

長期ビジョンの実現に向けて

これまでの中期経営計画(中計)の成果・課題や現中計の進捗・見通しを踏まえ、2025年に始動する次期中計の策定を進めています。

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～			(2021年12月期～2030年12月期) 未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー Innovation in Action																																																	
中期経営計画	(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”		(2022年12月期～2024年12月期) 挑戦の中期　～自分が変わると会社が変わる・社会が変わる～																																																
位置付け、 方針	～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年延長		～基本戦略～ 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 ・企業風土の変革と新しい価値創出・提供 ・新しいビジネスモデルの創造・構築 ・グローバル経営体制の再構築																																																
戦略	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 ・株主還元の強化		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（投下資本利益率）導入による収益性向上・資本効率の追求		変革への挑戦 ・チャレンジを楽しむ企業風土へ ～失敗を許容する価値観で行動する企業への変革～ ・“新しいモーションコントロール”へ ～DX/電動化/システム化による新しい価値を創出・提供～ 創造への挑戦 ・創造的思考とアクションへ ～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～ 世界への挑戦 ・世界のナブテスコをつなぐ ～グローバル経営体制の再構築～																																																
目標　→　実績	<table><tr><td>2016年度</td><td>目標</td><td>実績</td><td></td></tr><tr><td>売上高</td><td>2,800億円</td><td>→ 2,449億円</td><td>×</td></tr><tr><td>営業利益</td><td>340億円</td><td>→ 260億円</td><td>×</td></tr><tr><td>営業利益率</td><td>12.0%</td><td>→ 10.6%</td><td>×</td></tr><tr><td>ROA</td><td>7.5%</td><td>→ 7.6%</td><td>○</td></tr><tr><td>ROE</td><td>15.0%</td><td>→ 13.0%</td><td>×</td></tr></table>		2016年度	目標	実績		売上高	2,800億円	→ 2,449億円	×	営業利益	340億円	→ 260億円	×	営業利益率	12.0%	→ 10.6%	×	ROA	7.5%	→ 7.6%	○	ROE	15.0%	→ 13.0%	×	<table><tr><td>2021年度</td><td>目標</td><td>実績</td><td></td></tr><tr><td>①ROE</td><td>15%達成</td><td>→ 29.6%</td><td>○*1</td></tr><tr><td>②連結配当性向</td><td>35%以上</td><td>→ 40.9%</td><td>○*2</td></tr><tr><td>③ESG課題の解決に注力</td><td>経営マテリアリティの 特定等を実施</td><td>→</td><td>○</td></tr></table> <p>*1 株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ(HDS社)株式評価益含みで達成 *2 HDS社株式の評価益影響を含めると14.4%</p>		2021年度	目標	実績		①ROE	15%達成	→ 29.6%	○*1	②連結配当性向	35%以上	→ 40.9%	○*2	③ESG課題の解決に注力	経営マテリアリティの 特定等を実施	→	○	<table><tr><td>2024年度</td><td>目標</td></tr><tr><td>ROIC（投下資本利益率）</td><td>10%以上</td></tr><tr><td>連結配当性向</td><td>35%以上</td></tr><tr><td>ESG課題の解決に注力</td><td>CO₂排出量削減△25% （2015年基準/SBT1.5℃目標達成）</td></tr></table>	2024年度	目標	ROIC（投下資本利益率）	10%以上	連結配当性向	35%以上	ESG課題の解決に注力	CO ₂ 排出量削減△25% （2015年基準/SBT1.5℃目標達成）
2016年度	目標	実績																																																			
売上高	2,800億円	→ 2,449億円	×																																																		
営業利益	340億円	→ 260億円	×																																																		
営業利益率	12.0%	→ 10.6%	×																																																		
ROA	7.5%	→ 7.6%	○																																																		
ROE	15.0%	→ 13.0%	×																																																		
2021年度	目標	実績																																																			
①ROE	15%達成	→ 29.6%	○*1																																																		
②連結配当性向	35%以上	→ 40.9%	○*2																																																		
③ESG課題の解決に注力	経営マテリアリティの 特定等を実施	→	○																																																		
2024年度	目標																																																				
ROIC（投下資本利益率）	10%以上																																																				
連結配当性向	35%以上																																																				
ESG課題の解決に注力	CO ₂ 排出量削減△25% （2015年基準/SBT1.5℃目標達成）																																																				
定性評価	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） 販売網拡充型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社網拡充） ・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 （2016年12月期:35.1%）		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 ・全社最適での調達見直し 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 ^{*3} 実施、3R ^{*4} 実施、人権DD ^{*5} 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） *3 製品ライフサイクルアセスメント　*4 Reduce、Reuse、Recycle *5 人権デューデリジェンス		<div>中期経営計画 経営目標の進捗状況</div> <div><div>ROIC10%以上</div><div>2024年計画値は、目標を下回る見込みであり、特に利益率の乖離が大きい。「Project 10[*]」遂行により早期の収益改善を図る</div><div><table><tr><td>10.0</td><td>8.2</td><td>8.1</td><td>4.6</td><td>4.2</td><td>3.2</td></tr><tr><td>(%)</td><td>2020/12</td><td>2021/12</td><td>2022/12</td><td>2023/12</td><td>2024/12 (4/30修正計画)</td></tr></table><div>本格的な利益改善は 2025年12月期以降 の見込み</div></div><div>※利益改善計画。P14を参照</div><div><div>配当性向 35%以上</div><div>中計期間中、連結配当性向35%以上の配当を維持する見込み</div><div><table><tr><td>120.0</td><td>75</td><td>77</td><td>98.9</td><td>80</td><td>103.3</td></tr><tr><td>(%)</td><td>2020/12</td><td>2021/12</td><td>2022/12</td><td>2023/12</td><td>2024/12（四 4/30修正計画）</td></tr></table><div>中計 経営目標： 35%以上</div></div><div>※HDS社株式評価益を含めると14.4%</div><div><div>CO₂排出量削減△25%</div><div>（2015年基準/SBT1.5℃目標達成）</div><div>計画通り進捗</div><div><table><tr><td>60,000</td><td>54,803</td><td>47,033</td><td>43,424</td><td>20,277</td><td>0</td></tr><tr><td>(t-CO₂)</td><td>2015 (基準年)</td><td>2022</td><td>2023</td><td>2030 (目標)</td><td>2050（年次 目標）</td></tr></table><div>2030年：2015年比63%削減 2050年：カーボンニュートラル</div></div></div></div></div>	10.0	8.2	8.1	4.6	4.2	3.2	(%)	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12 (4/30修正計画)	120.0	75	77	98.9	80	103.3	(%)	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12（四 4/30修正計画）	60,000	54,803	47,033	43,424	20,277	0	(t-CO ₂)	2015 (基準年)	2022	2023	2030 (目標)	2050（年次 目標）												
10.0	8.2	8.1	4.6	4.2	3.2																																																
(%)	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12 (4/30修正計画)																																																
120.0	75	77	98.9	80	103.3																																																
(%)	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12（四 4/30修正計画）																																																
60,000	54,803	47,033	43,424	20,277	0																																																
(t-CO ₂)	2015 (基準年)	2022	2023	2030 (目標)	2050（年次 目標）																																																

新事業創出フェーズ

ステークホルダーの疑問に答える

ナブテスコが早急に対処すべき課題を共有し、皆さまの疑問にお答えします。

このページでは、ナブテスコへの投資を検討いただく際に役立つ情報を提供することを目的に、現在認識している課題のポイントを整理するとともに、投資家の皆さまからよくいただく質問への回答に関連するコンテンツの掲載箇所を示しています。当社は複数の開示媒体を活用した統合的な開示を行っており、統合報告書では「ストーリー性」を意識しエッセンスを凝縮した内容を掲載することを編集方針としています。さらに当社へのご理解を深めていただくのに有益な情報についても、他媒体のリンクを示していますので、ぜひご参照ください。

本当に稼ぐ力の再強化が果たせるのか？

Issue

2015年3月期の約10%以降、営業利益率は低下傾向。利益成長のけん引役であるCMPの収益性低迷が著しく、「稼ぐ力」が失われたように見える。

Q 収益性低迷の理由は？ Q 利益改善計画の具体的な内容とマイルストーンは？

統合報告書	P13	稼ぐ力の回復に向け、「Project 10」を始動	決算説明会資料	(2023/12期決算説明会資料)	P11-18	「Project 10」
	P27	2023年実績と2024年計画のポイント		(2024/12期第1四半期決算説明会資料)		
	P19	利益率低迷の背景と対応		P4-11	2024年通期計画見直し	

ROIC向上に寄与する事業ポートフォリオマネジメントは進むのか？

Issue

現中期経営計画でのROIC経営目標10%以上に対し、最終年度の見込みは3.2%。事業ポートフォリオマネジメント導入の成果が見えづらい。

Q 事業ポートフォリオマネジメントの詳細は？ Q ROIC向上の道筋は？

統合報告書	P17	ROIC経営と事業ポートフォリオマネジメント	統合報告書	(2022年12月期版)	P94	「ものづくりイノベーション」によるROICの改善
	P29	資本コストを考慮し、目指す事業ポートフォリオの姿を描く	決算説明会資料	(2023/12期決算説明会資料)	P20	事業ポートフォリオマネジメントの活用
	P30	キャッシュアロケーションの考え方(図1)				

経営哲学や目指すゴールは何か？

Issue

トップマネジメントのパーソナリティや経営哲学が十分に見えてこない。

Q コングロマリット・ディスカウントにどう対応するか？ Q 経営として目指すゴールは？

統合報告書	P23	価値創造ストーリー	有価証券報告書	P13-16	経営方針、経営環境及び対処すべき課題等
	P9	長期ビジョン・中期経営計画の成果と進捗	Web	長期ビジョン	https://www.nabtesco.com/about/company/vision/
	P18	CEOとしての責務を全うする			
	P30	コングロマリット・プレミアムの獲得と時価総額5,000億円を目指す			

事業ごとのビジネスモデル、強みや課題、成長戦略は？

Issue

競争環境が変化するなかで、各事業での高い市場シェアを今後も維持続けられるのか見極めが必要。

Q 現状のビジネスの強み、リスクと機会、成長戦略は？ Q 最新の事業環境、セグメント別業績の実績や予想は？

統合 報告書	P37	ビジネスモデルとSWOT分析	有価証券 報告書	P5 -9	事業の内容
	P39	諸資本の特徴と強化に向けたアクション		P39 -48	経営者による財政状態の分析
	P41 -48	各セグメント情報	決算説明会 資料	(2024/12期第1四半期決算説明会資料)	
			P7 -11	事業別業績推移	

イノベーション創出に向けた戦略、成果は？

Issue

お客さまや社会の「期待を超える」ために、より積極的に既存事業領域の拡大や新事業の創出に挑戦する余地がある。

Q 新規事業創出に向けた方針、注力する領域や取り組み、その成果は？

統合報告書	P35	次世代技術の獲得と新規事業の創出	有価証券報告書	P32-36	知的財産経営戦略
	P15	コングロマリット・プレミアムへの変革の道筋		P45	研究開発活動
Web	イノベーション https://www.nabtesco.com/innovation/				

サステナビリティ活動の高度化をどのように図っているか？

Issue

経営マテリアリティを特定・定期的な見直しを行いながら、マネジメントの高度化を図ることで、高度化するESG課題解決への貢献を追求している。

経営マテリアリティ Q 経営マテリアリティをどのようにマネジメントしているか？ Q 財務インパクトの大きいESG項目に関する取り組みは？

統合報告書	P25	経営マテリアリティ	有価証券報告書	P17-36	サステナビリティに関する考え方及び取り組み
	P49	ESG課題解決への取り組み	Web	サステナビリティの考え方 https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-001/	

コーポレートガバナンス Q ガバナンスの実効性への自己評価、報酬ガバナンスの内容は？

統合報告書	P22	ガバナンスの実効性	有価証券報告書	P62-83	コーポレート・ガバナンスの状況
	P51	経営会議体の実効性向上	Web	コーポレートガバナンス https://www.nabtesco.com/about/company/policy/governance/	
	P49	ESG課題解決への取り組み			

人的資本 Q 人的資本経営の考え方、課題、成果は？

統合報告書	P31-34	人的資本経営の推進	有価証券報告書	P10-12	従業員の状況
	P49	ESG課題解決への取り組み		P28-31	人的資本経営の推進
Web	人的資本経営の推進 https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-004/				