

To Our Stakeholders

イノベーションリーダーとして 成長を続けるために

2023年、ナブテスコは設立20周年を迎えます。木村CEOが就任し、中期経営計画がスタートしてちょうど1年。設立からの歴史を振り返るとともに、今後イノベーションリーダーに向けて成長を続けるために、ナブテスコとして何が必要なのか。お客さまや社会の期待を「超える」ためのあるべき姿とナブテスコの取り組みについて、木村CEOが熱い想いを語ります。

代表取締役社長 最高経営責任者(CEO) 木村 和正

20年培ってきた強みと持続的成長に向けた課題

この20年間、あるいは、統合前の帝人製機とナブコ時代から、私たちはさまざまな課題に直面しながらも、お客さまや社会のご期待に応えるべく、常に価値創造に挑み続けてきました。この結果、私たちは「ニッチ市場における高いマーケットシェア」という強い事業基盤を作り上げることができました。

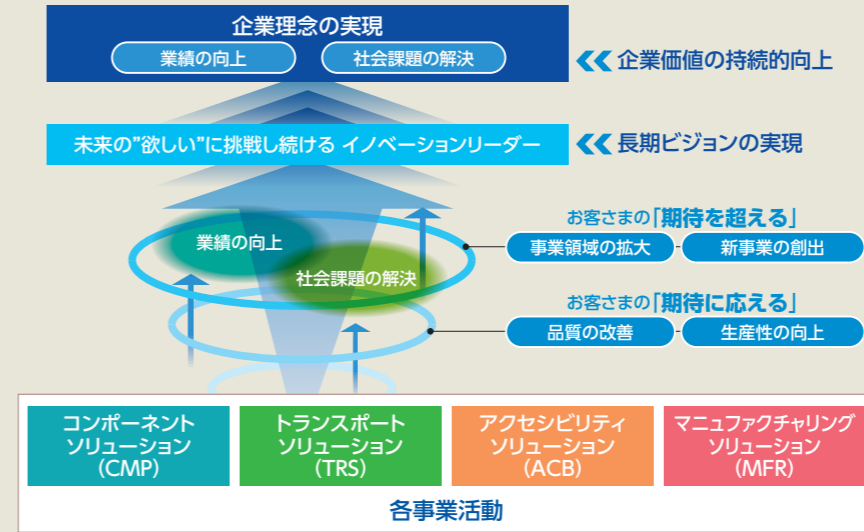
独自のモーションコントロール技術をベースにした最先端の研究開発や生産技術による知的資本・製造資本、積極的な成長投資を支える財務資本、優良顧客との信頼関係に基づく強固な関係資本、ESG課題解決への基盤となる組織資本、そしてこれら資本を支える人的資本。こうした諸資本が有機的に組み合わさることで各事業において競合他社に対する模倣困難性を生み出し、高い市場シェアを獲得してきたのです。

しかしながら、今後も持続的な成長を重ねていくには、これまでの成功体験の延長線上にある「お客さまの期待に応える」ことだけでは十分とは言えません。私たちは今大きな転換期にあり、強い決意をもってイノベーション創出に向けた変革を進めています。

これからの10年、20年、その先へ。成長を続けるために、私たちの「あるべき姿」を若手を中心としたメンバーと議論を重ね、2021年には2030年に向けた長期ビジョンを策定しました。これは、お客さまや社会の「期待に応え」、「期待を超える」ことで業績向上と社会課題解決を両立させ、「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を追求していくというものです。

*1 未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー P35

● ナブテスコの企業価値向上ストーリー



経営マテリアリティの特定と進化

お客さまや社会の「期待を超える」ために、私たちは、2021年に長期ビジョンの実現に向けた重要な課題を、経営マテリアリティ*2として特定しました。「財務パフォーマンスの向上」「経営基盤の強化」「長期ビジョン実現への固有の取り組み」のそれぞれについて、財務・非財務の両面から取り組みを進めることで、経済価値と社会価値の両立を図っていくものです。

激動する事業環境や経済環境に柔軟に対応するためには、経営マテリアリティを常にアクティブに捉え直すことが必要です。翌2022年には社会の変化や社内での課題認識の変化に合わせ見直しに着手、人的資本を価値創造の礎となる資本と位置づけ、「人的資本経営の推進」として改定しました。

私たちの人的資本経営の骨格は、会社・経営層、組織・管理職層、個人が三位一体となって、それぞれの目指すイノベーションに向けたアクションを活性化することにあります。

長期ビジョン達成の第一歩、中期経営計画の初年度を振り返る

そこで、経営マテリアリティのアクションとして最初の中期経営計画*3(以下、中計)を長期ビジョン達成への基盤づくりと位置づけ、「挑戦の中期」としました。変革のための基礎的な土壌をつくり種を播くことで、2024年には「イノベーションが芽吹いている」状況を創りあげたいと考えています。中計に掲げる「変革への挑戦」、「創造への挑戦」、「世界への挑戦」の3つの挑戦に通底するのは人づくりとイノベーションの促進であり、人的資本と知的資本の拡充を重要テーマとして、多面的なアクションを実行してきました。

■ 変革への挑戦

2022年10月に、社内アイデア事業化制度「Light」*4をスタートしました。これはボトムアップで社員から広く事業のアイデアを募集した上で、選考をクリアしたアイデアをワークショップでブラッシュアップすることで社内ベンチャーを立ち上げていくものです。初年度は21件の応募があり、そのうち9件が1stチャレンジを通過、2ndチャレンジに向けてアイデアをブラッシュアップしています。

*2 経営マテリアリティ P37

*3 中期経営計画 P41

*4 社内アイデア事業化制度「Light」 P42

To Our Stakeholders

*5
P42 カンパニーイノベーション支援制度

*6
P81 人事制度改革プロジェクトの推進

*7
P5 ナブテスコ ウェイ

P22 P84 ナブテスコ ウェイの浸透活動

*8
P27 特集 イノベーション戦略室を語る

*9
P91 CVC出資事例

*10
CMFS (Condition Monitoring system with Fail-Safe): 風力発電機ヨー旋回部向け故障回避機能付き状態監視機器。ヨー旋回部は風力発電機の翼を風向きに対して最適な方向に追従させる部位で、発電時以外も常に外力を受けるため、機器の早期疲労や破損を未然に防ぐことが課題となっています。

*11
P52 浜松工場 (2023年10月稼働予定)

また、個人のチャレンジ機会の創出と対をなす施策として、社内カンパニーにおけるカンパニーイノベーション支援*5制度を強化しています。既存の事業基盤や技術を活用しながら次世代技術を生み出し、新事業の創出を目指す取り組みです。何より大切なのは、自発的にアイデアが出てくる環境をつくり育てることだと考えています。

こうした新事業創出を着実に進めるための変革として、人的資本経営のストーリーに沿った人事制度改革*6を並行して進めています。「自律的で持続的な」成長への意欲を重視し、ジョブ型要素を反映した役割給を導入、メリハリの効いたナブテスコ流のジョブ型雇用を目指していきます。

こうした具体策の実行と同時に、社員の求心力の要である「ナブテスコ ウェイ」*7の再定義を進めています。現在のウェイは2012年に制定したのですが、時代の流れを先取りする形で、チャレンジを楽しむ価値観を共有するために、イノベーションリーダーに向けた企業風土の変革を進めていきます。

■ 創造への挑戦

2023年1月には、組織横断型でイノベーションを推進する風土づくりの第一歩としてイノベーション戦略室*8を新設しました。傘下にCVC推進部とDX推進部を配置し、外部リソースの活用やDXによるプロセスイノベーションによって独創的な製品やサービスの創出を目指しています。

イノベーション戦略室の取り組みとして、CVC*9によるスタートアップ企業とのオープンイノベーションを活発化させています。すでに、船舶の最適航路計画・状態監視システムを提供するDeep Sea Technologies社や人工衛星打ち上げビジネスを推進するスペースワン社のほか、バッテリー技術開発のスタートアップ企業など多方面での共創を始めています。

私たちがモーションコントロール技術を応用して独自に開発したCMFS*10は風力発電機ヨー旋回部の故障回避・診断サービスで、風車の安定稼働に貢献するものとして、国内外の発電事業者や風力発電機器メーカーから多くの引き合いをいただいています。CMFSにeologix社の状態監視センサーを組み合わせることで、より高度な状態監視システムの開発や発電効率の向上を図ることが可能になります。このような共創に幅広く取り組むことで、お客さまや社会の期待を超える挑戦を加速していきます。

■ 世界への挑戦

これまで、ナブテスコのグローバル化は、日系企業のお客さまとともに海外進出することが中心で、各社内カンパニーが個別に海外現地法人を設立するケースが多かったといえます。

海外市場での成長を拡大するには、海外統括拠点を中心に、それぞれの海外拠点が「地産地消」で地域のニーズに迅速に、かつ自律的に対応できる体制をつくるのが重要だと考えています。未進出地域を含めた海外拠点の強化やグローバル人事制度の導入による現地リーダーの育成、海外のニーズを先取りした生産能力の増強など、取り組むべきテーマは数多くあります。

2022年度はすでにインドネシアに駐在員事務所、欧州に油圧機器販売拠点を開設するなど、強化を進めています。

また、旺盛な需要を踏まえた成長投資として、浜松市に精密減速機の最新鋭工場*11を建設しており、2023年10月には生産を開始する予定です。成長ドライバーである精密減速機のグローバル需要は、今後も年率10~15%で拡大すると見込んでおり、浜松工場の新設によって2030年には年産120万台の生産体制を構築し、高い需要に応えていきます。浜松新

工場のコンセプトは、「ものづくりイノベーションとSDGs高評価の世界No.1のスマート工場」。高い自動化による収益性の向上と環境や安全への配慮を両立したものづくりを実現していきます。

中計目標としてROIC10%達成を目指す

中計では、「ROIC10%以上」を経営目標に掲げています。しかしながら、初年度となる2022年度は、ロシアによるウクライナ侵攻や中国上海ロックダウンなど劇的な外部環境の変化に伴い、原材料の高騰や電子部品不足、中国市場での建機需要の大幅な減退などにより収益性が大きく悪化し、ROICは4.6%と低迷しました。2023年度は価格転嫁効果の着実な刈り取り、電子部品不足の解消による生産安定化・MRO拡販をはじめとする収益性改善策の遂行で6.5%と前期を上回る水準を見込んでいます。

まだ目標の10%には乖離がありますが、ROICの改善を目指す中で、2022年末の取締役会において、新たに「事業ポートフォリオに関する基本方針*12」を制定しました。この方針は、グループ内の事業をビジネスユニット単位に細分化し、ROICをはじめとした財務評価に加え、成長性や競争優位性などの事業性評価を含めて総合的に評価するものです。2023年度は、中長期の成長をドライブするための事業ポートフォリオの最適化に向け、取締役会での戦略的な議論の実施とモニタリングを行い、資本効率の改善に取り組んでいきます。

ESG課題解決への貢献に向けて

中計では、「ESG課題の解決に注力*13」も経営目標としています。2022年にはグループを挙げて最新の知見を取り入れた環境マネジメントを推進するために、「環境理念」と「環境行動指針」を改訂、目指すべき姿や取り組むべき環境課題を明確に規定しました。

気候変動対応や水資源保全、廃棄物削減・省資源、汚染防止に加えて、生物多様性保全への取り組みを新たに規定、私たちグループ内だけでなく、ステークホルダーの皆さまと協働することで、持続可能な社会の実現に少しでも寄与できればと考えています。

気候変動問題に対応したCO₂削減目標については、長期目標である2050年カーボンニュートラルの達成に向けた目標値を中計でも設定しており、2022年度の実績は基準年である2015年比14%減と目標実現に沿ったペースで着実な削減が進んでいます。

CEOとして2年目を邁進するにあたって

CEO就任の1年目を振り返ると、中計の基本方針に掲げる「自分が変わると会社が変わる・社会が変わる」との想いを胸に「挑戦」し続けた一年でした。

私は自らを常に挑戦者と位置づけ、ナブテスコがイノベーションリーダーとしてさらなる飛躍を遂げるために全力を尽くす所存です。失敗を恐れて行動しなければ、新たなイノベーションは生まれません。イノベーションの創出に向けた「新たな挑戦」と強靱で「筋肉質な事業体質」への変革を成長の両輪として、社会的責任を果たし、お客さまや社会にとって必要な存在であり続けたいと思います。

今後も全社一丸となって社の発展に取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さまには、変わらぬご支援をお願いいたします。



*12
P43 事業ポートフォリオに関する基本方針

*13
P71 ESG課題解決への取り組み