



Nabtesco

Nabtesco Value Report 2024 PDF操作ガイド

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

タブキーの使い方
クリックすると各章の最初のページに移動できます。

最後に開いたページに戻る
本機能はダウンロードした場合のみ利用可能です。

リンクの例

目次

- ステークホルダーの疑問に答える 3
- ナブテスコのプロフィール
- ナブテスコの歩み 5
- 社会を支えるナブテスコ 7
- 数字で見るナブテスコ 9
- :

該当ページへ進む

P11 CEOメッセージ

P25 新中期経営計画

該当媒体のPDFやWebサイトへリンクする

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

Nabtesco Value Reportの歩き方

ナブテスコのプロフィール CEOメッセージ 価値創造ストーリー 価値創造の実現に向けた戦略 経営基盤強化への取り組み データセクション

Nabtesco Value Report 2024

統合報告書

2024年12月期

Nabtesco Value Reportの歩き方

ナブテスコグループは、2003年の設立以来、「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」することを企業理念とし、その実現を目指してきました。「ナブテスコ ウェイ」に定めるように、“人と地球の視点”でお客さまや社会のニーズと課題に真摯に向き合い、“オープン・フェア・オネスト”的精神で、“好奇心と探求心”を大切に“挑戦を楽しみ”ながら、“多様性を共創力”とし、自律的な“個の成長”を促進することで、ステークホルダーの皆さまの声と向き合い、期待を超える満足を社会にお届けすることを目指していきます。

The Nabtesco Way ナブテスコ ウェイ

企業理念

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

私たちが大切にすること

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

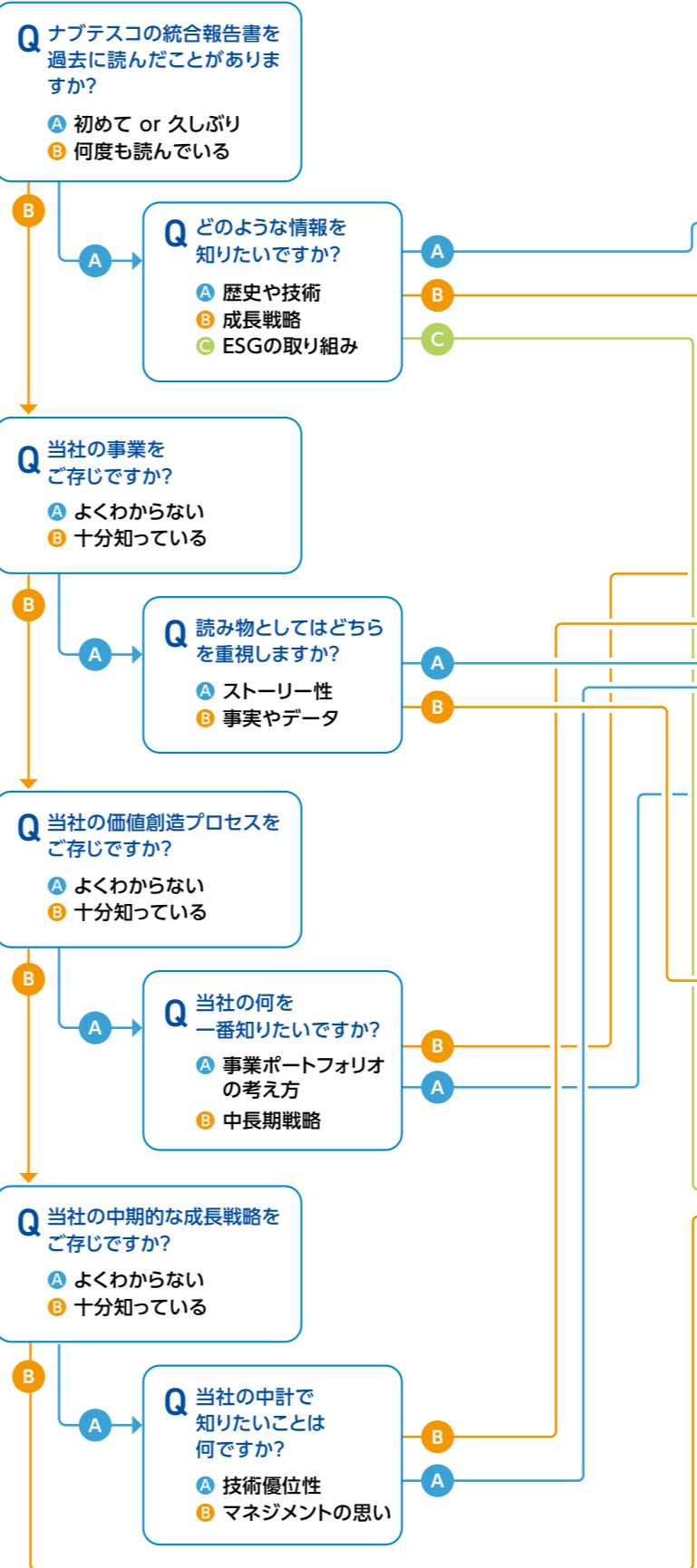
多様性を共創力に
異なる価値観を認め合う。
夢を自由に語り合う。
垣根を超えて互いの強みを共鳴させる。
一人では成し遂げられないことも、
結集すれば、ビジョンは必ずリアルにできる。
まだない何かを、共に創りあげる喜びを。

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

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

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

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

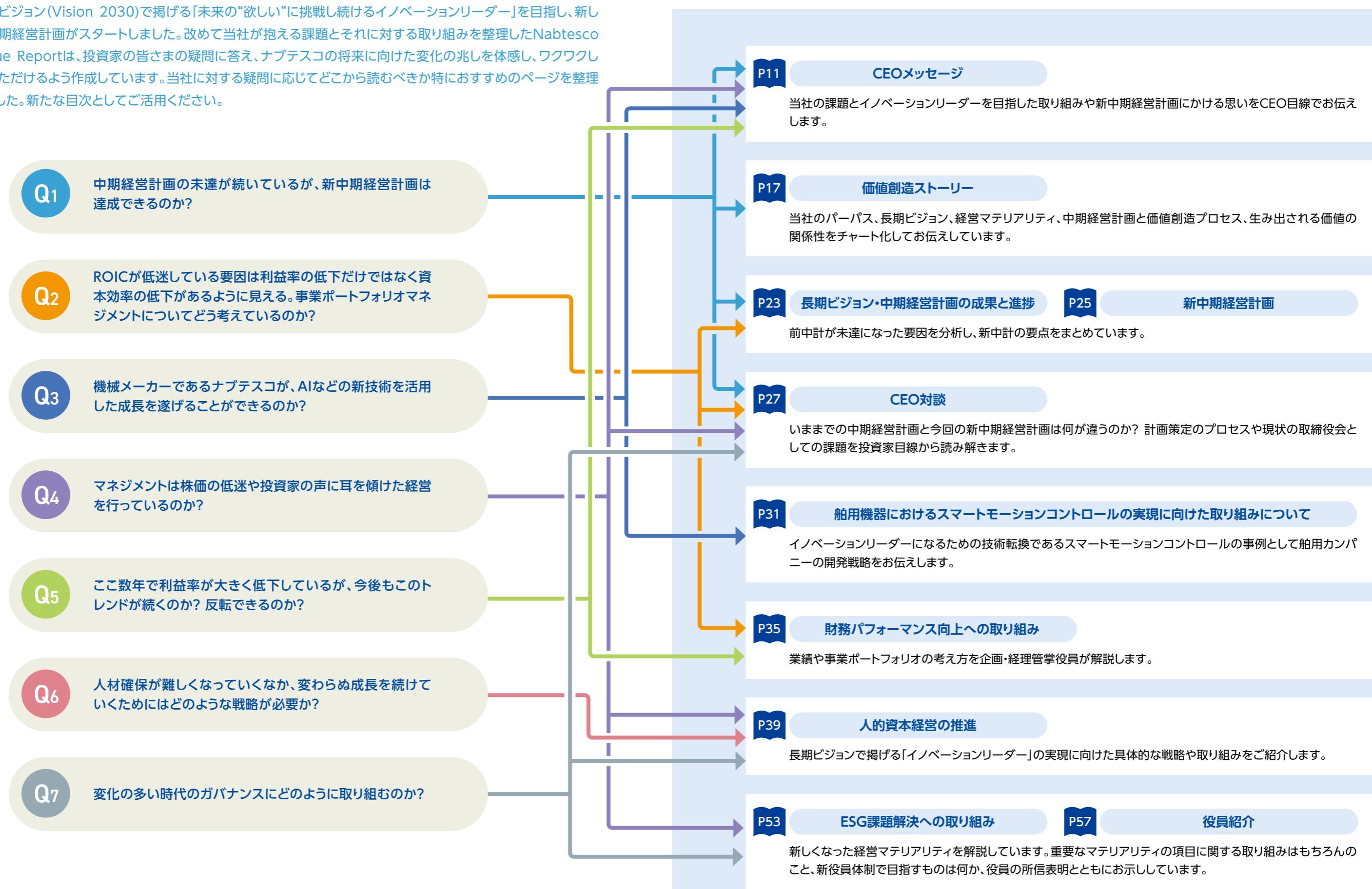


目次	ステークホルダーの疑問に答える 3
ナブテスコのプロフィール	ナブテスコの歩み 5 社会を支えるナブテスコ 7 数字で見るナブテスコ 9
CEOメッセージ	To Our Stakeholders 11
価値創造ストーリー	価値創造ストーリー 17 諸資本の特徴と強化に向けたアクション 19 経営マテリアリティ 21 長期ビジョン・中期経営計画の成果と進捗 23 新中期経営計画 25 CEO対談 27 船用機器におけるスマートモーションコントロールの実現に向けた取り組みについて 31
価値創造の実現に向けた戦略	財務パフォーマンス向上への取り組み 35 人的資本経営の推進 39 ビジネスモデルとSWOT分析 43 コンポーネントソリューション事業(CMP) 45 トランスポrtソリューション事業(TRS) 47 アクセシビリティソリューション事業(ACB) 51 マニュファクチャリングソリューション事業(MFR) 52
経営基盤強化への取り組み	ESG課題解決への取り組み 53 コーポレートガバナンスの強化 55 役員紹介 57 気候変動への対応 61 レジリエントな企業基盤の構築 65
データセクション	財務データ 69 開示方針／第三者保証 71 会社概要／真正表明 72

ステークホルダーの疑問に答える

よく寄せられる疑問にお答えするコンテンツを紹介します。

長期ビジョン(Vision 2030)で掲げる「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」を目指し、新しい中期経営計画がスタートしました。改めて当社が抱える課題とそれに対する取り組みを整理したNabtesco Value Reportは、投資家の皆さまの疑問に答え、ナブテスコの将来に向けた変化の兆しを体感し、ワクワクしていただけるよう作成しています。当社に対する疑問に応じてどこから読むべきか特におすすめのページを整理しました。新たな目次としてご活用ください。

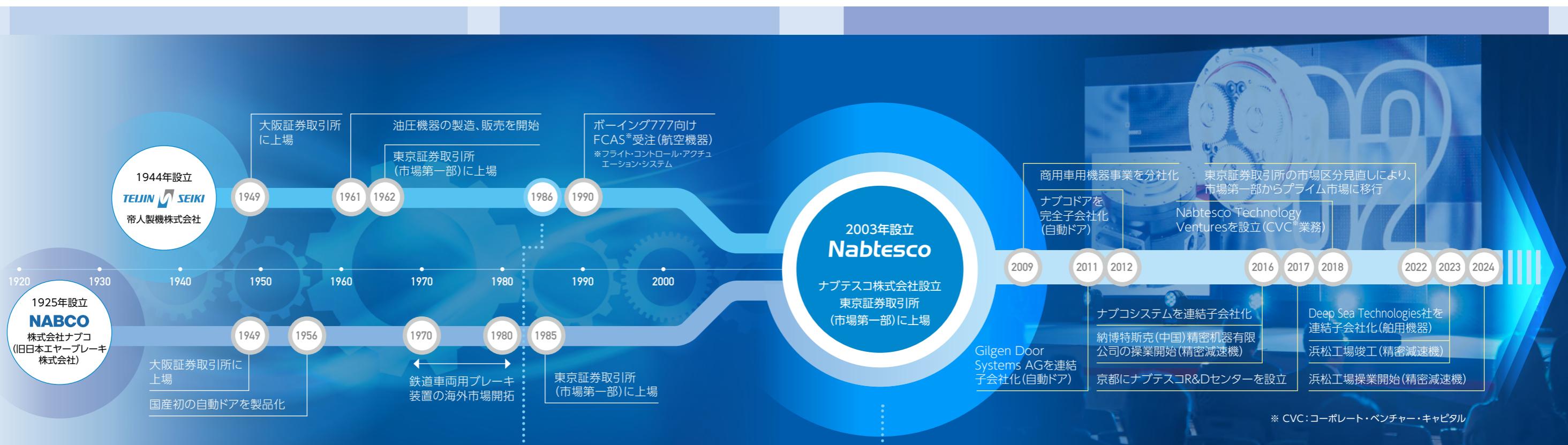


ナブテスコの歩み

統合前から受け継ぐ事業基盤を活かし、独自のモーションコントロール技術に磨きをかけてきました。

ナブテスコは、帝人製機とナブコの統合により2003年に誕生して以来、両社から受け継いだ事業基盤を活かし、お客さまの要望に応え続けることで、独自のモーションコントロール技術を確立してきました。

メカ・コンポーネントでの高い技術力とAIやIoT等の技術を組み合わせることで電動化、システム化(インテグレーション)、データ活用へ技術を進化させ、スマートモーションコントロールを実現します。



1986年 精密減速機が 産業用ロボットに 初採用

1980年代前半、帝人製機岐阜第2工場(現垂井工場)の主力製品は建設機械向け油圧走行ユニットでしたが、すでに市場は成熟しつつあり、新たな市場開拓が求められていました。そこで着目されたのが産業用ロボット市場でした。後発の当社が参入できる可能性は低いと思われていましたが、走行ユニットの開発で培った、高剛性でタフな減速機構の技術を

磨き、産業用ロボットの関節に使われる「精密減速機RV™」の開発に成功。その後も高い品質・技術力、生産能力でオセロの石をひっくり返すように業界地図を塗り替えました。ナブテスコの精密減速機は今日に至るまで、産業用ロボット市場の進化や拡大に貢献し続けています。



2003年 ナブテスコ株式会社 設立

航空機部品の製造を主要事業として誕生した帝人製機と、鉄道車両用エアブレーキのメーカーとして歩み続けてきたナブコ。両社が有していた油圧機器市場の不況をきっかけに、両社の技術基盤を融合することで既存製品の競争力強化や新規事業の創出が可能と判断し、経営統合に至りました。

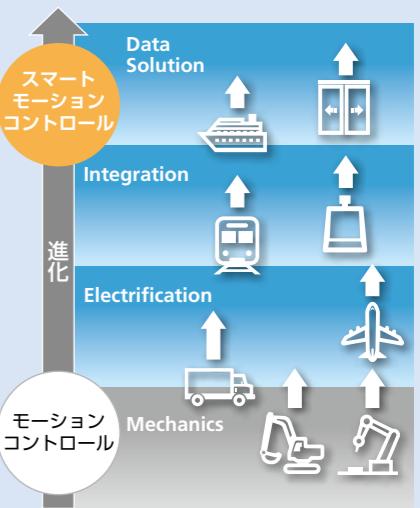
スマートモーション コントロールを 確立し、次の成長へ

ナブテスコは、ニッチ市場において高いマーケットシェアを持つ製品群を有しています。中長期的な需要増加に対応可能な生産能力を有するだけでなく、高品質な製品を安定的かつ柔軟に供給できる革新的な生産技術の導入や高自動化による生産効率の向上に取り組むことで培ったものづくり力が競合他社への優位性の基礎となっています。また、お客さまの要望に応え続けることで蓄積・進

化させてきたメカ設計、電気・電子設計、品質保証などの基礎技術に加えて、CAE解析や熱解析などの各種解析技術、制御技術などの高度な要素技術を有し、独自のモーションコントロール技術を確立しています。さらに、オープンイノベーションを通じて強化した電子制御技術やモデルベース開発、デジタルツインなど最先端の要素技術・開発手法を活用することで、ニーズの多様化、開発速度向上に応えられる体制も整えています。

今後は、さらに電動化、システム化、データ活用に取り組み、スマートモーションコントロールへの進化を加速し、予防保全を含めた製品・サービスの開発・提供を進めていきます。

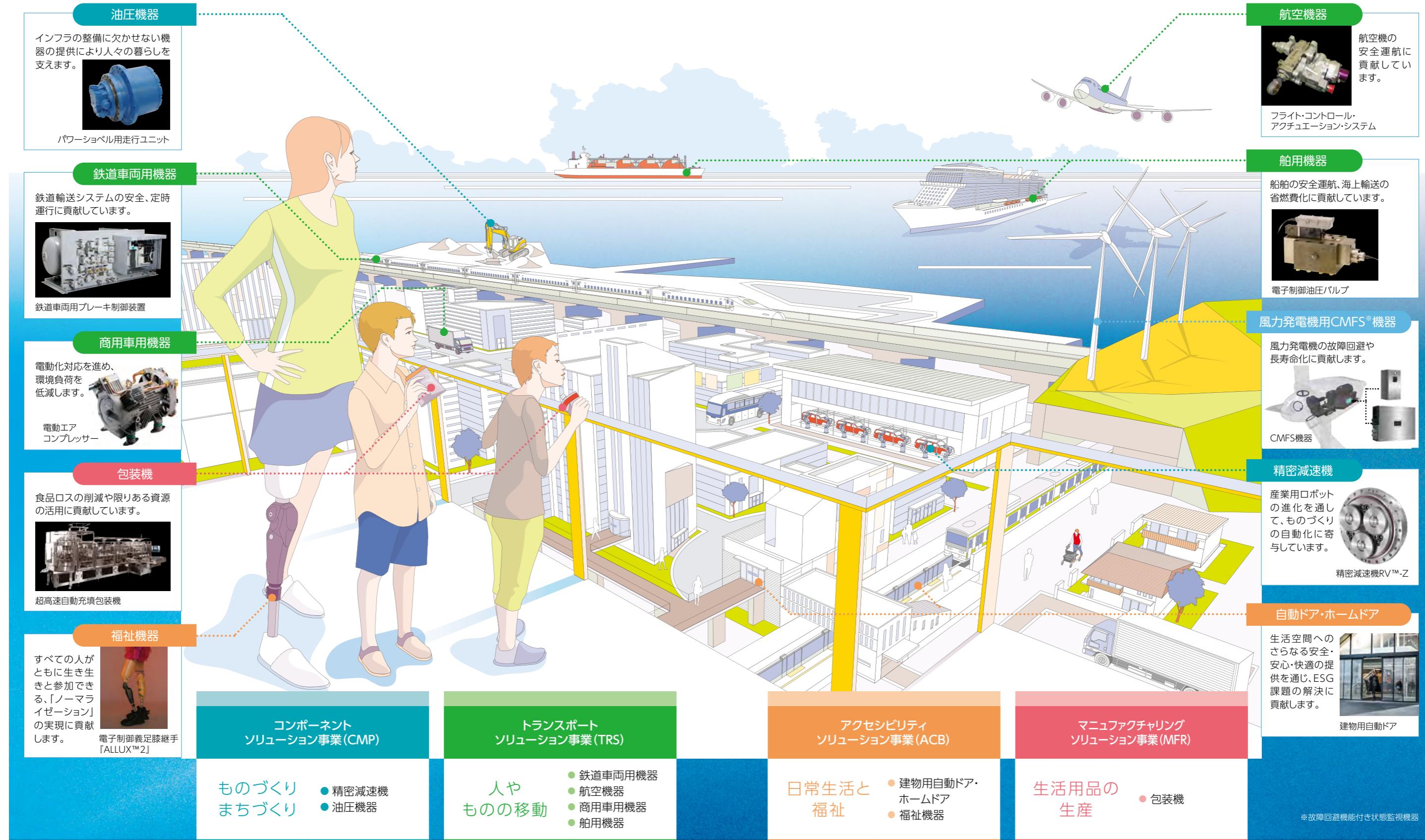
- モーションコントロールからスマートモーションコントロールへの進化



社会を支えるナブテスコ

ナブテスコは、「うごかす、とめる。」モーションコントロール技術で、 「安全・安心・快適」な暮らしのお手伝いをしています。

私たちは、「ものづくり・まちづくり」「人やものの移動」「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。



数字で見るナブテスコ

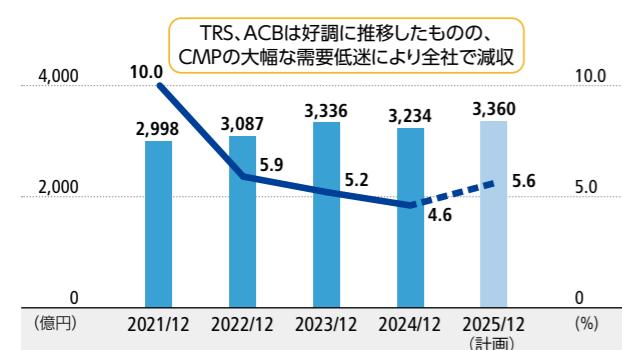
国内外での高いシェアが、ナブテスコの収益基盤となっています。

ナブテスコは統合前の2社による高い技術力を受け継ぎ、2003年の設立以来、成長を続けてきました。
このページでは、現在のナブテスコの主な指標と事業セグメントの主な製品シェアをご紹介します。

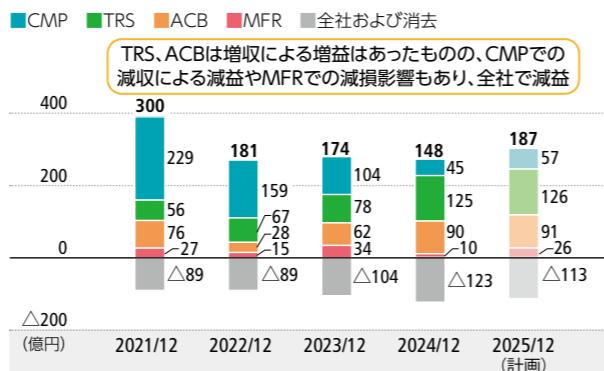
Web ESGに関する主要数値はESGデータ集をご覧ください。
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-025/>

財務資本

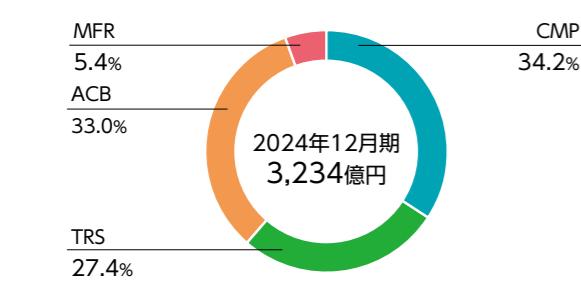
売上高／営業利益率



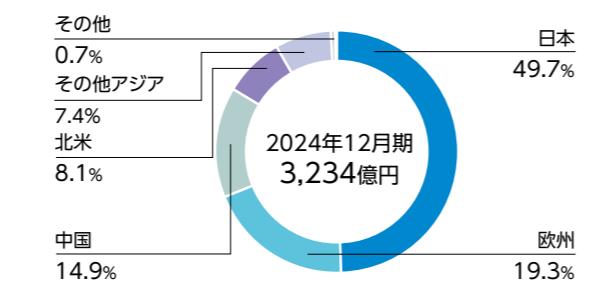
営業利益(事業セグメント別)



売上高(事業セグメント別)



売上高(地域別)



関係資本

過去10年間のTSR(Total Shareholder Return)



2024年12月末時点の投資收益率

	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	0.4%	-10.5%	-3.6%	-2.1%	-0.4%	20.2%	1.9%	
TOPIX	20.5%	50.7%	14.6%	82.5%	12.8%	148.8%	9.5%	
TOPIX 機械	22.8%	49.6%	14.4%	91.0%	13.8%	146.7%	9.4%	

(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、2014年12月末に投資をした場合の2024年12月末時点での投資收益率を示しています。

ナブテスコのデータは、株価に配当を加えた投資成績(配当を再投資しない前提)について、2014年12月末の投資額を100として指数化しています。

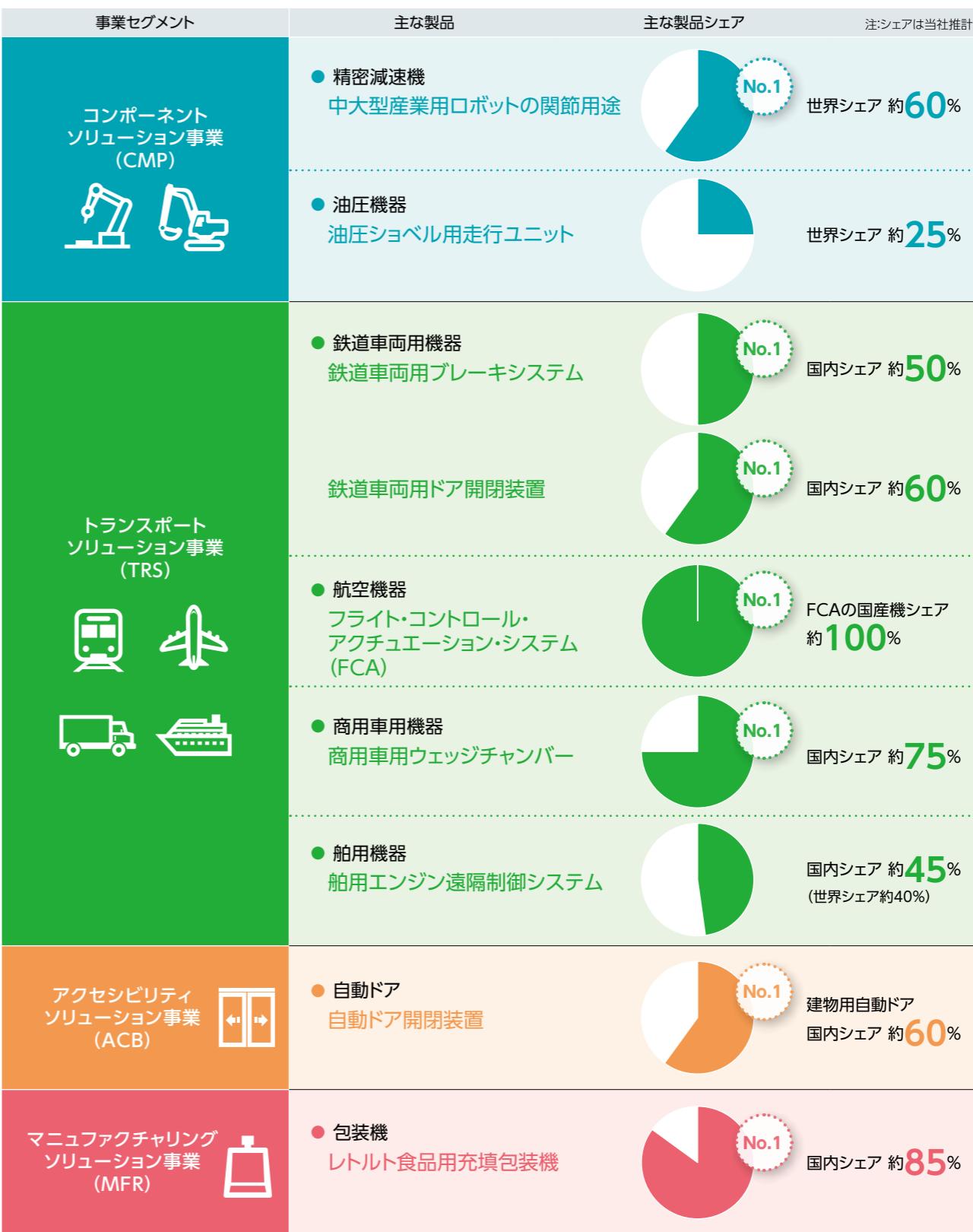
東証株価指数(TOPIX)と東証の業種別株価指数(TOPIX 機械)のいずれも配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

(注3) 上記の表は、2024年12月末時点での投資收益率(配当込み)について、1年前(2023年12月末)から10年前(2014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年平均の收益率を示しており、当該期間の投資收益率を幾何平均によって年換算しています。

(出典) 東証の月次株価終値データ等により、当社作成

関係資本



To Our Stakeholders



種まきから育成、 そして収穫へ。 長期ビジョン実現を見据えた 新中計がスタート。

前中期経営計画(以下、前中計)を振り返ると、想定を上回るマーケットの荒波に翻弄され、ナブテスコはROICの目標をクリアすることができませんでした。しかしながら、厳しい局面の中でも、これから飛躍につながる“種まき”は着実に進んだと実感しています。これから3年間の新中期経営計画(以下、新中計)で“芽生え”を大きく育み、私たちの目指すイノベーションリーダー像を実現するための“収穫”へつなげ、ステークホルダーの皆さまの期待を超え、社会に貢献できる会社を目指して成長します。

代表取締役社長 最高経営責任者(CEO) 木村 和正

収益性へのこだわりと成長ドライバーの変化

2022年にCEOに就任してから3年。就任と時を同じくしてスタートさせた前中計は、2030年に向けた長期ビジョン「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」実現のための「種まき」の時期と位置付け、「挑戦の中期^{*1}」をテーマに掲げ、「変革への挑戦」「創造への挑戦」「世界への挑戦」を3本柱に、ROIC10%以上、連結配当性向35%以上、CO₂排出量を2015年比で25%削減するという3つの目標を設定しました。

前中計の3つの目標のうち、連結配当性向とCO₂削減の目標は達成することができましたが、新たな指標として導入したROICは目標値の10%に遠く及ばず3.4%にとどまりました。この主因は、精密減速機の需要が大きく落ち込んだことによるものです。また、EV向け産業用ロボットの需要が大きく落ち込む中、原材料費の高騰や価格転嫁の遅れ、将来の需要増加を見込んだ最新鋭の浜松工場の立ち上げによるコスト増なども重なりました。結果として2022年12月期以降全社営業利益率は3年連続で低下しており、経営者として重要な収益性にもっとこだわっていかなければ、中長期的な成長を可能にするための原資をも失うことになり、ステークホルダーの皆さまの期待にも応えられないのだと再認識しました。

そのため、2024年12月期から「稼ぐ力」の回復を目指す利益改善計画「Project 10^{*2}」

^{*1}
長期ビジョン・中期経営計画の
成果と進捗
P23

^{*2}
新中期経営計画
P25

をスタートしました。これは、既存事業の利益率改善、固定費の適正化、新規事業による貢献の3本柱により、2026年度に営業利益率10%(2021年度と同水準)を達成するのが目標です。取り組みの結果、前中計の最終年度である2024年12月期は期初の営業利益率の計画値4.0%を上回る4.6%となりました。

● 前中計の事業セグメントごとの評価とナブテスコの課題

事業セグメント	想定	評価
CMP	【市場】 産業用ロボット市場拡大	X 需要停滞と油圧機器は競争激化 価格転嫁遅れなど収益力の回復に課題
	【拡販】 精密減速機の一般産業向け 油圧機器は中国以外の市場向け	
TRS	【市場】 コロナ影響からの回復	◎ 概ね計画通り進捗
	【技術転換】電動化やシステム製品投入	
ACB	【市場】 建物用ドア、PD*とともに拡大	△ 海外売上比率は増加も、設備投資需要の回復遅れ
	【拡販】 バリューチェーン拡大	
MFR	【市場】 コロナ影響からの回復	△ 海外売上比率は増加も、設備投資需要の回復遅れ
	【拡販】 海外市場向け	

「収益性の改善」と「レジリエントな企業基盤の構築」が課題

*PD: プラットホームドア

To Our Stakeholders



*3
CEO対談

P27

*4
ナブテスコの歩み

P5

*5
社内アイデア事業化制度「Light」:社員からの事業アイデアを公募し、複数の選考やワークショップを通じて社内勉強会ユニットを立ち上げ、新規事業の創出を目指します。2022年10月に開始。

*6
カンパニーイノベーション支援制度:社内カンパニーにおけるイノベーション取り組みに対し全社で積極的に支援を行います。2022年8月に開始。

「Project 10」は着実に成果を上げているものの、前中計の想定と比べると一部のセグメントでは乖離があります。TRSセグメントの利益率は想定を上回り、ACBセグメントの利益額も概ね計画通りだったものの、これまで成長ドライバーと位置付けてきたCMPセグメントの需要が大きく落ち込んだことや価格転嫁が遅れたことのみならず油圧機器では中国での競争激化により利益率が大きく低下しています。これらのことから、デカップリングや地政学的なリスクが高まる経営環境の中、1つの成長ドライバーへの依存が高すぎる収益構造ではサステナブルな成長が難しく、レジリエントな利益基盤の上にセカンドコア、サードコアの事業を育てるべき³ではないかと考えるようになりました。

挑戦したくなる組織づくりへの変革

2030年のイノベーションリーダーを目指すにあたり、ナブテスコに足りないものは「お客様の期待を超える」ようなプロアクティブな提案を可能にする企業文化への転換を図っていました。

私たちがナブテスコとしてスタートしたのは2003年です。1944年設立で、油圧機器や航空機部品の製造を手掛けていた帝人製機と、1925年設立の、鉄道用エアブレーキを中心としたナブコが、ともに持っていた油圧制御技術をベースとしながら、両社の技術基盤を融合する形で合併してできた、古くて新しい会社です。⁴

競争力を持った製品とお客様との強固な信頼関係の中で、ナブテスコはお客様のニーズを満たすことで、さまざまな製品をグローバルネットワークに育て上げてきました。それは、マーケットの成長局面では業績向上に大いに貢献してきましたが、「お客様に寄り添う」ということが組織の文化として根付いてしまい、自ら新しい技術や製品を積極的に生み出していくという機運をスポイルしてしまうことにつながったのだと思います。

前中計では、こうした保守的な文化をこれからのマーケットに即した形に是正するためには、いくつかの施策を実行しました。社員一人ひとりがこれまでにない挑戦に取り組めるよう、「社内アイデア事業化制度⁵」や「カンパニーイノベーション支援制度⁶」を創設するだけでなく、イノベーション戦略室を設立することで、新規ビジネスへ挑戦する仕掛けをつくりました。結果として既存事業、新事業ともにたくさんの種がまかれ、芽吹きを迎えつつあるものが出てきています。これからは、育成をもっと加速するために、育成するべき芽を選別し、より優秀な芽にかける時間や資金を集中させていくことが必要です。その選別のカギとなるのは会社の方向性との一致であり、成長性を踏まえた収益性、スマートモーションコントロールとの親和性だと考えています。

“再興”から“進化”へ——新中計がスタート

今期から新中計をスタートさせました。新中計のテーマは“再興”と“進化”。2024年より取り組んできた利益改善計画である「Project 10」によって再興を果たすとともに、コンポーネントを中心としたモーションコントロールからスマートモーションコントロール(以下、SMC)への進化を目指します。

これまで、中期経営計画で掲げた目標を達成できない事態が続き、ステークホルダーの皆さまの期待に添えなかった反省を活かし、新中計を達成するために必要なのは、あるべき姿の明確化と、計画の実効性を高めることだと考えています。

そのため、今回2030年にあるべき姿である「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」から、バックキャスティングで、新中計で何を実現しなければならないかを取締役会で改めて徹底的に議論しました。そこで、私たちが目指しているイノベーションリーダーとは何なのか、私たちがやろうとしているSMCとは何なのか、これが社内外のステークホルダーの皆さんにきちんと伝わっていないのではないかということを再認識したのです。

それは、ナブテスコの存在価値をもう一度みんなで議論するところからの再スタートでもありました。環境変化に即応したサステナブルな側面と、SMCを追求する姿勢を重視した私たちなりのイノベーションリーダー像を描こうとした結果、「社会にいかに安全・快適を提供していくか」という企業理念に帰結したのです。このプロセスを経てビジョンやパスを明確にし、各事業の戦略も練り直し、さらに人的資本経営や経営マテリアリティを踏まえ策定したものが新中計です。

ナブテスコが考えるスマートモーションコントロール

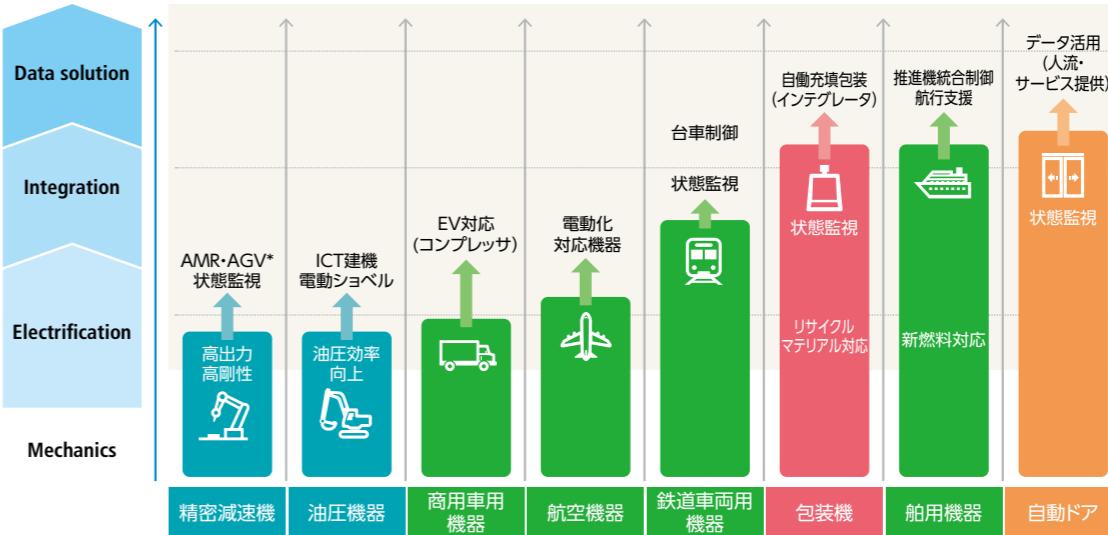
私たちが考えるSMC⁷とは、これまで私たちが取り組んできた「うごかす、とめる」のハードコンポーネントの中核をなすメカ技術である「Passiveなコンポーネント」から「Activeなシステム」に進化させていくことを指します。事業によって目指すゾーンは違いますが、電動化、システム化(インテグレーション)、データ活用にそれぞれを進化させていくことで、より高い価値を創造することができます。

SMCを実現するために最も重要なことは、社内の横の連携だと実感しています。ナブテスコには大きく分けて8つの事業がありますが、それぞれがニッチトップビジネスであり、お客様も異なり、“サイロ型”的な縦割り構造に陥っていました。これではなかなかシナジーは生まれません。

シナジーを生み出し、「モノ」から「コト」への転換を図るためにも、横串を通す必要を痛感していました。そこで、技術本部の役割を大きく変えました。これまで各カンパニー

● ナブテスコが考えるスマートモーションコントロール

当社各事業のステージは異なる→強みを活かした進化でニーズに対応(自動化・省人化・効率化など)



To Our Stakeholders

*8
人的資本経営の推進

P39

からの要望に応える「受け身」の姿勢であったものを各カンパニーの成長戦略と歩調を合わせ、むしろ積極的に牽引していくという役割を与えたのです。

このSMCへの進化を加速させるためには、DX人財の確保が必要ですが、外部からの採用だけに頼るのは限界があります。そこで重要なのが、人的資本経営の推進^{*8}です。当社はもともとダイバーシティを推進していましたが、今後はさらに人材のモチベーションを高め、リスクリングをはじめとした仕組みを活用し、人がより成長できるようにしていくことが重要です。2025年から一般職へも新しい人事制度をスタートさせていますが、それ以外にも例えば技術本部内にソフトウェアエンジニアリング部を新設し、社内留学制度をつくりました。元の部署に在籍したまま、自部門の課題を持ち込み、課題解決の実践を通じてソフトウェア関連のスキルアップを図っています。同様の取り組みは、イノベーション戦略室のDX推進部でも先行的に実施しており、他の仕事に煩わされずに課題に集中して取り組んでもらえる仕組みをつくりました。

そしてもう一つ、SMC実現に対するミッシングピースを埋めるため、時には新しい“血”を取り入れる必要があります。そのため、M&Aの実行やアライアンス（外部機関との共創）の活用も含め進めていきます。例えば、2023年に買収したDeep Sea Technologies社とのコラボレーション^{*9}は、船舶の最適な航路選定と船速制御による燃費向上のみならず自動航行の実現も可能としました。

実効性を高め、新中計を達成する

過去の中計を分析すると、シェアが高いゆえに事業環境の影響を受けやすいためではなく、中計自体の実効性が十分でなかったことも課題でした。そのため、新中計を達成するには計画の実効性を高めていく必要があります。実効性を高める上で重要なのは、皆が目指す方向を理解していることと、適切な責任に基づいた権限の委譲が行われていることです。

新中計策定の際にもパーソンズの明確化とアクションアイテムへの落とし込みは進めていましたが、今年からスタートしたのは社員との対話の機会を作る「タウンホールミーティング」です。会社のビジョンや新中計を目指すものを共有しつつ、私自身が社員の声を聞くコミュニケーションの場を設けました。今まで社員を集めて決算説明会を行ってきましたが、やはり集団だと発言しにくかったと思います。今回小さいグループで対話をみると、「他の事業部門が今何に取り組んでいるのか知りたい」、「もっと他の事業部門と交流することで、連携できることが見えてくるのではないか」といった活発な意見を多く聞くことができました。私が目指す横串とも課題認識が一致していることが確認でき、横串によるシナジーを創出できればナブテスコはもう一段成長できると確信しています。

適切な責任に基づいた権限の委譲が課題、というのは私個人の経験もあります。同じ目標を目指していても、部分最適で考えてしまうとコンフリクトを起こすケースがあるのです。例えばROICの向上に向けて分母の部分では「棚卸回転日数」の短縮が重要です。着手日（組立工程）を



タウンホールミーティングの様子

工場出荷納期にいかに近づけるかがキーとなります。そこには社内工程の見直しや、QCDで評価したサプライヤーの選定が必要となります。前者は製造部や生産管理部、後者は調達部などの各部門の目標を設定する際に「部分最適」に陥りやすくなります。そのことで各部の何かを優先すれば他の部門の何かが犠牲になるトレードオフが起こってしまうのです。そこで「棚卸回転日数」の短縮には一段高い工場を統括する職責を持つ者に権限を与えることが、その目的を果たす最善の方法だと考えています。

このように全社の進みたい方向を俯瞰したうえで指示を与えられるように適切な責任に基づいた権限を委譲し、経営としてアクションプログラムを管理し、全体最適な課題解決に努めていくことが実効性を高めることに直結すると考えています。

「なるほど」と言ってもらえる答えを出す

新中計では、2027年にROIC10%以上、株主還元策として新たにDOEを導入し、3.5%を目安にした安定的な配当を実施するとともに、機動的な自社株買いを初めて明記することとしました。DOEは、キャッシュフローアロケーションを意識しつつ株主の皆さまへの適正な還元を明確化するという意味でも当社の方針に合うと考え、導入を進めました。

また、前中計で達成したCO₂排出量25%削減（2015年基準/SBT1.5°C目標達成）をさらに推し進め、50%削減を設定しています。

中計発表後の株価動向を捉えると、当社の成長や収益性の改善について不安に思われている方々もいらっしゃるものと思います。前中計で実現できなかったROIC10%以上という目標数値を実現するためには、いかなる経営環境においても最終市場の動向に頼りすぎることなく、収益性にこだわる地道な自助努力が必要です。投下資本を抑制し、アセットライトな成長を可能にするには、すべてを社内で完結することだけでなく、協力してくれる仲間を増やすこともその一つでしょう。技術提携から、生産、マーケティングといったこれまでナブテスコが単独で進めてきた業務を共創することが重要です。

SMCへの移行も推し進めねばなりません。新たな地域への進出も必要です。中国の次の市場として、欧米や東南アジアにも目を向けてみたいと考えています。

SMCへ移行していくうえで幸いなことに、私たちの精密減速機の競争優位性は揺るがないと確信しています。精密減速機のグローバルニーズのおよそ6割に当たる生産能力を持ち、高精度で耐久性にも優れた製品を提供できるのは私たちだけなのです。この優位性を活かして、高出力化、高剛性化や小型化、省エネ化、AIの活用などでシナジーを創出し、さらなるアドバンテージを手に入れることが重要です。

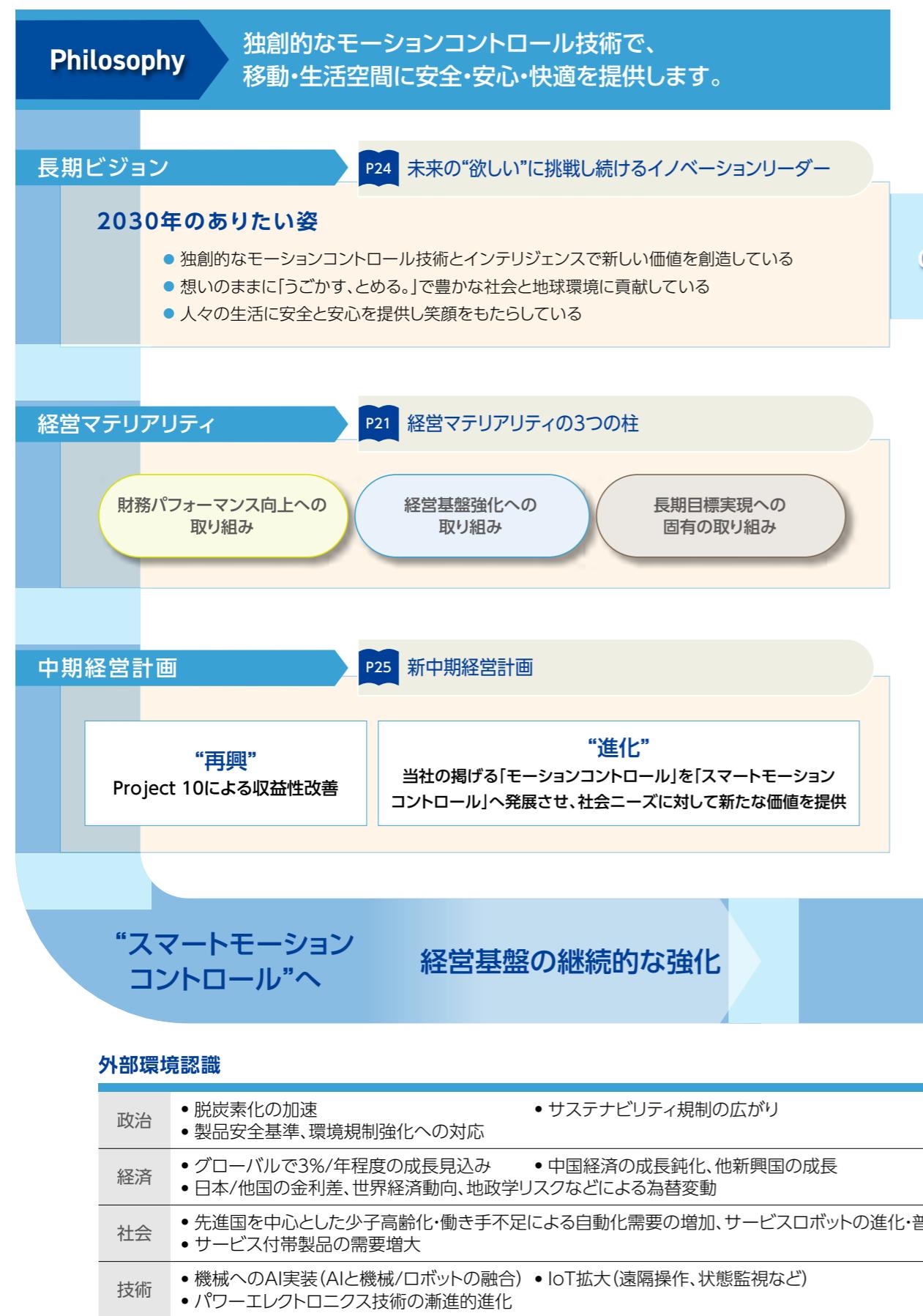
2021年と今では、TRSセグメントとACBセグメントのマーケットの状況は全く異なっていて、当社にとって追い風になっています。この状況のもとCMPセグメントで再成長することができれば、私は十分に新中計の目標をクリアできると確信しています。コングロマリット・ディスクアントの風評をはね返すことも可能でしょう。

新中計の期間中に、ステークホルダーの皆さまが「なるほど」と言ってくださるよう、社員一同、一丸となって目標完遂に向けて邁進する所存です。ご支援、ご指導、何とぞよろしく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：スマートモーションコントロールの確立

	当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーへのインパクト
関係資本	<ul style="list-style-type: none"> ● トップクラスの市場シェアに裏付けられる顧客基盤 ● 経営陣への信頼と高いESG評価 ● 責任あるサプライチェーンの構築 ● 企業市民活動を通じた認知度向上 	<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靭化 ● 「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
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 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・生物多様性の保全への貢献
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● スマートモーションコントロール技術の獲得 ● コア価値の獲得・強化による持続的な成長力の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共創を通じたオープンイノベーション
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 	<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
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● イノベーションリーダー実現に向けた人的資本の最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人財・知見の尊重

価値創造プロセス



イノベーション創出活動

持続的成長に向けた活動

新中期経営計画 経営目標

- ROIC 10%以上
- DOE 3.5%を目安とした安定配当および機動的な自社株買い
- ESG課題の解決に注力 CO₂排出量削減 △50%(2015年基準/SBT1.5°C目標達成)

P35 財務パフォーマンス向上への取り組み

P53 ESG課題解決への取り組み

INPUT

価値創造を支える経営資源

関係資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 優良顧客との強固な信頼関係 ● 株主構成・グロース投資家[*]による保有水準の高さ 	製造資本	<ul style="list-style-type: none"> ● ROIC改善を支える「ものづくりイノベーション」 ● 市場の期待に応える生産能力 	財務資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定的なキャッシュフロー創出能力
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 独創的なモーションコントロール技術 ● 持続的成長を担保するコア価値獲得・強化 				
組織資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的成長を重視するコーポレートガバナンス体制 ● イノベーション創出を支援・促進する体制 ● グループ横断的なESG推進体制 				
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客ニーズに寄り添う人財 ● イノベーションに挑戦する人財・組織風土 				

^{*}グロース投資: 企業の成長性に着目する投資手法

諸資本の特徴と強化に向けたアクション

独自の資本を組み合わせ、強化することで、競争優位性を高めていきます。

バリューチェーンの各段階で諸資本を複合的に活用し、それらを強化していくことで価値創造を加速していきます。

ナブテスコのバリューチェーンにおける諸資本の活用

研究開発

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 最先端ニーズの素早い感知を可能とする優良顧客との信頼関係	● 国内外の大学・研究機関との連携によるイノベーション推進
財務資本	● 積極的なR&D投資を支えるバランスシート	● CVC等を通じた最新技術の獲得 ● イノベーション創出に向けた積極的なR&D投資(2025~2027年の計画:400億円)
知的資本	● 独創的なモーションコントロール技術 ・切削・研磨加工技術、組立・検査技術 ・流体制御技術、開閉制御技術 ・CAE解析技術 ● 「現在のコア価値」の優位性を継続させる知財経営	● モデルベース開発、金属成形(AM)技術等の活用 ● デジタルツインによる開発高度化・迅速化 ● 「未来のコア価値」獲得に向けた知財ガバナンス
組織資本	● 技術本部による社内カンパニー支援体制 ● 環境配慮型製品、省エネ製品認定制度	● 母機の電動化、システム化などの技術革新に対応する製品の開発に向けた本社機能による横串強化 ● 社会課題解決に貢献する製品開発体制の強化
人的資本	● 厚みのある機械技術の人財基盤 ● 高度技術人財を育成する充実した研修制度 ● チャレンジを促進するイノベーション制度	● ソフト・パワーエレクトロニクス人財、DX人財の獲得・育成 ● イノベーション支援制度等の活性化によるイノベーション風土の醸成

アフターサービス/MRO

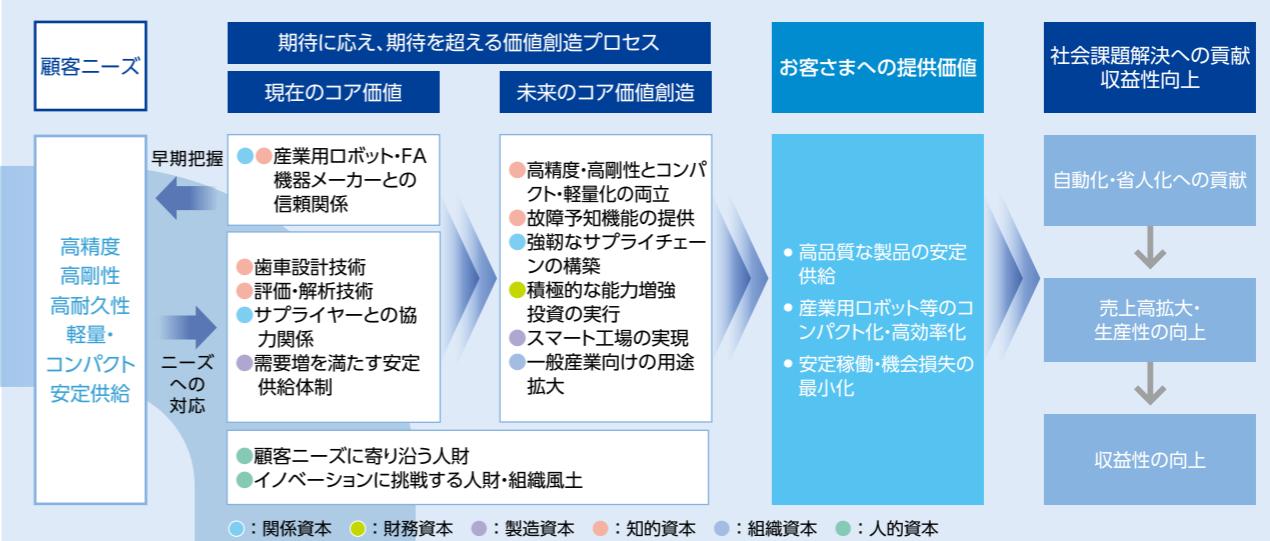
主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
知的資本	● センシング技術、IoTの活用に関する知見 ● アフターサービスを見据えたOEM製品の開発力	● センシング技術、AI-IoT活用による高効率なアフターサービスの実現など、新たな顧客価値の創造
組織資本	● きめ細かなMROサービスネットワーク	● MRO機会の拡大・サービス効率化に向けたDX推進

生産・生産管理

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 生産設備メーカーとの緊密な関係	● 生産設備メーカーとの関係維持・強化
財務資本	● 適切な設備投資を可能にするバランスシート	● 新製品、環境やDX関連の設備投資(2025~2027年の計画:450億円)
製造資本	● 需要を満たす製品供給能力 ・高精度な製品を均一な品質で量産可能な生産体制 ● 着実な省エネ・創エネ活動 ● 少量多品種のフレキシブル生産体制	● ものづくりイノベーションによるROIC向上 ・在庫回転日数短縮 ● DXによる生産管理刷新 ● 環境に配慮したスマート工場の実現
知的資本	● 高精度加工・組立、表面処理ノウハウ ● 高自動化、複合加工などの革新的な生産ノウハウ	● 高自動化の推進 ● 独創的な生産技術開発
組織資本	● QCDS/パフォーマンスを支える生産管理体制	● QCDSパフォーマンスのさらなる向上
人的資本	● 高精度組立・加工を担う熟練の人財 ● 統合前より醸成してきた品質文化 ● “品質大学”をはじめとする独自の人財教育	● 熟練技術者のスキルの維持と自動化工程への反映 ● 製品安全に関する目標達成の継続 ・製品安全教育計画の達成率100% ・製品安全性審査実施計画の達成率100%



精密減速機における価値創造の因果パス



当社の成長をけん引する精密減速機事業は、バリューチェーンを通じて活用される独自の資本の組み合わせで確固たる強みを形成しています。顧客ニーズに寄り添う営業活動により、当社は産業用ロボット・FA機器分野での強固な顧客基盤を築き上げており、経験の蓄積に裏付けられた開発力を次世代製品の創出につなげることで、社会課題の解決に貢献しています。さらに、当社は、高精度な製品の安定供給を実現する量産技術を磨き上げ、拡大する需要を満たす生産能力への投資を積み重ねてきました。これら要素の組み合わせが持続的な成長を実現するサイクルとして機能し、競合他社への競争優位性の構築につながっています。

営業

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 顧客ニーズ(開発・品質・納期・コスト・サービス)を高いレベルで満たすことで得た信頼関係	● 顧客の期待の半歩・一步先をいく提案営業の実現
組織資本	● 海外販売拠点の相互活用による事業間でのシナジー ● 地域統括会社による海外展開のサポート体制	● 有望な新規顧客との信頼関係構築 ● 「知財創造支援届出制度」によるグループ内の顧客ニーズ共有
人的資本	● 顧客ニーズに誠実に寄り添う人財 ● オープン・フェア・オネストな企業文化	● お客様の「期待を超える」提案力やグローバルに活躍できる人財の育成

調達

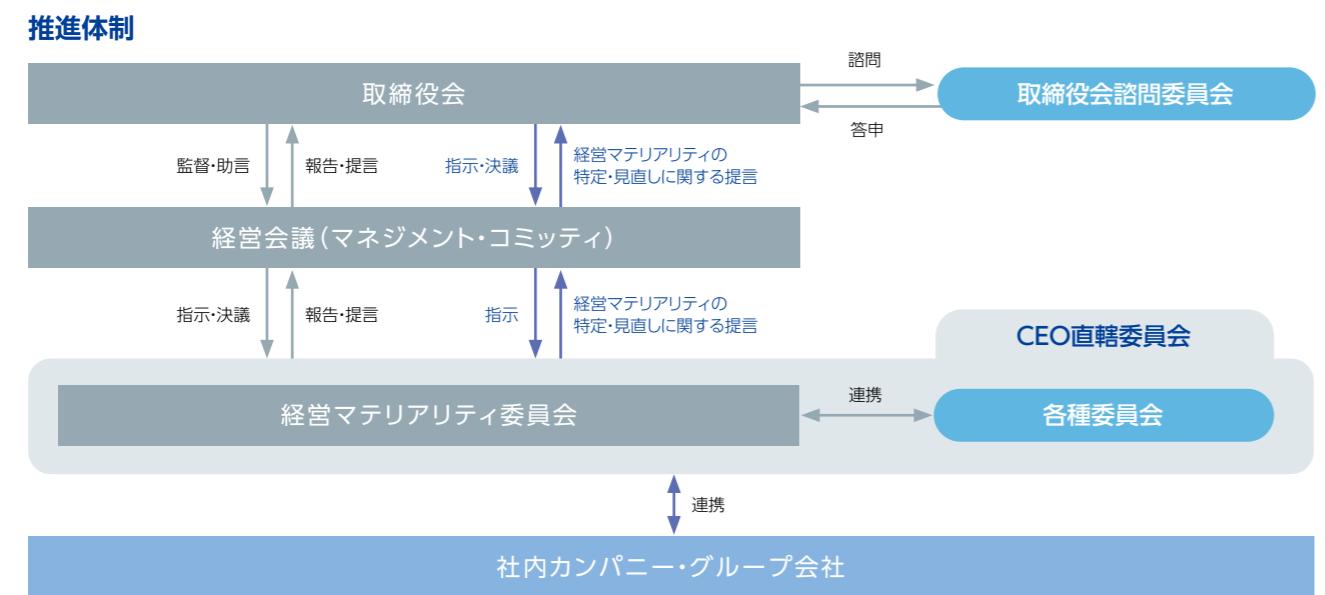
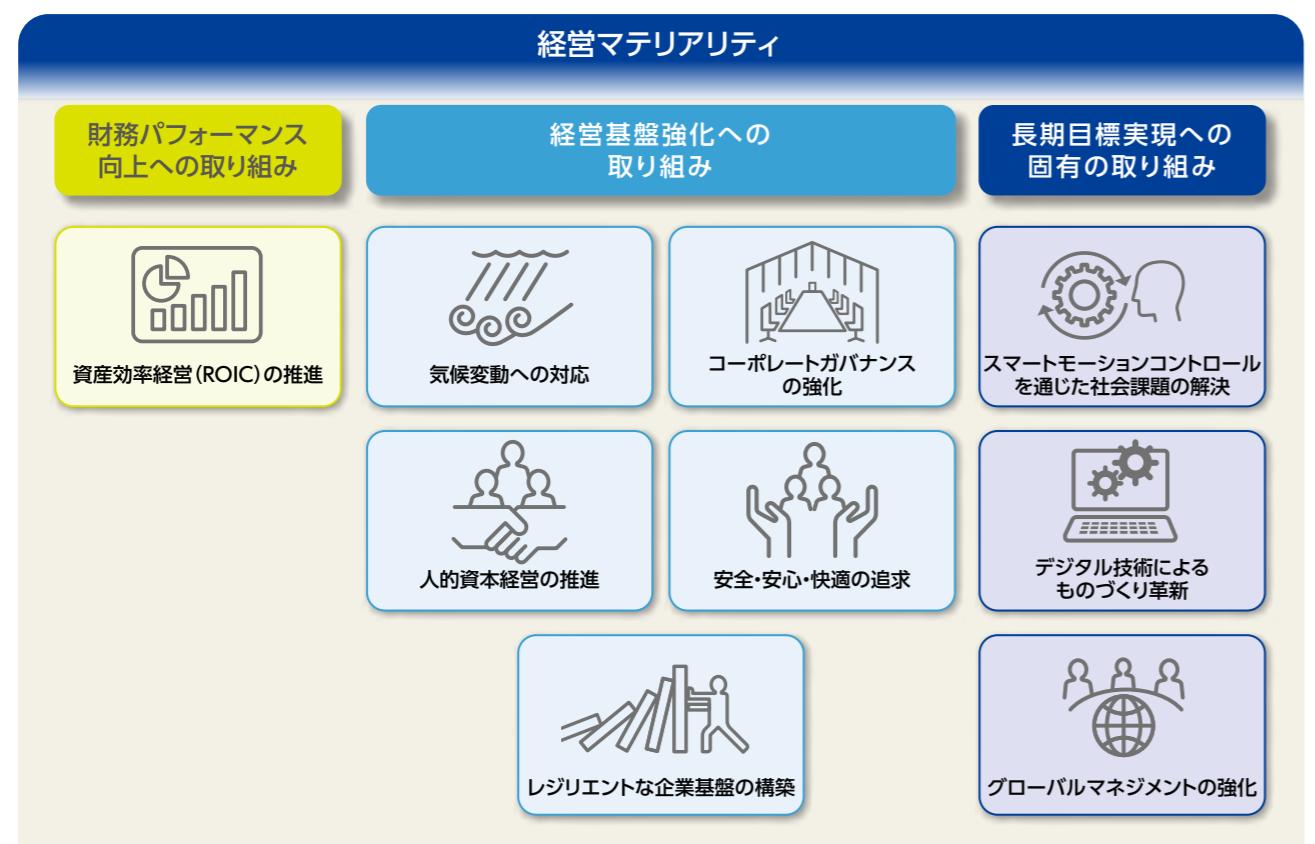
主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 安定供給を支えるサプライチェーン ● 先進的なサステナビリティ調達 ● サプライチェーン一体でのBCP体制	● サプライチェーン一体でのESG課題解決 ● サプライヤーへのCSR調達方針の理解・浸透 ● サプライチェーン強靭化に向けたBCP支援
組織資本	● カンパニー横断で最適化された調達網 ● 情報連携を背景に最適化された効率的な調達物流網	● グループ全体での調達シナジーの向上
人的資本	● BCPバイヤー制度 ● 統一資格(CPP-B級)制度による調達力底上げ	● BCPバイヤー拡充によるサプライチェーン強靭化

経営マテリアリティ

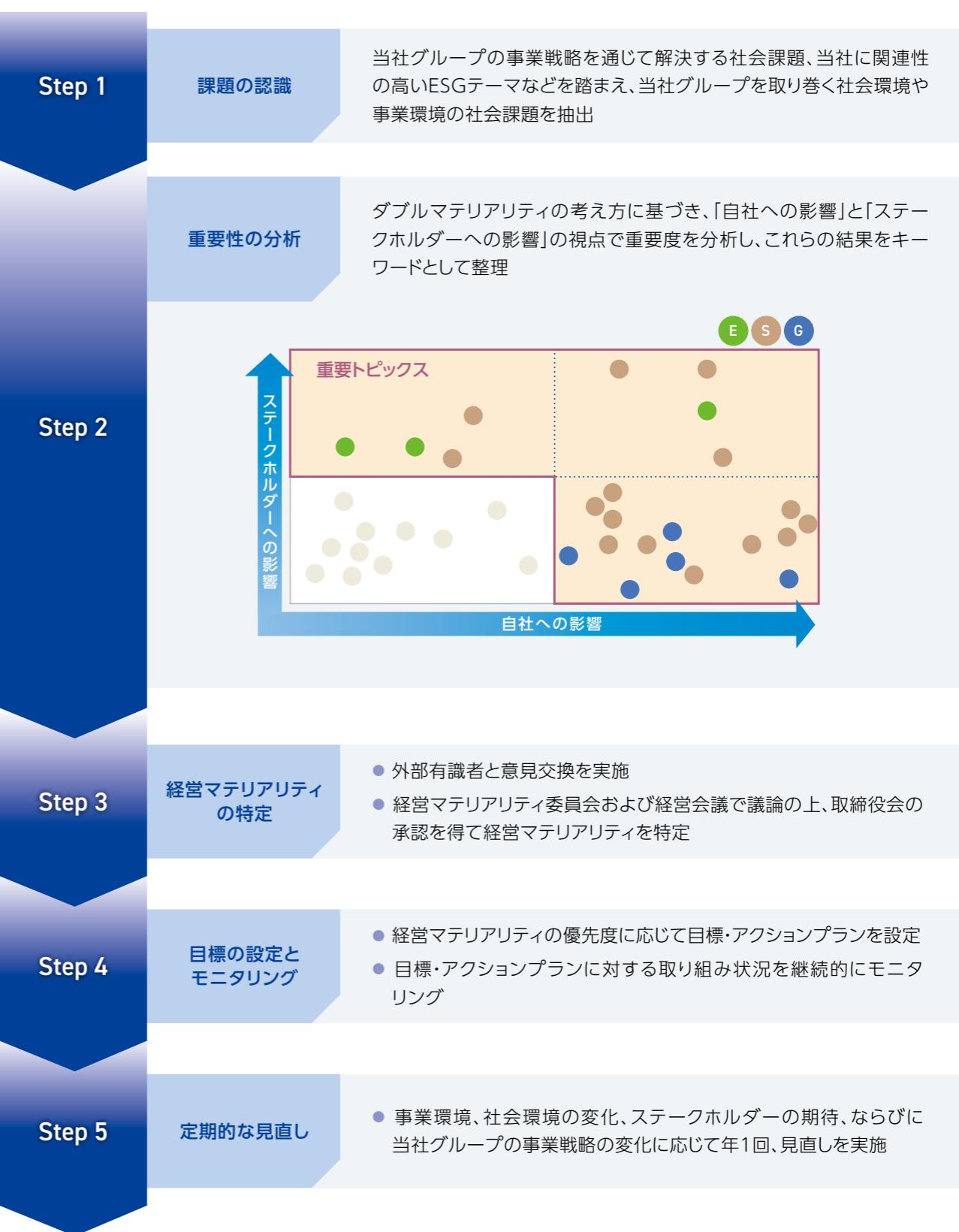
経営マテリアリティのサイクルを通じ、サステナビリティ・ガバナンスの向上を図っています。

ナブテスコグループでは、長期的な価値創造に向けて、事業環境や社会要請の変化に合わせて経営マテリアリティを迅速かつ適切に見直しながら、各項目にかかるアクションを着実に積み重ねていくことで、経営基盤を一層強化し、社会と当社グループ双方の持続的成長を目指す経

営を追求しています。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、長期的な視点で経済価値と環境価値・社会価値の両立を図ることで、「利益ある成長」を継続しながらステークホルダーへの価値を持続的に創造していきます。



経営マテリアリティの特定プロセス



長期ビジョン・中期経営計画の成果と進捗

これまでの中計の振り返りと、長期ビジョンの実現に向けて

		新事業創出フェーズ▶	中期経営計画2022-2024	中期経営計画2025-2027	中期経営計画2028-2030																
長期ビジョン	これまでの中期経営計画(中計)の成果・課題を踏まえ、新中計の策定を行いました。																				
	(2012年3月期～2020年12月期) グローバルに成長し続ける ベストソリューションパートナー ～Enjoy The Challenge～	(2022年12月期～2030年12月期) 未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー Innovation in Action																			
中期経営計画	(2017年12月期～2021年12月期) Move forward! Challenge the future! Create "New Value 2020"	(2022年12月期～2024年12月期) 挑戦の中期～自分が変わると会社が変わる・社会が変わる～																			
位置付け、方針	<p>～基本戦略～</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外展開、新分野の開拓を加速し、新市場を創出 コンポーネントからシステム、サービスへと、新たなソリューションを創造 生産改革、業務改革による収益性向上、資本効率の追求による企業価値向上 <p>*2020年を最終年度としてスタートしたが、コロナ禍により1年延長</p>	<p>～基本戦略～</p> <ul style="list-style-type: none"> 3つの挑戦で「自分を変え」、「会社を変え」、未来の“欲しい”を実現するイノベーションに挑戦 企業風土の変革と新しい価値創出・提供 新しいビジネスモデルの創造・構築 グローバル経営体制の再構築 		<p>前中計期間の環境変化</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界経済はCOVID-19影響から回復 地政学的リスクの高まり、鋼材価格や電力料の高騰（鋼材価格は2021年比10%程度値上がり） 円安進行 <p>当社使用レート 2021年 1 USドル: 110.37 → 2024年 1 US1ドル: 152.24</p> <p>出典: IMF</p>																	
戦略	<p>Market Creation</p> <ul style="list-style-type: none"> M&A活用を含めた海外展開、新分野開拓の加速により、新市場を獲得 ICT/IoTの活用によるアフターサービスビジネス(MRO)拡大 <p>Technology Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> コンポーネントからシステム、ソリューション提供へ事業領域を拡大 新工法開発など「ものづくり革新」による製品の新たな競争優位確立 スマートファクトリー化による高効率生産・高環境性能・快適労働環境の実現 <p>Operational Excellence</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産改革、組織改革、業務改革によるオペレーション基盤の強化 社内管理指標へのROIC(投下資本利益率)導入による収益性向上・資本効率の追求 	<p>変革への挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> チャレンジを楽しむ企業風土へ 失敗を許容する価値観で行動する企業への変革～ 新しいモーションコントロール～ DX/電動化/システム化による新しい価値を創出・提供～ <p>創造への挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> 創造的思考とアクション～ 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～ <p>世界への挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界のナブテスコをつなぐ グローバル経営体制の再構築～ 		<p>課題1 収益性の改善</p> <p>ROIC = $\frac{\text{税引き後営業利益}}{\text{有利子負債} + \text{株主資本}}$</p> <p>2021年 営業利益率 10.0% → 2024年 3.4% CMPの減収および収益性悪化</p> <p>CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) 77.7 → 94.2 売上構成の変化や、下請法改正による悪化</p> <p>対策 Project 10 の継続・遂行</p> <ul style="list-style-type: none"> CMPを中心とした収益力の回復 固定費の適正化 新規事業の貢献 																	
目標 ↓ 実績	<p>2021年度</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>目標</th> <th>実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①ROE 15%達成</td> <td>→ 29.6% ○*1</td> </tr> <tr> <td>②連結配当性向 35%以上</td> <td>→ 40.9% ○*2</td> </tr> <tr> <td>③ESG課題の解決に注力 特定等を実施</td> <td>→ ○</td> </tr> </tbody> </table> <p>*1 株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ(HDS社)株式評価益含みで達成 *2 HDS社株式の評価益影響を含めると14.4%</p>	目標	実績	①ROE 15%達成	→ 29.6% ○*1	②連結配当性向 35%以上	→ 40.9% ○*2	③ESG課題の解決に注力 特定等を実施	→ ○	<p>2024年度</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>目標</th> <th>実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ROIC 10%以上</td> <td>→ 3.4% ×</td> </tr> <tr> <td>連結配当性向 35%以上</td> <td>→ 95% ○</td> </tr> <tr> <td>ESG課題の解決に注力 CO₂排出量削減△25% (2015年基準/SBT1.5°C目標達成)</td> <td>→ 29% ○*6</td> </tr> </tbody> </table> <p>*6 開示時点での集計値に基づいたものです。</p>	目標	実績	ROIC 10%以上	→ 3.4% ×	連結配当性向 35%以上	→ 95% ○	ESG課題の解決に注力 CO ₂ 排出量削減△25% (2015年基準/SBT1.5°C目標達成)	→ 29% ○*6		<p>課題2 長期ビジョン実現に向け、“種まき”から“育成”へ</p> <p>● 社内アイデア事業化制度、カンパニーイノベーション支援制度 → 2年間で3件のアイデアが事業化/研究ステージへ</p> <p>● M&AやCVCを活用した技術ロードマップの補足 (中計期間の出資 約180億円) (例) 船用機器事業におけるDeep Sea Technologies社への出資比率引き上げ (CVC⇒M&A) 船舶の自動化レベルに合わせた製品ラインアップ拡充</p> <p>● 海外マーケティング拠点の設立 インドネシア事務所開設 米国イノベーション・オフィス開設</p> <p>対策 より広い社会ニーズに応える “新しいモーションコントロール”への進化</p> <ul style="list-style-type: none"> 電動化製品の開発 コンポーネントからシステムへ データ活用ビジネスの製品化 	
目標	実績																				
①ROE 15%達成	→ 29.6% ○*1																				
②連結配当性向 35%以上	→ 40.9% ○*2																				
③ESG課題の解決に注力 特定等を実施	→ ○																				
目標	実績																				
ROIC 10%以上	→ 3.4% ×																				
連結配当性向 35%以上	→ 95% ○																				
ESG課題の解決に注力 CO ₂ 排出量削減△25% (2015年基準/SBT1.5°C目標達成)	→ 29% ○*6																				
定性評価	<p>新分野開拓に向けた基盤構築</p> <ul style="list-style-type: none"> OVALO社のM&Aにより、モデルベース開発技術、欧州開発拠点を獲得 <p>ものづくりイノベーションの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ICTを活用した生産管理システムによる業務効率化 工場の自動化推進 全社最適での調達見直し <p>コミットメントの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 中計期間中の配当性向35%以上維持 ESG課題解決の注力 (CO₂削減、LCA³実施、3R⁴実施、人権DD⁵実施、平均残業時間削減、社外取締役比率向上、経営マテリアリティ特定) <p>*3 製品ライフサイクルアセスメント *4 Reduce, Reuse, Recycle *5 人権デューデリジェンス</p>	<p>変革への挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業理念である、ナブテスコウェイの改定 イノベーション創出に向けた新たな取り組み開始 社内アイデア事業化制度 カンパニーイノベーション支援制度 新しいモーションコントロール実現に向けた開発の加速 <p>創造への挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> DX推進部を設立し、プロダクト・プロセスイノベーションを推進 CVC⁷を起点とした事業創出 (Deep Sea Technologies社、WiBotic社) <p>世界への挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外M&Aによるバリューチェーン強化 海外拠点によるマーケティング強化-インドネシア他 <p>*7 CVC:コーポレート・ベンチャー・キャピタル</p>		<p>課題3 レジリエントな企業基盤の構築</p> <p>● 事業セグメント別営業利益比率</p> <p>2021年 MFR 7% ACB 20% TRS 14% CMP 59%</p> <p>2024年 MFR 4% ACB 33% TRS 46% CMP 17%</p> <p>対策 ポートフォリオバランスの最適化</p> <ul style="list-style-type: none"> 目指すべき方向性、収益性(ROIC)を軸に検討 																	

新中期経営計画

“再興”し“進化”する

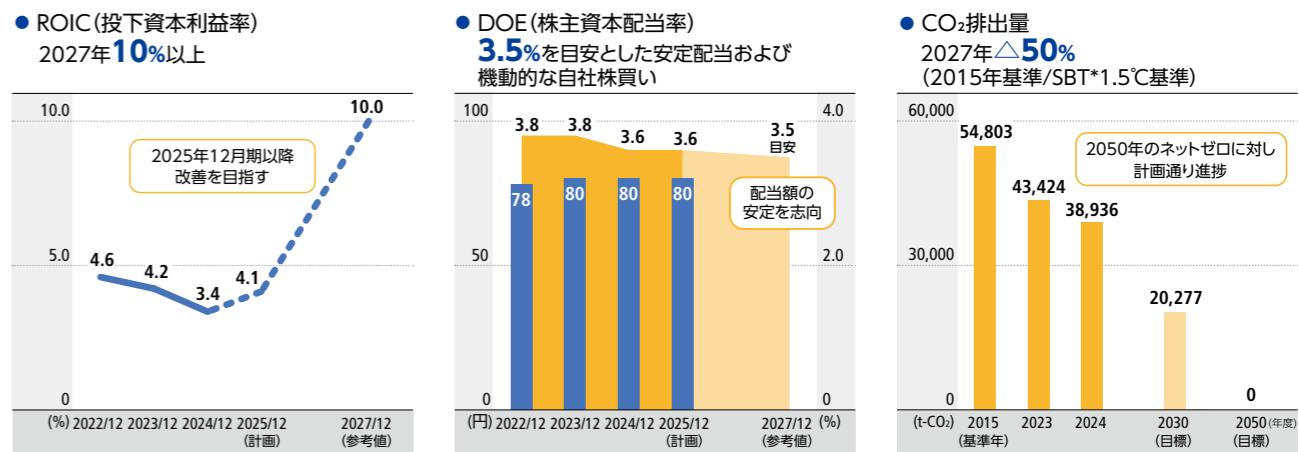
ナブテスコグループは、自社の企業理念を踏まえて、2021年2月に発表した2030年を最終年度とする長期ビジョンの実現に向け、2025年から3カ年の新中期経営計画を策定しました。2030年をゴールとする長期ビジョンの目指す姿で

ある「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」の実現に向け、新中期経営計画では、**Project 10**により稼ぐ力を取り戻し(再興)、製品/サービスの価値を高めるために**スマートモーションコントロール**を志向(進化)します。

基本方針



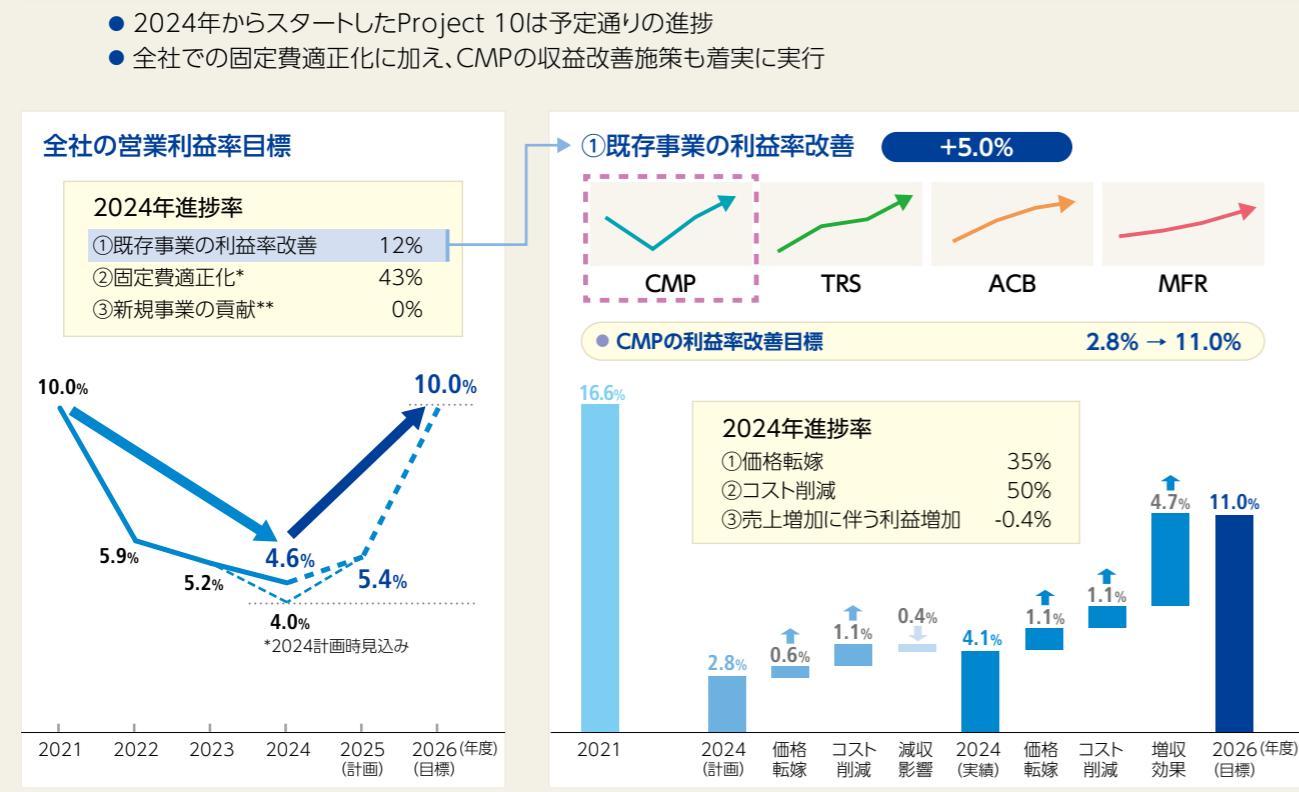
経営目標と進捗状況



*SBT: Science Based Targets パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標

“再興”

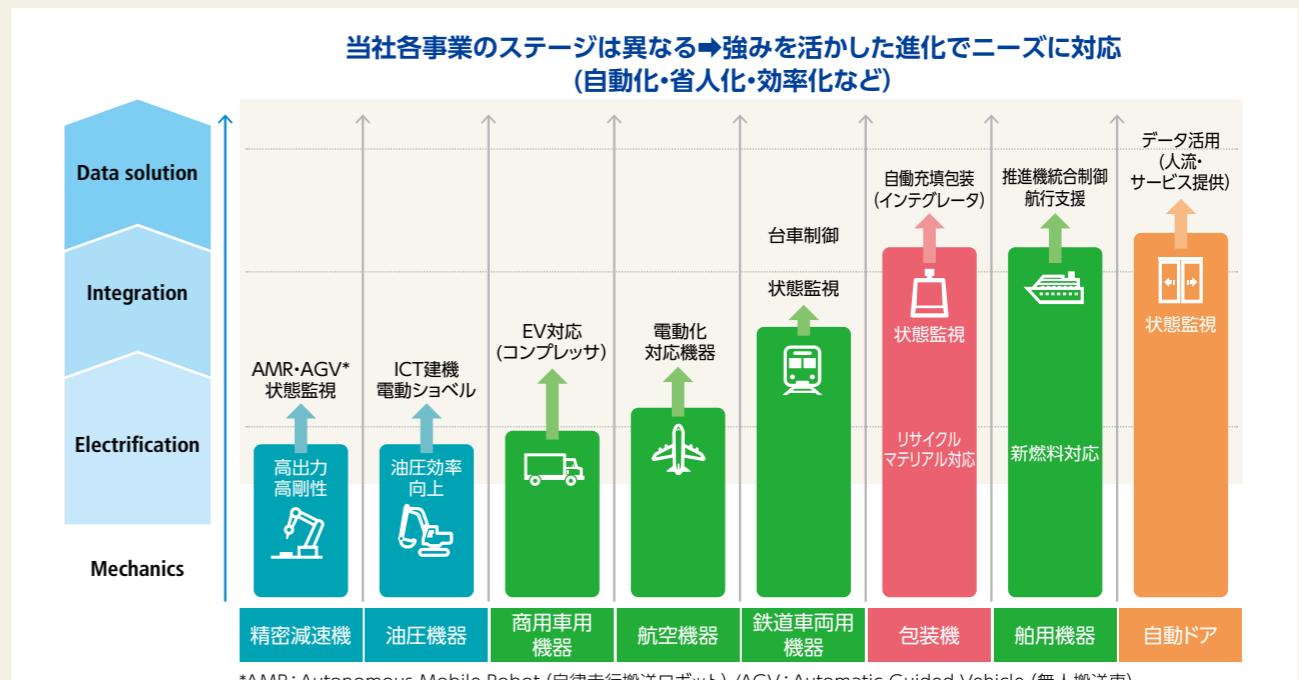
Project 10による収益性改善 (2026年目標)



“進化”

コンポーネントを中心とするモーションコントロールからスマートモーションコントロールへの進化
● 当社のコンピタンスを世の中の変化/課題に“つなげる” ● ソリューション提供のために周囲を“まきこむ”

- メカの強みに立脚した、“Passiveなコンポーネント” → “Activeなシステム”へ進化
- 電動化(Electrification)、システム化(Integration)、データ活用(Data solution)により、創出価値を拡大
→ 社内R&D・オープンイノベーションによる、スマートモーションコントロールの実現



新中期経営計画達成に向けたナブテスコの課題



ナブテスコ株式会社
社外取締役
飯塚 まり

ナブテスコ株式会社
代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)
木村 和正

みさき投資株式会社
エンジニアメント投資
マネージングディレクター^{*}
中尾 彰宏氏

ナブテスコ株式会社
社外取締役
日高 直輝

※対談時点の役職

ナブテスコはこれまで5期続けて、中期経営計画(以下、中計)の目標値を達成することができませんでした。その原因はどこにあったのか、2025年度から始まった新中期経営計画(以下、新中計)は果たして達成可能なのか。

これまでと新中計はどこが変わったのか。新中計策定に取締役会はどこまでコミットしたのか。

「働く株主[®]」を標榜する、みさき投資の中尾 彰宏氏が鋭く切り込みます。

解像度が高まった新中計

中尾 今回出された新中計は過去の中計と既視感があります。また、過去の中計に対する実績を見ると、配当や環境に

中尾

ビジネスモデルが知識創造型へ進化し、人的資本投資も重要なうえ、地域や事業のダイナミクスも変わるため、戦略投資やポートフォリオの資源配分は複雑さを増していくでしょう。

関する目標は達成できているものの、売上および利益目標に関しては未達が続いている。このような状況が続くと投資家としては、今回もまた同じことを繰り返すのではないかと危惧してしまいます。新中計の策定の際、取締役会ではどのようなディスカッションがなされたのでしょうか。

木村 新中計で掲げる「再興」と「進化」というスローガンや計画目標だけをご覧いただくと、「これまでとどこが違うのか」と思われるかもしれません。しかし、このアウトプットにする過程や中計策定のプロセスは、取締役会の内外を含め、今まで以上にナブテスコのるべき姿に対する議論を深めたものでした。

まず執行側で一度原点に立ち返り、ナブテスコの存在意義から議論をはじめました。当社は価値創造プロセスでも示している通り、「独創的なモーションコントロール技術で、移動・

生活空間に安全・安心・快適を提供します。」という企業理念のもと、2030年に「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」になることを目指しています。そのため必要なのが「スマートモーションコントロール(以下、SMC)」への進化です。この将来像に対する解像度を上げることが、新中計の実効性を高めるうえでも重要だと考え、まず共通理解を深め、次に各事業の戦略に落とし込み、経営として管理するための道筋をより具体的に議論しました。

執行側から出た意見を取り締役会で練り上げていく中で私が印象に残ったのは、ナブテスコの「コア」に対する考え方です。私たちはニッチな市場で高いシェアを有する8つの事業を展開しています。2020年以降、世界経済の情勢の変化やコロナの蔓延など、ナブテスコを取り巻く環境は目まぐるしく変化しました。そのなかで、成長の柱と位置付けていた精密減速機の事業環境が一時的に低迷し、苦しい状況が続いています。この点は前中計未達の主因とも言えます。同事業はナブテスコのコア事業であり、中長期的にみると間違いなく成長事業ですが、市場シェアが高いゆえに需要動向によるボラティリティが高く、そのため、長期的な企業価値向上のためには、セカンドコア、サードコアを育てていく必要があるという議論に至りました。この、次なるコアを育てるうえで進むべき技術や確立するビジネスモデルのコンセプトがSMCなのです。

日高 新中計の計画値については正直に申し上げると取締役会の中でも「本当に大丈夫なのか」という議論はありました。しかしながら2030年というゴールからバックキャストして策定した新中計は、一部仮定の要素はあるものの、それぞれ達成するための具体的なプランを持っていることから、実現可能性は大いにあると思っています。

社外取締役はそれぞれ自身のテーマや問題意識を持って執行側の提案を見ていますが、私がナブテスコに感じている課題は大きく二つあります。一つは収益性の回復、もう一つは技術やビジネスの転換についてです。収益性に関して、中途半端な時期に「Project 10」をスタートすることになった経緯には取締役会での指摘も大きく影響しています。大きな設備投資をした中で需要が急減し、需要予測が大きく変化してしまいました。この事実は変えられません。そこで重要なのは、出づるを制すだけではなく、できるだけ価格を上げて全体の収益性を変革していくことです。執行側は取締役会の助言に応える収益改善計画を立ててくれましたし、新中計のもとにもなっていると感じています。

二つ目の技術やビジネスモデルの転換について、ナブテスコはこれまで非常に強いコンポーネントで勝負してきました。

木村

長期的な企業価値向上のためには、セカンドコア、サードコアを育てていく必要がある。



今後はエンドユーザーに近づき、モノ売りからコト売りへ進化するために、クリエイティブな事業展開になるよう既存の技術やビジネスモデルをブレークスルーしていくことが重要です。その過程がSMCへの進化であり、他社と協業することも含め、今までと違うアプローチが必要です。新中計はSMC実現に向けた戦略戦術そのものであり、意義あるプランだと感じています。

飯塚 この1年間の取締役会は、これまでになく厳しいディスカッションの連続でした。執行サイドから上がってきたプランに対して、プランB、プランCの準備や多角的な選択を可能にするスケジューリングへの変更、内外でのプレストを含めてリソース配分を議論する機会を得るなど、本質的な議論に集中できる時間を確保できるよう、かなり意見を申し上げました。その中で私たち社外取締役自身においても、ナブテスコが目指すものに対する解像度が上がり、会社として変えてはいけない職人技のような守るべき宝の部分を有機的に伸ばしながら成長するための戦略について議論できた、とても前向きなプロセスだったと実感しています。

内にたまつたマグマを見る化する

中尾 投資家はナブテスコが市場を上回る成長を実現できる会社であることを期待しています。御社が目指すSMCは、市場を超える成長要素になり得るのでしょうか。また、SMCの進捗をどのように管理していくのでしょうか。

木村 社外から見やすい経過ということではSMCの売上比率があります。2024年時点で1%程度のものを、2027年には6~7%にしたいと考えています。ただし、これは通過点であり、SMCでナブテスコを進化させていくプロセスの一環でしかありません。

日高 SMCへの進化という課題は、新中計以前から取り組んでいる当社全体のビジネスモデルをどう転換させつつ成長できるのかという長期的な経営に関するテーマです。確かに短期的な指標も参考にはなりますが、3年先がゴールでは



日高

取締役会の役割は大きく変わってきたと思います。高額決議案件の決議より、将来に向けた議論にシフトしてきました。

なく、もっと長期的な目線で考える必要があります。10年後に体質が変わった事業体になるためには、どのようなプロセスを経るべきなのか、重要なポイントを理解しつつ評価することが大切です。例えばシステム化が進む時は、予想以上に速く、かつ他の事業にも伝播するので、一つでも成果があれば大きなインパクトになり得ると考えています。

飯塚 とはいっても、当社の中核となるのはやはり精密減速機ですから、ここでどれだけ市場を超える成長を作り出すかがポイントでしょう。市場以上の成長を数値で表現するというよりは、マーケットにおいてどれだけ市場を超える可能性を追求できるかということでしょうね。

中尾 そうですね。ただし、通過点とはいえ、SMCの売上高7%という水準はインパクトが小さいと感じます。特に芽を育てるフェーズは、一つひとつの事例を挙げても小粒に見えてしまい、投資家には伝わりにくくなってしまいます。例えばニッチで100億円規模の市場だが、他社が入れないビジネスの種が100もあり、そのうち1割でも発現するということであれば、“成長のマグマ”がたまっていると期待できます。

木村 当社の事業の特性はニッチかつ高いシェアであることから考えると、特定の分野における技術力の高さを活かし、横展開することができれば、当社にとって武器になります。

日高 これだけ重要なコンポーネントで高いシェアを有しているのは稀なことで、ナブテスコの輝いている点です。それをうまく舵取りすることでさまざまな展開に持っていくければ、今描いている大きなビジョンの実現が見えてきます。あまたある方法をどう取捨選択しSMCを実現させていくのかは重要な課題ですね。

欠けているピースはマーケティング力

中尾 今までの御社は、事業ごとにお客さまへの価値提供とシェア拡大を追求してきたのではないかと想像しますが、SMCというコンセプトの下、いろんな事業を共通化していく動きや、トップダウンでコーポレートの関与を強めていく必

要があると思います。どのような横串を通すことで御社はより強くなれるのでしょうか。

木村 当社の製品は、これまで事業ごとにお客さまと密接な関係性を構築することでビジネスを展開してきたので、それで事足りていました。裏を返せば新たなマーケティングが苦手とも言えます。それがSMCへの進化を遂げるにあたり足りないピースです。例えばグローバルにネットワークがある企業とのタイアップや、当社が持っている既存の強い製品に付加価値を付けて販売するためのアライアンスなども検討しています。

また、コーポレートの横断的な取り組み強化は前中計と新中計の大きな違いの一つです。新中計を考えるにあたり、2024年7月からSMCへの進化に向けて、ナブテスコに足りないものは何か徹底的に議論しました。浮き彫りになったのは、パワーエレクトロニクス、ソフトウェア、センサー、DXなどの技術や人財の不足です。こうした不足要素が、プロダクトイノベーションやプロセスイノベーションを事業に落とし込む妨げになっているのではないかと感じ、技術本部やイノベーション戦略室の機能を強化してきました。各事業に対する技術戦略への関与を強めることで、技術ロードマップを明確化し、足りない部分を戦略的に補うことが重要です。

日高 私もマーケティング力には課題があると常々取締役会でも申し上げています。例えばCVC^{*}の活用を進めていますが、ナブテスコの本業と照らし合わせてポテンシャルを引き出せるかどうかかも重要です。さらにリソースを割り当てるべきか、やめてしまうのか、本社としても判断し、アクションにつなげる機能面での強化が課題です。

もう一つはグローバル展開における地域ごとの営業戦略です。市場に参入するためには、製品を納入するだけではなく、市場に対し、リアルにアクセスできる必要があります。ゼロからマーケティング拠点を組み立てるのが無理だとしたら、ウインウィンの関係をつくれるパートナーと迅速に手を組むなど、可能性を広げていくことも重要です。

飯塚 この2点は取締役会のコンセンサスだと思います。特にグローバル展開が思うように進まないことによって、大きな市場を取りこぼしているのではないか、という感覚がありますし、ビジネスの種が芽吹いた部分についても集中して投資することで育てることができるかもしれません。実際にどのようにSMCを実現するか、というのはリソースの配分を含め難しい部分ですが、その分ナブテスコにはまだ伸びしろがあると感じています。

^{*}CVC:コーポレート・ベンチャー・キャピタル

ビジネスモデルの変化とポートフォリオマネジメント

中尾 これまで、顧客のニーズに応える生産力と生産性の向上が、分かりやすい投資効果を生んでいました。しかしこれからは、ビジネスモデルが知識創造型へ進化し、人的資本投資も重要なうえ、地域や事業のダイナミクスも変わるため、戦略投資やポートフォリオの資源配分は複雑さを増していくでしょう。すべての事業に同じようにリソース配分をするとは難しくなり、時には厳しい意思決定が必要になるかもしれません。その点について、取締役会ではどう捉えていますか。

木村 事業ポートフォリオの考え方方が本格的にスタートしたのは2023年からです。それ以降ベストオーナーを見つけたビジネスもありますし、OVALOのように一部の事業ドメインからは撤退するという意思決定をしたものもあります。また、海外のプラットホームドアについては、収益性改善のために選別受注を強化するなど、構造改革を進めてきました。取締役会において、事業ユニット単位でも投資すべき事業とそうでない事業について優先順位を決めた議論をしています。

日高 ポートフォリオとは収益性を改善することではなく、どこを捨てるかということなのだと前職の経験も踏まえ意見していますし、会社にとっては非常に重たい課題です。当社はどの事業もニッチトップで、なくてはならない製品であり、甲乙付けがたい評価になっています。しかし、今儲かっているかではなくて、どんな成長力があって、どんなポテンシャルがあるマーケットなのか。SMCという軸で見た時に、これからナブテスコとペクトルが合っているのかといった議論を取締役会で進めながら、リソースの配分を見直していくことも必要です。同じ方向性で進みながら次のビジネスを見つけられる循環を作ることができれば、しめたものです。

飯塚 これからのポートフォリオを考える時、組織をどう変えていくかも重要です。その点では前中計の種まきの時期に、組織の変更に力を注いだのはとてもよかったです。人事制度の改革もさることながら、SMCに関連する技術力を上げるためにどうしていくのか、という課題にも取り組んでいました。一見地味にもみえる部分ですが、こういったことを一つずつ着実に積み上げることは簡単にできることではありません。

次の成長につながるようなマグマがたまってきたと実感できるのは、組織が変わってきたからでもありますね。もちろんマグマがたまってきたからには、それが表出してほしいと感じています。

飯塚

事業間の大胆な資源配分議論がしにくいのではないかという点については、取締役会の役割として明確化されてきたと思います。



中尾 収益性や成長性だけを尺度にポートフォリオを考えるなら投資家でもできてしまいます。今回、御社ならではのSMCを判断軸に入れた点はすばらしく、共感します。しかしながらマグマを結果につなげていくためには、一層の投資規律を持つことも重要です。

日高 新中計策定までの時間軸ではまだクリアしきれていない点もあることから、事業ポートフォリオについては確かに継続的な議論が必要ですね。

これからの取締役会の役割とは

中尾 最後に、取締役会で考えているこれからの課題、言い換えばガバナンスの伸びしろについてはどうお考えですか。

木村 多様性と客観性の担保と言ってしまうとありきたりに聞こえるかもしれません、各人のスキル要件を定め、コーポレート、R&Dなど、事業部に偏らないダイバーシティの確保を進め、今9名の取締役のうち5名が社外取締役です。

一方、取締役会では、取締役の人員構成の評価や、事業ポートフォリオの在り方や事業戦略、グローバル戦略といったこれからの重要テーマに時間を割いています。

日高 取締役会の役割は大きく変わってきたと思います。高額決議案件の決議より、将来に向けた議論にシフトしてきました。いまだに案件としては形式的な決議案件も一定数あるため、執行サイドへの権限委譲も間違なく新中計の期間に議論することになります。

飯塚 事業間の大胆な資源配分議論がしにくいのではないかというご心配もあるかもしれません、過去1年間で状況は改善してきました。それは取締役会において大きな資源配分について議論すべきだというコンセンサスを持つようになり、取締役会の役割として明確化されてきたからだと思います。

中尾 本日お話を伺って、外から見ている感覚と実際に中で起こっている動きの差を実感しました。私も取締役会は価値創造のための議論が行われる場だと考えていますので、新中計実現に向けた役割の進化に期待しています。

海運業界の社会課題解決を目指した 新技術活用への挑戦

～船舶の自動化ソリューション開発への取り組み～



海運業界は今、2つの大きな社会課題に直面しています。少子高齢化や労働環境の変化による労働力不足と温室効果ガス排出削減を目指し強化される環境規制への対応です。

主機遠隔操縦装置のコンポーネント開発で業界をリードしてきたナブテスコは、2023年にグループのメンバーとなったDeep Sea Technologies社とともにスマートモーションコントロール製品の開発を進め、データやAIを活用し、この難問に挑んでいます。

10年先を見据えた技術の変革を進める

前田 当社の主要製品である舶用遠隔制御システムの原型は、1960年代に開発された空圧制御による機器です。舶用カンパニーは新しいことに挑戦する気質があり、常に新しい技術を取り入れてきました。例えば半導体が出始めたころに電子基板を取り入れ、CPUを使ったマイコン制御式の遠隔制御装置を開発し、最近では液晶パネルを制御画面に導入するなど、常に社会や技術の変化を感じ取り、製品を次のステージにレベルアップしてきました。現在はAIの活用による技術の変革を積極的に進めています。

川崎 AIについて改めて目を向け、体系的に当社の技術どのように取り込むかというロードマップを描くきっかけとなったのは、2020年に取り組んだ長期ビジョン策定でした。10年後である2030年に世の中がどう変わるのか、その時当社としてどう変革していくのか、その変革を起こすには何が必要なのか、未来予想図を描き、バックキャストで具体的な実行策を考えていきました。

海運業界全体の課題でもある労働人口の減少や、気候変動への対応等を見据えた代替燃料へのシフトや船舶のハイブリッド化などもありますが、自動車で自動運転が進むように、船舶では最終的に完全自動運航が主流になると予測しま

した。自動運航が進むと当社の制御装置(コンポーネント)を船舶全体のシステムとどうつなげていくのかが重要になり、その変化に対応するためにはAI技術が欠かせない、と考えるようになりました。

前田 当時、AIはまだ新しい技術ということもあり、当社だけで取り組むには限界があるため、先駆的なパートナーを探しました。その結果、探し当てたのがギリシアのDeep Sea Technologies社です。最初はCVC出資からスタートし、製品開発の速度を上げるために2023年に連結子会社化しました。同社が有する船舶の最適航路選定を行う「Pythia」や状態監視ソフトの「Cassandra」では、AIを活用したモデル計算を使用しています。船舶は自動車と違い、波や風、潮流などの外乱の影響を大きく受けるため、シミュレーションの正確性が高い同社のAI技術に魅力を感じました。また、海運業の経験を有するスタッフもいたため、実ビジネスに対する知見に基づいた開発が行われていることも決め手の一つでした。

生成AIが登場して以降、AIの進化は著しいものがありますが、一定飛びに完全自動運航に進むわけではありません。そこでエンジン制御の知見を活かし、船員と最先端技術をつなぐブリッジソリューションとして開発したのが「TELEGRAPH AGENT™」です。

「TELEGRAPH AGENT™」の開発

川崎 現在の船の推進は速度ではなく、エンジンの回転数で制御されています。船舶は波や風などの外乱の影響を受けることから、キャプテンが経験に基づいてエンジンの回転数を調整することで予定通りの航海スケジュールや燃費を実現しているのです。

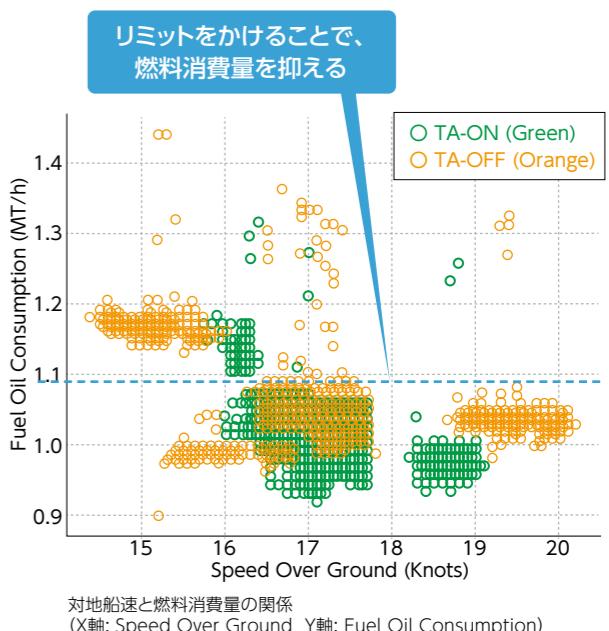
前田 特に我々の製品が搭載される大型船は、航海中にハンドル操作で停止しようとすると、慣性や外乱があり、実際に止まるまで10分程度かかります。そのため、自動車と違い、船の速度をコントロールするのはとても難しいことです。

川崎 また労働人口の減少は、同時に経験豊富なキャプテンの減少も意味しており、経験則に基づいたエンジンの

回転数による制御だけではなく、速度による運航管理を取り入れる動きが出てきています。完全自動運航の実現にはまだ時間がかかるため、人手不足のなか、キャプテンや船員の負荷を低減させたいというお客様のオペレーション上の課題に“ちょうど手が届く”ものを目指して開発したのが「TELEGRAPH AGENT™」です。これは、船の速度を入力すると、海域の状況に左右されず船速を一定に制御する装置です。

単独でも使用できますが、エンジン回転数の制御から船速制御に切り替わると、船のサイズや船体に付着したフジツボの有無、外乱、貨物の量(積載量)などによって最適なパラメータが変化します。そのためAIシミュレーションを活用するとより高い効果が期待できます。例えば「Cassandra」と一緒に使用することで、船の速度や燃費、主機にかかる負荷をモニターし、推奨パラメータを決めることができ、省燃費運航をサポートすることが可能になります。直近の実証実験では、およそ3.4%の燃料削減効果があり、これは約1年で投資額を回収することができる計算となります。

● TELEGRAPH AGENT™(TA)のON/OFF燃費比較



対地船速と燃料消費量の関係
(X軸: Speed Over Ground Y軸: Fuel Oil Consumption)

船用機器におけるスマートモーションコントロールの実現に向けた取り組みについて



前田

船用カンパニーは新しいことに挑戦する気質があり、常に新しい技術を取り入れてきました。

前田 「TELEGRAPH AGENT™」を「Pythia」と組み合わせるケースもあります。現時点の技術ではまだ「Pythia」が提案する航路についてキャプテンが経験に基づいて妥当性

● 製品の機能(車と船の比較)

	車 メーターパネル	カーナビ	CC (クルーズ・コントロール)	ADAS (高度運転支援システム)
船	Cassandra	Pythia	TELEGRAPH AGENT™	HyperPilot

ビジネスモデル化の課題とこれからの挑戦

川崎 2030年に向けて策定したロードマップに基づいた開発は今のところ順調に進捗しています。ただ、自動車の完全自動運転がまだ実用化しないように、船舶の自動運航も普及していくにあたっては想定よりも時間がかかる可能性があります。しかしながら、現在の部分的自動運航の段階からすでに取り組まなければならない課題があります。

一つは商流の変更への対応です。当社の従来から販売している製品はエンジンメーカーに販売するケースが多かったの

を判断する必要があり、導入効果に懐疑的な声もありました。しかし実際1年ほど使用すると、燃費低減や業務負荷の低減につながったといって、ご納得して継続いただいたり、他の船にもつけたいとご相談いただくケースも増えてきています。

川崎 今回の「TELEGRAPH AGENT™」の開発は、お客様のオペレーションに対する理解、分析、対話によりたどり着いたものだと感じています。技術開発だけ行っていると、どうしても製品として良いものを開発したくなります。しかし、そういう製品はお客様が真に求めているものとは限りません。私はお客様である大手海運会社に2年半ほど出向し、運航者視点で船舶運航について学ぶ機会を得たことで、今までと違う目線で開発に取り組むことができました。結果として「TELEGRAPH AGENT™」を開発し、当社製品を使用して楽になった、という声を聞くことができ、大変ありがとうございます。

船舶は一度沖に出るとなかなか戻ることができないため、現場の方々はたくさんの苦労をされています。少しでもそういったお客様の助けになりたいと感じてきました。新しいものに挑戦し、自分たちのつくる製品で、お客様の負担も地球環境への負荷も軽減していきたい、という気持ちで課題に対し一歩ずつ、前向きに取り組んでいるところです。

川崎 二つ目は、新製品ゆえにまだ製造のプロセスに改善の余地がある点です。

現在はまだまだ開発品のフェーズに近いこともあり、出荷の際の細かな調整をエンジニアが行っていますが、今後この製品がもっと普及していくことを考えると今の製造プロセスでは高価になりすぎてしまい、顧客側の導入ハードルも高くなってしまいます。開発段階で取り組んでいた製造方法や検査方法とは異なるプロセスイノベーションを起こしていくことが、製品の普及には重要な課題だと考えています。

また、高度な自動化を可能にする「HyperPilot」の実証実

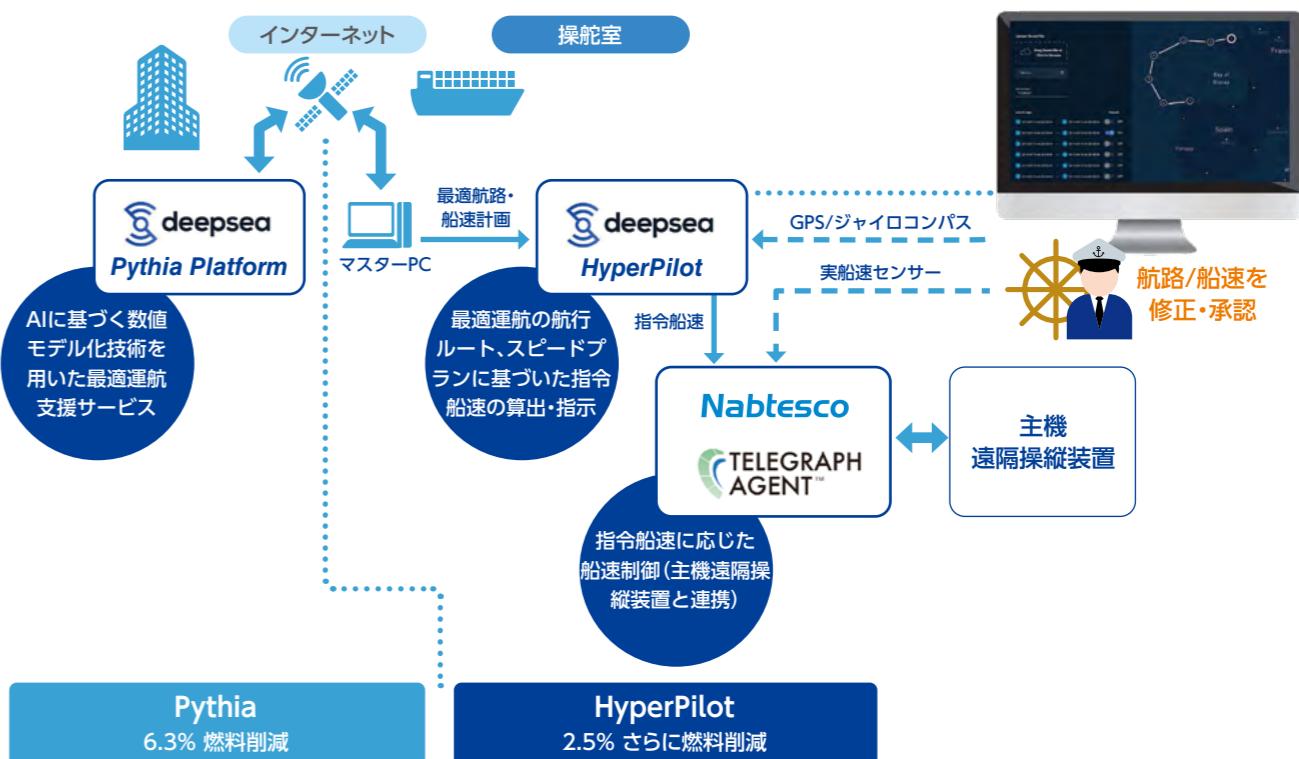


川崎

このプロジェクトをなんとしてもやり切り、成功させたい、そういう熱意をもってこれからも取り組んでいきます。

験もまもなく開始します。このプロジェクトをなんとしてもやり切り、成功させたい、そういう熱意をもってこれからも取り組んでいきます。

● PythiaとTELEGRAPH AGENT™によるコラボレーションシステムの仕組み



財務パフォーマンス向上への取り組み



業績を着実に改善させ、 さらなる将来成長につなげ 企業価値を最大化していきます。

2025年から始まった新中期経営計画（以下、新中計）では、Project 10の遂行による利益回復の「再興」とスマートモーションコントロール（以下、SMC）による技術の「進化」を目指しています。収益面での低迷が続いているナブテスコの業績を着実に改善させ、さらなる将来成長につなげ企業価値を最大化していきます。

取締役 執行役員
企画、経理、情報システム、
コーポレート・コミュニケーション管掌

碓井 浩

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としての抱負

2025年1月から、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部門の管掌役員となりました。入社以来、航空宇宙カンパニーの技術部長、アメリカ子会社の社長、岐阜工場長、カンパニー副社長を経験してきました。

2025年はProject 10のスタートから2年目を迎え、同時に新中計がスタートした年でもあります。経営企画と財務を管理しつつ、投資家の皆さまとの対話の機会も得ることで、当社の良さを再評価していただけるよう努めてまいります。

ナブテスコは現在、収益性の改善と将来の成長軸の確立という2つの側面から、大きな過渡期を迎えていました。当社の収益性を「再興」させ、当社のポテンシャルを最大限に引き出した「進化」を遂げるためにも、新中計の実効性を高め、企業価値の最大化を目指します。

2024年度実績と2025年度計画のポイント

2024年12月期業績（IFRS基準）は、トランスポーチソリューション事業（以下、TRS）やアクセシビリティソリューション事業（以下、ACB）の需要は好調であったものの、精密減速機では自動車を中心とした設備投資需要が減少し、連結売上高は3,234億円（前期比-3.1%）、営業利益は148億円（前期比-14.9%）となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の減少により101億円（前期比-30.5%）。経営目標に掲げているROICは、営業利益の減少により3.4%（前期比-0.8%）と低下しましたが、連結配当性向は安定配当を加味し、95.0%（1株当たり配当金80円）となりました。

2025年12月期業績予想は、コンポーネントソリューション事業（以下、CMP）での下期からの精密減速機の本格的な需要回復と、航空機器を中心としたTRSでの需要の増加を見込み、売上高は3,360

億円（前期比+3.9%）、営業利益は187億円（前期比+26.5%）を計画しています。ROICは4.1%（前期比+0.7%）と改善を見込み、今回から新中計の目標としたDOEも3.6%を計画しています。

当社が中計を公表後、関税問題やそれに伴う世界的な株価下落、景気減速懸念など急激かつ不透明な要素が増えてきています。設備投資需要に影響を及ぼせば、一時的に当社事業は影響を受ける可能性はありますが、内需系やMROビジネスを一定程度有することや、中長期目線での景気サイクルを見据えれば、今は着実に収益性を改善させることや、新事業の種を選別して育てていくなど、なすべき施策を着実に実行していくことが、重要と信じています。

前中期経営計画の振り返り

前中計は株主還元や環境に関する目標は達成できたものの、業績と連動するROICは10%には及びませんでした。要因を分析すると、当社の取り組みが目標達成に直結しているものと、当社の取り組み以外の要素に影響されるもので目標達成度合いに差が出ています。

例えば、経営が意思決定しコントロールできる株主還元については、連結配当性向35%以上という目標に対し、3年間の平均で84.5%という水準を達成することができました。目指していた業績についても、比較的需要変動が少なく、安定的に収益を確保できるMRO売上の比率が高いTRSでは、コロナ後の需要回復の影響も下支えとなり、特に営業利益において大幅に前中計の参考値を超える結果となりました。また、ACBについては、戦略的な販売会社の買収によるバリューチェーンの拡大を実現した結果、同参考値を達成しています。

一方で、経営の意思だけではコントロールできない部分が多くかった事業は状況が異なりました。例えば、CMPの精密減速機事業においては、特に産業用ロボットの最終需要が低迷していることに加え、完成ロボットの市中庫が一定量あったため、当社の需要が市場動向以上に悪化し、目標には及ばない業績となりました。また、前中計期間中は、コロナ禍から顕著になったインフレーションの影響によるコストアップの価格転嫁が遅れたことが収益性の低下の一因でした。商慣行を含めて市場自体が変わってきた点に適応するタイミングが遅れたことは反省すべきポイントであり、契約更新の際にはインフレ条項を検討するなど改善に取り組んでいます。

市場シェアが高い事業が多いため、完全に市場変動から切り離して成長を語ることはできませんが、経営の努力としてできる範囲でリスクヘッジを進めいくことも重要だと考え、活動を進めています。

これらの事象を総合すると、今後の成長に向けて当社が取り組むべき課題は大きく三つあります。一つ目は収益性の改善、二つ目は将来成長の種を育成するフェーズに切り替えていくこと、三つ目は企業基盤をレジリエントにすることです。このうち、一つ目と二つ目の課題への対処については新中計で、三つ目の課題への対処を事業ポートフォリオで説明します。

新中計で取り組むべき課題と対応策

当社が取り組むべき課題の一つは収益性の改善です。この課題に対する対応策がProject 10の着実な遂行だと考えています。Project 10は2026年度に全社営業利益率を10%まで回復させる活動です。2024年度の利益率と比べると営業利益率を約5.4%改善させる必要があり、主なアイテムは①既存

財務パフォーマンス向上への取り組み



事業の利益率改善、②固定費適正化、③新規事業による貢献です。特に①既存事業の利益率改善の効果が大きく、なかでもCMPの収益改善は喫緊の課題であり、優先して対応に当たる必要があります。CMPの収益改善項目は、「価格転嫁」「コスト削減」「売上増加に伴う利益増」により構成されています。売上増加に伴う利益増に含まれる稼働増加部分を除いて、自社の努力で実現可能な項目です。市場回復による稼働増加に頼るだけではなく、自社で改善できる事項に着実に取り組むことで、少しでも早く、かつ着実に利益率を改善させていきます。

二つ目は将来成長の種を育成するフェーズに切り替えていくことであり、この課題への対応策が、2030年の「イノベーションリーダー」を目指すうえで重要なSMCへの「進化」です。我々が過去得意としてきたコンポーネントの製品に対し、社会課題の解決の側面を含めた、電動化・システム化・データ活用を組み合わせることを意味します。前中計ではイノベーションの種まきを重視してきました。さまざまな仕組みづくりを行うことで、社員がイノベーションに挑戦できる土壌をつくり、取り組みが進む中で新事業・新製品が芽生えつつあります。新中計ではこの芽生えた次の成長の源を当社が目指すSMCの基軸で選別し、限られたリソースを集中投下することで、育成していく必要があります。育てるべき芽をより効率よく育成できる

よう本社機能による横串を通しながら、種まきから育成へとイノベーションの段階を進めていきます。

事業ポートフォリオの考え方

三つの課題は企業基盤をレジリエント（強靭）にしていくことですが、その対応策の一つが事業ポートフォリオマネジメントだと考えています。ただし、当社の事業ポートフォリオマネジメントは投資家の方の考え方とは少し異なっています。事業ポートフォリオマネジメントというと事業自体を戦略的に組み替えることを主眼にしていますが、当社は事業ポートフォリオマネジメントを各事業の潜在的な価値創造能力を最大化するために活用している側面が強いのです。もちろんハードルレートを超えるかどうかや、市場成長性を鑑みて事業を分類しマッピングすることや、改善に向けたアクションを取り、ベストオーナーの観点からも事業を俯瞰するという大きな枠組み自体は同じです。

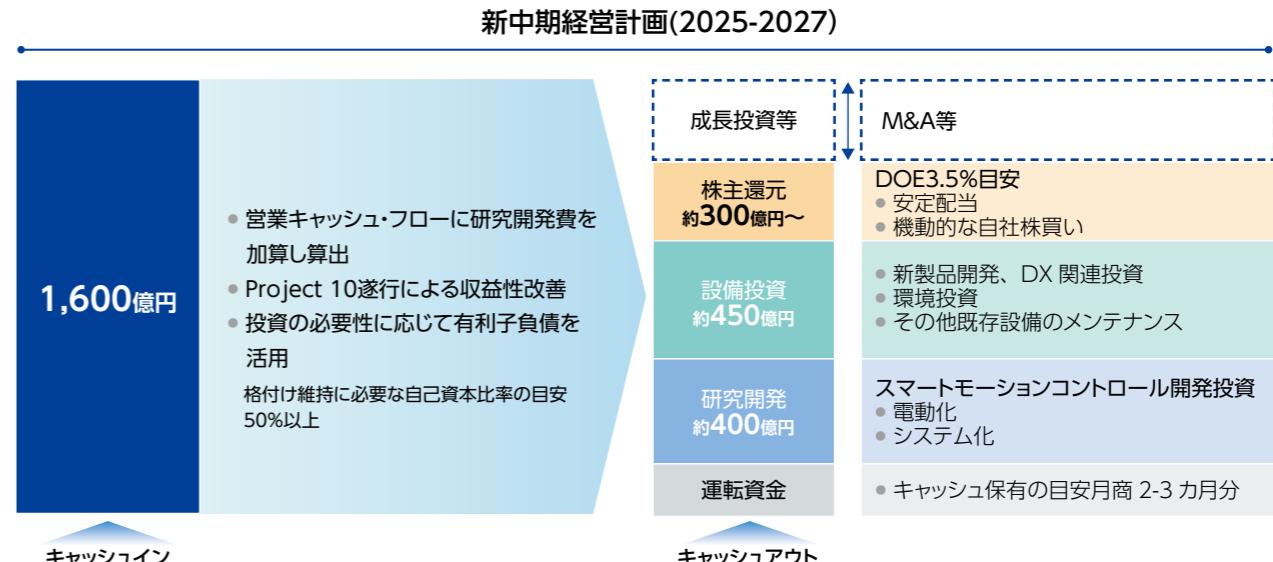
しかし2030年の長期ビジョン「イノベーションリーダー」を実現することを目指しつつ策定した新中計においては、事業の組み換えよりも、企業基盤を強化することが重要だと考えています。そのため、既存の事業がより価値を高められるように磨き上げていくツールとして活用している側面が強く、そのプロセスの中でセグメントや事業内での選別や投下資本の集中が行われることはあるものの、各事業の改善が見えているなかで、コア事業の構成が大きく変わることはなく、全体として改善し、4セグメントが強固な基盤を築く方向に向かうというのが新中計で示したポートフォリオの姿（プランA）なのです。このプランAで特に重視したのは、前中計のなかで顕在化した特定の事業への収益性依存を是正していくことです。前中計では一部の事業に影響され収益性が大きく下がったこ

とから、企業基盤自体が十分にレジリエント（強靭）であったのかを経営の観点から問い合わせる必要があります。ボラティリティが高く成長性も高い事業への依存度が大きい場合、ボラティリティのボトムにいるタイミングでは本当に将来必要な投資に振り向けるキャッシュが足りない事態も起こり得るため、安定的に一定水準以上の収益を出せる事業をきっちり確保している必要性を感じています。このシクリカルグロースと安定的な利益創出を可能にするポートフォリオを構築することは、着実な一株当たり利益の成長と高水準の還元を可能にし、継続的な企業価値向上に資すると考えています。

キャッシュアロケーション

新中計期間の営業キャッシュ・フローと研究開発費を足し合わせると1,600億円程度のキャッシュの余力があります。新中計で目標としているDOE3.5%に相当する株主還元には300億円程度必要です。残りの

● キャッシュアロケーションの考え方



人的資本経営の推進

一人ひとりの貢献を新中期経営計画達成の原動力に

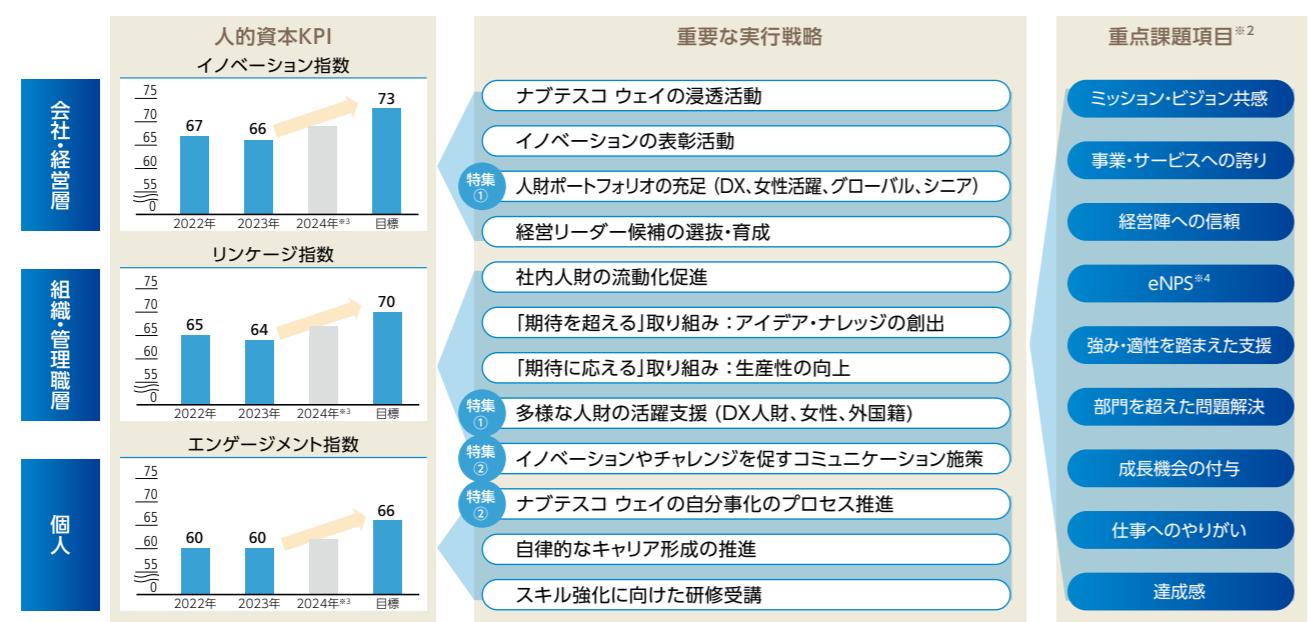
ナブテスコは、長期ビジョンで掲げる「イノベーションリーダー」の実現に向けて、人的資本経営ストーリーを設定し、図1の通り、人的資本を「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」の3つの階層に区分してそれぞれの目指す姿を定義しています。また、3つの階層の人的資本経営の推進状況や取り組みの成果を把握するため、組織診断とエンゲージメントサーベイ(以下、「ESJ」)を組み合わせた合成

系指標の人的資本KPI(「イノベーション指数」「リンクエージ指数」「エンゲージメント指数」)を設定し、その推移をモニタリングしています。さらに、各KPIの構成要素から重点課題項目(図2参照)を抽出し、諸施策と連動させることで、人的資本経営ストーリーと諸施策の整合性を担保するとともに、施策の有効性を評価し、次の展開へつなげる仕組みとしています。

● 図1 人的資本の最適化による企業価値向上ストーリー



● 図2 人的資本KPI 向上に向けた取り組み



※2 重点課題項目：イノベーション指数との相関が強く、充程度の低いエンゲージメント指数およびリンクエージ指数の構成要素

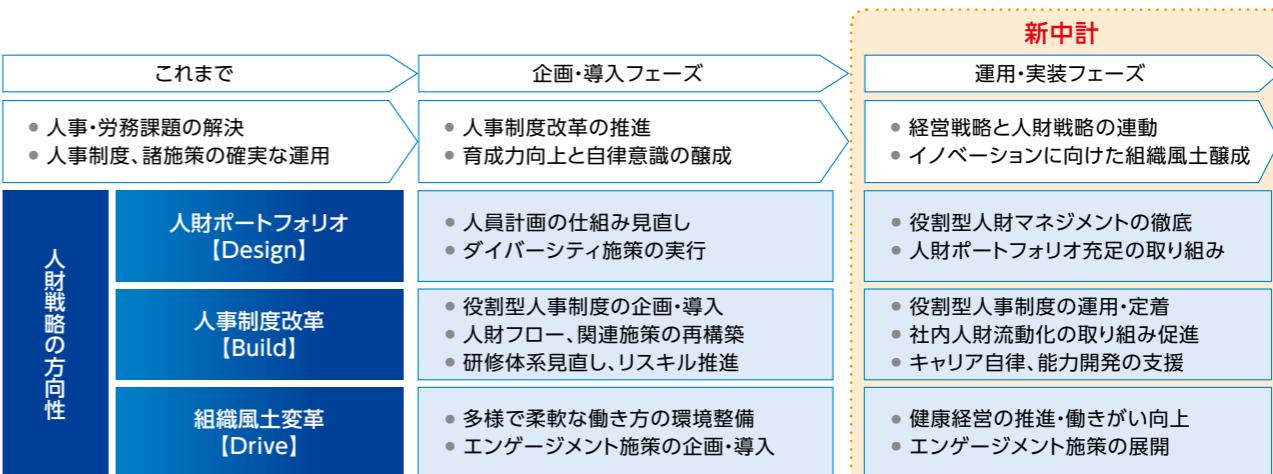
※3 2024年度の人的資本KPIは、サーベイの集計結果を踏まえ後日当社Webサイトで開示します

※4 自分の職場で働くことを親しい人に勧めいかどうかを数値化した指標

人的資本経営を支える人財戦略～Design/Build/Drive～

長期ビジョンの実現に向けて、ナブテスコは事業基点の役割型人財マネジメントへの転換を推進しています。この取り組みの核となるのが2025年に導入した新人人事制度です。新中計の人財戦略は、前中計の枠組み(Design/Build/Drive)を継続し、事業戦略の推進、事業成長に向けた組織・人財を定義(Design)し、事業戦略と連動した人

財マネジメントの仕組みを構築(Build)するとともに、社員が強み・持ち味を最大限に発揮できる組織風土や環境づくりを推進(Drive)します。これから3年間は、「運用・実装フェーズ」と位置付け、前中期の「企画・導入フェーズ」で構築した制度・仕組みを現場へ浸透、定着させ、新中計の実現に向けた取り組みに注力します。



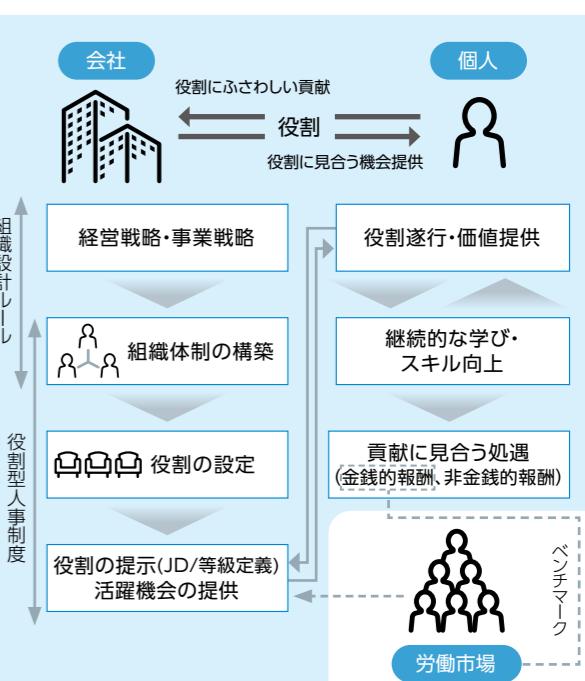
役割型人財マネジメントへの転換

役割型人財マネジメントは、会社が経営戦略・事業戦略に基づき、必要な組織体制と役割を明確にし、その役割にふさわしい価値を社員が提供することで、貢献に応じた待遇を受けられる仕組みです。これは、「役割(仕事)」を介した会社と社員の関係性を構築し、企業価値の持続的向上と個人のキャリア実現の両立を図ることを目的としています。新中計に掲げる「スマートモーションコントロール」および「Project 10」の実効性を高めるためには、戦略の担い手である人的資本の最適化を通じた組織ケイパビリティの獲得が不可欠です。

前中計の「企画・導入フェーズ」では、組織設計に関するルールや役割型人事制度を制定し、各事業が戦略の遂行に必要な組織体制や役割を機動的に構築できる仕組みを整備しました。また、役割の充足に向けては、従来の会社主導による異動・配置に加え、社員自らが希望する役割へ挑戦できる仕組みや環境も導入しています。

新中計では、これらの制度や仕組みを現場へ浸透・定着させる「運用・実装フェーズ」へと移行します。これまで長らく慣れ親しんだ制度や仕組みを見直すことになりますが、「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」が三位一体と

なって取り組みを進めることで、長期ビジョンの達成、さらには業績向上と社会課題の解決を通じた中長期的な企業価値向上を実現していきます。



人的資本経営の推進

◆管理職にジョブ型要素を反映した新人事制度を先行導入、今年から一般職へ展開

当社では、2021年の長期ビジョン発表と時を同じくして会社と労働組合が取りまとめた基本合意が起点となり、新人事制度の導入を進めてきました。長期ビジョンの実現には、人事制度を“役割基準”へ変革し、イノベーションを牽引できる組織・人財への変容が不可欠との労使間の共通認識のもと、制度の詳細設計と導入準備を経て、2024年に管理職から先行してジョブ型要素を反映した新人事制度を導入。さらに、2025年からは同制度を一般職にも展開し、“役割基準”的な新人事制度を全社的に導入しています。

2024年に導入した管理職人事制度は、年功的な運用になりがちな旧制度の“職能基準”を排除し、各ポジションが担う役割の大きさに応じて等級や報酬を決定する“役割基準”

の仕組みへ刷新しました。また、多くの管理職がプレイングマネージャー化していた課題に対応するため、管理職の役割を、組織を率いて目標達成を担う「ラインマネジメント」と、高度な専門性を活かして課題解決を推進する「プロジェクトリード」に再定義し、それぞれのポジションに期待する貢献領域を明確化しました。各ポジションの詳細な役割はJD(Job Description)に定義し、組織改編や役割見直しの都度更新し、社内に公開しています。また、JDは目標設定や人事評価に加え、キャリア採用や人財育成の基盤としても活用しています。

新中計は、人事制度のなかでも評価制度の運用に重点を置き、各事業部門と連携して、“役割基準”的な目標設定と評価の徹底を通じて、短中計の着実な達成に向けた取り組みを実行していく方針です。

指数アップに向けた取り組みの進捗

【イノベーション指数 / リンケージ指数】

特集① 多様な人財の活躍支援

人的資本 KPI	イノベーション指数	リンケージ指数
主な重点課題項目	強み・適性を踏まえた支援	成長機会の付与
		仕事へのやりがい

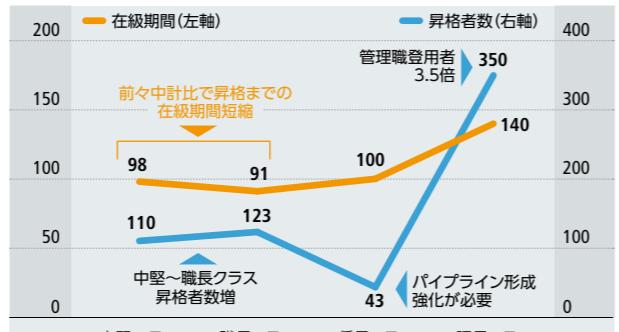
当社は、一人ひとりの発想や価値観の多様性をイノベーションの源泉と位置付け、性別・国籍・年齢・雇用形態などの属性によらず、多様な発想や価値観を受容・融合させ、一人ひとりが強みを最大限に発揮できる環境づくりに注力しています。このような考え方のもと、多様性を活か

● 多様性に関する指標(一部抜粋)

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2027年度
女性管理職比率	目標	—	—	2.7%
	実績	2.2%	3.0%	3.0%
新卒女性採用比率	目標	30.0%	30.0%	30.0%
	実績	26.9%	27.3%	19.5%
新卒外国籍採用比率	目標	20.0%	20.0%	20.0%
	実績	19.2%	15.2%	19.5%

した組織づくりを戦略的に推進するため、人的資本KPIの向上に向けた重要な実行戦略に「人財ポートフォリオの充実」「多様な人財の活躍支援」を設定し、人財の多様性に関する指標と具体的なアクションの進捗をモニタリングしています。

● 前中計の女性昇格に関する指標



また、前々中計と前中計の女性の昇格実績を比較すると、昇格者数の増加や、中堅～職長クラスの昇格に要する在級期間の短縮など、各指標の改善も確認されています。一方、前中計では管理職への積極的な登用が進んだもの

の、係長クラスの昇格者数は前々中計の40%強にとどまり、次世代を担う管理職候補人財の厚みは十分とは言えません。新中計では、女性管理職比率目標の達成に向けて、

また、継続的な女性活躍推進に向けた人財パイプラインの形成に注力し、事業成長を牽引する中核人財の育成を推進していきます。

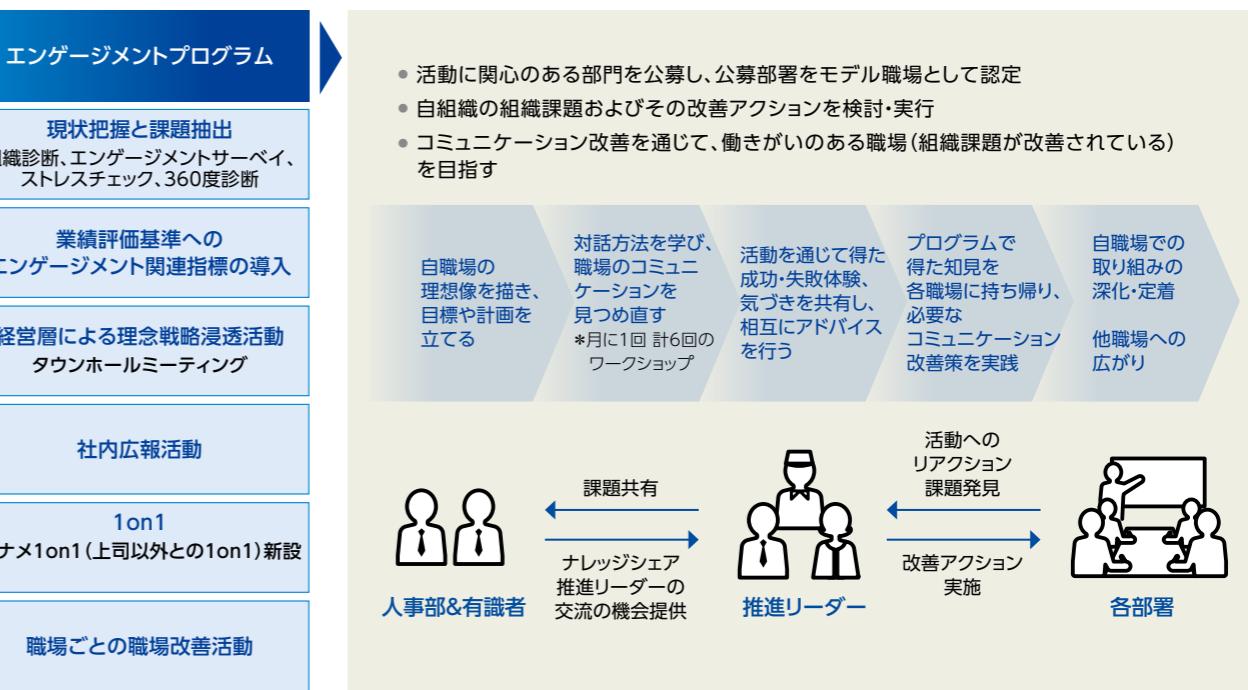
【リンケージ指数 / エンゲージメント指数】

特集② エンゲージメントの向上

人的資本 KPI	リンケージ指数	エンゲージメント指数
主な重点課題項目	ミッション・ビジョン共感	事業・サービスへの誇り
	仕事へのやりがい	

長期ビジョンで掲げる「イノベーションリーダー」の実現には、新人事制度の導入などハード面の施策と並行して、個人の変革マインドの醸成とその伝播による組織風土の醸成に向けたソフト施策の実行が重要と認識しています。当社は、経営マテリアリティに「人的資本経営の推進」を掲げ、「イノベーションを生み出す組織風土」の形成を目指しています。中長期的な取り組みであり、また、成果の定量把握が難しい側面もありますが、人的資本KPIの推移や、各種サーベイの結果、関連施策の実績などを踏まえ、具体的なアクションの策定と着実な推進に取り組んでいます。さらに、新中計では、経営マテリアリティの実現に向けた施策の一つとして、各事業の業績評価基準にエンゲージメント関連指標を導入し、エンゲージメント向上への取り組み成果と待遇の連動を図る仕組みを構築しました。現場レベルでの、“個々人のActionの種に気づきを与える”ことを意識

● エンゲージメント向上に向けた諸施策



◆女性の活躍推進

女性人財の母集団形成においては、前中計では目標には届かなかったものの、新卒採用者に占める女性の割合が約20～30%弱となるなど、一定の成果がみられました。

ビジネスモデルとSWOT分析

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。

蓄積した技術を基に顧客ニーズに寄り添う製品・サービスおよびその供給体制を進化させることで、

競合他社に対する確固たる強みを構築しています。

事業紹介

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

事業セグメント	ビジネスモデルの特性	顧客	エンドユーザー	事業		強み(Strength)	機会(Opportunity)	弱み(Weakness)	脅威(Threat)
コンポーネントソリューション事業(CMP)	<ul style="list-style-type: none"> 量産部品製造を中心とする装置産業的事業であり、需要変動に伴う生産・販売数量の変化による収益性への影響が大きい 共同購買による資材調達や生産効率化など、セグメント内でのシナジー効果が期待できる 産業用ロボットや建設機械等の耐用年数を超えた耐久性を持つため、保守交換需要は少ない 	 産業用ロボットメーカー 工作機械メーカー 建設機械メーカーなど	 自動車産業 土木建築業など	 精密減速機		<ul style="list-style-type: none"> 最先端技術を持つ顧客との緊密な関係 高効率な生産を実現する自動化生産ライン 高耐久、高精度、高剛性を満たす製品 顧客ニーズを実現する技術開発力 FA向けの豊富なラインアップ 	<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 各産業における電動化ニーズに対応した精密減速機技術の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 産業用ロボット向け需要への依存度の高さ 自動車向け依存度の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車産業での設備投資鈍化 中国での模造品の品質向上
トランスポーテーションソリューション事業(TRS)	<ul style="list-style-type: none"> いずれの事業もアフターサービス(MRO)を展開していることから、景気変動時にも保守・修理・交換需要により安定的な収益が期待できる 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る 	 輸送機メーカー	 航空会社 鉄道事業者 船主など	 鉄道車両用機器		<ul style="list-style-type: none"> カスタマイズ対応の積み重ねで構築された顧客との緊密な関係 中国ローカル企業との合併による中国での事業基盤 100年にわたり鉄道輸送の安全を支え続けた信頼 	<ul style="list-style-type: none"> アジアをはじめとした新興国での鉄道需要の拡大 欧州規格への対応による欧州市場への参入 	<ul style="list-style-type: none"> 多様化する海外市場への展開力 	<ul style="list-style-type: none"> 不透明さが増加するサプライチェーンの劇的な変化 中国市場における現地メーカーとの競争激化
アクセシビリティソリューション事業(ACB)	<ul style="list-style-type: none"> M&Aなども活用し販売・サービスネットワークを拡充、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向上を追求する アフターサービス(MRO)事業の比率が高いことから、景気変動時にも保守・修理・交換需要により安定的な収益が期待できる 	 ゼネコン・建物オーナー・鉄道事業者など	 オフィスビル、大型商業施設、病院、マンション、駅	 自動ドア/ホームドア		<ul style="list-style-type: none"> 日・欧・米・中の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ラインアップ 主要市場でのきめ細かい販売・施工・サービス網 	<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 日本国内での鉄道駅バリアフリー料金制度による国内ホームドア設置数の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 海外市場における競合に比べ、限られた自動ドア周辺建材商品ラインアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 国内市場成熟化による新規建物用ドア需要の縮小 建設業界での労働力不足の慢性化
マニュファクチャリングソリューション事業(MFR)	<ul style="list-style-type: none"> アフターサービス(MRO)を展開していることから、景気変動時にも保守・修理・交換需要により安定的な収益が期待できる 最終製品の提供による顧客ニーズの迅速な把握とカスタマイズ対応により、差別化ができる 	 食品メーカー、化成品メーカー、ペットフードメーカーなど		 包装機		<ul style="list-style-type: none"> 高速・省スペース・高気密性を実現する技術開発力 レトルト食品などウェットな内容物の充填ノウハウ カスタマイズ対応力 世界40カ国以上で2000台以上の製品納入実績に裏付けられる販売網 グローバル生産・サービス体制 	<ul style="list-style-type: none"> 小口軽量包装ニーズの拡大 食品工場等での自動化・省人化需要の拡大 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 環境配慮型パウチ包装に対する需要の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 海外市場での認知度の低さ 	<ul style="list-style-type: none"> 新興国メーカーの廉価品投入による市場シェアの低下

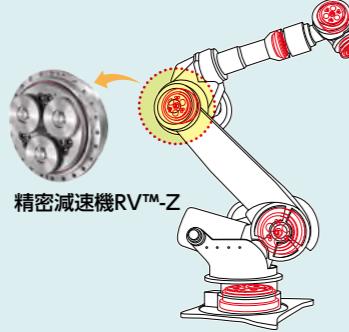
コンポーネントソリューション事業(CMP)

「ものづくり、まちづくり」の領域で、
自動化・省人化、インフラ整備に貢献しています

精密減速機事業

油圧機器事業

油圧機器の技術を応用し、当時ロボットメーカーが直面していた問題を解決する画期的な精密減速機の開発に成功。1986年から主要ロボットメーカーへ供給を開始し、世界シェアは約60%。今後は電動化・システム化ニーズに応えるため、事業間シナジーで新たな価値を創造していく。



競争優位性

製品の概要・特長

- 「精密減速機RV™」は、高精度・高剛性・高耐久性に加え、コンパクトかつ軽量
- コンパクト化によりロボットの小型化や軽量化に貢献
- 独自の機構により、低振動や高精度な動きを実現し、大型ロボットでも制御性を向上

生産

- 高品質な製品を安定的かつ大量に供給できる生産能力
- 個々のお客さまの要望に応えるカスタマイズ能力
- 省人化による自動化生産を実現する浜松工場を活用し、需要変動に強い生産体制を構築

事業環境

国際ロボット連盟(International Federation of Robotics)の統計を踏まえ、労働人口の減少や労働賃金の高まり、安定した品質を目的に産業用ロボットの導入が進み、2030年までの年平均成長率は7%程度と予想しています。

成長戦略

産業用ロボット向けでは、ロボットメーカーが求める高精度、高密度、長寿命の世界最高品質の精密減速機の開発、製造を行うことでシェア60%を維持するとともに、精密減速機の新しい使われ方をする市場を開拓していくことで、売上高の拡大を目指します。自動化・省人化ニーズへの対応のみならず、電動化・システム化ニーズの高まりの中で、他事業のスマートモーションコントロールとコラボレーションすることで、新たな価値を創造していきます。

最新鋭の浜松工場では自動化率90%を目指した高自動化ラインによる高品質な製品を安定的かつ大量に供給できる生産能力を構築していきます。これにより、自動化・省人化ニーズを背景にさらなる成長が期待される精密減速機の需要に柔軟に対応し、生産効率の向上および収益性の改善を追求します。

▲ 売上高(億円)

△ 営業利益(億円)

事業に関連するSDGs

精密減速機 油圧機器

CMP 営業利益率

2024年12月期 (計画)

2027年12月期 (参考値)

1,106

659

446

1,178

747

431

1,500

45

57

172

11.5%

2024年12月期 (計画)

2025年12月期 (計画)

2027年12月期 (参考値)

4.1%

4.8%

11.5%

2024年12月期 (計画)

2025年12月期 (計画)

2027年12月期 (参考値)

8 食糧安全保障も
9 産業と技術革新の
基盤をつくろう
11 住み続けられる
まちづくり

油圧機器事業

パワーコントロールカンパニー

2024年12月期 (計画)

2025年12月期 (計画)

2027年12月期 (参考値)

4.1%

4.8%

11.5%

2024年12月期 (計画)

2025年12月期 (計画)

2027年12月期 (参考値)

● 中国ショベル販売台数

(万台)

30

20

10

0

2020 2021 2022 2023 2024 (年)

事業環境

製品の概要・特長

- 油圧ショベルのクローラー駆動に用いられる走行ユニットは、高効率な油圧特性と減速機構により、コンパクトかつ大きなパワーを生み出す。過酷な条件下での耐久性と信頼性を実現
- 小型から大型まで建設機械向け走行ユニット、旋回ユニット、コントロールバルブ、ポンプ等の幅広い製品をラインアップ

生産

- 地産地消の考え方のもと、顧客により近い生産体制を築くことによりQCDS/パフォーマンスを向上
- マザーワークである垂井工場は、高度な機械加工技術の蓄積により、加工・組み立ての自動化と環境配慮型の工場を実現

成長戦略

今後は中国市場を一定のショベル買い替え需要による成熟市場と捉え、生産体制のスリム化や、中国での建設機械の使用条件に見合った製品を投入し事業の再構築を行っています。同時に、欧米市場では新規顧客開拓やシェアアップを目指し、新たに設置した販売拠点を活用し売上成長に寄与できる体制を整えています。また、建設機械のICT化・電動化に応える高付加価値製品の開発・上市も進め、スマートモーションコントロールを加速します。



スマートモーションコントロールへの挑戦

電動化の進展に伴う精密減速機の役割は大きく、世界をリードする先進技術で社会に貢献していきます。精密減速機を活用した新たな領域として、システム化製品(AGV/AMR、状態監視等)を進化させ、半導体や医療、食料品等の産業領域への進出を加速させていきます。

精機カンパニー社長 横口 裕樹



メカナムAMR
(自律走行搬送ロボット)



スマートモーションコントロールへの挑戦

高効率な油圧製品のみならず、建設機械のICT化・電動化に対応する製品の開発に挑戦し、労働人口の減少や環境保全などの社会的な要請にも応えていきます。

パワーコントロールカンパニー社長 安藤 清



フル電動ショベル
(モデル)

トランスポートソリューション事業(TRS)

「人やものの移動」の領域で、長年培った制御技術により
安全・安心・快適の向上に貢献しています

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

▲ 売上高(億円)

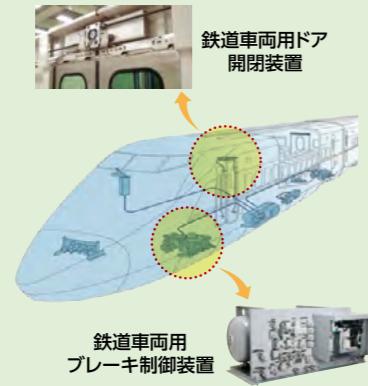
▲ 営業利益(億円)

事業に関連するSDGs

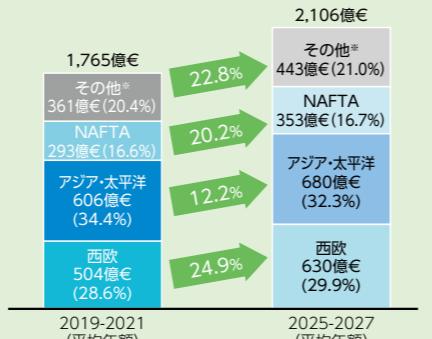
鉄道車両用機器事業

鉄道カンパニー

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、鉄道車両用機器に求められる高い信頼性や耐久性を備えた製品を提供することで国内外の安全・快適な鉄道輸送に貢献。欧州規格認証を得た製品の販売を足掛かりにさらなる海外売上拡大を目指す。



● 鉄道産業の市場規模(予測)



航空機器事業

航空宇宙カンパニー

1944年の航空事業参入以来、長年培ってきた技術開発力により航空機の安全運航に貢献。国内外の主要機体メーカーをはじめ、防衛省や各国のエアラインに信頼性の高い製品とアフターサービスを提供。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・システムでは国内で唯一のサプライヤー。



● ジェット旅客機の需要(予測)



競争優位性

製品の概要・特長

- 国内外での鉄道車両用ブレーキ制御装置、ドア開閉装置等の採用実績
- 従来からの高い安全性に加え、機器の軽量化による省エネルギー化にも貢献
- 高度な信頼性、耐久性を備えた顧客ニーズに沿う製品開発力

生産

- 日本、中国、欧州の生産拠点を活用した最適な調達、生産を推進

サービス

- 補修用部品製品の安定供給、引取りメンテナンスなどさまざまな要求に対応し、顧客価値を提供

事業環境

日本市場においては、乗車率の回復傾向にありますが、物価高騰などもあり、コロナ以前と比較すると新規車両への投資の抑制が継続することが予想されます。海外市場においては、環境負荷の少ない移動手段や都市部での渋滞回避として今後もますます鉄道事業の発展が期待されています。また新興国向けにおける社会インフラ整備の柱として、鉄道への投資が期待されています。

成長戦略

日本市場では、お客様のニーズに合わせた製品開発や次期標準車両に対する提案を行います。MROでは製品の遠隔稼働監視システムの実用化に向けた取り組みを継続し、日常検査の代替、事前故障予知などメンテナンス作業負荷の軽減や車両運休のリスク低減に寄与します。海外市場では、グローバルスタンダードである欧州規格に對応する製品を活用し新規案件獲得を目指すほか、インドネシアの国営鉄道車両向け案件を足がかりに、東南アジア市場の拡大を目指していきます。

競争優位性

製品の概要・特長

- 主要製品のフライト・コントロール・アクチュエーション・システムは、コックピットからの電気信号を受け、航空機の飛行姿勢を制御する高信頼のシステム製品
- 防衛と民需向けの装備品分野で長年培ってきた技術開発力を有する
- Boeing社の民間航空機向け大型プログラムの受注に裏付けられるQCDSの高さ

生産

- 高環境性能・高効率の生産体制を岐阜工場に構築し、さまざまな製品の生産を行う

サービス

- 充実したアフターサービスを提供するため、日・米・独のMRO拠点で24時間サポートを可能とする体制を確立

事業環境

民間航空機分野では、世界のジェット旅客機の需要が今後20年で年3.2%程度伸びると予測されています。また、RPK*の伸びも中期的に年平均成長率4.7%と予想されていることから、航空機の運航時間増加によるMRO需要拡大も期待できます。防衛分野でも、2027年にはGDP比2%の防衛予算を目標としており、装備品の需要も堅調に推移すると予測されます。

*RPK (revenue passenger kilometers, 有償旅客キロ)

成長戦略

成長が予想される既存のビジネスにおいては生産性改善、サプライチェーン再構築による継続的なQCDS向上。また新機種であるBoeing 777X向け製品開発や増加し続ける航空需要に見合ったMRO拡大を通じ、お客様の期待に応え成長していきます。一方で環境意識の高まりやエアモビリティも含めた空の利活用の広がりを新たな事業機会と捉え、持続可能な社会の実現に向け顧客との協業強化を図りつつ、さらなる成長を目指します。

スマートモーションコントロールへの挑戦



パートナーシップ構築および意識改革の実施によりあらゆる限界を乗り越え、機器の電動化や状態監視技術の活用といった新領域へ挑戦し、次の100年に向け、引き続き安全・安心・快適な鉄道輸送を支えていきます。

鉄道カンパニー社長 鈴木 通人



スマートモーションコントロールへの挑戦



将来の航空業界に求められる変化に応えつつ、持続可能な航空業界の実現のために必要な最適なソリューションの提供、新製品開発への挑戦を継続していきます。

航空宇宙カンパニー社長 高木 嘉優



トランスポートソリューション事業(TRS)

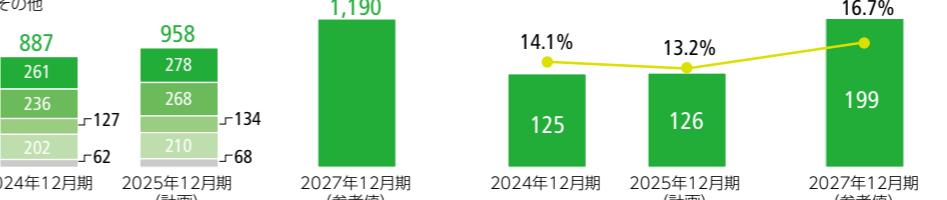
鉄道車両用機器事業

航空機器事業

商用車用機器事業

船用機器事業

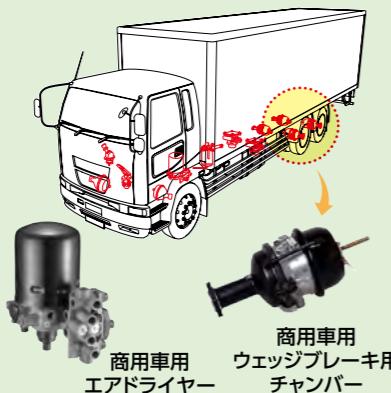
鉄道車両用機器 航空機器 商用車用機器 船用機器 その他



商用車用機器事業

ナブテスコオートモーティブ(株)

1933年に日本で初めて商用車用エアブレーキ製品の製造を開始し、国産大型商用車向けで高いシェアを有する。商用車の電動化に対応した製品の開発を継続し、拡販と新たな顧客獲得により、時代の変化に合った価値を提供し続ける。



● 大型トラック・バス生産台数(予測)



▲ 売上高(億円)

▲ 営業利益(億円)

事業に関連するSDGs

船用機器事業

船用カンパニー

1963年に日本初の空気式主機遠隔操縦装置を開発して以来、常に時代のニーズに応える製品を開発。今後も自律運航サポートシステムや環境性能に優れた船用機器の提供を通じて、海運の安全・安心に貢献。



● 世界2ストローク船用ディーゼルエンジン生産台数(予測)



競争優位性

製品の概要・特長

- エアブレーキチャンバー・エアードライバー製品は、安全性の高いブレーキ制御とブレーキシステムの高寿命化に大きく貢献
- バス向けに後付け可能なEDSS(ドライバー異常時対応システム)は緊急時に車両を自動停止させ、乗客とドライバーの安全性確保に貢献
- EVバス用電動コンプレッサーの提供を通じ、脱炭素社会の実現に寄与

生産

- 多品種少量生産の顧客ニーズ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・自社制作の設備を完備
- グローバルな生産体制を整備し、現地で必要とされる品質基準を保ちつつ、価格競争力を強化

事業環境

短期的には、東南アジア市場向け需要が底打ちし、国内市場向けの需要が生産問題解消に伴い緩やかに回復することを見込んでいます。また、商用車でも脱炭素社会に向けた燃費向上や電動化が求められており、変革期に対応した電動商用車向け製品の提供が成長機会となっています。特にEV普及率の高い中国市場での成長が期待できます。

成長戦略

自動車・商用車の「環境」と「安全」の潮流に沿った電動化・自動運転への対応製品の開発を進め、市場環境やお客様のニーズに幅広く応えられる製品ラインアップを実現します。既存製品の改良だけではなく、特にEV商用車の開発、普及が早い中国市場でのブランド認知を高めるとともに、他社にない製品の投入を進めることで差別化を図ります。また、工場の自動化や生産効率改善、QCDS向上に取り組み、さらなる成長を目指します。

競争優位性

製品の概要・特長

- 主機遠隔制御装置は、各船級協会が要求する最新セキュリティに対応、液晶タッチパネル搭載で操作性に優れる
- 電子制御油圧バルブは、燃料噴射・排気弁制御を全負荷域で最適化するため、主機の燃焼効率化に貢献
- 子会社Deep Sea Technologies社の最適航路選定と状態監視システムは、船の最適運航に貢献
- TELEGRAPH AGENT™は、船速や馬力制御、燃料消費量の設定により、効率的かつ計画的な運航を実現

生産

- 造船主要国である日本、中国、韓国に生産拠点を置き、地産地消と高いQCDSパフォーマンスを実現

サービス

- 日・中・韓、シンガポール、オランダ、インドの自社拠点に加えグローバルなサービス代理店網を展開、24時間365日対応可能なサービス体制を構築

事業環境

20年前の建造ブームの船が順次リタイアすることや、海運輸送需要が高止まりし造船・海運市場が好調であることから、新造船およびMROは高い需要が継続しています。また、海運業界においてGHG排出規制強化や船員不足により省人化・自動化ニーズが高まっています。

成長戦略

省人化や環境規制対応を機会とし、新造船およびMRO需要を確実に取り込み、新製品の拡販に努めてまいります。省人化としては、2023年に買収したDeep Sea Technologies社の最適航路選定および状態監視システムの拡販を行うほか、2024年には同社との初めての共同開発製品として最適航路選定システムで選定した船速計画を主機遠隔操縦装置にシームレスに伝達する製品を上市し、船級協会の認証も取得しました。

スマートモーションコントロールへの挑戦



商用車の電動化要請に対応する新たな製品開発に挑戦し、EV商用車の分野でもブレーキ制御のトッププレイヤーを目指します。

ナブテスコオートモーティブ(株) 代表取締役社長 井上 中



スマートモーションコントロールへの挑戦



船の安全運航を前提に、大きな社会課題である省人化や環境負荷の低減に向けた新技術の開発を推進し、航行支援や推進機統合制御ソリューションを拡大していきます。

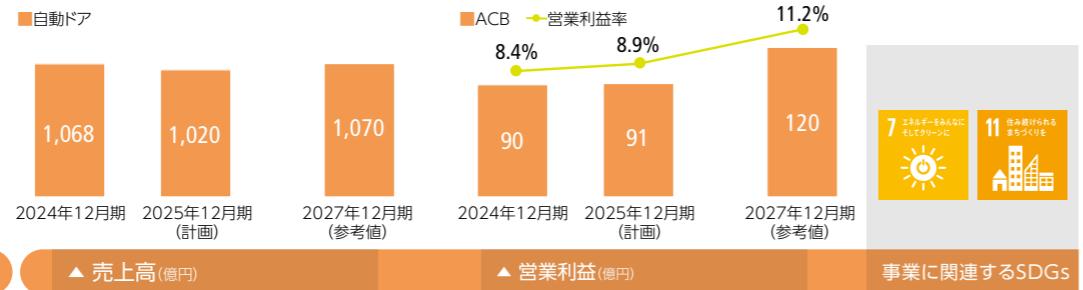
船用カンパニー社長 水谷 幸弘



Deep Sea Technologies社
ロゴマーク

アクセシビリティソリューション事業(ACB)

バリアフリー社会の実現に貢献しています



自動ドア事業

▲ 売上高(億円)

▲ 営業利益(億円)

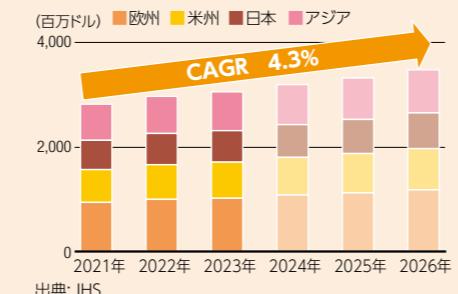
事業に関連するSDGs

自動ドア事業 住環境カンパニー

1956年に国産第1号機となる建物用自動ドア開閉装置を開発して以来、バリアフリー対応ドア、ホームドアなどのさまざまな製品ラインアップを拡充。世界の主要な市場でトップレベルの自動ドアメーカーとしての地位を確立。

建物・産業用
自動ドア大開口
ホームドア

● 自動ドア市場予測



競争優位性

製品の概要・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提供
- 鉄道のホームドアではフルハイド式、可動式ホーム柵や軽量型など、幅広いラインアップを展開

生産

- 日本、欧州、北米、中国の自動ドア市場で製品供給体制を構築(欧州: Gilgen Door Systems AG、北米: NABCO Entrances, Inc.、中国: 納博克自動門(北京)有限公司)

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・MROまで常時顧客ニーズに対応

事業環境

建物用自動ドアの需要は国内首都圏の再開発での増加、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。国内のホームドアは駅利用者の安全性向上とバリアフリー法に基づき、今後も高い需要が見込まれます。

成長戦略

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



スマートモーションコントロールへの挑戦

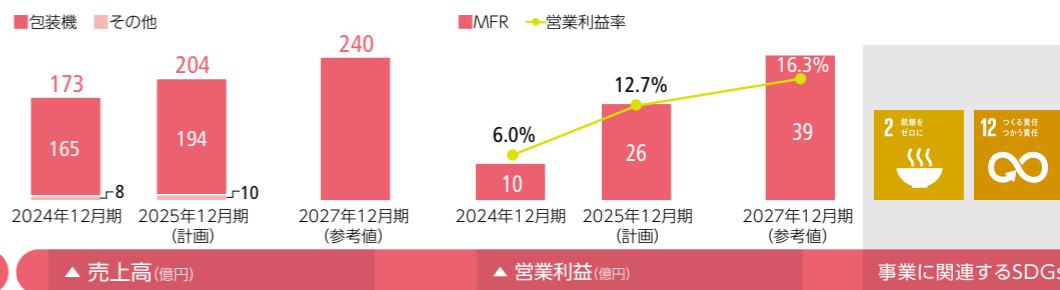
「安全・安心・快適」を基本価値とする自動ドアは社会インフラ基盤です。今後は未来の社会インフラを支えるために、基本価値に加え省人化・省エネ等の社会課題対応やサイネージによる情報、自動ドアを通じたデータ活用等の新しいソリューションを提供していきます。

住環境カンパニー社長 花房 剛



マニュファクチャリングソリューション事業(MFR)

加工食品等の包装現場で省人化ニーズに貢献しています



包装機事業

▲ 売上高(億円)

▲ 営業利益(億円)

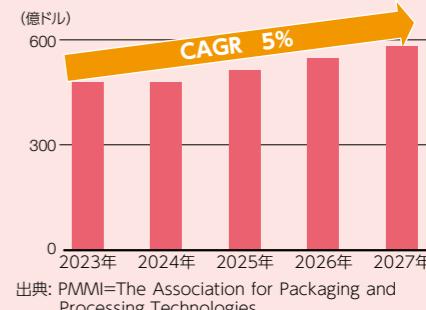
事業に関連するSDGs

包装機事業 PACRAFT(株)

1970年に日本初のレトルトカレー用包装機を開発し、現在は食品をはじめ、洗剤、ペットフードなど幅広い内容物を充填、密封する包装機を提供。前後工程を含めたトータルソリューションの提供により付加価値向上を目指す。



● 包装機械 世界市場予測



競争優位性

製品の概要・特長

- 生産現場に合わせたトータルラインシステムをカスタムメイド
- 充填の難しい液体を含むウェ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に強み
- 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高い機密性を有する

生産

- 日本・中国・北米でのグローバル生産体制を確立
- 日本での工場拡張と生産整流化により生産効率を向上

サービス

- 中国・米国・ドイツに現地法人を有し、多様化する顧客ニーズやMRO需要に対応可能
- 海外主要都市に販売網を設け、世界40カ国以上で2,000台以上の製品を納入

事業環境

インフレや景気減速の影響を受け設備投資の見直しが続いている自動化投資需要は、国内海外ともに緩やかに回復することが想定されます。今後の食品パウチ包装需要は、個食化やフードロス削減のための小口軽量包装ニーズ、また食の安全意識向上や人手不足による工場の自動化・省人化ニーズの高まりにより、中長期的に堅調に推移する見込みです。

成長戦略

包装機需要の増加に伴い、顧客ニーズの多様化・高度化に対応するため、包装の前後工程を含めたトータルソリューションの提供や、環境に配慮した新たな包装材(リサイクルマテリアル)への対応により、付加価値を提供し差別化を図ります。また、海外市場に価格競争力のある新モデルを投入し、拡販を進めています。状態監視技術を応用したリモート保守対応によるMROの効率化を推進し、収益を拡大していきます。

スマートモーションコントロールへの挑戦

前後工程を含めた自動充填包装のトータルソリューション確立と自動化に挑戦し、食品をはじめとした工場のスマートファクトリー化や食の安全に貢献していきます。

PACRAFT(株)代表取締役社長 北村 明義



スマートモーションコントロールへの挑戦

「安全・安心・快適」を基本価値とする自動ドアは社会インフラ基盤です。今後は未来の社会インフラを支えるために、基本価値に加え省人化・省エネ等の社会課題対応やサイネージによる情報、自動ドアを通じたデータ活用等の新しいソリューションを提供していきます。

住環境カンパニー社長 花房 剛

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。当社グループでは、経営マテリアリティを2025年度に見直しています。

● 2024年度(旧経営マテリアリティ)

2024年度経営マテリアリティにおける財務インパクトの大きいESG項目				
ESG分野	経営マテリアリティ項目	目指す方向/主要アクション	2024年活動目標(抜粋)	2024年活動実績(抜粋)
環境(E)	気候変動への対応	・CO ₂ 削減 中長期目標の達成	・中長期目標に沿ったCO ₂ 削減(2015年度比25%削減) ・環境配慮型最新工場の立上げ(浜松・垂井工場)の稼働開始	・中長期目標に沿ったCO ₂ 削減(2015年度比29%削減) ・環境配慮型最新工場(浜松・垂井工場)の稼働開始
社会(S)	事業を通じた社会課題の解決	・環境・安全に配慮した設計開発の推進 ・社会課題解決に貢献する新事業・新製品の創出	・社内アイデア事業化制度(第2期)の推進、カンパニーイノベーション支援制度の推進 ・ベンチャーユニット事業化の推進継続 ・社会課題解決に貢献する新事業・新製品の創出	・社内アイデア事業化制度(第2期)の実施、第1期通過案件の事業化推進 ・カンパニーイノベーション支援制度の推進継続 ・船舶の状態監視「Cassandra」の「イノベーションエンドースメント」認証取得
ガバナンス(G)	強靭なサプライチェーンの構築	・サプライヤーの供給リスクへの対応 ・サプライヤーのESG課題解決に貢献 ・サプライヤーのBCP支援	・サステナビリティ監査の拡大 ・サステナビリティ啓蒙活動の推進 ・レジリエンス認証取得支援	・サプライヤーのESGリスク抽出、改善策の提案、是正措置の推進に向け、累計117社へのサステナビリティ監査を拡充 ・サプライヤーへのレジリエンス認証取得支援(累計60社)を実施、2024年末までにレジリエンス認証を累計41社が取得
ガバナンス(G)	経営会議体の実効性向上	・多様性を基盤とする経営体制構築 ・取締役会での中長期戦略に関する議論の強化	・取締役会の運営効率の向上 ・重要課題の審議を拡充(グローバル戦略、技術戦略等)	・社外取締役の当社理解の深耕を目的とした情報収集の機会の拡充 ・取締役会における重要課題の審議を開催(グローバル戦略、中期経営計画等)

*上記CO₂排出削減量のうち2024年度の数値については開示日時点の集計値に基づいたものです。

● 2025年度(新経営マテリアリティ)

2025年度からの経営マテリアリティにおけるESG項目				
ESG分野	経営マテリアリティ項目	目指す方向/サブマテリアリティ	2025年活動目標(抜粋)	
環境(E)	気候変動への対応	・脱炭素への取り組み強化 ・サプライチェーンを巻き込んだ脱炭素への取り組み強化	・中長期目標に沿ったCO ₂ 削減(2015年度比42%削減) ・Scope3 算定データ精度の向上	
社会(S)	安全・安心・快適の追求	・労働安全の確保 ・製品・サービスの安全性確保	・労働災害ゼロ/重大事故ゼロへの取り組み ・製品安全性審査および社員教育の実行	
社会(S)	人的資本経営の推進	・イノベーションを生み出す組織風土 ・事業戦略と人財戦略の連動	・インナーコミュニケーション施策の実行 ・社内人財流動化施策の企画・実行 ・人事制度定着に向けた活動の推進 ・人財情報可視化、活用施策の企画・実行	
ガバナンス(G)	コーポレートガバナンスの強化	・経営の透明性確保 ・コンプライアンスの推進	・各役員の自己評価等に基づく分析を踏まえた取締役会の実効性に関する評価の継続 ・コンプライアンス強化に向けた研修および関係拠点との連携強化	
ガバナンス(G)	レジリエントな企業基盤の構築	・事業継続性の確保 ・強靭なサプライチェーンの構築	・サイバーセキュリティ強化に向けた情報セキュリティ対応の推進 ・コア価値(知的資本)を獲得強化する知財経営推進に向けたグループ開発会議と全社知財戦略審議の融合 ・サプライヤーのレジリエンス認証取得支援	

ESG関連の社外評価

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」等への組み入れのほか、CDPから環境対応の最高評価を獲得しています。

Web イニシアチブの支持・社外からの評価
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-024/>

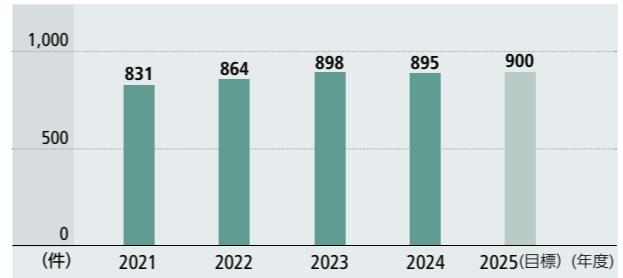
関連する主なKPIの推移

● 気候変動への対応

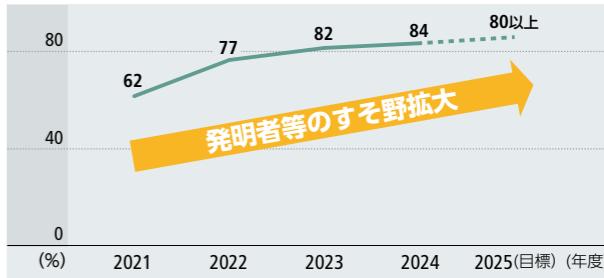
CO ₂ 排出量	指標	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	単位
	CO ₂ 排出量(Scope 1+2)	45,082	47,033	43,424	38,936	t-CO ₂
	Scope 1	4,061	3,893	4,929	4,173	t-CO ₂
	Scope 2	41,021	43,140	38,495	34,763	t-CO ₂
	売上高原単位	0.150	0.152	0.130	0.120	t-CO ₂ /百万円
	Scope 3	957,099	934,968	1,074,907	1,070,037	t-CO ₂

*環境データ等の集計範囲:右記のリンクを参照ください。<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-025/>

● 知財創造届出件数



● イノベーションの担い手となる発明者割合



● サプライチェーンにおけるESG課題解決

指標	対象	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	単位
	SAQ実施社数	日本・中国	1,144	1,137	1,182	1,515
サプライヤー訪問数	日本・中国	22	25	27	33	社
サプライヤー向けレジリエンス認証取得支援社数(累積)	日本	20	30	44	62	
サプライヤー向けレジリエンス認証取得社数(累積)	日本	17	24	31	41	

● ガバナンス関連データ

指標	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	単位
					2025年度
取締役数	男	6	5	5	5
	女	0	0	0	0
	計	6	5	5	5
独立社外	男	2	3	3	3
	女	2	2	2	2
	計	4	5	5	5
	総計	10	10	10	10
独立社外取締役比率		40	50	50	50
女性取締役比率		20	20	20	20
指名委員会委員数	社内役員	1	1	1	1
	独立社外役員	4	4	4	4
	計	5	5	5	5
報酬委員会委員数	社内役員	1	1	1	1
	独立社外役員	4	4	4	4
	計	5	5	5	5

● 役員報酬

構成	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	単位
					2025年度
取締役報酬(社外取締役除く)	基本報酬(固定報酬+業績連動報酬)	211	220	168	118
	業績連動型株式報酬(BBT)	102	104	102	70
	計	313	324	270	188
監査役報酬(社外監査役除く)	基本報酬(固定報酬)	54	54	54	54
	業績連動型株式報酬(BBT)	—	—	—	—
	計	54	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)	63	71	73	79
	業績連動型株式報酬(BBT)	—	—	—	—
	計	63	71	73	79

2024年12月期有価証券報告書

Web <https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Annual-Security-Report-FY2024.pdf#page=80>

コーポレートガバナンスの強化

経営の透明性確保

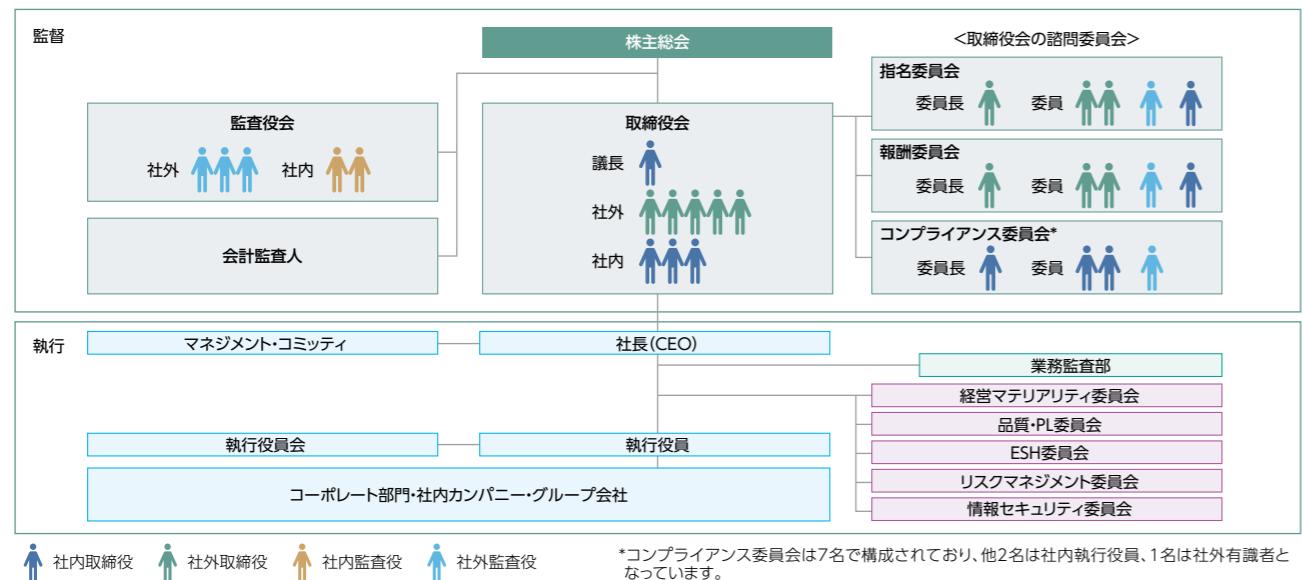
コーポレートガバナンス向上への取り組み

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

具体的には、独立した客観的な立場からの監督をより強化するため、2025年3月より取締役の合計人数9名のうち独立社外取締役5名(55.6%)を選任しています。また、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数である指名委員会・報酬委員会を設置しており、両委員会の委員長を独立社外取締役が務めています。

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

コーポレートガバナンス体制 (2025年3月26日現在)



取締役会の実効性評価

当社は、毎年、各取締役の自己評価等に基づく取締役会の実効性に関する分析・評価を実施し、取締役会の機能向上を図っています。2024年度についても、すべての取締役および監査役を対象とした無記名の自己評価アンケートを実施し、外部弁護士によるアンケートの集計・分析も踏まえ、取締役会で議論し、取締役会の実効性を評価しました。

アンケートにおいては、2024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るとの自己評価結果となりました。2022年度に独立社外取締役を1名増員し、全取締役の2分の1が独立社外取締役である体制を維持しており、緊張感のある議論がされています。また、2024年に技術系取締役を選任したこと、議論がより一層多様な視点で行われていること等を勘案すれば、当社取締役会の実効性は確保されていると認識しております。

2024年度は、現在直面している経営課題に加え、長期目標の実現に向けて、新中期経営計画、事業ポートフォリオ、

事業戦略やグローバル戦略など経営の重要課題に関する議論に前年度以上に多くの審議時間を充て、議論を深めてまいりました。引き続き中長期的な企業価値の向上に向けた議論を充実させてまいります。

● 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。2025年3月の定時株主総会では92.1%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、当社の各年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て作成。

● 取締役会実効性向上に向けた取り組み

2023年度の評価結果		自己評価アンケートの概要	2024年度の評価結果
評価	■ 実効性の確保が継続	・中長期的な経営戦略や成長戦略の議論が増加している。 ・各戦略を確実な成長につなげていくためには、継続的な議論が必要。	■ 実効性の確保が継続
構成	■ 独立社外取締役50%以上、20%の女性比率といった適切な人数・構成を確保		■ 適切な人数・構成を確保 ・50%以上が独立社外取締役 ・女性取締役比率(20%)
課題	■ フリーディスカッションの機会の充実 ■ 取締役が情報収集する機会の充実	■ 経営戦略・成長戦略に関するフリーディスカッションの機会を充実 ■ 経営戦略に関する主なテーマ ・新中期経営計画 ・M&A案件の検討 ・事業ポートフォリオ ・グローバル戦略 ・人財戦略、知財戦略 ・イノベーション戦略	■ 経営戦略・成長戦略に関するフリーディスカッションの機会の充実 ■ 取締役が情報収集する機会の充実(重要案件に対する事前説明会、取締役会の会場での開催)

役員報酬体系

◆ 業績連動報酬にかかる指標に対する考え方

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

これにより、すべての取締役が資本コスト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排出量削減度合いに応じた環境指標等を設けることにより、中長期的な業績の向上に対するインセンティブとしての機能を付加しています。

また、中期経営計画の達成度については、すべての取締役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

役位	固定報酬		業績連動報酬	
	基本報酬	短期業績連動報酬	在任時交付型株式報酬	退任時交付型株式報酬
取締役会長・社長	25%	35%	25%	15%
取締役	25%	35%	25%	15%

この表は、役位ごとの中央値と、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。

● 業績連動報酬にかかる主な指標の実績

ROIC	売上高	営業利益	当期利益
4.2%	333,631百万円	17,376百万円	14,554百万円

当期にかかる業績連動報酬については2023年12月期決算値を基に算定しています。

Web 2024年12月期有価証券報告書 P76 役員の報酬等
<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Annual-Security-Report-FY2024.pdf#page=80>

P54 関連する主なKPIの推移 役員報酬

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しています。2024年度は政策保有株式3銘柄を売却しました。

2025年2月28日開催の取締役会でも、前年度末の政策保有株式(7銘柄)について当社の保有継続可否基準に基づき検証した結果、保有意義、経済合理性のいずれも一定の妥当性が確認されました。今後も政策保有株式の残高削減を進めてまいります。

Web 2024年12月期有価証券報告書 P79 株式の保有状況
<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Annual-Security-Report-FY2024.pdf#page=83>

役員紹介

当社は経営マテリアリティをもとに取締役会および監査役会における必要なスキル要件を定め、社内外の取締役および監査役が有しているスキルを特定しています。変化の激しい経営環境に柔軟に対応していくため、また、幅広い事業特性等に対応した経営戦略を実行していくためにも、ダイバーシティを意識した役員構成を目指しています。

経営マテリアリティ	特に専門性を有する領域						
	企業経営	グローバル	法務・人事労務・リスクマネジメント	財務会計	ものづくり・テクノロジー	営業・マーケティング	DX
P21 資産効率経営(ROIC)の推進	●			●			
スマートモーションコントロールを通じた社会課題の解決	●			●	●	●	●
デジタル技術によるものづくり革新	●			●	●		●
グローバルマネジメントの強化	●	●	●	●	●	●	●
気候変動への対応	●		●	●	●		●
コーポレートガバナンスの強化	●	●	●	●			
安全・安心・快適の追求	●		●	●			●
人的資本経営の推進	●		●	●			●
レジリエントな企業基盤の構築	●	●	●	●	●		●

取締役 (2025年3月26日現在)

所信表明



木村 和正
代表取締役
社長
最高経営責任者(CEO)
(1961年8月17日生)

取締役会出席回数(2024年度)
15回/15回

特に専門性を有する領域
  

「再興」と「進化」を基本方針とする新中期経営計画の断行が喫緊の課題であり、事業戦略・事業ポートフォリオの最適化・グローバル戦略を中心とする新中期経営計画の実効性や、経営マテリアリティに対するレビューとアップデートに関する議論の充実を図り、当社の持続的な成長と企業価値向上に向けた、コーポレートガバナンス強化に努めてまいります。



高橋 誠司
代表取締役
常務執行役員
総務・人事・法務・コンプライアンス
管掌
(1966年2月12日生)

取締役会出席回数(2024年度)
15回/15回

特に専門性を有する領域
 

人事労務分野における豊富な�験と国内・海外グループ会社との連携やシナジーの追求等で培ったグループ経営の知見を活かし、組織の持続可能な発展を支える人財の育成と活用を促し、当社のみならずグループすべての社員が個性や能力を発揮できる「人的資本経営」推進へのアドバイスや、グループ経営のガバナンスを強化し、企業価値向上に貢献します。



安藤 清
取締役
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 パワーコントロールカンパニー社長
(1964年1月10日生)

取締役会出席回数(2024年度)
11回/11回

特に専門性を有する領域
   



碓井 浩
取締役
執行役員
企画・経理・情報システム・コーポレートコミュニケーション管掌
(1965年4月22日生)

新任につき2024年度の取締役会出席なし

特に専門性を有する領域
    



飯塚 まり
社外取締役
(1959年3月29日生)

取締役会出席回数(2024年度)
15回/15回

重要な兼職
同志社大学大学院 ビジネス研究科
教授

特に専門性を有する領域
   



水越 尚子
社外取締役
(1967年9月23日生)

取締役会出席回数(2024年度)
15回/15回

重要な兼職
レフトライト国際法律事務所
パートナー
TIS株式会社 社外取締役

特に専門性を有する領域
 

新事業や精密減速機の開発に30年間携わってきた経験や、欧州ソフトウェア開発企業との協業による電動化製品開発の経験、欧州統括会社社長としてのグローバルビジネス経験を活かし、スマートモーションコントロール製品の開発に技術者の観点からアドバイス・監督を行うことで、「技術のナブテスコ」の復活に貢献します。

グローバルビジネスを中心とした、長年の技術開発・マーケティング・ものづくりでの経験・知見を活かし、事業の収益力向上、競争力強化に関しアドバイス・監督を行います。成長戦略の実現に向けて多面的視点でモニタリングを行うことで、成長を加速させる財務体質の強靭化にも取り組み、企業価値向上に貢献します。

ヘンケルジャパンへ入社後、スタンフォード大学(MBA)、世界銀行(ワシントン)等を経て、現職(同志社大学大学院)では組織論、ダイバーシティマネジメント、ビジネス倫理等を教えつつ、ウェルビーイングな企業の研究を行っています。

長年の国内外における経営者との交流や、大学内でも多国籍化を進めてきた経験を活かし、グローバルな観点での戦略やモニタリングに貢献します。

グローバル企業の法務・知財・政策渉外に携わる中で得た知見や、企業で人材の多様性確保に取り組んだ実務的経験を活かして、特にコンプライアンスやサステナビリティに関する業務執行プロセスの適切性についてアドバイスを行うことはもちろんのこと、グローバルに多様な人材が活躍して新たな価値創造を実現する体制整備の一助となるよう貢献してまいります。

役員紹介



独立役員

日高 直輝
社外取締役
(1953年5月16日生)

取締役会出席回数(2024年度)
15回/15回

重要な兼職
ブリヂストン工業株式会社 社外取締役
株式会社トプコン 社外取締役

特に専門性を有する領域

総合商社でのグローバルな事業運営や代表取締役として経営参加した経験を活かし、全社戦略やグローバル経営について監督、助言を行うことで、当社の安定的な成長に寄与していきます。特に、卓越した技術力と商品力を有するコンポーネントサプライヤーとしての強みを活かしながらいかに進化、成長を遂げるかについて積極的に議論に参加しアドバイスを行うことで、企業価値向上に貢献します。



中川 康仁
監査役(常勤)
(1963年5月10日生)

取締役会出席回数(2024年度)
10回/10回

特に専門性を有する領域

長年、取り組んできたものづくりでの生産改善・品質改善・自動化などの生産技術に加え、国内外の工場建設や生産立ち上げに携わった知見を活かし、当社の課題である高い生産性と安全・環境対策が高次元でバランスしたものづくりや、持続的かつ健全な成長の実現に向け、独立した立場から三現主義で厳正な監査を実施し、コーポレートガバナンスの強化とコンプライアンスの徹底に努めます。



独立役員

高畠 俊哉
社外取締役
(1963年11月19日生)

取締役会出席回数(2024年度)
15回/15回

特に専門性を有する領域

前職での経営者としての経験や技術開発、ビジネス開発、DX、知財、サステナビリティなどの業務に携わって得た知見を活かし、当社の長期ビジョンであるイノベーションリーダーへの変革に向け、“積極果敢な攻め”と“慎重な守り”的メリハリを意識した監督、助言を行います。特に変革のために極めて重要なデジタル技術や無形資産を活用した経営への提言を積極的に行います。



独立役員

平井 鉄郎
社外監査役(非常勤)
(1955年12月19日生)

取締役会出席回数(2024年度)
13回/13回

特に専門性を有する領域

トヨタ自動車、豊田通商での経験を活かし、グローバル企画・原価管理・生産技術・製造管理・トヨタ生産方式等の観点から監査・監督し、製造業たる当社コーポレートガバナンスの向上に貢献しています。また、監査役としてコンプライアンスの遵守のみならず、経営全般への助言、指摘も積極的に行い、今後の中期経営計画目標達成に貢献してまいります。



独立役員

白幡 清一郎
社外取締役
(1961年3月3日生)

取締役会出席回数(2024年度)
15回/15回

重要な兼職
リンクス株式会社 社外取締役

特に専門性を有する領域

就任以来コア技術を核にイノベーションリーダーを目指す姿に共感し、取締役会での議論を深めてきました。外部要因の変化に対応しきれず、稼ぐ力を落とした状況を打破するために、執行に対して厳しい質問と意見を投げかけています。前職での数々の失敗経験から学んだことを現状打破に活かせるよう、執行提案に正面から向き合い、助言・監督を行うことで、当社の目指す姿への到達に貢献します。



独立役員

人見 昌利
社外監査役(非常勤)
(1957年11月9日生)

取締役会出席回数(2024年度)
10回/10回

特に専門性を有する領域

ソニー(現ソニーグループ)入社後、19年間の海外駐在を含め国内外の工場・販社および事業本部で経理・管理業務を経て経営者としての経験をし、当社が課題としているグローバルな事業展開の監査に必要な知見を有しています。また、コーポレートガバナンスコードが適用された2015年にソニーの監査委員会による監査に携わった経験も活かし、コーポレートガバナンスの強化に貢献します。

監査役 (2025年3月26日現在)



中野 宏司
監査役(常勤)
(1962年1月2日生)

取締役会出席回数(2024年度)
13回/13回

特に専門性を有する領域

当社グループでは、今年から新中期経営計画がスタートしています。これは、私たちが総力で臨まなければならない必達計画です。この計画の基本戦略の柱であるProject 10による稼ぐ力の取り戻しによる再興は、成長戦略、原価低減、固定費抑制の実現が前提です。私は常勤監査役として、こうした個別戦略の実行状況を監視・助言していくことで守りと攻めのガバナンスに寄与します。



独立役員

田辺 泰弘
社外監査役(非常勤)
(1960年11月7日生)

取締役会出席回数(2024年度)
10回/10回

重要な兼職
国立研究開発法人産業技術総合研究所 参与
東京富士法律事務所

特に専門性を有する領域

検事および弁護士として培った専門的知識と幅広い経験を活かし、客観的で独立した立場から、監査役業務に尽力することはもちろん、主として、法律家の視点とコンプライアンス関連業務に携わってきた知見を基に、業務執行における法令遵守を監督するとともに、リスク管理やコンプライアンスの推進に積極的に参与することにより、当社のガバナンス強化に貢献します。

Web 取締役・監査役の略歴および選任理由

<https://www.nabtesco.com/about/company/management/>

※取締役会メンバー(取締役および監査役)の平均在任期間(2025年3月26日現在)は2.8年です。

Web 取締役・監査役のスキルマトリックス

<https://www.nabtesco.com/about/company/management/#SkillMatrix>

Web 執行役員

<https://www.nabtesco.com/about/company/management/#executiveOfficers>

気候変動への対応

気候変動の緩和

TCFD提言に基づく情報開示

ナブテスコグループは、TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同表明し、取り組みの進歩に合わせて、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)で、環境安全の担当役員が社内カンパニーと主要なグループ会社のCO₂排出状況を報告し、目標との乖離があった場合は、原因を明確にして対策を実施しています。CEOは、審議事項や報告において事業に影響を及ぼすと考えられる事案について、対応を決定し事業戦略に反映しています。

ESH(環境・安全・健康)管理に関するCEO直轄の推進機関として、ナブテスコグループ全体を管轄するESH委員会を設置しています。ESH委員会の委員長および委員はCEOによって取締役を含む役員から任命されます。ESH委員長は、気候変動にかかるリスク、機会を含めた環境・安全・健康に関する重要な情報を社内カンパニーおよびグループ会社から収集しています。また、確認のため、各事業所を訪問のうえ、全社省エネ委員会の開催、ESH監査を実施しています。これらのモニタリングから重要性の評価および重要と評価された事案への対策についてESH委員会にて審議を行っています。

◆ 戦略(リスク・機会)

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

当社グループでは、「気候変動への対応」は「長期目標

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

今後、市場やお客さまの要求により、炭素価格の上昇や再生可能エネルギー電力の購入による運用コストの上昇リスク、再生可能エネルギー発電等の導入の資本的支出、省エネ製品開発のための研究開発費の増加リスクが想定されます。また、風水災によるインフラの損傷や電力の不安定化による事業中断などの物理的リスクも挙げられます。一方、新たなビジネス機会については、省エネラベルイ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が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。

◆ 脱炭素社会への移行に向けた取り組み

ナブテスコグループでは、脱炭素社会の実現に向けて、科学的根拠に基づくCO₂削減の中長期目標(SBT:Science Based Targets)を設定しています。目標達成に向けた取り組みとして、省エネ・創エネ・再エネ調達によるCO₂排出量低減施策を、短期・中期・長期で設定し、段階的にCO₂排出量を削減する計画を策定しています。

新中期経営計画(2025~2027年)では、約110億円の環境投資を行う予定です。さらに、この計画では、環境設備で省エネ・創エネを推進し、2050年までにCO₂排出量をゼロ(カーボンフリー)にすることを目指しています。

また、自社操業でのCO₂排出量削減に加え、上流・下流も含め、各種制度の導入や取り組みを実施しています。具体的には、省エネ活動をグローバルに推進し、各生産拠点における高効率な設備の導入、最新の環境技術を活かした工場建屋の新築・建て替え等を実施・計画しています。さらに太陽光発電をはじめとするさまざまな創エネ活動に加え、再エネ調達(証書購入)も実施し、進捗を管理しています。また、製品やサービスにおいて脱炭素化に向けた開発を促進するための「省エネ製品認定制度」、生産時の脱炭素化

● リスク評価結果(参照シナリオ:IEA450/IEA NZE 2050/RCP2.6/RCP8.5)

●:リスク ●:機会

タイプ	気候変動リスク項目	影響評価*	事業リスク/機会				当社の対応	
			(短期)	(中期)	(中長期)	(長期)		
政策規制	炭素税の引上げ	大			<ul style="list-style-type: none"> 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 			<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 省エネコスト増 低燃費製品の売上増 	<ul style="list-style-type: none"> 規制対応開発コスト増(例:TRS・MFRセグメント) 規制対応製品需要増(例:TRS・MFRセグメント) 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 		<ul style="list-style-type: none"> 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		<ul style="list-style-type: none"> 法令対応コスト増 			<ul style="list-style-type: none"> 技術・製品開発への投資 戦略的な気候変動情報開示 	
移行リスク	低炭素製品への置換	中		<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ニーズ多様化による開発コスト増 		<ul style="list-style-type: none"> 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		<ul style="list-style-type: none"> 競合他社に比べた開発遅れ 電動化需要(例: CMPセグメント) 	<ul style="list-style-type: none"> 技術力で他社を上回り競争力向上 			
	市場の不確実性	大		<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出削減要求増によるコスト増 モーダルシフト・電動化による需要増(例:TRSセグメント) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの活用促進 	
評判	業界批判	中		<ul style="list-style-type: none"> 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 			<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの活用促進 戦略的な気候変動情報開示 	

タイプ	気候変動リスク項目	影響評価*	事業リスク/機会				当社の対応
			(短期)	(中期)	(中長期)	(長期)	
急性	台風頻発	大	<ul style="list-style-type: none"> インフラ損傷、操業停止 電力インフラ強靭化需要増(例:風力発電機用CMFS機器) 				<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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) 				<ul style="list-style-type: none"> 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
	降水パターンの変化	大			<ul style="list-style-type: none"> 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) 		<ul style="list-style-type: none"> 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
慢 性	平均気温の上昇	大			<ul style="list-style-type: none"> 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) 		

*影響度については、発生頻度と財務的な影響度の2つの観点から、大・中・小に分類。

-発生頻度：頻繁に起きている／起きることが知られている／起きるかもしれない／起きそうにない／まずありえない

-財務的な影響度：深刻(50億円以上)／大きい(25億円以上～50億円未満)／中程度(5億円以上～25億円未満)／軽微(1億円以上～5億円未満)／極めて軽微(1億円未満)

を促す「省エネ活動表彰制度」等の導入やサプライヤーにCO₂自主削減目標を設定するよう支援を行う活動も実施しています。

◆ リスク管理

ESH委員会において、気候変動にかかるリスク、機会に関する重要な情報を社内カンパニーおよびグループ会社から収集し、事業活動に大きな影響を及ぼすか否かの評価および重要と評価された事案への対策について審議を行ってい

ます。想定される影響額および発生(実現)可能性について評価し、優先順位付けを行っています。リスクについては影響額にかかわらず、発生可能性の高いリスクについて、優先的に対策案を策定し、審議を行っています。また、同委員会では、気候変動以外に水資源・生物多様性保全、廃棄物・化学物質、従業員の安全、健康に関する評価も行っています。

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

◆ 指標と目標

ナブテスコグループは、温室効果ガス排出削減の長期目標としてグループ全体のCO₂排出量を、2030年度で63%、2050年度で100%削減することとしています(基準年:2015年度、SBT1.5°C目標に認定)。2024年度までの累計実績は29%減と目標実現に沿ったペースで着実に削減を進めています。

また、自社だけでなく、サプライヤーへの展開活動も始めています。温室効果ガス排出量をサプライチェーン全体で見た場合、製品・サービスの購入(スコープ3 カテゴリ1)の割合が高いため、サプライヤーでの温室効果ガス排出量削減の取り組みが欠かせません。そこで、メインサプ

P54 関連する主なKPIの推移 気候変動への対応

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(LCA)

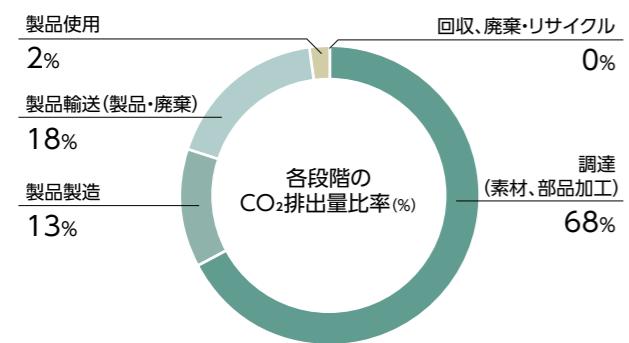
幅広い分野で使用される当社の製品は、そのライフサイクルで環境に影響を与えています。その全体像をライフサイクルの段階ごとに、数値で把握し、環境に配慮した対策を講じることで、環境負荷を低減する取り組みを続けています。LCA評価結果は、既存・新規の製品設計に幅広く活用されています。

LCAの検討結果

精密減速機事業・油圧機器事業では、他の事業と比較して素材の段階でのCO₂排出量の比率が高いため、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、他の事業と比較して使用段階でのCO₂排出量の比率が高いため、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://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-016/#products>

● 各段階のCO₂排出量比率(2024年度)



ライヤー(年間調達額の上位70%)の温室効果ガス排出量自主削減目標の設定状況の調査を開始しました。2024年度時点での、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ます。



Web 環境データ等集計範囲
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-025/>

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侧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://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-016/#products>

水資源・生物多様性の保全 |

水資源の保全

ナブテスコグループでは、事業活動において大量の水や所定の水質を確保した水を必要とすることはありません。しかしながら、水資源の管理を環境保全上の重要課題と捉え、リスク分析、取水・排水量管理、水質管理および水質汚濁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ら管理基準のもとで河川へ排水します。2024年度では、環境法令違反はありませんでした。引き続き、取水と排水に関する徹底した管理を実施してまいります。

2024年度における取水量は51.9万m³となり、前年度より大幅に減少しました。工場設備で使用している水の循環利用に取り組み、目標を大幅に達成しています。また、新たに2025年度より、2027年度を目標年度とするグループ中期目標を設定しました。取水量売上原単位を、2023年度比で4.3%削減することを目標として活動してまいります。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油分や化学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。

2024年度は、4,370万円の費用を投じて、雨水排水能力の強化や建屋の防水対策などを実施しました。

● 取水量活動目標と2024年度実績

項目	活動目標	2024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: 1.85m ³ /百万円	1.61m ³ /百万円	達成

Web 水資源の保全
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-017/>

生物多様性の保全

ナブテスコグループでは、グループの事業活動が生物多様性に及ぼす影響について外部のツールである「SBTN Sectoral Materiality Tool¹」を活用し、評価を実施しました。まず、当社事業が関連するセクターの影響度を把握するためスクリーニングを行いました。ツール上で示される各圧力カテゴリーでミドル評価以上を「重大な圧力カテゴリー」と定義して分析した結果、当社グループの全事業が詳細評価の対象となりました。同時に、当社事業の自然資本への依存と影響の両面を評価するため、「WWF Biodiversity Risk Filter²」を用いて評価を行いました。依存面では、当社の全事業で「水の利用可能性」がHigh以上、建設資材に関連する事業で「木材の利用可能性」でHighの評価となりました。また、影響面では当社の製造にかかる事業で「汚染」がVery High、建設資材に関連する事業で「土地利用の変化」「採取」「資源不足」「メディアの監視」でHigh以上の評価となりました。

次に、事業所のロケーションに応じたリスクを把握するため「WWF Biodiversity Risk Filter」を用いて詳細評価を行いました。評価結果として、依存面では「水」「大気」に関するリスクがHighと評価された事業所が複数ありましたが、当社では事業活動において大量の水や所定の質を確保した水・大気を必要とすることはありませんので、リスクは低いと考えています。また、「地すべり」「火災」「猛暑」「熱帯低気圧」のリスクがHigh以上と評価された事業所が数多くありました。これらについては、気候変動対応を進めていくことでリスクの低減を行ってまいります。影響面では、建設資材に関連する2拠点が森林破壊のリスクが高いことから、生物多様性への圧力リスクが高いと判定されましたが、該当の2拠点は主にステンレス等の資材を扱っており、実際の森林破壊・生物多様性への圧力リスクは低いと判断しています。

また、サプライチェーンを通じた影響についても同様に評価を実施しています。年間調達金額が調達総額の1%以上を占める主なサプライヤーと、当社の主要7事業のそれぞれ売上高上位の顧客についても上記の当社事業所評価と同様の評価を実施しました。依存面では、「地すべり」「猛暑」「熱帯低気圧」のリスクがHigh以上と評価されたサプライヤー・顧客が数多くありました。これらにつきましても、当社の上流・下流を含めたサプライチェーン全体での気候変動対応を進めていくことでリスクの低減を行ってまいります。影響面では、主な顧客納入先の一部(中国)で中程度のリスクがあると判定されました。

今後も、影響評価手法の高度化を図り、定期的な評価を通じて生物多様性のリスクを把握してまいります。

*1 Science Based Targets Network(SBTN)による生物多様性への影響評価ツール。選択した事業活動(セクター)と各圧力カテゴリーの関連性(マテリアリティ)を6段階で評価することが可能。

*2 WWF(世界自然保護基金)による影響評価ツール。生物多様性に関連する50以上のデータ群を基盤とした世界的なリスク評価が可能。

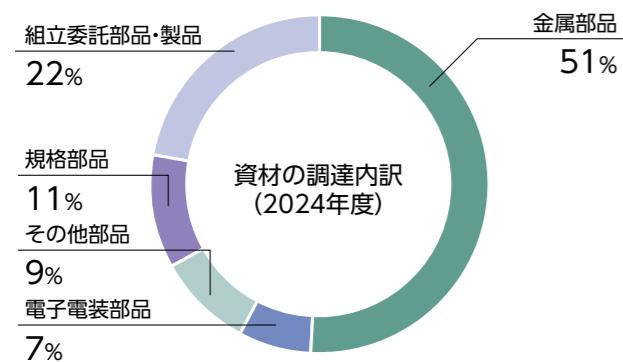
レジリエントな企業基盤の構築

強靭なサプライチェーンの構築

サプライチェーンにおけるサステナビリティへの基本的姿勢

ナブテスコグループは、約1,600社の多様な規模のサプライヤーと、主に金属部品、電子電装部品等の購入、機械加工、組立加工の委託等の取引を行っています。サプライヤーとの取引は、当社グループのコスト構造やQCDSパフォーマンスに影響を与える重要な факторです。中長期的な成長の実現には、強靭なサプライチェーンの構築が不可欠であり、「下請代金支払遅延等防止法」等への対応を前提とし、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・環境的影响に関する社会的要請と期待を真摯に受け止め、当社グループだけではなく地域調達、地域雇用を重視しながらサプライチェーン全体での社会的責任を果たしていきたいと考えています。

● ナブテスコグループの資材調達状況(国内)



ナブテスコグループCSR調達方針

ナブテスコグループは、サプライチェーンにおけるESG課題を解決するためCSR調達の推進に取り組んでいます。近年、複雑化・多様化するサプライチェーンリスクの発現を防止する必要性を鑑み、2020年に「ナブテスコグループCSR調達方針」(以下CSR調達方針)を経営会議の承認を経て改定し、サプライチェーンマネジメントを一層強化することを宣言しました。また、本改定では“方針”と“ガイドライン”を一体化し、すべてのサプライヤーにご理解いただくことを目指しました。引き続き多言語(日英中泰語)に翻訳した本方針をもとにPDCAサイクルを回し、サプライヤーと継続的にコミュニケーションを図ることでCSR調達を推進していきます。

ナブテスコグループのCSR調達推進体制

ナブテスコグループでは、「ものづくりイノベーション」に取り組んでおり、QCDS、技術開発力をはじめ持続可能性の観点を含めた総合的な「調達力の強化」に向け、サプライヤーとの協働によるCSR調達を推進しています。

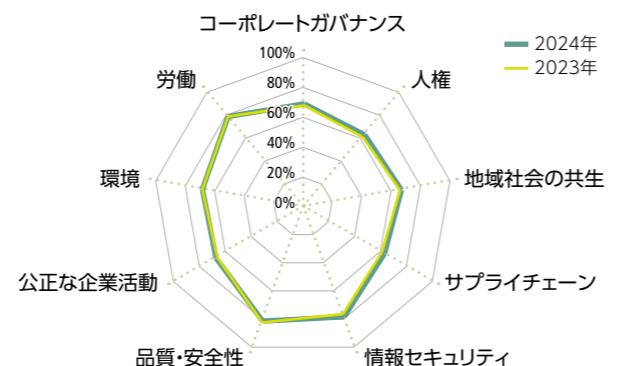
CSR調達には、環境対応や人権対応など従来の調達部門では扱わなかった専門的な知識やノウハウが必要とされます。そのため、ものづくり革新推進室 調達統括部が推進の軸となり、本社関連部門との連携を図りながら、社内カンパニー・グループ会社のCSR調達推進を支援しています。また、調達統括部は、社内カンパニー・グループ会社の調達部門を横断する「ナブテスコグループ調達会議」にて方針・施策を協議・決議し、調達担当者への教育・研修を実践しています。このように全社横断的な体制により、サプライヤーの協力を得ながら、サプライチェーン全体での社会的責任の遂行に取り組んでいます。

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

CSR調達の実効性を高めるために、重要なサプライヤーを含む国内外の1次サプライヤー向けのSAQを2014年から毎年実施しています。なお、ナブテスコグループでは、取引量、QCDSパフォーマンス、技術開発力、財務健全性等に基づき、事業継続のうえで重要なサプライヤーを特定しています。

2024年度SAQは一次サプライヤー1,515社(前回1,179社)へ実施し、全体回答率84%(前回84%)、取引額の約70%を占める主要サプライヤー100社による回答率は100%(前回100%)となりました。SAQの結果は、サ

● 2024年度1次サプライヤー向けSAQ結果(全社平均)



プライヤー各社に分析・評価をフィードバックするとともに、ESGリスクの特定に活用し、リスクに対する継続的なモニタリングや改善対応につなげています。なお、2024年度は、サプライチェーンにおける労働・環境関連の重大な法令違反は報告されていません。今後も質問項目・回答方法の検討など、SAQの継続的なブラッシュアップを図ってまいります。

サプライヤーへの面談・監査および説明会の実施

2024年度は主要サプライヤー33社とオンラインによる面談・監査を行いました。監査内容については、CSR調達方針改定に伴い、人権DDおよび環境DDに加え、労働や健康経営の要素を追加しています。また、2022年度からは中期目標KPIとしてサプライヤーとの面談社数を設定し、サプライヤーとのコミュニケーションの機会を増やしていく姿勢を明確にしています。引き続き、主要サプライヤーの内、SAQ結果からESGパフォーマンスが低いと思われる企業を優先して個別面談による監査を進め、ESGリスクの抽出、改善策の提案や、必要に応じた是正措置を行ってまいります。

さらに、2014年度下期より継続実施しているサプライヤー向けの全体説明会では、参加企業に対してCSRに関する啓蒙活動を実施しています。

ナブテスコグループ 責任ある紛争鉱物調達宣言

ナブテスコグループは、コンゴ民主共和国とその隣接国(DRC諸国)の紛争地域および高リスク地域における人

強靭なサプライチェーンの構築

権侵害に加担するサプライチェーンを経由して供給される紛争鉱物^{*}の使用を防止するため、サプライヤーと協力し紛争鉱物の使用回避に努め、責任ある鉱物調達を推進することを宣言しています。

2020年には、「ナブテスコグループCSR調達方針」に責任ある鉱物調達の項目を設け、サプライヤーには本調達方針に対しての同意書をご提出いただいている。

2024年度には、業界共通のフォーマットを利用し、取引金額の約80%を占めるサプライヤー200社における鉱物調達の安全性を確認しました。

今後も調査を継続していくことでサプライチェーン全体の安全性確認を推進します。調査の過程の中で、万一紛争鉱物の使用が判明した場合は関係するサプライヤーと協議し、速やかに不使用化に向けて取り組みます。

*紛争鉱物とは、コンゴ民主共和国とその隣接国(DRC諸国)の紛争地域において、当該地域で採掘される鉱物の一部が武装集団の資金源となり、紛争を助長している可能性があることが懸念されている4鉱物(金、タンタル、ズズ、タングステン)を指します。2010年に米国で成立した「金融規制改革法」(ドッジ・フランク法)は、これら鉱物を使用している企業に対し、SEC(米国証券取引委員会)への報告義務を課しています。

サプライヤーとのパートナーシップ

ナブテスコグループでは、サプライヤーの生産性向上やESG課題解決に貢献できる取り組みを積極的に行っています。当社向け製品の製造にあたっては、品質管理上の改善点を指導し、工場運営全体として5S活動の定着を図るほか、VE(バリューエンジニアリング)手法を用いた製品や日常業務の機能分析を通じて生産性向上を支援しています。また、ESG課題の解決に向けた研修を定期的に実施し、サプライチェーンでのESG対応力の強化に努めています。

係自治体にも注目され、優良事例として紹介されるなどBCPの社会普及にも貢献しています。

*通常、BCPの略は“Business Continuity Plan”ですが、ナブテスコではPlanをPowerに読み替え、危機に直面したときの組織の実効的な対応能力を向上させることを追求しています。

レジリエンス認証^{*}取得支援

サプライヤーのBCP構築の目安として、レジリエンス認証取得を一定のゴールとした支援を行っています。現在までに41社のサプライヤーがレジリエンス認証を取得しています。

*国土強靭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。

事業継続性の確保

知的財産経営戦略

ナブテスコグループは、顧客やパートナー企業など、すべてのステークホルダーが持続的成長と事業拡大を図るために、その事業競争力の源泉である現在および未来の「コア価値(知財・無形資産)」の持続的な競争優位を担保する「知的財産経営戦略」を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。

知財ガバナンス体制

グループ全体の知的財産戦略の基本方針を議論・審議するため、CEOを委員長とし、経営幹部を委員とした全社知財戦略審議を開催しています。ここで決定された基本方針に基づき、各社内カンパニーやグループ会社固有の知的財産戦略を議論・審議するため、技術本部長、各社内カンパニー等の社長および幹部が参加するカンパニーロードマップ会議を開催しています。なお、カンパニーロードマップ会議では知的財産戦略だけでなく、技

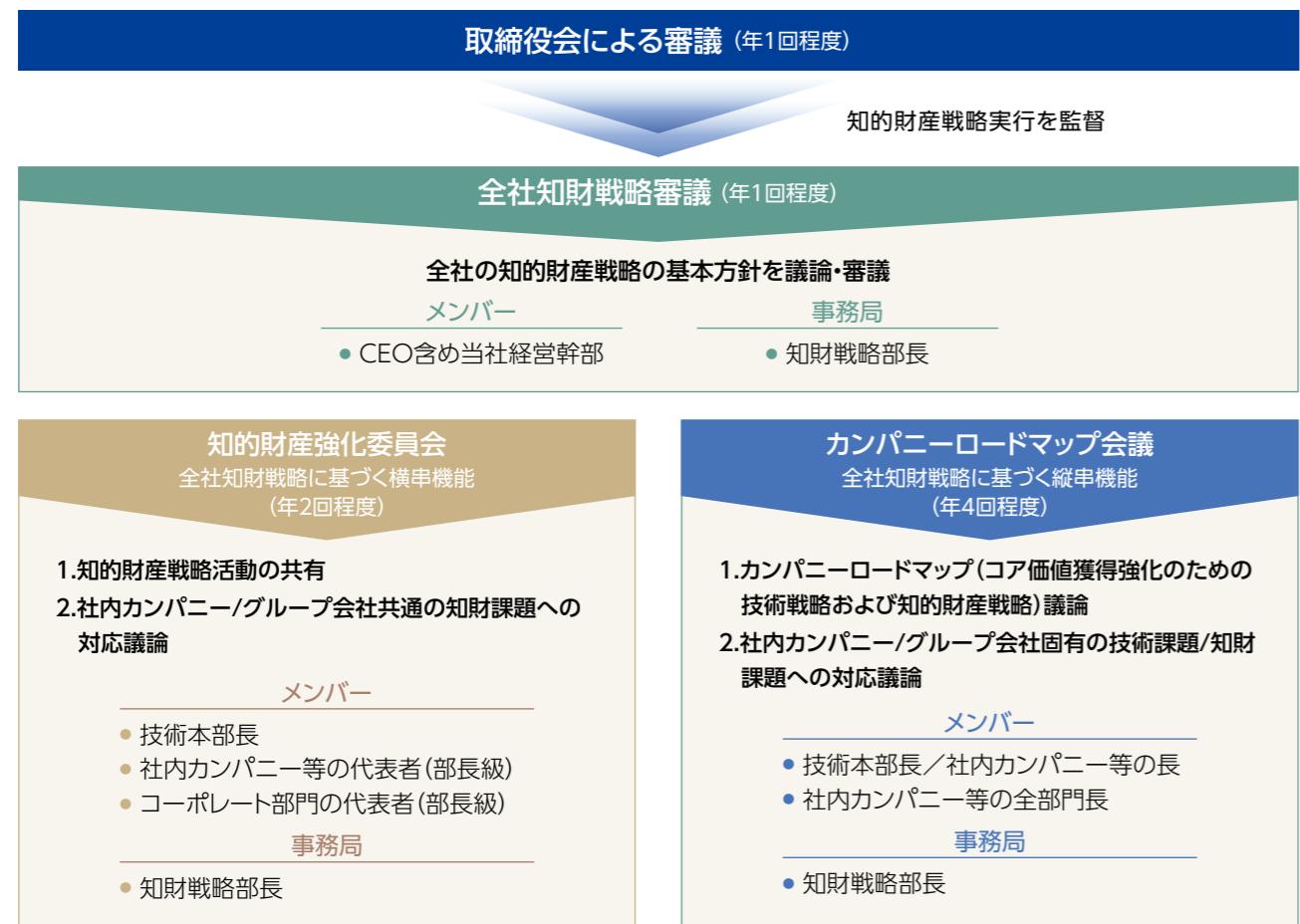
術戦略も議論されています。

各カンパニーの知的財産戦略の活動状況の共有や社内カンパニー等の共通の知財課題について議論・審議するため、技術本部長を委員長とし、コーポレート部門長や社内カンパニー等の代表者を委員とした知的財産強化委員会を開催しています。ここで議論された内容は戦略提案として全社知財戦略審議の議題の一つとなり、審議されて、翌年の基本方針に反映されています。このように全社知財戦略審議、カンパニーロードマップ会議および知的財産強化委員会の活動が有機的に結びつき、スペイナル的に発展していく形になっています。

また、2022年以降より年1回、取締役会で全社知的財産戦略の基本方針を報告し監督を受けています。個別事業に関する知的財産戦略については事業戦略に含めて都度、取締役会で報告し監督を受けています。

なお、2024年より知的財産戦略と技術戦略を統合して、カンパニーロードマップ全体を議論・審議できるよう

- ナブテスコの知財ガバナンス体制

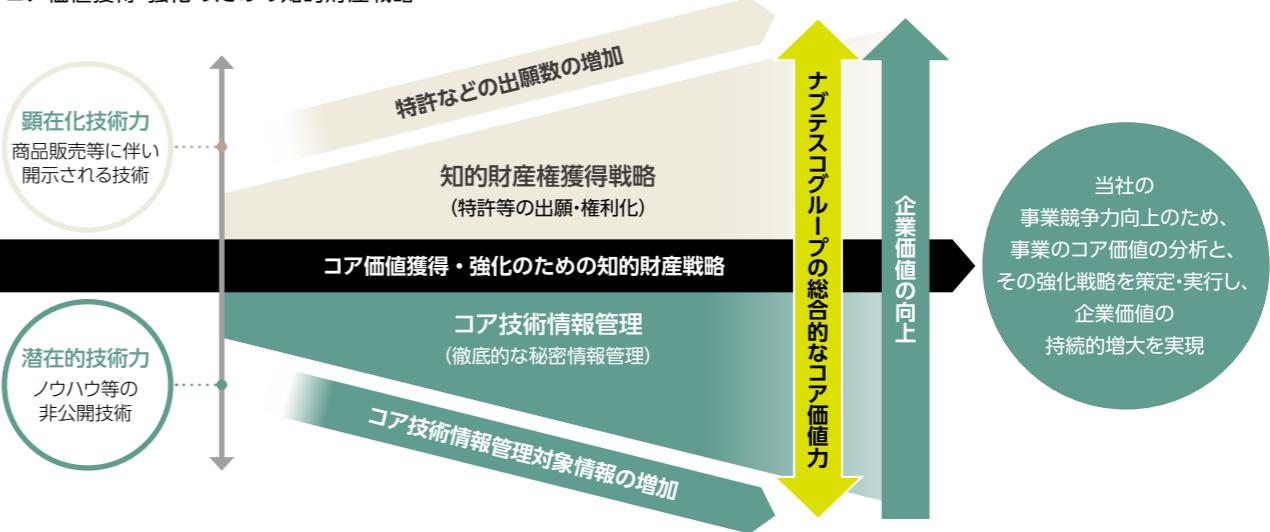


に会議体の一部見直しを行いました。さらに2025年3月には技術戦略部門を知的財産部門に統合することでカンパニーレベルだけでなく、グループレベルについても知的財産戦略と技術戦略を統合して議論できるように体制の見直しを行いました。

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(知財・無形資産)の獲得・強化を図っています。ナブテスコグループの製品・サービスが使用される設備やシステム全体に関する特許情報などの知財情報だけでなく、論文、雑誌、企業情報などあらゆる公開情報をグローバルに調査し、技術・市場動向や顧客ニーズをマクロ分析しています。さらにこの分析結果をもとに新事業テーマ・市場・顧客ニーズの探索や開発テーマの検証、オープンイノベーションなどの協業先の探索など、将来事業の方針設定や他社連携の議論をイノベーション戦略室や社内カンパニー等と行っています。

● コア価値獲得・強化のための知的財産戦略



P54 知財創造届出件数

Web 知的財産の取り組み
<https://www.nabtesco.com/innovation/ip/>

情報セキュリティマネジメントの取り組み

サイバーセキュリティ強化に向けた情報セキュリティ対応の推進については以下をご覧ください。

Web 情報セキュリティマネジメント
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-022/>

コア技術情報管理と知的財産権の戦略的な活用

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はなく、顧客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財などが含まれます。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、コア価値の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。

財務データ

主な財務指標の推移	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	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
売上高	219,657	187,000	244,968	282,422		294,626	289,808	279,358	299,802	308,691	333,631	323,384
売上原価	158,693	136,576	175,508	201,982		215,043	212,105	206,166	217,759	232,007	250,970	236,255
販売費及び一般管理費	37,347	35,129	44,294	51,285		53,184	51,998	50,655	52,520	59,620	66,861	71,167
営業利益	23,615	15,294	25,982	29,468		21,889	25,320	28,533	30,017	18,097	17,376	14,788
税引前当期利益	27,026	15,358	26,779	34,907		29,962	27,979	33,718	101,966	15,763	25,629	15,747
法人所得税費用	9,254	5,731	7,843	8,338		6,997	8,028	10,206	34,073	4,376	9,199	4,051
非支配株主利益 ^{*1}	25	△ 1,432	330	1,423		1,935	2,020	3,008	3,075	1,923	1,876	1,577
親会社の所有者に帰属する当期利益	17,746	11,059	18,606	25,146		21,029	17,931	20,505	64,818	9,464	14,554	10,119
(単位:百万円)												
年度末												
流動資産	139,321	128,575	143,792	165,695		179,124	179,154	183,110	288,900	295,524	220,847	229,083
有形固定資産	56,877	55,916	63,155	70,700		80,573	87,083	89,522	89,020	96,082	107,527	114,340
資産合計	245,992	233,381	256,973	301,557		328,568	344,558	351,723	481,718	459,293	422,065	445,544
流動負債	64,830	73,000	74,876	96,934		112,558	109,614	113,662	191,315	172,577	119,491	117,111
有利子負債	16,659	15,333	16,949	27,720		45,310	43,936	39,866	17,587	20,309	21,572	31,884
資本	158,664	148,924	155,904	177,002		189,255	199,133	211,641	254,995	263,228	275,894	287,278
親会社所有者帰属持分	149,862	142,068	147,929	167,537		178,702	187,398	198,031	239,910	248,696	260,470	270,093
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,949	8,746	27,730	23,071		24,165	38,433	34,203	36,340	7,717	11,177	26,650
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,880	△ 4,886	△ 14,989	△ 20,186		△ 21,823	△ 20,086	△ 10,710	67,147	13,231	△ 46,295	△ 28,733
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,888	△ 19,090	△ 4,808	△ 950		8,396	△ 13,365	△ 17,497	△ 57,960	△ 13,456	△ 13,482	△ 4,137
1株当たり(単位:円)												
基本的1株当たり当期利益	140.24	88.85	150.64	203.85		169.65	144.50	165.18	534.67	78.87	121.25	84.25
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,184.17	1,150.41	1,193.79	1,355.72		1,438.64	1,508.53	1,594.10	1,999.10	2,071.87	2,169.52	2,248.31
1株当たり年間配当金	44.00	44.00	50.00	72.00		73.00	73.00	75.00	77.00	78.00	80.00	80.00
主な経営指標(単位:%)												
売上高営業利益率	10.8	8.2	10.6	10.4		7.4	8.7	10.2	10.0	5.9	5.2	4.6
ROA	7.4	4.6	7.6	9.0		6.7	5.3	5.9	15.6	2.0	3.3	2.3
ROE	12.6	7.6	13.0	15.9		12.1	9.8	10.6	29.6	3.9	5.7	3.8
配当性向	31.4	49.5	35.1	35.3		43.0	50.5	45.4	14.4	98.9	66.0	95.0
親会社所有者帰属持分比率	60.9	60.9	57.6	55.6		54.4	54.4	56.3	49.8	54.1	61.7	60.6

*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。

Web 2024年12月期有価証券報告書 P82 連結財務諸表等

<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Annual-Security-Report-FY2024.pdf#page=86>

開示方針

報告対象範囲

ナブテスコ株式会社ならびに連結子会社
原則として、ナブテスコ株式会社ならびに連結子会社について
報告していますが、非財務データの一部についてはナブテスコ
株式会社を対象範囲としています。

報告対象期間

2024年1月1日～2024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

2025年5月(年1回発行)

業績データについて

ナブテスコグループは、2017年12月期から国際会計基準(IFRS)を適用しています。2017年12月期との比較のため、2016年12月期の数値も国際会計基準(IFRS)ベースに置き換えて表記しています。

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。

参考ガイドライン

- 國際統合報告評議会(IIRC)*:[国際統合報告フレームワーク]
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*:
SASBスタンダード
- World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI):
「WICI Intangibles Reporting Framework」
- Global Reporting Initiative (GRI):
「GRIスタンダード」
- 知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer. 2.0
- 経済産業省:価値協創のための統合的開示・対話ガイド



* 現International Sustainability Standards Board (ISSB)

外部イニシアチブへの参画

ナブテスコグループは、以下の諸団体に賛同しています。また、SBTイニシアチブより、温室効果ガス長期削減目標が「1.5°Cレベル」での認定を受けています。



イニシアチブの支持

<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-024/>

第三者保証

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

2024年環境・社会データに関する保証

- エネルギー使用量(エネルギー種類ごとの内訳含む)
- GHG 排出量(スコープ1、スコープ2 [マーケット基準・ロケーション基準]、2023年と2024年 GHG排出量の推移(スコープ1、2[マーケット基準]の合計)、スコープ3)
- 取水量・排水量
- 廃棄物排出量・埋立量・有害廃棄物排出量
- PRTR 対象化学物質使用量・VOC大気放出量
- メインサプライヤーのGHG自主削減目標設定割合
- 労働災害度数率
- 職業性疾病発生率

2024年温室効果ガス排出量および電力使用量に関する保証

- 会社の定める報告手順への適合性の検証
- 以下に掲載するGHG排出量の信頼性評価
 - スコープ1 GHG排出量およびスコープ2 GHG排出量(ロケーション基準およびマーケット基準、2023年と2024年 GHG排出量の推移(スコープ1、2[マーケット基準]の合計))
 - スコープ3 GHG排出量(カテゴリー1、2、3、4、5、6、7、11、12)

[2024年度環境・社会データに関する第三者保証／2024年度温室効果ガス排出量に関する第三者保証](https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/AS_Nabtesco2024_EnvSoc_JP.pdf)
https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/AS_Nabtesco2024_CO2_JP.pdf

会社概要

会社概要 (2024年12月31日現在)

会社名 ナブテスコ株式会社

英文社名 Nabtesco Corporation

証券コード 6268

SEDOLコード 6687571

設立 2003年9月29日

所在地 〒102-0093 東京都千代田区平河町2丁目7番9号

TEL 03-5213-1133(代表)

資本金 100億円

発行済株式の総数 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。

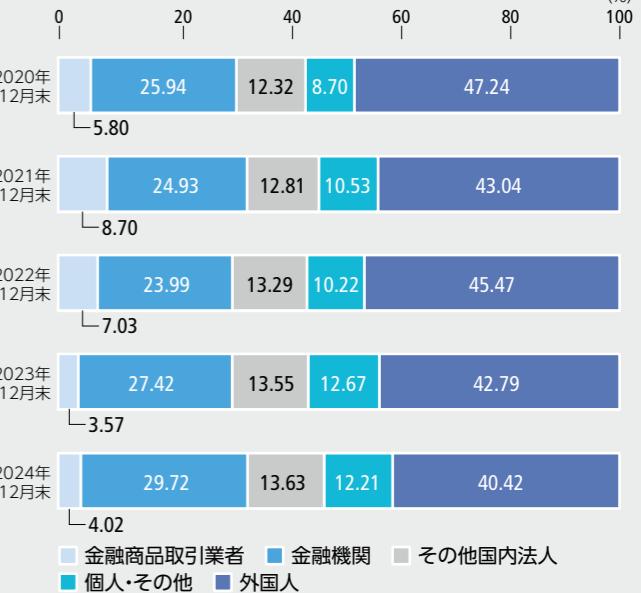
従業員数 単体 2,485人

連結 8,227人

連結子会社 国内 13社(ほか、持分法適用会社:2社)

連結子会社 海外 51社(ほか、持分法適用会社:4社)

● 所有者別株式数比率 (%)



[Web 2024年12月期有価証券報告書 P50 株式等の状況 https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Annual-Security-Report-FY2024.pdf#page=54](https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Annual-Security-Report-FY2024.pdf#page=54)

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

真正表明



取締役 執行役員
企画、経理、情報システム、
コーポレート・コミュニケーション
管掌

碓井 浩

2024年12月期版の統合報告書「Nabtesco Value Report 2024」の発行にあたって

私たち、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さんに、ナブテスコの中長期的な企業価値の向上に向けた取り組みをご理解いただけるよう、2016年度より統合報告書「Nabtesco Value Report」を発行してまいりました。

今年度版のレポートでは、本年からスタートした新中期経営計画に対するマネジメントの想いだけではなく、投資家の方のご質問が多いその策定プロセスについて、取締役会での議論を含め臨場感が伝わる対話形式で解説しています。また、中長期的に実現させたいスマートモーションコントロールへの変革について、実例を踏まえつつ技術者たちの想いをご紹介することで、当社の将来成長にワクワクしてもらうことのみならず、中長期での企業価値向上をイメージしていただきやすいよう工夫しています。

また、今まであまり解説する機会がなかった当社取締役および監査役のスキルマトリックスの解説や、各役員のスキル、知識、経験をお示しすることで、当社のガバナンス体制について改めて理解を深めていただけますようにまとめました。

私は、制作の統括責任を担う管掌役員として、本レポートの制作プロセスが正当であり、記載内容が正確であることをここに表明いたします。この報告書をお読みいただいたステークホルダーの皆さん、制作に協力いただいた社内外の皆さんに感謝申し上げます。これからも皆さまとの「対話」を重視し、開示内容の充実を図っていく所存です。