

「日本の統合報告をさらに進化させるためには 何が必要か」

モデレーター: 宮永雅好(東京理科大学)

金子 美和子 (MS&ADインシュアランスグループホールディングス 広報IR部長)

渡辺 美衡 (カゴメ株式会社 取締役専務執行役員)

斉藤 伸太郎 (ナブテスコ株式会社 IR・サステナビリティ担当参事)

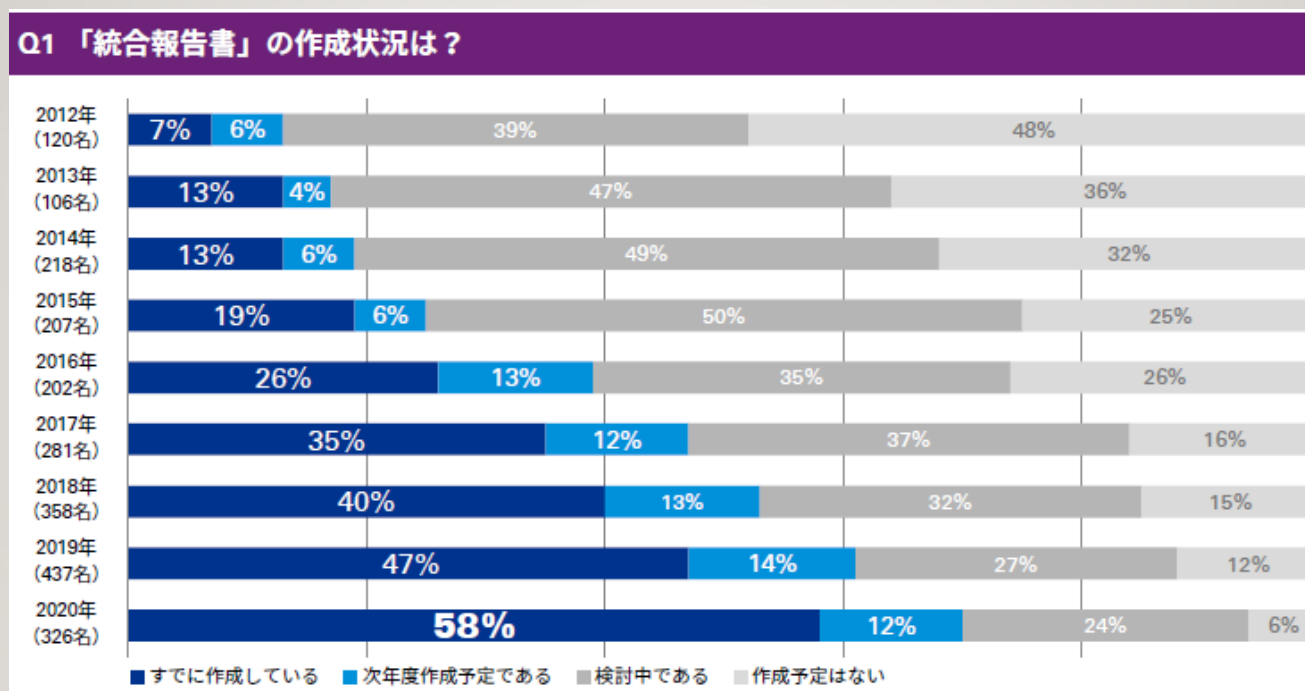
岩永 泰典 (アムンディジャパン チーフ・レスポンスブル・インベストメント・オフィサー)

テーマと論点

- テーマ：ダブルマテリアリティや財務情報と**CSR**情報のコネクティビティに関する課題をどう解決すべきか
- 論点：優れた統合報告を発行している企業の制作責任者にご登壇いただき、**ESG**情報やマテリアリティ、さらに財務情報と非財務情報のコネクティビティをどのように可視化しているのかについて、ESG投資家としての視点を交えてディスカッションをする。

日本企業の統合報告<IR>

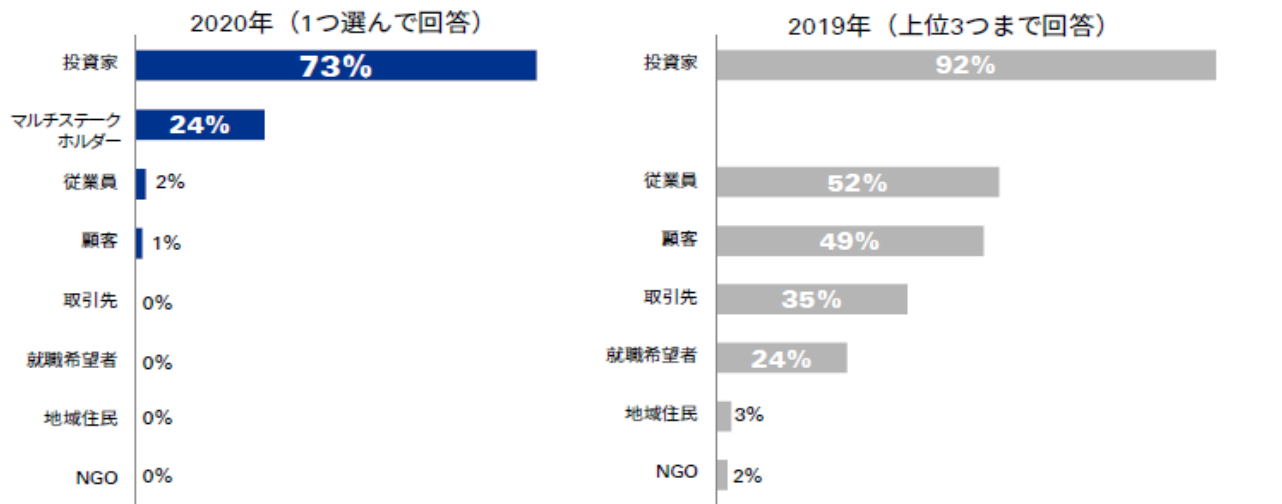
- KPMGの2019年アンケートより（1）



日本企業の統合報告<IR>

- KPMGの2019年アンケートより（2）

Q2 「統合報告書」の主要な読み手に誰を想定するか？

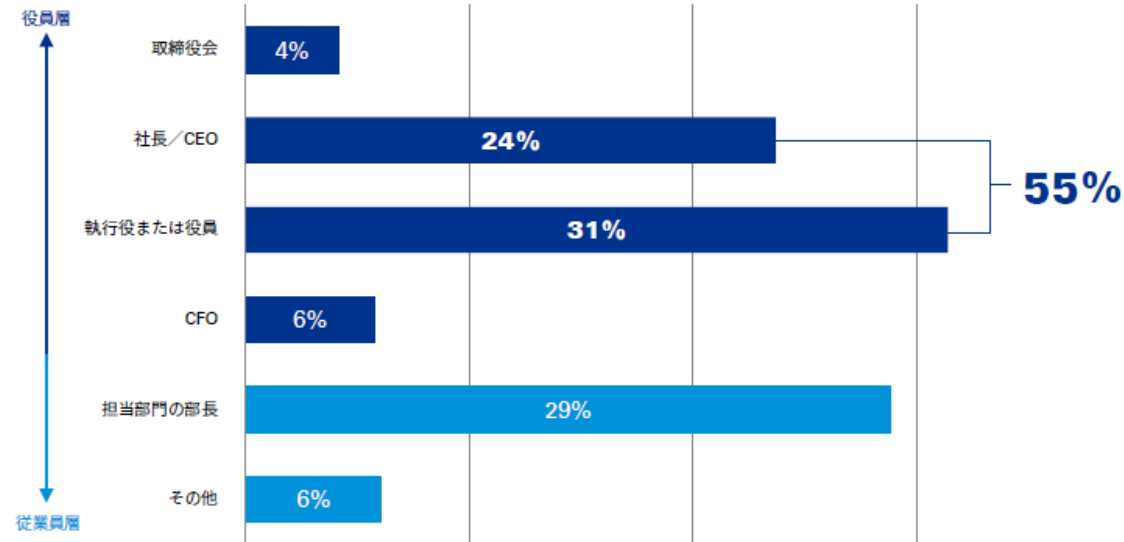


今回の調査では、選択肢に「マルチステークホルダー」を加え、回答は1つに絞っていただきました。
前年の調査では、主要な読み手の上位を3つまで回答していただいたこともあり、「投資家」との回答が92%ありましたが、今回は73%となりました。前年の結果と併せてみると、「マルチステークホルダー」の回答は、「投資家」を含む複数のステークホルダーを想定している場合に選択されたものと類推できます。
統合報告においては、「マルチステークホルダー」の中でも、組織の価値創造や持続性に大きく影響する（または、影響を与える）ステークホルダーを特定し、それらの影響や対応について、明確に説明していく必要があるでしょう。

日本企業の統合報告<IR>

- KPMGの2019年アンケートより（3）

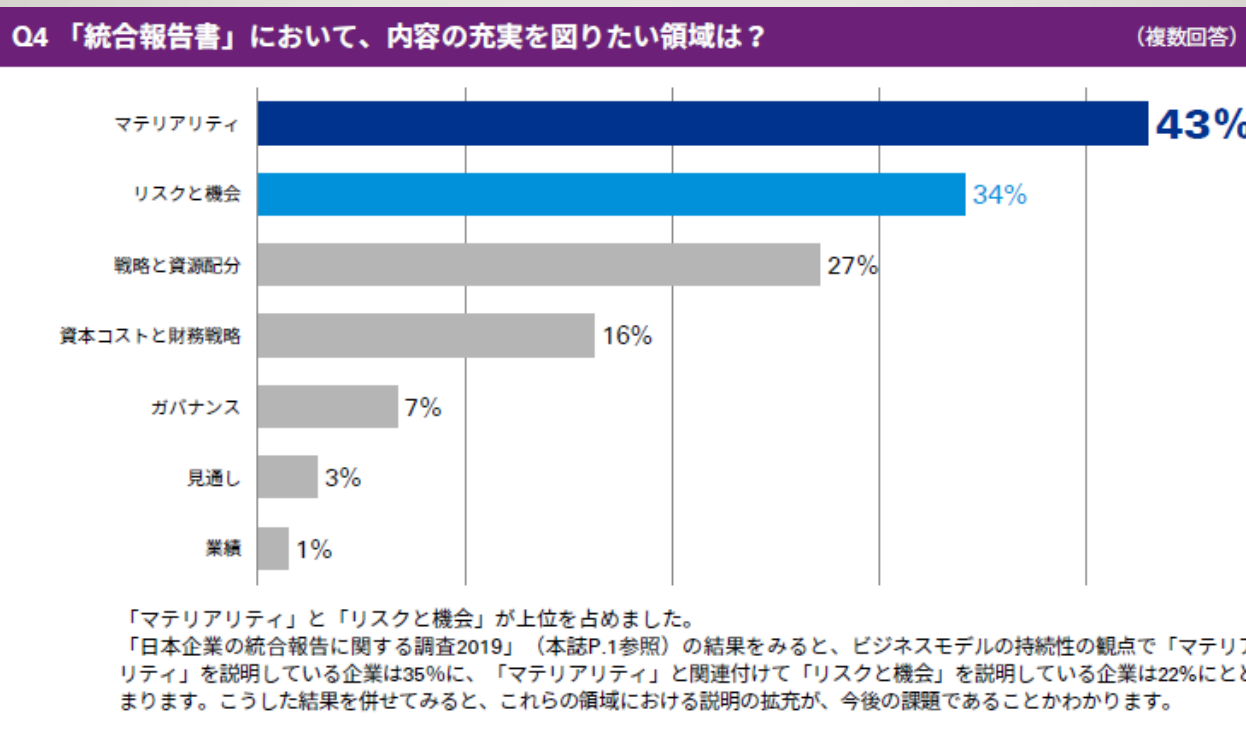
Q3 「統合報告」はどの部門（誰）が主体となって推進すべきか？



過去2年の調査で、「経営企画部門」が主体部門となるべきと考える企業の割合が最も多かったため、今回は、役割に踏み込んだ選択肢を設けて調査しました。その結果、担当執行役または役員との回答が最も多く、社長／CEOと合わせると、過半数の55%となりました。統合報告書の発行を重ね、投資家との対話において利活用されはじめた結果、統合報告は、経営層による推進がクリティカルであると認識されてきたと考えられます。

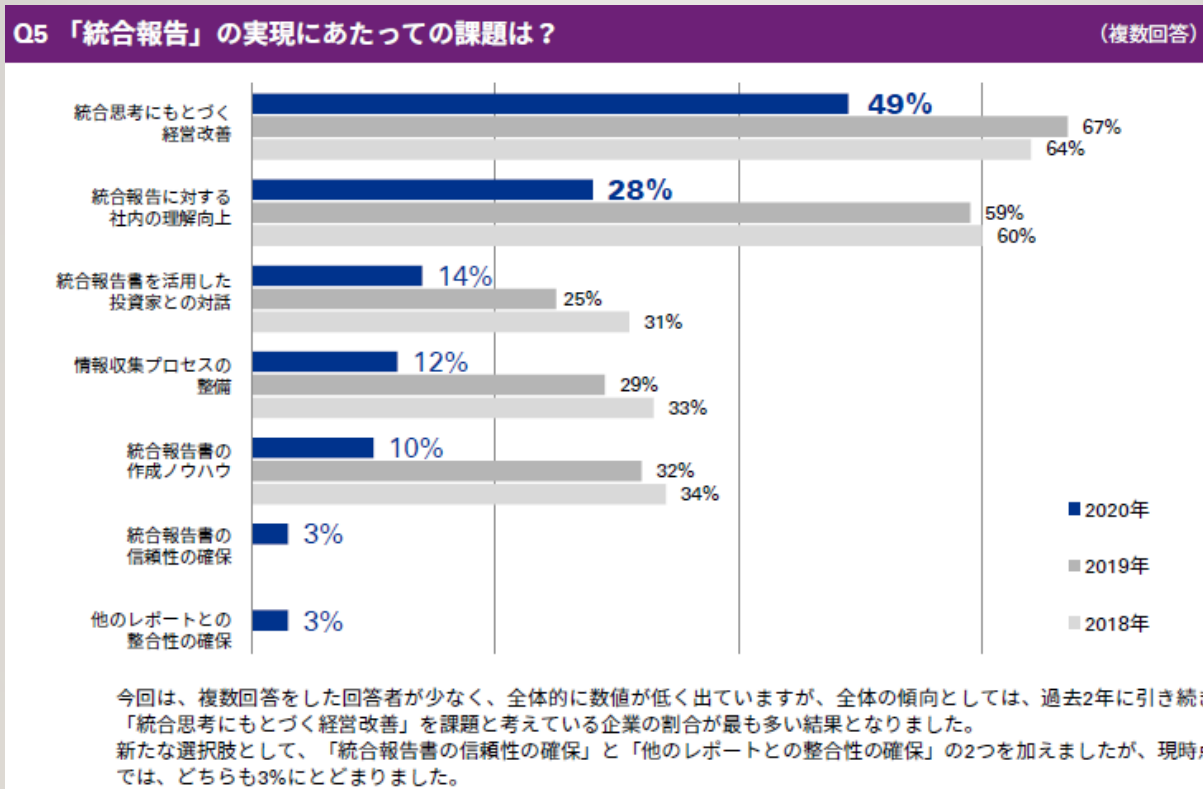
日本企業の統合報告<IR>

- KPMGの2019年アンケートより（4）



日本企業の統合報告<IR>

- KPMGの2019年アンケートより（5）



この2019年のアンケートからわかること

- 統合報告<IR>は、すでに上場会社の情報開示の主たるツールの一つになった。
- 開示対象は、投資家を中心にマルチステークホルダーに向けたものになりつつある。
- <IR>の制作にはトップを含めた経営層が主体的に関与すべきという潮流にある。
- 内容の充実を図りたい項目のトップは「**マテリアリティ**」で、次が「**リスクと機会**」
- 「統合報告」実現の課題は、「**統合思考にもとづく経営改善**」という意見が多数
～おそらく「**統合思考による経営への転換**」がより正しい表現では？

⇒日本企業の統合報告は「あるべき姿」にかなり近づいてきた？

日本の統合報告の課題

➤ Key Wordsは

① 統合思考経営

② マテリアリティ

③ リスクと機会

非財務情報が中心

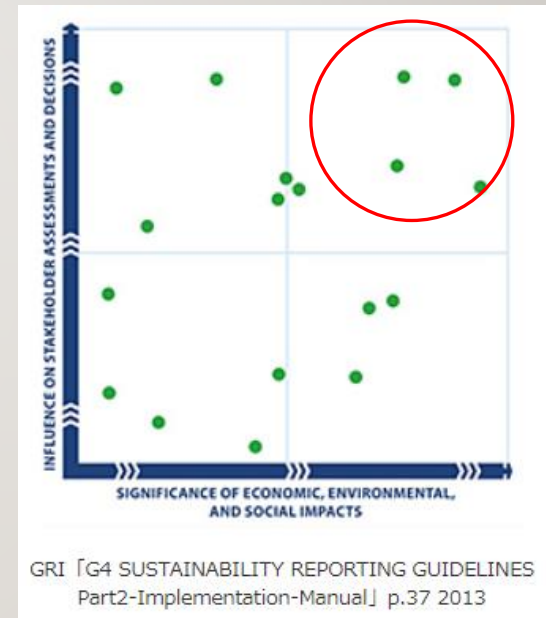
⇒いかに戦略や財務と結び付けるのか？

マテリアリティとは（1）

- 「マテリアリティ」という用語は、そもそも財務に重要な影響を及ぼす重要な要因として、会計領域における「重要性の原則」として使用されていた。
- その用語がCSRの議論に導入された背景には、CSR活動が長期的視点で財務や企業経営に影響を及ぼす重要な要因であり、将来の企業価値を左右するものと認識されるようになったことがあると言われる。
- 英国の非営利組織アカウンタビリティ社が中心となり2006年に「マテリアリティ・レポート」が公表され、そこでは次のようにマテリアリティが定義されている。
 - ✓ マテリアルな課題とは、組織のパフォーマンスに大きな違いをもたらす可能性のある課題である。
 - ✓ マテリアルな情報は、ステークホルダーや経営層が彼らにとって重要な事柄に対して、健全な判断を下し、組織のパフォーマンスに影響を及ぼす行動をとるためのベースを提供するものである。

マテリアリティとは（2）

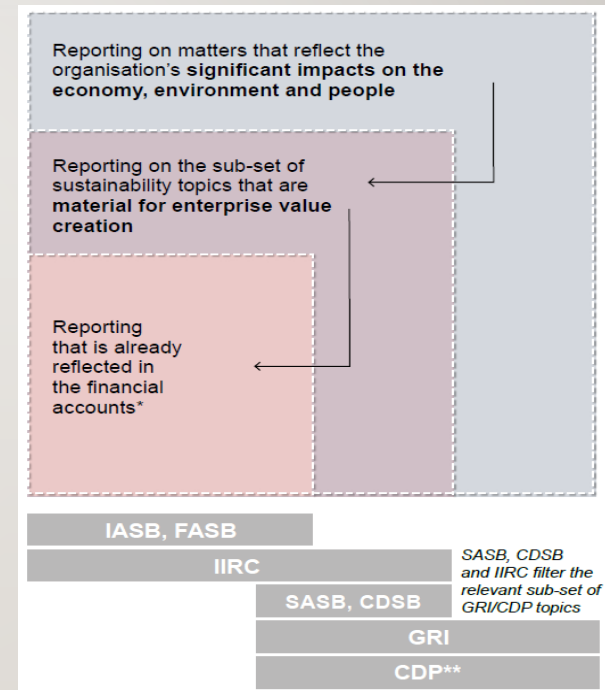
- その後、グローバルで利用されているサステナビリティ情報開示のフレームワークにも、同様の概念が盛り込まれるようになった。代表的なものに、**GRIガイドライン**がある。
- 2006年改定の第3版（G3）は「重要性（マテリアリティ）」原則を導入したことが特徴だったが、開示レベルを示すアプリケーション・レベルが報告書の優劣を評価する印象を与え、結果としてCSR報告は網羅的になる傾向があった。
- そこで2013年の改定（G4）では、マテリアリティが一層強調されることになり、サステナビリティ報告書では次に該当する側面を取り上げるべきであるとされた。
 - 組織が経済、環境、社会に与える影響の大きいもの
 - ステークホルダーの評価や意思決定に大いに影響を与えるもの



ダイナミック（ダブル）マテリアリティ問題

- 日本の多くの企業における「マテリアリティ」とはCSR領域の重要課題やSDGsの17の目標と169のターゲットに紐づけたものが中心になっている。
- 一方で、企業の経営の方向性を示唆する重要課題はCSRマテリアリティとは必ずしもリンクしていないことが多い。
- 包括的企業報告に向けた国際的共同作業(CDP, CDSB, GRI, IIRC and SASB, Sep/2020*)においてもマテリアリティは変化する（Dynamicな）ものとして示されている。

* Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting



パネラーの皆さんからのプレゼンテーション

立ちどまらない保険。

MS&AD

INSURANCE GROUP



Car Insurance

No.

Policy number

Date

日本の統合報告をさらに進化させるためには何が必要か

MS&AD統合レポートの場合

2020年12月2日 WICIシンポジウム2020 セッション2

基本方針

統合的思考

統合報告

統合報告書

- ・ 本レポートは、財務情報と非財務情報（サステナビリティ取組等）を統合的に関連付け、当社グループが目指す持続的成長と中長期的な企業価値創造について、明確にわかりやすく伝えるツールとして制作する。
- ・ 財務資本の提供者をメインターゲットとし、各ステークホルダーとの対話のベースとして活用する。
- ・ 制作にあたり、「当社グループが発信する情報の集約」、「ステークホルダーへのアピール力の強化」、そして「社会全般からの理解・共感の獲得」を主目的とする。

制作にあたって変わらずに意識してきたこと

- ① 価値創造ストーリーを軸に語る
- ② CSR/ESGを事業戦略の中で一体として語る
- ③ 経営数値目標と現場での取組みをKPIでつなぐ
- ④ 目指す姿に向けた過去のステップ・現在の姿・未来に向けた戦略を理解してもらう
- ⑤ 自身の言葉で語る社長メッセージにする
- ⑥ 読んでもらえる冊子にする
- ⑦ 「保険」を知ってもらう

MS&ADの価値創造ストーリー

MS&ADを支える資源

当社グループが持つ多様な資源を事業活動に活用することで、新たな価値創造へとつなげていきます。

(2019年度実績)

財務資本

- お客さまのリスクを引き受けるのに十分かつ健全な財務基盤
- 連結純資産 2兆4,940億円

人的資本

- グローバルで多様な人財
 - 保険・リスク関連等の知識に精通したプロフェッショナルな人材
- 連結従業員数 41,582名

知的資本

- 長い歴史と経験に支えられた知見と信用力
 - 国内・ASEANで最も豊富なリスクデータ
- リスクサーベイ実施回数 1,312件

社会・関係資本

- 国内No.1の規模を誇る顧客層
- 国内個人お客さま数 約4,300万人
- 国内法人お客さま数 約240万社
- ASEAN域内 No.1の総収入保険料
- 国内No.1の代理店ネットワーク
- 国内損害保険代理店数 84,676店
- 国内営業拠点^{※1} 258部支店・999講支社
- 国内事故対応拠点^{※2} 419カ所
- 海外拠点等^{※3} 50カ国・地域
- トヨタグループ、日本生命グループ、三井グループ、住友グループなど、異業種のトップ企業とのパートナーシップ

※1 国内損害会社の拠点数（2020年4月1日現在）
 ※2 国内損害保険会社の事故対応拠点の平均数（2020年4月1日現在）
 ※3 S.L.I Cayman Limited（海外サービス事業）があるクイーンズランド州（2020年4月1日現在）

自然資本

- 地球の安定した気候システム
 - 生物多様性が保全された生態系
 - 持続可能な自然資源
- 紙使用量 11,080トン

活力ある社会の発展と

- #### 社会的課題
- 社会を取り巻く多様なリスク
- 1 多様化・甚大化する事故・災害
 - 2 限界に近づく地球環境（気候変動や資源枯渇等）
 - 3 高齢化に伴う介護・医療の負担増
 - 4 格差拡大等による社会の活力低下

地球の健やかな未来

- #### レジリエントでサステナブルな社会
- 安定した人々の生活
活発な事業活動

MS&ADの ビジネスモデル

安心・安全 の提供

リスクが現実となったときの
経済的負担を
小さくする

リスクを見つけ
伝える

リスクの
発現を防ぐ、
リスクの影響を
小さくする

グローバルな保険・金融サービス事業 5つの事業ドメイン

- 国内損害保険事業 ▶ P.54
- 国内生命保険事業 ▶ P.56
- 金融サービス事業 ▶ P.60
- リスク関連サービス事業 ▶ P.62
- 海外事業 ▶ P.58

企業価値創造

- 環境変化に対応できるレジリエントな態勢
▶ P.40
- 最適な資源配分とリスクの適切な管理
ERM
▶ P.76

を支える仕組み

- 社員がいきいきと活躍できる経営基盤
人財育成
▶ P.79
- コーポレートガバナンスの強化
コーポレートガバナンス
▶ P.83

ステークホルダーとともに創出する価値（P.24参照）

事業活動によるアウトプットを通じて、ステークホルダーとともに社会的価値の創造を目指します。

お客さま	株主	代理店	取引先	社員	地域社会 国際社会	環境
------	----	-----	-----	----	--------------	----

(2019年度実績)

財務資本

- 資本効率の向上
 - グループ修正利益の向上
 - 株主還元
- グループ修正利益 2,331億円
- グループ修正ROE 8.0%
- 過去5年間のTSR[※] 8.5%

※TSR (Total Shareholder Return)は、主株時加増に株式売却により、売却時に得られた非金（配当とキャピタルゲイン）を折戻（仮償還）を行った比率

人的資本

- 更に働きがいを実感し、成長できる職場環境の提供
 - 安定し、かつ、ワーク・ライフ・バランスにも配慮した雇用
- 社員満足度^{※1} 4.4ポイント
- 有給休暇取得日数^{※2} 15.7日

※1 7月1日付の、働きがいを持って働いていると感じている割合（社員意識調査結果、6ヶ月分）
 ※2 「労働時間短縮」と「特別休暇」の社員平均取得日数

知的資本

- 専門性の高い社員の育成
 - 変化する多様なお客さまニーズにお応えする商品・サービスの提供
 - リスク関連の調査研究成果の社会への提供
- 調査レポート^{※1} 85件
- アクチュアリー人数^{※2} 111人

※1 CSR、企業文化、ESG、リスク、交際リスク、海外危機管理に関する調査報告書（2017年～2020年）
 ※2 国内損害、国内生命、財務の担当部署等に限定し、統計等の手法を異なる部署のアクチュアリー数から算出

社会・関係資本

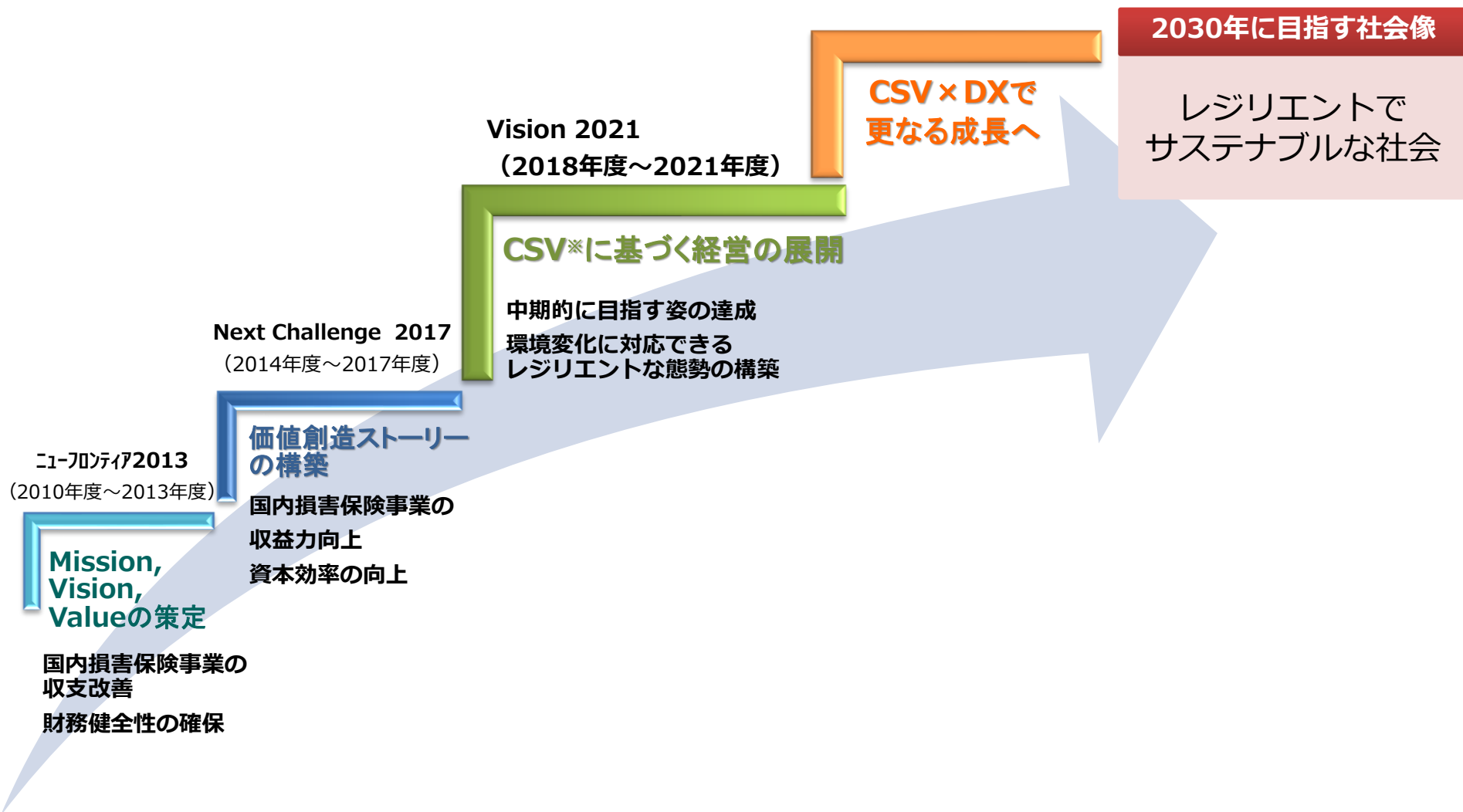
- 適切かつ迅速な保険金の支払い
 - 事故・災害を未然に防ぐサービスの提供
 - 高品質かつ多様な代理店ネットワークの提供
 - 取引先との協力関係による社会的責任の遂行
 - 社会インフラや行政サービス等の社会資本をリスクから守る商品・サービスの提供
- 保険金支払額^{※1} 2兆4,038億円
- お客さま満足度^{※2} 96.5%

※1 日本生命保険や生命保険会社の合計額
 ※2 日本生命保険の満足度調査に基づいてお客さまの割合（対象：30歳未満と、若い若い世代）

自然資本

- 気候変動の進行緩和につながるCO₂排出量削減
 - 生物多様性の保全への貢献
 - 持続可能な自然資源の利活用につながる負荷削減
- 社会貢献活動参加社員数[※] 27,673人

※会社又は個人でボランティア活動へ参加したり、寄付を行った社員数（国内）



※CSV: Creating Shared Value

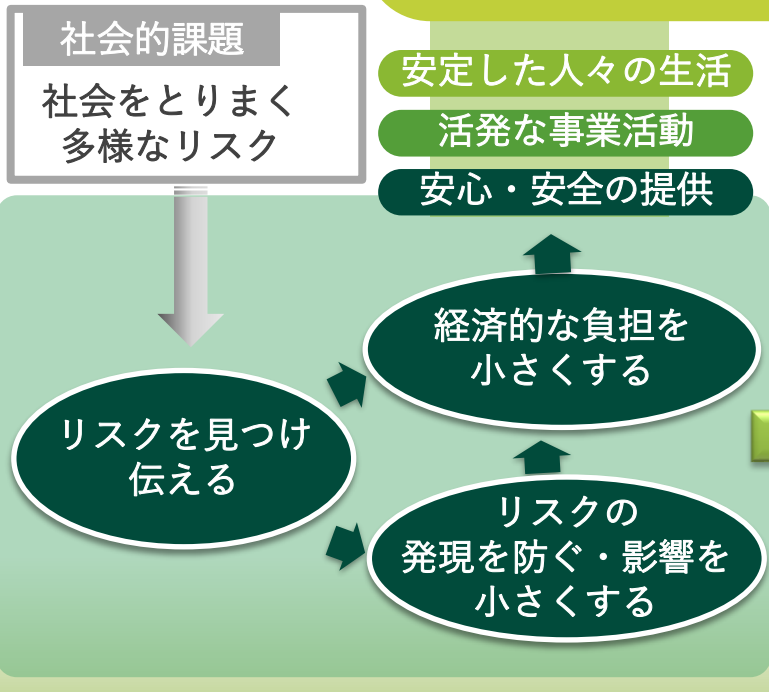
中期経営計画の中への織り込み

2030年に目指す社会

レジリエントで
サステナブルな社会



MS&ADの価値創造ストーリー



社会との共通価値を創造(CSV取組み)

- 新しいリスクに対処する
- 事故のない快適なモビリティ社会を作る
- レジリエントなまちづくりに取り組む
- 「元気で長生き」を支える
- 気候変動の緩和と適応に貢献する
- 自然資本の持続可能性向上に取り組む
- 「誰一人取り残さない」を支援する



社会の信頼に応える品質

- 高い品質で社会の信頼に応える
- 誠実かつ公平・公正な活動
- 人権を尊重した活動と対話
- 環境負荷低減取組を継続する
- PRI（責任投資原則）に則った投資活動



社員がいきいきと活躍できる経営基盤

- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 自ら学び考え、チャレンジし、成長し続ける社員に
- 健康経営
- 透明性と実効性の高いコーポレートガバナンス



Who We Are

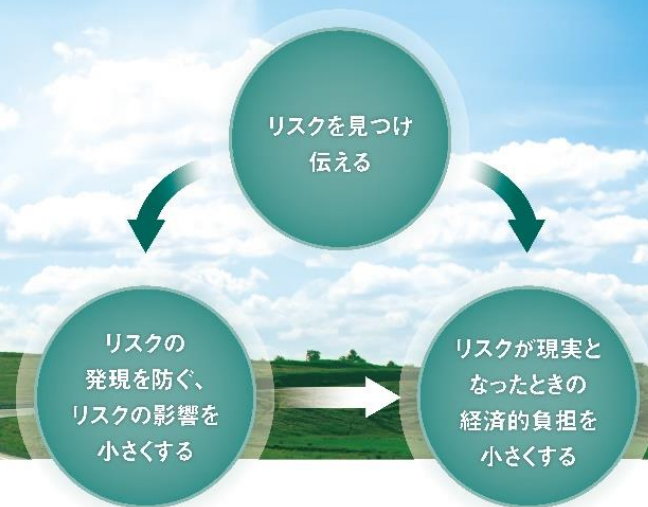
MS&ADの全体像

MS&ADの価値創造ストーリー

活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える

MS&ADインシュアランスグループは、「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えます」というミッションのもとに、3つの保険会社グループが結集して誕生しました。あるべき社会の実現に向けて、それを阻む社会的課題に向き合い、そこから生じる多様なリスクをいち早く見つけ、リスクの発現を防ぎ、リスクの影響を小さくするとともに、リスクが現実となったときの経済的負担を小さくするためのさまざまな商品・サービスを通じて、お客さまが安心して生活や事業活動を行うことのできる環境づくりをサポートする、これが私たちの価値創造ストーリーです。

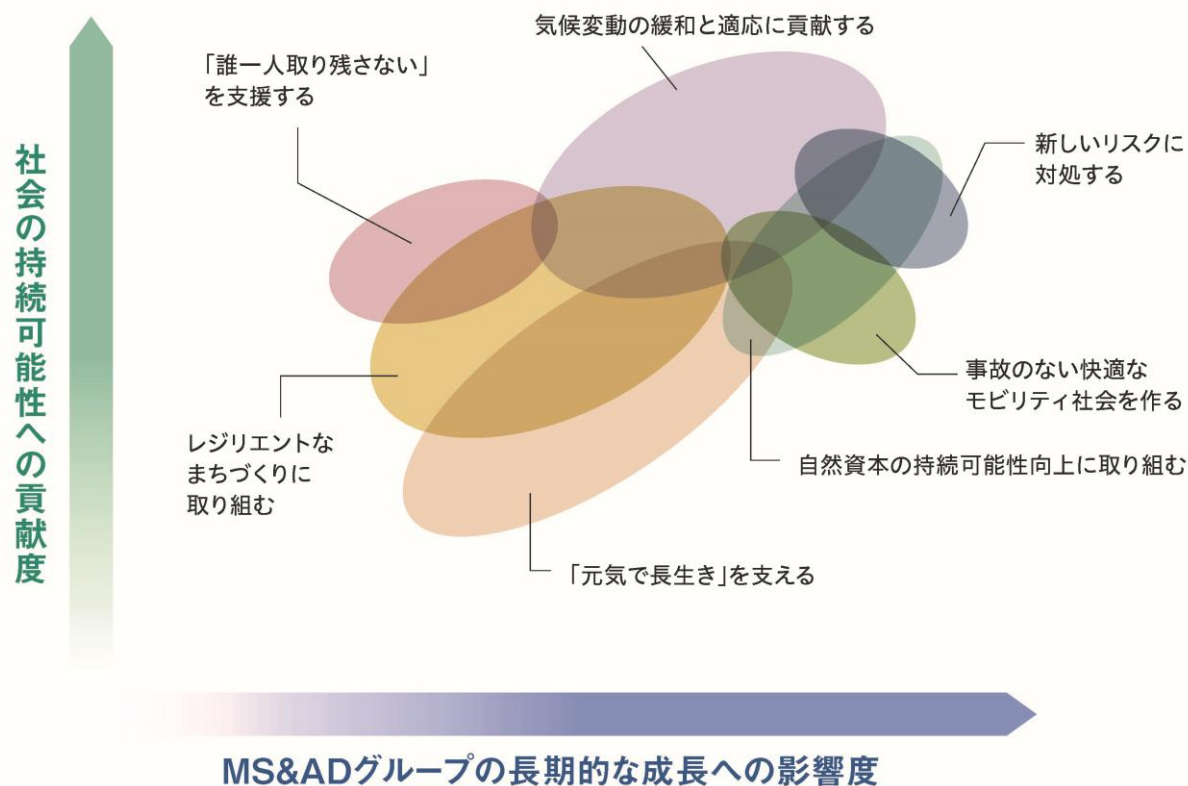
〈社会の課題解決へのアプローチ〉



あるべき社会の実現に向けて



- 社会的課題から7つの重点課題を抽出
- 社会の持続可能性への貢献と当社グループの長期的な成長への影響
- マテリアリティ分析からCSV取組みへ



- 事業環境を踏まえた機会とリスク、当社が貢献できる社会的課題とそれをするためのCSV取組み
- CSRからCSVへの発展(CSVは事業成長のドライバー)

中長期の成長に向けて

「レジリエントでサステナブルな社会」の実現に向けて、変化し続ける事業環境を踏まえ、そこから生じるリスクと機会を的確に捉えて、中長期の成長につながる取組みを推進していきます。

事業環境認識	社会的課題別リスクと機会	解決に導くCSV取組事例	事業機会の創出	更なる成長に向けて	目指す社会像				
<h3>Society</h3> <p>● 風水、大地震等自然災害の顕在化・頻発化 ● 紛争の拡大、高度なセキュリティ要求の増加 ● 社会的課題解決に向けた政府・民間の取組の進展 ● 人口減少・少子高齢化の進展 ● 高齢化・少子化の進展 ● 地方自治体の財政状況の悪化 ● 地方自治体の財政状況の悪化 ● 地方自治体の財政状況の悪化 ● 地方自治体の財政状況の悪化</p>	<h3>多様化・基大化する事故・災害</h3> <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新たなビジネス(新興産業)の急増 ● 新たな製品・サービスの急増 ● 新たなサービス・製品の急増 ● 新たなサービス・製品の急増 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新しいビジネスモデル(プラットフォーム)の活用 ● 新たな製品・サービスの開発 ● 新たなサービス・製品の開発 ● 新たなサービス・製品の開発 	<h3>サイバーリスク対応商品</h3> <p>サイバーセキュリティ対策費用の増加に伴い、企業向けにサイバーセキュリティ対策商品を提供</p> <table border="1"> <tr> <th>2018年度</th> <th>2019年度</th> </tr> <tr> <td>約9,800億円</td> <td>約12,300億円</td> </tr> </table> <p>前年比増加率 前年度比 25.2%増</p>	2018年度	2019年度	約9,800億円	約12,300億円	<h3>デジタル社会の進展</h3> <p>デジタル社会が進展する中でサイバーセキュリティの重要性が増しています。サイバー攻撃の高度化・多様化に対応するためには、サイバーセキュリティを多層的に防御する手段が重要となります。当社グループは、内閣府の「サイバーセキュリティ基本法」に基づき、多層的なサイバーセキュリティ対策を提供しています。</p>	<p>日本のサイバーセキュリティサービス市場 2019年 3,340億円 2024年 8,994億円 CAGR: 20.0% (2019年1月1日 - 2024年12月31日)</p>	<p>新しいリスクに挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 多層的なサイバーセキュリティ対策 ● 高度なセキュリティ対策 ● シニア向けセキュリティ対策 ● データセキュリティ対策 ● 「GDPR」対応
2018年度	2019年度								
約9,800億円	約12,300億円								
<h3>Politics</h3> <p>● 気候変動対策(パリ協定)、脱炭素社会への期待 ● 環境規制(Insurance Capital Standard: 保険資本基準)強化の動き ● 環境意識の高まり ● 環境意識の高まり ● 環境意識の高まり ● 環境意識の高まり</p>	<h3>境界に近づく地球環境</h3> <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動による自然災害の増加 ● 気候変動による自然災害の増加 ● 気候変動による自然災害の増加 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対策商品の開発 ● 気候変動対策商品の開発 ● 気候変動対策商品の開発 	<h3>テレマティクスによる安全運転支援サービス</h3> <p>テレマティクス技術を活用した安全運転支援サービスを提供</p> <table border="1"> <tr> <th>2018年度</th> <th>2019年度</th> </tr> <tr> <td>95.5%</td> <td>25.3%</td> </tr> </table> <p>前年比増加率 前年度比 25.3%増</p>	2018年度	2019年度	95.5%	25.3%	<h3>安全な次世代モビリティ</h3> <p>自動車事故の減少や高齢ドライバーの増加など、コネクテッドカーの需要が高まっています。コネクテッドカーの普及に伴い、安全運転支援サービスの需要が高まっています。当社グループは、安全運転支援サービスの開発に取り組んでいます。</p>	<p>世界のコネクテッドカー市場 2019年 3,320万台 2025年 9,420万台 CAGR: 17.0% (2019年1月1日 - 2025年12月31日)</p>	<p>新しいリスクに挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 安全運転支援サービス ● コネクテッドカー ● 高齢ドライバー支援 ● データセキュリティ対策 ● 「GDPR」対応
2018年度	2019年度								
95.5%	25.3%								
<h3>Economy</h3> <p>● 高齢化に伴う介護・医療の負担増 ● 高齢化に伴う介護・医療の負担増 ● 高齢化に伴う介護・医療の負担増 ● 高齢化に伴う介護・医療の負担増</p>	<h3>高齢化に伴う介護・医療の負担増</h3> <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高齢化に伴う介護・医療の負担増 ● 高齢化に伴う介護・医療の負担増 ● 高齢化に伴う介護・医療の負担増 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高齢化対策商品の開発 ● 高齢化対策商品の開発 ● 高齢化対策商品の開発 	<h3>メガソーラー総合整備プラン</h3> <p>メガソーラー事業向けに総合整備プランを提供</p> <table border="1"> <tr> <th>2018年度</th> <th>2019年度</th> </tr> <tr> <td>170億円以上</td> <td>300万円以上</td> </tr> </table> <p>前年比増加率 前年度比 77.1%増</p>	2018年度	2019年度	170億円以上	300万円以上	<h3>安全な次世代モビリティ</h3> <p>自動車事故の減少や高齢ドライバーの増加など、コネクテッドカーの需要が高まっています。コネクテッドカーの普及に伴い、安全運転支援サービスの需要が高まっています。当社グループは、安全運転支援サービスの開発に取り組んでいます。</p>	<p>日本の再生エネルギー市場 2017年 1,568億円 2020年 2,210億円 CAGR: 12.0% (2017年1月1日 - 2020年12月31日)</p>	<p>新しいリスクに挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 安全運転支援サービス ● コネクテッドカー ● 高齢ドライバー支援 ● データセキュリティ対策 ● 「GDPR」対応
2018年度	2019年度								
170億円以上	300万円以上								
<h3>Technology</h3> <p>● デジタルトランスフォーメーションの進展 ● デジタルトランスフォーメーションの進展 ● デジタルトランスフォーメーションの進展 ● デジタルトランスフォーメーションの進展</p>	<h3>格差拡大等による社会の活力低下</h3> <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 格差拡大等による社会の活力低下 ● 格差拡大等による社会の活力低下 ● 格差拡大等による社会の活力低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 格差対策商品の開発 ● 格差対策商品の開発 ● 格差対策商品の開発 	<h3>水リスク脆弱性評価</h3> <p>水リスク脆弱性評価を実施</p> <table border="1"> <tr> <th>2018年度</th> <th>2019年度</th> </tr> <tr> <td>42.0%</td> <td>40.7%</td> </tr> </table> <p>前年比増加率 前年度比 2.3%増</p>	2018年度	2019年度	42.0%	40.7%	<h3>再生エネルギー市場</h3> <p>再生エネルギー市場の拡大に伴い、再生エネルギー関連商品の需要が高まっています。当社グループは、再生エネルギー関連商品の開発に取り組んでいます。</p>	<p>世界のESG投資市場 2016年 2,160億ドル 2018年 3,000億ドル CAGR: 15.0% (2016年1月1日 - 2018年12月31日)</p>	<p>新しいリスクに挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 安全運転支援サービス ● コネクテッドカー ● 高齢ドライバー支援 ● データセキュリティ対策 ● 「GDPR」対応
2018年度	2019年度								
42.0%	40.7%								

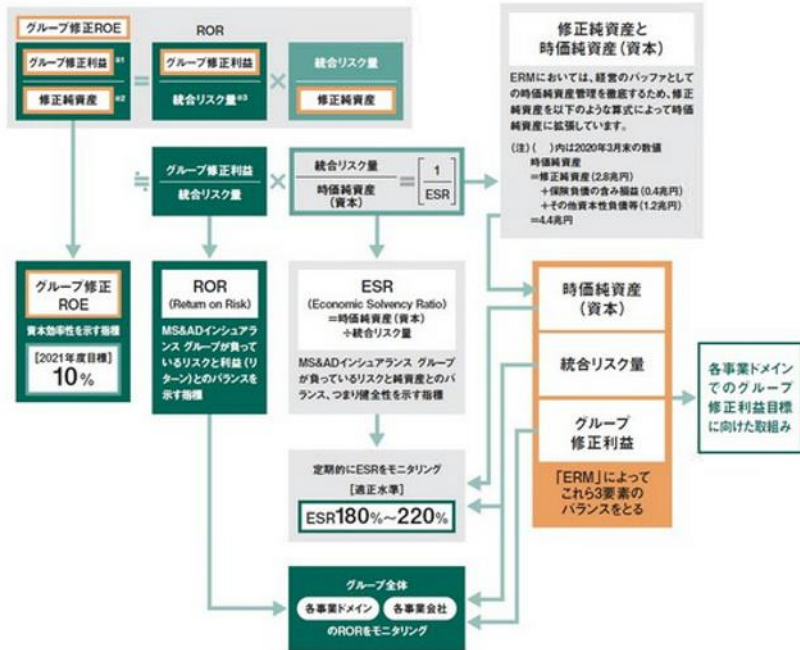
レジリエントでサステナブルな社会

「グループ修正ROE」「グループ修正利益」の目標達成と持続的な成長に向けて

グループ修正ROEの構成要素

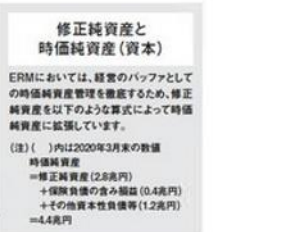
「グループ修正ROE」の分解

「Vision 2021」の経営数値目標であるグループ修正ROEは、下図のように2つの指標、すなわちMS&ADインシュアランスグループが負っているリスクとリターンを示すROR(Return on Risk)、及び健全性を示すESRに分解することができます。これらの指標は、「グループ修正利益」「統合リスク量」「時価純資産(資本)」の3つの要素から構成されています。



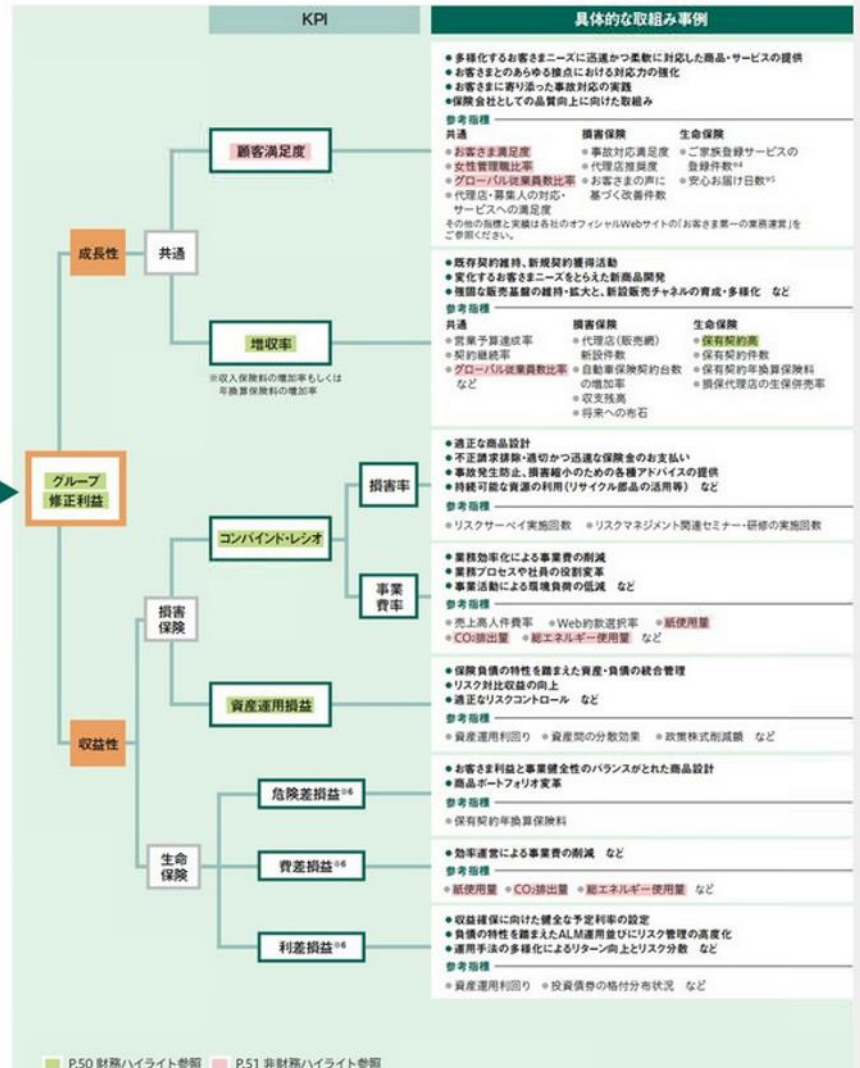
ERMによるバランスの確保

当社グループでは、各事業ドメインでの活動においてグループ修正利益の拡大を図るとともに、ERMによって「グループ修正利益」「統合リスク量」「時価純資産(資本)」の3つの要素のバランスをとる経営を行っています(P.76「ERMをベースとしたグループ経営」参照)。



※1 グループ修正利益＝連結当期利益＋異常危険準備金等繰入額-その他特異要因(のれん、その他無形固定資産償却額等)＋非連結グループ会社持分利益
 ※2 修正純資産＝連結純資産＋異常危険準備金等-のれん、その他無形固定資産
 ※3 統合リスク量は、保険引受リスク、資産運用リスク、オペレーションリスク等を確率論的手法により計量化しています。
 ※4 「ご家族登録サービス」とは、ご契約者でなく、事前にご登録いただいたご家族にも、ご契約者同等の範囲で、保険契約の内容及び情報開示・提供を行うサービスです。
 ※5 安心お届け日数とは、お客さまから新契約のお申込み、解約申し出、保険金請求・給付金請求などをいただいてから、当社の事務処理を完了するまでの期間をできるだけ短縮していくための指標で、①新契約成立日数・平均②保険金等支払所要日数・平均③解約返戻金支払所要日数・平均の3つを設定しています。
 ※6 「危険差損益」「費差損益」「利差損益」とは、生命保険会社の基礎的な期間損益の状況を示す指標である「基礎利益」の内訳となっている指標で、3つを合わせて「三利益」と呼ばれています。「危険差損益」は予定死亡率に基づく保険金・給付金等支払予定額と実際の保険金・給付金等支払額の差により生じる損益。「費差損益」は、予定事業費率に基づく事業費支出予定額と実際の事業費支出の差により生じる損益。「利差損益」は、予定利率に基づく予定運用収益と実際の運用収益の差により生じる損益です。

グループ修正利益目標達成と持続的な成長に向けたKPIと具体的な取組み



■ P.50 財務ハイライト参照 ■ P.51 非財務ハイライト参照

財務・非財務ハイライト

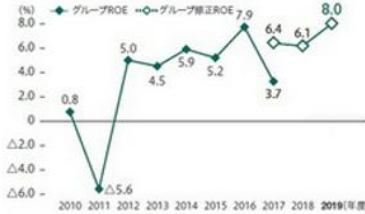
財務ハイライト

▶ グループコア利益/グループ修正利益^{※1}



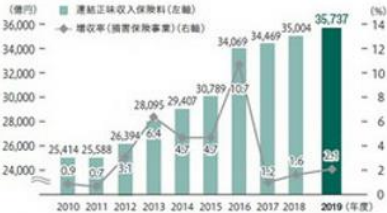
株主選別の原資となる利益で、中期経営計画の経営数値目標としています。2022年度から国際会計基準(IFRS)に移行することを踏まえ、「Vision 2021」(2018年度〜)から定義を変更し、「グループ修正利益」としました。

▶ グループROE/グループ修正ROE^{※1}



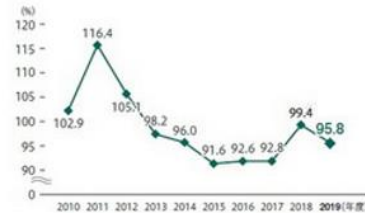
中期経営計画の経営数値目標の一つで、連結純資産に対する左記のグループコア利益/グループ修正利益の割合を示しています。

▶ 連結正味収入保険料^{※2}と増収率(損害保険事業)



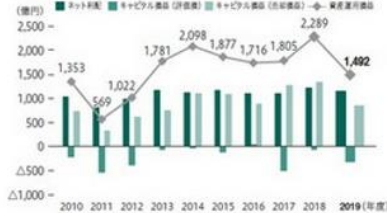
連結正味収入保険料は、中期経営計画の経営数値目標の一つです。増収率は国内損害保険事業・海外損害保険事業の保険料収入の成長性を示しています。

▶ コンバインド・レシオ^{※3}(国内損害保険事業)



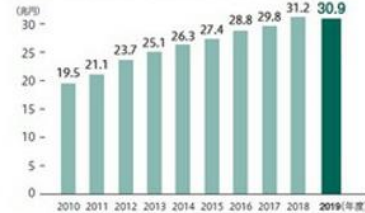
コンバインド・レシオは、損害保険事業の保険引受の収益性を示す重要な指標で、100%を上回ると赤字、100%を下回ると黒字を意味します。

▶ 資産運用損益^{※4}(国内損害保険事業)



損害保険会社において、保険引受利益に次ぐ主要な収益であり、利息・配当金収入、有価証券の売却損益等で構成されています。

▶ 保有契約高^{※4}(国内生命保険事業)



生命保険会社の業績を示す基本的な指標の一つです。年度末の有効契約的契約者に保障する金額の総合計を表しています(P.94「保険関連用語集」参照)。

非財務ハイライト

印の2019年度数値は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

▶ お客さま満足度^{※5}



お客さまの満足度の向上は、当社の成長性につながります。これらの指標とともに、いただいたご意見を品質向上に役立てています。

▶ 社外取締役比率と社外取締役の取締役会出席率



透明性の高い経営を行うため、全取締役のうち三分の1以上を独立した社外取締役としています。経営から独立した視点を取り入れ、監視・監督機能を強化しています。

▶ 紙使用量



ペーパーレス会議の推進、パンフレット類のPDF化、端末・タブレットの活用、RPA化^{※6}などにより、紙使用量の削減に積極的に取り組んでいます。2019年度は、OA紙は削減していますが、元号対応・商品改定による印刷物が一時的に増加しています。

▶ 女性管理職数と管理職に占める女性の割合^{※7}



管理職(課長以上)の多様性を進めることで、多様な視点や価値観を取り込んだ戦略や商品開発、組織運営が可能となり、お客さま満足度や成長性のアップにつながると考えています。2016年度より、海外を含むグループ連結の集計を開始しました。

▶ CO₂排出量と総エネルギー使用量^{※8}



CO₂排出量を低減することは、保険事業にとってリスクでもある気候変動の緩和につながります。また、エネルギー使用にかかる事業費の削減にもなっています。

▶ グローバル従業員数・比率



さまざまな文化や価値観を持った社員を増やし、社員の相互理解を深めることは、当社グループの組織力を強化し、特に海外事業の展開を推進する力となります。

※1 2018年度より計算方法を見直しています。(P.99「保険関連用語集」参照)

※2 自動車保険「もどリッチ」の払戻当保険料を控除したベースです。

※3 三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値です。(2010年度は三井住友海上、あいおい損保、ニッセイ同和損保の単体数値の単純合算値)

※4 三井住友海上あいおい生命、三井住友海上プライマリー生命の個人保険、個人年金保険の保有契約高の合計です。三井住友海上あいおい生命は、三井住友海上からのご生命とあいおい生命の合併会社(合併期日:2011年10月1日)であり、2010年度と2011年度は2社の単純合算の数値を記載しています。

※5 2015年度よりお客さまアンケートの選択数を5択から4択に、グループで統一し、上位2選を選んでお客さまの割合を示す(対象:三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保)。

※6 Robotic Process Automation(略:AI)等の認知技術を活用したオフィス業務の効率化や自動化

※7 各年度4月1日時点の実績です。

※8 総エネルギー使用量は、地球温暖化対策推進法のエネルギー換算係数に基づいて算出しています。ただし、電力エネルギーは、3.6GJ/MWhを用いています。また、2017年度から、自社ビルをテナントに貸し出している分のエネルギーは除外しています。

※9 算出対象となる活動量データ算出精度の向上のため、2018年度の数値を見直しました。

- 価値創造ストーリーを体現する具体的な取り組み
- 日々の業務をCSVのストーリーに置き換え、自分ごと化の促進

Special Feature

社会との共通価値の創造 (CSV取組)

— 事業を通じた社会の課題解決 —

Case01
新しいリスクに対処する
P.67

Case02
事故のない快適なモビリティ社会を作る
P.68

Case03
レジリエントなまちづくりに取り組む
P.69

Case04・05
「元気で長生き」を支える
P.70-71

Case06
自然資本の持続可能性向上に取り組む
P.72

Case07
「誰一人取り残さない」を支援する
P.73

MS&ADグループでは、「持続可能な開発目標(SDGs)」を踏まえ、価値創造ストーリーの実践を通じて、社会との共通価値の創造(CSV取組)を一層推進させ、レジリエントでサステナブルな社会の実現に取り組んでいます。

新しいリスクに対処する

中小企業へのサイバーセキュリティ対策

2019年度、経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構が推進する要知照「サイバーセキュリティ対策助成事業」を委託したことで、中小企業のサイバーリスクの軽減や当事者の意識等に力を入れることが、貴重な学びを得ました。多くの中小企業では、「サイバー攻撃」は大企業やIT関連企業に限った話と認識され、まさか、うちが…と考えがちです。しかし、実証事業で、ある企業に検査機器を設置すると、即ちサイバー攻撃を受けている実態が明らかになりました。リスクに晒されているが、それに対する知識や備えが十分ではなかったのです。このように、中小企業のサイバーセキュリティ対策では、保険商品に先立ち、まずはリスクを認識し理解を深めていただくサービスが重要です。当社グループではサイバーリスク診断や密メール訓練等の各種サービスを提供していますが、より効果的なものと進化させるべく、新たな外部専門家と連携しながら構築しています。本取組は2020年1月にシリコングループで多くのスタートアップと協働した際、サイバーセキュリティは日進月歩の世界であり、常に先進的なテクノロジーやサービスについてアンテナを振ることの重要性を痛感しました。しかし、

技術だけの問題ではありません。実際のリスクはヒューマンエラーによって顕在のものとなる場合も多いのです。有力なスタートアップは、先進技術を持つ一方、サイバーリスクをわかっていない。当事者に説明させる技術やソフトを待ち合わせる点が新発見でした。私たちとサイバーセキュリティ事業者との違いは、「まさか」のときに保険でお役に立てることです。私(鈴木)は責任はまだ日がないけれど、だからこそ、誰にでもわかりやすい表現を大前提に、お客様とのニーズや回答に寄り添ったサービス開発がリスクをしっかりと伝えながら、保険商品の提供を含めたサイバーセキュリティの普及に努めています。

2020年、新型コロナウイルスの感染拡大を契機にIT社会は新たなフェーズに入っています。企業のアレクサード導入が急速に進展したことで、今までの上からサイバーリスクは高まっており、5月に中小企業も安心してクラウドを活用できるクラウド統合クラウドを構築しました。ITが急速に進化する社会において、中小企業がその利便性を最大限享受しながら、安心で安全な事業活動を継続できるよう、今後もサポートしていきます。



新井川イノベーション推進
研究開発センターの副センター長
鈴木 雄希

2019年入社、東京支店の自然資本のネットワーキンググループのメンバーとして活動中。2020年4月に発起人。



上野支店 経営企画部
経営企画課長
鬼沢 啓

2010年入社、東京支店 経営企画部 経営企画課長。経営企画部 経営企画課長として活動中。2020年4月に発起人。

シリコングループスタートアップのついで

2020年2月 長野県SDGs推進企業登録制度発表会

社会的課題

中小企業におけるサイバーリスクが高まっているが、知識や備えが十分ではない

解決策

サイバーリスクに対する知識や備えをわかりやすく伝え、まさか!のときの保険を提供する

社会へのインパクト

- サイバーリスクの予防や、サイバー攻撃による被害からの回復
- サイバー攻撃の被害に襲われる企業経営の安定化

当社への経済的インパクト

- サイバーセキュリティ分野における新しい商品の開発やサービスの拡大
- 高度情報化社会の発展に伴う保険マーケットの拡大

レジリエントなまちづくりに取り組む

長野県SDGs推進企業登録制度への支援

短期的な収益より長期的な経済成長を求めるESG投資の推進等、世界的な潮流を実感していた2018年4月、長野支店に前住しました。こうした動きはまだ中小企業に浸透していませんでしたが、県内優良企業もSDGsを学び、リーダーとして役割を担うべきだと、地方創生が進むべきだと考えました。そんな、長野県でSDGsコンソーシアムが立ち上がる支援を希望して、お役に立ちたいと思い参加を申し出ました。最初はアドバイザーの参加でしたが、社内で賛同を持った多くの部署と連携して毎朝朝礼のアイデアを提案した結果、関東経済産業局、長野県から依頼をされることになり、正式メンバーとなりました。県として、SDGsに取り組む企業を応援する制度を考えており、その登録要件を検討していました。当初は、SDGsに貢献するビジネスチャンスに課題を感じていましたが、保険会社としてはSDGsが求められる時代におけるビジネスリスクに注目する必要があると話し、登録制度の要件リストづくりに貢献できました。地域経済を活性化させるモデルをつくりたいという思い、県内企業の競争力向上につなげたいという県や県内金融機関・商工団体の思いと、

SDGsを踏しるべくCSV取組を掲げた当社グループの思いが重なり、SDGsによる地方創生モデルを創り上げる喜びを体験できました。そして今、この取組が令和3年度「地方創生」に「まち・ひと・しごと創生法」に基づく地方創生施策を推進しています。長野県が「持続可能な取組事例」として、長野県の企業14社とともに、地方創生担当大臣表彰を受賞しました。

2020年5月末現在、県内約380社がSDGs推進企業に登録しています。登録企業同士の情報共有の機会も増え、新たなビジネスチャンスも生まれています。後々の支援によりSDGsの気づきの機会が提供され、地域企業に新たな事業展開が生まれ、地域活性化に貢献でき、保険がお役に立てる機会も生まれます。このように、地域の人と一緒に歩み寄り、ビジネスの成果とともに収穫することがCSV(社会との共通価値の創造)だと考えています。

こうした取組みが進み、責務が求められることで、地域の若く優秀な人材が地域で活躍するよう働きも進むことでしょう。そうして地域企業の競争力が生まれ、地域経済が活性化していくことが地方創生に不可欠であり、そこに私たちの成長もつながっていきます。



正社員 経営企画部
長野支店 経営企画課長
藤又 史郎

2016年入社、10年10ヶ月。経営企画部、内務課長。経営企画部副部長。2019年4月に発起人。



社会的課題

少子高齢化や都市部の人口集中により、地域経済の縮小が加速している

解決策

地域の企業の持続可能な成長を支援し、地域経済を活性化

社会へのインパクト

- 雇用創出、及び地域産業の強化によるレジリエントなまちづくりの貢献
- 地域経済活性化による保険提供の機会拡大
- 地域内ネットワークの構築による販売ネットワークの拡大

- 全社員がCSVに取り組むための施策：サステナビリティ・コンテスト
- 入賞取組みがグループ横断的な取組みへと発展



グループ社員4万人がCSVに取り組む

サステナビリティコンテスト 2019

MS&ADインシュアランスグループでは、お客さまとの共通価値の創造（CSV取組）がサステナブルな企業となるために必要であることを、社員一人ひとりの意識・事業活動に浸透させるために、2018年度からグループ横断で「サステナビリティコンテスト」を開催しています。日々行っている業務・事業を通じて、社会や当社グループのサステナビリティとCSVにつながる取組事例の中から、優秀賞を選出し、更にコンテストで発表を行い、最優秀賞を選出しました。応募総数は昨年より減少しましたが、取組内容の質は大幅に向上しました。SDGsを道しるべとしてお客さまとの共通価値の創造の考え方を着実に定着させるために今後も取組を継続していきます。

応募状況 (総応募数) (海外からの応募)

309組 22組

最優秀賞 2組 優秀賞 7組

今年で2年目のサステナビリティコンテストは、前年度に比べ実績のある取組、またSDGsに対する理解が深まり、それをどう自分の仕事に活かし、反映させていくかを実践している取組が増えました。どの取組みから、さまざまなステークホルダーとの連携・協働によって、CSV取組を通じて社会的課題にも取り組め、それが事業に進展していることが認められました。こうした取組がますます増え、今年も新たな取組も出てくるのではないかと期待しています。



MS&ADホールディングス 総合企画部 サステナビリティ推進室 室長 山ノ川 実夏

選考基準

社会的インパクト

- 新たな発想や、発想の転換が見られる取組みである
- 社会的課題の解決に大きな波及効果がある取組みである

コミュニケーション

- ステークホルダーと連携した取組みである
- お客様さま、株主、代理店、取引先、社員、地域社会・国際社会、環境

グループシナジー

- 自らの取組みが「価値創造ストーリー」として語られている
- 当社の価値向上に貢献している取組みである(経済的価値だけでなく、品質向上・人材育成等の価値を含む)

取組姿勢

- 自らが企画した主体的な取組みである
- 多様な立場の意見を考慮した取組みである(ダイバーシティやインクルージョン)

発展性

- 今後の発展性が期待できる取組みである
- グループ内において幅広くモデルとなる取組みである

それぞれが本来に工夫しながら取り組んでいて、CSV取組の芽が上を向いたというところを実感しました。企業の存在意義は、経済的な価値(収益力・営業利益)だけではなく、社会に必要とされているか、社会をよくするための活動をしているかどうかが大切だと思います。世界のグループ社員が、積極的CSVに取り組んでいるというところは、財力も人財も豊富で、企業の成長の源動力にも大きく貢献するのではないのでしょうか。



社外取締役 坂東 眞理子

〈サステナビリティコンテスト2019〉入賞取組

最優秀賞



あいおいニッセイ同和損保

世界初「cmapp.dev」リアルタイム被害予測Webサイトの開設

台風・豪雨・地震による被災建築物を予測するWebサイト「cmapp.dev(シーマップ)」を開発し、リアルタイムで被害状況を確認することで、迅速な対応を可能にし、被災者への適切な支援活動や地域コミュニティの構築に貢献しています。(関連記事はP.80)

受賞者コメント

保険会社は、SDGsに近い存在だと思います。特に損害サービス部は、保険の無いで災害と向き合っています。そのうちの中で、自分たちが何かできるかなという思いの中で、シーマップは生まれました。私たちは、災害、地域に事業を通じて貢献しているという自信をグループ社員の皆さんに持っていただきたいと思っています。

最優秀賞



三井住友海上

先住民向け専用住宅の火災保険提供—誰一人取り残さない取組推進—マレーシアの先住民の経済や生活水準の改善のために、被災地専用住宅を整備、住宅への専用火災保険を提供することで、先住民が安心して住み続けることができると同時に、このプログラムに寄付するスポンサーが準備しやすくなりました。(関連記事はP.80)

受賞者コメント

今回、マレーシアの社会的企業とのパートナーシップによって、新しい保険スキームの開発につながり、これまで保険と縁がなかった人々にも火災保険を提供することができました。こうした社会的課題の解決に貢献することで、社員の手や心も向きますし、他の課題への展開も視野に、これからも成長していきたいと考えています。

優秀賞

取組テーマ	取組概要
三井住友海上 SDGsによる地方創生モデル 【長野モデル】を創設!	長野県では、SDGsに取り組む地域の中小企業の成長を促し、それによって地域経済の活性化を図る取組を推進中。当社グループが持つSDGsの知見やノウハウを提供することで、長野県の地方創生に貢献しています。(関連記事はP.6)
三井住友海上 【日本酒メーカー—専用保険】を開発	日本酒メーカー向けに、日本酒特有の品質劣化や、原材料を仕入れた跡から仕込み・貯蔵・出荷・流通に至るまでのリスクを幅広くカバーする専用保険を開発。不利な事態から酒蔵を守ることで、地域産業の発展強化と持続的成長に貢献しています。
あいおいニッセイ同和損保	外国人が多く住む豊後市と地域連携協定を締結。三河実業のブラジル人研修生はボルトが元語で、フィリピン研修生はタガログ語で交通安全セミナーを開催することで、文化・価値観を超えた安全安心な暮らしを応援しています。
三井ダイレクト損保	スマホの操作向上(スマホファースト)、電話による応対品質の向上、Web接客ツール・チャットボット等の最先端デジタル機能の活用に取り組むことにより、お客さまの満足度が向上し、HDI57賞を賞賛されました。
三井住友海上あいおい生命 【車検】の重要性に着目!地域の皆さまに 神奈川県・代理店・MSA生命 三位一体の啓発活動を開始	人生100年時代を見据え、「元気な長生き」を築きたいという想いから、健康寿命を延ばすための取組を開始。地域の皆さまに「元気な長生き」を促進し、健康寿命を延ばすための取組を開始。地域の皆さまに「元気な長生き」を促進し、健康寿命を延ばすための取組を開始。
三井住友海上プライマリー生命	「シニア年金」は、その商品と認知度の両面で市場の成長が期待されている。安心・安全な老後生活の実現という社会的課題を創造。業界初の「シニア年金」を「安心・安全な老後生活の実現」という社会的課題を創造。業界初の「シニア年金」を「安心・安全な老後生活の実現」という社会的課題を創造。
インターリスク研鑽 【サイバーセキュリティお助け事業(愛知篇)】 におけるグループシナジーの発揮	愛知県で、経済産業省とIPA(情報処理推進機構)が実施する中小企業が利用しやすい「サイバーセキュリティ」支援体制の構築をめざす実証事業(「愛知篇」)におけるグループで連携、中小企業が迅速な対応とリスクサービスの開発を行い、日本の中小企業のサイバーセキュリティレベル向上の実現をめざしています。

今後の課題

- ・ 企業のパーパス(存在意義)からみたOutcomeの再整理
- ・ 目指す社会と目指す企業像の具体化
- ・ CSVをドライバーにした成長を推進するKPIの設定
- ・ 財務・非財務のKPIと持続的成長の連動の強化と事業活動での実現
- ・ グローバル・ティア比較を可能とする開示
- ・ 多様なステークホルダーとのエンゲージメントの成果
- ・ デジタル技術を活かした遡及の向上

MS&ADグループの構成

持株会社

MS&AD MS&ADホールディングス

国内損害保険事業

MS&AD 三井住友海上



MS&AD あいおいニッセイ同和損保



MS&AD 三井ダイレクト損保

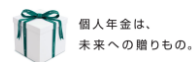
三井ダイレクト損保の
自動車保険

国内生命保険事業

MS&AD 三井住友海上あいおい生命



MS&AD 三井住友海上プライマリー生命



海外事業

海外損保事業

海外地域事業

アジア

欧州

米州

テレマ・モビリティ事業

本社再保険事業

海外生保事業

金融サービス事業

リスク関連サービス事業

立ちどまらない保険。

MS&AD

INSURANCE GROUP

お問い合わせ先

MS&AD インシュアランス グループ ホールディングス株式会社
広報・IR部

Tel: 03-5117-0311

URL: <https://www.ms-ad-hd.com/ja/index.html>



腹落ちの統合報告を目指して

渡辺 美衡(カゴメ株式会社 取締役専務執行役員)

- 1 カゴメに同居する伝統と革新
- 2 巻頭特集はFAQ
- 3 企業方針におけるマテリアリティの取扱い

カゴメに同居する伝統と革新

- 1899年 創業
- 1996年 創業家以外から初の社長就任
- 2代目「縁故採用は4代目までにしよう」
- 5代目「おじいちゃんの喜ぶ顔が見たくて応募しました」
- 労組中執向けに四半期決算説明会を開催している

巻頭特集はFAQ

2017 カゴメの企業価値を生み出す「6つの資本」

2018 垂直統合のバリューチェーン

2019 人財×仕組みが織りなすカゴメの商品力

2020 新型コロナウイルス感染症拡大下における対応

カゴメの企業価値を生み出す「6つの資本」

カゴメの事業は自然の恵みである「農産物の価値」を活かすことに立脚しています。安全で品質のよい原料を調達し、そのおいしさや栄養を損なわずに加工し、消費者のもとにお届けする。このバリューチェーンを支える6つの資本には、その一つひとつにカゴメ流の哲学が宿っています。



自然資本

畑からの生産力

よい原料を培う、よい畑をつくる。農業を成長産業へ

「畑は第一の工場」という思想のもと、カゴメは契約栽培の生産者と協力し、安全で高品質な原料を安定的に生産しています。国内の加工用トマトは契約栽培の畑で収穫されます。環境負荷に配慮した農薬や肥料の基準を設けて、畑を生かしていかねば農業を継続できません。フィールドマンと呼ばれる従業員はそれらのために栽培指導にあたっています。海外の調達先においても国内と同様の基準を設け、土づくりから管理しています。また、農業の成長産業化を目指し、これまで培った栽培技術・ノウハウを契約栽培の生産者に提供する取り組みも国内外で開始し、維持可能な農業を広めます。



社会・関係資本

地域のおいしさを全国に広げる地産全消

社会とともに成長するために農業の振興による地方創生

国内の超高齢化や人口の減少が急激に進む地域では、農業生産基盤の脆弱化が問題となっています。カゴメは農業の活性化が地域の発展につながると考え、日本各地で農業の成長産業化に取り組んでいます。その核となる活動は、地域の農産物を全国で消費する「地産全消」。各地の旬の農産物を原料に使用した商品を開発し、現在ではカテゴリーの主力商品に成長しています。並行して、この活動に賛同頂いた生産者や自治体と協定を結び、農業と経済の発展を目指す連携を広げています。



人的資本

多様性をつなぐトマトスピリッツ

成長に向け未来を拓く起業家精神

創業者の賀江一太郎は、西洋野菜の栽培という新しい農業にチャレンジし、トマトソースの製造ビジネスへと発展させました。上場企業になるまでにはさまざまな人々との出会いがあり、現在のカゴメの姿があります。これからも多様な価値観を受け入れ活かすため、ダイバーシティを推進しています。また、創業者の志を受け継ぐため、社内において新規事業提案の専業も行いました。多様性をつなぐトマトスピリッツを現代に受け継ぎ、さらに次の世代へ伝承していきます。



製造資本

安心・安全とおいしさの両立

食の生命線である安心・安全を最優先に

カゴメは「安心・安全」が業にたずさわるカゴメの最も重要な社会的責任であると考え、「品質第一、利益第二」を合言葉に商品づくりを進めています。保存料などの添加物を使用せず、野菜のおいしさを引き出し、素材そのものの味わいと栄養を活かしたジュースの搾汁技術の開発や、トマトをはじめとした自然の恵みを活かした加工技術を開発し、価値ある商品を生み出してきました。また、お客さまが求める情報を正しく適切に開示することにも積極的に取り組んでいます。



財務資本

お客さまファン株主

お客さまと株主は表裏一体安定的・長期的な株主関係の構築

カゴメの現在の株主数は約20万人。国内食品企業では最多の個人株主の皆さまとの安定的・長期的な関係を構築し、企業価値の向上の礎となっています。「家庭用商品を販売する企業として、購入して下さるお客さまに、株主になって頂きたい」という当時の社長の強い意志から「お客さまファン株主10万人づくり」が始まったのは2001年。時代を先駆けたこうした取り組みにより、株式保有の経済性に加え、暮らしの中で商品を通じて当社の企業価値を確かめ、実感し、応援して下さる「ファン株主」に交えられています。



知的資本

イノベーションを創出する研究開発力

機能性研究、品種・栽培研究をはじめバリューチェーンの全段階を網羅

カゴメは、自然の恵みを余すことなく活用するための研究開発に取り組んでいます。その1つが「研究主導によるイノベーションの創出」をミッションとした、機能性研究、品種・栽培技術研究、素材・加工技術研究の機能を担う分野。そしてもう1つはカゴメグループの「事業支援基盤の強化」をミッションとした、商品品質・安全性評価、知的財産の保護・活用の機能を担う分野です。これらを「強い企業」に向けた持続的な成長を支える重要なファクターとして位置づけ、推進しています。



巻頭特集はFAQ

2017 カゴメの企業価値を生み出す「6つの資本」

2018 垂直統合のバリューチェーン

2019 人財×仕組みが織りなすカゴメの商品力

2020 新型コロナウイルス感染症拡大下における対応

カゴメとトマトとの出会い

トマトの可能性に懸けた 創業者・蟹江一太郎

1899年
トマトの発芽を見る

日本にトマトが伝わったのは17世紀なかば。当時の日本ではトマトは食用ではなく珍しい観賞用の植物でした。食用になったのは明治以降。キャベツや玉ねぎ、アスパラガス、にんじんなどの西洋野菜とともにあらためてヨーロッパやアメリカから導入されてからです。カゴメの創業者の蟹江一太郎は日清戦争の兵役から帰還し、陸軍の上官の言葉をヒントに西洋野菜の栽培を始めます。その中にトマトが含まれていましたが、青臭いにおいと見慣れない真っ赤な色が敬遠されて、4年間はトマトだけが全く売れずに畑で腐らせてしまう始末で悩みの種となっていました。



狩野探幽「華花写生図巻」(東京国立博物館) Image: TNH Image Archives



蟹江一太郎 (1904年)

トマト加工業へ

それでも一太郎はあきらめませんでした。トマトの栽培技術を磨くために出向いた愛知県農業試験場で「アメリカではトマトは加工して使うようだ」という話を聞きます。さっそく西洋式のホテルから舶来品のトマトソースをひと缸分けてもらい、家族とともに試行錯誤しながら試作品を作りました。皮をむいたトマトを鍋で煮て、裏ごしして、缸に詰める…。こうして真っ赤なトマトソースができ上がりました。1903年7月、自宅の納屋で作ったトマトソースが初出荷となりました。舶来品よりも色が美しく、新鮮な風味が評価され、一太郎の事業は順調にスタートしました。



最初の工場とトマトの裏ごし作業 (1910年頃)

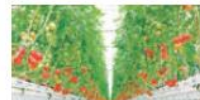
生鮮トマトと加工用トマトの違いとは

生鮮トマト

日本人はトマトを生で食べることを好みます。その理由は「藤太郎[®]」などの生食に向く果肉がピンク色のトマトが明治時代から栽培され、改良により多くの品種が生み出されてきたことにあります。現在では大きさ、味、リコピンやGABAなどの栄養成分を多く含むなど多様な特徴を持ったトマトが販売され、果肉が赤い品種も生鮮トマトとして販売されています。それらは路地や温室に支柱を立てて栽培〔有支柱栽培〕されます。



藤太郎[®] ミニトマト 生鮮トマトの断面



温室の中で栽培



生鮮トマトのメニュー

加工用トマト

日本における加工用トマト品種には農林水産省で定めた規格があり、「完熟したものであること、標準赤色板よりも赤いこと、リコピンの含有量が100gあたり7mg以上であること」などが規定されています。最大の特徴は、コンテナ詰めや輸送に耐えられるように皮が固く、果肉は密度が高くてつぶれにくいことです。加工用トマトは「無支柱栽培」で作られます。支柱を立てずに茎を畑に地這いさせて伸ばすので、生産者の手間が省け大規模な作付けが可能です。



カゴメ77 サンマルファン 加工用トマトの断面



太陽の光をいっぱい浴びて栽培



加工用トマトはトマトジュース、ホールトマト、ピザソースなどに利用される

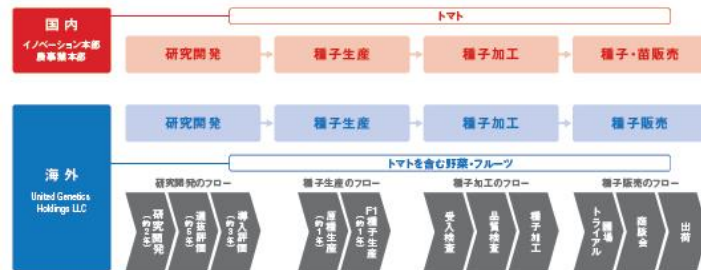
カゴメが手掛ける加工用トマトの事業

垂直統合型ビジネスモデルの最上流。
トマトの品種開発を自社で行い、種子を世界85カ国に販売

品種開発 / 種子の販売



国内研究部門において7,500種ものトマト種子をはじめとする豊富な遺伝資源を保有し、データベース化、これらを活用し、遺伝子組み換え技術を用いずトマトの品種開発をしています。子会社United Genetics Holdings LLC（アメリカ）では、トマトを含む野菜、フルーツの種子を開発・生産し、世界85カ国に販売しています。



品種開発は数年先の市場のニーズを予測し、交配により行う

品種開発には5年以上の年数がかかるため、カゴメでは数年先の市場のニーズを予測し、それに合致する加工用トマトの味や形質、病害虫などへの耐性を見極め、その品種を作り出すための親品種のスペックを定めます。それを満たす可能性のある遺伝資源を収集し、組み合わせることによって作り出された親品種同士を交配し、多数の新品種候補を生産します。新品种候補は数年間にわたり複数拠点で評価や改良を重ねて絞り込まれ、最終的に残った品種が商業化されます。こうして開発された種子 (F1) は、入念な品質検査と必要な消毒・加工などを行ったうえで出荷されます。

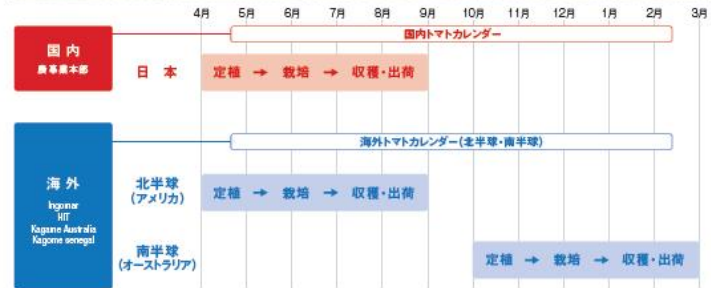


世界各地で加工用トマトを栽培。
「畑是第一の工場」を品質マインドに安全性の高い農業を実践

農業



カゴメは世界各地からトマトペーストなどのトマト加工品を調達しています。その原料となる加工用トマトの生産者を支援するカゴメのフィールドマンは、トマトの生育状況や使用農薬を厳しくチェックし、安定的かつ安全性の高い栽培を実現しています。



北半球と南半球の産地を組み合わせた安定調達

年間を通じトマト加工品を販売するには、世界中から原料を安定的に調達する体制が必要です。優良なトマトの栽培に適した地域は、北緯35度、南緯40度に集中しており、これは「トマトベルト」と呼ばれています。カゴメのトマト生産の拠点は、このトマトベルトを中心に北半球と南半球に分散しています。北半球にあるスペイン、ポルトガル、イタリア、アメリカ(カリフォルニア)、日本では7月頃に収穫期を迎え、南半球のオーストラリア、チリなどでは1月頃に収穫期を迎えます。栽培時期が異なる産地の組み合わせにより、安定的な調達ネットワークを確立しています。

日本および海外子会社の加工用トマト収穫量

単位: t

	16年	17年	18年
カゴメ	19,399	18,944	17,300*
HIT	395,583	430,538	380,000*
KAU	238,612	157,299	17,237
セネガル	—	—	1,588

*計画

巻頭特集はFAQ

2017 カゴメの企業価値を生み出す「6つの資本」

2018 垂直統合のバリューチェーン

2019 人財×仕組みが織りなすカゴメの商品力

2020 新型コロナウイルス感染症拡大下における対応

持続的な成長を実現するカゴメの力

カゴメは長期ビジョンとして2025年までに「トマトの会社」から「野菜の会社」になることを掲げ、トマトだけでなく多様な野菜を様々な形で供給することにより、野菜の消費量を増やして人々の健康寿命の延伸に貢献したいと考えています。ここでは、これまでにカゴメが送り出してきた野菜飲料の企画、開発、調達、生産を通じて築き上げた「人財」と「仕組み」で、持続的な価値創出を実現するカゴメの力を紹介します。



1 企画力
野菜飲料・野菜素材市場をけん引する商品を生み出す力

2 開発力
野菜の知見と技術に支えられた商品を作り出す力

3 調達力
原料となる野菜の量と種類、品質を確保する力

4 生産力
利益を創出する効率化と安心・安全を両立する生産現場の力

巻頭特集はFAQ

2017 カゴメの企業価値を生み出す「6つの資本」

2018 垂直統合のバリューチェーン

2019 人財×仕組みが織りなすカゴメの商品力

2020 新型コロナウイルス感染症拡大下における対応

新型コロナウイルス 感染拡大下におけるカゴメの対応

新型コロナウイルスの感染が世界中で拡大し、社会や経済へ深刻な影響を及ぼしています。また、アフターコロナの世界においては、新しい価値観の出現やライフスタイルの変化が予想されます。このような中、カゴメがこれまでに検討してきたBCPがどのように役立っているか、また、新たにどのような対策を実施してこの難局を乗り越え、食を通じて社会に貢献しているのか。カゴメの取り組みをご紹介します。(2020.5.31までの情報に基づいて作成)



原材料調達

生産

物流、販売

生活者

これまでの取り組み

- 調達の安定化を目的にトマト、ニンジンなどの主要原材料の産地を分散化
- グローバルな調達ネットワークを構築
- 欧州、豪州などのトマト一次加工拠点のグループ化

今後のリスク

- ヒト・モノの流れがストップすることによる原材料調達懸念の高まり
- 食料輸出制限など食料ナショナリズムの台頭

カゴメの対応

- 需給の状況に応じた柔軟な調達の実施
 - 主要原材料や資材の早期確保
 - 主要トマト原料の全エリアからの調達体制づくりの検討

これまでの取り組み

- 野菜需要を喚起するキャンペーンの実施
- 様々な食育支援活動
- 生活者でもあるファン株主とのコミュニケーション

今後のリスク

- 各種キャンペーン機会の延期
- 外食需要の急激な減少
- 生活者とのコミュニケーション機会の減少

カゴメの対応

- 健康増進や免疫力の向上に貢献できる商品の提供
- 内食需要に応えるメニュー提案強化
- Web工場見学など生活者との新たなコミュニケーション機会の構築

- 「品質第一」の考えに基づく安心・安全な商品の供給
- 生産拠点の集約化、生産能力の強化、生産効率の向上
- 内製・外製比率の最適化

- 安定生産・供給体制が維持できないリスク
 - 生産現場での感染者発生による生産休止のリスク
 - 労働者の確保が難化するリスク
 - 急激な需要変動による負荷

- 徹底した感染予防対策による生産活動継続
 - ソーシャルディスタンスの確保
 - 少人数・自動化の加速
 - 地域人材の積極雇用
 - 生産増に応じた生産体制の構築

- 新物流会社F-LINEによる効率的な物流体制の構築
- 「野菜生活100Smoothie」や季節限定シリーズなどの販売による需要創造
- EC、通販など新たな販売チャネルの開拓

- 急激な需要変動に伴う需給調整の難化
- 外出自粛に伴う商談機会の減少
- 新商品の販売などが予定通り進まないリスク

- 将来の需給予測を踏まえた柔軟な需給調整の実施
- 訪問に代わる営業ツールの開発
- 新商品の絞り込みとEC、通販での販路拡大

企業方針におけるマテリアリティ の取扱い

- 中期重点課題 (20)
 - 事業課題 (10)
 - 基盤課題 (10)
 - マテリアリティ (8)
 - DX/CX
 - 自動化・省力化

カゴメのマテリアリティ

特定した各マテリアリティ項目に対して、リスクや機会も踏まえて具体的な取り組みテーマを定めています。また、マテリアリティに対する主な非財務指標を設定し、これらを着実に実行していくことで、2025年のありたい姿と財務目標の達成を目指していきます。

●マテリアリティ項目は2019年12月に決定したものです。
●環境変化などを踏まえ、マテリアリティは適宜見直しを行っていきます。

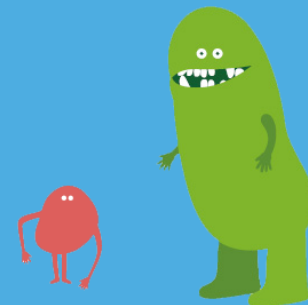
	グループ	マテリアリティ項目	カゴメの主な取り組み	関連するSDGs	主要な非財務指標	主要な財務インパクト												
事業戦略	健康寿命の延伸	<ul style="list-style-type: none"> 健康課題解決に貢献できる商品開発 健康的な生活習慣の普及促進 超高齢社会への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 世代、性差、シーンに応じた多様な野菜商品の提供 健康セミナーやベジチェックなどによる野菜の価値情報の発信 地方自治体や他企業と連携した健康に関する取り組みの推進 		<ul style="list-style-type: none"> カゴメ製品による日本国内への野菜供給量/比率 18年:62万t → 25年:83万t 健康事業部による健康情報発信者数 21年:100万人 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">2025年目標</div> <p>売上収益 2,500億円 事業利益 200億円 事業利益率 8%</p>												
	農業振興・地方創生	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な農業の確立 農業の成長産業化への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 機械化収穫による国内野菜原料の産地拡大 産地と消費地をつなぐプラットフォーム確立による地域の農産物の消費拡大(地産全消の取り組み) 産学連携による野菜品種・栽培技術及び生産性向上に関する研究 		<ul style="list-style-type: none"> 国内野菜の拡大 国内野菜調達量(トマト、ニンジン)、取扱量(タマネギ) <table border="1"> <tr> <td></td> <td>2019年</td> <td>2021年</td> </tr> <tr> <td>トマト</td> <td>17千t</td> <td>20千t</td> </tr> <tr> <td>ニンジン</td> <td>10千t</td> <td>11千t</td> </tr> <tr> <td>タマネギ</td> <td>5千t</td> <td>15千t</td> </tr> </table>			2019年	2021年	トマト	17千t	20千t	ニンジン	10千t	11千t	タマネギ	5千t	15千t
		2019年	2021年															
トマト	17千t	20千t																
ニンジン	10千t	11千t																
タマネギ	5千t	15千t																
世界の食糧問題	<ul style="list-style-type: none"> 人口増による食糧需要の逼迫への対応 貧困による栄養不足への対応 フードロス 	<ul style="list-style-type: none"> 需要が見込まれる地域でのトマト産地の形成 AIを用いた加工用トマトの高農事業業の展開 トマトやニンジンの幅材活用(パルプ、ビュレレー) 日本国内における商品の年別表示化と賞味期限延長 	<p>2.4 持続可能な食料生産システムの確保、強靱(レジリエント)な農業の実践</p> <p>2.8 開発途上国における農業インフラの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> カゴメ専州でのニンジン/パルプの活用 21年:1,000t 日本国内食品廃棄量 30年:18年対比50%削減 スマートアグリ事業顧客数 21年:5か国 9加工会社 														
価値創造基盤の強化	品質	<ul style="list-style-type: none"> 安心・安全な商品の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 国内全工場でのFSSC22000取得 品質・環境方針の制定 グローバル品質保証部による海外グループ会社の品質向上 		<ul style="list-style-type: none"> KBMP(Kagome Best Manufacturing Practice)による海外グループ会社の品質強化 適合率 21年:100% 													
	環境	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 環境負荷が低い製品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> TCFD提議の気候変動シナリオ分析 CO2排出量低減の取り組み 水の健全な方針に基づく使用量削減、リスクの把握と対策 生物多様性方針に沿った保全活動 プラスチック使用量の削減 	<p>6.3 水質の改善</p> <p>6.6 生態系の保護・回復</p>	<ul style="list-style-type: none"> CO2排出量(18年対比) 30年:20%削減、50年:50%削減 飲料ペットボトルにおけるリサイクルまたは植物由来プラスチックの使用量 30年:50%以上 生産量あたり水の使用量(18年対比) 21年:3%削減 													
	サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンマネジメントの強化 持続可能な調達 	<ul style="list-style-type: none"> 全業種での効率的な物流網の構築 自社工場スペース活用による製品在庫能力の増強 世界規模での調達産地の分散化 		<ul style="list-style-type: none"> 平均在庫日数 19年:39日 → 25年:34日 製品在庫の工場・HUBの在庫回転率 19年:36% → 25年:50% 													
	多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョン イノベティブな人材の創出 人権への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ委員会によるダイバーシティ推進 新規事業プラン募集による自己実現と成長チャンスの提供 「共助」「人権の尊重」「フェアネス」の3つの柱からなる行動規範の制定 従業員の健康に配慮した健康経営の推進 	<p>12.2 天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用</p>	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進法 第1期行動計画の数値目標設定 年間総労働時間 20年:1,800時間 													
	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性強化の取り組み ステークホルダーとの対話 コンプライアンスの推進 グループ共通の会計・税務・財務管理の方針の策定・運用 海外子会社のガバナンス強化 		<ul style="list-style-type: none"> 独立性基準を満たす社外取締役を1/3以上選任 政策保有株式の売却基準 													

WICIシンポジウム2020 日本の統合報告をさらに進化 させるためには何が必要か

ナブテスコの 統合報告について



2020年12月2日



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 (東証第一部)

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 寺本克弘

連結売上高*

2,898億円

従業員数*

連結 7,736名 単体 2,323名

連結会社数*

国内 : 14社(他、持分法適用会社 : 4社)
海外 : 48社(他、持分法適用会社 : 5社)

* 2019年12月期末

Nabtesco

2003年 9月

ナブテスコ設立

TEIJIN  SEIKI

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



ナブテスコって、ナンデスコ？

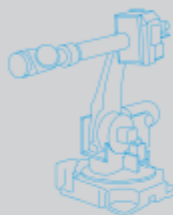
ものを「うごかす、とめる」技術で、ものづくり現場、陸海空の移動や生活空間にかかわるニッチな市場で高い市場シェアを持つ機械部品メーカーです。



精密減速機

◆ 中大型産業用ロボット
関節用途精密減速機

世界
シェア 約60%



油圧機器

◆ 油圧ショベル用
走行ユニット

世界
シェア 約25%



鉄道車両用機器

◆ 鉄道車両用ドア
開閉装置

国内
シェア 約70%

◆ 鉄道車両用
ブレーキシステム

国内
シェア 約50%



航空機器

◆ フライト・コントロール・
アクチュエーション・
システム

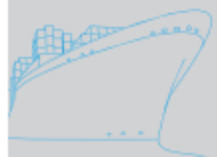
航空機
シェア 約100%



船用機器

◆ 船用エンジン
遠隔制御システム

世界
シェア 約40%



商用車用機器

◆ 商用車用
エアドライヤー

国内
シェア 約70%

◆ 商用車用ウェッジ
ブレーキ用チャンパー

国内
シェア 約80%



自動ドア

◆ 建物用自動ドア

世界
シェア 約20%

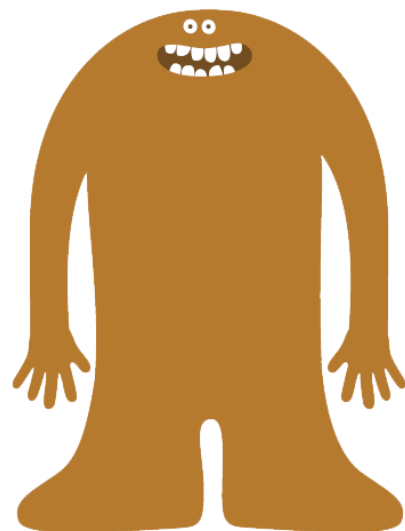
国内
シェア 約50%



包装機

◆ レトルト食品用
充填包装機

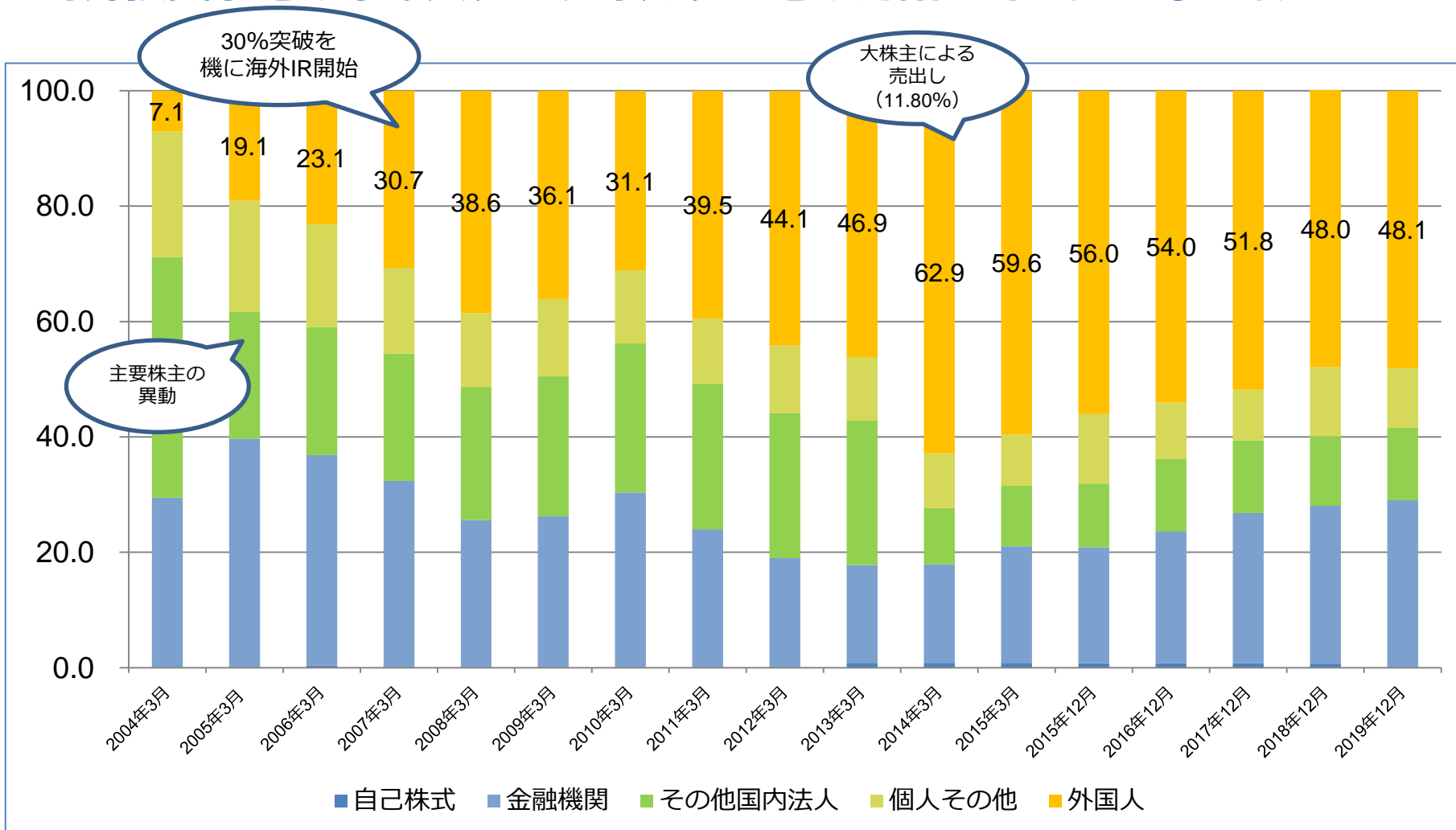
国内
シェア 約85%



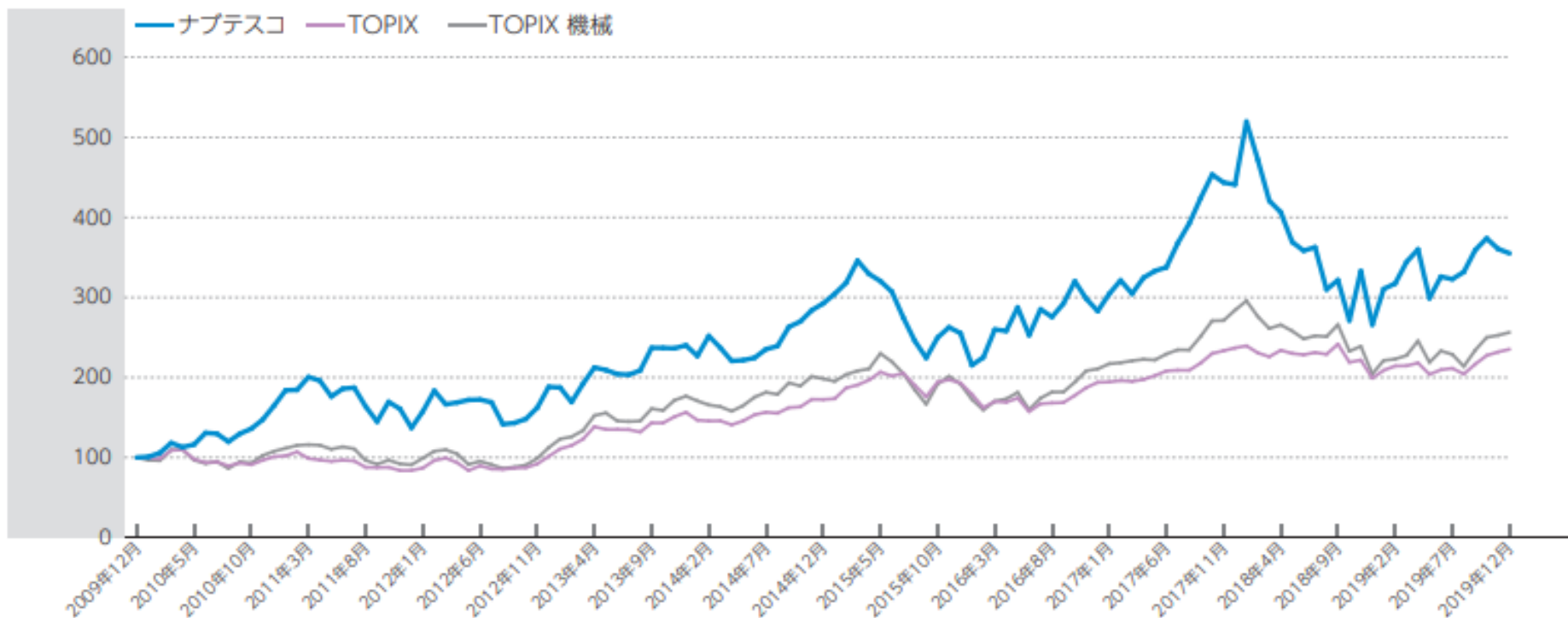
※ 市場シェアの出所については、ナブテスコ株式会社のウェブサイトをご参照ください。

株主構成

- 統合プロセスでの親会社による株式放出で、安定株主獲得に向け、必然的にIR活動を積極化（関係資本を重視）
- 海外投資家をはじめステークホルダーとの対話にオープンな土壌



■ TOPIX、TOPIX機械をアウトパフォーム



	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	39.3%	28.1%	8.6%	22.5%	4.1%	255.0%	13.5%
TOPIX	18.1%	21.3%	6.7%	36.4%	6.4%	135.2%	8.9%
TOPIX 機械	25.4%	21.6%	6.7%	29.2%	5.3%	156.3%	9.9%

サステナビリティ活動の充実と開示の充実により、主要なESG評価機関からの評価獲得と指数組入れを実現

①公開情報での評価 ⇒ WEBサイト、統合報告書の充実により対応



FTSE4Good



2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

GPIF採用4指数
に採用



FTSE Blossom
Japan

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

②アンケート形式 ⇒ 活動自体の改善、回答の洗練（データ充実）で対応



CLIMATE



WATER
SECURITY



2019

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

5年連続「World」
に採用

非財務情報発信の方針：「深堀り」と「網羅性」の両立

- 統合報告書では、「価値創造プロセス」「ビジネスモデルの特徴」「財務・非財務マネジメント」等、差別化を生み出す源泉への理解促進をはかる。
- アクティブ長期投資家をターゲットとし、対話の呼び込みツールと位置づけ。
- パッシブ/ESG評価機関向け発信としてCSR Webサイトの機能を充実。

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



&



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	社内	男	8	7	7	7	
		女	0	0	0	0	
	計	8	7	7	7	人	
	独立社外	男	2	2	2		2
		女	0	1	1		1
計		2	3	3	3		
隠計		10	10	10	10		
執行役員兼取締役		7	6	6	7		
執行役員兼取締役比率		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	%	

2019/12期：統合報告書

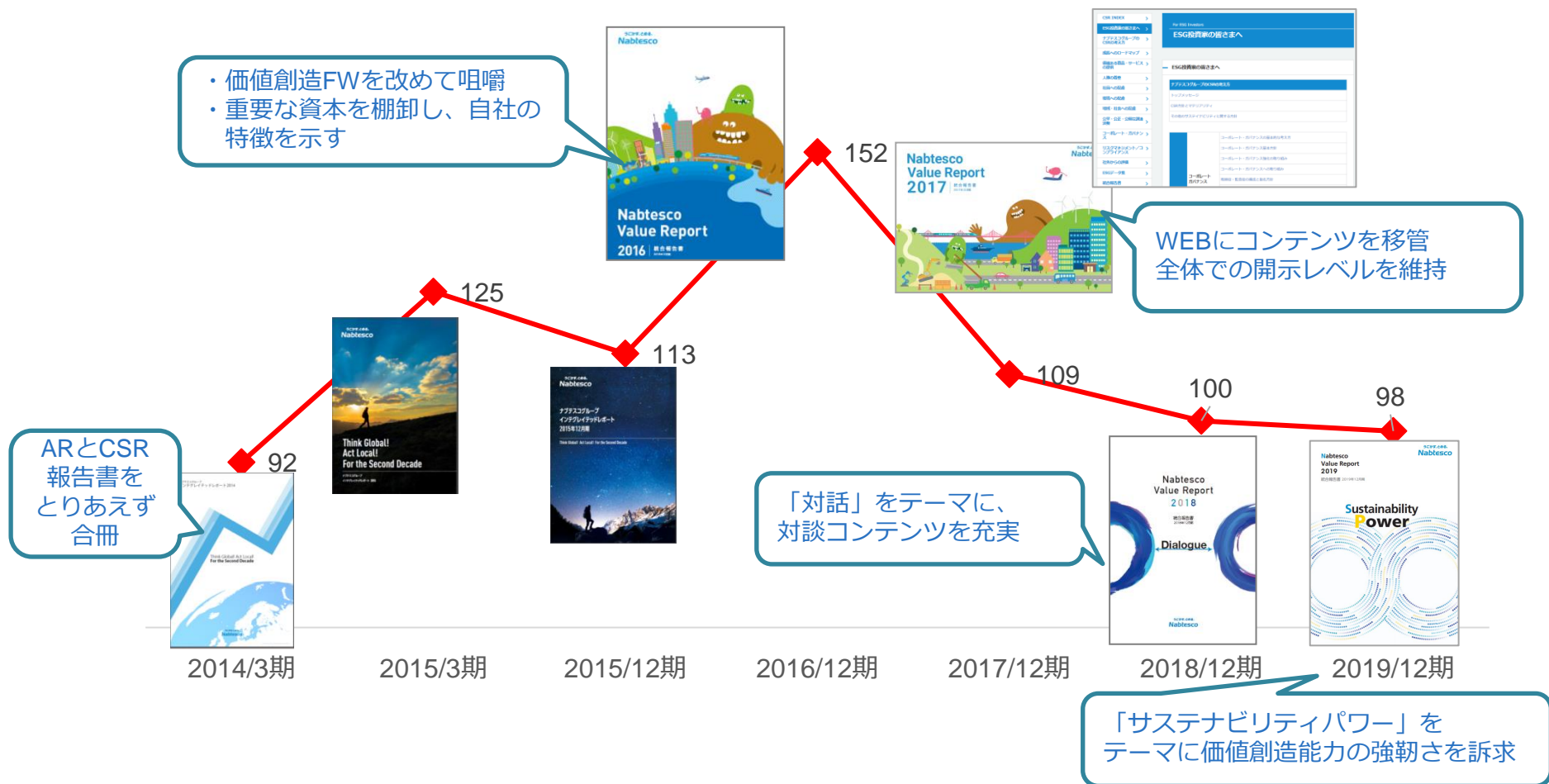
コーポレートWEBサイト：CSRページ

統合報告書のプロトタイピング（ページ数の推移）

- ・ 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



- ・ ターゲットの明確化
- ・ 読み手にとっての重要性
- ・ 簡潔性



CSRマテリアリティから経営マテリアリティへ

長期ビジョン策定に併せて、マテリアリティを見直し（2021年開示予定）

■ 現状のCSRマテリアリティ

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	16 平和と公正, 17 パートナーシップ
		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	3 健全な働き方, 4 質の高い教育, 5 ジェンダー平等
		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	8 豊かになる, 9 産業と雇用
		公正・公平・公明な調達活動	10 公平な社会, 12 持続可能な消費と生産
		地域社会の発展	
	環境 (E)	気候変動問題への対応	6 清潔な水と衛生, 7 再生可能エネルギー
		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	11 持続可能な都市とコミュニティ, 13 気候変動
		製品リサイクル、再利用、製品再生	



■ 経営マテリアリティ

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

Appendix

価値創造プロセスの全体像

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: 着実な需要の獲得
- 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

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 ● 株主との信頼関係 ● サプライヤーとの信頼関係 ● 地域社会との信頼関係 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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ブランド向上
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

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

経営戦略

中期経営計画 (2017年12月期～2020年12月期)

Market Creation

Technology Innovation

Operational Excellence

新市場の獲得
海外展開、新分野の開拓

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

収益性向上とオペレーション基盤の強化
組織の活性化と人財活用の高質化

■ 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」

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
- 各委員会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財

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
- 「グローバル投資家」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

※グローバル投資: 企業の成長性に目撃する投資手法

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。	● 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	● 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。	● 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)		● 包装機	生活用品の生産

※1 OEM: Original Equipment Manufacturer (委託者ブランド) 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」

ナブテスコグループの価値創造プロセスの全体像（解説）

価値創造ストーリーをナラティブ化

ナブテスコグループの価値創造プロセス(解説)

企業として社会的責任を果たし、持続的な成長の実現に取り組む姿をご理解いただくことは、「経営の透明性の確保」に重要な意味を持ちます。そのためナブテスコグループは、価値創造プロセスの全体像をステークホルダーの皆さまと共有することを心がけています。このセクションでは、9~10ページの図で表している、当社グループの価値創造ストーリーを解説します。



MISSION

「ステークホルダーの皆さんの夢」を実現します。

当社グループは、「企業理念」「ナブテスコの約束」「行動指針」「行動宣言」からなる「ナブテスコウェイ」を制定しています。ナブテスコグループのマネジメント、社員一人ひとりが「ナブテスコウェイ」を実践することを通じて、「行動宣言」に掲げる「ステークホルダーの夢を実現」することを追求しています。当社グループへの長期的な期待（夢）に誠実に応えていくことにより、ステークホルダーに対する提供価値の拡大を追求し、利益を伴う持続的な成長を実現してまいります。

外部環境

当社グループは、BtoBビジネスの領域において機械部品関連製品の製造・販売・アフターサービスを営んでいます。そのため、最終製品市場を含めた市場動向の変化やリスクに適切に対応することが不可欠です。同時に、各事業を通じて社会課題解決への貢献と世界共通の社会課題への対応を成長機会と捉えています。

ニッチ市場で高シェアを持つ各事業での成長機会

ニッチ市場で高シェアを持つ各事業においては、安定、成熟している先進国市場での着実な需要獲得が見込まれます。また、当社グループの売上高の約半数は海外向けであり、国内向け売上高にもお客さまの製品に搭載される間接的な輸出が含まれています。そのため、変化が速く、変動幅の大きい新興国市場での需要伸長の取り込みが成長機会につながります。

加えて、IoT社会の到来やAIの進化による製造業のエンジニアリング革新の進展などにより、機械部品関連製品へのメカトロ化、システム化ニーズが高まっています。こうした技術的なニーズへの対応は当社グループ製品の付加価値向上につながります。

事業を通じて社会課題解決への貢献機会

当社グループの事業は、「ものづくり・まちづくり」「再生エネルギー」「人や物の移動」「日常生活・福祉」「生活用品の生産」など幅広い領域に関連しております。完成品

メーカーへの機械関連部品・システムの提供、完成品メーカーのユーザー企業へのMRO (Maintenance, Repair, Overhaul) アフターサービス事業を通じて、主に以下の社会課題解決に貢献しています。

● 事業を通じて社会課題解決への貢献機会

ものづくり・まちづくり 再生エネルギー	・少子高齢化・働き手の減少に伴う「ものづくり現場」での自動化・省力化ニーズ ・風力発電機等の提供による再生エネルギー活用ニーズ ・環境負荷を抑制する製品ニーズ
人や物の移動	・乗り物の安全性・快適性向上ニーズ
日常生活・福祉	・公共空間の安全性・快適性向上ニーズ ・高齢者・障がい者・介助者の安心な移動ニーズ
生活用品の生産	・食品・日用品の安全性向上ニーズ ・食品・日用品包装の省資源化ニーズ
事業活動全般	・健全な職場環境の実現に向けた社会的なニーズ

生み出される価値

■ 株資本の投入と持続的な成長に向けた活動を通じて、自社および外部のステークホルダーに対して価値を持続的に創造してまいります。

OUTCOME

関係資本

当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーにとっての価値
お客さまとの信頼関係 市場シェアに裏付けられる顧客基盤 各事業での市場シェアは、お客さまからの信頼に基づく顧客基盤の証であり、社会に提供する価値の広がりをもたらします。当社グループでは、健全な収益性を確保した上で、国内外の製品市場においてトップクラスの市場シェアを有しています。リーディングポジションゆえの情報収集力を活かし、さらなるニーズを察知することで、事業を通じて社会課題の解決に貢献してまいります。	顧客要件に応えるQCDパフォーマンス お客さまへの提供価値は、そのご期待や信頼に恥え続けることです。お客さまのQCD (品質・コスト・納期) 要件に応える付加価値の高い製品・サービスを提供することで、お客さまご自身のQCDパフォーマンスの向上に貢献することを追求しています。
株主との信頼関係 経営陣への信任と高いESG評価 株主総会での取締役選任賛成比率を、経営陣への信任度合いを示す指標の一つと捉えています。過去5年間の同比率は一貫して国内上場企業の平均を上回る97%以上の水準で推移しており、経営陣への信任の現れと捉えられます。また、当社グループは国内外の主要なESG株主指数に採用されているほか、ESG評価機関からの高評価を獲得しています。今後も長期運用を行う株主・投資家やESGを重視する投資家の視点に対話により吸収し、価値創造の高度化に活用してまいります。	ステークホルダーとの連携の強化 経営の透明性の確保をはかり、持続的な価値創造プロセスを構築することは、株主・投資家への長期視点での投資機会提供につながります。また、積極的な対話はステークホルダーとのパートナーシップの強化にもつながります。関係資本の充実を通じて、SDGsの「目標17」に掲げられる「SDGs達成のための仕組みと国際協力の強化」に貢献してまいります。
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 当社グループは、公正・公平・公開な取引を通じてサプライチェーンでの社会的責任の遂行を追求しています。「ナブテスコグループCSR調達方針」へのご理解を通じて今後もサプライヤーとの信頼関係を基盤に、「責任あるサプライチェーン」を構築することで、価値創造の持続性を高めてまいります。	バリューチェーン強化による相互成長 当社グループは、「サプライヤーのQCD向上は当社グループのQCD向上そのもの」と認識しており、自社を含めたサプライチェーン全体でのQCDパフォーマンス向上を追求しています。サプライヤーの皆さまとの協働によるバリューチェーン強化が相互成長や取引機会の拡大につながります。
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 地域コミュニティの社会課題解決に貢献する企業市民活動は、当社グループのブランド向上につながります。また、当社グループ社員にとっても、事業と関わりある分野での社会課題解決への貢献に対するチャレンジ精神や変革意欲を醸成する機会であると捉えています。こうした取り組みは、事業を展開する地域での信頼の獲得や将来的な人材の確保の上で重要な意味を持っており、長期的な企業価値向上の基盤となるものです。	「環境・教育・福祉」分野での貢献 当社グループは、事業と関連性の高い三つの重点活動分野 (環境・教育・福祉) で保有するリソースや知見を活用した企業市民活動を展開しています。これらは当社グループのマテリアリティ (重要なCSR課題) に合致しており、幅広いSDGsのターゲットに関連しています。グローバルな企業市民として、各地域コミュニティにおける社会課題への貢献を通じて、地域社会の長期的な振興に貢献してまいります。

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	<p>新商品の創出と競争優位性の高い生産体制</p>	<p>「安全・安心・快適の提供」と気候変動緩和への貢献</p> 
人的資本	<p>ナブテスコウェイを実践する社員の定着</p>	<p>安全で働きやすい職場の確保</p> 
組織資本	<p>グローバルなコンプライアンス体制に基づく倫理観の高い企業文化</p>	<p>取締役会の自律的な機能向上による経営の透明性の確保</p>

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?

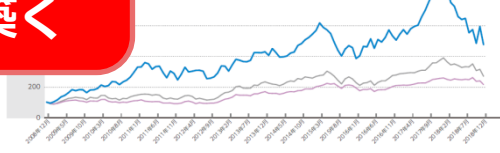
組織内

「目的ある対話」
を深めることで

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



生み出される価値	価値グループAによっての価値	価値グループBによっての価値
関係資本	・ 顧客との信頼関係 ・ 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	・ 投資家との信頼関係 ・ ステークホルダーとの信頼関係 ・ 従業員との信頼関係 ・ 社会との信頼関係
財務資本	・ 営業活動による現金及び当分の利益 ・ 減価償却資産の売却益	・ 営業活動による現金及び当分の利益 ・ 減価償却資産の売却益
技術・製造資本	・ 新製品の開発と生産性の高い生産体制	・ 新製品の開発と生産性の高い生産体制
人的資本	・ トップ・エグゼクティブの経験と知識 ・ 従業員のスキルとモチベーション	・ トップ・エグゼクティブの経験と知識 ・ 従業員のスキルとモチベーション
組織資本	・ グローバルなコンプライアンス体制に基づく信頼性の高い企業文化	・ グローバルなコンプライアンス体制に基づく信頼性の高い企業文化

YES

統合思考を
深めることで

情報ギャップ
を小さくする

MEMBER OF
Dow Jones
Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

FTSE4Good FTSE Blossom Japan

MSCI 2017 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes

MSCI 2017 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数

価値創造能力
を活発化する



Enjoy the
Challenges!



人財を育てる



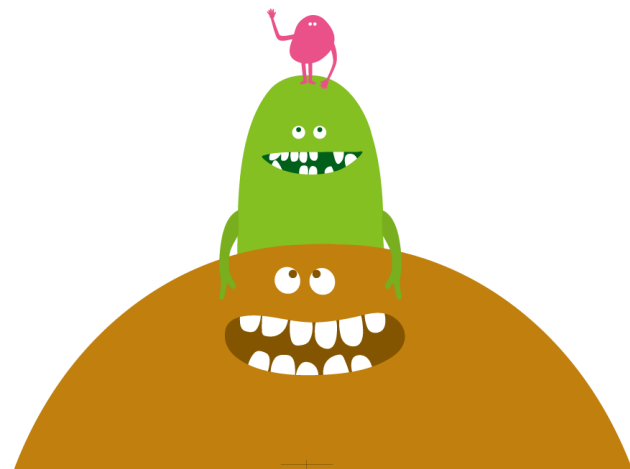
うちの部も
載せて!!

サイロを
解消する



うごかす、とめる。

Nabtesco



信頼こそ、
私たちの資産。

Amundi

ASSET MANAGEMENT
アムンディ アセットマネジメント

2020年12月2日

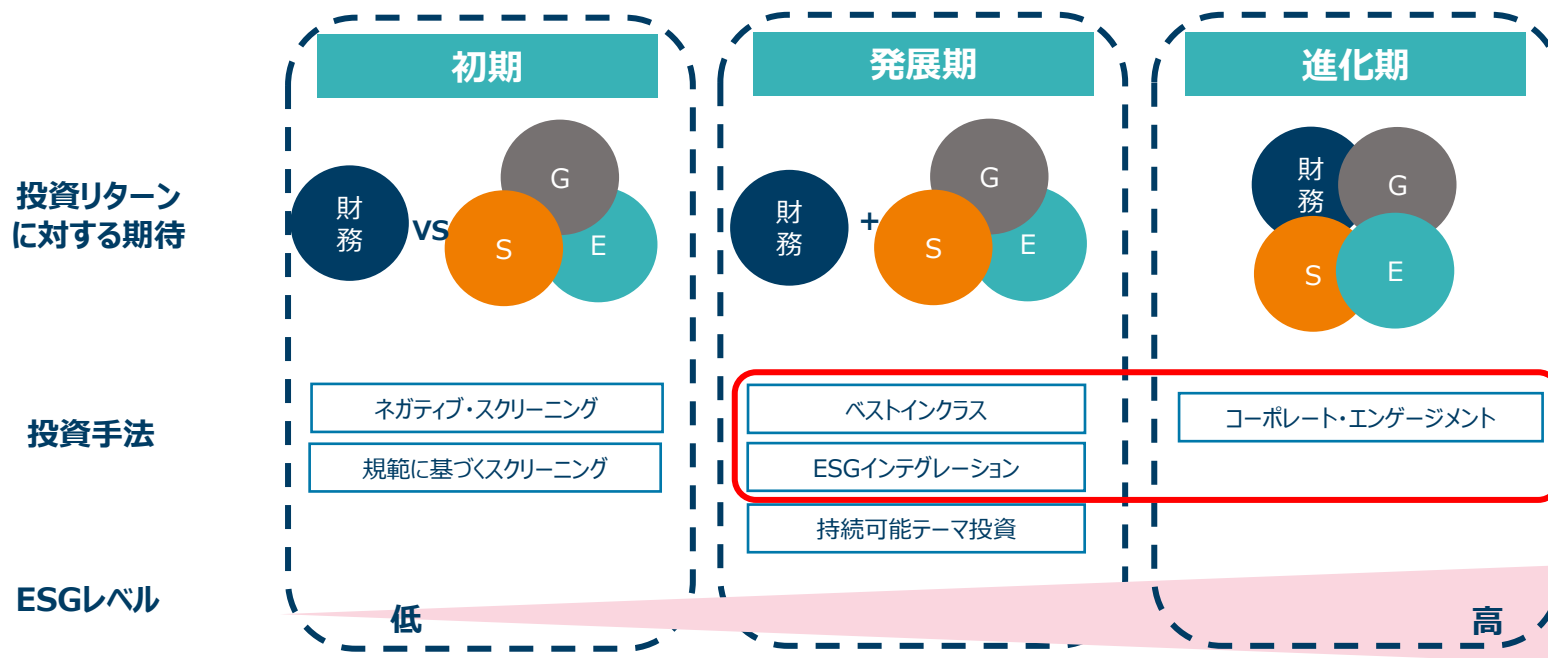
アセット・マネジャーの視点から

岩永泰典 CFA
アムンディ・ジャパン株式会社

金融商品取引業者登録番号：関東財務局長（金商）第350号
加入協会：一般社団法人投資信託協会
一般社団法人日本投資顧問業協会
日本証券業協会
一般社団法人第二種金融商品取引業協会

ESG投資の進化

「経済的価値実現」と「社会的価値実現への貢献」の収斂



出典 : “Driving ESG Investing in Asia” www.mmc.com/asia-pacific-risk-center.html を元にアムンディ作成。

そもそも「価値」とはなにか

企業は何の対価を得ているのか

資源や技術の制約に変化＝意識の変化

生活や社会活動の「課題」認識
＝「理想」と「現実」の差

課題を解消・軽減する財・サービス提供

「価値」創造＝需要

便利さ
しあわせ
への対価

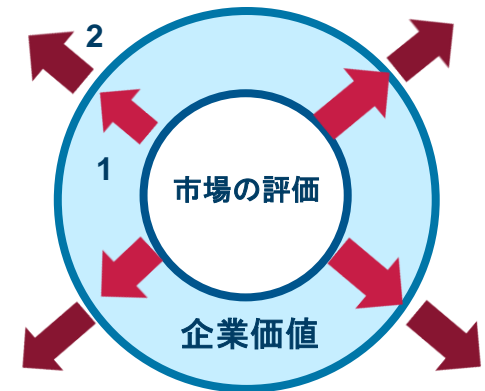
参考: 三宅(2012年)「新しい市場のつくりかた」

財務・非財務の「統合思考」

企業の長期にわたる価値創造プロセスを評価

$$\text{企業価値} = \frac{\sum [\text{フリーキャッシュフロー}_t]}{(1 + \text{資本コスト})^t} \dots [2]$$

$$\dots [1]$$



資本コスト(←リスク)の低減 ... [1]

事業/
経営

- 経営戦略の明確化と業績開示の透明性向上
- 市場とのコミュニケーションの改善

ESG

- ESG事項の開示拡充
- 重要なESG課題に対するリスク管理
- ガバナンス体制: 実効性ある意思決定とモニタリング

将来のキャッシュフロー増大 ... [2]

事業/
経営

- コア事業への集中: 最適な経営資源の配分、設備投資計画
- KPI の設定 (例、ROIC)
- 持続的成長に向けた組織改革

ESG

- 重要なESG課題への対処を通じた価値創造プロセスの強化 = 持続性
- e.g. 人財管理
- 情報セキュリティー
- 気候変動下での原材料調達

Source: Amundi Japan. For illustrative purposes only.

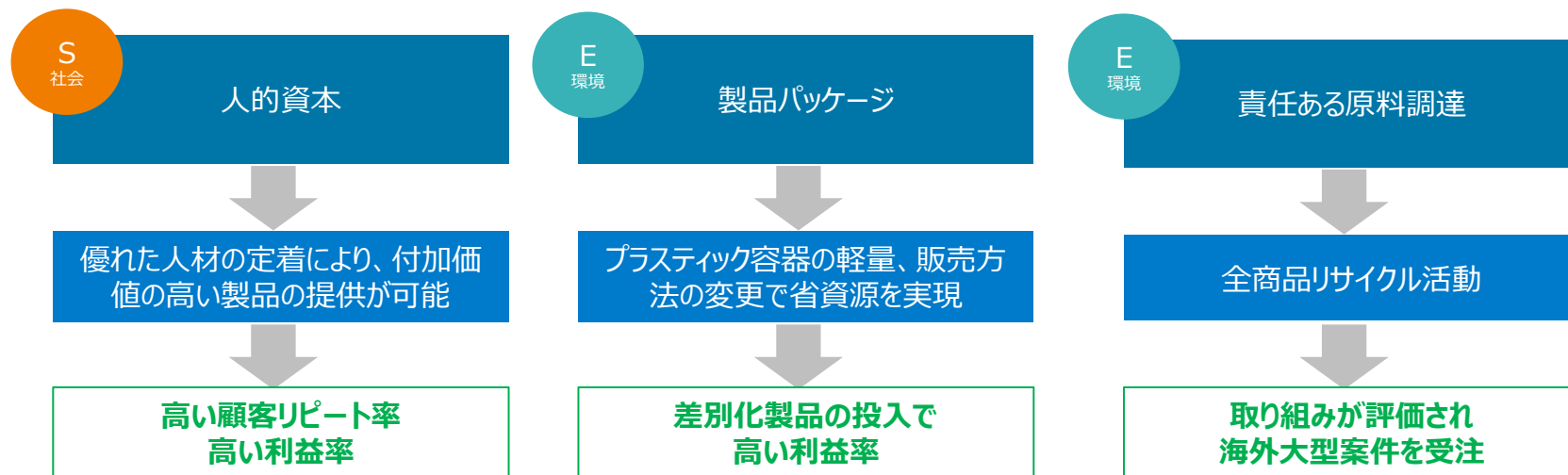
ESGから見る企業価値

(弊社ジャパンエンゲージメント戦略の例)

フォワード・ルッキングな視点でファンダメンタル分析に融合

ESG評価とは・・・

- ⇒ 企業固有のESGのマテリアリティにおける評価
- ⇒ ESGマテリアリティが財務評価に与える影響の検証
- ⇒ ESGマテリアリティと企業の競争優位性との関係
- ⇒ ESGマテリアリティと事業戦略との関係



長期的な企業価値向上を支援 (弊社ジャパン・エンゲージメント戦略の例)

企業価値とは・・・

企業価値 = 将来のキャッシュフロー / 割引率

ESGの視点を踏まえたエンゲージメントを通じ、将来のキャッシュフロー増加と市場割引率の縮小に働きかけることで企業価値拡大をサポート

資本コスト低減への働きかけ

開示の改善

- ESGに関する開示の強化
(事業の優位性、企業ビジョンをESGに沿って説明)
- 英語による開示の強化

企業統治

- 取締役会の構成
- 透明性の高いガバナンス
- 役員報酬体系

サプライチェーン管理

- 適切なサプライチェーン管理による リスク低減

将来キャッシュフロー増加への働きかけ

人財管理

- 従業員の育成方針
- ワークライフバランスの支援

情報管理体制

- システムへの投資

原料調達

- 木材製品調達体制

気候変動

- 大気汚染改善機器の開発・販売

S
社会

S
社会

E
環境

E
環境

G
ガバナンス

S
社会

免責事項

本資料は講演者がWICIシンポジウムに参加のみなさまへESG投資等に係る情報提供を行う目的で作成したものです。

本資料でご紹介する内容は、特定の参加者の特定の投資目的および財務状況または要望等を考慮して作成されたものではありません。

本資料中には、特定の資産、市場等に関する予測および将来見通しが含まれていることがありますが、実際に生起する事象はかなり相違することがあります。

本資料中のいかなる内容も、将来の投資収益等を示唆または保証するものではありません。

本資料は、信頼できると考えられる情報に基づき作成しておりますが、情報の正確性、完全性について保証するものではありません。

本資料に記載されている内容は、全て本資料作成日以前のものであり、今後予告なしに変更される可能性があります。

講演者並びにアムンディ・ジャパン株式会社は、本資料に含まれる情報から生じるいかなる責務(直接的、間接的を問わず)を負うものではありません。

講演者の許可なく、本資料を複製または再配布することはできません。

参加者の皆さまへの質問

テーマ1：マテリアリティの特定とその意味付けとは？

質問1-1：皆さまの会社では所謂「マテリアリティ」を特定していますか？

- ① 特定している
- ② 特定していない
- ③ わからない

質問1-2：特定している会社の方にお聞きします。マテリアリティは社員に浸透して、また事業遂行においても意識されていますか？

- ① そう思う
- ② そうは思わない
- ③ よくわからない

テーマ 2：非財務情報と財務情報の関係性について

質問 2：皆さんの会社の統合報告では重要な非財務情報をいくつくらい特定して定量的に開示していますか？（例えば、CO2の排出量、社員の研修時間）

- ① 5つ以内
- ② 6～9 くらい
- ③ 10～19 くらい
- ④ 20以上
- ⑤ よくわからない

テーマ 3：価値（**OUTCOME**）をめぐる様々な考え方

質問 3：統合報告における価値創造の成果（アウトカム）についてどのようにお考えですか。

- ① 重要な項目だと思い、各資本（又はステークホルダー）別に成果を特定し、開示もしている。
- ② 重要であり、いくつかは特定して、開示もしているが、まだ不十分である。
- ③ 重要であり、いくつかは特定しているが、開示には至っていない。
- ④ 重要性は感じるが、なかなか特定できていない。
- ⑤ 重要性を感じていないので、開示していない。
- ⑥ まだ十分理解が及ばないため、特定について検討していない。