

うごかす、とめる。
Nabtesco

Nabtesco Value Report 2017

統合報告書
2017年12月期



2017

Nabtesco Value Report

目次

SECTION 01 ナブテスコグループについて

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

09 ナブテスコグループのマテリアリティ

11 ナブテスコグループの価値創造プロセス

13 ナブテスコグループの価値創造プロセス(解説)

ナブテスコグループは、価値創造プロセスの全体像をステークホルダーの皆さまと共有することを重視しています。そのため、このセクションでは価値創造プロセスの核となるビジネスモデル等について解説しています。読者の方々に、ナブテスコグループが企業として社会的責任を果たし、持続的な成長の実現に取り組む姿についてご理解いただくことを目的としています。

21 財務・非財務ハイライト

SECTION 02 ナブテスコグループの成長戦略

23 CEOメッセージ

27 CEO対談

ナブテスコの現在とこれからについて、当社の寺本CEOと藤原社外取締役が機関投資家のお二人と対話を行いました。



33 ガバナンス対談

企業が持続的に成長を遂げる上で土台となる「ガバナンス」と「人財活用」について、小谷会長と山崎社外取締役が話し合いました。



- 39 成長へのロードマップ
- 57 主要な財務指標の推移
- 59 財務概況
- 69 財務マネジメントとESG課題解決への取り組み

SECTION 03

ESG 課題解決への 取り組み

73 ナブテスコグループのESG課題解決への取り組み

経営の透明性の確保

- 75 コーポレート・ガバナンスの強化
- 77 リスク管理とコンプライアンスの徹底
- 78 ステークホルダーとの積極的な対話
- 81 コーポレート・ガバナンスへの取り組み
- 83 役員紹介

顧客満足の追求

- 89 イノベーションの創出
- 91 イノベーション創出を支える
知的財産活動
- 92 グローバル競争を勝ち抜くための
「ものづくりイノベーション」

品質・安全の確保

- 93 品質への取り組み
- 94 安全への取り組み

公平・公正・公明な調達活動

- 96 ナブテスコグループの調達活動

人財育成とダイバーシティの促進・ 安全で働きやすい職場の確保

- 97 働き方改革
- 98 ダイバーシティの推進
- 99 人権マネジメント
- 100 人財育成
- 100 ナブテスコ ウェイの浸透

地域社会の発展

- 101 ナブテスコグループの企業市民活動

環境

- 103 環境マネジメント

会社概要／開示方針

- 107 会社概要
- 108 開示方針

統合報告書について

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

当社グループは、2014年度より、財務情報と非財務情報を統合した統合報告書を発行してまいりました。「ナブテスコ ウェイ」を拠り所しながら展開する当社グループの価値創造ストーリーを分かりやすくご覧いただくために、統合思考の深化をはかりながら各情報の関連性を意識した編集に努めています。

2017年度版では Section 1で、価値創造プロセスの全体像について、外部環境、ビジネスモデル、経営戦略とパフォーマンス、長期ビジョンを解説しています。Section 2では、持続的な成長に向けた当社グループの成長戦略について、CEOと機関投資家、取締役会長と社外取締役の対談形式を通じてマネジメントの率直な考えを掲載しています。Section 3では、ESG課題解決に向けて、当社グループのマテリアリティ(重要なCSR課題)に沿った主な取り組みを紹介しています。

作成にあたっては、統合報告やインタンジブルズ(無形資産)報告に関するフレームワークのほか、サステナビリティに関する各種ガイドラインを参考にしており、客観性、透明性の確保に努めています。

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

アンケート

統合報告書に関するご意見やご感想をお聞かせください。

URL: <https://questant.jp/q/NVR2017>



当社コーポレートWEBサイトのCSRページで
ESG課題解決に関するさらに詳細な取り組みをご覧ください。

<https://nabtesco.disclosure.site/ja>

行動宣言

私たち一人ひとりが、まず自分から実践することで「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。

The Nabtesco Way

ナブテスコ ウェイ

社会とともに成長する
「21世紀生まれの老舗企業」を目指して

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

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

企業理念

企業としての存在理由、
存在価値

ナブテスコの約束

企業理念を実現するために
大切にすること

行動指針

ナブテスコの約束を実践する
具体的な行動や姿勢

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

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

【トップマネジメント編】

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

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

【全社編】

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

制定の経緯

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

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

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

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

「ナブテスコ ウェイ」の浸透 ▶ P100

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



国内外のグループ全社員が携帯する「ナブテスコ ウェイカード」

「うごかす、とめる。」技術を通じて、 さまざまな社会課題の解決に 挑戦しています。

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

人や物の移動

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



高電圧配電装置



フライト・コントロール・
アクチュエーション・
システム



商用車用
ブレーキチャンバー



商用車用
エアドライバー



船用主機遠隔操縦装置



電子制御
高圧油圧バルブ

移動における安全・安心・快適



パワーショベル用
旋回ユニット



ミニショベル用
コントロールバルブ



パワーショベル用
走行ユニット

ものづくり・まちづくり・ 再生エネルギー

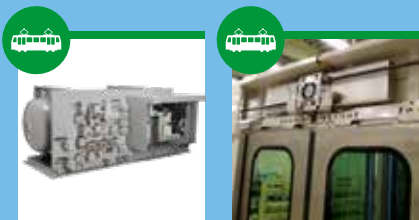
- 新興国の産業インフラ整備への貢献
- 工場での加工や搬送の自動化・高精度化
- ものづくりの現場での省人化・省エネ化
- 再生可能エネルギー活用への貢献



産業用ロボット向け
精密減速機
RVシリーズ



コンパクト
アクチュエーター
「AFシリーズ」



鉄道車両用
ブレーキ制御装置

鉄道車両用
ドア開閉装置



プラットフォーム
スクリーンドア

建物用自動ドア

多機能トイレ用自動ドア

日常生活と福祉

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



抑速ブレーキ付歩行車
CONPAL(コンパル)

介助用電動車いす
アシストホイール

電子制御膝継手(義足)
ALLUX(アルクス)

生活空間における安全・安心・快適



光造形装置
(3Dプリンター)



給袋式自動充填
包装機

生活用品の生産

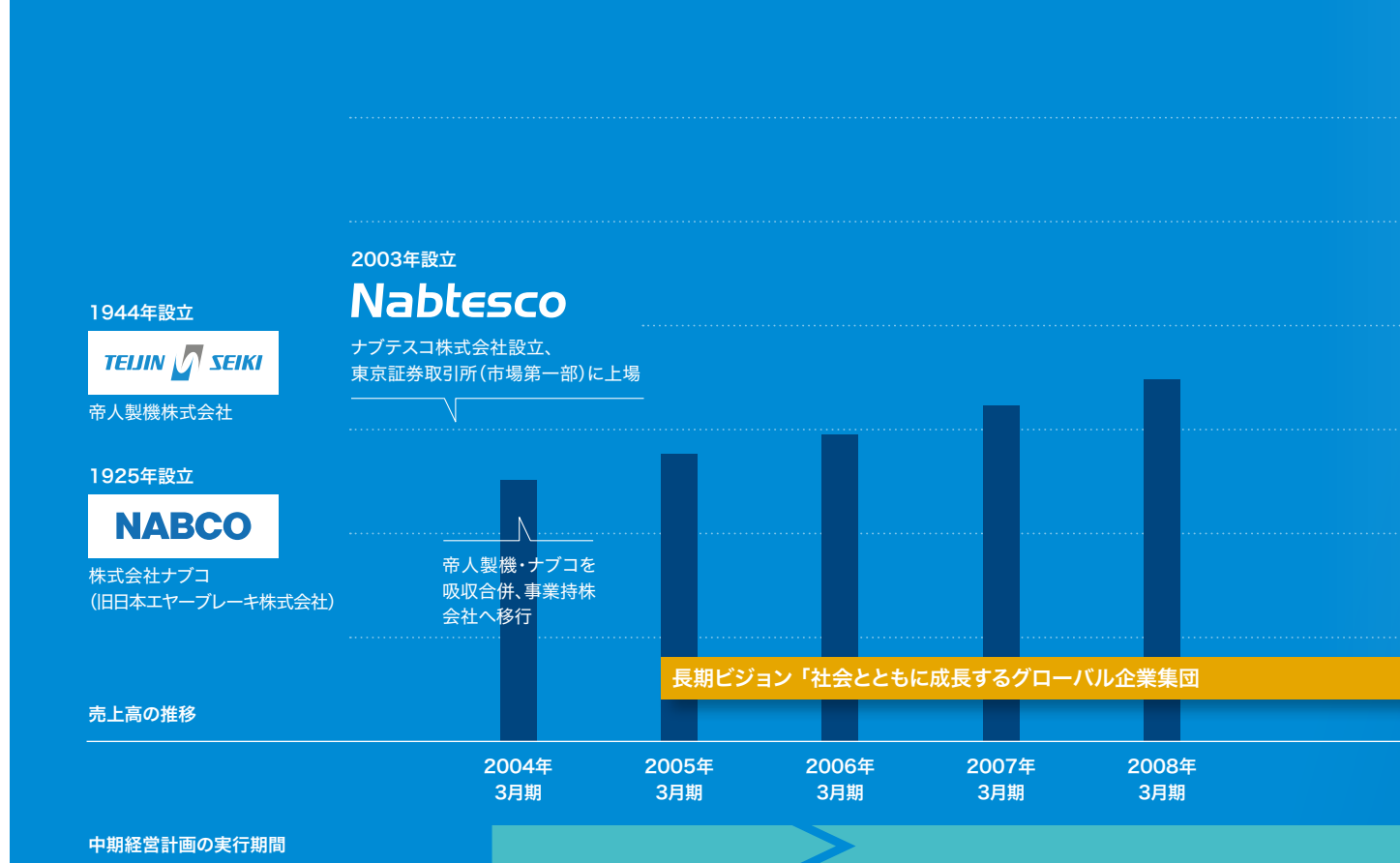
- 食品・日用品の安全性確保
- 食品・日用品包装の省資源化
- 製品研究開発への貢献



風力発電機用
駆動装置

統合前から受け継ぐ 事業基盤を活かし、 グローバル市場での 成長を加速します。

ナブテスコは、帝人精機・ナブコの統合により2003年に誕生しました。以来、両社から受け継いだ技術基盤「独創的なモーションコントロール技術」の拡充をはかるとともに、経営基盤の強化や海外生産拠点の拡充を着々と実行してまいりました。また、市場環境変化の際には再編を迅速に断行し、規律ある事業ポートフォリオのマネジメントに努めてきました。2011年以降は、国内外でのM&Aを通じてグローバルな事業展開を加速しています。2017年度からは中期経営計画を始動しました。今後も、ナブテスコはグローバル市場での成長を加速してまいります。



経営基盤の強化

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

技術基盤 「独創的なモーションコントロール技術」

統合前から受け継ぐ技術基盤

- | 帝人製機 | ナブコ |
|----------|----------|
| ● 切削加工技術 | ● 流体制御技術 |
| ● 組立加工技術 | ● 空圧制御技術 |

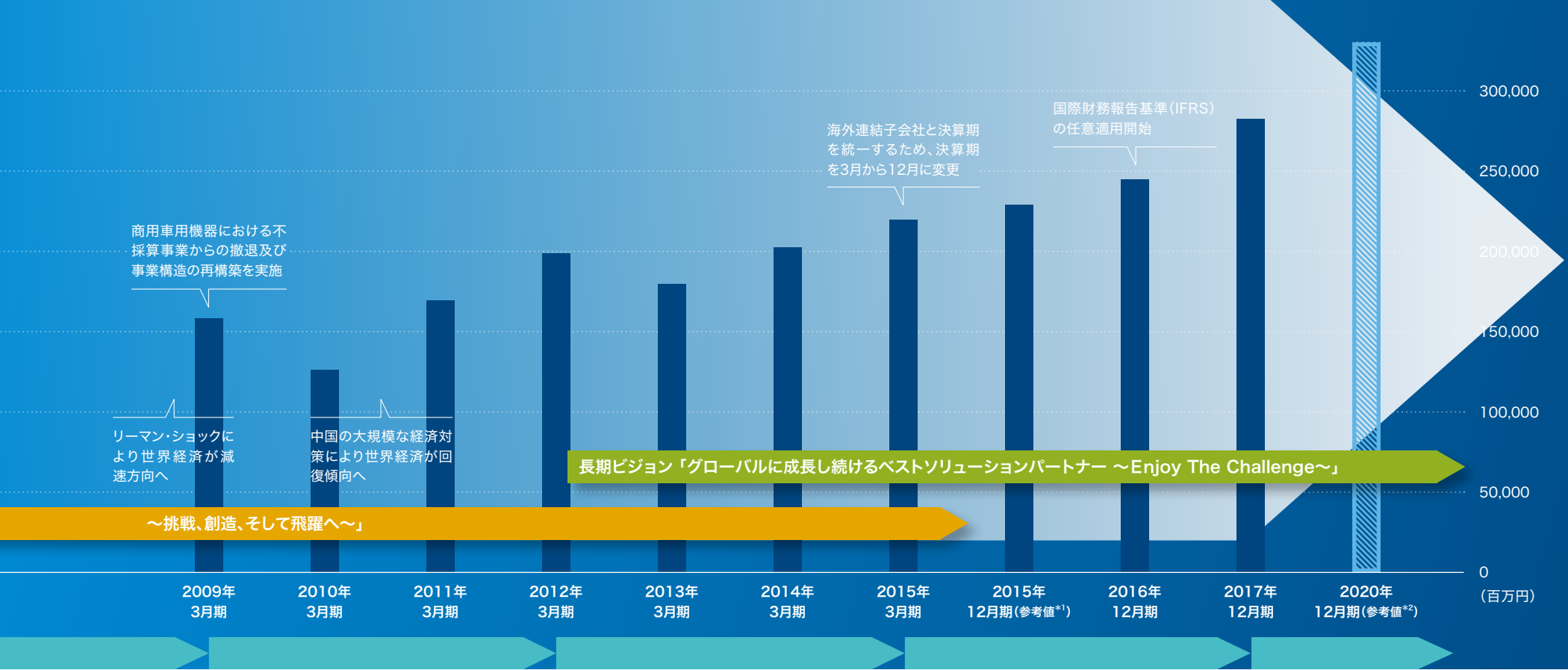


統合後に発展・拡充している技術基盤

- 最先端の要素技術 - 表面処理技術 - 熱処理技術
- 最先端の開発手法 - CAE解析技術 - 積層造形(AM)技術 - モデルベース開発
- 生産技術の革新 - 高自動化の推進 - スマート生産管理

現在のポートフォリオ(主要事業)

コンポーネントソリューション (CMP)	トランスポートソリューション (TRS)	アクセシビリティソリューション (ACB)	マニファクチャリングソリューション (MFR)
<ul style="list-style-type: none"> ● 精密減速機 ● 油圧機器 ● 新エネルギー機器 	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道車両用機器 ● 航空機器 ● 商用車用機器 ● 船用機器 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動ドア 	<ul style="list-style-type: none"> ● 包装機、他



長期ビジョン「グローバルに成長し続けるベストソリューションパートナー ~Enjoy The Challenge~」

～挑戦、創造、そして飛躍へ～

- グループ品質・PL委員会の設置

- ナブテスコウェイの制定
- 京都に研究開発拠点を開設
- 国連グローバル・コンパクトに参加・署名
- ナブテスコグループCSR調達方針を制定

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

成長に向けた規律あるポートフォリオマネジメント

統合前から受け継いだ事業

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

再編した事業

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

M&Aによる成長加速

- 自動ドア**
 - スイス Gilgen Door Systems AG
 - ナブコドア株式会社
 - ナブコシステム株式会社
- 鉄道車両機器**
 - イタリア OCLAP S.R.L.
- 油圧機器**
 - 株式会社ハイエストコーポレーション
- 商用車用機器**
 - ドイツ ITG Serienfertigung Fahrzeugteile GmbH, ITG Kompressoren GmbH
- 本社(技術本部)**
 - ドイツ Ovalo GmbH, adocos GmbH

成長加速に向けたトピック

- ナブテスコR&Dセンターを設置
- 業務改革推進室を設置
- ナブテスコグループ人権方針を策定
- ナブテスコグループ企業市民活動方針を策定

*1 決算期変更に伴い、同条件で比較を行うため比較対象期間を同期間(12カ月間)に置き換えて算出した数値
*2 中期経営計画最終年度の参考値

「経営の透明性の確保」と 「安全・安心・快適の提供」を追求していきます。

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

2016年にはCEOの直轄機関としてCSR活動全体を統括する「CSR委員会」を発足し、当社グループのマテリアリティ（CSRの重要課題）の再検証を実施するとともに、CSR基本方針を策定しました。企業の社会的責任遂行へのステークホルダーの皆さまのご期待は、対象範囲を拡大しながら高度化し続けており、今後も定期的にマテリアリティを検証することで、ステークホルダーとの信頼関係の構築に努めてまいります。

マテリアリティ再検証のプロセス

STEP 1
課題のリストアップ

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

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



2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です

STEP 2
各項目の重要度を判定

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



ステークホルダーにとっての重要度

自社にとっての重要度

STEP 3
重要なCSR課題の特定

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

SDGsとは

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



ナブテスコグループ CSR基本方針

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

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

を同方針に組み込むことで、当社およびステークホルダーにとって重要なCSR課題に戦略的に取り組んでまいります。

マテリアリティ(重要なCSR課題)

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

マテリアリティの再検証プロセスを通じて、SDGsの17目標との関連性を左図の通り整理しています。2018年には、新たに策定した「ナブテスコグループ企業市民活動方針」に従い、目標4を「関連するSDGs項目」に追加しております。

各項目が当社の企業活動に及ぼすインパクトについては、「ナブテスコグループのESG課題解決への取り組み」に掲載しています。各項目の及ぼす潜在的な影響を認識しつつ、幅広いESG課題に効率的、効果的な資源投入を行いながら、個々の活動を体系的に推進することでSDGs達成に貢献してまいります。

「ナブテスコグループの ESG課題解決への取り組み」  P73

MISSION 「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。

外部環境

ニッチ市場で高シェアを持つ各事業での成長機会

市場動向

- 国内・先進国市場：
安定成熟市場での着実な需要の獲得
- 新興国市場：
変動幅の大きい成長市場での需要の伸長

技術動向

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

事業を通じた社会課題解決への貢献機会

- 人手不足や人件費上昇に伴う生産現場での自動化・省力化ニーズ
- 環境負荷を抑制する製品ニーズ
- 乗り物の安全性・快適性向上ニーズ
- 公共空間の安全性・快適性向上ニーズ
- 高齢者・障がい者・介助者の安心な移動ニーズ
- 食品・日用品の安全性向上ニーズ
- 健全な職場環境の実現に向けた社会的なニーズ

「経営の透明性の確保」への要請の高まり

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

主なリスク

- 経済、市場動向に関するリスク
- 海外事業展開に関するリスク
- 競合に関するリスク
- 知的財産に関するリスク
- 大規模災害に関するリスク
- 環境に関するリスク

世界共通の社会課題に基づく成長機会

- 持続可能な開発目標(SDGs)への貢献



ビジネスモデル

価値創造を支える経営資源

関係資本

- 主なお客さま
-産業用ロボットメーカー、建設機械メーカー
-輸送機メーカー、鉄道・海運・航空事業会社
-ゼネコン、建設工事会社
-食品メーカー 等
- 株主構成の特徴
-高い外国人株主比率
-グロース投資家による保有水準の高さ
- 幅広いサプライヤーとの取引関係
- 地域コミュニティとの良好な関係

財務資本

- 安定的なキャッシュ・フロー創出能力

人的資本

- 企業価値向上に向け、多様な専門性を発揮する経営層
- 品質を重視し、共創・競争・共有意識を有する多様な人材

技術・製造資本

- お客さまの開発要望を実現するモーションコントロール技術
- 安定供給責任を果たす地産地消の生産体制
- 知的財産の創出・強化体制

組織資本

- 社内カンパニー制によるスピーディーな執行体制
- 各委員会によるグループ横断的なESG課題への取り組み体制
- 持続的な企業価値向上を重視したコーポレート・ガバナンス体制

INPUT

持続的な成長に向けた活動

<主要事業>

事業セグメント	特性	主な製品・サービス	社会との関係
コンポーネントソリューション(CMP)	生産・販売数量の変化による収益性への影響が大きい。	・精密減速機 ・油圧機器 ・新エネルギー機器	ものづくり まちづくり 再生エネルギー
トランスポートソリューション(TRS)	OEM生産量の変動を緩和するアフターサービス(MRO [※])ビジネスを有する。	・航空機器 ・鉄道車両用機器 ・商用車用機器 ・船用機器	人や物の移動
アクセシビリティソリューション(ACB)		・自動ドア ・プラットフォームドア ・福祉機器	日常生活と福祉
マニュファクチャリングソリューション(MFR)		・包装機	生活用品の生産

<Operational Excellence実現に向けた取り組み>

財務マネジメント

- ROEの向上、成長投資・株主還元の両立

ESG課題解決への取り組み

- 「経営の透明性の確保」と「安全・安心・快適の提供」

OUTPUT

BUSINESS ACTIVITIES



※MRO: Maintenance, Repair, Overhaul



経営戦略とパフォーマンス

中期経営計画

(2017年12月期~2020年12月期)

Market Creation

新市場の獲得
海外展開、新分野の開拓

Technology Innovation

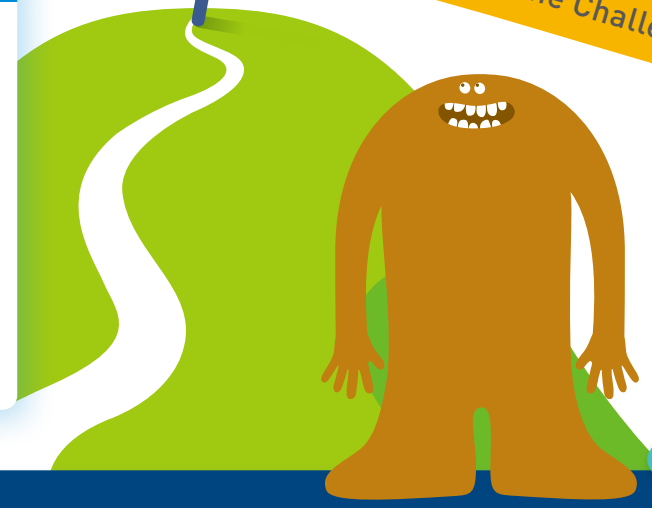
新たなソリューションの創造
コンポーネントからシステム、サービスへ

Operational Excellence

収益性向上とオペレーション基盤の強化
組織の活性化と人財活用的高度化

コミットメント

- 「ROE15%達成」
- 「配当性向35%以上」
- 「ESG課題の解決に注力」



OUTCOME

生み出される価値

	当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
関係資本 <ul style="list-style-type: none"> ● お客さまとの信頼関係 ● 株主との信頼関係 ● サプライヤーとの信頼関係 ● 地域社会との信頼関係 	<ul style="list-style-type: none"> - トップクラスの市場シェアに裏付けられる顧客基盤 - 経営陣への信任と高いESG評価 - 責任あるサプライチェーンの構築 - 企業市民活動を通じたブランドの向上 	<ul style="list-style-type: none"> - お客さまの要請に応えるQCD*パフォーマンス - ステークホルダーとのパートナーシップの強化 - バリューチェーン強化による相互成長と取引機会の拡大 - 「環境・教育・福祉」分野での社会課題解決への貢献 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 17 パートナーシップで目標を達成しよう </div>
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 着実な成長投資を支える強固なバランスシート - 過去5年平均の自己資本比率58% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主の期待に応える資本効率と安定的な利益還元 - 17/12期ROE: 15.9%(実力値ベース: 14.3%) - 17/12期配当性向: 35.3%
技術・製造資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 新商品の創出と競争優位性の高い生産体制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「安全・安心・快適の提供」と気候変動緩和への貢献
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● ナブテスコ ウェイを実践する社員の定着 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全で働きやすい職場の確保
組織資本	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルなコンプライアンス体制に基づく倫理観の高い企業文化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の自律的な機能向上による経営の透明性の確保

*QCD: 品質(Quality)、価格(Cost)、納期(Delivery)

ナブテスコグループの価値創造プロセス(解説)

ナブテスコグループは、価値創造プロセスの全体像をステークホルダーの皆さまと共有することを重視しています。企業として社会的責任を果たし、持続的な成長の実現に取り組む姿をご理解頂くことは、「経営の透明性の確保」に重要な意味を持つからです。このセクションでは、11～12ページの図について、当社グループの価値創造ストーリーを解説します。



MISSION

「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。

当社グループは、「企業理念」「ナブテスコの約束」「行動指針」「行動宣言」からなる「ナブテスコ ウェイ」を制定しています。ナブテスコグループのマネジメント、社員一人ひとりが「ナブテスコ ウェイ」を実践することを通じて、「行動宣言」に掲げる「ステークホルダーの夢を実現」することを追求しています。当社グループへの長期的な期待(夢)に誠実に応えていくことにより、ステークホルダーに対する提供価値の拡大を追求し、利益を伴う持続的な成長を実現してまいります。

外部環境

当社グループは、BtoBビジネスの領域において機械部品関連製品の製造・販売・アフターサービスを営んでいます。そのため、最終製品市場を含めた市場動向の変化やリスクに適切に対応することが不可欠です。同時に、各事業を通じた社会課題解決への貢献と世界共通の社会課題への対応を成長機会と捉えています。

● ニッチ市場で高シェアを持つ各事業での成長機会

ニッチ市場で高シェアを持つ各事業においては、安定、成熟している先進国市場での着実な需要獲得が見込まれます。また、当社グループの売上高の約半数は海外向けであり、国内向け売上高にもお客さまの製品に搭載される間接的な輸出が含まれています。そのため、変化が速く、変動幅の大きい新興国市場での需要伸長の取り込みが成長機会につながります。

また、IoT社会の到来やAIの進化による製造業のエンジニアリング革新の進展などにより、機械部品関連製品へのメカトロ化、システム化ニーズが高まっています。こうした技術的なニーズへの対応は当社グループ製品の付加価値向上につながります。

● 事業を通じた社会課題解決への貢献機会

当社グループの事業は、「ものづくり・まちづくり・再生エネルギー」「人や物の移動」「日常生活・福祉」「生活用品の生産」など幅広い領域に関連しており、完成品メーカーへの機械関連部品・システムの提供、完成品メーカーのユーザー企業へのMRO(Maintenance、

Repair、Overhaul)サービスを通じて、主に以下の社会課題解決に貢献しています。

■ 事業を通じた社会課題解決への貢献機会

ものづくり・まちづくり・再生エネルギー	・少子高齢化・働き手の減少に伴う「ものづくり現場」での自動化・省力化ニーズ ・風力発電機器の提供による再生エネルギー活用ニーズ ・環境負荷を抑制する製品ニーズ
人や物の移動	・乗り物の安全性・快適性向上ニーズ
日常生活・福祉	・公共空間の安全性・快適性向上ニーズ ・高齢者・障がい者・介助者の安心な移動ニーズ
生活用品の生産	・食品・日用品の安全性向上ニーズ ・食品・日用品包装の省資源化ニーズ
事業活動全般	・健全な職場環境の実現に向けた社会的なニーズ

● 「経営の透明性の確保」への要請の高まり

ESG(環境・社会・ガバナンスに基づく)投資の運用資産額の拡大に伴い、持続的な企業価値向上への説明責任の重要性が高まっています。また、事業のグローバル展開が進むなかで、リスクマネジメント・コンプライアンス対応範囲も拡大しています。

当社グループは、持続的な成長の実現に取り組む姿をステークホルダーの皆さまにご理解頂くことが「経営の透明性の確保」に重要な意味を持つものと認識しています。

価値創造を支える経営資源

当社グループのビジネスを支える経営資源には、「関係資本」「財務資本」「技術・製造資本」「人的資本」「組織資本」があります。中でも重要なのは、お客さま、また株主・投資家の皆さまをはじめとする外部ステークホルダーとの信頼関係である「関係資本」です。「関係資本」と他の4つの資本は相互に補完しあう関係にあり、事業活動、財務マネジメントおよびESG課題解決の取り組みを通じて、各資本に紐づく価値を創出しています。

関係資本

●お客さまとの関係

当社グループのお客さまは、ものづくりやインフラ整備など幅広い領域にまたがっています。グローバルに事業を展開し、社会的責任を高度な水準で果たされている優良なお客さまからのレベルの高いご期待に、長期に亘り応え続けることで培ってきた信頼が、事業活動のベースとなっています。こうした優良な顧客基盤は、当社の過去、現在、将来にわたる持続的な収益の源泉となっています。

■セグメント別の主なお客さま

コンポーネントソリューション	産業用ロボットメーカー、FA機器メーカー 建設機械メーカー 等
トランスポートソリューション	輸送機メーカー、 鉄道・海運・航空事業者 等
アクセシビリティソリューション	大手ゼネコン、建設工事会社 等
マニュファクチャリングソリューション	食品メーカー 等

●株主・投資家との関係

当社グループは、株主・投資家の長期的な期待に応えるべく資本コストを意識した規律ある経営を進めています。当社の株主構成は、外国人株主による保有が過半数(2017年12月末現在:51.8%)を占めています。また、当社グループの成長性を評価いただき、長期間

●主なリスク

全社横断的なリスクマネジメントを担う「リスクマネジメント委員会」にて、リスクアセスメント結果に基づく全社的的重大リスクを特定し、それらの対策を審議しています。2017年度に特定した主なリスクは以下のとおりです。

1. 経済、市場の動向に関するリスク
2. 海外事業展開に関するリスク
3. 大規模災害に関するリスク
4. 為替相場の変動に関するリスク
5. 調達に関するリスク
6. 製品品質に関するリスク
7. 競合に関するリスク
8. 情報セキュリティに関するリスク
9. 知的財産に関するリスク
10. 法令・規制に関するリスク
11. 環境に関するリスク
12. 企業買収等に関するリスク
13. 固定資産の減損に関するリスク

●世界共通の社会課題に基づく成長機会

当社グループは、グローバルに事業展開する企業として、国連の「持続的な開発目標(SDGs)」への貢献を通じて、自らの社会的責任を果たすことが、持続的な成長を実現する上での不可欠な手段であると認識しています。マテリアリティ(重要なCSR課題)への取り組みにより関連するSDGsターゲットに貢献してまいります。

ビジネスモデル

当社グループは、多様な経営資源を事業活動に投入し、製品・サービスを提供しています。また、財務マネジメント、ESG課題解決の取り組みを通じて、自社およびステークホルダーへの提供価値の拡大をはかっています。以下、価値創造プロセスにおけるビジネスモデルの詳細について、主な経営資源のインプット、アウトプット(主な製品・サービス)、アウトカム(生み出される価値)の流れをご説明します。



ナブテスコグループの価値創造プロセス(解説)

でのグロース投資[※]を行う国内外の機関投資家による保有水準が高い特徴があります。これら国内外の投資家との積極的な対話を経営の高度化に活用しています。

※グロース投資:企業の成長性に着目する投資手法

● サプライヤーとの関係

当社グループは、約1,000社の多様な規模のサプライヤーより、主に金属部品、電子電装部品等の購入、機械加工、組立加工の委託等の取引を頂いています。サプライヤーとの取引は、コスト構造やQCDパフォーマンスに影響を与える重要なファクターです。中長期的な成長の実現には、持続的なサプライチェーンの確保が不可欠であり、適正なコスト構造に基づく公平・公正・公明な取引を通じて、サプライヤーとの緊密な協働体制を構築しています。

● 地域コミュニティとの関係

当社グループは、国内15社、海外44社の連結子会社によるグローバルな生産・販売ネットワークを有しており、操業する地域や事業と関わり深い分野での交流・連携を通じた、地域コミュニティとの良好な関係を重視しています。従業員の多くが工場や販売拠点の近隣に居住しており、当社グループのブランド向上には、従業員の満足度を高める効果があるほか、将来的に優秀な人財の確保につながる効果が期待されます。企業市民として、グローバルに各地域・社会における社会課題の解決に貢献することが、長期的な企業価値向上の基盤となっています。

財務資本

当社グループは、健全な収益性を有する事業ポートフォリオと規律ある財務マネジメントにより、過去5年平均で約200億円超の営業キャッシュ・フローを継続的に計上しています。こうした安定的なキャッシュ・フローが成長投資やステークホルダーへの利益還元の原因となっています。

技術・製造資本

当社グループは、高いシェアを持つ各事業においてお客さまの製品開発プロセスと一体となった製品・サービスの開発体制を有しています。その根底となる技術的な基盤は独自の「モーションコントロール技術」です。お客さまの高いご要望に応え続けることで蓄積し

てきた切削加工技術、組立加工技術、流体制御技術などの技術基盤に加え、表面処理・熱処理技術、CAE解析技術、積層造形技術等をはじめとする最先端の要素技術の幅広い集積が「モーションコントロール技術」のベースとなっています。

生産面では、例えば中大型産業用ロボット向け精密減速機のように市場シェアNo.1の事業において、中長期的に増加する需要を十分に満たす生産能力を確保しており、各事業における安定供給責任を果たす地産地消の生産体制が参入障壁として機能しています。

さらに、当社グループでは、製品を構成する技術やアイデア、設計や製造のノウハウなど競争力の源泉となる「コア価値(コアコンピタンス)」を特定し、「非公開情報として保護するもの」、「特許などで権利化していくもの」などに分類し、グローバルに保護する仕組みを有しています。技術・生産面でのコア価値を確立し、その維持・強化をはかる取り組みが長期的な競争力の源泉となっています。

人的資本

● 企業価値向上に向け、多様な専門性を発揮する経営層

ナブテスコ ウェイの「行動指針」【トップマネジメント編】には、経営層が「ナブテスコブランド(企業価値)を向上させる経営を実践する」ことが明文化されています。経営層に選定されるメンバーはいずれも企業価値向上をリードする強い意志を有しています。また、3名の独立社外取締役を含む取締役会メンバーは、財務、法務・コンプライアンスなど経営管理・リスク管理全般における見識に加え、技術、事業に関する専門知識を有しています。このように、企業経営全般、グローバルビジネスの推進に向けた多様な専門性を有する取締役会メンバーが、持続的な企業価値向上に向けた経営の監督を担っています。

● 品質を重視し、共創・競争・共有意識を有する多様な人財

当社グループは「品質大学」をはじめとする「ものづくり品質」に関する独自の教育体系を構築しています。仕組化・定常化された品質教育が、高品質な製品を生み出す人財の育成につながっており、お客さまへの価値創造の要となっています。

2017年12月末時点の社員数は、連結7,591名、単体2,256名となっており、事業の拡大により増加基調にあります。単体社員のうち、旧帝人製機・旧ナブコ出身者およびナブテスコ設立後の中途・新卒採用者の構成が約1/3ずつとなっています。多様な背景を持つ人財が「共創・競争・共有意識」を有する点も当社の特徴のひとつです。

組織資本

当社グループは、カンパニー制および執行役員制を採用しています。各事業部門が独立採算を意識しながら、自律的な意思決定を行っており、それぞれの事業環境に沿った迅速な執行体制が整っています。

グループ横断的な経営管理については、マネジメント・コミッティを通じてCEOが業務執行に関する意思決定を行い、取締役会は、基本方針・戦略の策定、重要業務の執行に関する決定、業務執行の監督を担っています。

このほか、コンプライアンス委員会、CSR委員会、グループ品質・PL(製造物責任)委員会、グループESH(環境・安全・健康)委員会、リスクマネジメント委員会等を取締役・執行役員がリードし、グループ横断的なESG課題に取り組む体制が整備されています。

このように、当社グループでは、業務執行の迅速性や機動性を維持し、持続的な企業価値向上に資する透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制が確保されています。

BUSINESS ACTIVITIES

持続的な成長に向けた活動

当社グループは、BtoBビジネスの幅広い領域で完成品を提供しているお客さまに製品・サービスを提供しています。各製品・サービスは、お客さまの先のお客さまによる使用を通じて、社会との関係性を有しています。

同時に、当社グループは、財務マネジメントやESG課題解決への横断的な取り組みを通じて、自社およびステークホルダーへの提供価値の拡大をはかっています。

OUTPUT

主要事業と主な製品・サービス

当社グループは、BtoBビジネスの領域において、人々の暮らしや社会基盤を支える製品・サービスをお客さまに提供しています。事業を通じて社会課題解決への貢献をはかることが、お客さまを含むステークホルダーとの信頼関係の構築につながると考えています。各セグメントの概要および社会との関係性は以下の通りです。

「コンポーネントソリューション」セグメントの精密減速機事業、油圧機器事業は、OEM生産を中心とする事業であり、主に「ものづくり、まちづくり、再生エネルギー」の領域で社

会との関係性を有しています。両事業は、生産・販売の増減による収益性への影響が相対的に大きく、資材調達における共同購買や生産要員の相互融通など、セグメント内でのシナジー効果が期待できます。

「トランスポートソリューション」セグメントの鉄道車両用機器事業、航空機器事業、商用車用機器事業、船用機器事業は、「人や物の移動」の領域で社会との関係性を有しています。いずれもMRO(Maintenance, Repair, Overhaul:アフターサービス事業)を展開していることから、MRO拠点の共有やノウハウ共有などによるシナジー効果が期待できます。

「アクセシビリティソリューション」セグメントは、福祉機器事業を含む自動ドア事業単一のセグメントであり、「日常生活と福祉」の領域で社会との関係性を有しています。自動ドア事業では、M&Aによって販売・サービスネットワークを拡充し、バリューチェーン(製造、販売、施行・保守・サービス)拡大により製販一体化による収益改善を追求するビジネスモデルを採用しています。

「マニュファクチャリングソリューション」セグメントは、包装機事業が主な事業であり、「生活用品の生産」の領域で社会との関係性を有しています。

■(参考)セグメント変更

当社グループは、2017年12月期よりセグメントの区分を変更しました。新セグメントへの移行により、事業間のシナジー創出に積極的に取り組んでまいります。

旧セグメント		新セグメント	
セグメント	主要事業	セグメント	主要事業
精密機器	精密減速機	コンポーネントソリューション	精密減速機
	新エネルギー機器		油圧機器
輸送用機器	鉄道車両用機器		新エネルギー機器
	商用車用機器	鉄道車両用機器	
	船用機器	航空機器	
航空・油圧機器	航空機器	トランスポートソリューション	商用車用機器
	油圧機器		船用機器
産業用機器	自動ドア(福祉機器)	アクセシビリティソリューション	自動ドア(福祉機器)
	包装機	マニュファクチャリングソリューション(その他)	包装機

ナブテスコグループの価値創造プロセス(解説)

Operational Excellence実現に向けた取り組み

当社グループは、財務戦略のみならず、ものづくり現場の革新、組織の活性化を通じて、収益性・効率性の向上とともに、事業活動での競争優位性の構築を追求しています。

同時に、経済合理性を前提としながら、ESG課題への体系的な取り組みを推進することで価値創造の持続性をはかり、高度化するステークホルダーのご期待に応えてまいります。こうした取り組みを通じて、オペレーション基盤の強化をはかる「Operational Excellenceの実現」に努めています。

財務マネジメント

財務面では、「ROE15%達成」に向け資本効率の改善に努めています。また、安定的なキャッシュ・フロー創出力を維持し、積極的な成長投資と安定的・機動的な株主還元を実行してまいります。

ESG課題解決への取り組み

当社グループは、「経営の透明性の確保」と「安全・安心・快適の提供」をマテリアリティ(重要なCSR課題)と位置づけており、ESGの幅広いテーマに体系的に取り組むことで、SDGs達成に貢献してまいります。

OUTCOME

生み出される価値

諸資本の投入と持続的な成長に向けた活動を通じて、自社および外部のステークホルダーに対して価値を持続的に創造していきます。

関係資本

当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
お客さまとの信頼関係 ● 市場シェアに裏付けられる顧客基盤 各事業での市場シェアは、お客さまからの信頼に基づく顧客基盤の証であり、社会	● 顧客要請に応えるQCDパフォーマンス お客さまへの提供価値は、そのご期待や信頼に応え続けることです。お客さま


当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
に提供する価値の広がりをもたらします。 当社グループでは、健全な収益性を確保した上で、国内外の製品市場においてトップクラスの市場シェアを有しています。リーディングポジションゆえの情報収集力を活かし、さらなるニーズを察知することで、事業を通じた社会課題の解決に貢献してまいります。	のQCD(品質・コスト・納期)要請に応える付加価値の高い製品・サービスを提供することで、お客さまご自身のQCDパフォーマンスの向上に貢献することを追求しています。
株主との信頼関係 ● 経営陣への信任と高いESG評価 株主総会での取締役選任賛成比率を、経営陣への信任度合いを示す指標の一つと捉えています。過去5年間の同比率は一貫して国内上場企業の平均を上回る98%以上の水準で推移しており、経営陣への信任の現れと捉えられます。 また、当社グループは国内外の主要なESG株価指数に採用されているほか、ESG評価機関からの高評価を獲得しています。今後も長期運用を行う株主・投資家やESGを重視する投資家の視点を対話により吸収し、価値創造の高度化に活用してまいります。	● ステークホルダーとの連携の強化 経営の透明性の確保をはかり、持続的な価値創造プロセスを構築することは、株主・投資家による当社株式への投資機会の提供につながります。また、積極的な対話はステークホルダーとのパートナーシップの強化にもつながります。関係資本の充実を通じて、世界共通の課題であるSDGsの達成に向け、SDGsの「目標17」に掲げられる「SDGs達成のための仕組みと国際協力の強化」に貢献してまいります。
サプライヤーとの信頼関係 ● 責任あるサプライチェーンの構築 当社グループは、公正・公平・公明な取引を通じたサプライチェーンでの社会的	● バリューチェーン強化による相互成長 当社グループは、「サプライヤーのQCD向上は当社グループのQCD向上そのも

当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
<p>責任の遂行を追求しています。</p> <p>「ナブテスコグループCSR調達方針」へのご理解を通じて今後もサプライヤーとの信頼関係を基礎に、「責任あるサプライチェーン」を構築することで、価値創造の持続性を高めてまいります。</p>	<p>の」との認識のもと、自社を含めたサプライチェーン全体でのQCDパフォーマンス向上を追求しています。このように、サプライヤーの皆さまとの協働によるバリューチェーン強化が相互成長や取引機会の拡大につながるものと認識しています。</p>

地域社会との信頼関係	「環境・教育・福祉」分野での貢献
<p>● 企業市民活動を通じたブランド向上</p> <p>地域コミュニティの社会課題解決に貢献する企業市民活動は、当社グループのブランド向上につながります。また、企業市民活動は、当社グループ社員にとっても、事業と関わりある分野での社会課題解決への貢献に対するチャレンジ精神や変革意識を醸成する機会であると捉えています。こうした取り組みは、事業を展開する地域での信頼の獲得や将来的な人財の確保の上で重要な意味を持っており、長期的な企業価値向上の基盤となるものです。</p>	<p>● 「環境・教育・福祉」分野での貢献</p> <p>当社グループは、事業と関連性の高い3つの重点活動分野(環境・教育・福祉)で保有するリソースや知見を活用した企業市民活動を展開しています。これらは当社グループのマテリアリティ(重要なCSR課題)に合致しており、幅広いSDGsのターゲットに関連しています。</p> <p>グローバルな企業市民として、各地域コミュニティにおける社会課題への貢献を通じて、地域社会の長期的な振興に貢献してまいります。</p>

【関連するSDGs項目】

当社グループの関係資本の充実、SDGsのターゲット17に掲げられる「SDGs達成のための仕組みと国際協力の強化」への貢献につながります。



17 パートナシップで目標を達成しよう

当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
<p>● 成長投資を支える強固なバランスシート</p> <p>強固なバランスシートは成長投資と従業員や株主への安定的な利益の還元を持続的に実行する要となります。当社グループは、格付機関から取得しているA格の維持を前提に、資本効率の改善と規律ある財務マネジメントを行っています。この結果、過去5年平均の自己資本比率は58%となっており、着実な成長投資と安定的な利益還元を維持することが十分に可能な水準を保っています。</p>	<p>● 資本効率の改善と安定的な利益還元</p> <p>当社グループは、中期経営計画(中計)期間において「ROE15%の達成」を経営によるコミットメントとしています。2017年12月期の実力値ベースのROEは14.3%*とコミットメント達成の途上ではありますが、日本の上場企業の平均的な水準を上回っており、改善傾向にあります。</p> <p>また、中計では「配当性向35%以上」をもう一つのコミットメントとしています。ここ数年の配当額は、利益成長に沿って着実に増加しており、配当性向も35%以上の水準を維持しています。</p> <p>*関連会社ハーモニック・ドライブ・システムズによる持分法投資利益の寄与を除外。</p>

技術・製造資本	安全・安心・快適の提供
<p>● 新商品の創出と競争力の高い生産体制</p> <p>技術・製造資本の充実、多様化、高度化するお客さまニーズへの対応による既存事業での競争力強化とメカトロ化・システム化製品の提供による付加価値向上につながります。また、オープンイノベーションや知財情報を活用した技術マーケティング(IPランドスケープ)、技術を獲得する戦略的なM&Aを通じた新商品・新サービス開発の推進も新たな事業基盤の構築につながります。</p>	<p>● 安全・安心・快適の提供</p> <p>製造業である当社グループにとって、「安全」には3つの側面があります。それは、「安全に製品をつくる」こと、「安全な製品をつくる」こと、さらに「製品を使い続けて安全である」こと。このような考えのもと、ものづくりの現場での幅広い取り組みを通じて「安全・安心・快適の提供」を追求しています。</p> <p>また、当社グループは、高度な環境マネジメントを行っています。なかでも、世</p>

ナブテスコグループの価値創造プロセス(解説)

当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
さらに、生産力強化、生産管理力強化、調達力強化をはじめとする独自の「ものづくりイノベーション」は、生産面での圧倒的な競争優位性の構築を目的としたものであり、グローバルな競争を勝ち抜く土台となるものです。	界共通の課題である気候変動問題については、CO ₂ 排出量の長期削減目標を設定し、対応を加速しています。
<p>【関連するSDGs項目】</p> <p>当社グループの技術・製造資本の充実、右のSDGsのターゲットへの貢献につながります。</p>	     

人的資本

● **ナブテスコウェイを実践する社員の定着**
 当社グループは、ナブテスコウェイの浸透活動を継続し、社員の自己実現を促進しつつ、グループ全体の一体感の醸成をはかっています。長期的な競争力の維持・向上には人財の定着が不可欠ですが、自己都合退職率は1%程度と低水準で推移し、当社の働きやすさを示しています。

● **安全で働きやすい職場の確保**
 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。当社グループは、「ナブテスコグループ倫理規範」「ナブテスコグループ人権方針」に則り、人権尊重に取り組むほか、働き方改革やダイバーシティの促進による組織のさらなる活性化を追求しています。こうした取り組みを通じて、安全で働きやすい職場を確保することが、健全で持続的な雇用機会の創出につながるものと認識しています。

当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
<p>【関連するSDGs項目】</p> <p>当社グループの人的資本の充実、右のSDGsのターゲットへの貢献につながります。</p>	     

組織資本

● **グローバルなコンプライアンス体制に基づく倫理観の高い企業文化**
 グローバルに事業を展開する当社グループにとって、コンプライアンスは、事業活動を通じて企業理念を実現するために欠かせない基盤です。事業活動を支えているのは、社員一人ひとりの高い倫理観と透明性に基づく行動であり、コンプライアンスは顧客からビジネスパートナーとして選ばれるための最も重要な前提条件の一つです。倫理観の高い企業文化の醸成に向け、「ナブテスコグループ倫理規範」をグローバルに適用し、全社員への研修等を通じて、コンプライアンス意識の向上に努めています。

● **取締役会の自律的な機能向上による経営の透明性の確保**
 当社グループはステークホルダーの皆さまからの長期的な信頼を獲得することを重視し、取締役会の機能向上に向け、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。2017年度においては、取締役会の人数・構成が適切であること、自由闊達で建設的な議論ができていますこと等、総じて肯定的な評価が確認されました。一方で、取締役会の議論の進め方については、成長戦略等経営の重要課題への十分な審議時間の確保、そのための下位機関への更なる権限委譲、取締役会運営の一層の効率化等の課題も浮かび上がってきております。

今後も、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。

経営戦略とパフォーマンス

価値創造の流れを戦略的に追求していくことにより、中期経営計画(中計)におけるコミットメントを達成してまいります。

当社グループは、2017年12月期より、2020年12月期を最終年度とする中計を推進しています。ニッチ市場で高シェアを持つ各事業における成長機会、事業を通じた社会課題解決への貢献機会等を適切に捉え、持続的成長を実現するべく、Market Creation、Technology Innovation、Operational Excellenceを経営戦略の柱としています。

Market Creationでは、新市場の獲得に向け、海外展開、新分野の開拓を加速しています。Technology Innovationでは、既存のコンポーネント(機械部品)製品から新たなソリューションの創造に取り組んでいます。Operational Excellenceでは、生産改革、業務改革による収益性向上と組織の活性化、人材活用の高度化によるオペレーション基盤の強化を進めています。それぞれの柱における効果を最大化すべく、積極的に資源配分を行います。

中計の遂行を通じて、ステークホルダーに以下の3つを経営によるコミットメントとしてお約束しています。

コミットメント

「ROE15%達成」

「配当性向35%以上」

「ESG課題の解決に注力」

長期ビジョン

当社グループは、価値提供の領域拡大に取り組み、中計の最終年度である2020年度には、長期ビジョンで策定(2012年)した当社のありたい姿「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」を目指してまいります。

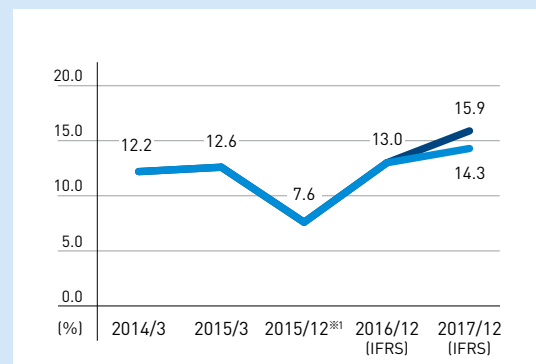
<2020年度の目指す姿>

「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

財務ハイライト

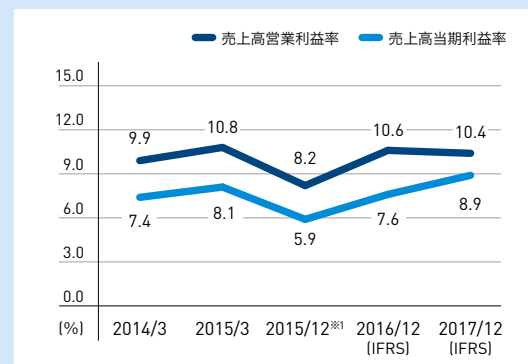
ROE



(注) 2017(ハーモニックドライブ社の海外子会社取得による持ち分法利益を含む/除く)

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

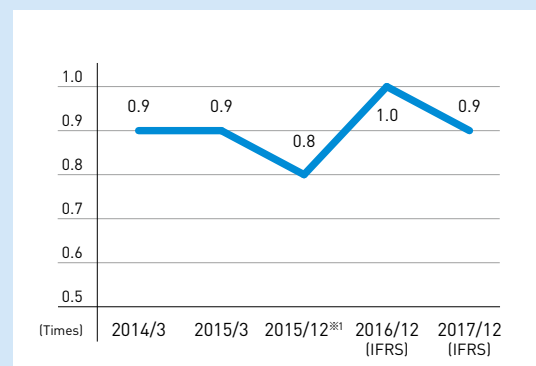
売上高営業利益率/売上高当期利益率^{※2}



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

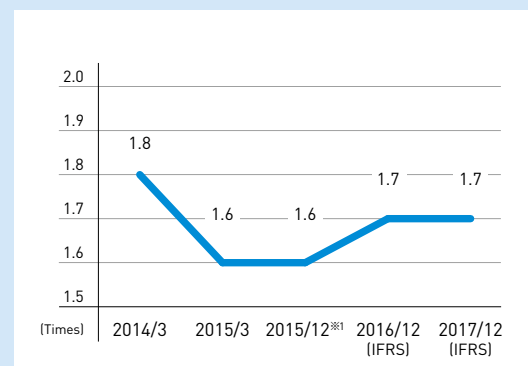
*MRO: Maintenance, Repair, Overhaul

総資産回転率



総資産回転率の改善には、経営資源の効率的な活用が不可欠です。過去5年間の水準は0.9回程度で推移しており、その改善に努めていきます。現在、当社では、生産技術力、生産管理力、調達力の強化をはじめとする「ものづくりイノベーション」の推進をグループ内に横断的に展開しています。事業資産の有効活用に向けて、AIやIoTを活用したデジタル化・見える化や自動スケジューリングによる最適生産管理の導入や「物流改革」を推進しており、ROICツリーを活用しながら、ものづくり面での競争力強化をはかり、事業資産の稼働率向上に努めてまいります。

財務レバレッジ



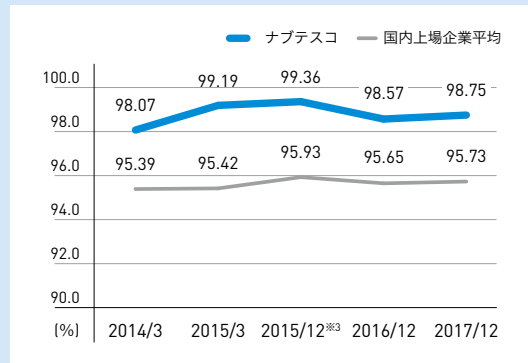
当社は、長期価値創造を支えるバランスシートの健全性を確保するため、信用格付A格維持を方針としています。一方、毎年の着実な利益計上を重ねるなかで自己資本が増加傾向で推移しており、資本効率のさらなる改善に向け、手元資金残高の抑制や必要に応じた財務レバレッジの活用を検討してまいります。さらに、内部留保の効率的な活用をはかるべく、設備投資、研究開発、M&Aなどの成長投資を加速するとともに、安定的かつ機動的な株主還元を可能とする財務マネジメントを実践してまいります。

※1 2015年12月期より決算期を変更したため、2015年12月期の決算は当社および日本国内連結子会社につきましては9ヵ月(2015年4月~12月)、海外連結子会社につきましては12ヵ月(2015年1月~12月)を連結対象期間とした数値となります。

※2 親会社株主に帰属する当期純利益。

非財務ハイライト

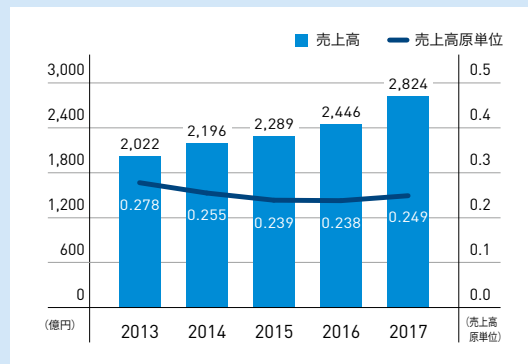
取締役選任賛成比率



(注)取締役選任賛成比率の当社データは、当社の各期定時株主総会における取締役の賛成比率を集計し作成。国内上場企業平均データは、上場企業の臨時報告書の賛成比率を集計し作成。

当社は、持続的な価値創造に向け経営の高度化をはかる上で、株主の皆さまとの信頼関係を重視しており、株主総会での取締役選任賛成比率を、経営陣への信頼度合いを示す指標の一つと捉えています。過去5年間の同比率は一貫して国内上場企業の平均を上回る97%以上の水準で推移しており、新経営体制への移行に際して、2018年3月総会では98.75%のご支持を頂きました。今後も、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を通じて、「経営の透明性の向上」をはかり、株主の皆さまのご期待に応えるべく企業価値の向上を追求してまいります。

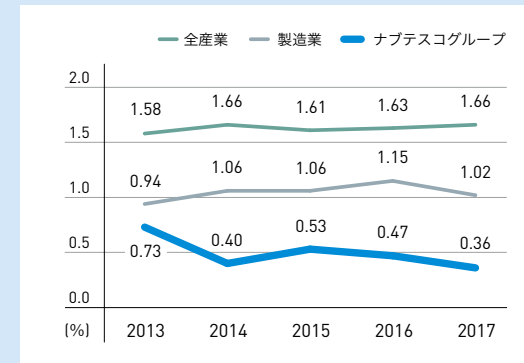
グローバルCO₂排出量売上高原単位



当社は、マテリアリティに基づく気候変動問題への取り組みとして、温室効果ガス排出量の削減や省エネ活動を推進しています。グローバルCO₂排出量売上高原単位は低下傾向で推移していますが、成長の持続をはかりながらCO₂排出量の削減を両立すべく、先進環境技術を採用した工場や再生可能エネルギー設備の導入を進めています。2016年度には、2020年度までの中期目標(9%以上削減)に加え、2030年度(30%削減)、2050年度(80%削減)の長期目標を設定しました。今後も一層の省エネや“創エネ”活動を通じて、中長期目標の達成に努めてまいります。

※中長期目標は、2015年度実績を基準とする削減比率。

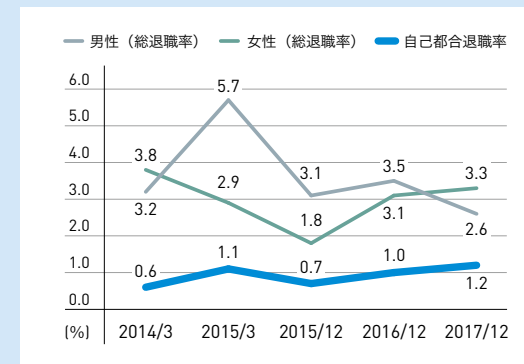
労働災害発生率(度数率)^{※4}



(注)全産業平均、製造業平均データは、厚生労働省「平成29年労働災害動向調査」より掲載。

(注)2017年10月に東大阪労働基準監督署が労働災害(過労自死)を認定したことを受け、2014年3月期の労働災害発生率(度数率)のデータを選及修正しています。

自己都合退職率^{※5}



当社では、安全は事業活動の基本要件であり、安全をすべてに優先させる方針を取っています。労働災害撲滅への取り組みは、社員の生活を守り、持続的な価値創造の基盤となるものです。過去5年間に於いて、労働災害発生率は国内の全産業、製造業平均を下回って推移しています。しかし、独自の目標である「通勤災害を含めた労働災害ゼロ」には達していません。目標を達成するには、それぞれの職場が安全文化を醸成する組織となる必要があります。そのため、これまで行ってきた個別の災害原因への対処に加えて「安全文化醸成活動」を展開し、ナブテスコ流の安全文化を作り上げる活動に取り組んでいます。

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

※3 2015年12月期の非財務データ報告対象期間は、2015年1月1日～2015年12月31日。 ※4 集計範囲はナブテスコ単体および国内連結対象子会社。 ※5 集計範囲はナブテスコ単体。

コミットメントの達成を目指し、
中長期的な競争基盤を強化してまいります。



代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

寺本 克弘

コミットメント

01 ROE15%達成

02 連結配当性向35%以上

03 ESG課題の解決に注力 ※ESG:環境・社会・ガバナンス

2017年度の振り返りと今後の見通し

新たな4か年中期経営計画をスタートした2017年度の連結業績は、売上高・利益ともに期初の予想数値を大幅に上回り、過去最高値を更新する増収・増益を遂げました。

営業状況をセグメント別に振り返ると、全てのセグメントが前期実績を上回る受注高を確保する中、特に売上高・利益の伸びを大きく牽引したのは、コンポーネントソリューション事業の躍進です。生産設備の自動化ニーズの拡大を受け、産業用ロボット向けおよび一般産業向けの精密減速機が著しく伸長し、また中国における建設機械需要の回復により、油圧機器も好調に推移したことが増収・増益の要因となりました。

なお精密減速機事業では、需要拡大に対応すべく、津工場および中国常州市にある納博特斯克(中国)精密機器有限公司の工場の増強を進めており、当期中に両工場を合わせた生産能力を年産64万台から同76万台に引き

上げました。2020年にはこれを同120万台まで拡充していく予定です。

トランスポートソリューション事業は、航空機器が民間航空機向けでB777の新機種への切り替えの端境期となり、船用機器が造船市況の低迷、鉄道車両用機器が中国高速鉄道の国産化シフトによる影響を受けたことから、減収・減益となりました。

アクセシビリティソリューション事業は、自動ドアの堅調な需要により国内販売会社の連結子会社化も寄与し、増収となりました。しかし利益の伸びについては、北米子会社における経営統合プロセスの遅れが響き、小幅にとどまりました。

その他の事業に区分する包装機は、省人化ニーズの高まりを受け、国内市場向け・東南アジア市場向けともに順調な伸びを示し、増収・増益となりました。

2018年度の事業環境は、生産設備の自動化ニーズ、中国建機市場の需要拡大を想定しており、当社グループ

においては、引き続きコンポーネントソリューション事業の好調が業績を牽引していく見通しです。トランスポートソリューション事業は、中国地下鉄向け車両用機器の拡大により、売上・利益の回復が期待できる状況です。アクセシビリティソリューション事業は、プラットホーム用自動ドアの伸びによる増収を予想していますが、建物用自動ドアのフルモデルチェンジへの戦略投資を実施するため、利益の増加については保守的に予想しています。

以上を前提に2018年度の連結業績は、売上高・利益ともに2期連続の過去最高更新を見込んでいます。

なお当社グループは、2020年度における連結業績のイメージとして「売上高3,300億円」「営業利益420億円」「当期利益300億円」を参考値に掲げていますが、足もとにおける業績拡大ペースを踏まえ、2018年度後半には参考値の見直しを検討します。

CEOメッセージ

中期経営計画の進捗

中期経営計画における全社戦略の3テーマである「Market Creation」「Technology Innovation」「Operational Excellence」については、いずれも今後の展開に向けた布石を打ち、体制を整えることができたと思っています。

「Market Creation」では、2017年5月に欧州地域統括会社をドイツに設立しました。これにより現地子会社へのリソース配分の円滑化や経営効率の向上を図り、欧州市場での事業展開を拡大していきます。

また、2017年1月に東南アジアにおける当社グループ製品の販売・アフターサービスを手掛ける拠点をタイに設立しました。前期に設立したインドの輸入・販売・アフターサービス拠点も事業を本格稼働させています。中国

では、鉄道車両用機器の新たな需要を獲得すべく、地下鉄向けの営業強化に着手しました。

「Technology Innovation」では、2017年3月にドイツOVALO社の全株式を取得し、同社およびその子会社であるadcos社を連結子会社化しました。今後、両社が持つモーター/コントロールユニット一体製品の開発能力を吸収・活用し、当社グループ製品のシステム化やメカトロニクス化を加速していく考えです。

また2017年10月には、神戸に駐在していた技術本部全部門を京都に移転・集約し、「ナブテスコR&Dセンター」を新たな拠点名称とするオープンイノベーション志向の研究開発体制を築きました。

「Operational Excellence」では、生産現場における自動化・ロボット導入を促進し、2020年までに10%の生産性向上を目指す活動を開始しました。間接部門におい

てもRPA(業務自動化)ツールを導入した効率改善と作業負担の軽減に向けて検討を開始しています。

コミットメント

中期経営計画では、4年間で実現していくコミットメントとして「ROE15%達成」「連結配当性向35%以上」「ESG(環境・社会・ガバナンス)課題の解決」を掲げています。

「ROE15%達成」については、2017年度の連結業績におけるROEは15.9%に達したものの、これには関連会社へのハーモニック・ドライブ・システムズによる持分法投資利益が寄与しており、当社グループ事業の実力値では14.3%となっています。引き続き収益性の高さを維持しつつ、資産効率性の改善に努め、ROEの上昇を目指します。

「連結配当性向35%以上」については、今回の期末配



当は1株当たり38円とさせていただきます。これにより2017年度の年間配当額は、中間配当の同34円と合わせて同72円(前期比22円の増配)、連結配当性向は35.3%となりました。2018年度の年間配当額は、同73円(中間配当同36円、期末配当同37円)を予定しています。「ESG(環境・社会・ガバナンス)課題の解決」についてもコストを掛けた取り組みを進めております。

環境面では、2017年度の環境設備投資を前期の約2.3倍に拡大し、航空機器事業の岐阜工場新設棟における地熱空調システムや無排水システムの導入などを進めました。2018年度は、環境設備投資をさらに当期の約1.7倍に引き上げ、新設工場の環境対応のみならず、既設工場においても太陽光発電パネルの設置などを拡大していきます。

当社グループは、こうした取り組みを通じてグローバ

ルな生産活動におけるCO₂排出量の削減を果たすべく、2030年に30%減、2050年に80%減とする削減目標(2015年度比)を策定しました。2017年7月には、このうちナブテスコ単体の削減目標が国際的イニシアチブ「Science Based Targets」より、「パリ協定」の「2°C目標」達成に必要な脱炭素化のレベルと整合する目標として承認されました。

また、社会面では「働き方改革」の推進に注力し、2017年8月に設置した業務改革推進室を中心に取り組みを進めてきました。業務効率の改善に向けて実施した全社アンケートでは、7,000件を超える「業務のムダ取り」の案が寄せられています。そうした取り組みと並行して、先に述べました生産現場の自動化・ロボット導入や間接業務におけるRPAツールの活用など、コスト投入効果が見込める部分には積極的にコストをかけ、改革を進めています。

そしてガバナンス面では、経営の透明性を高めるべく、取締役会の諮問機関として「指名委員会」「報酬委員会」「コンプライアンス委員会」を設置し、取締役会の実効性を確保しています。なお2018年度からは、一層の企業価値向上を図るべく3本部(企画本部・総務人事本部・コンプライアンス本部)を廃止し、直轄型組織としました。

当社グループは、今後も「利益ある成長」を常に念頭に置き、事業の拡大に必要な戦略投資を実施しながら、着実に前進し続けていきます。

ステークホルダーの皆さまに置かれましては、当社グループの将来における発展にご期待頂き、今後とも末永いご支援を賜りますようお願い申し上げます。

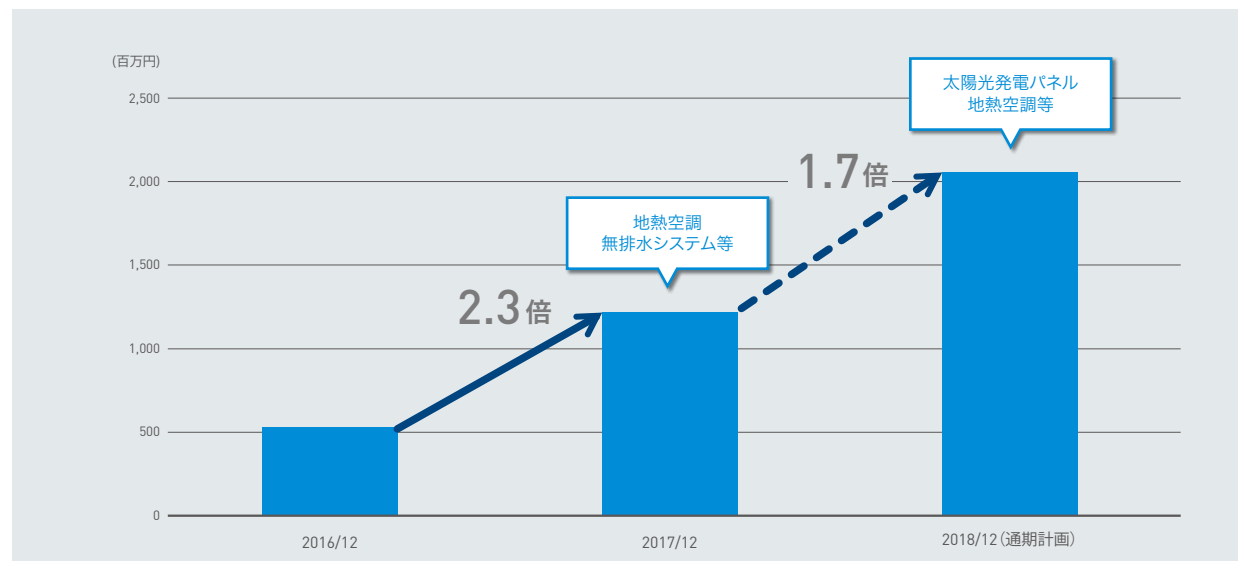
中期経営計画参考値

	2016年 12月期 実績(IFRS参考値)	2017年 12月期 実績(IFRS)	2020年 12月期 参考値(IFRS)
売上高	2,450億円	2,824億円	3,300億円
コア営業利益*1	252億円	292億円	420億円
営業利益	260億円	295億円	420億円
当期利益*2	186億円	251億円	300億円

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

*2 当期利益=親会社の所有者に帰属する当期利益

環境設備投資額の推移





持続的な価値創造に向けて

新たな中計のスタートや新CEOの就任など、2017年12月期はナブテスコにとって節目の年となりました。この1年の動きや今後について、当社の寺本CEOと藤原社外取締役が機関投資家のお二人に疑問点や意見をお伺いしました。(2018年4月、当社会議室にて実施)

ナブテスコ株式会社
代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

寺本 克弘

三菱UFJ信託銀行株式会社
チーフアナリスト 兼
チーフファンドマネージャー (国内株式)

兵庫 真一郎 氏

フィデリティ・マネジメント・
アンド・リサーチ (FMR)
リサーチアナリスト

西川 高光 氏

ナブテスコ株式会社
社外取締役

藤原 裕

以下、敬称略

精密減速機の伸びが成長を牽引

寺本 中期経営計画(以下、中計)の初年度となる2017年12月期は、売上高2,824億円、営業利益295億円と、設立15年で最高の売上および利益を達成することができました。

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を主力製品とする「コンポーネントソリューション事業」が大幅に伸び、航空機や船舶、鉄道車両向けの機器からなる「トランスポートソリューション事業」はやや足踏み、自動ドアの「アクセシビリティソリューション事業」および、包装機を主軸とする「マニュファクチャリングソリューション事業」はともに順調、というのが大まかな内容です。

西川 貴社の前回のピークは2008年3月期で、その時の売上高が1,743億円、営業利益は194億円。ピークtoピークで確実に業績を伸ばしていることに安定感を感じます。前回のピークから今回までの伸びを主に牽引してきたのは精密減速機だと思うのですが、今後の3~5年を見ずえた時には何が成長のドライバーになるとお考えですか。

寺本 2020年までの現在の中期期間中は、産業用ロボット向け精密減速機が引き続き成長の牽引役になると考えています。そのために2017年、生産能力を増強すべく260億円規模の設備投資を決めました。

西川 精密減速機は参入障壁が高く、現状では貴社の競争優位性もかなり高い製品だと認識しています。しかし、どこかの時点で中国などの海外勢や、国内のメーカーが追いついてくる可能性があるのではないのでしょうか。

寺本 競合他社の動きは常にチェックしており、設計、材料、加工など様々な角度から見て当社の優位性は当面揺るがな

いと考えています。もちろん、これに安心せず、我々もさらに性能や品質を高めていく努力を続けています。

また、生産キャパシティも当社の大きな強みになっています。特に工作機械向けの減速機市場では、このところの需要急増により納期が長くなりがちなのですが、当社は供給力を維持しており、それがお客さまからの信頼につながっています。

システム化やMROなどでビジネスの幅を拡大

藤原 近年の業績では精密減速機の伸びが目立ちますが、歴史的に見ればナブテスコは、複数の事業分野が補完し合って成長を遂げてきた企業です。例えば、中国での高速鉄道の停滞などもあって足踏み状態にある鉄道分野も、ここが成長の牽引役だった時期がありました。建機用の油圧機器も同じで、多彩な事業のポートフォリオがうまく機能してきたのは当社の大きな強みだと思っています。

兵庫 それは我々も理解しており、貴社への信頼の一つになっています。

藤原 ただ、そうした事業部門間の補完だけに頼らず、部門内でビジネスの幅を広げることも取締役会でよく議論しています。これまでのナブテスコは、どちらかというとコンポーネント主体のビジネスでした。しかし部門内でもビジネスの多様性を高めるべきで、より付加価値を高めるシステム化や、MRO (Maintenance, Repair, Overhaul) などの展開も急ぐ必要があります。

兵庫 我々長期的な投資家としては、成長が期待できる次のビジネスを含めてポートフォリオの優位性を判断したいところなのですが、それがなかなか見えてきません。新規事業

の手応えはいかがなのでしょう。

寺本 私たちも、現在のポートフォリオが機能しているうちに新規事業を立ち上げ、2020年以降には一つか二つの新たな柱を加えたいと考えています。

新規事業にも2種類あって、一つは各事業部門が自分たちの事業の周辺で行うもの。もう一つはコーポレート主導で行うM&Aや技術本部が推進するもので、今のところは後者が先行しています。2017年3月に行ったドイツのOVALO社の買収はその代表例で、藤原さんが触れたシステム化ビジネスの強化を大きな目的にしています。まだ新商品の発売など具体的な成果を出すには至っていませんが、OVALO社独自の技術や開発手法と、当社の既存事業との融合による新ビジネスの創出を進めているところです。

新組織を立ち上げ“働き方改革”にも注力

兵庫 中計では、「Market Creation (新市場の獲得)」「Technology Innovation (新たなソリューションの創造)」「Operational Excellence (収益性向上とオペレーション基盤の強化)」の3点を経営戦略の軸に掲げられました。それぞれにおける、2017年の特徴的な取り組みを教えてください。

寺本 「Market Creation」では、欧州地域の統括拠点をドイツに設けました。また、タイに販売・サービス拠点となる現地法人を設立し、前期にインドに設立した輸入・販売・サービス拠点も活動を本格化しました。

「Technology Innovation」については、先ほども触れたOVALO社の買収という大きな前進があります。また、国内

の各工場に分散していた研究開発機能の多くを京都に集め、「ナブテスコR&Dセンター」という新たな研究開発拠点を開設しました。

「Operational Excellence」では、このところ重要度が高まっている“働き方改革”にも目を向け、新たに「業務改革推進室」を立ち上げました。産業用ロボット向け精密減速機を生産する津工場が、需要急増のため140%操業となり、従業員や関係者に大変な苦勞をかけたことがその立ち上げの直接のきっかけになっています。

西川 津工場の負担を和らげるための施策は何か実施したのでしょうか。

寺本 臨時の雇用を増やすとともに、精密減速機以外の社内の工場から人をシフトする対策を講じました。これはポートフォリオ経営のメリットのひとつではありますが、あくまで緊急措置的なもので、業務改革推進室では間接部門でのより抜本的な働き方改革を企画・推進していきます。

社会的な人手不足のプラス面とマイナス面

西川 近年、日本では人手不足が深刻化しており、それが各企業に働き方改革を迫る大きな要因になっています。ただ、“人手不足”は貴社にとってはマイナス面だけでなくプラス面もありますよね。社会的な人手不足から“自動化”の流れが加速し、産業用ロボットが売れて精密減速機の需要が高まります。

寺本 おっしゃる通りで、産業用ロボット向け精密減速機の需要増は自動化の流れが大きな要因になっています。また、日本の労働人口の減少や高齢化の進展により、当社に求められる製品の内容自体にも変化が生まれているのを感じま



2020年までの中計の期間中は、産業用ロボット向け精密減速機が引き続き成長の牽引役になると考えており、生産能力を増強すべく260億円規模の設備投資を決めました。

す。例えばレトルト食品用の充填包装機では、以前は充填だけで十分だったのですが、最近は前後の工程も含めたパッケージでの納入が求められるようになっていきます。

一方、マイナス面となる自社の人手不足については、まだ直ちに困るほどにはなっていません。しかし、長期的に見れば人材確保が極めて重要な問題になるのは間違いなく、新卒採用や若手の育成、ダイバーシティの推進を含む、働きやすさの向上には一層力を注ぐ考えです。

兵庫 従業員の満足度に関する調査などは行っているのですか？

寺本 満足度だけを対象にしたものではありませんが、組織としての強さを測る組織診断調査を、外部機関にお願いして2年に1回実施しています。

その中で、内部的なコミュニケーション不足という課題が浮き彫りになり、まずは経営層や中間管理職向けの対策を講じました。その結果、前回調査より上向くといった、ゆっくりとした足どりながら成果は現れています。

兵庫 部門間のコミュニケーション不足など、社外取締役の藤原さんが感じることもあるのでしょうか。

藤原 私自身は、特には感じていません。帝人製機とナブコの経営統合により2003年に生まれたのがナブテスコで、現在は各母体企業の出身者とナブテスコ誕生後に入社した社員が3分の1ずつといった構成になっています。普通なら派閥ができてもおかしくないのに、それを感じることはありません。少なくとも取締役会では、私は誰がどこの母体出身なのか知らないし、皆さんの自由闊達な議論を見ていると派閥など存在しないのだと思います。

ROE15%の達成はゴールではなく通過点

西川 現在の中計では、「ROE15%達成」がコミットメントの一つになっています。過去を振り返ると、先のピーク時に10%を超えていたROEが、金融危機の時に5%まで落ちました。今回のコミットメントであるROE15%は、中計期間中の平均値として見るべきか、それともMAX値だと考えれば良いのでしょうか。

寺本 平均値ではなく、また、MAX値という見方もしていません。コミットメントとしては15%という数値を示しましたが、より上を目指すべきだと考えています。

当社では従来、ROE向上について主に売上高利益率の改善に着目していました。しかしROEの構成要素には、利益率だけでなく資産回転率や財務レバレッジもあり、今回の中計ではROEをもっと幅広く見ることにしました。

西川 仮にROE15%の達成が難しそうだと判断したら、自己株買いなども考えていくのでしょうか。

寺本 現在の中計の中では、基本的に自己株式の取得は想定していません。「連結配当性向35%以上」というコミットメントも意識しつつ、成長投資を重視する考えです。

西川 貴社は構造的に伸びると考えられている産業分野に身を置いている、成長性に優れた企業であり、短期的な株主還元より成長投資を重視する姿勢を長期投資家は歓迎するのではと思います。

兵庫 この中計の内容からも、設備や製品開発への積極的な投資によってトップラインの伸びに繋げていくことに重きを置いているのが見て取れます。あとはやはり、新規事業など持続的な成長を実現するためのキャッシュの活用方法を明

示して頂くと、投資家から見てより理解しやすいと思います。

寺本 確かに、その点についても心がけたいと思います。

兵庫 ROE15%は、貴社にとっては通過点に過ぎないと私も見ています。もっと高みを目指せる企業だし、20%を超えるレベルまで行けば、ナブテスコの姿はさらに大きく変わると期待しています。

藤原 日本企業の平均的なROEは8%程度で、当社は14~15%。国内では優秀なレベルと言えるかもしれませんが、グローバルに見れば米国企業の平均的な数値です。世界で戦っていく企業としては、もっと高みを目指すのは当然だと思います。

あと、ROE15%達成のコミットメントの補足ですが、成長投資が想定していたほどの成果を上げられなかった時、急に対応しようとしてもすぐ実行できるものではありません。そのために、日頃から無駄な資産はなるべく削ってキャッシュを保とうということで、ROIC(投下資本利益率)の導入に至りました。

各部門の理解を得て導入に至ったROIC

兵庫 ROICに関しては、私もお伺いしたいところでした。ROICを導入した他企業の中で、部門のトップがなかなか理解できず、浸透に時間がかかるといった事例が散見されます。ナブテスコではその辺り、どのように社内で落とし込みを図っているのですか？

寺本 ROICについては、藤原さんの熱い想いもあり、取締役会での数年にわたる議論の末に導入が決まりました。何が議論の元になったかといえば、部門ごとに業態が異なる中、

ROICという一律の線で評価を下すのはいかがなものか、ということでした。

ただ、在庫回転率などROICツリーの各テーマは以前から注視しており、業態に最も合った指標を選択し、その指標の前年からの伸びを評価することで話がまとまり、導入が決まりました。

藤原 事業運営で重要なのは、投下資本に対してどれだけの利益を上げたかにあります。そして、投じた資金に対して最低限これだけの利益は上げてほしい、というのがROICでありROEです。しかし、歴史的な背景などからナブテスコの各事業部門には個別の事情があって、急にROIC10%や15%を達成しようといっても無理が生じる。だから寺本さんがおっしゃったように、まずは変化率を重視して、やがては全

部門がROIC14~15%に近づこうという形で始めています。

寺本 そうした経緯もあり、ROICはあくまでも社内の管理指標として、対外的に数値は発表していません。結果的なROEをご覧頂きたいと思います。

社内・社外に関わらず各取締役が活発に議論

兵庫 この数年、コーポレート・ガバナンス改革の流れの中で、私も色々な企業の社外取締役の方とお会いすることが増えてきました。社外取締役とのミーティングは、その企業を客観的に見る良い機会になっているのですが、藤原さんが感じるナブテスコの取締役会の雰囲気を見せていただけますか。

藤原 私は5年前にこの役割を引き受けましたが、最初から

これまでのナブテスコは、コンポーネント主体のビジネスでしたが、より付加価値を高めるシステム化や、MRO拡販などの展開も急ぐ必要があります。





貴社はすでにESGへの積極的な取り組みが評価されています。中長期なビジネスリスクの低減にも繋がると考えられるので、そうした姿勢には賛同できます。

よく提案していたのが、中計で何を目標にするか、ということでした。当時は売上高と利益が中心だったのですが、それでは外部環境の変化に左右されやすい。もっと取締役会や経営者がコントロールできる数値目標にすべきだと訴え続けて、今回の中計にROICを導入してもらいました。そのように、社外取締役の意見にもしっかり耳を傾け、議論し、皆が納得すれば導入する柔軟性をナブテスコは有していると感じます。

兵庫 社外取締役への情報提供などのサポートを含め、特に問題はないということでしょうか。

藤原 それも今のところ不満はありません。工場で取締役会を開くなど、社内の実情をより深く知ることができる取り組みもしていただいています。ただ、社内の取締役は執行の役割を兼ねている方も多く、立場の切り換えが難しいのでは、と感じることはありますね。

寺本 執行の役割を兼ねた取締役は社内カンパニーの長でもあるので、切り分けが難しいのは確かだと思います。取締役会にかけるようなテーマは、社内の中で相当議論した末に上がってくるわけで、その部門の担当でもある取締役には特別な思いもあります。それでも「出し直し」となることがよくあるのは、取締役会の健全性を示していると思っています。

取締役・監査役15名中6名が社外というバランス

兵庫 現在の取締役会は社外が3名、社内が7名となっています。この構成についてはどう考えていますか。

藤原 社外取締役3名それぞれ、これまでの経験や専門性が異なり、監督やアドバイスを行う上でバランスがよく取れ

ていると思います。内田さんは株式会社トプコンの社長を務めた方で、海外事業の経験も豊富です。山崎さんは宇宙飛行士という特別な経験があって、ビジネスマンとはやや異なる視点を持ち、女性の目線からも意見をいただけます。私とは例えば、銀行やメーカー、投資ファンドのコンサルタントなどの経験が特長になっていると思っています。

寺本 最近、世の中では社外取締役の割合を高めた方が良いといった話も出ていますが、私は今のところ現状の構成で十分に機能しているものと考えています。執行責任者が加わることでより深い議論ができ、社外の取締役によって幅広い角度から議題を検討することができます。

例えば事業面のリスクなどは、社長経験者の内田さんに厳しく指摘され、投資ファンドの経験もある藤原さんには、特に投資家の視点から意見をいただく。山崎さんには、安全性のことなど、我々には気づかなかった問題提起をいただくことがよくあります。また、監査役についても5名中3名が社外の方になっており、取締役・監査役15名のうち6名が社外、というとらえ方をしております。

ESGへの取り組みは社内に根づいた「約束」

兵庫 中計では「ESG課題の解決に注力」というコミットメントも出されています。G (Governance) に関しては今お聞きしましたが、E (Environment) とS (Social) の取り組みについても教えていただけますか。

寺本 2012年に制定した「ナブテスコ ウェイ」の「ナブテスコの約束」の中に、「地球環境に配慮し、地域・文化との調和を図ります」との一文があり、環境や社会との調和には以前

から前向きに取り組んできました。

環境への配慮で近年重視しているのは、電力使用量を抑えることによるCO₂の排出削減です。2017年に航空機器事業の生産能力を高めるため岐阜工場の増強を実施しましたが、生産量が増えても電力の使用量は増えないよう、様々な省エネシステムを導入しました。その他、全工場を対象に太陽光発電の導入なども着実に進めています。

また社会的な面では、ダイバーシティの推進、とくに女性の活躍をどう推し進めるかが大切だと考えており、働き方改革を含めて対応に取り組んでいます。

西川 ESG課題の解決にあたっては、売上や利益とは別の問題として推進する考えですか？

寺本 もちろん経済的な整合性は取りますが、多少のことであればESG課題の解決を優先したいと考えています。

兵庫 CDPの「気候変動Aリスト」に認定されるなど、貴社はすでにESGでの積極的な取り組みが評価されています。こうした取り組みは中長期でのビジネスリスクの低減にも繋がると考えられるので、そうした姿勢には賛同できます。ESGに関する項目は、経営トップが取り組みに対して強い意志を示すことが重要であり、今回の中計で改めてコミットメントとして表明したことにも価値があると思います。

藤原 課題があるとすれば、CO₂の削減目標が示されているくらいで、目標の体系化をさらに進める余地があるのでしょうか。定性的な課題が多いので難しいのも分かりますが、目標をなるべく数値化・見える化して、年ごとの進捗状況が評価できるようにしてほしいと思います。

投資家の皆さまともしっかりと活発な議論を

寺本 この機会にぜひお聞きしたいのですが、投資家から見て「良い企業」とはどのようなものなのでしょうか。

兵庫 私自身は、投資家に限らず様々なステークホルダーに配慮しながら持続的に成長できる会社が「良い会社」だと認識しています。いくら利益を出していても、従業員の無理の上に成り立っているようでは持続的な成長はあり得ません。

西川 「良い会社」というのは、トラックレコードを通して自ずと見えてくるものだと考えています。ピークtoピークでしっかり伸ばしている会社は、良い会社であるケースが多いものです。

兵庫 逆に、投資家に期待するのはどのようなことですか？

藤原 社外取締役といっても、務めて5年、6年も経つと考え

「良い会社」というのは、トラックレコードを通して自ずと見えてくるものだと考えています。ピークtoピークでしっかり伸ばしている会社は、良い会社であるケースが多いものです。



方など社内取締役役に近くなってくる場合があります。だからこそ、投資家の方々には幅広い意見をいただき、自分の考えをアップデートさせたい。それには我々の努力も必要で、株主総会の後に懇親会を開くなど、投資家の方と議論する機会を増やすべきだと考えています。

寺本 私も、投資家の方には色々とお話させていただきたいと思っています。説明会などIRミーティングでお会いする機会はあるものの、そうした場では当社のお話を話すのが主になります。それだけでなく、皆さまが持つ知見や教訓などもぜひ教えていただきたいものです。

今回の座談会も良い機会になったと思いますが、これからも忌憚のない意見をいただければ幸いです。

人財活用イノベーションについて

企業が持続的に成長を遂げる上で土台となる「ガバナンス」と「人財活用」。この二つの重要テーマについて、ナブテスコにおける特徴的な取り組みや現状の課題、強化に向けたアイデアなどを、小谷会長と山崎社外取締役が話し合いました。

(2018年4月、当社会議室にて実施)



ナブテスコ株式会社
社外取締役

山崎 直子

ナブテスコ株式会社
取締役会長

小谷 和朗

以下、敬称略

ナブテスコの第一印象は確かな技術力と誠実さ

小谷 山崎さんが当社の社外取締役役に就任されて2年が経ちました。当初のナブテスコに対する印象と、その後の変化があれば教えてください。

山崎 ナブテスコの取締役会に出席するようになって感じたのは、技術に重きを置いていて、確かな技術力があり、製品開発や事業の推進にとっても誠実に取り組んでいる会社、というものでした。

その印象は今も変わりませんが、新たに知ったのは、より先を見越した取り組みを行っていることです。現在は2020年までの中期経営計画を実行中ですが、取締役会ではそれ以降のこともよく議論されているのが印象的でした。また、2017年のOVALO社の買収などから、グローバル化を加速させようとしていることも強く感じています。

小谷 OVALO社の買収の件は、彼らをグループに迎えることでナブテスコは変わるのではないか、我々には変わらなければ生き残れないという気持ちがありました。

山崎 そうした想いは、取締役会の議論の中で伝わってきました。ヨーロッパに大きな拠点を持つことには非常に意味があるし、製品単体に留まらずシステム化へとビジネスが広がるのも大きな一歩だと思います。

小谷 当社はコンポーネントメーカーとしては一定の評価を得ていますが、それ以上の成長にはシステム化が必要だと、山崎さんにも理解していただけたのは非常に嬉しいことです。

山崎 ハードとソフトの融合が進むのはOVALO社がグループに加わる大きなメリットです。それが様々なコンポーネントに波及して、ナブテスコ製品の付加価値を高める流れに繋がってほしいと思いつながら私も議論に参加していました。

適切な情報提供を行い自由に議論を交わす

小谷 取締役会について感じることは何かおありでしょうか。

山崎 私たち社外取締役役に対しても情報の提供がとてもオープンで、自由に議論できることに

信頼を感じています。また、議題の選定や説明が丁寧なのもありがたいところです。ただ、長期的な成長戦略に関する議論の時間は、まだ足りないように感じます。取締役会の中で時間を取るのが難しければ、会議の前後でブレインストーミング的に話し合うのも良いのではないのでしょうか。

小谷 中長期の成長戦略を見すえ、今、何が足りなくて何を足すべきかといった、ゼネラルな議論は欠けていたかもしれません。取締役会の議長として、ぜひ取り上げたいと思います。ただ、当社の取締役会はどうも議題が多すぎるようでして、この点も検討し直す必要があるかもしれません。

山崎 議題の数は、以前から変わってはいないのですか？

小谷 実は、以前は各カンパニーの中間報告はありませんでした。しかし、期首計画と結果の報告だけでは効果的な議論ができないとの声があり、中間報告を取り入れました。

山崎 確かに中間報告はあったほうが良いし、議題を絞るのもそう簡単なことではなさそうですね。ただ、現状の報告に時間を取らず課題にポイントを絞るなど、報告の方法を工夫することは可能ではないでしょうか。データのことは事前に資料を読めば分かります。





小谷 おっしゃる通り、限られた時間の中で効率よく議事を進めるには、報告の内容を考え直す必要があるのかもしれない。先ほど「丁寧」と言っていたきましたが、当社は、社外取締役の方たちに状況をよく知ってもらうためには詳しく説明しなければならない、と考える傾向が強いと思っています。

山崎 報告する側にも、どうしても伝えたいことがあるのは理解できます。一方、こちらにも尋ねたいことがあるので、資料への記載で済むことは簡素化して、質疑応答に時間をかけた方がより有意義な会議になるはずですよ。

指名委員会では次の経営層の育成も視野に

小谷 せっかく対談の機会をいただいたので、指名委員会についてもぜひ意見をお聞きたいと思っていました。

山崎 指名委員の一人に選んでいただき光栄に思っております。ナブテスコの指名委員会は、

小谷会長がCEOを務めていらした頃に設置されたと聞いていますが。

小谷 はい、CEOを退く前年の2015年に設置しました。きっかけは、私がCEOに就いた翌年の2012年に社外取締役の方から「後継指名」についての考えを問われたことです。その後、報酬委員会の設置とその中での議論などから、段階を踏みながら指名委員会の導入に至りました。

今後は次の指名まで時間があるので、山崎さんに加わっていただくなど委員の数も3名から5名に増やし、CEO後継だけでなくボードメンバーに加わる人の人選も含めてしっかり議論を深めていきます。

山崎 評価の基準を皆で共有して話し合えるのはとても良いことだと思います。すでに次期CEOや取締役会メンバー候補の資料をいただき、私なりに考えを進めています。今の時点で少し気になるのは、将来のCEOや取締役候補の方たちをどう育成していくか、具体的などころまで話が出ていない点でしょうか。

小谷 次の経営層の育成に関しても指名委員会の責務としていますが、新指名委員会体制の中で、新経営者の育成について深い議論を交わしていませんので、早い時期に議論の場を設けたいと考えています。

ナブテスコでは、若手や中堅の育成については人事部がしっかりしたプログラムを用意していますが、それ以上の経営層の育成となると、社内でもまだ本格的な検討を行ったことがありません。取締役会で、海外に一人を出して修羅場をくぐり抜けるのが育成の早道、という話が出ることはあります。海外の関連会社に赴任すれば、国内での自分より高いポジションで、幅広い責務を担ってその会社を運営し、事業を伸ばさなければなりません。しかもすぐに頼れる上司や先輩も、自分を理解して動いてくれる部下も後輩もいない。そうした環境に身を置けば、自ずからマルチプレイヤーとして成長するだろうと私も思っています。

山崎 小谷会長も海外のご経験がございましたね。

小谷 営業担当としてアジアの各地域を飛び回り、インドネシアの関連会社で副社長を経験しました。しかし現状では、経営層候補の皆に海外で重責を担ってもらうほどポスト数がありません。海外経験がCEOや取締役になる条件のようになってもおかしな話ですし、国内にいながらでも幅広い経験が積める仕組みをどのように築くか。なかなか難しい問題で、繰り返しになりますが、山崎さんのご指摘の通り、マネジメント層の育成に関してもなるべく早く話し合いを始めるべきですね。

海外に比べて遅れを感じる日本での女性の社会進出

山崎 現在の中期経営計画では、コミットメントの一つに「ESG課題の解決に注力」が掲げられ、働き方改革やダイバーシティの推進が重要な経営テーマになっています。これについては、私に期待されているところが大きいと感じますし、力になりたいと思っています。

小谷 ダイバーシティ、中でも女性の社会進出に関しては、私も以前から日本の特異性を感じていました。営業や駐在時代に経験した、インドネシアを含むASEAN各国、台湾、中国では、女性の働きぶりは男性とまったく遜色ないものでした。その後に接することが増えたアメリカやヨーロッパでも、状況はほぼ変わりません。重要なミーティングの場で、管理職の女性が前面に出てくるのはごく普通のことでした。ボーイング社の女性キャリアの方に、ナブテスコのミーティング参加者はなぜ男性ばかりなのかと不思議がられ、「あなたの会社の女性社員に、仕事と家庭の両立についてレクチャーしましょうか」と言われたこともありました。こうした経験からも、ナブテスコをもっと幅広い場面で女性が力を発揮できる会社になりたい、という想いを以前から持っていました。

山崎 アメリカでも何十年も前からそのような環境だったわけではなく、ここ30年ほどのことではないでしょうか。改善を重ねてきた結果、今があるのだと思います。

小谷 おっしゃる通りで、着実な歩みがあったのでしょうか。アメリカにできて日本にできないはずがありません。日本では近年、少子高齢化に伴う労働人口の減少が社会全体の問題になっていますが、もともと低い女性の労働参加率を高めれば問題の解消に繋がります。そうした面からも、ダイバーシティの推進は重要な経営課題であり、女性が働きにくいと感じている弊害を取り除く働き方改革が急務だと考えています。

上を目指す気持ちのある女性をいかにサポートするか

山崎 女性社員に行ったアンケート(2015年に勤続3年以上の全女性社員を対象に実施)の結果に目を通して、ナブテスコでは勤続年数については男女に差がないのを知りました。つま

り、多くの女性社員が結婚や出産、子育てといったライフイベントを経ても勤務を続けているわけです。これを見る限り、ナブテスコは女性にとって働きやすい環境になっていると思います。

ただ、注目したいのはキャリアアップの意思に関してで、より上の役職を目指したいという女性が少ないのが気になりました。特に工場勤務の女性は、ほとんどが現状維持を望んでいます。もちろん、それぞれの考えや優先度があるでしょうが、女性社員たちが、自ら活躍の範囲に枠をはめていることがないかが気になります。今はまだ女性の管理職が少なく、身近にロールモデルを見つけることができないので、目標にすること自体が難しいといった問題もあるのでしょうか。

小谷 このアンケートについては人事部長から説明を受けましたが、入社当時は昇進意欲のあった女性も、結婚や出産の後、大きく二手に分かれるのが現実のようです。子育てをしつつ仕事でも上を目指すタイプと、復職し仕事も続けるけれど昇進は望まないというタイプに分かれる。本人の意思を尊重するのはもちろんですが、環境的な問題で昇進意欲が薄れるようであれば、どんなサポートができるかを真剣に考えなければなりません。

山崎 それについては、細かいことの積み重ねではないかと思います。例えば、工場の労働環境を女性目線で少し改善するだけでも意識の変化が生まれるかもしれません。

小谷 男性中心の視点では気づかなかった労働環境の改善は、労災リスクの軽減にも繋がりますので、すぐにでも取り入れたいと思います。

山崎 そうした細かい点を変えることで、製造現場で力を発揮したいと考える女性が増え、結果的に管理職を目指す方も増えるはずです。

働く意識の変革は10年単位で考えるべき

小谷 日本の製造業では一般的に女性社員の比率が低く、当社も単体で9%ほどに留まっています。ただ、この数年で女性社員は増加傾向にあり、管理職に就ける年次の社員も増えてきました。この状況が進み、当社でも責任ある立場で活躍する女性が一般的になるまで、もうしばらく時間がかかるかと思います。

山崎 人を育てるには時間がかかりますし、意識を変えるのはとても大変なので、10年単位で考えるべきではないでしょうか。

小谷 今後4~5年で女性管理職がある程度増えたとしても、彼女たちがその先を目指すようになるのは10年後くらいになりますか。ポジションが上がれば権限が強くなり、仕事もより面白くなると思うのですが。

山崎 私も最初から大きな目標を持っていたわけではありませんでした。現在のJAXAに技術職で入り、仕事自体が面白かったので「これをやるには、この地位に就かなければ」と、一歩ずつ次のステップを見つけてきました。

小谷 「宙女(そらじょ)」の委員長や「WINS(女性の理系キャリア促進のためのイニシアティブ)」大使など、山崎さんは女性の活躍推進について幅広い活動をされていますが、そうした場でよく議論されるのはどのようなことなのですか？

山崎 実は今日も、APEC(アジア太平洋経済協力)のビジネス諮問委員会のウイメンズ・エンパワメント(女性と包括的なビジネス<エンパワメント>)のランチ会議があり、まさに女性が活躍しやすい社会環境について議論を交わしてきました。

こうした場でよく課題にあがるのは、日本では特に「女性はこう」というステレオタイプが根強いことと、伝統的な価値観はすぐには変わるものではない、ということですね。先ほど意識を変えるのは難しいと申し上げましたが、だからこそ若い世代、小学生くらいまで遡っての意識改革が

大事なんです。ナブテスコも、小学生を対象にした環境教育プロジェクトの「地球教室」に協賛していますが、そうした地道な活動も、仕事に対する意識改革に繋がると思います。

小谷 「地球教室」のような草の根的な活動の継続とは別に、当社にもっと「発信力」を高める必要があると思っています。どれほど価値のある活動や取り組みをしても、多くの方に知ってもらわなければ意味がないのですから。

山崎 働きやすい環境を整えると「宣言」すれば、女性を含むすべての社員にも効果を及ぼすのではないのでしょうか。対外的に発信したものであっても、それは同時に社内にも響くものです。

多様な働き方をいかに取り入れ評価するか

小谷 数年前から言ってきたことではあるのですが、昨年、CEOが改めて働き方改革の推進を宣言して、「意識をカエル」「習慣をカエル」「未来をカエル」変えるというスローガンのもと、推進のための新組織もつくりました。こうした活動について、山崎さんからぜひご意見をお伺いしたいのですが。



山崎 ダイバーシティや女性の活躍の推進にも繋がることですが、多様な働き方を認めることが重要ではないかと思います。限られた労働時間でも管理職が務まるような勤務体系を取り入れられたり、在宅勤務の普及なども大きな効果があると思います。ナブテスコでも在宅勤務制度を導入していますが、実際の利用状況はどのようなのでしょうか。

小谷 当社のような製造業では在宅勤務が難しい職場も多く、今はまだ試験運用の段階なのですが、東京の本社では10%ほどの社員が在宅勤務を利用していると聞いています。首都圏での通勤に費やす時間やラッシュによる疲労を無駄と考えれば、在宅勤務を取り入れる意味も大きいと思っています。ただ、全社的に多様な働き方を導入するには、業務評価の方法を含めて議論する必要があります。

山崎 評価や給与体系が複雑になり、管理職の負荷も増えるかもしれませんが、挑戦すべき課題だと思います。

小谷 当社のようなBtoBビジネスでは、成果がすぐに出ないのが難しいところなんです。その時に取り組んでいる仕事の成果が出るのは早くても数カ月後、長ければ3~4年後になるかもしれない。それをどう評価するか。しかし、CEOが発信している「いかに楽しんで仕事するかを考えよう」という方向性に間違いはなく、社内に着実に浸透しつつあるのを感じています。

技術力と人財。企業価値の向上に貢献したい

小谷 それでは最後に、今後の抱負をお聞かせいただけますか。

山崎 私も着任から2年経ち、ナブテスコが行っている事業についてかなり深く把握してきました。そして明確になったのが、ナブテスコの企業価値の源泉となる最も重要な要素の一つが技術力であり、もう一つが人財だということです。企業価値をさらに高めるため、技術力に関しては長期的な成長を見すえつつ、今から進めるべき施策をフォローしたいと考えています。また、人財については発信力の強化に寄与できればと思っています。ナブテスコが取り組んでいる働き方改革やダイバーシティの推進について積極的に発信することで、社内の意識変革を促し、社外の方から働きがいのある企業だと認められたいと考えています。今日の対談で話に出た、女性社員の方たちとの交流会もぜひ実現したいですね。



小谷 取締役会の議長でもある私のめざすべきことは、それぞれに異なる専門分野を持った社外取締役の方たちに、自由に意見を発していただける会議運営を続けることです。社外の方たちからは、社内の常識を超えた質問や意見が飛び出すので非常に恐いのと同時に、自分たちの考えを見直す絶好の機会になっています。また、我々が持っていない専門分野からの意見をいただくことも多く、それをどう活かすかにも気を配り続けたいと思います。

本日はお忙しい中、貴重な時間をいただきありがとうございました。

ナブテスコグループは、お客さまへの製品・サービスの提供を通して、事業を通じた社会課題の解決に貢献し、持続的な価値提供に努めてまいります。

経済的価値の創造

高いシェアを持つ製品群を有しており、各市場での安定供給責任を果たします。



*1 一般社団法人日本鉄道車輛工業会「国内生産推移統計(2016)」より当社推計。
 *2 一般社団法人日本自動車販売協会連合会「大中型貨物車販売台数(2016年)」より当社推計。
 *3 全国自動ドア協会「据付台数推移(2016)」より当社推計。
 *4 公益社団法人日本缶詰びん詰レトルト食品協会「レトルト食品生産数量の推移(2016年)」および東京商工リサーチ調査(2016年)より当社推計。

主なビジネスモデル

コンポーネントソリューションセグメントのビジネスモデル

業界リーダーとしての情報収集力を活かした製品開発により競争優位性を維持

トランスポートソリューションセグメントのビジネスモデル

運用期間の長い輸送用機器に向けてMRO (Maintenance、Repair、Overhaul) を含む継続的・安定的なサービスを提供

アクセシビリティソリューションセグメントのビジネスモデル

M&Aによる販社の拡充など、きめ細かい販売網を構築することで充実したサービスを提供

シェアトップクラスゆえの情報収集力を活かしさらなるニーズ(社会課題)を察知し、モーションコントロール技術を通じた付加価値の高いサービスを提供します。





精密減速機事業

PRECISION REDUCTION GEARS BUSINESS



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

精機カンパニー社長 十萬 真司

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> 製品品質 技術開発力 顧客との信頼関係 フレキシブルな供給体制 	<ul style="list-style-type: none"> 労働力不足 人件費高騰などを背景とした省人化および自動化ニーズの伸長
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> 産業用ロボット需要に対する依存度の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> 新興国の競合メーカーの技術キャッチアップ

強みの源泉

モーショ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、顧客満足を最も重要な価値として事業を展開し、顧客と緊密な信頼関係を構築してきた成果です。

安定供給体制の構築

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

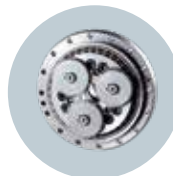
事業環境(機会とリスク)

国際ロボット連盟(International Federation of Robotics)の予測によると、世界の産業用ロボット市場(小・中・大型ロボットを含む)は中期的に年率15%で成長する見通しです。需要の立ち上がり期にある小型ロボット向け市場の伸び率が相対的に高いため、当社が注力する中・大型ロボット分野向けでは、成長率は年率5~10%の間で推移すると見込んでいます。地域別では、中国における省人化および自動化ニーズの伸長が著しく、年率25%程度で成長すると予測されています。また、産業用ロボット以外の分野では、一般産業

参考

セグメント別概況
コンポーネント
ソリューションセグメント
(CMP)
P67

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。

MAIN PRODUCTS



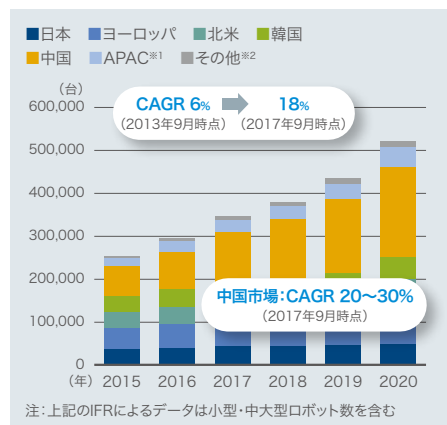
ギアヘッドタイプ「RDシリーズ」

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。

向けの精密減速機や新型アクチュエーター（精密減速機とサーボモーターを一体化した製品）の拡販に中国・欧州をはじめ各地域で取り組んでいます。

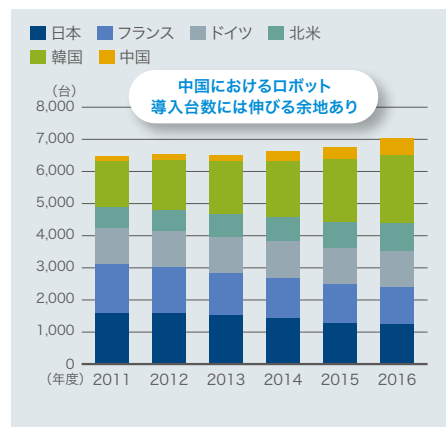
一方で、産業用ロボットの需要は設備投資増減に左右されるため、最終顧客の設備投資方針によっては、需要が急激に変動するリスクがあります。また、競合他社による技術のキャッチアップも潜在的なリスクと捉えています。

世界ロボット出荷台数推移



出典：2017 International Federation of Robotics (IFR)
 ※1 APAC=Asia / Australia (合計) - China - Japan - Korea
 ※2 その他=合計 - 北米 - Asia / Australia (合計) - 欧州 (合計)

各国の自動車産業における10,000人あたり産業用ロボットの導入台数



出典：2017 International Federation of Robotics (IFR)

> 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(2017年12月末時点)

三重県(津市)、中国(江蘇省常州市)

市場占有率

中大型産業用ロボット関節用途精密減速機：世界シェア約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、現在では中大型産業用ロボット関節用途精密減速機の世界市場シェア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

2015年 中国における生産拠点設立(2016年初頭から生産開始)

2017年 精密減速機累積生産 700万台達成

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

MAIN PRODUCTS



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回転軸などに、広く採用されています。

MAIN PRODUCTS



コンパクト アクチュエーター「AFシリーズ」

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

Web

事業紹介
精密減速機

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



油圧機器事業

HYDRAULIC EQUIPMENT BUSINESS



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

パワーコントロールカンパニー社長 木村 和正

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> • 機器ラインアップ・競争力 • グローバル生産体制 	<ul style="list-style-type: none"> • 需要回復 • 建設機械のICT化
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> • システム開発力 	<ul style="list-style-type: none"> • 新興国競合メーカーの台頭 • 機器のコモディティー化

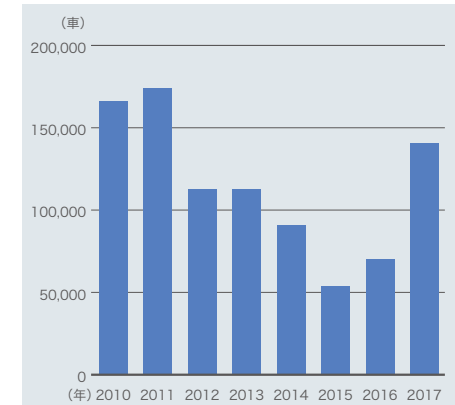
強みの源泉

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

事業環境(機会とリスク)

最大の建機市場である中国は低迷から徐々に回復し、足元のショベル販売は順調に推移しております。建機業界におけるハイブリッド化やICT化など、新たな付加価値創出の動きも成長機会になると捉えられます。一方で、中国の建機需要を支えている公共投資の伸びが鈍化しショベルの過剰感が出てくる場合には、目標達成に遅れが生じるリスクがあります。

中国ショベル販売推移



出典: 中国工程机械工業協会

参考

セグメント別概況
コンポーネント
ソリューションセグメント
(CMP)

P67

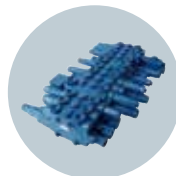
MAIN PRODUCTS



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。

MAIN PRODUCTS



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。

MAIN PRODUCTS



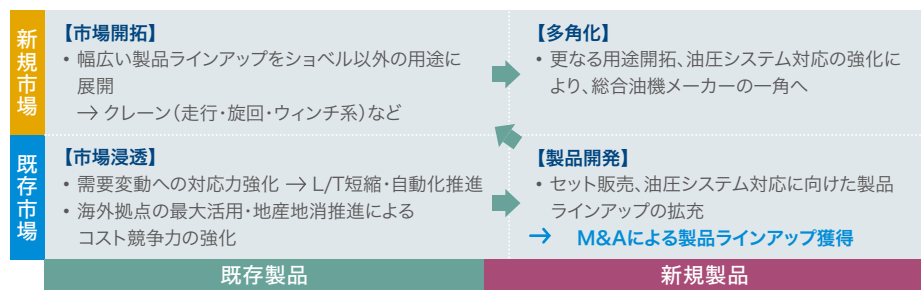
油圧ショベル用旋回ユニット

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

中長期の成長に向けた取り組み

2015年度には中国生産拠点の再編を完了しており、グローバル生産体制の一層の強化に向け、日本、中国、タイの拠点で最適生産を行い、建機市場における需要変動に柔軟に対応できる体制の構築を推進します。当社の強みを生かした新たな製品市場を開拓するとともに、建機のICT化に対応した技術革新を推進し、ハイエストコーポレーションの買収により獲得した製品ラインアップをもとに、これまでのコンポーネント単体での販売から、最適な油圧システムの提案とそれを実現する油圧機器のセット販売へ移行し、更なる付加価値の創出を図ります。

当社油圧機器部門の成長マトリクス



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		●	●			●		●

MAIN PRODUCTS



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。

Web

事業紹介
油圧機器
<https://www.nabtesco.com/products/powershovel.html>

> FACT SHEET

主要顧客(敬称略)

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

生産拠点(2017年12月末時点)

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

市場占有率

パワーショベル用走行ユニット：世界シェア約25%

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シューの幅内に収まる画期的な製品として、順調に量産を開始しました。なお、「GMシリーズ」に採用された減速機技術は、産業用ロボットの関節を制御する精密減速機RVの開発にも繋がりました。

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

- 1937年 防衛用航空機向けの油圧ポンプなどを生産
- 1949年 油圧機器の製造、販売を開始
- 1961年 垂井工場開設。油圧機器製造開始、油圧機器事業へ進出
- 1970年 西神戸工場(現西神工場)を開設(油圧機器および空気圧機器の製造)
- 1977年 走行ユニット「GMシリーズ」の量産開始。その減速機技術がその後の産業用ロボット向け精密減速機RVの源流となる。
- 1996年 中国に合弁会社上海帝人製機有限公司を設立(現上海工場)
- 2008年 タイに「Nabtesco Power Contorol Co., Ltd.」を設立
- 2015年 東芝機械株式会社より油圧機器部門ハイエストコーポレーションを買収
- 2016年 ハイエストコーポレーションを吸収合併



鉄道車両用機器事業

RAILROAD VEHICLE EQUIPMENT BUSINESS



弊社が提供するブレーキシステム、自動ドアシステムは鉄道車両の基幹部品であり、高水準の安全性と安定性が求められます。厳しい日本市場で鍛えられた技術を強みに、成長が期待される海外市場への積極的な展開をはかります。

鉄道カンパニー社長 直樹 茂

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> 顧客要求を実現するカスタマイズ対応力 日本市場での実績に裏付けされた高い信頼性 中国市場展開 	<ul style="list-style-type: none"> 新興国での新線プロジェクト増 欧州鉄道車両の更新需要 日系車両メーカーの海外進出
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> 海外展開遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少に伴う国内市場縮小 新興国プロジェクトにおける欧州規格対応要請の増加 中国における国産化進行

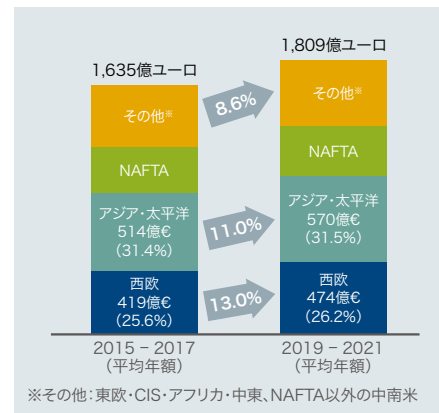
強みの源泉

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

事業環境(機会とリスク)

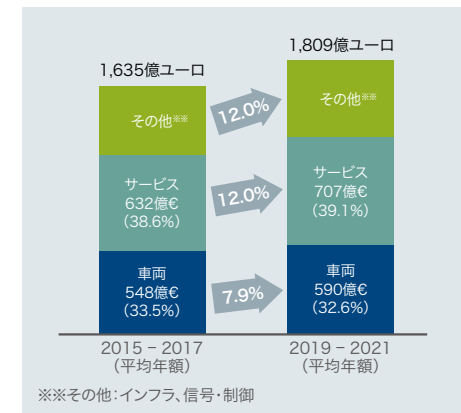
日本市場は置き換え需要を中心として、今後も安定的な推移が見込まれます。中国高速鉄道市場は純国産化のリスクが顕在化してきました。ただし、中国地下鉄市場については生活の利

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

セグメント別概況
トランスポート
ソリューションセグメント
(TRS)
P67

MAIN PRODUCTS



ユニットブレーキ

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

MAIN PRODUCTS



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。

> 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(2017年12月末時点)

兵庫県(神戸市)、中国(江蘇省常州市)、イタリア(ピエモンテ州)

市場占有率

鉄道車両用ブレーキシステム：国内シェア約50%

鉄道車両用ドア開閉装置：国内シェア約70%

事業発展

1925年、旧鉄道省から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・大量輸送が幕開けした時代であり、高速走行においても安全性を第一とする高信頼性のシステム(自動列車制御方式)や、電気指令式ブレーキを開発しました。さらに、都市部交通渋滞緩和のため地下鉄の建設が相次いだことと歩調を合わせ、市場が拡大してきました。

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

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

1925年 鉄道省からエアブレーキ装置を初受注

鉄道車両用エアブレーキ装置の製造・販売を開始

1998年 鉄道用車両機器の神戸工場を移転新設

2011年 中国に「江蘇納博特斯克今創軌道設備有限公司」を設立

2012年 IRIS(国際鉄道産業標準規格)の認証取得

2013年 イタリア鉄道製品メーカーOclapを買収、「Nabtesco Oclap S.r.l.」設立

英国の都市間高速鉄道(IEP)車両向け「空気式ドアシステム」を受注

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

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

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

便性改善や環境汚染問題の解消等を目的として、今後も伸長すると期待されます。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。

中長期の成長に向けた取り組み

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

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

MAIN PRODUCTS



鉄道車両用ドア開閉装置

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

Web

事業紹介
鉄道車両用機器

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



航空機器事業

AIRCRAFT EQUIPMENT BUSINESS



成長市場の民間航空機において、生産・技術・アフターサービスのイノベーションを通じて独自の顧客価値を提供し、持続的な成長を実現します。また、増設中の新工場を最大限活用し、環境負荷を低減しつつ航空機の安全を支える高信頼性製品の生産を拡大し、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 高木 憲優

強み (Strength) <ul style="list-style-type: none"> 40年超のノウハウと技術力 顧客との緊密関係保持力 	機会 (Opportunity) <ul style="list-style-type: none"> 成長を続ける民間航空機市場 主要顧客の新規機体開発
弱み (Weakness) <ul style="list-style-type: none"> システム対応、電動化の実績 	脅威 (Threat) <ul style="list-style-type: none"> 政治的変動、世界経済の成長鈍化 アフターマーケットへの新規参入

強みの源泉

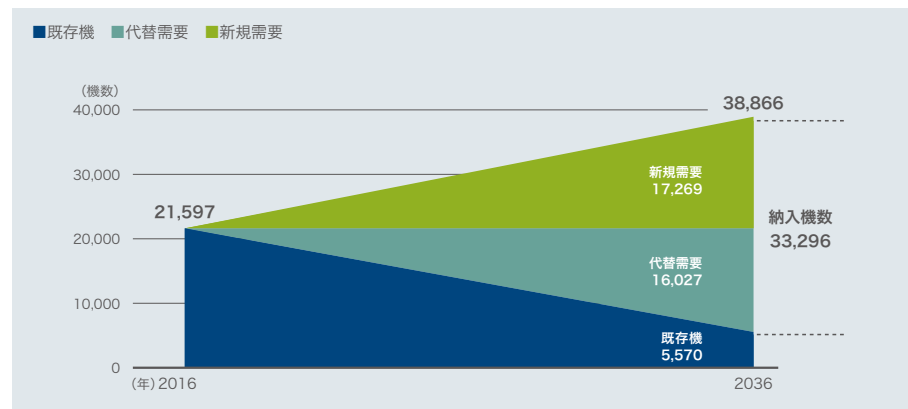
モーションコントロール技術、技術開発力

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、高い信頼性のあるフライト・コントロール・アクチュエーション・システム(FCAS)の開発を可能にしています。

顧客との信頼関係

常にお客さま目線に立ち、プロアクティブな姿勢を保ちながら、世界の航空機メーカーに対し40年以上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。

旅客機の需要予測



出典：一般財団法人 日本航空機開発協会

参考

セグメント別概況
トランスポート
ソリューションセグメント
(TRS)
P67

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イヤーの1社として広く認知されています。

MAIN PRODUCTS



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、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(2017年12月末時点)

岐阜県(不破郡垂井町)、米国(ワシントン州)

市場占有率

FCASの国産機シェア: 約100%

事業発展

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

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

2014年以降、「Boeing Supplier of the Year」を3度受賞。また、2015年以降、「Boeing Performance Excellence Award」を3年連続受賞するなどQCDS(Quality, Cost, Delivery, Service)パフォーマンスに磨きをかけ、さまざまな機体へのFCAS受注・供給・サービスを通じて着実に事業を拡大しています。

1944年 防衛用航空機部品の国産開始

1970年代後半

B737クラシック用のランディングギアの油圧アクチュエーター他受注

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

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

1990年 B777用FCAS受注

2006年 B787向け高電圧配電装置受注

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

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

2012年 B777のFCAS納入累計1,000機を達成

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

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

2015年 B777の次世代機「B777X」向けFCASを受注

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

「2015 Boeing Performance Excellence Award」を受賞

岐阜工場に「精密部品棟」「表面処理棟」を増設

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

「2016 Boeing Performance Excellence Award」を受賞

2018年 「2017 Boeing Performance Excellence Award」を受賞

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。

事業環境(機会とリスク)

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

中長期の成長に向けた取り組み

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

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。



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

Web

事業紹介
航空機器

<https://www.nabtesco.com/products/aircraft.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、長期的な輸送量増加に伴うトラック輸送への安全・環境・省人化ニーズの高まりに対応していきます。日・欧・亜生産拠点の活用と製品ラインアップの拡充により、市場を世界に広げ、競争力の更なる強化を追求します。

ナブテスコオートモーティブ(株) 代表取締役社長 小川 道雄

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> 80年以上の技術蓄積に裏付けられた安全面での製品信頼性 	<ul style="list-style-type: none"> 成長性の高い新興国市場に対する対応力
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> 競合と対抗できる製品バリエーションの不足 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州の大資本との各市場における競合発生

強みの源泉

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

事業環境(機会とリスク)

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

中長期の成長に向けた取り組み

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

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

参考

セグメント別概況
トランスポート
ソリューションセグメント
(TRS)

P67

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。

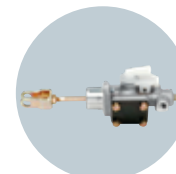
MAIN PRODUCTS



商用車用ウェッジブレーキ用チャンパー

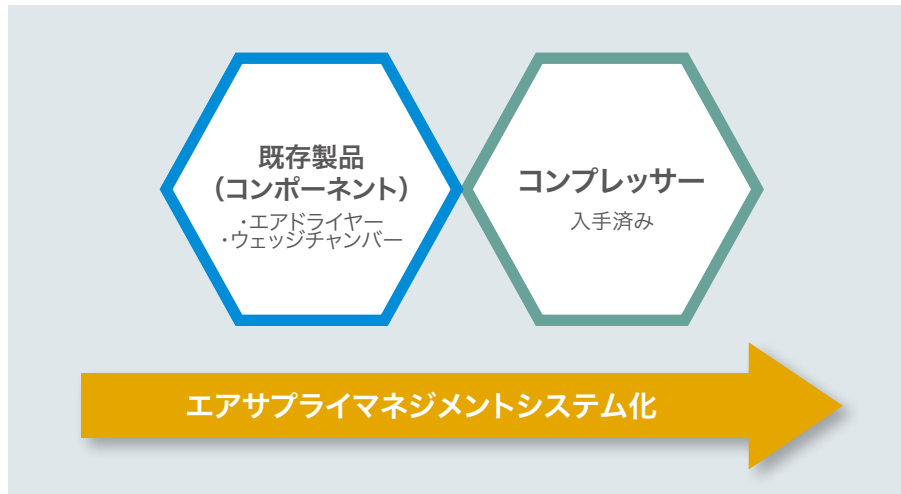
大型トラックの車輪部分に装着され、空気圧によってピストンを押しこむことで、ブレーキをかけます。

MAIN PRODUCTS



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>

> FACT SHEET

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(2017年12月末時点)

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

市場占有率

商用車用ウェッジブレーキ用チャンバー：国内シェア約70%

商用車用エアドライヤー：国内シェア約75%

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年にはインドに合弁会社(Minda Nabtesco Automotive Private Limited)を設立し、インドのトラック市場に参入するなど、市場を世界に広げています。さらに、2016年には独エアコンプレッサーメーカーを買収し、システム化製品の開発を加速しています。

1933年 商用車用オイルブレーキを日本で初めて製造・販売

1937年 商用車用エアブレーキ装置を日本で初めて製造・販売

1972年 日本で初めて商用車用エアドライヤーの開発に成功

1991年 山形工場を開設(商用車用機器の製造)

2004年 タイに自動車部品製販の合弁会社を設立

(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弁会社を設立

(Minda Nabtesco Automotive Private Limited)

2016年 ドイツのエアコンプレッサーメーカーを買収、「Nabtesco ITG GmbH」を設立



船用機器事業

MARINE VESSEL EQUIPMENT BUSINESS



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

船用カンパニー社長 釣 泰造

強み (Strength) <ul style="list-style-type: none"> 制御システム提案力 グローバル生産・サービス体制 	機会 (Opportunity) <ul style="list-style-type: none"> 需要回復 船用機器のICT化
弱み (Weakness) <ul style="list-style-type: none"> コスト競争力 	脅威 (Threat) <ul style="list-style-type: none"> 新興国競合メーカーの台頭 機器のコモディティ化

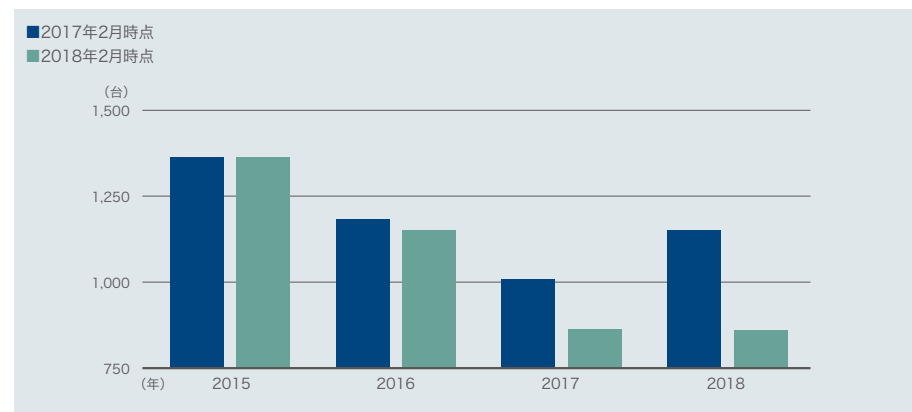
強みの源泉

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

事業環境(機会とリスク)

大型船用エンジンは、電子制御化と燃料の多様化が急速に進んでおり、それらの需要の取り込みが、船用機器事業の戦略の柱となっています。一方で、シクリカルな事業であり、景気変動の影響を受けるリスクがあるものの、MRO事業の拡大が事業の安定に寄与するものと考えています。

世界2ストローク船用ディーゼルエンジン生産台数予測



出典:当社調べ

参考

セグメント別概況
トランスポート
ソリューションセグメント
(TRS)
P67

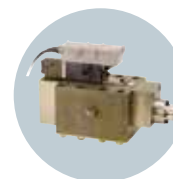
MAIN PRODUCTS



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。

MAIN PRODUCTS



電子制御高速油圧バルブ

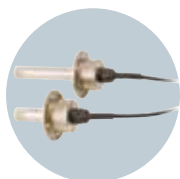
電子制御ディーゼルエンジン1気筒につき1台搭載され、燃料噴射のタイミングと量、排気弁の駆動タイミングを電子制御します。燃費向上に貢献することから、環境対応コンポーネントとして注目されています。

中長期の成長に向けた取り組み

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

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

MAIN PRODUCTS



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>

> FACT SHEET

主要顧客 (敬称略)

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

生産拠点 (2017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50% (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向き、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御弁など、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に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のと軌を一にして、船舶に搭載される機械類の自動化が一気に加速するのに対応し、日本の大型エンジン向けの空気式エンジン遠隔操縦装置の市場シェアを大きく伸ばしました。

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

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

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



自動ドア事業

AUTOMATIC DOORS BUSINESS

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



住環境カンパニー社長 上仲 宏二

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル展開 ・高品質かつ豊富な自動ドア品揃え ・主要市場での施工・保守・サービス力 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内・スイス自動ドア市場の堅調な需要 ・国内外ホームドア市場の伸長
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ・自動ドアに集中した品揃え ・新興国市場でのブランド展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル競争の激化 ・市場成熟化による長期的な縮小傾向

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・ホームドアの世界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、ホームドアなど、自動ドアに特化したトップブランド・メーカーとして幅広い商品を取り揃え、お客さまのニーズに応えます。

販売・施工ネットワーク

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

事業環境(機会とリスク)

国内市場は東京オリンピックや再開発による力強い需要増加に支えられ、また欧州においては、政治、経済の不透明感から同地域での自動ドア需要が停滞するリスクが懸念されるものの、スイス市場での安定的な需要が継続すると見られ、全体として自動ドアのグローバル

参考

セグメント別概況
アクセシビリティ
ソリューションセグメント
(ACB)
P67

MAIN PRODUCTS



次世代自動ドア装置「NATRUS」

1開閉毎の「安全」テスト機能や、センサーエリアの高密度化など、国際水準の安全規格となる「JIS A 4722」に対応するとともに業界最高峰の安全性を持つ自動ドア装置です。

MAIN PRODUCTS



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。

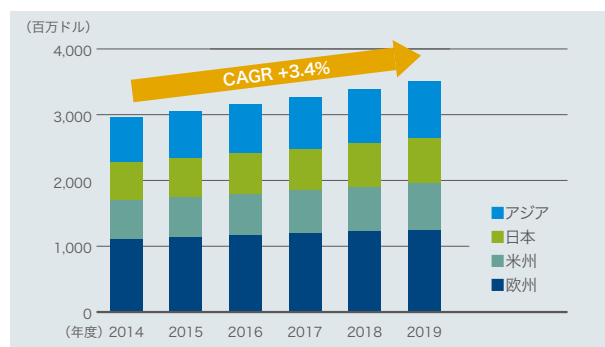
GILGEN
スイス ウェストサイド ショッピングセンター

市場は底堅く推移するものと予想されます。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、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においては販売網の強化等による事業・市場規模の拡大により、リスクを分散し安定的な収益性を確保して参ります。

中長期の成長に向けた取り組み

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

自動ドア市場



出所: IHS

MAIN PRODUCTS



大開口ホームドア

ドア位置、ドア幅が異なる列車が運行されている路線に設置可能な、薄型かつデザイン性の高い大開口ホームドアを開発。東京メトロ東西線で初めて採用されました。

東京メトロ東西線九段下

Web

事業紹介
自動ドア・
プラットホームドア

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

> FACT SHEET

主要顧客(敬称略)

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

ホームドア: 東京地下鉄、他各国鉄道会社

生産拠点(2017年12月末時点)

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

市場占有率

建物用自動ドア: 国内シェア約50%(世界シェアトップクラス)

プラットホ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、グローバルな事業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・ホームドアの世界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 大阪ドアエンジン(現 ナブコドア)、東京ドアエンジン(現 ナブコシステム)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
自動ドアおよびホームドア事業における日・米・欧・中の4極体制を確立

2012年 ナブコドア株式会社を株式交換により、完全子会社化

2013年 ナブコ自動ドア生産累計200万台達成

2016年 ナブコシステム株式会社の株式を追加取得し、連結子会社化



包装機事業

PACKAGING MACHINES BUSINESS



東洋自動機(株) 代表取締役社長 北村 明義

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

強み (Strength) ・カスタマイズ対応力	機会 (Opportunity) ・小口軽量包装ニーズの多様化 ・省人・自動化ニーズ
弱み (Weakness) ・グローバル認知	脅威 (Threat) ・新興国競合メーカーの台頭 ・為替変動による競争条件の変化

参考

セグメント別概況
 マニュファクチャリング
 ソリューションセグメント
 (MFR)
 P67

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、経済性、利便性などから従来のビン・缶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、輸出入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。

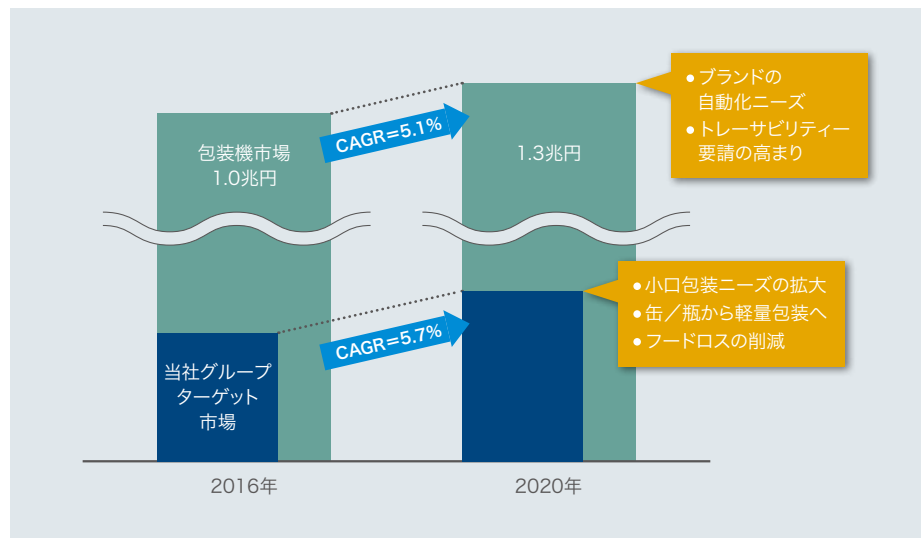
MAIN PRODUCTS



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。

包装機の市場規模と成長予測



出典：包装機市場：freedonia
当社グループターゲット市場：当社推定

中長期の成長に向けた取り組み

海外拠点および代理店強化策により、主として欧州・北米・中国・東南アジアにおける海外売上の拡大を図ります。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。

MAIN PRODUCTS



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>

> FACT SHEET

主要顧客(敬称略)

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

生産拠点(2017年12月末時点)

山口県(岩国市)、中国(遼寧省大連市)

市場占有率

レトルト食品用充填包装機：国内シェア約85%

事業発展

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

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

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

主要な財務指標の推移

(単位:百万円)

	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	2016年 12月期*4	2017年 12月期*4
売上高	174,254	158,171	126,249	169,304	198,527	179,543	202,292	219,657	187,000	244,968	282,422
売上原価	132,642	124,041	97,817	127,712	148,184	134,859	148,321	158,693	136,576	175,508	201,982
販売費及び一般管理費	22,183	22,118	20,467	21,380	27,484	29,670	33,877	37,347	35,129	44,294	51,285
営業利益	19,429	12,012	7,965	20,212	22,859	15,013	20,092	23,615	15,294	25,982	29,468
税金等調整前当期純利益	18,433	7,932	8,012	21,954	24,848	18,997	23,522	27,026	15,358	26,779	34,907
法人税等	6,370	2,778	3,272	7,485	8,874	5,598	8,140	9,254	5,731	7,843	8,338
少数株主利益*1	1,038	728	723	1,081	1,217	129	404	25	△1,432	330	1,423
当期純利益*2	11,025	4,426	4,017	13,388	14,757	13,269	14,978	17,746	11,059	18,606	25,146
年度末											
流動資産	99,237	84,306	89,893	119,003	123,929	112,048	134,159	139,321	128,575	143,792	165,695
有形固定資産	43,346	45,207	44,102	44,442	51,509	54,475	55,225	56,877	55,916	63,155	70,700
総資産	163,317	144,685	149,481	180,729	208,093	203,056	233,984	245,992	233,381	256,973	301,557
流動負債	58,183	41,209	43,611	74,892	70,897	52,322	73,161	64,830	73,000	74,876	96,934
有利子負債	23,115	19,160	19,920	20,158	31,695	26,389	26,203	16,659	15,332	16,949	27,720
純資産	82,492	81,716	85,168	96,531	107,467	120,857	139,471	158,664	148,924	155,904	177,002
利益剰余金	47,412	49,669	52,662	64,263	74,816	83,606	94,225	107,554	107,487	125,493	143,349

(単位:百万円)

	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}	2016年 12月期 ^{※4}	2017年 12月期 ^{※4}
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,249	14,055	14,892	27,997	15,104	12,952	27,597	19,949	8,746	27,730	23,071
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,969	△9,329	△6,156	△4,420	△27,464	△13,693	△8,064	△7,880	△4,886	△14,989	△20,186
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,748	△6,189	△684	△1,850	6,036	△10,090	△8,175	△15,888	△19,090	△4,808	△950
1株当たり(単位:円)											
1株当たり当期純利益	86.77	34.82	31.70	105.91	116.74	104.57	117.95	140.24	88.85	150.64	203.85
1株当たり純資産	609.08	601.75	628.29	713.77	784.12	894.86	1,035.68	1,184.17	1,150.41	1,245.90	1,414.50
1株当たり年間配当金	16.00	13.00	9.00	25.00	34.00	34.00	38.00	44.00	44.00	50.00	72.00
1株当たり(単位:円)											
売上高営業利益率	11.2	7.6	6.3	11.9	11.5	8.4	9.9	10.8	8.2	10.6	10.4
ROA	6.8	2.9	2.7	8.1	7.6	6.5	6.9	7.4	4.6	7.6	9.0
ROE	14.7	5.8	5.2	15.8	15.6	12.5	12.2	12.6	7.6	13.0	15.9
配当性向	18.4	37.3	28.4	23.6	29.1	32.5	32.2	31.4	49.5	35.1	35.3
自己資本比率	47.4	52.9	53.1	49.9	47.6	56.2	56.0	60.9	60.9	57.6	55.6

※1 被支配株主に帰属する当期純利益または被支配株主に帰属する当期純損失

※2 親会社株主に帰属する当期純利益

※3 2015年12月期より決算期を変更したため、2015年12月期の決算は当社及び日本国内連結子会社につきましては9カ月間(2015年4月～12月)、海外連結子会社につきましては12カ月間(2015年1月～12月)を連結対象期間とした数値となります。

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

財務概況

(単位:百万円)

連結財政状態計算書	IFRS移行日 (2016年1月1日)	2016年 12月31日	2017年 12月31日
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	34,710	41,780	44,121
営業債権	59,790	65,569	76,874
その他の債権	1,361	1,264	1,216
棚卸資産	28,760	32,704	40,298
その他の金融資産	385	166	190
その他の流動資産	1,742	2,309	2,996
流動資産合計	126,747	143,792	165,695
非流動資産			
有形固定資産	52,677	63,155	70,700
無形資産	3,429	2,671	5,850
のれん	15,098	14,361	21,310
投資不動産	4,527	5,486	5,404
持分法で会計処理されている投資	18,195	15,952	20,184
その他の金融資産	7,075	8,487	8,547
繰延税金資産	1,142	1,602	1,633
その他の非流動資産	1,523	1,468	2,236
非流動資産合計	103,665	113,181	135,863
資産合計	230,412	256,973	301,557

(単位:百万円)

	IFRS移行日 (2016年1月1日)	2016年 12月31日	2017年 12月31日
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務	42,500	48,078	57,148
社債及び借入金	15,334	5,794	16,365
その他の債務	10,064	10,450	12,492
未払法人所得税	1,057	5,408	4,550
引当金	617	723	732
その他の金融負債	—	—	7
その他の流動負債	3,579	4,423	5,641
流動負債合計	73,151	74,876	96,934
非流動負債			
社債及び借入金	—	11,155	11,355
退職給付に係る負債	7,340	9,343	9,339
繰延税金負債	3,153	3,518	4,801
その他の非流動負債	2,022	2,177	2,127
非流動負債合計	12,516	26,194	27,621
負債合計	85,666	101,070	124,556

(単位:百万円)

	IFRS移行日 (2016年1月1日)	2016年 12月31日	2017年 12月31日
資本			
資本金	10,000	10,000	10,000
資本剰余金	14,616	14,703	14,956
利益剰余金	113,406	125,493	143,349
自己株式	△2,718	△2,649	△3,600
その他の資本の構成要素	2,966	382	2,831
親会社の所有者に帰属する持分合計	138,271	147,929	167,537
非支配持分	6,475	7,974	9,465
資本合計	144,745	155,904	177,002
負債及び資本合計	230,412	256,973	301,557

(単位:百万円)

連結損益計算書	2016年12月期	2017年12月期
売上高	244,968	282,422
売上原価	△175,508	△201,982
売上総利益	69,460	80,440
その他の収益	2,495	1,351
販売費及び一般管理費	△44,294	△51,285
その他の費用	△1,679	△1,038

(単位:百万円)

	2016年12月期	2017年12月期
営業利益	25,982	29,468
金融収益	188	632
金融費用	△425	△109
持分法による投資利益	1,034	4,915
税引前当期利益	26,779	34,907
法人所得税費用	△7,843	△8,338
当期利益	18,936	26,569
当期利益の帰属		
親会社の所有者	18,606	25,146
非支配持分	330	1,423
当期利益	18,936	26,569
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	150.64	203.85
希薄化後1株当たり当期利益(円)	150.38	203.48

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

財務概況

(単位:百万円)

連結包括利益計算書

	2016年12月期	2017年12月期
当期利益	18,936	26,569
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付負債(資産)の純額の再測定	△850	180
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	255	419
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	34	19
純損益に振り替えられることのない項目合計	△562	618
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△3,382	2,278
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△3,382	2,278
税引後その他の包括利益合計	△3,944	2,896
包括利益合計	14,993	29,464
包括利益の帰属		
親会社の所有者	15,229	27,761
非支配持分	△237	1,704
包括利益合計	14,993	29,464

(単位:百万円)

連結キャッシュ・フロー計算書

	2016年12月期	2017年12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	18,936	26,569
減価償却費及び償却費	7,422	8,974
減損損失	974	192
負ののれん発生益	△353	—
株式報酬費用	143	286
退職給付に係る資産及び負債の増減額	△169	336
受取利息及び受取配当金	△188	△185
支払利息	153	109
段階取得に係る差益	△786	—
持分法による投資損益(△は益)	△1,034	△4,915
固定資産除売却損益(△は益)	△638	294
法人所得税費用	7,843	8,338
営業債権の増減額(△は増加)	△773	△9,681
棚卸資産の増減額(△は増加)	△845	△5,735
営業債務の増減額(△は減少)	△261	7,904
その他	599	△347
小計	31,025	32,140
利息及び配当金の受取額	980	888
利息の支払額	△106	△171

(単位:百万円)

	2016年12月期	2017年12月期
法人所得税の支払額	△4,169	△9,786
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,730	23,071
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	172	△0
有形固定資産の取得による支出	△14,474	△11,375
有形固定資産の売却による収入	1,314	193
無形資産の取得による支出	△920	△818
連結範囲の変更を伴う子会社の取得による支出	△778	△8,203
その他	△302	17
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,989	△20,186
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△289	7,474
長期借入れによる収入	1,254	471
長期借入金の返済	△206	△198
社債の発行による収入	10,000	—
社債の償還による支出	△10,000	—
非支配持分からの払込みによる収入	275	—
自己株式の純増減額(△は増加)	△2	△987
配当金の支払額	△5,826	△7,447

(単位:百万円)

	2016年12月期	2017年12月期
非支配持分への配当金の支払額	△14	△264
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,808	△950
現金及び現金同等物に係る換算差額	△862	407
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	7,070	2,341
現金及び現金同等物の期首残高	34,710	41,780
現金及び現金同等物の期末残高	41,780	44,121

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

2017年12月期の損益状況

2017年12月期における世界経済は、不安定な海外政治情勢を背景とする地政学的リスクが懸念されたものの、主要各国の景気が回復する中で国際金融市場は安定を保ち、緩やかな回復基調で推移しました。我が国経済では、個人消費の停滞傾向は一部で見られてものの、上向いた世界経済と安定した国内政治を背景に堅調な収益を見込む企業が多く、緩やかな回復の動きを見せました。

このような中、当社グループの当期業績については旺盛な産業用ロボット需要、好調な中国の建設機械需要、自動ドアの国内販売会社の連結子会社化等により売上高は前期比15.3%増の2,824億円、営業利益は同13.4%増の

295億円となりました。税引前当期利益は、持分法による投資利益が増加したことにより、同30.4%増の349億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は同35.2%増の251億円となりました。

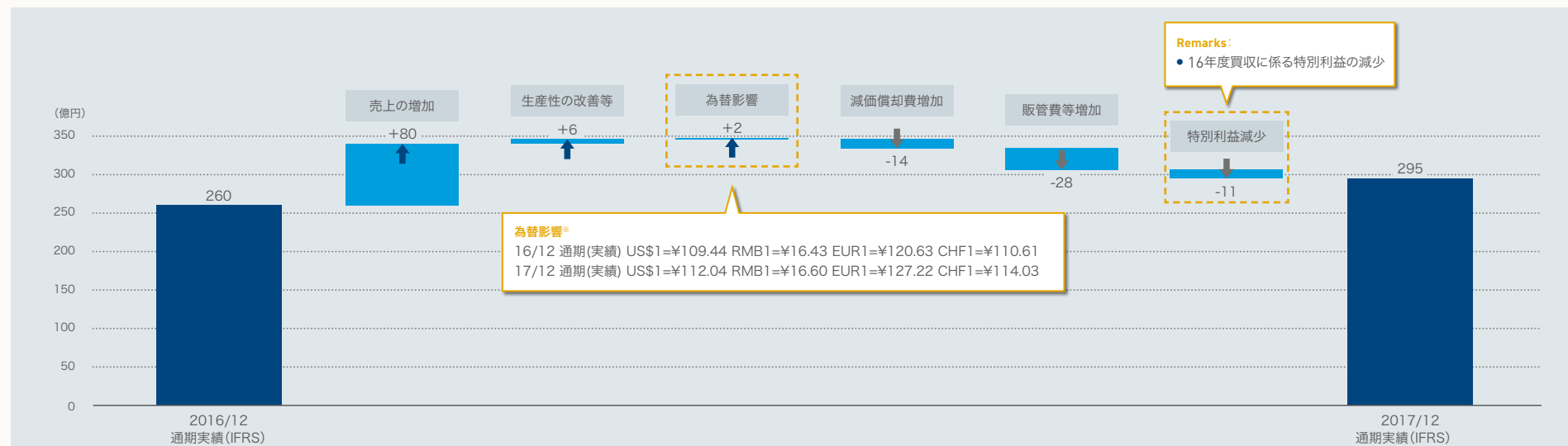
なお当社グループは、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性を向上させること、及びグループ内での会計基準と期間の統一を通じた経営管理の精度向上を目的として、2017年12月期より国際会計基準(IFRS)を任意適用しており、2016年12月期の数値はIFRSベースに置き換えて表記しています。

2017年12月期 営業利益の対前年変動要因分析

2017年12月期の営業利益は295億円と前期比35億円増加しました。主な増加要因は、「売上高の増加」による増益80億円、「生産性の改善等」による増益6億円などによるものです。

「売上高の増加」による増益については、主にコンポーネントソリューション事業の成長が寄与しました。当事業においては、産業用ロボット向けと一般産業向けの精密減速機の需要が好調に推移し、また中国における建設機器向けの需要が伸長したことなどにより、大幅な増収増益となりました。

「2017年12月期営業利益(実績) 対前年度変動要因分析」



※ 為替感応度(為替が1円変動したときの営業利益に対する影響): 米国ドル 33百万円、人民元 267百万円、ユーロ軽微、スイスフラン軽微

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

一方、主な営業利益減益要因としては、「減価償却の増加」14億円、「販売管理費等の増加」28億円、「特別利益の減少」11億円が挙げられます。

「減価償却の増加」「販売管理費等の増加」に関しては、需要増に応じた設備投資を計画通りに実施したことによる影響です。「特別利益の減少」については、2016年12月期には自動ドア事業を行うナブコシステム(株)を買収した際の利益を含んでいたため、2017年12月期では減少となりました。

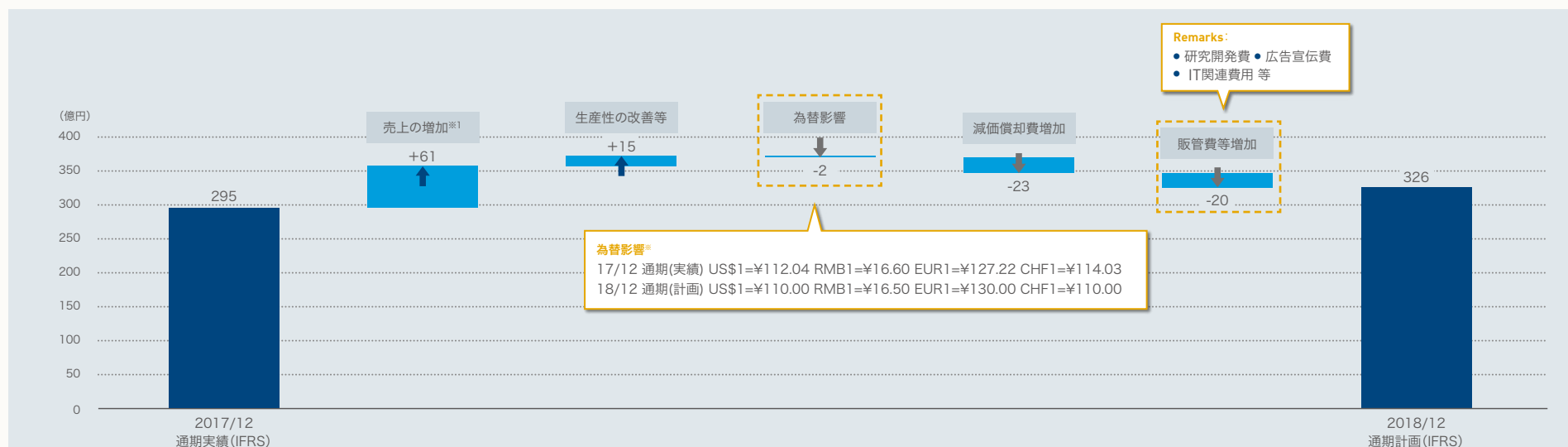
2018年12月期の損益見通し

2018年12月期の世界経済につきましては、引き続き、回復基調を維持するものと予想され、当社グループでは、産業用ロボット向け、一般産業向け精密減速機の需要が継続して増加し、建設機械市場の好調が継続することから建設機械向けの需要が好調に推移するものと推測しています。その他の事業についても取り巻く環境が堅調に推移することを見込んでおり、2018年12月期の売上高は前期比9.1%増加の3,080億円、営業利益は同10.6%増加の326億円を見込んでいます。

2018年12月期 営業利益(計画)の対前年変動要因分析

当社グループにおける2018年12月期の営業利益は対前年比31億円増の326億円を見込んでいます。主な増益要因としては、「売上高の増加」で61億円、「生産性の改善等」で15億円を見込んでいます。「売上高の増加」ではコンポーネントソリューション事業の成長が持続するとともに、各セグメントにおける成長を見込んでいます。トランスポートソリューション事業では主に鉄道車両用機器が国内と中国における受注拡大、アクセシビリティソリューション事業においては国内外の自動ドア市場が堅調に推移すると想定しており、また、マニユファクチャリングソリューション事業にお

「2018年12月期営業利益(計画) 対前年度変動要因分析」



※ 為替感応度(為替が1円変動したときの営業利益に対する影響):米ドル 40百万円 人民元 299百万円、ユーロ軽微、スイスフラン軽微

財務概況

いても、国内外食品産業向け包装機の需要増大を見込んでいます。2018年12月期では大きな為替変動を見込んでおらず、為替による影響は軽微と想定しています。

一方、主な減益要因としては、「減価償却費の増加」で23億円および「販売管理費等の増加」で20億円を見込んでいます。

減価償却費については、引き続き、精密減速機における産業用ロボット向け需要の伸長に伴う増産対応を国内と中国の工場で行うことに加え、航空機器における民間航空機向け新規プログラム対応設備投資等、成長投資による増加を見込んでいます。

販売管理費については、システム製品開発等にかかる研究開発費の増加やIT関連費用、広告宣伝費等の増加を見込んでいます。

資産、負債及び純資産の状況

資産

2017年12月期末の流動資産は1,657億円、非流動資産は1,359億円であり、その結果、資産合計は3,016億円と前期末比446億円の増加となりました。

主な増加要因は、売掛金の増加に伴う営業債権の増加113億円、棚卸資産の増加76億円、有形固定資産の増加76億円、及びのれんの増加70億円です。

負債

2017年12月期末の流動負債は969億円、非流動負債は276億円であり、その結果、負債合計は1,246億円と前期末比235億円の増加となりました。主な増加要因は、社債及び借入金の増加108億円、及び営業債務の増加91億円です。

資本

2017年12月期末の資本合計は1,770億円となりました。親会社の所有者に帰属する持分合計は1,675億円と前期末比196億円の増加となりました。主な増加要因は、親会社の所有者に帰属する当期利益251億円に伴う利益剰余金の増加です。一方、主な減少要因は、配当による利益剰余金の減少75億円です。以上の結果、親会社の所有者に帰属する持分比率は55.6%となり、1株当たり親会社所有者帰属持分は1,355.72円となりました。

キャッシュ・フローの状況

2017年12月期末における現金及び現金同等物(以下、「資金」という)は、前期末比23億円増加し、441億円となりました。これは営業活動により獲得した資金231億円を主に設備投資、子会社の取得、配当金の支払に充てた結果です。また、フリーキャッシュ・フロー(営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合算した額)は、前期末比90億円減少の29億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

2017年12月期における営業活動によるキャッシュ・フローは231億円の資金の増加となりました。増加要因としては、主に当期利益、減価償却費及び営業債務の増加によるものです。一方、減少要因としては、主に営業債権の増加、棚卸資産の増加及び法人所得税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

当連結会計年度における投資活動によるキャッシュ・フローは202億円の資金の減少となりました。これは主に有形固定資産の取得及び子会社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

当連結会計年度における財務活動によるキャッシュ・フローは10億円の資金の減少となりました。増加要因としては、主に借入れによる収入によるものです。一方、減少要因としては、主に配当金の支払によるものです。

設備投資・研究開発・減価償却の状況

当社グループでは現在、各社内カンパニーの取り組みを全社横断的にサポートする「ものづくり革新推進室」が主導し、競争優位性を生み出す「ものづくりイノベーション」を促進すべく、自動化の推進、生産管理システムの刷新、調達の改革、環境対応などの生産改革に取り組んでいます。また、老朽化した設備や工場等の“近代化”や生産技術の革新に資する設備投資を積極的に実施してまいります。

2017年12月期における設備投資額は155億円となりました。設備投資は主に、持続的に需要が増加する精密減速機事業において、日本と中国の工場における増産対応と、航空機器事業における民間航空機での新規プログラム向けの能力増強等になります。

2018年12月期の設備投資額は304億円を計画しています。精密減速機事業については、2016年に立ち上げた中国工場において機械設備導入を継続し、マザー工場である日本の津工場においても生産性向上に向けた投資を積極的に行っていきます。また、航空機器事業においても、2016年に竣工した表面処理工場棟、精密部品工場棟に加え、アクチュエーター工場棟の2018年立ち上げに向け、増産対応を継続します。

2017年12月期における研究開発費については、87億円となりました。当期においては主に、コンポーネントソリューション事業とトランスポートソリューション事業において省エネ・環境対応関連の製品を中心に開発し、上市しました。また、今後も市場環境変化を踏まえ、コンポーネン

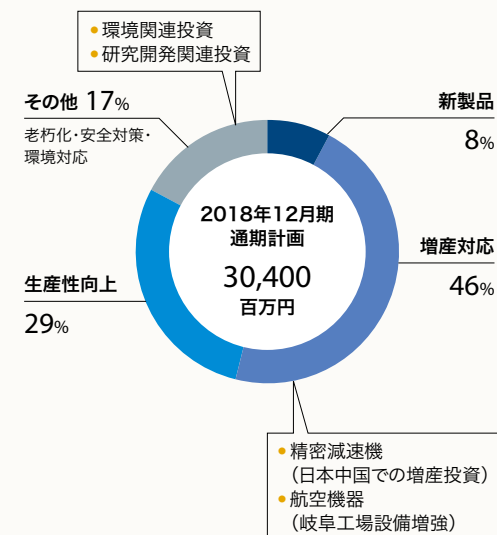
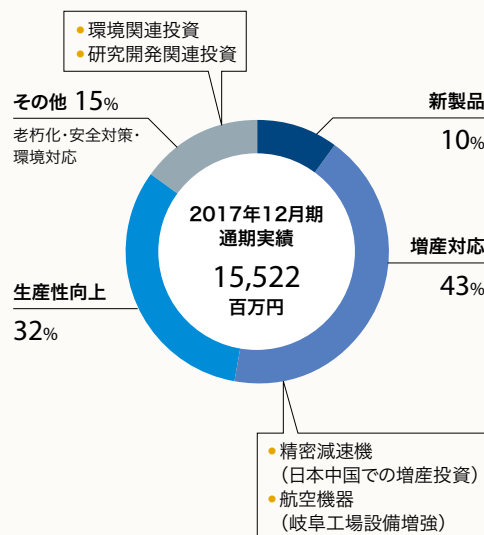
設備投資・研究開発・減価償却の状況

(単位:億円)

	2016年12月期 通期実績	2017年12月期 通期実績	2018年12月期 計画
設備投資額	145	155	304
研究開発費	74	87	102
減価償却費	74	90	112

設備投資内訳

目的別



財務概況

ト製品を中心に提供するビジネスモデルから、システム製品を提供するシステムメーカーへの飛躍を目指し、システム製品の開発に注力し、必要な投資を実行してまいります。

2017年12月期における減価償却費は90億円となりました。2016年12月期に対して、精密減速機事業における日本・中国工場での増産投資、航空機器事業における岐阜工場の設備増強等によって減価償却費は前期比16億円の増加となりました。

セグメント別概況

2018年度の見通し

①コンポーネントソリューション事業(CMP)

2018年12月期における当セグメントの見通しは、売上高が前期比13.7%増加の1,295億円、営業利益は同16.5%増加の238億円となる計画です。

精密減速機事業は、引き続き自動化、省力化の一層の浸透により需要拡大が見込まれ、売上高は前期比で増収の計画です。

油圧機器事業は、世界的な建設機械向け需要が好調に推移すると見込まれ、売上高は前期比で増収の計画です。

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

②トランスポートソリューション事業(TRS)

2018年12月期における当セグメントの見通しは、売上高が前期比5.6%増加の836億円、営業利益が同10.9%増

加の93億円となる計画です。

鉄道車両用機器は、堅調な国内向け需要をベースに中国の地下鉄向け拡大により、売上高は前期比で増収の計画です。

航空機器はB777Xの量産移行に向けた端境期が続き、売上高は前期比で微増となる計画です。

商用車用機器は、堅調な国内向け需要が継続し、売上高は前期比で微増となる計画です。

舶用機器は、海運市況の緩やかな回復を受け、売上高は前期比で増収の計画です。

当セグメントの営業利益は、各事業の売上増加による利益増が寄与、MROの積極的な取り込みにより前期比で増益となる計画です。

③アクセシビリティソリューション事業(ACB)

2018年12月期における当セグメントの見通しは、売上高が前期比4.3%増加の755億円、営業利益は同16.0%増加の60億円となる計画です。

自動ドア事業は、市場が堅調に推移する中で国内外の建物用ドア及び国内のプラットフォームドアの需要を取り込み、売上高は前期比で増収の計画です。

当セグメントの営業利益は、2016年に実施した北米拠点の統合に関連した一過性費用が減少し、将来への戦略投資を織り込んで前期比で微増となる計画です。

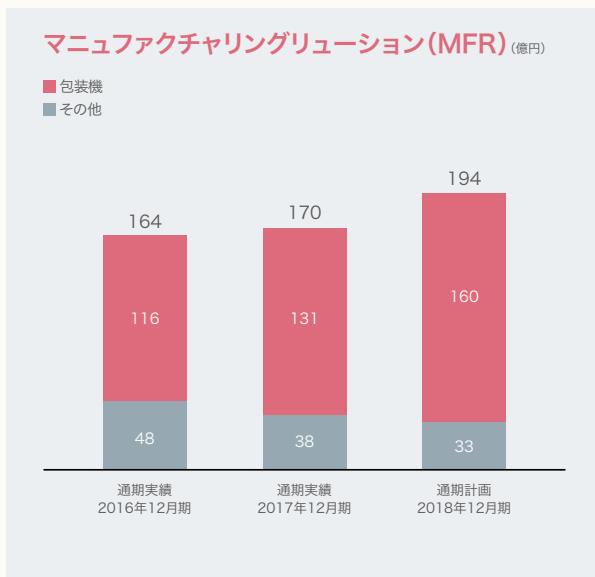
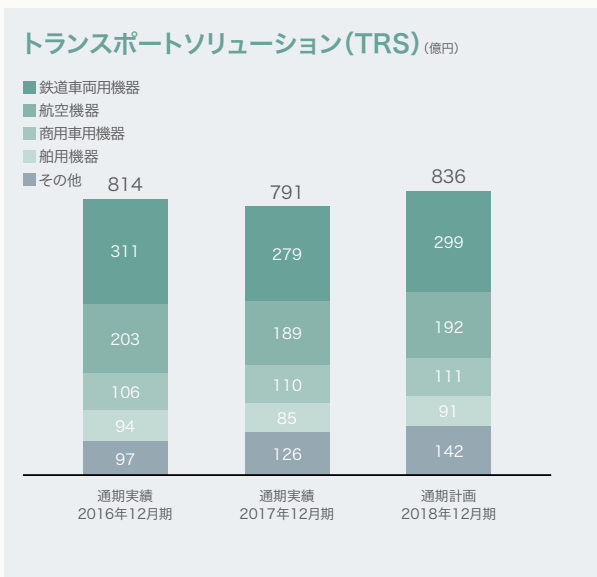
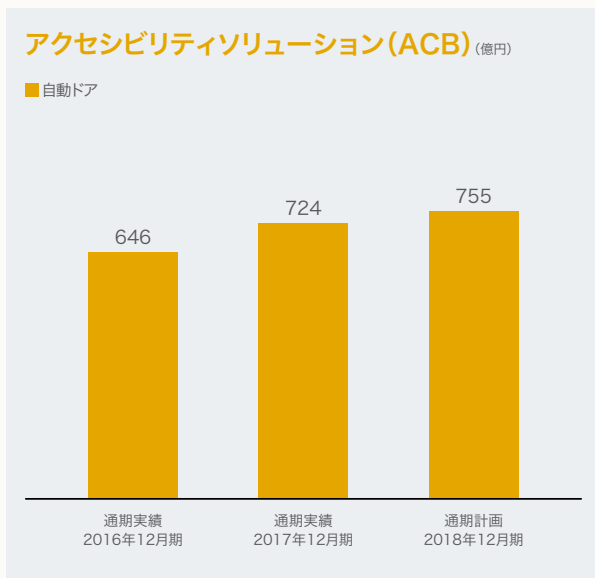
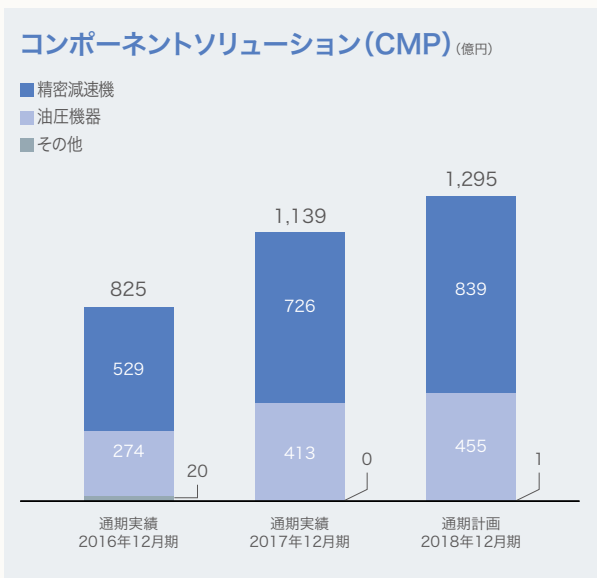
④マニファクチャリングソリューション事業(MFR)

2018年12月期における当セグメントの見通しは、売上高が前期比13.9%増加の194億円、営業利益が同16.0%増加の23億円となる計画です。

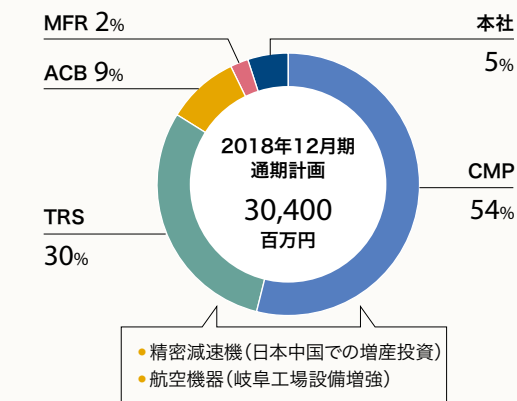
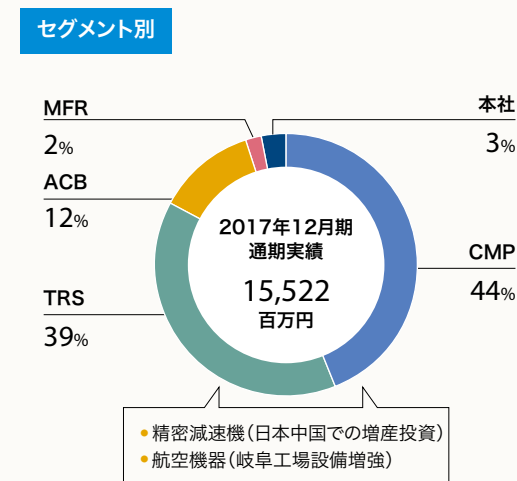
包装機事業は、国内向けの好調な需要が続き、売上高は前期比で増収の計画です。

当セグメントの営業利益は、包装機事業の売上増加による利益増が寄与し、前期比で微増となる計画です。

売上高(IFRS)



設備投資内訳



財務マネジメントとESG課題解決への取り組み

2020年度を最終年度とする中期経営計画(中計)では、「Market Creation」「Technology Innovation」とともに「Operational Excellence」を経営戦略の軸としています。財務マネジメントと同時に、ESG課題解決への幅広い取り組みを通じて、オペレーション基盤の強化をはかることがその狙いであり、中計で掲げる3つのコミットメントに取り組んでまいります。

「ROE15%達成」へ資本効率を改善

ナブテスコグループでは、中計のコミットメントの一つとして「ROE15%達成」を掲げています。2017年12月期の実力値ベースのROEは14.3%^{※1}とコミットメント達成の途上にあり、早期に15%の水準を達成していく考えです。そのためには、事業資産の有効活用やバランスシートの適切な管理による資本効率のさらなる改善が必要であり、ROEの分解要素である売上高利益率、総資産回転率の改善を追求するとともに、必要に応じて財務レバレッジの活用を検討していきます。

売上高利益率については、まず、売上高の成長とともに営業利益率の向上を追求してまいります。コンポーネントソリューションセグメントは、生産・販売数量の変化による収益性への影響が相対的に大きい特性があり、同セグメントにおいては生産設備の稼働益を取り込むことで、収益性の向上を追求します。精密減速機事業では、省人化や自動化ニーズの拡大を背景に産業用ロボットおよび自動化設備向けの需要が中期的に拡大していく見込みであり、安定供給に向けた生産能力の増強を着実に実施しながら、減価償却負担を売上高増加に伴う利益の増加で吸収していく方針です。油圧機器事業においても、中国市場での建機需要が回復基調にあり、2015年度に実施した中国生産体制の構造改革効果が現れています。また、製品のモジュール化・システム化を推進することで、お客さまに向けた価値創造領域の拡大をはかります。

その他のセグメントは、環境変化に伴う影響を緩和する効果のあるMRO^{※2}ビジネスを有しています。トランスポートソリューションセグメントの鉄道車両用機器事業においては、中国高速鉄道市場での純国産化のリスクが顕在化してきたものの、中国高速鉄道や地下鉄車両向けのMRO需要が継続的に見込まれます。また、タイに設置したMRO拠点を通じて、鉄道インフラ整備が期待される東南アジアの鉄道事業者からの需要獲得にも取り組んでいます。航空機器事業においても、量産効果の寄与が見込まれるB737MAX向けのMRO需要に加え、B777X向けの同需要が2020年代に本格化することが予測されます。そのほか、MROビジネスを有する他事業においても横断的な活動を推進し、その拡大をはかってまいります。

総資産回転率の改善には、各事業の資産を効率的に活用することが不可欠です。収益性と資産効率を横断的に改善していくために、資本コストを踏まえた指標であるROIC(投下資本利益率)を、2017年度より社内の管理指標として導入しました。「ROIC改善度」を事業部門の業績評価にインセンティブとして加え、「売上高成長率」や「営業利益額改善度」等と併せて運用することにより、成長を評価の基本としながら事業資産の有効活用を促進し、投資家の皆さまの視点を事業運営に反映してまいります。

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

※1 関連会社ハーモニック・ドライブ・システムズによる持分法投資利益の寄与を除外。

※2 MRO: Maintenance, Repair, Overhaul

ものづくりの現場でROIC改善を推進

ROICの改善策として、「ROICツリー」を活用し、経営資源の効率的な活用を各事業の現場に浸透させていきます。例えば、ROIC向上の1つの要素である事業資産回転率の改善は、固定資産回転率の向上や在庫日数の短縮などのテーマに分解されますが、個々のテーマは各事業における業務効率の改善に密接に関連しています。管理指標の一つとして、ROICツリーを用いることで、現場レベルでの取り組みをキャッシュの創出につなげています。

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

成長投資と株主還元を両立する 財務マネジメントを推進

中計では、株主還元について「連結配当性向を35%以上」をコミットし、健全なバランスシートを維持し、利益成長に応じた配当額の継続的な拡大をはかっています。2017

年12月期の年間配当額は72円(前期比22円の増配)、連結配当性向は35.3%となりました。2018年12月期についても同73円と増配を予定しています。

当社は、過去5年平均で約200億円超の営業キャッシュ・フローを計上し、各期における安定的なキャッシュ・フローを成長投資と株主還元を活用しています。また、2017年12月末時点のバランスシートを踏まえると、信用等级付A格維持を前提に自己資本比率を45%まで引き下げることが可能であり、理論上のデット調達余力は700億円程度と試算されます。このように安定的なキャッシュ・フロー創出能力と強固なバランスシートが持続的な成長投資と株主還元を支える、当社の財務資本の要となっています。

成長投資については、長期的な競争力に向け、価値創造の持続性をより強固にするためのテーマにしっかりと

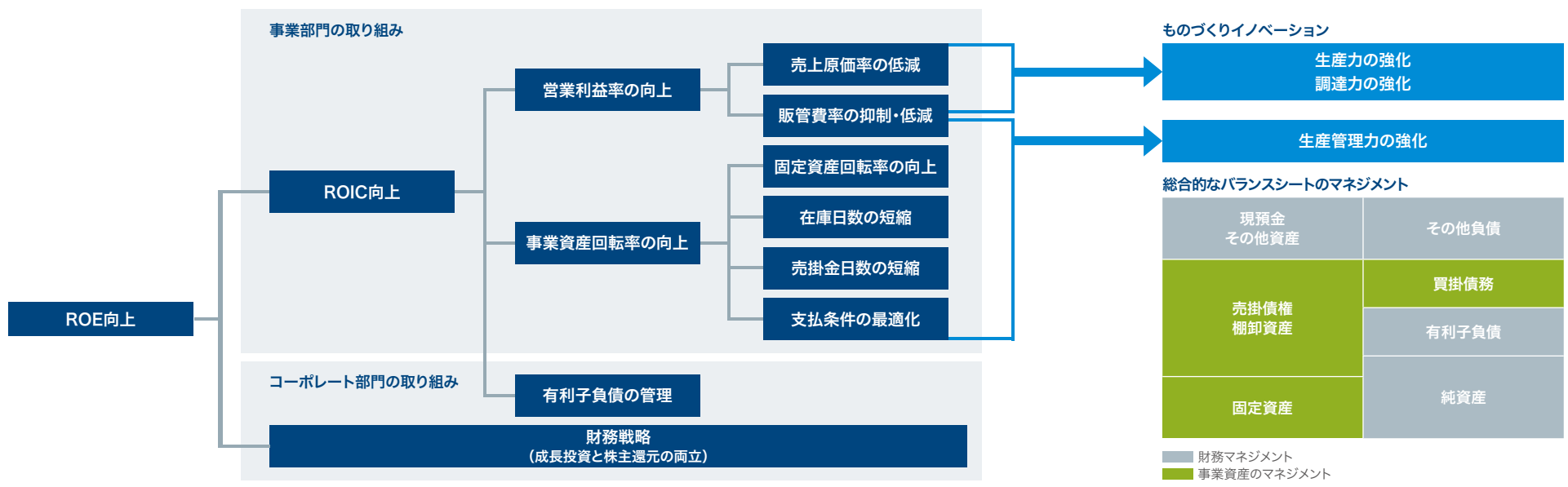
投資を行います。中期的な需要の増加が見込まれる精密減速機事業においては、中国工場において機械設備導入を継続し、マザー工場である日本の津工場においても生産性向上に向けた投資を積極的に行っていきます。また、航空機器事業においても、2016年に岐阜工場内に竣工した表面処理棟、精密部品棟に加え、アクチュエーター棟の2018年立ち上げに向け、増産対応を継続します。研究開発費においては、コンポーネント製品を中心に提供するビジネスモデルから、システム製品を提供するシステムメーカーへの飛躍を目指し、システム製品の開発に注力し、必要な投資を実行してまいります。

さらに、「ESG課題の解決」についてもコストを掛けた取り組みを着実に進めています。環境面では、2017年度の環境設備投資を前期の約2.3倍に拡大し、航空機器事業の岐阜工場新設棟における地熱空調システムや無排水シ

ステムの導入などを進めました。2018年度は、環境設備投資をさらに当期の約1.7倍に引き上げ、新設工場の環境対応のみならず、既設工場においても太陽光発電パネルの設置などを拡大していきます。また、社会面では「働き方改革」の推進に伴い、生産現場の自動化・ロボット導入とともに、間接業務におけるRPAツールの活用など、コスト投入効果が見込める部分には積極的にコストをかけ、改革を進めています。

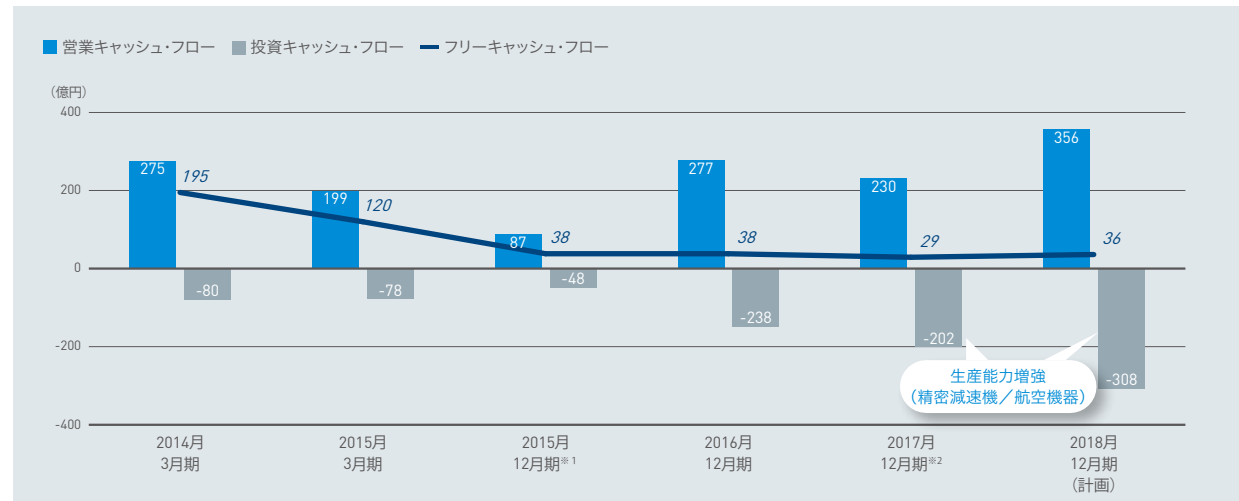
株主還元については、利益成長に伴い配当額を段階的に引き上げてきた実績がご覧頂けます。2015年12月期には、株主還元を目的に100億円規模の自己株取得を実施し、取得した全株数を消却しました。今後も、持続的な利益成長の実現に向け、積極的な成長投資と安定的・機動的な株主還元を両立する財務マネジメントを推進し、資本効率の向上を追求していきます。

資本効率の改善に向けた取り組み



財務マネジメントとESG課題解決への取り組み

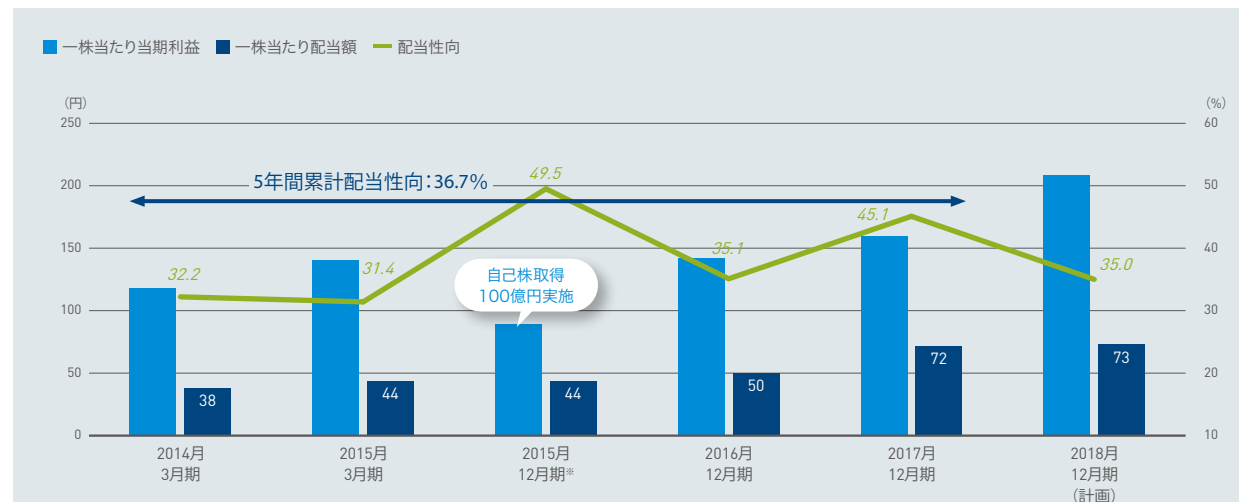
キャッシュ・フローの推移



※1 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。

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

株主還元推移



※ 2015年12月期より決算期を変更したため、2015年12月期の決算は当社および日本国内連結子会社につきましては9ヵ月(2015年4月~12月)、海外連結子会社につきましては12ヵ月(2015年1月~12月)を連結対象期間とした数値となります。

価値創造の持続性に向け 「ESG課題の解決に注力」

中計では、「ESG課題の解決への注力」にコミットしています。これは、CSR経営を推進することで価値創造の持続性をはかり、ステークホルダーのご期待に応え続けていく経営の意志を明確に示したものです。

ESG課題解決への取り組みを体系的に進めるべく、CEOの直轄機関であるCSR委員会にてマテリアリティ(重要なCSR課題)を検証するとともに、国連の「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)」の17項目とマテリアリティとの関連性を整理しています。また、2016年度には、マテリアリティを集約した「経営の透明性の確保」と「安全・安心・快適の提供」を推進するべく「CSR基本方針」を2016年度に制定しています。幅広いESG課題に効率的、効果的な資源投入を行いながら、個々の活動を体系的に推進することでSDGs達成に貢献してまいります。

「E」(環境面)では、気候変動問題への対応としてCO₂排出量削減の長期目標を設定しており、2015年度の実績を基準に、売上高に対するCO₂排出量(売上高原単位)を2030年度で30%、2050年度で80%削減することを目指してまいります。

2017年度には、環境マネジメントの持続的な向上をはかるべく「環境貢献達成度」を事業部門の業績評価指標に組み込みました。また、投資を含めた複合的な取り組みを推進し工場での生産効率や環境性能を高めてまいります。

「S」(社会面)では、人材マネジメントに関する取り組みを加速しています。その一環として、多様な人材が持つ個の力を、企業としての力にすべく「働き方改革」、ダイバー

シティの推進、適切なワークライフバランスの実現、人権マネジメントをはじめとする幅広い取り組みを進めています。2017年には、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等を基に「ナブテスコグループ人権方針」を定め、国内外の41拠点（社員数カバー率95%）に対し、2018年4月に人権リスク調査を実施しました。今後も、人権デュー・ディリジェンスのプロセスを通じて、人権リスクの軽減に努めます。

また、マテリアリティの一つである「地域社会の発展」に向けて、2018年度に「ナブテスコグループ企業市民活動方針」を制定し、企業市民活動を戦略的に進めるうえでの方針・目的・活動分野を明文化しました。今後も企業市民活動の積極的な推進により、地域社会の発展に貢献しながら、地域社会との信頼関係の構築に取り組んでまいります。

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

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

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



Web

ナブテスコグループ人権方針
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/113>



Web

ナブテスコグループ
 企業市民活動方針
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/113>



Web

ESG投資家の皆さまへ
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/175>

ナブテスコグループのESG課題解決への取り組み

マテリアリティ(重要なCSR課題)

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

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

外部イニシアチブの支持

国連グローバル・コンパクトへの署名

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

当社は、2014年4月、UNGCの趣旨に賛同し、これに署名しました。以降、毎年一定額を寄付しており、人権の保護など10原則の推進に貢献しています。さらに、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが主催するシンポジウムや分科会に積極的に参加しています。2017年度では、「SRI/ESG分科会」「レポート分科会」「環境経営分科会」「サプライチェーン分科会」「腐敗防止分科会」「ヒューマンライツデューデリジェンス分科会」における活動を通じた外部イニシアチブとの連携や対話により、他社との交流を図るとともに、先進的な事例を学び、当社のCSR経営の推進に役立てています。

SDGs(Sustainable Development Goals)への取り組み

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

マテリアリティ			
大項目	ESG分類	重要なCSR課題	
経営の透明性の確保	ガバナンス(G)	コーポレート・ガバナンスの強化	ガバナンス対談 ▶ P33 コーポレート・ガバナンスの強化 ▶ P75
		リスク管理とコンプライアンスの徹底	リスク管理とコンプライアンスの徹底 ▶ P77
		ステークホルダーとの積極的な対話	ステークホルダーとの積極的な対話 ▶ P78
「安全・安心・快適」の提供	社会(S)	顧客満足の追求、品質・安全の確保	成長へのロードマップ ▶ P39 イノベーションの創出 ▶ P89 イノベーション創出を支える知的財産活動 ▶ P91 グローバル競争を勝ち抜くための「ものづくりイノベーション」 ▶ P92 品質への取り組み ▶ P93 安全への取り組み ▶ P94
		人財育成とダイバーシティの促進 安全で働きやすい職場の確保	働き方改革 ▶ P97 ダイバーシティの推進 ▶ P98 人財育成 ▶ P100 ナブテスコウェイの浸透 ▶ P100
		人権の尊重と腐敗防止	人権マネジメント ▶ P99
		公平・公正・公明な調達活動	ナブテスコグループの調達活動 ▶ P96
		地域社会の発展	ナブテスコグループの企業市民活動 ▶ P101
		気候変動問題の対応	環境マネジメント ▶ P103
		環境に配慮したものづくり	環境マネジメント ▶ P103
製品・サービスによる環境影響の緩和	環境マネジメント ▶ P103		
製品リサイクル・再利用・製品再生	環境マネジメント ▶ P103		
環境(E)			

当社の企業活動に及ぼす主なインパクト

	ネガティブな側面: ステークホルダーからの信頼低下	ポジティブな側面: ステークホルダーからの信頼獲得	関連する主な SDGs項目
	コーポレート・ガバナンスの機能不全による ● 企業価値の毀損	経営の監督機能の強化、意思決定の迅速化、 ● 企業価値の維持・向上 経営の透明性の確保による	 
	リスクの発現・コンプライアンス不順守による ● 事業の中断・停止 ● 財務的コストの増大	適切なリスク管理による ● 製品市場における競争力の維持、向上 グローバルなコンプライアンス体制の強化による ● 事業の継続 ● 企業価値の維持・向上	
	ステークホルダーからの信頼低下による ● 競争力の低下 ● レピュテーションの低下	ステークホルダーとの協調、信頼関係構築による ● 事業の継続、事業機会の創出 ● 優秀な人財の確保 ● レピュテーションの維持・向上	
	顧客や社会のニーズの対応不足による ● 製品市場における競争力の低下 製品の不具合や事故等による ● 事業の中断・停止、財務的損失 ● 財務的コストの増大	顧客ニーズの追求による ● 自社の技術力の強化、人財の育成 安全・安心・快適な製品提供による ● 顧客からの信頼の獲得 事業を通じた社会課題解決への貢献による ● 製品市場における競争力の向上	          
	人財育成力の不足・多様性の欠如による ● 組織力の低下、従業員のロイヤリティ低下 労働問題、労働災害発生による ● 生産性の低下	優秀かつ多様な人財の獲得・育成による ● 組織力の向上、従業員のロイヤリティ向上 安全で働きやすい職場環境の実現による ● 生産性の向上	
	人権及び腐敗リスクの発現による ● レピュテーションの低下 関連法規制の強化による ● 事業の中断・停止 ● 財務的コストの増大	人権及び腐敗リスクの未然防止による ● レピュテーションの維持・向上	
	調達リスクの発現による ● 原材料・部品供給の停止 事業の中断・停止による ● 財務的コストの増大	調達リスクの管理による ● 原材料・部品の持続的な調達 良質なサプライヤーの確保による ● 製品市場における競争力の向上	
	地域経済・社会の停滞による ● 製品市場の縮小・雇用機会の喪失	地域社会との信頼関係構築、 ● レピュテーションの維持・向上 地域社会への貢献による ● 製品市場の拡大・雇用機会の獲得	
	自然災害リスク、エネルギーリスク等の発現による ● 事業活動の停滞 気候変動関連法規制の強化による ● 財務的コストの増大	自然災害リスク、エネルギーリスク等の未然防止による ● 事業活動の継続 気候変動問題の緩和への貢献による ● レピュテーションの維持・向上	
	環境リスクの発現(環境関連法規制の違反や ● 賠償、保障などの財務的コストの増大 事業活動による環境汚染の発生)による	環境問題解決への貢献による ● レピュテーションの維持・向上	
	製品・サービス提供に伴う環境汚染による ● 製品市場における競争力の低下	環境性能の高い製品・サービスの提供による ● 製品市場の拡大、競争力の向上	
	資源不足による ● 事業活動の停滞 製品の環境性能不足による ● 製品市場における競争力の低下	原材料・部品の循環利用による ● 事業活動の持続性向上 循環型社会形成への貢献による ● 製品市場における競争力の向上	

マテリアリティ 経営の透明性の確保

・コーポレート・ガバナンスの強化 ・リスク管理とコンプライアンスの徹底 ・ステークホルダーとの積極的な対話

当社グループのマテリアリティの大項目のひとつである「経営の透明性の確保」は持続的な成長の前提事項であり、当社グループおよび外部ステークホルダー双方にとっての価値となります。ナブテスコグループでは、「コーポレート・ガバナンスの強化」「リスク管理とコンプライアンスの徹底」「ステークホルダーとの積極的な対話」を通じて、「経営の透明性の確保」を追求しています。

コーポレート・ガバナンスの強化

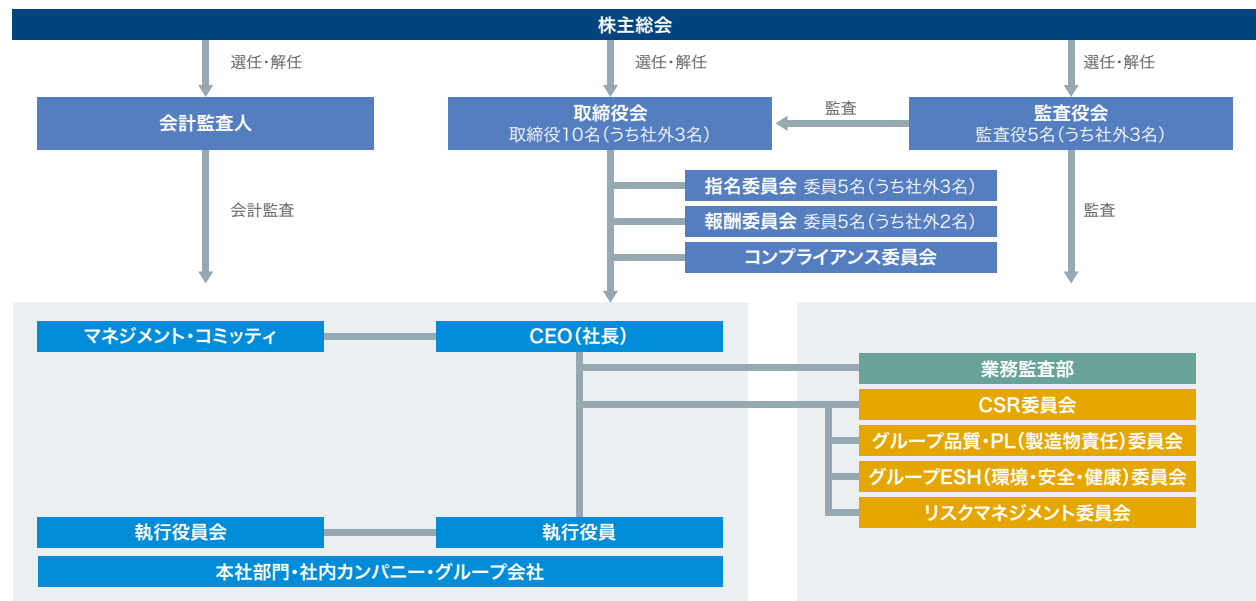
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、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。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・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

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しています。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(2018年3月27日現在)



取締役会の実効性確保のための取り組みと評価

当社は、毎年、各取締役の自己評価等に基づく取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。2017年度につきましては、取締役・監査役を対象に無記名アンケート方式(独立した第三者による質問設計と集計を実施)による自己評価を実施し、取締役会で同アンケート回答に基

づき分析・評価しました。

取締役会の人数・構成が適切であること、自由闊達で建設的な議論ができていること等、総じて肯定的な評価が確認され、2017年度からはじめた工場での取締役会開催等により、とりわけ社外取締役の当社事業への理解・洞察が深まったとの評価等を勘案すれば、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、取締役会の議論の進め方については、成長戦略

等経営の重要課題への十分な審議時間の確保、そのための下位機関への更なる権限委譲、取締役会運営の一層の効率化等の課題が提示されました。

取締役の報酬体系

取締役の報酬は、当社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう定めています。取締役の報酬体系は、固定報酬と短期業績を反映した業績連動報酬からなる「月次報酬」および中長期的業績が反映できる「株式報酬」で構成されています。また、主要な業績管理指標としては、ROE、売上高、営業利益、当期利益、研究開発指標、環境指標等を採用しています。独立社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、固定報酬のみとしています。当社は、取締役の業績向上、企業価値増大への貢献意欲や株主重視経営への意識を一層高めるような役員報酬制度とするため、株式報酬制度として「株式給付信託 (Board Benefit Trust: BBT)」を導入しています。BBTは、従来の株式報酬型ストックオプションと比べて、取締役等の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役等が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主と共有することで、当社グループ全体の中長期的な業績向上、企業価値の増大への貢献意欲と株主重視の経営意識を一層高めることが可能な報酬制度です。2017年度の実績(社外取締役を除く)の報酬等の総額は377百万円となりました。

会社の機関の説明

機関名	役割・責務	人数	開催回数
取締役会	当社グループの基本方針・基本戦略の策定、重要業務の執行に関する決定および業務執行の監督を行います。	10名 (うち社外3名)	18回 ※原則月1回以上開催
指名委員会	取締役、監査役及びCEO候補の人事並びにCEOの承継プラン等について審議し、取締役会への答申を行います。なお、当該委員会は社外役員3名(社外取締役2名および社外監査役1名)を含む5名で構成されています。	5名 (うち社外3名)	3回
報酬委員会	取締役及び執行役員の処遇の大綱及びその運用について審議し、取締役会への答申を行います。なお、当該委員会は社外役員2名(社外取締役1名および社外監査役1名)を含む3名で構成されています。	3名 (うち社外2名)	2回
コンプライアンス委員会	当社グループのコンプライアンス体制に係る基本方針及び重点的課題等について取締役会に対して助言等を行うことにより、当社グループにおけるコンプライアンスの推進を図っています。	7名 (うち社外2名)	2回
監査役(会)	取締役の職務の執行を監査し、監査報告の作成を行っています。監査部門と内部統制を推進する経理部門およびコンプライアンス・リスク管理所管部門との連携を強化するため、定期的に情報交換会を開催しています。また、グループ経営の強化に対応するため、グループ会社の監査役を含めたグループ監査役会を定期的に開催しています。	5名 (うち社外3名)	13回
執行役員(会)	取締役会の方針・戦略・監督のもとに業務執行に専念する体制として執行役員制を採っています。(主要なグループ会社4社の代表者である執行役員を含む)	23名	13回
マネジメント・コミッティ	取締役会の決定する方針に基づき、当社グループの業務執行に関する重要事項の審議、業務報告、業務執行の報告をする機関として、CEO、カンパニー社長、コーポレート部門管掌役員・本部長等で構成された「マネジメント・コミッティ」を設けています。	—	20回 ※原則月1回開催
業務監査部	健全な経営管理の遂行に資することを目的とし、当社グループの経営活動の効率的な運用と質的な向上を図るため、業務監査部を設置し、内部業務監査機能を強化しています。2017年度も、本社部門、社内カンパニーおよび連結子会社の内部業務監査を実施しています。	7名	—

※人数および開催回数は2017年度の集計。

クローバック条項

不適切会計等による過年度決算修正の結果、業績連動報酬算定の基礎となった過年度の業績に重大な変更が生じた場合、または役員の方非行為等により、会社に重大な損害が生じた場合は、役員に支給した業績連動報酬の全額、または一部の返還を求めることができる旨のクローバック条項を報酬内規を定めております。

リスク管理とコンプライアンスの徹底

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る体制を整備し、リスクの早期発見に努め、損失の極小化を図る活動を進めています。

2017年度においては、グループにおけるリスク管理及び危機管理を適切に行い、企業価値の維持・向上を図るために、2016年度に全面改定した「リスクマネジメント規程」および「リスクマネジメント細則」に基づき、ナブテスコおよび国内グループ会社を対象にリスクアセスメントを実施しました。

そのうえで、企業を取り巻くリスクの多様化・増加に迅速に対応するため、2016年度に設置した全社横断的なリスクマネジメントの取組みの場である「リスクマネジメント委員会」にて、リスクアセスメントの結果に基づく全社的重大リスクの特定と、それらの対策の審議を行いました。

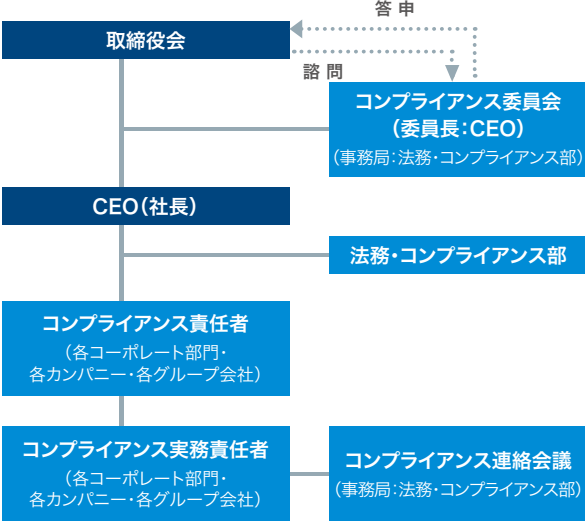
2017年度は、具体的には、以下の事項に対し、リスクの管理および損失の予防を行っています。

- | | |
|------------------|------------------|
| ①経済、市場の動向に関するリスク | 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 | ⑫企業買収等に関するリスク |
| | ⑬固定資産の減損に関するリスク |

また、グループ責任・権限規程の遵守・徹底を通じて、意思決定の合理性・妥当性、適法性を確保し、リスクの管理を行っています。さらに、事故、災害および重要な品質問題その他当社グループの業績、財務状況または信用に重大な悪影響を及ぼすおそれのある事象が発生した時の報告要領を社内規程に定め、それに基づく有事の際の迅速かつ適切な情報伝達および緊急対応体制を整備しています。

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。

コンプライアンス体制図

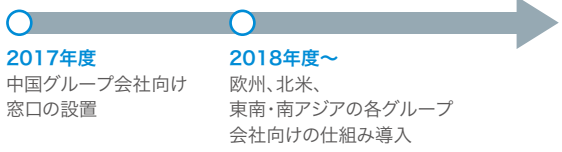


Web

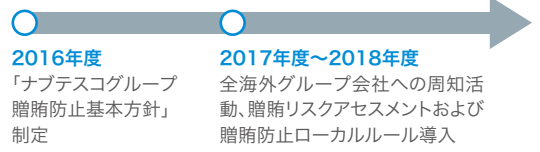
事業等のリスク
2017年12月期 有価証券報告書
<https://www.nabtesco.com/pdf/a2ac5fe4e6f539b614f7eab3a0892755.pdf>

グローバルなコンプライアンス体制の整備

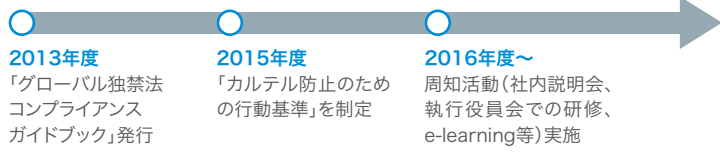
内部通報制度のグローバル化



腐敗防止に関する取組み推移



カルテル防止に関する取組み推移



ナブテスコグループ倫理規範の制定

ナブテスコグループでは、グループ横断的かつグローバルなコンプライアンス体制の強化のため、「ナブテスコグループ倫理規範」を制定しています。

主管部門である法務・コンプライアンス部が中心となり、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進めています。「ナブテスコグループ倫理規範」は、事業活動において企業理念を実現するために、社員一人ひとりが、コンプライアンスの観点からどのように行動すべきかを定めています。

また、「ナブテスコグループ倫理規範」について、社員全員がより理解を深め、具体的な行動に移すためのガイドとして「ナブテスコグループ倫理規範ハンドブック」を作成し、コンプライアンス教育・周知活動に活用しています。「ナブテスコグループ倫理規範」及び「ナブテスコグループ倫

ナブテスコグループ倫理規範

適用範囲

本倫理規範の運用にあたって

- (1) 役員・社員のとるべき行動
- (2) 経営者および管理者のとるべき行動
- (3) 本倫理規範違反時の報告
- (4) 制裁措置

1. 基本方針

2. 会社との関係

- ① 人権の尊重
- ② 差別・ハラスメント行為
- ③ 安全で明るい職場環境づくり
- ④ 政治・宗教活動
- ⑤ 利益相反

3. 公正かつ誠実な事業活動

- ① 公正な取引
- ② 贈収賄および接待・贈答
- ③ 輸出入管理
- ④ 政治・行政との関係
- ⑤ 反社会的勢力との関係

4. 会社資産の管理等

- ① 会社資産の管理
- ② 秘密情報の管理
- ③ 財務情報の管理
- ④ 個人情報の保護
- ⑤ 知的財産権の保護・尊重
- ⑥ インサイダー取引

5. 会社と社会

- ① 社会との関係
- ② 企業情報の開示

理規範ハンドブック」は、9カ国語版(日本語、英語、中国語(簡体字)、中国語(繁体字)、韓国語、タイ語、ドイツ語、イタリア語及びフランス語)をコーポレートサイト上に掲載し

ています。2017年度から2018年度にかけて、すべての海外グループ会社を対象にした、本倫理規範の周知活動を現地に出張して行いました。

ステークホルダーとの積極的な対話

株主・投資家との対話

当社グループは、株主・投資家の長期的な期待に応えるべく資本コストを意識した規律ある経営を進めています。当社の株主構成は、外国人株主による保有が過半数(2017年12月末現在:51.8%)を占めています。また、当社グループの成長性を評価いただき、長期間でのグロース投資*を行う国内外の機関投資家による保有水準が高い特徴があります。これら国内外の投資家との積極的な対話を経営の高度化に活用しています。

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、海外の長期保有型投資家に広くコンタクトしており、こうした対話の積み重ねが結果として優良な株主層の形成につながっているものと捉えています。また、投資家との面談においては、当社の資本政策への率直な意見を能動的に求め、経営に還元するなど、双方向なコミュニケーションを持つことに努めています。

経営・財務的側面の情報のほか、ESG(環境・社会・ガバナンス)などの非財務情報も積極的に開示しています。当社グループの価値創造プロセスの全体像をご理解いただくことを

重視し、統合報告書を2014年度から発行し、また、コーポレートWEBサイトのESG情報の充実にも取り組んでいます。

さらに、株主総会を株主の皆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、招集通知の早期開示・発送など環境の整備に努めています。株主総会後には「事業説明会」を実施しており、当社グループ事業への理解を深めて頂くべく、株主の皆さまとの対話の機会を設けています。

*グロース投資: 企業の成長性に着目する投資手法

株主総会の活性化と議決権行使の円滑化に向けた取り組み

項目	内容
招集通知の早期発送	2007年度より総会の3週間前に発送しています。
招集通知の早期開示 (ウェブサイト上での開示)	2013年度から招集通知の早期開示を行っています。 2016年度より総会開催日の約1か月前に早期開示を行っています。
議決権行使プラットフォーム [*] への参加	2007年度より国内外の機関投資家など総会にご出席いただけない株主が、インターネットにより議決権を行使できる環境を整えています。
事業説明会の開催	株主に、より当社の事を知っていただくため、2009年度より総会終了後に、事前説明会を開催しています。
招集通知(要約)の 英文での提供	2011年度より招集通知の参考書類部分を英文化し、当社のウェブサイトに掲載しています。2016年度より上記に加え事業報告および計算書類の一部を英文化し当社ウェブサイトに掲載しています。

※ ICTを活用し、株主総会の議案情報の伝達や、議決権の行使および行使結果の集計を円滑化するためのインフラ。東京証券取引所など3社による合併会社、ICJが構築し、2005年から運営を開始している。

機関投資家・個人投資家に向けた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、2017年度は国内IRカンファレンスに5回、海外IRカンファレンスに2回参加し、海外ロードショーを5回実施しました。
個別取材対応 スモールミーティングの開催	証券アナリスト、機関投資家からの個別取材に対応し、理解の促進と適正な評価を得るために積極的にディスカッションを行っています。2017年度は面談、電話対応を併せ400件以上の個別取材を実施しました。
工場見学会	国内外の生産拠点の工場見学会を適宜開催しています。
海外でのIR活動	2017年度は、欧州、米国、カナダ、シンガポール、香港および中国でのIR活動を行いました。
個人投資家向け会社説明会	従来の全国各地での個人投資家向け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。

外部ステークホルダーとの対話

当社グループのお客さまは、ものづくりやインフラ整備など幅広い領域にまたがっており、優良な顧客基盤は、持続的な収益の源泉となっています。当社グループは、定期的な顧客満足度調査を通じて対話を行い、顧客要請に応えるQCDパフォーマンスを追求しています。

また、ナブテスコグループは、約1,000社の多様な規模のサプライヤーとの取引を頂いています。中長期的な成長の実現には、持続的なサプライチェーンの確保が不可欠であり、公正・公平・公明な取引を通じて、サプライヤーの皆さまとの緊密な連携を通じた協働体制を構築しています。ナブテスコグループ調達方針の実効性を高めるために、毎年約600社にサプライヤー説明会を開催するとともに、国内外の一次サプライヤー向けのSAQ^{*}を実施しています。結果をサプライヤー各社ごとに分析・評価し、文書にてフィードバックしています。また、CSR活動の促進に向けた取り組み案を共同で作成すべく、特定のサプライヤーへの直接訪問やヒアリングを実施しています。

さらに、私たちは、企業市民活動の積極的な推進により、地域社会の発展に貢献しながら、地域社会との信頼関係の構築に取り組んでいます。事業を展開する地域コミュニティにおける社会課題の解決に貢献することを目的のひとつとして掲げており、地域のNPOとの交流を積極的に進めています。

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



サプライヤー説明会



新入社員研修でのNPO法人(東京・垂井)による講義

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM



MSCI
2017 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes

MSCI
2017 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数



Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World Index	DJSIは、米国のS&P DOW JONES INDICES社と、スイスのRobecoSAM社が提供するSRI(社会的責任投資)の代表的な指標で、経済・環境・社会の3つの観点から企業の社会的責任(CSR)や持続可能性(Sustainability)を評価し、毎年、総合的に優れた企業を選定するものです。当社は2016年以降、World Indexに継続選定されています。また、2013年度以降、Asia Pacific Indexに継続選定されています。
FTSE4Good Index Series	FTSE4Goodは、英国のFTSEグループが提供するSRIの代表的な指標で、ESG(環境・社会・ガバナンス)の3つの観点から企業の社会的責任や持続可能性を評価し、総合的に優れた企業を選定するものです。当社は2009年9月以来継続的に選定されています。
MSCI ESG Leader Indexes	「MSCI ESG Leader Indexes」は米国のMSCI Inc.社が開発した指標で、高いESG評価を得た企業から構成される、世界の主要なSRIインデックスの一つです。当社は2015年度より継続して選定されています。
日本IR協議会「第22回(2017年度)IR優良企業賞」	一般社団法人日本IR協議会が毎年、優れたIR活動を実施している企業を選定する賞で、アナリスト、投資家、報道機関などで構成される審査委員会で受賞企業が決定されます。当社は、2012年度IR優良企業特別賞のほか、2017年度IR優良企業賞にも選定されています。
Institutional Investors誌「ベストIRプロフェッショナル」(機械セクター/バイサイド部門)	世界的に著名な米国金融専門誌Institutional Investors誌が日本の上場企業を対象にしたIRランキング(2017)において、機械セクターでベストIR企業(セルサイド部門)3位、ベストIRサイト(セルサイド部門)3位にランクされました。 2014年度はベストIRプロフェッショナルの1位に、2013年度は、ベストCEO(バイサイド部門)で2位、ベストIR企業(セルサイド部門)で2位にランクされています。
大和インベスター・リレーションズ社「インターネットIR表彰」	大和インベスター・リレーションズ社が独自の評価基準で上場企業のインターネットIRサイトを調査・評価する表彰制度です。当社は2006年度より11年連続受賞しており、2016年度は優秀賞を受賞しています。
日興アイ・アール社「全上場企業ホームページ充実度ランキング調査」	日興アイ・アール社が全上場企業のホームページに関する情報開示の充実度を「分かりやすさ」「使いやすさ」「情報の多さ」の視点で評価するランキング調査です。当社は、2006年度より11年連続で受賞しています。
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	「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される、日本経済新聞社と日本取引所グループ(JPX)、東京証券取引所3社が共同で開発、運営する株価指数「JPX日経インデックス400」株価指数」の構成銘柄として、2014年の公表開始時、さらにそれ以降の定期入れ替えを含め、継続して選定されています。この指数では自己資本利益率(ROE)や時価総額などにより、投資者にとって投資魅力の高い会社を選出されています。
CDP「気候変動Aリスト」	CDPは、世界の時価総額上位企業に対して気候変動への戦略や温室効果ガスの排出量に関する情報の開示を求め、評価スコアを世界に公表している国際的非営利団体です。当社は、CDPによる2017年度の調査で、その企業活動が気候変動対応と戦略において世界のリーダーであると評価された企業に与えられる「気候変動Aリスト」企業(世界112社)の1社として認定されています。
CDP「サプライヤー気候変動Aリスト」	当社は、CDPがグローバル企業の委託によりサプライヤー企業の気候変動緩和に関する取り組み情報を収集し、評価を行う「CDPサプライチェーンプログラム」において気候変動に対応するための行動と戦略のグローバルリーダーであると評価されたサプライヤー企業群が認定される「サプライヤー気候変動Aリスト」企業(世界112社)の1社として認定されています。

コーポレート・ガバナンスへの取り組み

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
取締役会長	代表権あり	岩垂 重雄													
	代表権なし※1		興津 誠					松本 和幸						小谷 和朗	
代表取締役社長 (CEO)	興津 誠	松本 和幸						小谷 和朗						寺本 克弘	
取締役会の員数	10名 (うち社外 2名)	10名 (うち社外1名)							10名 (うち社外 2名)	10名 (うち社外 3名)	10名 (うち社外2名)		10名(うち社外3名) ※女性社外取締役1名含む		
監査役会の員数	5名(うち社外3名)※2							※2				※2			
委員会等	グループESH(環境・安全・健康)委員会														
	グループPL(製造物責任)委員会				グループ品質・PL(製造物責任)委員会										
	グループ品質委員会														
					報酬委員会										
												指名委員会			
													コンプライアンス委員会		
													CSR委員会		
													リスクマネジメント委員会		
社内取締役の報酬※3	月次報酬および退職慰労金														
						月次報酬(固定報酬と短期業績連動報酬)									
						株式報酬型ストックオプション(長期業績連動報酬)				株式報酬型ストックオプション※4			株式給付信託制度※4		
会計基準	3月決算(日本会計基準)											12月決算 (日本会計基準)		12月決算 (国際会計基準)	

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
企業理念等		企業理念							ナブテスコウェイ						
		長期ビジョン(最終年度2014年)													
										長期ビジョン(最終年度2020年)					
												コーポレートガバナンス基本方針			
			内部統制システム構築の基本方針												
											リスクマネジメント規程				
			ナブテスコグループ企業倫理綱領											ナブテスコグループ倫理規範	
			ナブテスコグループ行動基準											ナブテスコグループ グローバル贈賄防止基本方針	
			グループESH規程												
			グループ品質管理規程					グループ品質・PL管理規程							
			グループPL管理規程												
			ナブテスコグループ環境理念・環境行動指針・長期目標												
												ナブテスコグループCSR調達方針			
								ナブテスコグループ人財育成基本方針							
															ナブテスコグループ 人権方針
														ナブテスコグループCSR基本方針	
														ナブテスコ グループ 企業市民 活動方針	
買収防衛策				事前警告型買収防衛策**5											

※1 現在の取締役会長である小谷和朗は、業務執行権を持たない議長です。

※2 2011年度および2015年度については、任期中に監査役が一身上の都合により辞任したため、一定の期間、監査役4名(うち社外監査役3名)体制となっていた時期があります。

※3 社外取締役は月次報酬のみ

※4 中期業績運動報酬と長期業績運動報酬

※5 2007年6月26日開催の第4回定時株主総会決議にて事前警告型買収防衛策を導入しましたが、2010年6月24日開催の第7回定時株主総会の終結の時をもって廃止しています。

役員紹介

取締役会(2018年3月27日現在)



小谷 和朗

取締役会長
(1951年9月15日生)

2003年 9月 P. T. Pamindo Tiga T 副社長
2008年 5月 当社 パワーコントロールカンパニー営業部長
2009年 6月 同 執行役員
2010年 6月 同 取締役、企画本部長
2011年 6月 同 代表取締役社長、最高経営責任者(CEO)
2017年 3月 同 取締役会長(現)

選任理由 小谷和朗氏は、取締役会の議長として自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努め、取締役会の意思決定の機能を高める重要な役割を果たしています。同氏は、当社における豊富な経験とグローバルビジネスに対する高い見識を有しております。これらのことから、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。

所有する当社株数: 19,000株



寺本 克弘

代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)
(1955年12月13日生)

2007年 6月 当社 精機カンパニー第一営業部長
2008年 7月 同 精機カンパニー海外営業部長
2009年 6月 同 住環境カンパニー計画部長
2011年 6月 同 執行役員
2011年10月 同 住環境カンパニー副社長、計画部長
2013年 2月 同 企画本部副本部長、企画部長
2015年 6月 同 代表取締役、常務執行役員、企画本部長
2017年 3月 同 代表取締役社長、最高経営責任者(CEO)(現)
2018年 3月 同 代表取締役(現)、社長(現)

選任理由 寺本克弘氏は、代表取締役社長を務めており、経営の指揮および監督を適切に行っております。同氏は、事業部門・企画部門での豊富な経験を基に、事業推進全般の観点から取締役会における議論をリードする役割を担っており、当社における豊富な経験とグローバルビジネスに対する高い見識を有しております。これらのことから、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。

所有する当社株数: 7,600株



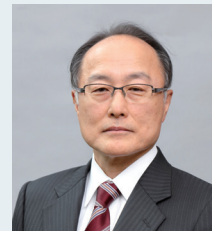
十萬 真司

代表取締役
常務執行役員
精機カンパニー社長
兼 ものづくり革新担当
(1957年8月28日生)

2006年 1月 当社 精機カンパニー津工場原価管理部長
2006年 6月 同 精機カンパニー津工場製造部長
2009年 6月 同 精機カンパニー津工場長
2011年 6月 同 執行役員、ナブテスコオートモーティブ(株)代表取締役社長
2014年 6月 同 精機カンパニー社長(現)
2015年 6月 同 常務執行役員(現)
2017年 3月 同 取締役
2018年 1月 同 ものづくり革新担当(現)
2018年 3月 同 代表取締役(現)

選任理由 十萬真司氏は、精密機器事業における豊富な経験と高い見識を有しており、ナブテスコオートモーティブ株式会社代表取締役社長も務めるなど経営者としての経験も有しております。これらのことから持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。

所有する当社株数: 5,900株



箱田 大典

代表取締役
常務執行役員
企画、経理、情報システム、コーポレート・コミュニケーション、人事管掌
(1957年10月25日生)

2007年 6月 Nabtesco Aerospace Inc.社長
2009年 6月 当社 経理部長
2010年 6月 同 企画部長
2013年 5月 上海納博特斯克液圧有限公司総経理
2013年 6月 当社 執行役員
2015年 6月 同 取締役、総務・人事本部長
2017年 3月 同 常務執行役員(現)、企画本部長 兼 総務・人事本部長
2018年 1月 同 企画、経理、情報システム、コーポレート・コミュニケーション、人事管掌(現)
2018年 3月 同 代表取締役(現)

選任理由 箱田大典氏は、上海納博特斯克液圧有限公司総経理等を務めるなど経営全般および管理・運営業務における豊富な経験と高い見識を有しており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。

所有する当社株数: 15,721株



上仲 宏二

取締役
常務執行役員
住環境カンパニー社長
(1956年3月17日生)

2004年10月 当社 ナブコカンパニー(現住環境カンパニー)技術部長
2008年 4月 同 ナブコカンパニー(現住環境カンパニー)甲南工場長
2011年 9月 同 住環境カンパニー商品企画部長
2013年 6月 同 執行役員
2013年10月 同 住環境カンパニー副社長
2016年 3月 同 常務執行役員(現)、住環境カンパニー社長(現)
2018年 3月 同 取締役(現)

選任理由 上仲宏二氏は、自動ドア事業における豊富な経験と高い見識を有しております。これらことから、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。
所有する当社株数: 7,360株



橋本 悟郎

取締役
執行役員
総務、法務・コンプライアンス管掌
(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
2018年 1月 同 総務、法務・コンプライアンス管掌(現)

選任理由 橋本悟郎氏は、総務・法務・コンプライアンスやリスク管理における豊富な経験と高い見識を有しております。これらことから、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。
所有する当社株数: 1,600株



秋田 敏明

取締役
執行役員
技術本部長
(1957年6月6日生)

2008年 7月 当社 鉄道カンパニー技術管理部長
2010年10月 同 鉄道カンパニー技術統括部長
2012年 7月 同 鉄道カンパニー計画部長 兼 技術統括部長
2014年 6月 同 技術本部副本部長 (技術管掌)
2015年 6月 同 執行役員(現)
2016年 3月 (株)ナブテック代表取締役社長
2018年 1月 当社 技術本部長(現)
2018年 3月 同 取締役(現)

選任理由 秋田敏明氏は、鉄道車両用事業および技術全般における豊富な経験と高い見識を有しており、これらことから、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、選任しています。
所有する当社株数: 2,193株

役員紹介



藤原 裕

社外取締役
(1951年4月20日生)

1974年 4月 三井海洋開発(株)入社
 1987年11月 安田信託銀行(株)(現みずほ信託銀行(株))入社
 1994年 8月 同 ニューヨーク副支店長
 1996年 6月 同 シカゴ支店長
 1998年 7月 同 社退社
 1998年 8月 オムロン(株)入社
 2001年 7月 同 京都本社経営戦略グループ経営計画部長
 2002年10月 同 経営企画室経営IR部長
 2005年 6月 同 執行役員、財務IR室長
 2007年 3月 同 執行役員、グループ戦略室長
 2008年 6月 同 執行役員常務、グループ戦略室長
 2008年12月 同 執行役員常務、IR企業情報室長
 2011年 6月 同 社退社
 2011年 8月 クロス・ボーダー・ブリッジ(株)代表取締役(現)
 2013年 6月 当社 社外取締役(現)
 2017年 6月 (株)キッツ社外取締役(現)

選任理由 藤原裕氏は、海外勤務が長く、グローバルビジネスに対する豊富な経験と高い見識・能力を有しております。同氏は、上場企業の財務部門・IR部門の責任者を務められるなど、高度な経営戦略および財務に関する専門知識を有しております。当社はその経験・能力を高く評価しており、その知見を活かした監督とアドバイスを求めるため、選任しています。

所有する当社株数: 0株



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 社外取締役(現)
 2015年 9月 (株)アルバック社外取締役(現)

選任理由 内田憲男氏は、株式会社トプコンの代表取締役を務められ、企業経営者としての豊富な経験と高い見識・能力を有しております。当社はその経験・能力を高く評価しており、当社の技術開発およびグローバルビジネスへの全般的な監督とアドバイスを求めるため、選任しています。

所有する当社株数: 0株



山崎 直子

社外取締役
(1970年12月27日生)

1996年 4月 宇宙開発事業団(現国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA))入社
 2001年 9月 国際宇宙ステーション搭乗宇宙飛行士として認定
 2004年 5月 ソユーズ宇宙船フライトエンジニア(運航技術者)の資格取得
 2006年 2月 スペースシャトル搭乗運用技術者(MS)の資格取得
 2010年 4月 スペースシャトル・ディスカバリー号に、ミッションスペシャリストとして搭乗し、国際宇宙ステーション(ISS)組立補給ミッションに従事
 2011年 8月 JAXA退職
 2011年 9月 全国珠算教育連盟名誉会長(現)
 2012年 4月 立命館大学客員教授(現)
 2012年 7月 内閣府宇宙政策委員会 委員(現)
 2013年 5月 女子美術大学客員教授(現)
 2015年 7月 日本ロケット協会理事(現)
 兼「宙女(そらじょ)」委員会委員長(現)
 2015年12月 ロボット国際競技大会実行委員会諮問会議メンバー(現)
 2016年 1月 科学技術・学術審議会専門委員(海洋開発分科会)
 2016年 3月 当社 社外取締役(現)
 2016年 7月 経済産業省・長期地球温暖化対策プラットフォーム委員(現)
 2016年11月 外務省・WINDS(女性の理系キャリア促進のためのイニシアティブ)大使(現)
 2017年 9月 (株)オプトラン 社外取締役(現)

選任理由 山崎直子氏は、エンジニアとして最先端の航空宇宙工学やロボットアームを含む有人宇宙機システム分野で広範な知見を有するとともに、宇宙飛行士として、宇宙船というリソースの限られた厳しい環境下での危機管理を行った経験を有するなど、リスクマネジメントにおいて豊富なスキルを有しております。当社はその経験・能力を高く評価しており、客観的かつ公正な視点での判断による監督とアドバイスを求めるため、選任しています。

所有する当社株数: 0株

※ 上記の社外取締役の平均在任期間(2018年6月末時点)は2.9年です。

監査役会(2018年3月27日現在)



2007年 7月 当社 経理部長
 2009年 6月 同 業務監査部長
 2013年 4月 同 鉄道カンパニー計画部長
 2015年 6月 同 常勤監査役(現)

所有する当社株数: 2,000株

大西 隆之

監査役(常勤)
 (1954年11月25日生)



2006年 3月 当社 パワーコントロールカンパニー開発部長
 2007年11月 同 パワーコントロールカンパニー技術部長
 2010年 6月 同 パワーコントロールカンパニー垂井工場製造部長
 2012年 6月 同 パワーコントロールカンパニー生産統括部長
 兼 垂井工場長
 2013年 6月 同 執行役員
 2014年 6月 同 ものづくり革新推進室長 兼 購買統括部長
 2016年 3月 同 常勤監査役(現)

所有する当社株数: 9,600株

井奥 賢介

監査役(常勤)
 (1954年1月30日生)



1972年 5月 トヨタ自動車工業(株)(現トヨタ自動車(株))入社
 1999年 6月 同 上郷工場第2機械部長
 2002年 1月 同 上郷工場製造エンジニアリング部長
 2007年 6月 アート金属工業(株)代表取締役社長
 2014年 6月 同 特別顧問
 2014年 6月 ユシロ化学工業(株)社外取締役(現)
 2015年 6月 当社 社外監査役(現)

所有する当社株数: 0株

片山 久郎

社外監査役(非常勤)
 (1948年7月19日生)

役員紹介



佐々木 善三

社外監査役(非常勤)
(1952年11月1日生)

1979年 4月 検事任官
2000年 4月 東京地検特捜部副部長
2002年 9月 法務省大臣官房施設課長
2004年 1月 東京地検交通部長・公安部長
2006年 8月 和歌山地検検事正
2008年 1月 最高検察庁検事
2008年10月 水戸地検検事正
2010年 7月 仙台地検検事正
2011年 8月 京都地検検事正
2012年11月 検事退官
2013年 2月 東京弁護士会登録、晴海協和法律事務所入所(現)
2016年 3月 当社 社外監査役(現)

所有する当社株数: 0株



長坂 武見

社外監査役(非常勤)
(1956年1月24日生)

1978年10月 武蔵監査法人(現新日本有限責任監査法人)入所
1981年 8月 ソニー(株)入社
1986年 9月 Sony Corporation of America/
Director, Tax Department
2004年 4月 ソニーフィナンシャルホールディングス(株) 監査役
2004年 6月 ソニー(株) 経理部統括部長
2004年 6月 (株)ソニー・コンピューターエンタテインメント
(現(株)ソニー・インタラクティブエンタテインメント) 監査役
2006年 6月 (株)ソニー・ミュージックエンタテインメント 監査役
2007年 4月 ソニー(株) 経理部門長
2010年 6月 同社業務執行役員SVP経理部門長
2013年 6月 ソニーフィナンシャルホールディングス(株) 取締役
2015年 6月 ソニー(株) シニアアドバイザー
2016年 3月 当社 社外監査役(現)、SOLIZE(株) 社外監査役(現)
2016年 6月 大王製紙(株) 社外監査役(現)

所有する当社株数: 0株

執行役員(2018年3月27日現在)

社長	寺本 克弘	最高経営責任者(CEO)
常務執行役員	十万 真司	精機カンパニー社長 兼 ものづくり革新担当
常務執行役員	箱田 大典	企画、経理、情報システム、コーポレート・コミュニケーション、人事管掌
常務執行役員	上仲 宏二	住環境カンパニー社長
常務執行役員	伊牟田 幸裕	業務改革推進室長
常務執行役員	釣 泰造	船用カンパニー社長
常務執行役員	直 樹 茂	鉄道カンパニー社長
執行役員	橋本 悟郎	総務、法務・コンプライアンス管掌
執行役員	秋田 敏明	技術本部長
執行役員	國井 重人	住環境カンパニー副社長 海外事業担当
執行役員	小川 道雄	ナブテスコオートモーティブ(株)代表取締役社長
執行役員	安藤 清	技術本部 欧州事業推進担当 先端モビリティ・システム推進室長 兼 Nabtesco Europe GmbH 社長
執行役員	高木 憲優	航空宇宙カンパニー社長
執行役員	伊集院 正二	鉄道カンパニー副社長 営業担当
執行役員	北村 明義	東洋自動機(株)代表取締役社長
執行役員	波部 敦	精機カンパニー副社長 兼 営業統括部長
執行役員	木村 和正	パワーコントロールカンパニー社長
執行役員	栄藤 忠重	ナブテスコサービス(株)代表取締役社長
執行役員	清水 功	ものづくり革新推進室長
執行役員	中野 宏司	上海納博特斯克液圧有限公司総経理
執行役員	井上 中	ナブテスコオートモーティブ(株)取締役副社長
執行役員	水谷 幸弘	住環境カンパニー 国内事業担当 兼 技術部長
執行役員	高橋 誠司	人事部長 兼 業務改革推進室 兼 ナブテスコリンク(株)代表取締役社長

お客さまへの提供価値は、そのご期待や信頼に応え続けることです。ナブテスコグループは、多様化、高度化するお客さまニーズへの対応による既存事業での競争力強化と新商品・サービスの創出に取り組んでいます。また、お客さまのQCD(品質・コスト・納期)要請に応える付加価値の高い製品・サービスを提供することで、お客さまご自身のQCDパフォーマンスの向上に貢献することを追求しています。

イノベーションの創出

イノベーション創出に向けた総合的な取り組みを推進

ナブテスコは、モノを確実に動かし止めるという「モーションコントロール技術」を軸に、お客さまの製品開発プロセスに各事業部門が寄り添いながら技術やノウハウを蓄積しながら成長を重ねてまいりました。

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

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

最先端技術・ノウハウの事業部門への横串展開を推進

技術本部のミッションの一つは、各事業部門が持続的な

成長を実現するための取り組みを技術面から支えていくことです。そのために、最先端の開発手法や要素技術・ノウハウを先取りして入手し、それぞれの事業分野に展開することで、製品開発の進化に役立てています。

ナブテスコでは、従来から最先端のITを活用した開発・設計ツールであるCAE(Computer Aided Engineering)やAM(Additive Manufacturing)の活用を進めています。

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

さらに、急速に進化するIoTやAIの普及に対応するべく、センシング技術の強化に取り組んでいます。センサーによる製品の状態監視とビッグデータ解析を組み合わせることで、故障診断に利用することが可能となります。これにより、「みまもる」という予防保全につながる機能を拡充することで、より付加価値の高い製品提供を実現するとともに、

MRO(Maintenance, Repair, Overhaul)ビジネスの拡大も期待できます。

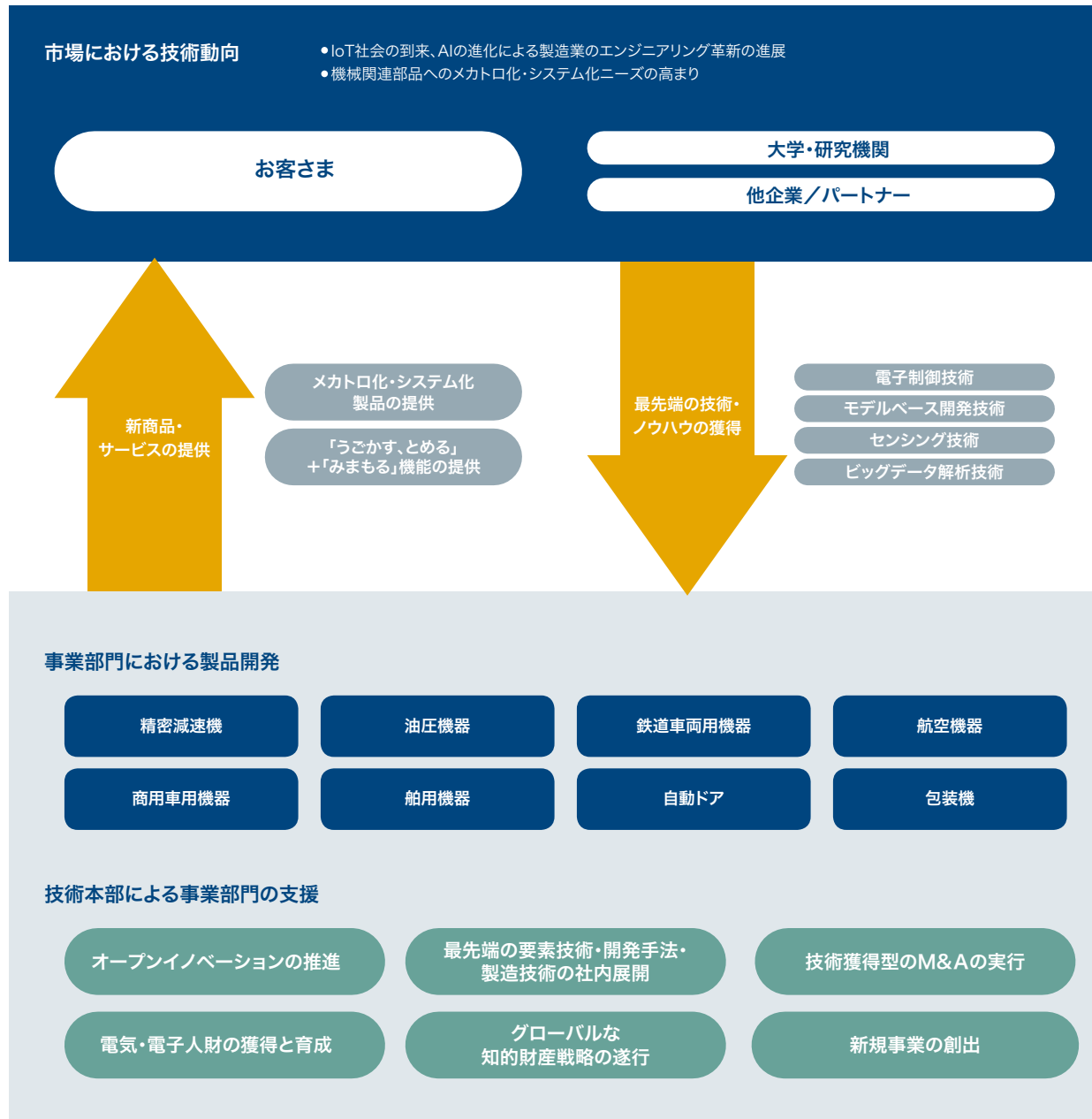
積極的なオープンイノベーションで、研究開発の効率化と人材育成をはかる

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

オープンイノベーション推進の重要な拠点となるのは、神戸工場に所在していた技術本部の各組織を2017年に京都リサーチパーク(KRP)に集約して新たに設けられた「ナブテスコR&Dセンター(RDC)」です。RDCでは、約400社の多様な企業が集うイノベーションハブとしてのKRPの場の力を活用するとともに、国内外の企業や大学との積極的な産学連携による研究開発を進めています。

さらに、海外の研究機関とはスイス連邦工科大学チューリッヒ校と共同でパワーエレクトロニクス関連の理論構築や試作品開発に取り組むほか、モーションコントロールのシステム開発の共同研究にも着手しています。国内外の研究機関との連携により最先端分野での研究開発の成果を追求するとともに、グローバルな技術動向に精通した人材育成につなげてまいります。

新商品・サービス創出に向けた取り組み



コーポレート・ベンチャーキャピタル (CVC) を設立

当社グループは、2018年6月にコーポレート・ベンチャーキャピタル(CVC)業務の中核を担う Nabtesco Technology Ventures AG(NTV)をスイスZurichに設立しました。また、Emerald Technology Venturesとの間でCVC業務に関し、戦略的パートナーシップを構築しました。

NTVは、スタートアップへの投資を通じて、スタートアップと当社グループとの間の共創を支援し、オープンイノベーションをグローバルに加速します。この戦略提携により、NTVはEmeraldの20年に亘るコーポレート・ベンチャーリングの経験、欧米を跨いだグローバルなプレゼンス、および企業価値創造のノウハウを取り込むこととなります。Emeraldのもつ技術と市場への洞察力、スタートアップ投資機会へのアクセスやポートフォリオ・マネジメントの実績と、当社グループの培ってきた技術力および顧客基盤等バリューチェーンの相乗効果により、当社グループは、共創先スタートアップの革新的なテクノロジーを取り込んだ事業ポートフォリオの構築を図ります。

イノベーション創出を支える知的財産活動

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

コア価値を分析し、強化策を実行

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

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

「知財創造」を新たな業績評価の基準に

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

実行計画では、従業員による発明、技術アイデア・ノウハ

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

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

また、企業価値向上に貢献した発明や発明者には、優秀発明表彰・優秀発明者(NBI)表彰を授与することで創造意欲を高め、イノベーション創出を加速します。

知財創造届出件数



※2015年12月期より決算期を変更したため、当該年度は9か月間の実績値となります。

コラム

平成30年度「知財功労賞」を受賞



ナブテスコは2018年4月、経済産業省特許庁が実施する2018年度「知財功労賞」^{※1}において、経済産業大臣表彰を受賞しました。

この受賞で評価されたのは、①全経営陣で全社の知財戦略を審議する会議を行い、会社全体のコア価値とそれを獲得・強化するための知財戦略や、事業ポートフォリオの評価・改善等を審議する体制を構築していること、②将来ビジョンの実現に向けた経営課題を分析・把握して解決策を提案するため、知的財産権を活用したIPランドスケープ^{※2}を活用し、開発テーマの妥当性検証や新事業テーマの分析、特許網を構築すべきテーマ、アライアンス先やM&A候補企業の探索等を実施して、知的財産部が事業戦略の指導を全社横断的に行っていることなどです。

社会のさまざまな領域で、業界トップクラスのお客さまからの信頼を軸に事業を拡大してきたナブテスコグループにとって、知財経営戦略とは、お客さまの事業や製品の現在と未来を守り、事業価値を高める戦略でもあります。当社は今後も引き続きグローバルに知財経営戦略を展開し、事業競争力の強化や企業価値の向上を推進してまいります。

※1 「知財功労賞」とは、経済産業省特許庁が、知的財産権制度を有効に活用し円滑な運営・発展に貢献のあった企業等と、同制度の発展および普及・啓発に貢献のあった個人を表彰するものです。

※2 「IP (Intellectual Property) ランドスケープ」:自社の経営や事業を成功に導くために、知財情報や市場情報を統合的に分析し、新事業創造、M&Aや事業提携等の企業戦略に活用していく手法。

グローバル競争を勝ち抜くための「ものづくりイノベーション」

ナブテスコグループでは、ROICツリーを活用し、“圧倒的なものづくり競争力”の構築と資本効率の改善を両立する独自の「ものづくりイノベーション」に2016年度より取り組んでいます。生産力強化、生産管理力強化、調達力強化により、お客さま要請に応える競争力の高いQCDパフォーマンスを追求していきます。

生産力を分析して、強みと課題を抽出

ナブテスコグループでは、生産力の強化に向けて、各カンパニーの総在庫回転日数、調達コスト、一人当たり付加価値等を“計数カルテ”として毎年分析し、それぞれの強みを見出すとともに、強化すべき課題を抽出しています。これらの強みや課題をカンパニー横断的な生産力強化に活用すべく、各カンパニーに効率的に横展開しています。

ICTを活用した状態監視システムの構築へ

2017年度実績の分析結果を通して浮かび上がったテーマは、QCDE(品質、コスト、納期、電力消費量)向上の改善項目の「見える化」です。ICTを活用した状態監視システムを構築することにより、予防管理・異常の早期発見/改善を追求していきます。短期間で「見える化」システムを構築するために、ICT横断チームを立ち上げ、準備期間では各カンパニーの困りごとやニーズを把握し、IoT導入の手順などを策定しました。今後は、「モノと情報の流れの最適化」をめざし、トライアルを重ねながら本格導入を進めていきます。

横断的な課題のひとつは生産の高自動化への対応です。先進自動加工ラインの開発による産業用ロボット導入や自動計測などを進めるとともに、複合加工などを可能にする高フレキシビリティ化、ダウンサイジング化、高環境性能化をはかっています。

スマート生産管理と物流改革で一気通貫の生産を実現

生産管理力についても、各社内カンパニーの強みと課題の抽出を実施。ナブテスコではカンパニーごとに生産や管理の形態が大きく異なりますが、生産指示や工場物流が効率的に行われているかどうかを確認しました。

この分析結果を受けて、今後はMake & Buy(内製・調達範囲)の最適化をはかるとともに、将来的にはAIを活用

した生産指示やスケジューリングにより、品質管理やダウンタイム短縮などの設備稼働管理に役立て、スマート生産管理を推進します。

調達力の強化により、圧倒的競争優位を獲得する

調達に関しては、主に内製化を進めることで各カンパニーの事業の枠を超えた横断的な調達スキームにより直接費の削減を図ることで、コスト削減をめざします。また、高いQCD(品質・コスト・納期)パフォーマンスを実現できるサプライヤーの開拓やCSR調達を推進するとともに、サプライヤーのBCP(事業継続計画)策定支援も進めています。

「ものづくりイノベーション」によるROICの改善

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

・品質・安全の取り組み

製造業にとっての「品質」とは、お客さまの満足を実現する根幹です。また、安全を守ることは「人を守ること」であると考え、コストや利益よりも大切な第一優先課題と位置づけています。単に求められる仕様や性能を満たすだけでなく、お客さまにとっての価値を生み出す設計や製造などの「ものづくりの質」そのものが品質と言えます。また、安全な製造現場や保守・サービス、安全機能の実現なくして、お客さまに安全な製品をお届けすることはできません。ナブテスコグループでは、「品質大学」をはじめとする独自の体系的な品質教育、品質・PL委員会やESH委員会の活動を通じて、全従業員による品質文化・安全文化の醸成に取り組んでいます。

品質への取り組み

高度な品質文化の形成へ、 品質人財の育成を継続

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

多種多様なシステムや製品群を擁するナブテスコグループでは、特定の技術や方法だけで、すべての製品の品質を向上させることはできません。ITなどの先端技術を活用した品質管理も導入していますが、その土台として、どのような製品にも通用する「品質文化」の形成を重視しています。

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

ミスと失敗を防ぐ土壌をつくり上げていく

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

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



品質を低下させる根本的な要因のひとつは、知識不足や経験不足、慣れ、先入観や思い込みといった人間の脳の特徴などに起因するミスです。品質大学を設立した目的は、失敗に学び、その要因となっているミスの起きるメカニズムを知り、再発防止の知見を共有して、ミスと失敗を防

ぐ土壌をつくり上げていくことにあります。

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



2010年1月 品質大学生が一堂に会する



2009年7月 品質工学役員研修

業務における「なぜそうなるのか?」を大切に

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

「Know-why」とは、業務の中で「なぜそうなるのか?」と疑問を持ち、その理由・原理・目的・動機などを知ることです。特に、製品に関するKnow-whyは、リバースエンジニアリングでは見えないコア価値に直結している場合が多くあり、ブラックボックスとして保護すべき重要な価値であるとともに、未来の新たな価値を生み出す源泉でもあります。この活動は、従業員の業務に関する疑問や質問を集めておき、多いものや重要なものをピックアップして、各職場でのミーティングで解決していくもので、ミーティングの内容は関係する従業員で共有し、作業品質の向上や、世代を越えた知識、知恵、技術の伝承につなげることをめざしています。

このようにしてコア価値を見出し伝えていくという面でも、「Know-why Nabtesco活動」には大きな意義があると考えています。

品質不良による損失を大幅削減

2つの活動以外にも、新入社員への集中品質基礎教育、国内工場・海外拠点・サプライヤーへの現場5S*改善指導、製造物責任と製品安全に関する専門研修、リスクアセスメント研修、製造メーカーで働く上での倫理観の啓発を目的としたメーカー倫理研修、中途採用者を対象とした品質研

修など、グループ横断的な研修を通じて設計・製造の品質力の基盤強化を図っています。

このように長期的な視点から品質人財を育てる活動を継続してきた成果として、品質不良による損失は着実に減少しています。品質人財の育成活動が、企業体質の改善に寄与しています。

次世代を担う若い技術者を、手づくりの品質教育で育てていく地道な活動を今後も継続していくことにより、ナブテスコ流の品質文化を定着させ、お客さまに価値を提供する人的資本をゆるぎないものとしてまいります。

※整理、整頓、清掃、清潔、躰

安全への取り組み

「人を守ること」を最優先に、
3つの側面から安全を守る



ナブテスコグループのような製造業にとって、「安全」には3つの側面があります。それは、「安全に製品をつくる」こと、「安全な製品をつくる」こと、さらに「製品を使い続けて安全である」こと。この3つはお客さまに安全な製品をお届けするために1つも欠くことはできません。

まず、「安全な製品をつくる」と「製品を使い続けて安全である」は、お客さまがつけられる最終製品や、それを利用されるエンドユーザーの皆様の安全を守ることにつながります。また、「安全に製品をつくる」は、製造現場や保守・サービス現場の安全性を高めることで、従業員とその家族の健康と幸福を守ることにつながります。ナブテスコグループでは、3つの安全を守ることは「人を守ること」=社会的損失を減らすこと、であると考え、コストや利益よりも大切な第一優先課題と位置づけています。

環境・安全・健康の管理を一元的に推進

製造現場の安全性を高める取り組みは、労働災害ゼロを目標として、多角的に進めてきました。ナブテスコグループでは、「ESH活動」と称し、グループ全体で取り組んでいます。

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

グループESH委員会では、環境・安全・健康に関する重要な情報を一元的に集約し、分析、評価して必要な対策を審議します。そして、毎年1回、各事業拠点を巡回してESH

マテリアリティ 品質・安全の確保

監査を実施し、ESH活動状況の確認と指導を行っています。安全に関しては、事故災害対策の妥当性と実施状況、残存リスクなどを確認します。この監査結果やESH活動の成果報告をグループESH委員会で取りまとめ、年度末に役員会議でのレビューを経て、翌年度の活動につなげていきます。こうしてPDCA(Plan、Do、Check、Act)サイクルを回すことで、製造現場の安全性を着実に向上させています。

2017年度はナブテスコ単体の全工場を対象に、火災リスク、化学物質リスクの徹底排除を目的に、火災リスク診断、化学物質リスク診断を行いました。各工場の防災設備、防火管理や工場内で使用する化学物質および機器類について、現状を把握し、不十分な管理状況であるとの指摘事項に対して、優先度を付けて対策を進めていきます。

多面的かつ地道な活動を推進

事故が発生した際は、小さなことでもすみやかに報告し、グループ全体で情報を共有しています。特に重大な事故については、現場で検証を行って原因を分析し、その結果から重点的に取り組むべき項目を決めて対策を実施しています。それらに加え、安全パトロールの強化・充実、危険感受性を高めるための危険予知トレーニング、ヒヤリハット^{※1}提案活動、安全啓発活動などを推進しています。

そうした取り組みの成果として、労働災害発生率(度数率)^{※2}は製造業平均を下回る水準で過去5年推移していますが、グループ全体の目標である労働災害ゼロを実現するためには、もう一段高いレベルの施策が必要です。

安全文化の醸成へ、新たな活動を開始

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

そのための新たな活動を2017年から開始しました。直接的な原因への対処では、グループ内で起きた労働災害事例の上位を占める、切れ／こすれ、挟まれ／巻き込まれ、落下／転倒の3つに対し特に対策を強化する「STOP3」活動を始めています。

事故につながる組織的な要因への対処では、「階層別安全教育の体系整備」と「安全モデル職場の設置」を進めています。階層別安全教育は、管理職の安全意識を高めることを目的としています。これまで行ってきた現場の安全教育に加え、管理職層に向けた安全教育を実施することで、職場間や部門間の意識の差をなくし、安全意識を一人ひとりに浸透させることをめざしています。安全モデル職場とは、1工場につき1職場を選定し、特に集中的に安全教育・対策を強化した職場です。その取り組みの効果を分析し、内容をブラッシュアップしながら、今後少しずつ安全モデル職場を増加させていく計画です。

また、グループ内に向けた「環境安全フォーラム」の開催を始めました。有識者を招いたセミナーや、安全モデル職場の成果報告などを行い、安全意識の向上を後押ししています。

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

※1 ヒヤリハット:災害や事故には至らないものの、それらに直結する可能性を含む事象

※2 労働災害発生率(度数率) →P22

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

ESH基本方針

人間尊重の理念に基づき、安全を全てに優先させる:

安全は事業活動の基本要件

安全はラインの責任である:

一人ひとりが自分に、仲間に責任を持つ

ESHは事業活動と一体である:

ESHは通常の仕事と一体化したもの

・ナブテスコグループの調達活動

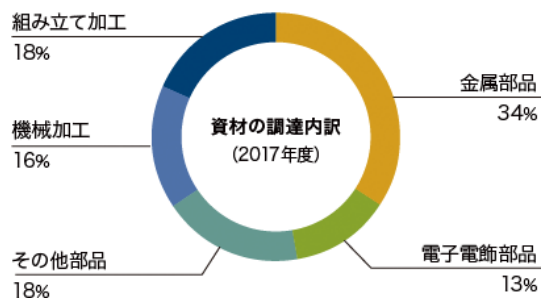
ナブテスコでは、「ものづくりイノベーション」に取り組んでおり、QCD(品質・コスト・納期遵守)、技術開発力をはじめ持続可能性の観点を含めた総合的な「調達力の強化」に向け、サプライヤーとの協働を追求しています。中長期的な成長を実現するためには、持続的なサプライチェーンの確保が不可欠であり、「公平・公正・公明な調達活動」をマテリアリティ(重要なCSR課題)の一つと認識し、CSR調達を推進しています。

ナブテスコグループの調達活動

公正・公平・公明な調達活動に関する基本的姿勢

ナブテスコグループは、約1,000社の多様な規模のサプライヤーより、主に金属部品、電子電装部品等の購入、機械加工、組立加工の委託等の取引を頂いています。サプライヤーとの取引は、当社グループのコスト構造やQCDパフォーマンスに影響を与える重要なファクターです。中長期的な成長の実現には、持続的なサプライチェーンの確保が不可欠であり、適正なコスト構造に基づく公正・公平・公明なお取引を通じて、サプライヤーの皆さまとの緊密な連携を通じた協働体制を構築しています。

サプライヤー毎の調達金額の比率



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活動の促進に向け、2014年に「ナブテスコグループCSR調達方針」を制定しました。本方針の策定にあたっては、ISO26000、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」、EICC(Electronic Industry Citizenship Coalition)電子業界行動規範など、国際的なガイドラインを参照するとともに、「ナブテスコグループ倫理規範」の内容も盛り込んでいます。

サプライヤーとの協働によるCSR調達

ナブテスコグループでは、取引量、QCD(品質・コスト・納期遵守)パフォーマンス、技術開発力、財務健全性等に基づき、事業継続の上で重要なサプライヤーを特定しています。CSR調達の実効性を高めるために、重要なサプライヤーを含む国内外の一次サプライヤー向けのSAQを2014年度から毎年実施しています。

2017年度は、対象範囲を中国にも拡大し、1047社(日

本919社、中国128社、1次サプライヤー全社)に対してCSR調達方針に基づいたアンケート方式のSAQを実施しました。調査項目は、CSR調達方針の項目に基づく大分類6項目、中分類41項目から成り、中分類項目の重み付けに従い評価を行いました。2017年度までに大分類の各項目が100点満点中80点以上となることを目標としてきましたが、2017年度の実績は、6項目中2項目で80点以上の目標を達成しました。アンケート結果をサプライヤー各社ごとに分析・評価し、その結果を文書にてフィードバックしています。また、環境・安全衛生上の改善事項やリスクの抽出、改善策の立案など、CSR活動の促進に向けた取り組み案を共同で作成すべく、特定のサプライヤーへの直接訪問やヒアリングを実施しました。今後も、CO₂排出量削減に向けた質問項目追加の検討など、SAQの継続的なブラッシュアップをはかってまいります。

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

Web

ナブテスコグループ
CSR調達方針

<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/113>

ナブテスコグループでは、多様な人財が持つ個の力を、企業としての力にするべく、人財マネジメントに取り組んでいます。その一環として、働き方改革、ダイバーシティの推進、適切なワークライフバランスの実現、人権マネジメントをはじめとする幅広い取り組みを進めています。また、グループ全体の一体感の醸成を図るために「ナブテスコ ウェイ」の浸透活動を継続して実行しています。人財を惹きつける魅力を高め、成長の原動力となる人財が持つ可能性を広げることでOperational Excellenceを実現します。

働き方改革

「働き方改革」実行への決意

2014年、当社のグループ会社であるナブコドア株式会社において、男性社員が連続勤務や残業などを原因にうつ病を発症し自らの命を絶ちました。本件についてはナブコドア株式会社の経営側が社員に対して、労働時間および業務量軽減等の措置を怠り、過重労働に従事させた結果であるとして、2016年9月に、東大阪労働基準監督署から労働災害（過労自死）の認定を受けました。同社と遺族側とはすでに和解していますが、共に働く仲間が業務を理由に自死することは、決して再び起こってはならないことです。

ナブコドア株式会社においては本件発生後、社員一人あたりの業務負担軽減に向けて社員を増員しており、管理職に対する教育の徹底にも取り組んでいます。当社グループにとっても重要な経営課題であり、早急に改善すべき問題であると認識しています。そのため、社員の働き方に関する課題の解決には投資を惜しまず取り組んでまいります。

さらにオンオフのメリハリある働き方により仕事と生活の充実が実感出来る職場を実現するためにも、グループ全体で働き方改革に取り組んでいます。まずは、すぐに取り組めること、そして中長期的に実現できることに早期に着手し、社員一人ひとりの働き方に配慮するとともに、働

きがいのある、魅力的な企業を目指してまいります。

いかに優秀な人財を確保するか

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おり、労働人口の減少が中長期的な社会課題となっています。人財の確保に積極的な企業が増えていることから、自己都合による退職者が増加する傾向にあり、人財の流動化は今後も一層進展していくことが予測されます。こうしたなかで、人財を惹きつける魅力を高めることは、企業にとって重要な競争力となります。製造業を営む国内企業では、長期的な人財不足という問題への取り組みが、今後のビジネスに大きく影響していくものと考えられます。当社においても、優秀な人財の安定的な確保がこれまで以上に重要なテーマとなってきています。

長時間労働の是正と労働生産性の向上

人財の確保に加えて、テーマとなっているのが労働生産性の向上です。OECDデータに基づく2016年における日本の労働生産性（就労1時間あたりの付加価値）はOECD加

盟国35ヶ国中20位となっており、特にホワイトカラーの労働生産性が低いことが推測されています。また、先進国主要7ヶ国の中で最下位に位置するなど、日本全体での労働生産性は相対的に低く、今後は高めていく必要があります。

一方で、日本においては多様な人財が活躍できる環境を整えることで労働力を確保するべく、国を挙げて働き方改革に取り組んでいます。その一環として、時間外労働の上限規制の導入が予定されるなど、労働法制の厳格化が進められており、企業においては労働生産性の向上が急務となります。

当社においては、間接部門の約25%で慢性的に毎月40時間以上の残業が発生しているため、長時間労働を是正するとともに、労働生産性の向上に努める必要があります。

「より働き甲斐のある魅力ある会社」への変革

このような状況を鑑みて、当社は働き方改革「ステージアップ2.0活動」に取り組んでいます。働き方改革に向けては4つの側面から改革を実施しています。①ワークライフバランスや就労環境を整備する人事制度改革、②業務のムダを無くしてシンプルにするとともに、IT化・自動化・AI化を推進することなどによる業務改革、③生産技術や自動

ダイバーシティの推進

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が減少局面へと移行するなか、国内市場では大幅な経済成長を望むことは難しく、今後の成長のためには一層のグローバル化の進展に対応する必要があります。外国籍人財は、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。当社グループでは、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、2017年12月末現在で、9カ国の外国籍人財が社内で働いています。

新卒総合職採用においては、毎年30%程度の外国籍人財を確保することを目標としており、今後も海外の大学へ目を向けた採用活動を継続していきます。

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、女性社員の声を生で聞くことができる場を提供しています。これまで、目標としている「新卒総合職採用者数に占める女性採用比率」20%を維持してきましたが、当社が採用ターゲットとする、機械工学、電気電子工学を専攻する女性の割合が低いことから、2017年度採用においては目標を下回りました。今後も目標を据え置き、採用を進めてまいります。

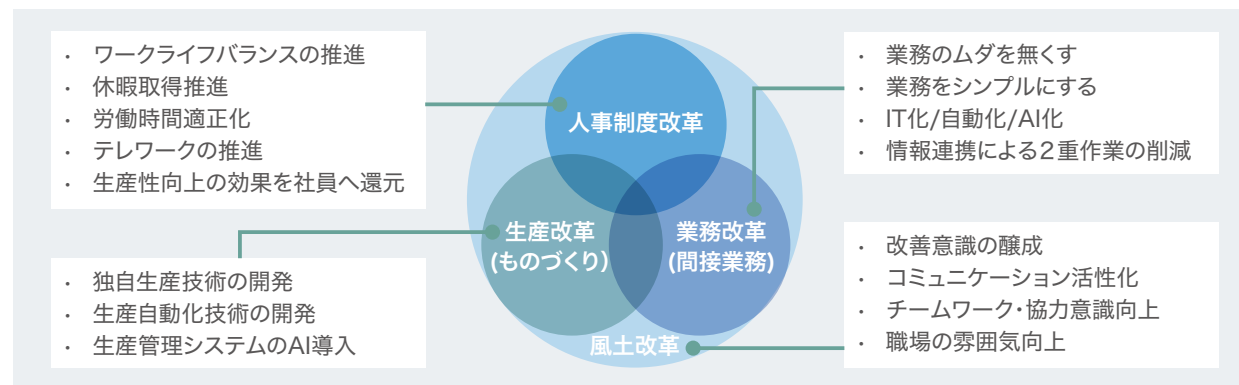
また、女性活躍推進法(2016年4月1日施行)に基づき

化技術の開発を推進する生産改革、そして、④土台となる風土改革に取り組んでいます。「人事」「業務」「生産」「風土」の側面から改革を行うことで「働き甲斐のある魅力ある会社」を目指し、人財の確保と労働生産性の向上を図っています。

働き方改革の取り組み

働き方改革の実施にあたっては、PDCAサイクルを回すことで継続的な改善に取り組めます。まず、社員へのアンケートなどによる現状把握を行い、次に業務改革推進室を中心とした改善策の立案と実施、さらには改善効果測定や「時間当たり労働生産性」をはじめとするKPIのモニタリングによる改善後のフォローを行っています。特に、業務改善にあ

働き方改革に向けた4つの改革



たってはRPA (Robotic Process Automation)活用による業務の自動化を実施すると共に、AI(人工知能)の活用も検討しており、自社内での研究にも着手しています。

このようなPDCAを継続的に行うことで、業務効率化に対する意識を社員一人ひとりに定着させ、長期ビジョンにもある「Enjoy the Challenge」を体験する時間を確保できる環境を整えます。また、オンオフのメリハリある働き方を推進することで、仕事と生活の充実が実感出来る職場を目指していきます。

当社グループではこれらの働き方改革を通して、2020年の目指す姿として掲げる「社内全体で効率化意識 (Operational Excellence) が醸成され、創造的業務への挑戦で働き甲斐のある会社になっている」ことを実現していきます。

マテリアリティ 人財育成とダイバーシティの促進・安全で働きやすい職場の確保

行動計画を定めており、継続して行動計画を達成したいと考えています。

障がい者雇用

ナブテスコは障がい者の雇用維持に努めています。2013年度以降、法定雇用率が1.8%から2%に変更されましたが、新卒採用等により、2015年度以降は法定雇用率を満たす結果となっています。2018年4月に法定雇用率が2.2%に引き上げとなりましたが引き続き、法定雇用率達成を維持するためにも雇用推進してまいります。

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

同社は、設立以降、地域との連携により障がい者雇用を推進するとともに、社員が生きがいを持って働ける環境整備にも尽力してきました。2017年度には地元の岐阜県から「障がい者の雇用モデル支援事業」の対象事業者として選定されました。

適切なワークライフバランス実現への取り組み

当社では、社員一人ひとりが心身ともに健康を維持し、各々のライフスタイルに沿って充実した日々を送ることが、新たな価値観や発想を育み、組織の活性化・生産性向上

に繋がるものと考え、ワークライフバランス実現に向けたさまざまな制度を導入しています。

モバイル端末の普及や新たな働き方の登場に伴い、社内のルール・意識統一を図る目的で、2017年に「労働時間管理ハンドブック」を作成しました。現在は、ITツールを活用したチェック機能を一部導入し、客観的な記録に基づいた労働時間管理の徹底、ならびに過度な長時間労働の抑制に向けた仕組み構築を制度・ツールの両面から進めています。有給休暇取得促進の観点では、6～7月、10～11月を「計画休暇取得月間」と定め、対象期間中に4日取得の努力義務を課すとともに、労使委員会での取得状況の定期的なモニタリング・フォローを進めた結果、2017年度の年次有給休暇取得率は76.3%となりました。引き続き、取得率向上に向けた取組みを労使で推進してまいります。

人権マネジメント

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は、マテリアリティ(重要なCSR課題)のひとつとして「人権の尊重と腐敗防止」に取り組んでおり、2016年度に「ナブテスコグループ倫理規範」を制定しました。

さらに、国際連合の「国際人権章典」、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」、および国際連合の「ビジネスと人権に関する指

導原則」を基に、2017年に「ナブテスコグループ人権方針」を定め、人権尊重の取り組みを推進しています。

Web
ナブテスコグループ
倫理規範
<https://www.nabtesco.com/ir/policy/compliance.html>

Web
ナブテスコグループ
人権方針
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/113>

人権デュー・ディリジェンス

ナブテスコグループは、人権デュー・ディリジェンスのプロセスを通じて、人権への影響を特定して評価するとともに、人権リスクを軽減するよう努めています。また、人権への影響や人権リスクに効果的に対処するため、継続的に人権デュー・ディリジェンスの実施方法・効果について検証していきます。

2017年に事業拠点の所在国全16カ国の人権カントリーリスク調査を実施した上で、リスクが高い国に所在するグループ会社および国内主要子会社と生産・販売拠点、計41カ所(社員数カバー率95%)に対し、2018年4月に人権リスク調査を実施しました。調査の結果、現地法令や国際規範への違反は見られず、重大な人権リスクは認められませんでした。今後も定期的に調査を行ってまいります。



人財育成

グローバル人財の育成

当社では、『人(社員)はかけがえのない財産』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。

海外における事業展開の一層の拡大を踏まえ、グローバルに活躍できる社員を計画的に育成することが求められています。海外赴任予定者登録制度により、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。また、グローバルビジネスにおけるコミュニケーションに必要な英語力向上を図るため、英会話集中合宿研修の他、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、2017年までに計19名を海外へ派遣しています。さらに、異文化に接し国際ビジネス感覚を養うために、入社4年目の若手社員を中心とした海外派遣研修を2017年より導入しています。

同時に、海外グループ企業の人財育成に積極的に取り組んでいます。各地域で採用する社員の技能等の向上を目的にさまざまな教育を実践しています。中国においては、各拠点の幹部候補者向けにビジネスマネジメント研修を実施しており、現地スタッフのマネジメント登用を促進しています。このほか、鉄道車両用機器事業、油圧機器事業、商用車用機器事業、自動ドア事業など幅広い事業において、日本国内の工場に海外グループ企業の人財を一定期間派遣し、OJT方式で技能向上をはかる研修プログラム

を実践しています。こうした取り組みを通じて、海外でのオペレーション基盤の強化をはかるとともに、操業地域の経済・社会の発展に貢献してまいります。

ナブテスコ ウェイの浸透

ナブテスコ ウェイ浸透活動

時代と共に働く環境が大きく変化する中において、ナブテスコグループが社会に求められる企業であり続けるために一貫して大切にしていることが「ナブテスコ ウェイ」です。

ナブテスコ ウェイという当社グループの価値観を理解し、日々の業務の中で社員が実践することを目指して、各拠点・各社にナブテスコ ウェイ推進リーダーを設け、周知・浸透活動を進めてきました。具体的には、新入社員などナブテスコ ウェイを認知していない社員には「ウェイ説明会」、各職場において社員感での認識・共有を図る「ウェイミーティング」、そして階層別研修の受講者や一定のテーマに基づき選ばれた社員を対象として一層の理解を図り、共感することを目的として「ワークショップ」などを実施しています。

これらの参加者は国内外に広がり、一人ひとりがナブテスコ ウェイ推進の原動力となっています。

グループ共通の価値観の醸成

2017年12月末現在で、「ウェイ説明会」の累計参加者は国内

外合わせて1,488名、「ウェイミーティング」は累計16,721名、「ワークショップ」は累計で1,667名となっています。

これらの周知・浸透活動は理解・共感の醸成に一定の成果を上げていますが、更なる理解と浸透を図るために、2018年からは各拠点・各社の実態を一層織り込んだ内容に変更します。具体的には、事務局が担っていた活動の企画・実行を、各拠点・各社の実態をよく知るそれぞれの推進リーダーが中心に行うこととし、活動の輪を広げて行きます。

組織内コミュニケーションに対する満足度 (社員へのアンケート方式)

項目	2013年	2015年	2017年	2017年度目標
満足度	67.1	68.6	69.3	78.6
内 男性社員	67.1	69.0	69.5	-
内 女性社員		68.1	69.2	-
カバーした社員の割合	100	100	100	100

※ 単体社員にアンケートを実施。

※ 「上司と部下との関わり」、「組織の状態」を把握するために組織内コミュニケーションの程度を示す指標を継続調査(2013年度実施、2015年度実施、2017年度実施)したものである。

※ 「上司と部下との関わり」、「組織の状態」を7段階(1:全く当てはまらない、2:当てはまらない、3:やや当てはまらない、4:どちらともいえない、5:やや当てはまる、6:当てはまる、7:非常に当てはまる)で調査した結果を評価(4以上を満足と定義)。

マテリアリティ 地域社会の発展

・ナブテスコグループの企業市民活動

ナブテスコグループは、2018年度に「ナブテスコグループ企業市民活動方針」を制定し、「マテリアリティ(重要なCSR課題)」の一つである「地域社会の発展」に関して、グループ横断的な企業市民活動を戦略的に展開していくための考え方を整備しました。「地産地消」の生産体制確立による地域経済発展への寄与、製品・サービスの提供を通じた社会課題の解決に加えて、企業市民活動を積極的に推進しています。

ナブテスコグループの企業市民活動

ナブテスコグループ企業市民活動方針

活動方針	私たちナブテスコグループは、「ナブテスコ ウェイ」の実践を通じて、地球環境の保全や地域・文化との調和を図ります。事業を展開する地域において、事業と関わりの深い分野で、地域コミュニティとの交流・連携を積極的に推進します。		
活動目的	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな社会課題の解決に貢献すること ・事業を展開する地域コミュニティにおける社会課題の解決に貢献すること ・事業と関わりのある分野での社会課題の解決への貢献を通じて、社員のチャレンジ精神や変革意識を醸成すること ・社会課題の解決への貢献を通じて、当社グループのブランド価値のさらなる向上を図ること ・これらを踏まえ、地域社会とナブテスコグループが相互に発展し、長期的に信頼関係を構築すること 		
活動分野	当社事業との関連性	対応するマテリアリティ	対応するSDGs
環境	<ul style="list-style-type: none"> ・ものづくりを通じた環境負荷低減への貢献 ・地球規模・事業展開地域の環境問題への取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動問題の対応 ・環境に配慮したものづくり ・製品・サービスによる環境影響の緩和 ・製品リサイクル・再利用・製品再生 	
教育	<ul style="list-style-type: none"> ・当社事業による知見やリソースを活かした次世代育成 ・サプライヤーとの協働によるバリューチェーンの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・人財育成とダイバーシティ ・地域社会の発展 ・公平・公正・公明な調達活動 	
福祉	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉機器事業を通じた地域コミュニティ活性化 ・事業展開地域でのダイバーシティや社会参画の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会の発展 ・人財育成とダイバーシティ ・安全で働きやすい職場の確保 	

企業市民活動方針を制定

ナブテスコグループは、2018年度に「ナブテスコグループ企業市民活動方針」を制定しました。策定した方針では、企業市民活動が企業理念、ナブテスコの約束、行動指針、行動宣言からなる「ナブテスコ ウェイ」の実践として、事業を展開する地域において、事業と関わりの深い分野で、地域コミュニティとの交流・連携を推進することを明文化しています。活動目的としては、ステークホルダーに向けて生み出される価値として、グローバルな社会課題の解決に貢献すること、事業を展開する地域コミュニティにおける社会課題の解決に貢献することを掲げています。また、当社グループにとっての価値として、事業と関わりのある分野での社会課題解決への貢献を通じて、社員のチャレンジ精神や変革意識を醸成すること、当社グループのブランド価値のさらなる向上を図ることを追求します。さらに、これら双方に生み出される価値を踏まえ、地域社会と当社グループが相互に発展し、長期的に信頼関係を構築することを目的としています。

活動分野については「環境」「教育」「福祉」を重点活動領域としています。これら3分野は、当社グループが持続的な事業活動を行う上で関連性が高く、「マテリアリティ(重要なCSR課題)」に沿っているほか、持続可能な開発目標(SDGs)の9項目とも関連しています。今後も当社グループは企業市民活動の積極的な推進により、地域社会の発展に貢献しながら、地域社会との信頼関係の構築に取り組んでまいります。

重点活動領域における活動の一部 環境

タイのグループ会社では、地域コミュニティとの交流、地域の環境課題解決への貢献を目的として、マングローブの植樹活動を継続して実施しています。5回目となる2017年8月の植樹活動は、社員に加えて社員の家族にも参加を募り、総勢180名にて600本の苗木を植樹しました。これで植樹した苗木は累計2,850本となりました。マングローブは、海水と淡水が混じり合う潮間帯に生息する植物の総称で、海水の浄化・生態系の維持回復や自然災害防止、地球温暖化防止への効果が期待されています。今後も定期的に社会貢献活動を実施していく予定です。



海外グループ会社による
マングローブ植樹活動

マングローブ 植樹本数 (2013~2017年度)
2017年 600本 累計2,850本
マングローブ 植樹参加人数 (2013~2017年度)
2017年 180人 累計607人

教育

ナブテスコグループでは、次世代育成に貢献するべく、工場、事業所の所在する各地域にて学生、教員、一般の方をお迎えし、工場見学やインターンシップなどの地域交流イベントを実施しています。また、小学生向けの環境教育プロジェクト「地球教室」や社会の第一線で活躍する企業人が講師となって高校生に授業を行う「日経エデュケーションチャレンジ」など教育プログラムへの協賛を継続的に実施しています。2017年に実施した各種プログラムへの参加人数は25万人超となりました。



次世代の育成

各種プログラム 参加人数
2017年 251,071人

福祉

ナブテスコグループでは、製品を通じた地域コミュニティとの交流と社員の社会課題解決に対する変革意識の醸成を目的として、2008年度から毎年、当社事業またはグループ社員の主な居住自治体を対象に、当社グループの福祉機器を寄贈しています。不整地でお役に立てる特性を活かし、2011年度以降は東日本大震災被災地へ、2017年より熊本地震の被災地への寄贈も行っており、累計寄贈台数は308台になりました。



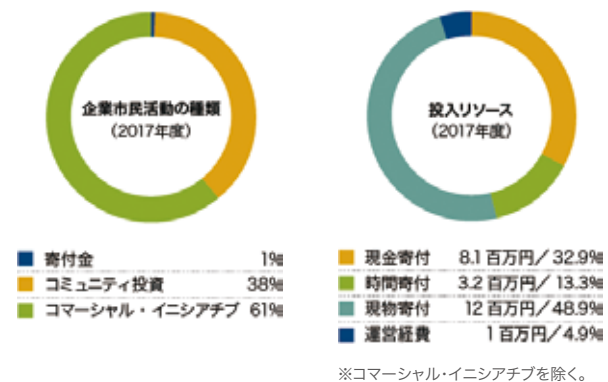
福祉機器の寄贈活動

福祉機器の寄贈台数 (2008~2017年度)
2017年 38台 累計308台

企業市民活動実績

ナブテスコグループの企業市民活動をカテゴリーに分類して集計した結果は以下の通りです。

投入リソース



Web
 ナブテスコ ウェイ
<https://www.nabtesco.com/company/greeting.html>

Web
 ナブテスコグループ
 企業市民活動方針
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/140>

マテリアリティ 環境

・ 気候変動問題への対応 ・ 環境に配慮したものづくり ・ 製品・サービスによる環境影響の緩和 ・ 製品リサイクル、再利用、製品再生

ナブテスコグループでは、マテリアリティ(重要なCSR課題)に沿って環境負荷を低減するために、環境に対する幅広い取り組みを実施しています。2016年には地球温暖化対策の国際条約である「パリ協定」が発効し、国際的な目標とされました。当社グループでは、ステークホルダーの要請に応えるべく、2050年度までのCO₂排出削減の長期目標を設定し、気候変動問題への対応を加速させています。また、ゼロエミッション化の実現や水資源の保全など、環境に関する多面的な取り組みを推進し、ものづくりを通じた社会的責任の遂行に努めています。

環境マネジメント

グループESH委員会による環境マネジメント体制

環境および安全・健康に関する社長直轄の推進機関である「グループESH委員会」を設置し、環境マネジメントを推進しています。2003年の創立当初から、環境対応を経営戦略の重要課題の1つとして位置づけ、社内カンパニー・グループ会社の社長がメンバーとなるグループESH委員会場で審議を重ね、中長期目標を含めた環境戦略をトップダウンで決定、実施しています。

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

具体的な取り組みとしては、環境情報管理ツールやエネルギーモニタリングシステムを導入して、各事業所の環境情報の集約・分析や、機器ごとのエネルギー使用量をリアルタイムに把握しています。これらのデータを、2015年に策定した「省エネガイドライン」に基づく設備投資や各拠点の月例会議などで活用して省エネに関するアイデアを抽出し、社員全員で省エネ活動を推進しています。こうした活動

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

長期目標を掲げてCO₂削減を推進

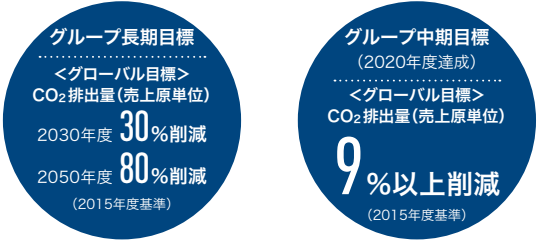
当社グループは、2020年度までの中期目標として、国内事業所によるCO₂排出量の2015年度実績以下への抑制、海外事業所を含めたグローバル売上高原単位の9%以上削減(2015年度比)を掲げています。さらに2030年には30%、2050年には80%削減(2015年度比)という長

PDCAサイクルを加速する「NEMS (Nabtesco Energy Management System)」

主な取り組みとしては、2005年に「環境理念」「環境行動指針」を策定し、グループへの浸透をはかるとともに、国際規格ISO14001を環境マネジメントシステムの構築・運用に活用してきました。同認証は、すでにナブテスコ単体の全工場と主なグループ6社(売上高の7割以上)が取得しており、グループ全体で環境対応を推進しています。

気候変動への対応

項目	～2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年～
環境理念の浸透活動	2005年 環境理念・環境行動指針を制定		環境関連インセンティブ制度の設定				
環境マネジメント	2003年 国内主要6工場にて ISO14001認証取得完了			環境情報管理ツール	2015年 月次で役員会報告を開始 (意思決定のスピードアップ)	NEMS (Nabtesco Energy Management System)	
対象範囲の拡大	2004年 スコープ1、2の算定開始	スコープ1、2の 第三者保証		スコープ3 排出量の算定	スコープ3 排出量の第三者保証	省エネガイドライン エネルギーモニタリングシステム	
サプライヤー/ 顧客との協働						<ul style="list-style-type: none"> スコープ3データを活用し、物流効率を向上 環境SAQ(Self Assessment Questionnaire)開始 	



期目標を掲げました。

この目標は、2016年に発効した「パリ協定」※1で、2020年以降の気候変動対策の国際的枠組みとして設定された「2°C目標」※2に整合するものです。このうち、ナブテスコ単体排出量の長期削減目標はSBT (Science Based Targets:科学的根拠に基づいた排出削減目標) ※3に日本企業としては8番目に認定されています。

こうした長期目標を実現するために、2012年度に導入した「省エネ製品認定制度」を通じて、製品提供による環境貢献を促進するとともに、同年「省エネ活動表彰制度」を導入し、全社的なエネルギー資源の有効利用活動に取り組んでいます。さらに、2017年度には、環境マネジメントの継続的な改善に向け「環境貢献達成度」を各事業部門の業績評価に組み込み、環境面でのガバナンスの向上をはかりました。

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

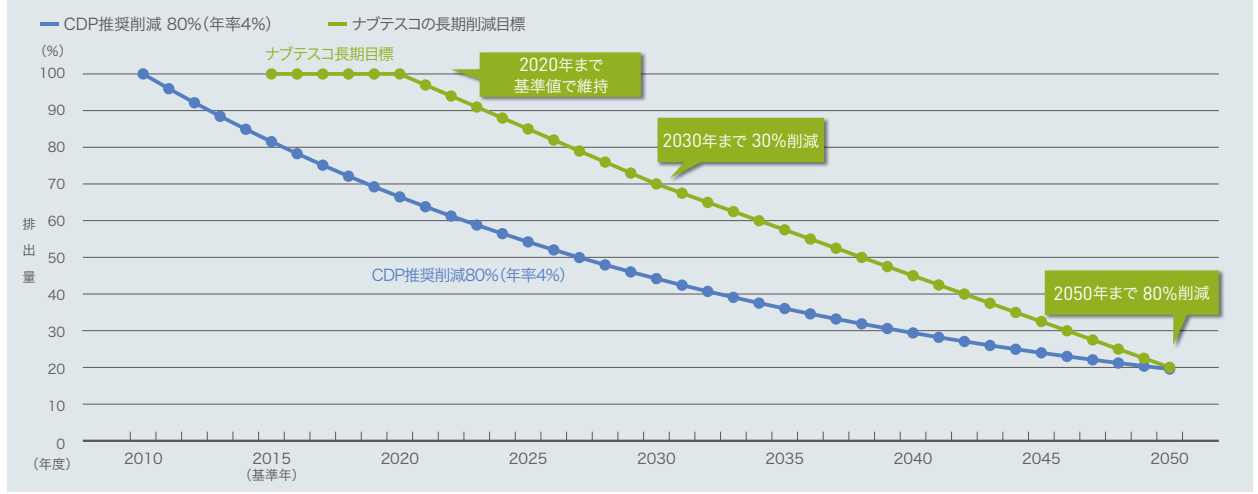
また、自社だけでなく、サプライヤーとの協働も開始しています。温室効果ガス排出量をサプライチェーン全体で見た場合、製品・サービスの購入の割合が高いため、サプライヤーでの温室効果ガス排出量削減の取り組みが欠かせ

ません。そこで、メインサプライヤー（年間調達額の70%を占める上位）の温室効果ガス排出量自主削減目標の設定状況の調査を開始しました。2017年度時点で、メインサプライヤーの45.2%が温室効果ガス排出量自主削減目標を設定し、取り組みを行っています。2025年までに、すべてのメインサプライヤーが自主削減目標を設定するよう支援

を行っていきます。

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

ナブテスコのSBT



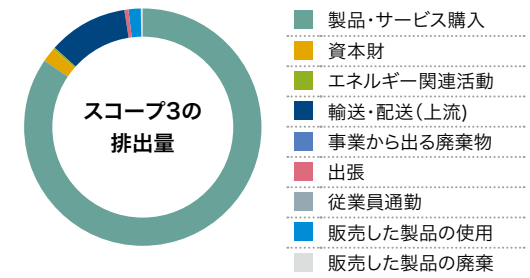
サプライチェーン全体排出量

(単位:t-CO₂)

区分	2015年度	2016年度	2017年度
直接排出 (スコープ1) *1 *2	7,074	7,259	8,686
電力使用等による 間接排出 (スコープ2) *1 *2	47,729	50,865	61,538
サプライチェーン上における排出 (スコープ3) *3	826,842	885,494	871,463

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

- *1: 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(9社25拠点)。環境データ等集計範囲に詳細を記載。
- *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: 集計範囲はナブテスコ単体



2017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。

ステークホルダーの信頼を高める 環境マネジメント

こうした環境への取り組みや開示が国際的に評価され、CDPの「気候変動」と「サプライヤー気候変動」において、最高評価である「Aリスト」企業に2年連続で認定されました。CDPとは、機関投資家が連携し、世界の時価総額上位企業に対して、気候変動への対応戦略やCO₂排出量に関して公表を求める国際的なNGOです。毎年、評価スコアを公表し優れた取り組みを行う企業を認定しています。

今後も中長期的な環境目標に着実に取り組み、ステークホルダーの期待にお応えべく、努力を重ねてまいります。

廃棄物の削減

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である3R (Reduce, Reuse, Recycle) に基づき、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。

2017年度は、埋立廃棄物の分別と熱回収化を推進したことにより、埋立処分量は前年度比44%の削減を達成しました。ゼロ・エミッション率は0.06%となり、2017年度目標の0.1%以下を達成しました。今年度も引き続き3R活動を徹底し、2020年度目標のゼロ・エミッション率:0%*を目指します。

なお、当グループでは、有害物質を含まない金属、廃プラスチック、ガラス屑を埋立廃棄しています。

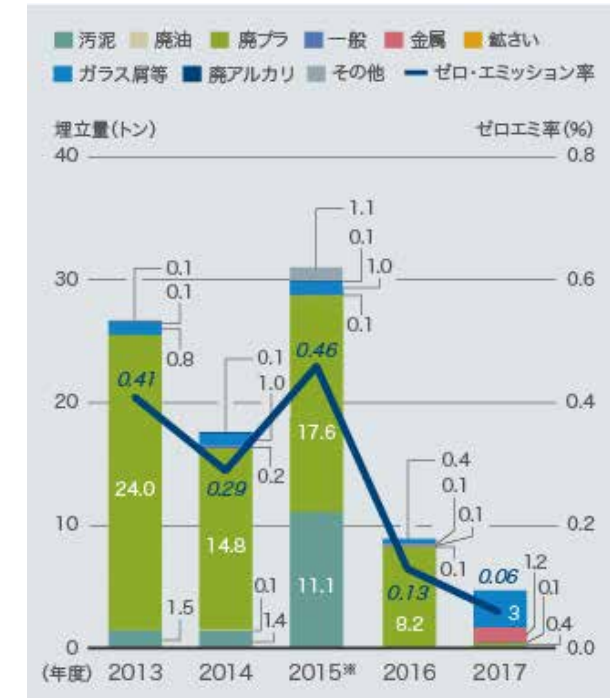
2017年度の目標と実績

2017年度目標	2017年度結果	評価
ゼロ・エミッション率:0.1%以下	ゼロ・エミッション率:0.06%	達成

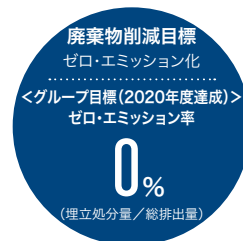
排出量の推移



埋立量の推移/ゼロ・エミッション率



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



排出物処理の内訳概要

焼却 一般ゴミ、廃プラ等	埋立 汚泥、廃プラ、ガラス屑	材料/リサイクル 廃油、汚泥、木屑、廃液類、廃プラ等
無害化 水溶性廃油、廃アルカリ等	有価物 金属屑、廃油、ダンボール紙等	熱回収 梱包材、一般ゴミ、廃プラ等

有害廃棄物削減の取り組み

ナブテスコグループでは、有害な廃アルカリを2014年度まで年間0.1トンの埋め立て処分を行っていましたが、2015年度以降は廃アルカリや有害な水溶性廃油等に無害化処理を行った後に廃棄しております。したがって、2015年度以降は有害物質を含む廃棄物は排出していません。

原材料使用の削減に関する取り組み

ナブテスコグループでは、使用可能な部品を再利用し、新たに生産する部品を減らすことで資源利用の低減を図っています。

MRO (Maintenance, Repair, Overhaul) ビジネスを拡大することで、資源利用の最適化をはか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。

水使用量活動目標と2017年度実績

項目	活動目標	2017年度実績	評価
グローバル水使用量	前年度比使用+10%: 0.785Mm ³ 以内	0.780Mm ³	達成
グローバル水質管理	自社管理基準* 超過件数:ゼロ	0件	達成

※操業地域の水質基準より厳しい排水のモニタリング・管理基準を設定。

水資源の保全

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

水使用量については、事業所毎に取水量、排水量を毎月計測し、環境情報管理ツールを通じてグループ全体の集計を実施しています。月間使用量の変動が大きい事業所については増加の原因を調査し、必要に応じて使用量削減の対策を実施します。また、水質管理については毎月の自主検査および外部業者による定期的な検査を実施し、継続的にモニタリングを行っています。

また、2012年度より海外グループ会社を含めたグローバル水使用量の管理を開始しています。海外グループ会社における水使用量は、ナブテスコグループ全体の約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。

また、従来は国内グループ会社でのみ排水量の管理を行っていましたが、2016年度より海外グループ会社も含めたグローバル排水量の管理を開始しました。

国内水使用量と排水管理

ナブテスコグループの国内事業活動における水の用途は、地下水を利用した、試験装置の冷却と豪雪地域(山形、岐阜エリア)における融雪が主になります。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。2017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。

2017年度における水使用量は約70万m³となり、前年度より6.7%(4.4万m³)増加しました。増加の主な要因は、中国市場での建設機械需要が回復基調で推移したことにより、建設機械向け油圧機器を供給する垂井工場が生産量が増加、試験装置の稼働時間が増加したことにあります。

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。河川への有害物質流出防止のため、従来より油水分離槽の整備や油回収装置の設置等の設備投資を進めてきました。

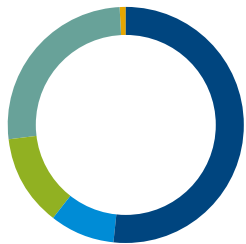
2017年度は、約50万円の費用をかけて雨水排水能力の強化や建屋の防水対策等を実施しました。

会社概要

会社概要(2017年12月31日現在)

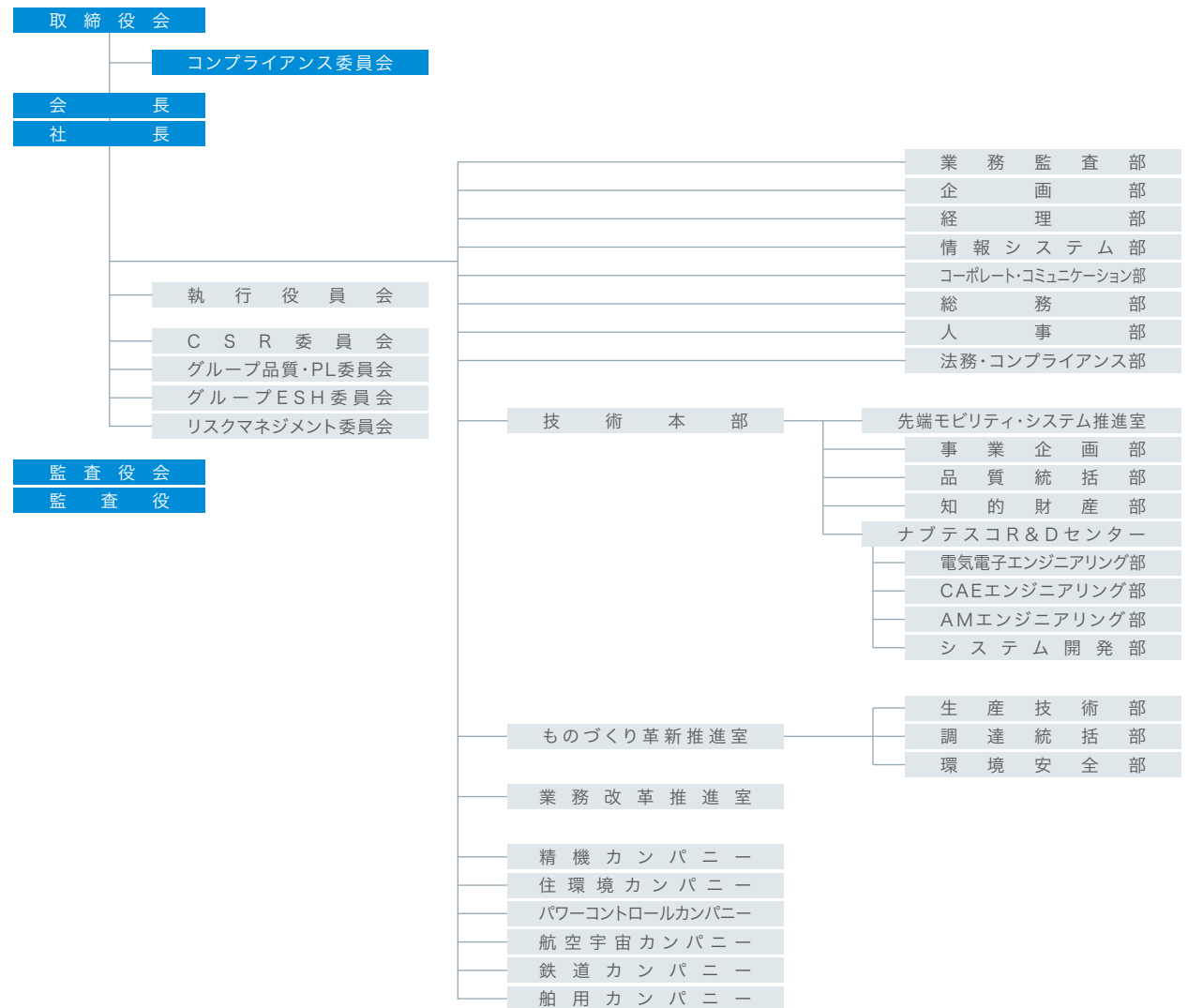
会社名	ナブテスコ株式会社
英文社名	Nabtesco Corporation
設立	2003年9月29日
所在地	〒102-0093 東京都千代田区平河町2丁目7番9号
TEL	03-5213-1133(代表)
FAX	03-5213-1171
資本金	100億円
発行済株式の総数	125,133,799株
単元株式数	100株 当社の発行済株式はすべて1単元100株の普通株式であり、議決権種類株は発行していません。
従業員数	単体 2,256人 連結 7,591人
連結子会社	国内 15社(他、持分法適用会社:4社) 海外 44社(他、持分法適用会社:4社)

所有者別株式数比率



■ 外国人	51.83%
■ 個人・その他	8.80%
■ その他国内法人	12.56%
■ 金融機関・証券会社	26.06%
■ 自己株式	0.75%

事業運営体制



開示方針

報告対象範囲

ナブテスコ株式会社ならびに連結子会社

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

報告対象期間

2017年1月1日～2017年12月31日

最新情報を提供する重要性に鑑み、一部期間外の情報にも言及しています。

報告書発行日

2018年7月(年1回発行)

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。

また、2017年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。

2017/12期との比較のため、2016年12月期の数値も国際会計基準(IFRS)ベースに置き換えて表記しています。

将来見通しに関する注意事項

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

第三者保証

環境・社会データについては、算出データの信頼性確保のため、ロイド レジスター クオリティ アシュアランス リミテッドによる第三者検証の審査を受けています。

参考ガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC): 「国際統合報告フレームワーク」
- World Intellectual Capital/Assets Initiative(WICI): 「WICI Intangibles Reporting Framework」
- Global Reporting Initiative(GRI): 「持続可能性報告ガイドライン第4版」
- ISO26000(組織の社会的責任に関するガイドライン)
- 経済産業省 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス

外部イニシアティブへの参画と外部評価

ナブテスコは2014年4月に国連グローバル・コンパクトの趣旨に賛同して参加を表明し、CSR経営を推進しています。また、国際的イニシアチブである「Science Based Targets(SBT)イニシアチブ」より、当社の温室効果ガス長期削減目標が承認を受けています。



ナブテスコグループのESG課題解決への取り組みは国内外で高く評価されており、「Dow Jones Sustainability World Index」、「FTSE4Good」、「FTSE Blossom Japan Index」、「MSCI ESG Leader Indexes」、「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」、「STOXX Global ESG Leaders Index」、「JPX日経インデックス400」の組み入れ銘柄として採用されているほか、気候変動への取り組みを評価する「CDP」より「気候変動Aリスト」、「The Supplier Climate A List」に2年連続で認定されています。

MEMBER OF
Dow Jones
Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM



2017 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes



2017 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数



CLIMATE



SUPPLIER

うごかす、とめる。
Nabtesco