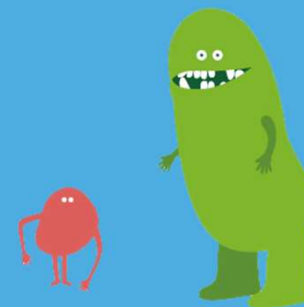


ESG説明会

～ESG課題への取り組み～

2019年8月7日

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 木村 和正



ナブテスコグループの価値創造プロセス

ナブテスコ ウェイを軸にした価値創造

ステークホルダーの期待（夢）に応える ことをミッションとして持続的な価値創造を追求

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

企業理念

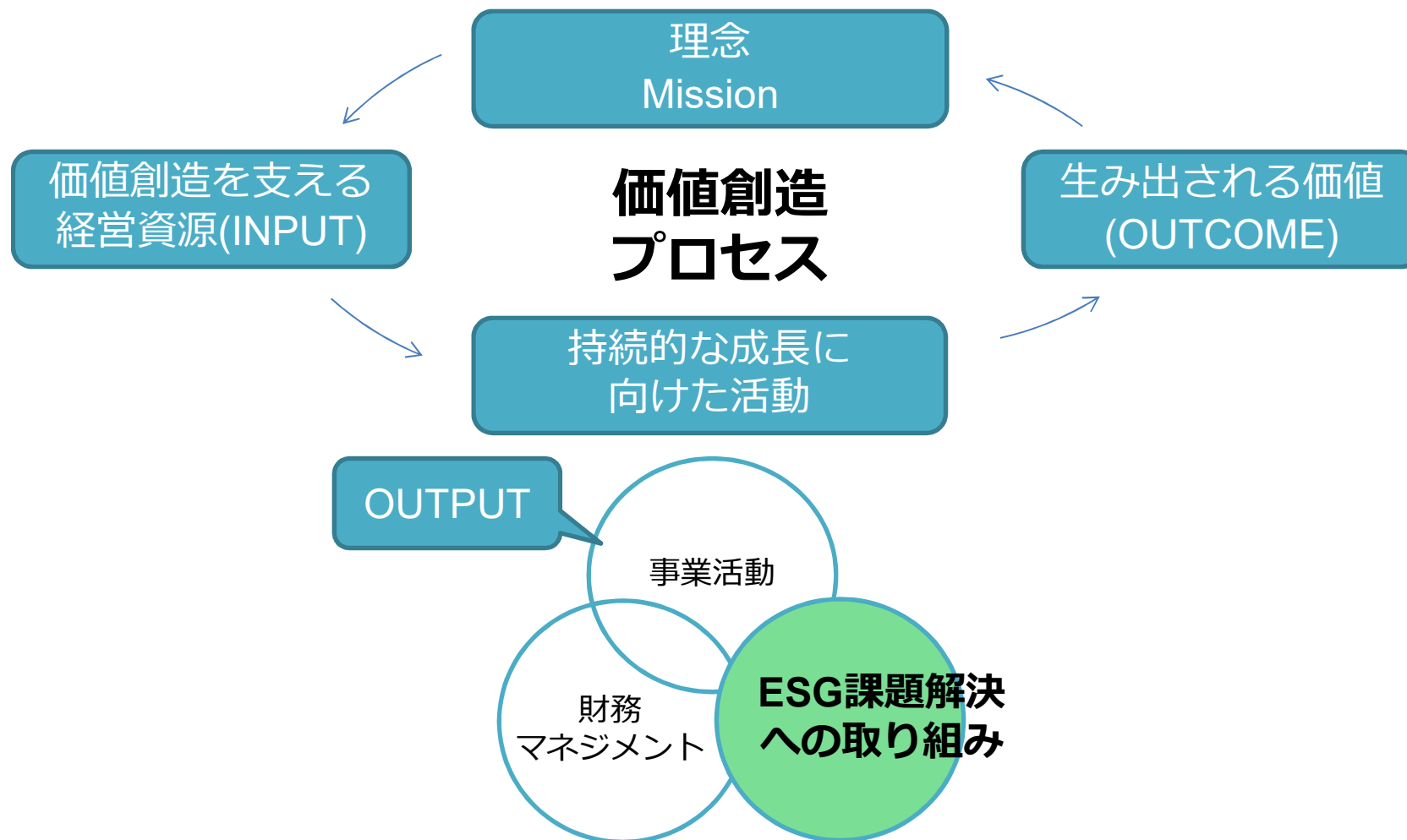
ナブテスコは、独創的なモーションコントロール技術で、
移動・生活空間に安全・安心・快適を提供します。

ナブテスコの約束

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

価値創造プロセスの全体像

ESG課題解決への取り組みと財務マネジメントを横断的に実施し、価値創造プロセスを推進



生み出される価値 (Outcome)

価値創造プロセスを通じて生み出される多様な価値を高めていくことで、ステークホルダーの期待（夢）の実現を追求

青字：ESG課題に関連性の高い項目

経営資源	当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
関係資本	<ul style="list-style-type: none"> - トップクラスの市場シェアに裏付けられる顧客基盤 - 経営陣への信任と高いESG評価 	<ul style="list-style-type: none"> - お客さまの要請に応えるQCD*パフォーマンス - ステークホルダーとのパートナーシップの強化 <p>*QCD：品質(Quality), 価格(Cost), 納期(Delivery)</p> 
技術・製造資本	<ul style="list-style-type: none"> 新商品の創出と競争優位性の高い生産体制 	<ul style="list-style-type: none"> 「安全・安心・快適の提供」と気候変動緩和への貢献 
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ナブテスコウェイを実践する社員の定着 	<ul style="list-style-type: none"> 安全で働きやすい職場の確保 
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

ESG課題解決への取り組み

重要なCSR課題（マテリアリティ）の特定

幅広いESG課題への効率的・効果的な取り組みに向け、 重要なCSR課題（マテリアリティ）を特定

大項目	ESG分類	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)	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	

本日は、以下の順で
ポイントをご説明します。

(G)

-コーポレート・ガバナンスの強化
-コンプライアンスの徹底

(S)

-働き方改革

(E)

-気候変動問題への対応

(G) コーポレートガバナンスの強化

ステークホルダーからの信頼獲得に向け、自律的なガバナンス強化を追求

■コーポレート・ガバナンス（CG）基本方針を改定

2015年に制定したCG基本方針について、2018年のCGコード改訂に合わせて更新
 ⇒各原則を全て実施している旨（オールコンプライ）を継続公表

(2018年10月の更新ポイント)

◆資本コストを意識した経営

- ・ ROICを業績評価指標に導入（2017年）/ROICツリーを活用した生産現場改善
 →資本コスト（WACC）を上回るROICの持続的な創出を目指す

◆CEO後継者計画への取締役会の関与

- ・ 指名委員会にてCEO後継者計画等の策定を推進

◆政策保有株式の縮減方針

- ・ 政策保有株式の縮減方針（保有による便益と資本コストを取締役会でレビュー）

ROIC改善に向けた取り組み事例：「ものづくりイノベーション」による生産改革

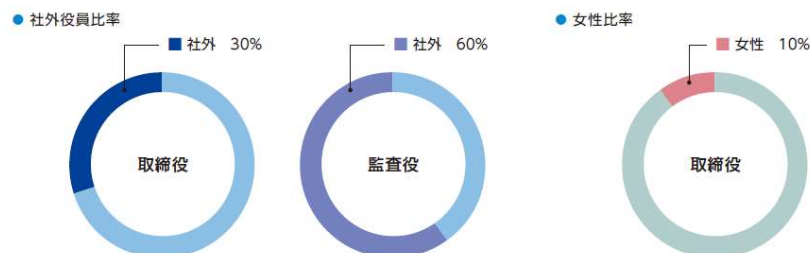
ROIC改善策	狙い	方向付け	重点課題
営業利益率の改善	■ 社内コスト低減	生産力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 高自動化 ● 標準化・現場改善(ものづくり支援) ● 独創的生産技術開発
	■ 調達コスト低減	調達力強化 (サプライチェーン強化)	<ul style="list-style-type: none"> ● Make & Buy最適化 ● 横串調達… ● CR(Cost Reduction)シナジー創出 -集中/共同購買
事業資産回転率の改善	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産リードタイム短縮 ■ 在庫回転日数短縮 	生産管理能力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● ICTを活用した生産管理刷新 ● 物流改革 -3PL化・ミルクラン実現ほか

(G) コーポレートガバナンスの強化

取締役会/監査役会の体制

◆ 構成比率

⇒ 役員15名中6名が社外、1名が女性



◆ 諮問委員会

⇒ 指名委員会/報酬委員会を設置

- ・ 指名委員会（2015年～）：CEO・取締役・監査役人事、後継者計画の審議/答申
- ・ 報酬委員会（2008年～）：経営陣の報酬等の審議/答申

◆ 指名委員会メンバー構成



◆ 報酬委員会メンバー構成



取締役会の実効性評価（匿名方式による自己評価）

⇒ **実効性が確保されている**と認識

中長期的な課題として以下を認識

◆ 取締役会構成：

- 独立社外取締役比率3分の1以上
- 女性取締役の増員等

◆ 取締役会の議論の進め方：

- 成長戦略等経営の重要課題への十分な審議時間確保

取締役の報酬体系

◆ 固定報酬 + 業績連動型報酬

- ・ 業績連動の割合を重視
- ・ KPI：ROIC、当期利益、研究開発指標、環境指標
- ・ クローバック条項あり

◆ 2018年度より報酬制度開示を充実

(G) コンプライアンスの徹底

■ グローバルなコンプライアンス体制の構築

◆ コンプライアンス体制の整備

⇒ グローバルでのコンプライアンスマネジメントに向けた体制強化

- ・ コンプライアンス委員会設置 (2016年)
- ・ ナブテスコグループ倫理規範の制定 (2016年) ⇒ 設立当初からの倫理綱領・行動基準を全面改訂

◆ 内部通報制度の強化

⇒ 内部自浄作用の活用

- ・ 内部通報制度のグローバル化
⇒ 国内制度は2005年より開始。2017年中国、2018年欧州、北米、東南アジアに展開
- ・ 監査役ほっとライン*の設置 (2017年)

*監査役ほっとライン：取締役、執行役員による不正行為に関する通報窓口

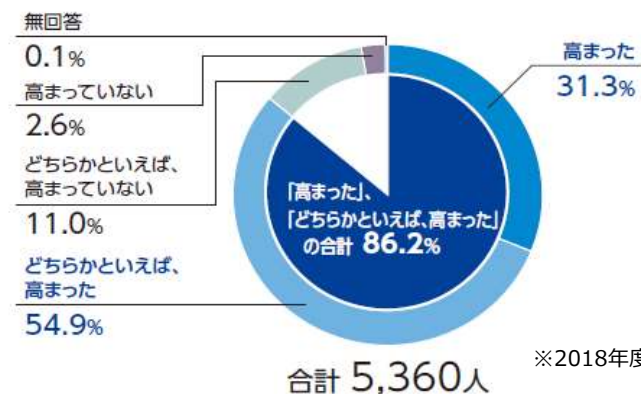
■ コンプライアンス意識の醸成

◆ 周知活動の徹底

- ・ 倫理規範ハンドブックを9か国語で展開
- ・ 社内報、イントラネットを活用した啓蒙活動
- ・ eラーニングを用いたコンプライアンス教育

⇒ 「コンプライアンス意識調査」で浸透度を確認

● コンプライアンス意識調査回答
「この1～2年で、あなた自身のコンプライアンス意識は高まりましたか？」



※2018年度調査

(S) 人財マネジメント 働き方改革の進捗

賢い働き方の実践、仕事と生活の充実が実感できる職場づくりにより、“Enjoy the Challenge”を実践するための時間を確保へ

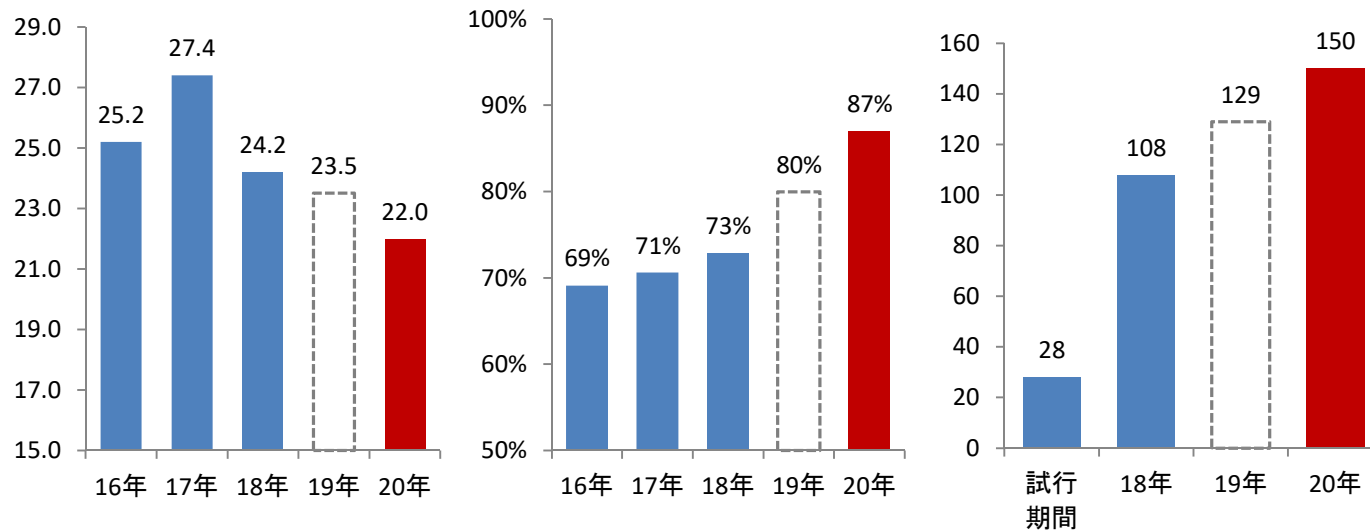
◆主な取り組み

- (テーマ)
- ・スマートワーク推進
 - ・業務プロセス改革・改善意識の啓蒙
 - ・IT活用向上
 - ・権限移譲



- (実績)
- ・サテライトオフィス導入
 - ・業務棚卸に基づく改善テーマの推進
 - ・RPA導入、ペーパーレス化、AI活用の検討
 - ・責任権限規程の見直し

◆KPIの状況



平均残業時間
目標：22H/月以下

休暇取得率
目標：87%以上

テレワーク実施人数
目標：150人以上

(E) 気候変動の緩和

設立当初から環境対応を経営戦略の重要課題と位置づけ、先進的な環境マネジメントを推進

■ 気候変動問題への体系的な取り組み



(当社の取り組みの特長)

環境関連インセンティブの設定

- 環境貢献に対する表彰制度/環境貢献度を業績評価に組み入れ
→自発的な環境対応を促す仕組み

NEMS (Nabtesco Energy Management System) を構築

- 環境情報管理ツールやモニタリングシステムを駆使し、各事業所の環境情報を集約・見える化・分析
→執行役員会での月次報告により、PDCAを着実に推進



リアルタイムのエネルギー
使用量モニタリング

(E) 気候変動の緩和

■ CO₂排出削減への取り組み

- ・ 2030年、2050年に向けた長期目標を設定。
実現に向け、省エネ・創エネの取り組みを開始。



単体の排出量削減目標は
2017年にSBT*として認定
(日本企業で8番目)

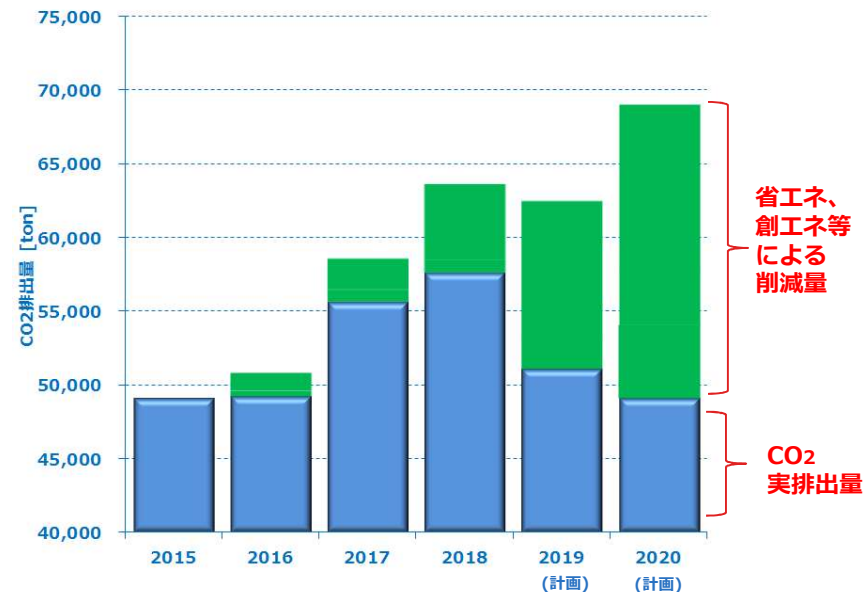


SCIENCE
BASED
TARGETS

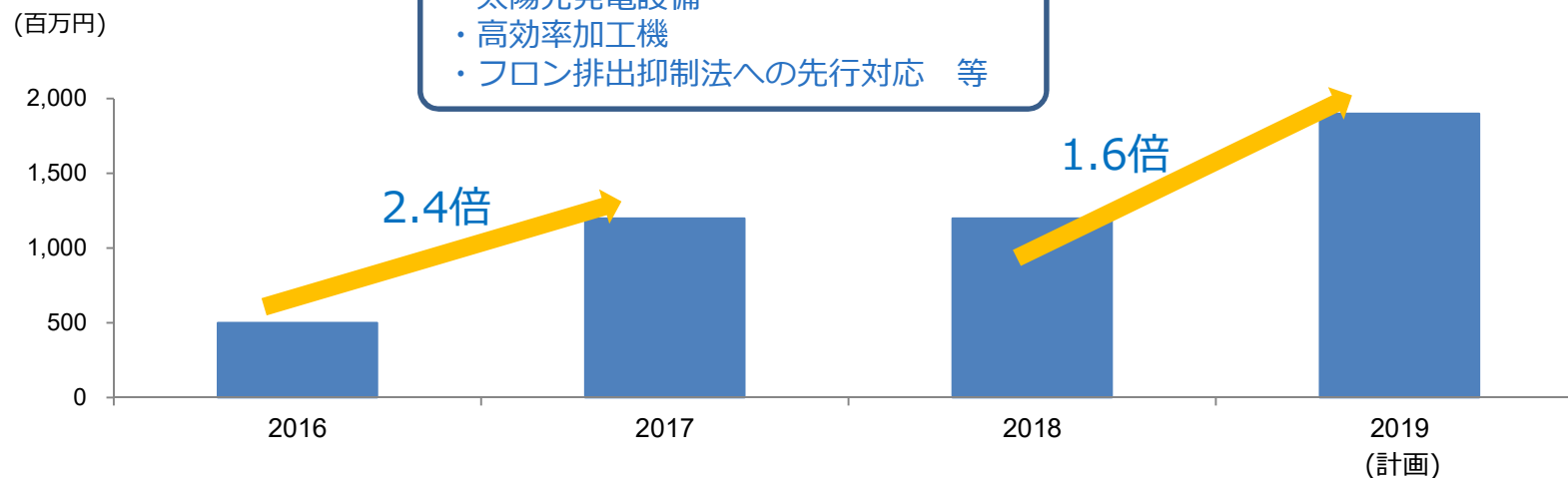
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

*SBT: 科学的根拠に基づいた排出削減目標

◆ 国内CO₂排出量推移と見通し



◆ 積極的な環境投資を実施



- 主な投資内容:
- ・ 太陽光発電設備
 - ・ 高効率加工機
 - ・ フロン排出抑制法への先行対応 等

ESG評価機関による評価／ESGインデックス組入れ状況

CDPより、3分野で最高評価を獲得。その他主要なESGインデックスに選定

・ 環境評価 (CDP)



気候変動Aリスト
直近3年連続は日本企業では7社のみ

「気候変動」 + 「水」でのAリスト
+ 「サプライヤーエンゲージメントリーダー」は
日本企業では4社のみ

(WWF ジャパン)

- ・ 「企業の温暖化対策ランキング 機械・精密機器編」で第1位

・ ESGインデックス



2016年よりWorld Indexに
継続選定中

2018年は機械・電機セク
ター*において日本企業1位



FTSE4Good



2018 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes

(GPIF採用指数)



FTSE Blossom
Japan



2018 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数



*Machinery and Electrical Equipment Industry

Appendix

ESG情報発信に関する取り組み

当社のESG情報は以下でご覧いただけます。

2018/12期：統合報告書

(<https://nabtesco.disclosure.site/ja/themes/141>)



コーポレートWEBサイト：CSRページ

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



&

2018/12期版：統合報告書のポイント

- CEO対談、ガバナンス対談（コンプライアンス）、戦略パートナー対談（CVC）
- 価値創造プロセスの解説
- ポイントとなるESG情報を整理して掲載

コーポレートWEBサイト：CSRページ

- ESG各テーマの方針、取り組み、パフォーマンス状況を網羅的に掲載
- ESGデータ集を掲載

ESG data book

ESGデータ集

ガバナンス Governance

ガバナンス

指標	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	単位	
取締役数	社内	男	8	7	7	人
		女	0	0	0	
	計	8	7	7		
	独立社外	男	2	2	2	
		女	0	1	1	
	計	2	3	3		
総計	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	%	

価値創造プロセスの全体像（統合報告書：P. 9-10）

MISSION 「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。

外部環境

ニッチ市場で高シェアを持つ各事業での成長機会

【市場動向】

- 国内・先進国市場
- 需要の停滞
- 新興国市場
- 需要の伸長

【技術動向】

- 製造業のエンジニアリング革新の進展
- メカトロニ化、システム化ニーズの拡大

事業を通じた社会課題解決への貢献機会

- 生産現場での自動化・省力化ニーズ
- 環境負荷を抑制する製品ニーズ
- 乗り物の安全性・快適性向上ニーズ
- 公共空間の安全性・快適性向上ニーズ
- 高齢者・障がい者・介護者の安心な移動ニーズ
- 食品・日用品の安全性向上ニーズ
- 健全な職場環境の実現に向けた社会的なニーズ

「経営の透明性の確保」への要請の高まり

- 持続的な企業価値向上を促進するガバナンス構築への要請の高まり
- グローバル化によるリスクマネジメント・コンプライアンス対応範囲の拡大

【主なリスク】

- 経済、市場動向に関するリスク
- 海外事業展開に関するリスク
- 競合に関するリスク
- 知的財産に関するリスク
- 大規模災害に関するリスク
- 環境に関するリスク 等

世界共通の社会課題に基づく成長機会

- 持続可能な開発目標 (SDGs) への貢献

経営戦略

中期経営計画 (2017年12月期～2020年12月期)

Market Creation

新市場の獲得
海外展開、新分野の開拓

Technology Innovation

新たなソリューションの創造
コンポーネントからシステム、サービスへ

Operational Excellence

収益性向上とオペレーション基盤の強化
組織の活性化と人材活用の高質化

■ コミットメント

「ROE15%達成」

「連結配当性向35%以上」

「ESG課題の解決に注力」

長期ビジョン

VISION

2020年の目指す姿

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

生み出される価値

OUTCOME

	当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
関係資本	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さまとの信頼関係 - トップクラスの市場シェアに裏付けられる顧客基盤 ● 株主との信頼関係 - 経営陣への信任と高いESG評価 ● サプライヤーとの信頼関係 - 責任あるサプライチェーンの構築 ● 地域社会との信頼関係 - 企業市民活動を通じたブランド向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さまの要請に応えるQCDパフォーマンス ● ステークホルダーとのパートナーシップの強化 ● バリューチェーン強化による相互成長と取引機会の拡大 ● 「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 ● 過去5年平均の自己資本比率58% 	<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 ● -18/12期 ROE:12.1% ● -18/12期 配当性向:43.0%
技術・製造資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 新商品の創出と競争優位性の高い生産体制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「安全・安心・快適の提供」と気候変動緩和への貢献
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● ナブテスコウェイを実現する社員の定着 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全で働きやすい職場の確保
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

※QCD: 品質 (Quality)、価格 (Cost)、納期 (Delivery)

ビジネスモデル

価値創造を支える経営資源

INPUT

組織資本

- 社内カンパニー制によるスピーディーな執行体制
- 各事業部によるグループ横断的なESG課題への取り組み体制
- 持続的な企業価値向上を重視したコーポレートガバナンス体制

技術・製造資本

- お客さまの開発要望を実現するモーションコントロール技術
- 安定供給責任を果たす地産地消の生産体制
- 知的財産の創出・強化体制

財務資本

- 安定的なキャッシュ・フロー創出能力

人的資本

- 企業価値向上に向け、多様な専門性を発揮する経営層
- 品質を重視し、共創・競争・共有意識を有する多様な人材

関係資本

- 主なお客さま
- 産業用ロボットメーカー、建設機械メーカー

- 輸送機メーカー、鉄道・海運航空事業会社
- ゼネコン、建設工事会社
- 食品メーカー 等

- 株主構成の特徴
- 高い外国人株主比率
- グロース投資家*による保有水準の高さ

- 幅広いサプライヤーとの取引関係
- 地域コミュニティとの良好な関係

※グロース投資: 企業の成長性に注目する投資手法

持続的な成長に向けた活動

BUSINESS ACTIVITIES

主要事業

事業セグメント	特性	主な製品・サービス	社会との関係
コンポーネントソリューション (CMP)	生産・販売数量の変化による収益性への影響が大きい。	<ul style="list-style-type: none"> ● 精密減速機 ● 油圧機器 ● 新エネルギー機器 	ものづくり まちづくり 再生エネルギー
トランスポートソリューション (TRS)	OEM**1生産量の変動	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空機器 ● 鉄道車両用機器 ● 商用車用機器 ● 船用機器 	人や物の移動
アクセシビリティソリューション (ACB)	を緩和するアフターサービス (MRO**2) ビジネスを有する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動ドア ● プラットホームドア ● 福祉機器 	日常生活と福祉
マニファクチャリングソリューション (MFR)		<ul style="list-style-type: none"> ● 包装機 	生活用品の生産

※1: OEM: Original Equipment Manufacturer (新車ブランドの製造)
※2: MRO: Maintenance, Repair, Overhaul (アフターサービス) 事業

Operational Excellenceの実現に向けた取り組み

財務マネジメント ● ROEの向上、成長投資・株主還元の両立

ESG課題解決への取り組み ● 「経営の透明性の確保」と「安全・安心・快適の提供」

うごかす、とめる。
Nabtesco

