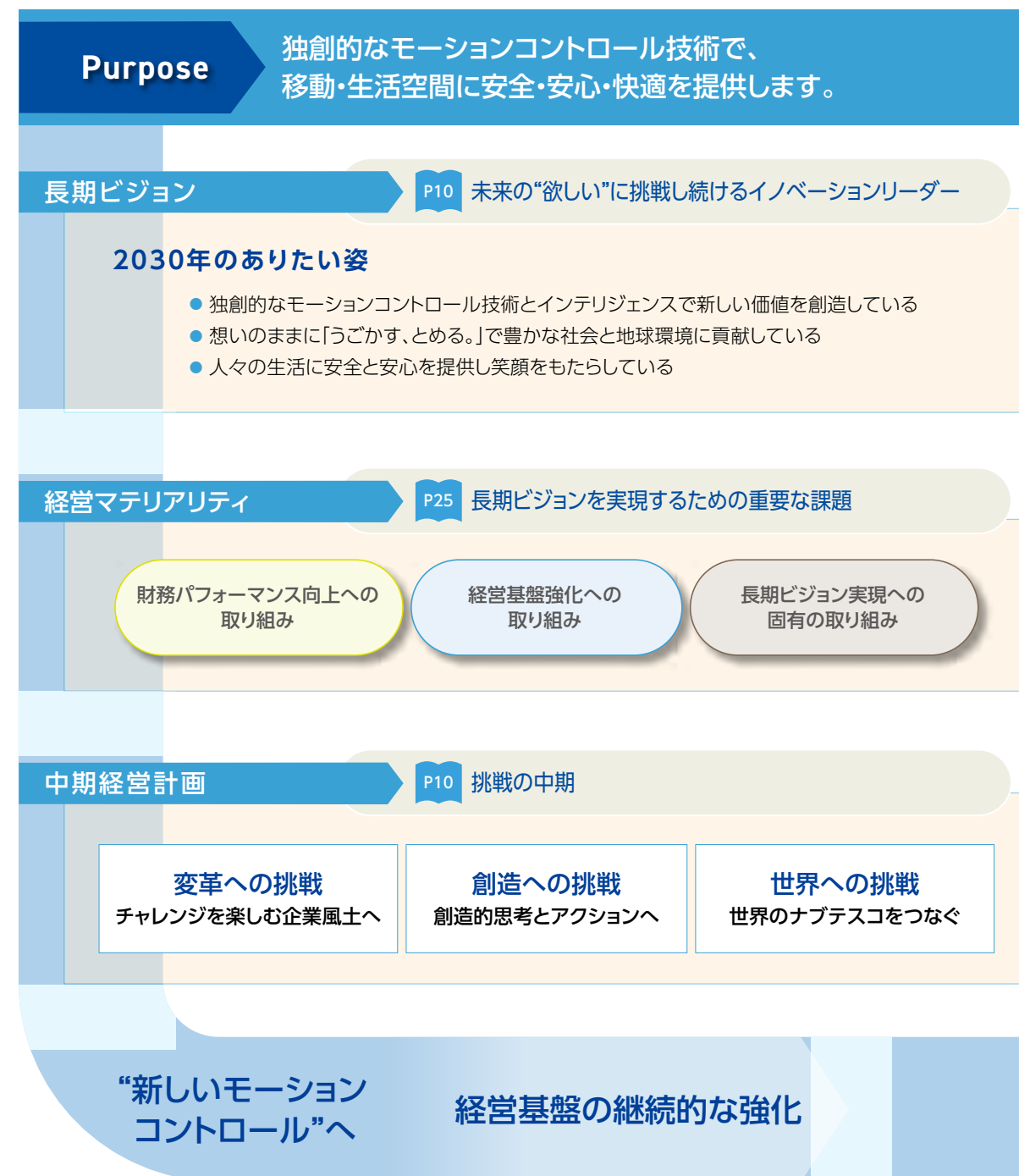


価値創造ストーリー

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。

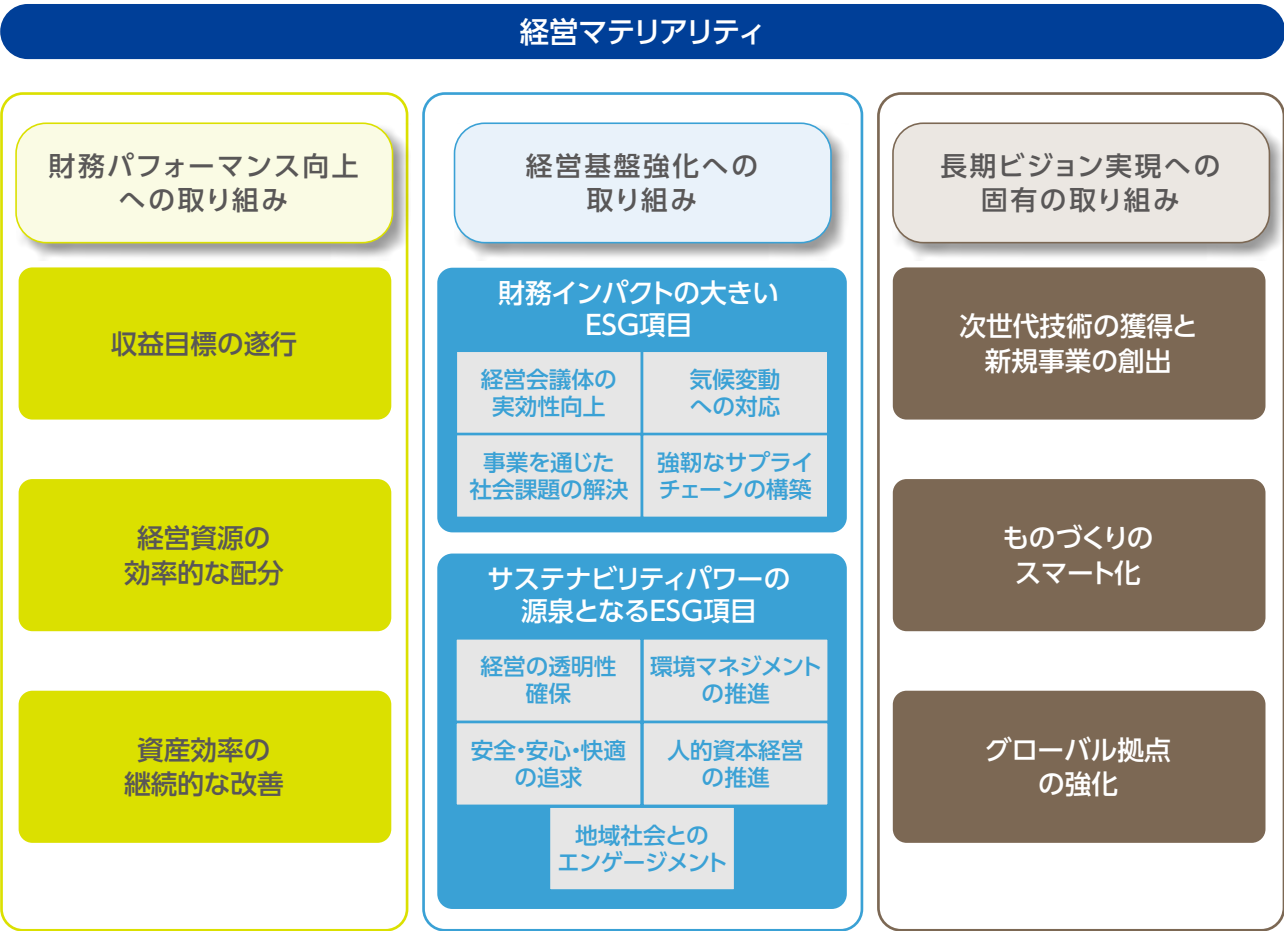
P35 次世代技術の獲得と
新規事業の創出



経営マテリアリティ

経営の最重要課題として、経営マテリアリティを特定し、ガバナンスを強化しています。

ナブテスコグループでは、「長期ビジョンを実現するための重要な課題」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、経済価値と環境価値・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、経営基盤を一層強化し、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。



定期的な見直し

特定した経営マテリアリティは、事業環境や経営環境の変化に柔軟に対応するために、定期的に見直しを行っていくこととしています。2022年度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。2023年度には、「経営マテリアリティ委員会」にて進捗レビューとアクションプラン設定を行いました。なお、レビューの結果、当該年度での経営マテリアリティの変更は不要と判断し、経営会議および取締役会での審議を経て、承認されました。

経営マテリアリティの特定プロセスや主な取り組み(指標と目標)については、以下をご覧ください。

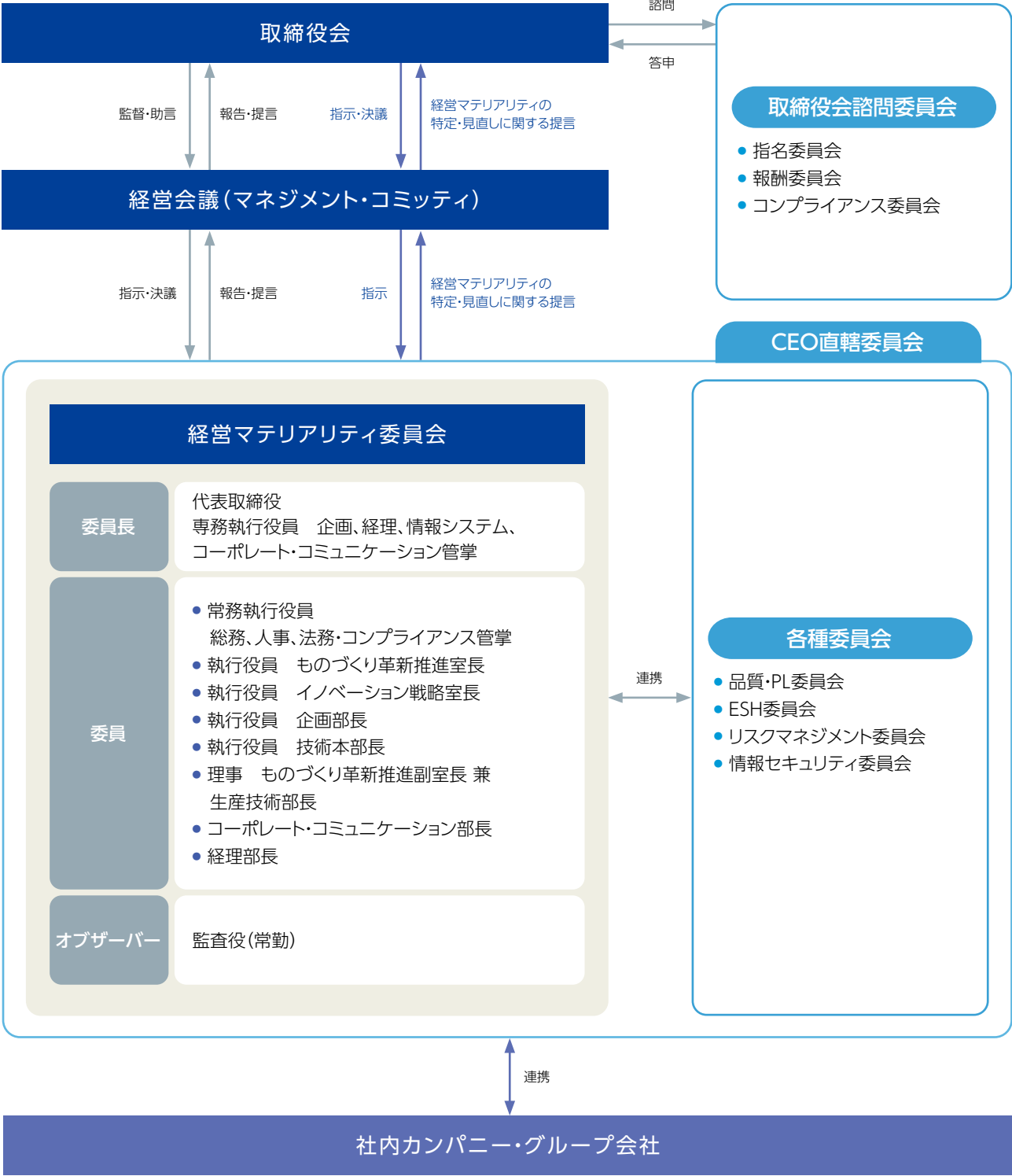
P27
財務パフォーマンス向上への取り組み

P49
ESG課題解決への取り組み

P35
次世代技術の獲得と新規事業の創出

Web
価値創造ストーリーと経営マテリアリティ
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-001/s-002/>

サステナビリティ・ガバナンスを強化するべく、2023年度に従来のCSR委員会を発展的に解消、CEO直轄の「経営マテリアリティ委員会」を設置しました。同委員会は、経営マテリアリティ活動の進捗管理を統括し、他のCEO直轄委員会と連携し、各項目に関する目標やKPIを決定するとともに定期的な評価を行います。その活動内容は経営会議での審議・決定を経て、取締役会に報告されます。



財務パフォーマンス向上への取り組み

高収益・高成長体質の再構築により、 コングロマリット・プレミアムの獲得を目指します。

Nabtesco

厳しい環境下、2024年12月期は3期連続の減益を見込む計画となっており、利益改善計画「Project 10」を始動させ、「稼ぐ力の回復」を図っています。最適な事業ポートフォリオの構築とイノベーションによる新規事業創出を強化することで、コングロマリット・プレミアムの獲得により企業価値の最大化を目指します。

代表取締役 専務執行役員
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

財務・資本政策の基本方針

2022～2024年の現中期経営計画（以下、中計）は長期ビジョン実現に向けた「種まき」の3年間と位置付け、イノベーション創出による“新しいモーションコントロール”の時代を切り拓くための財務戦略の策定と遂行が企画、経理管掌の私の責務であると考えています。

短期的に見ると成長への投資と投資効率の高い経営の両立は容易なことではありませんが、長期ビジョンの実現に向けた重要課題（経営マテリアリティ）の一つに「財務パフォーマンス向上への取り組み」を掲げており、財務・資本政策を考える上でも意識している要素です。そのため現中計では、収益性と資産効率の向上によりROIC10%以上の達成を目指すとともに、企業価値向上への取り組みとして、成長のための戦略投資予算（設備投資880億円、成長投資650億円ならびに研究開発費400億円）の確保を行いました。

2023年実績と2024年計画のポイント

2023年12月期業績（IFRS基準）は、連結売上高が過去最高となる前期比8.1%増の3,336億円となりました。一方、営業利益は、アクセシビリティソリューション事業（ACB）やトランスポートソリューション事業（TRS）を中心とした増収に伴う増益効果が見られたものの、産業用ロボット向け精密減速機の需要減少に伴う操業度の低下や調達費用（購入材料費等）の増加、製品価格への転嫁遅れなどもあり、同4.0%減の174億円（営業利益率5.2%）となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、有価証券評価益の計上などもあり同53.8%増の146億円となりました。経営目標に掲げているROICは営業利益の減少により4.2%（2022年12月期実績4.6%）と低下しましたが、配当性向は、安定配当を加味して期首計画を維持したことから、66.0%（1株当たり配当金80円）となりました。

2024年12月期業績予想は、4月30日に公表した第1四半期決算時点での修正計画で、売上高が前年同期

比3.0%減の3,237億円、営業利益は同22.3%減の135億円（営業利益率4.2%）を見込んでいます。上期の売上高は、コンポーネントソリューション事業（CMP）において、主に精密減速機で在庫調整による需要低迷の継続を想定し、前年同期比7.1%減の1,515億円と減収基調が続くとみています。一方、下期の売上高は、産業用ロボットの流通在庫解消の進展等により同0.9%増の1,722億円と増収に転じる見通しです。営業利益は、上期が同42.5%減の50億円（営業利益率3.3%）と減益が続きますが、下期は同2.1%減の85億円（同4.9%）と前年同期比では減益ながら、精密減速機の需要回復を見込んだ増収効果や価格改定効果などから上期対比では70%増加とボトムアウトを予想しています。通期予想ROICについても3.2%と低迷が続きますが、1株当たり配当金は80円を予定し、配当性向は103.3%を見込んでいます。

第1四半期決算では、為替変動による影響の実績等を反映し期首計画を上方修正していますが、市場環境見通しは期首計画の策定時点と大きな変化はありません。

現中計の進捗と成果：成長戦略を着実に実行

現中計では、成長期待による積極的な設備投資を実行したところに、外部環境の急激な悪化が重なり、固定費負担が重い現状となり目標ROICの達成が難しい状況にあります。かかる状況ではありますが、今後の精密減速機での需要増加やイノベーション創出に向けた成長投資については、2024年計画を含む3カ年累計設備投資を760億円（2019～2021年3カ年累計410億円）、研究開発費は359億円（同285億円）を見込んでおり、当初計画を下回りますが、成長のための種まきを継続しています。

イノベーションの創出に向けた成長戦略に関しては、一定の成果が得られたと考えています。具体的には、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）を活用したスタートアップとの新規事業の共創、イノベーションの実

現に向けた組織編制、社内アイデア事業化制度「Light」の立ち上げを実行しました。CVCに関しては、既存事業の強化につながり、新たな事業創造が可能ななどの視点で、デューデリジェンスを行い、設定している投資枠100億円に対して、2023年末時点で10社へ合計32億円程度の投資を実行しています（累計14社へ出資、内4社については投資回収済み）。

イノベーションの実現に向けた組織編制に関しては、約30名の専門部隊を擁するイノベーション戦略室を新たに立ち上げて、CVC投資先企業のフォローアップや「Light」案件の事業化への仕組み作り、DXの推進を行うなど、イノベーションを事業化につなげる機能を強化しました。「Light」については、社員が自発的にアイデアを練りビジネスデザインを行うことで、起業家精神を養う場を提供することができており、人財発掘の良い機会にもなっています。初年度である昨年に提案されたアイデアは21件にのぼり、内1件は事業化を決定、2件は継続検討しています。2024年5月には米国マサチューセッツ州ボストンにイノベーション・オフィスを開設し、最先端の技術情報やビジネスモデルの探索を始めるなど、成長に向けた戦略を着実に実行しています。

利益改善計画「Project 10」と次期中計への想い

2025年から始まる次期中計の策定に向けて、「既存事業における収益力の強化」と「成長に向けた戦略的施策」の議論を開始しています。次期中計は、資本コストを意識したROIC経営を継続しつつ、イノベーション創出を目指すナブテスコらしい最適ポートフォリオの構築に向けて、実現性の高い成長ストーリーを提示したいと考えています。そのためにも、ROEおよびROICの分子である既存事業の収益力の立て直しが重要であり、2026年を最終年度としたCEO直轄の利益改善計画「Project 10」をスタートさせました。コーポレート主導で各事業

財務パフォーマンス向上への取り組み

部門の収益力底上げを図るとともに、本社費の見直しや膨れ上がった経費を削減することにより、ROICの分子を改善します。また、企画、経理管掌である私が分母の圧縮を目指し資産効率の改善と最適ポートフォリオの構築にコミットすることで、次期中計以降の収益性を伴う成長フェーズへつなげたいと考えています。

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

2022年末の取締役会において、最適な事業ポートフォリオ経営の実現に向けた「事業ポートフォリオに関する基本方針」を策定しました。4つのセグメントを36のビジネスユニットに分類し、年1回、ビジネスユニットごとに「定量的な財務評価」と「定性的な事業性評価」を行います。そして、6期平均GDP成長率と社内目標ROICに対するハードルレートを定め、売上高成長率とROICの評価軸で、事業ポートフォリオ内における位置付けを可視化しています。

財務評価に関しては、ビジネスユニットごとに6期平均のEVA[経済的付加価値:NOPAT(支払利息控除前税引後利益)－資本コスト額]を算出することで、各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などをモニタリングしています。2022年は13のユニット、2023年は15のユニットにおいてEVAがマイナスとなり、その対応策について議論を進めています。

長期的には、産業・市場の魅力度、収益性のポテンシャル、ESGへの貢献などの事業性評価を重視し、ナブテスコグループが目指すモーションコントロールの進化に向けて、各ユニットによる有機的な貢献の具体的な姿を描く必要性を感じています。

次期中計ではキャッシュアロケーションの
開示を検討

現中計では、株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ(HDS社)株式の税引後の売却益600億円および2022～2024年の営業キャッシュ・フローに研究開発投資を足し戻した累計額684億円ならびに2021年末の現預金残高からHDS社株式売却の影響を除いた350億円の合計1,634億円がキャッシュアロケーションの原資となっています。

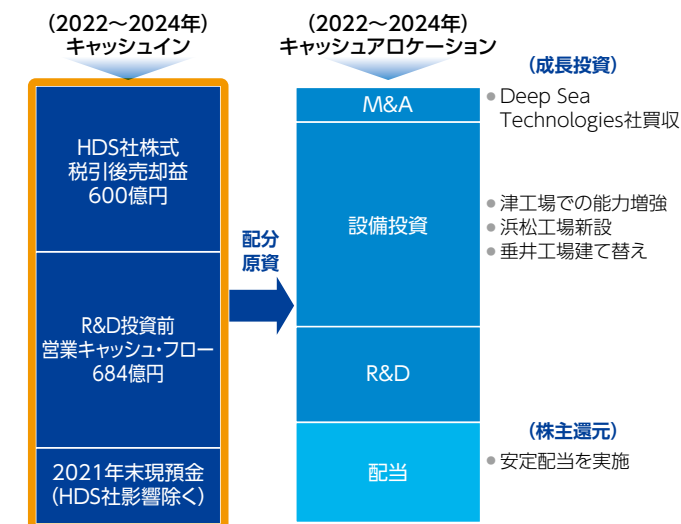
上記原資のアロケーションを見ると、図1の通り、精密減速機の津工場での能力増強と浜松工場の新設を中心とした設備投資(760億円)が約47%、新規事業への種まきを含めたM&A投資(133億円)が約8%、新しいモーションコントロールを目指した研究を含めた開発投資(359億円)が約22%を占めています。浜松工場は、量産品種を効率よく生産する最新鋭の自動化工場として2024年8月に稼働を始めて、既存の津工場はカスタム品を中心とした生産工場へ棲み分けを行う計画です。浜松工場では自動化率9割達成を目標とすることで、将来の労働人口減少を見越しつつ、需要変動にも強いものづくりを追求していきます。

株主還元は、連結配当性向35%以上を目標として掲げていますが、2024年計画を含めた3カ年累計の連結配当性向は86%と目標を上回る見込みです。2021年にはHDS社株式の売却益を資本市場に還元するために上限200億円(上限440万株、発行済株式総数の3.54%)の自己株取得も実施しました。自己株取得の方針は定めませんが、今後も手持ちのキャッシュと成長投資のバランスを加味しながら機動的に検討していきたいと思っています。

内部留保は、過去2年間で親会社の所有者に帰属する持分合計が206億円増加の2,605億円となっています。これは、当期利益の増加と為替の円安進行に伴う換算差額が主因です。図2に示す通り、当社は月商2～3カ

月分のキャッシュをバランスシート上の最適水準と考えており、信用格付けA格の維持を意識し、自己資本比率50%程度を目安にしています。なお、次期中計では、予想キャッシュアロケーションの定量開示も検討し、ステークホルダーの皆さまに、企業価値向上に向けた投資の考え方をしっかりご説明していきたいと考えています。

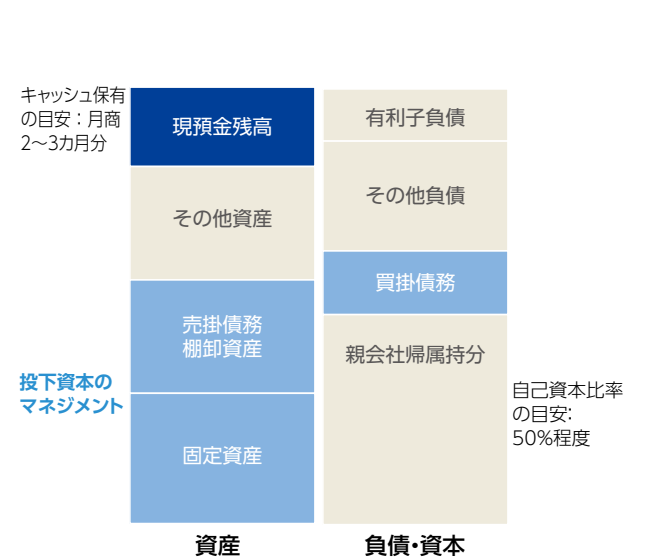
● 図1: キャッシュアロケーションの考え方

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

近年の業績低迷と株価パフォーマンスの悪化に対しては、危機感を持って真摯に受け止めています。次期中計では、最適な事業ポートフォリオを含む「将来の目指す姿」とともに、その実現に向けた実行策を時間軸を含めて明確化する方針です。そのためにも、短期的な利益改善計画である「Project 10」を是が非でもやりきる考えです。

かつて、当社のPBRIは、2.0～3.0倍程度のレンジで推移していました。当時のROEは12.0～16.0%と比較的高く、PERも収益性と成長性から15～30倍で評価されて

● 図2: バランスシートのマネジメント



おり、コングロマリット・プレミアムを実現していました。しかし、コロナ禍以降のPBRIは、収益性の悪化を背景としたROEやROICの低下から1倍強の水準で推移しています。

今後は稼ぐ力の回復に加えて、「高い市場シェア」「高いイノベーション創造力(ハードとシステムの融合による高い成長性)」「高収益MRO※の強化」を通じた高収益・高成長体質を実現することで、コングロマリット・プレミアムの獲得を目指します。「Project 10」の完遂に向けて全社一丸となった実行策をやり遂げることにより、時価総額約5,000億円(PBR2倍、ROE10%、PER20倍)を目指します。

※MRO: Maintenance, Repair, Overhaul(アフターサービス)

人的資本経営の推進

組織パフォーマンス向上への取り組み

ナブテスコでは、長期ビジョンで掲げる「イノベーションリーダー」の実現に向けて、人的資本の最適化を図ることを目的とし、2022年から人的資本経営をスタートしました。「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明確にし、イノベーションをけん引する自律型人財の充足とマネジメント力の強化を進めています。現状の進捗や課題、今後の取り組みについて、執行役員 人事部長に話を聞きました。

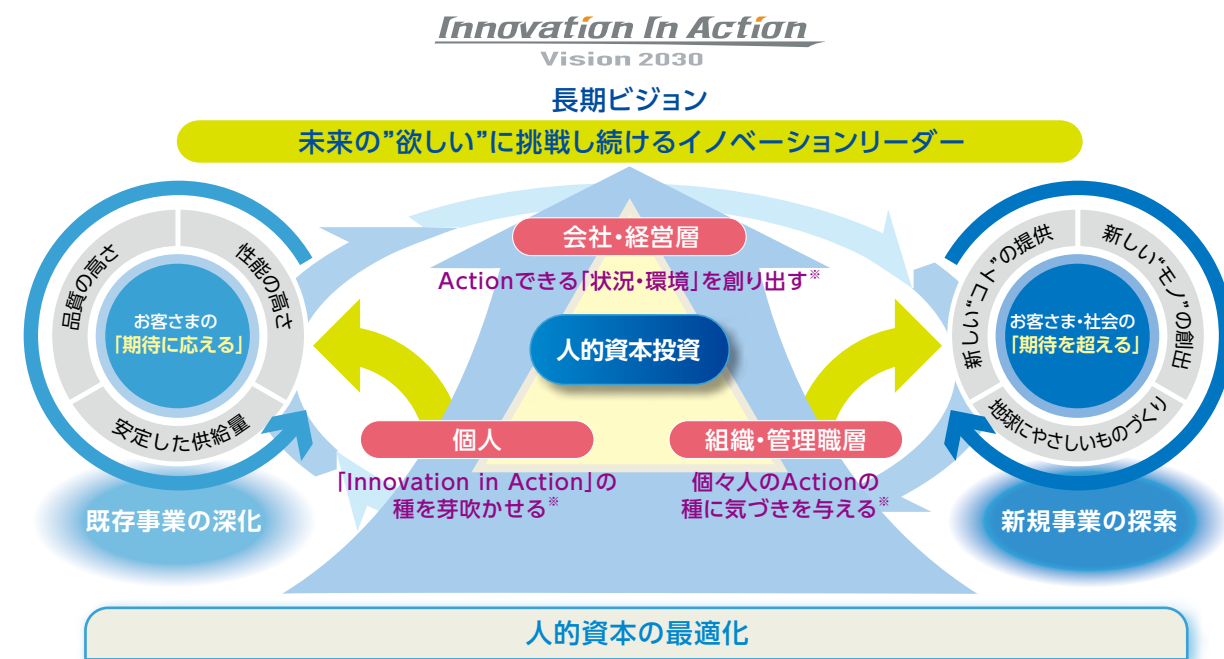
執行役員 人事部長
兼 イノベーション戦略室
兼 ナブテスコリンク(株)
代表取締役社長

佐々木 将

Q ナブテスコの人的資本経営ストーリーの概要を教えてください。

ナブテスコの人的資本経営の軸はイノベーションです。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、顧客や社会の期待を「超える」視点

を重視し、価値創造プロセスの起点となる人的資本の最適化を図っていきます。図に示す通り、「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定義し、現状とのギャップを解消することで、イノベーションが活性化すると仮説のもと、その成果を測る独自の人的資本KPIを設定しています。



※ 「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」の各層で目指す姿

Q 独自の人的資本KPIを掲げることとした背景を教えてください。

ナブテスコでは、「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」の各層でのイノベーションに向けた取り組みの進捗を測る結果系指標として、「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」の3つの人的資本KPIを設定し、各指標を引き上げる要因系指標とともにその推移をモニタリングしています。

これらのKPIは、これまで定量化が難しかった人事施策の有効性を可視化するべく、前述の仮説に基づき設定したものです。トライ&ラーンを繰り返しながら、継続的にデータを積み重ねていくことで、将来的には因果関係や財務情報とのつながりについても検証したいと考えています。

2023年度の人的資本KPIには大きな変化は見られませんが、P33で後述する通り、各指標を構成する個別項目からは、組織風土に関する課題など今後の取り組みにつながる示唆を得ることもできました。これまで慣れ親しんだ組織風土からの変革は、時間がかかるものですが、現場主導で人的資本経営への機運を高めて主体的なアクションを着実に実行してもらうことが重要です。施策の押し付けにならないように“気づき”の共有による推進力の向上を重視しながら組織パフォーマンスの向上に向け、粘り強く取り組んでいきたいと考えています。

Q 組織のパフォーマンス向上に向けた施策を展開する上で、重視している点についてお聞かせください。

組織のパフォーマンスを向上させるためには、個人能力の引き上げと組織風土や文化の醸成の両方が必要であり、同じくP33で後述する組織指標・個人指標の分析からも同様の傾向が課題として浮かび上がっています。これらの課題を解決する施策として、個人能力については、「成長機会」や「やりがい」を高め、自律的なキャリア形成を実現していくための後押しとなるような基盤の整備を重視しています。

一方、組織風土や文化の醸成に向けては、「ミッション・

Web 人的資本の最適化
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-004/s-005/>

ビジョンへの共感」や「方針・戦略への納得感」が不可欠であると課題を認識しています。「会社・経営層」では、理念・戦略を浸透させる場を設けること、「組織・管理職層」では、トップダウンとボトムアップをつなげる組織マネジメントの実践が重要と考えており、その実現に向けハード・ソフト両面からの幅広い施策を実行しています。なかでも、昨年より運用を開始した上司と部下との間の「1on1」は、経営層と個人の距離感を埋めるための施策として、組織風土を変えるきっかけになると期待しており、特に注力しています。

Q 人的資本経営の高度化に向けた今後の方向性を教えてください。

前述の通り、個人能力の引き上げと組織風土の醸成の両面が重要ですが、個人能力の引き上げの前提として管理職人事制度にジョブ型の要素を取り入れ、まずは一人ひとりが担う役割を明確にしました。来年は一般職人事制度にも同様のコンセプトを取り入れる予定です。また、個人能力の引き上げには、能力や適性の定量化・見える化といったPeople Analyticsが必要であり、360度診断や適性診断などのデータ分析により、“勘やコツ”に頼っていた旧来の人事マネジメントをデータドリブンで客観性や裏付けのあるものに変革したいと考えています。今後、その実装を進めながら、将来的には組織風土の醸成との両輪で人的資本の高度化を図ります。

組織風土の醸成については、人事施策に“やらされ感”が生じると現場からの反発が生じてしまうものです。最近では、社内アイデア事業化制度「Light」やエンゲージメントスコアなどに関し、カンパニー社長など組織長が若手・中堅社員と直接対話の機会を自発的に設ける事例も増えてきています。このような組織長の率先垂範的な取り組みが、管理職層による変革への理解を促進し、主体的な実践が連鎖する好循環を生んでいくと感じています。管理職人事制度では、管理職共通の評価項目として人財育成や組織力強化の役割を果たすことを必須項目として組み入れました。人事部門として、こうしたアクションを支援する人的資本投資を、今後も積極的に実施していく考えです。

人的資本経営の推進

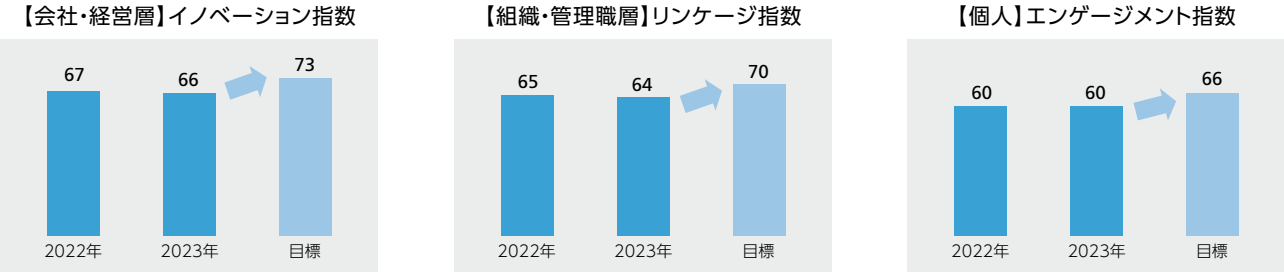
人的資本KPIの進捗

ナブテスコでは、長期ビジョンに掲げる「イノベーション」促進と関連性の高いと思われる設問を組織診断に設定し、この設問のスコアを「イノベーション指数」としています。また、組織診断およびエンゲージメントサーベイ(ES)のスコアを合成した結果系指標として、組織の状態を表す「リンケージ指数」、個人の状態を表す「エンゲージメント指数」を設定し、各指標を引き上げる要因系指標とともにその推移をモニタリングしています。

2023年度の人的資本KPIは、対前年比で1指数が横ばい、2指数が低下しました。さらに、組織診断およびESの個別項目のスコアに目を向けると、組織の状態を表すもの

(組織指標)では、「ミッション・ビジョンへの共感」「方針・戦略への納得感」、個人の状態を表すもの(個人指標)では「使命や目標の明示」と、いずれも「理念・戦略」に関する設問のスコアが低下しています。2024年に公表予定の次期中期経営計画の策定にあたり、長期ビジョンの解像度を高め、目指す方向性を具体化するための議論を進めています。これにより「理念・戦略」をより明確化するとともに、「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」の各層をつなげ、自律的・自発的な行動を引き出すことを目的に、個人への「理念・戦略」の浸透を図るコミュニケーション施策の実行にも注力していく方針です。

● 人的資本KPIの推移



(注) 組織診断とエンゲージメントサーベイの集計について、両データを整合させるために部門平均値を使用した結果、2022年度の数値を遡及修正しています。また、この修正に伴い、人的資本KPIの目標も2022年度の第三四分位の数値へ遡及修正しています。

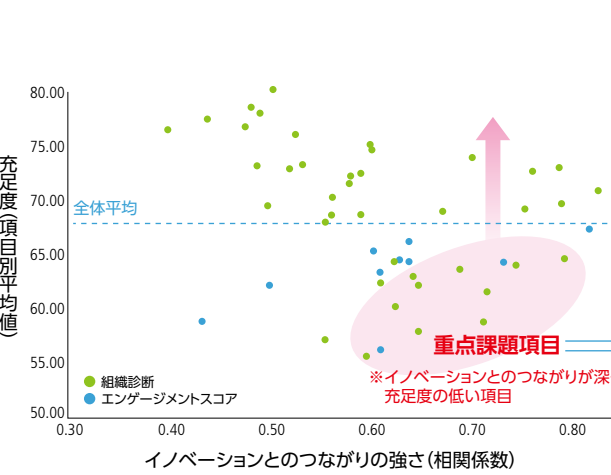
重点課題項目の推移

ナブテスコでは、組織指標・個人指標ともに、イノベーションとのつながりが深く、充足度が低い項目を重点課題とし、これらの項目の充足に向けた取り組みを進めています。

2023年の結果を見ると、組織指標では、「挑戦する風土」のスコアが上昇しました。これは社員が自ら事業化提

案を行う社内アイデア事業化制度「Light」の取り組みや、当社の歴史・DNAを振り返った創立20周年記念イベントの実施が寄与したものと考えられます。一方、下落幅の大きい「会社による世の中の変化先取り」については、CVCの活用などオープンイノベーションの取り組みを進めて

● 個人指標・組織指標とイノベーション(2023年結果イメージ)



組織指標				
設問項目	2022年	2023年	差異	
挑戦する風土	55.1	56.2	↑	1.1
会社による世の中の変化先取り	56.7	55.6	↓	-1.1
部内のリーダー育成	60.7	60.3	↓	-0.4
今期の会社目標が達成される見通し	61.4	61.6	↑	0.2
部署を超えた問題解決	65.5	64.6	↓	-0.9

個人指標				
設問項目	2022年	2023年	差異	
成果に対する承認	56.3	56.8	↑	0.5
達成感	57.7	57.4	↓	-0.3
やりがい	60.3	59.0	↓	-1.3
評価への納得感	60.3	59.7	↓	-0.6
成長機会	62.0	60.6	↓	-1.4

いるものの、各個人がその成果を実感するまでには至っていないと推測しています。今年度より、CEOによる対面での社員向け決算説明会を再開しましたが、「会社・経営層」と「個人」が双方向に対話できるさまざまな機会を創出・充実する必要があると認識しています。

個人指標では、「成果に対する承認」が上昇しており、

1on1の制度化により、上司とのコミュニケーション頻度、信頼関係が上昇した結果と考えます。一方、「成長機会」や「やりがい」は前年度からさらにスコアを落とす結果となりました。「組織・管理職層」が個々のActionの種に気づきを与え、イノベーションに挑戦する環境・場づくりや支援体制の構築・整備が今後の課題と認識しています。

指数アップに向けた主なアクション

組織風土を変える1on1の導入

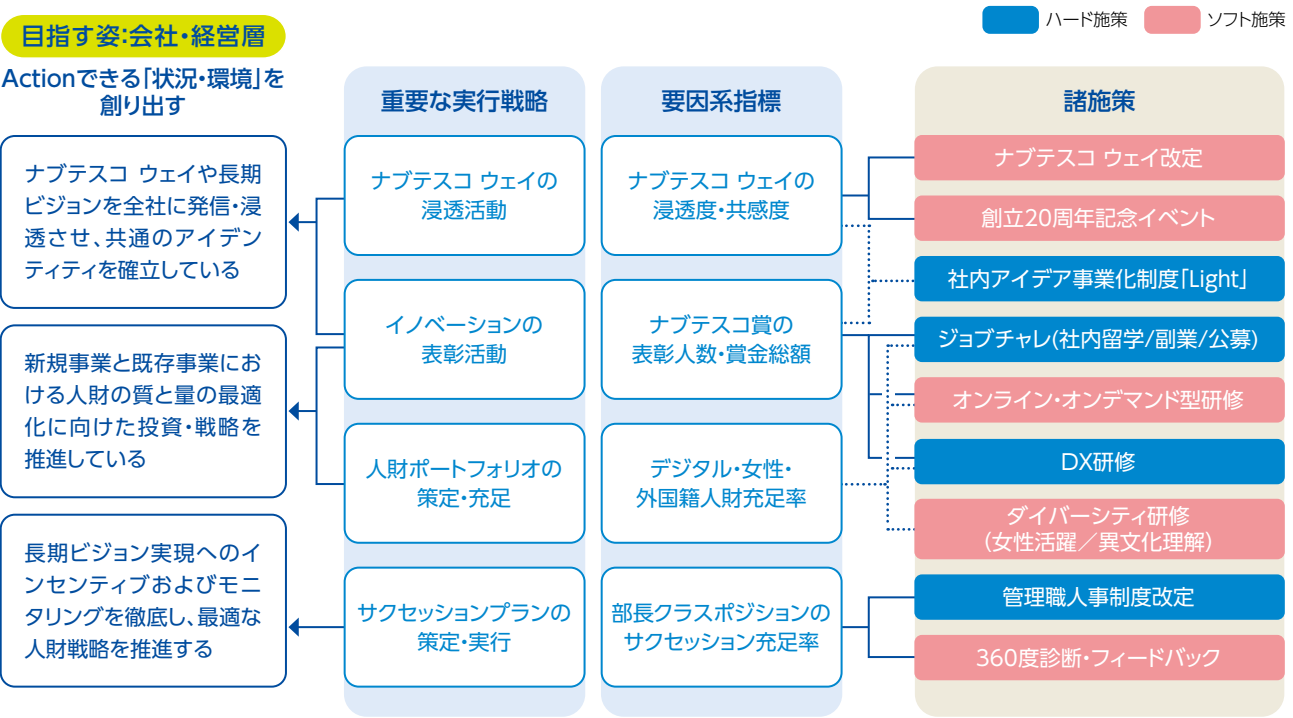
2023年8月よりコーポレート部門・住環境カンパニーをパイロット部門に選定し、1on1を先行導入しました(2024年4月より全社展開済)。2023年の各月の1on1実施率は7割程度で推移しており、同期間に1on1を受けた部下の満

足度調査から全体の96%以上から前向きな反応がありました。また、組織指標では上司との関わりに関する設問項目が、個人指標では「成果に対する承認」をはじめとする指標にわずかながら改善が見られました。今後は、1on1の定着および対話の質向上への新たな仕掛けを行っていきます。

イノベーション指数向上に向けた重点施策

各人的資本KPIの向上に向けた要因系指標を設定し、各要因系指標の達成に向けた個別の諸施策を人事部門および関連部門が推進しています。一例として、イノベーション指数では、重要な実行戦略の一つである「サクセッションプランの策定・実行」に対して、「部長クラスポジションのサクセッション充足率」を要因系指標に設定しています。本指標の達成に向け、2024年1月に新管理職人事制度を導入しました。導入に際して、すべての管理職ポジションのジョブディスクリプション(JD)を策定し、ポジション

● イノベーション指数向上に向けた体系的な施策展開



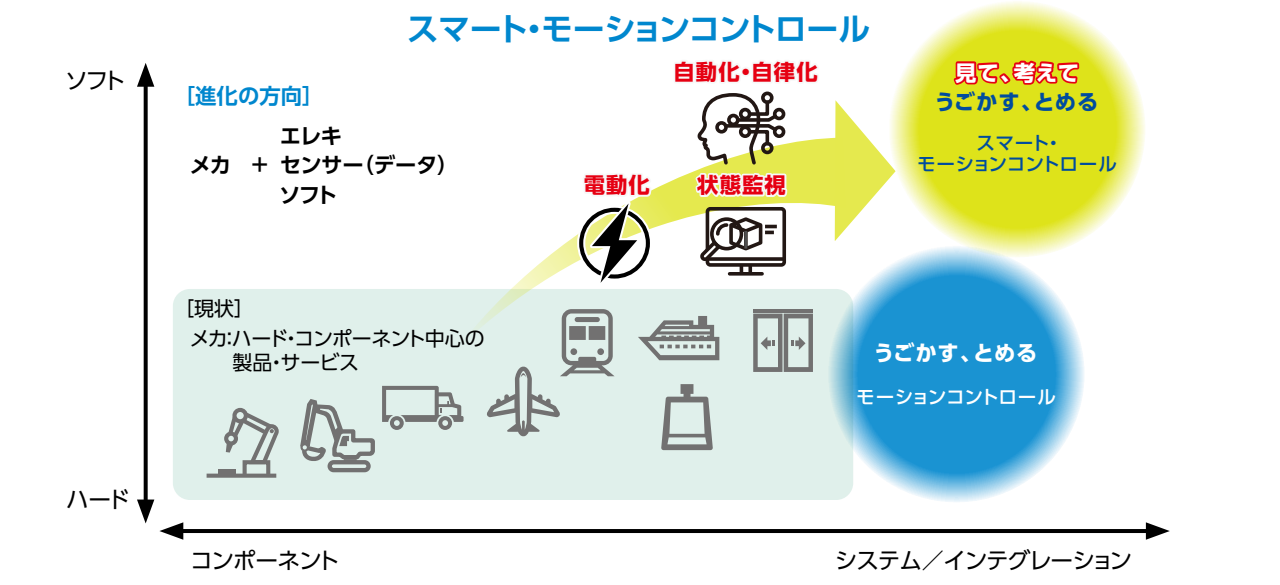
次世代技術の獲得と新規事業の創出

「新しいモーションコントロール」の確立に向けて

ナブテスコは、将来目指す方向である「新しいモーションコントロール」の確立に向け、積極的な取り組みを進めています。私たちが強みを持つハード・コンポーネント中心の製品・サービスにAI、IoT等のソフト技術を組み合わせることで、社会課題解決に向けた高精度な制御装置、駆動装置等の開発を加速していきます。

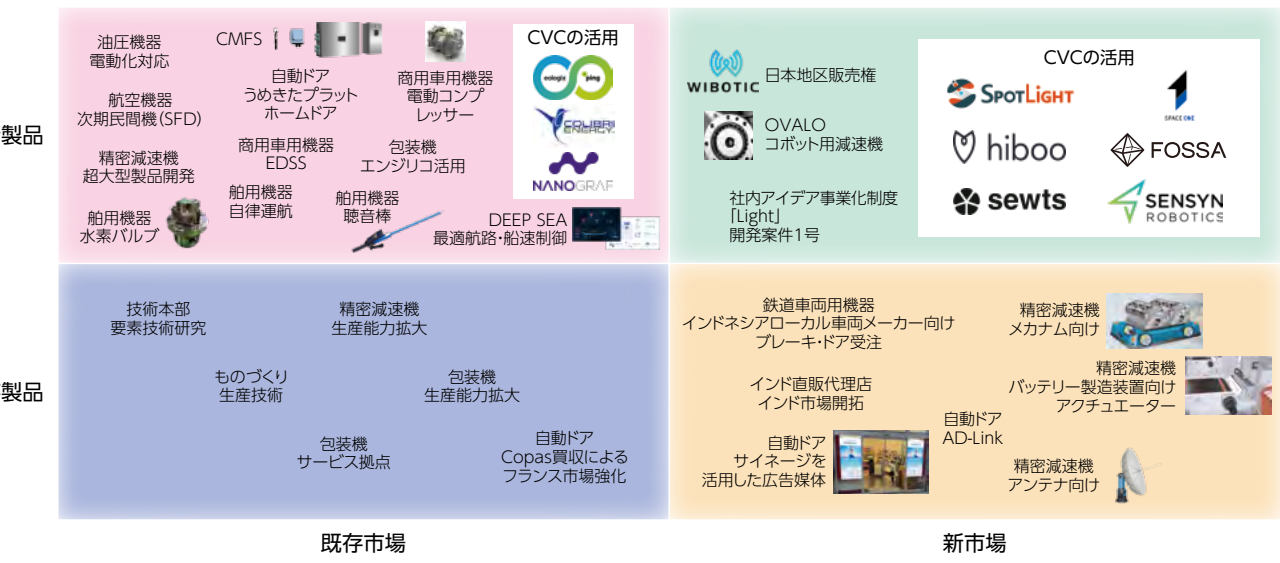
製品・サービス進化の方向性

製品・サービスの進化に向けたキーワードは、「自動化・自律化」「電動化」です。ハード・コンポーネントを支えるメカ技術に、エレキ・センサー・ソフト技術を組み合わせることで、従来の「うごかす、とめる」に「見て、考えて」という要素を加えたスマート・モーションコントロール技術確立していきます。



ターゲット市場へのアプローチ

ナブテスコは、既存製品の進化と新市場・新製品の2軸での付加価値向上を図っており、「スマートロボティクス」や「モビリティ」「再生エネルギー」等の将来発展が期待される市場を開拓していきます。



CVC※の活用

CVC投資活動の体制とプロセス

ナブテスコは、既存事業の深化のために必要な技術探索や、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・製品領域の探索をスピーディーに行うためにCVCを活用しています。

スイスに拠点を構えるNabtesco Technology Ventures AGは、Emerald Technology Venturesとの間でCVC業務に関する戦略的なパートナーシップを構築しており、その知見を活かした共創先の探索を行っています。この取り組みをさらに強化、加速させる役割を担うのがCVC推進部です。ナブテスコが保有する技術・知的財産をもとに戦略的に共創先を探索するとともに、CVC出資後のプロジェクトマネジメントにも関与し、新規事業創出の早期実現を目指しています。

注力投資領域と投資先ポートフォリオ

CVC投資では、新しいモーションコントロールに向けた既存事業強化に加え、労働力不足や地球温暖化など社会課題解決に寄与する領域への投資を行っています。

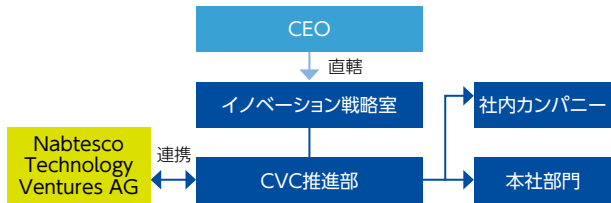
2018年に創設したCVC投資のファンド枠75百万ユーロ(約100億円)に対し、2023年末時点で10社に出資しており、既に財務リターンを回収した出資案件を含め、14社に合計約32億円の投資を実行してきました。今後もスタートアップへの投資を加速していきます。

※ CVC：コーポレート・ベンチャー・キャピタル

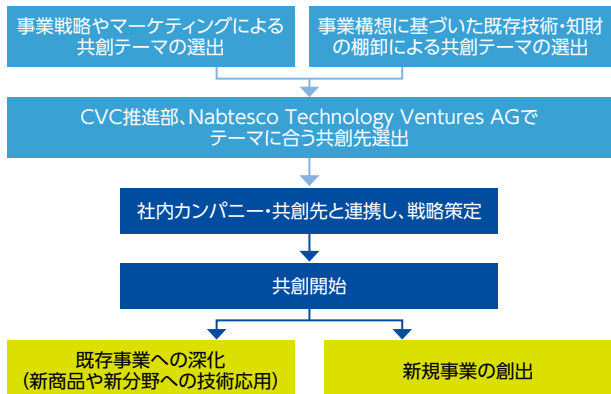
注力投資領域と投資先ポートフォリオ



CVCの組織体制



CVC活用プロセス



投資実績推移

