



応える

Leaders in Innovation for the Future

超える

うごかす、とめる。
Nabtesco

Nabtesco Value Report 2022

統合報告書 2022年12月期

Nabtesco Value Report 2022は、お客さまや社会の期待に「応える」、期待を「超える」をテーマに、ナブテスコグループの持続的な成長に向けた取り組みを多面的に紹介しています。
表題の文字は、統合報告書の発行責任者である波部常務執行役員が揮毫しました。

世界初方式の「フルスクリーンホームドア」で、 お客さまとともに社会の期待に応える、超える。

2023年3月18日に開業した大阪駅のうめきた新ホーム。関西の玄関口にふさわしい“未来の駅”には、イノベーションの実験場「JR WEST LABO」としてリアルとデジタルを融合した最新技術が導入されています。なかでも、JR西日本グループとナブテスコとの共創で開発されたホームドアは、同駅に乗り入れるあらゆる車両の乗降口に合わせて開口部を自在に構成することが可能な、世界初方式の「フルスクリーンホームドア」として大きな注目を集めています。



オープンイノベーションに関する対談記事を掲載しています。ご覧ください→ [P31](#) [P34](#)

西日本旅客鉄道株式会社
代表取締役副社長兼執行役員
鉄道本部長
中村 圭二郎氏

ナブテスコ株式会社
取締役 常務執行役員
住環境カンパニー社長
高橋 誠司

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

私たちは、「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、あなたの身の周りの幅広い領域で、社会課題の解決に貢献しています。

油圧機器

インフラの整備に欠かせない機器の提供により人々の暮らしを支えます。



パワーショベル用走行ユニット

鉄道車両用機器

鉄道輸送システムの安全、定時運行に貢献しています。



鉄道車両用ブレーキ制御装置

商用車用機器

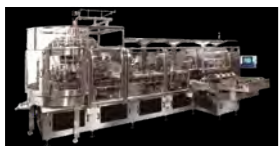
電動化対応を進め、環境負荷を低減します。



電動エアコンプレッサー

包装機

食品ロスの削減や限りある資源の活用に貢献しています。



超高速自動充填包装機

福祉機器

すべての人がともに生き生きと参加できる、「ノーマライゼーション」の実現に貢献します。



電子制御義足膝継手「ALLUX™2」

航空機器



航空機の安全運航に貢献しています。

フライト・コントロール・アクチュエーション・システム

船用機器

船舶の安全運航、安全かつ安定的な海上輸送に貢献しています。



電子制御油圧バルブ

風力発電機用CMFS機器

風力発電機の故障回避や長寿命化に貢献します。



CMFS機器

精密減速機

産業用ロボットの進化を通して、ものづくりの自動化に寄与しています。



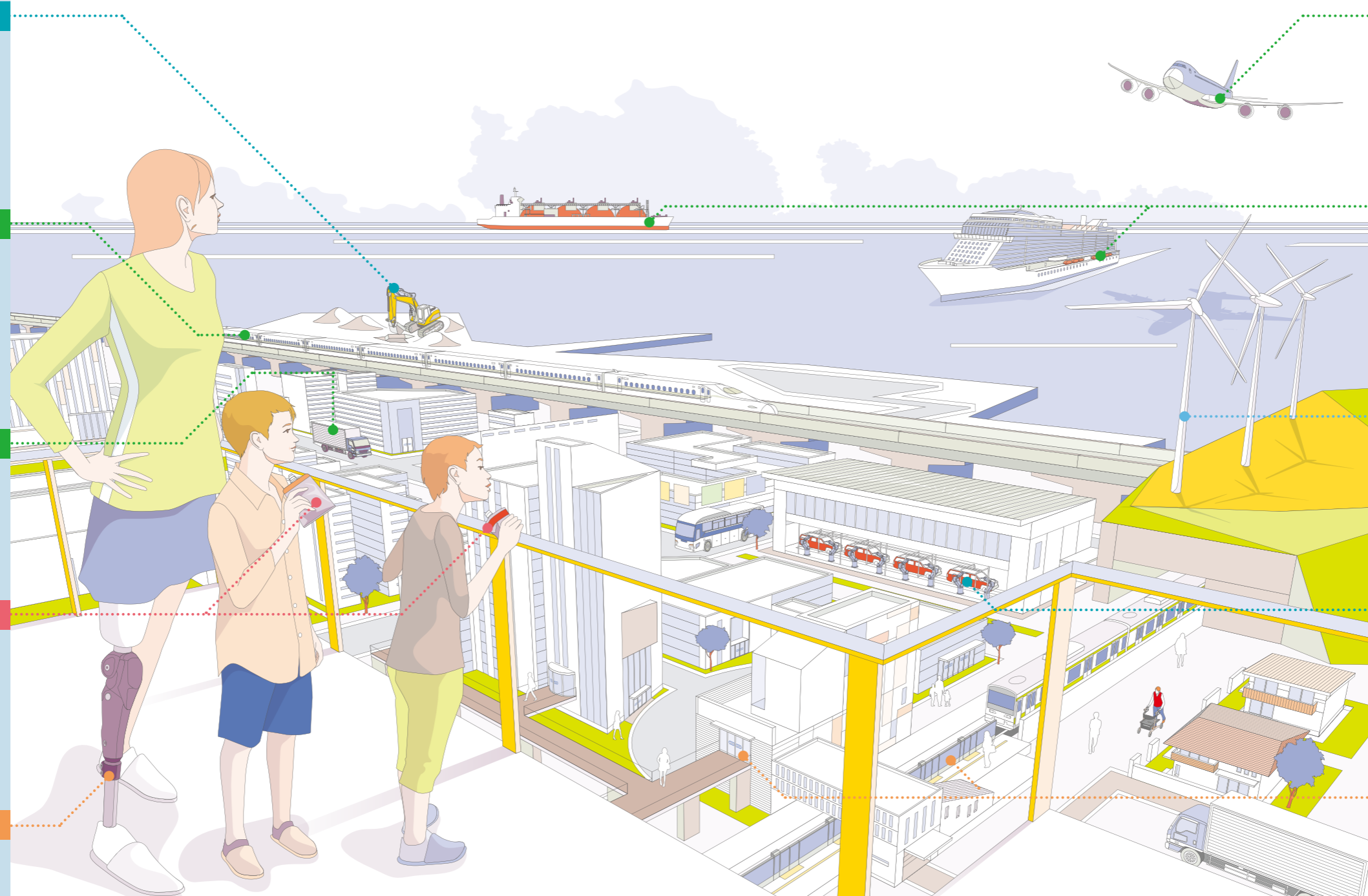
精密減速機RV™-Z

自動ドア・プラットホームドア

生活空間へのさらなる安全・安心・快適の提供を通じ、ESG課題の解決に貢献します。



建物用自動ドア



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)

ものづくり
まちづくり

- 精密減速機
- 油圧機器

人や
ものの移動

- 鉄道車両用機器
- 航空機器
- 商用車用機器
- 船用機器

日常生活と
福祉

- 建物用自動ドア・プラットホームドア
- 福祉機器

生活用品の
生産

- 包装機

ナブテスコは、利益ある成長を続けることで「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 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」の実践を通じ、「ステークホルダーの皆さんの夢」の実現を追求しています。

The Nabtesco Way

ナブテスコ ウェイ

企業理念

企業としての存在理由、存在価値：

ナブテスコは、独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。

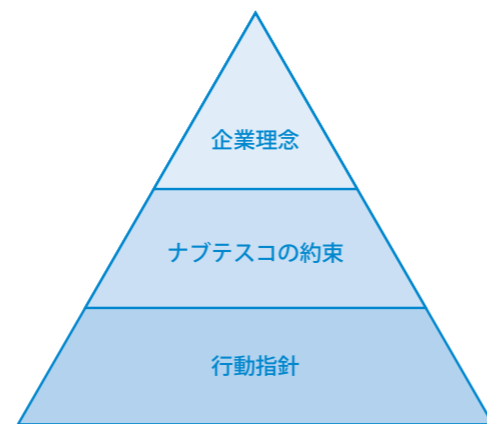
ナブテスコの約束

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。



P84 ナブテスコ ウェイの浸透活動

編集方針

統合報告書「Nabtesco Value Report」は、私たちの価値創造ストーリーをステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的に、統合思考を重視して編集しています。

2023年10月にナブテスコグループは設立20周年を迎えます。2022年12月期版の統合報告書「Nabtesco Value Report 2022」では、お客さまや社会の期待に「応える」、期待を「超える」をテーマに、これまでの20年間を振り返り、現在を転換期と認識し、成長に向けた長期ビジョン実現への取り組みを多面的に紹介しています。

2022年には、価値創造ストーリーを形成する重要な位置づけである経営マテリアリティを一部見直ししました。人的資本を起点に、諸資本の複合的なマネジメントを行う「人的資本経営の推進」によるストーリーをぜひご覧ください。

本報告書には、4つの対談を掲載しています。イノベーションを起こす風土を築くには、オープンイノベーションのあり方とは。人的

資本や知財を経営に活かすストーリーとは。価値創造ストーリー実現に向けた取締役会の役割とは。これらの問いに対する率直な意見交換に込められた問題意識や改革への想い、私たちの取り組みをご理解いただければと思います。

編集にあたっては、国際統合報告フレームワークのほか、「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」やサステナビリティ関連の各種ガイドラインを参考にし、結合性と簡素化を意識しつつ、客観性、透明性の確保に努めています。

今後もナブテスコグループは、ステークホルダーの皆さまとの対話とそこから生まれる共感を大切に経営していきます。本報告書が私たちの価値創造ストーリーをご理解いただく一助になれば幸いです。



「Nabtesco Value Report」はステークホルダーの皆さまのご関心に焦点を絞った情報を掲載しています。一方、ナブテスコグループのコポレートWEBサイトでは、最新情報やより詳細なデータ等を開示しています。併せてご覧ください。

トップページ

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



IR情報

<https://www.nabtesco.com/ir/index.html>

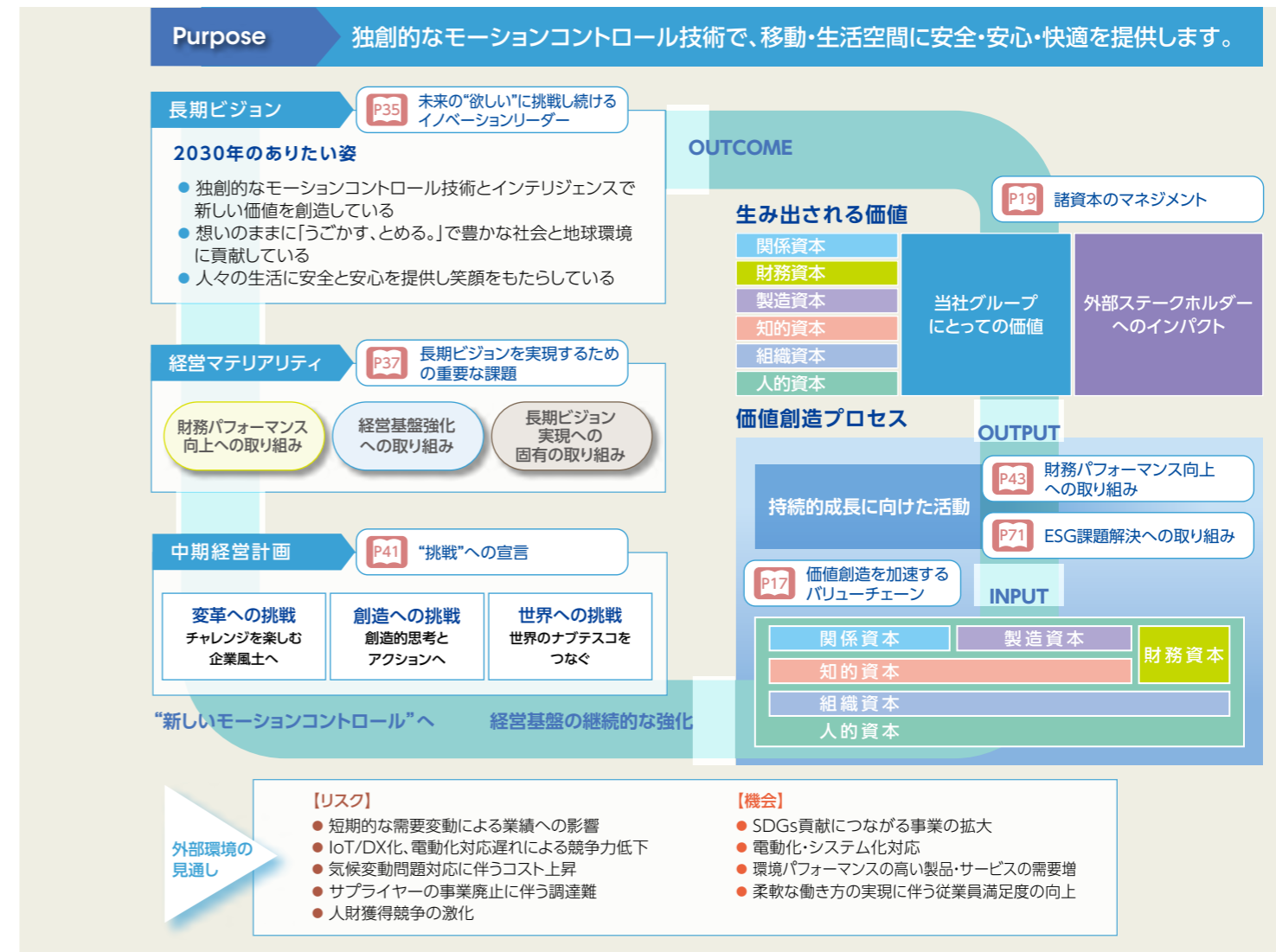


サステナビリティ情報

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



P15 価値創造ストーリー



目次

ナブテスコのプロフィール	経営マテリアリティ 37	船用機器事業 61
革新を生み出すDNA 7	過去の中期経営計画の成果と課題 .. 39	自動ドア事業 63
成長の軌跡 9	中期経営計画の進捗 41	包装機事業 65
トップメッセージ	投資家との対話	社会との対話
To Our Stakeholders 11	財務パフォーマンス向上への 取り組み 43	ガバナンス対談 67
価値創造ストーリー	CEO対談 45	ESG課題解決への取り組み 71
価値創造を加速する	事業市場との対話	データセクション
バリューチェーン 17	事業ポートフォリオ 49	役員紹介 95
諸資本のマネジメント 19	精密減速機事業 51	財務データ 99
特集 イノベーション戦略室を語る .. 27	油圧機器事業 53	用語集 104
特集 お客さまとともに	鉄道車両用機器事業 55	開示方針 105
社会の期待に応える、超える。 31	航空機器事業 57	会社概要 106
長期ビジョン 35	商用車用機器事業 59	真正表明 106

Nabtesco Value Report 2022

革新を生み出すDNA

「期待に応え、期待を超える」ナブテスコの歩み

ナブテスコの前身となる2社はそれぞれ大きな飛躍につながる挑戦を繰り返し、

現在のグループを支える技術基盤や事業基盤を作り上げてきました。

その根本には、お客さまや社会の「期待に応え、期待を超える」革新を生み出すDNAがあります。

1986年 精密減速機が産業用ロボットに初採用



精密減速機RV™記者発表
(1986年7月15日、東京・ホテルグランドパレス)

1980年代前半、帝人製機岐阜第2工場(現垂井工場)の主力製品は建設機械向け油圧走行ユニットでしたが、すでに市場は成熟しつつあり、新たな市場開拓が求められていました。そこで着目されたのが産業用ロボット市場でした。後発の当社が参入できる可能性は低いと思われていましたが、走行ユニットの開発で培った、高剛性でタフな減速機構の技術を磨き、産業用ロボットの関節に使われる「精密減速機RV™」の開発に成功。その後も高い品質・技術力、生産量でオセロの石をひっくり返すように業界地図を塗り替えました。ナブテスコの精密減速機は今日に至るまで、産業用ロボット市場の進化や拡大に貢献し続けています。

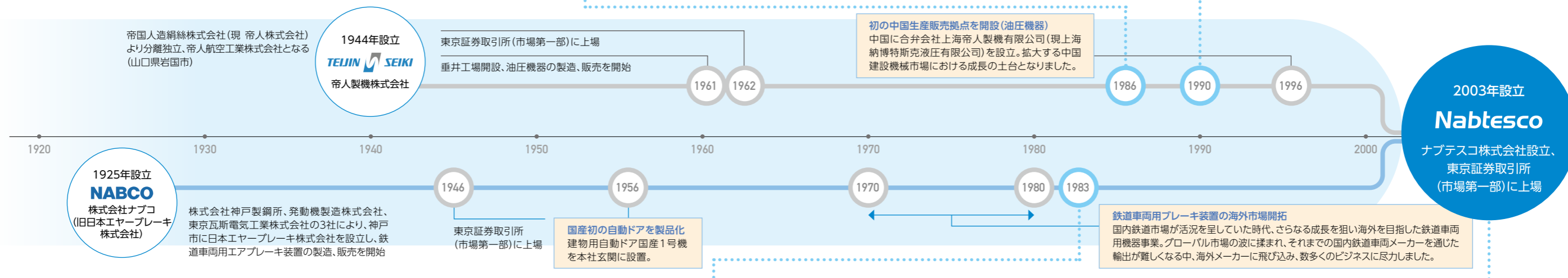
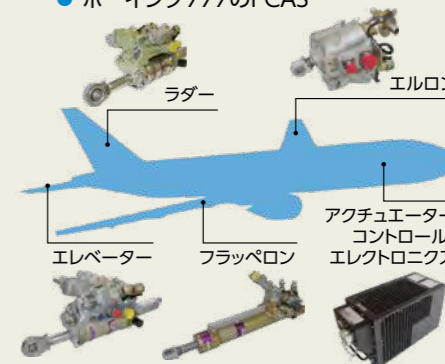
1990年 ボーイング777向けFCAS*受注

1990年、帝人製機はB777プログラムにおいてフライト・コントロール・アクチュエーション・システム(FCAS)の初受注を果たしました。世界の民間機で初めて全主要舵面にフライバイワイヤー方式のアクチュエーターが採用されたB777は大型機のベストセラーとなり、航空機器事業のポジションが飛躍的に高まりました。本受注は航空機器事業の転換点となり、その後の各種機体開発への参画を通じボーイング社との信頼関係を高め、B737MAXや最新鋭機B777Xの受注にもつながっています。

*FCAS(フライト・コントロール・アクチュエーション・システム)

主翼の補助翼や尾翼の昇降舵などの可動翼を動作させ、機体の飛行姿勢を制御するシステム

● ボーイング777のFCAS



1983年 船用機器:マイコン式遠隔操縦装置の開発



M-800X型マイコン式
主機遠隔操縦装置

1970年代、オイルショックで船舶業界全体が苦境にあえぐ中、まだ世に出始めたばかりのマイクロコンピューター(マイコン)にいち早く目をつけ、事業部一丸となってマイコン式遠隔操縦装置の開発、量産、拡販、世界的なサービス体制の構築に取り組みました。船舶の自動化や低燃費性といったニーズに応える強力な製品となっただけでなく、簡単にメンテナンス可能な装置を開発したことで、サービスエンジニアが行う作業の効率化も実現し、グローバルなMRO*サービス展開の加速につながりました。

*Maintenance, Repair, Overhaulの略

2003年 ナブテスコ株式会社 設立

航空機部品の製造を主要事業として誕生した帝人製機と、鉄道車両用エアブレーキのメーカーとして歩み続けてきたナブコ。積極的に技術を磨き、事業を拡大してきた両社が、2003年に経営統合し、ナブテスコ株式会社が生まれました。統合により連結売上高1,000億円強の独立した企業となったナブテスコは、従来の親会社や系列の枠組みから一歩外に踏み出し、両社が培ってきた諸資本を融合して、自らの手で確固たる成長を実現するための歩みをスタートしました。



握手する帝人製機の興津誠社長(右)と
ナブコの岩重重雄社長(左)

成長の軌跡

統合前から受け継ぐ事業基盤を活かし、着実に成長を重ねてきました。

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、2023年に20周年を迎えます。設立以来、両社から受け継ぐ経営基盤を強固なものとしながら、成長を重ねてきました。2030年の長期ビジョンの実現に向けて、中期経営計画「挑戦の中期」を確実に実行することで、さらなる成長を目指していきます。



2023年10月に
設立20周年を迎えます。

従来取り組んだポートフォリオマネジメント

統合後に撤退・再編した事業

撤退	再編
<ul style="list-style-type: none"> IT関連製品事業 自動車・自動二輪車用部品事業 繊維機械の保守関連事業 真空機器・装置事業 など 	<ul style="list-style-type: none"> 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

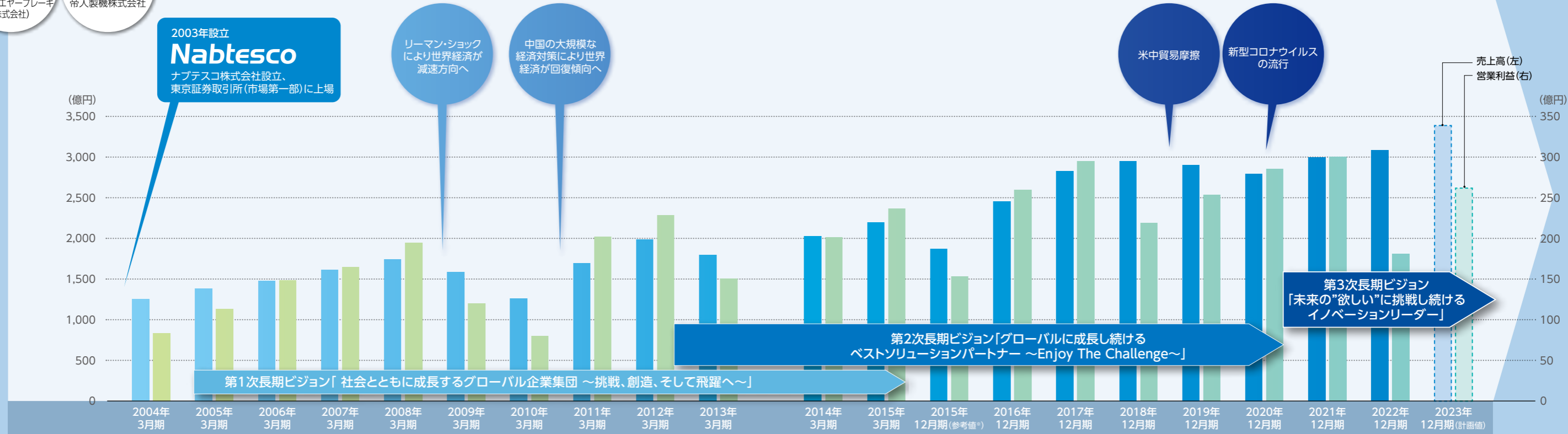
油圧機器	鉄道車両用機器	自動ドア	包装機	本社(技術本部)
<ul style="list-style-type: none"> 株式会社ハイエストコーポレーション 	<ul style="list-style-type: none"> OCLAP S.R.L. (イタリア) 	<ul style="list-style-type: none"> Gilgen Door Systems AG(スイス) ナブコドア株式会社 ナブコシステム株式会社 	<ul style="list-style-type: none"> Engilico Engineering Solutions NV (ベルギー) 	<ul style="list-style-type: none"> OVALO GmbH/adcos GmbH (ドイツ)

事業共創

CVC出資事例	共同開発
<ul style="list-style-type: none"> 電動化技術 船舶最適航路計画・状態監視技術 衛星打ち上げ技術 	<ul style="list-style-type: none"> 風力発電機用スマートセンサー技術 バッテリーシステム技術 等

1925年設立
NABCO
株式会社ナブコ
(旧日本エヤーブレーキ株式会社)

1944年設立
TEIJIN SEIKI
帝人製機株式会社



中期経営計画の実行期間

経営基盤の強化

- 関係資本
- 財務資本
- 製造資本
- 組織資本
- 人的資本

2004-2005	2006-2008	2009-2011	2012-2014	2015-2016	2017-2021	2022-2024 挑戦の中期
<ul style="list-style-type: none"> 帝人製機・ナブコを吸収合併、事業持ち株会社へ移行 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行動基準の策定 グループESH委員会の設置 	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念、第1次長期ビジョンの策定 	<ul style="list-style-type: none"> 商用車用機器における不採算事業からの撤退および事業構造の再構築を実施 グループ品質・PL委員会の設置 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 海外連結子会社と決算期を統一するため、決算期を3月から12月に変更 コンプライアンス委員会、CSR委員会、リスクマネジメント委員会を設置 CSR基本方針を制定 ナブテスコグループ倫理規定の制定 	<ul style="list-style-type: none"> 国際会計基準(IFRS)の任意適用開始 ナブテスコR&Dセンターの設置 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 SBT1.5°C目標の設定 「人材の多様性の確保についての考え方」を策定 	<ul style="list-style-type: none"> 環境理念・環境行動指針改定 人的資本経営の推進 社内アイデア事業化制度 カンパニーイノベーション支援制度 ナブテスコウェイ改定 イノベーション戦略室の設置

※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

To Our Stakeholders

イノベーションリーダーとして 成長を続けるために



代表取締役社長 最高経営責任者(CEO) 木村 和正

2023年、ナブテスコは設立20周年を迎えます。木村CEOが就任し、中期経営計画がスタートしてちょうど1年。設立からの歴史を振り返るとともに、今後イノベーションリーダーに向けて成長を続けるために、ナブテスコとして何が必要なのか。お客さまや社会の期待を「超える」ためのあるべき姿とナブテスコの取り組みについて、木村CEOが熱い想いを語ります。

20年培ってきた強みと持続的成長に向けた課題

この20年間、あるいは、統合前の帝人製機とナブコの時代から、私たちはさまざまな課題に直面しながらも、お客さまや社会のご期待に応えるべく、常に価値創造に挑み続けてきました。この結果、私たちは「ニッチ市場における高いマーケットシェア」という強い事業基盤を作り上げることができました。

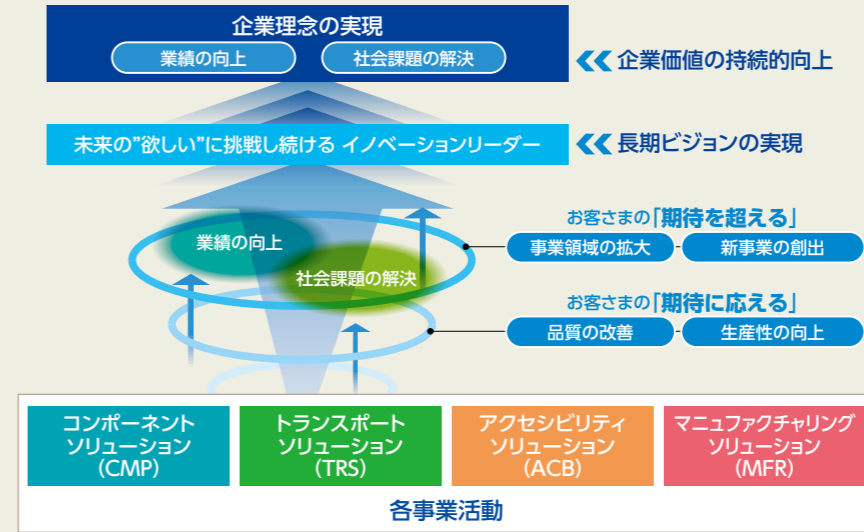
独自のモーションコントロール技術をベースにした最先端の研究開発や生産技術による知的資本・製造資本、積極的な成長投資を支える財務資本、優良顧客との信頼関係に基づく強固な関係資本、ESG課題解決への基盤となる組織資本、そしてこれら資本を支える人的資本。こうした諸資本が有機的に組み合わさることで各事業において競合他社に対する模倣困難性を生み出し、高い市場シェアを獲得してきたのです。

しかしながら、今後も持続的な成長を重ねていくには、これまでの成功体験の延長線上にある「お客さまの期待に応える」ことだけでは十分とは言えません。私たちは今大きな転換期にあり、強い決意をもってイノベーション創出に向けた変革を進めています。

これからの10年、20年、その先へ。成長を続けるために、私たちの「あるべき姿」を若手を中心としたメンバーと議論を重ね、2021年には2030年に向けた長期ビジョンを策定しました。これは、お客さまや社会の「期待に応え」、「期待を超える」ことで業績向上と社会課題解決を両立させ、「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」*1を追求していくというものです。

*1 未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー P35

● ナブテスコの企業価値向上ストーリー



経営マテリアリティの特定と進化

お客さまや社会の「期待を超える」ために、私たちは、2021年に長期ビジョンの実現に向けた重要な課題を、経営マテリアリティ*2として特定しました。「財務パフォーマンスの向上」「経営基盤の強化」「長期ビジョン実現への固有の取り組み」のそれぞれについて、財務・非財務の両面から取り組みを進めることで、経済価値と社会価値の両立を図っていくものです。

激動する事業環境や経済環境に柔軟に対応するためには、経営マテリアリティを常にアクティブに捉え直すことが必要です。翌2022年には社会の変化や社内での課題認識の変化に合わせ見直しに着手、人的資本を価値創造の礎となる資本と位置づけ、「人的資本経営の推進」として改定しました。

私たちの人的資本経営の骨格は、会社・経営層、組織・管理職層、個人が三位一体となって、それぞれの目指すイノベーションに向けたアクションを活性化することにあります。

長期ビジョン達成の第一歩、中期経営計画の初年度を振り返る

そこで、経営マテリアリティのアクションとして最初の中期経営計画*3(以下、中計)を長期ビジョン達成への基盤づくりと位置づけ、「挑戦の中期」としました。変革のための基礎的な土壌をつくり種を播くことで、2024年には「イノベーションが芽吹いている」状況を創りあげたいと考えています。中計に掲げる「変革への挑戦」、「創造への挑戦」、「世界への挑戦」の3つの挑戦に通底するのは人づくりとイノベーションの促進であり、人的資本と知的資本の拡充を重要テーマとして、多面的なアクションを実行してきました。

■ 変革への挑戦

2022年10月に、社内アイデア事業化制度「Light」*4をスタートしました。これはボトムアップで社員から広く事業のアイデアを募集した上で、選考をクリアしたアイデアをワークショップでブラッシュアップすることで社内ベンチャーを立ち上げていくものです。初年度は21件の応募があり、そのうち9件が1stチャレンジを通過、2ndチャレンジに向けてアイデアをブラッシュアップしています。

*2 経営マテリアリティ P37

*3 中期経営計画 P41

*4 社内アイデア事業化制度「Light」 P42

To Our Stakeholders

*5
P42 カンパニーイノベーション支援制度

*6
P81 人事制度改革プロジェクトの推進

*7
P5 ナブテスコ ウェイ

*8
P22 P84 ナブテスコ ウェイの浸透活動

*9
P27 特集 イノベーション戦略室を語る

*10
P91 CVC出資事例

*11
P52 浜松工場(2023年10月稼働予定)

また、個人のチャレンジ機会の創出と対をなす施策として、社内カンパニーにおけるカンパニーイノベーション支援*5制度を強化しています。既存の事業基盤や技術を活用しながら次世代技術を生み出し、新事業の創出を目指す取り組みです。何より大切なのは、自発的にアイデアが出てくる環境をつくり育てることだと考えています。

こうした新事業創出を着実に進めるための変革として、人的資本経営のストーリーに沿った人事制度改革*6を並行して進めています。「自律的で持続的な」成長への意欲を重視し、ジョブ型要素を反映した役割給を導入、メリハリの効いたナブテスコ流のジョブ型雇用を目指していきます。

こうした具体策の実行と同時に、社員の求心力の要である「ナブテスコ ウェイ」*7の再定義を進めています。現在のウェイは2012年に制定したのですが、時代の流れを先取りする形で、チャレンジを楽しむ価値観を共有するために、イノベーションリーダーに向けた企業風土の変革を進めていきます。

■ 創造への挑戦

2023年1月には、組織横断型でイノベーションを推進する風土づくりの第一歩としてイノベーション戦略室*8を新設しました。傘下にCVC推進部とDX推進部を配置し、外部リソースの活用やDXによるプロセスイノベーションによって独創的な製品やサービスの創出を目指しています。

イノベーション戦略室の取り組みとして、CVC*9によるスタートアップ企業とのオープンイノベーションを活発化させています。すでに、船舶の最適航路計画・状態監視システムを提供するDeep Sea Technologies社や人工衛星打ち上げビジネスを推進するスペースワン社のほか、バッテリー技術開発のスタートアップ企業など多方面での共創を始めています。

私たちがモーションコントロール技術を応用して独自に開発したCMFS*10は風力発電機ヨー旋回部の故障回避・診断サービスで、風車の安定稼働に貢献するものとして、国内外の発電事業者や風力発電機器メーカーから多くの引き合いをいただいています。CMFSにeologix社の状態監視センサーを組み合わせることで、より高度な状態監視システムの開発や発電効率の向上を図ることが可能になります。このような共創に幅広く取り組むことで、お客さまや社会の期待を超える挑戦を加速していきます。

■ 世界への挑戦

これまで、ナブテスコのグローバル化は、日系企業のお客さまとともに海外進出することが中心で、各社内カンパニーが個別に海外現地法人を設立するケースが多かったといえます。

海外市場での成長を拡大するには、海外統括拠点を中心に、それぞれの海外拠点が「地産地消」で地域のニーズに迅速に、かつ自律的に対応できる体制をつくることが重要だと考えています。未進出地域を含めた海外拠点の強化やグローバル人事制度の導入による現地リーダーの育成、海外のニーズを先取りした生産能力の増強など、取り組むべきテーマは数多くあります。

2022年度はすでにインドネシアに駐在員事務所、欧州に油圧機器販売拠点を開設するなど、強化を進めています。

また、旺盛な需要を踏まえた成長投資として、浜松市に精密減速機の最新鋭工場*11を建設しており、2023年10月には生産を開始する予定です。成長ドライバーである精密減速機のグローバル需要は、今後も年率10~15%で拡大すると見込んでおり、浜松工場の新設によって2030年には年産120万台の生産体制を構築し、高い需要に応えていきます。浜松新

工場のコンセプトは、「ものづくりイノベーションとSDGs高評価の世界No.1のスマート工場」。高い自動化による収益性の向上と環境や安全への配慮を両立したものづくりを実現していきます。

中計目標としてROIC10%達成を目指す

中計では、「ROIC10%以上」を経営目標に掲げています。しかしながら、初年度となる2022年度は、ロシアによるウクライナ侵攻や中国上海ロックダウンなど劇的な外部環境の変化に伴い、原材料の高騰や電子部品不足、中国市場での建機需要の大幅な減退などにより収益性が大きく悪化し、ROICは4.6%と低迷しました。2023年度は価格転嫁効果の着実な刈り取り、電子部品不足の解消による生産安定化・MRO拡販をはじめとする収益性改善策の遂行で6.5%と前期を上回る水準を見込んでいます。

まだ目標の10%には乖離がありますが、ROICの改善を目指す中で、2022年末の取締役会において、新たに「事業ポートフォリオに関する基本方針*12」を制定しました。この方針は、グループ内の事業をビジネスユニット単位に細分化し、ROICをはじめとした財務評価に加え、成長性や競争優位性などの事業性評価を含めて総合的に評価するものです。2023年度は、中長期の成長をドライブするための事業ポートフォリオの最適化に向け、取締役会での戦略的な議論の実施とモニタリングを行い、資本効率の改善に取り組んでいきます。

ESG課題解決への貢献に向けて

中計では、「ESG課題の解決に注力*13」も経営目標としています。2022年にはグループを挙げて最新の知見を取り入れた環境マネジメントを推進するために、「環境理念」と「環境行動指針」を改訂、目指すべき姿や取り組むべき環境課題を明確に規定しました。

気候変動対応や水資源保全、廃棄物削減・省資源、汚染防止に加えて、生物多様性保全への取り組みを新たに規定、私たちグループ内だけでなく、ステークホルダーの皆さまと協働することで、持続可能な社会の実現に少しでも寄与できればと考えています。

気候変動問題に対応したCO₂削減目標については、長期目標である2050年カーボンニュートラルの達成に向けた目標値を中計でも設定しており、2022年度の実績は基準年である2015年比14%減と目標実現に沿ったペースで着実な削減が進んでいます。

CEOとして2年目を邁進するにあたって

CEO就任の1年目を振り返ると、中計の基本方針に掲げる「自分が変わると会社が変わる・社会が変わる」との想いを胸に「挑戦」し続けた一年でした。

私は自らを常に挑戦者と位置づけ、ナブテスコがイノベーションリーダーとしてさらなる飛躍を遂げるために全力を尽くす所存です。失敗を恐れて行動しなければ、新たなイノベーションは生まれません。イノベーションの創出に向けた「新たな挑戦」と強靱で「筋肉質な事業体質」への変革を成長の両輪として、社会的責任を果たし、お客さまや社会にとって必要な存在であり続けたいと思います。

今後も全社一丸となって社の発展に取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さまには、変わらぬご支援をお願いいたします。

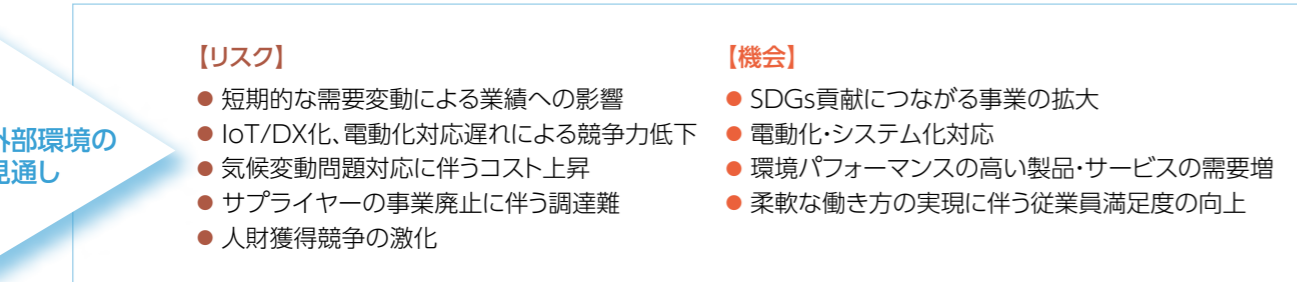
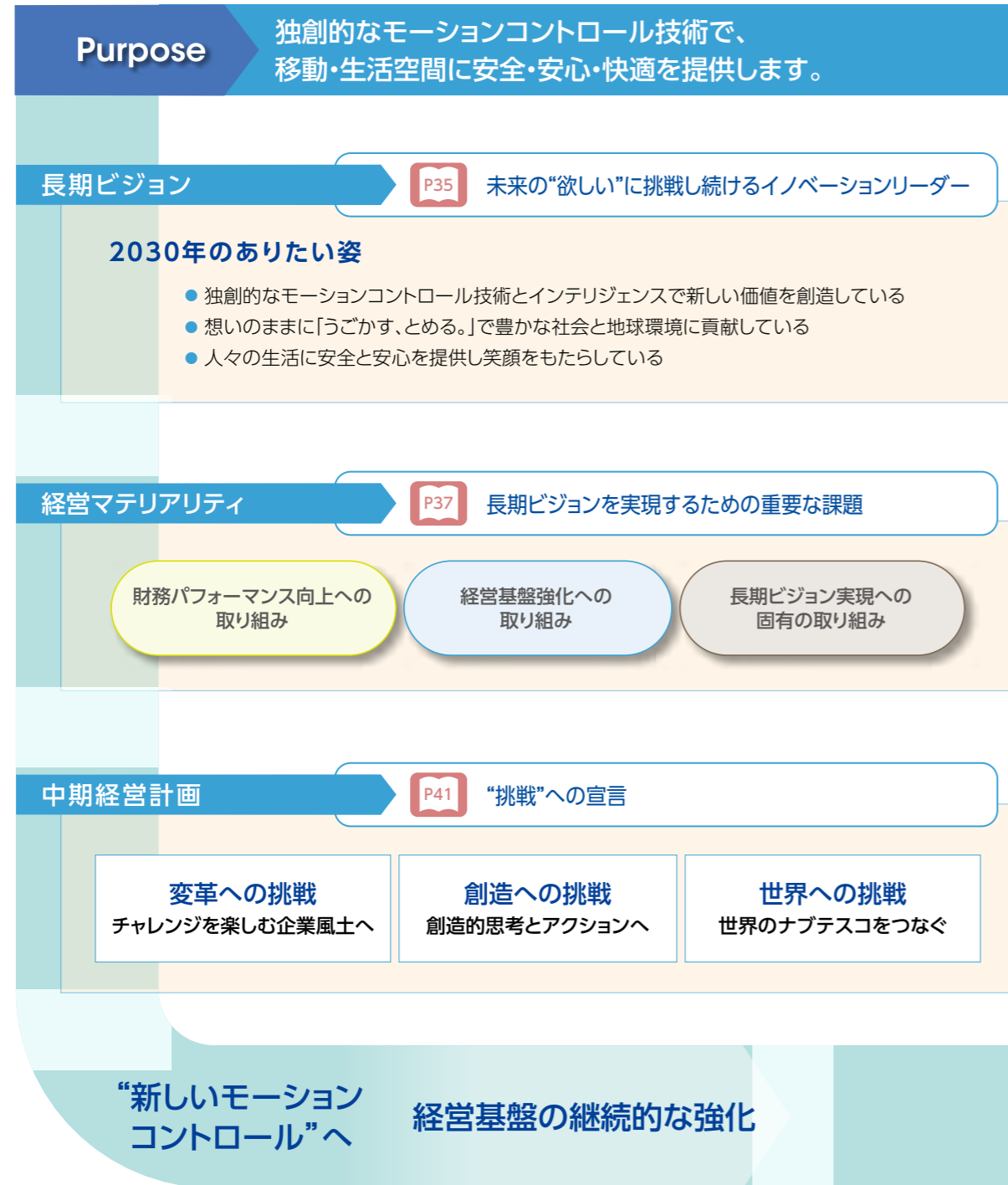


*12
P43 事業ポートフォリオに関する基本方針

*13
P71 ESG課題解決への取り組み

価値創造ストーリー

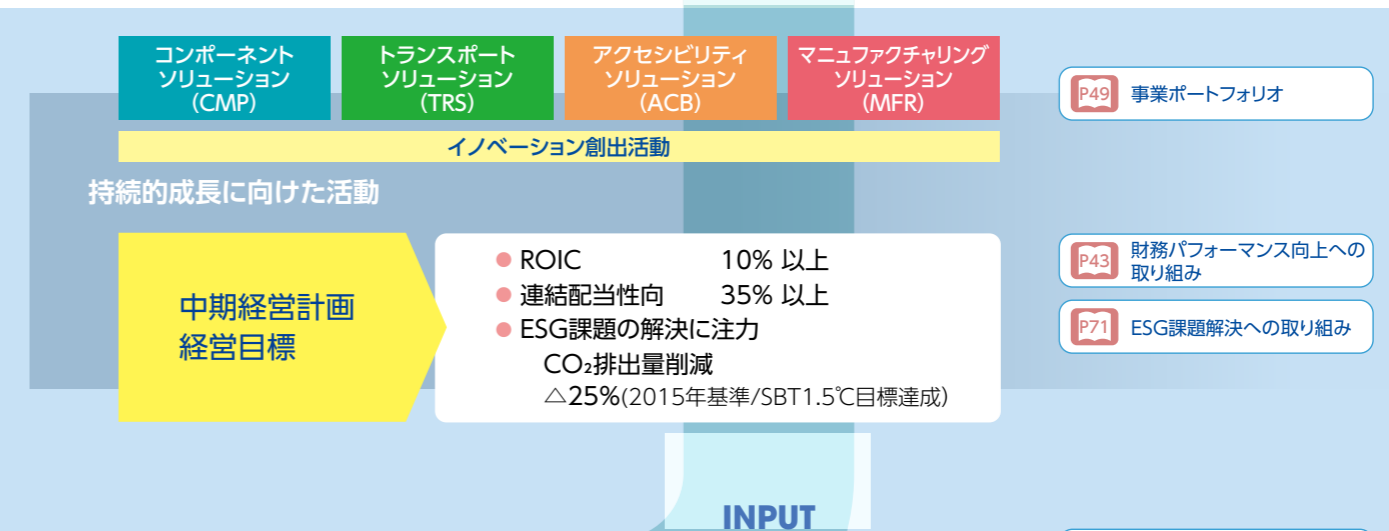
独自の「うごかす、とめる。」でイノベーションに挑戦していきます。



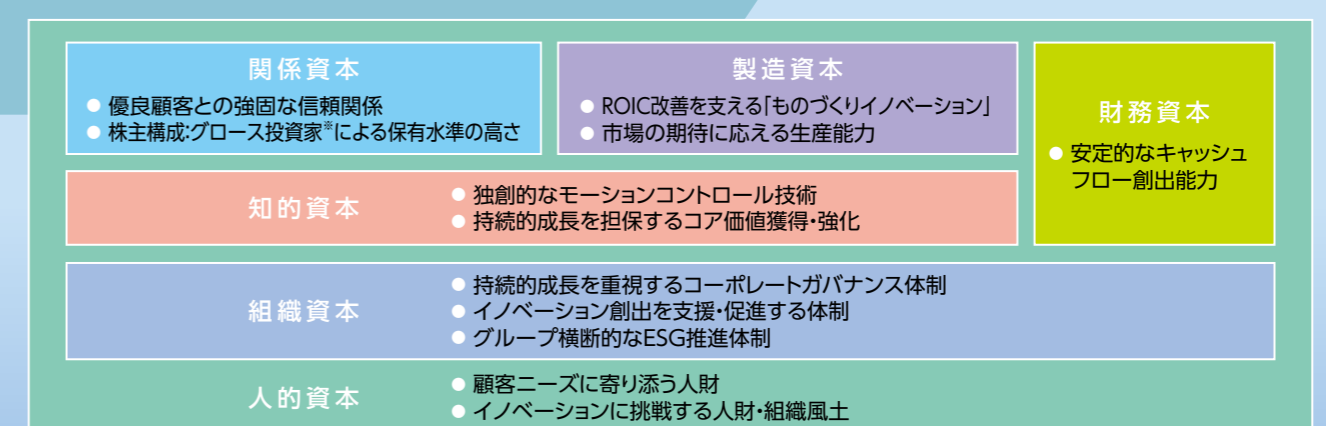
生み出される価値

	当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーへのインパクト
関係資本	<ul style="list-style-type: none"> ▶ お客さまとの信頼関係 ▶ 株主との信頼関係 ▶ サプライヤーとの信頼関係 ▶ 地域社会との信頼関係 	<ul style="list-style-type: none"> - 事業を通じた社会課題の解決 - ステークホルダーとのパートナーシップの強化 - サプライチェーンの強靱化 - 「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 	<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
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> ● ものづくりのスマート化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全・安心・快適の提供と気候変動緩和・生物多様性の保全への貢献
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● “新しいモーションコントロール”技術の獲得 ● コア価値の獲得・強化による持続的な成長力の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共創を通じたオープンイノベーション
組織資本	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルなコンプライアンス体制に基づく倫理観の高い企業文化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の自律的な機能向上による経営の透明性の確保
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● イノベーションリーダー実現に向けた人的資本の最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人財・知見の尊重

価値創造プロセス



価値創造を支える経営資源



※グロース投資: 企業の成長性に着目する投資手法

価値創造を加速するバリューチェーン

独自の資本を組み合わせて、競合他社に対する競争優位性を高めていきます。

バリューチェーンの各段階で諸資本を複合的に活用し、それらを進化させていくことで価値創造を加速していきます。

ナブテスコのバリューチェーンにおける諸資本の活用

研究開発

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 最先端ニーズの素早い感知を可能とする優良顧客との信頼関係	● 国内外の大学・研究機関との連携によるイノベーション推進
財務資本	● 積極的なR&D投資を支えるバランスシート	● CVC等を通じた最新技術の獲得 ● イノベーション創出に向けた積極的なR&D投資 (2022~2024年の計画:400億円)
知的資本	● 独自のモーションコントロール技術 ● 切削・研磨加工技術、組立・検査技術 ● 流体制御技術、開閉制御技術 ● CAE解析技術 ● 「現在のコア価値」の優位性を継続させる知財経営	● モデルベース開発、金属造形(AM)技術等の活用 ● デジタルツインによる開発高度化・迅速化 ● 「未来のコア価値」獲得に向けた知財ガバナンス
組織資本	● 技術本部による社内カンパニー支援体制 ● 環境配慮型製品、省エネ製品認定制度	● 母機の電動化、システム化などの技術革新に対応する製品の開発促進 ● 社会課題解決に貢献する製品開発体制の強化
人的資本	● 厚みのある機械技術の人財基盤 ● 高度技術人財を育成する充実した研修制度 ● チャレンジを促進するイノベーション制度	● ソフト・パワーエレクトロニクス人財、DX人財の獲得・育成 ● イノベーション制度等の活性化によるイノベーション風土の醸成

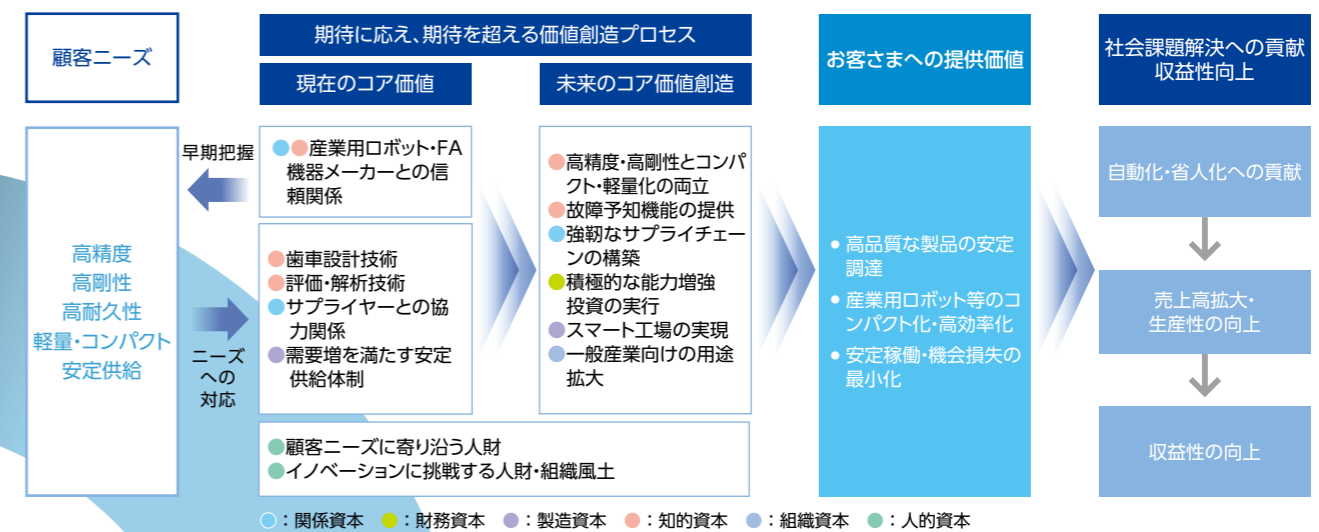
アフターサービス/MRO

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
知的資本	● センシング技術、IoTの活用に関する知見 ● アフターサービスを見据えたOEM製品の開発力	● センシング技術、AI・IoT活用による新たな顧客価値の創造
組織資本	● きめ細かなMROサービスネットワーク	● MRO機会の拡大・サービス効率化に向けたDX推進

生産・生産管理

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 生産設備メーカーとの緊密な関係	● 生産設備メーカーとの関係維持・強化
財務資本	● 積極的な設備投資を支えるバランスシート	● 積極的な設備投資 (2022~2024年の計画:880億円)
製造資本	● 需要を満たす製品供給能力 ● 高精度な製品を量産可能な生産体制 ● 着実な省エネ・創エネ活動 ● 少量多品種のフレキシブル生産体制	● ものづくりイノベーションによるROIC向上 ● 在庫回転日数短縮 ● DXによる生産管理刷新 ● 環境に配慮したスマート工場の実現
知的資本	● 高精度加工・組立、表面処理ノウハウ ● 高自動化、複合加工などの革新的な生産ノウハウ	● 高自動化の推進 ● 独自の生産技術開発
組織資本	● QCDSパフォーマンスを支える生産管理体制	● QCDSパフォーマンスのさらなる向上
人的資本	● 高精度組立・加工を担う熟練の人財 ● 統合前より醸成してきた品質文化 ● “品質大学”をはじめとする独自の人財教育	● 熟練技術者のスキルの維持と自動化工程への反映 ● 製品安全に関する目標達成の継続 ● 製品安全教育計画の達成率100% ● 製品安全性審査実施計画の達成率100%

● 精密減速機における価値創造の因果パス



当社の成長を牽引する精密減速機事業は、バリューチェーンを通じて活用される独自の資本の組み合わせで確固たる強みを形成しています。顧客ニーズに寄り添う営業活動により、当社は産業用ロボット・FA機器分野での強固な顧客基盤を築き上げており、経験の蓄積に裏付けられた開発力を次世代製品の創出につなげることで、社会課題の解決に貢献しています。さらに、当社は、高精度な製品の安定供給を実現する量産技術を磨き上げ、拡大する需要を満たす生産能力への投資を積み重ねてきました。これら要素の組み合わせが持続的な成長を実現するサイクルとして機能し、競合他社への競争優位性の構築につながっています。

営業

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 高い市場シェアの長期保持で築き上げたお客さまとの信頼関係	● ナブテスコブランドの維持・強化
組織資本	● 海外拠点の相互活用による事業間でのシナジー ● 地域統括会社による海外展開のサポート体制	● 有望な新規顧客との信頼関係構築 ● 「知財創造支援届出制度」によるグループ内での顧客ニーズ共有
人的資本	● 顧客ニーズに誠実に寄り添う人財 ● オープン・フェア・オネストな企業文化	● お客さまの「期待を超える」提案力の獲得

調達

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 安定供給を支えるサプライチェーン ● 先進的なサステナビリティ調達 ● サプライチェーン一体でのBCP体制	● サプライチェーン一体でのESG課題解決 ● サプライヤーへのCSR調達方針の理解・浸透 ● サプライチェーン強靱化に向けたBCP支援
組織資本	● カンパニー横断で最適化された調達網 ● 情報連携を背景に最適化された効率的な調達物流網	● グループ全体での調達シナジーの向上
人的資本	● BCPバイヤー制度 ● 統一資格(CPP-B級)制度による調達力底上げ	● BCPバイヤー拡充によるサプライチェーン強靱化

諸資本のマネジメント

人的資本経営で、お客さまや社会の期待に「応える」、「超える」

人的資本の最適化による企業価値向上ストーリー

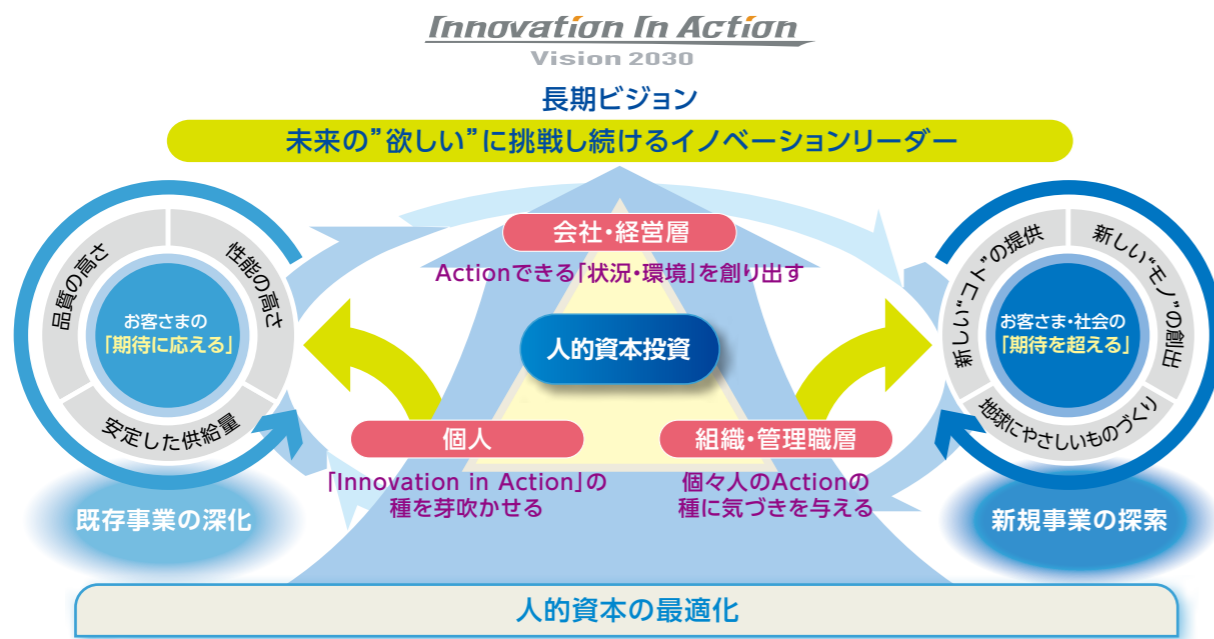
ナブテスコは、長期ビジョンで掲げる「イノベーションリーダー」に向けて、統合前から積み重ねてきた顧客ニーズに「応える」取り組みとともに、お客さまや社会の期待を「超える」視点を重視し、業績の向上 (Financial Impact) と社会課題の解決 (Social Impact) を同時に実現していくことで企業価値を高めることを追求しています。

その実現には、「両利きの経営」で言われる既存事業の深化と新規事業の探索の両立が必要であり、イノベーションを促進する基盤となる諸資本の変革が求められます。なかでも人的資本は価値創造プロセスの起点となる重要な資本であり、ナブテスコでは、「イノベーションリーダー」の実現に向けた人的資本の最適化を図ることを、人的資本経営の目的としています。

お客さまの「期待に応える」ためには、既存事業における絶え間ない技術革新や性能・品質の改善、生産性の向

上等を通じて、顧客ニーズに徹底的に寄り添う人材が必要となります。一方、お客さまや社会の「期待を超える」ためには、既存事業領域の拡大や新事業の創出など、お客さまや社会の期待を超える価値を生み出し、提案する人材の拡充や育成が求められます。

組織面では、経営環境の変化に対して柔軟に対応できる組織能力の獲得が重要となります。そのためには、経営層からの上意下達による従来型のマネジメントだけでなく、各個人が自律的・自発的に行動することやトップダウンとボトムアップをつなげる管理職層の役割が重要となります。ナブテスコの人的資本経営は、これら各層の三位一体による推進が骨格となっています。各層がこのような役割を果たせるよう人的資本への投資を積極的に行い、「期待に応える」と「期待を超える」サイクルを力強く回し続けることで長期ビジョンの実現につなげていきます。



人的資本経営の目指す姿

ナブテスコでは、会社・経営層、組織・管理職層、個人による役割遂行が価値創造につながるとの認識のもと、人的資本の最適化に向け、「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」のそれぞれでの目指す姿を設定しています。

会社・経営層においては、Actionできる「状況・環境」

を創り出すこと。「組織・管理職層」においては、個々人のActionの種に気づきを与えること。「個人」においては「Innovation in Action」の種を芽吹かせること。これらが、ナブテスコの人的資本経営の目指す姿です。

会社・経営層

Actionできる「状況・環境」を創り出す

- ① ナブテスコウェイと長期ビジョンを全社に浸透させ、共通のアイデンティティを確立している
- ② 新規事業と既存事業における人材の質と量の最適化に向けた戦略・投資を推進している
- ③ 長期ビジョン実現へのインセンティブおよびモニタリングを徹底し、取締役会の実効性を高めている

個人

「Innovation in Action」の種を芽吹かせる

- ④ 長期ビジョンと自身の役割の関係を自覚し、能力・スキルを磨きながら、自律的なキャリア形成および課題解決に取り組んでいる
- ⑤ 心と時間のゆとりのなかで、仕事と生活のバランスを保ちながら、知的で幅広いつながりを通してワークすることを考え、行動している

組織・管理職層

個々人のActionの種に気づきを与える

- ⑥ 新規事業の探索のためにスピードや実験を追求し、「期待を超える」場づくりをしている
- ⑦ 既存事業の深化のために品質や専門性を追求し「期待に応える」組織づくりをしている
- ⑧ 多様なキャリアや柔軟な働き方を支援し、心理的安全性を高めながら自由闊達なコミュニケーションを推進している

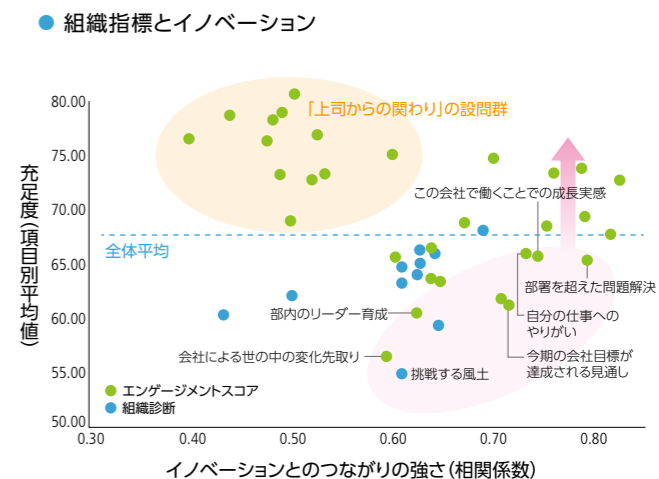
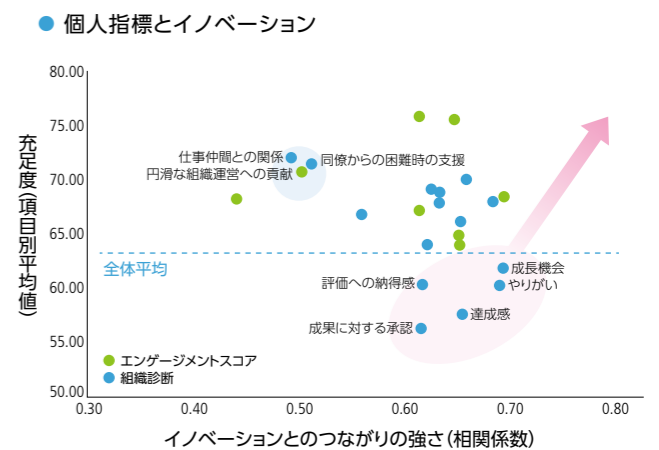
現状と目指す姿のギャップ / 課題抽出

ナブテスコでは、社員の主観的な状態を測定するエンゲージメントスコア (ES) と組織診断を定期的実施し、個人の状態と組織風土の両面から現状把握と課題抽出を行っています。

組織診断の設問設計にあたっては、挑戦、共創、学習、創意工夫などイノベーション促進に関連性が高いと考えられる項目 (イノベーション項目) を設定しました。右のグラフは、ESと組織診断の設問群を「個人の状態を表すもの (個人指標)」、「組織の状態を表すもの (組織指標)」に分類した上で、イノベーション項目とそれ以外の設問項目の充足度の相関分析を両指標について実施し、イノベーションとのつながりの強さ (横軸)、充足度 (縦軸) でプロットしたものです。

両グラフの右下の項目群は、「イノベーションとのつながり」が強い一方で「充足度」が低い項目であり、個人指標では、仕事へのやりがいや達成感を得られ、成長につながる実感を持つことがイノベーション推進のドライバーとなることが示唆されます。

組織指標においては、会社・経営層のレベルでは「目標達成の見通しの実感」、「会社による世の中の変化先取り」「挑戦する風土の醸成」、組織・管理職層のレベルでは、「部署を超えた問題解決」や、「次のリーダー育成」といったキーワードが挙がっています。これらの項目の充足が、イノベーションリーダーの実現に向けた重点課題となるとの仮説を構築しました。



諸資本のマネジメント

「イノベーション指数」「リンケージ指数」「エンゲージメント指数」の指標群を設定

前頁のギャップ解消に向け、各層で目指す姿への転換の進捗を図る指標として、「イノベーション指数」「リンケージ指数」「エンゲージメント指数」を設定しています。これらの3指標は、組織診断結果とエンゲージメントスコアを合成した結果系指標であり、当面の目標として、それぞれの指標で75点を目指していきます。各指数向上に向け、個別アクションの進捗に紐づく要因系の指標群を設定しています。

「イノベーション指数」は、Actionできる「状況・環境」を創り出すための指標で、ナブテスコ ウェイの浸透、人材ポートフォリオの充足により、イノベーションに取り組む目的を共有することで組織・個人がActionできる状況・環境を支援していきます。

「リンケージ指数」は、個々人のActionの種に気づきを与えるための指標で、配置・育成・評価、新規事業の仕組み、支援、制度改定により、「期待に応える」「期待を超える」両利きの視点で個人のActionを後押しします。

「エンゲージメント指数」は、個々人におけるMy “Innovation in Action”の種を芽吹かせるための指標で、ナブテスコ ウェイの自分事化、自律的キャリア形成、リスクリングにより、個々人のイノベーション意識を定着させていきます。

人的資本KPIについては、実行戦略や各指標の進捗をモニタリングしつつ、課題の変化に合わせて柔軟に見直し、人的資本経営の高度化を図っていきます。

● 人的資本KPI

	結果系指標	重要な実行戦略	要因系指標
会社・経営層	イノベーション指数 2022年実績 68 目標 75	ナブテスコ ウェイの浸透活動	ナブテスコ ウェイの浸透度・共感度
		イノベーションの表彰活動	ナブテスコ賞の表彰人数・賞金総額
		人材ポートフォリオの充足	デジタル・女性・外国籍人材の充足率
		各ポジションにおける後継者の育成	サクセッション充足率
組織・管理職層	リンケージ指数 2022年実績 63 目標 75	社内人材の流動化促進	新規事業部門への異動者数、部門を跨ぐ異動者数、職種の経験数
		「期待を超える」取り組み：アイデア・ナレッジの創出	アイデア数・事業化数、ナレッジ共有会（部門横断会議）開催実績
		「期待に応える」取り組み：生産性の向上	業務効率化総実績時間、労働生産性指標（付加価値/人・労働時間）
		多様な人材の活躍支援	デジタル人材充足率、新卒女性・外国籍採用実績
個人	エンゲージメント指数 2022年実績 59 目標 75	ナブテスコ ウェイの自分事化のプロセス推進	My “Innovation in Action宣言”策定実績、1on1実施率
		自律的なキャリア形成施策の推進	社内副業/留学/公募実績、海外トレーニー派遣実績
		スキル強化に向けた研修受講	総研修受講時間・費用・受講者数

指数アップに向けた主なアクション

イノベーション指数

● ナブテスコ ウェイの浸透度・共感度に関する組織診断スコア

ナブテスコ ウェイの浸透活動

ナブテスコ ウェイは、経営層や社員個人の判断・行動の拠り所であり、その浸透活動に継続的に取り組んでいます。毎年、ウェイの浸透度を測定しており、一定の浸透は図れていますが、伸び悩んでいることも事実です。そのため、これまで大切にしてきたことを活かしつつ、これからの時代に合ったものにするべく、2023年度中にウェイを改定していきます。長期ビジョンで目指すイノベーションリーダーの実現に向け、さらにウェイの浸透度・共感度を高めていきます。

P84 ナブテスコ ウェイの浸透

リンケージ指数

● 異動者数推移

社内人材の流動化促進

イノベーション活動の活性化に向け、社内人材の流動化を示す指標に着目しています。2019年に導入した社内公募制度をはじめ、副業の解禁など社員のスキルや能力を活かす場づくりによって、モチベーションやエンゲージメント向上を図っています。2022年には社内アイデア事業化制度[Light]およびカンパニーイノベーション支援制度を導入し、お客さまの期待に応える既存事業の深化とお客さま・社会の期待を超える新規事業の探索の両立を図っていきます。

※1 カンパニー、コーポレート部門間、出向を含む
 ※2 取締役、監査役、執行役員、常務以上役員を除く
 ※3 各年度の12月1日現在の在籍者を対象にしている

エンゲージメント指数

● 研修費用・研修受講者数の推移

自律的なキャリア形成に向けた研修受講

コロナ禍を機に、従来の対面集合研修からオンライン研修・オンデマンド研修に大きくシフトしました。この取り組みは、研修時間の確保のみならず、研修メニューの拡大と自律的な学習機会の提供につながっています。その結果、研修受講者の人数増加に加え、リスクリングのすそ野も広げることができました。2022年からはアセスメントと組み合わせたDX関連研修を開始し、各自のレベルに合ったDX人材の育成を図っています。

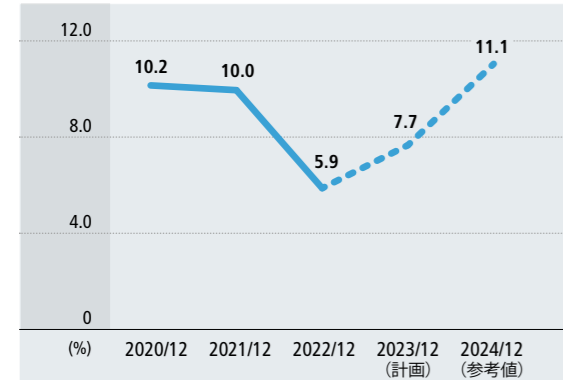
P82 人材育成

諸資本のマネジメント

諸資本の強化を通じて、当社ならではの価値を創造していきます。

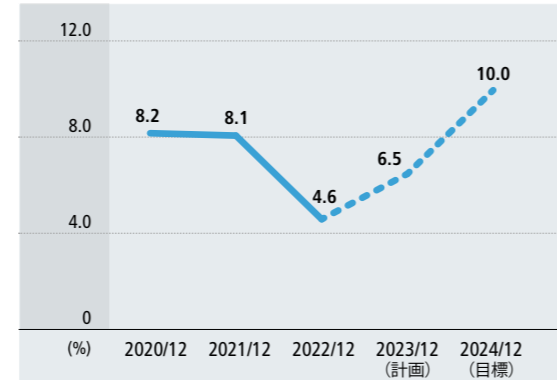
財務資本

● 売上高営業利益率



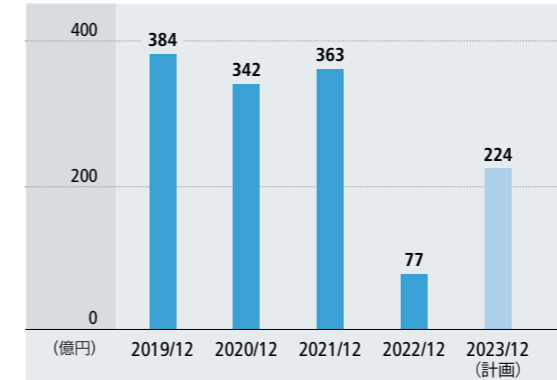
2022年度は中国建機需要の低迷による油圧機器での減益に加え、原材料費や人件費高騰の影響を受け、前期を大幅に下回る結果となりました。2023年度は価格転嫁や生産性向上等、収益性悪化要因の対策を進めていきます。今後もMROビジネスの拡大、電動化・システム化製品の開発による付加価値の向上等により、収益性の改善に取り組んでいきます。

● ROIC(投下資本利益率)



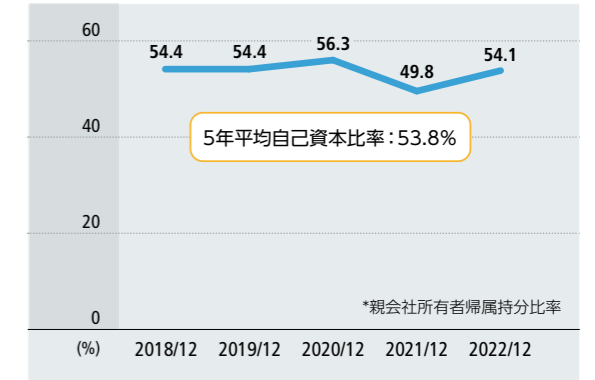
中期経営計画での経営目標として「ROIC10%達成」を掲げ改善を進めています。2022年度は収益性悪化に伴い4.6%と低迷しましたが、2023年度は利益改善に伴い前期を上回る水準を見込んでいます。2022年度には「事業ポートフォリオに関する基本方針」を策定、「財務評価」と「事業性評価」を踏まえたアクションを実施していくことで、最適な事業ポートフォリオの構築を目指していきます。

● 営業活動によるキャッシュ・フロー



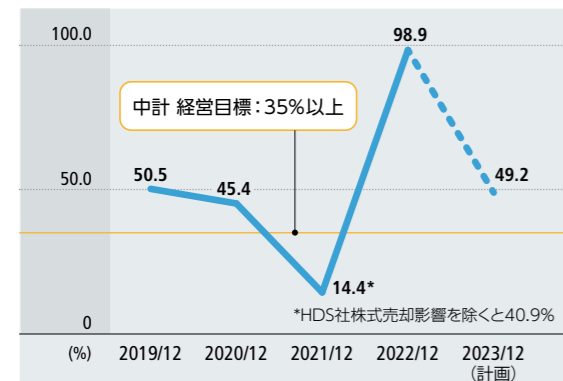
2022年度は、HDS株式会社売却に伴う法人税支払いの影響により減少していますが、概ね200~300億円程度の営業キャッシュ・フローを安定的に創出する力を有しています。創出したキャッシュを設備投資・研究開発に加え、長期ビジョン実現に向けた成長投資に活用してまいります。

● 自己資本比率*



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。過去5年平均の自己資本比率は53%程度となっており、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。

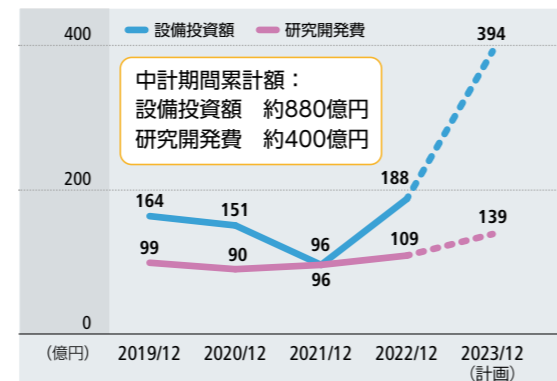
● 配当性向



HDS株式会社売却に伴う金融損益計上の影響により、2021年度・2022年度に変動が生じていますが、中期経営計画で掲げる「連結配当性向35%以上」の方針に沿って、安定的な配当を実施しています。また、2021年には200億円を上限とする自己株式の取得・消却を行いました。引き続き、株主の皆さまへの安定的な配当を堅持いたします。

(注)HDS:ハーモニックドライブ・システムズ株式会社

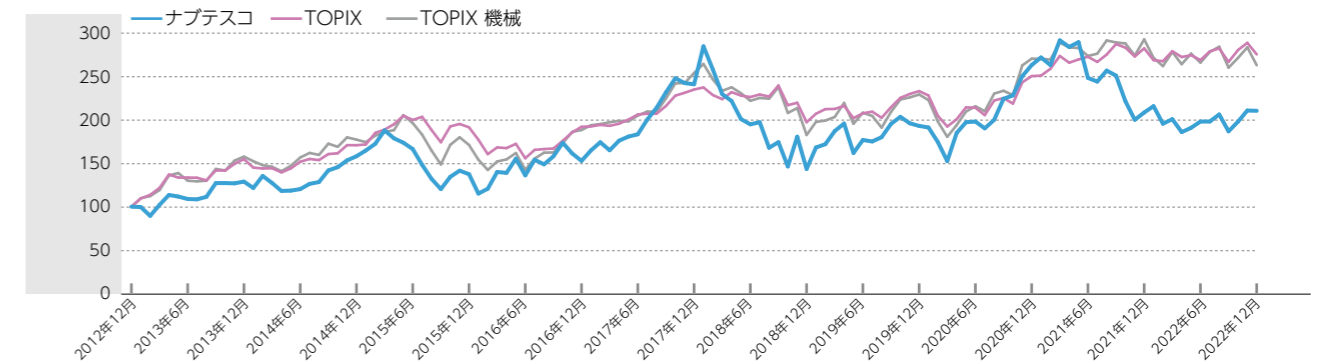
● 設備投資額/研究開発費



中期経営計画では、将来を見据えた積極的な成長投資を計画しています。設備投資については、2023年度に精密減速機の増産に向けた浜松市の新工場、油圧機器における垂井工場の環境配慮型工場への建て替えを中心とした大型投資を行います。また、研究開発では、電動化・システム化製品の開発に取り組んでまいります。

関係資本

● 過去10年間のTSR(Total Shareholder Return)



● 2022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	1.1%	10.1%	3.3%	-13.4%	-2.8%	109.7%	7.7%
TOPIX	-2.5%	18.1%	5.7%	17.2%	3.2%	174.2%	10.6%
TOPIX 機械	-10.2%	14.7%	4.7%	3.5%	0.7%	161.8%	10.1%

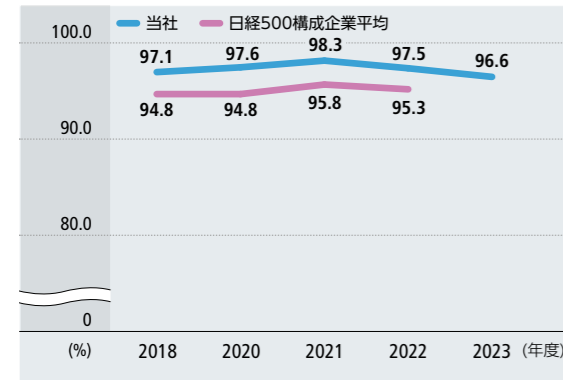
2022年末時点での過去10年のTSRは累積+109.7%、年率換算で+7.7%となりました。減益となった2022年度決算等を踏まえ、過去1年の当社株価は軟調に推移し、TOPIXやTOPIX機械のパフォーマンスを下回りましたが、成長投資の着実な遂行に伴う付加価値向上を企業価値の増大につなげ、TSRの拡大を目指していきます。

(注)上記グラフは2012年12月末に投資をした場合の2022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、2012年12月末の投資額を100として指数化しています。TOPIXとTOPIX機械のいずれも配当込みのデータを使用し、指数化しています。

(出所)東証の月次株価終値データ等により、当社作成

諸資本のマネジメント

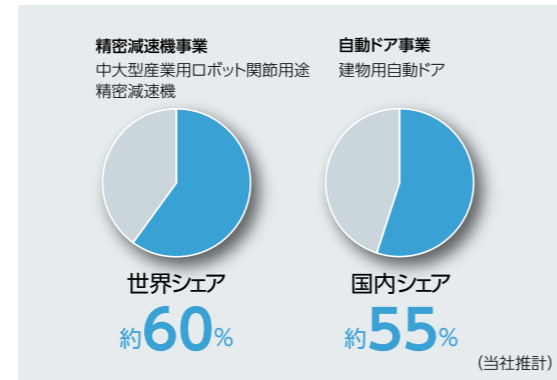
● 取締役選任賛成比率



株主総会での取締役選任賛成比率を経営陣への信任度合いを示す指標の一つと捉えています。過去5年間、国内上場企業の平均を上回る96%以上の水準で推移しており、2023年3月の定時株主総会では96.6%のご支持をいただきました。

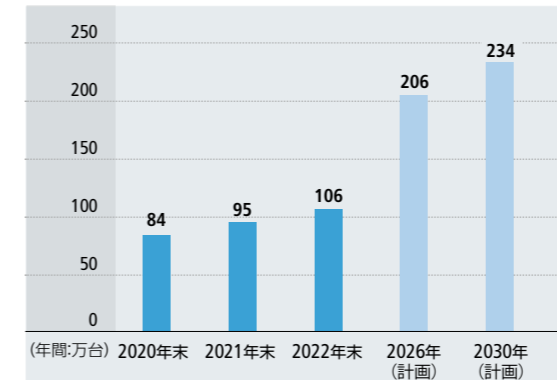
(注) 取締役選任賛成比率の当社データは、当社の各年定時株主総会における取締役の賛成比率の平均値。日経500構成企業平均データは、日経500構成銘柄のうち、毎年6月に株主総会を開催し、7月上旬までに臨時報告書の提出が確認できた会社を対象として、取締役の賛成比率の平均値を集計し作成。

● 優良顧客との強固な信頼関係



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。当社グループは、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は、お客さまや社会の要請に「応える」力の一つであり、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解決に貢献してまいります。

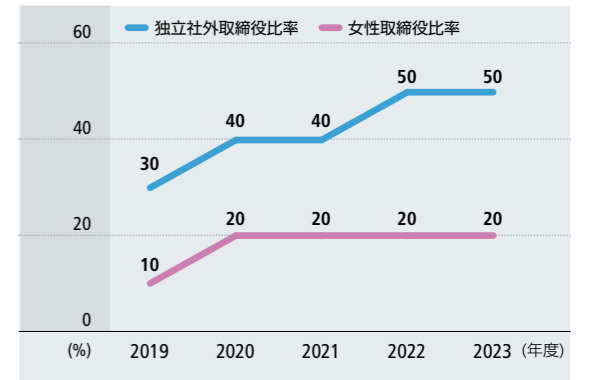
● 精密減速機の生産能力



EV化や省人化・自動化ニーズの高まりにより、今後も精密減速機の高い需要が続くことを予想しています。2023年10月には最新鋭の浜松工場を新設予定であり、2030年には精密減速機の定時生産能力を現在の約2倍の年産234万台に拡大する計画です。需要増加に対応する安定供給体制を構築することで、競争力を確固たるものとしてまいります。

組織資本

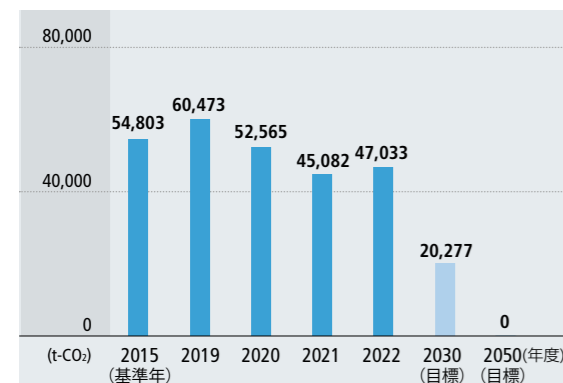
● 多様性の進む取締役会



2020年度に取締役会における女性取締役比率を10%から20%に向上させるとともに、2022年度には独立社外取締役の1名増員により全取締役の2分の1が独立社外取締役の体制となりました。変化の激しい経営環境に柔軟に対応していくため、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。

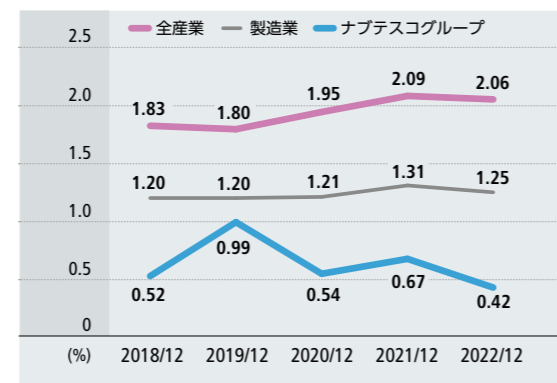
製造資本

● グローバルCO₂排出量(総量)



経営マテリアリティの一つである「気候変動への対応」として、Scope 1&2におけるCO₂排出量を2030年度に2015年比63%、2050年度100%削減する長期目標の達成に向け、省エネ、創エネ活動に加え、再エネ調達(証書購入)等を通じて、着実な取り組みを進めています。Scope 3についても、サプライヤーとの協働により、2025年度に自主削減目標の設定、2030年SBTの設定に向け、調達金額の7割を占める上位サプライヤーでの目標設定を2024年度に実現するべく前倒しで働きかけています。

● 労働災害発生率

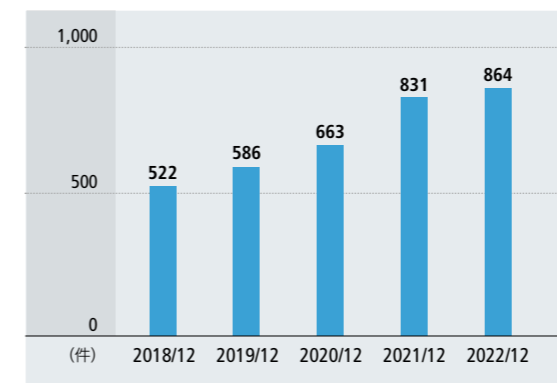


安全は事業活動の基本要件であり、「安全・安心・快適の追求」を経営マテリアリティとし、労働災害撲滅へ多面的な取り組みを行っています。労働災害発生率は国内の全産業、製造業平均を下回る水準で推移してきましたが、最終目標である「通勤災害を含めた労働災害ゼロ」の達成に向け、ナブテスコ流の安全文化をつくり上げる活動を継続していきます。

(注) 全産業平均、製造業平均データは、厚生労働省「令和4年労働災害動向調査」より掲載。

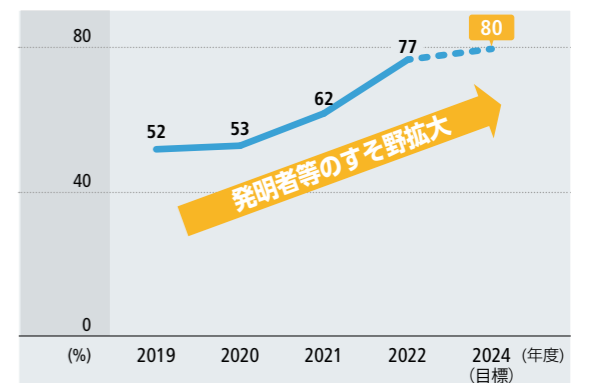
知的資本

● 知財創造届出件数



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・製造のノウハウなど、イノベーション創造につながる風土を構築するために、その創造活動を社内カンパニー業績評価の対象として積極的な活動を奨励しており、知財創造届出件数は年々増加傾向にあります。その他、事業に貢献する発明をなした技術者に対する表彰制度などにより、創造意欲の高揚を図っています。

● イノベーションの担い手となる発明者割合



技術者に対する発明者の比率である発明者人口の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ており、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。

特集 イノベーション戦略室を語る

社会のニーズに応える、超えるイノベーションへ



理事 人事部長
兼 イノベーション戦略室
兼 ナブテスコリンク(株)
代表取締役社長
佐々木 将

執行役員
イノベーション戦略室長
兼 CVC推進部長
宮口 光一

執行役員
企画部長
兼 イノベーション戦略室
樋口 裕樹

執行役員
技術本部長
兼 イノベーション戦略室
桐山 朝浩

長期ビジョンで掲げるイノベーションリーダー実現に向けた推進組織として、ナブテスコは、2023年1月にイノベーション戦略室を立ち上げました。企画・技術・人事の各現場を率いつつ同室を兼務する各リーダーとイノベーション戦略室長が、それぞれの問題意識や目指すべき企業風土、変革の方向性について語り合いました。

これまでの成功体験を乗り越える

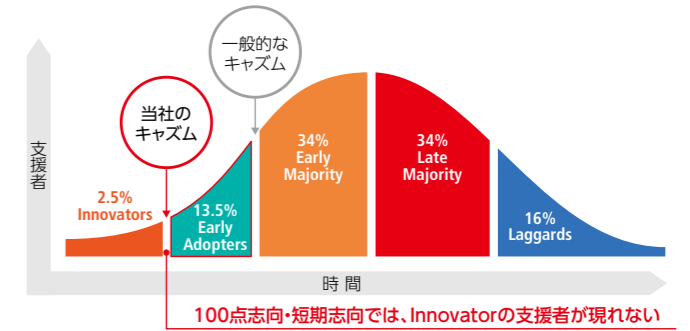
樋口 私たちは、ナブテスコの持続的成長のためには、イノベーションが必要不可欠と考え、長期ビジョンにも「Innovation in Action」を掲げています。しかしながら、私たちの意気込みほどにはイノベーションは進んでいない。イノベーション創出を戦略的に進めていく意思を込めて、組織横断的な発想でイノベーション戦略室の設立が提案されました。

佐々木 ナブテスコは、2003年にナブコと帝人製機が合

樋口

一見無関係に見えるものの中から新しいものが見えてくる。視野を広く持ち、お客さまの一步先というよりも、社会の一步先を見ることが大切だと思います。

● キャズム理論から見たイノベーション



併してスタートしました。ナブコは1925年に、帝人製機は1944年に、殖産興業・国策起点の企業としてスタートしています。第二次大戦後、ナブコは空圧・油圧技術、帝人製機は油圧と減速機構の技術をブラッシュアップして、産業復興やインフラ整備に貢献すると同時に非常に高い競争力を持つことで、トップクラスの企業が私たちの製品を採用してくれました。お客さまに寄り添い、そのニーズを満たすことが最重要であるという時代がずっと続いてきました。お客さまのニーズに対して常に100点を取ることを、短期的な成功を重視すること、それが組織文化となり、ニーズに即さない奇抜なアイデア、異能の人財が重視されない風土が醸成されてきたのではないのでしょうか。この問題意識が当社の人的資本経営を進める上での仮説となっています。

樋口 イノベーションが進展しないことについては、以前から危機感を持っていました。この危機感を打破するべく2018年にはCVC活動を目的に「Nabtesco Technology Ventures AG」をスイスに設立し、2021年にはCVC推進室を設立しました。変化の激しい時代に、自社のリソースにこだわらず、これまでと違うやり方で新しい刺激を取り入れる必要があると考えたのです。例えば自動車産業を見るとわかりますが、EVという大きな流れに自社の技術だけで対応するのは不可能です。今後はいかにデジタルの力を製品やプロセスに取り入れていくかが問われています。今般、CVC推進部とDX推進部を同じイノベーション戦略室の傘下に設置したのは、外部の知見を取り込みながら新たな付加価値を加えていく方向性が非常に似通っており、新たなビジネスを一緒になって作っていく方が良かったからです。

ハード・ソフトの両面で気運を盛り上げる

佐々木 CVCやDXの取り組みは、イノベーションを戦略

的に進める上でとても重要です。同時に、イノベーションを起こす人々を全社的にサポートできる気運を盛り上げて行かないといけない。ナブテスコのイノベーションの現状を共有するために、マーケティングのキャズム理論を応用してみました。一般的にキャズム(溝)は、アーリーアダプターとアーリーマジョリティの間にあり、その溝を越えることで市場のマジョリティがとれる。ナブテスコのイノベーションにおけるキャズムは、もしかすると、アーリーアダプターの手前、あるいはイノベーターの手前にあるという懸念があります。100点志向のもとでは、イノベーターが出て、それを支援する人が現れないのではないかとこの危惧です。イノベーターをサポートする風土・機運の醸成が同時に必要だと思います。

樋口 まさにそのとおりだと思います。新事業創造制度として社内アイデア事業化制度「Light」とカンパニーイノベーション支援制度をつくったのもイノベーションのための風土づくりです。社員の中から、「こういうことを実現したい」という声を拾いあげて、会社がそれを実現するために積極的にサポートする体制をつくる。ハード面の仕組みですね。
佐々木 それをサポートするソフト面の施策を人事としてやらないといけない。ハード面とソフト面の両輪を進めていくのが人的資本経営の肝となっています。

宮口

大まかな仮説を立てたら、すぐに飛び込みトライ&エラーを重ねながら、成功体験を積み上げていくことが大切だと思います。

特集 イノベーション戦略室を語る



佐々木

イノベーションの実現には、ハードのみならず、ソフト面での施策が必要です。

桐山 技術本部では、働き方改革でできた時間を、新しいアイデア出しのための自由な議論を若手を中心に行うことや、自由な研究に使っています。私も参加していますが、若手が積極的に意思表示する環境をつくるには、リーダーが自由な議論を促す雰囲気をつくるのが大切であり、それが組織で新しいアイデアを生み出す重要なポイントだと考えています。

佐々木 DXによるプロセスイノベーションは時間的な余裕を生み出すためのキーファクターです。手段というより目的と考えてもいいくらいだと思います。DXで業務を効率化し、時間的な余裕が心のゆとりにつながれば、アーリーアダプターになれる人も増えるのではないかと。それから大事なのはコミュニケーション。設立20周年記念に結びつけてコミュニケーションを活性化し、イノベーションを起こすきっかけを醸成できればと思います。

長期視点で期待を「超える」

宮口 ナブテスコは社内カンパニー制を採用していますが、収益責任を負うカンパニーの現場では、どうしても短期的な利益を追求する傾向があります。既存の活動が短期的に結果を出せる活動であることから、カンパニーは必然的にリソースをそこに注いでしまいがちです。すぐに数字として表れない新製品を生み出す努力など長期志向の活動も、もっと評価されてもいい。

佐々木 カンパニー業績評価においても、知財創造やCO₂排出量の削減など非財務の重要性がどんどん高まっています。

樋口 利益配分の観点からすると、短期的評価は当然で

すが、あまりそこに偏りすぎると長期的な発展を阻害するかもしれません。長期的な視点で見たときに絶対続けるべき各カンパニーのイノベーションをハード面からバックアップするのがカンパニーイノベーション支援制度。Lightと対をなすものです。

桐山 技術本部では、各カンパニーと一緒に技術ロードマップを構築しています。磨きをかけるべき技術領域と新たな市場機会と各カンパニーの既存ビジネスをマトリックスで整理し、将来成長領域として新エネルギーやスマートロボティクス、次世代モビリティなどに注目しています。

次の課題はそれをどう実現していくか。既存のコア技術をベースに、オープンイノベーションやM&Aなども視野に入れています。IPランドスケープの活用によって将来有望な領域を特定する取り組みも重要です。例えば、新ビジネスとして注力しているCMFSでも、洋上風車システム全体の特許マクロ調査から故障回避、稼働向上、長寿命化や故障予知、遠隔監視などのニーズや課題を特定しました。もちろん、他のカンパニーの技術領域でもIPランドスケープの活用を進めています。

宮口 風力発電分野では、CVCの投資を通じて、eologix社との共創を進めています。eologixは、高度な風力発電機のブレード状態監視技術を有しており、CMFSとの融合によって状態監視システムや発電効率向上システムの高度化に取り組んでいるところです。

CVCには大きく2つの狙いがあります。一つはカンパニーの支援としてのオープンイノベーション。もう一つは破壊的イノベーションに関連する新領域のスタートアップとの協働。宇宙開発分野では、スペースワン社にも出資しましたが、宇宙ビジネスを私たちの中に入れることで、コンポーネントに対する仕様の厳しさを知るとか、今後の衛星ビジネスへの参画シナリオなど、多くの学びを得ています。新領域に関しては、もうすでに大きな市場になっていて、私たちが参入しやすいと思ったときにはすでに手遅れだとい

うぐらいの気持ちで、スピードを意識して進めています。

100点から60点へ

佐々木 これまでナブテスコが100点を取る文化だったとすれば、イノベーターであるためには、60点ぐらいで新しいことに飛び込む覚悟が必要ではないかと思います。もちろん品質確保は大前提ですが。

宮口 Lightで出てくるアイデアなんかはまさにそうですね。
樋口 これまでと明らかに違うのは、アクセラレーターという伴走者と一緒に進めていけるところ。うまく道案内役ができる形で進めて、最初の成功事例をつくることに注力しています。新ビジネスのアイデア創造では、社会の一步先をいく潜在ニーズを見つけることが重要ですが、そのためには自分たちの所属する業界だけ見てはだめだと思います。一見無関係に見えるものの中から新しいものが見えてくる。視野を広く持つことが大事です。目の前のお客さまの一步先というよりも社会の一步先を見ることだと思います。

宮口 大まかな仮説を立てたら、すぐに飛び込みトライ&エラーを重ねながら、成功体験を積み上げていくことが大切だと思います。

桐山 先ほど述べた若手を中心とした自由な議論・研究の取り組みには前段があって、こんな見本市があるとか、こんなセミナーがあるとか、今の領域に関係あるものもないものも含めて、いろいろなものを見聞することで新しいものが見えてきたり、自分たちの持っているものにつながったりする。それがアイデアを生むベースになる。アンテナ感度を高くすることでもあります。

樋口 何につけても引き出しを増やすということかな。イノベーションって千三つといわれるぐらいで、母数を増やさないと生まれにくい。そのためにも刺激を受ける環境をつくるのが重要です。



桐山

リーダーが自由な議論を促す雰囲気をつくるのが大切であり、それが組織で新しいアイデアを生み出す重要なポイントだと考えています。

オールナブテスコで応える、超える

宮口 社会課題の解決につながるイノベーションを生むには、短・中期的な開発をするのとは違って、先の見えない部分がたくさんありますが、CVC活動を始めた当初に比べ、カンパニーやコーポレートメンバーの懐が深くなってきていると感じています。どうやってキャズムを乗り越えるか、そこには組織として一緒に考えていける企業風土が不可欠で、このチームで風土づくりを目指したいと思います。

樋口 これまで新事業を形にできていない反省を踏まえて、イノベーション戦略室を立ち上げました。ハード・ソフト両面からナブテスコのリソースをフル活用して、イノベーションを事業化に結びつけたいと思います。

桐山 同じ思いを持つ4人でタッグを組み、次世代のナブテスコを背負って立つ新製品・新事業を創りあげたい。もちろん、コーポレートのメンバーも、カンパニーのメンバーも一つになってオールナブテスコで取り組みたいです。

佐々木 イノベーションの実現は、その原動力となる人財をいかに動機づけ、組織全体の気運を高められるかにかかっています。人事としては、必要な人的投資を積極的に行い、中長期的な企業価値向上につながる取り組みを進めていきたいと思っています。

これまでお客さまの期待に応えてきた部分を大切にしながら、それを少しでも超えるというのを組織全体の風土とし、人事としてそれを底辺から支えることに取り組みたいと思います。

一同 大切なのは、この機運を終わらせないことです。

特集 お客さまとともに社会の期待に応える、超える。

オープンイノベーションのもとで開発された 世界初方式の「フルスクリーンホームドア」



西日本旅客鉄道株式会社
代表取締役副社長兼執行役員 鉄道本部長
中村 圭二郎氏

ナブテスコ株式会社
取締役 常務執行役員 住環境カンパニー社長
高橋 誠司

JR西日本グループとナブテスコの共創で開発された世界初方式の「フルスクリーンホームドア」。

JR西日本の中村圭二郎副社長と住環境カンパニーの高橋誠司社長が、「フルスクリーンホームドア」でのオープンイノベーションのプロセスとともに、大阪駅「うめきたエリア」に込められたビジョン、イノベーションの実験場としての「JR WEST LABO」の意義、これからのオープンイノベーションの展開などについて対話しました。

大阪駅「うめきたエリア」を“未来の駅”に

高橋 大阪駅の「うめきたエリア」の構想について改めてお聞かせください。

中村 2025年開催予定の大阪万国博覧会を控え、大阪駅北地区の「うめきたエリア」をJR西日本、ひいては関西の玄関口にふさわしい“未来の駅”にしようという構想でプロジェクトを進めています。

「うめきたエリア」では、JR西日本の技術ビジョンを具現化するイノベーションの実験場「JR WEST LABO」として、リアルとデジタルの融合により高度な安全システムを実現するとともに、お客さまを笑顔にするさまざまな価値創出にチャレンジしています。

具体的には、シリコンバレーのようにオープンイノベーションを軸とした共創の場として、エンターテインメント企業やソフトウェア企業をはじめ、さまざまな先進企業に参画いただいています。このLABOを擁する“未来の駅”として、大阪駅「うめきたエリア」では、現在、顔認証改札機、AI案内ロボット、利用者お一人おひとりにお応えする道案内、視覚障がい者の誘導サービスなどの実証を進めており、将来にわたり、新たな価値の提供を次々と実現していきます。

逆転の発想で世界初方式のホームドアを開発

高橋 2023年3月に開業した「大阪駅（うめきた新ホーム）」についてお聞きします。

中村 鉄道機能としては、既存の貨物線を地下に移し、紀勢方面や関西国際空港と京都を結ぶ優等列車用のホームを新設しました。将来的には、なにわ筋線と接続し南海電鉄の車両も乗り入れる計画なので、扉位置がさまざまな車両に適合するホームドアの開発・導入がポイントでした。また、貨物列車も地下ホームを通過するので列車風への対応も必要となり、高い安全性が確保できるフルスクリーンのホームドアの開発・導入を計画し、フルハイト式のホームドアに実績のある貴社に共創をお願いすることにしました。

高橋 お話をいただいた2017年春の時点では、あらゆる車種に対応できるホームドアは研究途上の技術要素が多く、開発をお受けできませんでした。その1年後に貴社から新たなホームドアユニットのコンセプト案をご提示いただきました。一般的に腰高式ホーム柵は床に設置されますが、扉・戸袋・扉で構成される腰高式ホーム柵のユニットを天井から吊るし、そのユニット自体も左右に動かすという逆転の発想で、全く新しい機構を詳細に検討された貴社の熱意と本気度を感じました。

当社もホームドアのパイオニアという自負があり、今ま

で培った知見とリソースを結集して共創を進めることにしました。

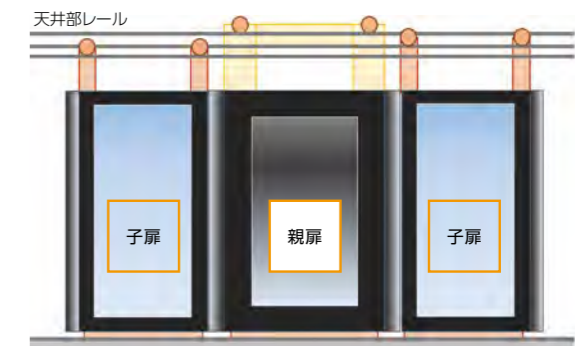
本開発は貴社、(株)JR西日本テクシア、当社の3社で取り組みましたが、頂いた斬新なコンセプトをもとに具体的な開発を進めていく中では、多くの課題に直面しました。特にユニットの重量が大きいことが課題でした。そこで当社も発想を転換し、親扉で子扉を支える構造から、親扉と子扉をそれぞれ別々に天井部レールで支えて重量を分散する設計に改良しました。この結果、扉やそれを支える構造の軽量化と簡素化に成功し、初めてプロジェクトの道程が見通せるようになりました。

このホームドアは親扉と両側の子扉2枚が連結され1つのユニットになっています。このユニットが全部で50台並んでおり、それぞれの親扉と子扉を制御することで、あらゆる位置に開口を作ることができますが、制御の仕方にもいろいろ課題がありました。中でも隣り合う子扉同士の間隔をあけずに動かすことが難しかったのですが、3社でアイデアを出しあい、子扉間を電磁ロックで密着させ、先行する扉に引っ張らせることでクリアしました。

中村 2019年にナブテスコの甲南工場でプロトタイプを見せていただきましたが、短期間で開発いただいたことに感謝しています。導入段階での苦労も多かったですね。

高橋 今回特に注意したのは、今までのホームドアと構造や動きが異なることによる安全面への配慮でした。お客さまの安全を最優先に、量産開始後にも設計を変更してセンサーを追加する等、最後まで妥協することなく対応しました。設置段階では施工を担当されたJR西日本テクシアと施

● 親/子扉を別々に天井部で支え荷重を分散



親扉と子扉で構成されるユニットをそれぞれ制御することで、あらゆる位置に開口を作ることができます。通常ホームドアは地面と接地面で荷重を支えますが、各扉を天井部から吊るすことで荷重を分散し、軽量化・構造の簡素化を実現しました。



中村
リアルとバーチャルの融合という観点では、リアルな施設の出入り口である「ドア」にデジタルでどのような機能を持たせるか。いろいろな可能性があると思います。

工の手順や基準を細部まで打ち合せし、当社が依頼した厳しい精度をしっかりと守って施工していただきました。3社が力を合わせたこれらの活動により、高い安全性・信頼性と、美しいデザインの両立を図ることができました。

中村 線路切り替えにより試運転列車を走らせるようになってから、開業まで約1カ月しかありませんでした。ダイヤ調整など、社内の各系統が一丸となって、数多くの車種/編成での動作確認を行い、開閉動作や搭載するセンサー類の信頼性向上など、短期間で計画的に機能を向上させることができました。いろいろな苦労がありましたが、貴社にはタイトな日程の中で仕上げていただきました。開業後も大きなトラブルなく稼働しています。

大阪駅「うめきたエリア」は、顔認証改札やフルスクリーンホームドアなどが話題を呼び、開業当初は見学者を含めて1日約3万人の利用者がありました。「うめきたエリア」の主要施設が完成し、なにわ筋線が開業すれば、いっそう利用者が増えると思込んでいます。

高橋 ささまざまな課題をクリアできたのは、貴社との共創のおかげです。とりわけ、安全性の追求に関しては本当に勉強になりました。

「JR WEST LABO」を舞台にオープンイノベーションを加速

高橋 貴社は、オープンイノベーションをどのように加速されていくのでしょうか。

中村 当社には自前主義が根強くありましたが、もうそんな時代ではないですね。社外に優れた技術があればどんどん取り入れていく柔軟性が欠かせません。また、これまで、我々が何に困っているか、何を必要としているかを発信できていなかったゆえにご提案をいただけなかった面もあります。

これまでの当社の姿勢を変えて共創先を求め、「JR WEST LABO」の舞台でチャレンジしていく。ビジネスの可能性があれば積極的に資本や人を入れていきたいと考えています。

鉄道はリアルの世界ですが、今後はデジタルとの融合により、お客さまお一人おひとりへのきめ細かなアプローチが重要になります。その一環として、お客さまとつながるアプリ「WESTER」を充実させています。

デジタル化・バーチャル化については、昔、大相撲のテレビ中継が始まると国技館に来なくなるという反対意見があったそうです。答えは逆で、テレビが相撲人気を高め、連日満員御礼になりました。デジタルとの組み合わせで従来の駅になかった機能を加えていけば、駅に来ていただく方が増えていくと思います。

高橋 コロナ禍をきっかけにオンライン会議やネット販売などデジタル化がさらに浸透しました。しかし、リアルに物を確かめ肌で体験することが重要だと思います。駅こそがデジタルとリアルを結び付ける場ですね。

ドアは、リアルとバーチャルを結ぶ「入り口」になる

中村 観光もそうです。いま、仮想空間における「バーチャル大阪駅」づくりをスタートさせていますが、バーチャル技術による疑似体験は観光という実体験の入り口になります。

その好奇心をどう引き出すか。今までは鉄道、ホテル、物販と業態ごとにポイントサービスが分かれていましたが、この春から「WESTERポイント」に共通化しました。「WESTER」によるデジタルでの発信を充実し、ユーザーに便利なインタラクティブな要素も組み入れながら、ポイントでお得に還元していくことで、西日本エリアの魅力向上と

交流の拡大に貢献していきたいと思います。

高橋 「WESTER」には電子決済機能を付加していくと聞いています。海外から来られる方にとって切符の購入や為替の両替が不要な電子決済は魅力的だと思います。また、将来は入り口のドアを通過した時点でホテルの自動チェックインなども可能になりそうです。

中村 はい。リアルとバーチャルの融合という観点では、リアルな施設の出入り口である「ドア」にデジタルでどのような機能を持たせるか。いろいろな可能性があると思います。

高橋 施設を利用する際には必ずドアを通るわけですからね。駅は人が集まる場所であり、移動の際の入り口です。同じように、そうした入り口として自動ドアを位置付ければ新たな発想が出てきます。当社の自動ドア事業でも、例えばサインージュを使った案内や広告などの新規ビジネスの立ち上げなどデジタル活用によるさまざまな取り組みを進めています。今後、自動ドア事業においても貴社との共創ができればと思います。

中村 駅の機能は5年、10年のタームでどんどん変わっていきます。例えば、出改札など駅にはお客さまにとって煩瑣で時間のかかる手続きが多くあります。大阪駅「うめきたエリア」に導入した顔認証改札は、近い将来、当たり前の設備になるでしょう。お客さまとの接点の部分で、こうした不便さを解決することもイノベーションのテーマです。

一方で、安全確保はこれからも変わらず最優先です。ホームドアは社会的な要請であり、今年4月1日からはバリアフリー料金制度を通じてご利用者に一定のご負担をいただいていますから、整備をいっそう加速していかなければなりません。

イノベーションの担い手を育て社会的課題に応える

高橋 当社も、イノベーション創出のために、お客さまをはじめスタートアップ企業や専門家の方々との交流の場を多くつくっていきたく思います。さらに、利用者などエンドユーザーの声を受け止めて、労働力不足や脱炭素化などさまざまな社会的課題に目を向けた新たな発想でご提案したいと考えています。今年6月に住環境カンパニー内に

新事業推進部を立ち上げ、次世代自動ドアや周辺領域のビジネス開拓、IoTを活用した遠隔保守サービスなどを実行していきます。

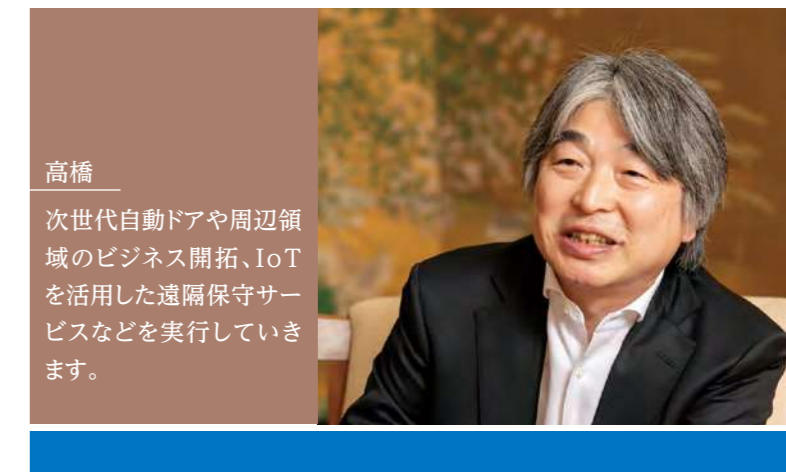
イノベーションの担い手となる若い社員が活動しやすい環境づくりも重要だと考えています。そのためには、失敗しても許容していく企業文化・企業風土をつくっていかないといけない。今回の貴社との共創において、当社の若い技術者からコラボレーションを通じて自由にアイデアや意見を出し合うことができたという声を聞いています。

中村 当社でも、安全を守ることが最優先であることから、失敗したくないという思想が社員に根付いていることも事実です。しかし、若いエンジニアが冒険できる環境をつくらないと、真のイノベーションを担う会社にはなれません。

今回、イノベーションが実現できたのは、若い社員が伸び伸びと取り組んだことが大きいですし、限られた期間の中で実現できたのも社員の熱意の賜物であり、大きな自信につながったと感じています。

今後も、社会課題解決に取り組み、脱炭素社会の実現、SDGsへの貢献などにつながるイノベーションを創出・発信したいと考えており、ともにチャレンジいただけたらと願っています。

高橋 貴社が進める「魅力あふれるまちづくり」のお役に立てるようさらなる取り組みを進めてまいります。本日はありがとうございました。



高橋
次世代自動ドアや周辺領域のビジネス開拓、IoTを活用した遠隔保守サービスなどを実行していきます。

長期ビジョン

未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダーを目指して

2021年、私たちは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业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



技術
Technology

未来の“欲しい”
を技術で創る
新しい「うごく」
をデザイン

グローバル化
Globalization

日本生まれの
世界標準
真のグローバル企業
へ成長

社会貢献
Contribution

SDGs & ESG
社会発展と
環境保護に貢献

信頼と匠のものづくり
安全・安心・快適を提供

ナブテスコらしさ
Identity

Enjoy the Challenge
一人ひとりの夢を実現

**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「うごかず、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、常に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。

目指す成長領域

“新しいモーションコントロール”へ

アクション

- 電動化/システムインテグレーションで、新しい“モノ”を創出
- IoT/データを活用したソリューションによる新しい“コト”を提供
- 自動化とDXによる高効率と地球にやさしいものづくりを実践

【現状】
ハード・コンポーネント中心の製品サービス

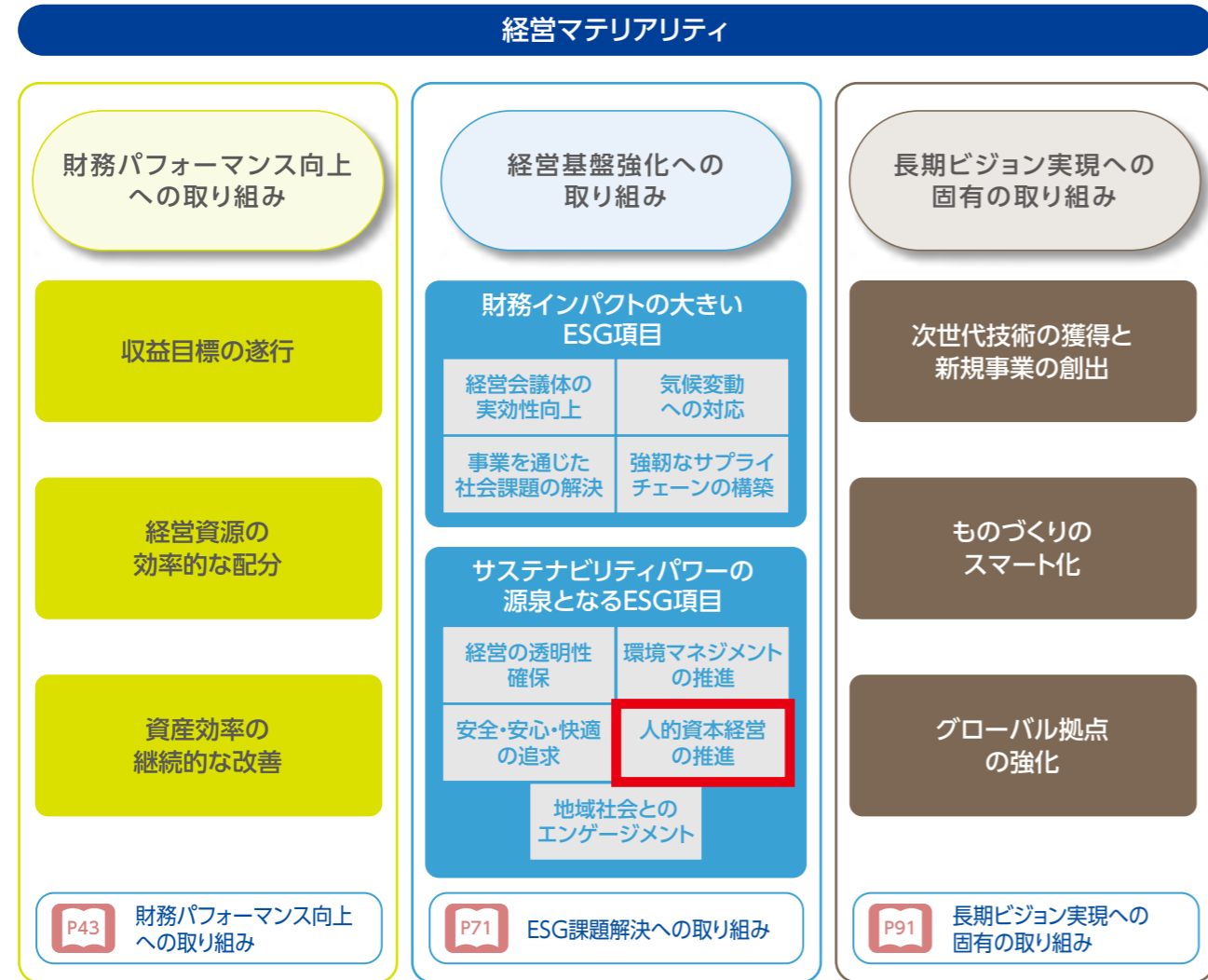
【事業エリア】

将来成長領域として新エネルギーやスマートロボティクス、次世代モビリティなどに注目し、これらの領域での成長を実現するために、コア技術である「モーションコントロール技術」を進化させていきます。

経営マテリアリティ

「長期ビジョン実現に向けた課題」を特定

ナブテスコグループでは、「長期ビジョン実現に向けた課題」として経営マテリアリティを特定しています。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により、経済価値と社会価値の両立を長期的な視点で図ります。社会の変化や社内での課題認識の変化に合わせて機動的に見直しながら、アクションを進めることで、「利益ある成長」を持続しつつ、ステークホルダーの皆さまへの価値を創造してまいります。



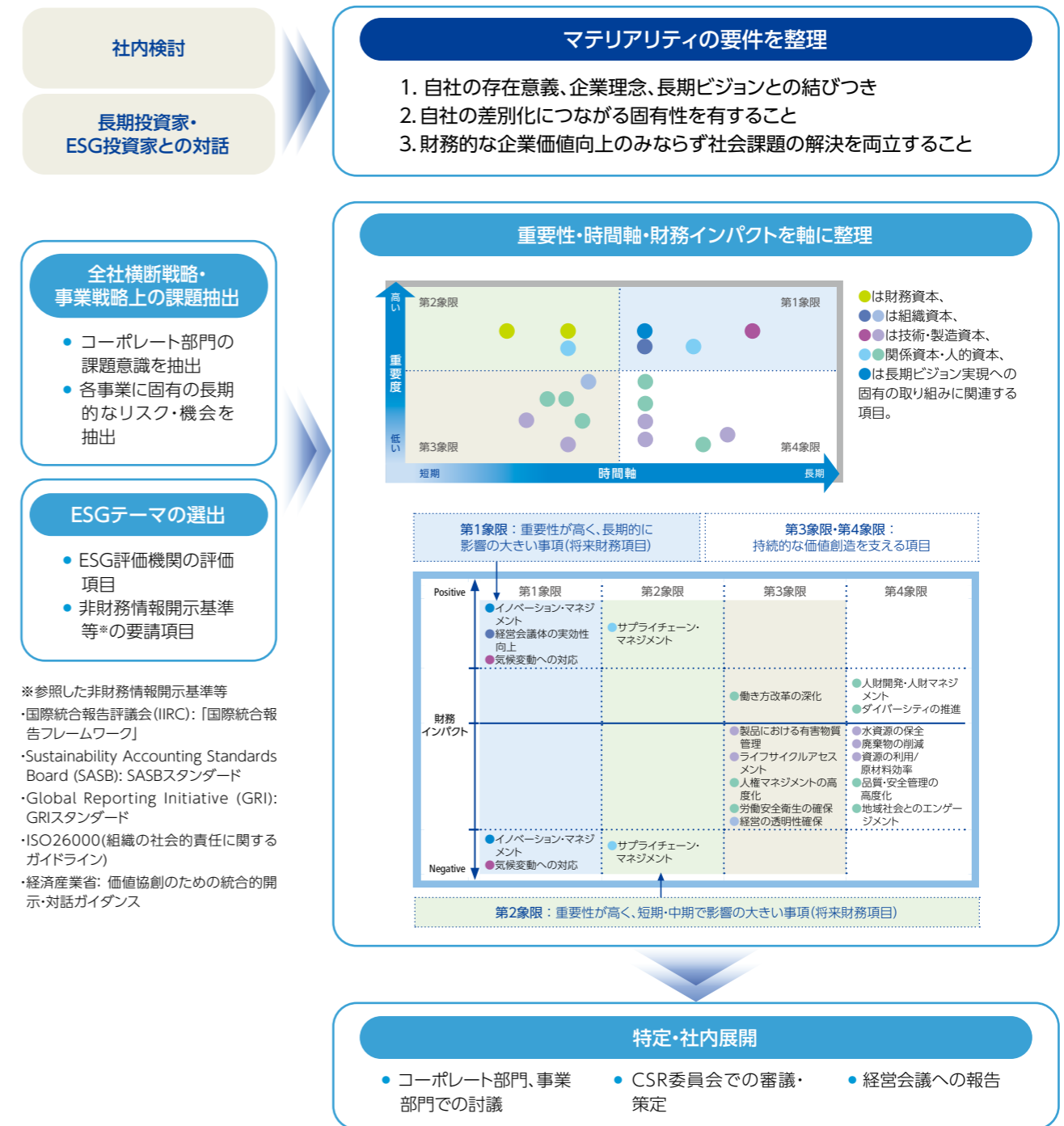
2022年に見直した項目

ナブテスコグループでは、事業環境や経営環境の変化に柔軟に対応し、経営マテリアリティを“動的”に変化させることが重要と捉えており、“ダイナミックマテリアリティ”の考え方に基づいて、経営マテリアリティを定期的に見直し、柔軟な対応を行っていくこととしています。

2022年には価値創造の起点となる資本として人的資本を捉え直し、統合的な対応を行っていくことを目的に人財関係の項目を「人的資本経営の推進」に改定したほか、各項目のアクションの見直しを実施しました。この見直しは、CSR委員会での審議を経て、経営会議で承認された後、取締役会にも報告されています。今後も長期ビジョンの実現に向けたアクションを着実に積み重ねていくことで、経営基盤を一層強化し、企業価値の向上を追求してまいります。

経営マテリアリティの特定プロセス

経営マテリアリティの特定にあたり、複数の長期投資家・ESG投資家との対話により得られた示唆を踏まえ、「マテリアリティの要件」を下記のように3点に整理しました。マテリアリティをCSR領域のみに限定するのではなく、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。特定の過程では、全社横断的な体制で討議を重ね、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。



過去の中期経営計画の成果と課題

ソリューションの提供でお客さまの信頼に応え、国内外市場での成長を実現してきました。

前長期ビジョン	(2012年3月期～2020年12月期) グローバルに成長し続ける ベストソリューションパートナー ～Enjoy The Challenge～			<ul style="list-style-type: none"> ● 新しいソリューション(製品・サービス・ビジネスモデル)を社会に提供し続けている ● たゆまぬ技術革新により、顧客に頼られる専門性を追求している ● 言葉・文化の違いを超えてオープンなコミュニケーションと自由な発想を尊重している ● Enjoy the Challengeを合言葉に社員一人ひとりが積極的にチャレンジしている 																														
中期経営計画	(2012年3月期～2014年3月期) Global Challenge : Advance to the Next Stage	(2015年3月期～2016年12月期) Think Global! Act Local! For the Second Decade	(2017年12月期～2021年12月期) Move forward! Challenge the future!~Create "New Value 2020"																															
位置付け、方針	～海外成長市場でさらなる飛躍へ～ 海外事業の強化・拡大とグローバル経営の推進、および国内事業基盤の強化により、大グローバル競争時代を勝ち抜き、永続的な企業価値増大を目指す。	～ 全社総合戦略 ～ ・顧客満足の限りなき追求 ・海外展開の一層の推進 ・新技術の探求とオープンイノベーション ・グローバル生産体制の構築 ・株主価値、企業価値の向上	～ 基本戦略 ～ ・海外展開、新分野の開拓を加速し、新市場を創出 ・コンポーネントからシステム、サービスへと、新たなソリューションを創造 ・生産改革、業務改革による収益性向上、資本効率の追求による企業価値向上 ※2020年を最終年度としてスタートしたが、コロナ禍により1年延期。																															
戦略	基本方針 ・グローバル人材の育成・強化 ・新興国市場の攻略(海外事業のさらなる強化・拡大) ・国内での磐石な事業基盤強化 ・構造変化(産業・社会)に即した新事業の推進 ・グローバル連結経営体制の確立	Market Creation ・高付加価値製品の市場投入 ・海外展開の加速 ・MRO強化 ・ブランディング強化 Technology Innovation ・開発推進 ・グローバル生産体制の構築 ・国内工場のマザー工場化 Financial Strategy ・資産効率の追求 ・財務レバレッジの活用 ・株主還元強化	Market Creation ・M&A活用を含めた海外展開、新分野開拓の加速により、新市場を獲得 ・ICT/IoTの活用によるアフターサービスビジネス(MRO)拡大 Technology Innovation ・コンポーネントからシステム・ソリューション提供へ事業領域を拡大 ・新工法開発など「ものづくり革新」による製品の新たな競争優位確立 ・スマートファクトリー化による高効率生産・高環境性能・快適労働環境の実現 Operational Excellence ・生産改革、組織改革、業務改革によるオペレーション基盤の強化 ・社内管理指標へのROIC(投下資本収益率)導入による収益性向上・資本効率の追求	<p>● 売上高・営業利益 目標値は未達となったが、成長を実現</p> <table border="1"> <caption>売上高・営業利益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>売上高(左軸)</th> <th>営業利益(右軸)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011/3</td> <td>1,693</td> <td>202</td> </tr> <tr> <td>2014/3</td> <td>2,022</td> <td>200</td> </tr> <tr> <td>2016/12</td> <td>2,449</td> <td>260</td> </tr> <tr> <td>2021/12</td> <td>2,998</td> <td>300</td> </tr> </tbody> </table> <p>● ROE 「ROE15%」は特殊要因含みで達成も、実力値*では未達</p> <table border="1"> <caption>ROE (%)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>ROE</th> <th>ROE(実力値)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011/3</td> <td>15.8</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2014/3</td> <td>12.2</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2016/12</td> <td>13.0</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2021/12</td> <td>29.6</td> <td>11.5</td> </tr> </tbody> </table>	期	売上高(左軸)	営業利益(右軸)	2011/3	1,693	202	2014/3	2,022	200	2016/12	2,449	260	2021/12	2,998	300	期	ROE	ROE(実力値)	2011/3	15.8	-	2014/3	12.2	-	2016/12	13.0	-	2021/12	29.6	11.5
期	売上高(左軸)	営業利益(右軸)																																
2011/3	1,693	202																																
2014/3	2,022	200																																
2016/12	2,449	260																																
2021/12	2,998	300																																
期	ROE	ROE(実力値)																																
2011/3	15.8	-																																
2014/3	12.2	-																																
2016/12	13.0	-																																
2021/12	29.6	11.5																																
目標	2013年度 売上高2,400億円、営業利益313億円(営業利益率13.0%)、ROA9.5%、ROE17.0%	2016年度 売上高2,800億円、営業利益340億円(営業利益率12.0%)、ROA7.5%、ROE15.0%	2021年度 ①ROE15%達成 ②連結配当性向35%以上 ③ESG課題の解決に注力	【2020年度(2021年度)参考値】 売上高3,300億円 営業利益420億円(営業利益率12.7%)																														
実績	2013年度実績 売上高2,022億円、営業利益200億円(営業利益率9.9%)、ROA6.9%、ROE12.2%	2016年度実績 売上高2,449億円、営業利益260億円(営業利益率10.6%)、ROA7.6%、ROE13.0%	2021年度実績 売上高2,998億円、営業利益300億円(営業利益率10.0%)、ROA15.6%、ROE29.6%																															
評価	定性評価 海外事業展開の加速に向けた販売ネットワーク・サービス体制の拡充 ・精密減速機/油圧機器の販売子会社の設立(中国) ・自動ドア販売会社の連結子会社化(カナダ) ・包装機事業の米国法人設立(アメリカ) ・鉄道車両機器のドア製造会社買収(イタリア) 新事業の推進 ・新エネルギー事業本部の設立(減速機技術を応用した太陽追尾駆動装置と風力発電機用駆動装置を一つの事業として統合) ナブテスコ ウェイの制定 ・グループの一体感を醸成し、事業基盤を強化	高付加価値製品・サービスの拡充 ・アクチュエーター上市(精密減速機とサーボモーターを組み合わせ、最適化した製品) 積極的なM&Aによる外部リソース活用 ・市場開拓型M&A(自動ドア事業の国内外販網拡充) ・製品拡充型M&A(油圧機器/商用車用機器) 開発推進体制の強化 ・NDEC設立(オープンイノベーション研究開発拠点) MRO売上の拡大 ・全社MRO売上高の増加 工場の生産改革の進展 ・中国生産拠点の再編実施 安定配当の維持 ・期間中の配当性向30%以上維持	新分野開拓に向けた基盤構築 ・OVALO社のM&Aにより、モデルベース開発技術、欧州開発拠点を獲得。 ものづくりイノベーションの実現 ・ICTを活用した生産管理システムによる業務効率化 ・工場の自動化推進 ・全社最速での調達見直し コミットメントの実現 ・中計期間中の配当性向35%以上維持 ・ESG課題解決の注力 (CO ₂ 削減、LCA ¹ 実施、3R ² 低減、人権DD ³ 実施、平均残業時間削減、社外取締役比率向上、経営マテリアリティ特定) *1 製品ライフサイクルアセスメント *2 Reduce, Reuse, Recycle *3 人権デューデリジェンス	<p>● 海外売上高比率 新興国市場での売上を拡大</p> <table border="1"> <caption>海外売上高比率 (%)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>比率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011/3</td> <td>38.8</td> </tr> <tr> <td>2014/3</td> <td>43.4</td> </tr> <tr> <td>2016/12</td> <td>42.2</td> </tr> <tr> <td>2021/12</td> <td>45.8</td> </tr> </tbody> </table> <p>● CO₂排出量 気候変動対応を着実に遂行</p> <table border="1"> <caption>CO₂排出量 (t-CO₂)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>排出量</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014/3^{*1}</td> <td>56,322</td> </tr> <tr> <td>2015/12^{*2}</td> <td>54,803</td> </tr> <tr> <td>2016/12</td> <td>58,124</td> </tr> <tr> <td>2021/12</td> <td>45,082</td> </tr> </tbody> </table>	期	比率	2011/3	38.8	2014/3	43.4	2016/12	42.2	2021/12	45.8	期	排出量	2014/3 ^{*1}	56,322	2015/12 ^{*2}	54,803	2016/12	58,124	2021/12	45,082										
	期	比率																																
2011/3	38.8																																	
2014/3	43.4																																	
2016/12	42.2																																	
2021/12	45.8																																	
期	排出量																																	
2014/3 ^{*1}	56,322																																	
2015/12 ^{*2}	54,803																																	
2016/12	58,124																																	
2021/12	45,082																																	
定量評価	中計策定中に東日本大震災が起き、その後は、欧州債務危機、中国市場の景気減速など、厳しい事業環境が続く、連結業績目標はいずれも未達。特に中国市場を中心とする鉄道、油圧機器の落ち込みが大きな要因となった。	成長を見込んでいた中国建機市場の悪化、太陽熱発電市場の変化などの外部要因に加え、海外市場攻略の想定以上の遅れや新製品、新規事業の売上目標未達により、連結業績目標はいずれも未達。	新型コロナウイルス感染拡大や米中貿易摩擦など、想定外の市場環境変化もあり、海外展開、新分野開拓が想定より進捗せず。「ROE15%達成」の目標は未達。																															
次期中計への課題	・事業環境の変化による影響を最小限に抑えつつ、成長を追求していける企業体質の構築 ・より付加価値の高い提案型企業への移行	・利益ある成長の追求 ・海外市場への展開加速、巻き返し ・付加価値の高い製品開発(IoT、センシング技術、新工法開発等)によるお客さまへの提供価値の拡大 ・収益性向上のためのものづくり効率化	・事業収益性と資本効率の改善 ・新規事業領域への拡大 ・市場の変化に強い生産体制の構築																															

*1 連結ベースでのCO₂排出量の集計を開始。
*2 CO₂排出削減の長期目標の基準年。

中期経営計画の進捗

“挑戦”への宣言

ナブテスコグループは、過去の中計での成果と課題を踏まえ、「挑戦の中期」を2022年にスタートしました。3つの挑戦で自分を変え、会社を変え、“未来の欲しい”を実現するイノベーションに挑戦し続けます。

中期経営計画(2022年~2024年)

チャレンジを楽しむ企業風土へ
(Enjoy the Challenge)
~失敗を許容する価値観で行動する
企業への変革~

“自分を変える”
行動指針の再定義

“会社を変える”
イノベーション制度の導入

“新しいモーションコントロール”へ
(Innovation for New Motion-Control)
~DX/電動化/システム化による
新しい価値を創出・提供~

変革
への挑戦

挑戦の中期
~自分が変わると
会社が変わる・
社会が変わる~

創造
への挑戦

世界
への挑戦

創造的思考とアクションへ
(Intelligent Imagination & Execution)
~外部とのコラボレーションを
推進し、新ビジネスモデルを
創造・構築~



世界のナブテスコをつなぐ
(Global Value “Network”)
~グローバル経営体制の再構築~

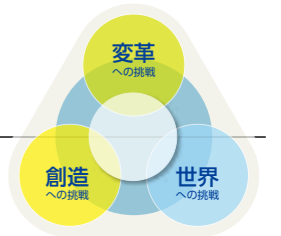


中期経営計画
経営目標

ROIC 10% 以上

連結配当性向 35% 以上

ESG課題の解決に注力……CO₂排出量削減 △25% (2015年基準/SBT1.5℃目標達成)



初年度の取り組みと進捗

変革への挑戦

“会社を変える”
イノベーション制度の導入

社内アイデア事業化制度
Light (Leading innovation for growth
harmonized with technology)

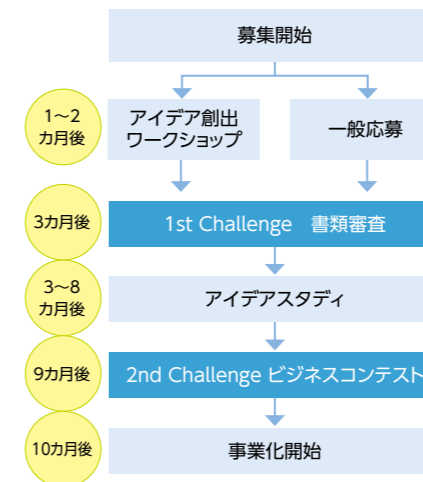
2022年10月から社内アイデア事業化制度「Light」を開始しました。社員からの事業アイデアを公募し、複数の選考やワークショップを経ることで社内ベンチャーユニットを立ち上げ、新規事業の創出を目指します。チャレンジする社員にはアクセラレーターがともに事業アイデアをブラッシュアップするアイデアスタディを行います。また、予算付けを行い、社内に活動内容をオープンに発信することで制度の活性化を図ります。制度開始後、21件の応募に対して1次審査で9件まで絞られ、2次審査としてのビジネスコンテストを2023年7月に開催する予定で、投票結果を参考にしながら事業化可否を検討します。

活動の基本コンセプト

- 意欲ある人材へのチャレンジの機会を広く提供
- トップマネジメント意思の下、全社的な継続取り組みとして実施
- 事業化未達=失敗=マイナス評価としない。チャレンジする意思を尊重・評価
- 本取り組みを通じて起業家マインド、人材の育成を期待
- 人、アイデア、知識はクローズせず、開き、つなぎ、結びつけることで知の化学反応を誘発

カンパニーイノベーション支援制度

社内カンパニーにおけるイノベーション取り組みに対し全社で積極的に支援を行います。従来の事業の収益予算とは別枠で予算付けを行い、既存事業の基盤や技術を活かした新事業の創出を目指します。2022年8月の制度開始後7件の案件がありました。



“自分を変える”
行動指針の再定義

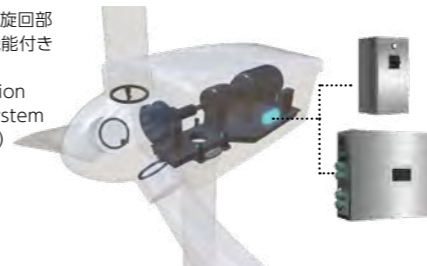
ナブテスコ ウェイ:行動指針の再定義

ナブテスコ ウェイの改定を2023年度中に実施するべく検討を進めています。現状のウェイに対する社員の共感度を調査した上で、長期ビジョンとのつながりを反映した、イノベーションリーダーに向けた企業風土の変革を進めていきます。

創造への挑戦

新たな事業の創造の一例として、2021年に事業開始したCMFSは、リアルタイムに風力発電機の状態監視を行うことで故障回避や長寿命化を実現します。CMFS機器によるクラウドでの診断サービスをサブスクリプションモデルで提供しており、今後は欧州をはじめとする発電事業者や風力発電機器メーカーへの拡販に注力していきます。

風力発電機ローター部
向け故障回避機能付き
状態監視機器
CMFS (Condition
Monitoring system
with Fail-Safe)



世界への挑戦

グローバル経営体制の再構築を目指し、それぞれの海外拠点が海外統括拠点を中心に地産地消で地域のニーズにスピーディーに応える体制を構築します。未進出地域を含めた海外拠点の強化や、グローバル人事制度の導入により現地リーダーの育成を行います。

2022年度 海外拠点設立

- インドネシアにおける事務所開設
機能：新市場開拓のための現地マーケティング
- ドイツにおける油圧機器販売拠点開設
機能：欧州建機・農機メーカー等への営業、日系メーカーへのサポート

財務パフォーマンス向上への取り組み

長期ビジョン達成に向けた財務戦略

経営マテリアリティの一つである「財務パフォーマンス向上」に対し、ナブテスコは資本効率の向上に取り組んでいます。中期経営計画ではROICの向上を経営課題の一つとしており、その実現に向けた取り組みを紹介します。

代表取締役 常務執行役員
企画、経理、情報システム、コーポレート・コミュニケーション管掌 **波部 敦**



中長期的な企業価値の向上を実現するため、最適な事業ポートフォリオを構築してまいります。

事業ポートフォリオマネジメントの導入について

当社は、長期ビジョンの実現を見据え、2022年を初年度とした3年間の中期経営計画(以下、中計)を策定しており、「ROIC10%以上」を目標の一つとして定めています。ROICを経営目標の一つとしたのは、より資本効率を意識した経営を進めるためだけでなく、利益ある成長を続け、最適なポートフォリオ経営を推進するためでもあります。

そのため、2022年末の取締役会で「事業ポートフォリオに関する基本方針」を策定しました。同方針では、毎年1回、ビジネスユニットごとに「財務評価」および「事業性評価」を行い、ポートフォリオにおける位置付けを可視化することを定めており、2023年度から同方針に基づく事業ポートフォリオマネジメントの運用を開始しています。

まず、「財務評価」においては、評価対象事業が資本コストを上回るリターンを創出しているか、持続的な成長を実現しているかを評価します。具体的には、各社内カンパニー・グループ会社の事業をビジネスユニット単位で分類し、ROICと売上高成長率を軸に、4象限にマッピングします。また、ビジネスユニット別に6期平均のEVAを並べ、各ビジネスユニットの状態を可視化しています。

ROIC/売上高成長率のマトリックスで、当社には「育成・見極め」のビジネスユニット数が不足しており、ここに該当するビジネスユニットを増やしていくことが必要と認識しています。その増加には、ソフト面とハード面の両面からのアプローチが不可欠と捉えています。人的資本の最適化や知財創造などソフト面でのアプローチを展開するとともに、「社内アイデア事業化制度」や「カンパニーイノベーション支援制度」などハード面での制度を2022年に開始し、CVCの活用やM&Aの検討を含め、「育成・見極め」に該当するビジネスユニット数を拡大していきます。

財務概況

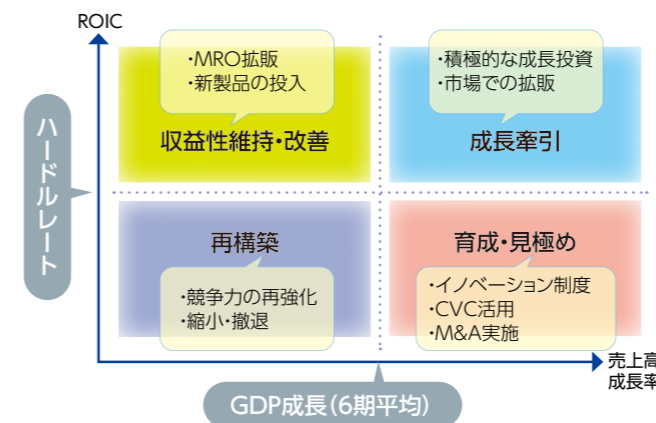
2022年12月期の連結業績は、建設機械向け油圧機器において中国市場での需要が大幅に減少したものの、産業用ロボット向け精密減速機において高い需要が継続したことに加え、円安による為替効果もあり、連結売上高は、過去最高の3,087億円となりました。一方、営業利益は、油圧機器での減収による減益に加え、コンポーネントソリューション事業における原材料費高騰、アクセスビリティソリューション事業における電子部品不足や海外プラットフォームホームドア案件でのコスト増加等の影響を大きく受けた結果、181億円となりました。

2023年12月期は精密減速機や舶用機器で前期に引き続き好調な需要が見込まれることに加え、自動ドア事業では国内市場において大型商業ビル向け需要の拡大、航空機器では民間・防衛向けともに本格的な需要回復が見込まれることから、売上高は前期比9.8%増加の3,390億円を見込んでいます。また、営業利益は、増収による増益効果に加え、原材料費高騰に対する価格転嫁の進展や電子部品不足解消による生産の正常化の効果により、同44.8%増加の262億円を見込んでいます。

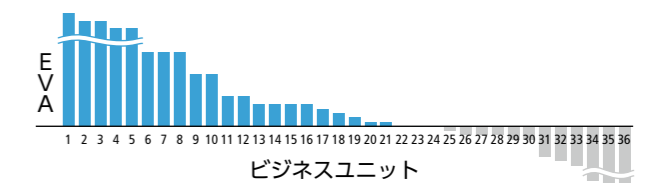
財務評価

- 全事業を36のビジネスユニットに分類。
- 各ビジネスユニットが資本コストを上回るリターンを創出しているか、持続的な成長を実現しているか評価。
- 「育成・見極め」に入るビジネスユニットの数を増加させるためのアクションを加速。

● ROIC/売上高成長率によるマトリックス



● ビジネスユニット別EVAの分布



次に、「事業性評価」においては、マーケット(市場)の観点から、財務評価では表すことが難しい各ビジネスユニットのポテンシャルや将来性を客観視し、また、個々のビジネスユニットのESG関連のリスクと機会も評価します。

当社では、上記の「財務評価」および「事業性評価」の結果を踏まえて、事業ポートフォリオの方向性について取締役会での議論を深めていきます。その上で、ビジネスユニットごとのアクションプランを検討し、積極的な成長投資や縮小・撤退など必要なアクションを迅速に進めていくことで、最適な事業ポートフォリオの構築を目指していきます。

事業性評価

- 財務評価では表すことが難しい各ビジネスユニットのポテンシャルや将来性を客観視する。
- 各ビジネスユニットのESGリスク/機会を評価する。

産業魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場規模 ● 成長性 ● 業界の魅力度
自社強度	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場シェア、競争優位性 ● 模倣困難性 ● ブランド価値 ● 事業間シナジー
ESGのリスク面	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境(CO₂排出量など) ● 社会(労働災害など) ● ガバナンス(製品不具合発生件数など)
ESGの機会面	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業を通じた社会課題の解決への取り組み

キャピタルアロケーションの考え方

中計においては、長期的な成長を見据えた財務的な規律を重視しています。2021年より2回に分けて実施してきたハーモニック・ドライブ・システムズ社の株式売却に伴うキャッシュインを含むキャピタルアロケーションとして、まず、長期ビジョン達成に向けた成長投資への資金活用を優先しています。設備投資については、2023年度に精密減速機の増産に向けた浜松市の新工場を中心とした大型投資を実施するほか、電動化・システム化製品の開発に向け、積極的な研究開発投資を行います。

株主還元は、「連結配当性向35%以上」を方針としていますが、この方針に沿った配当を遂行した上で、2021年には200億円規模の自己株式取得を実施しました。

ハーモニック・ドライブ・システムズ株の売却に関連した預り金の計上で、手元資金の水準が通常よりも多くなっていますが、月商2カ月分の手元資金の確保をキャッシュ保有の目安としています。また、機動的な借り入れを担保する観点から、信用格付機関から取得しているA格を維持する考えであり、自己資本比率は50%程度を維持することを意識しています。

CEO対談

人的資本経営で、お客さまや社会の期待を超える



<p>国立大学法人 一橋大学 大学院経営管理研究科 経営管理専攻 教授 博士(商学) 加賀谷 哲之氏</p>	<p>ナブテスコ株式会社 代表取締役社長 最高経営責任者(CEO) 木村 和正</p>	<p>ナブテスコ株式会社 社外取締役 高畑 俊哉</p>	<p>リソなアセットマネジメント株式会社 常務執行役員 責任投資部担当 松原 稔氏</p>
---	--	---	--

お客さまや社会の期待を超える次世代のイノベーションリーダーとなるために、ナブテスコに求められているものは何か。「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」策定の中心メンバーと長期視点の投資家をお迎えし、CEO、社外取締役の4名が語り合いました。

企業と投資家の思考構造ギャップとは

木村 本日は、貴重な機会をいただき、ありがとうございます。ナブテスコが持続的に成長するために必要な鍵は何か、対話させていただきたいと思います。加賀谷先生は「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」をまとめられた検討会の座長でいらっしゃいますが、2023年3月に改訂されたVer. 2.0について解説いただけますか。

加賀谷 2021年にコーポレートガバナンス・コードが改訂されたのを受けて、2022年1月にVer. 1.0を策定しました。これは、知財や無形資産、人的資本に対する投資をより積極化することを目指して、投資家や経営者の皆さん



加賀谷
人的資本経営の推進で、そのニッチトップ戦略をどれだけ活性化できるか、そのストーリーが問われると思います。

と実施した議論をまとめたものです。ところが、企業側の開示と投資家が求めている内容に思考構造のギャップが見えてきました。このギャップを埋めるべくVer. 2.0を発表したわけです。

松原 例えば、自社の知財の強さを強調される企業が多いですが、私たち長期投資家は、個別の知財の価値よりも、それらを価値創造の手段としてどう活用しているかを注視しています。ここに企業の説明とのギャップを感じています。

高畑 ご指摘の点、非常によくわかります。日本企業の開示には、自社の知財を理解してもらいたいがために、保有特許の中身を説明するパターンが多い気がします。投資家視点だと「それを経営に活かすストーリーは？」となる。

統合的なストーリーの重要性

木村 当社のストーリーをお話しさせていただきます。今年は、ナブテスコが誕生して20年ですが、この間、私たちは約10年スパンで長期ビジョンを策定・実行してきました。前回の長期ビジョンのテーマは「ベストソリューションパートナー」で、お客さまのニーズに応えることに注力し、成長してきた10年でした。当社はさまざまな事業を展開していますが、それぞれがニッチトップで優良なお客さまに恵まれています。しかし、新長期ビジョン策定に向け議論を重ねる中で、ここ最近大きなイノベーションを生み出せてこなかったことへの危機感が改めて共有されました。この点を踏まえ策定した長期ビジョンが「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。お客さまの期待に「応える」から一歩進んで、期待を「超える」ことで、社会課題を解決し、会社も成長していくというものです。

成長領域として想定しているのは、新/再生エネルギーとスマートロボティクス、次世代モビリティといった分野ですが、そこに向かうには、私たちのコア技術であるモーションコントロールを進化させた「スマート・モーションコントロール」の実現が不可欠であり、ここで重要なのが知財となります。そして、変革の起点となるのが価値創造の礎となる人的資本です。人材関係テーマへの統合的なアプ

木村

私たちは転換期の真っただ中にいます。「企業は人なり」と言われますが、人的資本経営をしっかりと進めることで、今後もサステナブルな成長を目指してまいります。



ローチを推進するために、昨年、経営マテリアリティを見直し、人的資本経営に正面から取り組むこととしました。

加賀谷 まさに、このようなストーリーを語っていただくことが大切です。多くの企業は、人的資本を開示項目として捉えがちで、なぜ重視するのかに答えを持たない例が多いように思います。では、これまで「応える」形でやってきたものを「超える」に進化させるために、どう人的資本経営を進めていくのでしょうか。

三位一体による人的資本戦略

木村 従来のマネジメントは上意下達的なアプローチが多かったと思いますが、これでは社員が受け身になりがちです。私は、長期ビジョンの実現には「社員一人ひとりがイノベーターになる気概が必要」と申し上げてきました。そのためには「会社・経営層」と「組織・管理職層」、「個人」が三位一体で、あるべき姿を目指し、イノベーションを実現していかなければならない。そこで、あるべき姿と現状のギャップを特定し、これを解消するための仮説として、イノベーション指数、リンケージ指数、エンゲージメント指数という合成指数を策定しました。目標値75点に対して60点程度のスコアとまだ伸びしろがあり、多面的な取り組みでこの3つのKPIを伸ばしていく方針です。

松原 丁寧かつ緻密に戦略を立てられている印象を持ちました。ギャップを洗い出し、それを解消する過程の中で、次の戦略が生まれてくるのだと思います。

高畑 社外取締役の立場からは、仮説と検証を繰り返すことの重要性を感じます。検証し、間違いに気づけば素早くかつ大胆に変えていくこと。これは私の専門領域であるDXも同じです。DXの対語はアナログと言われますが、私は「人」

CEO対談

だと思っています。人にやさしいとか、人を楽にするとか、人を幸せにするとか、いろんな役割がある。DXと人が両輪で機能することで、人的資本経営が進化していくと思います。

「三位一体」をうまく回すために必要なのは「場」です。Lightのような仕組みをつくったのは第一歩として評価できると思います。こうした取り組みがバラバラにならないように、統合感を意識することも重要と感じます。

加賀谷 これまでもパーパス経営とか、ビジョナリー経営と言われてきましたが、お話を伺って、サイエンティフィックにパーパス経営を実現しようとする貴社の意志を感じました。

松原 私たちは、成長の源泉となっている価値に関心を持っています。それは個別の技術だけではなく、全社で

は、一台でも止まると生産に大きな影響が生じてしまいます。私たちは、高精度な位置決めと高い耐久性を実現する精密減速機を独自に開発しました。ロボットの安定稼働に不可欠なこの特徴が評価され、約60%の世界市場シェアを獲得することができました。その後、産業用ロボットが普及し、進化していく過程で、私たちも精密減速機の性能を進化させ成長を享受することができました。

これからの産業用ロボットのニーズはコンパクト化と多用途化です。精密減速機にも小型化・軽量化しても同じ性能を出す技術革新が必要で、同時に高精度なものを大量生産する生産技術も求められます。当社の強みはここにあり、それが重要なコア価値となっています。開発技術に加え、生産技術も重要なファクターなのです。また、世界中の産業用ロボットメーカーとの信頼関係から営業はさまざまなニーズをいち早く知ることができ、この関係資本も新しい技術や知財を蓄えるサイクルの要となっています。人的資本を起点とするイノベーションは、技術だけではなく、営業、調達など、関わるすべての人に支えられています。個々の社員がイノベーターとして、新しいことに挑戦する姿勢がないとこの因果パスは回っていきません。

高畑 コア価値には、あえて特許化しない強み・ノウハウを含めている点が重要です。生産技術力や目に見えないノウハウ、お客さまやサプライヤーとの関係性などの総合力が意識されていますね。

木村 実はニッチトップには限界があります。BCPの観点からもお客さまは複数購買を原則にしているので市場シェア60%の壁を超えるのは困難で、どうしても市場成長に依存することになります。今、私たちはこれをクリアするための転換点におり、そのためには「スマート・モーションコントロール」を実現する知財創造が欠かせません。

知財戦略も長期ビジョンを実現する視点で描いており、コア価値を、現在のコア価値と未来のコア価値という視点で定義しています。私をはじめ、部門トップが参加する知財戦略審議や委員会等の横断的な活動を年に一度取締役会で報告していますが、これら活動のKPIとして、知財創造届出件数を増やすことと、同時にイノベーションの担い手と

なる発明者の裾野を広げることに取り組んでいます。社員や役員のインセンティブに組み込み、三位一体で進めています。

「事業ポートフォリオに関する基本方針」の制定

松原 このストーリーには再現性、発展性がありますし、納得感があります。しかも、知財や人的資本がそれぞれの短編小説ではなく、一編の長編小説として描かれています。

加賀谷 精密減速機の強さが複合的な因果パスで機能していること、戦略と結びついた形で知財がガバナンスされていることもよく理解できました。一方で、投資家が貴社のストーリーに乗るためには、他事業を含めたポートフォリオの考え方についてのメッセージも必要かと思いました。

木村 ROICを中期経営計画の目標としていますが、ROIC向上はポートフォリオのあり方にも関連します。昨年、取締役会で時間をかけて議論し、「事業ポートフォリオに関する基本方針」を策定しました。今年から具体的にローリングしていきます。

高畑 ROICは経営指標として非常に重要で、私は社員もきちんと理解することが大切だと思います。自分が携わる事業の立ち位置を理解し、そこから芽生える変革意識からイノベーターが生まれてくるはずです。

松原 長期的視点に立つと、企業価値とは、従業員価値や顧客価値、知財価値など、さまざまな価値の集合体だと考えています。こうした視点で、未来のコア価値をポートフォリオにどう活かしていくかという議論ができると、企業と投資家との間の思考構造ギャップが縮小していく気がします。

サステナビリティと公益性

加賀谷 価値創造とサステナビリティの考え方は切り離せない問題です。お話にあった三位一体がうまく回ると、サステナビリティへの意識が社内で共有でき、事業との統合感がより強くなると思います。

貴社が課題をしっかりと受け止め、仮説を立てながら解決を追求する姿勢に好感を持ちました。ストーリーの開示とともに、エンゲージメントをしていくことで貴社のファンが増えるのではと感じました。

松原 知財、人財を活用して価値創造に結びつける大前提は自益です。一方で、サステナビリティの観点からは、知財の活用は公益にもつながるものです。社会の期待に応える、社会の期待を超えるということは、クローズ戦略からオープン戦略への橋渡しの意味を持ってくるのではないのでしょうか。

最後に、私たち投資家が読みたい長編小説の背景にあるのは、戦略の一貫性や統合性だと思います。それが未来



高畑

サステナビリティは、企業の価値創造の最上位にある考え方。それを実現する手段として知財やDXがあり、それを支えるのが人的資本だと思います。

共有する「期待を超える」という志やそれを支える枠組みであり、それが知財や人的資本と結びついている。まさに統合思考に基づく「ストーリー」ですね。

加賀谷 貴社はニッチトップの事業を複数お持ちですが、人的資本経営の推進で、そのニッチトップ戦略をどれだけ活性化できるか、そのストーリーが問われると思います。

精密減速機による価値創造の因果パス

木村 ニッチトップのストーリーですが、産業用ロボット向け精密減速機が当社の成長ドライバーになっていますので、これを例にご説明します。

自動車の生産ライン等で多数稼働する産業用ロボット



松原

このストーリーには再現性、発展性がありますし、納得感があります。しかも、知財や人的資本がそれぞれの短編小説ではなく、一編の長編小説として描かれています。

への期待値を生み、株価形成につながっていく、こうしたストーリーをご一緒できればと思います。

高畑 サステナビリティは、企業の価値創造の最上位にある考え方。それを実現する手段として知財やDXがあり、それを支えるのが人的資本だと思います。社外取締役として現場の皆さんともよく話しながら、魅力的なストーリー構築の助言ができればと思います。

木村 本日は貴重な機会をいただき、本当にありがとうございます。私たちは転換期の真っただ中にいます。「企業は人なり」と言われますが、人的資本経営をしっかりと進めることで、今後もサステナブルな成長を目指してまいります。

事業ポートフォリオ

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。

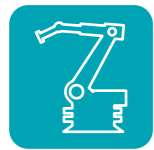
ナブテスコグループは、業態の異なる複数の事業が補完し合うポートフォリオで、利益ある成長を続けています。

セグメント別事業特性

事業セグメント	特性	サブセグメント	概要
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 ● 油圧機器	精密減速機、油圧機器は、量産部品製造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事業 (TRS)	OEM生産量の変動を緩和するアフターサービス (MRO) ビジネスを有する。	● 鉄道車両用機器 ● 商用車用機器 ● その他 ● 航空機器 ● 船用機器	鉄道車両用機器、航空機器、商用車用機器、船用機器は、「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事業 (ACB)		● 自動ドア	プラットフォームを含む自動ドア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。
マニュファクチャリングソリューション事業 (MFR)		● 包装機 ● その他	包装機が主な事業であり、「生活用品の生産」の領域で「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。

セグメント別業績ハイライト

事業セグメント	実績・計画	2022年12月期の決算概況	2023年12月期の見通し
コンポーネントソリューション事業 (CMP)	<p>売上高 (億円)</p> <p>営業利益 (億円)</p>	<p>売上高: 精密減速機 ● EV関連への旺盛な設備投資を背景に、産業用ロボット向けで高い需要が継続。 油圧機器 ● 欧・米・東南アジア市場は堅調も、中国市場で需要が大幅に減少。 営業利益: 精密減速機では、原材料費や人件費の高騰を受け、価格転嫁を進めたものの期中での効果発現は限定的。油圧機器では中国の建機需要が大幅に減少し、売上高減少に伴い減益となり、セグメントで前期比減益。</p>	<p>売上高: ● 油圧機器は、中国市場での需要低迷の継続と競合環境の激化も想定され減収見通し。一方、精密減速機では、EV関連への旺盛な設備投資により産業用ロボット向けで高い需要が見込まれ、増収の見通し。 営業利益: ● 油圧機器での減収の影響があるものの、精密減速機の生産増加に伴う増益、確実な価格転嫁による効果発現により増益の見通し。 中期重点施策: ● 精密減速機: 浜松工場の生産開始、高い需要に応える高自動化生産の実現。 ● 油圧機器: 欧米、新興市場での拡販。電動化/自動運転に対応した製品開発。</p>
トランスポートソリューション事業 (TRS)	<p>売上高 (億円)</p> <p>営業利益 (億円)</p>	<p>売上高: 鉄道車両用機器 ● MROは堅調に推移したものの、国内および海外市場において新車向け需要が低迷。 航空機器 ● 防衛省向けでの輸入調達品納入遅延等の影響があったものの、民間航空機向けでは需要回復。 商用車用機器 ● 国内市場でお客さまの減産影響を受けたものの、東南アジア市場では需要拡大。 船用機器 ● 造船・海運市場が好調に推移 営業利益: 各事業においてMRO比率が向上したことに加え、コロナ禍での収益体質改善への経費削減策等が奏功し、前年比増益。</p>	<p>売上高: ● 鉄道車両用機器では国内での新車向け投資の抑制継続による減収を見込むものの、コロナ影響の緩和による旅客需要の回復等に伴い、その他事業では増収の見通し。 営業利益: ● 航空機器や船用機器での増収に伴う増益、MRO拡大による増益を見込む。 中期重点施策: ● 鉄道: 東南アジア市場の開拓、電動化に向けた技術開発。 ● 航空: 国際共同開発プログラムへの参画、次期民間開発プロジェクトでの協業推進。 ● 商用車: 電動化製品の技術開発および顧客開拓。 ● 船用: 自動航行や遠隔操作システム製品の開発、脱炭素への技術開発。</p>
アクセシビリティソリューション事業 (ACB)	<p>売上高 (億円)</p> <p>営業利益 (億円)</p>	<p>売上高: 自動ドア ● 国内市場では建設需要の端境期であったこと、また電子部品不足の影響を受けたものの、海外市場での円安効果(+48億円)もあり増収。 営業利益: 電子部品不足による国内外での受注制限、MROの減少、価格転嫁の発現時期の遅れに加え、海外プラットフォーム案件での想定を超えるコスト増加および工事進行基準に基づく収益の見直しもあり減益。</p>	<p>売上高: ● 円安影響および国内都市開発案件の増加による建物用自動ドア需要の増加、電子部品不足の解消によるMRO拡販、国内プラットフォーム市場での需要増加により、増収の見通し。 営業利益: ● 国内建物用ドアの増収による増益、電子部品不足解消に伴うMRO推進による利益率改善、価格転嫁効果の着実な刈り取りによる増益を見込む。 中期重点施策: ● 需要増加に向けた生産自動化、施工前工程の見直しによる効率化の推進。 ● 自動ドアを通じたDXビジネスモデルの創出。</p>
マニュファクチャリングソリューション事業 (MFR)	<p>売上高 (億円)</p> <p>営業利益 (億円)</p>	<p>売上高: 包装機 ● 製品売上・MROともに電子部品調達難の影響が継続。 営業利益: 包装機事業では、売上減による利益減に加え、電子部品不足に起因する部材価格高騰やMRO比率低下により、やや遅れ気味に進捗。</p>	<p>売上高: ● 自動化・省人化ニーズによる需要増加、電子部品不足影響の緩和による受注残の解消およびMRO増加により、増収の見通し。 営業利益: ● 電子部品不足解消による増収効果、価格転嫁効果の着実な刈り取り、MRO拡大により増益を見込む。 中期重点施策: ● 東南アジアを中心とした海外市場開拓。 ● 環境保全で要求される新材材に対応した包装機の開発。 ● 検査機能等を加えた高付加価値の製品拡販。</p>



精密減速機事業

精機カンパニー

産業用ロボットの進化を通して、ものづくりの自動化に寄与しています

事業に関連するSDGs



■ 精密減速機事業の概要

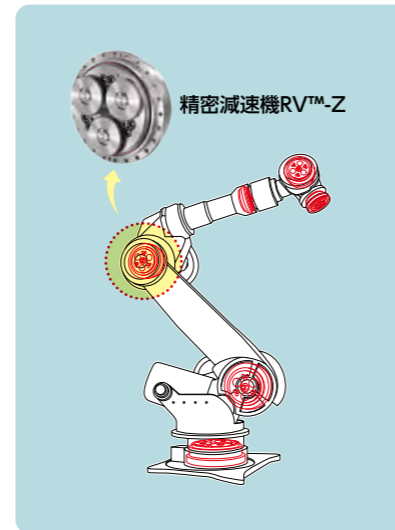
当社は、1986年に油圧機器事業の技術を応用し、精密減速機事業に参入しました。当時の産業用ロボットメーカーが直面していた、振動と壊れやすさを解消する画期的な精密減速機の開発を通じて、ロボットメーカーをはじめとするお客さまと緊密な関係を構築し、中大型産業用ロボットの関節用途精密減速機市場で、世界シェアはおよそ60%に達しています。

■ 製品の特長

- 高剛性・高精度・高耐久性を有し、主に可搬重量の大きい中大型ロボットに採用されています。
- コンパクト化により、ロボットの小型化や軽量化に貢献します。
- 独自の機構により、振動の低減や精密な動作を可能にし、ロボットの制御性を向上します。
- お客さまのニーズに対応してカスタマイズした減速機の中品種大量生産を実現します。
- 受注から納品までのリードタイムは平均4週間です。

■ 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、品質の安定や生産性の向上に貢献します。
- 当社の精密減速機は産業用ロボットの安全性と高効率化に寄与しています。



事業概要 (2022年12月期)

市場占有率 (当社推計)	中大型産業用ロボット関節用途精密減速機 世界シェア約60%
生産拠点	三重県(津市)、中国(江蘇省常州市)、静岡県(浜松市) ^{※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、川崎重工業、KUKA Roboter (独)、ABB Robotics(スウェーデン) 工作機械: ヤマザキマザック、オークマ、DMG森精機
地域別売上高 (通期実績) ^{※1}	日系ロボットメーカー向け: 約65% 海外ロボットメーカー向け: 約35% ^{※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>

強み (Strength)

- 主要顧客との緊密な関係
- 高効率な自動化生産ラインの構築
- 高性能・高品質な製品
- 顧客ニーズを実現する技術開発力
- 一般産業向け製品群

機会 (Opportunity)

- 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)

- 産業用ロボット需要への依存度の高さ

脅威 (Threat)

- 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

■ 競争優位性

製品・技術

- 「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。
- 一般産業向けにサーボモーターと精密減速機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を拡充しています。

生産

- 競合他社の追随を許さない高効率な自動化生産ラインを構築、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

国際ロボット連盟(International Federation of Robotics)は、短期的にはエネルギーおよび原材料価格の高騰の影響や、電子部品不足が世界経済に影響を及ぼしているものの、今後も生産設備のデジタル化・自動化のニーズの高まりは続き、産業用ロボットの活用がカーボンニュートラルにも寄与すると考えられているため、中長期的な産業用ロボットの需要は成長し続けると見えています。そのため、当社でも年率平均にして10%~15%程度の市場成長を予想しています。

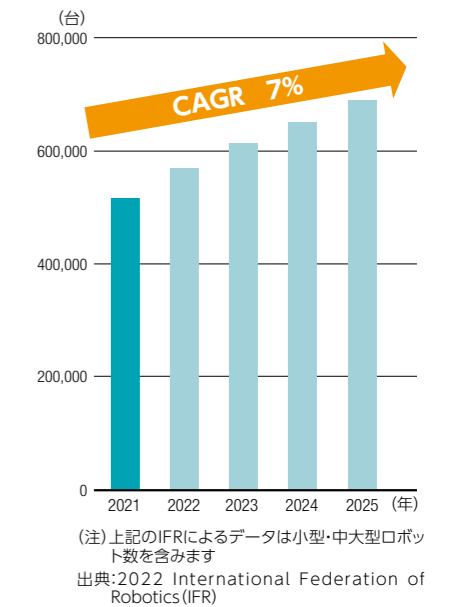
■ 機会とリスク

- 主要な産業用ロボット導入先である自動車業界において、EV・HV車の需要増を背景にラインの新設・更新が進むと予想しています。
- 一般産業分野においても、省人化・自動化ニーズは加速度的に高まり、産業用ロボットや自動化設備の導入が進むと予測しています。
- 潜在リスクとしては、既存の競合他社との競争激化や新興国メーカーのキャッチアップが想定されます。

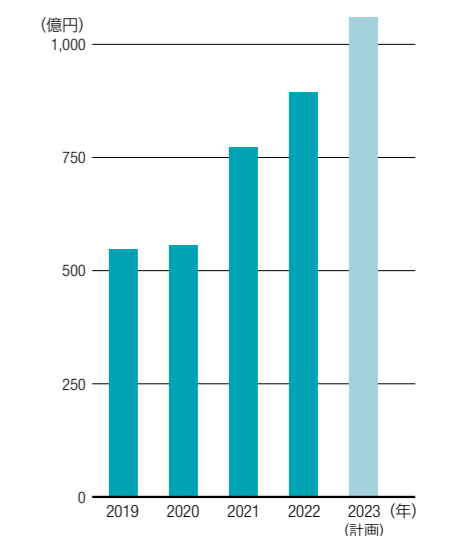
■ 中期経営計画達成に向けて

- 精密減速機の軽量化・コンパクト化など、既存技術の進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ラインアップの拡充を進めます。
- 今後開拓余地のある一般産業向けの製品ラインアップの拡充にも注力していきます。
- ますます高まると予想され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)の生産拠点に加えて、浜松市に新工場を建設。2026年までに現状の約2倍の年産200万台まで生産能力を拡大予定です。

● 世界ロボット出荷台数推移(予想)



● 精密減速機売上高推移



Innovation in Action

2023年10月に稼働開始予定の浜松工場では、加工・組立工程へのロボット導入および最先端の物流システム導入により、自動化率90%を目指した革新的なスマートファクトリーを実現します。モノづくりの自動化によって生産性の向上、および需要の変動に強い柔軟性を兼ね備えた工場で、収益性の改善に寄与します。



自動化の要を担う精密減速機RV™を通じて、世界のものづくりの変革に貢献すると同時に、少子高齢化社会での労働力不足を補い、製造品質の安定、物流の自動化に貢献できる商品を提供し続けます。

精機カンパニー社長 藤原 利也

事業に関連するSDGs



油圧機器事業

パワーコントロールカンパニー

インフラの整備に欠かせない機器の提供により人々の暮らしを支えます

■ 油圧機器事業の概要

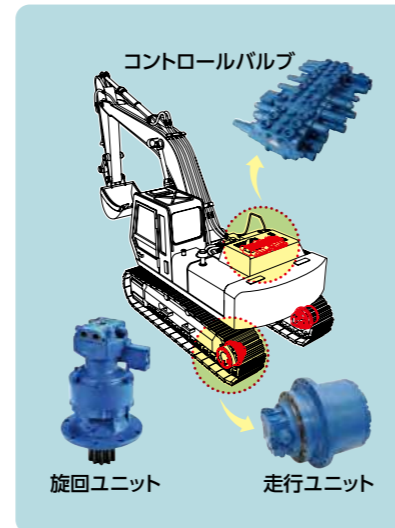
統合前の2社に共通していた事業であり、1930年以降お客さまのニーズに合わせた高品質、高付加価値の製品開発力を有しています。製品ラインアップの拡充に加え、システム製品強化、電気制御技術研究に取り組み、顧客ニーズの一步先ゆくイノベーションを創出していきます。

■ 製品の特長

- 走行ユニットは、コンパクトかつ大きなパワーを生み出す効率の良さ、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を有しています。
- 走行ユニット、旋回ユニット、コントロールバルブ、ポンプ等、建設機械の制御に関わる製品ラインアップがあります。
- 地産地消の考えのもと、需要のある地域で生産を行います。
- 受注から納入までのリードタイムは平均約1週間です。

■ 製品の社会的価値

- インフラ整備に欠かせない建設機械への製品提供で、産業発展の基盤づくりや人々の暮らしを支えることに貢献します。
- 需要地での生産による地域の産業発展にも貢献しています。



事業概要 (2022年12月期)

市場占有率 (当社推計)	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40% 中国:約40% その他:約20% *ショベル生産地域で見た場合

強み (Strength)

- 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

機会 (Opportunity)

- 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)

- システム製品ラインアップ

脅威 (Threat)

- 建設機械の需要変動
- 新興国競合メーカーの台頭

■ 競争優位性

製品・技術

- お客さまのニーズに合わせた高品質、高付加価値の製品開発力を有しています。

生産

- マザー工場である垂井工場は、高度な機械加工技術を蓄積し、加工・組立の自動化推進と物流改革により高い生産性を有しています。
- 地産地消を基本とした生産拠点により、より効率的な生産が可能です。

■ 事業環境

東南アジア市場は鉱山需要などにより好調が続いていますが、中国市場では建設機械の排出ガス規制適用後の反動減や不動産市況の減退などにより需要の停滞が続くとともに、現地の油圧機器メーカーの台頭や建設機械メーカーの内製化により、競争も激化しています。

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。

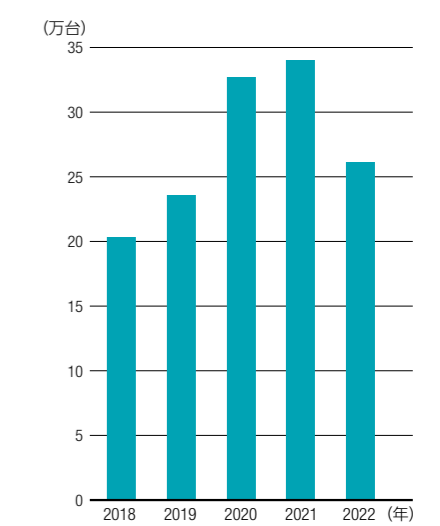
■ 機会とリスク

- 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。
- 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。
- 価格競争力の強みを持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。

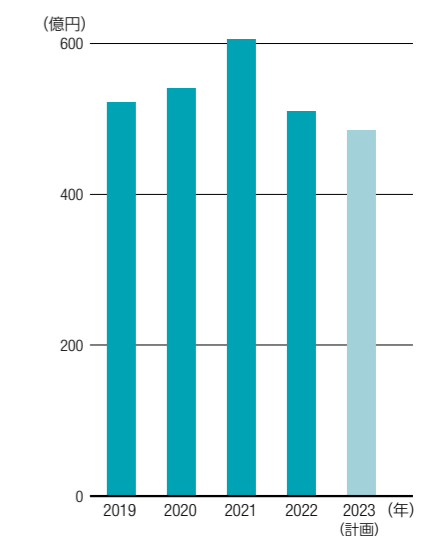
■ 中期経営計画達成に向けて

- 建設機械のICT化、電動化に備えた製品開発を行います。
- ショベル以外の用途拡販や、戦略製品の投入によるシェアアップに向けた取り組みを実施します。
- システム製品の強化により、お客さまへの提案力を強化します。
- 垂井工場のスマート化投資により、さらなる生産性向上と、環境負荷低減を可能にする工場づくりを目指します。
- 欧米市場へ本格的に進出し、現地建機メーカーの新規顧客開拓、日系建機メーカーの現地拠点向けにサービス・サポートを提供。中国以外での地域においても販売拡販およびお客さまとの関係強化を図ります。

● 中国ショベル販売推移



● 油圧機器事業売上高推移



インフラ整備を支える建設機械への高効率な機器を継続的に提供し、システム製品のラインアップを強化しながら、次世代の建設機械のICT化、電動化に対応する研究開発を進め、顧客ニーズをイノベーションの創出により実現し、社会と産業に貢献します。

パワーコントロールカンパニー社長 安藤 清



Innovation in Action

マザー工場である垂井工場の老朽化に伴い、高効率設備を導入した次世代工場へと刷新します。自動化ラインの導入により生産性を1.5倍まで高めると同時に、エネルギー効率の高い建屋設計や空調・発電設備の導入で、環境負荷を低減したモノづくりを実現します。また、将来的には工場におけるカーボンフリー達成を目指します。



鉄道車両用機器事業

鉄道カンパニー

鉄道輸送システムの安全、定時運行に貢献しています

事業に関連するSDGs



■ 鉄道車両用機器事業の概要

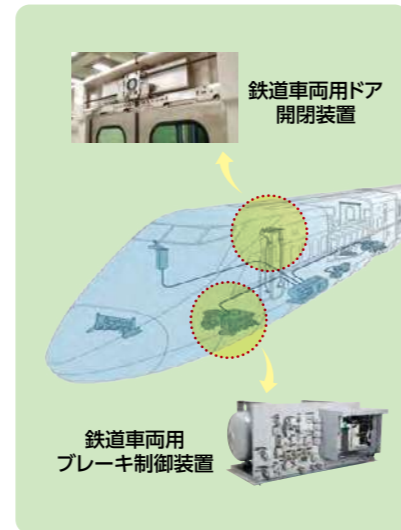
1925年に当時の鉄道省からエアブレーキを初受注して以来、インフラを支える鉄道機器に求められる高度な信頼性、耐久性を備えた、お客さまのニーズに沿う製品を提供する技術開発力を培い、国内外の鉄道輸送に貢献しています。

■ 製品の特長

- 国内外の鉄道車両にブレーキ制御装置、ドア開閉装置等が採用されています。
- 従来からの高い安全性に加え、機器の軽量化、省エネルギー化にも貢献しています。
- 製品納入の約4年後からMROの需要が見込めます。
- 受注から納入までのリードタイムは平均約4~6カ月です。

■ 製品の社会的価値

- 安全性と信頼性の高い製品を提供することで、鉄道輸送システムの安全、定時運行に貢献しています。
- 鉄道輸送の最適化は自動車による渋滞の解消や緩和につながりCO₂削減に貢献します。



事業概要 (2022年12月期)

市場占有率 (当社推計)	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、国内外車両メーカー、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%

強み (Strength)

- 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・欧州における地消地産体制

機会 (Opportunity)

- 中国都市交通網の拡大
- 欧州鉄道車両市場の安定成長
- 新興国における新規案件の増加

弱み (Weakness)

- 欧州・アジアでの顧客基盤

脅威 (Threat)

- 中国市場における現地メーカーとの競争

■ 競争優位性

製品・技術

- 高度な信頼性、耐久性を備えた顧客ニーズに沿う製品開発力を培ってきました。

サービス

- 納品した製品のメンテナンスサイクルを正確に捉えるシステムにより、的確なMRO提供を行います。

生産

- 日本、中国、欧州の体制を活用した最適な開発、調達、生産、営業活動を進めています。

■ 事業環境

日本市場の新規鉄道車両の需要は、お客さまの投資抑制傾向はあるものの、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鉄道車両市場の安定成長が見込まれており、さらに、東南アジアなどの新興国においても需要拡大が期待されています。

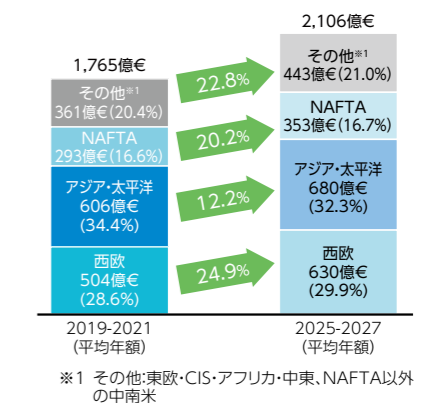
■ 機会とリスク

- グローバルスタンダードである欧州規格の認証取得完了による海外市場での事業拡大の機会があります。
- 短期的には旅客需要回復遅れを受けた各種投資抑制による売上停滞のリスクがあります。
- 中国市場における現地メーカーとの競争もリスクとして捉えています。

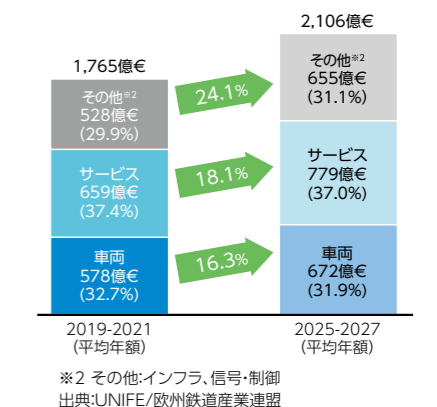
■ 中期経営計画達成に向けて

- 次期標準車両に対し、お客さまニーズに合わせた製品開発を行います。
- お客さまのメンテナンス作業負担を軽減するMRO向け商品などニーズに合わせた提案を行います。
- 中国地下鉄は戦略的に重点都市を設定し、パートナー企業とともに案件獲得増加を目指します。
- グローバルスタンダードである欧州規格に対応する開発品を活かし、顧客要求に沿った提案を行い、海外市場における新規案件獲得を目指します。

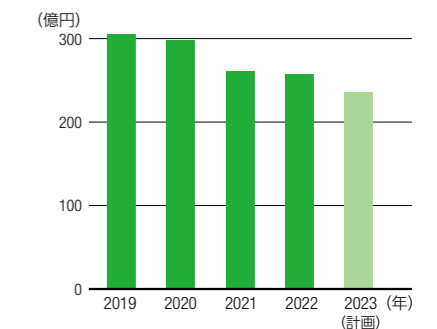
● 鉄道産業の市場規模 (地域別)



● 鉄道産業の市場規模 (セグメント別)



● 鉄道車両用機器事業売上高推移



鉄道車両向け重要保安部品の提供を通じて、鉄道輸送の安全・安心・快適を向上し、環境に優しい鉄道産業をさらに発展させることで社会に貢献します。

鉄道カンパニー社長 鈴木 通人



Innovation in Action

鉄道カンパニーでは、製品の遠隔稼働監視システムの開発に取り組んでいます。鉄道車両に搭載された製品情報を遠隔で取得し、蓄積されたデータや知見と照らし合わせることで異常を察知し日常検査の代替、故障の事前予知による未然防止等を図ります。これにより鉄道車両のメンテナンス効率化や安定輸送に貢献していきます。



航空機器事業

航空宇宙カンパニー

航空機の安全運航に貢献しています

事業に関連するSDGs



■ 航空機器事業の概要

戦時下の航空事業参入以降、長年にわたって技術力・ノウハウを培い、製品ラインアップを拡充してまいりました。国内外の主要機体メーカー、エアラインに信頼性の高い航空機用部品ときめ細かなアフターサービスを提供し、航空機の安全運航の一翼を担っています。

■ 製品の特長

- 主要製品であるフライト・コントロール・アクチュエーション・システムは、航空機の3次元の動きを制御する装置です。機体の向きを上下左右に傾ける、ブレーキをかけるなど、コックピットからの電気信号を受け、油圧の力で制御します。
- 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。
- 受注から納入まで、民間向けは約1年間、防衛省向けは最大2年程度要します。

■ 製品の社会的価値

- 安全性、信頼性を有する航空機器を提供することで、多くの人の安全・安心・快適な空の旅に貢献しています。
- 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。



事業概要 (2022年12月期)

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

強み (Strength)
<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
機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> ● 移動制限解除による旅客需要の回復 ● 防衛予算の増加による需要増加
弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ● 航空機電動化への対応実績
脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ● パンデミックによる移動制限

■ 競争優位性

製品・技術

- 防衛と民間のそれぞれの分野で長年培ってきた技術開発力を有しています。

サービス

- 主要なお客さまに近接した場所に生産・MRO拠点をもち、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

- マザー工場である岐阜工場では高環境性能・高効率の生産体制を構築し、高いQCDSを有しています。

■ 事業環境

民間航空機分野は、新型コロナウイルス感染症関連の規制緩和に伴う旅客需要の増加により航空機需要が回復傾向にあります。2023年から2024年にかけてRPK*も2019年水準を超えて回復すると予想されています。

防衛分野でも、防衛予算増加に伴い装備品に対する予算は増加しており、需要が回復傾向にありますが、中長期的には大きな変動はなく、堅調に推移すると考えています。

*RPK(revenue passenger kilometers, 有償旅客キロ)

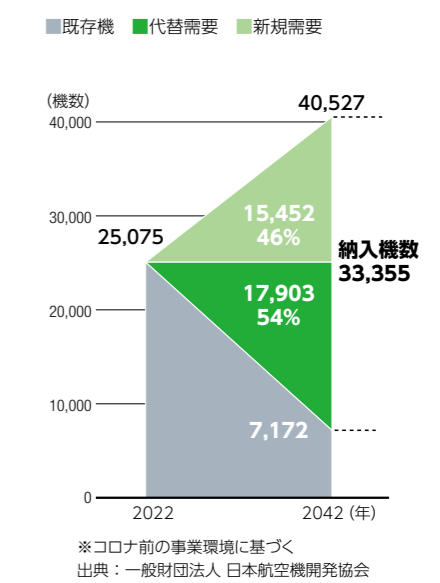
■ 機会とリスク

- 世界経済の成長鈍化や政治的変動など地政学的なリスクが、航空機需要に影響を及ぼすリスクがあります。
- 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。

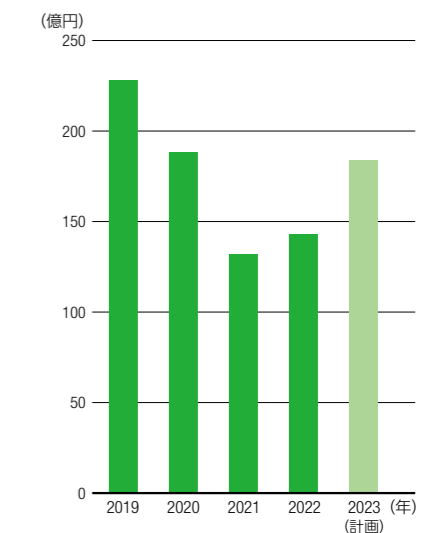
■ 中期経営計画達成に向けて

- 市場回復フェーズにおいて、変化する顧客ニーズを迅速に捉え、製品・サービスに反映します。
- OEM独自の付加価値の高いサービスを追求し、MROの拡大を図ります。
- 将来の導入機体を見据え、技術開発をプロアクティブに推進し、成長の礎を築きます。
- 生産レートの回復/拡大を見据え、継続的な生産性改善、サプライチェーンの再構築により、さらなるQCDS向上を目指しています。

● ジェット旅客機の需要予測



● 航空機器事業売上高推移



長期成長市場の民間航空機分野において、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、社会に貢献します。

航空宇宙カンパニー社長 高木 憲優

Innovation in Action



航空業界においても2050年カーボンニュートラルに向けて脱炭素化への取り組みは不可欠な状況です。これに対し、航空宇宙カンパニーでは主要顧客であるボーイング社と積極的な技術交流を行い、2030年代の導入が予定される次世代の環境対応型機体に必要な要素技術の研究を進めています。また、将来の移動手段として位置づけられるエアモビリティ、民間ロケットなどに我々の培った技術の採用を通じ、新しい生活スタイルを実現させ人々の生活がより豊かになるようInnovation分野への取り組みにも注力しています。

事業に関連するSDGs



商用車用機器事業

ナブテスコオートモーティブ(株)

電動化対応を進め、環境負荷を低減します

■ 商用車用機器事業の概要

1937年に日本で初めて手掛けたエアブレーキ製品は国産大型商用車のほとんどに使用されています。電動化に舵をきる商用車分野に対し、お客さまのニーズに合った新製品を開発、提供することで変わらぬ価値を提供し続けます。

■ 製品の特長

- 当社のエアブレーキ製品は、動作性に優れているだけでなく、軽量化設計による車両の燃費向上にも寄与しています。
- EVバス用電動コンプレッサーの開発にも成功しています。
- 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。
- 受注から納入まで、平均1週間を要します。

■ 製品の社会的価値

- ウェッジブレーキ用チャンバーは車両の燃費向上を通じ、環境負荷低減に役立ちます。
- 商用車のエアコントロールシステムの安全性、信頼性を高めるエアドライヤーとEDSS*の投入で、乗客とドライバーの安全に対しても貢献しています。

*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。



事業概要 (2022年12月期)

市場占有率 (当社推計)	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ヤー 国内シェア約70%
生産拠点	山形県(村山市)、タイ(サムットプラカーン県)、インド(ハリヤーナ州)
主要顧客 (敬称略)	いすゞ自動車、日野自動車、三菱ふそうトラック・バス、UDTトラック
地域別売上高 (通期実績)	国内: 約95% 海外: 約5%

強み (Strength)

- 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

機会 (Opportunity)

- 電動化対応による市場機会拡大
 - 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)

- システム化製品の提案力

脅威 (Threat)

- 欧州の大手メーカーとの各市場における競争激化

■ 競争優位性

製品・技術

- 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。

生産

- 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。
- 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。
- グローバルな生産体制を整え、現地で必要とされる品質基準を保ちつつ、価格競争力を強化しています。

■ 事業環境

顧客の減産影響が半導体の調達環境改善により緩和するとともに、東南アジア市場の需要が引き続き堅調に推移すると見られています。一方で、自動車業界はCASE、電動化など、変革期を迎えています。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。

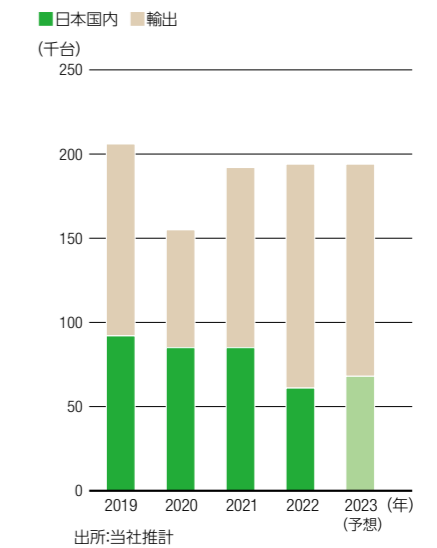
■ 機会とリスク

- 早期に電動化に対応することで、市場拡大による成長機会の獲得が可能となります。
- トラック輸送における脱炭素化等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。

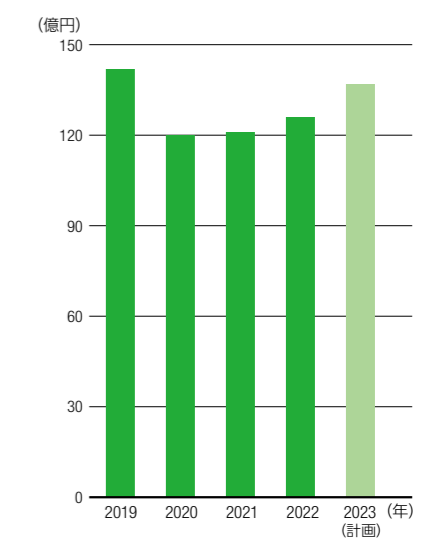
■ 中期経営計画達成に向けて

- 電動化対応製品の開発を進め、お客さまのニーズに幅広く応えられる製品ラインアップを実現します。
- オープンイノベーションを含めた次世代技術の獲得を図り、開発力を強化します。
- 新規参入した中国市場でのブランド確立を進めていきます。
- 工場の自動化や生産性改善、さらなるQCDS向上に取り組めます。

● 大型トラック・バス生産台数推移

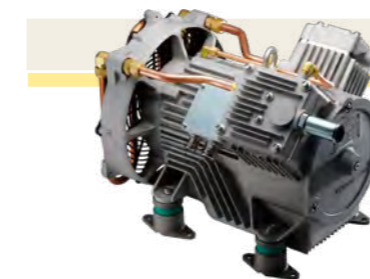


● 商用車用機器事業売上高推移



脱炭素社会の到来に対し、商用車の電動化に貢献できる商品開発を進めることで、社会課題の解決に貢献してまいります。

ナブテスコオートモーティブ(株)
 代表取締役社長 井上 中



Innovation in Action

自動車・商用車のEV化の流れに対応し、電動化製品の研究開発を進め、EVバス用電動コンプレッサーの開発に成功しました。特にEV普及率の高い中国市場に向けて電動コンプレッサーの拡販に取り組んでいます。商用車の燃費向上に貢献する電動化製品の開発・提供を通じ、脱炭素社会の実現に寄与していきます。



船用機器事業

船用カンパニー

船舶の安全運航、安全かつ安定的な海上輸送に貢献しています

事業に関連するSDGs



■ 船用機器事業の概要

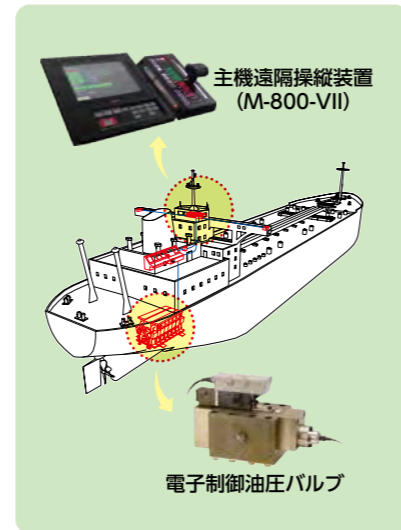
1963年に各国船級協会の規格基準へ対応した日本初の空気式エンジン遠隔操縦装置を開発して以来、お客さまのニーズや市場のトレンドに応える製品を開発し、製品ラインアップを拡充してきました。グローバルにMRO拠点を有し、安全かつ安定的な海上輸送に貢献しています。

■ 製品の特長

- 高いセキュリティ性を確保した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・拡張性に優れた主機遠隔操縦装置を提供しています。
- 電子制御エンジンに搭載される電子制御油圧バルブは、燃費向上や高効率運転、NOx排出量低減などの環境規制対応に貢献しています。
- 新造船就航から約5年経過後よりMRO需要の発生する傾向が見られます。
- 受注から納入までのリードタイムは平均約4カ月です。

■ 製品の社会的価値

- 単位輸送当たりの環境負荷が少ない輸送手段である船舶に、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、船舶の環境負荷低減や、安全航行、安全かつ安定的な海上輸送に貢献しています。



■ 競争優位性

製品・技術

- お客さまのニーズ、市場のトレンドに応える製品開発力と製品ラインアップを有しています。

サービス

- グローバルなMRO拠点整備により24時間365日対応可能なMRO体制を展開しています。
- リアルタイムな製品状態の診断、予測による故障予知、メンテナンスリードタイム削減を可能にします。

生産

- 日本、中国、韓国の三極生産による地産地消と高いQCDSパフォーマンスを実現しています。

■ 事業環境

世界の海運業界においてGHG削減と省人化がメガトレンドとなっており、環境規制対応技術や、DXを活用した自律運航および状態監視技術が求められています。

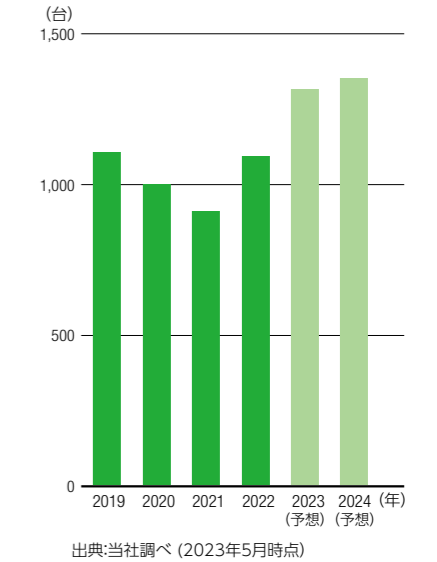
■ 機会とリスク

- GHG削減や省人化に対応する新製品の開発と上市が成長の機会となります。
- 環境規制に対応した機器のレトロフィットや換装工事がMROを後押しします。
- 世界経済の状況により、既存事業・成長分野ともに、需要が減少するリスクがあります。

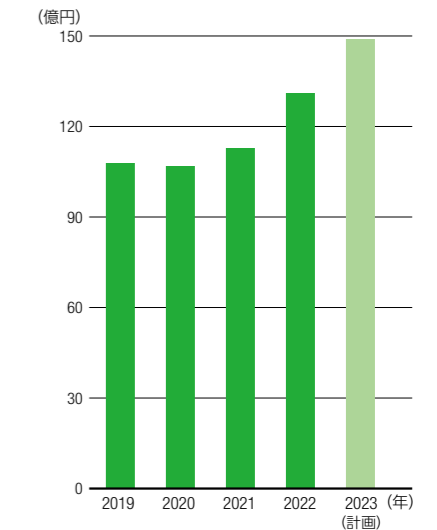
■ 中期経営計画達成に向けて

- 既存ビジネスの商品・サービスを拡充し収益を確保します。
- オープンイノベーションを加速し、自律化および状態監視に対応する技術開発を他社と協働し進めていきます。
- 脱炭素に向けた新燃料に対応する製品として水素ガスバルブをはじめとした製品の開発を推進します。
- リモートサポートや状態監視などDXを活用したMROサービスメニューを強化します。

● 世界2ストローク船用ディーゼルエンジン生産台数



● 船用機器事業売上高推移



事業概要 (2022年12月期)

市場占有率 (当社推計) 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、ジャパンエンジンコーポレーション、マキタ、日立造船、三井E&S、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55% 海外: 約45%

強み (Strength)

- 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
- 予防保全提案力

機会 (Opportunity)

- 環境規制*に対応した船用機器の多様化
- *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。

弱み (Weakness)

- コスト競争力

脅威 (Threat)

- 世界の景気変動による新造船需要の変動



これまで培った技術・経験を活かして、船舶のスマート化や脱炭素化に向けた技術革新に取り組み、造船・船用機器業界の健全な発展に貢献します。

船用カンパニー社長 水谷 幸弘

Innovation in Action



主機遠隔制御装置の技術を活かし、自律運航船の実用化に向けた実証実験に参画することで、複雑化・高度化する推進機統合制御システムの研究開発を進めています。またCVCを通じてギリシャのDeep Sea Technology社と提携し、同社のAI技術による最適航路選定および状態監視ソリューションの販売・共同開発も行うなど、船舶運航の脱炭素およびDXを目指した最先端の技術開発を推進しています。



自動ドア事業

住環境カンパニー

生活空間へのさらなる安全・安心・快適の提供を通じ、ESG課題の解決に貢献します

事業に関連するSDGs



■ 自動ドア事業の概要

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、プラットホームに設置するホームドア等さまざまな自動ドアを提供しています。日本・米国・欧州・中国の自動ドア世界4大市場をカバーする、トップレベルの自動ドアメーカーの地位を確立しています。

■ 製品の特長

- 先端技術を結集したセンサー、高度なドア制御技術による高性能でエネルギー効率の高い建物用自動ドアを開発しています。
- フルハイト式や可動式ホーム柵など、幅広いラインアップを展開。新たに開発したフルハイト式フレキシブルホームドアは、ドアの位置が異なる鉄道車両に柔軟に対応し、ホームドア設置時の課題となっていた複数車種が混在する路線への導入を可能にする製品です。

■ 製品の社会的価値

- 通行者の動きを判別し、不要開閉を防ぐことで省エネルギーを実現する自動ドアや、非接触で開閉できるバリアフリーな自動ドアの提供を通じ、環境負荷の低減等に貢献しています。
- 当社ホームドアは世界主要都市の路線で採用されており、駅利用者に安全・安心・快適を提供するとともに、鉄道の定時運行実現にも貢献しています。



事業概要 (2022年12月期)

市場占有率 (当社推計)	建物用自動ドア 国内シェア約55% フルハイト式ホームドア 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: 大手ゼネコンほか建設工事会社、サッシメーカー、病院、銀行、公共機関 ホームドア: JR、国内地下鉄、大手私鉄、海外主要都市地下鉄ほか
地域別売上高 (通期実績)	国内: 約55% 海外: 約45%



省エネに寄与する無駄開き防止機能を備えた自動ドアやバリアフリーに貢献するホームドアの提供を通じ、社会課題の解決に貢献しています。今後はセンサー開発を通じて、さらなる安全・安心・快適を追求します。

住環境カンパニー社長 高橋 誠司

強み (Strength)

- 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

機会 (Opportunity)

- 先進国を中心とした自動ドア市場の安定的な成長
- 鉄道駅バリアフリー料金制度により国内ホームドア設置が活発化

弱み (Weakness)

- 新興国市場でのブランド展開

脅威 (Threat)

- 国内市場成熟化による長期的な縮小傾向
- 建設業界の人財不足が慢性化

■ 競争優位性

製品・技術

- 1956年に自動ドアの国産機第1号を手掛け、長年にわたり蓄積してきた高い技術力と豊富な経験が強みです。

サービス

- 日本全国100カ所以上のネットワークで、販売・施工からMROまで常時顧客ニーズにお応えしています。

生産

- 日本に加え、北米、中国、欧州の4大自動ドア市場で製品を供給する体制を構築しています。(北米:NABCO Entrances, Inc.、中国:納博克自動門(北京)有限公司、欧州:Gilgen Door Systems AG.)

■ 事業環境

建物用自動ドアの需要は国内都市部再開発での増加、欧米での安定的な需要、東南アジアでのさらなるインフラ整備進展により、グローバルで堅調に推移する見込みです。ホームドアは駅利用者の安全性向上とバリアフリーニーズの高まりに伴い、世界各国で設置需要は増加していくものと予想されます。

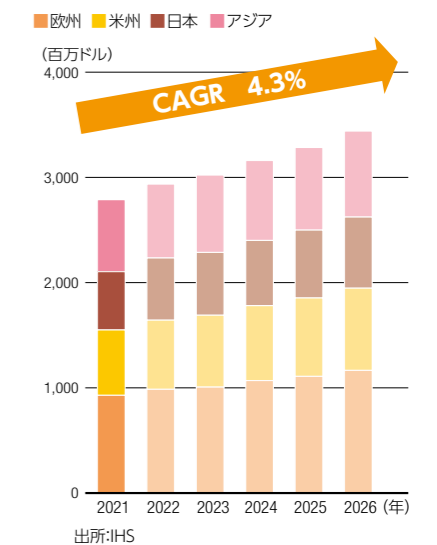
■ 機会とリスク

- コロナ禍を経て、非接触を実現する自動ドアの価値が注目され、設置台数増加の機会となっています。
- 長期的には少子高齢化に伴い、国内市場は縮小するリスクはありますが、グローバル市場は底堅く推移するものと予想されます。

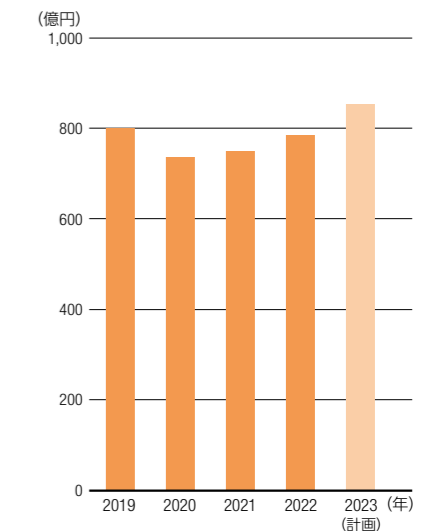
■ 中期経営計画達成に向けて

- 国内での都市再開発案件を中心とした需要獲得
国内市場では都市再開発を起点に自動ドア需要の拡大が期待されます。この機会を確実に捉え、売上成長を目指します。
- 海外でのバリューチェーン構築
海外市場において支店設立や代理店支援を行い、バリューチェーンを強化することで市場シェアを拡大します。
- 新製品開発、自動ドア周辺ビジネスの立ち上げ
IoT技術を活用、自動ドアとその周辺を対象に各種ネットワークとの連携などを通じた新たな製品システム・サービスを次世代事業として確立していきます。

● 自動ドア市場予想



● 自動ドア事業売上高推移



Innovation in Action

自動ドアのガラス部分をデジタルサイネージとして活用し、広告収入を得る新事業を2024年から本格展開予定。

※実証実験用デジタルサイネージ一体型自動ドア(早稲田大学17号館1階に設置)



包装機事業

PACRAFT(株)

食品ロスの削減や限りある資源の活用に貢献しています

事業に関連するSDGs



■ 包装機事業の概要

充填包装機とは、包材メーカーから供給された包装材に内容物を充填、密封する装置です。食品をはじめ洗剤などの化成品、ペットフードなど幅広い分野において使用されています。特に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。

■ 製品の特長

- 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。
- 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に強みがあります。
- 当社の包装機はカスタムメイドであり、生産現場に合わせたトータルラインシステムもお客さまの多様なニーズに合わせ提供しています。

■ 製品の社会的価値

- 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。
- 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、安全にも寄与しています。
- 化成品容器をボトルから詰め替え用パウチへ対応することで、化成品容器プラスチック使用量80%削減に貢献します。

事業概要 (2022年12月期)

市場占有率 (当社推計)	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)、米国(イリノイ州)
主要顧客 (敬称略)	DM三井製糖、味の素、日本ハム、丸大食品、ハウス食品、大塚食品、アリアケジャパン、P&G、花王、ライオン、北米食品/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60% 海外: 約40%



強み (Strength)
<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
機会 (Opportunity)
<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・自動化需要の拡大 ● 食の安全意識・環境負荷低減意識の向上
弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル市場での認知度の低さ
脅威 (Threat)
<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

■ 競争優位性

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。

サービス

- 中国・米国・ドイツに現地法人を有し、高度化する顧客ニーズに対応可能です。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

- 岩国工場および中国(大連市)の生産拠点に加え、2020年には北米でも現地機能を強化し、包装機需要の増加に対応可能な生産体制を確立しています。

■ 事業環境

食品小口軽量包装、工場の自動化および省人化ニーズの高まりに加え、包装材の省資源化、フードロス削減など、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、高度化により前後工程を含めたトータルラインシステム包装機の提供が求められています。

■ 機会とリスク

- 個食化や食の安全意識向上による食品パウチ包装需要の増加が事業拡大の機会となります。
- 環境に配慮した新しい包装材への対応やトータルラインシステムなど高付加価値のニーズに応えることができれば、これも新たなビジネスの機会となります。
- 新興国メーカーの参入や廉価品包装機の登場を競合リスクとして捉えています。

■ 中期経営計画達成に向けて

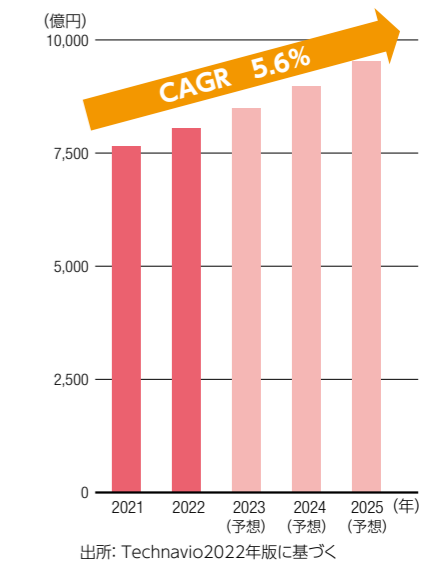
- 包装機を中心としたシステムインテグレーターへ包装に加え、包装品の検査も同時に行うトータルラインシステムの提供により、ラインアップを拡大し付加価値を向上します。
- 海外市場への進出を加速
東南アジアをはじめとした海外市場への拠点設立を進め、海外売上高を拡大します。
- 包装技術の強化と保守のデジタル化
エコな包材に対応した包装機要素技術の強化と、デジタルを活用したリモート保守対応でMROの効率化を推進します。



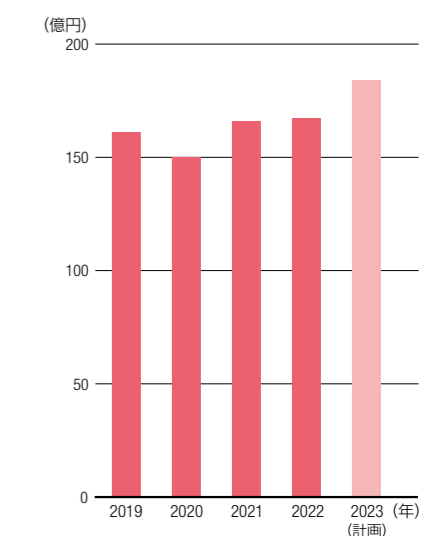
Innovation in Action

2021年に買収したベルギーのEngilico社のAI画像処理・解析技術を活用し、従来の包装に加えて包装品の検査も同時に行うトータルラインシステムを提供しています。この検査機能により、従来のビデオカメラによるシステムでは検出できないエラーを高速で検出することが可能となりました。高度な自動化ソリューションの提供により、省人化ニーズへの対応や食品の安全性に寄与していきます。

● パウチ包装機 世界市場



● 包装機事業売上高推移



食品の小分け包装や詰め替え用包装の提供により、食品ロスやプラスチックの使用量削減に貢献しています。今後さらに高まるエコな包材のニーズにも対応し、環境に配慮したライフスタイルを支えていきます。

PACRAFT 株式会社
代表取締役社長 北村 明義

ガバナンス対談

価値創造ストーリーの実現に向けた 取締役会の役割とは



ナブテスコ株式会社 取締役会長 **寺本 克弘**
 ナブテスコ株式会社 社外取締役 **飯塚 まり**
 ナブテスコ株式会社 社外取締役 **水越 尚子**
 ナブテスコ株式会社 社外取締役 **日高 直輝**

急激な変化の時代において、サステナブルな成長を続けるために、ナブテスコの課題は何か、課題克服のために取締役会の果たすべき役割は何か。取締役会議長を務める寺本会長が、3人の社外取締役と取締役会の実効性向上に向けて話し合いました。

成長の持続に向け見えてきた課題

寺本 ナブテスコは、設立以来20年、おかげさまで安定した成長を続けることができました。しかしながら、激変する環境の中でこれからサステナブルな成長を続けるためには、「イノベーション」と「グローバル化」の2つのキーワードのもと、我々自身がまず変わらなければならないと痛感し

ています。ナブテスコの持続的成長、そのために掲げている長期ビジョンの実現に向けて社外取締役の皆さんに忌憚のないご意見をいただければと思います。

日高 高い商品力と技術力で、事業基盤は非常に安定していると思います。OEM先の企業からの信頼も厚い。しかし、日本企業を中心にOEM供給していると時代の変遷や市場の変化に対して高感度でいることが難しくなります。今推し進めているイノベーションやエンドユーザーに近いところでの展開が重要になると考えています。

水越 私は、長期ビジョンを策定し、新たな中計を立案するタイミングで取締役会に参画させていただきました。今後の課題、「イノベーション」と「グローバル化」については、取締役会で共通認識ができていると思います。課題に対して良い面も悪い面も議論し、改善策を提案することが私たちの役割だと認識しています。

飯塚 私も水越さんと同じ時期に取締役を拝命しました。

日高
 今推し進めているイノベーションやエンドユーザーに近いところでの展開が重要になると考えています。

時まさにコロナの真っ最中。危機への対応をどうするのか、取締役の責務がきちんと果たせるのか不安はありました。そんな中、事業内容に関する事前レクチャーや勉強会によって、スムーズに議論に加わることができました。

取締役会の実効性は担保されているか

寺本 率直なご意見、ありがとうございます。社外取締役の皆さんはそれぞれ異なる専門性や高い経験値をお持ちなので、ご指摘はナブテスコにとって、とても貴重です。取締役会の実効性について、お考えを聞かせていただけますか。

飯塚 取締役会の構成は、評価できると思います。それぞれ異なる専門性を持ち、決して“数合わせ”のための社外取締役ではないと感じています。ダイバーシティや国際性の面で実効性のある取締役会にするためには、「誰を選ぶか」が問われます。現在、外国籍の方はいませんが、海外経験の長い取締役が多数おり、国際性の観点でも十分な構成となっていると思います。

水越 社内取締役と社外取締役が5:5という構成は、取締役会に良い意味での緊張感をもたらしていると思います。社外の5人もそれぞれ異なる専門性を持っており、これ

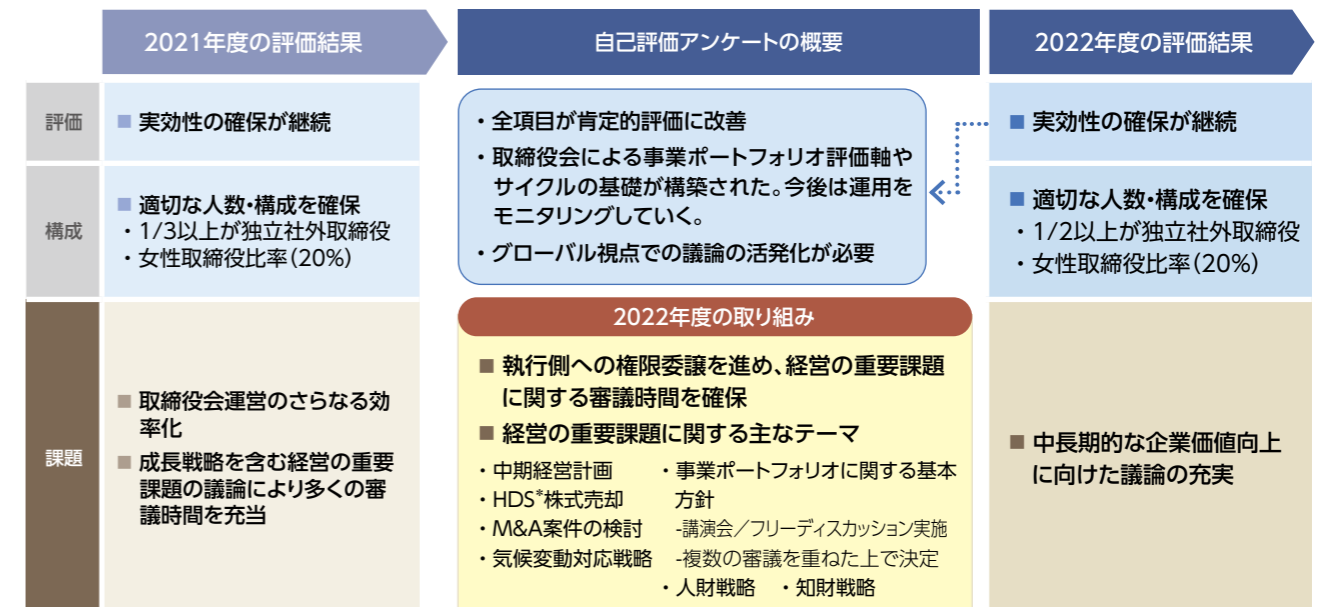
寺本
 役割分担が明確になればなるほど、取締役会の重要性が高まると思います。成長に向けた実効的な議論をリードしていきます。



も評価できます。中長期の課題としては、執行サイドに海外でリーダーシップをとれる人財を育てることだと思っています。

日高 新任としてデジタルのバックグラウンドをお持ちの高畑さんが加わりました。これでますます社外取締役の専門分野が広がったと思います。私自身が前職でボードメンバーの代表となったのがちょうど10年前。それからボードの意義付けは大きく変わってきています。以前は、大型案件や会計的な問題についてのモニタリング的な決裁機能が中心でしたが、そこからどんどん変わってきて、会社の価値をどうやって向上させていくか、中長期的なバリュエーションに関わる会社のあり方を議論する場になってきたと感じています。

● 取締役会実効性向上に向けた取り組み



*HDS:株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ

ガバナンス対談



飯塚

イノベーションと人と組織をどう有機的に組み合わせるか。それがポートフォリオに反映され、長期ビジョン達成につながってくるのだと思います。

時代とともに進化する取締役会の機能

寺本 20年前にこの会社が設立されて、長い期間社外取締役が2人という時代が続きました。水越さん、飯塚さんに入っていたいで4人となり、さらに、2022年から高畑さんに入っていたいで、5:5の形にすることができました。日高さんが仰るように、取締役会の役割も企業価値を高めるために何が重要なかというところが変わってきています。

2022年は「事業ポートフォリオに関する基本方針」の策定に向けて、取締役会メンバーで議論を重ねてきました。これまで執行サイドで議論していたテーマが、取締役会の大きなテーマになりました。今後の方向性を決める上でも大きな進化だと捉えています。

日高 「事業ポートフォリオに関する基本方針」の策定にあたっては、性急に結論を出すのではなく、また、執行側から出てきた案について議論するのではなく、ボードメンバーが議論できるような土台をつくることから始めて、そこから具体的にナブテスコのポートフォリオの実態やこれからの方向性をじっくりと議論できました。結果として、執行サイドが納得しやすいスタートラインの絵が描けたのではないのでしょうか。

水越 昨年度の実績報告会では、中長期戦略についてもっと議論しようという方向になり、最初の重要な議題として事業ポートフォリオについて3回話し合いました。現場の状況を踏まえてこれまでの課題を洗い出しましたので、取締役会と各カンパニーとの共通理解が進んだと実感しています。

飯塚 事業ポートフォリオのエクササイズが良かった点は、新しい成長ビジネスが育っていないということを取締役会も執行サイドも危機感を持って再認識できたことではないでしょうか。取締役会の共通認識は、「これが実現できないと

ナブテスコに未来はない」くらいの危機感を持って臨むことであり、その思いを執行サイドと共有できたと感じています。

これからの課題は、イノベーションと人と組織をどう有機的に組み合わせるか。それがポートフォリオに反映され、長期ビジョン達成につながってくるのだと思います。

寺本 これまではカンパニー単位で考えていたものをビジネスユニットベースに細分化することでより把握しやすくなり、今後は数値化も可能になると思います。

グローバル展開の深化に向けて

飯塚 私は、海外で活躍している社員の方々と社内報で対話する機会をいただいておりますが、彼らは外からの眼でナブテスコのこれからを真剣に考えている。スピード感の違いをひしひしと感じます。でもその想いは十分に共有されていない。世界の風を現地で感じている人たちの声をいかにして吸い上げ、バックアップしていくのか、これがグローバル化の第一歩かもしれません。

日高 ナブテスコの製品は世界中でOEMとして使われていますが、間接的にしか現地のニーズがつかみづらいという弱点があります。現地に根差した事業のポイントを認知する力、それを可能にする体制には課題が残ります。その必要性を踏まえた人事制度や人のアロケーションが後手に回っている感がある。ポートフォリオに続く取締役会の次のテーマは、グローバル化のあり方ではないかと思います。

寺本 実は、ナブテスコはグローバル化しているように見えて、売上の50%は国内のお客さま、さらに海外売上の一部は日系のお客さま経由ということで、依然として国内主体の会社にとどまっています。海外のお客さまと直接つながっているのは精密減速機や航空機器くらいです。イノベーションによって海外に直接供給できる製品を出すなど、これまでと違った取り組みをしない限りグローバル化はできません。

水越 海外と日本では、地域ごとに制度面や商習慣、考え方など、異なる点があります。それを共有する仕組みづくりや人財の交流はまだ不十分だと感じます。

サステナビリティに取り組む姿勢

飯塚 社外の人間から見て、ナブテスコは真面目にサス

テナビリティに取り組んでいると思います。検討課題としてはサステナビリティへの貢献を社員個々人のインセンティブとして人事考課に加えるかどうか。ナブテスコの文化との親和性を考慮した上で考えても良いかと。人的資本のあり方にもかかわる話だと思います。

水越 環境についても、人権についても、きちんとグループ内やサプライチェーンの状況を把握し、真摯に取り組んでいると思います。CEOや経営層を指名する際にも、サステナビリティやESGへの感度が選定基準に織り込まれていますね。企業として地球課題にどう取り組んでいくか、そのためにどんな制度的バックアップがあれば良いのか、さらに議論していければと思います。

日高 企業価値の大きな要素としてサステナビリティはますます重要性を増してきます。ナブテスコの執行サイドのサステナビリティに関する意識は、コンプライアンスも含めて非常に高いと思います。仕事に対する真摯な姿勢は企業風土として定着しています。

寺本 ナブテスコは、サステナビリティやESGについて、国際的な評価機関から高い評価をいただいておりますし、執行側での議論やデータが取締役会に上がってくる仕組みができていますから、うまく機能しているといえます。もちろん、サステナビリティがガバナンスは、引き続き重要視すべき課題です。

さらなる実効性強化に向けて

寺本 ナブテスコでは、取締役会の諮問機関として、指名委員会と報酬委員会の2つの委員会を設置しています。両委員会とも私が委員長ですが、ほかのメンバーは社外取締役と社外監査役の皆さんで構成されています。改めて、委員会活動への評価、今後の方向性について思うところをお聞かせください。

水越 2021年度に実施したCEOの指名という重要テーマを終えて、これからの経営幹部をどう育てていくかに重点がシフトしています。女性の登用、グローバル人財の育成など、これからのナブテスコをリードできる経営層が求められています。

飯塚 CEO選定のプロセスをレビューし、改善の余地を議論できたのはよかったです。最終候補のお三方は、執行サイドとして重責を担っている方々ですので、選定後の



水越

イノベーションやグローバル化という大きなテーマに対応して、きちんとした成果が得られるように議論を重ねたいと思っています。

チームワークにも気を配れたのではないかと思います。

日高 私は報酬委員会のメンバーですが、これからのグローバル人財育成のためには、モチベーションアップの観点からも、報酬制度をどう強化していくかの議論が必要になると感じています。

寺本 指名委員会でのレビューでは、次につながる議論ができたと思います。報酬委員会では、日高さんから、インセンティブの問題やサステナビリティなど非財務的な部分の評価をどう取り入れていくかという問題について提起をいただきました。

日高 現段階で、取締役会がうまく機能していると思います。これからの課題は、今後成長していくビジネスを育てるための人事制度、バックアップのためのシステム作りだと思います。これまでの私の経験が課題克服に少しでもお役に立てるよう尽力したいと思います。

水越 長期ビジョンや中計での目標設定は、ナブテスコの強みと弱みを認識して作られたものです。イノベーションやグローバル化という大きなテーマに対応して、きちんとした成果が得られるように議論を重ねたいと思っています。

飯塚 会社が成長するためには、取締役会が進化しなければなりません。私個人も、成長していかなければという思いです。中長期の成長に向けてのチャレンジをさせる大事な役割を全うできるようにと思います。

寺本 昨年の議論の中心はポートフォリオ、今年はグローバル、この会社の将来を考え、議論を尽くして、それを執行サイドが実現する。役割分担が明確になればなるほど、取締役会の重要性が高まると思います。議長として、成長に向けた実効的な議論をリードしていきますので、皆さんのさらなるサポートをお願いいたします。

ESG課題解決への取り組み

ナブテスコグループは、経営マテリアリティの柱の一つである「経営基盤強化への取り組み」について、PDCAサイクルを回すことにより、ESG課題解決に着実に取り組んでいます。

大項目	ESG分野	経営基盤強化の取り組み						当社グループに及ぼすインパクト			関連する主なSDGs項目
		主な取り組みと紹介ページ	目指す方向/主要アクション	2022年活動目標	2022年活動実績(抜粋)	2023年重点活動計画	ネガティブな面	ポジティブな面	定量指標		
財務インパクトの大きいESG項目	環境(E)	気候変動への対応 →P73	CO ₂ 削減 中長期目標の達成 環境情報開示の充実	中長期目標に沿ったCO ₂ 削減(2015年比12.6%削減) 国内10拠点での再エネ(CO ₂ フリー電力)調達の仕組み構築 TCFDに沿った情報開示の充実	中長期目標に沿ったCO ₂ 削減(2015年比14%削減) 国内10拠点での再エネ調達開始 TCFDに沿った情報開示の充実(シナリオ分析の充実)	中長期目標に沿ったCO ₂ 削減(2015年比19%削減) 海外拠点での再エネ(CO ₂ フリー電力)調達の仕組み構築 環境配慮型最新工場の立上げ(浜松・垂井工場)	災害、エネルギーリスク等の発現、規制強化による ● 事業活動の停滞 ● 財務的コストの増大	災害、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 環境性能の高い製品販売による ● ビジネス機会の獲得	CO ₂ 排出量 エネルギー使用量	 	
	社会(S)	事業を通じた社会課題の解決 →P76	環境・安全に配慮した設計開発の推進 社会課題解決に貢献する新事業・新製品の創出	環境・安全に配慮した設計開発の推進	CMFS機器事業の立ち上げ 電動コンプレッサー上市 船舶の最適航路計画・状態監視システムの提供	社内アイデア事業化制度、カンパニーイノベーション支援制度の推進	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	安全・安心・快適な製品提供による ● お客さまからの信頼の獲得 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	知財創造届出件数 発明者割合 省エネ製品認定制度による認定製品数		
	ガバナンス(G)	強靱なサプライチェーンの構築 →P77	サプライヤーの供給リスクへの対応 サプライヤーのESG課題解決に貢献 サプライヤーのBCP支援	SAQプロセスの継続改善 人権・環境を中心としたサプライヤー監査の実施 サプライヤーによるCO ₂ 削減目標の設定促進	SAQ結果を基にCSR監査を実施 人権・環境DD実施 「責任ある紛争鉱物調達宣言」を策定 取引先ホットラインの新設	CSR監査の拡大 サステナビリティ啓蒙活動の推進 レジリエンス認証取得支援	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 ● 製品市場における競争力の低下	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	CO ₂ 排出量(Scope 3) サプライヤーSAQ CSR監査社数 レジリエンス認証取得支援数		
	ガバナンス(G)	経営会議体の実効性向上 →P85	多様性を基盤とする経営体制構築 取締役会での中長期戦略に関わる議論の強化	取締役会の運営効率向上	執行側への権限委譲を進め、重要課題の審議を拡充(事業ポートフォリオ、人財戦略および、気候変動戦略等)	取締役会の運営効率の向上 重要課題への審議を拡充(グローバル戦略、人財戦略、サステナビリティガバナンス等)	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	取締役選任賛成比率		
サステナビリティパワリーの源泉となるESG項目	環境(E)	環境マネジメントの推進 →P75	環境負荷の低減(水利用量・化学物質使用・廃棄物の削減) 生物多様性の保全	環境理念・環境行動指針の見直し	環境理念・環境行動指針を全面改定 環境負荷の低減(水利用量・化学物質使用・廃棄物の削減)	環境課題解決への貢献不足による ● レピュテーションの低下 ● お客さまからの信頼低下	環境課題解決への貢献による ● レピュテーションの維持・向上	ゼロ・エミッション率 水・廃棄物・化学物質使用量 生物多様性に影響を与えるリスクのある拠点数			
	社会(S)	安全・安心・快適の追求 →P79	品質・安全管理の高度化	製品安全に関する取り組み強化	製品安全に関する目標設定、実行	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 お客さま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 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 ● お客さまからの信頼の獲得 顧客ニーズの追求による ● 技術力の向上、人財の育成 安全な職場環境の実現による ● 生産性の向上	製品安全指標 労働災害発生率 死亡災害件数 職業性疾病発生率(OIFR)			
	社会(S)	人的資本経営の推進 →P19, 81	事業起点の人財マネジメントへの移行 ダイバーシティ&インクルージョン推進/人権マネジメントの高度化 社員エンゲージメントの向上	ダイバーシティの推進に向けた施策の実施 人権マネジメントの高度化 健康経営の実践 柔軟な働き方の導入による生産性向上	人事制度改革プロジェクトを開始 改定版人権方針に基づき人権DDを実施 健康啓蒙活動を推進 副業に関する規定制定	人事制度改革プロジェクトの推進 人的資本経営に関する開示充実 ナブテスコ ウェイの改定 健康経営の高度化	人的資本経営の機能不全による ● 組織力・エンゲージメント低下 ● 人財獲得市場での競争力低下 人権リスクの発現による ● レピュテーションの低下 社員の健康状態の悪化による ● エンゲージメント低下 ● 財務コストの増大	人的資本経営の推進による ● 組織力・エンゲージメント向上 ● 人財獲得市場での競争力向上 人権リスクの未然防止による ● レピュテーションの維持・向上 社員の健康促進による ● エンゲージメント向上 ● 財務コストの軽減	イノベーション指数 リンケージ指数 エンゲージメント指数		
	ガバナンス(G)	地域社会とのエンゲージメント	企業市民活動の推進	企業市民活動の推進	環境・教育・福祉領域での企業市民活動の実施	環境・教育・福祉領域での企業市民活動の実施	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	寄付金 コミュニティ投資 コマーシャル・イニシアチブ		
ガバナンス(G)	経営の透明性確保 →P87	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	コンプライアンス意識調査のグローバル展開 経営マテリアリティに即した非財務情報開示の充実	グループ倫理規範、贈賄防止ガイドラインを改定、国内外拠点に周知 独禁法コンプライアンス・腐敗防止対応のグローバル展開 IR DAYの開催	グループ倫理規範のグローバル展開 独禁法コンプライアンス・腐敗防止対応のグローバル展開 IR DAYの開催	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遵守による ● 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	コンプライアンス違反件数 罰金と和解金のための引当金 政治献金 業界団体年会費合計額			

気候変動への対応

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、TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同表明し、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います。

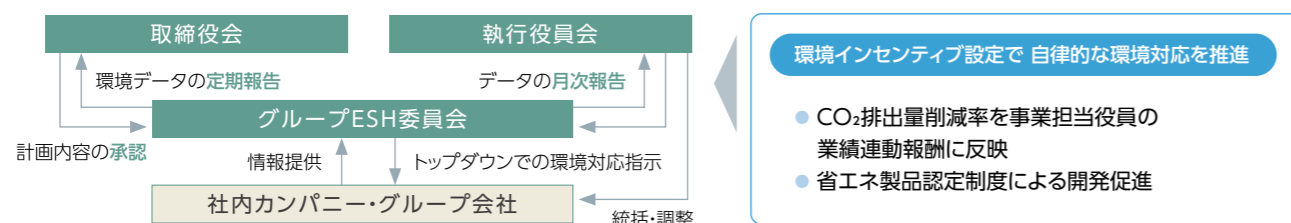
◆ ガバナンス

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。CEOおよび執行を担当する取締役・役員で構成される経営会議(マネジメントコミッティー)で、環境安全の担当役員が社内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社内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、各事業所を訪問の上、全社省エネ委員会の開催、ESH監査を実施しています。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。

● ナブテスコの気候変動マネジメント体制



◆ 戦略

気候変動が事業活動に及ぼす影響について、複数の外部シナリオに基づく分析を行っています。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す、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・機会の一層の把握に努め、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。

◆ リスク管理

グループESH委員会において、気候変動に係るリスク、機会に関する重要な情報を社内カンパニーおよびグループ会社から収集し、事業活動に大きな影響を及ぼすか否かの評価および重要と評価された事案への対策について審議を行っています。想定される影響額および発生(実現)可能性について評価し、優先付けをしています。リスクについては影響額にかかわらず、発生可能性の高いリスクについて、優先的に対策案を策定し、グループESH委員会において審議を行っています。また、グループESH委員会では、気候変動以外に水資源・生物多様性保全、廃棄物、化学物質、従業員の安全、健康に関する評価も行っています。

● TCFDへの対応：リスク評価結果(参照シナリオ：IEA450/RCP2.6/RCP8.5)

●：リスク ●：機会

タイプ	気候変動リスク項目	影響評価	事業リスク/機会				当社の対応	
			(短期)	(中期)	(中長期)	(長期)		
移行リスク	炭素税の引上げ	大			エネルギー調達コスト増 低炭素製品による差別化 適切な情報開示による評価向上		再生可能エネルギー活用推進 カーボンプライシングの導入 代替素材への効率的な転換	
	省エネ・低炭素規制	大	省エネコスト増 低炭素製品の売上増	規制対応開発コスト増(例：TRS・MFRセグメント) 規制対応製品需要増(例：TRS・MFRセグメント)	規制に伴う旧型機の需要減(例：TRSセグメント) 高効率新型機の需要増(例：TRSセグメント)		省エネ製品認定制度の運用 設備投資・省エネガイドラインの運用 燃費向上製品のラインアップ拡充 新燃料対応製品の開発	
	政策	大		法令対応コスト増			技術・製品開発への投資 戦略的な気候変動情報開示	
	技術	中		低炭素製品への置換	新要素技術獲得のためのコスト増 新要素技術開発による新市場獲得	ニーズ多様化による開発コスト増		規制・開発動向に合わせた技術投資・製品の開発、他社との協業 新たなモビリティへの採用製品開発
	消費行動の変化	大			競合他社に比べた開発遅れ 電動化需要(例：CMPセグメント)	技術力で他社を上回り競争力向上		
	市場の不確実性	大			CO ₂ 排出削減要求増によるコスト増 モーダルシフト・電動化による需要増(例：TRSセグメント)	RE100対応による操業コスト増 適切な情報開示による評価向上		再生可能エネルギーの活用促進
評判	業界批判	中		環境対応遅れによる評価棄損 環境対応製品の売上増 自社の環境対応によるブランドイメージ向上			再生可能エネルギーの活用促進 戦略的な気候変動情報開示	

タイプ	気候変動リスク項目	影響評価	事業リスク/機会				当社の対応
			(短期)	(中期)	(中長期)	(長期)	
物理リスク	台風頻発	大			インフラ損傷、操業停止 電力インフラ強靱化需要増(例：風力発電機用CMFS機器)		BCP運用 部品調達の分散化 電力のレジリエンスの向上 工場に配置する従業員の最適化 気象予報サービス活用・緊急対策
	豪雨・早魃	大			インフラ損傷、操業停止 水資源インフラ整備需要増(例：CMPセグメント) 復興のための建設機械需要増(例：CMPセグメント)		
	降水パターンの変化	大			水害・洪水による操業停止 水資源インフラ整備需要増(例：CMPセグメント)		サプライヤーとの風水災に関する対応策の検討 電力のレジリエンスの向上 拠点立地の見直し 水の再利用・循環の見直し 気象予報サービス活用・緊急対策
慢性	平均気温の上昇	大			空調費・設備投資の増加 発電効率低下による電力コスト増 工場の効率化需要増(例：CMPセグメント)		

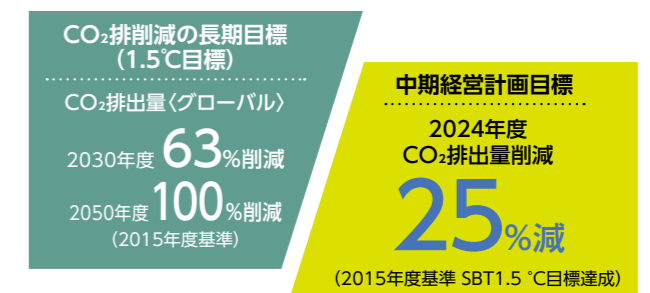
※影響度については、発生頻度と財務的な影響度の2つの観点から、大・中・小に分類。
 -発生頻度：頻繁に起きている／起きることが知られている／起きるかもしれない／起きそうにない／まずありえない
 -財務的な影響度：深刻(50億円以上)／大きい(25億円以上～50億円未満)／中程度(5億円以上～25億円未満)／軽微(1億円以上～5億円未満)／極めて軽微(1億円未満)

◆ 指標と目標

ナブテスコグループは、温室効果ガス排出削減の長期目標としてグループ全体のCO₂排出量を、2030年度で63%、2050年度で100%削減することとしています(基準年：2015年度、SBT1.5に認定)。2022年度までの累計実績は14%減と目標実現に沿ったペースで着実に削減を進めています。

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います。温室効果ガス排出量をサプライチェーン全体で見えた場合、製品・サービスの購入(スコープ3 カテゴリー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削減の取り組みが欠かせません。そこで、メインサプライヤー(年間調達額の70%を占める上位)の温室効果ガス排出量自主削減目標の設定状況の調査を開始しました。2022年度時点で、メインサプライヤーの72%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。



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

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

環境マネジメントの推進

環境理念・環境行動指針の改定

ナブテスコグループ環境理念・環境行動指針を改定

環境問題が深刻化する中、グループ全体で、最近の状況に対応した環境マネジメントを推進することが重要となっています。ナブテスコグループでは、2022年に目指すべき姿、取り組むべき環境問題や適用範囲等を明確に規定する目的で「環境理念」「環境行動指針」を見直し、経営会議での承認、取締役会への報告を経て改定しました。

新たな環境理念・環境行動指針のもと、気候変動対応、水資源保全、廃棄物削減・省資源、汚染防止、生物多様性保

全などの環境課題の解決に向けて、当社グループのみならず、ステークホルダーの皆さまと協働(協業)することで、持続可能な社会の実現を目指してまいります。

主な改定点(以下の内容を明確に規定)

- 目指すべき姿：持続可能な社会の実現
- 適用範囲：すべての役員・社員
- 対象とするバリューチェーン：自社・サプライヤー・お客さま等
- 取り組むべき環境課題：気候変動対応、水資源保全、廃棄物削減・省資源、汚染防止、生物多様性保全
- 環境マネジメント内容：約束・概要・役割・責任等

ナブテスコグループ環境理念・環境行動指針
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/125>

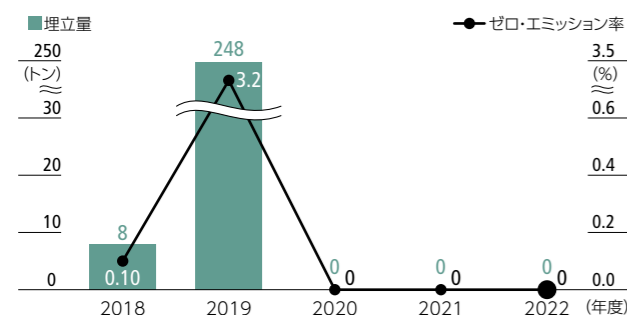
廃棄物管理

廃棄物の削減

ナブテスコグループでは事業活動で生じたすべての排出物について、循環型社会形成の基本原則である3R (Reduce, Reuse, Recycle)に基づき、ゼロ・エミッションを目指した埋め立て廃棄物低減活動を推進しています。

2019年までは有害物質を含まない金属、廃プラスチック、ガラス屑を埋め立て廃棄していましたが、ゼロ・エミッション率*0%を2020年に達成しました。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

● 埋立量の推移/ゼロ・エミッション率



製品・サービスによる環境影響の緩和

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当社の製品は、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。LCA評価結果は、既存・新規の製品設計に幅広く活用されています。

0%の継続に取り組んでいきます。

*0.05%以下を0とする

有害廃棄物削減の取り組み

ナブテスコグループでは、有害な廃アルカリについて、2014年度まで年間0.1トンの埋め立て処分を行っていました。2015年度以降は、廃アルカリや有害な水溶性廃油などは無害化処理を行った上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。

ナブテスコの排出物管理
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/127>

汚染の防止・低減活動

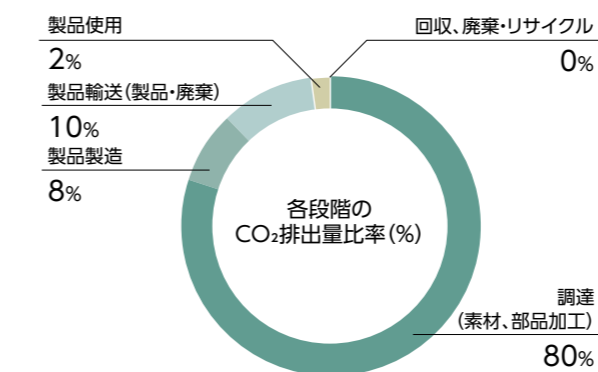
ナブテスコグループは、事業活動のなかで環境に影響を及ぼす物質の把握、削減および流出防止に努めており、建て替え等の計画がある事業所については法令に基づいて調査を行い、汚染がある場合は自治体の確認のもと浄化対策を行うこととしています。

LCAの検討結果

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。

製品・サービスによる環境影響の緩和
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/126#391>

● 各段階のCO₂排出量比率(2022年度)



水資源・生物多様性の保全

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。

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。2022年度では、環境法令違反はありませんでした。引き続き、水利用と排水に関する徹底した管理を実施してまいります。

2022年度における取水量は69.0万m³となり、前年度より若干減少しました。近年の気候変動に伴う集中豪雨などにより、雨水が工場内へ浸入するリスクが高まる傾向にあります。ナブテスコグループでは、事業活動のなかで油性、水溶性の切削液などを利用しており、工場内に浸入する雨水により切削液などの有害物質が河川へ流出するリスクを認識しています。河川への有害物質流出防止のため、従来より油水分離槽の整備や油回収装置の設置などの設備投資を進めてきました。

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。

省エネ製品認定制度
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/126#391>

2022年度は、633万円の費用を投じて、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。

● 取水量活動目標と2022年度実績

項目	活動目標	2022年度実績	評価
グローバル取水量(売上原単位)	売上原単位前年以下: 2.48m ³ /百万円	2.24m ³ / 百万円Mm ³	達成

水資源の保全
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/191>

生物多様性の保全

ナブテスコグループでは、環境理念・環境行動指針の改定に伴い、グループの事業活動が生物多様性に及ぼす影響について外部のツールである「SBTN Sectoral Materiality Tool¹⁾」を活用し、評価を実施しました。まず、当社事業が関連するセクターの影響度を把握するためスクリーニングを行いました。ツール上で示される各圧力カテゴリーでミドル評価以上を「重大な圧力カテゴリー」と定義して分析した結果、当社グループの全事業が詳細評価の対象となりました。次に、事業所のロケーションに応じた影響を把握するため「WWF Biodiversity Risk Filter²⁾」を用いて詳細評価を行いました。評価結果として、建設資材に関連する2拠点が森林への影響度が高いと判定されましたが、該当の2拠点は主にステンレス等の資材を扱っており、実際の影響度は低いと判断しています。今後も、影響評価手法の高度化を図りながら、生物多様性の保全に取り組んでまいります。

*1: Science Based Targets Network(SBTN)による生物多様性への影響評価ツール。選択した事業活動(セクター)と各圧力カテゴリーの関連性(マテリアリティ)を6段階で評価することが可能。

*2: WWF(世界自然保護基金)による影響評価ツール。生物多様性に関連する50以上のデータ群を基盤とした世界的なリスク評価が可能。

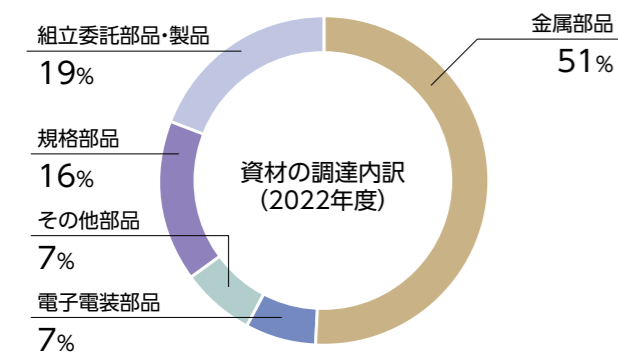
強靱なサプライチェーンの構築

ナブテスコグループの調達活動

公正・公平・公明な調達活動に関する基本的姿勢

ナブテスコグループは、約1,600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。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、強靱なサプライチェーンの構築が不可欠であり、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、当社グループだけでなく地域調達、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CSR調達方針

ナブテスコグループは、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います。近年、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年に「ナブテスコグループCSR調達方針」(以下CSR調達方針)を経営会議の承認を経て改定し、サプライチェーンマネジメントを一層強化することを宣言しました。また、本改定では「方針」と「ガイドライン」を一体化し、すべてのサプライヤーにご理解いただくことを目指しました。引き続き多言語(日英中タイ語)に翻訳した本方針をもとにPDCAサイクルを回し、サプライヤー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。

ナブテスコグループのCSR調達推進体制

ナブテスコグループでは、「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によるCSR調達を推進しています。

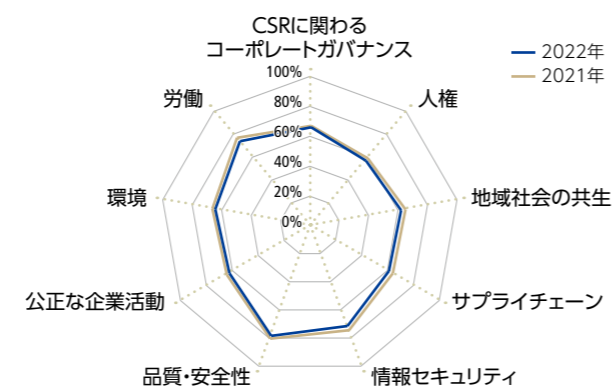
CSR調達には、環境対応や人権対応など従来の調達部門では扱わなかった専門的な知識やノウハウが必要とされます。そのため、ものづくり革新推進室調達統括部が推進の軸となり、本社関連部門との連携を図りながら、社内カンパニー・グループ会社のCSR調達推進を支援しています。また、調達統括部は、社内カンパニー・グループ会社の調達部門を横断する「ナブテスコグループ調達会議」にて方針・施策を協議・決議し、調達担当者への教育・研修を実践しています。このように全社横断的な体制により、サプライヤーの協力を得ながら、サプライチェーン全体での社会的責任の遂行に取り組んでいます。

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

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2014年から毎年実施しています。なお、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。

2022年度SAQは一次サプライヤー1,137社(前回847社)へ実施し、全体回答率77%(前回67%)、取引金額の約70%を占める主要サプライヤー100社による回答率は95%(前回76%)となりました。SAQの結果は、サプライヤー各社に分析・評価しフィードバックするとともに、

● 2022年度1次サプライヤー向けSAQ結果(全社平均)



ESGリスクの特定に活用し、リスクに対する継続的なモニタリングや改善対応につなげています。なお、2022年度は、サプライチェーンにおける労働・環境関連の重大な法令違反は報告されていません。今後も質問項目・回答方法の検討など、SAQの継続的なブラッシュアップを図ってまいります。

サプライヤーへの面談・監査および説明会の実施

2022年度は主要サプライヤー26社とオンラインによる面談・監査を行いました。監査内容については、CSR調達方針改定に伴い、人権DDおよび環境DDに加え、労働や健康経営の要素を追加しています。また、2022年度からは中期目標KPIとしてサプライヤーとの面談社数を設定し、サプライヤーとのコミュニケーションの機会を増やしていく姿勢を明確にしています。引き続き、主要サプライヤーの内、SAQ結果からESGパフォーマンスが低いと思われる企業を優先して個別面談による監査を進め、ESGリスクの抽出、改善策の提案や、必要に応じた是正措置を行ってまいります。

さらに、2014年度下期より継続実施しているサプライヤー向けの全体説明会では、参加企業に対してCSRに関する啓蒙活動を実施しています。

ナブテスコグループ責任ある紛争鉱物調達宣言

ナブテスコグループは、コンゴ民主共和国とその隣接国(DRC諸国)の紛争地域および高リスク地域における人権侵害に加担するサプライチェーンを経由して供給され

ナブテスコグループのBCP活動

サプライヤーのBCP[※]強化支援

ナブテスコグループでは、サプライヤーと一体となってサプライチェーンの強靱化を図るため、各事業部の調達部門を通じて、サプライヤー各社に対しBCP構築支援を進めています。2018年より策定支援や実践研修など多様なメニューによるBCPの展開を継続しており、重要サプライヤーに対しては個別支援も実施しています。また、当社調達部門を対象に独自の支援人材(BCPバイヤー)育成にも着手しており、現在までに19名の「BCPバイヤー」を輩出しています。このようにサプライチェーンの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。

なお、当社の取り組みは、経済産業省・中小企業庁や関

る紛争鉱物[※]の使用を防止するため、サプライヤーと協力し紛争鉱物の使用回避に努め、責任ある鉱物調達を推進することを宣言しています。

2020年には、「ナブテスコグループCSR調達方針」に責任ある鉱物調達の項目を設け、サプライヤーには本調達方針に対しての同意書をご提出いただいているほか、2022年には売上高の約7割を占める主要サプライヤー100社に対して、業界共通のフォーマットを利用した調査を実施し、鉱物調達の安全性を確認しました。

お客さまからの調査要請に対して、サプライヤーにご協力いただき鉱物の原産国調査を進めていますが、万一、紛争鉱物の使用が判明した場合は、関係するサプライヤーと協議し、速やかに不使用化に向けて取り組みます。

※紛争鉱物とは、コンゴ民主共和国とその隣接国(DRC諸国)の紛争地域において、当該地域で採掘される鉱物の一部が武装集団の資金源となり、紛争を助長している可能性があることが懸念されている4鉱物(金、タンタル、ズズ、タングステン)を指します。2010年に米国で成立した「金融規制改革法」(ドッド・フランク法)は、これら鉱物を使用している企業に対し、SEC(米国証券取引委員会)への報告義務を課しています。

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やESG課題解決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あたっては、品質管理上の改善点を指導し、工場運営全体として5S活動の定着を図るほか、VE(バリューエンジニアリング)手法を用いた製品や日常業務の機能分析を通じて生産性向上を支援しています。また、ESG課題の解決に向けた研修を定期的を実施し、サプライチェーンでのESG対応力の強化に努めています。

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。

※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。

レジリエンス認証[※]取得支援

サプライヤーのBCP構築の目安として、レジリエンス認証取得を一定のゴールとした支援を行っています。2023年までにサプライヤー40社のレジリエンス認証取得支援を目標に掲げ、現在までに24社が認証を取得しています。

※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ます。

安全・安心・快適の追求

安全への取り組み

「人を守ること」を最優先に、3つの側面から安全を守る

ナブテスコは経営マテリアリティの一つとして「安全・安心・快適の追求」を掲げています。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。これらの実現なくして、お客さまに安全な製品をお届けすることはできません。

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

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

多面的かつ地道な活動を推進

事故発生の際は、小さなことでも速やかに報告し、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): P25 諸資本のマネジメント参照。

 労働災害発生率

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継続しています。「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。

● 安全文化醸成活動

施策	内容
STOP3活動	当社グループで発生した労働災害の事故の多くを占める、切れ/こすれ、挟まれ/巻き込まれ、落下/転倒の原因に対策を強化する活動
階層別安全教育体系の整備	既存の現場安全教育に加え、管理職・一般職に向けて充実した安全教育を実施することで、職場間や部門間の意識の差をなくし、安全意識を一人ひとりに浸透させる
安全モデル職場	1工場につき1職場を集中的に安全教育・対策を強化する職場に選定。その取り組みの効果を分析し、内容をブラッシュアップしながら横展開を行う
環境安全フォーラム	年に1回、有識者を招いたセミナー、安全モデル職場・環境活動優良事業所の成果報告などを行う

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、その方針を各社内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、各社内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でき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。

グループ品質・PL基本方針の実行については、各社内カンパニーで実態に応じた目標を掲げて取り組んでいます。

2022年度からは、それらに加えて製品安全に関する主要な活動として、「製品安全に関する社員教育の計画達成率」「製品安全性審査の実施計画達成率」の2つをグループ全体のKPIとして設定し、目標の達成に向けてグループ一体となって取り組みを進めました。この結果、両KPIとも目標を達成しました。

 ナブテスコグループ品質・PL方針
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/117>

製品安全性審査の実施計画達成率:
2022年度の目標 **100%** → 実績 **100%**

製品安全に関する社員教育の計画達成率:
2022年度の目標 **100%** → 実績 **100%**

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、階層別研修に組み入れ、現在では毎年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。

機能安全・サイバーセキュリティ対応の強化

製品の電動化やシステム製品化の重要性が増すなか、“新しいモーションコントロール”の実現に向け品質保証の領域でもイノベーションをさらに加速する必要があります。鉄道や航空、船舶、自動車などの運輸業界では、海外市場を中心に機能安全やサイバーセキュリティへの対応要求が高まっており、ナブテスコグループでもすでに船用機器事業でのABSサイバーセーフティ認証^{*}の取得や機能安全対応の鉄道車両用機器の開発など、対応を進めています。今後は、システム製品対応の開発プロセスを広く社内展開し、根付かせていく取り組みを進めていきます。

例として、世の中で標準的な開発プロセスとなっているAutomotive SPICEや各業界の機能安全規格を参考に、システム製品の開発プロセス改善を進めるなど、新たなイノベーションをお客さまに提供していくための体制強化を継続的に実施してまいります。

 ^{*}世界初となるABSサイバーセーフティ認証を船用エンジン遠隔制御システムで取得
<https://www.nabtesco.com/pdf/635fe21ee254c8dfed2062198fa9ec3d.pdf>

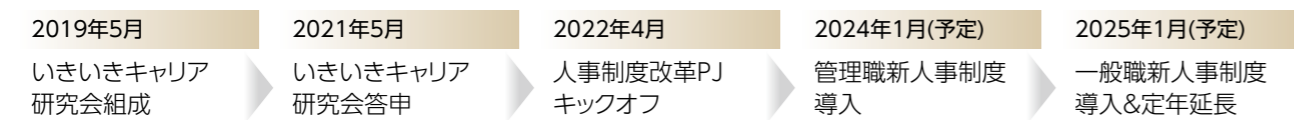
人的資本経営の推進

人事制度改革プロジェクトの推進

ナブテスコでは定年延長を前提とした人事制度改革プロジェクトを推進しています。このプロジェクトは、労使メンバーで組成した「いきいきキャリア研究会」での、人生100年時代を見据えた今後のキャリアのあるべき姿に関する議論が契機となっています。

足元の環境変化に対応しつつ、2030長期ビジョンの達

● 人事制度改革プロジェクトの歩み



成を目指し、イノベーションを創出できる組織・人財への変容に向けた人事制度改革を、ハード・ソフトの両面から推進しています。この取り組みの基盤として、2024年にジョブ型要素を織り込んだ管理職新人事制度を、2025年より定年延長および役割基準の一般職新人事制度を導入する計画です。

ダイバーシティへの取り組み

人財の多様性の確保についての考え方

ナブテスコでは、2021年に「人財の多様性の確保についての考え方」を制定し、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。年齢、性別、国籍、雇用形態などの属性に捉われない多様な人財を受け入れ、それぞれの違いを認識した上で、持てる能力を最大限発揮できるよう、やりがいのある仕事を創出し職場環境を整備するとともに、マネジメント層の教育に努めています。

2030長期ビジョンで掲げる「Innovation in Action」を実現すべく、多様な社員が笑顔でワクワクする仕事にチャレンジできるような人財施策を実行していきます。

留学生・外国籍社員の積極採用

外国籍人財には、日本人とは異なる発想や仕事への積極的な姿勢が期待でき、日常職場生活において他の社員への意識改革が見込まれます。2023年新卒採用より「新卒総合職採用者数に占める外国籍採用比率」20%を目標に掲げて採用活動を行い、2030年に「管理職数に占める外国籍比率」を2%とする目標を定めました。引き続き外国籍人財を積極的に採用し、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、2023年度新卒採用より「新卒総合職採用者数に占める女性採用比率」を30%とする目標を掲げて採用活動を行います。女性の採用率は、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、理系女子学生に特化した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。

● 女性活躍推進法における当社の一般事業主行動計画 (2023年4月1日～2027年3月31日)

目標1 (職業生活に関する機会の提供に関する目標)

計画期間終了までに、管理職における女性の比率を4.1%とする(2023年現在2.1%)

目標2 (職業生活と家庭生活との両立に関する目標)

計画期間終了までに、配偶者が出産をした男性労働者の育休取得率*100%、3週間以上**の育児休業取得率60%とする。

*育休取得率は、育児を目的とした休暇制度を利用した者の数を含めて計算する
**3週間以上*の設定は、配偶者の出産に伴う特別休暇5日間を含め、合計4週間の育児休業・休暇を取得することを前提とした設定としている

● 男女賃金差異(2022年度)

区分	男女賃金差異(男性の賃金に対する女性の賃金の割合)
すべての労働者	80.0%
正規労働者	82.1%
非正規労働者	70.9%

※対象期間：2022年度(2022年1月1日～2022年12月31日)
※正規労働者：管理職、正社員
※非正規労働者：定年再雇用者を含むパート・有期雇用労働者
※賃金：基本給、時間外勤務手当等の諸手当、賞与を含み、退職手当、通勤手当は除く
なお、海外勤務者は日本勤務した場合の、非正規労働者のうち非常勤者はフルタイム勤務した場合の理論賃金で計算しています
※集計範囲はナブテスコ単体。当社人事データに基づいて掲載

指標	対象	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
女性管理職比率	単体	1.1%	1.1%	1.36%	2.1%
	単体	12.3%	21.4%	24.1%	55.0%
育児休業取得率	単体 男性	1.4%	15.4%	18.5%	49%
	単体 女性	100%	100%	100%	114%*

※女性の取得率は、出産日と育休開始日のずれにより100%を超過

障がい者雇用

ナブテスコは障がい者の雇用維持に努めています。例年、法定雇用率を上回っており、2022年度は2.39%でした。今後も法定雇用率の遵守とともに、障がい者雇用のさらなる増加に努めてまいります。

外国籍社員の活躍

ナブテスコグループは、世界で18の国と地域・65の拠点でビジネスを展開し、約7,900人の社員が働くグローバル企業です。全社員のうち、約3,000人(ナブテスコグループ社員の約38%)の多様なバックグラウンドを持つ

人財育成

最適な人財ポートフォリオの構築に向けて

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、最適なポートフォリオに必要な人財を量・質ともに充足する方策として、当社では、採用による外部人財の獲得のみならず、育成・リスキングを通じた社内人財強化による内部調達も重視しており、教育・研修制度の改革を進めています。

従来型の階層別、テーマ別研修に加え、オンライン研修・オンデマンド研修を積極的に取り入れ研修メニューの充実を図るとともに、各個人が自身の職務や志向・適正を踏まえて自律的に学習できる環境づくりを行いました。

P22 自律的なキャリア形成に向けた研修受講

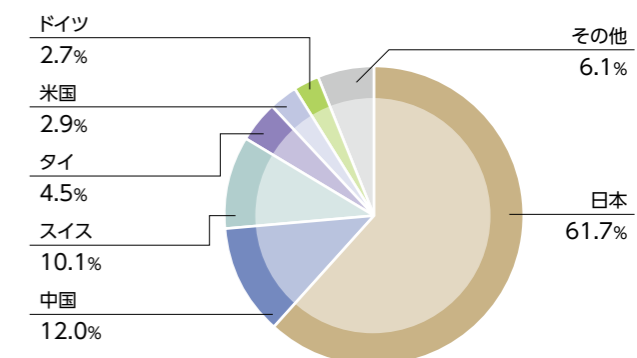
また、長期ビジョンを実現するために、人財ポートフォリオの重点強化項目を「デジタル」、「女性」、「グローバル」、「シニア」と設定し、関連する研修や教育機会の強化・充実を図っています。

デジタル人財の育成

各事業においてイノベーションを実現する上で、DXによ

外国籍社員が働いており、海外グループ会社においては人財の現地化を進めています。海外事業に必要なさまざまな経験・文化や価値観を持った人財の確保に努め、グローバル経営体制の構築に取り組んでまいります。

● 外国籍人財比率(2022年12月末現在)



<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/122>

る新しいビジネスモデル創出や、業務プロセス効率化の担い手となる「DX人財」の確保が急務となっています。当社では、アセスメントにより各自のDXレベルを測定し、レベルに応じた体系的なDX関連研修を実施し、DX人財の発掘、育成を行っています。

また、DX関連テーマを中心とした社員の自律的な能力開発、リスキングの場としてオンデマンド研修を充実させ、全社のITリテラシー向上を図っています。

女性活躍の推進

多様な人財が最大限活躍できる組織の実現に向けた重要課題として、女性活躍の推進に取り組んでいます。従来の平等・均質的な取り組みから公平性をより志向した組織カルチャーの構築、および均等な成長機会の提供が不可欠だと考えています。女性社員を取り巻くアンコンシャス・バイアスの解消に向けた研修などを通して、風土改革に取り組んでいます。

また、2022年度には、次世代の女性リーダー層の拡充に向け、管理職候補の中堅社員およびその上司に対し「女性管理職候補者研修」を開催するなど、女性のキャリア形成の支援を強化しています。

人的資本経営の推進

グローバル人材の育成

今後拡大を見込むグローバルな事業展開をリードできる人材を早期に選抜・育成し確保するため、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を提供しています。また、中堅社員を対象とした海外トレーニー制度(留学と実務体験の組み合わせ)を設けており、今後グローバル人材として当社を牽引するリーダー層の形成を図っています。

さらに、海外グループ会社の人材育成にも積極的に取り組んでいます。現地人材を積極的に採用し、各地域で採用する社員の技能等の向上を目的にさまざまな教育を実践しています。

人権マネジメント

人権に関する方針

ナブテスコグループは、経営マテリアリティの一つである「多様な人材・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。同方針については、社会的要請の変化や高まりに応えるために定期的に見直しを行っており、2021年にも改定を実施しました。

*2022年に実施した見直しにより「人的資本経営の推進」に統合。

人権デューデリジェンス

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

● 人権リスク調査の実施

施策	内容
実施期間	2022年3月~4月
調査対象	グループ会社53社(社員数カバー率100%)
調査方法	人権リスク調査票による調査
調査票内容	8テーマ(マネジメント体制、雇用における差別、児童労働、強制労働、労働条件、結社の自由・団体交渉権、労働安全衛生、地域社会)40項目
結果	国内外とも、喫緊に対応しなければならない重大なリスクは見受けられない
結果報告	CSR委員会にて役員に対する結果報告会を実施

シニア人材の活躍推進

人的資本の最適化に向けて、すべての社員が活躍し続ける組織を目指す上で、当社の年齢分布におけるボリューム層であるシニア人材(50歳以上の社員)に対し、年齢にかかわらず一人ひとりの活躍を最大限引き出す環境づくりに注力しています。2021年より、シニア人材を対象に「ネクストキャリア研修」を開催し、知識・スキルの硬直化を防ぎ、豊富な経験を活かしつつ、新たな業務に取り組むためのリスクリングの啓蒙、機会提供を行っています。

実施方法・効果について検証しています。

フォローアップ調査と是正措置

人権リスク調査の結果を詳細に分析したところ、喫緊に対応しなければならない重大なリスクや現地法令や国際規範への違反は発見されなかったものの、人権に関わる以下の懸念が浮かび出てきました。そこで、人権リスク低減のために、下記のとおり対策を進めました。今後も継続的なフォローアップ調査を実施していきます。

実施時期	2020年11月~12月
懸念(リスク)のある拠点数/件数	9拠点/14件
フォローアップ調査と是正プロセス	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人権リスク調査の詳細な分析結果からネガティブおよび不明とされた回答を抽出。 2. 該当する拠点に再調査。 3. 各拠点より回答(回答率100%)。 4. うち9拠点到懸念があると判明。 5. 9拠点の担当部署へ是正の指導。

法務省「Myじんけん宣言」に賛同

ナブテスコ株式会社は、法務省が推進する「Myじんけん宣言」に賛同し、「Myじんけん宣言」を公表しました。「Myじんけん宣言」とは、企業、団体および個人が人権を尊重する行動をとることを宣言することによって、誰もが人権を尊重し合う社会の実現を目指す取り組みです。



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

ナブテスコ ウェイの浸透

ナブテスコ ウェイ浸透活動

ナブテスコ ウェイに込められた価値観の共有・浸透を目的として、階層別研修等での説明会やワークショップの実施に加え、2013年度から開催している「ナブテスコ ウェイ月間」を通して職場単位でのミーティングを実施しています。

2022年度の「ナブテスコ ウェイ月間」では、ナブテスコ ウェイ改定にあたり現状を把握する目的で、全グループ社員を対象にナブテスコ ウェイに関する共感度調査を実施しました。調査結果を踏まえ、当社が長期ビジョンで目指す「イノベーションリーダー」の実現に向け、さらにブルー

プ社員の行動意欲を引き出すウェイとなることを目指して、改定作業を進めています。

2024年の「ナブテスコ ウェイ月間」では、国内外グループ社員を対象に、新たなナブテスコ ウェイの周知・浸透を図る活動を展開する予定です。

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

ナブテスコ ウェイの浸透活動
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/123>

健康経営の推進

健康経営方針

ナブテスコグループは、企業理念である「独創的なモーションコントロール技術で、移動・生活空間に安全・安心・快適を提供します。」を実現し持続的に発展していくためには、まずは社員とその家族の一人ひとりが心身ともに健康で“安全・安心・快適”であることが不可欠と考えます。

そのために、労働時間の適正化や多様な働き方の提供などを通じたワークライフバランスの充実や、社員が笑顔でワクワクする仕事にチャレンジできる職場作りに努めるとともに、社員およびその家族のヘルスリテラシーの向上に取り組みます。

当社は、当社を取り巻く人々のウェルビーイングを高めることが事業活動の究極の目的であると定め、社員およびその家族・労働組合・健康保険組合・会社が一体となって健康経営を推進していきます。

本方針は、「ナブテスコグループ倫理規範」を「ナブテスコグループCSR調達方針」および「ナブテスコグループ人権方針」とともに補完するものです。本方針は、ナブテスコグループのすべての役員・社員に対して適用されます。また、サプライヤーなどのビジネスパートナーにも、本方針を理解するように継続的に働きかけ、協働して健康経営を推進します。

健康経営
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/197>

● 健康経営推進体制



*Employee Assistance Program(従業員支援プログラム)

経営会議体の実効性向上

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。

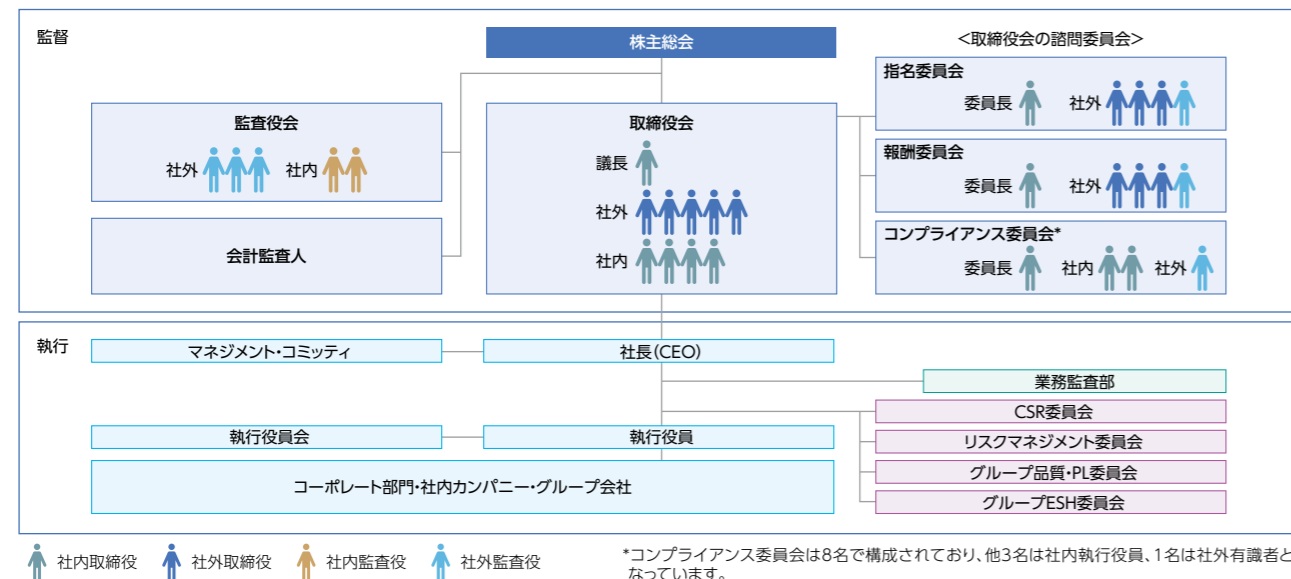
具体的には、独立した客観的な立場からの監督をより強化するため、独立社外取締役の増員に努めており、取締役の合計人数10名のうち独立社外取締役5名(50%)を

選任しています。また、独立社外取締役が過半数である指名委員会・報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置するとともに、年1回、取締役会の実効性評価や取締役・監査役の研修を実施するなど、コーポレートガバナンス体制の充実を図っています。

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

P26 多様性の進む取締役会

コーポレートガバナンス体制 (2023年3月23日現在)



コーポレートガバナンス体制強化の取り組み

	2004年～2007年	2008年～2011年	2012年～2015年	2016年～
企業理念	2005年:企業理念策定		2012年:ナブテスコ ウェイ策定	2023年改定予定
コーポレートガバナンス基本方針			2015年:制定	2018年:改定 2021年:改定 2023年:改定
取締役会の実効性評価			2015年:実効性評価開始	
取締役会員数(10名)				
社外取締役比率	2004年:20%	2005年～:10%	2012年:20% 2013年:30%	2014年～:20% 2016年～:30% 2020年～:40% 2022年:50%
女性取締役比率				2016年～:10% 2020年～:20%
監査役会員数(5名)				
社外監査役比率	60%*			
委員会	2008年～:報酬委員会		2015年～:指名委員会	
	2004年～:グループESH委員会		2016年～:コンプライアンス委員会・CSR委員会・リスクマネジメント委員会	
	2004年～:グループ品質委員会、グループPL委員会(2008年よりグループ品質・PL委員会)			
社内取締役の報酬 ²	2004年～:月次報酬および退職慰労金		2009年～:月次報酬(固定報酬と短期業績連動報酬)	2017年～:株式給付信託 ³
			2009年～:株式報酬型ストックオプション(長期業績連動報酬)	2014年～:株式報酬型ストックオプション ³
会計基準	2004年～:3月決算(日本会計基準)		2015年～:12月決算(日本会計基準)	2017年～:12月決算(国際会計基準)

*1 2011年度および2015年度については、任期中に監査役が一身上の都合により辞任したため、一定の期間、監査役4名(うち社外監査役3名)体制となっていた時期があります。
 *2 社外取締役は月次報酬のみ。 *3 中期業績連動報酬と長期業績連動報酬。

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ります。2022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。

アンケートにおいては、2022年度も前年度と同様、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たとの自己評価結果となりました。2020年度に女性取締役を増員した上、2022年度には独立社外取締役の1名増員により全取締役の2分の1が独立社外取締役の体制となったことで、一層の多様な視点からの議論がされていること等を勘案すれば、当社取締役会の実効性は確保されていると認識しております。

2022年度は成長戦略を含む経営の重要課題の議論に、従来以上に多くの審議時間を充ててまいりました。引き続き中長期的な企業価値の向上に向けた議論を充実させてまいります。

P68 取締役会実効性向上に向けた取り組み

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・監査役の実効性評価 (2023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 ²
			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	DX			
取締役	寺本 克弘	7年9カ月	✓	✓		✓		✓		✓	✓	
	木村 和正	4年	✓			✓	✓					✓
	波部 敦	2年	✓	✓		✓		✓				✓
	藤原 利也	1年	✓				✓					✓
	高橋 誠司			✓	✓							
	飯塚 まり	3年	✓		✓	✓				✓	✓	
	水越 尚子	3年	✓		✓	✓				✓	✓	
	日高 直輝	2年	✓	✓	✓			✓		✓		
	高畑 俊哉	1年	✓	✓			✓		✓		✓	
	白幡 清一郎		✓	✓	✓		✓					
監査役	清水 功	3年					✓					
	中野 宏司			✓			✓					
	佐々木 善三	7年	✓		✓						✓	
	長坂 武見	7年	✓		✓		✓				✓	
平井 鉄郎	4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。
 ※コンプライアンス委員会は8名で構成されており、他3名は社内執行役員、1名は社外有識者となっています。

経営の透明性確保

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

◆ 報酬の決定方法等

取締役の報酬等に関する方針、報酬体系、水準および各取締役への支給額については、社内取締役1名と独立社外役員4名で構成された報酬委員会による審議・答申を受け、取締役会で決定しています。

また、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。

◆ 報酬制度の体系

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

【基本報酬】

基本報酬は各取締役の役位に応じた固定報酬であり、月次報酬として支給します。

【業績連動報酬(月次報酬)】

業績連動報酬(月次報酬)は、年度業績の達成度に応じて、以下の算式により支給額を決定します。

【短期業績連動報酬】

短期業績連動報酬 = 役員別支給基準額 × 業績評価係数

※業績評価係数: 閾値を設定した前年度のROICおよび当期利益(親会社の所有者に帰属)を指標とするマトリックステーブルにより決定(係数: 0.00~4.00)

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、中期経営計画の達成度等に応じて、以下の算式により給付額を決定します。

【在任時交付型株式報酬】

在任時交付型株式報酬 = 役員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: 0.00~4.00)
※中期経営計画達成度係数: 中期経営計画に掲げる売上高および営業利益の達成度により設定(0~0.5)

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

【退任時交付型株式報酬】

退任時交付型株式報酬 = 役員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、ベクトルを統一した活動を促進していくことを目的として「売上高」および「営業利益」を採用しています。

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

◆ 報酬の構成比

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

◆ 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、または役員の方非行為等により、会社に重大

な損害が生じた場合は、役員に支給した業績連動報酬の全額、または一部の返還を求めることができる旨のクロー

バック条項を報酬規程に定めています。

● 報酬の構成比

役位	業績連動報酬			
	固定報酬	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	25%	35%	25%	15%
取締役	25%	35%	25%	15%

この表は、役位ごとの中央値とし、業績連動報酬にかかる目標の達成率を100%とした場合のモデルです。

役員報酬額(2022年度)

● 役員区分ごとの報酬等の総額、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)			
取締役 (うち社外取締役)	371 (47)	188 (47)	79 -	12 -	92 -	12 (5)
監査役 (うち社外取締役)	78 (24)	78 (24)	- -	- -	- -	5 (3)
計	448	266	79	12	92	17

(注) 1. 取締役の「対象となる役員の員数」には、当期中の退任取締役2名を含んでいます。
2. 月次報酬は、基本報酬および短期業績連動報酬の総額を月次定額払いとしています。
3. 株式給付信託(BBT)の額は、当期において付与されたまたは付与が見込まれた株式交付ポイント数に基づき、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、在任時給付分として450百万円(3事業年度)、退任時給付分として420百万円(3事業年度)を、それぞれ上限として信託に拠出しています。同制度については、第14回定時株主総会(2017年3月28日開催)において、上記4.記載の報酬限度額とは別枠で、在任時給付分として56,000ポイント(1事業年度)、退任時給付分として51,000ポイント(1事業年度)を、それぞれ株式交付の上限としています。

● 業績連動報酬にかかる主な指標の2022年度実績

ROIC	売上高	営業利益	当期利益
8.1%	299,802百万円	30,017百万円	64,818百万円

2022年度の業績連動報酬については、2021年12月期決算値を基に算定しています。なお、同期においては、当社が保有していた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等が生じたことから、当該利益額を調整した数値を指標として採用しています。

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。

2023年2月28日開催の取締役会にて、2022年度末の政策保有株式(10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、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。今後も政策保有株式の残高削減を進めてまいります。

Web 連結財務諸表等 2022年12月期有価証券報告書
<https://www.nabtesco.com/pdf/3b9ac736a41b9a997af7237d3d6ce8c7.pdf>

経営の透明性確保

リスクマネジメントの高度化

リスクマネジメントの考え方

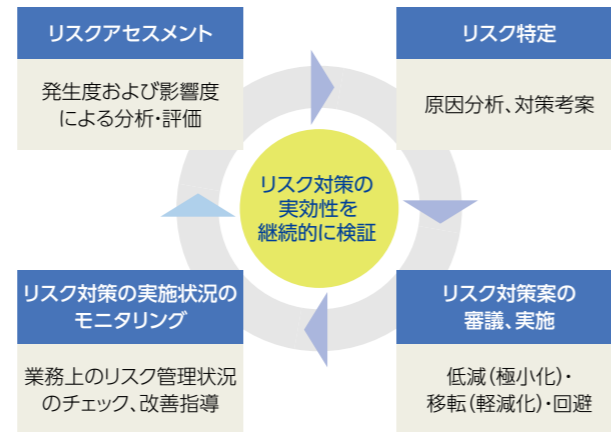
ナブテスコグループでは、事業活動に伴う多様なリスクを適切に把握および管理し、万一リスクが具現化した場合においても適切なリスクマネジメントを行うことでその損失を最小限に留め、当社グループの企業価値の維持・向上を図ることを目的として、リスクマネジメント活動を推進しています。

リスクマネジメント体制

2016年にリスクマネジメントに関する重要事項の審議等を行うCEOの直轄機関として、リスクマネジメント委員会を設置しており、その委員はCEOより任命されます。リスクマネジメント委員会は、全社横断的な組織として、2017年から毎年コーポレート部門、社内カンパニーおよびグループ会社が行うリスクアセスメントの結果に基づいて、全社的重大リスクを特定し、それらの対策を審議することに加え、対応策の実施状況も適切にフォローしています。さらに、リスクマネジメント委員会の委員長は、必要に応じて、CSR委員会、グループ品質・PL委員会、グループESH委員会の委員とも協議、調整等を行った上、リスクマネジメントの取り組み状況について、執行役員会、取締役会等の経営会議に定期的に報告しています。

<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/136>

● リスクマネジメントフロー



[事業等のリスク 2022年12月期有価証券報告書](https://www.nabtesco.com/pdf/3b9ac736a41b9a997af7237d3d6ce8c7.pdf)

危機管理

ナブテスコグループの業績、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。

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)で開催しています。

コンプライアンスの充実

コンプライアンスの考え方

ナブテスコグループでは、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不可欠であり、グローバルなビジネス環境においてビジネスパートナーとして選ばれる前提条件であるとの理解に基づき、コンプライアンス経営の推進・強化を最優先課題として取り組んでいます。

コンプライアンス体制

取締役会の諮問機関として、CEOが委員長を務め、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

ナブテスコグループ倫理規範の周知

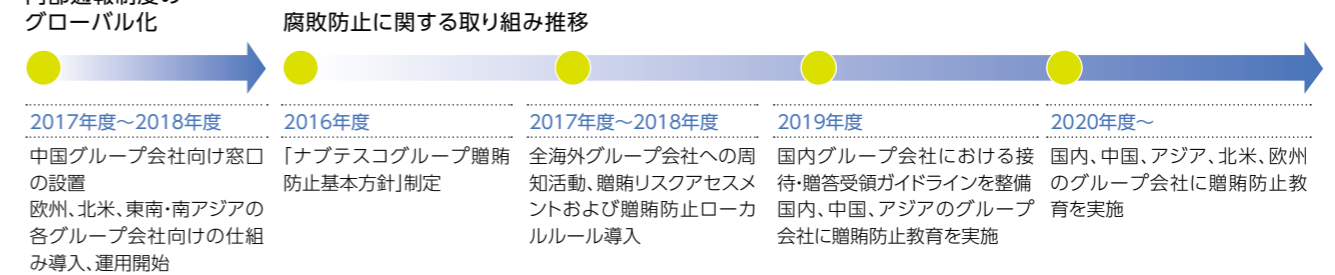
ナブテスコグループは、「ナブテスコグループ倫理規範」を制定しており、事業活動において企業理念を実現するために、役員および社員一人ひとりが、コンプライアンスの観点からどのように行動すべきかを定めています。

本倫理規範は、年に1回その有効性について確認をしており、2022年4月、昨今の法令改正、グローバルな事業環境や情勢の変化および「ビジネスと人権」に関する行動計画に対応するべく改定しました。

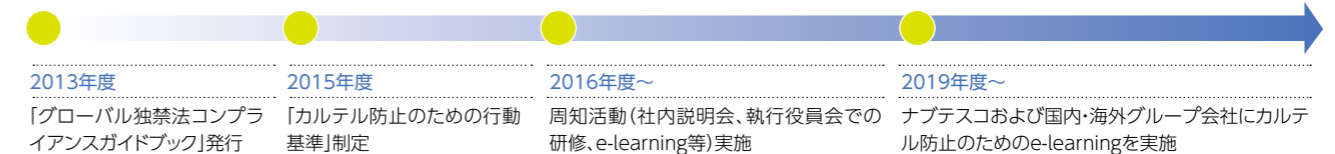
本倫理規範について、役員および社員全員がより理解を深め、具体的な行動に移すためのガイドとして「ナブテスコグループ倫理規範 ハンドブック」を各国語版で作成し、国内外におけるコンプライアンス教育・周知活動に活用しています。

● グローバルなコンプライアンス体制の整備

内部通報制度のグローバル化



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

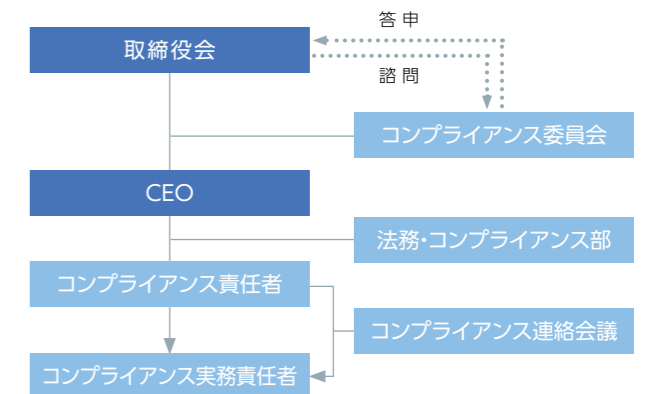
役員・社員のコンプライアンス意識を醸成するために、階層別、テーマ別に、集合研修やe-learningなどの方法で、毎年各種コンプライアンス教育を行っています。

また、コンプライアンスに関する社員の意識を高めるため、定期的に各職場でコンプライアンスに関するテーマについて自由に討議するコンプライアンスミーティングを行っています。

コンプライアンス意識調査

毎年1回、コンプライアンス意識の浸透度を確認しています。2022年度は、国内、中国、アジア、北米の当社グループの社員を対象に調査を実施しました。

● コンプライアンス体制図



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、「ナブテスコほっとライン」を導入し、社内窓口(法務・コンプライアンス部)および社外窓口を設置しています。

2022年度は、本制度を利用して36件の内部通報相談が寄せられました。それぞれの相談案件に対し、事実調査を行った上で適切に対処しています。また、内部通報制度の運用状況は、定期的にコンプライアンス委員会に報告しています。

[コンプライアンス](https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/137)

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

“新しいモーションコントロール”へ

ナブテスコグループはこれまで、「うごかす、とめる。」の「モーションコントロール技術」を磨き、高精度、高効率の製品を提供してきました。さらなる成長に向け、今後は、“新しいモーションコントロール”の確立を目指し、センシング技術とIoT技術の強化、人工知能技術の活用により、製品や製品の周辺環境の故障診断などを実現し、予防保全につながるシステム、ソリューションを拡充していきます。これにより、付加価値の高い製品提供を実現するとともに、MRO (Maintenance, Repair, Overhaul) ビジネスの拡大を図っていきます。また、将来を見据えた先端技術を絶

えず導入することで、世界に通用するコンポーネント、システムの開発を実行し、社会を豊かにする新製品、新事業の創出を目指しています。

● “新しいモーションコントロール”へ

アクション
● 電動化/システムインテグレーションで、新しい“モノ”を創出
● IoT/データを活用したソリューションによる新しい“コト”を提供
● 自動化とDXによる高効率と地球にやさしいものづくりを実践

 **イノベーションへの取り組み**
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/79>

イノベーション戦略室を設置

ナブテスコグループは、2023年1月にイノベーション戦略室を設置しました。同室は、CVC推進部とDX推進部で構成され、スタートアップ企業とのコラボレーションに加え、DXによりプロダクトイノベーションとプロセスイノベーションを推進し、独創的な製品・サービスの創出と業務革新により競争力向上を実現していきます。

スタートアップとの事業共創

ナブテスコグループは、長期的な成長を見据えた新商品の開発や新事業の創出に必要な技術・製品領域の探索を行

● CVC出資事例

事業領域	社名
船舶の最適航路選定・状態監視ソリューション	R.K. Deep Sea Technologies Ltd.
風力発電機用スマートセンサー	eologix sensor technology gmbh
人工衛星打ち上げシステム	スペースワン株式会社
バッテリー関連技術	NanoGraf Corporation/Colibri Energy GmbH

電動化、システム化の加速へDXを推進

ナブテスコグループは、2017年に買収したドイツのOVALO GmbH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、当社製品の電動化、システム化に取り組んでいます。また、同じく当社連結対象となった傘下のadcos GmbHが有する「モデルベース開発」技術を活用し、メカトロニクス製品開発に活用しています。

さらに、DX推進部による横断的な活動を通じて、グループ全体のデジタル・トランスフォーメーションを推進しています。具体的には、当社製品に付加する各種センサーから取得するデータを蓄積、分析、活用するビジネスモデルの構築を進めることで、既存ビジネスの付加価値向上、業務改革、生産性向上および次世代型経営基盤の強化に取り組んでいます。

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現在および未来の「コア価値(知財・無形資産)」の持続的な競争優位を担保する「知的財産経営戦略」をナブテスコ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

ナブテスコグループでは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。ナブテスコグループの製品・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だけでなく、論文、雑誌、企業情報などあらゆる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であるコア価値(知財・無形資産)には、いわゆる発明だけでなく、お客さまとの深い信頼関係や市場におけるブランドイメージ、商品・サービスに関するアイデア、設計・製造ノウハウ、サプライチェーンや人材などが含まれます。秘匿可能なコア価値については、徹底したコア技術情報管理(秘密情報管理)を行い、販売等のため秘匿することが困難なコア価値については、積極的に出願して知的財産権を獲得することで、コア価値保護を図っています。

現在保有するコア価値とともに新たに生み出されるコア価値をコア技術情報管理と知的財産権獲得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コア価値力を持続的に増大させ、企業価値の向上を図ります。

● コア価値獲得・強化のための知財戦略



 **イノベーション創出を支える知財活動**
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/80>

長期ビジョン実現への固有の取り組み

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されたお客さまや競合企業の特許等の情報、技術契約情報を知財情報共有システムで集中管理し、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。

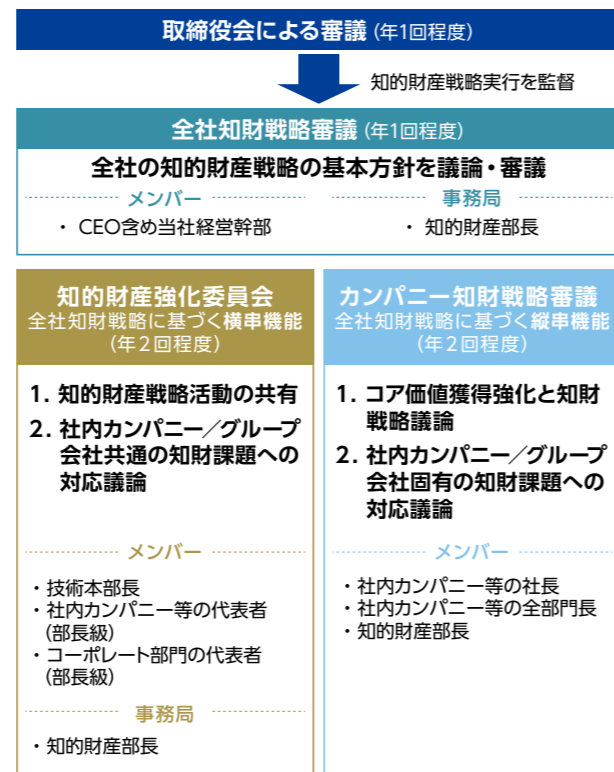
今後、設計開発・製造サービス等の技術情報や、サプライヤー等との取引先情報を知財情報共有システムを用いてワンストップで情報共有と事業活用ができるようにし、新規事業創造やM&A、知財網構築等に有効活用できるように整備していきます。

知財ガバナンス体制

グループ全体の知的財産戦略の基本方針を議論・審議するため、CEOを委員長とし、当社経営幹部を委員とした全社知財戦略審議を年1回開催しています。ここで決定された基本方針に基づき、各社内カンパニーやグループ会社固有の知財戦略を議論・審議するため、各社内カンパニー等の社長を委員長とし、各社内カンパニー等の幹部を委員としたカンパニー知財戦略審議を年2回開催しています。また、各カンパニー知財戦略審議の活動状況の共有や社内カンパニー等の共通の知財課題について議論・審議するため、技術本部長を委員長とし、コーポレート部門長や社内カンパニー等の代表者を委員とした知的財産強化委員会を年2回開催しています。ここで議論された内容は戦略提案として全社知財戦略審議の議題の一つとなり、審議されて、翌年の基本方針に反映されています。このように全社知財戦略審議、カンパニー知財戦略審議および知的財産強化委

員会の活動が有機的に結びつき、スパイラル的に発展していく形になっています。

また、2022年2月から年1回、取締役会で全社知的財産戦略の基本方針を報告し監督を受けています。なお、個別事業に関する知的財産戦略については事業戦略に含めて都度、取締役会で報告し監督を受けています。



知的財産戦略 <https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/80>

ものづくりのスマート化

『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。

グループ内の経営KPIを分析して、強みと弱みを抽出

各社内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。新中期経営計画の経営目標であるROIC10%以上の達成、ESG課題解決の推進のため、生産管理能力、環境対応力の強化を図るべく、特に以下の青い字の3指標を重視しています。

● 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. 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. CO₂排出量 |
| 7. 棚卸在庫 | 17. CO ₂ 売上原単位 |
| 8. 棚卸資産回転日数 | 18. CO ₂ 削減量 |
| 9. 生産L/T | 19. 業務災害発生件数(率) |
| 10. 客先納期遵守率 | 20. 交通災害発生件数 |

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の構築を進めています。

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、各社内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 ● 地域別最適調達
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 	生産管理能力強化	<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

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

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、技能に依存した作業の自動化は、労働人口の減少にいち早く対応する上で不可欠です。

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

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。また、中期経営計画期間では、サステナビリティ調達を推進し、中長期にわたってサプライヤーと共存共栄していくため、エリア別の最適調達体制を構築していきます。

※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。

役員紹介

取締役会（2023年3月23日現在）




寺本 克弘
取締役会長
(1955年12月13日生)

2007年 6月 当社 精機カンパニー第一営業部長
2008年 7月 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、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)
2018年 3月 当社 社長
2022年 3月 当社 取締役会長(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るほか、2017年3月から2022年3月まで、社長として業務執行の最高責任者としての職責を果たしてきました。

同氏は、当社での豊富な経営経験と特にグローバルビジネスに対する高い見識を有しており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、引き続き取締役として選任しています。

所有する当社株数: 19,461株



木村 和正
代表取締役
社長
最高経営責任者(CEO)
(1961年8月17日生)

2011年 6月 当社 精機カンパニー津工場 製造部長
2012年 6月 当社 パワーコントロールカンパニー垂井工場 製造部長
2015年 4月 株式会社ハイエストコーポレーション
(2016年4月に当社に吸収合併)代表取締役副社長


2016年 3月 当社 パワーコントロールカンパニー生産統括部長
2017年 3月 当社 執行役員、パワーコントロールカンパニー社長
2019年 1月 当社 企画、経理、情報システム、コーポレート・コミュニケーション管掌
2019年 3月 当社 取締役
2021年 1月 当社 常務執行役員、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

2022年 1月 当社 最高経営責任者(CEO)補佐
2022年 3月 当社 代表取締役(現任)、社長(現任)、最高経営責任者(CEO)(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るほか、当社事業全般にわたる多様な業務経験を有しています。また、2022年3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るほか、社長として業務執行の最高責任者としての職責を果たしています。

同氏は、当社での豊富な経営経験と特にものづくりに対する高い見識を有しており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、引き続き取締役として選任しています。

所有する当社株数: 4,616株



波部 敦
代表取締役
常務執行役員
企画、経理、情報システム、
コーポレート・コミュニケーション管掌
(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掌

2021年 3月 当社 取締役
2023年 1月 当社 企画、経理、情報システム、
コーポレート・コミュニケーション管掌 (現任)
2023年 3月 当社 代表取締役(現任)

選任理由 波部敦氏は、2021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るほか、カンパニー事業およびコーポレート部門での多様な業務経験を有し、現在はコーポレート各部門の管掌としての職責を果たしています。

同氏は、当社での豊富な経営経験と高い見識を有しており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、引き続き取締役として選任しています。

所有する当社株数: 9,275株



藤原 利也
取締役
常務執行役員
コンポーネントソリューションセグメント長 兼 精機カンパニー
社長 兼 ものづくり革新担当 兼 浜松工場立上担当
(1960年3月3日生)

2013年 7月 当社 精機カンパニー津工場 製造部長
2017年 3月 当社 精機カンパニー津工場長 兼 総務部長
2019年 1月 当社 執行役員
2020年 1月 当社 精機カンパニー生産統括担当 津工場長 兼 総務部長 兼 浜松工場建設プロジェクトリーダー


2021年 1月 当社 精機カンパニー社長
2022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 精機カンパニー社長 兼 ものづくり革新担当

2022年 3月 当社 取締役(現任)、コンポーネントソリューションセグメント長 兼 精機カンパニー社長 兼 ものづくり革新担当 兼 浜松工場立上担当(現任)

選任理由 藤原利也氏は、2022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るほか、現在はコンポーネントソリューションセグメント長 兼 精機カンパニー社長 兼 ものづくり革新担当 兼 浜松工場立上担当としての職責を果たしています。

同氏は、ものづくりを中心とした当社での豊富な経験と高い見識を有しており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、引き続き取締役として選任しています。

所有する当社株数: 1,739株



高橋 誠司
取締役
常務執行役員
住環境カンパニー社長
(1966年2月12日生)


2010年 6月 当社 人事部長
2015年 7月 当社 人事部長 兼 ナブテスコリンク株式会社 代表取締役社長
2017年 8月 当社 人事部長 兼 業務改革推進室 兼 ナブテスコリンク株式会社 代表取締役社長

2018年 3月 当社 執行役員
2021年 1月 当社 住環境カンパニー副社長 経営管理担当
2022年 1月 当社 住環境カンパニー副社長
2023年 1月 当社 常務執行役員(現任)、住環境カンパニー社長(現任)
2023年 3月 当社 取締役(現任)

選任理由 高橋誠司氏は、2021年1月から住環境カンパニー副社長を、また2023年1月からは住環境カンパニー社長を務めており、その職責を果たしています。

同氏は、人事部門における当社での豊富な経験と高い見識を有しており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断し、新たに取締役として選任しています。

所有する当社株数: 3,250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ありませんが、同志社大学大学院ビジネス研究科教授として、グローバル経営人材や国際経営戦略の分野において高い専門性を有しています。また、持続可能な開発目標(SDGs)の実施のため、ビジネスとアカデミアとの連携・協働を目的として設立された日本グローバル・コンパクト・アカデミック・ネットワークの会長等も歴任しています。当社はそれらの知見を活かした監督とアドバイスを行っていただくため、社外取締役をお願いしています。

所有する当社株数: 0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 当社 常務執行役員、中部ブロック長
2012年 4月 当社 専務執行役員、関西ブロック長
2013年 6月 当社 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 当社 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 当社 特別顧問
2019年 6月 当社 顧問(2020年3月退任)
2020年 6月 プ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)
2022年 6月 株式会社トブコン 社外取締役(現任)

選任理由 日高直輝氏は、住友商事株式会社で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・建機事業部門長を経て、同社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、2021年3月から社外取締役として、当社経営を適切に監督いただいています。

当社はそれらの知見を活かした監督とアドバイスを行っていただくため、社外取締役をお願いしています。

所有する当社株数: 0株



白幡 清一郎
社外取締役
(1961年3月3日生)


1983年 4月 日本ペイント株式会社(現 日本ペイントホールディングス株式会社) 入社
2009年 4月 当社 サーフ事業部長
2013年 4月 当社 執行役員
2015年 4月 日本ペイントホールディングス株式会社 上席執行役員
日本ペイント・サーフケミカルズ株式会社 代表取締役社長

2018年 1月 日本ペイントホールディングス株式会社 常務執行役員
日本ペイントマリン株式会社 代表取締役社長
2018年 3月 日本ペイントホールディングス株式会社 取締役常務執行役員
2020年 3月 当社 常務執行役員
2022年 1月 当社 顧問(2022年12月退任)
2023年 3月 当社 取締役(現任)

選任理由 白幡清一郎氏は、日本ペイント株式会社(現 日本ペイントホールディングス株式会社)で技術者として長期の海外駐在を含む多様な業務経験を有するとともに、同社の持株会社化および事業別分社化の責任者としても従事されました。また、同社取締役および常務執行役員を務められ、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。

当社はそれらの知見を活かした監督とアドバイスを行っていただくため、社外取締役をお願いしています。

所有する当社株数: 0株



水越 尚子
社外取締役
(1967年9月23日生)

1995年 4月 大阪弁護士会 登録
宮崎総合法律事務所(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
カリフォルニア州弁護士 登録

2002年 9月 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
TMI総合法律事務所 入所
2006年 11月 同所 パートナー
2008年 1月 エンデバー法律事務所 パートナー
2010年 3月 TIS株式会社 社外取締役(現任)
2018年 6月 リ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ありませんが、弁護士としての高い専門性を備え、他の事業会社の社外役員のほか、経済産業省産業構造審議会知的財産分科会不正競争防止小委員会委員等の公職を歴任しています。また、2020年3月から社外取締役として、当社の経営を適切に監督いただいています。

当社はそれらの知見を活かした監督とアドバイスを行っていただくため、社外取締役をお願いしています。

所有する当社株数: 0株



高畑 俊哉
社外取締役
(1963年11月19日生)

1986年 4月 セイコーエプソン株式会社 入社
2012年 4月 同社 プリンター事業部副事業部長
2014年 6月 同社 業務執行役員
2015年 6月 同社 知的財産本部長
2016年 6月 同社 執行役員(2021年3月退任)
2018年 10月 同社 経営企画本部長
2019年 4月 同社 DX推進本部長
2019年 6月 同社 取締役(2021年6月退任)
2020年 4月 同社 経営戦略本部長 兼 サステナビリティ推進室長
2022年 3月 当社 取締役(現任)

選任理由 高畑俊哉氏は、セイコーエプソン株式会社で知的財産、デジタルトランスフォーメーション、経営企画およびサステナビリティ関連業務に従事されたほか、同社取締役を務められ、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、2022年3月から社外取締役として、当社経営を適切に監督いただいています。

当社はそれらの知見を活かした監督とアドバイスを行っていただくため、社外取締役をお願いしています。

所有する当社株数: 0株

※上記の株数は、2023年3月23日時点です。

役員紹介

監査役会 (2023年3月23日現在)



清水 功

監査役(常勤)
(1960年9月3日生)

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

所有する当社株数: 3,937株



佐々木 善三

社外監査役(非常勤)
(1952年11月1日生)

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

所有する当社株数: 0株



平井 鉄郎

社外監査役(非常勤)
(1955年12月19日生)

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

所有する当社株数: 0株



中野 宏司

監査役(常勤)
(1962年1月2日生)

2010年 6月 当社 経理部長
2015年 6月 当社 企画部長
2018年 3月 上海納博特斯克液压有限公司 総経理
当社 執行役員
2022年 1月 当社 業務監査管掌
2023年 3月 当社 常勤監査役(現任)

所有する当社株数: 11,552株



長坂 武見

社外監査役(非常勤)
(1956年1月24日生)

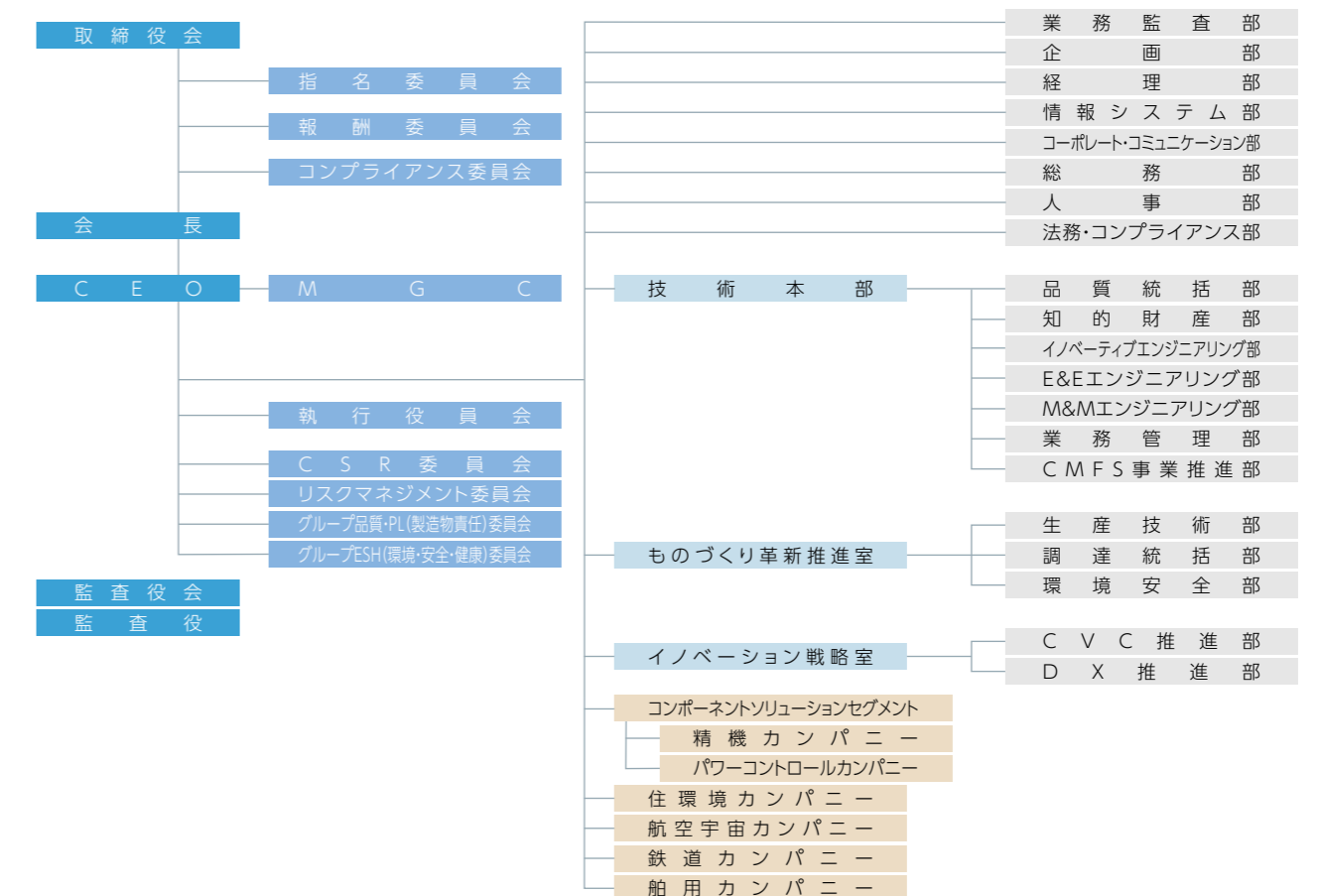
1978年 10月 武蔵監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
1981年 8月 ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社)入社
2004年 6月 同社 経理部統括部長
2007年 7月 同社 ヴァイスプレジデント経理部門長
2010年 6月 同社 業務執行役員シニアヴァイスプレジデント経理部門長
2013年 10月 同社 業務執行役員シニアヴァイスプレジデント経理担当
2015年 6月 同社 シニアアドバイザー
2016年 3月 当社 社外監査役(現任)
SOLIZE株式会社 社外監査役
2016年 6月 大王製紙株式会社 社外監査役(現任)
2020年 12月 SOLIZE株式会社 社外取締役(現任)

所有する当社株数: 1,601株

執行役員 (2023年3月23日現在)

社長	木村 和正	最高経営責任者(CEO)
常務執行役員	北村 明義	PACRAFT(株)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、コーポレート・コミュニケーション管掌
常務執行役員	藤原 利也	コンポーネントソリューションセグメント長 兼 精機カンパニー社長 兼 ものづくり革新担当 兼 浜松工場立上担当
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	高橋 誠司	住環境カンパニー社長
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	井上 中	ナブテスコオートモーティブ(株)代表取締役社長
執行役員	水谷 幸弘	船用カンパニー社長
執行役員	鈴木 通人	鉄道カンパニー社長
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	イノベーション戦略室長 兼 CVC推進部長
執行役員	碓井 浩	航空宇宙カンパニー副社長 兼 岐阜工場長
執行役員	栗田 昌兆	精機カンパニー生産統括担当 兼 津工場長
執行役員	白水 友朗	上海納博特斯克液压有限公司 総経理
執行役員	榎本 章仁	鉄道カンパニー営業統括担当 兼 営業部長
執行役員	練馬 洋	Nabtesco Technology Ventures AG 社長
執行役員	樋口 裕樹	企画部長 兼 イノベーション戦略室
執行役員	桐山 朝浩	技術本部長 兼 イノベーション戦略室
執行役員	志水 一正	ナブテスコサービス(株)社長
執行役員	花房 剛	住環境カンパニー甲南工場長
執行役員	森 弘樹	精機カンパニー営業統括部長 兼 営業開発部長

事業運営体制 (2023年1月1日現在)



※取締役会メンバー(取締役および監査役)の平均在任期間(2023年3月23日現在)は3.0年です。 ※上記の株数は、2023年3月23日時点です。

財務データ

	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	2021年 12月期	2022年 12月期
(単位：百万円)											
主な財務指標の推移											
売上高	179,543	202,292	219,657	187,000	244,968	282,422	294,626	289,808	279,358	299,802	308,691
売上原価	134,859	148,321	158,693	136,576	175,508	201,982	215,043	212,105	206,166	217,759	232,007
販売費及び一般管理費	29,670	33,877	37,347	35,129	44,294	51,285	53,184	51,998	50,655	52,520	59,620
営業利益	15,013	20,092	23,615	15,294	25,982	29,468	21,889	25,320	28,533	30,017	18,097
税引前当期利益	18,997	23,522	27,026	15,358	26,779	34,907	29,962	27,979	33,718	101,966	15,763
法人所得税費用	5,598	8,140	9,254	5,731	7,843	8,338	6,997	8,028	10,206	34,073	4,376
非支配株主利益 ^{*1}	129	404	25	△ 1,432	330	1,423	1,935	2,020	3,008	3,075	1,923
親会社の所有者に帰属する当期利益	13,269	14,978	17,746	11,059	18,606	25,146	21,029	17,931	20,505	64,818	9,464
年度末											
流動資産	112,048	134,159	139,321	128,575	143,792	165,695	179,124	179,154	183,110	288,900	295,524
有形固定資産	54,475	55,225	56,877	55,916	63,155	70,700	80,573	87,083	89,522	89,020	96,082
資産合計	203,056	233,984	245,992	233,381	256,973	301,557	328,568	344,558	351,723	481,718	459,293
流動負債	52,322	73,161	64,830	73,000	74,876	96,934	112,558	109,614	113,662	191,315	172,577
有利子負債	26,389	26,204	16,659	15,333	16,949	27,720	45,310	43,936	39,866	17,587	20,309
資本	120,857	139,471	158,664	148,924	155,904	177,002	189,255	199,133	211,641	254,995	263,228
親会社所有者帰属持分	114,038	131,043	149,862	142,068	147,929	167,537	178,702	187,398	198,031	239,910	248,696
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,952	27,597	19,949	8,746	27,730	23,071	24,165	38,433	34,203	36,340	7,717
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,693	△ 8,064	△ 7,880	△ 4,886	△ 14,989	△ 20,186	△ 21,823	△ 20,086	△ 10,710	67,147	13,231
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,090	△ 8,175	△ 15,888	△ 19,090	△ 4,808	△ 950	8,396	△ 13,365	△ 17,497	△ 57,960	△ 13,456
1株当たり(単位：円)											
基本的1株当たり当期利益	104.57	117.95	140.24	88.85	150.64	203.85	169.65	144.50	165.18	534.67	78.87
1株当たり親会社所有者帰属持分	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	1,999.10	2,071.87
1株当たり年間配当金	34.00	38.00	44.00	44.00	50.00	72.00	73.00	73.00	75.00	77.00	78.00
主な経営指標(単位：%)											
売上高営業利益率	8.4	9.9	10.8	8.2	10.6	10.4	7.4	8.7	10.2	10.0	5.9
ROA	6.5	6.9	7.4	4.6	7.6	9.0	6.7	5.3	5.9	15.6	2.0
ROE	12.5	12.2	12.6	7.6	13.0	15.9	12.1	9.8	10.6	29.6	3.9
配当性向	32.5	32.2	31.4	49.5	35.1	35.3	43.0	50.5	45.4	14.4	98.9
親会社所有者帰属持分比率	56.2	56.0	60.9	60.9	57.6	55.6	54.4	54.4	56.3	49.8	54.1

※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

(単位：百万円)

連結財政状態計算書

	2021年 12月31日	2022年 12月31日
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	112,771	124,413
営業債権	74,957	77,227
契約資産	2,065	2,165
その他の債権	1,300	1,301
棚卸資産	41,880	49,210
その他の金融資産	7,821	1,733
その他の流動資産	3,588	5,445
小計	244,382	261,494
売却目的で保有する資産	44,519	34,030
流動資産合計	288,900	295,524
非流動資産		
有形固定資産	89,020	96,082
無形資産	4,251	6,373
使用権資産	8,877	10,129
のれん	16,184	17,899
投資不動産	2,162	2,066
持分法で会計処理されている投資	15,475	17,729
その他の金融資産	53,860	10,041
繰延税金資産	1,997	2,281
その他の非流動資産	992	1,168
非流動資産合計	192,818	163,768
資産合計	481,718	459,293
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	51,974	56,119
契約負債	5,704	7,652
借入金	14,690	19,943
その他の債務	10,776	19,250
未払法人所得税	19,788	11,734
引当金	1,206	1,678
リース負債	2,158	2,640
その他の金融負債	77,878	47,267
その他の流動負債	7,139	6,292
流動負債合計	191,315	172,577
非流動負債		
借入金	2,897	366
リース負債	7,575	8,403
退職給付に係る負債	9,079	8,472
繰延税金負債	13,922	4,054
その他の非流動負債	1,936	2,193
非流動負債合計	35,408	23,488
負債合計	226,723	196,064
資本		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	14,961	15,048
利益剰余金	214,791	215,670
自己株式	△ 4,784	△ 4,646
その他の資本の構成要素	4,942	12,624
親会社の所有者に帰属する持分合計	239,910	248,696
非支配持分	15,084	14,532
資本合計	254,995	263,228
負債及び資本合計	481,718	459,293

(単位：百万円)

連結損益計算書

	2021年 12月期	2022年 12月期
売上高	299,802	308,691
売上原価	△ 217,759	△ 232,007
売上総利益	82,043	76,684
その他の収益	1,180	1,373
販売費及び一般管理費	△ 52,520	△ 59,620
その他の費用	△ 686	△ 340
営業利益	30,017	18,097
金融収益	126,977	708
金融費用	△ 57,126	△ 5,828
持分法による投資利益	2,099	2,787
税引前当期利益	101,966	15,763
法人所得税費用	△ 34,073	△ 4,376
当期利益	67,893	11,387
当期利益の帰属		
親会社の所有者	64,818	9,464
非支配持分	3,075	1,923
当期利益	67,893	11,387
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	534.67	78.87
希薄化後1株当たり当期利益(円)	534.53	78.85

(単位：百万円)

連結包括利益計算書

	2021年 12月期	2022年 12月期
当期利益	67,893	11,387
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
確定給付負債(資産)の純額の再測定	1,148	586
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	274	444
純損益に振り替えられないことのない項目合計	1,422	1,030
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	6,480	8,088
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	6,480	8,088
税引後その他の包括利益合計	7,902	9,118
包括利益合計	75,795	20,505
包括利益の帰属		
親会社の所有者	71,444	17,956
非支配持分	4,351	2,549
包括利益合計	75,795	20,505

財務データ

(単位: 百万円)

連結キャッシュ・フロー計算書

	2021年 12月期	2022年 12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	67,893	11,387
減価償却費及び償却費	13,266	14,483
退職給付に係る資産及び負債の増減額	297	208
受取利息及び受取配当金	△ 528	△ 603
支払利息	168	199
持分法適用除外に伴う評価益(△は益)	△ 125,107	—
投資有価証券評価損益(△は益)	56,958	5,535
持分法による投資損益(△は益)	△ 2,099	△ 2,787
固定資産売却損益(△は益)	382	87
投資不動産売却損益(△は益)	—	△ 65
法人所得税費用	34,073	4,376
営業債権、契約資産及び契約負債の増減額	1,545	2,072
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 3,846	△ 5,135
営業債務の増減額(△は減少)	5,040	2,302
その他	△ 355	△ 2,198
小計	47,686	29,861
利息及び配当金の受取額	1,023	1,267
利息の支払額	△ 165	△ 194
法人所得税の支払額	△ 12,204	△ 23,216
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,340	7,717
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)	1,484	311
有形固定資産の取得による支出	△ 7,738	△ 8,809
有形固定資産の売却による収入	89	42
無形資産の取得による支出	△ 1,561	△ 2,559
投資不動産の売却による収入	17	103
連結範囲の変更を伴う子会社の取得による支出	△ 746	—
投資有価証券の売却による収入	79,014	47,690
投資有価証券の売却価格の精算による支出	—	△ 28,471
敷金及び保証金の差入による支出	△ 11,528	△ 93
敷金及び保証金の回収による収入	5,031	6,573
持分法で会計処理されている投資の売却による収入	3,156	—
その他	△ 71	△ 1,555
投資活動によるキャッシュ・フロー	67,147	13,231
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)	△ 12,601	2,077
長期借入れによる収入	30	—
長期借入金の返済	△ 222	△ 232
社債の償還による支出	△ 10,000	—
リース負債の支払額	△ 2,522	△ 2,854
自己株式の純増減額(△は増加)	△ 20,969	33
配当金の支払額	△ 8,800	△ 9,380
非支配持分からの払込による収入	51	—
非支配持分への配当金の支払額	△ 2,928	△ 3,101
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 57,960	△ 13,456
現金及び現金同等物の増減額	45,527	7,492
現金及び現金同等物の期首残高	64,665	112,771
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,579	4,150
現金及び現金同等物の期末残高	112,771	124,413

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
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・快適にご利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、お客さまの新規生産品に用いられる部品(の製造、販売)の意で用いています。
QCDS	主に製造業において、重要な要素である4つの視点で、Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)、サポート(Service)のことです。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。
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。2021年には、CEOの直轄組織であるCVC推進室を設立し、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。
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	ROICはReturn on Invested Capitalの略で投下資本利益率を指します。 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。
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、当社グループは、CO ₂ 長期排出削減目標について「1.5℃レベル」での認定を取得しています。
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。
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。
知財・無形資産ガバナンスガイドライン	内閣府主導で発行された、企業が取り組むべき知財・無形資産の投資・活用戦略の開示やガバナンスの構築について示したガイドライン。Ver. 2.0では、企業と投資家との間の対話や情報開示の質を高めるためのコミュニケーション・フレームワークが提示されており、日本企業の知財・無形資産の活用・投資を活性化し、国際競争力の向上につなげることを狙いとしています。
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。
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。

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

2022年1月1日～2022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

2023年6月(年1回発行)

業績データについて

ナブテスコグループは、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)ベースに置き換え表記しています。

将来見通しに関する注意事項

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

第三者保証

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

 **2022年度環境・社会データに関する第三者保証**
2022年度温室効果ガス排出量に関する第三者保証
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/141>

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」
- 知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer. 2.0
- 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

ナブテスコグループは、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、温室効果ガス長期削減目標が「1.5℃レベル」での認定を受けています。



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」等への組入れのほか、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



2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

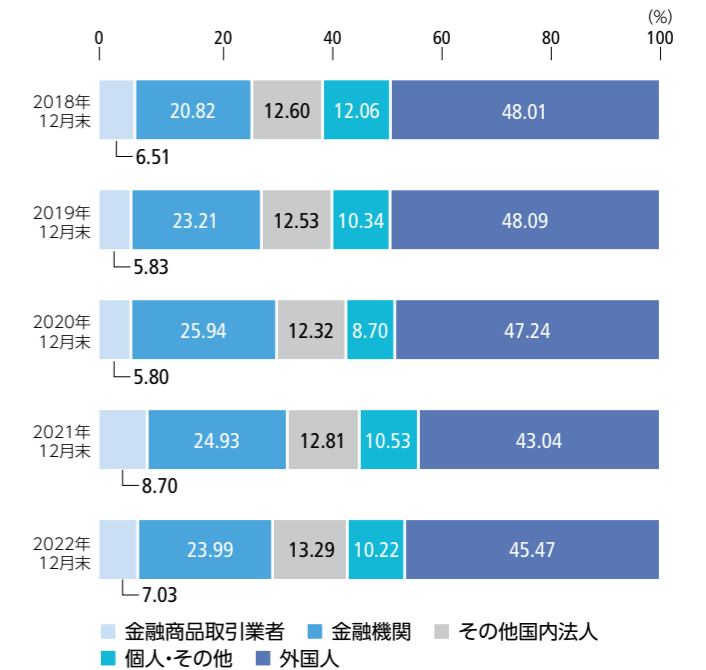


会社概要


会社概要 (2022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	121,064,099株
単元株式数	100株 当社の発行済株式はすべて1単元100株の普通株式です。
従業員数	単体 2,390人 連結 7,928人
連結子会社 国内	14社(ほか、持分法適用会社:3社)
連結子会社 海外	50社(ほか、持分法適用会社:5社)

所有者別株式数比率



真正表明



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

波部 敦

2022年12月期版の統合報告書「Nabtesco Value Report 2022」の発行にあたって

ナブテスコグループは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、中長期的な企業価値の向上に向けた取り組みをご理解いただけるよう、2016年度より統合報告書「Nabtesco Value Report」を発行してまいりました。

私たちは、2021年度より新しいマネジメント体制のもと、新中期経営計画をスタートしました。この中計のテーマは「挑戦」。長期ビジョンで2030年にありたい姿として描いた「イノベーションリーダー」を実現し、「持続可能な成長」を目指すために「3つの挑戦」によってチャレンジする姿勢を明確にしました。

今回の報告書では、人的資本経営を推進するとともに、事業ポートフォリオマネジメントの高度化によって企業価値向上に取り組む姿勢を明確にしました。また、報告書に掲載した4つの対談によって、私たちの企業価値向上への取り組みを具体的にお伝えすることを試みました。

私は、制作の統括責任を担う管掌役員として、「Nabtesco Value Report 2022」の制作プロセスが正当であり、記載内容が正確であることをここに表明いたします。この報告書が、あらゆるステークホルダーの皆さまにナブテスコをより深く理解していただく一助となることを願っております。

この報告書をお読みいただいたステークホルダーの皆さま、制作に協力いただいた社内外の皆さまに感謝申し上げます。これからも「対話」の姿勢のもと、開示内容のますますの充実を図っていく所存です。