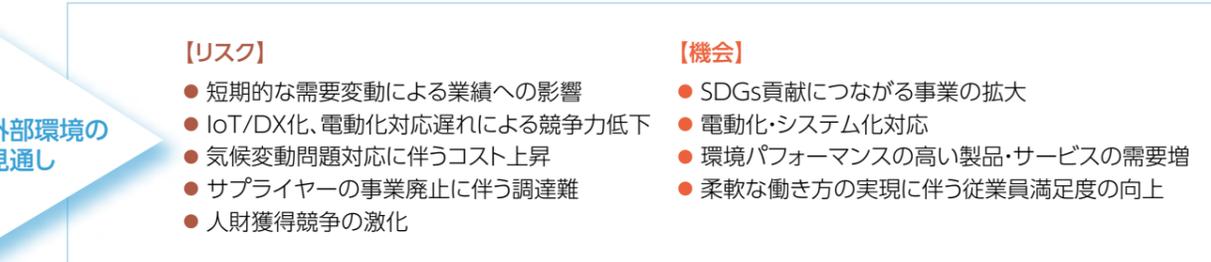
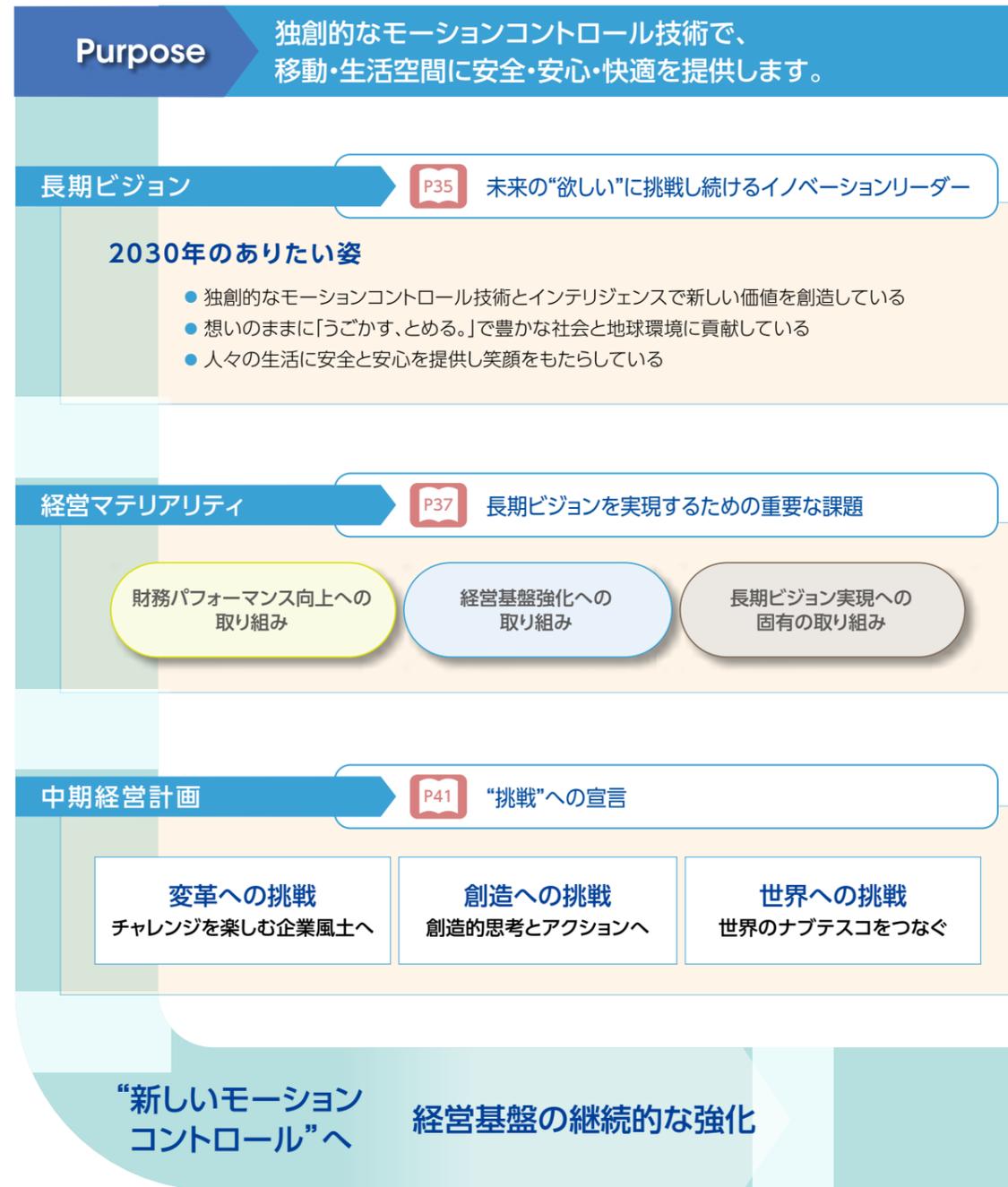


# 価値創造ストーリー

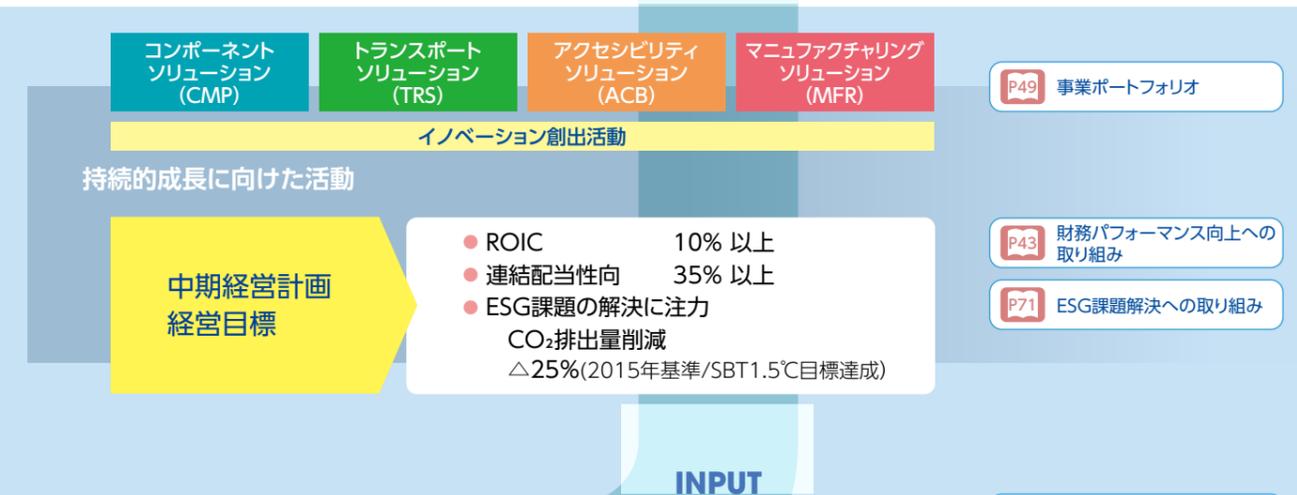
## 独自の「うごかす、とめる。」でイノベーションに挑戦していきます。



### 生み出される価値

	当社グループにとっての価値	外部ステークホルダーへのインパクト
<b>関係資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ お客さまとの信頼関係</li> <li>▶ 株主との信頼関係</li> <li>▶ サプライヤーとの信頼関係</li> <li>▶ 地域社会との信頼関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 事業を通じた社会課題の解決</li> <li>- ステークホルダーとのパートナーシップの強化</li> <li>- サプライチェーンの強靱化</li> <li>- 「環境・教育・福祉」分野での社会課題解決への貢献</li> </ul>
<b>財務資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 着実な成長投資を支える強固なバランスシート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主の期待に応える資本効率と安定的な利益還元</li> </ul>
<b>製造資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ものづくりのスマート化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全・安心・快適の提供と気候変動緩和・生物多様性の保全への貢献</li> </ul>
<b>知的資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● “新しいモーションコントロール”技術の獲得</li> <li>● コア価値の獲得・強化による持続的な成長力の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共創を通じたオープンイノベーション</li> </ul>
<b>組織資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
<b>人的資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● イノベーションリーダー実現に向けた人的資本の最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な人財・知見の尊重</li> </ul>

### 価値創造プロセス



### 価値創造を支える経営資源



※グロース投資: 企業の成長性に着目する投資手法

## 価値創造を加速するバリューチェーン

# 独自の資本を組み合わせて、競合他社に対する競争優位性を高めていきます。

バリューチェーンの各段階で諸資本を複合的に活用し、それらを進化させていくことで価値創造を加速していきます。

### ナブテスコのバリューチェーンにおける諸資本の活用

#### 研究開発

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 最先端ニーズの素早い感知を可能とする優良顧客との信頼関係	● 国内外の大学・研究機関との連携によるイノベーション推進
財務資本	● 積極的なR&D投資を支えるバランスシート	● CVC等を通じた最新技術の獲得 ● イノベーション創出に向けた積極的なR&D投資 (2022~2024年の計画:400億円)
知的資本	● 独創的なモーションコントロール技術 ● 切削・研磨加工技術、組立・検査技術 ● 流体制御技術、開閉制御技術 ● CAE解析技術 ● 「現在のコア価値」の優位性を継続させる知財経営	● モデルベース開発、金属造形(AM)技術等の活用 ● デジタルツインによる開発高度化・迅速化 ● 「未来のコア価値」獲得に向けた知財ガバナンス
組織資本	● 技術本部による社内カンパニー支援体制 ● 環境配慮型製品、省エネ製品認定制度	● 母機の電動化、システム化などの技術革新に対応する製品の開発促進 ● 社会課題解決に貢献する製品開発体制の強化
人的資本	● 厚みのある機械技術の人財基盤 ● 高度技術人財を育成する充実した研修制度 ● チャレンジを促進するイノベーション制度	● ソフト・パワーエレクトロニクス人財、DX人財の獲得・育成 ● イノベーション制度等の活性化によるイノベーション風土の醸成

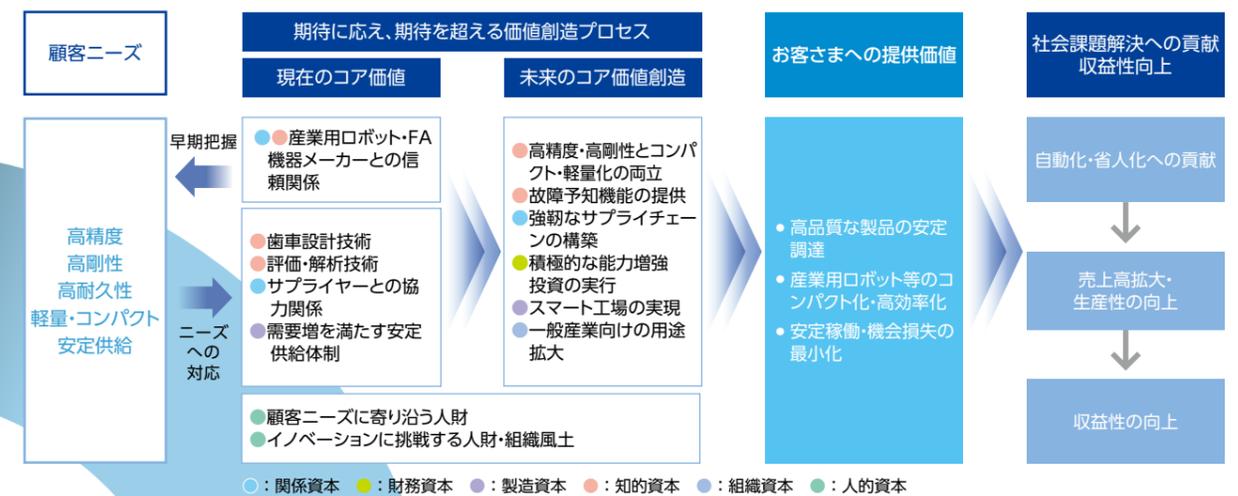
#### アフターサービス/MRO

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
知的資本	● センシング技術、IoTの活用に関する知見 ● アフターサービスを見据えたOEM製品の開発力	● センシング技術、AI・IoT活用による新たな顧客価値の創造
組織資本	● きめ細かなMROサービスネットワーク	● MRO機会の拡大・サービス効率化に向けたDX推進

#### 生産・生産管理

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 生産設備メーカーとの緊密な関係	● 生産設備メーカーとの関係維持・強化
財務資本	● 積極的な設備投資を支えるバランスシート	● 積極的な設備投資 (2022~2024年の計画:880億円)
製造資本	● 需要を満たす製品供給能力 ● 高精度な製品を量産可能な生産体制 ● 着実な省エネ・創エネ活動 ● 少量多品種のフレキシブル生産体制	● ものづくりイノベーションによるROIC向上 ● 在庫回転日数短縮 ● DXによる生産管理刷新 ● 環境に配慮したスマート工場の実現
知的資本	● 高精度加工・組立、表面処理ノウハウ ● 高自動化、複合加工などの革新的な生産ノウハウ	● 高自動化の推進 ● 独創的な生産技術開発
組織資本	● QCDSパフォーマンスを支える生産管理体制	● QCDSパフォーマンスのさらなる向上
人的資本	● 高精度組立・加工を担う熟練の人財 ● 統合前より醸成してきた品質文化 ● “品質大学”をはじめとする独自の人財教育	● 熟練技術者のスキルの維持と自動化工程への反映 ● 製品安全に関する目標達成の継続 ● 製品安全教育計画の達成率100% ● 製品安全性審査実施計画の達成率100%

#### ● 精密減速機における価値創造の因果パス



当社の成長を牽引する精密減速機事業は、バリューチェーンを通じて活用される独自の資本の組み合わせで確固たる強みを形成しています。顧客ニーズに寄り添う営業活動により、当社は産業用ロボット・FA機器分野での強固な顧客基盤を築き上げており、経験の蓄積に裏付けられた開発力を次世代製品の創出につなげることで、社会課題の解決に貢献しています。さらに、当社は、高精度な製品の安定供給を実現する量産技術を磨き上げ、拡大する需要を満たす生産能力への投資を積み重ねてきました。これら要素の組み合わせが持続的な成長を実現するサイクルとして機能し、競合他社への競争優位性の構築につながっています。

#### 営業

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 高い市場シェアの長期保持で築き上げたお客さまとの信頼関係	● ナブテスコブランドの維持・強化
組織資本	● 海外拠点の相互活用による事業間でのシナジー ● 地域統括会社による海外展開のサポート体制	● 有望な新規顧客との信頼関係構築 ● 「知財創造支援届出制度」によるグループ内での顧客ニーズ共有
人的資本	● 顧客ニーズに誠実に寄り添う人財 ● オープン・フェア・オネストな企業文化	● お客さまの「期待を超える」提案力の獲得

#### 調達

主な資本	「期待に応える」を支える資本の特徴	「期待を超える」ためのアクション・方向性
関係資本	● 安定供給を支えるサプライチェーン ● 先進的なサステナビリティ調達 ● サプライチェーン一体でのBCP体制	● サプライチェーン一体でのESG課題解決 ● サプライヤーへのCSR調達方針の理解・浸透 ● サプライチェーン強靱化に向けたBCP支援
組織資本	● カンパニー横断で最適化された調達網 ● 情報連携を背景に最適化された効率的な調達物流網	● グループ全体での調達シナジーの向上
人的資本	● BCPバイヤー制度 ● 統一資格(CPP-B級)制度による調達力底上げ	● BCPバイヤー拡充によるサプライチェーン強靱化

## 諸資本のマネジメント

# 人的資本経営で、お客さまや社会の期待に「応える」、「超える」

## 人的資本の最適化による企業価値向上ストーリー

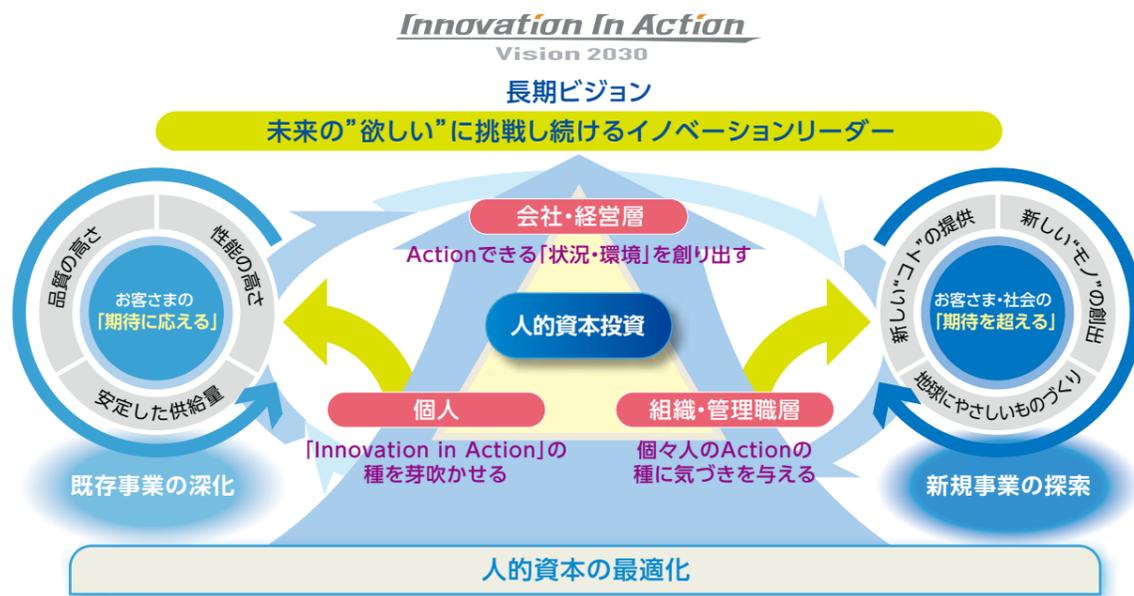
ナブテスコは、長期ビジョンで掲げる「イノベーションリーダー」に向けて、統合前から積み重ねてきた顧客ニーズに「応える」取り組みとともに、お客さまや社会の期待を「超える」視点を重視し、業績の向上 (Financial Impact) と社会課題の解決 (Social Impact) を同時に実現していくことで企業価値を高めることを追求しています。

その実現には、「両利きの経営」で言われる既存事業の深化と新規事業の探索の両立が必要であり、イノベーションを促進する基盤となる諸資本の変革が求められます。なかでも人的資本は価値創造プロセスの起点となる重要な資本であり、ナブテスコでは、「イノベーションリーダー」の実現に向けた人的資本の最適化を図ることを、人的資本経営の目的としています。

お客さまの「期待に応える」ためには、既存事業における絶え間ない技術革新や性能・品質の改善、生産性の向

上等を通じて、顧客ニーズに徹底的に寄り添う人材が必要となります。一方、お客さまや社会の「期待を超える」ためには、既存事業領域の拡大や新事業の創出など、お客さまや社会の期待を超える価値を生み出し、提案する人材の拡充や育成が求められます。

組織面では、経営環境の変化に対して柔軟に対応できる組織能力の獲得が重要となります。そのためには、経営層からの上意下達による従来型のマネジメントだけでなく、各個人が自律的・自発的に行動することやトップダウンとボトムアップをつなげる管理職層の役割が重要となります。ナブテスコの人的資本経営は、これら各層の三位一体による推進が骨格となっています。各層がこのような役割を果たせるよう人的資本への投資を積極的に行い、「期待に応える」と「期待を超える」サイクルを力強く回し続けることで長期ビジョンの実現につなげていきます。



### 人的資本経営の目指す姿

ナブテスコでは、会社・経営層、組織・管理職層、個人による役割遂行が価値創造につながるとの認識のもと、人的資本の最適化に向け、「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」のそれぞれでの目指す姿を設定しています。

会社・経営層においては、Actionできる「状況・環境」

を創り出すこと。「組織・管理職層」においては、個々人のActionの種に気づきを与えること。「個人」においては「Innovation in Action」の種を芽吹かせること。これらが、ナブテスコの人的資本経営の目指す姿です。

### 会社・経営層

Actionできる「状況・環境」を創り出す

- ① ナブテスコウェイと長期ビジョンを全社に浸透させ、共通のアイデンティティを確立している
- ② 新規事業と既存事業における人材の質と量の最適化に向けた戦略・投資を推進している
- ③ 長期ビジョン実現へのインセンティブおよびモニタリングを徹底し、取締役会の実効性を高めている

### 個人

「Innovation in Action」の種を芽吹かせる

- ④ 長期ビジョンと自身の役割の関係を自覚し、能力・スキルを磨きながら、自律的なキャリア形成および課題解決に取り組んでいる
- ⑤ 心と時間のゆとりのなかで、仕事と生活のバランスを保ちながら、知的で幅広いつながりを通してワークすることを考え、行動している

### 組織・管理職層

個々人のActionの種に気づきを与える

- ⑥ 新規事業の探索のためにスピードや実験を追求し、「期待を超える」場づくりをしている
- ⑦ 既存事業の深化のために品質や専門性を追求し「期待に応える」組織づくりをしている
- ⑧ 多様なキャリアや柔軟な働き方を支援し、心理的安全性を高めながら自由闊達なコミュニケーションを推進している

### 現状と目指す姿のギャップ / 課題抽出

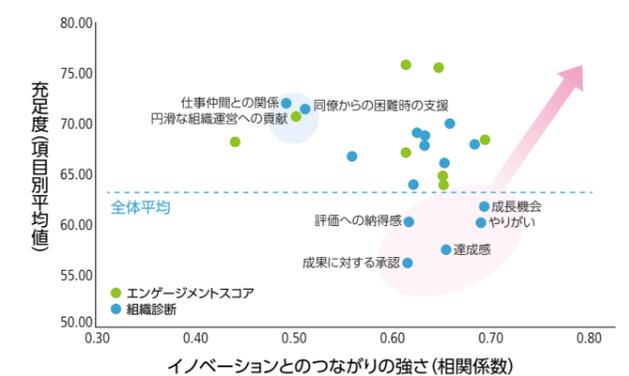
ナブテスコでは、社員の主観的な状態を測定するエンゲージメントスコア (ES) と組織診断を定期的実施し、個人の状態と組織風土の両面から現状把握と課題抽出を行っています。

組織診断の設問設計にあたっては、挑戦、共創、学習、創意工夫などイノベーション促進に関連性が高いと考えられる項目 (イノベーション項目) を設定しました。右のグラフは、ESと組織診断の設問群を「個人の状態を表すもの (個人指標)」、「組織の状態を表すもの (組織指標)」に分類した上で、イノベーション項目とそれ以外の設問項目の充足度の相関分析を両指標について実施し、イノベーションとのつながりの強さ (横軸)、充足度 (縦軸) でプロットしたものです。

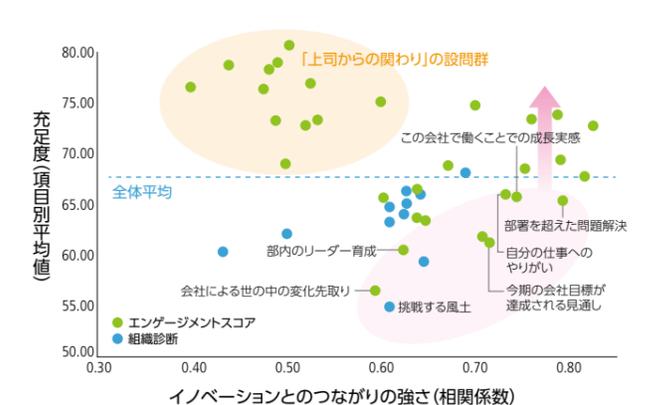
両グラフの右下の項目群は、「イノベーションとのつながり」が強い一方で「充足度」が低い項目であり、個人指標では、仕事へのやりがいや達成感を得られ、成長につながる実感を持つことがイノベーション推進のドライバーとなることが示唆されます。

組織指標においては、会社・経営層のレベルでは「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」、組織・管理職層のレベルでは、「部署を超えた問題解決」や、「次のリーダー育成」といったキーワードが挙がっています。これらの項目の充足が、イノベーションリーダーの実現に向けた重点課題となるとの仮説を構築しました。

#### ● 個人指標とイノベーション



#### ● 組織指標とイノベーション



諸資本のマネジメント

「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」の指標群を設定

前頁の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」を設定しています。これらの3指標は、組織診断結果とエンゲージメントスコアを合成した結果系指標であり、当面の目標として、それぞれの指標で75点を目指していきます。各指数向上に向け、個別アクションの進捗に紐づく要因系の指標群を設定しています。

「イノベーション指数」は、Actionできる「状況・環境」を創り出すための指標で、ナブテスコ ウェイの浸透、人材ポートフォリオの充足により、イノベーションに取り組む目的を共有することで組織・個人がActionできる状況・環境を支援していきます。

「リンケージ指数」は、個々人のActionの種に気づきを与えるための指標で、配置・育成・評価、新規事業の仕組み、支援、制度改定により、「期待に応える」「期待を超える」両利きの視点で個人のActionを後押しします。

「エンゲージメント指数」は、個々人におけるMy “Innovation in Action”の種を芽吹かせるための指標で、ナブテスコ ウェイの自分事化、自律的キャリア形成、リスクリングにより、個々人のイノベーション意識を定着させていきます。

人的資本KPIについては、実行戦略や各指標の進捗をモニタリングしつつ、課題の変化に合わせて柔軟に見直し、人的資本経営の高度化を図っていきます。

● 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
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

指数アップに向けた主なアクション

### イノベーション指数

● 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

### ナブテスコ ウェイの浸透活動

ナブテスコ ウェイは、経営層や社員個人の判断・行動の拠り所であり、その浸透活動に継続的に取り組んでいます。毎年、ウェイの浸透度を測定しており、一定の浸透は図れていますが、伸び悩んでいることも事実です。そのため、これまで大切にしてきたことを活かしつつ、これからの時代に合ったものにするべく、2023年度中にウェイを改定していきます。長期ビジョンで目指すイノベーションリーダーの実現に向け、さらにウェイの浸透度・共感度を高めていきます。

P84 ナブテスコ ウェイの浸透

### リンケージ指数

● 異動者数推移

### 社内人材の流動化促進

イノベーション活動の活性化に向け、社内人材の流動化を示す指標に着目しています。2019年に導入した社内公募制度をはじめ、副業の解禁など社員のスキルや能力を活かす場づくりによって、モチベーションやエンゲージメント向上を図っています。2022年には社内アイデア事業化制度[Light]およびカンパニーイノベーション支援制度を導入し、お客さまの期待に応える既存事業の深化とお客さま・社会の期待を超える新規事業の探索の両立を図っていきます。

※1 カンパニー、コーポレート部門間、出向を含む  
 ※2 取締役、監査役、執行役員、常務以上役員を除く  
 ※3 各年度の12月1日現在の在籍者を対象にしている

### エンゲージメント指数

● 研修費用・研修受講者数の推移

### 自律的なキャリア形成に向けた研修受講

コロナ禍を機に、従来の対面集合研修からオンライン研修・オンデマンド研修に大きくシフトしました。この取り組みは、研修時間の確保のみならず、研修メニューの拡大と自律的な学習機会の提供につながっています。その結果、研修受講者の人数増加に加え、リスクリングのすそ野も広げることができました。2022年からはアセスメントと組み合わせたDX関連研修を開始し、各自のレベルに合ったDX人材の育成を図っています。

P82 人材育成

諸資本のマネジメント

# 諸資本の強化を通じて、当社ならではの価値を創造していきます。

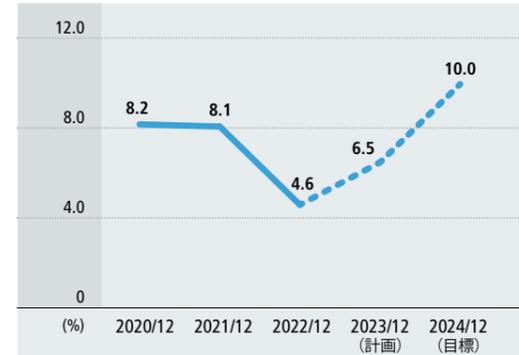
## 財務資本

### ● 売上高営業利益率



2022年度は中国建機需要の低迷による油圧機器での減益に加え、原材料費や人件費高騰の影響を受け、前期を大幅に下回る結果となりました。2023年度は価格転嫁や生産性向上等、収益性悪化要因の対策を進めていきます。今後もMROビジネスの拡大、電動化・システム化製品の開発による付加価値の向上等により、収益性の改善に取り組んでいきます。

### ● ROIC(投下資本利益率)



中期経営計画での経営目標として「ROIC10%達成」を掲げ改善を進めています。2022年度は収益性悪化に伴い4.6%と低迷しましたが、2023年度は利益改善に伴い前期を上回る水準を見込んでいます。2022年度には「事業ポートフォリオに関する基本方針」を策定、「財務評価」と「事業性評価」を踏まえたアクションを実施していくことで、最適な事業ポートフォリオの構築を目指していきます。

### ● 営業活動によるキャッシュ・フロー



2022年度は、HDS株式会社売却に伴う法人税支払いの影響により減少していますが、概ね200~300億円程度の営業キャッシュ・フローを安定的に創出する力を有しています。創出したキャッシュを設備投資・研究開発に加え、長期ビジョン実現に向けた成長投資に活用してまいります。

### ● 自己資本比率\*



当社グループは格付機関から取得しているA格の維持を前提に、資本効率の改善と規律ある財務マネジメントを行っています。過去5年平均の自己資本比率は53%程度となっており、着実な成長投資と安定的な利益還元を維持することが十分に可能な水準を保っています。

### ● 配当性向



HDS株式会社売却に伴う金融損益計上の影響により、2021年度・2022年度に変動が生じていますが、中期経営計画で掲げる「連結配当性向35%以上」の方針に沿って、安定的な配当を実施しています。また、2021年には200億円を上限とする自己株式の取得・消却を行いました。引き続き、株主の皆さまへの安定的な配当を堅持いたします。

(注)HDS:ハーモニックドライブ・システムズ株式会社

### ● 設備投資額/研究開発費



中期経営計画では、将来を見据えた積極的な成長投資を計画しています。設備投資については、2023年度に精密減速機の増産に向けた浜松市の新工場、油圧機器における垂井工場の環境配慮型工場への建て替えを中心とした大型投資を行います。また、研究開発では、電動化・システム化製品の開発に取り組んでまいります。

## 関係資本

### ● 過去10年間のTSR(Total Shareholder Return)



### ● 2022年12月末時点の投資収益率

	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	1.1%	10.1%	3.3%	-13.4%	-2.8%	109.7%	7.7%
TOPIX	-2.5%	18.1%	5.7%	17.2%	3.2%	174.2%	10.6%
TOPIX 機械	-10.2%	14.7%	4.7%	3.5%	0.7%	161.8%	10.1%

2022年末時点での過去10年のTSRは累積+109.7%、年率換算で+7.7%となりました。減益となった2022年度決算等を踏まえ、過去1年の当社株価は軟調に推移し、TOPIXやTOPIX機械のパフォーマンスを下回りましたが、成長投資の着実な遂行に伴う付加価値向上を企業価値の増大につなげ、TSRの拡大を目指していきます。

(注)上記グラフは2012年12月末に投資をした場合の2022年12月末時点での投資収益率を示しています。ナブテスコ株のデータは株価に配当を加えた投資成果(配当を再投資しない前提)について、2012年12月末の投資額を100として指数化しています。TOPIXとTOPIX機械のいずれも配当込みのデータを使用し、指数化しています。

(出所)東証の月次株価終値データ等により、当社作成

## 諸資本のマネジメント

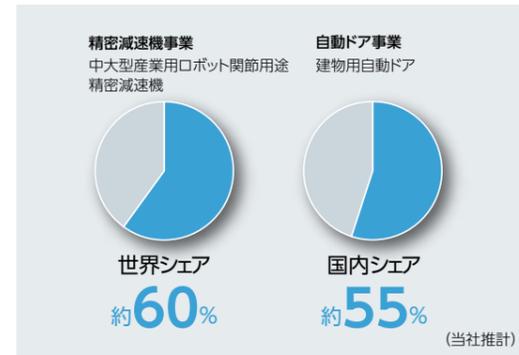
### ● 取締役選任賛成比率



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、国内上場企業の平均を上回る96%以上の水準で推移しており、2023年3月の定時株主総会では96.6%のご支持をいただきました。

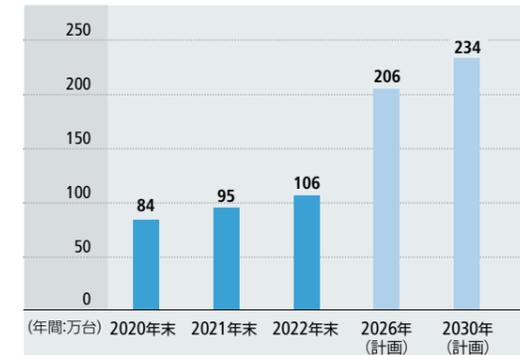
(注) 取締役選任賛成比率の当社データは、当社の各年定時株主総会における取締役の賛成比率の平均値。日経500構成企業平均データは、日経500構成銘柄のうち、毎年6月に株主総会を開催し、7月上旬までに臨時報告書の提出が確認できた会社を対象として、取締役の賛成比率の平均値を集計し作成。

### ● 優良顧客との強固な信頼関係



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。当社グループは、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は、お客さまや社会の要請に「応える」力の一つであり、さらなるニーズを察知することで、事業を通じた社会課題解決に貢献してまいります。

### ● 精密減速機の生産能力



EV化や省人化・自動化ニーズの高まりにより、今後も精密減速機の高い需要が続くことを予想しています。2023年10月には最新鋭の浜松工場を新設予定であり、2030年には精密減速機の定時生産能力を現在の約2倍の年産234万台に拡大する計画です。需要増加に対応する安定供給体制を構築することで、競争力を確固たるものとしてまいります。

## 組織資本

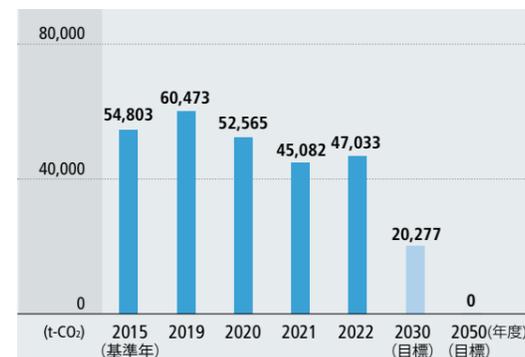
### ● 多様性の進む取締役会



2020年度に取締役会における女性取締役比率を10%から20%に向上させるとともに、2022年度には独立社外取締役の1名増員により全取締役の2分の1が独立社外取締役の体制となりました。変化の激しい経営環境に柔軟に対応していくため、ダイバーシティを意識した取締役の選任を実施しています。

## 製造資本

### ● グローバルCO<sub>2</sub>排出量(総量)



経営マテリアリティの一つである「気候変動への対応」として、Scope 1&2におけるCO<sub>2</sub>排出量を2030年度に2015年比63%、2050年度100%削減する長期目標の達成に向け、省エネ、創エネ活動に加え、再エネ調達(証書購入)等を通じて、着実な取り組みを進めています。Scope 3についても、サプライヤーとの協働により、2025年度に自主削減目標の設定、2030年SBTの設定に向け、調達金額の7割を占める上位サプライヤーでの目標設定を2024年度に実現するべく前倒しで働きかけています。

### ● 労働災害発生率

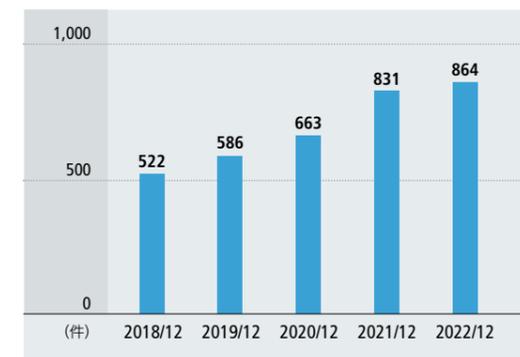


安全は事業活動の基本要件であり、「安全・安心・快適の追求」を経営マテリアリティとし、労働災害撲滅へ多面的な取り組みを行っています。労働災害発生率は国内の全産業、製造業平均を下回る水準で推移してきましたが、最終目標である「通勤災害を含めた労働災害ゼロ」の達成に向け、ナブテスコ流の安全文化をつくり上げる活動を継続していきます。

(注) 全産業平均、製造業平均データは、厚生労働省「令和4年労働災害動向調査」より掲載。

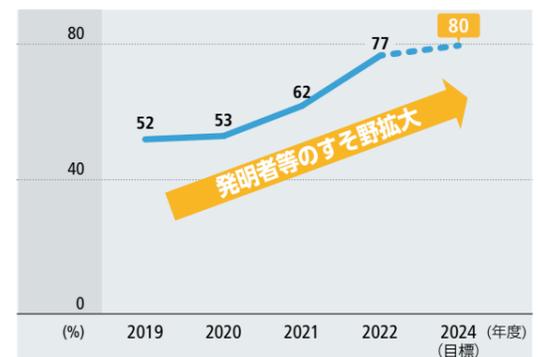
## 知的資本

### ● 知財創造届出件数



すべての技術者が自ら新事業や新技術のアイデアや設計・製造のノウハウなど、イノベーション創造につながる風土を構築するために、その創造活動を社内カンパニー業績評価の対象として積極的な活動を奨励しており、知財創造届出件数は年々増加傾向にあります。その他、事業に貢献する発明をなした技術者に対する表彰制度などにより、創造意欲の高揚を図っています。

### ● イノベーションの担い手となる発明者割合



技術者に対する発明者の比率である発明者人口の割合は年々拡大しています。この技術者には設計や開発担当者だけでなく、工場の生産技術担当者も含まれており、イノベーション創出に向けたナブテスコグループの知財創造マインドは着実に醸成されてきています。

特集 イノベーション戦略室を語る

# 社会のニーズに応える、超えるイノベーションへ



理事 人事部長  
兼 イノベーション戦略室  
兼 ナブテスコリンク(株)  
代表取締役社長  
**佐々木 将**

執行役員  
イノベーション戦略室長  
兼 CVC推進部長  
**宮口 光一**

執行役員  
企画部長  
兼 イノベーション戦略室  
**樋口 裕樹**

執行役員  
技術本部長  
兼 イノベーション戦略室  
**桐山 朝浩**

長期ビジョンで掲げるイノベーションリーダー実現に向けた推進組織として、ナブテスコは、2023年1月にイノベーション戦略室を立ち上げました。企画・技術・人事の各現場を率いつつ同室を兼務する各リーダーとイノベーション戦略室長が、それぞれの問題意識や目指すべき企業風土、変革の方向性について語り合いました。

## これまでの成功体験を乗り越える

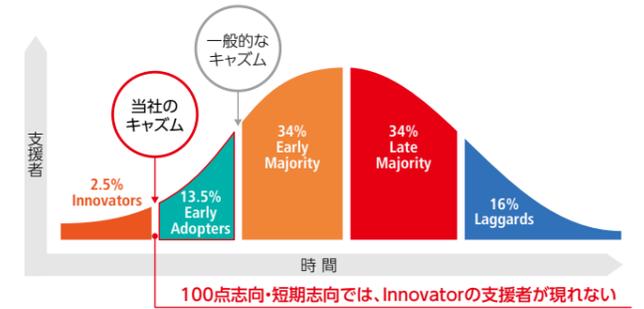
**樋口** 私たちは、ナブテスコの持続的成長のためには、イノベーションが必要不可欠と考え、長期ビジョンにも「Innovation in Action」を掲げています。しかしながら、私たちの意気込みほどにはイノベーションは進んでいない。イノベーション創出を戦略的に進めていく意思を込めて、組織横断的な発想でイノベーション戦略室の設立が提案されました。

**佐々木** ナブテスコは、2003年にナブコと帝人製機が合

樋口

一見無関係に見えるものの中から新しいものが見えてくる。視野を広く持ち、お客さまの一步先というよりも、社会の一步先を見ることが大切だと思います。

## ● キャズム理論から見たイノベーション



併してスタートしました。ナブコは1925年に、帝人製機は1944年に、殖産興業・国策起点の企業としてスタートしています。第二次大戦後、ナブコは空圧・油圧技術、帝人製機は油圧と減速機構の技術をブラッシュアップして、産業復興やインフラ整備に貢献すると同時に非常に高い競争力を持つことで、トップクラスの企業が私たちの製品を採用してくれました。お客さまに寄り添い、そのニーズを満たすことが最重要であるという時代がずっと続いてきました。お客さまのニーズに対して常に100点を取ることを、短期的な成功を重視すること、それが組織文化となり、ニーズに即さない奇抜なアイデア、異能の人財が重視されない風土が醸成されてきたのではないのでしょうか。この問題意識が当社の人的資本経営を進める上での仮説となっています。

**樋口** イノベーションが進展しないことについては、以前から危機感を持っていました。この危機感を打破するべく2018年にはCVC活動を目的に「Nabtesco Technology Ventures AG」をスイスに設立し、2021年にはCVC推進室を設立しました。変化の激しい時代に、自社のリソースにこだわらず、これまでと違うやり方で新しい刺激を取り入れる必要があると考えたのです。例えば自動車産業を見るとわかりますが、EVという大きな流れに自社の技術だけで対応するのは不可能です。今後はいかにデジタルの力を製品やプロセスに取り入れていくかが問われています。今般、CVC推進部とDX推進部を同じイノベーション戦略室の傘下に設置したのは、外部の知見を取り込みながら新たな付加価値を加えていく方向性が非常に似通っており、新たなビジネスを一緒になって作っていく方が良かったからです。

## ハード・ソフトの両面で気運を盛り上げる

**佐々木** CVCやDXの取り組みは、イノベーションを戦略

的に進める上でとても重要です。同時に、イノベーションを起こす人々を全社的にサポートできる気運を盛り上げて行かないといけない。ナブテスコのイノベーションの現状を共有するために、マーケティングのキャズム理論を応用してみました。一般的にキャズム(溝)は、アーリーアダプターとアーリーマジョリティの間にあり、その溝を越えることで市場のマジョリティがとれる。ナブテスコのイノベーションにおけるキャズムは、もしかすると、アーリーアダプターの手前、あるいはイノベーターの手前にあるという懸念があります。100点志向のもとでは、イノベーターが出て、それを支援する人が現れないのではないかとこの危惧です。イノベーターをサポートする風土・機運の醸成が同時に必要だと思います。

**樋口** まさにそのとおりだと思います。新事業創造制度として社内アイデア事業化制度「Light」とカンパニーイノベーション支援制度をつくったのもイノベーションのための風土づくりです。社員の中から、「こういうことを実現したい」という声を拾いあげて、会社がそれを実現するために積極的にサポートする体制をつくる。ハード面の仕組みですね。  
**佐々木** それをサポートするソフト面の施策を人事としてやらないといけない。ハード面とソフト面の両輪を進めていくのが人的資本経営の肝となっています。

宮口

大まかな仮説を立てたら、すぐに飛び込みトライ&エラーを重ねながら、成功体験を積み上げていくことが大切だと思います。

特集 イノベーション戦略室を語る



佐々木

イノベーションの実現には、ハードのみならず、ソフト面での施策が必要です。

**桐山** 技術本部では、働き方改革でできた時間を、新しいアイデア出しのための自由な議論を若手を中心に行うことや、自由な研究に使っています。私も参加していますが、若手が積極的に意思表示する環境をつくるには、リーダーが自由な議論を促す雰囲気をつくるのが大切であり、それが組織で新しいアイデアを生み出す重要なポイントだと考えています。

**佐々木** DXによるプロセスイノベーションは時間的な余裕を生み出すためのキーファクターです。手段というより目的と考えてもいいくらいだと思います。DXで業務を効率化し、時間的な余裕が心のゆとりにつながれば、アーリーアダプターになれる人も増えるのではないかと。それから大事なのはコミュニケーション。設立20周年記念に結びつけてコミュニケーションを活性化し、イノベーションを起こすきっかけを醸成できればと思います。

長期視点で期待を「超える」

**宮口** ナブテスコは社内カンパニー制を採用していますが、収益責任を負うカンパニーの現場では、どうしても短期的な利益を追求する傾向があります。既存の活動が短期的に結果を出せる活動であることから、カンパニーは必然的にリソースをそこに注いでしまいがちです。すぐに数字として表れない新製品を生み出す努力など長期志向の活動も、もっと評価されてもいい。

**佐々木** カンパニー業績評価においても、知財創造やCO<sub>2</sub>排出量の削減など非財務の重要性がどんどん高まっています。

**樋口** 利益配分の観点からすると、短期的評価は当然で

すが、あまりそこに偏りすぎると長期的な発展を阻害するかもしれません。長期的な視点で見たときに絶対続けるべき各カンパニーのイノベーションをハード面からバックアップするのがカンパニーイノベーション支援制度。Lightと対をなすものです。

**桐山** 技術本部では、各カンパニーと一緒に技術ロードマップを構築しています。磨きをかけるべき技術領域と新たな市場機会と各カンパニーの既存ビジネスをマトリックスで整理し、将来成長領域として新エネルギーやスマートロボティクス、次世代モビリティなどに注目しています。

次の課題はそれをどう実現していくか。既存のコア技術をベースに、オープンイノベーションやM&Aなども視野に入れています。IPランドスケープの活用によって将来有望な領域を特定する取り組みも重要です。例えば、新ビジネスとして注力しているCMFSでも、洋上風車システム全体の特許マクロ調査から故障回避、稼働向上、長寿命化や故障予知、遠隔監視などのニーズや課題を特定しました。もちろん、他のカンパニーの技術領域でもIPランドスケープの活用を進めています。

**宮口** 風力発電分野では、CVCの投資を通じて、eologix社との共創を進めています。eologixは、高度な風力発電機のブレード状態監視技術を有しており、CMFSとの融合によって状態監視システムや発電効率向上システムの高度化に取り組んでいるところです。

CVCには大きく2つの狙いがあります。一つはカンパニーの支援としてのオープンイノベーション。もう一つは破壊的イノベーションに関連する新領域のスタートアップとの協働。宇宙開発分野では、スペースワン社にも出資しましたが、宇宙ビジネスを私たちの中に入れることで、コンポーネントに対する仕様の厳しさを知るとか、今後の衛星ビジネスへの参画シナリオなど、多くの学びを得ています。新領域に関しては、もうすでに大きな市場になっていて、私たちが参入しやすいと思ったときにはすでに手遅れだとい

うぐらいの気持ちで、スピードを意識して進めています。

100点から60点へ

**佐々木** これまでナブテスコが100点を取る文化だったとすれば、イノベーターであるためには、60点ぐらいで新しいことに飛び込む覚悟が必要ではないかと思います。もちろん品質確保は大前提ですが。

**宮口** Lightで出てくるアイデアなんかはまさにそうですね。  
**樋口** これまでと明らかに違うのは、アクセラレーターという伴走者と一緒に進めていけるところ。うまく道案内役ができる形で進めて、最初の成功事例をつくることに注力しています。新ビジネスのアイデア創造では、社会の一步先をいく潜在ニーズを見つけることが重要ですが、そのためには自分たちの所属する業界だけ見てはだめだと思います。一見無関係に見えるものの中から新しいものが見えてくる。視野を広く持つことが大事です。目の前のお客さまの一步先というよりも社会の一步先を見ることだと思います。

**宮口** 大まかな仮説を立てたら、すぐに飛び込みトライ&エラーを重ねながら、成功体験を積み上げていくことが大切だと思います。

**桐山** 先ほど述べた若手を中心とした自由な議論・研究の取り組みには前段があって、こんな見本市があるとか、こんなセミナーがあるとか、今の領域に関係あるものもないものも含めて、いろいろなものを見聞することで新しいものが見えてきたり、自分たちの持っているものにつながったりする。それがアイデアを生むベースになる。アンテナ感度を高くすることでもあります。

**樋口** 何につけても引き出しを増やすということかな。イノベーションって千三つといわれるぐらいで、母数を増やさないと生まれにくい。そのためにも刺激を受ける環境をつくるのが重要です。



桐山

リーダーが自由な議論を促す雰囲気をつくるのが大切であり、それが組織で新しいアイデアを生み出す重要なポイントだと考えています。

オールナブテスコで応える、超える

**宮口** 社会課題の解決につながるイノベーションを生むには、短・中期的な開発をするのとは違って、先の見えない部分がたくさんありますが、CVC活動を始めた当初に比べ、カンパニーやコーポレートメンバーの懐が深くなってきていると感じています。どうやってキャズムを乗り越えるか、そこには組織として一緒に考えていける企業風土が不可欠で、このチームで風土づくりを目指したいと思います。

**樋口** これまで新事業を形にできていない反省を踏まえて、イノベーション戦略室を立ち上げました。ハード・ソフト両面からナブテスコのリソースをフル活用して、イノベーションを事業化に結びつけたいと思います。

**桐山** 同じ思いを持つ4人でタッグを組み、次世代のナブテスコを背負って立つ新製品・新事業を創りあげたい。もちろん、コーポレートのメンバーも、カンパニーのメンバーも一つになってオールナブテスコで取り組みたいです。

**佐々木** イノベーションの実現は、その原動力となる人財をいかに動機づけ、組織全体の気運を高められるかにかかっています。人事としては、必要な人的投資を積極的に行い、中長期的な企業価値向上につながる取り組みを進めていきたいと思っています。

これまでお客さまの期待に応えてきた部分を大切にしながら、それを少しでも超えるというのを組織全体の風土とし、人事としてそれを底辺から支えることに取り組みたいと思います。

一同 大切なのは、この機運を終わらせないことです。

特集 お客さまとともに社会の期待に応える、超える。

# オープンイノベーションのもとで開発された 世界初方式の「フルスクリーンホームドア」



西日本旅客鉄道株式会社  
代表取締役副社長兼執行役員 鉄道本部長  
中村 圭二郎氏

ナブテスコ株式会社  
取締役 常務執行役員 住環境カンパニー社長  
高橋 誠司

JR西日本グループとナブテスコの共創で開発された世界初方式の「フルスクリーンホームドア」。

JR西日本の中村圭二郎副社長と住環境カンパニーの高橋誠司社長が、「フルスクリーンホームドア」でのオープンイノベーションのプロセスとともに、大阪駅「うめきたエリア」に込められたビジョン、イノベーションの実験場としての「JR WEST LABO」の意義、これからのオープンイノベーションの展開などについて対話しました。

## 大阪駅「うめきたエリア」を“未来の駅”に

**高橋** 大阪駅の「うめきたエリア」の構想について改めてお聞かせください。

**中村** 2025年開催予定の大阪万国博覧会を控え、大阪駅北地区の「うめきたエリア」をJR西日本、ひいては関西の玄関口にふさわしい“未来の駅”にしようという構想でプロジェクトを進めています。

「うめきたエリア」では、JR西日本の技術ビジョンを具現化するイノベーションの実験場「JR WEST LABO」として、リアルとデジタルの融合により高度な安全システムを実現するとともに、お客さまを笑顔にするさまざまな価値創出にチャレンジしています。

具体的には、シリコンバレーのようにオープンイノベーションを軸とした共創の場として、エンターテインメント企業やソフトウェア企業をはじめ、さまざまな先進企業に参画いただいています。このLABOを擁する“未来の駅”として、大阪駅「うめきたエリア」では、現在、顔認証改札機、AI案内ロボット、利用者お一人おひとりにお応えする道案内、視覚障がい者の誘導サービスなどの実証を進めており、将来にわたり、新たな価値の提供を次々と実現していきます。

## 逆転の発想で世界初方式のホームドアを開発

**高橋** 2023年3月に開業した「大阪駅（うめきた新ホーム）」についてお聞きします。

**中村** 鉄道機能としては、既存の貨物線を地下に移し、紀勢方面や関西国際空港と京都を結ぶ優等列車用のホームを新設しました。将来的には、なにわ筋線と接続し南海電鉄の車両も乗り入れる計画なので、扉位置がさまざまな車両に適合するホームドアの開発・導入がポイントでした。また、貨物列車も地下ホームを通過するので列車風への対応も必要となり、高い安全性が確保できるフルスクリーンのホームドアの開発・導入を計画し、フルハイト式のホームドアに実績のある貴社に共創をお願いすることにしました。

**高橋** お話をいただいた2017年春の時点では、あらゆる車種に対応できるホームドアは研究途上の技術要素が多く、開発をお受けできませんでした。その1年後に貴社から新たなホームドアユニットのコンセプト案をご提示いただきました。一般的に腰高式ホーム柵は床に設置されますが、扉・戸袋・扉で構成される腰高式ホーム柵のユニットを天井から吊るし、そのユニット自体も左右に動かすという逆転の発想で、全く新しい機構を詳細に検討された貴社の熱意と本気度を感じました。

当社もホームドアのパイオニアという自負があり、今ま

で培った知見とリソースを結集して共創を進めることにしました。

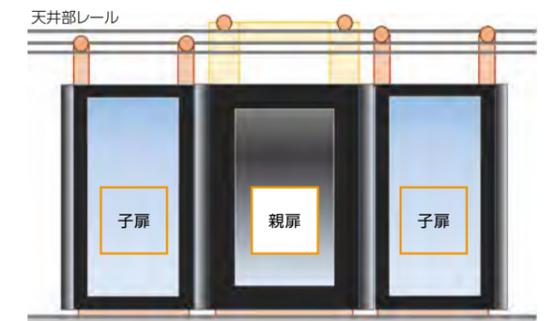
本開発は貴社、(株)JR西日本テクシア、当社の3社で取り組みましたが、頂いた斬新なコンセプトをもとに具体的な開発を進めていく中では、多くの課題に直面しました。特にユニットの重量が大きいことが課題でした。そこで当社も発想を転換し、親扉で子扉を支える構造から、親扉と子扉をそれぞれ別々に天井部レールで支えて重量を分散する設計に改良しました。この結果、扉やそれを支える構造の軽量化と簡素化に成功し、初めてプロジェクトの道程が見通せるようになりました。

このホームドアは親扉と両側の子扉2枚が連結され1つのユニットになっています。このユニットが全部で50台並んでおり、それぞれの親扉と子扉を制御することで、あらゆる位置に開口を作ることができますが、制御の仕方にもいろいろ課題がありました。中でも隣り合う子扉同士の間隔をあけずに動かすことが難しかったのですが、3社でアイデアを出しあい、子扉間を電磁ロックで密着させ、先行する扉に引っ張らせることでクリアしました。

**中村** 2019年にナブテスコの甲南工場でプロトタイプを見せていただきましたが、短期間で開発いただいたことに感謝しています。導入段階での苦労も多かったですね。

**高橋** 今回特に注意したのは、今までのホームドアと構造や動きが異なることによる安全面への配慮でした。お客さまの安全を最優先に、量産開始後にも設計を変更してセンサーを追加する等、最後まで妥協することなく対応しました。設置段階では施工を担当されたJR西日本テクシアと施

### ● 親/子扉を別々に天井部で支え荷重を分散



親扉と子扉で構成されるユニットをそれぞれ制御することで、あらゆる位置に開口を作ることができます。通常ホームドアは地面と接地面で荷重を支えますが、各扉を天井部から吊るすことで荷重を分散し、軽量化・構造の簡素化を実現しました。



中村

リアルとバーチャルの融合という観点では、リアルな施設の出入り口である「ドア」にデジタルでどのような機能を持たせるか。いろいろな可能性があると思います。

工の手順や基準を細部まで打ち合せし、当社が依頼した厳しい精度をしっかりと守って施工していただきました。3社が力を合わせたこれらの活動により、高い安全性・信頼性と、美しいデザインの両立を図ることができました。

**中村** 線路切り替えにより試運転列車を走らせるようになってから、開業まで約1カ月しかありませんでした。ダイヤ調整など、社内の各系統が一丸となって、数多くの車種/編成での動作確認を行い、開閉動作や搭載するセンサー類の信頼性向上など、短期間で計画的に機能を向上させることができました。いろいろな苦労がありましたが、貴社にはタイトな日程の中で仕上げていただきました。開業後も大きなトラブルなく稼働しています。

大阪駅「うめきたエリア」は、顔認証改札やフルスクリーンホームドアなどが話題を呼び、開業当初は見学者を含めて1日約3万人の利用者がありました。「うめきたエリア」の主要施設が完成し、なにわ筋線が開業すれば、いっそう利用者が増えると思込んでいます。

**高橋** さまざまな課題をクリアできたのは、貴社との共創のおかげです。とりわけ、安全性の追求に関しては本当に勉強になりました。

## 「JR WEST LABO」を舞台にオープンイノベーションを加速

**高橋** 貴社は、オープンイノベーションをどのように加速されていくのでしょうか。

**中村** 当社には自前主義が根強くありましたが、もうそんな時代ではないですね。社外に優れた技術があればどんどん取り入れていく柔軟性が欠かせません。また、これまで、我々が何に困っているか、何を必要としているかを発信できていなかったゆえにご提案をいただけなかった面もあります。

これまでの当社の姿勢を変えて共創先を求め、「JR WEST LABO」の舞台でチャレンジしていく。ビジネスの可能性があれば積極的に資本や人を入れていきたいと考えています。

鉄道はリアルの世界ですが、今後はデジタルとの融合により、お客さまお一人おひとりへのきめ細かなアプローチが重要になります。その一環として、お客さまとつながるアプリ「WESTER」を充実させています。

デジタル化・バーチャル化については、昔、大相撲のテレビ中継が始まると国技館に来なくなるという反対意見があったそうです。答えは逆で、テレビが相撲人気を高め、連日満員御礼になりました。デジタルとの組み合わせで従来の駅になかった機能を加えていけば、駅に来ていただく方が増えていくと思います。

**高橋** コロナ禍をきっかけにオンライン会議やネット販売などデジタル化がさらに浸透しました。しかし、リアルに物を確かめ肌で体験することが重要だと思います。駅こそがデジタルとリアルを結び付ける場ですね。

## ドアは、リアルとバーチャルを結ぶ「入り口」になる

**中村** 観光もそうです。いま、仮想空間における「バーチャル大阪駅」づくりをスタートさせていますが、バーチャル技術による疑似体験は観光という実体験の入り口になります。

その好奇心をどう引き出すか。今までは鉄道、ホテル、物販と業態ごとにポイントサービスが分かれていましたが、この春から「WESTERポイント」に共通化しました。「WESTER」によるデジタルでの発信を充実し、ユーザーに便利なインタラクティブな要素も組み入れながら、ポイントでお得に還元していくことで、西日本エリアの魅力向上と

交流の拡大に貢献していきたいと思います。

**高橋** 「WESTER」には電子決済機能を付加していくと聞いています。海外から来られる方にとって切符の購入や為替の両替が不要な電子決済は魅力的だと思います。また、将来は入り口のドアを通過した時点でホテルの自動チェックインなども可能になりそうです。

**中村** はい。リアルとバーチャルの融合という観点では、リアルな施設の出入り口である「ドア」にデジタルでどのような機能を持たせるか。いろいろな可能性があると思います。

**高橋** 施設を利用する際には必ずドアを通るわけですからね。駅は人が集まる場所であり、移動の際の入り口です。同じように、そうした入り口として自動ドアを位置付ければ新たな発想が出てきます。当社の自動ドア事業でも、例えばサインージュを使った案内や広告などの新規ビジネスの立ち上げなどデジタル活用によるさまざまな取り組みを進めています。今後、自動ドア事業においても貴社との共創ができればと思います。

**中村** 駅の機能は5年、10年のタームでどんどん変わっていきます。例えば、出改札など駅にはお客さまにとって煩瑣で時間のかかる手続きが多くあります。大阪駅「うめきたエリア」に導入した顔認証改札は、近い将来、当たり前の設備になるでしょう。お客さまとの接点の部分で、こうした不便さを解決することもイノベーションのテーマです。

一方で、安全確保はこれからも変わらず最優先です。ホームドアは社会的な要請であり、今年4月1日からはバリアフリー料金制度を通じてご利用者に一定のご負担をいただいていますから、整備をいっそう加速していかなければなりません。

## イノベーションの担い手を育て社会的課題に応える

**高橋** 当社も、イノベーション創出のために、お客さまをはじめスタートアップ企業や専門家の方々との交流の場を多くつくっていきたく思います。さらに、利用者などエンドユーザーの声を受け止めて、労働力不足や脱炭素化などさまざまな社会的課題に目を向けた新たな発想でご提案したいと考えています。今年6月に住環境カンパニー内に

新事業推進部を立ち上げ、次世代自動ドアや周辺領域のビジネス開拓、IoTを活用した遠隔保守サービスなどを実行していきます。

イノベーションの担い手となる若い社員が活動しやすい環境づくりも重要だと考えています。そのためには、失敗しても許容していく企業文化・企業風土をつくっていかないといけない。今回の貴社との共創において、当社の若い技術者からコラボレーションを通じて自由にアイデアや意見を出し合うことができたという声を聞いています。

**中村** 当社でも、安全を守ることが最優先であることから、失敗したくないという思想が社員に根付いていることも事実です。しかし、若いエンジニアが冒険できる環境をつくらないと、真のイノベーションを担う会社にはなれません。

今回、イノベーションが実現できたのは、若い社員が伸び伸びと取り組んだことが大きいですし、限られた期間の中で実現できたのも社員の熱意の賜物であり、大きな自信につながったと感じています。

今後も、社会課題解決に取り組み、脱炭素社会の実現、SDGsへの貢献などにつながるイノベーションを創出・発信したいと考えており、ともにチャレンジいただけたらと願っています。

**高橋** 貴社が進める「魅力あふれるまちづくり」のお役に立てるようさらなる取り組みを進めてまいります。本日はありがとうございました。



高橋

次世代自動ドアや周辺領域のビジネス開拓、IoTを活用した遠隔保守サービスなどを実行していきます。

長期ビジョン

# 未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダーを目指して

2021年、私たちは長期ビジョンとして、「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」を掲げました。お客さまの一步先をいく提案力で市場に新たな価値を創造するとともに、お客さまに寄り添い、きめ細かな対応力で信頼を勝ちとり、世界中のコンペティターに打ち勝つことのできる提案型企业へと前進を続けていきます。

## Innovation In Action Vision 2030

2030年ビジョン

### 未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー



**技術  
Technology**  
未来の“欲しい”  
を技術で創る  
新しい「うごく」  
をデザイン

**グローバル化  
Globalization**  
日本生まれの  
世界標準  
真のグローバル企業  
へ成長

**社会貢献  
Contribution**  
SDGs & ESG  
社会発展と  
環境保護に貢献

**信頼と匠のものづくり**  
安全・安心・快適を提供

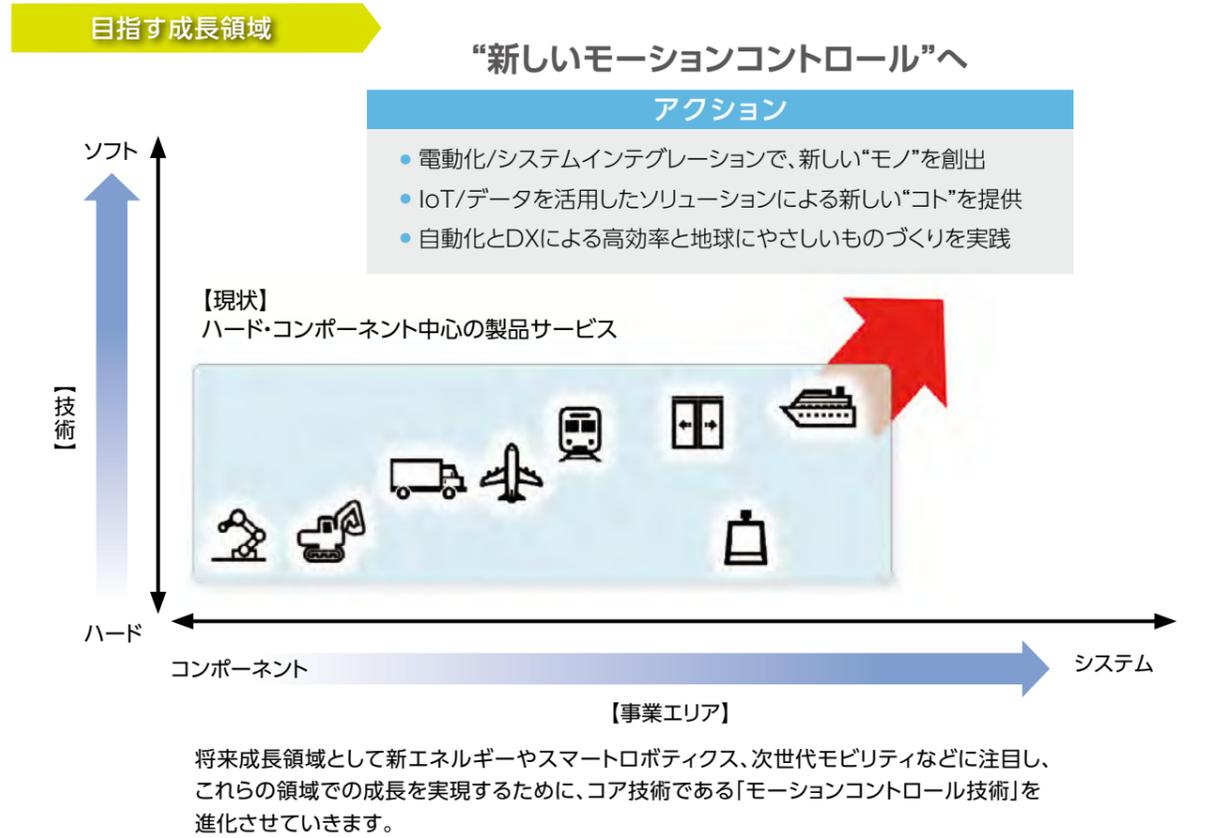
**ナブテスコらしさ  
Identity**

**Enjoy the Challenge**  
一人ひとりの夢を実現

2030年の  
ありたい姿

独創的なモーションコントロール技術とインテリジェンスで新しい価値を創造している  
想いのままに「うごかず、とめる。」で豊かな社会と地球環境に貢献している  
人々の生活に安全と安心を提供し笑顔をもたらしている

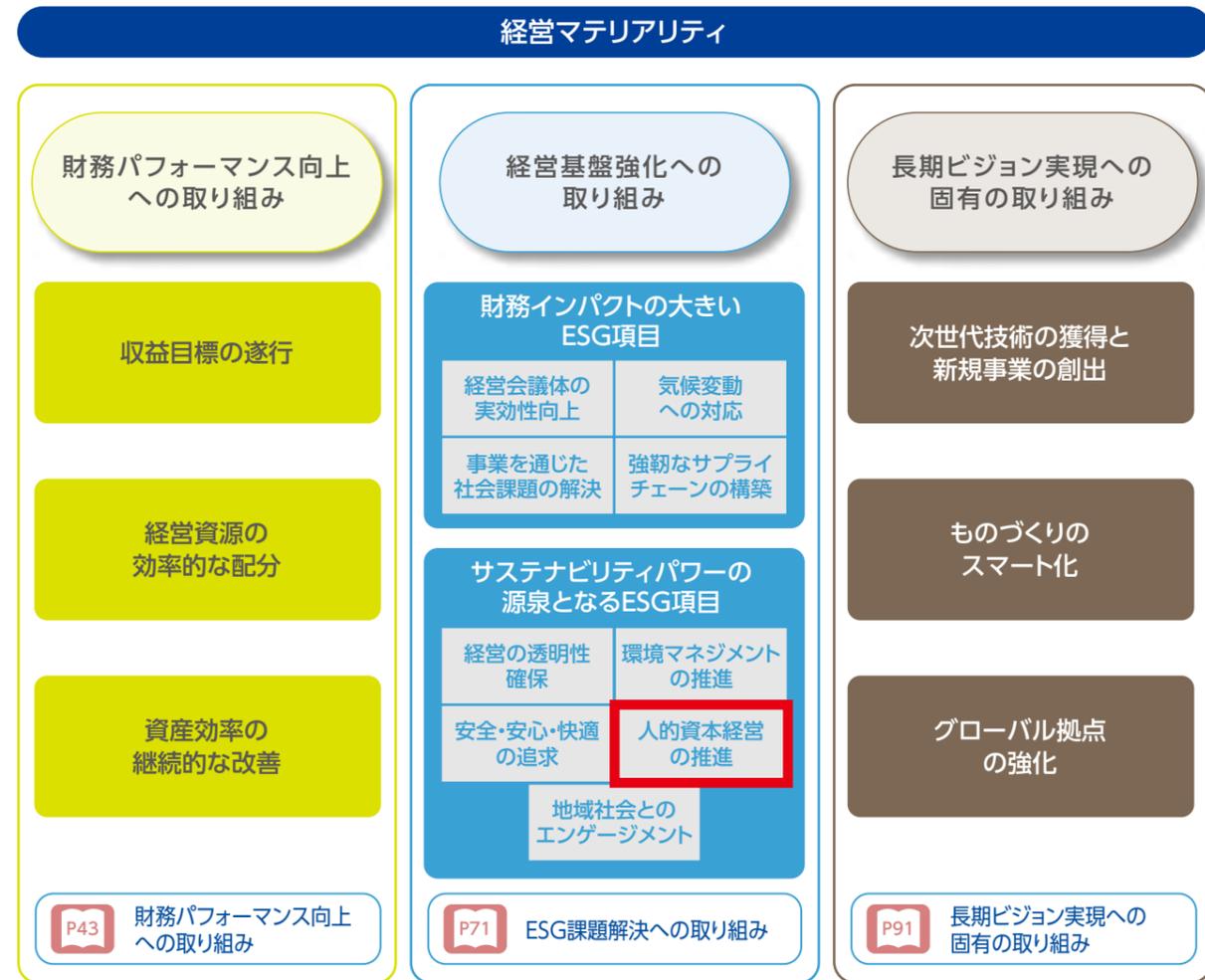
一層強化するもの		変わらず大切にしているもの	
<b>技術</b>	機械とデジタルが融合した革新的な技術を通じて、新しい「うごく」をデザイン。業界リーダーとして、まだ見ぬ新たな価値をナブテスコの技術で創りあげていく。	<b>信頼と匠のものづくり</b>	お客さまの信頼に応えるべく培ってきたものづくりの力はナブテスコの価値創造の源泉。たゆまぬ努力で磨き続けていく。
<b>グローバル化</b>	国内外のコンペティターを提案力や技術力で凌駕し、ナブテスコが新たな世界標準を築く。世界各地で、地域で求められる新たな価値をスピーディに提供する。	<b>Enjoy the Challenge</b>	ナブテスコの成長を牽引してきた、仲間とともに挑戦を楽しむ風土を大切に守り、これからも一人ひとりが夢を持ち、挑戦を続けていく。
<b>社会貢献</b>	ナブテスコの社員一人ひとりが「社会に貢献していく」という強い意志を持つ。働き方や生み出す技術・製品・サービスを、常にSDGsやESGの考え方に沿い、社会発展や環境保護に貢献することを当たり前としていく。		



## 経営マテリアリティ

# 「長期ビジョン実現に向けた課題」を特定

ナブテスコグループでは、「長期ビジョン実現に向けた課題」として経営マテリアリティを特定しています。経営マテリアリティは3つの柱から成り立ち、財務・非財務両面での取り組みを進めることにより、経済価値と社会価値の両立を長期的な視点で図ります。社会の変化や社内での課題認識の変化に合わせて機動的に見直しながら、アクションを進めることで、「利益ある成長」を持続しつつ、ステークホルダーの皆さまへの価値を創造してまいります。



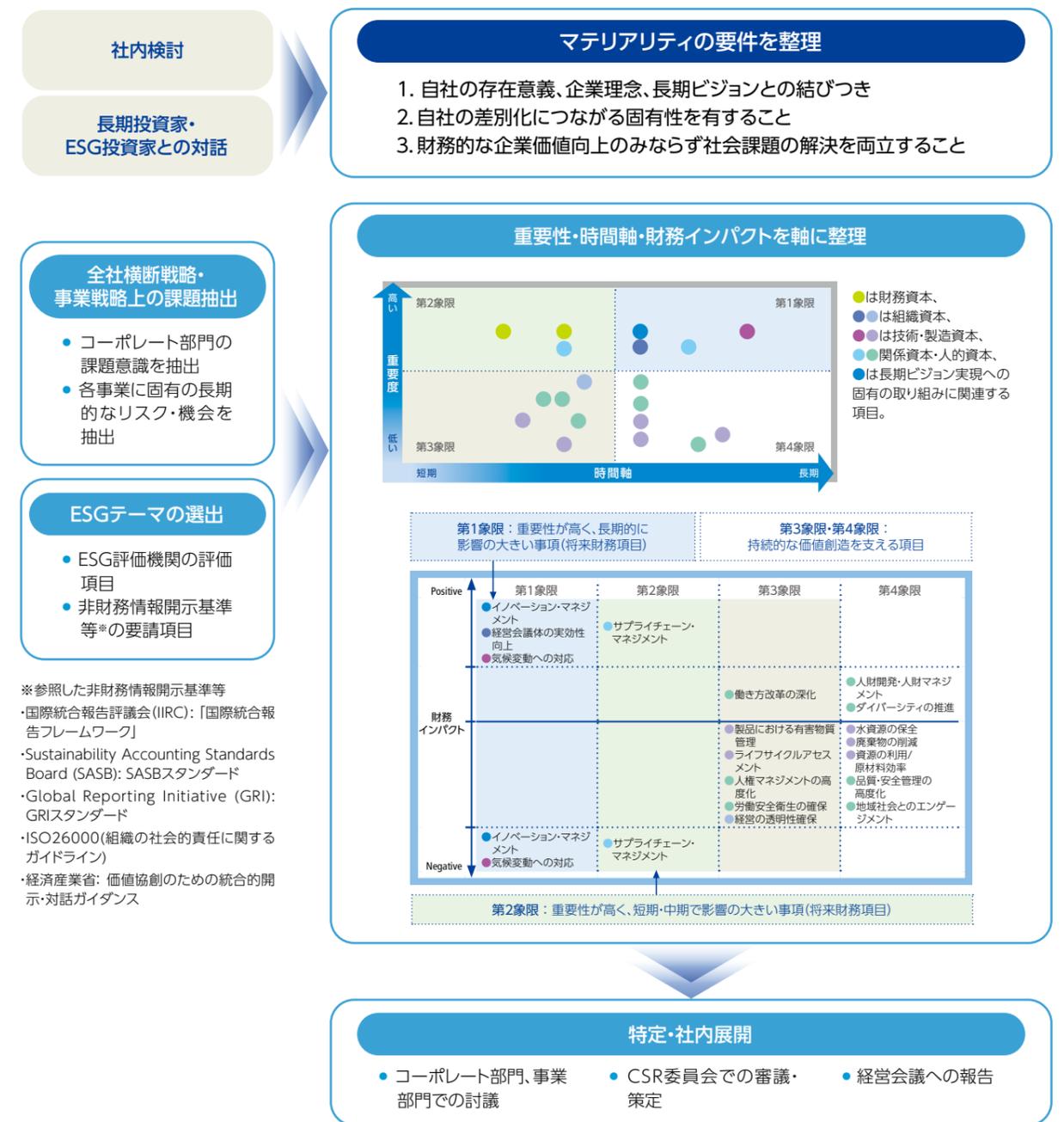
**2022年に見直した項目**

ナブテスコグループでは、事業環境や経営環境の変化に柔軟に対応し、経営マテリアリティを“動的”に変化させることが重要と捉えており、“ダイナミックマテリアリティ”の考え方に基づいて、経営マテリアリティを定期的に見直し、柔軟な対応を行っていくこととしています。

2022年には価値創造の起点となる資本として人的資本を捉え直し、統合的な対応を行っていくことを目的に人財関係の項目を「人的資本経営の推進」に改定したほか、各項目のアクションの見直しを実施しました。この見直しは、CSR委員会での審議を経て、経営会議で承認された後、取締役会にも報告されています。今後も長期ビジョンの実現に向けたアクションを着実に積み重ねていくことで、経営基盤を一層強化し、企業価値の向上を追求してまいります。

# 経営マテリアリティの特定プロセス

経営マテリアリティの特定にあたり、複数の長期投資家・ESG投資家との対話により得られた示唆を踏まえ、「マテリアリティの要件」を下記のように3点に整理しました。マテリアリティをCSR領域のみに限定するのではなく、企業価値向上の観点からより幅広く捉え、長期ビジョンで策定した「2030年のありたい姿」の実現に向けた自社固有の課題として位置付けました。特定の過程では、全社横断的な体制で討議を重ね、CSR委員会での審議、経営会議への報告を経て、正式に決定いたしました。



過去の中期経営計画の成果と課題

# ソリューションの提供でお客様の信頼に応え、国内外市場での成長を実現してきました。

前長期ビジョン	(2012年3月期～2020年12月期) 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 ～Enjoy The Challenge～			<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新しいソリューション(製品・サービス・ビジネスモデル)を社会に提供し続けている</li> <li>● たゆまぬ技術革新により、顧客に頼られる専門性を追求している</li> <li>● 言葉・文化の違いを超えてオープンなコミュニケーションと自由な発想を尊重している</li> <li>● Enjoy the Challengeを合言葉に社員一人ひとりが積極的にチャレンジしている</li> </ul>															
中期経営計画	(2012年3月期～2014年3月期) Global Challenge : Advance to the Next Stage	(2015年3月期～2016年12月期) Think Global! Act Local! For the Second Decade	(2017年12月期～2021年12月期) Move forward! Challenge the future!~Create "New Value 2020"																
位置付け、方針	～海外成長市場でさらなる飛躍へ～ 海外事業の強化・拡大とグローバル経営の推進、および国内事業基盤の強化により、大グローバル競争時代を勝ち抜き、永続的な企業価値増大を目指す。	～ <b>全社総合戦略</b> ～ ・顧客満足の限りなき追求 ・海外展開の一層の推進 ・新技術の探求とオープンイノベーション ・グローバル生産体制の構築 ・株主価値、企業価値の向上	～ <b>基本戦略</b> ～ ・海外展開、新分野の開拓を加速し、新市場を創出 ・コンポーネントからシステム、サービスへと、新たなソリューションを創造 ・生産改革、業務改革による収益性向上、資本効率の追求による企業価値向上 ※2020年を最終年度としてスタートしたが、コロナ禍により1年延期。																
戦略	<b>基本方針</b> ・グローバル人材の育成・強化 ・新興国市場の攻略(海外事業のさらなる強化・拡大) ・国内での磐石な事業基盤強化 ・構造変化(産業・社会)に即した新事業の推進 ・グローバル連結経営体制の確立	<b>Market Creation</b> ・高付加価値製品の市場投入 ・海外展開の加速 ・MRO強化 ・ブランディング強化 <b>Technology Innovation</b> ・開発推進 ・グローバル生産体制の構築 ・国内工場のマザー工場化 <b>Financial Strategy</b> ・資産効率の追求 ・財務レバレッジの活用 ・株主還元強化	<b>Market Creation</b> ・M&A活用を含めた海外展開、新分野開拓の加速により、新市場を獲得 ・ICT/IoTの活用によるアフターサービスビジネス(MRO)拡大 <b>Technology Innovation</b> ・コンポーネントからシステム・ソリューション提供へ事業領域を拡大 ・新工法開発など「ものづくり革新」による製品の新たな競争優位確立 ・スマートファクトリー化による高効率生産・高環境性能・快適労働環境の実現 <b>Operational Excellence</b> ・生産改革、組織改革、業務改革によるオペレーション基盤の強化 ・社内管理指標へのROIC(投下資本収益率)導入による収益性向上・資本効率の追求	<p>● 売上高・営業利益 <b>目標値は未達となったが、成長を実現</b></p> <table border="1"> <caption>売上高・営業利益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>売上高(左軸)</th> <th>営業利益(右軸)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011/3</td> <td>1,693</td> <td>202</td> </tr> <tr> <td>2014/3</td> <td>2,022</td> <td>200</td> </tr> <tr> <td>2016/12</td> <td>2,449</td> <td>260</td> </tr> <tr> <td>2021/12</td> <td>2,998</td> <td>300</td> </tr> </tbody> </table>	期	売上高(左軸)	営業利益(右軸)	2011/3	1,693	202	2014/3	2,022	200	2016/12	2,449	260	2021/12	2,998	300
期	売上高(左軸)	営業利益(右軸)																	
2011/3	1,693	202																	
2014/3	2,022	200																	
2016/12	2,449	260																	
2021/12	2,998	300																	
目標	<b>2013年度</b> 売上高2,400億円、営業利益313億円(営業利益率13.0%)、ROA9.5%、ROE17.0%	<b>2016年度</b> 売上高2,800億円、営業利益340億円(営業利益率12.0%)、ROA7.5%、ROE15.0%	<b>2021年度</b> ①ROE15%達成 ②連結配当性向35%以上 ③ESG課題の解決に注力	<p>● ROE <b>「ROE15%」は特殊要因含みで達成も、実力値*では未達</b></p> <table border="1"> <caption>ROE (%)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>ROE</th> <th>ROE(実力値)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011/3</td> <td>15.8</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2014/3</td> <td>12.2</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2016/12</td> <td>13.0</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2021/12</td> <td>29.6</td> <td>11.5</td> </tr> </tbody> </table>	期	ROE	ROE(実力値)	2011/3	15.8	-	2014/3	12.2	-	2016/12	13.0	-	2021/12	29.6	11.5
期	ROE	ROE(実力値)																	
2011/3	15.8	-																	
2014/3	12.2	-																	
2016/12	13.0	-																	
2021/12	29.6	11.5																	
実績	<b>2013年度実績</b> 売上高2,022億円、営業利益200億円(営業利益率9.9%)、ROA6.9%、ROE12.2%	<b>2016年度実績</b> 売上高2,449億円、営業利益260億円(営業利益率10.6%)、ROA7.6%、ROE13.0%	<b>2021年度実績</b> 売上高2,998億円、営業利益300億円(営業利益率10.0%)、ROA15.6%、ROE29.6%	<p>● 海外売上高比率 <b>新興国市場での売上を拡大</b></p> <table border="1"> <caption>海外売上高比率 (%)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>比率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011/3</td> <td>38.8</td> </tr> <tr> <td>2014/3</td> <td>43.4</td> </tr> <tr> <td>2016/12</td> <td>42.2</td> </tr> <tr> <td>2021/12</td> <td>45.8</td> </tr> </tbody> </table>	期	比率	2011/3	38.8	2014/3	43.4	2016/12	42.2	2021/12	45.8					
期	比率																		
2011/3	38.8																		
2014/3	43.4																		
2016/12	42.2																		
2021/12	45.8																		
評価	定性評価	<b>海外事業展開の加速に向けた販売ネットワーク・サービス体制の拡充</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・精密減速機/油圧機器の販売子会社の設立(中国)</li> <li>・自動ドア販売会社の連結子会社化(カナダ)</li> <li>・包装機事業の米国法人設立(アメリカ)</li> <li>・鉄道車両用機器のドア製造会社買収(イタリア)</li> </ul> <b>新事業の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新エネルギー事業本部の設立(減速機技術を応用した太陽追尾駆動装置と風力発電機用駆動装置を一つの事業として統合)</li> </ul> <b>ナブテスコ ウェイの制定</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループの一体感を醸成し、事業基盤を強化</li> </ul>	<b>高付加価値製品・サービスの拡充</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アクチュエーター上市(精密減速機とサーボモーターを組み合わせ、最適化した製品)</li> </ul> <b>積極的なM&amp;Aによる外部リソース活用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場開拓型M&amp;A(自動ドア事業の国内外販網拡充)</li> <li>・製品拡充型M&amp;A(油圧機器/商用車用機器)</li> </ul> <b>開発推進体制の強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・NDEC設立(オープンイノベーション研究開発拠点)</li> </ul> <b>MRO売上の拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全社MRO売上高の増加</li> </ul> <b>工場の生産改革の進展</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国生産拠点の再編実施</li> </ul> <b>安定配当の維持</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期間中の配当性向30%以上維持</li> </ul>	<b>新分野開拓に向けた基盤構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・OVALO社のM&amp;Aにより、モデルベース開発技術、欧州開発拠点を獲得。</li> </ul> <b>ものづくりイノベーションの実現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ICTを活用した生産管理システムによる業務効率化</li> <li>・工場の自動化推進</li> <li>・全社最速での調達見直し</li> </ul> <b>コミットメントの実現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中計期間中の配当性向35%以上維持</li> <li>・ESG課題解決の注力(CO<sub>2</sub>削減、LCA<sup>1)</sup>実施、3R<sup>2)</sup>低減、人権DD<sup>3)</sup>実施、平均残業時間削減、社外取締役比率向上、経営マテリアリティ特定)</li> </ul> <p>*1 製品ライフサイクルアセスメント *2 Reduce, Reuse, Recycle *3 人権デューデリジェンス</p>	<p>● CO<sub>2</sub>排出量 <b>気候変動対応を着実に遂行</b></p> <table border="1"> <caption>CO<sub>2</sub>排出量 (t-CO<sub>2</sub>)</caption> <thead> <tr> <th>期</th> <th>排出量</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014/3<sup>*1</sup></td> <td>56,322</td> </tr> <tr> <td>2015/12<sup>*2</sup></td> <td>54,803</td> </tr> <tr> <td>2016/12</td> <td>58,124</td> </tr> <tr> <td>2021/12</td> <td>45,082</td> </tr> </tbody> </table>	期	排出量	2014/3 <sup>*1</sup>	56,322	2015/12 <sup>*2</sup>	54,803	2016/12	58,124	2021/12	45,082				
	期	排出量																	
2014/3 <sup>*1</sup>	56,322																		
2015/12 <sup>*2</sup>	54,803																		
2016/12	58,124																		
2021/12	45,082																		
定量評価	中計策定中に東日本大震災が起き、その後は、欧州債務危機、中国市場の景気減速など、厳しい事業環境が続き、連結業績目標はいずれも未達。特に中国市場を中心とする鉄道、油圧機器の落ち込みが大きな要因となった。	成長を見込んでいた中国建機市場の悪化、太陽熱発電市場の変化などの外部要因に加え、海外市場攻略の想定以上の遅れや新製品、新規事業の売上目標未達により、連結業績目標はいずれも未達。	新型コロナウイルス感染拡大や米中貿易摩擦など、想定外の市場環境変化もあり、海外展開、新分野開拓が想定より進捗せず。「ROE15%達成」の目標は未達。	<p>*1 連結ベースでのCO<sub>2</sub>排出量の集計を開始。 *2 CO<sub>2</sub>排出削減の長期目標の基準年。</p>															
次期中計への課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業環境の変化による影響を最小限に抑えつつ、成長を追求していける企業体質の構築</li> <li>・より付加価値の高い提案型企業への移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利益ある成長の追求</li> <li>・海外市場への展開加速、巻き返し</li> <li>・付加価値の高い製品開発(IoT、センシング技術、新工法開発等)によるお客さまへの提供価値の拡大</li> <li>・収益性向上のためのものづくり効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業収益性と資本効率の改善</li> <li>・新規事業領域への拡大</li> <li>・市場の変化に強い生産体制の構築</li> </ul>																

## 中期経営計画の進捗

# “挑戦”への宣言

ナブテスコグループは、過去の中計での成果と課題を踏まえ、「挑戦の中期」を2022年にスタートしました。3つの挑戦で自分を変え、会社を変え、“未来の欲しい”を実現するイノベーションに挑戦し続けます。

### 中期経営計画(2022年~2024年)

チャレンジを楽しむ企業風土へ  
(Enjoy the Challenge)  
~失敗を許容する価値観で行動する  
企業への変革~

“自分を変える”  
行動指針の再定義

“会社を変える”  
イノベーション制度の導入

“新しいモーションコントロール”へ  
(Innovation for New Motion-Control)  
~DX/電動化/システム化による  
新しい価値を創出・提供~

**変革**  
への挑戦

**挑戦の中期**  
~自分が変わると  
会社が変わる・  
社会が変わる~

**創造**  
への挑戦

**世界**  
への挑戦

創造的思考とアクションへ  
(Intelligent Imagination & Execution)  
~外部とのコラボレーションを  
推進し、新ビジネスモデルを  
創造・構築~



世界のナブテスコをつなぐ  
(Global Value “Network”)  
~グローバル経営体制の再構築~



中期経営計画  
経営目標

ROIC 10% 以上

連結配当性向 35% 以上

ESG課題の解決に注力……CO<sub>2</sub>排出量削減 △25% (2015年基準/SBT1.5℃目標達成)



## 初年度の取り組みと進捗

### 変革への挑戦

“会社を変える”  
イノベーション制度の導入

社内アイデア事業化制度  
Light (Leading innovation for growth  
harmonized with technology)

2022年10月から社内アイデア事業化制度「Light」を開始しました。社員からの事業アイデアを公募し、複数の選考やワークショップを経ることで社内ベンチャーユニットを立ち上げ、新規事業の創出を目指します。チャレンジする社員にはアクセラレーターがともに事業アイデアをブラッシュアップするアイデアスタディを行います。また、予算付けを行い、社内に活動内容をオープンに発信することで制度の活性化を図ります。制度開始後、21件の応募に対して1次審査で9件まで絞られ、2次審査としてのビジネスコンテストを2023年7月に開催する予定で、投票結果を参考にしながら事業化可否を検討します。

活動の基本コンセプト

- 意欲ある人材へのチャレンジの機会を広く提供
- トップマネジメント意思の下、全社的な継続取り組みとして実施
- 事業化未達=失敗=マイナス評価としない。チャレンジする意思を尊重・評価
- 本取り組みを通じて起業家マインド、人材の育成を期待
- 人、アイデア、知識はクローズせず、開き、つなぎ、結びつけることで知の化学反応を誘発

カンパニーイノベーション支援制度

社内カンパニーにおけるイノベーション取り組みに対し全社で積極的に支援を行います。従来の事業の収益予算とは別枠で予算付けを行い、既存事業の基盤や技術を活かした新事業の創出を目指します。2022年8月の制度開始後7件の案件がありました。



“自分を変える”  
行動指針の再定義

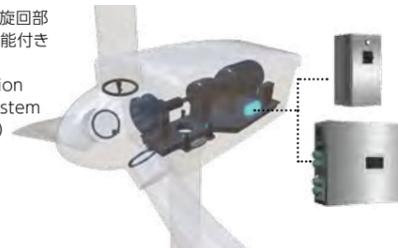
ナブテスコ ウェイ:行動指針の再定義

ナブテスコ ウェイの改定を2023年度中に実施するべく検討を進めています。現状のウェイに対する社員の共感度を調査した上で、長期ビジョンとのつながりを反映した、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

新たな事業の創造の一例として、2021年に事業開始したCMFSは、リアルタイムに風力発電機の状態監視を行うことで故障回避や長寿命化を実現します。CMFS機器によるクラウドでの診断サービスをサブスクリプションモデルで提供しており、今後は欧州をはじめとする発電事業者や風力発電機器メーカーへの拡販に注力していきます。

風力発電機ローター部  
向け故障回避機能付き  
状態監視機器  
CMFS (Condition  
Monitoring system  
with Fail-Safe)



### 世界への挑戦

グローバル経営体制の再構築を目指し、それぞれの海外拠点が海外統括拠点を中心に地産地消で地域のニーズにスピーディーに応える体制を構築します。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り現地リーダーの育成を行います。

2022年度 海外拠点設立

- インドネシアにおける事務所開設  
機能：新市場開拓のための現地マーケティング
- ドイツにおける油圧機器販売拠点開設  
機能：欧州建機・農機メーカー等への営業、日系メーカーへのサポート