

うごかす、とめる。
Nabtesco

**ナブテスコグループ
インテグレイテッドレポート
2015年12月期**

Think Global! Act Local! For the Second Decade



ナブテスコグループ インテグレイテッドレポート 2015年12月期

2 企業理念

3 ABOUT Nabtesco Group ナブテスコグループについて

5 ナブテスコグループの価値創造
7 長期ビジョン・中期経営計画
8 財務・非財務ハイライト

11 ナブテスコグループの成長戦略

13 CEO対談～「利益ある成長」の持続に向けて～
21 企画本部長メッセージ
23 財務情報
25 セグメント情報
27 事業別成長戦略
27 精密減速機事業
29 新エネルギー機器事業
31 鉄道車両用機器事業
33 商用車用機器事業
35 船用機器事業
37 航空機器事業
39 油圧機器事業
41 自動ドア事業
43 包装機事業
45 研究開発
48 知的財産戦略

51 ナブテスコグループの 成長戦略を支える基盤

53 ナブテスコグループのCSR
55 価値ある商品・サービスの提供
55 品質・PL管理
59 教育・研修(R&Dとものづくり品質)
62 社員への配慮
62 人権・労働に関する取り組み
64 安全衛生管理と健康管理への取り組み
66 ダイバーシティへの取り組み
69 人財育成
71 環境への配慮
71 環境マネジメント
74 気候変動の緩和
79 排出物の管理
84 公平・公正な企業活動
85 サプライチェーンでのCSRの取り組み
89 地域・社会への配慮

91 ナブテスコグループの経営体制

93 コーポレート・ガバナンス
98 リスクマネジメント/コンプライアンス
98 リスクマネジメント
100 コンプライアンス
104 経営の透明性の確保
107 役員紹介

110 会社概要

111 開示方針

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。

当レポートの開示方針をP111に記載していますので、併せてご参照ください。



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

ナブテスコ ウェイ

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。

企業理念

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

ナブテスコの約束

- 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。



ABOUT

Nabtesco Group

ナブテスコグループについて

ナブテスコは、それぞれ長い歴史を持つ帝人製機とナブコが、2003年に統合して生まれました。モノを精密に動かし、止める「モーションコントロール技術」を核に、鉄道、航空、商用車、船舶などの輸送分野から、産業用ロボット、建設機械、自動ドア、包装機などの産業・生活・環境分野にいたるまで広範な領域で事業を展開しています。





1944年設立



2003年設立



1925年設立

2002

帝人製機・ナブコ、油圧機器事業に関する業務提携を開始、経営統合に関する基本合意書を締結

2004

ナブテスコ株式会社設立、東京証券取引所(市場第一部)に上場

帝人製機・ナブコをナブテスコへ吸収合併、事業持株会社へ移行



ナブテスコグループの価値創造

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として、
 独創的なモーションコントロール技術により、
 社会基盤に係る様々な分野で、安心・安全・快適価値を創造します。

安全・安心・快適の追求



事業活動

戦略および資源配分



- 財務戦略の展開
- 研究開発の推進
- 知財活動の推進

- コーポレート・ガバナンスの強化
- リスクマネジメントの高度化

6つの資本

社会関係資本 <ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスパートナーとの協力関係 ● 顧客・地域社会との信頼関係 ● ナブテスコブランド 	財務資本 <ul style="list-style-type: none"> ● 高水準のROE・ROA ● 戦略投資を支える安定的なキャッシュ・フロー ● 強固なバランスシートに基づくデット調達余力 	製造資本 <ul style="list-style-type: none"> ● 「地産地消」に基づく生産ネットワーク ● 高市場シェア製品の安定的・効率的な供給体制 ● ESH (Environment, Safety & Health) 管理体制
知的資本 <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルな知財活動 ● 新商品・新技術創出に向けた研究開発体制 ● グループ横断的な品質・PL管理活動 	人的資本 <ul style="list-style-type: none"> ● ナブテスコ ウェイの浸透 ● 高い人財の定着率 ● 人材育成システム 	自然資本 <ul style="list-style-type: none"> ● 環境に配慮した製品展開 ● 再生可能エネルギーの活用促進

ナブテスコは、モノを確実に動かし、止める「モーションコントロール技術」を核として、産業・生活・環境分野に至る幅広い領域で事業を展開しています。当社の製品の多くは目につきにくい部分で機能していますが、その確かな性能によって世界中の人々の安全・安心・快適な暮らしと、社会基盤を支えています。現在では、多岐にわたる製品が、国内、海外で高い市場占有率を有しており、コア技術を活用しながら新たな成長分野でも事業を拡大しています。これからも信頼性の高い製品とサービスの提供を通じて、社会を支え続ける企業として使命を果たしてまいります。

01 既存技術の深耕および新規技術開発による顧客満足度の追求

業界トップクラスのお客さまとの信頼関係をベースに、高度な顧客ニーズを感知しながら既存技術を深耕しつつ、オープンイノベーション・産学連携研究による新規技術・事業の創出を追求しています。

既存技術		新規技術
 精密減速機事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 産業用ロボット向け精密減速機 	 航空機器事業 <ul style="list-style-type: none"> ● フライト・コントロール・アクチュエーション・システム(FCAS) 	海外大学との共同研究 <ul style="list-style-type: none"> ● 風力発電関連事業の研究開発 (デンマーク工科大学) ● パワーエレクトロニクス応用技術に関する開発 (スイス連邦工科大学チューリヒ校) ナブテスコ デジタル・エンジニアリングセンター <ul style="list-style-type: none"> ● オープン・イノベーション方式の活用による新事業創出
 新エネルギー機器事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 風力発電機用駆動装置 ● 太陽熱発電向け太陽追尾駆動装置 	 油圧機器事業 <ul style="list-style-type: none"> ● パワーショベル等 建設機械用走行ユニット・旋回ユニット 	
 鉄道車両用機器事業 <ul style="list-style-type: none"> ● ブレーキ制御装置 ● ドア開閉装置 	 自動ドア事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 建物用自動ドア ● プラットホームドア 	
 商用車用機器事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 商用車用エアドライヤー ● 商用車用ウェッジブレーキ用チャンバー 	 福祉機器事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 介助用電動車いす ● 抑速ブレーキ付歩行車 ● 階段昇降機 ● 電子制御義足膝継手 	
 船用機器事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 船用主機遠隔制御装置 ● 電子制御高速油圧バルブ 	 包装機事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 自動充填包装機 	

02 ライフサイクル全体にわたる価値創造

精密減速機事業と油圧機器事業を除く主要事業でMRO (Maintenance, Repair, Overhaul) ビジネスを展開しています。

-  鉄道車両用機器事業
-  商用車用機器事業
-  船用機器事業
-  航空機器事業
-  自動ドア事業
-  包装機事業

03 戦略的なM&A・アライアンスによる成長加速

外部リソースの取り込みにより、「市場の獲得」「技術・製品ラインアップの拡充」を通じて成長を加速します。

主なM&A実績	主なアライアンス実績
 鉄道車両用機器事業 <ul style="list-style-type: none"> ● イタリアOclapの買収 	 精密減速機事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 中国に販売合併会社、生産合併会社を設立  商用車用機器事業 <ul style="list-style-type: none"> ● インドに商用車用機器生産合併会社を設立
 商用車用機器事業 <ul style="list-style-type: none"> ● 独コンプレッサーメーカーの買収 	
 油圧機器事業 <ul style="list-style-type: none"> ● ハイエストコーポレーションの買収・吸収合併 	
 自動ドア事業 <ul style="list-style-type: none"> ● スイスGilgenならびに欧米の自動ドア販売会社の買収 ● 国内メガ販売会社の連結子会社化 	

ナブテスコグループ長期ビジョン(2013年3月期～2021年3月期)
(2012年5月策定)

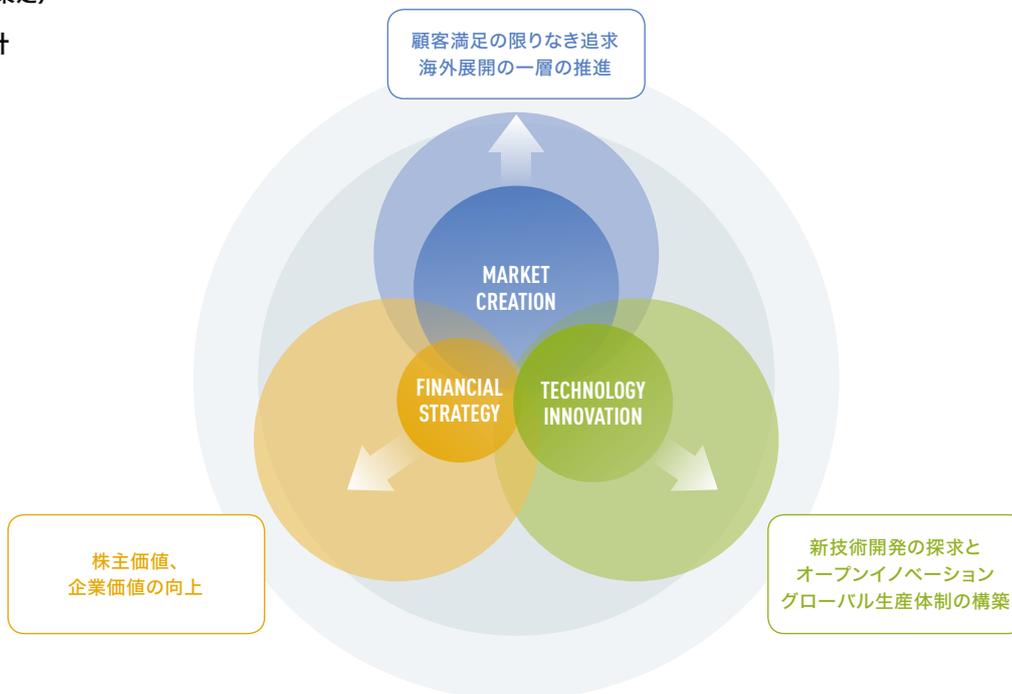
2020年度の
目指す姿

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

- 新しいソリューション(製品・サービス・ビジネスモデル)を社会に提供し続けている
- たゆまぬ技術革新により、顧客に頼られる専門性を追求している
- 言葉・文化の違いを超えてオープンなコミュニケーションと自由な発想を尊重している
- 「Enjoy the Challenge」を合言葉に社員一人ひとりが積極的にチャレンジしている

中期経営計画(2015年3月期～2017年3月期)
“Think Global! Act Local! For the Second Decade”
(2014年5月策定)

➤ 基本方針



➤ 全社総合戦略

MARKET CREATION

- 高付加価値製品の市場投入
「安全・安心・快適」を提供するベスト・ソリューション・パートナーとして、高付加価値の新製品を市場に投入します。
- 海外展開の加速
販売・サービス拠点の拡充により、海外展開をより一層推進します。
- MRO強化
有望市場において、MRO[®]体制を構築・強化し、販売後のサービス提供により収益性の確保を目指します。
※MRO: Maintenance, Repair, Overhaul
- ブランディング強化
優秀な人材の確保に向け、「ナブテスコ」ブランドの強化・浸透を図ります。

FINANCIAL STRATEGY

- 資産効率の追求
資産、資本効率(ROA、ROE)を意識した経営を推進し、着実なキャッシュの創出を目指します。
- 財務レバレッジの活用
デット調達(銀行借入+普通社債)の実施により、信用格付け※シングルA格の維持を目指します。
※R&I・JCRによる格付け
- 株主還元の上向
1株当たり当期純利益の継続的な拡大による増配を目指し、連結配当性向を30%以上とし、連結配当性向が40%を超えない限り減配しないことを新たな配当方針とします。

TECHNOLOGY INNOVATION

- 開発推進
多様なニーズに対応する製品のスピーディな提供、創造性に富んだ提案型ものづくりに向け、自社開発および共同開発(海外大学との共同研究等)を推進します。
- グローバル生産の加速
グローバル生産体制の構築による「地産地消」のものづくりを確立します。
- 国内工場のマザー工場化
グローバル生産体制を支える国内工場の近代化を推進します。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

	2015年3月期	2015年12月期	2015年12月期 (参考)	2016年12月期 計画	2017年3月期 中期経営計画	2021年3月期 長期ビジョン
さらなる事業規模拡大・収益性の追求						
売上高	2,196億円	1,870億円	2,289億円	2,500億円	2,800億円 ±5%	4,000億円
営業利益	236億円	152億円	213億円	255億円	340億円	600億円
営業利益率	10.8%	8.2%	9.3%	10.2%	12.0%	15.0%
当期純利益	177億円	110億円	147億円	189億円	240億円	—
EPS	140.24円	88.85円	118.41円	153.04円	190円	—
資産・資本効率を意識した経営の推進						
ROA	7.4%	4.6%	6.2%	7.6%	7.5%	11.0%
ROE	12.6%	7.6%	10.1%	12.5%	15.0%	18.0%
成長性を考慮した企業収益の配分						
配当額	44円	44円	44円	50円	—	—
配当性向	31.4%	49.5%	—	32.7%	30%以上	

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。

中期経営計画の進捗状況

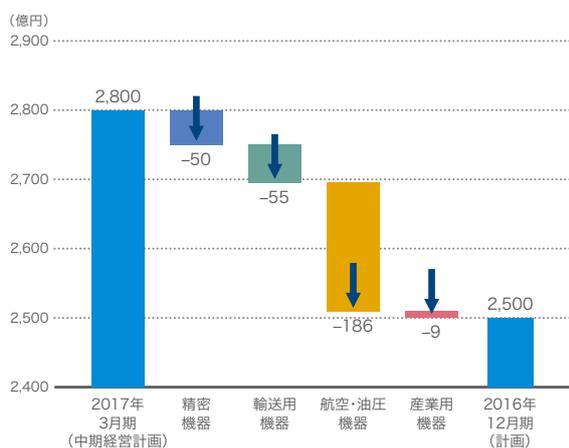
最終年度(2017年3月期)の売上高・営業利益目標値と2016年12月期計画

- 先進国での成長が中心の事業は計画通りの成長見込み
- 新興国市場における成長を期待した事業は成長が鈍化

参考

CEO対談
「中期経営計画について」
P13

売上高



営業利益



財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト※1

	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
グローバルCO ₂ 排出量売上高原単位※2 ※3	—	0.327	0.288	0.265	0.253
国内CO ₂ 排出量(CO ₂ -ton/年)※2 ※4	51,100	49,050	46,745	48,162	49,154
従業員数(人)					
総従業員数(連結)	4,995	5,081	5,344	5,552	5,839
総従業員数(単体)※5	2,020	2,060	2,092	2,102	2,133
男性	1,858	1,883	1,906	1,911	1,936
女性	162	177	186	191	197
離職率(%)※6					
男性	1.2	1.7	3.2	2.9	1.8
女性	4.7	6.0	3.8	5.7	3.1
自己都合退職者率(%)※6	0.5	0.7	0.6	1.1	0.7
労働災害発生率(%)※6	1.4	0.8	0.6	0.4	0.5
役員選任賛成比率(%)※7	96.08	97.55	97.95	99.29	99.42

※1 非財務情報・データの報告対象期間は、2015年1月1日～2015年12月31日。

※2 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。二酸化炭素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(20社20拠点)。P84環境データ等集計範囲に詳細を記載。

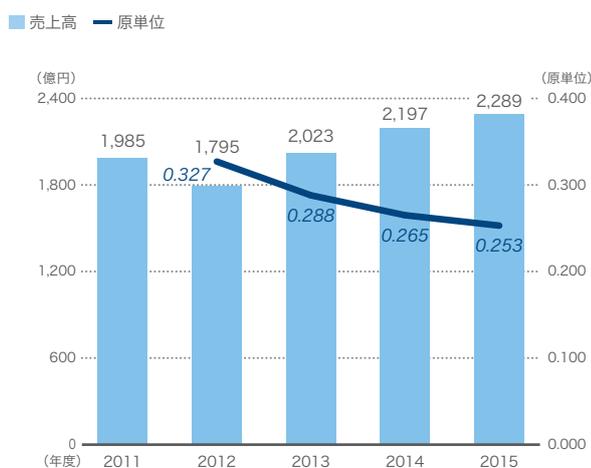
※4 集計範囲は、ナブテスコ単体及び国内連結対象子会社(10社24拠点)。P84環境データ等集計範囲に詳細を記載。

※5 当社人事データに基づいて掲載。

※6 集計範囲はナブテスコ単体。

※7 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。

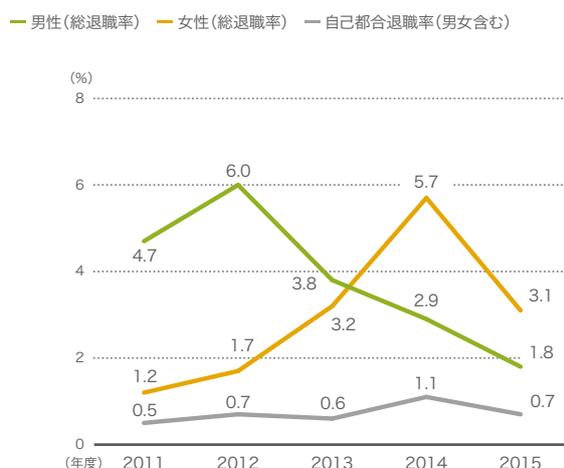
グローバルCO₂排出量売上高原単位(排出量/売上高)



グループ長期目標※1に向け着実に改善、
2015年度は目標達成

※2014年度に設定したナブテスコグループのグローバル目標。二酸化炭素排出量(売上高原単位)を2020年度までに2012年度比20%削減する。

男女別退職率



自己都合退職率は
過去5年間1%前後で推移

トピックス

01

ナブテスコグループ コーポレート ガバナンス 基本方針を策定

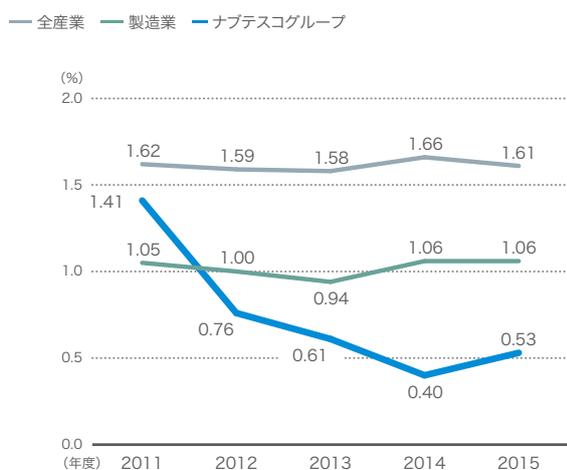
当社はこれまで、グループの企業価値向上に資する効率的かつ透明性の高い企業経営の実現を目指して、企業統治体制の強化を図ってまいりましたが、2015年6月に「コーポレートガバナンス・コード」が適用されたことを機に、これまでの取り組みを改めて整理し、2015年10月30日に「ナブテスコグループ コーポレートガバナンス基本方針」を制定しました。また、経営の監督機能のより一層の強化を図るため、複数の独立社外役員を含む指名委員会を新たに設置したほか、2016年3月24日付で社外取締役新たに宇宙飛行士の経歴を持つ山崎直子氏を迎え、取締役会10名のうち3名を独立社外役員とする体制としています。当社は引き続き、ステークホルダーの皆さまからの更なる信頼を獲得するため、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでまいります。(詳細は本レポートの「コーポレート・ガバナンス」をご参照下さい)

02

RobecoSAM社 Sustainability Yearbook 2016 のYearbook Memberに初選定

当社グループは、「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」という企業理念のもと、CSR活動を推進しており、世界的な社会的責任投資指標、FTSE4GoodおよびDJSI (Dow Jones Sustainability Indices) Asia/Pacific Indicesに、それぞれ2009年、2013年から継続して組入れ銘柄として選定されています。2016年1月には、DJSIの提携調査機関RobecoSAM社が、経済・環境・社会の側面における取り組みや情報開示に優れた企業を選定するSustainability Yearbook 2016に“Yearbook Member”として初めて掲載されました。このYearbookでは、全世界59業種、2,126社の企業から464社が選定され、当社は、機械セクター124社中18社のひとつに選定されました。

労働災害発生率(度数率)



労働災害発生率は、
過去4年間製造業平均を下回る低水準

役員選任賛成比率



役員選任賛成比率は95%以上を維持

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

ナブテスコは、モノを確実に動かし、止める「モーションコントロール技術」を核として、産業・生活・環境分野に至る幅広い領域で事業を展開しています。高品質な製品の提供により、業界トップクラスのお客さまからの信頼を獲得し、国内外のニッチ市場において高いシェアを有し、さらにコア技術を活用したソリューションやサービスの提供など新たな成長分野を開拓しています。



「利益ある成長」の持続に向けて

中期経営計画の進捗、策定中の次期中期経営計画の方向性、非財務面での取り組みなどについて、長年当社を分析されている投資家およびアナリストと当社CEOの小谷が対談を行い、今後の課題、当社への期待について率直なご意見やご提言を頂きました。

(2016年4月 当社会議室にて実施)



渡辺 博史氏

T. ROWEPRICE INTERNATIONAL LTD
ポートフォリオマネジャー

小谷 和朗

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

田井 宏介氏

大和証券株式会社
企業調査部 チーフアナリスト

(以下、敬称略)

WEB

メッセージムービー
CEO対談
フルバージョン(28分48秒)
https://www.youtube.com/embed/Ey_eOg83sqU?rel=0

> 中期経営計画について

現中期経営計画の進捗と見通しについて

小谷 まず、2016年度を最終年度とする現中期経営計画(以下、中計)の進捗ですが、売上高・利益目標は未達成となりそうです。その要因は、主に中国建機需要の大減速による油圧機器事業への影響によるものです。2015年度に油圧機器事業は営業赤字になり、中国2工場の統合、生産能力削減、減損処理など構造改革を実行しました。中国建機市場の販売台数が前年同様であれば、2016年度には損益を収支均衡まで改善できるものと見ており、止血策は完了しています。

進捗について付け加えると、前中計の最終年度から現中計に向け、基本的には増収増益を見込んでいます。先進国に市場を持つ事業、もしくはお客さまが先進国企業である事業については、目標値を達成する見通しです。具体的には、精密減速機、船用機器、航空機器、自動ドアの各事業では計画を達成する見込みです。それ以外の事業は、新興国(中国・東南アジ

ア)市場に成長を求めた結果、環境変化により、すべて未達成の見込みとなりました。これほどクリアに進捗が分類されるのは、成長というキーワードで先進国・新興国市場が二極化されているということです。

現中期経営計画の事業別見通し

- 先進国での成長により、中期経営計画通りの成長を見込む事業
精密減速機、船用機器、航空機器、自動ドア
- 新興国市場の変動を受け、想定よりも鈍化する見込みの事業
鉄道車両用機器、商用車用機器、油圧機器、包装機
- 新規開拓を見込んでいた太陽熱発電市場の立ち上がりが遅れ、計画を下回る事業
新エネルギー事業

田井 コンポーネントメーカーとして、お客さまの生産変動の影響をどう最小化しますか？

小谷 MRO(Maintenance, Repair, Overhaul)事業の拡大を図ります。従来は、お客さまからご依頼頂くまで「待ち」の姿勢でいたのですが、特に、輸送用機器セグメントでは、2014年頃から「攻め」に転じた効果が現れ、増収に加え利益貢献も大きかったと認識しています。一方、精密減速機や油圧機器事業では、お客さまがMROビジネスを主導されており、景気変動の影響が大きくなります。

精密減速機事業では産業用ロボット以外の市場開拓に取り組んでおり、モーターを組み合わせアクチュエーター化し、2015年後半から主に海外で展開しています。油圧機器事業でも、パワーショベル以外の市場開拓を進めています。

財務戦略面での取り組みについて

渡辺 「バランスシートの効率的な活用」という点が中計のテーマにあったと思いますが、財務戦略についてもお話し頂けますか。

小谷 順を追って、資金の使途からお話しますと、**稼いだ利益をまず成長投資に使います。**これは当社自身の考え方でもあり、また、多くの投資家の皆さまと対話するなかでも、それがベストという結論で一致しました。一方、成長投資の中身については、自動ドア事業を除くと、M&Aへの投資が少ない面があります。

成長投資を設備投資以外に求めるとすると、「技術」と「製品」がテーマになります。それらを現在のキーコンポーネントに加えることにより価値創造が出来れば、資本効率の改善が更に可能となります。**当社の財務基盤は決して悪くはないですが、利益が出ている割にROEが向上しない背景には、「内部留保が多く、資産を最大限に活用していない」というご評価がなされるものと課題認識しています。**

渡辺 M&Aの話が挙がりましたが、投資家として気を付けたいと思うのは、大規模な買収をするとその後の統合がうまくいかないケースがあるということです。目安として買い手企業の時価総額の10%を超える買収案件では、上手くないケースが多いように思います。貴社の場合は、今までそれほど大きな規模の買収をしていないので、大きな失敗はないと思いますが、**今後、大規模な買収をされる時には、その後のリスクを考慮して頂きたいです。**

小谷 当社も、M&Aに関して、指標面を含めたさまざまなルールを持っております。そうした中に、ご指摘の視点を追加することによって、リスクの低減を図っていきたいと思います。

> 非財務面での取り組み

研究開発について

田井 この5～10年で、海外研究機関との連携や人材のダイバーシティが進んでいる印象ですが、研究開発についての手応えはいかがですか？

小谷 コンポーネントメーカーとして、セットメーカーのQCD(Quality, Cost, Delivery)要請に応える力はあると思います。しかし、それだけでは、海外のお客さまとお付き合いを拡大するのは難しいと思っています。日本のお客さまは、購入したコンポーネントをご自身で「サブシステム化」することで差別化されていますが、海外のお客さまは、ほとんどサブシステム化された標準製品のワンストップショッピングを行っており、アプリケーションを差別化することで付加価値を出しています。海外の研究機関との連携により、そういう発想の違いやアドバイスに触れることが次世代の製品開発に効いていると感じています。

環境への配慮について

田井 もうひとつ、最近のテーマでESG(環境・社会・ガバナンス)という要素が良く取り上げられます。特に「E」の環境についての取り組みは、いかがですか。

小谷 気候変動への対応としてCO₂排出削減が重要なテーマであり、「京都議定書」以来、社内で議論をしてきました。当社は、ものづくりの会社ですから成長すると機械の設置も多くなり、CO₂排出が必然的に増えていきます。

そういうなかで、前CEO時代に「成長を追求しながら、CO₂排出を年率1%削減していく」方針を定めました。さらに2015年には、省エネについて継続的なPDCAサイクルを展開することを目的に、設備投資における「省エネガイドライン」も決定し、以降、新工場の建設にあたっては、既存設備に対してエネルギー消費量を40%以上削減できなければ認可していません。中国に新設した精密減速機生産拠点のエネルギー消費量は、既存の津工場よりも40%少ないですし、生産能力の増強に向け岐阜工場(航空機器)に建設中の新建屋は、既存設備に比べエネルギー消費量を50%超削減する予定です。このように、新工場の稼働により、生産を増やししながらエネルギー消費量を削減していきます。

また、現中計には「国内工場の近代化」を掲げており、既存の工場では、「省エネガイドライン」に基づき、老朽化した設備を省エネ効果と生産性の高い設備に入れ替えることでエネルギー消費量を削減します。そのほか、太陽光発電の導入を進めており、垂井工場、津工場、神戸工場に設置しました。

このように、「環境への配慮」は企業活動に不可欠なものと認識し、エネルギー消費量の削減により、CO₂排出削減に取り組んでいます。

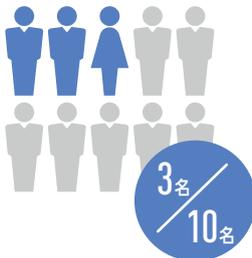
コーポレートガバナンスについて

渡辺 企業向けのガバナンス・コード、投資家向けのスチュワードシップ・コード導入により、企業のガバナンスへの関心が高まっていると思います。こちらの対応はいかがですか？

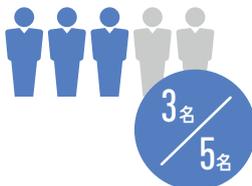
小谷 コーポレートガバナンス・コードについては、特段、意識せずに対応できました。IR活動を通じて海外を含めた投資家の皆さまとガバナンス等の意見交換を行うなかで、私も前CEOも「独立社外役員が必要」との認識を元々持っていました。役員改選の度に独立社外取



取締役会における
社外取締役
(2016年3月24日現在)



監査役会における
社外監査役
(2016年3月24日現在)



締役を選任頂き、結果、コーポレートガバナンス・コード導入前には、独立社外取締役は2名となっていました。その頃から取締役会の構成員数について議論を重ね、10名の取締役会構成で独立社外取締役を3名にすることを決めました。そういう経緯で、今年、もう1名の社外取締役を迎えた次第です。一方、社内取締役については、コーポレート部門と事業部門のベストな構成を引き続き議論してまいります。また、既に設置済みであった「報酬委員会」に加え、昨年「指名委員会」を設けました。ガバナンスについては、現状がベストとは考えておらず、継続的に深めていきたいと思っております。

> 長期的な企業価値の向上に向けて



次期中期経営計画について

田井 来年度から始まる新中計では、どんなメッセージを示す予定ですか？

小谷 当社の製品群は高い市場シェアを有していますが、なかなか新製品が出ていないのが現状です。お客さまの開発要望に応じた新製品は出していますが、新たに付加価値を付けた新製品は簡単には出ないものです。

次期中計の期間は、長期ビジョンの最終年度(2020年)に合わせて4年間とする予定ですが、最初の2年程度は、オーガニックを中心とした成長の追求となる見込みです。最後の2年では、新たな価値創造、新製品としていわゆる「サブシステム」製品の拡販を追求いたします。今年も含めると2019年まで3年ありますので、お客さまに新製品の評価を頂くのに2年間かかるとして、これからの2年程度で外部との連携などから受けてきた刺激を基に新製品を出せれば、次の成長に繋がります。まずオーガニック成長、その次はこれに加えて、付加価値のある新製品の投入で利益を確保していく方針です。

渡辺 資産効率や株主還元の側面からの次期中計の目標はありますか？

小谷 投資家の皆さまの更なるご理解を得るには、やはり、総還元策を打ち出す必要があると感じています。

当社の財務に関する基本的な考え方は、「成長のための投資はデットで賄い、原則として増資は行わない」というものです。もちろん、成長に資する大きなM&A案件により増資が必要な場合にはご説明しますが、設備投資は自己資金で十分に賄えるので、追加的な資金需要には原則としてデット調達で対応する方針です。信用格付けA格維持を条件に、現状の財

務状況を踏まえると当社は約800億円のデット調達余力を有していると試算されますが、それには、「既存事業できちっと利益を出していく執念」をコーポレート・事業部門のマネジメントが持つことが不可欠です。一方で、景気変動の多少の波があっても「必要な成長投資を遂行していく意志」も必要と考えています。こうした考えを踏まえ、2016年の取締役会で総還元策を議論し、次期中計でお示するつもりです。

ただ、現在、私自身、中計の目標値開示方法について悩んでいます。成長というキーワードで「目指すべき方向」を示す必要性は明白ですが、果たして社外に詳細な数値目標を開示すべきかどうか。内部的には数値目標に基づき、ヒト・モノ・カネを配分していきますが、経済変動のサイクルが短く、大きくなるなかで前提条件自体が変わってしまい、計画値通りにならない状況もあり得ます。こういう時に、詳細な目標値を開示する是非について、私自身は疑問を持っています。

デット調達余力

■ 2015年12月期末バランスシート

- ・ 手元流動性: 約350億円
- ・ 自己資本: 約1,400億円
- ・ 自己資本比率: 60.9%
- ・ **エクイティファイナンスは原則実施せず**

信用格付A格維持を前提に
45%程度まで引下げ余地
(800億円のデット調達余力)

ナブテスコへの期待とご提言

田井 中長期的に、私がナブテスコに期待しているポイントは2つあります。1つは、お客さまの数を増やして欲しいということです。昔から「グローバルトップブランドのお客さまが多く、引っ張って貰っている」というお話を伺っていますが、そうでない顧客のアカウントをどれくらい増やせるかに注目しています。

2点目は、先ほどの「アクチュエーター」の話でも挙げましたが、同じコンポーネントでも、できるだけシステム化をしていく。もしくは、最近流行りの「IoT」といった概念も含めて、データを取り込みMRO事業に繋げるなど、端的に言えば、付加価値向上により収益性を改善する方策です。縦軸では顧客の数を増やし、横軸では利益の取り込み方のバリエーションを広げていくことに期待しています。

小谷 今言われたことは、まさしく当社のテーマとして認識しています。「長期ビジョン」のなかで私が一番好きな言葉は、「Enjoy the Challenge」です。開発には、多少は“遊び”の要素があっても良いと思います。挑戦的なものでお客さまに採用されないリスクがあったとしても、新しいモノを生み出してみようと。社員には、このような感覚で、新製品で付加価値をつけて行って欲しいです。当社のバランスシートからするとそれくらいのリスクを取れると思っていますので、どんどんチャレンジすることにより、次の中計に大きなインパクトが与えられるものと思います。新製品開発については少しずつ芽が出始めていますし、顧客開拓についても鉄道分野での欧州市場開拓のチャレンジのように進捗が見えつつあります。ただ、タイミング





については、2017年度、2018年度にいきなり成果が出るのではなくて、その次になるという腹は括っています。

田井 そうすると2020年頃には見えている世界が違うかもしれませんね。

小谷 違うと思いますね。

渡辺 貴社の中長期の利益成長に着目する投資家の多くは、成長投資と株主還元のバランスへの関心が高いと思います。貴社は、産業用ロボット向けの精密減速機など長期的な成長を期待できる事業とサイクルが大きくて収益が安定しないビジネスと色々な事業をお持ちですので、どういう投資

をするかについて、外側にいると分析が難しい面があります。また、貴社は中国にかかわるビジネスも色々とお持ちですので、中国のマクロ的な情報に投資家が右往左往して、ナプテスコ株に不安を感じることも過去ありました。情報開示をより分かりやすくして頂いて、そのような不安に配慮して頂きたいという点がひとつです。IR活動も積極的にされているのですが、投資家というものは、結構、情報不足で不安に思っていることもありますので、中長期的な考え方を開示して頂ければ非常に助かります。

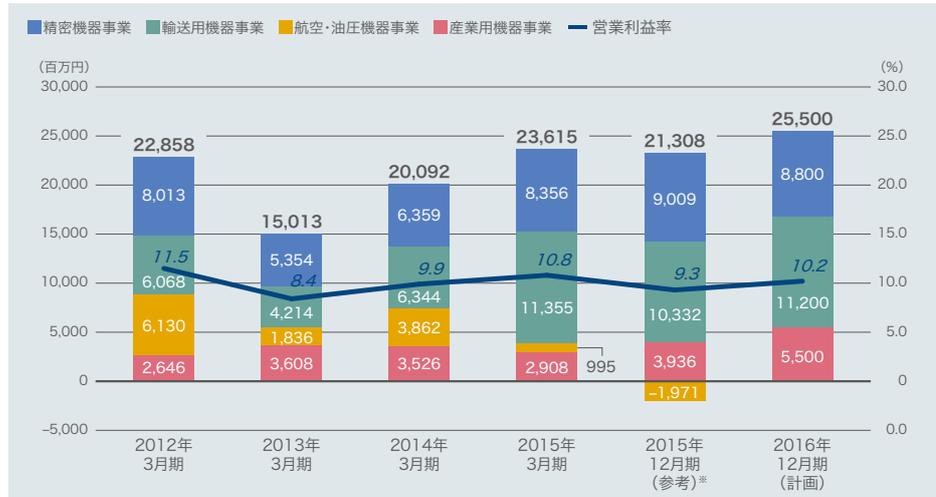
小谷 開示というものはどこまでやってもパーフェクトにはなりません、引き続き、積極開示を進めようと思います。社内には、「オープンにできる数値は出す」ように言っています。常に高いチャレンジをし、増収増益を目指すなかで、その際の前提条件等については、できるだけオープンにすべきと考えています。営業利益の内訳はセグメント単位までの開示とさせて頂いておりますが、売上については事業別内訳をオープンにしています。セグメントの営業利益が分かれば、過去からの分析により当社の収益性も予測頂けるのではと思います。

渡辺 昨年、株主還元目的で初めて実施された自己株取得は、強いメッセージを投資家サイドに送ったと思います。自社を一番分かっている企業自身による自己株取得は、成長への自信や株価水準が妥当との認識を示す証拠ですので、株主還元という面でも投資家の不安を和らげるように、自己株取得を上手に使って欲しいと思います。

小谷 自己株取得については、申し上げた通り、総還元策をまとめようと思っています。IR活動を通じて株主還元について意見交換をすると、安定配当を求められる投資家も多く、「減配しないで欲しい」「仮に環境変化などで減益となったとしても、健全なバランスシートからすると配当余力は1年くらい持続するはず」といったご意見も頂きます。事業にはアップダウンが生じる可能性がありますので、あまりにもアグレッシブな配当を行うと、安定配当のご期待に応えることによりバランスシートを傷つけるリスクも生じます。これらを踏まえると、「増配」と「自己株取得」を組み合わせたハイブリッド型の総還元策を5年間程度のスパンでご提示するのが良いと考えています。

前CEOの頃の株主還元策は「配当性向30%目標」というもので、私もそれを引き継ぎ、前中計では達成しました。現在は「最低30%の配当性向+安定配当」という方針でして、過去5年の履歴を見て頂きますと、利益額は変動していますが、一度も減配はしていません。

営業利益と営業利益率



※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。

株主還元



※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。

これを5年間の「たまたまの結果」と見られるか「経営の意思」と捉えられるかは、表現方法による部分もあるかと思えます。投資家の皆さまとよく対話しながら還元策を前面に押し出すことにより、当社株式の評価に役立ててもらいたいと思えます。

最後に、昨年の自己株取得について、一つだけ申し上げますと、株価が高い時に取得した結果となりましたので、一部の投資家の方からは「自己株取得には株価の下支え効果もある」とのご指摘を頂いています。自己株取得の決議が可能な期間が限定的であった苦しい部分もありましたが、この点は一つの勉強として捉えています。ただ、全体的には「よく自己株取得を実施した」という前向きなご評価でしたので、やはりアクションを起こさなければ皆さまからご評価頂けないということを改めて認識いたしました。

本日はありがとうございました。

頂いたご意見を経営に活かし、皆さまのご期待に応えていきたいと思えます。

成長投資と株主還元の両立を図りつつ、 資本効率の向上を追求します

当社は、強固なバランスシートと安定的なキャッシュ・フロー創出力を有しており、戦略的な成長投資、財務健全性の確保、株主還元のバランスを考慮した収益・内部留保の適正な配分を図っています。今後は、デットとのバランスを考慮しつつレバレッジを効かせ、収益性の維持・改善を追求しながら資本効率の更なる改善に努めていきます。

代表取締役 常務執行役員
企画本部長

寺本 克弘

戦略的な 成長投資の推進

中長期的な企業価値の拡大に向けて、事業を通じて稼いだ資金の使途については、まず成長投資に振り向ける方針です。

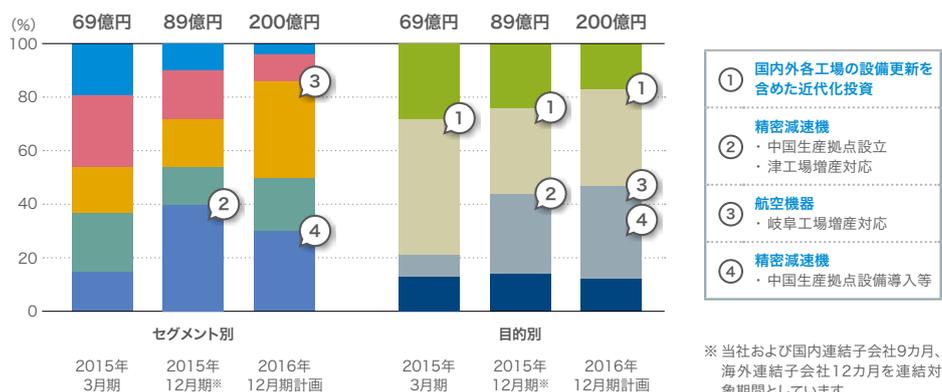
現中計期間においては、事業基盤の更なる強化に向けた先行投資を着実に実施しており、結果として販売管理費および設備投資が増加傾向にあります。一時的には費用増が収益性を圧迫しますが、これらの先行費用の投入を、より強固な事業基盤の構築につなげてまいります。

設備投資については、中長期的な成長が見込まれる分野での生産能力増強に加え、各事業の国内マザー工場の近代化投資の推進により、生産・環境効率の向上による競争力強化を追求しています。2015年12月期は、成長事業での積極的な投資を行う一方で、需要の変化に対応した効率的な投資の実施に努めました。2016年12月期でも増加基調を継続いたします。

セグメント別では、産業用ロボット向け精密減速機事業において、津工場での生産能力を増強したほか、2016年1月から中国における新たな生産拠点*1を立ち上げました。2016年

設備投資内訳

セグメント別 精密機器事業 ■ 輸送用機器事業 ■ 航空・油圧機器事業 ■ 産業用機器事業 ■ 本社
目的別 ■ 新製品 ■ 増産対応 ■ 生産性向上 ■ その他(老朽化、安全対策、環境対応)



12月期も中国新生産拠点への増産対応投資を継続いたします。中国における産業用ロボット需要は自動化ニーズの高まりや中国政府の政策支援等により急速な伸びが中期的に続くと思定しており、精密減速機の世界トップサプライヤーとして将来に亘る安定供給体制を確保し、「地産地消」の生産体制をより強化するべく、需要を精査しながら機動的な投資を実行してまいります。

また、2016年12月期以降は航空機器事業における生産能力増強を進める計画です。航空機器事業では受注獲得済みの新型機（ボーイング737MAX、777X、三菱航空機MRJ*2）向け製品の量産立ち上げに備え、岐阜工場の生産能力増強を進めており、2019年の完了までに総額約100億円を投じる方針です。長期に亘る競争優位性を確保するべく、生産・環境効率の倍増を追求してまいります。

なお、現中計期間では、「国内工場の近代化」をテーマに掲げており、生産性向上、老朽化・安全対策、環境対応が2016年12月期設備投資の約5割程度を占める計画です。その遂行を通じてオーガニック成長を支える生産体制の整備を進めてまいります。

*1 納博特斯克(中国)精密機器有限公司:江蘇省常州市に上海電気グループとの合併により設立。

*2 Mitsubishi Regional Jet

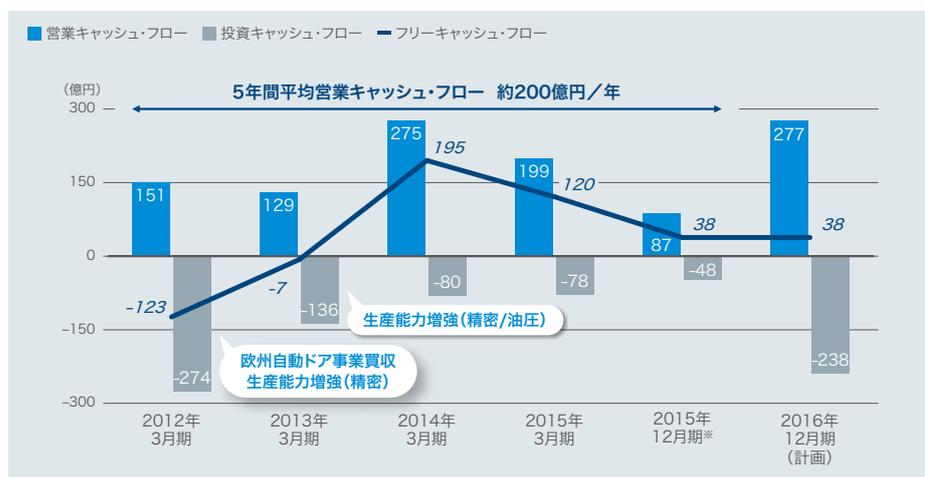
M&Aの活用

M&Aについては、シナジー効果を含めた投資採算性を取締役会にて総合的に判断し、リスクの低減を図りながら、「新市場への進出」「技術・製品ラインアップの拡充」を迅速に実現するべく、外部リソースの取り込みを進めております。

「新市場への進出」にあたっては、自動ドア事業において、スイスNo.1の市場シェアを有する自動ドア企業を買収しグローバルな経営体制を構築してきたほか、欧米販売会社の獲得により海外市場でのシェア拡大と「バリューチェーン経営」の深化を進めています。また、同事業では2016年4月には持分法適用関連会社であった国内大手販社を連結子会社化し、「製販一体化」を加速しています。鉄道車両用機器事業では、イタリアの鉄道車両用ドアメーカーの獲得により、世界最大の鉄道車両市場である欧州進出を加速しています。

「技術・製品ラインアップの拡充」に関しては、油圧機器事業および商用車用機器事業において、2015年4月に国内油圧機器メーカー、2016年5月に独コンプレッサーメーカーをそれぞれ買収し、顧客基盤の拡充を図ると共に、システム化製品の創出に向け開発促進に取り組んでいます。

キャッシュ・フロー推移



※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。

株主還元の実績

株主還元については、基本的には安定配当を意識し、当中計期間内においては「連結配当性向を30%以上とし、連結配当性向が40%を超えない限り減配しない」ことを配当方針としておりますが、2015年12月期は、1株当たり配当額を前期と同額に据え置いた結果、決算期変更の経過期間となることから、配当性向は49.5%となりました。また、株主還元目的で初の自己株取得を行い、発行済株式総数の2.4%を取得、2015年12月28日をもって全て消却しています。これにより、過去5年間累計での総還元性向は約48%となります。

2016年12月期の年間配当金は、1株当たり6円増配の50円を予定しております。今後も安定配当を継続し、機動的な自己株取得も視野に入れ、株主の皆さまの期待にお応えしてまいります。

株主還元

■ 自己株取得(2015年12月期)

- 取得した株式の総数: 3,132,000株
- 発行済株式総数※に対する割合: 2.46%
- 取得価額の総額: 99.9億円

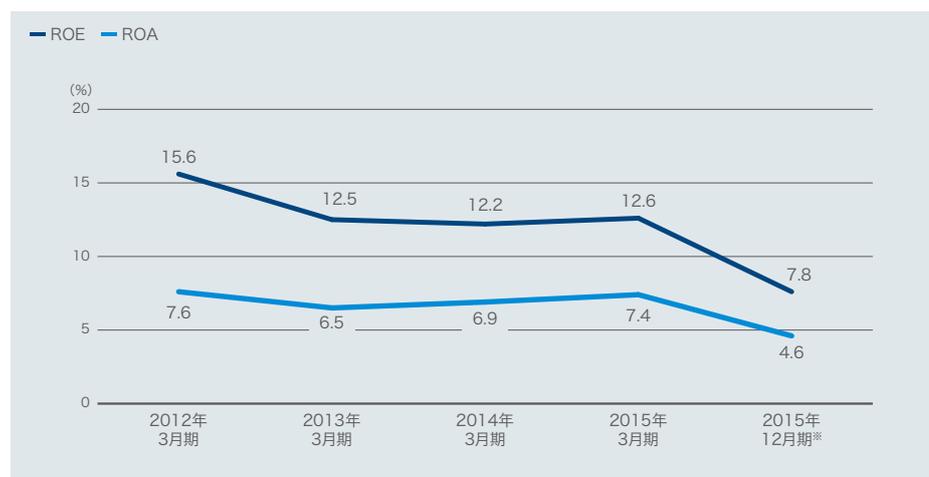
取得株式を全株消却
(2015年12月28日)

※自己株式を除く

■ 配当額・配当性向

- 配当方針
「連結配当性向を30%以上とし、連結配当性向が40%を超えない限り減配しない」
- 1株当たり年間配当額
2015年12月期(実績): 44円 ➡ 2016年12月期(計画): 50円
- 過去5年間累計(2012年3月期~2015年12月期)
配当性向: 34%
総還元性向: 48%

ROE/ROA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。

財務概況

損益の状況

2015年12月期(当期)に決算期を従来の3月末から12月末に変更しました。単体および国内グループ会社の決算期を海外連結子会社と同じ12月末に統一することで、予算編成や業績管理など経営および事業運営の効率化を図り、また、将来適用を検討している国際財務報告基準(IFRS)に規定されている連結会社の決算期統一の必要性に対応することを目的としております。

従って、当期の業績は、国内9ヵ月、海外12ヵ月を積算したものととなりますが、期首計画に比べ減収減益となりました。主な要因は、油圧機器事業における中国向け需要減の影響と中国の高速鉄道案件が延期した影響であり、いずれも中国市場に起因するものです。これを踏まえ、特に油圧機器事業での構造改革として、中国2工場を1工場に再編した上で設備能力を3割削減しました。さらに、中国生産拠点の資産を圧縮するため第3四半期に減損処理を行い、減損損失109百万元(約21億円)を特別損失に計上しました。

以上の結果、売上高は187,000百万元、営業利益は15,294百万元、経常利益は16,418百万元、親会社株主に帰属する当期純利益は11,059百万元となりました。また、1株当たり当期純利益は88.85円、ROEは7.6%となりました。

2016年12月期においては、売上高・営業利益・当期純利益ともに過去最高値を目指しております。主な増収増益要因としては、精密減速機事業において産業用ロボット需要の伸びに加え、FA向け製品の拡販効果を見込んでいること、また、自動ドア事業での株式取得により2016年4月に連結子会社化したナブコシステム株式会社の業績寄与が挙げられます。さらに、鉄道車両用機器事業では、前期に延期された中国の高速鉄道向け案件の増加を見込んでいます。油圧機器事業については、一連の生産体制改革と減損処理に伴う固定費圧縮による収益改善策を完了しており、完成車の過剰在庫が収束し、中国建機メーカーの生産が回復する前提で、収支均衡とする計画です。

バランスシートの状況

資産 当期末の流動資産は128,575百万元、固定資産は104,805百万元であり、その結果、総資産は233,381百万元と前期末比12,611百万元減少しました。主な増加要因

は、棚卸資産の増加3,256百万元、受取手形及び売掛金の増加2,635百万元、のれんの増加1,436百万元によるものです。一方、主な減少要因は、現金及び預金の減少12,088百万元、有価証券の減少4,000百万元、投資有価証券の減少2,373百万元、繰延税金資産の減少1,033百万元によるものです。

負債 当期末の流動負債は73,000百万元、固定負債は11,456百万元であり、その結果、負債合計は84,456百万元と前期末比2,871百万元減少しました。主な増加要因は、支払手形及び買掛金の増加1,035百万元、主な減少要因は、未払法人税等の減少3,609百万元、繰延税金負債の減少1,370百万元、短期借入金の減少1,234百万元によるものです。

純資産 当期末の純資産合計は148,924百万元、自己資本は142,068百万元と前期末比7,793百万元減少しました。主な増加要因は、親会社株主に帰属する当期純利益11,059百万元による利益剰余金の増加によるものです。主な減少要因は、自己株式の取得による減少10,002百万元、剰余金の配当5,784百万元、在外子会社の為替変動による為替換算調整勘定の減少1,379百万元、その他有価証券評価差額金の減少1,288百万元によるものです。以上の結果、自己資本比率は60.9%となり、1株当たり純資産額は1,150.41円となりました。

キャッシュ・フロー

当期末における現金及び現金同等物は、営業活動により獲得した資金8,746百万元を主に自己株式の取得、設備投資、配当金の支払等に充てた結果、34,709百万元と前期末比15,745百万元の減少となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー 営業活動によるキャッシュ・フローは、8,746百万元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 投資活動によるキャッシュ・フローは、4,886百万元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 財務活動によるキャッシュ・フローは、19,090百万元の資金の減少となりました。減少要因としては主に自己株式の取得、配当金の支払によるものです。

10年間の要約財務諸表

(単位:百万円)

	2006年 3月期	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期	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}
売上高	147,428	161,445	174,254	158,171	126,249	169,304	198,527	179,543	202,292	219,657	187,000
売上原価	111,542	123,640	132,642	124,041	97,817	127,712	148,184	134,859	148,321	158,693	136,576
販売費及び一般管理費	21,058	21,378	22,183	22,118	20,467	21,380	27,484	29,670	33,877	37,347	35,129
営業利益	14,828	16,427	19,429	12,012	7,965	20,212	22,859	15,013	20,092	23,615	15,294
税金等調整前当期純利益	14,288	16,691	18,433	7,932	8,012	21,954	24,848	18,997	23,522	27,026	15,358
法人税等	5,721	6,216	6,370	2,778	3,272	7,485	8,874	5,598	8,140	9,254	5,731
少数株主利益 ^{※1}	356	691	1,038	728	723	1,081	1,217	129	404	25	-1,432
当期純利益 ^{※2}	8,211	9,784	11,025	4,426	4,017	13,388	14,757	13,269	14,978	17,746	11,059

※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

年度末											
流動資産	82,501	95,625	99,237	84,306	89,893	119,003	123,929	112,048	134,159	139,321	128,575
有形固定資産	41,934	43,610	43,346	45,207	44,102	44,442	51,509	54,475	55,225	56,877	55,916
総資産	146,895	163,223	163,317	144,685	149,481	180,729	208,093	203,056	233,984	245,992	233,381
流動負債	60,138	57,098	58,183	41,209	43,611	74,892	70,897	52,322	73,161	64,830	73,000
有利子負債	19,188	26,927	23,115	19,160	19,920	20,158	31,695	26,389	26,203	16,659	15,332
純資産	—	77,110	82,492	81,716	85,168	96,531	107,467	120,857	139,471	158,664	148,924
利益剰余金	30,387	38,304	47,412	49,669	52,662	64,263	74,816	83,606	94,225	107,554	107,487

キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,406	8,293	18,249	14,055	14,892	27,997	15,104	12,952	27,597	19,949	8,746
投資活動によるキャッシュ・フロー	-4,896	-6,941	-8,969	-9,329	-6,156	-4,420	-27,464	-13,693	-8,064	-7,880	-4,886
財務活動によるキャッシュ・フロー	-7,273	6,135	-5,748	-6,189	-684	-1,850	6,036	-10,090	-8,175	-15,888	-19,090

1株当たり(単位:円)											
1株当たり当期純利益	64.05	77.10	86.77	34.82	31.70	105.91	116.74	104.57	117.95	140.24	88.85
1株当たり純資産	505.59	575.19	609.08	601.75	628.29	713.77	784.12	894.86	1,035.68	1,184.17	1,150.41
1株当たり年間配当金	12.00	14.00	16.00	13.00	9.00	25.00	34.00	34.00	38.00	44.00	44.00

指標(単位:%)											
売上高営業利益率	10.1	10.2	11.2	7.6	6.3	11.9	11.5	8.4	9.9	10.8	8.2
ROA	10.4	6.3	6.8	2.9	2.7	8.1	7.6	6.5	6.9	7.4	4.6
ROE	14.1	14.3	14.7	5.8	5.2	15.8	15.6	12.5	12.2	12.6	7.6
配当性向	18.7	18.2	18.4	37.3	28.4	23.6	29.1	32.5	32.2	31.4	49.5 [*]
自己資本比率	43.7	44.8	47.4	52.9	53.1	49.9	47.6	56.2	56.0	60.9	60.9

※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。

セグメント情報

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。

精密機器事業

PRECISION EQUIPMENT SEGMENT

精密減速機事業 新エネルギー機器事業

売上高構成比

24.2%



精密機器事業の2015年12月期受注高は451億円となりました。売上高は453億円、営業利益は68億円となりました。

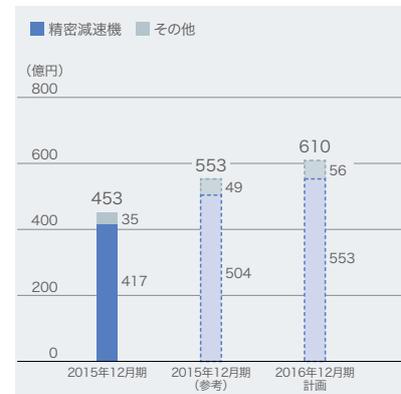
精密減速機は、好調な産業用ロボット、工作機械およびその他FA向け需要を背景に伸長したものの、第3四半期（2015年10月1日～12月31日）に一部のロボットメーカーでの減産影響を受け、精密機器事業の売上高は期首想定よりもやや弱まりました。

2016年12月期は、精密減速機事業の増収に伴う利益貢献が見込まれますが、同事業の生産能力増強による償却負担増や新工場の立ち上げ費用が一時的に収益性を圧迫するため、2015年12月期参考値との比較で増収減益となる見通しです。

2015年12月期実績と計画



事業別売上高の実績と計画



輸送用機器事業

TRANSPORT EQUIPMENT SEGMENT

鉄道車両用機器事業 商用車用機器事業 船用機器事業

売上高構成比

25.1%



輸送用機器事業の2015年12月期受注高は467億円となりました。売上高は468億円、営業利益は78億円となりました。

鉄道車両用機器では、堅調な国内新車需要、補修部品ビジネスの拡大が見られたものの、中国高速鉄道案件の遅延の影響を受けました。商用車用機器では、国内トラック需要は好調だったものの、ASEAN向け需要の停滞が持続しました。船用機器では、中国市況の悪化により新造船の手元工事量の一部にキャンセルが見受けられました。以上の要因により輸送用機器事業の売上高は期首想定を下回りました。

2016年12月期は、2015年12月期参考値との比較で増収増益となる見通しです。

2015年12月期実績と計画



事業別売上高の実績と計画



航空・油圧機器事業

AIRCRAFT AND HYDRAULIC EQUIPMENT SEGMENT

航空機器事業
油圧機器事業

売上高構成比

21.1%



航空・油圧機器事業の2015年12月期受注高は408億円となりました。売上高は395億円、営業損失は20億円となりました。

油圧機器では中国における建設機械需要減の影響を大きく受けており、航空機器は堅調な民間航空機および防衛省向け需要を受け順調に推移したものの、結果として航空・油圧機器事業の売上高は期首想定を大きく下回りました。

2016年12月期は、油圧機器事業の増収効果および同事業の構造改革効果により、収支均衡となる見通しです。

2015年12月期実績と計画



事業別売上高の実績と計画



産業用機器事業

INDUSTRIAL EQUIPMENT SEGMENT

自動ドア事業
包装機事業

売上高構成比

29.6%



産業用機器事業の2015年12月期受注高は544億円となりました。売上高は552億円となりましたが、営業利益は26億円となりました。

自動ドアは国内および海外市場ともに堅調であり、為替効果も得られ順調に推移しましたが、包装機における海外需要の伸び悩みが影響し、結果として産業用機器事業の売上高は期首想定をやや下回りました。

2016年12月期は、参考値比較で増収増益となる見通しです。

2015年12月期実績と計画



事業別売上高の実績と計画





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により、自動車産業および一般産業における自動化ニーズを背景とした需要増に確実に応えてまいります。

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6%にな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、国内外での工作機械向けの需要が増加しています。なかでも欧州と中国ではシステム化の需要が旺盛で、精密減速機とサーボモーターを一体化した新型アクチュエーターの拡販機会に繋がると考えています。

参考

精密機器セグメントの業績実績と計画
P25

MAIN PRODUCTS



精密減速機RV コンポーネントタイプ

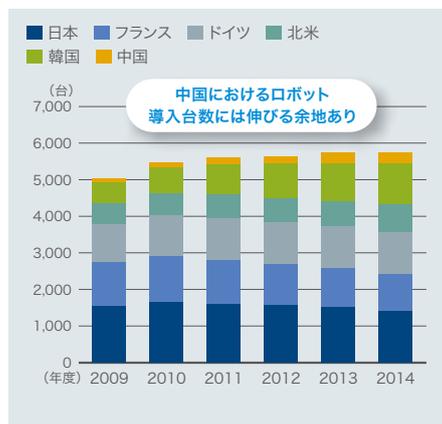
コンパクト、軽量ながら剛性に優れ、過負荷に強いのが特長です。加速性能が高く滑らかな動きを実現し、バックラッシュが小さく正確な位置決め精度が得られるのでロボットの制御性を格段に向上させることができます。

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



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



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に加え、中国新生産拠点の立ち上げにより、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。

FACT SHEET

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(2015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)

WEB

事業紹介
 精密減速機

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



再生エネルギービジネスは、エネルギー資源の確保や地球温暖化抑制の観点から、長期的な成長が見込まれています。当社が蓄積してきた技術力、製品開発力を活用し、持続的な成長を目指していきます。

新エネルギー事業本部長 日比野 敏晴

強みの源泉

(風力発電機用駆動装置)

産業用ロボットの減速機をベースに開発された製品であり、低温、高温、塩害地域など、厳しい自然環境に耐える高剛性に加え、ローバックラッシュかつ小型軽量である点が強みであり、ここにも精密減速機事業で培った製品開発力が活かされています。

(太陽追尾駆動装置)

産業用ロボット分野で培った高精度、高剛性、高効率な精密減速機技術を活用し、衝撃に強い点が強みであり、駆動電力を最小限に抑えるとともに、メンテナンスレスのため、ライフサイクルコストが抑制できるという特徴があります。

事業環境(機会とリスク)

(風力発電機用駆動装置)

風力発電機では、電力システム全体を手掛ける重電大手、競争力の高い専門大手がメインプレイヤーであり、技術的にも確立された製品の市場であることから、納入実績も豊富です。欧州では洋上風車設置の加速により、需要の伸長が期待されるほか、米国・中国での再生可能エネルギー振興政策もあり、今後も順調な成長を見込めると考えています。

一方で、風力発電機メーカーの統廃合、新興国メーカー台頭等による競争環境の変動、競争激化の可能性がリスクとして認識されます。

(太陽追尾駆動装置)

太陽熱発電は、2020年台中盤以降での本格的な商業化が期待されています。アフリカ・南米等において鉱山などでの特殊用途向けに潜在的な太陽熱発電の需要が見込まれており、太陽追尾駆動装置の需要の取り込みに努めています。

一方で、原油価格安により、再生可能エネルギーの利用が低下するリスクや、先行プロジェクトの遅れにより潜在案件が減少するリスクがあると考えています。

参考

精密機器セグメントの
業績実績と計画

P25

MAIN PRODUCTS



風力発電機用 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風車のフィールド寿命を延ばします。

中長期の成長に向けた取り組み

(風力発電機用駆動装置)

風力発電については、技術開発力および販売ネットワークを活用したマーケティング活動を推進し、新規顧客開拓および拡販に注力します。

(太陽追尾駆動装置)

太陽追尾駆動装置については、市場が未成熟ということもあり、主に製品開発力や既存の生産設備を用いて、新規案件の受注および市場開拓を継続していきます。

FACT SHEET

主要顧客(敬称略)

風力発電機用駆動装置：三菱重工業、日立製作所 他
太陽追尾駆動装置：Cobra Thermosolar Plants(スペイン)

生産拠点(2015年12月末時点)

風力発電機用駆動装置：岐阜県(不破郡垂井町)
太陽追尾駆動装置：三重県(津市)

事業発展

世界における再生可能エネルギーの需要の高まりを受け、ナブテスコは同市場に向けた機器の開発に着手し、2005年には、海外大手風車メーカー向けに風力発電機用Yaw駆動装置を初出荷しました。2008年には出荷累計1万台を達成しています。また2012年には太陽熱発電分野へ進出し、タワー方式太陽熱発電プラント向け「太陽追尾駆動装置」を受注しました。2013年には、これら太陽熱発電、風力発電向けの事業を統合し、新エネルギー事業本部を発足させ、再生可能エネルギーの普及に貢献すべく事業を展開しています。

- 2005年 海外大手風車メーカー向けに風力発電機用「Yaw駆動装置」初出荷
- 2012年 タワー方式太陽熱発電プラント向け「太陽追尾駆動装置」初受注
- 2013年 「太陽追尾駆動装置」と「風力発電機用駆動装置」二つの事業を統合し「新エネルギー事業本部」発足



風力発電機用Pitch駆動装置

Pitch駆動装置は、高精度のブレード制御を実現。コンパクトサイズのため、メンテナンスとオイル交換の際の作業が容易です。また、風車の駆動制御において高い発電効率を実現します。



太陽追尾駆動装置

太陽熱発電で使用されるヘリオスタット(反射鏡)を動かす高精度の駆動装置。衝撃に強く、突風などにも安心です。また駆動電力を最小限に抑えられ、メンテナンスレスのため、ライフサイクルコストも抑制できます。

WEB

事業紹介
新エネルギー機器

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



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・ドア閉鎖装置等において、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

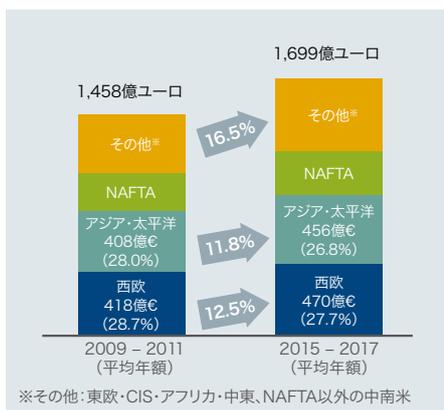
強みの源泉

1925年に当時の鉄道省からエアブレーキ装置の初受注以来、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)

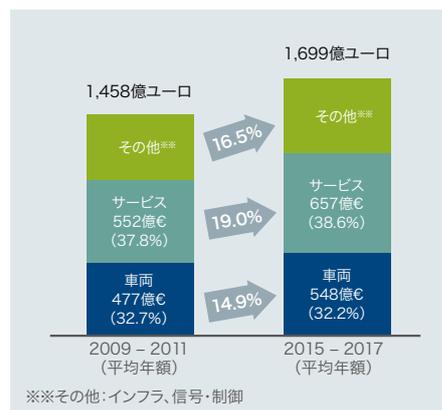
日本市場は置き換え需要を中心として、今後も安定的な推移が見込まれます。中国高速鉄道市場は成熟化する見通しですが、生活の利便性改善や環境汚染問題の解消等を目的として、地下鉄需要については今後も伸長すると期待されます。ただし、中国高速鉄道の技術の国産化は潜在的なリスクと考えられます。一方、欧州市場は、引き続き安定成長が見込まれているほか、東南アジア市場での日本の車両メーカーによる受注活動の活発化も好機と捉えられます。

鉄道産業の市場規模(地域別)



出典: UNIFE/欧州鉄道産業連盟

鉄道産業の市場規模(セグメント別)



参考

輸送用機器セグメントの業績実績と計画
P25

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構造化し、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。

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、全方向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り新規受注を獲得し、次期中期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、中国地下鉄向けを拡販するほか、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MRO需要の獲得に継続的に取り組みます。



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。

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(2015年12月末時点)

兵庫県(神戸市)、中国(江蘇省常州市)、イタリア(トリノ県)

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、鉄道省からの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

WEB

事業紹介
鉄道車両用機器

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



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安全で環境にやさしい輸送に貢献しています。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 堀口 智之

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

更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図るとともに、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

輸送用機器セグメントの業績実績と計画

P25

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。

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(2015年6月末時点)

山形県(村山市)、タイ(サムットプラークン県)、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%

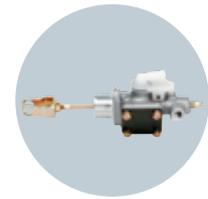
事業発展

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 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 独エアコンプレッサーメーカーを買収、「Nabtesco ITG GmbH」を設立



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>



船用機器事業

MARINE VESSEL EQUIPMENT BUSINESS



船用エンジン制御システムに加え、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により、確実な需要の取り込みを図ってまいります。

船用カンパニー社長 釣 泰造

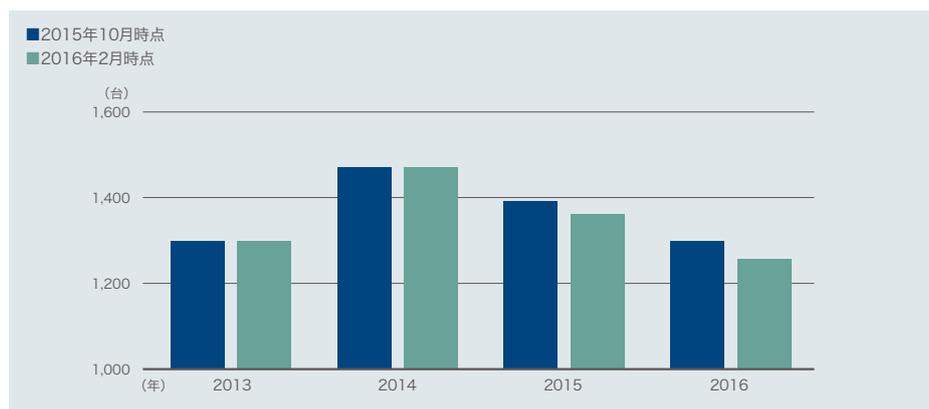
強みの源泉

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、韓国の主要拠点を活用し、24時間365日で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
輸送用機器セグメントの業績実績と計画
P25

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、更なる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構築し、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。

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(韓国)、Doosan Engine(韓国)、
上海外高橋造船(中国)、Hudong Heavy Machinery(中国)、MAN Diesel(デンマーク) 他

生産拠点(2015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用い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、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 マイコン式制御装置を開発、販売開始
- 1986年 マイコン式制御装置の量産型M-800-Xを販売開始
- 1987年 マイコン式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
- 1998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
- 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器有限公司」(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>



民間航空機市場の長期的な成長をビジネスチャンスにするため、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、当社の成長のみならず、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

モーショントロール技術、技術開発力

防需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、リスクを極力抑えたフライト・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。

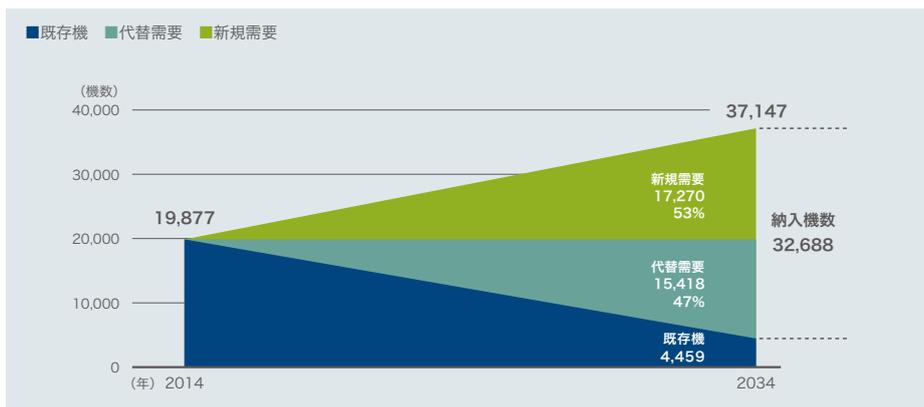
顧客との信頼関係

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

航空・油圧機器セグメントの業績実績と計画
P26

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。

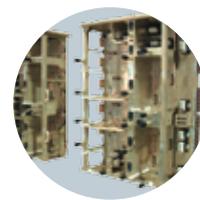
事業環境(機会とリスク)

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。技術開発力に磨きをかけ、新規開発のリードタイムを圧倒的に短くするほか、日米の工場において、2017年以降の航空機メーカーによる新プログラム開始に伴う増産対応の体制を構築することで着実な航空機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。



FACT SHEET

主要顧客(敬称略)

Boeing(米)、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(2015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年と2016年にはボーイング サプライヤー・オブ・ザ・イヤーを受賞するなど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年 ボーイング サプライヤー・オブ・ザ・イヤー」を受賞

2015年 B777の次世代機「B777X」向けFCASを受注

2016年 「2015年 ボーイング サプライヤー・オブ・ザ・イヤー」を受賞



2015年 ボーイング サプライヤー・オブ・ザ・イヤー(コラボレーション部門)に選定されました。1995年のボーイング社長賞も含めると、3度目の受賞となります。

WEB

事業紹介
航空機器

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



中国市場の急減速に対応し、生産体制の再構築を実施しました。今後は、買収により拡充した製品ラインアップをもとに油圧システム対応力を強化し、潜在的な顧客ニーズの掘り起しと更なる付加価値の創出により、再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 坂井 宏彰

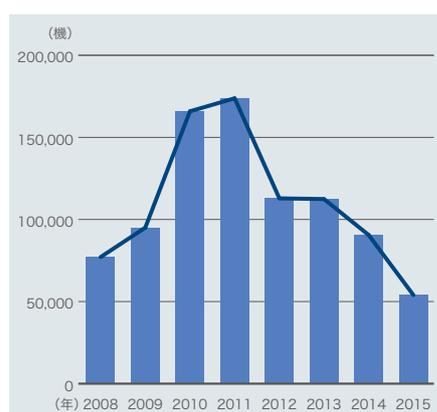
強みの源泉

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依然として低迷していますが、中期的には緩やかに回復することが期待されます。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、成長機会に繋がると捉えられます。一方で、中国をはじめとする新興市場の景気回復が遅れ、建設機械の主な用途であるインフラ整備需要などが引き続き縮小する場合や、2015年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。

中国油圧建設機械販売推移(外資および国有)



出典:中国工程机械工業協会

参考

航空・油圧機器セグメントの業績実績と計画
P26

MAIN PRODUCTS

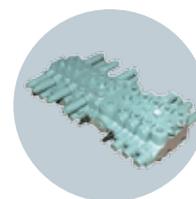


クローラー用走行ユニット

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。

対応および更なる付加価値の創出を図ります。また、建機市場における需要変動のリスクに対応するため、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、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。

当社油圧機器部門の成長マトリクス



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。

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						●	●	●

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(2015年12月末時点)

岐阜県(不破郡垂井町)、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スペース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(現西神戸工場)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

WEB

事業紹介
油圧機器

<https://www.nabtesco.com/products/powershovel.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“Pedestrian Flow Solution”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ていきます。

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、お客様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、南欧諸国での景気低迷により同地域での自動ドア需要が停滞する一方、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給、好調な米国市場に支えられ、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

産業用機器セグメントの
業績実績と計画
P26

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。

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(2015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(ヘルン州)、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)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 大阪ドアエンテン(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



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>



高度化する顧客ニーズに対応するため、次世代高速充填包装機の開発やサービス体制の強化を推進し、また、海外市場での潜在需要の取り込みに向け、海外展開を積極的に行ってまいります。

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

産業用機器セグメントの業績実績と計画
P26

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。

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・中国における海外売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、石鹼・洗剤メーカー
欧州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(2015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(旧帝人製機)
- 1970年 日本初のレトルトカレー用包装機を納入(旧帝人製機)
- 1976年 真空包装機を納入開始(旧帝人製機)
- 1994年 スパウト袋用包装機を納入開始(旧帝人製機)
- 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

FACT SHEET



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>

研究開発

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知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、既存技術を応用したエネルギー関連など新商品・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」をオープ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。

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。また、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。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。

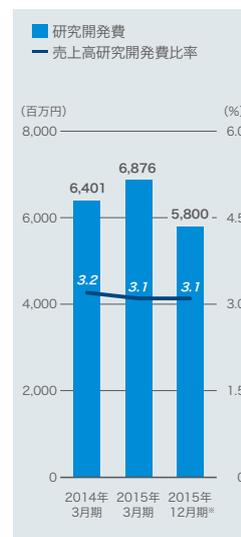
②新事業の創出

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。

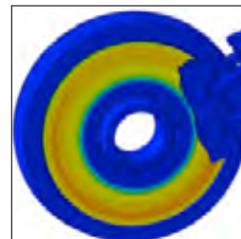
③基盤技術の充実(表面処理技術、熱処理技術)

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、このよう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。

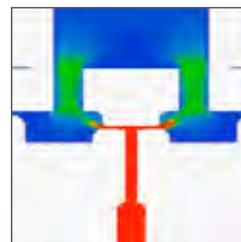
研究開発費・売上高研究開発費比率の推移



※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。



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

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するとともに、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、AMの研究を進めています。まずは社内向けの開発案件の更なる開発期間短縮化を行うべく研究開発に着手しました。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。

センサー技術(色センサー・水センサーの試作から量産化へ)

ナブテスコは、半導体の微細加工技術や、白色LEDを使って潤滑油の色を測定する独自技術を採用した潤滑油状態監視センサーを開発しました。これにより、潤滑油のコンタミネーション、劣化、水分量等を定量的にリアルタイムに測定することが可能となり、さまざま分野での活用を推進してまいります。

海外大学・研究機関との共同研究

2014年度は、デンマークのDTU(Technical University of Denmark)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2段階ではDTU保有の実風車を用いた妥当性確認にも着手する予定です。また、スイスのETH(Eidgenössische Technische Hochschule Zürich)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。



デンマーク工科大学



ETHでの打合せ風景

研究開発体制と主要な研究開発分野

技術本部の役割	オープンイノベーション・共同研究	主な研究開発分野
社内カンパニーの支援 <ul style="list-style-type: none"> ●技術・品質側面の課題解決・人材育成 ●知的財産戦略の策定・展開 	ナブテスコ デジタル・エンジニアリングセンター (京都リサーチパーク内) <ul style="list-style-type: none"> ●国内大学・企業との産学連携研究 ●人材・技術交流を通じた人材育成 	3Dプリンター技術の活用 <ul style="list-style-type: none"> ●樹脂系3Dプリンター(光造形装置) ●金属系3Dプリンター(金属積層造形機)
新事業の創出 <ul style="list-style-type: none"> ●市場ニーズの探索 ●社外組織との共同研究の推進 	【海外研究機関との共同研究】 <p>デンマーク工科大学(DTU) スイス連邦工科大学チューリヒ校(ETH)</p>	センサー技術 <ul style="list-style-type: none"> ●潤滑油状態監視センサー
基盤技術の充実 <ul style="list-style-type: none"> ●基盤技術の実証・適用 ●ブラックボックス化による競争力維持・強化 		風力発電関連 <ul style="list-style-type: none"> ・デンマーク工科大学との共同研究 パワーエレクトロニクス関連 <ul style="list-style-type: none"> ・スイス連邦工科大学チューリヒ校との共同研究

04 トピックス

3Dプリンターの活用 (社内活用の定常化、新たな活用法の模索)

2015年7月に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)」に、金属系3Dプリンター(金属積層造形機)を新たに導入し、製品プロトタイプの造形が可能となりました。

3Dプリンター関連技術をNDECに集約することで、樹脂による製品の原理試作、金属による量産設計前試作までの開発期間を大幅に短縮できる最先端インフラが整いました。今後は3Dプリンターの特徴を活かした製品開発に加え、3Dプリンター自体を使ったものづくり(Additive Manufacturing)技術の獲得に注力してまいります。



金属系3D プリンター(金属積層造形機)

M&Aによる製品ラインアップの拡充 (コンポーネント単品販売からシステム製品の提案へ)

当社は、油圧機器の製品ラインアップ拡充による製品展開力の向上及び油圧システム力の強化を目的に買収した株式会社ハイエストコーポレーションを2016年4月に吸収合併しました。油圧機器事業を担うパワーコントロールカンパニーと一体化することで事業運営の効率化を推進し、シナジー効果発現の加速を図っています。

また、2016年5月には、商用車用機器事業を担うナブテスコオートモーティブ株式会社を通じて、ドイツの商用車用コンプレッサーメーカーのITG Serienfertigung Fahrzeugteile GmbHとITG Kompressoren GmbHの両社を買収しました。本買収により、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します。上記の買収に共通する狙いは、当社が保有していなかったコンポーネントの獲得により、コンポーネント単体での販売から、「システム」製品の提案を加速することです。これにより、潜在的な顧客ニーズへの対応および更なる付加価値の創出を図ってまいります。

05 「うごかす、とめる」+「みる、なおす」

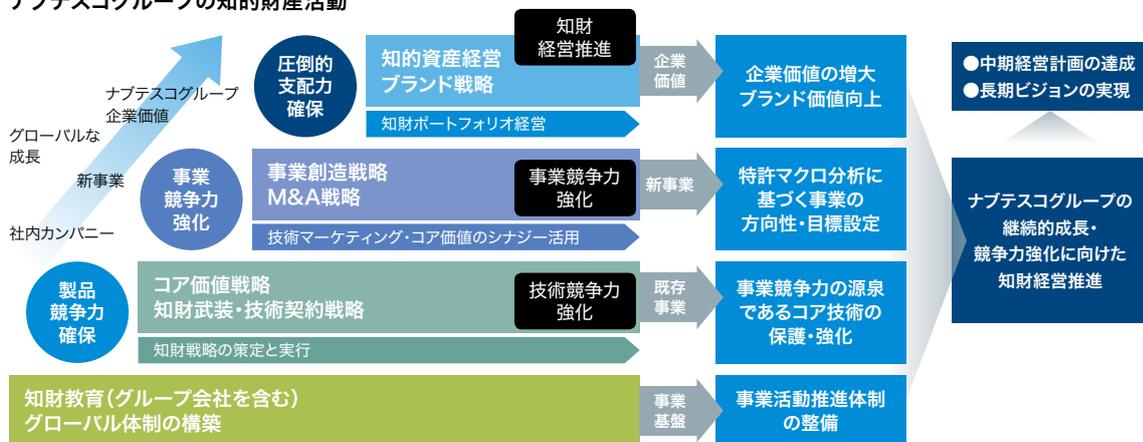
当社はこれまで、「うごかす、とめる」をキーワードに、モーションコントロール技術を磨き、高精度、高効率の製品を提供してきました。今後は、開発中のセンサー技術を強化し、製品や製品の周辺環境の状態監視を行う「みる」を実現し、故障などが発生する前に「なおす」、予測型のソリューションを提供します。これにより、ものづくり現場での効率化、輸送機器の安全性向上と環境効率改善、風力発電・太陽熱発電など再生可能エネルギー事業拡大など、社会の基盤となる重要な製品・サービスに高度な技術を提供してまいります。

知的財産戦略

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 「コア価値力」の倍増化戦略 ~コア技術情報管理と知財武装の戦略的な活用~

事業のコア価値力の分析と、その強化策を策定・実行することにより、企業価値(知的資産)の増大と、ブランド力向上を図り、事業競争力向上に努めています。

また獲得した企業価値が棄損されないように、リバースエンジニアリングでは分からない重要技術についてはノウハウとして徹底的な秘密情報管理を行い、それ以外の重要技術は、特許等の知的財産権を積極的に取得することで保護を図っています。

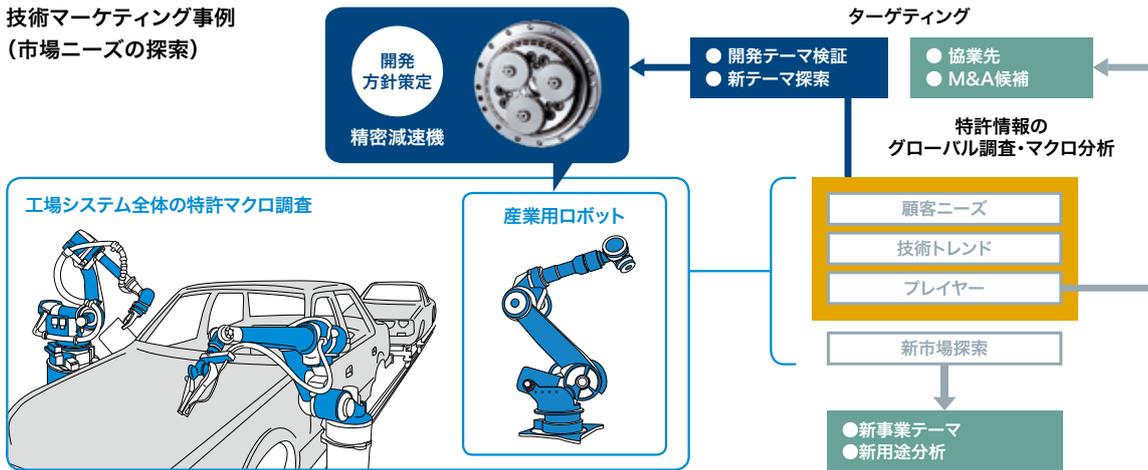
「コア価値力」の倍増化戦略



03 技術マーケティングによる 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)

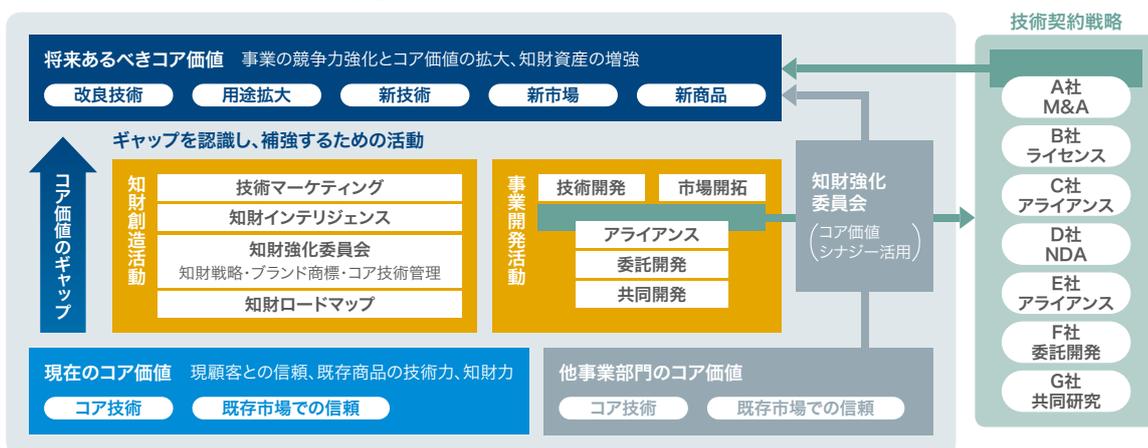


04 知財インテリジェンス ～競争力強化策の策定～

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



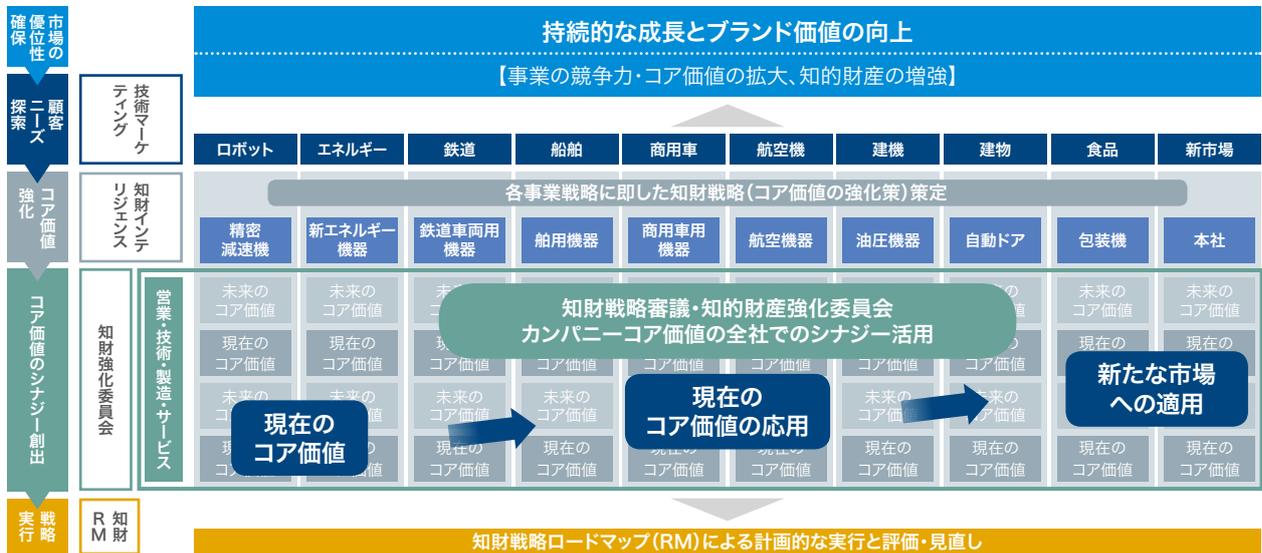
05

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。

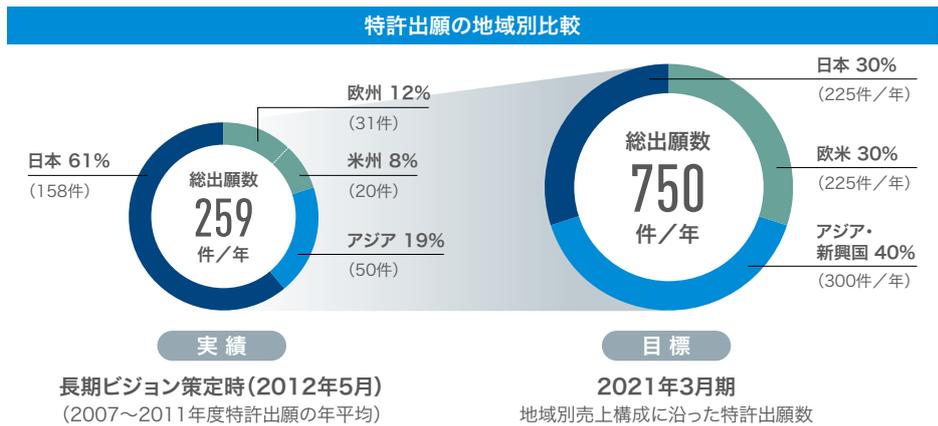
知的財産戦略の全体像



06

市場シェアNo.1を支える知財活動 ～グローバルな知財活動の推進～

現在までの継続的な知財活動の積み重ねによって、精密減速機を代表とした市場シェアNo.1を持つ当社製品のほとんどは、国内特許シェアでもNo.1となっています。海外売上高比率の上昇に伴い、海外市場においても特許シェアNo.1を目指し、計画的な知財活動をグローバルに展開し、それを基礎にした市場シェア獲得を推進しています。







ナブテスコグループの成長戦略を支える基盤

人々の暮らしを支える 安全・安心・快適の追求と 付加価値の高い 製品の提供

ナブテスコグループでは、安全・安心・快適を追求し、付加価値の高い製品を提供することで、社会・経済の発展に貢献したいと考えています。付加価値を生み出す源泉として、CSR要素のうち、「価値ある商品・サービスの提供」「社員への配慮」「環境への配慮」「公平・公正な企業活動」「地域・社会への配慮」「経営体制・経営の透明性の確保」が重要テーマと認識しています。これらの最重要テーマに誠実に取り組むことが、ナブテスコの成長戦略を支える基盤であると考えています。

お客さまとともに市場創造・製品開発に取り組み、付加価値の高い技術・製品を提供することによって社会・経済の発展に貢献します。

基本的な考え方

ナブテスコグループは、「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」を企業理念に掲げています。また、2005年に制定した「ナブテスコグループ企業倫理綱領」には、「価値ある商品・サービスの提供」「社員への配慮」「環境への配慮」「公平・公正な企業活動」「地域・社会への配慮」「経営の透明性の確保」を基本項目として定め、グループ全ての役員および従業員が業務に従事する上で、常にその拠り所、指針としています。

当社グループの事業には、鉄道車両用機器や航空機器・船用機器・商用車用機器などの「人や物の移動」に関わる事業、産業用ロボット向け精密減速機や建設機械向けの油圧機器などの「ものづくり・まちづくり」に関わる事業、自動ドア・福祉機器・包装機などの「日常生活と福祉・医療」に関わる事業、さらには風力発電機用駆動装置や太陽熱発電向け太陽追尾駆動装置などの「環境・エネルギー」に関わる事業があります。いずれの事業においても、人々の暮らしや社会基盤を支える製品を提供しています。コンポーネント企業として、お客さまとともに市場創造・製品開発に取り組み、「安全・安心・快適」を追求した付加価値の高い技術・製品を提供することにより、社会・経済の発展に貢献することがナブテスコの社会との共有価値であると認識しています。

国連グローバル・コンパクトへの参加

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、国連グローバル・コンパクトの趣旨に賛同し、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複数の分科会に積極的に参加しています。2015年度は、「SRI/ESG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」に参加しました。今後も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経営の推進に役立てていきます。



CSR重要課題の特定

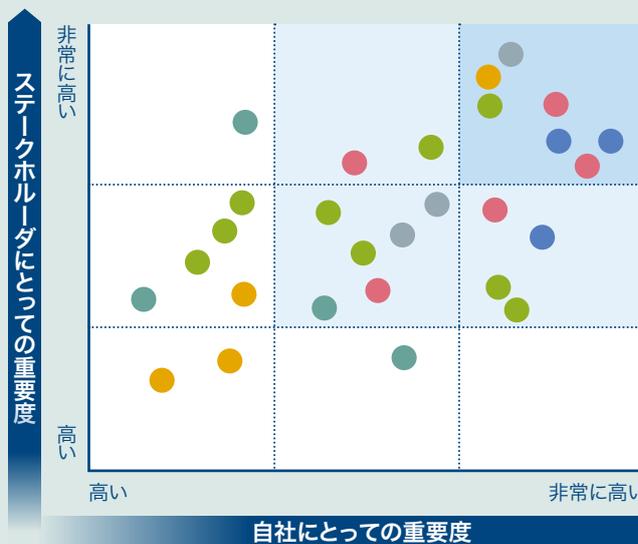
当社グループのCSR重要課題について、以下のプロセスで見直しを行いました。

まず、当社グループにとっての課題を洗い出す上で、GRIガイドライン(第4版)、SASB※といったサステナビリティ情報開示基準などの外部環境分析と、「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」「ナブテスコグループ環境理念・環境行動指針」などの内部環境分析を行いました。

次に、抽出した課題の重要度を「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」の2軸で評価しました。「ステークホルダーにとっての重要度」は、国内外の代表的なSRI(社会的責任投資)調査機関の評価を参考とし、「自社にとっての重要度」は、社内部署へのヒアリングに基づき、優先順位を検討しました。

これらの見直しプロセスにおいては、第三者機関との意見交換、CSRを担当する役員への確認を行いました。

※米国サステナビリティ会計基準機構(Sustainability Accounting Standard Board)が作成を進めている非財務情報の開示基準。



- 課題の分類
- 価値ある商品・サービスの提供
 - 社員への配慮
 - 環境への配慮
 - 公平・公正な企業活動
 - 地域・社会への配慮
 - 経営の透明性の確保

ナブテスコのCSR重要課題

価値ある商品・サービスの提供

- 品質・安全の確保・向上
- 顧客満足の追求
- 知的財産戦略

公平・公正な企業活動

- サプライチェーンでのCSR推進
- 人権デューデリジェンスの推進
- 紛争鉱物問題への適切な対応
- 税務戦略に基づく適切な納税

社員への配慮

- 人権の尊重
- 健全な労使関係
- 安全衛生管理・健康
- ダイバーシティへの取り組み
- 従業員の雇用と定着
- 人財育成

地域・社会への配慮

- 次世代を担う子どもたちとの交流推進
- 寄付活動
- 地域社会への環境負荷の低減
- 地域社会における雇用の創出

環境への配慮

- 環境マネジメントシステムの構築
- 気候変動問題への対応
- 環境・社会課題に貢献する製品の開発・研究
- 環境配慮製品(LCA)
- 製品のリサイクル・再利用・リマニュファクチャリング(MROビジネスの拡大)
- 排出物の管理
- 原材料の持続的な利用
- 大気汚染の防止
- 水資源の汚染防止

経営の透明性の確保

- コーポレート・ガバナンス
- リスク管理体制の構築とリスク管理の徹底
- コンプライアンスの徹底
- 適切なディスクロージャーと積極的な対話の促進

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

に送り出すことがCSR上の大きな使命であると認識し、「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、

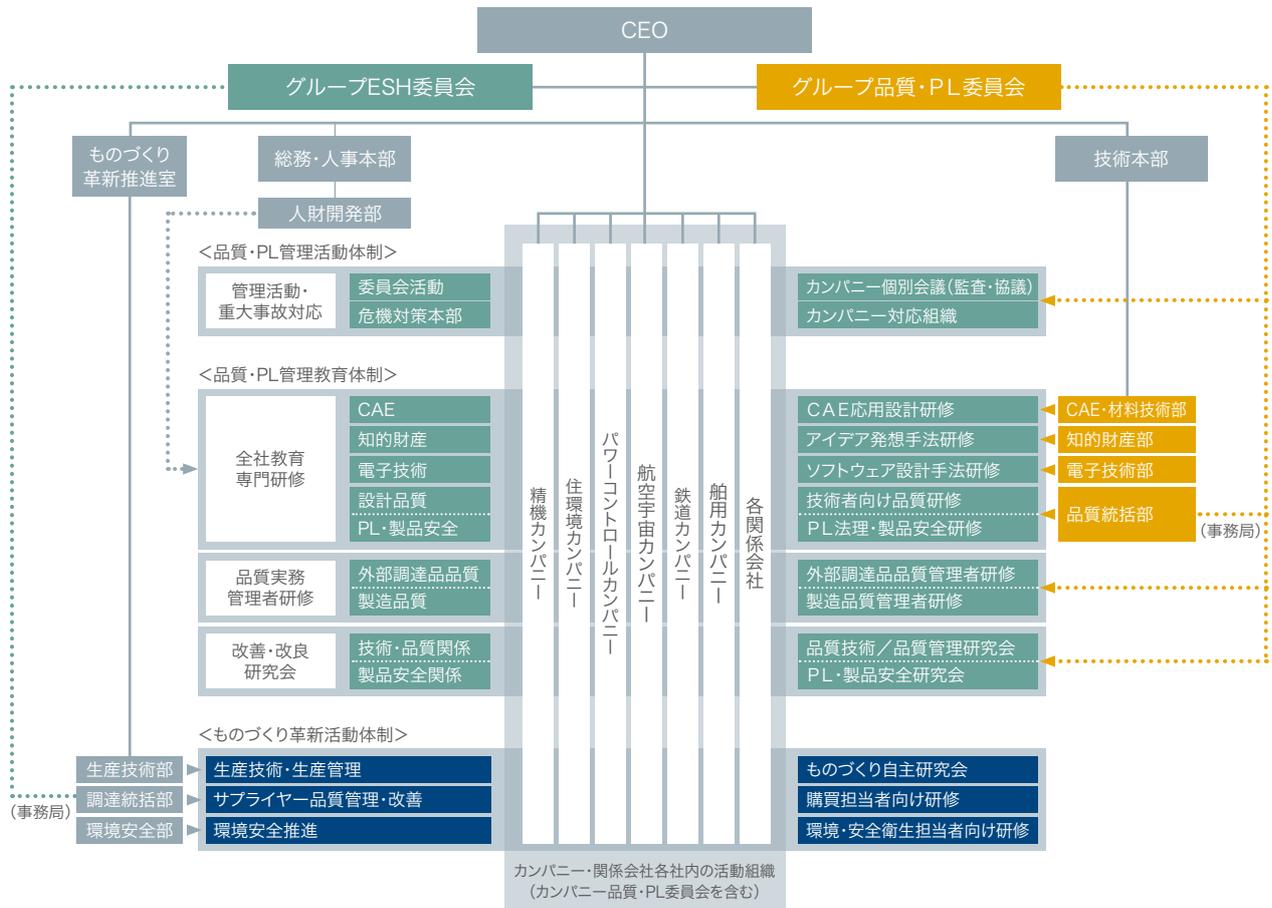
1. 人間尊重の理念に基づき、安全を全てに優先させる
2. 事業活動と一体の品質・PL管理活動により、安全性を含む製品の品質を確保する
3. 製品の市場提供に先立つ安全性を含む品質評価により、市場が納得する製品品質を実現する

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

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ることから、各カンパニー組織は具体的な活動に落とし込んで実務進捗していきます。

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、安全性欠陥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。

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15件、海外で16件に上ります。

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>

2015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、2015年度(9カ月間)で3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指導(5S)



サプライヤーへの品質研修(不具合分析)

品質力強化の重点活動
※品質統括部主催

2013～2014年度

対象	国内調達先
実施 施策	品質講話、要望に応じた現場指導
実績	2013年度 292社、573名
	2014年度 325社、824名

2015年度

対象	海外グループ会社
実施 施策	現地の言語・文化に対応した品質指導・教育
実績	7社、約300名

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。2015年度(9カ月間)で延べ7社、約300名が受講しました。今後は海外サプライヤーへも品質力強化の取り組みを拡大していく予定です。



海外グループ会社品質指導(Nabtesco Automotive Products (Thailand) Co., Ltd.(タイ))

教育・研修 (R&Dとものづくり品質)

グループ横断的な品質・PL管理活動と教育体系

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とものづくり品質の教育体系図」参照)。

全社教育専門研修では、価値感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。

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市場拡大が求められています。これに対応するため、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。

※CAE:Computer Aided Engineering

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5月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

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年より継続開催しています。



【PL法理・製品安全研修】PL問題の基礎的な認識と対応

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とものづくり
品質の教育体系図

P56

CAE研修(解析技術、設計技術の向上を目指す人財育成)

製品の形状を仮想空間の中で検討し、試作・試験回数の低減を目指すためには3D設計やCAE解析の活用が欠かせません。当社ではCAE専門部隊だけでなく、設計者自身が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。今後は流体解析やシステム解析などさらに高度な解析技術について

でも研修の幅を広げ、多面的な見方でできる人財を増やしていきます。



CAE専門教育

TRIZ(発明発想手法)研修

当社はメーカーとして、社会の『安全・安心・快適』に貢献するオリジナル製品を創出し続けることが必須と考えています。これまでも多くのアイデアを製品化し、多くのお客さまに喜んでいただきました。今後も更なるアイデア・発想をより効率的に、しかも迅速に製品化してお客さまに届けなければなりません。そこで当社では、「発明的問題解決理論」であるTRIZの研修を2010年度から継続開催しています。この発想手法を若手技術者が使いこなし、技術的な課題解決や用

途開発に成果を発揮できるよう浸透・拡大を図っています。



コンセプト創出コース(若手入門コース)

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。

2016年度は、従来の開発プロセスに沿った講座を継続するとともに、新たにモデルベース開発手法の講座を開催し、より設計品質の高いソフトウェア開発を目指します。



ソフトウェア設計品質向上に関する研修

価値ある商品・サービスの提供

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】問題分析手法(ナブテスコサービス)

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挙動を調査し、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。

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、お客様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。「ナブテスコグループ行動基準」には「基本的人権」に関する行動基準を定め、グループ全ての役員、社員および社内で業務に従事する方に対して啓蒙活動を行っています。2014年度よりナブテスコは国連グローバル・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。

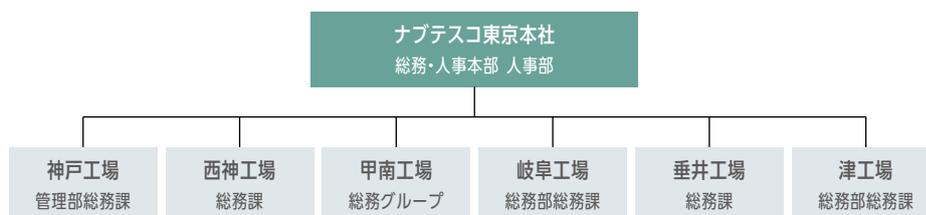


Network Japan
WE SUPPORT

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、2015年度まで人権に係わる苦情などは発生していません。



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。

社員への配慮

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、現在約1,810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。



70.4%

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、上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。

安全衛生管理と 健康管理への取り組み

ESH推進体制

ESH(Environment, Safety & Health)管理に関する社長直轄の推進機関として、ナブテスコグループ全体を管轄するグループESH委員会*を設置しています。

グループESH委員会は、環境・安全・健康に関する重要な情報を収集・分析・評価し、必要な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。また、毎月の執行役員会において、リスクマネジメント報告の1つとして、事故・災害状況が報告・審議され、必要な対策等が指示されます。

※P71 推進体制を参照

安全衛生管理の活動状況

ナブテスコグループは、社員の安全・防災・健康に配慮した職場づくりを進め、一人ひとりが個性や持ち味を発揮できる環境を目指し、労働災害、重大事故ゼロを目標に掲げ、以下の項目に取り組んでいます。

① 事故報告事案の検証

休業・不休業・通災等の災害発生時は、速やかに事故報告書を受領し、グループ全体へ配信し情報を共有します。特に、重大な案件については現地検証を行い、更なる原因の究明・対策を実施します。

② グループESH委員会によるESH監査の実施

グループESHメンバーおよび事務局は年1回、各事業所に出向いてESH監査を実施し、労働関連における残留リスクを確認しています。

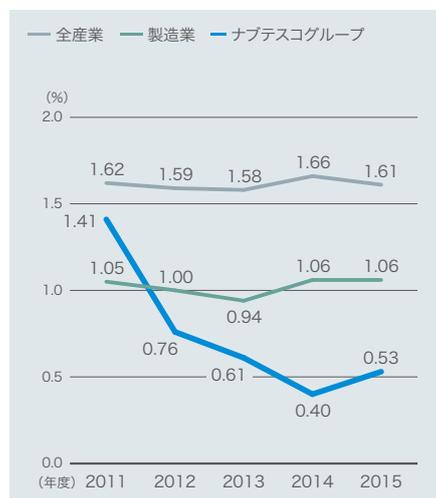
2015年度の業務及び通勤途上における災害は、前年度比で減少しました。しかし、骨折災害が増加しています。当グループは、骨折災害を重大事故と認識して、災害発生状況を調査分析した結果、骨折事故の大半は、40、50歳台の転倒および自転車の転倒で発生しています。そこで、2016年度は、作業通路の段差解消等の作業環境作りや骨

折しない体力作り、また、安全啓蒙活動として、自転車通勤マニュアルでのによる安全教育等の安全啓蒙活動を推進します。

また、2015年度も引き続き危険感受性を高揚するため、KYT(危険予知トレーニング)活動、ヒヤリハット提案活動および安全啓蒙活動を推進しましたが、休業災害発生件数が若干増加したことにより、度数率が増加しました。

なお、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。

労働災害発生率(度数率)



WEB

第三者検証報告
2015年環境・
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>

社員への配慮

労働安全衛生マネジメントシステム(OHSAS18001 認証取得)

加工・組立を一貫製造し、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、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。

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

企業の組織運営にとって経営資源である社員が心身ともに健康に働き、組織が活性化することは重要な要素です。特に心の不調を未然防止するには、部下の変調への気づきや業務上の過負荷の管理・フォロー体制を整えることが必要と考え、産業医や外部機関の講師を活用して各種セミナーや講習会を開催してきました。社内には2名の看護師を配置しており、関東・東海地区と関西地区に大きく分けてメンタル不全者への適時カウンセリング、職場復帰の支援を行うとともに、業務負荷の高い者については各事業所と産業医が連携して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、より積極的に心の健康に関する健康増進を図るため、2011年度に導入したEAPサービス(Employee Assistance Program)を海外事業所へ派遣する社員やその家族にも周知し、海外赴任に伴う悩み等を相談できるようにしています。



人事部、看護師、健康保険組合共同の打ち合わせ

メタボリック症候群対策

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ももちろんのこと、将来の医療費削減のためにも重要なことです。

ナブテスコでは生活習慣の改善が必要と判定された者に対し、ナブテスコグループ健康保険組合と共同し、保健師・管理栄養

士による積極的な保健指導をおこなっています。

管理栄養士による食事チェックや助言、担当指導員からのまごころを込めた応援メッセージ等、本人の行動目標と数値目標が入った健康情報『ヘルシーサポート』を定期的に届けることにより対象者が目標を達成するようにサポートし、該当者・予備軍ゼロを目指しています。

OHSAS18001 認証取得状況

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

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、2015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20～30%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)

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
総合職採用合計数	28	41	30	29	15
外国籍人材数	4	16	8	10	2
外国籍人材採用比率	14.3%	39.0%	26.7%	34.5%	13.3%

※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、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%を維持しています。

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、2016年度より取り組みを進めてまいります。

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。

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。



国籍	比率
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。



国籍	人数
中国	46人
韓国	7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。

社員への配慮

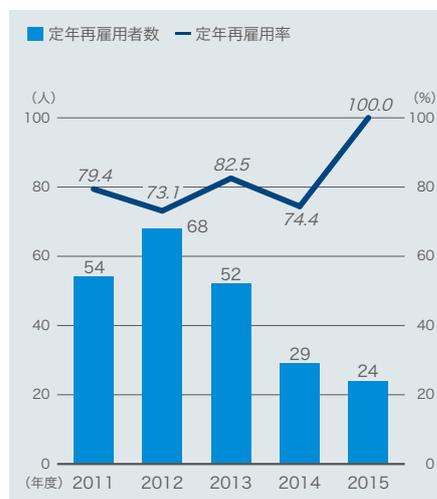
高齢者雇用

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年度は法定雇用率を満たす結果となりました。今後も、雇用促進に向けた採用活動を継続します。

2015年7月にはグループの障がい者雇用促進を目的に子会社を設立しました。また、各事業所では地域の特別支援学校と連携し、生徒の製作品の展示販売、インターンシップの受け入れ、イベント等への招待など積極的な交流を図っています。

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。

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

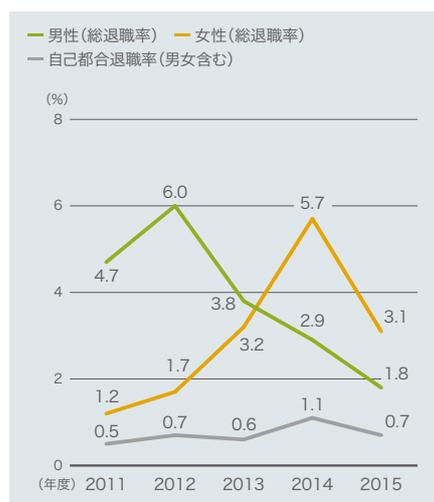
1. 総合福利厚生サービス(WELBOX)
2. ナブテスコ通信教育制度
3. 資格取得援助制度
4. 事業所英会話/中国語会話教室
5. クラブ活動援助

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。

男女別退職率



※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(2015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	12	10	0	2
一般職	50	29	0	20
合計	62	39	0	22

※ 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(2015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	1,936	324	169	45
女	197	1	16	8
合計	2,133	325	185	53

※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。

2015年度 教育体系

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	知的財産部	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)	OJT担当者研修	ダイバーシティ研修	中途採用者研修	職長候補者研修		
	5級							
	4級	初級問題解決研修(新任4級職研修)						
	3級		事務系基礎研修	技術系基礎研修				
	2級	新人社員3年間研修						
	1級			技能系基礎研修				
				セカンドライフセミナー	海外赴任前研修	5年目知財研修 コンセプト創出コース(若手入門コース)	10年目知財研修 コンプライアンス基礎研修(階層別研修内で実施)	

ねらい

階層別研修
入社や昇格した資格に必要な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(2015年度 人財開発部主催研修 2015年4月~12月)

新人社員研修	79名	マネジメント基礎プログラム	18名
初級問題解決研修(新任4級職研修)	63名	国内外ビジネススクール派遣	16名
上級問題解決研修(新任6級職研修)	42名	語学留学	2名
新任部長職研修	14名	英文ライティング研修	23名
新任管理職研修	22名	英会話集中合宿研修	4名
職長候補者研修	20名	英語プレゼンテーション研修	27名
中途採用者研修	48名	マーケティング研修	13名
2年目レポート発表	30名	デザイン思考ワークショップ	12名
2年目研修	57名	海外赴任前研修	12名
3年目研修	57名	グローバル研修	19名
OJT担当者研修	88名		

※ 上記人数には関係会社の社員数を含む

年間研修受講実績 (人財開発部主催研修)

延べ受講時間

23,456 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に必要な教育を計画的に実施するとともに、海外赴任後の経験談を形として残し、海外赴任に関する情報を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。

世界との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、2015年までに計13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年次毎に組んでいます。

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担当者への研修も行うことにより、バラツキのない、質の高い育成環境を整えています。

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4年目を迎える 2015年は、浸透活動をさらにきめ細かく行うための仕組みとして、新たに「ウェイ推進リーダー」13名がナブテスコの各拠点から選任され、活動を開始しました。また、「ナブテスコウェイ」に織り込まれた方向性や価値観を“自分ごと”に置き換えることを主眼に置いた「ナブテスコウェイ ワークショップ」を継続して実施し、2015年12月末までに、国内の各拠点、

グループ会社から、766人が参加しました。

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昨年から開始した「ナブテスコウェイ月間」、3回目である2015年度は新たに国内グループ会社8社も加わり、400職場、3,840人が参加しました。それぞれの職場でミーティングを行い、ナブテスコウェイと自身の業務を重ね合わせ、他者と共有しました。



ナブテスコウェイ 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)
2015年度参加者

国内グループ会社

8社

400職場

3,840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。

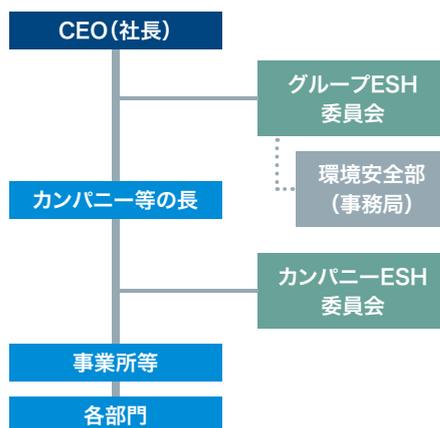
推進体制

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



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。

2015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
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:6事業所 グループ会社:8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ISO 14001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、現在はナブテスコ全工場と主なグループ会社5社が取得をしています。

ナブテスコグループでは、グループ間のベクトルを合わせ、情報の共有化および協調活動を推進していくことにより、グループ全体の活動の一貫性を維持し、効果的なパフォーマンスの達成を実現していくとともに、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化を目指しています。

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。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になりますので、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きます。

 WEB
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研修会および省エネ委員会等を開催、最新のESH情報や重要な法改正情報の周知徹底を図っています。

2015年度の省エネ委員会では、外部企業を招き、最新の省エネ技術に関する講演を行いました。



省エネ委員会

研修受講者数

(単位:人)

	2013年度	2014年度	2015年度
省エネ委員会 (開催回数:4回/年)	68	76	80
ESH研修会 (開催回数:1回/年)	15	14	18
安全研修会 (開催回数:1回/年)	16	13	14

※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。2015年度に

おいては、環境に関する法令違反はありませんでした。また、環境規制への違反に対する罰金、制裁処置等もありませんでした。

国連グローバル・コンパクト環境経営分科会に参加

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・ジャパンの分科会活動にも積極的に参加しています。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、有識者やNGO団体・組織との対話を通じて、最新情報の収集を行うと共に、同業および異業種他社さまとの意見交換や討論会を実施し、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

地球温暖化防止への取り組み

ナブテスコグループは、地球温暖化防止への取り組みとして、2012年度に省エネ製品認定制度、省エネ活動表彰制度を新たに導入したほか、グループ一体となった省エネ活動を推進しています。

当グループは、国連グローバルコンパクトの環境経営分科会に参画し、NGO団体、有識者からの情報収集や同業・異業種他社様との意見交換、討議をとおし環境経営の深化に役立てております。また、英国CDP※の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、気候変動への戦略や温室効果ガスの排出量を開示・報告しています。

当グループは、CDPの調査対象として、2010年から気候変動への戦略や温室効果ガスの排出量を開示しています。2015年度は、disclosure score 99、performance score A-の高評価を受けました。

ナブテスコは、モノを精密に動かし、止める「モーションコントロール技術」の更なる発展向上により、地球温暖化防止への貢献に努めてまいります。

※CDP

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です。CDPは、運用資産総額100兆米ドルを有する826の機関投資家を代表し(2016年調査時点)、世界の時価総額上位企業約6,000社、日本では500社を評価対象としています。

温室効果ガス排出削減

ナブテスコグループは、2020年度までの長期目標を2014年度に設定しました。本目標は、国内グループ会社の事業所から排出される二酸化炭素に換算した温室効果ガス総排出量を2005年度排出実績より15%削減することを目指します。また、海外事業所を含めたグローバルでの排出量削減目標は、売上高に対する二酸化炭素排出量(売上原単位)と

します。削減目標は、2012年度の排出原単位実績より20%削減することを目指します。

ナブテスコグループは、地球温暖化防止のため、全社をあげてエネルギー資源の有効利用活動を行っています。この活動は、設備の維持管理/運用面において、省エネ改善テーマを設定し、その対策の実施と効果の定量的評価を行うことにより推進しています。

2015年度の目標と実績

2015年度の国内目標は、売上高の増加に伴い2015年度目標値に対し7%増加となりました。排出量が増加した主な要因は、2015年4月に(株)ハイエストコーポレー

ション*1を買収したことによります。また、グローバル売上高原単位は、2015年度目標値に対し16%の追加削減を達成しました。

2015年度の目標と実績

項目	2015年度目標	2015年度実績	結果	評価
国内総排出量 *2 *3 *4 *5 *6	46,063(t-CO ₂)	49,154(t-CO ₂)	7%超	未達成
グローバル売上高原単位 *2 *3 *4 *6 *7	0.302	0.253	16%追加削減	達成

※ 実績評価での換算係数は、2008年度係数を、また電気は0.555kg-CO₂/kWhを固定して使用



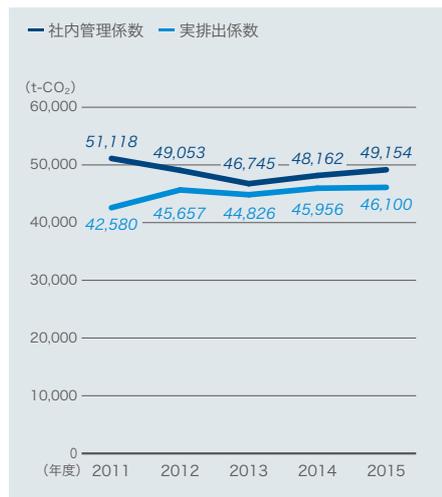
環境への配慮

国内総排出量

ハイエストコーポレーションを除く国内ナブテスコ単体・グループ会社のCO₂排出総量は、前年度より1,030t-CO₂削減しましたが、ハイエストコーポレーションをグループ

に迎えたことにより2,020t-CO₂増加、結果として前年度に比べ990t-CO₂の増加となりました。

国内二酸化炭素排出量



グローバル二酸化炭素排出量



グローバル売上高原単位

2015年度のグローバル二酸化炭素総排出量*3は、中国経済鈍化の影響を受けて海外では減少しましたが、国内は生産量の増加により昨年並みに推移しました。

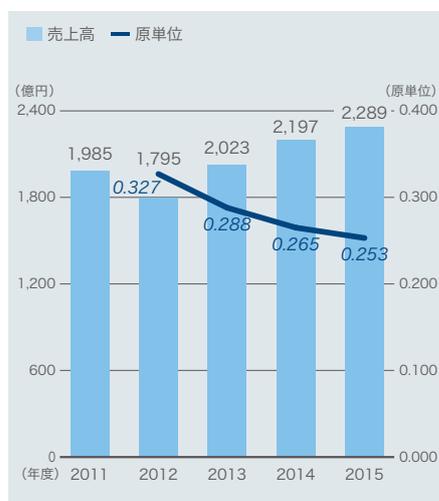
売上原単位は、国内生産量の増加に対して省エネを推進した結果、前年度より5%改善しました。

ナブテスコグループは、今年度に津工場、神戸工場において太陽光発電設備導入、稼働を開始したほか、生産設備の効率化、エネルギーモニタリングシステムの活用により、グループ長期目標達成に向け、省エネ改善活動を推進しています。

また、今後の生産量増加を見越し、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目指しております。ここで培う省エネルギー技術を国内外既存工場へフィードバック

し、グループ全体での二酸化炭素排出量削減を図ってまいります。

グローバル売上高原単位 (二酸化炭素排出量/売上高)



第三者検証報告
2015年二酸化炭素
排出量データ

<https://www.nabtesco.com/ir/library/report.html>

- *1: 当社はハイエストコーポレーションを2016年4月1日に吸収合併した。
- *2: 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。
- *3: 二酸化炭素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。
- *4: 集計期間は、2015年1月～2015年12月。2015年度は、決算期変更の経過期間であり会計期間は4月～12月の9ヶ月間となるが、経年変化を確認するため、2015年1月～3月の二酸化炭素排出量を2015年度の集計に含めた。
- *5: 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)、P84環境データ等集計範囲に詳細を記載。
- *6: 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二酸化炭素換算係数。
- *7: 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(20社20拠点)。P84環境データ等集計範囲に詳細を記載。

スコープ3排出量の算定

ナブテスコでは、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。

区分	2013年度	2014年度	2015年度
直接排出(スコープ1)*8 *9	8,126	7,402	7,040
電力使用等による間接排出(スコープ2)*8 *9	50,116	50,829	50,817
サプライチェーン上における排出(スコープ3)*10	727,764	845,068	826,842

スコープ3上で排出した温室効果ガスの内訳は、下表のとおりです。「製品・サービス購入」(カテゴリ1)が全体の85.4%と最も多く、次に「輸送・配送(上流)」(カテゴリ4)が9.8%となっています。国内工場における生産量増加に伴い「製品・サービス購入」が増加したものの、海外輸入品の輸送ルートの見直しにより「輸送・配送(上流)」を前年度比約10%、また、廃棄物削減活動の成

果により「事業所から出る廃棄物」(カテゴリ5)を前年度比約16%削減しました。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。

また、今回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ました。

スコープ3 CO₂排出量算定まとめ(2015年度)

カテゴリ	CO ₂ 排出量(tCO ₂)		割合
	2015年度		
1	製品・サービス購入	706,206	85.4%
2	資本財	14,412	1.7%
3	エネルギー関連活動	2,821	0.3%
4	輸送・配送(上流)	80,834	9.8%
5	事業から出る廃棄物	960	0.1%
6	出張	3,958	0.5%
7	従業員通勤	1,349	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	14,432	1.7%
12	販売した製品の廃棄	1,870	0.2%
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)	



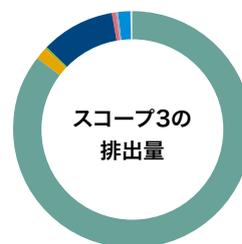
第三者検証報告
2015年二酸化炭素
排出量データ

<https://www.nabtesco.com/ir/library/report.html>

*8: 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)、海外連結対象子会社(20社20拠点)。P84環境データ等集計範囲に詳細を記載。

*9: CO₂の排出係数は原則として「地球温暖化対策の推進に関する法律」に準拠。但し、電気は、デフォルト値である0.555kg-CO₂/kWhを使用。

*10: 集計範囲はナブテスコ単体。



スコープ3の
排出量

- 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

2015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: 2015年1月1日～2015年12月31日

環境への配慮

エネルギー消費量の削減

ナブテスコグループは、省エネ活動および省エネ設備への更新を継続的に行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。

空調、照明等も電力使用量を把握して、ムダなエネルギー使用の削減に努めています。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、従業員の省エネ意識を高める啓蒙活動も合わせて行っています。

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、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。2015年度は、鉄道カンパニー（神戸工場）、航空宇

宙カンパニー（岐阜工場）、ティーエスプレシジョン株式会社、船用カンパニー（西神工場）が受賞しました。

グローバルエネルギー使用量推移



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太陽光発電を開始、2016年2月より津工場

（三重県）で500kW太陽光発電設備の稼働が開始されました。また、2016年4月からは、神戸工場（兵庫県）で設備の稼働を開始します。



津工場太陽光発電



神戸工場太陽光発電

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。

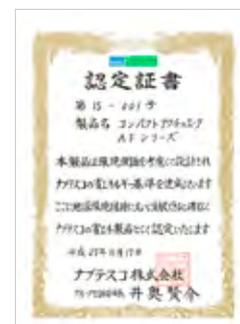
2015年度は、精機カンパニーの以下製品を認定しました。コンパクトアクチュエーター「AFシリーズ」は、製造現場の自動化、省力化に貢献している「精密減速機RV」をベースに、サーボモーターを組み込んだコ

ンパクトなアクチュエーターです。

中国を中心とした新興国の自動化・省力化ニーズに対応し、減速機とサーボモーターを一体駆動として供給することにより、減速機とサーボモーターの組み込み不良により発生する、グリス漏れ、騒音、振動などの不具合を解消するだけでなく、設計、組立、調達の手間や工数削減に寄与しています。

設定基準

小型軽量化	効率UP、損失低減
従来比 15%以上	従来比 15%以上
寿命改善	有害物質不使用
従来比 20%以上	含有なし



認定マークと認定証書



コンパクト アクチュエーター「AFシリーズ」

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
コンパクトアクチュエーター「AFシリーズ」	従来比 19.5%減	従来通り	従来通り	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。2015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1,640万円でした。

また、2015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58億円でした。

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低減活動を推進しています。

2015年度は埋立廃棄物の分別を徹底し廃プラの熱回収化等を推進しました。しかしながら、生産性改善を目的とした設備レイアウト変更に伴う廃棄物が一時的に増加したことにより、埋立処分量は、前年度比74%増加しました。ゼロ・エミッション率は

0.46%となり、2015年度目標の0.25%を大きく上回りました。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。

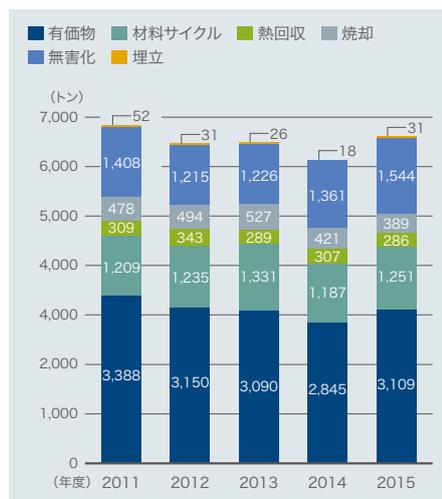
なお、当グループでは、有害物質を含まない汚泥、廃プラスチック、ガラス屑を埋立廃棄しています。有害な水溶性廃油、廃アルカリ等は無害化処理を行った後で廃棄を行っていますので、有害物質を含む廃棄物の排出はありません。

※0%:0.05%以下を0とする。

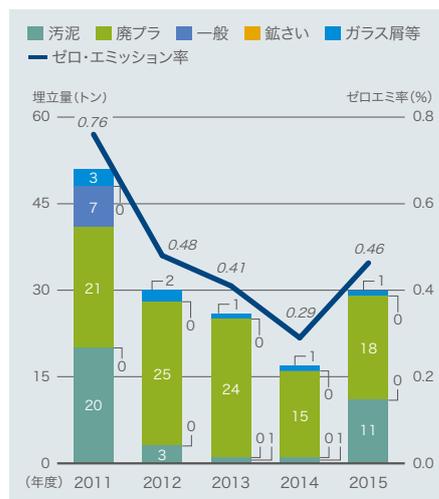
2015年度の目標と実績

2015年度目標	2015年度結果	評価
ゼロ・エミッション率:0.25%以下	ゼロ・エミッション率:0.45%	目標未達

排出量の推移



埋立量の推移/ゼロ・エミッション率



WEB

第三者検証報告
2015年環境・
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>

廃棄物削減目標
ゼロ・エミッション化
<グループ長期目標(2020年度達成)>
ゼロ・エミッション率
0%
(埋立処分量 / 総排出量)

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

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。

輸送用機器事業、航空機器事業、産業用機器事業において、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

化学物質管理	PRTR物質：使用量を前年度以下に抑える 揮発性有機化合物 (VOC) 排出量：排出量を前年度以下に抑える
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
PCB含有廃棄物	事業所内のPCB含有機器を把握、管理、保管しPCBの外部流出を防止する
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

化学物質管理 (PRTR物質、VOC排出量)

ナブテスコグループは、2003年3月のPRTR法^{*}の施行に基づいて、取扱量等の把握、適切管理、使用量削減等を推進中です。2015年度の使用量合計は61.8トンで、2014年度に対し7%減となりました。

2015年度は、前年度に引き続いて主にトルエン、キシレンおよび HCFC-225を取り上げて削減活動を展開しました。

これらの化学物質はそのほとんどが塗装工程の希釈剤や洗浄剤の含有物質であり、塗料メーカーやお客さまとの連携を深め、エコ塗料への代替化、1回塗り、水系洗浄剤への変更等を実施し、環境負荷の低減施策

を推進しています。

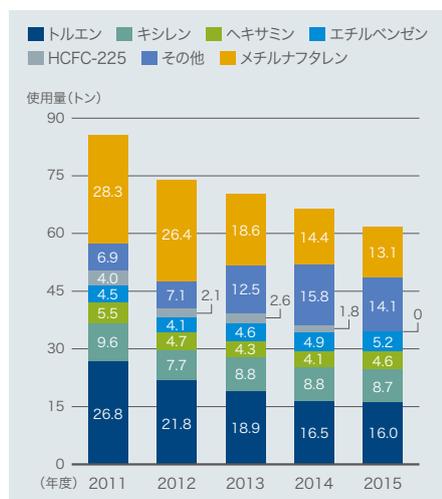
2015年度の活動によりHCFC-225の使用全廃を達成しました。また、トルエン、キシレンの使用量を削減したことにより、合計使用量は、24.8トン、前年度に比べ2.3トン削減しました。また、HCFC-225の全廃に伴い、VOC排出量は2014年度に対し8.8%削減となりました。

当グループでは、今後もトルエン、キシレンの使用量削減に向けて活動を行ってまいります。

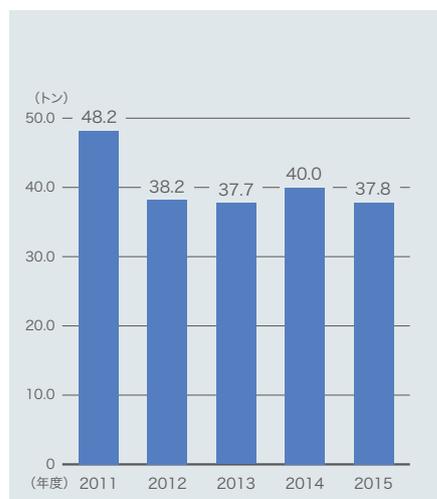
^{*}PRTR法：化学物質排出把握管理促進法

環境への配慮

主なPRTR対象物質の使用量推移



VOC排出量推移



PCB含有廃棄物(電気工作物)

ナブテスコグループは、2001年6月に公布されたPCB特別措置法(ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法)に基づいて、PCB含有のトランス、コンデンサ等の届出を行い、これらを適切に保管、管理しています。

現在3事業所(岐阜工場、垂井工場、西神工場)内の専用区域で保管中であり、日本環境安全事業株式会社(JESCO)および指定処理事業会社の準備が整い次第、処理を実施します。

土壌汚染

有害物質の土壌汚染は、深刻な社会問題になることから、ナブテスコグループでは土壌や地下水の汚染防止を企業の重要な社会的責任の一つとして捉えて前向きに取り組んでいます。

現在、ナブテスコにおける土壌汚染はありません。

アスベスト管理

ナブテスコグループでは、生産品、工程、設備、建物等について、アスベストの使用状況を調査・把握して、適切な対応措置を行っています。

過去、一部の職場において石綿粉塵との関わりがあったことから、2006年度に全退職者に石綿健康診断の案内を送付して、受

診を促しました。2009年度には法改正に伴って新たに石綿健康診断の案内を再送付し石綿健康診断を継続しています。また、石綿健康診断にて有所見の方に対しては石綿健康管理手帳の交付手続きの支援を行っています。

WEB

第三者検証報告
2015年環境・
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、事業活動上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重要な課題と捉え、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：使用量(取水)は、前年度比10%以内に抑える。
- 水質管理：事業所地域の水質基準より厳しい自社管理基準を設け、排水のモニタリング・管理を行う。

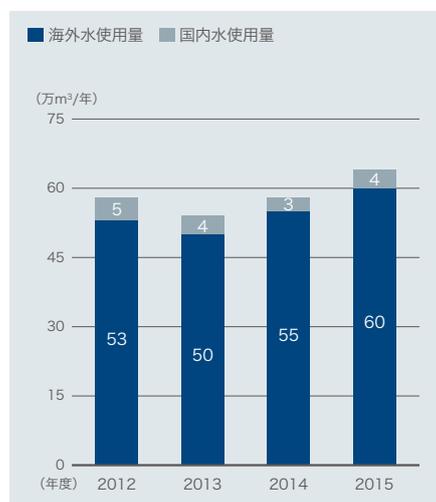
水使用量については、事業所毎に取水、排水量を毎月計測し、環境情報システムを通じてグループ全体の集計を実施しています。月間使用量が多い事業所については増加の原因を調査し、必要に応じて使用量削減の対策を実施します。

また、水質管理については毎月の自主検査および定期的な外部業者による検査を実施し、継続的にモニタリングを行っています。

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を含めたグローバルでの水使用量計測^{*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10%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。

グローバル水使用量



WEB

第三者検証報告
2015年環境・
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(20社20拠点)、P84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、2015年1月~2015年12月。2015年度は、決算期変更期間であり会計期間は4月~12月の9ヶ月間となるが、経年変化を確認するため2015年1月~3月の水使用量、排水量を2015年度の集計に含めた。

*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る。

環境への配慮

国内水使用量と排水管理

国内ナブテスコグループ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。2015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。

2015年度における水使用量は60万m³となり、前年度より8%[5万m³]増加しました。

増加の主な要因は、2015年4月に買収しました(株)ハイエストコーポレーションの試験装置を垂井工場へ移管したことによりです。

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)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、水リスクがない

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、以前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。

2015年度は、約240万円の費用をかけて雨水排水能力の強化やポンプの整備、建屋の防水対策等を実施しました。

ことを確認しました。今後水リスクの評価は、3年毎に見直しを実施します。

また、水使用量削減に向けた他社との協働として、2014年度よりCDP Water*4に回答しています。CDP Waterへの回答は、今後も継続して実施します。

*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。

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	◎	◎	◎	◎	◎
	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 プレシジョン(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	◎	◎		◎	◎

【海外】

会社名	事業所名	CO ₂	水
Nabtesco Automotive Products (Thailand) Co., Ltd.	タイ	◎	◎
Nabtesco Marinotec Co., Ltd.	韓国	◎	◎
Nabtesco Power Control (Thailand) Co., Ltd	タイ	◎	◎
Nabtesco Marine Service Singapore Pte Ltd.	シンガポール	◎	◎
台湾納博特斯克科技股份有限公司	台湾	◎	◎
常州納博特斯克精密機械有限公司	中国	◎	◎
大連東洋自動機包装設備有限公司	中国	◎	◎
江蘇納博特斯克液圧有限公司	中国	◎	◎
江蘇納博特斯克今創軌道設備有限公司	中国	◎	◎
納博特斯克鐵路運輸設備(北京)有限公司	中国	◎	◎
上海納博特斯克管理有限公司	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	◎	◎
NABMIC B.V.	オランダ	◎	◎
Nabtesco Precision Europe GmbH	ドイツ	◎	◎
Nabtesco Oclap S.r.l.	イタリア	◎	◎
Nabtesco Motion Control Inc.	アメリカ	◎	◎
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

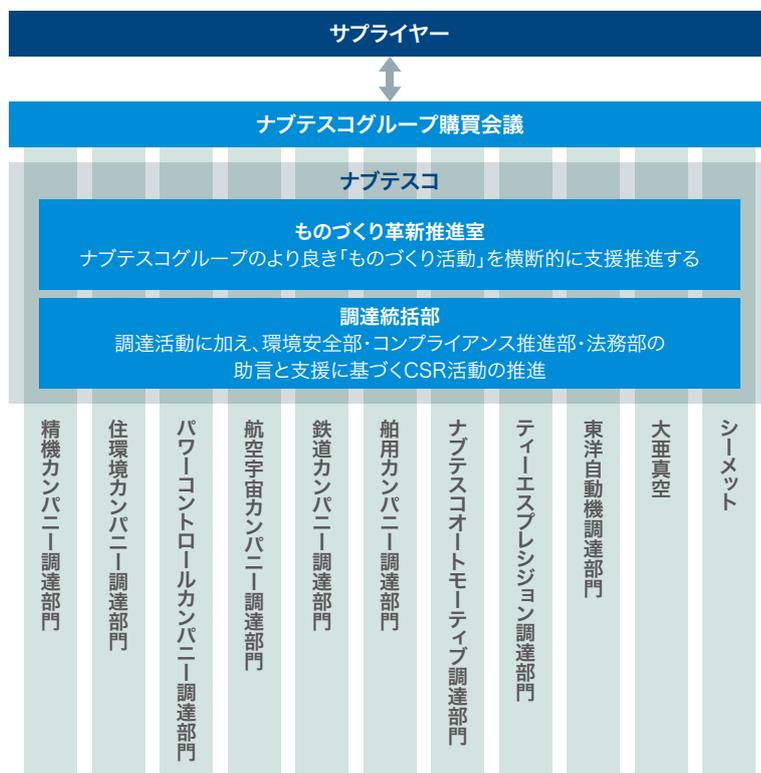
私たちは、昨今の社会的要請と期待を真摯に受け止め、公正・公平・公明な取引を通じたサプライヤーとの相互信頼関係を基礎

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

CSR調達を推進するためには、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、環境安全部、品質統括部、コンプライアンス推進部、法務部および総務部といった本社部門での連携を図りながら、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・研修を通じ、サプライヤーとともにサプライチェーン全体での社会的責任(CSR)を実践しています。



「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えています。サプライチェーンを通じたCSR活動の更なる促進に向け、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、当社グループの企業倫理綱領や行動規範の内容も盛り込んでいます。

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

各カンパニー及び関連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」の内容を理解し、サプライヤーにアンケート調査やヒアリング訪問への協力を依頼するための研修を実施しています。調

達担当者は、こうした社内教育研修で身に付けたCSR調達への理解に基づき方針を、サプライヤーとともにサプライチェーン全体でのCSR活動の実践に繋げていくことに努めています。



ナブテスコグループ
CSR調達方針

<https://www.nabtesco.com/csr/procurement.html>

公平・公正な企業活動

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。2014年度、2015年度いずれも約600社にサプライヤー説明会を実施しました。ナブテスコグループCSR調達方針の下、新規取引開始時の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のご理解とパートナーシップの更なる強化を図りながら、お客さまをはじめとする

幅広いステークホルダーの皆さまのご期待に応えることができるように、グループ全体でのCSR調達を推進、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

2015年度は、2014年度に引き続き、国内外の一次サプライヤー1,105社に対し、ナブテスコグループ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、大分類6項目(ナブテスコグループCSR調達方針の項目に基づく)、中分類36項目から成り、中分類項目ごとの重要度によって評価を行いました。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います。2015年度の実績は、6項目中2項目が80点以上の目標を

達成しました。アンケート調査結果はサプライヤー社ごとに分析・評価し、その結果を一社ごとに文書にてフィードバックしました。特定のサプライヤーへは直接訪問ないしは面会してヒアリングし、CSRの課題およびリスクの抽出、改善策の立案を進めています。

2016年度もSAQを実施し、経年比較・評価を行うとともに、並行して中国現地のサプライヤーへの横展開を図る予定です(対象約100社)。

*SAQ=Self Assessment Questionnaire(自己チェックシート)

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(2015年度)

約600社

SAQの実施社数
(2015年度)

1,105社

国連グローバル・コンパクトへの参画

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・ジャパンの活動にも積極的に参加しています。2014年度は、サプライチェーン分科会においてグループ

リーダー企業に任命され、同業および異業種他社さまとの業界を超えたグローバルな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を行いました。

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が、国際的な平和および安全を維持するため、お取引先の皆さま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サプライチェーン体制を確立してまいります。2015年度は、複数のお客さまより、当社の複数の事業所に紛争鉱物に関する調査要請があり、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います。

※ 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。

供給リスク対応としての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カンパニー単位での課題の洗い出しを開始しています。

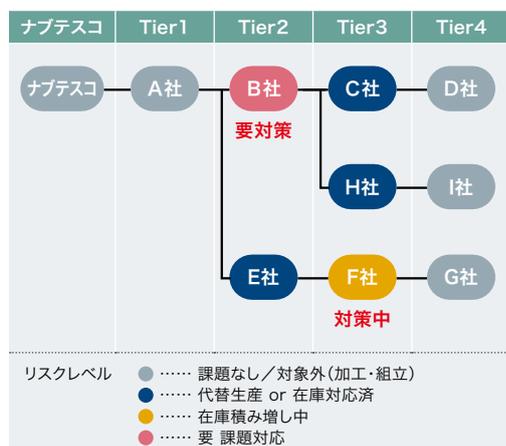
これは、潜在的なリスクを見出し、その対策を構築することで、リスクを成長機会に転じさせることを目的としています。

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

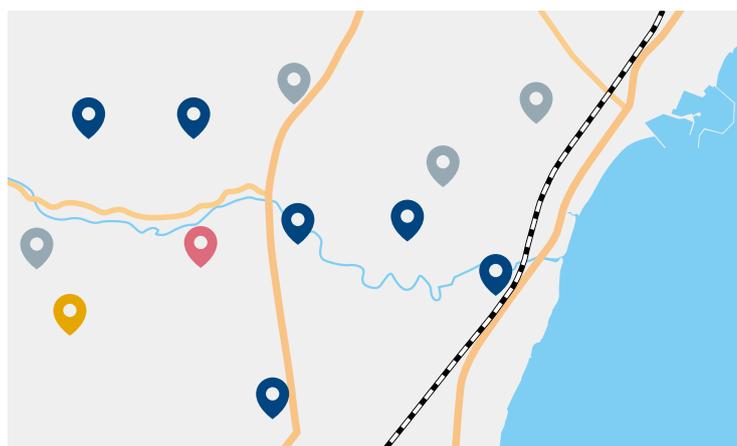
響、サプライヤーに起因するライン途絶など数々の潜在リスクを踏まえ、サプライチェーンにおける安定供給のボトルネックとなりえる課題を抽出し、対策を構築しています。

ナブテスコでは、これらサプライチェーンにおける供給リスクの課題洗い出しを早急を実施し、2016年度末までにグループ全体にこの活動を定着させ、順次、各事業カンパニーごとの供給リスクの対応体制を確立する計画です。

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、2005年に「企業理念」と「ナブテスコグループ企業倫理綱領」を制定しました。このうち、企業倫理綱領において、当社グループ社員は、よき企業市民として、自ら社会貢献活動に取り組むこと、また国内はもとより海外においても、活動拠点の法令・文化・慣習を尊重し、地域

の発展に貢献することを宣言しています。

「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、地域の教育現場との交流や環境教育プロジェクトを推進しており、共存共栄を図りつつ、地域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、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年から毎年、当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。2015年度には自治体に加え、JR西日本殿にも寄贈しました。これにより、累計寄贈台数は270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。

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	2015	累計台数
東京本社	東京都/神奈川県	2	18
	JR西日本	10	10
垂井工場、岐阜工場	岐阜県	2	17
津工場	三重県	2	18
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	岩国市	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		40	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 プレジジョン株式会社

参考

企業理念
P2

参考

ナブテスコグループ
企業倫理綱領
P100



愛媛県今治市への寄贈

地域の教育現場との交流

ナブテスコグループでは、2015年度に488件、2,525人の小中学生、高校生、大学生、教員、一般の方をインターンシップならびに工場見学にお迎えしました。今後は

小中学校の教員・生徒の皆さまとの交流を通じ、小中学生の割合を増やす取り組みを進めていく予定です。

「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、2016年度も継続して協賛しています。

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250,000人(2015年度実績)の子どもたちに配布するほか、9月には環境に関するイベント、11、12月には小学校へ出張授

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を展開していきます。



「地球教室」出張授業



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.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。2013年6月、2015年1月と10月の合計3回実施し、のべ参加社員数は267人、植樹した苗木は

1,250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、地球温暖化防止・生態系の維持回復や自然災害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。



マングローブの苗木と流失防止器具



バンブー環境教育センターでの記念撮影

ナブテスコグループの経営体制

高い倫理観に基づく 企業経営の実践に 努めています

ナブテスコグループは、オープン・フェア・オネストを基本姿勢とした透明性の高い行動をとることを行動指針としています。グループの中長期的な企業価値の向上を目指して、法規制の順守はもとより、より高い基準の企業倫理規範の順守を実践するとともに、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組んでいます。また、国内外のステークホルダーの皆さまの理解と適切な評価を得ることを目指し、経営・財務的側面の情報はもちろんのこと、環境・社会的側面などの非財務情報を積極的に開示してまいります。



コーポレート・ガバナンス

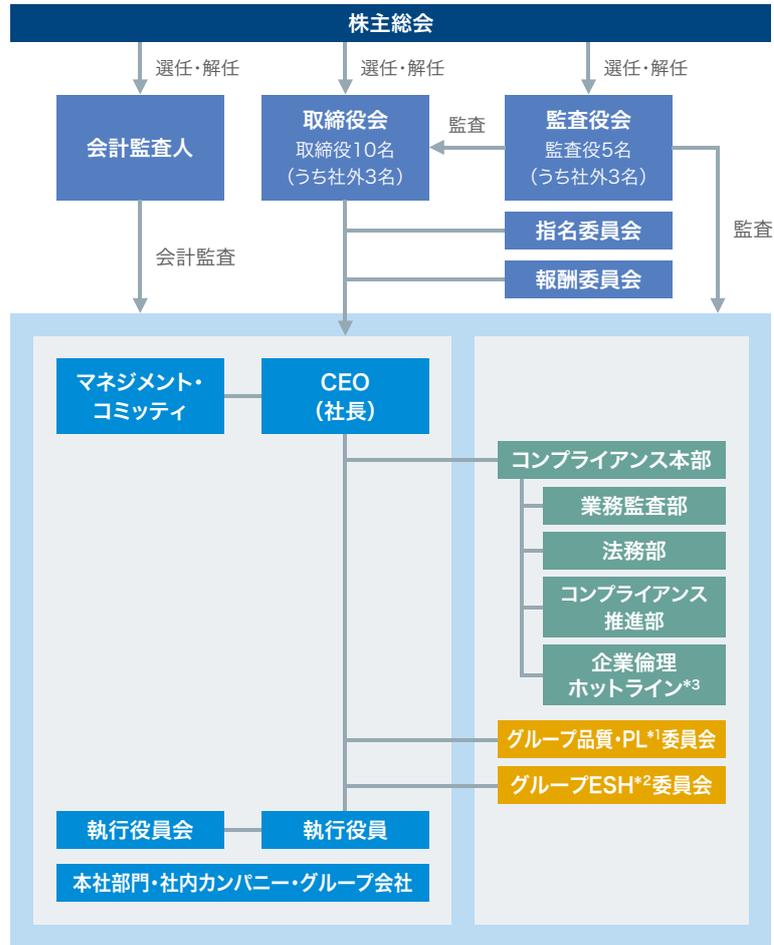
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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(2016年3月24日現在)



*1 : Product Liability (製造物責任)

*2 : Environment, Safety & Health (環境・安全・健康)

*3 : 通常の職制ラインによらず、直接コンプライアンス本部に報告できるようになっています。

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2名)	14回 ※原則月1回以上開催
指名委員会	取締役、監査役及びCEO候補の人事について審議し、取締役会への答申を行います。	3名 (うち社外2名)	2回
報酬委員会	経営陣の報酬等について審議し、取締役会への答申を行います。	3名 (うち社外2名)	2回
監査役(会)	社外監査役を含めた監査役は、内部監査機能を有する業務監査部との情報交換会やグループ監査役会を実施するとともに、会計監査人との監査計画説明会や監査結果報告会、各工場たな卸立会等により相互に連携しています。さらに、内部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、年2回の情報交換会を行っています。	4名 (うち社外3名)	10回
グループ監査役会	グループ経営の強化に対応して、グループ会社の監査役を含めたグループ監査役会を設置し、監査体制を強化しています。	—	2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2社の代表者である執行役員を含める)	20名	10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、常勤取締役および執行役員等で構成された「マネジメント・コミッティ」を設けています。	—	17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。2015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。	8名	—

※人数および開催回数は2015年度の集計。

取締役・監査役の指名

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、複数の独立社外役員を含む3名で構成する指名委員会を設置しております。指名委員会は、取締役、監査役およびCEO候補の人事について

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、監査役候補の指名を行うに当たっては、本人の経歴及び能力を踏まえつつ、当社グループ全体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名以内の取締役により構成し、そのうち2名以上を独立社外取締役とします。取締役会の役割・責務を最大限発揮するため、社内外から優れた人格、知

見、能力、高度な専門性及び倫理観並びに豊富な経験を有する者を選任し、取締役会の知見、能力、経験等のバランス並びに多様性を確保いたします。

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名以上選任します。

全ての独立社外取締役は、豊富な経験及び幅広い知見並び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なります。

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・認識交換を図ります。

監査役の構成

監査役会は、5名以内の監査役により構成し、そのうち半数以上を独立社外監査役とします。

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、社内外から優れた人格、知見、能力、高度な専門性及び倫理観並びに豊富な経験を有する者を選任し、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なります。

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13回定時株主総会招
集ご通知 (P.6-13)

<https://www.nabtesco.com/pdf/f686871f6e9b364501e23d04369cfa5b.pdf>

WEB

社外役員の活動状況
第13回株主総会
招集ご通知 (P.33)

<https://www.nabtesco.com/pdf/f686871f6e9b364501e23d04369cfa5b.pdf>

WEB

社外役員の
独立性に関する基準

<http://www.nabtesco.com/policy/governance.html#column4>

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役の報酬

報酬委員会

取締役の報酬等については、複数の独立社外役員を含む3名で構成された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「株式報酬型ストックオプション」で構成しています。報酬水準、報酬の構成等については、経営環境の変化に対応して適時・適切に見直しを行っています。「業績連動報酬」は、年度業績および年度業績目標の達成度に応じて支給額を決定いたします。主要な

業績管理指標としては、売上高、営業利益、ROA、ROEを採用しています。なお、取締役に対する懲戒については取締役会決定事項（ナブテスコグループ責任・権限規程）としており、懲戒等に関する事項についてもそこで審議・決定いたします。

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。

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(2015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)	227	167	0	59	11
監査役 (社外監査役を除く)	30	30	—	—	3
社外役員	27	27	—	—	7

- (注) 1. 取締役の対象となる役員の員数には、2015年12月期中の退任取締役4名を含んでいます。
2. 監査役の対象となる役員の員数には、2015年12月期中の退任監査役1名、辞任監査役1名を含んでいます。
3. 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。
4. 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。
5. 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。

株式報酬型ストックオプションについて

中長期の業績目標の達成を強く志向させるとともに、取締役が株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクまでも株主の皆さまと共有することで、中長期に継続した業績向上と企業価値増大への貢献意欲を一層高めることを目的に、中長期業績に連動した「株式報酬型ストックオプション」を導入しています。

長期業績連動の「株式報酬型ストックオプション」は、2009年度に退職慰労金制度

を廃止し、導入しました(2009年6月24日開催の第6回定時株主総会決議)。中期業績連動の「株式報酬型ストックオプション」は、2014年5月9日公表の「ナブテスコグループ中期経営計画」の業績目標の達成度に応じた株式報酬型ストックオプションとして導入しました(2014年6月24日開催の第11回定時株主総会決議)。いずれも取締役に新株予約権を付与するものであり、権利付与数は役位に応じて個人別に決定します。

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、取締役会の機能向上を図ります。2015年度については、取締役・監査役を対象に無記名アンケート方式による自己評価を実施し、取締役会で同アンケート回答を分析・評価しました。

同アンケート回答では、監督機能を強化するための体制構築や自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成が図られているといった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、取締役会における更なる議論の深化および審議の効率性向上を図るため、中長期的な成長戦略に関する議論の進め方や取締役会の運営環境の改善について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図り、企業価値向上を目指した経営を更に推進すべく、本実効性評価を踏まえ、継続的に取締役会の機能向上に取り組んでまいります。

2015年度取締役会・監査役会の出席状況

取締役会		
平均出席率		97.6%
社外取締役の平均出席率		100.0%
小谷 和朗	代表取締役社長 CEO	100.0%
三代 洋右	代表取締役	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%
橋本 悟郎	取締役	100.0%
箱田 大典	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%
大西 隆之	監査役	100.0%
石丸 哲也	社外監査役	100.0%
三谷 紘	社外監査役	85.7%
片山 久郎	社外監査役	80.0%

監査役会		
平均出席率		96.4%
社外監査役の平均出席率		95.2%
大西 隆之	監査役	100.0%
石丸 哲也	社外監査役	100.0%
三谷 紘	社外監査役	100.0%
片山 久郎	社外監査役	85.7%

取締役会の平均出席率
(2015年度)

97.6%
(社外取締役 100%)

監査役会の平均出席率
(2015年度)

96.4%
(社外監査役 95.2%)

内部統制システムの整備の状況

ナブテスコグループは、「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

係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。

内部統制システム構築の基本方針の概要

内部統制においては、企業理念、企業倫理綱領およびグループ行動基準を適正かつ公正な事業活動の拠り所とし、取締役、監査役および全てのグループ社員はこれらを順守しています。

内部統制推進の最高責任者はCEOとし、その推進においてCEOを補佐するため、

コンプライアンス本部を設置するとともに、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います。

社外取締役のメッセージ

「グローバルトップを目指して」

グローバルという視点でナブテスコを捉えたとき、トップレベルに達していると私が感じている点が四点あります。

一点目は高い技術力です。二点目はものづくりと品質管理に関する仕組み、人財、組織です。三点目はバランスの良い事業ポートフォリオです。四点目は、顧客密着度が高いフロント機能です。これらが現在のナブテスコのシェアの高さや、持続的成長を支えている要因であると考えます。

私は社外取締役として、今までの会社経営経験と感性とシナリオ力を、事業の方向づけやリスクマネジメントの面での経営判断に役立ててまいります。経営判断において私が重視する基準は、スピードとコンプライアンスです。この基準に則り、すべてのステークホルダーの皆さまに納得していただけるような判断を心掛けてまいります。

取締役会の実効性を高めるには、社外取締役が早い段階で事業戦略のような重要事項の討議に参画することが必要

であると考えます。ナブテスコは、非常に高い経営の透明性を持ち、ガバナンスに対する全取締役の姿勢も前向きであります。また、積極的なIR活動、情報開示を行い、株主重視の経営が維持されています。今後も、この取締役会の姿勢を維持できるように、社外取締役として監督してまいりたいと考えております。

グローバルトップになるためには、利益の持続的成長が必要です。そのためには、海外事業・海外比率の拡大、ソリューションを含めた新規事業・新規分野への参入が重要です。以上の点を今後のナブテスコに期待するとともに、ナブテスコが企業価値を高め、持続的成長を達成し、グローバルトップの地位を築くことを目指して、社外取締役としてステークホルダーの意見も重視しながら、監督機能を高めることに努めてまいります。



内田 憲男

社外取締役

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に適正かつタイムリーに報告され、またグループに著しい損害を及ぼすおそれのあることを発見したときは、迅速かつ確に取締役に報告される体制を整備し、リ

スクの早期発見に努め、損失の最小化を図る活動を進めています。

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うとともに、グループ横断的な組織の設置、規程の整備も行っています。

- | | |
|------------------|------------------|
| ①経済、市場の動向に関するリスク | ⑦競合に関するリスク |
| ②海外事業展開に関するリスク | ⑧情報セキュリティに関するリスク |
| ③大規模災害に関するリスク | ⑨知的財産に関するリスク |
| ④為替相場の変動に関するリスク | ⑩法令・規制に関するリスク |
| ⑤調達に関するリスク | ⑪環境に関するリスク |
| ⑥製品品質に関するリスク | |

また、グループ責任・権限規程の遵守・徹底を通じて、意思決定の妥当性・合法性を確保し、リスクの管理を行います。さらに、事故、災害および重要な品質問題発生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
2015年12月期
有価証券報告書

https://www.nabtesco.com/ir/library/settlement/2015_12.html

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、国内外の各事業拠点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。

2015年度は、リスクマネジメント規程に基づき当社の各社内カンパニーおよび国内グループ会社に対し、リスクアセスメントを一斉に実施し、拠点ごとに重大リスクを特定して対策を立案しました。

同時に、リスクマネジメント教育の一環と

して、国内事業拠点幹部に対し、リスクマネジメントの重要性や損失の危険防止のための周知説明を実施しました。また、海外のグループ会社においては、2014年度に中国の拠点3社に対し贈収賄等の腐敗リスク、児童労働や強制労働など人権侵害といったリスク調査を実施し、中国拠点8社およびアジア拠点5社に対しては、リスク評価の見直しを実施しました。

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。

各社内カンパニーおよび国内グループ会社に対するリスクアセスメントの結果、自然災害等の事業継続を脅かすリスクが最重要のリスクと確認され、その危機対策として、BCPのさらなる取り組みが急務となっています。

2015年度には、従来は国内工場単一の生産体制であった精密減速機事業において、新たな生産拠点を中国に整備しました。これにより、生産体制の一極集中を回避し、グローバルな需要伸長に応える安定供給体制をより強固なものとなりました。ま

た、策定した国内拠点BCPを見直すとともに、実効性を高めるための課題を整理しました。

2016年度は次のとおり活動目標を設定し、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。

- (1) 国内の重要生産拠点が抱える課題を順次解決し、BCP強化を図る。
- (2) 事業のグローバル化に伴い、海外地域での事業継続対応が必要であるため、海外グループ会社のBCP策定に順次着手する。
- (3) 首都直下型地震に備え、東京本社事務所の被災を想定した本社BCP策定に着手する。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する規範

グループ全体がより高い倫理観に根ざした企業行動をとるため、2005年4月に「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」を制定し、企業倫理の実践と徹底に努めています。

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

グループ企業倫理綱領」は、企業理念の実現に向けた、事業活動における基本姿勢をまとめたものです。また、「ナブテスコグループ行動基準」は、企業倫理と法令遵守の観点から、社員一人ひとりの判断基準をまとめています。「ナブテスコグループ行動基準」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ことができる解説本「コンプライアンスハンドブック」を作成し、社員研修等で活用しています。

ナブテスコグループ企業倫理綱領

- | | |
|-------------------|-----------|
| 1. 価値ある商品・サービスの提供 | 5. 環境への配慮 |
| 2. 経営の透明性の確保 | 6. 社員への配慮 |
| 3. 公平・公正な企業活動 | 7. 誓約 |
| 4. 地域・社会への配慮 | |

ナブテスコグループ行動基準

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. 基準の趣旨および適用範囲 | 4. 株主・投資家との関係 |
| 2. 総則 | ①企業情報の開示 |
| ①法令遵守 | ②インサイダー取引の禁止 |
| ②利益相反行為等の禁止 | 5. けじめある、誠実な行動 |
| ③基本的人権の尊重 | ①節度のある接待・贈答 |
| ④ハラスメントの禁止 | ②贈賄行為の禁止 |
| 3. 企業活動について | ③反社会的勢力との関係断絶 |
| ①安全・安心・快適の追求 | ④会社資産の管理 |
| ②働きやすい職場づくり | 6. 情報の適正な管理 |
| ③環境を守るために | ①さまざまな情報を正しく管理・活用するために |
| ④公正・自由な取引を維持・促進するために | ②個人情報の管理 |
| ⑤仕入先・協力先との取引について | ③知的財産権の保護 |
| ⑥輸出入取引について | 7. 誓約 |

コンプライアンスの実践と醸成

社員へのコンプライアンス研修

①階層別研修の実施

人財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

人財開発部が主催する階層別研修以外にも、2015年中盤から2016年にかけてグループ全社員を対象とした研修を実施中です。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、安全保障貿易管理に関して実施しました。2016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



管理職研修風景

eラーニングによる コンプライアンス教育 (2015年度)

	合計
対象者数	441名
修了者数	385名
修了率	87%

コンプライアンス意識調査

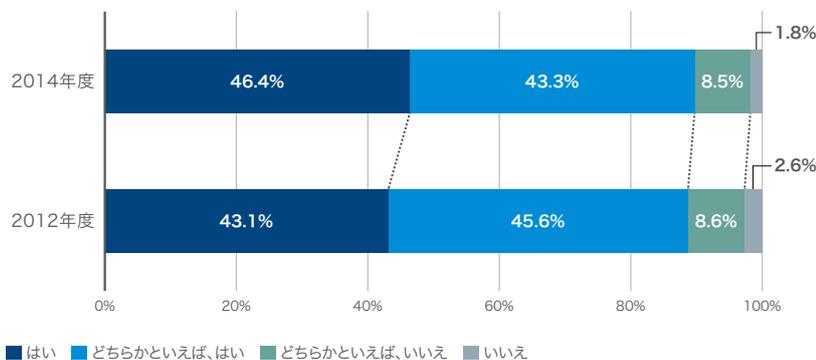
ナブテスコグループにおけるコンプライアンス意識の浸透度を確認するため、ナブテスコおよび国内のグループ会社で働くすべての人を対象に、2006年より2年に1回実施しています。

グラフは2012年度調査および2014年

度調査におけるコンプライアンスの理解度の推移について示したものです。

次回は2016年度となりますが、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

2015年度は、2014年度に引き続き中国のグループ会社11社を対象にコンプライアンス研修を2回行い、上期226人、下期276人の社員が参加しました。この研修では、「ナブテスコグループ行動基準」の更なる理解・浸透を図るとともに、人権に関する意識啓発なども行いました。今後も、現地実情を踏まえたケーススタディを取り入れるなど研修効果を高める取り組みを進めながら活動を継続してまいります。また、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更なる醸成に努めています。

②タイ

2015年度は、タイのグループ会社1社を対象にコンプライアンス研修を行い、54人の社員が参加しました。中国における研修と同様、「ナブテスコグループ行動基準」の更なる理解・浸透を図るとともに、2015年度から発行を始めた「コンプライアンス通信」との相乗効果により、コンプライアンス意識の更なる醸成を目指してまいります。

③シンガポール・韓国

2015年度は、2014年度に引き続き、シンガポール、韓国のグループ会社においてコンプライアンス研修を開催し、合計33人が参加しました。

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、全社員がコンプライアンス意識向上の活動を展開しています。

2015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ました。また、海外グループ会社2社も参加し、総計4,111名が本年度の活動に参加しました。



2015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。



2015年度韓国研修風景

2015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
- ・コンプライアンス・リスクマネジメントに関するニュース、クイズ、コラムや企業倫理月間情報の発信

リスクマネジメント／コンプライアンス

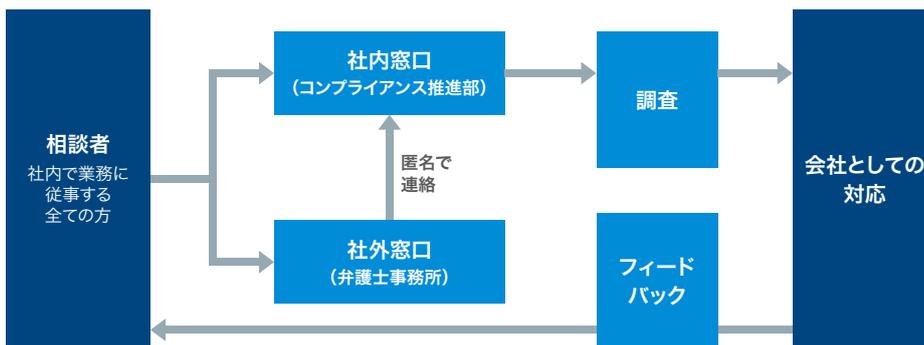
内部通報制度

談合や贈賄の禁止など腐敗防止、児童労働や強制労働など人権侵害に関する法令違反ないし不正行為による不祥事の防止および早期発見、組織の自浄機能の向上、風評リスクのコントロールならびに社会的信頼の確保のために、「ナブテスコほっとライン」を設置しています。

ナブテスコ社内窓口の他に弁護士による社外窓口を設け、ナブテスコおよび国内のグループ会社で業務に従事する者すべて（役員、正社員、嘱託社員、パートタイム社員、派遣社員等）が匿名でも利用することができます。

2015年度の内部通報件数は17件でした。通報案件については全て調査の上、通報案件に留まらず重大な違反があった場合には懲戒委員会による答申を受け、厳正に懲戒処分を行っています。また、取締役執行役員コンプライアンス本部長による社員向け通達での周知や関連テーマでの研修実施など、再発防止に向けた対応を行っています。なお、2015年度は、腐敗行為に関する内部通報、違反、贈賄に関連する罰金はありませんでした。2016年度には中国（上海地区）での内部通報窓口を開設する予定です。

ほっとラインのフロー



腐敗防止に関する取組み

ナブテスコでは、2005年に制定した「ナブテスコグループ行動基準」において、贈賄行為は言うまでもなく、営業上の不正な利益を得るための接待や贈答など合理的根拠のない対応を明確に禁止し、取締役執行役員コンプライアンス本部長の権限の下、各種ガイドラインの制定やコンプライアンス教育を通じて、腐敗防止の徹底に取り組んでいます。

2009年には、日本国内の法改正や他社での事例等を踏まえて、接待・贈答に留まらず代理店などの仲介業者の起用に関する留意事項も織り込んだ、不正利益供与禁止に関する各種ガイドラインを制定し、その周知に努めてまいりました。

2013年には、ナブテスコおよびグループ会社による中国での事業展開の伸長と同国の贈収賄リスクを鑑み、中国での事業活動において特に留意すべき事項に焦点を当てた贈収賄防止ガイドラインを制定し、このガイドラインを使った中国現地法人でのコンプライアンス教育も実施しました。

2015年度においては、これまでの教育活動を継続してまいりました。今後、関係法令の制改定等を踏まえた社内規程の整備や既存ガイドラインの改定を検討する予定です。

腐敗防止に関する 取組み推移



経営の透明性の確保

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、会社法、金融商品取引法、その他の法令・諸規則及び当社が株式を上場している東京証券取引所の定める適時開示規則に則り情報開示を行い、また、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ると考えら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。

さらに当社は、「高い透明性と倫理観を持ち続ける」ことを「ナブテスコの約束」の一つに掲げ、オープン・フェア・オネストを基本姿勢とした透明性の高い行動をとることを行

動指針としています。これらを基本方針として、広報・IRに関する情報開示基準には「個人、株主、債権者、機関投資家、証券アナリスト、報道機関、政府系機関等各ステークホルダーに対し当社事業内容や業績、成長戦略について広く理解を促すよう努める」と定めています。

株主・投資家をはじめ国内外のステークホルダーの皆さまの理解と適切な評価を得ることを目指し、経営・財務的側面の情報はもちろんのこと、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

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
1. 集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主にご出席いただけるよう、集中日を避けた開催日を設定しています。
2. 電磁的方法による議決権の行使	2006年より、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。
3. 招集通知の早期発送	2007年より総会の3週間前に発送しています。
4. 招集通知の早期開示(ウェブサイト上での開示)	2013年から招集通知の早期開示(招集通知発送日の1営業日前に開示)を行っています。2016年は、総会開催日の約1か月前に早期開示を行いました。
5. 議決権行使プラットフォーム [※] への参加	2007年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。
6. 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年より総会終了後に、事前説明会を開催しています。
7. 招集通知(要約)の英文での提供	2011年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年は上記に加え事業報告および連結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。
8. 株主総会資料のウェブサイトへの提示	株主総会招集通知、ビジュアル資料、決議通知、株主通信ならびに決議の結果をウェブサイトにて開示しています。
9. 総会資料のビジュアル	総会の報告事項および議案について株主により分かりやすく説明するため、事業報告および株主総会参考書類等のビジュアル化を推進しています。なお2014年以降は、報告事項についてナレーション方式を採用しています。

※ 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。

経営の透明性の確保

機関投資家・個人投資家に向けたIR活動

機関投資家・個人投資家の皆さまに当社の事業をより深く理解していただけるよう、さまざまなIR活動を実施しています。

2015年度は、決算期変更の移行期間であったこともあり、従来より海外IRの回数は少なくなりましたが、欧州、米国、カナダ、シ

ンガポール、香港および中国本土に加え、台湾、韓国等でのIR活動を行いました。また、証券会社支店での個人投資家向けセミナー、各種イベントでの会社説明会を行い、個人投資家の皆さまによる当社の認知度向上にも努めています。

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、2015年度は国内IRカンファレンスに3回、海外IRカンファレンスに3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。2015年度は面談、電話対応を併せ450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	2015年度は、従来の欧州、米国、カナダ、シンガポール、香港および中国本土に加え、台湾、韓国でのIR活動を行いました。
機関投資家向け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、インテグレイテッドレポート等IR資料を掲載し、決算説明会の動画配信も行っています。

ステークホルダーエンゲージメント

SRI/ESG分科会に参加

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・ジャパンの分科会活動にも積極的に取り組んでおり、「環境」「社会」「ガバナンス」に対する取り組みの深化、情報開示の充実をはかるべく、SRI/ESG分科会に参加しています。同分科会への参加により、機関投資家や調査機関などステークホルダーとの対話やベストプラク

ティスの研究などを通じて、「環境」：気候変動問題等への対応、環境マネジメントの深化、「社会」：人権の尊重、人財の育成、ダイバーシティ推進、「ガバナンス」：コーポレートガバナンス、リスクマネジメントの深化など、非財務要因に関する投資家の評価視点や期待事項の吸収を図っており、事業活動の継続的な改善、情報開示の充実に活かしています。

グローバルなIR活動と“逆エンゲージメント”

The map highlights three main regions for IR activities:

- アジア地区 (Asia):** Includes cities like Seoul (ソウル), Beijing (北京), Shanghai (上海), Taipei (台北), Hong Kong (香港), and Singapore (シンガポール).
- 欧州 (Europe):** Includes cities like Dublin (ダブリン), London (ロンドン), Paris (パリ), and Geneva (ジュネーブ).
- 米州 (US):** Includes cities like Toronto (トロント), Montreal (モントリオール), Boston (ボストン), New York (ニューヨーク), Chicago (シカゴ), Seattle (シアトル), San Francisco (サンフランシスコ), Los Angeles (ロサンゼルス), and San Diego (サン・ディエゴ).

当社は外国人持株比率が約56%(2015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。

2013年度は125件、2014年度は164件、2015年度は87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、ターゲティング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、“逆エンゲージメント”と称し、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・人事本部
総務部長
松本 敏裕

IR活動に対する主な外部評価と株式指数への組入れ

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CEO/CFO、IRランキング(2014)において、当社総務部長の松本敏裕が機械セクターのバイサイド部門でベストIRプロフェッショナルの1位に選ばれました。 なお、当社は、前年度の2012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位にランクされました。
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年より10年連続受賞しており、2015年度は最優秀サイトの1社に選定されています。
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」「使いやすい」「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年より10年連続で受賞しており、2015年度は最優秀サイトの1社に選定されています。
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。

役員紹介

取締役会(2016年3月24日現在)



小谷 和朗

代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)
(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(現)、最高経営責任者(CEO)(現)



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)



寺本 克弘

代表取締役
常務執行役員
企画本部長
(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(現)、常務執行役員(現)、企画本部長(現)



坂井 宏彰

取締役
常務執行役員
パワーコントロールカンパニー社長
(1953年7月10日生)

2004年10月 当社 パワーコントロールカンパニー西神工場製造部長
2006年 6月 同 パワーコントロールカンパニー西神工場長
2008年 6月 同 パワーコントロールカンパニー垂井工場長
2011年 1月 同 上海納博特斯克液圧有限公司 総経理
2011年 6月 同 執行役員
2013年 6月 同 常務執行役員(現)、
パワーコントロールカンパニー社長(現)
2014年 6月 同 取締役(現)



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)



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)



箱田 大典

取締役 執行役員
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(現)
- 2015年 6月 同 取締役(現)、総務・人事本部長(現)



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 取締役(現)



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 取締役(現)
- 2015年 9月 (株)アルバック社外取締役(現)



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)(現)
- 2016年 3月 当社取締役(現)

役員紹介

監査役会(2016年3月24日現在)

監査役	大西 隆之
監査役	井奥 賢介
社外監査役	片山 久郎 (非常勤)
社外監査役	佐々木 善三 (非常勤)
社外監査役	長坂 武見 (非常勤)

執行役員(2016年3月24日現在)

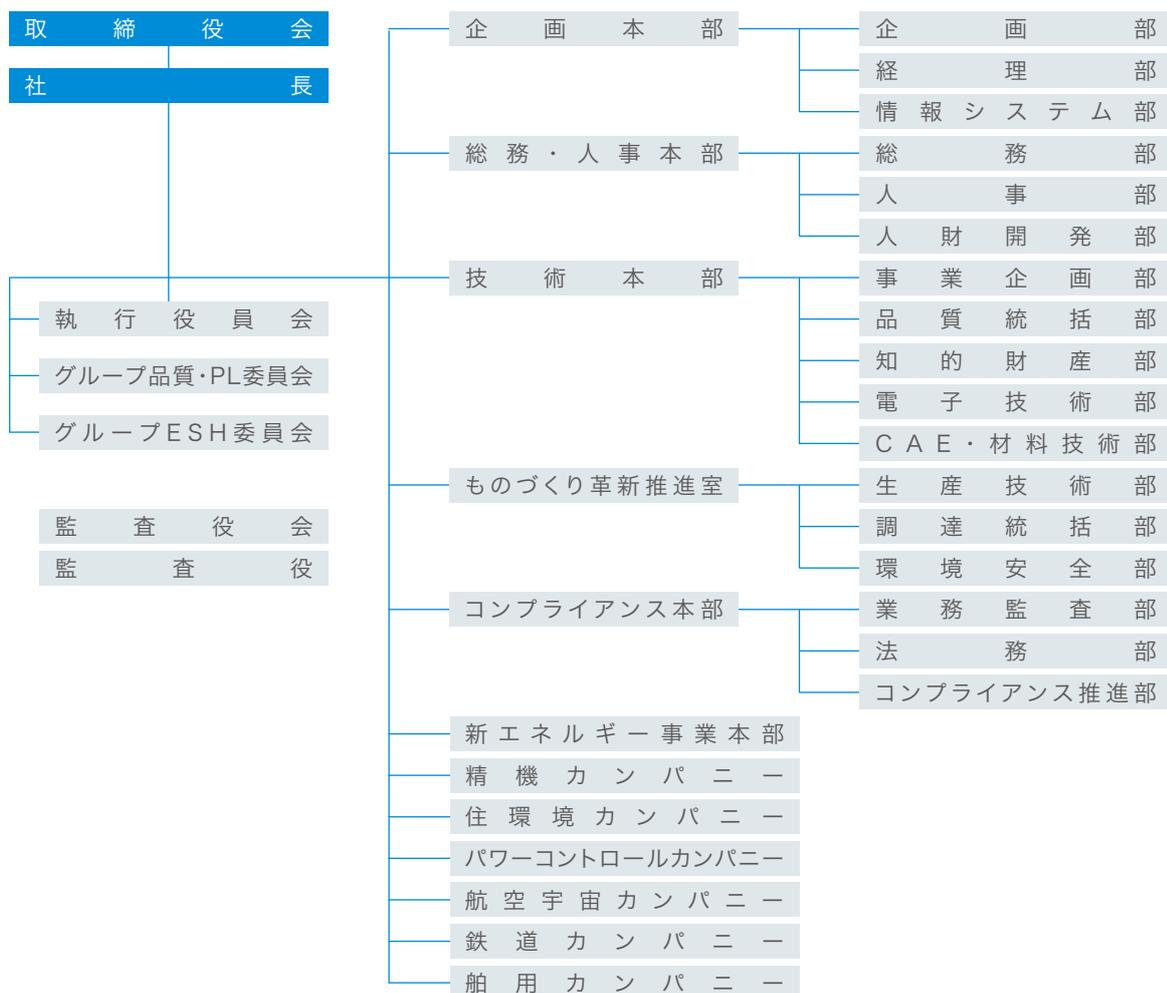
最高経営責任者(CEO)	小谷 和朗	
副社長執行役員	長田 信隆	航空宇宙カンパニー社長 兼 ものづくり革新管掌
常務執行役員	寺本 克弘	企画本部長
常務執行役員	坂井 宏彰	パワーコントロールカンパニー社長
常務執行役員	吉川 敏夫	技術本部長
常務執行役員	十万 真司	精機カンパニー社長
常務執行役員	伊牟田 幸裕	鉄道カンパニー社長
常務執行役員	釣 泰造	船用カンパニー社長
常務執行役員	上仲 宏二	住環境カンパニー社長
執行役員	橋本 悟郎	コンプライアンス本部長
執行役員	箱田 大典	総務・人事本部長
執行役員	國井 重人	住環境カンパニー 副社長(海外事業管掌)
執行役員	尼子 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	精機カンパニー 津工場長 兼 総務部長
執行役員	小川 道雄	ナプテスコサービス(株) 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)ナプテック代表取締役社長
執行役員	安藤 清	精機カンパニー 開発部長
執行役員	高木 憲優	航空宇宙カンパニー 副社長 兼 営業部長 兼 カスタマーサポートセンター長
執行役員	伊集院 正二	ナプコシステム(株) 取締役

会社概要

会社概要(2015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 2,167人 連結 5,839人
連結子会社	国内 18社(含、持分法適用会社:6社) 海外 40社(含、持分法適用会社:4社)

事業運営体制



開示方針

統合レポートについて

ナブテスコグループは、2014年度より従来のアニュアルレポートとCSR報告書を統合し、「インテグレイテッド・レポート」として発行しています。

経営戦略や事業概況をはじめ、経営体制や財務状況、そしてCSRへの取り組みについても解説を行い、持続的な成長を目指す当社グループの取り組みをより多面的にステークホルダーの皆さまにご報告するレポートとしています。

本レポートの公開については、環境配慮の観点から、当社コーポレートウェブサイト (www.nabtesco.com) 上に電子データ (PDFファイル) で公開することによりペーパーレス化を図っています。

報告対象範囲

ナブテスコ株式会社ならびに連結子会社

- 非財務データについては原則としてナブテスコ株式会社を対象範囲とし、一部の取り組み内容には国内外グループ企業の実績も含まれます。
- 本レポートにおいて適用されているスコープ、バウンダリーまたは測定方法における前回の報告からの大幅な変更はありません。

報告対象期間

2015年4月1日～2015年12月31日

- 非財務情報・データについては、2015年1月1日～2015年12月31日
- 一部期間外の情報も含まれます。

報告書発行日

2016年6月 (年1回発行 / 前回発行日: 2015年9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。

サステナビリティ情報に関する参考ガイドライン

- GRI (Global Reporting Initiative) 「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国際的ガイダンス)

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。



Network Japan
WE SUPPORT

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 Asia/Pacific Indices」「FTSE4Good」「MSCI Global Sustainability Indexes」の組入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 (Carbon Disclosure Project)」においても高得点を獲得しています。また、2014年1月にはJPX日経インデックス400の構成銘柄に選定されています。



FTSE4Good

MEMBER OF

**Dow Jones
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM



2015 Constituent
MSCI Global
Sustainability Indexes



うごかす、とめる。
Nabtesco