

ナブテスコは、利益ある成長を続け「ステ

ークホルダーの皆さんの夢」を実現します。

ナブテスコ ウェイは当社の企業理念・約束・行動指針・行動宣言の総称です。

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の実現」を追求しています。

目次 2020 Nabtesco Value Report

価値創造ストーリー	
CEOメッセージ	5
成長の軌跡	9
第2次長期ビジョンレビュー	11
新長期ビジョン2021～2030	13
2030年のありたい姿	15
経営マテリアリティ	17
CEO対談	21
価値創造プロセス	27
価値創造プロセス(解説)	29
投資家との対話	
財務・非財務ハイライト	37
財務概況	39
事業市場との対話	
事業概要	45
事業を通じた社会課題の解決	47
精密減速機事業	49
油圧機器事業	51
鉄道車両用機器事業	53
航空機器事業	55
商用車用機器事業	57
船用機器事業	59
自動ドア事業	61
包装機事業	63
社会との対話	
ESG課題解決への取り組み	65
役員紹介	69
新任取締役メッセージ	73
データセクション	
財務データ	105
非財務データ	111
用語集	115
会社概要	117
開示方針	118

編集方針

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」を実現していく上で、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。

当社は、2030年の目指す姿を描いた「長期ビジョン」と、長期ビジョンを実現していくために取り組むべき重要な課題である「経営マテリアリティ」を新たに設定いたしました。

2020年度版の統合報告書においては、「過去から現在」「現在から未来」の時間軸で目標を新たにした当社の価値創造ストーリーをより深くご理解いただくための説明を心掛けています。

今後も当社は、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、国際統合報告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。

【過去から現在】

- 当社の成長の軌跡、前長期ビジョンの振り返り
- ナブテスコの価値創造プロセス・解説

【現在から未来】

- ナブテスコの長期ビジョン、2030年のナブテスコの姿
- ナブテスコの経営マテリアリティ
- CEO対談「イノベーションリーダー」に込めた想い



本レポートでは、「当社ビジネスに関連する用語」「財務・非財務関連用語」「技術関連用語」をP115～116の用語集で解説しています。

The Nabtesco Way

ナブテスコ ウェイ

企業理念

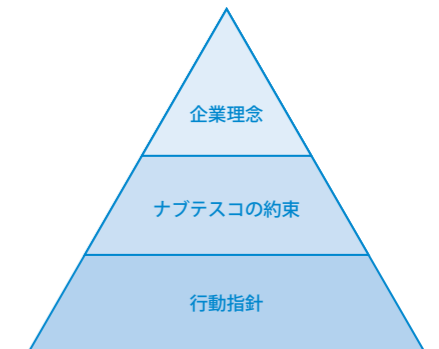
企業としての存在理由、存在価値:

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、事業運営にあたります。

- 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

P96 ナブテスコ ウェイの浸透活動

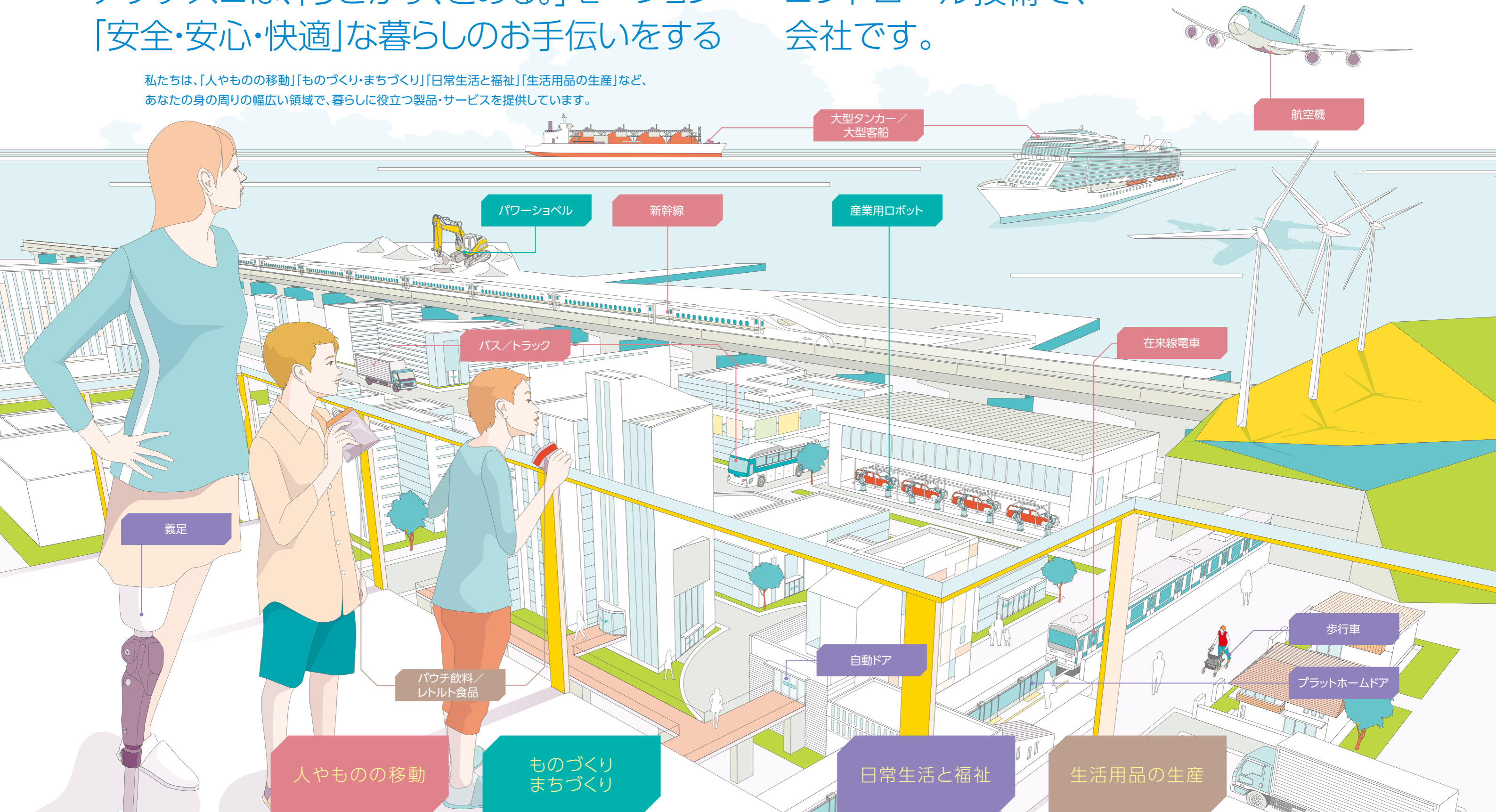
行動宣言

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

ナブテスコは、「うごかす、とめる。」モーション 「安全・安心・快適」な暮らしのお手伝いをする

コントロール技術で、 会社です。

私たちは、「人やものの移動」「ものづくり・まちづくり」「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。



- 人やものの移動**
- 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

CEOメッセージ



Nabtesco

未来の“欲しい” に挑戦し続ける イノベーションリーダー への第一歩を 踏み出します

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO) 寺本 克弘

産性向上に努めたことに加え、非事業用不動産の売却益49億円の計上もあり、285億円となり前期比増益となりました。特殊要因を除いた本業ベースの営業利益でもほぼ前期並みの水準を確保できました。

セグメントごとに見ますと、コンポーネントソリューション事業では、精密減速機は第4四半期より中国や北米の自動車産業における設備投資が回復し、売上高は前期並みとなりました。油圧機器は中国市場の旺盛な需要が継続したことに加え、欧米市場も回復傾向となり、売上高は前期比で増加となりました。結果、セグメント全体の営業利益も増加しました。

トランスポートソリューション事業は、コロナ禍により、世界的な移動制限の影響を受けたことで、航空機器および商用車用機器等すべての事業部門で需要が減退し、主要4事業ともに減収となりました。ドイツの連結子会社 OVALO GmbHについては、欧州の自動車メーカーの生産台数減少により将来の業績計画を見直したことで、固定資産の減損34億円を第4四半期に計上しました。

アクセシビリティソリューション事業は、国内においてオリンピック・パラリンピック開催に向けた再開発の需要が一段落したことに加え、新型コロナウイルスの影響により国内外で需要が停滞し、減収減益となりました。

マニファクチャリングソリューション事業では、国内の外食産業向け需要の低迷によって受注が減少し、減収減益となりました。

2021年度の見通し コンポーネントソリューション事業が好調

2021年度の見通しについては、売上高が前期比2.4%増の2,860億円、営業利益は1.6%増の290億円を見込んでいます。

コンポーネントソリューション事業では、精密減速機において自動車産業向けロボット需要が拡大すること、また油圧機器では中国の好調な需要に加えて欧米や東南アジアでの回復を見込み、増収増益の見通しです。精密減速機については、受注状況に応じて津工場(三重県)の生産能力増強投資も視野に入れていきます。

一方、トランスポートソリューション事業では新型コロナウイルスの影響が続くことを見込み、鉄道車両用機器および航空機器で減収を計画していますが、営業利益は前年のOVALO社の減損影響を除けば、ほぼ同じ水準を見込んでいます。

アクセシビリティソリューション事業は、国内のプラットホームドアの需要が一時的に減少し、減収減益の見

2020年度の業績 コロナ禍でも増益を確保

まず、新型コロナウイルス感染症でお亡くなりになられた方とご家族の皆さまにお悔やみ申し上げますとともに、罹患された方々にお見舞い申し上げます。また、医療従事者の皆さまや社会生活の維持のために尽力いただいているすべての皆さまに、心より感謝申し上げます。

新型コロナウイルスは世界中で感染拡大を繰り返し、私たちの日々の生活を一変させました。私たちが携わるほとんどの事業分野においても、経済活動の停滞による需要減少や移動制限に伴う業務遂行上の障壁など、さまざまな影響を受けました。

当社グループでは昨年来、お客さま、社員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、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」を立ち上げ、日本政府による「緊急事態宣言」等に先んじて基本的な感染防止策に加え、輪番制出勤やリモートワーク、在宅勤務、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等々、考え得るあらゆる諸施策を講じてきました。

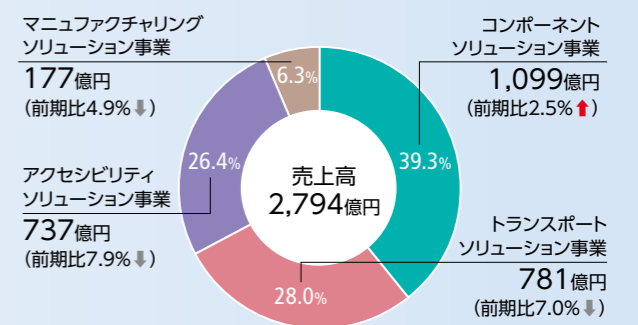
この新型コロナウイルスとの戦いは長期戦の様相を呈しておりますが、当社は「ナブテスコ ウェイ」の精神の下、すべてのステークホルダーの皆さまへの貢献を忘れることなく、感染拡大の防止と事業活動の円滑な遂行の両立に向け、全社一丸となってこの難局を乗り越えていく所存です。

2020年度の実績は、新型コロナウイルス感染拡大の影響による需要の減少を受け、売上高は前期を下回る2,794億円にとどまりましたが、2020年7月31日に期中修正した売上計画である2,770億円を上回りました。また営業利益については、経費節減や業務改革・生

	2019年度	2020年度	2021年度計画
売上高	2,898億円	2,794億円	2,860億円
営業利益	253億円	285億円	290億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	179億円	205億円	1,122億円*
年間配当額	73円	75円	77円(予)
ROE	9.8%	10.6%	46.9%*

*ハーモニック・ドライブ・システムズ社との協業解消に伴う株式評価益を含む

● セグメント別情報 (2020年度)



CEOメッセージ

通しです。

マニュファクチャリングソリューション事業は、包装機で国内外の需要回復を見込んでおり、増収増益の見通しです。

なお、当社は、2005年からハーモニック・ドライブ・システムズ社(以降ハーモニック社)との間で協業関係を続けてきましたが、2021年1月29日に協業関係を円満解消することに双方合意しました。この背景には、協業の継続により更なるシナジーの発現が見込みにくいこと、2018年のハーモニック社増資にあたり引き受けた新株予約権を行使する場合に、必要となる資金に対して高い投下資本回収率が見込めないことがありました。これに伴い、新株予約権の買取請求権を行使する決定を行い、ハーモニック社は持分法適用除外となり、今期の見通しには、株式評価益1,251億円(2021年1月29日の株価の終値)を織り込んでいます。

新中期経営計画策定に向けた基盤構築

現中期経営計画は、当初2020年度までの4カ年計画でしたが、新型コロナウイルスの感染拡大によって一部計画の実行が困難となったため、期間を1年延長し、2021年も引き続き現中期経営計画の下、目標達成を目指すとともに、新中期経営計画の策定に向けた基盤構築の一年にすることとしました。

現在取り組んでいる現中期経営計画のコミットメントの一つに、「ESG課題の解決」への取り組みがあります。このコミットメントは、従来の事業活動の延長線上にあるESG課題への対応を一層強化する姿勢を示したものです。環境領域(E)への対応としては、「気候変動対応」「環境負荷低減」に加え、「非財務情報発信の充実」を進めてきました。社会領域(S)に対しては、「組織の活力のさらなる向上」「人財育成の強化」「CSR調達の強化」に注力し、働き方改革や制度改革を推進してきました。ガバナンス領域(G)については、「経営の透明性確保」

「リスク管理・コンプライアンスのグローバル化」などの重要な課題を設定し、すでに多くの成果が上がっています。2020年度にはCO₂の排出量の削減目標を達成するとともに、CSR調達方針の改定や社外取締役比率の向上などを実現しました。

当社のESG課題解決への取り組みは、国際的な評価機関からも高い評価を得ています。2020年度は、企業の環境に関する取り組みを評価するCDPからは、「気候変動」「水セキュリティ」に加え、「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」の3分野で最高評価を獲得することができました。またグローバルなESG株式指数においては、「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)」の「World Index」に5年連続で選定されているほか、「MSCI ESG Leaders Indexes」「FTSE4Good」等への継続選定を果たしています。国内においても、「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」「FTSE Blossom Japan Index」「S&P/JPX カーボンエフィシエント指数」などGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が採用した全ESG株式指数の構成銘柄に採用されました。

前述したハーモニック社との協業解消に伴う資金の獲得は、コロナ禍における財務基盤強化とともに中長期的な成長に向けた投資資金の確保につながります。この株式売却によって得られる税引き後の資金は、ハーモニック社の株価1株を8,000円と仮定すれば、約1,000億円です。この資金のうち500億円は、成長を支える工場への投資や研究開発への投資、成長の起爆剤となり得るM&A/CVC(Corporate Venture Capital)への投資に割り振る方針です。また、すでに実施している株主還元の一環としての自己株式の取得・消却に200億円、先行き不透明なコロナ禍への備えという観点からの社債の償還を含めた財務基盤の強化に300億円を投じる計画です。

ナブテスコの将来ありたい姿

私たちは、2021年2月に新長期ビジョンを公表しました。

掲げるスローガンは「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」です。これまで培ってきた「ナブテスコらしさ」を基盤とし、「技術」「グローバル化」「社会貢献」に注力しながら事業を推進することで、マーケットに新たな価値を創造し、お客さまとともに時代の一步先を切り開くイノベーションリーダーとなることを目指します。

当社創立直後の2005年からの長期ビジョンでは「グローバル企業集団」として発展することに取り組み、2012年からは2回目の長期ビジョンとして「ベストソリューションパートナー」を掲げ、お客さまの課題を解決し、頼られる存在となることを目指してきました。

これらの長期ビジョンは、今やナブテスコのDNAとして深く浸透しています。今回の新長期ビジョンは、そのDNAをさらに進化させ、世界に、社会に貢献し続けるための真のイノベーションリーダーを目指すものです。

「ナブテスコ ウェイ」の中で掲げるとおり、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」する企業を目指しており、これこそが私たちのパーパスです。新長期ビジョンで見据える将来においても、当社のビジネスドメインにおいて、「我々が止まったら社会が動かない」「我々の製品がなければ世界が動かない」と言えるほどの存在を目指していきたい、そのために絶え間なくイノベーションを追求していきたいと考えています。

私は、企業が価値を創造するためのチャレンジを継続するには「利益ある」成長が不可欠であるという強い想いを抱いています。創造した価値をお客さま、従業員、お取引先、投資家、あらゆるステークホルダーの皆さまに提供し、生み出される利益を配分していくことがCEOとしての使命と考えています。長期ビジョンはそのための羅針盤であり、それを実現するための課題である「経営マテリアリティ」を特定しました。これらの一貫性をナブテスコの価値創造ストーリーとして意識しながら、実行策として新中期経営計画の策定をリードしていきます。

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。

● ナブテスコの価値創造メカニズム



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を活かして事業の拡充を図るとともに、経営基盤の強化や海外拠点の整備を着々と実行してきました。これらの蓄積が当社グループ独自の多角的な資本を形成し、競争力の源泉となっています。

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

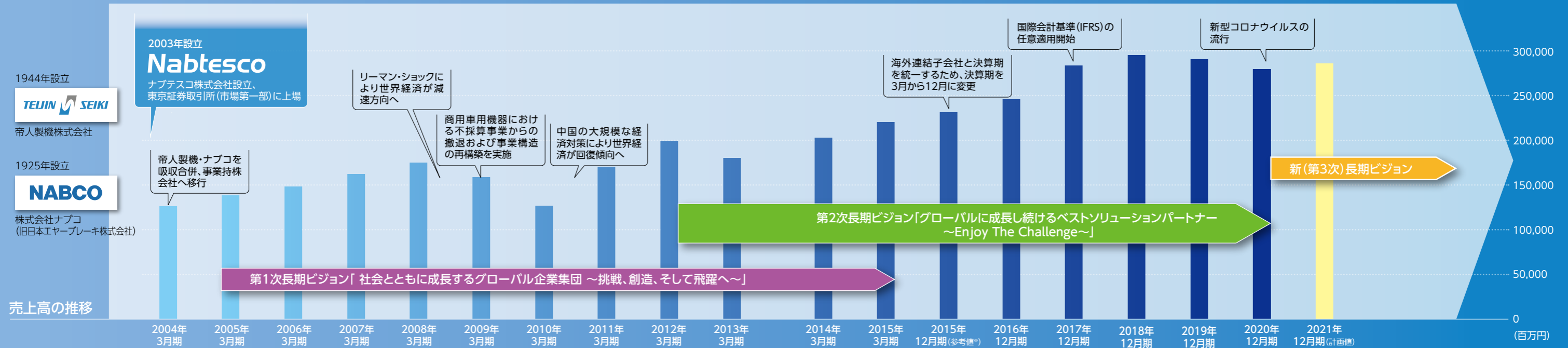
統合後に撤退・再編した事業

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

M&Aによってグループに迎え入れた企業				CVCによる事業共創
自動ドア	鉄道車両用機器	油圧機器	本社(技術本部)	スタートアップへの出資事例
● Gilgen Door Systems AG (スイス) ● ナブコドア株式会社 ● ナブコシステム株式会社	● OCLAP S.R.L. (イタリア)	● 株式会社ハイエストコーポレーション	● OVALO GmbH/ adcos GmbH (ドイツ)	● 電動化技術 ● パワーエレクトロニクス技術 ● バッテリー技術

現在のポートフォリオ (主要事業)

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



中期経営計画の実行期間

経営基盤の強化

- 社内カンパニー制度と執行役員制度の導入
- ナブテスコグループ企業倫理綱領およびナブテスコグループ行動基準
- グループESH (Environment, Safety & Health)委員会の設置
- 企業理念、第1次長期ビジョンの策定
- グループ品質・PL (Product Liability) 委員会の設置
- ナブテスコ ウェイの制定
- 国連グローバル・コンパクトに参加・署名
- ナブテスコグループCSR調達方針の制定
- ナブテスコR&Dセンターの設置
- 業務改革推進室を設置
- ナブテスコグループ人権方針の策定
- ナブテスコグループ企業市民活動方針の策定
- CVCの設立
- 相談役、顧問の委嘱制度を廃止

※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

第2次長期ビジョンレビュー

第2次長期ビジョンの成果と新たな課題

ナブテスコは、創業間もない2005年より第1次長期ビジョンを推進し、グローバル市場での成長を目指してきました。2012年からの第2次長期ビジョンでもその取り組みを一層強化し、「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」を掲げ、お客さまに寄り添う、信頼できるパートナーとなり、グローバルに成長することを目指しました。この間、M&Aによってグローバルな存在感を高めるとともに、

欧州やアジアにおいても地産地消を意識した拠点展開で、お客さまの「かゆい所に手が届く」ビジネスパートナーとして信頼を勝ち得てきました。

第3次長期ビジョン策定にあたって、第2次長期ビジョンの成果と課題を振り返りました。

第2次長期ビジョンで目指した姿

グローバルに成長し続けるベストソリューションパートナー

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

事業環境 • 新興国市場の急激な拡大 • グローバル競争の加速 • 開発競争の激化

事業課題 • マーケティング力強化 • 開発力強化 • 製品サービス体制強化
 • 継続的な付加価値創造体制強化 • 生産体制の強化

第2次長期ビジョンでの重点取り組み



新規事業領域の積極拡大

- 2020年、新規事業の売上高250億円を見込む



グローバル規模でのシナジー・効率性追求

- 事業部門間共有のマーケティング拠点の設立
- 地域統括会社の設立



新興国市場への積極展開のためのビジネススピードの加速

- 新興国生産拠点の拡充
- 海外売上高の伸長



MRO*ビジネスの伸張

- 事業間共有のMRO拠点の設立
- MRO売上高・MRO売上比率の向上

*MRO: Maintenance, Repair, Overhaul



新規事業領域の積極拡大

未達成

新たな事業を創出できていない
期間内のアクション

- 「太陽追尾駆動装置」などの新たな事業分野に挑戦も、市況の変化もあり事業拡大せず。
- CVCを設立し、スタートアップ企業との共創を推進。



グローバル規模でのシナジー・効率性追求

概ね達成

当初計画していた地域統括会社の設置を実現
期間内のアクション

- 事業部門間共有のマーケティング拠点：インドに現地法人 Nabtesco India private Ltd.を設立。
- 地域統括会社：中国、欧州に設置。
- 事業部門間のシナジー・効率性追求：ものづくり革新推進室、調達統括部を設立。



新興国市場への積極展開のためのビジネススピードの加速

未達成

想定ほどの新興国市場の売上増は達成できず
期間内のアクション

- 新興国生産拠点の拡充：精密減速機事業、船用機器事業、商用車用機器事業で新興国生産拠点を設立。



MROビジネスの伸張

達成

MRO売上高・売上高比率とも順調に伸長
期間内のアクション

- 事業部門間共通のMRO拠点の設立：タイにMRO拠点を設置。鉄道車両用機器事業からスタートし、各事業に拡大予定。

第2次長期ビジョンの総評

達成

- ベストソリューションパートナーとしてお客さまの課題解決に貢献

課題

- 海外売上高の伸びが限定的
- 新規事業を創出できていない

これらの第2次長期ビジョンの成果と課題認識を踏まえ、長期ビジョン委員会で約10カ月に及び議論を実施し、新たな長期ビジョンを策定しました。

新長期ビジョン2021~2030

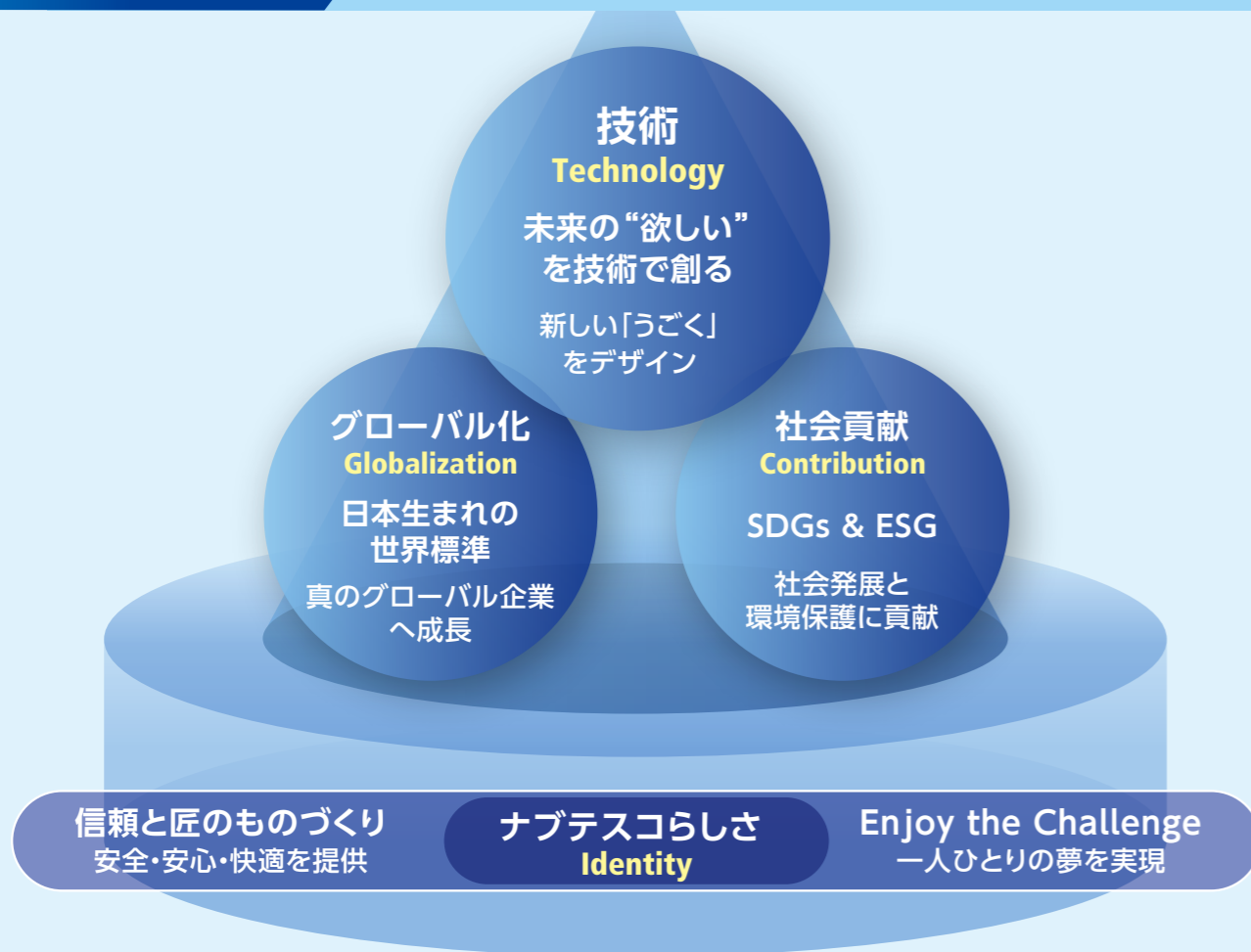
未来の“欲しい”に挑戦し続ける イノベーションリーダーを目指して

2021年、私たちは新しい長期ビジョンとして、「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」を掲げました。お客さまの一步先をいく提案力で市場に新たな価値を創造するとともに、お客さまに寄り添い、きめ細やかな対応力で信頼を勝ちとり、世界中のコンペティターに打ち勝つことのできる提案型企業へと前進を続けていきます。

Innovation In Action Vision 2030

2030年ビジョン

未来の“欲しい”に挑戦し続ける イノベーションリーダー



2030年のありたい姿

独創的なモーションコントロール技術と
インテリジェンスで新しい価値を創造している

想いのままに「うごかす、とめる。」で
豊かな社会と地球環境に貢献している

人々の生活に安全と安心を提供し
笑顔をもたらしている

一層強化するもの

技術

機械とデジタルが融合した革新的な技術を通じて、新しい「うごく」をデザイン。業界リーダーとして、まだ見ぬ新たな価値をナブテスコの技術で創りあげていく。

グローバル化

国内外のコンペティターを提案力や技術力で凌駕し、ナブテスコが新たな世界標準を築く。世界各地で、地域で求められる新たな価値をスピーディに提供する。

社会貢献

ナブテスコの社員一人ひとりが「社会に貢献していく」という強い意志を持つ。働き方や生み出す技術・製品・サービスを、つねにSDGsやESGの考え方に沿い、社会発展や環境保護に貢献することを当たり前としていく。

変わらず大切にしているもの

信頼と匠のものづくり

お客さまの信頼に応えるべく培ってきたものづくりの力はナブテスコの価値創造の源泉。たゆまぬ努力で磨き続けていく。

Enjoy the Challenge

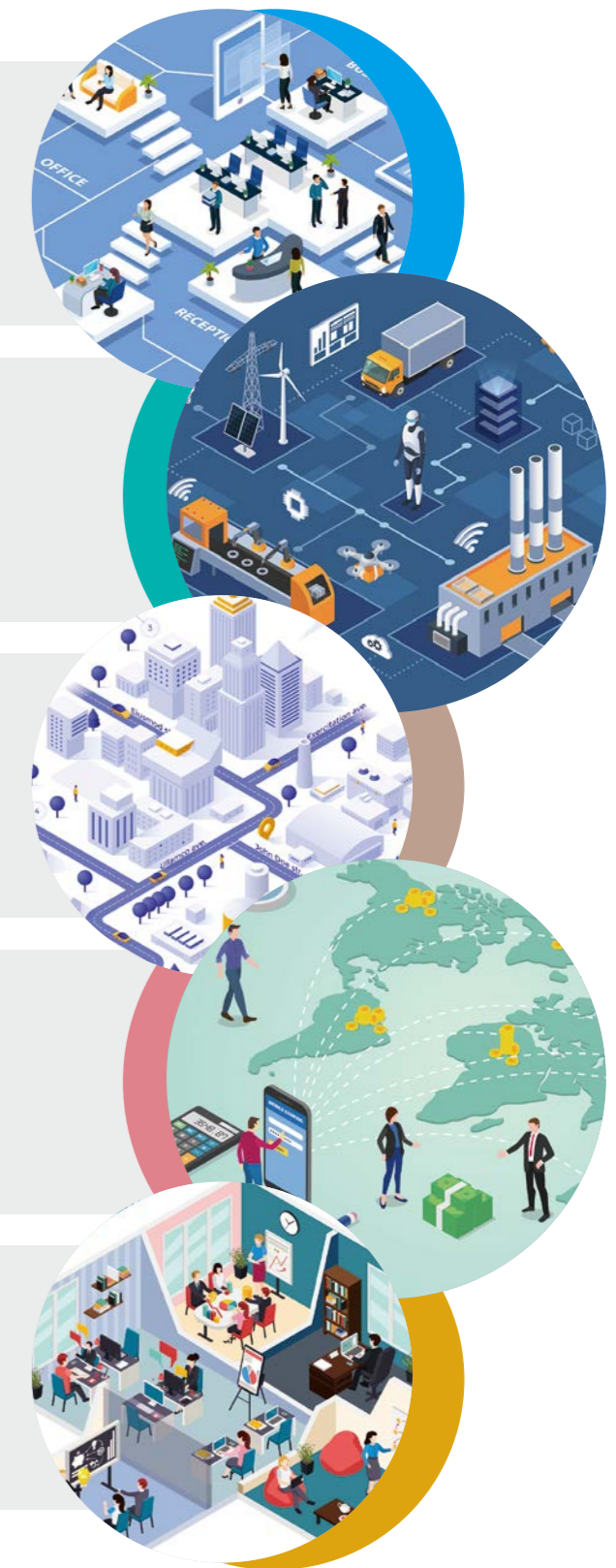
ナブテスコの成長を牽引してきた、仲間とともに挑戦を楽しむ風土を大切に守り、これからも一人ひとりが夢を持ち、挑戦を続けていく。

2030年のありたい姿

ビジョン達成に向けた成長イメージ

新長期ビジョンは、ナブテスコの次世代を担うコーポレート・各事業部門の若手メンバーからなる長期ビジョン委員会が主導し、策定されました。2030年のナブテスコのありたい姿を、技術、ものづくり、製品・サービス、市場・地域、組織・働き方の5つの視点で解説します。

項目	長期ビジョン委員会が提言する成長の方向性	2030年の姿	成長に向けたイメージ
技術	<ul style="list-style-type: none"> M&A、アライアンス、CVCを積極活用した最新技術の獲得 →最先端の電動化、デジタル化技術とコンポーネント技術の融合を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 高速通信により製品がつながっている メカ(機械工学)技術者に加え、システム技術者が中心となって活躍している デジタルツインの実現により、開発効率が飛躍的に向上している 	<p>デジタルツインを活用して組織横断のチームで新技術を創出</p> <p>デジタルツインを用いたシミュレーション技術で開発力を格段にスピードアップ。R&Dや設計のみならず、製造や品質保証、営業などが組織横断的に一つのチームとなり、より複雑で高難度の開発に取り組んでいる。</p>
ものづくり	<ul style="list-style-type: none"> 全社最適のものづくり体制構築 →グローバルで生産体制、サプライチェーンを一括管理 スマートファクトリー化の推進 →高自動化、ICT化、環境負荷低減の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 当社独自の技術、技能が継承されている IoT活用により各拠点の情報が一括管理されている ICTを活用した自律型生産ラインを確立している グローバルなBCP体制が構築されている 	<p>自動化により生まれるリソースを活かして最高水準のものづくり力を獲得</p> <p>製造での作業のみならず、在庫管理や発注事務などのルーティンワークは自動化され、作業時間を大幅に削減。リソースを新製品の開発や品質の向上、匠の育成、業務改善などのクリエイティブワークに充てている。</p>
製品／サービス	<ul style="list-style-type: none"> デジタル／状態監視を活用したビジネスモデル創出 顧客の“欲しい”を形にする／一歩先を行く製品・サービス、新規事業の実現 	<ul style="list-style-type: none"> お客さまへの提案に活かすためのビッグデータの監視・分析体制が確立されている AI/分析技術者が活躍している 新規事業が生まれている 	<p>状態監視機能によって故障を予知する革新を提案</p> <p>今はまだ直接触れることでしか状態を確認できない製品も、状態監視機能が付くことで、24時間365日世界のどこでも故障予知や改善提案ができるように。IoTを活用してデータを集約、革新的な提案につなげている。</p>
市場／地域	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングの強化 →エリア別戦略を実践 権限移譲の推進 →意思決定の迅速化 	<ul style="list-style-type: none"> 社内カンパニーの枠を超えたエリアマーケティング機能が、各地域に確立されている 地域に最適化したオペレーションが確立されている 	<p>世界各地に根ざし、“地域固有のニーズ”を先取り</p> <p>これからは、それぞれの海外拠点が現地社員を中心に独立独歩・地産地消で、事業の枠を超えて新たな価値を創造する時代。現地社員を中心に多様な人材が連携し、地域のニーズにスピーディーに応えている。</p>
組織／働き方	<ul style="list-style-type: none"> 新しい働き方の確立 本社機能の一極集中からの脱却 	<ul style="list-style-type: none"> 社員が積極的に挑戦し、評価される環境が整備されている 本社組織の分散・拠点密着での事業運営ができています 	<p>クリエイティブで働きがいのある組織風土</p> <p>クリエイティブに働ける仕組み、挑戦する姿勢を評価できる人事制度、適性を見極めた人材育成など、社員のモチベーション向上につながる働きがいのある組織づくりこそ、ナブテスコの成長の鍵。社員の挑戦を引き出す仕組みが整っている。</p>



Innovation In Action

Vision 2030

経営マテリアリティ

長期ビジョンの実現に向けて、新たな経営

ナブテスコグループは、新長期ビジョンの策定に伴い、従来のCSRマテリアリティ(重要なCSR課題)を見直し、新たな「経営マテリアリティ」を特定しました。財務・非財務の両面にわたる重要な課題に、短期的な収益目標達成の積み重ねとともに中長期的な視点で取り組み、長期ビジョンの実現に邁進してまいります。

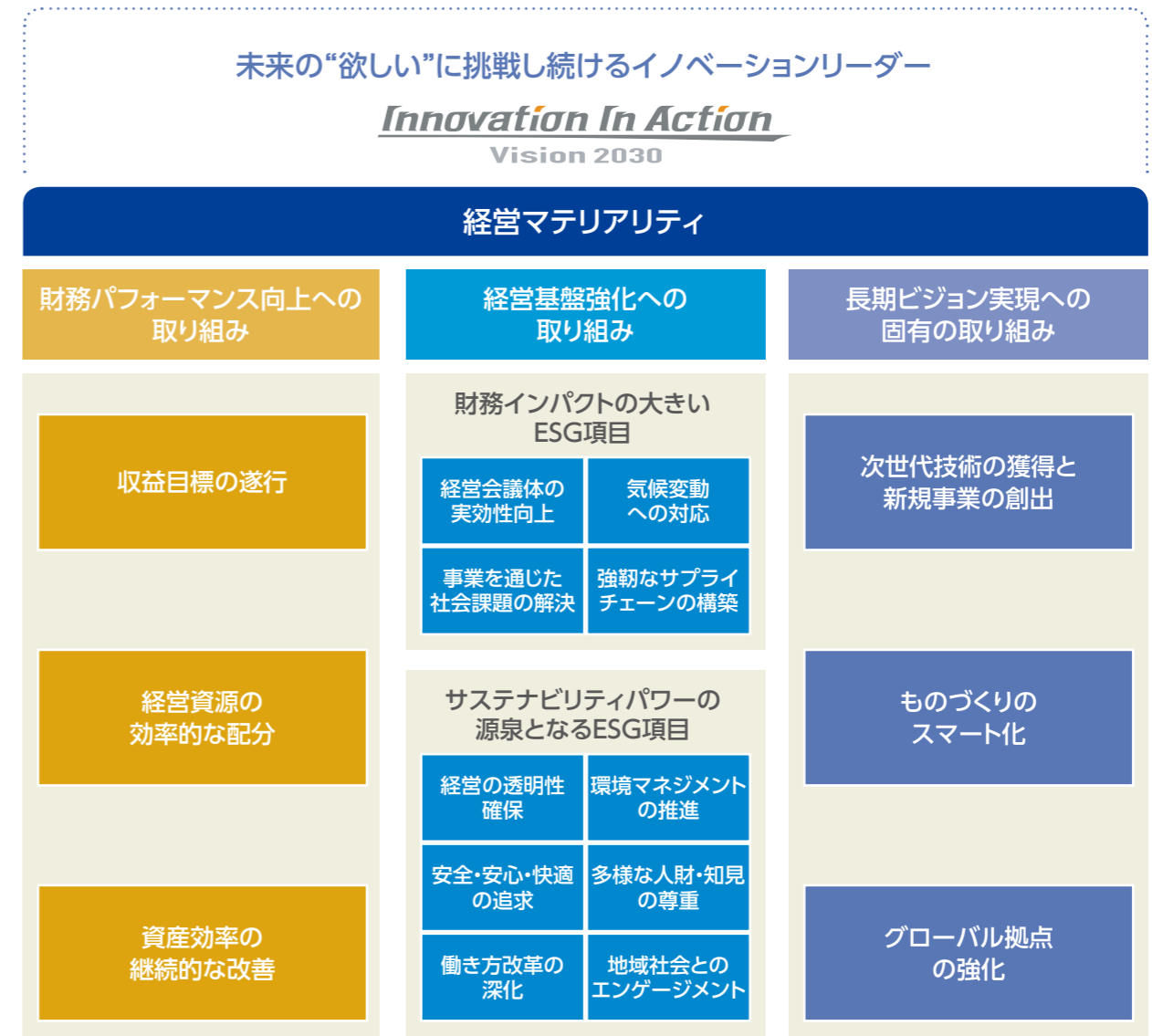
経営マテリアリティの位置づけ

ナブテスコグループでは、経営マテリアリティを「長期ビジョンを実現するための重要課題」と定義しています。私たちの存在価値を示す企業理念、約束・行動指針・行動宣言からなる「ナブテスコ ウェイ」、10年後のありたい姿である長期ビジョン、長期ビジョン実現に向け取り組むべき課題を示す経営マテリアリティ、その実行策である次期中期経営計画の一貫性を意識しながら、ステークホルダーに対する価値を提供してまいります。



マテリアリティを策定しました。

経営マテリアリティの構造



策定した経営マテリアリティは3つの柱から成り立ち、財務・非財務両面での取り組みを進めることで、経済価値・社会価値の創造を長期的な視点で両立していきます。これにより、「利益ある成長」を継続しながらステークホルダーの皆さまへの価値を持続的に創造してまいります。

「財務パフォーマンス向上への取り組み」では、短期的な収益目標の遂行を積み重ねながら、経営資源の効率的な配分と資産効率の向上を追求し、ROIC経営の浸透を図ります。また、「経営基盤強化への取り組み」の各項目のうち、将来的に財務への影響が大きいとみなされる項目を「財務インパクトの大きいESG項目」として抽出し、ESG項目と財務との結合性を意識し重点的な取り組みを推進します。同時に、「サステナビリティパワーの源泉となるESG項目」を持続的な価値創造能力の土台となる要素として認識し、これらの取り組みにより事業継続におけるリスクの低減を図ります。

さらに、独自の価値創造ストーリーを通じてイノベーションを追求する「長期ビジョン実現への固有の取り組み」により、競争力を強化し長期的な成長率を高めるとともに、「財務パフォーマンス向上への取り組み」「経営基盤強化への取り組み」により資本コストの低下を図ります。

経営マテリアリティの項目は、時系列での変化を伴うものと認識しています。事業環境や経営環境の変化に応じて、取り組むべき課題は可変的であり、経営マテリアリティも動的に変化させることが必要となります。ナブテスコグループでは、このような“ダイナミックマテリアリティ”の考え方も踏まえ、経営マテリアリティを定期的に見直し、柔軟な運用を行ってまいります。

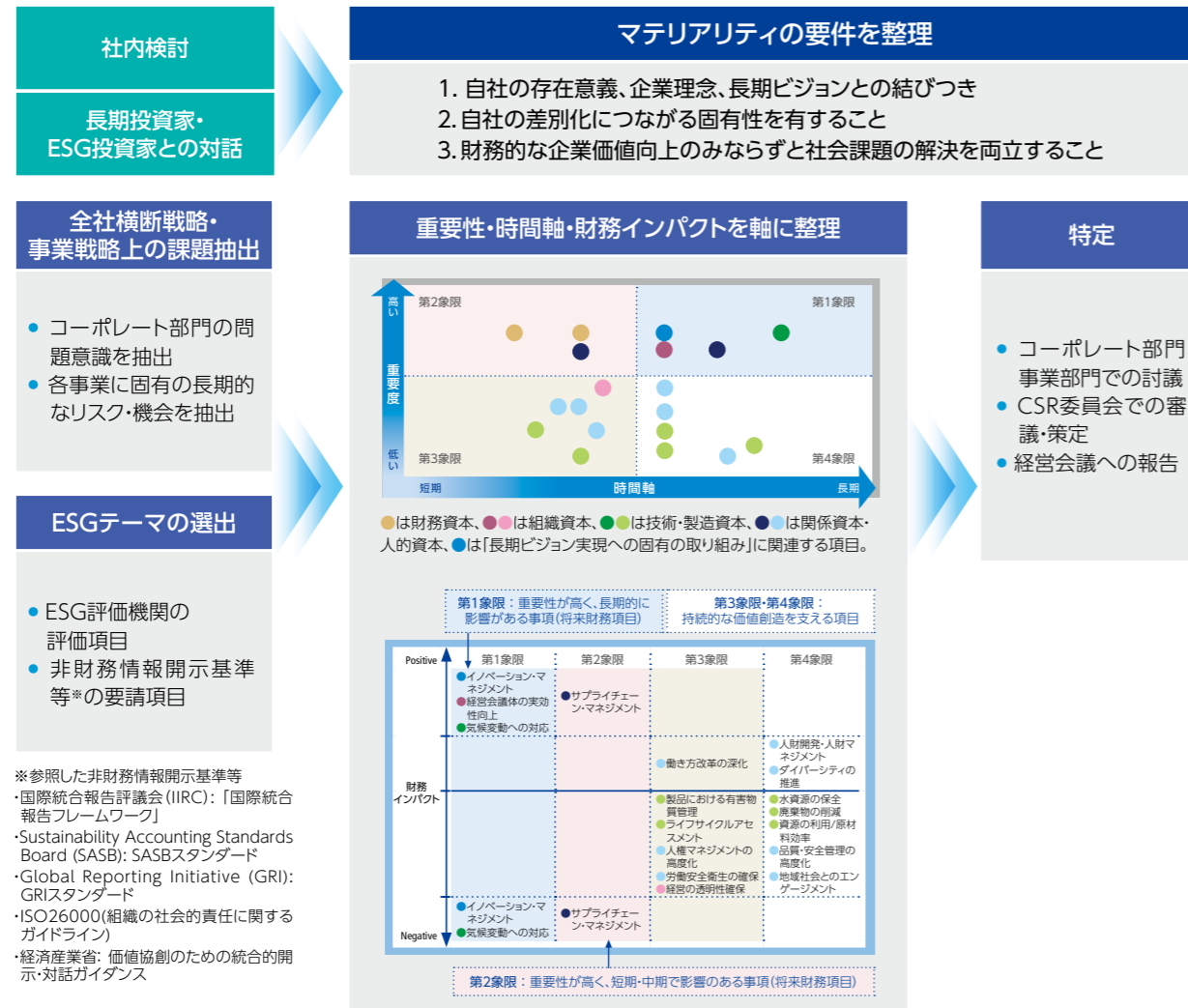
経営マテリアリティの特定プロセス

ナブテスコグループでは、経営マテリアリティの特定プロセスに関して内部での議論を深めるとともに、複数の長期投資家・ESG投資家との対話を実施し、その結果得られた示唆を踏まえ、以下の3点を重視しながら経営マテリアリティ特定を進めました。

- 1) 自社の存在意義、企業理念、長期ビジョンとの結びつき
- 2) 自社の差別化につながる固有性を有すること
- 3) 財務的な企業価値向上のみならず社会課題の解決を両立すること

この3点を踏まえ、私たちはまず経営マテリアリティを「長期視点で対処すべき課題であり、長期ビジョン実現に重要なもの」と定義しました。従来のCSRマテリアリティはESG課題にフォーカスしたものでしたが、マテリアリティを企業価値向上の観点からより幅広く捉え、長期ビジョンで策定した「2030年のありたい姿」の実現に向けた自社固有の課題として位置付けました。

● 特定プロセス



経営マテリアリティの特定にあたっては、長期ビジョン策定プロセスで検討した「将来の外部環境見通し」「価値創造を支える経営資源」を踏まえ、全社横断的な戦略の推進を担うコーポレート部門の短期・中長期的な問題意識を分析フレームワークより抽出し項目化しました。併せて、当社ビジネスに関連性の高いESGテーマをESG評価機関の評価項目、非財務情報開示フレームワーク・スタンダード等より選出し、社内外の視点を合わせてリスト化したテーマを「重要性」「時間軸」「財務へのインパクト」の観点で整理しました。さらに、各事業に固有の長期的な機会・リスクへの重点テーマをビジネスモデルの持続性およびESGの側面から分析し、最終的に、これらをキーワードとして整理しました。

特定の過程では、コーポレート部門、事業部門の長期ビジョン策定委員会メンバーでの討議を重ね、CSR委員会での審議、経営会議への報告を経て、正式に決定いたしました。

主なアクションと関連するSDGs項目

各課題に対する主なアクションは以下のとおりです。個別の取り組みや目標に加え、各項目が当社の企業活動に及ぼすポジティブ・ネガティブなインパクトについてP65の「ESG課題解決への取り組み」に詳細を掲載しています。具体的な実行策やKPIについて、次期中期経営計画の策定プロセスの中で取りまとめを進めていきます。これらのアクションを通じて、SDGsへの貢献を果たしてまいります。

● 経営マテリアリティでのアクションの方向性

	課題	アクション	SDGs項目	
財務パフォーマンス向上への取り組み	収益目標の遂行	売上成長と収益性の向上		
	経営資源の効率的な配分	投入資源の「選択と集中」と効率的な活用		
	資産効率の継続的な改善	ROIC経営の浸透		
経営基盤強化への取り組み	大きいESG項目	G 経営会議体の実効性向上	多様な専門性・知見を基盤とする経営体制構築	
		E 気候変動への対応	CO ₂ 削減 中長期目標の達成	3 気候変動に配慮した消費生活、4 質の高い教育をみんなに
		S 事業を通じた社会課題の解決	環境・安全に配慮した設計開発	5 ジェンダー平等を推進しよう、6 安全な水とトイレを世界中に
			強靱なサプライチェーンの構築	サプライヤーの供給リスクへの対応
	源泉となるESG項目	G 経営の透明性確保	コーポレートガバナンスの強化 リスク管理とコンプライアンスの徹底 ステークホルダーとの積極的な対話	7 気候変動に配慮した消費生活、8 働きがいをもっと増やそう
		E 環境マネジメントの推進	原材料の効率的な使用・廃棄物の削減	9 産業と資源効率を高めよう、10 気候変動に配慮した消費生活
		S 安全・安心・快適の追求	品質・安全管理の高度化	11 住み続けられるまちづくりを、12 持続可能な消費生活
		S 多様な人材・知見の尊重	ダイバーシティの推進・社員の多様性を尊重 人権マネジメントの高度化	5 ジェンダー平等を推進しよう、8 働きがいをもっと増やそう
		S 働き方改革の深化	柔軟な働き方による生産性向上 健康経営の実践	13 気候変動に配慮した消費生活、16 平和と公正な社会を築こう
		S 地域社会とのエンゲージメント	企業市民活動の推進	17 パートナーシップで問題を乗り越えよう
長期ビジョン実現への固有の取り組み	次世代技術の獲得と新規事業の創出	次世代技術に対応した人材の強化 CVCの活用による新技術の獲得		
	ものづくりのスマート化	次世代ものづくり基盤の構築と高自動化		
	グローバル拠点の強化	海外統括拠点への権限移譲		

CEO対談

「イノベーションリーダー」に込めた想い

ナブテスコは、2030年のあるべき姿を、新長期ビジョンとして策定しました。これまで培ってきたナブテスコらしさを礎に、未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダーを目指すものです。この長期ビジョンに込めた想い、新たに特定した経営マテリアリティ、次期中期経営計画への期待などについて、機関投資家、アナリストのお二人と対話の機会をいただきました。

*この対談は、新型コロナウイルス感染対策の一環として、オンライン形式で実施いたしました。(2021年3月15日実施)

[出席者]

- | | |
|---------------------------------|--------|
| ・ナブテスコ株式会社 代表取締役社長 最高経営責任者(CEO) | 寺本 克弘 |
| ・ナブテスコ株式会社 社外取締役 | 内田 憲男 |
| ・東京海上アセットマネジメント株式会社 責任投資部長 | 菊池 勝也氏 |
| ・三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 アナリスト | 佐々木 翼氏 |



(寺本)「私たちのコンポーネントがなければ世の中は動かなくなる」というぐらいの勢いで技術を進化させていきたいです。

次代を見据えて、若手がつくりあげた新ビジョン

寺本 ナブテスコの誕生から20年近くが経とうとしています。この間私たちは2回の長期ビジョンを設定し、今回が3回目となります。1回目では、まず「グローバル企業集団」として事業をグローバルに展開していくことを目指し、2回目となる2012年からは「ベストソリューションパートナー」として、お客さまに寄り添う、信頼いただけるパートナーを標榜しました。

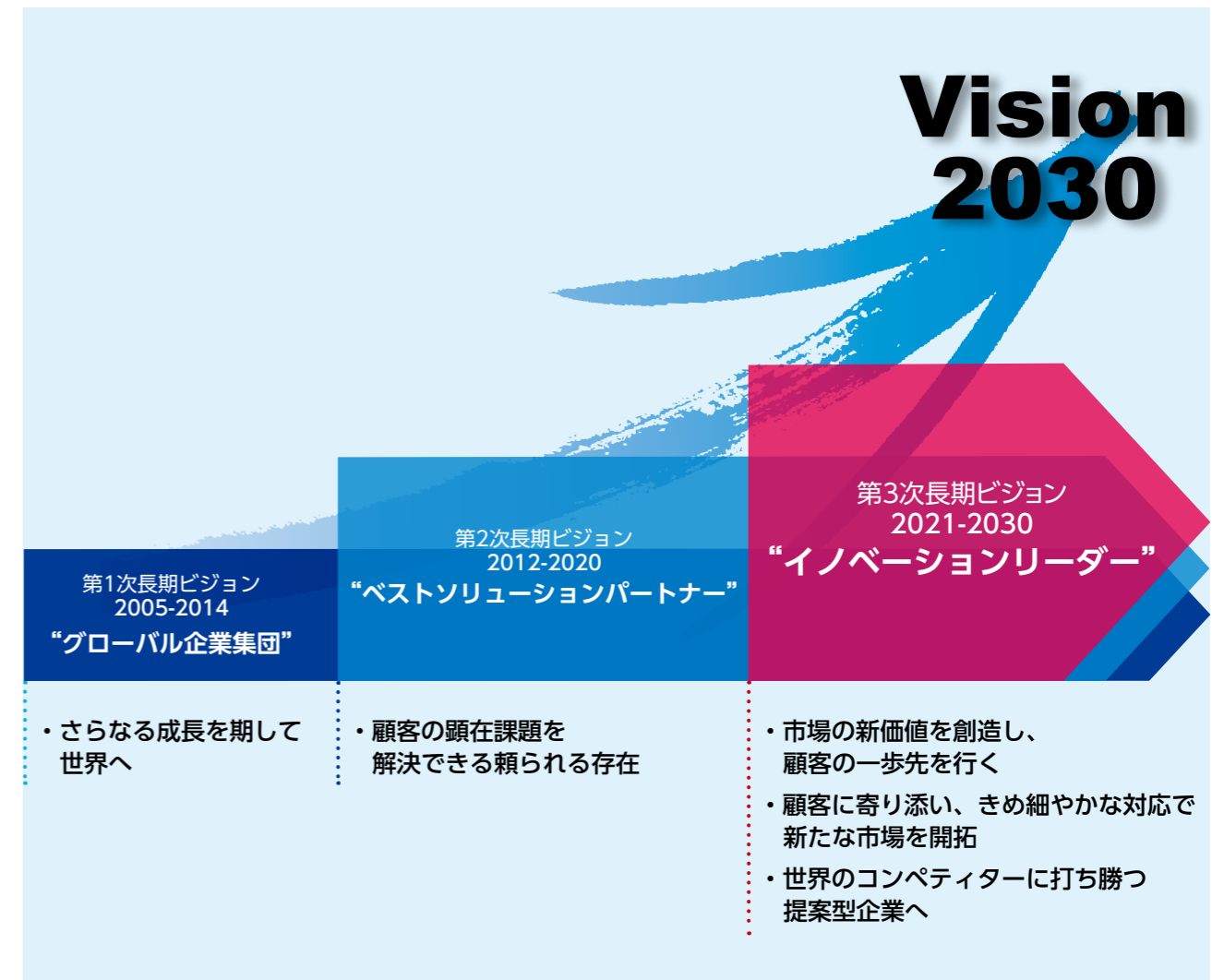
そして今回、「イノベーションリーダー」として新たな価値の創造によって、世の中の“欲しい”を形にしていけるリーダーを目指す決意を込めました。まだ世の中にも、お客さまにも見えていない潜在的なニーズや課題をとらえ、高

い技術力で解決策を提案していく。

この新ビジョンの策定に携わったのは、30代40代の若い世代、これからのナブテスコを担う人財です。

内田 私は、社外取締役として2015年からナブテスコの経営に関わってきました。この間、ナブテスコは持続的に成長を続けてきましたが、その要因は、これまでの長期ビジョンの趣旨に対して、社員が同じ方向を向いて真摯に取り組んできたからだと感じています。ものを「うごかす、とめる」という技術力と匠の技ともいうべきものづくりの姿勢、それにお客さまと向き合う意識。加えて言うならば、「選択と集中」でしょうか。自分たちの力を十分に発揮できる事業に集約し、バランスの取れたポートフォリオを作り上げてきた。この進化を支えてきたのは、「ものづくりの匠」というアイデンティティを活かす「Enjoy the Challenge」の精神でしょう。

寺本 今回の新長期ビジョンは、これまで2回の長期ビジョンを踏まえ、さらなる発展を目指すためのものです。従来の「グローバル企業集団」や「ベストソリューションパートナー」を卒業するのではなく、その積み重ねの上で、さらに一歩先、お客さまのニーズを先取りし、私たちが持っている匠の技でこれまでなかった“欲しい”を形にできるイノベーションリーダーになりたいというメッセージなのです。これから10年この新長期ビジョンをもとに進めていきますが、まず2022年にはこの新ビジョンに呼応した新中期経営計画をスタートさせます。



「私たちが止まったら世界は動かない」というぐらいの気概を持つ

菊池 まずは、長期ビジョンについて、これまでの経緯も含めて思うところをお話します。グローバルというキーワードに関しては、寺本さんが以前「まだ売上の50%」とおっしゃっていたと記憶していますが、これからますますグローバルな市場を見据えているということだと思います。「ベストソリューションパートナー」に関しては、御社の事業の一つ一つが高いシェアと競争力を持っていることから、もビジョンが形になっていると感じます。

そのうえで、「イノベーションリーダー」というビジョンを打ち出されたことについて、少し具体的にお聞きしたいです。先ほど、寺本さんは新ビジョンに込めた想いの中で、提案力について触れられましたが、現段階において御社の提案力をどう評価されているのか、そのうえでどこまで引き上げていこうとされているのでしょうか。

寺本 これまでの事業を振り返りますと、例えばロボットでは、「こんなロボットをつくりたい。そのために適切なコ

ンポーネントが欲しい」とのオファーをいただくケースがほとんどでした。お客さまから求められたものに対して最適な形で提案するわけです。

これからは、私たちの方から「こんなロボットがあれば便利でしょう」と提案できるようになりたい。そして、それは決してロボットとは限りません。私たちのポートフォリオには、大きな可能性があります。もっともっと市場について学び、お客さまの意見を聞いて、私たちの持つモーションコントロール技術を活用してお客さまに気づきを差し上げられるようになりたいと思います。そのために重要視している

(内田) 長期ビジョンはこの10年のバイブルになります。取締役会はPDCAのCを恒常的にしっかりと果たしていかなければなりません。





(菊池) 次の中計で大事な点は、ありがたいバランスシートを構築し、それを開示していくことに尽きると思っています。

のがM&Aであり、現在取り組んでいるCVCですね。

ビジョンを策定する中で、私たちの存在意義は何かということについて議論を重ねました。その中で強く心を動かされたのが、「私たちが止まったら世界は動かない」という気概でした。私たちのコンポーネントがなければ世の中は動かなくなるというぐらいの勢いで技術を進化させていきたい。それをイノベーションで実現したいということです。

菊池 寺本さんの想いがストレートに伝わってきました。イノベーションを積極的に進めるとき、リターンをどう考えるかというのが重要なポイントだと思います。株主という立場からすると、当然経済的なリターンを期待するわけですが、それと合わせて、戦略的なリターン、短期的には経済的なリターンに結びつかなくても、中長期的に、シナジーやインパクトでもってリターンを高めていく。こうした発想がないとイノベーションには結びつかないということもあると思います。

もう一つ、「リーダー」という言葉について。御社が思い描かれるリーダー像とは、これからどのようなリーダー像を目指していかれるのかお聞かせください。

寺本 私たちのビジネスドメインは明確です。例えば、何も私たちがバイオに進出するわけではない。私たちが標榜するイノベーションリーダーとは、リーダーとしてトップを疾走するという意味ではなく、私たちのドメインの中で、イノベーションを牽引していける人財を擁する会社になりたいという、理想的なイメージですね。

先ほどもお話ししましたが、新ビジョンは、若手が中心となってつくり上げました。今のマネジメントに欠けている部分、思いつかない部分を若手のみならずが考え、10年後の市場への関与に思いを馳せたものなのです。

樹の根っこの部分から変えていく

佐々木 私たちアナリストは、ついつい営業利益やROEなどの数字を追うところがあるのですが、企業を見るときに、樹に例えろといわれます。

つまり、結果としての売上高、利益などが成果物、果実だとすると、その果実を得るには、樹の幹である企業体質や技術力、生産性、販売力、お客さまからの信頼など、非財務的な情報が重要視されています。

そして、その幹を支える根っここそ、企業のDNA、コーポレートカルチャーです。

お話をうかがっていると、ベストソリューションパートナーになる、イノベーションリーダーになるというビジョンは、樹の根っこレベルで変えていこうという話に聞こえます。

樹の根っこから変えようという想いは、経営者としてのどのような課題、問題意識から生まれたのでしょうか。

寺本 樹の根っこをしっかりと元気にすることで立派な幹が育ち、豊かな果実が実ります。根っこを元気にするには、肥沃な土壌が不可欠。その土壌こそが私たちの企業理念である「ナブテスコ ウェイ」だと考えています。

企業理念を具体的な活動に落とし込み、将来豊かな果実を得るために、長期ビジョンが根っこの役割です。

「ナブテスコ ウェイ」はグループ内で徐々に浸透してきましたが、まだまだ不十分だと感じています。社内が一つになって、ワクワクしながら働く、ナブテスコ社員のモチベーションをどう高めていくか、将来のために私たちが今できることは何か。より明確なターゲットに向かって、みんなが同じ方向に進んでいくための根っこの役割、それが長期ビジョンの進化として表明されているものです。

佐々木 いま投資の世界でも、コーポレートカルチャーの重要性が改めて注目されています。例えば、アメリカのある著名なベンチャーキャピタリストが書いた企業カルチャーに関して論じた本がベストセラーになりました。この本は、素晴らしい企業文化はどうやってつくればいいのか、企業価値の構築には何が必要なのかという、これまであまり語られてこなかった視点で書かれています。

彼のいう企業文化とは何か、それは社員の行動様式、行動規範そのものであると。つまり、意識しないで社員がどうやって行動するかこそどれだけ企業文化が根付いているかの尺度だということですね。

寺本さんから見て、行動規範をさらに進化させなければならぬという想いについてお聞かせいただけますか。

寺本 「ナブテスコ ウェイ」は、2010年代半ばに、全社員に参加してもらってつくりあげたものです。私たちはどんな会社になりたいのか、しっかりと議論しました。今では自らの活動が「ナブテスコ ウェイ」の考え方に合っているかどうかを自然に考えるようになってきました。

しかしながら、まだまだ理解度にばらつきがあるのも事

実です。社員一人ひとりの想いを一つにするには、対話を積み重ねることが必要です。

2000年代初頭に2つの会社が合併してナブテスコが生まれました。異なる親会社のもと、異なるカルチャーをどう一つにするかが大きな課題でした。加えて、社員も中途採用、新規採用も含めて多様です。いわば3者が一つになったようなもの。私も中途採用みたいなものですし。そこで生まれたのが「ナブテスコ ウェイ」です。

ようやく私たちは一つになったと思います。だからこそ、今、もう一段階先を考える局面であり、それを具現化するのが新長期ビジョンとなります。そのプロセスを経営者が提示していかなければならないと思っています。

内田 イノベーションを生み出す風土というものを大切にすることですね。個人の想い、会社が作る環境とサポート、それに変わっていかねばという危機感。こういったものがイノベーションを生み出す企業風土を形づくる。この企業風土があって、「ナブテスコ人」が生まれる。

グローバルに展開する際にも、ウェイを理解してくれるナブテスコ人を採用する。これが次の課題かなと思います。**菊池** 内田さんがおっしゃるとおり、ウェイに基づいた風土が大切だと思います。一方で、イノベーションを生み出すには、多様性がどれだけ確保されているかということも重要です。寺本さんがおっしゃった「実質的に3者が一つになったようなもの」という例えは、多様性を担保するうえで大きなポイントでしょう。

佐々木 菊池さんに同感ですね。2つの会社が一つになり、外からも人がやってきて優れた企業文化を作り上げたというお話は非常に参考になりました。

イノベーションによる突破余地

佐々木 ナブテスコは、精密減速機や自動ドア、包装機など、幅広い製品でNo.1のシェアを持っています。No.1であるということは、同時に、成長も市場平均になってしまうリスクがあるということではないでしょうか。今回の新ビジョンは、市場平均を上回る超過リターンを得るためにイノベーションが不可欠であるということだと思いますが、そのお考えについて教えてください。

寺本 精密減速機では私たちは高いシェアを持っていますが、実は市場には偏りがあります。産業用ロボット向けが中心なのですが、それ以外の市場はまだ未開拓です。減速機の技術を用いて、新たな市場を切り開かないといけない。

(佐々木) 市場平均を上回る超過リターンを得るために、イノベーションが不可欠であるということだと思います。



例えば自動車業界。今後電動化、自動化が一層進みます。そのなかでは、これまで使われなかった減速機のニーズも出てくる可能性がある。

また、イノベーションには、技術革新だけでなく、販売ルートや製造技術の革新もある。今は、日本国内と欧州が中心ですが、市場が広がれば、分母も当然増えますから、同じシェアを獲得することで、売上は伸びます。

同様に、自動ドアでも国内では5割以上のシェアがありますが、世界では20数%にとどまります。今後はビルに求められる要求も変わっていくと思いますが、新市場を開拓するために、非接触といった付加価値をつけていく。同時にアメリカやインドといった地域ごとのニーズを汲み取ることも重要です。

現段階で成長が止まるということは決してありません。シェアを守りながら、少しでも事業を拡大し、その過程でシェアを拡大していきたいと思っています。

佐々木 つくり方にしろ、アプリケーションの開発にしる、販路にしる、イノベーションによる突破余地が大きければ、成長の余地は大きいはずだと思います。そういう思いを踏まえてイノベーションリーダーを理解すればいいですね。

寺本 はい、イノベーションリーダーたらんとする三本柱、技術とグローバル化と社会貢献、これを社員一丸となって愚直に進めていきたいと思っています。

変化する課題にアンテナの感度を高める

寺本 ナブテスコでは、これまでCSRマテリアリティを特定して開示してきましたが、今年からは、経営マテリアリティにアップデートして開示することとしました。

菊池 昨年、ダイナミックマテリアリティという概念が公表されました。これは、マテリアリティは固定的ではなく、可変的である。しかも徐々に変わることもあれば急速に変化することもあるという概念です。もう一つのポイントは、マテリアリティを財務と、財務に影響を与えるもの、財務とは切り離して社会的に重要であるもの、の3つに分けてこ



の3つの間での可変性の側面から議論するという事です。

この考え方とナブテスコの考える経営マテリアリティは比較的近い整理をされていると感じました。先ほどからグローバルというキーワードを何度もうかがっていますが、真のグローバル企業への成長には欠かせない発想だと思いますし、海外の投資家からも受け入れられやすいと感じます。

寺本 おっしゃるとおり、私たちが社会の一員として存在するために必要な経営上の課題はまさに可変的です。そのなかには、急速に変化するものもあれば、時間をかけて変わっていくものもあるでしょう。

私たちは長期ビジョンを実現するための課題として、財務・非財務側面双方の課題をリストアップしましたが、これらは経営環境に応じて変化するもので、少なくとも中計ごとにきちんと見直していかないといけない。そのためには、アンテナの感度を上げて問題点を把握し、ステークホルダーのみなさんに経営上の課題をきちんと提示し、対話を重ねていくことが重要です。これは経営の根幹ですね。

菊池 経営の根幹であるというのはまさに同感です。一言付け加えると、ナブテスコは多様な事業ポートフォリオをお持ちなので、その特性からくるマテリアリティは、根幹の部分より事業に紐づく部分の変化の速度が速くなる。それをうまくプラスに変えていけるのではないかとことです。

寺本 そのとおりです。今経営マテリアリティとして出しているのは、全社的なものが中心ですが、個別の事業ごとにも考えないといけない。まさに経営上の重要マターですね。

内田 長期ビジョンはこの10年のバイブルになります。これを実現するためには、経営マテリアリティをベースにロードマップをしっかりとつくって、それをさらにブレイクダウンしていく。取締役会はPDCAのCを恒常的にしっかりと果たしていかなければなりません。

佐々木 マテリアリティについて一つ思うところは、気候変動に関する開示です。再生エネルギーの導入やサプラ

イヤーへの働きかけなどの取り組みをされていますが、一方で、TCFDによるリスクと機会や事業活動における目標数値など、開示を進められるといいと思います。

あとはスコープ3の問題。つくるときに排出するCO₂だけでなく、使ったときに排出する方も重要です。例えば減速機でも、削減のために自動化が必要であれば新しいビジネスチャンスとなります。そういうアピールも必要かなと感じています。

寺本 ご意見を参考にさせていただいて、内部で議論したいと思います。どうしても工場からの排出量の方に目が向いていますね。SBT (Science Based Targets) もすでに認定された2℃ではなく、1.5℃ターゲットで行くためのプロセスも策定中です。

取締役会の実効性を高めるために

内田 自分でも会社を経営していましたし、他社の社外取締役も務めていますが、ナブテスコの実効性は非常に高いと思います。透明性、情報の質、決定段階のプロセスは私が関わっている会社の中でもトップレベルですね。社外取締役の比率や女性取締役の比率なども随分改善しました。

将来的には外国人やIT関係の人財など足りない部分がありますが、現段階では満足すべきレベルだと思います。

取締役会の議論が活発で執行側へのフィードバックも迅速なので、現場は大変なかもしれません(笑)。

ただ、それを投資家の方々にとどのようにご理解いただくかというのは難しい点ですね。

菊池 内田さんがおっしゃったような、社外の方のストレートな発言があるかどうかは非常に気にするところです。外形的な数字だけでなく、統合報告書のようなレポートであったり、社外取締役とのミーティングであったり、さまざまな発信ルートを通じてストレートな発言が聞けるかどうか。今ガバナンスコードの見直しで、ともすると数字の議論が先走っている感があります。

ただ、製造業はもともと女性社員比率が低いので、女性の管理職や社外取締役の数がどうしても低くなるという問題はあります。さりとは自然体に任せていると何も変わらないかもしれません。その点はどうかお考えですか。

寺本 確かに自然体では何も変わらない、何かしていかなくてはならない時期に来ていると思います。女性比率を増やすことが目的ではなく、女性が持つ感性や気づきを経営に反映させていくということが必要と感じています。

佐々木 ガバナンスの観点から2点意見を申し上げたいと

思います。私たちアナリストは、必ずROICやWACC(加重平均資本コスト)をチェックします。そこからはじき出される経済的付加価値に株価が収斂していくからです。ナブテスコのROICは2桁以上を続けていますが、事業部門ごとの数字があれば、よりしっかりとガバナンスの確かさを分析できると思います。

それともう一つ、経営陣が対外的に説明されたことの実行度合いは我々が大いに注目するところですが、先ほど内田さんが話されたように、しっかりとやっておられる。これは評価すべき点だと思います。

ただ、もう一段事業ごとに掘り下げてお話しただけいかと。例えば過去2年間でみるとOVALO社業績の不確実性は資本コストの上昇要因になっていますね。守秘義務の兼ね合いもあるかと思いますが、事前の説明がない中で突然業績が悪化する事態は避けていただきたいと思います。

寺本 OVALO社については、事前に説明できることは極力お話しするようにしています。事前の説明なく出てきたものは、私たちも予知できていなかった外的影響によるものとご理解いただければと思います。また、こういう対話の機会や説明会などでもご質問いただければできる限りお答えします。

事業ごとのROICやWACCについては、これからの検討課題とさせていただきます。

現在経営マテリアリティの中で、収益目標の遂行や経営資源の効率的な配分、資産効率の継続的な改善といったところを詰めております。次期中期経営計画の中で具体的に情報発信させていただく予定です。

次期中期経営計画に期待すること

佐々木 株式市場では、どうしても議論が精密減速機に偏ってしまいます。でも10年という時間軸でみると、自動ドアの安定成長も期待できるし、包装機の成長率は非常に高い。MROの比率も高まっていて、コロナの影響下でも業績はあまり左右されていません。両事業はナブテスコのポートフォリオの中でもっとアピールされてもいいのではないかと考えています。

菊池 私は次の中計で大事な点は、ありがたいバランスシートの姿を描き、それを開示していくことに尽きると考えています。中計や長期ビジョンの実現に向けてそれが会社の意思としてBSの上に表現されてくるはずですが。

今回、ハーモニック社の売却益がバランスシートの充実・堅牢化に寄与するはずですが、イノベーションの推進の観

点からも、研究開発やCVC、M&Aも含めて、方向感・メッセージを示していただきたいと思います。

内田 イノベーションを生み出すためには、投資を積極的に行う必要があります。グローバル拠点の拡充と人財への投資がマーケティング力、研究開発力強化の鍵となります。特に人財教育・投資は重要であり、10年単位で考える必要がありますね。

B to B to Cの業態では、国境という枠を超えて、BとCの強いところに拠点展開することが優秀な人財の確保の近道です。例えば、油圧機器事業ならアメリカに拠点を置くとか、鉄道車両用機器事業ならヨーロッパ拠点の拡充も選択肢ですし、包装機事業でもグローバルでの販売加速のためには海外拠点でのマーケティング人財の拡充も必要となるでしょう。研究開発力の強化においても、海外でのM&AやCVCによる投資をさらに加速していく必要があるかと思っています。

次代を担う人たちの想いが詰まった今回の新ビジョンにはとても感動しています。ロードマップをしっかりとブレイクダウンして、取締役会や執行側がしっかりとフォローすることで、豊かな果実が実ることを期待しています。

寺本 先ほど佐々木さんからご指摘いただきました自動ドアと包装機には社内的にも大いに期待しています。対外的な見せ方にももう少し工夫が必要かもしれません。

菊池さんからご指摘のバランスシート、これは大変重要なご指摘と受け止めています。これまで損益計算書中心の経営が深く根付いている中、ROICの導入やバランスシートへの意識転換が取締役会で議論されてきました。

とはいえ、2020年末のバランスシートを見ても、まだまだ私たちの意思を込めたバランスシートの構築には至っていないのが現状です。次期中期経営計画を策定するプロセスでしっかりと議論していきたいと思っています。これから新ビジョンの実現に向けて全社一丸となって臨みますので、ますますのご支援をお願いいたします。



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。」

Purpose & Mission

独自の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。

外部環境の見通し

- 【社会】**
 - SDGsの実現に向けた取り組みの活性化
 - 気候変動問題への危機意識の向上
 - 【市場】**
 - 国内・先進国市場:成熟化、シクリカル化
 - 新興国市場:人口増、工業化の進展
 - 【技術】**
 - ICT化の進展/開発スピードの加速
 - 気候変動対応のためのエネルギーシフト
 - 製品の電動化、システム化ニーズの拡大
 - 【ものづくり】**
 - サプライヤーでの事業継承問題(日本)
 - カーボンフリーを目指したものづくりの要請
 - 【人財、雇用】**
 - 労働人口減少、人財の多様性、能力主義の導入
 - リモートワーク浸透、柔軟な働き方の定着
- 【リスク】**
- 短期的な需要変動による業績への影響
 - ICT化、電動化対応遅れの場合での競争力低下
 - 気候変動問題対応に伴うコスト上昇
 - サプライヤーの事業廃止に伴う調達難
 - 人財獲得競争の激化
- 【機会】**
- SDGs貢献につながる事業の拡大
 - 電動化・システム化対応
 - 環境パフォーマンスの高い製品・サービスの需要増
 - 柔軟な働き方の実現に伴う従業員満足度の向上

2030年のありたい姿

- 独自のモーションコントロール技術とインテリジェンスで新しい価値を創造している
- 想いのままに「うごかす、とめる。」で豊かな社会と地球環境に貢献している
- 人々の生活に安全と安心を提供し笑顔をもたらしている

経営マテリアリティ

- 財務パフォーマンス向上への取り組み
- 経営基礎強化への取り組み
- 長期ビジョン実現への固有の取り組み

経営戦略

中期経営計画(2017年12月期~2021年12月期)

Market Creation

新市場の獲得
海外展開、新分野の開拓

Technology Innovation

新たなソリューションの創造
コンポーネントからシステム、サービスへ

Operational Excellence

収益性向上とオペレーション基盤の強化
組織の活性化と人財活用的高度化

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

人的資本

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

技術・製造資本

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

関係資本

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

*グロース投資: 企業の成長性に着目する投資手法

で、イノベーションを創出するメカニズム

長期ビジョン

VISION

未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー

生み出される価値

OUTCOME

	当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
関係資本	<ul style="list-style-type: none"> ▶ お客様との信頼関係 - トップクラスの市場シェアに裏付けられる顧客基盤 ▶ 株主との信頼関係 - 経営陣への信任と高いESG評価 ▶ サプライヤーとの信頼関係 - 責任あるサプライチェーンの構築 ▶ 地域社会との信頼関係 - 企業市民活動を通じた認知度向上 	<ul style="list-style-type: none"> - お客様の要望に応える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
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 着実な成長投資を支える強固なバランスシート - 過去5年間の自己資本比率55%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 株主の期待に応える資本効率と安定的な利益還元 - 20/12期 ROE: 10.6% - 20/12期 配当性向: 45.4%
技術・製造資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 新商品の創出と競争優位性の高い生産体制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全・安心・快適の提供と気候変動緩和への貢献
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● ナブテスコウェイを実践する社員の定着 ● グローバル人財の育成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人財・知見の尊重
組織資本	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルなコンプライアンス体制に基づく倫理観の高い企業文化 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の自律的な機能向上による経営の透明性の確保 - 社外取締役比率 40% - 女性取締役比率 20%

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*1生産量の変動を緩和する	● 鉄道車両用機器 ● 航空機器 ● 商用車用機器 ● 船用機器	人やものの移動
アクセシビリティソリューション(ACB)	アフターサービス(MRO*2)ビジネスを有する。	● 自動ドア ● プラットホームドア ● 福祉機器	日常生活と福祉
マニファクチャリングソリューション(MFR)		● 包装機	生活用品の生産

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

長期ビジョンの実現に向けた取り組み

一層強化するもの	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術: 未来の“欲しい”を技術で創る ● グローバル化: 日本生まれの世界標準 ● 社会貢献: SDGs & ESG
変わらず大切にしているもの	<ul style="list-style-type: none"> ● 信頼と匠のものづくり ● Enjoy the Challenge

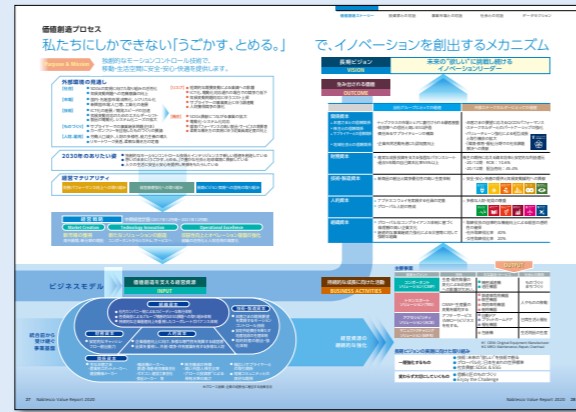
持続的な成長に向けた活動

BUSINESS ACTIVITIES

経営資源の継続的な強化

価値創造プロセス(解説)

ナブテスコグループでは、長期ビジョンの実現に向けて、価値創造プロセスを進化させていきます。このセクションでは、過去からの積み重ねにより構築してきた経営資源の強み・特徴を活かしつつ、経営マテリアリティで特定した課題に対応していくことで、「未来の“欲しい”」に挑戦し続ける、当社グループの価値創造プロセスを解説いたします。



Purpose & Mission

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。

ナブテスコグループは、企業理念が示す「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」することをパーパスとしています。このパーパスのもと、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」することをミッションとして追求しています。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。

外部環境の見通し

当社グループは、B to Bビジネスの領域においてコンポーネント関連製品の製造・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。長期ビジョン策定にあたり、新型コロナウイルス拡大による市場への影響も加味し、今後約10年間の環境変化に伴うリスクと機会を以下のように整理しました。

◆ 主なリスクと機会

ニッチ市場において高いシェアを持つ当社グループの各事業は、国内外での短期的な需要変動に伴い業績・財務状況への影響が生じるリスクがあります。また、中長期的なリスクとして、ICT化・電動化への対応が遅れる場合の競争力低下のリスク、気候変動問題への対応に伴うコストの増加、調達網の安定性が損なわれた場合の機会損失、人財獲得競争の激化により十分な人財確保・育成ができない場合の競争力低下等が挙げられます。

一方、当社グループは、「ものづくり・まちづくり」「人やものの移動」「日常生活と福祉」「生活用品の生産」など幅広い領域で事業に関連する社会課題の解決を通じてSDGsに貢献する機会を有しています。

ICT化の進展などに伴うコンポーネント関連製品への電動化・システム化ニーズへの技術的な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。環境対応も重要な機会であり、自社でのものづくりの革新に加えて、環境パフォーマンスの高い製品の提供、完成品メーカーやエンドユーザー企業へのMROを通じて、環境負荷の低減、気候変動問題に貢献していきます。

● リスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ・短期的な需要変動による業績への影響 ・ICT化、電動化対応遅れの場合での競争力低下 ・気候変動問題対応に伴うコスト上昇 ・サプライヤーの事業廃止に伴う調達難 ・人財獲得競争の激化 	<ul style="list-style-type: none"> ・SDGs貢献につながる事業の拡大 ・電動化・システム化対応 ・環境パフォーマンスの高い製品・サービスの需要増 ・柔軟な働き方の実現に伴う従業員満足度の向上

2030年のありたい姿と経営マテリアリティ

ナブテスコグループでは、2030年に向けてグループの成長・発展の実現に向けた指針として、長期ビジョンで描いた「2030年のありたい姿」を目指します。また、「長期視点で対処すべき課題であり、長期ビジョン実現に重要なもの」として特定した「経営マテリアリティ」への対応を通じて、ビジネスモデルの変革を追求してまいります。

◆ 2030年のありたい姿

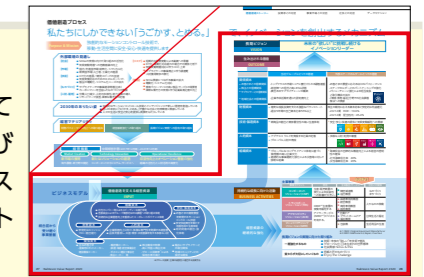
- 独創的なモーションコントロール技術とインテリジェンスで新しい価値を創造している
- 想いのままに「うごかす、とめる。」で豊かな社会と地球環境に貢献している
- 人々の生活に安全と安心を提供し笑顔をもたらしている

◆ 経営マテリアリティ

- 財務パフォーマンス向上への取り組み
- 経営基盤強化への取り組み
- 長期ビジョン実現への固有の取り組み

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図っています。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。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

強み・特長：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成長してきました。お客さまからの信頼に基づく優良な顧客基盤は、持続的な収益の源泉となっています。

● セグメント別の主なお客さま

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

関連する経営マテリアリティ

長期ビジョン実現への固有の取り組み、事業を通じた社会課題の解決

◆ 株主・投資家との関係

強み・特長：当社の株主構成は、外国人株主による保有が約半数(2020年12月末現在:47.2%)を占めています。また、成長性を評価し、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という特徴があります。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。

関連する経営マテリアリティ

財務パフォーマンス向上への取り組み、経営基盤強化への取り組み

◆ サプライヤーとの関係

強み・特長：当社グループは、約1,500社の多様な規模のサプライヤーと主に金属部品、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行っています。強靱なサプライチェーンの確保がコスト構造やQCDSパフォーマンスの維持・向上に影響を与える重要な要因であり、当社グループは持続的な成長に向け、公平・公正・公明な取引によるサプライヤーとの緊密な協働体制を構築しています。

関連する経営マテリアリティ
強靱なサプライチェーンの構築

◆ 地域コミュニティとの関係

強み・特長：当社グループは、地産地消の生産体制確立によって地域・社会の経済発展へ寄与しています。同時に、「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・コミュニティの交流・連携を推進することを企業市民活動方針として、明文化しています。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の一つとなっています。

関連する経営マテリアリティ
地域社会とのエンゲージメント

財務資本

強み・特長：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・フローを継続的に生み出しており、成長投資やステークホルダーへの利益還元之源となつています。

技術・製造資本

強み・特長：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。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（Computer Aided Engineering）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世界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「コア価値」を保護するほか、IPランドスケープを活用した市場や顧客ニーズの探索等を通じて、その強化、新規獲得を図る仕組みを有しています。CVCを通じたスタートアップとの事業共創も進めており、これらによりイノベーション創出を追求しています。

関連する経営マテリアリティ
次世代技術の獲得と新規事業の創出、ものづくりのスマート化

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

強み・特長：ナブテスコ ウェイの【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、経営層のメンバーは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、企業経営やグローバルビジネス、法務・人事・リスクマネジメント、財務会計など経営管理全般における見識に加え、ものづくり、テクノロジー、営業・マーケティングに関する専門知識を有しています。多様なスキルを有する取締役会が、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。

関連する経営マテリアリティ
経営会議体の実効性向上、経営の透明性確保

◆ 品質を重視し、共創・競争・共有意識を有する多様な人材

強み・特長：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。仕組み化・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材の育成につながり、価値創造の要となっています。

ここ数年の社員数は、事業の拡大により増加基調にあり、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材が「共創・競争・共有意識」を有する点も当社の特徴の一つです。

関連する経営マテリアリティ
経営の透明性確保、安全・安心・快適の追求、多様な人材・知見の尊重

組織資本

強み・特長：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。取締役会の諮問機関として、指名委員会、報酬委員会、コンプライア

持続的な成長に向けた活動

当社グループの製品・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、長期ビジョン実現への横断的な取り組みを通じて、自社および他のステークホルダーへの提供価値の拡大を図っています。

OUTPUT
主要事業と主な製品・サービス

「コンポーネントソリューション」セグメントの精密減速機事業、油圧機器事業は、OEM生産を中心とする事業であり、主に「ものづくり、まちづくり」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、市場での需要変動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、「人やものの移動」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、プラットホームドア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。

「マニファクチャリングソリューション」セグメントは、包装機事業が主な事業であり、「生活用品の生産」の領域

ンス委員会が設置されています。

このほか、CSR委員会、リスクマネジメント委員会、グループ品質・PL委員会、グループESH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。

関連する経営マテリアリティ
経営会議体の実効性向上

BUSINESS ACTIVITIES

で「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。

長期ビジョン実現に向けた取り組み

当社グループは、これまで培ってきた「ナブテスコらしさ」を基盤とし、「技術（未来の“欲しい”を技術で創る）」「グローバル化（日本生まれの世界標準の確立）」「社会貢献（SDGs & ESG）」に注力しながら事業を推進することで、市場の新価値を創造し、お客さまの一步先を行くイノベーションリーダーとなることを目指します。これにより、「利益ある成長」を継続しながらステークホルダーの皆さまへの価値を持続的に創造してまいります。

財務マネジメント

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

ESG課題解決への取り組み

経営マテリアリティの「経営基盤強化への取り組み」において、財務インパクトの大きい項目、サステナビリティパワーの源泉となるESG項目への体系的な取り組みを通じて、「利益ある成長」を継続しながら、「ESG課題解決」に注力していきます。

OUTCOME

生み出される価値

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

関係資本

当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
<p>お客さまとの信頼関係 市場シェアに裏付けられる顧客基盤 各事業での市場シェアは、お客さまからの信頼に基づく顧客基盤の証であり、社会に提供する価値の広がりをもたらします。当社グループでは、健全な収益性を確保したうえで、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>お客さまの要望に応えるQCDSパフォーマンス お客さまへの提供価値は、そのご期待や信頼に応え続けることです。お客さまの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に貢献することを追求しています。 さらに、長期ビジョンで掲げるイノベーションリーダーに向けて、顧客ニーズを先取りし、これまでなかった“欲しい”に挑戦していきます。</p>
<p>株主との信頼関係 経営陣への信任と高いESG評価 株主総会での取締役選任賛成比率を、経営陣への信任度合いを示す指標の一つと捉えています。過去5年間の同比率は一貫して国内上場企業の平均を上回る97%以上の水準で推移しており、経営陣への信任の現れと捉えられます。また、当社は国内外の主要な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、経営の高度化に活用してまいります。</p>	<p>ステークホルダーとのパートナーシップの強化 経営の透明性の確保を図り、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「持続可能な開発のためのグローバル・パートナーシップの強化」に貢献してまいります。</p>
<p>サプライヤーとの信頼関係 責任あるサプライチェーンの構築 当社グループは、公正・公平・公明な取引を通じたサプライチェーンでの社会的責任の遂行を追求しています。「ナブテスコグループCSR調達方針」への理解促進を通じてサプライヤーとの信頼関係を基礎に、「責任あるサプライチェーン」を構築することで、価値創造の持続性を高めてまいります。</p>	<p>バリューチェーン強化による相互成長 当社グループは、「サプライヤーの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>地域社会との信頼関係 企業市民活動を通じた認知度向上 地域コミュニティの社会課題解決に貢献する企業市民活動は、当社グループの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材の確保のうえで重要な意味を持っており、長期的な企業価値向上の基盤となるものです。</p>	<p>「環境・教育・福祉」分野での社会課題解決への貢献 当社グループは、事業と関連性の高い3つの重点活動分野（環境・教育・福祉）で保有するリソースや知見を活用した企業市民活動を展開しています。これらは当社グループの経営マテリアリティに合致しており、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>成長投資を支える強固なバランスシート 強固なバランスシートは成長投資と従業員や株主への安定的な利益の還元を持続的に実行する要となります。当社グループは、格付機関から取得しているA格の維持を前提に、資本効率の改善と規律ある財務マネジメントを行っています。この結果、過去5年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>資本効率の改善と安定的な利益還元 当社グループは、中期経営計画期間において「ROE15%の達成」をコミットメントとしています。2020年12月期のROEは10.6%とコミットメント達成の途上にありますが、日本の上場企業の平均的な水準を上回っており、改善傾向にあります。また、中期経営計画では「連結配当性向35%以上」をもう一つのコミットメントとしています。ここ数年の配当額は、利益成長に沿って着実に増加しており、配当性向も35%以上の水準を維持しています。</p>

技術・製造資本

当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
<p>新商品の創出と競争力の高い生産体制 技術・製造資本の充実、多様化、高度化する顧客ニーズへの対応による既存事業での競争力強化と電動化・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IPランドスケープ、技術を獲得する戦略的なM&Aを通じた新商品・新サービス開発の推進も新たな事業基盤の構築につながります。さらに、生産力強化、生産管理力強化、調達力強化をはじめとする独自の「ものづくりイノベーション」は、生産面での圧倒的な競争優位性の構築を目的としたものであり、グローバルな競争を勝ち抜く土台となるものです。</p>	<p>安全・安心・快適の提供と気候変動緩和への貢献 製造業である当社グループにとって、「安全」には3つの側面があります。それは、「安全に製品をつくる」こと、「安全な製品をつくる」こと、さらに「製品を使い続けて安全である」ことです。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CO₂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CO₂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の目標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>ナブテスコ ウェイを実践する社員の定着</p> <p>当社グループは、ナブテスコ ウェイの浸透活動を継続し、社員の自己実現を促進しつつ、グループ全体の一体感の醸成を図っています。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>【関連するSDGs項目】</p> <p>当社グループの人的資本の充実には、右のSDGsの目標への貢献につながります。</p> 	<p>多様な人財・知見の尊重</p> <p>企業活動のあらゆる面で人権に配慮することは「企業の社会的責任」の基本となるものです。当社グループは、「ナブテスコグループ倫理規範」「ナブテスコグループ人権方針」に則り、人権尊重に取り組むほか、働き方改革やダイバーシティの促進による組織のさらなる活性化を追求しています。こうした取り組みを通じて、安全で働きやすい職場を確保することが、健全で持続的な雇用機会の創出につながるものと認識しています。</p>

組織資本

<p>グローバルなコンプライアンス体制に基づく倫理観の高い企業文化</p> <p>グローバルに事業を展開する当社グループにとって、コンプライアンスは、事業活動を通じて企業理念を実現するために欠かせない基盤です。事業活動を支えているのは、社員一人ひとりの高い倫理観と透明性に基づく行動であり、コンプライアンスは顧客からビジネスパートナーとして選ばれるための最も重要な前提条件の一つです。倫理観の高い企業文化の醸成に向け、「ナブテスコグループ倫理規範」をグローバルに適用し、全社員への研修等を通じて、コンプライアンス意識の向上に努めています。</p>	<p>取締役会の自律的な機能向上による経営の透明性の確保</p> <p>当社グループは、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%が社外取締役となりました。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>継続的な事業継続力強化による災害等への強靱な組織</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BCPに取り組む企業として、主要な国内10事業拠点において「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>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。</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さらに推進すべく、本実効性評価を踏まえ、継続的に取締役会の機能向上に取り組んでまいります。</p>

経営戦略とパフォーマンス

価値創造の流れを戦略的に追求していくことにより、中期経営計画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年度からの中期経営計画(中計)に取り組んできました。当初は2020年度までの4カ年計画でしたが、新型コロナウイルスの影響により、一部計画の実行が困難となったため、期間を1年延長し、2021年も引き続き現中計達成を目指すとともに、新中計の策定に向けた基盤構築の1年にするべく取り組んでいます。中計の遂行を通じて、ステークホルダーに右の3つを経営によるコミットメントとしてお約束しています。

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。

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、「2030年のありたい姿」である長期ビジョンを策定しました。ビジョンの実現に取り組むことで、ステークホルダーの皆さまへの価値提供を拡大してまいります。

(新長期ビジョン2021~2030)

「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」

当社グループは、2030年に向けた長期ビジョンとして、「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」を掲げました。これまで培ってきた「ナブテスコらしさ」を基盤とし、「技術」「グローバル化」「社会貢献」に注力しながら事業を推進することで、マーケットに新たな価値を創造し、お客さまとともに時代の一步先を切り開くイノベーションリーダーとなることを目指します。

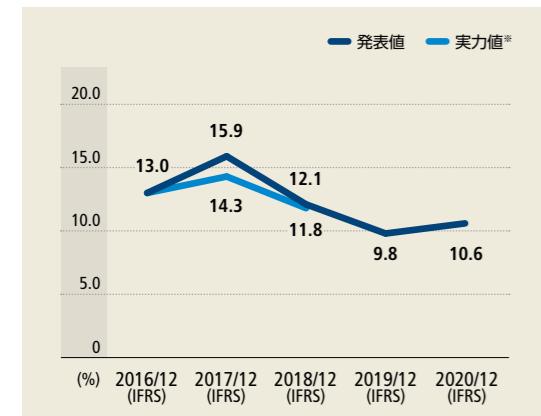
当社創立直後の2005年からの長期ビジョンでは「グローバル企業集団」として発展することに取り組み、2012

Innovation In Action Vision 2030

年からは2回目の長期ビジョンとして「ベストソリューションパートナー」を掲げ、お客さまの課題を解決し、頼られる存在となることを目指してきました。これらの長期ビジョンは、今やナブテスコのDNAとして深く浸透しています。今回の新長期ビジョンは、そのDNAをさらに進化させ、世界のコンペティターに打ち勝つことのできる真のイノベーションリーダーを目指すものです。さらなる高みを目指すことで一層の成長を実現し、あらゆるステークホルダーの方々からのご期待にお応えしてまいります。

財務・非財務ハイライト

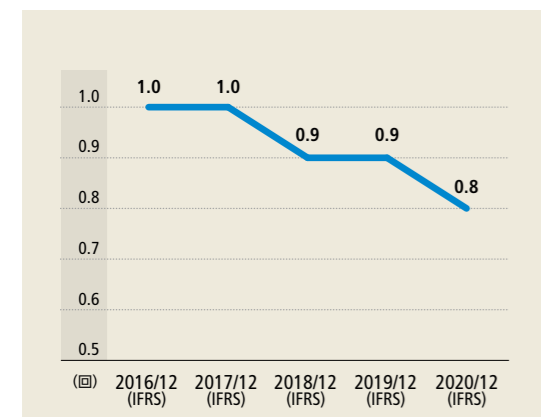
● ROE



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として導入し、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。2020年12月期のROEは10.6%でした。2021年12月期には10%を計画しており、中期経営計画の最終年度におけるコミットメント達成は厳しい見通しですが、引き続き早期での15%達成を目指します。

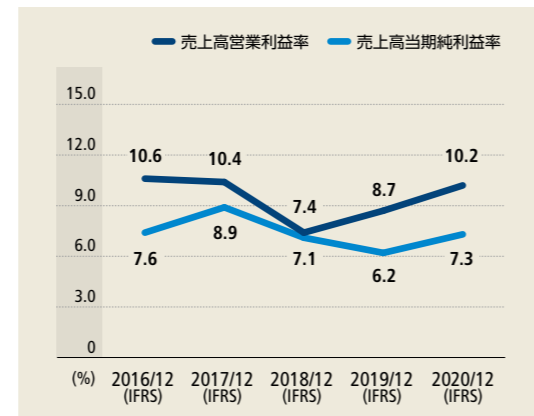
※2017年12月期および2018年12月期は、ハーモニックドライブ社の海外子会社取得による持分法利益を含む数値を除く実力値を表記しています。

● 総資産回転率



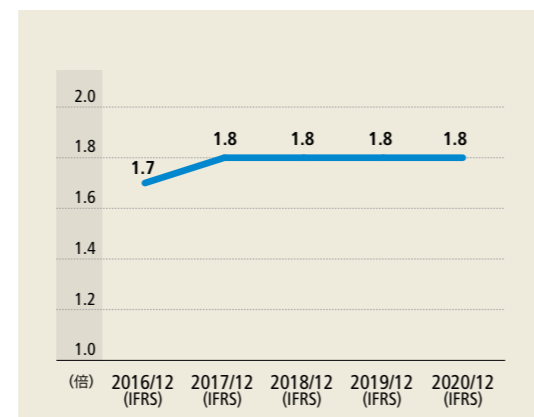
総資産回転率の改善には、経営資源の効率的な活用が不可欠です。現在、当社グループ内において、生産技術力、生産管理力、調達力の強化をはじめとする「ものづくりイノベーション」を横断的に展開するとともに、AIやIoTを活用したデジタル化・見える化による最適生産管理の導入や物流改革を推進しています。ROICツリーを活用しながら、ものづくり面での競争力強化を図り、事業資産の稼働率向上に努めていきます。

● 売上高営業利益率／売上高当期純利益率^{※1}



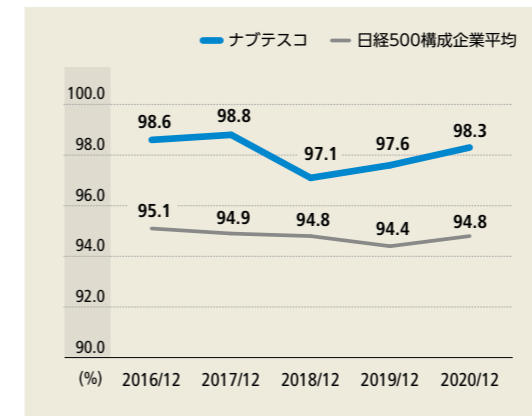
2020年12月期の利益率は、経費節減や生産性向上、非事業用不動産の売却により増加しました。今後も事業成長の前提として健全な収益性の確保を重視し、売上高利益率の改善に取り組んでいきます。営業利益率の上昇による当期利益率の改善を図るべく、MROビジネスを有する事業では拡販に向けた横断的な取り組みを推進するとともに、将来に向かって電動化・システム化製品の開発による付加価値の拡大を目指しています。

● 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。

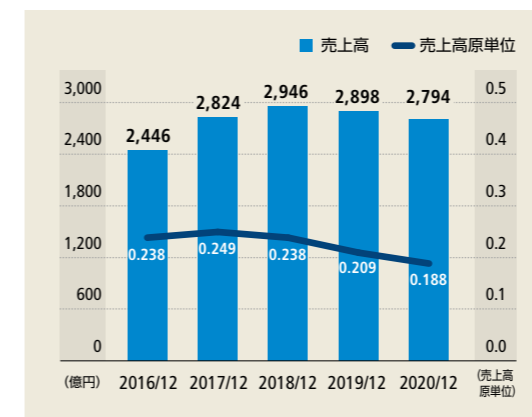
● 取締役選任賛成比率



持続的な価値創造に向けた経営の高度化を図るうえで、株主の皆さまとの信頼関係を重視し、株主総会での取締役選任賛成比率を経営陣への信頼度合いを示す指標の一つと捉えています。過去5年間、国内上場企業の平均を上回る97%以上の水準で推移しており、2021年3月の定時株主総会では98.3%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)。

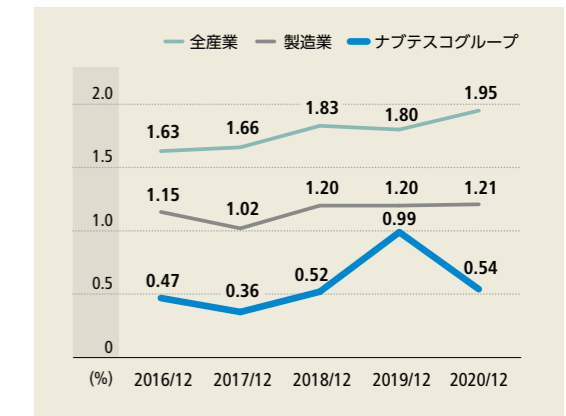
● グローバルCO₂排出量売上高原単位



経営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おり、グローバルCO₂排出量売上高原単位は低下傾向で推移しています。さらに持続的な成長とCO₂排出量の削減を両立すべく、環境先進技術を採用した工場や再生可能エネルギー設備の導入を進めています。2020年度までの中期目標(2015年度比9%以上削減)を2019年度に1年前倒しで達成しており、2020年度はさらに大幅な削減を実現しました。

2030年度(同30%削減)、2050年(同80%削減)の長期目標についても、「1.5℃目標」に整合する新たな目標の策定を進めており、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。

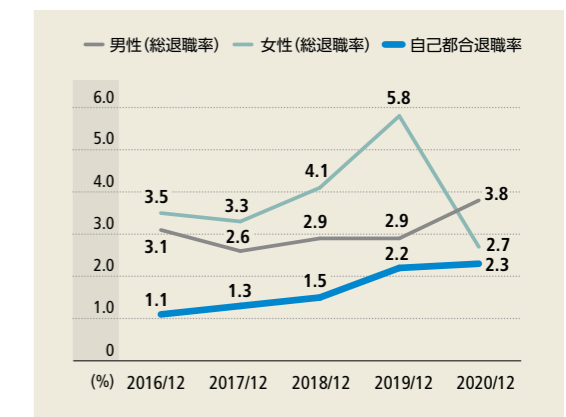
● 労働災害発生率(度数率)^{※2}



事業活動において安全は基本要件であり、安全をすべ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。労働災害発生率は国内の全産業、製造業平均を下回る水準で推移してきました。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2年労働災害動向調査」より掲載。

● 自己都合退職率^{※3}



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^{※3}は1~2%程度の低水準で推移しています。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を醸成を図っていきます。

※2020年に自己都合退職率定義の見直しを実施しました。
・自己都合退職とは、死亡退職、懲戒退職、その他会社都合退職以外の事由による離職者と定義しています。
・上記の数字は過年度分も修正しています。

※1 親会社の所有者に帰属する当期利益。
※2 集計範囲はナブテスコ単体および国内連結対象子会社。
※3 集計範囲はナブテスコ単体。

財務概況

損益状況

◆ 2020年12月期の損益状況

当社グループの2020年12月期の業績は、多くの事業分野で新型コロナウイルス感染拡大による世界的な経済活動の停滞の影響を受けました。建設機械向け油圧機器は中国において好調に推移しましたが、自動ドア事業、航空機器事業、商用車用機器事業では、新型コロナウイルス感染症の影響による移動制限等で各市場において需要が減少したことにより、売上高は前期比3.6%減少し2,794億円となりました。営業利益は非事業用不動産の売却もあり、同12.7%増加し285億円となりました。税引前当期利益は同20.5%増加し337億円となり、親会社の所有者に帰属する当期利益は同14.4%増加し205億円となりました。

◆ 2020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2.5%増加し1,099億円、営業利益は、同11.2%増加し177億円となりました。

精密減速機は、第4四半期より中国や北米の自動車業界における設備投資が回復し、売上高は前期並みとなりました。油圧機器は、中国市場の旺盛な需要が継続したことに加え、欧米市場も回復傾向にあり、売上高は前期比で増加となりました。

■ 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7.0%減少し781億円、営業利益は、前期比42.2%減少し33億円となりました。

鉄道車両用機器は、国内新車需要に支えられ、売上高は前期並みとなりました。航空機器は、民間航空機向けの需要が減少し、売上高は前期比で減少となりました。商用車用機器は、国内市場および東南アジア市場の需要が停滞し、売上高は前期比で減少となりました。舶用機器は、新造船向けおよびMRO共に、売上高は前期並みとなりました。

■ 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7.9%減少し737億円、営業

利益は、同9.7%減少し77億円となりました。

自動ドア事業は、東京オリンピック・パラリンピック開催に向けた再開等々の旺盛な需要が一段落したことに加え、新型コロナウイルス感染症の影響による国内外市場での需要停滞により、売上高は前期比で減少となりました。

■ 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4.9%減少し177億円、営業利益は、同8.7%減少し23億円となりました。

包装機は、外食産業向け需要の低迷により受注が減少し、売上高は前期比で減少となりました。

◆ 2020年12月期

営業利益(実績)の対前期変動要因分析

2020年12月期の営業利益の主な増益要因として、「間接費抑制」25億円、「一時的な費用抑制」8億円、「生産性の改善」10億円、「改革による費用削減」7億円、「非事業用不動産売却」49億円などがありました。為替影響による4億円の減益を含む「売上高の減少」41億円、「減損影響等」26億円などのマイナス要因はあったものの、285億円と前期比32億円増加しました。

「間接費抑制」による増益は、研究開発費、間接材料費などの抑制によるものです。

「一時的な費用抑制」による増益は、新型コロナウイルスの影響による移動制限により、通勤や出張などの経費が一時的に削減されたことによるものです。

「生産性の改善」による増益は、各工場での自動化や見える化の推進等による生産にかかる改善によるものです。

「改革による費用削減」による増益は、2017年から取り組んでいる業務改革や働き方改革による労働時間の短縮によるものです。

一方、「売上高の減少」の主な要因は、コロナ禍での経済活動の停滞、移動制限等による需要の減少によるものです。

「減損影響等」は、主に、OVALO社の固定資産等の減損損失34億円によるものです。

◆ 2021年12月期の損益見通し

2021年12月期の世界経済は、新型コロナウイルスの影響による厳しい景況感が継続すると予想されます。当社

グループでは世界的な移動制限等によりトランスポートソリューション事業の需要が停滞する一方、精密減速機のさらなる需要回復と、建設機械向け油圧機器が好調に推移することから、2021年の売上高は前期比2.4%増加の2,860億円、営業利益は前期比1.6%増加の290億円を見込んでいます。税引前当期利益および親会社の所有者に帰属する当期利益は、株式会社ハーモニック・ドライブ・システムの持分法適用除外に伴う評価益1,251億円(2021年1月29日の株価終値)の計上により、大幅に増加する見通しです。

◆ 2021年12月期 セグメント別損益見通し

■ コンポーネントソリューション事業(CMP)

2021年12月期における当事業の見通しは、売上高が前期比11.8%増加の1,228億円、営業利益が同15.4%増加の204億円を見込んでいます。

精密減速機は、自動車産業における設備投資の回復によるロボット向け需要の増加に加え、下期は一般産業における自動化ニーズの拡大を見込み、売上高は前期比で増加の見通しです。

油圧機器は、中国での高い需要の継続に加え、先進国や東南アジアにおいても需要の回復を見込み、売上高は前期比で増加の見通しです。

■ トランスポートソリューション事業(TRS)

2021年12月期における当事業の見通しは、売上高が前期比9.6%減少の706億円、営業利益が同97.7%増加の66億円を見込んでいます。

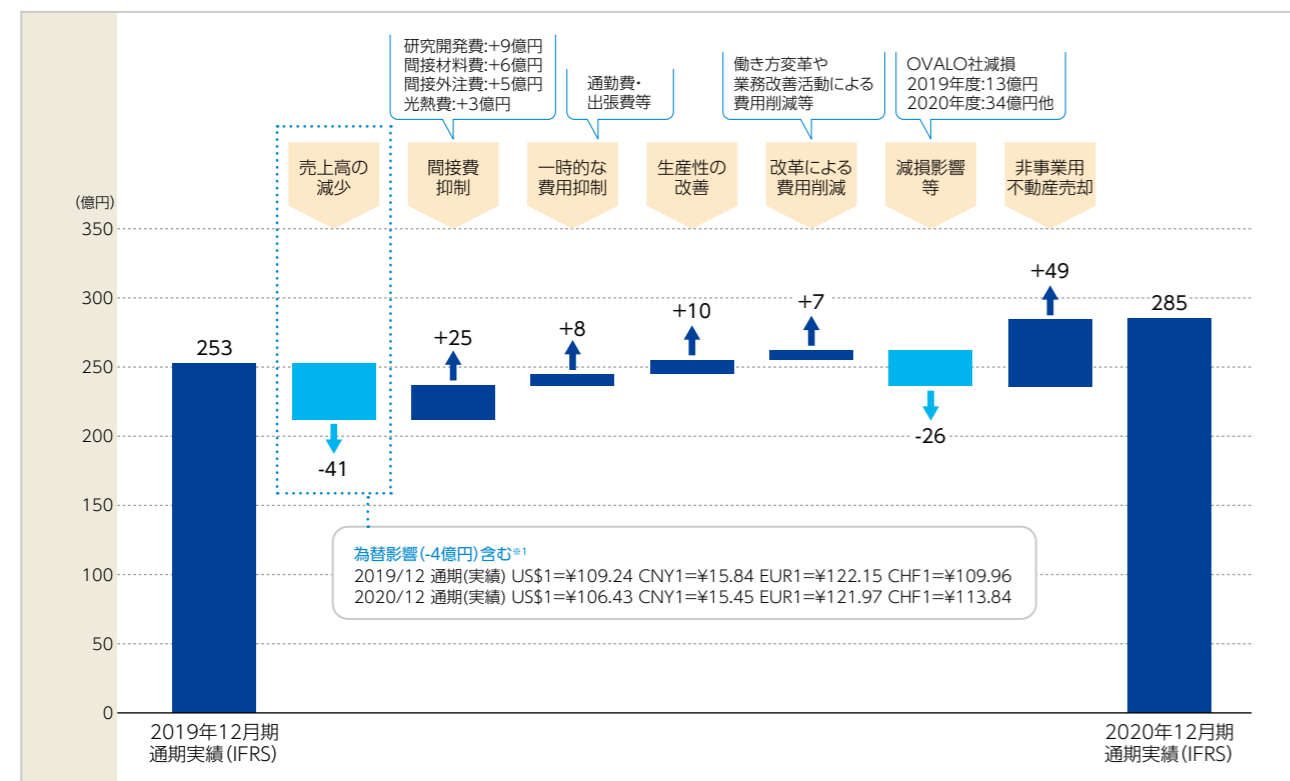
鉄道車両用機器は、新型コロナウイルスの影響による海外向け案件の入札遅れにより、売上高は前期比で減少の見通しです。

航空機器は、民間航空機向けの需要減少に加え、防衛装備品調達計画の谷間による減少により、売上高は前期比で減少の見通しです。

商用車用機器は、国内市場において厳しさを増すものの、中国および東南アジア市場での需要の回復を見込み、売上高は前期並みの見通しです。

舶用機器は、新造船向け需要の減少をMROの販売拡大でカバーすることにより、売上高は前期並みの見通しです。

● 2020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52百万円、人民元932百万円、ユーロ軽微、スイスフラン軽微

財務概況

■ アクセシビリティソリューション事業 (ACB)

2021年12月期における当事業の見通しは、売上高が前期比1.7%減少の724億円、営業利益が同5.6%減少の73億円を見込んでいます。

自動ドア事業は、プラットホームドア需要が前期比で減少するものの、建物用ドアにおいては、国内外で引き続き販売拡大に努めることで、売上高は前期並みの見通しです。

■ マニュファクチャリングソリューション事業 (MFR)

2021年12月期における当事業の見通しは、売上高が前期比13.8%増加の202億円、営業利益が同24.5%増加の29億円を見込んでいます。

包装機事業は、国内での化成品需要、海外でのレトルト需要の拡大を見込み、売上高は前期比で増加の見通しです。

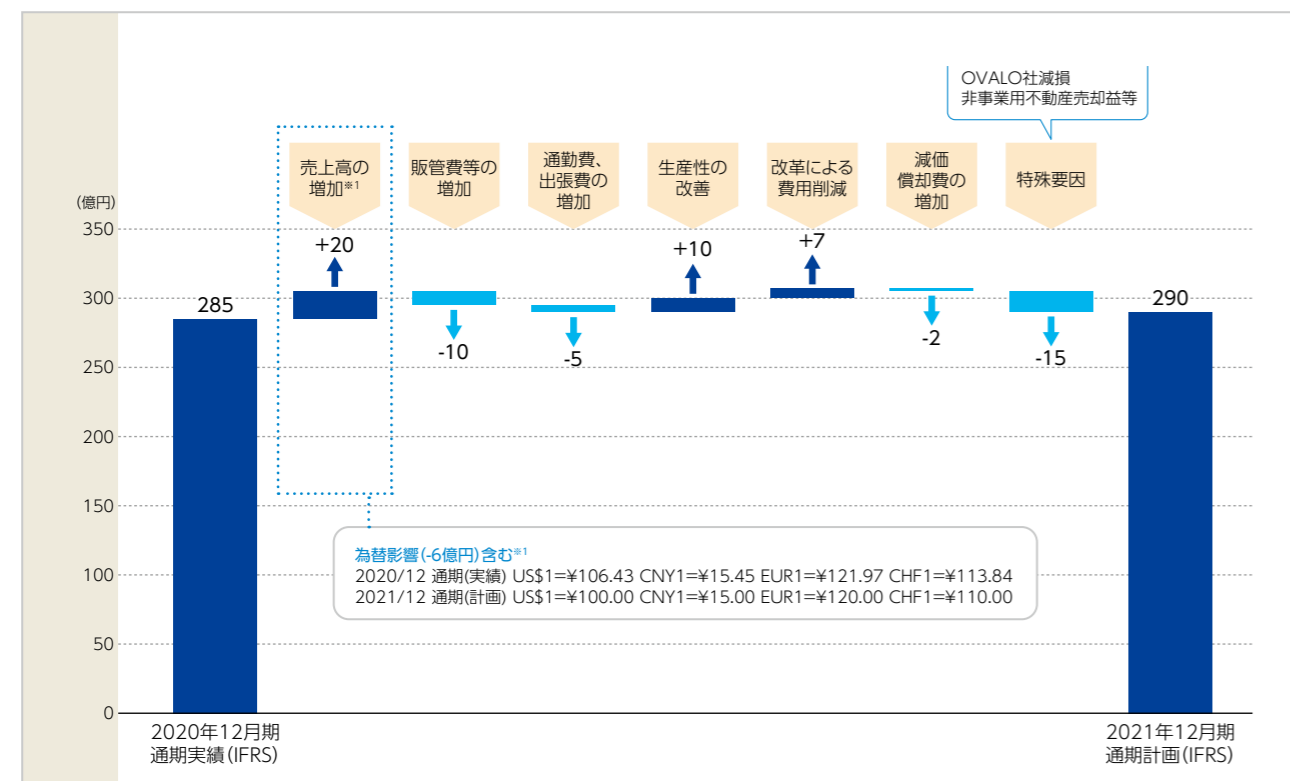
◆ 2021年12月期

営業利益(見通し)の対前期変動要因分析

2021年12月期の営業利益見通しは、前期比1.6%増加の290億円を見込んでいます。主な増益要因は、為替による減益6億円を含む「売上高の増加」による20億円、「生産性の改善」による10億円、「改革による費用削減」による7億円です。一方、主な減益要因は、「販管費等の増加」による10億円、「通勤費、出張費の増加」による5億円、「減価償却費の増加」による2億円、OVALO社減損、非事業用不動産売却益等の「特殊要因」がなくなることによる減少15億円です。

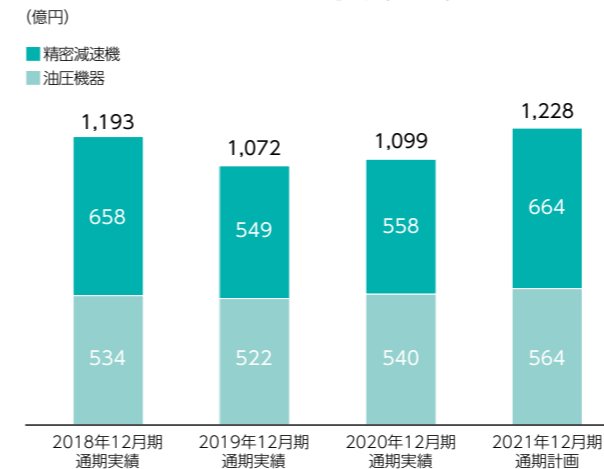
売上高ではコンポーネントソリューション事業(CMP)、マニュファクチャリングソリューション事業(MFR)の増加を見込んでいます。

● 2021年12月期営業利益(見通し) 対前期変動要因分析

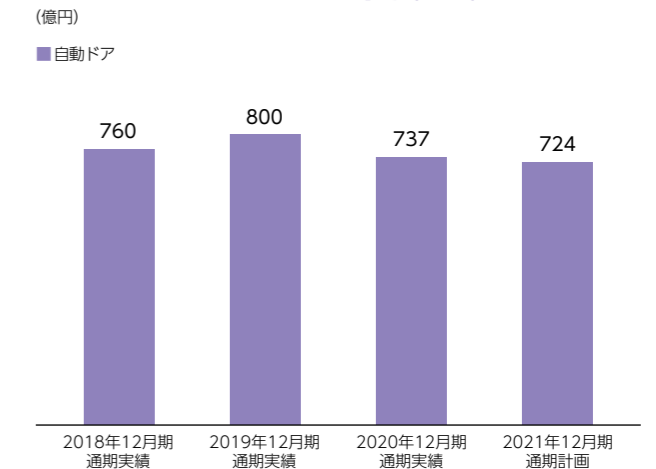


● 事業セグメント別売上高(IFRS)

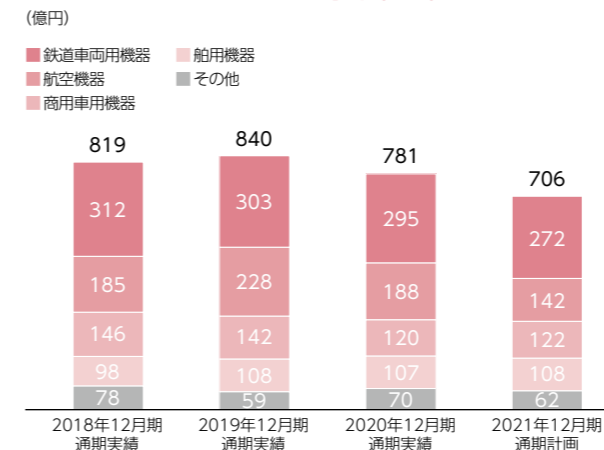
コンポーネントソリューション事業 (CMP)



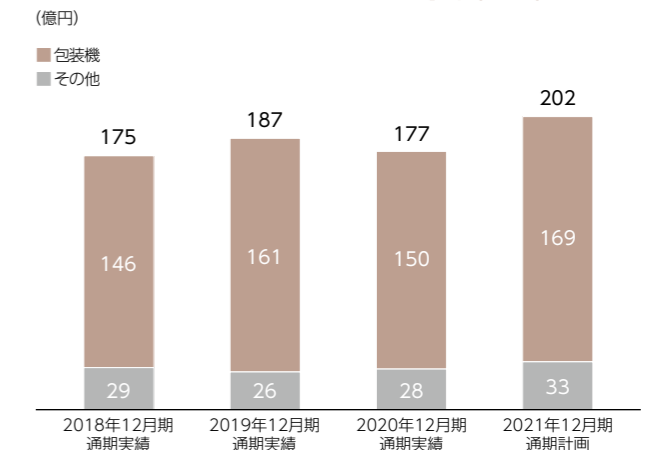
アクセシビリティソリューション事業 (ACB)



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)



財務概況

資産、負債および純資産の状況 (2020年12月期末)

◆ 資産

2020年12月期末の流動資産は1,831億円、非流動資産は1,686億円であり、その結果、資産合計は3,517億円と前期末比72億円の増加となりました。主な増加要因は、現金および現金同等物の増加60億円、営業債権の増加55億円、および持分法で会計処理されている投資の増加29億円です。主な減少要因は、棚卸資産の減少48億円、その他の金融資産の減少22億円、および投資不動産の減少17億円です。

◆ 負債

2020年12月期末の流動負債は1,137億円、非流動負債は264億円であり、その結果、負債合計は1,401億円と前期末比53億円の減少となりました。主な減少要因は、その他の債務の減少47億円、社債および借入金の減少41億円です。

◆ 資本

2020年12月期末の資本合計は2,116億円となりました。親会社の所有者に帰属する持分合計は1,980億円と前期末比106億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205億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97億円です。以上の結果、親会社の所有者に帰属する持分比率は56.3%となり、1株当たり親会社所有者帰属持分は1,594.10円となりました。

キャッシュ・フローの状況 (2020年12月期)

2020年12月期末における現金および現金同等物(以下「資金」という)は、前期末比60億円増加の647億円となりました。これは営業活動により獲得した資金342億円を主に設備投資、配当金の支払いに充てた結果です。

◆ 営業活動によるキャッシュ・フロー

2020年12月期における営業活動によるキャッシュ・フ

ローは342億円の資金の増加となりました。主な増加要因は、当期利益、減価償却費および償却費、棚卸資産の減少です。一方、主な減少要因は、営業債権の増加によるものです。

◆ 投資活動によるキャッシュ・フロー

2020年12月期における投資活動によるキャッシュ・フローは107億円の資金の減少となりました。主な増加要因は、非事業用不動産(投資不動産)の売却による収入です。一方、主な減少要因は、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

2020年12月期における財務活動によるキャッシュ・フローは175億円の資金の減少となりました。主な減少要因は、借入金の返済、および配当金の支払です。

設備投資額、研究開発費、減価償却費の状況 (2020年12月期、2021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更新のみならず、ICTの活用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。

2020年12月期における設備投資額は151億円となりました。主な内容は、精密減速機事業の中長期的な需要の増加を見込んだ工場用地取得です。

2021年12月期の設備投資額は127億円を計画しています。主にシステムの構築や更新、環境対応等に関する投資を予定しています。

2020年12月期における研究開発費は、90億円となりました。2020年は新型コロナウイルスの影響もあり、研究開発費を抑制しましたが、2021年12月期は研究開発費を109億円計画しています。市場環境変化を踏まえ、コ

ンポーネント製品を中心に提供するビジネスモデルから、システム製品を提供するシステムメーカーへの飛躍を目指すとともに、電動化への対応など、必要な投資を実行し

てまいります。

2020年12月期における減価償却費は前期比6億円増加の137億円となりました。

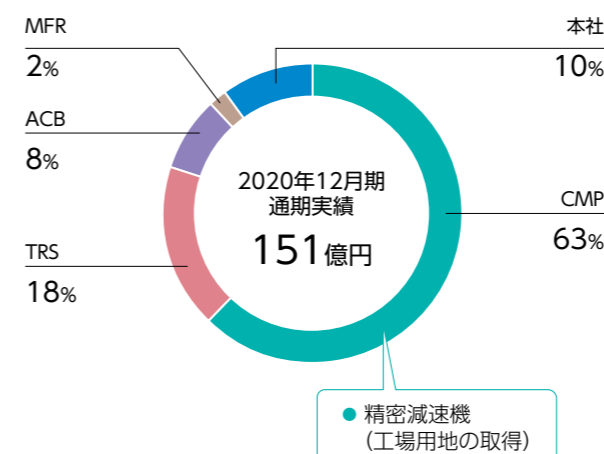
● 設備投資額、研究開発費、減価償却費の状況

(億円)

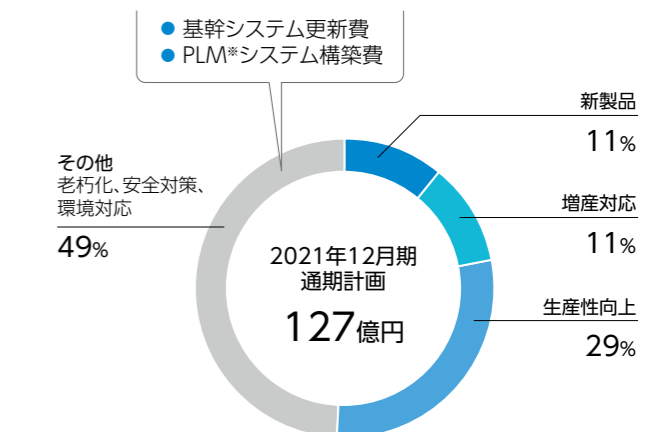
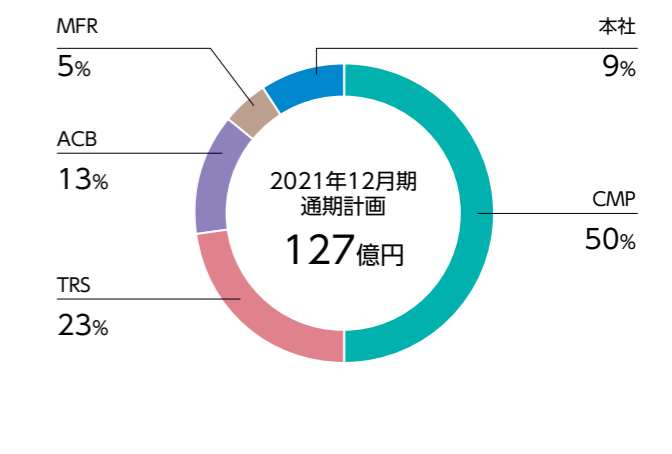
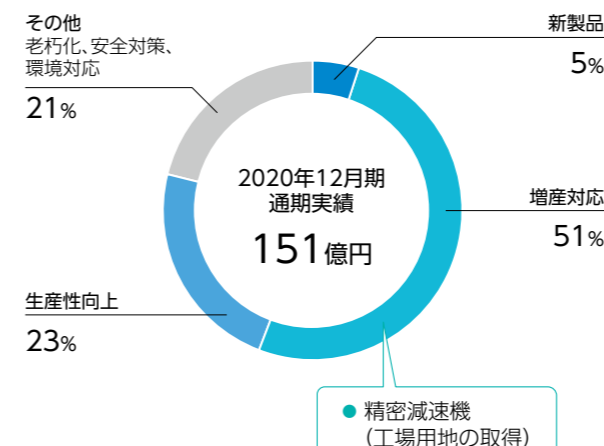
	2017年12月期 通期実績	2018年12月期 通期実績	2019年12月期 通期実績	2020年12月期 通期実績	2021年12月期 通期計画	2017-2021年 中期計画
設備投資額	188	203	164	151	127	770
研究開発費	87	102	99	90	109	400
減価償却費	90	100	131*	137*	136*	—

※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(事業セグメント別)



● 設備投資額内訳(目的別)



※Product Lifecycle Management (PLM) : 製品ライフサイクル管理

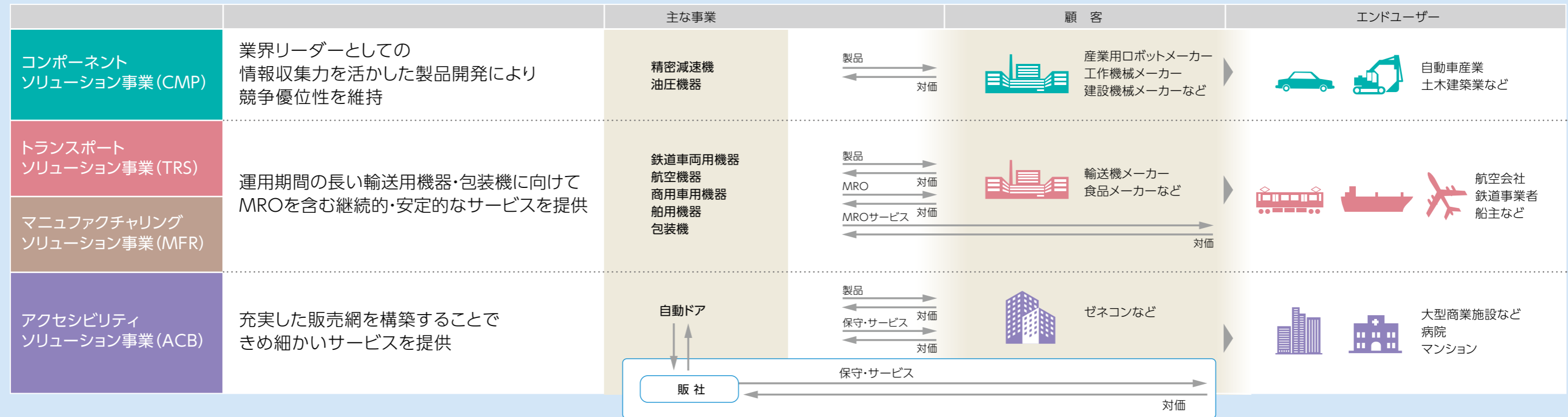
事業概要

独自のモーションコントロール技術により

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。

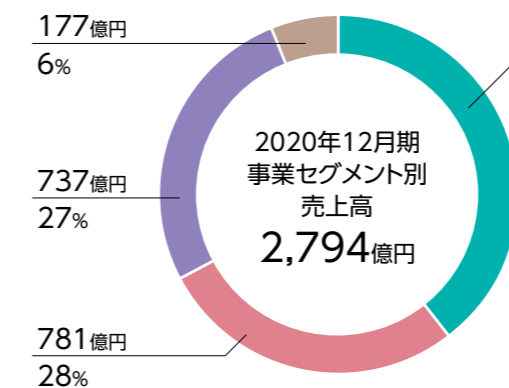
主な収益モデル



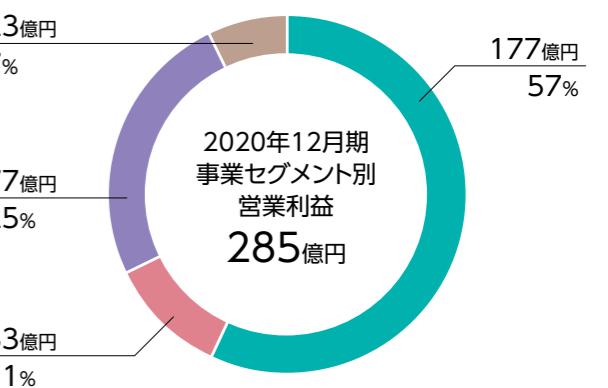
● 事業セグメント別差別化戦略

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)		● 航空機器		● 鉄道車両用機器	● 商用車用機器 ● 船用機器
アクセシビリティソリューション事業 (ACB)	OEM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。		● 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

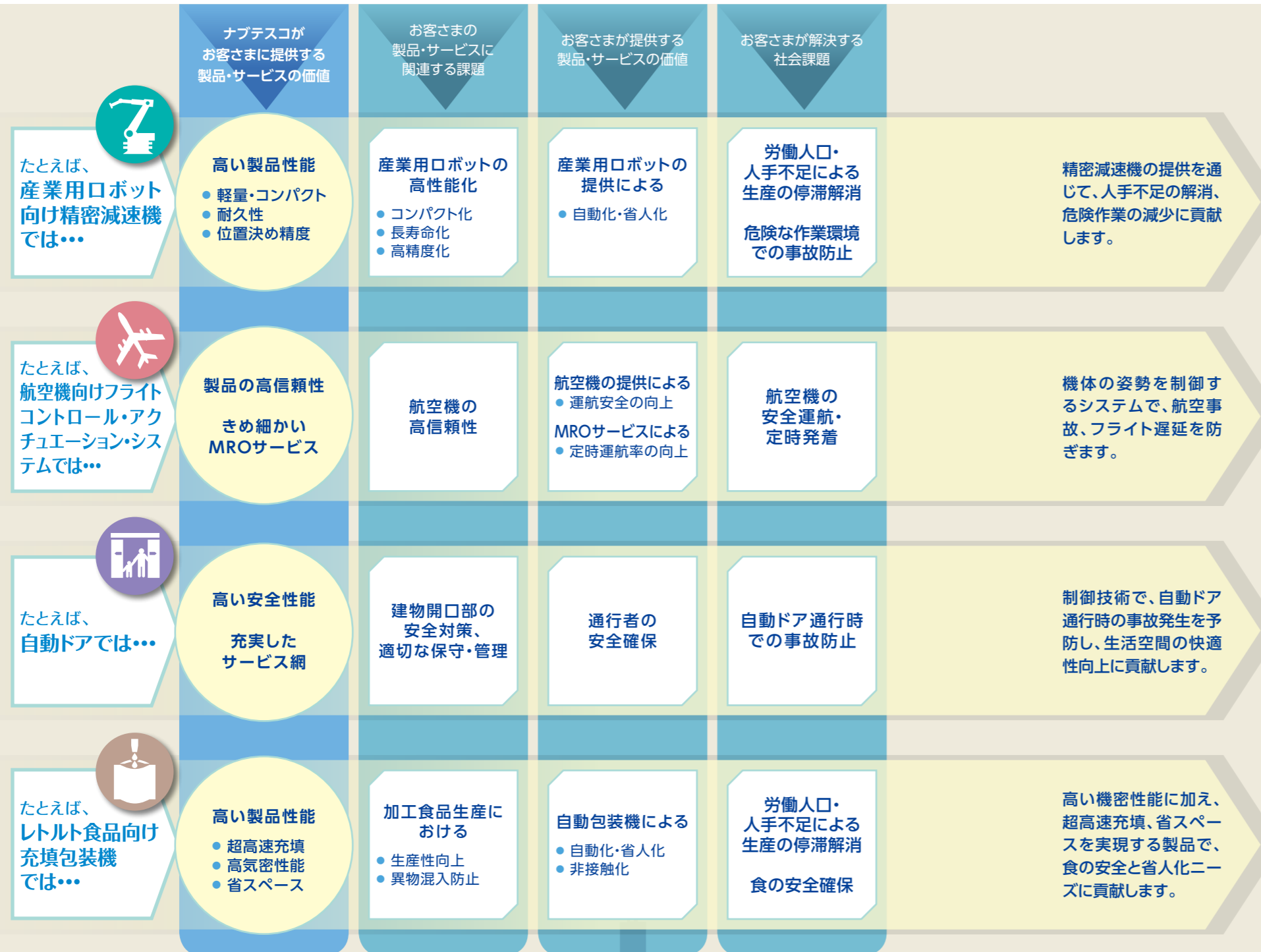


■ コンポーネントソリューション事業 (CMP)
■ トランスポートソリューション事業 (TRS)
■ アクセシビリティソリューション事業 (ACB)
■ マニファクチャリングソリューション事業 (MFR)

事業を通じた社会課題の解決

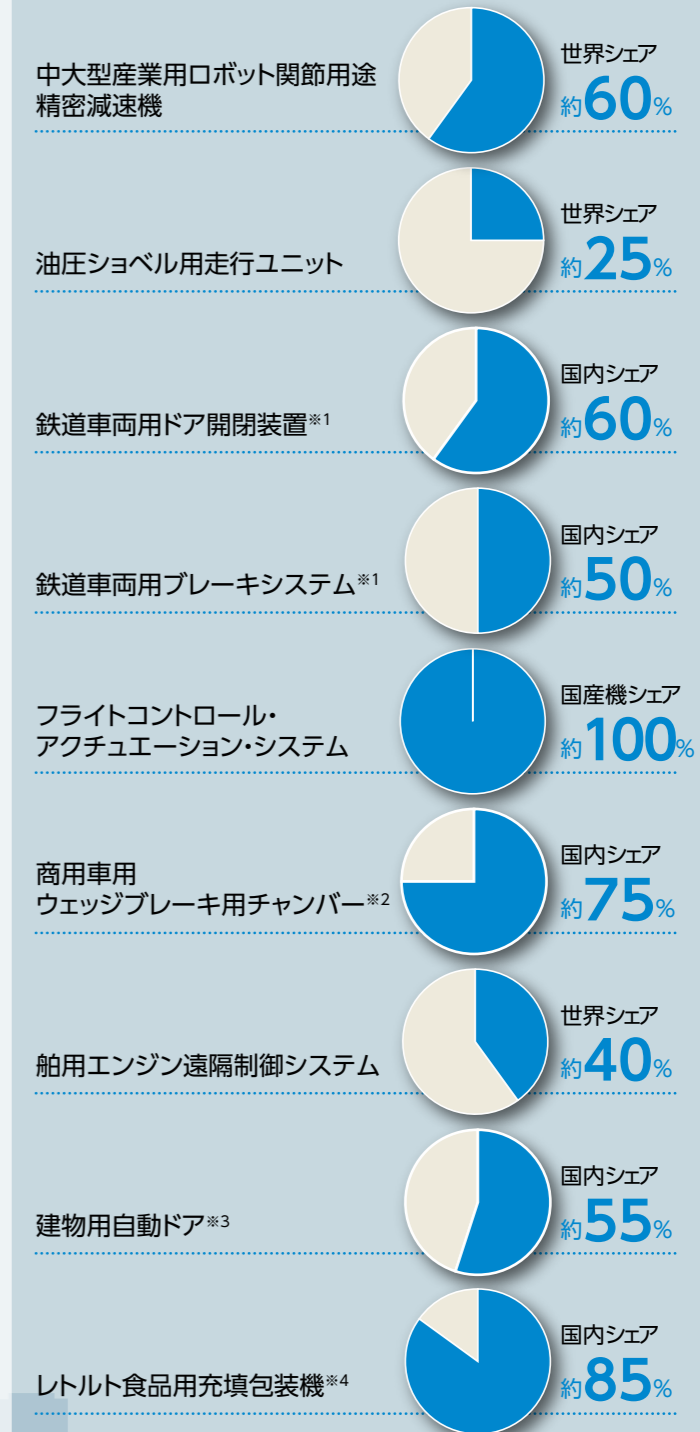
ナブテスコは、社会課題解決のための縁の下の力持ちであり続けます。

ナブテスコグループは、高い信頼性の製品・サービスを幅広く提供することで社会課題の解決に貢献し、持続的な価値提供に努めています。



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

精密減速機事業

事業に関連するSDGs



精機カンパニー社長 藤原 利也



「世界のものづくりはスマート生産が主流となり、自動化・デジタル化・AI化等に、きわめて早いスピードで変革しようとしています。その中で、私たちの精密減速機RV™は、自動化に向けての要の部分を持っており、常にお客さまや世の中のニーズを先読みした商品開発に取り組み、世界のものづくりの変革に貢献すると同時に、少子高齢化対策や働き方改革に貢献した商品を提供し続けます。さらに、油圧、空圧から電動化に向けた商品開発も積極的に取り組み、CO2削減対策にも貢献していきます。」

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> ● 主要顧客との緊密な関係 ● 高性能・高品質な製品 ● 顧客ニーズを実現する技術開発力 ● 高効率な自動化生産ラインの構築 ● 一般産業向け製品群 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 中国における構造的な産業用ロボット需要増
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ● 産業用ロボット需要への依存度の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 最終ユーザーの設備投資方針による需要変動の大きさ ● 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

さらなる成長への取り組み

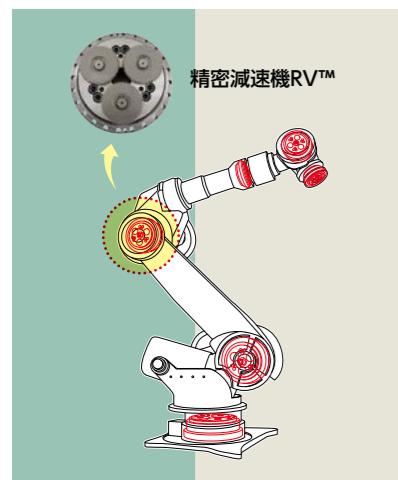
- 需要増を先読みした生産能力の着実な拡大
- 一般産業向け製品の顧客層拡大
- コア技術流出防止策の実施

事業概要 (2020年12月期)

市場占有率	中大型産業用ロボット関節用精密減速機 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) ^{※予定}
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、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) ^{※1}	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% ^{※2} <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	お客さま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

津工場では、屋根上に太陽光パネルを設置し、ク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%を賄っており、CO2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、太陽光パネルの設置を検討するなど、当事業は今後も環境負荷低減に取り組んでいきます。

津工場の太陽光パネル

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、当時の精密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、お客さまの満足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、顧客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、一般産業向けに精密減速機とモーターをセットにした製品を販売するなど、顧客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います。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) は新型コロナウイルス感染拡大の影響による不透明感から、産業用ロボット需要について複数の需要予測を示しています。当社はIFRの予測の中でも、2020年を底に段階的に回復する予測が現時点では合理的だと考えています。

● 新型コロナウイルスによる影響

短期	自動車産業、一般産業における設備投資抑制によるロボット需要減少
中長期	省人化、自動化ニーズの伸長によるロボット需要増加

機会・リスク

産業用ロボット分野においては、EV、(P)HV車の需要増を背景に、主要なロボット導入先である自動車産業において生産ラインの新設、更新が進むことが予想されます。また、省人化・自動化ニーズはコロナ禍による非接触化もあいまって加速度的に高まり、一般産業分野においても、ロボットや自動化設備の導入が進むことが予想され、その需要を取り込むことが成長につながります。

また、既存の競合との競争激化や新興国メーカーによる技術のキャッチアップを潜在的なリスクと捉えています。

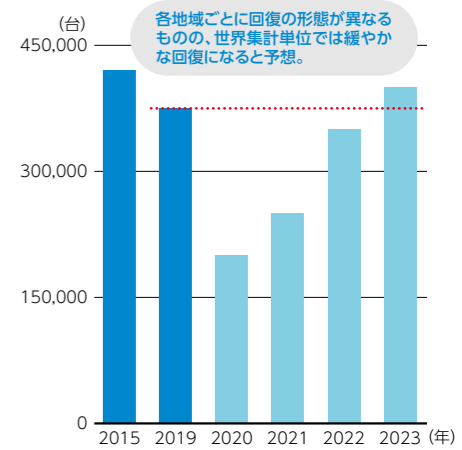
さらなる成長への取り組み

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ニーズに対応するため、既存の日本(津市)、中国(常州市)の生産拠点に加え、2020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、コンパクト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、すで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。

● 世界ロボット出荷台数推移



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 安藤 清



「当事業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、電動化に対応する高付加価値製品の開発に取り組み、次世代の建設機械に最適なソリューションを提供していきます。」

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> 高効率、高耐久性を持つ製品 豊富な製品ラインアップ 需要変動に柔軟に対応するグローバル生産体制 	<ul style="list-style-type: none"> 建設機械業界のICT化、電動化 景気刺激策によるインフラ需要増
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> システム製品ラインアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 建設機械の需要変動 新興国競合メーカーの台頭

さらなる成長への取り組み

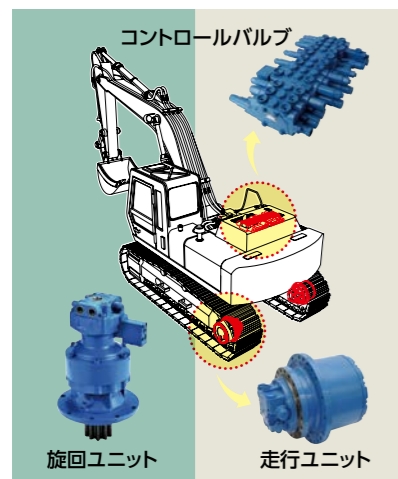
- システム化製品の開発
- 建設機械ICT化、電動化への対応
- より変化に強い生産体制の構築

事業概要 (2020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)	コマツ、住友建機、コベルコ建機、Sany(中)、XCMG(中)、LiuGong(中)
地域別売上高(通期実績)	日本: 約30% 中国: 約60% その他: 約10% ※ショベルの最終仕向地を見た場合

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、お客さまとの連携を強化しています。
納入リードタイム	受注から納入まで約1週間に対応します。



主要製品

当事業の主要製品である走行ユニットは、油圧モーター、減速機、ブレーキなどを一体化した油圧ショベルやクレーンなどの建設機械の基幹部品です。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回転ユニットなど建設機械の制御に関わる製品も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、建設機械が生産される国・地域で開発・生産することで地域の産業の発展にも貢献しています。



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、顧客ニーズに合わせ、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、従来はコンポーネント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

2020年度、中国はいち早く新型コロナウイルス感染拡大の影響から立ち直り、景気刺激策としての政府のインフラ投資で過去最高のショベル販売台数となりました。一方、その他の地域では、新型コロナウイルスの影響により需要の落ち込みが見られましたが、徐々に回復してきています。

中長期的に見れば建設機械業界においてもICT化、電動化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徐々に出てきています。

● 新型コロナウイルスによる影響

短期	中国のインフラ投資による建機需要増 各国経済状況の悪化による需要減
----	--------------------------------------

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でき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

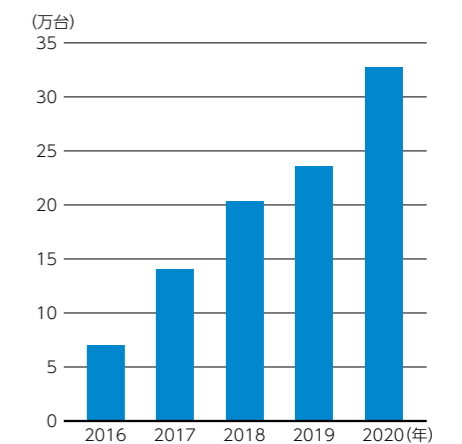
2015年にハイエスト社を統合したことで、油圧システムメーカーへの第一歩を踏み出しました。

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。

● 中国ショベル販売推移



出典：中国建設機械工業会

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図ります。 」

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> 顧客要求を実現するカスタマイズ対応力 MRO拡販に向けた組織的取り組み 日本・中国・欧州三極による地消地産体制 	<ul style="list-style-type: none"> 中国都市交通網の拡大 欧州鉄道車両の更新需要 新興国における新規案件の増加
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> グローバル展開力 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染拡大の長期化による顧客の投資厳選

さらなる成長への取り組み

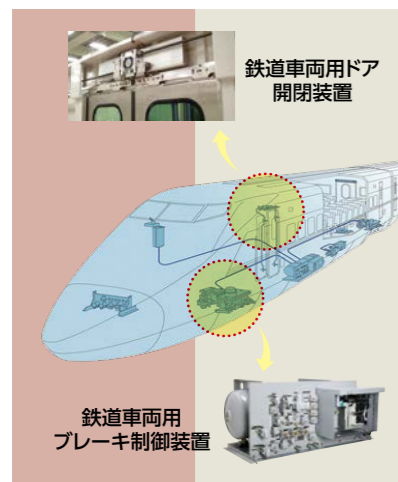
- 欧州市場参入に向けた認証取得
- 中国地下鉄市場での拡販
- 東南アジア市場でのMRO需要の獲得

事業概要 (2020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60%
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	鉄道車両用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カ月要します。



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、顧客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

日本市場の新規鉄道車両の需要は、お客さまの投資計画見直しによる一時的な変動はあるものの、中長期的には社会インフラとして安定的に推移すると予測されます。中国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。

● 新型コロナウイルスによる影響

短期	不急の投資見直しによる案件の後ろ倒し
中期	投資厳選に伴う既存車両の使用期限延長による新規鉄道車両投入からMRO需要への一部シフト

機会・リスク

中国地下鉄市場の拡大や、欧州市場への参入、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。

中国以外への市場参入時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、その対応を進めています。

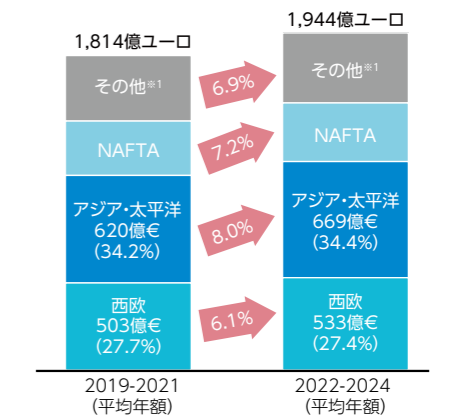
さらなる成長への取り組み

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づくりを進めています。また、欧州規格取得など、欧州市場におけるブレーキ製品の販売を進めるための取り組みに注力しています。

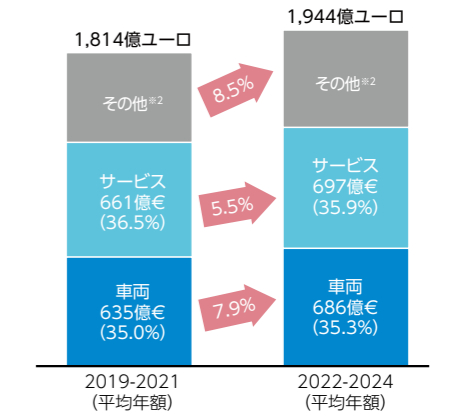
東南アジア市場では、MRO需要の獲得に向けて、子会社を通じてタイにアフターサービス拠点を設立し、現地の鉄道事業者への技術支援やメンテナンス教育を実施しています。

● 鉄道産業の市場規模(地域別)



*1 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
出典：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"> 航空機器での40年超のノウハウ・技術力の蓄積 主要顧客との緊密な関係・サポート体制 高環境性能・高効率の生産体制 	<ul style="list-style-type: none"> 民間航空機市場の中長期的な成長 防衛省向け市場の安定性
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> 航空機電動化への対応実績 	<ul style="list-style-type: none"> 航空市況の悪化による運航数減少

さらなる成長への取り組み

- 高付加価値のMROプラン開発
- 工場の自動化推進・生産性改善によるQCDS向上

事業概要 (2020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50% 国内: 約50%

事業の特長

需要変動要因	当社の航空機器は防衛省向けの航空機、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。



フライトコントロール・アクチュエーション・システム

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、CO₂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、顧客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、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、旅客数低下に伴う航空機需要の落ち込みが見られており、完全な需要回復には数年を要すると見られています。

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られています。

- 新型コロナウイルスによる影響

短中期	旅客数低迷に伴う民間向けOEM、MRO需要減
-----	------------------------

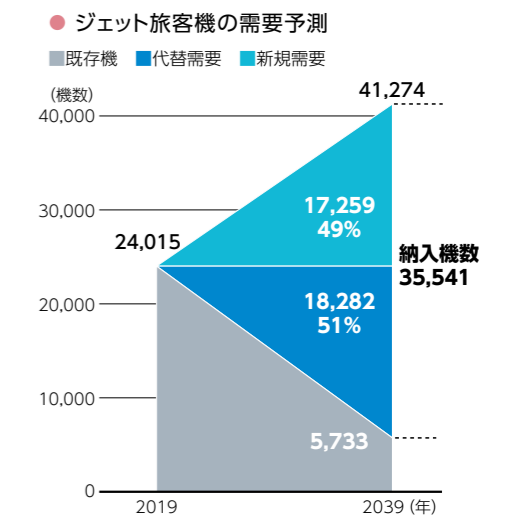
機会・リスク

新型コロナウイルス感染拡大により航空旅客数の落ち込みが続けば、短期的に民間航空機向けOEM需要、MRO需要ともに影響を受けるリスクがありますが、中長期的にはグローバル化の進展は不変です。長期的な航空機需要の成長が期待されており、新規需要の取り込みによる事業拡大の機会があります。

さらなる成長への取り組み

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3拠点(北米、欧州、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んでいます。

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。



出典：一般財団法人 日本航空機開発協会
 ※コロナ前の事業環境に基づく

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、社会に貢献していきます。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いきます。また、日本、タイ、インドの生産拠点との連携を強め、真のグローバル企業を目指していきます。」

強み (Strength)	機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> 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 タイ、インドの生産拠点におけるコスト削減 全自動の設備導入による高精度・高効率な生産体制 	<ul style="list-style-type: none"> 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
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> システム化製品の提案力 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州の大手メーカーとの各市場における競争激化

さらなる成長への取り組み

- エア供給システム化への対応
- その他CASEをはじめとする市場トレンドへの対応

事業概要 (2020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75% 商用車用エアドライバー 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)
主要顧客(敬称略)	日野自動車、三菱ふそうトラック・バス、いすゞ自動車、UDトラックス
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受けます。
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バーは、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、エアドライバ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バーのみでなく、今後、新製品であるEDSS*を市場へ展開していきます。

*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できるシステムです。



持続的成長に向けて

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。

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

新型コロナウイルスの感染拡大による全世界の商用車需要が短期的に落ち込んでいるものの、2021年以降、特に東南アジア地域において商用車需要の回復、成長を見込んでいます。

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CO₂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さまざまな課題があり、変革期に対応できる付加価値の高い製品、サービスの提供が求められています。

● 新型コロナウイルスによる影響

短期	旅客数低迷に伴うバス需要減 基幹輸送量の低下に伴うトラック需要減
----	-------------------------------------

機会・リスク

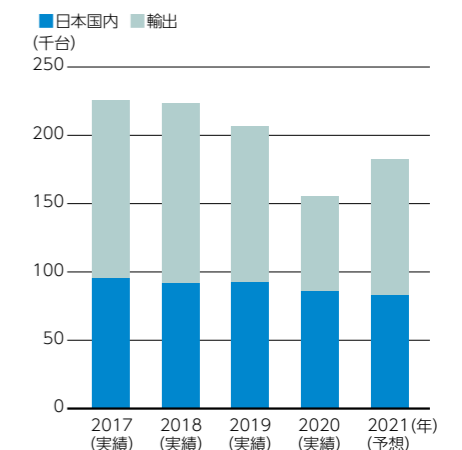
トラック輸送における脱炭素化への対応など、これら課題への対応が欧州競合企業に比べて遅れる場合、市場でのシェアが変動するリスクがあります。

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。

● 大型トラック・バス生産台数推移



出所:当社推計

● さらなる環境・安全要求への対応



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、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います。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"> 環境対応製品の豊富なラインアップ 制御システム提案力 グローバル生産・サービス体制 予防保全提案 	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制*に対応した船用機器の多様化 <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、さまざま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"> コスト競争力 	<ul style="list-style-type: none"> 世界の景気変動による新造船需要の変動

さらなる成長への取り組み

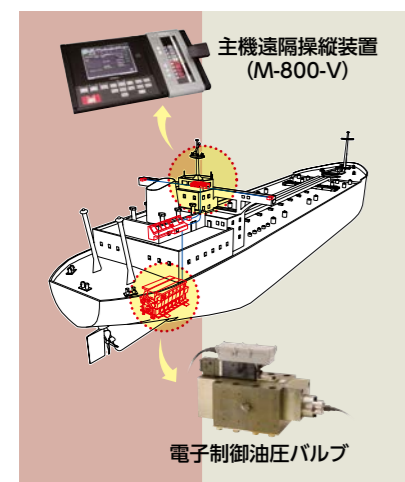
- 電子化、環境対応製品の開発
- MRO需要の捕捉率向上に向けた新メニュー開発・体制強化
- QCDS向上のための三極生産による地消地産

事業概要 (2020年12月期)

市場占有率	船用エンジン遠隔制御システム 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およ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カ月要します。



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した操作性・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、燃料噴射および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さない製品です。

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CO₂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、必要ときに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航に寄与するほか、よりタイムリーなMROを提供し、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、顧客ニーズ、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を短縮し、コストを削減できる製品「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

SOx規制強化やバラスト水管理条約への対応など、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。

● 新型コロナウイルスによる影響

短期	移動制限に伴う一時的なMROの停滞
----	-------------------

機会・リスク

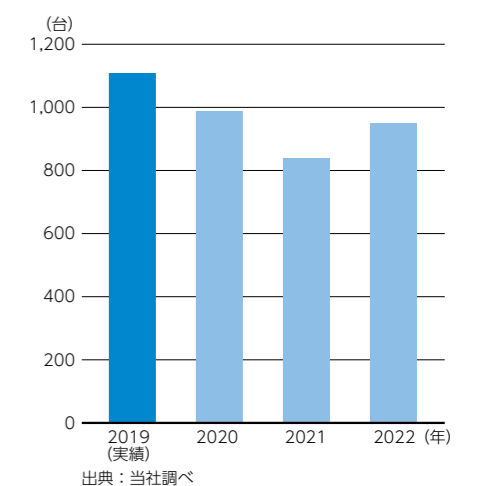
外航船向けの2ストローク機関は、GHG規制への対応のため化石燃料の代替として水素・アンモニア等への移行の検討が進んでおり、それに対応する製品の開発と上市が成長の機会となります。また、内航船向けの4ストローク機関においては電動化が進みつつあり、当社の強みであるエンジンを効率的にシステム制御する技術を、モーター・発電機・バッテリーなど電動化のための機器との連携にも活かす機会があると考えています。こうしたシステム制御技術は、ニーズが高まっている船舶の自律運航の発展にも貢献できると考えており、労働人口減少等による問題の解消に効果を発揮すると期待しています。

一方で、世界経済の状況により、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

オープンイノベーションによる共創を進め、上述の変化に柔軟に対応したシステム製品の創出に取り組み、環境に配慮した、お客さまにとって安全・安心・快適な運航に貢献していきます。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、ICTを積極的に活用した製品の故障予知、リードタイムの短縮や運航コストを削減できる新メニュー開発など、デジタルトランスフォーメーションによるビジネスを拡大します。

● 世界2ストローク船用ディーゼルエンジン生産台数予測
2020年12月時点



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"> 世界4大自動ドア市場をカバーするブランド展開 高品質かつ豊富な自動ドア製品群 主要市場での販売・施工・サービス網 	<ul style="list-style-type: none"> 先進国を中心とした自動ドア市場の安定的な成長 プラットホームドア市場の伸長
弱み (Weakness)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> 自動ドアに集中した品揃え* 新興国市場でのブランド展開 <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"> 国内市場成熟化による長期的な縮小傾向

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
- MRO需要の捕捉のためのソリューションサービス提供
- 新興国市場での販売強化・開拓
- ブランドの浸透を通じた需要開拓

事業概要 (2020年12月期)

市場占有率	建物用自動ドア 国内シェア約55% プラットホームスクリーンドア 国内シェア約95%
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年を超え数年にわたることもあります。

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。

持続的成長に向けて

当社は近隣の小学校に対し、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活かし、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1号を手掛け、当時から蓄積してきた高い技術力と豊富な経験が強みです。建物用のみならずあらゆる分野の自動ドアを手掛け、近年ではムダ開き低減を実現した、省エネルギーかつバリアフリーの自動ドア「NATRUS+e」を開発。環境にも配慮した製品を提供しています。

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販売サービス会社を中心として、日本全国100カ所以上の拠点で、販売・施工からMROまで常に顧客ニーズにお応えしています。
・北米ではNABCO Entrances, Inc.、中国では納博克自動門(北京)有限公司、欧州では2011年に買収したGilgen Door Systems AGを通じ、日本に加え、北米、中国、欧州の4大ドア市場での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、駅ホームの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。

● 新型コロナウイルスによる影響

短期	お客さまの事業環境悪化に伴う案件先送り
中長期	非接触ニーズに伴う需要増加

機会・リスク

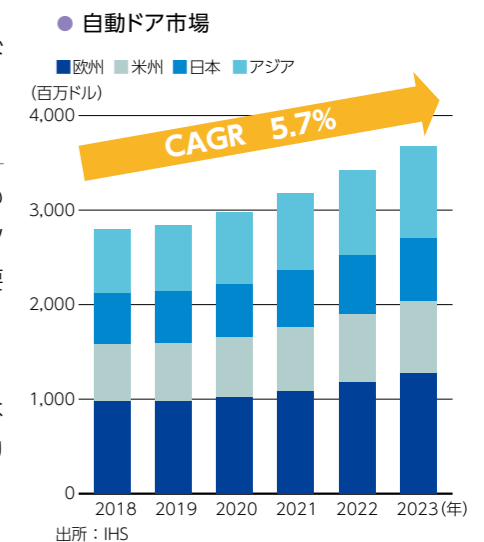
長期的には少子高齢化に伴い、国内市場が縮小するリスクがありますが、全体として自動ドアのグローバル市場は底堅く推移するものと予想されます。また、新型コロナウイルス感染拡大に伴う事業環境悪化により需要が停滞するリスクが懸念されます。

一方、“非接触”である自動ドアの価値が注目されており、建物当たりの自動ドアの設置台数が増加するなど、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、製品ラインア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。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みます。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。



包装機事業

事業に関連するSDGs



PACRAFT 株式会社 (旧:東洋自動機株式会社) 代表取締役社長 北村 明義

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

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 (2020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70% 海外: 約30%

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、化粧品メーカーなどお客さま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カ月要します。

■ 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使って内容物を充填、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さまの多様なニーズに的確に応えることができます。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粧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。



持続的成長に向けて

設立60周年を機にブランディング活動に取り組んでおり、会社名、ブランドマーク、スローガンを一新いたしました。“Packaging for you 一人ひとりの願いを包み込む”のスローガンのもと、チーム一丸となってさまざまなパッケージングイノベーションを生み出し、お客さまの期待を超える提案を行ってまいります。

“ 従来、「省人化」や「食の安全」などの多彩な顧客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CO₂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^{*}」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

・高度化する顧客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・米国・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短期的な生産体制を確立しています。また、2020年より北米のローカルニーズに対応すべく現地機能を強化しました。

事業環境(機会とリスク)

事業環境

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、外食産業の低迷による設備投資需要の短期的な減少はあるものの、食品小口軽量包装、工場の自動化および省人化のニーズが世界的に高まっています。また、環境負荷低減意識の高まりによる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向け包装機の需要は中長期的に拡大する見込みです。

また、顧客ニーズの多様化、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きました。

● 新型コロナウイルスによる影響

短期	外食需要低迷による需要減
中長期	生活様式の変化に伴う衛生関連、巣ごもり需要増、ペット飼育世帯の増加による需要増

機会・リスク

国内の食の中食化^{*}、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。

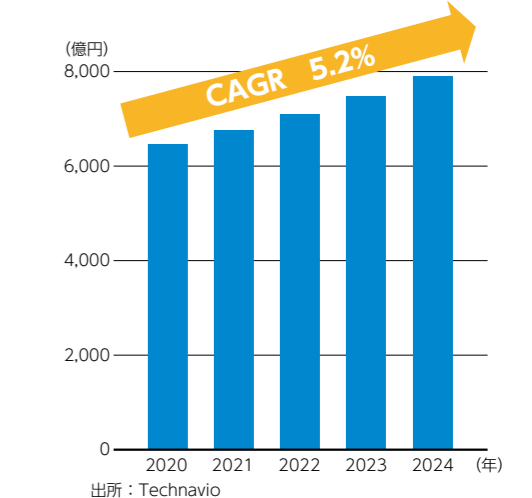
※中食化:家庭以外で調理された食品を持ち帰り、家で食べること。

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。

顧客ニーズの多様化、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さまの生産規模、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。

● パウチ包装機 世界市場



ESG課題解決への取り組み

ナブテスコグループは、従来のCSRマテリアリティを見直し、新たに「経営マテリアリティ」を設定しました。長期ビジョンで策定した「2030年のありたい姿」の実現に向けた、独自の価値創造ストーリーによるイノベーション活動とともに、財務インパクトとのつながりを意識したESG課題解決に取り組めます。

今後は、経営マテリアリティに沿った具体的な実行策やKPIを、次期中期経営計画の策定プロセスの中で明確にしていきたいと思います。

大項目	ESG分野	経営マテリアリティ	2020年度の活動実績	2021年度目標	当社の企業活動におよぼすインパクト/戦略		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	ポジティブな側面		
財務インパクトの大きいESG項目	ガバナンス(G)	経営会議体の実効性向上 →P67	・社外取締役比率・女性取締役の比率を向上	・取締役会の運営効率の向上		取締役会の意思決定の遅延による ・企業価値向上の機会損失	意思決定の迅速化による ・企業価値の維持、向上	
	環境(E)	気候変動への対応 →P75	・国内CO ₂ 排出量、削減目標達成 ・CDPより3分野(気候変動・水分野、サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード)で最高評価	・1.5℃シナリオに向けた対応準備 ・再生可能エネルギー導入目標の設定		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(炭素税導入等)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 ・財務的なリスクの軽減 環境パフォーマンスの高い製品販売による ・ビジネス機会の獲得	
	社会(S)	事業を通じた社会課題の解決 →P79 強靱なサプライチェーンの構築 →P81	・環境配慮型製品の開発 ・製品の有害物質管理 ・LCA (Life Cycle Assessment)を実施 ・CSR調達方針の改定 ・「パートナーシップ構築宣言」を公表	・環境・安全に配慮した設計開発の推進 ・改定CSR調達方針の周知 ・サプライヤーの環境人権リスクの把握 ・サプライヤーによる環境目標の設定促進		顧客や社会のニーズへの対応不足による ・製品市場における競争力の低下 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	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 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	
サステナビリティパワーの源泉となるESG項目	ガバナンス(G)	経営の透明性確保 →P85	・統合的なリスク管理体制の整備 ・コンプライアンス研修のグループ展開 ・経営マテリアリティの特定	・リスクマネジメント委員会の活動範囲の拡大 ・内部通報制度の拡大 ・長期ビジョン・経営マテリアリティに即した非財務情報開示の充実		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 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 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	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	
	環境(E)	環境マネジメントの推進 →P91	・埋立廃棄物のゼロエミッション達成	・廃棄物削減に向けた中期目標の設定 ・製品の化学物質におけるリスクと管理体制の充実		環境問題解決への貢献不足による ・レピュテーションの低下 ・顧客からの信頼低下	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 ・事業の継続、事業機会の創出	
	社会(S)	安全・安心・快適の追求 →P93	・高ストレス者割合の改善	・安全衛生認証取得工場の拡大		製品の不具合や事故等による ・事業の中断・停止、財務的損失 ・将来的な財務的コストの増大 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 労働問題、労働災害発生による ・生産性の低下	安全・安心・快適な製品提供による ・顧客からの信頼の獲得 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 安全で働きやすい職場環境の実現による ・生産性の向上	
		多様な人財・知見の尊重 →P95	・人権マネジメントの強化	・ダイバーシティ推進へのコミットメントと啓蒙活動の実施 ・キャリアプラン研修の推進		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 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	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 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	
		働き方改革の深化 →P97	・平均残業時間削減目標の達成 ・リモートワークの推進	・健康経営に関する方針の明文化 ・重症化予防策の推進		社員の健康状態の悪化による ・QOL低下に伴う社員のモチベーション低下 ・財務コストの増大 多様な働き方を実現できないことによる ・非効率な業務体系による生産性低下 ・人財獲得市場での競争力低下	社員の健康促進による ・QOL向上に伴う社員のモチベーション向上 ・財務コストの軽減 多様な働き方の実現による ・業務効率化による生産性向上 ・人財獲得市場での競争力向上	
地域社会とのエンゲージメント →P100	・介助用車いすの寄贈	・企業市民活動の推進		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			
長期ビジョン 実現への固有の 取り組み	次世代技術の獲得と新規事業の創出 ものづくりのスマート化 グローバル拠点の強化	・CVC 2件の新規投資案件 ・高自動化の推進 ・物流改革の加速	・次世代技術に対応した人財の強化 ・CVCの活用による新技術の獲得 ・次世代ものづくり基盤の構築と高自動化 ・海外統括拠点への権限移譲		新規事業の未発現による ・成長の停滞 生産性・環境性の陳腐化による ・生産面での競争力低下 グローバル拠点化の未進展による ・海外における機会損失	新規事業の発現による ・利益ある成長の実現 ものづくりのスマート化の実現による ・圧倒的な競争力の獲得 現地化の進展による ・海外におけるビジネス機会の獲得		

経営マテリアリティ

経営会議体の実効性向上

なぜ重要なのか? ナブテスコでは、持続的成長を図るため、収益性・資本効率を追求した経営を行っています。長期ビジョン実現には、短期・中長期での事業環境の変化に対応する迅速・果敢かつ透明・公正な意思決定が不可欠と考えており、継続的に経営会議体の実効性向上を図っています。

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

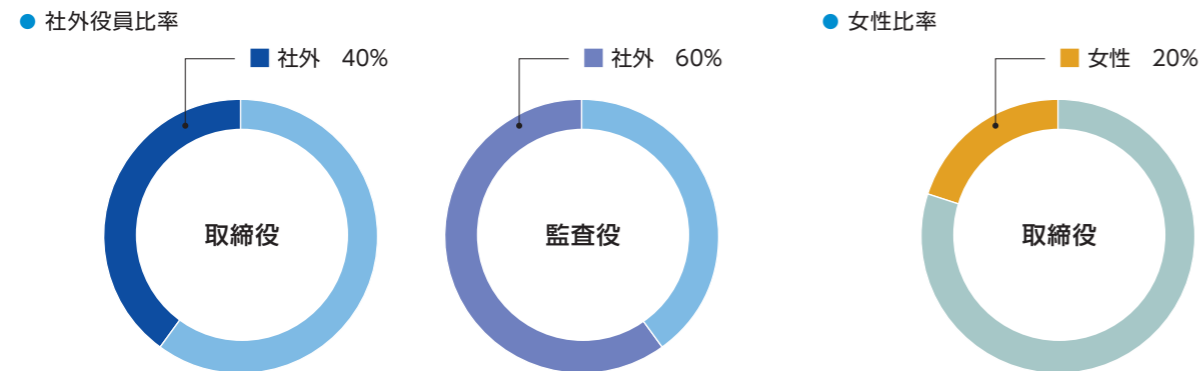
当社は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え・枠組み・方針を示す「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、「ナブテスコウェイ」の実践を通じて持続的な成長および中長期的な企業価値の向上ならびにステークホルダーからのさらなる信頼獲得のため、コーポレートガバナンスの向上に取り組んでいます。

2021年には、指名委員会・報酬委員会の独立社外役員を1名ずつ増員し、指名・報酬に関するモニタリングへの客観性を強化しました。

Web [コーポレートガバナンス
https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/133](https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/133)

取締役・監査役 (2021年3月23日時点)

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



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。各委員会の構成は下の通りです。



取締役会の実効性評価

当社は、毎年、各取締役の自己評価等に基づく取締役会の実効性に関する分析・評価を実施し、取締役会の機能向上を図っています。2020年度についても、すべての取締役および監査役を対象とした無記名の自己評価アンケートを実施し、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、取締役会の実効性を評価しました。

アンケート結果では、2019年度と同様、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るとの自己評価結果となりました。2020年度は独立社外取締役の1名増員により、全取締役の40%が独立社外取締役となっております。また、2020年度に女性取締役も増員したことで、一層多様な視

点からの議論がされていることから当社取締役会の実効性は確保されていると認識しております。

一方で、成長戦略などの経営の重要課題では十分な審議時間確保を目的とした取締役会の運営効率化やダイバーシティの更なる推進等の課題を認識しており、継続的な改善に取り組んでいます。

取締役・監査役の実効性評価

当社は、社内外の取締役、監査役の選任にあたり、各人が保有するスキルを特定しています。

変化の激しい経営環境に柔軟に対応していくため、また、幅広い事業特性等に対応した経営戦略を実行していくため、ダイバーシティを意識した取締役の選任を実施しています。

● 取締役・監査役のスキルマトリックス (2021年3月23日時点)

	在任期間	独立性	特に専門性を有する領域						指名委員会	報酬委員会	コンプライアンス委員会 ^{※1}
			企業経営	グローバル	法務・人事労務・リスクマネジメント	財務会計	ものづくり・テクノロジー	営業・マーケティング			
取締役	寺本 克弘	5年9カ月	✓	✓		✓		✓	(委員長)	(委員長)	(委員長)
	箱田 大典	5年9カ月	✓	✓	✓	✓		✓			
	直樹 茂	2年	✓				✓				
	北村 明義		✓					✓			
	波部 敦		✓	✓		✓		✓		✓	
	木村 和正	2年		✓		✓	✓			✓	
	内田 憲男	5年9カ月	✓	✓	✓		✓		✓		
	飯塚 まり	1年	✓		✓	✓			✓	✓	
	水越 尚子	1年	✓		✓	✓			✓	✓	
	日高 直輝		✓	✓	✓			✓		✓	
監査役	菊池 賢一	2年		✓		✓					
	清水 功	1年					✓				
	佐々木 善三	5年	✓		✓					✓	
	長坂 武見	5年	✓		✓		✓		✓		
平井 鉄郎	2年	✓	✓			✓		✓			

上記一覧表は役員の有するすべての知見を表すものではありません。
 ※1 コンプライアンス委員会は7名で構成されており、他 2名は社内執行役員、1名は社外有識者となっております。

役員紹介

取締役会 (2021年3月23日現在)




寺本 克弘
代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)
(1955年12月13日生)

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

選任理由 寺本克弘氏は、2015年6月から代表取締役を務めており、経営の指揮および監督を適切に行っています。また、同氏は、住環境カンパニー副社長、企画本部長を経て、現在では業務執行の最高責任者である社長を務めており、当社における豊富な経験とグローバルビジネスに対する高い見識を有しています。これらのことから、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、引き続き取締役として選任しています。

所有する当社株式数: 13,799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 上海納博特斯克液压有限公司 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、引き続き取締役として選任しています。

所有する当社株式数: 19,507株



内田 憲男
社外取締役
(1950年10月22日生)

- 1973年 4月 東京光学機械株式会社 (現 株式会社トプコン) 入社
- 1980年 6月 トプコンシンガポール社 ゼネラルマネージャー
- 1989年 2月 トプコンオーストラリア社 社長
- 1994年 10月 トプコンレーザースYSTEMS社 (現トプコンポジショニングシステムズ) 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 取締役 (現任)
- 2015年 9月 株式会社アルパック 社外取締役 (現任)

選任理由 内田憲男氏は、株式会社トプコンの代表取締役を務められ、企業経営者としての豊富な経験と高い見識・能力を有しており、2015年6月から社外取締役として、経営を適切に監督いただいています。当社はその経験・能力を高く評価しており、当社の技術開発およびグローバルビジネスへの全般的な監督とアドバイスをさせていただくことが期待されるため、引き続き社外取締役として選任しています。

所有する当社株式数: 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
- 宮崎総合法律事務所 (現 弁護士法人宮崎総合法律事務所) 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 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おり、2020年3月から社外取締役として、経営を適切に監督いただいています。当社はその経験・能力を高く評価しており、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させていただくことが期待されるため、引き続き社外取締役として選任しています。

所有する当社株式数: 0株




飯塚 まり
社外取締役
(1959年3月29日生)

- 1982年 4月 ヘンケル白水株式会社 (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 取締役 (現任)

選任理由 飯塚まり氏は、当社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、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するほか、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おり、2020年3月から社外取締役として、経営を適切に監督いただいています。当社はその経験・能力を高く評価しており、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させていただくことが期待されるため、引き続き社外取締役として選任しています。

所有する当社株式数: 0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 精機カンパニー一津工場長
- 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、精機カンパニー一津工場長を経て、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、引き続き取締役として選任しています。

所有する当社株式数: 5,222株



北村 明義
取締役
PACRAFT株式会社 (旧 東洋自動機株式会社) 代表取締役社長
(1959年2月12日生)

- 2008年 7月 当社 精機カンパニー名古屋営業部長
- 2010年 4月 当社 精機カンパニー東京営業部長
- 2011年 4月 当社 精機カンパニー営業部長
- 2016年 3月 東洋自動機株式会社 (現 PACRAFT株式会社) 代表取締役社長 (現任)
- 2017年 3月 当社 執行役員
- 2020年 1月 当社 常務執行役員 (現任)
- 2021年 3月 当社 取締役 (現任)

選任理由 北村明義氏は、精機カンパニー営業部長を経て、現在ではPACRAFT株式会社の代表取締役社長を務めており、当社グループ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、取締役として選任しています。

所有する当社株式数: 2,979株




日高 直輝
社外取締役
(1953年5月16日生)

- 1976年 4月 住友商事株式会社 入社
- 2001年 4月 米国住友商社 シカゴ支店長
- 2007年 4月 住友商事株式会社 執行役員 自動車金属製品本部長
- 2009年 4月 同社 常務執行役員、中部ブロック長
- 2012年 4月 同社 専務執行役員、関西ブロック長
- 2013年 6月 同社 代表取締役 兼 専務執行役員、輸送機・建機事業部門長
- 2015年 4月 同社 代表取締役 兼 副社長執行役員、輸送機・建機事業部門長
- 2018年 6月 同社 特別顧問
- 2019年 6月 同社 顧問 (2020年3月退任)
- 2020年 6月 ブラザー工業株式会社 社外取締役 (現任)
- 2021年 3月 当社 取締役 (現任)

選任理由 日高直輝氏は、住友商事株式会社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・能力を有しています。また、同氏は海外ビジネスに従事されたほか、当社ビジネス領域である輸送機・建機事業部門長等を歴任しています。当社はその経験・能力を高く評価しており、その知見を活かした監督とアドバイスをさせていただくことが期待されるため、社外取締役として選任しています。

所有する当社株式数: 0株




波部 敦
取締役
企画、経理、情報システム、業務改革推進、コーポレート・コミュニケーション管理
(1959年11月27日生)

- 2006年 9月 当社 航空宇宙カンパニー国際営業部長
- 2011年 6月 当社 航空宇宙カンパニー計画部長
- 2012年 11月 当社 精機カンパニー計画部長
- 2016年 2月 当社 精機カンパニー営業部長
- 2016年 10月 当社 精機カンパニー営業統括部長
- 2017年 3月 当社 執行役員
- 2018年 3月 当社 精機カンパニー副社長 兼 営業統括部長
- 2019年 1月 当社 精機カンパニー社長
- 2020年 1月 当社 常務執行役員 (現任)
- 2021年 1月 当社 企画、経理、情報システム、業務改革推進、コーポレート・コミュニケーション管理 (現任)
- 2021年 3月 当社 取締役 (現任)

選任理由 波部敦氏は、航空宇宙カンパニー計画部長、精機カンパニー営業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、業務改革推進、コーポレート・コミュニケーションを豊富に管理しており、当社における豊富な経験と高い見識を有しています。これらのことから、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、取締役として選任しています。

所有する当社株式数: 7,420株



木村 和正
取締役
コンポーネントソリューションセグメント長 兼 技術本部長 兼 ものづくり革新担当
(1961年8月17日生)

- 2011年 6月 当社 精機カンパニー一津工場 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、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
- 2019年 3月 当社 取締役 (現任)
- 2021年 1月 当社 常務執行役員 (現任)、コンポーネントソリューションセグメント長 兼 技術本部長 兼 ものづくり革新担当 (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、精機カンパニー一津工場製造部長、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、現在ではコンポーネントソリューションセグメント長 兼 技術本部長 兼 ものづくり革新担当を務めており、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、引き続き取締役として選任しています。

所有する当社株式数: 1,967株

※ 取締役の平均在任期間 (2021年3月23日現在)は、2.3年です。
※ 「所有する当社株式数」は2020年12月31日時点です。

役員紹介

監査役会 (2021年3月23日現在)



菊池 賢一

常勤監査役
(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)

所有する当社株式数: 1,548株



清水 功

常勤監査役
(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)

所有する当社株式数: 3,890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
2016年 3月 晴海協和法律事務所 入所(現任)
当社 社外監査役(現任)

所有する当社株式数: 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 同社 業務執行役員SVP経理部門長
2013年 6月 ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社 取締役
2015年 6月 ソニー株式会社 シニアアドバイザー
2016年 3月 当社 社外監査役(現任)
2016年 6月 大王製紙株式会社 社外監査役(現任)

所有する当社株式数: 963株



平井 鉄郎

社外監査役(非常勤)
(1955年12月19日生)

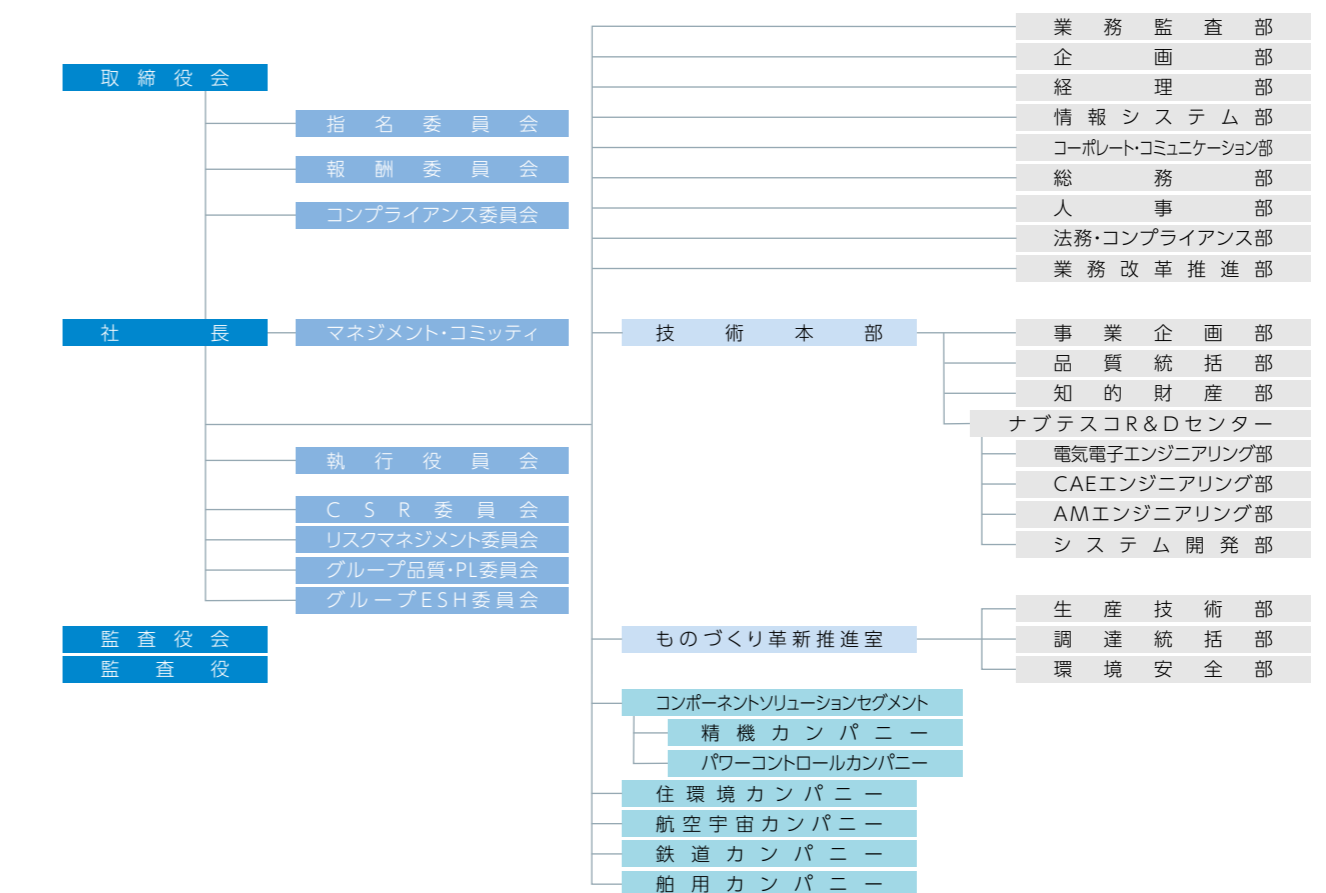
1980年 4月 トヨタ自動車工業株式会社(現トヨタ自動車株式会社) 入社
2006年 1月 同社 グローバル生産企画部車両企画室長 兼 中国部主査
2008年 1月 同社 元町工場機械部部長
2010年 6月 豊田通商株式会社 執行役員
2011年 6月 同社 常務執行役員
2018年 4月 同社 技監
2019年 3月 当社 社外監査役(現任)

所有する当社株式数: 0株

執行役員 (2021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	箱田 大典	住環境カンパニー社長
常務執行役員	直樹 茂	鉄道カンパニー社長
常務執行役員	北村 明義	PACRAFT株式会社(旧 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	企画、経理、情報システム、業務改革推進、コーポレート・コミュニケーション管掌
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
常務執行役員	栄藤 忠重	船用カンパニー社長
常務執行役員	木村 和正	コンポーネントソリューションセグメント長 兼 技術本部長 兼 ものづくり革新担当
執行役員	安藤 清	パワーコントロールカンパニー社長
執行役員	高木 憲優	航空宇宙カンパニー社長
執行役員	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	住環境カンパニー副社長 国内事業担当
執行役員	高橋 誠司	住環境カンパニー副社長 経営管理担当
執行役員	藤原 利也	精機カンパニー社長
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	精機カンパニー生産統括担当 津工場長 兼 浜松工場建設プロジェクトリーダー

事業運営体制 (2021年1月1日時点)



新任取締役メッセージ



北村 明義

取締役
常務執行役員
PACRAFT株式会社(旧 東洋自動機株式会社)
代表取締役社長

新事業創出のため、
自律性のある組織づくりを実施します。

Q 取締役に就任し、今後力を入れて 取り組みたいことを教えてください。

これまで、包装機事業や精密減速機事業など、さまざまな事業経験によって蓄積した知識を活用して、微力ながらグループ経営への関与を深めていきたいと思っております。特に、新事業の創出は喫緊の課題であるとの認識のもと、それを生み出せる風土をつくってまいります。当社はこれまでも積極的にガバナンスに取り組んでまいりましたが、これから

は権限移譲も含めさらなる自律性を追求することが必要です。そのために、社員一人ひとりに行き渡る制度の理解と浸透が不可欠だと考えています。

Q 当社のさらなる企業価値向上のために 必要な課題を教えてください。

現状の局面では、新事業を早期に創出することが最優先の課題です。そのためにまずは経営幹部が率先してこれまでの事業領域の枠を超えて参画することが不可欠です。経営幹部が熱量を持って想いを伝えることで、社員の

エンゲージメントはおのずと高まります。ナブテスコは前身を含めると日本の産業の成長を支える一端を担った歴史あるメーカーです。お客さまのニーズに真摯に応えることで、技術やノウハウを獲得してきました。この財産にDXツールを活用することでお客さまの期待を超えたナブテスコ流のイノベーションを提案していかなければなりません。そのためには執行側での裁量見直し等、リスクを伴う挑戦を促す環境整備も必要だと考えます。



波部 敦

取締役
常務執行役員
企画、経理、情報システム、業務改革推進、
コーポレート・コミュニケーション管掌

生き残りを賭けたイノベーションの実現に向け、
リーダーシップを発揮します。

Q ナブテスコが直面している課題について 教えてください。

当社を取り巻く事業環境は大きく変化し、アナログからデジタルへのパラダイムシフトが進行しました。AIやIoT技術を駆使したデジタル革命の波が押し寄せ、私たちも自らイノベーションを起こし、これらを取り入れた業態へ変化しなければ生き残れないという危機感が高まっています。このような中、2030年に向けた長期ビジョンでは

「Innovation in Action」を掲げ、永年の悲願である新規事業の立ち上げを何としても実現したいと思います。

Q イノベーションを生み出すためにご自身が 取り組みたいことを教えてください。

私はイノベーションの実現には次の2点が必要であると考えます。

1つめは、新しいアイデアを活用する仕掛けづくり。新規事業の立ち上げに向けて、CVCの活用に加えて、社内でのアイデア収集、検証ができるプロセスを整え、積極的に繰り返す必要があります。

2つめは、人材のダイバーシティの促進。昨今の働き方改革に加え、新型コロナウイルス感染症の影響で働き方が多様化する中、社員のモチベーションの維持・向上には、リーダーの役割がますます重要になっています。変化を先読みし、新たな事業像を描いた上で、実現に向けた明確な戦略を立てられる改革志向を持ったリーダーの育成には、ダイバーシティの推進が欠かせません。

私自身も精いっぱい努力し、イノベーションを生み出すためのあらゆる施策を実施していきます。新規事業の発掘・立ち上げを実現することで、基盤事業の安定的な成長に留まらず、さらなる飛躍を達成していきます。



日高 直輝

社外取締役

総合商社での経験を活かし、
ナブテスコのグローバル化を促進します。

Q 現時点でのナブテスコの印象を 教えてください。

ナブテスコは世界レベルの技術力と商品力を持つ優良メーカーであり、秀でた製品シェアを持ってマーケットをリードできる存在です。「うごく」を制御する重要コンポーネントの供給を通じて社会への貢献度も大きい。これからは、製品サプライから付加価値サプライへの進化を期待します。

Q 社外取締役としてのご自身のミッションを どのように捉えているか、教えてください。

これまで住友商事の代表取締役として、ナブテスコと同じ「うごくもの」である輸送機、建機の事業分野に身を置いてきた経験を活かし、議論に積極的に参加したいと思います。また、16年に及び海外での経験をこれからのナブテスコのグローバルな活動のために役立てられればと考えています。商社時代のネットワークをナブテスコの市場プレゼンス向上のために役立てることも私の役割です。

Q ナブテスコの新長期ビジョンについての 印象と、ナブテスコに対する期待を 教えてください。

コンポーネントのサプライヤーから進化して市場のイノベーションをリードするというビジョンは非常に高いハードルですが、市場の常識が大きく変化している時代に高い目標を設定してナブテスコの変化と成長を内側から胎動させることは重要であり、時代にふさわしいビジョンだと思います。

経営マテリアリティ

気候変動への対応

なぜ重要なのか? 豊かな地球環境なくして、企業は存続できません。ナブテスコグループでは、世界共通の課題である気候変動対応を次世代への責務と捉え、脱炭素経営を積極的に推進しています。現在、CO₂排出削減については、2050年度までの長期目標の見直しを進めており、気候変動問題への対応を加速させています。グループ全体でのCO₂排出量の着実な削減に努めるとともに、サプライチェーンでの脱炭素の取り組みを促進していきます。

気候変動の緩和

気候変動問題への取り組み

ナブテスコグループは、経営マテリアリティに基づく気候変動問題への取り組みとして、グループ全体での温室効果ガス排出量の削減や省エネ活動を推進しています。「省エネ活動表彰制度」「省エネ製品認定制度」「環境貢献達成度」等の環境関連インセンティブ制度を導入し、NEMS (Nabtesco Energy Management System) を活用することにより、グループ全体での活動状況や効果を定量的にモニタリングしながら温室効果ガス排出量の着実な削減に努めています。

2016年11月には、2020年以降の気候変動対策の国際的枠組み「パリ協定」^{*1}が発効され、「2℃目標」が国際的な目標とされました。それを踏まえ、ナブテスコグループでは温室効果ガス排出量削減の長期目標を設定しました。この目標は、SBT^{*2}の認定を受けています。当社グループは国際的な枠組みへの貢献を強く意識しており、現在「1.5℃目標」に整合する新たな長期目標の策定を進めています。

ナブテスコグループは、英国CDP^{*3}による気候変動の影響および温室効果ガス排出量削減への取り組みに賛同

しています。2010年度から気候変動問題に関する戦略や温室効果ガスの排出量を開示し、取り組みの透明性を高めています。2016～2020年度にはCDPから最高評価である「気候変動Aリスト」、2018年度および2020年度には「サプライヤーエンゲージメントリーダー」企業に選定されました。また、FSB(金融安定理事会)^{*4}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^{*5}への賛同も表明し、取り組みを推進しています。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の充実を図ってまいります。

- ※1 第21回気候変動枠組条約締約国会議(COP21)が開催されたパリにて2015年12月12日に採択された、2020年以降の気候変動抑制に関する多国間の国際的な協定。国際的な目標として、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より低く保つ目標の設定、1.5℃以内に抑える努力を追求することが合意されている。
- ※2 科学的根拠に基づいた排出削減目標。「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イニシアチブの審査を経て認定される仕組み。
- ※3 毎年、世界の時価総額上位企業に対して気候変動への戦略や温室効果ガスの排出量に関する情報の開示を求め、評価スコアを世界に公表している国際的非営利団体。
- ※4 主要国の中央銀行や金融規制当局等で構成する団体。金融システムの脆弱性への対応や金融システムの安定を担う当局間の協調の促進を行っている。
- ※5 FSBによって2015年12月に設置され、企業が気候変動に起因するリスクと機会を分析し、財務情報に反映させることを提言している。

● 気候変動への対応

項目	～2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年～
環境理念の浸透活動	2005年 環境理念・環境行動指針を制定		環境関連インセンティブ制度の設定				社内カンパニー評価指標導入
環境マネジメント	2003年 国内主要6工場にてISO14001認証取得完了			環境情報管理ツール	2015年 月次で役員会報告を開始(意思決定のスピードアップ)	NEMS (Nabtesco Energy Management System)	省エネガイドライン エネルギーモニタリングシステム
対象範囲の拡大	2004年 スコープ1、2の算定開始	スコープ1、2の 第三者保証		スコープ3 排出量の算定		スコープ3 排出量の第三者保証	
サプライヤー／顧客との協働						●スコープ3データを活用し、物流効率を向上 ●環境SAQ (Self-Assessment Questionnaire)開始	

◆ ガバナンス

当社の取締役会は、重要事項の報告等を通じて情報を共有化することにより、当社の戦略・基本方針および重要な業務執行を決定し、監督を行っています。気候変動に関しては、環境安全の担当役員が、CO₂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報告しています。

取締役会の指揮・監督のもと、代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)はナブテスコグループ環境理念・環境行動指針・長期目標を制定しています。執行役員会(CEOおよび執行役員で構成)において、環境安全の担当役員が当社カンパニーと主要なグループ会社のCO₂排出状況を報告し、目標との乖離があった場合は、原因を明確にして対策を実施しています。CEOは、審議事項や報告において事業に影響を及ぼすと考えられる事案について、対応を決定し事業戦略に反映しています。

ESH管理に関するCEO直轄の推進機関として、ナブテスコグループ全体を管轄するグループESH委員会を設置しています。グループESH委員会の委員長および委員はCEOによって取締役を含む役員から任命されます。グループESH委員長は、気候変動に係るリスク、機会を含めた環境・安全・健康に関する重要な情報を各カンパニーおよびグループ会社から収集しています。また、確認のためESH監査、全社省エネ委員会などを各事業所に訪問して実施しています。これらのモニタリングから重要性の評価および重要と評価された事案への対策についてグループESH委員会にて審議を行っています。

◆ 戦略

グループESH委員会の審議結果において、気候変動により事業へ重要な影響を及ぼすと考えられる事案(リスク・機会)については、CEOの決定で事業戦略に反映しています。

今後、市場やお客さまの要求により、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、再生可能エネルギー発電等の導入の資本的支出、省エネ製品開発のための研究開発費の増加リスクが想定されます。また、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などの物理的リスクも挙げられます。

一方、新たなビジネス機会については、省エネラベリング制度の義務化等の法規制による機会や、気候変動への関心の高まりがCO₂排出量抑制につながる製品の長寿命化志向をもたらし、MROビジネスの機会が拡大することなどが考えられます。

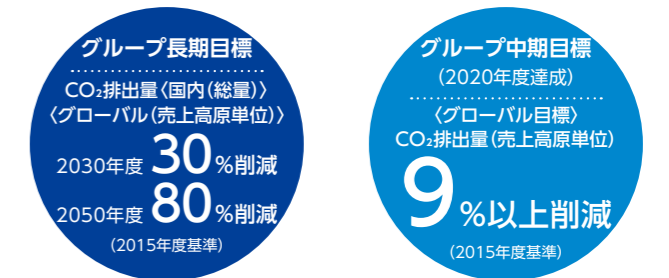
今後も、環境に関連するリスク・機会の把握に努め、省エネ活動のさらなる推進をはじめとするリスクへの対策・機会の実現に向けて取り組んでまいります。

◆ 指標と目標

ナブテスコグループは、2050年度までの温室効果ガス排出削減の長期目標を2016年度に設定しました。本目標は、①国内のCO₂排出量、②海外事業所を含めたグローバルな生産活動での売上高に対するCO₂排出量(売上高原単位)を、2030年度で30%、2050年度で80%削減することを目指すものです(基準年:2015年度)。このうち、①に含まれるナブテスコ単体の排出量の長期削減目標はSBTに認定されています。

2020年度に向けた中期目標は、今後の事業成長に応じて見込まれる生産量増加や工場・設備の増強を考慮し、国内排出量:2015年度実績以下、グローバル売上高原単位:9%以上の削減と設定しています。

また、自社だけでなく、サプライヤーへの展開活動も始めております。温室効果ガス排出量をサプライチェーン全体で見た場合、製品・サービスの購入(スコープ3 カテゴリ1)の割合が高いため、サプライヤーでの温室効果ガス排出量削減の取り組みが欠かせません。そこで、メインサプライヤー(年間調達額の上位70%を占めるサプライヤー)の温室効果ガス排出量自主削減目標の設定状況の調査を開始しました。2020年度時点で、メインサプライヤーの59.4%が温室効果ガス排出量自主削減目標を設定し、取り組みを行っています。2025年までに、すべてのメインサプライヤーが自主削減目標を設定するよう支援を行ってまいります。



※2019年度、2020年度に達成しました。

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

Web 環境データ等集計範囲
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/148>

経営マテリアリティ 気候変動への対応

2020年度の目標と実績

2020年度は、省エネ活動に加え太陽光発電システムの導入もあり、国内CO₂排出量の大幅な削減を達成いたしました。すでに2019年度に2020年度までの中期目標を1年前倒しで達成しており、2020年度は追加削減を実行することができました。

2020年度には、インバーター利用による加工設備の省エネ改造や高効率空調、照明機器の更新といった省エネ活動を実施しました。国内・海外事業所を合わせたグローバル売上高原単位についても、2019年度に2020年度までの中期目標を1年前倒しで達成しており、2020年度はさらに大幅に削減しております。

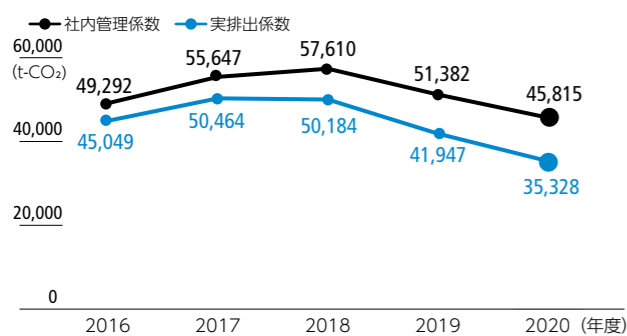
ナブテスコグループは、生産設備や空調の効率改善・エネルギーモニタリングシステムの活用により、長期目標達成に向けて省エネ活動を推進しています。今後も事業成長に伴う生産量の増加が見込まれますが、国内外で整備を進める新工場では、従来工場のエネルギー使用量に対し40%以上削減することを前提としています。ここで培う省エネルギー技術やノウハウを国内外の既存工場へフィードバックし、グループ全体でのCO₂排出量削減を図ってまいります。

● 2020年度の目標と実績

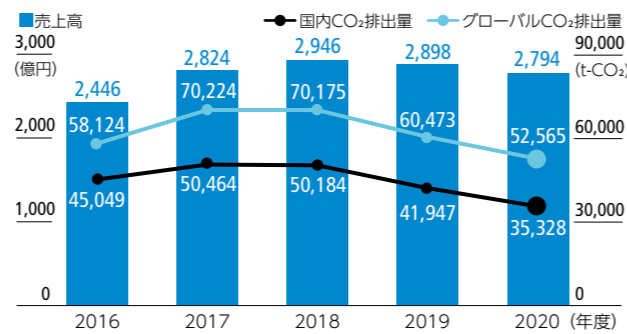
項目	2020年度目標	2020年度実績	評価	評価
国内CO ₂ 排出量 (t-CO ₂) ^{※1 ※2 ※3 ※4}	49,154	45,815	達成	達成
グローバル売上高原単位 ^{※1 ※3 ※5 ※6}	0.218	0.188	達成	達成

※1 集計の方針および基準は、「エネルギーの使用の合理化に関する法律」「地球温暖化対策の推進に関する法律」に準拠し、環境情報管理に関する社内規定に基づき集計。
 ※2 CO₂の総排出量の実績管理には、社内管理係数により換算した数値を使用する。社内管理の換算係数は2008年度係数を使用、また、電力量の換算係数は0.555kg-CO₂/kWhを固定して使用。
 ※3 集計期間は、2020年1月～2020年12月。
 ※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(11社27拠点)。環境データ等集計範囲に詳細を記載。
 ※5 実排出係数は、年度ごとに環境省より公表される事業者ごとのCO₂換算係数。
 ※6 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(23社39拠点)。環境データ等集計範囲に詳細を記載。

● 国内CO₂排出量



● グローバルCO₂排出量

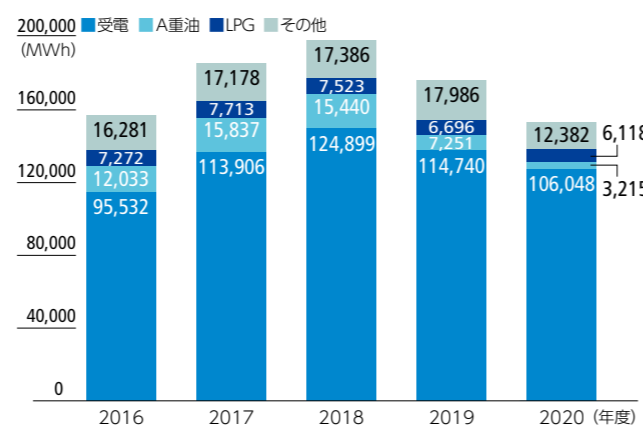


エネルギー消費量の削減

ナブテスコグループは、省エネ活動および省エネ設備への継続的な更新によるエネルギー消費量の削減に努めています。エネルギー使用量の大半を占める生産設備に電力量計を取り付け、過剰な電力使用や待機電力を把握して機器の改修や運用方法の改善を行っています。

また、エネルギー使用量をリアルタイムで把握できるモニタリングシステムを導入して、見える化を実現しています。

● グローバルエネルギー使用量推移



再生可能エネルギーの使用

ナブテスコグループでは、事業所への再生可能エネルギー設備の導入を推進しています。2012年の垂井工場(岐阜県)を皮切りに、2016年より津工場(三重県)、神戸工場(兵庫県)、2017年より中国のグループ会社の精密



津工場太陽光発電

減速機工場、岐阜工場(岐阜県)、2018年よりPACRAFT株式会社(旧東洋自動機株式会社)(山口県)、ナブテスコサービス株式会社(神奈川県)での太陽光発電設備の稼働を開始しました。2019年より津工場、岐阜工場での第2期稼働、2020年より津工場において第3期の稼働が開始されています。

ナブテスコグループは、今後も再生可能エネルギーの利用を積極的に推進します。



神戸工場太陽光発電

スコープ3排出量の算定

ナブテスコグループでは、事業活動全体における環境負荷状況を把握し効果的に低減するため、2013年度からサプライチェーン全体での温室効果ガス排出量算定の取り組みを開始しました。過去4年間におけるサプライ

● スコープ3 CO₂排出量算定まとめ(2020年度)

カテゴリ	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	割合	備考
1 製品・サービス購入	630,758	76.95%	
2 資本財	30,543	3.73%	
3 エネルギー関連活動	5,194	0.63%	
4 輸送・配送(上流)	127,131	15.51%	
5 事業から出る廃棄物	959	0.12%	
6 出張	1,290	0.16%	
7 従業員通勤	1,472	0.18%	
8 リース資産(上流)	—	—	対象外(該当するリース資産なし)
9 輸送・配送(下流)	—	—	対象外(完成品は、委託物流のためカテゴリ4に含む)
10 販売した製品の加工	—	—	対象外(当社製品は完成品のため、販売後に加工を行わない)
11 販売した製品の使用	21,621	2.64%	
12 販売した製品の廃棄	759	0.09%	
13 リース資産(下流)	—	—	対象外(該当するリース資産なし)
14 フランチャイズ	—	—	対象外(該当するフランチャイズなし)
15 投資	—	—	対象外(該当する投資なし)
合計	819,726	100.00%	

※2020年度スコープ3算定方法、対象期間、範囲は以下の通り。
 算定方法: サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(環境省、経済産業省)に準拠。
 算定期間: 2020年1月1日～2020年12月31日

チェーン全体における排出量は下表のとおりとなりました。

● サプライチェーン全体排出量 (単位:t-CO₂)

区分	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
直接排出(スコープ1) ^{※1 ※2}	8,686	8,781	6,599	4,491
電力使用等による間接排出(スコープ2) ^{※1 ※2}	61,538	61,395	53,874	48,073
その他の間接排出(スコープ3) ^{※3}	871,463	979,097	940,976	819,726

スコープ3のCO₂排出量の内訳は下表のとおりです。スコープ3のCO₂排出量のうち、「製品・サービス購入」(カテゴリ1)が全体の77.0%と最も多く、次に「輸送・配送(上流)」(カテゴリ4)が15.5%となっています。

ナブテスコグループでは、今後もサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量の把握および削減活動を推進してまいります。なお、算出データはロイド レジスター クオリティ アシュアランスリミテッドによる第三者保証を受けています。

※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(23社39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。

経営マテリアリティ

事業を通じた社会課題の解決

なぜ重要なのか? 当社は、公共性の高い製品を世の中に提供するさまざまな顧客ニーズに応えることで、社会課題の解決に寄与してきました。長期ビジョンで策定した「イノベーションリーダー」を目指すにあたり、当社は社会課題解決の担い手として、より環境にやさしい製品の設計・開発の推進などにより、これまで以上に社会に必要とされる企業を目指します。

製品・サービスによる環境影響の緩和

省エネ製品認定制度

本制度は、持続可能な社会の発展のために製品の環境側面を考慮して設計された省エネ製品の開発を促進し、地球温暖化防止に貢献するとともに社員の意識高揚を図ることを目的に創設されました。

認定された製品には、認定証書の発行、認定マークの付与、社報での発表等を行います。上市する製品を社内では評価し、認定基準の1項目以上に該当し、非該当項目で従来レベル以上を満たす製品を省エネ製品として認定しています。

2020年度は、精機カンパニーの精密減速機『RV-Z/ZCシリーズ』とPACRAFT株式会社(旧 東洋自動機株式会社)のドライ包装品対応機『TT-8A2』を認定しました。精密減速機『RV-Z/ZCシリーズ』は、従来の減速機と比べて単位剛性当たりの質量が低減されており、小型軽量化での省エネに貢献している製品です。また、ドライ包装品対応機『TT-8A2』は、設置スペースを従来比15.5%低減させる小型軽量化に加えて、生産能力を2倍以上、最大4倍の能力向上を実現し、高い生産性で省エネに貢献している製品です。

ナブテスコグループは、ものを精密に動かし止める「モーションコントロール技術」のさらなる発展により、気候変動問題への貢献に努めてまいります。

● 設定基準

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

● 2020年度認定製品

製品名	当項目評価			
	小型軽量化	効率UP、損失低減	寿命改善	有害物質不使用
精密減速機『RV-Z/ZCシリーズ』	単位剛性当たりの質量を低減	従来どおり	従来どおり	含有なし
ドライ包装品対応機『TT-8A2』	設置スペースを15.5%低減	生産能力2倍以上最大4倍	従来どおり	含有なし

製品ライフサイクルアセスメント

幅広い分野で使用される弊社の製品は、そのライフサイクルで環境に影響を与えています。その全体像をライフサイクルの段階ごとに、数値で把握し、環境に配慮した対策を講じることで、環境負荷を低減する取り組みを続けています。その一端として、LCA*の結果を示します。

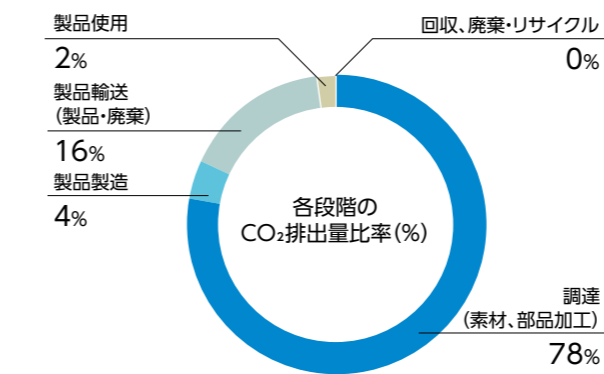
製品・システムにおける環境負荷の発生源・改善箇所を特定するため、各主要製品(ナブテスコ単体)の調達から廃棄・リサイクルまで地球温暖化への影響(CO₂排出量、化石燃料使用量)を評価しています。なお、原材料の廃棄処分量や製品の含有有害物質はごく僅かであり、水については調達・製造・輸送・使用の各段階における消費はほとんどありません。また、CO₂以外の大気汚染物質については、CO₂排出量と比較して非常に微量のため、LCA評価対象として考慮する必要がありません。従ってCO₂(および化石燃料)のみのLCAが「full LCA」として十分であると判断しています。LCA評価結果は、既存・新規の製品設計に大いに活用されています。

※LCA:Life Cycle Assessment(ライフサイクルアセスメント):原材料調達から製造、使用、リサイクル、そして最終的な廃棄処分にわたり、製品の使用する資源やエネルギーと製品が排出する環境負荷を定量的に推定・評価し、さらに製品の潜在的な環境影響を評価する手法。

● LCA評価概要

目的	製品・システムにおける環境負荷の発生源・改善箇所の特定
対象製品	各主要製品(ナブテスコ単体)
評価方法	環境問題として地球温暖化を評価(CO ₂ 排出量)
評価結果の用途	今後の製品設計に活用
評価結果の用途	国内の調達から廃棄・リサイクルまで

● 各段階のCO₂排出量比率



● LCA検討結果と製品開発の方向性

	製品群	各段階のCO ₂ 排出リスク				製品開発の方向性
		素材	製造	使用	廃棄	
精密減速機事業	● 精密減速機RVコンポーネントタイプ ● ギアヘッドタイプ ● ギアヘッドタイプ(テーブルモデル)	高	低	—	低	軽量化、剛性UP、リサイクル
油圧機器事業	● クローラー用走行ユニット ● ミニショベル用コントロールバルブ ● 油圧ショベル用旋回ユニット	高	低	—	低	軽量化、リサイクル
航空機器事業	● フライト・コントロール・アクチュエーション・システム ● 高電圧配電装置	中	低	—	低	軽量化、MRO
鉄道車両用機器事業	● ユニットブレーキ ● 鉄道車両用ブレーキ制御装置 ● 鉄道車両用ドア開閉装置	中	低	—	低	軽量化、MRO
船用機器事業	● 主機遠隔操縦装置(M-800-V) ● 電子制御油圧バルブ ● GAPセンサー	中	低	—	低	軽量化、MRO
自動ドア事業	● 建物・産業用自動ドア ● プラットホームドア ● プラットホームスクリーンドア	低	低	高	低	低消費電力、開閉回数減

LCAの検討結果

当社では、LCAによる各段階でのCO₂排出リスクを踏まえ、環境負荷に配慮した製品開発を行っています。精密減速機事業・油圧機器事業では、素材の段階でのCO₂排出リスクが高いため、軽量化・リサイクルを見込んだ製品設計を、自動ドア事業では、使用段階でのCO₂排出リスクが高いため、低消費電力・開閉回数減を見込んだ製品設計を行っています。

経営マテリアリティ

強靱なサプライチェーンの構築

なぜ重要なのか? 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構築が不可欠であり、2020年には「ナブテスコグループCSR調達方針」を改定しました。今後も複雑化・多様化するサプライチェーンリスクの発現防止への取り組みを強化していきます。

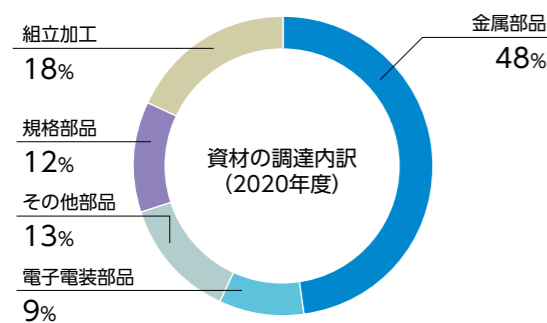
ナブテスコグループの調達活動

公正・公平・公明な調達活動に関する基本的姿勢

当社グループは、約1,500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を通じた協働体制を構築しています。

さらに私たちは、昨今のサプライチェーンにおける社会的・環境的影響に関する社会的要請と期待を真摯に受け止め、公正・公平・公明な取引を通じたサプライヤーとの相互信頼関係を基礎に、私たちナブテスコグループだけではなく地域調達、地域雇用を重視しながらサプライチェーン全体での社会的責任を果たしていきたいと考えています。

● ナブテスコグループの資材調達状況(国内)

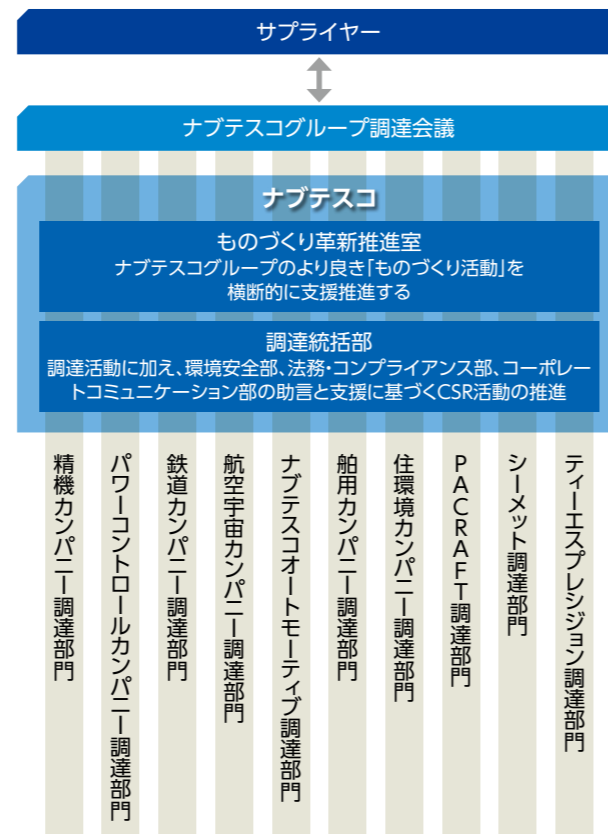


ナブテスコグループのCSR調達推進体制

ナブテスコでは、「ものづくりイノベーション」に取り組んでおり、QCDS、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」を推進しています。

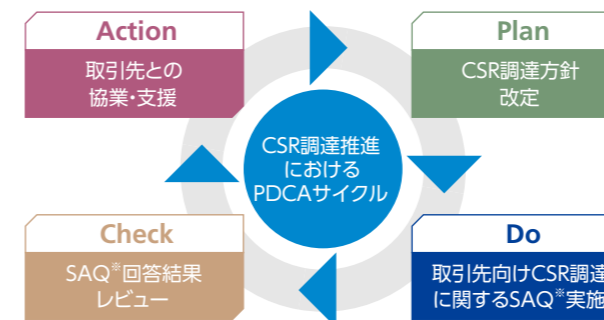
CSR調達には、環境対応や人権対応など従来の調達部門では扱わなかった専門的な知識やノウハウが必要とされます。そのため、ものづくり革新推進室調達統括部が推進の軸となり、本社関連部門との連携を図りながら、各カンパニー・グループ会社のCSR調達推進を支援しています。また、調達統括部は、各カンパニー・グループ会社の調達部門を横断する「ナブテスコグループ調達会議」にて方針・施策を協議・決議し、調達担当者への教育・研修を実践しています。このように全社横断的な体制により、サプライヤーのご協力を得ながら、サプライチェーン全体での社会的責任の遂行に取り組んでいます。

● CSR調達推進体制



ナブテスコグループCSR調達方針

ナブテスコグループは2014年に「ナブテスコグループCSR調達方針」を制定し、サプライチェーンにおけるESG課題を解決するためCSR調達の推進に取り組んできました。しかし、昨今のサプライチェーンにおけるESG課題解決の社会的な要請に伴い、今後一層サプライチェーンと一体となり、複雑化・多様化するサプライチェーンリスクの発現を防止する必要性を鑑み、2020年12月に「ナブテスコグループCSR調達方針」を改定しました。本改定では項目を整理し直し、サプライチェーン上のすべてのお取引先さまにご理解、実践いただくことを明確化しました。今後は本方針をもとにPDCAサイクルを回し、取引先と継続的にコミュニケーションを図ることでCSR調達を推進していきます。



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

サプライヤーとの協働によるCSR調達

◆ サプライヤーへの説明会実施

2014年度よりナブテスコグループ調達方針についてのサプライヤーの担当者向け説明会を開催し、同方針の理解、浸透を促進しています。新規に取引を開始するサプライヤーに当社の方針をご理解いただくとともに、既存のサプライヤーとのパートナーシップのさらなる強化を図りながら、CSR調達活動をグループ全体で推進、実践しています。

2021年は新型コロナウイルスによりオンライン形式とし、5事業所にてオンライン説明会を開催、約350社にご参加いただきました。

● サプライヤー説明会出席社数

2019年(実績)	2020年(実績)	2021年(実績)※速報
約600社 (対面方式)	約180社	約350社 (オンライン中心)

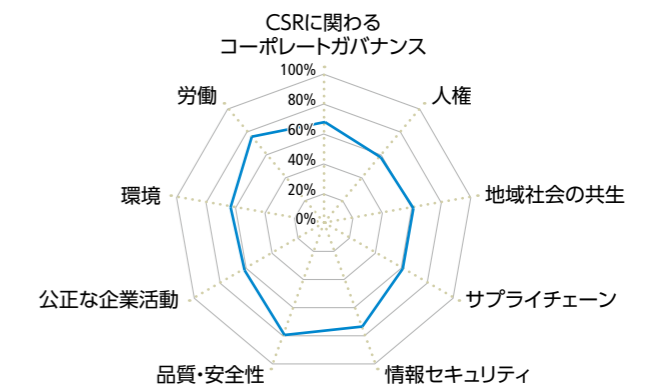
サプライヤーへのSAQ (Self-Assessment Questionnaire) 実施

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、財務健全性等に基づき、事業継続の上で重要なサプライヤーを特定しています。CSR調達の実効性を高めるために、重要なサプライヤーを含む国内外の1次サプライヤー向けのSAQを毎年実施しています。

2020年12月のCSR調達方針改定に伴い、SAQも刷新しました。今回はナブテスコが加盟するグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)が策定した標準アンケートツール(共通SAQ)を基本形とし、ナブテスコグループCSR調達方針に対して共通SAQに不足しているものを追加したものとしました。共通SAQを採用することで、サプライヤーの回答負担軽減および設問のアップデートにつなげました。

2020年度はアンケート調査を1次サプライヤー約890社へ実施し、全体回答率65%(前回81%)、取引金額の約70%を占める主要サプライヤー100社による回答率83%(前回76%)、200社による回答率78%(前回73%)となりました。アンケート調査結果はサプライヤー各社それぞれ個別に分析・評価し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。

● 1次サプライヤー向けSAQ結果(全国平均)



2021年度からは主要サプライヤーにおける2次サプライヤーへのCSR監査も開始予定です。監査内容については、CSR調達方針改定に伴い人権デューデリジェンスおよび環境デューデリジェンスの要素を追加します。まずは主要サプライヤーにてSAQ未回答および低スコアサプライヤーへ個別面談による監査を進め、全体説明会では参加サプライヤーに対して啓蒙活動を実施します。

温室効果ガス排出目標およびモニタリングについては、

ものづくり革新推進室環境安全部と共同でサプライヤーへの啓蒙活動を行っております。本活動はSBTのスコープ3に該当し、自社だけではなくサプライチェーン全体での温室効果ガス排出抑制につながります。2025年までに調達金額上位70%を占めるサプライヤーを対象に実施いただくことを目標としています。

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、サプライヤーの生産性向上に貢献でき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、作業標準の遵守、ヒューマンファクターの根絶、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、VE(バリューエンジニアリング)手法を用いて、製品や日常業務の機能分析を通じて生産性

向上を図る研修も行っています。

パートナーシップ構築宣言

2020年6月、「パートナーシップ構築宣言」を行いました。「パートナーシップ構築宣言」は、経済界・労働界の代表および関係閣僚をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」により導入され、内閣府・中小企業庁などが推進する枠組み・仕組みです。ナブテスコグループと取引を行うサプライヤーに対して共存共栄方針を示すことで、サプライヤーとの持続可能な成長を目指します。



ナブテスコグループのBCP活動

サプライヤーへのBCP展開

ナブテスコグループでは、自社の事業拠点が被災することで事業が停止するなどの非常事態に対し、危機対策としてBCP(事業継続力: Business Continuity Power[※])の強化に取り組んでいます。また、サプライヤーの被災を事業継続上の重大リスクと捉え、サプライヤーのBCP支援を加速させています。

2018年に実施したサプライヤー向けのBCP啓発セミナーを皮切りにBCP策定支援やBCP訓練の実践研修など多様な研修メニューで、多くのサプライヤーに対してBCPの展開を進めています。重点先には個別支援を実施し、事業継続力の強化を進めることで、当社グループにおける調達リスクの低減につなげています。

2019年7月の「中小企業強靱化法」(中小企業の事業継続力強化を促進する法律)成立に先立ち実施してきたBCP支援の取り組みは、経済産業省・中小企業庁や関係自治体にも注目され、優良事例として紹介されるなどBCPの社会普及にも貢献しています。また、サプライヤーのBCP支援を加速するために、調達部門を対象にBCPを支援する独自の人財(BCPパイヤー)育成にも着手しており、現在までに“BCPパイヤー”13名を輩出しています。

※通常、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、危機に直面したときの組織の実効的な対応能力を向上させることを追求しています。

主要サプライヤーの強靱化を始動

ナブテスコグループでは、BCPの実効性を高めるべく、主要な10事業拠点において、レジリエンス認証(国土強靱化貢献団体認証)を取得し、BCP活動の全社活性化を強力に推進しています。

レジリエンス認証は、国土強靱化基本法に基づいて運用されている国の認定制度で、「災害等の危機に見舞われても迅速に事業を再開する能力」を常に高めている企業や団体に与えられるものです。ナブテスコグループでは、この認証取得の取り組みを主要なサプライヤーに拡大し、調達リスクのさらなる低減やサプライチェーンの強靱化につなげています。

2020年までにレジリエンス認証を取得したサプライヤーは累計7社ですが、2021年には3社、2022年には5社、2023年には5社と、着実に取得社数を増やしていく計画です。また、取得した企業を軸にして周辺地区でもBCPの活性化を図り、地域社会に貢献し、社会課題解決の一端を担っていきたくと考えています。

このように、ナブテスコグループは、災害の際でも迅速に対応できる強靱なサプライチェーンの構築を経営マテリアリティの一つとして、現場や地域社会の特性に即したBCPを進めてまいります。

PACRAFTのBCPと 同社のサプライヤー支援の取り組み

ナブテスコのグループ企業で、食品包装機などを手がけるPACRAFT株式会社(旧 東洋自動機株式会社)は、ナブテスコグループ全体のBCPの牽引役であり、国内生産拠点である岩国工場を中心にサプライチェーンを視野に入れたBCPを展開しています。PACRAFTの主力製品であるレトルト食品用充填包装機は、国内市場シェアの約85%を占めており、その供給責任を果たしていくためにBCPを経営上の重要課題と位置づけ、2013年にBCP活動を開始し、実効性の向上に注力してきました。

PACRAFTでは、国内生産拠点の岩国工場が大きな被害を受けた場合の代替生産拠点への緊急移管と、主要調達先であるサプライヤーからの必要部材の確保を、事業継続上の重要事項として特定しています。

2018年にはBCPの実効性が認められ、山口県下の企業で初めてレジリエンス認証を取得するとともに、同年よりサプライヤーへの本格的な支援活動を開始しました。代替生産先の拡充を図るとともに、サプライヤーをビジネスパートナーと位置づけ、将来のリスクとして想定される南海トラフ地震への対応を含めたBCP支援活動を本格化しました。

目下、自社での経験と知見を活かし、支援先31社

に対してレジリエンス認証の取得に向けた支援を推進しており、現在3社が認証取得を完了、さらなる取得社数の増加を目指し動き出しています。

PACRAFTのサプライヤー 株式会社ミヤハラのBCP活動

パートナー企業へのBCP支援の一例として、株式会社ミヤハラのケースを紹介します。

同社には製缶加工部品を年間約14,000件発注しており、その中には代替の効かない重要部品が多数含まれ、発注量も多くなっています。同社は、PACRAFT岩国工場が生産停止になった際の代替生産拠点の1つでもあり、PACRAFTにとってかけがえのないパートナーの1社です。

同社は、ナブテスコグループの支援の下で、2018年よりBCP活動に着手し、緊急時の連絡体制や行動手順を整備しました。社員の教育訓練の徹底により、課題や対策への取り組みの改善実績を重ね、迅速な意思決定と情報の共有などを促進し、2020年末にレジリエンス認証を取得しました。今後も災害時の対応レベルの向上に向け、BCPを企業文化にすべく邁進する同社社長のコミットメントを支援し、Win-Winの関係性を発展させていきます。



「ナブテスコグループの支援により、レジリエンス認証を取得できました。」
株式会社ミヤハラの松原社長とプロジェクトメンバーの皆さま

経営マテリアリティ

経営の透明性の確保

なぜ重要なのか? 持続的な企業価値の向上に向けて、経営の透明性を確保することは社会において信頼に足る企業体として欠かせない事項です。ナブテスコ ウェイの「透明性のある行動：オープン・フェア・オネストで」「倫理観を持った行動：一人ひとりの行動の積み重ねで」に掲げているように、当社グループは高い透明性と倫理観を伴うことを事業活動の前提とし、コーポレートガバナンスの強化とリスクマネジメントの高度化、コンプライアンスの充実を図っています。

コーポレートガバナンスの強化

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
- ・ 報酬制度の決定プロセスは、客観性、かつ透明性の高いものであること

◆ 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うえ、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】

$$\text{短期業績連動報酬} = \text{役位別支給基準額} \times \text{業績評価係数}$$

※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ッ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、環境指標等を基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ッ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】

$$\text{退任時交付型株式報酬} = \text{役位別株式交付ポイント}$$

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、すべ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、すべての取締役が資本コストおよび配当性向を意識し、当社グループの持続的な成長を意識した経営を促進していきます。また、事業を担当する取締役には、ROIC改善度等の経営指標のほか、知財創造の促進に向けた研究開発指標、CO₂排出量削減度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、すべての取締役および社員の事業活動の成果であり、かつ、ペ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。

◆ 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、業績連動報酬算定上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、または役員の新発行為等により、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	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%

役員報酬額(2020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)	320 (37)	178 (37)	69 -	0 -	72 -	12 (5)
監査役 (うち社外取締役)	78 (24)	78 (24)	- -	- -	- -	6 (3)
計	397	256	69	0	72	18

(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(うち社外取締役1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1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数に基づき、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程に基づき、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

当社は、直近事業年度末の状況に照らし、保有の意義が希薄になった政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していくという基本方針のもと、毎年、取締役会において、個別の銘柄ごとに、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保有株式数を見直すこととしています。

2021年2月26日開催の取締役会にて、2020年度末の政策保有株式(11銘柄)について、当社の保有継続可否基準に基づき個別銘柄ごとに検証した結果、保有意義、

● 業績連動報酬にかかる主な指標の2020年度実績

ROIC	売上高	営業利益	当期利益
7.6%	289,808 百万円	25,320 百万円	17,931 百万円

当期にかかる業績連動報酬については、2019年12月期決算値を基に算定しています。

経済合理性のいずれも一定の妥当性があることが確認されました。一方で、政策保有株式に係る環境の変化を踏まえ、今後、政策保有株式の残高削減をできるだけ進めていく方針も確認しています。

経営マテリアリティ 経営の透明性の確保

危機管理

当社グループの業績、財務状況または信用に重大な影響を及ぼすおそれのある事象や事故、災害および重要品質問題が発生したときの報告要領を各社内規程に定めており、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。特に、事業活動に停止や中断

等の著しい影響を生じさせるおそれのある重大インシデントが発生した場合、CEOを本部長とする危機対策本部が直ちに設置され、取締役会に報告するとともに、インシデントに速やかに対処し、その解決を図る危機管理体制も整えています。

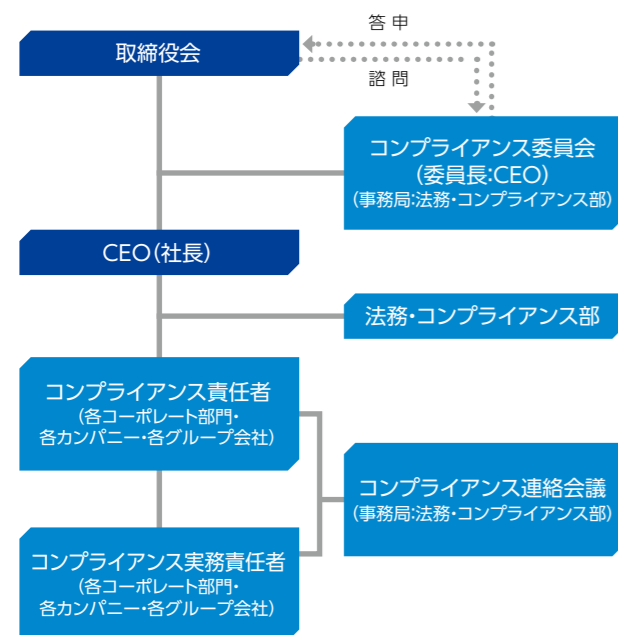
コンプライアンスの充実

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

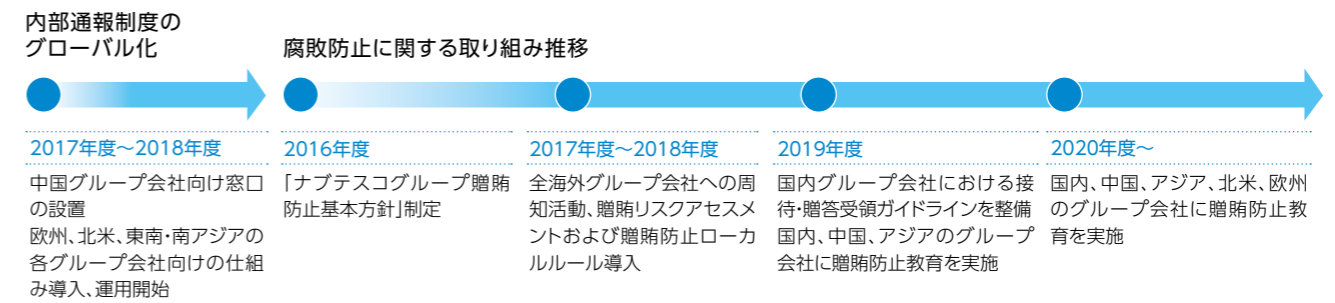


ナブテスコグループ倫理規範の周知

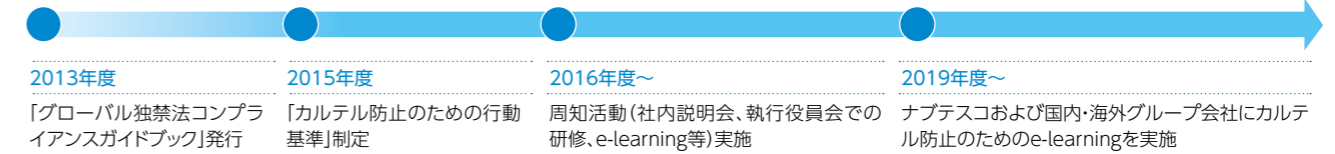
ナブテスコグループでは、グループ横断的かつグローバルなコンプライアンス体制の強化のため、「ナブテスコグループ倫理規範」を制定しています。主管部門である法務・コンプライアンス部が中心となり、グループの中長期的な企業価値の向上を目指して、法規制の遵守はもとより、より高い水準のコンプライアンス意識の醸成を進めています。「ナブテスコグループ倫理規範」は、事業活動において企業理念を実現するために、役員および社員一人ひとりが、コンプライアンスの観点からどのように行動すべきかを定めています。「ナブテスコグループ倫理規範」について、役員および社員全員がより理解を深め、具体的な行動に移すためのガイドとして「ナブ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、2020年度はオンライン基盤を利用し、コロナ禍においても、世界16カ国・地域、言語で、ナブテスコグループ倫理規範、贈賄／カルテル／不正会計防止、内部通報制度の理解・浸透を目的としたコンプライアンス教育を実施しました。

● グローバルなコンプライアンス体制の整備



● カルテル防止に関する取り組み推移



コンプライアンス意識の醸成

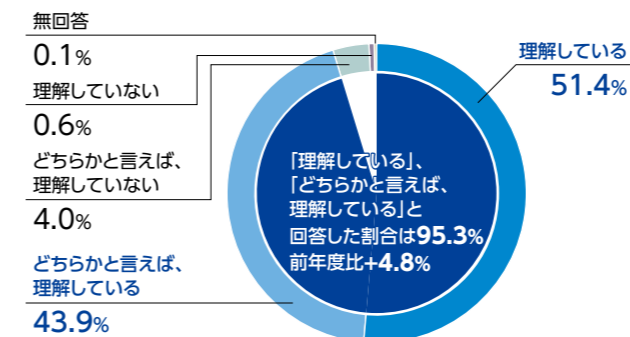
2011年度から国内のナブテスコグループ会社を対象に毎年10月を「ナブテスコグループ企業倫理月間」と定め、経営トップのリーダーシップのもと、全社員が各職場におけるコンプライアンス意識向上の活動を展開しています。

2020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に配信し、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、当社および国内全グループ会社、中国全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 国内計5,808人、中国計596人、総計6,404人）

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 5,808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うえで適切に対処しています。

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、運用を開始しています。

なぜ重要なのか? 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。気候変動問題への対応に加え、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ています。当社のこうした取り組みは、国際的に高い評価を受けています。

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図るとともに、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>

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。

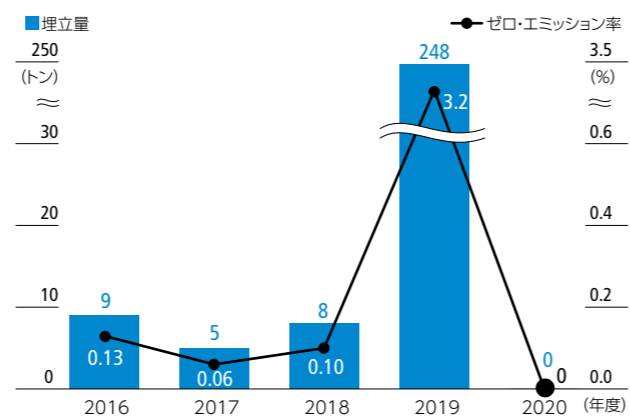
廃棄物の削減

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。

2020年度のゼロ・エミッション率*は0%となり、中期目標(2020年度目標)を達成いたしました。今後も引き続き3R活動をグループ全体で徹底し、ゼロ・エミッション率0%の継続に取り組んでいきます。

*0.05%以下を0とする。

● 埋立量の推移/ゼロ・エミッション率



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まいりました。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。

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。

地下水利用に関するリスク評価

ナブテスコグループは、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。そのため、2020年度に、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、調査を実施しました。まず、地下からの取水量の多い、岐阜地区について調査を行いました。同地区にある垂井工場(油圧機器事業)・岐阜工場(航空機器事業)の両工場が地下水を利用していますが、調査の結果、両工場は垂井町の地下水資源に大きな負荷をかけていないと考えられます。

● 水利用量活動目標と2020年度実績

項目	活動目標	2020年度実績	評価
グローバル水利用量	前年度比+10% 取水量0.803Mm ³ 以内	0.685Mm ³	達成
グローバル水質管理	自社管理基準* 超過件数:ゼロ	0件	達成

*操業地域の水質基準より厳しい排水のモニタリング・管理基準を設定。

水利用量と排水管理

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。2020年度に下水排水において条例基準値を超える排水がありましたが、自治体と協議のうえ早急に対応し是正措置を完了いたしました。

2020年度における取水量は68.5万m³となり、前年度とほぼ同様でした。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あり、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。

2020年度は、429万円の費用を投じて、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。

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5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。



なぜ重要なのか? ナブテスコグループは、お客さまとの長年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、また、お客さまの製品を使用されるユーザーの「安全・安心・快適」の追求を経営マテリアリティの一つとして認識しております。これからも、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・安全の確保に役立てていきます。

安全への取り組み

「人を守ること」を最優先に、3つの側面から安全を守る

製造業にとって「安全」には3つの側面があります。それは、「安全に製品をつくる」こと、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、3つの安全を守ることが「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サイクルを回すことで、製造現場の安全性を着実に向上させています。

多面的かつ地道な活動を推進

事故発生の際は、小さなことでもすみやかに報告し、グループ全体で情報を共有しています。特に重大な事故については、現場を検証して原因を分析し、その結果から重点的に取り組むべき項目を決めて対策を講じています。また日常より、安全パトロールの強化・充実、危険感受性を高めるための危険予知トレーニング、ヒヤリハット^{*1}提案活動、安全啓発活動などを推進しています。

これらの取り組み成果として、労働災害発生率(度数率)^{*2}は製造業平均を下回る水準で過去5年推移していますが、グループ全体の目標である労働災害ゼロを実現するために、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): P38 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。

ナブテスコグループESH基本方針と目標

ナブテスコグループESH基本方針と目標のもと、ESH活動を行っています。ESH活動は、ナブテスコおよびすべてのグループ会社、そして各事業所の敷地内に所在する協力企業・請負企業も対象としております。

Web ナブテスコグループESH基本方針と目標
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/121>

品質への取り組み

グループ品質・PL委員会による推進体制

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

グループ品質・PL委員会では、グループ全体の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、すべ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。

● 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

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、若手技術者への集中品質基礎教育を必須受講としているほか、海外拠点への品質研修や現場改善指導などにも取り組んでいます。

また、コロナ禍への対応として、リモートでの品質教育の開催やe-Learningの活用を進め、品質教育が滞りなく継続できる環境の構築を推進しています。

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すべ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年の設立当初は選抜さ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。

コロナ禍においても品質教育に滞りがないように、リモートでの品質教育の開催や、e-learningを活用した継続できる環境づくりを推進しています。



品質大学生が一堂に会する

経営マテリアリティ

多様な人財・知見の尊重

なぜ重要なのか? 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において、幅広い取り組みを進めています。グループ全体の一体感の醸成を図るために「ナブテスコウェイ」の浸透活動を継続して実行しています。

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。なお、2020年12月31日現在では、9カ国64人の外国籍社員が働いています。外国籍社員のキャリアアップ支援にも取り組んでいきます。

女性の採用

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。過去3年においては、減少傾向にあったものの、2020年においては目標の20%を超えました。女性の新卒採用は、その年の採用計画数(理・文系数)により大きく異なります。特に、当社がターゲットとする優秀層の機械、電動化、電気電子、情報系を専攻する理系の女子学生の割合は、非常に低く、他社との差別化が重要になります。

今後は、理系女子に特化した早期イベントや社員交流会などを実施し、年間を通して当社の認知度を向上させていくとともに、働きやすさや地域性を重視しながら、コンスタントな採用につながるよう取り組んでまいります。

また、女性活躍推進法に基づき、2020年4月から3カ年にわたる行動計画を策定し、達成に向けて取り組んでいます。

● 女性活躍推進法における当社の一般事業主行動計画

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%)
取り組み内容:	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
取り組み内容:	年次有給休暇の取得を促進する環境づくり

障がい者雇用

ナブテスコは障がい者の雇用維持に努めております。例年、法定雇用率を上回っており、2020年度は2.28%でした。

2021年3月1日に法定雇用率が従来の2.2%から2.3%へ引き上げとなりましたので、引き続き法定雇用率の達成に向けて障がい者雇用の促進に努めてまいります。

人権マネジメント

人権に関する方針／人権デューデリジェンス

ナブテスコグループは、経営マテリアリティの一つである「多様な人財・知見の尊重」のため、「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リジェンスの実施方法・効果について検証しています。

Web ナブテスコの人権デューデリジェンス <https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/193>

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、語学力の向上を図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、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)方式で技能向上を図る研修プログラムを実践しています。

現地スタッフのマネジメント登用を促進しており、一部の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。

ナブテスコ ウェイの浸透

ナブテスコ ウェイ浸透活動

ナブテスコでは、グループ共通で「企業理念」「ナブテスコの約束」および「行動指針」の遵守を誓約しています。ナブテスコ ウェイに込められた価値観の共有、浸透を目的として、研修実施時等に説明会やワークショップの実施、2013年度からの「ナブテスコ ウェイ月間」開催を通して職場単位でのワイガヤを実施しています。2020年度は、新型コロナウイルスの影響により職場ミーティングは実施できていませんが、例年は国内グループ会社で約4,000人近くの社員が参加しています。2021年度から、密を回避し感染対策を講じ、再開する予定です。

また、「ナブテスコ ウェイ」は7言語に翻訳され、海外現地法人でも定期的に「ナブテスコ ウェイ」についての浸透活動を行っており、2019年には中国でナブテスコ ウェイを理解するとともに「あなたにとってのナブテスコ ウェイとは?」と問いかけ、考えてもらうことを通じて具体的な行動変容を促す研修を実施しました。今後もナブテスコグループ共通で「ナブテスコ ウェイ」の推進活動を進めていきます。

よりよい組織をつくるために、定期的に社員意識調査を実施しています。社員へのアンケートをもとに各組織の状況を数値データで可視化し、結果の分析から課題を見つけ改善を実施しています。

● 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年度	2015年度	2017年度	2020年度
満足度	67.1	68.6	69.3	69.9
内 男性社員	67.1	69.0	69.5	70.5
内 女性社員		68.1	69.2	69.4
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)。

目次 ナブテスコ ウェイ

経営マテリアリティ

働き方改革の深化

なぜ重要なのか? 少子高齢化の進展に伴い、人財の獲得競争は激化することが予想されます。働き方改革を通じて、社員一人ひとりの働き方に配慮した「働き甲斐のある魅力ある会社」となることで、人財の獲得力、求心力を高め、企業価値向上につなげていきます。

働き方改革の方向性

働き方改革「ステージアップ2.0」

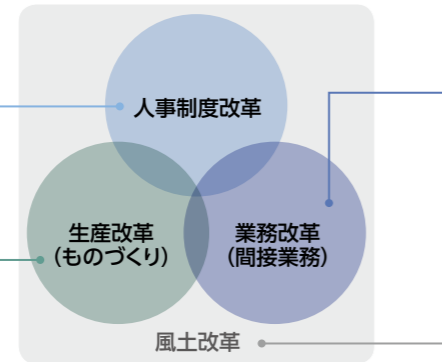
当社では2017年から2020年の4年間にわたり「ステージアップ2.0」と題し、働き方改革に取り組んできました。①ワークライフバランスや就労環境を整備する人事制度改革、②生産技術や自動化技術の開発を推進する生産改革、③業務の無駄をなくしIT化・自動化・AI化を推進す

ることなどによる業務改革、④土台となる風土改革に取り組んでいます。業務改革推進室(現:業務改革推進部)の主導のもと、人事部、ものづくり革新推進室、情報システム部などの専門部署により「人事」「業務」「生産」「風土」の4側面から改革に取り組みました。

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
- 生産性向上の成果を社員へ還元

- 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



- 業務のムダをなくす
- 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

「ステージアップ2.0」への取り組み

2017年	2018年	2019年	2020年
Step 1. 現状把握	Step 2. 制度構築 / ツール導入		Step 3. 横展開
<ul style="list-style-type: none"> 社内アンケート 業務棚卸 改善テーマ検討 目標値設定 情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> 全社改善推進 制度構築 各種ツール導入(RPA、AI-OCR、ペーパーレス化など) オフィス改革など 各種啓蒙活動/意識改革 		<ul style="list-style-type: none"> 導入システム横展開 職場環境拡充 DX(デジタルトランスフォーメーション)調査・検証

①人事制度改革

ワークライフバランスの充実

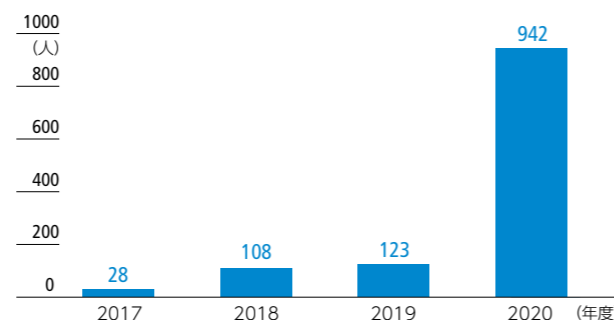
ワークライフバランスの実現に向けて、社員一人ひとりが心身ともに健康を維持し、各々のワークスタイルに合った充実した日々を送ることが、新たな価値観や発想を育み、組織の活性化・生産性向上につながると考え、適切なワークライフバランス実現に向けたさまざまな制度を導入しています。

「テレワーク(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、社員が自らのワーク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。

また、業務改善を通じて削減した残業時間に応じて、社

員に報酬として還元する「スマートワーク賞与」を設け、社員一人ひとりが自分ごととして働き方改革に取り組むための仕組みを構築しています。

在宅勤務実施者



※年間の実施経験者
※2020年度は新型コロナウイルス感染対策のため、在宅勤務者が大幅に増加

②生産改革

ものづくりイノベーションを通じた働き方改革

生産現場においても、生産の効率化という観点のみにとどまらず、付加価値の高い業務への転換やワークライフバランスの確保など、より働きやすい職場の実現を目指し、生産設備・工程の自動化など、さまざまな改革を行っています。

P103 ものづくりイノベーション

③業務改革

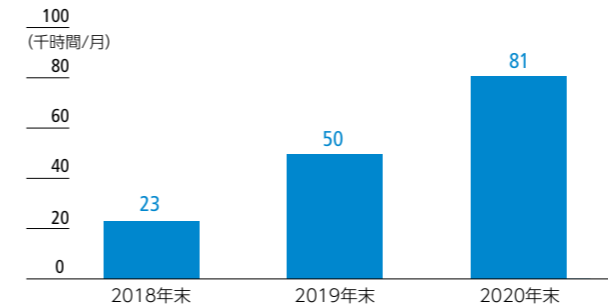
業務棚卸による間接業務の効率化

ナブテスコでは、働き方改革として間接部門の業務効率化を図るにあたり、業務時間をさまざまな切り口で見える化、分析することで業務改善のきっかけを作ることを目的とし、全社スタッフ(約2,800人)を対象に業務棚卸を実施しました。業務棚卸で発見された改善可能な業務については、部門ごとに改善テーマを設定したうえで、3年間にわたり定期的なモニタリングを通じて業務改善、効率化を図りました。

業務改善にあたり、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。

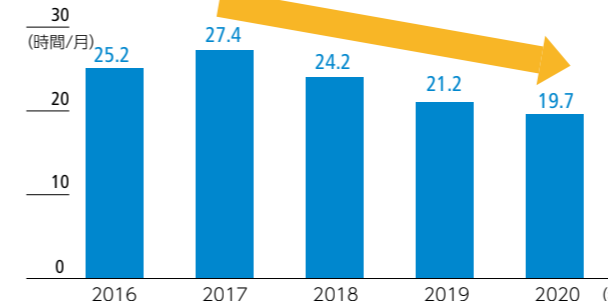
こうした取り組みの結果、最終年度である2020年末までに81.2千時間/月の業務効率化を達成し、平均残業時間についても2017年比で約30%の削減を実現しています。

間接部門の改善時間



※2018年棚卸時からの改善時間

平均残業時間



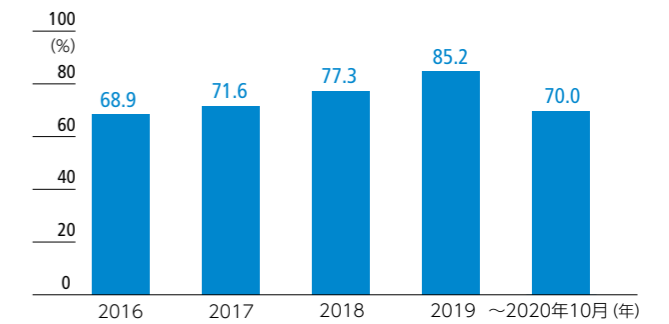
④風土改革

これまで紹介した取り組みに加えて、ITリテラシー教育

や、啓蒙ポスターによる周知徹底活動など、新しい働き方が定着しやすい風土の醸成を行ってきました。

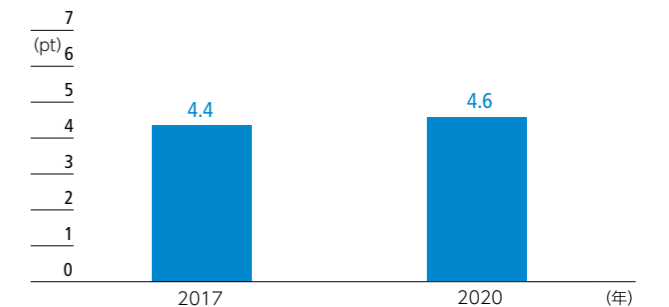
こうした活動の結果、休暇取得率は、2020年度は新型コロナウイルスの影響により低下したものの改善傾向にあり、社員の行動変容につながりました。また、定期的な実施している従業員満足度調査においても改善が見られ、これらは「ステージアップ2.0」の一定の成果であると考えています。

● 休暇取得率*



※間接部門(管理職含む)

● 従業員満足度(ES)



働き方改革の深化

「ステージアップ2.0」では、制度改革や業務改善を通じて、今ある業務をいかに効率的に回し、業務負担を削減するかに主眼を置いていましたが、今後は、新長期ビジョンで掲げる「イノベーションリーダー」を目指すにあたり、DX化(デジタルトランスフォーメーション)により、さらなる競争力強化を推進するとともに、社員一人ひとりのやり甲斐、働き甲斐をさらに高めていきます。

新時代に即した新たなステージへチャレンジ

- 業務のDX化による競争力強化推進(効率化、スピード化、新たな価値創造)
- 社内の変革意識情勢による、改革・チャレンジ精神活性化
- 社員一人ひとりのワークスタイル、価値観に応じた多様な働き方を推進
- それらを実現するための、制度改革やITツール、テクノロジー、データ活用を推進・導入

経営マテリアリティ 働き方改革の深化

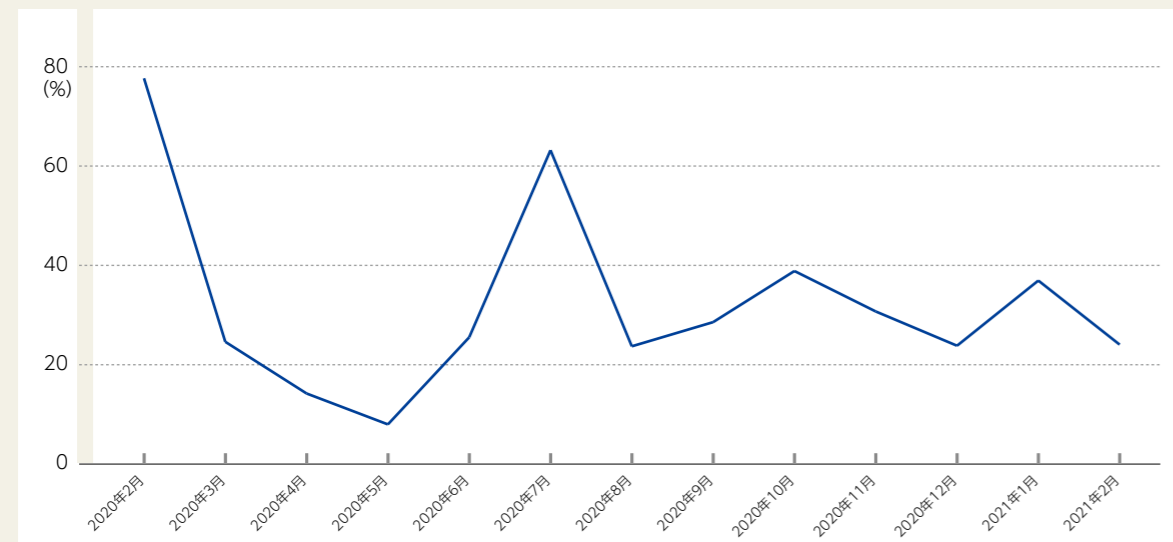
アンダーコロナにおける当社の対応について

ナブテスコでは、コロナ危機の中でもそれぞれのミッションを完遂すべく、各拠点で感染防止に最大限の注意を払いながら、業務に取り組みました。

迅速に施策が打てる体制の構築

2020年2月には、CEOをトップとした、本社・カンパニー・関係会社のリーダー層によって構成された、国内外の状況把握、従業員の安全確保の対策立案、意思決定を行うコロナ対策会議を設置。

- 工場を除く事業所における出勤率の推移
対策本部を設置。通常の感染防止に加え、在宅勤務、出張および工場間の移動制限等さまざまな対策を実行。



工場での徹底した感染対策

感染拡大防止のため、緊急時においても、お客さまの需要に応え続けるために、各工場徹底した感染対策を実施。

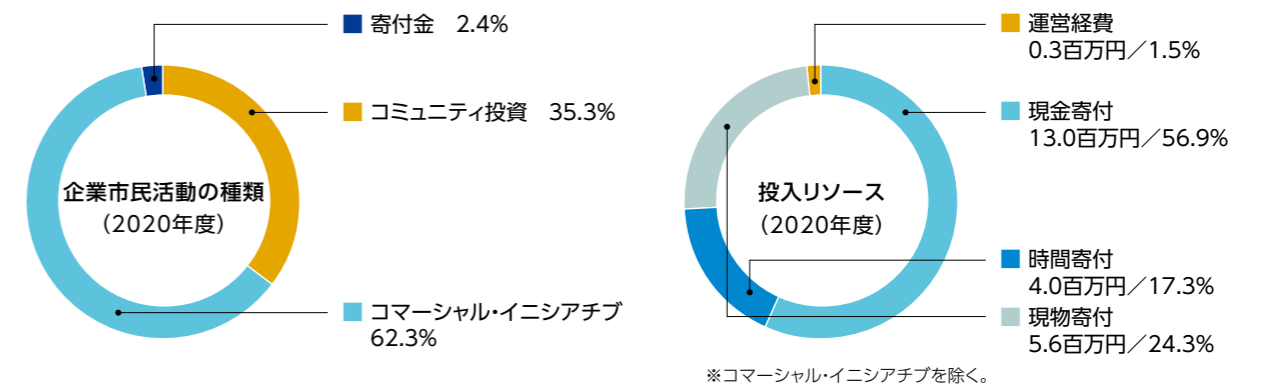
- ◆ 製造現場のエリア規制
工場内をエリア分けし、各スタッフが移動できるエリアを限定。休憩所・トイレ・喫煙所も指定された場所だけを使用するように徹底。
- ◆ 製造現場の交替時のラップタイム設定
日勤と夜勤のスタッフの接触を避けるために、空き時間を設定。重要な連絡など直接話をする必要がある場合は、透明のシートを隔てて会話。
- ◆ 応接室・会議室のサテライトオフィス化
各部署をA班とB班に分け、一方のグループがサテライトオフィス化した応接室・会議室・新棟会議室に引っ越しし、他方との接触を禁止。
- ◆ 食堂の時差利用
工場内をチーム分けし、食堂を時差利用。万ーの場合の濃厚接触範囲の特定に備えて、着席位置の記録と、同じ方向を向いての飲食を義務付け。
- ◆ 濃厚接触者の記録
濃厚接触の定義を定め、濃厚接触があった場合は相手の名前を「濃厚接触者リスト」に記録。万ー感染の可能性のある社員が出た場合に、濃厚接触者をすぐにリストアップできるようにした。

経営マテリアリティ 地域社会とのエンゲージメント

なぜ重要なのか? ナブテスコグループは、事業と関わりのある分野・地域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し、当社グループのブランド価値の向上を図ることを目的に企業市民活動を推進しており、地域社会とナブテスコグループが相互に発展することを目指してまいります。

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 (2013~2020年度)	2020年は新型コロナの影響により未実施 累計 5,870本
マングローブ植樹参加人数 (2013~2020年度)	2020年は新型コロナの影響により未実施 累計 1,209人

◆ 教育

各種プログラム参加人数	2020年度 26万1,848人
-------------	------------------

◆ 福祉

福祉機器の寄贈台数 (2008~2020年度)	2020年度 7台 累計 349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、事業と関わりの深い分野で、地域コミュニティとの交流・連携を推進することを明文化しています。活動目的としては、ステークホルダーに向けた価値創出として、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図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うえで関連性が高く、経営マテリアリティで掲げたSDGsの項目とも関連しています。今後も企業市民活動の積極的な推進により、地域社会の発展に貢献しながら、地域社会との信頼関係の構築に取り組んでいきます。

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

長期ビジョン実現への固有の取り組み

なぜ重要なのか? 長期ビジョンで定めた「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」を実現するには、提案型企業への絶え間ない革新が必要です。そのため、「次世代技術の獲得と新規事業の創出」「ものづくりのスマート化」「グローバル拠点の強化」を特に重要な課題と位置付けています。

次世代技術の獲得と新規事業の創出

イノベーション創出に向けた取り組み

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

最先端技術・ノウハウの事業部門への横串展開を推進

技術本部のミッションの一つは、各事業部門が持続的な成長を実現するための取り組みを、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、コンピューターによる製品開発や解析を行う技術であるCAEや、新しい生産技術として産業界で注目されている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図っています。

さらに、急速に進化するIoTやAIの普及に対応するべく、センシング技術の強化に取り組んでいます。センサーによる製品の状態監視とビッグデータ解析を組み合わせること

で、故障診断に利用することが可能となります。これにより、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ビジネスの拡大も期待できます。

3Dプリンター活用による新たな製造技術の獲得へ

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

電動化、システム化の加速へ

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

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

スタートアップとの事業共創

当社は、2018年6月にCVC業務の中核を担うNabtesco Technology Ventures AGをスイスZurichに設立しました。また、Emerald Technology Venturesとの間でCVC業務に関し、戦略的パートナーシップを構築し、スタートアップ企業との事業共創を図っています。

● 出資する事業領域と出資事例

以下の技術を備えるスタートアップと共同開発等の共創を進め、継続的に投資します。

出資する事業領域	出資事例 (2019年6月～)
<ul style="list-style-type: none"> モーションコントロール、およびその周辺技術(含AI、IoT)、あるいは“破壊的イノベーション”に関連する領域 ロボティクス、プレーキ、建機、医療/福祉機器、3Dプリンター、モーター、センサー等 生産技術に関連する領域 加工・表面処理技術、モデルベース開発等 	<ul style="list-style-type: none"> 電動化技術 パワーエレクトロニクス技術 バッテリー技術

イノベーション創出を支える知財活動

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、すべてのステークホルダーが持続的成長と事業拡大を図るために、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。

IPランドスケープによる新事業創造

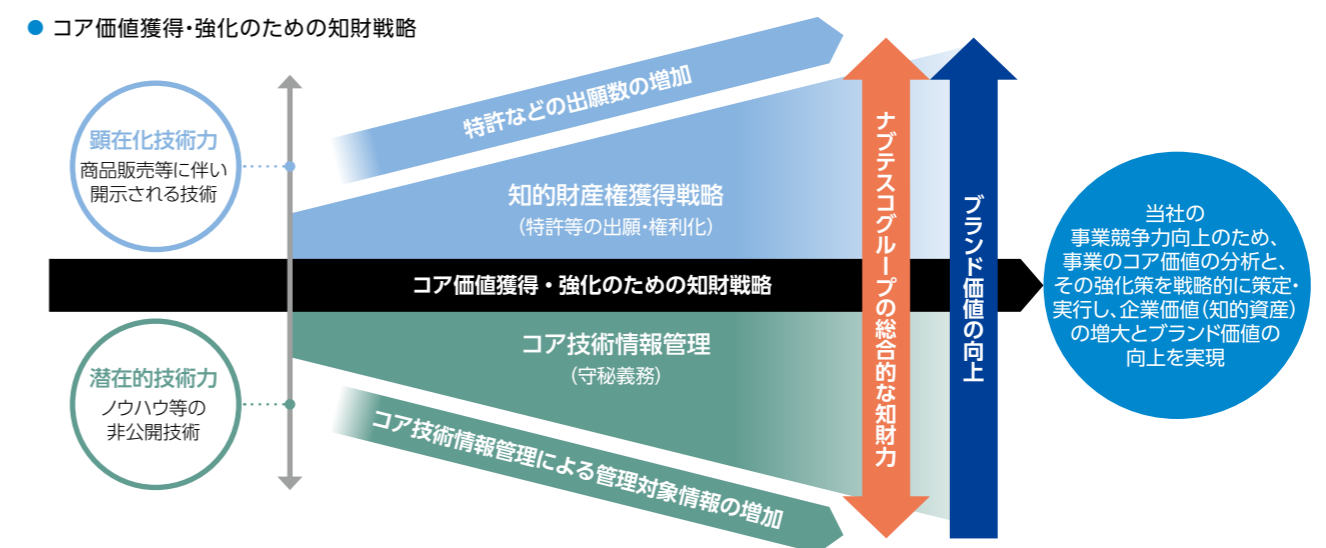
ナブテスコでは、IPランドスケープを活用した市場や顧客ニーズの探索を通じて、コア価値の強化、新規獲得を図っています。当社グループの製品・サービスが使用される設備やシステム全体に関する特許情報などの知財情報を含む公開情報をグローバルに調査し、技術・市場動向や

顧客ニーズをマクロ分析しています。さらにこの分析結果をもとに新事業テーマ・市場・顧客ニーズの探索や開発テーマの検証、オープン・イノベーションなどの協業先の探索など、将来事業の方針設定や他社連携の議論を社内カンパニー等と行っています。

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

● コア価値獲得・強化のための知財戦略



長期ビジョン実現への固有の取り組み

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図っています。

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図ります。

知的財産の集中管理と事業活用の推進

コア価値獲得・強化計画に基づき知財創造や知的財産権獲得を行うために、コア価値として社内で創造されたアイデアやノウハウ、デザイン等の知財届出、IPランドスケープで収集分析したお客さまや競合企業の特許等の情報等を知的財産アイデアデータベースで集中管理し、社内での情報共有と事業活用を図るよう取り組んでいます。

今後このデータベースには、設計開発・製造サービス等の技術情報や、サプライヤー等との取引先情報、技術契約情報等を含め、統合的な知的財産情報の一元管理システムを構築し、新事業創造やM&A、特許網構築等に有効活用できるように推進していきます。

「知財創造」を新たな業績評価の基準に

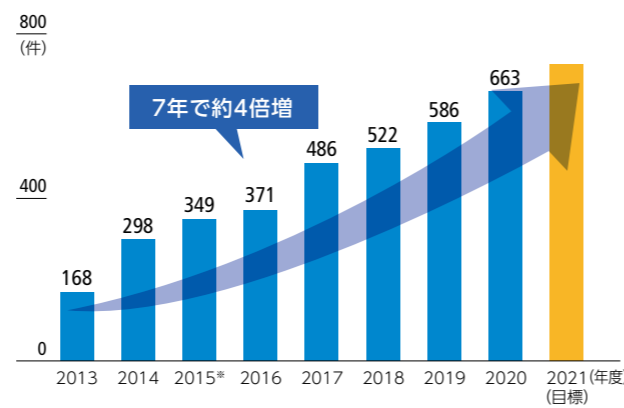
2017年度からは、社内カンパニーとグループ会社の業績評価項目に「知財創造」を新たに加え、コア価値を強化するための知的財産戦略活動を体系化し、社内カンパニーとグループ会社の中期経営計画のなかで、その知的財産戦略活動を事業計画の一つとして策定、実行することを徹底しています。

また、すべ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

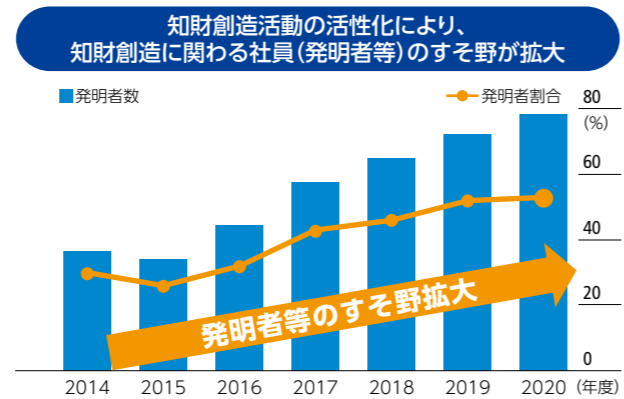
彰を行い、全社でその栄誉を称え、社員の創造意欲の高揚を図っています。

このような活動を通じて、知財創造届出件数は、下のグラフに示すように、2013年度から着実に増加し、2020年度には約4倍の件数に増大しています。さらに技術者に対する発明者の比率である発明者割合は年々拡大しています。この技術者には、設計や開発担当者だけでなく、工場の生産技術担当者も含まれ、全社一丸となって知財創造活動に取り組むことで、イノベーション創出に向けたナブテスコグループの知財創造マインドは着実に醸成されてきています。

● 知財創造届出件数



● 発明者人口の推移



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・資本効率の改善を図ることにより、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

直接労働生産性、棚卸在庫、CO₂排出量など、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。現在は前述のものを含む20項目のKPIを設定し、日々の改善テーマの設定に役立てています。

● 経営KPI

- | | |
|-----------------|---------------------------|
| 1. 売上高 | 11. 調達納期遵守率 |
| 2. 営業利益(率) | 12. 調達CR金額 |
| 3. 1人当たり付加価値 | 13. 調達不適合率 |
| 4. 1人当たり直接労働生産性 | 14. 社内不適合率 |
| 5. ROE | 15. 品質クレーム率 |
| 6. ROIC | 16. CO ₂ 排出量 |
| 7. 棚卸在庫 | 17. CO ₂ 売上原単位 |
| 8. 棚卸在庫回転日数 | 18. CO ₂ 削減量 |
| 9. 生産L/T | 19. 業務災害発件数(率) |
| 10. 客先納期遵守率 | 20. 交通災害発件数 |

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。

● 「ものづくりイノベーション」によるROICの改善

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

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、滞留のない一貫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^{*1}、モーダルシフト^{*2}を実現することにより物流効率の向上を図ります。また、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。

※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の利用へと転換していくことです。

次世代ものづくり人財の育成

ナブテスコ流のものづくりを後世にわたって維持、発展させていくため、生産・調達に関わる人財の育成にも力を入れており、自主研究活動の支援や教育講座の創設など取り組みを実施し、各業務のスキルの研鑽を図っています。

財務データ

(単位：百万円)

主な財務指標の推移	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 ^{※2}	2016年 12月期 ^{※3}	2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期
売上高	169,303	198,527	179,543	202,292	219,657	187,000	244,968	282,422	294,626	289,808	279,358
売上原価	127,712	148,184	134,859	148,321	158,693	136,576	175,508	201,982	215,043	212,105	206,166
販売費及び一般管理費	21,379	27,484	29,670	33,877	37,347	35,129	44,294	51,285	53,184	51,998	50,655
営業利益	20,212	22,858	15,013	20,092	23,615	15,294	25,982	29,468	21,889	25,320	28,533
税引前当期利益	21,954	24,847	18,997	23,522	27,026	15,358	26,779	34,907	29,962	27,979	33,718
法人所得税費用	7,485	8,873	5,598	8,140	9,254	5,731	7,843	8,338	6,997	8,028	10,206
非支配株主利益 ^{※1}	1,080	1,217	129	404	25	△ 1,432	330	1,423	1,935	2,020	3,008
親会社の所有者に帰属する当期利益	13,387	14,756	13,269	14,978	17,746	11,059	18,606	25,146	21,029	17,931	20,505
年度末											
流動資産	119,003	123,929	112,048	134,159	139,321	128,575	143,792	165,695	179,124	179,154	183,110
有形固定資産	44,442	51,509	54,475	55,225	56,877	55,916	63,155	70,700	80,573	87,083	89,522
資産合計	180,729	208,092	203,056	233,984	245,992	233,381	256,973	301,557	328,568	344,558	351,723
流動負債	74,892	70,897	52,322	73,161	64,830	73,000	74,876	96,934	112,558	109,614	113,662
有利子負債	20,157	31,694	26,389	26,204	16,659	15,333	16,949	27,720	45,310	43,936	39,866
資本	96,531	107,466	120,857	139,471	158,664	148,924	155,904	177,002	189,255	199,133	211,641
親会社所有者帰属持分	90,241	99,092	114,038	131,043	149,862	142,068	147,929	167,537	178,702	187,398	198,031
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,997	15,104	12,952	27,597	19,949	8,746	27,730	23,071	24,165	38,433	34,203
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,419	△ 27,464	△ 13,693	△ 8,064	△ 7,880	△ 4,886	△ 14,989	△ 20,186	△ 21,823	△ 20,086	△ 10,710
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,849	6,035	△ 10,090	△ 8,175	△ 15,888	△ 19,090	△ 4,808	△ 950	8,396	△ 13,365	△ 17,497
1株当たり(単位：円)											
基本的1株当たり当期利益	105.91	116.74	104.57	117.95	140.24	88.85	150.64	203.85	169.65	144.50	165.18
1株当たり親会社所有者帰属持分	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	1,594.10
1株当たり年間配当金	25.00	34.00	34.00	38.00	44.00	44.00	50.00	72.00	73.00	73.00	75.00
主な経営指標(単位：%)											
売上高営業利益率	11.9	11.5	8.4	9.9	10.8	8.2	10.6	10.4	7.4	8.7	10.2
ROA	8.1	7.6	6.5	6.9	7.4	4.6	7.6	9.0	6.7	5.3	5.9
ROE	15.8	15.6	12.5	12.2	12.6	7.6	13.0	15.9	12.1	9.8	10.6
配当性向	23.6	29.1	32.5	32.2	31.4	49.5	35.1	35.3	43.0	50.5	45.4
親会社所有者帰属持分比率	49.9	47.6	56.2	56.0	60.9	60.9	57.6	55.6	54.4	54.4	56.3

※1 非支配株主に帰属する当期利益または非支配株主に帰属する当期損失

※2 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。

※3 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)	
	2019年 12月31日	2020年 12月31日
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	58,686	64,665
営業債権	69,175	74,632
契約資産	1,000	1,230
その他の債権	1,300	1,114
棚卸資産	41,257	36,505
その他の金融資産	4,752	2,582
その他の流動資産	2,984	2,382
流動資産合計	179,154	183,110
非流動資産		
有形固定資産	87,083	89,522
無形資産	5,127	3,905
使用権資産	9,004	7,558
のれん	14,161	14,658
投資不動産	3,928	2,192
持分法で会計処理されている投資	31,952	34,887
その他の金融資産	11,210	12,646
繰延税金資産	1,868	2,016
その他の非流動資産	1,072	1,230
非流動資産合計	165,404	168,614
資産合計	344,558	351,723
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	45,021	44,838
契約負債	5,579	5,763
社債及び借入金	30,719	37,001
その他の債務	14,405	9,723
未払法人所得税	4,040	6,700
引当金	1,162	1,065
リース負債	2,236	2,209
その他の金融負債	13	—
その他の流動負債	6,439	6,362
流動負債合計	109,614	113,662
非流動負債		
社債及び借入金	13,217	2,865
リース負債	6,568	6,291
退職給付に係る負債	9,569	10,211
繰延税金負債	4,540	4,949
その他の金融負債	—	69
その他の非流動負債	1,916	2,035
非流動負債合計	35,810	26,421
負債合計	145,424	140,083
資本		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	14,932	14,998
利益剰余金	163,794	173,988
自己株式	△ 2,536	△ 2,471
その他の資本の構成要素	1,208	1,515
親会社の所有者に帰属する持分合計	187,398	198,031
非支配持分	11,735	13,610
資本合計	199,133	211,641
負債及び資本合計	344,558	351,723

連結損益計算書	(単位:百万円)	
	2019年 12月期	2020年 12月期
売上高	289,808	279,358
売上原価	△ 212,105	△ 206,166
売上総利益	77,703	73,192
その他の収益	1,795	6,515
販売費及び一般管理費	△ 51,998	△ 50,655
その他の費用	△ 2,180	△ 519
営業利益	25,320	28,533
金融収益	766	2,291
金融費用	△ 971	△ 573
持分法による投資利益	2,864	3,467
税引前当期利益	27,979	33,718
法人所得税費用	△ 8,028	△ 10,206
当期利益	19,951	23,512
当期利益の帰属		
親会社の所有者	17,931	20,505
非支配持分	2,020	3,008
当期利益	19,951	23,512
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	144.50	165.18
希薄化後1株当たり当期利益(円)	144.42	165.09

財務データ

連結包括利益計算書	(単位:百万円)	
	2019年 12月期	2020年 12月期
当期利益	19,951	23,512
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	△ 189	△ 578
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	288	△ 528
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	328	516
純損益に振り替えられることのない項目合計	427	△ 590
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	△ 919	368
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△ 919	368
税引後その他の包括利益合計	△ 492	△ 222
包括利益合計	19,459	23,291
包括利益の帰属		
親会社の所有者	17,602	20,201
非支配持分	1,856	3,090
包括利益合計	19,459	23,291

連結キャッシュ・フロー計算書	(単位:百万円)	
	2019年 12月期	2020年 12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	19,951	23,512
減価償却費及び償却費	13,093	13,730
減損損失	1,268	3,885
退職給付に係る資産及び負債の増減額	151	79
受取利息及び受取配当金	△ 302	△ 301
支払利息	269	205
持分法による投資損益(△は益)	△ 2,864	△ 3,467
固定資産除売却損益(△は益)	400	104
投資不動産売却損益(△は益)	—	△ 4,892
投資有価証券評価損益(△は益)	△ 456	△ 1,983
法人所得税費用	8,028	10,206
営業債権、契約資産及び契約負債の増減額	5,972	△ 5,242
棚卸資産の増減額(△は増加)	2,015	4,613
営業債務の増減額(△は減少)	△ 4,888	△ 223
その他	2,589	132
小計	45,226	40,358
利息及び配当金の受取額	1,230	1,141
利息の支払額	△ 256	△ 190
法人所得税の支払額	△ 7,767	△ 7,106
営業活動によるキャッシュ・フロー	38,433	34,203
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)	△ 4,535	2,163
有形固定資産の取得による支出	△ 13,743	△ 17,148
有形固定資産の売却による収入	206	112
無形資産の取得による支出	△ 1,020	△ 1,549
投資不動産の売却による収入	—	6,585
その他	△ 994	△ 872
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 20,086	△ 10,710
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 3,106	△ 3,805
長期借入れによる収入	2,152	60
長期借入金の返済	△ 232	△ 310
リース負債の支払額	△ 2,477	△ 2,547
自己株式の純増減額(△は増加)	42	12
配当金の支払額	△ 9,071	△ 9,691
非支配持分への配当金の支払額	△ 674	△ 1,215
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,365	△ 17,497
現金及び現金同等物の増減額	4,982	5,995
現金及び現金同等物の期首残高	54,039	58,686
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 335	△ 16
現金及び現金同等物の期末残高	58,686	64,665

非財務データ

● ガバナンス

指標			2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	単位
取締役数	社内	男	7	7	6	6	人
		女	0	0	0	0	
		計	7	7	6	6	
	独立社外	男	2	2	2	2	
		女	1	1	2	2	
計	3	3	4	4			
総計			10	10	10	10	
執行役員兼務取締役数			6	7	6	6	
執行役員兼務取締役比率			60	70	60	60	%
独立社外取締役比率			30	30	40	40	%
女性取締役比率			10	10	20	20	%
監査役数	社内	男	2	2	2	2	人
		女	0	0	0	0	
		計	2	2	2	2	
	独立社外	男	3	3	3	3	
		女	0	0	0	0	
計	3	3	3	3			
総計			5	5	5	5	
独立社外監査役比率			60	60	60	60	%
役員の平均年齢			62	62	63	62	歳
取締役任期			1	1	1	1	年
取締役会開催回数			18	18	16	15	回
取締役会出席率			96.7	98.89	100	100	%
独立取締役出席率			94.4	96.29	100	100	%
監査役会開催回数			13	13	13	10	回
グループ監査役会開催回数			2	2	2	2	回
監査役会出席率			100	100	100	98	%
独立監査役出席率			100	100	100	96.7	%
執行役員数	男	21	21	21	24	人	
	女	0	0	0	0		
	計	21	21	21	24		
指名委員会委員数	社内役員	2	2	1	1	人	
	独立社外役員	3	3	3	4		
	計	5	5	4	5		
指名委員会開催回数			3	3	3	3	回
報酬委員会委員数	社内役員	1	1	1	1	人	
	独立社外役員	2	2	3	4		
	計	3	3	4	5		
報酬委員会開催回数			2	2	2	2	回

● 役員報酬

構成		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	単位
取締役報酬 (社外取締役を除く)	基本報酬(固定報酬+業績連動報酬)	235	301	220	210	百万円
	業績連動型株式報酬(BBT)	134	122	101	73	
	ストックオプション	8	-	-	-	
計		377	424	320	283	
監査役報酬 (社外監査役を除く)	基本報酬(固定報酬)	53	48	54	54	百万円
	業績連動型株式報酬(BBT)	-	-	-	-	
	ストックオプション	-	-	-	-	
計		53	48	54	54	
社外役員報酬 (社外取締役/社外監査役)	基本報酬(固定報酬)	51	54	53	61	百万円
	業績連動型株式報酬(BBT)	-	-	-	-	
	ストックオプション	-	-	-	-	
計		51	54	53	61	

※2017年3月28日開催の第14回定時株主総会決議により、株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」を導入したことに伴い、従前のストックオプションは廃止しました。2017年のストックオプションは、当該廃止に先立って同事業年度中に発行されたものです。

● 株主権

買収防衛策	なし
-------	----

● 会計監査

構成		対象	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	単位
会計監査人への報酬	監査証明に基づく報酬	単体	88	109	94	94	百万円
	計*		112	125	110	110	

※計には連結子会社への監査証明に基づく報酬ならびに当社ならびに連結子会社の非監査業務に基づく報酬を含んでいます。

● コンプライアンス

指標	対象	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	単位
内部通報制度(利用件数概数)	連結	50	50	40	40	件
法令違反等	連結	0	0	0	0	件
罰金と和解金のための引当金	連結	0	0	0	0	円
コンプライアンス各種研修参加者(集合研修、eラーニング)	連結	9,390	4,179	10,756	8,526	人(延べ)
政治献金	連結	0	0	0	0	円

● 価値ある商品・サービスの提供

● 品質マネジメントシステム

指標	対象	2019年度	2020年度	単位
認証取得状況(ISO9001他、業界固有規格含む)	連結	国内13件、海外19件	国内12件、海外18件	件
取得割合(売上高比率)		90%	90%以上	%

● 雇用関連データ・ダイバーシティへの取り組み

指標		対象	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	単位
連結社員数合計	連結		7,526	7,687	7,596	7,544	人
	男性	連結	6,292	6,413	6,426	6,360	人
	女性	連結	1,234	1,274	1,170	1,186	人
女性社員比率		連結	16.4	16.6	15.4	15.7	%
単体社員数合計	単体		2,201	2,253	2,297	2,324	人
	男性	単体	1,984	2,030	2,078	2,099	人
	女性	単体	217	223	219	225	人
女性社員比率		単体	9.9	9.9	9.5	9.7	%
平均年齢	単体		41.4	41.3	41.4	41.4	歳
	男性	単体	41.6	41.5	41.5	41.5	歳
	女性	単体	38.9	39.4	40.3	41.7	歳
平均勤続年数	単体		16.0	16.0	16.1	16.3	年
	男性	単体	16.2	16.1	16.2	16.3	年
	女性	単体	14.6	14.6	15.0	15.3	年
平均年収	単体	7,343,000	7,495,000	7,230,000	6,945,000	円	
外国籍社員数	単体		66	70	66	63	人
	男性	単体	41	42	41	40	人
	女性	単体	25	28	25	23	人
外国籍社員数合計		連結	2,956	3,019	3,012	2,899	人
外国籍社員比率		連結	39.3	39.3	39.6	38.4	%
新卒採用者数合計	単体		62	74	70	72	人
	男性	単体	57	68	66	62	人
	女性	単体	5	6	4	10	人
中途採用者数合計	単体		37	40	36	38	人
	男性	単体	29	35	31	37	人
	女性	単体	8	5	5	1	人
新卒採用者の定着状況(3年後離職率)		単体	7	4	6	5	%
自己都合離職率		単体	1.3	1.5	2.2	2.3	%
管理職		単体	376	376	377	389	人
執行役員		単体	21	21	21	24	人
取締役		単体	9	9	9	8	人
うち現地採用者		単体	0	0	0	0	人
現地採用比率		単体	0	0	0	0	%
男性(全体)		単体	350	348	350	358	人
男性(うち外国籍)		単体	5	6	6	5	人
女性(全体)		単体	1	1	4	4	人
女性(うち外国籍)		単体	0	0	1	1	人
女性管理職比率		単体	0.3	0.3	1.1	1.1	%
男性(全体)		単体	21	21	21	24	人
男性(うち外国籍)		単体	0	0	0	0	人
女性(全体)		単体	0	0	0	0	人
女性(うち外国籍)		単体	0	0	0	0	人
女性執行役員比率		単体	0	0	0	0	%
男性(全体)		単体	9	9	9	8	人
男性(うち外国籍)		単体	0	0	0	0	人
女性(全体)		単体	1	1	1	2	人
女性(うち外国籍)		単体	0	0	0	0	人
女性取締役比率		単体	10	10	10	20	%
連結取締役		連結	273	278	276	264	人
うち現地採用者		連結	124	122	123	120	人
現地採用比率		連結	45.4	43.9	44.6	45.5	%
障がい者雇用数		単体	55.5	58.3	58.9	99	人
障がい者雇用率		単体	2.1	2.16	2.13	2.28	%
総労働時間/年		単体	2,097	2,058	2,024	2,002	時間
残業時間/月		単体	27.2	24.2	22.5	19.7	時間
事業部門(社内カンパニー)		単体	28.1	25.2	23.0	19.5	時間
間接部門(コーポレート部門)		単体	16.8	15.6	16.5	21.1	時間
有給休暇取得率		単体	70.5	72.9	81.0	73.9	%
育児休業取得者数		単体	5	10	10	15	人
男性		単体	0	0	1	10	人
女性		単体	5	10	9	5	人
介護休業取得者数		単体	0	0	1	3	人
男性		単体	0	0	0	2	人
女性		単体	0	0	1	1	人
定年再雇用者数		単体	24	25	17	29	人
定年再雇用率		単体	77.4	75.8	81.0	96.7	%
労働組合加入率		単体	84.8	85.3	85.2	85.1	%

※単体社員および連結社員の集計範囲は正社員

非財務データ

● 安全衛生管理と健康管理への取り組み

● 労働安全衛生マネジメントシステム(OHSAS18001認証取得)

指標	対象	2019年	2020年現在
認証取得状況	国内グループ	4件(岐阜工場、垂井工場、津工場、神戸工場)	5件(岐阜工場、垂井工場、津工場、神戸工場、西神工場)
取得割合	国内グループ	50%	63%

● 安全衛生教育・啓発

指標	対象	2019年度		2020年度	
		開催回数	参加人数	開催回数	参加人数
安全実務担当者連絡会	国内グループ	2回	計53人	2回	計131人
安全に関する管理職研修		2回	計54人	2回	計65人
安全に関する若手層への研修		2回	計80人	2回	計123人

● 安全衛生リスクアセスメント

指標	対象	2019年度開催回数	2020年度開催回数	単位
ESHリスクアセスメント*	連結	5	3	件

*新たなプロジェクトを実施する前の安全衛生に関する当社によるリスク調査

● 労働安全衛生

指標	対象	2017年	2018年	2019年	2020年	単位
労働災害発生率	国内グループ*	0.36	0.52	0.99	0.54	%
死亡災害件数		0	0	0	0	件
職業性疾病発生率(OIFR)		未計測	0	0	0	%

*国内グループの従業員とその請負業者を含む。

● メンタルヘルスへの取り組み

指標	対象	2020年度	単位
ストレスチェック受検率	単体	96.1	%
高ストレス者比率	単体	9.03	%

● 人材育成

● 人材育成

指標	対象	2017年	2018年	2019年	2020年	単位
研修延べ受講時間/年	単体	29,437	44,556	53,200	29,921	時間
1人当たり受講時間/年		13	19	23	16.9	時間
総研修費用/年	部門統合により算出不可	164,456	136,855	58,416		千円
1人当たり研修費用/年	部門統合により算出不可	73.8	60.2	25.3		千円
海外トレーニング派遣数(留学と実務体験の組み合わせ)	単体	3	6	3	0	人
海外研修派遣数	単体	5	30	27	9	人

● 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)

指標	対象	2015年度	2017年度	2020年度	単位
満足度	単体(2年に一度実施)	68.6	69.3	69.9	%
内 男性社員		69	69.5	70.5	%
内 女性社員		68.1	69.2	69.4	%
カバーした社員の割合		100	100	100	%

● 人権・労働に関する取り組み

● 人権デューデリジェンス

指標	対象	2020年度	単位
カンントリーリスク調査対象国	連結	16(事業拠点の所在国)	カ国
人権リスク調査対象事業所		13(社員数カバー率98%)	カ所
認められた重大な人権リスク		なし	-
現地法令や国際規範への違反		なし	-
人権侵害に関わる問題		なし	-

● 公平・公正・公明な調達活動

● CSR調達

指標	対象	2019年度	2020年度	単位
SAQ実施社数	日本・中国	約1,000	890	社
サプライヤー訪問数	日本・中国	9	10	社

● 地域・社会への配慮

● 投入リソースとインパクト

指標	対象	2020年度	単位
企業市民活動の種類	寄付金	連結 2.4	%
	コミュニティ投資	連結 35.3	
	コマーシャル・イニシアチブ	連結 62.3	
投入リソース ※コマーシャル・イニシアチブ除く	現金寄付	連結 13/56.9	百万円/%
	時間寄付	連結 4/17.3	
	現物寄付	連結 5.6/24.3	
	運営経費	連結 0.3/1.5	
インパクト	企業市民活動プログラムへの参加人数	連結 261,848	人

● 環境マネジメント

各年度末時点

● 環境コンプライアンス

指標	対象	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	単位
環境関連法令違反	連結	なし	なし	なし	なし	件
環境問題を引き起こす事故・汚染		なし	なし	なし	なし	件
環境問題に関する苦情		なし	なし	なし	なし	件

● 環境マネジメントシステム

指標	対象	2019年度	2020年度	単位
ISO14001認証取得状況	連結*	9	9	カ所
取得割合(売上高比率)		70以上	70以上	%

*ナブテスコ単体の全工場と主なグループ会社

● ESH監査

指標	対象	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	単位
ESH監査I*	連結	・ナブテスコ：6事業所 ・グループ会社：6社 ・指導件数：142件	・ナブテスコ：6事業所 ・グループ会社：4社	・ナブテスコ：6事業所 ・グループ会社：6社	・ナブテスコ：6事業所 ・グループ会社：4社	-
フォロー監査*		・ナブテスコ：6事業所 ・グループ会社：6社	・ナブテスコ：6事業所 ・グループ会社：6社	・ナブテスコ：6事業所 ・グループ会社：6社	・ナブテスコ：6事業所 ・グループ会社：4社	-
ESH監査II*		・ナブテスコ：7事業所 ・グループ会社：8社 ・改善完了件数：142件	・ナブテスコ：7事業所 ・グループ会社：7社	・ナブテスコ：7事業所 ・グループ会社：8社	・ナブテスコ：7事業所 ・グループ会社：9社	-

*当社による環境・安全に関する各種監査

● 気候変動の緩和

● 地球温暖化防止

指標	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	単位	
CO ₂ 排出量	CO ₂ 排出量	70,224	70,175	60,473	52,565	t-CO ₂
	うち国内排出量	50,464	50,184	41,947	35,328	t-CO ₂
	Scope1	8,686	8,781	6,599	4,491	t-CO ₂
	Scope2	61,538	61,395	53,874	48,073	t-CO ₂
	Scope3	871,463	979,097	940,976	819,726	t-CO ₂
エネルギー使用量	売上高原単位	0.249	0.238	0.209	0.188	-
	受電	113,906	124,899	114,740	106,048	MWh
	A重油	15,837	15,440	7,251	3,215	MWh
	LPG	7,713	7,523	6,669	6,118	MWh
	その他	17,178	17,336	17,986	12,382	MWh
売上高原単位	0.548	0.561	0.506	0.457	-	

*集計範囲は、ナブテスコ単体および国内外連結子会社(23社39拠点)。Scope 3の集計範囲はナブテスコ単体。

● 水資源の保全

● 水使用量・取水量

指標	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	単位
水資源使用量	0.78	0.76	0.73	0.68	Mm ³
取水量内訳(上水使用量)	0.296	0.287	0.287	0.237	Mm ³
取水量内訳(地下水使用量)	0.484	0.468	0.443	0.447	Mm ³

● ESG評価機関による当社の評価

分類	ESG指数	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
ESG総合指数	DJSI Asia Pacific	● (2013年~)	●	●	●
	DJSI World	● (2016年~)	●	●	●
	FTSE4Good	●	●	●	●
	FTSE Blossom Japan	●	●	●	●
	MSCI ESG Leaders Indexes	● (2015年~)	●	●	●
S	MSCI ESGセレクト・リーダーズ指数	●	●	●	●
	MSCI日本株女性活躍指数(WIN)		●		●
E	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数			●	●
	CDP CLIMATE CHANGE	●	●	●	●
	CDP WATER SECURITY		●		●
	CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER		●		●

用語集 (五十音順)

■ 当社ビジネスに関連する用語 ■ 財務・非財務関連用語 ■ 技術関連用語

用語	意味
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。
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。
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おいて、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・快適にご使用いただく取り組みを進めています。
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、お客様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。
QCD(S)	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いわれています。
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。
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。
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年にわたるコーポレート・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。
DX(デジタルトランスフォーメーション)	最新のデジタル技術を駆使し、事業や業務プロセスを変革することです。「働き方改革」「ものづくりイノベーション」など、当社が取り組んでいるさまざまな改革事業においても、IoT技術の活用や最新ツールの導入など、DXを積極的に取り入れています。
バラスト水管理条約	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、船舶のバ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のことで、大型船用エンジンの電子化、非化石燃料化が進む要因の一つとなっています。
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。部品の置き換えが発生する場合は、当社の需要につながります。
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。
ROICツリー	ROICはReturn on Invested Capitalの略で投下資本利益率を指します。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の改善を図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、改善を図っています。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。

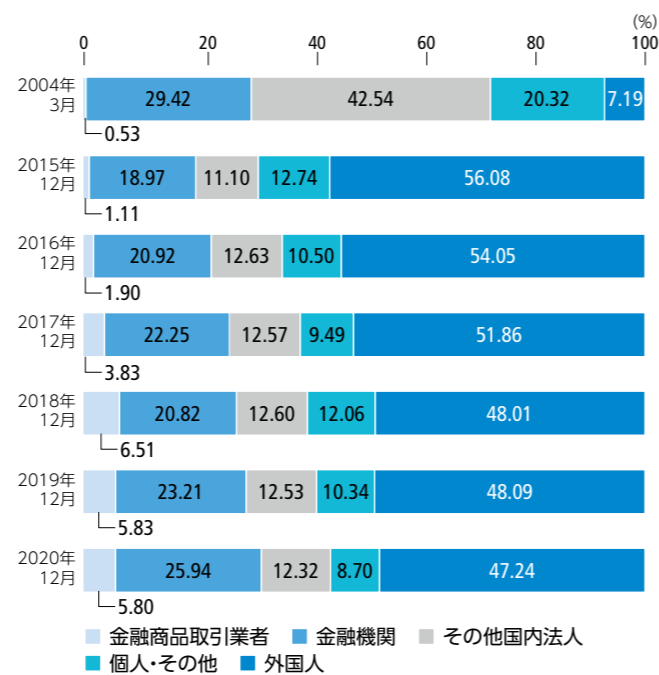
用語	意味
SDGs	持続可能な開発目標(SDGs)とは、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された、2030年までに持続可能でより良い世界を目指す国際目標です。17の目標・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない(leave no one behind)」ことを誓っています。 当社はSDGsの達成に向けた取り組みを積極的に実行してまいります。SDGsの17目標のうち、特に経営マテリアリティと関連性の強い目標を掲げ、経営マテリアリティの遂行を通じてサステナブルな社会の実現に寄与してまいります。
SBT	Science Based 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 ₂ 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。
3PL	3rd Party Logisticsの略。企業の物流機能を第三者企業に委託する物流業務の形態を指します。専門性を持つ第三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。
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はじ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2016年より5年連続で選定されています。
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。
ダイナミックマテリアリティ	「マテリアリティ」は、財務に重要な影響を及ぼす重要な要因として、会計領域に端を発する概念ですが、「企業や社会、経済にとって重要な事象」としてサステナビリティ情報開示のフレームワークなど、サステナビリティ領域でも用いられるようになってきました。「ダイナミックマテリアリティ」は、マテリアリティが環境変化で動的に変化することに着目した考え方であり、事業環境や経営環境の変化に応じて、経済価値・社会価値を創出するために取り組むべき重要項目が変化していくことを示しています。
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5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。
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。
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力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。
デジタルツイン	収集したさまざまな情報をデジタル空間に送信し、現実と全く同じ状態を再現する技術のことです。より精度の高いモニタリングやシミュレーションが可能になることで、研究開発のスピードアップや保守サービスの強化が期待できます。

会社概要

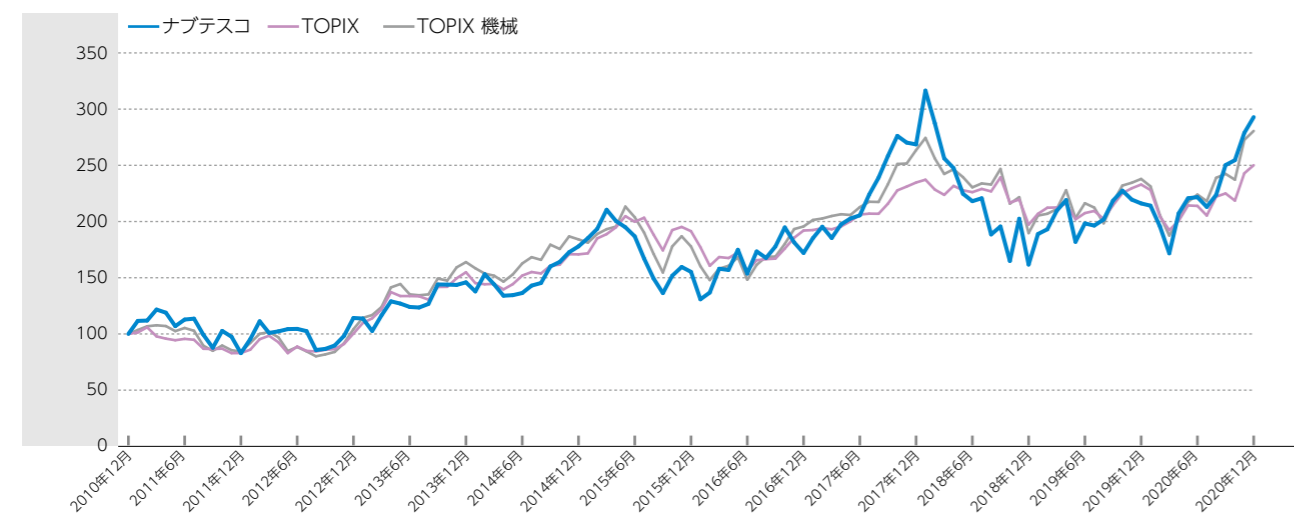
会社概要 (2020年12月31日現在)

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 2,366人
 連結 7,717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 47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)



● 2020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
ナブテスコ株	40.7%	9.7%	3.1%	97.1%	14.5%	192.9%	11.3%
TOPIX	7.4%	6.6%	2.1%	30.7%	5.5%	150.1%	9.6%
TOPIX 機械	18.0%	6.5%	2.1%	57.8%	9.6%	180.6%	10.9%

(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、2010年12月末に投資をした場合の2020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、2010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、2020年12月末時点での投資収益率(配当込み)について、1年前(2019年12月末)から10年前(2010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

2020年1月1日～2020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

2021年5月(年1回発行)

業績データについて

2015年12月期より決算期を変更したため、2015年12月期の決算は当社および日本国内連結子会社につきましては9カ月間(2015年4月～12月)、海外連結子会社につきましては12カ月間(2015年1月～12月)を連結対象期間とした数値となります。
 また、2017年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。2017年12月期との比較のため、2016年12月期の数値も国際会計基準(IFRS)ベースに置き換えて表記しています。

将来見通しに関する注意事項

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

第三者保証

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

参考ガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC):「国際統合報告フレームワーク」
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB): SASBスタンダード
- World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI): 「WICI Intangibles Reporting Framework」
- Global Reporting Initiative (GRI): 「GRIスタンダード」
- 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、国連グローバル・コンパクトおよび気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同を表明しています。また、SBTイニシアチブより、当社の温室効果ガス長期削減目標が承認を受けています。



ナブテスコグループのESG課題解決への取り組みは国内外で高く評価されており、「Dow Jones Sustainability World Indices」、「FTSE4Good」、「STOXX Global ESG Leaders Indices」、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」のほか、GPIFが採用するすべての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。

Member of **Dow Jones Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

