

うごかす、とめる。
Nabtesco



Nabtesco Value Report

2016 | 統合報告書

2016年12月期

2016

Nabtesco Value Report

目次

PART 1 ナブテスコグループの価値創造

ナブテスコグループについて

- 03 ナブテスコ ウェイ
- 05 ナブテスコグループの主要製品
- 07 成長の軌跡

ナブテスコグループの価値創造

ナブテスコグループは、企業として解決をめざす社会課題や果たすべき社会的責任を認識した上で、ステークホルダーの皆さまに提供する価値の拡大・深化を追求しています。このセクションでは、当社グループの持続的な価値創造プロセスの全体像をはじめ、経営戦略とパフォーマンス、ガバナンスの進化に向けた取り組みをご覧ください。

09 ナブテスコグループのマテリアリティ

11 ナブテスコグループの企業価値創造プロセス

13 CEOメッセージ >>>>

- 17 財務・非財務ハイライト
- 19 CEO対談
- 25 企画本部長・総務人事本部長メッセージ
- 29 ガバナンス対談



価値創造を支える経営基盤

ステークホルダーの皆さまとの信頼関係である「関係資本」をはじめとする諸資本が、ナブテスコグループの価値創造の基盤となっています。このセクションでは、持続的な価値創造を支える各資本の強みとその充実に向けた取り組みや戦略について、特集しています。

35 価値創造を支える資本

- 37 特集1 イノベーションの創出
- 40 特集2 イノベーション創出を支える知的財産活動
- 41 特集3 ものづくりイノベーション
- 43 特集4 安全への取り組み
- 45 特集5 環境への取り組み
- 47 特集6 品質への取り組み

PART 2 活動報告

財務報告

- 49 主要な財務指標の推移
- 51 財務概況

成長へのロードマップ

- 63 成長へのロードマップ
- 79 研究開発
- 81 知的財産戦略

安全・安心・快適の提供

- 83 ナブテスコグループのCSRへの取り組み
- 85 価値ある商品・サービスの提供
- 93 社員への配慮
- 104 環境への配慮
- 119 公平・公正・公明な調達活動
- 123 地域・社会への配慮

経営の透明性の確保

- 127 役員紹介
- 132 コーポレート・ガバナンス
- 139 リスクマネジメント／コンプライアンス
- 148 IR活動

151 会社概要

152 開示方針

統合報告書について

ナブテスコグループは、「経営の透明性の確保」をはかる上で、対話を通じたステークホルダーの皆さまとの信頼関係の構築が重要であると考えており、当社グループの価値創造プロセスの全体像をステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを重視しています。

当社グループは、2014年度より、財務情報と非財務情報を統合した統合報告書を発行してまいりました。2016年度版では構成を2つに分け、Part 1では、「ナブテスコ ウェイ」を抛り所にしながらか展開する当社グループの価値創造ストーリーを分かりやすくご覧いただくために、各情報の関連性を意識した編集に努めています。また、価値創造を支える諸資本の差別化要因とその強化に向けた取り組みを特集として紹介しています。Part 2では、幅広い価値創造活動についての詳細な活動報告を掲載しており、個別の活動テーマの根底にある考え方や方針、施策、目標や実績等についてデータを交えてご説明しています。

作成にあたっては、統合報告やインタンジブルズ(無形資産)報告に関するフレームワークのほか、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ており、客観性、透明性の確保に努めています。

なお、本報告書の公開については、環境配慮の観点から、当社コーポレートWebサイト(www.nabtesco.com)上に電子データ(PDFファイル)を掲載し、ペーパーレス化を図っています。

行動宣言

私たち一人ひとりが、まず自分から実践することで

The Nabtesco Way

ナブテスコ ウェイ

社会とともに成長する

「21世紀生まれの老舗企業」を目指して

当社は、「企業理念」「ナブテスコの約束」「行動指針」「行動宣言」からなる「ナブテスコウェイ」を制定し、ナブテスコグループのマネジメント、社員一人ひとりが実践することを通じて、「行動宣言」に掲げる「ステークホルダーの夢を実現」することを追求しています。

この「ナブテスコ ウェイ」を全社員が共有し、“自分ごと”として行動することで、多様性を活かしながら一体感を高め、「独創的なモーションコントロール技術」を活かした信頼性の高い製品・サービスを提供し、安全・安心・快適な社会の実現に貢献していきます。

制定の経緯

ナブテスコグループでは「企業理念」と「ナブテスコの約束」を、設立後間もない2005年に制定しました。「あらゆる動きを制御する技術」によるものづくりを通じて、社会をより安全で安心できる快適なものにしていきたい、そんな思いが込められています。

その後、当社はモーションコントロール分野でグローバルに事業を展開し、事業領域・展開地域・企業規模を拡大してまいりました。こうした中、国内外のグループ全社員が

価値観を共有し、ナブテスコグループとして一体感を醸成し、求心力をさらに高めていくために、2012年に「行動指針」と「行動宣言」を制定しました。

「企業理念」「ナブテスコの約束」に加え、社員一人ひとりがとるべき具体的な行動や姿勢を明文化したものが「行動指針」であり、その決意表明が「行動宣言」です。これらを総称して「ナブテスコ ウェイ」としています。

「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。

企業理念

企業としての存在理由、
存在価値

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。

1. 世界のお客さまとの親密なコミュニケーションを大切にします。
2. 一人ひとりのチャレンジ精神と変革意識を大切にします。
3. 利益ある成長を続けます。
4. 高い透明性と倫理観を持ち続けます。
5. 地球環境に配慮し、地域・文化との調和を図ります。

ナブテスコの約束

企業理念を実現するために
大切にすること

【トップマネジメント編】

ナブテスコグループがグローバルな企業集団として成長し続けるために、経営トップは4つの重点事項を定め、事業運営にあたります。

- 自ら会社（組織）の現状及び将来の姿（ビジョン）を語る
- 主催する会議の議論を活発化し、組織のベクトルを合わせる
- 後継者を育成する
- ナブテスコ ブランド（企業価値）を向上させる経営を実践する

【全社編】

社員一人ひとりにとってもらいたい「行動・判断の方向性」と、大切にしたい「価値観」「らしさ」を明文化し、仕事への取り組み姿勢、判断の拠りどころとして共有します。

行動指針

ナブテスコの約束を実践する
具体的な行動や姿勢

「ナブテスコ ウェイ」の浸透活動 ▶ P103

一人ひとりの社員が「ナブテスコ ウェイ」を自分ごととして共感し、実践へとつなげていくため、「ナブテスコ ウェイ月間」や重点ワークショップなどさまざまな浸透活動を行っています。



国内外のグループ全社員が携帯する
「ナブテスコ ウェイカード」

「うごかす、とめる。」技術を通じて、
さまざまな社会課題に挑戦しています。

人や物の移動

- 鉄道・航空機・商用車の
安全性・快適性向上
- 船舶のクリーンエネルギー化、
安全航行



商用車用
ブレーキチャンバー



高電圧配電装置



鉄道車両用
ブレーキ制御装置



鉄道車両用
ドア開閉装置



商用車用
エアドライヤー



フライト・コントロール・
アクチュエーション・
システム



船用主機遠隔操縦装置



電子制御
高圧油圧バルブ

船用
機器

商用車用
機器

航空
機器

鉄道車両用
機器

移動における安全・安心・快適

うごかす、とめる。



パワーショベル用
旋回ユニット



ミニショベル用
コントロールバルブ



パワーショベル用
走行ユニット

油圧機器

精密減速機

風力発電機用
駆動装置

ものづくり・まちづくり・ 再生エネルギー

- 新興国の産業インフラ整備への貢献
- 工場での加工や搬送の自動化・高精度化
- ものづくりの現場での省人化・省エネ化
- 再生可能エネルギー活用への貢献



産業用ロボット向け
精密減速機
RVシリーズ



コンパクト
アクチュエーター
「AFシリーズ」



風力発電機用
駆動装置

ナブテスコグループは、「人や物の移動」「ものづくり・まちづくり・再生エネルギー」「日常生活と福祉」「生活用品の生産」など幅広い領域で、「安全・安心・快適」を支える製品・サービスを提供し、お客さまとともに、さまざまな社会課題の解決に取り組んでまいります。

日常生活と福祉

- 公共空間の安全性、快適性向上
- 高齢者・障がい者の生活サポート
- バリアフリー社会への貢献



プラットフォームスクリーンドア



建物用自動ドア



多機能トイレ用自動ドア

プラットフォーム
ドア

自動ドア

福祉機器



抑速ブレーキ付歩行車
CONPAL(コンパル)



介助用電動車いす
アシストホイール



電子制御膝継手(義足)
ALLUX(アルクス)

モーション コントロール技術

生活空間における安全・安心・快適

光造形装置



光造形装置
(3Dプリンター)

真空機器

包装機



ガス循環精製装置付
グローブボックス

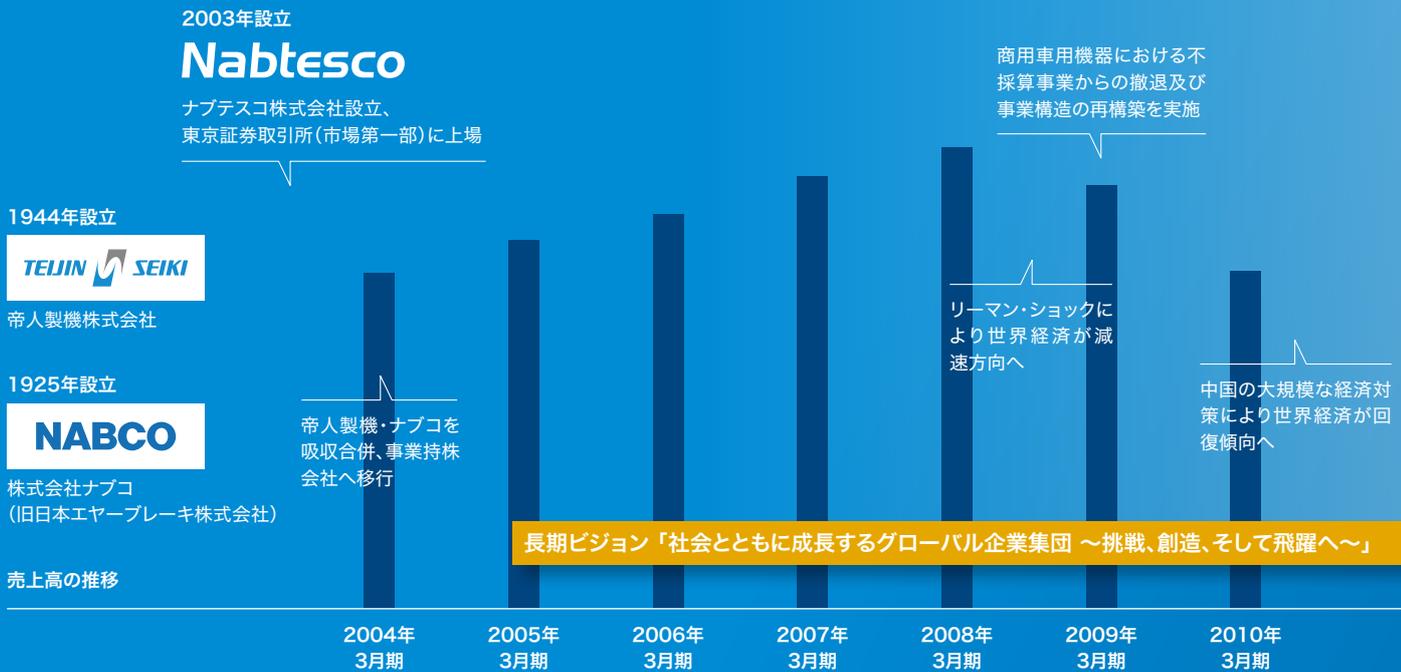


給袋式自動充填
包装機

生活用品の生産

- 食品・日用品の安全性確保
- 食品・日用品包装の省資源化
- 製品研究開発への貢献

グローバル市場での成長を加速します。



中期経営計画の実行期間

経営基盤の強化

- 社内カンパニー制度と執行役員制度の導入
- ナブテスコグループ企業倫理綱領およびナブテスコグループ行動基準(現在は、ナブテスコグループ倫理規範に統一)を制定
- 企業理念、長期ビジョンの策定

- グループ品質・PL委員会の設置

海外生産拠点整備

- 商用車用機器：タイ
- 鉄道車両用機器：中国(北京)
- 油圧機器：タイ
- 鉄道車両用機器：中国(常州)

M&Aによる成長加速

- 自動ドア：スイス Gilgen Door Systems AG

ポートフォリオの変遷

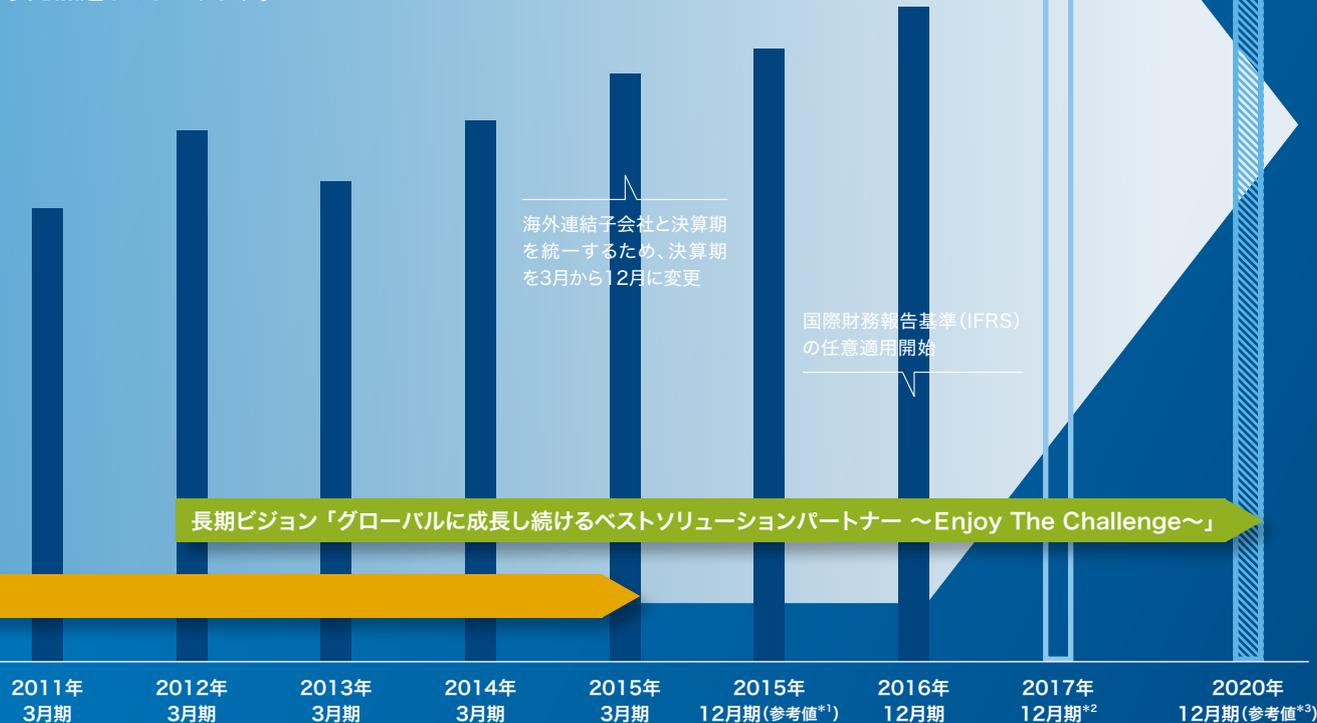
統合前から受け継いだ事業

- | 帝人製機 | ナブコ |
|-----------|-------------|
| ● 精密減速機事業 | ● 鉄道車両用機器事業 |
| ● 航空機器事業 | ● 船用機器事業 |
| ● 油圧機器 | ● 商用車用機器事業 |
| ● 包装機事業 | ● 油圧機器 |
| | ● 自動ドア事業 |

再編した事業

- | 撤退 | 再編 |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| ● IT関連製品事業 | ● 商用車用機器事業を分社化(ナブテスコオートモーティブ株式会社設立) |
| ● 自動車・自動二輪車用部品事業、繊維機械の保守関連事業等 | ● 油圧機器事業の中国生産体制を再構築 |
| | ● 新エネルギー事業本部を廃止 |

ナブテスコは、帝人精機・ナブコの統合により2003年に誕生しました。以来、経営基盤の強化や海外生産拠点の整備を着々と実行するとともに、市場環境変化の際には再編を迅速に断行し、規律ある事業ポートフォリオのマネジメントに努めてきました。2011年以降は、国内外でのM&Aを通じてグローバルな事業展開を加速しています。2017年度からは新中期経営計画を始動しました。今後も、ナブテスコはグローバル市場での成長を加速してまいります。



- ナブテスコウェイの制定
- ナブテスコ デジタル・エンジニアリングセンターを開設
- 国連グローバル・コンパクトに参加・署名
- ナブテスコグループCSR調達方針を制定

- コンプライアンス委員会、CSR委員会、リスクマネジメント委員会の設置
- CSR基本方針を制定
- ナブテスコグループ倫理規範を制定

- 船用機器: 中国(上海)

- 精密減速機: 中国(常州)

- 自動ドア: ナブコドア株式会社
- 鉄道車用機器: イタリア OCLAP S.R.L.

- 油圧機器: 株式会社ハイエストコーポレーション
- 商用車用機器: ドイツ ITG Serienfertigung Fahrzeugteile GmbH, ITG Kompressoren GmbH
- 自動ドア: ナブコシステム株式会社

成長加速に向けた トピック

- 新経営体制への移行
- 新中期経営計画を始動
- OVALO GmbH, adcos GmbHを買収

現在のポートフォリオ(主要事業)

コンポーネントソリューション(CMP)

- 精密減速機
- 油圧機器
- 新エネルギー機器

トランスポートソリューション(TRS)

- 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(ACB)

- 自動ドア

マニュファクチャリングソリューション(MFR)

- 包装機、他

*1 決算期変更に伴い、同条件で比較を行うため比較対象期間を同期間(12カ月間)に置き換えて算出した数値

*2 2017年2月17日発表時点の計画

*3 新中期経営計画最終年度の参考値

「経営の透明性の確保」と 「安全・安心・快適の提供」を追求していきます。

私たちナブテスコグループは、経済合理性を追求しながら、ESG（環境、社会、ガバナンス）課題の対応を推進する経営が、持続的成長を支える競争力の源泉となるという認識に立ち、CSR経営を通じてこれらの課題に真摯に取り組む、当社の担う社会的な責任を果たしていきたいと考えています。

2016年8月にはCEOの直轄機関としてCSR活動全体を統括する「CSR委員会」を発足し、より体系的なCSR経営推進に向けた体制を整えました。同年12月には、当社グループのマテリアリティ（CSRの重要課題）の再検証を実施するとともに、CSR基本方針を策定しました。

マテリアリティ再検証のプロセス

STEP 1
課題の
リストアップ

STEP 2
各項目の
重要度を判定

STEP 3
重要な
CSR課題の特定

当社グループにとっての課題を抽出するとともに、お客さまのCSRアンケート、サステナビリティに関する各種ガイドライン^{※1}およびESG調査機関の評価項目^{※2}などからステークホルダーの要請を紐解き、当社グループの成長持続に向け対応が必要な課題をリストアップしました。

※1 ISO26000(組織の社会的責任に関するガイダンス)/IIRC(国際統合報告評議会)「国際統合報告フレームワーク」/SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)「SASBスタンダード」/GRI(Global Reporting Initiative)「持続可能性報告ガイドライン第4版」/「持続可能な開発目標(SDGs)」
※2 RobecoSAM/FTSE4Good/Sustainalytics/VigeoEiris



2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です



ステークホルダーにとっての重要度

自社にとっての重要度

STEP 1で抽出した課題について、重要度を「ステークホルダーにとっての重要度」(縦軸)、「自社にとっての重要度」(横軸)の2軸で評価し、特に重要度の高い項目を課題として選定しました。「ステークホルダーにとっての重要度」は、ESG調査機関の評価を参考とし、「自社にとっての重要度」は、事業部門・コーポレート部門での事業計画との関連性に基づき、優先順位を検討しました。

外部有識者のご意見を踏まえ、STEP 2で選定した重要な項目を再整理し、取締役会での議論を経て「マテリアリティ(重要なCSR課題)」として特定しました。

SDGsとは

2015年に「国連持続可能な開発サミット」の成果文書として、「我々の世界を変革する:持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。アジェンダでは、人間、地球および繁栄のための行動計画として、宣言および目標が掲げられました。この目標が、17の目標と169のターゲットで構成される「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)」です。先進国、発展途上国を含めたすべての国々が2030年までに達成すべき行動計画として位置づけられています。



ナブテスコグループ CSR基本方針

当社は、「ナブテスコ ウェイ」の実践を通じて、「経営の透明性の確保」と「安全・安心・快適の提供」に取り組み、企業としての社会的な責任を果たすことで、環境・社会の諸課題の解決に貢献するとともに、持続的な企業価値の向上を追求してまいります。

「CSR基本方針」は、ステークホルダーの期待や要請にお応えするために、企業として社会的な責任を果たしていく姿勢を明文化したものです。「経営の透明性の確保」と「安全・安心・快適の提供」は、「マテリアリティ」を集約したもの

となっており、「マテリアリティ」の概念を同方針に組み込むことで、当社およびステークホルダーにとって重要なCSR課題に戦略的に取り組んでまいります。

マテリアリティ(重要なCSR課題)

大項目	ESG分野	マテリアリティ(重要なCSR課題)	関連する主なSDGs項目
経営の透明性の確保	ガバナンス (G)	コーポレート・ガバナンスの強化	 
		リスク管理とコンプライアンスの徹底	
		ステークホルダーとの積極的な対話	
安全・安心・快適の提供	社会 (S)	顧客満足の追求、品質・安全の確保	   
		人財育成とダイバーシティの促進	
		安全で働きやすい職場の確保	
		人権の尊重と腐敗防止	
		公正・公平・公明な調達活動	
	環境 (E)	地域社会の発展	     
		気候変動問題への対応	
		環境に配慮したものづくり	
		製品・サービスによる環境影響の緩和	
		製品リサイクル、再利用、製品再生	

マテリアリティの再検証プロセスを通じて、SDGsの17目標との関連性を上図の通り整理しているほか、各項目が当社の企業活動に及ぼすインパクトについて、第2部「ナブテスコグループのCSRへの取り組み」に掲載しています。各項目の及ぼす潜在的な影響を認識しつつ、幅広いESG課題に効率的、効果的な資源投入を行いながら、個々の活動を体系的に推進することでSDGs達成に貢献してまいります。

企業の社会的責任遂行へのステークホルダーの皆さまのご期待は、対象範囲を拡大しながら高度化し続けており、今後も定期的にマテリアリティを検証することで、ステークホルダーとの信頼関係の構築に努めてまいります。

「ナブテスコグループのCSRへの取り組み」▶ P83

ナブテスコグループの価値創造プロセス

ナブテスコグループは、当社の価値創造の全体像をステークホルダーの皆さまと共有することを重視しています。企業として社会的責任を果たし、持続的な成長の実現に取り組む姿をご理解頂くことは、当社経営の透明性確保に重要な意味を持つからです。今後も、ステークホルダーの皆さまの期待(夢)に誠実に応えるために、提供価値の拡大・深化を追求してまいります。

MISSION 「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。 ● P03 ナブテスコ ウェイ

外部環境と成長機会

市場動向

- 国内・先進国市場: 安定成熟市場
- 新興国市場: 変動幅の大きい成長市場

技術動向

- IoT社会の到来、AIの進化による製造業のエンジニアリング革新の進展
- 機械部品関連製品へのメカトロ化、システム化ニーズの高まり

経営の透明性に関連する社会課題

- 企業価値向上を促進するガバナンス構築への要請の高まり
- グローバル化によるリスクマネジメント・コンプライアンス対応範囲の拡大

事業活動に関連する社会課題

- 乗り物の安全性・快適性向上ニーズの高まり
- 人手不足や人件費上昇に伴う生産現場での自動化・省力化ニーズの高まり
- 公共空間の安全性・快適性向上ニーズの高まり
- 環境負荷を抑制する製品ニーズの高まり
- 健全な職場環境の実現に向けた社会要請の高まり

ステークホルダーに提供する価値

● P09 マテリアリティ
● P83

「経営の透明性の確保」
「安心・安全・快適の提供」

株主・投資家: 利益ある成長の持続と安定的かつ機動的な株主還元
顧客: お客様のQCD要請※1に応える付加価値の高い製品・サービス
社員: 安全で働きやすい職場/人財育成による成長機会
サプライヤー: 取引を通じた相互成長と社会的責任の遂行
地域社会・地球環境: 豊かな地域社会の実現/持続可能な社会の実現

※1 お客様から要請される品質(Quality)、価格(Cost)、納期(Delivery)

主な製品

● P05 主要製品

ものづくり・まちづくり 再生エネルギー	人や物の移動	日常生活と福祉 生活用品の生産
<ul style="list-style-type: none"> ● 精密減速機 ● 油圧機器 ● 新エネルギー機器 	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道車両用機器 ● 航空機器 ● 商用車用機器 ● 船用機器 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動ドア ● 福祉機器 ● 包装機

事業活動

● P63 成長へのロードマップ

事業セグメント	特性	市場成長により成長		市場に即した戦略により成長	
		技術優位戦略	地域シェア拡大型	新市場攻略型	販売製品拡大型
コンポーネントソリューション(CMP)	生産・販売数量の変化による収益性への影響が大きい。	精密減速機	製品・技術の優位性維持		油圧機器
トランスポートソリューション(TRS)		航空機器		鉄道車両用機器	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(ACB)	OEM生産量の変動を緩和するアフターサービス(MRO※2)ビジネスを有する。		自動ドア	海外市場攻略	製品ラインアップ拡充 システム化/モジュール化
マニュファクチャリングソリューション(MFR)			販社買収 バリューチェーンモデルの深化	包装機	

※2 MRO: Maintenance, Repair, Overhaul

Enjoy!

長期ビジョン
2020年の
目指す姿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 ～

成長機会を適切に捉え、持続的成長の実現に向けた課題に対処するべく、以下を経営戦略の柱とし、成長の加速に向け、積極的に資源配分を行います。これらの取り組みを通じて、価値創造の領域拡大に取り組み、長期ビジョンでの「ありたい姿」を目指してまいります。

経営戦略とパフォーマンス

● P13 CEOメッセージ
● P17 財務・非財務ハイライト

中期経営計画(2017年12月期～2020年12月期)

Market Creation

新市場の獲得

Technology Innovation

新たなソリューションの創造

Operational Excellence

収益性向上とオペレーション基盤の強化

コミットメント

「ROE15%達成」
(2016年12月期 12.0%)

「配当性向35%以上」
(2016年12月期 35.1%)

「ESG課題の解決に注力」

成長の加速と持続に向けて

持続的成長の実現に向けた課題 ● P139 リスクマネジメント

内部要因

- 新商品の創出・海外展開の加速
- 資本効率の改善
- CSR活動の体系化

外部要因

- 各製品市場での需要変動
- 新規参入・競合による技術のキャッチアップ

価値創造を支える資本

● P35 価値創造を支える資本

お客さま/株主・投資家との
信頼関係(関係資本)

- 長年の製品・サービス提供により築かれた顧客基盤
- 対話の積み重ねに基づく長期株主・投資家との信頼関係

財務資本

- 強固なバランスシート
- 安定的なキャッシュフロー創出能力

技術・製造資本

- お客さまの開発要望を実現するモーションコントロール技術
- グローバルな知財活動
- 安定供給責任を果たす地産地消の生産体制

人的資本

- ナブテスコウェイを実践する人財
- お客さまニーズの充足へ誠実に取り組む人財
- 製品の安全・品質を大切に人財

組織資本

- 長期株主・投資家を重視したコーポレート・ガバナンス
- 安全・環境対応を改善し続ける独自のPDCAサイクル

「ステークホルダーの皆さんの夢」の 実現に向けて



代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

寺本 克弘

コミットメント

01 ROE15%達成

02 連結配当性向35%以上

03 ESG課題の解決に注力 ※ESG:環境・社会・ガバナンス

就任ご挨拶

2017年3月28日付で代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO)に就任した寺本克弘です。ステークホルダーの皆さまには、平素より格別のご支援を賜り、誠にありがとうございます。

私は、ナブテスコに入社して10年となります。前職の会社では企画管理部門及び営業部門を交互に経験し、2007年に当社に入社しました。最初の2年は精密減速機、続く4年を自動ドア事業に従事し、海外営業や事業企画等に携わりました。この間に海外企業のM&Aや買収後の統合プロセスにも携わり、多様性の尊重や事業運営のスピード向上をはかることの大切さを学びました。

2013年から企画部長、2015年からは企画本部長を務め、前CEOを補佐し、その意思決定に協力してきました。この間に、過去2つの中期経営計画(中計)策定に携わり、その経過を踏まえた上で新中計の策定を推進し、この度、ナブテスコグループの最高経営責任者として執行の指揮を執ることとなりました。

CEOとしての責務を痛感しつつ責任を果たしてまいりますが、よきCEOに向けて成長するプロセスも必要であり、その期間の短縮に努めていきたいと思えます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

成長への決意

私は、組織のメンバーには役割があり、各自の役割をそれぞれが誠実に果たしていくことにより、組織全体での価値が生み出されるものと考えています。一人ひとりが重要な個性を持っており、その多様な個性が集って、役割分担することで成長を遂げていくのが企業です。

役割を遂行する過程で重要なことは、それぞれの立場での役割を担う個人が互いの声に真摯に耳を傾けることです。ポジションを問わずに相手を尊重した上で、相手の声に耳を傾ける。そうすることが個人の成長につながります。

社会の一員である企業にはステークホルダーに価値を提供するという役割があります。当社の企業理念・約束・行動指針の総称であるナブテスコ ウェイには『私たち一人ひとりが、まず自分から実践することで「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。』という行動宣言があります。お客さま、株主・投資家、お取引先、従業員、さらには地域社会・地球環境を含めたステークホルダーの声に対話を通じて耳を傾けながら、企業としての社会的責任を、途切れることなく果たすことがナブテスコの役割と捉えています。その結果として、利益ある成長を実現し、ステークホルダーの長期的なご期待(夢)に応えていく所存です。

では、ナブテスコグループのCEOとしての私の役割はなにか。重要な役割のひとつは判断をすることだと考えています。企業としてステークホルダーに持続的な価値を提供していく上で、個別最適ではなく、ステークホルダーにとっての全体最適で経営判断をし、CEOとして誠実に説明責任を果たしていきたいと思えます。

もうひとつの重要な役割は、執行の最高責任者としてリーダーシップを発揮することです。後述します新中計の遂行を通じて、ステークホルダーの皆さまに「ROE15%達成」「配当性向35%以上」「ESG課題の解決に注力」の3つを経営によるコミットメントとしてお約束します。これまでの取り組みを加速し、挑戦・改革を進めながらこのコミットメントを達成すべく、ナブテスコグループを牽引してまいります。

世界中の人々に「安全・安心・快適」を提供し、経営の透明性を確保しながら、「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」を目指してまいりますので、ご期待ください。

前中期経営計画の総括

前中計で目指した「売上高2,800億円±5%」「営業利益340億円」をはじめとする連結業績目標は、残念ながら未達となりました。計画差の主な要因は、成長を見込んでいた中国建機市場が一転悪化したことによるものです。

3年間の取り組みを振り返ると、経営テーマに定めた「Market Creation」「Technology Innovation」「Financial Strategy」の3軸のうち、社内施策が中心となる「Financial Strategy」については、大きな成果が得られたと捉えています。配当性向30%以上を維持し、計画期間中に減配することなく安定配当を継続できたことも成果の表れです。

「Market Creation」の取り組みからは、アクチュエーター（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）による新市場へのアプローチが生まれ、「Technology Innovation」では工場の生産改革が進展しました。今後は、新市場の獲得と新製品の創出につながるべく、横串の組織連携によるものづくりへのチャレンジを加速していきます。

前中計は、2020年度に向けて「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」を目指す長期ビジョンの第2ステップとして位置付けられたものです。長期ビジョンは当初、2020年度の連結業績における「売上高4,000億円」「営業利益600億円」を目標に掲げていましたが、その後の激しい環境変化により、目標設定の前提に見直しが必要な状況となっています。

こうした環境変化は、今後も続いていくものと思われることから、2017年度より始動した新中計においては、業績目標に代えて「コミットメント」を設定しました。

新中期経営計画「Move forward! Challenge the future! Create “New Value 2020”」

2017年度からの新中計は、長期ビジョンの最終年度に合わせ、2020年度までの4ヵ年を計画期間としました。基本方針を「Move forward! Challenge the future!～ Create “New Value 2020”～」と定め、引き続き利益ある成長の追求とともに、“ベストソリューションパートナー”を目指します。

経営戦略に大きな変更はなく、引き続き「Market Creation」「Technology Innovation」を経営テーマとする取り組みを進めていきますが、「Financial Strategy」に代えて「Operational Excellence」を新たな軸とし、財務戦略のみならず生産改革や組織改革、業務改革などを通じて、オペレーション基盤の強化を図ります。そのための社内管理指標としてROIC（投下資本利益率）を導入し、各事業部門の収益性と資本効率を高めていく方針です。同時に、事業環境の変化に機動的に対応していく体制づくりが、特に「Market Creation」の取り組みにおいて必要だと認識しています。

本計画では、前述の通り、環境変化の影響を受ける業績目標に代えて経営の意思によるコントロールが可能な「コミットメント」を設定目標とし、「ROE15%達成」「連結配当

新中期経営計画での コミットメント

ROE15%達成

連結配当性向35%以上

ESG課題の解決に注力

新中期経営計画の基本方針

「基本方針」

「Move forward! Challenge the future!」

～ Create “New Value 2020” ～

「これまでの取組を推進・強化」

1

全社戦略
新市場の獲得

Market Creation

海外展開、新分野の開拓を加速し、新市場を獲得。

2

全社戦略
新たなソリューションの創造

Technology Innovation

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。

性向35%以上」「ESG課題の解決に注力」の3つを経営からの約束としました。

「ROE15%達成」は、最終年度の達成目標ではなく、出来るだけ早期に実現し、維持したいと考えています。ROEは、収益性×資本効率×財務レバレッジ(負債の有効利用)の3つの掛け合わせですので、それぞれの向上を追求していきます。

前中計では、「連結配当性向30%以上40%まで」を配当方針としておりましたが、本計画からは「連結配当性向35%以上」としました。健全なバランスシートが維持されている限り、配当額の継続的な拡大を目指すことを示したコミットメントです。

「ESG課題の解決に注力」は、当社グループが長期的な成長を果たし、社会に評価される企業として存続していく上で最重要となるテーマです。当社におけるCSR推進体制を強化し、企業価値のさらなる向上をはかることを目的に、2016年にCSR委員会を設置しました。今後も、一定のコストをかけた取り組みを実行し、ステークホルダーへの持続的な価値創造を追求してまいります。

特に環境テーマでは、新設工場の環境対応化はもちろん、既存工場にも太陽光発電システムや各種省エネ設備の導入を進めていきます。CO₂排出量削減に関しては、売上拡大により生産活動が活発化する中で、グローバル売上原単位の低減に努め、国内総排出量を2015年度水準で維持します。

社会テーマでは、人財育成と働きやすい職場の確保を重視しています。働き方改革や人事制度改革に必要な社内コミュニケーションの円滑化に向けて、経営としてのメッセー

ジを打ち出し、社員一人ひとりが生き活きと楽しんで力を発揮できる企業を目指します。

ガバナンステーマでは、2016年に設置したコンプライアンス委員会およびリスクマネジメント委員会を中心に取り組みを深め、海外展開の加速に向けて経営基盤を強化していきます。また、2017年3月には、指名委員会のメンバーを従来の3名から5名に拡充し、多彩な視点を取締役指名に活かしていくとともに、次代を担う経営層の育成プログラムも拡充してまいります。

新中計の遂行により、当社グループは経済環境に大きな変化がないことを前提に連結業績の参考値として2020年度に「売上高3,300億円」「営業利益420億円」「当期利益300億円」をイメージしています。また、計画初年度の連結業績は、売上高2,600億円、営業利益260億円、親会社の所有者に帰属する当期利益197億円を予想しています。計画前半の2年間は、トランスポートソリューション事業の関連市場が弱含みで推移すると見ており、他の事業の拡大によりこれをカバーしていきます。

なお2020年度に参考値である「売上高3,300億円」に達するには、計算上、年8%の売上成長が前提となります。当社グループは、オーガニック(既存事業)成長と新市場獲得・新製品創出およびM&A効果により、売上成長を目指していく考えです。

株主の皆さまにおかれましては、2020年度に向けて、またその先の発展を目指して、新たな一歩を踏み出した当社グループに一層のご支援を賜りますよう、改めてお願い申し上げます

長期ビジョン:2020年の目指す姿
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 ～

「新たな挑戦・改革」 → New Value 2020

3 全社戦略 収益性・効率性の向上

Operational Excellence

生産改革、業務改革による収益性向上と、資本効率の追求により企業価値を高める。

新中期経営計画参考値

	2016年 12月期実績 実績(IFRS参考値) ^{*1}	2017年 12月期 計画(IFRS)	2020年 12月期 参考値(IFRS)
売上高	2,446億円	2,600億円	3,300億円
コア営業利益 ^{*1}	251億円	260億円	420億円
営業利益	269億円	260億円	420億円
当期利益 ^{*2}	194億円	197億円	300億円

*1 コア営業利益:日本会計基準(JGAAP)の営業利益に対して、主にのれん償却額を戻し入れて算出しています。

*2 当期利益=親会社の所有者に帰属する当期利益

(注) 2016/12通期実績(IFRS)の値は、2017/12期(IFRS)計画と比較するために作成した参考数値です。会計監査の結果変更になる可能性があります。

財務ハイライト

ROE



企画本部長 兼 総務人事本部長メッセージ ▶ P25

当社は株主・投資家の皆さまのご期待に応える資本効率の持続的な確保を重視し、新中期経営計画において「ROE15%の達成」を経営によるコミットメントとしています。決算期変更による変則決算であった2015年12月期を除き、12%程度で推移する水準を早期に15%に引き上げ、維持していく方針です。2017年度より、資本効率の改善を確実に実現するため、「ROIC(投下資本利益率)の改善度」を社内管理指標として新たに導入しました。資本コストを意識しながら利益の絶対額の成長を追求しつつ、以下の分解要素の改善をはかり、コミットメントを実現してまいります。

売上高営業利益率/売上高当期利益率^{※2}



企画本部長 兼 総務人事本部長メッセージ ▶ P25

当社は、事業成長の前提として健全な収益性の確保を重視しており、売上高利益率の改善に取り組みます。営業利益率の上昇による当期利益率の改善をはかるべく、過去8~10%程度で推移する営業利益率の引き上げを追求します。MRO*ビジネスを有する事業で、その拡販に向けた横断的な取り組みを推進するとともに、メカトロ化・システム化製品の開発による付加価値拡大を目指します。旺盛な需要が見込まれる精密減速機事業においても、売上高増加に伴う利益の増加により、生産能力増強による減価償却負担増を吸収し、収益性の向上を追求してまいります。

*MRO: Maintenance, Repair, Overhaul

総資産回転率



企画本部長 兼 総務人事本部長メッセージ ▶ P25

総資産回転率の改善には、経営資源の効率的な活用が不可欠です。過去5年間の水準は0.9回程度で推移しており、その改善に努めています。現在、当社では、生産力強化、調達力強化、生産管理能力強化をはじめとする「ものづくりイノベーション」をグループ横断的に展開しています。事業資産の有効活用に向けて、AIやIoTを活用した「スマート生産管理」の導入や「物流改革」を推進しており、ROICツリーを活用しながら、ものづくり面での競争力強化をはかり、事業資産の稼働率向上に努めてまいります。

財務レバレッジ



企画本部長 兼 総務人事本部長メッセージ ▶ P25

当社は、長期価値創造を支えるバランスシートの健全性を確保するため、信用格付A格維持を方針としています。一方、毎年の着実な利益計上を重ねるなかで自己資本が増加傾向で推移しており、資本効率のさらなる改善に向け、手元資金残高の抑制や必要に応じた財務レバレッジの活用を検討してまいります。さらに、内部留保の効率的な活用をはかるべく、設備投資、研究開発、M&Aなどの成長投資を加速するとともに、安定的かつ機動的な株主還元を可能とする財務マネジメントを実践してまいります。

※1 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ヵ月(2015年4月~12月)、海外連結子会社につきましては12ヵ月(2015年1月~12月)を連結対象期間とした数値となります。

※2 親会社株主に帰属する当期純利益。

非財務ハイライト

役員選任賛成比率



(注) 役員選任賛成比率は、各期の定時株主総会における取締役・監査役選任議案の賛成比率の平均値。国内上場企業平均データは、商事法務「コーポレートガバナンスの現状分析」より当社作成。

労働災害発生率(度数率)^{※4}

(注) 全産業平均、製造業平均データは、厚生労働省「平成28年労働災害動向調査」より掲載。

グローバルCO₂排出量売上高原単位(排出量/売上高)

(注) 集計の方針および基準等については、P109の脚注参照。

自己都合退職率^{※5}

※3 2015年12月期の非財務データ報告対象期間は、2015年1月1日～2015年12月31日。

※4 集計範囲はナブテスコ単体および国内連結対象子会社。

※5 集計範囲はナブテスコ単体。

ガバナンス対談 P29

当社は、持続的な価値創造に向け経営の高度化をはかる上で、株主の皆さまとの信頼関係を重視しており、株主総会での役員選任賛成比率を、経営陣への信頼度合いを示す指標の一つと捉えています。過去5年間の同比率は一貫して国内上場企業の平均を上回る97%以上の水準で推移しており、新経営体制への移行に際して、2017年3月の総会では98.57%のご支持を頂きました。今後も、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を通じて、「経営の透明性の向上」をはかり、株主の皆さまのご期待に応えるべく企業価値の向上を追求してまいります。

安全への取り組み P43

ものづくりを営む当社にとって、「安全」の確保は事業活動の基本であり、労働災害の撲滅は従業員の生活を守り、価値創造の持続性をはかる要であると捉えています。労働災害発生率は、過去5年間に於いて国内の全産業、製造業平均を一貫して下回って推移していますが、当社グループの目標である通勤災害を含めた労働災害ゼロには達していません。目標の達成と維持に向けては、これまで行ってきた個別の災害原因への対処に加え、組織そのものの体質変革が必要であると認識し、「安全文化の醸成」に向けた組織的な活動に取り組んでいます。

環境への取り組み P45

当社は、気候変動問題への対応をマテリアリティの1つと認識し、CO₂排出量の削減に努めています。グローバルCO₂排出量売上高原単位は、低下傾向で推移しており、2016年度は目標値(0.277)に対し14%の追加削減を達成しました。さらに、成長の持続をはかりながらCO₂排出量の削減を両立すべく、2016年度には、2020年度への中期目標*(9%以上の削減)に加え、2030年度(30%削減)、2050年度(80%削減)への長期目標*を設定しました。今後も一層の省エネや「創エネ」活動を通じて、中長期目標の達成に努めてまいります。

*中長期目標は、2015年度実績を基準とする削減比率。

社員の定着 P100

当社は、持続的な価値創造を支える人的資本である従業員を「人財」と捉えています。長期的な競争力の維持・向上には人財の定着が不可欠ですが、自己都合退職率は1%程度と低水準で推移し、当社の働きやすさを示しています。足元では「働き方改革」をテーマとして取り組みを加速しているほか、ダイバーシティの促進による組織のさらなる活性化を追求しています。また、グローバル展開を支える人財の育成、ナブテスコ ウェイの浸透活動を継続し、従業員の自己実現を促進しつつ、グループ全体の一体感の醸成をはかってまいります。



持続的な価値創造に向けて

2017年12月期よりスタートした新中期経営計画での財務・非財務面での取り組みなど、長年当社を分析されている投資家と当社の新CEOである寺本が対談を行い、今後の課題や当社への期待について率直な意見を交わしました。(2017年3月 当社会議室にて実施)

Schroder Investment Management
ファンドマネジャー

古谷 卓也 氏

代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)

寺本 克弘

Lazard Japan Asset Management
シニア アナリスト

岸田 有央 氏

(以下、敬称略)

新中期経営計画(中計)の 評価について

古谷 事業セグメントごとの「目標値」をおかれていた前回の中計から、「コミットメント」の提示に変えられた背景をお聞きできればと思います。

寺本 わかりやすく、可能な限り達成できる目標を全てのステークホルダー

の皆さまにお約束するのが良いだろうと考えた次第です。機械部品メーカーである当社は市場環境変化の影響を受けやすく、売上高などの業績目標については、コミットするのが困難なためです。業績目標の達成イメージは持っておりますが、市場環境に変化が起こる場合も思料し「参考値」としました。

中計目標の立て方については、取締

役会でもかなり議論を重ねました。この変更についてどのように見ておられるか、投資家の皆さまの率直なご意見をお聞かせ願えればと思います。

岸田 長期ビジョンで掲げていた売上目標の4,000億円が非現実的になった今、3,300億円を参考値として出したというのは非常に評価できますし、よりコントロールしやすい目標を「コミッ

トメント」として出していくということは現実的かつ力強いメッセージだと感じました。3つの項目、財務的には2つですが、是非達成していただきたいです。

古谷 正直に申し上げますと、私も前回の中計の目標値のハードルは高いと感じていました。今回も決して低いハードルではないのですが、参考値の設定は妥当であると思いました。「コミットメント」という言葉を使ったことは、「これだけは何としてでも死守する」という、経営陣のメッセージとして受け止めています。

一方、事業計画は正直ハードルが高く、環境の変化の影響もあるため、数値の達成のため無理のある経営判断をすることで、間違った方向に進むことを危惧しています。そういった意味では、あくまでも参考値としてその扱いを明示頂いたことは、評価できると思います。

トップライン(売上高)の成長に向けて

岸田 過去10年間のナブテスコのトップラインの成長率は5%程度であり、8%の成長率はやはりチャレンジングなターゲットだと思います。成長を加速していくにあたり、実際にCEOにご就任されて何を変えていくか、お聞かせ頂ければと思うのですが。

寺本 8%成長を目指すにあたり、前中計と大きく変わる部分をご説明すると、以前「Financial Strategy」としていた領域を「Operational Excellence」としました。具体的な違いは、資本効率の改善を意識し、社内管理指標としてROIC(投下資本利益率)を導入し、財務に加えて業務の効率化、生産の改革など、Operation部分の基盤強化を意識したことです。

これにより、各事業部門がそれぞれ目標を立てる際に、資本効率を重視するようになると考えています。市場の伸張によるオーガニック成長に加え、こうした意識付けを通じた内部的な変革と、「Market Creation」「Technology Innovation」で実施する外部への働きかけの双方向から成長を加速させ、8%成長を実現すると同時に、持続的な成長を長期にわたって実現するための基盤を強化します。

ROICの導入とその定着に向けて

岸田 ROICの導入により、従業員の方の意識も変わっていくと思いますか？

寺本 変わっていくであろうし、変えなければならぬと思います。今までも売掛債権の回転率などの指標は確認していましたが、あまり踏み込まずに、数値実績の確認に終始していました。ROICの導入により、「こうするとキャッシュがうまれる」という意識付けを徹底します。既にこうした意識は経営幹部には浸透していますが、今後は従業員の共通認識にしていきます。

古谷 考え方を前線の従業員の方まで落とし込むという意味で、ROICを従業員の方の報酬に反映させるような取り組みは考えてはいらっしゃいますか。

寺本 ROICの導入により、絶対値ではなく前年からの伸び率が評価の対象になります。既に従業員のみならず管理職、経営陣にも反映させています。

古谷 資本コストを上回るようなリターンを得られない事業についてポートフォリオを入れ替えるなど、経営判断の指標としてROICを使っていくことは考えていらっしゃるのですか。

寺本 正直なところ、現段階では考え

ておりません。確かに一定のWACC(加重平均資本コスト)を上回るようなROICがなければ、何のために事業をしているのかということになりかねませんが、各事業の特性もあり、総合的に判断したいと思います。

ポートフォリオを入れ替える場合は、経営として、事業に属する従業員の生活やモチベーションを考慮する責任があります。とはいえ、各事業の資本効率について投資家の皆さまが強く関心を持たれていることは経営として重々認識しております。万一手を打っても改善が見えない場合は、全てのステークホルダーにとって何が最も良い選択かを考え抜いた上で、しかるべき判断が必要だと考えています。

「ROE15%達成」のコミットメントについて

岸田 「ROE15%達成」のコミットメントについては、「市場環境の変化が思わしくない場合でも達成する」という強いメッセージと受け止めています。ナブテスコはまだ成長できる会社だと考えていますので、ROEのコミットメントを一時的に達成するだけでなく、成長投資に資金を使い、余れば配当というようなバランスでの還元をお願いしたく思います。

寺本 ROEを構成する3要素、売上高利益率、資産回転率、財務レバレッジのうち、利益率は市場環境に依存する部分が大きいです。それ以外の要素は経営である程度コントロール可能であり、実現していけると考えています。中計期間内の早い段階でROEを15%に持っていき、達成後は継続的に15%を維持しながら成長投資、株主還元を行っていくつもりです。



中計期間内の早い段階でROEを15%に持っていき、達成後は継続的に15%を維持しながら成長投資、株主還元を行っていくつもりです。

M&Aについて

古谷 成長を目指すという意味で、M&Aを実施すれば手っ取り早く売上規模の拡大をはかれますが、M&Aに対するルールなどがあれば、お聞かせ願えますか？

寺本 M&Aに関しては、中計で300億円の予算を織り込んでいます。その内の100億円は既に実行しており、計画上は200億円残っている計算になりますが、M&Aについて特段、制約を設けるつもりはありません。いたずらに規模の拡大を追求するつもりはありませんが、成長を加速するために効果的な案件であれば、設定した枠に捉われず果敢に攻めていきたいと考えています。

岸田 ナブテスコはこれまで設備投資やM&Aが十分ではなかった印象があり、そこにもトップラインを伸ばす余地があると考えています。成長に向け、もっとM&Aに積極的になっても良いのではないのでしょうか。

寺本 まったく同感です。2011年に実施したスイスでの自動ドアメーカーの買収以降、M&Aに対する抵抗感は社内にはなく、必要な投資は積極的に実施していく意向です。各事業の成長戦略についても、例えば、精密減速機事業はM&Aというより生産能力を上げるための設備投資、自動ドア事業は販社網拡大のためのM&Aなどと、事業ごとに明確な方向性を持っています。

また、事業を跨いだシナジーを創出するようなM&Aについて、力を入れていきたいと思います。事業を横断して活用できるものについては、コーポレート部門が中心になってM&Aを進め、その結

果を事業部に展開していく形も取り入れていきます。この形で実施したM&Aが、2017年3月に株式取得を完了したドイツOVALO社の案件です。同社は、モーター、コントロールユニット一体製品の開発能力を有しており、その活用により当社製品のメカトロ化・システム化を加速していきます。このような、事業横串で使える技術のM&Aは、今後も進めていきたいと思っています。

2011年以降昨年までの間は“第一期M&A”とでもいいますか、体制整備を目的としたM&Aが中心でした。これからのM&Aは、「技術」の獲得、「市場」の獲得、「生産能力」の拡張、「時間」の短縮など考えられる目的は様々ですが、それらの目的が重なるように意識して進めていきたいと考えています。

岸田 OVALO社のM&Aの目的と、各事業部門が同社をどう活用していくのか、ぜひ教えてください。

寺本 OVALO社は、主にシャシー・システムとエンジン・システム関連製品に強みを持ち、ドイツ自動車メーカーのTier-1サプライヤーとして、その技術力が高い評価を受けています。当社製品のメカトロ化には電子制御技術が不可欠な要素ですが、同社は、まさにそうした技術を有しており、その活用により当社製品のメカトロ化が加速するものと確信しています。また、その子会社でソフトウェアを得意とするadcos社は、モデルベース開発などのノウハウを有しており、システム化の分野で、各事業部門での活用ができると考えています。

また、OVALO社はドイツにあり、将来的にはヨーロッパの生産・開発拠点として総合的に活用していきたいと考えています。こういった面でも、「Market Creation」「Technology

中期経営計画での成長投資予算

(単位:億円)	前中計3カ年累計額※ (2015年3月期～2016年12月期)	新中計4カ年累計額 (2017年12月期～2020年12月期)
設備投資額	310	770
研究開発費	200	400
M&A等	100	300

※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ヵ月(2015年4月～12月)、海外連結子会社につきましては12ヵ月(2015年1月～12月)を連結対象期間とした数値となります。



OVALO GmbH本社

Innovation」の双方で非常に有意義なM&Aだと考えています。

技術の優位性について

岸田 ナブテスコの既存の技術戦略について伺います。例えば、精密減速機事業においては、グローバルな目線でも他社の追従を許しておらず、強固な地位を築いていますが、未来永劫この状態が続くとは思いません。こうした技術の優位性維持についてどのような戦略を採っていくのか、どうプロテクトするかなど、お聞かせ願えればと思います。

寺本 現時点では直ちに追いつかれる心配はしていません。また、簡単に追いつかれないための努力として、知財保護の活動にも力を入れています。例えば、昨年度に立ち上げた精密減速機事業の中国工場では、ノウハウや技術の流出を防ぐ施策を実施しています。

それでも、技術は遅かれ早かれキャッチアップされます。その時に備えるためにも、既存の技術に追いつかれたときに当社がもう一段階上のレベルの製品を用意しお客さまに提供できるよう、常に危機感を持ち、イノベーションを加速する取り組みを進めています。

投資と還元について

岸田 新中計では、かなり高い設備投資計画が打ち出されています。ナブテスコは今まで投資が少し足りず、本来もっと伸びるはずのところ伸びな

かった印象を持っていたので、非常に期待しています。一方、各事業部門にとって設備投資は償却負担の増加に繋がりが、ROICの観点から重いハードルになるという側面もあります。とすれば縮小均衡にもつながりかねないと考えますが、CEOがリーダーシップをとって成長志向をどう牽引していくか、是非お聞かせ頂きたいと思うのですが。

寺本 今回は全体で770億円の設備投資を織り込みましたが、約3分の1が増産対応、その中でも最も大きいのは、精密減速機事業での生産能力向上です。

過去、設備投資の直後、急に需要が落ちて苦しくなる事態もありましたが、同事業については産業用ロボットの需要増に従い、今後もかなりの需要が期待できます。需要に対して10%程度の余力をもった生産能力確保に向け、設備投資を着実に実行していきます。償却費の増加については、売上増に伴う利益の増加で十分カバーできていると考えています。

その他、大きなものとしては、CO₂の排出量抑制のための設備投資が挙げられます。「ESG課題の解決に注力」のコミットメントの通り、環境面についても高い目標を掲げていますが、これは“工場の近代化”など、大掛かりな改革なしには達成不可能です。

また、機械部品メーカーという性質上、お客さまから厳しい価格要求を頂きますので、それに備えての生産効率改善のための設備投資も、引き続き実行していきます。

設備投資の意味合いは様々ですが、いずれも持続的な成長に向けて欠かせない投資と考えています。

「連結配当性向35%以上」のコミットメントについて

寺本 2番目のコミットメントとして、「連結配当性向35%以上、上限なし」としましたが、これについて、投資家の皆さまのご意見をお聞かせ願えればと思います。

古谷 上限を設けなかった理由は、事業環境が悪化した場合、配当性向の上限に従って減配するよりは、前年並みの配当を維持するためという理解で宜しいでしょうか。

寺本 利益を拡大し、常に増配をしていきたいというのが本来の趣旨ですが、不測の事態が起こったときでも、前年並みの安定配当は維持したいという思いがあり、このような形としました。

岸田 デッド調達余力も踏まえて考えると、ナブテスコは一定の配当を確保しつつ、M&Aや設備投資などの成長投資もこなせるだけの力をお持ちだと考えています。私どもとしては、もっとトップラインの成長率を上げてもらいたいと思っており、やみくもに配当を増やすより、積極的に成長投資に使ってほしいと思っています。そういう意味で35%というのはバランスのとれた水準であり、納得しています。

寺本 投資に関する優先順位については、成長のための投資が第一だと考えています。将来のさらなる成長をロングランで見据えて投資を行い、事業を持続的に拡大させ、その成長に応じた形で還元していきます。その前提のもと、ただキャッシュを内部に留めているだけでは意味がないため、配当、自己株取



ナブテスコはまだまだ成長できる会社だと思っています。株式市場からの評価を高める努力をぜひお願いしたいと思います。

得など、株主還元に向けた使途を検討していきます。

岸田 市場環境なども鑑み、M&Aや設備投資に慎重になる局面になれば、増配や自己株取得を考えられるということですね。

寺本 機動的な対応をとり、持続的に株式価値をあげていくことを経営の課題とし、お金の最も良い使い方を追求していく必要があると考えています。

岸田 株価が下がった場合、自己株取得を通じて「当社の適正株価はもっと高い」などのメッセージを経営陣として出す、という方法もあると思いますが、そこはいかがですか。

寺本 株主還元を目的とした自己株取得については、前中計期間でも一度実

施しました。成長投資を妨げない範囲で、当社が考えるよりも低い株価レベルにあるときの選択肢として、今後も検討していきます。

「ESG課題の解決に注力」のコミットメントについて

寺本 3つ目の約束として、「ESG課題の解決に注力」を掲げています。これは当社に限った話ではありませんが、企業としての社会的責任を果たしていかなければ「存在が許されない」くらいの気持ちで長期的に取り組むべき事項だと考えております。昨年、「CSR委員会」を発足し、より体系的なCSR経営推進に向けた体制を整えました。その中でマテリアリティ（重要なCSR課題）の再検証を行い、企業の社会的責任を果たしていくために当社が取り組むべき課題を明らかにしています。

ESGの「E」（環境面）については、特にCO₂の排出量の抑制に取り組まなくてはならないと考えています。現在建設中の岐阜工場（航空機器）では従来のエネルギー使用量の半減を目指した工場建設を進めていますし、既存工場におきましても、前述の通り”近代化”を進めます。

古谷 「E」について、こうした環境への認識が社会に広がっていく中で、ナブテスコの商機が広がる可能性はありますか。

寺本 はい。例えば船用機器事業について、2020年から船舶用燃料に対する環境規制が世界的に強化されますが、この対応のための需要が発生します。他事業についても、お客さまが「環境への配慮」のため、従来あまり考えられなかった改修や新たな商品開発に動くことは十分考えられ、これは我々に

とって商機となります。

加えて、お客さまの動きにキャッチアップするだけでなく、例えば、MRO*ビジネスを通じて自分たちが先導してCO₂排出量を下げようという提案をしていきたいと思っています。

次に「S」（社会面）についての取り組みは多岐にわたりますが、「働き方改革」に向けた施策を進めていきます。働き方に関する報道などでは、長時間残業の問題がとりわけクローズアップされていますが、単純な時間の短縮に留まらず、間接部門の生産性など、残業発生の原因を追究し改善すべきと考えています。

*MRO: Maintenance, Repair, Overhaul

岸田 「S」についてはダイバーシティ推進や、特に日本の場合、女性の社会進出という課題もあります。一部では女性の役員、管理職比率などを、KPIとして掲げている会社もありますが、貴社の取り組みはいかがですか。

寺本 毎年の新卒社員については、3割を外国籍、2割を女性の採用とすることを目標にしています。現状、例えば女性管理職比率を見ても高い水準ではなく、もっと高めたいと考えていますが、これには時間がかかります。人財については、要件を満たせば男女の区別はなく「能力第一」で考えており、管理職に至らない年次の社員を女性であるからということで、同比率を高めることだけを目的に飛び級させることは行いません。

ダイバーシティ推進については、既に外国籍の社員も一定数おります。更なる加速に向け、例えば海外の子会社の社員の本体へのローテーション制度を将来的に設けるなど、施策の充実を検討しています。

岸田 「G」（ガバナンス）の観点では、

例えば社外取締役を増やすなど、ナブテスコのパフォーマンスをより高められるような取締役会にしていくという視点で、どのようなお考えをお持ちですか？

寺本 取締役会の実効性を自己評価し、公表していますが、前年に比べて実効性は高まっていると感じています。一方、「取締役会においても、もう少し中長期的な議論に時間をかける方がよい」といった意見もあり、執行サイドからも取締役会への説明責任を果たしながら、こうした議論を活性化していきたいと考えています。

社外取締役を増やすかという議論については、現在、取締役10名のうちの3名が社外、監査役5名のうち3名が社外であり、全体として15名中6名を社外から選任しています。既に社外の声を十分反映できる体制だと認識しており、市場環境の複雑化などで、より社外からの知恵や刺激が必要とならない限り、当面構成を大きく変えるつもりはありません。

マネジメント手法について

岸田 ナブテスコを経営していくにあたり、小谷前CEOの時代は、「事業部門に任せる経営」をされていた印象でした。寺本CEOは今後どういう立ち位置をとっていかれるのでしょうか。

寺本 小谷は各事業部門の自主性を重んじつつ、環境変化等で業績が悪くなってきたところに関しては機動的に対応する形を取っていました。そのスタイルは、私も正しいと考えています。

我々には役割があり、その役割に責任と権限が付いて回ります。一旦権限を委譲するからには、ある程度しっかり任せて、我慢しておかなくてはならないときもあると考えています。各事業部門

トップのパーソナリティや市場環境のよし悪しなども踏まえ、良く議論しながらやっていきたいと思っています。

アプローチの仕方という意味で、まだ自分の中で考えている部分もあります。当面、基本的には小谷のやり方を踏襲しますが、必要が生じればスピードを重視し、果敢にアプローチを変えたいと思っています。

ナブテスコに期待すること

古谷 ナブテスコには、中計目標に沿った形の成長を実現して頂いて、資本効率を上げ、株価上昇に繋がっていただくことを期待しています。そのために、今後も継続的にCEOからメッセージを発信していただくと、投資家の立場からは非常に参考になります。

ナブテスコはまだまだ成長できる会社だと思っています。完成度の高いポートフォリオだけに、会社全体としての成長をどう舵取りしていくかが、経営手腕の見せどころだと思います。株価が上がることは、従業員の方にとっても、株主にとっても、良いことだと信じておりますので、株式市場からの評価を高める努

力をぜひお願いしたいと思います。

岸田 ナブテスコは利益率、ポートフォリオの成長性、株主還元と、いずれの観点でも日本の平均以上の企業だと思っていますが、やり方次第でもう一段上のレベルの企業になれるポテンシャルが十分あると思うのです。ナブテスコにはそういう形の変化を期待しています。そうすることで、企業の持続性が高まります。

「企業の寿命は30年」と言われる時分、今後も景気の色々なサイクルが来るとは思いますが、貴社はより長期にわたって存続できる企業だと信じております。企業として持続的な成長を実現することを通じて、広義での社会貢献の幅も広がり、結果的に企業価値が上がる。そのような形で、従業員の方にとっても、我々投資家にとっても、Win-Winの関係が築かれる形がベストだと思います。ナブテスコには是非、そういう企業になって頂きたいと思っています。

寺本 本日は、誠に有意義な対話の機会を頂きまして、ありがとうございました。

やり方次第でもう一段上のレベルの企業になれるポテンシャルが十分あると思うのです。ナブテスコにはそういう形の変化を期待しています。



Operational Excellenceの 実現に向けて

取締役 常務執行役員
企画本部長 兼 総務・人事本部長

箱田 大典



今回の中期経営計画(中計)では、前中計で掲げていた経営テーマである「Financial Strategy」に代えて「Operational Excellence」を新たな軸としました。財務戦略のみならず生産改革や組織改革、業務改革などを通じて、オペレーション基盤の強化をはかることがその狙いであり、「Operational Excellence」の追求により資本効率の改善と経営基盤を拡充し、中計で掲げる3つのコミットメントに取り組んでまいります。

「ROE15%達成」へ資本効率を改善

今回、中計のコミットメントの一つとして「ROE15%達成」を掲げました。早期に15%の水準を達成し、維持していく考えです。その達成には、事業資産の有効活用やバランスシートの適切な管理による資本効率のさらなる改善が必要であり、ROEの分解要素である売上高利益率、総資産回転率の改善を追求するとともに、必要に応じて財務レバレッジの活用を検討していきます。

売上高利益率については、まず、売上高の成長とともに営業利益率の向上を追求してまいります。コンポーネント(機械部品)を主体とする当社の事業は市場環境変化やお客さまの生産変動の影響を受ける面もありますが、前中計よりMRO*ビジネスの拡大に取り組むことで、トランスポートソリューションセグメントを中心に一定の成果が出ており、環境変化に伴う影響を緩和する効果を実感しています。鉄道車両用機器事業においては、中国高速鉄道や地下鉄車両向けのMRO需要が継続的に見込まれるほか、鉄道インフラ整備が期待される東南アジアの鉄道事業者向けのMRO拠点をタイに新設しました。また、航空機器事業においても、中計期間に量産効果の寄与が見込まれる

B737MAX向けのMRO需要に加え、B777X向けの同需要が2020年代に本格化することが予測されます。MROビジネスを有する他事業においても横断的な活動を推進し、その拡大をはかってまいります。

一方、コンポーネントソリューションセグメントの事業は生産・販売数量の変化による収益性への影響が相対的に大きい面がありますが、同セグメントにおいても収益性の向上を追求します。精密減速機事業では、省人化や自動化ニーズの拡大を背景に産業用ロボットおよび自動化設備向けの需要が中期的に拡大していく見込みであり、安定供給に向けた生産能力の増強を着実に実施しながら、減価償却負担を売上高増加に伴う利益の増加で吸収していく方針です。油圧機器事業においても2015年度に実施した中国生産体制の構造改革効果が現れており、また、製品のモジュール化・システム化を推進することで、お客さまに向けた価値創造領域の拡大をはかります。

総資産回転率の改善には、各事業の資産を効率的に活用することが不可欠です。収益性と資産効率を横断的に改善していくために、資本コストを踏まえた指標であるROIC(投下資本利益率)を、2017年度より社内での管理指標として導入しました。「ROIC改善度」を事業部門の業績評価

にインセンティブとして加え、「売上高成長率」や「営業利益額改善度」等と併せて運用することにより、成長を評価の基本としながら事業資産の有効活用を促進し、投資家の皆さまの視点を事業運営に反映してまいります。

コーポレート部門においては、事業部門から生み出される資金を成長投資に充当するとともに、手元資金残高の抑制や適切な負債管理、安定的かつ機動的な株主還元を含めた財務マネジメントを行います。

*MRO: Maintenance, Repair, Overhaul

ものづくりの現場でROIC改善を推進

ROICの改善策として、「ROICツリー」を活用し、経営資源の効率的な活用を各事業の現場に浸透させていきます。例えば、ROIC向上の1つの要素である事業資産回転率の改善は、固定資産回転率の向上や在庫日数の短縮などのテーマに分解されますが、個々のテーマは各事業における業務効率の改善に密接に関連しています。ROICツリーを用いることで、「現場レベルでの取り組みの集積がキャッ

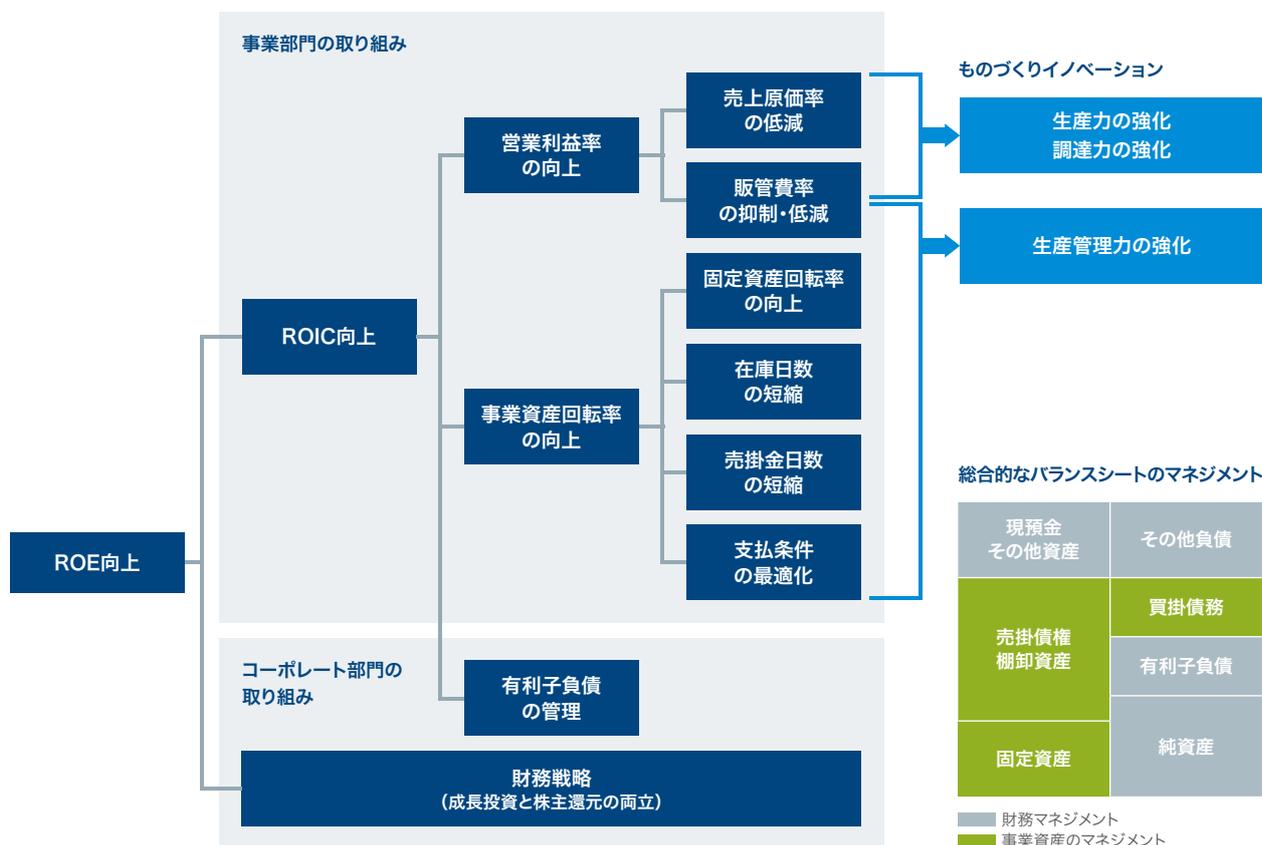
シュの創出に直結していること」を従業員と共有しキャッシュ創出への意識付けを徹底してまいります。

現在、生産力強化、調達力強化、生産管理力強化をはじめとする「ものづくりイノベーション」の構築に向けた横断的な活動を展開しています。この活動は、まさにROICツリーの改善をものづくりの現場で具体的に実践するものであり、ものづくり面での競争力強化を追求しながら、ROICの向上を実現していきます。

成長投資と株主還元を両立する 財務マネジメントを推進

今回の中計では、株主還元について「連結配当性向を35%以上」をコミットしました。健全なバランスシートを維持し、利益成長に応じた配当額の継続的な拡大に向け、2017年12月期の配当額は56円と前期比6円の増配を期初計画としています。2017年4月28日付で発表した第1四半期決算において、持分法適用会社の「段階取得に係る差益」が発生したことから、持分法による投資利益28億円を計上し、

資本効率の改善に向けた取り組み



「税引前利益」以下の利益を上方修正しました。当該利益の増加は非資金性評価益であることから、キャッシュアウトを伴う配当額は期初計画から変更していませんが、配当性向の見通しは、実質利益ベースでは「35%以上」を維持しています。

当社は、これまでも安定的なキャッシュ・フローを創出し、成長投資と株主還元を活用してきました。また、2016年12月末時点のバランスシートを踏まえると、信用格付A格維持を前提に自己資本比率を45%まで引き下げることが可能であり、理論上のデット調達余力は750億円程度と試算されます。このように強固なバランスシートと安定的なキャッシュ・フロー創出能力が成長投資と株主還元を支える、当社の財務資本の要となっています。

2015年12月期には、株主還元を目的に100億円規模の自己株取得を実施し、取得した全株数を消却しました。配当額についても利益成長に伴い段階的に引き上げてきた実績がご覧頂けます。今後も、持続的な利益成長の実現に向け、積極的な成長投資と安定的・機動的な株主還元を両立する財務マネジメントを推進し、資本効率の向上を追求していきます。

価値創造の持続性に向け 「ESG課題の解決に注力」

2015年に国連で「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択され、2016年には地球温暖化対策の国際条

約である「パリ協定」が発効しました。こうした中、企業の社会的責任遂行へのステークホルダーの皆さまのご期待は、対象範囲を拡大しながら高度化し続けています。「ESG課題の解決への注力」のコミットメントは、CSR経営を推進することで価値創造の持続性をはかり、こうしたご期待に応え続けていく経営の意志を明確に示したものです。

当社は、BtoBビジネスの領域において、人々の暮らしや社会基盤を支える製品・サービスをお客さまに提供しています。いずれの事業のお客さまも社会的責任を高度に果たされており、事業を通じてESGに関連するさまざまな社会課題解決への貢献をはかることが、お客さまを含むステークホルダーとの信頼関係の構築に繋がると考えています。

ESG課題への体系的な取り組みを推進

CSR推進体制を強化するために、2016年度にCEOの直轄機関としてCSR委員会を設置しました。本委員会は、CEOの直轄機関として当社のCSR活動全般を統括し、CSR活動に関する方針策定やレビュー等を通じて、取締役会に助言・提言を実施します。委員長および委員はCEOにより役員から任命され、私が委員長を務めています。

同委員会では、まずマテリアリティ(重要なCSR課題)を再検証し、選定したマテリアリティを集約した「経営の透明性の確保」と「安全・安心・快適の提供」を組み込んだ「CSR基本方針」を2016年度に制定しました。また、再検証プロセスでは、国連の「持続可能な開発目標(Sustainable

株主還元推移



※ 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ヵ月(2015年4月~12月)、海外連結子会社につきましては12ヵ月(2015年1月~12月)を連結対象期間とした数値となります。

Development Goals: SDGs)」の17項目とマテリアリティとの関連性を整理しており、幅広いESG課題に効率的、効果的な資源投入を行いながら、個々の活動を体系的に推進することでSDGs達成に貢献してまいります。

マテリアリティへの主な取り組み

ESGの「E」（環境面）については、気候変動問題への対応を重視しており、CO₂排出量削減の長期目標を設定しました。2015年度の実績を基準に、売上高に対するCO₂排出量（売上高原単位）を2030年度で30%、2050年度で80%削減することを目指します。

その達成に向け、投資を含めた複合的な取り組みを推進していきます。2017年度には、環境マネジメントの持続的な向上をはかるべく「環境貢献達成度」を事業部門の業績評価指標に組み込みました。また、新工場の建設にあたっては従来のエネルギー使用量の半減を前提とするほか、既存工場についても老朽設備や建屋の“近代化”に向けた投資を実行し、生産効率や環境性能を高めてまいります。

「S」（社会面）について今後、取り組みを加速するテーマは人財にかかるとのものです。ひとつは、「人権」に関する取り組みです。当社は2014年度に国連グローバル・コンパクトに署名して以来、人権に関する配慮を徹底してきましたが、事業やサプライチェーンのグローバル化に伴い、より体系的に「ビジネスと人権」の諸問題に対処する必要性を認識し、2017年度にCSR委員会の下部組織として「人権啓発

推進専門委員会」を設置しました。同委員会を通じて、人権方針の策定や人権デューデリジェンスなどの取り組みを推進しています。

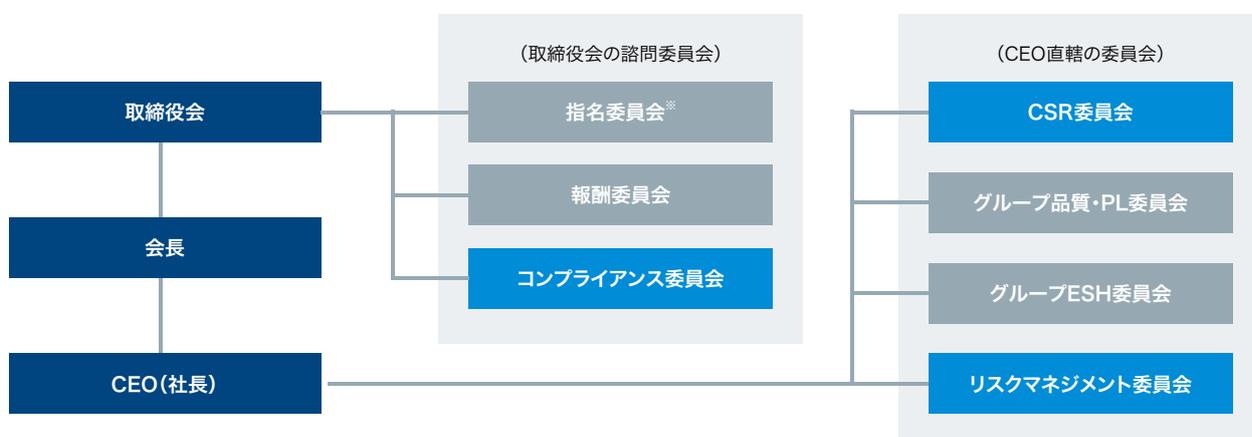
もう一つのテーマは、「働き方改革」です。より働きやすい職場環境を整備することで、従業員のモチベーションを長く保ちながら生産性の向上に取り組むべく、労使によるワークライフバランス委員会にて具体策の検討を加速しています。

「G」（ガバナンス）テーマでは、事業のグローバル化に併せ、「リスク管理とコンプライアンスの徹底」を推進してまいります。2016年度に設置した「コンプライアンス委員会」および「リスクマネジメント委員会」を通じて、グループ横断的な取り組みを深めています。

さらに、企業価値を高めるガバナンスのあり方を継続的に追求していきます。2017年3月には、指名委員会を従来の3名から5名に拡充しました。今後も、多彩な視点を取締役選任に活かしていくとともに、次代を担う経営層の育成プログラムも拡充してまいります。

このように、財務・非財務面での多岐わたる取り組みを通じた内部的な変革により「Operational Excellence」を追求し、「Technology Innovation」「Market Creation」での外部への働きかけと合わせて持続的な成長を実現してまいります。

取締役会の諮問委員会・CEO直轄の委員会



■ 2016年度に新設した委員会
※2017年度に委員を3名から5名に拡充

企業価値を高めるガバナンスへ

当社は、コーポレート・ガバナンスの観点でも重大なイベントであるCEOの交代と新中期経営計画の発表を行いました。株主総会を経て、取締役会長に就任した小谷と内田社外取締役が当社のガバナンスについて対談を行い、これまでの当社のガバナンスとさらなる進化に向けた取り組み、今後の課題について意見交換しました。

(2017年3月 当社会議室にて実施)



社外取締役

内田 憲男

取締役会長

小谷 和朗

(以下、敬称略)

CEO在任期間を振り返って

内田 会長に就任された今、CEO在任期間を振り返り、どうお感じですか。

小谷 CEOを務めた6年間を通じて、数値面での一定の成長は実現できましたが、当時打ち出していた経営目標との比較においては、例えば売上高・営業利益率等の水準は、満足できるものではなかったと残念に感じています。

内田 市場環境変化の早い時代であ

り、高く掲げた目標値に達しなかったものの、小谷会長が利益を伴う持続的な成長を実現されたことは、外から見ると素晴らしい結果だと、社外取締役として評価させて頂いています。

小谷 CEO就任前は、企画本部長として中期経営計画(中計)を策定しましたが、初年度の業績は当時の中計目標値を達成しながら、新エネルギー機器

市場の立ち上がり遅れや中国での建設機械需要減などで2年目、3年目は目標未達となりました。次の中計でも、初年度の目標値を達成しつつも、2年目、3年目の業績が市場環境変化で、また狂う……。以前は“不透明な時代”と言っていたのですが、ますます業績が読みづらくなっており、最近、私は“不確実な時代”と言っています。

今回の中計では、不確実性を考慮した上で、業績目標値に代えて「コミットメント」を設定し、達成を目指していきます。株主の皆さまに経営として約束できる「コミットメント」を目標として設定したことが、CEO在任の6年間で学んだ成果の一つだと思います。また、海外売上高比率が高まったこともあり、2015年には決算期を3月から12月に変更し、2017年度より、会計方法を国際財務報告基準(IFRS)へ移行しました。こうした点でも今回の中計は、海外の投資家にとって分かりやすい形になったと思います。

振り返りますと、2015年3月末当時の株主構成で約6割が外国人株主でしたが、海外投資家との対話を通じて得たことが経営に大きな影響を与えたと思います。お客さまを第一に考えるのはもちろんですが、当社に投資して頂く株主・投資家の考えを経営に反映させることを意識してまいりました。内田取締役にもこの間に社外取締役に就任頂きましたが、CEO在任期間の最後の2年

間くらいは、取締役会の議題でもこの点について議論させて頂いてきたと思います。

内田 在任期間中には、新エネルギー事業本部を再編されました。

小谷 取締役会での議論が最後の一押しとなりました。新エネルギー機器事業では、2012年に米国の太陽熱発電プラント向けの「太陽追尾駆動装置」を受注したことを受け、精密減速機事業の一部であった同事業と油圧機器事業にあった「風力発電機用駆動装置」事業を一体運営するべく、2013年に「新エネルギー事業本部」を設置しました。RV減速機という共通する技術基盤を持つ両事業を融合することで、シナジー効果の発現を追求する目的でしたが、その後、米国の太陽熱発電プラントの建設が遅れたことで、新方式である太陽熱発電に関連する市場の立ち上がりも大幅に遅れ、「太陽追尾駆動装置」の次の受注を得ることができずになりました。こうした中で、いつまで投資を継続するか検討していましたが、不

明な要素が大きいことから、2017年2月付で新エネルギー事業本部を再編した次第です。同本部で進めていた太陽追尾駆動装置は「技術本部」へ移管し、お客さまへの対応に万全を期してまいります。風力発電機用駆動装置については、油圧機器事業を展開する「パワーコントロールカンパニー」へ移管の上継続していきます。

内田 私は、新エネルギー機器事業に関する一連のプロセスを見てきました。将来、市場が立ち上がる可能性もあったかもしれませんが、やはりどこかで決断する必要があったと思います。その意味で、ベストなタイミングだったと思います。

小谷 改めて在任期間を振り返ると、結果的にコーポレート・ガバナンスが大きく変わったと思います。私がCEOに就任した当時は、既に多彩な社外監査役がおられて、「取締役会で社外の方からこれほど意見が出るものか」と思った覚えがあります。ナブテスコは統合会社ですが、統合を決断した旧2社のトッ

企業価値向上に向けたガバナンスの変遷

	2011年6月以前の取り組み	2011年6月以降の取り組み
企業理念および基本方針	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念、長期ビジョンの策定 	<ul style="list-style-type: none"> ナブテスコウェイの策定 コーポレートガバナンス基本方針の策定
役員報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> 役員退職慰労金の廃止 役員報酬にストックオプション制度導入 	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬のストックオプション制度を株式給付信託制度に変更
取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> 監査役会のうち過半数が社外監査役 取締役会議長が代表権を持たない 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の増員(1名→3名) 社外役員の独立性に関する基準の制定
取締役会の諮問委員会の設置	<ul style="list-style-type: none"> 報酬委員会の設置 	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会の設置 コンプライアンス委員会の設置
決算期および会計基準	—	<ul style="list-style-type: none"> 12月期決算へ変更 国際財務報告基準(IFRS)の適用



指名委員会が独立性を保ちながら喧々諤々と議論した、というのは素晴らしい一つの経験です。これは次に繋がると思います。

ブが“意見を自由に言える風土”を育てることを意識していたのだろうと思いますし、ガバナンスを含めナブテスコの基礎は創立当時に作られたのではと考えています。CEO在任期間中、創立10周年を迎えたことを機に「ナブテスコ ウェイ」を策定しましたが、その際、企業理念もリニューアルすべきとの前提で検討しました。結果的には、まったく文言が陳腐化しておらず、変える必要はな

いと判断したことが思い起こされます。

内田 統合で苦労されている企業は多くありますよね。そういう意味では良い経営統合がなされたのは、経営層の素晴らしい努力があったのだと思います。

小谷 ベースは創立時に既にあった訳です。「ナブテスコ ウェイ」の策定では、そこに走りながら肉付けをしていきました。日本企業の悪い癖はパーフェクトなものを作ることに執着し、もの凄い時間

が掛かることだと考えています。それでは、新興国企業のスピードに追いつかないので、走りながら考えて、当初の発案に適当でないものがあれば落とす。このように捨てるべきものを落とし、足すべきものを加えながら完成形にもっていく感覚が日本の企業風土には少ないと思っています。

内田 この時代、スピードは非常に大切です。

小谷 取締役会の構成についても、海外投資家との対話で社外取締役の活用が話題に挙がるようになってきました。社外取締役を2012年より2名に、2016年より3名に段階的に増員してきました。元々、社外監査役は3名でしたので、現在は社外取締役3名、社外監査役3名と、6名の社外役員がおります。高い見識や専門性を有し、人格的にも素晴らしい方々を配置することができ、良いガバナンス体制を残せたものと思っています。

新CEOの選任プロセス

一指名委員会を設置した目的は何ですか？

小谷 私がCEOに就任した翌年、2012年に就任頂いた山中社外取締役より「後継指名」についての考えを尋ねられました。以降、意中の候補をローテーションし経験を積ませてきましたが、2014年に設置した報酬委員会での議論を経て、指名委員会を2015年

に設置しました。自分としては“人を見る目”には自信があるつもりですが、他の見方を参考にさせて頂きたいという気持ちが強かったためです。

一新CEO選任の具体的なプロセスはどのようなものだったのでしょうか？

小谷 私の方で候補を絞り、自分の意見を一切示さずに、候補者のプロ

フィール等を指名委員会の社外委員である内田取締役と片山監査役に提出しました。取締役以外のメンバーもおりましたが、「取締役会で発言する機会もあるはずであり、機会を捉えて評価してください」「取締役会以外でも候補がプロジェクトの説明をする場があるので、色々な観点から質問してください」と、かなり無理なお願いをしました。

内田 指名委員会としては、「プロセスの公正さ」と「透明性・独立性・客観性」を重視していました。私と片山監査役は社長経験者でしたので、社外の指名委員にはCEO選定の経験と見識が備わっていたものと思います。

新CEOの要件をどう決めるかが重要であると考えていましたので、当時の経済環境やナブテスコの置かれている実情を踏まえて「ナブテスコに相応しいCEOの要件」について仮説を立てました。利益ある持続的な成長を目指す人財、お客さま視点の徹底にマッチした人財、リーダーシップ・グローバル性が

ある人財、成長のシナリオが描けるような人財、さらに修羅場も経験していることを要件に、ふさわしい方を推薦し、自由闊達に議論をさせて頂きました。と言いますのも、我々は最後まで小谷会長の考えている方を知らされなかったのです。つまり、社外の委員から最終候補を推薦して、そこで議論をして新CEOを決めたというのが結果です。そういう意味で、しっかりと透明性あるプロセスが機能したと考えています。指名委員会が独立性を保ちながら喧々諤々と議論をした、というのは素晴らしい一つの経験です。これは次に繋がると思います。

小谷 また新CEOの選定と併せて、サポートしながらも新CEOに“ものが言える”メンバーをどう配置するかも大事なポイントだったと思います。当社は、多様な事業を有しており、CEO一人ですべての事業を細部まで見ることはできませんので。

内田 正直言って、最後の一名に絞るのが大変でしたが、裏を返せば優秀な候補者が多いということであり、新CEOをサポートする体制は十分に整っているものと考えています。

新CEOに期待すること

—寺本新CEOはどんな人柄ですか？

小谷 スピーディーに果敢な決断をしていく人物です。

内田 我々が見ている、決断力と実行力が優れています。企画本部長を務めていた程ですから、非常にロジックに強いというイメージを持っています。

—寺本新CEOに期待することは？

小谷 ナブテスコは多岐にわたる事業を有していますが、利益ある持続的成長を目指す上で、事業環境の変化点に注意して、ビジョンを共有しつつ、どんどん権限委譲しながら経営していけば良いと思います。

内田 今後もさまざまな事業リスクが出てきますので、そのときに「逃げないこと」「隠さないこと」を是非やって頂きたいと思っています。事業リスクというのは企業の危機存亡に関わることで、絶対的に隠さず、公表すべきことを公にするという姿勢で、リスクマネジメントをして頂きたいです。

ガバナンスのさらなる進化に向けて

—取締役会の実効性について、現状の評価をお聞かせ下さい。

内田 ナブテスコの強さの一つは、経営の透明性です。情報の品質レベルが高く、リスクの検証も優れていると思います。取締役会での意思決定プロセスは、他社と比べて、かなり勝っていると評価しています。私は社外取締役です

から、今後も客観的に第三者の立場から経営を監督してまいります。現状の取締役会の実効性は高いレベルを維持していると認識しています。

取締役会構成の推移や、今般の指名委員会メンバーの拡大、新たに導入した役員報酬制度などを見ても、非常に良い方向にガバナンスが進化していると思います。今回の中計では、「ROE15%」「配

当性向35%以上」をコミットし、IR活動を通じて積極的な情報開示を行っており、株主重視の経営がしっかりなされています。取締役会においては、経営方針や中計等についてかなり議論されており、これが完ぺきという訳ではないものの、事業の方向性に関するコンセンサスが保たれていると思います。「ESG課題の解決に注力」というコミットメント

を含めて、ガバナンスに対する全取締役の姿勢も非常に前向きだと思います。

小谷 内田取締役も含めて社外の方から、「良い水準にある」と言って頂けるのは本当にありがたいことです。社内取締役は他社を知らない訳ですが、より良いガバナンスがあるのではないかと、常に良いものを求めているナブテスコの社風を評価しています。取締役会の実効性に関する自己評価でも、改善すべき点がきっちりと採りあげられています。これらを改善していただけても、さらに良いガバナンスへ進化させていくことができると思います。

コーポレートガバナンスコードで社外取締役の活用が謳われている意味がつくづく良く分かります。どの企業もベストだと思って経営しているはずですが、第三者の意見を得なかったらどこが“極み”なのかは分かりません。当社の場合、創立時から就任されていた3名の社外監査役から貴重な意見を得てきましたし、社外の方が取締役に加わって頂いたことの意義は大きいです。社外役員のほとんどが会社経営に携わっておられるか、異なる分野でトップに立たれた方ばかりですから、多様な意見を頂きガバナンスも進化し続けていくものと思っています。

小谷 今後に向けた私自身の抱負は、取締役会の適切な運営を行うとともに、新CEOが動きやすいようにサポートしていくことです。当社では、歴代会長が代表権を持たずに、取締役会の議長だけをする事となっています。当社は多様な事業を有するため、公式行事に出席するだけでもスケジュール調整が大変であり、こうした点はうまくサポートしていきたいと思いますが、絶対に“二頭政治”は行いません。選んで任せた以上は、全部CEOにやらせようつもりです。

会長職としては、社員のモラルアップ

など企業全体のベクトルに沿う形での貢献をしていきたいと思っています。これまで、CEO職の多忙な点からなかなか参加できなかった個人投資家向け説明会への参加など、色々なことを考えていきたいと思っています。

—次代の経営層の育成・選任について、お聞かせください。

小谷 寺本CEOに加え、山崎社外取締役にも委員に就任頂き、指名委員会のメンバーを従来の3名から5名に拡大しました。女性の視点を取締役指名に活かしていくことがその狙いです。さらに多様な目線で取締役の指名を行っていききたいと思っています。

小谷 指名委員会での議論を通じて、次のCEO選任要件を決めることで、さらに透明性の高い経営承継が可能となると考えています。また、次代を担う経営層の育成プログラムも指名委員会で議論すべき重要なテーマとなります。

内田取締役も私も一致していますが、経営層を担う者は、若い頃に責任者として海外に出た方が良いと考えています。海外で責任者を務めると、お客さまとの関係から資金繰りまで、全て自分で判断しなければならず、その苦勞がマネジメントとしての経験につながります。できれば、赴任する国の“ナショナルメンバー”とチームを組めるとベストです。

ただ、どんな経験をさせれば良いのか見える形にしすぎると、そのルールに乗った者とそうでない者との間にギャップも生じますから、それをさりげなく広めながら、次代の経営層の育成を進めたいと思っています。

—役員報酬制度について、報酬枠を変更し、株式給付信託(BBT: Board

Benefit Trust)を導入しました。この背景をお聞かせください。

小谷 2年ほど前から報酬委員会にて、あるべきインセンティブの仕組みについて、他社とも比べながら、議論してきました。

当社はまず、長期業績連動の役員報酬制度として、2009年に役員退職慰労金を廃止し、株式報酬型ストックオプションを導入しましたが、これは成功だったと認識しています。

業績面では、純利益が2008/3期の44億円から2016/12期には175億円まで増加し、株価についても、2009年6月時点で1000円程度だった水準が2017年3月現在では3000円程度まで上昇しています。このように、同制度導入の目的であった企業価値の向上に一定の寄与はなされたとの判断しています。

ただし、株式報酬型ストックオプションには欠点がありました。同制度では、達成度に応じて役位ごとに固定額が決められており、ブラック・ショールズ・モデルに基づき一定の株式数が付与されるため、株価上昇に伴い支給する株式数が減るという面があり、インセンティブとして逆に作用する懸念がありました。

新たに導入したBBTも従来と同じく株式報酬であるため、役員と株主が株価変動リスクを共有する側面は変わりません。一方従来の制度と異なり、予め株式を市場から取得しておくことで、達成度や役位に応じて定められた株数を給付する仕組みであるため、株価上昇により付与される株式数が減る懸念がありません。新報酬制度は、利益ある成長を目指し、企業価値の向上をはかることを通じて、株主と経営のインセンティブを一致させる目的にかなうものであると判断しています。

内田 ガバナンスの観点からも、今回の仕組みの方がインセンティブの明確化がはかられており、優れた制度であると捉えています。

小谷 今回は金銭による業績連動報酬額の上限枠を上げさせて頂きました。社内外の優秀な人財を確保する観点から、魅力ある役員報酬が必要であると考えています。日本ではお金の話が敬遠されることが多いですが、魅力ある役員報酬制度を設けることによって、そこへ登ろうという人財が出てくると思います。ステークホルダーには、従業員も含まれる訳で、株主に配慮する同じ気持ちを従業員にも持っていますから、その意を汲んで頂きたいと思っています。

経営層の一人ひとりが「ナブテスコの企業価値をさらに高めたい」という思いを強くもっていることをステークホルダーの皆さまにご理解頂く努力を続けていきます。



今後のナブテスコの課題について

—最後にナブテスコの今後の課題についてお聞かせ下さい。

小谷 一つは働き方改革です。企業というのは、従業員と経営者の方向が一致することで力強い成長の持続が可能となります。従業員のモチベーションを長く保ち、持続的な成長に取り組むための仕組みを考えることを、現執行体制でのテーマとしています。

内田 先ほど話があったように女性の視点を含め、多様性は必要ですね。他には、マーケティングや開発のグローバル展開が課題にあがっていますね。

小谷 ナブテスコは良いお客さまに恵まれている反面、マーケティングが弱いと感じています。グローバル展開の加速に向けて、前中計で「Think Global! Act Local!」を掲げましたが、これは良いテーマだったと思います。

内田 良いテーマですね。ただ、実践するのは非常に難しいことです。私もこれまでの海外経験や感性を活かして、リスクマネジメントや事業の方向性などの議論を通じて、ナブテスコのグローバル展開に協力していきたいと思っています。

小谷 社外取締役を含めて、経営層の一人ひとりが「ナブテスコの企業価値をさらに高めたい」という思いを強く持っていることをステークホルダーの皆さまにご理解頂く努力を続けていきます。我々は、「極み」に向けて挑戦し続ける姿勢を重視しています。決して現状が悪いわけではありませんが、現状に満足することはありません。当社よりもスピード感のある企業も沢山ありますから。「今日よりも明日の方がもっと良い生活が、もっと夢のあることが出来る。」この言葉は私がインドネシアに駐在している時

に現地の華僑の方から聞いたものです。日本人は、「今日あることが明日も同じであれば良い」という感覚に陥りがちです。当社は現在良い位置にいます。だからこそ、常に走り続けることで、競合企業が倍の速度で来ても追いつかれないように、ガバナンスを含めて進化し続けることが大事だと思っています。

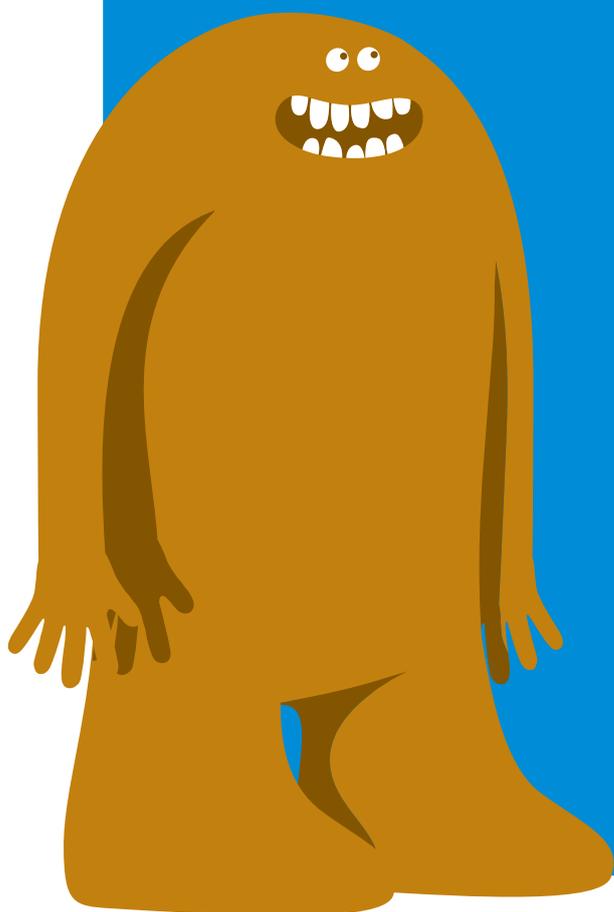
小谷 今日はどうもありがとうございました。

内田 ありがとうございました。

長期的な価値提供に向けて、 最適な資本配分に取り組んでいます。



当社は、BtoBビジネスの領域において機械部品関連製品の製造・販売・アフターサービスを営んでいます。当ビジネスを支える経営資源には、「関係資本」「財務資本」「技術・製造資本」「人的資本」「組織資本」などがあります。中でもとりわけ重要なのは、お客さまとの信頼関係、また株主・投資家の皆さまとの信頼関係である「関係資本」です。社会的責任を高度な水準で果たされているお客さまとは、レベルの高いご期待に応えつづけることで、ゆるぎない信頼関係を深めています。また、株主・投資家の皆さまとは、適切な情報開示や建設的な対話により、確かな信頼関係を構築しています。今後も、ステークホルダーの皆さまへの持続的な価値提供に向けて、各資本への継続的な投資や最適な配分に取り組んでまいります。



お客さま 株主・投資家との 信頼関係(関係資本)

長年の製品・サービス提供により築かれた顧客基盤
高い市場シェアを有する事業ポートフォリオ

Action お客さまのQCD要請への継続的な対応

対話の積み重ねに基づく
長期株主・投資家との信頼関係

過去5年平均の役員選任賛成比率:98.55%

Action グローバルなIR活動による積極的な対話

財務資本



強固なバランスシート

自己資本比率: 58.0% (2016年12月期末)

安定的なキャッシュフロー創出能力

過去5年平均営業キャッシュフロー: 約190億円

Action 成長投資と株主還元を両立する財務マネジメント

技術・製造資本



お客さまの開発要望を実現するモーションコントロール技術

技術基盤強化への総合的な取り組み
(例: 最先端技術の横串展開による事業間シナジー強化、技術補完型M&Aによる開発スピード向上)

Action 新商品創出に向けたイノベーションへの取り組み

特集1
P37

Action グローバルな知財活動

特集2
P40

安定供給責任を果たす地産地消の生産体制

製品需要増減に応じた機動的な生産能力増強・削減
(増強例: 精密減速機・航空機器、削減例: 油圧機器)

Action グローバル競争を勝ち抜くためのものづくりイノベーション

特集3
P41

人的資本



ナブテスコ ウェイを実践する人財

Action 継続的なナブテスコ ウェイの浸透活動

お客さまニーズの充足へ誠実に取り組む人財

Action 体系的な人財育成カリキュラム

製品の安全・品質を大切にする人財

Action 独自の品質文化形成カリキュラム

特集6
P47

組織資本



長期株主・投資家を重視したコーポレート・ガバナンス

Action コーポレート・ガバナンス向上への自律的な取り組み

安全・環境対応を改善し続ける独自のPDCAサイクル

製造業平均を下回る労働災害発生率

Action 労働災害ゼロをめざした安全文化醸成活動

特集4
P43

環境負荷低減活動への高い外部評価
(例: 気候変動対策の最高評価であるCDP「気候変動Aリスト」に認定)

Action ステークホルダーの要請に応える環境負荷低減活動

特集5
P45



新商品・サービス創出の 加速に向けて

ナブテスコは、「Technology Innovation」をテーマに、多様化、高度化するお客さまのニーズに対応するべく、既存製品のメカトロ化・システム化をはじめとする新商品・サービスの創出に取り組んでいます。

その実現には、メカトロ化・システム化の基盤となる電気・電子制御技術、IoTおよびAI(人工知能)を活用したセンシング、ビッグデータ解析技術など幅広い技術を事業部門の開発プロセスに取り込むことが欠かせません。当社では、技術本部が中心となり最先端の技術やノウハウを先取りし横断的な活用をはかるとともに、技術を補完する戦略的なM&Aの実行などを通じて、新商品創出に向けたイノベーションを促進しています。

イノベーション創出に向けた 総合的な取り組みを推進

ナブテスコは、モノを確実に動かし止めるという「モーションコントロール技術」を軸に、お客さまの製品開発プロセスに各事業部門が寄り添いながら、「安全・安心・快適」に貢献する高精度で高品質な機械部品(コンポーネント)の開発に取り組み、技術やノウハウを蓄積しながら成長を重ねてまいりました。

一方、近年では、お客さまのニーズの多様化や高度化に伴い、強みを有するコンポーネント単体での製品・サービス提供に加えて、メカトロ化・システム化された製品の開発や提案が成長機会としてさらに重要度を増しています。また、従来のモノを「うごかす、とめる」機能に加えて「みまもる」という予防保全を含めた製品・サービスのあり方が求められるようになってきました。

ナブテスコは、こうしたニーズにお応えし、お客さまへの価値提供領域を広げるために、技術本部を中心にグループ一体となってこれらのテーマへの対応を加速し、イノベーション創出に向けた総合的な取り組みを推進しています。

最先端技術・ノウハウの 事業部門への横串展開を推進

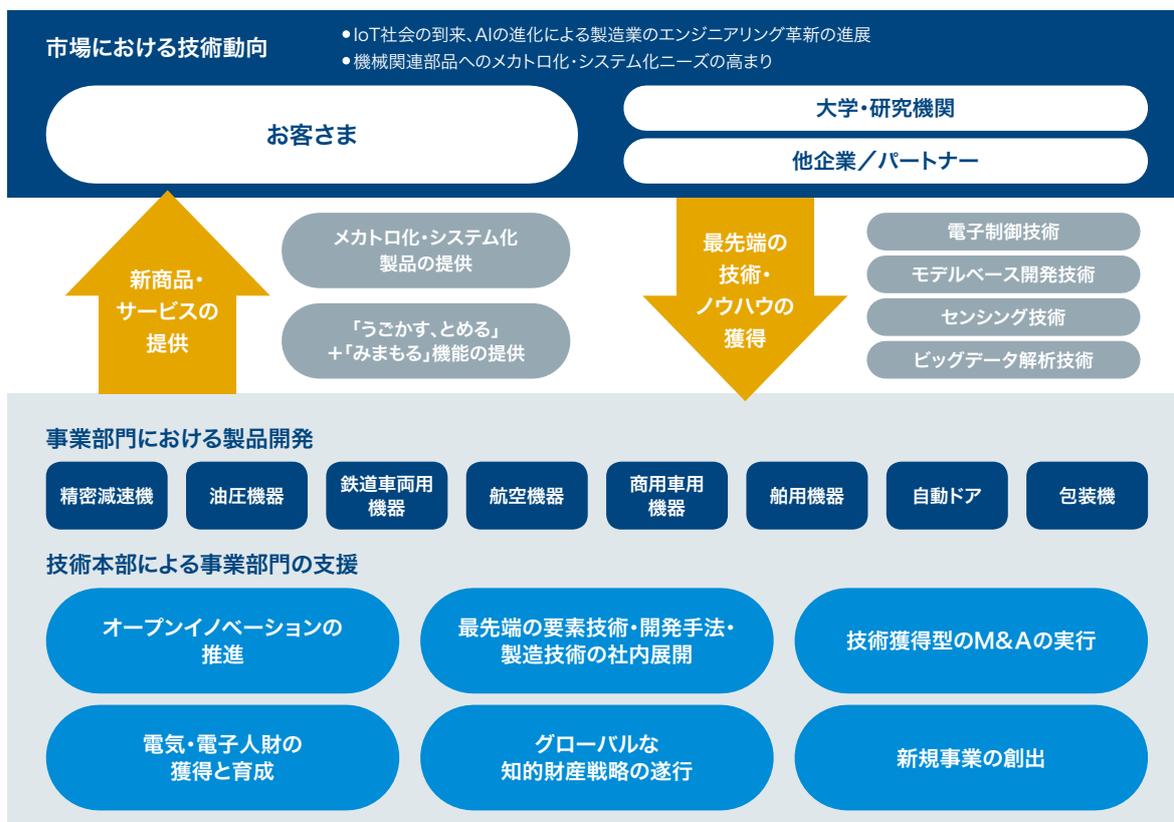
技術本部のミッションの一つは、各事業部門が持続的な成長を実現するための取り組みを技術面から支えていくことです。そのために、最先端の開発手法や要素技術・ノウハウを先取りして入手し、それぞれの事業分野に横串展開することで、製品開発の進化に役立てています。

ナブテスコでは、従来から最先端のITを活用した開発・設計ツールであるCAE(Computer Aided Engineering)やAM(Additive Manufacturing)の活用を進めています。すなわち、製品開発の初期段階での構造解析やシミュレーション、事前検証などでのノウハウ蓄積をはかり、また、3Dプリンターを活用した光造形、金属積層造形技術を蓄積することで、開発・製造プロセスの効率化を追求してきました。

CAE分野では、空気の流れや油の流れの流体解析や、強度や耐熱性などの構造解析と流体解析を組み合わせたより高度な解析を行うとともに、製造プロセスのシミュレーションも行っており、これらの解析技術を事業部門と幅広く共有することで、開発・製造プロセスの効率化を促進しています。AM分野では、樹脂による高速光造形技術を用いた3Dプリンターをお客さまに提供するグループ会社のシーメットのノウハウを活用することに加え、金属積層造形技術について、周辺の要素技術を含めた開発を進め、「ものづくりイノベーション」を牽引する革新的な生産技術として、航空機器事業での展開をはかっています。(TOPIC: 「ものづくりを革新する積層造形技術」P42参照)

さらに、急速に進化するIoTやAIの普及に対応するべく、センシング技術の強化に取り組んでいます。センサーによる製品の状態監視とビッグデータ解析を組み合わせることで、故障診断に利用することが可能となります。これにより、当社製品の従来の機能である「うごかす、とめる」に加え、「みまもる」という予防保全につながる機能を拡充することで、より付加価値の高い製品提供を実現するとともに、MRO(Maintenance, Repair, Overhaul)ビジネスの拡大も期待できます。

新商品・サービス創出に向けた取り組み



技術本部では、「みまもる」機能を強化するために、各種センサーの開発に注力しています。たとえば、潤滑油状態監視センサーもその一つです。これは、製品に使われる潤滑油のコンタミネーション(不純物による汚染)や劣化で生じる色の変化などを定量的かつリアルタイムに測定するセンサーで、精密な機械部品に欠かせない潤滑油の適切な管理を可能とする製品技術として、多様な産業分野での活用をはかってまいります。

積極的なオープンイノベーションで、研究開発の効率化と人財育成をはかる

ナブテスコでは、オープンイノベーションの積極的な活用を進めています。国内外の企業や研究機関と共同で技術開発を推進することで、技術・製品ラインアップの効率的な拡充や将来ビジネスの探索を行ってまいります。

オープンイノベーション推進の重要な拠点となるのは、2015年に京都リサーチパーク(KRP)内に拡充された「ナブテスコ・デジタル・エンジニアリング・センター(NDEC)」です。NDECでは、約400社の多様な企業が集うイノベー

ションハブとしてのKRPの場の力を活用するとともに、国内外の企業や大学との積極的な産学連携による研究開発を進めています。

2017年度には、神戸工場に所在する技術本部の各組織をNDECに集約する予定であり、R&Dセンター整備を進め、一体的な研究開発マネジメントを推進していきます。グループ会社を含めた国内の主要生産拠点(8カ所)のうち、6カ所が京都を中心に半径100kmの距離にあるため、京都へのR&Dリソース集約により、各事業部門との機動的な連携を強化します。さらに、大学や研究機関が集積する京都の地の利を活かして、メカトロ化・システム化に不可欠な電気・電子分野での技術動向や開発ノウハウを熟知した人財の採用にも積極的に取り組んでいきます。

さらに、海外の研究機関とはスイス連邦工科大学チューリッヒ校と共同でパワーエレクトロニクス関連の理論構築や試作品開発に取り組むほか、デンマーク工科大学とは風力発電に関する解析技術の応用を進めています。国内外の研究機関との連携により最先端分野での研究開発の成果を追求するとともに、グローバルな技術動向に精通した人財育成につなげてまいります。

メカトロ化・システム化の加速に向け、 技術獲得型のM&Aを実行

当社製品のメカトロ化・システム化を促進するためには、その基盤となる電気・電子制御技術の取り込みやシステム化にともなう複雑化・高性能化への対応などが欠かせません。こうしたなか、当社は2017年3月に、メカトロ化・システム化の技術を有するOVALO社(本社:ドイツ リンブルグ)を買収しました。

同社の買収は、当社としては初めて技術本部主導で実施した案件です。その狙いの一つは、同社が保有するモーター、コントロールユニット一体製品の開発能力を獲得することにより、当社製品全体のシステム化・メカトロ化を加速し、先端モビリティ分野における「Technology Innovation」を創出して、次代のビジネスへつなげていくことにあります。

また、同じく当社の連結対象となった同社の傘下にあるadcos社の保有技術の獲得もその狙いの一つです。ソフトウェア会社であるadcos社は、ドイツ内外の主要自動車メーカーやサプライヤーとの取引で培われた、自動車用メカトロニクス製品開発の根幹となる「モデルベース開発」の技術を保有しています。モデルベース開発とは、ハードウェアやソフトウェアをコンピューター上で再現し、コンピューターシミュレーションで動作を確認しながら開発する手法であり、事前検証により、開発効率や品質向上を飛躍的に高めることが可能となります。

さらに、今回の買収は、当社にとって重要なマーケットである欧州市場での地歩の確保という点でも重要な意義を持っています。EUを牽引するドイツに技術開発や生産拠点を有することは、欧州市場における市場・技術動向の情報を得る上でも非常に有利であり、当社の欧州での事業拡大に寄与することが期待されます。

今後は、OVALO社やadcos社が保有する実績に裏付けられた先端技術を活用することで、商用車用機器事業で参画している自動運転プロジェクトへの活用や、精密減速機事業におけるメカトロ化への対応を推進していきます。今回の買収は、当社のシステム化・メカトロ化の促進に大きく資するものと確信しており、2017年5月に欧州でのオペレーション基盤強化を目的に設立した欧州地域統括会社(Nabtesco Europe GmbH)と緊密な連携を図りながら、グループ内でのシナジー効果の発現に取り組んでまいります。

OVALO社製品



e-motor



アクティブロールスタビライザー

adcos社製品



RCP用ECU*

*RCP(Rapid Control Prototyping):モデルベース開発で再現したソフトウェア等を開発専用のコンピューターにダウンロードし、実際に動かすことにより確認、改良する開発手法。実機搭載用コンピューターを設計・製造する前に、ソフトウェア等の妥当性を検証することが可能で、開発効率・開発品質向上に効果を発揮する。

ECU(Electric Control Unit):実機搭載用コンピューターを設計・製造する前に、RCPで使用する開発専用のコンピューター。

「Technology Innovation」の推進に向けて

当社を取り巻く事業環境においては、既存の競合企業のみならず、新興国企業も含めた国内外企業とのグローバルな技術開発競争がより激しくなっています。持続的な成長を実現するためには、次代を担う技術者の継続的な人財育成の仕組みが不可欠です。当社では、設計技術者のスキル向上に向けて、「CAE研修」「ソフトウェア設計品質向上研修」「アイデア創造入門研修」など独自のカリキュラムを作成し、専門研修を実施しています。

また、当社では、知的財産を、自社のみならずお客さまやパートナー企業の持続的な成長と事業競争力の強化を支える基盤と位置づけ、競争力を生み出す「コア価値」の強化を柱とした知的財産戦略をグループ横断的な活動として展開しています。2017年度からは、事業部門の業績評価項目に「知財創造」を新たに加え、コア価値を強化するための知的財産戦略活動を体系化しました。

このように、ナブテスコでは、お客さまと密接に製品開発を行う事業部門を技術本部が支援し、最先端の開発手法や要素技術・ノウハウの提供に加え、人財育成の支援や知的財産戦略をグループ横断的に展開しています。さらに、国内外研究機関との連携によるオープンイノベーションの推進、技術を補完する戦略的なM&Aの実行など、「Technology Innovation」の促進に向けた総合的な取り組みを行っています。今後も、新たなソリューションの創造に向けて、グループ一丸となって取り組んでまいります。



事業のコア価値を強化し、 未来を創造する知的財産戦略

グローバル競争の激化やITの進展などを背景に、企業の経営やものづくりの戦略が変化する中で、知的財産活動にも変革が起きています。開発されたアイデアやノウハウを事業に役立てる権利保護活動から、特許情報を活用した技術マーケティングや事業の競争力分析を通じて、競争優位性を高め、事業戦略を実現する知的財産戦略活動への転換が始まっています。

ナブテスコグループでは、知的財産を、自社のみならずお客さまやパートナー企業の持続的成長と事業競争力の強化を支える基盤と位置づけ、競争力を生み出すコア価値の獲得と強化を柱とした知的財産戦略を展開することで企業価値の向上を追求しています。

コア価値を分析し、強化策を実行

ナブテスコグループの知的財産戦略は、現在の事業と利益を守るだけでなく、未来の発展のために必要な技術要素や知見を見出し、強化していくことを大きな柱としています。

各事業部門では、競争力の源泉となるコア価値を分析し、将来に向けた強化策を実行しています。コア価値には、製品を構成する技術やアイデア、設計や製造のノウハウ、営業情報やお客さまとの信頼関係など有形無形の知的財産が含まれています。これまで培ってきたそれらの価値を洗い出し、「非公開情報として保護するもの」、「特許などで権利化していくもの」などに分類して、適切な管理とともに戦略的な活用を推進しています。

「知財創造」を新たな業績評価の基準に

2017年度からは、社内カンパニーとグループ会社の業績評価項目に「知財創造」を新たに加え、各カンパニーの中期経営計画の中で、コア価値を強化するための知的財産戦略活動を年度単位の実行計画として策定し、実行することを義務づけました。

実行計画では、従業員による発明、技術アイデア・ノウハウ・新事業アイデアなどの創造を促すため、数値目標を設定します。毎年度の目標の達成度は、CEOと各本部長、各カンパニー社長で構成される全社知財戦略審議の場で報告し、評価を受けます。

実際の業績評価はこれからですが、創造した新しいアイデアなどの届出件数は、2017年には2013年の6倍に増加する見込みです。

本社の知的財産部では、創造されたアイデアやノウハウなどの知的財産情報、お客さまや競合他社の特許情報、技術契約情報などを一元管理し、それらのインデックスを「知財戦略データベース」として構築、グループ内に提供します。知的財産をグループ内で水平展開して全体の成長に役立てるための橋渡しや、知的財産戦略に関する論議の場として、「知的財産強化委員会」を活用し、知的財産の活用推進を図ります。

また、2016年度から、ナブテスコグループの価値向上に貢献した発明と発明者を顕彰する、優秀発明表彰・優秀発明者(NBI)表彰の制度も創設しました。

お客さまの事業や製品の未来を守る

これらの新たな取り組みにより、従業員一人ひとりの「創造力」を高めてイノベーション創出の加速をはかり、総合的な技術力と企業価値の増大をめざしています。

社会のさまざまな領域で、業界トップクラスのお客さまからの信頼を軸に事業を拡大してきたナブテスコグループにとって、知的財産戦略とは、お客さまの事業や製品の現在と未来を守り、事業価値を高める戦略でもあります。持続的な成長を実現するために、ナブテスコグループの知的財産活動はこれからも進化を続けます。



グローバル競争を勝ち抜くための 「ものづくりイノベーション」

ナブテスコでは、中期経営計画のコミットメントの1つである「ROE15%達成」に向けて、事業部門における資本効率の向上を図るべく、管理指標としてROICを導入しています。“ROICツリー”に基づく営業利益率、事業資産回転率の改善への取り組みとして、生産力強化、生産管理力強化、調達力強化をはじめとする独自の「ものづくりイノベーション」の構築を進めています。海外市場展開に伴い、今後も加速するグローバルな競争を勝ち抜くために、ものづくりでの圧倒的な競争優位性を追求してまいります。

ものづくり革新推進室が牽引する “ものづくりソリューション”

ナブテスコは、ものづくり革新推進室を中心に、グローバル競争に勝ち続けるための「長期ものづくりビジョン」の策定を進めており、工場の近代化、生産技術の革新、電子・電動化製品対応、環境対応に資する戦略的な成長投資を中期経営計画期間に実施していく方針です。同時に、競争優位性を生み出す“ものづくりソリューション”の構築に取り組みしており、生産力強化、生産管理力強化、調達力強化をはかっています。主な取り組みとして、生産力強化に向けた高自動化の推進や金属系3Dプリンターなど革新的な生産技術の開発、生産管理システムの刷新、調達の改革などを進めてまいります。

生産力を分析して、強みと課題を抽出

ナブテスコでは、生産力の強化に向けて、まず各カンパニーの強みと課題を抽出する生産力の分析に取り組みました。具体的には、機械加工や組立、検査、特殊工程において、各カンパニーが保有している技術や技能を洗い出し、それぞれに順位づけをすることで強みを見出すとともに、開発中や未保有の技術を確認することで、強化すべき課題を抽出しました。これらの強みや課題をカンパニー横断的な生産力強化に活用すべく、各カンパニーに効率的に横展開し始めています。

カギを握るのは、機械加工・組立・検査の高自動化

この生産力の分析を通して浮かび上がった最大のテーマは、自動化への対応です。今後、機械加工については、先進

自動加工ラインを開発して産業用ロボット導入や自動計測などの高自動化を進めるとともに、複合加工などを可能にする高フレキシビリティ化、ダウンサイジング化、高環境性能化をはかるとともに、金属系3Dプリンターに代表される革新的な技術開発を推進していきます。

また、組立については、高度な技術を保有する自動組付装置メーカーとの共同で、自動組付け装置を開発し自動化を実現するとともに、製品品質や作業時間のばらつきをなくすために、現場の標準化を推進し、現場環境を改善していきます。さらに検査についても、自動検査や高品質化に寄与する測定器の開発などを進めてまいります。

スマート生産管理と物流改革で 一気通貫の生産を実現

同様に、生産管理力についても、各社内カンパニーの強みと課題の抽出を実施しました。ナブテスコではカンパニーごとに生産や管理の形態が大きく異なりますが、生産リードタイムや在庫回転日数などの状況をKPI(管理指標)として定量化するとともに、生産指示や工場物流が効率的に行われているかどうかを確認しました。

この分析結果を受けて、今後は Make & Buy(内製・調達範囲)の最適化をはかるとともに、ナブテスコ独自の共通システムを用いて、IoT機器を活用することで生産情報を“見える化”していきます。また、将来的にはAIを活用した生産指示やスケジューリングにより、品質管理やダウンタイム短縮などの設備稼働管理に役立て、スマート生産管理を推進します。さらに、中期的には、工場の建て替えやレイアウトの最適化も推進し、物流の滞留をなくし、一気通貫の生産を実現します。

「ものづくりイノベーション」によるROICの改善

ROIC改善策	主な改善テーマ	ものづくりイノベーション	ものづくり現場での取り組み事例
営業利益率の改善	生産性の向上	生産力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 高自動化の推進 ● 現場改善・標準化 ● 革新的な生産技術の開発（金属系3Dプリンター等）
	調達コストの低減	調達力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● Make & Buy(内製・調達範囲)の最適化 ● 横串調達 ● 調達物流改革 ● 調達人財の育成
	間接費削減	生産管理力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● スマート生産管理の実現(AI・IoT活用) ● 物流改革
事業資産回転率の改善	生産リードタイムの短縮 在庫回転日数の短縮		

調達力の強化により、 圧倒的競争優位を獲得する

調達に関しては、主に内製化を進めることでMake&Buyの最適化を実現するとともに、各カンパニーの事業の枠を超えた横串の調達スキームにより直接費の削減を図ることで、コスト削減をめざします。また、高いQCD(品質・コスト・納期)パ

フォーマンスを実現できるサプライヤーの開拓やCSR調達を推進し、ものづくりを熟知した調達人財の育成にも努めます。

このように、ナブテスコでは高自動化、高フレキシビリティ化、高環境性能化により生産力および生産管理力を高め、調達力を強化することで、圧倒的競争優位をもたらす“ものづくりソリューション”を展開して、ROIC向上に資する全体最適のイノベーションを加速していきます。

TOPIC

ものづくりを革新する積層造形技術

「ものづくりイノベーション」を牽引する革新的な生産技術として、近年、特に注目されているのが、迅速かつ高精度なものづくりを実現



金属系3Dプリンター

する積層造形技術(Additive Manufacturing : AM)、すなわち3Dプリンターによる造形技術です。従来からグループ会社のシーメツが提供する、樹脂による高速光造形技術(Rapid Prototyping: RP)に加え、これからは金属積層造形による量産製造が浸透していきます。

すでに欧米では、医療・歯科、航空・宇宙などの分野において、金属積層造形によるものづくりが始まっています。鋳造や切削といった既存の工法でつくることが難しかった複雑な形状の金属部品を製造できることで、多品

種少量生産やカスタマイズが可能となります。また、大幅なコスト削減、工期の短縮、そしてCADから装置への製品データ直送伝送などにより、設計と製造間のシームレス化が図られ、設計拠点から離れた世界中のどこでも、ものづくりができる可能性が広がります。

当社では金属積層造形技術について早くから着目し、周辺の要素技術の開発を進めてきました。

特に注力しているのが、航空機のエンジンなどに用いられる軽量で強靱なチタンやアルミなどの高級材料による複雑形状の部品の試作や、製造プロセスおよび材料の開発です。現在、技術本部AMエンジニアリング部において、金属系3Dプリンターメーカーや大学などと共同研究を進めており、そのノウハウを全社で活用しています。

またCAEによるシミュレーション技術を活用し、製品の小型化・軽量化・最適化を図り、革新的なものづくりを推進していきます。



労働災害ゼロをめざして、安全文化の醸成に注力

安全は、豊かな暮らしと社会の発展に欠かせない要素です。現代では、技術の進歩によって、さまざまな機器や製品の安全性が高まっている一方、ひとたび事故が起きると、直接的な被害だけでなく、社会的な影響も広範囲におよぶ傾向があります。企業には、これまで以上に安全に対する意識を高め、広く社会の安全と安心に貢献することが求められています。ナブテスコグループでは、従来から取り組んできた安全対策に加え、現場から経営層まで含めた、一人ひとりの安全意識を高めることに力を入れています。安全教育と成果の検証を継続していくことによって独自の「安全文化」を醸成し、無事故・無災害をめざしています。

「人を守ること」を最優先に、3つの側面から安全を守る



ナブテスコグループのような製造業にとって、「安全」には3つの側面があります。それは、「安全に製品をつくる」ことと、「安全な製品をつくる」こと、さらに「製品を使い続けて安全である」こと。この3つは不可分の関係にあり、安全な製造現場や保守・サービス、安全機能の実現なくして、お客さまに安全な製品をお届けすることはできません。

まず、製品の安全と使い続けての安全は、お客さまがつけられる最終製品や、それを利用されるエンドユーザーの皆様の安全を守ることに繋がります。一方で、製造現場や保守・サービスの安全を高めることは、従業員とその家族の健康と幸福を守り、社会的損失を減らすことに繋がります。ナブテスコグループでは、いずれの側面においても安全を守ることは「人を守ること」であると考え、コストや利益よりも大切な第一優先課題と位置づけています。

環境・安全・健康の管理を一元的に推進

製造現場の安全を高める取り組みは、労働災害・重大災害ゼロを目標として、多角的に進めてきました。その柱の1つが「ESH監査」の実施です。

ESHは、ナブテスコグループの事業活動を支える大切な要素である、Environment（環境）、Safety（安全）、Health（健康）を意味します。環境負荷の軽減や、従業員の安全と健康を守ることなど、ESHのマネジメントをグループ全体で推進する機関として、社長直轄の「グループESH委員会」を設置しています。

グループESH委員会では、環境・安全・健康に関する重要な情報を一元的に集約し、分析、評価して必要な対策を審議します。そして、毎年1回、各事業拠点を巡回してESH監査を実施し、活動状況の確認と指導を行っています。安全に関しては、事故災害対策の状況とその妥当性、残存リスクなどを確認します。この監査結果やフォローの状況を含めたESH活動の成果報告に基づいて、年度末にグループ経営層によるESHマネジメントシステムの見直しが行われます。こうしてPDCA（Plan、Do、Check、Act）サイクルを回すことで、製造現場の安全を着実に向上させてきました。

多面的かつ地道な活動により、年間労働災害ゼロの拠点も

2つ目の柱は、「労働災害事例の分析と重点的な対策」です。事故が発生した際には小さなことでもすみやかに報告し、グループ全体で情報を共有します。特に重大な

事例については、現場で検証を行って原因を分析し、その結果から重点的に取り組むべき項目を決めて対策を実施しています。

それらに加え、安全パトロールの強化・充実、危険感受性を高めるための危険予知トレーニング、ヒヤリハット^{※1}提案活動、安全啓蒙活動などを推進してきました。

そうした取り組みの成果として、2016年度の労働災害と通勤災害の発生件数は前年度比で減少し、労働災害発生率(度数率)^{※2}は製造業平均を下回る水準で過去5年推移しています。非正規雇用を含めた死亡事故は、過去5年以上にわたって発生していません。

個別拠点では、商用車機器事業を営むグループ会社であるナブテスコオートモティブの山形工場が、2016年度に労働災害・通勤災害ゼロを達成しました。これを受け、グループESH委員会は2016年度に安全表彰制度を創設し、山形工場が最初の受賞工場となりました。また、鉄道車両機器の神戸工場などが、2016年度に場内での労働災害ゼロを達成しています。

安全文化の醸成へ、新たな活動を開始

このように、従来からの取り組みは一定の成果をあげてきましたが、グループ全体で目標である労働災害・重大災害ゼロを実現するためには、もう一段高いレベルの施策が必要です。

企業で起きる事故の直接的な原因は、生産設備の使用方法や作業者の行動などですが、それらを生じさせる根本的な要因は組織の体質や文化にあります。安全のレベルを向上させるためには、これまで行ってきた個別原因への対処に加え、組織そのものの体質を安全に変えていく、「安全文化の醸成」が欠かせません。

そのための新たな活動を、2017年から開始しました。まず、個別原因への対処では、グループ内で起きた労働災害事例の上位を占める、切れ/こすれ、挟まれ/巻き込まれ、落下/転倒を3つの重点課題として、特に対策を強化する「STOP3」活動を始めています。

安全文化醸成のために多彩な活動を展開

事故につながる組織的な要因への対処では、「階層別安全教育の体系整備」と「安全モデル職場の設置」を進めています。階層別安全教育は、管理職の安全意識を高めることを目的としています。これまで行ってきた現場の安全教育に加

え、管理職層に向けた安全教育を実施することで、安全意識を一人ひとりに浸透させ、職場間や部門間の意識の差をなくすことをめざしています。

安全モデル職場については、初年度には1工場1職場を選定、安全教育・対策を強化します。その取り組みの効果を分析し、内容をブラッシュアップしながら、今後少しずつモデル職場を増やしていく計画です。

2017年度からは、グループ内に向けた「環境安全フォーラム」の開催も計画しています。有識者を招いたセミナーや、安全モデル職場の成果報告などを行い、安全意識の向上を後押しします。

グループ全体で労働災害・重大災害ゼロを実現するために、ナブテスコグループはこれからも安全文化の醸成に注力してまいります。

※1 ヒヤリハット：災害や事故には至らないものの、それらに直結する可能性を含む事象
 ※2 P18 非財務ハイライト参照。

ナブテスコ岐阜工場内の火災について

2017年3月13日午前1時46分、航空機器事業の生産拠点である岐阜工場で火災が発生しました。近隣の皆さまをはじめ、お客さま、株主の皆さま、関係機関にご心配、ご迷惑をおかけしたことを、心よりお詫び申し上げます。

出火場所は、防衛省向け製品を主体とした組立試験室です。約180㎡の範囲で生産設備、製品などの一部が焼損または消火剤などの影響を受けましたが、他の生産設備への影響や、人的被害はありませんでした。

生産は被災直後から工場内の別エリアにて続けておりましたが、建屋の復旧が完了し、5月からは通常生産に戻っております。また生産設備も順次修理、再手配を行っており、2017年秋には全製品の生産設備が完全復旧の予定です。これにより年内には生産のキャッチアップが完了し、業績への影響も軽微にとどまる見込みです。

被災からの復旧に際しては、点検、監視、保護機能の強化や難燃材料の適用等、火災へのリスク管理を徹底した、二度と火災を起こさない、また万が一発生しても影響が最小限にとどまる工場とすることで、製品の安定供給に努めてまいります。



長期目標を設定し、 気候変動問題への対応を加速

地球環境や経済活動、人々の暮らしなどを持続可能とするために、2015年に国連の「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択され、2016年には地球温暖化対策の国際条約である「パリ協定」が発効しました。こうした国際社会の動向を背景に、グローバル企業の社会的責任の遂行に大きな期待が寄せられています。当社は、ステークホルダーの要請に応えるべく、マテリアリティ(重要なCSR課題)に沿って環境負荷の低減に注力しており、2050年度までのCO₂排出削減の長期目標を設定し、気候変動問題への対応を加速させています。

グループESH委員会による 環境マネジメント体制

ナブテスコでは、持続可能な社会の実現に向けて、ものづくりにともなう環境負荷を低減するために、環境に対するさまざまな取り組みを実施しています。

環境マネジメントの推進を担うのは、環境および安全・健康に関する社長直轄の推進機関である「グループESH委員会」(P.105参照)。2003年の創立当初から、環境対応を経営戦略の重要課題の1つとして位置づけて、社内カンパニー・グループ会社の長が集う委員会の場で審議を重ね、中長期目標を含めた環境戦略をトップダウンで決定、実施してきました。

PDCAサイクルを加速する 環境マネジメントシステム「NEMS」

主な取り組みとしては、2005年に「環境理念」「環境行動指針」を策定し、グループへの浸透をはかるとともに、国際規格ISO14001を環境マネジメントシステムの構築・運用に活用してきました。同認証は、すでにナブテスコ単体の全工場と主なグループ5社が取得しており、グループ全体で環境対応を推進しています。

また、省エネに関しては、ESHによる管理体制のもと、継続的なPDCAサイクルを展開するために、環境マネジメントシステム「NEMS (Nabtesco Energy Management System)」を構築して、2015年から本格稼働しています。

具体的な取り組みとしては、設備投資における「省エネガイドライン」を策定して省エネに関するアイデアを抽出するとともに、環境情報管理ツール「Eco Track」を導入し

て、各事業所からの環境情報を集約し、分析しています。さらにナブテスコ単体6工場に対して、機器ごとのエネルギー使用量をリアルタイムに把握するモニタリングシステムを導入。工場ごとに省エネ委員会を設置することで社員の省エネへの意識を高めるとともに、工場ごとに実態に即したきめ細かな目標を設定することなどを通して、全社で省エネを強力に推進しています。

また、こうした活動実績や分析データは、毎月、役員会で情報を共有することにより、改善が必要な場合には、迅速に対応しています。

長期目標を掲げてCO₂削減を推進

当社の環境マネジメントにおけるもっとも重要な課題と言えるのが、気候変動への対応としてのCO₂排出削減に関する取り組みです。

2020年度までの中期目標として、国内事業所によるCO₂排出量の2015年度実績以下への抑制、海外事業所を含めたグローバル売上高原単位の9%以上削減(2015年度比)を掲げています。さらに2030年には30%、2050年には80%という削減目標(2015年度比)を掲げました。

この目標は、2016年に発効した「パリ協定」^{*1}で、2020年以降の気候変動対策の国際的枠組みとして設定された「2°C目標」^{*2}に整合するものです。このうち、ナブテスコ単体排出量の長期削減目標はSBT(Science Based Targets: 科学的根拠に基づいた排出削減目標)^{*3}に認定されています。

こうした長期目標を実現するために、2012年度に「省エネ製品認定制度」および「省エネ活動表彰制度」を導入し、全社的なエネルギー資源の有効利用活動に取り組んでい

気候変動への対応



ます。さらに、2017年度には、環境マネジメントの持続的な向上に向け「環境貢献達成度」を各事業部門の業績評価に組み込みました。

今後は、設備の更新や工場の建替えを進めることで一層の省エネ化を図るとともに、工場での再生エネルギーの活用、水素を活用した混合自家発電の導入など、“創エネ”も視野に入れながら、長期目標の実現に向け取り組みを加速させていきます。

当社は環境データの算定と開示の充実にも積極的に取り組んでいます。2013年度からサプライチェーン全体での温室効果ガス排出量を算定する「スコープ3」の開示も開始しました(スコープ1は直接排出、スコープ2は電力使用等による間接排出)。そのほかにも、ゼロエミッション化の実現や有害物質使用量の削減、水資源の保全など、環境に関する多面的な取り組みを開示し、透明性の確保をはかっています。

ステークホルダーの信頼を高める環境マネジメント

こうしたグループの環境への取り組みや開示が国際的に評価され、2016年、CDPの「気候変動」と「サプライヤー気候変動」において、最高評価である「Aリスト」に認定されました。CDPとは、機関投資家が連携し、世界の時価総額上位企業に対して、気候変動への戦略やCO₂排出量に関して公表を求める国際的なNGOです。毎年、優れた取り組みを行う企業を認定し、評価スコアを公表しています。



また、2017年4月には「2016年 ボーイング・サプライヤー・オブ・ザ・イヤー(環境部門)」を受賞しました。

今後でも中長期的な環境目標に着実に取り組み、お客さまや投資家の期待にお応えすべく、努力を重ねてまいります。

- ※1 第21回気候変動枠組条約締約国会議(COP21)が開催されたパリにて、2015年12月12日に採択された2020年以降の気候変動抑制に関する多国間の国際的な協定。
- ※2 世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つという目標。パリ協定における国際的目標となっている。
- ※3 「2℃目標」達成を可能とする水準で企業が中期目標(5年～15年先の目標)を設定することを促進する枠組み。SBTイニシアティブの審査を経て認定される仕組み。

TOPIC 2016年 ボーイング サプライヤー・オブ・ザ・イヤー(環境部門)を受賞



ボーイング サプライヤー・オブ・ザ・イヤーに選定されたのは、2013年(アライアンス部門)、2015年(コラボレーション部門)

に続き2年連続、4年間で3度目であり、新たに創設された環境部門における初の受賞企業となりました。

ナブテスコは1976年から、ボーイング社の主要旅客機の操縦制御システム及び油圧機器を担当し、現在は777X向け操縦アクチュエーターを開発しています。こうした長年のビジネス貢献と当社の環境活動への評価が、受賞に結びついたものと認識しています。これからも、環境に配慮したものづくりを通じて、「安全、安心、快適」な空の旅の提供に貢献してまいります。



高度な品質文化の形成へ、 品質人財の育成を継続

製造業にとっての「品質」とは、お客さまの満足を実現する根幹です。単に求められる仕様や性能を満たすだけでなく、お客さまにとっての価値を生み出す設計や製造などの「ものづくりの質」そのものが品質であると言えます。それは、長年の教育、訓練、組織運営の結果として形成される企業文化を体現する従業員一人ひとりが創り出すものです。

ナブテスコグループでは、高度な品質文化の醸成をめざし、「品質大学」をはじめとする独自の体系的な品質教育を推進しています。創業以来、磨き上げてきた設計や製造のコア技術を、未来に向けていっそう強化していくためにも、全従業員による品質文化の基盤をゆるぎないものにする取り組みが欠かせません。長年にわたって地道に続けられている独自の教育活動は、中期経営計画の「Technology Innovation」を加速する土壌となるとともに、ものづくり現場の質の向上と、高品質で安全な製品を生み出す人財の育成につながっています。

どのような製品にも通用する「品質文化」を形成

ナブテスコグループのお客さまは、交通、産業、エネルギーから生活インフラまで、幅広い領域にわたっています。私たちは、それぞれが高い社会的責任を果たされているお客さまの品質や信頼性、安全に対する厳しい要求に応え続けることを通じ、お客さまから評価され長期にわたる信頼関係を築くとともに、私たち自身の社会的責任を果たしてきました。

お客さまからの評価を支えているのは、従業員一人ひとりの品質へのこだわりです。多種多様なシステムや製品群を擁するナブテスコグループでは、特定の技術や方法だけで、すべての製品の品質を向上させることはできません。ITなどの先端技術を活用した品質管理も導入していますが、その土台として、どのような製品にも通用する「品質文化」の形成を重視しています。

品質文化は、長年の教育や訓練、組織運営の結果として形成されるものです。技術の表面だけをなぞるのではなく、しっかりと原理・原則に基づいた思考と対処ができる、“真のベテラン”を育成することが、長期的な視点での品質向上につながるという考えのもと、「品質大学」をはじめとする独自の人財教育を行ってきました。

ミスと失敗を防ぐ土壌をつくり上げていく

品質大学を創設したのは2007年度で、一期生は選抜された16名の設計技術者でした。2009年度からは管理職を対象に加え研修を行ってきました。

初期の卒業生は、現在、技術部門や品質管理部門の中核となり、品質文化をグループ内に広く伝えています。また、一期生と二期生を中心に、高品質と高生産性が両立したものづくりをめざす、品質工学の推進などにも取り組んでいます。

2012年度からは、入社3年目のグループ社員が受講する品質教育の必須項目として「品質大学ベーシックコース」を設けました。毎年30～40名の若手社員たちが、半年間にわたって研修を受け、理論と実践を通して品質管理を学ぶとともに、品質意識を高めています。品質大学卒業生は、10年間で約300名に上ります。



2010年1月 品質大学生が一堂に会する



2009年7月 品質工学役員研修

品質を低下させる根本的な要因のひとつは、知識不足や経験不足、慣れ、先入観や思い込みといった人間の脳の特性などに起因するミスです。ミス自体は些細なものであっても、条件が重なれば製品の不具合という失敗や、重大事故にもつながりかねません。

しかし、ミスが起きる状況や原因を知ることで、予防対策は可能です。品質大学を設立した目的は、失敗に学び、その要因となっているミスの起きるメカニズムを知り、再発防止の知見を共有して、ミスと失敗を防ぐ土壌をつくり上げていくことにあります。

カリキュラムは、グループ企業の失敗例など異業種を含む様々な失敗の経験を題材に取り入れながら、先進の品質手法を織り交ぜた内容とするため、品質統括部がすべて手づくりで作成しています。ナブテスコグループという多岐にわたる事業を営むメーカーだからこそ可能な品質人財育成の研修を繰り返す中で、研修手法そのものも磨き上げられ、『安全・安心・快適の提供』のための品質文化形成カリキュラムになっているのです。

業務における 「なぜそうなるのか？」を大切に

近年では、設計・製造技術のデジタル化が進んだことにより、技術背景や技術原理などを深く理解せずとも設計等が行える反面、知識不足から生じるミスの増加も懸念されています。そこで、当社では2015年度から、「Know-why Nabtesco活動」を開始しました。

「Know-why」とは、業務の中で「なぜそうなるのか？」と疑問を持ち、その理由・原理・目的・動機などを知ることです。活動では、従業員の業務に関する疑問や質問を集めておき、多いものや重要なものをピックアップして、各職場でのミーティングで解決していきます。ミーティングの内容は関係する従業員で共有し、作業品質の向上や、世代を越

えた知識、知恵、技術の伝承につなげることをめざしています。

特に、製品に関するKnow-whyは、リバースエンジニアリングでは見えないコア価値に直結している場合が多くあります。それらはブラックボックスとして保護すべき重要な価値であるとともに、未来の新たな価値を生み出す源泉でもあります。そうしたコア価値を見出し伝えていくという面でも、「Know-why Nabtesco活動」には大きな意義があると考えています。

品質不良による損失を大幅削減

2つの活動以外にも、新入社員への集中品質基礎教育、国内工場・海外拠点・サプライヤーへの現場5S※改善指導、製造物責任と製品安全に関する専門研修、リスクアセスメント研修、製造メーカーで働く上での倫理観の啓発を目的としたメーカー倫理研修、中途採用者を対象とした品質研修など、グループ横断的な研修を通じて設計・製造の品質力の基盤強化を図っています。

このように長期的な視点から品質人財を育てる活動を継続してきた成果として、品質不良による損失は着実に減少し、2016年度は、品質大学の創設前である2006年度に比べ、半分以上に削減できました。品質人財の育成活動が、企業体質の改善に寄与しています。

製品の形や仕様はコピーすることができても、お客さまの真の満足につながる品質と、それを生み出す文化は簡単に真似できるものではなく、目に見えない差別化のカギとなります。次世代を担う若い技術者を、手づくりの品質教育で育てていく地道な活動を今後も継続していくことにより、ナブテスコ流の品質文化を定着させ、お客さまに価値を提供する人的資本をゆるぎないものとしてまいります。

※整理、整頓、清掃、清潔、躰

主要な財務指標の推移

	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期
売上高	161,445	174,254	158,171
売上原価	123,640	132,642	124,041
販売費及び一般管理費	21,378	22,183	22,118
営業利益	16,427	19,429	12,012
税金等調整前当期純利益	16,691	18,433	7,932
法人税等	6,216	6,370	2,778
少数株主利益 ^{※1}	691	1,038	728
当期純利益 ^{※2}	9,784	11,025	4,426

年度末

流動資産	95,625	99,237	84,306
有形固定資産	43,610	43,346	45,207
総資産	163,223	163,317	144,685
流動負債	57,098	58,183	41,209
有利子負債	26,927	23,115	19,160
純資産	77,110	82,492	81,716
利益剰余金	38,304	47,412	49,669

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	8,293	18,249	14,055
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,941	△8,969	△9,329
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,135	△5,748	△6,189

1株当たり(単位:円)

1株当たり当期純利益	77.10	86.77	34.82
1株当たり純資産	575.19	609.08	601.75
1株当たり年間配当金	14.00	16.00	13.00

1株当たり(単位:円)

売上高営業利益率	10.2	11.2	7.6
ROA	6.3	6.8	2.9
ROE	14.3	14.7	5.8
配当性向	18.2	18.4	37.3
自己資本比率	44.8	47.4	52.9

※1 被支配株主に帰属する当期純利益または被支配株主に帰属する当期純損失

※2 親会社株主に帰属する当期純利益

※3 2015年12月期より決算期を変更したため、2015年12月期の決算は当社及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。

(単位:百万円)

	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2015年 12月期 ^{※3}	2016年 12月期
	126,249	169,304	198,527	179,543	202,292	219,657	187,000	244,618
	97,817	127,712	148,184	134,859	148,321	158,693	136,576	175,379
	20,467	21,380	27,484	29,670	33,877	37,347	35,129	45,767
	7,965	20,212	22,859	15,013	20,092	23,615	15,294	23,471
	8,012	21,954	24,848	18,997	23,522	27,026	15,358	26,122
	3,272	7,485	8,874	5,598	8,140	9,254	5,731	8,219
	723	1,081	1,217	129	404	25	-1,432	317
	4,017	13,388	14,757	13,269	14,978	17,746	11,059	17,584
	89,893	119,003	123,929	112,048	134,159	139,321	128,575	145,991
	44,102	44,442	51,509	54,475	55,225	56,877	55,916	67,822
	149,481	180,729	208,093	203,056	233,984	245,992	233,381	258,946
	43,611	74,892	70,897	52,322	73,161	64,830	73,000	74,802
	19,920	20,158	31,695	26,389	26,203	16,659	15,332	16,995
	85,168	96,531	107,467	120,857	139,471	158,664	148,924	158,521
	52,662	64,263	74,816	83,606	94,225	107,554	107,487	119,345
	14,892	27,997	15,104	12,952	27,597	19,949	8,746	27,729
	△6,156	△4,420	△27,464	△13,693	△8,064	△7,880	△4,886	△14,989
	△684	△1,850	6,036	△10,090	△8,175	△15,888	△19,090	△4,808
	31.70	105.91	116.74	104.57	117.95	140.24	88.85	142.37
	628.29	713.77	784.12	894.86	1,035.68	1,184.17	1,150.41	1,215.31
	9.00	25.00	34.00	34.00	38.00	44.00	44.00	50.00
	6.3	11.9	11.5	8.4	9.9	10.8	8.2	9.6
	2.7	8.1	7.6	6.5	6.9	7.4	4.6	7.1
	5.2	15.8	15.6	12.5	12.2	12.6	7.6	12.0
	28.4	23.6	29.1	32.5	32.2	31.4	49.5	35.1
	53.1	49.9	47.6	56.2	56.0	60.9	60.9	58.0

財務概況

(単位:百万円)

連結貸借対照表	2015年 12月31日	2016年 12月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	22,068	29,945
受取手形及び売掛金	59,750	65,712
有価証券	13,000	12,000
商品及び製品	5,579	6,368
仕掛品	11,622	14,325
原材料及び貯蔵品	11,219	11,925
繰延税金資産	1,975	2,274
その他	3,597	3,758
貸倒引当金	△238	△319
流動資産合計	128,575	145,991
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	50,637	54,644
減価償却累計額	△30,927	△34,115
建物及び構築物(純額)	19,709	20,528
機械装置及び運搬具	69,647	70,484
減価償却累計額	△52,554	△52,059
機械装置及び運搬具(純額)	17,092	18,424
工具、器具及び備品	26,188	26,940
減価償却累計額	△22,362	△22,345
工具、器具及び備品(純額)	3,825	4,595
土地	13,737	17,559
建設仮勘定	1,551	6,715
有形固定資産合計	55,916	67,822
無形固定資産		
のれん	19,424	17,031
その他	4,233	3,895
無形固定資産合計	23,657	20,926
投資その他の資産		
投資有価証券	23,057	20,741
退職給付に係る資産	204	177
繰延税金資産	465	658
その他	1,585	2,716
貸倒引当金	△82	△88
投資その他の資産合計	25,231	24,205
固定資産合計	104,805	112,955
資産合計	233,381	258,946

(単位:百万円)

	2015年 12月31日	2016年 12月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	38,643	16,925
電子記録債務	—	25,635
短期借入金	5,256	5,647
1年内償還予定の社債	10,000	—
1年内返済予定の長期借入金	76	146
未払法人税等	1,056	5,408
製品保証引当金	611	695
受注損失引当金	5	27
その他	17,349	20,315
流動負債合計	73,000	74,802
固定負債		
社債	—	10,000
長期借入金	—	1,201
役員退職慰労引当金	180	288
退職給付に係る負債	7,339	9,343
繰延税金負債	2,093	2,901
その他	1,842	1,888
固定負債合計	11,456	25,623
負債合計	84,456	100,425
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	14,237	14,237
利益剰余金	107,487	119,345
自己株式	△2,718	△2,648
株主資本合計	129,005	140,933
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,159	2,015
繰延ヘッジ損益	3	△35
為替換算調整勘定	11,597	8,504
退職給付に係る調整累計額	△697	△1,295
その他の包括利益累計額合計	13,062	9,188
新株予約権	379	466
非支配株主持分	6,476	7,933
純資産合計	148,924	158,521
負債純資産合計	233,381	258,946

財務概況

(単位:百万円)

連結損益計算書

	2015年12月期*	2016年12月期
売上高	187,000	244,618
売上原価	136,576	175,379
売上総利益	50,423	69,239
販売費及び一般管理費	35,129	45,767
営業利益	15,294	23,471
営業外収益		
受取利息	171	119
受取配当金	88	68
受取賃貸料	106	250
持分法による投資利益	1,710	1,111
その他	400	377
営業外収益合計	2,476	1,926
営業外費用		
支払利息	148	153
為替差損	986	259
その他	218	254
営業外費用合計	1,352	667
経常利益	16,418	24,731
特別利益		
段階取得に係る差益	—	786
固定資産売却益	32	743
投資有価証券売却益	2,064	6
負ののれん発生益	—	352
特別利益合計	2,096	1,889
特別損失		
固定資産処分損	336	106
投資有価証券評価損	—	2
減損損失	2,111	—
事業構造改善費用	287	—
ゴルフ会員権評価損	3	—
退職給付制度改定損	385	390
環境対策費	31	—
特別損失合計	3,156	498
税金等調整前当期純利益	15,358	26,122
法人税、住民税及び事業税	5,348	8,264
法人税等調整額	383	△44
法人税等合計	5,731	8,219
当期純利益	9,626	17,902
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失	△1,432	317
親会社株主に帰属する当期純利益	11,059	17,584

(単位:百万円)

連結包括利益計算書

	2015年12月期*	2016年12月期
当期純利益	9,626	17,902
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,268	△137
繰延ヘッジ損益	6	△3
為替換算調整勘定	△1,771	△3,579
退職給付に係る調整額	△521	△640
持分法適用会社に対する持分相当額	△67	△110
その他の包括利益合計	△3,622	△4,471
包括利益	6,004	13,430
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,875	13,710
非支配株主に係る包括利益	△1,871	△279

※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ヵ月(2015年4月～12月)、海外連結子会社につきましては12ヵ月(2015年1月～12月)を連結対象期間とした数値となります。

(単位:百万円)

連結キャッシュ・フロー計算書

	2015年12月期*	2016年12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	15,358	26,122
減価償却費	6,363	7,406
減損損失	2,111	—
のれん償却額	1,608	1,424
負ののれん発生益	—	△352
株式報酬費用	106	143
貸倒引当金の増減額(△は減少)	41	61
退職給付に係る資産及び負債の増減額	38	74
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△52	△2
受取利息及び受取配当金	△259	△187
支払利息	148	153
為替差損益(△は益)	△17	202
持分法による投資損益(△は益)	△1,710	△1,111
固定資産売却損益(△は益)	△32	△743
固定資産処分損益(△は益)	336	106
投資有価証券評価損益(△は益)	—	2
段階取得に係る差損益(△は益)	—	△786
有価証券及び投資有価証券売却損益(△は益)	△2,064	△6
ゴルフ会員権評価損	3	—
売上債権の増減額(△は増加)	△618	△467
たな卸資産の増減額(△は増加)	△2,736	△1,098
その他の資産の増減額(△は増加)	△487	△31
仕入債務の増減額(△は減少)	△392	△260
未払消費税等の増減額(△は減少)	188	△65
その他の負債の増減額(△は減少)	△1,029	443
小計	16,904	31,025
利息及び配当金の受取額	890	979
利息の支払額	△149	△106
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△8,899	△4,168
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,746	27,729
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△7	△5
定期預金の払戻による収入	309	177
有形固定資産の取得による支出	△6,193	△14,474
有形固定資産の売却による収入	929	1,313
無形固定資産の取得による支出	△875	△920
無形固定資産の売却による収入	—	95
投資有価証券の取得による支出	△13	△13
投資有価証券の売却による収入	3,314	120
子会社出資金の取得による支出	—	△31
関係会社株式の取得による支出	△28	△80
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△2,220	△778
貸付けによる支出	—	△2
貸付金の回収による収入	—	25
事業譲受による支出	△37	—
その他の支出	△96	△474
その他の収入	31	58
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,886	△14,989
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△3,298	△288
長期借入れによる収入	—	1,254
長期借入金の返済による支出	△80	△206
社債の発行による収入	—	10,000
社債の償還による支出	—	△10,000
非支配株主からの払込みによる収入	33	275
自己株式の取得による支出	△10,001	△2
自己株式の売却による収入	0	1
配当金の支払額	△5,659	△5,826
非支配株主への配当金の支払額	△83	△14
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,090	△4,808
現金及び現金同等物に係る換算差額	△513	△862
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△15,745	7,069
現金及び現金同等物の期首残高	50,455	34,709
現金及び現金同等物の期末残高	34,709	41,779

*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ヵ月(2015年4月~12月)、海外連結子会社につきましては12ヵ月(2015年1月~12月)を連結対象期間とした数値となります。

2016年12月期の損益状況

2016年12月期における世界経済は、英国のEU離脱決定や米国大統領選挙などを背景に欧米での先行き不透明感が継続し、新興国では中国の成長鈍化および東南アジア諸国での停滞など、全体として牽引役不在のまま、やや低調に推移しました。我が国経済では、雇用情勢の改善が見られるものの、個人消費の伸び悩みや、為替の変動および新興国経済の減速も影響し、景気の停滞感が増してきました。

このような中、当社グループの当期業績については、海運・造船市況の低迷はあるものの、堅調な産業用ロボット向け需要、自動ドア事業の国内販社の連結子会社化などを受け売上高は2,446億円、営業利益は234億円、経常利益は247億円、親会社株主に帰属する当期純利益は175億円となり、2015年12月期参考値※に比べ、増収増益となりました。

※2015年12月期実績(参考値)として示す業績数値は、2016年12月期実績に対して同条件で比較を行うため、比較対象期間を同期間(12ヵ月間)に置き換えて算出した参考数値となります。

2016年12月期 営業利益の対前年変動要因分析

2016年12月期の営業利益は234億円と2015年12月期参考値と比べ21億円増加しました。主な増加要因は、「売上の増加」による増益39億円、「生産性の改善等」による増

益10億円によるものです。

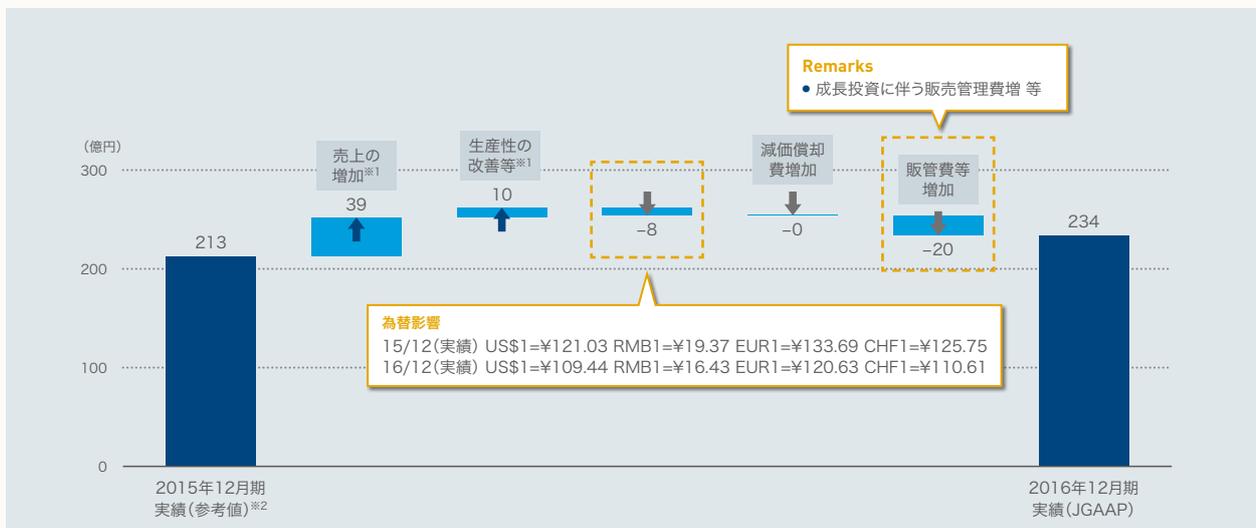
「売上の増加」による増益については、主に精密減速機事業、油圧機器事業、鉄道車両用機器事業、商用車用機器事業、自動ドア事業の成長が寄与しました。精密減速機事業においては主に自動車産業の自動化投資需要を受け、産業用ロボット向けの需要が好調に推移し、油圧機器事業においては、2015年に中国拠点における構造改革効果や2016年の中国市場の需要の伸びを受け黒字化に成功しました。また、鉄道車両用機器事業において、国内外における堅調なアフターサービスの需要により増収となり、商用車用機器事業においては、日本市場のトラック買い替え需要が好調でした。自動ドア事業において、日本国内の販売ネットワーク拡大のため、販売会社を連結子会社化しました。

「生産性の改善等」による増益は主に各工場での自動化の推進やリードタイムの短縮に向けた取り組みによるものです。

一方、主な営業利益減益要因としては、「為替影響」8億円、「成長投資に伴う販売管理費増加等」による影響20億円が挙げられます。

「為替影響」に関して、当社は円建ての事業が多いため、全体での為替影響度は相対的に大きくありませんが、ドル建てのビジネスを有する航空機器事業など一部の事業では為替変動の影響を受けています。「販売管理費の増加等」については、自動ドア事業において販売会社を連結子会社化したことによる影響が主因です。

「2016年12月期営業利益(実績) 対前年度変動要因分析」



※1 売上の増減および販管費等の増加による営業利益の変化については為替影響を除き計算。

※2 2015年12月期実績(参考値)として示す業績数値は、2016年12月期実績に対して、同条件で比較を行うため、比較対象期間を同期間(12ヵ月間)に置き換えて算出した数値となりますので留意ください。

2017年12月期の損益見通し

今後の世界経済につきましては、引き続き、全体として不透明な環境で推移するものと予想されますが、当社グループでは、旺盛な産業用ロボット向け精密減速機需要や自動ドア事業で昨年4月に実施した国内販社の連結子会社化の効果を想定しています。以上を踏まえ、2017年12月期の売上高は2,600億円、営業利益は260億円を見込んでいます。

なお、当社は、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性を向上させること、およびグループ内での会計基準の統一を通じて経営管理の精度を向上させることを目的として、2017年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用することを決定しました。これにより、連結業績予想についてはIFRSに基づき算定しています。

2017年12月期 営業利益(計画)の対前年変動要因分析

上述の通り、IFRS任意適用を開始したことにより、2016年12月期の営業利益をIFRSベースで比較するための参考値を作成しています。2016年12月期の日本会計基準に基づいた234億円の営業利益に対して、IFRSに基づいた営業利益は、自動ドア事業や油圧機器事業におけるのれん償却が行われなくなる等による約17億円の増加要因や、日本

会計基準の特別利益科目に該当した遊休資産の売却益や自動ドア子会社取得による段階取得に係る差益等、約17億円の増加要因により営業利益は269億円となります。

当社は事業自体の実質的な成長をわかりやすく外部に伝えるために「コア営業利益」を開示しています。IFRS任意適用に基づく特別損益要因を除いて試算する2016年12月期の「コア営業利益」251億円に対し、2017年12月期の営業利益見通しは260億円であり、対前期比で9億円の増益見込みです。

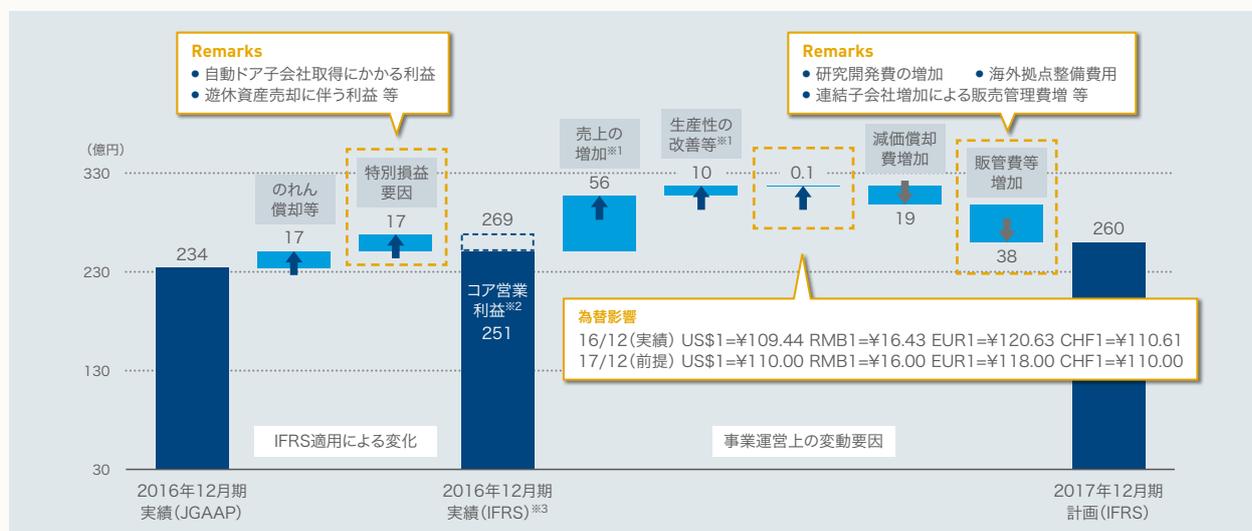
主な増益要因として、「売上の増加」による増益が56億円、「生産性の改善等」による増益が10億円、「為替変動」による増益0.1億円を見込んでいます。

「売上の増加」による増益では精密減速機事業、油圧機器事業、自動ドア事業、包装機事業における成長を期待しています。精密減速機事業においては、自動車産業の自動化投資需要の高まりによる産業用ロボット向け精密減速機の需要増が継続するとともに、油圧機器事業においても、中国や新興国における好調な建機需要を受け売上が拡大する見通しです。また、自動ドア事業において、2016年4月から連結した子会社の通年貢献による売上増加を計画し、包装機事業においても主に海外での成長を期待しています。

2016年と2017年では大きな為替変動を見込んでおらず、為替による影響は軽微と想定しています。

一方、主な減益要因として、「減価償却費増加」19億円および「販売管理費等の増加」38億円を見込んでいます。

「2017年12月期営業利益(計画) 対前年度変動要因分析」



※1 売上の増減および販管費等の増加による営業利益の変化については為替影響を除き計算。

※2 コア営業利益は日本会計基準 (JGAAP) の営業利益に対して、主にのれん償却額を戻し入れて算出。

※3 2016年12月期実績 (IFRS) の値は2017年12月期計画 (IFRS) と比較するために作成した参考数値であり、会計監査の結果変更になる可能性があります。

財務概況

減価償却費については、精密減速機事業における産業用ロボット向け需要の伸長に伴う増産対応に加えて、航空機器事業における民間航空機向け新規プログラム対応設備投資等、成長投資による増加を見込んでいます。

販売管理費については、システム製品開発等にかかる研究開発費の増加や2017年3月に買収したドイツのOVALO社をはじめとした海外拠点整備費用の増加等を見込んでいます。

資産、負債及び純資産の状況

【資産】

2016年12月期末の流動資産は1,459億円、固定資産は1,129億円であり、その結果、総資産2,589億円と2015年12月期末比255億円の増加となりました。

主な増加要因は、自動ドア事業において国内販売会社を連結子会社化したことを主因とする現金及び預金の増加78億円、受取手形及び売掛金の増加59億円、仕掛品の増加27億円、有形固定資産の増加119億円です。

一方、主な減少要因は、自動ドア事業及び油圧機器事業におけるのれんの減少23億円や自動ドア事業における持分分子会社の連結子会社化に伴う投資有価証券の減少23億円です。

【負債】

2016年12月期末の流動負債は748億円、固定負債は256億円であり、その結果、負債合計は1,004億円と2015年12月期末比159億円の増加となりました。主な増加要因は、未払法人税等の増加43億円、自動ドア事業における販売会社連結子会社化に伴う退職給付に係る負債の増加20億円です。

【純資産】

2016年12月期末の純資産合計は1,585億円となり、2015年12月期末比95億円増加になりました。自己資本は1,501億円と、2015年12月期末比80億円の増加となりました。主な増加要因は、親会社株主に帰属する当期純利益175億円による利益剰余金の増加です。主な減少要因は、剰余金の配当57億円、在外子会社の為替変動による為替換算調整勘定の減少30億円です。以上の結果、自己資本比率は58.0%、1株当たり純資産額は1,215.31円となりました。

キャッシュ・フローの状況

2016年12月期末における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、営業活動により獲得した資金277億円を、主に設備投資、配当金の支払等に充てた結果、417億円と2015年12月期末比70億円の増加となりました。また、フリーキャッシュ・フロー(営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合算した額)は、2015年12月期比88億円増加し、127億円となりました。

【営業活動によるキャッシュ・フロー】

2016年12月期における営業活動によるキャッシュ・フローは、277億円の資金の増加となりました。増加要因としては主に税引前当期純利益によるものです。一方、減少要因としては主に法人税等の支払によるものです。

【投資活動によるキャッシュ・フロー】

2016年12月期における投資活動によるキャッシュ・フローは、149億円の資金の減少となりました。これは主に有形固定資産の取得によるものです。

【財務活動によるキャッシュ・フロー】

2016年12月期における財務活動によるキャッシュ・フローは、48億円の資金の減少となりました。減少要因としては主に配当金の支払によるものです。

設備投資・研究開発・減価償却の状況

2016年12月期における設備投資額は145億円となりました。設備投資の目的は、主に増産対応に向けたものです。精密減速機事業においては、産業用ロボット向けの需要増に伴い、2016年1月に立ち上げた中国新工場への設備導入を進めました。また、航空機器事業においては、民間航空機での新規プログラム向けの受注を受け、岐阜工場での能力増強等の設備投資を行いました。

2017年12月期の設備投資額は218億円を計画しています。持続的な需要増が見込まれる精密減速機事業については、中国新工場において機械設備導入を継続し、マザー工場である日本の津工場においても生産性向上に向けた投資を積極的に行ってまいります。また、航空機器事業でも、2016年に竣工した表面処理工場棟、EHSV工場棟に加え、アクチュエーター工場棟の2018年立ち上げに向け、増産対応を継続します。

現在、「ものづくり革新推進室」が各社内カンパニーの取り組みを全社横断的にサポートし、競争優位性を生み出す

“ものづくりイノベーション”を促進すべく、自動化の推進、生産管理システムの刷新、調達の改革、環境対応などの生産改革に取り組んでいます。また、老朽化した設備や工場等の“近代化”や生産技術の革新に資する設備投資を積極的に実施してまいります。

2016年12月期における研究開発費については、73億円となりました。既存事業における研究開発が中心ではありませんが、市場環境変化を踏まえ、コンポーネント製品を中心に提供するビジネスモデルから、システム製品を提供するシステムメーカーへの飛躍を目指しており、今後もシステム製品の開発に注力し、必要な投資を実行してまいります。

2016年12月期における減価償却費は74億円となりました。2015年12月期に対し、精密減速機事業における中国新工場への設備納入、航空機器事業における岐阜工場の能力増強等による減価償却費は増加したものの、2015年に実施した油圧機器事業における中国生産体制改革および減損処理により、設備投資額の増加に比べ、減価償却費の増加は限定的となりました。

設備投資・研究開発・減価償却の状況

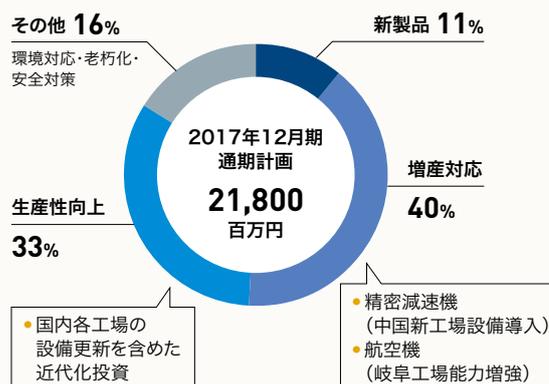
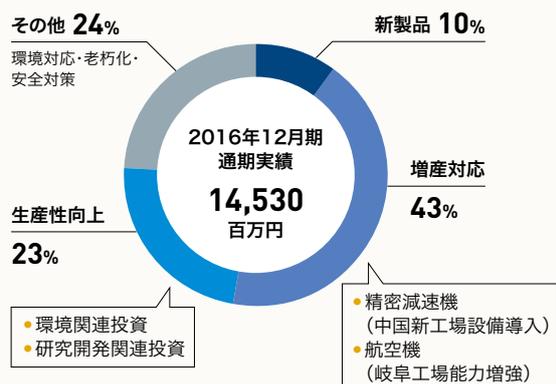
(単位:億円)

	2015年12月期 通期実績(参考値)	2016年12月期 通期実績	2017年12月期 計画
設備投資額	102	145	218
研究開発費	72	73	87
減価償却費	73	74	93

注: 2015年12月期(参考値)については、2016年12月期との比較を行うために諸々の前提に基づき計算をした数値であり、会計上監査を受けた数値ではないためあくまで参考としてご覧ください。

設備投資内訳

目的別



セグメント別概況

セグメント変更

2017年12月期より、事業間のシナジー効果をより促進することで、効率的な事業運営を行うことを目的に報告セグメントの区分を、従来の「利用技術の類似性に基づく区分」から「ビジネスモデルの類似性に基づく区分」へと変更しました。セグメント変更の概要は下図の通りです。

「コンポーネントソリューション」セグメントに属する主たる事業である精密減速機事業、油圧機器事業は、OEM生産を中心とする事業です。両事業は、生産・販売の増減による収益性への影響が相対的に大きく、資材調達における共同購買や生産要員の相互融通など、セグメント内でのシナジー効果が期待できます。

「トランスポートソリューション」セグメントに属する鉄道車両用機器事業、航空機器事業、商用車用機器事業、船用機器事業は、いずれもMRO (Maintenance, Repair, Overhaul:アフターサービス事業) を展開していることから、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ます。

「アクセシビリティソリューション」セグメントは、自動ドア事業単一のセグメントです。自動ドア事業では、M&Aによって販売・サービスネットワークを拡充し、バリューチェーン(製造、販売、施行・保守・サービス)拡大により製販一体化による収益改善を追求するビジネスモデルを採用しています。

「マニファクチャリングソリューション」セグメントは、包

装機事業が主な事業です。

新セグメントへの移行により、事業間のシナジー創出に積極的に取り組んでまいります。

2017年度の見通し

①コンポーネントソリューションセグメント(CMP)

2017年12月期の当セグメントの見通しは、売上高が890億円、コア営業利益が137億円となる計画です。

精密減速機事業は、堅調な産業用ロボット向け需要を背景に、売上高は前期比で増収となる計画です。

油圧機器事業は、前期に引き続き、中国市場における建設機械需要の高まりを背景に、売上高は前期比で増収となる計画です。

当セグメントのコア営業利益は、精密減速機事業と油圧機器事業の売上増加による利益増が寄与し、前期比で増益となる計画です。

②トランスポートソリューションセグメント(TRS)

2017年12月期の当セグメントの見通しは、売上高が822億円、コア営業利益が115億円となる計画です。

鉄道車両用機器事業は、中国高速鉄道において、中国独自の高速鉄道車両モデル開発による影響を受け、前期比で減収となる計画です。

航空機器事業は、B777の生産数量減少の影響が継続し、前期比で減収となる計画です。

商用車用機器事業は、2016年4月に買収した商用車用

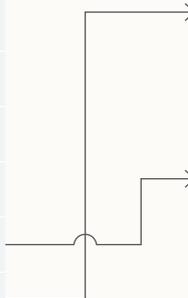
セグメント変更

旧セグメント

セグメント	主要事業
精密機器	精密減速機
	新エネルギー機器
輸送用機器	鉄道車両用機器
	商用車用機器
	船用機器
航空・油圧機器	航空機器
	油圧機器
産業用機器	自動ドア
	包装機

新セグメント

セグメント	主要事業
コンポーネントソリューション	精密減速機
	油圧機器
	新エネルギー機器
トランスポートソリューション	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	自動ドア
マニファクチャリングソリューション(その他)	包装機



コンプレッサーメーカーの連結効果により、前期比で増収となる計画です。

船用機器事業は、海運・造船市況の低迷の影響を受け、前期比で減収となる計画です。

当セグメントのコア営業利益は、主に中国高速鉄道向け売上減少の影響等を受け、前期比で減益となる計画です。

③アクセシビリティソリューションセグメント(ACB)

2017年12月期の当セグメントの見通しは、売上が711億円、コア営業利益が58億円となる計画です。

自動ドア事業は、2016年4月に行った自動ドアの国内販売会社の連結子会社化効果により前期比で増収となる計画です。

当セグメントのコア営業利益については、2016年に北米拠点の統合に関連した一過性費用が現在実施している構造改革により解消され、前期比で増益になる計画です。

④マニュファクチャリングソリューションセグメント(MFR)

2017年12月期の当セグメントの見通しは、売上が177億円、コア営業利益が16億円となる見通しです。

包装機事業は、海外市場での拡販を背景に前期比で増収となる計画です。

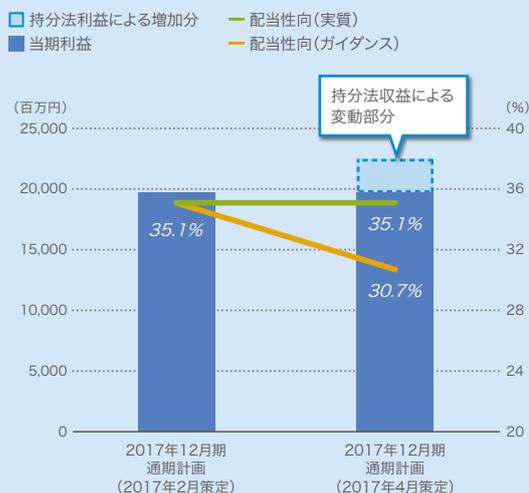
当セグメントのコア営業利益については、包装機事業における海外拠点の整備費用を見込んでおり、前期比横ばいとなる計画です。

その他利益

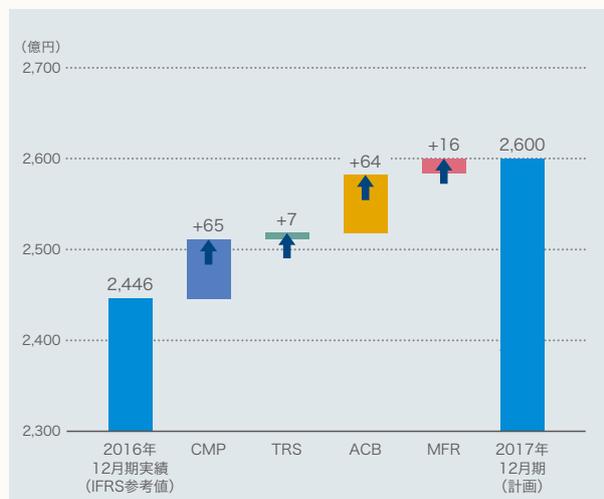
持分法適用子会社の「段階取得に係る差益」により2017年12月期第1四半期において持分法による投資利益28億円を計上したため、2017年4月28日付で「税引前利益」以下の利益予想を上方修正しました。

当該利益の増加は非資金性評価益であることから、キャッシュアウトを伴う配当額は期初計画から変更していませんが、配当性向の見通しは、実質利益ベースでは「35%以上」を維持しています。

2017年度の配当性向見通し (2017年第1四半期決算発表時点)



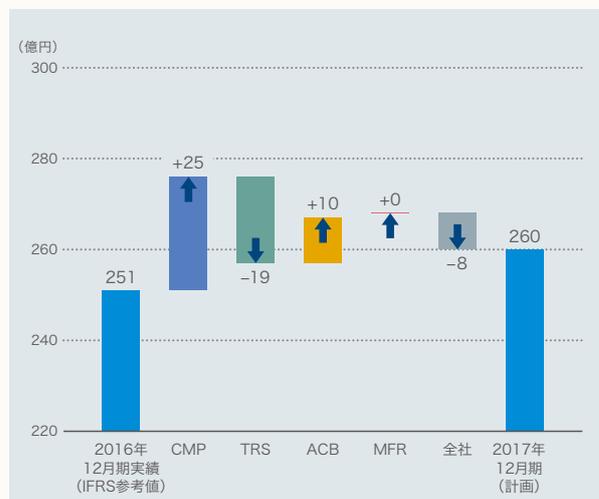
売上高



※「2016年12月通期実績 (IFRS参考値)」は、2017年12月期 (IFRS) 計画と比較するために作成した参考数値です。会計監査の結果変更になる可能性があります。

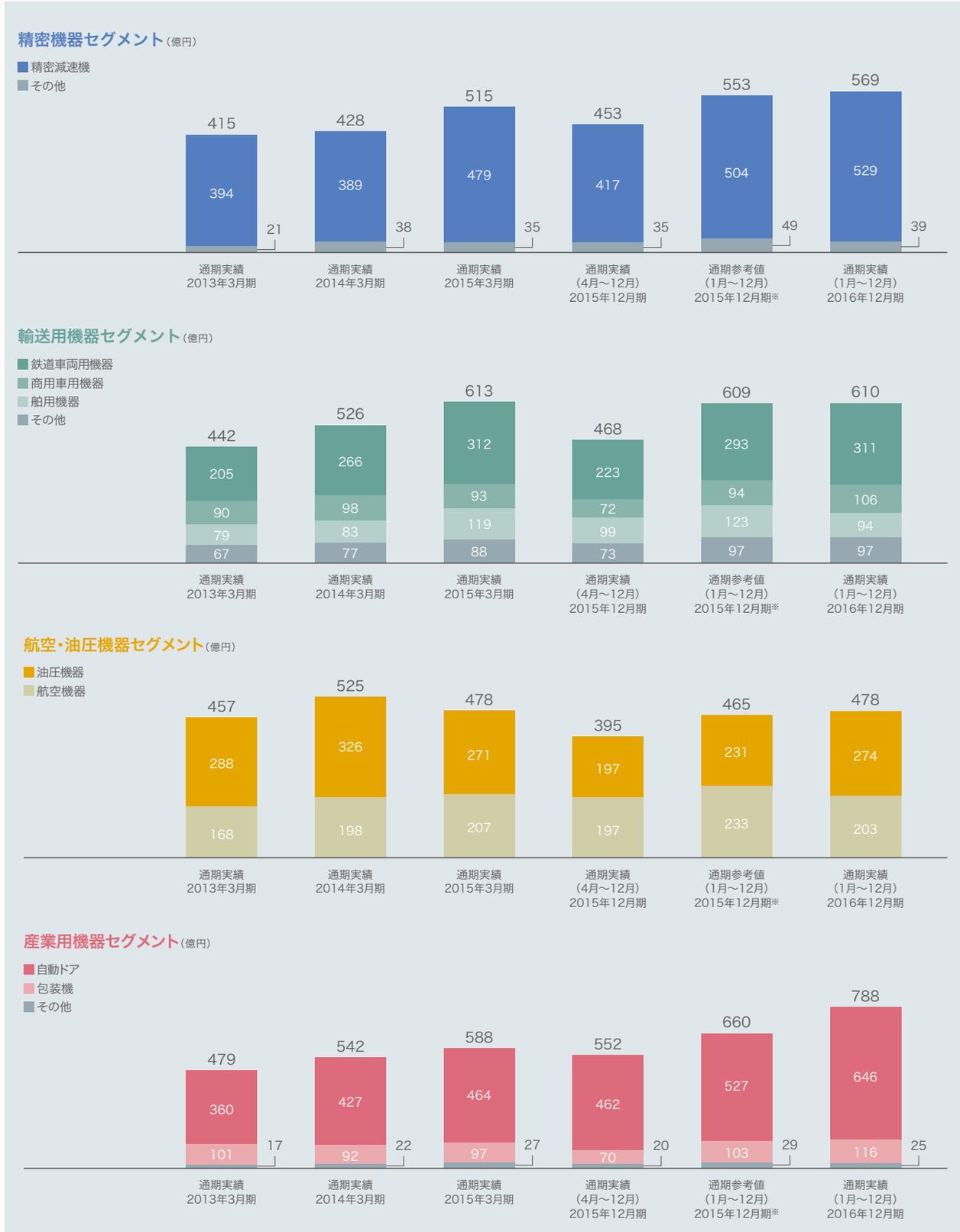
※1 コア営業利益: 日本会計基準 (JGAAP) の営業利益に対して、主にのれん消去額を戻し入れて算出しています。

コア営業利益^{※1}



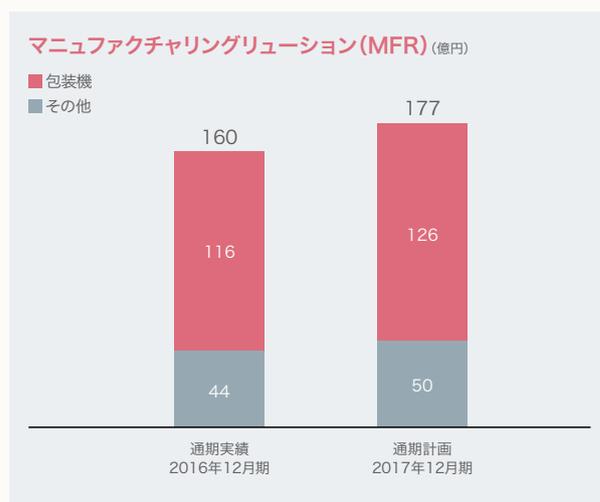
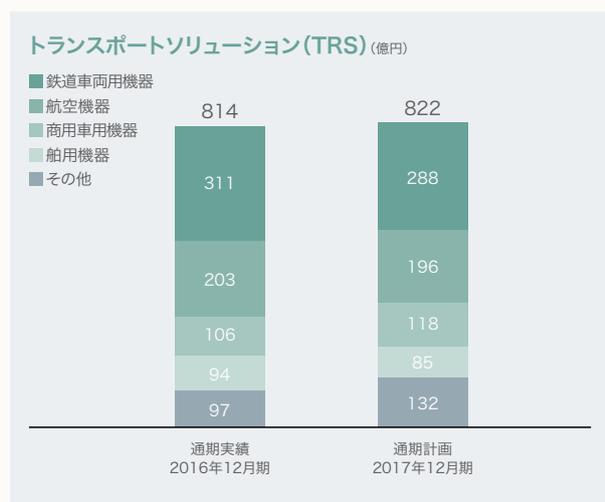
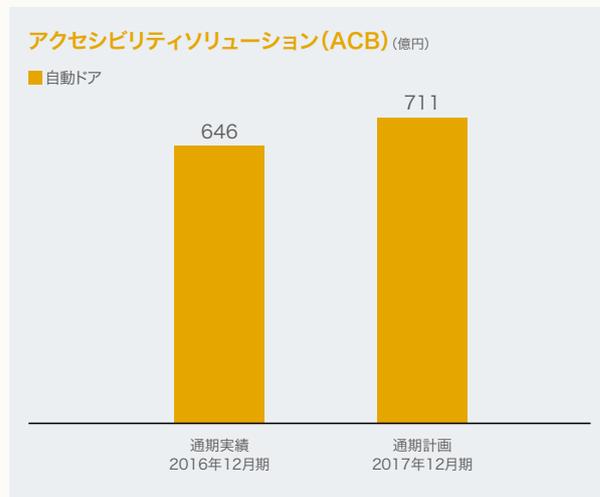
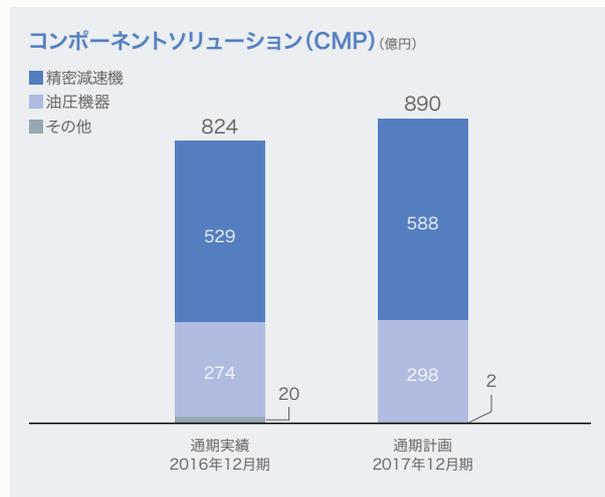
セグメント別売上高推移

売上高(旧セグメント、JGAAP)



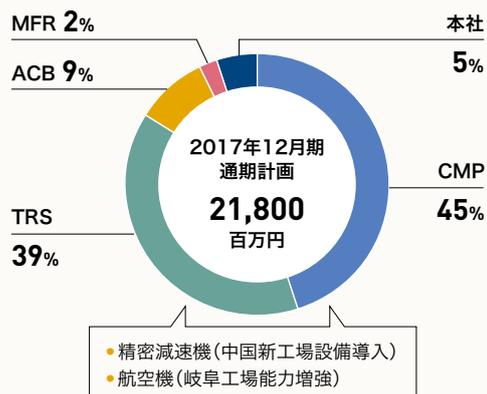
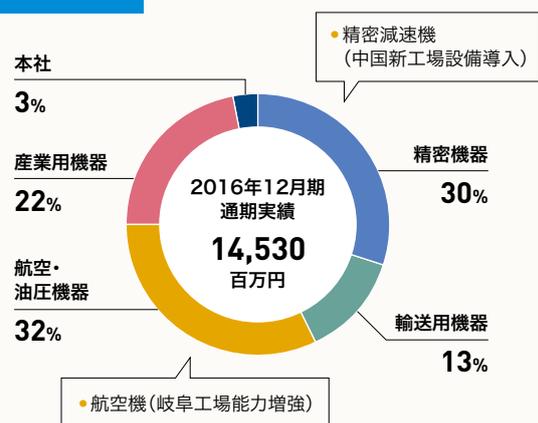
※ 2015年12月期実績(参考値)として示す業績数値は、2016年12月期実績に対して、同条件で比較を行うため、比較対象期間を同期間(12ヵ月間)に置き換えて算出した数値となりますのでご注意ください。

売上高(新セグメント、IFRS)



設備投資内訳

セグメント別





中長期の成長を確実なものとするべく、日本・中国工場で構築した安定供給体制をより強固なものにします。自動車製造設備産業および一般機械産業における自動化ニーズに対応し、製造現場における省人化や生産性向上に貢献します。

精機カンパニー社長 十萬 真司

強みの源泉

モーションコントロール技術と用途開拓・技術開発力

軽量・コンパクトでありながら、優れた耐久性と高い位置決め精度を有する精密減速機RVがナブテスコの競争優位性の源泉であり、製品性能の高さは、長年にわたり、顧客ニーズへの対応を通じて蓄積してきた技術開発力により支えられています。

顧客との信頼関係

1986年に上市して以来、産業用ロボット向け精密減速機のグローバル市場シェアは約60%に達しており、2006年の基本特許失効後も引き続き市場シェアを維持できているのは、顧客満足度を最も重要な価値として事業を展開し、顧客と緊密な信頼関係を構築してきた成果です。

安定供給体制の構築

精密減速機市場の需要増を先取りし、国内工場での能力増強に加え、中国新生産拠点の立ち上げにより、安定供給体制を構築しています。また、品質向上・納期短縮への継続的な取り組みと需要変動に柔軟に対応できる点もナブテスコの強みと認識しています。

事業環境(機会とリスク)

国際ロボット連盟(International Federation of Robotics)の予測によると、世界の産業用ロボット市場(小・中・大型ロボットを含む)は中期的に年率15%で成長する見通しです。需要の立ち上がり期にある小型ロボット向け市場の伸び率が相対的に高いため、当社が注力する中・大型ロボット分野向けでは、成長率は年率5~10%の間で推移すると見込んでいます。地域別では、中国における省人化および自動化ニーズの伸長が著しく、年率25%程度で成長すると予測されています。また、産業用ロボット以外の分野では、一般産業向けの精密減速機や新型アクチュエーター(精密減速機とサーボモーターを一体化した製品)の拡販に中国・欧州をはじめ各地域で取り組んでいます。

参考

セグメント別概況
コンポーネント
ソリューションセグメント
(CMP)
P59

MAIN PRODUCTS

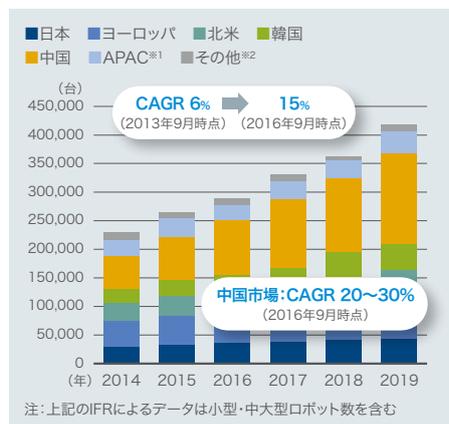


精密減速機RV コンポーネントタイプ

コンパクト、軽量ながら剛性に優れ、過負荷に強いのが特長です。加速性能が高く滑らかな動きを実現し、バックラッシュが小さく正確な位置決め精度が得られるのでロボットの制御性を格段に向上させることができます。

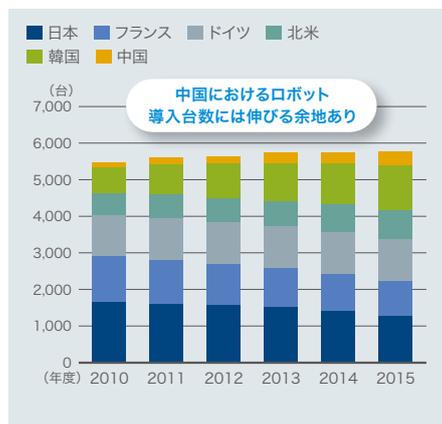
一方で、産業用ロボットの需要は設備投資増減に左右されるため、最終顧客の設備投資方針によっては、需要が急激に変動するリスクがあります。また、競合他社による技術のキャッチアップも潜在的なリスクと捉えています。

世界ロボット出荷台数推移



出典: International Federation of Robotics (IFR)
 ※1 APAC=Asia /Australia (合計)-China-Japan-Korea
 ※2 その他=合計-北米-Asia/Australia (合計)-欧州 (合計)

各国の自動車産業における10,000人あたり産業用ロボットの導入台数



出典: International Federation of Robotics (IFR)

中長期の成長に向けた取り組み

中長期の成長に向け、新たな顧客ニーズへの対応を行うことで信頼関係を深めるとともに、更なる新規開発の推進・品質向上・納期短縮の追求により、産業用ロボット市場における需要増の確実な取り込みを図ります。また、国内工場での能力増強や自動化・省人化による生産性向上に加え、中国生産拠点の整備により、中長期的な需要増に備え安定供給体制の維持・構築を目指します。さらに、産業用ロボット以外の分野では、長年にわたり培った技術開発力により、新製品の拡販と新規市場の開拓に注力します。



ギアヘッドタイプ 「RDシリーズ」

精密減速機RVをベースに、使いやすさを追求したギアヘッドです。サーボモーターと簡単に取付ができ、グリース(潤滑剤)も密封しています。



ギアヘッドタイプ (テーブルモデル) 「RSシリーズ」

位置決めテーブル用途に特化したシリーズです。低床かつ大中空径という使い勝手のよさから、インデックステーブルや各種設備の旋回軸などに、広く採用されています。



コンパクト アクチュエーター 「AFシリーズ」

「精密減速機RV」の特徴である「高精度」「高剛性」「高信頼性」を継承した新製品で、サーボモーターを直結することで、コンパクトな駆動部を実現。サーボモーターと減速機の組込設計や組立の手間を省くことができ、使い易さを提供します。

Web

事業紹介
精密減速機

<https://www.nabtesco.com/products/robot.html>



主要顧客(敬称略)

ファナック、安川電機、川崎重工業、KUKA Roboter、ABB Robotics 他

生産拠点(2016年12月末時点)

三重県(津市)、中国(江蘇省常州市)

市場占有率

産業用ロボットの関節用途: 世界シェア約60%
 工作機械 ATC(Automatic Tool Changer)駆動分野: 国内シェア約60%

事業発展

1976年に建設機械向け減速機付油圧モーターの販売を開始しました。その後、建設機械向け油圧機器市場の成熟化に伴い、減速機の独自技術を活用した成長分野として産業用ロボットに着目、ロボットの関節を制御するための減速機の開発を計画しました。1986年にロボット向け精密減速機の販売を開始、現在では世界市場シェア60%を得るに至りました。2015年には中国において精密減速機の生産拠点を設立し、成長市場での安定供給体制を整えました。

- 1986年 精密減速機RV上市
- 1991年 専用工場として津工場を設立
- 2014年 精密減速機累積生産 500万台達成
- 2015年 中国における生産拠点設立(2016年初頭から生産開始)



インフラ整備を支える建設機械のICT化などに応える技術革新を推進すると共に、グローバル競争力、油圧システム対応力に磨きをかけ、持続的な成長を追求してまいります。

パワーコントロールカンパニー社長 木村 和正

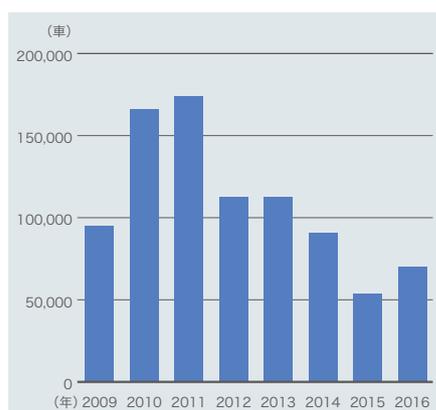
強みの源泉

油圧モーター、減速機、パーキングブレーキなどを一体化した走行ユニット「GMシリーズ」は、コンパクトなサイズで大きなパワーを生み出す効率のよさに加え、耐久性と信頼性に優れ、その性能はナブテスコ製品の特長となっています。1977年の量産開始以来、「GMシリーズ」は顧客に広く支持され、ナブテスコブランドの構築に大きく貢献しています。また、垂井工場では高度な機械加工技術を蓄積しているほか、高い自動化率を実現しており、マザー工場として強みを生み出す源泉となっています。

事業環境(機会とリスク)

最大の建機市場である中国は低迷から徐々に回復し、足元のショベル販売は順調に推移しております。建機業界におけるハイブリッド化やICT化など、新たな付加価値創出の動きも成長機会になると捉えられます。一方で、中国の建機需要を支えている公共投資の伸びが鈍化しショベルの過剰感が出てくる場合や、2015年度に買収したハイエストコーポレーションとのシナジー効果発現に想定以上の時間がかかる場合には、目標達成に遅れが生じるリスクがあります。

中国ショベル販売推移



出典:中国工程机械工業協会

中長期の成長に向けた取り組み

2015年度には中国生産拠点の再編を完了しており、グローバル生産体制の一層の強化に向け、日本、中国、タイの拠点で最適生産を行い、建機市場における需要変動に柔軟に対応できる体制の構築を推進します。当社の強みを生かした新たな製品市場を開拓するとともに、建機のICT化に対応した技術革新を推進し、ハイエストコーポレーションの買収により獲

参考

セグメント別概況
コンポーネント
ソリューションセグメント
(CMP)

P59

MAIN PRODUCTS



クローラー用走行ユニット

パワーショベル走行用油圧ユニットをはじめ、クローラードリル、クローラークレーン、高所作業車などのクローラー、およびホイール走行用油圧ユニットとして使用されています。

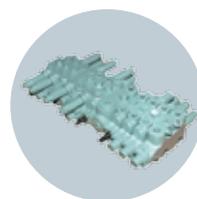
得した製品ラインアップをもとに、これまでのコンポーネント単体での販売から、最適な油圧システムの提案とそれを実現する油圧機器のセット販売へ移行し、更なる付加価値の創出を図ります。

当社油圧機器部門の成長マトリクス

新規市場	【市場開拓】 ・幅広い製品ラインアップをショベル以外の用途に展開 → クレーン(走行・旋回・ウィンチ系)など	→	【多角化】 ・更なる用途開拓、油圧システム対応の強化により、総合油機メーカーの一角へ
	【市場浸透】 ・需要変動への対応力強化 → L/T短縮・自動化推進 ・海外拠点の最大活用・地産地消推進によるコスト競争力の強化		【製品開発】 ・セット販売、油圧システム対応に向けた製品ラインアップの拡充 → M&Aによる製品ラインアップ獲得
既存市場			
	既存製品		新規製品

M&Aに伴うショベル向け製品ラインアップの拡充

	ミニショベル				中大型ショベル			
	走行ユニット	旋回ユニット	ポンプ	バルブ	走行ユニット	旋回ユニット	ポンプ	バルブ
当社	●			●	●			
ハイエスト					●	●	●	



ミニショベル用 コントロールバルブ

ミニショベル専用開発されたセクショナルタイプ(多連型)のコントロールバルブ。ショベルの動作制御をはじめ、さまざまなニーズに対応します。コンパクトさと、多機能性、充実したラインアップが評価され、高い国内シェアを有しています。



油圧ショベル用 旋回ユニット

油圧ショベル用旋回ユニットとして高速モーターと遊星減速機から構成されています。コンパクトな設計により部品点数の低減を図り、静粛性に優れています。旋回用だけでなく、小型クレーンや高所作業車用ウィンチモーターとしても使用されています。



Yaw駆動装置

RV機構による高剛性と高負荷特性を有する駆動装置。低温、高温、塩害地域など、厳しい自然環境でも使用可能です。ローバックラッシュの特性によって、車庫のフィールド寿命を延ばします。

Web

事業紹介
油圧機器

<https://www.nabtesco.com/products/powershovel.html>

FACT SHEET

主要顧客(敬称略)

コマツ、コベルコ建機、日立建機、住友建機、クボタ、ヤンマー、Volvo、JCB、Sany、Xugong Excavator、Liu Gong 他

生産拠点(2016年12月末時点)

岐阜県(不破郡垂井町)、兵庫県(神戸市)、中国(上海市)、タイ(チョンブリ県)

市場占有率

パワーショベル用走行ユニット：世界シェア約30%

事業発展

油圧機器事業は旧帝人製機と旧ナブコが共通して有していた事業です。旧ナブコの油圧機器事業の起源は1930年代に遡り、建設機械・特装車用のみならず一般産業装置用の油圧機器を豊富に揃えていました。また、道路清掃車の国産化にあたり、小型の多連型コントロールバルブを開発し、それが現在のコントロールバルブの原型となっています。

一方、旧帝人製機は1961年に垂井工場を設立し油圧機器事業に進出しました。しかし、当時の主力製品であった油圧モーターの競争力は十分とは言えず、新製品の自社開発を進めました。そして新たに開発された走行ユニット「GMシリーズ」は、油圧ショベル用走行駆動装置に必要な4つの機能(油圧モーター・減速機・バルブ・パーキングブレーキ)を一体化し、かつショベルのクローラージュの幅内に収まる画期的な製品として、順調に量産を開始しました。なお、「GMシリーズ」に採用された減速機技術は、産業用ロボットの関節を制御する精密減速機RVの開発にも繋がりました。

1996年には中国、2008年にはタイに生産拠点を設立し、海外展開を推進し、パワーショベル用走行ユニットの世界シェア30%を有するに至りました。2015年には東芝機械より油圧機器部門ハイエストコーポレーションを買収し、製品ラインアップの拡充と油圧システム技術の強化を図っています。

1937年 防衛用航空機向けの油圧ポンプなどを生産

1949年 油圧機器の製造、販売を開始

1961年 垂井工場開設。油圧機器製造開始、油圧機器事業へ進出

1970年 西神戸工場(現西神工場)を開設(油圧機器および空気圧機器の製造)

1977年 走行ユニット「GMシリーズ」の量産開始。その減速機技術がその後の産業用ロボット向け精密減速機RVの源流となる。

1996年 中国に合弁会社上海帝人製機有限公司を設立(現上海工場)

2008年 タイに「Nabtesco Power Control Co., Ltd.」を設立

2015年 東芝機械株式会社より油圧機器部門ハイエストコーポレーションを買収

2016年 ハイエストコーポレーションを吸収合併



鉄道車両用機器事業

RAILROAD VEHICLE EQUIPMENT BUSINESS



高い安全性が求められる鉄道車両の基幹部品であるブレーキ制御装置・ドア閉閉装置等において、信頼性の高い製品の提供を通じて、鉄道輸送の安全性・利便性向上への貢献を追求しています。日本はもとより、海外鉄道車両市場での積極的な展開により、持続的な成長を実現してまいります。

鉄道カンパニー社長 伊牟田 幸裕

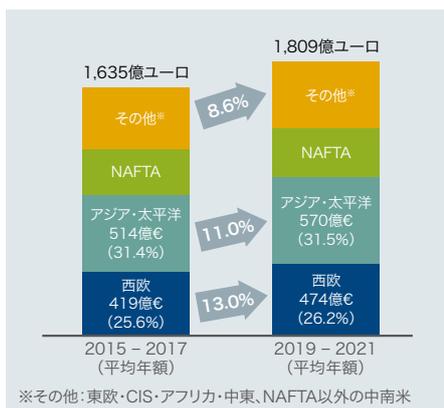
強みの源泉

1925年に当時の鉄道省からエアブレーキ装置を初受注以来、ニーズの変化に合わせ、ブレーキの各機構をユニット化することにより、省スペース化に貢献するなど、高信頼のブレーキシステム提供を通じて蓄積した技術力がナブテスコの強みです。また、社会インフラである鉄道車両用機器には、高い安全性と信頼性が求められます。そのため、長年にわたり顧客満足度を追求し、構築してきた顧客との信頼関係もナブテスコの強みであり、それが継続的なMRO (Maintenance, Repair, Overhaul) の提供にも繋がっています。

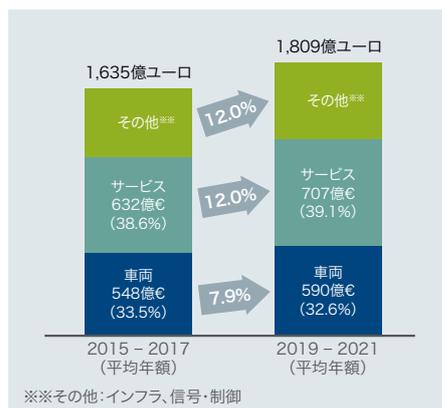
事業環境(機会とリスク)

日本市場は置き換え需要を中心として、今後も安定的な推移が見込まれます。中国高速鉄道市場は成熟化する見通しですが、生活の利便性改善や環境汚染問題の解消等を目的として、地下鉄需要については今後も伸長すると期待されます。ただし、中国高速鉄道の技術の国産化は潜在的なリスクと考えられます。一方、欧州市場は、引き続き安定成長が見込まれているほか、東南アジア市場での日本の車両メーカーによる受注活動の活発化も好機と捉えられます。

鉄道産業の市場規模(地域別)



鉄道産業の市場規模(セグメント別)



出典: UNIFE/欧州鉄道産業連盟

参考

セグメント別概況
 トランスポート
 ソリューションセグメント
 (TRS)

P59

MAIN PRODUCTS



ユニットブレーキ

従来の基礎ブレーキ装置の機能をそのまま一体化し、さらに自動隙間調整機構を内蔵。小型軽量化、保守の簡易化、騒音対策およびブレーキ効率の安定化を実現しています。



鉄道車両用ブレーキ制御装置

電気指令式エアブレーキシステムの中核を担うブレーキ受量器と、常用・非常ブレーキ用のブレーキシリンダー圧力を出力する空気ブレーキ関連弁類をユニット化した装置です。



鉄道車両用ドア開閉装置

新幹線をはじめとする高速鉄道、通勤形電車、LRV(超低床式路面電車)まで、あらゆる用途の車両に適応したドア開閉装置をラインアップ。さまざまなタイプのドアシステムを網羅しています。

Web

事業紹介
鉄道車両用機器

<https://www.nabtesco.com/products/railway.html>

中長期の成長に向けた取り組み

世界に点在する有望市場に効果的かつ効率的に対応するため、日本・中国・欧州の三極体制での最適な開発、調達、生産を進め、全方位的にビジネスを拡大していきます。特に、世界最大の鉄道市場である欧州においては、現地拠点の活用による案件獲得・認証取得を進め、中期経営計画期間における躍進を目指します。

国内で蓄積した実績・技術力と現地ネットワークを活用し、中国地下鉄向けに拡販するほか、引き続き顧客満足度の向上に注力し、ナブテスコへの信頼を軸として、日本および中国でのMROビジネスの拡大を図ります。また、東南アジアにおける中古車両市場についても、新たに設立したアフターサービス拠点を通じて、鉄道事業者に対する技術支援やメンテナンス部品を供給し、同地域での鉄道インフラ整備に貢献するとともに、MRO需要の獲得に継続的に取り組めます。



FACT SHEET

主要顧客(敬称略)

JR各社、民鉄各社、川崎重工業、日立製作所、中国鉄道関連各社 他

生産拠点(2016年12月末時点)

兵庫県(神戸市)、中国(江蘇省常州市)、イタリア(ピエモンテ州)

市場占有率

鉄道車両用ブレーキシステム：国内シェア約50%、中国高速鉄道向けシェア約40%

鉄道車両用ドア開閉装置：国内シェア約70%

事業発展

1925年、旧鉄道省からエアブレーキ装置を受注したことが鉄道車両用機器事業の始まりです。

1960年代は、東京オリンピックの開催に向け新幹線の開業や都市圏鉄道網の整備が進展するなど鉄道車両の高速化・大量輸送が幕開けした時代であり、高速走行においても安全性を第一とする高信頼性のシステム(自動列車制御方式)や、電気指令式ブレーキを開発しました。さらに、都市部交通渋滞緩和のため地下鉄の建設が相次いだことと歩調を合わせ、市場が拡大してきました。

その後、ハードを中心とした製品開発から、システムを中心とした提案型商品開発へとビジネスモデルを転換し、事業拡大に取り組んでいきました。

2000年代以降は、中国や台湾での高速鉄道や地下鉄等へ展開したほか、2013年にはイタリアの鉄道車両用ドアメーカー(現Nabtesco Oclap S.r.l.)を買収し欧州を含む世界へと事業を拡大しています。

1925年 鉄道省からエアブレーキ装置を初受注
鉄道車両用エアブレーキ装置の製造・販売を開始

1998年 鉄道用車両機器の神戸工場を移転新設

2011年 中国に「江蘇納博特斯克今創軌道設備有限公司」を設立

2012年 IRIS(国際鉄道産業標準規格)の認証取得

2013年 イタリア鉄道製品メーカーOclapを買収、「Nabtesco Oclap S.r.l.」設立
英国の都市間高速鉄道(IEP)車両向け「空気式ドアシステム」を受注

2014年 Bombardier Transportationから日本初の「鉄道車両用運転室ドアおよび車内ドア」のグローバルサプライヤーに認定

2015年 Siemens AGよりフランス・レンヌ地下鉄向け乗客用ドアを受注

2017年 東南アジア向けアフターサービス拠点「Nabtesco Service Southeast Asia Co., Ltd」をタイに設立



成長を続ける民間航空機市場において、安全運航を支える製品を着実に供給し、持続的な成長を実現します。生産・技術・アフターサービスのイノベーションを起こすことにより、オペレーションでの環境負荷を抑制するとともに、ビジネスの拡大を通じて、日本の航空産業の発展と地域社会にも貢献してまいります。

航空宇宙カンパニー社長 長田 信隆

強みの源泉

モーションコントロール技術、技術開発力

防衛と民需それぞれの分野で長年にわたり、顧客ニーズへの対応を通じて蓄積してきたノウハウや技術開発力が強みです。安全性が何よりも重視される航空機分野で培ってきた世界最高レベルの生産技術や知見が、高い信頼性のあるフライト・コントロール・アクチュエーション・システム(FCAS)の開発を可能にしています。

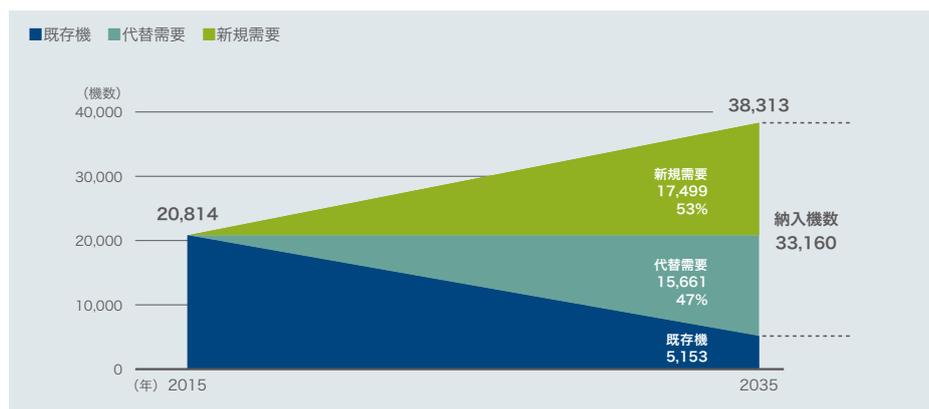
顧客との信頼関係

常にお客さま目線に立ち、プロアクティブな姿勢を保ちながら、世界の航空機メーカーに対し40年近くにわたりベストソリューションを提供しています。顧客との緊密な信頼関係がナブテスコの強みであり、世界トップクラスのFCASサプライヤーの地位を確立しています。

生産体制

品質・生産性向上の継続的な取り組みの蓄積は、日米2つの工場に集約されています。

旅客機の需要予測



出典：一般財団法人 日本航空機開発協会

参考

セグメント別概況
トランスポート
ソリューションセグメント
(TRS)

P59

MAIN PRODUCTS



フライト・コントロール・アクチュエーション・システム

主翼の補助翼や尾翼の昇降舵などの可動翼を作動させ、機体の飛行姿勢を制御するシステムです。ナブテスコは日本のリーディングカンパニーであり、世界市場でもメジャープレーヤーの1社として広く認知されています。

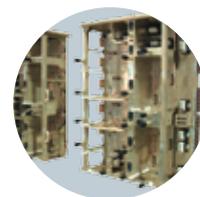
事業環境(機会とリスク)

民間航空機分野は今後20年間で航空機運用が2倍まで成長する見通しです。防衛予算は微増傾向ながら中長期的に安定した状態が継続すると考えています。一方で、世界経済の成長鈍化や政治的変動などの要因が、航空機需要に影響を及ぼすリスクがあります。

中長期の成長に向けた取り組み

顧客との信頼関係を活かし、コミュニケーションを密にとりながら、「ニーズ」や「ウォンツ」を分析し、資源の集中により質の高い競争優位性のあるソリューションの提案を行います。新たな付加価値を提供するため、技術開発力に磨きをかけ、日米の生産拠点を強化することで、2017年以降の航空機メーカーによる新プログラム量産開始に伴い急増する需要の取り込みを図ります。

バリューチェーン全てにおいて価値の提供を常に考慮したアクションを起こすとともに、「利益ある成長」を念頭に、アフターサービス分野での取組みを更に強化していきます。



高電圧配電装置

従来機に比べ格段に電力需要が大きくなったB787で初めて採用された、電源関連の装置をコンパクトに一括収納することが可能な配電装置です。配線量を削減し、機体の軽量化、メンテナンス性の向上にも寄与します。

Web

事業紹介 航空機器

<https://www.nabtesco.com/products/aircraft.html>



主要顧客(敬称略)

Boeing、三菱航空機、川崎重工業、三菱重工業、IHI、防衛省、エアライン各社 他

生産拠点(2016年12月末時点)

岐阜県(不破郡垂井町)、米国(ワシントン州)

市場占有率

FCASの国産機シェア：約100%

事業発展

航空機器事業は、戦時中の飛行機脚部品の製造に始まり、戦後は海外からの技術導入を行うことで広範囲の要素技術を吸収するとともに、機器の設計・開発・生産に係わる基盤的ノウハウを習得しました。

その後、海外民間航空機市場への進出を目指し、1976年にはBoeingとの取引を開始しました。1990年には、民間航空機の飛行制御システムとして世界で初めてのシステム受注となるB777向けFCASの受注に成功しました。この成功は、世界市場における当社の地位を高め、その後の成長への転機となりました。

2014年以降、「Boeing Supplier of the Year」を3度受賞するなどQCDS(Quality, Cost, Delivery, Service)パフォーマンスに磨きをかけ、さまざまな機体へのFCAS受注・供給・サービスを通じて着実に事業を拡大しています。

1944年 防衛用航空機部品の国産開始

1970年代後半

B737クラシック用のランディングギアの油圧アクチュエーター他受注

1976年 米国ワシントン州に現地法人テイジンセイキ・アメリカ(現ナブテスコ エアロスペース)を設立

1979年 B767用スポイラー・アクチュエーターおよびB757型機用エルロン・アクチュエーターを受注

1990年 B777用FCAS受注

2006年 B787向け高電圧配電装置受注

2006年 B747-8向けエルロン・アクチュエーター/スポイラー・アクチュエーターを受注

2008年 MRJ(Mitsubishi Regional Jet)向けFCASを受注

2012年 B777のFCAS納入累計1,000機を達成

2013年 B737最新モデル「737MAX」向けスポイラー・アクチュエーターを受注

2014年 「2013 Boeing Supplier of the Year」を受賞

2015年 B777の次世代機「B777X」向けFCASを受注

2016年 「2015 Boeing Supplier of the Year」を受賞

岐阜工場に「EHSV棟」「表面処理棟」を増設

2017年 「2016 Boeing Supplier of the Year」を受賞



「2016 Boeing Supplier of the Year」(環境部門)に選定されました。2014年より4年間で3度目の受賞となります。



商用車用機器事業

COMMERCIAL VEHICLE EQUIPMENT BUSINESS



日本No.1の商用車用エアブレーキシステムメーカーとして、長期的な輸送量増加に伴うトラック輸送への安全・環境・省人化ニーズの高まりに対応していきます。日・欧・亜生産拠点の活用と製品ラインアップの拡充により、市場を世界に広げ、競争力の更なる強化を追求します。

ナブテスコオートモーティブ(株) 代表取締役社長 小川 道雄

強みの源泉

長年にわたり日本車の高い要求品質に磨かれた技術力とブランド力の蓄積がナブテスコの強みです。商用車向けの代表製品のひとつであるエアドライヤーは、ナブテスコが日本で初めて開発に成功した製品であり、安全性と環境性に優れています。海外生産拠点の活用によりグローバルに事業展開できる点もナブテスコの強みです。

事業環境(機会とリスク)

日本市場においては、経済政策やEコマース拡大による荷動きの増加に加え、約10年前に導入された環境規制に伴う買い替えサイクルにより、トラックの需要は安定的に推移する見通しです。新興国市場は中長期的に年5%程度の伸びが見込まれていますが、特に、日系トラックメーカーが高い市場シェアを有するASEAN市場において、欧州や新興国メーカーとの競争が激化しており、価格競争に巻き込まれるリスクがあります。

中長期の成長に向けた取り組み

さらなる付加価値の創出および品質管理体制の強化により、継続して顧客満足度の向上に努め、国内市場におけるシェアを維持します。また、国内外拠点の活用および現地調達の推進により、有望市場であるASEAN市場における確実な需要の取り込みをはかるとともに、インドでのマーケティング強化により受注拡大を追求します。

さらに、欧州コンプレッサーメーカーの買収により、主力製品のエアドライヤーとコンプレッサーを合わせた付加価値の高いシステムの早期製品化を目指すとともに、欧州顧客との関係をより強固なものとし、販売シナジーを創出してまいります。

参考

セグメント別概況
トランスポート
ソリューションセグメント
(TRS)

P59

MAIN PRODUCTS



商用車用エアドライヤー

圧縮空気中の水分と油分を除去し、エアコントロールシステムの耐久性と信頼性を高めます。国内の主要な大型トラックメーカーに採用されています。



商用車用ウェッジブレーキ用チャンバー

大型トラックの車輪部分に装着され、空気圧によってピストンを押すことで、ブレーキをかけます。



乗用車用油圧クラッチ マスターシリンダー

MT(マニュアルトランスミッション)車のクラッチペダルからの踏力を油圧に変え、クラッチ本体に伝達します。国内の自動車メーカーに提供しています。

Web

事業紹介
商用車用機器

<https://www.nabtesco.com/products/automobile.html>



主要顧客(敬称略)

日野自動車、三菱ふそうトラック・バス、いすゞ自動車、UDトラックス、日産自動車 他

生産拠点(2016年12月末時点)

山形県(村山市)、タイ(サムットプラーク県)、インド(ハリヤーナ州)、ドイツ(ザクセン州)

市場占有率

商用車用ウェッジブレーキ用チャンパー：国内シェア約70%

商用車用エアドライヤー：国内シェア約85%

事業発展

1933年に自動車用オイルブレーキを日本で初めて製造・販売しました。その後、商用車向けエアブレーキ装置の国産化にも成功。以降も安全性を目指した技術開発を行い、周辺機器の開発を進め、自動車産業の発展とともに事業を拡大していきました。

1972年には、日本で最初に商用車用エアドライヤーの開発に成功しました。これにより、エアブレーキシステムの中に含まれる水分を除去し、発錆やバルブの凍結といった問題を解決することができました。

その後、2004年にタイでの生産拠点を設立したほか、事業の発展に合わせて2009年にはナブテスコオートモーティブ(株)として分社化しました。2013年にはインドに合併会社(Minda Nabtesco Automotive Private Limited)を設立し、インドのトラック市場に参入するなど、市場を世界に広げています。さらに、2016年には独エアコンプレッサーメーカーを買収し、システム化製品の開発を加速しています。

- 1933年 商用車用オイルブレーキを日本で初めて製造・販売
- 1937年 商用車用エアブレーキ装置を日本で初めて製造・販売
- 1972年 日本で初めて商用車用エアドライヤーの開発に成功
- 1991年 山形工場を開設(商用車用機器の製造)
- 2004年 タイに自動車部品製販の合併会社を設立
(Nabtesco Automotive Products (Thailand) Co., Ltd)
- 2009年 ナブテスコオートモーティブ株式会社として事業開始
- 2013年 インドに商用車用機器製販の合併会社を設立
(Minda Nabtesco Automotive Private Limited)
- 2016年 ドイツのエアコンプレッサーメーカーを買収、「Nabtesco ITG GmbH」を設立



船用機器事業

MARINE VESSEL EQUIPMENT BUSINESS



「船用エンジン制御システム」の提供を通じて、船舶の安全で効率的な運航に貢献しています。また、グローバルに適用される船舶への環境規制を先取りし、環境負荷低減に寄与する「電子制御ディーゼルエンジン」に対応した製品ラインアップの拡充・拡販とサービス支援体制の拡充を推進します。

船用カンパニー社長 釣 泰造

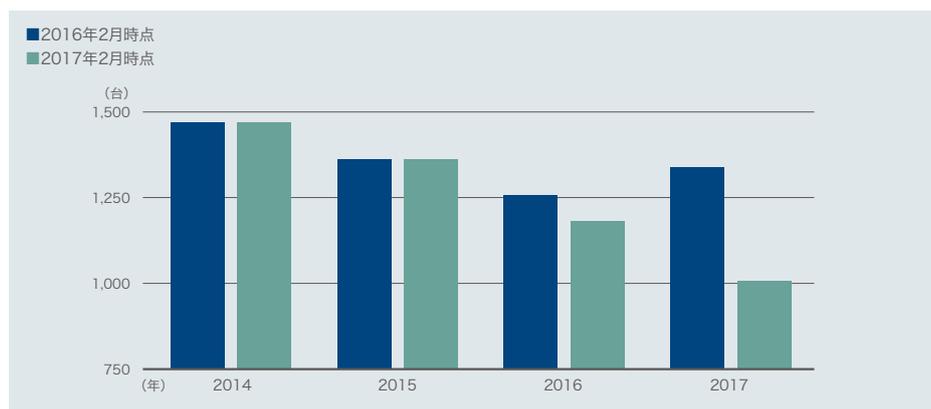
強みの源泉

環境に配慮した新しい価値を生み出すべく製品開発を遂行しており、既存製品に加え、環境規制強化に適合する大型船舶エンジンの電子化に対応する製品をラインアップしている点が強みです。また、日本、シンガポール、オランダ、中国、韓国の拠点を活用し、24時間365日に対応可能な充実したサービス支援体制を展開している点もナブテスコの強みです。

事業環境(機会とリスク)

大型船舶エンジンの電子化は、想定を上回る速度で進行しており、電子化対応機器需要の取り込みが、船用機器事業の戦略の柱となっています。一方で、シクリカルな事業であり、景気変動の影響を受けるリスクがあるものの、MRO事業の拡大が事業の安定に寄与するものと考えています。

世界2ストローク船用ディーゼルエンジン生産台数予測



出典：当社調べ

参考

セグメント別概況
トランスポート
ソリューションセグメント
(TRS)
P59

MAIN PRODUCTS



主機遠隔操縦装置 (M-800-V)

船舶のディーゼルエンジンを、船橋や制御室から遠隔操縦する装置。回転数の指令を出すほか、状態監視を行います。最新ネットワーク機能に加え、液晶タッチパネルを採用することで操作性・拡張性に優れたシステムです。

中長期の成長に向けた取り組み

市場のニーズに柔軟に対応し、電子化対応機器や環境対応製品需要を中心に、お客さまの課題を解決する新製品を創出するほか、日本・中国・韓国の三極生産体制を軌道に乗せ、さらなるQCD(Quality, Cost, Delivery)の向上を目指します。さらに、サービスネットワーク拡充により高品質なサービスを提供できる体制を整備し、予防保守提案を通じて潜在的なニーズに応えてまいります。

その対応として、製品の故障予知機能の開発や、メンテナンスのリードタイムやコストを圧縮できる新製品の開発に加え、お客さまの安全運航を24時間シームレスにサポートできる体制を構築します。

FACT SHEET

主要顧客(敬称略)

川崎重工業、三井造船、三菱重工業、日立造船
Hyundai Heavy Industries、Doosan Engine、
上海外高橋造船、Hudong Heavy Machinery、
MAN Diesel 他

生産拠点(2016年12月末時点)

兵庫県(神戸市)、中国(上海市)、韓国(釜山広域市)

市場占有率

船用エンジン制御システム：国内シェア約60%(世界シェア約40%)

事業発展

1943年に空気圧操作弁を開発して以来、産業用空気圧制御技術を向上し、この技術を用いて遠隔操縦装置のほか、陸上発電機用・船用ディーゼルエンジンの起動空気管制弁など、各種バルブ類と冷凍機用ガス圧縮機を製造してきました。

その後、各国船級協会の規格基準へ対応できる基礎を構築し、1963年には日本初の空気式エンジン遠隔操縦装置を開発しました。戦後わずか11年で新造船建造世界一となった日本の造船業界が貿易拡大の追い風を受けると軌を一にして、船舶に搭載される機械類の自動化が一気に加速するのに対応し、日本の大型エンジン向けの空気式エンジン遠隔操縦装置の市場シェアを大きく伸ばしました。

1975年頃からは電子技術を応用した制御の高度化へのニーズが高まるのを受け、メカトロニクスへの進化を目指した当社は、1983年にマイコン式主機遠隔操縦装置を開発し標準化が進みました。また、1987年にはマイコン式船舶用エンジン用電子ガバナーを投入し、エンジン制御のトップメーカーの地位を築きました。

一方、サービス事業では、予防保守提案によるサービス充実に向け、1990年代後半にはオランダおよびシンガポールにサービス拠点を設立しサービスネットワークを拡充してきました。

- 1950年 船用冷凍機用ガス圧縮機を納入
- 1963年 船用エンジン制御装置の製造、販売を開始
- 1983年 マイコン式船舶用制御装置を開発、販売開始
- 1986年 マイコン式船舶用制御装置の量産型M-800Xを販売開始
- 1987年 マイコン式船舶用電子ガバナーを開発、販売開始
- 1995年 オランダに「Nabmic B.V.」を設立
- 1997年 シンガポールに「Nabtesco Marine Service Pte., Ltd.」を設立
- 2000年 韓国に「Nabtesco Marinotec Co., Ltd.」を設立
- 2006年 船用機械装置累計出荷台数30,000台を達成
- 2008年 電子制御エンジン向け油圧制御バルブの製造、販売を開始
- 2013年 中国に「上海納博特斯克船舶機械有限公司」(生産工場)を設立
- 2014年 マリタイムイノベーションジャパンの研究開発ネットワークへの参加を決定
船舶用「電子ガバナー装置」納入累計7,000台を達成
- 2016年 船用機械装置累計出荷台数50,000台を達成
電子制御高速油圧バルブ出荷台数10,000台を達成



電子制御高速油圧バルブ

電子制御ディーゼルエンジン1気筒につき1台搭載され、燃料噴射のタイミングと量、排気弁の駆動タイミングを電子制御します。燃費向上に貢献することから、環境対応コンポーネントとして注目されています。



電子制御ディーゼルGAPセンサー

エンジンの燃料噴射ポンプおよび排気弁の動きをモニタリングするセンサー。異常な動きを検知してアラームを発生することにより、ディーゼルエンジン電子制御システムの信頼性を高めます。

Web

事業紹介 船用機器

<https://www.nabtesco.com/products/ship.html>



あらゆる人の移動・生活空間に安全、安心、快適を提供する事業コンセプトのもと、「NABCO」「GILGEN」のブランドにより、日本、欧州、北米、中国を軸にグローバルに事業を展開し、移動・生活空間におけるバリアフリー化、安全性の確保を実現します。

住環境カンパニー社長 上仲 宏二

強みの源泉

グローバル展開

1956年に国産第1号の自動ドアを世に送り出して以来、現在では国内自動ドア市場シェアの約50%を有しています。世界自動ドア市場シェアでも約20%とグローバルトップの一角を占めており、日本・欧州・北米・中国の4極での「NABCO」「GILGEN」の2ブランド展開が当社の強みとなっています。

全世界で製品力・技術対応力を集結し、さまざまな商品の提供から、施工、保守・管理までを一貫して担うソリューション提供も強みとなります。ナブテスコは、世界で唯一、自動ドア・プラットフォームドアの世界4大市場をカバーする、ユニークな地位を築いています。

自動ドアを軸とする豊富な商品ラインアップ

建物用自動ドアを主体に、特殊用途向け自動ドア、産業用自動ドアなど、自動ドアに特化したトップブランド・メーカーとして幅広い商品を取り揃え、お客さまのニーズに応えます。

販売・施工ネットワーク

日本全国のすみずみまでをカバーする販売・施工・保守サポート体制がナブテスコの高い市場シェアを支えています。海外の主要な市場においても、販売・施工・保守ネットワークを構築しており、世界トップクラスの市場シェアを築いています。

事業環境(機会とリスク)

欧州においては、政治、経済の不透明感から同地域での自動ドア需要が停滞するリスクが懸念されるものの、スイス市場での安定的な需要が継続すると見られます。また、当面は、東京オリンピックに向けた堅調な需要に支えられ、全体として自動ドアのグローバル市場は底堅く推移するものと予想されますが、長期的には、国内の少子高齢化の進展に伴い、市場が縮小するリスクがあります。これに対して、国内外でのM&Aによる事業規模拡大と人口増が続く北米市場や社会インフラ整備が進む東南アジア等への事業展開により、リスクを分散し安定的な収益性を確保して参ります。

参考

セグメント別概況
アクセシビリティ
ソリューションセグメント
(ACB)

P59

MAIN PRODUCTS



GILGEN
スイス ウェストサイド
ショッピングセンター

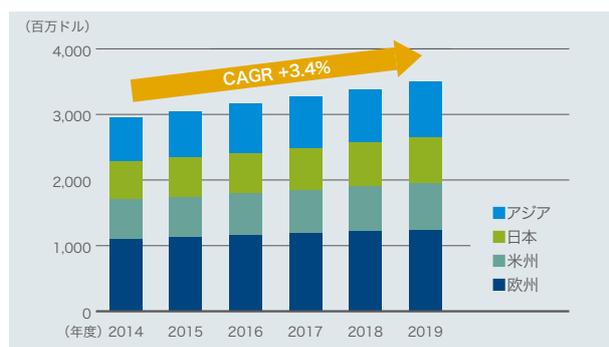
建物・産業用自動ドア

最先端技術を投入した高信頼の自動ドア。オフィスビルをはじめ、さまざまな公共施設、商業施設に設置しています。また工場やごみ処理場といった産業用設備でも豊富な実績があります。

中長期の成長に向けた取り組み

M&Aと内部成長で、事業規模の拡大を目指します。成熟市場においては、高いシェアを活かし、汎用の自動ドアからカスタムメイドまでのさまざまな商品の提供から、施工、保守・管理までのソリューションサービスを提供することで、顧客満足度と収益性を改善します。

自動ドア市場



出所: IHS



GILGEN
パリ地下鉄1号線・13号線「bijou®」

プラットフォームドア

乗降客の安全確保のため、世界各国の路線で不可欠になっているプラットフォームドア。欧米やアジアをはじめ世界各地で需要が拡大しています。世界シェア20%とトップの一角を占め、特に欧州、香港、日本の先進国市場で活躍しています。



NABCO
ゆりかもめ(東京臨海新交通臨海線)

プラットフォームスクリーンドア

プラットフォームスクリーンドアは、乗降客の安全性に加え、強い列車風の防止、空調効率向上の提供、或いは新交通システムでの無人運転を可能とするホームドアです。日本国内では95%のシェアを有しています。

Web

事業紹介
自動ドア・
プラットフォームドア

<https://www.nabtesco.com/products/automaticdoor.html>



FACT SHEET

主要顧客(敬称略)

各種建物用自動ドア: 大手ゼネコン、建設工事会社、サッシメーカー、商業施設、病院、公共機関、産業用施設(工場等)、他多数

プラットフォームドア: 各国鉄道会社

生産拠点(2016年12月末時点)

兵庫県(神戸市)、米国(ウィスコンシン州)、スイス(ベルン州)、中国(北京市)

市場占有率

建物用自動ドア: 国内シェア約50%(世界シェア約20%)

プラットフォームスクリーンドア: 国内シェア約95%(累計)

事業発展

当社の前身の一社である旧ナブコは、鉄道車両用ブレーキや自動車用オイルブレーキなどの輸送用機器とは別の新分野進出を目指すなかで、1953年に鉄道車両および建物用自動扉装置の製造、販売を開始し、1956年には自動ドアの国産第1号機を手掛けました。その後、東京オリンピックが都心を中心として爆発的な建築ブームを呼び、高層ビルが続々と建設され、自動ドアも急速に普及が進みました。同時に日本全国に販売網を展開し、きめ細かいサービス体制を構築することで1960年代前半までには国内における揺るぎない地位を確立しました。海外市場に向けても1961年の香港への輸出を手始めに、積極的に事業展開を図り、1990年代には米国市場進出の足掛かりを築きました。

また、2011年にはGilgen Door Systems AG(Kabaグループ自動ドア部門)の買収により、欧州市場への本格的進出を果たし、グローバルなブランド展開を推進しています。国内市場でも、2013年にはナブコ自動ドア生産累計200万台を達成し、その後も著名な商業施設や公共施設等で採用を増やしています。

「NABCO」「GILGEN」というブランド展開によって、世界で唯一自動ドア・プラットフォームドアの世界4大市場(日・米・欧・中)をカバーするトップレベルの地位を確立しています。

- 1956年 自動ドア国産1号機誕生
- 1957年 大阪ドアエンデン(現ナブコドア)創業
- 1992年 米国の自動ドアメーカーLANSONグループを買収(現NABCO Entrances, Inc.)
- 1995年 中国に中建納博克自動門有限公司(現 納博克自動門(北京)有限公司)設立
- 2011年 スイスKabaより自動ドア部門を買収、「Gilgen Door Systems AG」設立
自動ドアおよびプラットフォームドア事業における日・米・欧・中の4極体制を確立
- 2012年 ナブコドア株式会社を株式交換により、完全子会社化
- 2013年 ナブコ自動ドア生産累計200万台達成
- 2016年 ナブコシステム株式会社の株式を追加取得し、連結子会社化



包装機事業

PACKAGING MACHINES BUSINESS



次世代高速充填包装機の開発やサービス体制の強化と積極的な海外展開を推進し、「食の安全」と共に加工食品等の生産現場での「省人化ニーズ」に応えていきます。また、輸送効率に優れたレトルトパウチ用包装機の幅広い提供を通じて、物流におけるCO₂排出量削減に貢献してまいります。

東洋自動機(株) 代表取締役社長 北村 明義

強みの源泉

高度な技術力と現場力

充填包装の一連の動きを1ラインで実現するロータリー包装機の開発に世界で初めて成功した技術開発力と、高速・確実かつ安定した気密性を実現する制御技術、そして、これらを支えるきめ細かな現場対応力がナブテスコの強みです。

顧客との信頼関係

高性能・省スペースに加え、食品の安全・安心を守るシール工程の機密性で食品メーカーから高い信頼を得ています。

事業環境(機会とリスク)

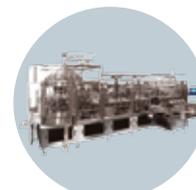
日本国内では、中食化・個食化傾向の進展に伴い、食品のレトルトパウチ化ニーズが高まり、プライベートブランド向けの包装需要が堅調です。北米においても、缶詰に代わる保存食品の形態として、パウチ包装が徐々に浸透してきています。さらに、中国をはじめとする新興国では、安全・衛生面における品質重視の傾向が強まり、精度の高い加工を実現する当社製包装機へのニーズが高まっています。一方で、輸出量の増加による為替リスクの増加は、競争条件の変化を増幅するとともに、業績の変動要因になります。

参考

セグメント別概況
マニファクチャリング
ソリューションセグメント
(MFR)

P59

MAIN PRODUCTS



超高速自動充填包装機

高速連続モーションにより、高性能・省スペースを実現する超高速自動充填包装機です。レトルト食品はもとより、スープ・ソースなどの食品、詰替用液体洗剤まで、幅広い製品に対応することで、量産品の費用低減に大きく貢献しています。



高速自動充填包装機

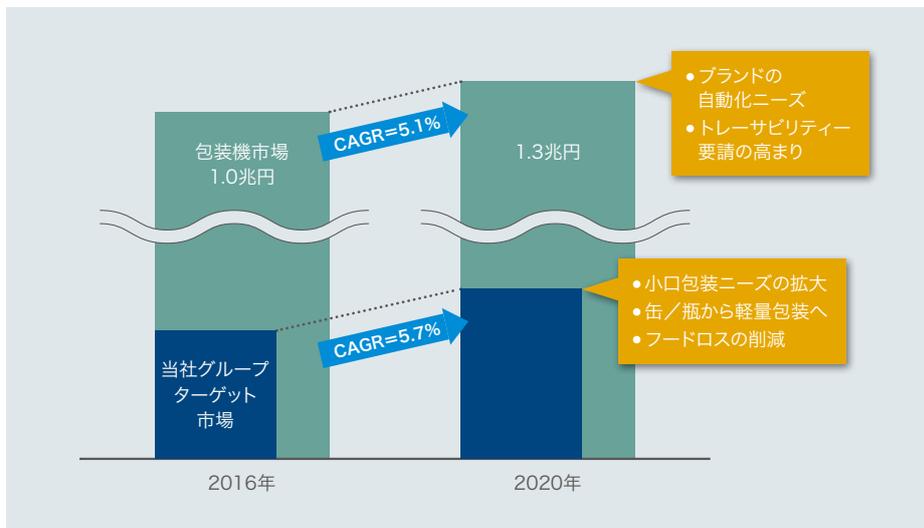
10工程での多様な食品包装に対応する高速自動充填包装機です。液体だけでなく固液混合物にも対応。2袋同時生産が可能のため、1台で2台分の生産能力を備え、設置スペースを大幅に縮小できます。また、各種検査装置の取付やスチーム脱気にも対応しています。

Web

事業紹介 包装機

<https://www.nabtesco.com/products/packing.html>

包装機の市場規模と成長予測



出典：包装機市場：freedonia
当社グループターゲット市場：当社推定

中長期の成長に向けた取り組み

海外拠点および代理店強化策により、主として欧州・北米・中国・東南アジアにおける海外売上上の拡大を図ります。また、高度化する顧客のニーズに対応するため、次世代高速機等の製品開発や国内外でのサービス体制強化により、競争優位性の維持・拡大を図ります。



主要顧客(敬称略)

製糖・製塩メーカー、食品・飲料メーカー、洗剤メーカー、ヘアケア・化粧品メーカー
ペットフードメーカー、北米飲料メーカー、中国食品メーカー 他

生産拠点(2016年12月末時点)

山口県(岩国市)、中国(遼寧省大連市)

市場占有率

レトルト食品用充填包装機：国内シェア約85%

事業発展

日本の経済成長に伴い多方面で自動化・省力化が提唱される中、1964年、自動包装機を開発し包装機器事業へ進出しました。自動包装機は1960年代中盤に、製塩業界、製糖業界、菓子業界へと急速に普及しました。1970年代には、ファーストフードの普及や外食の増大による冷凍食品メーカーの加工自動化ニーズの高まりを受け、自動化技術を用いた自動食品機械の開発に着手し、日本初のレトルトカレー用包装機、真空包装機の開発に成功しました。

さらに、1994年にはスパウト袋用包装機の納入を開始したほか、2011年には中国・大連に製造拠点を設立、2013年には米国に販売・サービスのための現地法人を設立し、順調に事業を拡大しています。

- 1964年 自動包装機を開発、包装機器事業へ進出
- 1970年 日本初のレトルトカレー用包装機を納入
- 1976年 真空包装機を納入開始
- 1994年 スパウト袋用包装機を納入開始
- 2011年 中国・大連に子会社、大連東洋自動機包装設備有限公司を設立
- 2013年 北米に包装機販売の現地法人「TOYO JIDOKI AMERICA CORP」を設立

01 ナブテスコの研究開発の考え方

ナブテスコは、「モーションコントロール」をキーワードに、コンポーネント技術とシステム技術を統合し、高精度な制御装置、駆動装置等の開発に取り組んでいます。先端企業である顧客との信頼関係をベースに、高度な顧客ニーズを感じし既存技術を深耕しながら、コンポーネント販売からソリューション提供事業への転換を図っており、メカトロ化・システム化製品など新商品・新事業の創出を追求しています。

その実現に向け、ナブテスコでは、さまざまなアクションを展開しており、海外大学・研究機関との共同研究やM&Aを積極的に推進しています。また、大学・研究機関が集積する京都に所在する京都リサーチパークに移転・拡充した「ナブテスコ・デジタル・エンジニアリング・センター(NDEC)」を通じて、企業・大学との「社外連携」「大学連携」をオーブ

ンイノベーション方式の活用により促進しています。これらの取り組みを通じて、多様な技術の採り込みと開発スピードの向上、グローバルな技術人財の育成を図り、新商品・新事業の創出を推進していく方針です。

研究開発費・売上高研究開発費比率の推移



※当社および国内連結子会社9カ月、海外連結子会社12カ月を連結対象期間としています。

02 研究開発体制

技術本部の役割

① 社内カンパニーの支援

技術本部では、各事業分野トップクラスの品質を確立するため、社内カンパニーの課題や人材育成に対して、提言や支援を行っています。ITを取り込んだ開発・設計ツール(Computer Aided Engineering (CAE)・Digital Engineering (DE)・3Dプリンター)や独自の材料技術を駆使し、製品開発の初期段階でのシミュレーションを通じて事前検証を精緻に行うフロントローディング型開発支援、電子技術・センサー技術提供による人材育成を含めた開発支援を行っています。さらに、知的財産戦略の策定・展開を図り、各事業での強い競争力の構築と技術契約における正当な権利と利益の確保に努めています。

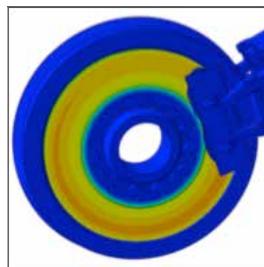
② 新事業の創出

技術本部では、市場ニーズ、技術シーズを問わず将来のビジネスの芽を探索しており、さまざまな開発テーマに取り組んでいます。また、複数の開発テーマにおいて、国内外大学・研究機関や企業と共同研究を推進し、高レベルな技術開発をスピーディーに行っています。NDECでは、オープンイノベーション方式を通じた広範な産産・産学連携により、新事業の創出を図っています。

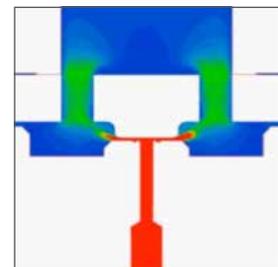
③ 基盤技術の充実(表面処理技術、熱処理技術)

近年の各種機械の省エネ化や長寿命化は進化が目覚まし

く、それを実現しているのが最新の表面処理技術や熱処理技術と言われています。技術本部ではこれら最新の基盤技術を積極的に導入し、その有効性を試験室レベルで先行して実証しており、その実証結果を社内公開し、各社内カンパニーと協働で、製品毎・部品毎に適用していきます。新興国による技術のキャッチアップが進むなかで、この様な基盤技術を充実するとともに、他社には模倣ができないように“ブラックボックス化”し、製品競争力の維持・拡大に役立てています。



ディスクブレーキ熱解析例



高速電磁弁の連成(構造⇔流体)解析例



ロボット動的シミュレーション例

03 主要な研究開発分野

OVALO GmbHの買収

(メカトロ化、システム化の加速へ)

当社は、2017年3月にドイツのOVALO GmbHを買収しました。同社が保有するモーター、コントロールユニット一体製品の開発能力を活用し、多様化、高度化するお客様のニーズに対応していくために不可欠な、当社製品全体のメカトロ化、システム化を加速していきます。

また、同じく当社の連結対象となった傘下のadcos GmbHについても、メカトロニクス製品開発の根幹となる「モデルベース開発」の技術を有しており、開発効率や品質向上を飛躍的に高めるノウハウとして有効活用します。

今回の買収は当社としては初めて技術本部主導で行った案件であり、OVALO社やadcos社が保有する先端技術を、事業の枠に捉われず活用することで、グループ内のシナジー効果を最大限に発揮し、新たなビジネスへと繋げていきます。

Additive Manufacturing

(3Dプリンター活用による新たな製造技術の獲得へ)

3Dプリンター技術は、従来のRP(Rapid Prototyping: 試作)からAM(Additive Manufacturing: 付加製造法)と呼ばれる新たな段階に進化しています。当社では、NDECに3Dプリンター関連技術を集約し、グループ会社のシーメットがノウハウを持つ樹脂系3Dプリンター(光造形装置)に加え、金属系3Dプリンター(金属積層造形機)を導入し、周辺の要素技術を含めて、「ものづくりイノベーション」を牽引する革新的な生産技術として、研究開発を進めています。また、関連基盤技術である材料開発にもリソースを投入していく予定です。

海外大学・研究機関との共同研究

2014年度は、デンマーク工科大学(DTU)と風力発電関連の解析を行い、その研究成果をEWEA2014(European Wind Energy Association)で発表しました。2015年度は第一段階として実用化に向けた解析技術の応用を進め、2016年度での第二段階ではDTU保有の実風車を用いた妥当性確認に着手しました。2017年度は旋回機器の状態監視機能の必要性を立証するため、複数機器の負荷バランス状態を解析・検証し、状態監視用センサーの実用性を実機評価しています。また、スイス連邦工科大学チューリッヒ校(ETH)とのパワーエレクトロニクス関連の研究開

発では、理論構築のみならず試作品開発での進捗が見られており、新しい方式の環境発電装置やセンサーにおける成果を複数の国際学会にて発表したほか、特許の出願を行いました。

「うごかす、とめる」+「みまもる」

当社はこれまで、「うごかす、とめる」をキーワードに、「モーションコントロール技術」を磨き、高精度、高効率の製品を提供してきました。今後は、センシング技術を強化し、製品や製品の周辺環境の状態監視とビックデータ解析を組み合わせることで故障診断に利用するなど、「みまもる」という予防保全につながる、ソリューションを拡充していきます。これにより、付加価値の高い製品提供を実現するとともに、MRO(Maintenance, Repair, Overhaul)ビジネスの拡大をはかっていきます。



DTU



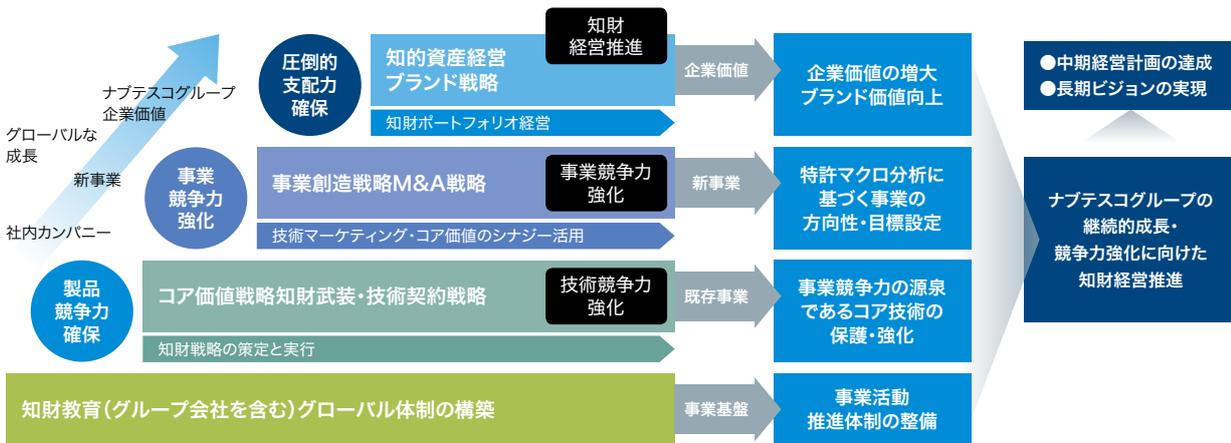
ETHでの打合せ風景

01 長期ビジョン実現に向けた知的財産活動

当社は、長期ビジョン実現に向けた事業戦略に即した知的財産活動を推進しています。特に、各事業部門に対して、その競争力の源泉であるコア価値(コアコンピタンス)の強化と知財武装をグローバルに展開する知財戦略ロードマップを策定し着実に活動を進めています。また、新規の事業創造や市場探

索に向けて、特許情報をグローバルに調査しマクロ分析することで、ターゲットを明確化し効果的な技術マーケティングを追求しています。さらに、当社の信用が集約されるブランドを確実に権利保護し、適正な使用、模倣品排除を図ることで、当社の企業価値の向上につなげています。

ナブテスコグループの知的財産活動

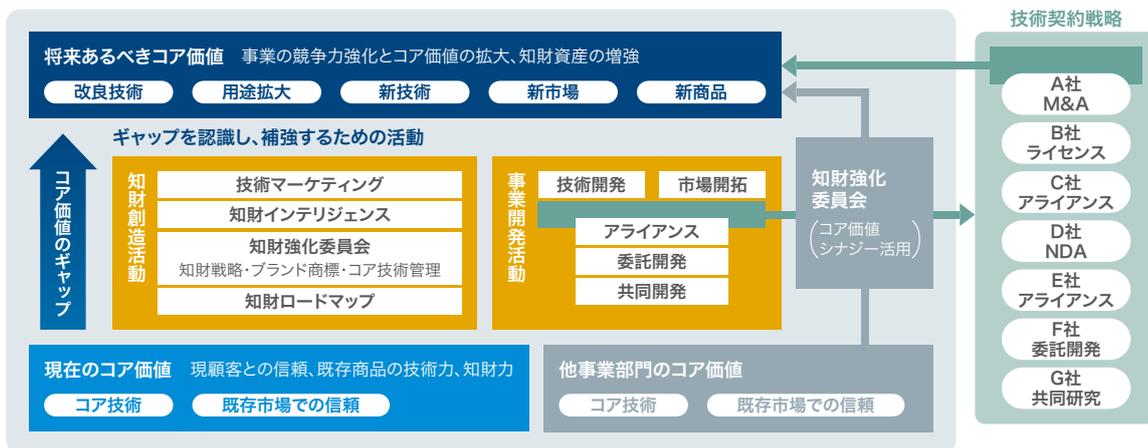


02 知財インテリジェンス ～競争力強化策の策定～

当社では、競争力強化策策定にあたり「知財インテリジェンス」を駆使しています。各事業部門の現在のコア価値を、事業および知財の両面から、顧客ニーズへの対応度合いや競合に対する競争力を比較分析し、現在のコア価値と将来あるべきコア価値とのギャップを認識した上で、コア価値の強化・獲得策を策定し、事業競争力の維持・向上を図っています。

また、知財強化委員会(全社横断的な知財戦略検討機関)が事業部門におけるコア価値の強化に向けたアイデア開発手法の導入や技術開発の方針策定を支援しています。さらに、知財活動の面からM&Aや提携など「技術契約戦略」をリードし、知財創造と権利確保の加速、技術法務による知財リスクの低減を推進しています。

知財インテリジェンス活用によるコア価値の強化

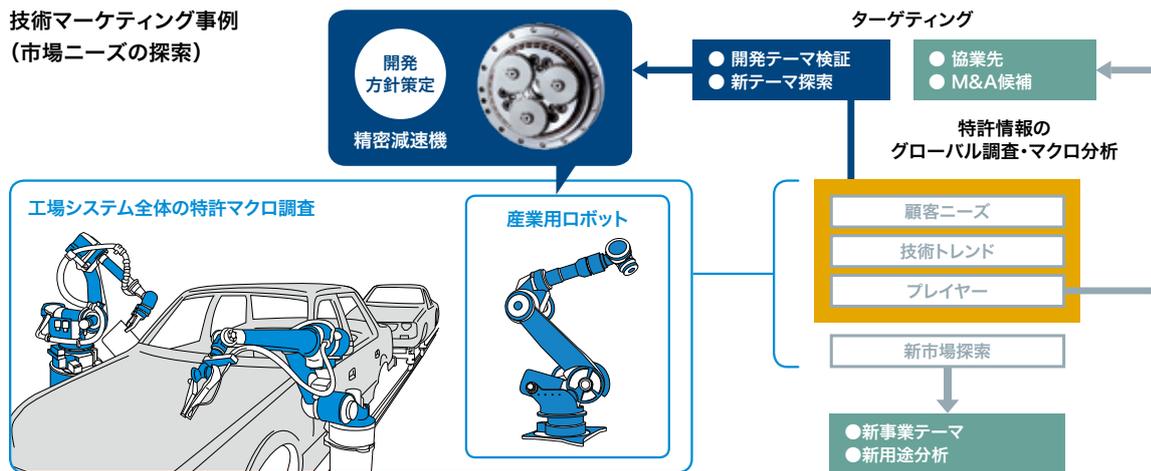


03 技術マーケティング(IPランドスケープ)による新事業創造

当社製品が使用される設備やシステム全体に関する特許をグローバルに調査し、顧客のニーズや技術動向をマクロ分析しています。この分析結果は、新事業テーマ・市場の探索

や開発テーマの検証、協業先の探索など、将来事業の方針設定や他社連携のために活用しています。

技術マーケティング事例 (市場ニーズの探索)

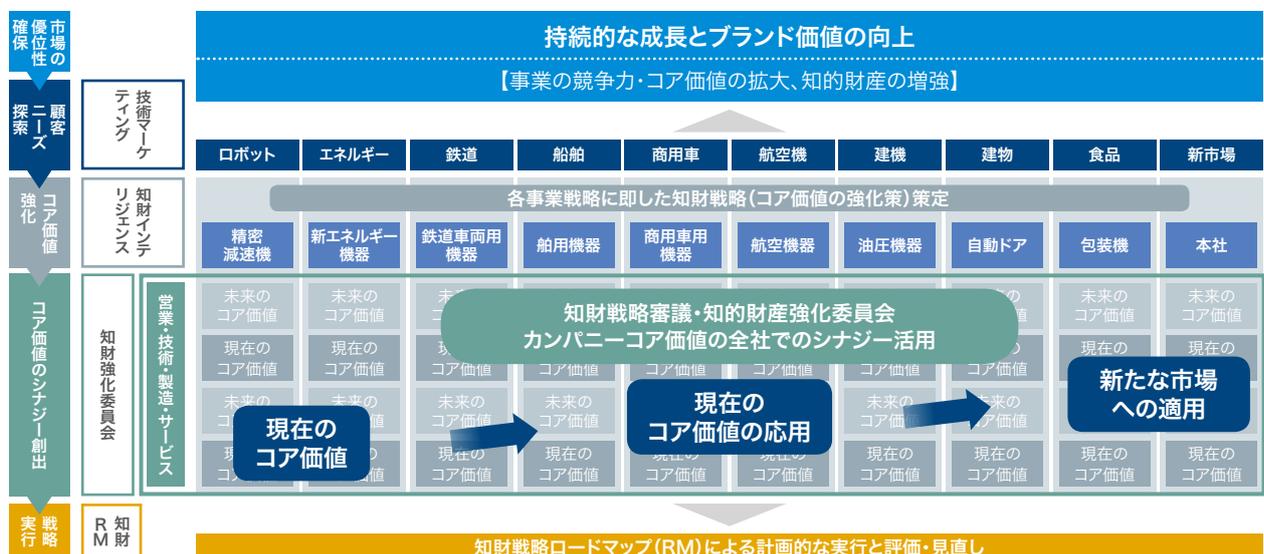


04 知的財産戦略の全体像 ～コア価値の強化策～

当社は、各市場に関する技術マーケティングの結果を活用するとともに、知財インテリジェンスを駆使して各事業の知財戦略を策定しています。知財戦略は、その実行計画である知財戦略ロードマップ(RM)に沿って計画的に実行され、その結果を評価・見直しするPDCAサイクルを実行しています。

また、知的財産強化委員会が個々のコア価値の部門横断的な活用可能性を調査・分析し、各市場への適用や新事業化を探索しています。このような戦略的な知財活動を通じて、事業部門間でのコア価値のシナジー創出を推進しています。

知的財産戦略の全体像



ナブテスコグループのCSRへの取り組み

マテリアリティ(重要なCSR課題)

当社は、企業としての社会的な責任の遂行に向けて、より体系的にCSR活動を推進するため、重点的に取り組むべきマテリアリティ(重要なCSR課題)を特定しています。(マテリアリティの再検証プロセス⇒P09)

右の表では、特定した各項目が当社の企業活動に及ぼす主なインパクトを記載しています。各項目の及ぼす潜在的な影響を認識しつつ、幅広いESG課題に効率的、効果的な資源投入を行います。

外部イニシアチブの支持

国連グローバル・コンパクトへの署名

国連グローバル・コンパクト(以下、UNGC)とは、企業・団体などが責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な取り組みです。UNGCに署名する企業・団体は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる10の原則に基づき、企業トップ自らのコミットメントの下、自発的な取り組みを行うことが求められます。

当社は、2014年4月、UNGCの趣旨に賛同し、これに署名しました。以降、毎年一定額を寄付しており、人権の保護など10原則の推進に貢献しています。さらに、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが主催するシンポジウムや分科会に積極的に参加しています。「SRI/ESG分科会」「レポート分科会」「環境経営分科会」「防災・減災分科会」「サプライチェーン分科会」「腐敗防止分科会」「ヒューマンライツデューデリジェンス分科会」における活動を通じた外部イニシアチブとの連携や対話により、他社との交流を図るとともに、先進的な事例を学び、当社のCSR経営の推進に役立っています。

SDGs(Sustainable Development Goals)への取り組み

当社は、「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に向けた取り組みを、積極的に実行していきます。SDGsの17目標のうち、特にマテリアリティと関連性の強い目標を掲載し、マテリアリティの解決を通じて持続可能な社会の実現に寄与していきます。(SDGsとは⇒P09)

マテリアリティ		
大項目	ESG分類	重要なCSR課題
経営の透明性の確保	ガバナンス(G)	コーポレート・ガバナンスの強化 ガバナンス対談 ▶ P29 コーポレート・ガバナンス ▶ P132
		リスク管理とコンプライアンスの徹底 リスクマネジメント ▶ P139 コンプライアンス ▶ P141
		ステークホルダーとの積極的な対話 IR活動 ▶ P148
「安全・安心・快適」の提供	社会(S)	顧客満足の追求、品質・安全の確保 価値創造を支える資本 ▶ P35 成長へのロードマップ ▶ P63 研究開発 ▶ P79 品質・PL管理 ▶ P85
		人財育成とダイバーシティの促進 安全で働きやすい職場の確保 安全衛生管理と健康管理の取り組み ▶ P95 ダイバーシティへの取り組み ▶ P97 人財育成 ▶ P101
		人権の尊重と腐敗防止 人権・労働に関する取り組み ▶ P93 コンプライアンス ▶ P141
		公平・公正・公明な調達活動 サプライチェーンでのCSRの取り組み ▶ P119
		地域社会の発展 地域・社会への配慮 ▶ P123
		気候変動問題の対応 気候変動の緩和 ▶ P108
環境(E)	環境(E)	環境に配慮したものづくり 環境マネジメント ▶ P104 排出物の管理 ▶ P114
		製品・サービスによる環境影響の緩和 製品・サービスによる環境影響の緩和 ▶ P112
		製品リサイクル・再利用・製品再生 企画本部長 兼 総務・人事本部長メッセージ ▶ P25 排出物の管理 ▶ P114

当社の企業活動に及ぼす主なインパクト		関連する主なSDGs項目
ネガティブな側面： ステークホルダーからの信頼低下	ポジティブな側面： ステークホルダーからの信頼獲得	
コーポレート・ガバナンスの機能不全による ● 企業価値の毀損	経営の監督機能の強化、意思決定の迅速化、 経営の透明性の確保による ● 企業価値の維持・向上	16 平和と公正を すべての人に 17 パートナーシップで 目標を達成しよう
リスクの発現・コンプライアンス不順守による ● 事業の中断・停止 ● 財務的コストの増大	適切なリスク管理による ● 製品市場における競争力の維持、向上 ● 事業の継続 グローバルなコンプライアンス体制の強化による ● 企業価値の維持・向上	
ステークホルダーからの信頼低下による ● 競争力の低下 ● レピュテーションの低下	ステークホルダーとの協調、信頼関係構築による ● 事業の継続、事業機会の創出 ● 優秀な人財の確保 ● レピュテーションの維持・向上	3 すべての人に 健康と福祉を 5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も 9 産業と技術革新の 基盤をつくらう 10 人や国の不平等 をなくそう 12 つくる責任 つかう責任
顧客や社会のニーズの対応不足による ● 製品市場における競争力の低下 製品の不具合や事故等による ● 事業の中断・停止、財務的損失 ● 財務的コストの増大	顧客ニーズの追求による ● 自社の技術力の強化、人財の育成 安全・安心・快適な製品提供による ● 顧客からの信頼の獲得 事業を通じた社会課題解決への貢献による ● 製品市場における競争力の向上	
人財育成力の不足・多様性の欠如による ● 組織力の低下、従業員のロイヤリティ低下 労働問題、労働災害発生による ● 生産性の低下	優秀かつ多様な人財の獲得・育成による ● 組織力の向上、従業員のロイヤリティ向上 安全で働きやすい職場環境の実現による ● 生産性の向上	
人権及び腐敗リスクの発現による ● レピュテーションの低下 ● 事業の中断・停止 関連法規制の強化による ● 財務的コストの増大	人権及び腐敗リスクの未然防止による ● レピュテーションの維持・向上	6 安全な水とトイレ を世界中に 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 11 住み続けられる まちづくりを 13 気候変動に 具体的な対策を
調達リスクの発現による ● 原材料・部品供給の停止 事業の中断・停止による ● 財務的コストの増大	調達リスクの管理による ● 原材料・部品の持続的な調達 良質なサプライヤーの確保による ● 製品市場における競争力の向上	
地域経済・社会の停滞による ● 製品市場の縮小・雇用機会の喪失	地域社会との信頼関係構築、地域社会への貢献による ● レピュテーションの維持・向上 ● 製品市場の拡大・雇用機会の獲得	6 安全な水とトイレ を世界中に 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 11 住み続けられる まちづくりを 13 気候変動に 具体的な対策を
自然災害リスク、エネルギーリスク等の発現による ● 事業活動の停滞 気候変動関連法規制の強化による ● 財務的コストの増大	自然災害リスク、エネルギーリスク等の未然防止による ● 事業活動の継続 気候変動問題の緩和への貢献による ● レピュテーションの維持・向上	
環境リスクの発現(環境関連法規制の違反や 事業活動による環境汚染の発生)による ● 賠償、保障などの財務的コストの増大	環境問題解決への貢献による ● レピュテーションの維持・向上	6 安全な水とトイレ を世界中に 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 11 住み続けられる まちづくりを 13 気候変動に 具体的な対策を
製品・サービス提供に伴う環境汚染による ● 製品市場における競争力の低下	環境性能の高い製品・サービスの提供による ● 製品市場の拡大、競争力の向上	
資源不足による ● 事業活動の停滞 製品の環境性能不足による ● 製品市場における競争力の低下	原材料・部品の循環利用による ● 事業活動の持続性向上 循環型社会形成への貢献による ● 製品市場における競争力の向上	

品質・PL管理

『安全・安心・快適』を製品に込める！

ナブテスコグループでは、お客さまとの長期にわたる信頼関係の中で、お客さまとともに市場創造・製品開発・製品安全に取り組んでまいりました。また、製品自体はもちろんのこと、製品を購入されるお客さま、製品を利用・使用される一般の方々の「安全・安心・快適」を実現できるよう、実際の使用条件・使用環境に関する情報を収集・分析し、必要な安全性・信頼性・安定性と機能・性能による快適性を求め、『ものづくり』に役

立てています。

この結果、高度な技術力を要求するさまざまな分野のお客さまにご評価いただき、市場シェアNo.1の価値ある商品・サービスを提供できるようになりました。

今後も、独創的なモーションコントロールを活かして製品のライフサイクル全般にわたる『安全・安心・快適』の提供に向けた、たゆまぬ努力を続けてまいります。

ナブテスコグループ品質・PL*方針

ナブテスコグループは、さまざまな分野・市場へ専門性の高い製品を提供するメーカーとして、製品の機能・性能がもたらす『安全・安心・快適』を製品に込めて世の中

に送り出すことをマテリアリティ(重要なCSR課題)のひとつと認識し、「ナブテスコグループ品質・PL方針」を定めています。

* Product Liability(製造物責任)

ナブテスコグループ品質・PL方針

安全・安心・快適で信頼性の高い製品の提供を通じて、企業の社会的責任を果たしていくため、

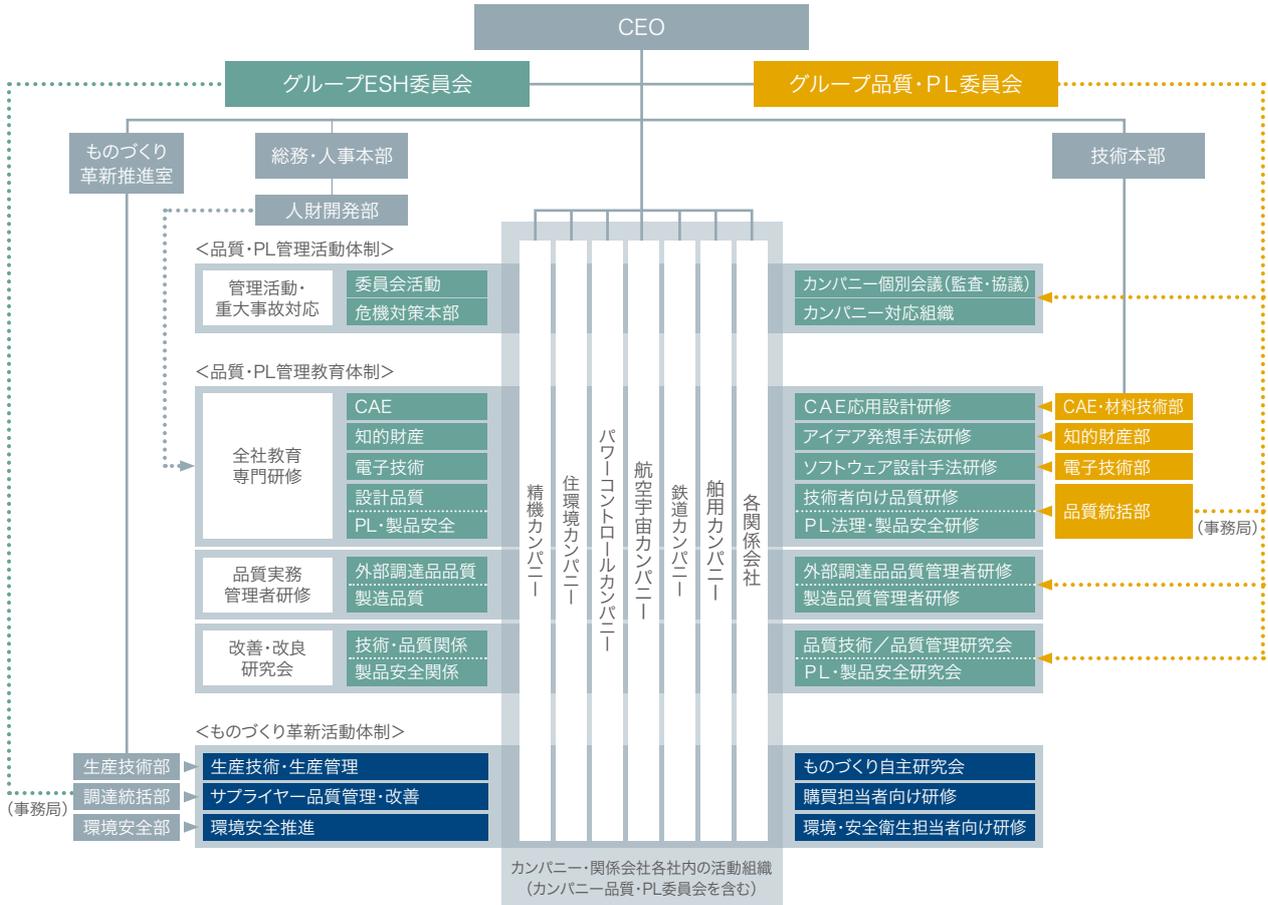
1. 人間尊重の理念に基づき、安全を全てに優先させる
2. 事業活動と一体の品質・PL管理活動により、安全性を含む製品の品質を確保する
3. 製品の市場提供に先立つ安全性を含む品質評価により、市場が納得する製品品質を実現する

グループ品質・PL委員会による推進体制

お客さまや製品を利用される方々の声に耳を傾け、変化していく社会的な要求や要請にお応えできるように、品質工学・品質管

理・PL管理(製品安全管理を含む)を踏まえた『ものづくり』を、当社「グループ品質・PL委員会」が中心となり推進しています。

品質とPL管理の活動体制およびR&Dとものづくり品質の教育体系図



品質・PL管理活動の展開

ナブテスコグループは、グループ品質・PL委員会を毎年開催し、グループ全体としての問題点や課題を明確にして年次活動の方針を決めています。その方針を各社内カンパニー組織が具体的な活動に落とし込んで実務進捗しています。

しかし、カンパニー間では製品も対象業

界も大きく異なっており、全てのカンパニーの活動状況を一定のルールや基準で監査するには無理があります。このため、カンパニー個別の状況把握とアドバイス、さらに改善支援に本社組織から何ができるかについての会議を定期的で開催して、より効果的な具体策の実施につなげています。

仕組化・定常化されたグループ品質・PL委員会の活動

1. 委員会組織として社内に設置 (事務局: 品質統括部)
2. ナブテスコグループの製品の品質管理およびPLに関する製品安全管理において、安全性にかかわる不具合を含む品質不良発生を予防し、品質不良・PL問題の発生時の適切な対応を行うための組織および管理についての基準を定めることにより、品質の維持・向上および安全性の確保を図るとともに、顧客の信頼を確保し経営の発展に寄与することを目的としている。
3. 規程に基づいて前年度の活動状況を見直し、年度方針、重点実施課題等を審議。決定後カンパニーに展開している。

価値ある商品・サービスの提供

近年では、基本的方針として「設計・製造の品質力基盤強化」を掲げ、新人への集中品質基礎教育、海外拠点およびサプライヤーへの現場5S改善指導、工程確立指導などに取り組んでいます。

また、2015年度より「Know-why Nabtesco活動」として、自分の業務の中での「なぜ?」「どうして?」を大切に考えることで、知らないことやわからないことを気楽に

聞けるミーティングを各現場で行ってきており、職場の共通認識が広がっていくことで作業品質の向上や技術の伝承に効果が見込まれます。

このような地道な活動を長期的に継続した成果として、品質不良による損失は着実に減少してきており、お客さまへ『安全・安心・快適』を提供する基盤をゆるぎないものとしています。

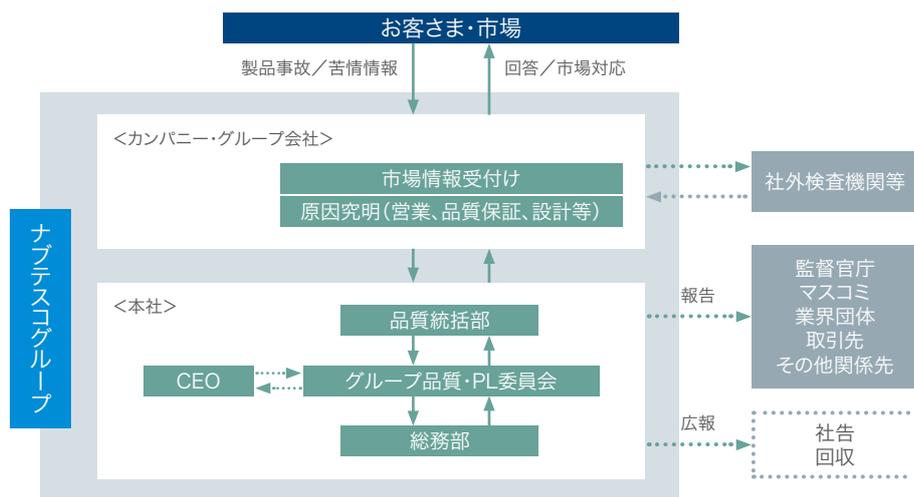
事故対応

当社は航空機のフライト・コントロール・アクチュエーション・システムをはじめ、鉄道のブレーキ部品、船用主機遠隔操縦装置、鉄道駅のプラットホームドアや建物用の自動ドアなど、さまざまな製品を扱っています。製品の性質上、万一の際には人身におよぼすリスクが非常に大きくなることから、突発的な事態にも的確に対応できるよう万全の体制を整えています。特に、コンポーネント製品をご採用いただいているお客さまとの

連絡を密に行い、一緒になって品質と安全性確保について取り組むことで製品事故の未然防止を図っており、製品の信頼性に高い評価をいただいています。また、製品に関するお問い合わせは、WEBサイトの問い合わせフォームで24時間受け付けています。

当社製品の責任(製造物責任)とされる人身重大事故は、ナブテスコ設立から現在まで発生していません。

製品事故・品質不良対応体制図



品質マネジメントシステム認証取得

国内では当社のすべての生産拠点と主要なグループ会社で、また海外の主要なグループ会社生産拠点で、その業界に必要な品質マネジメントシステム規格の認証を受けて

います。売上高の9割以上をこれらシステムの下で製作しています。認証数は業界固有の規格を含め、国内で13件、海外で16件に上ります。

Web
 製品お問い合わせ
 (24時間受付)
<http://www.nabtesco.com/inquiry/index.html>

Web
 品質マネジメントシステム
 認証取得の状況
<https://www.nabtesco.com/csr/public.html>

2016年度品質・PL重点活動

サプライヤー品質力強化の推進

ナブテスコの製品は、お客さまに対する品質責任を担うため、キーパーツの多くについて自社加工、自社製作を行っています。一方で多くの工程や素材について、外注加工や購買により部品調達を行っており、これらサプライヤーの品質力を確保・維持するだけでなく、レベルアップを図ることが重要な課題となっています。

サプライヤー品質力強化の推進の位置付けで行ってきた、サプライヤーに対する品質講話も各カンパニーで回を重ね恒例化しつつあります。中でも、講話を聞いたサプライヤーから「ぜひうちの社員にも聞かせたい」との要望があり、工場を訪問し、品質講話+現場指導(5S・工程確立)など、作業場

に入り込んだ個別指導も行なっています。本社技術本部の品質統括部が、2016年度で5社を訪問しました。

もちろん、カンパニーの調達部門、品質保証部門とサプライヤーの緊密な信頼関係があるからこそ、サプライヤー各社に受け入れられているのです。



サプライヤーへの品質研修(品質講話)

海外グループ会社・海外サプライヤーの品質力強化

海外拠点の製造工程についても品質力を強化するため、カンパニーの品質保証部門と本社技術本部の品質統括部が一緒になって監査や指導・教育を行い、品質管理手法の理論だけでなく現場で管理すべき点やその方法を、具体的に噛み砕いて周知徹底を図っています。2016年度で6社、延べ137名が受講しました。今後は海外拠点赴任者・国内担当者・現地人財との多文化相互理解の取組みを含めて、ナブテスコの品質文化定着と海外サプライヤーへの品質力

強化の取り組みを拡大してまいります。2016年度で延べ128名が受講しました。



海外グループ会社品質指導
(Nabtesco Oclap S.r.l.(イタリア))

品質力強化の重点活動 ※品質統括部主催

	2013~2015年度		2016年度	
対象	国内調達先		国内調達先	海外グループ会社
実施施策	品質講話、 要望に応じた現場指導		品質講話、 要望に応じた現場指導	現地の言語・文化に 対応した品質指導や講習
実績	2013年度 292社、573名 2014年度 325社、824名 2015年度 7社、300名	40社、124名	6社、137名(品質指導) 128名(多文化講習)	

教育・研修 (R&D、ものづくり品質)

グループ横断的な品質・PL管理活動と イノベーション創出を支える教育体系

品質・PL管理活動の一環である品質・PL管理に関する教育は、中長期的な人財育成戦略のもと、総務・人事本部の人財開発部と技術本部がグループ横断的に推進しています（「品質とPL管理の活動体制およびR&D、ものづくり品質の教育体系図」P86参照）。

全社教育専門研修では、価値観としての最優先は安全であり、安全の概念を国際安全規格に整合させることで製品が社会に許容されること、さらに当社の高い技術力とものづくりにおける高い品質力を両立させることで、社会に『安全・安心・快適』という付加価値を提供できることを伝えています。

※CAE: Computer Aided Engineering

また、既存の競合企業のみならず、新興国企業も含めた国内外企業とのグローバルな技術開発競争がより激しくなる中、技術的な課題解決や用途開発による価値創造領域の拡大が求められています。中期経営計画の基本戦略の一つである「Technology Innovation」を加速する教育体系として、CAE※の高精度な活用によるフロントローディング設計、電動化・電子化・システム化によるモーションコントロールの高度化、さらにはアイデア発想をより迅速かつ効率的に進めるための手法について専門研修を行っています。

全社教育(専門研修)

若手技術者を対象とする品質管理研修

次世代を担う若手から中堅設計技術者を中心に、中長期的な人財育成の観点から高い品質感性を持った技術者の育成を目的とする企業内品質管理研修プログラムを、2007年度から継続開催しています。



【品質管理研修(若手社員への品質研修)】
プラモデル自動車の機能性評価

参考

「価値ある商品・サービスの提供」

品質とPL管理の活動体制
およびR&D、ものづくり
品質の教育体系図

P86

製造物責任と製品安全に関する専門研修

製品を購入されるお客さまだけでなく、製品を利用される皆さまの『安全・安心・快適』を実現していくため、製品を通じた責任を設計・製造・営業・サービスに関わる社員一人ひとりが自覚し、行動することを目的とするグループ横断的な研修会を、2007年度より継続開催しています。



【PL法理・製品安全研修】
家電品を用いたリスクアセスメント手法実践

CAE研修(解析技術、設計技術の向上を目指す人財育成)

製品開発において試作・試験回数を低減するためには、形状を仮想空間の中で検討できる3D設計やCAE解析の活用が欠かせません。当社では、専門部隊だけでなく設計者自身もCAE解析に取り組めるよう独自のカリキュラムを作成し、教育を実施しています。新入社員の研修でも必修科目としており、3D的発想が自然と湧いてくる人財の育成に貢献しています。また、2016年度からスタートさせた流体解析やシステム解析の専門教育についても徐々に受講者が増えて

おり、多面的な見方のできる人財の育成にも貢献しています。



3DCAD-CAE研修(新入社員研修:課題発表の様子)

アイデア創造入門研修(ナブテスコ流TRIZ(発明発想)手法)

当社は、事業の成長戦略の実現と企業価値の向上を図るために、事業の中核であるコア価値(現在・未来)の獲得強化とその競争優位性を確保する知財戦略を実行しています。この知財戦略で最も重要な活動は、市場の動向や顧客のニーズを先取りしたコア価値を創造し、戦略的な知財武装(ノウハウ、権利確保)を行うことです。特に、コア価値の創造力を加速するために、「TRIZ(発明発想手法)」を活用したアイデア創造入門研修を2010年度から継続的に開催しています。この研修では、新製品や現製品の改良アイデアを創出する手法を学習し、自己の担当事業や業務のコア価値を見定め、顧

客ニーズを実現するアイデアの創造を実践的に行っています。この研修で修得した創造能力と経験を活かし、未来製品の開発や改良製品を創出できるアイデア創造リーダーの育成に取り組んでいます。



アイデア創造入門研修

価値ある商品・サービスの提供

ソフトウェア設計品質向上研修

製品におけるソフトウェアの重要性の高まりを受け、設計品質の作り込みや信頼性実証の十分な実施を目的とする研修を2013年度から開催しています。

ソフトウェア開発プロセスの流れに沿って、要求分析、ソフトウェア設計、ソフトウェア検証の3つの段階についての研修を実施してきました。

2017年度は、開発プロセスに沿った講座を継続するとともに、モデルベース開発手法

の講座を拡充し、設計品質の高いソフトウェア開発を目指します。



モデルベース開発基礎研修

製造品質管理者研修

製造実務管理者を対象とする品質管理研修

製造現場における品質の指導者を中心に、問題分析や品質指導・教育が展開できる能力を身に付けることを目的とする、実践的なものづくり品質改善手法研修プログラムを2012年度より本格的に展開しています。特に、米国・中国・タイなど海外の生産拠点への指導を強化しています。



【製造品質管理者研修】製造実務品質管理

改善・改良研究会

品質要求への対応

社会の多様化・国際化に伴い、製品に対する要求は従来に比べ多岐に広がっています。機能・性能がお客さまの要求を満たすのはもちろんのこと、さまざまな使用条件、使用環境下においてもその機能・性能を安定して発揮する製品が求められます。

そこで、ナブテスコでは通常の試験に加えて、実際の使用状況に基づいた複数の条件下での製品の作動を調査し、お客さまの多様な使用方法において安心してお使いいただけるよう、技術的・品質的な改善研究に取り組んでいます。

また一方で、製造品質および使用上の品

質の実務管理については多様な対応が必要です。ナブテスコでは、品質管理実務担当者の品質改善研究会にて過去の経験や対応方法を研究して、これらの知見を持つ人材の育成を推進しています。



【品質改善研究】品質管理手法の検討

製品安全

製品安全に関しては、社内カンパニーが関係する各業界の安全対策を従来からくまなく行ってきており、現在でも十分なレベルを確立しています。

しかし市場では、一流のメーカー企業であっても製品そのものが異常破損する事故の発生や、コンポーネント製品の不具合が上位システム製品の事故要因になるなど様々な製品安全やリコールの問題が後を絶ちません。このため製品の安全性が社会問題となり、メーカーの製品安全への取り組みが企業の社会的責任であるとの認識が広がってきています。

そこでナブテスコグループでは、さらなる『安全・安心』を実現するためには、グローバ

ルスタンダードである国際安全規格に倣った体系的な仕組みづくりが必須であると認識し、その周知と実務展開を推進しています。特に2015年度からは使用説明の国際規格に注目し、お客さま目線で製品を正しく安全にお使いいただくため、読みやすく、わかりやすい情報提供を目指しています。



【製品安全研究】取扱説明書の査読

人権・労働に関する取り組み

人権に関する方針

企業活動のあらゆる面で人権に配慮することは「企業の社会的責任」の基本となるものです。ナブテスコは2014年度より国連グローバル・コンパクトの署名を通じて、世界人権宣言への支持を表明することで、一層のCSR経営に努めています。

基本的人権を尊重し、人種・信条・性別・年齢・社会的身分・国籍・民族・宗教または障がいの有無などによる差別や、セクシャルハラスメントなどのいやがらせ、個人の尊厳を損なう行為は「しない・させない・見のがさない」ことを徹底します。

ナブテスコグループは、マテリアリティ(重

要なCSR課題)のひとつとして「人権の尊重と腐敗防止」に取り組んでおり、2016年度には「企業倫理綱領」と「行動基準」を全面的に見直し、「ナブテスコグループ倫理規範」を制定しました。

この倫理規範では、「人権の尊重」として「人権に関する国際的な規範の支持」「多様な文化や価値観からなるダイバーシティ(多様性)の尊重」「児童労働や強制労働は行わず、またこれらを利用しないこと」を挙げ、社員に周知徹底を図るとともに遵守状況のモニタリングを実施することを宣言しています。

人権啓発体制

公正な採用選考を行うため、本社を含め各事業所に「人権啓発推進員」を7名置くことで適正な採用選考に努めています。また、毎年行う面接官講習では質問事例や留学生面接時の評価の観点等、配慮すべき人権に関する教育を行っており、2016年度まで人権に係わる苦情などは発生していません。

2017年度には、ナブテスコグループおよびサプライチェーンにおける人権リスクマネジメントをより体系的・網羅的に行うべく、社長直轄組織であるCSR委員会に

「人権啓発推進専門委員会」を新たに設置し、人権方針の策定、人権デューデリジェンスの仕組みの構築等を推進しています。

また、当グループは、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの「ヒューマンライツデューデリジェンス分科会」に参画し、人権課題についての理解を深め、人権リスクへの対応の高度化に努めています。今後も、外部イニシアチブとの連携や対話を通じて、「ビジネスと人権」の諸問題に取り組んでまいります。

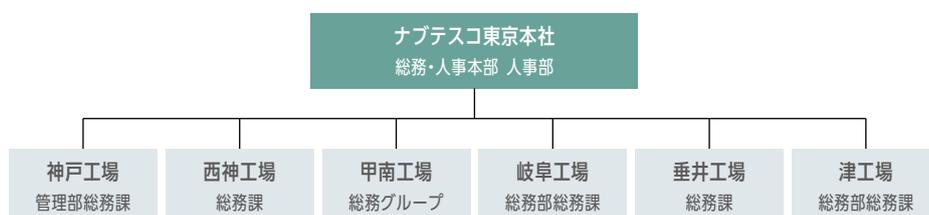


Network Japan
WE SUPPORT



ナブテスコグループ
倫理規範

<https://www.nabtesco.com/ir/policy/compliance.html>



児童労働・強制労働の防止

世界人権宣言への支持に基づき、当社グループ内での児童労働や強制労働を排除することを目的に、2014年度以降は中国のグループ会社を管理面で支える法人へ人事または法務担当部員を駐在させ、現地の人事・労務的な相談窓口を設置しています。

駐在開始後、中国での雇用実態調査を

行いましたが、結果、グループ内に児童労働・強制労働はなく、各省の労働関連法規に沿った雇用を行っていることを確認しています。

特に児童労働の防止に向けて、各グループ会社の規程類を確認、採用条件を18歳以上に統一する指導、修正を行いました。

健全な労使関係に関する取り組み

労働組合

ナブテスコは2004年10月に帝人製機、ナブコの事業統合を行い、その後両社の労働組合は2010年10月30日に統一されました。組合はユニオンショップ制であり、2016年12月31日時点で約1,850名の組織になっています。

賃金・一時金や労働安全衛生の協議は元より、会社諸制度の改善、また、経営環境

に関する定期的な意見交換を重ねながら健全な労使関係を保っています。労働組合との協定書の中には、一斉定時日(ノー残業デー)や計画的な年次有給休暇取得に関する促進努力義務なども明記され、ワークライフバランス実現に向け労使が協調し活動しています。

団体交渉の権利の保護

ナブテスコは労働組合と定期的に労使会議を開催しています。労働組合はこの会議を通じて会社の経営に関する重要な情報を常日頃から得ており、健全な労使関係を保っています。

また、組合員の労働条件および処遇に関する双方の提案がある場合は、右記の会議以外に労使協議会を開催し、意見が一致し

ない場合は団体交渉に応じることで、平和的な解決に最善の努力を払い、団体交渉権を保護しています。

- ① 経営労使会議(2回/年)
- ② カンパニー労使会議(2回/年)
- ③ 事業所労使会議(毎月)
- ④ 人事・労政研究会(3回/年)

最低賃金の保証

最低賃金法に基づいて定められる地域・産業別最低賃金に従い、ナブテスコと労働組合は事業所別最低賃金を独自に協定しています。

法に基づく最低賃金は毎年改定されますが、ナブテスコはこの額に労働組合と定めた一定額を加算して社内最低賃金を設

定し、従業員の処遇の向上に努めるとともに、関連法への抵触回避策としています。

海外のナブテスコグループ会社においても国ごとの最低賃金に関する法令に基づき当該グループ会社従業員の賃金を定め、関連法規を遵守しております。



73.0%

安全衛生管理と 健康管理への取り組み

ESH基本方針と管理目標

ナブテスコグループは、右記の基本方針と管理目標のもと、ESH(Environment, Safety & Health)管理の取り組みを行っています。このESH管理は、当グループ従業員および従業員とともに事業活動に従事する協力企業の従業員を対象としており、グループESH委員会がその推進機関を担っています。

※P105 ESH推進体制を参照

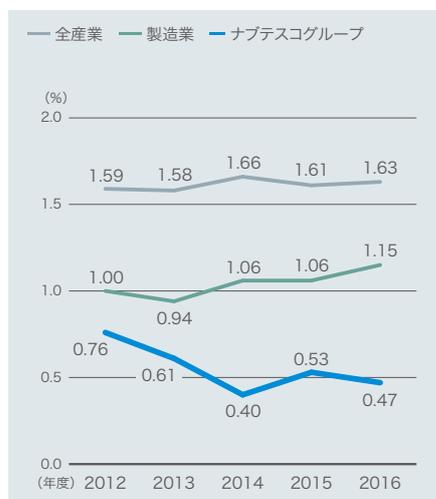
項目	内容
基本方針	安全第一優先： 人間尊重の理念に基づき、安全を全てに優先させる。 安全はライン責任： 一人一人が自分と、仲間に責任を持つ。 事業活動と一体： 「ESH=仕事」
管理目標	環境： 環境問題ゼロ 安全： 労働災害ゼロ 防災： 爆発火災ゼロ 衛生： 職業性疾病ゼロ

安全衛生管理の活動状況

ナブテスコグループにおいて、非正規雇用を含めた死亡事故は過去5年以上発生していません。一方、過去3年間に発生した休業を伴う労働災害には骨折事故等が含まれており、その原因としては、切れ/こすれ、挟まれ/巻き込まれ、落下/転倒が全体の約80%を占めています。

そこで、当グループは2017年度より「STOP3活動」(上述の上位3つの事故形態をストップする活動)を展開し、労働災害ゼロを目指すと共に「安全文化醸成活動」を開始し安全意識の向上に努めています。

労働災害発生率(度数率)



※全産業平均、製造業平均データは、厚生労働省「平成28年労働災害動向調査」より掲載。

※2015年度実績として示す数値は、対象期間を2015年1～12月とし、12ヶ月に置き換えて算出した数値となります。

労働安全衛生マネジメントシステム(OHSAS18001 認証取得)

国内従事者の約4割を占める主要3工場(岐阜・垂井・津)では、他工場に比べて加工プロセスのウェイトが高いことから、労働安全の有効なツールとして規格OHSAS18001を取得し、労働安全衛生マネジメントシステムの構築・運用に活用しています。3工場は認証機関による監査を毎年受け、労働安全衛

生のレベル向上に努めています。

今後ともリスクアセスメントによる予防的安全管理を継続し、職場毎の安全マインドの醸成に努めるとともに、特に、新人教育の更なる質の向上、危険感受性の高揚に向けた教育の強化を行い、災害のない職場づくりを推進していきます。

Web

第三者検証報告
 2016年度環境・
 社会データに関する保証
 ●労働災害発生度数率
<https://www.nabtesco.com/ir/library/report.html>

OHSAS18001 認証取得状況

名称	認証取得日	最新更新日	認証機関
岐阜工場(岐阜県)	2004年7月6日 (マルチサイトとして 3工場同時取得)	2013年7月6日	LRQA
垂井工場(岐阜県)			
津工場(三重県)			

新規事業、プロジェクトにかかる安全衛生リスク評価

ナブテスコは、新規事業やプロジェクトを実施する前にESHにかかるリスク評価を実

施、報告を義務付けています。2016年度は11件にリスク評価を実施しました。

健康管理への取り組み

メンタルヘルスへの更なる取り組み

企業の成長のためには社員が心身ともに健康に働き、組織が活性化することが必要です。

社内に2名の看護師を配置し、メンタル不全者への適時カウンセリング、職場復帰支援を行い、業務負荷の高い社員には定期面談を行うことでメンタル不全に陥らないよう指導を行っています。また、より積極的に心身の健康増進を図るため、各種セミナーや講習会を定期的に開催するとともに、EAPサービス(Employee Assistance Program)を導入し、海外赴任者とその家族も利用できるようにしています。

労働安全衛生法の改正により、2016年度に初めてストレスチェックを実施しましたが、受検率は93.4%となり、委託業者の

集計による実施企業全体の平均受検率より5ポイント高い結果となりました。高ストレス者比率は13%と全体平均より2.6ポイント高い結果となりましたが、医師による面接指導の実施やその後の措置により、職場環境等の改善に取り組んでまいります。これにより高ストレス者比率10%未満を目指します。



人事部、看護師、健康保険組合共同の打ち合わせ

生活習慣病対策

生活習慣病予防のため、その原因のひとつとなっている「メタボリックシンドローム」の該当者・予備群の生活習慣を改善することは、本人の健康を保つためにはもちろんのこと、将来の医療費削減のためにも重要なことです。

ナブテスコでは、健康診断の結果により脳や心臓疾患が発症する可能性が高いと

考えられる従業員に対し、保健指導の義務化と一定の時間外・休日労働の就労制限を実施しています。職場全体で対象者をサポートし、また定期的に労使会議で保健指導と就労制限の実施状況を報告することで、健康への意識啓蒙、実態を伴った体質改善に繋がっています。

ダイバーシティへの取り組み

留学生・外国籍社員の積極採用

経済の成熟化と少子化に伴い日本の人口は減少局面へ移行しています。

今後、国内市場では大幅な経済成長を望むことは難しく、また、一層のグローバル化の進展に対応する必要があります。

外国籍人材には、日本人とは異なる発想や仕事への積極的姿勢が期待でき、既存の社員にも良い刺激を与えると考えています。

国内の留学生に限定した企業説明会の開催や海外の大学での採用活動にも取り組んでおり、2016年12月31日現在、9カ国の外国籍人材が社内で働いています。

尚、新卒総合職採用においては、毎年30%程度の外国籍人材を確保することを目標としています。

新卒総合採用者数と外国籍人材の占める割合 (単位:人)

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
総合職採用合計数	41	30	29	15	27
外国籍人材数	16	8	10	2	4
外国籍人材採用比率	39.0%	26.7%	34.5%	13.3%	15.0%

※集計範囲はナブテスコ単体。当社人事データに基づいて掲載。

女性の積極採用

ナブテスコは女性の積極採用を進めるため、女子学生を対象とした説明会を行い、「育児に関する制度」、「家庭と仕事の両立」など、女性社員の声を生で聞くことができる場を提供しています。これまで、目標としている「新卒総合職採用者数に占める女性採用比率」20%を維持してきましたが、当社が採用ターゲットとする、機械工学、電気電子工学を専攻する女性の割合が低いことから、2017年度採用においては目標を下回りました。今後も目標を据え置き、採用を進めてまいります。

また、女性活躍推進法(2016年4月1日施行)に基づき3つの行動計画を定め、継続して行動計画を達成したいと考えています。

女性活躍推進法における当社の一般事業主行動計画

- 取組1 在宅勤務・テレワーク制度の導入により、短時間勤務者へ新たな働き方を提案する。
- 取組2 社員の計画的な育成を目的とした中期育成計画の仕組みを導入する。
- 取組3 評価結果の分析を通して、評価要素および評価基準の見直しを行う。

新卒総合職採用者数と女性採用比率



※集計範囲はナブテスコ単体。当社人事データに基づいて掲載。



■ 日本国籍 97.0%
■ 外国籍 3.0%

※集計範囲はナブテスコ単体。当社人事データに基づいて掲載。



■ 中国 46人
■ 韓国 8人
■ マレーシア 1人
■ ベトナム 2人
■ ドイツ 1人
■ チェコ 1人
■ ガーナ 1人
■ インド 1人
■ アメリカ 1人

※日本国籍への帰化者は各々の出身国に、香港出身の社員等は中国籍としてカウントしています。

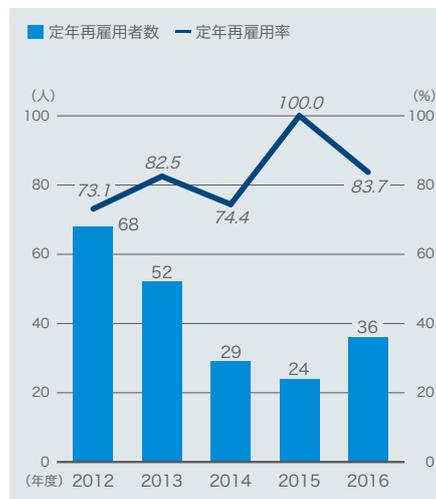
高齢者雇用

ナブテスコの継続雇用制度は高度な専門性保有者を処遇する仕組みなどを備え、ベテラン社員が活躍できる環境となっています。

改正年金法の影響を受け、再雇用率は概ね70%以上を維持しています。

ベテラン社員は習熟した技能を後進に伝承し、また、各事業所では暗黙知を形式知化する活動を行っています。これらの活動は現在のナブテスコの技術力を支える財産となっています。

定年再雇用率の推移



※集計範囲はナブテスコ単体。当社人事データに基づいて掲載。

障がい者雇用

ナブテスコは障がい者の雇用維持に努めています。2013年度以降、法定雇用率が1.8%から2%に変更されましたが、新卒採用等により、2015年度以降は法定雇用率を満たす結果となっています。

なお、2015年度には社会的責任遂行の一環として、障がい者の雇用促進を目的としたグループ会社、ナブテスコリンク株式会社を操業地域である岐阜県に設立し、2016年度には同社が「障害者の雇用の促進等に関する法律」の要件を満たす「特例子会社」として厚生労働省より認定を取得しました。

同社は従業員を所在地県内の特別支援学校等から直接採用しており、地域の雇用にも貢献しています。また、地域の特別支援学校と当社は生徒の工場見学や事業所内での生産品販売などで交流を深めています。

今後も、ナブテスコはグループ一丸となって操業地域での雇用促進に向けた採用活動を継続します。



ナブテスコリンク株式会社

障がい者雇用率



※2015年度は9カ月通期の雇用率を表す。集計範囲はナブテスコ単体。当社人事データに基づいて掲載。

社員への配慮

ワークライフバランス

仕事と生活のバランスを取り充実した毎日を送ることにより、新たな価値観や発想を育み、社員一人ひとりに質の高い仕事をしてほしいという思いから、当社ではさまざまな制度を導入して社員の負担軽減の一助としています。育児関連の法律や社内諸制度を纏めた「子育て支援ハンドブック」発行に続き、2016年1月には「介護支援ハンドブック」を作成しました。2年間に何度でも分割取得できる介護休職制度をはじめとする諸制度や相談窓口等を解りやすく紹介し、育児・介護離職の防止に努めています。



ハンドブック

育児・介護支援

1. 育児休職制度：最長2年取得可能。配偶者が子の養育に専念できる場合も取得可能。
2. 介護休職制度：対象家族一人につき最大2年の期間内で何度でも分割取得可能。
但し、期間内に介護休業日数が93日に満たない場合、2年の期間を超えて取得可能。(2013年4月改定)
3. 育児のための勤務時間短縮：子が小学4年生の始期まで1日2時間以内の短縮可能。
4. 子の看護休暇：小学4年生の始期までの子を養育する社員を対象(10日(無給))失効有休積立制度を利用し必要日数(有給)
5. 妻出産時の特別休暇：5日(有給)
6. 介護のための勤務時間短縮：1日2時間以内の短縮可能
7. 共済会による育児・介護休職援助融資
8. 育児・介護中の社員への転勤時の配慮(就業場所変更を避けるなど)

その他支援

1. 総合福利厚生サービス(WELBOX)
2. ナブテスコ通信教育制度
3. 資格取得援助制度
4. 事業所英会話/中国語会話教室
5. クラブ活動援助

社員の定着

ナブテスコでは毎年離職理由別のデータを作成し、社員の労務管理や各種施策につなげています。

右のグラフは定年退職者等を含むナブテスコ全体の男女別退職率と自己都合退職率を表しています。自己都合退職率は過去1%前後で推移しており、ナブテスコでの働き易さを示す結果となっています。

自己都合退職率



※集計範囲はナブテスコ単体。当社人事データに基づいて掲載。

退職者数の内訳(2016年度)

(単位:人)

	① 退職者数	①のうち 定年退職者数	①のうち 会社都合退職者数	①のうち 自己都合退職者数
管理職	16	11	0	5
一般職	50	32	0	18
合計	66	43	0	23

※ 理事以上の役員、再雇用後の依願退職は除く。集計範囲はナブテスコ単体。当社人事データに基づいて掲載。

正社員の内訳(2016年12月31日現在)

(単位:人)

	① 正社員数	①のうち 管理職数	② 採用者数	②のうち 新卒採用数
男	1,940	323	68	40
女	210	2	15	11
合計	2,150	325	83	51

※集計範囲はナブテスコ単体。当社人事データに基づいて掲載。

人財育成

人財育成に関する基本方針

当社では、『人(社員)はかけがえない財産』であるとナブテスコ ウェイに明示しています。また育成すべき人財の姿を共有し、社員全員の目指す方向を明確にするために「人財育成基本方針」を定め、これに基づいたさまざまな教育の場を提供しています。

人財育成基本方針

グローバル企業集団の一員として、自ら考え学習し、実践し続ける社員を育成し、学びの風土を醸成する。

教育体制(2017年5月現在)

必須

分類	階層別研修	目的別研修				グローバル人財育成研修	専門研修			
主催部署	人財開発部	人財開発部	生産技術部	人事部	人財開発部	人事部	知的財産部	品質統括部	コンプライアンス推進部	
管理職	部長相当	新任部長職研修								
	課長相当	新任管理職研修								
一般職	7級									
	6級	上級問題解決研修(新任6級職研修)								
	5級									
	4級	初級問題解決研修(新任4級職研修)								
	3級									
	2級	新人社員3年間研修								
	1級									

ねらい

- 階層別研修 入社や昇格した資格に必要とされる要件の習得
- 目的別研修 経営と人事制度の運用に関連する個別目的の達成
- グローバル人財育成研修 グローバルな業務遂行に必要な能力の向上と知識の習得
- 専門研修 専門知識の習得と専門能力の向上

受講者数(2016年度 人財開発部主催研修 2016年1月~12月)

新入社員研修	59名	3年目技術系研修	33名
初級問題解決研修(新任4級職研修)	53名	3年目事務系研修	8名
上級問題解決研修(新任6級職研修)	42名	3年間振り返り研修(本社採用者)	43名
新任管理職研修	24名	マネジメント基礎プログラム	19名
新任部長職研修	10名	国内外ビジネススクール派遣	12名
職長候補者研修	21名	語学留学(海外トレーニー)	4名
中途採用者研修	132名	英文ライティング研修	21名
1-2年目技術系選択研修	24名	英会話集中合宿研修	3名
2年目レポート発表	34名	英語プレゼンテーション研修	13名
2年目振り返り研修(事業所採用者)	28名	マーケティング研修	15名
2年目本社専門部署研修	35名	デザイン思考ワークショップ	15名
2年目事務系研修	14名	海外赴任前研修	7名

※上記人数には関係会社の社員数を含む
上記中途採用者研修人数にはハイエストコーポレーションからの移籍社員数を含む

年間研修受講実績
(人財開発部主催研修)

延べ受講時間
23,780時間
一人あたり受講時間
11時間

グローバル人材の育成

海外における事業展開の一層の拡大を踏まえ、グローバルに活躍できる社員を計画的に育成することが求められています。海外赴任予定者登録制度により、赴任前にそれぞれの海外赴任予定者の赴任先での職位や職種に必要な知識を担当部署が組織的に教育するとともに、帰任後は海外赴任中の経験をレポートとして残し、海外赴任に関する情報として体系化し共有することで、ナブテスコグループ全体のグローバル対応力強化につなげています。

グローバルビジネスにおけるコミュニケーションに必要な英語力向上を図るため、英文

ライティング研修や英語プレゼンテーション研修を定期的に開催しています。2012年度から海外トレーニー制度(留学と実務体験の組み合わせ)を導入し、2016年までに計17名を海外へ派遣しています。



英文ライティング研修

若手社員の基礎力向上(早期戦力化)

新卒採用者は入社3年間で基礎能力向上期間と位置付けて、社員の成長段階を考慮した研修プログラムを職種毎に設計しています。

また、早期戦力化に向けては職場での実務経験が非常に重要であると考え、OJT制度を導入しています。新入社員1人ひとりにOJT担当者をつけて、きめ細やかな指導ができる体制を整えるとともに、OJT担当者への研修を行い、共通様式である育成計画シートで育成内容と進捗管理を可視化し、

バラツキのない、質の高い育成環境を備えています。



2年目レポート発表会

海外グループ企業の人財育成

ナブテスコグループでは、海外グループ企業の人財育成に積極的に取り組んでいます。各地域で採用する社員の技能等の向上を目的にさまざまな教育を実践するほか、鉄道車両用機器事業、油圧機器事業や商用車用機器事業など幅広い事業において、日本国内の工場に海外グループ企業の人財を一定期間派遣し、OJT方式で技能向上をはかる研修プログラムを実践しています。

ナブテスコ ウェイの浸透活動

当社は2012年10月、ナブテスコグループの一体感を醸成し、求心力を更に高めていくために、企業理念・ナブテスコの約束を社員一人ひとりの仕事への取り組み姿勢、判断の拠り所として共有する行動指針を定め、従来からの「企業理念」、「ナブテスコの約束」とあわせた総称として「ナブテスコウェイ」を制定しました。

制定5年目を迎えた2016年度は、対象者の属性を絞った重点ワークショップを開催しました。

2015年に実施した組織診断の結果、ナブテスコ設立前に入社した社員と比較して、設立後に入社した社員のナブテスコウェイに関する理解度や共感性がやや低いことがわかりました。対象となる196名にワークショップに参加してもらい、自身が思っている職場の良い点や仕事を通じて“ナブテスコらしい”と感じた点を参加者同士で話し合い、ナブテスコウェイと重ねるこ

ナブテスコ ウェイに基づく当社グループの企業文化を理解してもらうとともに、専門技術を学ぶ機会を提供することで、出身国の経済発展に寄与する人財育成をはかっています。今後も、こうした取り組みを通じて、海外でのオペレーション基盤の強化をはかるとともに、操業地域の経済・社会の発展に貢献してまいります。

とで、その制定の目的や背景を理解し、一文一文に共感してもらいました。

また、ナブテスコ ウェイについてより広く知ってもらうための期間として、2013年度から毎年4月に「ナブテスコ ウェイ月間」を開催しています。4回目である2016年度は国内グループ会社9社を含め、412職場、3,921人が参加しました。それぞれの職場でウェイミーティングを行い、ナブテスコウェイと自身の経験や日頃感じていることとを重ね合わせ、他者と共有しました。



ナブテスコウェイ重点ワークショップ

「ナブテスコ ウェイ月間」
(職場ミーティング)
2016年度参加者

国内グループ会社

9社

412職場

3,921人



環境マネジメント

環境方針

ナブテスコグループは、持続可能な社会の実現に向けて、ナブテスコグループの社会的責任を自覚した活動を推進するため、

『環境理念』『環境行動指針』（2005年5月制定）を定めています。

ナブテスコグループの環境理念・環境行動指針

ナブテスコグループの環境理念

- 私たちは事業活動による地球環境への影響を常に認識し、人と自然にやさしい商品と環境づくりに努め、豊かで快適な未来社会の実現を目指します。

ナブテスコグループの環境行動指針

- 地球環境保全は人類共通の重要課題と認識し、環境保全活動成果の向上を目指した目標の設定と継続的な改善への取り組みを、全員参加により積極的に推進します。
- 商品の企画・開発・設計にあたっては、そのライフサイクルにおける環境への影響を把握し、エネルギー効率、省資源、リサイクル性の向上に努めます。
- 商品の生産・販売・物流・サービスにおいては、環境先進技術を積極的に採用し、また工夫することにより、省エネルギー、資源の有効利用、ゼロ・エミッションへの挑戦など、環境負荷の低減に努めます。
- 環境関連の法規制や社会的規範等を順守するとともに、必要に応じて自主管理基準を設定し、環境上の目的に合った自主的な活動に取り組みます。
- 環境情報の開示や社会活動への参画など、社会との交流・連携を積極的に推進し、理解と信頼を得ることに努めます。

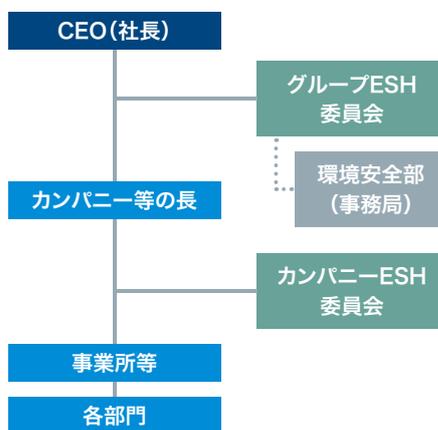
ESH推進体制

ESH管理に関する社長直轄の推進機関として、グループESH委員会を設置しています。(年一回以上開催、事務局は環境安全部)委員長および委員は社長によって取締役を含む役員から任命されます。

グループESH委員会は、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収集し、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審議しています。審議結果において事業に重要な影響を及ぼすと考えられる事案については、ナブテスコの業務執行に関する最高の経営会議であるマネジメント・コミッティに報告さ

れ、事業戦略決定に反映されます。

ESH管理組織



グループESH委員メンバー

委員長	理事	清水 功	ものづくり革新推進室長
委員	副社長執行役員	長田 信隆	航空宇宙カンパニー社長 兼 ものづくり革新管掌
委員	常務執行役員	吉川 敏夫	技術本部長
委員	常務執行役員	十万 真司	精機カンパニー社長
委員	常務執行役員	箱田 大典	企画本部長 兼 総務・人事本部長
委員	常務執行役員	伊牟田 幸裕	鉄道カンパニー社長
委員	常務執行役員	釣 泰造	船用カンパニー社長
委員	常務執行役員	上仲 宏二	住環境カンパニー社長
委員	執行役員	橋本 悟郎	コンプライアンス本部長
委員	執行役員	小川 道雄	ナブテスコオートモーティブ(株)社長
委員	執行役員	北村 明義	東洋自動機(株)社長
委員	執行役員	木村 和正	パワーコントロールカンパニー社長

ESH監査

グループESH委員長は、全事業所を巡回してESH監査を行い、活動状況の確認と指導を行っています。年度末には、この監査結果やフォロー状況を含めたESH活動の成果報告に基づいて、経営層によるESHマネジメントシステムの見直しが行われます。

2016年度のESH監査実績は下表のとおりです。監査に基づく主な指導実績としては、次年度以降にノンフロンタイプの空調機器更新を推進することなど、環境に配慮した計画を立案する指導を行ったことなどが挙げられます。

2016年度のESH監査実績

監査名	監査の概要	監査者	監査実績
ESH監査Ⅰ	【巡回監査】前年度活動実績と今年度活動計画の確認 事故災害対策状況・妥当性の確認	ESH委員長 カンパニー社長 環境安全部長	ナブテスコ:6事業所 グループ会社:6社 指導件数:129件
フォロー監査	【巡回監査】ESH監査Ⅰの指摘事項の対策状況確認	環境安全部 (ESH事務局)	ナブテスコ:6事業所 グループ会社:6社
ESH監査Ⅱ	ESH活動実績(年度末見込み)の確認	環境安全部 (ESH事務局)	ナブテスコ:7事業所 グループ会社:8社 改善完了件数:112件 改善継続件数:17社

環境マネジメントシステム

ナブテスコグループは、国際規格ISO14001を環境管理に有効なツールとして捉え、環境マネジメントシステムの構築・運用に活用しています。このISO14001の認証は、1999年10月に甲南工場が先行取得したのを皮切りに、現在はナブテスコ単体の全工場と主なグループ企業5社が取得しています。

なお、ISO14001の認証を取得していない国内グループ会社については、ESH監査の中で環境管理状況を確認し、また2016年度から本社スタッフが中国のグループ会

社をはじめ海外グループ会社の環境管理状況の確認を順次開始しております。

当グループでは、“エコロジー”と“エコノミー”が融合した持続性のある仕組みの定着を目指しており、情報の共有化や協調を推進することで、グループ全体の活動のベクトルや一貫性を維持しています。2017年度には、環境マネジメントのパフォーマンスを持続的に高めていくために、環境貢献達成度(CO₂排出量削減)を各事業部門の業績評価へ組み込みました。

NEMS(Nabtesco Energy Management System)

2015年4月から環境情報管理ツールを導入し、各事業所からの環境情報の報告頻度を年2回から月次に変更して、環境情報の収集、集計、分析をスピードアップしました。目標値との乖離状況を月次で把握して執行役員会へ報告することにより、素早いアクションにつなげています。

また、エネルギー使用量をリアルタイム

で把握(確認・集計)するモニタリングシステムを2015年からナブテスコ6工場に順次導入しています。これにより、異常値や過去データとの比較検証を容易に行うことが可能となっており、月例会議(環境委員会、エネルギー分科会、省エネ委員会)などで活用して社員全員で省エネ活動を推進しています。



ISO14001
認証取得の状況

<http://www.nabtesco.com/csr/public.html>

環境への配慮

環境教育・啓発

ナブテスコグループでは、環境・安全・健康についての意識高揚を図るため、さまざまな教育を実施しています。新入社員教育では、当社の環境への取り組み内容、パフォーマンスを示し、一人ひとりの小さな積み重ねが、環境負荷低減への大きな力となることを説いています。

また、各事業所のESH担当管理職、担当者を対象に、ESH研修会や省エネ委員会等を開催、最新のESH関連情報や重要な法改正情報の周知徹底を図っています。



省エネ委員会

研修受講者数

(単位:人)

	2014年度	2015年度	2016年度
省エネ委員会(開催回数:6回/年)	76	80	123
ESH研修会(開催回数:1回/年)	14	18	17
安全研修会(開催回数:2回/年)	13	14	34

※対象者:ESH担当管理職、担当者

環境に関する法令違反

ナブテスコグループでは、事業活動に関連して適用される法規制の特定と文書化を行い、法令違反発生を防止するために定期的な順守確認を行っています。2016年度は、油圧機器を生産する中国(上海)工場における法令違反が1件ありました。上海市松江區水務局による同工場への排水・汚水の水質検査において、上海市の定める基準値超過の指摘があり、罰金5万円を納付しま

した。従業員の手洗い場の石鹼に含まれる成分および、汚水槽の清掃不足が基準値超過の原因と推定されたことから、再発防止に向け以下の対策を講じました。

- ①使用する石鹼の変更
- ②汚水槽の目視チェック・清掃頻度の増加
- ③再発防止に向けた従業員への研修実施
- ④工場内の月例安全会議での報告義務付け

国連グローバル・コンパクト環境経営分科会に参加

当グループは、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの環境経営分科会をはじめ、環境保全に関わる各種団体活動に参画しています。環境経営分科会においては、「気候変動」「水リスク」「生物多様性」「エネルギー」といったテーマで、NGO

や有識者からの情報収集や異業種を含む多様な企業との情報共有や討議を行っています。このように外部イニシアチブとの積極的な連携や対話を通じて、先進的な取り組みを吸収し、環境マネジメントの深化に役立てています。

気候変動の緩和

気候変動問題への取り組み

ナブテスコグループは、当グループのマテリアリティ(重要なCSR課題)に基づく気候変動問題への取り組みとして、グループ全体での温室効果ガス排出量の削減や省エネ活動を推進しています。2012年度に「省エネ製品認定制度」「省エネ活動表彰制度」を導入するなど、製品の設計、設備の運用・維持管理における省エネを実現するべく、「省エネ製品」の認定基準や生産活動でのエネルギー消費量削減等の改善テーマを設定し、その実施状況や効果を定量的にモニタリングしながら温室効果ガス排出量の着実な削減に努めています。

2016年11月には、2020年以降の気候変動対策の国際的枠組み「パリ協定」※1が発効され、「2°C目標」※2が国際的な目標とされたことを踏まえ、当グループは温室効果ガス排出量削減の長期目標を設定しました。この目標は、SBT(Science Based

Targets:科学的根拠に基づいた排出削減目標)※3の認定を受けています。

こうした取り組みの透明性を高めるべく、英国CDP※4による気候変動の影響および温室効果ガス排出量削減への取り組みに賛同し、2010年度から気候変動問題に関する戦略や温室効果ガスの排出量を開示しています。2016年度には、「気候変動Aリスト」と“The Supplier Climate A List”の最高評価を受けました。

また、当グループは、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの環境経営分科会をはじめ、環境保全にかかる各種団体活動に参画し、外部イニシアチブとの連携や対話を通じて、気候変動問題への先進的な対応を積極的に取り入れています。今後も、ものを精密に動かし、止める「モーションコントロール技術」のさらなる発展により、気候変動問題への貢献に努めてまいります。

- ※1 第21回気候変動枠組条約締約国会議(COP21)が開催されたパリにて2015年12月12日に採択された、2020年以降の気候変動抑制に関する多国間の国際的な協定。
- ※2 世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°Cより十分低く保つという目標。パリ協定における国際的目標となっている。
- ※3 「2°C目標」達成を可能とする水準で企業が中期目標(5年~15年先の目標)を設定することを促進する枠組み。SBTイニシアチブの審査を経て認定される仕組み。
- ※4 毎年、世界の時価総額上位企業に対して気候変動への戦略や温室効果ガスの排出量に関する情報の開示を求め、評価スコアを世界に公表している国際的非営利団体。CDPは、運用資産総額100兆米ドルを有する803の機関投資家を代表し(2017年調査時点)、FTSEジャパンインデックス、時価総額上位企業500社を対象に情報開示を要請している。

温室効果ガス排出削減目標

ナブテスコグループは、地球温暖化防止に向けて、2050年度までの温室効果ガス排出削減にかかる長期目標を2016年度に設定しました。本目標は、国内グループ企業の事業所から排出されるCO₂に換算した温室効果ガス排出量と海外事業所を含めたグローバルな生産活動での同排出量について、売上高に対するCO₂排出量(売上高原単位)を2030年度で30%、2050

年度で80%削減することを目指します(基準年:2015年度)。このうち、ナブテスコ単体排出量の長期削減目標はSBTに認定されています。

2020年度に向けた中期目標については、今後の事業成長に応じて見込まれる生産量増加や工場・設備の増強を考慮し、排出量:2015年度実績以下、グローバル売上高原単位:9%以上の削減を目指します。

CO ₂ 削減目標	2015年度 (基準年)	2020年度	2030年度 (30%減)	2050年度 (80%減)
国内排出量(t-CO ₂)	46,100	46,100	32,270	9,220
グローバル売上高原単位	0.239	0.217	0.167	0.048



2016年度の目標と実績

2016年度の国内CO₂排出量は、生産高が増加する中で、省エネ活動や太陽光発電設備の増設により、ほぼ前年度並みの水準に留まったものの、目標値を8%超過する結果となりました。

国内、海外事業所を合わせたグローバルでの排出量は、精密減速機事業における中国新工場稼働開始(2016年1月)と建設機械向け油圧機器事業における中国市場の回復基調により前年度比6%の増加となりました。一方、グローバル売上高原単位は、省エネ機器への更新や待機電力削減活動の徹底により、目標値に対し14%追加削減

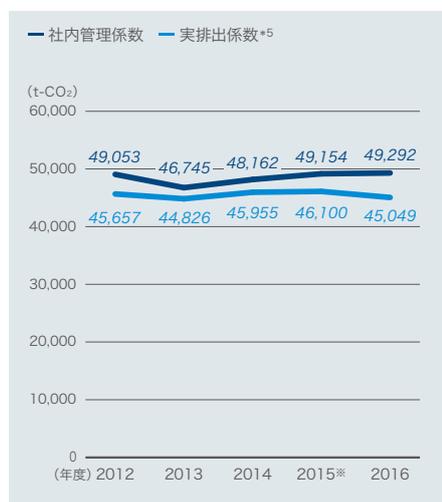
する結果となりました。

当グループは、生産設備や空調の効率改善、エネルギーモニタリングシステムの活用により、長期目標達成に向け、省エネ活動を推進しています。今後も事業の成長に伴う生産量の増加が見込まれますが、国内外で整備を進める新工場では、従来工場のエネルギー使用量に対し40%以上削減することを前提としています。ここで培う省エネルギー技術やノウハウを国内外の既存工場へフィードバックし、グループ全体でのCO₂排出量削減をはかってまいります。

2016年度の目標と実績

項目	2016年度目標	2016年度実績	結果	評価
国内CO ₂ 排出量(t-CO ₂) ^{*1 *2 *3 *4}	45,551	49,292	8%超	未達成
グローバル売上高原単位 ^{*1 *3 *5 *6}	0.277	0.238	14%追加削減	達成

国内CO₂排出量



グローバルCO₂排出量



※2015年度実績として示す数値は、対象期間を2015年1~12月とし、12ヶ月に置き換えて算出した数値となります。

Web

第三者検証報告
2016年度二酸化炭素
排出量データ

<https://www.nabtesco.com/ir/library/report.html>

CO₂排出
グローバル売上高原単位

2016年度
目標に対し
14%追加削減

*1: 集計の方針および基準は、「エネルギーの使用の合理化に関する法律」「地球温暖化対策の推進に関する法律」に準拠し、環境情報管理に関する社内規定に基づき集計。

*2: CO₂の総排出量の実績管理には、社内管理係数により換算した数値を使用する。社内管理の換算係数は2008年度係数を使用、また、電力量の換算係数は0.555kg-CO₂/kWhを固定して使用。

*3: 集計期間は、2016年1月~2016年12月。

*4: 集計範囲は、ナブテスコ単体及び国内連結対象子会社(10社24拠点)、P118環境データ等集計範囲に詳細を記載。

*5: 実排出係数は、年度毎に環境省より公表される事業者毎のCO₂換算係数。

*6: 集計範囲は、ナブテスコ単体及び国内連結対象子会社(10社24拠点)、海外連結対象子会社(12社12拠点)、P118環境データ等集計範囲に詳細を記載。

グローバル売上高原単位 (CO₂排出量/売上高)



※2015年度実績として示す数値は、対象期間を2015年1～12月とし、12ヶ月に置き換えて算出した数値となります。

スコープ3排出量の算定

ナブテスコグループでは、事業活動全体における環境負荷状況を把握し、効果的に低減するため、2013年度からサプライチェーン全体での温室効果ガス排出量算定の取

り組みを開始しました。過去3年間におけるサプライチェーン全体における排出量は、下表のとおりとなりました。

サプライチェーン全体排出量

(単位:t-CO₂)

区分	2014年度	2015年度	2016年度
直接排出(スコープ1)*7 *8	7,439	7,074	7,259
電力使用等による間接排出(スコープ2)*7 *8	48,584	47,729	50,865
サプライチェーン上における排出(スコープ3)*9	845,068	826,842	885,494

※2015年度実績として示す数値は、対象期間を2015年1～12月とし、12ヶ月に置き換えて算出した数値となります。

スコープ3上で排出した温室効果ガスの内訳は、次ページ表のとおりです。「製品・サービス購入」(カテゴリ1)が2016年度グローバルCO₂排出量全体の84.3%と最も多く、次に「輸送・配送(上流)」(カテゴリ4)が10.8%となっています。スコープ3の排出量が増加した主な要因は、前述のとおり、精密減速機および油圧機器事業での生産量増加によるものです。

ナブテスコでは、今後もサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量算定の把握および削減活動を推進していきます。

なお、算出データの信頼性確保のため、ロイド レジスター クオリティ アシュアランス リミテッドによる第三者検証の審査を受けています。

Web

第三者検証報告
2016年度二酸化炭素
排出量データ

<https://www.nabtesco.com/ir/library/report.html>

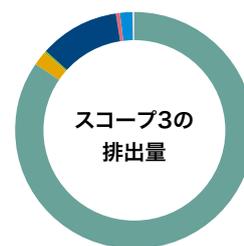
*7: 集計範囲は国内のみ。ナブテスコ単体及び国内連結対象子会社(10社24拠点)。P118環境データ等集計範囲に詳細を記載。

*8: 集計の方針および基準は、「エネルギーの使用の合理化に関する法律」「地球温暖化対策の推進に関する法律」に準拠し、環境情報管理に関する社内規定に基づき集計。

*9: 集計範囲はナブテスコ単体。

スコープ3 CO₂排出量算定まとめ(2016年度)

カテゴリ	CO ₂ 排出量(tCO ₂)		割合	備考
	2016年度			
1	製品・サービス購入	746,844	84.3%	
2	資本財	17,973	2.0%	
3	エネルギー関連活動	2,951	0.3%	
4	輸送・配送(上流)	96,004	10.8%	
5	事業から出る廃棄物	1,114	0.1%	
6	出張	3,901	0.4%	
7	従業員通勤	1,388	0.2%	
8	リース資産(上流)	—		対象外(該当するリース資産なし)
9	輸送・配送(下流)	—		対象外(完成品は、委託物流のためカテゴリ4に含む)
10	販売した製品の加工	—		対象外(当社製品は完成品のため、販売後に加工を行わない)
11	販売した製品の使用	14,280	1.6%	
12	販売した製品の廃棄	1,039	0.1%	
13	リース資産(下流)	—		対象外(該当するリース資産なし)
14	フランチャイズ	—		対象外(該当するフランチャイズなし)
15	投資	—		対象外(該当する投資なし)
合計		885,494	100.0%	



- 製品・サービス購入
- 資本財
- エネルギー関連活動
- 輸送・配送(上流)
- 事業から出る廃棄物
- 出張
- 従業員通勤
- 販売した製品の使用
- 販売した製品の廃棄

2016年度スコープ3算定方法、対象期間、範囲は以下のとおりです。
 ●算定方法: サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(環境省、経済産業省)に準拠。
 ●算定期間: 2016年1月1日～2016年12月31日

エネルギー消費量の削減

ナブテスコグループは、年率2%の売上高原単位削減を活動目標として、省エネ活動および省エネ設備への更新を継続的に高いエネルギー消費量削減に努めています。エネルギー使用量の大半を占める生産設備には電力量計を取り付け、過剰な電力使用や待機電力を把握して、機器の改修や運用方法の改善を行っています。

また、エネルギー使用量を社内専用のWebサイトで閲覧できるモニタリングシステムを導入して、見える化を実現し、従業員の省エネ意識を高める啓蒙活動も合わせて行うことで、売上高に対するグローバルエネルギー使用量原単位は、毎年着実に改善しています。

当グループは省エネ意識向上のため、2012年9月に「省エネ活動表彰要領」を制定し、省エネ活動に大きな成果を出した事業所を表彰する制度を設けました。2016

年度は、航空宇宙カンパニー(岐阜工場)、東洋自動機株式会社(岩国工場)、住環境カンパニー(甲南工場)が受賞しました。

グローバルエネルギー使用量推移



※2015年度実績として示す数値は、対象期間を2015年1～12月とし、12ヶ月に置き換えて算出した数値となります。

再生可能エネルギーの活用

ナブテスコグループでは、事業所への再生可能エネルギー設備の導入を推進しています。2012年に垂井工場（岐阜県）で400kWの太陽光発電を開始、2016年2月より津工場（三重県）で500kW、2016年4月からは、神戸工場（兵庫県）で494kWの太陽光発電設備の稼働が開始しました。

また、岐阜工場（岐阜県）で建設を完了した新工場棟（2棟）には合計161kWの太陽光発電設備を設置、発電を開始しております。

ナブテスコグループは、今後も再生可能エネルギーの利用を積極的に推進します。



津工場太陽光発電



神戸工場太陽光発電



岐阜工場太陽光発電

製品・サービスによる環境影響の緩和

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、社内報での発表等を行います。

認定に際しては、上市する製品を社内で評価し、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。

2016年度は、包装機事業を展開する東洋自動機株式会社の以下製品を認定

しました。同社の高速充填包装機「TT-10CWType2」は、装置の機構を改良することにより材料の充填、包装能力を50%向上し、製品寿命においても従来比260%と大幅な改善を実現した製品です。



TT-10CWType2



認定マークと認定証書

設定基準

小型軽量化 従来比 15%以上	効率UP、損失低減 従来比 15%以上
寿命改善 従来比 20%以上	有害物質不使用 含有なし

2016年度の認定製品

製品名	該当評価項目			
	小型軽量化	効率UP、損失低減	寿命改善	有害物質不使用
高速充填包装機 TT-10CWType2	従来通り	包装能力50% 向上	260%向上	含有なし

気候変動対策コスト

ナブテスコグループでは、気候変動に関わるリスク、機会を含めた環境・安全・健康に関する重要な情報を収集し、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審議しています。2016年度には、気候変動のリスクに対して空調機の更新・降雪対策・排水、雨漏り対策などを実施しました。それらに掛かった費用は、約2,820万円でした。

また、2016年度における気候変動対応、環境配慮製品を含む研究開発費は約74億円でした。

ナブテスコグループでは、産業用ロボットの関節に使用される精密減速機、パワーショベル向けの走行ユニット、航空機の可動翼を制御するフライト・コントロール・アクチュエーション・システム、鉄道のブレーキ・ドア、船舶のエンジン制御システム、建物用の自動ドアなど、さまざまなものの動きをコントロールする技術（モーションコントロール技術）をベースに、幅広い事業分野でのエネルギー効率の改善により顧客の最終製品の使用における排出量削減に貢献しています。

排出物の管理

廃棄物の削減

埋立廃棄物削減活動

ナブテスコグループは、事業活動で生じた全ての排出物について、循環型社会形成の基本原則3R (Reduce, Reuse, Recycle) に基づいて、ゼロ・エミッション化を目指した埋立廃棄物削減活動を推進しています。

2016年度は、埋立廃棄物の分別と熱回収を推進したことにより、埋立処分量は前年度比71%の削減を達成しました。ゼロ・エミッション率は0.13%となり、2016年度目標の0.2%以下を達成しました。今

年度も引き続き3R活動を徹底し、2020年度目標のゼロ・エミッション率:0%※を目指します。

なお、当グループでは、有害物質を含まない汚泥、廃プラスチック、ガラス屑を埋立廃棄しています。有害な水溶性廃油、廃アルカリ等は無害化処理を行った後で廃棄を行っており、有害物質を含む廃棄物は排出していません。

※0%:0.05%以下を0とする。

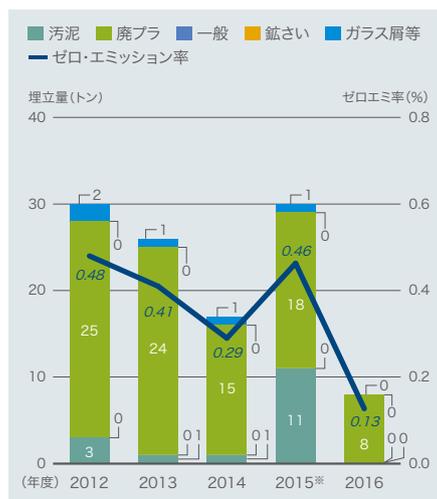
2016年度の目標と実績

2016年度目標	2016年度結果	評価
ゼロ・エミッション率:0.2%以下	ゼロ・エミッション率:0.13%	達成

排出量の推移



埋立量の推移/ゼロ・エミッション率



※2015年度実績として示す数値は、対象期間を2015年1~12月とし、12ヶ月に置き換えて算出した数値となります。

Web

第三者検証報告
2016年度環境・
社会データに関する保証
●廃棄物発生量・埋立量
<https://www.nabtesco.com/ir/library/report.html>



排出物処理の内訳概要

- 有価物**
金属屑、廃油、ダンボール紙等
- 材料/リサイクル**
廃油、汚泥、木屑、廃液類、廃プラ等
- 熱回収**
梱包材、一般ゴミ、廃プラ等
- 焼却**
一般ゴミ、廃プラ等
- 無害化**
水溶性廃油、廃アルカリ等
- 埋立**
汚泥、廃プラ、ガラス屑

環境への配慮

原材料使用の削減に関する取り組み

ナブテスコグループでは、使用可能な部品を再利用し、新たに生産する部品を減らすことで資源利用の低減を図っています。

MRO (Maintenance, Repair, Overhaul)

ビジネスを拡大することで、資源利用の最適化を図るとともにサービス分野における売上につなげることを目指しています。

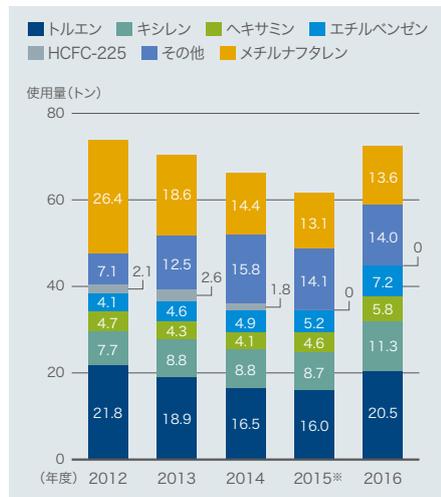
汚染の防止・低減活動

ナブテスコグループは、事業活動の中で環境に影響を及ぼす物質の把握、削減および流出防止に努めています。

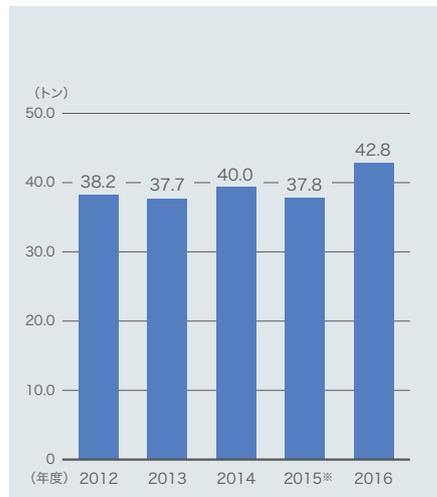
汚染の防止・低減に関する活動目標と2016年度実績

項目	活動目標	2016年度実績	評価
化学物質管理	PRTR物質使用量： 61.8トン以下	72.3トン	未達成
	揮発性有機化合物 (VOC) 排出量：37.8トン以下	42.8トン	未達成
土壌汚染	事業所敷地内外への有害物質の流出を防止する	土壌汚染発生なし	達成
PCB含有廃棄物	事業所内の低、高濃度PCB含有機器を把握、管理、保管、処理しPCBの外部流出を防止する	低濃度機器：全て処分を完了 高濃度機器：岐阜工場、垂井工場、甲南工場で保管中。特定処理事業者 (JESCO) の受入順番待ち	達成
アスベスト管理	事業所内のアスベスト含有建材の把握、管理、飛散防止する	アスベスト含有建材を使用する建物を飛散防止処理を施し、解体を実施	達成

主なPRTR対象物質の使用量推移



VOC排出量推移



※2015年度実績として示す数値は、対象期間を2015年1～12月とし、12ヶ月に置き換えて算出した数値となります。

Web

第三者検証報告
2016年度環境・
社会データに関する保証
●PRTR対象
化学物質使用量

<https://www.nabtesco.com/ir/library/report.html>

水資源の保全

水使用に関する基本的な考え方

ナブテスコグループは、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がありません。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。

当グループでは、水使用量および水質管理の基準を以下のとおりに定めています。

水使用量については、事業所毎に取水、排水量を毎月計測し、環境情報システムを通じてグループ全体の集計を実施しています。月間使用量が多い事業所については増加の原因を調査し、必要に応じて使用量削減の対策を実施します。また、水質管理については毎月の自主検査および外部業者による定期的な検査を実施し、継続的にモニタリングを行っています。

水使用量活動目標と2016年度実績

項目	活動目標	2016年度実績	評価
グローバル水使用量	前年度比使用+10%: 0.702Mm ³ 以内	0.714Mm ³	未達成
国内水質管理	自社管理基準* 超過件数:ゼロ	0件	達成

※操業地域の水質基準より厳しい排水のモニタリング・管理基準を設定。

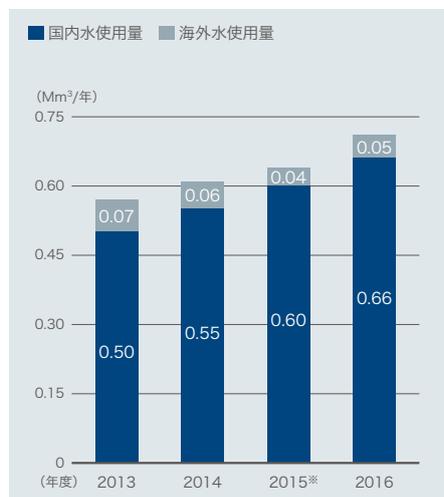
グローバル水使用量管理

ナブテスコグループは、2012年度より海外連結子会社の事業所を含めたグローバルな生産活動での水使用量計測*1*2*3を開始しました。海外グループ会社における水使用量は、ナブテスコグループ全体の約8%と少

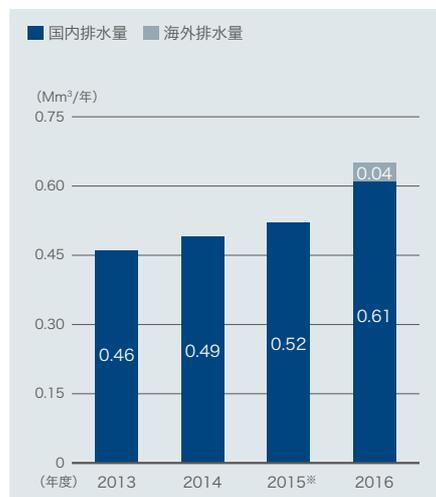
ないですが、グローバルな水リスクへの対応のため継続して水使用量管理を行います。

また、従来は国内グループ会社でのみ排水量の管理を行っておりましたが、2016年度よりグローバルでの管理を開始しました。

グローバル水使用量



グローバル排水量



※2015年度実績として示す数値は、対象期間を2015年1～12月とし、12ヶ月に置き換えて算出した数値となります。

Web

第三者検証報告
2016年度環境・
社会データに関する保証
●水使用量
<https://www.nabtesco.com/ir/library/report.html>

- *1: 集計範囲は、ナブテスコ単体および国内連結対象子会社(10社17拠点)、海外連結対象子会社(12社12拠点)、P118環境データ等集計範囲に詳細を記載。
- *2: ナブテスコ単体及び国内連結対象子会社の集計期間は、2016年1月～2016年12月。
- *3: 集計データの信頼性確保のため、ロイドレジスター クオリティ アシユアランス リミテッドによる第三者検証の審査を受けている。

国内水使用量と排水管理

ナブテスコグループの国内事業活動における水の用途は、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)における融雪利用が主になります。利用した地下水は厳しい自主管理基準のもと河川へ排水します。2016年度において自主管理基準を超えた数値は認められませんでした。

2016年度における水使用量は66万m³となり、前年度より9%(5.5万m³)増加しました。増加の主な要因は、中国市場での建設機械需要が回復基調で推移したことにより、建設機械向け油圧機器を供給する垂井工場で生産量が増加、試験装置の稼働時間が増加したことにあります。

水リスクへの対応

ナブテスコグループでは、2014年度に国内7工場(山形、岐阜、垂井、津、神戸、西神、甲南工場)の立地する地域において、「WORLD RESOURCES INSTITUTE」から提供されている「AQUEDUCT」および各地域の自治体から公表されている「水ビジョン」により水リスクを評価した結果、水リスクが低いことを確認しました。また、2016年度には海外工場のうち、生産工程で水を使用する中国(2工場)、タイ(2工場)が立地する地域の水リスクを評価しました。その結果、中国では水質に関わるリスクを確認しましたが、水質が生産に与える影響は低く、総じて水リスクは低いと判断

近年の気候変動に伴う集中豪雨等により、雨水が工場内へ進入するリスクが高まる傾向があります。ナブテスコグループでは、事業活動の中で油性、水溶性の切削液等を利用しており、工場内に進入する雨水により切削液等の有害物質が河川へ流出するリスクを認識しています。当グループでは、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等の設備投資を進めてきました。

2016年度は、約750万円の費用をかけて雨水排水能力の強化や建屋の防水対策等を実施しました。

しております。一方、建設機械向け油圧機器を供給する上海地区工場の立地する地域は、洪水の発生するリスクが高いことから電源設備のかさ上げ等の浸水対策を行い、生産停止に関わるリスクの低減を図っております。

ナブテスコグループでは、水使用量削減に向けた外部イニシアチブとの協働として、2014年度よりCDP Water*4に回答しています。また、地域社会との調和を図る観点から、環境・水関連の地域協議会等へ積極的に参画し、水保全に係る活動や情報交換を行っております。

*4: CDP WaterはCDPが水リスクについて企業にリスク認識や対応戦略を問うプログラム。

団体名	地域
ひょうご環境保全連絡会	神戸
東播地域地下水利用対策協議会	神戸
兵庫県大気環境保全連絡協会	神戸
岐阜県環境推進協会	岐阜
西濃地区地下水利用対策協議会	岐阜

環境データ等集計範囲

(国内外の主要な生産拠点、事務所を対象とし、以下の範囲で環境データを集計している。)

【国内】

会社名	事業所名	CO ₂	水	廃棄物	PRTR	災害
ナブテスコ(株)	東京本社	◎		◎		◎
	センサー技術グループ	◎		◎		◎
	岐阜工場	◎	◎	◎	◎	◎
	垂井工場(表面処理工場)	◎		◎	◎	◎
	垂井工場	◎	◎	◎	◎	◎
	津工場	◎	◎	◎	◎	◎
	神戸工場	◎	◎	◎	◎	◎
	甲南工場	◎	◎	◎	◎	◎
	西神工場	◎	◎	◎	◎	◎
	名古屋営業所	◎				◎
	大阪営業所	◎				◎
ナブテスコオートモーティブ(株)	東京本社	◎				◎
	山形工場	◎	◎	◎	◎	◎
	横須賀技術センター	◎	◎	◎		◎
大亜真空(株)	本社工場	◎	◎	◎	◎	◎
シーメット(株)	本社	◎	◎	◎	◎	◎
ナブテスコサービス(株)	横浜テクノセンター	◎	◎	◎	◎	◎
	神戸テクノセンター	◎	◎	◎	◎	◎
ナブコドア(株)	本社	◎	◎	◎		◎
ティーエス プレジジョン(株)	本社工場	◎	◎	◎	◎	◎
	松山事業所	◎	◎	◎	◎	◎
東洋自動機(株)	岩国工場	◎	◎	◎	◎	◎
(株)ハイエストコーポレーション※	本社	◎		◎	◎	◎
ナブテスコリンク(株)	本社	◎	◎		◎	◎

※当社は2016年4月1日付で株式会社ハイエストコーポレーションを吸収合併しました。よって、同社に対する2016年度の環境データ収集期間は、1～3月となります。

【海外】

会社名	事業所名	CO ₂	水
Nabtesco Automotive Products (Thailand) Co., Ltd.	タイ	◎	◎
Nabtesco Power Control (Thailand) Co., Ltd	タイ	◎	◎
常州納博特斯克精密機械有限公司	中国	◎	◎
納博特斯克(中国)精密機器有限公司	中国	◎	◎
江蘇納博特斯克今創軌道設備有限公司	中国	◎	◎
納博克自動門(北京)有限公司	中国	◎	◎
上海納博特斯克液圧有限公司	中国	◎	◎
上海納博特斯克船舶機械有限公司	中国	◎	◎
Gilgen Door Systems AG	スイス	◎	◎
Nabtesco Oclap S.r.l.	イタリア	◎	◎
Nabtesco Aerospace, Inc.	アメリカ	◎	◎
NABCO Entrances, Inc.	アメリカ	◎	◎

サプライチェーンでのCSRの取り組み

公正・公平・公明な調達活動に関する基本的姿勢

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、公正・公平・公明な取引を通じたサプライヤーとの相互信頼関

係を基礎に、私たちナブテスコグループだけではなく、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CSR調達推進体制

ナブテスコでは、「ものづくりイノベーション」に取り組んでおり、QCD(品質・コスト・納期遵守)、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を追求しています。中長期的な成長を実現するためには、持続的なサプライチェーンの確保が不可欠であり、「公正・公平・公明な調達活動」をマテリアリティ(重要なCSR課題)の一つと認識し、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、本社部門での連携をはかりながら、各カンパニー・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、各カンパニー・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、サプライヤーのご協力を得ながら、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。



「ナブテスコグループCSR調達方針」

事業のグローバル化に伴い、サプライチェーンにおいて環境や人権に関する世界の要請に適切に応えていく必要性が増しています。サプライチェーンを通じたCSR活動のさらなる促進に向け、2014年4月1日、当社は「ナブテスコグループCSR調達方針」を制定しました。本方針の策定にあ

たっては、ISO26000、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」、EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) 電子業界行動規範など、国際的なガイドラインを参照するとともに、「ナブテスコグループ倫理規範」の内容も盛り込んでいます。



Web

ナブテスコグループ
CSR調達方針

<https://www.nabtesco.com/csr/procurement.html>

ナブテスコグループCSR調達方針

1. 法令などの遵守と企業倫理の醸成

- (1) 事業活動を展開する各国・地域の法令・社会規範の遵守
- (2) 独占禁止法その他の関連法令を遵守した、公正かつ自由な競争に基づく透明な取引の実現
- (3) 関連法令に基づいた適正な輸出入取引の管理
- (4) 不適切な金品その他の利益の授受、および違法な政治献金・寄付の禁止
- (5) 事業活動に係る機密情報、個人情報および知的財産権の不当な取扱いの禁止
- (6) 積極的な情報開示を通じた、社会に対する説明責任の履行と透明性の確保

2. 人権の尊重

- (1) 強制労働、児童労働を含む非人道的な労働の禁止
- (2) 人種、民族、国籍、宗教、年齢、性別などを理由としたあらゆる差別の排除

3. 従業員への配慮

- (1) 適切な賃金の支払と労働時間管理の徹底などを含む、労働者の権利の尊重
- (2) 安全で清潔な、安心して健康的に働ける労働環境の実現

4. 価値ある製品・サービスの確保

- (1) 安全・安心・快適にこだわった製品・サービスを確保できる事業活動プロセスの構築
- (2) 市場競争力のある品質・価格・納期を確保した製品・サービスを安定供給できる体制の確立

5. 環境への配慮

- (1) 持続可能な事業活動の推進のための環境マネジメントシステムの構築
- (2) 環境配慮型製品の開発、気候変動の緩和への寄与、廃棄物の削減、化学物質管理の徹底による、環境負荷の削減

6. 地域・社会への配慮

- (1) 事業活動を展開する地域・社会の文化や慣習の尊重
- (2) 地域・社会との共生および地域・社会への貢献

「ナブテスコグループCSR調達方針」に基づく社内教育

各カンパニー・グループ会社の調達担当者を対象として、「ナブテスコグループCSR調達方針」への理解を深め、アンケート調査やヒアリング訪問へのご協力をサプライヤーに依頼するための実践的な研修を実施して

います。調達担当者は、こうした社内研修で身に付けたCSR調達への理解に基づき、サプライヤーのご協力を得ながら、CSR調達方針の浸透に努めています。

サプライヤーへの現地説明会の実施

ナブテスコグループ調達方針については、2014年度下期より、中国、タイ、韓国への現地訪問によるサプライヤーへの説明会を実施し、グローバルなCSR調達方針の浸透を加速しています。以降、毎年約600社にサプライヤー説明会を開催しており、2016年度も同様に実施しました。ナブテスコグループCSR調達方針のもと、新規に取引を開始するサプライヤーにご理解をいただくとともに、既存のサプライヤーとのパートナーシップのさらなる強化をはかりながら、お客さまは

じめとする幅広いステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、CSR調達活動をグループ全体で推進、実践してまいります。



サプライヤー説明会

サプライヤーへのSAQ*実施

ナブテスコグループでは、取引量、QCD(品質・コスト・納期遵守)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。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一次サプライヤー向けのSAQを2014年度から毎年実施しています。

2016年度は、対象範囲を中国にも拡大し、992社に対してCSR調達方針に基づいたアンケート方式のSAQを実施しました。調査項目は、CSR調達方針の項目に基づく大分類6項目、中分類38項目から成り、中分類項目の重み付けに従い評価を行います。

*SAQ=Self Assessment Questionnaire(自己チェックシート)

た。2016年度までに大分類の各項目が100点満点中80点以上となることを目標としてきましたが、2016年度の実績は、6項目中2項目で80点以上の目標を達成しました。アンケート結果をサプライヤー各社ごとに分析・評価し、その結果を文書にてフィードバックしています。また、環境・安全衛生上の改善事項やリスクの抽出、改善策の立案など、CSR活動の促進に向けた取り組み案を共同で作成すべく、特定のサプライヤーへの直接訪問やヒアリングを実施しました。今後も、CO₂排出量削減に向けた質問項目追加の検討など、SAQの継続的なブラッシュアップをはかってまいります。

ナブテスコ「取引基本契約書」

新規サプライヤーとの取引前提となる「取引基本契約書」は、談合、贈賄の禁止など腐敗防止を含むコンプライアンスの徹底はも

とより、環境、労働安全衛生への配慮や反社会的勢力の排除なども最重要項目としてその遵守を謳っています。

取引基本契約書

- (例) 《第10条》 安全衛生の確保、労働条件の適正化(例えば強制労働や児童労働の禁止)
- 《第29条》 公害防止、環境管理、特定有害物質管理義務
- 《第30条》 災害防止義務
- 《第32条》 談合、贈賄の禁止
- 《第47条》 反社会的勢力の排除

サプライヤー説明会の
実施社数(2016年度)

約600社

SAQの実施社数
(2016年度)

992社

国連グローバル・コンパクト サプライチェーン分科会での活動

当社は2014年4月に国連グローバル・コンパクトの趣旨に賛同・署名し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの活動に積極的に参加しています。サプライチェーン分科会においても、異業種を含めたさまざまな企業と連携し、グローバルなCSR調達の領域における規範や基準作り、課題解決に向けた活動に取り組んでいます。2016

年度は、サプライチェーン分科会のチームリーダー企業に任命され、業界横断的に活用可能なSAQ (CSR調達セルフ・アセスメント・ツール)の完成に貢献しました。引き続き、外部イニシアチブと連携し、SAQのさらなるブラッシュアップをはかるとともに、その普及に取り組んでいきます。



Web

GCNJの活動と成果・報告
持続可能な世界実現のため
のお役立ちシリーズ
「CSR調達 セルフ・アセス
メント・ツール・セット」

[http://ungcjin.org/
activities/help/
index.html](http://ungcjin.org/activities/help/index.html)

「紛争鉱物※」への対応

ナブテスコならびにナブテスコのグループ会社は米国で上場しておらず、ドッド・フランク法の対象外であり、「紛争鉱物」使用に関する報告義務は負っていません。しかし、国際的な平和や安全を維持するとともに、持続的なサプライチェーン確保に向けたリスクマネジメントの観点からも「紛争鉱物」

への戦略的な対応を重視しており、お客さまからの調査要請に対して、サプライヤーのご協力のもと「紛争鉱物」の原産国調査を進めてまいります。このように、サプライヤーやグループ会社と連携し、紛争を助長することのない責任ある調達体制を確立してまいります。

※ 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年度に米国で成立した「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。

供給リスクに関するリスクマネジメント体制整備

ナブテスコでは、阪神淡路大震災や東日本大震災、タイの洪水被害を教訓に、サプライチェーンにおける供給リスクについて各事業単位での課題の洗い出しを実施しています。

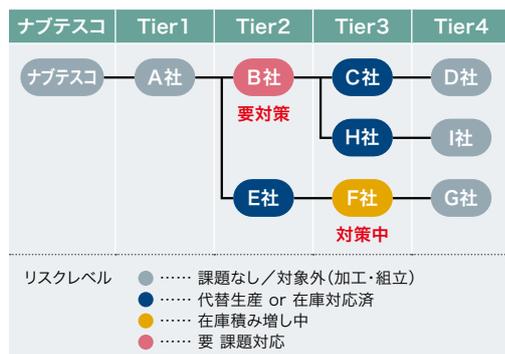
これは、潜在的なリスクを見出し、その対策を構築することで、リスクを成長機会に転じさせることを目的としています。

具体的な手順としては、グループとして

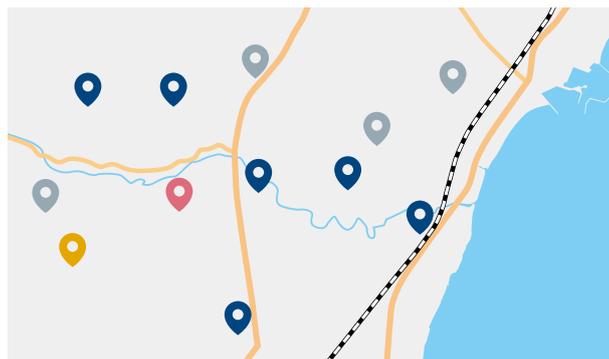
予見される自然災害などの外因性による影響、サプライヤーに起因するライン途絶など数々の潜在リスクを踏まえ、安定供給のボトルネックとなりえるサプライチェーン上の課題を抽出し、対策を構築しています。

今後も、サプライチェーンに関連する供給リスクの課題洗い出しを踏まえ、各事業での供給リスク対応体制の強化を継続してまいります。

サプライチェーンにおける供給リスク対応危機管理



「ツリー」によるサプライチェーンの全容把握



「マップ」によるサプライヤー生産工場所在地の把握

地域・社会への配慮

地域・社会への配慮に関する方針

ナブテスコグループでは、2012年度に「ナブテスコ ウェイ」を制定しました。このうち、全社員に向けた「行動指針」において、地域・文化との調和に向けて、「社会とともに成長する」ために、社会活動への参画など、コミュニティとの交流・連携を積極的に推進し、その地域との調和を図る”ことを明文化しています。また、2016年度に制定した「ナブテスコグループCSR基本方針」では、「地域社会の発展」を含む12項目を「マテリ

アリティ(重要なCSR課題)」として特定し、「持続可能な開発目標(SDGs)」への取り組みを積極的に実施していく方針を示しています。

これらに基づき、「地産地消」の生産体制確立による地域経済発展への寄与に加え、次世代の育成等を目的に、操業地域の教育現場との交流、環境教育やスポーツ振興プロジェクトを推進しており、地域社会の発展への貢献に取り組んでいます。

介助用電動車いす「アシストホイール」の寄贈活動

アシストホイール(以下AW)は、車いす利用者の介助者の負担を軽減するために開発された製品です。上り坂や下り坂、不整地等、通常の車いすでは通行が困難な場所で、センサーにより自動的にモーターやブレーキが働き、介助者の負担を軽減します。

ナブテスコグループでは2008年度から毎年、当社事業所またはグループ社員の主な居住自治体を対象に、AWの寄贈を続けています。また、2011年度以降は、不整地でお役に立てる特性を活かし、東日本大震災被災地への寄贈も行っていました。これに

より、累計寄贈台数は300台になります。今後も当社のAWが、多くの方のお役に立つことを期待しています。



愛媛県今治市への寄贈

Web

ナブテスコ ウェイ

<https://www.nabtesco.com/company/greeting.html>

参考

CSR基本方針
P10



介助用電動車いす アシストホイール

グリップセンサーにより、車いすを操作する力を検知し、坂道や砂利道などで電動モーターがアシスト。介助する方の負担を軽減する電動アシスト型の車いすです。

介助用電動車いす「アシストホイール」の寄贈台数

(単位:台)

事業所	自治体／公共機関	2016	累計台数
ナブテスコ東京本社	東京都／神奈川県／千葉県	2	18
	JR西日本	0	10
ナブテスコ垂井工場、岐阜工場	岐阜県	2	17
ナブテスコ津工場	三重県	2	18
ナブテスコ神戸工場、甲南工場、西神工場	兵庫県	3	32
NAM山形工場	山形県	2	18
TSP、東洋自動機	山口県	2	16
TSP松山事業所 四国マリーン・カスタマーサービス	愛媛県	2	14
東北3県	岩手県	5	41
	宮城県	5	44
	福島県	5	42
寄贈台数合計		30	270

NAM:ナブテスコオートモーティブ株式会社、TSP:ティーエス プレシジョン株式会社

従業員の地域社会貢献活動支援

ナブテスコグループでは、従業員の地域社会貢献活動への参画が、多様な価値観の醸成や事業展開地域との信頼関係構築に役立つとの考えから、活動への積極的な支援

や情報提供を行っています。また、従業員による地域社会貢献活動を促進するべく、国際NGO等によるボランティア活動への積立休暇の使用を就業規則で定めています。

次世代の育成

地域の教育現場との交流

ナブテスコグループでは、地域社会の一員として次世代育成に貢献するべく、工場、事業所の所在する各地域にて学生、教員、一般の方をお迎えし、工場見学やインターン

シップなどの地域交流イベントを実施しています。2016年度には260件、2,476人の皆さまとの交流を図りました。

地域・社会への配慮

「地球教室」への協賛

子どもたちが楽しく学び、地球のために自ら進んで行動してくれるような教育を提供する取り組みとして、2014年度から当社は朝日新聞環境教育プロジェクト「地球教室」に協賛しています。

朝日新聞社が当社を含めた協賛4社と作成した無料教材を全国約3,000の小学校、約240,000人(2016年度実績)の子どもたちに配布し、環境問題を考える上で大切な基礎知識や環境問題に取り組む企業の活動を紹介したほか、9月には環境に関するイベント、12月には小学校2校への出張授業の開催、そして子どもたちによる新聞

や作文の募集などの参加型プログラムの展開を通じて、子どもたちが楽しく学び、地球や自然環境のために考えるきっかけとなる機会を提供していきます。



「地球教室」出張授業

スポーツ振興による次世代育成

Nabtesco・DyDoサッカー大会「U10 Starter League」を初開催

ナブテスコグループでは、ガイドードリンコ株式会社と共同で両社の操業地域である三重県において、サッカー大会を初開催しました。本大会は、サッカーチームに入団する子供の減少やチーム間のレベル格差拡大などの状況を鑑み、数多くの子供たちが多くの試合を経験できる公平な仕組みを大会として設けることで、チームの交流機会を増やし、スポーツを通じた次世代の育成をはかることを目的としています。第1回目で

ある2017年2月の大会は、約560名の子供たちが参加し、盛大に開催されました。



サッカー大会

海外グループ会社によるマングローブ植樹活動

Nabtesco Automotive Products (Thailand) Co., Ltd.およびNabtesco Power Control (Thailand) Co., Ltd.では、タイのサムットプラカーン県にあるバンブー環境教育センター内の干潟にて、マングローブの植樹活動を継続して実施しています。4回目となる2016年8月の植樹活動は、在タイの両グループ会社が初めて合同で行い、社員に加えて社員の家族にも参加

を募り、総勢160名にて1,000本の苗木を植樹しました。これで植樹した苗木は累計2,250本となりました。マングローブは、海水と淡水が混じり合う潮間帯に生息する植物の総称で、海水の浄化・生態系の維持回復や自然災害防止、地球温暖化防止への効果が期待されています。今後も定期的に社会貢献活動を実施していく予定です。



マングローブ植樹風景



マングローブ植樹活動での記念撮影

役員紹介

取締役会(2017年3月28日現在)



小谷 和朗

取締役会長
(1951年9月15日生)

2003年 9月 P. T. Pamindo Tiga T 副社長
2008年 5月 当社 パワーコントロールカンパニー営業部長
2009年 6月 同 執行役員
2010年 6月 同 取締役、企画本部長
2011年 6月 同 代表取締役社長、最高経営責任者(CEO)
2017年 3月 同 取締役会長(現)

選任理由 小谷和朗氏は、取締役会においては議長を務め、自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努め、取締役会の意思決定の機能を高めております。同氏は、当社における豊富な経験とグローバルビジネスに対する高い見識を有しております。これらのことから、持続的な企業価値向上の実現のための適切な人材と判断し、選任しています。



寺本 克弘

代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)
(1955年12月13日生)

2007年 6月 当社 精機カンパニー第一営業部長
2008年 7月 同 精機カンパニー海外営業部長
2009年 6月 同 住環境カンパニー計画部長
2011年 6月 同 執行役員
2011年10月 同 住環境カンパニー副社長、計画部長
2013年 2月 同 企画本部副本部長、企画部長
2015年 6月 同 代表取締役、常務執行役員、企画本部長
2017年 3月 同 代表取締役社長(現)、最高経営責任者(CEO)(現)

選任理由 寺本克弘氏は、事業部門・企画部門での豊富な経験を基に、事業推進全般の観点から取締役会における議論をリードする役割を担っております。これらのことから、持続的な企業価値向上の実現のための適切な人材と判断し、選任しています。



長田 信隆

代表取締役
副社長執行役員
航空宇宙カンパニー社長
兼 ものづくり革新管掌
(1953年9月14日生)

2005年 2月 Nabtesco Aerospace Inc. 社長
2007年 6月 当社 航空宇宙カンパニー岐阜工場長
2009年 6月 同 執行役員
2010年 6月 同 航空宇宙カンパニー社長(現)
2011年 6月 同 取締役
2013年 6月 同 常務執行役員
2015年 6月 同 代表取締役(現)、専務執行役員
2016年 3月 同 副社長執行役員(現) 兼 ものづくり革新管掌(現)

選任理由 長田信隆氏は、航空機器事業における豊富な経験と高い見識を有しており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。



吉川 敏夫

取締役
常務執行役員
技術本部長
(1954年11月14日生)

2004年10月 当社 精機カンパニー第2営業部長
2007年 6月 同 精機カンパニー計画部長
2009年 8月 同 総務・人事本部長付 兼 総務部長
2010年 6月 同 精機カンパニー社長
2011年 6月 同 執行役員
2014年 6月 同 取締役(現)、技術本部長(現)
2015年 6月 同 常務執行役員(現)

選任理由 吉川敏夫氏は、精密機器事業および技術全般における豊富な経験と高い見識を有しており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。



十万 真司

取締役
常務執行役員
精機カンパニー社長
(1957年8月28日生)

2006年 1月 当社 精機カンパニー津工場原価管理部長
2006年 6月 同 精機カンパニー津工場製造部長
2009年 6月 同 精機カンパニー津工場長
2011年 6月 同 執行役員、
ナプテスコオートモーティブ(株)代表取締役社長
2014年 6月 同 精機カンパニー社長(現)
2015年 6月 同 常務執行役員(現)
2017年 3月 同 取締役(現)

選任理由 十万真司氏は、精密機器事業における豊富な経験と高い見識を有しており、ナプテスコオートモーティブ株式会社代表取締役社長も務めるなど経営者としての経験も有しております。これらのことから持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。



箱田 大典

取締役
常務執行役員
企画本部長 兼 総務・人事本部長
(1957年10月25日生)

2007年 6月 Nabtesco Aerospace Inc.社長
2009年 6月 当社 経理部長
2010年 6月 同 企画部長
2013年 5月 上海納博特斯克液圧有限公司総経理
2013年 6月 当社 執行役員
2015年 6月 同 取締役(現)、総務・人事本部長(現)
2017年 3月 同 常務執行役員(現)、企画本部長(現)

選任理由 箱田大典氏は、上海納博特斯克液圧有限公司総経理等を務めるなど経営全般および管理・運營業務における豊富な経験と高い見識を有しており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。



橋本 悟郎

取締役
執行役員
コンプライアンス本部長
(1957年2月7日生)

2009年 1月 当社 法務部長
2015年 6月 同 取締役(現)、執行役員(現)、
コンプライアンス本部長(現)

選任理由 橋本悟郎氏は、法務・コンプライアンスやリスク管理における豊富な経験と高い見識を有しており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。

役員紹介



藤原 裕

社外取締役
(1951年4月20日生)

1974年 4月 三井海洋開発(株)入社
1987年 11月 安田信託銀行(株)(現みずほ信託銀行(株))入社
1994年 8月 同 ニューヨーク副支店長
1996年 6月 同 シカゴ支店長
1998年 7月 同 社退社
1998年 8月 オムロン(株)入社
2001年 7月 同 京都本社経営戦略グループ経営計画部長
2002年 10月 同 経営企画室経営IR部長
2005年 6月 同 執行役員、財務IR室長
2007年 3月 同 執行役員、グループ戦略室長
2008年 6月 同 執行役員常務、グループ戦略室長
2008年 12月 同 執行役員常務、IR企業情報室長
2011年 8月 クロス・ボーダー・ブリッジ(株)代表取締役(現)
2013年 6月 当社 社外取締役(現)

選任理由 藤原裕氏は、海外勤務が長く、グローバルビジネスに対する豊富な経験と高い見識・能力を有しております。同氏は、上場企業の財務部門・IR部門の責任者を務められるなど、高度な経営戦略および財務に関する専門知識を有しております。当社はその経験・能力を高く評価しており、その知見を活かした監督とアドバイスを求めるため、選任しています。



内田 憲男

社外取締役
(1950年10月22日生)

1973年 4月 東京光学機械(株)(現(株)トプコン)入社
1980年 6月 トプコンシンガポール社ゼネラルマネージャー
1989年 2月 トプコンオーストラリア社社長
1994年 10月 トプコンレーザーシステムズ社
(現トプコンポジショニングシステムズ社)上級副社長
2003年 6月 (株)トプコン執行役員
2003年 7月 (株)トプコン販売取締役社長
2005年 6月 (株)トプコン取締役、執行役員
2007年 6月 同 取締役、常務執行役員、営業推進グループ統括、
ポジショニングビジネスユニット長
2010年 6月 同 取締役、専務執行役員、経営企画グループ統括
2011年 6月 同 代表取締役社長
2013年 6月 同 相談役
2015年 6月 当社 社外取締役(現)
2015年 9月 (株)アルバック社外取締役(現)

選任理由 内田憲男氏は、株式会社トプコンの代表取締役を務められ、企業経営者としての豊富な経験と高い見識・能力を有しております。当社はその経験・能力を高く評価しており、当社の技術開発およびグローバルビジネスへの全般的な監督とアドバイスを求めるため、選任しています。



山崎 直子

社外取締役
(1970年12月27日生)

1996年 4月 宇宙開発事業団(現国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA))入社
2001年 9月 国際宇宙ステーション搭乗宇宙飛行士として認定
2004年 5月 ソユーズ宇宙船フライトエンジニア(運航技術者)の資格取得
2006年 2月 スペースシャトル搭乗運用技術者(MS)の資格取得
2010年 4月 スペースシャトル・ディスカバリー号に、ミッションスペシャリストとして搭乗し、国際宇宙ステーション(ISS)組立補給ミッションに従事
2011年 8月 JAXA退職
2011年 9月 全国珠算教育連盟名誉会長(現)
2012年 4月 立命館大学客員教授(現)
2012年 7月 内閣府宇宙政策委員会 委員(現)
2013年 5月 女子美術大学客員教授(現)
2015年 7月 日本ロケット協会理事(現) 兼「宙女(そらじょ)」委員会委員長(現)
2015年 12月 ロボット国際競技大会実行委員会諮問会議メンバー(現)
2016年 1月 科学技術・学術審議会専門委員(海洋開発分科会)
2016年 3月 当社 社外取締役(現)
2016年 7月 経済産業省・長期地球温暖化対策プラットフォーム委員(現)
2016年 11月 外務省・WINDS(女性の理系キャリア促進のためのイニシアティブ)大使(現)

選任理由 山崎直子氏は、エンジニアとして最先端の航空宇宙工学やロボットアームを含む有人宇宙システム分野で広範な知見を有するとともに、宇宙飛行士として、宇宙船というリソースの限られた厳しい環境下での危機管理を行った経験を有するなど、リスクマネジメントにおいて豊富なスキルを有しております。当社はその経験・能力を高く評価しており、客観的かつ公正な視点での判断による監督とアドバイスを求めるため、選任しています。

監査役会(2017年3月28日現在)



大西 隆之
監査役(常勤)
(1954年11月25日生)

2007年 7月 当社 経理部長
2009年 6月 同 業務監査部長
2013年 4月 同 鉄道カンパニー 計画部長
2015年 6月 同 常勤監査役(現)



井奥 賢介
監査役(常勤)
(1954年1月30日生)

2006年 3月 当社 パワーコントロールカンパニー 開発部長
2007年11月 同 パワーコントロールカンパニー 技術部長
2010年 6月 同 パワーコントロールカンパニー 垂井工場製造部長
2012年 6月 同 パワーコントロールカンパニー 生産統括部長
兼 垂井工場長
2013年 6月 同 執行役員
2014年 6月 同 ものづくり革新推進室長 兼 購買統括部長
2016年 3月 同 常勤監査役(現)



片山 久郎
社外監査役(非常勤)
(1948年7月19日生)

1972年 5月 トヨタ自動車工業(株)(現トヨタ自動車(株))入社
1999年 6月 同 上郷工場第2機械部長
2002年 1月 同 上郷工場製造エンジニアリング部長
2007年 6月 アート金属工業(株)代表取締役社長
2014年 6月 同 特別顧問
2014年 6月 ユシロ化学工業(株)社外取締役(現)
2015年 6月 当社 社外監査役(現)



佐々木 善三
社外監査役(非常勤)
(1952年11月1日生)

1979年 4月 検事任官
2000年 4月 東京地検特捜部副部長
2002年 9月 法務省大臣官房施設課長
2004年 1月 東京地検交通部長・公安部長
2006年 8月 和歌山地検検事正
2008年 1月 最高検察庁検事
2008年10月 水戸地検検事正
2010年 7月 仙台地検検事正
2011年 8月 京都地検検事正
2012年11月 検事退官
2013年 2月 東京弁護士会登録、晴海協和法律事務所入所(現)
2016年 3月 当社 社外監査役(現)



長坂 武見
社外監査役(非常勤)
(1956年1月24日生)

1978年10月 武蔵監査法人(現新日本有限責任監査法人)入所
1981年 8月 ソニー(株)入社
1986年 9月 Sony Corporation of America/
Director, Tax Department
2004年 4月 ソニーフィナンシャルホールディングス(株) 監査役
2004年 6月 ソニー(株) 経理部統括部長
2004年 6月 (株)ソニー・コンピュータエンタテインメント 監査役
2006年 6月 (株)ソニー・ミュージックエンタテインメント 監査役
2007年 4月 ソニー(株) 経理部門長
2010年 6月 同社業務執行役員SVP経理部門長
2013年 6月 ソニーフィナンシャルホールディングス(株) 取締役
2015年 6月 ソニー(株) シニアアドバイザー
2016年 3月 当社 社外監査役(現)、SOLIZE(株) 社外監査役(現)
2016年 6月 大王製紙(株) 社外監査役(現)

役員紹介

執行役員(2017年3月28日現在)

最高経営責任者(CEO)	寺本 克弘	代表取締役社長
副社長執行役員	長田 信隆	航空宇宙カンパニー社長 兼 ものづくり革新管掌
常務執行役員	吉川 敏夫	技術本部長
常務執行役員	十萬 真司	精機カンパニー社長
常務執行役員	箱田 大典	企画本部長 兼 総務・人事本部長
常務執行役員	伊牟田 幸裕	鉄道カンパニー社長
常務執行役員	釣 泰造	船用カンパニー社長
常務執行役員	上仲 宏二	住環境カンパニー社長
執行役員	橋本 悟郎	コンプライアンス本部長
執行役員	國井 重人	住環境カンパニー 副社長(海外事業管掌)
執行役員	尼子 清夫	技術本部 副本部長 兼 事業企画部長
執行役員	Jakob Gilgen	Gilgen Door Systems AG 社長
執行役員	直樹 茂	鉄道カンパニー副社長
執行役員	小川 道雄	ナブテスコオートモーティブ 代表取締役社長
執行役員	秋田 敏明	技術本部副本部長(技術管掌) 兼 (株)ナブテック代表取締役社長
執行役員	安藤 清	技術本部欧州事業推進管掌
執行役員	高木 憲優	航空宇宙カンパニー 副社長 兼 カスタマーサポートセンター長
執行役員	伊集院 正二	ナブコシステム(株)取締役
執行役員	北村 明義	東洋自動機(株)代表取締役社長
執行役員	木村 和正	パワーコントロールカンパニー社長
執行役員	波部 敦	精機カンパニー営業統括部長

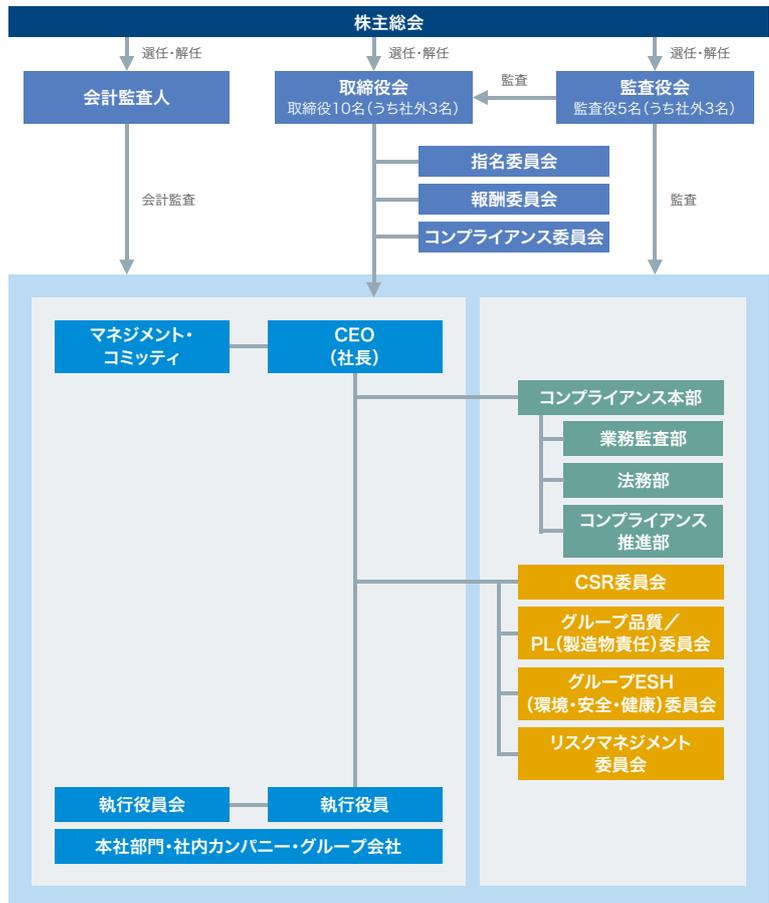
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、東京証券取引所上場規則におけるコーポレートガバナンス・コードの各原則の趣旨・精神を十分に踏まえた上で、当社の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上並びにステークホルダーからのさらなる信頼獲得を図るため、透明性、公平性を担保し、かつ迅速な意思決定につながるコーポレートガバナンスの実現のため、2015年10月30日付で「コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、ウェブサイトに掲載しています。

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

グループ会社の事業内容、事業特性に鑑み、意思決定の迅速化と業務執行責任の明確化を目的として執行役員制・カンパニー制を採用するとともに、これを統制する企業統治体制として取締役会、監査役(会)、会計監査人および業務執行上の重要事項を審議する機関としてマネジメント・コミッティを置いており、経営上の意思決定、監督、執行および経営監視の機能を明確に区分しています。

コーポレートガバナンスの体制図(2017年3月末現在)



会社の機関の説明

機関名	役割・責務	人数	開催回数
取締役会	当社グループの基本方針・基本戦略の策定、重要業務の執行に関する決定および業務執行の監督を行います。	10名 (うち社外3名)	18回 ※原則月1回以上開催
指名委員会	取締役、監査役及びCEO候補の人事並びにCEOの継承プラン等について審議し、取締役会への答申を行います。なお、当該委員会は社外役員3名を含む5名で構成されています。	5名 (うち社外3名)	2回
報酬委員会	取締役及び執行役員の処遇の大綱及びその運用について審議し、取締役会への答申を行います。なお、当該委員会は社外役員2名を含む3名で構成されています。	3名 (うち社外2名)	2回
コンプライアンス委員会	当社グループの体制に係る基本方針及び重点的課題等について取締役会に対して助言等を行うことにより、当社グループにおけるコンプライアンスの推進を図っています。	7名 (うち社外2名)	2回
監査役(会)	取締役の職務の執行を監査し、監査報告の作成を行っています。監査部門と内部統制を推進する経理部門およびコンプライアンス・リスク管理部門との連携を強化するため、定期的に情報交換会を開催しています。また、グループ経営の強化に対応するため、グループ会社の監査役を含めたグループ監査役会を定期的に開催しています。	5名 (うち社外3名)	13回
執行役員(会)	取締役会の方針・戦略・監督のもとに業務執行に専念する体制として執行役員制を採っています。(主要なグループ会社4社の代表者である執行役員を含む)	20名	13回
マネジメント・コミッティ	取締役会の決定する方針に基づき、当社グループの業務執行に関する重要事項の審議、業務報告、業務執行の報告をする機関として、常勤取締役、執行役員(各本部長、各カンパニー社長)および常勤監査役で構成された「マネジメント・コミッティ」を設けています。	—	20回 ※原則月1回開催
業務監査部	健全な経営管理の遂行に資することを目的とし、当社グループの経営活動の効率的な運用と質的な向上を図るため、業務監査部を設置し、内部業務監査機能を強化しています。2016年度も、本社部門、社内カンパニーおよび連結子会社の内部業務監査を実施しています。	7名	—

※人数および開催回数は2016年度の集計。指名委員会の人数は2017年3月末時点。

コーポレート・ガバナンスへの取り組み

		2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
取締役会長	代表権あり	岩垂 重雄					
	代表権なし		興津 誠				
代表取締役社長		興津 誠	松本 和幸				
取締役会の員数		10名 (うち社外2名)	10名 (うち社外1名)				
監査役会の員数		5名(うち社外3名) ^{※1}					
委員会等	グループESH(環境・安全・健康)委員会						
	グループPL(製造物責任)委員会						
	グループ品質委員会					グループ品質・PL(製造物責任)委員会	
							報酬委員会
社内取締役の報酬 ^{※2}		月次報酬および退職慰労金					
会計基準		3月決算(日本会計基準)					
企業理念等	企業理念						
	長期ビジョン(最終年度2014年)						
	内部統制システム構築の基本方針						
	ナブテスコグループ企業倫理綱領						
	ナブテスコグループ行動基準						
	グループESH規程						
	グループ品質管理規程					グループ品質・PL管理規程	
	グループPL管理規程						
	ナブテスコグループ環境理念・環境行動指針						
	買収防衛策		事前警告型買収防衛策 ^{※4}				

※1 2011年度および2015年度については、任期中に監査役が一人上の都合により辞任したため、一定の期間、監査役4名(うち社外監査役3名)体制となっていた時期があります。

※2 社外取締役は月次報酬

※3 中期業績運動報酬と長期業績運動報酬

※4 2007年6月26日開催の第4回定時株主総会決議にて事前警告型買収防衛策を導入しましたが、2010年6月24日開催の第7回定時株主総会の終結の時をもって廃止しています。

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
		松本 和幸						小谷 和朗
		小谷 和朗						寺本 克弘
			10名 (うち社外2名)	10名 (うち社外3名)	10名 (うち社外2名)		10名(うち社外3名) ※女性社外取締役1名含む	
		※1				※1		
						指名委員会		
							コンプライアンス委員会	
							CSR委員会	
							リスクマネジメント委員会	
	月次報酬(固定報酬と短期業績連動報酬)							
	株式報酬型ストックオプション(長期業績連動報酬)				株式報酬型ストックオプション※3			株式給付 信託制度※3
						12月決算(日本会計基準)		12月決算 (国際会計基準)
			ナブテスコウェイ					
				長期ビジョン(最終年度2020年)				
						コーポレートガバナンス基本方針		
					リスクマネジメント規程			
							ナブテスコグループ倫理規範	
					ナブテスコグループCSR調達方針			
							ナブテスコグループCSR基本方針	

取締役・監査役の構成と指名方針

指名委員会

当社は、取締役・監査役の選任において独立性・客観性を担保し、説明責任を果たすため、取締役会の諮問機関として、社内取締役2名、独立社外役員3名（社外取締役および社外監査役）の委員により構成される指名委員会を設置しています。

指名委員会は、取締役、監査役およびCEO候補の人事、CEOの承継プランや次

世代経営層の育成について審議し、取締役会への答申を行います。

経営幹部の選任と、取締役、監査役候補の指名にあたっては、本人の経歴及び能力を踏まえつつ、当グループの発展と経営の高度化に寄与できるような人物を指名・選任します。

取締役の構成

取締役会は、10名の取締役により構成し、そのうち3名が独立社外取締役です。取締役会の役割・責務を最大限発揮するため、優れた人格、知見、能力、高度な専門性及

び倫理観を持ち、豊富な経験を有する者を社内外から選任し、取締役会の知見、能力、経験等のバランスと多様性を確保します。

独立社外取締役

当社は、当社の持続的かつ中長期的な企業価値の向上に寄与する助言、経営の監督等を行うことのできる独立社外取締役を2名以上選任することとしています。

全ての独立社外取締役は、豊富な経験と幅広い知見を有するとともに、様々なステークホルダーの視点を持ち、かつ、当社の

定める「社外役員の独立性に関する基準」を全て充足する者とします。

独立社外取締役は、必要に応じて独立社外役員のみによって構成される会議を招集・開催し、自由な議論を通じて、業務の執行から独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識交換をはかります。

監査役の構成

監査役会は、5名の監査役により構成し、そのうち半数以上である3名が独立社外監査役です。

監査役会の役割・責務を果たすための機能を最大限発揮するため、優れた人格、知見、能力、高度な専門性及び倫理観を持ち、豊富な経験を有する者を社内外から選任し、そのうち1名以上は、財務・会計に関する適切な知見を有している者を選任します。

監査役会は、監査役会の役割・責務を果たすために、独立社外監査役が有する強固な独立性と、社内監査役が有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせることにより、その実効性を担保します。また全ての独立社外監査役は、当社の定める「社外役員の独立性に関する基準」を全て充足する者とします。

Web

ナブテスコ
コーポレートガバナンス
基本方針

<https://www.nabtesco.com/ir/policy/governance.html>

Web

取締役、監査役の選任理由
第14回定時株主総会招
集ご通知(P08-13)

https://www.nabtesco.com/library/pdf/shareholders_meeting/shoushuu_14.pdf

Web

社外役員の活動状況
第14回株主総会
招集ご通知(P39)

https://www.nabtesco.com/library/pdf/shareholders_meeting/shoushuu_14.pdf

Web

社外役員の
独立性に関する基準

<http://www.nabtesco.com/policy/governance.html#column4>

取締役・監査役の報酬

報酬委員会

当社は、取締役の報酬等について独立性・客観性と説明責任を強化するため、社内取締役1名、独立社外役員2名(社外取締役および社外監査役)で構成される報酬委員会を設置しています。

取締役の報酬等については、報酬委員会による審議・答申を受け、取締役会にて決定しています。取締役の報酬体系は、経営

方針に従い株主の皆さまの期待に応えるよう、取締役が継続的かつ中長期的な業績の向上に対するインセンティブとして機能することを基本方針とし、当社グループ全体の企業価値の増大に資するものとしています。報酬委員会はこの趣旨に基づき、取締役が受ける個人別の報酬等に関する方針を定め、報酬等の額を審議・答申しています。

取締役の報酬体系

取締役の報酬体系は、固定報酬と短期業績を反映した業績連動報酬からなる「月次報酬」および中長期的業績が反映できる「株式報酬」で構成されています。また、主要な業績管理指標としては、ROE、売上高、営業利益、当期利益、研究開発指標、環境指標等を採用しています。

なお独立社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、固定報酬のみとしています。

当社は、取締役の業績向上、企業価値増大への貢献意欲や株主重視経営への意識を一層高めるような役員報酬制度とするため、2017年3月28日開催の第14回定時株

主総会決議により、取締役の報酬額を「年額350百万円以内(うち社外取締役分年額30百万円以内)」から「年額400百万円以内(うち社外取締役分年額50百万円以内)」に改定するとともに、新たな株式報酬制度として「株式給付信託(Board Benefit Trust: BBT)」を導入しました。

なお不適切会計等による過年度決算修正の結果、業績連動報酬算定の基礎となった過年度の業績に重大な変更が生じた場合、または役員の非違行為等により会社に重大な損害が生じた場合は、取締役会決議のうえ、対象役員に対し、報酬の一部の返還を求めます。

監査役の報酬体系

監査役の報酬等については、監査役の協議により決定します。監査役の報酬体系は、

監査という機能の性格から業績反映部分を排除し、固定報酬のみとしています。

取締役および監査役の報酬等の総額(2016年度)

(単位:百万円)

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の 員数(人)
		月次報酬	退職慰労金	株式報酬型 ストック オプション	
取締役 (社外取締役を除く)	270	198	0	71	8
監査役 (社外監査役を除く)	45	45	—	—	2
社外役員	42	42	—	—	8

(注) 1. 取締役の対象となる役員の員数には、2016年12月期中の退任取締役1名を含んでいます。
 2. 社外役員の対象となる役員の員数には、当期中の退任社外役員2名を含んでいます。
 3. 月次報酬は、基本月次報酬及び業績連動報酬の総額を月次定額払いとしているものです。
 4. 役員ごとの報酬等の総額については、1億円以上支給している役員の該当がないため記載を省略しています。

新たな株式報酬制度
「株式給付信託(BBT:Board Benefit Trust)」の導入

当社は、本制度を、従来の株式報酬型ストックオプションと比べて、取締役および執行役員(社外取締役を除きます。以下総称して「取締役等」といいます。)の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役等が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有することで、当社グループ全体の中長期的な業績向上、企業価値の増大への貢献意欲と株主重視の経営意識を

一層高めることが可能な報酬制度であると考え、BBTを導入しました。

従来の長期業績連動株式報酬型ストックオプション報酬枠および中期業績連動株式報酬型ストックオプション報酬枠はいずれもBBT導入に伴い廃止いたしました。なお、取締役等に対しすでに付与した株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権のうち未行使のものは、今後も存続します。

取締役会の実効性確保のための取り組みと評価

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・評価を実施しています。2016年度につきましては、取締役・監査役を対象に無記名アンケート方式(独立した第三者による質問設計と集計を実施)による自己評価を実施し、取締役会で同アンケート回答に基づき分析・評価しました。その結果の概要は下記のとおりです。

2016年度に取締役会の諮問機関であるコンプライアンス委員会を新設したことにより、監督機能を強化するための体制構築が充実してきたこと、オープンで闊達な意見交換を大切にする気風の醸成が図られていることなど、総じて肯定的な評価が確認さ

れ、取締役会の実効性は確保されていると認識しています。

一方で、2015年度に改善すべき課題とされた中長期的な成長戦略に関する議論の進め方については、さらに深い議論に向け、より一層改善を図ることのできる点もあることや、取締役会の運営環境の改善、社外取締役・社外監査役の積極的参加の為の環境整備の必要性があることなど建設的な意見が提示されました。

当社は、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実をはかり、企業価値向上を目指した経営をさらに推進すべく取締役会の実効性の確保・向上に取り組んでまいります。

2016年度取締役会・監査役会の出席状況

取締役会		
平均出席率		99.5%
社外取締役の平均出席率		97.4%
小谷 和朗	代表取締役社長 CEO	100.0%
長田 信隆	代表取締役	100.0%
寺本 克弘	代表取締役	100.0%
坂井 宏彰	取締役	100.0%
吉川 敏夫	取締役	100.0%
箱田 大典	取締役	100.0%
橋本 悟郎	取締役	100.0%
藤原 裕	社外取締役	100.0%
内田 憲男	社外取締役	100.0%
山崎 直子	社外取締役	92.3%
大西 隆之	監査役	100.0%
井奥 賢介	監査役	100.0%
片山 久郎	社外監査役	100.0%
佐々木善三	社外監査役	100.0%
長坂 武見	社外監査役	100.0%

監査役会		
平均出席率		100.0%
社外監査役の平均出席率		100.0%
大西 隆之	監査役	100.0%
井奥 賢介	監査役	100.0%
片山 久郎	社外監査役	100.0%
佐々木善三	社外監査役	100.0%
長坂 武見	社外監査役	100.0%

取締役会の平均出席率
(2016年度)

99.5%

(社外取締役 97.4%)

監査役会の平均出席率
(2016年度)

100%

(社外監査役 100%)

内部統制システムの整備の状況

ナブテスコグループは、当社の取締役会が制定した「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、経営の効率化、コンプライアンス、情報管理、リスクマネジメント、監査役会との連携など、内部統制にかかる全てのテーマを一貫した理念に基づいて整備し、一連の内部統制システムとして構築していくことを目指しています。

内部統制においては、「ナブテスコウェイ」および「ナブテスコグループ倫理規範」を適

正かつ公正な事業活動のより所とし、取締役、監査役および全てのグループ社員はこれらを遵守することを基本としています。

内部統制推進の最高責任者はCEOとし、取締役会は事業環境や社会的要請の変化、法規制の改正、リスクの多様化等に応じて内部統制システムの整備に関し、継続的に検討を重ね、毎年1回、その他必要に応じて見直しを行っています。

リスクマネジメント

リスク管理全般

ナブテスコグループでは、業務遂行に関し、損益、資産効率、品質、災害等の状況が取締役会に適正かつタイムリーに報告される体制を整備し、リスクの早期発見に努め、損失の極小化を図る活動を進めています。

2016年度においては、ナブテスコグループにおけるリスク管理及び危機管理を適切に行い、企業価値の維持・向上を図るために、これまでの「リスクマネジメント規程」を全面改定するとともに、「リスクマネジメント細則」を制定し、リスクが現実化した場合の

エスカレーションルールおよびリスク主管部门等を明確にしました。

また、企業を取り巻くリスクの多様化・増加に伴い、重大リスクの特定と、それらの対策の審議を行うため、全社横断的なリスクマネジメントの取組みの場として「リスクマネジメント委員会」を設置しました。

2016年度は、具体的には、以下の事項に対し、リスクの管理および損失の予防を行っています。

- ① 経済、市場の動向に関するリスク
- ② 海外事業展開に関するリスク
- ③ 大規模災害に関するリスク
- ④ 為替相場の変動に関するリスク
- ⑤ 調達に関するリスク
- ⑥ 製品品質に関するリスク
- ⑦ 競合に関するリスク
- ⑧ 情報セキュリティに関するリスク
- ⑨ 知的財産に関するリスク
- ⑩ 法令・規制に関するリスク
- ⑪ 環境に関するリスク

また、グループ責任・権限規程の遵守・徹底を通じて、意思決定の合理性・妥当性、適法性を確保し、リスクの管理を行っています。さらに、事故、災害および重要な品質問題その他当社グループの業績、財務状況または信用に重大な悪影響を及ぼすおそれのある事象が発生した時の報告要領を社内規程に定め、それに基づく有事の際の迅速

かつ適切な情報伝達および緊急対応態勢を整備しています。

なお、モニタリングに関しては、内部監査部門をはじめとする本社専門スタッフが、業務上のリスク管理状況を横断的に監査し、業務改善に向けて必要かつ適切な助言を行っています。



Web

事業等のリスク
2016年12月期
有価証券報告書

<https://www.nabtesco.com/pdf/feaff1ef3eaab c2cc05ce89491ecf3b3.pdf>

グループのリスクマネジメント活動

事業のグローバル展開に伴い、国内外の各グループ会社が抱える多様なリスクを抽出し、重大リスクの発生防止を目的とする活動を推進しています。

2016年度は、リスクマネジメント規程に基づき当社のアジアグループ会社5社に対し、2014年度に行った贈収賄等の腐敗リスク、児童労働や強制労働等の人権侵害リ

スクに関するリスクアセスメントをベースにリスク評価の見直しを実施しました。この見直しに基づき、引き続き留意すべきリスクについて対策を立案し、実施しています。「コンプライアンス通信」においてもリスクマネジメントに関する記載を掲載し、継続的に啓蒙活動を行っております。

BCPの取り組み

ナブテスコグループでは、危機管理の一環として、巨大地震等の大規模災害に備え、2010年度よりBCP(Business Continuity Plan, 事業継続計画)活動に取り組んでいます。

2015年度に各事業拠点のリスクアセスメントを実施した結果、地震等の自然災害により当社ならびに多くのサプライヤーが被災し、事業が中断するリスクが重大と確認されました。その対策として、BCPの見直しや強化が急務の課題となりました。

2016年度において、BCPを全社的に推進する事務局がコンプライアンス本部から

ものづくり革新推進室に業務移管され、これにより、ものづくり全体の事業継続体制を整備し、方針の見直しを行なって、実効性を高めるための課題を整理しました。

2017年度は、国内主力工場のBCP再構築に向けて着手し、また有事における重要部材を安定的に確保するため、サプライチェーンリスクの低減を視野に入れた調達BCPの取り組みにも着手しました。各事業拠点と全社を統括するBCP事務局が一体となって、事業継続の強化を推進してまいります。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する規範

ナブテスコグループ倫理規範の制定

グループ横断的かつグローバルなコンプライアンス体制の強化のため、既存の「ナブテスコグループ企業倫理綱領」および「ナブテスコグループ行動基準」を全面的に改定し、2016年12月付で「ナブテスコグループ倫理規範」を新たに制定しました。

専任部門であるコンプライアンス推進部が中心となり、グループの中長期的な企業価値の向上を目指して、法規制の遵守はもとより、より高い水準のコンプライアンス意識の醸成を推進しています。「ナブテスコグループ倫理規範」は、事業活動において企業理念を実現するために社員一人ひとりのコンプライアンスの観点から、どのように行動すべきかを定めています。

また、「ナブテスコグループ倫理規範」について、社員全員がより理解を深め、具体的な行動に移すためのガイドとして「ナブテスコグループ倫理規範ハンドブック」を作成し、コンプライアンス教育・周知活動に活用しています。また、「ナブテスコグループ倫理規範ハンドブック」は、日本語版をコーポレートサイト上に掲載しており、今後順次各国語版を掲載する予定です。なお、「ナブテスコグループ倫理規範」および「ナブテスコグループ倫理規範ハンドブック」について、ナブテスコの国内外すべてのグループ会社に対し、順次周知活動を実施する予定です。

ナブテスコグループ倫理規範

適用範囲

本倫理規範の運用にあたって

- (1) 役員・社員のとるべき行動
- (2) 経営者および管理者のとるべき行動
- (3) 本倫理規範違反時の報告
- (4) 制裁措置

1. 基本方針

2. 会社との関係

- ① 人権の尊重
- ② 差別・ハラスメント行為
- ③ 安全で明るい職場環境づくり
- ④ 政治・宗教活動
- ⑤ 利益相反

3. 公正かつ誠実な事業活動

- ① 公正な取引
- ② 贈収賄および接待・贈答
- ③ 輸出入管理
- ④ 政治・行政との関係
- ⑤ 反社会的勢力との関係

4. 会社資産の管理等

- ① 会社資産の管理
- ② 秘密情報の管理
- ③ 財務情報の管理
- ④ 個人情報の保護
- ⑤ 知的財産権の保護・尊重
- ⑥ インサイダー取引

5. 会社と社会

- ① 社会との関係
- ② 企業情報の開示



ナブテスコグループ
倫理規範

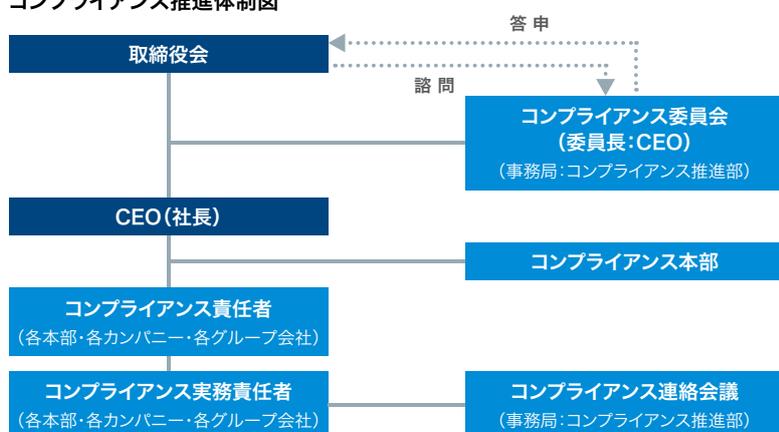
<https://www.nabtesco.com/ir/policy/compliance.html>

コンプライアンス体制の強化

2016年度、取締役会において「グループコンプライアンス推進体制規程」を新たに制定しました。本規程に基づき、取締役会の諮問機関として外部有識者も参画した「コンプライアンス委員会」を設置しました。また、グループ横断的なコンプライアンス体制の強化を行うとともに、国内外のすべての各本部・カンパニー・グループ会社におけるコ

ンプライアンス責任者およびそれを補佐するコンプライアンス実務責任者を任命し、グローバルにコンプライアンスを推進する体制をスタートさせました。加えて、2017年3月には国内のコンプライアンス責任者・コンプライアンス実務責任者によるコンプライアンス連絡会議を開催し、コンプライアンスに関する情報共有・意見交換を行いました。

コンプライアンス推進体制図



コンプライアンス意識の醸成

社員へのコンプライアンス研修

①階層別研修の実施

人材開発部が主催する研修にコンプライアンス研修を組み込み、各階層に対して実施しました。

②グループ全社員の研修の実施

人材開発部が主催する階層別研修以外にも、2015年度中盤から2016年度にかけて国内グループ全社員を対象とした研修を実施しました。この中では人権に関する意識啓発も行いました。

③eラーニングによるコンプライアンス教育

2011年度から始めたeラーニングによる教育を本年度も継続し、安全保障貿易管理および下請法に関して実施しました。2017年度も引き続き実施する予定です。

階層別研修の内訳

- ・ 新任役員研修
- ・ 新任管理職研修
- ・ 初級問題解決研修
- ・ 上級問題解決研修
- ・ 中途採用者研修
- ・ 職長候補者研修
- ・ 2年目研修
- ・ 新入社員研修

リスクマネジメント／コンプライアンス

e-ラーニングによるコンプライアンス教育(2016年度)

	安全保障貿易管理・ 該非判定編	安全保障貿易管理・ 基礎編	下請法
対象者数	344名	380名	300名
修了者数	298名	345名	276名
修了率	87%	91%	92%



職長候補者研修



国内グループ会社コンプライアンス基礎研修

コンプライアンス意識調査

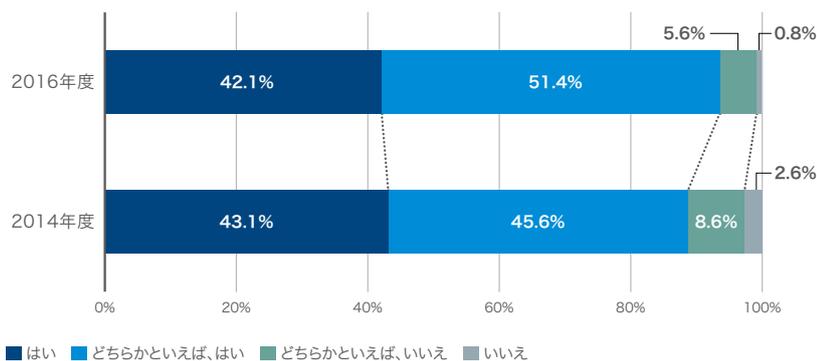
ナブテスコグループにおけるコンプライアンス意識の浸透度を確認するため、ナブテスコおよび国内のグループ会社で働くすべての人を対象に、2006年度より2年に1回実施しています。

2016年度に実施した意識調査では、コンプライアンスの理解度について前回の

2014年度調査と比較し、「はい」「どちらかといえば、はい」が4.8ポイント増加しました。

今後も調査を継続し、コンプライアンス意識の更なる醸成に向けた活動に繋げてまいります。

あなたは「コンプライアンス」という言葉を理解していますか？



海外グループ会社へのコンプライアンス活動

①中国

2016年度は6月に、該当地域のグループ会社が参加する現地法人会においてコンプライアンス推進部より、中国における今後のコンプライアンス体制整備の方針について周知しました。9月には、新たな取組みとして、中国の地域統括会社が、現地実情を踏まえたテーマとして「営業秘密保護」を選定し、その主導で中国のグループ会社等11社を対象にコンプライアンス研修を行い、289人の社員が参加しました。今後も、より現地が主導する形で活動を継続してまいります。加えて、隔月で中国語版「コンプライアンス通信」を発行し、コンプライアンス意識のさらなる醸成に努めています。

②東南・南アジア

2016年度は、9月の現地法人会において、東南・南アジアにおけるリスクが高い贈賄の防止を含めたグローバルなコンプライアンス体制整備について周知しました。

なお、タイについては中国同様、隔月でタイ語版「コンプライアンス通信」を発行しています。

③海外赴任者研修

人財開発部と連携し、海外赴任予定者に対し随時、各国の法的リスク等を踏まえた研修を個別に実施しています。2016年度はスイス、オランダ、ドイツ、中国および米国への赴任予定者に対し研修を実施しました。

情報発信・啓発活動

ナブテスコグループ企業倫理月間

2011年度から国内のナブテスコグループ会社を対象に毎年10月を「ナブテスコグループ企業倫理月間」と定め、経営トップのリーダーシップのもと、全社員が各職場におけるコンプライアンス意識向上の活動を展開しています。

2016年度もCEOによるトップメッセージを発信したほか、職場毎でコンプライアンスミーティングを行い、海外グループ会社2社を含め、総計4,256名が本年度の活動に参加しました。



2016年度企業倫理月間ポスター

その他の活動

コンプライアンス意識の啓発に向けて、紙媒体に加えてイントラネットも活用し、情報発信等を行いました。今後、他のツールも併用し、啓発活動に取り組んでまいります。

2016年度の活動事例

- ・「コンプライアンス通信」の発行（日本版1回/月、中国・タイ版/隔月）
- ・ケーススタディ「みんなで学ぼうコンプライアンス」の社内報への掲載
- ・「コンプライアンスメールマガジン」の発信
- ・リスクマネジメントや、コンプライアンスに関するニュース、クイズ、コラムや企業倫理月間情報の発信

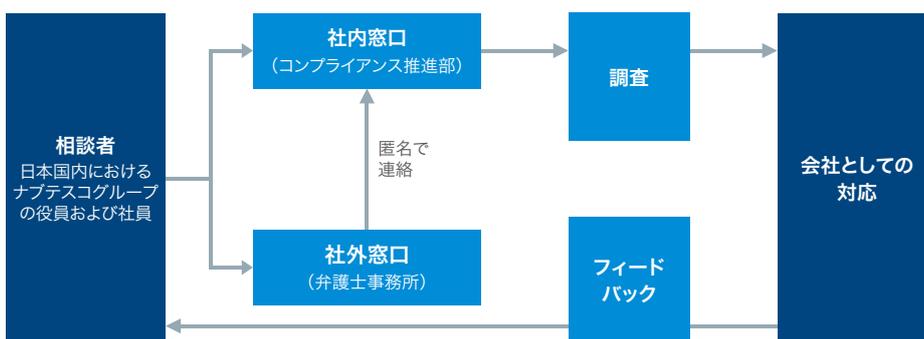
内部通報制度のグローバル化

贈収賄行為やカルテル、不正行為の未然防止、早期発見および是正のために、「ナブテスコほっとライン」を導入し、社内窓口（コンプライアンス推進部）および社外窓口（弁護士事務所）を設置しています。本ほっとラインは、日本国内におけるナブテスコグループの役員および社員（期間嘱託社員、派遣社員、パート、アルバイトおよび実習生を含む。）が利用できます。なお、相談者のプライバシーは保護され、かつ不利益な取扱いを被ることのない仕組みになっています。

2016年度は、本ほっとラインを利用して30件の内部通報相談が寄せられました。それぞれの相談案件に対し、事実調査を行った上で適切に対処しました。

なお、2016年度は中国の一部のグループ企業向けの内部通報窓口を新たに開設しました。2017年度には、中国のその他拠点や、欧州、北米、東南・南アジアの各グループ会社から内部通報を受け付けるための仕組みの導入を予定しています。

ナブテスコほっとラインのフロー



腐敗防止に関する取組み

当社では、2016年度に「ナブテスコグループグローバル贈賄防止基本方針」を取締役会において制定しました。本基本方針は、適用対象を国内外のすべてのグループ会社とし、ファシリテーションペイメントを含む贈賄行為の禁止を明確に規定するとともに、接待・贈答等の社内規程およびガイドラインを定める旨や、贈賄リスクのある第三者を起用しない旨などを規定しています。CEOメッセージとともにコーポレートサイト上で日本語版および英語版を公開しています。

国内外すべてのグループ会社のコンプライアンス責任者およびコンプライアンス実務責任者に対し、本基本方針を展開するとともに、各社における社内規程およびガイドラインの制定やコンプライアンス教育・周知活動を通じて、グループ横断的な贈賄防止の徹底に取り組んでいます。

カルテル防止に関する取組み

当社は、グローバルな競争法関連規制に対するコンプライアンスを徹底するため、2013年度に「グローバル独禁法コンプライアンスガイドブック」を日本語、英語、中国語の3か国語で発行しました。

2015年度には、「カルテル防止のための行動基準」を社内規程として制定し、同基準の中に、禁止行為、競合他社との接触ルール、法務部及び業務監査部による監査権限等を盛り込みました。2016年度には、国内のグループ会社においても「カルテル防止のための行動基準」の制定が完了し、2017年度中には、海外グループ会社にお

さらに、執行役員会において、贈賄・腐敗防止についてのコンプライアンス研修を実施しました。

国連グローバルコンパクトの腐敗防止分科会に参加し、他社との意見・情報交換にも積極的に取り組みました。

なお、当社は、2003年度の会社設立以来、贈賄に関する罰金を科されたことはありません。また、2003年度以降政治献金を一切行っておりません。

2017年度にはすべての海外グループ会社を対象にした、本基本方針の周知活動や各グループ会社における贈賄リスクのアセスメントを実施するとともに、各グループ会社の社内規程およびガイドラインを整備する予定です。

いても同基準の制定が完了する予定です。

当社では、カルテル防止に関する研修にも注力しており、2013年度以降、「グローバル独禁法コンプライアンスガイドブック」の説明会を当社の各事業所及び国内外のグループ会社で開催し、2016年度には、執行役員会でカルテル防止のための研修を行い、当社の営業部門等を受講対象者としたカルテル防止のためのe-Learningを実施しました。

ナブテスコグループの企業価値の維持・向上を図るため、今後もカルテル防止に関する取組みを継続して実施する予定です。

WEB

贈賄防止

<https://www.nabtesco.com/ir/policy/compliance.html>

腐敗防止に関する 取組み推移



- 2017年度～
全従業員を対象とした贈賄防止教育の実施予定
- 2016年度
「ナブテスコグループ倫理規範」および「ナブテスコグループグローバル贈賄防止基本方針」制定
- 2014年度
国連グローバル・コンパクトに署名

カルテル防止に関する 取組みの推移



- 2016年度
カルテル防止のためのe-Learningを実施
- 2015年度
「カルテル防止のための行動基準」を制定
- 2013年度
「グローバル独禁法コンプライアンスガイドブック」発行

コンプライアンス委員会

社外監査役メッセージ



社外監査役
(晴海協和法律事務所 弁護士)

佐々木善三

近年、名門企業の存続を揺るがすコンプライアンス違反事件が相次いでおり、コンプライアンスは企業の持続的成長・競争力強化のために不可欠な基盤であるという認識が世界的に高まっています。

「ナブテスコグループ倫理規範」では、コンプライアンスを「法令および社内規程（マニュアル、ガイドラインその他運用ルールを含む。）の遵守にとどまらず、社会倫理・社会規範に基づいて行動することを通じ、ステークホルダー（お客さま、社員、取引先、株主、地域社会）の要請に応えること」と定義しています。

ナブテスコグループは、グローバルなビジネス展開を推進する前提として、海外グループ会社も含めコンプライアンス体制

を強化する必要があります。2016年度に取締役会の諮問機関として発足したコンプライアンス委員会では、ナブテスコグループのコンプライアンス体制の基本方針や重点課題等の審議を行っており、私は同委員会における社外委員の一人として、外部の視点から意見を述べるとともに、グループ全体の内部統制推進の実効性の確保に努めています。

ナブテスコグループが持続的に成長するには、社員一人ひとりが高い倫理観と透明性に基づき行動することが必要です。これからもコンプライアンス委員会のさまざまな取り組みを通じて、ナブテスコグループのコンプライアンス体制の強化に貢献していきたいと思えます。

基本的な考え方(情報開示の方針)

当社は、当社の定める「コーポレートガバナンス基本方針」において、適切な情報開示と透明性を確保するため、法令・諸規則に則った情報開示はもとより、これらに該当しない事柄であっても、投資家の判断に影響を与えられとされる情報について

は、財務情報、非財務情報ともに開示するように努める旨定めています。

また当社は本方針に基づき、経営・財務的側面の情報のほか、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報(ESGに関する情報)も積極的に開示しています。

株主総会の活性化と議決権行使の円滑化に向けた取り組み

当社は、株主総会を株主さまと接することができる貴重な機会・場としてとらえ、株主さまが株主総会議案の十分な検討期間を

確保し、適切に議決権を行使することができるよう環境の整備に努めています。

項目	内容
招集通知の早期発送	2007年度より総会の3週間前に発送しています。
招集通知の早期開示(ウェブサイト上での開示)	2013年度から招集通知の早期開示を行っています。 2016年度より総会開催日の約1か月前に早期開示を行っています。
議決権行使プラットフォーム [※] への参加	2007年度より国内外の機関投資家など総会にご出席いただけない株主が、インターネットにより議決権を行使できる環境を整えています。
事業説明会の開催	株主に、より当社の事を知っていただくため、2009年度より総会終了後に、事前説明会を開催しています。
招集通知(要約)の英文での提供	2011年度より招集通知の参考書類部分を英文化し、当社のウェブサイトに掲載しています。2016年度より上記に加え事業報告および計算書類の一部を英文化し当社ウェブサイトに掲載しています。

※ ICTを活用し、株主総会の議案情報の伝達や、議決権の行使および行使結果の集計を円滑化するためのインフラ。東京証券取引所など3社による合併会社、ICJが構築し、2005年から運営を開始している。

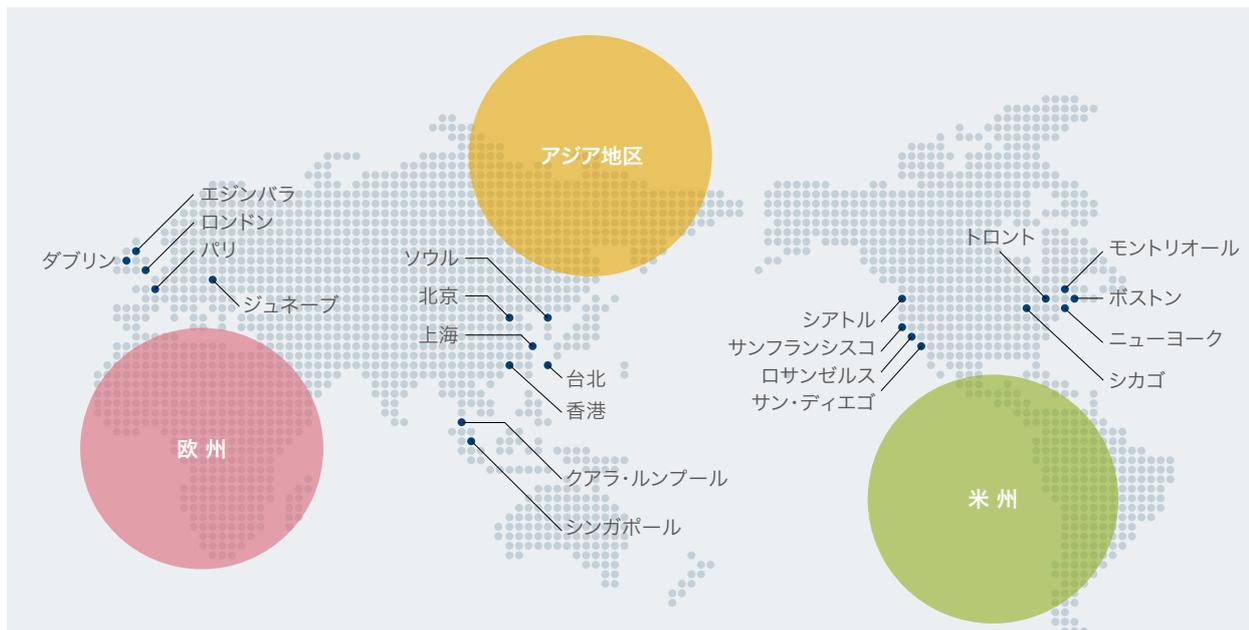


Web
当社の
IR情報開示について
<https://www.nabtesco.com/ir/policy.html>

機関投資家・個人投資家に向けたIR活動

機関投資家向けIR活動	
機関投資家向け決算説明会	第2四半期、第4四半期決算ごとにCEOによる決算説明会を開催しています。
IRカンファレンスへの参加 海外ロードショーの実施	国内外の機関投資家とのコミュニケーションを促進するため、2016年度は国内IRカンファレンスに5回、海外IRカンファレンスに2回参加し、海外ロードショーを5回実施しました。
個別取材対応 スモールミーティングの開催	証券アナリスト、機関投資家からの個別取材に対応し、理解の促進と適正な評価を得るために積極的にディスカッションを行っています。2016年度は面談、電話対応を併せ400件以上の個別取材を実施しました。
工場見学会	国内外の生産拠点の工場見学会を適宜開催しています。
海外でのIR活動	2016年度は、欧州、米国、カナダ、シンガポール、香港およびマレーシアでのIR活動を行いました。
個人投資家向けIR活動	
会社説明会	従来の全国各地での会社説明会の開催に加え、個人投資家に対する新たなアプローチとして個人投資家向け当社知名度調査の実施や、当社株主に対するアンケートを実施するなど、積極的に個人投資家とのコミュニケーションを図りました。
IR資料の ウェブサイト掲載	決算資料、有価証券報告書、株主通信、統合報告書等IR資料を掲載し、決算説明会の動画配信も行っています。

グローバルなIR活動



当社は外国人持株比率が約54%(2016年12月31日現在)と高く、海外の株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを保つために、積極的な海外IR活動を展開しています。

2014年度は164件、2015年度は87件、2016年度は97件、の海外IRミーティングを持ちました。「出来るだけ長期的な視点を持った投資家に当社株式を保有していただきたい」との思いがありますので、ターゲット手法も用いて海外の長期保有型投資家に広くコンタクトしており、結果として優良な株主層を形成することができていると自負しています。

投資家との面談においては、当社の資本政策への率直な意見を能動的に求め、経営に還元するなど、双方向なコミュニケーションを持つことに努めています。

継続的なコミュニケーションを通じて、国内外の機関投資家においては当社への一定の認知度を得ることができたと考えています。今後は個人投資家の皆さまにもご興味を持っていただけるようにさらに努力していきたいと考えています。



総務・人事部
総務部長
松本 敏裕

主な外部評価と株式指数への組入れ

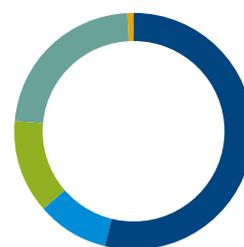
Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World Index	DJSIは、米国のS&P DOW JONES INDICES社と、スイスのRobecoSAM社が提供するSRI(社会的責任投資)の代表的な指標で、経済・環境・社会の3つの観点から企業の社会的責任(CSR)や持続可能性(Sustainability)を評価し、毎年、総合的に優れた企業を選定するものです。当社は2016年度のWorld Indexに初選定されました。また、2013年度以降、Asia Pacific Indexに継続選定されています。
FTSE4Good Index Series	FTSE4Goodは、英国のFTSEグループが提供するSRIの代表的な指標で、ESG(環境・社会・ガバナンス)の3つの観点から企業の社会的責任や持続可能性を評価し、総合的に優れた企業を選定するものです。当社は2009年9月以来継続的に選定されています。
MSCI Global Sustainability Index	「MSCI Global Sustainability Index」は米国のMSCI Inc.社が開発した指標で、高いESG評価を得た企業から構成される、世界の主要なSRIインデックスの一つです。当社は2015年度より継続して選定されています。
STOXX Global ESG Leaders Index	STOXX社が提供するSRIインデックスで、世界の主要企業から、ESGの評価基準を満たした企業を選定されるものです。当社は2016年度のGlobal ESG Leaders Indexに初選定されました。
Institutional Investors誌 「ベストIRプロフェッショナル」 (機械セクター／ バイサイド部門)	世界的に著名な米国金融専門誌Institutional Investors誌が日本の上場企業を対象にしたIRランキング(2017)において、ベストIR企業(セルサイド部門)3位、ベストIRサイト(セルサイド部門)3位にランクされました。 2014年度はベストIRプロフェッショナルの1位に、2013年度は、ベストCEO(バイサイド部門)で2位、ベストIR企業(セルサイド部門)で2位にランクされています。
大和インベスター・ リレーションズ社 「インターネットIR表彰」	大和インベスター・リレーションズ社が独自の評価基準で上場企業のインターネットIRサイトを調査・評価する表彰制度です。当社は2006年度より10年連続受賞しており、2016年度は優秀賞を受賞しています。
日興アイ・アール社 「全上場企業ホームページ 充実度ランキング調査」	日興アイ・アール社が全上場企業のホームページに関する情報開示の充実度を「分かりやすさ」「使いやすさ」「情報の多さ」の視点で評価するランキング調査です。当社は、2006年度より11年連続で受賞しており、2016年度は最優秀賞を受賞しています。
MSCI Japan Index	米国MSCI社が提供する日本の上場株式を対象とした株式指数で、株式市場において日本株投資のベンチマークとしてグローバルに採用されています。当社は2009年11月以降、継続的に組み入れられています。
JPX日経インデックス400	日本取引所(JPX)グループ、東京証券取引所、日本経済新聞社が2014年1月に算出を開始したJPX日経インデックス400の構成銘柄に選定されました。同インデックスの構成銘柄選定基準は、資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を反映していることを特徴としています。
CDP「気候変動Aリスト」	CDPIは、世界の時価総額上位企業に対して気候変動への戦略や温室効果ガスの排出量に関する情報の開示を求め、評価スコアを世界に公表している国際的非常利団体です。当社は、CDPによる2016年度の調査で、その企業活動が気候変動対応と戦略において世界のリーダーであると評価された企業に与えられる「気候変動Aリスト」企業(世界193社)の1社として認定されています。
CDP「サプライヤー気候変動 Aリスト」	当社は、CDPがグローバル企業の委託によりサプライヤー企業の気候変動緩和に関する取り組み情報を収集し、評価を行う「CDPサプライチェーンプログラム」において気候変動に対応するための行動と戦略のグローバルリーダーであると評価されたサプライヤー企業群が認定される「サプライヤー気候変動Aリスト」企業(世界112社)の1社として認定されています。

会社概要

会社概要(2016年12月31日現在)

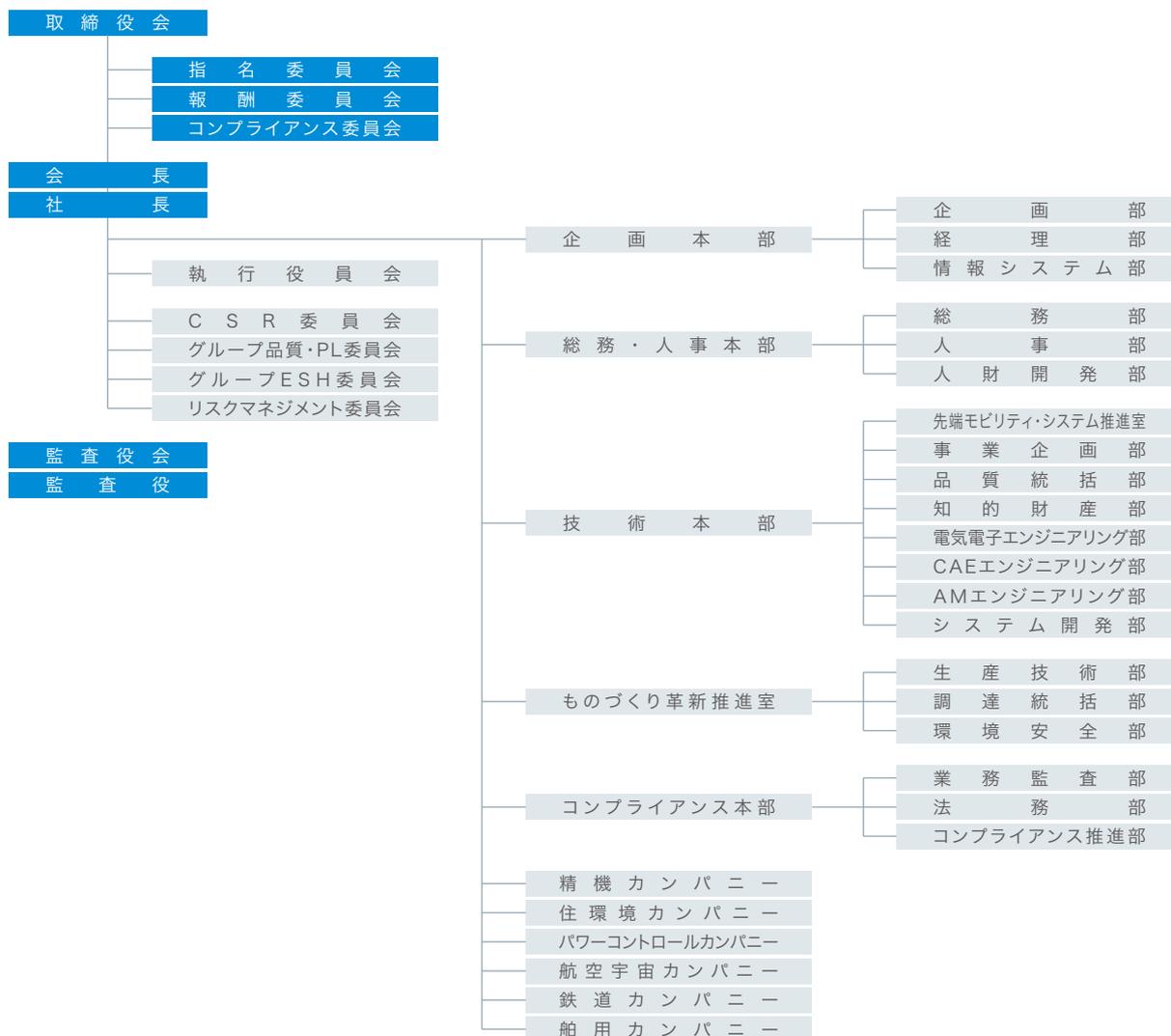
会社名	ナブテスコ株式会社
英文社名	Nabtesco Corporation
設立	2003年9月29日
所在地	〒102-0093 東京都千代田区平河町2丁目7番9号
TEL	03-5213-1133(代表)
FAX	03-5213-1171
資本金	100億円
発行済株式の総数	125,133,799株
従業員数	単体 2,222人 連結 7,162人
連結子会社	国内 15社(他、持分法適用会社:4社) 海外 41社(他、持分法適用会社:4社)

所有者別株式数比率



■ 外国人	54.01%
■ 個人・その他	9.80%
■ その他国内法人	12.62%
■ 金融機関・証券会社	22.81%
■ 自己株式	0.76%

事業運営体制



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

2016年1月1日～2016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

2017年6月(年1回発行/前回発行日:2016年6月)

業績データについて

2015年12月期より決算期を変更したため、2015年12月期の決算は当社及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。

ただし、「2016年12月期計画」と2015年12月期を同条件で比較するため、比較対象期間を同一期間(当社及び国内外連結子会社12カ月間ベース)に置き換え、「2015年12月期(参考)」として業績数値を算出しています。

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」
- World Intellectual Capital/Assets Initiative(WICI): 「WICI Intangibles Reporting Framework」
- Global Reporting Initiative(GRI): 「持続可能性報告ガイドライン第4版」
- ISO26000(組織の社会的責任に関するガイドライン)

外部イニシアティブへの参画と外部評価

ナブテスコは2014年4月に国連グローバル・コンパクトの趣旨に賛同して参加を表明し、CSR経営を推進しています。また、国際的イニシアチブである「Science Based Targets (SBT)イニシアチブ」より、当社の温室効果ガス長期削減目標が承認を受けています。



Network Japan
WE SUPPORT



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

ナブテスコグループのCSRの取り組みは国際的に高く評価されており、「Dow Jones Sustainability World Index」、「FTSE4Good」、「FTSE Blossom Japan Index」、「MSCI ESG Leader Indexes」、「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」、「STOXX Global ESG Leaders Index」の組み入れ銘柄として採用されているほか、気候変動への取り組みを評価する「CDP」より「気候変動Aリスト」、「The Supplier Climate A List 2016」に認定されています。また、2014年よりJPX日経インデックス400の構成銘柄に継続的に選定されています。

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



2017 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes



2017 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数



DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES



うごかす、とめる。
Nabtesco