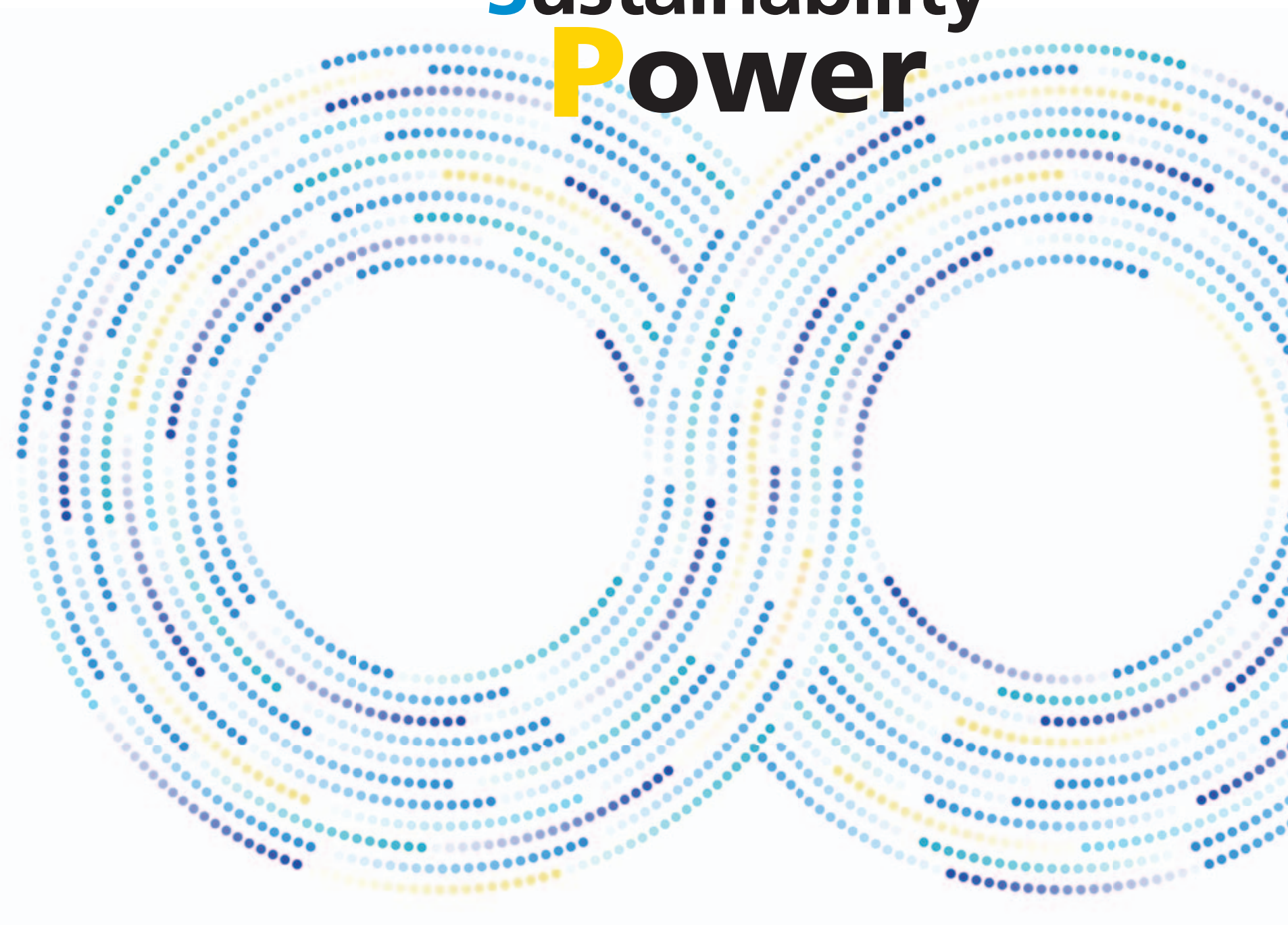


Nabtesco  
Value Report  
2019

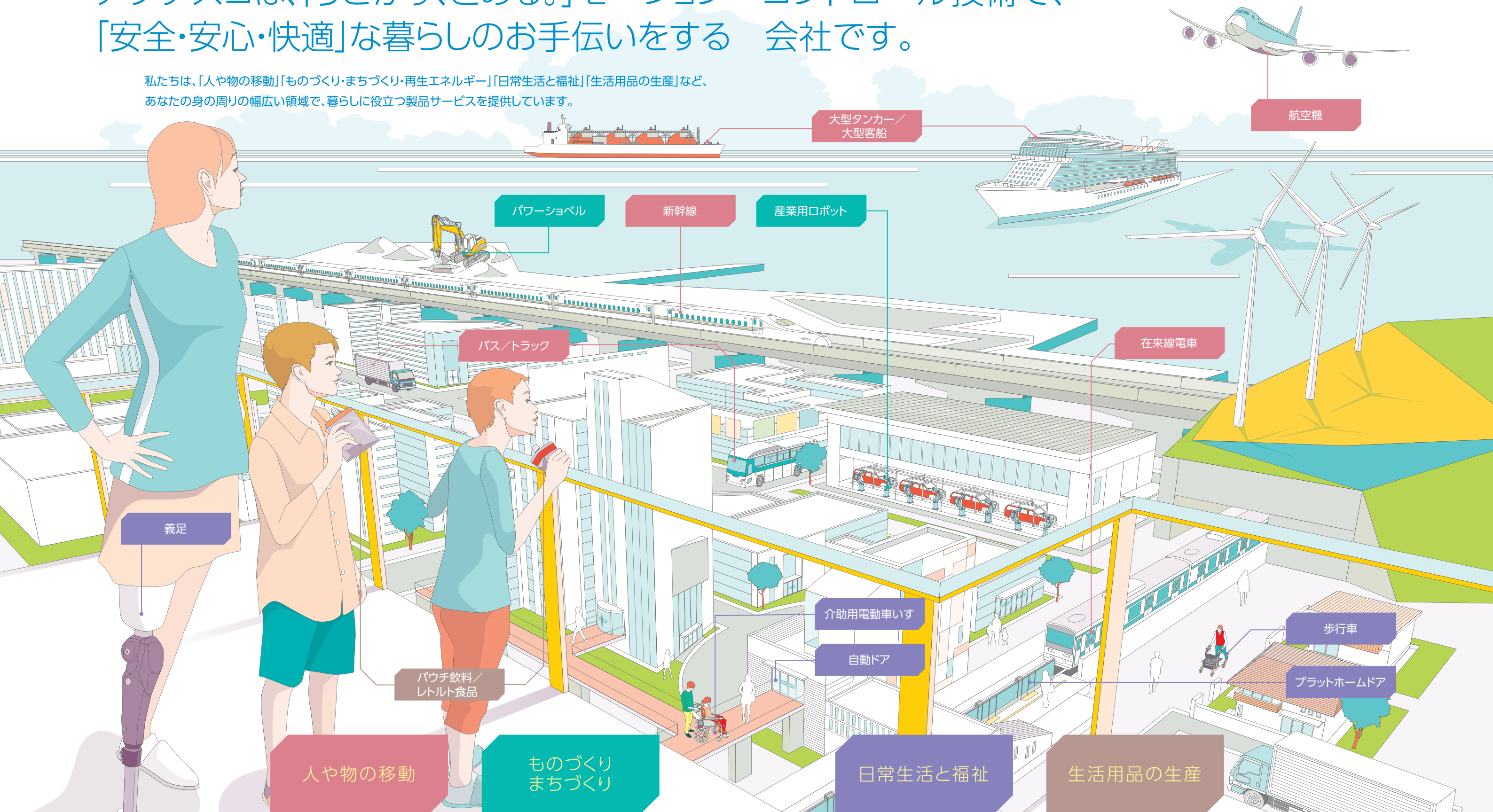
統合報告書 2019年12月期

Sustainability  
**P**ower



# 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
- 船舶のクリーンエネルギー化、安全航行

## ものづくり まちづくり

- 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

## 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

# ナブテスコは、利益を伴う持続的な成長を続け「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。

## 目次 2019 Nabtesco Value Report



<b>価値創造ストーリー</b>	
ナブテスコ ウェイ	04
CEOメッセージ	05
CEOメッセージ Q&Aセッション	09
事業を通じた社会課題の解決	13
マテリアリティ	15
成長の軌跡	17
価値創造プロセス	19
価値創造プロセス(解説)	21
<b>投資家との対話</b>	
財務・非財務ハイライト	29
財務概況	31
<b>事業市場との対話</b>	
事業概要	37
精密減速機事業	39
油圧機器事業	41
鉄道車両用機器事業	43
航空機器事業	45
商用車用機器事業	47
舶用機器事業	49
自動ドア事業	51
包装機事業	53
<b>社会との対話</b>	
特集：現場に即したBusiness Continuity Power	55
ESG課題解決への取り組み	59
社外取締役メッセージ	81
<b>データセクション</b>	
役員紹介	85
財務データ	89
用語集	95
会社概要・開示方針	97

ナブテスコウェイは当社の企業理念・約束・行動指針の総称です。

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、「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。

## The Nabtesco Way

ナブテスコ ウェイ

### 企業理念

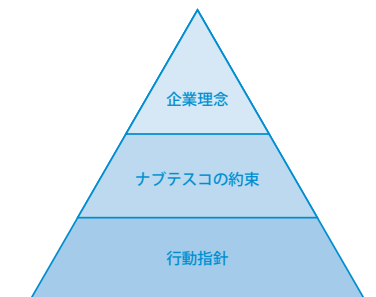
企業としての存在理由、存在価値：

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

### ナブテスコの約束

企業理念を実現するために大切にすること：

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



### 行動指針

ナブテスコの約束を実践する具体的な行動や姿勢：

#### 【全社編】

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

- 信頼の創造：コツコツかつスピーディに動こう
- 価値の提供：お客さまの身になって、先を読もう
- 挑戦：もっと自らを高めよう
- 人財の育成：人(社員)はかけがえのない財産
- チームワーク：とことん、みんなで話し合おう
- 夢の実現：高い信頼性と品質を追求しよう
- 日々の改善：明日への成長を目指そう
- 透明性のある行動：オープン・フェア・オネストで
- 倫理観をもった行動：一人ひとりの行動の積み重ねで
- 地球環境への配慮：'もったいない'の精神で
- 地域・文化との調和：地域に根を張った活動しよう

#### 【トップマネジメント編】

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

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

P75 ナブテスコ ウェイの浸透活動

## 編集方針

ステークホルダーの皆さまとの「対話」においても「Sustainability Power」を発揮し、統合報告の進化をはかります。

### 統合報告書の発行にあたって

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」を重ね、信頼関係を構築することが重要であると考えています。

2019年度版の統合報告書においては、新型コロナウイルス感染拡大の状況を鑑み、従来の対談・座談会の実施を見送り、一部コンテンツの形を変えて、長期的な企業価値向上へのナブテスコグループの方針や考え方を発信しています。

「価値創造ストーリー」には、投資家の皆さまからの代表的な質問にCEOが答える「Q&Aセッション」を設け、より深く当社の姿をご理解いただける情報を掲載しています。「事業市場との対話」では、昨年版の統合報告書に頂戴したさまざまなご意見を踏まえ、各事業の特長をより精緻にご理解いただけるよう、開示内

容をリニューアルしています。「社会との対話」では、新任者を含む社外取締役4名のメッセージをご覧いただけます。

今回の報告書は、「Sustainability Power」をテーマとしました。先の見通し難い状況下においても、ナブテスコグループが社会に必要とされる価値を継続して提供していくための姿勢や取り組みにフォーカスしています。今後も私たちは、ステークホルダーの皆さまとの継続的な対話によって、統合報告の進化を目指していきます。

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ています。



本レポートでは、解説が必要な用語にアンダーラインを引き、P95～96の用語集で解説しております。

## CEOメッセージ

# 企業活動の原点に立ち返り、 持続的成長のための確たる礎を築く

### 2019年度の業績サマリー

2019年度の期初計画では、前年度に対し増収増益である売上高3,130億円、営業利益300億円の実現を目指しました。実績としては、中国での油圧機器需要や国内外での自動ドア需要が堅調に推移した一方、精密減速機需要が停滞し、結果として期初計画を下回ることとなりました。

セグメントごとに振り返ると、コンポーネントソリューション事業は、精密減速機で米中貿易摩擦等による影

響が長引いたことを受け、自動車産業での設備投資の停滞により産業用ロボット向け需要が減少し、受注高・売上高とも前年度を下回りました。油圧機器は、中国市場でローカル建設機械メーカー向けが好調に推移した一方、インドネシアを中心とする東南アジア市場が伸び悩んだことにより、前年度並みの売上高にとどまりました。この結果、当該セグメントの営業利益は前年度比減益となりました。

トランスポートソリューション事業は、航空機器での



代表取締役社長  
最高経営責任者 (CEO)

寺本克弘

民間航空機向けが堅調に推移したことに加え、船用機器での緩やかな市況回復傾向が継続したことで、増収を確保しました。鉄道車両用機器は、中国地下鉄市場向けが堅調に推移し、売上高は前年度並みとなりました。商用車用機器では堅調な国内市場が東南アジア市場の低迷をカバーし、売上高は前年度並みとなりました。ドイツの連結子会社OVALO GmbHについては、IFRS16号の新リース会計基準の適用により使用権資産が増加したことで、のれんの減損損失約13億円を計上しましたが、2019年11月よりAUDI向けプレディクティブアクティブサスペンションの供給を開始しました。この結果、当該セグメントの営業利益は、減損の影響を大きく受けた前年度に対し大幅な増益となりました。

アクセシビリティソリューション事業は、国内での建物用自動ドアおよびプラットホームドアがオリンピック・パラリンピック需要により堅調に推移したほか、海外での需要も底堅く、受注高・売上高は共に拡大しました。過去のM&Aに伴うPMI (Post Merger Integration) コストも減少し、営業利益は増益となりました。

なお、当社グループは、米中貿易摩擦等による影響が続くことを想定し、精密減速機の津工場(三重県)で進めていた生産能力増強投資を一時的に延期しました。今後、精密減速機の需要回復が見込まれた際には、生産ラインの増設・稼働によって迅速に需要の増加に対応できるよう準備を進めています。

### 2020年度の見通し

2020年度の見通しについては、2月7日の決算(2019年度第4四半期)発表時点で、売上高3,030億円(前年度比4.6%増)、営業利益320億円(同26.4%増)、税引前利益340億円(同21.5%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益231億円(同28.8%増)を見込みました。精密減速機では主に自動車産業での設備投資による需要回復を見込むと共に、トランスポートソリューション事業、包装機での堅調な需要を想定した計画を策定しました。

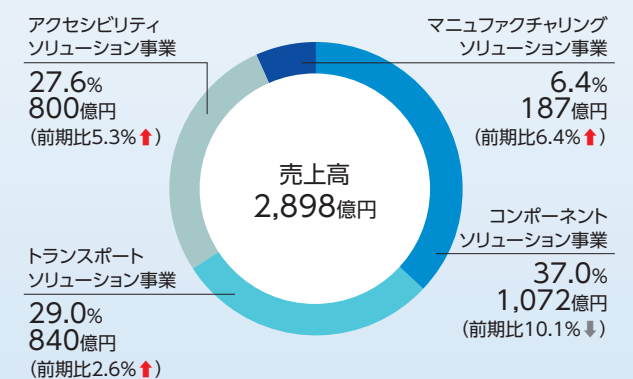
しかしながら、計画策定時には想定していなかった新型コロナウイルスの感染拡大により、第1四半期においては、中国での油圧機器や鉄道車両用機器で、一時的

な需要の停滞や生産の遅れがみられました。第2四半期に入り、中国では新型コロナウイルス感染拡大に収束の動きが見られる一方、欧米、日本、アジアでの感染拡大、世界的な第二波への懸念がマクロ経済環境に影響を落としています。

そのような状況のなか、新型コロナウイルスの感染収束の時期が見通し難く、当社グループの業績への影響が不透明であることから、適正かつ合理的な業績予想の算出が困難な状況となっています。そのため、第1四半期の決算発表では、2020年2月7日発表の業績予想及び配当予想を据置いております。今後の状況により、修正が必要となった場合には速やかに開示してまいります。

	2018年度	2019年度	2020年度 (当初計画)
売上高	2,946億円	2,898億円	3,030億円
営業利益	219億円	253億円	320億円
親会社の所有者に 帰属する当期利益	210億円	179億円	231億円
年間配当額	73円	73円	82円
ROE	12.1%	9.8%	12.0%

### ● セグメント別情報(2019年度)



## CEOメッセージ

### 新型コロナウイルス感染拡大への対応について

#### グループ対応方針

- ①グループ従業員を含むすべてのステークホルダーの健康維持を最優先する。
- ②製品およびサービスの継続的な提供に努める。
- ③経営機能の維持に努める。
- ④罹患の疑いのある従業員若しくは濃厚接触者が見つかった場合は、報告ルールに則り、管轄の保健所に届出を行い指示に従う。

当社グループは、お客さま、サプライヤー、グローバルで働く社員およびその家族をはじめとする、すべてのステークホルダーの皆さまの安全と健康を第一に考え、年初より各国政府等の指示を踏まえ、感染拡大防止に向けた施策を実行しています。また、日本国内での感染拡大状況を踏まえ、2月26日に、日本政府による「緊急事態宣言」を待つことなく、CEOである私を本部長とする「新型コロナウイルス対策本部」を立上げ、「グループ対応方針」を策定しました。併せてグループ従業員向けのガイドラインを制定し、基本的な感染対策に加え、リモートワークツールの活用による在宅勤務の実施、不要不急の出張の禁止、集合形式による大規模社内会議の延期など諸施策を講じたほか、国内工場においてもシフト間の接触の回避や食堂利用時のルール設定等々、考え得るあらゆる対応を実施してきました。

当社は以前より「働き方改革」を重要課題の一つと捉え、社員のワークライフバランスに沿った働き方を進めております。今回の在宅勤務推奨により柔軟な働き方を体験することで、働き方改革をさらに進化させることができました。

今回の未曾有の事態を経て、企業は単独では存続し得ないことを改めて強く感じています。20世紀初頭の新型インフルエンザウイルスの感染は第二波、三波が来るなど長期に及び戦いとなったように、今回の新型コロナウイルスとの戦いも長期戦を覚悟する必要があります。この中であってもグループとしては、ナブテスコウェイの下、社会への、地域への、お客さまへの、サプライヤーへの貢献を忘れることなくステークホルダーの皆さまと一丸となって、この難局を乗り越えていきたいと考えています。

### 中期経営計画の進捗について

現在推進中の4か年中期経営計画(2017年度～2020年度)では、コミットメントの一つに「ESG課題の解決に注力」を掲げています。

当社グループは、従来から事業活動におけるESG課題への対応を進めてきており、中期経営計画のコミットメントは、その延長線上にある取り組みを一層強化することを宣言したものです。当社が社会に求められる企業として持続的に成長し、企業価値を高めていくためには、経営における透明性の確保はもちろん、事業活動を通じて積極的に社会課題の解決を図る姿勢が求められます。それは、企業がすべてのステークホルダーとともに発展し、永続していくための条件と考えています。

そうした考えのもと当社グループでは、環境・社会・ガバナンスの各分野におけるマテリアリティ(重要なCSR課題)を特定し、取り組みを進めています。

E:環境分野では「気候変動問題への対応」「環境に配慮したものづくり」を掲げています。2017年にCO<sub>2</sub>排出量の長期削減目標を制定し、工場における太陽光発電システムの設置など環境設備投資を継続的に実施しています。2019年度はTCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、またフロン排出抑制法への対応を加速させました。今後は、設備の更新・増設の際に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や「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。

さらに、温室効果ガスの削減をサプライチェーン全体で進めるために、自社だけでなく、サプライヤーとの協働が必要です。ナブテスコでは、削減目標の設定状況をサプライヤーに確認しつつ、自主削減目標を設定するように支援していきます。

S:社会分野では、「働きやすい職場の確保」を掲げています。2017年に設置した業務改革推進室が中心となり、日々の業務内容の棚卸しや分析を実施したうえで、RPA(Robotic Process Automation)ツールなどを活用した業務効率化やテレワークの導入を図ってきました。また、その効果は年次有給休暇取得率の増加や残業時間の減少など、目に見える形で表れており、新型コロナウイルスへの対応を支える組織的な基盤となっています。2020年度は東京事務所でのフリーアドレスなどのオフィス変革も含め、さらに推進してまいります。

そしてG:ガバナンス分野では、「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」を掲げ、実効性のある施策を遂行してきました。2020年度は、取締役会における社外取締役比率の増加および女性取締役の増員を図り、より多様な視点から経営を監督・提言するコーポレートガバナンス体制を構築しています。また、リスク管理・コンプライアンス面では、各国拠点のニーズに沿った研修活動を国内外で展開していく予定です。

中期経営計画のコミットメントの一つである「ROE15%達成」については、2020年度の期初計画では12.0%の見込みではありますが、引き続き、事業活動による収益性の向上に加えて資本効率を高めることで早期達成を目指してまいります。

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)を社内の管理指標として導入し、事業資産の有効活用やバランスシートの適切な管理を実施しています。ROICツリーの展開により、在庫回転日数の短縮や生産リードタイムの削減など、ものづくり現場での具体的なテーマを設定し、継続的な改善を行っています。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、適正な手元資金残高の維持やきめ細かい負債管理、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。

足元では新型コロナウイルス感染拡大による不透明な事業環境が継続しますが、我々は成長フェーズにあ

り、価値創造の持続性を強固にするテーマには機動的に投資を行います。その上で、株主還元については、中期経営計画でのコミットメントの一つである「連結配当性向35%以上」の方針に沿って、利益成長に応じた配当額の拡大をはかってまいります。

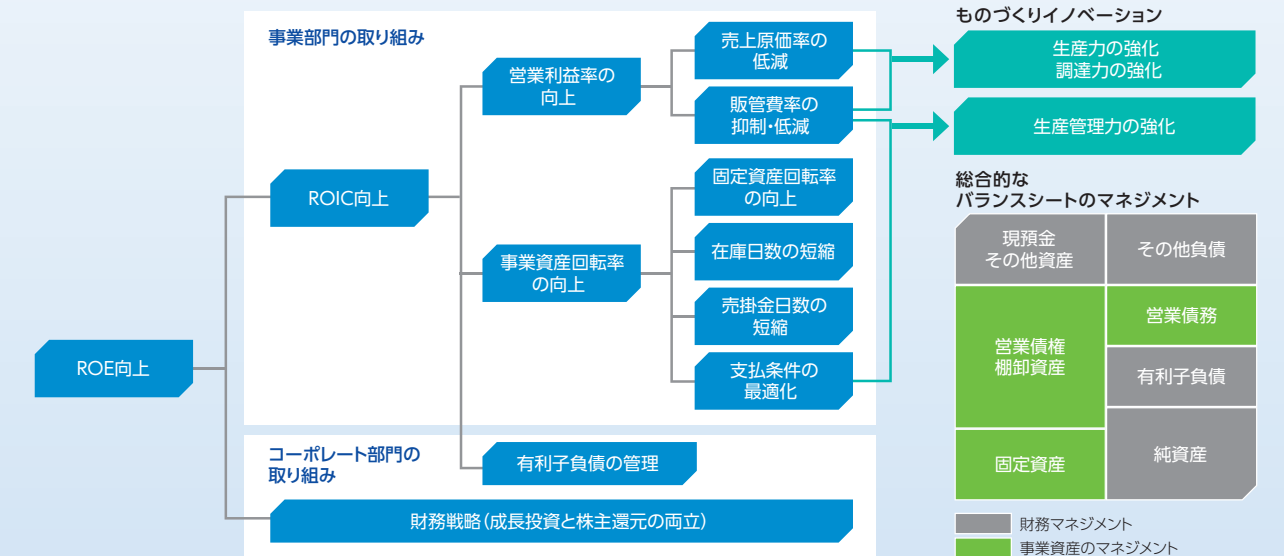
### ナブテスコの将来ありたい姿

今回の新型コロナウイルス問題は、改めて企業理念や活動の原点を見つめなおす機会となりました。企業の存在意義は社会に必要とされる価値を継続的に提供することにあり、それが出来なければ、自ずと社会から退場を余儀なくされます。価値を創造し、提供することで社会的要請に適応し続け、お客さま、サプライヤー、地域社会、従業員・その家族、株主の皆さまを含めたステークホルダーの幸福を実現する、そういった存在になりたいと考えています。

そのためには、ESGの観点でも最善策を探り、社会に求められる価値を提供するための組織能力を向上し続けることが必要です。CEOとして中期経営計画の3本柱であるMarket Creation、Technology Innovation とOperational Excellenceを引き続き追求する役割を果たしていきたいと考えます。

当社グループは、事業環境の変化に迅速に対応し、利益ある成長を追求し、ステークホルダーの皆さまにとって魅力ある企業を目指してまいります。これからも永きにわたりご支援を賜りますようお願い申し上げます。

#### ● 資本効率の改善に向けた取り組み



CEOメッセージ



Q & A セッション

2019年度版の統合報告書では、新型コロナウイルス対応の一環として対面形式の面談を避けるべく、これまで継続してきた長期投資家やアナリストの皆さまとのCEO対談を止む無く見送ることいたしました。代わりに、長期的な企業価値向上に向けたナブテスコグループの方針や考え方を皆さまにご理解いただくべく、投資家様から寄せられる代表的な質問に基づき寺本CEOによるQ&Aセッションをお届けいたします。

Q 今後の成長持続に向けて、現状の事業ポートフォリオをどう自己評価していますか。

現状の事業ポートフォリオは、当社の成り立ちや成長のドライブ、また、現在の経済環境や企業体質から、評価できるものと捉えています。セグメント別の営業利益で見ると、メインはコンポーネントソリューション事業と映るかもしれませんが、キャッシュカウとして位置付けられるアクセシビリティソリューション事業や、陸海空の交通の安全を支えるトランスポートソリューション事業でのMRO (Maintenance, Repair, Overhaul) ビジネスのように安定した収益貢献事業もあり、収益基盤の分散も図られ

ているものと考えています。

各事業を見渡しても、それぞれが社会を支えるインフラ整備に関わる産業のなかで価値を提供しており、社会への貢献の観点でも評価できる事業群であると認識しています。新型コロナウイルス感染拡大の収束時期も見えない中、断言はできませんが、例えば、多様な製品市場に軸足を持つ事業群を有することで、単一商品群を有するビジネスの経営に比べて、インパクトが及ぶ地域や時期、程度が異なり相対的に緩和される側面もあると考えています。

Q 精密減速機など市場シェアが高い製品群を有していますが、高い市場シェアを維持できている背景は何でしょうか。

精密減速機に関して言えば、安定した高品質の確保、高精度・高剛性など性能面での特長に加えて、安定的な供給体制が強みの一つです。高低差を有する短期的な変動はあるものの、自動化・省人化ニーズによる需要増の中、生産能力増強の必要性を先読みして設備投資を実施することで、需要が急増した局面でも産業用ロボットメーカーをはじめとしたお客さまに供給責任を果たせる企業として安心してもらえていると思います。この安定供給は市場シェア維持にも重要なファクターと考えています。

我々の市場には競合がいるわけですが、継続的な技術開

発のためには競争も重要な要素です。市場シェアを維持・拡大するためには、常に前進することが必要です。開発部門と営業部門が一体となり、お客さまの困りごとに対するソリューションを競合に先駆けて提供する事を使命とするDNAもグループの強みとなっていると思います。

精密減速機以外でも、高い市場シェアを築いている事業は多数あります。これらの事業では、技術開発力、生産能力、製品ラインアップ、販売・サービス網などそれぞれの側面での強みを組み合わせることで競争力を発揮できていると考えています。

Q 一方で、高い市場シェアを持つことは、当該市場におけるシェア向上による成長余地が小さいことも意味します。ノンオーガニックな成長を実現するための課題は何でしょうか。

精密減速機を例にとると、現状の産業用ロボット向けに加え、一般産業向けの拡大が必要であり、市場の掘り起こしを強化しています。今後のキーワードとなる「電動化」というテーマは精密減速機とマッチしていると考えており、

ここでも技術開発がキーとなります。

ノンオーガニックな成長の観点では外部リソースを取り込むM&Aという手法も思い浮かびますが、精密減速機の市場では同じ製品群を有するプレーヤーは多くはなく、その機

会は限られていますし、成長を重ねていくためには、競合企業との切磋琢磨による健全な競争が必要です。一方、周縁部でのM&Aは否定しませんし、CVC(Corporate Venture

Capital)を始め、アンテナは常に張っておきたいと思います。基本的に立ち返り、常に市場開拓、スピードを意識し、競合の一步先をゆく技術開発を重ねていきます。

Q 通信技術の発達に伴い事業のIoT\*化に注目が集まっています。今後、トランスポートソリューション事業のMROビジネスをどう強化していきますか。

通信技術の発達でIoTを利用した仕組みを提供することが可能となり、当社製品の状態監視サービスによる故障予知・予防保全でのMRO提案が重要となっています。すでに、船用機器では、船舶に搭載される電子制御油圧バルブの状態監視BOXを製品化していますが、リアルタイムに製品状態を診断・予測することで、お客さまの保守コスト削減やダウンタイムの減少を実現することができます。こうした仕組みを他事業にも展開していくことで、MRO機会の捕捉率を向上していきたいと考えています。

当然ながらMROビジネスの拡大には、その元となる既存商品や新商品供給を伸ばしていくことが必須となりますので、継続的にOEM(Original Equipment Manufacturer)ビジネスの拡大にも注力していきます。鉄道車両機器では、今後も中国地下鉄向け市場の成長を見込んでおり、ブレーキ・車両用ドアの拡販とともにMROビジネスの強化をはかってまいります。国内においても、保守管理情報をデータベース化し、提案力の向上に活かしていきます。

\*IoT: Internet of Things: さまざまなモノがインターネットに接続され、相互に制御する仕組み。

Q 2013/3期を基準とする増収率では、自動ドア事業が最も伸長し、2019/12期には営業利益率が10%を超えるなど収益性の改善も見られます。自動ドア事業での成長戦略をお聞かせください。

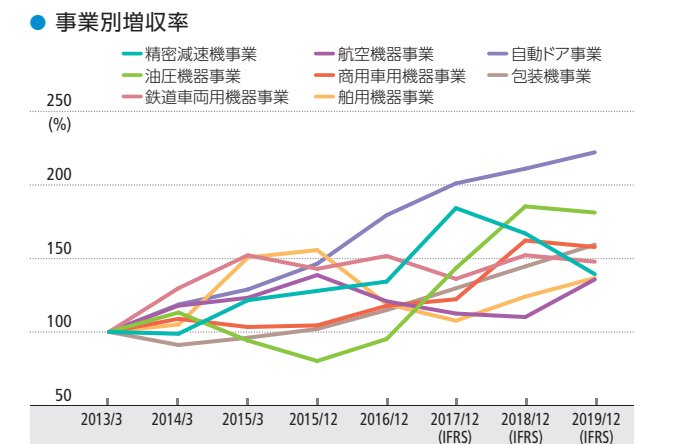
2011年のスイスGilgen社買収が契機になり、自動ドア事業ではグローバルでの拡販が進んでいます。国内市場シェアも突然高シェアを確保できたわけではなく、過去3割程度であった水準から着実に増加させ、現在では5割程度となっています。

これら成長を支えてきたのは、メーカーとしての製品力だけでなく、国内に張り巡らされた強固な販売網とM&Aを通じたグローバルな販売ネットワークの充実によるものと捉えています。一方でPMI(Post Merger Integration)に伴う一時的な費用の計上が続いた時期もありましたが、製販一体化が進んだことで収益性改善の成果が出ています。

自動ドアは、世界のGDP成長率と同水準で成長する安定的な市場であり、MRO需要も期待できるキャッシュカウ・ビジネスと位置づけています。また、自動ドアが一般的でない地域・国の方がまだまだ多く、成長が期待できる市場です。ポストコロナの観点では、病院などの需要先で、非接触である自動ドアの価値が改めて見直される可能性もあり、高齢化社会の進展に伴う需要増も想定されるものと思います。2018年には、不要な開閉によるエネルギーロスを減らし、快適な室内環境を実現する自動ド

ア「NATRUS+e(ナトラス プラスイー)」を発売しました。今後も安全・安心・快適という価値を提供する製品投入で着実な成長を遂げていくつもりです。

自動ドア事業では、鉄道駅での安全性確保のニーズからプラットホームドアも国内外で売上規模を拡大しています。駅での転落事故防止や、鉄道の定時運行といった社会課題の解決に資するビジネスであり、積極的に拡販していきます。



※1 2013年3月期の売上高を100としたときの値  
 ※2 2015年12月期より決算期を変更したため、同条件で比較を行うため比較対象期間を同期間(12ヶ月)に置き換えて算出した数値



## Q イノベーションについて伺います。モーションコントロール技術の今後の展開や応用分野に関してどのようにお考えでしょうか。

破壊的なイノベーションにより、当社の既存製品の価値が陳腐化するリスクは常に潜在的に存在するとの認識を社内でも共有しており、だからこそお客様のニーズを常に把握し、モーションコントロール技術の高度化を突き詰めていくことで、一歩先をいく提案を継続することが必要と考えています。

モーションコントロール技術の今後のテーマである「電動化」では、精密減速機の多用途での展開が一つの方向性であり、また油圧技術も引き続き応用の利く技術であると捉えています。このように我々が培ってきた技術に

加え、M&Aで獲得したドイツOVALO GmbH社・adcos GmbH社の技術力・ノウハウの活用により、新技術の開発を進めてまいります。

2018年には、CVCを設立しましたが、CVCによるマイノリティ投資は外部リソースを活用した研究開発活動としての側面に加えて、M&Aパイプラインの構築作業にも繋がります。実際にすでに投資案件も生まれております。これらに加え、引き続き、大学や研究機関との連携を含めた幅広い形でのオープンイノベーションを積極的に進めていきます。

## Q コングロマリット企業では、事業ごとにROIC（投下資本利益率）目標の設定を行い、最適な資本配分を行うことを考慮する必要があると思います。貴社で導入された資本コストを加味したROICの活用についての現状をお聞かせください。

ROICはツリー分解をすることで、事業資産の効率的な活用を促進する有用なメソッドとなります。各事業の「前年比改善度」をインセンティブとすることで、自発的な改善活動に役立っています。事業資産回転率は、固定資産回転率や在庫回転日数の短縮などのテーマに分解されますが、ものづくりの現場レベルでのツリー活用による問題点の洗い出しに効果を発揮していることを日々実感しています。

財務戦略上の観点では、設備投資の回収計算等で

WACCを使用するほか、社内取締役の業績連動報酬のKPIとしてROICを使用し、資本コストを上回るROICを生み出すことを意識した経営を促進するインセンティブとしています。

ポートフォリオマネジメントの観点では、モニタリングを強化するべき「課題事業」の認定基準にROICを加えております。一方、事業ごとのROIC水準を単純に横並びに比較はせず、改善度を重視し、その他の指標を含めた総合的な判断を行う形としています。

## Q 中期経営計画ではROE15%を掲げていますが、外部環境の影響を受けやすい事業を有することを考慮すると、目標ROEを掲げることは妥当なのでしょうか。次期中期経営計画の策定に向けて、改めてお考えをお聞かせください。

中期経営計画のコミットメントの一つである「ROE15%達成」については、2017年度に実力値で14.3%と目標に近い水準に到達しましたが、2020年度の期初計画での見込みは12.0%という状況にあります。中期経営計画策定時に前提とした精密減速機の継続的かつ安定的な成長が、需要環境の変動で想定通りに進まず、収益性の面で大きな影響を受けていることは否定できません。一方、ROEの水準を改善するには財務レバレッジの活用も方法論の一つではありますが、今回の新型コロナウイルス感染拡

大のような不測の事態が生じる場合に、自己資本比率の健全性を保つことも重要であり、当社の財務健全性は有事への備えとして有効であることを再認識しています。フリーキャッシュフローの創出状況を踏まえつつ、成長投資や株主還元を考慮していきたいと思っております。

次期中期経営計画については、社内での議論を進めている段階ですが、引き続き、事業活動による利益拡大を追求しつつ、ROICツリー展開による事業資産の効率的な活用等により資本効率を高め、早期達成を目指してまいります。

## Q ESG課題に関して、ダイバーシティの取り組みは途上にあるように映ります。特にジェンダーや経営陣のダイバーシティについての考えをお聞かせください。

持続的な成長に向けて、経営層から一般社員に至るまで多様なバックグラウンドを持つメンバーが多彩な視点で議論する場を作ることは重要と考えています。特に経営層にあつては、本年3月の株主総会で承認頂いた取締役会の構成において、社外取締役比率が従来の3割から4割に増加し、女性取締役の比率も同じく1割から2割へと増加しました。これにより、より多様な視点から経営を監督・提言するコーポレート・ガバナンス体制を構築できたと認識していますが、今後、女性取締役のさらなる増員や外国人取締役の起用を課題として継続的に検討していきます。

一方、ジェンダーダイバーシティに関して、内部からの女性取締役・管理職の登用が定着するにはもう少し時間がかかると考えています。女性管理職比率向上のための数合わせのような対応を行うつもりはありませんが、社外取締役からも問題提起を受けており、重要な課題の一つとして進めていきます。

女性の活躍に限るわけではありませんが、その前提と

なる適切なワークライフバランスの実現に向け「働き方改革」の取り組みも進捗しております。適切な労働時間管理については、客観的な記録に基づいた労働時間管理の徹底ならびに過度な長時間労働の抑制に向けた仕組みの構築を制度・ツールの両面から進めています。有給休暇取得促進の観点では、年次有給休暇80%以上取得という具体的な数値目標に対して、目標値を上回る結果となりました。出産や育児、介護のようなライフイベントを経ても、いきいきと働ける職場環境づくりも重要であり、仕事と育児・介護の両立を支援する制度の拡充を進めています。最近では、男性社員の育休取得等も増加しており、こうした施策により社内の意識も着実に変化していると感じています。また、リモートワーク活用の取り組みは、新型コロナウイルス対応での在宅勤務の円滑な遂行の土壌にもなっており、今後も多様な働き方の選択肢を社員に提供することで、働きがいのある魅力的な風土の醸成を進めていきます。

## Q 新型コロナウイルス問題でバリューチェーンの基盤が改めて問われていると思います。今回の事態がナブテスコのバリューチェーンに与えた影響を教えてください。

今回の事態では、バリューチェーンの安定性や持続性が改めて問われていると感じています。製造業のバリューチェーンの中心は生産活動であり、特に工場でのBCP (Business Continuity Power)は安定した収益の確保に直結します。

昨年までに国内グループの主要9工場で「国土強靱化貢献団体認証」(レジリエンス認証)を取得しましたが、新型コロナウイルス問題への対応を進める上で、BCPの取り組みの蓄積が機能していると感じています。特に、組織的な危機対応能力の向上を平時から追求することの重要性を痛感しています。今後はBCPの観点で、従来やや後手になっていたエマージングウイルス対策も織り込みたいと思っております。

また、サプライチェーンの維持も重要な問題です。新型コロナウイルス感染拡大の早い段階で、ボトルネックとなる項目を洗い出し、代替調達先の確保など対策を講じたことで、大きな影響は受けていません。当社グループではサ

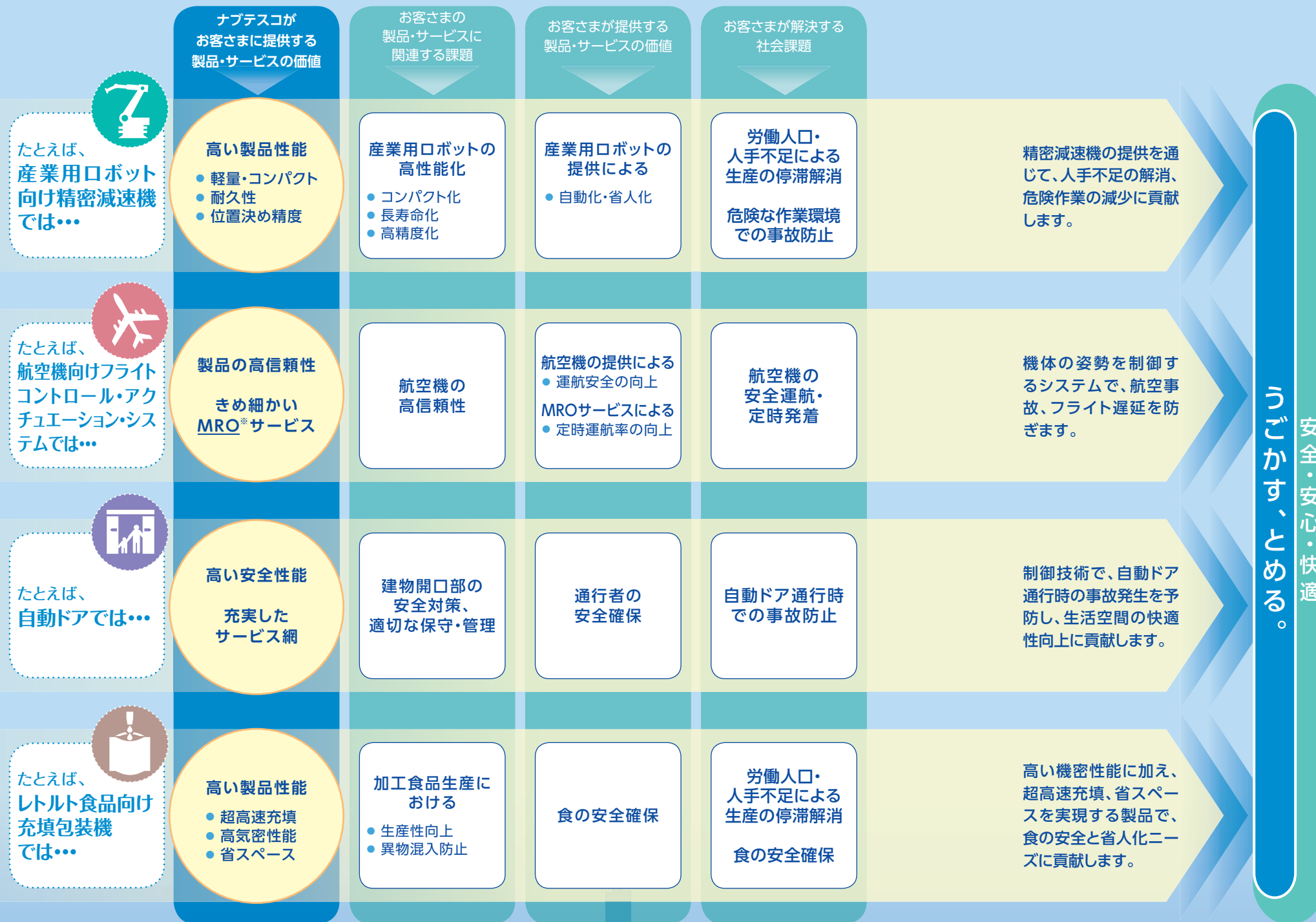
プライヤーを交えたBCP支援を展開しており、生産と調達との2つの視点からの取り組みを今後も進化させていきたいと考えています。



事業を通じた社会課題の解決

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。

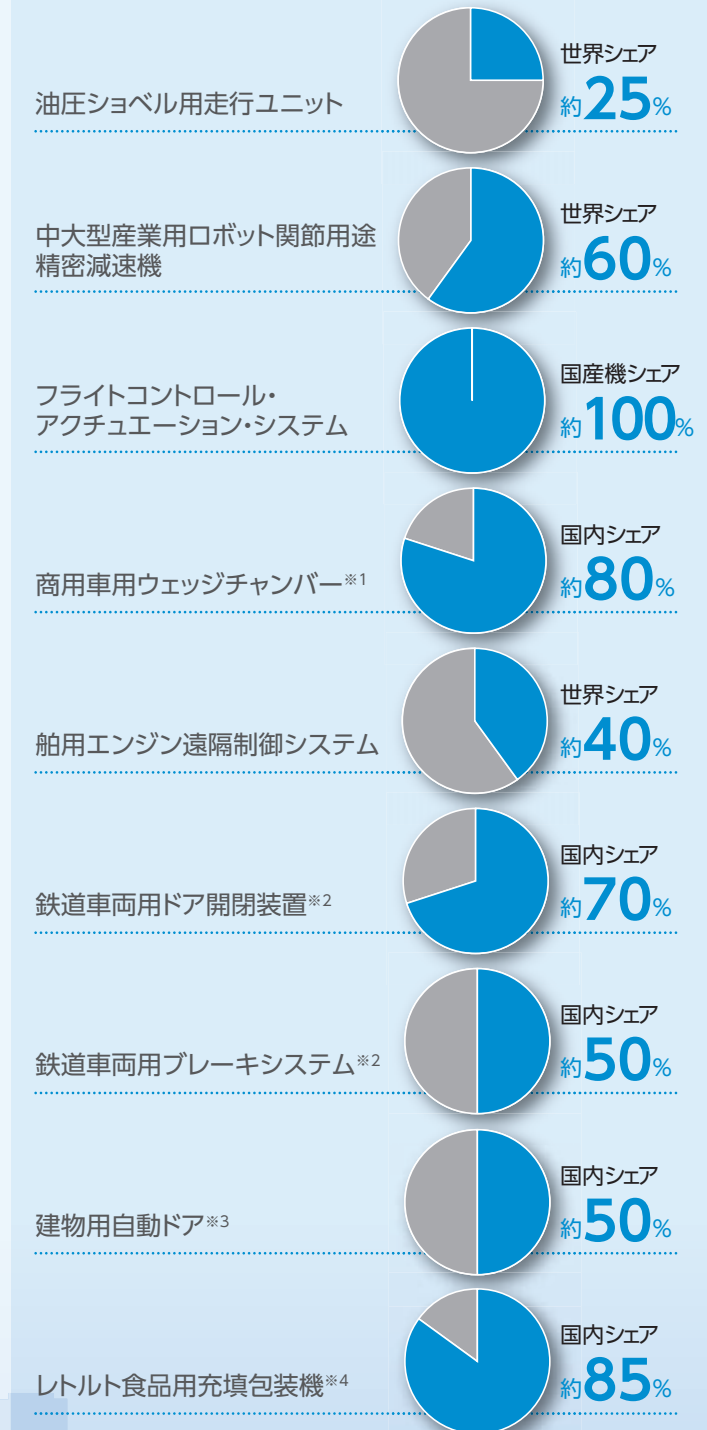
ナブテスコグループは、シェアトップクラスの製品・サービスを提供することで、事業を通じた社会課題の解決に貢献し、持続的な価値提供に努めています。



※MRO: Maintenance, Repair, Overhaul

安全・安心・快適  
つづかす、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。



※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(2018)」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(2018)」より当社推計。  
 ※3 全国自動ドア協会「据付台数推移」(2018)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(2018)」および東京商工リサーチ調査(2018)より当社推計。



## 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<sup>※1</sup>およびESG調査機関の評価項目<sup>※2</sup>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。

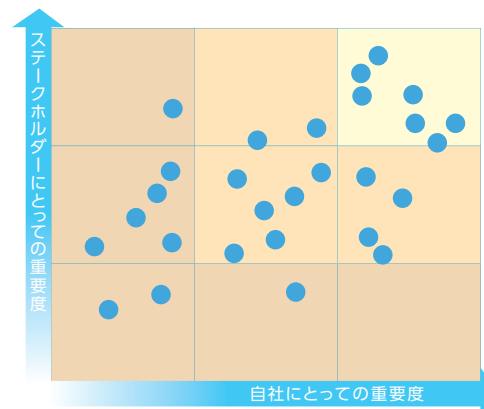
※1 ISO26000(組織の社会的責任に関するガイダンス)/IIRC(国際統合報告評議会)「国際統合報告フレームワーク」/SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)「SASBスタンダード」/GRI(Global Reporting Initiative)「持続可能性報告ガイドライン第4版」/「持続可能な開発目標(SDGs)」

※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 平和と公正な社会をすべての人に 17 パートナリシップで目標を達成しよう
		リスク管理とコンプライアンスの徹底	
		ステークホルダーとの積極的な対話	
安全・安心・快適の提供	社会 (S)	顧客満足の追求、品質・安全の確保	3 すべての人に健康と福祉を 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を達成しよう 8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 10 人や国の不平等をなくそう 12 つくる責任 つかう責任
		人財育成とダイバーシティの促進 安全で働きやすい職場の確保	
		人権の尊重と腐敗防止	
	環境 (E)	公正・公平・公明な調達活動	
		地域社会の発展	
		気候変動問題への対応	
環境に配慮したものづくり	6 安全な水とトイレを世界中に 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		
製品・サービスによる環境影響の緩和			
製品リサイクル、再利用、製品再生			

マテリアリティの再検証プロセスを通じて、SDGsの17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。

# 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

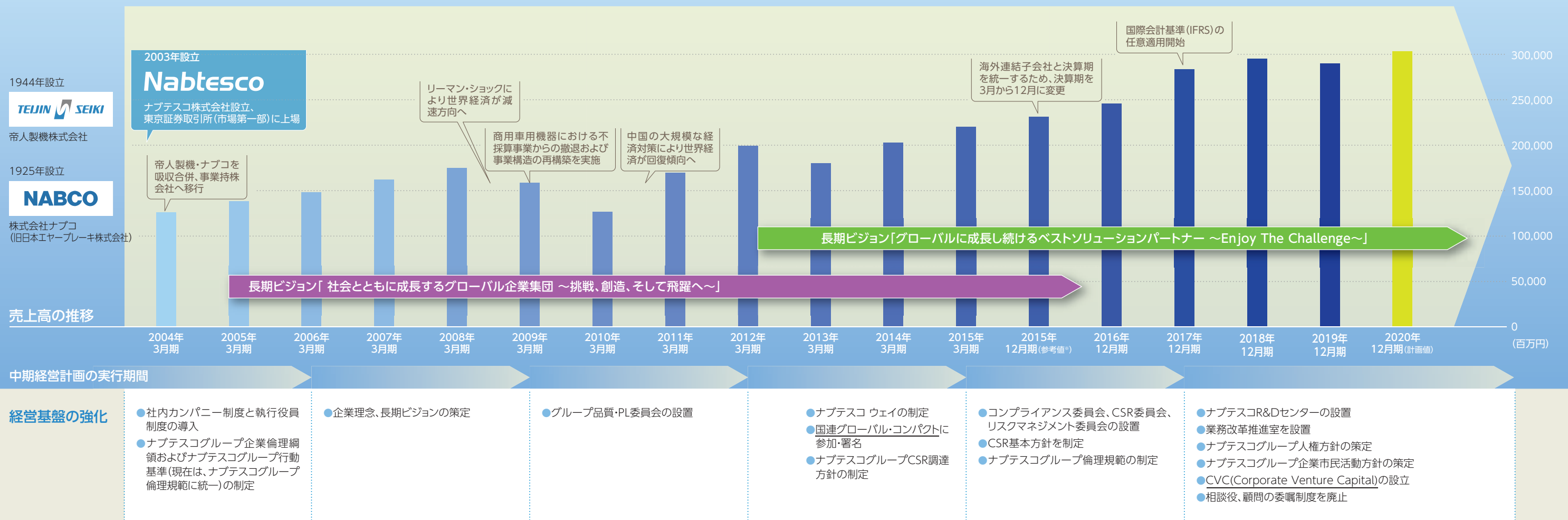
#### ● 技術基盤 「独創的なモーションコントロール技術」

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 ● AM(Additive Manufacturing)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

統合後に撤退・再編した事業	
撤退	再編
<ul style="list-style-type: none"> <li>● IT関連製品事業</li> <li>● 自動車・自動二輪車部品事業</li> <li>● 繊維機械の保守関連事業</li> <li>● 真空機器・装置事業 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● 油圧機器事業の中国生産体制を再構築</li> <li>● 新エネルギー事業本部を廃止</li> </ul>

M&Aによってグループに迎え入れた企業				
自動ドア	鉄道車両機器	油圧機器	商用車用機器	本社(技術本部)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● スイス ・ Gilgen Door Systems AG</li> <li>● ナブコドア株式会社</li> <li>● ナブコシステム株式会社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● イタリア ・ OCLAP S.R.L.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株式会社ハイエスト コーポレーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ドイツ ・ ITG Serienfertigung Fahrzeugteile GmbH</li> <li>・ ITG Kompressoren GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ドイツ ・ OVALO GmbH</li> <li>・ adcos GmbH</li> </ul>

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)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 精密減速機</li> <li>● 油圧機器</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄道車両機器</li> <li>● 航空機器</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商用車用機器</li> <li>● 船用機器</li> <li>● 自動ドア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 包装機 ほか</li> </ul>



※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

# 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

ナブテスコウェイの実践を通じて、「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: オーガニックな成長による着実な需要の獲得
- 新興国市場: 人口増などによる需要の伸長

##### 【技術動向】

- 製造業のIoT化、自動化の進展
- 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
- 交通機関の安全性・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・介助者の安全な移動ニーズ
- 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
- 大規模災害に関するリスク
- 調達に関するリスク
- 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
- 人材の確保に関するリスク 等

#### 世界共通の社会課題に基づく成長機会

- SDGs(持続可能な開発目標)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  
組織の活性化と人材活用的高度化

#### ■ 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」

### 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
<b>関係資本</b> ▶ 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認知度向上	- お客さまの要望に応えるQCDS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
<b>財務資本</b> ● 着実な成長投資を支える強固なバランスシート - 過去五年間の自己資本比率55%以上	● 株主の期待に応える資本効率と安定的な利益還元 - 19/12期 ROE:9.8% - 19/12期 配当性向:50.5%	
<b>技術・製造資本</b> ● 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
<b>人的資本</b> ● ナブテスコウェイを実践する社員の定着 ● グローバル人材の育成		● 安全で働きやすい職場の確保
<b>組織資本</b> ● 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 ● 継続的な事業継続力強化による災害等に対して強靱な組織		● 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 - 社外取締役比率 40% - 女性取締役比率 20%

### 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

##### 財務資本

- 安定的なキャッシュ・フロー創出能力
- 主要なお客さま  
- 産業用ロボットメーカー、建設機械メーカー

##### 人的資本

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

##### 技術・製造資本

- お客さまの開発要望を実現するモーションコントロール技術
- 安定供給責任を果たす地産地消の生産体制
- 知的財産の創出・強化体制
- 株主構成の特徴  
- 高い外国人株主比率  
- グロース投資家<sup>※</sup>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

#### 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	ものづくり まちづくり
トランスポートソリューション(TRS)	OEM <sup>※1</sup> 生産量の変動	● 鉄道車両用機器 ● 航空機器 ● 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)	を緩和するアフターサービス(MRO) <sup>※2</sup> 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
マニュファクチャリングソリューション(MFR)		● 包装機	生活用品の生産

※1 OEM: Original Equipment Manufacturer  
 ※2 MRO: Maintenance, Repair, Overhaul

#### Operational Excellenceの実現に向けた取り組み

##### 財務マネジメント

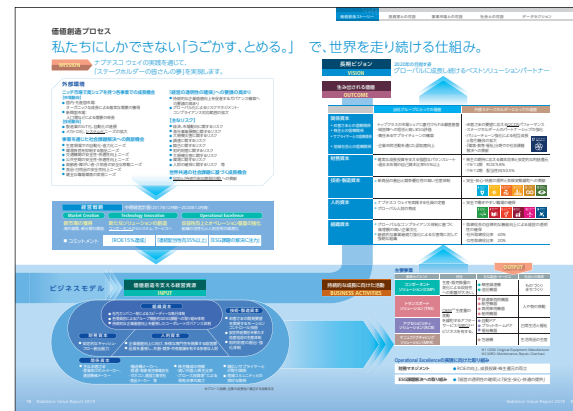
- ROEの向上、成長投資・株主還元の両立

##### 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」

## 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、19~20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

## ナブテスコ ウェイの実践を通じて、「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、B to B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(人工知能)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」「人や物の移動」「日常生活と福祉」「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部

品関連製品・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)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	・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 ・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
日常生活と福祉	・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。

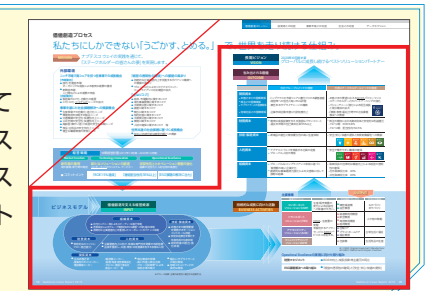
当社グループは、ステークホルダーの皆さまから信頼し続けていただくため、持続的な成長の実現に取り組む姿を積極的に開示し、「経営の透明性の確保」に努めています。

### ◆ 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SDGs(持続可能な開発目標)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。



### INPUT

## 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
マニュファクチャリングソリューション	食品メーカー等

#### ◆ 株主・投資家との関係

当社グループは、株主・投資家の長期的な期待に応えるべく資本コストを意識した規律ある経営を進めています。当社の株主構成は、外国人株主による保有が約半数（2019年12月末現在：48.1%）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財務・非財務面に関する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QCDS/パフォーマンスに影響を与える重要なファクターです。中長期的な成長の実現には、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48社の連結子会社によるグローバルな生産・販売ネットワークを有しており、操業する地域や事業と関わり深い分野での交流・連携を通じた、地域コミュニティとの良好な関係を重視しています。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安定的な営業キャッシュ・フローを継続的に計上しており、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、4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、サステナビリティ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。

2019年12月末時点の社員数は、連結7,736人、単体2,323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・旧ナブコ出身者とナブテスコ設立後の中途・新卒採用者の構成が半々となっています。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(Original Equipment Manufacturer)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」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）の深化により、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。

#### 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><b>お客さまとの信頼関係</b>  <b>市場シェアに裏付けられる顧客基盤</b>                      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><b>お客様の要望に応えるQCDSパフォーマンス</b>                      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QCDS(品質・コスト・納期・サービス)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QCDS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><b>株主との信頼関係</b>  <b>経営陣への信任と高いESG評価</b>                      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><b>ステークホルダーとのパートナーシップの強化</b>                      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><b>サプライヤーとの信頼関係</b>  <b>責任あるサプライチェーンの構築</b>                      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><b>バリューチェーン強化による相互成長</b>                      当社グループは、「サプライヤーのQCDS向上は当社グループのQCDS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QCDS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><b>地域社会との信頼関係</b>  <b>企業市民活動を通じた認知度向上</b>                      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、当社グループの認知度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><b>「環境・教育・福祉」分野での社会課題解決への貢献</b>                      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>

【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><b>成長投資を支える強固なバランスシート</b>                      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年間の自己資本比率は55%以上となっており、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><b>資本効率の改善と安定的な利益還元</b>                      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。2019年12月期のROEは9.8%とコミットメント達成の途上ではありますが、日本の上場企業の平均的な水準を上回っており、改善傾向にあります。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><b>新商品の創出と競争力の高い生産体制</b>                      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&amp;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><b>安全・安心・快適の提供と気候変動緩和への貢献</b>                      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、世界共通の課題である気候変動問題について、TCFD提言への賛同を表明し取り組みを進めています。設定したCO<sub>2</sub>排出量の長期削減目標に向け対応を加速するほか、サプライヤーへの展開、支援活動も始めており、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献してまいります。</p>

【関連するSDGs項目】

当社グループの技術・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。



## 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><b>ナブテスコ ウェイを実践する社員の定着</b></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1~2%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><b>【関連するSDGs項目】</b> 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><b>安全で働きやすい職場の確保</b></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><b>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</b></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><b>継続的な事業継続力強化による災害等への強靱な組織</b></p> <p>当社グループでは、大規模災害で重大な被害に見舞われた場合にも、速やかに事業を再開する能力を養うため、BCP(事業継続力)の強化に取り組んでいます。国が提唱する国土強靱化基本法の趣旨に賛同し、実効的なBCPIに取り組む企業として、国内の9工場の全てで「国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)」を取得しました。また、サプライヤーの被災を重大な事業継続上のリスクと捉え、サプライヤーのBCP支援を実施し、サプライチェーンでの調達リスクの低減にも努めています。</p>	<p><b>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</b></p> <p>当社グループは、毎年、各取締役の自己評価等に基づく取締役会の実効性に関する分析・評価を実施し、取締役会の機能向上を図っています。2019年度においては、適切な人数・構成の取締役が取締役会において自由闊達で建設的な議論や意見交換ができていたとの自己評価結果となりました。2020年度からは独立社外取締役の1名増員により、全取締役の40%以上が社外取締役となります。また、女性取締役比率も20%に向上し、一層の多様な視点からの議論が期待されること等を勘案すれば、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、女性取締役のさらなる増員や外国人取締役の起用、成長戦略等経営の重要課題の十分な審議時間確保を目的とした取締役会運営効率化等の課題も浮かび上がってきております。</p> <p>今後も、コーポレートガバナンス体制のより一層の充実を図り、企業価値向上を目指した経営を更に推進すべく、本実効性評価を踏まえ、継続的に取締役会の機能向上に取り組んでまいります。</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期経営計画を推進しています。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

## 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、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」を目指しています。

〈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」

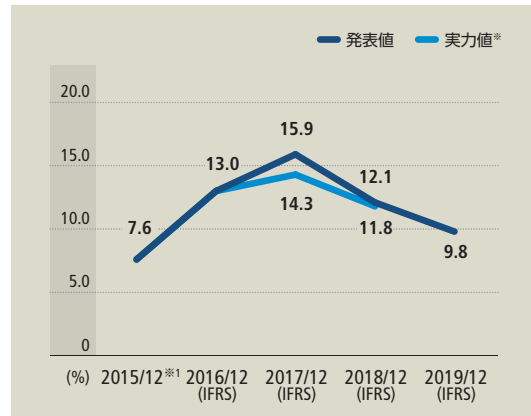
当社グループは、リーマンショック以降の経営環境変化に柔軟に対応し、さらなる発展を実現させるため、2012年に2020年度における当社の目指す姿をイメージした長期ビジョンを策定しました。

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
- 現在、2030年度を最終年度とする次期長期ビジョンを策定しています。持続的な企業価値の向上に向け、今後の環境変化を踏まえた変革の方向性や成長実現への指針を整理し、開示させて頂く予定です。

# 財務・非財務ハイライト

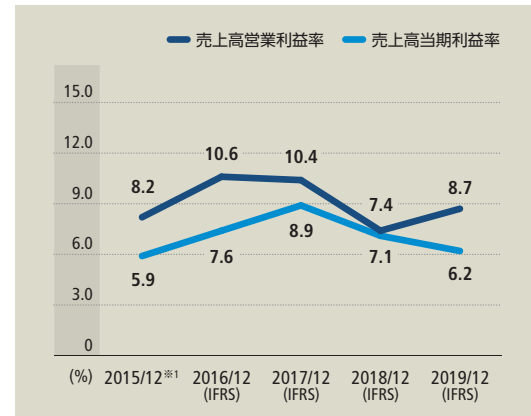
## ● ROE



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改善を重視し、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増加を追求しつつ、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。2019年12月期のROEは、9.8%と、コミットメント達成の途上にはありますが、引き続き早期での15%達成を目指します。

※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。

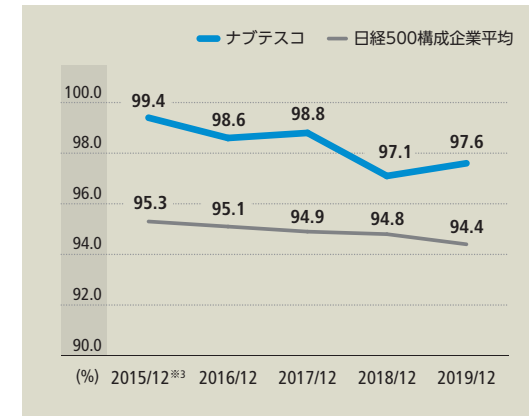
## ● 売上高営業利益率／売上高当期利益率<sup>※2</sup>



2019年12月期の利益率は、2018年12月期に計上したのれん減損損失等の影響が減少したことから、売上高営業利益率は昨年度より向上しましたが、売上高当期利益率は為替差損の発生等により減少しました。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<sup>※</sup>ビジネスを有する事業では拡販に向けた横断的な取り組みを推進するとともに、将来に向かってメカトロ化・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

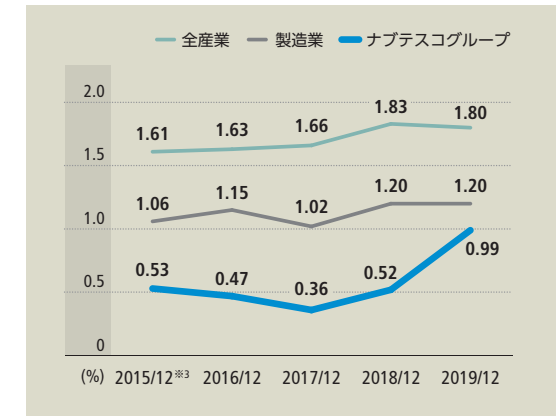
## ● 取締役選任賛成比率



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任度合いを示す指標の一つと捉えています。過去5年間、国内上場企業の平均を上回る97%以上の水準で推移しており、2020年3月の定時株主総会では97.6%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)。

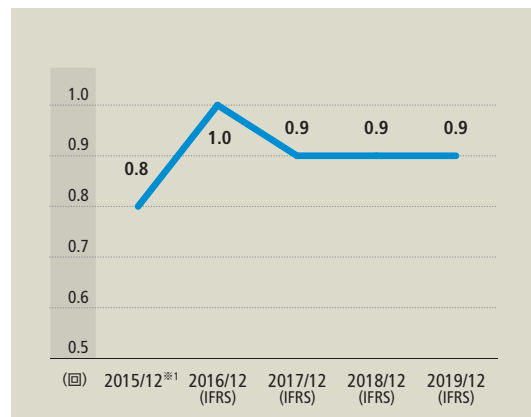
## ● 労働災害発生率(度数率)<sup>※4</sup>



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。

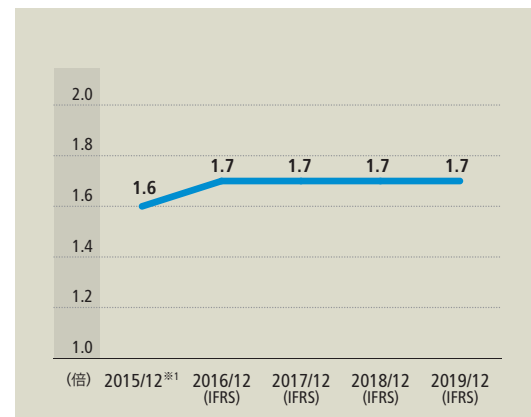
(注)全産業平均、製造業平均データは、厚生労働省「令和元年労働災害動向調査」より掲載。

## ● 総資産回転率



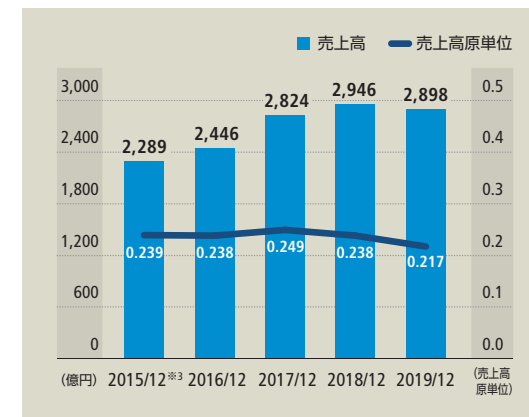
総資産回転率の改善には、経営資源の効率的な活用が不可欠です。現在、当社グループ内において、生産技術力、生産管理能力、調達力の強化をはじめとする「ものづくりイノベーション」を横断的に展開するとともに、AIやIoTを活用したデジタル化・見える化による最適生産管理の導入や物流改革を推進しています。ROICツリーを活用しながら、ものづくり面での競争力強化をはかり、事業資産の稼働率向上に努めています。

## ● 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、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、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。

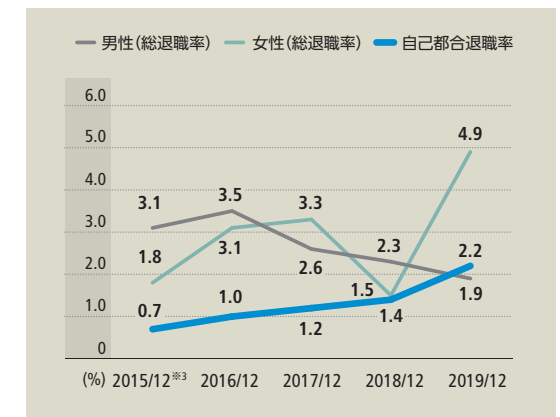
## ● グローバルCO<sub>2</sub>排出量売上高原単位



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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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)を設定し、さらに、2030年度(30%削減)、2050年度(80%削減)の長期目標を設定しました。中期目標については1年前倒しで達成しました。今後も省エネや「創エネ」活動を通じて、長期目標の達成に努めていきます。

(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<sup>※5</sup>



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1~2%程度の低水準で推移しております。さらなる社員の働きやすさを確保するため昨今は、テレワークの推進や有給休暇取得率の向上など、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。



# 財務概況

## 損益状況

### ◆ 2019年12月期の損益状況

当社グループの2019年12月期の業績は、自動ドア事業が好調に推移した一方、米中貿易摩擦等による設備投資の低迷により精密減速機の需要が減少し、売上高は前期比1.6%減の2,898億円、営業利益は同15.7%増の253億円となりました。税引前当期利益は同6.6%減の280億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は同14.7%減の179億円となりました。

### ◆ 2019年12月期のセグメント別概況

#### ■ コンポーネントソリューション事業(CMP)

当事業の売上高は、前期比10.1%減少し1,072億円、営業利益は、同21.3%減少し159億円となりました。

精密減速機は、長引く米中貿易摩擦等の影響により自動車産業での設備投資の一時的な停滞により産業用ロボット向け需要が減少し、減収となりました。油圧機器は、中国市場が堅調に推移したものの東南アジア市場の低迷で前期並みとなりました。

#### ■ トランスポートソリューション事業(TRS)

当事業の売上高は、前期比2.6%増加し840億円、営業利益は、同187.8%増加し58億円となりました。

鉄道車両用機器は中国地下鉄向けが堅調に推移し、売上高は前期並みとなりました。航空機器は、民間航空機向けの増産により、売上高は前期比増収となりました。商用車用機器は、堅調な国内市場により、東南アジア市場の低迷をカバーし、売上高は前期並みとなりました。船用機器は、市況の緩やかな回復傾向が継続し、売上高は前期比増収となりました。ドイツの連結子会社OVALO GmbHでは、2019年11月より、AUDI向けプレディクティブアクティブサスペンションの供給を開始しました。

#### ■ アクセシビリティソリューション事業(ACB)

当事業の売上高は、前期比5.3%増加し800億円、営業利益は、同85.2%増加し86億円となりました。自動ドア事業は、国内での建物用自動ドアおよびプラットホームドアがオリンピック・パラリンピック需要により堅調に推移したほか、海外での需要も底堅く、売上高は前期比増収となりました。

た。過去のM&Aに伴うPMI(Post Merger Integration)コストも減少し、営業利益は増益となりました。

#### ■ マニファクチャリングソリューション事業(MFR)

当事業の売上高は、前期比6.4%増加し187億円、営業利益は、同3.8%増加し26億円となりました。包装機は、国内食品市場向けが堅調に推移し、売上高は前期比増収となりました。

### ◆ 2019年12月期

#### 営業利益(実績)の対前年変動要因分析

2019年12月期の営業利益の主な増益要因として、「生産性の改善」8億円、「販売管理費節減」18億円、トランスポートソリューション事業(TRS)における「OVALO社のれん減損影響」が減少したことによる39億円などがありました。「売上高の減少」18億円、「為替影響」7億円、「減価償却費増加」6億円などのマイナス要因はあったものの、253億円と前期比34億円増加しました。

「生産性の改善」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。

「OVALO社のれん減損影響」による増益については、IFRS第16号「リース」(新リース会計基準)の適用に伴い使用権資産が増加したことによりOVALO社でのれんの減損損失13億円を計上したものの、2018年度に計上された減損損失52億円の影響がなくなったことが寄与しています。

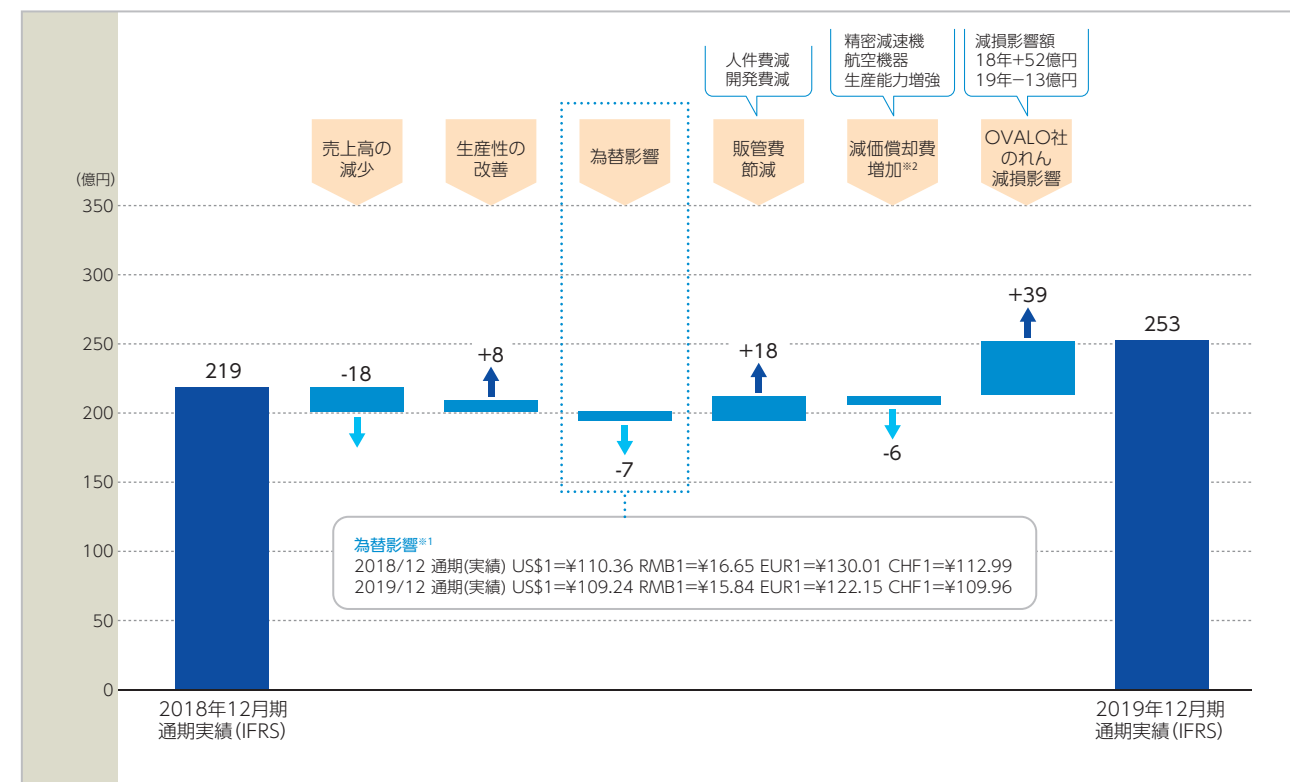
一方、「売上高の減少」の要因は、コンポーネントソリューション事業(CMP)における減収によるものです。

「減価償却費の増加」は、主に、精密減速機および航空機器で進めてきた生産能力増強投資の実施によるものです。

### ◆ 2020年12月期の損益見通し

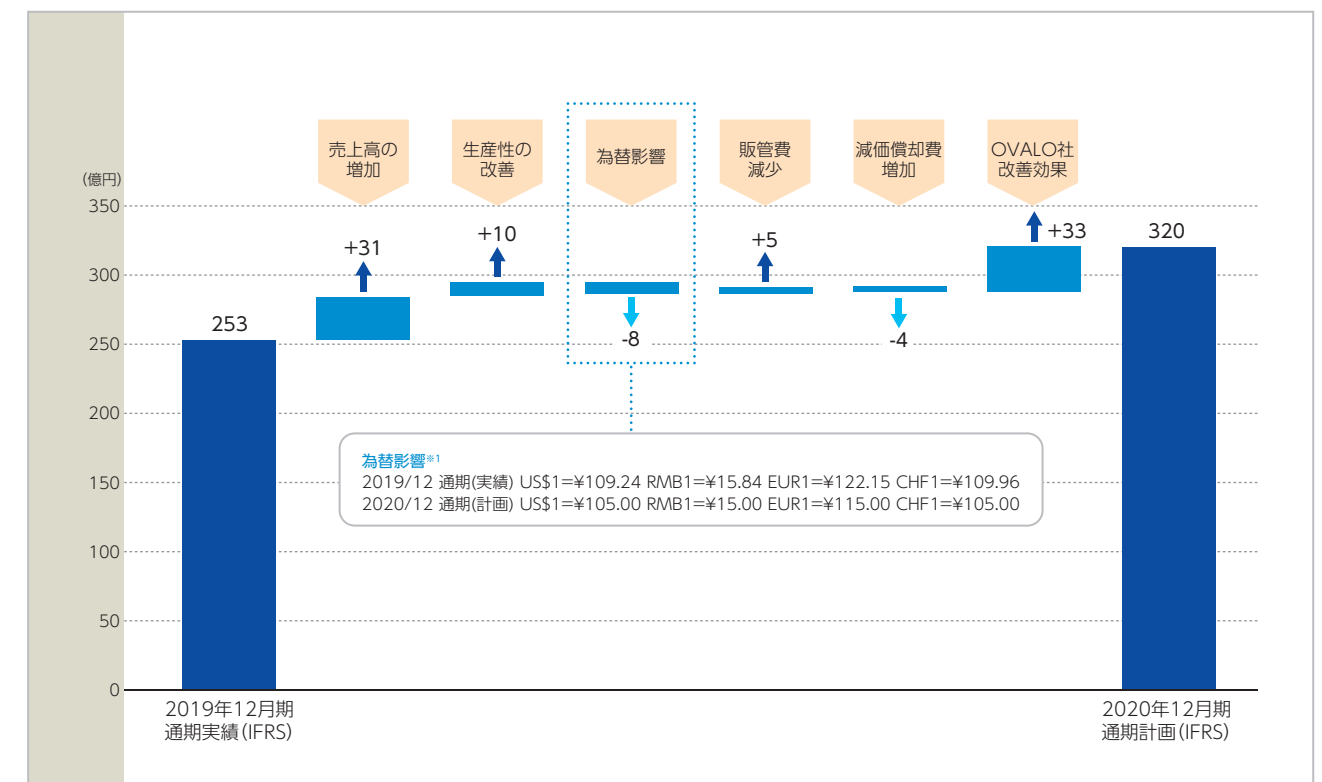
当社グループは、2019年12月期の決算発表(2020年2月7日)時点における2020年度は、売上高3,030億円(前期比4.6%増)、営業利益320億円(同26.4%増)、税引前利益340億円(同21.5%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益231億円(同28.8%増)を見込んでいます。

### ● 2019年12月期営業利益(実績) 対前期変動要因分析



※1 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76百万円、人民元756百万円、ユーロ軽微、スイスフラン軽微  
 ※2 IFRS16号「リース」による増加影響除く

### ● 2020年12月期営業利益(見通し) 対前期変動要因分析



※1 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57百万円、人民元815百万円、ユーロ軽微、スイスフラン軽微

## 財務概況

しかしながら、計画策定時には想定していなかった新型コロナウイルスの感染拡大により、第1四半期においては、中国での油圧機器や鉄道車両用機器で、一時的な需要の停滞や生産の遅れが見られました。第2四半期に入り、中国では新型コロナウイルス感染拡大に収束の動きが見られる一方、欧米、日本、アジアでの感染拡大、世界的な第二波への懸念がマクロ経済環境に影を落としています。

そのような状況のなか、新型コロナウイルスの感染収束の時期が見通し難く、当社グループの業績への影響が不透明であることから、適正かつ合理的な業績予想の算出が困難な状況となっています。そのため、2020年4月30日に発表した第1四半期の決算では、2月7日発表の業績予想及び配当予想を据置き、修正が必要となった場合には速やかに開示してまいります。

### ◆ 2020年12月期

#### 営業利益(見通し)の対前年変動要因分析

2020年12月期の営業利益見通し(2020年2月7日の発表時点)は、前期比67億円増の320億円を見込んでいます。上述の通り、これは新型コロナウイルスの感染による影響を織り込んでいませんが、以下、予想の背景とした要因についてご説明します。

主な増益要因は、P32のグラフの通り、売上高の増加により31億円、生産性の改善で10億円、OVALO社の利益改善に伴い33億円となっています。一方、主な減益要因としては、為替影響により8億円、減価償却費の増加で4億円を見込んでいます。

売上高では、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)、マニュファクチャリングソリューション事業(MFR)での増収を見込んでいます。

#### ◆ セグメント別損益見通し (2020年2月7日時点)

##### ■ コンポーネントソリューション事業(CMP)

2020年12月期における当事業の見通しは、売上高は前期比8.2%増の1,160億円、営業利益は前期比15.1%増の183億円となる見通しです。

精密減速機事業は、上期は米中貿易摩擦等による設備

投資の抑制が継続し、需要は低調に推移するものの、下期は自動車向け設備投資の需要回復を見込み、前期比増収の見通しです。

油圧機器は、中国や東南アジアで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、売上高は前期並みの見通しです。

##### ■ トランスポートソリューション事業(TRS)

2020年12月期における当事業の見通しは、売上高は前期比7.5%増の903億円、営業利益は前期比76.5%増の102億円を見込んでいます。

鉄道車両用機器事業は、国内需要の端境期が継続するものの、海外案件の増加により、前期比増収の見通しです。

航空機器事業は、民間航空機B777X向けの量産が開始となるものの、売上高は前期並みの見通しです。商用車両機器事業は、国内需要は厳しさを増すものの、売上高は前期並みの見通しです。船用機器事業は、市況の緩やかな回復が継続し、前期比増収の見通しです。

##### ■ アクセシビリティソリューション事業(ACB)

2020年12月期における当事業の見通しは、売上高は前期比5.3%減の757億円、営業利益は前期比12.4%減の75億円を見込んでいます。

自動ドア事業は、オリンピック・パラリンピック期間での一時的な減少、および海外プラットフォームドアのプロジェクトが端境期に入ることにより、前期比減収の見通しです。

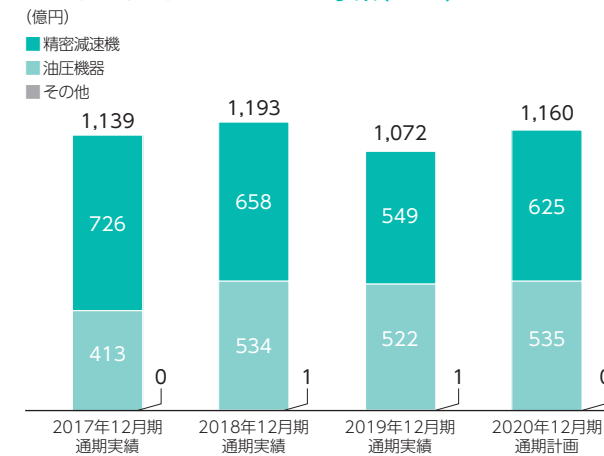
##### ■ マニュファクチャリングソリューション事業(MFR)

2020年12月期における当事業の見通しは、売上高は前期比12.6%増の210億円、営業利益は前期比17.6%増の30億円を見込んでいます。

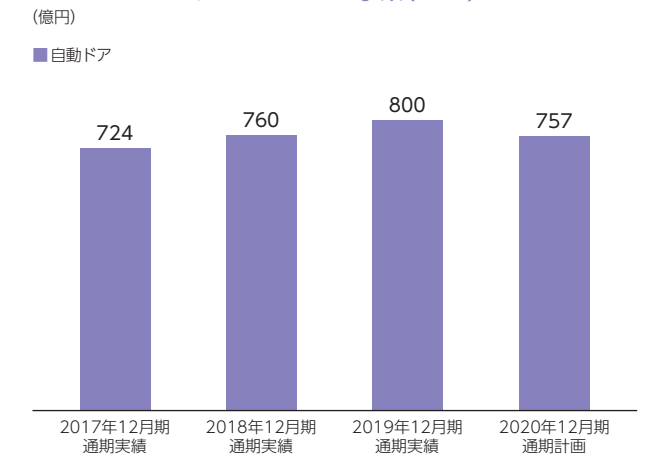
包装機事業は、海外向けの好調な需要を見込み、前期比増収の見通しです。

### ● 事業セグメント別売上高(IFRS)

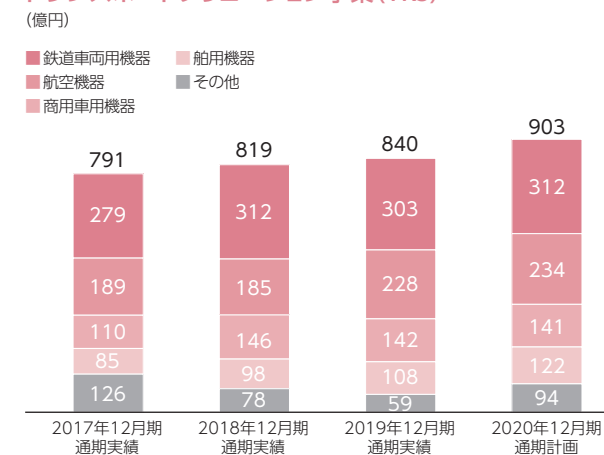
#### コンポーネントソリューション事業(CMP)



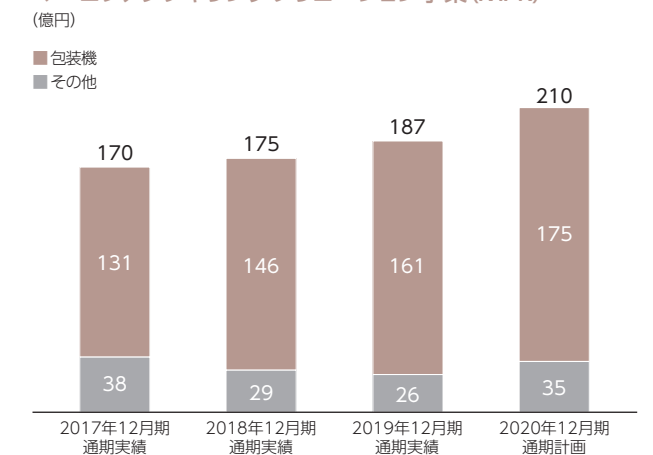
#### アクセシビリティソリューション事業(ACB)



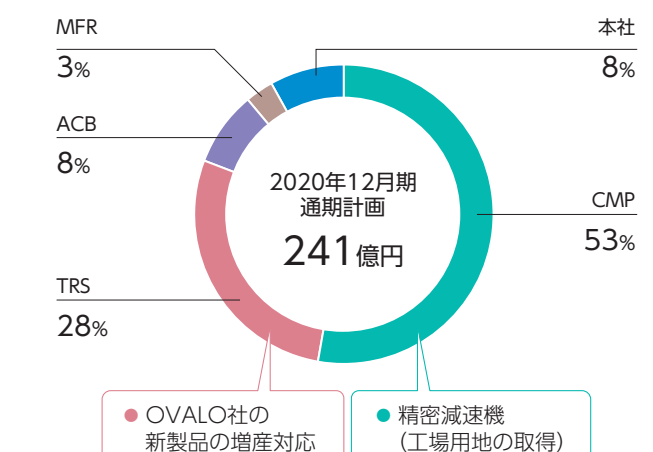
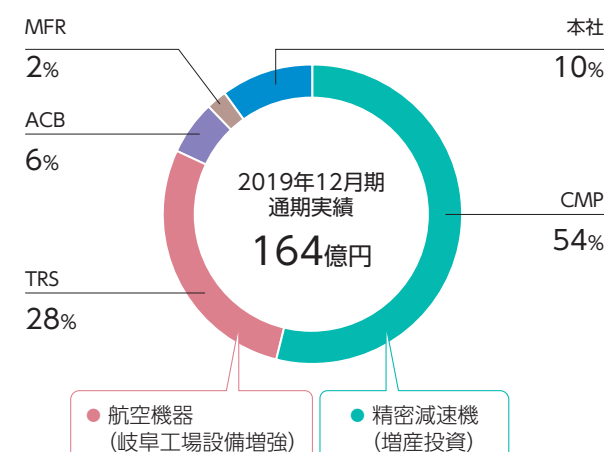
#### トランスポートソリューション事業(TRS)



#### マニュファクチャリングソリューション事業(MFR)



### ● 設備投資額内訳(事業セグメント別)



## 財務概況

### 資産、負債および純資産の状況 (2019年12月期末)

#### ◆ 資産

2019年12月期末の流動資産は1,792億円、非流動資産は1,654億円であり、その結果、資産合計は3,446億円と前期末比160億円の増加となりました。

主な増加要因は、IFRS第16号「リース」(新リース会計基準)の適用開始による使用権資産の増加90億円、有形固定資産の増加65億円です。主な減少要因は、営業債権の減少58億円です。

#### ◆ 負債

2019年12月期末の流動負債は1,096億円、非流動負債は358億円であり、その結果、負債合計は1,454億円と前期末比61億円の増加となりました。主な増加要因は、IFRS第16号「リース」適用開始によるリース負債の増加88億円です。

#### ◆ 資本

2019年12月期末の資本合計は1,991億円となりました。親会社の所有者に帰属する持分合計は1,874億円と前期末比87億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179億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91億円です。

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1,508.53円となりました。

### キャッシュ・フローの状況 (2019年12月期)

2019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46億円増の587億円となりました。これは営業活動により獲得した資金384億円を主に設備投資、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

2019年12月期における営業活動によるキャッシュ・フローは384億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、営業債権の減少です。一方、主な減少要因は、営業債務の減少によるものです。

#### ◆ 投資活動によるキャッシュ・フロー

2019年12月期における投資活動によるキャッシュ・フローは201億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

2019年12月期における財務活動によるキャッシュ・フローは134億円の資金の減少となりました。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 (2019年12月期、2020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関連する設備投資を積極的に実施してまいります。

2019年12月期における設備投資額は164億円となりました。主な内容は、中長期で需要の増加が見込まれる精密減速機事業での増産対応と、航空機器事業での民間航空機向け新規プログラムに対応した能力増強等になります。

2020年12月期の設備投資額は241億円を計画しています。精密減速機事業については、日本での第2工場設立に向けた用地の取得や、生産性向上に向けた投資を計画しています。

2019年12月期における研究開発費は、99億円となり、主にコンポーネントソリューション事業とトランスポートソリューション事業において省エネ・環境対応関連の製品を中心に開発し、上市しました。また、今後も市場環境変化を踏まえ、コンポーネン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

の飛躍を目指すとともに、電動化への対応など、必要な投資を実行してまいります。

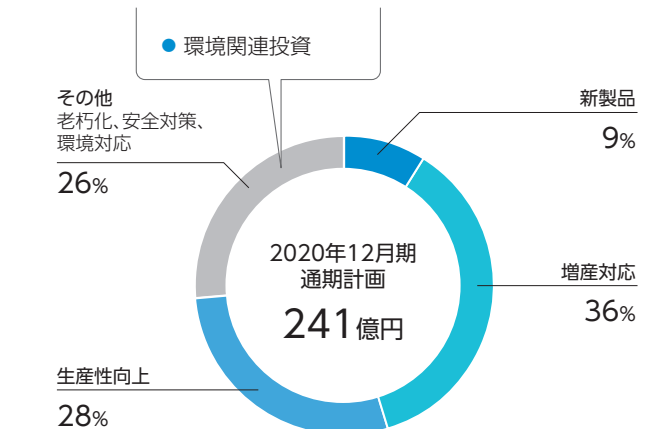
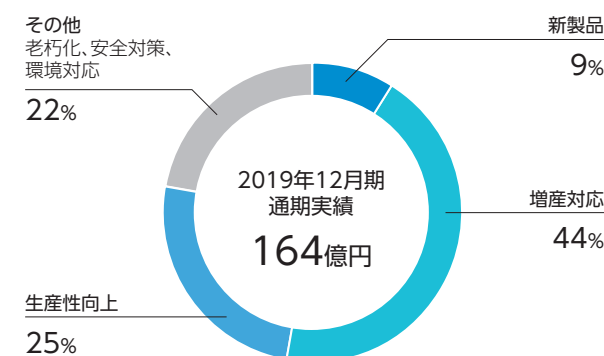
2019年12月期における減価償却費は131億円となりました。IFRS第16号「リース」を適用したため、2018年12月期に対して31億円の増加となりました。

#### ● 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 通期実績	2020年12月期 通期計画	2017-2020年 中期計画
設備投資額	152	203	164	241	770
研究開発費	87	102	99	115	400
減価償却費	90	100	131*	135*	—

\*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)

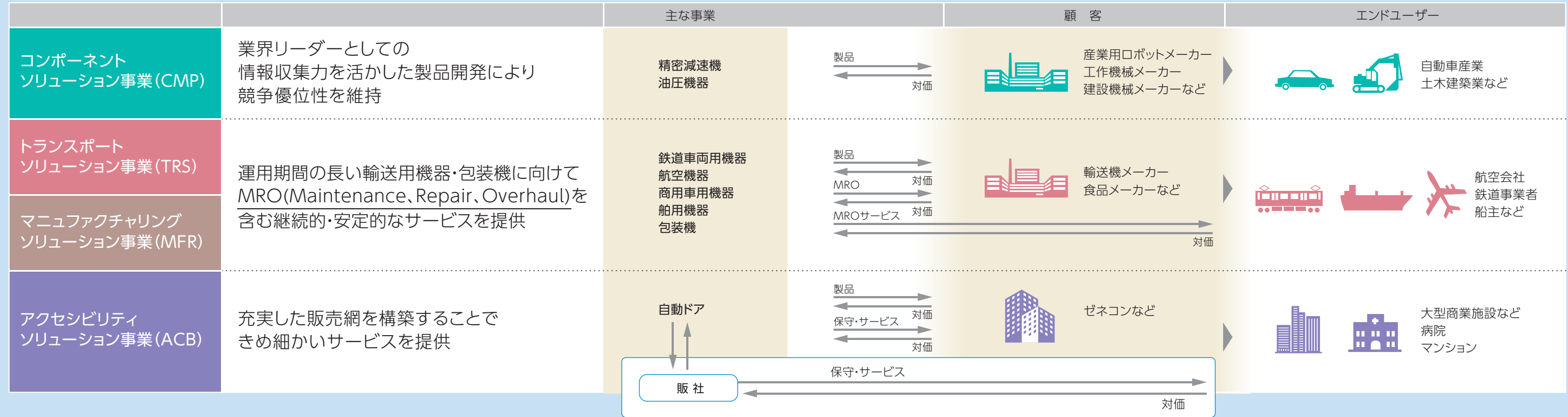


## 事業概要

# モーションコントロール技術を通じた付加価値の高い製品・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。

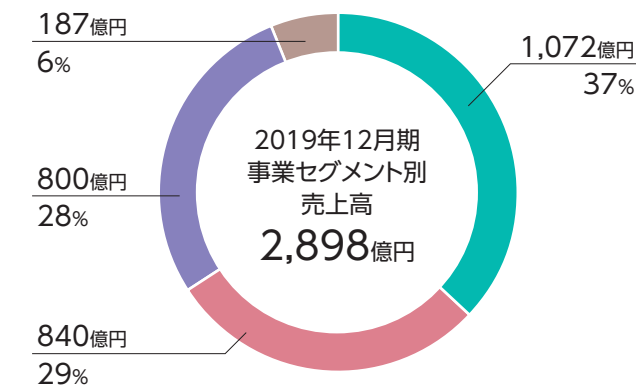
### 主な収益モデル



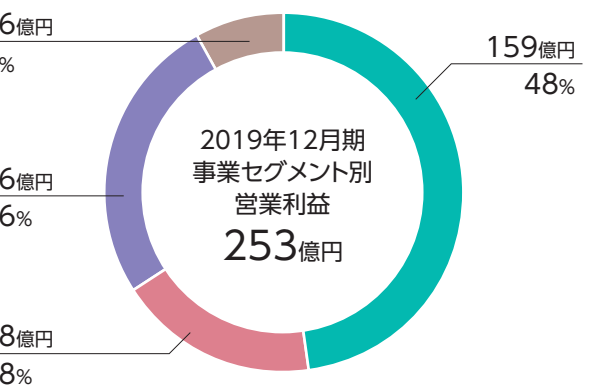
### ● 事業セグメント別差別化戦略

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)	OEM(Original Equipment Manufacturer) 生産量の変動を緩和するアフターサービス(MRO)ビジネスを有する。	● 航空機器		● 鉄道車両用機器	● 商用車用機器 ● 船用機器
アクセシビリティソリューション事業 (ACB)			● 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
マニファクチャリングソリューション事業 (MFR)		● 販売網の構築 ● バリューチェーンモデルの深化		● 包装機	

### ● 事業セグメント別売上高



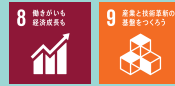
### ● 事業セグメント別営業利益



■ 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

事業に関連するSDGs



精機カンパニー社長 波部 敦



“ 少子高齢化や働き方改革の推進に伴い、世界の自動化ニーズは益々高まっています。我々は、この成長する市場でお客様のニーズを先取りするベストソリューションパートナーとして次世代を担う精密減速機やメカトロ駆動装置の開発・供給を通じ、世界のものづくりの進化・発展に貢献していきます。 ”

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要顧客との緊密な関係</li> <li>● 高性能・高品質な製品</li> <li>● 顧客ニーズを実現する技術開発力</li> <li>● 高効率な自動化生産ラインの構築</li> <li>● 一般産業向け製品群</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動化、省人化ニーズによる産業用ロボット・一般産業向け需要の伸長</li> <li>● 中国における構造的な産業用ロボット需要増</li> </ul>
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業用ロボット需要への依存度の高さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 最終ユーザーの設備投資方針による需要変動が大きいこと</li> <li>● 既存の競合に加え、新興国メーカーの技術力キャッチアップ</li> </ul>
<p><b>さらなる成長への取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要増を先読みした生産能力の着実な拡大</li> <li>● 一般産業向け製品の拡大</li> <li>● コア技術流出防止策の実施</li> </ul>	

## 事業概要 (2019年12月期)

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%
生産拠点	三重県(津市)、中国(江蘇省常州市)、静岡県(浜松市) <sup>※予定</sup>
主要顧客(敬称略)	産業用ロボット:ファナック、安川電機、川崎重工業、KUKA Roboter (独)、ABB Robotics (スウェーデン) 工作機械:ヤマザキマザック、オークマ、DMG森精機
地域別売上高(通期実績) <sup>※1</sup>	日系ロボットメーカー向け:約60% 海外ロボットメーカー向け:約40% <sup>※2</sup> <small>※1 母数は産業用ロボットメーカー向け売上 ※2 日系ロボットメーカーの海外工場向けも含む</small>

## ■ 事業の特長

- 需要変動要因** 当社の精密減速機は主に中大型の産業用ロボットに使用されています。中でも産業用ロボットの活用が進んだ自動車産業での導入が多く、自動車産業の設備投資需要の影響を受けます。
- 中品種大量生産** お客様ごとにカスタマイズした生産が必要になるため、中品種大量生産を最適化する生産技術と生産能力が必要です。
- 納入リードタイム** 受注から納入まで平均約4週間要します。



### ■ 主要製品

#### 精密減速機

精密減速機は動力源であるモーターからパワーを得て、減速することでより大きな力を取り出す機構で、主に産業用ロボットの関節部分に使用されています。当社の精密減速機は、高剛性、高精度、高耐久性を有することから、主に可搬重量の大きい中大型のロボットで採用されています。またコンパクトでもあるため、ロボットの小型化や軽量化に貢献するとともに、独自の機構により振動の低減や精密な動きを可能にし、ロボットの制御性を格段に向上させることができます。

#### ■ 主要製品の社会的価値

産業用ロボットは人手による危険な作業を減らし、労働力不足を解消するとともに、生産現場での品質の安定、生産性の向上等に貢献しています。当社はお客さまである産業用ロボットメーカーに高品質な精密減速機を供給することで、世界のものづくりの現場に、安全と高効率化を提供しています。

### 持続的成長に向けて



津工場の太陽光パネル

津工場では、屋根上に太陽光パネルを設置し、グリーンエネルギーを生み出しています。平時では工場全体の電力使用量の20%~30%を賅っており、CO<sub>2</sub>排出量の削減に大きく寄与しています。建設予定の浜松工場においても、太陽光発電パネルの搭載を検討するなど、当事業は今後も環境負荷低減に取り組んでいきます。

## 強みの源泉

### 製品・技術

・当社は、1986年に油圧機器事業の技術の応用により、当時の減速機が抱えていた耐久性、耐振動性等の問題を技術的に克服し、精密減速機市場に参入しました。以来、お客様の満足度を最も重要な価値として位置づけることで主要顧客との緊密な関係を構築し、今日の中大型産業用ロボット関節用途精密減速機市場において世界シェアは約60%に達しています。

・「精密減速機RV™」は、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します。この優れた性能を活かしつつ、お客様ニーズを実現する技術開発力が当社の強みです。

・精密減速機は通常サーボモーターとともに使用されます。近年では、一般産業向けに減速機とモーターをセットにした製品を販売するなど、お客様のニーズに合わせて製品ラインアップの拡充を行っています。

### 生産

・当社では、競合に追従を許さない高効率な自動化生産ラインの構築に取り組んでおります。仕事にこだわりを持ち従業員一人ひとりが世界No.1の工場を作るというスローガンの下、時代の最先端を行く自動化の実現を目指します。

## 事業環境(機会とリスク)

### 事業環境

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12%で成長する見通しです。特に中国では省人化および自動化ニーズの伸長が著しく、年率20%程度で成長すると予測されています。

小型ロボット向け市場の伸び率を除くと、当社が注力する中・大型ロボット分野向けの成長率は年率5~10%の間で推移すると見込んでいます。

### 機会・リスク

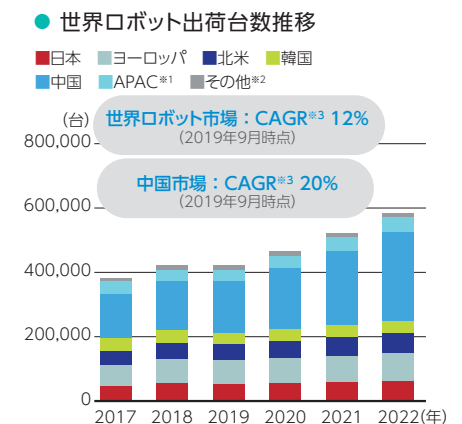
省人化・自動化ニーズの高まりに伴い、産業用ロボットだけでなく、一般産業分野においても自動化設備の導入が進むことが予想され、需要を取り込むことが成長に繋がります。一方で、特に産業用ロボットの需要は自動車産業を中心とした設備投資需要の増減に左右されるため、短期的には需要が急激に変動するリスクがあります。また、既存の競合に加えて、新興国メーカーによる技術のキャッチアップも潜在的なリスクと捉えています。

## さらなる成長への取り組み

精密減速機の世界トップメーカーとして、今後さらに高まる自動化需要に対応するため、既存の日本(津市)、中国(常州市)の生産拠点に加え、2019年には浜松市に用地を取得し、さらなる生産能力増強に向けて準備を進めています。

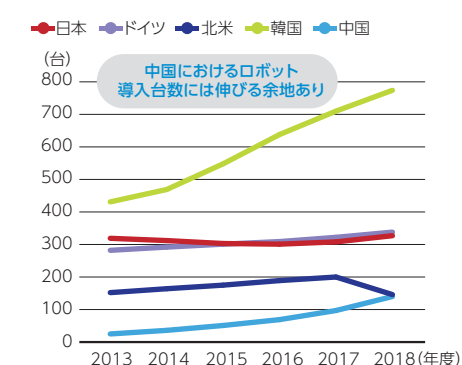
また、精密減速機の軽量化、小型化等既存技術の深化や最適な素材の研究開発を進めることで競争優位性の高い製品を提供し続けるとともに、既に高いシェアを持つ産業用ロボット向けだけでなく、今後開拓余地のある一般産業向けの製品ラインアップ拡充にも注力していきます。

加えて、製造技術を含めたコア技術のブラックボックス化など技術流出防止を図る取り組みも行っていきます。



(注) 上記のIFRによるデータは小型・中大型ロボット数を含みます  
出典: 2019 International Federation of Robotics (IFR)  
※1 APAC=Asia / Australia(合計)-China-Japan-Korea  
※2 その他=合計-北米-Asia/Australia(合計)-欧州(合計)  
※3 2020-2022年

### ● 各国の製造業における1万人当たり産業用ロボットの導入台数



出典: 2019 International Federation of Robotics (IFR)

# 油圧機器事業

事業に関連するSDGs



パワーコントロールカンパニー社長 十万 真司



“ 当社は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。近年では日本、中国、タイのグローバル生産体制を強化し、より柔軟に需要変動に対応できるようになりました。今後は建機のICT化、電動化に対応する技術革新を継続、製品群の拡充により、さらなる成長を図っていきます。 ”

<b>強み (Strength)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高効率、高耐久性を持つ製品</li> <li>豊富な製品ラインアップ</li> <li>需要変動に柔軟に対応するグローバル生産体制</li> </ul>	<b>機会 (Opportunity)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>建設機械業界のICT化、電動化</li> <li>景気刺激策によるインフラ需要増</li> </ul>
<b>弱み (Weakness)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>システム化製品の開発力</li> </ul>	<b>脅威 (Threat)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>建設機械の需要変動</li> <li>新興国競合メーカーの台頭</li> </ul>
<b>さらなる成長への取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>システム化製品の開発</li> <li>建設機械ICT化、電動化への対応</li> <li>より変化に強い生産体制の構築</li> </ul>	

## 事業概要(2019年12月期)

市場占有率	油圧ショベル用走行ユニット	世界シェア約25%
生産拠点	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)	
主要顧客(敬称略)	走行ユニット:コマツ、住友建機、コベルコ建機、Sany(中)、XCMG(中)、Liu Gong(中)	
地域別売上高(通期実績)	日本:約35% 中国:約60% その他:約5% ※ショベルの最終仕向地で見たとした場合	

## ■ 事業の特長

**需要変動要因** 当事業の油圧機器は主に油圧ショベルやクレーンなどの建設機械に使用され、主に日本および中国の建設機械メーカーに採用されています。建設機械の主要な消費地である中国や欧米、東南アジアのインフラ投資の需要や環境規制により需要が変動します。

**地消地産** 地消地産の考えのもと、建設機械需要のある地域で生産を行い、顧客との連携を強化しています。

**納入リードタイム** 受注から納入まで平均約1週間要します。



## ■ 主要製品

当事業の主要製品である走行ユニットは、減速機、油圧モーター、プレーキなどをまとめた機構のことで、大きいものでは100トンを超える油圧ショベルやクレーンなどの建設機械が走行するための基幹部品です。当社製品はコンパクトかつ大きなパワーを生み出す効率のよさ、省エネ性能、過酷な使用条件にも負けない耐久性と信頼性が強みであり、これは加工やすり合わせなどの技術力の高さにより実現されています。その他、コントロールバルブや旋回ユニットなど、建設機械の動作制御に関わる製品を幅広く取り揃えています。

## ■ 主要製品の社会的価値

建設機械はインフラの整備に欠かせないものであり、産業発展の基盤を創り、そこに住む人の暮らしを支えます。当社は油圧製品を建設機械メーカーに提供するだけでなく、その生産を建設機械が使用される地域の近くで行ったり、製品をICT化に対応できるように開発することで、産業の発展や快適な暮らしに貢献しています。

## 持続的成長に向けて



垂井工場では、工場働く全従業員に対して、「安全道場」の講座を提供しています。座学による過去の労災事例の学習や、体験設備による経験学習を通じて、社員の安全意識向上を図っています。これにより工場内の労働災害を低減し、安定的に製品を生産し、従業員が安全な職場で快適に働くことを目指しています。

## 強みの源泉

### 製品・技術

・油圧機器事業は統合前の2社に共通していた事業であり、その歴史は1930年に遡ります。長い歴史の中で、お客さまのニーズに合わせ、高品質、高付加価値の製品を開発してきた技術開発力が強みです。

・2015年には東芝機械よりハイエスト社を買収し、製品ラインアップを拡充しました。これにより、従来は単体での販売が中心だった当社製品のセット販売が可能となり、システムとしての提案力を備えることで、付加価値向上を実現しています。

### 生産

・マザー工場である垂井工場では、高度な機械加工技術を蓄積しているほか、加工・組立の自動化推進と物流改革により生産性向上に取り組んでいます。海外では最終消費地に近い中国・タイに生産拠点を構え、より効率的な生産が可能なグローバル体制を構築しています。

## 事業環境(機会とリスク)

### 事業環境

ここ数年は世界最大の建機市場である中国の旺盛なインフラ投資需要に支えられ、油圧ショベル販売は好調に推移しています。新型コロナウイルス感染拡大の影響により短期的には景気悪化が懸念される一方で、各国政府のインフラ投資など建機需要にポジティブな動きも見られます。

また、中長期的にみれば建設機械業界におけるICT化、電動化の推進や排ガス規制への対応などの新たな付加価値創出の動きがでてきています。

### 機会・リスク

建設機械業界のICT化、電動化など高付加価値化のニーズに応えることが出来れば大きな機会になります。一方で、急速な需要変動により建設機械の在庫が過剰に発生すれば、需要停滞につながるリスクがあります。また、価格競争力の強みをもつ新興国の競合メーカーの台頭もリスクとして捉えています。

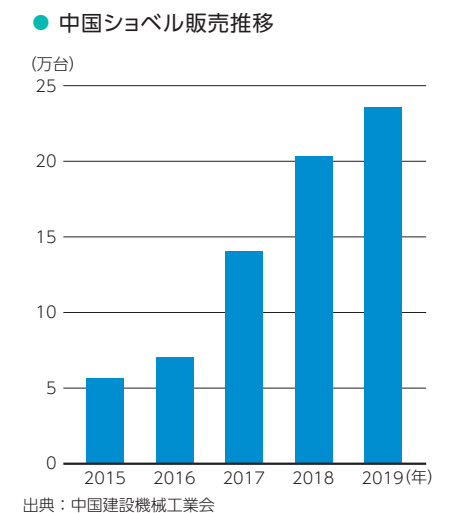
## さらなる成長への取り組み

2015年にハイエスト社を買収したことで、油圧システムメーカーへの第一歩を踏み出しました。

ハイエスト社は建設機械向けに幅広い製品ラインアップを展開していたものの、当社の製品とは重複がなく、相互補完性があります。これにより製品ラインアップの拡充が可能となりました。

また、小型ショベル向けシステム化製品であるNDS(ナブテスコ・デュアルバイパス・システム)を上市するなど、これまでのコンポーネント単体での販売からシステム提案へと移行することによって、中長期的な需要の捕捉を目指します。

一方で過去に中国における大きな需要変動の影響を受けた経験を活かし、自動化を含めた生産効率向上に加え、在庫の適正化など、変化に強い生産体制構築の取り組みも行っています。



# 鉄道車両用機器事業

事業に関連するSDGs



鉄道カンパニー社長 直樹 茂



「 鉄道車両の重要保安機器であるブレーキシステムとドアシステムの提供を通じて、乗客の皆さまの安全と、定時性の高い安定した運行に貢献しています。日本市場で培った信頼性や安全技術を強みに、成長が期待される海外市場向け製品のラインアップを強化し、積極的な事業展開をはかります。 」

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客要求を実現するカスタマイズ対応力</li> <li>MRO拡販に向けた組織的取り組み</li> <li>日本・中国・欧州三極による地消地産体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国都市交通網の拡大</li> <li>欧州鉄道車両の更新需要</li> <li>新興国における新規案件の増加</li> </ul>

弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州規格への対応力およびグローバル展開力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国市場の高速鉄道分野における純国産化進行</li> </ul>

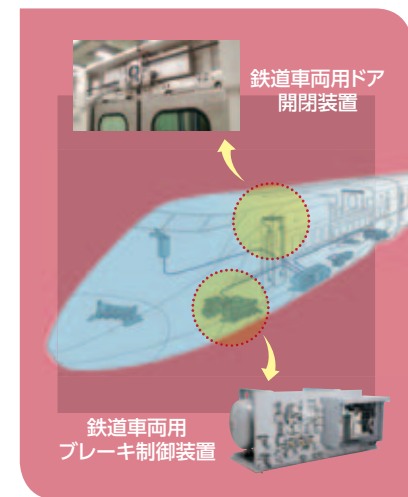
さらなる成長への取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州市場参入に向けた認証取得</li> <li>中国地下鉄市場での拡販</li> <li>東南アジア市場でのMRO需要の獲得</li> </ul>

## 事業概要 (2019年12月期)

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%
生産拠点	兵庫県(神戸市)、中国(江蘇省常州市)、イタリア(ピエモンテ州)	
主要顧客(敬称略)	JR各社、民鉄各社、川崎重工業、中国高速鉄道・都市交通向け	
地域別売上高(通期実績)	国内:約65%	海外:約35%

## ■ 事業の特長

- 需要変動要因** 当事業の鉄道車両機器は在来線や新幹線などの新規鉄道車両に使用されます。鉄道車両の需要(運行量等)に伴い当社製品の需要も変動します。
- MROの需要** 製品納入の約4年後からMROの需要が発生する傾向が見られます。
- 納入リードタイム** 受注から納入まで平均約4~6か月要します。



## ■ 主要製品

当事業の主要製品である鉄道車両用ブレーキ制御装置は、車両ごとに異なるブレーキ力を最適にコントロールします。運転士のブレーキ操作、車両の速度と重量からリアルタイムにブレーキ力を演算し、電気ブレーキと協調しながら高い応答性と最適なブレーキ力制御を実現します。近年では環境対応も重視される中で、機器の小型軽量化・低騒音化により車両の消費電力低減、客室環境の向上にも貢献しています。

また、鉄道車両用ドア開閉装置は従来からの高い安全性に加えて、電動化による小型軽量化・効率向上により省エネルギー化を実現しています。さらに新幹線などの気密性が求められる車両など幅広い用途に対応しています。

## ■ 主要製品の社会的価値

当事業の主要製品は軽量化、省エネルギー化を実現しており、環境負荷の低減に貢献しています。加えて当社が安全性と信頼性の高いブレーキ制御装置やドア開閉装置を提供することで、鉄道車両の安全性と信頼性に寄与し、鉄道輸送システムの安全、定刻運行に貢献しています。

また鉄道輸送の最適化は自動車による渋滞の解消や緩和にも貢献します。

## 持続的成長に向けて



神戸工場では、製造工程に係る社員に対し「教育道場」と銘打った教育プログラムを実施しています。定期的な技能試験による作業者に求められる安全意識・スキルの習熟度の確認を通じて、製品の高い品質を維持できる製造現場、社員が安全に安心して働ける職場環境を実現しています。

## 強みの源泉

### 製品・技術

・1925年に当時の鉄道省からエアブレーキを初受注して以来、インフラを支える鉄道機器に求められる高度な信頼性、耐久性を備えた、お客さまのニーズに沿った製品を提供する技術開発力を培ってきました。

### サービス

・MRO専門部門の立ち上げに加えて、納品した製品のメンテナンスサイクルを正確に捉えるためのシステムを導入するなど、継続的なMRO受注に向けて組織的な取り組みを進めています。

### 生産

・2000年代以降は中国や台湾の高速鉄道や地下鉄等へ製品・サービスを展開したほか、2013年にはイタリアの鉄道車両ドアメーカー(現Nabtesco Oclap S.r.l.)を買収しました。欧州を含む新市場へのさらなる展開に向けて、日本、中国、欧州の三極体制、そしてその体制を活用した最適な開発、調達、生産を進めています。

## 事業環境(機会とリスク)

### 事業環境

日本市場は新規鉄道車両の需要が安定しており、今後も堅調に推移すると予測されます。中国市場は高速鉄道分野では純国産化が進んだものの、地下鉄市場については都市交通の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。

また、欧州市場では引き続き車両更新需要が見込まれており、さらに、東南アジアなどの新興国においても需要拡大が期待されています。

### 機会・リスク

中国高速鉄道の純国産化による需要減少はありましたが、今後も地下鉄市場の拡大による事業拡大の機会があります。また、欧州市場への参入や東南アジアでの新規案件受注による事業拡大の機会があります。

一方で、中国市場以外へのグローバル展開には、グローバルスタンダードである欧州規格の認証取得が不可欠であり、現在その対応を進めております。

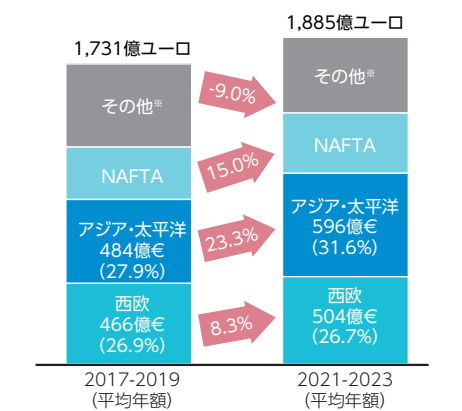
## さらなる成長への取り組み

長年、日本市場で培った技術を活用し、海外市場での拡販に取り組んでいます。

中国地下鉄市場に向けてジョイントベンチャーを設立、欧州市場において2013年に買収したイタリアの鉄道車両用ドアの会社を活用するなど、それぞれの地域でのお客さまとの関係性作りをすすめています。またさらなる成長を目指し、欧州市場におけるブレーキ製品の販売を進めるため欧州規格取得にむけて取り組んでいます。

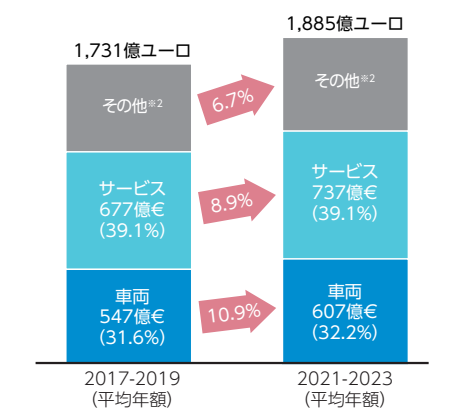
東南アジア市場では、MRO需要の獲得に向けて、子会社であるナブテスコ サービスがタイにアフターサービス拠点(Nabtesco Service Southeast Asia Co., Ltd)を設立し、現地の鉄道事業者への技術支援やメンテナンス教育を実施しています。

## ● 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

# 航空機器事業

事業に関連するSDGs



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。

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> <li>航空機器での40年超のノウハウ・技術力の蓄積</li> <li>主要顧客との緊密な関係・サポート体制</li> <li>高環境性能・高効率の生産体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間航空機市場の中長期的な成長</li> <li>防衛省向け市場の安定性</li> </ul>
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>航空機電動化への対応実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>航空市況の悪化による運航数減少</li> </ul>
<p><b>さらなる成長への取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値のMROプラン開発</li> <li>工場の自動化推進・生産性改善によるQCDS向上</li> </ul>	

## 事業概要 (2019年12月期)

市場占有率	フライトコントロール・アクチュエーション・システム 国内シェア約100%
生産拠点	岐阜県(不破郡垂井町)、米国(ワシントン州)
主要顧客(敬称略)	Boeing(米)、川崎重工業、三菱重工業、IHI、SUBARU、防衛省、エアライン各社 ほか
地域別売上高(通期実績)	海外:約55% 国内:約45%

## ■ 事業の特長

- 需要変動要因** 当社の航空機器は防衛向けの航空機、民間向けの航空機に使用されています。民間向けは、世界経済の変動の影響を受けますが、防衛省向けの製品需要は安定しています。民間航空機向けの製品需要は、主要顧客であるBoeing社の生産状況やプログラム参入状況によって変動します。
- MROの需要** 製品納入の約5年後からMROの需要が発生する傾向が見られます。
- 納入リードタイム** 受注から納入まで民間向けは約1年、防衛省向けは最大2年程度要します。



## ■ 主要製品

当社のフライトコントロール・アクチュエーション・システムは、高度な安全性、信頼性が求められる航空機器の中でも、航空機の3次元の動きを正確にコントロールする装置です。機体の向きを上下左右に傾けたり、ブレーキをかけるなど、油圧の力でコントロールします。この製品がなければ安定した離着陸、姿勢制御、方向転換が難しくなるだけでなく、航空機の乗り心地にも影響します。

## ■ 主要製品の社会的価値

当社は確かな安全性、信頼性を有する航空機器を提供することで、航空機の安全運行、多くの人の安全・安心・快適な空の旅に貢献しています。また防衛省向けに信頼性の高い製品を提供することで、緊急を要する救護の際などの航空機の安全かつ迅速な飛行に貢献しています。

## 持続的成長に向けて



岐阜工場にて新設した「精密部品棟」「表面処理棟」「アクチュエーター棟」の3棟について、先進環境技術の採用により、CO<sub>2</sub>排出量の大幅削減を実現しています。こうした取り組みは、2016年のボーイング・サプライヤー・オブ・ザ・イヤーにおいて環境賞を受賞するなど、ステークホルダーにも高く評価されています。

## 強みの源泉

### 製品・技術

・戦時中の航空機脚部品の生産に始まり、その後民間航空機産業に参入しました。長年にわたり防衛と民間それぞれの分野で、お客さまニーズへの対応を通じて蓄積してきた技術開発力が強みです。

・高い安全性、信頼性が要求される航空機器である当社のフライトコントロール・アクチュエーション・システムは国内シェア約100%を有しています。

### サービス

・民間向けでは、主要なお客さまに近接した場所に生産・MRO拠点をもち、いつでも充実したサポートが提供可能な体制を確立しています。

### 生産

・2016年から2018年にかけて岐阜工場に新たに3棟建設し、高環境性能・高効率の生産体制強化ならびに、さらなるQCDS向上に取り組んでいます。

## 事業環境(機会とリスク)

### 事業環境

民間航空機分野は中長期的にも成長産業であり、今後20年間で航空機運用が2倍まで成長する見通しです。防衛分野では、装備品に対する防衛予算は微減傾向にありますが、中長期的には大きな変動はなく、堅調に推移すると考えています。ただし、短期的には新型コロナウイルス感染拡大の影響により景況感の悪化が起こる可能性があります。

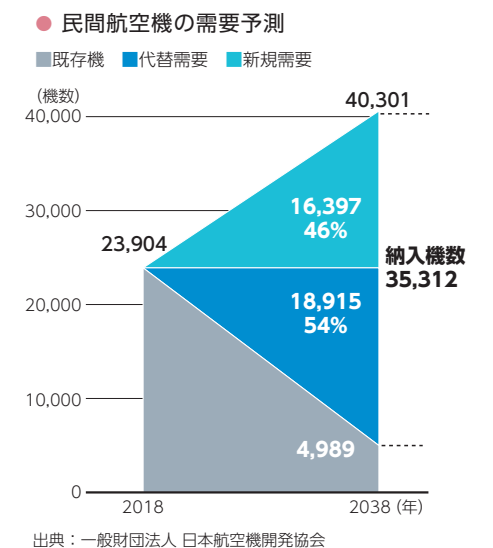
### 機会・リスク

日本航空機開発協会(2019年)によると、民間航空機分野で長期的な航空機需要の成長が期待される一方で、短期的には新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた世界経済の低迷が航空機需要やMRO需要に影響を及ぼす可能性があります。

## さらなる成長への取り組み

中長期的に見込まれる航空機運用の増加に対応するために、お客さまとの信頼関係を活かし、コミュニケーションを密にとることで、競争優位性のある製品、サービスの提供を目指しています。そのため技術開発力向上に加えて、MRO分野でも世界4拠点(北米、欧州、アジア、日本)を活用し、迅速かつお客さまの要望に沿った、より高付加価値な個別MROプランの提供を目標に取り組みを進めています。今後は機体が飛行できないなど緊急の場合における24時間対応も目標としています。

また、事業環境の変化に柔軟に対応できるよう、工場の自動化や生産性改善にも取り組んでいます。特に岐阜工場では、新棟を活用したさらなるQCDS向上を目指します。





# 商用車用機器事業

事業に関連するSDGs



ナブテスコオートモーティブ(株) 代表取締役社長 井上 中



日本のトラック輸送の一翼を担う企業として、安全を第一に責任とプライドを持ち、社会に貢献して行きます。開発投資を積極的に行い、電子システム化対応などの新分野にもチャレンジして行きます。また、日本、タイ、インド、ドイツ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行きます。

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> <li>エアブレーキ製品での80年超のノウハウ蓄積と技術変化への対応力</li> <li>タイ、インド、ドイツの生産拠点におけるコスト削減</li> <li>全自動の設備導入による高精度・高効率な生産体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CASE*に代表される変革期での先進安全技術への需要増加 *CASE:Connected Autonomous Shared/Service Electric</li> </ul>

弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>システム化製品の提案力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州の大手メーカーとの各市場における競争激化</li> </ul>

さらなる成長への取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>エア供給システム化への対応</li> <li>その他CASEをはじめとする市場トレンドへの対応</li> </ul>

## 事業概要(2019年12月期)

市場占有率	商用車用ウェッジブレーキ用チャンバー 国内シェア約80%	商用車用エアドライヤー 国内シェア約70%
生産拠点	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)	
主要顧客(敬称略)	日野自動車、いすゞ自動車、三菱ふそうトラック・バス、UDトラックス	
地域別売上高(通期実績)	国内:約90%	海外:約10%

## ■ 事業の特長

- 需要変動要因** 当社の商用車用機器は主に中大型のトラック向けに使用されます。主要顧客である国内トラックメーカーの二大市場である日本国内および東南アジアにおける景況感、インフラ投資や環境規制等によるトラック需要の影響をうけます。
- MROの需要** 製品納入の約2年後からMROの需要が発生する傾向が見られます。
- 納入リードタイム** 受注から納入まで平均約1週間要します。



## ■ 主要製品

現在大型トラックやバスなどの多くは、空気圧を利用して車体を動かし、止めるエアコントロール(空圧式)システムを採用しています。ナブテスコのエアドライヤーは、日本で初めて開発に成功した、圧縮空気中から不純物である水分や油分を取り除き、システムに不具合が生じるのを防止する製品です。また、空気のみで確実にトラックやバスを止めるエアブレーキも、ナブテスコが1937年に日本で初めて手掛けた技術であり、現在では国産大型商用車のほとんどに採用されています。エアブレーキの中でも特にナブテスコが得意とするのは「ウェッジブレーキ用チャンバー」。ブレーキの動作性に優れるだけでなく、軽量化設計により車両の燃費向上にも寄与しています。

## ■ 主要製品の社会的価値

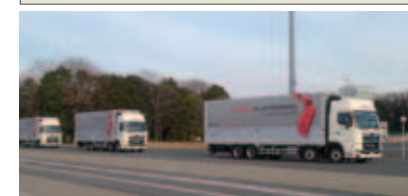
当社は、車両の燃費向上に役立つウェッジブレーキ用チャンバーや、エアドライヤーにより集めた油分が車外に排出されることを防ぐ「オイルキャッチャー」の開発など、車両が環境に与える負荷を低減しています。

また商用車の乗客とドライバーの安全に対しても貢献しており、商用車のエアコントロールシステムの安全性、信頼性を高めるエアドライヤーのみでなく、今後、新製品であるEDSS\*を市場へ展開して行きます。

\*EDSS:Emergency Driving stop system:ドライバーが急病等で運転操作の継続が困難となった場合に、ドライバー自身や添乗員、もしくは乗客がスイッチを押すことで徐々に速度を落として安全に車体を停止することが出来るシステムです。

当社では、産学官連携プロジェクトに参画し、ブレーキシステムを提供しています。これにより自動運転技術の発展や国内のドライバー不足による物流危機に貢献します。また商用車の自動化に伴い変化する、ブレーキシステムの開発ノウハウを獲得する機会として活用しています。

## 持続的成長に向けて



## 強みの源泉

### 製品・技術

・安全性と環境性能に優れたエアブレーキ製品などを提供しています。特に圧縮空気中の油分を分離するためのノウハウが強みです。1937年に日本で初めて手掛けた技術であり、現在では国産大型商用車のほとんどに使用されています。

### 生産

・山形工場では、多品種少量生産の自動車業界に柔軟かつスピーディーに対応するため、各工程のスペシャリストによる100%自社設計・自社製作の設備を完備しています。さらに、グローバル基準の品質保証体制や、全自動設備導入による高精度・高効率な生産体制により、高品質とコスト低減を両立しています。

・日本に加え、タイ、インド、ドイツに生産拠点を構え、グローバルな生産体制を整えています。現地で必要とされる品質基準を保ちつつ、材料費・固定費を削減し、価格競争力を強化しています。

## 事業環境(機会とリスク)

### 事業環境

日本における商用車需要は短期的な規制対応などによる変動はあるものの安定しており、東南アジアにおいては変動はありますが成長を続けています。

一方で、自動車業界はCASEなどに代表される変革期を迎えています。その他にもCO<sub>2</sub>排出量の削減や、より安全な自動車社会の実現、日本におけるドライバー不足による「物流危機」への対応等様々な課題があり、変革期に対応できる高付加価値な製品、サービスの提供が求められています。

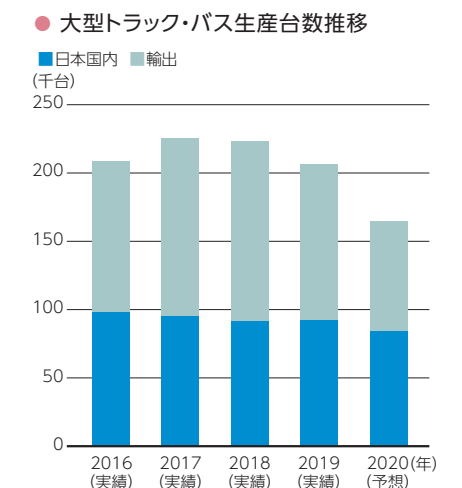
### 機会・リスク

上記の様々な課題への対応が成長機会につながります。これら課題への対応が欧州競合企業に比べ遅れる場合、市場でのシェアが変動するリスクがあります。

## さらなる成長への取り組み

高付加価値化に対する重点的な取り組みとして、特にエア供給のシステム化(ASM:Air Supply Management)に注力していきます。従来の製品のみならずその周辺のシステムまで手掛けることで、エアコントロールシステム全体の高品質化および燃費低減を実現していきます。

また、ナブテスコグループ全体の強みを活かして技術本部との連携を推進し、電子化などその他のトレンドにも柔軟に対応していきます。



出所:当社推計

## ● さらなる環境・安全要求への対応



Nabtesco Automotive

# 船用機器事業

事業に関連するSDGs



船用カンパニー社長 栄藤 忠重



“ 造船・船用機器業界においても、船舶のスマート化や脱炭素化が強く求められております。スマート化は、コンピュータによる集中管理・集中制御や自動化を実現する技術です。脱炭素化については、一昨年、国際海事機関(IMO)でGHG(温室効果ガス)削減戦略が採択されて以来、ゼロエミッションに向けた動きが加速しております。このような社会の要請に対し、当事業は船舶、船用機器や船舶関連システムの技術革新に、これまで培った技術・経験を活かして取り組んでまいります。 ”

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> <li>環境対応製品の豊富なラインアップ</li> <li>制御システム提案力</li> <li>グローバル生産・サービス体制</li> <li>予防保全提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境規制*に対応した船用機器の多様化</li> </ul> <small>※環境規制:海運には事業活動が環境に与える負荷を認識し、最小限にするよう、様々な規制が存在している。既存の規制が強化、または新しい規制が発行されると、それらの規制に対応するために、船舶の装備品も見直しが行われている。</small>
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト競争力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原油価格変動による新造船需要の変動</li> </ul>

**さらなる成長への取り組み**

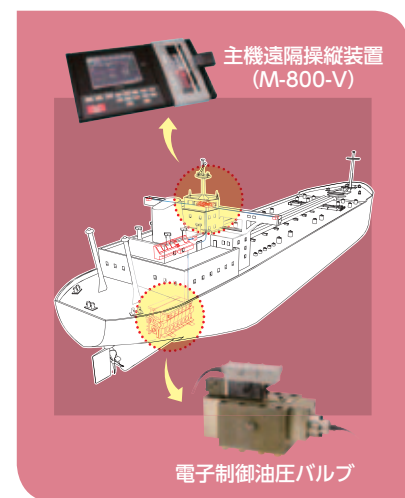
- 電子化、環境対応製品の開発
- MRO需要の捕捉率向上に向けた新メニュー開発・体制強化
- QCDS向上のための三極生産による地消地産

## 事業概要(2019年12月期)

市場占有率	船用エンジン制御システム 国内シェア約50% 世界シェア約40%
生産拠点	兵庫県(神戸市)、中国(上海市)、韓国(釜山広域市)
主要顧客(敬称略)	川崎重工業、マキタ、日立造船、三井造船、ジャパンエンジンコーポレーション、Hyundai Heavy Industries(韓)、HSD Engine(韓)、Hudong Heavy Machinery(中)、MAN Energy Solutions(デンマーク)
地域別売上高(通期実績)	国内:約60% 海外:約40%

## ■ 事業の特長

- 需要変動要因** 当社の船用機器は2ストローク・ディーゼルエンジンを搭載した中大型の船舶に多く使用されます。新造船建造需要変動の主な要因としては、船価や海上輸送需要及び環境規制対応などが挙げられます。
- MROの需要** 新造船の就航後約5年後からMROが発生する傾向が見られます。
- 納入リードタイム** 受注から納入まで平均約4か月要します。



## ■ 主要製品

主機遠隔操縦装置(M-800-V)は、船舶の主推進機であるディーゼルエンジンを船橋(ブリッジ)や制御室から遠隔操縦する装置であり、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は、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です。

## ■ 主要製品の社会的価値

海運は他の輸送手段に比べて一度に大量の物資を運ぶことができ、単位輸送当たりの環境負荷が少ない輸送手段です。しかし、一方で新興国の発展により海上の荷動きは増加しており、そのためCO<sub>2</sub>排出量が増加しています。当社は安全性、信頼性が高く、環境性能に優れた船用機器を提供しており、当事業の主要製品が導入された船舶が環境に与える負荷を低減し、また船舶の安全運行、安全かつ安定的な海上物流に貢献しています。

## 持続的成長に向けて



船用機器事業では、センシングやデータ解析などの先端技術を用いて製品状態を診断し、必要な時にMROを実施するサービスを開始しています。これにより故障を予知し船舶の安全な運行に寄与するほか、MROのクオリティ向上による顧客満足度の向上を図っています。

※CBM(Condition Based Maintenance): 状態基準保全。製品の状態に応じてメンテナンスを行うこと。不具合を未然に予防するほか、安定稼働やコスト低減にもつながる。  
 ※DTS(Data Storage Unit): 主機遠隔操縦装置や電子制御油圧バルブなど船用機器の状態をデータ保存し、船内のサーバーに送信する製品。

## 強みの源泉

### 製品・技術

・1963年に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て以来、お客さまのニーズ、市場のトレンドに応える製品を開発してきました。その技術開発力、そして特に今後の環境規制に沿って、電子化エンジンに対応した製品ラインアップが当社の強みです。

### サービス

・1995年のオランダ拠点設立をはじめ、グローバルにMRO拠点を拡充してきました。現在では日本、オランダ、シンガポール、韓国、中国の各拠点をフル活用し、24時間365日対応可能なMRO体制を展開しています。

・近年では予防保全提案によるMRO充実への取り組みも強化しています。リアルタイムで製品の状態を診断、予測することで、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製品[状態監視BOX]などを開発・提供しています。

### 生産

・2000年には韓国、2013年には中国に生産拠点を設置し、日本、中国、韓国の三極生産による地消地産に取り組み、高いQCDSパフォーマンスを実現しています。

## 事業環境(機会とリスク)

### 事業環境

2020年のSOx規制<sup>\*1</sup>強化やパラスト水管理条約<sup>\*2</sup>への対応など、船舶に対する環境規制は強化されており、大型の船用エンジンは今後も電子化、燃料の多様化など省燃費化が進むと予測されます。規制の強化に伴う新造船需要だけでなく、発効期限までにレトロフィット<sup>\*3</sup>を行う船舶が増加しており、MRO需要の発生が見込まれます。

※1 SOx規制:大気汚染の原因となるSOx(硫黄化合物)やNOx(窒素化合物)の燃料油における含有率を規制しています。  
 ※2 パラスト水管理条約:環境や人の健康、経済活動に対して有害な水生生物および病原体の移動を防止することを目的として、船舶のパラスト水および沈殿物に関する規制および管理を行うための国際条約  
 ※3 レトロフィット:旧型式の機械を改装・改造して新型式にすることです。

### 機会・リスク

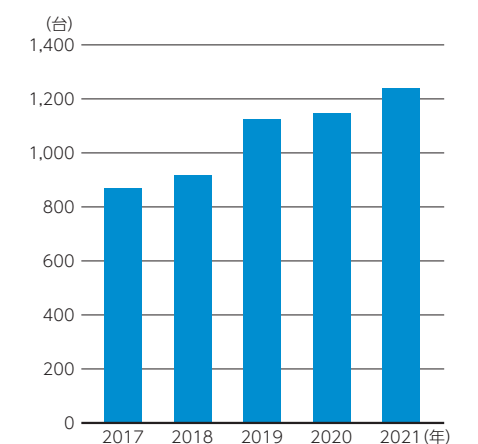
大型の船用エンジンは、環境規制に対応する製品の開発と上市が成長の機会となります。一方で、原油価格などの変動により新造船需要やMRO需要が影響を受けるリスクがあります。

## さらなる成長への取り組み

外部の研究機関との共同開発を進め、市場ニーズの変化に柔軟に対応した電子化、環境対応製品の創出に取り組み、お客さまのクリーンで安全な運航に貢献していきます。また、日本、中国、韓国の三極生産による地消地産などで、さらなるQCDSの向上を目指します。

MROにおいては、日本・オランダ・シンガポール・韓国・中国の拠点におけるグローバル・24時間体制を強化するとともに、製品の故障予知リードタイムやコストを短縮できる新メニューの開発など、MRO需要を捕捉するような取り組みを推進していきます。

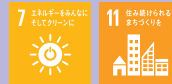
● 世界2ストローク船用ディーゼルエンジン生産台数予測  
2019年10月時点



出典: 当社調べ

# 自動ドア事業

事業に関連するSDGs



住環境カンパニー社長 箱田 大典



“自動ドア、プラットホームドア、福祉機器の提供を通じ、老若男女を問わず社会の皆さまの通行・移動をより安全、安心、快適なものとするよう日々取り組んでいます。市場との密接なコミュニケーションを通じた製品開発やアフターサービスの拡充等により、お客さまの期待を超える事業価値の創出に挑戦していきます。”

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> <li>世界4大自動ドア市場をカバーするブランド展開</li> <li>高品質かつ豊富な自動ドア製品群</li> <li>主要市場での販売・施工・サービス網</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進国を中心とした自動ドア市場の安定的な成長</li> <li>プラットホームドア市場の伸長</li> </ul>
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>自動ドアに集中した品揃え*</li> <li>新興国市場でのブランド展開</li> </ul> <small>*参考:特に海外の競合は自動ドア×セキュリティなど付加価値路線</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内市場成熟化による長期的な縮小傾向</li> </ul>

## さらなる成長への取り組み

- M&Aも活用した販売・施工・サービス網の拡大
- 新興国市場での販売強化・開拓
- MRO需要の捕捉のためのソリューションサービス提供

## 事業概要 (2019年12月期)

市場占有率	建物用自動ドア 国内シェア約50% プラットホームスクリーンドア 国内シェア約95%(累計)
生産拠点	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)
主要顧客(敬称略)	各種建物用自動ドア:大手ゼネコン他建設工事会社、サッシメーカー、病院、銀行、公共機関 プラットホームドア:JR、国内地下鉄、大手私鉄、フランス地下鉄ほか
地域別売上高(通期実績)	国内:約60% 海外:約40%

## ■ 事業の特長

**需要変動要因** 建物用自動ドア、鉄道駅用のプラットホームドアを供給しています。日本、北米、欧州、中国の新規ビルの建築需要や駅のプラットホームドアの設置需要により変動しますが、市場が成熟した先進国中心のビジネスモデルであるため大きな変動はなく安定的です。

**MROの需要** 建物用自動ドアについては、設置してから約7~10年後にMROの需要が発生する傾向が見られます。

**納入リードタイム** 案件によって異なります。早いものでは数週間の場合もありますが、規模の大きい案件では1年を越え数年に渡ることもあります。

## ■ 主要製品

当社は建物用自動ドアをはじめとして、バリアフリー対応ドア、産業用の超大型自動ドア、そしてプラットホームドア等さまざまな自動ドアを提供しています。自動ドアはセンサーが通行者を検知し、制御装置へ信号を送ることでドアが開き、通行者を検知しなくなるとドアが閉まります。当社は先端技術を結集したセンサーから、マイクロコンピュータ内蔵制御装置、そしてそれらを搭載した高性能な自動ドアシステムの開発を行っています。また、その開閉を鉄道車両のドアと連動制御するプラットホームドアも供給しており、ホームからの転落や列車との接触を防止します。日本をはじめ香港やパリの地下鉄など、世界の主要な路線でも採用されています。

## ■ 主要製品の社会的価値

当社は、“すべての人にやさしい自動ドア(だれでもドア)”を提供しています。建物用ドアの提供により、手動の開閉動作を不要とするバリアフリーを実現するほか、プラットホームドアの提供により鉄道駅の利用者の安全や列車の定時運行に貢献します。また、通りたい人だけに反応する「NATRUS+e(ナトラスプラスイー)」など省エネルギーに寄与する独自の自動ドアを開発し、環境負荷の低減にも努めています。

当社は近隣の小学校に対し、毎年プログラミング体験教室を開催しています。社員が講師を務め、自動ドアの仕組みを用いた独創的な教材を制作・使用するなど、当社独自の知見やリソースを生かし、次世代の育成に貢献しています。

## 強みの源泉

### 製品・技術

・1956年に自動ドアの国産機第一号を手掛けた実績、当時から積み上げてきた高い技術力が強みです。建物用のみならずあらゆる分野の自動ドアを手掛け、近年では省エネルギーかつバリアフリーの自動ドア「NATRUS+e」を開発、「キッズデザイン協議会会長賞」を受賞しました。

### サービス

・国内ではナブコシステム株式会社、ナブコドア株式会社およびオリエント産業株式会社の3大メガ販社を中心として、日本全国100ヶ所以上の拠点で、販売・施工からMROまで常にお客さまのニーズにお応えしています。

・海外では2011年にスイスの自動ドア事業会社であるKaba Gilgen AG 社(現Gilgen Door Systems AG 社)を買収し「GILGEN」ブランドを獲得、欧州市場での基盤を整えました。また、販売会社のM&A等を通じて販売・施工・サービス網を拡大し、現在では日本、北米、欧州、中国の4大ドア市場で事業体制を構築しています。

## 事業環境(機会とリスク)

### 事業環境

当社の自動ドアは主に日本、北米、欧州など先進国で使用され、その市場は成熟しています。そのため競争優位性を保つためには、市場ニーズを敏感・迅速に把握し、より付加価値の高い製品・サービスを提供することが求められます。地域別では、国内において中期的に都市部での再開発による需要増加が見込まれます。欧州においては、安定的な需要が継続すると見込まれます。また、社会インフラ整備が進む東南アジアでも需要増加が見込まれます。さらには駅ホーム安全性向上ニーズの高まりに伴い、世界各国のプラットホームドア需要も増加していくものと予想されます。

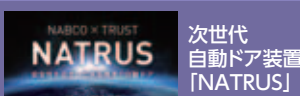
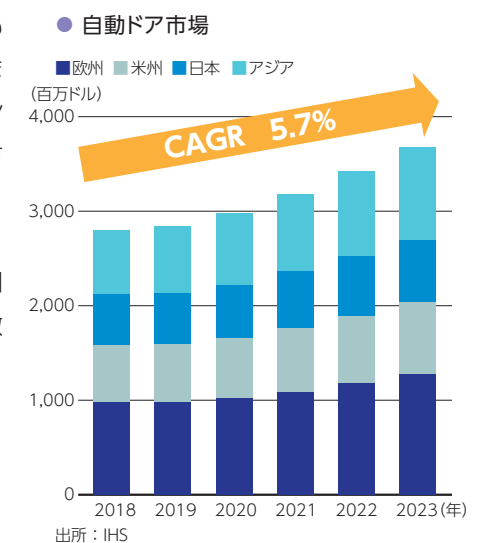
### 機会・リスク

長期的には少子高齢化に伴い、国内市場が縮小するリスクがありますが、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。また、新型コロナウイルス感染拡大の影響により一時的に世界的に自動ドア需要が停滞するリスクが懸念されますが、一方、非接触である自動ドアの価値が見直され、長期的には需要が増加する可能性があります。

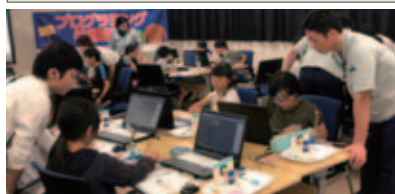
## さらなる成長への取り組み

先進国の成熟市場においては、製品ラインナップをさらに強化し、M&A等も活用して販売・サービス網を拡大します。また、汎用品からカスタムメイド製品までさまざまな自動ドアの提供、施工から保守・管理までの一貫したソリューションサービスを提供することで、お客さまの満足度を高め、MROの需要に確実に対応します。

一方、社会インフラ整備が進む東南アジアなどでは、販売網をより充実させ、事業基盤の強化およびブランドのさらなる浸透に取り組んでまいります。先進国のみならず、新興国など広範囲での事業規模の拡大を図ることで、リスクを分散しより安定的な収益性の確保を目指します。



## 持続的成長に向けて



# 包装機事業

事業に関連するSDGs



東洋自動機(株) 代表取締役社長 北村 明義



“ 従来より、「省人化」や「食の安全」などの多彩なお客様ニーズに応えるだけでなく、パウチ包装による軽量化により輸送負荷を低減することでCO<sub>2</sub>削減に貢献してまいりました。各種包装システムのリーディングカンパニーとして、パウチのリサイクルを促進する「モノマテリアル化<sup>\*</sup>」への対応に注力すると同時に、「バイオ素材」などの新包材への対応も視野に入れ、これからも地球環境保護に貢献してまいります。 ”

※モノマテリアル:よりリサイクルしやすい単一素材

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> <li>高速・省スペース・高气密性を実現する技術開発力</li> <li>ウエットな内容物の充填ノウハウ</li> <li>カスタマイズ対応力</li> <li>海外主要都市に設けた代理店</li> <li>大量生産の需要に対応可能な生産体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小口軽量包装ニーズの拡大</li> <li>食品工場等での省人化・自動化需要の増大</li> <li>食の安全意識・環境負荷低減意識の向上</li> </ul>
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル市場での認知度の低さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国メーカーの参入や廉価品の登場によるシェアの変動</li> </ul>

## さらなる成長への取り組み

- 海外売上拡大のための海外拠点、代理店強化
- 国内外MROサービス体制の強化
- 次世代高速機や、トータルラインシステムの開発提供
- 生産能力拡大

## 事業概要 (2019年12月期)

市場占有率	レトルト食品用充填包装機 国内シェア約85%
生産拠点	山口県(岩国市)、中国(遼寧省大連市)
主要顧客(敬称略)	三井製糖、味の素、丸大食品、アリアケジャパン、ケンコーマヨネーズ、P&G、花王、ライオン、北米飲料メーカー、中国食品メーカー
地域別売上高(通期実績)	国内:約75% 海外:約25%

## ■ 事業の特長

- 需要変動要因** 製糖・製塩メーカー、食品、ペットフード、化成品メーカーなどお客様の設備投資需要の影響を受けます。
- MROの需要** 設置してから約1~2年後にMRO需要が発生する傾向が見られます。
- 納入リードタイム** 受注から納入まで平均約6か月要します。

## ■ 主要製品

充填包装機とは、包材メーカーから供給された包装材をして内容物を充填、密封する装置です。当社は充填の難しい水分を含むウエットな内容物を充填するノウハウを蓄積しており、特にレトルト食品の充填包装を得意としています。

強みとしては計量性能、省スペース、高速包装、そして食の安全・安心を守ることに不可欠なシール工程における気密性です。また、当社の包装機はカスタムメイドでありお客様の多様なニーズに的確に応えることが出来ます。加えて、包装機単体での提供のみならず、生産現場に合わせたトータルラインシステムも提供しています。

## ■ 主要製品の社会的価値

世界の食料廃棄量は年間約13億トンに上り、生産された食料のおよそ1/3が廃棄されています。食品の小分け包装や、賞味期限延長の実現に対応する包装機を提供することは食品ロスの削減に大きく貢献します。加えて、近年はX線や赤外線カメラなど、各種検査装置を組み込むなど高付加価値の充填包装機も提供しており、食の安心、安全にも貢献しています。

また、当社の充填包装機は化成品の詰め替え用包装にも使用されています。詰め替え用包装のプラスチック使用量は容器の使用量に対し20%程度であり、プラスチックの使用量低減にもつながります。今後登場するエコな包材への対応にも積極的に取り組み環境負荷の低減を一層目指していきます。

東洋自動機では、東京本社の移転に伴い、オフィスエリアの抜本的な改革を行いました。執務エリアにおけるフリーアドレス制の採用、会議エリアのオープンスペース化などを行い、業務効率化・コミュニケーションの活性化を図っています。



## 持続的成長に向けて



## 強みの源泉

### 製品・技術

・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て以来、積み重ねてきた技術開発力が強みです。高速、省スペースに加え、確実に食品の安全・安心を守る機密性の高いシール工程を実現した包装機を提供しています。

・充填の難しい水分を含むウエットな内容物を充填するノウハウを蓄積しており、国内のレトルト食品用充填包装機では、約85%と高い国内市場シェアを有しています。

### サービス

・高度化するお客様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MRO体制強化により、競争優位性の維持・拡大を図ります。中国・アメリカ・ドイツに現地法人を有し、海外主要都市に代理店を設け、世界40カ国以上で2,000台以上の製品を納入しています。

### 生産

・中国(大連市)に生産拠点を設立し、岩国工場と連携しながら、包装機需要の増加に対応可能な生産体制を確立しています。

## 事業環境(機会とリスク)

### 事業環境

世界各地で包装機の需要は拡大しています。先進国市場では少子高齢化にともなう労働人口の減少、ペットの増加など、新興国においては経済成長により中間所得層が拡大し、労働コスト上昇やベビーケア需要の増加、食の安全への意識の高まりが見込まれます。このような要因から食品小口軽量包装、工場の自動化及び省人化のニーズが世界的に高まっていることに加え、環境負荷低減意識の高まりによって輸送エネルギーの低減、包装材の省資源化、フードロス削減などにむけた包装機の需要が拡大しています。

また、お客様ニーズの多様化、高度化により従来の包装機の範囲を超え前後工程を含めたトータルラインシステムの提供が求められるようになっていきます。

### 機会・リスク

国内の食の中食化<sup>\*</sup>、個食化による食品のパウチ包装ニーズの高まりや、北米市場でのパウチ包装の浸透、中国・東南アジアの食の安全意識向上が事業拡大の機会となる一方で、新興国メーカーの参入や廉価品包装機の登場といった競合リスクがあります。

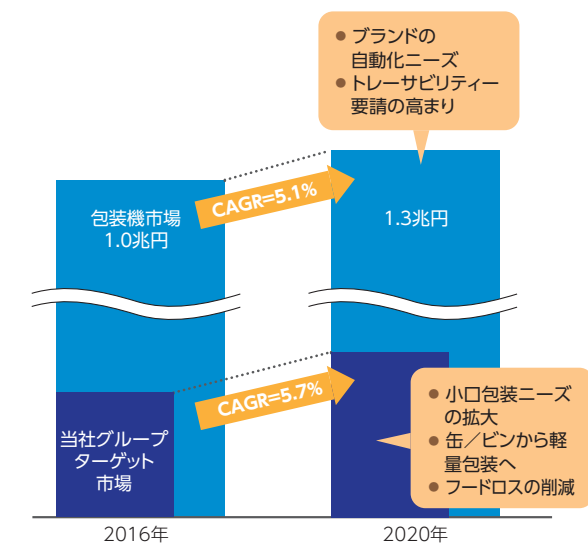
※中食化:家庭以外で調理された食品を持ち帰り、家で食べる

## さらなる成長への取り組み

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

お客様ニーズの多様化、高度化に対応するため、次世代高速機等の製品開発やお客様の生産規模、現場に合わせたトータルラインシステムの提供を強化します。また、生産能力の拡大、国内外でのサービス体制強化により競争優位性の維持・拡大に取り組んでいきます。

## ● 包装機の市場規模と成長予測



出典: 包装機市場: freedonia  
当社グループターゲット市場: 当社推定



## 特集 現場に即したBusiness Continuity Power

### 生産と調達の2つの視点で取り組むBCP



通例、BCPの略は“Business Continuity Plan”ですが、ナブテスコではPlanをPowerに読み替え、危機に直面した時の組織の実効的な対応能力を上げることが目指しています。PlanではなくPower。私たちのBCPはBusiness Continuity Powerなのです。

#### ● ナブテスコのBCPポイント

ナブテスコがBCPの取り組みを開始したのは2010年。当時はリスク管理を主管しているコンプライアンス本部が、カンパニー単位でBCPの策定を支援しており、2014年に策定がほぼ完了しました。ただし、“プランの策定”イコール“ゴール”とみなされ、BCPが形骸化してしまう問題がありました。

2015年、国内17の事業拠点を対象にしてリスク調査を実施しました。その結果、大規模災害による工場の操業停止リスクと、サプライヤーの被災による調達品の供給不能リスクの2つのリスクが、最上位に浮かび上がりました。つまり、生産と調達の2つの視点でBCPを推進していくことが不可欠であり、急務であることが明らかになったのです。

#### ● 実効性の高いBCPへの転換

これを受けて、ナブテスコのBCPのあるべき姿を問い直し、「企業として存続するためには、リスク調査で明らかになった重大リスクを優先的に対処し、優先度をつけてリソースを投入していく」ことを確認しました。

そこで、主要な事業拠点に活動のリソースを集中し、ものづくりの視点に立った取り組みを行うため、2016年に生産と調達を管轄するものづくり革新推進室にBCP業務を移管し、主要9工場を対象にBCPを刷新して、実効性を高める方向に大きく舵を切りました。

主要な9工場に支援対象を絞ったのは、ナブテスコの事業が多岐にわたり、生産現場によって製品も生産工程も大きく異なるため、ビジネスの特性に応じ、現場に即したBCPでないと実効性が確保できないからです。

#### ● 現場が“自分ごと”としてBCPに取り組む

現場が主体性を持ってBCPに取り組むには、当事者意識を醸成すること、いわゆるBCPの必要性を認識した上で、モチベーションを共有できなければなりません。現場自らが

やろうとする意思が重要で、やらされ感ではBCPは進みません。まず、各拠点にBCPの事務局を設置し、①防災 ②生産 ③調達という3機能に関わる人材を配置しました。

次に、工場長を筆頭に実行メンバーを集めて、BCP訓練を敢行しました。訓練の目的は、災害時に自分たちがいかにうまく動けないか、いかに動きが遅いかを、切実に思い知ることにあります。つまり、有事を前提として活動する警察や消防、自衛隊と違って、民間企業である当社は非常時の行動やスピードが劣ります。組織の弱みに自ら気づくことがポイントです。

そして、訓練から導き出されたあらゆる気づきから、現場組織が潜在的に抱える問題点を洗い出すこと、そして問題解決に向けて課題を設定し、対策を実行する。組織の弱点を一つ一つ克服していくことで動くスピードを上げていく。このPDCAのActionに当たる改善活動が、危機対応能力を高めていくこととなります。

#### ● レジリエンス認証をBCP活性化の起点に

各工場でのBCPの取り組みは、上記のやり方で着実に改善する一方、工場間で温度差やレベル差があり、ものづくり9拠点の全てが足並みを揃えるのは非常に困難でした。そのため、BCPを社内に普及浸透させるには、小さくても何らかの実績をつくるのが先決と考えました。

その頃、政府は、災害大国日本の現状を克服すべく、強くしてしなやかな国づくりをめざす目的で新しい制度を創設しました。内閣官房国土強靭化推進室が主管する国土強靭化貢献団体認証、いわゆる「レジリエンス認証」です。この新制度が2016年からスタート。災害から自力で立ち直る組織・団体を増やすのが狙いであり、国が実効的なBCPに取り組んでいる企業を評価し認定するものです。BCPの実効性を客観的に評価でき、かつ活動の成果が見える形になるメリットがあるため、本制度を採用し、BCP活動の浸透や持続化につなげたいと考えました。

## Continuity Power

- 1つの企業で、複数の認証を、しかも工場拠点単位で取得している団体はナブテスコのみです。



#### ● 9工場すべてがレジリエンス認証を取得

レジリエンス認証は、BCP訓練や活動実績を評価し、実効性に力点を置いた認定です。文書体系や管理の仕組みを構築するISOの認証とは全く異なります。災害時の対応能力を高めること、組織が迅速に動けるスピードを追求することにBCPの価値を置いている点で、レジリエンス認証の取得は、BCPの実効性を高めるのに有効な手段です。2020年には9つの全工場で認証を取得することを全社目標に掲げ、3ヶ年計画をスタートしました。

グループ会社の東洋自動機は、従来よりBCPの取り組みが進んでおり、重大災害時でも代替生産が可能であるなど、BCPの戦略性や実効性が群を抜いていました。同社の岩国工場を先行事例として横展開につなげるべく、現場のメンバーと連携し、認証取得にチャレンジしました。2018年春、同社の岩国工場がナブテスコグループで初の認証を取得、これは山口県下でも初の認証取得となりました。

この1つの実績を基に他拠点への展開を試みようとして、工場とものづくり革新推進室が協働して、取り組みを進めました。2019年春、グループ会社であるナブテスコオートモーティブ山形工場、そして当社初となる神戸工場の2工

場が同時に取得、その後、2019年夏に西神工場、年末には残りの5工場が一斉取得しました。結果、9つ全ての工場が目標より前倒しで認証を取得することができました。

#### ● ものづくり全体の底上げに奏功

リスク管理や危機管理の観点から、9工場のBCP対策を講じることで、仮に現場が大災害に見舞われたとしても事業回復のスピードを速め、最低限の収益を確保し、事業を継続することが可能です。当社はレジリエンス認証取得をきっかけとし、早期にその体制を整えることが出来ました。

当初の3ヶ年計画を1年前倒しで達成できたのは、各工場のできている点、できていない点や、活動の進捗を社内でも共有して、ビフォーアフターで成果や変化を評価することで、工場間の競争原理を働かせて現場のモチベーションを高めたからです。

また、BCP活動のプロセスの中で組織の問題や課題を洗い出し、現場に即した活動にリソースを集中させることで、生産や調達の業務改善が進み、ものづくり全体の底上げができました。

# サプライヤーへBCP拡大

取引先の支援をナブテスコの事業継続力に

# BCP先進企業としてのナブテスコ

持続的に成長する強靱企業を目指して



## ● サプライヤーにBCPを拡大

ナブテスコのBCPは、生産と調達を両輪として推進することで、事業継続の実現を可能にします。ものづくり拠点を中心とする自社の被災リスクのみならず、調達品の入手困難も事業継続上の重大リスクと捉え、「調達BCP」に力を入れています。サプライチェーン全体でリスクを軽減するために自社のBCP活動と同時並行で進めてきたのが、サプライヤーBCPの支援活動です。

ナブテスコの事業継続を左右するサプライヤーは400社ほどあり、うち300社はBCP未策定でした。そこで、まずBCPの必要性を理解してもらうため、主要400社を対象に、多くのサプライヤーが所在する大阪・神戸・岐阜・岩国地区で、「BCP啓発セミナー」を開催。その後実践セミナーとして受講希望のサプライヤーを募り、「BCP策定講座」と「BCP訓練講座」を開催しました。また、コアサプライヤーやBCPIに意欲的なサプライヤーには、独自の訓練やレジリエンス認証を取得するための個別支援を展開しています。

## ● BCP指導人材の育成にも着手

数多いサプライヤーを相手にBCPを普及促進させるには、ビジネスの現場でBCPを支援できる指導人材を育成し、増員することが不可欠です。サプライヤーの取引の窓口となるのは、調達部門であり、バイヤーです。そこで、サプライヤーのBCP支援を加速させる目的で、バイヤーを対象にした専門研修である「BCPバイヤー養成講座」を企画し、実践しています。

2019年の初年度は調達部門から13名のバイヤーが参加し、3日間の研修を受講し修了。フィールドワークで担当するサプライヤーのBCPを1社以上支援し、活動実績の成果発表会を開催しました。好評だったこともあり、2020年も2期生を募集し、BCPバイヤーを養成。BCPの知見を有した社内人財を増員し、サプライチェーンの強化を推進していく予定です。

## ● ナブテスコのBCPが先進事例に

サプライヤーとの一体となったBCPのこうした取り組みは、政府や自治体にも注目されることになりました。2019年に中小企業のBCPを促進させる法律「中小企業強靱化法」が施行され、その際ナブテスコはモデル企業の1つになっています。

新聞の経済記事、雑誌の特集記事、政府刊行の中小企業白書にと、さまざまな媒体でナブテスコのBCP情報が掲載されるなど、先進事例として広く紹介されました。BCP先進企業としての知名度を高め、より強靱なサプライチェーンの構築に向けた求心力を向上させていきます。

## ● 民間企業として国の委員会に唯一招かれ、BCPの活動事例を報告



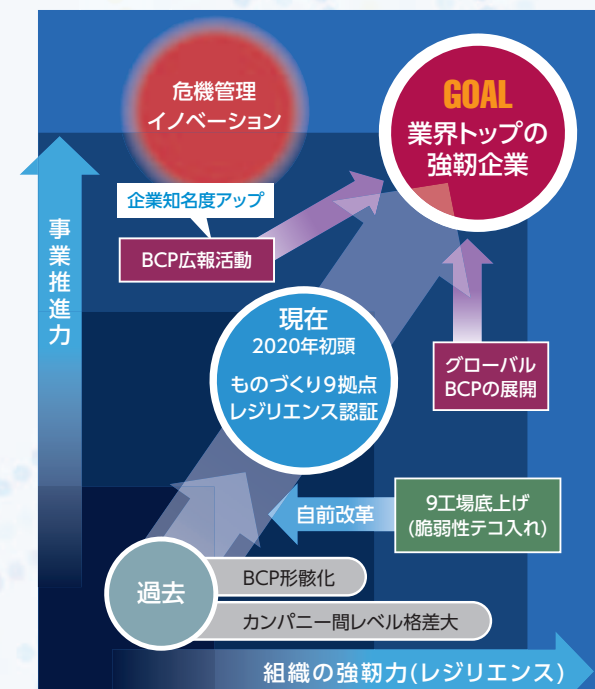
## ● BCPを進化させ業界トップの強靱企業をめざす

今後、未展開のサプライヤーへは、昨年7月施行の中小企業強靱化法に基づきスタートした中小企業向けの「事業継続力強化計画」認定制度を活用し、最初の取り組みとしてサプライヤーに奨めフォローしています。

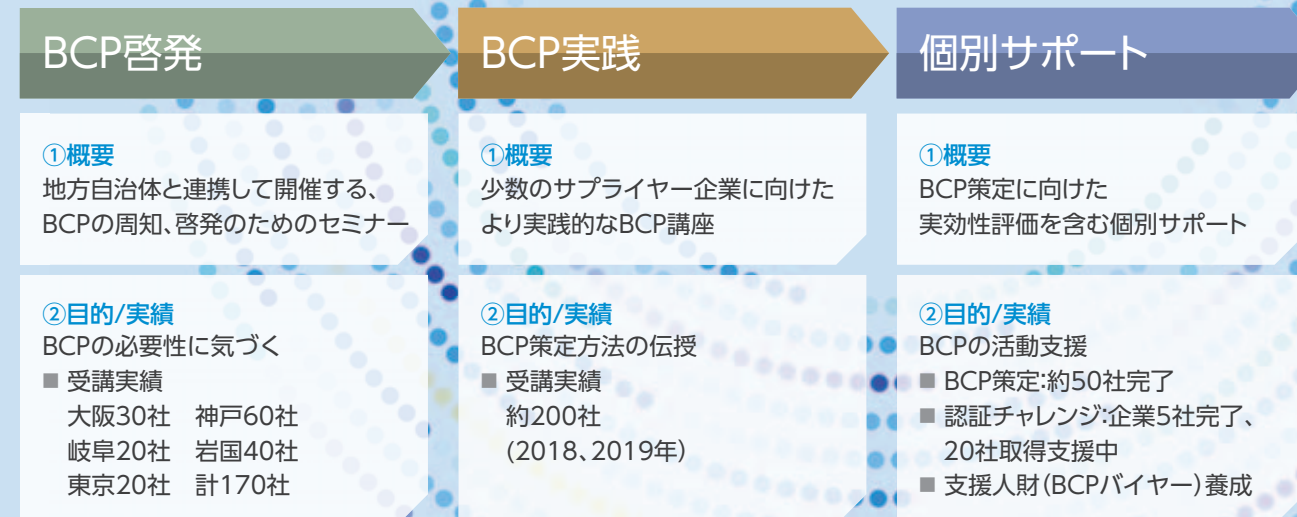
また、ものづくり以外の事業拠点へのBCPサポートや海外拠点を含めたグローバルBCPの展開に取り組んでいます。

このように、BCPの活動は途半ばです。コロナ禍の非常事態の今、まさにナブテスコは危機管理人財の育成と増員、組織の強靱化を図るとともに、事業継続力(Business Continuity Power)のさらなる進展により、業界トップの強靱企業をめざし努力を続けます。

## ● 業界トップの強靱企業を目指して



## ● サプライヤーBCPの「3つの戦略」



## 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。2019年には、当社として初めてとなるESG説明会の実施や、TCFD提言に沿った気候変動関連情報について開示を進めるなど、ESG情報発信を充実させています。

### 外部イニシアチブの支持

#### ◆ 国連グローバル・コンパクトへの署名

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」「レポーティング分科会」「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」「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: 女性のエンパワメント原則

大項目	ESG分野	マテリアリティ(重要なCSR課題)	2019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 コーポレートガバナンスの強化 →P61	相談役・顧問制度を廃止 一層の経営の透明性向上のため、役員退任後の相談役、顧問の委嘱制度を廃止	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 公平な司法 17 パートナーシップ
		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 →P65	体系的なリスク管理をグローバルに推進 国内外グループ会社を対象にアセスメントを実施 グローバル内部通報制度の整備を完了 中国を含むアジア、欧州地域での周知活動を徹底 ESG説明会を開催 ESG情報の積極開示策の一環として、当社として初のESG説明会を実施	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		ステークホルダーからの信頼低下による ● 競争力の低下 ● レピュテーションの低下	ステークホルダーとの協調、信頼関係構築による ● 事業の継続、事業機会の創出 ● 優秀な人財の確保 ● レピュテーションの維持・向上	
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 →P37 イノベーションの創出 →P67 イノベーション創出を支える知的財産活動 →P68 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」 →P69 品質への取り組み →P71 安全への取り組み →P72	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・キャピタルによる第一弾の出資を実施 品質・安全文化醸成 品質保証部門間の横串活動の強化 ダイバーシティの推進 テレワーク推進など多様な働き方の実現に向けた施策を強化	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、人財の育成 安全・安心・快適な製品提供による ● 顧客からの信頼の獲得 事業を通じた社会課題解決への貢献による ● 製品市場における競争力の向上	3 気候変動 4 質の高い雇用と経済成長 5 性別平等 8 豊かになりつつある社会 9 産業とインフラの持続可能な開発 10 人や国の不平等の解消 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動
		人財育成とダイバーシティの促進 安全で働きやすい職場の確保 働き方改革 →P73 ダイバーシティの推進 →P74 人財育成 →P75 ナブテスコウェイの浸透 →P75	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事業継続力強化 国内9事業所でレジリエンス認証を取得、継続的なサプライヤーBCP策定支援 企業市民活動方針の推進 東京都公園協会へのアシストホイールの寄贈	人財育成力の不足・多様性の欠如による ● 組織力の低下、従業員のロイヤリティ低下 労働問題、労働災害発生による ● 生産性の低下	優秀かつ多様な人財の獲得・育成による ● 組織力の向上、従業員のロイヤリティ向上 安全で働きやすい職場環境の実現による ● 生産性の向上	
		人権の尊重と腐敗防止 人権マネジメント →P75		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 →P70		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 →P76		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)	環境(E)	気候変動問題への対応 環境マネジメント →P77	CO <sub>2</sub> 削減長期目標に向け、PDCAサイクルの加速 SBT(Science Based Targets)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 清潔な水と衛生 7 気候変動 11 持続可能な消費と生産 13 気候変動
		環境に配慮したものづくり 環境マネジメント →P77	<b>グループ長期目標</b> (グローバル目標) CO <sub>2</sub> 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 →P77	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 TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)対応の社内横断プロジェクトを推進 TCFD提言に沿った気候変動関連情報の開示の検討	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 →P77		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。

2019年度には、経営の透明性の向上に向け、相談役、顧問制度を廃止いたしました。

2020年には、独立社外取締役、女性取締役を増員し、より多様な視点での議論ができる体制を整えました。

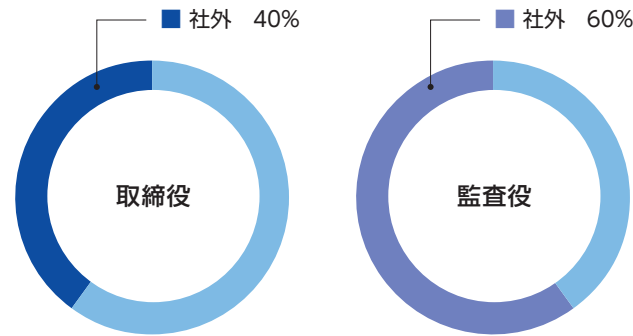
※なお、コーポレートガバナンスに関する当社の基本的な考え方や体制の概要については、当社Webサイトをご覧ください。

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

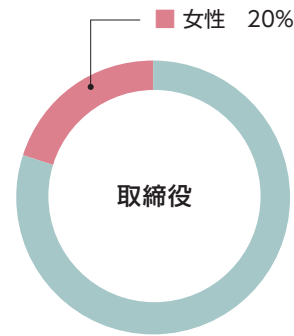
### 取締役・監査役 (2020年5月時点)

2020年度には、取締役会の構成比率における独立社外取締役、女性取締役の割合が増加しています。

#### ● 社外役員比率



#### ● 女性比率

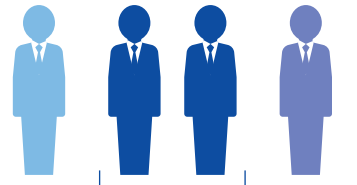


### 指名委員会・報酬委員会

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 4名

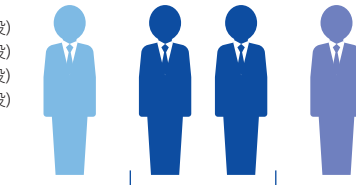
- 委員長: 寺本克弘(代表取締役)
- 委員: 内田憲男(社外取締役)
- 水越尚子(社外取締役)
- 平井鉄郎(社外監査役)



社内委員長 社外取締役 社外監査役

#### ● 報酬委員会 4名

- 委員長: 寺本克弘(代表取締役)
- 委員: 藤原 裕(社外取締役)
- 飯塚まり(社外取締役)
- 長坂武見(社外監査役)



社内委員長 社外取締役 社外監査役

#### ● 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	2020年
取締役会長	代表権あり 岩重 重雄	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)	※女性社外取締役1名含む				10名(うち社外4名) ※女性社外取締役2名含む
監査役会の員数	5名(うち社外3名) <sup>※1</sup>							*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				
社内取締役の報酬 <sup>※2</sup>	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 <sup>※3</sup>		株式給付信託制度 <sup>※3</sup>				
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								ナブテスコ ウェイ								
	長期ビジョン(最終年度2014年)												長期ビジョン(最終年度2020年)				
															コーポレートガバナンス基本方針		
															内部統制システム構築の基本方針		
															リスクマネジメント規程		
															ナブテスコグループ企業倫理綱領		ナブテスコグループ倫理規範
															ナブテスコグループ行動基準		ナブテスコグループグローバル贈賄防止基本方針
																	ナブテスコグループ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 <sup>※4</sup>										

※1 2011年度および2015年度については、任期中に監査役が一人上の都合により辞任したため、一定の期間、監査役4名(うち社外監査役3名)体制となっていた時期があります。

※2 社外取締役は月次報酬のみ。

※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。

2019年度につきましても、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。

適切な人数・構成の取締役が取締役会において自由闊達で建設的な議論や意見交換ができていたとの自己評価結果となりました。2020年度からは独立社外取締役の1名増員により、全取締役の3分の1以上が独立社外取締役となります。また、女性取締役の増員により、一層の多様な視点からの議論が期待されること等を勘案すれば、当社取締役会の実効性は確保されていると認識しています。

一方で、女性取締役のさらなる増員や外国人取締役の起用、成長戦略等経営の重要課題の十分な審議時間確保を目的とした取締役会運営効率化等の課題も浮かび上がってきています。

### 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、CO<sub>2</sub>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います。

### 役員報酬額(2019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			
			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)	350 (30)	184 (30)	65 -	21 -	80 -	12 (3)
監査役 (うち社外取締役)	78 (24)	78 (24)	- -	- -	- -	7 (4)
計	427	262	65	21	80	19

(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。また、監査役の「対象となる役員の員数」には、当期中の退任監査役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。

### 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。

#### ● 業績連動報酬にかかる主な指標の2019年度実績

ROIC	売上高	営業利益	当期利益
7.5%	294,626 百万円	21,889 百万円	15,305 百万円

当期にかかる業績連動報酬については、2018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た新株発行等に伴う利益が生じたため、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。

## 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。

2019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しています。

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。

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います。

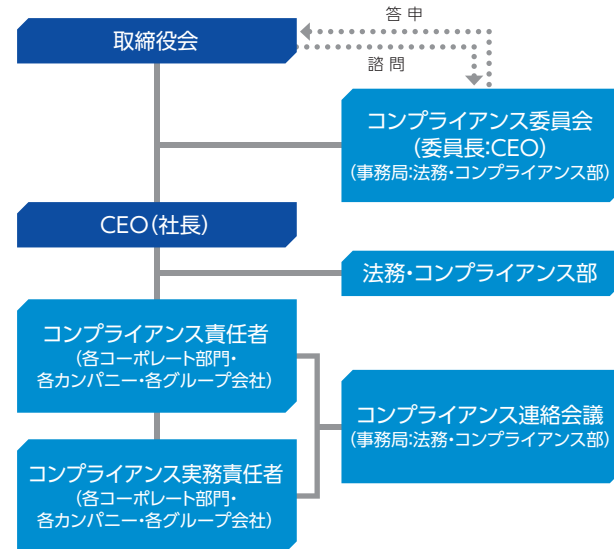
**Web** 事業等のリスク  
2019年12月期有価証券報告書  
<https://www.nabtesco.com/pdf/4eb46dc1a88e924ae16ce863d7a3cf1a.pdf>

#### コンプライアンス体制の強化

「グループコンプライアンス推進体制規程」に基づき、コンプライアンス体制に係る基本方針や重要事項等を審議するために、取締役会の諮問機関として、外部有識者も参画する「コンプライアンス委員会」を設置しています。

これに加え、グループ横断的なコンプライアンス体制の強化を行うとともに、各コーポレート部門・カンパニーおよび国内外すべてのグループ会社において「コンプライアンス責任者」およびそれを補佐する「コンプライアンス実務責任者」を任命し、グローバルにコンプライアンスを強化する体制を整備しています。「コンプライアンス責任者」および「コンプライアンス実務責任者」がコンプライアンスに関する情報共有・意見交換を行う、「コンプライアンス連絡会議」を国内および当社が事業展開する海外全地域（中国・アジア・北米・欧州）で開催しました。

#### ● コンプライアンス体制図



#### ナブテスコグループ倫理規範の周知

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。

「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、フランス語）をコーポレートサイト上に掲載しています。

また、2017年度から、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、継続的に本倫理規範の周知を行っていきます。

なお、本倫理規範の有効性は、年に一回見直しを実施し必要があれば改訂などを検討しています。

#### コンプライアンス意識の醸成

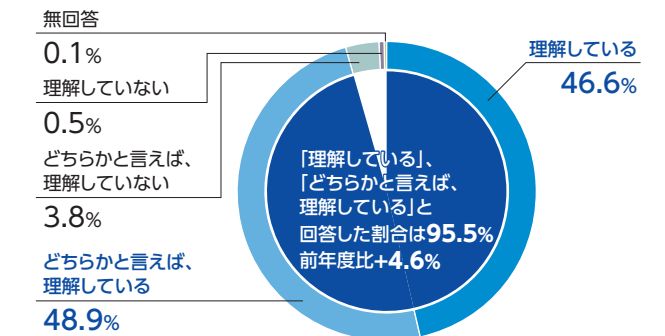
2011年度から国内のナブテスコグループ会社を対象に毎年10月を「ナブテスコグループ企業倫理月間」と定め、経営トップのリーダーシップのもと、全社員が各職場におけるコンプライアンス意識向上の活動を展開しています。

2019年度は当社CEOによるコンプライアンスメッセージ動画を当社および国内外のグループ会社へ配信し、国内向けにはグループ会社社長・社内カンパニー長等のコンプライアンスメッセージも配信しました。また、当社および国内グループ会社、一部の中国グループ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4,519名）

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年度から毎年実施しています。

#### ● コンプライアンス意識調査回答 合計 4,466人(国内)

「あなたはコンプライアンスという言葉を理解していますか?」



#### 内部通報制度

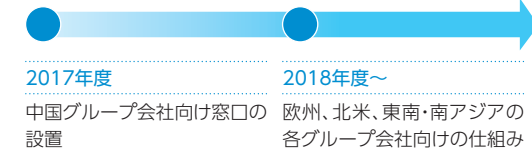
当社グループは不正行為の未然防止、早期発見および是正のために、「ナブテスコホットライン」を導入し、社内窓口（法務・コンプライアンス部）および社外窓口（弁護士事務所および専門会社）を設置しています。内部通報制度を社員へ周知するために、通報窓口の連絡先を社内ポータルサイトや社内報・「コンプライアンス通信」に掲載するとともに、ポスターやカードの配布を行っています。それぞれの通報案件に対し、必要な事実調査を行った上で適切に対処しております。

また、2017年度はすべての中国グループ会社向けの内部通報窓口の設置が完了しました。

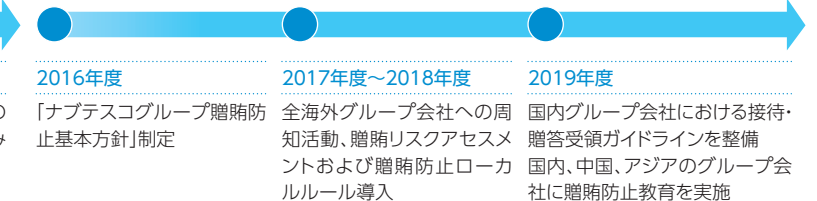
2018年度には、欧州、北米、東南・南アジアの各グループ会社から内部通報を受け付けるための仕組み（「グローバルホットライン」）を導入し、運用を開始しております。

#### ● グローバルなコンプライアンス体制の整備

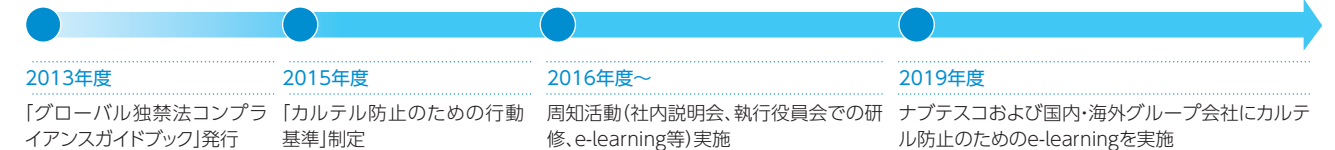
##### 内部通報制度のグローバル化



##### 腐敗防止に関する取り組み推移



##### カルテル防止に関する取り組み推移



マテリアリティ 顧客満足への追求

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QCDS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QCDS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。」機能に加えて電子化、IoT化、AIの進展に対応し、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、各種専門分野の知見を活かし技術面から支えていくことです。そのために、最先端のツールを用いた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、制御システムの検討や製品の物理挙動を理解するためのシステム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そこから得られるデータを解析することで、故障診断に利用することが可能となります。これにより、予防保全につながる機能を拡充することで、より付加価値の高い製品提供を実現するとともに、MRO(Maintenance, Repair, Overhaul)ビジネスの拡大も期待できます。

積極的なオープン・イノベーションで、研究開発の効率化と人材育成をはかる

ナブテスコでは、オープン・イノベーションの積極的な活用を進めています。

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京都リサーチパーク(KRP)に集約した「ナブテスコR&Dセンター(RDC)」です。RDCでは、約400社の多様な企業が集うイノベーションハブとしてのKRPの場の力を活用するとともに、国内外の企業や大学との積極的な産学連携による研究開発を進めており、各事業分野の技術者が先端技術を学ぶサテライトオフィスとしての活用も進めています。

さらに当社は、2018年にCVC(Corporate Venture Capital)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。この拠点を中心に、スタートアップ企業との事業共創を図っていきます。

CVCによる第一弾の出資を実施

CVC業務の中核を担うNabtesco Technology Ventures AGは、リチウムイオン電池システム開発スタートアップへ、第一弾の出資を実施しました。これを契機に産業機器向けバッテリーの最先端技術と最新の市場動向を把握し、中長期的にはお客さまの電動化の動きに対応したコンポーネント/システム開発等を目指します。

マテリアリティ 顧客満足への追求

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。

コア技術情報管理と知的財産権獲得の戦略的な活用

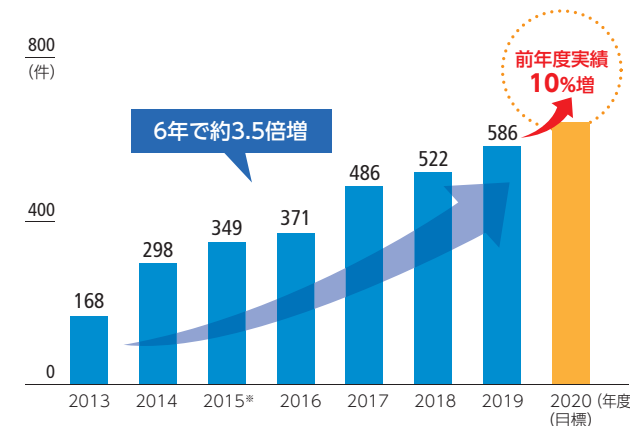
ナブテスコグループの競争力の源泉(コア価値)には、お客さまとの深い信頼関係や市場でのブランドの構築、商品・サービスにおける技術アイデアや、設計・製造ノウハウなどが含まれ、これらは多数の特許、意匠、商標、営業秘密等の知的財産で保護されています。秘匿可能な技術については、コア技術情報管理(徹底的な秘密情報管理)を行い、販売等によって秘匿することが困難な技術については、積極的な知的財産権獲得戦略で保護をはかっています。

現在保有しているコア価値とともに新たに生み出されるコア価値をこのコア技術情報管理と知的財産権獲得戦略の両面で保護することにより、ナブテスコグループの総合的な知財力を持続的に増大させ、これによりブランド価値の向上をはかります。

「知財創造」を新たな業績評価の基準に

2017年度からは、社内カンパニーとグループ会社の業績評価項目に「知財創造」を新たに追加、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、社内カンパニーとグループ会社の中期経営計画のなかで、その知的

● 知財創造届出件数



財産戦略活動を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。

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、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をはかっています。

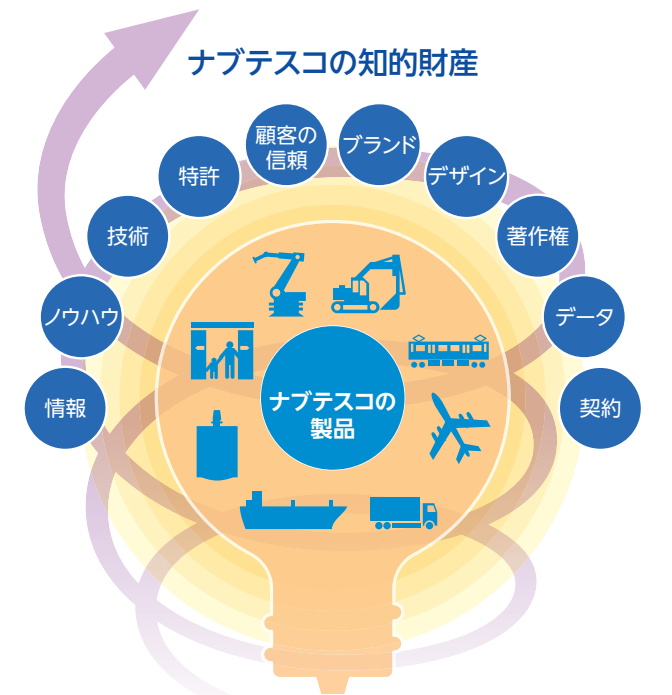
このような活動を通じて、知財創造届出件数は、左下のグラフに示すように、2013年度から着実に増加し、2019年度には約3.5倍の件数に増大しています。

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QCDS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

生産現場を淀みなく稼働させるためには、現場の状態をリアルタイムに分析し、問題を早期に発見し、いち早く対策を行うことが重要です。

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

● 「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"> <li>● 高自動化</li> <li>● 標準化・現場改善(ものづくり支援)</li> <li>● 独創的生産技術開発</li> </ul>
	■ 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"> <li>● Make &amp; Buy最適化</li> <li>● 横申調達… CR(Cost Reduction)シナジー創出 -集中/共同購買</li> </ul>
事業資産回転率の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生産リードタイム短縮</li> <li>■ 在庫回転日数短縮</li> </ul>	生産管理能力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ICTを活用した生産管理刷新</li> <li>● 物流改革 -3PL化・ミルクラン実現ほか</li> </ul>

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、高い技能を必要とする作業が存在しており、労働人口の減少にいち早く対応する技能に依存した作業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

製造現場ではAGV(Automated Guided Vehicle)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<sup>※1</sup>、モーダルシフト<sup>※2</sup>を実現することにより物流効率の向上をはかります。

※1 巡回集荷  
※2 トラック等の自動車で行われている貨物輸送を環境負荷の少ない鉄道や船舶で利用へと転換していくことです。

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

各カンパニーの調達を横串で見直し共同購買を通じてシナジーを創出したり、高いQCDS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購買によるCR(Cost Reduction)を図ることで、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。

マテリアリティ 公正・公平・公明な調達活動

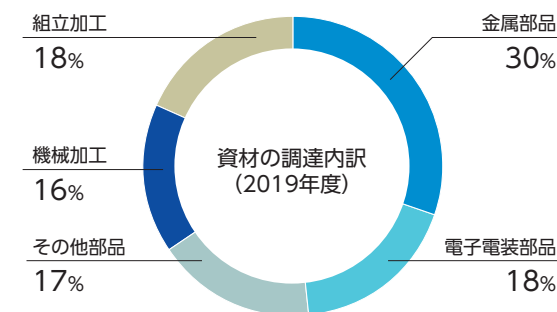
ナブテスコは、QCDSや技術開発力をはじめ、持続可能性の観点を含めた総合的な「調達力の強化」に向け、サプライヤーとの協働を追求しています。中長期的な成長を実現するためには、持続的なサプライチェーンの確保が不可欠であり、「公正・公平・公明な調達活動」をマテリアリティの一つと認識し、CSR調達を推進しています。

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QCDSパフォーマンスに影響を与える重要なファクターです。中長期的な成長の実現には、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。

● ナブテスコグループの資材調達状況(国内)



ナブテスコグループCSR調達方針

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」、RBA(Responsible Business Alliance)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、QCDS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(Self-Assessment Questionnaire)を2014年度から毎年実施しています。

2019年度は、CSR調達方針に基づくSAQ型のアンケート調査を全ての一次サプライヤー約1,000社を対象に実施し、取引金額9割超に相当するサプライヤーから回答を得ました。

アンケート調査の結果は各社分をそれぞれ個別に分析・評価し、サプライヤー各社へフィードバックしています。アンケート調査にて把握したリスクは継続的にモニタリングし、対応を行っています。

さらに2019年度は、9社を個別訪問し、環境・安全衛生上のリスクの抽出、改善策の立案を実施しました。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。

なお、2019年度は、サプライチェーンにおける労働関連・環境関連の重大な違反は報告されていません。

サプライヤーとのパートナーシップ

ナブテスコグループでは、サプライヤーの安定的な製造および品質力向上に貢献出来る取り組みを積極的に行っています。当社向け製品の製造に当たっては、サプライヤーの工場を監査して、作業標準の遵守、ポカヨケの設置、不具合品排除といった品質管理上の改善点を指導し、工場運営全体としては、5S活動の定着を支援しております。また、業務力向上については、VE(バリューエンジニアリング)手法を用いて、製品や日常業務について機能分析が出来るように、サプライヤーに出向いて、実践的な研修も行っています。

## 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<sup>\*</sup>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、グループ全体の問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。



品質大学生が一堂に会する

## 品質保証部門間の横串活動

異なるカンパニーの品質担当者が集まり、さまざまな業界特有の知識と経験を共有しあい、品質改善を目指して討議する場を定期的に開催しています。

2018年からは、それぞれの設計や製造の各担当者も参加して討議を重ね、設計・製造の現状を整理し、他メンバーの知識や経験を参考にそれぞれの課題解決に向けて活動しています。

## 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<sup>\*</sup>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

## 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立案します。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ます。こうしたPDCA（Plan、Do、Check、Action）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<sup>\*1</sup>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）<sup>\*2</sup>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、もう一段高いレベルの施策を推進しています。

※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）：P22 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」を目指しています。

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、労働法制度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%の部署で慢性的に毎月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16%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。

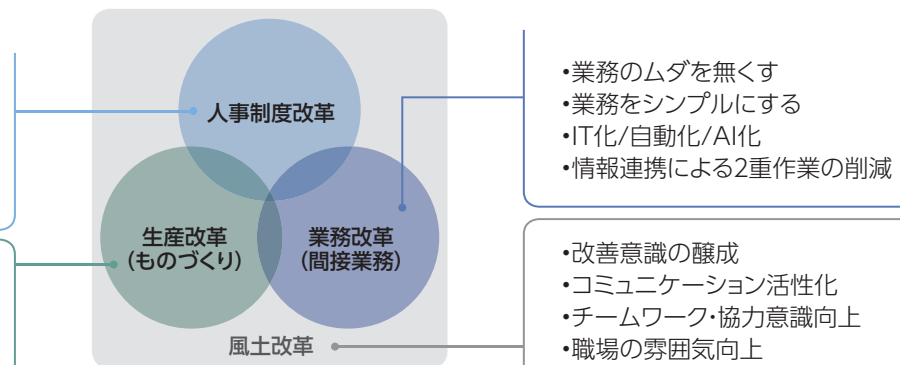
人財の流動化が進展することが予想される中、オンオフのメリハリある働き方により仕事と生活の充実が実感できる職場を実現するなど、社員一人ひとりの働き方に配慮し人財を惹きつける魅力を高めることは、重要な競争力となると考えています。

「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



- 業務のムダを無くす
- 業務をシンプルにする
- IT化/自動化/AI化
- 情報連携による2重作業の削減

- 改善意識の醸成
- コミュニケーション活性化
- チームワーク・協力意識向上
- 職場の雰囲気向上

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)活用による自動化やAI(人工知能)を活用した業務効率化も実施しています。

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

ナブテスコは外国籍人財の積極採用を進めています。日本人とは異なる多様な発想を有する人財が交流することで、日常職場生活において社員の意識改革が見込まれます。2019年12月31日現在では、10カ国65人の外国籍社員が働いており、国籍を問わず能力が発揮できる環境の整備に取り組んでいます。

障がい者雇用

ナブテスコは障がい者の雇用に努め、毎年法定雇用率を達成しています。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。

女性の積極採用

ナブテスコは「新卒総合職採用者数に占める女性採用比率」20%を目標に掲げて採用活動を行っています。2019年度採用においては、過去2年の減少傾向を好転させたものの、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、女性の採用比率は16.1%となりました。女性に特化した採用イベントへの参画や当社女性社員との交流機会の増加など、より多くの学生に当社を知ってもらう機会を提供していきます。

女性活躍推進法における当社の一般事業主行動計画

目標1	計画期間終了までに、管理職における女性の比率を2019年4月対比で2倍にする。(0.8%→1.6%)
取組内容:	キャリアプラン研修の実施、育児休暇取得者へのフォローアップ
目標2	全社平均で年次有給休暇取得率:80%超達成および維持
取組内容:	年次有給休暇の取得を促進する環境づくり

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。

テレワーク推進への取り組み

「テレワーク(在宅勤務制度)」や「サテライトオフィス勤務制度」を新たに導入し、社員が自らのライフスタイルに合わせて、時間、勤務場所を柔軟に選択できる環境構築を制度の面から推進しています。2019年度においては、在宅勤務経験者は150人を超えています。

メリハリある働き方の実現

新しい働き方の登場により複雑化する労働時間管理のため、労働時間管理の徹底、ならびに過度な長時間労働の抑制に向けた仕組み構築を制度・ツールの両面から進めています。

また、年次有給休暇についても積極的な取得を推奨しており、労使委員会での取得状況の定期的なモニタリング・フォローを実施しています。2019年度には80%以上取得という目標に対し、81.1%の取得率を達成しています。

その他にも、ペーパーレス化やコミュニケーションツールの導入など、業務効率化に向けたさまざまなオフィス環境の変革に取り組んでいます。

Web [ワークライフバランス https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/122](https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/122)

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

人権マネジメント

人権に関する方針／  
人権デュー・ディリジェンス

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。

2017年には国連の「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、「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。

さらに、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。

人財育成

グローバル人財の育成

当社では、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年度からは中堅社員を対象とした海外トレーニング制度（留学と実務体験の組み合わせ）を導入し、2017年からは若手社員を対象とした短期海外派遣研修を導入し、早い段階から国際ビジネスの実体験の場づくり

を進めています。

また、海外グループ企業の人財育成にも積極的に取り組んでいます。現地人財を積極的に採用し、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海外グループ企業では現地人財の中から社長を登用しています。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（On the Job Training）方式で技能向上をはかる研修プログラムを実践しています。

ナブテスコ ウェイの浸透

ナブテスコ ウェイ浸透活動

ナブテスコ ウェイは、当社の社員一人ひとりが仕事への取り組み姿勢、判断の拠り所として共有する行動規範です。

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。

● 組織内コミュニケーションに対する満足度（社員へのアンケート方式）

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

※ナブテスコ単体社員にアンケートを実施。  
※原則2年に1回実施。

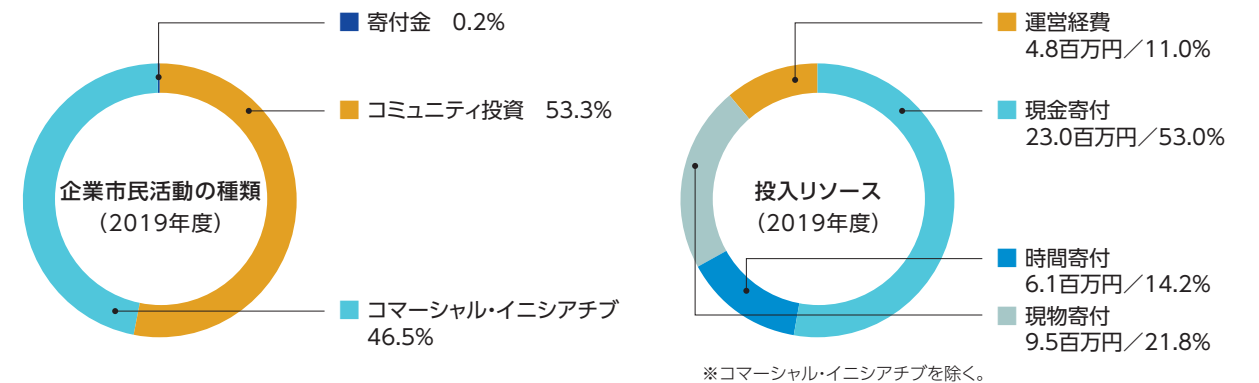
※「上司と部下との関わり」、「組織の状態」を7段階（1:全く当てはまらない、2:当てはまらない、3:やや当てはまらない、4:どちらともいえない、5:やや当てはまる、6:当てはまる、7:非常に当てはまる）で調査した結果を評価（4以上を満足と定義）。

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 (2013~2019年度)	2019年度 2,300本 累計 5,870本
--------------------------	----------------------------

マングローブ植樹参加人数 (2013~2019年度)	2019年度 357人 累計 1,209人
----------------------------	--------------------------

◆ 教育

各種プログラム参加人数	2019年度 262,042人
-------------	-----------------

◆ 福祉

福祉機器の寄贈台数 (2008~2019年度)	2019年度 25台 累計 348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。

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CO<sub>2</sub>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)提言への賛同も表明し、取り組みを開始しました。今後、取り組みの進捗に合わせて、TCFD提言に沿った気候変動関連情報の開示をしていきます。

Web ナブテスコの環境マネジメント <https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/125>

● TCFD提言に対応した開示(概要)

ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>削減目標に対する進捗状況や主要な環境設備投資の状況について取締役会で報告。</li> <li>取締役会の指揮・監督のもと、CEOは気候変動問題への対応を事業戦略に反映。</li> <li>CEO直轄の推進機関として「グループESH委員会」を設置。委員は、取締役を含む役員からCEOが任命。</li> </ul>
戦略	<p>気候変動による事業への重要な影響を及ぼしうる事案として、以下を想定しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>炭素価格の上昇や再生可能エネルギー電力の購入による運用コストの上昇リスク</li> <li>再生可能エネルギー発電等の導入の資本的支出</li> <li>省エネ製品開発のための研究開発費の増加リスク</li> <li>風水災によるインフラの損傷や電力の不安定化による事業中断</li> </ul> </li> <li>機会:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネラベリング制度の義務化等の法規制による新たなビジネス機会</li> <li>消費者の気候変動への関心が高まると、CO<sub>2</sub>排出量を抑える観点から、長寿命化への嗜好の変化に対してMRO(Maintenance, Repair, Overhaul)ビジネス機会が拡大</li> </ul> </li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループESH委員会において、気候変動に関する重要な情報を収集し、事業活動への影響の評価および対策について審議。</li> <li>発生可能性の高いリスクについては、影響額にかかわらず優先的に対策案を策定。</li> <li>他の委員会(CSR、品質・PL、リスクマネジメント)で抽出されたリスクと合わせて評価を行い、CEOの決定で優先度を特定。</li> </ul>
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>スコープ1+2:2050年度までの温室効果ガス排出削減の長期目標を設定 国内のCO<sub>2</sub>排出総量およびグローバル売上高原単位を、2030年度で30%、2050年度で80%削減(基準年:2015年度)。</li> <li>スコープ3:2025までに、すべてのメインサプライヤーが自主削減目標を設定するよう支援。</li> </ul>

● 気候変動への対応

項目	~2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年~
環境理念の浸透活動	2005年 環境理念・環境行動指針を制定		環境関連インセンティブ制度の設定			環境貢献達成度	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			省エネ活動表彰制度導入 省エネ製品認定制度導入	環境情報管理ツール	NEMS(Nabtesco Energy Management System)	
対象範囲の拡大	2004年 スコープ1,2の算定開始	スコープ1,2の 第三者保証		スコープ3 排出量の算定	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)	省エネガイドライン エネルギーモニタリングシステム	
サプライヤー／顧客との協働						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	

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CO<sub>2</sub>削減を推進

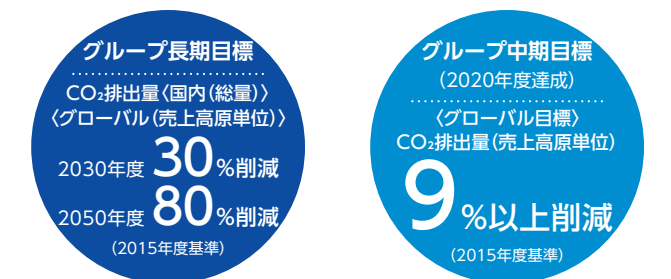
ナブテスコグループは、2020年度までの中期目標として、国内事業所によるCO<sub>2</sub>排出量の2015年度実績以下への抑制とともに、海外事業所を含めたグローバル売上高原単位の9%以上削減(2015年度比)を掲げています。この中期目標については、国内・グローバル目標ともに、2019年度に1年前倒しで達成いたしました。さらにグローバル売上高原単位については、2015年度比で2030年に30%、2050年に80%削減という長期目標を掲げました。

これらの目標は、2016年に発効した「パリ協定<sup>\*1</sup>」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<sup>\*2</sup>」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)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る必要があり、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。2019年度の調査では、メインサプライヤーの69.9%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



\*2019年度に達成いたしました。

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



マテリアリティ 環境

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。

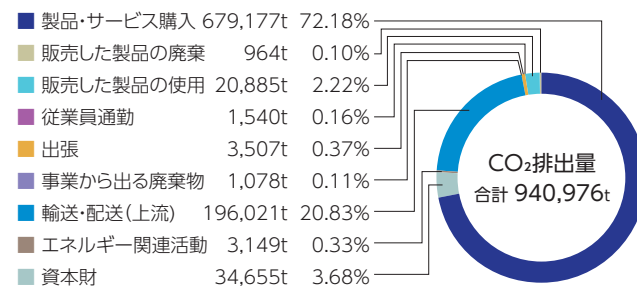
※2 世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つという目標。パリ協定における国際的目標となっている。  
 ※3 「2℃目標」達成を可能とする水準で企業が中期目標(5年~15年先の目標)を設定することを促進する枠組み。SBTイニシアティブの審査を経て認定される仕組み。

● 温室効果ガスのサプライチェーン全体排出量

区分	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
直接排出(スコープ1) <sup>*1 *2</sup>	7,074	7,259	8,686	8,781	6,599
電力使用等による間接排出(スコープ2) <sup>*1 *2</sup>	47,729	50,865	61,538	61,395	53,874
スコープ1+2	54,803	58,124	70,224	70,175	60,473
(内国内)	46,100	45,049	50,464	50,184	41,947 (中期目標達成)
売上高原単位	0.238	0.238	0.249	0.238	0.209 (中期目標達成)
サプライチェーン上における排出(スコープ3) <sup>*3</sup>	826,842	885,494	871,463	979,097	940,976

(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(27社43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



2019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。

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」企業に、2016年から4年連続で選定されています。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。



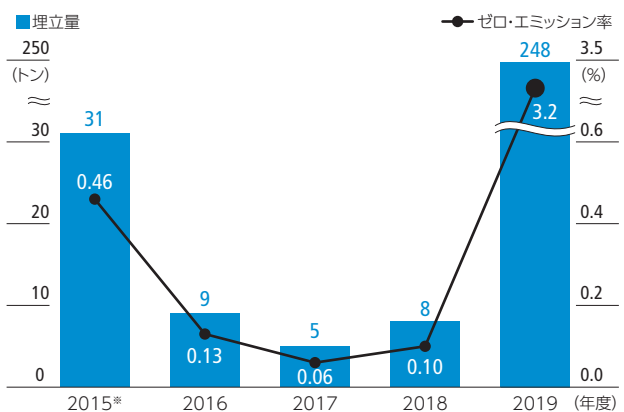
廃棄物の削減

ナブテスコグループでは現在、有害物質を含まない金属、廃プラスチック、ガラス屑を埋め立て廃棄していますが、事業活動で生じたすべ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・エミッションを目指した埋め立て廃棄物低減活動を推進しています。

2019年度は、集計対象に新たな連結子会社を加えたことで一時的に増加しました。結果、ゼロ・エミッション率は3.2%となり、2019年度も目標に対しては未達となりました。今年度も引き続き3R活動をグループ全体で徹底し、2020年度目標のゼロ・エミッション率0%※を目指していきます。

※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。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ビジネスを拡大することで、資源利用の最適化をはかるとともに、サービス分野における売上につなげることを目指しています。

水資源の保全

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。

2019年度から、地下からの取水の影響についても、調査・検討を開始しました。ナブテスコグループでは、一部の事業所で敷地内の井戸から地下水を汲み上げて利用しています。地下水の利用に伴う地域の水資源へ与える影響についても評価し、今後の活動に活用していく予定です。

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

● 水利用量活動目標と2019年度実績

項目	活動目標	2019年度実績	評価
グローバル水利用量	前年度比+10% 取水量0.831Mm <sup>3</sup> 以内	0.730Mm <sup>3</sup>	達成
グローバル水質管理	自社管理基準* 超過件数:ゼロ	0件	達成

※操業地域の水質基準より厳しい排水のモニタリング・管理基準を設定。

水利用量と排水管理

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。2019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。

2019年度における取水量は約70万m<sup>3</sup>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。

2019年度は、319万円の費用を投じて、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。

## 社外取締役メッセージ



### 藤原 裕

社外取締役

#### 【監督と執行の分離】に向けて

当社は設立当時から社外取締役制度を導入しており、2020年度の取締役会における社外取締役の比率は40%と、上場企業の中でも十分なガバナンス体制が確保されていると考えます。また、取締役会では活発な議論がなされ、自由に意見を言える環境下で透明性の高い経営が行われていると判断しています。

ただし、今の形態が最終形ではないと考えます。できるだけ早い時期に社外取締役の比率を50%以上とし、名実ともに「監督と執行の分離」が実現され、完全に独立した形で取締役会による業務執行の監督が行われることを期待しています。

#### 【資本効率の改善】で

##### 【ステークホルダーの皆さんの夢】を実現

銀行やメーカーの経営企画、財務・IR部門での経験、米国機関投資家を対象としたIRコンサルティングを通じて実感したのは、日本企業の資本効率の低さです。これは、日本企業が今後グローバルに勝ち残っていくために超えなければならない最大の壁だと考えます。

株主・投資家が私に期待するのは、「資本効率の改善」だと思っています。現在進めている資本の効率化へ向けたROIC経営をさらに進化させ、経営陣だけでなく従業員全員が資本の効率的な使い方を実践し、会社全体のROICそし

てROE改善に寄与することが求められます。こうした取り組みによって、最終的には、株主だけでなく従業員、ひいてはステークホルダー全員の幸せにつながるシステムを構築していただきたいと期待しています。

#### 【持続的な成長に不可欠な「ダイバーシティ」と「独自性」】

当社は多くの製品を海外でも生産し販売しています。人種や性別、価値観や考え方の違いを超え、日常の仕事や生活の中で分け隔てなくお互いを尊重し合う「ダイバーシティ」の考えがなければ、当社の持続的な成長は成り立たないと考えます。

また、他社にはないものをいかに早く開発し、簡単に真似できない「独自性」をいかに商品の中に埋め込むかという点も、当社の持続的な成長に欠かせないポイントであると考えます。

#### 【企業価値の最大化に向けて】

「資本効率の改善」と「監督と執行の分離」の2つの観点から今後も当社の経営を監督し、企業価値の最大化に貢献できるように努力してまいります。

企業価値の最大化には、成長のドライバーである従業員の力が不可欠です。従業員には、競争意識を持っていただき、もっと自分を磨き上げ、堂々と自己主張できる能力と勇気を身に付けていただきたいと考えます。



### 内田 憲男

社外取締役

#### 【危機意識の常態化】と【シナリオ力の強化】を図る

ナブテスコの成長を支えるのは、技術力、ものづくり力、事業ポートフォリオ、顧客密着度です。そして、さらなる成長には、グローバル人材の育成、グローバル開発の推進・情報力の強化が求められます。

当社の取締役会は透明性が高く、情報の品質、リスクの検証、意思決定プロセスの実効性についても高く評価しています。その一方で、経営・事業シナリオの議論については、さらに機会を増やしていくべきであると考えます。

当社には、人を大切にす風土と卓越した技術力の基盤があります。そうした特性を活かしながら、「危機意識の常態化」と「シナリオ力の強化」を図ることで、より一層強固な企業基盤が確立できると確信しています。

#### 【企業経営者としての経験を活かして】

キャピタルゲインの創出には企業価値の向上、高配当には継続的な利益がベースとなります。そのためには、事業・利益計画の必達、技術優位性の確保、成長シナリオの構築、ESGへの取り組みが重要です。また、IRを通じたグローバル資本市場とのコミュニケーションも重要となります。

私は、2015年の就任以来、企業経営者として長年にわたり培ってきた経験を活かし、これら全般における監督と提言に努めています。

#### 【取締役会の「ダイバーシティ」推進】

女性の社外取締役の増加によって、当社の取締役会は新しい視点での事業評価、リスク検証ができるようになりました。将来的には、外国人やITスペシャリストなども経営陣に加え、経営、将来性、リスクの視点から事業シナリオを議論できる組織を構成するのが望ましいと考えます。

#### 【グローバルな成長拡大に向けて】

当社に期待するのは、前述のとおり、グローバル人材の育成、グローバル開発の推進・情報力の強化です。特にグローバル市場では、最も先進的な事業を行っている国・地域に拠点を構築し、現地の企業や地域社会と協力しながら商品開発に取り組んでいく必要があります。

こうした中、私の14年間にわたる欧米・アジアでの経営やM&Aの経験を方針決定やリスクの判断に活かしていきたいと考えています。グローバルな成長拡大に向けた基本戦略は、スピードアップと情報共有、コンプライアンスの重視です。当社がさまざまな分野でグローバルトップに立つことができるように、世界のステークホルダーの皆さんと協力し推進してまいります。

## 社外取締役メッセージ



## 飯塚 まり

社外取締役

## ESG/SDGsの観点からナブテスコを牽引

ナブテスコは、真面目で、温かく、正しく、そして強いという日本の製造業ならではの高い倫理性を備えています。また、常にチャレンジャーとしての立場からESGに取り組む姿勢に共感を覚えました。

私は、国連のSDGs推進に携わってきた経験から、新型コロナウイルスの感染拡大はESG投資を加速させると考えています。その要は、企業がいかにして社会課題に取り組み、公器としての役割を果たしながら利益を上げるかということにあります。こうした考えに立って、ESG/SDGsの観点からナブテスコを牽引してまいります。

## 「疾風に勁草を知る」

私が就任した2020年3月は、コロナ禍が急速に拡大する中であり、まさにナブテスコの経営が「疾風に勁草を知る」ときでした。次々と打ち出される危機対応の取り組みに、ナブテスコ ウェイで培った組織のアジリティと底力を感じて安堵し、今後の変革に期待しています。

危機対応の本質はイノベーションです。皆の心を一つに危機に立ち向かうとき、異質の知恵が役立ちます。ドイツや台湾などの女性リーダーの国・地域がうまく新型コロナウイルスに対応したとの分析もあり、「ダイバーシティ」の真価を試す機会でもあると考えます。

## コロナ後のよりよい社会・企業経営を目指して

私は、大学でウェルビーイング研究センターの運営に携わっています。「ウェルビーイング」とは、個人、組織、社会の健康、幸せ、安寧を意味します。この考え方は、以前より次のSDGsの中核になるといわれていましたが、コロナ禍によって身に染みた経験から、世界中の人々が心から求める概念になりそうです。今後は、ナブテスコの皆さんと一緒に「ウェルビーイング」を追求し、コロナ後のよりよい社会・企業経営を目指していきたいと思っています。



## 水越 尚子

社外取締役

## 「攻めと守りのガバナンス」から企業価値向上に貢献

新しく2020年度から社外取締役に就任いたしました。ナブテスコのイノベーション、知的財産、グローバル展開を重視した経営方針に共感しており、また、社外取締役比率・女性比率を高めるというガバナンスの取り組みにも賛同し、参画させていただきたいと考えました。

私は、企業内と法律事務所において、企業法務、海外取引、知的財産やテクノロジーに関わる契約・交渉・政策に関するアドバイスを行ってきました。これらの経験を「攻めと守りのガバナンス」に活かし、当社の企業価値向上に貢献することが期待されていると考えます。

## 「危機対応力」と「ダイバーシティ」に期待

当社は、グローバルに事業を展開し、海外機関投資家比率が高いこともあって、国際標準を物差しに捉えているとの印象があります。また、新型コロナウイルス感染拡大に対して細心の注意を払い、さまざまな場面で素早く臨機応変に対応していると感じます。こうした「危機対応力」が将来的な信頼につながっていくものと考えます。

「ダイバーシティ」のさらなる推進にも期待しています。私も含めて2名の社外取締役が選任されたことで取締役の女性比率が上がりましたが、執行の要職においても女性やさまざまなバックグラウンドを有する人たちが活躍できるように取り組んでいただきたいと思います。

## 持続的に社会に価値を提供する組織であり続けるために

昨年の統合報告書で寺本CEOが指摘したように、IoT社会の到来やAIの進化など社会が変化の中で、データや最新テクノロジーを活かしたサービス、企業経営の重要性は、どのような組織にも当てはまると考えています。また、経営におけるESGの推進もステークホルダーの重要な関心事です。そのような問題意識をもった上で、IT企業や弁護士業務における経験、会社組織で働いた女性としての体験、ステークホルダーの視点を踏まえて、取締役会での活発な議論を通じて企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

最後に、従業員にとって働き甲斐のある職場であり、持続的に社会に価値を提供する組織であり続けるために、社外取締役としての職務を務めていきたいと思っています。

## 役員紹介

### 取締役会 (2020年3月24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月から代表取締役社長を務めており、経営の指揮および監督を適切に行っています。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: 11,400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、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、人事管理  
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)  
2020年 1月 当社 専務執行役員 (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: 18,021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、2019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、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: 4,200株



#### 十萬 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、ナブ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  
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)  
2020年 1月 当社 専務執行役員 (現任)

**選任理由** 十萬真司氏は、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、ナブ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: 8,700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 (技術管理)  
2015年 6月 当社 執行役員  
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: 2,993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理  
(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 垂井工場 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理  
(現任)  
2019年 3月 当社 取締役 (現任)

**選任理由** 木村和正氏は、2019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、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理しており、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: 1,679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おります。当社はその経験・能力を高く評価しており、その知見を活かした監督とアドバイスを求めるため、選任しています。

所有する当社株数: 500株



#### 飯塚 まり

社外取締役  
(1959年3月29日生)

1982年 4月 ヘンケル白木株式会社 (現 ヘンケルジャパン株式会社) 入社  
1987年 8月 世界銀行 入社  
1992年 7月 Asian Institute of Management Graduate school of Business 助教授  
2005年 4月 立命館アジア太平洋大学大学院経営管理研究科助教授  
2007年 4月 同大学大学院経営管理研究科准教授  
2008年 4月 同大学大学院経営管理研究科教授  
2010年 4月 同志社大学大学院ビジネス研究科教授 (現任)  
2020年 3月 当社 社外取締役 (現任)

**選任理由** 飯塚まり氏は、直接会社経営に関与したことはございませんが、同志社大学大学院ビジネス研究科教授として、グローバル経営人材や国際経営戦略の分野において高い専門性を有しています。また、持続可能な開発目標 (SDGs) の実施のため、ビジネスとアカデミアとの連携・協働を目的として設立された日本グローバル・コンパクト・アカデミック・ネットワークの会長等も歴任しています。当社はその経験・能力を高く評価しており、それらに基づく専門性と知見を活かした監督とアドバイスを求めるため、社外取締役として選任しています。

所有する当社株数: 0株



#### 内田 憲男

社外取締役  
(1950年10月22日生)

1973年 4月 東京光学機械株式会社 (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 セ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おります。当社はその経験・能力を高く評価しており、当社の技術開発およびグローバルビジネスへの総合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



#### 水越 尚子

社外取締役  
(1967年9月23日生)

1995年 4月 大阪弁護士会 登録  
宮崎綜合法律事務所 (現 弁護士法人宮崎綜合法律事務所) 入所  
1998年 4月 横浜弁護士会 (現 神奈川県弁護士会) 登録  
株式会社野村総合研究所 入社  
1999年 9月 第二東京弁護士会 登録  
オートデスク株式会社 入社  
2002年 9月 カリフォルニア州弁護士 登録  
マイクロソフト株式会社 (現 日本マイクロソフト株式会社) 入社  
2006年 11月 TMI総合法律事務所 入所  
2008年 1月 同所 パートナー  
2010年 3月 エンデバー法律事務所 パートナー  
2018年 6月 TIS株式会社 社外取締役 (現任)  
2018年 12月 レフトライト国際法律事務所 パートナー (現任)  
2020年 3月 当社 社外取締役 (現任)

**選任理由** 水越尚子氏は、社外取締役として以外に会社経営に関与したことはございませんが、弁護士としての高い専門性を備え、他の事業会社の社外役員のほか、経済産業省産業構造審議会知的財産分科会不正競争防止小委員会委員等の公職を歴任しています。当社はその経験・能力を高く評価しており、それらに基づく客観的かつ法的見地からの監督とアドバイスを求めるため、社外取締役として選任しています。

所有する当社株数: 0株

※ 社外取締役の平均在任期間(2020年3月24日現在)は2.9年です。  
※ 「所有する当社株数」は2020年3月24日時点です。

## 役員紹介

### 監査役会 (2020年3月24日現在)



#### 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: 676株



#### 清水 功

監査役(常勤)  
(1960年9月3日生)

2008年 4月 当社 航空宇宙カンパニー岐阜工場 生産管理部長  
2010年 7月 当社 航空宇宙カンパニー岐阜工場 資材部長  
2011年 7月 当社 航空宇宙カンパニー岐阜工場 サプライチェーンマネジメント部長  
2012年 6月 当社 航空宇宙カンパニー岐阜工場 長  
2016年 3月 当社 ものづくり革新推進室長  
2018年 3月 当社 執行役員  
2020年 3月 当社 監査役(常勤)(現任)

所有する当社株数: 600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 11月 検事退官  
2013年 2月 東京弁護士会 登録  
晴海協和法律事務所 入所(現任)  
2016年 3月 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  
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  
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  
2006年 6月 ソニー株式会社 経理部門長  
2007年 4月 同社 業務執行役員SVP経理部門長  
2010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  
2013年 6月 ソニー株式会社 シニアアドバイザー  
2015年 6月 当社 社外監査役(現任)  
2016年 3月 大王製紙株式会社 社外監査役(現任)  
2016年 6月

所有する当社株数: 500株



#### 平井 鉄郎

社外監査役(非常勤)  
(1955年12月19日生)

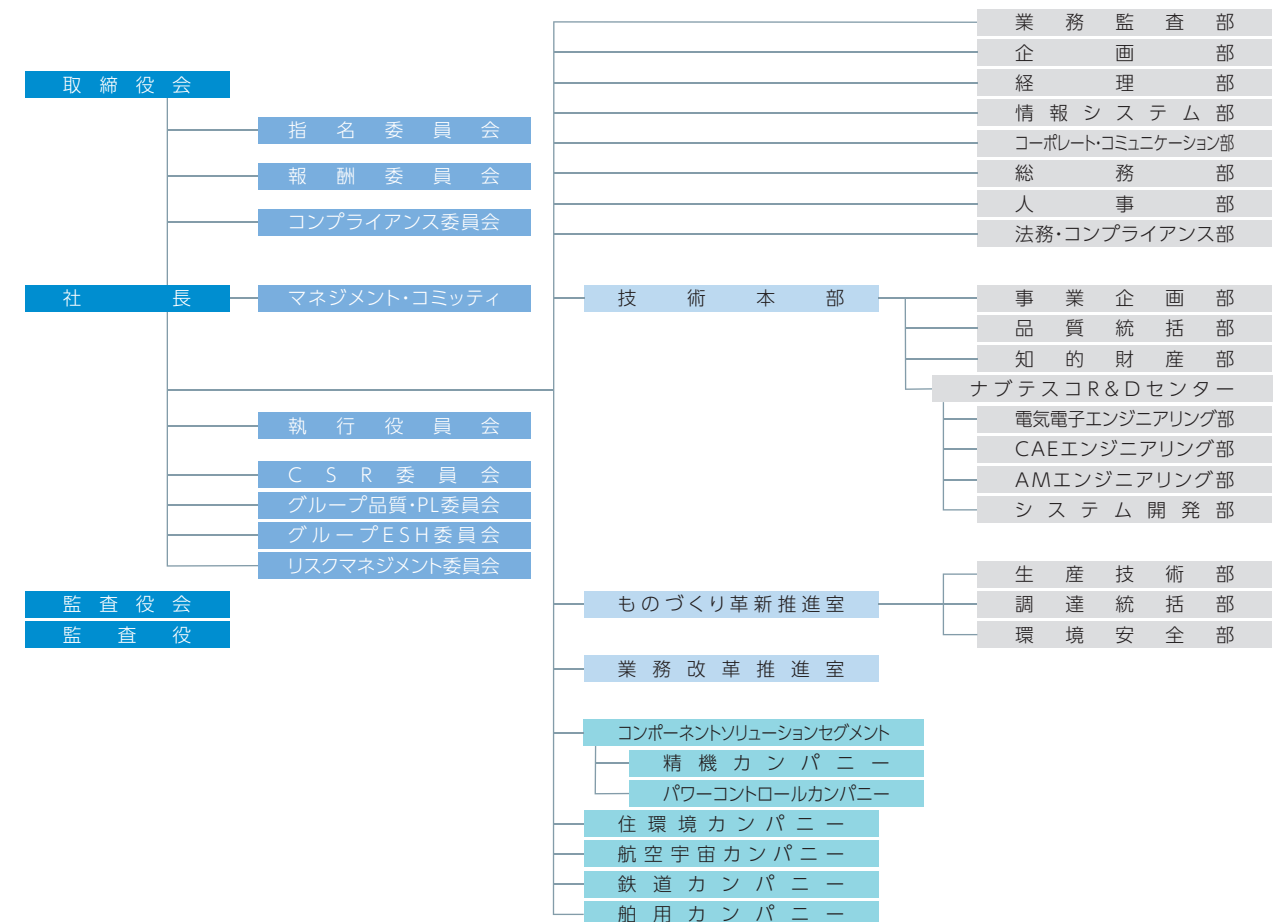
1980年 4月 トヨタ自動車工業株式会社(現 トヨタ自動車株式会社) 入社  
2006年 1月 同社 グローバル生産企画部車両企画室長 兼 中国部主査  
2008年 1月 同社 元町工場機械部部長  
2010年 6月 豊田通商株式会社 執行役員  
2011年 6月 同社 常務執行役員  
2018年 4月 同社 技監(現任)  
2019年 3月 当社 社外監査役(現任)

所有する当社株数: 0株

### 執行役員 (2020年1月1日現在)

社長	寺本 克弘	最高経営責任者(CEO)
専務執行役員	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
専務執行役員	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	秋田 敏明	技術本部長
常務執行役員	北村 明義	東洋自動機株式会社代表取締役社長
常務執行役員	波部 敦	精機カンパニー社長
常務執行役員	伊集院 正二	総務、人事、法務・コンプライアンス管掌
執行役員	安藤 清	技術本部 副本部長
執行役員	高木 憲優	航空宇宙カンパニー社長
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	中野 宏司	上海納博特斯克液圧有限公司 総経理
執行役員	井上 中	ナ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 生産統括担当 津工場長 兼 総務部長 兼 浜松工場建設プロジェクトリーダー
執行役員	鈴木 通人	鉄道カンパニー 技術統括担当
執行役員	中川 康仁	ものづくり革新推進室長
執行役員	宮口 光一	鉄道カンパニー 神戸工場長
執行役員	碓井 浩	航空宇宙カンパニー 計画部長
執行役員	栗田 昌兆	精機カンパニー 営業統括部長 兼 営業開発部長

### 事業運営体制 (2020年1月1日現在)



## 財務データ

(単位：百万円)

主な財務指標の推移	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 <sup>*5</sup>	2016年 12月期 <sup>*6</sup>	2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期
売上高	126,249	169,303	198,527	179,543	202,292	219,657	187,000	244,968	282,422	294,626	289,808
売上原価	97,817	127,712	148,184	134,859	148,321	158,693	136,576	175,508	201,982	215,043	212,105
販売費及び一般管理費	20,467	21,379	27,484	29,670	33,877	37,347	35,129	44,294	51,285	53,184	51,998
営業利益	7,964	20,212	22,858	15,013	20,092	23,615	15,294	25,982	29,468	21,889	25,320
税金等調整前当期純利益	8,011	21,954	24,847	18,997	23,522	27,026	15,358	26,779	34,907	29,962	27,979
法人税等	3,271	7,485	8,873	5,598	8,140	9,254	5,731	7,843	8,338	6,997	8,028
非支配株主利益 <sup>*1</sup>	722	1,080	1,217	129	404	25	△1,432	330	1,423	1,935	2,020
当期純利益 <sup>*2</sup>	4,017	13,387	14,756	13,269	14,978	17,746	11,059	18,606	25,146	21,029	17,931
<b>年度末</b>											
流動資産	89,893	119,003	123,929	112,048	134,159	139,321	128,575	143,792	165,695	179,124	179,154
有形固定資産	44,102	44,442	51,509	54,475	55,225	56,877	55,916	63,155	70,700	80,573	87,083
資産合計	149,480	180,729	208,092	203,056	233,984	245,992	233,381	256,973	301,557	328,568	344,558
流動負債	43,610	74,892	70,897	52,322	73,161	64,830	73,000	74,876	96,934	112,558	109,614
有利子負債	19,920	20,157	31,694	26,389	26,204	16,659	15,333	16,949	27,720	45,310	43,936
純資産	85,167	96,531	107,466	120,857	139,471	158,664	148,924	155,904	177,002	189,255	199,133
自己資本 <sup>*3</sup>	79,404	90,241	99,092	114,038	131,043	149,862	142,068	147,929	167,537	178,702	187,398
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,892	27,997	15,104	12,952	27,597	19,949	8,746	27,730	23,071	24,165	38,433
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,155	△4,419	△27,464	△13,693	△8,064	△7,880	△4,886	△14,989	△20,186	△21,823	△20,086
財務活動によるキャッシュ・フロー	△684	△1,849	6,035	△10,090	△8,175	△15,888	△19,090	△4,808	△950	8,396	△13,365
<b>1株当たり(単位：円)</b>											
1株当たり当期純利益 <sup>*4</sup>	31.70	105.91	116.74	104.57	117.95	140.24	88.85	150.64	203.85	169.65	144.50
1株当たり親会社所有者帰属持分	628.29	713.77	784.12	894.86	1,035.68	1,184.17	1,150.41	1,193.79	1,355.72	1,438.64	1,508.53
1株当たり年間配当金	9.00	25.00	34.00	34.00	38.00	44.00	44.00	50.00	72.00	73.00	73.00
<b>主な経営指標(単位：%)</b>											
売上高営業利益率	6.3	11.9	11.5	8.4	9.9	10.8	8.2	10.6	10.4	7.4	8.7
ROA	2.7	8.1	7.6	6.5	6.9	7.4	4.6	7.6	9.0	6.7	5.3
ROE	5.2	15.8	15.6	12.5	12.2	12.6	7.6	13.0	15.9	12.1	9.8
配当性向	28.4	23.6	29.1	32.5	32.2	31.4	49.5	35.1	35.3	43.0	50.5
自己資本比率	53.1	49.9	47.6	56.2	56.0	60.9	60.9	57.6	55.6	54.4	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。

## 財務データ

連結財政状態計算書	(単位:百万円)	
	2018年 12月31日	2019年 12月31日
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	54,039	58,686
営業債権	74,952	69,175
契約資産	1,650	1,000
その他の債権	1,643	1,300
棚卸資産	43,592	41,257
その他の金融資産	280	4,752
その他の流動資産	2,969	2,984
流動資産合計	179,124	179,154
非流動資産		
有形固定資産	80,573	87,083
無形資産	5,076	5,127
使用権資産	—	9,004
のれん	15,512	14,161
投資不動産	5,382	3,928
持分法で会計処理されている投資	29,641	31,952
その他の金融資産	9,558	11,210
繰延税金資産	2,012	1,868
その他の非流動資産	1,690	1,072
非流動資産合計	149,443	165,404
資産合計	328,568	344,558
<b>負債及び資本</b>		
負債		
流動負債		
営業債務	50,297	45,021
契約負債	5,232	5,579
社債及び借入金	34,067	30,719
その他の債務	11,809	14,405
未払法人所得税	3,479	4,040
引当金	1,625	1,162
リース負債	—	2,236
その他の金融負債	—	13
その他の流動負債	6,048	6,439
流動負債合計	112,558	109,614
非流動負債		
社債及び借入金	11,243	13,217
リース負債	—	6,568
退職給付に係る負債	9,142	9,569
繰延税金負債	4,881	4,540
その他の非流動負債	1,490	1,916
非流動負債合計	26,755	35,810
負債合計	139,313	145,424
資本		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	15,096	14,932
利益剰余金	155,133	163,794
自己株式	△2,903	△2,536
その他の資本の構成要素	1,377	1,208
親会社の所有者に帰属する持分合計	178,702	187,398
非支配持分	10,553	11,735
資本合計	189,255	199,133
負債及び資本合計	328,568	344,558

※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。

連結損益計算書	(単位:百万円)	
	2018年 12月期	2019年 12月期
売上高	294,626	289,808
売上原価	△215,043	△212,105
売上総利益	79,583	77,703
その他の収益	1,582	1,795
販売費及び一般管理費	△53,184	△51,998
その他の費用	△6,093	△2,180
営業利益	21,889	25,320
金融収益	366	766
金融費用	△1,473	△971
持分法による投資利益	9,181	2,864
税引前当期利益	29,962	27,979
法人所得税費用	△6,997	△8,028
当期利益	22,965	19,951
当期利益の帰属		
親会社の所有者	21,029	17,931
非支配持分	1,935	2,020
当期利益	22,965	19,951
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	169.65	144.50
希薄化後1株当たり当期利益(円)	169.42	144.42

※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。

## 財務データ

連結包括利益計算書	(単位:百万円)	
	2018年 12月期	2019年 12月期
当期利益	22,965	19,951
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	△18	△189
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	△16	288
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	677	328
純損益に振り替えられることのない項目合計	643	427
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	△2,628	△919
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△2,628	△919
税引後その他の包括利益合計	△1,984	△492
包括利益合計	20,980	19,459
包括利益の帰属		
親会社の所有者	19,552	17,602
非支配持分	1,428	1,856
包括利益合計	20,980	19,459

※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)	
	2018年 12月期	2019年 12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	22,965	19,951
減価償却費及び償却費	10,011	13,093
減損損失	5,223	1,268
退職給付に係る資産及び負債の増減額	180	151
受取利息及び受取配当金	△259	△302
支払利息	124	269
持分法による投資損益(△は益)	△9,181	△2,864
固定資産除売却損益(△は益)	185	400
法人所得税費用	6,997	8,028
営業債権、契約資産及び契約負債の増減額	△1,496	5,972
棚卸資産の増減額(△は増加)	△4,454	2,015
営業債務の増減額(△は減少)	22	△4,888
その他	104	2,133
小計	30,421	45,226
利息及び配当金の受取額	1,190	1,230
利息の支払額	△112	△256
法人所得税の支払額	△7,335	△7,767
営業活動によるキャッシュ・フロー	24,165	38,433
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)	△73	△4,535
有形固定資産の取得による支出	△20,650	△13,743
有形固定資産の売却による収入	168	206
無形資産の取得による支出	△840	△1,020
新株予約権の取得による支出	△626	—
その他	198	△994
投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,823	△20,086
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)	18,023	△3,106
長期借入れによる収入	130	2,152
長期借入金の返済	△249	△232
リース負債の支払額	—	△2,477
自己株式の純増減額(△は増加)	17	42
配当金の支払額	△9,184	△9,071
非支配持分への配当金の支払額	△340	△674
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,396	△13,365
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	10,739	4,982
現金及び現金同等物の期首残高	44,121	54,039
現金及び現金同等物に係る換算差額	△821	△335
現金及び現金同等物の期末残高	54,039	58,686

※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。



## 用語集 (五十音順)

用語	意味
ISO26000	ISOは国際標準化機構(International Organization for Standardization)の略で、工業に関する国際標準を策定するスイスに本部がある非営利団体です。品質管理に関する標準規格のISO9001や、環境マネジメントに関するISO14001が有名です。ISO26000とは、ISOが2010年に発効した官民の両セクターにおける社会的責任に関する国際規定で、99ヶ国が参加して作成されました。取り扱うテーマは組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参加およびコミュニティの発展の7つとされています。
IPランドスケープ	Intellectual Property Landscapingは、知的財産に関する市場情報を活用した分析手法や経営戦略を指します。当社では、グローバル市場での知財情報分析を通じて、顧客ニーズや技術動向、競合状況等を多角的に洞察し、新市場や新用途の探索、事業連携やM&A候補の探索等に活用しています。
アクチュエーター	アクチュエーターとは、入力されたエネルギーを物理的な運動へと変換する機構のことです。モーターやエンジンのような駆動装置と、動作制御をおこなう周辺装置とともに使われます。一般的にアクチュエーターといえば、電気エネルギーを運動に変換する装置を指しますが、油圧や空気圧、磁力などを運動量へ変換するアクチュエーターなども多く存在します。
ROICツリー	ROICはReturn on Invested Capitalの略で投下資本収益率を指します。ROICツリーは、ROICを改善する要素をツリー構造に分解したもので、各要素を改善することでROICの改善をはかるメソッドとして活用することができます。当社では、収益性向上への取り組みとともに、事業資産の効率的な活用に向けて、固定資産回転率の向上、在庫回転日数の短縮、売掛金日数の短縮、支払条件の最適化等のテーマを、事業部門の現場に密接な課題に落とし込み、改善をはかっています。コーポレート部門では有利子負債の管理、成長投資と株主還元の高立などきめ細かい財務マネジメントを行い、資本効率の向上を追求しています。
RBA (旧:EICC)	Responsible Business Allianceの略。前身のEICCは、電子機器業界のサプライチェーンにおける社会・環境・倫理的な課題に対し、業界全体で規範を作成することを目的に2004年に設立されたNGOです。その後、電子機器の納入先となる自動車、航空機をはじめとする幅広い業種に参加企業が広がり、サプライチェーン全体の持続可能性を向上していく多様なイニシアチブが発揮されています。
RPA	Robotic Process Automationの略。事業プロセス自動化技術の一種で、手作業で行っている業務やパソコン入力操作を自動化することで、業務効率を向上させることが可能となります。
AGV	Automated Guided Vehicleの略。自動運転車の一種で、一般的には、床面に磁気テープ等を敷設し、それらが発する磁気により誘導されて無人走行する搬送用台車のことです。製造現場を中心に原材料や部品、完成品等の搬送に幅広く活用され、近年では病院での食事の搬送など、製造現場以外でも活用されています。AGV等に搭載されるナブテスコの「RVW」シリーズは、精密減速機「RV」シリーズと、任意の方向に移動できるように特別に設計されたメカナムホイール、モーターを一体化したソリューション製品です。コンパクト性と高耐荷重を兼ね備えながら、前後左右へ自由自在に駆動することが可能で、少ない旋回半径を実現しています。
SDGs	持続可能な開発目標(SDGs)とは、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された、2030年までに持続可能でより良い世界を目指す国際目標です。17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない(leave no one behind)」ことを誓っています。当社はSDGsの達成に向けた取り組みを積極的に実行していきます。SDGsの17ゴールのうち、特にマテリアリティ(重要なCSR課題)と関連性の強い目標を掲げ、マテリアリティへの取り組みを通じてサステナブルな社会の実現に寄与していきます。
SBT	Science Based Targets(科学的根拠に基づいた排出削減目標)の略。2016年に発効したパリ協定(気候変動抑制に関する国際的な協定)で定められた「2度目標(産業革命前からの平均気温の上昇を2度未満にする)」の達成を可能とする、温室効果ガスの中長期削減目標を企業が設定することを促進する枠組みを指します。SBTイニシアチブの審査を経て認定される仕組みであり、当社のCO <sub>2</sub> 排出量の長期削減目標は、日本企業の中で8番目に認定されています。
FA	ファクトリー・オートメーション(FA)とは生産、出荷といった工場での一連の作業工程を、ロボットやセンサー、情報システムなどを使って自動化することを指します。
AM	Additive Manufacturingの略。3Dプリンター等を用いて、材料を付加しながら製造していく造形方法を指します。製品の開発期間の短縮や開発コスト低減の有効手段として注目されています。3Dプリンターの製造販売を手掛ける当社グループのシーメット株式会社は、光造形システムや砂型積層造形装置を通じて、開発領域から生産領域までトータルに利用できるAMソリューションを提供しており、当社グループ内でもその製品やノウハウの活用を進めています。
MRO	Maintenance, Repair, Overhaulの略。当社は、トランスポートソリューション事業、アクセシビリティソリューション事業、マニュファクチャリングソリューション事業の各事業にて、幅広くアフターサービス事業を手掛けています。製品の予防保全につながる機能を拡充することで、より安全・安心・快適にご利用いただく取り組みを進めています。

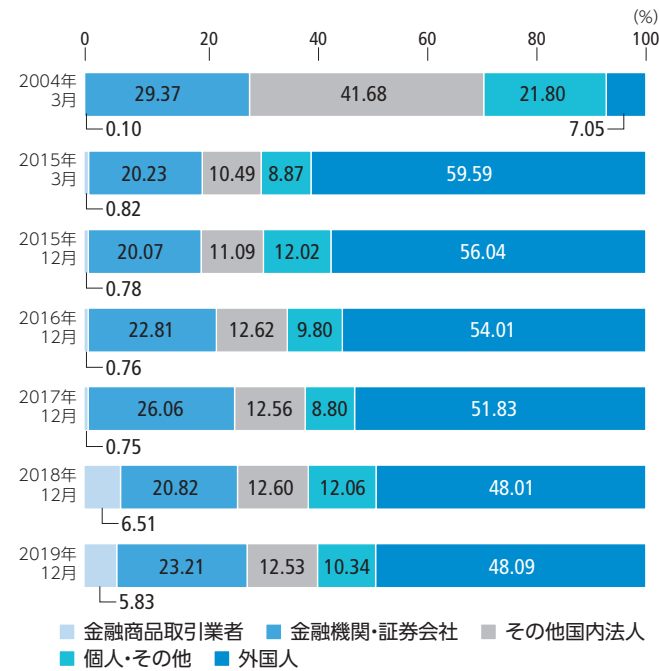
用語	意味
OEM	Original Equipment Manufacturerの略。一般的には委託者ブランド名製造を指しますが、当社では、お客さまの新規生産品に用いられる部品(の製造、販売)の意で用いています。
QCDS	主に製造業において、重要な要素である3つの視点で、Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)のことです。また、QCDSはこれに対応やサポート(Service)を加えたものです。当社では、高自動化、生産管理の効率化、サプライチェーンマネジメントの強化、物流の合理化等を通じて、QCDSそれぞれのレベル向上に努めています。
CASE	「Connected:コネクティッド化」、「Autonomous:自動運転化」、「Shared/Service:シェア/サービス化」、「Electric:電動化」の4つの頭文字をとった造語です。「コネクティッド化」により、自動車がインターネットと常時接続されることで、自動車の状態や周囲の道路状況などのビッグデータの収集が可能となり、自動車産業での変革が加速すると言われています。
5S(活動)	整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字を取ったもので、特に製造現場において不要なものや過剰在庫、事故など減らし、QCDSパフォーマンスを高めるための改善(活動)のことです。
国連グローバル・コンパクト	国連グローバル・コンパクト(UNGC)は、2000年に国連本部にて創設された、企業を中心とした様々な団体が、責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みです。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則を軸に活動を展開しています。当社は、2014年にUNGCに署名し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)に加盟しています。
コンポーネント	ある機材を構成する一つの機能部品のことを指します。
3PL	3rd Party Logisticsの略。企業の物流機能を第3者企業に委託する物流業務の形態を指します。専門性を持つ第3者企業に物流業務の全体または一部を委託することで、外部資源を活用し、効率的なロジスティクス活動を行うことが可能となります。
サプライヤーSAQ	Self-Assessment Questionnaireの略。サプライヤーに対してアンケート形式のアセスメントを実施し、方針の浸透や評価結果による改善を図る、サプライチェーンにおけるCSR調達の向上のための取り組みの一つです。
システム化	複合的な価値提供(ソリューション提供)を実現するために、製品にエンジニアリング、サービスといった周辺の要素を加えることを指します。
CDP	CDPIは、企業の環境対応に関する情報を収集、評価する非政府組織(NGO)であり、投資家、企業、国家、地域、都市が環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営しています。世界の時価総額の50%以上を占める企業がCDPを通じて気候変動を始めとする環境データを開示しています。当社は、2010年度から気候変動問題に関する戦略や温室効果ガスの排出量をCDPを通じて開示しており、最高評価である「気候変動Aリスト」企業に2019年より4年連続で選定されています。
CVC	Corporate Venture Capitalの略。CVCは事業会社が成長戦略の一環として、本業とシナジーのある企業や新たな事業分野のベンチャー企業に対して行う投資や、その投資を行う組織を意味しています。当社は2018年に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。同時に、20年に亘るコーポレート・ベンチャーリングの経験や欧米を跨いだグローバルなプレゼンスを持つ Emerald Technology Venturesとの間で戦略的パートナーシップを構築し、スタートアップ企業との協業を加速しています。
創エネ	創エネルギーの略。エネルギー消費を節約する省エネ(省エネルギー)に留まらず、太陽光発電や燃料電池などを利用し、自社内でエネルギーを生産する取り組みのことを指します。
DJSI	Dow Jones Sustainability Indicesの略。米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社が共同開発した株式指数です。企業のサステナビリティを「経済・環境・社会」の側面から評価し、総合的かつ先進的な取り組みを行っている企業の株式を、長期にわたり持続的な成長が期待される指数組み入れ銘柄として毎年選定しています。当社は、2016年以降3年連続で「World Index」に組み入れられ、国際的な評価を受けています。
TCFD	気候変動関連財務情報開示タスクフォース(The Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の略。TCFDは、2015年12月に金融安定理事会(Financial Stability Board: FSB)によって設立された国際的なイニシアチブです。気候変動がもたらすリスクおよび機会について、投資家等の意思決定に有用な気候関連財務情報を開示するための枠組みを提示しています。
NEMS	Nabtesco Energy Management Systemの略であり、ITを活用した当社の環境マネジメントシステムを指します。NEMSでは環境データ収集、省エネ対策のリストアップ、エネルギー消費状況のリアルタイムモニタリングが可能であり、省エネルギー活動のPDCAに活用しています。

## 会社概要

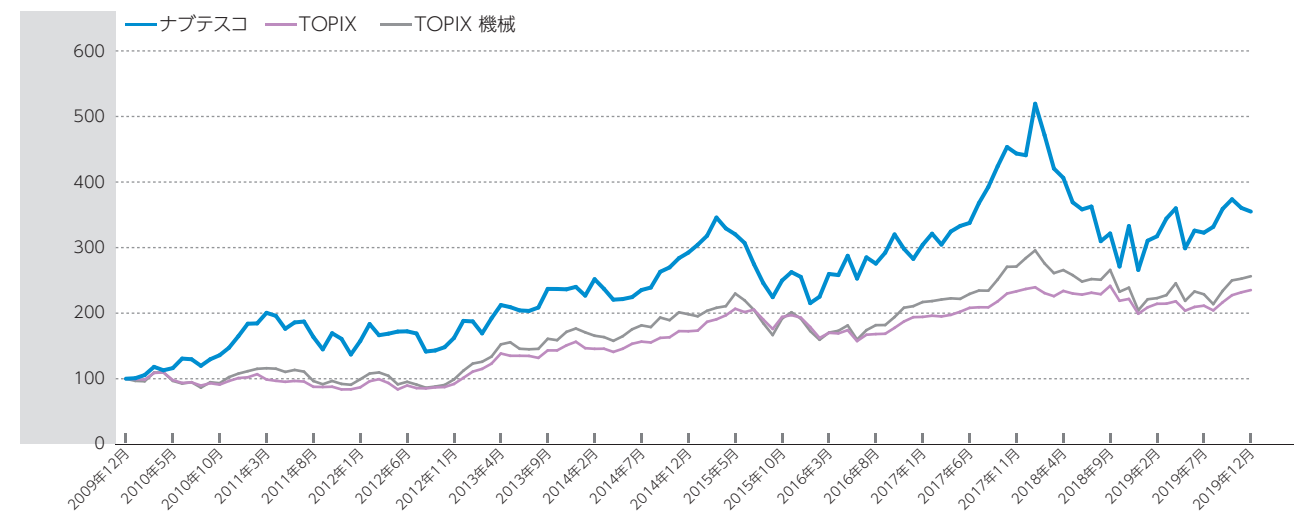
### 会社概要 (2019年12月31日現在)

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 2,323人 連結 7,736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	48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)



#### ● 2019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	39.3%	28.1%	8.6%	22.5%	4.1%	255.0%	13.5%	
TOPIX	18.1%	21.3%	6.7%	36.4%	6.4%	135.2%	8.9%	
TOPIX 機械	25.4%	21.6%	6.7%	29.2%	5.3%	156.3%	9.9%	

(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、2009年12月末に投資をした場合の2019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、2009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、2019年12月末時点での投資収益率(配当込み)について、1年前(2018年12月末)から10年前(2009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

2019年1月1日～2019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

2020年6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」、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」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。

