

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

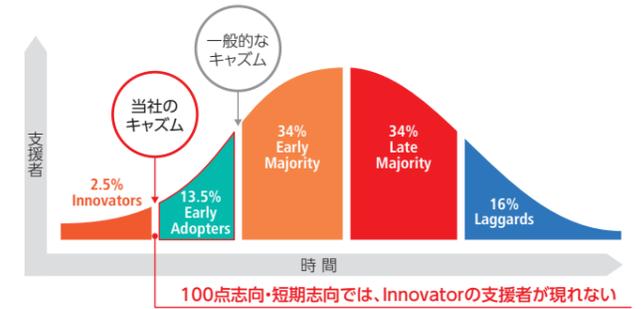
**樋口** 私たちは、ナブテスコの持続的成長のためには、イノベーションが必要不可欠と考え、長期ビジョンにも「Innovation in Action」を掲げています。しかしながら、私たちの意気込みほどにはイノベーションは進んでいない。イノベーション創出を戦略的に進めていく意思を込めて、組織横断的な発想でイノベーション戦略室の設立が提案されました。

**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。

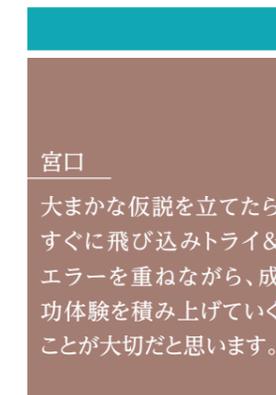
## ハード・ソフトの両面で気運を盛り上げる

**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ない。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。