



2025年2月12日

各位

会社名 ナブテスコ株式会社  
代表者名 代表取締役社長 木村 和正  
(コード番号 6268 東証プライム)  
問合せ先 コーポレート・コミュニケーション部長 峯岸 康  
(TEL 03-5213-1134)

### 新中期経営計画策定に関するお知らせ

当社グループは、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ヵ年の新中期経営計画を策定しましたので、その概要をお知らせします。

#### 記

#### 1. 新中期経営計画基本方針・戦略

2030年をゴールとする長期ビジョンの目指す姿である「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」の実現に向け、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。

#### “再興” と “進化”

再興：Project 10による収益性改善

進化：当社の掲げる「モーションコントロール」を「スマートモーションコントロール」へ発展させ、社会ニーズに対して新たな価値を提供

#### 2. 目標とする経営指標

当社グループは2025年度から2027年度の中期経営計画の目標を、以下のとおり設定しました。

ROIC : 10%以上  
株主還元 : 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  
環境目標 : 2027年 CO<sub>2</sub>排出量削減 △50% (2015年基準/SBT1.5°C目標達成)

#### ※ 数値目標の利用に関する注意事項

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、前提が変化した場合は記載された将来の計画・目標数値、施策の実現を確約または保証するものではありません。

中期経営計画の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

## 外部環境

政治	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化の加速</li> <li>サステナビリティ規制の広がり</li> <li>製品安全基準、環境規制強化への対応</li> </ul>
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルで3%/年程度の成長見込</li> <li>中国経済の成長鈍化、他新興国の成長</li> <li>日本/他国の金利差、世界経済動向、地政学リスクなどによる為替変動</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進国を中心とした少子高齢化・働き手不足 → 自動化需要の増加、サービスロボットの進化・普及</li> <li>サービス付帯製品の需要増大</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>機械へのAI実装 (AIと機械/ロボットの融合)</li> <li>IoT拡大 (遠隔操作、状態監視など)</li> <li>パワーエレクトロニクス技術の漸進的進化</li> </ul>



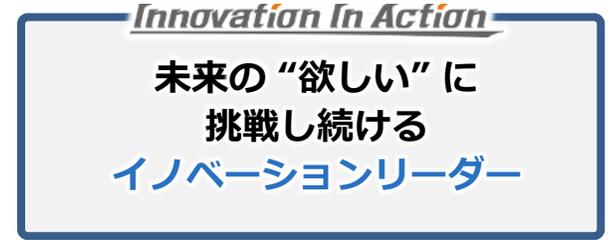
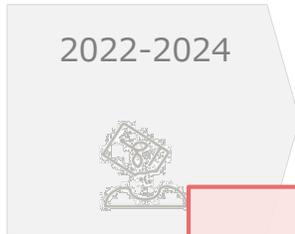
## 経営課題

収益性	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー/材料価格高騰などを踏まえた適切な価格転嫁</li> <li>資本コストを意識した稼ぐ力の強化</li> </ul>
持続的な成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社のコアコンピタンスと新技術を組み合わせ、自動化などの社会ニーズを解決する手段を提供 ➡ 「スマートモーションコントロール」への進化による創出価値の拡大</li> <li>レジリエントな企業基盤の構築</li> <li>新興市場向け戦略の強化</li> </ul>

## 前中期計画

## 今中期計画

## 長期ビジョン



## “再興”

と

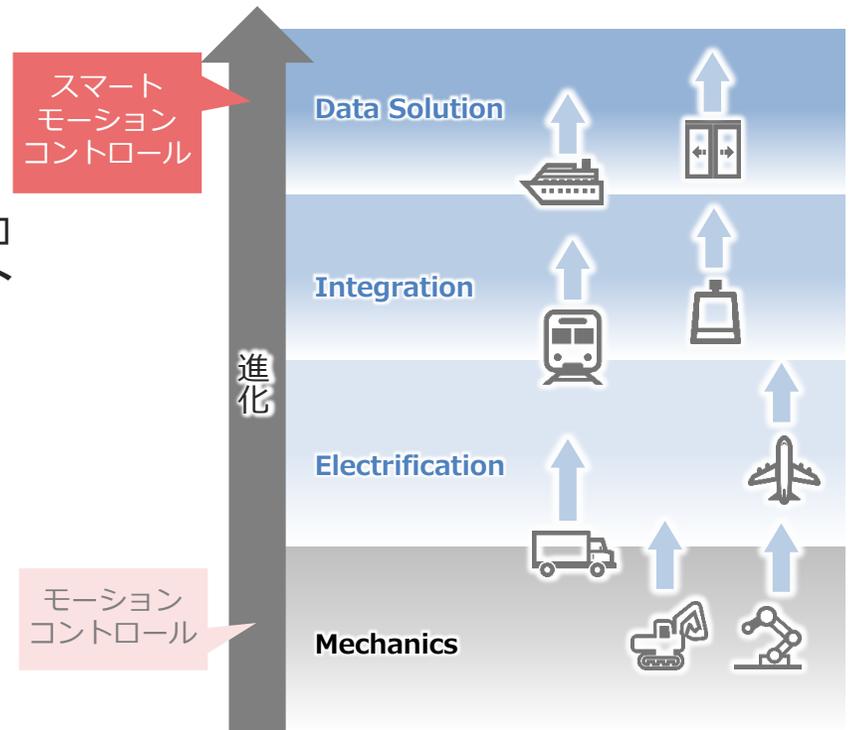
## “進化”

Project10による収益性改善



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”



ROIC\*

2027年 **10%**以上

\*ROIC = (営業利益 × (1 - 実効税率)) ÷ (株主資本 + 有利子負債)

株主還元

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

\*DOE (株主資本収益率) = 年間配当総額 ÷ 株主資本 × 100 (%)

環境目標

CO<sub>2</sub>排出量削減 **△50%**  
(2015年基準/ SBT\* 1.5°C基準)

\*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

(単位：億円)		2024/12 実績
コンポーネント ソリューション(CMP)	売上高	1,106
	営業利益	45
	(営業利益率)	4.1%
トランスポート ソリューション (TRS)	売上高	887
	営業利益	125
	(営業利益率)	14.1%
アクセシビリティ ソリューション(ACB)	売上高	1,068
	営業利益	90
	(営業利益率)	8.4%
マニュファクチャリング ソリューション (MFR)	売上高	173
	営業利益	10
	(営業利益率)	6.0%
本社又は消去		-123
連結合計	売上高	3,234
	営業利益	148
	(営業利益率)	4.6%

2025/12 通期計画	2027/12 中期計画参考値
1,178	1,500
57	172
4.8%	11.5%
958	1,190
126	199
13.2%	16.7%
1,020	1,070
91	120
8.9%	11.2%
204	240
26	39
12.7%	16.3%
-113	-110
3,360	4,000
187	420
5.6%	10.5%

## 全社

予定通り進捗し、2024年は全社営業利益率計画比+0.6%の4.6%となった。

### 2024年進捗率

- ①既存事業の利益率改善 12%
- ②固定費適正化 43%
- ③新規事業の貢献 0%

### 営業利益目標値



年次	2021	2022	2023	2024	2025	2026
計画						
目標						

## コンポーネントソリューションセグメント

価格転嫁/コスト削減もあり2024年CMPの営業利益率は計画比+1.3%の4.1%となった。

### ①既存事業の利益率改善目標 +5.0pt



CMP



TRS



ACB



MFR

●CMPの利益率改善に注力

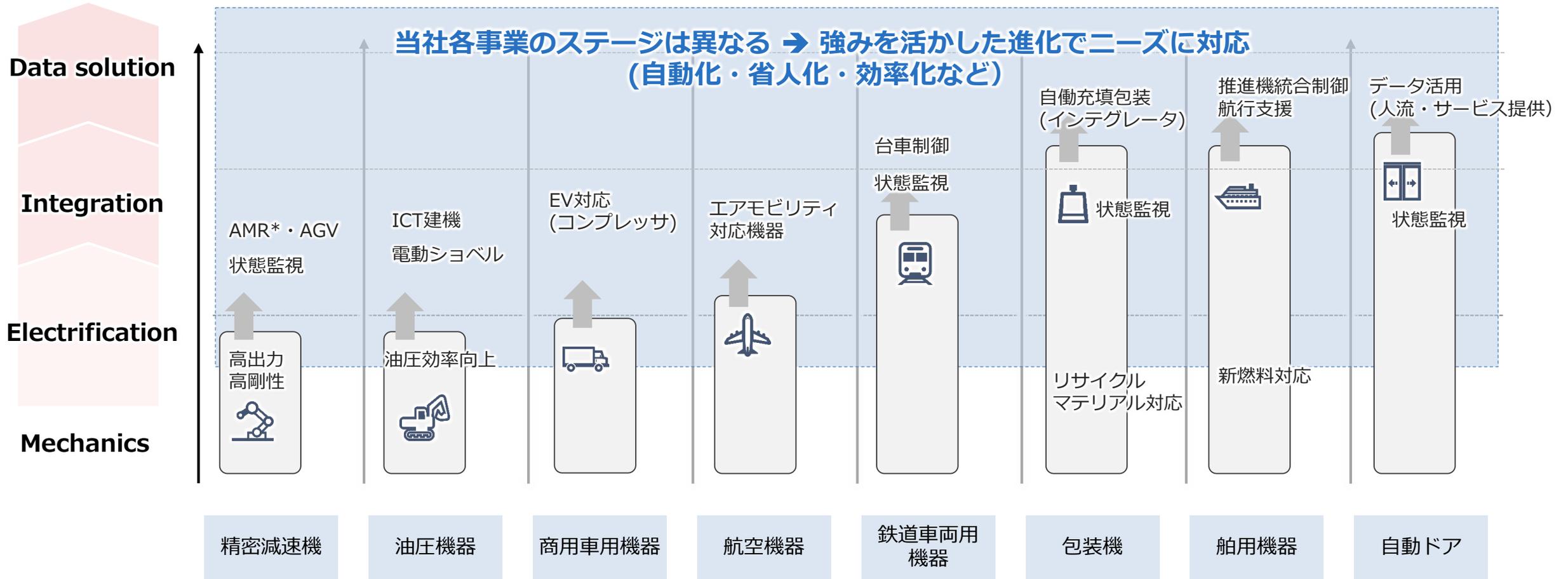
**2.8% → 11.0%**

### 2024年進捗率

- ①価格転嫁 35%
- ②コスト削減 50%
- ③売上増加に伴う利益増加 -0.4%



- ✓ 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



\*AMR : Autonomous Mobile Robot (自律走行搬送ロボット) / AGV : Automatic Guided Vehicle (無人搬送車)

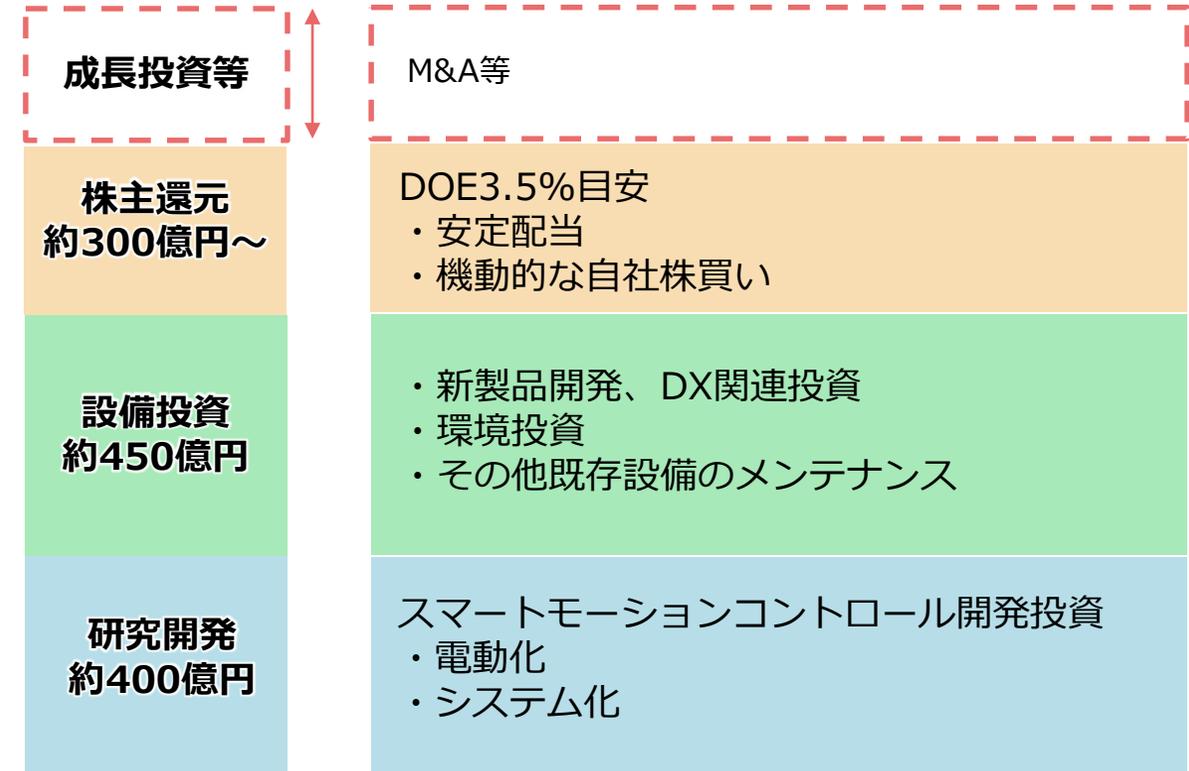
## ■ 新中期経営計画期間中は研究開発を中心とした無形資産価値向上によるスマートモーションコントロール実現に注力

中期計画(2025-2027)



キャッシュイン

- ・ 営業キャッシュフローが中心
- ・ Project 10遂行による収益性改善
- ・ 投資の必要性に応じて有利子負債を活用  
格付け維持に必要な自己資本比率の目安50%以上



キャッシュアウト