

挑戦

***Leaders in Innovation
for the Future***

Nabtesco
Value Report 2021

統合報告書 2021年12月期



表題の「挑戦」の文字は、2022年度よりスタートした中期経営計画「挑戦の中期」の達成を期し、統合報告書の発行責任者である波部常務執行役員が揮毫しました。

ナブテスコは、利益ある成長を続けることで

ナブテスコ ウェイは当社の企業理念・約束・行動指針・行動宣言の総称です。

ナブテスコグループのマネジメント、社員一人ひとりが「ナブテスコ ウェイ」の実践を通じ、「ステークホルダーの皆さんの夢」の実現を追求しています。

The Nabtesco Way

企業理念

企業としての存在理由、存在価値：

ナブテスコは、独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。

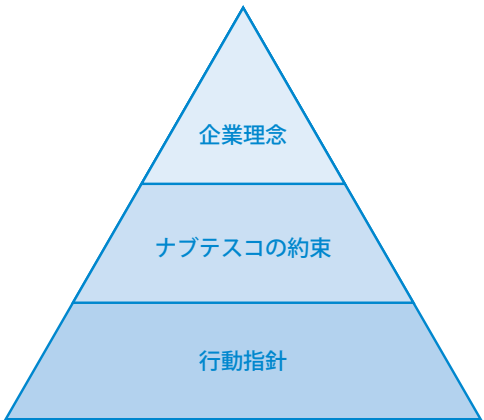
ナブテスコの約束

企業理念を実現するために大切にすること：

- 1.世界のお客さまとの親密なコミュニケーションを大切にします。
- 2.一人ひとりのチャレンジ精神と変革意識を大切にします。
- 3.利益ある成長を続けます。
- 4.高い透明性と倫理観を持ち続けます。
- 5.地球環境に配慮し、地域・文化との調和を図ります。

行動宣言

私たち一人ひとりが、まず自分から実践することで「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。



P70 ナブテスコ ウェイの浸透活動

編集方針

統合報告書「Nabtesco Value Report」は、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、「経営の透明性」を確保し、「持続可能な成長」を実現することを目的に発行しています。

新しいマネジメント体制のもと、2022年度より新中期経営計画（中計）がスタートしました。この中計は、「2030年のありたい姿」を描いた長期ビジョンを実現するためにバックキャストिंगで策定したものであり、「イノベーションリーダー」を目指すために「3つの挑戦」によってチャレンジする姿勢を明確にしました。

2021年12月期版の統合報告書「Nabtesco Value Report 2021」では、長期ビジョン→経営マテリアリティ→中計の流れの中で、私たちの価値創造ストーリーをできるだけご理解いただきやすくすることを心掛けました。

また、新マネジメントの体制や人となりを紹介するとともに、「挑戦」の姿勢の象徴として、イノベーション創出活動の成果を特集で

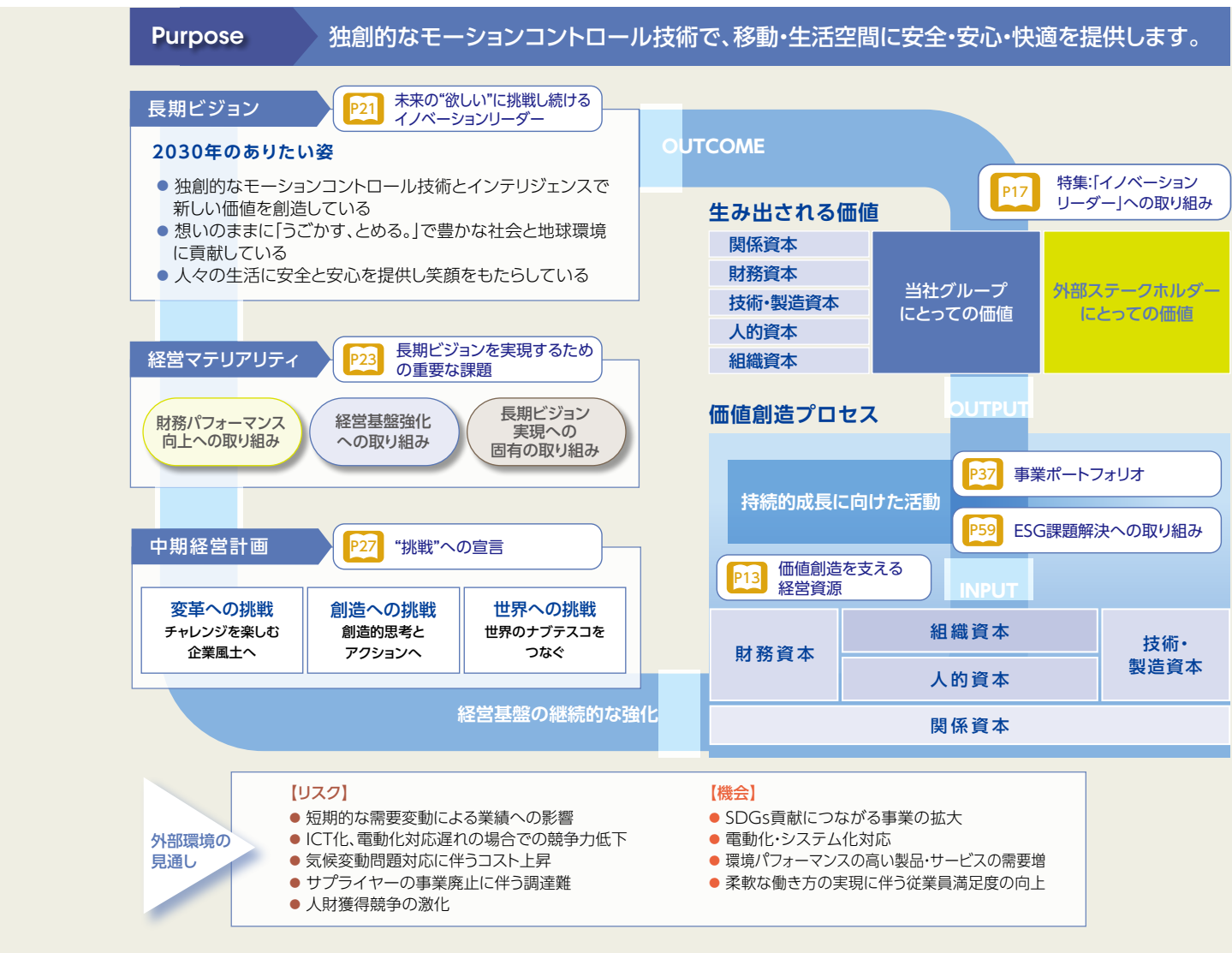
紹介しています。

なお、編集にあたっては、国際統合報告フレームワークのほか、サステナビリティに関する各種ガイドラインを参考にし、客観性、透明性の確保に努めています。今年度版では、「結合性」と「簡素化」を意識し、一部情報をコーポレートWEBサイトとすみ分ける編集方針としました。より詳細な情報についてはWEBサイトをご参照ください。

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

「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。

P11 価値創造ストーリー



目次

Nabtesco Value Report 2021

ナブテスコのプロフィール

成長の軌跡 5

トップメッセージ

To Our Stakeholders 7

価値創造ストーリー

価値創造ストーリー 11

価値創造を支える経営資源 13

生み出される価値 14

特集「イノベーションリーダー」への

取り組み 17

長期ビジョン 21

経営マテリアリティ 23

新中期経営計画 25

投資家との対話

CEO対談 29

財務パフォーマンス向上への

取り組み 33

財務・非財務ハイライト 35

事業市場との対話

事業ポートフォリオ 37

精密減速機事業 39

油圧機器事業 41

鉄道車両用機器事業 43

航空機器事業 45

商用車用機器事業 47

船用機器事業 49

自動ドア事業 51

包装機事業 53

社会との対話

ガバナンス対談 55

ESG課題解決への取り組み 59

データセクション

役員紹介 83

財務データ 87

非財務データ 92

用語集 94

会社概要 95

開示方針 96



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

トップページ

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



IR情報

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



サステナビリティ情報

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



ナブテスコは、「うごかす、とめる。」モーション 「安全・安心・快適」な暮らしのお手伝いを

ンコントロール技術で、 する会社です。

私たちは、「人やものの移動」「ものづくり・まちづくり」「日常生活と福祉」「生活用品の生産」など、あなたの身の周りの幅広い領域で、社会課題の解決に貢献しています。

油圧機器

インフラの整備に欠かせない機器の提供により人々の暮らしを支えます。



パワーショベル用走行ユニット

鉄道車両用機器

鉄道輸送システムの安全、定時運行に貢献しています。



鉄道車両用ブレーキ制御装置

商用車用機器

電動化対応を進め、環境負荷を低減します。



電動エアコンプレッサー

包装機

食品ロスの削減や限りある資源の活用に貢献しています。



超高速自動充填包装機

航空機器



航空機の安全運航に貢献しています。

フライト・コントロール・アクチュエーション・システム

船用機器

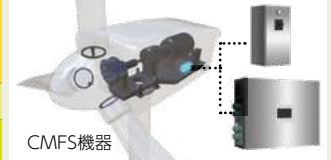
船舶の安全運航、安全かつ安定的な海上輸送に貢献しています。



電子制御油圧バルブ

風力発電機用CMFS機器

風力発電機の故障回避や長寿命化に貢献します。



CMFS機器

精密減速機

産業用ロボットの進化を通して、ものづくりの自動化に寄与しています。



精密減速機RV™

自動ドア・プラットフォームドア

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



建物用自動ドア

人や
ものの移動

- 鉄道車両用機器
- 航空機器
- 商用車用機器
- 船用機器

ものづくり
まちづくり

- 精密減速機
- 油圧機器

日常生活と
福祉

- 自動ドア

生活用品の
生産

- 包装機

成長の軌跡

統合前から受け継ぐ事業基盤を活かし、

ナブテスコは、帝人製機とナブコとの統合により2003年に誕生しました。以来、両社から受け継ぐ経営基盤を強固なものとしながら、規律あるポートフォリオマネジメントを通じて成長を重ねてきました。2030年の長期ビジョンの実現に向けて、今後は新たに始動した中期経営計画を確実に実行することで、成長を加速していきます。

着実に成長を重ねてきました。

成長に向けた規律あるポートフォリオマネジメント

統合後に撤退・再編した事業

撤退	再編
<ul style="list-style-type: none"> ● IT関連製品事業 ● 自動車・自動二輪車用部品事業 ● 繊維機械の保守関連事業 ● 真空機器・装置事業 など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 商用用機器事業を分社化(ナプテスコオートモーティブ株式会社設立) ● 油圧機器事業の中国生産体制を再構築 ● 新エネルギー事業本部を廃止

M&Aによってグループに迎え入れた企業

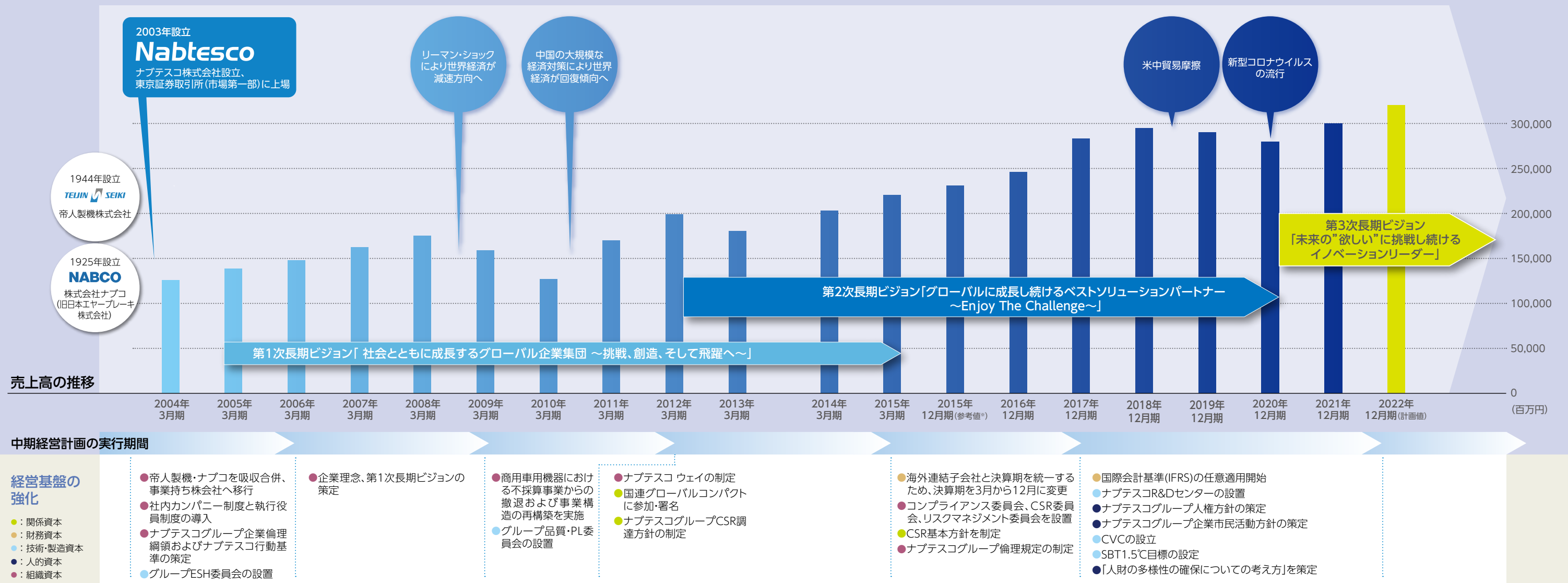
自動ドア	鉄道車両用機器	油圧機器	本社(技術本部)
<ul style="list-style-type: none"> ● Gilgen Door Systems AG(スイス) ● ナブコドア株式会社 ● ナブコシステム株式会社 	<ul style="list-style-type: none"> ● OCLAP S.R.L.(イタリア) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株式会社/ハイエストコーポレーション 	<ul style="list-style-type: none"> ● OVALO GmbH/adcos GmbH(ドイツ)

CVCによる事業共創

- 電動化技術
- パワーエレクトロニクス技術
- バッテリー技術

現在のポートフォリオ(主要事業)

コンポーネント ソリューション(CMP)	トランスポート ソリューション(TRS)	アクセシビリティ ソリューション(ACB)	マニファクチャリング ソリューション(MFR)
<ul style="list-style-type: none"> ● 精密減速機 ● 油圧機器 	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道車両用機器 ● 航空機器 ● 商用車用機器 ● 船用機器 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動ドア 	<ul style="list-style-type: none"> ● 包装機 ほか



※決算期変更に伴い、同条件で比較を行うため比較対象期間を同期間(12カ月間)に置き換えて算出した数値

To Our Stakeholders



Nabtesco

チャレンジ・スピリットでタスキをつなぐ

2022年3月の株主総会を経て、寺本会長と木村CEOによる新体制が始動しました。同時に2030年長期ビジョンの実現に向けたファーストステップである2024年までの中期経営計画（以下、中計）がスタートしています。ナブテスコグループの舵取りを担う二人へのインタビューをお届けします。

代表取締役会長
寺本 克弘

代表取締役社長
最高経営責任者（CEO）
木村 和正

新中期経営計画 “挑戦”への宣言

ナブテスコは、3つの挑戦で「自分を変え」、
「会社を変え」、「未来の欲しい」を実現する
イノベーションに挑戦し続けます

- ・変革への挑戦
- ・創造への挑戦
- ・世界への挑戦

「挑戦の中期」を新体制で牽引

Q 寺本会長、木村社長という新体制となりましたが、お二人の役割分担についてお聞かせください。

寺本 木村社長にはCEO、そして会社の顔として、舵取り役を担っていただくことになります。私は代表権を引き続き持ちますが、執行側ではなく、取締役として執行側への監督・助言という立ち位置で木村社長をサポートします。また、取締役会の議長として、取締役会の実効性をさらに高めていき、社外取締役の方々の監督・助言を通じてナブテスコをよりよい会社にしていく役目も担います。

木村 寺本会長がこれまで切り開いてこられた道筋を継承し、21年に策定した長期ビジョンの実現に向けて、執行役のリーダーとして、具体的なアクションを加速していきます。この10年、我々の目指す姿は長期ビジョンの実現であることは明確です。その実現のファーストステップとして新たな中計を策定しました。陸上競技に例えるならハードル競技の最初のハードルですね。まず、これをきれいにクリアするために全力を尽くします。

Q 新中計の特徴、前回の計画との違いは何でしょうか。

木村 我々は、これまで持続的成長を実現するために、Market Creation、Technology Innovation、Operational Excellence を経営の柱として前中計を推し進めてきました。新中計では、イノベーション創出に向けた「挑戦の中期」をテーマとし、新

たな成長の柱となる事業の創造、海外事業のさらなる拡大等、長期ビジョン達成に向けた基盤づくりを進めていきます。

寺本 長期ビジョン実現のための課題として経営マテリアリティを策定しました。新中計は経営マテリアリティの実行策との位置づけとなりますが、中長期的な課題への取り組みとして、いままで以上にチャレンジングな姿勢を打ち出しました。「新しい酒は新しい革袋に」の例えの如く、社員をはじめとするステークホルダーがワクワクする挑戦のストーリーを新中計として描き、それを実践する新たな体制を築くことができたと感じています。

私のCEO在任中の後半2年間は、コロナによる制約もあり、想定どおりに計画を推し進められなかった部分もありましたが、浜松工場新設に向けた大型投資やハーモニック・ドライブ・システムズ社の株式売却などの重要な意思決定を行い、2021年度は過去最高の売上高と営業利益を達成することができました。

一方、前中計期間中の目標に掲げた3つのコミットメントのうち、「ROE15%以上」は未達成となりました。収益性の向上は新中計での大きなテーマですね。

ROEからROIC

Q 新しい挑戦への具体的な目標についてお話しいただけますか。

木村 寺本会長が舵を取られている間に、資本効率を追求していく姿勢が定まってきました。前中計で「ROE15%以上」達成を掲げ、全社を挙げて取り組んできました。外部

To Our Stakeholders

環境の変化もあり、残念ながら、この目標は達成できませんでしたが、資本効率追求という命題はナブテスコの中に深く根付いたと思います。

今回の中計では、さらにこの考えを推し進め、経営目標をROEからROICに変更しました。ROICは、投下資本を活用した“会社の儲ける力”をよりダイレクトに表現できます。これまでも社内ではROICを用いて事業の業績管理を行ってきましたが、社外にもナブテスコ全体のROICを公表することで、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに投下資本に対する効率を意識する姿勢を伝えていきたいと思っています。

ESG課題に真正面から取り組む

Q ESG課題の解決は、前中計から続く大事なテーマですが、今後、特に重視するものは何ですか。

寺本 私の役割からいうと、取締役会の実効性をさらに高めることですね。取締役会では現状でも、とても自由闊達な議論ができていますが、企業価値の向上に向けた中・長期的な戦略についての議論をさらに深めるようにしたいです。社内に精通しているものとして、社外取締役との橋渡し役になればいいと考えています。

木村 サステナビリティ経営は、設立以来ナブテスコが連綿と培ってきたDNAであると思います。中計の経営目標として数値目標を掲げているCO₂排出量削減はもちろんのこと、ダイバーシティ推進や人材育成など社会的な側面での対応も重要視しています。我々はこれから積極的なグローバル展開を打ち出していきます。その中でサプライチェーンマネジメントにも大いに注目しています。ESGを念頭に置いたサステナブル調達を一層強化していきます。

寺本 社会にいかに関与できるかということがナブテスコの存在意義です。これは、我々が長期ビジョンで打ち出している「イノベーションリーダー」となることと符合します。そのためには、社員の活力を引き出し、しっかりと報いることが必要です。

答えは現場にあり

木村 我々はエンジニアリング会社なので、ついつい「今ある技術と新しい技術を組み合わせ、こんな面白いことができる」といった発想をしてしまうのですが、それが、お客さまの困りごとや解決したいことにマッチしているのかどうか、「いかに世の中の役に立つか」という視点を忘れてはならないと思います。その答えは常に現場にあり、それを肌で感じるのが不可欠です。マーケットで実際に起きていること、製造現場での問題点、お客さまに寄り添う姿勢。これらは、いかにデジタル化が進もうとも不変な部分だと思っています。

寺本 会社の方向性を決めるにあたって、どれだけ現場の生の声をフィルターなしで共有できるかが重要なポイントです。

木村 生の声を共有し、腹落ちするまで徹底的に議論することで、共感を生み出す。そういうステップを踏んで初めて、新しい価値を提供できるのだと考えています。

一人ひとりがイノベーターに

Q 長期ビジョンのテーマを、これまでの「ベストソリューションパートナー」から「イノベーションリーダー」へと変更した背景についてお聞かせください。

木村 イノベーションというと、例えばスマートフォンの登場とか、劇的な変化を想像しがちですが、我々の考えるイノベーションとは、お客さまや社会の期待を超えることだと捉えています。従来の「ベストソリューションパートナー」は、お客さまの期待に応えることを念頭に置いていましたが、製造現場であろうと、調達部門であろうと、コーポレート部門であろうと、それぞれの業務の中で例えば一歩でも半歩でも期待を超えること。この積み重ねが大きなイノベーションにつながっていくと思っています。

会社がイノベーションリーダーになるためには、我々一人ひとりがイノベーターにならねばなりません。そのためには、ワクワク・ドキドキしながら仕事に取り組んでいくこと。これは「Enjoy the Challenge」という長期ビジョンで変えずに大切にしていこうというコンセプトとも合致します。新中計では、社員からアイデアを引き出し、イノベーションを興すための仕掛けを積極的に取り入れていきます。

寺本 これから10年、真のイノベーションリーダーを目指すために、自分たちの力に加えて、CVCやオープンイノベーション、M&A、他社とのコラボレーションなど外部との共創を活用しながら、社会が求める変革をリードできればと思います。特に気候変動を抑えるためのイノベーションは急務でしょう。

木村 我々が磨いてきた独創的なモーションコントロール技術は、地球温暖化やカーボンフリーといった地球規模の課題に貢献できます。例えば、昨年発表した風力発電機用CMFS^{*1}機器は、風力発電機の長寿命化に貢献するサービスであり、このような取り組みを加速することが、まさに「Innovation in Action」そのものとなります。

*1：Condition Monitoring with Fail-Safe(故障回避機能付き状態監視機器)

長期ビジョン実現を見据えて

Q 投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにメッセージを。

寺本 ナブテスコは、まだまだ成長する余地のある、ポテンシャルを持った会社です。時代のニーズを先取りするイノベーションで拡大するとともに、コンポーネント中心の事業体から、IoTを活用したシステム化へと可能性を広げます。2030年のナブテスコにご期待ください。

木村 2030年の長期ビジョン実現を見据えたファーストステップという位置づけで、今回の中計を策定しました。確固たる成長基盤の構築に向け、投資が先行する側面もありますが、将来の飛躍に向けた不可欠な投資だと考えています。こうした我々の想いをご理解いただくための対話の機会を増やし、「挑戦の中期」への一層のご理解をいただければと思います。

寺本会長からタスキを引き継いだCEOとしての役割をしっかりと果たし、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造ストーリー

独自の「うごかす、とめる。」でイノベーション



に挑戦していきます。

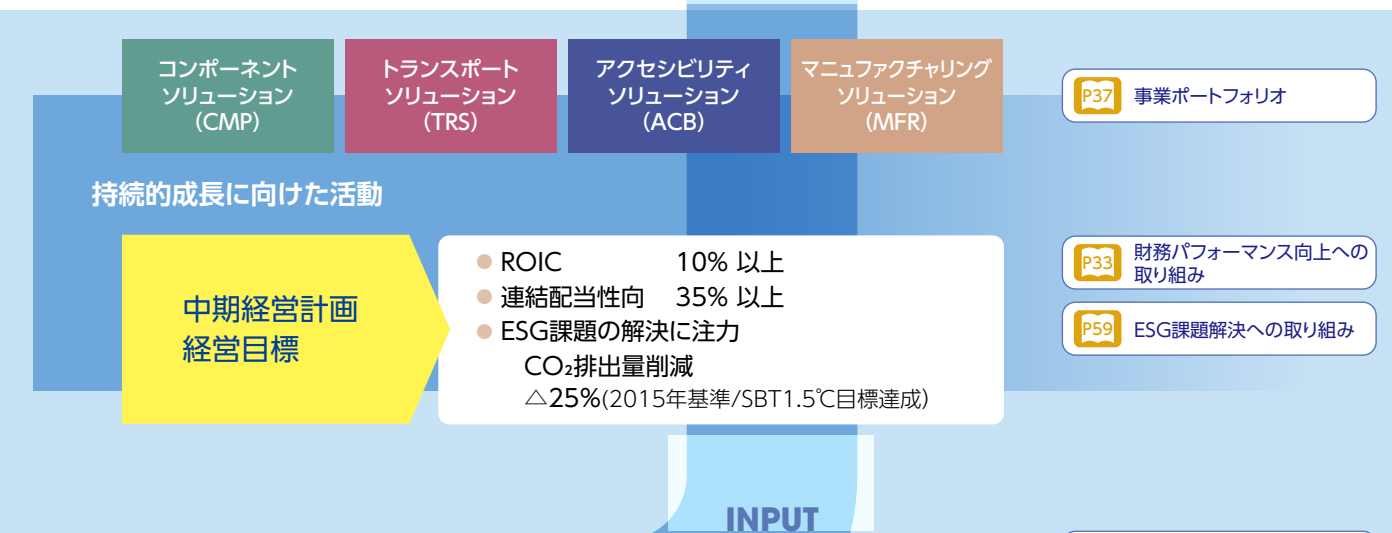
生み出される価値

P14 生み出される価値

	当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
関係資本	<ul style="list-style-type: none"> ▶ お客さまとの信頼関係 ▶ 株主との信頼関係 ▶ サプライヤーとの信頼関係 ▶ 地域社会との信頼関係 	<ul style="list-style-type: none"> - 事業を通じた社会課題の解決 - ステークホルダーとのパートナーシップの強化 - サプライチェーンの強靱化 - 「環境・教育・福祉」分野での社会課題解決への貢献
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 着実な成長投資を支える強固なバランスシート 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主の期待に応える資本効率と安定的な利益還元
技術・製造資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 新事業の創出とものづくりのスマート化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全・安心・快適の提供と気候変動緩和への貢献
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● ナブテスコ ウェイを実践する社員の定着 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人財・知見の尊重
組織資本	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルなコンプライアンス体制に基づく倫理観の高い企業文化 ● 働き方改革の深化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の自律的な機能向上による経営の透明性の確保

価値創造プロセス

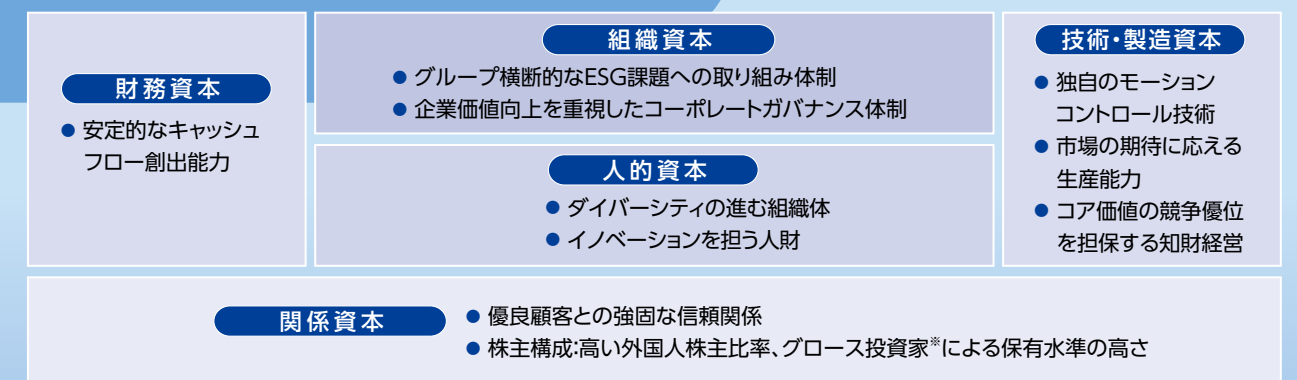
OUT PUT



INPUT

価値創造を支える経営資源

P13 価値創造を支える経営資源

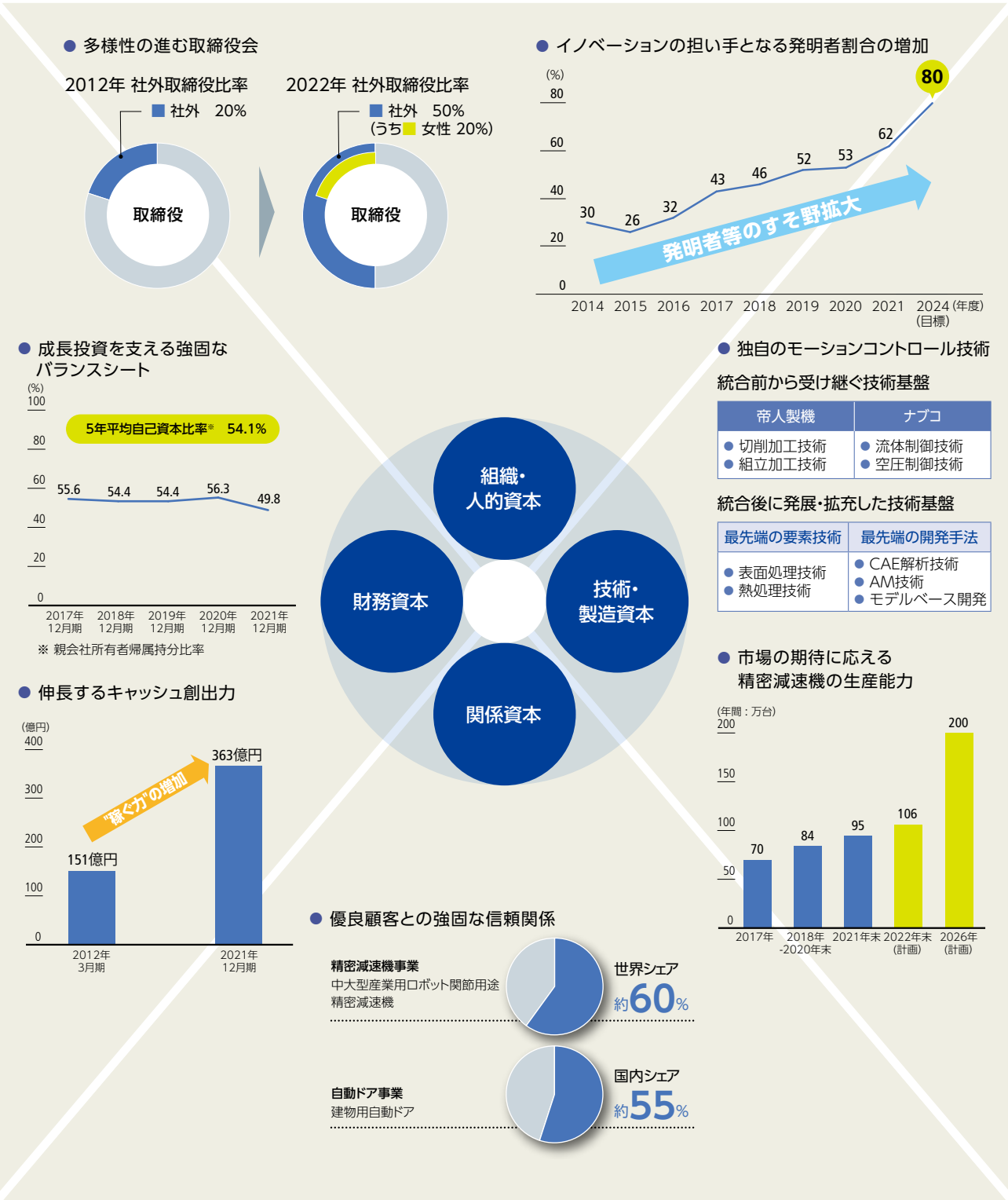


※グロース投資: 企業の成長性に着目する投資手法

価値創造を支える経営資源

独自の資本を組み合わせ、
競合他社に対する模倣困難性を構築しています。

ナブテスコグループは、過去からの成長の積み重ねを通じて独自の多面的な資本を形成しています。各資本における強みを基盤に、競争優位性をさらに確かなものとしていきます。



生み出される価値

未来の“欲しい”に向けて、当社ならではの価値を創造していきます。

事業ポートフォリオのマネジメントとESG課題解決への取り組みを通じて、価値創造プロセスの進化に取り組み、当社独自の価値を持続的に創造していきます。

関係資本

当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
<p>お客さまとの信頼関係 トップクラスの市場シェアに裏付けられる顧客基盤</p> <p>各事業での市場シェアは、お客さまからの信頼に基づく顧客基盤の証であり、社会に提供する価値の広がりをもたらします。当社グループは、国内外の製品市場においてトップクラスの市場シェアを有しています。リーディングポジションゆえの情報収集力を活かし、さらなるニーズを察知することで、事業を通じた社会課題の解決に貢献してまいります。</p> <p>事業ポートフォリオ → P39 P54</p>	<p>事業を通じた社会課題の解決</p> <p>付加価値の高い製品・サービスを提供することで、お客さまのQCDSパフォーマンスの向上に貢献することを追求しています。</p> <p>さらに、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、顧客ニーズを先取りし、未来の“欲しい”に挑戦し続けることで社会課題の解決に貢献してまいります。</p> <p>特集:「イノベーションリーダー」への取り組み → P17</p>
<p>株主との信頼関係 経営陣への信任と高いESG評価</p> <p>過去5年の株主総会での取締役選任賛成比率は一貫して国内上場企業の平均を上回る97%以上の水準で推移しており、経営陣への信任の現れと捉えられます。また、当社は国内外の主要なESG株価指数に採用されているほか、ESG評価機関からの高評価を獲得しています。今後も長期運用を行う株主・投資家やESGを重視する投資家の視点を対話により吸収し、経営の高度化に活用してまいります。</p> <p>取締役選任賛成比率 → P36</p> <p>ESG評価 → P96</p>	<p>ステークホルダーとのパートナーシップの強化</p> <p>経営の透明性の確保を図り、持続的な価値創造プロセスを構築することは、株主・投資家への長期視点での投資機会提供につながります。また、積極的な対話はステークホルダーとのパートナーシップの強化にもつながります。関係資本の充実を通じて、SDGsの「目標17」に掲げられる「持続可能な開発のためのグローバル・パートナーシップの強化」に貢献してまいります。</p> <p>経営マテリアリティ → P23</p> <p>ESG課題解決への取り組み → P59</p>
<p>サプライヤーとの信頼関係 責任あるサプライチェーンの構築</p> <p>「ナブテスコグループCSR調達方針」への理解促進を通じてサプライヤーとの信頼関係を基礎に、「責任あるサプライチェーン」を構築することで、価値創造の持続性を高めてまいります。</p> <p>サプライヤーへのSAQ → P65</p>	<p>サプライチェーンの強靱化</p> <p>サプライチェーンの強靱化を図るために、サプライヤー向けのBCP強化支援を行っています。この取り組みは、官庁や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。</p> <p>サプライヤーのBCP強化支援 → P66</p>
<p>地域社会との信頼関係 企業市民活動を通じた認知度向上</p> <p>地域コミュニティの社会課題解決に貢献する企業市民活動は、当社グループ社員にとっても、事業と関わりある分野での社会課題解決への貢献に対するチャレンジ精神を醸成する機会であると捉えています。こうした取り組みは、事業を展開する地域での信頼の獲得に重要な意味を持っており、長期的な企業価値向上の基盤につながります。</p> <p>投入リソースとインパクト → P72</p>	<p>「環境・教育・福祉」分野での社会課題解決への貢献</p> <p>当社グループは、事業と関連性の高い3つの重点活動分野(環境・教育・福祉)で保有するリソースや知見を活用した企業市民活動を展開しています。これらは幅広いSDGsのターゲットに関連しており、地域社会の長期的な振興への貢献につながります。</p> <p>企業市民活動事例 → P72</p>

生み出される価値

財務資本

当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
<p>着実な成長投資を支える強固なバランスシート</p> <p>強固なバランスシートは成長投資と従業員や株主への安定的な利益の還元を持続的に実行する要となります。当社グループは、格付機関から取得しているA格の維持を前提に、資本効率の改善と規律ある財務マネジメントを行っています。この結果、過去5年間の自己資本比率は55%程度となっており、着実な成長投資と安定的な利益還元を維持することが十分に可能な水準を保っています。</p> <p>財務データ→ P87</p> <p>キャピタルアロケーションの考え方→ P34</p>	<p>株主の期待に応える資本効率の改善と安定的な利益還元</p> <p>中期経営計画期間において「ROIC10%以上」を経営目標としています。ROICは社内の業績管理指標と、社外取締役を除く取締役、社員の業績連動報酬の指標の一つであり、資本効率を意識した経営を進めていきます。また、中期経営計画では「連結配当性向35%以上」をもう一つの経営目標としています。ここ数年の配当額は、利益成長に沿って着実に増加しており、配当性向も35%以上の水準を維持しています。</p> <p>ROIC(投下資本利益率)／連結配当性向→ P35</p>

技術・製造資本

<p>新事業の創出とものづくりのスマート化</p> <p>技術・製造資本の充実は、社会情勢や事業環境変化への対応による既存事業での競争力強化と電動化・システム化製品の提供による付加価値向上につながります。また、オープン・イノベーションや知財情報を活用したIPランドスケープ、技術を獲得する戦略的なM&Aを通じた新商品・新サービス開発の推進も新たな事業基盤の構築につながります。</p> <p>さらに、生産力強化、生産管理力強化、調達力強化をはじめとする独自の「ものづくりイノベーション」は、生産面での圧倒的な競争優位性の構築を目的としたものであり、グローバルな競争を勝ち抜く土台となるものです。</p> <p>長期ビジョン実現への固有の取り組み→ P79</p>	<p>安全・安心・快適の提供と気候変動緩和への貢献</p> <p>製造業である当社グループにとって、「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、「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。この考えのもと、ものづくりの現場での幅広い取り組みを通じて「安全・安心・快適の提供」を追求しています。</p> <p>また、当社グループは、世界共通の課題である気候変動問題について、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し取り組みを進めています。設定したCO₂排出量の長期削減目標に向け対応を加速するほか、サプライヤーへの展開、支援活動も始めており、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に貢献してまいります。</p> <p>製品安全に関する目標→ P68</p> <p>グローバルCO₂排出量(総量)→ P36</p>
---	--

人的資本

当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
<p>ナブテスコ ウェイを実践する社員の定着</p> <p>当社グループは、ナブテスコ ウェイの浸透活動を継続し、社員の自己実現を促進しつつ、グループ全体の一体感の醸成を図っています。長期的な競争力の維持・向上には人財の定着が不可欠ですが、自己都合退職率は1～2%程度と低水準で推移し、当社の働きやすさを示しています。</p> <p>自己都合退職率→ P93</p> <p>組織内コミュニケーションに対する満足度調査→ P70</p>	<p>多様な人財・知見の尊重</p> <p>「ナブテスコグループ倫理規範」「ナブテスコグループ人権方針」に則り、定期的に実施する人権デューデリジェンスのプロセスを通じて、人権リスクの軽減に努めています。また、2021年に制定した「人財の多様性の確保についての考え方」を基に、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。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。</p> <p>人権デューデリジェンス→ P92</p> <p>雇用関連データ・ダイバーシティへの取り組み→ P93</p>

組織資本

<p>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</p> <p>グローバルに事業を展開する当社グループにとって、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欠かせない基盤です。倫理観の高い企業文化の醸成に向け、「ナブテスコグループ倫理規範」をグローバルに適用し、全社員への研修等を通じて、コンプライアンス意識の向上に努めています。</p> <p>コンプライアンス関連データ→ P92</p> <p>働き方改革の深化</p> <p>ナブテスコグループでは、「人事」「業務」「生産」「風土」の4側面から働き方改革に取り組んでいます。これまでは休暇取得率向上、残業適正化、職場環境の整備など、いわゆる「働きやすさ」に対する取り組みを中心に進めてまいりましたが、中計期間では、長期ビジョンで目指すイノベーション創出に向けて、人財育成やさまざまなチャレンジによる「働きがい」向上など、働き方改革をより深化させます。</p> <p>間接業務改善の進捗→ P71</p>	<p>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</p> <p>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。2021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。</p> <p>2020年度より、取締役会における女性取締役の比率を10%から20%に向上させるとともに、2022年度には、独立社外取締役の比率を40%から50%に増加させました。独立社外取締役・女性取締役の増員により、一層多様な視点からの議論がされていることから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。</p> <p>一方で、取締役会の運営のさらなる効率化を通じて、成長戦略を含む経営の重要課題の議論により多くの審議時間を充たすべきとの課題もあり、継続的な改善に取り組んでいます。</p> <p>今後も、コーポレートガバナンス体制のより一層の充実を図り、企業価値向上を目指した経営をさらに推進すべく、継続的に取締役会の機能向上に取り組んでまいります。</p> <p>ガバナンス関連データ→ P92</p> <p>取締役・監査役のスキルマトリックス→ P74</p>
---	--

未来の“欲しい”に挑戦し続ける「イノベーションリーダー」への取り組み

独創的なモーションコントロール技術とインテリジェンスで、
新しい価値を創造する。

想いのままに「うごかす、とめる。」で豊かな社会と地球環境に貢献する。

そして、人々の生活に安全と安心を提供し笑顔をもたらす。

2030年のありたい姿の実現に向けて、

ナブテスコは、さまざまな取り組みを始めています。

風力発電機のメンテナンス最適化で、 コスト低減と稼働率向上のニーズに応える

— 脱炭素で注目される風力発電の効率活用に貢献 —

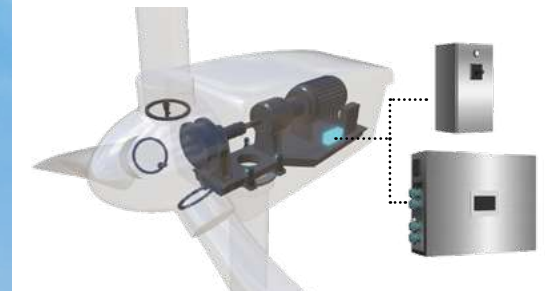
風力発電機の故障回避を実現するCMFS^{※1}

有用な再生可能エネルギーとして国内外で導入が拡大する風力発電ですが、丘陵地帯や洋上では突風や乱流などで機器に大きな負荷がかかることがあります。ナブテスコのCMFSは、高精度のセンサーにより負荷を検知し、エッジ側でのデータ処理・分析・判断により、ヨー旋回部^{※2}の駆動装置を高速制御し、風力発電機の故障回避や長寿命化を実現します。

※1 CMFS(Condition Monitoring system with Fail-Safe) :
風力発電機ヨー旋回部向け故障回避機能付き状態監視機器

※2 風力発電機の翼を風向きに対して最適方向に追従させる部位。発電時以外にも常に外力を受けるため、機器の早期疲労や破損を未然に防ぐことが課題となっています。

CMFS機器構成：外部負荷検出センサーと制御・電源機器



クラウドでの診断サービス

CMFS機器によるクラウドでの診断サービスにより、リアルタイムで外力の分析データと異常発生履歴の見える化を行います。CMFSは、異常時の警告通知や余寿命予測を可能にすることで、風力発電機の長期にわたる高い信頼性の維持に貢献し、発電事業者と発電機メーカーのニーズに応えています。

診断サービス：診断情報の見える化を実現



他社にはない特長を活かし、海外市場にも積極的に展開

ヨー旋回部は突発的な負荷の影響を受けやすく、故障率の高い部位です。復旧には大きな費用がかかり、不稼働による機会損失も発生します。CMFSは、駆動装置の故障回避を可能とする唯一のソリューションであり、既設の装置にも設置できるのが特長です。今後は、国内の数倍規模の発電量といわれる海外市場にも積極的に展開していきたいと考えています。

技術本部 ナブテスコR&Dセンター システム開発部長 野原 修



特集 未来の“欲しい”に挑戦し続ける「イノベーションリーダー」への取り組み

海運業界を取り巻く社会課題にトータルに応える —船舶の安全航行と環境負荷低減に貢献—

将来予想される船員減少の課題解決に向け、 共同開発プロジェクトに参画

内航海運では、船員の高齢化や志望者の減少によって機関運転などを担う高度専門人材の不足が懸念されています。ナブテスコは、「遠隔機関監視技術を活用した次世代内航船の研究開発※」に参画し、少ない船員であっても現在と同じ安全レベルを維持しながら運航ができる、革新性の高いシステムの共同開発に取り組んでいます。

※国土交通省の令和3年度「海事産業集約連携促進技術開発支援事業」の補助対象事業。日本の海事産業の技術力強化を図るため、造船所、船舶用メーカーなどが集約・連携して次世代船舶技術の開発を行う。

船舶の「最適航路計画」および「状態監視」システムを提供

ナブテスコは、CVC活動を通じて、高度なAI技術を持つギリシャのスタートアップ企業による船舶の最適航路計画および状態監視システムの提供を開始しました。「最適航路計画システム」では船舶運航データを活用した機械学習により、気象・海象や個船ごとの船体汚損等を加味し、燃費が最小となる最適航路を提供。また、「状態監視システム」では、実海域での燃料消費量や船体・機関の状態を監視し、船舶のパフォーマンス管理を支援します。今後は、上記システムと当社船用エンジン遠隔制御システムを融合させ、船舶の安全運航と環境負荷低減に貢献していきます。

遠隔機関監視システムの開発プロジェクトの概要		
	開発目標	期待される効果
故障原因推定・復旧方法選択システムの開発	シミュレーターをコア技術とする故障復旧判断システムの開発	<ul style="list-style-type: none"> 故障復旧判断の確度向上 将来の自動運転におけるコアシステムとなる船用業界におけるシミュレーターの活用
遠隔監視技術を活用した機関運転高度自動化の実船による実証実験	故障復旧判断システムと遠隔監視技術を組み合わせることで、複数隻の機関運転監視を陸上で達成し得る統合システムの開発	<ul style="list-style-type: none"> 陸上での就業による船員の安定確保 安定的で効率的な輸送サービスの提供 船用業界におけるシステムインテグレーターの育成



最適航路計画システムのイメージ

包装プラント向け自動化ソリューションの提供 —画期的な提案で省人化のニーズに応える—

包装機を中心としたシステムインテグレーターへ

ナブテスコは、これまで人手に頼らざるを得なかった食品・化成品等の生産現場における包装工程の給袋作業の省人化に貢献するべく、ロボットを適用した自動給袋装置の提供に取り組んでいます。

2021年には、軟包装材におけるシール検査システムメーカーであるベルギーのEngilico社をグループに迎え入れ、同社とのシナジーにより製品検査工程における自動化ソリューションの提供を開始しました。同社の検査装置「SealScope」は、包装機内部での噛み込み検査を可能にする世界初の装置となります。これまで省人化のニーズに応える画期的な提案が遅れていましたが、給袋部分の省人化と検査精度の向上により新しいソリューションをご提案してまいります。

①自動給袋装置

ロボットで予めセットした袋束を自動供給する装置

②SealScope

世界初の包装機オンライン噛み込み検査システム

パウチシール時の振動波形で噛み込みの有無を判定(特許取得)

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

2021年、私たちは新しい長期ビジョンとして、「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」を掲げました。お客さまの一步先をいく提案力で市場に新たな価値を創造するとともに、お客さまに寄り添い、きめ細かな対応力で信頼を勝ちとり、世界中のコンペティターに打ち勝つことのできる提案型企業へと前進を続けていきます。

Innovation In Action Vision 2030

2030年ビジョン

未来の“欲しい”に挑戦し続ける
イノベーションリーダー

**技術
Technology**
未来の“欲しい”
を技術で創る
新しい「うごく」
をデザイン

**グローバル化
Globalization**
日本生まれの
世界標準
真のグローバル企業
へ成長

**社会貢献
Contribution**
SDGs & ESG
社会発展と
環境保護に貢献

信頼と匠のものづくり
安全・安心・快適を提供

**ナブテスコらしさ
Identity**

Enjoy the Challenge
一人ひとりの夢を実現

イノベーションリーダーを目指して

2030年の
ありたい姿

独創的なモーションコントロール技術とインテリジェンスで新しい価値を創造している
想いのままに「うごく、とめる。」で豊かな社会と地球環境に貢献している
人々の生活に安全と安心を提供し笑顔をもたらしている

一層強化するもの

技術

機械とデジタルが融合した革新的な技術を通じて、新しい「うごく」をデザイン。業界リーダーとして、まだ見ぬ新たな価値をナブテスコの技術で創りあげていく。

グローバル化

国内外のコンペティターを提案力や技術力で凌駕し、ナブテスコが新たな世界標準を築く。世界各地で、地域で求められる新たな価値をスピーディに提供する。

社会貢献

ナブテスコの社員一人ひとりが「社会に貢献していく」という強い意志を持つ。働き方や生み出す技術・製品・サービスを、常にSDGsやESGの考え方に沿い、社会発展や環境保護に貢献することを当たり前としていく。

変わらず大切にしているもの

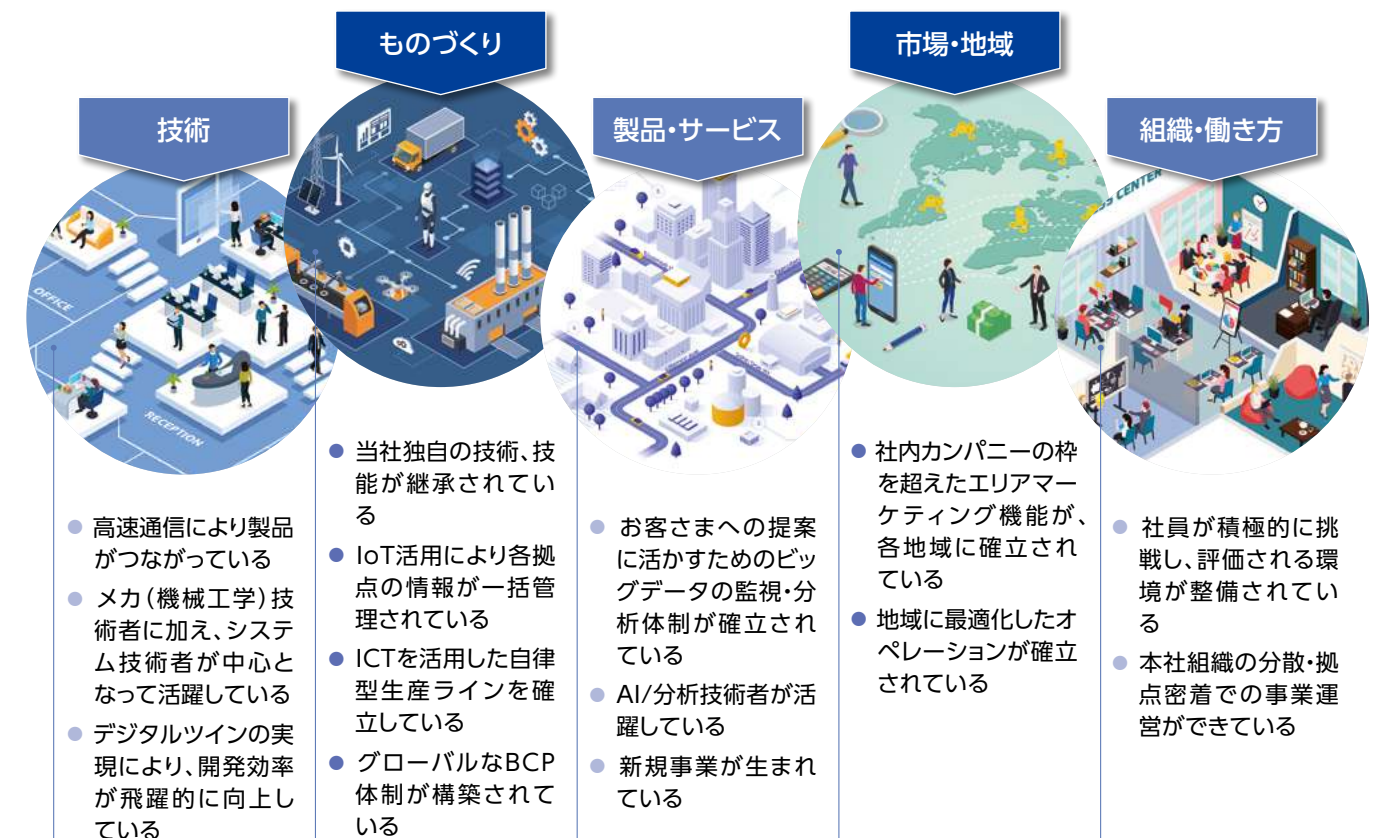
信頼と匠のものづくり

お客さまの信頼に応えるべく培ってきたものづくりの力はナブテスコの価値創造の源泉。たゆまぬ努力で磨き続けていく。

Enjoy the Challenge

ナブテスコの成長を牽引してきた、仲間とともに挑戦を楽しむ風土を大切に守り、これからも一人ひとりが夢を持ち、挑戦を続けていく。

成長に向けたイメージ



経営マテリアリティ

「長期ビジョン実現に向けた課題」を特定

ナブテスコグループでは、「長期ビジョン実現に向けた課題」として経営マテリアリティを特定しています。経営マテリアリティは3つの柱から成り立ち、財務・非財務両面での取り組みを進めることにより、経済価値と社会価値の両立を長期的な視点で図ります。本取り組みを進めることで「利益ある成長」を持続しつつ、ステークホルダーの皆さまへの価値を創造してまいります。



新中期経営計画

長期ビジョン実現に向けた「挑戦」を始動

ナブテスコグループは、経営マテリアリティの実行策として、長期ビジョン実現を見据えた基礎をつくる3年間の中期経営計画（中計）を策定しました。“イノベーションリーダー”への転換には、新たなチャレンジを加速する必要があるとの認識から、「挑戦の中期」をテーマとしました。中計期間中で重点的に「対処すべき課題」に対し、3つの挑戦に取り組んでいきます。

Vision 2030

第3次長期ビジョン2021-2030
“イノベーションリーダー”

- 市場の新価値を創造し、顧客の一步先に行く
- 顧客に寄り添い、きめ細やかな対応で新たな市場を開拓
- 世界のコンペティターに打ち勝つ提案型企业へ

中期計画
2028-2030

マーケットリーダーとして
イノベティブな価値を提供

中期計画
2025-2027

挑戦／変革を着実な成長へ

長期ビジョン実現のファーストステップとなる中期経営計画を策定

挑戦の中期

中期計画
2022-2024

2024年時点のイメージ：
長期ビジョン実現に向けた変革の土壌を
再構築し、イノベーションが芽吹いている

前中期経営計画
2017-2021

前中計の振り返り

前中期経営計画では、①ROE15%以上 ②連結配当性向35%以上 ③ESG課題の解決に注力の3つをコミットメントとした。②と③については目標を達成したものの、①については、コロナや米中貿易摩擦の影響など当初予定していた市場環境と異なり、未達。事業収益性と資本効率の改善が課題。

P29 CEO対談

経営マテリアリティ

新中期経営計画

	課題			中期経営計画で対処すべき課題	
財務 パフォーマンス 向上への 取り組み	収益目標の遂行			全役員・従業員の “変える”意欲を高め、 “挑戦”を楽しむ価値観の 醸成	変革への 挑戦 創造への 挑戦 世界への 挑戦
	経営資源の効率的な配分				
	資産効率の継続的な改善				
財務 インパクト の大きい ESG項目	G	経営会議体の 実効性向上	最適なワークライフバランス を実現する 働き方改革を通じた 従業員エンゲージメントの向上		
	E	気候変動への 対応			
	S	事業を通じた 社会課題の解決	「未来の“欲しい”」を実現する 製品・サービスで 新しい価値を創造		
		強靱なサプライ チェーンの構築			
経営基盤 強化への 取り組み	G	経営の 透明性確保	環境負荷の低減と デジタル技術を活用した スマートなものづくり を実現		
	E	環境マネジメント の推進			
	サステナ ビリティパワー の源泉となる ESG項目	S	安全・安心・快適 の追求	グローバル経営体制の 再構築と リーダーの確保・育成	
			多様な人財・知見 の尊重		
			働き方改革の 深化	強靱なグローバルバリュー ネットワークの構築	
			地域社会との エンゲージメント		
	次世代技術の獲得と新規事業の創出			ガバナンス強化と リスクマネジメント力 の向上	
ものづくりのスマート化					
グローバル拠点の強化					
長期ビジョン 実現への 固有の 取り組み					

変革への
挑戦
創造への
挑戦
世界への
挑戦

企業価値向上

新中期経営計画

“挑戦”への宣言

ナブテスコは、3つの挑戦で自分を変え、会社を変え、“未来の欲しい”を実現するイノベーションに挑戦し続けます。



変革への挑戦

チャレンジを楽しむ企業風土へ
(Enjoy the Challenge)

～失敗を許容する価値観で行動する企業への変革～

“自分を変える”行動指針の再定義

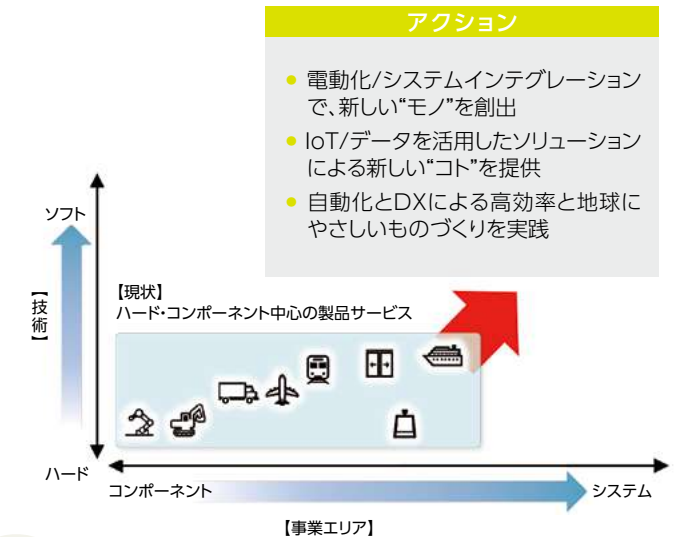
チャレンジ	再定義するもの
<ul style="list-style-type: none"> 全従業員の“変える”意欲を高め、チャレンジを楽しむ価値観に 世界中の従業員エンゲージメントを向上 	<ul style="list-style-type: none"> 指針となる価値観 理念実現に向けた行動指針

“会社を変える”イノベーション制度の導入

2つの制度を導入
<p>①イノベーション発掘チャレンジ制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員からのアイデア発掘 社内ベンチャーとして新規事業を創出 <p>②事業イノベーション取り組み支援制度</p> <ul style="list-style-type: none"> カンパニーのイノベーション取り組みに対し、全社で積極的に支援

“新しいモーションコントロール”へ
(Innovation for New Motion-Control)

～DX/電動化/システム化による新しい価値を創出・提供～



創造への挑戦

創造的思考とアクションへ

(Intelligent Imagination & Execution)

～外部とのコラボレーションを推進し、新ビジネスモデルを創造・構築～

目指す姿
<ul style="list-style-type: none"> 特にDX/電動化/システム化技術に注力
アクション
<ul style="list-style-type: none"> コア価値を活かしたオープンイノベーションの推進 CVC/M&Aを活用した新ビジネス創出 セグメント間のコラボレーションを加速し新領域への展開



世界への挑戦

世界のナブテスコをつなぐ
(Global Value “Network”)

～グローバル経営体制の再構築～

目指す姿
<ul style="list-style-type: none"> 人財/技術/情報/資金が世界中を還流し、最大限に活用
アクション
<ul style="list-style-type: none"> 海外統括拠点の強化(マーケティング/R&D/MRO/シェアードサービス) グローバル人事制度を導入し経営の現地リーダーを確保・育成 未進出地域のマーケティング強化 グローバルサプライチェーンの再構築





2030年の長期ビジョン達成に向けた 新中期経営計画の舵取り役として

2022年3月、木村和正が新たなCEOに就任しました。長期ビジョンの実現に向け、「挑戦の中期」をテーマとする新中期経営計画（以下、中計）の舵取りを担います。新中計策定の背景や実現に向けて、日高社外取締役を加え、機関投資家、アナリストのお二人をお招きし、対話の機会を持ちました。

前中期経営計画の振り返り

木村 前中計は2021年12月期で終了し、2022年2月には新たな中計を発表しました。新中計策定の前提とした前中計の振り返りから話を始めたいと思います。

前中計は当初4年間の予定でしたが、新型コロナウイルス感染拡大によって一部アクションの実行が困難となったため、期間を1年延長しました。私たちが前中計で掲げたコミットメントは3つ。「ROE15%達成」、「配当性向35%以上」、「ESG課題の解決に注力」というものでした。コミットメントの達成状況はそれぞれご覧のとおりです。

- **ROE15%以上：2021年に特殊要因含みで達成。**
実力値での達成に向けた事業収益性と資本効率の改善が課題
- **連結配当性向35%以上：HDS^{*}社株式の評価益影響を除き、連結配当性向35%以上を維持**
※株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ
- **ESG課題の解決に注力**
E：カーボンフリー宣言
 ・2050年までにカーボンフリーを実現（SBT1.5℃認定取得）
 ・2021年度グローバルCO₂排出量を約16%削減（2015年度比）
S：レジリエンス認証の取得
 ・ナブテスコグループ12拠点で取得
G：独立社外取締役比率を向上
 ・2020年以降:40%、2022年:50%



（木村）
新中計のテーマは「挑戦の中期」。
これまで以上に新しい
ことにチャレンジします。

田井 業績面ではコロナの影響があったとはいえ、5年前と売上高・営業利益があまり変わらないまま最終年度が終了した感があります。

藤井 コロナの影響や顧客要因など仕方ない面はあるものの、最終年度の実績値はやはり物足りない印象でした。

木村 精密減速機事業への生産能力増強投資の効果をもう少し早く刈り取れると考えていましたが、米中貿易摩擦のあおりで自動車メーカーでの設備投資が抑制され、産業用ロボット需要の伸びに遅れが生じました。航空機器事業についても新工場棟建設に伴う大きな投資の後で市場環境が大きく変わり、かなり厳しい影響を受けました。OVALOは減損を繰り返すことになってしまい、そのリスタートプランの実行も課題と認識しています。

藤井 精密減速機については、2020年後半から急激に需要が回復した局面で強い成長を実現したことから、能力増強投資の経営判断が奏功したと評価しています。経営判断ということでは、HDS社株式の売却で長年の懸案を解消したことも評価しています。

田井 前中計の5年間で、HDS社株式の売却の影響を除いてもバランスシートがかなり膨らんでいます。売上成長の実現やBSのスリム化をどう果たしていくか、BSとPLのバランスを注視する必要があると思います。

木村 前中計への率直なご評価ありがとうございます。バランスシートについては、HDS社株式の売却影響が大きいです。精密減速機を中心に能力増強投資を実施してきたことで、有形固定資産が増加しているのも確かです。新中計でも継続的な課題として資産効率の改善に取り組んでいきます。

新中期経営計画について

木村 新中計は、2030年に我々が目指す長期ビジョンを実現するための基礎をつくる最初の3年間という位置づけです。そのためにはこれまで以上に新しいことにチャレンジする必要があり、「挑戦の中期」をテーマとしました。

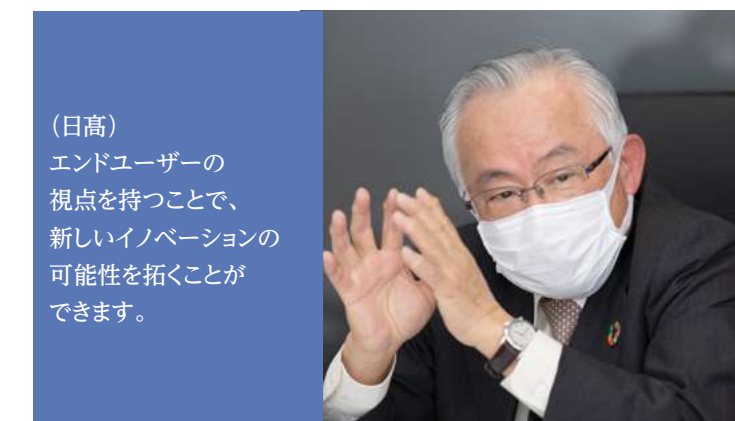
IoTやDXなどの変化にあって、従来のコンポーネントメーカーであり続けることに、我々は強い危機感を持っています。電動化・システム化など、現状の強みや技術を応用した新しいフィールドの開拓が不可欠です。

定量的な経営目標としては、「ROIC10%以上」、「配当性向35%以上」に加え、「ESG課題の解決に注力」においてはCO₂排出量25%削減（2015年比）を設定しました。これらを実現するために3つの柱を掲げています。

まず一つが「変革への挑戦」。これはいわば人づくりです。イノベーション創出の源泉である人的資本の強化を図るために、イノベーション発掘制度や事業部門からのイノベーションの取り組みに全社的に「ヒト・モノ・カネ」で支援する制度を導入します。「ナブテスコ ウェイ」についても社員の行動規範である「行動指針」をグローバル視点で再定義し、変革意識を高めます。

2つ目は「創造への挑戦」、これはオープン・イノベーションの積極的な活用です。京都のR&Dセンターをハブとして、国内外の大学との産学連携による研究開発の場をつくりたい。CVCの活用も加速します。

3つ目が「世界への挑戦」です。今後の成長余地は海外市場にあり、グローバル経営体制の強化は急務です。海外



（日高）
エンドユーザーの
視点を持つことで、
新しいイノベーションの
可能性を拓くことが
できます。

CEO対談



統括拠点の強化や現地化には、ジョブ型雇用のメリットを取り入れたナブテスコ流の新人事制度を構築する必要があります。まずは国内で制度を整備し、順次海外に展開していきたい。資金面では、今後3年間で1,500億円程度の投資を計画しています。

日高 私は個人的に「創造への挑戦」というコンセプトが気に入っています。ナブテスコはコンポーネントの領域で強固なポジションを築いていますが、その強さゆえにどうしても“モノ(製品)”の強さで勝負してしまいがちです。中計を通じて、アプリケーションやエンドユーザー側の視点を持つことで新たな形の「創造」が生まれると思うのです。

取締役会は、早い段階から中計策定に関与し、異なるフィールドの専門的な視点を持つ4人の社外取締役が積極的に発言し、客観的な視点が活かされた成長シナリオが策定されたと感じています。その過程では取締役会が非常によく機能していると率直に感じました。

木村 3月には高畑取締役にも加わっていただき、社外取締役比率は50%となりました。取締役会のスキルダイバーシティの面から、DXを強化し執行側へのアドバイスもいただくことで、取り組みを加速していきます。

藤井 これまで「挑戦」という強いメッセージを御社から受け取ったことはなかったように思います。一方でその強い言葉の割には参考値として示された業績予想は控えめな印象です。今は変革期なので、ここは少ししゃがんで、そのあと思いっきり伸びるということでしょうか。木村社長ご自身が、根本的な変革が必要とお考えになったきっかけはあるのでしょうか？

木村 昨年発表した長期ビジョンの検討委員会で議論を進めたときでした。私はその責任者でしたが、若手メンバーを中心に「2030年のあるべき姿」を議論する中で、危機感を踏まえた変革意識が共通言語として醸成されました。

藤井 日常業務の中ではなかなか言葉にされない考えが、改めて共有する場を得たことでたくさん出てきたというこ

とですね。

田井 数値目標は前中計目標との比較では高いとは思えないですが、この3年間でみると決して悪い水準ではないです。もっとも、中計最終年度の目標値は、環境変化などにより不確実性が高い面があります。ナブテスコでも目標値は参考値との位置づけですが、むしろ、成長のストーリーのほうが重要です。ナブテスコのポテンシャルを発揮していただくために、マネジメントの皆さまには、将来の正確な予測能力よりも、マーケットの変化や天変地異などに対する柔軟な対応力を期待しています。

ROIC経営の透明性

田井 ナブテスコの中計について投資家との間で議論になったのは「事業ポートフォリオの方向性」でした。ROICを高めていく上での取り組みはどのようなものでしょうか。

藤井 ROICの経営目標への導入は、投資に対するリターンを明確に示す上でとても良いと思います。新中計での投資判断にROICをしっかり紐づけてほしいと思います。加えて、事業部門ごとのROICの開示もあると良いですね。各事業でのROIC改善シナリオが発信されることで、例えば、システム化製品にしていくことが必要だという風に話がつながる。ポートフォリオの観点でも、各事業の必要性や改善余地が見えてくると思います。

木村 社内では部門別ROIC管理を前中計から採用していますが、事業ごとに業界やビジネス形態が異なるので、部門別ROICの開示については慎重に考えています。全社ROICの改善に向け、各事業のROIC改善度を評価しており、改善策の発信は強化していきたいと思います。例えば、加工工程を当社内で行うCMPセグメントは生産設備等の資産も多い。その分、高自動化や棚卸資産圧縮などを通じて、投下資本の効率的な活用が重要になります。一方、船用機器、自動ドアなどはファブレスに近い業態のため、利益の拡大に力を入れるなど、事業の特性に応じた改善をそれぞれ行っています。

もちろん、ナブテスコ全社のROICは社内外に稼ぐ力を示すわかりやすい経営目標として開示していきます。

ポートフォリオ経営のこれから

田井 ポートフォリオ経営の是非への議論は続いていくと思います。これまでのナブテスコは、ニッチ市場シェアを持つ事業の集合体でしたが、今後は、そうじゃない事業も出てくるかもしれません。だからこそ、部門ごとのストーリーの発信が重要となります。

日高 成長投資については、まだ新規投資の詳細がお話しできない段階で、具体的なメッセージが織り込めていないことが、ご懸念されている点ですね。

木村 いずれの事業も、独自の「うごかす、とめる。」モーションコントロール技術で社会を支えていく強い想いを持って価値提供を行ってきました。それを持続するためにも、収益を確保し続ける仕組みを埋め込むことを強く意識しています。

ナブテスコは、高い成長を重ねていくオポチュニティ事業と安定成長していくクオリティ事業の2つのポートフォリオで成り立っています。各事業をROICやキャッシュフロー、収益性といった観点から短期・中長期目線で俯瞰して、成長ストーリーをより明確に発信するように努めます。

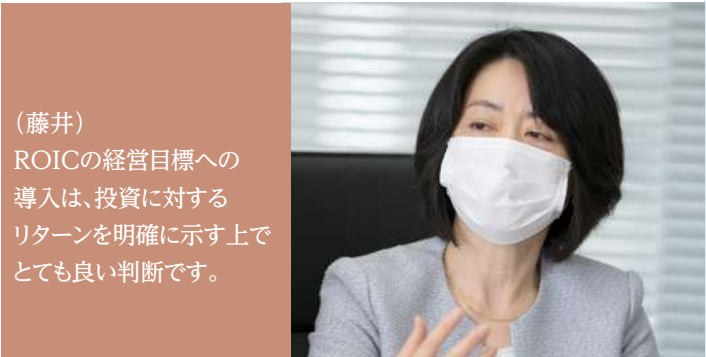
日高 収益に加えてESGの視点も重視しています。例えば、最近発表した船舶の自動運航システムは環境負荷や人材不足等の問題解決に寄与するビジネスで、まだ規模は小さいですが、成長期待はもちろん、社会的意義も大きい。

個々の事業にはさまざまなポテンシャルやストーリーがあります。そしてそれを具体的に皆さんにお伝えすることが重要です。

田井 そうですね、各事業それぞれに面白いストーリーがある。包装機事業での「海外市場でのレトルト需要増加」や自動ドア事業での「海外マーケット展開」など魅力的なストーリーがあると感じています。

コンポーネントからソリューションへ

藤井 ハードウェア単体からソリューションへという流れは多くの日本企業が目指しており、方向性は正しいけれどもなかなかうまく進まない面があります。「変革への挑戦」は、



まさにそうした企業風土や事業のあり方への変革の取り組みだと理解しました。

日高 これは、日本のメーカーに共通する課題ですね。そのためのソリューションやプラットフォームの構築が必要です。

木村 やはり現場感が大事かと思います。実際のお客さまのニーズを肌で感じ取って、「これは事業になるぞ」と惚れ込んで新規案件を進めることが重要です。「我々の事業で社会の課題を解決する」というソリューション型のビジネスへの変革は3つ目の経営目標である「ESG課題の解決に注力」と符合します。その果実は少しずつ実り始めています。船舶の自動運航システムや風力発電機用CMFS機器もその事例です。

日高 ナブテスコは開発力のある企業として築き上げてきた顧客との関係があるため、一緒になってイノベーションを進められる。これは他のサプライヤーにはない強力な強みだと思います。

対話と共感を意識した経営

木村 最後にお二人から本日の総括をお願いできればと思います。

田井 資本市場との対話をより頻繁に、よりタイムリーにお願いしたいと思います。

藤井 先ほどもお話に出たポートフォリオ経営の考え方にしても、常に見直して、それをきちんと伝えること。事業部門間のシナジーを含め、「伝える力の強化」をお願いしたいと思います。

木村 新中計のハードルをきれいにクリアすることに努め、それをわかりやすく伝えることを肝に銘じます。対話とそこから生まれる共感を大切に経営していきますので、これからも一層のご指導をお願いいたします。本日は貴重なご意見を本当にありがとうございました。

財務パフォーマンス向上への取り組み

長期ビジョン達成に向けた財務戦略

長期ビジョン実現に向けた取り組むべき課題である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」があります。今回発表した中期経営計画(以下、中計)での取り組みを紹介します。

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

中期経営計画 経営目標

- ROIC 10% 以上
- 連結配当性向 35% 以上
- ESG課題の解決に注力
CO₂排出量削減 △25%(2015年基準/SBT1.5℃目標達成)

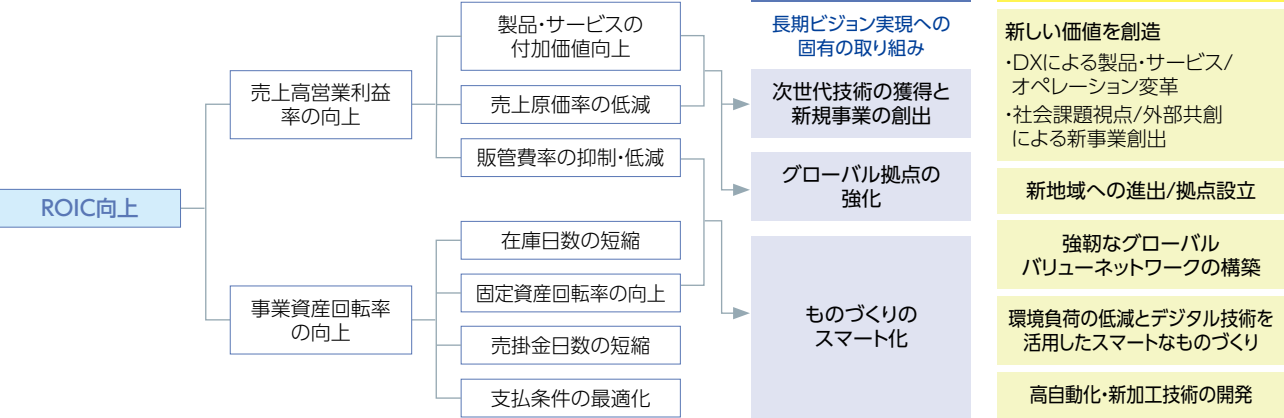
「ROIC10%以上」の達成に向けた考え方

ナブテスコグループでの事業ポートフォリオは多岐にわたり、事業ごとにビジネスサイクルやバリューチェーンが異なります。CMPセグメントの精密減速機、油圧機器事業では、製品の信頼性が重要な差別化要素であり、鋳物をはじめとする原料の高精度な加工・組立を大量に行う生産能力の確保が競争優位の源泉となります。これらの事業は加工設備等の設備投資に対する投下資本の効率的な活用がROIC向上に直結するため、さらなる生産性アップを目指した高効率化などの生産体制の改革を進めていきます。

TRS、ACB、MFRセグメントの各事業ではMROビジネスの拡大が収益性向上に寄与する共通要素です。MROビジネスの拡大には、納入した製品のメンテナンス需要の捕捉率を高めることが重要であり、メンテナンスサイクルを正確に捉えるためのシステムの導入、製品への故障予知機能の付加、MRO拠点の拡充に伴うスピーディーなサービス提供等がROIC向上に寄与します。また、船用機器事業、自動ドア事業、包装機事業は、ものづくりの側面では調達部品の組立が中心で加工の要素が少ないため、相対的に投下資本のウェイトが低い特徴があります。

このように、各事業を評価する際に、考慮しなければならない要素が異なるため、ROIC導入後も一律のハードルレートによる評価というよりは、個々の事業が長期目線で

● ROIC向上と中期経営計画でのアクション

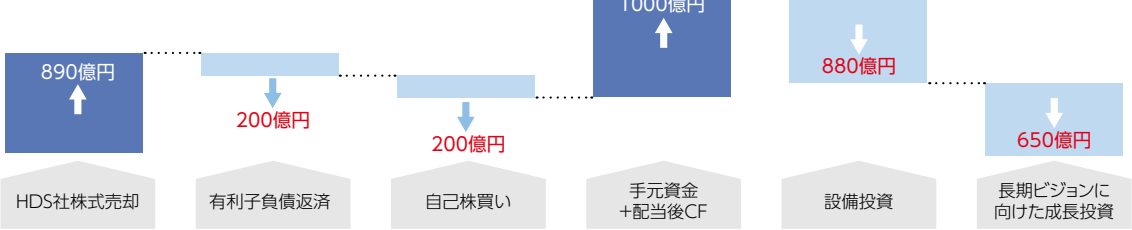


の改善に取り組めているかを重視しています。

もちろん投資回収判断の面でのハードルレートとなるWACCは全社共通ですが、ビジネスサイクルが長いものはより長い目線での評価が必要ですし、中期的な事業成長が見えている事業に関しては、短期的には投下資本に対する収益性が落ちたとしても、将来的な利益の刈り取り

まで見据えた上で投資判断をしなければならないケースもあります。ROICのみにとらわれると縮小均衡となってしまう可能性もあるため、経営としてはROICを単年度で評価するというよりは、中長期の目線で事業評価するツールとして活用しなければならないと認識しています。

● 新中期経営計画における成長投資



キャピタルアロケーションの考え方

今回の中計は長期ビジョン実現を見据えた計画であり、投資が先行する側面があるため、成長投資の原資と投資実行の裏付けとなる財務的な規律に関する考えを改めてお示ししたいと思います。

まず、成長投資の原資については、ハーモニック・ドライブ・システムズ社の株式売却によるキャッシュインが見込まれている点が中計での資金計画の特徴です。同社株式の売却に踏み切った要因には成長投資への資金活用の側面がありました。この資金の一部はすでに償還を迎えた有利子負債の返済や自己株買いを通じた株主還元に使いました。現有的手元資金と、中計期間で創出する配当実施後で想定するキャッシュフローを成長投資に活用します。基本的な手元流動性の考え方は従来と変化なく、月商の2カ月分程度を目安としていきます。株主還元については、

連結配当性向35%以上を基本方針としています。

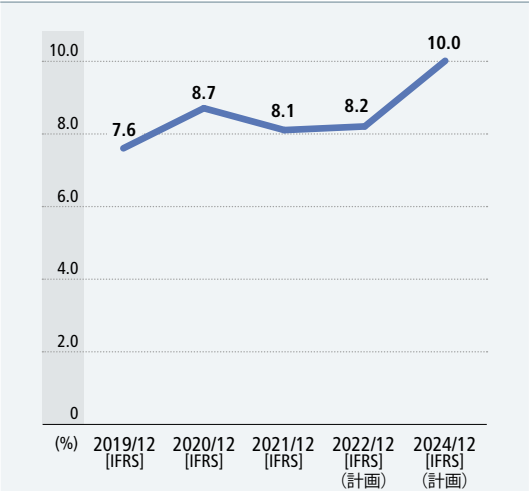
将来的なROIC向上を目指す上で、当たり前のことですが、設備投資や、成長投資(M&AやCVC)についてもシナジーを含めた将来リターンが資本コストを上回ることを前提に投資の決定を行っていきます。資本コストは案件によって異なりますが、全社のWACCをベースとし、カントリールリスク等を加味し計算しています。

また、中計期間中の投資原資について、大きな借入れは予定していませんが、機動的な借入れの観点から、信用格付機関から取得しているA格を維持する考えであり、自己資本比率は50%を下回らないよう意識しています。

このように、「財務パフォーマンス向上」には、短期的な収益目標の努力を積み重ねながら、経営資源の効率的な配分と資産効率向上の視点を持って、「ROIC10%以上」の達成に取り組んでまいります。

財務・非財務ハイライト

ROIC (投下資本利益率)



2017年よりROIC改善度を社内管理指標として導入し、ROIC ツリーを生産現場での業務改善に活用してきました。より資本効率を意識した経営を進めるため、中期経営計画での経営目標の一つとして、2024年度の「ROIC10%達成」を掲げ、改善を加速していきます。2021年12月期の全社連結のROICは8.1%でした。

売上高営業利益率



2021年12月期はCMPセグメントの2事業が好調に推移し、過去最高の売上高、営業利益を達成しました。今後もMROビジネスの拡大、電動化・システム化製品の開発による付加価値の向上等により、収益性の改善に取り組んでいきます。

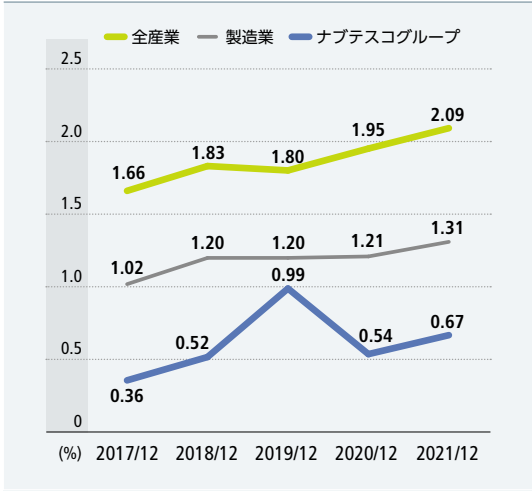
取締役選任賛成比率



株主総会での取締役選任賛成比率を経営陣への信任度合いを示す指標の一つと捉えています。過去5年間、国内上場企業の平均を上回る97%以上の水準で推移しており、2022年3月の定時株主総会では97.5%のご支持をいただきました。

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

労働災害発生率

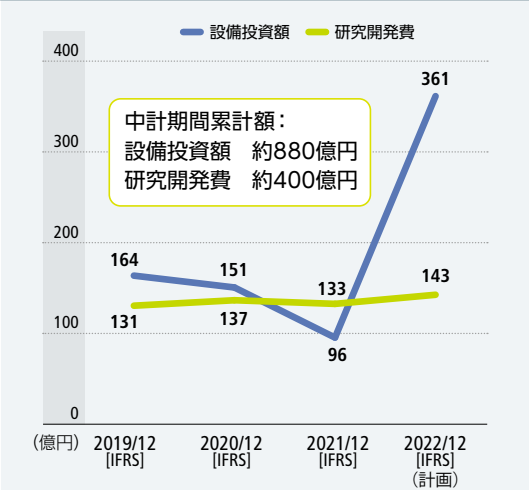


安全は事業活動の基本要件であり、「安全・安心・快適の追求」を経営マテリアリティとし、労働災害撲滅へ多面的な取り組みを行っています。

労働災害発生率は国内の全産業、製造業平均を下回る水準で推移してきましたが、最終目標である「通勤災害を含めた労働災害ゼロ」の達成に向け、ナブテスコ流の安全文化をつくり上げる活動を継続していきます。

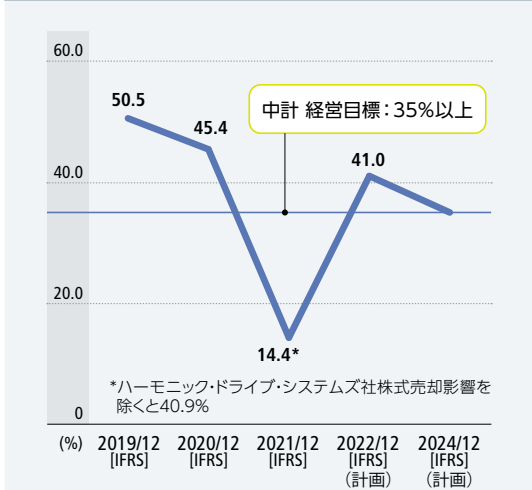
(注) 全産業平均、製造業平均データは、厚生労働省「令和3年労働災害動向調査」より掲載。

設備投資額/研究開発費



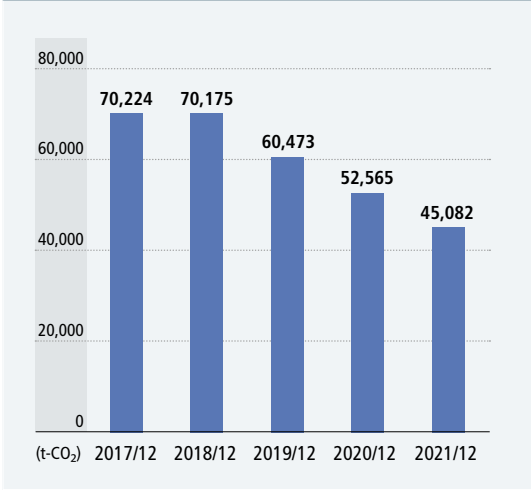
中期経営計画では、将来を見据えた積極的な成長投資を計画しています。設備投資については、精密減速機の増産に向けた浜松の新工場、油圧機器事業における垂井工場の環境配慮型工場への建て替えを中心とした大型投資を行います。また、研究開発では、電動化・システム化製品の開発に取り組んでまいります。

配当性向



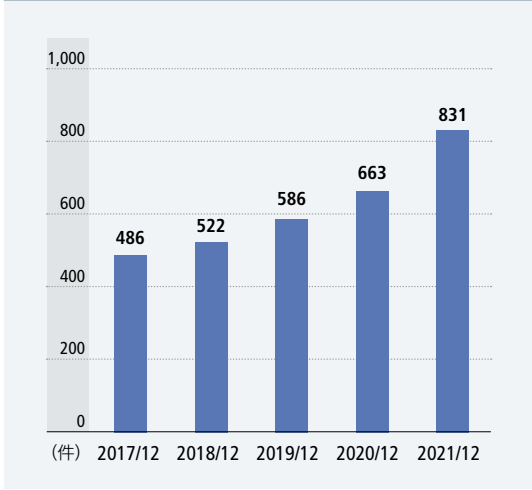
前中期経営計画でコミットメントとして掲げた「連結配当性向35%以上」を維持してまいりました。また、2021年には200億円を上限とする自己株式の取得・消却を行いました。引き続き、経営目標として「連結配当性向35%以上」を継続し、株主・投資家の皆さまへの安定的な配当を堅持いたします。

グローバルCO₂排出量(総量)



経営マテリアリティの一つである「気候変動問題への対応」として、2021年に新たな長期目標を設定し、「2050年までに自社の生産におけるエネルギーを100%カーボンフリーにする」ことを宣言しました。この目標は「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」にも「1.5℃目標」として認定されています。従来から取り組んでいる省エネ、創エネ活動に加え、再エネ調達(証書購入)を実施し、削減目標の達成を目指します。

知財創造届出件数



すべての技術者が自ら新事業や新技術のアイデアや設計・製造のノウハウなど、イノベーションを創造する風土を構築するために、その創造活動を社内カンパニー業績評価の対象として積極的な活動を奨励しており、知財創造届出件数は年々増加傾向にあります。その他、事業に貢献する発明をなした技術者に対する表彰制度などにより、創造意欲の高揚を図っています。

事業ポートフォリオ

独自のモーションコントロール技術により付加価値の高い製品・サービスを提供します。

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



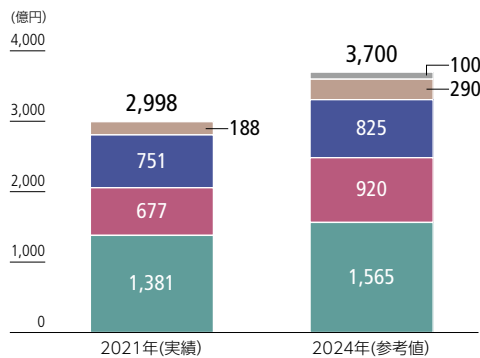
● セグメント別事業特性

事業セグメント	特性	市場成長により成長	市場に即した戦略により成長	
		成長エンジン事業	安定成長事業	再成長事業
コンポーネントソリューション事業 (CMP)	生産・販売数量の変化による収益性への影響が大きい。	● 精密減速機	● 油圧機器	
トランスポートソリューション事業 (TRS)	OEM生産量の変動を緩和するアフターサービス (MRO) ビジネスを有する。	● 船用機器		● 鉄道車両用機器 ● 航空機器 ● 商用車用機器
アクセシビリティソリューション事業 (ACB)			● 自動ドア	
マニファクチャリングソリューション事業 (MFR)		● 包装機		
戦略の方向性		・増加する需要獲得による高成長 ・システム化による技術革新の実現	・グローバル展開による安定成長 ・DX／電動化による新製品・サービスの展開	・コロナ影響からの回復 ・新製品・サービスによる新領域への展開

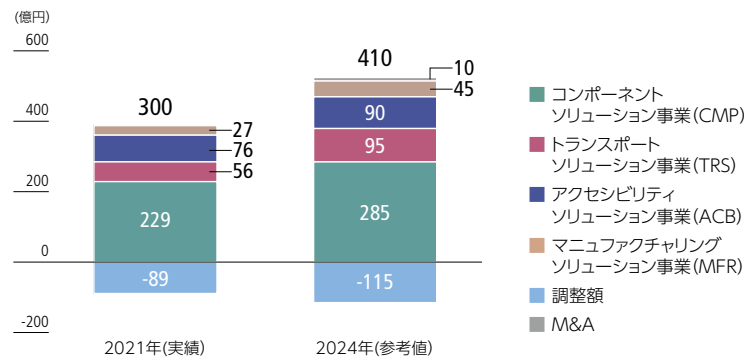
コンポーネントソリューション事業 (CMP)	精密減速機事業、油圧機器事業は、量産部品製造を中心とする事業であり、主に「ものづくり、まちづくり」の領域で「自動化・省人化、インフラ整備」に貢献する社会的な価値を提供しています。両事業は、市場での需要変動による影響が相対的に大きく、資材調達における共同購買や生産要員の相互融通など、セグメント内でのシナジー効果が期待できます。
トランスポートソリューション事業 (TRS)	鉄道車両用機器事業、航空機器事業、商用車用機器事業、船用機器事業は、「人やものの移動」の領域で「安全性・快適性向上」に貢献しています。いずれもMROを展開していることから、MRO拠点の共有やノウハウ共有などによるシナジー効果が期待できます。
アクセシビリティソリューション事業 (ACB)	プラットフォームドアを含む自動ドア事業単一のセグメントであり、「日常生活と福祉」の領域で「公共空間の安全性・快適性向上」、「バリアフリー社会の実現」に貢献しています。自動ドア事業では、M&Aによって販売・サービスネットワークを拡充し、バリューチェーン(製造、販売、施工・保守・サービス)の深化により、製販一体化による収益改善を追求するビジネスモデルを採用しています。
マニファクチャリングソリューション事業 (MFR)	包装機事業が主な事業であり、「生活用品の生産」の領域で「食の安全」とともに加工食品等の生産現場での「省人化ニーズ」に貢献しています。

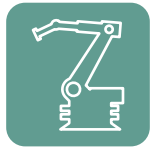
中期経営計画:セグメント別参考値

● 売上高



● 営業利益





精密減速機事業

精機カンパニー

産業用ロボットの進化を通して、もの

づくりの自動化に寄与しています



事業に関連するSDGs

■ 精密減速機事業の概要

当社は、1986年に油圧機器事業の技術を応用し、精密減速機事業に参入しました。当時の精密減速機が抱えていた耐久性や耐振動性などの問題を技術的に克服、自動車業界を中心としたお客さまと緊密な関係を構築し、中大型産業用ロボットの関節用途精密減速機市場で、世界シェアはおよそ60%に達しています。

■ 製品の特長

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

■ 製品の社会的価値

- 産業用ロボットは人手による危険な作業を減らし、労働力不足を解消するとともに、品質の安定や生産性の向上に貢献します。
- 当社の精密減速機は産業用ロボットの安全性と高効率化に寄与しています。

■ 今期の業績

- 自動車産業を中心とした設備投資が旺盛で、受注高、売上高ともに伸長。売上高は775億円となりました。

事業概要 (2021年12月期)		
市場占有率	中大型産業用ロボット関節用途精密減速機 世界シェア約60%	
生産拠点	三重県(津市)、中国(江蘇省常州市)、静岡県(浜松市)※予定	
主要顧客(敬称略)	産業用ロボット: ファナック、安川電機、川崎重工業、KUKA Roboter(独)、ABB Robotics(スウェーデン) 工作機械: ヤマザキマザック、オークマ、DMG森精機	
地域別売上高(通期実績)※1	日系ロボットメーカー向け: 約60% 海外ロボットメーカー向け: 約40%※2 ※1 母数は産業用ロボットメーカー向け売上 ※2 日系ロボットメーカーの海外工場向けも含む	



強み (Strength)
<ul style="list-style-type: none">● 主要顧客との緊密な関係● 高効率な自動化生産ラインの構築● 高性能・高品質な製品● 顧客ニーズを実現する技術開発力● 一般産業向け製品群
機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none">● 自動化、省人化ニーズによる産業用ロボット・一般産業向け需要の伸長● 中国における構造的な産業用ロボット需要増
弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none">● 産業用ロボット需要への依存度の高さ
脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none">● 最終ユーザーの設備投資方針による需要変動の大きさ● 既存の競合に加え、新興国メーカーの技術力キャッチアップ

■ 競争優位性

製品・技術

- 「精密減速機RV™」は、軽量・コンパクトでありながら、優れた耐久性と高い位置決め精度を有します。
- 一般産業向けにサーボモーターと精密減速機をセットにした製品を販売するなど、顧客ニーズに合わせて製品ラインアップを拡充しています。

生産

- 競合他社の追従を許さない高効率な自動化生産ラインを構築、時代の最先端を行く自動化の実現を目指します。

■ 事業環境

国際ロボット連盟(International Federation of Robotics)は、2021年以降、新型コロナウイルス感染拡大の影響から回復し、世界の産業用ロボット需要が増加すると予測しています。生産設備のデジタル化・自動化のニーズの高まりは続き、中長期的な産業用ロボットの需要をけん引していくと見られています。そのため、当社でも年率平均にして10%程度の市場成長を予想しています。

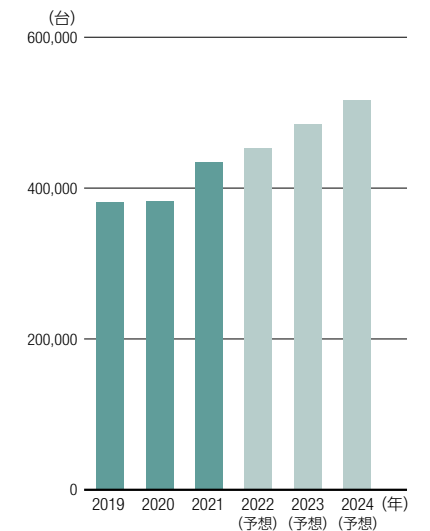
■ 機会とリスク

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

■ 中期経営計画達成に向けて

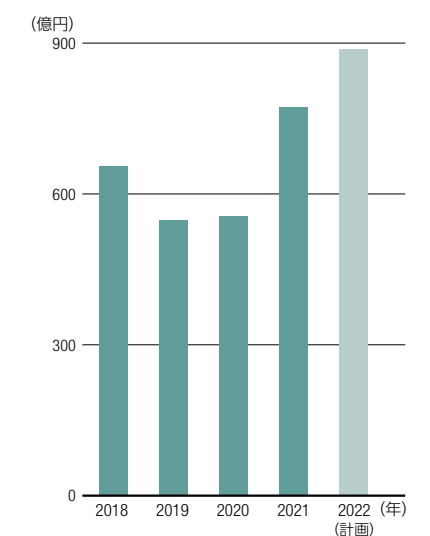
- 精密減速機の軽量化・コンパクト化など、既存技術の進化や最適な素材の研究開発を進めることで、競争優位性の高い製品ラインアップの拡充を進めます。
- 今後開拓余地のある一般産業向けの製品ラインアップの拡充にも注力していきます。
- ますま高まると予想される自動化ニーズに対応するため、既存の日本(津市)、中国(常州市)の生産拠点に加えて、浜松市に新工場を建設。2026年までに現状の約2倍の年産200万台まで生産能力を拡大予定です。

● 世界ロボット出荷台数推移



(注) 上記のIFRによるデータは小型・中大型ロボット数を含みます
出典: 2021 International Federation of Robotics (IFR)

● 精密減速機売上高推移



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

精機カンパニー社長 **藤原 利也**



ESG課題の解決に注力

浜松工場のスマート化

浜松の新工場建設においては、最先端の物流システム導入に加え、高効率設備と自動化・デジタル・AIを駆使したスマート生産を実現するとともに、省エネと最新の創エネ技術活用等によるカーボンフリー工場の実現を目指し、ESG課題に積極的に対応していきます。



油圧機器事業

パワーコントロールカンパニー

インフラの整備に欠かせない機器

の提供により人々の暮らしを支えます



事業に関連するSDGs

■ 油圧機器事業の概要

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

■ 製品の特長

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

■ 製品の社会的価値

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

■ 今期の業績

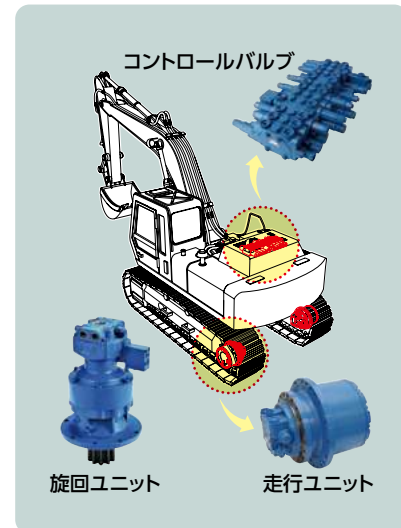
- 中国市場の需要は下期に減退したものの、通期では過去最高の需要であり、欧米・東南アジア市場の回復を含め、売上高は606億円となりました。

事業概要 (2021年12月期)	
市場占有率	油圧ショベル用走行ユニット 世界シェア約25%
生産拠点	岐阜県(不破郡垂井町)、兵庫県(神戸市)、中国(上海市)、タイ(チョンブリ県)
主要顧客(敬称略)	コマツ、住友建機、コベルコ建機、Sany(中)、XCMG(中)、LiuGong(中)
地域別売上高(通期実績)	日本: 約25% 中国: 約60% その他: 約15% ※ショベルの最終仕向地を見た場合



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

パワーコントロールカンパニー社長 安藤 清



強み (Strength)
<ul style="list-style-type: none"> 高効率、高耐久性を持つ製品 豊富な製品ラインアップ 需要変動に柔軟に対応するグローバル生産体制
機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> 建設機械業界のICT化、電動化 景気刺激策によるインフラ需要増
弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> システム製品ラインアップ
脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> 建設機械の需要変動 新興国競合メーカーの台頭

■ 競争優位性

製品・技術

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

生産

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

■ 事業環境

いち早く新型コロナウイルス感染拡大の影響から立ち直った中国の高い需要は、2021年初頭まで継続し、過去最高のショベル販売台数となりましたが、その後需要は落ち着きました。その他の地域では、新型コロナウイルスの影響による需要の落ち込みが徐々に回復してきています。

中長期的に見れば建設機械業界においてもICT化、電動化や排ガス規制への対応などの新たな付加価値創出の動きが徐々に出てきています。

■ 機会とリスク

- 建設機械業界のICT化、電動化など高付加価値化のニーズに応えることができれば大きな機会になります。
- 急速な需要変動により建設機械の在庫が過剰に発生すれば、需要停滞につながるリスクがあります。
- 価格競争力の強みを持つ新興国の競合メーカーの台頭もリスクとして捉えています。

■ 中期経営計画達成に向けて

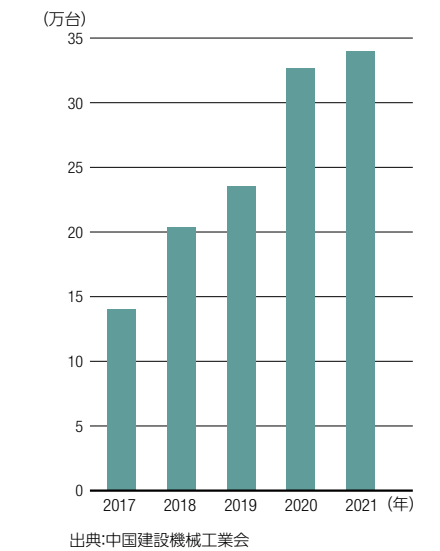
- 建設機械のICT化、電動化に備えた製品開発を行います。
- ショベル以外の用途拡販や、シェアアップに向けた取り組みを実施します。
- システム製品の強化により、お客さまへの提案力を強化します。
- 垂井工場のスマート化投資により、さらなる生産性向上と、環境負荷低減を可能にする工場づくりを目指します。



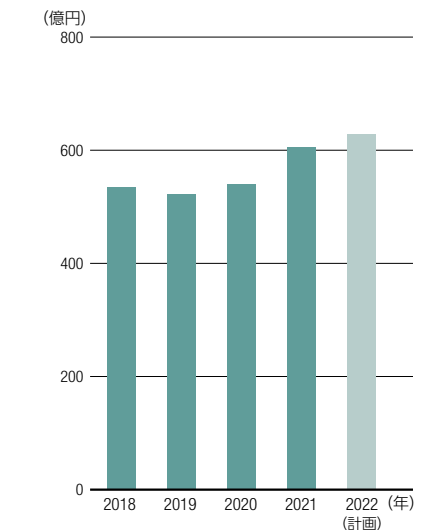
ESG課題の解決に注力

マザー工場である垂井工場の老朽化に伴い、高効率設備を導入した環境配慮型の工場へと刷新します。また、非常用電源や避難所機能を備えることで、災害時の地域貢献も考慮した設計となっています。

● 中国ショベル販売推移



● 油圧機器事業売上高推移





鉄道車両用機器事業

鉄道カンパニー

鉄道輸送システムの安全、定時運行に

貢献しています



事業に関連するSDGs

■ 鉄道車両用機器事業の概要

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

■ 製品の特長

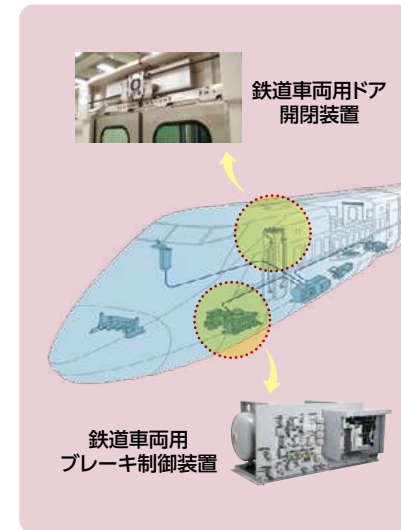
- 国内外の鉄道車両にブレーキ制御装置、ドア開閉装置等が採用されています。
- 従来からの高い安全性に加え、機器の軽量化、省エネルギー化にも貢献しています。
- 製品納入の約4年後からMROの需要が見込めます。
- 受注から納入までのリードタイムは平均約4～6カ月です。

■ 製品の社会的価値

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

■ 今期の業績

- 中国向け案件の入札遅れや、国内の新車案件およびMROの需要が低迷し、売上高は258億円となりました。



事業概要 (2021年12月期)		
市場占有率	鉄道車両用ブレーキシステム 鉄道車両用ドア開閉装置	国内シェア約50% 国内シェア約60%
生産拠点	兵庫県(神戸市)、中国(江蘇省常州市)、イタリア(ピエモンテ州)	
主要顧客(敬称略)	JR各社、民鉄各社、国内外車両メーカー、中国高速鉄道・都市交通向け	
地域別売上高(通期実績)	国内:約70% 海外:約30%	

強み (Strength)
<ul style="list-style-type: none">● 顧客要求を実現するカスタマイズ対応力● MRO拡販に向けた組織的取り組み● 日本・中国・欧州における地消地産体制
機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none">● 中国都市交通網の拡大● 欧州鉄道車両の更新需要● 新興国における新規案件の増加
弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none">● 欧州・アジアでの顧客基盤
脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none">● 新型コロナウイルス収束後の顧客投資回復遅れ

■ 競争優位性

製品・技術

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

サービス

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

生産

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

■ 事業環境

日本市場の新規鉄道車両の需要は、お客さまの投資計画見直しによる一時的な変動はあるものの、中長期的には社会インフラとして安定的に推移すると予測されます。中国地下鉄市場については都市交通の改善や環境汚染問題の解消等を目的として、今後も伸長すると期待されます。

また、欧州市場では引き続き車両更新需要が見込まれており、さらに、東南アジアなどの新興国においても需要拡大が期待されています。

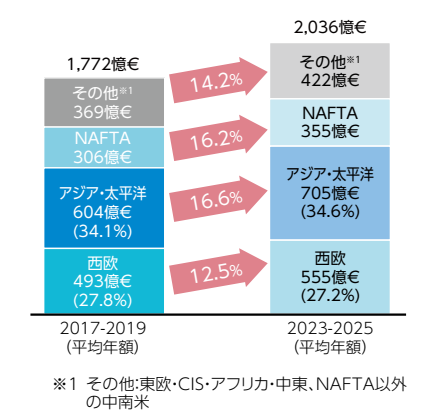
■ 機会とリスク

- グローバルスタンダードである欧州規格の認証取得完了による海外市場での事業拡大の機会があります。
- 短期的には旅客需要回復遅れを受けた各種投資抑制による売上停滞のリスクがあります。

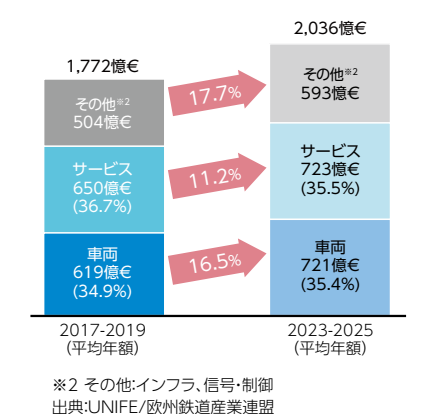
■ 中期経営計画達成に向けて

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

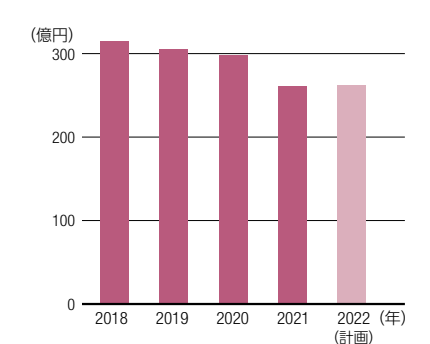
● 鉄道産業の市場規模(地域別)



● 鉄道産業の市場規模(セグメント別)



● 鉄道車両用機器事業売上高推移



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

鉄道カンパニー社長 鈴木 通人



ESG課題の解決に注力

神戸工場では、製造工程に係る社員に対し「教育道場」と銘打った教育プログラムを実施しています。定期的な技能試験による作業者に求められる安全意識・スキルの習熟度の確認を通じて、製品の高い品質を維持できる製造現場、社員が安全に安心して働ける職場環境を実現しています。



航空機器事業

航空宇宙カンパニー

航空機の安全運航に貢献しています



■ 航空機器事業の概要

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

■ 製品の特長

- 主要製品であるフライト・コントロール・アクチュエーション・システムは、航空機の3次元の動きを制御する装置です。機体の向きを上下左右に傾ける、ブレーキをかけるなど、コックピットからの電気信号を受け、油圧の力で制御します。
- 製品納入の約5年後からMROの需要が発生する傾向が見られます。
- 受注から納入まで、民間向けは約1年間、防衛省向けは最大2年程度要します。

■ 製品の社会的価値

- 安全性、信頼性を有する航空機器を提供することで、多くの人の安全・安心・快適な空の旅に貢献しています。
- 防衛省向けに信頼性の高い製品を提供することで、緊急を要する救護の際などの航空機の安全かつ迅速な飛行に貢献しています。

■ 今期の業績

- 民間航空機の大幅な減産の影響に加え、防衛装備品調達計画の谷間により需要が低迷し、売上高は132億円となりました。

事業概要 (2021年12月期)	
市場占有率	フライト・コントロール・アクチュエーション・システム 国内シェア約100%
生産拠点	岐阜県(不破郡垂井町)、米国(ワシントン州)
主要顧客(敬称略)	Boeing(米)、川崎重工業、三菱重工業、IHI、SUBARU、防衛省、エアライン各社 ほか
地域別売上高(通期実績)	海外: 約50% 国内: 約50%



強み (Strength)
<ul style="list-style-type: none"> ● 航空機器での40年超のノウハウ・技術力の蓄積 ● 主要顧客との緊密な関係・サポート体制 ● 高環境性能・高効率の生産体制
機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> ● 民間航空機市場の中長期的な成長 ● 防衛省向け市場の安定性
弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ● 航空機電動化への対応実績
脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ● 航空市況の悪化による運航数減少

■ 競争優位性

製品・技術

- 防衛と民間のそれぞれの分野で長年培ってきた技術開発力を有しています。

サービス

- 主要なお客さまに近接した場所に生産・MRO拠点をもち、充実したサポートが提供可能な体制を確立しています。

生産

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

■ 事業環境

民間航空機分野は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、旅客数低下に伴う航空機需要の落ち込みが見られており、完全な需要回復には数年を要すると見られています。

防衛分野では、装備品に対する防衛予算は微減傾向にありますが、中長期的には大きな変動はなく、堅調に推移すると考えています。

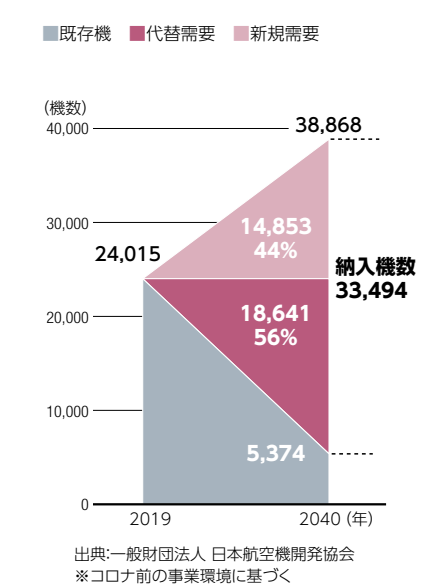
■ 機会とリスク

- 新型コロナウイルス感染拡大により航空旅客数の落ち込みが続けば、短期的に民間航空機向けOEM需要、MRO需要ともに影響を受けるリスクがあります。
- 長期的な航空機需要の成長が期待されており、新規需要の取り込みによる事業拡大の機会があります。

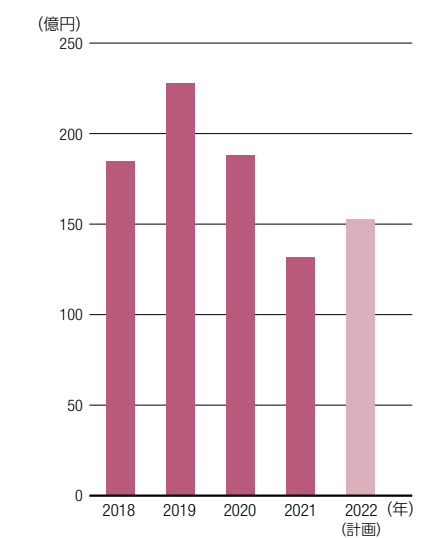
■ 中期経営計画達成に向けて

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

● ジェット旅客機の需要予測



● 航空機器事業売上高推移



ESG課題の解決に注力

岐阜工場にて新設した「精密部品棟」「表面処理棟」「アクチュエーター棟」の3棟について、先進環境技術の採用により、CO₂排出量の大幅削減を実現しています。こうした取り組みは、2016年のボーイング・サプライヤー・オブ・ザ・イヤーにおいて環境賞を受賞するなど、ステークホルダーにも高く評価されています。



商用車用機器事業

ナブテスコオートモーティブ(株)

電動化対応を進め、環境負荷を低

減します



事業に関連するSDGs

■ 商用車用機器事業の概要

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

■ 製品の特長

- 当社のエアブレーキ製品は、動作性に優れているだけでなく、軽量化設計による車両の燃費向上にも寄与しています。
- EVバス用電動コンプレッサーの開発にも成功しています。
- 製品納入の約2年後からMROの需要が発生する傾向が見られます。
- 受注から納入まで、平均1週間を要します。

■ 製品の社会的価値

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

※EDSS:Emergency Driving Stop System:ドライバーが急病等で運転操作の継続が困難となった場合に、ドライバー自身や添乗員、もしくは乗客がスイッチを押すことで徐々に速度を落として安全に車体を停止することができるシステムです。

■ 今期の業績

- 新型コロナウイルスの影響から回復傾向にある国内外の需要が堅調に推移し、売上高は121億円となりました。

事業概要 (2021年12月期)

市場占有率	商用車用ウェッジブレーキ用チャンバー 国内シェア約75% 商用車用エアドライヤー 国内シェア約70%
生産拠点	山形県(村山市)、タイ(サムットプラカーン県)、インド(ハリヤーナ州)
主要顧客(敬称略)	日野自動車、三菱ふそうトラック・バス、いすゞ自動車、UDトラックス
地域別売上高(通期実績)	国内: 約90% 海外: 約10%



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

ナブテスコオートモーティブ(株)
代表取締役社長 井上 中



強み (Strength)
<ul style="list-style-type: none"> ● エアブレーキ製品での80年超のノウハウ蓄積と技術変化への対応力 ● タイ、インドの生産拠点におけるコスト削減 ● 全自動の設備導入による高精度・高効率な生産体制
機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> ● 電動化対応による市場機会拡大 ● CASE*に代表される変革期での先進安全技術への需要増加 <small>※CASE:Connected Autonomous Shared/Service Electric</small>
弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ● システム化製品の提案力
脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州の大手メーカーとの各市場における競争激化

■ 競争優位性

製品・技術

- 圧縮空気中の油圧を分離するためのノウハウが強みです。

生産

- 多品種少量生産の自動車業界に柔軟かつスピーディーに対応するため、各工程のスペシャリストによる100%自社設計・自社製作の設備を完備しています。
- グローバル基準の品質保証体制や全自動設備導入による高精度・高効率な生産体制により、高品質とコスト低減を両立しています。
- グローバルな生産体制を整え、現地で必要とされる品質基準を保ちつつ、価格競争力を強化しています。

■ 事業環境

2021年以降、特に東南アジア地域において商用車需要の回復、成長が見られています。一方で、自動車業界はCASE、電動化など、変革期を迎えています。CO₂排出量の削減や、より安全な自動車社会の実現、日本におけるドライバー不足による物流危機への対応等さまざまな課題があり、変革期に対応できる付加価値の高い製品、サービスの提供が求められています。

■ 機会とリスク

- 早期に電動化に対応することで、市場拡大による成長機会の獲得が可能となります。
- トラック輸送における脱炭素化等への対応が欧州競合企業に比べて遅れる場合、市場でのシェアが変動するリスクがあります。

■ 中期経営計画達成に向けて

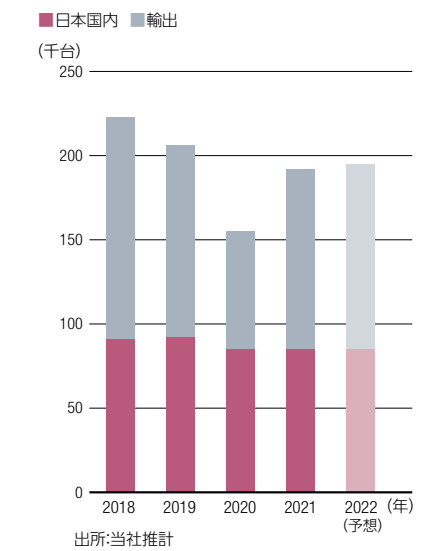
- 電動化対応製品の開発を進め、お客さまのニーズに幅広く応えられる製品ラインアップを実現します。
- オープンイノベーションを含めた次世代技術の獲得を図り、開発力を強化します。
- 新規参入した中国市場でのブランド確立を進めていきます。
- 工場の自動化や生産性改善、さらなるQCDS向上に取り組めます。



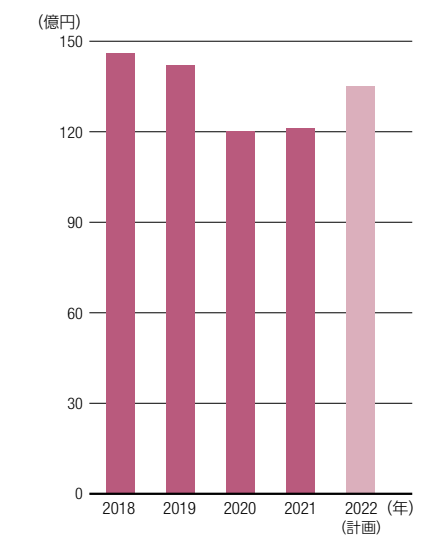
ESG課題の解決に注力

現在稼働中の路線バス・観光バスに後付け可能な「ドライバー異常時対応システム(EDSS)」を開発し、販売を開始しました。市場の大半を占めるEDSS未搭載のバスへの新規取り付けを進めることで、安全性向上に貢献しています。

● 大型トラック・バス生産台数推移



● 商用車用器事業売上高推移





舶用機器事業

舶用カンパニー

船舶の安全運航、安全かつ安定的な

海上輸送に貢献しています



事業に関連するSDGs

■ 舶用機器事業の概要

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

■ 製品の特長

- 最新ネットワーク機能に加え液晶タッチパネルを採用した操作性・拡張性に優れた主機遠隔操縦装置を提供しています。
- 電子制御エンジンに搭載される電子制御油圧バルブは、燃費向上や高効率運転、NOx排出量低減などの環境規制対応に貢献しています。
- 新造船就航から約5年経過後よりMRO需要の発生する傾向が見られます。
- 受注から納入までのリードタイムは平均約4カ月です。

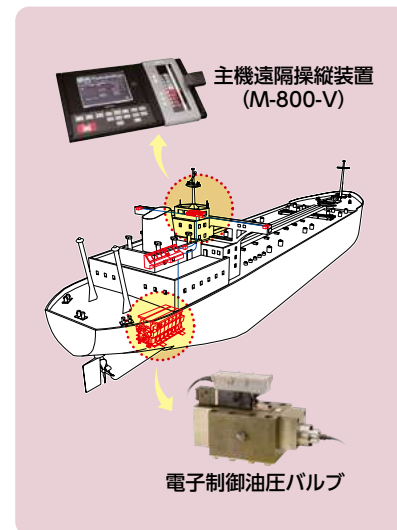
■ 製品の社会的価値

- 単位輸送当たりの環境負荷が少ない輸送手段である船舶に、安全性、信頼性が高く、環境性能に優れた舶用機器を提供し、船舶の環境負荷低減や、安全航行、安全かつ安定的な海上輸送に貢献しています。

■ 今期の業績

- 好調な海運需要により国内外の新造船およびMRO需要が堅調に推移し、売上高は113億円となりました。

事業概要 (2021年12月期)	
市場占有率	舶用エンジン遠隔制御システム 国内シェア約50% 世界シェア約40%
生産拠点	兵庫県(神戸市)、中国(上海市)、韓国(釜山広域市)
主要顧客(敬称略)	川崎重工業、マキタ、日立造船、三井造船、ジャパンエンジンコーポレーション、Hyundai Heavy Industries(韓)、HSD Engine(韓)、Hudong Heavy Machinery(中)、MAN Energy Solutions(デンマーク)
地域別売上高(通期実績)	国内: 約55% 海外: 約45%



強み (Strength)
<ul style="list-style-type: none">● 環境対応製品の豊富なラインアップ● 制御システム提案力● グローバル生産・サービス体制● 予防保全提案力
機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none">● 環境規制*に対応した舶用機器の多様化 <p>*環境規制:海運には事業活動が環境に与える負荷を認識し、最小限にするよう、さまざまな規制が存在している。既存の規制が強化、または新しい規制が発行されると、それらの規制に対応するために、船舶の装備品も見直しが行われている。</p>
弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none">● コスト競争力
脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none">● 世界の景気変動による新造船需要の変動

■ 競争優位性

製品・技術

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

サービス

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

生産

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

■ 事業環境

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

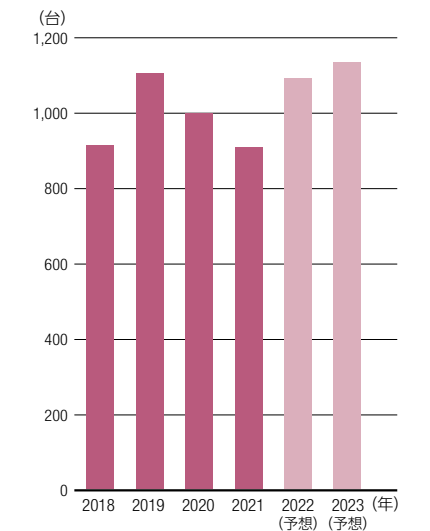
■ 機会とリスク

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

■ 中期経営計画達成に向けて

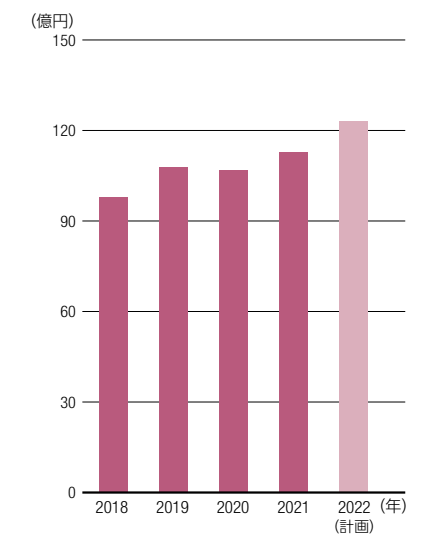
- 既存ビジネスの商品・サービスを拡充し収益を確保します。
- オープンイノベーションを加速し、新燃料、自律化および状態監視に対応する商品開発を強力に推進します。
- リモートサポートや状態監視などDXを活用したMROサービスメニューを強化します。

● 世界2ストローク舶用ディーゼルエンジン生産台数 2021年12月時点



出典:当社調べ (2022年2月時点)

● 舶用機器事業売上高推移



ESG課題の解決に注力

舶用機器事業では、世界最先端のAI技術による最適航路選定および状態監視ソリューションを開発したギリシャのディーブシーテクノロジーズと提携。同社が開発したシステムを日本・中国・韓国のお客さまに販売するとともに、今後は当社の舶用エンジン遠隔制御システムを組み合わせた製品を開発し、未来の船舶運航のDXを強力に進めてまいります。



自動ドア事業

住環境カンパニー

生活空間へのさらなる安全・安心・快

適の提供を通じ、ESG課題の解決に貢献します



事業に関連するSDGs

■ 自動ドア事業の概要

建物用自動ドアをはじめとして、バリアフリー対応ドア、産業用の超大型自動ドア、プラットホームに設置するホームドア等さまざまな自動ドアを提供しています。日本・米国・欧州・中国の自動ドア世界4大市場をカバーする、トップレベルの自動ドアメーカーの地位を確立しています。

■ 製品の特長

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

■ 製品の社会的価値

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

■ 今期の業績

- 建物用自動ドアの需要は国内外ともに堅調、ホームドアは国内鉄道事業者の投資先送りの影響を受けたものの、自動ドア事業全体では昨年度より伸長し、2021年度売上高は751億円となりました。

事業概要（2021年12月期）	
市場占有率	建物用自動ドア 国内シェア約55% フルハイト式ホームドア 国内シェア約95%
生産拠点	兵庫県（神戸市）、米国（ウィスコンシン州）、スイス（ベルン州）、中国（北京市）
主要顧客（敬称略）	各種建物用自動ドア:大手ゼネコンほか建設工事会社、サッシメーカー、病院、銀行、公共機関 ホームドア:JR、国内地下鉄、大手私鉄、海外主要都市地下鉄ほか
地域別売上高（通期実績）	国内: 約60% 海外: 約40%



バリアフリーだけでなくCO₂削減、省エネにも寄与する建物用自動ドア、駅での安全性や快適性を高めるホームドアの提供を通じ、通行・移動の安全・安心を常に追求し続けます。

住環境カンパニー社長 箱田 大典



強み (Strength)
<ul style="list-style-type: none"> 世界4大自動ドア市場をカバーするブランド展開 高品質かつ豊富な自動ドア製品群 主要市場での販売・施工・サービス網
機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none"> 先進国を中心とした自動ドア市場の安定的な成長
弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> 新興国市場でのブランド展開
脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> 国内市場成熟化による長期的な縮小傾向

■ 競争優位性

製品・技術

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

サービス

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

生産

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

■ 事業環境

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

■ 機会とリスク

- 近年では新型コロナウイルス感染拡大の対策として、非接触を実現する自動ドアの価値が注目され、設置台数増加の機会となっています。
- 長期的には少子高齢化に伴い、国内市場は縮小するリスクはありますが、グローバル市場は底堅く推移するものと予想されます。

■ 中期経営計画達成に向けて

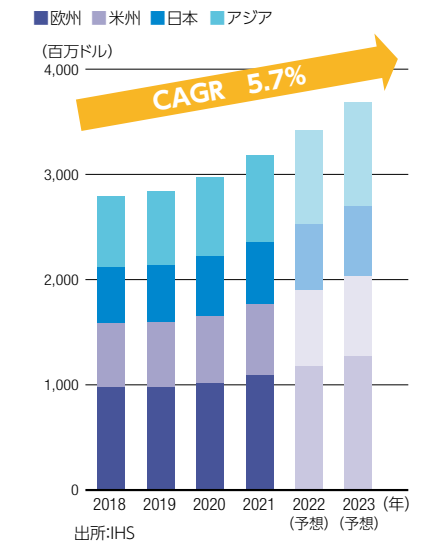
- 国内での都市再開発案件を中心とした需要獲得
国内市場では都市再開発を起点に自動ドア需要の拡大が期待されます。この機会を確実に捉え、売上成長を目指します。
- 海外でのバリューチェーン構築
海外市場において支店設立や代理店支援を行い、バリューチェーンを強化することで市場シェアを拡大します。
- 新製品開発、自動ドア周辺ビジネスの立ち上げ
IoT技術を活用、自動ドアとその周辺を対象に各種ネットワークとの連携などを通じた新たな製品システム・サービスを次世代事業として確立していきます。



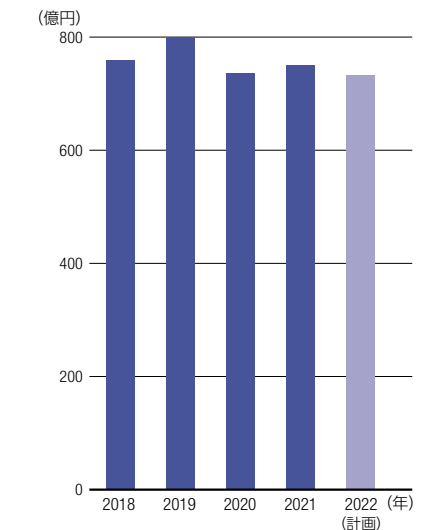
ESG課題の解決に注力

当社は朝日新聞社主催の小学生向け環境教育プロジェクト「地球教室」に協賛しています。2021年度は、「駅ホームにおける省エネや安全・安心・快適に貢献するホームドアの技術」をテーマに、教材を提供したほか、オンライン授業・出張授業を実施し、全国の児童の学びに貢献しました。

● 自動ドア市場



● 自動ドア事業売上高推移





包装機事業

PACRAFT (株)

食品ロスの削減や限りある資源の活

用に貢献しています



事業に関連するSDGs

■ 包装機事業の概要

充填包装機とは、包材メーカーから供給された包装材に内容物を充填、密封する装置です。食品をはじめ洗剤などの化成品、ペットフードなど幅広い分野において使用されています。特に国内のレトルト食品用充填包装機では、約85%と高い国内市場シェアを有しています。

■ 製品の特長

- 充填の難しい水分を含むウエットな内容物を充填するノウハウを蓄積しており、特にレトルト食品の充填包装を得意としています。
- 計量性能、省スペース、高速包装、そして食の安全・安心を守ることに不可欠なシール工程における気密性に強みがあります。
- 当社の包装機はカスタムメイドであり、生産現場に合わせたトータルラインシステムもお客さまの多様なニーズに合わせ提供しています。

■ 製品の社会的価値

- 食品の小分け包装や、賞味期限延長の実現に対応する包装機を提供することは食品ロスの削減に大きく貢献します。
- 近年はX線や赤外線カメラなど、各種検査装置を組み込むなど高付加価値の充填包装機も提供しており、食の安心、安全にも寄与しています。
- 化成品の詰め替え用パウチのプラスチック使用量は容器の使用量に対し20%程度であり、プラスチックの使用量低減にもつながります。

■ 今期の業績

- 新型コロナウイルス感染拡大によって外食産業の低迷による設備投資需要は伸び悩んだ一方、巣ごもり需要による個食パウチ食品や海外のペットフードの需要が増加し、売上高は伸長。2021年度売上高は166億円となりました。

事業概要 (2021年12月期)	
市場占有率	レトルト食品用充填包装機 国内シェア約85%
生産拠点	山口県(岩国市)、中国(遼寧省大連市)
主要顧客(敬称略)	三井製糖、味の素、丸大食品、アリアケジャパン、ケンコーマヨネーズ、P&G、花王、ライオン、北米飲料メーカー、中国食品メーカー
地域別売上高(通期実績)	国内: 約55% 海外: 約45%



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

PACRAFT 株式会社
代表取締役社長 北村 明義



強み (Strength)
<ul style="list-style-type: none">● 高速・省スペース・高气密性を実現する技術開発力● ウエットな内容物の充填ノウハウ● カスタマイズ対応力● 海外主要都市に設けた代理店● 大量生産の需要に対応可能な生産体制
機会 (Opportunity)
<ul style="list-style-type: none">● 小口軽量包装ニーズの拡大● 食品工場等での省人化・自動化需要の拡大● 食の安全意識・環境負荷低減意識の向上
弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none">● グローバル市場での認知度の低さ
脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none">● 新興国メーカーの参入や廉価品の登場によるシェアの変動

■ 競争優位性

製品・技術

- 充填包装の一連の動きを1ラインで実現するロータリー包装機の開発に世界で初めて成功して以来、積み重ねてきた技術開発力が強みです。

サービス

- 中国・米国・ドイツに現地法人を有し、高度化する顧客ニーズに対応可能です。海外主要都市に代理店を設け、世界40カ国以上で2,000台以上の製品を納入しています。

生産

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

■ 事業環境

食品小口軽量包装、工場の自動化および省人化ニーズの高まりに加え、包装材の省資源化、フードロス削減など、包装機の需要は中長期的に拡大する見込みです。

また、顧客ニーズの多様化、高度化により前後工程を含めたトータルラインシステム包装機の提供が求められています。

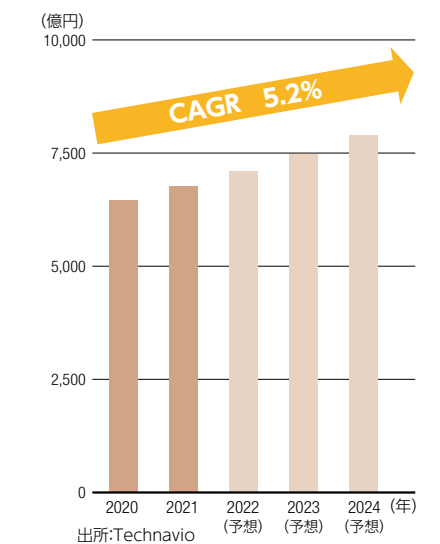
■ 機会とリスク

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

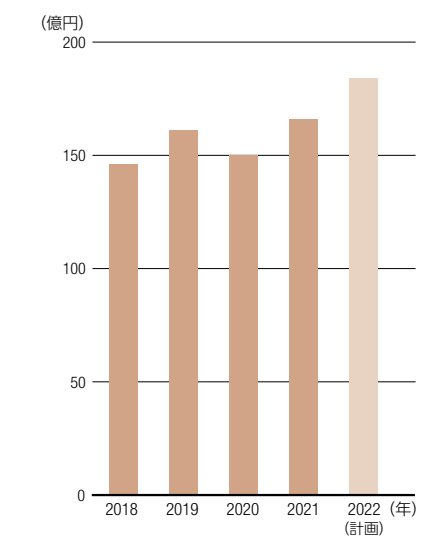
■ 中期経営計画達成に向けて

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

● パウチ包装機 世界市場



● 包装機事業売上高推移



ESG課題の解決に注力



バイオマスプラ包材、モノマテリアル包材への対応
環境配慮志向により注目される植物由来のバイオマスプラスチック包材やリサイクル可能なモノマテリアル包材に対応する充填包装機の開発を進めています。

ガバナンス対談



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 代表取締役会長
寺本 克弘

ナブテスコ株式会社 社外取締役
飯塚 まり

企業価値向上に資するガバナンスとは

2030年の長期ビジョン実現に向けた課題の一つである経営マテリアリティの「経営会議体の実効性の向上」は企業価値向上に直結する最重要課題の一つです。取締役会議長を務める寺本会長が二人の社外取締役と取締役会の実効性や新CEOの指名プロセス、これからの方向性について話し合いました。

コロナ禍で体感した実効性

寺本 CEO在任の5年間は、中期経営計画(以下、中計)のコミットメントの一つとして「ESG課題の解決に注力」を掲げ、環境・社会面のみならず、ガバナンスのあり方を常に意識してきました。就任当初の取締役会メンバーは社外3名、社内7名の構成でしたが、この3月からは5名ずつとなり、客観的なご意見をこれまで以上にいただけるようになりました。このようにメンバー構成が変化していくなかで、取締役会と執行側との意思疎通を重視してきました。この間にはハーモニック・ドライブ・システムズ社の株式売却など重要な意思決定も行いましたが、取締役会と執行側の意思疎通をうまく図ってきたことが経営上大きなプラスになったと思います。

コロナ禍の2年間は中計アクションの推進の足かせとなり、思うように動けないもどかしさもあった一方で、社員が一体感を持つきっかけにもなったように思います。

飯塚 私が就任したのは、水越取締役と同じ2020年3月末でした。コロナの真っ最中で、すごい緊張感の中でいきなり議論の輪に入るようになりました。社会全体でコロナ対策を模索している時期に、具体的な危機管理の議論が活発に交わされ、これなら良い方向に行くなという安心感を覚えたことを思い起こします。

水越 新中計の策定の心づもりをしているところに、急遽コロナ対応ということになりましたが、まだ何が正解かわからないなかでも迅速に対策を立てて実行に移せた。取締役会と執行サイドの連携プレーだと思います。

侃々諤々、自由闊達な議論のできる場

飯塚 私は普段ビジネススクールで教える立場ですが、ケースメソッドでは、良い結論を導くためにとにかく侃々諤々みんなが意見を出し合い、議論を重ねます。ナブテスコの取締役会では、まさにこの実践編ですね。メンバー全員が想いを積極的に語るなかで、議論を前向きに、良い方向に持っていこうという共通意識が醸成されており、とてもヘルシーな環境だと感じています。

水越 就任に際して、ナブテスコの取締役会では自由闊達で実効性への評価も高いと聞いておりましたが、期待どおりでした。

スキルマトリックスもうまく機能していて、社外取締役の一人ひとりが異なったスキルを持っているので、違った観点から意見を出し合える。結果として、俯瞰的な視点が担保されているのだと思います。

3月からは新たにDXを専門分野とされている高畑氏が社外取締役として加わったことで、取締役会としての機能が一層強化されたと思います。

寺本 もちろん、社外取締役から執行側と異なる意見が出てくることもありますが、それを活かすのは執行側のタスクです。ご指摘に対して執行側がいろんな意見を現場の視点でまとめて、それを再び取締役会に諮る。その過程では、執行側の経営会議とは別に社内取締役だけの会議も開催し、取締役会での議論をどう活かすかを検討する場を持ちました。そのようなサイクルが実効性を高めるためにも、新経営体制を形成する上でも重要であったと感じますね。

飯塚 付け加えたいのは倫理観の問題。自由闊達な意見交換の場においても、取締役会のメンバー全員がオープン・フェア・オネストという高い倫理観を共通して持っていると感じます。

寺本 取締役会の議論には、執行サイドだけの経営会議とは違った良い緊張感があります。取締役には株主のエージェントとして、企業価値向上のためにどうすべきという視点が必要で、それが倫理観の高さとつながるのではないかと思います。



(寺本)
取締役会議長として、
取締役会と執行サイドの
橋渡し役になればいい
と考えています。

2030年に向けた議論

寺本 取締役会で長期ビジョンや中計を決定するプロセスのなかで、私は2つの視点を持っていました。一つは、今後、当社をどう伸ばしていくかという観点、もう一つは、次代を担う新しい経営陣をこれらの議論のなかでどう評価し、指名するかという観点ですね。

お二人には、長期ビジョンや新中計の策定でもさまざまなご意見をいただきました。議論のなかにおられて、どんな印象をお持ちですか。

水越 前年の実効性評価のなかで、長期ビジョンや中計のような戦略的な議論により多くの時間を割くというコンセンサスができていました。中計策定においては、最初の段階で、「グローバル」や「イノベーション」、「人材の多様性」といったキーワードが出てきて、私たちは、それらのキーワードと戦略自体の整合性、実現の可能性といった観点からコメントしました。抽象的な概念が独り歩きしないで、きちんとビジョンや中計の実行に落とし込めるよう2度、3度と執行側とキャッチボールすることができました。

飯塚 最初はキーワードが個別のパーツとして提示されている感じで、有機的なつながりやそこから生み出されるエネルギーのようなものを見いだせませんでした。議論を重ねるうちに、バラバラだった計画が少しずつ有機的に結びついてきて、力を持ち始めたという印象です。最後の段階では、自信を持って推進しようという執行側の想いを認める形で取締役会の総意が形成されました。

ガバナンス対談



寺本 長期ビジョンの策定は、若手のマネージャークラス約30名による長期ビジョン委員会が中心となって進めました。自分たちの10年後はどうあるべきか、若い世代が会社の行く末を自分ごととして考えてくれたと思います。それを取締役会で大いに議論した。我々が企業価値を向上させていく上での重要な問題がイノベーションだという共通認識が形成されました。

10年後の長期ビジョン実現に向けて、今後3回の中計が展開されていきますが、その最初の基盤構築として3つの挑戦が新中計のコアになっています。

水越 議論に参加し、寺本会長のおっしゃることを実感しています。次期CEO候補を含めた執行側メンバーが、自分たちが進めていく中計でどのようにリーダーシップを発揮していくかを真剣に考える過程が、計画の完成度を高める結果につながっていたものと思います。

社外取締役は、多様なステークホルダーを代表する役割があります。例えば、株主がどう思うか。低すぎる目標であったり、社会の変化や期待に沿わない内容になってないか。質疑を通して執行側に落とし込む部分を考えていただく形で、その役目は果たせたものと考えています。

新CEOの指名プロセス

寺本 先ほど、取締役会について2つの想いがあると申し上げました。もう一つの方、新経営陣の指名プロセスについてお話ししたいと思います。

まず、2020年度の段階で、新CEOに必要な要件を再設定しました。すべての執行役員に対して、コンプライアンス能力や専門性、決断力やリーダーシップ、変化への対応力、修羅場体験といった評価を行いました。2021年度に入って、候補者を絞り込むとともに評価に客観性を持たせるために、潜在・顕在的な能力を測定する外部手法も活用した人材アセスメントを実施しました。

飯塚 このプロセスは、非常に客観的で誰にご覧いただいてもフェアなものと言えるものでした。秀逸だったのは、会長が発案された候補者によるプレゼンテーションの機会です。候補者の個性や専門性、キャラクターがはっきりと示されたと思います。

水越 そうですね、複数の異なったプロセスを、時間をかけて実施できたことが今回の指名プロセスで評価できる点だと思います。360度評価の際には、女性を含めた多様な方々からの意見をいただくようお願いしました。また、プレゼンテーションでは、実現可能性を重視して拝聴しました。

寺本 指名委員会の次の使命は、選任されたCEOの監督・育成の部分だと思います。職責が人をつくるというのは、自分も経験したところですが。指名委員会は、重責を全うしてもらうための良きバックアップができれば良いと思います。それと、指名委員会のプロセスの透明性はこれからも常に担保されなければなりません。

飯塚 選任されたCEOはもちろんのこと、候補になった方々全員にとって、とても良いラーニングプロセスになったと思いますね。

水越 候補の皆さんは、厳しいプロセスを経験された分、存在感が高まったように感じています。これもフェアな形でCEOを選ぶことができた証ではないかと思います。

これからの指名委員会の役割は、次世代の中核人材の発掘・育成、多様性の進化やグローバル人事制度の確立などでしょう。少し幅広くサクセッションプランも準備できればと思います。

飯塚 これからの組織の形を踏まえた人事制度のあり方を考えるという点がテーマとなります。イノベーションを起こすために、組織の文化をどうするかといった大きなチャ

レンジが待っていますね。

その点で、ダイバーシティについては課題意識を持っています。世間の議論は、どうも数合わせが独り歩きしているような気がしています。ナブテスコの組織が持つ強さを毀損しないためにも、ただの数合わせでの女性ありきとか外国人ありきではなくて、これからの組織に必要な人材を戦略と整合する形で捉えることが必要だと思います。

イノベーションとサステナビリティ

寺本 ナブテスコが掲げた長期ビジョンのスローガンは、「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」です。長期ビジョン実現のためのキーワードは「イノベーション」と「サステナビリティ」であると思います。お二人からこの2つのキーワードについて、ナブテスコの現状への評価、課題と思われるところをお聞かせください。

水越 さらなる技術革新のためには、M&AやCVCといった方法で外部から技術を導入することが必要です。そのためには、新しい技術をうまくビジネスの形にする人材の登用が鍵になると思いますね。

飯塚 ナブテスコは独自の技術で競争力の高い製品を生み出してきました。外部技術を活用したイノベーションの促進にあたり、これまで自前のリソースで成長してきたが故に、相手先の文化との相違がシナジーを阻害することがないようにと思っています。これは日本の製造業が持っている共通の問題ですが、ナブテスコには企業間・組織間の垣根を乗り越えて、新しいイノベーションの形を実現してほしいです。

水越 サステナビリティに関して、「ESG課題の解決に注力」のテーマは、取締役会でも活発に議論されるようになってきましたね。ESG視点でのサプライチェーンの強化や事業を展開する各国でのガバナンス・コンプライアンスの問題など、これから強化すべき点は多いと思います。

環境への取り組みでは、風力発電の新規ビジネスなどのように、時代のニーズに合ったものがどんどん出てくることを期待しています。



飯塚 ナブテスコは、ESGについては本当にしっかりやっているので安心しています。単にチェックリストどおりにやっているというのではなく、会社の文化として自然にできている感じですね。注文をつけるとすれば、取締役会活動の共有なども含めて、インターナル・コミュニケーションを活性化することでしょうか。大切な想いを社員の皆さんに浸透させれば、もっと強い会社になる。

寺本 最後のまとめとして、一言ずつ頂戴できますか。

水越 新CEOがリーダーシップを発揮し、新中計実践のために牽引する過程を取締役会でも注視したいですね。強みを活かし、弱点があればチームとしてどう補っていくか、柔軟に対応してくれると思っています。

飯塚 新CEOは、サステナビリティに対する感覚が非常に高いという印象を持っています。CEOを支えるメンバーもそれぞれ、マーケティングのセンスをお持ちの方、クリエイティビティを発揮される方、ものづくりに対して熱い想いをお持ちの方など、多士済々です。皆さんの強みをうまく束ねていければ、強力な執行体制が構築できると思います。

寺本 我々を取り巻く社会・経済環境は大きく揺れ動いています。ウクライナ問題しかり、コロナの次の波も来るかもしれない。生産財・消費財も値上がりしています。新しい執行体制、新しい取締役会として経営の連続性を担保しつつも、世界の動きに対して機動的な動きを取っていきたいと思います。

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。

経営基盤強化の取り組み			2021年度活動目標	2021年活動実績(抜粋)	2022年度重点活動計画	当社の企業活動に及ぼすインパクト		関連する主なSDGs項目
大項目	ESG分野	主な取り組みと紹介ページ				ネガティブな側面	ポジティブな側面	
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 ➡P61	・1.5度シナリオに向けた対応準備 ・再生可能エネルギー導入目標の設定	・SBT1.5℃目標の設定 ・TCFDに沿った情報開示の充実	・TCFDに沿った情報開示の充実	自然災害リスク、エネルギーリスク等の発現による ・事業活動の停滞 気候変動関連法規制の強化(炭素税導入等)による ・財務的コストの増大	自然災害リスク、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 環境パフォーマンスの高い製品販売による ・ビジネス機会の獲得	
	社会(S)	事業を通じた社会課題の解決 ➡P63	・環境・安全に配慮した設計開発の推進	・風力発電機用CMFS機器の上市	・環境・安全に配慮した設計開発の推進	顧客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	安全・安心・快適な製品提供による ・顧客からの信頼の獲得 事業を通じた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	
		強靱なサプライチェーンの構築 ➡P65	・改訂CSR調達方針の周知 ・サプライヤーの環境人権リスクの把握 ・サプライヤーによる環境目標の設定促進	・CSR調達方針啓蒙活動を実施 ・SAQによる人権・労働・環境等のリスク調査を実施 ・サプライヤー20社に温室効果ガス排出量モニタリング等の支援を実施	・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によるサプライチェーンリスクの管理推進 ・サプライヤーによる温室効果ガス排出量環境目標の設定促進	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	
	ガバナンス(G)	経営会議体の実効性向上 ➡P73	・取締役会の運営効率の向上	・独立社外取締役比率を向上(40%→50%) ・経営戦略、成長戦略についてのディスカッション機会の増加	・取締役会の運営効率のさらなる向上	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	
サステナビリティパワの源泉となるESG項目	環境(E)	環境マネジメントの推進 ➡P63	・廃棄物削減に向けた中期目標の設定 ・製品の化学物質におけるリスクと管理体制の充実	・非リサイクル廃棄物の原単位削減目標を設定 ・当社製品が含有する化学物質におけるリスク評価を実施	・環境行動指針の見直し	環境問題解決への貢献不足による ・レピュテーションの低下 ・顧客からの信頼低下	環境問題解決への貢献による ・レピュテーションの維持・向上	
	社会(S)	安全・安心・快適の追求 ➡P67	・安全衛生認証取得工場数の拡大	・ISO45001取得工場数の増加(2工場追加) ・製品安全に関する目標を設定	・安全管理のグローバル展開 ・製品安全に関する取り組み強化	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 顧客や社会のニーズの対応不足による ・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 ・顧客からの信頼の獲得 顧客ニーズの追求による ・自社の技術力の強化、人材の育成 安全で働きやすい職場環境の実現による ・生産性の向上	
		多様な人財・知見の尊重 ➡P69	・ダイバーシティ推進へのコミットメントと啓蒙活動の実施 ・キャリアプラン研修の推進	・「人財の多様性の確保について考え方」を策定 ・キャリア研修の実施、キャリア相談窓口の設置	・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	人財育成力の不足・多様性の欠如による ・組織力の低下、従業員のロイヤリティ低下 人権および腐敗リスクの発現による ・レピュテーションの低下	優秀かつ多様な人財の獲得・育成による ・組織力の向上、従業員のロイヤリティ向上 人権および腐敗リスクの未然防止による ・レピュテーションの維持・向上	
		働き方改革の深化 ➡P71	・健康経営・労働時間方針に関する方針の明文化 ・重症化予防策の推進	・健康経営方針の策定 ・生活習慣病健診等の推進	・健康経営の実践 ・柔軟な働き方の導入による生産性向上	社員の健康状態の悪化による ・QOL低下に伴う社員のモチベーション低下 ・財務コストの増大 多様な働き方を実現できないことによる ・非効率な業務体系による生産性低下 ・人財獲得市場での競争力低下	社員の健康促進による ・QOL向上に伴う社員のモチベーション向上 ・財務コストの軽減 多様な働き方の実現による ・業務効率化による生産性向上 ・人財獲得市場での競争力向上	
		地域社会とのエンゲージメント ➡P72	・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	・企業市民活動の推進	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	
	ガバナンス(G)	経営の透明性確保 ➡P75	・リスクマネジメント委員会の活動範囲の拡大 ・内部通報制度の拡大 ・経営マテリアリティに即した非財務情報開示の充実	・全社的重大リスクを決定 ・企業倫理ホットライン運用基準を改定 ・ESG説明会、IR DAYの開催	・リスクマネジメントの実効性向上 ・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	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	



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。

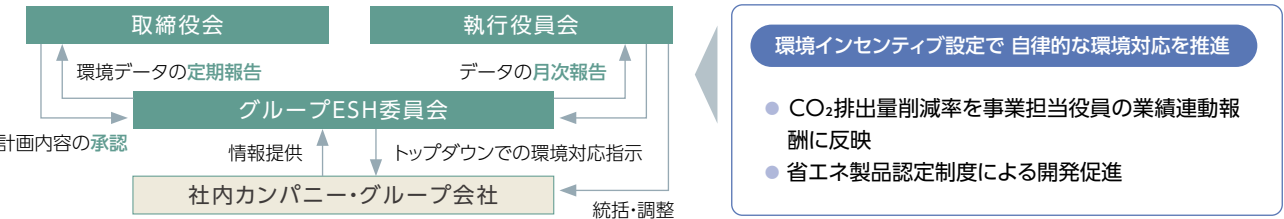
◆ ガバナンス

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当社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各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ESH監査、全社省エネ委員会などを各事業所に訪問して実施しています。これらのモニタリングから重要性の評価および重要と評価された事案への対策についてグループESH委員会にて審議を行っています。

● ナブテスコの気候変動マネジメント体制



◆ 戦略

気候変動が事業活動に及ぼす影響について、複数の外部シナリオに基づく分析を行っています。グループESH委員会の審議結果において、気候変動により事業へ重要な影響を及ぼすと考えられる事案(リスク・機会)については、CEOの決定で事業戦略に反映しています。

今後、市場やお客さまの要求により、炭素価格の上昇や再生可能エネルギー電力の購入による運用コストの上昇リスク、再生可能エネルギー発電等の導入の資本的支出、省エネ製品開発のための研究開発費の増加リスクが想定されます。また、風水災によるインフラの損傷や電力の不安定化による事業中断などの物理的リスクも挙げられます。

一方、新たなビジネス機会については、省エネラベリング制度の義務化等の法規制による機会や、気候変動への関心の高まりがCO₂排出量抑制につながる製品の長寿命化志向をもたらし、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。

◆ 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各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およ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保全、廃棄物、化学物質、従業員の安全、健康に関する評価も行っています。

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

●：リスク ●：機会

タイプ	気候変動 リスク項目	影響 評価	事業リスク/機会				当社の対応
			(短期)	(中期)	(中長期)	(長期)	
移行 リスク	炭素税の 引上げ	大			● エネルギー・調達コスト増 ● 低炭素製品による差別化 ● 適切な情報開示による評価向上		再生可能エネルギー活用推進 カーボンプライシングの導入 代替素材への効率的な転換
	省エネ・ 低炭素規制	大	● 省エネコスト増 ● 低燃費製品の 売上増	● 規制対応開発コスト増 (例：TRSセグメント) ● 規制対応製品需要増 (例：TRS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	● 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利活用促進 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・旱魃	大	● インフラ損傷、操業停止 ● 水資源インフラ整備需要増(例：CMPセグメント) ● 復興のための建設機械需要増(例：CMPセグメント)				
	降水パター ンの変化	大				● 水害・洪水による操業停止 ● 水資源インフラ整備需要増 (例：CMPセグメント)	サプライヤーとの風水災に関する対 応策の検討 電力のレジリエンスの向上 拠点立地の見直し 水の再利用・循環の見直し 気象予報サービス活用・緊急対策
	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)	

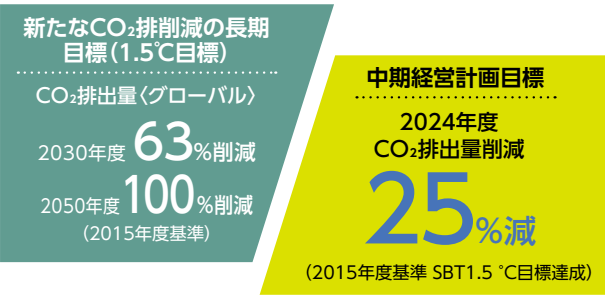
◆ 指標と目標

2021年7月、ナブテスコグループは、2050年までの温室効果ガス排出削減の長期目標を引き上げました。

本目標は、ナブテスコグループ全体のCO₂排出量を、2030年度で63%、2050年度で100%削減することを目指すものです(基準年:2015年度)。これらの長期削減目標はSBTに認定されています。

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。2021年度時点で、メインサプライヤーの63%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る

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いきます。



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

廃棄物管理

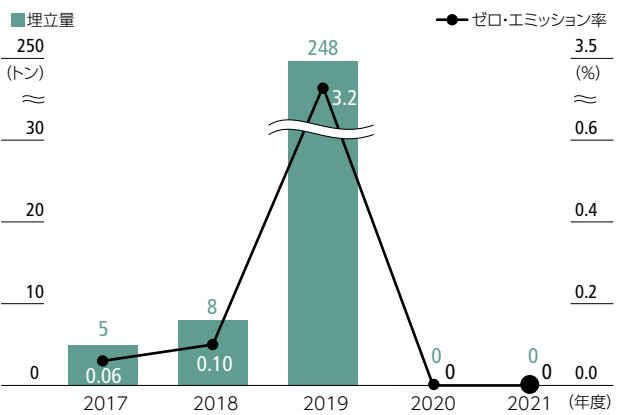
廃棄物の削減

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、2020年度中期目標のゼロ・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0%の継続に取り組んでいきます。

※0.05%以下を0とする

● 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。

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が、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うえ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。

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

汚染の防止・低減活動

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

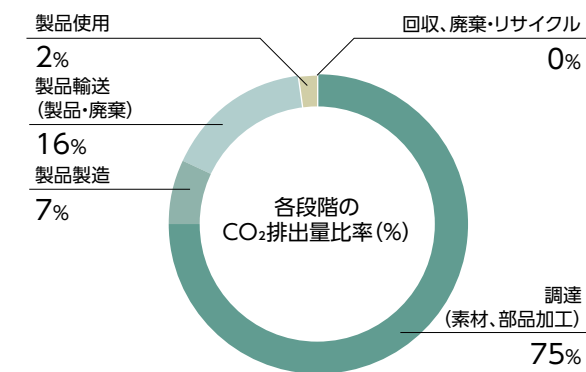
2021年度には、岐阜県の垂井工場内の航空機器向け表面処理工場跡地の利用方法検討の一環として、同跡地土壌の自主調査を実施した結果、敷地内の土壌において土壌汚染対策法の指定基準を上回るふっ素および六価クロムが検出されました。対策として、汚染土壌の掘削除去、および検査された土壌による埋め戻し等を完了し、岐阜県に措置完了届出書を提出しました。

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。

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

● 各段階のCO₂排出量比率



水資源の保全

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・排水量管理、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。

● 取水量活動目標と2021年度実績

項目	活動目標	2021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: 2.45m ³ /百万円	2.48m ³ /百万円Mm ³	未達

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。

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

2021年度では、中国において環境法令違反が1件、行政指導が1件ありました。いずれも速やかに是正措置を実行し、必要な手続きを完了しております。今後、水利用と排水に関する管理をさらに徹底してまいります。

2021年度における取水量は74.3万m³となり、前年度より若干増加しました。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。

2021年度は、554万円の費用を投じて、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。

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

強 靱 な サ プ ラ イ チ ェ ー ン の 構 築

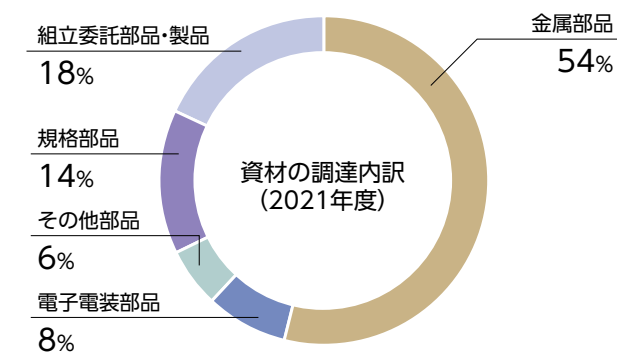
ナブテスコグループの調達活動

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1,500社の多様な規模のサプライヤーより、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、持続的なサプライチェーンの確保が不可欠であり、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、ナブテスコ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

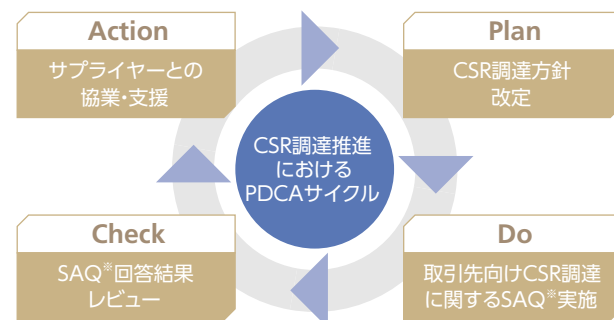
ナブテスコグループは、サプライチェーンにおけるESG課題を解決するためCSR調達の推進に取り組んでいます。近年、複雑化・多様化するサプライチェーンリスクの発現を防止する必要性を鑑み、2020年12月「ナブテスコグループCSR調達方針」(以下CSR調達方針)を改定し、サプライチェーンマネジメントを一層強化することを宣言しました。また本改定では“方針”と“ガイドライン”を一体化し、すべてのサプライヤーにご理解いただくことを目指しています。

今後は多言語(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、各カンパニー・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、各カンパニー・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。



※Self-Assessment Questionnaire (SAQ): 自己チェックシート

● CSR調達方針の周知、浸透の取り組み

- ・サプライヤー企業への説明会
- ・サプライヤー企業からの同意書の提出

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

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。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

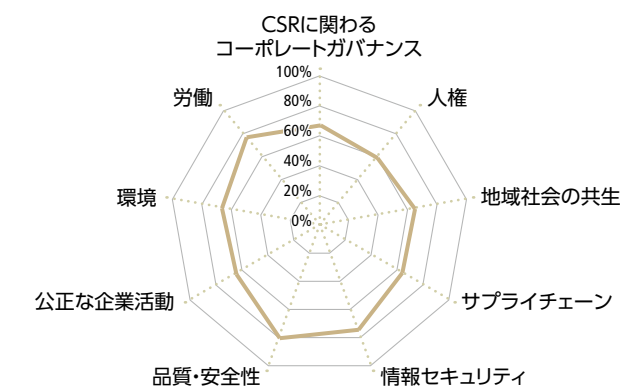
1次サプライヤー向けのSAQを2014年から毎年実施しています。

2022年度アンケート調査を一次サプライヤー1,144社(前回890社)へ実施し、全体回答率76%(前回65%)、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97%(前回83%)となりました。アンケート調査結果はサプライヤー各社それぞれ個別に分析・評価しフィードバックしています。アンケート調査にて把握したリスクは継続的にモニタリングし、対応を行っています。

なお、2021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。

2021年は、主要サプライヤー20社とオンラインによる面談を行い、主要サプライヤーにおける2次サプライヤー

● 2022年度1次サプライヤー向けSAQ結果(全社平均)



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、社会的責任を果たしていくため、サプライヤーと一体でサプライチェーンの強靱化を図る必要があると考えています。そのため、各事業部の調達部門を通じて、サプライヤー各社のBCP構築のサポートを進めています。

2018年に実施したサプライヤー向けのBCP啓発セミナーを皮切りにBCP策定支援やBCP訓練の実践研修など多様な研修メニューで、多くのサプライヤーに対してBCPの展開を進めています。重点先には個別支援を実施し、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。

BCP支援の取り組みは、経済産業省・中小企業庁や関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

へのCSR面談も実施いたしました。引き続き、主要サプライヤーを中心に個別面談を通じて環境・安全衛生上のリスクの抽出、改善策の提案等、必要に応じて是正措置を行っています。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。監査内容については、CSR調達方針改定に伴い、主に人権DDおよび環境DDの要素を追加します。まずは主要サプライヤーにてSAQ未回答および全社平均よりも低スコアのサプライヤーへ個別面談による監査を進め、全体説明会では参加サプライヤーに対して啓蒙活動を実施します。2022年より中期目標KPIとして面談社数を設定します。これはサプライヤーとのコミュニケーションの機会を昨年よりも増やしていく姿勢を示しています。個別面談を通じてナブテスコグループへのCSR調達活動の浸透を図ります。

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、作業標準の遵守、ヒューマンファクターの根絶、不具合品排除といった品質管理上の改善点を指導し、工場運営全体としては、5S活動の定着を支援しています。また、VE(バリューエンジニアリング)手法を用いて、製品や日常業務の機能分析を通じて生産性向上を図る研修も行っています。

 **サプライチェーンでのCSRの取り組み**
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/129>

の社会普及にも貢献しています。また、サプライヤーのBCP支援を加速するために、調達部門を対象にBCPを支援する独自の人財(BCPバイヤー)育成にも着手しており、現在までに“BCPバイヤー”13名を輩出しています。

※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、レジリエンス認証を一定のゴールとした支援を行っており、2023年までにサプライヤー20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17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、お客さまがつく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)：P36 財務・非財務ハイライト参照。

P36

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開始しました。「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。

品質への取り組み

グループ品質・PL委員会による推進体制

ナブテスコグループでは、お客さまや製品を利用される方々の声に耳を傾け、社会の変化や要求・要請に応えていくために、「ナブテスコグループ品質・PL方針」を定め、品質工学・品質管理・PL管理(製品安全管理を含む)を踏まえたものづくりを「グループ品質・PL委員会」が中心となって推進しています。

グループ品質・PL委員会では、グループ全体の問題点や課題を明確にして年次活動の方針を決め、その方針を各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きました。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ついて主要な活動となる2つの取り組みについてグループ全体の目標を設定し、より一体感ある活動を進めていきます。



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

製品安全に関する
社員教育の計画達成率： **目標100%**

製品安全性審査の
実施計画達成率： **目標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、2009年からは管理職を対象に加えました。2012年からは、入社3年目のグループ社員が受講する品質教育の必修科目として位置づけています。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。



品質大学生が一堂に会する

多様な人財・知見の尊重

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とら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」30%とする目標を掲げて採用活動を行います。女性の新卒採用は、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

人権マネジメント

人権に関する方針／人権デューデリジェンス

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「多様な人財・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

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(2020年4月1日～2023年3月31日)

目標1	計画期間終了までに、管理職における女性の比率を2019年4月対比で2倍にする(0.8%→1.6%)
取り組み内容:	キャリアプラン研修の実施、育児休職取得者へのフォローアップ
目標2	全社平均で年次有給休暇取得率:80%超達成および維持
取り組み内容:	年次有給休暇の取得を促進する環境づくり

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、2021年度は2.35%でした。

2021年3月1日に法定雇用率が従来の2.2%から2.3%へ引き上げとなりました。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。

では、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。

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実施方法・効果について検証しています。

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

人財育成

グローバル人財の育成

当社では、育成すべき人財の姿を共有し、社員全員の目指す方向性を明確にするために「人財育成基本方針」を定め、これに基づいたさまざまな教育の場を提供しています。

海外事業が一層拡大していくなかで、グローバルに活躍できる社員の計画的な育成が求められています。英会話集中合宿研修など、語学力の向上を図るための諸研修に加え、2012年度からは中堅社員を対象とした海外トレーニング制度(留学と実務体験の組み合わせ)を導入、2017年からは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づくりを進めています。

また、海外グループ企業の人財育成に積極的に取り組んでいます。現地人財を積極的に採用し、各地域で採用す

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。

2021年度は国内外グループ会社の社員が参加し、新たに制定した長期ビジョンをテーマに話し合う機会を設けました。

「ナブテスコ ウェイ」は7言語に翻訳され、海外現地法人でも定期的に「ナブテスコ ウェイ」についての浸透活動を行っており、2019年には中国でナブテスコウェイを理解するとともに「あなたにとってのナブテスコ ウェイとは?」と問いかね、考えてもらうことを通じて具体的な行動変容を促す研修を実施しました。今後もナブテスコグループ共通で「ナブテスコ ウェイ」の推進活動を進めていきます。

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

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。中国では、各拠点の幹部候補者向けにビジネスマネジメント研修を実施し現地スタッフのマネジメント登用を促進しており、海外グループ企業では現地人財のなかから社長を登用しています。このほか、幅広い事業において、日本国内の工場に海外グループ企業の人財を一定期間派遣し、OJT方式で技能向上を図る研修プログラムを実践しています。

今後も、こうした取り組みを通じて、海外でのオペレーション基盤の強化を図るとともに、操業地域の経済・社会の発展に貢献してまいります。

 人財育成
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/123>

組織内コミュニケーションに対する満足度調査

よりよい組織をつくるために、定期的に社員意識調査を実施しています。社員へのアンケートをもとに各組織の状況を数値データで可視化し、結果の分析から課題を見つけ改善を実施しています。

- 組織内コミュニケーションに対する満足度(社員へのアンケート方式)

項目	2013年度	2015年度	2017年度	2020年度
満足度	67.1	68.6	69.3	69.9
内 男性社員	67.1	69.0	69.5	70.5
内 女性社員		68.1	69.2	69.4
カバーした社員の割合	100	100	100	100

2022年度目標 満足度 78.6%

※ナブテスコ単体社員にアンケートを実施。
※原則2年に1回実施。
※「上司と部下との関わり」、「組織の状態」を7段階(1:全く当てはまらない、2:当てはまらない、3:やや当てはまらない、4:どちらともいえない、5:やや当てはまる、6:当てはまる、7:非常に当てはまる)で調査した結果を評価(4以上を満足と定義)。

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

働き方改革の深化

働き方改革

働き方改革「ステージアップ2.0」

ナブテスコグループでは前中計期間にわたり、『ステージアップ2.0』と題し、働き方改革に取り組んできました。①ワークライフバランスや就労環境を整備する人事制度改革、②生産技術や自動化技術の開発を推進する生産改革、③業務の無駄をなくしIT化・自動化・AI化を推進することなどによる業務改革、④土台となる風土改革に取り組んでいます。業務改革推進室(現:業務改革推進部)の主導のもと、人事部、ものづくり革新推進室、情報システム部などの専門部署により「人事」「業務」「生産」「風土」の4側面から改革に取り組みました。

新中期経営計画における働き方改革の深化

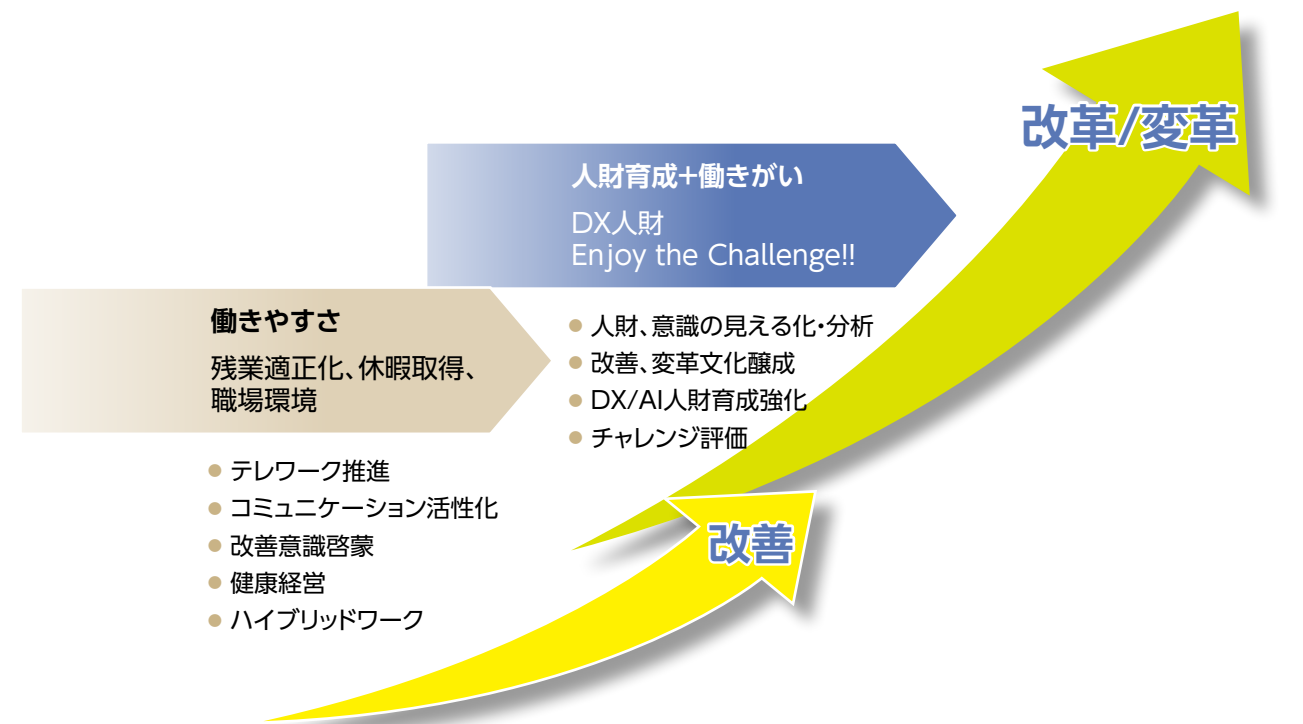
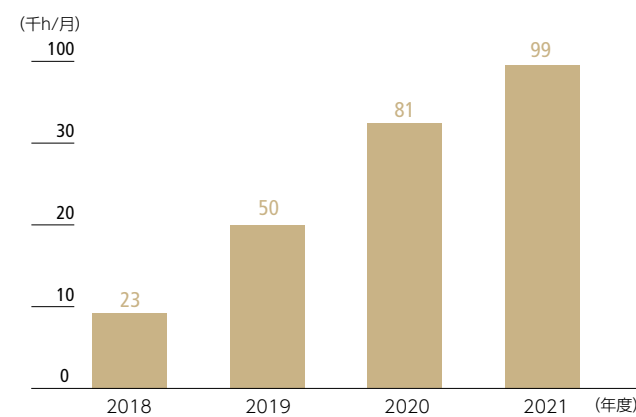
これまでは休暇取得率向上、残業適正化、職場環境の整備など、いわゆる「働きやすさ」に対する取り組みを中心に進めてまいりましたが、新中計期間では、長期ビジョンで目指すイノベーション創出に向けて、人財育成やさまざまなチャレンジによる「働きがい」向上など、働き方改革をより深化させます。

特に、イノベーション創出の鍵となる、DX人財育成や変革意識の醸成などに重点的に取り組みます。

● ステージアップ2.0の成果

		進捗/成果
人事制度改革	・テレワーク推進 ・スマートワーク賞与の設置	・コロナ禍のスムーズな在宅勤務体制移行
業務改革	・全社的な業務棚卸実施 ・RPA導入 ・電子化・ワークフロー化 ・AI活用	・間接業務改善△99千h/月(18~21年累計) ・1人当たり△34h/月の効率化を実現 ・平均残業時間:約30%削減(17年比)
風土改革	・ITリテラシー向上 ・オフィス改革 ・改善意識の啓蒙	・休暇取得率改善 ・従業員満足度向上

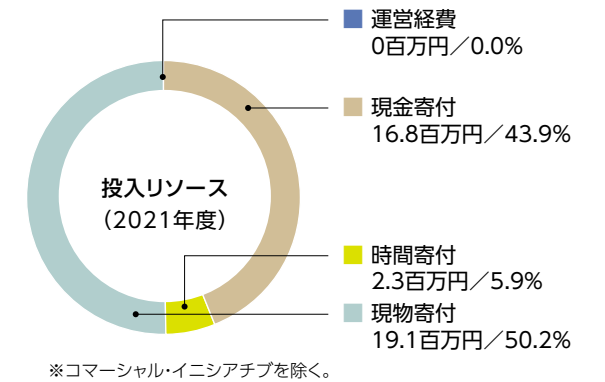
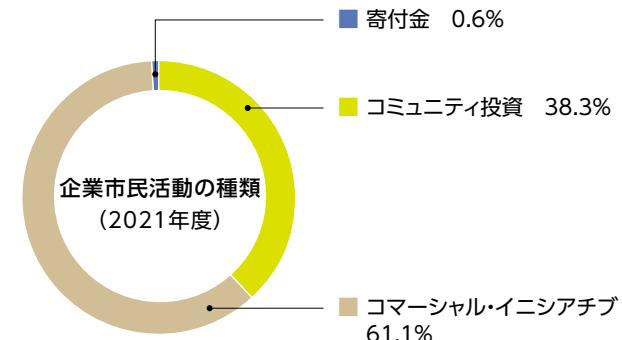
● 間接業務改善の進捗



地域社会とのエンゲージメント

ナブテスコグループの企業市民活動

投入リソースとインパクト



◆ 環境

マングローブ植樹本数 (2013~2021年度)	2020年~2021年は 新型コロナの影響により未実施 累計 5,870本
マングローブ植樹参加人数 (2013~2021年度)	2020年~2021年は 新型コロナの影響により未実施 累計 1,209人

◆ 教育

各種プログラム 参加人数	2021年度 76万3,952人
-----------------	---------------------

◆ 福祉

福祉機器の寄贈台数 (2008~2021年度)	2021年度 4台 累計 348台
----------------------------	----------------------

企業市民活動方針に沿った活動事例

ナブテスコは、「ナブテスコグループ企業市民活動方針」に基づき、グローバルな社会課題解決への貢献、事業を展開する地域コミュニティの社会課題解決を目的にステークホルダーに向けた価値創出に取り組んでいます。

2021年3月より内閣府男女共同参画局の実施する「理工チャレンジ(リコチャレ)」の取り組みに賛同しています。2021年は理工系分野に興味がある女子学生の進路選択を応援する、夏のリコチャレイベントをオンライン形式で実施しました。全国から15名の女子学生が参加しました。

本取り組みにより、女性の理工系分野への進出の一助となるべく、今後とも活動を継続していきます。



- 企業市民活動に関する基本的な考え方
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/140>
- 地域・社会への配慮
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/140>

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

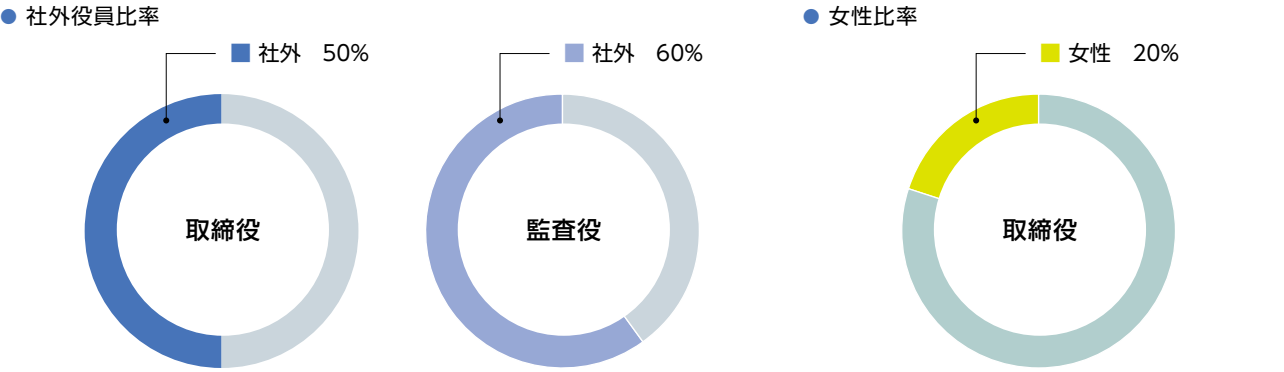
当社は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え・枠組み・方針を示す「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、「ナブテスコ ウェイ」の実践を通じて持続的な成長および中長期的な企業価値の向上ならびにステークホルダーからのさらなる信頼獲得のため、コーポレートガバナンスの向上に取り組んでいます。

2021年には、指名委員会・報酬委員会の独立社外役員を1名ずつ増員し、指名・報酬に関するモニタリングへの客観性を強化しました。

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

取締役・監査役（2022年3月24日時点）

2020年度より、取締役会における女性取締役の比率を10%から20%に向上させるとともに、2022年度には、独立社外取締役の比率を40%から50%に増加させました。



指名委員会・報酬委員会

当社は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しており、取締役会の諮問機関として任意の指名委員会・報酬委員会を設置しています。各委員会の構成は下のとおりです。



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ります。2021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、外部分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、2021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るとの自己評価結果となりました。2020年度から独立社外取締役を1名増員し、全取締役の3分の1以上が独立社外取締役である体制を維持しております。また、2020年度に女性取締役も増員したことで、一層多様な視点からの議論がされているこ

とからも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。

一方で、取締役会の運営のさらなる効率化を通じて、成長戦略を含む経営の重要課題の議論により多くの審議時間を充当すべきとの課題もあり、継続的な改善に取り組んでいます。

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（2022年3月24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			
取締役	寺本 克弘	6年9カ月		✓	✓		✓		✓	✓ (委員長)	✓ (委員長)	
	木村 和正	3年		✓			✓	✓				✓ (委員長)
	北村 明義	1年		✓					✓			
	波部 敦	1年		✓	✓		✓		✓			✓
	藤原 利也			✓				✓				✓
	内田 憲男	6年9カ月	✓	✓	✓			✓		✓		
	飯塚 まり	2年	✓		✓	✓	✓			✓	✓	
	水越 尚子	2年	✓		✓	✓				✓	✓	
	日高 直輝	1年	✓	✓	✓				✓		✓	
監査役	高畑 俊哉		✓	✓				✓		✓		
	菊池 賢一	3年			✓		✓					
	清水 功	2年						✓				
	佐々木 善三	6年	✓			✓						✓
	長坂 武見	6年	✓		✓		✓				✓	
	平井 鉄郎	3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9名で構成されており、他4名は社内執行役員、1名は社外有識者となっております。

経営の透明性確保

コーポレートガバナンスの強化

役員報酬体系

◆ 報酬制度の基本方針

- ・ 当社の業績および株式価値との連動性を高めることで株主と経営者の利益を共有する制度であること
- ・ 当社グループの中長期的な業績の向上に対するインセンティブとして機能すること
- ・ 報酬制度の決定プロセスは、客観性、かつ透明性の高いものであること

◆ 報酬の決定方法等

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

また、監査役の報酬等については、監査役の協議を経て決定しています。

◆ 報酬制度の体系

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

「基本報酬」

基本報酬は各取締役の役位に応じた固定報酬であり、月次報酬として支給します。

「業績連動報酬(月次報酬)」

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

【短期業績連動報酬】
短期業績連動報酬 = 役位別支給基準額 × 業績評価係数

※業績評価係数:閾値を設定した前年度のROICおよび当期利益(親会社の所有者に帰属)を指標とするマトリックステーブルにより決定(係数: 0.00～3.00)

なお、社内カンパニーを担当する取締役については、当該カンパニーの売上高成長率、営業利益額改善度、ROIC改善度、研究開発指標、環境指標等を基に短期業績連動報酬から加減します。

「株式報酬」

株式報酬は、株式給付信託(BBT=Board Benefit Trust)の仕組みを利用し、中期経営計画の達成度等に応じて、以下の算式により給付額を決定します。

【在任時交付型株式報酬】
在任時交付型株式報酬 =
役位別株式交付ポイント × 業績評価係数 ×
中期経営計画達成度係数

※業績評価係数:閾値を設定した前年度のROICおよび当期利益(親会社の所有者に帰属)を指標とするマトリックステーブルにより決定(係数: 0.00～3.00)
※中期経営計画達成度係数: 中期経営計画に掲げる売上高および営業利益の達成度により設定(0～0.5)

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

【退任時交付型株式報酬】
退任時交付型株式報酬 = 役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、または役員の非違行為等により、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	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	30%	30%	20%	20%
取締役	35%	30%	20%	15%

この表は、役位毎の中央値とし、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(2021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			
			月次報酬	株式給付信託(BBT)		
				在任時給付	退任時給付	
取締役 (うち社外取締役)	352 (39)	172 (39)	78 -	7 -	95 -	13 (5)
監査役 (うち社外取締役)	78 (24)	78 (24)	- -	- -	- -	5 (3)
計	429	250	78	7	95	18

(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3名(うち社外取締役1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2021年度実績

ROIC	売上高	営業利益	当期利益
8.2%	279,358百万円	28,533百万円	20,505百万円

2021年度の業績連動報酬については、2020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・システムズの新株予約権にかかる評価益が生じたことから、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。

2022年2月28日開催の取締役会にて、2021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。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。

 連結財務諸表等 2021年12月期有価証券報告書
<https://www.nabtesco.com/pdf/34d9fc151a220650da40c2ea1780e377.pdf>

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

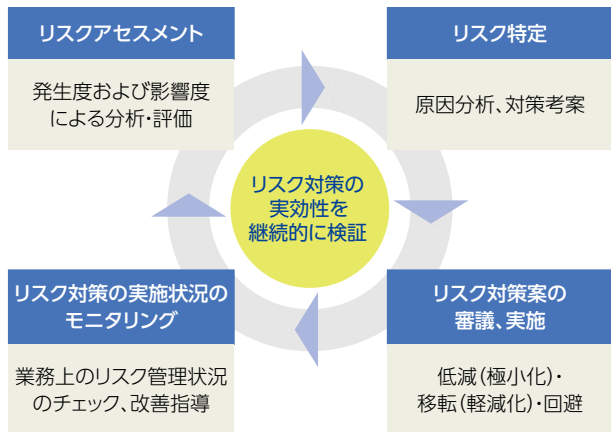
ナブテスコグループでは、事業活動に伴う多様なリスクを適切に把握および管理し、万一リスクが具現化した場合においても適切なリスクマネジメントを行うことでその損失を最小限に留め、当社グループの企業価値の維持・向上を図ることを目的として、リスクマネジメント活動を推進しています。

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、調整等を行ったうえ、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。

 **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



 **主なリスクマネジメント活動**
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/136>

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。

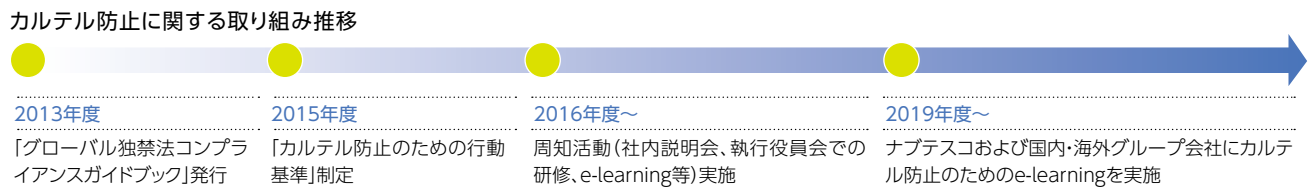
ナブテスコグループ倫理規範の周知

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



コンプライアンス意識の醸成

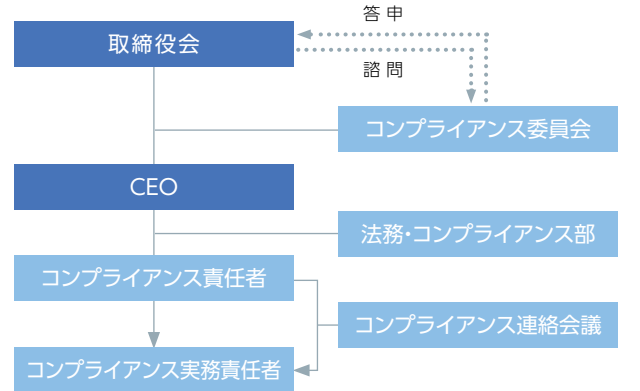
役員・社員のコンプライアンス意識を醸成するために、階層別、テーマ別に、集合研修やe-learningなどの方法で、毎年各種コンプライアンス教育を行っています。

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、年1回、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。2021年度は、国内、中国に加え新たにタイ、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。

2021年度は、本制度を利用して約50件の内部通報相談が寄せられました。それぞれの相談案件に対し、事実調査を行った上で適切に対処しています。また、内部通報制度の運用状況は、定期的にコンプライアンス委員会に報告しています。

 **コンプライアンス**
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/137>

長期ビジョン実現への固有の取り組み

次世代技術の獲得と新規事業の創出

新事業の創出に向けて

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。今後は、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。

この目標の達成に向け、技術本部では、社内カンパニーの課題や人材育成に対して、提言や支援を行っています。

● 技術本部のMission

1. 先端技術の先行導入	先端技術の研究、獲得（オープンイノベーション活用）
2. 新事業創出への貢献	基盤技術やCVCを活用してイノベーション創出をけん引
3. グループ技術部門連携	部門横断機能、基盤技術のグループ内展開・教育機会の提供等

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

電動化、システム化の加速へ

ナブテスコグループは、2017年3月にドイツのOVALO GmbHを買収しました。同社が保有するモーター、コントロールユニット体製品の開発能力を活用し、多様化、高度化するお客さまのニーズに対応していくために不可欠な、当社製品全体の電動化、システム化を加速していきます。

また、同じく当社の連結対象となった傘下のadcos GmbHについても、メカトロニクス製品開発の根幹となる「モデルベース開発」の技術を有しており、開発効率や品質向上を飛躍的に高めるノウハウとして有効活用します。

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うためにコーポレート・ベンチャーキャピタル(CVC)を活用しています。

スイスに拠点を構えている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。

2021年には、この取り組みをさらに強化、加速させるために、CEOの直轄組織であるCVC推進室を設立しました。当社グループが保有する技術・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関しても一翼を担い、新規事業創出の早期実現を目指しています。

● CVCの出資する事業領域と出資事例

以下の技術を備えるスタートアップと共同開発等の共創を進め、継続的に投資します。

出資する事業領域	<ul style="list-style-type: none">モーションコントロール、およびその周辺技術(含AI、IoT)、あるいは“破壊的イノベーション”に関連する領域ロボティクス、ブレーキ、建機、医療／福祉機器、3Dプリンター、モーター、センサー等生産技術に関連する領域加工・表面処理技術、モデルベース開発等
出資事例	<ul style="list-style-type: none">電動化技術パワーエレクトロニクス技術バッテリー技術最適航路選定システム

新事業特集

P19

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

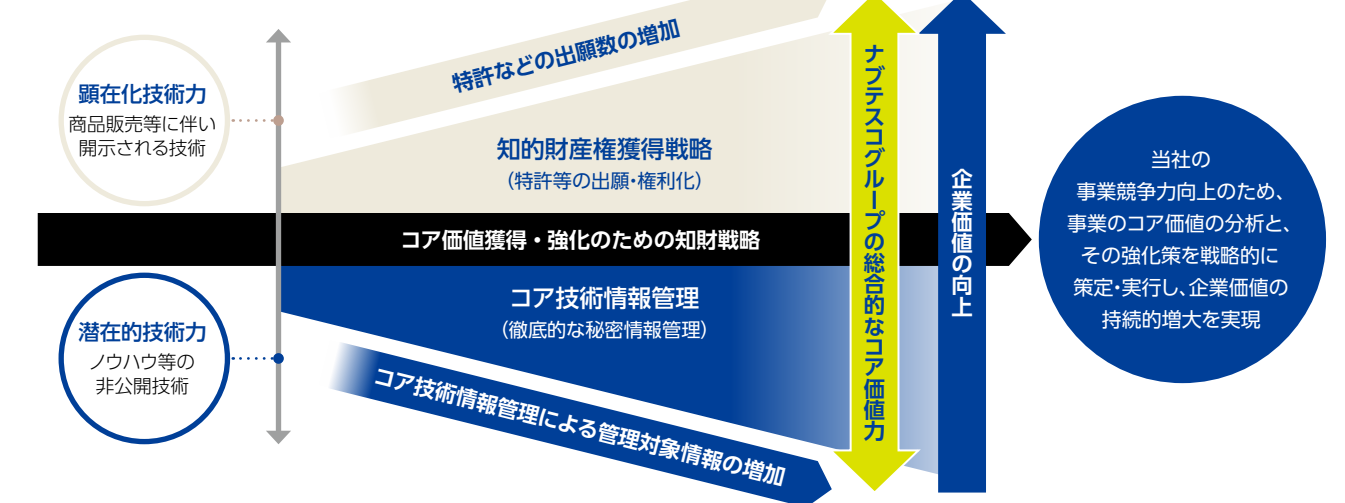
ナブテスコグループではIPランドスケープを活用した市場や顧客ニーズの探索を通じて、コア価値の強化、新規獲得を図っています。ナブテスコグループの製品・サービスが使用される設備やシステム全体に関する特許情報などの知財情報を含む公開情報をグローバルに調査し、技術・市場動向や顧客ニーズをマクロ分析しています。さらにこの分析結果をもとに新事業テーマ・市場・顧客ニーズの探索や開発テーマの検証、オープンイノベーションなどの協業先の探索など、将来事業の方針設定や他社連携の議論を社内カンパニー等と行っています。

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

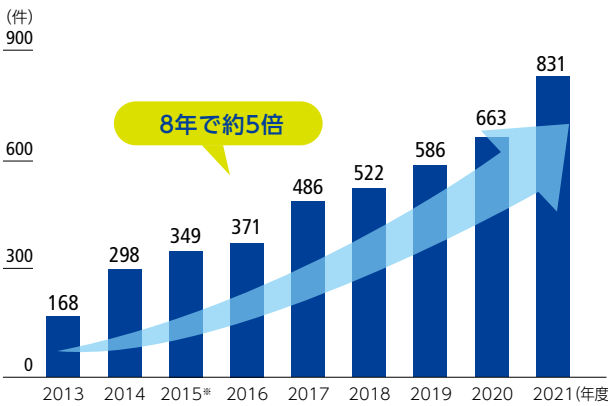
コア価値獲得・強化計画に基づき知財創造や知的財産権獲得を行うために、コア価値として社内で創造されたアイデアやノウハウ、デザイン等の知財届出、IPランドスケープで収集分析されたお客さまや競合企業の特許等の情報を知財情報共有システムで集中管理し、社内での情報共有と事業活用を図るように取り組んでいます。

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、技術契約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。

「知財創造」を業績評価の基準に活用

コア価値を獲得・強化するための知的財産戦略活動を体系化し、社内カンパニーとグループ会社の中期経営計画のなかで、そのコア価値の獲得・強化のための計画を策定、実行することを徹底しています。

● 知財創造届出件数

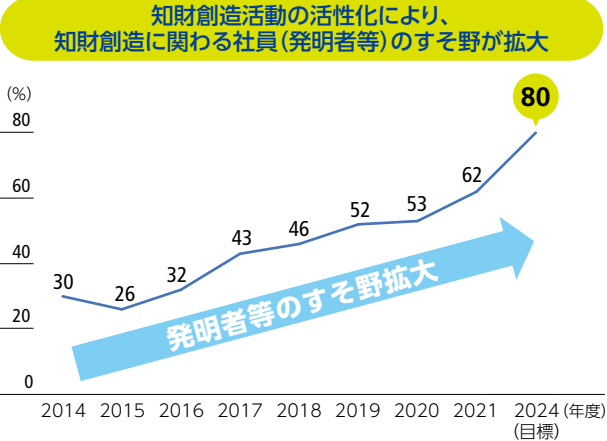


※2015年の数値は、決算期の変更に伴い年換算に調整しています。

また、すべての技術者が自ら新事業や新技術のアイデアや設計・製造のノウハウを創造する風土を醸成するために、2017年度から社内カンパニーとグループ会社の業績評価項目に「知財創造」を加え、積極的な創造活動を奨励するとともに、事業に貢献する発明をなした社員に対して、当社の創立記念式典で優秀発明者として表彰を行い、全社でその栄誉を称え、社員の創造意欲の高揚を図っています。

このような活動を通じて知財創造届出件数は、下のグラフに示すように2013年度から着実に増加し、2021年度には約5倍の件数に増大しています。さらに技術者に対する発明者の比率である発明者人口の割合は年々拡大しています。この技術者には設計や開発担当者だけでなく、工場の生産技術担当者も含まれており、イノベーション創出に向けたナブテスコグループの知財創造マインドは着実に醸成されてきています。また、2022年度から他事業の知財創造につながる情報等を提供した社員を対象とした知財創造支援者制度も開始しており、全社一丸となった知財創造活動を推進しています。

● 発明者人口の推移



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. CO ₂ 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	● 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)	● 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	■ 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	● 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

高技能を必要とする労働集約型作業の自動化推進

工場には機械加工、組立、検査等、高い技能を必要とする作業が存在しており、技能に依存した作業の自動化は、労働人口の減少にいち早く対応する上で不可欠です。

そこで、先進のロボット技術、センシング技術に加え、独創的な生産技術を投入し活用することにより、高難度作業の自動化を推進、同時に多品種少量、変種変量に対応できるようフレキシブルな高自動化ラインの構築を目指しています。

サプライチェーンを巻き込んだ「全体最適」の物流改革

サプライチェーンにおいては、情報連携を強化すると同時に、3PL(3rd Party Logistics)やミルクラン^{※1}、モーダルシフト^{※2}を実現することにより物流効率の向上を図ります。また、各カンパニーの調達を横串で見直し、共同購買を通じてシナジーを創出したり、高いQCDSパフォーマンスを継続しているサプライヤーからの集中購買によるCR(Cost Reduction)を図ることで、他社を圧倒するコスト競争力の獲得を目指していきます。また、中期経営計画期間では、サステナビリティ調達を推進し、中長期にわたってサプライヤーと共存共栄していくため、エリア別の最適調達体制を構築していきます。


※1 巡回集荷。

※2 トラック等の自動車で行われている貨物輸送を環境負荷の少ない鉄道や船舶の利用へと転換していくこと。

役員紹介



取締役会（2022年3月24日現在）



寺本 克弘

代表取締役
会長
(1955年12月13日生)

- 2007年 6月

当社 精機カンパニー第一営業部長

2008年 7月

当社 精機カンパニー海外営業部長

2009年 6月

当社 住環境カンパニー計画部長

2011年 6月

当社 執行役員

2011年 10月

当社 住環境カンパニー副社長 兼 計画部長

2013年 2月

当社 企画本部副本部長 兼 企画部長

2015年 6月

当社 代表取締役(現任)、常務執行役員、企画本部長

2017年 3月

当社 取締役社長、最高経営責任者(CEO)

2018年 3月

当社 社長

2022年 3月

当社 会長(現任)

選任理由 寺本克弘氏は、2015年6月から代表取締役を務めており、経営の指揮および監督を適切に行っているほか、2017年3月から社長として業務執行の最高責任者としての職責を果たしました。

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

所有する当社株数: 18,220株



木村 和正

代表取締役
社長
最高経営責任者(CEO)
(1961年8月17日生)

- 2011年 6月

当社 精機カンパニー津工場 製造部長

2012年 6月

当社 パワーコントロールカンパニー垂井工場 製造部長

2015年 4月

株式会社ハイエストコーポレーション
(2016年4月に当社に吸収合併)代表取締役副社長

2016年 3月

当社 パワーコントロールカンパニー生産統括部長

2017年 3月

当社 執行役員、パワーコントロールカンパニー社長

2019年 1月

当社 企画、経理、情報システム、コーポレート・コミュニケーション管掌

2019年 3月

当社 取締役

2021年 1月

当社 常務執行役員、コンポーネントソリューションセグメント長 兼 技術本部長 兼 ものづくり革新担当

2022年 1月

当社 最高経営責任者(CEO)補佐


2022年 3月

当社 代表取締役社長(現任)、最高経営責任者(CEO)(現任)

選任理由 木村和正氏は、2019年3月から取締役として当社経営に従事し、その役割・責務を実効的に果たしているほか、当社事業全般にわたる多様な業務経験を有し、最高経営責任者(CEO)補佐としての職責を果たしました。

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

所有する当社株数: 3,438株



北村 明義

取締役
常務執行役員
PACRAFT株式会社 代表取締役社長
(1959年2月12日生)

- 2008年 7月

当社 精機カンパニー名古屋営業部長

2010年 4月

当社 精機カンパニー東京営業部長

2011年 4月

当社 精機カンパニー営業部長

2016年 3月

東洋自動機株式会社(現 PACRAFT株式会社)
代表取締役社長(現任)

2017年 3月

当社 執行役員

2020年 1月

当社 常務執行役員(現任)


2021年 3月

当社 取締役(現任)

選任理由 北村明義氏は、2021年3月から取締役として当社経営に従事し、その役割・責務を実効的に果たしているほか、2016年3月から当社子会社であるPACRAFT株式会社の代表取締役社長としての職責を果たしています。

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

所有する当社株数: 4,619株



波部 敦

取締役
常務執行役員
企画、経理、情報システム、業務改革推進、
コーポレート・コミュニケーション管掌
(1959年11月27日生)

- 2006年 9月

当社 航空宇宙カンパニー国際営業部長

2011年 6月

当社 航空宇宙カンパニー計画部長

2012年 11月

当社 精機カンパニー計画部長

2016年 2月

当社 精機カンパニー営業部長

2016年 10月

当社 精機カンパニー営業統括部長

2017年 3月

当社 執行役員

2018年 3月

当社 精機カンパニー副社長 兼 営業統括部長

2019年 1月

当社 精機カンパニー社長

2020年 1月

当社 常務執行役員(現任)

2021年 1月

当社 企画、経理、情報システム、業務改革推進、
コーポレート・コミュニケーション管掌(現任)


2021年 3月

当社 取締役(現任)

選任理由 波部敦氏は、2021年3月から取締役として当社経営に従事し、その役割・責務を実効的に果たしているほか、カンパニー事業およびコーポレート部門での多様な業務経験を有し、現在はコーポレート各部門の管掌としての職責を果たしています。

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

所有する当社株数: 8,775株



藤原 利也

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

- 2013年 7月

当社 精機カンパニー津工場製造部長

2017年 3月

当社 精機カンパニー津工場長兼総務部長

2019年 1月

当社 執行役員

2020年 1月

当社 精機カンパニー生産統括担当津工場長 兼 総務部長 兼 浜松工場建設プロジェクトリーダー

2021年 1月

当社 精機カンパニー社長


2022年 1月

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

選任理由 藤原利也氏は、2021年1月から精機カンパニー社長を務めているほか、現在はコンポーネントソリューションセグメント長 兼 ものづくり革新担当 兼 浜松工場立上担当としての職責を果たしています。

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

所有する当社株数: 1,251株



飯塚 まり

社外取締役
(1959年3月29日生)

- 1982年 4月

ヘンケル白水株式会社(現 ヘンケルジャパン株式会社) 入社

1987年 8月

世界銀行 入社

1992年 7月

Asian Institute of Management Graduate school of Business
助教授

2005年 4月

立命館アジア太平洋大学大学院 経営管理研究科 助教授

2007年 4月

同大学大学院 経営管理研究科 准教授

2008年 4月

同大学大学院 経営管理研究科 教授

2010年 4月

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授(現任)

2020年 3月

当社 取締役(現任)

選任理由 飯塚まり氏は、当社社外取締役として以外に会社経営に関与したことはありませんが、同志社大学大学院ビジネス研究科教授として、グローバル経営人材や国際経営戦略の分野において高い専門性を有するほか、持続可能な開発目標(SDGs)の実現のため、ビジネスとアカデミアとの連携・協働を目的として設立された日本グローバル・コンパクト・アカデミック・ネットワークの会長等も歴任しています。また、2020年3月から社外取締役として、当社の経営を適切に監督いただいています。

当社はその経験・能力等を踏まえ、同氏が社外取締役に選任された場合の役割として、それらの知見を活かした監督とアドバイスを行っていただくことを期待して、引き続き社外取締役として選任しています。

所有する当社株数: 0株



日高 直輝

社外取締役
(1953年5月16日生)

- 1976年 4月

住友商事株式会社 入社

2001年 4月

米国住友商事会社 シカゴ支店長

2007年 4月

住友商事株式会社 執行役員 自動車金属製品本部長

2009年 4月

当社 常務執行役員、中部ブロック長

2012年 4月

当社 専務執行役員、関西ブロック長

2013年 6月

当社 代表取締役 兼 専務執行役員、輸送機・建機事業部門長

2015年 4月

当社 代表取締役 兼 副社長執行役員、輸送機・建機事業部門長

2018年 6月

当社 特別顧問

2019年 6月

当社 顧問(2020年3月退任)

2020年 6月

ブラザー工業株式会社 社外取締役(現任)


2021年 3月

当社 取締役(現任)

選任理由 日高直輝氏は、住友商事株式会社で海外ビジネスに従事されたほか、当社ビジネス領域である輸送機・建機事業部門長を経て、同社代表取締役を務められ、企業経営者としての豊富な経験と高い見識・能力を有しています。また、2021年3月から社外取締役として、当社経営を適切に監督いただいています。

当社はその経験・能力等を踏まえ、同氏が社外取締役に選任された場合の役割として、それらの知見を活かした監督とアドバイスを行っていただくことを期待して、引き続き社外取締役として選任しています。

所有する当社株数: 0株



内田 憲男

社外取締役
(1950年10月22日生)

- 1973年 4月

東京光学機械株式会社(現 株式会社トプコン)入社

1980年 6月

トプコンシンガポール社 ゼネラルマネージャー

1989年 2月

トプコンオーストラリア社 社長

1994年 10月

トプコンレーザースystemズ社
(現 トプコンポジショニングシステムズ社) 上級副社長

2003年 6月

株式会社トプコン 執行役員

2003年 7月

株式会社トプコン販売
(現株式会社トプコンキアポジショニングジャパン) 取締役社長

2005年 6月

株式会社トプコン 取締役 兼 執行役員

2007年 6月

同社 取締役 兼 常務執行役員、営業推進グループ統括、
ポジショニングビジネスユニット長

2010年 6月

同社 取締役 兼 専務執行役員、経営企画グループ統括

2011年 6月

同社 代表取締役社長

2013年 6月

同社 相談役(2015年6月退任)

2015年 6月

当社 取締役(現任)


2015年 9月

株式会社アルバック 社外取締役(現任)

選任理由 内田憲男氏は、株式会社トプコンの代表取締役を務められ、企業経営者としての豊富な経験と高い見識・能力を有しています。また、2015年6月から社外取締役として、当社の経営を適切に監督いただいています。

当社はその経験・能力等を踏まえ、同氏が社外取締役に選任された場合の役割として、それらの知見を活かした監督とアドバイスを行っていただくことを期待して、引き続き社外取締役として選任しています。

所有する当社株数: 0株



水越 尚子

社外取締役
(1967年9月23日生)

- 1995年 4月

大阪弁護士会 登録
宮崎総合法律事務所(現 弁護士法人宮崎総合法律事務所) 入所

1998年 4月

横浜弁護士会(現 神奈川県弁護士会) 登録
株式会社野村総合研究所 入社

1999年 9月

第二東京弁護士会 登録 オートデスク株式会社 入社

2002年 9月

カリフォルニア州弁護士 登録
マイクロソフト株式会社(現 日本マイクロソフト株式会社) 入社

2006年 11月

TMI総合法律事務所 入所

2008年 1月

同所 パートナー

2010年 3月

エンデバー法律事務所 パートナー

2018年 6月

TIS株式会社 社外取締役(現任)

2018年 12月

レフトライト国際法律事務所 パートナー(現任)

2020年 3月

当社 取締役(現任)

選任理由 水越尚子氏は、社外取締役として以外に会社経営に関与したことはありませんが、弁護士としての高い専門性を備え、他の事業会社の社外役員のほか、経済産業省産業構造審議会知的財産分科会不正競争防止小委員会委員等の公職を歴任しています。また、2020年3月から社外取締役として、当社の経営を適切に監督いただいています。

当社はその経験・能力等を踏まえ、同氏が社外取締役に選任された場合の役割として、それらの知見を活かした監督とアドバイスを行っていただくことを期待して、引き続き社外取締役として選任しています。

所有する当社株数: 0株



高畑 俊哉

社外取締役
(1963年11月19日生)

- 1986年 4月

セイコーエプソン株式会社 入社

2012年 4月

同社 プリンター事業部副事業部長

2014年 6月

同社 業務執行役員

2015年 6月

同社 知的財産本部長

2016年 6月

同社 執行役員(2021年3月退任)

2018年 10月

同社 経営企画本部長

2019年 4月

同社 DX推進本部長

2019年 6月

同社 取締役(2021年6月退任)

2020年 4月

同社 経営戦略本部長 兼 サステナビリティ推進室長

2022年 3月

当社 取締役(現任)


選任理由 高畑俊哉氏は、セイコーエプソン株式会社で知的財産、デジタルトランスフォーメーション、経営企画およびサステナビリティ関連業務に従事されたほか、同社取締役を務められ、企業経営者としての豊富な経験と高い見識・能力を有しています。

当社はその経験・能力等を踏まえ、同氏が社外取締役に選任された場合の役割として、それらの知見を活かした監督とアドバイスを行っていただくことを期待して、新たに社外取締役として選任しています。

所有する当社株数: 0株

役員紹介

監査役会（2022年3月24日現在）




菊池 賢一

監査役(常勤)
(1959年12月18日生)

2015年 4月 当社 経理部参与
2017年 7月 当社 業務監査部長
2019年 3月 当社 監査役(常勤)(現任)

所有する当社株数: 2,128株




清水 功

監査役(常勤)
(1960年9月3日生)

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

所有する当社株数: 3,936株




佐々木 善三

社外監査役(非常勤)
(1952年11月1日生)

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

所有する当社株数: 0株




長坂 武見

社外監査役(非常勤)
(1956年1月24日生)

1978年 10月 武蔵監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
1981年 8月 ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社)入社
1986年 9月 Sony Corporation of America / Director, Tax Department
2004年 4月 ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社
(現 ソニーフィナンシャルグループ株式会社) 監査役
2004年 6月 ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社) 経理部統括部長
2004年 6月 株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント
(現 株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント) 監査役
2006年 6月 株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント 監査役
2007年 4月 ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社) 経理部門長
2010年 6月 同社 業務執行役員SVP経理部門長
2013年 6月 ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社
(現 ソニーフィナンシャルグループ株式会社) 取締役
2015年 6月 ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社) シニアアドバイザー
2016年 3月 当社 社外監査役(現任)
2016年 6月 大王製紙株式会社 社外監査役(現任)

所有する当社株数: 1,252株



平井 鉄郎

社外監査役(非常勤)
(1955年12月19日生)

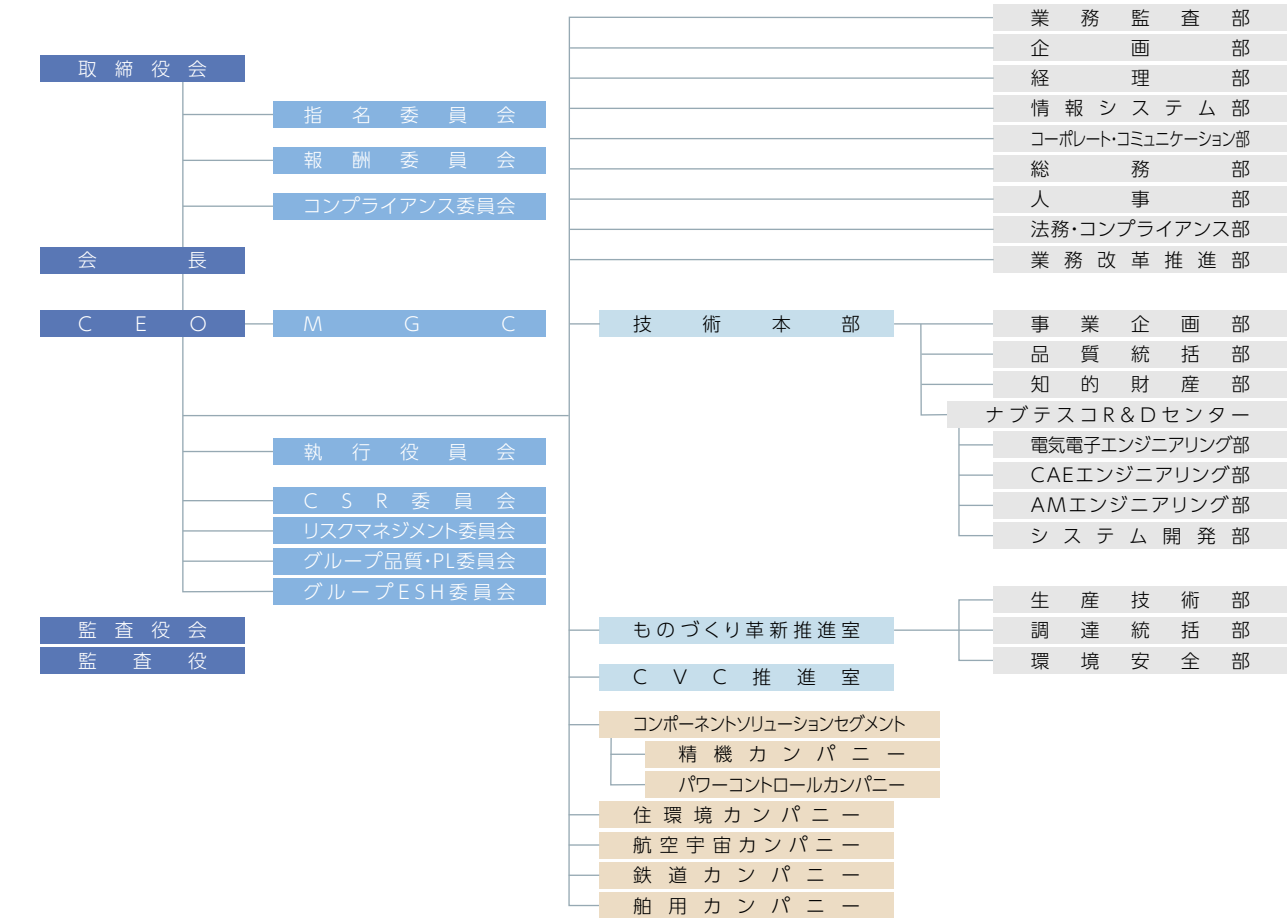
1980年 4月 トヨタ自動車工業株式会社(現トヨタ自動車株式会社)入社
2006年 1月 同社 グローバル生産企画部車両企画室長 兼 中国部主査
2008年 1月 同社 元町工場機械部部長
2010年 6月 豊田通商株式会社 執行役員
2011年 6月 同社 常務執行役員
2018年 4月 同社 技監
2019年 3月 当社 社外監査役(現任)

所有する当社株数: 0株

執行役員（2022年3月24日現在）

社長	木村 和正	最高経営責任者(CEO)
専務執行役員	箱田 大典	住環境カンパニー社長
常務執行役員	北村 明義	PACRAFT(株)代表取締役社長
常務執行役員	波部 敦	企画、経理、情報システム、業務改革推進、コーポレート・コミュニケーション管掌
常務執行役員	伊集院 正二	総務、人事、法務・コンプライアンス管掌
常務執行役員	藤原 利也	コンポーネントソリューションセグメント長 兼 精機カンパニー社長 兼 ものづくり革新担当 兼 浜松工場立上担当
執行役員	安藤 清	パワーコントロールカンパニー社長
執行役員	高木 憲優	航空宇宙カンパニー社長
執行役員	中野 宏司	業務監査管掌
執行役員	井上 中	ナブテスコオートモーティブ(株)代表取締役社長
執行役員	水谷 幸弘	船用カンパニー社長
執行役員	高橋 誠司	住環境カンパニー副社長
執行役員	鈴木 通人	鉄道カンパニー社長
執行役員	中川 康仁	ものづくり革新推進室長
執行役員	宮口 光一	CVC推進室長
執行役員	碓井 浩	航空宇宙カンパニー 計画部長
執行役員	栗田 昌兆	精機カンパニー 生産統括担当 兼 津工場長
執行役員	白水 友朗	上海納博特斯克液压有限公司 総経理
執行役員	榎本 章仁	鉄道カンパニー 営業統括担当 兼 営業部長
執行役員	練馬 洋	Nabtesco Technology Ventures AG 社長
執行役員	樋口 裕樹	企画部長 兼 CVC推進室
執行役員	桐山 朝浩	技術本部長 兼 ナブテスコR&Dセンター長 兼 CVC推進室

事業運営体制（2022年3月24日現在）



財務データ

(単位：百万円)												
主な財務指標の推移	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期		2015年 12月期※2	2016年 12月期※3	2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期
売上高	198,527	179,543	202,292	219,657		187,000	244,968	282,422	294,626	289,808	279,358	299,802
売上原価	148,184	134,859	148,321	158,693		136,576	175,508	201,982	215,043	212,105	206,166	217,759
販売費及び一般管理費	27,484	29,670	33,877	37,347		35,129	44,294	51,285	53,184	51,998	50,655	52,520
営業利益	22,858	15,013	20,092	23,615		15,294	25,982	29,468	21,889	25,320	28,533	30,017
税引前当期利益	24,847	18,997	23,522	27,026		15,358	26,779	34,907	29,962	27,979	33,718	101,966
法人所得税費用	8,873	5,598	8,140	9,254		5,731	7,843	8,338	6,997	8,028	10,206	34,073
非支配株主利益※1	1,217	129	404	25		△ 1,432	330	1,423	1,935	2,020	3,008	3,075
親会社の所有者に帰属する当期利益	14,756	13,269	14,978	17,746		11,059	18,606	25,146	21,029	17,931	20,505	64,818
年度末												
流動資産	123,929	112,048	134,159	139,321		128,575	143,792	165,695	179,124	179,154	183,110	288,900
有形固定資産	51,509	54,475	55,225	56,877		55,916	63,155	70,700	80,573	87,083	89,522	89,020
資産合計	208,092	203,056	233,984	245,992		233,381	256,973	301,557	328,568	344,558	351,723	481,718
流動負債	70,897	52,322	73,161	64,830		73,000	74,876	96,934	112,558	109,614	113,662	191,315
有利子負債	31,694	26,389	26,204	16,659		15,333	16,949	27,720	45,310	43,936	39,866	17,587
資本	107,466	120,857	139,471	158,664		148,924	155,904	177,002	189,255	199,133	211,641	254,995
親会社所有者帰属持分	99,092	114,038	131,043	149,862		142,068	147,929	167,537	178,702	187,398	198,031	239,910
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,104	12,952	27,597	19,949		8,746	27,730	23,071	24,165	38,433	34,203	36,340
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 27,464	△ 13,693	△ 8,064	△ 7,880		△ 4,886	△ 14,989	△ 20,186	△ 21,823	△ 20,086	△ 10,710	67,147
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,035	△ 10,090	△ 8,175	△ 15,888		△ 19,090	△ 4,808	△ 950	8,396	△ 13,365	△ 17,497	△57,960
1株当たり(単位：円)												
基本的1株当たり当期利益	116.74	104.57	117.95	140.24		88.85	150.64	203.85	169.65	144.50	165.18	534.67
1株当たり親会社所有者帰属持分	784.12	894.86	1,035.68	1,184.17		1,150.41	1,193.79	1,355.72	1,438.64	1,508.53	1,594.10	1,999.10
1株当たり年間配当金	34.00	34.00	38.00	44.00		44.00	50.00	72.00	73.00	73.00	75.00	77.00
主な経営指標(単位：%)												
売上高営業利益率	11.5	8.4	9.9	10.8		8.2	10.6	10.4	7.4	8.7	10.2	10.0
ROA	7.6	6.5	6.9	7.4		4.6	7.6	9.0	6.7	5.3	5.9	15.6
ROE	15.6	12.5	12.2	12.6		7.6	13.0	15.9	12.1	9.8	10.6	29.6
配当性向	29.1	32.5	32.2	31.4		49.5	35.1	35.3	43.0	50.5	45.4	14.4
親会社所有者帰属持分比率	47.6	56.2	56.0	60.9		60.9	57.6	55.6	54.4	54.4	56.3	49.8

※1 非支配株主に帰属する当期利益または非支配株主に帰属する当期損失
※2 2015年12月期より決算期を変更したため、2015年12月期の決算は当社および日本国内連結子会社につきましては9カ月間(2015年4月～12月)、海外連結子会社につきましては12カ月間(2015年1月～12月)を連結対象期間とした数値となります。
※3 当社グループは、2017年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。2017年12月期との比較のため、2016年12月期の数値も国際会計基準(IFRS)ベースに置き換えて表記しています。

財務データ

連結財政状態計算書	(単位：百万円)	
	2020年 12月31日	2021年 12月31日
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	64,665	112,771
営業債権	74,632	74,957
契約資産	1,230	2,065
その他の債権	1,114	1,300
棚卸資産	36,505	41,880
その他の金融資産	2,582	7,821
その他の流動資産	2,382	3,588
小計	183,110	244,382
売却目的で保有する資産	—	44,519
流動資産合計	183,110	288,900
非流動資産		
有形固定資産	89,522	89,020
無形資産	3,905	4,251
使用権資産	7,558	8,877
のれん	14,658	16,184
投資不動産	2,192	2,162
持分法で会計処理されている投資	34,887	15,475
その他の金融資産	12,646	53,860
繰延税金資産	2,016	1,997
その他の非流動資産	1,230	992
非流動資産合計	168,614	192,818
資産合計	351,723	481,718
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	44,838	51,974
契約負債	5,763	5,704
社債及び借入金	37,001	14,690
その他の債務	9,723	10,776
未払法人所得税	6,700	19,788
引当金	1,065	1,206
リース負債	2,209	2,158
その他の金融負債	—	77,878
その他の流動負債	6,362	7,139
流動負債合計	113,662	191,315
非流動負債		
社債及び借入金	2,865	2,897
リース負債	6,291	7,575
退職給付に係る負債	10,211	9,079
繰延税金負債	4,949	13,922
その他の金融負債	69	—
その他の非流動負債	2,035	1,936
非流動負債合計	26,421	35,408
負債合計	140,083	226,723
資本		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	14,998	14,961
利益剰余金	173,988	214,791
自己株式	△ 2,471	△ 4,784
その他の資本の構成要素	1,515	4,942
親会社の所有者に帰属する持分合計	198,031	239,910
非支配持分	13,610	15,084
資本合計	211,641	254,995
負債及び資本合計	351,723	481,718

連結損益計算書	(単位：百万円)	
	2020年 12月期	2021年 12月期
売上高	279,358	299,802
売上原価	△ 206,166	△ 217,759
売上総利益	73,192	82,043
その他の収益	6,515	1,180
販売費及び一般管理費	△ 50,655	△ 52,520
その他の費用	△ 519	△ 686
営業利益	28,533	30,017
金融収益	2,291	126,977
金融費用	△ 573	△ 57,126
持分法による投資利益	3,467	2,099
税引前当期利益	33,718	101,966
法人所得税費用	△ 10,206	△ 34,073
当期利益	23,512	67,893
当期利益の帰属		
親会社の所有者	20,505	64,818
非支配持分	3,008	3,075
当期利益	23,512	67,893
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	165.18	534.67
希薄化後1株当たり当期利益(円)	165.09	534.53

連結包括利益計算書	(単位：百万円)	
	2020年 12月期	2021年 12月期
当期利益	23,512	67,893
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付負債(資産)の純額の再測定	△ 578	1,148
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	△ 528	274
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	516	—
純損益に振り替えられることのない項目合計	△ 590	1,422
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	368	6,480
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	368	6,480
税引後その他の包括利益合計	△ 222	7,902
包括利益合計	23,291	75,795
包括利益の帰属		
親会社の所有者	20,201	71,444
非支配持分	3,090	4,351
包括利益合計	23,291	75,795

財務データ

連結キャッシュ・フロー計算書	(単位：百万円)	
	2020年 12月期	2021年 12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	23,512	67,893
減価償却費及び償却費	13,730	13,266
減損損失	3,885	—
退職給付に係る資産及び負債の増減額	79	297
受取利息及び受取配当金	△ 301	△ 528
支払利息	205	168
持分法適用除外に伴う評価益(△は益)	—	△ 125,107
投資有価証券評価損益(△は益)	△ 1,983	56,958
持分法による投資損益(△は益)	△ 3,467	△ 2,099
固定資産除売却損益(△は益)	104	382
投資不動産売却損益(△は益)	△ 4,892	—
法人所得税費用	10,206	34,073
営業債権、契約資産及び契約負債の増減額	△ 5,242	1,545
棚卸資産の増減額(△は増加)	4,613	△ 3,846
営業債務の増減額(△は減少)	△ 223	5,040
その他	132	△ 355
小計	40,358	47,686
利息及び配当金の受取額	1,141	1,023
利息の支払額	△ 190	△ 165
法人所得税の支払額	△ 7,106	△ 12,204
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,203	36,340
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	2,163	1,484
有形固定資産の取得による支出	△ 17,148	△ 7,738
有形固定資産の売却による収入	112	89
無形資産の取得による支出	△ 1,549	△ 1,561
投資不動産の売却による収入	6,585	17
連結範囲の変更を伴う子会社の取得による支出	—	△ 746
投資有価証券の売却による収入	13	79,014
敷金及び保証金の差入による支出	△ 362	△ 11,528
敷金及び保証金の回収による収入	308	5,031
持分法で会計処理されている投資の売却による収入	—	3,156
その他	△ 831	△ 71
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,710	67,147
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 3,805	△ 12,601
長期借入れによる収入	60	30
長期借入金の返済	△ 310	△ 222
社債の償還による支出	—	△ 10,000
リース負債の支払額	△ 2,547	△ 2,522
自己株式の純増減額(△は増加)	12	△ 20,969
配当金の支払額	△ 9,691	△ 8,800
非支配持分からの払込による収入	—	51
非支配持分への配当金の支払額	△ 1,215	△ 2,928
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 17,497	△ 57,960
現金及び現金同等物の増減額	5,995	45,527
現金及び現金同等物の期首残高	58,686	64,665
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 16	2,579
現金及び現金同等物の期末残高	64,665	112,771

● ガバナンス関連データ

指標		2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	単位	
取締役役数	社内	男	7	6	6	人	
		女	0	0	0		0
		計	7	6	6		6
	独立 社外	男	2	2	2		2
		女	1	2	2		2
		計	3	4	4		4
	総計	10	10	10	10		
独立社外取締役比率		30	40	40	40	%	
女性取締役比率		10	20	20	20	%	
取締役会開催回数		18	16	15	15	回	
取締役会出席率		98.89	100	100	100	%	
独立取締役出席率		96.29	100	100	100	%	
指名委員会 委員数	社内役員	2	1	1	1	人	
	独立社外役員	3	3	4	4		
	計	5	4	5	5		
指名委員会開催回数		3	3	3	6	回	
報酬委員会 委員数	社内役員	1	1	1	1	人	
	独立社外役員	2	3	4	4		
	計	3	4	5	5		
報酬委員会開催回数		2	2	2	2	回	

● 役員報酬

構成		2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	単位
取締役報酬 (社外取締役 を除く)	基本報酬(固定報酬+ 業績連動報酬)	301	220	210	211	百万円
	業績連動型株式報酬 (BBT)	122	101	73	102	
	ストックオプション	-	-	-	-	
	計	424	320	283	313	
監査役報酬 (社外監査役 を除く)	基本報酬(固定報酬)	48	54	54	54	百万円
	業績連動型株式報酬 (BBT)	-	-	-	-	
	ストックオプション	-	-	-	-	
	計	48	54	54	54	
社外役員報酬 (社外取締役/ 社外監査役)	基本報酬(固定報酬)	54	53	61	63	百万円
	業績連動型株式報酬 (BBT)	-	-	-	-	
	ストックオプション	-	-	-	-	
計		54	53	61	63	

※2017年3月28日開催の第14回定時株主総会決議により、株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」を導入したことに伴い、従前のストックオプションは廃止しました。

● 株主権

買収防衛策	なし
-------	----

● コンプライアンス関連データ

指標	対象	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	単位
内部通報制度 (利用件数概数)	連結	50	40	40	50	件
コンプライアンスに関する違反件数 (経営に重大な影響を及ぼす違反)	連結	0	0	0	0	件
罰金と和解金のための引当金	連結	0	0	0	0	円
コンプライアンス各種研修参加者 (集合研修、e-learning)	連結	4,179	10,756	8,526	25,261	人 (延べ)
政治献金	連結	0	0	0	0	円
業界団体会費合計額※1	単体	53	54	45	45	百万円

※1 一般社団法人日本鉄道車輛工業会、一般社団法人日本航空宇宙工業会、一般社団法人日本フルードパワー工業会、全国自動車協会等の団体を含みます。

非財務データ

● 安全・安心・快適の追求

● 品質マネジメントシステム

指標	対象	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	単位
認証取得状況(ISO9001 他、業界固有規格含む)	連結	国内12、 海外19	国内12、 海外19	国内12、 海外18	国内12、 海外20	件
取得割合(売上高比率)		90	90	90以上	90以上	%

● 労働安全衛生マネジメントシステム(OHSAS18001認証取得)

指標	対象	2019年現在	2020年現在	2021年現在
認証 取得状況	国内 グループ	国内4件	国内5件	国内7件
取得割合	国内 グループ	50%	63%	88%

● 労働安全衛生

指標	対象	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	単位
労働災害度数率	国内 グループ*	0.36	0.52	0.99	0.54	0.67	%
死亡災害件数		0	0	0	0	0	件
職業性疾病発生 率(OIFR)		未計測	0	0	0	0	%

※国内グループの従業員とその請負業者を含みます。

● メンタルヘルスへの取り組み

指標	対象	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	単位
ストレスチェック受検率	単体	95.3	94.9	96.1	94.5	%
高ストレス者比率	単体	11.5	11.5	9.03	11.39	%

● 人財育成

● 人財育成

指標	対象	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	単位
研修延べ受講時間/年	単体	44,556	53,200	29,921	55,212	時間
1人当たり受講時間/年		19	23	13	23.8	時間
総研修費用/年		164,456	136,855	58,416	61,785	千円
1人当たり研修費用/年		73.8	60.2	25.3	26.6	千円
海外トレーニング派遣数(留学と実務体験の組み合わせ)		6	3	0	0	人
海外研修派遣数		30	27	9	24	人

● 人権・労働に関する取り組み

● 人権デューデリジェンス

指標	対象	2018年度	2020年度	2022年度	単位
カントリートリスク 調査対象国	16(事業拠点 の所在国)	16(事業拠点 の所在国)	16(事業拠点 の所在国)	-	カ国
人権リスク調査対象 事業所		41(社員数 カバー率95%)	13(社員数 カバー率98%)	54(社員数 カバー率100%)	カ所
認められた重大な 人権リスク		なし	なし	なし	-
現地法令や国際規範 への違反	連結	なし	なし	なし	-
人権侵害に関わる問題		なし	なし	なし	-

● 公平・公正・公明な調達活動

● CSR調達

指標	対象	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	単位
SAQ実施社数	日本・中国	990(日本862、 中国128)	約1,000	約1,000	1,144	社
サプライヤー 訪問数	日本・中国	17(日本12、 中国5)	9	10	22	社

● 環境マネジメント

● 環境マネジメントシステム

指標	対象	2018年度	2019年度	2020年度	単位
ISO14001認証取得状況	連結*	8	9	9	カ所
取得割合(売上高比率)		約70	70以上	70以上	%

※ナブテスコ単体の全工場と主なグループ会社

非財務データ

● 気候変動への対応

指標		対象	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	単位
CO ₂ 排出量	CO ₂ 排出量	環境データ等 集計範囲*	70,175	60,473	52,565	45,082	t-CO ₂
	うち国内排出量		50,184	41,947	35,328	27,078	t-CO ₂
	Scope1		8,781	6,599	4,491	4,061	t-CO ₂
	Scope2		61,395	53,874	48,073	41,021	t-CO ₂
	Scope3	単体	979,097	940,976	819,726	957,099	t-CO ₂
エネルギー 使用量	売上高原単位	環境データ等集計範囲*	0.238	0.209	0.188	0.150	-
	電力	環境データ等 集計範囲*	124,899	114,740	106,048	122,409	MWh
	A重油		15,440	7,251	3,215	2,537	MWh
	LPG		7,523	6,669	6,119	6,355	MWh
	その他		17,386	17,986	12,382	9,780	MWh
売上高原単位			0.561	0.506	0.457	0.471	-

※環境データ等集計範囲：以下のWEBリンクを参照ください。
<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/148>

● 雇用関連データ・ダイバーシティへの取り組み

指標			対象	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	単位
連結社員数合計			連結	7,687	7,596	7,546	7,672	人
	男性		連結	6,413	6,426	6,362	6,503	人
	女性		連結	1,274	1,170	1,184	1,169	人
	女性社員比率		連結	16.6	15.4	15.7	15.2	%
単体社員数合計			単体	2,253	2,297	2,324	2,317	人
	男性		単体	2,030	2,078	2,099	2,096	人
	女性		単体	223	219	225	221	人
	女性社員比率		単体	9.9	9.5	9.7	9.5	%
外国籍社員数			単体	70	66	63	57	人
	男性		単体	42	41	40	35	人
	女性		単体	28	25	23	22	人
外国籍社員数合計			連結	3,019	3,012	2,899	2,968	人
	男性		連結	2,371	2,399	2,282	2,394	人
	女性		連結	648	613	617	574	人
外国籍社員比率			連結	39.3	39.7	38.4	38.7	%
新卒採用者数合計			単体	74	70	72	53	人
	男性		単体	68	66	62	51	人
	女性		単体	6	4	10	2	人
中途採用者数合計			単体	40	36	38	29	人
	男性		単体	35	31	37	28	人
	女性		単体	5	5	1	1	人
新卒採用者の定着状況(3年後離職率)			単体	4	6	5	9	%
	男性		単体	2	3	4	7	%
	女性		単体	13	17	20	33	%
総離職率			単体	3	3.2	3.7	3.6	%
	男性		単体	2.9	2.9	3.8	3.6	%
	女性		単体	4.1	5.8	2.7	3.1	%
自己都合離職率			単体	1.5	2.2	2.3	2.1	%
	男性		単体	1.4	1.9	2.3	2	%
	女性		単体	2.8	5.4	2.7	2.7	%
役職登用状況			単体	380	387	396	395	人
	うち管理職	男性(全体)	単体	348	352	358	362	人
		男性(うち外国籍)	単体	6	6	5	5	人
		女性(全体)	単体	1	4	4	5	人
		女性(うち外国籍)	単体	0	1	1	1	人
		女性管理職比率	単体	0.3	1.1	1.1	1.36	%
				国内連結	95.8	95.6	99	102.5
障がい者雇用数			国内連結	2.28	2.23	2.28	2.35	%
障がい者雇用率			単体	2,058	2,024	2,002	2,055	時間
総労働時間/年			単体	24.2	22.5	19.7	24.8	時間
残業時間/月			単体	72.9	81.1	75.3	81	%
有給休暇取得率			単体	-	-	0	0	件
労働基準法違反件数			単体	10	10	15	14	人
育児休業取得者数			単体	0	1	10	10	人
	男性		単体	10	9	5	4	人
	女性		単体	11.8	12.3	21.4	24.1	%
育児休業取得率			単体	0	1.4	15.4	18.5	%
	男性		単体	100	100	100	100	%
	女性		単体	0	1	3	1	人
介護休業取得者数			単体	0	0	2	1	人
	男性		単体	0	1	1	0	人
	女性		単体	25	17	29	30	人
定年再雇用者数			単体	75.8	81	96.7	88.2	%
定年再雇用率			単体	85.3	85.2	85.1	85	%
労働組合加入率								

※単体社員および連結社員の集計範囲は正社員です。
※2020年度より社員の対象範囲を地域社員を含んだ正社員に変更しました。過年度分も修正しています。
※2020年度より新卒採用者数を4月～3月から1月～12月に変更しました。過年度分も修正しています。
※2020年度より外国籍社員数に帰化した社員を含めています。過年度分も修正しています。
※2020年度に自己都合退職率定義の見直しを実施しました。自己都合退職とは、死亡退職、懲戒退職、その他、会社都合退職以外の事由による離職者と定義しています。過年度分も修正しています。

用語集(五十音順)

■ 当社ビジネスに関連する用語 ■ 財務・非財務関連用語 ■ 技術関連用語

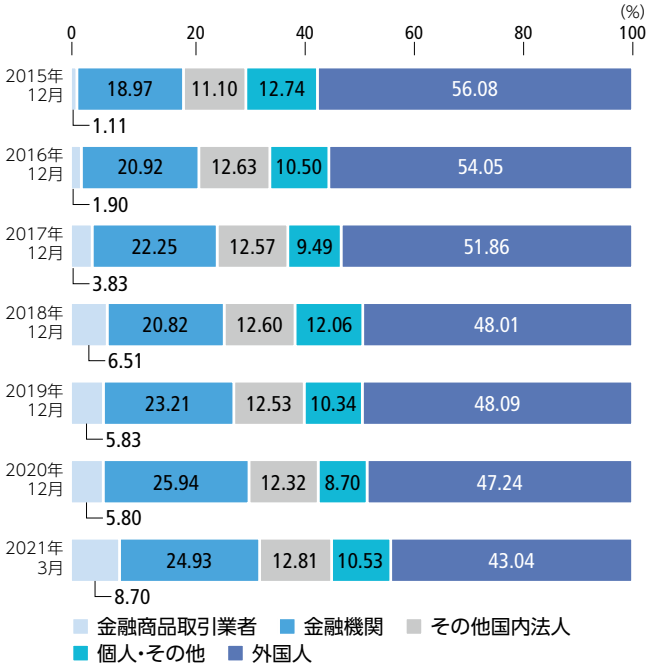
用 語	意 味
MRO	Maintenance、Repair、Overhaulの略。当社は、トランスポートソリューション事業、アクセシビリティソリューション事業、マニュファクチャリングソリューション事業の各事業において、幅広くアフターサービス事業を手掛けています。製品の予防保全につながる機能を拡充することで、より安全・安心・快適にご使用いただく取り組みを進めています。
OEM	Original Equipment Manufacturerの略。一般的には委託者ブランド名製造を指しますが、当社では、お客さまの新規生産品に用いられる部品(の製造、販売)の意で用いています。
QCD(S)	主に製造業において、重要な要素である3つの視点で、Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)のことです。また、QCDSはこれに対応やサポート(Service)を加えたものです。当社では、高自動化、生産管理の効率化、サプライチェーンマネジメントの強化、物流の合理化等を通じて、QCDSそれぞれのレベル向上に努めています。
コンポーネント	ある機材を構成する一つの機能部品のことを指します。
システム化	複合的な価値提供(ソリューション提供)を実現するために、製品にエンジニアリング、サービスといった周辺の要素を加えることを指します。
CVC	Corporate Venture Capitalの略。CVC は事業会社が成長戦略の一環として、本業とシナジーのある企業や新たな事業分野のベンチャー企業に対して行う投資や、その投資を行う組織を意味しています。 当社は2018年にCVC業務の中核を担う Nabtesco Technology Ventures AGをスイス・チューリッヒに設立しました。2021年には、CEOの直轄組織であるCVC推進室を設立し、スタートアップ企業との協業を加速しています。
DX(デジタルトランスフォーメーション)	最新のデジタル技術を駆使し、事業や業務プロセスを変革することです。「働き方改革」「ものづくりイノベーション」など、当社が取り組んでいるさまざまな改革事業においても、IoT技術の活用や最新ツールの導入など、DXを積極的に取り入れています。
レトロフィット	旧型式の機械を改装・改造して新型式にすることです。部品の置き換えが発生する場合は、当社の需要につながります。
IPランドスケープ	Intellectual Property Landscapela、知的財産に関する市場情報を活用した分析手法や経営戦略を指します。当社では、グローバル市場での知財情報分析を通じて、顧客ニーズや技術動向、競合状況等を多角的に洞察し、新市場や新用途の探索、事業連携やM&A候補の探索等に活用しています。
ROICツリー	ROICはReturn on Invested Capitalの略で投下資本利益率を指します。ROICツリーは、ROICを改善する要素をツリー構造に分解したもので、各要素を改善することでROICの改善を図るメソッドとして活用することができます。 当社では、収益性向上への取り組みとともに、事業資産の効率的な活用に向けて、固定資産回転率の向上、在庫回転日数の短縮、売掛金日数の短縮、支払条件の最適化等のテーマを、事業部門の現場に密接な課題に落とし込み、改善を図っています。コーポレート部門では有利子負債の管理、成長投資と株主還元の両立などきめ細かい財務マネジメントを行い、資本効率の向上を追求しています。
SBT	Science Based Targets(科学的根拠に基づいた排出削減目標)の略。2016年に発効したパリ協定(気候変動抑制に関する国際的な協定)で定められた「2度目標(産業革命前からの平均気温の上昇を2度未満にする)」の達成を可能とする、温室効果ガスの中長期削減目標を企業が設定することを促進する枠組みを指します。SBTイニシアチブの審査を経て認定される仕組みであり、当社グループは、CO ₂ 長期排出削減目標について「1.5℃レベル」での認定を取得しています。
サプライヤーSAQ	Self-Assessment Questionnaireの略。サプライヤーに対してアンケート形式のアセスメントを実施し、方針の浸透や評価結果による改善を図る、サプライチェーンにおけるCSR調達の向上のための取り組みの一つです。
創エネ	創エネルギーの略。エネルギー消費を節約する省エネ(省エネルギー)に留まらず、太陽光発電や燃料電池などを利用し、自社内でエネルギーを生産する取り組みのことを指します。
ダイナミックマテリアリティ	「マテリアリティ」は、財務に重要な影響を及ぼす重要な要因として、会計領域に端を発する概念ですが、「企業や社会、経済にとって重要な事象」としてサステナビリティ情報開示のフレームワークなど、サステナビリティ領域でも用いられるようになっています。「ダイナミックマテリアリティ」は、マテリアリティが環境変化で動的に変化することに着目した考え方であり、事業環境や経営環境の変化に応じて、経済価値・社会価値を創出するために取り組むべき重要項目が変化していくことを示しています。
TCFD	気候関連財務情報開示タスクフォース(The Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の略。TCFDは、2015年12月に金融安定理事会(Financial Stability Board: FSB)によって設立された国際的なイニシアチブです。気候変動がもたらすリスクおよび機会について、投資家等の意思決定に有用な気候関連財務情報を開示するための枠組みを提示しています。
AM	Additive Manufacturingの略。3Dプリンター等を用いて、材料を付加しながら製造していく造形方法を指します。製品の開発期間の短縮や開発コスト低減の有力手段として注目されています。3Dプリンターの製造販売を手掛ける当社グループのシーメツ株式会社は、光造形システムや砂型積層造形装置を通じて、開発領域から生産領域までトータルに利用できるAMソリューションを提供しており、当社グループ内でもその製品やノウハウの活用を進めています。
デジタルツイン	収集したさまざまな情報をデジタル空間に送信し、現実と全く同じ状態を再現する技術のことです。より精度の高いモニタリングやシミュレーションが可能になることで、研究開発のスピードアップや保守サービスの強化が期待できます。

会社概要

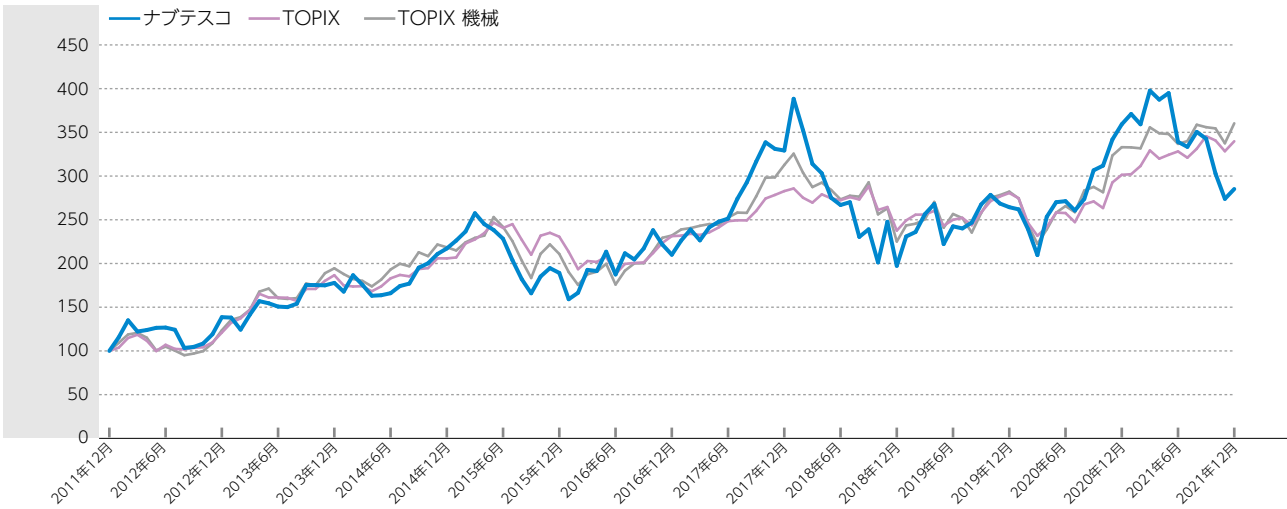
会社概要（2021年12月31日現在）

会社名	ナブテスコ株式会社
英文社名	Nabtesco Corporation
設立	2003年9月29日
所在地	〒102-0093 東京都千代田区平河町2丁目7番9号
TEL	03-5213-1133(代表)
FAX	03-5213-1171(代表)
資本金	100億円
発行済株式の総数	121,064,099株
単元株式数	100株 当社の発行済株式はすべて1単元100株の普通株式です。
従業員数	単体 2,369人 連結 7,844人
連結子会社 国内	14社(ほか、持分法適用会社:3社)
連結子会社 海外	51社(ほか、持分法適用会社:5社)

所有者別株式数比率



過去10年間のTSR(Total Shareholder Return)



● 2021年12月末時点の投資収益率

	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
ナブテスコ株	-22.2%	53.0%	15.2%	39.8%	6.9%	185.2%	11.1%
TOPIX	12.7%	43.0%	12.7%	46.9%	8.0%	239.8%	13.0%
TOPIX 機械	8.2%	60.1%	17.0%	55.3%	9.2%	260.3%	13.7%

(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、2011年12月末に投資をした場合の2021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、2011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(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) 上記の表は、2021年12月末時点での投資収益率(配当込み)について、1年前(2020年12月末)から10年前(2011年12月末)までの各時点で投資した場合の累積リターンおよ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

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分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

2021年1月1日～2021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

2022年5月(年1回発行)

業績データについて

2015年12月期より決算期を変更したため、2015年12月期の決算は当社および日本国内連結子会社につきましては9カ月間(2015年4月～12月)、海外連結子会社につきましては12カ月間(2015年1月～12月)を連結対象期間とした数値となります。

また、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。

将来見通しに関する注意事項

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

第三者保証

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

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」
- ISO26000(組織の社会的責任に関するガイドライン)
- 経済産業省:価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス

外部イニシアティブへの参画と外部評価

ナブテスコは、国連グローバル・コンパクトおよび気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同を表明しています。また、SBTイニシアチブより、当社の温室効果ガス長期削減目標が「1.5℃レベル」での認定を受けています。



ナブテスコグループのESG課題解決への取り組みは国内外で高く評価されており、「Dow Jones Sustainability World Indices」、「FTSE4Good」、「STOXX Global ESG Leaders Indices」、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」等への組入れのほか、CDPから環境対応の最高評価を3分野で獲得しています。

Member of
Dow Jones
Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA



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

