

**Nabtesco**  
**Value Report 2025**

統合報告書 2025年12月期

**Nabtesco**

## 企業理念

ナブテスコは、独創的なモーションコントロール技術で、移動・生活空間に安全・安心・快適を提供します。

### 私たちが大切にすること



#### 人と地球の視点で

人のため、社会と地球のために。  
私たちに何ができるか？  
それを真摯に考え、ニーズと課題を捉え、  
敏速かつ的確に結果を出そう。  
ひとつひとつに最善を尽くし、  
期待を超える満足を世の中へ。



#### 個の成長を社会へ

私たちは、誰もがその道のスペシャリスト。  
自分独自のスキルを絶えず磨いて、  
さらなる上を目指していこう。  
自律的な成長は、会社の持続的な成長へ。  
それは、やがて社会の成長になる。  
志は高く。自己研鑽に、限界はない。



#### 多様性を共創力に

異なる価値観を認め合う。  
夢を自由に語り合う。  
垣根を超えて互いの強みを共鳴させる。  
一人では成し遂げられないことも、  
結集すれば、ビジョンは必ずリアルにできる。  
まだない何かを、共に創りあげる喜びを。



#### 挑戦を楽しもう

失敗を恐れず、果敢に挑む。  
世の中の革新と未来の常識は、  
意志と情熱から生みだせる。  
必要なのはグローバル視座、  
そして、時代の先をいく提案力。  
私たち全員が、新しい世界を切り拓く  
イノベーションリーダーだ。



#### 好奇心と探求心

あらゆることへの好奇心と、  
本質を見抜く探求心は、私たちの進化の力。  
現場・現物・現実を徹底的に把握する。  
周囲の経験や発想を柔軟に取り入れる。  
改善と改革を積み上げ、  
最適な解をみつけだそう。



#### オープン・フェア・オネスト

すべてのステークホルダーとの信頼関係は、  
それぞれの自覚と行動の積み重ねから。  
高い透明性と倫理観を持ち、誠実であること。  
一人ひとりが、  
つねにオープン・フェア・オネストの精神で。

## 目次

2 コンテンツのハイライト

### ナブテスコのプロフィール

3 At a Glance

4 ナブテスコの技術の系譜

### CEOメッセージ

5 To Our Stakeholders

### 価値創造実現の戦略

11 中期経営計画

13 次世代価値創造に向けた

技術進化の取り組み事例

17 財務パフォーマンス向上への

取り組み

### 事業戦略

19 ナブテスコのビジネス

20 事業概要

### 経営基盤の強化

23 経営マテリアリティ

24 気候変動への対応

26 人的資本経営の推進

30 コーポレートガバナンスの強化

### データセクション

34 役員紹介

36 財務データ

37 開示方針／第三者保証

38 会社概要／真正表明

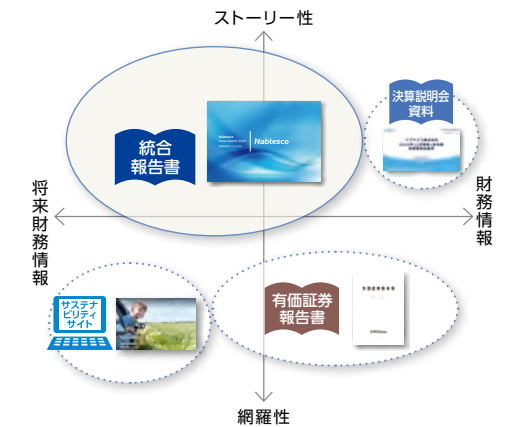
PDF操作ガイド 裏表紙

## 編集方針と開示体系

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とともに、皆さまの声や疑問に正面から向き合い、私たちのありのままの姿とこれからの成長の可能性を誠実に描くことを目的とし、統合思考を意識して編集しています。

初めてお読みいただく方も、そうでない方にも、まずはご理解いただきたい項目を厳選し読破の容易性を目指して作成しています。

## ナブテスコグループの統合的情報開示体系



**Web** 「Nabtesco Value Report」は、読みやすさを重視しサマリーした情報を掲載しています。一方、Webサイトに掲載している各媒体には、最新情報やより詳細な取り組み・データ等を開示していますので、併せてご覧ください。

### IR情報

- ・有価証券報告書
- ・決算説明会資料
- ・決算短信

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

### サステナビリティ

- ・経営マテリアリティ  
(特定プロセス/指標と目標等)
- ・ESG情報/ESGデータ集

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

# Nabtesco Value Report 2025 — 再興と進化、その先にある価値 —

長期ビジョン(Innovation in Action Vision 2030)で掲げる「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」を目指すナブテスコ。持続的な企業価値向上に向けて、事業構造の見直しや成長投資、経営基盤の強化を進めています。Nabtesco Value Report 2025で特にご一読いただきたいページを整理しました。目次としてご活用ください。

## Cover Story



**To Our Stakeholders**  
**原点から未来へ**  
**「再興」と「進化」で切り開く、**  
**ナブテスコのこれから**  
— CEO 木村和正が語る、  
覚悟と価値創造

### Special Interview

なぜ今、“原点”に立ち返ったのか  
失敗から学び、再び成長軌道へ進むための決断

[▶ P5 CEOメッセージ](#)



### Feature 1 | Technology

[▶ P4 ナブテスコの技術の系譜](#)

[▶ P13 次世代価値創造に向けた技術進化の取り組み事例](#)

フィジカルAI時代に求められる「部品」とは？  
ロボットの進化を支えるコンポーネント



### Feature 2 | Strategy & Business Portfolio

[▶ P11 中期経営計画](#)

将来成長を目指したモーションコントロールの深化と、  
ROIC10%達成の道のり

[▶ P17 財務パフォーマンス向上への取り組み](#)

[▶ P19 ナブテスコのビジネス](#)

### Feature 3 | Management Materiality

[▶ P23 経営マテリアリティ](#)

人的資本座談会  
役割基準の人財マネジメントへの  
転換により、挑戦と成長の好循環の  
きっかけが生まれている

[▶ P26～ 人的資本経営の推進](#)



社外取締役が語る、成長戦略とガバナンスの視点  
ガバナンスは「守り」ではなく「価値創造の仕組み」  
投資家との対話から見た論点

[▶ P30～ コーポレートガバナンスの強化](#)

[▶ P34～ 役員紹介／財務データ](#)

**コンポーネントソリューション事業 (CMP)**

「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  
 ● 精密減速機

**トランスポートソリューション事業 (TRS)**

「人やものの移動」の領域で、長年培った制御技術により安全・安心・快適の向上に貢献  
 ● 鉄道車両用機器 ● 航空機器 ● 船用機器 ● 商用車用機器

**アクセシビリティソリューション事業 (ACB)**

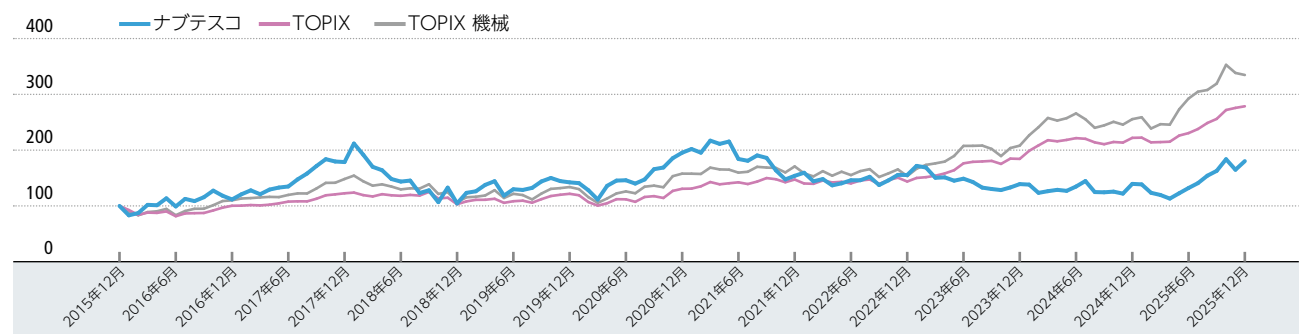
バリアフリー社会の実現に貢献  
 ● 建物用自動ドア・ホームドア ● 福祉機器

**マニュファクチャリングソリューション事業 (MFR)**

加工食品等の包装現場で省人化ニーズに貢献  
 ● 包装機

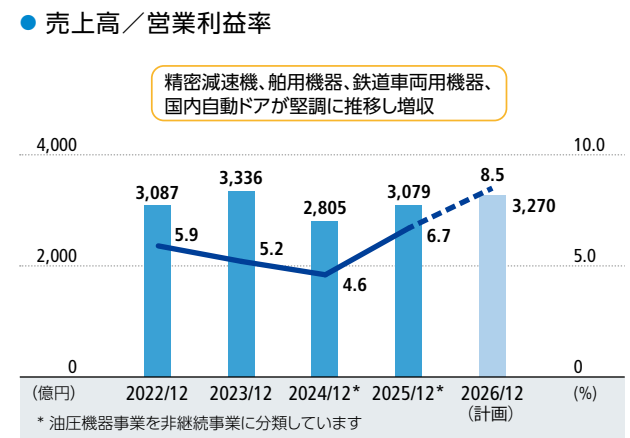
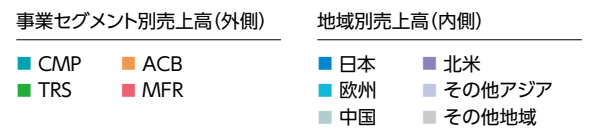
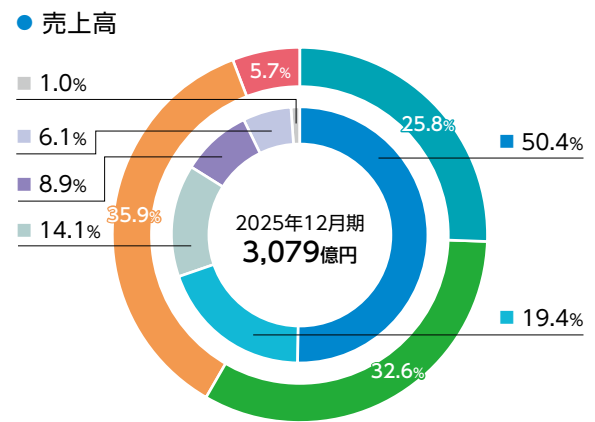
**P20 事業概要**

● 過去10年間のTSR (Total Shareholder Return)

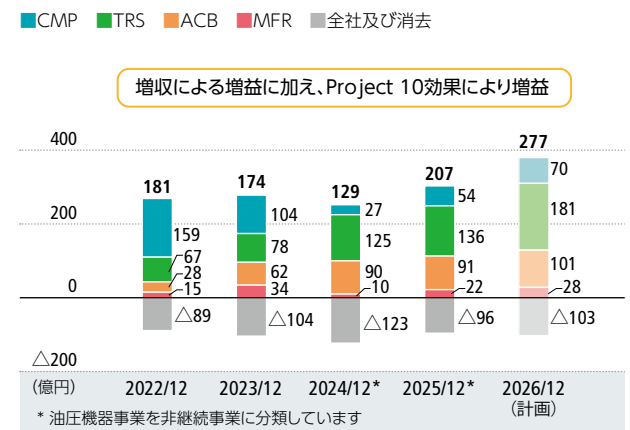


● 2025年12月末時点の投資収益率

	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	累積
ナブテスコ株	36.3%	18.5%	5.8%	-8.3%	-1.7%	80.3%	6.1%	
TOPIX	25.5%	93.8%	24.7%	113.2%	16.3%	178.6%	10.8%	
TOPIX 機械	31.0%	118.2%	29.7%	112.0%	16.2%	234.7%	12.8%	



● 営業利益 (事業セグメント別)

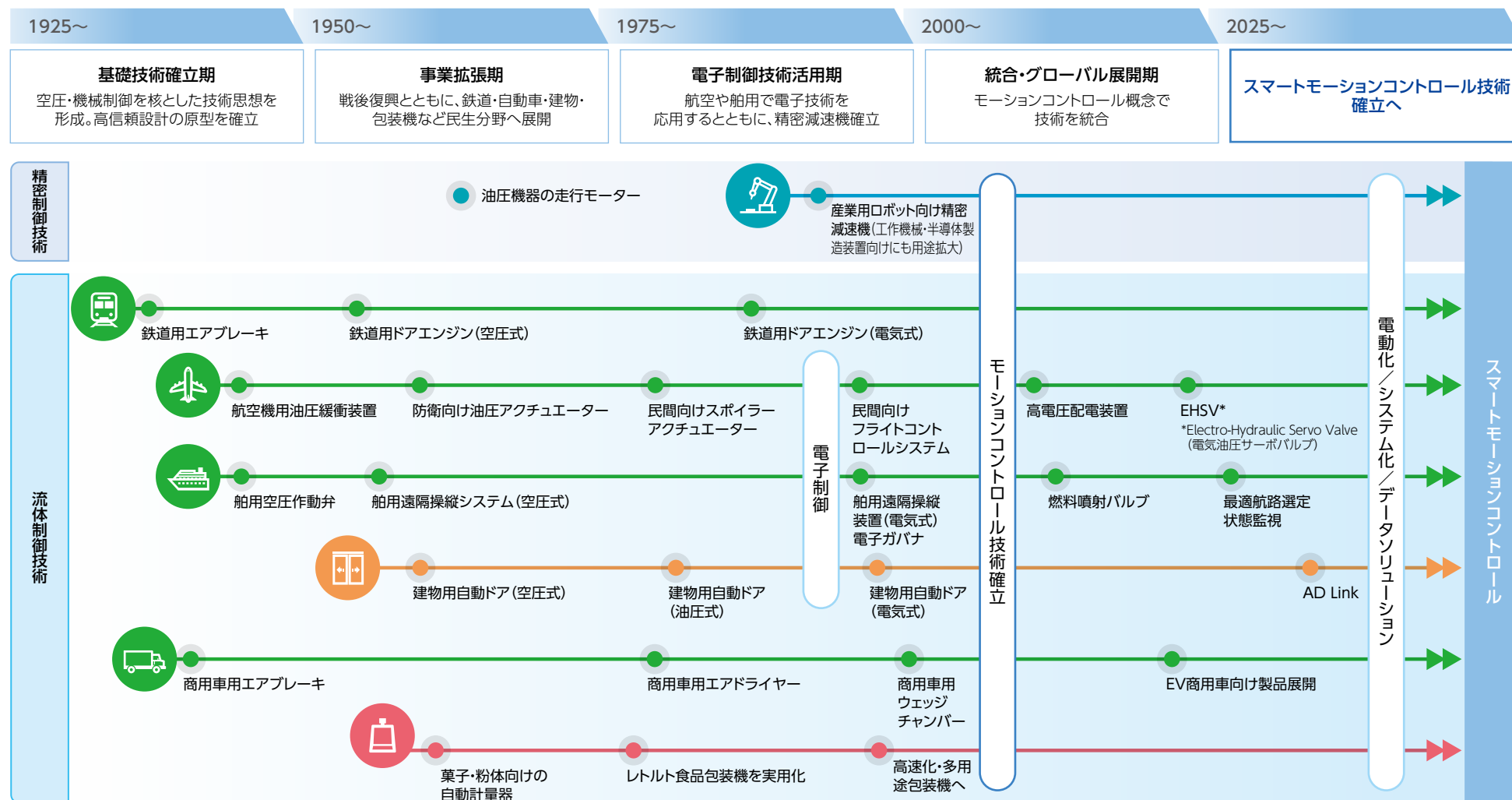


(注1) TSR:株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します  
 (注2) 上記グラフは、2015年12月末に投資をした場合の2025年12月末時点での投資収益率を示しています  
 ナブテスコ株のデータは、株価に配当を加えた投資成果 (配当を再投資しない前提) について、2015年12月末の投資額を100として指数化しています  
 東証株価指数 (TOPIX) と東証の業種別株価指数 (TOPIX 機械) のいずれも配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています  
 (注3) 左記の表は、2025年12月末時点での投資収益率 (配当込み) について、1年前 (2024年12月末) から10年前 (2015年12月末) までの各時点で投資した場合の累積リターン及び年率リターンを表しています  
 (注4) 年率リターンの数値は、1年平均の収益率を示しており、当該期間の投資収益率を幾何平均によって年換算しています  
 (出所) 東証の月次株価終値データ等より、当社作成

# モーションコントロール技術を進化させ、社会インフラや産業の安全と信頼性を支えています

お客さまの高い要求に真摯に向き合い長年培ってきた技術が、ナブテスコの設立によって、独自のモーションコントロール技術として統合して確立し、事業と技術が一体となり進化を続けてきました。これからも時代に合わせた技術を取り入れ、現在のモーション

コントロール技術を磨き上げることで、スマートモーションコントロールを確立し、社会ニーズに対して新たな価値を提供するとともに、持続的な企業価値の向上を目指していきます。



# 原点から未来へ—— 「再興」と「進化」で切り開く ナブテスコの価値創造

収益性改善と事業変革を同時に進め、  
再興を確かな成果へ。原点に立ち返り、  
長期ビジョン実現へ向け、  
ナブテスコは歩みを加速させます。

代表取締役 社長 最高経営責任者(CEO) 木村 和正



## 原点に立ち返り、再成長へ

当社は今、2030年に向けた長期ビジョン「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」実現に向け極めて重要な局面にいます。現中期経営計画<sup>\*1</sup>は、単なる数値計画ではなく、私自身が当社の進むべき道を改めて問い直しながら、経営陣が一丸となり、長期ビジョンの解像度を高め策定したものです。

前中期経営計画において、当社は業績の大きな落ち込みを経験し、収益に関する目標値を達成できませんでした。計画策定時の想定をはるかに超えるマーケットの荒波にもまれたことは事実ですが、経営の責任者としてその結果を重く受け止め、「なぜ私たちが思うような結果を出せなかったのか」「そもそも当社の価値の源泉がどこにあり、社会にどのような価値を提供する企業なのか」という問いに真摯に向き合いました。

議論を重ねる中で、私の中で一つの確信が生まれました。それは「独創的なモーションコントロール技術で、移動・生活空間に安全・安心・快適を提供します」という**当社の企業理念そのものが、すでに明確なパーパスである**、ということです。私たちは、モーションコントロール技術を通じて、社会に安全・安心・快適を提供してきました。この提供価値は、時代が変わっても変わるものではありません。この原点にもう一度立ち返り策定したのが、「再興」と「進化」を重要課題とする現中期経営計画です。

## 収益性から目を背けず、進化を止めない

現中期経営計画で、私は「収益性の改善(再興)」と「スマートモーションコントロール(SMC)への進化」をあえて同時に追うことを選びました。長期ビジョンで掲げるイノベーションリーダーを目指すにあたって重要な両

輪だと考えたからです。

収益性の面では、「Project 10」を通じて2026年までに営業利益率10%の水準に回復させることを目指していました。2025年の営業利益率は当初計画では5.4%でしたが、着地では6.8%と計画を上回る結果となりました。2026年計画では8.5%を予定しています。この数字は当初お約束していた水準にまで届いていませんが、2026年の下期では9.7%を見込んでいます。これは、全社一丸となって収益性の改善に取り組んできた成果であり、**ポートフォリオマネジメントの深化と共に「稼ぐ力」を取り戻しつつあると実感**しています。

短期計画の達成も重要ですが、中長期的な目線に立って、戦略的な成長投資も続けていく、このことで2030年の長期ビジョン実現に向けて邁進してまいります。

## 価値創造の軸は「スマートモーションコントロール」 —社会を支え続けるためのレジリエントな企業基盤の構築へ

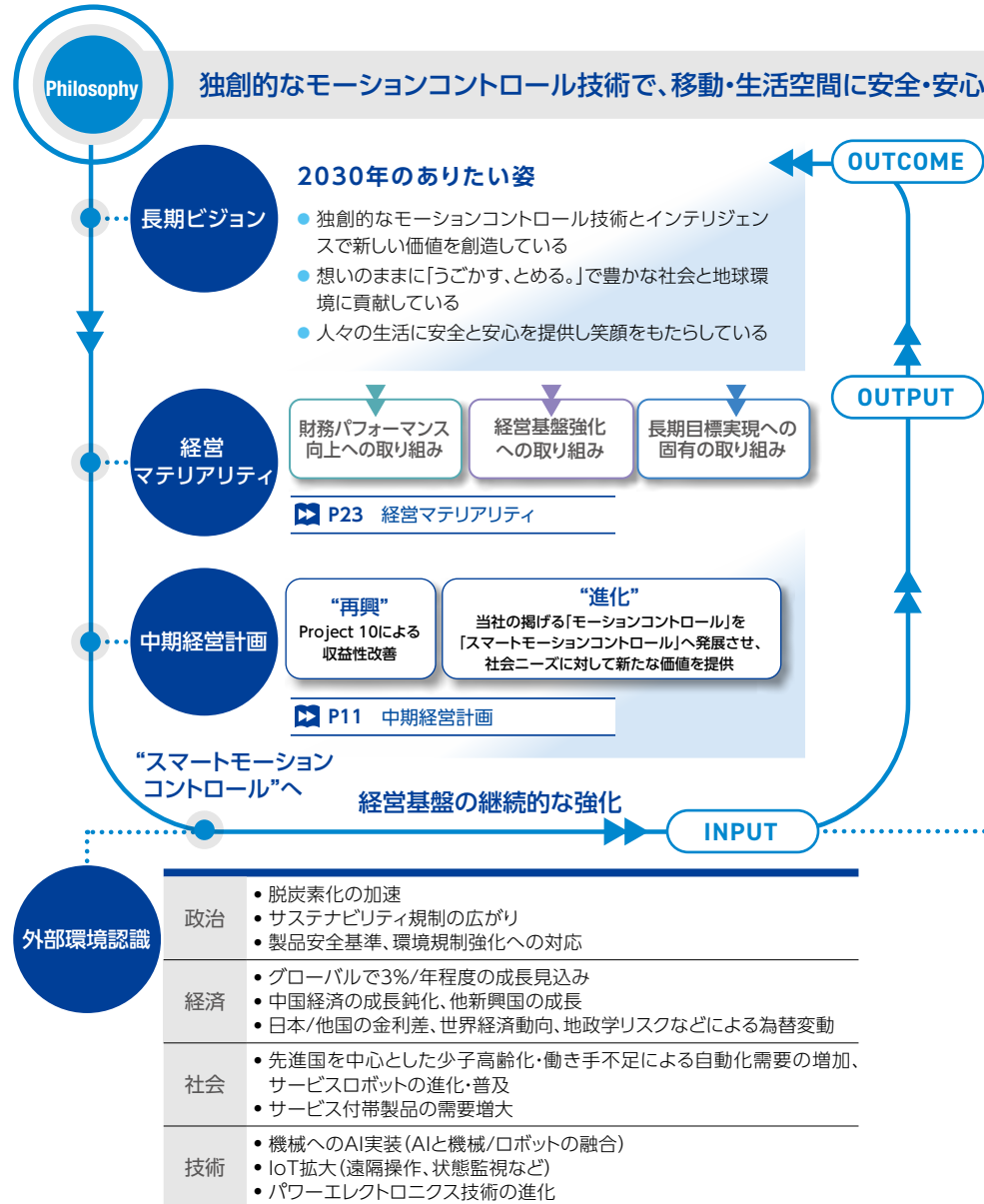
ナブテスコの前身も含めた当社の長い歴史の中で、お客さまの期待に応え、自らの技術を磨き上げることで確立してきた「モーションコントロール」技術を、電動化/インテグレーション/データ活用を通じて「スマートモーションコントロール」へと進化させることで、社会課題に対するソリューションを提供し、新たな価値を創造することが可能になると考えています。

当社は、交通、産業、社会インフラといった分野で事業を展開しており、一つひとつの事業自体は決して大きくはありません。しかし、社会にとって「止まってはならない」領域を数多く支えていることに、私は強い誇りを持っています。経営マテリアリティにある「レジリエントな企業基盤の構築」は、当社が社会インフラを継続的かつ安定的に支えていくために重

\*1  
中期経営計画

▶ P11

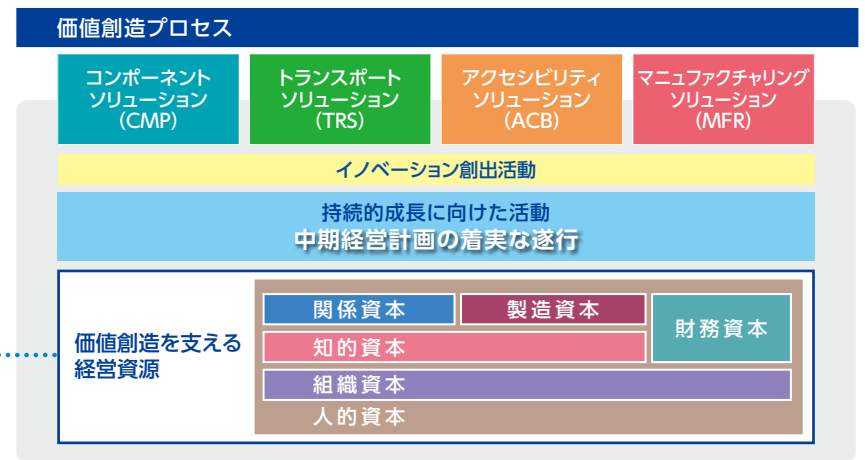
● 価値創造ストーリー



\*外部環境は中期経営計画策定時の調査を基にしています

生み出される価値:スマートモーションコントロール

	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
<b>関係資本</b> ▶ 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"> <li>● トップクラスの市場シェアに裏付けられる顧客基盤</li> <li>● 経営陣への信任と高いESG評価</li> <li>● 責任あるサプライチェーンの構築</li> <li>● 企業市民活動を通じた認知度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業を通じた社会課題の解決</li> <li>● ステークホルダーとのパートナーシップの強化</li> <li>● サプライチェーンの強靱化</li> <li>● [環境・教育・福祉]分野での社会課題解決への貢献</li> </ul>
<b>財務資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 着実な成長投資を支える強固なバランスシート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主の期待に応える資本効率と安定的な利益還元</li> </ul>
<b>製造資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ものづくりのスマート化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
<b>知的資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スマートモーションコントロール技術の獲得</li> <li>● コア価値の獲得・強化による持続的な成長力の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共創を通じたオープンイノベーション</li> </ul>
<b>組織資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
<b>人的資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な人財・知見の尊重</li> </ul>



要な課題です。複数の市場・事業領域にわたるビジネス展開を行うことで、市場の変動の波を吸収できる強靱な体質を構築していきます。また、**主要3セグメントが等しく収益を稼げる構造にすることが最適なポートフォリオバランスだと考えています。**

2025年には油圧機器事業を吸収分割<sup>\*2</sup>し、2026年1月にはイタリアのComer Industries S.p.A. (以下、Comer社)に70%の株式を譲渡しました。油圧機器事業は、ナブテスコ設立のきっかけにもなった重要な事業で、製品も素晴らしいものを持っています。しかし、中国市場低迷による競争環境の変化への対応や欧米での事業展開が思うように進んでおらず、



当社だけでの再成長には限界を感じていました。その中で2017年から協業していたComer社は、当社に対する知見も十分にあり、マーケティング力も優れていると感じており、同社との枠組みなら油圧機器事業のポテンシャルを最大限に生かせるのではないかと考え、今回の決断に至りました。

一方、**ナブテスコの枠組みの中でまだまだ成長できる分野もあります。**トランスポートソリューション事業 (TRS)<sup>\*3</sup>では、市況の追い風を捉えながら次世代に向けた開発投資や足元の需要に対応すべく生産能力増強を行うフェーズに入りました。また、鉄道車両用機器では欧州子会社を売却することで収益性の改善やより一層の注力分野へのリソース集中につなげようとしています。

コンポーネントソリューション事業 (CMP)<sup>\*3</sup>では新製品の投入や、産業用ロボット以外の用途拡販で成長機会を捉えようとしています。アクセシビリティソリューション事業 (ACB)<sup>\*3</sup>では、設置工事付きの海外のプラットフォームドア事業から撤退することで収益性の改善を目指しています。

今までのように一事業に過度に偏重する事業構造から、各セグメントがバランスよく利益貢献できるような姿を目指し、集中と選択を実践し、MRO<sup>\*4</sup>を基盤とした**安定収益の確保と、成長市場での売上拡大を実現する事業ポートフォリオの構築を通じて、全社最適の視点から強くしなやかな企業体質へと進化させ、企業価値向上につなげていきます。**

### フィジカルAI時代において私たちが果たす役割

近年、フィジカルAI<sup>\*5</sup>が注目を集めています。私はこの潮流を「市場が広がるチャンス」だと捉えています。当社はコンポーネントメーカーです。だからこそ、社会実装のプロセスを支える存在としての価値を発揮できると考えています。その戦略の一つとして2025年末に発表したのが小型精

\*2

Web  
油圧機器事業の吸収分割について

\*3

事業概要

▶ P20

\*4

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

\*5

次世代価値創造に向けた技術進化の取り組み事例

▶ P13



RVmini<sup>®</sup>を上市したのに続き、人型ロボットなどに向けたMonocrank<sup>®</sup>シリーズも開発



密減速機の市場投入です。

ナブテスコは可搬重量20キログラム以上の中・大型産業用ロボット向けの精密減速機では圧倒的な強さを持っていますが、20キロ未満のロボット市場においては当社の強みを活かせる一部の軸のみでの採用に留まっていた。これまで高度な知識が必要とされていた生産現場でのロボットの活用は、フィジカルAI導入により、より使いやすくなり、さまざまな産業でロボットによる自動化・省人化ニーズが広がっていくと推測されます。そのため、20キロ未満のロボット市場に対して商品を持つことは当社の成長戦略上重要であり、RVmini<sup>®</sup>を上市し、Monocrank<sup>®</sup>シリーズの開発も発表しました。

また、AIの活用という点では、船用機器の分野でも進展がありました。AIを組み込んだ自動航行や最適制御システムが実装段階に入り、当社が参画しているコンソーシアムでも実績が積み上がってきています。私は、こうした一つひとつの積み重ねが、当社の技術価値、社会的価値を確かなものにしていくと信じています。

## 人的資本—人財こそ最大の“資本”

企業にとって価値創造の源泉は、最終的には「人」とであるというのは、私  
が経営に携わる中で一度も揺らいだことのない信念です。

「Project 10」で「再興」を確かなものとし、モーションコントロールから  
スマートモーションコントロールへと「進化」すること——これは、2030年  
に掲げる長期ビジョン「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリー  
ダー」の実現に向けた重要なマイルストーンです。

そして、この変革を実行する土台となるのが、ナブテスコとともに働く  
「人」であり、人財への投資です。ナブテスコでは、大きく3つの施策で人  
的資本経営<sup>\*6</sup>を進めています。

まず一つ目は「ナブテスコ ウェイ<sup>\*7</sup>」の浸透です。ナブテスコは、1944年  
設立の帝人製機と1925年設立のナブコが2003年に経営統合してできた  
“古くて新しい会社”です。お互いの強みを強化しつつ、異なる企業文化を融  
合させるために、2012年には行動指針や約束事を明文化した「ナブテスコ  
ウェイ」を策定し、定着を実現してきました。2023年には、さまざまな環境  
変化を反映し、グループの多様な人財がともに理解・共感し、さらに意欲的  
に行動できるよう、企業理念はそのままに「挑戦する企業ナブテスコ」をより  
分かりやすい形に改訂しました。この「ナブテスコ ウェイ」を腹落ちさせ、体  
現できるようになることが企業価値向上に直結すると考えています。

二つ目は、人財ポートフォリオの最適化です。当社では、2024年度から  
役割基準を取り入れた人事制度改革<sup>\*8</sup>を進め、現在はその運用定着に注  
力しています。重要なのは、制度を作ることよりもどう運用し、どう人を育  
てるのかです。事業別にどのスキルを持った人財に厚みをもたせ、どの分  
野では効率化するべきなのか、を考え、人財の可視化を進めながら、適材  
適所への配置やジョブローテーションも行いキャリアを積み、社員一人ひ

\*6  
人的資本経営の推進



\*7  
ナブテスコ ウェイ



\*8  
人的資本座談会



とりが自律的に成長し、力を発揮できる環境を整えています。また、人事部門も積極的に関与することで、事業部門ごとのサクセッションプランも整備し、レジリエントな事業運営を目指しています。

三つ目はエンゲージメントの向上です。「イノベーションリーダー」実現のためには、現場レベルでの「[Innovation in Action]の種を芽吹かせる」ことが重要です。そのためには、直接対話により、課題や解決策を共有する機会を能動的に作り、お客さまの期待に応え、期待を超えるマインドを作っていく必要があります。私や他の経営陣が実施している社員とのタウンホールミーティングだけではなく、上司や上司以外との1 on 1の実施、小集団によるエンゲージメントワークショップの開催などを通じて、相互理解を深め、エンゲージメントを高めることで、会社の未来をともにつくっていきます。



タウンホールミーティングの様子

## ガバナンスと資本効率への責任

取締役会においても、新規事業やM&A、ポートフォリオバランスの最適化など、ナブテスコがさらなる成長を目指す上での議論が大きな役割を果たしています。

これまでの取締役会は、執行サイドから上がってきた重要案件を決議す



ることが大きな役割でしたが、より中長期の戦略に時間を割き、自由闊達で建設的な議論ができる体制へと進化<sup>\*9</sup>しています。私は、**ガバナンスとは「守り」ではなく、企業価値を高めるための「仕組み」**だと考えています。

現在社内取締役が4名、社外取締役が5名、社外取締役の5名のうち3名は女性です<sup>\*10</sup>。しかも皆さん、それぞれ異なったバックグラウンドと専門分野をお持ちであり、スキルマトリックスの観点でも非常にバランスがとれていると考えていますし、取締役会の実効性<sup>\*11</sup>についても高い評価をいただいています。

今後の取り組むべき課題は、今までのマネジメントボードのスタイルから、よりモニタリングボードの性格を強めていくことと、より中・長期的な戦略についての議論に時間を割くことで経営の質そのものを高めていくことです。取締役会の実効性がブラックボックスにならないように、できるだけステークホルダーの皆さまに取締役会のプロセスを見える化していくことも意識しています。

株主還元に関しては、現中期経営計画からDOEを指標とし、より安定配当を意識した方針へと転換しました。成長投資への分配と株主還元の両立は経営の責任でもあります。私は**資本効率を強く意識しながら、持続的な企業価値向上の実現を目指していきます。**

\*9  
社外取締役が語る、  
成長戦略とガバナンスの視点

[▶▶ P30](#)

\*10  
役員紹介

[▶▶ P34](#)

\*11  
コーポレートガバナンスの強化

[▶▶ P32](#)

# 長期ビジョンの実現に向け、3つの施策でさらなる成長を目指します

ナブテスコグループは、自社の企業理念を踏まえて、2021年2月に発表した2030年を最終年度とする長期ビジョンの実現に向け、2025年から3カ年の中期経営計画を推進しています。

## 中期経営計画の基本方針



“再興”と“進化”  
 “再興”: Project 10による収益性改善  
 “進化”: 当社の掲げる「モーションコントロール」を「スマートモーションコントロール」へ発展させ、社会ニーズに対して新たな価値を提供

## 中長期的な会社の経営戦略

2030年をゴールとする長期ビジョンの目指す姿である「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」の実現に向け、中期経営計画では、Project 10により稼ぐ力を取り戻し(再興)、製品/サービスの価値を高めるためにスマートモーションコントロールを志向(進化)します。

### ① Project 10による稼ぐ力・収益性改善

事業成長、原価低減、固定費抑制による利益拡大

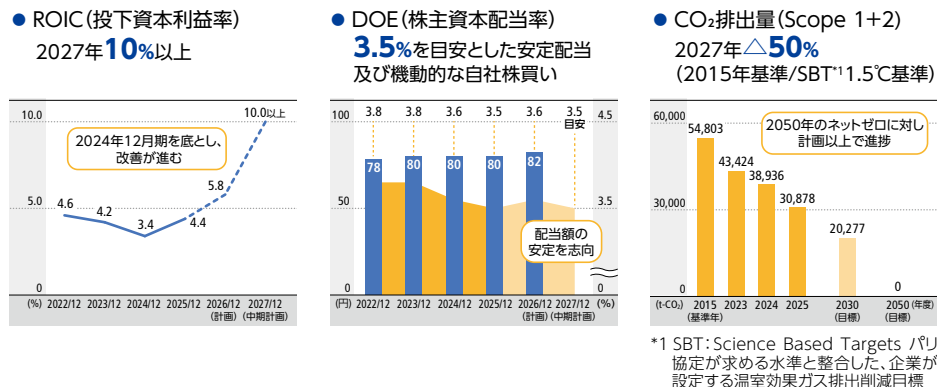
### ② スマートモーションコントロール

当社の強みであるコンポーネントを中心とする「モーションコントロール」を、「スマートモーションコントロール」(電動化/インテグレーション/データ活用)へ進化させることで、当社の事業領域に関連する社会課題に対して、新たな価値を創造

### ③ レジリエントな企業基盤の構築

目指すべき方向性(スマートモーションコントロール)・収益性(ROIC)を軸に、ポートフォリオバランスを最適化

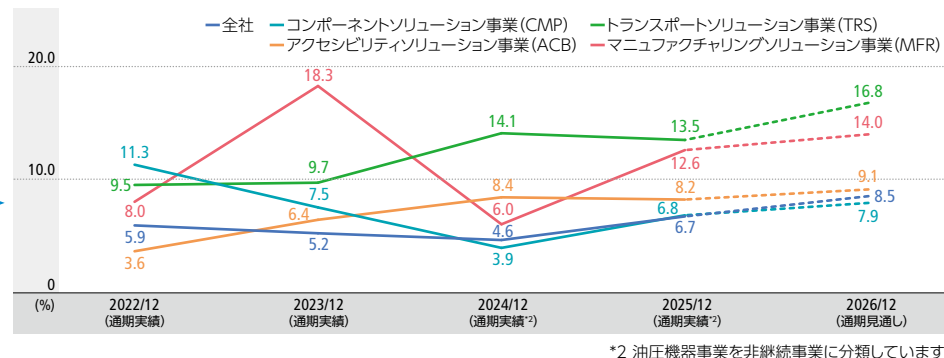
## 中期経営計画の経営目標と進捗状況



### ① Project 10による稼ぐ力・収益性改善

2024年から、既存事業の利益率改善、固定費適正化、新規事業の貢献の3項目でスタートしたProject 10により利益率は着実に改善。CMP、ACBの利益率改善施策の実行により、1年遅れの2027年に10%以上の営業利益率達成を目指しています。

### ● 全社・セグメント営業利益推移



### さらなる利益率改善へ向けた施策

#### CMPセグメント

- FA(半導体製造装置や物流等)分野への拡販
- 生産性の改善

#### ACBセグメント

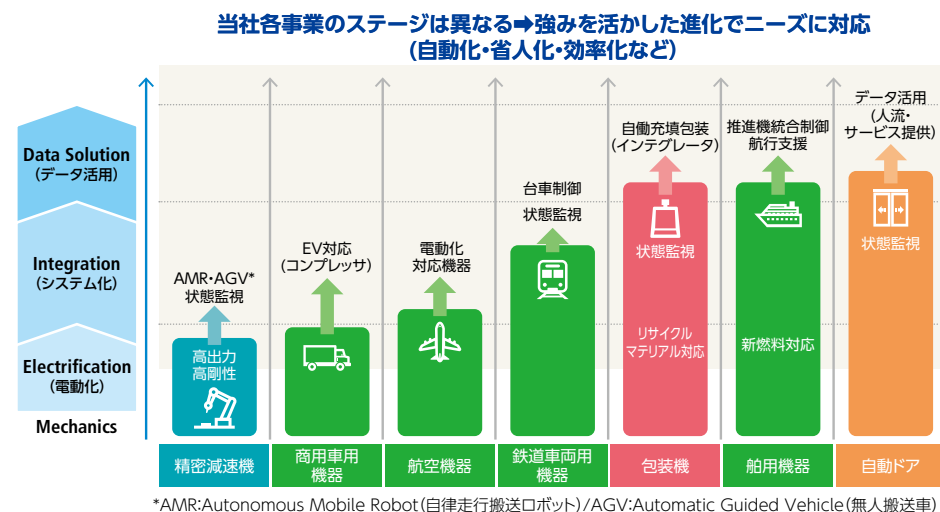
- 海外PD<sup>\*3</sup>ビジネスの見直し
- MROの強化

\*3 PD:プラットホームドア

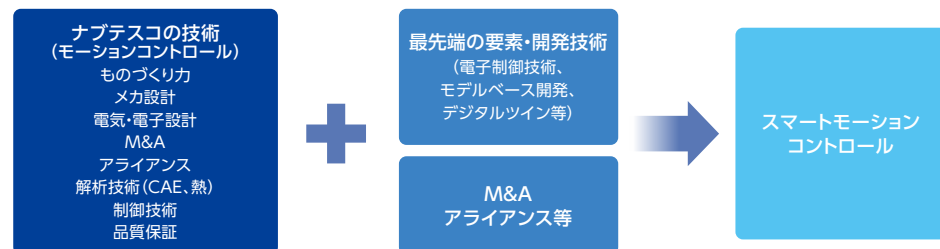
## ② スマートモーションコントロール

スマートモーションコントロールとは、当社の中核技術である「Passiveなコンポーネント」から「Activeなシステム」に進化させることをいいます。事業によって市場ニーズが異なるため目指す区分は違いますが、電動化、システム化（インテグレーション）、データ活用にそれぞれを進化させていくことで、より高い価値を創造していきます。

### ● ナブテスコが考えるスマートモーションコントロール

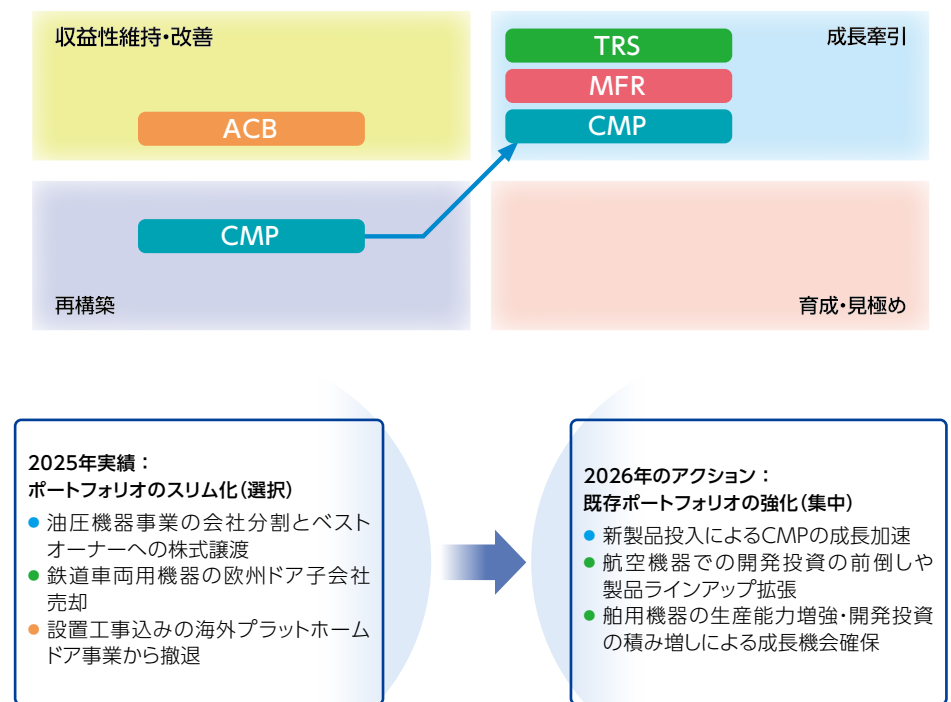


社内の横の連携を強めることでシナジーを生み出し、DX人材の育成やM&A、アライアンス（外部機関との共創）の活用も行うことでスマートモーションコントロールを実現していきます。

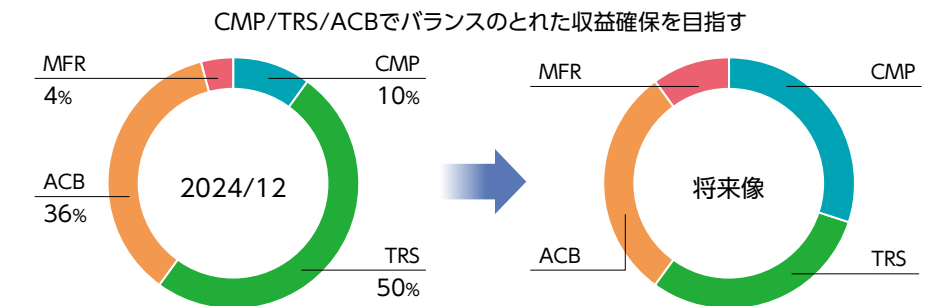


## ③ レジリエントな企業基盤の構築

### ● MROを基盤とした安定収益の確保と成長市場での売上・利益拡大を実現するポートフォリオの構築



### 利益構造の転換





## フィジカルAIで高まる 「コンポーネント」の重要性

フィジカルAIの活用により多様な領域でロボットの導入が進むことが予想されるなか、ロボットの関節部分を担う当社のコンポーネント（精密減速機）に求められるものも多様化しています。搭乗型ロボット「ARCHAX（アーカックス）」で当社とテクニカルサポート契約を結ぶツバメインダストリ代表取締役/CEOの吉田 龍央氏と当社精機カンパニー設計部長の中村 江児が、フィジカルAI時代のコンポーネントのあり方やロボットと人が共存する未来について語り合いました。

ツバメインダストリ株式会社  
代表取締役/CEO

吉田 龍央

ナブテスコ株式会社  
精機カンパニー  
設計部長

中村 江児

### 最先端技術を駆使したロボットを支えるコンポーネント

**中村** ツバメインダストリで開発された、人が乗れる大型のロボット「ARCHAX」の関節部には、当社製のコンポーネントを採用していただきました。決め手となったメリットは何だったのでしょうか。

**吉田** ARCHAXは、最先端技術を駆使し、モノづくりのロマンを追求する一方、ベンチャー企業として注目が集まるような魅力あるロボットを作りたいという思いのつまった製品です。コンポーネントの選定については、剛性の高さやバックラッシュ（遊び）が少ないことを重視しました。ナブテスコ製品はそれらの点で実績があり、さらにサプライチェーン全体で考えた場合、カスタム対応が可能な上、信頼性が高いことが決め手となりました。テクニカルサポート契約を締結したこともあり、技術的に面白いものを一緒に作る体制が確立しました。

**中村** 当社としても、コンポーネントという、人目に触れにくい製品（精密減速機）をわかりやすく伝える機会をいただけて、ありがたく思っています。

**吉田** ツバメインダストリではフィジカルAIを使ってさまざまなロボットの開発を進めていますが、この協働プロジェクトを通して応用展開が進むことも期待しています。

**中村** 当社は大きな物体を動かすコンポーネントを得意としながらも、現在はヒューマノイドを含む多種のロボットに展開できるよう、よりコンパクトなタイプの製品ラインアップの拡大に努めています。この協業により新しい製品をすぐにご活用いただけるよう提案できる環境も整いました。



中村  
コンポーネント開発の立場としては、  
一連のフィジカルAIの学習機能に  
どう適応するかが、重要なテーマです。

## フィジカルAI時代のロボット開発と コンポーネントの要件

**吉田** ツバメインダストリは、自動車や電機メーカー等をサポートして、未来社会で活躍できるロボットのプロトタイプを開発する事業を手がけています。現在の開発現場では、フィジカルAIの活用が非常に進展しています。一例として「四足歩行ロボット」があります。その開発過程にフィジカルAIを活用しています。仮想空間上でのシミュレーションにより、個体差のある四足のロボットをたくさん動かして動きを

学習させ、より動きの良いものへ何万世代にも渡って世代交代を繰り返し、歩行のブラッシュアップを図っていくわけです。そうして円滑になった形態のロボットを、現実空間に適用するSim2Real\*のプロセスを経て、実際のプロトタイプ・ロボットを作っていきます。

\*Sim2Real(シム・トゥ・リアル):Simulation to Realityの略で、コンピューター上の仮想環境(シミュレーション)で学習・訓練させたAIモデルや制御方を、現実世界(物理環境)の実機(ロボットや自動運転車など)に転移・適用する技術やプロセスのこと

**中村** フィジカルAIの発展で、コンポーネントを含むハードウェアに求められる要件も変わってきました。

**吉田** 現実空間では、ノイズや摩擦など仮想空間とのギャップがあり、AIによって導き出された性能を十分に発揮できない場合があります。ハードウェアがボトルネックになり、ソフトウェアでカバーすることで解決を図っていますが、限界がある。今はハードウェアの性能が上がれば、そもそのロボットの性能も向上するといった状況になっています。そのため以前のロボットだと、同じ動作を狂いなく繰り返せる精度を出せるかどうか、といった点に重点が置かれていましたが、フィジカルAIを使う現在では、ハードウェアも予測やシミュレーションで改善しやすいものが好まれるようになってきました。

**中村** コンポーネントに焦点を当てると、ロボット自身が学習できるようになって、その学習に耐えられる減速機の丈夫さ、精度の良さが求められます。学習の結果、理論上は100台の同型のロボットがあったとしたら、ハードウェアが均一ならば100台ともすんなり同じ成果を持って稼働できるわけですが、実際にはハードウェアのばらつきによって、最後に微調整を入れざるを得ない。だからこそ、個体差をなくすハードウェアづくりが求められます。コンポーネント開発もその考え方に

### ● ナブテスコのコンポーネントの歩み



沿って、構造的に強く、高精度なモノづくりを追求して、AI学習の結果を正しく再現できる、より高精度、高剛性、高耐久性を有した製品を目指しています。

**吉田** フィジカルAIの学習手法の一つとして模倣学習があります。

例えば溶接ロボットを開発する場合、従来はあらかじめプログラムされた軌道に従うロボットが主流でしたが、近年では熟練作業者の動作をデータとして取得し、それを学習することで柔軟な作業が可能になりつつあります。

具体的には、熟練作業者が遠隔操作や直接操作でロボットを動かすことで、その時の状態(位置・速度・力・センサ情報など)と操作入力の関係がデータとして収集されます。これらのデータをもとに、ニューラルネットワークなどを用いて「状態に対してどのような動作を行うべきか」という方策が学習されます。

さらに、この学習はシミュレーションや追加データ収集と組み合わせることで精度が向上し、結果として熟練者特有の動きや判断傾向を含んだ制御が実現されます。ただし、完全に人間と同等の技能を再現するためには、大量のデータと環境適応(Sim2Realなど)が重要な課題となります。



小型減速機 新製品のRVmini®と開発中のMonocrank®シリーズ

**中村** コンポーネント開発の立場としては、一連のフィジカルAIの学習機能にどう適応するかが、重要なテーマです。人体に対応させれば、AIは一種の脳であり、フィジカルハードウェアの部分は骨や筋肉にあたります。人の場合、脳が一方的に指令を出すだけではなく、体で感じること(センシング)をフィードバックして脳で吸収し、また体を動かして…という双方向的なプロセスになっています。ロボットもフィードバックで自分の状態を確認できないと完全ではありません。ですからコンポーネントでもセンシングを重視した開発も進めています。具体的には、数あるロボットのうち、「肘が痛い」「肩が痛い」「足が痛い」といった症状の出たロボットがあると、症状が出て動きが悪くなってから修理するのは遅い。故障に近い状態だから、と自分でシグナルを出して、早期に対応できることが望ましい。そういう故障を予防的に自己診断できるコンポーネントの開発が今後は重要になると考え、取り組みを進めています。

**吉田** ロボットは構成要素ごとに交換・修理が可能であるため、故障を前提とした設計がしやすいという利点があります。

この特性を活かし、近年のフィジカルAIでは、正常状態だけでなく劣化や異常状態も含めた学習が重要視されています。例えば、関節の摩耗が進行した場合に動作が徐々に鈍くなるのか、あるいは滑りやバックラッシュが増大するのかなどといった故障モードをあらかじめモデル化し、そのような状態を含めて制御方策を学習させることが可能です。

ロボットの信頼性は「故障しないこと」だけではなく、「どのように故障するか」が予測可能であり、一貫性のある挙動として現れることも重要です。予兆なく突発的に故障する場合に比べ、劣化の進行や発生条件が把握できていれば、保守や運用上の対応が容易になります。

このような観点から、自己診断機能や状態推定を備えたロボットは、制御の安定性向上だけでなく、安全設計の高度化にも寄与します。

### フィジカルAIが広げる 多様なロボットの活動領域

**吉田** 産業用ロボットでは、フィジカルAIを活用した制御機能を導入することで、学習効果が得られ多品種小ロット生産への対応の改善が見込まれます。また、ばらつきのあるものをピッキングするなどの柔軟な対応が必要な環境への適用も期待でき、ロボット自体の活躍の場が広がると思います。

**中村** 産業用ロボットで重要とされる、生産性の向上のためには、ロボットの待機時間をいかに減らすかがポイントになります。ロボット自体が考えて、次作業への準備をタイムラグなくできるようにする、といった部分でもフィジカルAIの応用によ

り実現できると思います。

**吉田** 着手できるタスクが増えることによって、空いている時間を最適化することができ、モノづくりの現場がかなり変わるでしょう。

**中村** 産業用ロボットの生産性が上がると、部品であるコンポーネントにも、ワンランク上の性能が求められるようになります。例えば稼働時間が増えて酷使されますから、耐久性の向上は必須です。これまで30年以上継続して製品の改良に取り組んできましたが、歯車や軸受けといった、コンポーネントの構成要素部品においても日々の地道な改善が大事です

**吉田** さまざまなロボットが人と共存することで、快適で過ごしやすい社会へ向けて、より多くの可能性が広がります。その実現へ向けて、私たちも貢献していきたいと思っています。



し、これからも息長く続けていかなければなりません。併せてメンテナンスも、自己診断機能の充実で故障を未然に防ぐ仕組みを確立していく考えです。

**吉田** 最近ではフィジカルAIを使ったヒューマノイドロボットの開発も進んでいます。人型であるメリットは、教師データを人間からいくらでも得られることと、人間仕様になっている生活空間で活動しやすいことの2点です。ここが進化していくと、社会のなかでの活躍度が広がります。

**中村** ヒューマノイドは、料理や介護、清掃など人手のかかる仕事を多様にこなせるマルチタスクが基本になると思いますので、環境を整えばスマートフォンのように普及していくことも考えられます。

**吉田** フィジカルAIの応用では、人と重ならない生活空間や時間で動き、自動的に家事をこなすセミヒューマノイドのロボットも発展する可能性があります。今後裾野が広がるためには、人がいたら自動検知して止まるなどの機能を持たせることも必要です。

## 人とロボットが共存する未来へ向けて

**吉田** 産業用、ヒューマノイド、協働…さまざまなロボットが人と共存することで、快適で過ごしやすい社会へ向けて、より多くの可能性が広がります。その実現へ向けて、私たちが貢献していきたいと思っています。

**中村** フィジカルAIはロボットとの相性も良いですが、例えば建設機械なども、フィジカルAIを使うことで、複雑な地形や環境に対応した作業を誰でもできるようになる可能性があります。

ます。応用が利くのがいいところです。コンポーネントもそういう部分でも活用できるよう、進化を図ります。

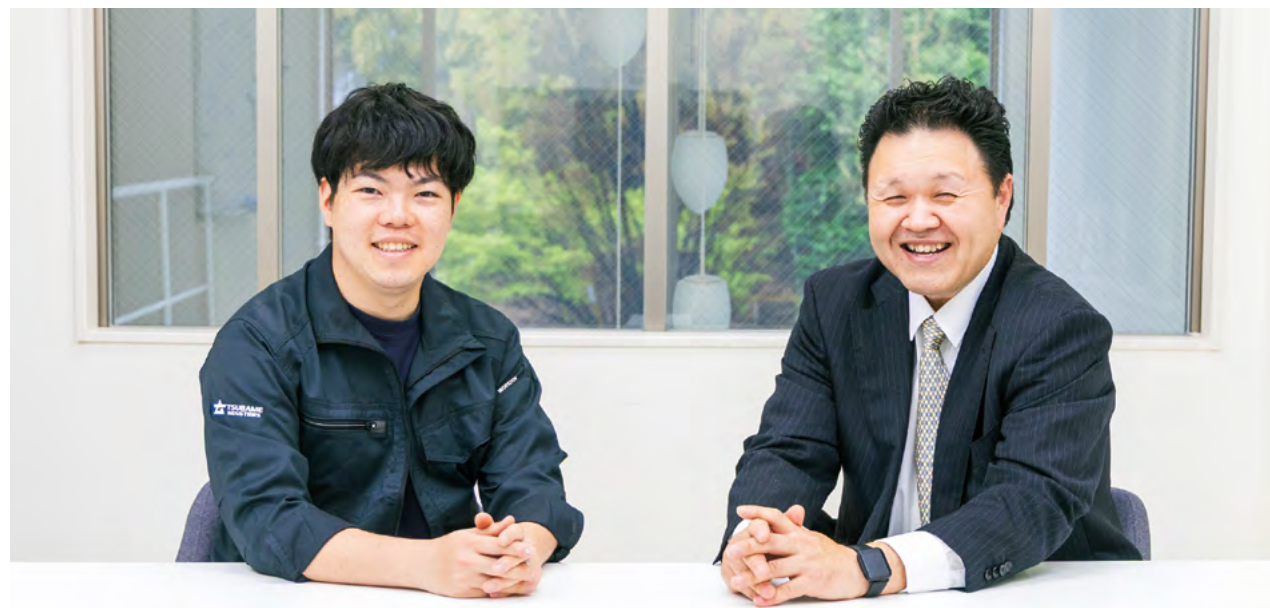
一方でロボットの進化に伴うエネルギー消費の増大は大きな課題です。フィジカルAIにしてもデータセンターで使う電力は膨大です。コンポーネントもまた、省エネは欠かせない強化分野です。今、100の仕事をするために、120の電力が必要だとすると+20の部分の極力減らす方向で、例えば、より効率的な潤滑油を開発することも含めて、継続的な取り組みを行っています。

**吉田** 私たちは、人とロボットが共存するという観点からも、今はまだ安全性よりも技術的な進化に重きを置くヒューマノイドの開発が、人間社会で活動できるよう機能安全に配慮し

ていく必要があります。機能安全などの高機能化は日本の技術が得意とする分野だと思っておりますので、世界をリードしていきたいよう、努めていきます。

**中村** 先進国を中心に労働人口が減少しているため、未来の社会ではロボットの力がより重要になると思います。当社も、国際的な競争環境のなかで切磋琢磨し、結果として数世代後の人たちが快適に暮らせる社会が来るよう、貢献していければと思います。

**吉田** エンドユーザーとして、見た目がそう違わないのに、性能がどんどん強化されるナブテスコ製品は、魔法のように感じます。その技術への惜しみないこだわりに深く感謝し、さらなるクオリティの高い開発を期待しています。





## 将来成長を目指した モーションコントロールの深化と、 ROIC10%達成の道のり

成長分野への積極投資やM&Aなどの「攻め」と財務健全性と資本効率の両立などの「守り」のバランスを取りながら、財務・資本の観点から中期経営計画の達成を支え、企業価値の向上に貢献していきます。

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

碓井 浩

### 2025年度実績と2026年度計画の見通し

中期経営計画の初年度となった2025年度については、売上高は3,079億円と前期比10%増、営業利益は207億円、前期比60%増の実績となりました。営業利益率は6.7%と前期と比べて大きく改善、Project 10の効果が発現し始めたかと捉えています。

事業環境の好転に加え、ポートフォリオマネジメントによる成果もあり増収しています。過去苦しんできたコンポーネントソリューション事業(CMP)は、産業用ロボットの在庫が適正化されたこともあり、実需に近い形で回復し始めています。トランスポートソリューション事業(TRS)もコロナ禍で人やモノの移動が停滞する厳しい局面がありましたが、それが完全にコロナ前の水準まで回復したことに加え、航空機では防衛関係の引き合いも増加し好調でした。さらにTRSにはMRO<sup>\*1</sup>ビジネスが付随しますので、それも収益性の向上に結びついています。自動ドアのアクセシビリティソリューション事業(ACB)も国内建物用ドアを中心に好調でした。

世界情勢は混迷の度合いを深めてはいますが、2026年

度も事業環境については、CMP、TRSともに好調に推移することを予想しています。

Project 10で目指した営業利益率10%の達成については、2026年度の公表数字は目標に少し足りない8.5%となりますが、2027年度には10%を必ず達成したいと考えています。2026年度はそのための仕込みの年となります。

<sup>\*1</sup> MRO: Maintenance, Repair and Overhaul(アフターサービス)

### 中期経営計画の進捗と成果、課題と対応策

中期経営計画の課題については「再興」と「進化」という言葉でも整理していますが、取り組むべき課題として3つの課題を挙げています。その1つ目の課題は、「収益性の改善」です。こちらについては本社費用の適正化を含め、進捗や成果について手応えを感じています。

また、前中計での業績が低迷したことについて振り返ると、我々はあまりにもCMPの精密減速機事業に依存し過ぎていたという反省がありました。そこで2つ目の課題として「レジリエントな企業基盤の構築」に取り組んでいます。そのため

にはTRSとACBの2つの事業の成長が必要になります。まだ道半ばではありますが、TRSもACBも確実に育ってきています。ここでCMPの収益性が改善すれば、3つのセグメントが3本柱として機能するようになると考えています。

また、安定的な収益を確保する上で売上に占めるMROの割合を拡大させるよう努めていますが、こちらも2026年度見通しは30%とその寄与度が高まっています。

「進化」について言えば、我々はモーションコントロールをスマートモーションコントロールに進化させることで、付加価値を高めていくことが3つ目の課題です。具体的には電動化やデータ活用、インテグレーションへの取り組みを強化しています。

また事業が多岐にわたり、ともすれば、組織がばらばらに動いていたため、新製品の開発などカンパニー起点で新しい価値を創造しようとする際に、不足する、欠けている技術について、それをブリッジテクノロジーと定義しています。そのギャップを埋めるものは本社の技術部門やCVC<sup>\*2</sup>、欧州拠点のNabtesco Technology Ventureなど、部門を越えてナブテスコ全体のアセットをうまく活用していこうとしています。

種をまきそれが収穫に至るまでには、どうしても一定の時間がかかります。売上への貢献という意味では少し遅れてはいますが、こうした取り組みが着実に芽吹いてきている、その手応えを感じています。

<sup>\*2</sup> CVC: コーポレート・ベンチャー・キャピタル

### 事業ポートフォリオの考え方

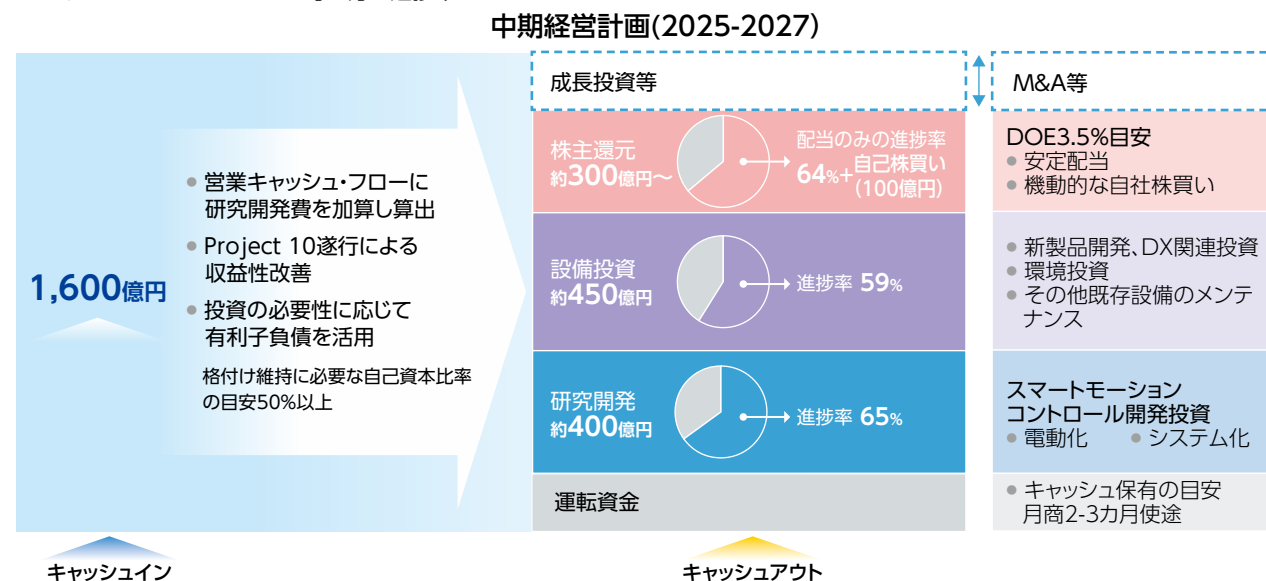
事業ポートフォリオについては縦軸にROIC、横軸に売上の成長性を置いて、それぞれの事業、ユニットをプロットし、各事業の「見える化」を推進し課題を明確にして、安定収益

の確保と利益の拡大につながる適正なポートフォリオの構築を図ろうとしています。

それはドラスティックな事業の入れ替えのためではなく、各事業をどう成長させるか、それにより企業価値をどう向上させるか、という視点に基づいています。

例えば2025年度には、油圧機器事業を分社化し、2026年1月にはイタリアのComer社に70%の株式を譲渡しました。本件の背景としては中国市場で現地企業の台頭などもあり頭打ちとなるなか、油圧機器事業の今後の成長のためには欧米市場への進出こそが鍵となることからベストオーナーへの事業譲渡を経営判断したことによります。TRSでも鉄道車両用機器の欧州ドア子会社の売却を決定するなど、事業の「選択」を進めてきました。一方、2026年度は残ったポートフォリオをどう成長させるかという段階に入ったと考えています。

● キャッシュアロケーションの考え方と進捗率



また、ROIC経営の根幹となるハードルレートについても、これまででは一律に同じレートを設定した運用をしていましたが、ボラティリティの高い事業にはより高いハードルレートを設定するなど事業特性を加味した運用を検討しています。

ROIC10%という目標についても、国債の利回りが上昇するなかで、資本コストもまた高くなっているという意識を経営として理解し、どう投資家の期待に応えていくかを議論しています。

また、財務の役割として、各カンパニーに資本コストの考え方や投資家の声を伝えていくことも大切と感じています。

キャッシュアロケーション

キャッシュアロケーションについては、成長投資と株主還元のバランスをしっかりと考えていきます。投資については前中計で建物など大型設備投資は完了しているため、今後は



より収益性向上に直結する投資や将来への布石になる投資を考えています。

株主還元については、前中計までは配当性向35%を目標として掲げていましたが、いかに安定的に還元するかに力点を移し、DOE3.5%を目標としました。

また、機動的な自社株買いについて、あるべき資本構成を常に意識して無意味に溜め込まない、適正な株主資本比率を維持する、その意味でも事業計画が過達で計画以上にキャッシュフローが得られる局面では、その分を株主に還元していくことも選択肢として明示しました。

株主・投資家へ向けてのメッセージ

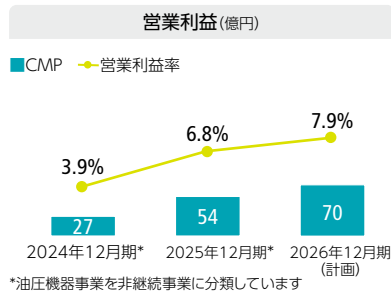
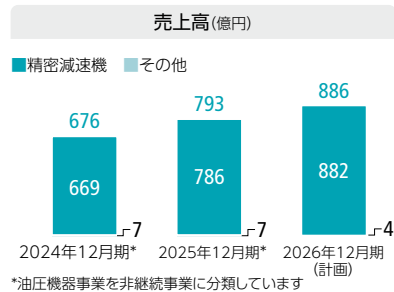
私たちの事業は最終製品として見ればどうしてもコングロマリットとして受け止められると感じていますが、モーションコントロールという切り口で言えば共通しています。すべての事業を貫く一本の軸があります。

その軸をさらに強くし、モーションコントロールをスマートモーションコントロールに進化させ付加価値をつけていければ、コングロマリット・ディスカウントの要素を打ち消し企業価値を正しく評価してもらえる。そう信じています。

# 国内外での高いシェアが、ナブテスコの収益基盤です



**コンポーネントソリューション事業 (CMP)**



**業績サマリー**

2025年は主に中国でのEVの設備投資に紐づいた産業用ロボット向けの需要が増加し増収。  
2026年には自動車を中心とした設備投資の回復に伴う産業用ロボット向け精密減速機の増加に加え、一般産業向けでの拡販により増収の見込み。

**主な製品とシェア**

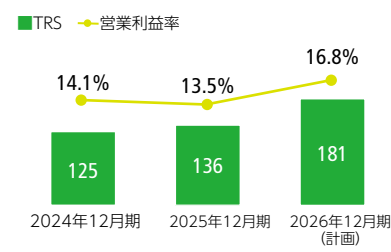
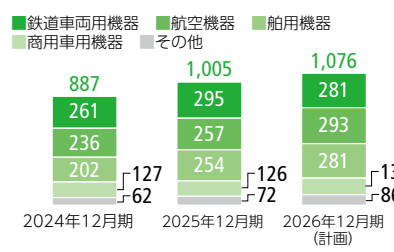
- **精密減速機**  
中大型産業用ロボットの関節用途



**No.1**  
世界シェア 約**60%**  
\*シェアは当社推計



**トランスポートソリューション事業 (TRS)**



2025年は鉄道、航空、船用での最終需要拡大に伴う増収も、欧州子会社に関連した損失計上により減益。  
2026年は主に防衛費増額や民間航空機需要の拡大による航空機器での増収に加え、船用機器でも新造船向けやMRO\*ともに増収を見込む。  
\*MRO: Maintenance, Repair and Overhaul(アフターサービス)

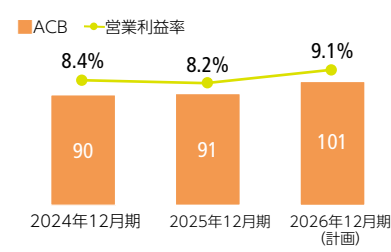
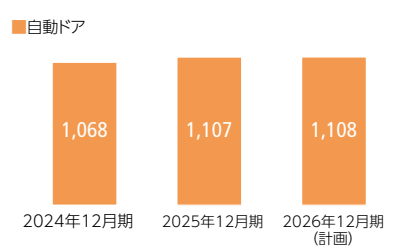
- **船用機器**  
船用エンジン遠隔制御システム



世界シェア 約**40%**  
(国内シェア約45%)  
\*シェアは当社推計



**アクセシビリティソリューション事業 (ACB)**



2025年は国内外の建物用ドアの需要が増加し増収。  
2026年は国内の需要をけん引していた再開発案件向け工事が一服することやプラットフォームドアの減収により売上は前期並み。

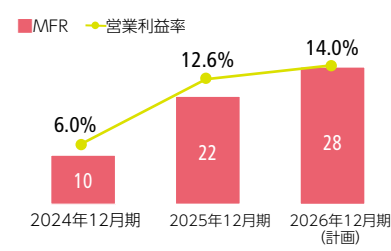
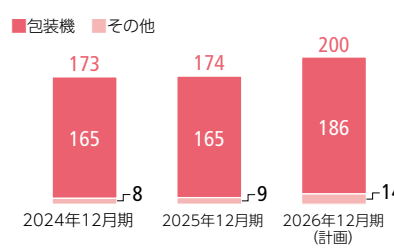
- **自動ドア**  
自動ドア開閉装置



**No.1**  
建物用自動ドア  
国内シェア 約**60%**  
\*シェアは当社推計



**マニュファクチャリングソリューション事業 (MFR)**



2025年は米国関税影響を受け海外需要が低迷し前期並み。  
2026年は国内での食品関連の設備投資が継続することに加え、海外の需要も回復し増収の見込み。

- **包装機**  
レトルト食品用充填包装機



**No.1**  
国内シェア 約**85%**  
\*シェアは当社推計

Web 主要事業のマーケットシェアは [事業紹介をご覧ください](https://www.nabtesco.com/products/)

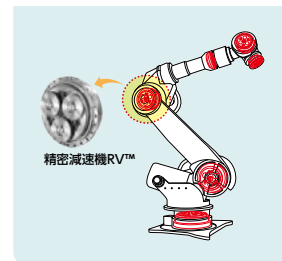
Web 業績の詳細は決算資料・有価証券報告書をご覧ください <https://www.nabtesco.com/about/ir/library/settlement/>

# 独自のモーションコントロール技術により社会インフラを支えています



## ビジネスモデルの特性

- 量産部品製造を中心とする装置産業
- 需要変動に伴う生産・販売数量の変化による収益性への影響が大きい
- 母機の耐用年数を超える耐久性を持ち、保守交換需要は少ない



## 特徴

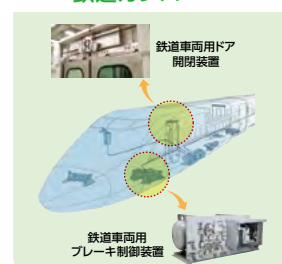
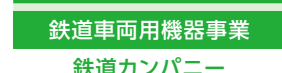
- 生産拠点:日本/中国
- 主要な市場:日本/アジア/欧米
- 影響を受ける要素  
自動車産業をはじめとした製造業の設備投資動向  
労働人口の減少や労働賃金の上昇や、安定した品質確保のための自動化・省人化ニーズの高まり

## 競争優位性

- 「精密減速機RV™」は、高精度・高剛性・高耐久性に加え、コンパクトかつ軽量
- 独自の機構により、低振動や高精度な動きを実現し、大型ロボットでも制御性を向上
- 高品質な製品をお客さまごとにカスタマイズし、安定的かつ大量に供給できる生産技術力

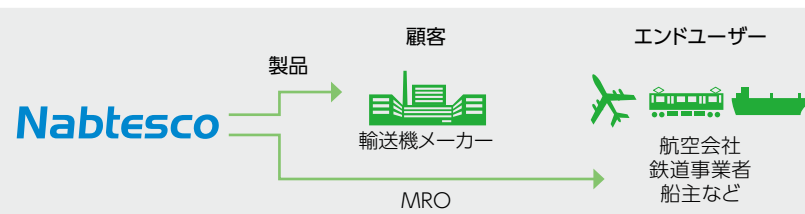
## 成長戦略

中大型の産業用ロボット市場では、ロボットメーカーが求める高精度、高密度、長寿命で世界最高品質の精密減速機の開発、製造を続け、現在の市場シェアを維持していきます。またフィジカルAIの進展で自動化のために産業用ロボットや協働ロボットを使用する産業が増え、さらなる成長が期待できる小型ロボット市場向けの新製品を投入しさらなる成長を目指します。精密減速機の需要増加にも柔軟に対応できるよう、自動化率を高めつつ生産効率の向上と収益性の改善を追求します。



## ビジネスモデルの特性

- 母機メーカーへの販売に加え、アフターサービス (MRO) を展開
- 景気低迷時にも保守・修理・交換需要により安定的な収益が期待できる
- 母機の進化を先取りした開発でソリューションを提供



## 特徴

- 生産拠点:日本/中国
- 主要な市場:日本/アジア/欧州
- 影響を受ける要素  
鉄道の新規製造需要 (日本/アジア)  
旅客需要の変動  
ODAプロジェクトの案件数

## 競争優位性

- 国内外での鉄道車両用ブレーキ制御装置、ドア開閉装置等の採用実績
- 従来からの高い安全性に加え、機器の軽量化による省エネルギー化にも貢献
- 高度な信頼性、耐久性を備えた顧客ニーズに沿った製品開発力
- 日本、中国の生産拠点を活用した最適な調達と生産とMRO

## 成長戦略

日本市場では、お客さまのニーズに合わせた製品開発や機器共通化に対応した提案を行います。MROでは製品の遠隔稼働監視システムの実用化に向けた取り組みを継続し、日常検査の代替、故障予知などメンテナンス作業負荷の軽減や車両運休のリスク低減に寄与します。海外市場では、グローバルスタンダードである欧州規格に対応する製品を活用し新規案件獲得を目指すほか、インドネシアの国営鉄道車両向け案件を足がかりにアジア市場でのさらなる拡販を目指していきます。

トランスポートソリューション事業 (TRS)

航空機器事業

航空宇宙カンパニー



特徴

- 生産拠点:日本/米国
- 主要な市場:日本/米国/他
- 影響を受ける要素  
防衛省予算の変動  
航空機メーカーの生産レート  
航空旅客・貨物輸送需要の変動  
航空業界の環境規制

競争優位性

- 防衛・民間機向け装備品分野で長年培ってきた技術開発力とノウハウ
- 高品質・高信頼性と高生産性を両立し、拡大需要に対応するサプライチェーン・生産体制
- 海外顧客・パートナーとの共同開発をはじめとするグローバルプロジェクト対応力
- 各国エアラインの技術サポートも含めたOEM\* 独自のアフターサービス

\*Original Equipment Manufacturer

成長戦略

生産性改善やサプライチェーン再構築による継続的なQCDS向上により、需要拡大に着実に対応し、MROも含めた製品・サービスの安定供給と事業効率向上を図ります。

また、次期機体開発への参画を目指し、機体の小型化・軽量化に貢献する要素技術開発を推進し、装備品レベルで持続可能な社会の実現に寄与するとともに、新たな空(宙)を拓く輸送システムにおける事業機会創出に向けて取り組んでいます。

船用機器事業

船用カンパニー



特徴

- 生産拠点:日本/中国/韓国
- 主要な市場:日本/中国/韓国/他
- 影響を受ける要素  
新造船・海運市況  
造船所の建造能力  
自動航行などの技術革新

競争優位性

- 長年の技術力に基づき、主機遠隔操縦装置を顧客のニーズに合わせて最適化。船内機器とのスムーズな連携を可能にする優れた拡張性も兼ね備える
- 主機用油圧バルブは、Everllence社とJ-ENG社の2ライセンスを展開。代替燃料船をはじめ、次世代の主機関タイプに応じた最適なソリューションを提供
- 世界各地を結ぶサービス網と24時間365日体制の保守、サポートを構築。航路を問わず、全世界の船舶の安全航行を強力にバックアップ

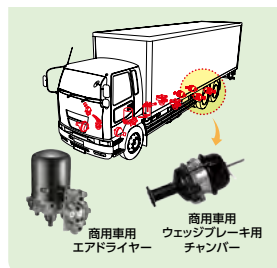
成長戦略

環境対応機器への需要拡大や省人化への機運を捉え、新造船及びMRO需要を確実に取り込んでいきます。新製品の船速馬力制御装置「TELEGRAPH AGENT™」の拡販を軸に、グループ会社であるDeepSea Technologies社の「最適航路選定支援」及び「状態監視システム」を組み合わせたソリューションを提案いたします。これらを通じて、航海士の労務軽減、燃料消費量の抑制、GHG排出削減といった社会課題の解決を推進していきます。

今後も船舶のスマート化や脱炭素化に向けた技術革新を追求し、造船・船用工業の健全な発展に寄与していきます。

商用車用機器事業

ナブテスコオートモーティブ(株)



特徴

- 生産拠点:日本/タイ
- 主要な市場:日本/アジア他
- 影響を受ける要素  
最終市場の景況感  
環境規制  
EVなどの技術転換

競争優位性

- エアブレーキチャンバーやエアードライヤー製品は、安全性の高いブレーキ制御とブレーキシステムの高寿命化に大きく貢献
- 多品種少量生産の顧客ニーズに柔軟かつスピーディに対応するため、各工程のスペシャリストにより生産設備の多くを自社で設計・製作
- グローバルな生産体制を整備し、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

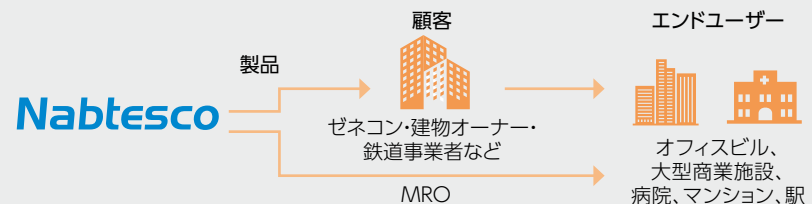
成長戦略

自動車・商用車の「環境」と「安全」の潮流に沿った電動化・自動運転への対応製品の開発を進め、市場や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。既存製品の改良だけではなく、特にEV商用車の開発、普及が早い中国市場でのブランド認知を高めるとともに、他社にない製品の投入を進めることで差別化を図ります。また、工場の自動化や生産効率改善、QCDS向上に取り組み、さらなる成長を目指します。

アクセシビリティソリューション事業 (ACB)

ビジネスモデルの特性

- 販売・サービスネットワークの拡充と製造販売からアフターサービスまでのバリューチェーン全体の最適化による収益向上を追求
- アフターサービス (MRO) 事業の比率が高く、景気低迷時にも保守・修理・交換需要により安定的な収益が期待できる



自動ドア事業  
住環境カンパニー



特徴

- 生産拠点:日本/欧米/中国
- 主要な市場:日本/欧米/アジア
- 影響を受ける要素  
都市圏での再開発  
各国のインフラ整備動向  
バリアフリー法などの規制

競争優位性

- 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提供
- 鉄道のホームドアではフルハイト式、可動式ホーム柵や軽量型など、幅広いラインアップを展開
- 日本全国100カ所以上のネットワークで販売・施工・MROまで常時顧客ニーズに対応できるサービス力

成長戦略

建物用自動ドア事業は、国内での都市部再開発等による案件の着実な取り込みとMRO強化により安定した成長と、アジア市場での販売体制強化により、さらなる成長を実現します。ホームドア事業では国内需要に合った製品の投入と海外での選別受注強化により、収益性を向上させます。さらに自動ドア製品を核に、ビッグデータやIoTを活用した状態監視によるMROサービスの拡充や、デジタルサイネージと組み合わせた広告事業などを新規事業として確立します。

マニファクチャリングソリューション事業 (MFR)

ビジネスモデルの特性

- アフターサービス (MRO) を展開していることから、景気低迷時にも保守・修理・交換需要により安定的な収益が期待できる
- 最終製品の提供による顧客ニーズの迅速な把握とカスタマイズ対応により、差別化ができる



包装機事業  
PACRAFT (株)



特徴

- 生産拠点:日本/中国/北米
- 主要な市場:日本/アジア/北米/欧州
- 影響を受ける要素  
各国の設備投資需要  
工場の自動化・省人化ニーズ  
包材に関する環境規制

競争優位性

- さまざまな内容物を袋に充填、シール(密閉)するノウハウを蓄積しており、特に液体を含むウエットな内容物のあるレトルト食品の高速高生産性充填包装システムに強み
- 顧客の生産現場に合わせて困りごとを解決するトータルラインシステムをカスタムメイド

成長戦略









顧客ニーズの多様化・高度化に対応するため、包装の前後工程システム販売によるバリューチェーンの拡大とトータルソリューションの提供や、環境に配慮した新たな包装材(リサイクルマテリアル)への対応により、付加価値を提供し差別化を図ります。また、海外市場には価格競争力のある新モデルの投入による拡販、MROビジネスではデータ分析に基づく包装機の状態監視と保守対応のシステム化を進め、MRO業務の拡大と効率化推進により、収益を拡大していきます。

Web 事業紹介 <https://www.nabtesco.com/products/>

# 経営マテリアリティの迅速かつ適切な見直しによる長期的な価値創造

ナブテスコグループでは、経営マテリアリティを長期目標実現に向けて特に重要な経営課題と位置づけ、取り組みを推進しています。事業環境や社会要請の変化を踏まえ、経営マテリアリティを迅速かつ適切に見直し、各項目にかかるアクションを着実に積み重ね、経営基盤を一層強化することで、社会と当社グループ双方の持続的な成長を目指しています。

経営マテリアリティは「財務パフォーマンス向上への取り組み」「経営基盤強化への取り組み」「長期目標実現への固有の取り組み」の3つの柱から成り立っています。財務・非財務両面での取り組みを通じて、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ることで、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。

経営マテリアリティ							
財務パフォーマンス向上への取り組み	経営基盤強化への取り組み						長期目標実現への固有の取り組み
	ESG分野	環境 (E)	社会 (S)	ガバナンス (G)	ガバナンス (G)	ガバナンス (G)	
 <p>資産効率経営 (ROIC) の推進</p>	経営マテリアリティ項目	気候変動への対応 	安全・安心・快適の追求 	人的資本経営の推進 	コーポレートガバナンスの強化 	レジリエントな企業基盤の構築 	 <p>スマートモーションコントロールを通じた社会課題の解決</p> <p><b>P12 中期経営計画</b></p>  <p>デジタル技術によるものづくり革新</p> <p><b>Web</b> デジタルトランスフォーメーション</p>  <p>グローバルマネジメントの強化</p>
	目指す方向/サブマテリアリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素への取り組み強化</li> <li>サプライチェーンを巻き込んだ脱炭素への取り組み強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全の確保</li> <li>製品・サービスの安全性確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションを生み出す組織風土</li> <li>事業戦略と人財戦略の連動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営の透明性確保</li> <li>コンプライアンスの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続性の確保</li> <li>強靭なサプライチェーンの構築</li> </ul>	
	2025年度活動実績 (抜粋)	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期目標に沿ったCO<sub>2</sub>削減 (2015年度比43.6%削減*)</li> <li>サプライヤー向け説明会の実施 (データ収集方法などの個別説明)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社向け労働安全教育の実施</li> <li>新規開発品に対する製品安全性審査、及び社員向け製品安全教育の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層との対話を目的としたCEOとのタウンホールミーティングの実施</li> <li>ジョブチャレンジ制度活性化に向けた施策の実行</li> <li>人事制度の理解浸透、及び適正運用に向けた施策の実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会実効性評価を踏まえた各種施策の実施 (重要課題に関する議論の充実等)</li> <li>コンプライアンス研修、及び海外を含む関係拠点との連絡会議の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各所のセキュリティガイドラインの充足度チェックによりセキュリティ耐性の是正</li> <li>全社向けセキュリティ教育の実施</li> <li>グループ開発会議と全社知財戦略審議を融合し統合的な戦略実行体制への見直し</li> <li>サプライヤーのレジリエンス認証取得 (計画どおり10社)</li> </ul>	
	2026年度活動目標 (抜粋)	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期目標に沿ったCO<sub>2</sub>削減 (2015年度比46%削減*)</li> <li>環境配慮型製品の開発の促進</li> <li>Scope3 算定データ精度の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働災害ゼロ/重大事故ゼロへの取り組み</li> <li>製品安全の向上を目指した製品安全性審査、及び社員教育の実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インナーコミュニケーション施策の実行</li> <li>対話・評価・承認を通じたエンゲージメント向上施策の実行</li> <li>事業戦略の実行に向けた役割に基づく組織・人財マネジメントの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各役員の自己評価等に基づく分析を踏まえた取締役会の実効性に関する評価の継続</li> <li>コンプライアンス強化に向けた、研修及び関係拠点との連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーセキュリティ強化に向けた情報セキュリティ対応の推進</li> <li>事業継続マネジメントに対する意識向上を目指した支援、及びモニタリングの強化</li> <li>スマートモーションコントロールを促進させるグループ技術開発戦略・知財戦略をグループ開発会議で議論</li> <li>サプライヤーのレジリエンス認証取得支援</li> </ul>	
<p><b>P17</b> 財務パフォーマンス向上の取り組み</p>	<p><b>Web</b> 気候変動の緩和</p> <p><b>P24</b> 気候変動の緩和</p>	<p><b>Web</b> 安全衛生管理への取り組み</p>	<p><b>Web</b> 人的資本経営の推進</p> <p><b>P26</b> 人的資本経営の推進</p>	<p><b>Web</b> コーポレートガバナンス</p> <p><b>P32</b> コーポレートガバナンスの強化</p>	<p><b>Web</b> 強靭なサプライチェーンの構築</p> <p><b>Web</b> 知的財産</p>		
	<p>詳細情報</p>						

\*上記CO<sub>2</sub>排出削減量のうち2025年度及び2026年度の数値については開示日時時点の集計値に基づいたものです。

## 気候変動への対応

### 気候変動の緩和

#### TCFD提言に基づく情報開示

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・基本方針及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、CO<sub>2</sub>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及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)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CO<sub>2</sub>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(環境・安全・健康)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ESH委員会を設置しています。ESH委員会の委員長及び委員はCEOによって取締役を含む役員から任命されます。ESH委員長は、気候変動にかかるリスク、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及びグループ会社から収集しています。また、確認のため、各事業所を訪問のうえ、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及び重要と評価された事案への対策についてESH委員会にて審議を行っています。

#### ◆ 戦略(リスク・機会)

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。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。

当社グループでは、「気候変動への対応」は「長期目標実現に向けた長期的な課題」である経営マテリアリティの一つとして特定しています。進捗を管理している経営マテリアリティ委員会が、ESH委員会をはじめとする他の委員会と連携し、定期的に評価しています。活動内容は経営会議(マネジメント・コミッティ)での審議・決定を経て、取締役会に報告されます。

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CO<sub>2</sub>排出量抑制につながる製品の長寿命化志向をもたらし、MRO\*ビジネスの機会が拡大することなどが考えられます。

今後も、環境に関連するリスク・機会の一層の把握に努め、

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。

\*MRO: Maintenance, Repair and Overhaul(アフターサービス)

#### ◆ 脱炭素社会への移行に向けた取り組み

ナブテスコグループでは、脱炭素社会の実現に向けて、科学的根拠に基づくCO<sub>2</sub>削減の中長期目標(SBT:Science Based Targets)を設定しています。目標達成に向けた取り組みとして、省エネ・創エネ・再エネ調達によるCO<sub>2</sub>排出量低減施策を、短期・中期・長期で設定し、段階的にCO<sub>2</sub>排出量を削減する計画を策定しています。

中期経営計画(2025~2027年)では、約110億円の環境投資を行う予定です。さらに、この計画では、環境設備で省エネ・創エネを推進し、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量をゼロ(カーボンフリー)にすることを目指しています。

また、自社操業でのCO<sub>2</sub>排出量削減に加え、上流・下流も含め、各種制度の導入や取り組みを実施しています。具体的には、省エネ活動をグローバルに推進し、各生産拠点における高効率な設備の導入、最新の環境技術を活かした工場建屋の新築・建て替え等を実施しています。さらに太陽光発電をはじめとするさまざまな創エネ活動に加え、再エネ調達(証書購入)も実施し、進捗を管理しています。また、製品やサービスにおいて脱炭素化に向けた開発を促進するための「省エネ製品認定制度」、生産時の脱炭素化を促す「省エネ活動表彰制度」等の導入やサプライヤーにCO<sub>2</sub>自主削減目標を設定するよう支援を行う活動も実施しています。

Web 気候変動の緩和  
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-016/>

気候変動の緩和

● リスク評価結果 (参照シナリオ: IEA450/IEA NZE 2050/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			<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー調達コスト増</li> <li>低炭素製品による差別化</li> <li>適切な情報開示による評価向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー活用推進</li> <li>カーボンプライシングの導入</li> <li>代替素材への効率的な転換</li> </ul>	
	省エネ・低炭素規制	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネコスト増</li> <li>低燃費製品の売上増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制対応開発コスト増 (例: TRS・MFRセグメント)</li> <li>規制対応製品需要増 (例: TRS・MFRセグメント)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制に伴う旧型機の需要減 (例: TRSセグメント)</li> <li>高効率新型機の需要増 (例: TRSセグメント)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ製品認定制度の運用</li> <li>設備投資・省エネガイドラインの運用</li> <li>燃費向上製品のラインアップ拡充</li> <li>新燃料対応製品の開発</li> </ul>	
	政策	大		<ul style="list-style-type: none"> <li>法令対応コスト増</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>技術・製品開発への投資</li> <li>戦略的な気候変動情報開示</li> </ul>
	技術	低炭素製品への置換	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>新要素技術獲得のためのコスト増</li> <li>新要素技術開発による新市場獲得</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ニーズ多様化による開発コスト増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>新たなモビリティへの採用製品開発</li> </ul>
	市場	消費行動の変化	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合他社に比した開発遅れ</li> <li>電動化需要 (例: CMPセグメント)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術力で他社を上回り競争力向上</li> </ul>		
	市場	市場の不確実性	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出削減要求増によるコスト増</li> <li>モーダルシフト・電動化による需要増 (例: TRSセグメント)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RE100対応による操業コスト増</li> <li>適切な情報開示による評価向上</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの活用促進</li> </ul>
評判	業界批判	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境対応遅れによる評価棄損</li> <li>環境対応製品の売上増</li> <li>自社の環境対応によるブランドイメージ向上</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの活用促進</li> <li>戦略的な気候変動情報開示</li> </ul>	

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	急性	台風頻発	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ損傷、操業停止</li> <li>電力インフラ強靱化需要増 (例: 風力発電機用CMFS機器)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP運用</li> <li>部品調達の分散化</li> <li>電力のレジリエンスの向上</li> <li>工場に配置する従業員の最適化</li> <li>気象予報サービス活用・緊急対策</li> </ul>
		豪雨・旱魃	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ損傷、操業停止</li> <li>水資源インフラ整備需要増 (例: CMPセグメント)</li> <li>復興のための建設機械需要増 (例: CMPセグメント)</li> </ul>				
	慢性	降水パターンの変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>水害・洪水による操業停止</li> <li>水資源インフラ整備需要増 (例: CMPセグメント)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーとの風水災に関する対応策の検討</li> <li>電力のレジリエンスの向上</li> </ul>
		平均気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>空調費・設備投資の増加</li> <li>発電効率低下による電力コスト増</li> <li>工場の効率化需要増 (例: CMPセグメント)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>拠点立地の見直し</li> <li>水の再利用・循環の見直し</li> <li>気象予報サービス活用・緊急対策</li> </ul>

\*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)

◆ リスク管理

ESH委員会において、気候変動にかかるリスク、機会に関する重要な情報を社内カンパニー及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及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。想定される影響額及び発生(実現)可能性について評価し、優先順位付けをしています。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、審議を行っています。また、同委員会では、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。

◆ 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CO<sub>2</sub>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°C目標に認定)。2025年度までの累計実績は43.6%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、温室効果ガス排出量をサプライチェーン全体で見た場合、製品・サービスの購入(スコープ3 カテゴリ1)の割合が高いため、サプライヤーでの温室効果ガス排出量削減の取り組みが欠かせません。そこで、メインサプライヤー(年間調達額の上位70%)の温室効果ガス排出量自主削減目標の設定状況の調査及び削減目標設定のための支援を行うことで温室効果ガス排出量の削減に取り組むサプライヤーも増加しています。2025年度はサプライヤーによるスコープ3排出量算定の支援を開始しています。

Web [水資源・生物多様性の保全](https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-017/)  
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-017/>

人的資本座談会

# 役割基準の人財マネジメントへの転換が現場にもたらすもの

当社では、「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」が三位一体となり、企業価値向上を目指す人的資本経営を推進しています。その一環として、役割基準の人財マネジメントへの転換を進め、2024年に管理職層、2025年には一般職へと新たな人事制度を導入し、全社展開しています。こうした取り組みが現場にもたらした変化を探ります。



執行役員 人事部長

本田 小貴子

鉄道カンパニー  
計画部 マネージャー

大島 慶三

技術本部 ソフトウェア  
エンジニアリング部 部長

石井 裕元

## 多様なキャリアと役割基準が支える、個人の成長と役割

**本田** 石井さんは中途採用、大島さんは新卒での入社から、当社でキャリアを積み上げてきました。役割基準の人事制度もキャリア形成の背景となった一方で、管理職として人事制度の運用にも携わる立場ですね。

**石井** 私は、前職から一貫してソフトウェア開発領域での経験を重ね、現在は本社組織の技術本部で、長期ビジョン達成の骨子となるSMC(スマートモーションコントロール)の実現に向けた、グループ全体のソフトウェア開発力の強化と、その基盤となる人材育成に取り組んでいます。

**大島** 私は、当社に入社後、鉄道カンパニーで生産管理課・BPR推進部・計画部と様々な部門で経験させていただき、現在は計画部でM&A案件を含めた経営企画業務に従事しています。

**本田** 大島さんは役割基準の人事制度のもと、比較的テンポよく三十代前半で管理職の役割を担われることになりました。そのタイミングをどのように受け止め、どのような心境の変化がありましたか。

**大島** タイミングについては正直驚きました。これまで、所属した各組織で目の前の課題に真摯に向き合いチャレンジを重ねるなかで、テーマや環境、周囲の皆さんに恵まれ、結果として管理職としての役割を担う機会をいただいたと考えています。

**本田** 一方、石井さんは、中期経営計画実現に向けSMC確立のための組織改編に伴い、所属組織が課から部へと格上げされ、ご自身も部長へと役割が拡大し、部門全体を束ねる立場となりました。

**石井** これまでは、各カンパニーの個別案件を通じて、ソフトウェア開発の支援及びリードを担ってきましたが、部レベルの組織となりミッションは大きく変化しました。現在は、グループ全体のソフトウェア開発力の底上げや、技術系人材

の早期育成といった全社戦略に直結するテーマに取り組んでいます。いずれも壮大なテーマですが、その実現に向けて、部門長としては、全体最適の視点で「あるべき姿」を描きつつ、マネージャーたちと共に現場の実態を的確に把握しながら、カンパニーに近い立場で課題解決に取り組んでいます。

## 管理職の挑戦が育む、人と組織の成長機会

**本田** お二人のように新たなテーマに挑戦する人材が活躍していることを、心強く感じています。近年は、事業戦略をいかに迅速かつ着実に実行できるかが企業の競争力を左右しています。そうした中、事業戦略の実現に向けた機動的な人材マネジメントの重要性が一層高まっており、役割基準はそれを支える仕組みとして機能させています(P.28 図1参照)。こうした取り組みを通じてイノベーションを創出し、当社を次のステージへと変革していきたいと考えています。一方で、



現場からは新しい仕組みへの様々な声が上がっていることも認識しています。お二人はどのように受け止められているでしょうか。

**大畠** 管理職としてやりがいを感じる一方、人事評価・人材育成を担う中では困難さも感じています。現在の役割を果たしていれば十分と受け止められ、新たな挑戦に踏み出しにくくなっている側面も一部にはあるように感じます。また、新たな価値創出に関わる役割が注目されやすい中で、日々の事業運営を支える役割にどう光を当てていくかも課題です。100点満点の制度は存在しないので、運用を通じてカンパニーとしての最適解を人事部と連携しながら模索していきます。

**石井** おっしゃる通りですね。一方で、運用レベルを高めていく観点では、役割の明確化が重要になると考えています。今、全社戦略であるSMCの実現に向けて、技術系人材のスキル管理の仕組みについて、人事部と連携しながら検討を進めています。当社の中長期的な成長に必要な技術スキルを定義し、現状とのギャップを可視化することで、個人の成長を見据えた役割・テーマ付与や、自律的なリスキリング意欲の向上につなげたいと考えています。

**本田** お話されたテーマは、いずれも役割基準の徹底を通じて経営戦略と人材戦略を連動させる重要な取り組みだと考えています。人事部としては、イノベーションの実現に向け

て、主要KPIや施策の進捗をモニタリングしつつ、人的資本投資の効果を可視化し、経営レベルで議論できる状態を目指して取り組んでいきます。

### 課題を起点にした、 組織・人材づくりのこれから

**本田** 当社はこれまで、顧客の期待に応え、信頼されるパートナーとしてステークホルダーとともに成長してきました。こうした強みを土台に、「イノベーションリーダー」を掲げ、次の成長ステージに向けた変革の重要な局面を迎えています。組織・人材の観点から、当社はどのように進化していくべきか、ぜひ皆さんのお考えをお聞かせください。

**大畠** 鉄道カンパニーでは、管理職がプレイヤーとしての役割も多く担う形となっていました。毎期の業績達成責任を負うカンパニーとしては一定の合理性はある一方、管理職のプレイヤー化や業務の属人化が進み、組織マネジメントや中長期的な取り組みが十分でなかった側面もあったのではないかと考えています。今後は、役割の明確化と適切な配置により、



それぞれが自らの役割に専念できる体制への転換や、グローバルな事業拡大を見据えたグローバル人材の計画的な育成が重要になると考えています。

**石井** 技術部門としては、顧客ニーズへの対応に加え、一步先を見据えた価値提供ができる組織能力の獲得が必要と考えています。その実現に向け、ソフトウェア人材の育成と開発基盤の整備を一体に進めていきます。また、ソフトウェア開発の領域はAIとの親和性が高く、AIの活用による業務効率化を通じて、技術者が製品企画や上流の技術開発といった高付加価値領域に注力できる環境の実現を目指していきます。これにより、技術者一人ひとりの成長実感や仕事のやりがいの向上につなげていきたいと考えています。

**本田** 本日のお話を通じて、当社が次の成長ステージに進むためのヒントをいただいたと感じています。経営の立場では、人的資本の価値を明らかにし、適切な投資と環境づくりを通じて、「いきいき・わくわく」を実感できる職場づくりを進めていきたいと考えています。また、人材が組織を越えてオールナブテスコで期待を超える価値を世の中に提供していくことが重要だと考えています。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが誇りを持てる会社へと進化させ、当社のブランド価値の向上につなげていきたいと考えています。

## 人的資本経営特集

### 人的資本経営の実現に向けて —役割を軸に、戦略と人財をつなぐ—

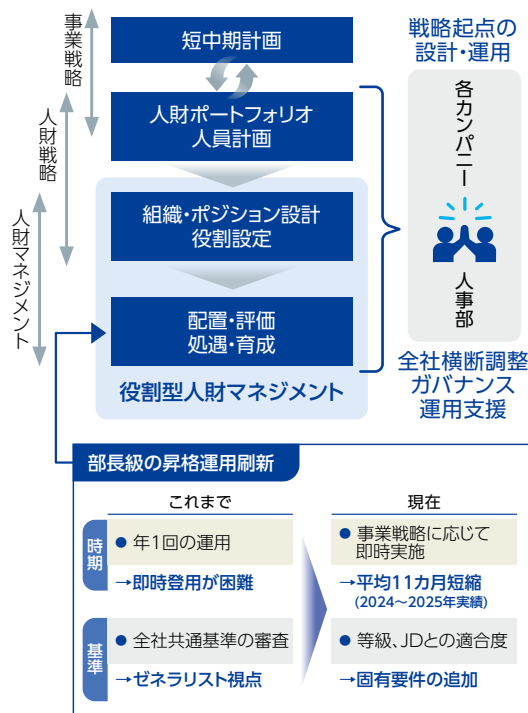
人的資本経営の目指す姿の実現に向け、「役割」を軸に、事業戦略と人財戦略を連動させる組織・ポジション設計、人財マネジメントへの転換を進めています。

2024年の役割型人事制度導入以降、人事部が組織・ポジション設計の初期段階から関与し、各カンパニーと連携しながら、戦略に基づく組織・ポジションの設計及び実装を推進しています。こうした運用においては、人事部が全社共通基準に基づき、全体のバランスを取りながら、カンパニーの事業ニーズに即した運用を実現しています。

また、人員計画については、もともとカンパニー主導で策定していたものの、計画段階において必要な人財の解像度に更なる向上余地がありました。こうした背景を踏まえ、従来のヘッドカウントの観点に、役割の観点を追加することで、「量×質」の両面から必要な人財を設計する運用へと転換しています。あわせて、昇格運用についても、階層ごとに設定した全社一律の昇格率に基づく運用を見直し、各カンパニーの人員計画に基づき事業戦略の遂行に必要な役割を充足する観点で、部門ごとに機動的に実行していく運用へと転換しました。

これらの取り組みを通じて各カンパニーの戦略と組織・人財の整合性を高め、事業環境の変化に応じて組織・役割を柔軟に見直しながら、事業目標の達成につなげていく役割基準の人財マネジメントを推進しています。

● 図1 事業・人事一体で推進する役割軸の人財マネジメント

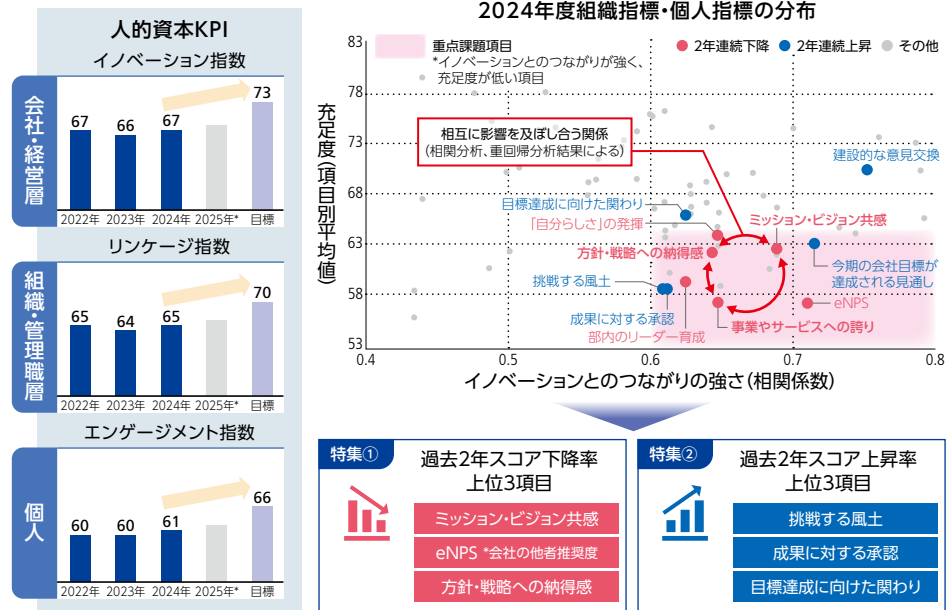


### 人的資本KPIの進捗 —成果と継続課題—

人的資本経営の進捗状況や取り組みの成果及び特に注力領域を明らかにするため、当社では人的資本KPIの構成要素から重点課題項目を抽出し、施策と連動させたうえで進捗をモニタリングする仕組みを構築しています。

2024年度の人的資本KPIでは、「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」のすべてで改善が見られました。一方、エンゲージメントスコア (ES) と組織診断の設問項目の経年推移を詳細に分析した結果、改善が進む項目と、継続的に低下する項目の存在が明らかになりました。

このうち、低下傾向を示す項目群を対象に相関分析・重回帰分析を実施した結果、各項目は単独で存在する課題ではなく、相互に影響を及ぼし合う構造的な関係性を有していることが確認されました。当社では、これらを個別課題ではなく、一連のテーマと捉え、施策を連動させながら一体的に推進しています。



\*2025年度の人的資本KPIは、サーベイの集計結果を踏まえ後日当社Webサイトで開示します

Web 重点課題項目 <https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-004/s-005/>



# 社外取締役が語る、成長戦略とガバナンスの視点

4月に、機関投資家と社外取締役とのスモールミーティングを実施しました。投資家との対話から見える取締役会の実像についてQ&A形式でご紹介します。

**Q.** 2025年から始まる中期経営計画の策定において、社外取締役はどのような観点で監督・助言を行ってききましたか。



**日高 直輝**  
社外取締役  
独立役員

**A.** 最大の論点は、「現在の強みが将来の成長につながる構造になっているか」という点です。高い技術力やシェアを持つ一方で、特定の大手顧客への依存構造が、結果として成長の制約やリスクになり得るという問題意識を共有してきました。そのため、顧客の要求仕様を満たすだけでなく、SMC(スマートモーションコントロール)という形で、ソリューション・統合型のビジネスモデルへ発想を転換する必要性を繰り返し議論しました。また、CMP(コンポーネントソリューション事業)の市況が悪化したこともあり、足元の収益基盤を立て直す必要があると認識し、強い危機感をもって構造改革の取り組みを後押ししてきました。

**Q.** ビジネスモデル変革のスピードをどう評価していますか？



**Q.** 取締役会が形式的な決議の場にとどまらず、中長期の本質的な議論を行うために、どのような工夫をしていますか。



**水越 尚子**  
社外取締役  
独立役員

**A.** 取締役会の「場」そのものを変えることを意識してきました。工場開催や現場視察に加え、重要案件前の事前説明、テーマ別の意見交換会などを通じ、議論の質を高めています。また、社外取締役・社外監査役間の対話も増え、論点の整理や共通認識の形成が進みました。事業ポートフォリオやグローバル人財の在り方といった時間をかけるべきテーマについても、継続的に議論する文化が定着しつつあります。



**日高 直輝**  
社外取締役  
独立役員

**A.** 「強い部品メーカー」からの脱却は、言葉でいうほど容易ではありません。長年培った強みは、意識しなければ元に戻ろうとする力も働きます。一方で、新規事業やMRO\*など付加価値の高い領域

**Q.** 事業ポートフォリオの見直しとROE改善について、社外取締役はどのように関わっていますか。



**白幡 清一郎**  
社外取締役  
独立役員

**A.** 事業ポートフォリオの見直しは、単純に「切る・捨てる」という話ではありません。人財や組織の組み替えによって、シナジーを生み出せるかが重要です。EVAなどの指標は重視しますが、それだけで機械的に判断するのではなく、長期的な資本効率改善につながるかを見極めていきます。ROEが十分でない以上、次の一手が必要であり、その核心は単なるコスト削減やリストラではなく、人財育成を含めた人的資本経営にあると考えています。

にも既に着手しており、まずは「強いところをさらに強くする」という判断は、足元では合理的と考えています。次の中期経営計画では、もう一段踏み込み企業として大きな飛躍を思い描く必要があると認識しています。

\*MRO: Maintenance, Repair and Overhaul(アフターサービス)

## 社外取締役が語る、成長戦略とガバナンスの視点

**Q.** インフレへの対応や価格転嫁の遅れの要因はどこにあり、どう立て直そうとお考えですか。



**白幡 清一郎**  
社外取締役  
独立役員

**A.** 市況が戻れば自然に回復するという見方が、危機対応を遅らせたと考えています。2023年～2024年にかけて取締役会

でかなり厳しい議論を重ねた結果、根本的なナブテスコの弱みを分析し、Project 10を打ち出すことで、利益改善に対して前向きに取り組めるようになりました。



**日高 直輝**  
社外取締役  
独立役員

**A.** 確かに当社がいるニッチトップの市場においては、サプライヤーと顧客が限られており、特に精密減速機事業において顧客

側での在庫過多もあり、価格交渉は難しかったとは思いますが、腰を据えて、顧客との関係性も維持しながら、粘り強く交渉を重ね、少しずつ理解を得られていると感じています。

**Q.** 次世代の経営人財育成と選抜についてどのような点を重視していますか。



**飯塚 まり**  
社外取締役  
独立役員

**A.** 指名委員会では、「その人が次にどのような判断をするか」を重視しています。ビジョンを語ってもらい、質疑を通じて本当

に腹落ちして考えているかを見極めます。ローテーションも活用しますが、それ以上に、どのような世界観を持っているかが重要です。

一方で、部長など次期マネジメント層に関しては、どう活かし、層を厚くしていくかは継続的な課題です。人財の横串をどのように入れていけばよいのか、試行錯誤しながら取り組んでいる状況です。

また、取締役会で人財ポートフォリオを議論する文化は定着しつつあり、ROIC経営についても中間マネジメント層まで浸透しつつあると認識しています。

もともと前中期経営計画から経営指標をROEからROICに変えたのも、現場レベルまで浸透しやすくなる狙いがあり、着実に進んでいる印象ではありますが、さすがにすべての従業員にまで腹落ちしている状態ではありません。社内教育も含めてもう一段アクションを進めていく必要があると考えています。

**Q.** キャッシュの使い方についてはどのように考えていますか。



**日高 直輝**  
社外取締役  
独立役員

**A.** 将来的な成長戦略を描き、どうキャッシュを割り当てているか重要な局面です。収益性の改善とともに資金にも余裕が生

まれ、戦略的にアクションを取りやすい基盤ができてきていると感じています。成長への投資だけではなく、レバレッジや株主還元も含め、資本効率の意識を高めていく必要があります。



**水越 尚子**  
社外取締役  
独立役員

**A.** 投資についてのリスク管理も変化してきています。事業の調子が良い時ほど判断が甘くなるという反省を共有し、特にM&A

については、成功・失敗を問わず投資後レビューを徹底する姿勢に変化してきました。PMIは待ちの姿勢ではなく、主体的に進めるべきだという認識も、執行側に対して要求しています。

## 経営の透明性確保

### 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」の実践を通じて中長期的な企業価値の向上及び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、2025年3月より取締役の合計人数9名のうち独立社外取締役5名(55.6%)を選任しています。また、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数である指名委

員会・報酬委員会を設置しており、両委員会の委員長を独立社外取締役が務めています。

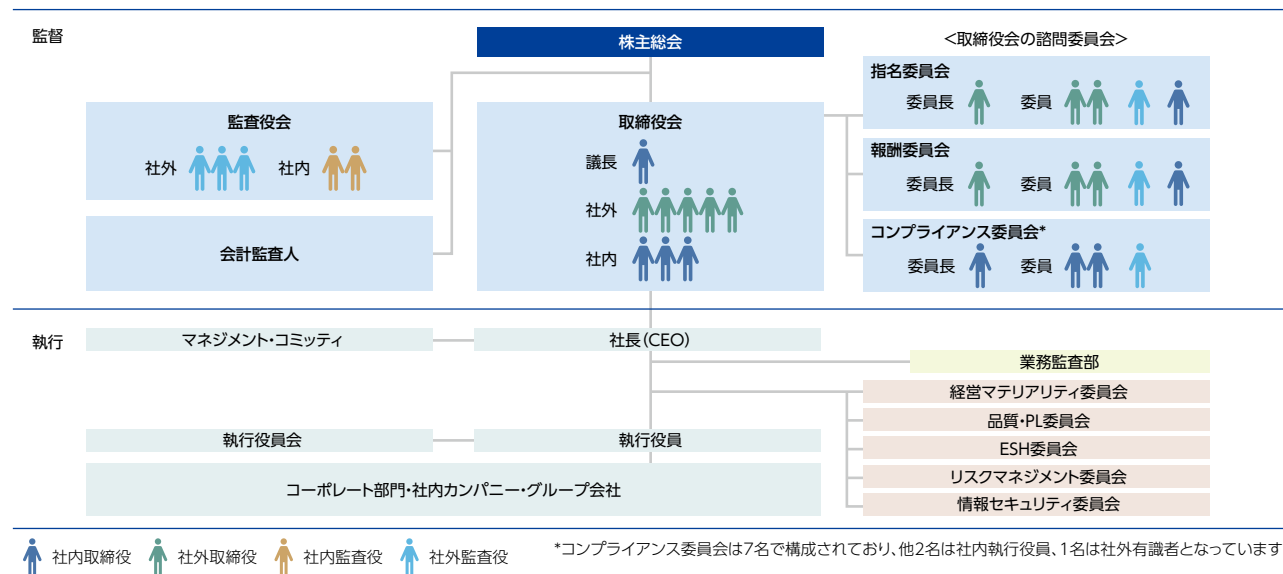
### 取締役会の実効性評価

当社は、毎年、各取締役の自己評価等に基づく取締役会の実効性に関する分析・評価を実施し、取締役会の機能向上を図っています。2025年度についても、すべての取締役及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。

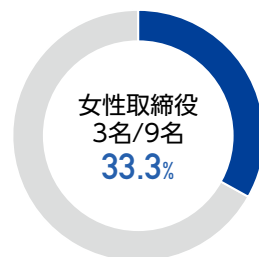
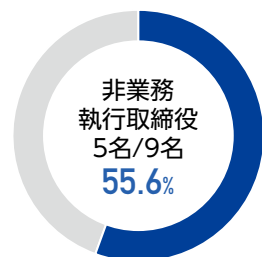
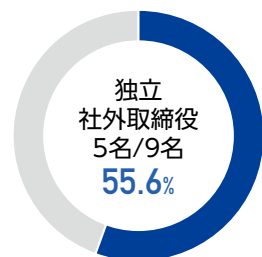
アンケートにおいては、2025年度も前年度と同様、適切な人数・構成の取締役が取締役会において自由闊達で建設的な議論や意見交換ができていたとの自己評価結果となりました。2022年度に独立社外取締役を1名増員し、2025年度に社内取締役を1名減員したことで、全取締役の過半数が独立社外取締役である体制になり、より緊張感のある議論がされています。また、2025年に技術系取締役を増員したことで、議論がより一層多様な視点で行われていること等を勘案すれば、当社取締役会の実効性は確保されていると認識しております。

2025年度は、現在直面している経営課題に加え、長期目標の実現に向けて、中期経営計画、事業ポートフォリオ、事業戦略やグローバル戦略、機関設計の在り方など経営の重要課題に関する議論に前年度以上に多くの審議時間を充て、継続的に議論を深めてまいりました。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。

### コーポレートガバナンス体制 (2026年3月26日現在)



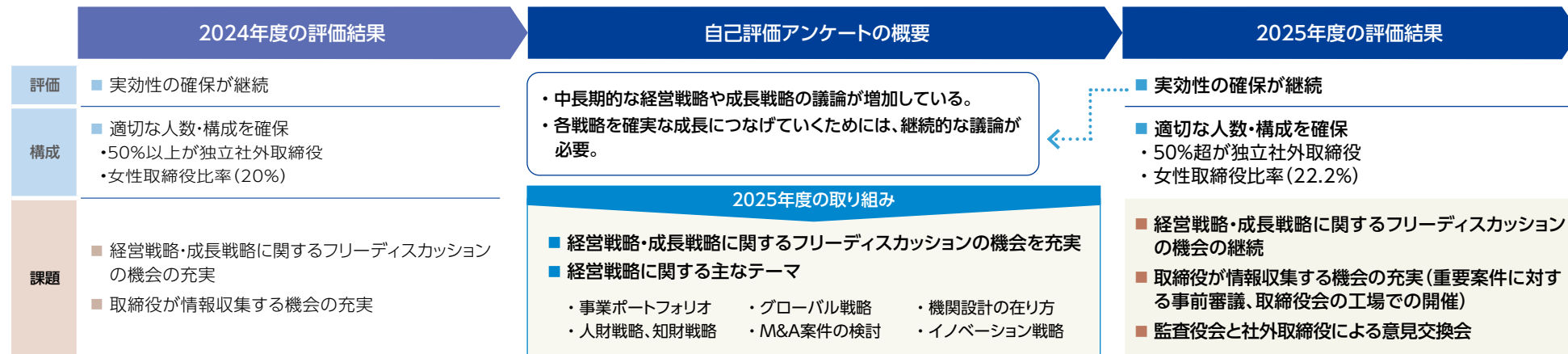
### ● 取締役会の独立性・多様性 (2026年3月26日現在)



Web コーポレートガバナンス  
<https://www.nabtesco.com/about/company/policy/governance/>

## 経営の透明性確保

### ● 取締役会実効性向上に向けた取り組み



## 役員報酬体系

### ◆ 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及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、CO<sub>2</sub>

### ● 報酬の構成比

役位	固定報酬		業績連動報酬	
	基本報酬	短期業績連動報酬	在任時交付型株式報酬	退任時交付型株式報酬
取締役 会長・社長	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

排出量削減度合い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、すべての取締役及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」及び「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。

### ● 業績連動報酬にかかる主な指標の実績

ROIC	売上高	営業利益	当期利益
3.4%	323,384百万円	14,788百万円	10,119百万円

当期にかかる業績連動報酬については2024年12月期決算値を基に算定しています

Web [2025年12月期有価証券報告書 P85 役員の報酬等](https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Annual-Security-Report-FY2025.pdf#page=89)  
<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Annual-Security-Report-FY2025.pdf#page=89>

## 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、個別の銘柄毎に、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、保有継続の可否及び保有株式数を見直すこととしています。2026年2月27日開催の取締役会にて、2025年度末の政策保有株式(5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毎に検証した結果、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。一方で、2018年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂など政策保有株式に係る環境の変化を踏まえ、今後、政策保有株式の残高削減をできるだけ進めていく方針も確認されました。

Web [2025年12月期有価証券報告書 P87 株式の保有状況](https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Annual-Security-Report-FY2025.pdf#page=91)  
<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Annual-Security-Report-FY2025.pdf#page=91>

## 役員紹介

## 取締役・監査役のスキル

ナブテスコでは、経営マテリアリティをもとに取締役会及び監査役会における必要なスキル要件を定め、社内外の取締役及び監査役が有してい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にも、ダイバーシティを意識した役員構成を目指しています。

経営マテリアリティ P23	特に専門性を有する領域						
	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
資産効率経営 (ROIC) の推進	●			●	●		
スマートモーションコントロールを通じた社会課題の解決	●				●	●	●
デジタル技術によるものづくり革新	●				●		●
グローバルマネジメントの強化	●	●	●	●	●	●	●
気候変動への対応	●		●		●		●
コーポレートガバナンスの強化	●	●	●	●			
安全・安心・快適の追求	●		●		●		●
人的資本経営の推進	●		●				●
レジリエントな企業基盤の構築	●	●	●	●	●		●

## 取締役 (2026年3月26日現在)

## 選任理由



## 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)  
取締役会出席回数(2025年度)18回/18回  
在任年数 7年  
特に専門性を有する領域



- 多様な業務経験、特にものづくりに対する高い知見。
- CEOの職責を果たし、経営の指揮及び監督を適切に実施。
- 指名委員会委員及び報酬委員会委員として、ガバナンスの強化に貢献。



## 高橋 誠司

代表取締役 常務執行役員  
総務、人事、法務・コンプライアンス管掌  
(1966年2月12日生)  
取締役会出席回数(2025年度)18回/18回  
在任年数 3年  
特に専門性を有する領域



- 人事分野における豊富な業務経験とその分野で高い知見を有す。
- 経営者としては住環境カンパニーでの社長を歴任し、現在はコーポレート部門管掌としての職責を果たしている。



## 碓井 浩

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  
(1965年4月22日生)  
取締役会出席回数(2025年度)14回/14回  
在任年数 1年  
特に専門性を有する領域



- 航空宇宙分野における豊富な業務経験と、その分野で高い知見を有す。
- 経営者としては米国会社の社長及び航空宇宙カンパニーの副社長を歴任し、現在はコーポレート部門管掌としての職責を果たしている。



## 鈴木 通人

取締役 常務執行役員  
鉄道カンパニー社長  
(1962年11月4日生)  
取締役会出席回数(2025年度)出席なし  
在任年数 -  
特に専門性を有する領域



新任役員

- 鉄道事業分野における豊富な業務経験及び高い知見を有す。
- 経営者としては、イタリア子会社の社長を歴任し、現在は鉄道カンパニーの社長として、その職責を果たしている。

Web 取締役・監査役の略歴及び選任理由 <https://www.nabtesco.com/about/company/management/>

Web 執行役員 <https://www.nabtesco.com/about/company/management/#executiveOfficers>

取締役・監査役のスキル

取締役 (2026年3月26日現在)	選任理由
<p><b>飯塚 まり</b> <span style="float:right">独立役員</span></p> <p>社外取締役 (1959年3月29日生)</p> <p>取締役会出席回数(2025年度)17回/18回 在任年数 6年</p> <p>特に専門性を有する領域 </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル経営人材や国際経営戦略の分野における高い専門性を有す。</li> <li>社外取締役として経営を適切に監督しているほか、指名委員会委員長及び報酬委員会委員として、ガバナンスの強化に貢献。</li> </ul>
<p><b>水越 尚子</b> <span style="float:right">独立役員</span></p> <p>社外取締役 (1967年9月23日生)</p> <p>取締役会出席回数(2025年度)18回/18回 在任年数 6年</p> <p>特に専門性を有する領域 </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>弁護士として、法務・コンプライアンスに関する高い専門性を有しているほか、他の事業会社の社外役員を歴任している。</li> <li>社外取締役として経営を適切に監督しているほか、報酬委員会委員長及び指名委員会委員として、ガバナンスの強化に貢献。</li> </ul>
<p><b>日高 直輝</b> <span style="float:right">独立役員</span></p> <p>社外取締役 (1953年5月16日生)</p> <p>取締役会出席回数(2025年度)18回/18回 在任年数 5年</p> <p>特に専門性を有する領域 </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸送機・建機業界における多様な業務経験に加え、大手総合商社における企業経営者としての経験に基づく高い知見を有す。</li> <li>社外取締役として経営を適切に監督しているほか、指名委員会委員として、ガバナンスの強化に貢献。</li> </ul>
<p><b>白幡 清一郎</b> <span style="float:right">独立役員</span></p> <p>社外取締役 (1961年3月3日生)</p> <p>取締役会出席回数(2025年度)17回/18回 在任年数 3年</p> <p>特に専門性を有する領域 </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術者としての海外駐在のほか、持株会社化及び事業別分社化の責任者としての多様な業務経験に加え、企業経営者としての経験に基づく高い知見を有す。</li> <li>2026年からは報酬委員会の委員としてガバナンスの強化に貢献。</li> </ul>
<p><b>松山 科子</b> <span style="float:right">独立役員 新任役員</span></p> <p>社外取締役 (1964年4月19日生)</p> <p>取締役会出席回数(2025年度)出席なし 在任年数 -</p> <p>特に専門性を有する領域 </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル(IT/AI)活用推進に長年携わり、DX戦略策定に関する豊富な経験と知見を有す。</li> <li>当社の2030年に向けた長期ビジョンの達成のために、IT、DX、生成AIに関する知見を活かした監督とアドバイスを期待して選任。</li> </ul>

監査役 (2026年3月26日現在)	選任理由
<p><b>中野 宏司</b></p> <p>監査役(常勤) (1962年1月2日生)</p> <p>取締役会出席回数(2025年度)18回/18回 在任年数 3年</p> <p>特に専門性を有する領域 </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長年にわたり財務・経理・経営企画部門を中心に従事し、財務及び会計に関する深い知見や、中国子会社での経営経験も有す。</li> <li>監査役として経営を適切に監督。</li> </ul>
<p><b>中川 康仁</b></p> <p>監査役(常勤) (1963年5月10日生)</p> <p>取締役会出席回数(2025年度)18回/18回 在任年数 2年</p> <p>特に専門性を有する領域 </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場長やESH委員長を歴任し、生産技術や生産管理を中心とした「ものづくり」と環境及び安全衛生における専門性と経験を有す。</li> <li>納博特斯克(中国)精密机器有限公司において総経理として経営にも従事。</li> <li>監査役として経営を適切に監督。</li> </ul>
<p><b>平井 鉄郎</b> <span style="float:right">独立役員</span></p> <p>社外監査役(非常勤) (1955年12月19日生)</p> <p>取締役会出席回数(2025年度)18回/18回 在任年数 7年</p> <p>特に専門性を有する領域 </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ものづくりに関する豊富な経験と、グローバル企画、原価管理、生産管理、生産技術に関する高い知見・能力に加え、経営者としての経験も有す。</li> <li>社外監査役として経営を適切に監督。</li> </ul>
<p><b>人見 昌利</b> <span style="float:right">独立役員</span></p> <p>社外監査役(非常勤) (1957年11月9日生)</p> <p>取締役会出席回数(2025年度)18回/18回 在任年数 2年</p> <p>特に専門性を有する領域 </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長年にわたり国内外で経理・管理業務の経験を有し、財務及び会計に関する深い知見を有していることに加え、経営者としての経験も有す。</li> <li>社外監査役として経営を適切に監督。</li> </ul>
<p><b>田辺 泰弘</b> <span style="float:right">独立役員</span></p> <p>社外監査役(非常勤) (1960年11月7日生)</p> <p>取締役会出席回数(2025年度)18回/18回 在任年数 2年</p> <p>特に専門性を有する領域 </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長年にわたり検事として培った高度な専門的知識、法令に関する高度な知見や、組織運営全般に関する高い見識・能力を有す。</li> <li>社外監査役として経営を適切に監督。</li> </ul>

\*取締役会メンバー(取締役及び監査役)の平均在任期間(2026年3月26日現在)は3.4年です

## 主な財務指標の推移

	2016年 12月期 <sup>1</sup>	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	2023年 12月期	2024年 12月期 <sup>2</sup>	2025年 12月期 <sup>2</sup>
(単位:百万円)										
売上高	244,968	282,422	294,626	289,808	279,358	299,802	308,691	333,631	280,458	307,912
売上原価	175,508	201,982	215,043	212,105	206,166	217,759	232,007	250,970	198,697	214,131
販売費及び一般管理費	44,294	51,285	53,184	51,998	50,655	52,520	59,620	66,861	67,749	71,964
営業利益	25,982	29,468	21,889	25,320	28,533	30,017	18,097	17,376	12,933	20,726
税引前当期利益	26,779	34,907	29,962	27,979	33,718	101,966	15,763	25,629	13,788	21,656
法人所得税費用	7,843	8,338	6,997	8,028	10,206	34,073	4,376	9,199	3,552	5,933
非支配株主利益	330	1,423	1,935	2,020	3,008	3,075	1,923	1,876	1,577	1,930
親会社の所有者に帰属する当期利益	18,606	25,146	21,029	17,931	20,505	64,818	9,464	14,554	10,119	15,695
<b>年度末</b>										
流動資産	143,792	165,695	179,124	179,154	183,110	288,900	295,524	220,847	229,083	256,426
有形固定資産	63,155	70,700	80,573	87,083	89,522	89,020	96,082	107,527	114,340	101,683
資産合計	256,973	301,557	328,568	344,558	351,723	481,718	459,293	422,065	445,544	463,991
流動負債	74,876	96,934	112,558	109,614	113,662	191,315	172,577	119,491	117,111	134,955
有利子負債	16,949	27,720	45,310	43,936	39,866	17,587	20,309	21,572	31,884	44,985
資本	155,904	177,002	189,255	199,133	211,641	254,995	263,228	275,894	287,278	288,834
親会社所有者帰属持分	147,929	167,537	178,702	187,398	198,031	239,910	248,696	260,470	270,093	271,932
<b>キャッシュ・フロー</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,730	23,071	24,165	38,433	34,203	36,340	7,717	11,177	26,650	32,824
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 14,989	△ 20,186	△ 21,823	△ 20,086	△ 10,710	67,147	13,231	△ 46,295	△ 28,733	△ 15,725
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,808	△ 950	8,396	△ 13,365	△ 17,497	△ 57,960	△ 13,456	△ 13,482	△ 4,137	△ 13,559
<b>1株当たり(単位:円)</b>										
基本的1株当たり当期利益	150.64	203.85	169.65	144.50	165.18	534.67	78.87	121.25	84.25	131.56
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,193.79	1,355.72	1,438.64	1,508.53	1,594.10	1,999.10	2,071.87	2,169.52	2,248.31	2,320.45
1株当たり年間配当金	50.00	72.00	73.00	73.00	75.00	77.00	78.00	80.00	80.00	80.00
<b>主な経営指標(単位:%)</b>										
売上高営業利益率	10.6	10.4	7.4	8.7	10.2	10.0	5.9	5.2	4.6	6.7
ROIC	-	-	8.0	7.6	8.2	8.1	4.6	4.2	3.0	4.4
ROE	13.0	15.9	12.1	9.8	10.6	29.6	3.9	5.7	3.8	5.8
配当性向	35.1	35.3	43.0	50.5	45.4	14.4	98.9	66.0	95.0	60.8
親会社所有者帰属持分比率	57.6	55.6	54.4	54.4	56.3	49.8	54.1	61.7	60.6	58.6

\*1 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

\*2 2025年12月期より油圧機器事業を非継続事業に分類しています。2024年12月期についても同様に組み替えて表示しています

## 第三者保証

ナブテスコグループでは、非財務情報開示の信頼性を高めるため、本レポート及びWebサイトに掲載されている環境・社会に関連するパフォーマンス指標のうち、下記の項目について独立した第三者機関であるLRQAリミテッドより保証等を受けています。

### 2025年環境・社会データに関する保証

- エネルギー使用量(エネルギー種類ごとの内訳含む)
- GHG排出量(スコープ1、スコープ2 [マーケット基準・ロケーション基準]、2024年と2025年GHG排出量の推移(スコープ1、2[マーケット基準]の合計)、スコープ3 カテゴリー1、2、3、4、5、6、7、11、12)
- 取水量・排水量
- 廃棄物排出量・埋立量・有害廃棄物排出量
- PRTR 対象化学物質使用量・VOC大気放出量
- メインサプライヤーのGHG自主削減目標設定割合
- 労働災害度数率
- 職業性疾病発生率

### 2025年温室効果ガス排出量及び電力使用量に関する保証

- 会社の定める報告手順への適合性の検証
- 以下に掲載するGHG排出量の信頼性評価
  - スコープ1 GHG排出量及びスコープ2 GHG排出量(ロケーション基準及びマーケット基準、2024年と2025年GHG排出量の推移(スコープ1、2[マーケット基準]の合計))
  - スコープ3 GHG排出量(カテゴリー1、2、3、4、5、6、7、11、12)
  - 電力使用量

## 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

2025年1月1日～2025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

2026年5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)ベースに置き換えて表記しています。  
2025年12月期より油圧機器事業を非継続事業に分類しています。2024年12月期についても同様に組み替えて表示しています。

### 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及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。

### 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



\*現International Sustainability Standards Board (ISSB)

### 外部イニシアチブへの参画

ナブテスコグループは、以下の諸団体に賛同しています。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。



[Web](https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-024/) イニシアチブの支持

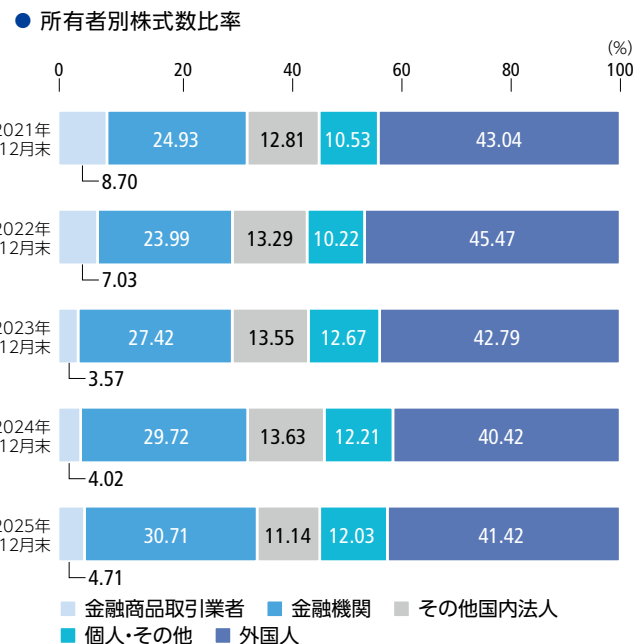
[Web](https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/AS_Nabtesco2025_EnvSoc_JP.pdf) 2025年度環境・社会データに関する第三者保証

[Web](https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/AS_Nabtesco2025_CO2_JP.pdf) 2025年度温室効果ガス排出量に関する第三者保証

## 会社概要

### 会社概要 (2025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
証券コード	6268
SEDOLコード	6687571
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)
資本金	100億円
発行済株式の総数	118,064,699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 2,186人 連結 8,472人
連結子会社 国内	15社(ほか、持分法適用会社:2社)
連結子会社 海外	51社(ほか、持分法適用会社:3社)



## 真正表明



### 2025年12月期版の統合報告書「Nabtesco Value Report 2025」の発行にあたって

私たちは、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、ナブテスコの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。

今年度版のレポートでは、2年目を迎えた中期経営計画の進捗に加え、事業ポートフォリオ戦略、財務パフォーマンス及び資本効率改善への取り組み、技術・人材・ガバナンスを含む経営基盤の強化、さらには環境・社会課題への対応を含む持続可能性の視点を、有機的に結び付けて整理しています。

また新たな試みとして、フィジカルAIが当社にもたらす影響について、CEOの視点と技術的観点の双方からの解説を加え、投資家の皆さまの期待にどのようにお応えしていくのかを表現しています。

さらに、当社として初めて開催した機関投資家と社外取締役とのスモールミーティングについても、そのエッセンスを抽出し、取締役会において社外取締役が果たしている役割を感じていただけるよう整理しました。

ナブテスコは、情報開示を単なる説明責任にとどめるものではなく、ステークホルダーとの対話を通じて経営を磨き続けるためのプロセスであると考えています。本冊子においても、成果だけでなく課題にも目を向け、投資家の皆さまから寄せられる疑問や期待に真摯に向き合う姿勢を示しています。

私は、制作の統括責任を担う管掌役員として、本レポートの制作プロセスが適正であり、記載内容が正確であることをここに表明します。本報告書をお読みいただいたステークホルダーの皆さま、ならびに制作にご協力いただいた社内外の皆さまに、心より感謝申し上げます。

今後も皆さまとの「対話」を重視し、開示内容の一層の充実にも努めてまいります。

[Web](https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Annual-Security-Report-FY2025.pdf#page=57) 2025年12月期有価証券報告書 P53 株式等の状況 <https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Annual-Security-Report-FY2025.pdf#page=57>

[Web](https://www.nabtesco.com/about/company/overview/organization/) 事業運営体制 <https://www.nabtesco.com/about/company/overview/organization/>

## Nabtesco Value Report 2025 PDF操作ガイド

本報告書のPDFには、ご覧になられる皆さまの閲覧性を高めるために、さまざまなリンク機能を設けています。ジャンプ機能や直前にご覧いただいていたページに戻る方法については、以下をご覧ください。

### タブキーの使い方

クリックすると各章の最初のページに移動できます。

### 最後に開いたページに戻る

本機能はダウンロードした場合のみ利用可能です。

### ● リンクの例

#### 該当ページへ進む

#### 目次

2 コンテンツのハイライト

ナブテスコのプロフィール

3 At a Glance

4 ナブテスコの技術の系譜

 P17 財務パフォーマンス向上への取り組み

#### 該当媒体のPDFやWebサイトへリンクする

 事業紹介 <https://www.nabtesco.com/products/>

 気候変動の緩和

 安全衛生管理への取り組み

 コーポレートガバナンス

ナブテスコのプロフィール

CEOメッセージ

価値創造と持続性の戦略

事業戦略

経営基盤の強化

データセキュリティ