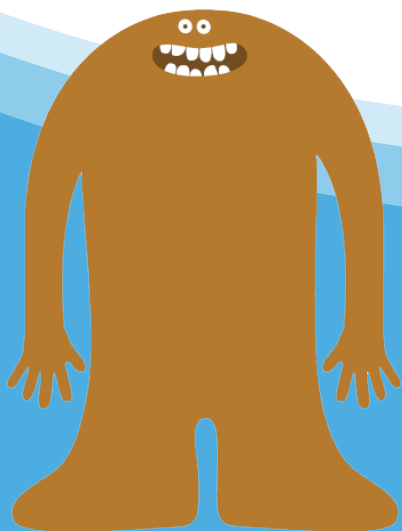
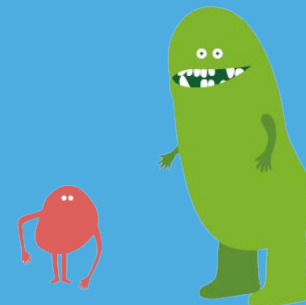


一般社団法人企業活力研究所
ESG/CSRウェビナー

ナブテスコの統合的開示の取り組み



2023年7月4日



1. ナブテスコってナンデスコ？

2. 統合的開示とマネジメント

3. これまでの振り返りと今後の課題

1. ナブテスコってナンデスコ？

会社概要

会社名

ナブテスコ株式会社
(英文名 : Nabtesco Corporation)

証券コード

6268 (東証 プライム市場)

設立

2003年9月29日

所在地

東京都千代田区平河町二丁目7番9号

資本金

100億円

代表者

代表取締役社長 木村 和正

連結売上高*

2,998億円

従業員数*

連結 7,928名 単体 2,390名

連結会社数*

国内 : 14社(他、持分法適用会社 : 3社)
海外 : 50社(他、持分法適用会社 : 5社)

* 2022年12月期末



Nabtesco

2003年 9月
ナブテスコ設立



帝人製機株式会社 1944年設立

NABCO

株式会社ナブコ 1925年設立
(旧日本エヤーブレーキ株式会社)

合併して
誕生しました



■ 優良なお客さまとの信頼関係



2. 統合的開示とマネジメント

ターゲット

統合報告書はアクティブ長期投資家をターゲット、パッシブ投資家/ESG評価機関向けにWEBを活用。自由演技の蓄積を活用し、規定演技に対応していく。

アクティブ長期投資家をターゲット

パッシブ投資家/ESG評価機関をターゲット

資本市場・金融市場参加者への開示要請（規定演技）対応



2022/12期統合報告書

統合報告書のターゲットとして、特定のペルソナを設定

&

指標	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	単位	
取締役数	男	8	7	7	7	
	社内	女	0	0	0	0
	計	8	7	7	7	
	人					
取締役数	男	2	2	2	2	
	独立社外	女	0	1	1	1
	計	2	3	3	3	
	人					
取締役数	10	10	10	10		
執行役員兼務取締役数	7	6	6	7		
執行役員兼務取締役比率	70	60	60	70	%	
独立社外取締役比率	20	30	30	30	%	
女性取締役比率	0	10	10	10	%	

コーポレートWEBサイト：サステナビリティページ

網羅性を意識し、開示レベルを維持・向上

Nabtesco

制度開示

部門横断的な協力で推進中。独自性と比較可能性での整理

網羅性と重要性の整理を経て、独自性×パフォーマンスを意識した報告へ

統合報告書のプロトタイピング（ページ数の推移）

守

- ・ 価値創造プロセスの咀嚼、ESG評価機関対応による開示充実でページ数が肥大化
- ・ 重要性の異なる情報が混在

破

- ・ ターゲットの明確化
- ・ 読み手にとっての重要性
- ・ 簡潔性

離

- ・ 経営マテリアリティ
- ・ 結合性と簡素化
- ・ 独自性と比較可能性



- ・ 価値創造FWを改めて咀嚼
- ・ 重要な資本を棚卸し、自社の特徴を示す

CSRマテリアリティ

ARとCSR
報告書を
とりあえず
合冊

WEBにコンテンツを移管
全体での開示レベルを維持

①

長期ビジョン・
経営マテリアリティ

②

結合性

③

諸資本の
マネジメント



2014/3期 2015/3期 2015/12期 2016/12期 2017/12期 2018/12期 2019/12期 2020/12期 2021/12期 2022/12期







① 経営マテリアリティ：策定の考え方（2021年）

長期ビジョン策定に併せてマテリアリティを見直し

■ 従来のCSRマテリアリティ（2015～）

ESG項目を網羅的にリストアップし、ステークホルダー・自社にとっての重要項目を抽出

● マテリアリティ(重要なCSR課題)

大項目	ESG分野	マテリアリティ(重要なCSR課題)	関連する主なSDGs項目
経営の透明性の確保	ガバナンス (G)	コーポレートガバナンスの強化	 
		リスク管理とコンプライアンスの徹底	
		ステークホルダーとの積極的な対話	
安全・安心・快適の提供	社会 (S)	顧客満足の追求、品質・安全の確保	  
		人財育成とダイバーシティの促進 安全で働きやすい職場の確保	
		人権の尊重と腐敗防止	
		公正・公平・公明な調達活動	
		地域社会の発展	
環境 (E)	環境 (E)	気候変動問題への対応	 
		環境に配慮したものづくり	
		製品・サービスによる環境影響の緩和	
		製品リサイクル、再利用、製品再生	

■ 経営マテリアリティ（2021～）

長期視点で対処すべき課題であり、長期ビジョン実現に重要なもの

価値創造ストーリー



【マテリアリティ見直しのポイント】

- ① 財務的な要素（環境・社会関連コスト/収益のインパクト）
- ② 長期的な視点での価値創造
- ③ 非財務的な要素（ESGリスク：ビジネスの持続性）

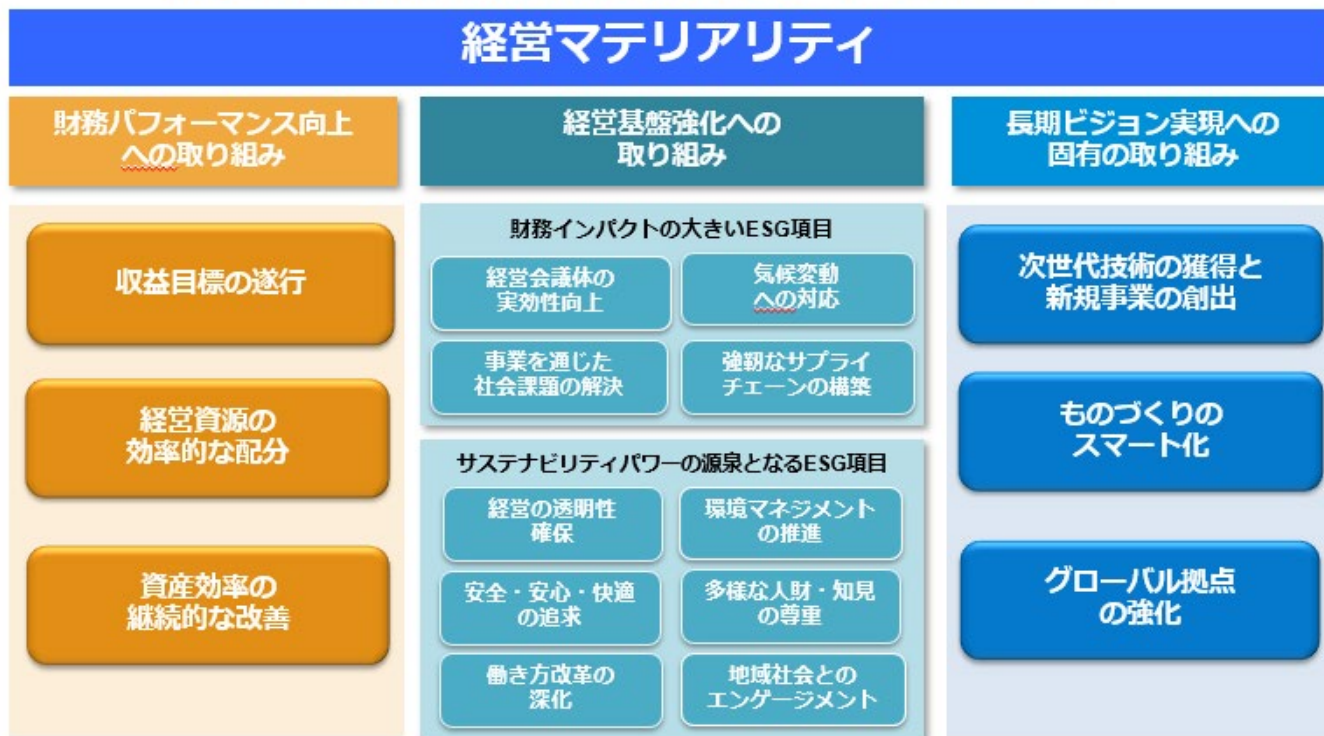
（統合思考を意識）

- ・ 経済価値と社会・環境価値
- ・ 存在意義に基づく独自性と比較可能性
- ・ リスクと機会
- ・ 短期と長期

① 経営マテリアリティ：構造（2021年版）

- ・ 経済価値と社会価値、セクターエクスポージャーと網羅性、比較可能性と独自性
- ・ 社会課題解決による独自性（存在意義を起点とした差別化）

Innovation in action
未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー



① 経営マテリアリティ：運用（2022年版）

■ ガバナンスの試行錯誤

- ・ 社内の課題認識 & 世の中の変化を踏まえ、定期見直し（CSR委員会→経営会議→取締役会報告）
- ・ 単年度計画とレビューのサイクルを整備し、経営計画に織り込み

■ 2022年は、人的資本を価値創造の起点と捉え直し、人財テーマを「人的資本経営の推進」に統合

Innovation In Action
Vision 2030

経営マテリアリティ



KPI

大項目	ESG 分野	主な取り組みと紹介ページ	経営基盤強化の取り組み			当社グループに及ぼすインパクト		関連する主なSDGs項目
			目的/サブ/主要アクション	2022年活動実績 (技術)	2023年重点活動計画	ネガティブな面	ポジティブな面	
財務パフォーマンス向上への取り組み	環境 (E)	気候変動への対応 → P73	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減・中長期目標の達成 環境情報開示の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期目標に沿ったCO₂削減 (2015年比12.6%削減) 国内拠点での再生エネルギー (CO₂フリー電力) 調達 調達先での再生エネルギーの活用 TCFDに沿った情報開示の充実 (シナリオ分析の充実) 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期目標に沿ったCO₂削減 (2015年比14%削減) 海外拠点での再生エネルギー (CO₂フリー電力) 調達 TCFDに沿った情報開示の充実 調達先での再生エネルギーの活用 	<ul style="list-style-type: none"> 災害、エネルギーリスク等の発現、規制強化による 事業活動の停滞 財務コストの増大 	<ul style="list-style-type: none"> 災害、エネルギーリスク等の未然防止による 事業活動の持続 財務コストの削減 環境性能の向上 ESG評価の向上 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量 エネルギー使用量
	社会 (S)	事業を通じた社会課題の解決 → P76	<ul style="list-style-type: none"> 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・新製品の企画 	<ul style="list-style-type: none"> 環境・安全に配慮した設計開発の推進 CMFS (顧客満足) 向上 船舶コンプライアンス向上 船舶の環境負荷削減・状態監視システムの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 社内アイデア事業化制度、カンパニーレベルで支援体制の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 社会のニーズへの対応不足による 製品市場における競争力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心・快適な製品提供による お客さまからの信頼の獲得 社会課題解決への貢献による 製品市場における競争力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 知財権出願件数 有効特許割合 省エネ製品認定制度による認定製品数
	環境 (E)	強靱なサプライチェーンの構築 → P77	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーへ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 サプライヤーへのESG支援 	<ul style="list-style-type: none"> SAOプロセスの継続改善 人権・環境・労働に関する課題の解決 サプライヤーによるCO₂削減目標の達成 取引先ホットラインの開設 	<ul style="list-style-type: none"> SAOプロセスを基にしたCSR監査の実施 人権・環境・労働に関する課題の解決 買入単価削減目標の達成 取引先ホットラインの開設 	<ul style="list-style-type: none"> CSO監査の拡大 サプライヤーのESG課題解決の推進 レジリエンス認証取得 	<ul style="list-style-type: none"> 調達リスクの発現による 原料・部品供給の停止 事業の停滞・廃止による 製品市場における競争力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 調達リスクの管理による 技術力・品質の向上による 製品市場における競争力の向上
ガバナンス (G)	経営会議の効率的な実施 → P85	<ul style="list-style-type: none"> 多様性を基盤とする経営体制の構築 取締役会での中長期戦略に関する議論の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の運営効率向上 	<ul style="list-style-type: none"> 執行部への情報提供を促進 取締役会での議論を促進 「経営ポートフォリ」による人財戦略、サステナビリティ戦略の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の運営効率の向上 取締役会での議論を促進 「経営ポートフォリ」による人財戦略、サステナビリティ戦略の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の意思決定の遅延による 企業価値向上の機会損失 	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定の迅速化による 企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役任賛成比率
	環境 (E)	環境マネジメントの推進 → P75	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の低減 (水・エネルギー・化学物質使用・廃棄物の削減) 生物多様性の保全 	<ul style="list-style-type: none"> 環境理念・環境行動計画の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 環境理念・環境行動計画を全面改訂 環境負荷の低減 (水・エネルギー・化学物質使用・廃棄物の削減) 	<ul style="list-style-type: none"> 環境問題解決への貢献不足による 環境負荷の低減 製品市場における競争力の低下 労働問題、労働災害発生による 生産性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 環境問題解決への貢献による 環境負荷の低減による 製品市場における競争力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロエミッション率 水・廃棄物・化学物質使用量 リサイクル率 労働災害発生率 (OIFR) 職業性疾病発生率
	社会 (S)	安全・安心・快適の追求 → P79	<ul style="list-style-type: none"> 品質・安全管理の高度化 製品安全に関する取り組みの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 製品安全に関する取り組みの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 製品安全に関する取り組みの強化 安全文化醸成活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 製品安全に関する目標 安全文化醸成活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 製品の不具合や事故等による 事業の中断・停止、財務的損失 将来的な財務コストの増大 お客さまからの信頼の低下 製品市場における競争力の低下 労働問題、労働災害発生による 生産性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心・快適な製品提供による お客さまからの信頼の獲得 顧客ニーズの追求による 技術力の向上・人材の育成 安全文化醸成による 生産性の向上
人的資本経営の推進	人的資本経営の推進 → P19, 81	<ul style="list-style-type: none"> 事業起点の人財マネジメントの移行 ダイバーシティ&インクルージョン推進/人権マネジメントの高度化 健康経営の実践 社員のエンゲージメントの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティの推進に向けた取り組みの強化 人権マネジメントの高度化 健康経営の実践 社員のエンゲージメントの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度改革プロジェクトの推進 改革推進人財計画に基づき人財O&Dを実施 健康経営活動を推進 副業に関する規定策定 	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度改革プロジェクトの推進 改革推進人財計画に基づき人財O&Dを実施 健康経営活動を推進 副業に関する規定策定 	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本経営の機能不全による 組織力・エンゲージメント低下 人材確保の停滞による競争力の低下 人権リスクの発現による 「ヒューマン・キャピタル」の低下 社員のエンゲージメント低下による エンゲージメント低下による 財務コストの増大 	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本経営の推進による 組織力・エンゲージメント向上 人材確保の停滞による競争力の向上 人権リスクの未然防止による 「ヒューマン・キャピタル」の向上 社員のエンゲージメント向上 社員のエンゲージメント向上 財務コストの削減 	<ul style="list-style-type: none"> インバージョン指数 リターン・オン・エンゲージメント指数
	地域社会とのエンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> 企業市民活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 企業市民活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 環境・教育・福祉領域での企業市民活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 環境・教育・福祉領域での企業市民活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 地域経済・社会の停滞による 製品市場の縮小・雇用機会の喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との信頼関係の構築 地域社会への貢献による 「ヒューマン・キャピタル」の維持・向上 製品市場の拡大・雇用機会の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 寄付金 コミュニティ投資 コーポレート・インシアナティブ
ガバナンス (G)	経営の透明性確保 → P87	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンスの強化 リスク管理とコンプライアンスの徹底 ステークホルダーとの積極的な対話 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス意識の向上 リスク管理とコンプライアンスの徹底 経営マテリアリティに関する情報開示の充実 	<ul style="list-style-type: none"> グループ倫理規程、情報開示ガイドラインを改定 国内外拠点に適用 経営マテリアリティを基にしたコンプライアンス意識向上 経営マテリアリティの見直しを実施 	<ul style="list-style-type: none"> グループ倫理規程、情報開示ガイドラインを改定 国内外拠点に適用 経営マテリアリティを基にしたコンプライアンス意識向上 経営マテリアリティの見直しを実施 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンスの機能不全による 企業価値の低下 リスクの発現・コンプライアンス不遵守による 事業の中断・停止 財務コストの増大 ステークホルダーからの信頼低下による 競争力の低下 「ヒューマン・キャピタル」の低下 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンスの機能不全による 企業価値の向上 リスクの発現・コンプライアンス不遵守による 事業の中断・停止 財務コストの削減 ステークホルダーからの信頼向上による 競争力の向上 「ヒューマン・キャピタル」の維持・向上 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス違反件数 罰金と和解金のための支出金 改訂回数 関係者団体発表回数

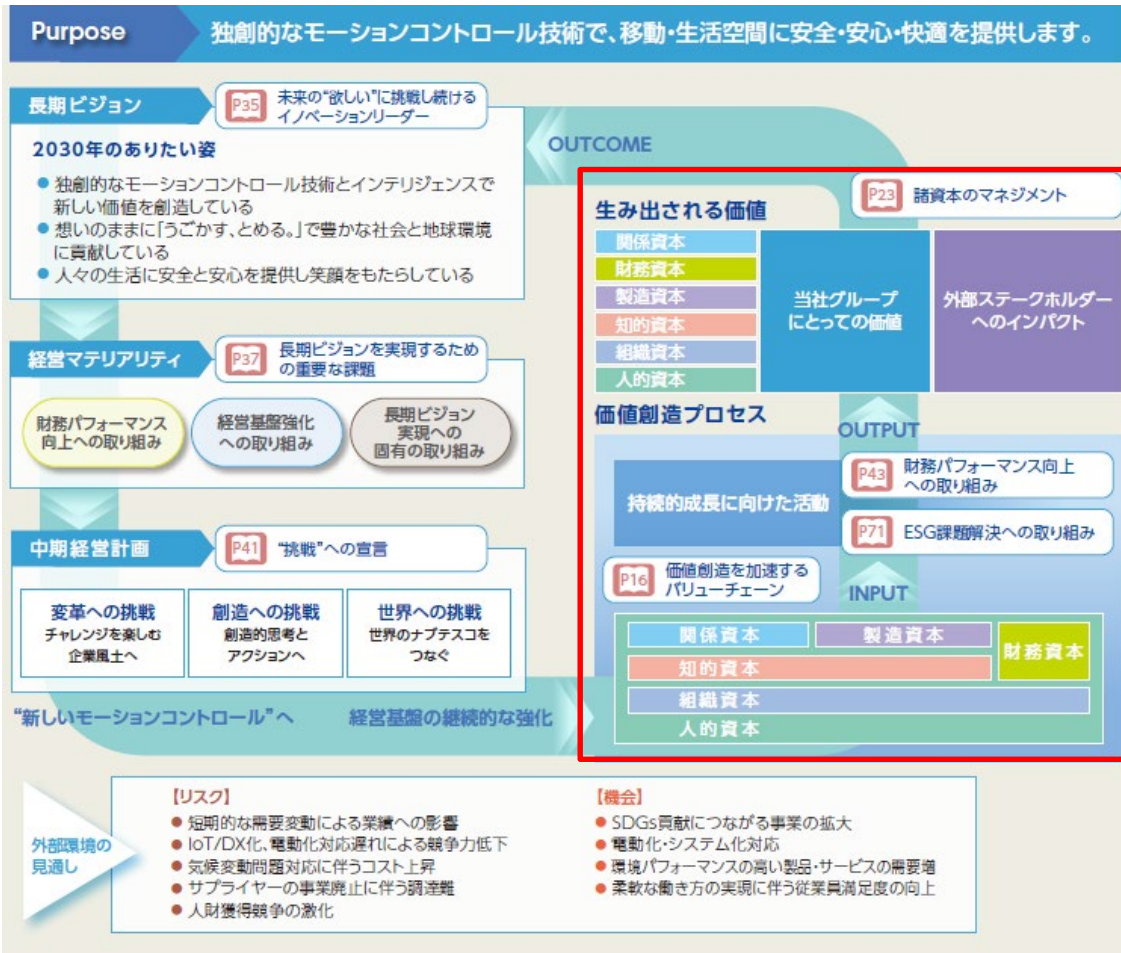
- ・ 多様な人財・知見の尊重
- ・ 働き方改革の深化



- ・ 人的資本経営の推進

② 結合性：ナブテスコの価値創造ストーリー

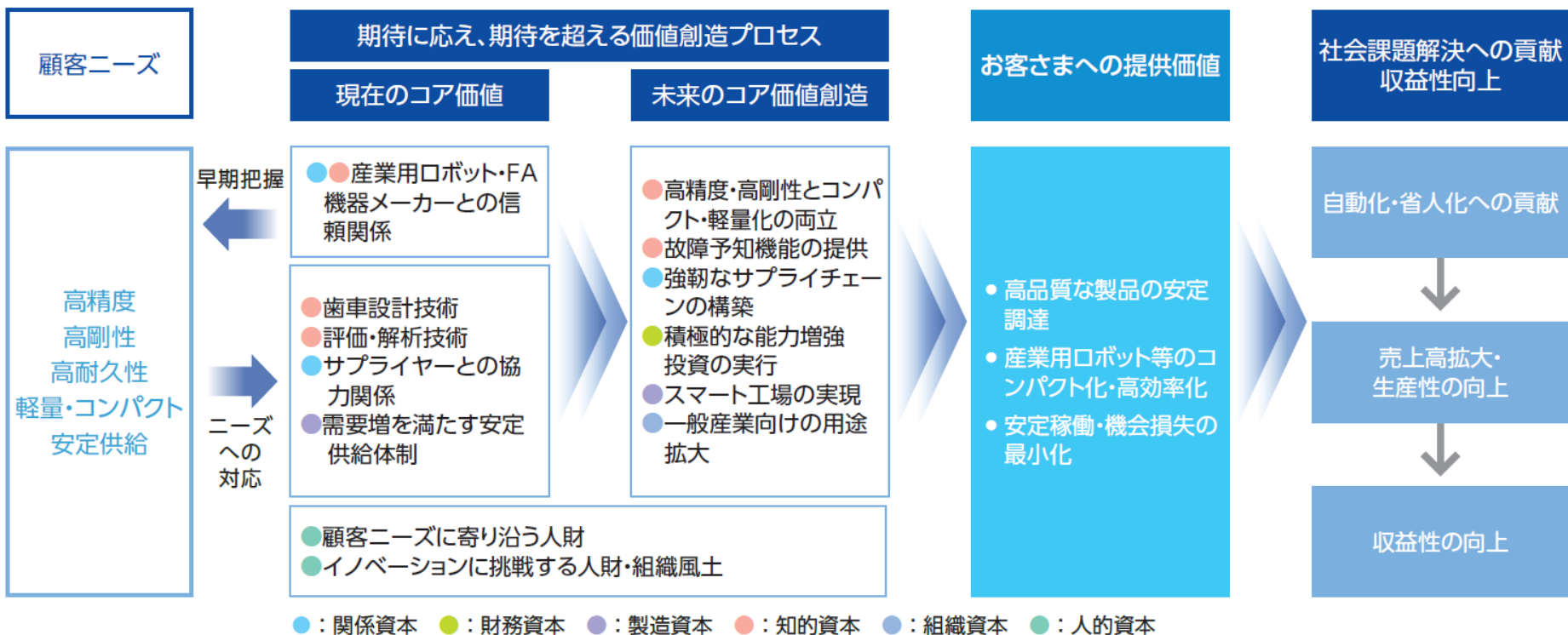
- 結合性（パーパスとの結びつき、時間軸、諸資本の関係性）を意識した価値創造ストーリー
 - ・ ナブテスコ ウェイ→長期ビジョン→経営マテリアリティ→中計
 - ・ 資本の分類を変更（技術・製造資本→製造資本と知的資本に、人的資本を価値創造の起点）
- 諸資本の複合的なマネジメントにより価値を創造（価値創造の因果パスを例示）



② 結合性：ナブテスコの価値創造ストーリー

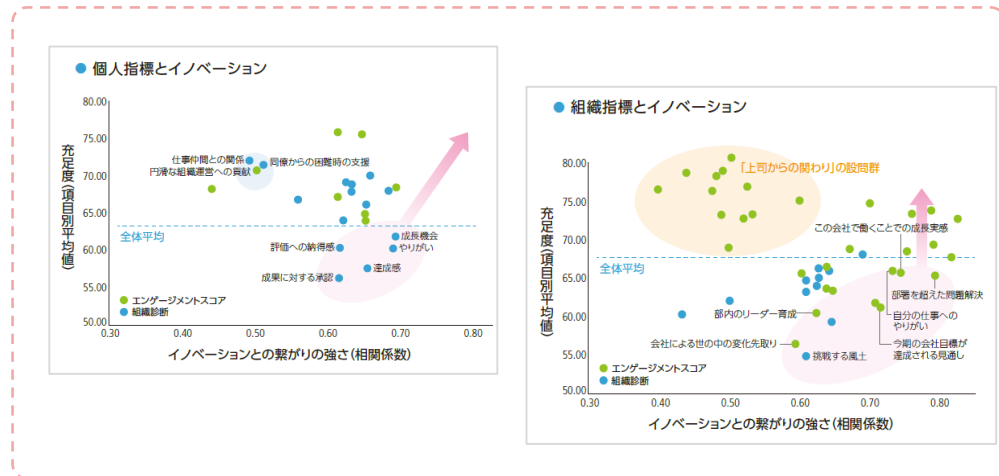
- 結合性（パーパスとの結びつき、時間軸、諸資本の関係性）を意識した価値創造ストーリー
 - ・ ナブテスコ ウェイ→長期ビジョン→経営マテリアリティ→中計
 - ・ 資本の分類を変更（技術・製造資本→製造資本と知的資本に、人的資本を価値創造の起点）
- 諸資本の複合的なマネジメントにより価値を創造（価値創造の因果パスを例示）

● 精密減速機における価値創造の因果パス



③ 諸資本のマネジメント：ナブテスコの人的資本経営の骨格

- 長期ビジョン（イノベーションリーダー）に向けた人的資本の最適化を志向
- 「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」の三位一体であるべき姿を目指す
- 組織診断・エンゲージメントスコアからあるべき姿とのギャップを抽出、イノベーションリーダーに向けた仮説を構築



人的資本経営の 目指す姿

会社・経営層

Actionできる「状況・環境」を創り出す

組織・管理職層

個々人のActionの種に気づきを与える

個人

Innovation in Actionの種を芽吹かせる

ギャップを抽出



イノベーションリーダー実現に向けた仮説（キーワード）

- 「目標達成の見通しの実感」
- 「会社による世の中の変化先取り」
- 「挑戦する風土の醸成」
- 「部署を超えた問題解決」「次のリーダー育成」
- 「成長機会」「やりがい」
- 「成果に対する承認」「評価への納得感」

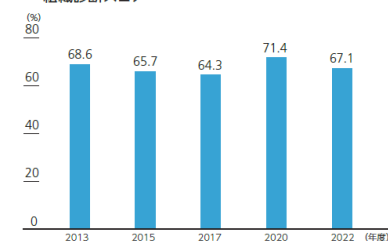
③ 諸資本のマネジメント：人的資本KPIの設定

- ギャップ解消に向け、各層で目指す姿への転換の進捗を図る結果系の“合成指標”として、「イノベーション指数」「リンケージ指数」「エンゲージメント指数」を設定
- 3指数に紐づく要因系指標の改善に向け、アクションを進めていく

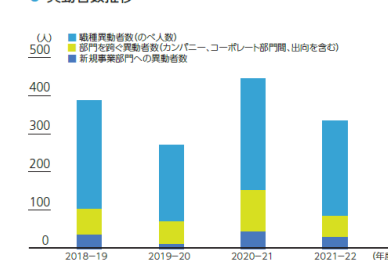
● 人的資本KPI

	結果系指標	重要な実行戦略	要因系指標
会社・経営層	イノベーション指数 2022年実績 68 目標 75	ナブテスコ ウェイの浸透活動	ナブテスコ ウェイの浸透度・共感度
		イノベーションの表彰活動	ナブテスコ賞の表彰人数・賞金総額
		人材ポートフォリオの充足	デジタル・女性・外国籍人材の充足率
		各ポジションにおける後継者の育成	サクセッション充足率
組織・管理職層	リンケージ指数 2022年実績 63 目標 75	社内人材の流動化促進	新規事業部門への異動者数、部門を跨ぐ異動者数、職種の経験数
		[期待を超える]取り組み: アイデア・ナレッジの創出	アイデア数・事業化数、ナレッジ共有会(部門横断会議)開催実績
		[期待に応える]取り組み: 生産性の向上	業務効率化総実績時間、労働生産性指標(付加価値/人・労働時間)
		多様な人材の活躍支援	デジタル人材充足率、新卒女性・外国籍採用実績
		イノベーションやチャレンジを促すコミュニケーション施策	上位役割従事人数(対職能等級)、1on1・フィードバック面談実施実績
個人	エンゲージメント指数 2022年実績 59 目標 75	ナブテスコ ウェイの自分事化のプロセス推進	My "Innovation in Action宣言"策定実績、1on1実施率
		自律的なキャリア形成施策の推進	社内副業/留学/公募実績、海外トレーニー派遣実績
		スキル強化に向けた研修受講	総研修受講時間・費用・受講者数

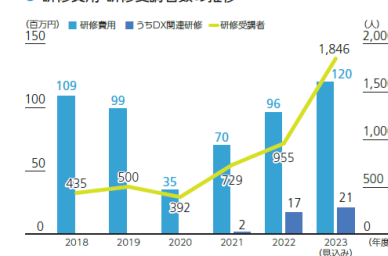
● ナブテスコ ウェイの浸透度・共感度に関する組織診断スコア



● 異動者数推移



● 研修費用・研修受講者数の推移



3. これまでの振り返りと今後の課題

数年来の取り組みで、一定の成果を得ることができた。
今後は実効性・インパクトを高めること、規定演技対応に注力。

成果

- ◆ 理念→長期ビジョン→経営マテ
→中計の一貫性を整理
- ◆ 経営マテでは、財務・非財務・
固有課題を整理
- ◆ 経営マテのPDCA体制を構築
- ◆ 統合思考の浸透

課題

- ◆ 経営マテリアリティの実効性・
パフォーマンス向上
- ◆ サステナビリティガバナンスの
強化
- ◆ 規定演技への対応：
 - ・ 有価証券報告書（2024/3）
 - ・ ISSB S1/S2
 - ・ CSRD

規定演技対応に関連して思うこと

- ◆ Why/What → When/Where/Who & Howの戦略
- ◆ 選択と集中（何をやらないか、何を外すか）
- ◆ 効率化（システム、仕組化）

最後に：統合報告を通じて実現したいこと：Long Journey!

資本を磨く

ここに
本源的な価値
があるんだ!

良い会社
ですね!

統合報告に
ある〇〇の
背景は?

どう
資源配分
する?

特定・測定し、
カイゼンすることで

KPIは?

組織内

組織外

長期にわたり
価値を創造する

投資家との
長期にわたる
信頼関係を築く

YES

統合思考を
深めることで

情報ギャップ
を小さくする

イノベーション
を起こす

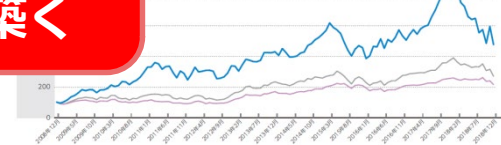
Enjoy the
Challenges!

人財を育てる

サイロを
低くする

人的資本
×
知的資本

生み出される価値	目的がコアとなるための価値	目的がコアとなるための価値
関係資本 * 社会との信頼関係 * 株主との信頼関係 * サプライヤーとの信頼関係 * 地域社会との信頼関係	* シェアホルダーとの信頼関係 * 従業員との信頼関係 * サプライヤーとの信頼関係 * 地域社会との信頼関係	* 投資家との信頼関係 * 従業員との信頼関係 * サプライヤーとの信頼関係 * 地域社会との信頼関係
財務資本 * 健全な財務状態を維持する * 健全な財務状態を維持する	* 健全な財務状態を維持する * 健全な財務状態を維持する	* 健全な財務状態を維持する * 健全な財務状態を維持する
技術・製造資本 * 製品の品質と競争力向上	* 製品の品質と競争力向上	* 製品の品質と競争力向上
人的資本 * 人材の育成と定着	* 人材の育成と定着	* 人材の育成と定着
組織資本 * 組織の効率性と透明性	* 組織の効率性と透明性	* 組織の効率性と透明性



Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

FTSE4Good **FTSE Blossom Japan**
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2021 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

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

CDP A LIST 2022 **CDP Climate Change Leader** **S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数**
STOXX **Member 2022/2023 ESG Leaders Indexes**

うごかす、とめる。
Nabtesco

