

Nabtesco Value Report 2018

統合報告書
2018年12月期

Dialogue

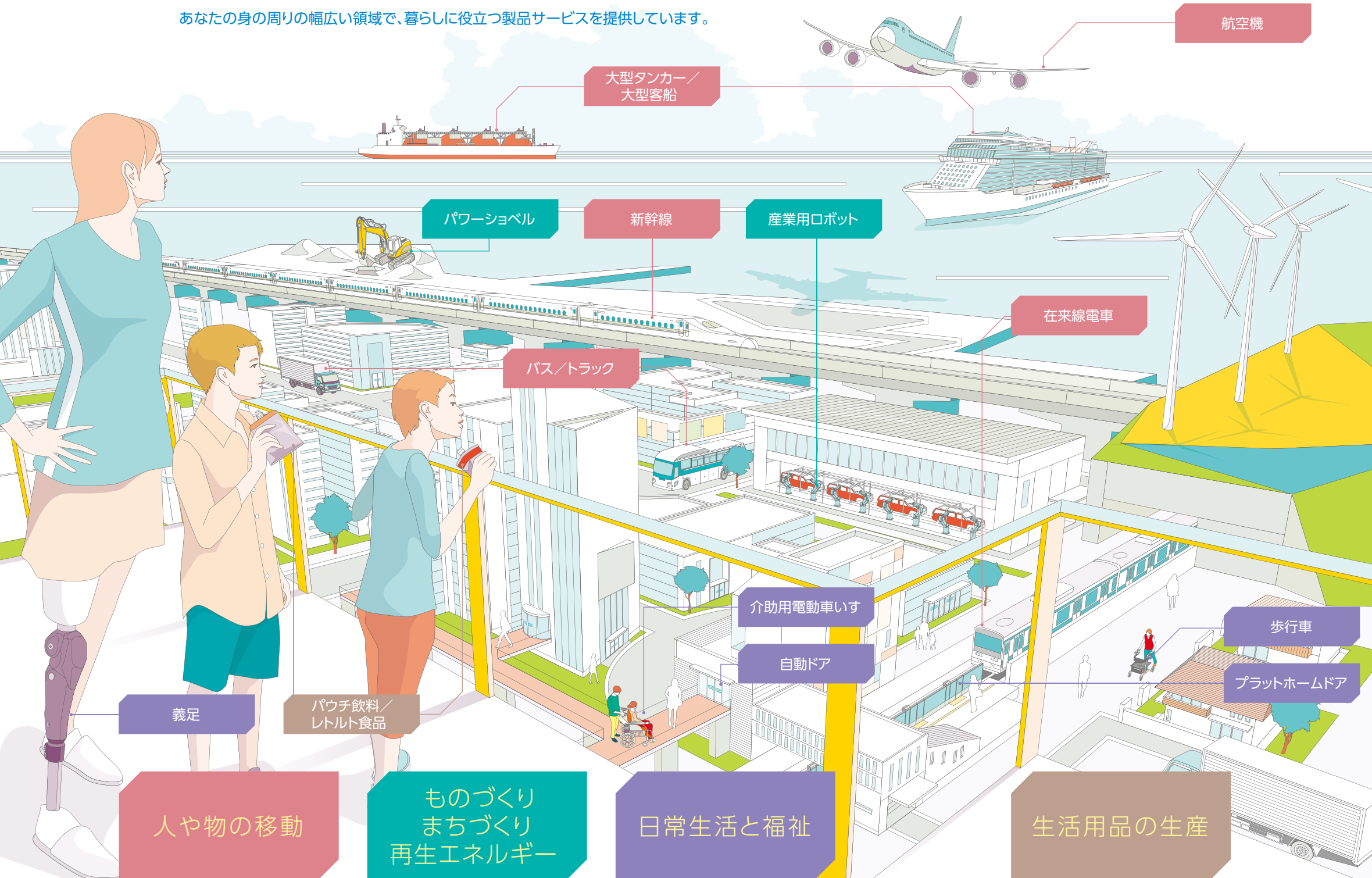


うごかす、とめる。
Nabtesco

うごかす、とめる。
Nabtesco

ナブテスコは、「うごかす、とめる。」モーションコントロール技術で、「安全・安心・快適」な暮らしのお手伝いをする会社です。

私たちは、「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、あなたの身の周りの幅広い領域で、暮らしに役立つ製品サービスを提供しています。



- 人や物の移動**
- 鉄道・航空機・商用車の安全性・快適性向上
 - 船舶のグリーンエネルギー化、安全航行

- 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

- 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

- 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

2018 Nabtesco Value Report

目次

価値創造ストーリー

- 01 ナブテスコとは？
- 03 To Our Stakeholders
- 05 ナブテスコグループの価値
- 07 成長の軌跡
- 09 ナブテスコグループの価値創造プロセス
- 11 財務・非財務ハイライト
- 13 マテリアリティ
- 15 未来へ向けて
- 17 ナブテスコグループの価値創造プロセス(解説)
- 25 CEOメッセージ

投資家との対話

- 29 CEO対談
- 33 財務概況

事業市場との対話

- 47 事業概要

社会との対話

- 65 ガバナンス対談
- 69 ナブテスコグループのESG課題解決への取り組み
- 75 役員紹介
- 81 戦略パートナー対談
- 99 会社概要
- 100 開示方針

編集方針

ステークホルダーの皆さまとの「対話」によって、統合報告の進化をはかります。

ナブテスコグループは、「経営の透明性」を確保し、「持続可能な成長」の実現をはかっていく上で、ステークホルダーの皆さまとの「対話」を通じた信頼関係の構築が重要であるとと考えています。

2018年度版では、「価値創造ストーリー」の全体像を現在・過去・未来の視点から説明するとともに、さまざまなステークホルダーとの対話を掲載することで、当社の企業価値向上への姿勢や考え、中長期的な戦略についてご理解を深めていただけるよう努めました。

「投資家との対話」では、当社をよくご存じの投資家・アナリストをお招きして、企業価値向上に向けた忌憚のないご意見を賜り、活発な議論を展開しました(P29~32)。「社会との対話」では、コンプライアンス委員会の外部メンバーとの対話を行い、他社の不祥事からの教訓をいかにグループ・コンプライアンスの実効に結びつけるかについて意見を交換しました(P65~68)。また、CVC(コーポレート・ベンチャーキャピタル)の戦略パートナーとオープン・イノベーションの成功要因について話し合いました(P81~84)。

なお編集にあたっては、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、客観性、透明性の確保に努めました。

今後も私たちは、ステークホルダーの皆さまとの率直な対話によって、統合報告の進化を目指していきたいと考えています。

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/NVR2018>



To Our Stakeholders

「対話」を礎に、持続的発展を加速します。

ナブテスコは2003年の設立以来、母体となった帝人製機とナブコの事業基盤を受け継ぎ、価値創造プロセスを発展させることで、成長を重ねてきました。現在、成長を加速すべく、2020年度を最終年度とする中期経営計画(中計)を推進しています。中計では、「ROE15%達成」「連結配当性向35%以上」「ESG課題解決に注力」をコミットメントしており、その実現に向けて事業活動の強化、財務・非財務面での統合的なマネジメントを進めています。

2018年度は過去最高の売上高を記録する一方で減益となり、業績予想修正を余儀なくされました。買収によってグループに加わったドイツOVALO社の「のれん減損損失」計上が一過性ながら大きな減益要因となり

ました。お客さまとの守秘義務契約など一定の制約のなかで、減損発生要因や業績見込み等について十分な開示をタイムリーに行えなかったことが、ステークホルダーの皆さまにご心配をおかけする結果となったと捉えています。

2019年度は、過去最高の売上高・利益を目指しています。また、ROICツリーの活用によって、成長ドライバーへの積極的なリソース投入を軸に資本コストを上回る価値を持続的に生み出してまいります。

一方、視線を10～20年先に転じると、長期成長を続けるには、新しい事業の柱が必要と考えています。IoT社会の到来、AIの進化などお客さまのニーズや競争環境が変化するなかで、未来を見据えた仕

掛けを着実かつスピーディーに実行していくことが大切です。そのため、M&Aのほか、昨年設立したCVC (Corporate Venture Capital)を通じて、オープン・イノベーションを促進していきます。ただし、外部のリソースの活用には不確実性が伴いますので、私たちの意思決定の意図や狙いを皆さまにご理解いただくための双方向コミュニケーションがますます重要となります。

こうした視点に立ち返り、今回の統合報告書のテーマを「対話」といたしました。企業価値向上への姿勢や考えをご理解いただくために、三つの「対話」を掲載しています。一つは、ナブテスコをよくご存じの投資家・アナリストとの対話です。企業価値向上に向けた忌憚のないご意見を賜り、真剣な議論を行いました。二つ目はコンプ

ライアンス委員会の外部メンバーとの対話です。他社の不祥事からの教訓を、いかにグループ・コンプライアンスの実効に結びつけるかを意見交換しました。三つ目はCVCの戦略パートナーとの対話です。「イノベーションのジレンマ」の解決策をテーマに、オープン・イノベーションの成功要因について話し合いました。

『ナブテスコ ウェイ』には「オープン・フェア・オネスト」という言葉がありますが、これこそ、私がとりわけ大切にしている姿勢です。ステークホルダーの皆さまとの率直な対話を通じて、私たちが生み出す価値をいかに持続的に拡大していくか。この報告書が、皆さまとの「対話」のきっかけとなることを願っています。

2019年5月

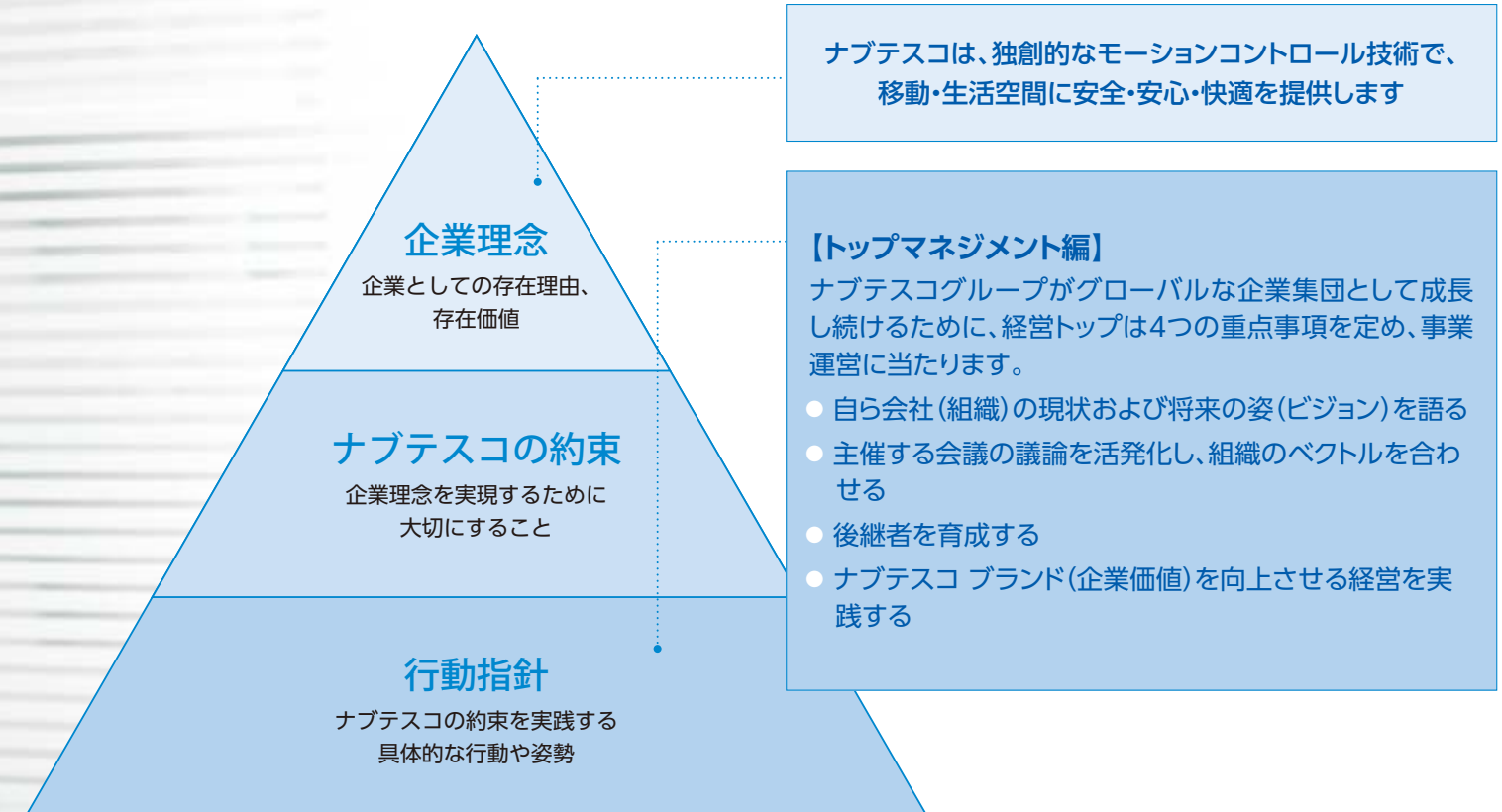
代表取締役社長

最高経営責任者(CEO)

寺本克弘

The Nabtesco Way

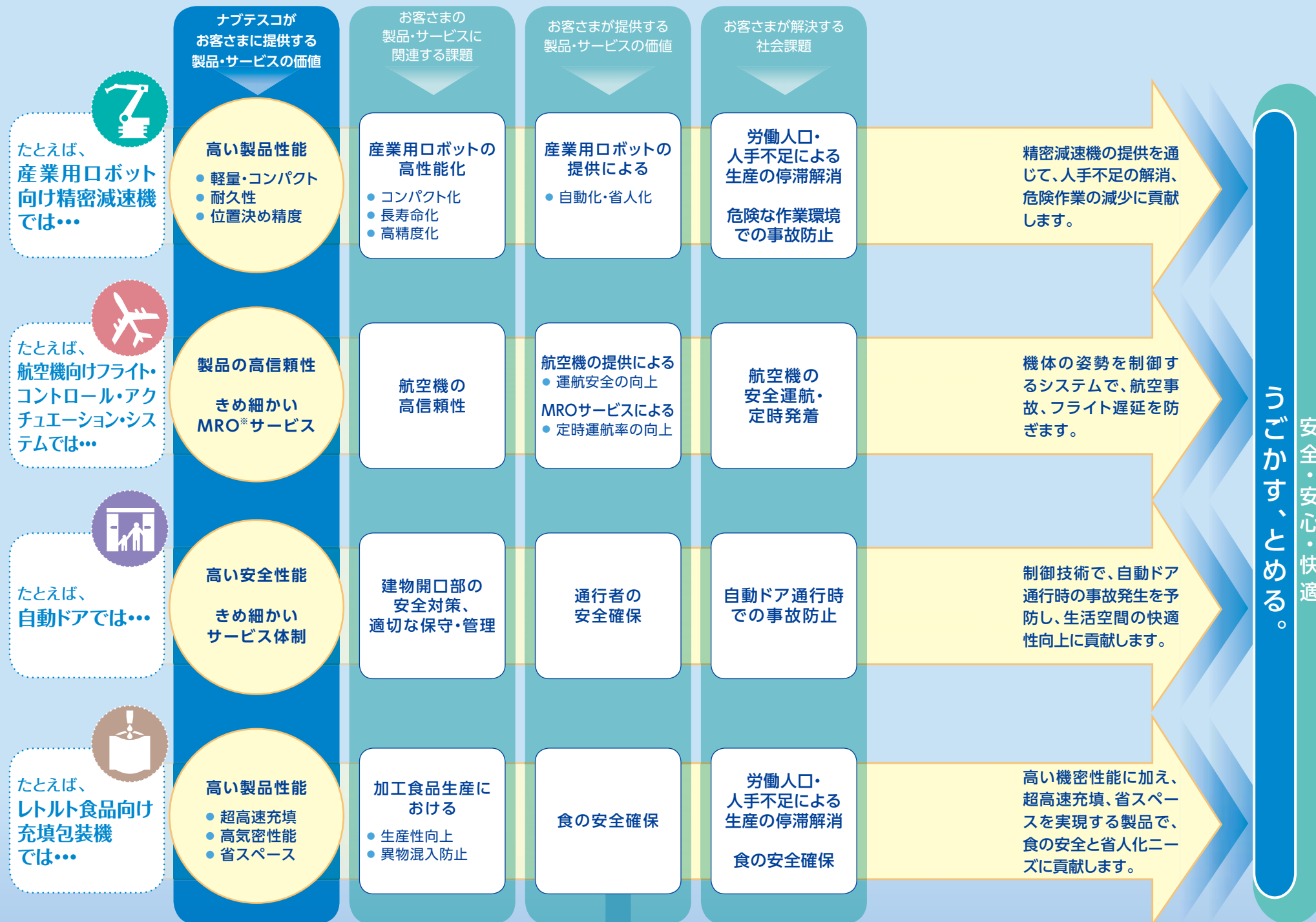
ナブテスコ ウェイ



ナブテスコグループの価値

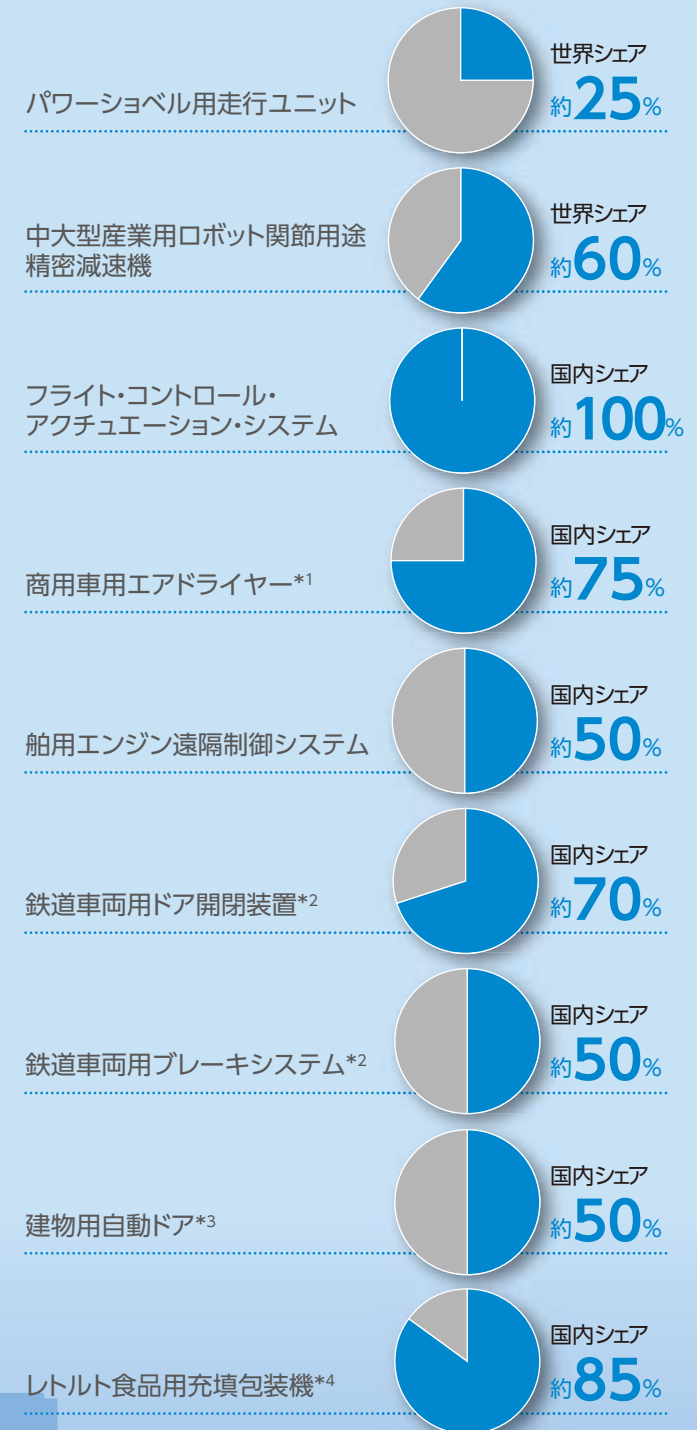
ナブテスコは、社会課題解決のための縁 の下の力持ちであり続けます。

ナブテスコグループは、シェアトップクラスの製品・サービスを提供することで、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います。



安全・安心・快適
しづかす、とめる。

各市場での安定供給責任を果たすことで、経済的価値を提供しています。



*MRO: Maintenance, Repair, Overhaul: アフターサービス事業

*1 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)」より当社推計。
*2 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。
*3 全国自動ドア協会「据付台数推移」(2016)より当社推計。
*4 公益財団法人日本缶詰びん詰レトルト食品協会「レトルト食品生産量の推移(2016)」
および東京商工リサーチ調査(2016)より当社推計。

成長の軌跡

統合前から受け継ぐ事業基盤を活かし、成長のための経営資源を蓄積してきました。

ナブテスコは、帝人製機とナブコの統合により2003年に誕生しました。以来、両社から受け継ぐ技術基盤・事業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きました。2017年度には、現行の中期経営計画を始動し、グローバル市場での成長を加速しています。

成長に向けた規律あるポートフォリオマネジメント

● 技術基盤 「独創的なモーションコントロール技術」

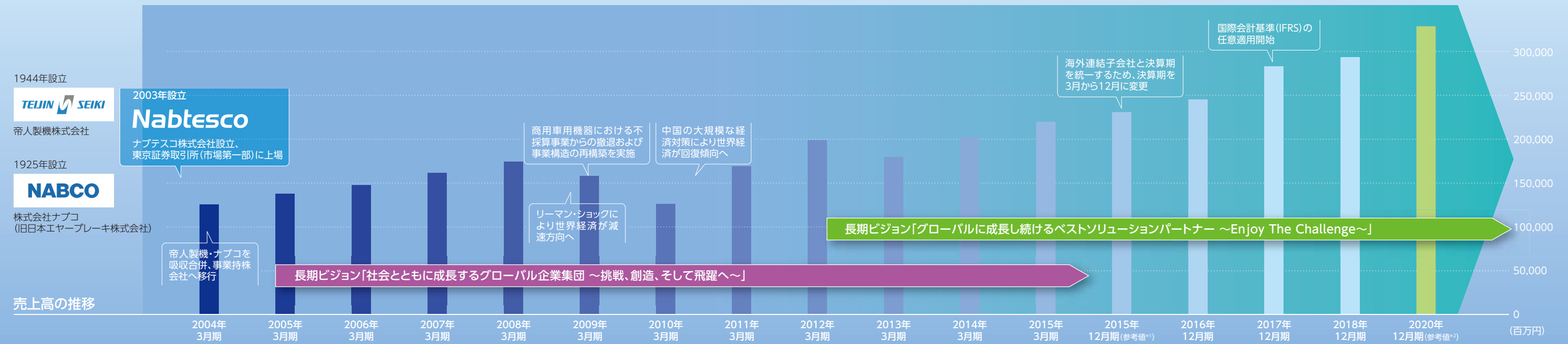
統合前から受け継ぐ技術基盤		統合後に発展・拡充した技術基盤		
帝人製機	ナブコ	最先端の要素技術	最先端の開発手法	生産技術の革新
● 切削加工技術 ● 組立加工技術	● 流体制御技術 ● 空圧制御技術	● 表面処理技術 ● 熱処理技術	● CAE解析技術 ● 積層造形 (AM) 技術 ● モデルベース開発	● 高自動化の推進 ● スマート生産管理
統合前から受け継いだ事業		統合後に撤退・再編した事業		
帝人製機	ナブコ	撤退	再編	
● 精密減速機事業 ● 油圧機器事業 ● 航空機器事業 ● 包装機事業	● 鉄道車用機器事業 ● 油圧機器事業 ● 船用機器事業 ● 自動ドア事業 ● 商用車用機器事業	● IT関連製品事業 ● 自動車・自動二輪車用部品事業 ● 繊維機械の保守関連事業 ● 真空機器・装置事業 など	● 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によってグループに迎え入れた企業

自動ドア	鉄道車用機器	油圧機器	商用車用機器	本社(技術本部)
● 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	● イタリア OCLAP S.R.L.	● 株式会社ハイエスト コーポレーション	● ドイツ ITG Serienfertigung Fahrzeugteile GmbH ITG Kompressoren GmbH	● ドイツ OVALO GmbH adcos GmbH

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事業 (CMP)	トランスポートソリューション事業 (TRS)	アクセシビリティソリューション事業 (ACB)	マニュファクチャリングソリューション事業 (MFR)
● 精密減速機 ● 油圧機器	● 鉄道車用機器 ● 商用車用機器 ● 航空機器 ● 船用機器	● 自動ドア	● 包装機 ほか



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)の制定	● 企業理念、長期ビジョンの策定	● グループ品質・PL委員会の設置	● ナブテスコ ウェイの制定 ● 京都に研究開発拠点の開設 ● 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調達方針の制定	● 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の制定	● ナブテスコR&Dセンターの設置 ● 業務改革推進室を設置 ● ナブテスコグループ人権方針の策定 ● ナブテスコグループ企業市民活動方針の策定 ● コーポレート・ベンチャーキャピタル(CVC)の設立
---	------------------	-------------------	--	--	--

*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

ナブテスコグループの価値創造プロセス 私たちにしかできない「うごかす、とめる。」で、世界を走り続ける仕組み。

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:
着実な需要の獲得
- 新興国市場:
需要の伸長

【技術動向】

- 製造業のエンジニアリング革新の進展
- 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

- 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
- 競争に関するリスク
- 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 等

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

経営戦略

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」

「連結配当性向35%以上」

「ESG課題の解決に注力」

ビジネスモデル

価値創造を支える経営資源

INPUT

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

技術・製造資本

- お客様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

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財

関係資本

- 主なお客様
-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・航空事業者、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

※グロース投資: 企業の成長性に着目する投資手法

長期ビジョン

VISION

2020年の目指す姿
グローバルに成長し続けるベストソリューションパートナー

生み出される価値

OUTCOME

	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 ▶ 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	- 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向上	- お客様の要請に応える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
財務資本	● 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%	● 株主の期待に応える資本効率と安定的な利益還元 - 18/12期 ROE:12.1% - 18/12期 配当性向:43.0%
技術・製造資本	● 新商品の創出と競争優位性の高い生産体制	● 「安全・安心・快適の提供」と気候変動緩和への貢献
人的資本	● ナブテスコ ウェイを実践する社員の定着	● 安全で働きやすい職場の確保
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	● 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)

持続的な成長に向けた活動

BUSINESS ACTIVITIES

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*1生産量の変動を緩和する	● 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)	アフターサービス(MRO**2)ビジネスを有する。	● 自動ドア ● プラットホームドア ● 福祉機器	日常生活と福祉
マニ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

※1 OEM: Original Equipment Manufacturer: 委託者ブランド名製造
※2 MRO: Maintenance, Repair, Overhaul: アフターサービス事業

Operational Excellenceの実現に向けた取り組み

財務マネジメント

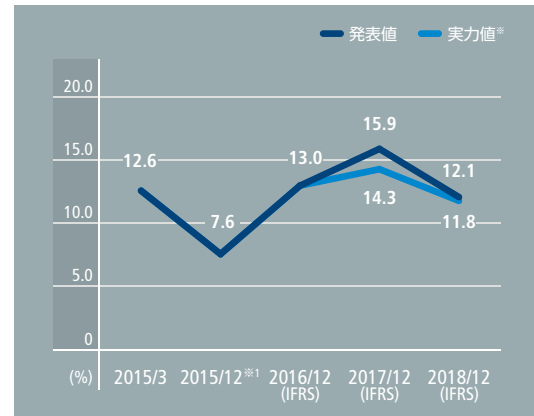
- ROEの向上、成長投資・株主還元の両立

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」

財務・非財務ハイライト

● ROE



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月期より、ROIC（投下資本利益率）の改善度を社内管理指標に導入し、資本コストを意識しながら利益の絶対額を追求しつつ、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目指すとともに、必要に応じて財務レバレッジの活用を検討します。2018年12月期のROEは12.1%とコミットメント達成の途上にあります。早期に15%に引き上げ、維持していく方針です。

*2017年12月期および2018年12月期は、ハーモニックドライブ社の海外子会社取得による持分法利益を含む数値を除く実力値を表記しています。

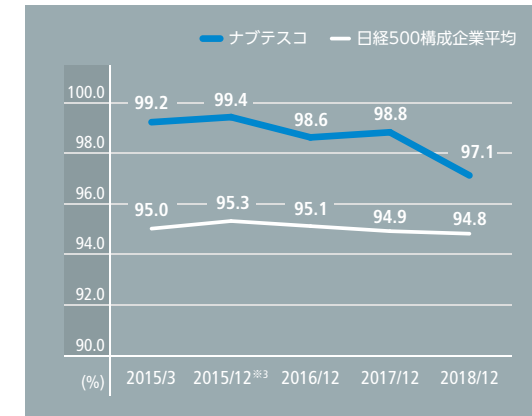
● 売上高営業利益率／売上高当期利益率**2



2018年12月期の利益率は、のれん減損損失等の計上により低下しましたが、2019年12月期はその影響がなくなることから、収益性は改善する見込みです。今後も事業成長の前提として健全な収益性の確保を重視し、売上高利益率の改善に取り組んでいきます。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、MRO*ビジネスを有する事業で拡張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の拡大を目指しています。

*MRO: Maintenance, Repair, Overhaul: アフターサービス事業

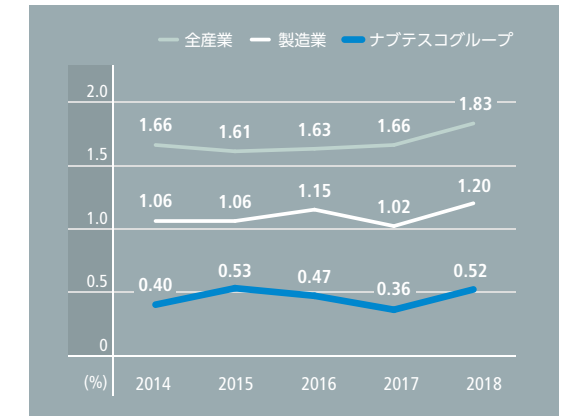
● 取締役選任賛成比率



持続的な価値創造に向けた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、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、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、2019年3月の定時株主総会では97.1%のご支持をいただきました。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目指し、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いきます。

(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の平均値。日経500構成企業平均データは、日経500構成銘柄のうち、毎年6月に株主総会を開催し、7月上旬までに臨時報告書の提出が確認できた会社を対象として、取締役の賛成比率の平均値を集計し作成（三井住友信託銀行調査）。

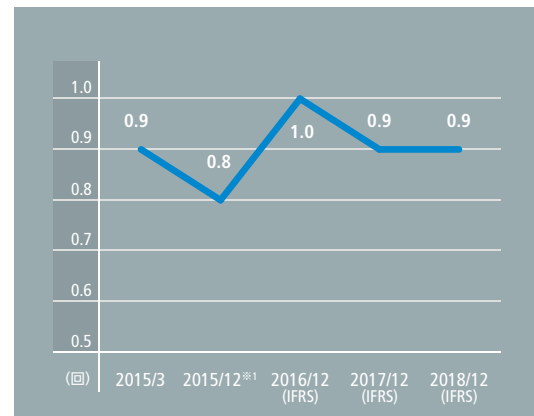
● 労働災害発生率(度数率)**4



事業活動において安全は基本要件であり、安全を全てに優先させる方針としています。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、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きました。しかし、当社独自の目標である「通勤災害を含めた労働災害ゼロ」には達していません。目標達成には、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。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つくり上げる活動に取り組んでいきます。

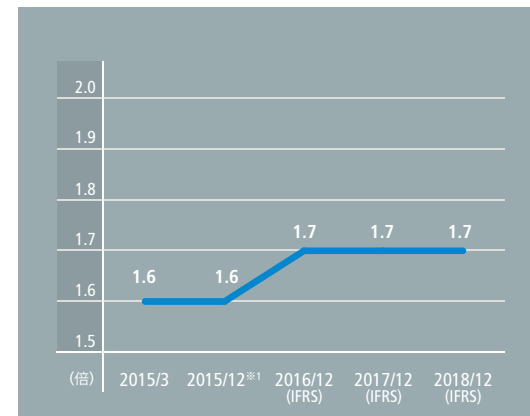
(注) 全産業平均、製造業平均データは、厚生労働省「平成30年労働災害動向調査」より掲載。

● 総資産回転率



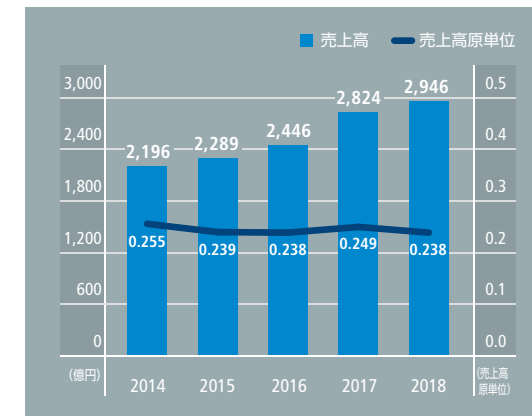
総資産回転率の改善には、経営資源の効率的な活用が不可欠です。現在、当社グループ内において、生産技術力、生産管理能力、調達力の強化をはじめとする「ものづくりイノベーション」を横断的に展開するとともに、AIやIoTを活用したデジタル化・見える化、自動スケジューリングによる最適生産管理の導入や「物流改革」を推進しています。ROICツリーを活用しながら、ものづくり面での競争力強化をはかり、事業資産の稼働率向上に努めています。

● 財務レバレッジ



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格の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いきます。さらに、内部留保の効率的な活用に向けて、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いきます。

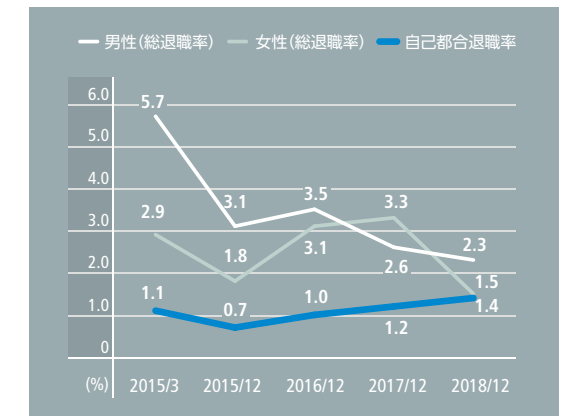
● グローバルCO₂排出量売上高原単位



マテリアリティとして特定した「気候変動問題への対応」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おりますが、さらに持続的な成長とCO₂排出量の削減を両立すべく、環境先進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います。

(注) 中長期目標は、2015年度実績を基準とする削減比率。

● 自己都合退職率**5



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%程度の低水準で推移しており、当社の働きやすさを示しています。昨今は、働き方改革をテーマとした取り組みを加速するほか、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ながらグループ全体の一体感の醸成をはかっていきます。

*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いては9カ月(2015年4月～12月)、海外連結子会社については12カ月(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。

*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。

マテリアリティ

「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。

■ マテリアリティ再検証のプロセス

2016年に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。

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。

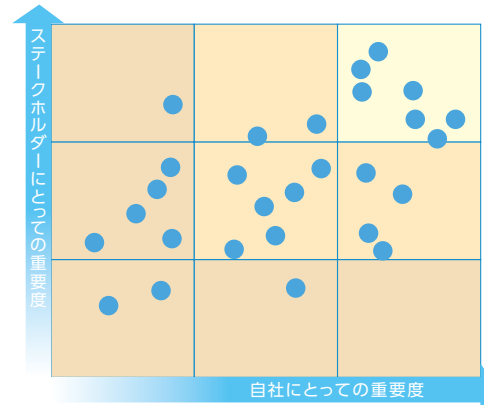
※1 ISO26000(組織の社会的責任に関するガイダンス)/IIRC(国際統合報告評議会)「国際統合報告フレームワーク」/SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)「SASBスタンダード」/GRI(Global Reporting Initiative)「持続可能性報告ガイドライン第4版」/「持続可能な開発目標(SDGs)」

※2 RobecoSAM/FTSE4Good/Sustainalytics/VigeoEiris



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。



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。

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	16 平和と公正をすべての人に
		リスク管理とコンプライアンスの徹底	17 パートナリシップで目標を達成しよう
		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	3 すべての人に健康と福祉を
		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	4 質の高い教育をみんなに
		人権の尊重と腐敗防止	5 ジェンダー平等を促進しよう
		公正・公平・公明な調達活動	8 働きがいも経済成長も
	環境 (E)	地域社会の発展	9 産業と技術革新の基盤をつくろう
		気候変動問題への対応	10 人や国の不平等をなくそう
		環境に配慮したものづくり	12 つくる責任 つかう責任
製品・サービスによる環境影響の緩和	6 安全な水とトイレを世界中に		
製品リサイクル、再利用、製品再生	7 再生可能エネルギーを拡大しよう		
		11 住み続けられるまちづくりを	
		13 気候変動に具体的な対策を	

マテリアリティの再検証プロセスを通じて、SDGsの17の目標との関連性を上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「関連する主な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。

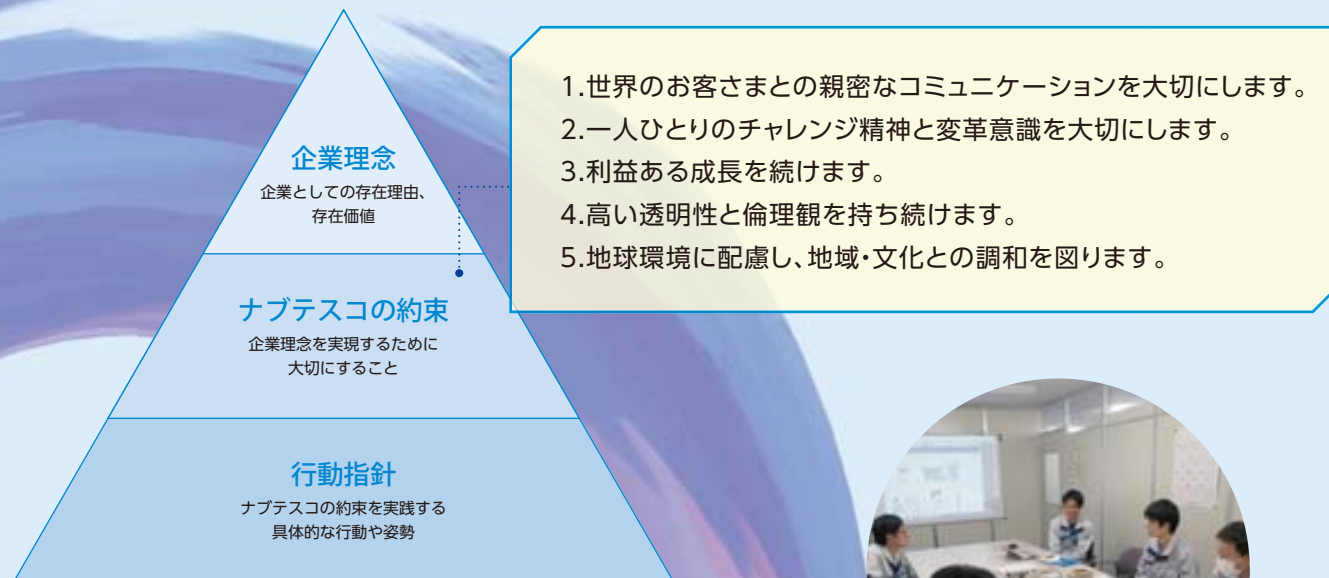
未来へ向けて

ナブテスコの成長を支える最大の原動力は、やはり「人」です。

ナブテスコは、「人財」を成長ドライバーとして、「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。各部門が協力し合って、お客さまのご要望に応えるというチームワークを大切にしながら、ウェイミーティング[※]を通じ、ナブテスコ ウェイに込められた価値観を理解し実践していくことで、次代の成長を担う人財の育成を進めています。^{※各職場の社員間でナブテスコ ウェイの認識・共通をはかるためのミーティング}

The Nabtesco Way

ナブテスコ ウェイ



ウェイミーティングで一番多く上がったのは、チャレンジする姿勢を持ち続けてほしいということ。「失敗の可能性も増えるけれど、だからこそ自分を成長させるチャンスになる」「困難があっても諦めずに挑み続けることが、お客さまからの信頼、新製品の開発といった大きな成果につながる」「若い世代は難しい仕事に積極的に挑戦し、上司は任せ、見守り、支えてほしい」、そんな意見に多くの人たちが深く頷いていました。チームワークの大切さを強調する方も多くいました。

「たゆまぬ前進」のためには、常に将来を見据え、現場・現物・現実を見て改善を続けるなかで、チャレンジして変革していくことが大切だと考えます。

ナブテスコ ウェイを 実践する社員の声

どのようなビジネス環境になっても、ナブテスコの品質は信頼を積み重ねていくことが基本であり、最優先で担保し維持・向上していくべきものです。ナブテスコ ウェイにある「高い透明性と倫理観を持ち続けます」は、永遠のテーマだと思います。

私は、ナブテスコ ウェイの「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」に共感します。自らを現在よりも高めていこうとする意志と創意工夫こそが、AIやロボットにはない人の強みです。その意志と創意工夫を支えるのが、人々の間のコミュニケーションと助け合いだと思っています。

組織には「2:6:2の法則」があります。2は変革を牽引する人、6は変革を実現させる人、2は異なる見方を提示してバランスをとってくれる人。これら全員が極めて貴重な存在です。一人ひとりが、今の自分には手の届かないところに目標を掲げ、その差を埋めるために学び、人を巻き込んでほしい。まずは手の届くところから仕事の景色を変えていく。ひいては街の景色も変えていけると考えます。

ナブテスコグループの価値創造プロセス(解説)

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いただくことは、「経営の透明性の確保」に重要な意味を持ちます。そのため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心がけています。このセクションでは、9~10ページの図で表している、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様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。

加えて、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ます。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:アフターサービス事業)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が増えるにつれ、持続的な企業価値向上への説明責任の重要性も高まっています。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、ステークホルダーの皆さまから信頼し続けていただくため、持続的な成長の実現に取り組む姿を積極的に開示し、「経営の透明性の確保」に努めています。

◆ 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重大リスクを特定し、それらの対策を審議しています。当社グループの事業活動、業績および財務状況に影響を与える可能性がある主要なリスクとして、2018年度に特定した主なものは次の通りです。

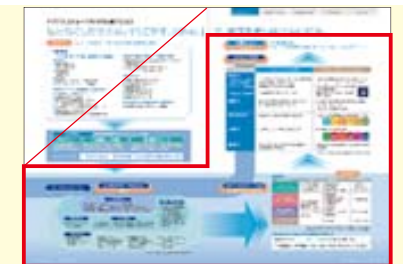
1. 経済、市場の動向に関するリスク
2. 海外事業展開に関するリスク
3. 大規模災害に関するリスク
4. 為替相場の変動に関するリスク
5. 調達に関するリスク
6. 製品品質に関するリスク
7. 競争に関するリスク
8. 情報セキュリティに関するリスク
9. 知的財産に関するリスク
10. 法令・規制に関するリスク
11. 環境に関するリスク
12. 企業買収等に関するリスク
13. 固定資産の減損に関するリスク
14. 人財の確保に関するリスク

◆ 世界共通の社会課題に基づく成長機会

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)」への貢献は不可欠だと認識しています。当社グループが自らの社会的責任を果たすことが、自らの持続的な成長の実現につながるからです。

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。



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。特に、お客さまや株主・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」はとりわけ重要です。「関係資本」とその他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

私たちの事業活動のベースは、お客さまからの信頼です。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、長期にわたり応え続けることで当社グループは存続してきました。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約半数（2018年12月末現在：48.0%）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。

*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いただいています。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14社、海外46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の深い分野での交流・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。社員の多くが工場や販売拠点の近隣に居住しているため、当社グループのブランドが向上することにより、社員の満足度が高まり、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源泉となっています。

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、積層造形技術等の最先端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、安定供給責任を果たす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、「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」ことが明言されています。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。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した取締役会が、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やコンプライアンス教育・周知活動が、高品質な製品を生み出し、高い倫理観と透明性に基づくビジネスを行う人財の育成につながり、価値創造の要となっています。

2018年12月末時点の社員数は、連結7,713人、単体2,296人となっており、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3分の1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一つです。

組織資本

当社グループは、社内カンパニー制および執行役員制を採用しています。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ます。各カンパニーは、資本効率性と持続的な成長を意識しながら、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。

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。取締役会の

持続的な成長に向けた活動

当社グループは、人々の暮らしや社会基盤を支える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、自社およびその他の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。

主要事業と主な製品・サービス

当社グループは、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。

「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「自動化・省人化、インフラ整備」に貢献する社会的な価値を提供しています。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「安全性・快適性向上」に貢献しています。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「公共空間の安全性・快適性向上」、「バリアフリー社会の実現」に貢献しています。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、施工・保守・サービス）深化により、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。

OUTPUT

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が設置されています。

このほか、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

「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、「食の安全」とともに加工食品等の生産現場での「省人化ニーズ」に貢献しています。
*OEM:Original Equipment Manufacturer:委託者ブランド名製造

Operational Excellenceの実現に向けた取り組み

当社グループは、財務戦略とものづくり現場の革新、組織の活性化を通じて、収益性・効率性の向上および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課題に体系的に取り組む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執行してまいります。

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
<p>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。</p>	<p>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。</p>
<p>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97%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。</p>	<p>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・投資家への長期視点での投資機会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、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。</p>
<p>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責任の遂行を追求しています。「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>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向上そのもの」と認識しており、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。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ります。</p>
<p>地域社会との信頼関係 企業市民活動を通じたブランド向上 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、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 当社グループは、事業と関連性の高い三つの重点活動分野(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。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>

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

【関連するSDGs項目】

当社グループの関係資本の充実、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」への貢献につながります。



財務資本

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
<p>成長投資を支える強固なバランスシート 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 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」をコミットメントとしています。2018年12月期のROEは12.1%とコミットメント達成の途上にありますが、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。また、中計では「連結配当性向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>

技術・製造資本

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
<p>新商品の創出と競争力の高い生産体制 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。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。</p>	<p>安全・安心・快適の提供 製造業である当社グループにとって、「安全」には三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」ことです。この考えのもと、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。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、世界共通の課題である気候変動問題については、CO₂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>
<p>【関連するSDGs項目】 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

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>ナブテスコ ウェイを実践する社員の定着</p> <p>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。</p> <p>【関連するSDGs項目】 当社グループの人的資本の充実 は、右のSDGsの目標への貢献に つながります。</p> 	<p>安全で働きやすい職場の確保</p> <p>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。</p>

組織資本

<p>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</p> <p>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。</p>	<p>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</p> <p>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。2018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くこと等、総じて肯定的な評価が確認され、2017年度から始めた工場での取締役会開催等により、社外取締役の当社事業への理解・洞察がさらに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。</p> <p>一方で、取締役会の構成については、独立社外取締役の占める割合を3分の1以上とすることや女性取締役の増員等が中長期的な課題として指摘されました。また、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を確保すること等の課題が引き続き認識されています。</p> <p>当社は、コーポレートガバナンス体制のより一層の充実をはかり、企業価値向上を目指した経営をさらに推進すべく、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。</p>
--	--

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。各事業における成長機会、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、人財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三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

- 1) ROE15%達成
- 2) 連結配当性向35%以上
- 3) ESG課題の解決に注力

※ESG: 環境・社会・ガバナンス

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」

当社グループは、リーマンショック以降の経営環境変化に柔軟に対応し、さらなる発展を実現させるため、2012年に2020年度における当社の目指す姿をイメージした長期ビジョンを策定しました。

長期ビジョン策定の背景には、お客さまに対する提案力を強化し、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くことが、当社グループの持続的な成長において不可欠であるとの考えがあります。こ

の長期ビジョンは、こうした提案性による価値創出の方向性を「ベストソリューションパートナー」として明確化し、グローバルな発展を実現していくものです。

- 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

CEOメッセージ

コミットメントの達成に向けて、 一層リーダーシップを発揮してまいります。

業績サマリー: 過去最高の売上高・利益を計画

まず、業績について、ご報告します。

2018年度は、全ての事業セグメントで増収となり、売上高2,946億円(前期比4.3%増)と2017年度に引き続き過去最高を更新しましたが、利益面では、海外連結子会社OVALO社に係るのれんの減損損失を計上したことなどにより、営業利益は219億円(同25.7%減)と減益となりました。

2019年度は、売上高3,130億円(2018年度比6.2%

増)、営業利益300億円(同37.1%増)と過去最高の売上高・利益を計画しています。

その展望を述べますと、コンポーネントソリューション事業は、精密減速機の売上は2018年度並みとなる見通しですが、油圧機器が中国、東南アジアおよび北米の各市場における堅調な建設機械需要を受けて売上を伸ばし、利益が拡大すると見込んでいます。

トランスポートソリューション事業は、中国高速鉄道向け

の減少による鉄道車両用機器の減収を想定していますが、航空機器、商用車用機器、船用機器では、いずれも増収となる見通しであり、また、2018年度の減損影響がなくなるため、利益が大きく回復すると見込んでいます。

アクセシビリティソリューション事業は、国内建物用自動ドアおよびプラットホームドアが堅調に売上を伸ばす見通しであり、2018年度に発生した一時的な費用が発生しないことから、増益を見込んでいます。

経営戦略の進捗: 成長に向けた基盤づくりが進展

2017年度にスタートした中期経営計画(中計)における経営戦略は、これまでの2年間で着実に進展し、成果を上げてきました。その主な進捗を紹介いたします。

「Market Creation」では、欧州において地域統括会社を設立し、現地子会社へのリソース配分の最適化や経営効率の向上をはかるなど、欧州市場展開の拡大に向けて体制を整えました。また、中国では、精密減速機および油圧機器の現地生産体制を強化し、中国内の需要急増に対応しています。

「Technology Innovation」では、2018年度に精密減速機と自動ドアの次世代製品を上市し、航空機器では

新機種向けFCAS[®]の出荷が増加するなど、売上高に占める新製品の割合を年々高めています。技術開発の面では、油圧機器や包装機においても新技術の開発を進めています。また、2018年度は、スタートアップ企業との共創に向けたCVC(Corporate Venture Capital)を設立し、オープン・イノベーションの取り組みを加速しました。

さらに、「Operational Excellence」では、全社横串となる生産改革や在庫オペレーションの改善などの施策を遂行しています。働き方改革への取り組みでは、2017年度に設置した業務改革推進室を中心に、業務の棚卸しや分析を行い、サテライトオフィスや在宅勤務制度を導入しました。

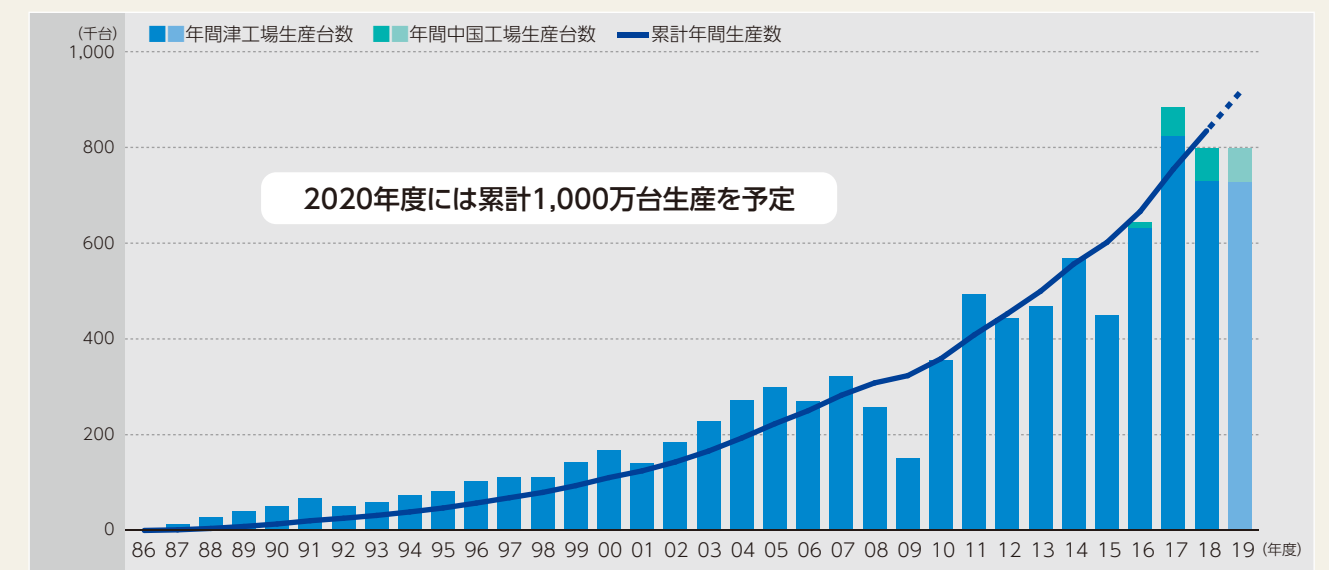
中計4年間の折り返しとなる2019年度は、最終年度へ準備を整える重要な1年です。さらなる飛躍に向けた基盤を築き上げ、2020年度では、その成果を確実に刈り取ってまいります。

※FCAS: フライト・コントロール・アクチュエーション・システム

成長ドライバー: 精密減速機の世界トップサプライヤーとして

次に、ナブテスコグループの成長ドライバーについてお話しします。なかでも、投資家の皆さまとの対話で特にご質問の多い「精密減速機」の見通しについてお伝えします。

● 精密減速機年間生産数の推移



CEOメッセージ

精密減速機の生産数は順調に伸びてきましたが、直近3年間では18年、19年と足踏みしています。これをご覧になると「精密減速機の需要成長はもう終わったのでは?」と感じるかもしれません。しかし、このグラフを10年程度の長期視点でご覧いただくと、我々が精密減速機を成長ドライバーとして捉える理由が見えてきます。

精密減速機の需要は、産業用ロボットなど生産設備の自動化・省人化ニーズに連動しており、売上成長は歴史的に「ジャンプ・アップ」と2~3年の「低成長・停滞期」を繰り返すトレンドを示しています。リーマンショックの影響を受けた2009年以降では、11年、14年、17年での生産量の大きな伸びをご覧いただけます。

2018年度は、米中貿易摩擦等の影響で前年を下回りましたが、生産設備の自動化・省人化のニーズは構造的なものであり、抑制されている投資が2019年下期より復調すると見込んでおります。

我々は精密減速機の世界トップサプライヤーであり、安定供給を行うべく、需要成長を先取りして設備投資を行ってきました。需要が急増した17年は、社員やサプライヤーの協力により、定時生産能力に対して稼働率を140%まで上げることでお客さまの納期を順守してまいりました。18年は自動化や生産能力の増強投資を継続した結果、無理した生産をしなくてすむようになりました。今後も、新製品投入による競争力を発揮しつつ、需要を精査しながら生産能力増強をはかっていく考えです。設備投資により減価償却費負担は増加しますが、数量増加による稼働益を享受することで健全な収益性を確保し、利益拡大を追求していきます。

「赤の女王の仮説」: 進化の加速に向けて

精密減速機以外の既存事業群についても、それぞれの最終製品市場の状況によりタイミングや成長速度の差はあり

ますが、成長を見込める事業ばかりです。コンポーネントソリューション以外のセグメントでは、MRO (Maintenance, Repair, Overhaul: アフターサービス事業) ビジネスを有しており、その拡大を見込んでいます。既存の事業ポートフォリオは中期的な競争力を有していますが、より長期での成長を確保するためには、これまでにない仕掛けが必要となります。

CEOとして経営に携わっていると、生物学などと言われる「赤の女王の仮説」を時々、思い起こします。「生存競争には常に進化し続けることが必要であり、立ち止まるものは絶滅する」という概念です。我々のお客さまや新興国のコンペティターは日々進化しています。我々も同じ場所に留まらず、進化を加速するためには今以上の速さで走らねばなりません。

そのためには、社内リソースによるオーガニックな進化に加えて、社外のリソースの活用がポイントです。M&AやCVCには一定の不確実性は残るものの、今後もデューデリジェンスをしっかりと行なった上で、外部リソースをさまざま形で「新結合」することで、イノベーションを起こしていくつもりです。その過程においては情報開示が欠かせません。このページに続く「CEO対談」では「OVALO社のれん減損のレッスン」に触れていますが、「無知の知」を念頭にステークホルダーの皆さまとの対話を重ねていきたいと思ひます。

中計のコミットメント: 資本コストを意識した経営を推進

次に、中計の三つのコミットメントについて、状況をご報告します。

まず、「ESG課題解決に注力」ですが、ナブテスコグループのESG課題への取り組みは、外部評価機関から高い評価を得ています。最近の評価では、DJSI World Indexへ

の3年連続での選定、環境対応の最高評価をCDPの3分野(気候変動、水、サプライヤーエンゲージメント分野)で獲得、GPIFが採用する全てのESG指標に選定されるなど、高評価を獲得することができました。

E(環境)については、TCFD^{*1}の提言をもとに対応チームを設立し、気候変動によるリスクと機会の財務的影響の把握に取り組んでいます。S(社会)については、「働き方改革の推進」や「人権マネジメントの強化」に加え、「企業市民活動」を制定し、人財の活力を高める幅広い取り組みを進めています。

E(環境)・S(社会)の要素をドライブするG(ガバナンス)に関しては、2018年にコーポレートガバナンス基本方針を改定し、我々の自律的な取り組みを改めて明文化しました。

改定箇所の一つは、「資本コストを意識した経営」という部分です。当社は、現中計の始動に合わせて、2017年度から資本コストを加味した業績評価指標としてROIC(投下資本利益率)を導入しました。導入の目的は、事業資産の効率的な活用と適切な財務戦略を進めることで、資本コスト(WACC)を上回るROICを持続的に生み出す仕組みを構築することでした。2018年度のROICは8.0%であり、一定の前提の元で6%程度と計算されるWACCを上回っています。

WACCは設備投資の回収計算等に用いており、ハードルレートの役割を果たしています。ROICについては基本的に「前年比改善度」を各事業部の評価指標としています。知財創造の促進に向けた研究開発指標、CO₂排出量削減度合いに応じた環境指標など、他の指標と合わせてインセンティブとして活用することで各事業部の自律的な成長を促進しています。同時に社内取締役の業績連動報酬のKPI^{*2}としてROICを採用しており、取締役会レベルで資本コストを意識した経営を推進していきます。

コミットメント

1) ROE 15%達成 2) 連結配当性向 35%以上 3) ESG課題の解決に注力

※ESG: 環境・社会・ガバナンス

「ROE 15%達成」については、2018年度の実績値は12.1%に低下しました。2019年度は12.3%と改善を見込んでいますが、コミットメント達成には途上の水準となります。引き続き、ROICツリー展開による事業資産の効率的な活用を含め、利益拡大を追求するとともに、総合的なバランスシートのマネジメントで資本効率を高めていきます。これにより、2020年度での15%達成を目指します。

我々は、成長フェーズにあり、バランスシートの健全性を維持しながら、価値創造の持続性を強固にするテーマにしっかりと投資を行います。その上で、株主還元については、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。2018年度の年間配当額は73円(前期比1円増配)、連結配当性向は43.0%となりました。2019年度も同額の配当を予定しており、三つ目のコミットメントである「連結配当性向 35%以上」を維持してまいります。

※1 TCFD: 気候変動関連財務情報開示タスクフォース
※2 KPI: 重要業績評価指標

私の想い: たすきをつなぐ者として

私は、組織メンバーには役割があり、各自の役割をそれぞれが誠実に果たすことにより、組織全体での価値が生み出されると考えています。私の役割は、取締役会議長として持続的な価値提供のために、ステークホルダーにとっての全体最適で経営判断をするべく、取締役会をリードすることです。また、執行の最高責任者として、三つのコミットメント達成に向けたリーダーシップを発揮することです。

ナブテスコグループのCEOは代々、前任からたすきを受け取り、順調に成長を重ねてきました。私もたすきを受け取ったランナーの一人として、自分の役割を全力で果たしながら走り続け、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えしてまいります。今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

CEO対談



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

シティグループ証券株式会社
株式調査部 ディレクター

グレアム・
マクドナルド 氏

ナブテスコ株式会社
社外取締役

藤原 裕

以下、敬称略

対話を通じた企業価値向上へ

2020年度の中期経営計画最終年度に向け、2019年度はナブテスコにとって折り返し地点となります。持続的な企業価値向上に向けて、寺本CEOと藤原社外取締役が機関投資家・アナリストの二人と対話をしました。(2019年3月末、当社会議室にて実施)

ネガティブ・ファクターこそ
説明責任が問われる

寺本 2018年12月期は、売上高では過去最高を記録したものの、残念ながら増収減益という結果に終わりました。どのセグメントも売上面では予定通りに推移しましたが、営業利益は219億円で前期を76億円、25.7%下回りました。これは、主としてドイツOVALO社の買収に伴うのれんの減損や自動ドア事業の一時費用の発生によるものです。
兵庫 増収減益の理由は分かりますが、この結果に至る経緯、アカウントビリティについては不満が残りますね。
マクドナルド それは私も同感。2018年7月末の第2四半期決算で発表されたのれん減損損失計上を聞いたときは、正直驚きました。8月の決算説明会や9月4日のリリースによる補足説明があったものの、ポジティブに評価できるとは言い難い。
寺本 ナブテスコの代表として、ご批判は真摯に受け止

めます。その上で、今回の減損の背景やこれからの成長ドライバーについて、改めてきちんとご説明したいと思います。

OVALO社のれん減損のレッスン

兵庫 長期の時間軸で、かつ、スピードを重視する経営を志向する場合、今後も一定の割合でM&Aを実施されるでしょう。そのためにはアカウントビリティが重要です。今回の件では、OVALO社の成長性に関する見方に会社と投資家の間にギャップがある。そのギャップが埋まっていないので、「減損するような企業に資本を投じる」という懸念が生じているのだと思います。

マクドナルド OVALO社が本当に伸びるのか。情報不足で成長ストーリーを評価に織り込めない。

寺本 OVALO社に関しては、現段階で開示できる情報が少ないので、疑問を持たれるのは当然かもしれません。



(寺本) 私にとって対話とは、自分の無知を知ることなのかもしれません。思い込みを修正し、自分や会社を客観視するのに必要不可欠です。

しかしながら、欧州市場への参入というテーマに私たちは大きな期待を持っています。

藤原 社外取締役の立場から、減損の背景をご説明します。そもそも、買収時のデュー・ディリジェンスの段階で、プロジェクト延期により売上計上時期が遅延する可能性を十分に把握できなかったことに起因します。減損処理に至ったのは二つの要因です。当社は、2017年に採用した国際会計基準(IFRS)に則り、保有するのれん資産の減損テストを毎期末に実施しています。売上・利益計画に基づき初期投資の回収可能額を計算しますが、OVALO社のプロジェクト延期による修正計画については、5年間という算定期間の中で、遅れの取り戻しなどの可能性を排除し、保守的に認識しました。これが一つです。二つ目は、回収計算に適用されるWACC(税引前割引率)を17.7%と高く算定したことです。ナブテスコグループに入り信用力は増しているものの、WACCの内訳には「サイズリスク」が高く織り込まれています。これらはあるべき姿と理解していますが、監査法人の判断は非常に保守的となっています。

寺本 M&Aのプロセスにおいて、もう少し詳細に情報開示ができれば、皆さんのストレスが軽減できると思うのですが、不確実性の残る交渉の中で全てを開示するのは非常に困難です。価格算定の妥当性を問う声も聞きますが、当初の買収希望価格は想定よりかなり高く、私たちの希望にずいぶん歩み寄ってもらったのが実情です。

藤原 重要市場である欧州を自前で開拓するやり方もありますが、我々がゼロから始めて果たして、短期間で成果を出すことができるか? OVALO社は、Audiのような自動車メーカーと直接取引の実績を持ち、かつ、今後のプロジェクト展開も見えている。不確実性は常に残りますが、こういうものを獲得しようと判断した次第です。

兵庫 リスクを取るなというつもりはありません。ただ、外部からすると、情報開示が十分でないというダウンサイドの

リスクを織り込まざるを得なくなります。今後のM&Aの際には、顧客との守秘義務もあるでしょうが、開示レベルをどう担保するかを含めて検討していただきたい。

マクドナルド OVALO社の件は、株価にも相当の影響を与えました。やはり、価格算定プロセスへの疑問符が大きかった。昨年設立されたCVCもそうですが、投資家からすると、既存事業での成長の方が確実性が高いと考えてしまう。

寺本 OVALO社やCVCについてはできるだけ早く良いご報告ができればと思っています。今回は我々にとって大きな勉強材料になりました。投資家の方々ともまめに機会を設けて、一層の情報開示に努めていきます。この統合報告書にも、CVC業務に関する戦略的パートナーシップを締結しているEmerald社との対談を採りあげます。ナブテスコグループが、創造的な自己破壊に向け、CVCをどのような考え方で運営していくかをご覧いただければと思います。

資本効率を追求した事業ポートフォリオ

寺本 既存の4セグメントのうち、一番大きな成長ドライバーとなるのが、コンポーネントソリューション事業です。高い成長が続いている精密減速機事業は、今期一服しますが、中長期的な成長性は高い。油圧機器事業でも、引き続き売上増加を見込んでいます。

藤原 他のセグメントも、個別にみれば、船用機器など資本効率の高いものはいくつもあります。トランスポートソリューションやアクセシビリティソリューション事業では、MRO(Maintenance, Repair, Overhaul: アフターサービス事業)が収益性向上に寄与しています。

マクドナルド 社長のおっしゃる長期ドライバーであるコンポーネントソリューション事業の中国依存度は高いです。中国建機市場はピークレベルですが、このセグメントは、本当に長期的なドライバーになりうるのでしょうか。



(藤原) 信頼関係の醸成に向け、とにかく辛抱強く続けることが対話の要諦と感じています。



(兵庫) 厳しいことを申し上げることもありますが、企業価値に対する真摯な取り組み姿勢を理解する上で対話は必須だと思います。

兵庫 さらに言うと、精密減速機の事業規模の大きさは、利益を大きく生み出す半面、中長期的には事業ポートフォリオのバランスを崩す懸念もあります。また、長期投資の視点では、事業の成熟や競合の参入などで成長性や収益性が薄れていくリスクも想定します。他事業の収益拡大や新規事業の創出など、新陳代謝が必要です。

藤原 それは私たち取締役も強く意識しています。私が取締役になってこの6年で成長速度の違いから事業ポートフォリオの構成比はずいぶん変わりました。バランスの観点でも、新規事業の創出やM&Aは重要なテーマですね。

マクドナルド また、投資家の視点からすると、相対的に収益性の低いビジネスは売却も検討すべきかと考えます。例えば、自動ドア事業の利益率は低く、物足りなく感じます。

寺本 いろいろな論点が出ましたので、順にお話ししましょう。まず、油圧機器事業では2015年にハイエストコーポレーションを買収しました。おかげで製品ラインアップが増え、油圧システム対応の強化をはかっています。セット販売やクロスセルが奏功し、従来は取り込めていなかったお客さまとの取引が拡大しています。精密減速機では、小型分野での新規参入もありますが、我々が強みを持つ中大型減速機では、むしろ中国メーカーのキャッチアップを注視しています。製品の精度や耐久性の面で、まだまだ当社は先行しており、この差をさらに強固なものにしつつ、需要を精査しながら生産能力を着実に増強していきます。

自動ドア事業は、2011年のGilgen買収で大きく変わりました。国内外での販社網の拡大・深化の方向性は間違っていないと思っています。ただし、統合にかかる一時的な費用の発生がここ2~3年続きました。これらの費用は一巡しつつあり、自動ドア事業の収益性も改善に向かうとみえています。

藤原 資本コストを上回る価値を持続的に生み出すように、今中期経営計画より、ROICを業績評価指標に導入しています。また、モニタリングを強化する“課題事業”の認定基準の一つにROICを追加しました。

寺本 ROICを重視するうえで、当然ながらポートフォリオの資本効率向上は常に意識しています。例えば、船用機器のように成熟市場にあっても資本効率の高い分野や

MROは伸ばしていきたい。

マクドナルド どのようにMROを伸ばしていきますか？

寺本 MROには周期がある。周期は事業により異なりますが、過去に納めた製品それぞれの周期でタイミングよく提案をしていくことが必要です。船用機器が先行していますが、他事業でも過去に納めたもの見える化を進め、IoTを活用した予防保守提案を強化しています。

これら既存事業でのオーガニック成長をしっかりと追求しつつ、さらに付加価値を創出するには、これまでにない仕掛けが必要です。コンポーネントのシステム化などは、自前ではハードルが高い。そこで、私たちが持っている技術や人財を有する企業の買収やCVC(Corporate Venture Capital)に着目しています。

ナブテスコの財務マネジメント

藤原 ナブテスコの財務面はどのように映っているのでしょうか。また、投資家の方々が考える時間軸についても関心があります。

兵庫 業界を問わず、「10年後にどういう企業でありたいか」と質問することは多いですね。景気変動やイノベーションを前提に経営ビジョンを語りうるぎりぎりのところだからです。財務についてはそこまで見通せないでしょうから、3~5年程度でのフリーキャッシュフローや還元等を考慮しています。

藤原 10年後の姿を語る際には何を重視すべきでしょうか。

兵庫 企業価値を高める要因によってKPIは異なります。ナブテスコであれば、「ROE15%以上」で持続的に成長することを軸に、選択と集中について説明する方法があるでしょう。私が運営するファンドでは、7年以上保有する銘柄が多く、自信をもって持ち続けるには、フィロソフィーの擦り合わせが重要です。だからこそ、将来像を共有できるような真剣な対話をしたいと思っています。

マクドナルド 日本の機械セクターには、キャッシュフローで苦勞しているコングロマリット企業が目立ちます。その中で、ナブテスコの事業の多くはサイクルが短く、キャッシュの回転も速い。財務面は堅実でROEの水準も高い。だからこそ、投資家の期待も高いわけです。

兵庫 シェアが高く、収益性も高いのに株価がボラティルな動きをするのは、一時的に資本コストが上がっているからかもしれませんね。ROE目標の実現性や持続性が強く認識されれば、株式のバリュエーションはさらに向上する

(マクドナルド) 外国人投資家は特にエンゲージメントを重視します。約束ですね。そして、約束には実行が伴わねばなりません。



のではないのでしょうか。

マクドナルド 約2割を保有するハーモニック・ドライブ・システムズ株に関する方針を明確にさせていただきたい。この点を注目する海外投資家は多いです。

藤原 同社とは、米国において合併会社を有しており、協業関係を継続することは、当社の企業価値向上に資するものと考えています。なお、いわゆる政策保有株については、従来より銘柄ごと毎年のチェック項目として保有便益と資本コストの整合性を取締役会で確認しています。合理的な説明がつかないものは、売却を含めて対応を進める方向です。

ESG課題の解決と投資家との対話

寺本 ガバナンスを含め、当社のESGの取り組みはどうか評価されているのでしょうか。

兵庫 社内取締役が指名委員会や報酬委員会の委員長になっていますが、形式的には社外の方が委員長である方が健全だろうと思います。実効性の面をどうお考えですか。

寺本 形式面の重要性も理解しますが、両委員会の社外メンバーの構成比が過半数なので、実質的な問題はないと考えています。当社は監査役会設置会社で、社外監査役を含めると6名の外部の方に参画いただいています。このような構成はどのように映りますでしょうか。

兵庫 監査等委員会設置会社と監査役会設置会社の違いは、監査役が取締役会での議決権の有無です。監査役会設置会社は日本独特の機関設計ですが、監査等委員会設置会社に比べて「守り」が固い点は評価できると感じています。

藤原 CEOの質問の背景には、取締役会で社外監査役が社外取締役と同様に、大変活発に発言していることがあります。こういう点は当社の取締役会の実効性につながる特徴かと思います。一方で、透明性の観点で形式を整えることも基本的なことかと思います。

兵庫 環境分野は、財務体質同様、非常に優れていると思います。CDPの3分野で最高評価を受けていることは並々ならぬ努力の成果ですね。ESGの高評価を同業他社との差別化や顧客の啓蒙につなげていただければ、ビジネスチャンスも多くなると思います。そのために経営との統合を志向していただきたい。

マクドナルド ESGの統合が進むとリスクの軽減と機会の獲得につながります。そこを業績に結び付けていただき

たいですね。

寺本 ESG評価がビジネスの基本として、取引条件に反映される動きは今後出てくるでしょう。そうすれば、業績との連動もはかりやすくなります。そのために今、きちんとやっておかねばなりません。

藤原 当社は、役員報酬のKPI設定に環境貢献の視点を取り入れています。仮にESGの「S」の視点を取り入れるとすれば、どのような指標が考えられますでしょうか。

兵庫 従業員満足度の結果を、役員インセンティブの一部に反映するというのはいかがでしょうか。

寺本 そうですね。当社の企業理念体系である「ナブテスコ ウェイ」の行動指針とESGはもともとインテグレートされているんです。今進めている働き方改革でも、生産性向上によって削減できた残業代の一部を社員に還元する「スマート賞与」の仕組みを導入しています。みんながハッピーになる仕組みを目指しています。

兵庫 新しい取り組みは、社員の満足度をチェックしながら進めると実効が上がるでしょう。異なる世代の考え方を理解することにもつながりますし。

藤原 それでは最後となりますが、皆さんは「対話」をどのように捉えていらっしゃるでしょうか。私は、信頼関係の醸成に向け、とにかく辛抱強く続けることが対話の要諦と感じています。

マクドナルド 外国人投資家は特にエンゲージメントを重視します。約束ですね。そして、約束には実行が伴わねばなりません。これには業績ガイダンスに対する約束が含まれます。

兵庫 企業価値に対する真摯な取り組み姿勢を理解する上で対話は必須だと思います。お金を預かっている立場から、厳しいことを申し上げることもありますが、お互いの立場を尊重して成長を期待する関係を保つには継続的な対話が欠かせません。

寺本 ありがとうございます。私にとって対話とは、自分の無知を知ることなのかもしれません。思い込みを修正し、自分や会社を客観視するのに必要不可欠です。対話を続けていくことでより確かな相互理解が得られると思います。引き続きご指導のほどよろしくお願いいたします。

財務概況

損益状況

◆ 2018年12月期の損益状況

2018年12月期における世界経済は、前期に引き続き緩やかな回復基調で推移しましたが、終盤にかけて米中貿易戦争の激化等による先行きへの懸念が強まりました。我が国では、個人消費が持ち直し雇用情勢も着実に改善してきている中で一部に足踏みも見られましたが、全体としては緩やかな景気回復が続き、企業収益が堅調に推移する中、設備投資は高水準を維持しました。

このような中、当社グループの当期の業績については、旺盛な中国および新興国での建設機械需要、中国地下鉄向け需要、国内を中心とした自動ドア事業の好調な推移などにより、売上高は前期比4.3%増の2,946億円となりました。営業利益は、連結子会社(OVALO社)に係るのれんの減損損失を計上した結果、同25.7%減の219億円となりました。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14.2%減の300億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は同16.4%減の210億円となりました。

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、およびグループ内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)を任意適用しています。

◆ 2018年12月期

営業利益(実績)の対前年変動要因分析

2018年12月期の営業利益は219億円と前期比76億円減少しました。主な増益要因として、「売上高の増加」22億円、「生産性の改善等」4億円などがありましたが、「減価償却費の増加」10億円、「販売管理費等の増加」25億円、トランスポートソリューション事業(TRS)における「OVALO社の減損による影響」67億円などのマイナス要因により減益となりました。

「売上高の増加」による増益については、コンポーネントソリューション事業(CMP)において、精密減速機事業の売上高が自動車向け設備投資等の延期により減収となったものの、中国市場や新興国における建設機械需要が引

き続き高い状態にあることから、油圧機器事業の売上高が増収となったことが寄与しています。

トランスポートソリューション事業(TRS)の売上高は、主要4事業(鉄道車両用機器、航空機器、商用車用機器、船用機器)の堅調な推移により増収となったものの、OVALO社の減損と営業損失により営業利益は減益となりました。また、アクセシビリティソリューション事業(ACB)の売上高は、プラットホームドアの好調により増収となりましたが、国内建物用ドアの工期遅れと販売拠点の整備などの一時費用により営業利益は減益となりました。

「生産性の改善等」による増益は、主に各工場での自動化の推進やリードタイムの短縮に向けた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である「減価償却費の増加」「販売管理費等の増加」については、需要増に応じた設備投資の実施によるものです。

◆ 2019年12月期の損益見通し

2019年12月期の世界経済は、さまざまな懸念材料が

あるものの、引き続き、緩やかな回復基調を維持すると予想されます。当社グループでは、建設機械需要、自動ドア事業が好調に推移するとともに、民間航空機需要も堅調であることから、2019年12月期の売上高は前期比6.2%増の3,130億円、営業利益は同37.1%増の300億円を見込んでいます。

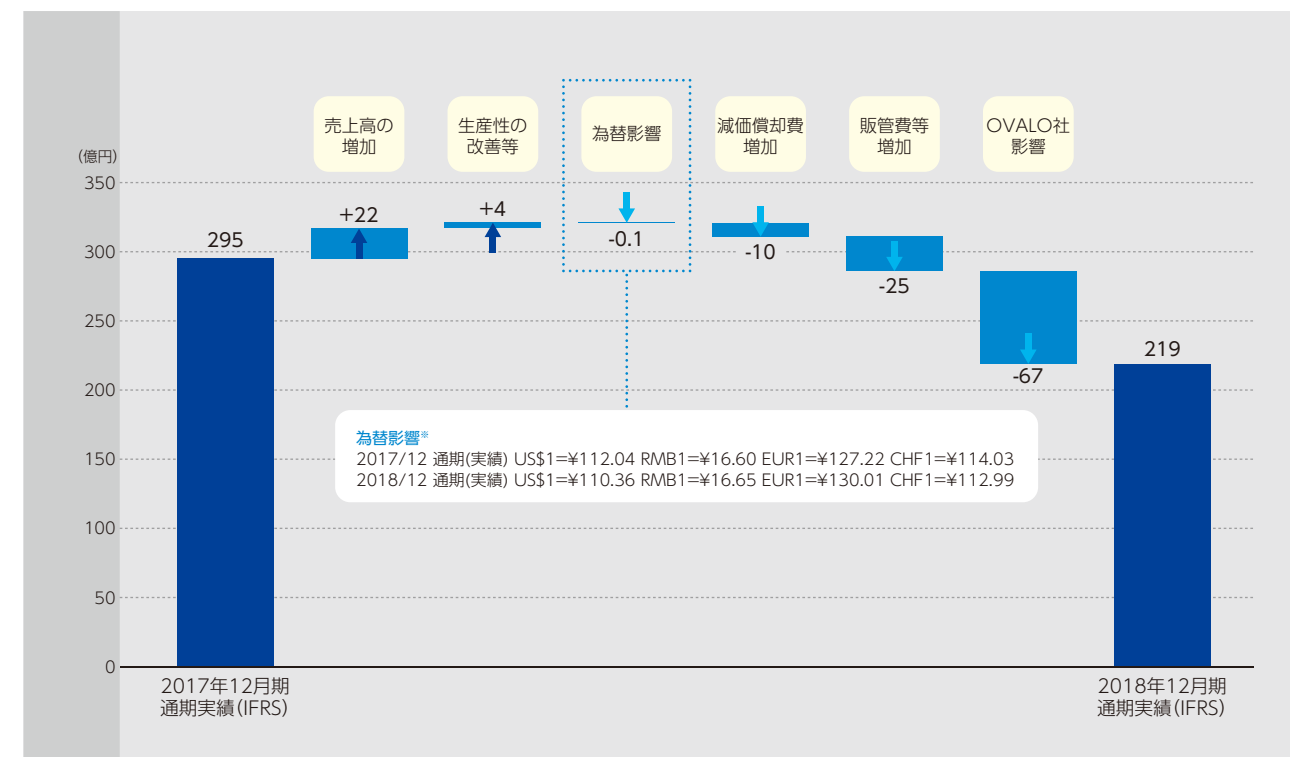
◆ 2019年12月期

営業利益(見通し)の対前年変動要因分析

当社グループにおける2019年12月期の営業利益は、対前年比81億円増の300億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」62億円、「生産性の改善等」10億円、「OVALO社の減損による影響」がなくなることによる52億円を見込んでいます。

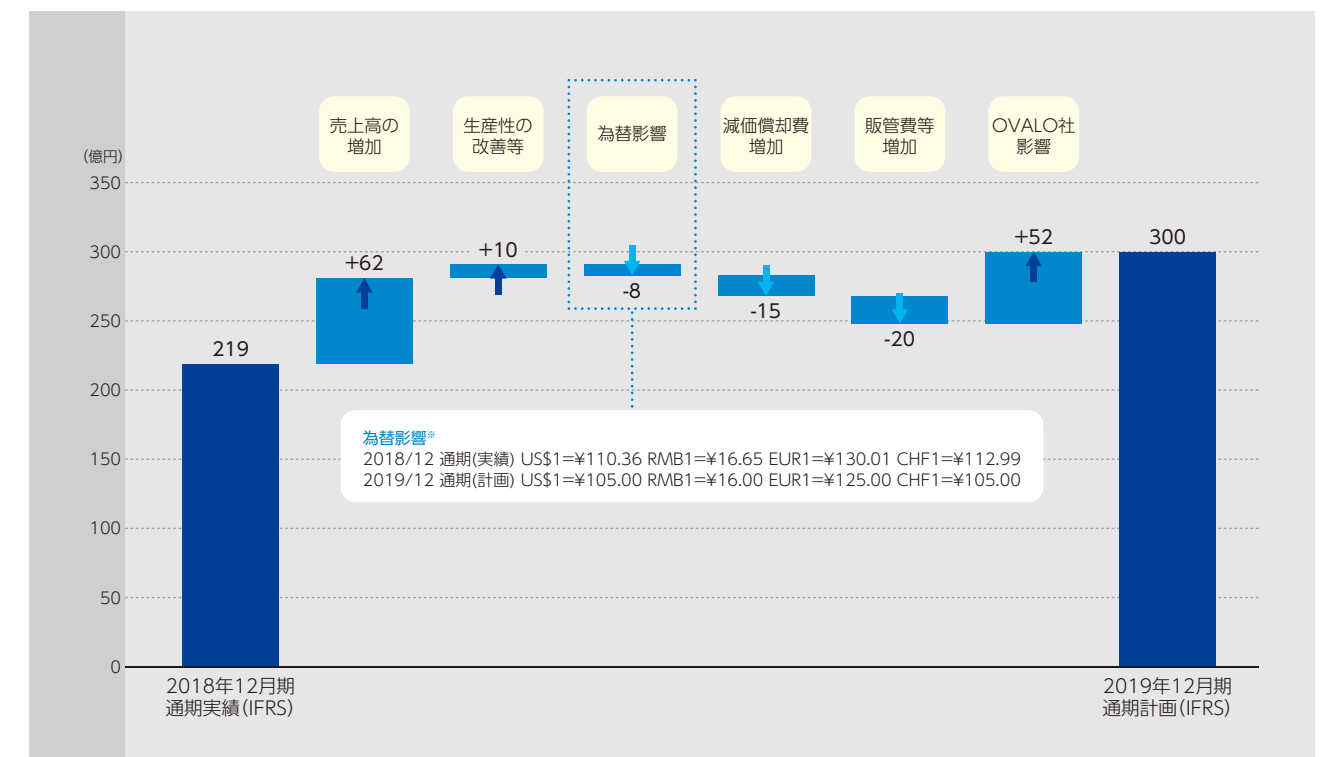
「売上高の増加」では各セグメントにおける成長を見込んでいます。コンポーネントソリューション事業(CMP)では建設機械需要の堅調な推移から油圧機器事業が増収、トランスポートソリューション事業(TRS)では航空機器事業、商用車機器事業、船用機器事業が増収、アクセシビリ

● 2018年12月期営業利益(実績) 対前期変動要因分析



※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47百万円、人民元812百万円、ユーロ軽微、スイスフラン軽微

● 2019年12月期営業利益(見通し) 対前期変動要因分析



※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48百万円、人民元863百万円、ユーロ軽微、スイスフラン軽微

財務概況

ティンリユーション事業(ACB)で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、マニファクチャリングソリューション事業(MFR)にお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。

一方、主な減益要因としては、「為替影響」8億円、「減価償却費の増加」15億円、「販売管理費等の増加」20億円を見込んでいます。

為替影響については、米中貿易戦争の影響による円高を見込んだものです。

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。

販売管理費等については、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、負債および純資産の状況 (2018年12月期末)

◆ 資産

2018年12月期末の流動資産は1,791億円、非流動資産は1,494億円であり、その結果、資産合計は3,286億円と前期末比270億円の増加となりました。

主な増加要因は、現金及び現金同等物の増加99億円、棚卸資産の増加33億円、有形固定資産の増加99億円、および持分法で会計処理されている投資の増加95億円です。主な減少要因は、のれんの減少58億円です。

◆ 負債

2018年12月期末の流動負債は1,126億円、非流動負債は268億円であり、その結果、負債合計は1,393億円と前期末比148億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176億円です。主な減少要因は、未払法人所得税の減少11億円です。

◆ 資本

2018年12月期末の資本合計は1,893億円となりました。親会社の所有者に帰属する持分合計は1,787億円と前期

末比112億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210億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92億円です。

以上の結果、親会社の所有者に帰属する持分比率は54.4%となり、1株当たり親会社所有者帰属持分は1,438.64円となりました。

キャッシュ・フローの状況 (2018年12月期)

2018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99億円増の540億円となりました。これは営業活動により獲得した資金242億円を主に設備投資、配当金の支払に充てた結果です。

◆ 営業活動によるキャッシュ・フロー

2018年12月期における営業活動によるキャッシュ・フローは242億円の資金の増加となりました。主な増加要因は、当期利益、減価償却費及び償却費です。一方、主な減少要因は、棚卸資産の増加およ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

2018年12月期における投資活動によるキャッシュ・フローは218億円の資金の減少となりました。これは主に有形固定資産の取得による支出です。

◆ 財務活動によるキャッシュ・フロー

2018年12月期における財務活動によるキャッシュ・フローは84億円の資金の増加となりました。主な増加要因は借入れによる収入です。一方、主な減少要因は配当金の支払です。

設備投資、研究開発、減価償却の状況 (2018年12月期、2019年12月期計画)

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。

2018年12月期における設備投資額は203億円となりました。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。

2019年12月期の設備投資額は306億円を計画しています。精密減速機事業については、需要動向に合わせて機械設備導入を継続し、生産性向上に向けた投資を積極的に行ってまいります。また、OVALO社の量産への移行に伴

い、生産設備への投資を行ってまいります。

2018年12月期における研究開発費については、102億円となりました。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(CMP)とトランスポートソリューション事業(TRS)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。

2018年12月期における減価償却費は100億円となりました。2017年12月期に対して10億円の増加となりました。

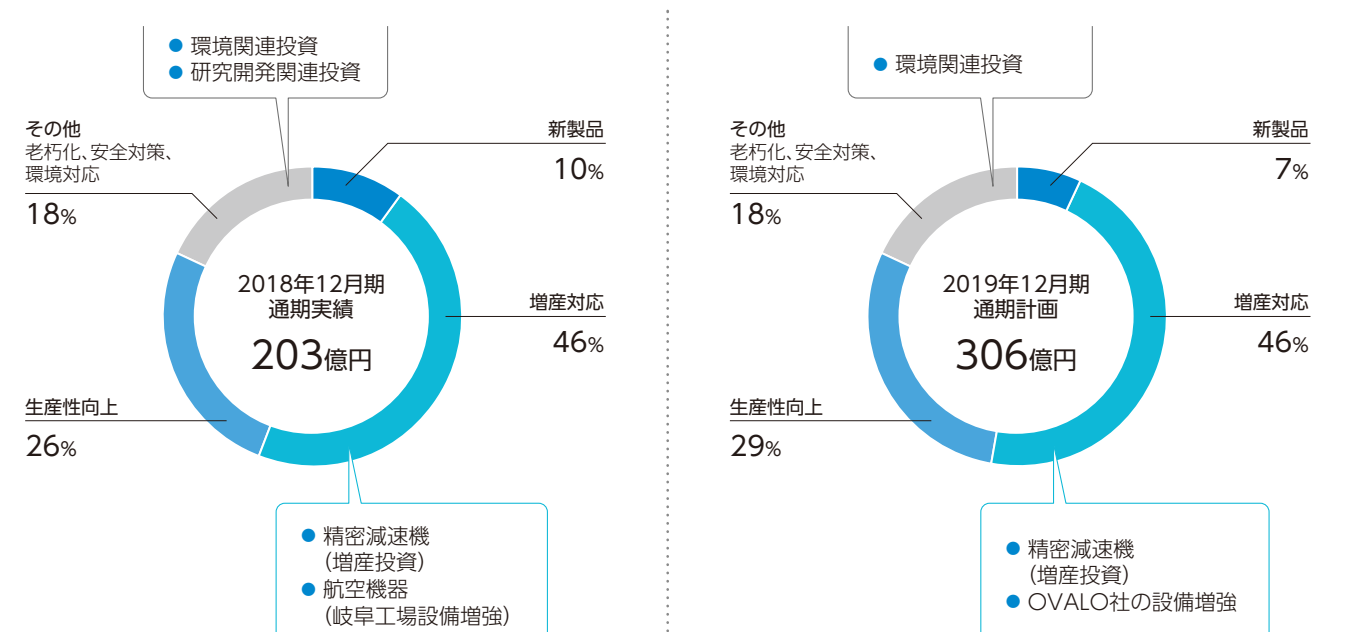
● 設備投資額、研究開発費、減価償却費の状況

(億円)

	2017年12月期 通期実績	2018年12月期 通期実績	2019年12月期 通期計画	2017-2020年 中期計画
設備投資額	152	203	306	770
研究開発費	87	102	106	400
減価償却費	90	100	134*	—

*使用権資産を含む(IFRS第16号「リース」適用による)

● 設備投資額内訳(目的別)



財務概況

セグメント別概況 (2019年12月期見通し)

■ コンポーネントソリューション事業 (CMP)

2019年12月期における当事業の見通しは、売上高は前期比5.5%増の1,258億円、営業利益は前期比6.9%増の216億円となる見通しです。

精密減速機事業は、米中貿易摩擦により自動車・半導体などの投資マインドが冷え込んでおり、上期は低調に推移するものと予測します。一方、下期については不確定要素が多いものの、自動車・半導体の復調によるロボット・製造装置向けの需要が回復し、通期では前期並みの売上を見込んでいます。

油圧機器は、世界経済の不透明感があるものの、各国のインフラ投資により建設機械需要が堅調に推移すると見込まれ増収の見通しです。

■ トランスポートソリューション事業 (TRS)

2019年12月期における当事業の見通しは、売上高は前期比9.5%増の896億円、営業利益は前期比303.5%増の81億円を見込んでいます。

鉄道車両用機器事業は、中国の地下鉄向けは拡大するものの、国内市場が新車生産の端境期に入ることにより、売上微減の見通しです。

航空機器は、民間航空機向けB777Xの量産移行に伴い、増収の見通しです。商用車用機器は、堅調な国内向け需要に加え東南アジアでの好調を受け、増収の見通しです。船用機器は、海運・造船市況の緩やかな回復を受け、増収となる見通しです。

■ アクセシビリティソリューション事業 (ACB)

2019年12月期における当事業の見通しは、売上高は前期比1.9%増の774億円、営業利益は前期比40.5%増の65億円を見込んでいます。

自動ドア事業は、国内建物用自動ドアおよびプラットホームドアが堅調に推移し増収となる見通しです。

■ マニュファクチャリングソリューション事業 (MFR)

2019年12月期における当事業の見通しは、売上高は前期比15.3%増の202億円、営業利益は前期比9.8%増

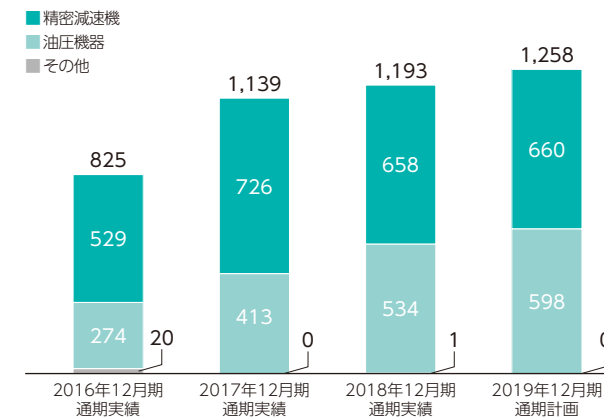
の27億円を見込んでいます。

包装機は、国内向けの好調な需要が続き増収の見通しです。

● 事業セグメント別売上高 (IFRS)

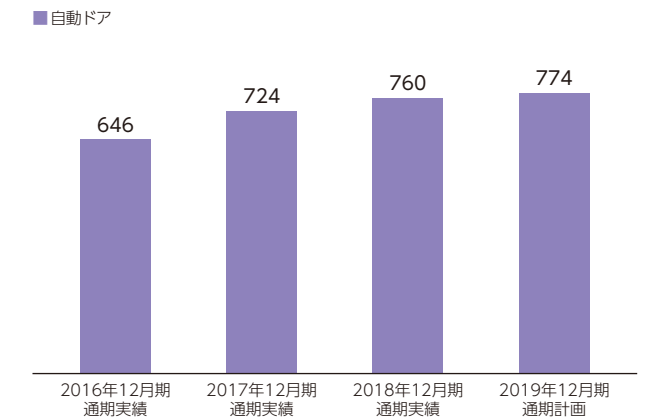
コンポーネントソリューション事業 (CMP)

(億円)



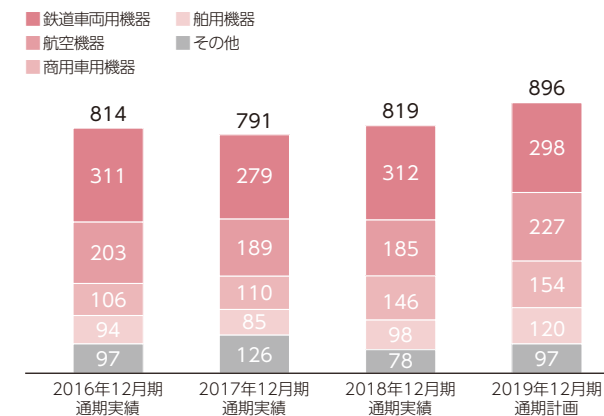
アクセシビリティソリューション事業 (ACB)

(億円)



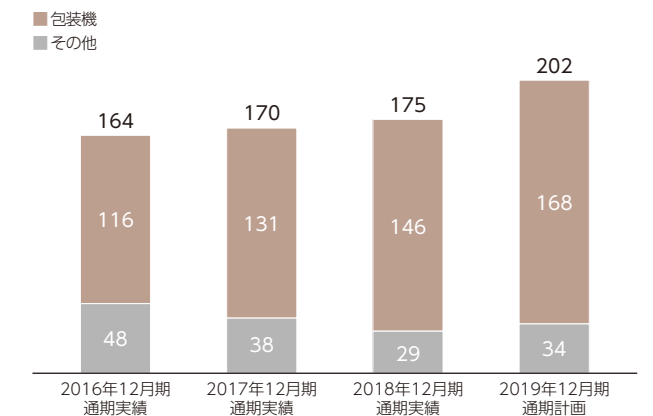
トランスポートソリューション事業 (TRS)

(億円)

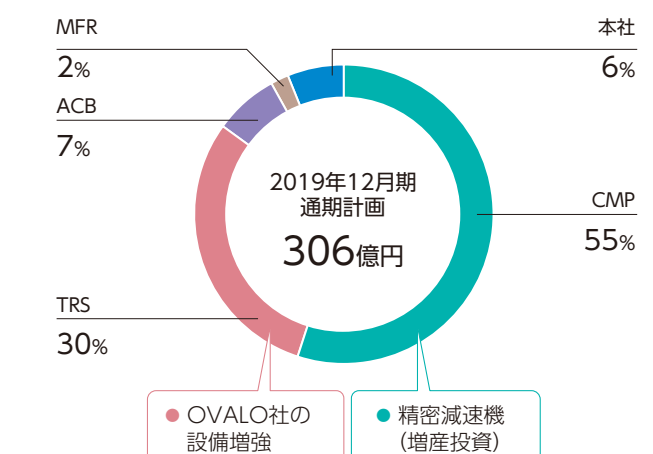
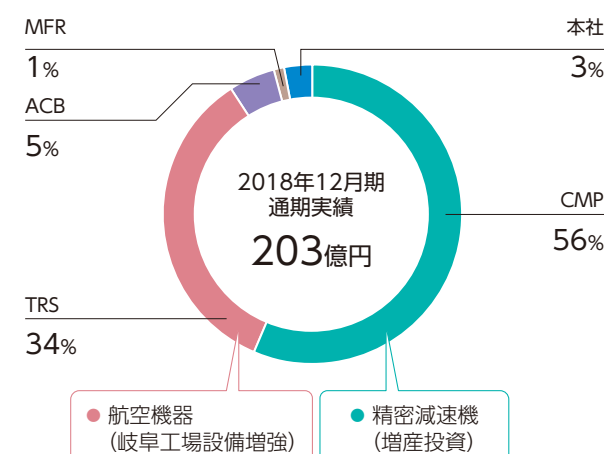


マニュファクチャリングソリューション事業 (MFR)

(億円)



● 設備投資額内訳 (事業セグメント別)



財務概況

中期経営計画の取り組み

コミットメント：2018年度の状況

- ROE15%以上達成→12.1%
2020年に15%の水準を目指す
- 連結配当性向35%以上→43.0%
今後も35%以上を維持する
- ESG課題の解決に注力
 - ・環境マネジメントの持続的な向上
 - ・人財マネジメントに関する取り組みを加速
 - ・コーポレートガバナンス基本方針を改定

◆ ROE15%に向けて資本効率を改善

ナブテスコグループでは、中期経営計画のコミットメントの一つとして「ROE15%達成」を掲げています。2018年12月期のROEは12.1%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事業(CMP)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、同事業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を享受しています。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。

その他の事業では、需要環境変化に伴う影響を緩和する効果のあるMRO^{*}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事業(TRS)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、新たに地下鉄車両向けの需要を取り込んでいます。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、準備を進めています。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年度より社内での管理指標として導入しました。「ROIC改善度」を事業部門の業績評価にインセンティブとして加え、「売上高成長率」や「営業利益額改善度」等と併せて運用することにより、成長を評価の基本としながら事業資産の有効活用を促進し、投資家の皆さまの視点を事業運営に反映してまいります。

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

※MRO: Maintenance, Repair, Overhaul: アフターサービス事業

◆ 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で追求しています。例えば、ROIC向上の一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

中期経営計画では、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。2018年12月期の年間配当額は73円(前期比1円の増配)、連結配当性向は43.0%となりました。2019年12月期についても73円を予定しています。

当社は、過去5年平均で年約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、バランスシートについても、信用格付A格を維持するために、50%程度の自己資本比率を確保しつつ、相応のデット調達余力も有していると考えています。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まいります。また、航空機器事業においても増産対応として、2016年に岐阜工

場内に竣工した表面処理棟、精密部品棟に加えて、2018年にアクチュエーター棟を立ち上げました。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。

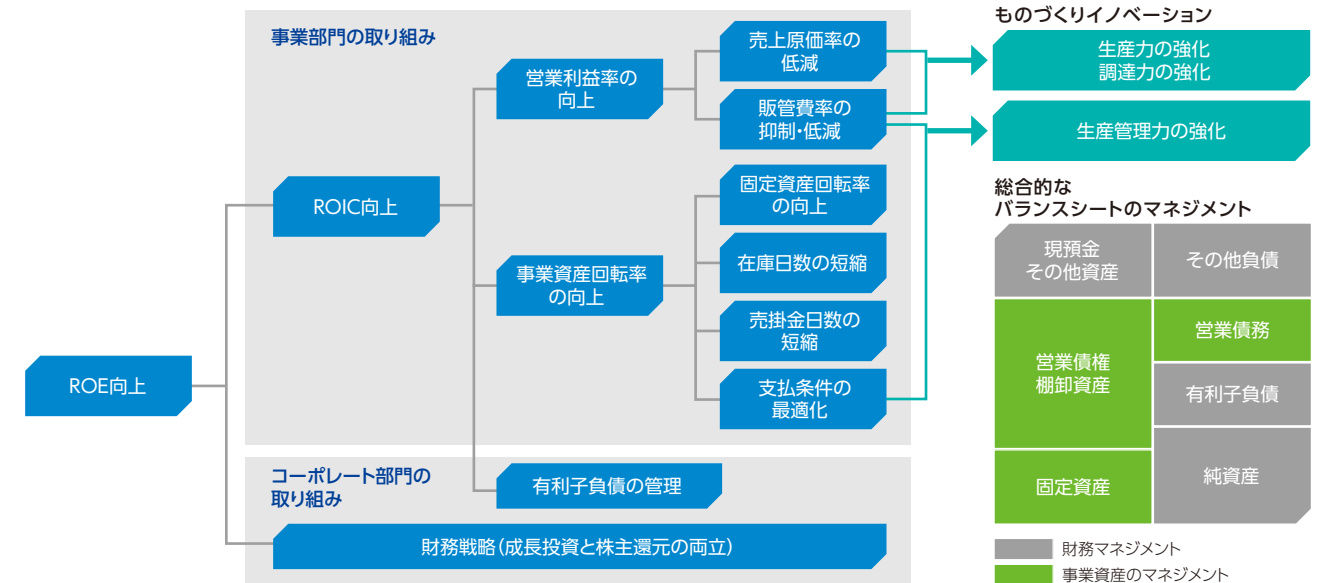
株主還元については、利益成長に伴い配当額を段階的に引き上げています。また、2015年12月期には、100億円規模の自己株取得を実施し、取得した全株数を消却しました。今後も、持続的な利益成長に向け、積極的な成長投資と安定的・機動的な株主還元を両立する財務マネジメントを推進し、資本効率の向上を追求していきます。

さらに「ESG課題の解決」についても取り組みを着実に進めています。環境面では、環境設備投資を前期同様に実施しました。2019年12月期は約1.7倍に拡大し、引き続き、太陽光発電システム導入を進めていきます。また、TCFD^{*}提言をもとに、気候変動によるリスクと機会の財務的影響の把握に取り組んでいます。社会面では「働き方改革の推進」や「人権マネジメントの強化」に加え、「企業市民活動」を制定し、人財の活力を高める幅広い取り組みを進めております。ガバナンス面では、コーポレートガバナンス基本方針を改定し、経営の透明性向上に努めています。

※TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)

「ESG課題の解決」に関する詳細情報については、P.69をご覧ください。

● 資本効率の改善に向けた取り組み



財務概況

(単位：百万円)

主な財務指標の推移	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 ^{*5}	2016年 12月期 ^{*6}	2017年 12月期	2018年 12月期
売上高	158,171	126,249	169,304	198,527	179,543	202,292	219,657	187,000	244,968	282,422	294,626
売上原価	124,041	97,817	127,712	148,184	134,859	148,321	158,693	136,576	175,508	201,982	215,043
販売費及び一般管理費	22,118	20,467	21,380	27,484	29,670	33,877	37,347	35,129	44,294	51,285	53,184
営業利益	12,012	7,965	20,212	22,859	15,013	20,092	23,615	15,294	25,982	29,468	21,889
税金等調整前当期純利益	7,932	8,012	21,954	24,848	18,997	23,522	27,026	15,358	26,779	34,907	29,962
法人税等	2,778	3,272	7,485	8,874	5,598	8,140	9,254	5,731	7,843	8,338	6,997
非支配株主利益 ^{*1}	728	723	1,081	1,217	129	404	25	△1,432	330	1,423	1,935
当期純利益 ^{*2}	4,426	4,017	13,388	14,757	13,269	14,978	17,746	11,059	18,606	25,146	21,029
年度末											
流動資産	84,306	89,893	119,003	123,929	112,048	134,159	139,321	128,575	143,792	165,695	179,124
有形固定資産	45,207	44,102	44,442	51,509	54,475	55,225	56,877	55,916	63,155	70,700	80,573
資産合計	144,685	149,481	180,729	208,093	203,056	233,984	245,992	233,381	256,973	301,557	328,568
流動負債	41,209	43,611	74,892	70,897	52,322	73,161	64,830	73,000	74,876	96,934	112,558
有利子負債	19,160	19,920	20,158	31,695	26,389	26,203	16,659	15,332	16,949	27,720	45,310
純資産	81,716	85,168	96,531	107,467	120,857	139,471	158,664	148,924	155,904	177,002	189,255
自己資本 ^{*3}	76,476	79,404	90,241	99,092	114,038	131,043	149,862	142,068	147,929	167,537	178,702
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,055	14,892	27,997	15,104	12,952	27,597	19,949	8,746	27,730	23,071	24,165
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,329	△6,156	△4,420	△27,464	△13,693	△8,064	△7,880	△4,886	△14,989	△20,186	△21,823
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,189	△684	△1,850	6,036	△10,090	△8,175	△15,888	△19,090	△4,808	△950	8,396
1株当たり(単位：円)											
1株当たり当期純利益 ^{*4}	34.82	31.70	105.91	116.74	104.57	117.95	140.24	88.85	150.64	203.85	169.65
1株当たり純資産	601.75	628.29	713.77	784.12	894.86	1,035.68	1,184.17	1,150.41	1,193.79	1,355.72	1,438.68
1株当たり年間配当金	13.00	9.00	25.00	34.00	34.00	38.00	44.00	44.00	50.00	72.00	73.00
主な経営指標(単位：%)											
売上高営業利益率	7.6	6.3	11.9	11.5	8.4	9.9	10.8	8.2	10.6	10.4	7.4
ROA	2.9	2.7	8.1	7.6	6.5	6.9	7.4	4.6	7.6	9.0	6.7
ROE	5.8	5.2	15.8	15.6	12.5	12.2	12.6	7.6	13.0	15.9	12.1
配当性向	37.3	28.4	23.6	29.1	32.5	32.2	31.4	49.5	35.1	35.3	43.0
自己資本比率	52.9	53.1	49.9	47.6	56.2	56.0	60.9	60.9	57.6	55.6	54.4

*1 被支配株主に帰属する当期利益または被支配株主に帰属する当期損失

*2 親会社の所有者に帰属する当期利益

*3 親会社の所有者に帰属する持分

*4 基本的1株当たり当期利益

*5 2015年12月期より決算期を変更したため、2015年12月期の決算は当社および日本国内連結子会社につきましては9カ月間(2015年4月～12月)、海外連結子会社につきましては12カ月間(2015年1月～12月)を連結対象期間とした数値となります。

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

財務概況

	(単位:百万円)	
連結財政状態計算書	2017年 12月31日	2018年 12月31日
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	44,121	54,039
営業債権	76,874	74,952
契約資産	—	1,650
その他の債権	1,216	1,643
棚卸資産	40,298	43,592
その他の金融資産	190	280
その他の流動資産	2,996	2,969
流動資産合計	165,695	179,124
非流動資産		
有形固定資産	70,700	80,573
無形資産	5,850	5,076
のれん	21,310	15,512
投資不動産	5,404	5,382
持分法で会計処理されている投資	20,184	29,641
その他の金融資産	8,547	9,558
繰延税金資産	1,633	2,012
その他の非流動資産	2,236	1,690
非流動資産合計	135,863	149,443
資産合計	301,557	328,568
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	57,148	50,297
契約資産	—	5,232
社債及び借入金	16,365	34,067
その他の債務	12,492	11,809
未払法人所得税	4,550	3,479
引当金	732	1,625
その他の金融負債	7	—
その他の流動負債	5,641	6,048
流動負債合計	96,934	112,558
非流動負債		
社債及び借入金	11,355	11,243
退職給付に係る負債	9,339	9,142
繰延税金負債	4,801	4,881
その他の非流動負債	2,127	1,490
非流動負債合計	27,621	26,755
負債合計	124,556	139,313
資本		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	14,956	15,096
利益剰余金	143,349	155,133
自己株式	△3,600	△2,903
その他の資本の構成要素	2,831	1,377
親会社の所有者に帰属する持分合計	167,537	178,702
非支配持分	9,465	10,553
資本合計	177,002	189,255
負債及び資本合計	301,557	328,568

※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。

	(単位:百万円)	
連結損益計算書	2017年 12月期	2018年 12月期
売上高	282,422	294,626
売上原価	△201,982	△215,043
売上総利益	80,440	79,583
その他の収益	1,351	1,582
販売費及び一般管理費	△51,285	△53,184
その他の費用	△1,038	△6,093
営業利益	29,468	21,889
金融収益	632	366
金融費用	△109	△1,473
持分法による投資利益	4,915	9,181
税引前当期利益	34,907	29,962
法人所得税費用	△8,338	△6,997
当期利益	26,569	22,965
当期利益の帰属		
親会社の所有者	25,146	21,029
非支配持分	1,423	1,935
当期利益	26,569	22,965
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	203.85	169.65
希薄化後1株当たり当期利益(円)	203.48	169.42

※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。

財務概況

連結包括利益計算書	(単位:百万円)	
	2017年 12月期	2018年 12月期
当期利益	26,569	22,965
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	180	△18
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	419	△16
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	19	677
純損益に振り替えられることのない項目合計	618	643
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	2,278	△2,628
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	2,278	△2,628
税引後その他の包括利益合計	2,896	△1,984
包括利益合計	29,464	20,980
包括利益の帰属		
親会社の所有者	27,761	19,552
非支配持分	1,704	1,428
包括利益合計	29,464	20,980

※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。

連結キャッシュ・フロー計算書	(単位:百万円)	
	2017年 12月期	2018年 12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	26,569	22,965
減価償却費及び償却費	8,974	10,011
減損損失	192	5,223
退職給付に係る資産及び負債の増減額	336	180
受取利息及び受取配当金	△185	△259
支払利息	109	124
持分法による投資損益(△は益)	△4,915	△9,181
固定資産除売却損益(△は益)	294	185
法人所得税費用	8,338	6,997
営業債権の増減額(△は増加)	△9,681	△1,496
棚卸資産の増減額(△は増加)	△5,735	△4,454
営業債務の増減額(△は減少)	7,904	22
その他	△60	104
小計	32,140	30,421
利息及び配当金の受取額	888	1,190
利息の支払額	△171	△112
法人所得税の支払額	△9,786	△7,335
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,071	24,165
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)	△0	△73
有形固定資産の取得による支出	△11,375	△20,650
有形固定資産の売却による収入	193	168
無形資産の取得による支出	△818	△840
連結範囲の変更を伴う子会社の取得による支出	△8,203	—
新株予約権の取得による支出	—	△626
その他	17	198
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,186	△21,823
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)	7,474	18,023
長期借入れによる収入	471	130
長期借入金の返済	△198	△249
自己株式の純増減額(△は増加)	△987	17
配当金の支払額	△7,447	△9,184
非支配持分への配当金の支払額	△264	△340
財務活動によるキャッシュ・フロー	△950	8,396
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,934	10,739
現金及び現金同等物の期首残高	41,780	44,121
現金及び現金同等物に係る換算差額	407	△821
現金及び現金同等物の期末残高	44,121	54,039

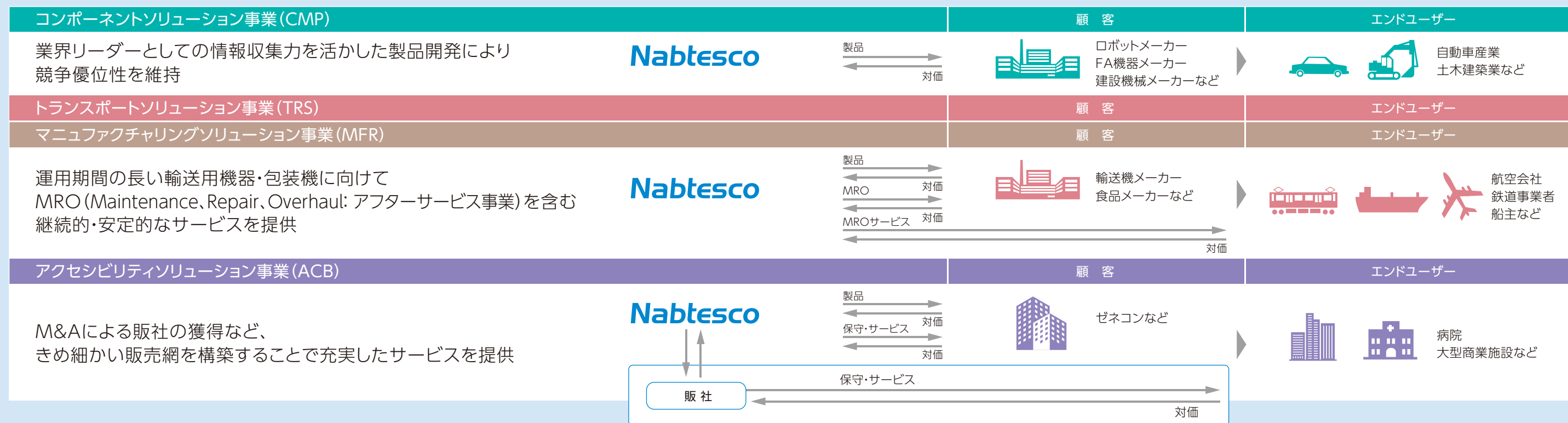
※当社グループは、2017年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。

事業概要

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。

ナブテスコグループは、業態の異なる複数の事業が補完し合うポートフォリオで、利益ある成長を続けています。

主な収益モデル

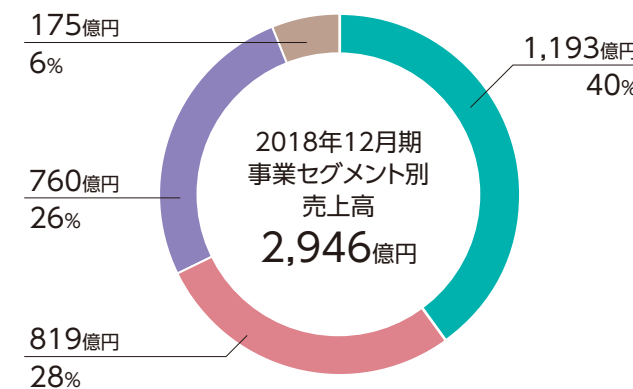


● 事業セグメント別差別化戦略

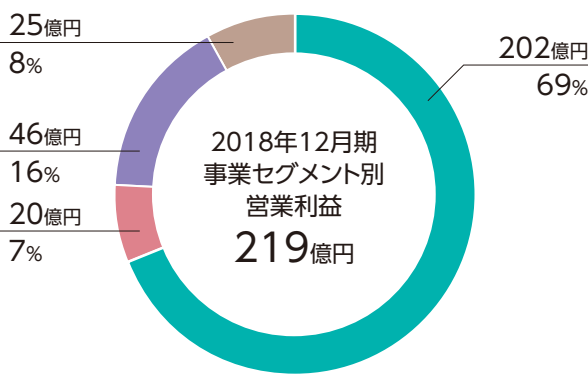
事業セグメント	特性	市場成長により成長		市場に即した戦略により成長	
		技術優位戦略	地域シェア拡大型	新市場攻略型	販売製品拡大型
コンポーネントソリューション事業 (CMP)	生産・販売数量の変化による収益性への影響が大きい。	● 精密減速機	● 製品・技術の優位性維持		● 油圧機器
トランスポートソリューション事業 (TRS)		● 航空機器		● 鉄道車両用機器	● 商用車用機器 ● 船用機器
アクセシビリティソリューション事業 (ACB)	OEM※1生産量の変動を緩和するアフターサービス (MRO※2) ビジネスを有する。		● 自動ドア	● 海外市場攻略	● 製品ラインアップ拡充 ● システム化/モジュール化
マニュファクチャリングソリューション事業 (MFR)		● 販社買収 ● バリューチェーンモデルの深化		● 包装機	

※1 OEM: Original Equipment Manufacturer: 委託者ブランド名製造
 ※2 MRO: Maintenance, Repair, Overhaul: アフターサービス事業

● 事業セグメント別売上高



● 事業セグメント別営業利益



■ コンポーネントソリューション事業 (CMP)
 ■ トランスポートソリューション事業 (TRS)
 ■ アクセシビリティソリューション事業 (ACB)
 ■ マニュファクチャリングソリューション事業 (MFR)



精密減速機事業

精機カンパニー社長 波部 敦

“ 世界の自動化需要は確実に拡大します。当社はこの成長産業において、顧客のニーズを確実に捉え、たゆまぬ技術革新とサービス力、さらには競争を寄せ付けぬ生産力で不動の地位を築き、「精密減速機は、やっぱりナブテスコ」を実現します。 ”

参考 P37

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)

Web

事業紹介
精密減速機
<https://www.nabtesco.com/products/robot.html>

強み (Strength) <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 	機会 (Opportunity) <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) <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 	脅威 (Threat) <ul style="list-style-type: none"> 既存の競争に加え、新興国メーカーの技術力キャッチアップ

強みの源泉

モーションコントロール技術と用途開拓・技術開発力

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

顧客との信頼関係

1986年に販売開始して以来、中大型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%に達しております。2006年の基本特許失効後も引き続き高い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

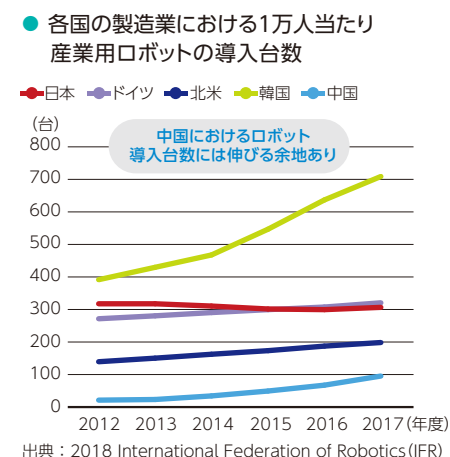
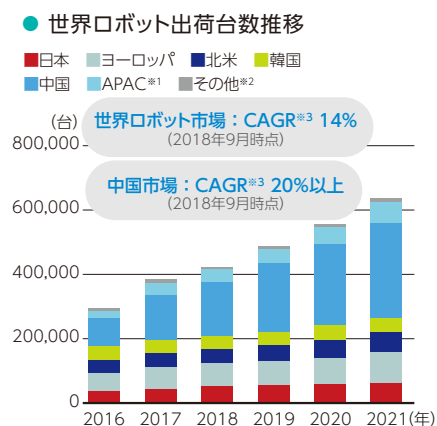
精密減速機市場の需要増大にも柔軟に対応するため、国内および中国二つの生産拠点を設け、安定供給に向け連携をはかっています。また、品質向上・納期短縮への継続的な取り組みも、ナブテスコの強みと認識しています。

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14%で成長する見通しです。なかでも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10%前後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20%超えで成長すると予測されています。また、産業用ロボット以外の分野では、一般産業向けの精密減速機や新型アクチュエーター(精密減速機とサーボモーターを一体化した製品)、さらにはAGV駆動ユニットのグローバルな拡販に向けて取り組んでいます。

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。

※AGV: Automated guided vehicle (無人搬送車)



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、さらなる新規製品開発の推進、品質向上、納期短縮の追求により、産業用ロボット市場における需要増の確実な取り込みをはかります。また、国内工場での能力増強や自動化・省人化による生産性向上に加え、中国生産拠点の能力増強により、中長期的な需要増に備え安定供給体制の維持・構築を目指します。さらに、産業用ロボット以外の分野では、長年にわたり培った技術開発力により、新製品の拡販と新規市場の開拓に注力します。

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 ほか

生産拠点(2018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を生産拠点を設立し、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)
- 2018年 精密減速機累積生産 800万台達成

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、衝撃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。



AGV[®] 駆動ユニット

「精密減速機RV」をメカナムホイール内に配置したインホイール構造です。コンパクト性と大型AGVに求められる高耐荷重の両立を実現しています。



ギアヘッドタイプ
テーブルモデル
「RSシリーズ」

「精密減速機RV」の「扁平・コンパクト」を継承した新製品で、低床構造を実現したインデックステーブル。中空構造も取り入れたことにより、ケーブルや配管の取り回しが容易にできるなど使いやすさを提供します。



コンパクト
アクチュエーター
「AFシリーズ」

「精密減速機RV」の特長である「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、使いやすさを提供します。

※AGV: Automated guided vehicle (無人搬送車)



油圧機器事業

パワーコントロールカンパニー社長 十万 真司

「 当社は、コンパクトなサイズで大きなパワーを生み出す油圧機器を提供しています。インフラ整備を支える建設機械に、高効率な機器を採用いただくことで社会に貢献してまいります。」

参考 P37

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)

Web

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

<p>強み (Strength)</p> <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 	<p>機会 (Opportunity)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建設機械のICT化
<p>弱み (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● システム開発力 	<p>脅威 (Threat)</p> <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

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良さに加え、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)

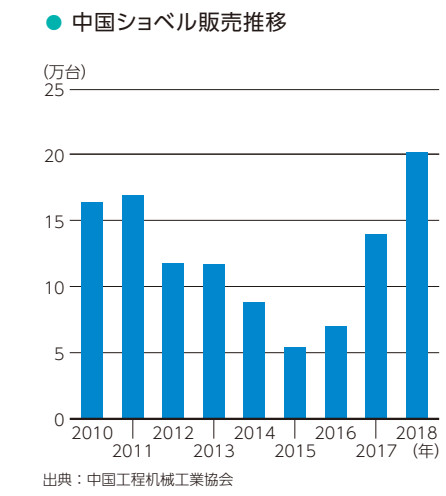
最大の建機市場である中国は旺盛なインフラ投資需要に支えられ、足元のショベル販売は好調に推移しております。建機業界におけるICT化の推進など、新たな付加価値創出の動きも当社の成長機会になると捉えられます。一方で、米中経済摩擦に端を発した世界経済の減速により、各国の建機需要が減退し目標達成に遅れが生じるリスクがあります。

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を構築しています。当社の強みを活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、さらなる付加価値の創出をはかります。

● M&Aに伴うショベル向け製品ラインアップの拡充

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



● 当社油圧機器部門の成長マトリクス

新規市場	<p>【市場開拓】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 幅広い製品ラインアップをショベル以外の用途に展開 → クレーン(走行、旋回、ウィンチ系)など 	<p>【多角化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● さらなる用途開拓、油圧システム対応の強化により、総合油機メーカーの一角へ
既存市場	<p>【市場浸透】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 需要変動への対応力強化 → L/T短縮・自動化推進 ● 海外拠点の最大活用・地産地消推進によるコスト競争力の強化 	<p>【製品開拓】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● セット販売、油圧システム対応に向けた製品ラインアップの拡充 → M&Aによる製品ラインアップ獲得
	既存製品	新規製品

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(2018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当たり、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四つの機能(油圧モーター・減速機・バルブ・パーキングブレーキ)を一体化し、かつショベルのクローラース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、産業用ロボット関節を制御する「精密減速機RV」の開発にもつながりました。

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、油圧ショベル用走行ユニットの世界シェア25%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はかっています。


- 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 中国に合併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

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。



**ミニショベル用
コントロールバルブ**

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



**油圧ショベル用
旋回ユニット**

油圧ショベル用旋回ユニットとして高速モーターと遊星減速機から構成されています。コンパクトな設計により部品点数の低減をはかり、静音性に優れています。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。



鉄道カンパニー社長 直樹 茂

鉄道車両用機器事業

“ 当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。

参考 P37

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)

Web

事業紹介
鉄道車両用機器
<https://www.nabtesco.com/products/railway.html>

強み (Strength) <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 	機会 (Opportunity) <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) <ul style="list-style-type: none"> 海外展開遅れ 	脅威 (Threat) <ul style="list-style-type: none"> 人口減少に伴う国内市場縮小 中国における国産化進行 新興国プロジェクトにおける欧州規格対応要請の増加

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: アフターサービス事業) の提供にもつながっています。

事業環境(機会とリスク)

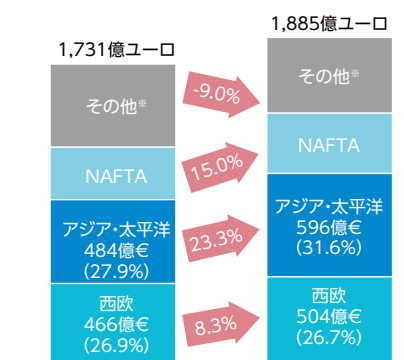
日本市場は置き換え需要を中心として、今後も安定的な推移が見込まれます。中国高速鉄道市場は純国産化のリスクが顕在化してきました。ただし、中国地下鉄市場については生活の利便性改善や環境汚染問題の解消等を目的として、今後も伸長すると期待されます。一方、欧州市場は、引き続き安定成長が見込まれているほか、東南アジア市場での日本の車両メーカーによる受注活動の活発化も好機と捉えられます。

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。

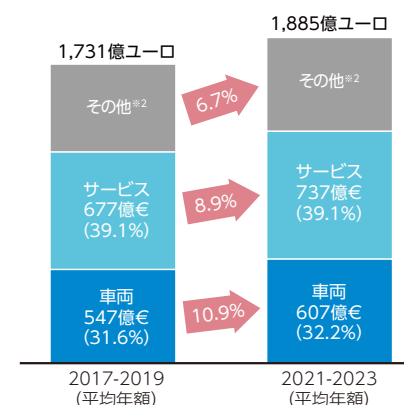
国内で蓄積した実績・技術力と現地ネットワークを活用し、中国地下鉄向けに拡販するほか、引き続き顧客満足度の向上に注力し、ナブテスコへの信頼を軸として、日本および中国でのMROビジネスの拡大をはかります。また、東南アジアにおける中古車両市場についても、タイのアフターサービス拠点を通じて、鉄道事業者に対する技術支援やメンテナンス部品を供給し、同地域での鉄道インフラ整備に貢献するとともに、MRO需要の獲得に継続的に取り組みます。

● 鉄道産業の市場規模 (地域別)



*その他：東欧・CIS・アフリカ・中東、NAFTA以外の中南米

● 鉄道産業の市場規模 (セグメント別)



#2 その他：インフラ、信号・制御
出展：UNIFE/欧州鉄道産業連盟

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 ほか

生産拠点(2018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
- 2018年 Bombardier Transportationからイギリスの「サウスイースト」および「ウエストミッドランズ」向け乗務員用自動ドアを受注
- 2019年 神戸工場が国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)を取得

MAIN PRODUCTS

ユニットブレーキ

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

鉄道車両用ブレーキ制御装置

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

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用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。



航空機器事業

航空宇宙カンパニー社長 高木 憲優

“ 成長市場の民間航空機分野において、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、増設した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。

参考 P37

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)

Web

事業紹介
航空機器
<https://www.nabtesco.com/products/aircraft.html>

強み (Strength) <ul style="list-style-type: none"> 40年超のノウハウと技術力 顧客との緊密関係の保持力 	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"> 電動化への対応実績 	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

常にお客さまの目線に立ち、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。

生産体制

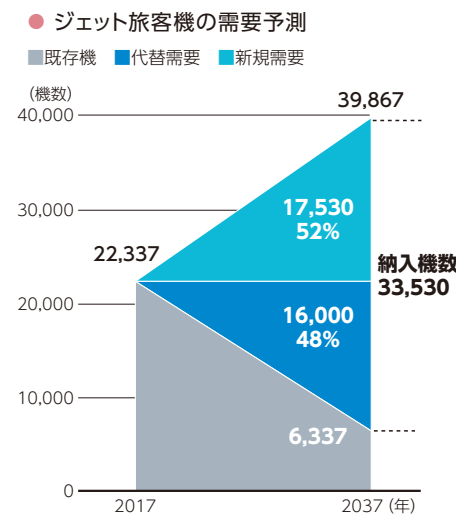
品質・生産性向上の継続的な取り組みの蓄積は、日米二つの工場に集約されています。

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。防需分野も、中長期的には大きな変動はなく、安定したレベルで推移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、航空機メーカーによる新プログラム量産開始に伴い急増する需要の取り込みをはかります。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り組みをさらに強化していきます。



出典：一般財団法人 日本航空機開発協会

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 ほか

生産拠点(2018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ほか受注

1976年 米国ワシントン州に現地法人ティジンセイキ・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

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[B737MAX]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

岐阜工場に「アクチュエーター棟」を増設



2014年以降、「Boeing Supplier of the Year」に3度選定されました。

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動作させ、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。



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。



ナブテスコオートモーティブ(株) 代表取締役社長 井上 中

商用車用機器事業

強み (Strength)

- 電動化等、技術トレンド変化への対応力
- 80年超のノウハウと技術力

機会 (Opportunity)

- 先進安全技術への需要の高まり
- 新興国市場の成長

弱み (Weakness)

- システム製品の実績

脅威 (Threat)

- 欧州の大手メーカーとの各市場における競争

強みの源泉

長年にわたり日本のトラックメーカーおよび自動車メーカーと一緒に磨いてきた、品質と技術力が弊社の強みです。それらに支えられたブランド力をさらに磨くべく、社員一同ベクトルを合わせて努力しています。それらの強みと顧客ニーズに合わせた対応力で、さらなるお客さまの期待に応えていきます。また、海外拠点(ドイツ、タイ、インド)を活用して真のグローバル企業への成長を目指します。

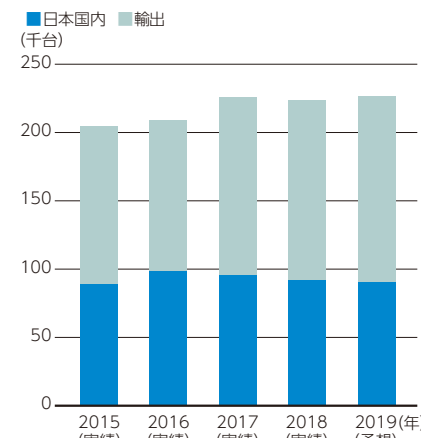
事業環境(機会とリスク)

自動車業界はCASE (Connected Autonomous Shared/Service Electricity) に代表される変革期を迎えています。それに伴い、我々のメイン製品である空圧ブレーキ制御が電子ブレーキ制御に変わっていくリスクが考えられます。しかし、逆にそれをチャンスと捉え、電気バス・トラックに最適な電動ブレーキシステムの開発および提案を行っています。また、日本ではドライバー不足による物流危機が迫っています。その対応として、隊列走行に関する経済産業省のプロジェクトにも積極的に参加しています。

中長期の成長に向けた取り組み

市場要求である電子化およびシステム化に対応すべく、開発投資を積極的にを行い、利益ある成長を続けることを目指します。その重点施策であるエア供給のシステム化(ASM: Air Supply Management)においては、エアの高品質化および燃費低減をトータルで保証することを目指しています。また、ナブテスコグループ全体の強みを活かし、技術本部との連携を推進し、ブレーキの電動化やシステム化にも対応できる企業を目指しています。

● 大型トラック・バス生産台数推移



出所：顧客各社資料より当社推計

● さらなる環境・安全要求への対応



“日本のトラック輸送を支える企業として、責任とプライドを持ち、安全・環境に貢献していきます。また、環境貢献への新技術、システム対応等の新分野にもチャレンジしていきます。日本、ドイツ、タイ、インドの生産拠点との連携を強め、真のグローバル企業を目指していきます。”

参考 P37

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)

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 ほか

生産拠点(2018年12月末時点)

山形県(村山市)、タイ(サムットプラカーン県)、インド(ハリヤーナ州)、ドイツ(ザクセン州)

市場占有率

商用車用ウェッジブレーキ用チャンパー：国内シェア約70%
商用車用エアドライヤー：国内シェア約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年にはドイツの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 自動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
- 2019年 山形工場が国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)を取得

MAIN PRODUCTS



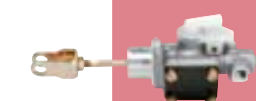
商用車用
エアドライヤー

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



商用車用
ウェッジブレーキ用
チャンパー

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出すことで、ブレーキをかけます。



乗用車用
油圧クラッチ
マスター
シリンダー

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



船用カンパニー社長 栄藤 忠重

船用機器事業

“ 船用エンジン制御システムと電子化エンジン対応製品の提供を通じて、世界の船舶の安全で効率的な運航と、環境負荷低減に貢献しております。お客さまや社会のニーズに対応した製品やサービスメニューの開発と、地産地消の生産体制、グローバルなサービス体制を拡充してまいります。 ”

参考 P37

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)

Web

事業紹介
船用機器
<https://www.nabtesco.com/products/ship.html>

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"> 環境規制・燃料の多様化 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"> 景気変動による新造船需要の増減 機器のコモディティ化

強みの源泉

当社製品はお客さまのニーズを捉え、エンジン制御機器に加え、今後の環境規制に対応する多くの電子化エンジン対応製品をラインアップしています。

また、日本、シンガポール、オランダ、中国、韓国の拠点をフル活用し、お客さまへの迅速な提案を行うグローバルな営業体制と、24時間365日に対応可能なアフターサービス体制を展開しております。

事業環境(機会とリスク)

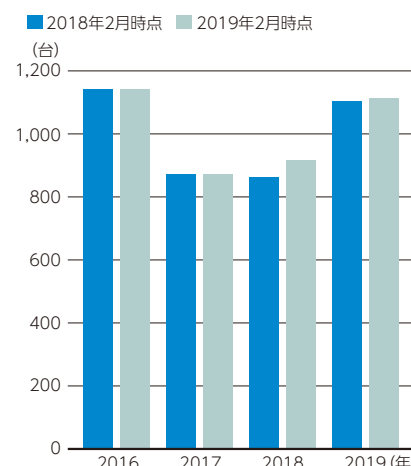
大型船用エンジンは、今後も電子化に加えて省燃費や燃料の多様化が進むと予想されるため、これらに対応する製品の開発と上市が成長の機会となります。しかし新造船事業は景気変動の影響を受けるリスクがあるため、就航船に対するMRO事業を拡大することで、船用事業全体の安定をはかります。

中長期の成長に向けた取り組み

新造船事業では、外部の研究機関との共同開発を進め、市場のニーズに柔軟に対応した制御システム、電子化対応機器や環境対応製品、省燃費・燃料多様化対応の新製品を創出し、お客さまの安全運航に寄与するソリューションを提案します。また、日本、中国、韓国の三極生産による地産地消とさらなるQCD (Quality, Cost, Delivery) の向上を目指します。

MRO事業ではメニューとグローバルネットワークの拡充により、高品質なサービスを提供し、船舶の安全運航のニーズに応えてまいります。製品の故障予知、メンテナンスのリードタイムやコストを短縮できる新メニューの提案に加えて、お客さまの安全運航を支える24時間・グローバル体制を強化します。

● 世界2ストローク船用ディーゼルエンジン生産台数予測



出典：当社調べ

FACT SHEET

主要顧客(敬称略)

川崎重工業、三井E&S、ジャパンエンジン、日立造船、阪神内燃機工業、マキタ、ダイハツディーゼル、Hyundai Heavy Industries、HSD Engine、Samsung Heavy Industries、瀧東重機、上海中船三井造船エンジン、南通中遠川崎造船、上海外高橋造船、MAN E&S ほか

生産拠点(2018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：世界シェア約40%(国内シェア約50%)

事業発展

1943年に空気圧操作弁を開発して以来、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弁などの各種バルブ類と、冷凍機用ガス圧縮機を製造してきました。

1963年には各国船級協会の規格基準へ対応した日本初の空気式エンジン遠隔操縦装置を開発し、船舶に搭載される機械類の自動化とともに、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。

1983年にはマイコン式主機遠隔操縦装置を開発し、電子化技術を応用した制御のニーズに応えました。1987年にはマイコン式船舶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となり、2008年には船用大型電子化エンジンの対応製品を上市しました。

MRO事業では、予防保守提案によるサービス充実に向け、1995年にオランダ、97年にはシンガポール、その後韓国、中国に拠点を設立し、サービスネットワークを拡充してまいりました。生産拠点においても2000年には韓国、2013年には中国に設置し、現地のニーズに応える製品を供給しています。

- 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.」(現Nabtesco Marine Europe B.V.)を設立
- 1997年 シンガポールに「Nabtesco Marine Service Pte., Ltd.」(現Nabtesco Marine Asia Pacific Pte. Ltd.)を設立
- 2000年 韓国に「Nabtesco Marinetec Co., Ltd.」を設立
- 2006年 船用機械装置累計出荷台数3万台を達成
- 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 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5万台を達成
- 2018年 電子制御油圧バルブ出荷台数1万5,000台を達成
船舶の運航データの利活用を目的とした、IoT*オープンプラットフォームコンソーシアムに参加
*IoT: Internet of Ships

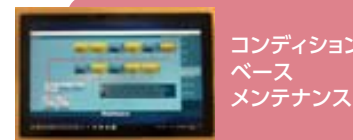
MAIN PRODUCTS



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。



電子制御油圧バルブ
電子制御エンジンに搭載され、燃料噴射ならびに、排気弁の動作を精密に制御します。燃費向上や高効率運転のみならずNOx排出量低減など環境規制対応にも欠かせない製品群です。



コンディションベースメンテナンス
当社製品の状態を評価するサービス。メンテナンスの要否を時間ではなく、状態により予測し、突発的な不具合を防ぎます。燃費性能を維持することで船舶の効率的な運航と環境の保全に寄与します。



自動ドア事業

住環境カンパニー社長 箱田 大典

“ より高いレベルの安全、安心、快適な移動・生活環境をあらゆる人々に提供するため、「NABCO」「GILGEN」の2ブランドのもと、日本、欧州、北米、中国の全グループが一丸となって商品とサービスのさらなる進化と、グローバル市場での事業拡大を推進します。

参考 P37

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)

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>

強み (Strength) <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 	機会 (Opportunity) <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 北米や東南アジア等の市場成長ポテンシャル
弱み (Weakness) <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 	脅威 (Threat) <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

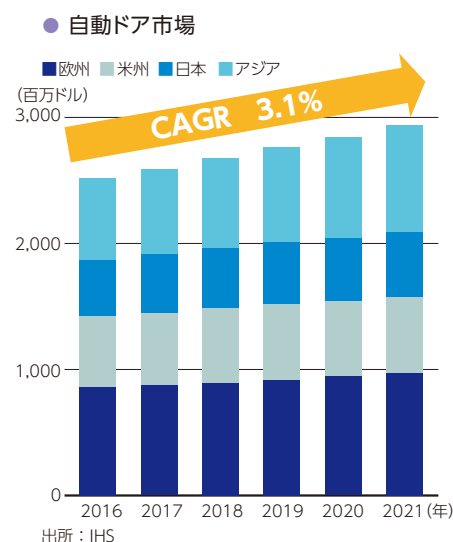
建物用自動ドアを主体に、特殊用途向け自動ドア、産業用自動ドア、ホームドアなど、自動ドアに特化したトップブランド・メーカーとして幅広い商品を取り揃え、お客さまのニーズに応えます。

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まいります。



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。

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)、ほか多数
ホームドア：東京地下鉄、他各国鉄道会社

生産拠点(2018年12月末時点)

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

市場占有率

建物用自動ドア：国内シェア約50%(世界シェア約20%)
プラットホームスクリーンドア：国内シェア約95%(累計)

事業発展

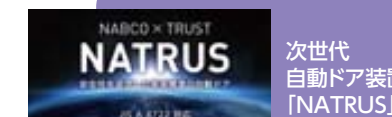
当社の前身の一社である旧ナブコは、鉄道車両用ブレーキや自動車用オイルブレーキなどの輸送用機器とは別の新分野進出を目指すなかで、1953年に鉄道車両および建物用自動扉装置の製造、販売を開始し、1956年には自動ドアの国産第1号機を手掛けました。その後、東京オリンピックが都心を中心として爆発的な建築ブームを呼び、高層ビルが続々と建設され、自動ドアも急速に普及が進みました。同時に日本全国に販売網を展開し、きめ細かいサービス体制を構築することで1960年代前半までには国内における揺るぎない地位を確立しました。海外市場に向けても1961年の香港への輸出を手始めに、積極的に事業展開をはかり、1990年代に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 自動ドア国産第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
- 2017年 ナブコ自動ドア販売60周年

MAIN PRODUCTS



次世代自動ドア装置「NATRUS」

1開閉ごとの「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。



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。



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。東京メトロ東西線九段下駅で初めて採用されました。



東洋自動機(株) 代表取締役社長 北村 明義

包装機事業

“ 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」ととも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。 ”

参考 P37
セグメント別概況
マニファクチャリング
ソリューションセグメント
(MFR)

Web
事業紹介
包装機
<https://www.nabtesco.com/products/packing.html>



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

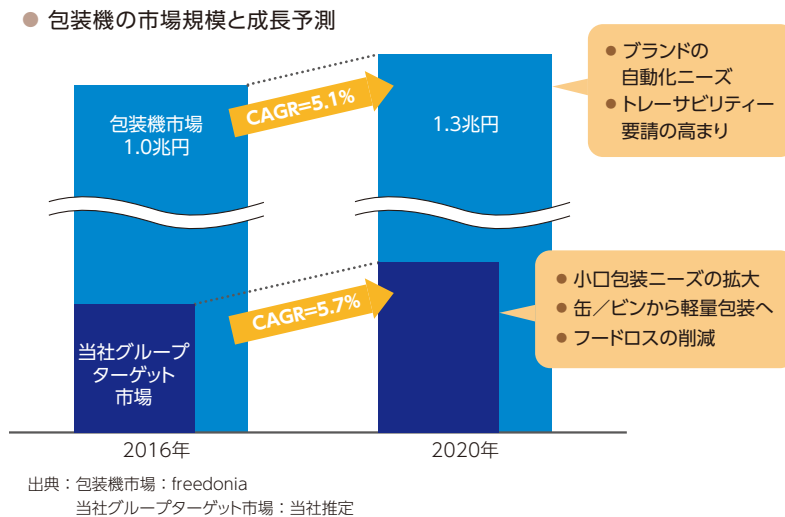
高性能・省スペースに加え、食品の安全・安心を守るシール工程の機密性で食品メーカーから高い信頼を得ています。

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、米中をはじめとする海外を取り巻く環境変化に対応する施策や、輸出量の増加による為替リスクの増加は、業績の変動要因になります。

中長期の成長に向けた取り組み

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



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 ほか

生産拠点(2018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%

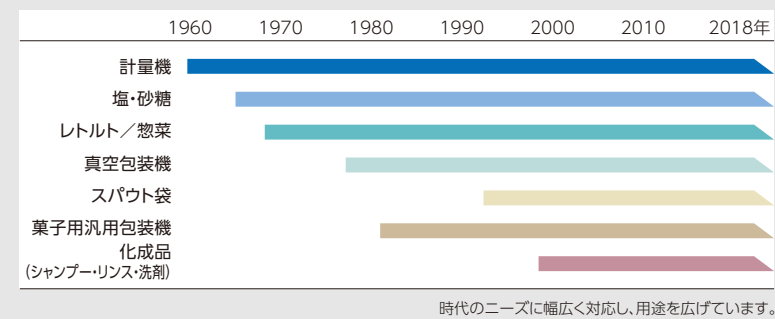
事業発展

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なか、1964年、自動包装機を開発し包装機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包装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
 - 2018年 ドイツ・デュッセルドルフに子会社「TOYO JIDOKI EUROPE GmbH」を設立
- 岩国工場が国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)を取得

● 拡大と進化を続けてきた多品目の充填包装



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、量産品の費用削減に大きく貢献しています。

高速自動充填包装機

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

ガバナンス対談



桃尾・松尾・難波法律事務所
パートナー

松尾 眞

ナブテスコ株式会社
取締役
常務執行役員
総務、人事、法務・コンプライアンス管掌

橋本 悟郎

ナブテスコ株式会社
社外監査役

佐々木 善三

以下、敬称略

グループ・コンプライアンスの実効性向上に向けて

不祥事により企業価値を毀損する企業が増えているなかで、社外のケースから何を学び、どのようにグループ・コンプライアンスの実効性を高めていくか。コンプライアンスを管掌する橋本取締役とコンプライアンス委員会の外部委員である佐々木社外監査役、松尾弁護士が対話しました。

(2019年4月、当社会議室にて実施)

多発する企業不祥事の共通点とは

橋本 企業の不祥事が頻発しています。ナブテスコは他社の不祥事を他山の石として、日々の活動にどう活かせるのか。忌憚のないディスカッションができればと思います。

松尾 企業不祥事は、いくつかのパターンに分類できます。経営へのインパクトの観点で問題なのは、品質データの偽装ですね。それから、会計虚偽記載、海外子会社の会計不正なども含まれます。金商法の虚偽記載の問題となり、潜在的なリスクが非常に大きい。外部公表する財務資料の妥当性をどう担保するか、監査や内部統制の質が問われる。自動車会社のケースなど、企業トップが関わるガバナンスの問題もあります。

佐々木 松尾先生がおっしゃった品質データ改ざんや会計不正が大きく報道されていますね。それから、違法残業やそれに伴う過労死の問題、情報漏洩、インサイダー取引、独禁法、不正競争防止法や下請法などの違反、さらに

は、安全保障貿易管理などの法令違反の問題もありますね。直ちに法令に触れるわけではないですが、ハラスメント問題もクローズアップされています。

松尾 経営の視点からすると、事前に予測できず衝撃の大きい、いわゆる“ブラック・スワン型”リスクにどう対処するかという問題だと思います。

佐々木 幅広く問題が起こっています。これらの原因は、第三者委員会や内部調査の報告書で公表されていますが、第一に挙げられているのが「規範意識の欠如」。それから「不都合な事実から目をそらしている」、「不祥事の芽を軽視して十分な対策を怠る」との指摘。ハラスメントについては、「人権感覚の欠如」が挙げられています。

品質不正については、「人員配置が固定化し、特定個人への依存度が高まると問題が発生しやすくなる」と言われています。

また、「内部監査の機能不全」や「内部通報制度の形骸



(松尾) 経営の視点からすると、事前に予測できず衝撃の大きい、“ブラック・スワン型”リスクにどう対処するかという問題だと思います。

化」なども指摘されています。

ナブテスコのコンプライアンス

松尾 私は、ナブテスコの顧問弁護士として、普段からリーガル・リスクについて相談を受ける立場にあります。佐々木さんは社外監査役、また、コンプライアンス委員会の社外メンバーであられる。ナブテスコでは、これまで幸いにして、大きなリーガル・リスクを負うような不祥事は起きていませんが、どのようにコンプライアンスに取り組んでいるのでしょうか？

橋本 改めて当社の取り組みについてお話しします。当社は、中期経営計画のコミットメントの一つとして、「ESG課題解決に注力」を約束しています。その推進の柱であるマテリアリティ(重要なCSR課題)のG(ガバナンス)については、三つの課題を掲げています。まず、コーポレートガバナンスの強化、次にステークホルダーとの積極的な対話、三つ目がリスク管理とコンプライアンスの徹底です。

S(社会)については、人権尊重や腐敗防止なども盛り込んでいます。調達活動についても公正・公平・公明を掲げていますから、コンプライアンスと関わります。

松尾 コンプライアンスは、ESG課題解決の重要な柱と位置づけられているわけですね。

橋本 私たちは、ESGという言葉がポピュラーになる前から、会社として必須のこととしてコンプライアンスに取り組んできました。企業理念の体系である「ナブテスコウェイ」の行動指針の一つに、「透明性のある行動:オープン・フェア・オネストで」という言葉があります。これは、まさに我々が大切にしている価値観の一つです。

この「ナブテスコ ウェイ」を支えるものとして、2017年に取締役会でグループ倫理規範を定めました。当社は2003年の設立から2年後に企業倫理綱領を定めましたが、その後のグローバル展開に伴い、海外の仲間にもわかりやすく伝える内容に進化させる必要がありました。

松尾 成長の過程で海外での業容拡大は、外部から見ても明らかでしたね。

橋本 その通りです。昨年末で海外子会社は46社、連結従業員約7,700人のうち社員の約4割が海外社員となっています。

倫理規範を分かりやすく解説するハンドブックも9カ国語で展開しています。内容も、各国の法制度に照らしてカルテル防止や贈賄防止など、きめ細かに対応しています。

コンプライアンスの組織設計

佐々木 こうした規範を実際に運用する体制は、どのような考えで設計されたのですか。

橋本 倫理規範制定に先立つ2016年に取締役会の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置しました。コンプライアンス委員会は、CEOを委員長とし、コーポレート部門の管掌役員や技術本部長などの社内メンバーに加えて、佐々木社外監査役、外部有識者として松尾弁護士に「外部の目」の役割を担っていただいています。同時に、「グループ・コンプライアンス推進体制規程」を取締役会で定め、各カンパニーや国内外のグループ会社の社長を、自組織でのコンプライアンス責任者に位置づけました。各組織におけるコンプライアンス体制の整備、強化の責務を明確にした次第です。

佐々木 海外でのコンプライアンスについて、運用面での困難はありませんか。

橋本 海外のグループ会社社長にも、国内同様にコンプライアンスの責任者としての自覚を持ってもらうよう腐心しています。地域ごとにコンプライアンス連絡会議を開催して、情報共有やコンプライアンス研修を実施しています。内部通報制度も導入しています。このように日本を取り入れたことはできるだけ早いタイミングで海外展開しています。

それから、従来地域統括会社になかった法務・コンプライアンス面での機能を中国と欧州で設置しています。北米でもできるだけ早い時期にと考えています。

組織に魂を入れる

佐々木 今お話に出た内部通報制度ですが、先ほど言ったように、他社のケースで、形骸化の問題が指摘されたものがあります。ナブテスコでは、この点をどう考えていますか。



(佐々木) コンプライアンス委員会での情報は私が監査役会で共有しています。「監査役ほっとライン」もあわせて、問題を適切に共有し、処理できる体制は整っていると考えています。

橋本 内部通報制度のポイントは、制度の信頼性を維持することです。通報者の秘密は守るし、通報を理由とした不利益取り扱いはいしません。安心して利用してもらうために、これを周知徹底させています。

通報件数は、2017年度:50件、2018年度:47件と、年によりばらつきがありますが、増加傾向です。この半数程度については調査の結果、是正措置が必要と判断し、対処しました。ヒット率(是正に結びついた比率)は5割近くです。機能しているものと捉えています。

佐々木 当社の内部通報制度は、実効性のあるものに着実に改善されていますね。窓口についても、当初は社内コンプライアンス部門や法律事務所だけでしたが、外部窓口を増やし、外国語でも通報できるようにしています。また、取締役や執行役員の不正を執行側の内部通報窓口に通報するのをためらう社員もいるでしょうから、2017年に監査役が窓口になる「監査役ほっとライン」を設置しました。ヒット率の話がありました。不正を許さないという姿勢で調査が徹底されているからこそその結果と捉えています。

松尾 コンプライアンスは、ある意味、予防医学です。不祥事予防のためには、まずルール作りがあって、ルールに基づいた組織作りがある。それらを合わせた内部統制をしっかり構築することで予防していく。その上で、佐々木さんがおっしゃった、「仏作って魂入れず」の形骸化を防止する。日々のチェックを怠らず、世の中の動きに呼応した改善を常に心がけることが重要です。

佐々木 当社では、さまざまなコンプライアンスリスクを想定し、先取りしてルールを整備していると感じています。同時に、予防のための「火災訓練」、火事の際にすぐ対応できることも重要です。

松尾 本当に事が起きてしまうと、予期せぬことが連鎖します。小さな火事のうちに消し止める。起こさないのが前提だが、起きてしまったら小さいうちに消し止める。そのためには、日頃からそういう訓練しておくことが不可欠ですね。

橋本 今、予防のための「火災訓練」というお話をいただきました。他社で頻発している品質不正が当社グループ

で起きていないか、昨年3カ月ほどかけて、グループ品質・PL委員会による特別品質監査を実施しました。結果は、コンプライアンス委員会と取締役会に報告されました。今回は何も問題はなかったですが、今後も起きないという保証はありません。定期的に監査を継続するとともに、データ改ざんができないような自動化の仕組みを進めています。

ブラック・スワンに対応する コンプライアンスのあり方とは

橋本 ブラック・スワンという言葉がありましたが、不祥事の芽につながるイレギュラーな事象は、企業活動の日常において発生することを前提として認識すべきと考えています。それらの兆候をどう捕らえ、早い時点でどう対処できるか、これが重要でしょう。

佐々木 グループで8,000人近く社員がいるわけですから、イレギュラーな事象を完全に防ぐのは難しいと思います。

松尾 だからこそ風通しが重要です。発覚した時に、隠し事をするのが一番危険なわけですから。

佐々木 小さい問題は、逆に対応が難しいですよ。大きな問題だったらある意味で選択肢は限られますが、現場で起こる小さい問題には対応の選択肢が複数考えられます。

松尾 これは逆説的ですが、厳格主義にしすぎないことも重要です。法務コンプライアンスの観点では、「常にルール通りに」と言わざるを得ないわけですが、問題はそんなにシンプルではないです。ある種グレーゾーンの領域で、時間的な制約のなかで判断が求められることが多い。バランス良く判断できる人間を要所に置くことが必要となります。

橋本 コンプライアンス観点での人づくりや人財配置が問われていると思います。コンプライアンス責任者である各カンパニーやグループ企業のトップの下には、コンプライアンス実務責任者を置き、企画機能を担う部長クラスを任命していますが、この層には現場情報が集まります。彼らにコンプライアンスリスクに対する意識を持ってもらい、少しでもおかしいと思ったら相談してもらい、そのための情報発信・共有を重視しています。

佐々木 私は監査役会、コンプライアンス委員会の両方



(橋本) 風通しの良さを担保するためにも、人の固定化を防がないといけない。重要なのはダイバーシティだと思います。さまざまな視点が固定観念を払拭してくれます。

に関与しています。情報共有の観点では、コンプライアンス委員会にはかなり細かな案件も報告されますので、CEOを含めてリスク情報の共有がなされています。また、コンプライアンス委員会での情報は私が監査役会で共有しています。

逆に、監査役会ではグループ内の業務監査の情報を詳細に把握していますので、コンプライアンス委員会での共有が必要であれば伝えることもできます。「監査役ほっとライン」もあわせて、問題を適切に共有し、処理できる体制は整っていると考えています。

橋本 コンプライアンス経営の三つの要素が、未然防止と早期発見と危機管理です。そのなかで、未然防止のために最も重要なのが組織風土であり、トップの姿勢であろうと考えています。

常にトップがコンプライアンスの重要性をメッセージとして発信し、コンプライアンスを「見える化」することです。そのためにもコンプライアンス委員会のトップは、他の社内の委員会と異なりCEOでなければならなかったのです。昨年10月の企業倫理月間の時には、寺本CEOのビデオメッセージをグループの全社員に視聴してもらいました。このなかで、CEOから「当社グループでは、コンプライアンス違反と引き換えに得られる利益など一切認めない」というメッセージを発信しています。

コンプライアンス意識の醸成へ

松尾 トップがコミットを示すことはとても重要です。毎月のコンプライアンス通信もコンプライアンス意識の醸成につながります。

橋本 企業倫理月間は昨年で8回目となりますが、「コンプライアンス意識調査」を実施し、浸透度合いを定点観測しています。昨年は5,360名の社員から回答を得ました。コンプライアンスについての理解度や内部通報制度についての認識など、全般的に浸透度合いは向上している傾向です。

松尾 品質不正に関して、非常に高いポジティブな回答が出ていますね。

佐々木 技術系の方々には自分の仕事に誇りを持って業務に当たられている。それが、データ改ざんのようなことを防止する方向に働いていると思います。

橋本 前身会社2社は古い歴史を持ちますが、ナブテスコはまだ16年と若く、21世紀になってフレッシュにスタートしたためか、透明性に優れていると感じています。「ナブテスコ ウェイ」の「透明性のある行動:オープン・フェア・オネストで」という企業文化が浸透しています。取締役会の運営も非常に透明性が高いと思います。これまで重大な不祥事がなかった要因は、こうしたDNAによるところが大きいと考えています。この良い企業文化が継承され、コンプライアンス経営が徹底されるよう、今後も地道に努力していきたいと思っています。

コンプライアンスのさらなる高度化に向けて

松尾 不祥事を起こさないのが前提ですが、不幸にして起きた時には、それが伝わり正しく処理できるようにすることが大切です。2時間ルールと言いますが、必ず上司に2時間で上げるようにするなどレポーティング・ラインを整備し、責任ある人間が適正に処理できる体制を作ることが重要です。

橋本 その通りですね。寺本CEOも「悪い報告こそ早くあげるように」といつも言っています。

風通しの良さを担保するためにも、カンパニー間での人事交流やローテーションによって、人の固定化を防がないといけない。加えて重要なのはダイバーシティだと思います。さまざまな視点が固定観念を払拭してくれます。

佐々木 その意味で、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」の原則3の「現場と経営陣の間の双方向コミュニケーション」は大切です。現場の声を束ねて経営陣に伝える等の役割を担う中間管理層の意識と行動の重要性が指摘されています。まさしく人づくりの部分です。

橋本 今回の統合報告書のテーマがまさに「対話」なんです。現場と経営との対話によるコンプライアンスの進化をナブテスコのDNAとして根付かせなければなりません。今後ともご指導ください。

本日は本当にありがとうございました。

ナブテスコグループのESG課題解決への取り組み

ナブテスコグループは、中期経営計画のコミットメントの一つである「ESG課題の解決に注力」すべく、「経営の透明性の確保」と「安全・安心・快適の提供」を柱とするマテリアリティ(重要なCSR課題)に沿って、体系的な取り組みを進めています。

幅広いESG課題に向けて 個々の活動を体系的に推進

ESG課題解決への取り組みを体系的に進めるために、CEOの直轄機関であるCSR委員会でマテリアリティ(重要なCSR課題)を特定するとともに、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」を推進するため「CSR基本方針」を制定しています。下の表では、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おり、ネガティブな側面を低減し、ポジティブなインパクトを高めるべく、個々のテーマを体系的

に推進しています。これらは、国連の「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals:SDGs)」の13項目と関連しています。個々のテーマが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、SDGsへの貢献をはかってまいります。

ワーク・ジャパン(以下GCNJ)に加盟しています。さらに、GCNJが主催するシンポジウムや分科会に積極的に参加しており、「ESG分科会」「レポート分科会」「SDGs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」「防災・減災(DRR)分科会」「ヒューマンライツ・デューデリジェンス分科会」「WEPs*分科会」等での活動を通じて他社との交流をはかるとともに、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。

*Women's Empowerment Principles: 女性のエンパワーメント原則

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

ナブテスコは、2014年、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に署名し、グローバル・コンパクト・ネット

大項目	ESG分野	マテリアリティ(重要なCSR課題)	2018年度のESG課題解決への取り組み	当社の企業活動に及ぼす主なインパクト		関連する主なSDGs項目
		主な取り組みと紹介ページ		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	
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 →P65 コーポレートガバナンスの強化 →P71	「コーポレートガバナンス 基本方針」を改定 政策保有株式の縮減方針、資本コストを意識した経営、社長(CEO)後継者計画への取締役会の関与等を明文化 リスクマネジメントを高度化 体系的なリスクアセスメントを全グループで行い、リスクマネジメント委員会を通じて全社的大規模リスクの特定・対策を実施 コンプライアンス体制を強化 グループ倫理規範および贈賄防止グローバルポリシーの周知、啓蒙活動を推進	コーポレートガバナンスの機能不全による ● 企業価値の毀損	経営の監督機能の強化、意思決定の迅速化経営の透明性の確保による ● 企業価値の維持・向上	16 17
		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 →P79	体系的なリスクアセスメントを全グループで行い、リスクマネジメント委員会を通じて全社的大規模リスクの特定・対策を実施	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	
		ステークホルダーとの積極的な対話	グループ倫理規範および贈賄防止グローバルポリシーの周知、啓蒙活動を推進	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 ● 優秀な人材の確保 ● レピュテーションの維持・向上	
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 事業概要 →P47 戦略パートナー対談 →P81 イノベーションの創出 →P85 イノベーション創出を支える知的財産活動 →P86 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」 →P87 品質への取り組み →P89 安全への取り組み →P90	オープン・イノベーションの推進 コーポレート・ベンチャーキャピタル(CVC)の設立 品質・安全文化醸成 既存の活動に加え、安全文化醸成に向けた4つの活動を開始 働き方改革の推進 多様な働き方を前提とした人事制度の改善、IT活用による生産性向上を推進 人権マネジメントの強化 「ナブテスコグループ人権方針」に基づき、人権リスク調査を実施し、重大なリスクがないことを確認 サプライチェーン一体でのCSR調達体制構築 サプライヤーSAQの改訂・実施、サプライヤーのBCP策定支援 企業市民活動方針の制定 企業市民活動の積極的な推進に向け、活動目的、重点領域を明文化	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 製品の不良や事故等による ● 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、人材の育成 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	3 4 5 8 9 10 12
		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 →P91 ダイバーシティの推進 →P92 人財育成 →P93 ナブテスコ ウェイの浸透 →P93	人権マネジメントの強化 「ナブテスコグループ人権方針」に基づき、人権リスク調査を実施し、重大なリスクがないことを確認	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	優秀かつ多様な人材の獲得・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	
		人権の尊重と腐敗防止 人権マネジメント →P92	企業市民活動方針の制定 企業市民活動の積極的な推進に向け、活動目的、重点領域を明文化	人権およ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	人権およ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	
		公正・公平・公明な調達活動 ナブテスコグループの調達活動 →P88	企業市民活動方針の制定 企業市民活動の積極的な推進に向け、活動目的、重点領域を明文化	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	
		地域社会の発展 ナブテスコグループの企業市民活動 →P94	企業市民活動方針の制定 企業市民活動の積極的な推進に向け、活動目的、重点領域を明文化	地域経済・社会の停滞による ● 製品市場の縮小・雇用機会の喪失	地域社会との信頼関係構築、地域社会への貢献による ● レピュテーションの維持・向上 ● 製品市場の拡大・雇用機会の獲得	
環境(E)	気候変動問題への対応 環境マネジメント →P95	CO ₂ 削減長期目標に向け、PDCAサイクルの加速 SBTとして認定されている長期目標実現に向け、継続的な活動を実施	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	6 7 11 13	
	環境に配慮したものづくり 環境マネジメント →P95	グループ長期目標 (グローバル目標) CO ₂ 排出量(売上原単位) 2030年度 30%削減 2050年度 80%削減 (2015年度基準)	環境リスクの発現(環境関連法規制の違反や事業活動による環境汚染の発生)による ● 賠償、保障などの財務的コストの増大	環境問題解決への貢献による ● レピュテーションの維持・向上		
	製品・サービスによる環境影響の緩和 環境マネジメント →P95	環境設備投資の積極的な実施 太陽光発電設備、高効率加工機、フロン排出抑制法への先行対応	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		
		製品リサイクル、再利用、製品再生 環境マネジメント →P95	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		

経営の透明性の確保

当社グループのマテリアリティの大項目の一つである「経営の透明性の確保」はステークホルダーからの信頼獲得に不可欠です。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向上への取り組み

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

2018年度には、さらなるガバナンスの強化に向け

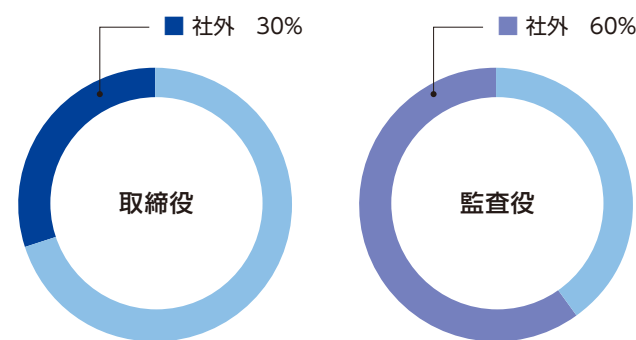
「コーポレートガバナンス基本方針」の改定を実施し、資本コストを意識した経営、政策保有株式の処分・縮減、経営陣（CEOを含む）の選解任、後継者育成計画への取締役会の関与を明文化しています。

※なお、コーポレートガバナンスに関する当社の基本的な考え方や体制の概要については、当社Webサイトをご覧ください。

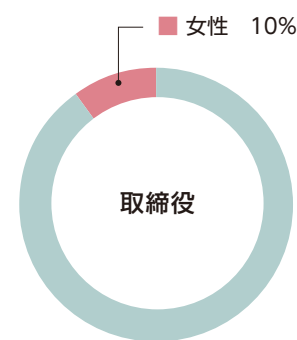
Web  **コーポレートガバナンス**
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/133>

取締役・監査役

● 社外役員比率



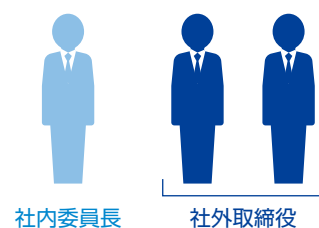
● 女性比率



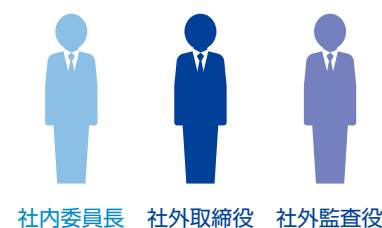
指名委員会・報酬委員会

当社は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しており、取締役会の諮問機関として任意の指名委員会・報酬委員会を設置しています。各委員会の構成は以下の通りです。

● 指名委員会 3名



● 報酬委員会 3名



● コーポレートガバナンス体制の変遷

	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	2019年
取締役 代表権あり	岩重 重雄															
会長 代表権なし		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)	10名(うち社外3名)	10名(うち社外3名)	10名(うち社外3名)	10名(うち社外3名)
監査役会の員数	5名(うち社外3名) ^{※1}							※1				※1				
委員会等	グループESH(環境・安全・健康)委員会 グループPL(製造物責任)委員会 グループ品質委員会 グループ品質・PL(製造物責任)委員会 報酬委員会 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 ^{※2}	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 ^{※3} 株式給付信託制度 ^{※3}															
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)		
企業理念等	企業理念 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行動基準 ナブテスコグループ倫理規範 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PL管理規程 グループ品質・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 ^{※4}															

※1 2011年度および2015年度については、任期中に監査役が一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。

※2 社外取締役は月次報酬のみ。

※3 中期業績連動報酬と長期業績連動報酬。

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

経営の透明性の確保

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。

2018年度につきましては、全ての取締役・監査役を対象に無記名アンケート方式による自己評価を実施し、外部弁護士によるアンケートの集計・分析も踏まえ、取締役会で議論し、取締役の実効性を評価しました。

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ないこと等、総じて肯定的な評価が確認され、2017年度から始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、取締役会の構成については、独立社外取締役の占める割合を3分の1以上とすることや女性取締役の増員が中長期的な課題として指摘されています。

また、取締役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等の課題が引き続き認識されています。

役員報酬体系

◆ 報酬制度の基本方針

- ・当社の業績および株式価値との連動性を高めることで株主と経営者の利益を共有する制度であること
- ・当社グループの中長期的な業績の向上に対するインセンティブとして機能すること

◆ 報酬の決定プロセス

取締役の報酬については、株主総会で限度額の承認を得た上、報酬委員会による審議・答申を受け、取締役会にて決定しています。監査役の報酬等については、監査役の協議を経て決定しています。

◆ 報酬の構成

取締役の報酬体系は、固定報酬となる「基本報酬」と短期業績を反映した「業績連動報酬」からなる月次報酬ならびに中期経営計画の達成度および株式価値を反映した「株式報酬」で構成しています。

【基本報酬】

基本報酬は各取締役の役位に応じた固定報酬であり、月次報酬として支給します。

【業績連動報酬(月次報酬)】

業績連動報酬(月次報酬)は、年度業績の達成度に応じ

て、以下の算式により支給額を決定します。

【短期業績連動報酬】

短期業績連動報酬 = 役位別支給基準額 × 業績評価係数

※業績評価係数: 閾値を設定した前年度のROICおよび当期利益(親会社の所有者に帰属)を指標とするマトリクステーブルにより決定(係数: 0.00~3.00)

なお、社内カンパニーを担当する取締役については、当該カンパニーの売上高成長率、営業利益額改善度、ROIC改善度、研究開発指標、環境指標等をもとに短期業績連動報酬から加減します。

【株式報酬】

株式報酬は、株式給付信託(BBT=Board Benefit Trust)の仕組みを利用し、「在任時交付型株式報酬」および「退任時交付型株式報酬」として、中期経営計画の達成度等に応じて以下の算式により支給額を決定します。

【在任時交付型株式報酬】

在任時交付型株式報酬 = 役位別株式交付ポイント × 業績評価係数 × 中期経営計画達成度係数

※業績評価係数: 閾値を設定した前年度のROICおよび当期利益(親会社の所有者に帰属)を指標とするマトリクステーブルにより決定(係数: 0.00~3.00)

※中期経営計画達成度係数: 中期経営計画に掲げる売上高および営業利益の達成度により設定(0~0.5)

交付ポイントの権利確定はポイント付与後、3年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の日となります。

【退任時交付型株式報酬】

退任時交付型株式報酬 = 役位別株式交付ポイント × 交付ポイントの権利確定は取締役を退任した日となります。

◆ 業績連動報酬にかかる指標に対する考え方

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

これにより、全ての取締役が資本コストおよび配当性向を意識し、当社グループの持続的な成長を意識した経営を促進していきます。また、事業を担当する取締役には、ROIC改善度等の経営指標のほか、知財創造の促進に向けた研究開発指標、CO₂排出量削減割合に応じた環境指標等を設けることにより、中長期的な業績の向上に対するインセンティブとしての機能を付加しています。

また、中期経営計画の達成度については、全ての取締役および社員の事業活動の成果であり、かつ、ベクトルを統一した活動を促進していくことを目的として「売上高」および「営業利益」を採用しています。

なお、上記指標に関し、当社の経営判断に起因しない事象等による影響が生じた場合は加減算することがあります。

◆ 報酬の構成比

- ・取締役の報酬については、業績および株主価値への連動を重視した構成比としています。
- ・社外取締役および監査役の報酬等については、業務執行とは独立した立場にあることに鑑み、業績反映部分を排除し、固定報酬のみとしています。

役位	固定報酬	業績連動報酬		
	基本報酬	短期業績連動報酬	在任時交付型株式報酬	退任時交付型株式報酬
取締役 会長・社長	30%	30%	20%	20%
取締役	35%	30%	20%	15%

◆ 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に定めております。

役員報酬額(2018年度)

● 役員区分ごとの報酬額等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬			
			月次報酬		株式給付信託(BBT)	
		在任時給付	退任時給付			
取締役 (うち社外取締役)	424 (30)	195 (30)	106 -	35 -	87 -	12 (3)
監査役 (うち社外取締役)	78 (24)	78 (24)	- -	- -	- -	5 (3)
計	501	273	106	35	87	17

(注) 1. 取締役の「対象となる役員の員数」には、当期中の退任取締役2名を含んでいます。
2. 月次報酬は、基本報酬および短期業績連動報酬の総額を月次定額払いとしています。
3. 株式給付信託(BBT)の額は、当期において付与されたまたは付与が見込まれた株式交付ポイントに基づき、日本基準により当期に費用計上した額です。
4. 報酬の限度額は、第14回定時株主総会(2017年3月28日開催)において決議された取締役400百万円以内(うち社外取締役分50百万円以内)、監査役90百万円以内です。
5. 上記報酬額その他、取締役(社外取締役を除く)に対しては、第14回定時株主総会(2017年3月28日開催)において決議された株式報酬制度[株式給付信託(BBT)]を導入しており、同制度で定める役員株式給付規定に基づき、在任給付分として450百万円(3事業年度)、退任給付分として420百万円(3事業年度)を、それぞれ上限として信託に拠出しています。同制度については、第14回定時株主総会(2017年3月28日開催)において、上記4.記載の報酬限度額とは別枠で、在任時給付分として56,000ポイント(1事業年度)、退任時給付分として51,000ポイント(1事業年度)をそれぞれ株式交付の上限としています。

● 業績連動報酬にかかる主な指標の2018年度実績

ROIC	売上高	営業利益	当期利益
12.5%	282,422 百万円	29,468 百万円	25,146 百万円

当期にかかる業績連動報酬については、2017年12月期決算値を基に算定しています。


なお、当期については当社グループの持分法適用関連会社である株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズが実施しました同社の持分法適用関連会社株式の追加取得に伴う投資利益が生じたため、上記実績値より当期利益額を減額した指標を採用しています。

政策保有株式の処分・縮減について

毎年、取締役会において、個別の銘柄毎に、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等につき、一定の基準に基づいて検証し、保有継続の可否および株式数を見直します。検証の結果、継続保有が適切ではないと認められる銘柄は、株価や市場動向等を考慮の上、遅滞なく売却します。

役員紹介

取締役会 (2019年3月26日現在)




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

選任理由 寺本克弘氏は、2015年6月から代表取締役を務めており、経営の指揮および監督を適切に行っています。また、同氏は、住環境カンパニー副社長、企画本部長を経て、現在では業務執行の最高責任者である社長を務めており、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います。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: 9,400株




十万 真司
代表取締役
コンポーネントソリューションセグメント長
パワーコントロールカンパニー社長 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 当社 精機カンパニー津工場製造部長
- 2009年 6月 当社 精機カンパニー津工場長
- 2011年 6月 当社 執行役員、ナプテスコオートモーティブ株式会社 代表取締役社長
- 2014年 6月 当社 精機カンパニー社長
- 2015年 6月 当社 常務執行役員 (現任)
- 2017年 3月 当社 取締役
- 2018年 1月 当社 ものづくり革新担当 (現任)
- 2018年 3月 当社 代表取締役 (現任)
- 2019年 1月 当社 コンポーネントソリューションセグメント長 (現任)
パワーコントロールカンパニー社長 (現任)

選任理由 十万真司氏は、2017年3月から取締役として当社経営に従事し、その役割・責務を実効的に果たしています。同氏は、ナプテスコオートモーティブ株式会社代表取締役社長、精機カンパニー社長を経て、現在ではコンポーネントソリューションセグメント長、パワーコントロールカンパニー社長およびものづくり革新担当を務めるなど経営者としての豊富な経験と高い見識を有しています。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: 7,300株



木村 和正
取締役
企画、経理、情報システム、
コーポレート・コミュニケーション管掌
(1961年8月17日生)

- 2011年 6月 当社 精機カンパニー津工場 製造部長
- 2012年 6月 当社 パワーコントロールカンパニー重井工場 製造部長
- 2015年 4月 株式会社ハイエストコーポレーション
(2016年4月に当社に吸収合併) 代表取締役副社長
- 2016年 3月 当社 パワーコントロールカンパニー生産統括部長
- 2017年 3月 当社 執行役員 (現任)、パワーコントロールカンパニー社長
- 2019年 1月 当社 企画、経理、情報システム、コーポレート・コミュニケーション管掌 (現任)
- 2019年 3月 当社 取締役 (現任)

選任理由 木村和正氏は、精機カンパニー津工場製造部長、パワーコントロールカンパニー生産統括部長および同カンパニー社長を経て、現在では企画、経理、情報システム、コーポレート・コミュニケーションを管掌しており、当社における豊富な経験とものづくりに対する高い見識を有しています。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: 1,479株



藤原 裕
社外取締役
(1951年4月20日生)

- 1974年 4月 三井海洋開発株式会社 入社
- 1987年 11月 安田信託銀行株式会社 (現みずほ信託銀行株式会社) 入社
- 1994年 8月 同社 ニューヨーク副支店長
- 1996年 6月 同社 シカゴ支店長 (1998年7月退社)
- 1998年 8月 オムロン株式会社 入社
- 2001年 7月 同社 京都本社経営戦略グループ経営計画部長
- 2002年 10月 同社 経営企画室経営IR部長
- 2005年 6月 同社 執行役員、財務IR室長
- 2007年 3月 同社 執行役員、グループ戦略室長
- 2008年 6月 同社 執行役員常務、グループ戦略室長
- 2008年 12月 同社 執行役員常務、IR企業情報室長 (2011年6月退社)
- 2011年 8月 クロス・ボーダー・ブリッジ株式会社 代表取締役
- 2013年 6月 当社 社外取締役 (現任)
- 2017年 6月 株式会社キッツ 社外取締役 (現任)
- 2018年 4月 経営革新研究所クロス・ボーダー・ブリッジ 代表 (現任)

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・能力を有しています。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、2013年6月から社外取締役として、経営を適切に監督いただいています。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: 100株



箱田 大典
代表取締役
住環境カンパニー社長
(1957年10月25日生)

- 2007年 6月 Nabtesco Aerospace Inc.社長
- 2009年 6月 当社 経理部長
- 2010年 6月 当社 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 当社 取締役、総務・人事本部長
- 2017年 3月 当社 常務執行役員 (現任)、企画本部長 兼 総務・人事本部長
- 2018年 1月 当社 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
- 2018年 3月 当社 代表取締役 (現任)
- 2019年 1月 当社 住環境カンパニー社長 (現任)

選任理由 箱田大典氏は、2015年6月から取締役として当社経営に従事し、その役割・責務を実効的に果たしています。同氏は、長年にわたり企画・経理部門を中心に従事し、現在では住環境カンパニー社長を務めているなど、経営者として豊富な経験と高い見識を有しています。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: 16,921株



橋本 悟郎
取締役
総務、人事、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 当社 取締役 (現任)、執行役員、コンプライアンス本部長
- 2018年 1月 当社 総務、法務・コンプライアンス管掌 (現任)
- 2019年 1月 当社 常務執行役員 (現任)、人事管掌 (現任)

選任理由 橋本悟郎氏は、2015年6月から取締役として当社経営に従事し、その役割・責務を実効的に果たしています。同氏は、法務部長を経て、現在では総務、人事、法務・コンプライアンスを管掌しており、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います。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: 1,800株



内田 憲男
社外取締役
(1950年10月22日生)

- 1973年 4月 東京光学機械株式会社 (現株式会社トプコン) 入社
- 1980年 6月 トプコンシンガポール社 ゼネラルマネージャー
- 1989年 2月 トプコンオーストラリア社 社長
- 1994年 10月 トプコンレーザーシステムズ社
(現トプコンポジショニングシステムズ社) 上級副社長
- 2003年 6月 株式会社トプコン 執行役員
- 2003年 7月 株式会社トプコン販売 (現 株式会社トプコンソキアポジショニング
ジャパン) 取締役社長
- 2005年 6月 株式会社トプコン 取締役 兼 執行役員
- 2007年 6月 同社 取締役 兼 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 同社 取締役 兼 専務執行役員、経営企画グループ統括
- 2011年 6月 同社 代表取締役社長
- 2013年 6月 同社 相談役 (2015年6月退任)
- 2015年 6月 当社 社外取締役 (現任)
- 2015年 9月 株式会社アルパック 社外取締役 (現任)

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、2015年6月から社外取締役として、経営を適切に監督いただいています。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 (2011年8月退職)
- 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
全国珠算教育連盟名譽会長 (現任)
- 2011年 9月 立命館大学客員教授 (現任)
- 2012年 4月 内閣府宇宙政策委員会 委員 (現任)
- 2013年 5月 女子美術大学客員教授 (現任)
- 2015年 7月 日本ロケット協会理事 (現任)
兼「宙女 (そらじょ)」委員会委員長 (現任)
- 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 (現任)
- 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 (現任)
- 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 (現任)
- 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 (現任)
- 2017年 9月 株式会社オプトラン 社外取締役 (現任)
- 2018年 6月 株式会社トプコン 社外取締役 (現任)
- 2018年 7月 一般社団法人スペースポート・ジャパン 代表理事 (現任)

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等を有するなど、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、2016年3月から社外取締役として、経営を適切に監督いただいています。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



秋田 敏明
取締役
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 当社 鉄道カンパニー技術統括部長
- 2012年 7月 当社 鉄道カンパニー計画部長 兼 技術統括部長
- 2014年 6月 当社 技術本部副本部長 (技術管掌)
- 2015年 6月 当社 執行役員 (現任)
- 2016年 3月 株式会社ナブテック代表取締役社長
- 2018年 1月 当社 技術本部長 (現任)
- 2018年 3月 当社 取締役 (現任)
- 2019年 1月 当社 常務執行役員 (現任)

選任理由 秋田敏明氏は、2018年3月から取締役として当社経営に従事し、その役割・責務を実効的に果たしています。同氏は、鉄道カンパニー技術統括部長、技術本部副本部長等を経て、現在では技術本部長を務めており、技術全般における豊富な経験と高い見識を有しています。また、株式会社ナブテック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います。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: 2,593株



直樹 茂
取締役
鉄道カンパニー社長
(1958年10月21日生)

- 2013年 7月 当社 精機カンパニー津工場長
- 2014年 6月 当社 執行役員
- 2017年 3月 当社 鉄道カンパニー副社長
- 2017年 8月 当社 鉄道カンパニー社長 (現任)
- 2018年 3月 当社 常務執行役員 (現任)
- 2019年 3月 当社 取締役 (現任)

選任理由 直樹茂氏は、精機カンパニー津工場長を経て、現在では鉄道カンパニー社長を務めており、当社事業における幅広い領域での責任者としての経験と高い見識を有しています。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: 3,400株

※ 社外取締役の平均在任期間 (2019年3月26日現在) は2.7年です。
※ 「所有する当社株数」は2018年12月31日時点です。

役員紹介


監査役会 (2019年3月26日現在)



井奥 賢介
監査役(常勤)
(1954年1月30日生)

2006年 3月 当社 パワーコントロールカンパニー開発部長
2007年 11月 当社 パワーコントロールカンパニー技術部長
2010年 6月 当社 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 当社 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 当社 執行役員
2014年 6月 当社 ものづくり革新推進室長 兼 購買統括部長
2016年 3月 当社 監査役(常勤)(現任)

所有する当社株数: 9,800株



菊池 賢一
監査役(常勤)
(1959年12月18日生)

2015年 4月 当社 経理部参与
2017年 7月 当社 業務監査部長
2019年 3月 当社 監査役(常勤)(現任)


所有する当社株数: 0株



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12月退官)
2013年 2月 東京弁護士会登録
2016年 3月 晴海協和法律事務所入所(現任)
当社 社外監査役(現任)

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 EY新日本有限責任監査法人) 入所
1981年 8月 ソニー株式会社 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式会社 監査役
2004年 6月 ソニー株式会社 経理部統括部長
2004年 6月 株式会社ソニー・コンピューターエンタテインメント
(現 株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント) 監査役
2006年 6月 株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント 監査役
2007年 4月 ソニー株式会社 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式会社 取締役
2015年 6月 ソニー株式会社 シニアアドバイザー(2016年6月退任)
2016年 3月 当社 社外監査役(現任)
2016年 6月 SOLIZE株式会社 社外監査役(現任)
大王製紙株式会社 社外監査役(現任)

所有する当社株数: 100株



平井 鉄郎
社外監査役(非常勤)
(1955年12月19日生)

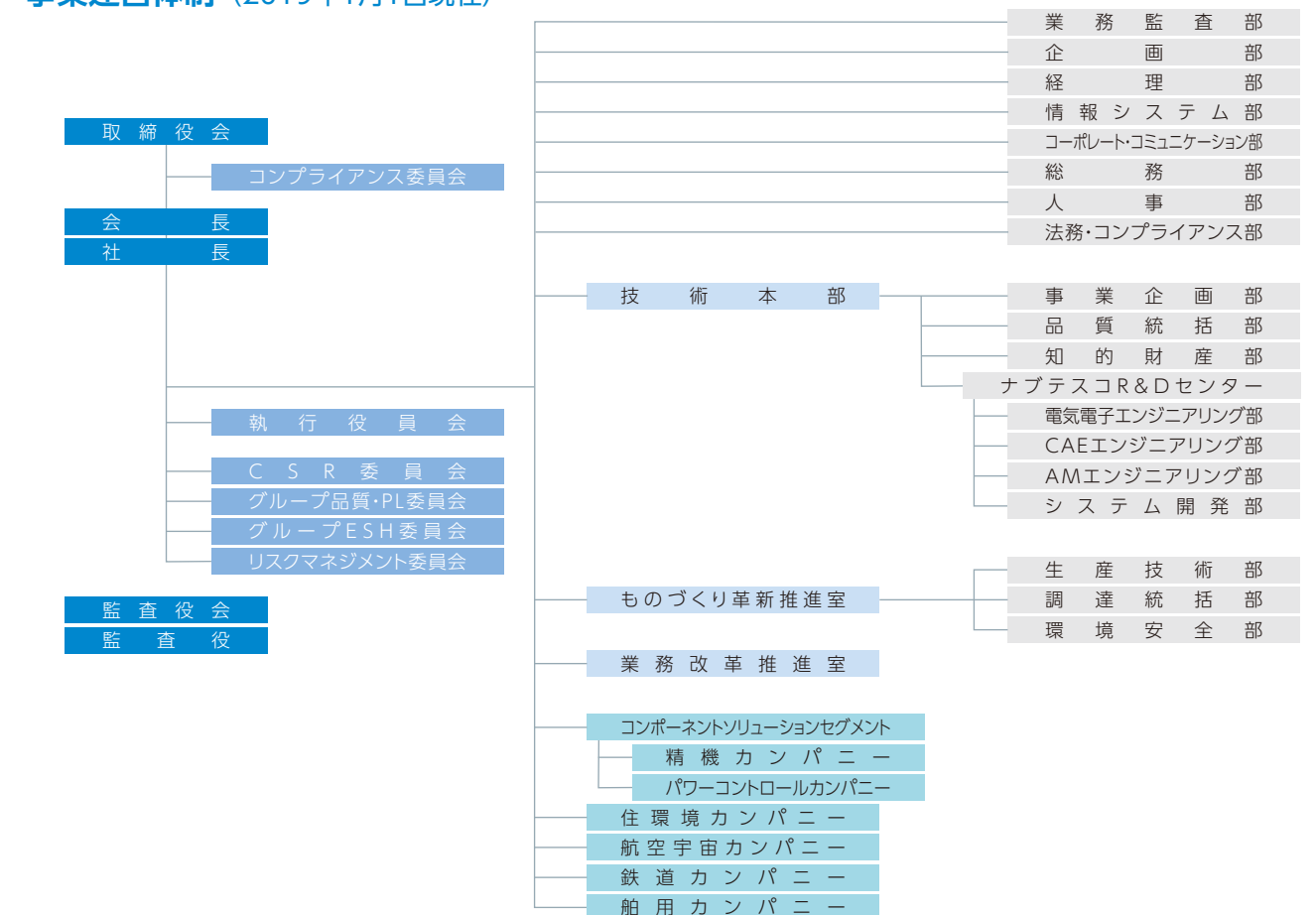
1980年 4月 トヨタ自動車工業株式会社(現トヨタ自動車株式会社) 入社
2006年 1月 同社 グローバル生産企画部車両企画室長 兼 中国部主査
2008年 1月 同社 元町工場機械部部長(2010年6月退職)
2010年 6月 豊田通商株式会社 執行役員
2011年 6月 同社 常務執行役員
2018年 4月 同社 技監(現任)
2019年 3月 当社 社外監査役(現任)

所有する当社株数: 0株

執行役員 (2019年5月1日現在)

社長	寺本 克弘	最高経営責任者(CEO)
常務執行役員	十萬 真司	コンポーネントソリューションセグメント長 パワーコントロールカンパニー社長 兼 ものづくり革新担当
常務執行役員	箱田 大典	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	直樹 茂	鉄道カンパニー社長
常務執行役員	橋本 悟郎	総務、人事、法務・コンプライアンス管掌
常務執行役員	秋田 敏明	技術本部長
執行役員	安藤 清	技術本部 副本部長 イノベーション推進担当
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 営業統括担当
執行役員	北村 明義	東洋自動機株式会社代表取締役社長
執行役員	波部 敦	精機カンパニー社長
執行役員	木村 和正	企画、経理、情報システム、コーポレート・コミュニケーション管掌
執行役員	栄藤 忠重	船用カンパニー社長
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	上海納博特斯克液压有限公司総経理
執行役員	井上 中	ナプテスコオートモーティブ株式会社代表取締役社長
執行役員	水谷 幸弘	住環境カンパニー 国内事業担当
執行役員	高橋 誠司	人事部長 兼 業務改革推進室 兼 ナプテスコリンク株式会社代表取締役社長
執行役員	藤原 利也	精機カンパニー津工場長 兼 総務部長

事業運営体制 (2019年1月1日現在)



経営の透明性の確保

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、損失の極小化をはかる活動を進めています。

2018年度においては、グループにおけるリスク管理および危機管理を適切に行い、企業価値の維持・向上をはかるために、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、リスクアセスメントをナブテスコおよび国内・海外グループ会社を対象に実施しました。

なお、これまで国内グループ会社と海外グループ会社を交互に隔年実施していたリスクアセスメントについて、2018年度から国内外問わずナブテスコグループ全社を対象に毎年実施することとしました。

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り組みの場である「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。

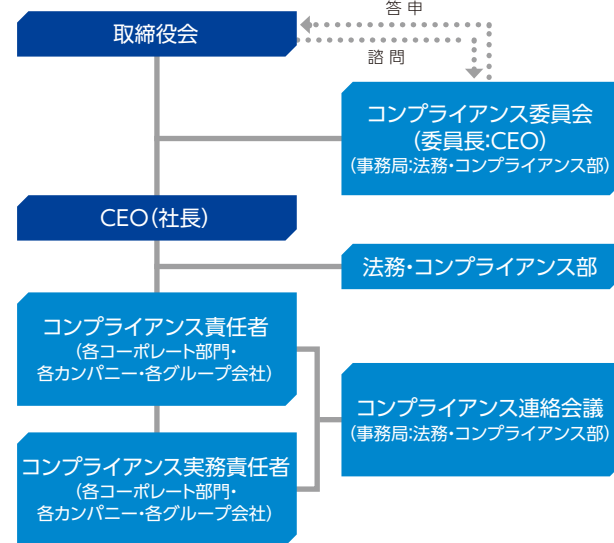
2018年度は、具体的には、右記の事項に対し、リスクの管理および損失の予防を行っています。

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、専門的知見に基づき業務改善に向けて必要かつ適切な助言を行っています。「コンプライアンス通

信」においてもリスクマネジメントに関する内容を掲載し、継続的に啓発活動を行っております。

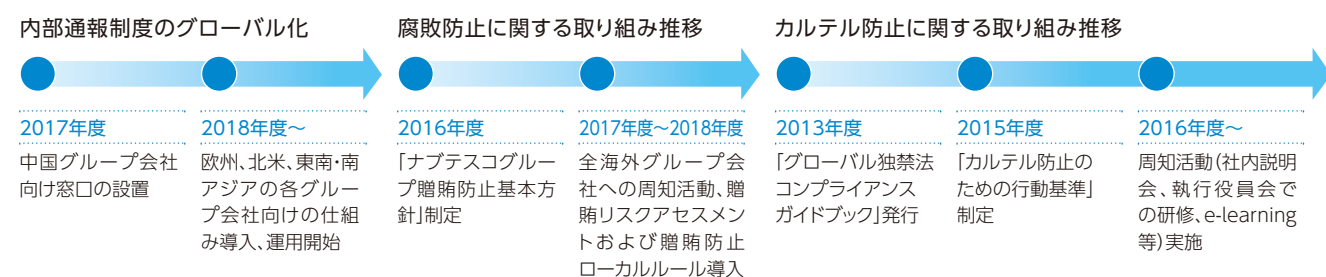
● コンプライアンス体制図



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
14. 人材の確保に関するリスク

Web 事業等のリスク
2018年12月期 有価証券報告書
<https://www.nabtesco.com/pdf/4bf8c1548530534c00fc426a6e9bdd5f.pdf>

● グローバルなコンプライアンス体制の整備



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、役員および社員一人ひとりが、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、役員および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」および「ナブテスコグループ倫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、イタリア語およびフランス語)をコーポレートサイトに掲載しています。

また、2017年度から2018年度にかけて、全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。

今後も国内・海外における現地集合研修、e-learningを通じて、本倫理規範の理解・浸透をはかってまいります。

コンプライアンス意識の醸成

2011年度から国内のナブテスコグループ会社を対象に毎年10月を「ナブテスコグループ企業倫理月間」と定め、経営トップのリーダーシップのもと、全社員が各職場におけるコンプライアンス意識向上の活動を展開しています。

2018年度は当社および国内外の子会社向けに当社CEOによるコンプライアンスメッセージ動画を配信するとともに、当社および国内子会社の社員を対象にコンプライアンス意識調査を実施しました。(コンプライアンス意識調査回答者 総計5,360人、前回比990人増。)

なお、これまで隔年実施していた「コンプライアンス意識調査」について、2018年度から毎年実施することとしました。

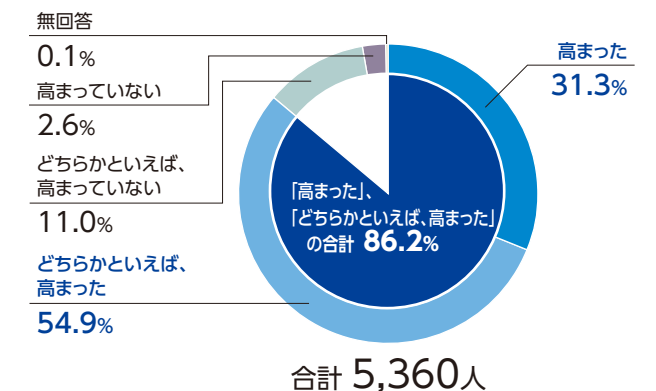
● ナブテスコグループ倫理規範

- 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

● コンプライアンス意識調査回答

「この1～2年で、あなた自身のコンプライアンス意識は高まりましたか?」



戦略パートナー対談



ナブテスコ株式会社
取締役
技術本部長

秋田 敏明

Emerald Technology
Ventures
Managing Partner

Gina Domanig 氏

Nabtesco Technology
Ventures
CEO

練馬 洋

以下、敬称略

オープン・イノベーションをグローバルに加速する取り組み

ナブテスコグループは、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・チューリッヒに設立。また、Emerald Technology Ventures (ETV)との間でCVC業務に関する戦略的パートナーシップを構築しました。オープン・イノベーションをグローバルに加速するこの取り組みについて、技術部門を束ねる秋田取締役技術本部長とETVのGina Domanig CEOが対談を行いました。

(2019年4月、NTV本社にて実施。モデレーター：NTV社長 練馬 洋)

『イノベーションのジレンマ』は ナブテスコの未来の姿か

練馬 ナブテスコの技術戦略、オープン・イノベーションの進展、その中で重要な役割を担うCVCへの取り組みについて、技術部門を束ねる秋田取締役技術本部長に伺います。また、ナブテスコの戦略パートナーであるエメラルド・テクノロジー・ベンチャーズのジーナ・ドマニグCEOに、CVC成功の秘訣について伺いたと思います。

秋田さん、そもそも、ナブテスコがCVCを設立した目的は何ですか。

秋田 ナブテスコとスタートアップ企業の共創を通じて、ナブテスコの技術戦略の早期実現を後押しすることと、そのためのオープン・イノベーションを加速することです。

ナブテスコのコア技術であるモーションコントロール関連技術を持っているスタートアップ、あるいは将来的に

ナブテスコの脅威となる可能性のある技術 (Disruptive Technology) を持つスタートアップとの間で、共同開発等の共創を進めたいと思っています。共創の過程でスタートアップに資金需要があれば、年間2~3社、今後5年間で15社ほどに7,500万ユーロ程度を投資することが可能となっています。

練馬 具体的な投資領域のスコープはいかがですか。

秋田 次の三つの領域を想定しています。

まずは、ロボティクス、モータードライブ、精密減速機、ブレーキ等の関連技術、あるいはそれらの“Disruptive Technology”を持つスタートアップ。次に、表面処理、積層造形といった最先端の生産技術を持つスタートアップ。そして、センサー、IoT、AI等Industrie 4.0対応技術を持つスタートアップ。

練馬 “Disruptive Technology”といえば、クリステン



(秋田)ナブテスコが生き延びる道は、
継続的なイノベーションによる持続的成長以外にあり得ません。

ナブテスコの創造的自己破壊

練馬 そこで必要な要素技術は、小型化・電動化やセンサー技術、IoT、AIといったハードとソフトの複合技術ですね。

秋田 そうです。いわゆるIndustrie 4.0ですね。ナブテスコの過去の技術的知見だけでは十分にカバーできない分野です。この数年間は、特に外部人材も取り込んでキャッチアップを進めていますが、スタートアップが新技術を主導するオープン・イノベーションの流れは、これを上回る勢いなのです。

スタートアップは、新規参入・新技術導入への判断を悠長に迷ってはいられません。やるしかないのです。スタートアップの課題認識は明快です。

一方、大企業の問題認識はそんなに単純ではない。主力事業があり、大口顧客があり、ベテラン社員がいる。いざ新規事業に本腰を入れようとしても、いろいろと「しがらみ」があります。

練馬 クリステンセンは、大企業がイノベーションのジレンマを克服する方法として、「しがらみ」や新技術と既存技術の「カニバリゼーション(共食い)」を恐れずに、創造的自己破壊を行うことが必要であると言っています。

ジーナさんは、大企業とスタートアップの橋渡しを担うユニークな技術系VCのCEOとして、長年「イノベーションのジレンマ」を身近にご覧になってきたと思いますが、大企業がイノベーションを加速するための処方箋はありますか。

ジーナ “Disruptive Technology”の荒波を乗り切るためには創造的自己破壊が必要というのは正論です。そしてその正論を実行するのが一番難しいのです。その難しさは、①いかに新部門を育てるか、②新部門を買ってくるのはどうか、③現部門を切ることができるか、④経営者にとっての最適と株主にとっての最適の違いを理解できるか、の4点に要約できると思います。

練馬 この4つのポイントをもう少し解説していただけませんか。

ジーナ まず1点目。クリステンセンが提案した課題は、新部門を本社から独立させ、どこか遠く離れたところで、社長直属のプロジェクトとして「ヒト・モノ・カネ」の権限を与えるというアイデアでした。これは、意欲と能力を兼ね備えた人材を投入できないため、実現しないことが多い。主力事業の幹部たちは優秀な部下を手放しませんし、主力事業のスター社員たちは、弱小部門になど転籍しないからです。新規採用しようにも、どこからそのような人材を集

センの『イノベーションのジレンマ』を思い起こしますね。一度成功した大きなビジネスというのは、新しいことをやっても失うものが多いので、なかなか変化を求められない。一方スタートアップにとっては、新技術でトライすることが全て利益につながるため、モチベーションも高い。

ナブテスコはイノベーションのジレンマに陥っているのでしょうか。

秋田 今では屋台骨を支える大きなビジネスとなっている精密減速機を30年以上前に世に送り出して以来、ナブテスコはこれに並ぶ新技術や新規事業が創造されていないという危機感があります。これがイノベーションのジレンマなのかもしれませんね。

練馬 クリステンセンは具体的にこんなことを言っています。

- ①大口顧客が既存の製品・サービスを大量に発注している
- ②そのため、大企業の社内では、次世代技術の開発が遅れがちになる
- ③そうしているうちに世の中の風向きが変わり、次世代技術の実用性が高まる
- ④やがて大口顧客も新製品を要望するようになる
- ⑤しかし、大企業には新たな需要に応えられるだけの技術や製品がない
- ⑥結果として、ライバル企業やスタートアップに市場を丸ごと持っていかれる

また、大企業は、自分が新技術を導入せずに新規参入を許してしまうと失うものが大きいので、本気で独占的地位を守ろうとする、とも言っています。これはナブテスコの現状あるいは近未来を言い当てているのでしょうか。

秋田 当たらずとも遠からず、といったところでしょうか。

ナブテスコは、精密減速機で世界シェア6割を握っています。長年国内外のロボットメーカーを顧客とし、多様なニーズに応えるべく開発に取り組んでいます。しかし、こうした開発は漸進的な開発であり、“Disruptive Technology”を必要としません。一方、ナブテスコの大口顧客は、世の中の風向きを読み、産業用ロボットのみならず、ヒト型協働ロボットの開発やAIスタートアップへの出資・事業提携といった次世代技術や新製品開発に舵を切り始めました。



(ジーナ)大企業とスタートアップがお互いに理解しあって最終的にM&Aに至るといふ非常に慎重なプロセスをCVCは必然的に提供します。

められれば良いのかも分かりません。

2点目。そうすると、いっそ有望な技術を持ったスタートアップを買ってきた方が早いのではないかということになります。ところが今度は、そのスタートアップを探す目利きが難しい。大企業のM&Aですら、PMIは困難を極め、その成功確率はそう高くありません。スタートアップのM&Aはさらに難しい。その技術の独自性、事業の蓋然性、収益性が不透明な上に、経営チームとしても未成熟なことが多く、成功確率はさらに下がります。

しかも、大企業にとって本当に難しいのは、3点目の現部門のリストラです。自分の在任期間中は、「今後の事業動向に注目し」「新技術の潜在力を慎重に見極めつつ」「拙速で軽率な判断は控え」「周囲との連絡と相談を欠かさず」「他社との戦略的パートナーシップと共創を」「前向きに検討」していれば、自分の先輩や同僚、後輩に恨まれることはないで、どうしても先送りになりがちです。

こうした課題を何とか乗り越えて、大企業がイノベーションのジレンマを克服しようとすると、今度は4点目につながります。株主がそれを歓迎しない、そんな悲しい話が理屈としてはあり得ます。

つまり、特に短期的な株主にとっては、仮に大企業がイノベーションのジレンマを克服するために、既存技術と新技術のカニバリゼーションを認める英断をしても、それでは現事業に投資してきた株主資本が無駄になってしまうのだから、大企業が既存技術とともに消滅しても構わない、その株主資本は新世代のスタートアップへの投資に振り向ける方が効率的だ、という考え方です。

練馬 ナブテスコには、創造的自己破壊が必要でしょうか。

秋田 ナブテスコは、16年前の2社合併による創業からして、創造的自己破壊そのものです。ジーナさんのおっしゃった4点をその時点で克服して、これまで持続的成長を続け、売上と時価総額を大きく伸ばしてきました。ただ、足許は、創業時の自己破壊も一段落し、当時の熱に浮かされたような高揚感はなくなり、ジーナさんの指摘される課題が散見されるようになってきたと感じます。

CVCはジレンマ解決の重要な戦略ツール

練馬 では、創業の初心に立ち返って第二の創造的自己破壊が必要であると。そのために何が必要とお考えですか。

秋田 モーションコントロール技術を核とした技術志向のナブテスコが生き延びる道は、継続的なイノベーションによる持続的成長以外にあり得ません。世の中の動向がスタートアップの主導するオープン・イノベーションに傾くなか、CVCはジーナさんご指摘の課題に対する有力な解決策だと思えます。

ジーナ エメラルドの経験からいっても、CVCは大企業のイノベーションのジレンマ解決の重要な戦略ツールだと思います。

CVCはクリステンセンの提案する課題1点目、「本社から独立し、ヒト・モノ・カネの権限を持った独立したプロジェクト」を具現化し、2点目の「いっそ有望な技術を持ったスタートアップを買ってきた方が早い」そのままの戦略ツールでもあります。

CVCによるマイノリティ投資は、本社から見ればM&Aパイプラインの構築作業です。5~10年にわたる投資期間全てがいわば長期のデュー・ディリジェンスであり、試用期間を経て、大企業とスタートアップがお互いに理解しあって最終的にM&Aに至るといふ非常に慎重なプロセスをCVCは必然的に提供します。

秋田 課題3点目の、「現部門のリストラ」はCVCにはできませんね。しかしながら、CVC投資は本社の意思決定から切り離されており、取締役会で決定した投資領域と投資枠の範囲であれば、CVCは本社の「しがらみ」に左右されることなく迅速で柔軟な投資判断ができるよう設計されています。

4点目については、株主と経営陣との間で、短期的な業績に一喜一憂することなく、持続的な成長と長期的な企業価値向上の視点から対話を継続することで、株主や従業員、顧客といった全てのステークホルダーにとっての最適解を求めていくことができると考えています。

ジーナ エメラルドにはナブテスコとのしがらみはありません。経験と実績を踏まえ、技術系VCならではの目利き力とスイスのVCならではの慎重なDDプロセス、スタートアップに必要な即応力を中立的な立場から提供できます。

CVCの「成功の秘訣」と「失敗の罨」

練馬 しかしながら、日本企業がCVC活動で成功しているケースは多くはないようです。長年日本企業のCVCを

側面支援してきた立場から、成功の秘訣などあれば教えていただけますか。

ジーナ CVCを設立して間もない今のナブテスコには、「成功の秘訣」というよりも、「失敗の罨」をご紹介します。

まず、Disruptiveな技術であればあるほど、社内の抵抗が強いということ。「あんな技術が実現できるわけがない」「体制整備ができていないスタートアップに投資できない」など、「やらない理由」が現場からはいくらでも出てきます。この時、現場の声に耳を傾けるにも、経営レベル・全社最適・長期視点の判断が必要です。

次に、投資しただけで終わってしまうことです。「社内カンパニーとスタートアップの共創を目指して投資したが、社内の協力を得られない」「投資枠の消化がCVCと事務局の自己目的になってしまう」などが失敗の理由の典型です。

さらには、スタートアップに対する投資条件と投資先管理に関する専門性がないまま出資してしまうことです。「事業価値評価の方法が分からず高値掴み」「投資がイノベーションへのアクセスとの等価交換であることを忘れてしまう」等が失敗の原因としてよく聞かれます。

練馬 そうした失敗の罨に陥らないためにはどうすればよいのでしょうか。

ジーナ 戦略に従った組織を設計し、その計画通りに運用することが重要です。具体的には、CVC活動のために、既存の意思決定システムとは異なる決定プロセスを創ることです。CEO、技術本部長、あるいは企画管掌役員が直轄し、CVC社長と直接意思の疎通をはかり、意思決定していくことです。

次に、CVCには二つの異なる機能が必要なことを理解し、そのための人材と組織を整えることです。まず、社内力

ンパニーのニーズを顕在化させ、各カンパニーとスタートアップ間の共創を促進する機能、さらには、ニーズに沿ったスタートアップ投資を実行する機能です。このためには、各事業や技術に対する深い知識や洞察力、技術者との強いコネクションを持った人材が必要です。

さらには、ナブテスコにとって脅威となりうる新技術を早期に察知し取り込んでいくために、社内のニーズを一旦度外視して、新技術に関する仮説を構築し、社内との見解の相違を乗り越えて投資を実行することですね。

練馬 ナブテスコは、「失敗の罨」に陥ってないでしょうか。

秋田 ナブテスコの場合は、組織設計は理想的ですが、運用はこれから本番です。「仏作って魂入れず」にならないように、技術本部長として目配りしていきます。

練馬 最後に、スタートアップとの共創の要諦は何でしょうか。

ジーナ 「スタートアップから何をとってくるのか」ではなく、「いかにして自社のリソースからスタートアップが欲しいものを提供するか」という視点を持つことでしょうか。

秋田 そのためには、しっかりと対話を行うことが重要だと考えています。対話とは、相手の立場に立って考えるところから始まるものです。リスクをとって起業している人たちに尊敬の念を持ってビジネスのイコールパートナーとして接することです。

ジーナ エメラルドが、ナブテスコの戦略パートナーとして、共創構築のお手伝いをする機会を得られたことをとてもうれしく思います。NTVのCVC活動が軌道に乗り、ひいてはナブテスコのオープン・イノベーション加速の一助となるよう尽力していきます。



マテリアリティ 顧客満足 の 追求

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に対して、既存事業の競争力強化とともに新製品・サービスの創出に取り組んでいます。特に、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、お客さまのQCDパフォーマンスの向上を追求しています。

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、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: アフターサービス事業)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。

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。

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。

さらに、当社は、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をスイス・チューリッヒに設立しました。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。

この戦略提携により、NTVはEmeraldの20年にわたるコーポレート・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んでいきます。

マテリアリティ 顧客満足 の 追求

イノベーション創出を支える知的財産活動

知的財産経営戦略

ナブテスコグループは、お客さまやパートナー企業など、全てのステークホルダーが持続的成長と事業拡大をはかるために、その事業競争力の源泉である「コア価値」を「知的財産」と位置づけ、それらの競争優位を保護・拡大する「知的財産経営戦略」をグループ全体で推進することで、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

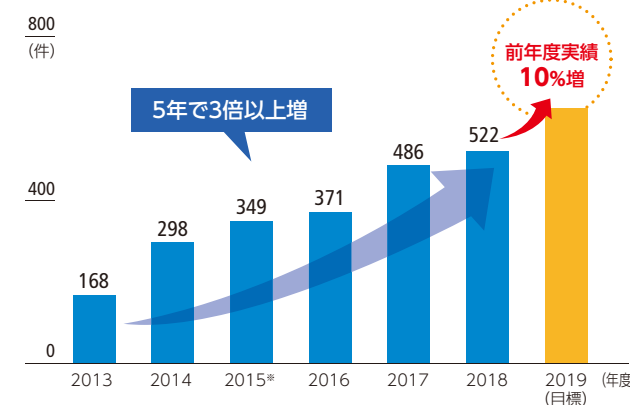
ナブテスコグループの知的財産戦略は、現在の事業と利益を守るだけでなく、未来の発展のために必要な技術要素や知見を見出し、強化していくことを大きな柱としています。

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、「機密情報として保護するもの」「特許などの知的財産権として保護するもの」などに分類して適切に管理するとともに、戦略的な活用にも役立てています。

「知財創造」を新たな業績評価の基準に

2017年度より、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なかで事業計画の一つとして策定、実行することを徹底しています。

● 知財創造届出件数



また、全ての技術者が自ら新事業や新技術のアイデアや設計・製造のノウハウを創造する風土を醸成するために、その創造活動をカンパニー業績評価の対象として積極的な活動を奨励するとともに、また事業に貢献する発明をなした方々に対して、会社の創立記念式典で優秀発明者表彰を行い、全社でその栄誉を称え、社員の創造意欲の高揚につなげるようにしています。

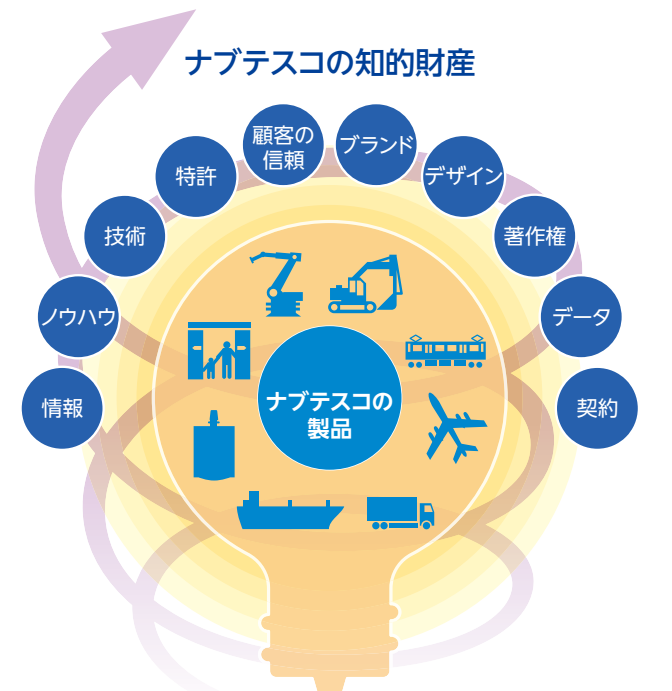
これらの取り組みにより、従業員一人ひとりの「創造力」を高めてイノベーション創出の加速をはかり、総合的な技術力と知的資本の増大をはかっています。

知的財産の集中管理と事業活用の推進

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、技術契約情報、技術マーケティング(IPランドスケープ)で収集分析した顧客や競合企業の知財情報などを一元管理し、ナブテスコグループ内の情報共有とコア価値のシナジー創出により事業活用に活かしています。

今後もお客さまとともに持続的かつ利益ある成長を実現するために、ナブテスコグループの知的財産活動はこれからも進化を続けます。

● ナブテスコグループの事業価値を高める知的財産



マテリアリティ 顧客満足 の 追求

ものづくりイノベーション

グローバル競争を勝ち抜ける 唯一無二のものづくり基盤を構築するため、 『ものづくりイノベーション』を推進

ナブテスコグループでは、2016年度から、圧倒的競争優位性の構築と収益力、資本効率の向上を両立すべく“ものづくりイノベーション”を推進しています。

“ものづくりイノベーション”では、高自動化、生産管理刷新、物流改革、およびサプライチェーン強化により、お客さまの要請に応える高いQCDパフォーマンスを追求していくと同時に、収益性・資本効率の改善をはかることにより、さらなる企業価値向上を目指します。

グループ各社の経営KPI を分析して、 強みと弱みを抽出

営業利益率、直接者一人当たりの付加価値、棚卸在庫回転日数、生産リードタイム、客先/調達納期遵守率など、経営KPIを多方面から分析し、各カンパニーの強みと弱みを見つけ出し、強みを全社展開すると同時に、強みのさらなる強化を推進しています。

ICTを活用した “見える化(状態監視)システム”構築

経営KPIを分析した結果、現場の状態をリアルタイムに把握できないことによる問題の発見遅れ、対策遅れが顕著であることが判明しました。

そこで、ICTデバイスを活用し、現場情報の見える化・一元化を推進、日々発生する問題を早期発見できる仕組みを構築しつつあります。

将来的には、AIを活用した製造実行システム導入により人が行っている判断や予知を自動化し、各カンパニーに適

した生産管理が実現できる先進のシステムに磨き上げていく計画です。

高技能を必要とする 労働集約型作業の自動化推進

工場には、機械加工、組立、検査等、高技能を必要とする工程が存在しており、労働人口減少に先駆けて作業者の高技能に依存した工程の自動化は必要不可欠です。

そこで、先進のロボット技術、センシング技術に加え、独創的な生産技術を投入し活用することにより、高難度作業の自動化を推進、同時に多品種少量、変種変量に対応できるようフレキシブルな高自動化ラインの構築を目指しています。

サプライチェーンを巻き込んだ 「全体最適」の物流改革

社内ではAGV^{*1}による無人搬送化を拡大することにより、滞留のない一気通貫生産を実現する一方、サプライチェーンにおいては、情報連携を強化すると同時に、3PL (3rd Party Logistics) やミルクラン^{*2}を実現することにより物流効率の向上をはかります。

^{*1} AGV: Automated guided vehicle (無人搬送車)
^{*2} 巡回集荷

サプライヤーとの“Win-Win”の関係を 保ちながら、圧倒的なコスト競争力を獲得

高いQCDパフォーマンスを継続しているサプライヤーからの集中・共同購買等、各カンパニーの調達シナジーにより、他社を圧倒するコスト競争力の獲得を目指していきます。CSR調達を推進すると同時に、サプライヤーのBCP (事業継続計画) を現在推進中です。

● 「ものづくりイノベーション」によるROICの改善

ROIC改善策	狙い	方向付け	重点課題
営業利益率の改善	■ 社内コスト低減	生産力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 高自動化 ● 標準化・現場改善(ものづくり支援) ● 独創的生産技術開発
	■ 調達コスト低減	調達力強化 (サプライチェーン強化)	<ul style="list-style-type: none"> ● Make & Buy最適化 ● 横申調達… CR(Cost Reduction)シナジー創出 -集中/共同購買
事業資産回転率の改善	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産リードタイム短縮 ■ 在庫回転日数短縮 	生産管理力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● ICTを活用した生産管理刷新 ● 物流改革 -3PL化・ミルクラン実現ほか

マテリアリティ 公正・公平・公明な調達活動

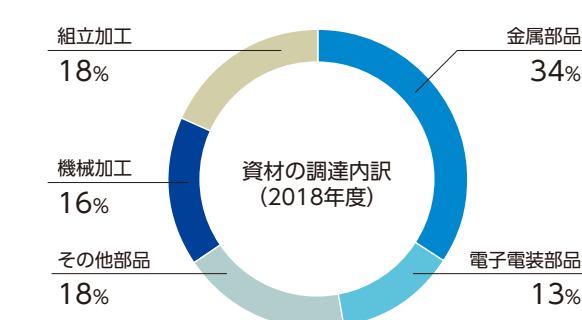
ナブテスコは、QCDや技術開発力をはじめ、持続可能性の観点を含めた総合的な「調達力の強化」に向け、サプライヤーとの協働を追求しています。中長期的な成長を実現するためには、持続的なサプライチェーンの確保が不可欠であり、「公正・公平・公明な調達活動」をマテリアリティの一つと認識し、CSR調達を推進しています。

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 基本姿勢

ナブテスコグループは、約1,000社の多様なサプライヤーから主に金属部品、電子電装部品などを購入し、機械加工、組立加工の委託などの取引を行っています。サプライヤーとの取引は、当社グループのコスト構造や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・公明な取引を通じて、サプライヤーとの緊密な連携による協働体制を構築しています。

● サプライヤーごとの調達金額の比率



ナブテスコグループCSR調達方針

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」の内容も盛り込みました。

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パフォーマンス、技術開発力、財務健全性などに基づき、事業継続の上で重要サプライヤーを特定し、取引に反映させております。CSR調達の実効性を高めるため、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。

2018年度は、CSR調達方針に基づいたアンケート方式のSAQを、対象範囲を中国までとして、990社(日本862社、中国128社、一次サプライヤー全社)に実施しました。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。当社のSBT (Science Based Targets) に合わせ環境分野の設問を改訂しております。

2019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おり、2018年度は、6項目中2項目で80点以上の目標を達成しました。

アンケート結果は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。CSRの活動内容を向上させるため、2018年度は、国内12社、中国5社を訪問して環境・安全衛生上の改善事項やリスクの抽出、改善策の立案などに取り組みました。今後も、質問項目、回答方法の検討など、SAQの継続的なブラッシュアップをはかってまいります。

^{*}SAQ: Self Assessment Questionnaire (自己チェックシート)

サプライヤーのBCP (事業継続計画) 策定 支援への取り組み

ナブテスコグループでは、大規模災害におけるサプライヤーの被災を重大な事業継続リスクとして捉え、調達リスクの低減に向けた取り組みを進めています。

サプライヤーが多く所在する地域の自治体との連携をはかり、各自自治体が開催する「BCP啓発セミナー」に多くのサプライヤーに参加してもらっています。そして、参加実績のあるサプライヤーから順次、当社が主催する「BCP策定講座」に参加いただき、BCPの実践編としてBCP策定に向けた取り組みの場を提供しています。

マテリアリティ 品質・安全の確保

ナブテスコグループは、お客さまとの長期にわたる信頼関係のなかで、お客さまとともに市場創造・製品開発・製品安全に取り組んできました。当社の製品を購入されるお客さま、お客さまの製品を使用される一般の方々の「安全・安心・快適」の実現をマテリアリティの一つと認識し、実際の使用条件・使用環境に関する情報を収集・分析するとともに、必要な安全性・信頼性・安定性と機能・性能による快適性を求め、品質・安全の確保に役立っています。

品質への取り組み

グループ品質・PL委員会による推進体制

ナブテスコグループでは、お客さまや製品を利用される方々の声に耳を傾け、社会の変化や要求・要請に応えていくために、「ナブテスコグループ品質・PL方針」を定め、品質工学・品質管理・PL^{*}管理（製品安全管理を含む）を踏まえたものづくりを「グループ品質・PL委員会」が中心となって推進しています。

グループ品質・PL委員会では、グループ全体の課題点や課題を明確にして年次活動の方針を決め、その方針を各カンパニーが具体的な活動に落とし込んで実務を進めています。しかし、各カンパニーでは扱う製品や対象業界が大きく異なり、全てのカンパニーの活動状況を一定のルールや基準で監査することが難しくなっています。そのため、カンパニー個別の状況把握とアドバイス、さらに改善支援に関して本社組織から何が出来るかを会議で定期的に洗い出し、より効果的な具体策の実施につなげるようにしています。

^{*}Product Liability（製造物責任）

● ナブテスコグループ品質・PL方針

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

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

高度な品質文化の形成へ、品質人財の育成を継続

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全ての製品の品質を向上させることはできないと考えています。ITなどの先端技術を活用した品質管理を導入する一方で、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います。

品質大学の受講対象は、2007年の設立当初は選ばれた設計技術者のみでしたが、2009年からは管理職を対象に加えました。2012年からは、入社3年目のグループ社員が受講する品質教育の必修科目として位置づけています。毎年30～40人の若手社員が、半年間にわたり研修を受け、品質意識を高めています。品質大学卒業生は、毎年着実に増えており、ナブテスコグループの品質文化の根幹を担う人財として活動をしています。



2010年1月 品質大学生が一堂に会する

業務における「なぜそうなるのか?」を大切に

当社では2015年から、「Know-why Nabtesco活動」を開始しました。「Know-why」とは、業務のなかで「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。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す。ミーティングでの情報を関係する従業員で共有し、作業品質の向上や世代を超えた知識・知恵・技術の伝承につなげることを目指しています。

安全への取り組み

「人を守ること」を最優先に、三つの側面から安全を守る

製造業にとって「安全」には三つの側面があります。それは、「安全に製品をつくる」こと、そして「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」ことです。これらは、お客さまに安全な製品をお届けするために一つも欠くことができません。

「安全な製品をつくる」と「製品を使い続けて安全である」は、お客さまがつくれる最終製品やそれを利用されるエンドユーザーの皆さま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、三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

ナブテスコグループでは、労働災害ゼロを目標に、製造現場の安全性を高める取り組みを「ESH活動」と称してグループ全体で多角的に進めています。

ESHとは、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活動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。また、毎年1回、各事業拠点を巡回してESH監査を実施し、ESH活動状況の確認と指導を行います。安

品質力の基盤強化に向けた取り組み

こうした活動以外にも、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、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はかっています。

^{*}整理、整頓、清掃、清潔、躰

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、監査結果やESH活動の成果報告を取りまとめ、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。こうした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。

多面的かつ地道な活動を推進

事故発生の際は、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、現場を検証して原因を分析し、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講じています。また日常より、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。

これらの取り組み成果として、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と考えています。

^{*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）：P12 財務・非財務ハイライト参照。

安全文化の醸成に向けて新たな活動を開始

安全のレベルをさらに向上させていくために、2017年より直接的な原因への対処とともに、組織そのものの体質を変えていく「安全文化の醸成」に向けた新たな活動を開始しました。「STOP3活動」「階層別安全教育体系の整備」「安全モデル職場」「環境安全フォーラム」の4つの活動を通じて、安全文化を醸成する「組織」をつくることで「労働災害ゼロ」を目指します。

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

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活かす人財マネジメントとして、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はかるために「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

優秀な人材の確保と労働生産性の向上

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べく、国を挙げて働き方改革が推進されています。時間外労働の上限規制の導入が予定されるなど、労働法制の厳格化も進められており、企業の労働生産性の向上が急務となります。

当社では、働き方改革実施以前は約25%で慢性的に毎月40時間以上の残業が発生していました。長時間労働の是正により、現在は20%程度まで削減されましたが、今後も労働生産性の向上に努める必要があると考えています。

また日本の人口は減少局面に移行しており、労働人口の減少が中長期的な社会問題となっています。人財確保に積極的な企業が増え、自己都合による退職者は増加する傾向にあります。

人財の流動化が進展することが予想される中、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できる職場を実現するなど、社員一人ひとりの働き方に配慮し人財を惹きつける魅力を高めることは、重要な競争力となると考えています。

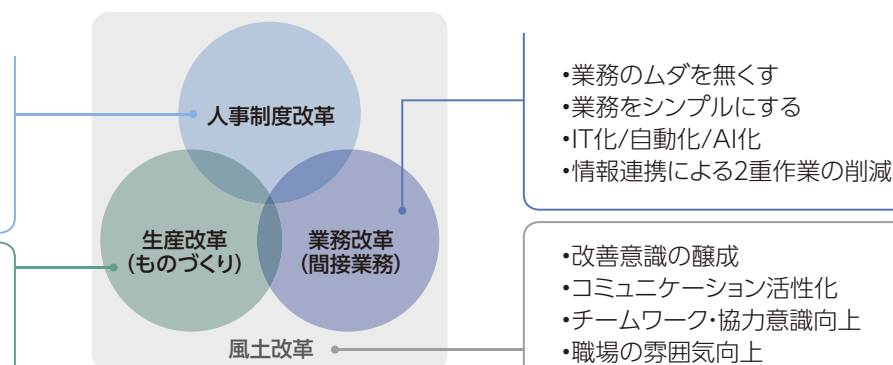
「より働きがいのある魅力ある会社」へ

当社では「ステージアップ2.0」と題し、働き方改革に取り組んでいます。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業務のムダをなくしIT化・自動化・

● 働き方改革に向けた4つの改革

- ・ワークライフバランスの推進
- ・休暇取得推進
- ・労働時間適正化
- ・テレワークの推進
- ・生産性向上の効果を社員へ還元

- ・独自生産技術の開発
- ・生産自動化技術の開発
- ・生産管理システムのAI導入



AI化を推進することなどによる業務改革、③生産技術や自動化技術の開発を推進する生産改革、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」の側面から安定的な人財の確保と労働生産性の向上をはかり、「より働きがいのある魅力ある会社」を目指します。

働き方改革の実施方法

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みます。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、業務改善にあたってはRPA(Robotic Process Automation)活用による自動化を実施するとともに、AI(人工知能)の活用も検討し、自社内での研究に着手しています。

PDCAを継続的に行うことで、社員一人ひとりに業務効率化に対する意識を定着させ、長期ビジョンにある「Enjoy the Challenge」を体験する環境を整えます。

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。

ダイバーシティの推進

留学生・外国籍社員の積極採用

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ものと考えられます。ナブテスコグループでは、2018年12月末現在、9カ国の外国籍人財が働いています。

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、今後も海外の大学に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っています。新卒総合職採用者に占める女性採用比率20%を目標としてきましたが、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、2018年度採用では目標を下回りました。今後も目標を据え置き、採用を進めていきます。

障がい者雇用

ナブテスコは障がい者の雇用に努め、2015年度から毎年法定雇用率を達成しています。

また、2015年度に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。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。

ワークライフバランス

適切なワークライフバランスの実現に向けて

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合った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・生産性向上につながると考え、適切な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。

Web ワークライフバランス <https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/122>

このような取り組みにより「健康経営優良法人・大規模法人部門(ホワイト500)」に認定されるなど、外部からも高い評価を受けています。

人権マネジメント

人権に関する方針

ナブテスコグループは、マテリアリティの一つとして「人権の尊重と腐敗防止」に取り組み、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、国連の「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」、および国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をもとに、2017年に「ナブテスコグループ人権方針」を定め、人権尊重における取り組みを推進しています。

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、

人権リスクの軽減に努めています。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ます。

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、2018年に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、人権リスク調査を実施した結果、現地法令や国際規範への違反は見られないものの、社内規程の整備や労働安全衛生管理上の懸念が認められた2社に対し、事実関係の確認を行いました。今後、これらの会社に対し、必要に応じて改善措置を促すとともにフォローアップ調査を行っていきます。

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

人財育成

グローバル人財の育成

当社では、ナブテスコ ウェイにおいて、「人(社員)はかけがえのない財産」として示しています。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性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。

海外事業が一層拡大していくなかで、グローバルに活躍できる社員の計画的な育成が求められています。英会話集中合宿研修など、語学力の向上をはかるための諸研修に加え、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、2018年までに計27人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年目の若手社員を原則全員参加とした海外派遣研修を2017年から導入しています。

また、海外グループ企業の人財育成にも積極的に取り組み、各地域における採用者の技能などの向上を目的としたさまざまな教育を実践しています。中国では、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、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、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いきます。

ナブテスコ ウェイの浸透

ナブテスコ ウェイ浸透活動

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 ウェイに込められた当社グループの価値観を理解し、日々の業務のなかで社員が実践していくために、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・浸透活動を進めています。2013年度から毎年4月を「ナブテスコ ウェイ月間」とし、各職場でミーティングを実施し、ナブテスコ ウェイと自身の経験や日頃感じていることを重ね合わせ、他者と共有しています。

また、新入社員などナブテスコ ウェイを認知できていない社員に向けた「ウェイ説明会」、各職場の社員間で認識・共有をはかる「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いて選ばれた社員を対象に、一層の理解と実践をはかり、共感することを目的とした「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

これらの周知・浸透活動は、ナブテスコグループの一体感の醸成に一定の成果を上げていますが、さらなる浸透をはかるために、2018年から各拠点・各社の実態を一層織り込んだ内容に変更しました。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なって行うことにより、活動の輪をますます広げています。

● 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	78.5
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

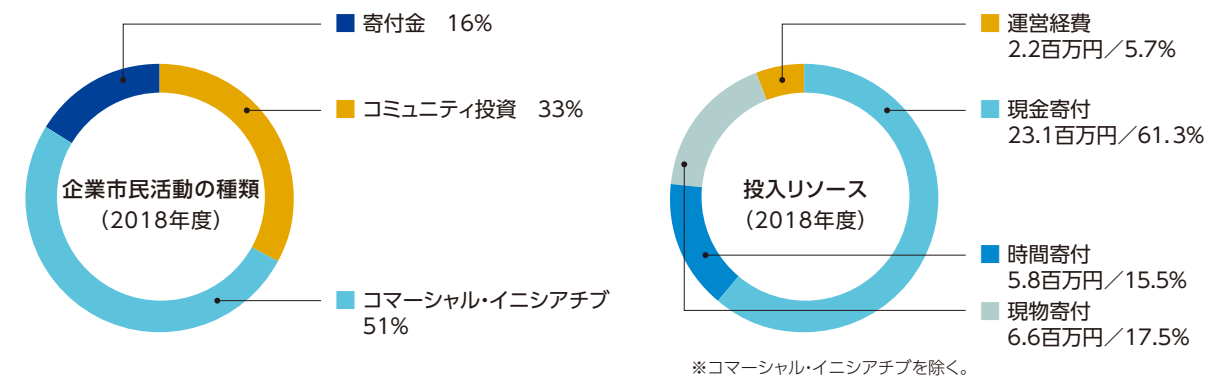
※ナブテスコ単体社員にアンケートを実施。
 ※「上司と部下との関わり」、「組織の状態」を把握するために組織内コミュニケーションの程度を示す指標を継続調査(2013年度実施、2015年度実施、2017年度実施)したもの。
 ※「上司と部下との関わり」、「組織の状態」を7段階(1:全く当てはまらない、2:当てはまらない、3:やや当てはまらない、4:どちらともいえない、5:やや当てはまる、6:当てはまる、7:非常に当てはまる)で調査した結果を評価(4以上を満足と定義)。

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

投入リソースとインパクト



◆ 環境

マングローブ植樹本数 (2013~2018年度)	2018年度 720本 累計 3,570本
マングローブ植樹参加人数 (2013~2018年度)	2018年度 245人 累計 852人

◆ 教育

各種プログラム参加人数	2018年度 25万1,212人
-------------	------------------

◆ 福祉

福祉機器の寄贈台数 (2008~2018年度)	2018年度 15台 累計 323台
-------------------------	-----------------------

企業市民活動方針を制定

2018年度に制定した「ナブテスコグループ企業市民活動方針」では、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た価値創出として、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

なる向上をはかることを掲げています。さらに、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、マテリアリティで掲げたSDGsの項目とも関連しています。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いきます。

Web 地域・社会への配慮
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/140>

マテリアリティ 環境

ナブテスコグループでは、環境負荷の低減に向けた幅広い取り組みを実施しています。2016年の「パリ協定」発効を受け、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、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委員会を中心とした環境マネジメント体制

ナブテスコでは、2003年の創立当初から環境対応を経営戦略の重要課題の一つと位置づけ、環境マネジメントを推進してきました。

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、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。

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・運用に活かしてきました。同認証は、すでにナブテスコの全工場と主なグループ7社(連結売上高の7割以上を占める企業)が取得しており、グループ全体で環境対応を推進しています。

また、2017年にFSB(金融安定理事会)へ報告された、TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)提言について対応チームを設立し、気候変動によるリスクと機会の財務的影響の把握に取り組んでいます。

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

省エネに関しては、グループESH委員会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、2015年から本格稼働させています。

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、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。これらの情報を各拠点の月例会議などで周知・共有することで、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。こうした活動は、毎月の役員会で共有されており、改善が必要と判断された場合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

ナブテスコグループは、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とともに、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。さらにグローバル売上高原単位については、2030年に30%、2050年に80%削減という長期目標を掲げました。

● 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			社内カンパニー評価指標導入	
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)	省エネ活動表彰制度導入 省エネ製品認定制度導入	NEMS(Nabtesco Energy Management System) 省エネガイドライン エネルギーモニタリングシステム
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	
サプライヤー／顧客との協働						● 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	

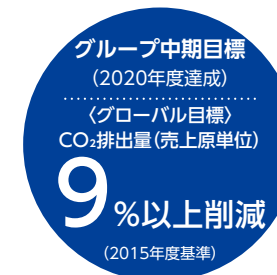
これらの目標は、2016年に発効した「パリ協定^{*1}」における2020年以降の気候変動対策の国際的枠組みとして設定された「2℃目標^{*2}」に整合するものです。ナブテスコ単体の排出量の長期削減目標は、SBT(Science Based Targets:科学的根拠に基づいた排出削減目標)^{*3}として日本企業では8番目に認定されています。

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」に基づく製品提供による環境保全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、環境マネジメントの継続的な改善に向け、2017年度に「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て替えを進めることで一層の省エネ化をはかるとともに、工場における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た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。当社は、製品・サービスの購入の割合が高いため、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、サプライヤーの協力が欠かせません。2017年より、メインサプライヤー(年間調達額の70%を占める上位)を対象とした、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。2018年度の調査では、メインサプライヤーの51.3%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年までに全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していきます。

- *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℃より十分低く保つという目標。パリ協定における国際的目標となっている。
- *3 「2℃目標」達成を可能とする水準で企業が中期目標(5年～15年先の目標)を設定することを促進する枠組み。SBTイニシアティブの審査を経て認定される仕組み。



● 温室効果ガスのサプライチェーン全体排出量 (t-CO₂)

区分	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
直接排出(スコープ1) ^{*1 *2}	7,074	7,259	8,686	8,781
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	61,395
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	979,097

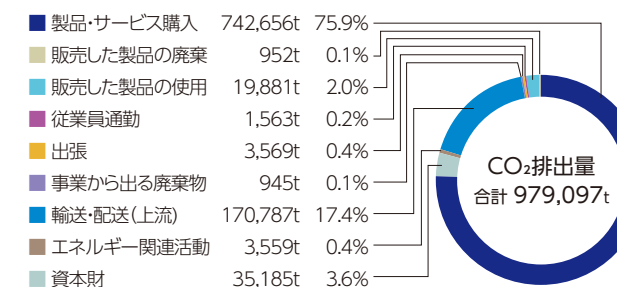
(注) 2015年度実績として示す数値は、対象期間を2015年1～12月とし、12カ月に置き換えて算出した数値となります。

*1: 集計範囲は、ナブテスコ単体および国内外連結対象子会社(25社41拠点)。

*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

● スコープ3の排出量



2018年度スコープ3算定方法、対象期間、範囲は以下の通りです。

● 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。

Web <https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/126> 環境への配慮 気候変動の緩和

高まる外部評価

当社の環境への取り組みや開示が国際的に評価され、CDPから最高評価である「気候変動Aリスト2018」「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー2019」企業に選定されました。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「Aリスト」企業に選定しています。



マテリアリティ 環境

また、WWF(世界自然保護基金)ジャパンが発表した「企業の温暖化対策ランキング 機械・精密機器編」機械業種でも第1位となりました。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すべく、努力を重ねていきます。

廃棄物の削減

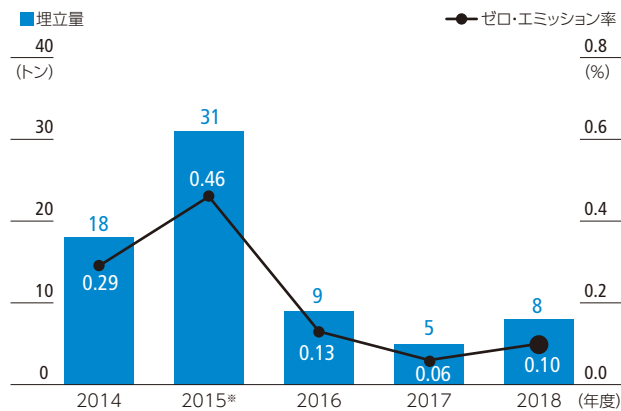
ナブテスコグループは、事業活動で生じた全ての排出物について、循環型社会形成の基本原則である3R(Reduce、Reuse、Recycle)に基づき、ゼロ・エミッション化を目指した埋立廃棄物低減活動を推進しています。

2018年度は、一部工場での生産負荷の増大から、埋立廃棄物の分別が滞り、一時的に増加しました。

ゼロ・エミッション率は0.1%となり、2018年度目標に対しては未達となりました。今年度も引き続き3R活動を徹底し、2020年度目標のゼロ・エミッション率0%※を目指します。なお、当グループでは、有害物質を含まない金属、廃プラスチック、ガラス屑を埋立廃棄しています。

※0.05%以下を0とする。

● 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カ月に置き換えて算出した数値となります。

有害廃棄物削減の取り組み

ナブテスコグループでは、有害な廃アルカリについて、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などは無害化処理を行ったうえで廃棄しているため、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はかっています。

また、MRO(Maintenance、Repair、Overhaul:アフターサービス事業)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につなげることを目指しています。

水資源の保全

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

水利用量については、事業所ごとに取水量、排水量を毎月計測し、環境情報管理ツールを通じてグループ全体の集計を実施しています。月間利用量の変動が大きい事業所については、増加の原因を調査し、必要に応じて利用量削減の対策を講じています。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利用量の管理を開始しました。海外グループ会社における水利用量は、ナブテスコグループ全体の約10%とわずかですが、グローバルな水リスクへの対応のため継続して管理を行います。



こうした取り組みや開示が国際的に評価され、CDPから最高評価である「ウォーターセキュリティAリスト2018」企業に選定されました。

水利用量と排水管理

ナブテスコグループの事業活動における主な水の用途は、地下水を利用した試験装置の冷却と豪雪地域(山形、岐阜エリア)における融雪となっています。利用した地下水は厳しい自主管理基準のもとで河川へ排水します。2018年度に自主管理基準を超えた数値は認められませんでした。

2018年度における取水量は約70万m³となり、前年度よりやや減少しました。近年の気候変動に伴う集中豪雨などにより、雨水が工場内へ浸入するリスクが高まる傾向にあります。ナブテスコグループでは、事業活動のなかで油性、水溶性の切削液などを利用しており、工場内に浸入する雨水により切削液などの有害物質が河川へ流出するリスクを認識しています。河川への有害物質流出防止のため、従来より油水分離槽の整備や油回収装置の設置などの設備投資を進めてきました。

2018年度は、286万円の費用を投じて、雨水排水能力の強化や建屋の防水対策などを実施しました。

● 水利用量活動目標と2018年度実績

項目	活動目標	2018年度実績	評価
グローバル水利用量	前年度比+10% 取水量0.858Mm ³ 以内	0.756Mm 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

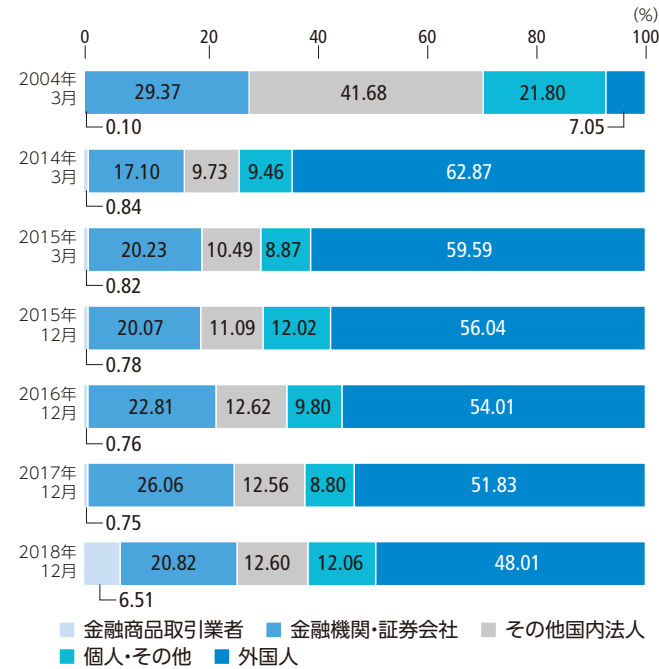
※操業地域の水質基準より厳しい排水のモニタリング・管理基準を設定。

会社概要

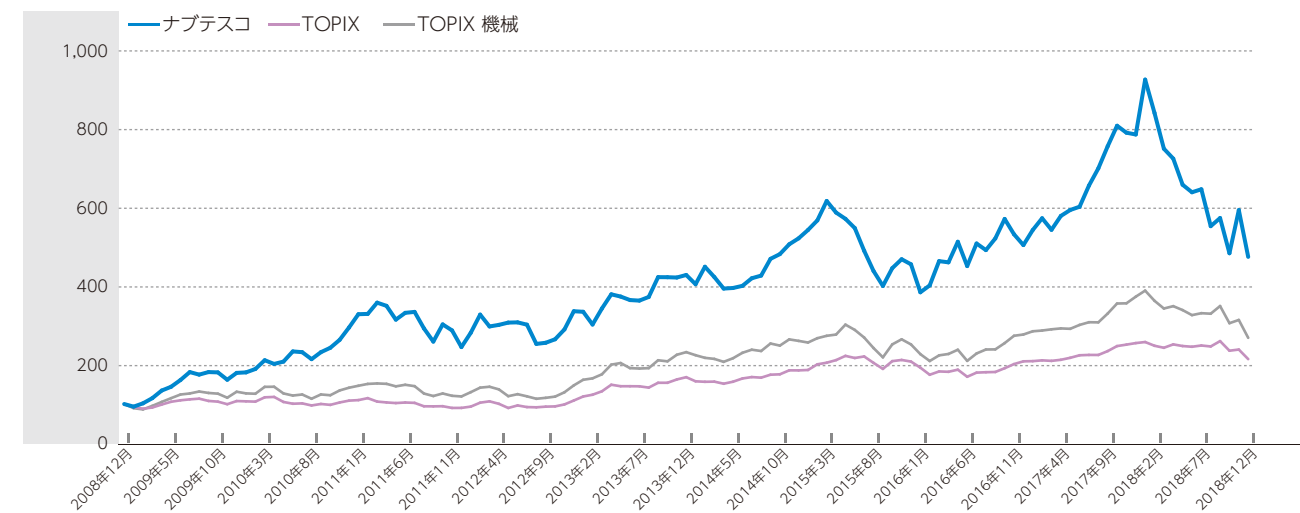
会社概要 (2018年12月31日現在)

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(代表)
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全て1単元100株の普通株式です。
従業員数 単体 2,296人
 連結 7,713人
連結子会社 国内 14社(ほか、持分法適用会社:4社)
連結子会社 海外 46社(ほか、持分法適用会社:5社)

所有者別株式数比率



過去10年間のTSR(Total Shareholder Return)



● 2018年12月末時点の投資収益率

	過去1年		過去3年		過去5年		過去10年	
	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率	累積
ナブテスコ株	-42.8%	4.6%	1.5%	11.3%	2.2%	374.3%	16.8%	
TOPIX	-16.0%	3.0%	1.0%	27.3%	4.9%	114.3%	7.9%	
TOPIX 機械	-28.0%	6.7%	2.2%	15.7%	3.0%	168.5%	10.4%	

(注1) TSR: 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。
 (注2) 上記グラフは、2008年12月末に投資をした場合の2018年12月末時点での投資収益率を示しています。ナブテスコ株のデータは、株価に配当を加えた投資成果(配当を再投資しない前提)について、2008年12月末の投資額を100として指数化しています。東証株価指数(TOPIX)と東証の業種別株価指数(機械)のいずれも配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。
 (注3) 上記の表は、2018年12月末時点での投資収益率(配当込み)について、1年前(2017年12月末)から10年前(2008年12月末)までの各時点で投資した場合の累積リターンおよび年率リターンを表しています。
 (注4) 年率リターンの数値は、1年平均の収益率を示しており、当該期間の投資収益率を幾何平均によって年換算しています。
 (出所) 東証の月次株価終値データ等より、当社作成

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

2018年1月1日～2018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

2019年5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月期の決算は当社および日本国内連結子会社につきましては9カ月間(2015年4月～12月)、海外連結子会社につきましては12カ月間(2015年1月～12月)を連結対象期間とした数値となります。
 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年12月期との比較のため、2016年12月期の数値も国際会計基準(IFRS)ベースに置き換えて表記しています。

将来見通しに関する注意事項

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

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 アシユアランス リミテッドによる第三者検証の審査を受けています。

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、国際的イニシアティブである「Science Based Targets(SBT)イニシアティブ」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」、「STOXX Global ESG Leaders Index」のほか、GPIFが採用する全てのESG指数に採用されています。このほか、CDPから環境対応の最高評価を3分野で獲得しています。



2018 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes



2018 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数



2018 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

