

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

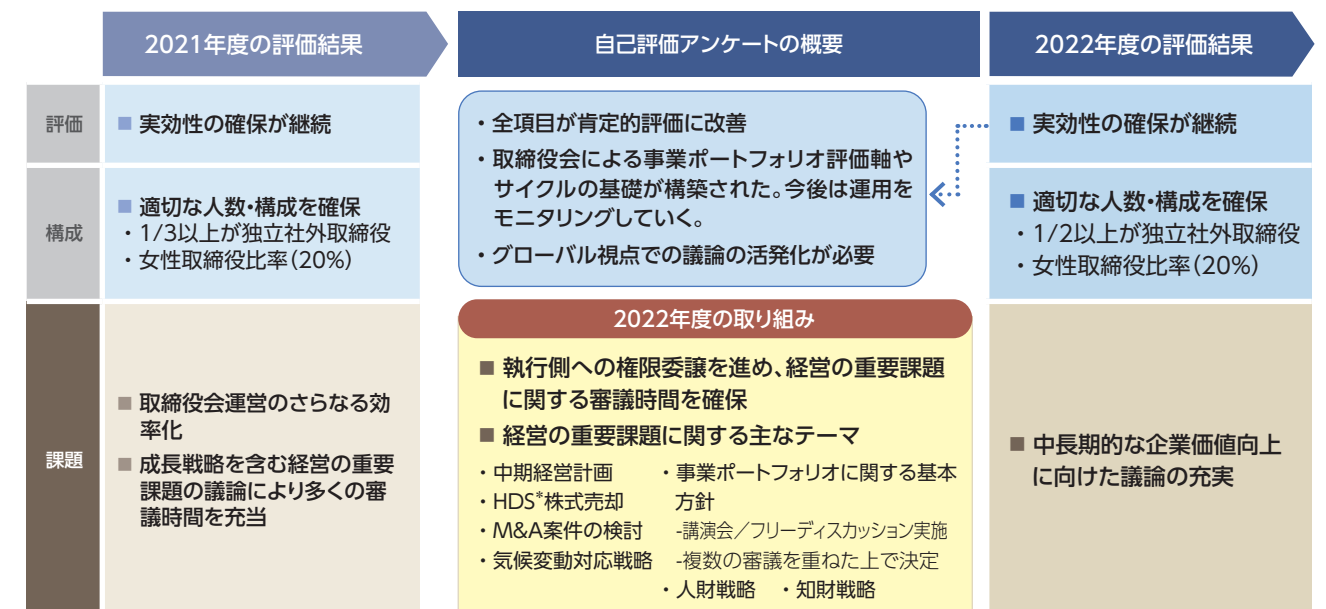
役割分担が明確になればなるほど、取締役会の重要性が高まると思います。成長に向けた実効的な議論をリードしていきます。



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必要なの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います。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。

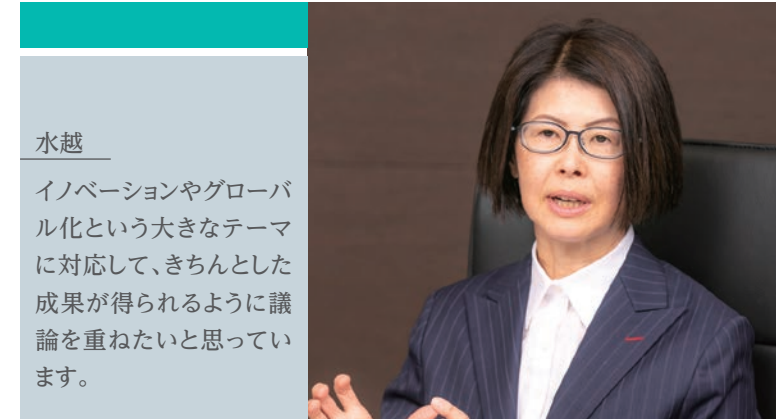
寺本 ナブテスコは、サステナビリティやESGについて、国際的な評価機関から高い評価をいただいていますし、執行側での議論やデータが取締役会に上がってくる仕組みができていますから、うまく機能しているといえます。もちろん、サステナビリティガバナンスは、引き続き重要視すべき課題です。

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。

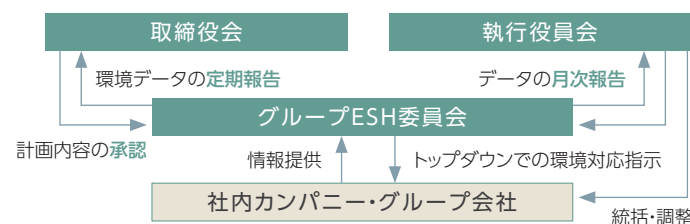
◆ ガバナンス

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寿命志向をもたらす、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。

環境インセンティブ設定で 自律的な環境対応を推進

- CO₂排出量削減率を事業担当役員の業績連動報酬に反映
- 省エネ製品認定制度による開発促進

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

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 ● 低燃費製品の売上増	● 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		● 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	
	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)	● 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	

※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た場合、製品・サービスの購入(スコープ3 カテゴリ1)の割合が高いため、サプライヤーでの温室効果ガス排出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。



- Web 環境への配慮 気候変動の緩和 <https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/126>
- Web 環境データ等集計範囲 <https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/148>

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)
https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/125

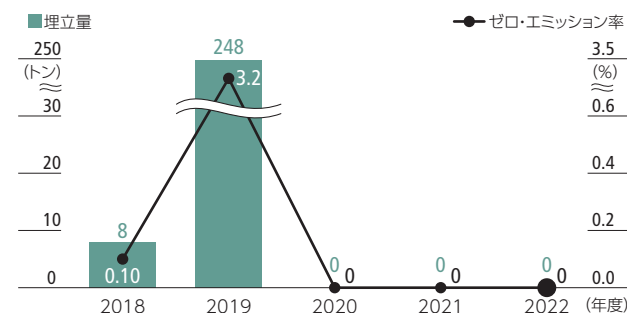
廃棄物管理

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)
https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/127

汚染の防止・低減活動

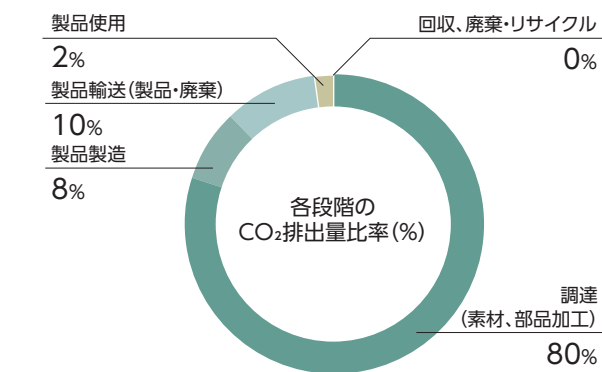
ナブテスコグループは、事業活動のなかで環境に影響を及ぼす物質の把握、削減および流出防止に努めており、建て替え等の計画がある事業所については法令に基づいて調査を行い、汚染がある場合は自治体の確認のもと浄化対策を行うこととしています。

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)
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)
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)
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。

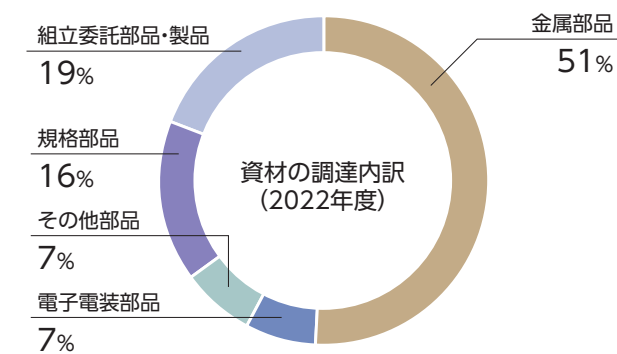
強靱なサプライチェーンの構築

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はなく地域調達、地域雇用を重視しながらサプライチェーン全体での社会的責任を果たしていきたいと考えています。

● ナブテスコグループの資材調達状況(国内)



ナブテスコグループ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。

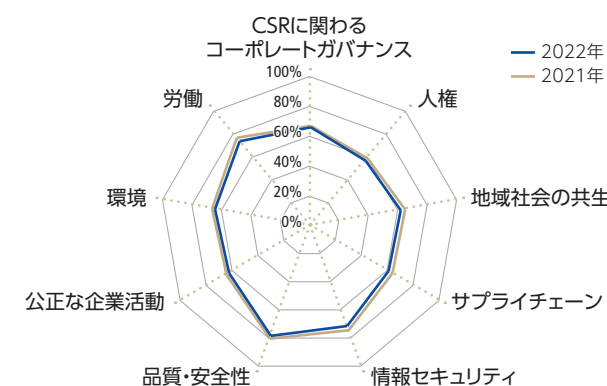
CSR調達には、環境対応や人権対応など従来の調達部門では扱わなかった専門的な知識やノウハウが必要とされます。そのため、ものづくり革新推進室調達統括部が推進の軸となり、本社関連部門との連携を図りながら、社内カンパニー・グループ会社のCSR調達推進を支援しています。また、調達統括部は、社内カンパニー・グループ会社の調達部門を横断する「ナブテスコグループ調達会議」にて方針・施策を協議・決議し、調達担当者への教育・研修を実践しています。このように全社横断的な体制により、サプライヤーの協力を得ながら、サプライチェーン全体での社会的責任の遂行に取り組んでいます。

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する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は「人を守ること」=社会的損失を減らすことであると考え、コストや利益よりも大切な第一優先課題と位置づけています。

環境・安全・健康の管理を一元的に推進

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

ESH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・要請に応じていくために、「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サイバーセキュリティ認証^{*}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へ展開し、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サイバーセキュリ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>

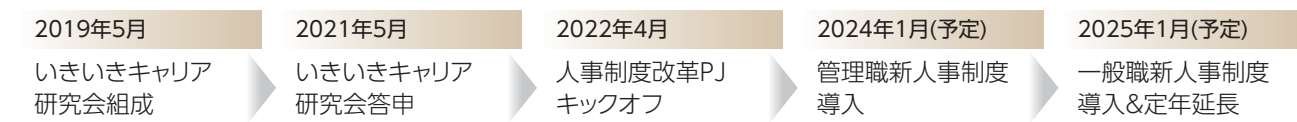
人的資本経営の推進

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。

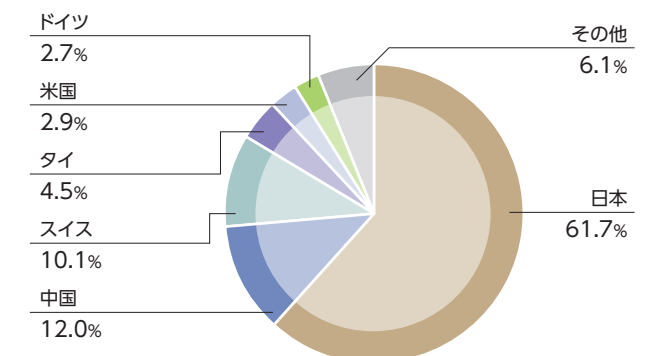
今後も法定雇用率の遵守とともに、障がい者雇用のさらなる増加に努めてまいります。

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

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)



ダイバーシティへの取り組み
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/122>

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・リスキリ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

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、リスキリ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。

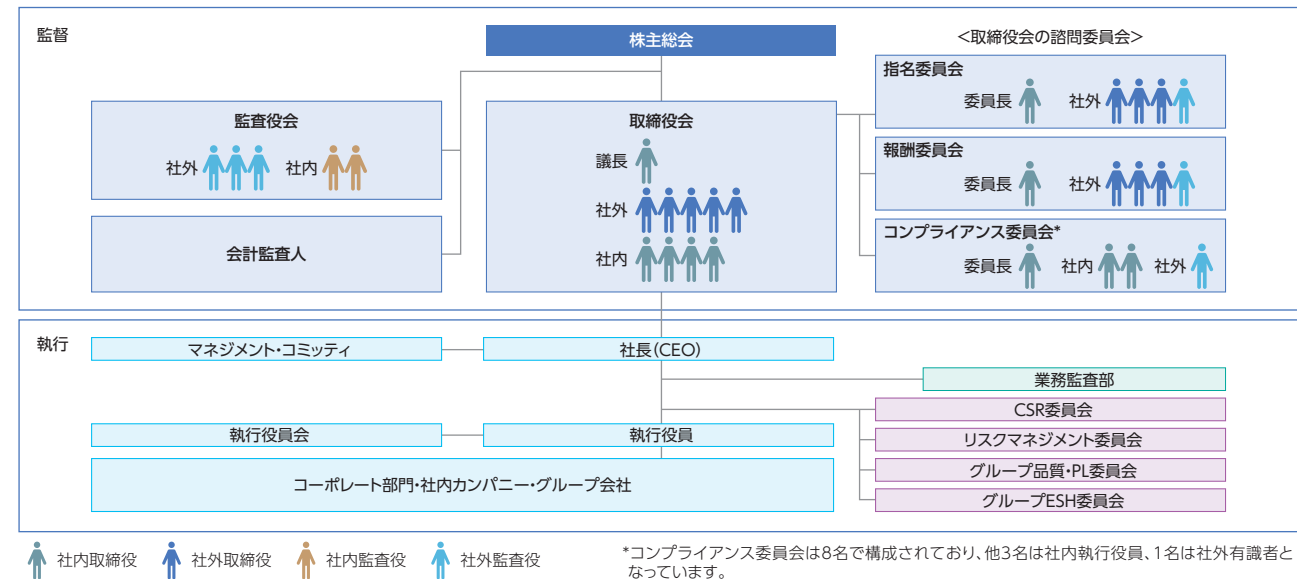
具体的には、独立した客観的な立場からの監督をより強化するため、独立社外取締役の増員に努めており、取締役の合計人数10名のうち独立社外取締役5名(50%)を

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	
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) 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 2015年～:12月決算(国際会計基準) 2017年～:株式給付信託 ¹	
会計基準	2004年～:3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・監査役のスキルマトリックス

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

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

● 取締役・監査役のスキルマトリックス (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 [※]	
			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	✓	✓		✓		✓			✓ (委員長)	✓ (委員長)	
	木村 和正	4年	✓			✓	✓						✓ (委員長)
	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】

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

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

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】

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

※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】

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

※交付ポイントの権利確定は取締役を退任した日となります。

◆ 業績連動報酬にかかる指標に対する考え方

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

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

また、中期経営計画の達成度については、すべての取締役および社員の事業活動の成果であり、かつ、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・システムズ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。

 [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)
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

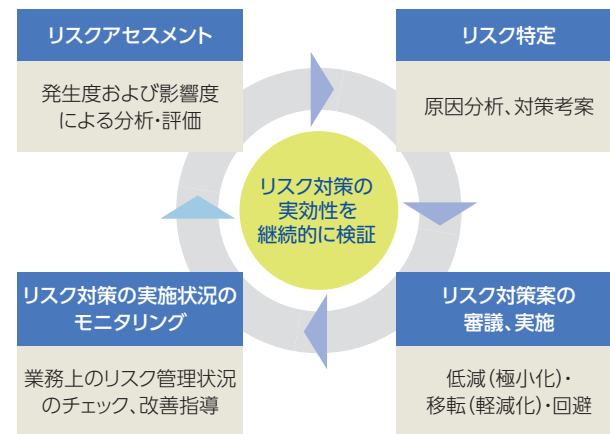
ナブテスコグループでは、事業活動に伴う多様なリスクを適切に把握および管理し、万一リスクが具現化した場合においても適切なリスクマネジメントを行うことでその損失を最小限に留め、当社グループの企業価値の維持・向上を図ることを目的として、リスクマネジメント活動を推進しています。

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。

Web リスクマネジメント
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/136>

● リスクマネジメントフロー



Web 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

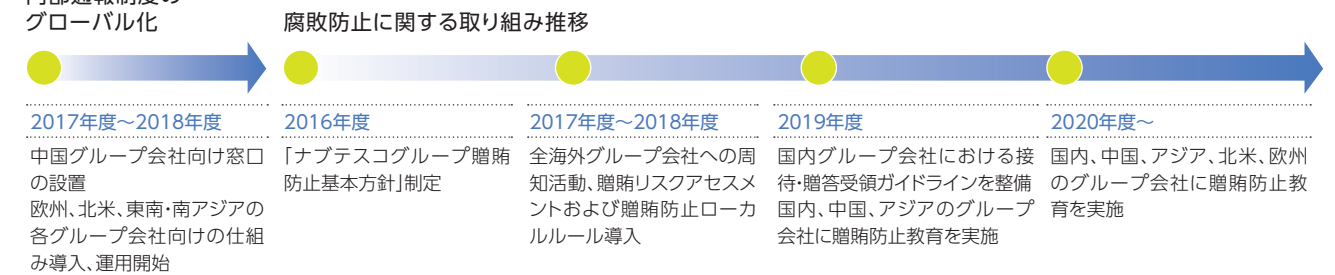
ナブテスコグループは、「ナブテスコグループ倫理規範」を制定しており、事業活動において企業理念を実現するために、役員および社員一人ひとりが、コンプライアンスの観点からどのように行動すべきかを定めています。

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。

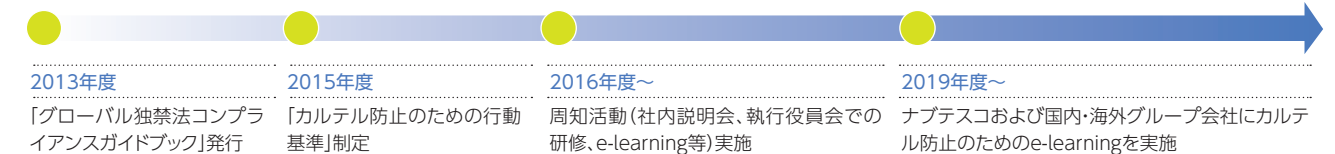
本倫理規範について、役員および社員全員がより理解を深め、具体的な行動に移すためのガイドとして「ナブテスコグループ倫理規範 ハンドブック」を各国語版で作成し、国内外におけるコンプライアンス教育・周知活動に活用しています。

● 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

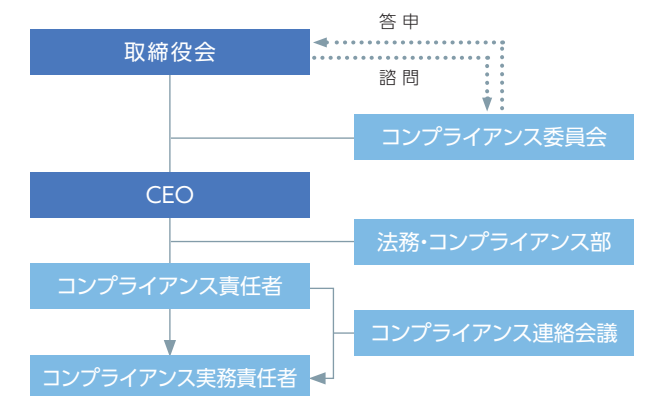
役員・社員のコンプライアンス意識を醸成するために、階層別、テーマ別に、集合研修やe-learningなどの方法で、毎年各種コンプライアンス教育を行っています。

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。

Web 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。

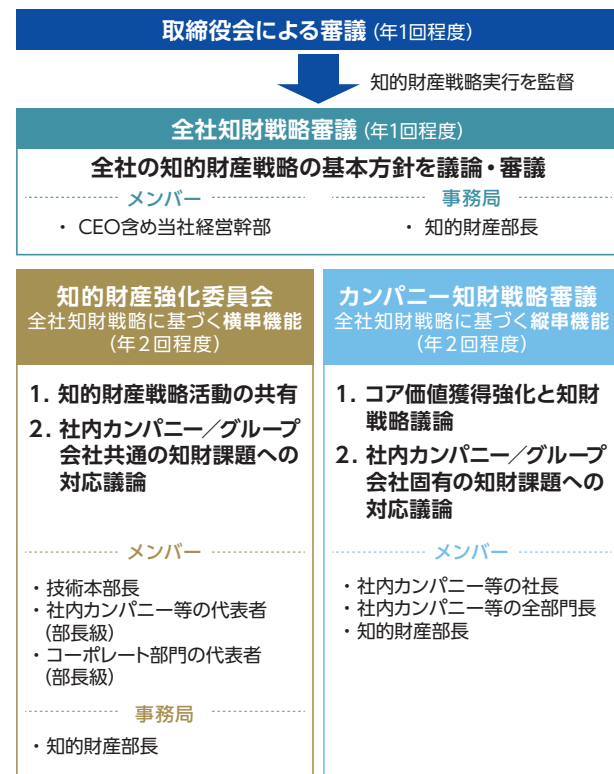
今後、設計開発・製造サービス等の技術情報や、サプライヤー等との取引先情報を知財情報共有システムを用いてワンストップで情報共有と事業活用ができるようにし、新規事業創造やM&A、知財網構築等に有効活用できるように整備していきます。

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。

れており、自主研究活動の支援や教育講座の創設などの取り組みを実施し、各業務のスキルの研鑽を図っています。