

ナブテスコの新中期経営計画に伴う知財・無形資産戦略の進化予測

ナブテスコ株式会社は2025年2月13日に2025年度から2027年度の新中期経営計画を発表しました。この計画では、「モーションコントロール」を「スマートモーションコントロール」へと進化させ、社会ニーズに新たな価値を提供することを掲げています。本報告書では、ナブテスコの現在の知財・無形資産戦略を分析した上で、新中期経営計画によってこれらの戦略がどのように変化していくかを予測します。

ナブテスコの現在の知財・無形資産戦略

知的財産経営理念と「コア価値」の定義

ナブテスコは「知的財産経営理念」において、すべてのステークホルダーの持続的成長を支えるために、事業競争力の源泉である「コア価値（知財・無形資産）」の持続的な競争優位を担保する「知的財産経営戦略」をグループ全体で推進することを掲げています^[1]。

ナブテスコの「コア価値」は以下のように定義されています：

- コアコンピタンス（中核となる強み）だけでなく、顧客への価値提供に必要な技術等を含む広範な概念
- 特許などの知的財産権だけでなく、ノウハウや取引実績、サプライチェーンなども含む知財・無形資産
- 「現在のコア価値」と「未来のコア価値」を事業ごとに定め、全社共通の切り口で可視化・共有^{[1] [2]}

知的財産戦略の実行体制

ナブテスコの知財戦略体制は、以下の3つの審議体から構成されています：

1. 全社知財戦略審議：CEO、コーポレート部門役員、カンパニー社長等が参加し、全社の知的財産戦略の基本方針を審議
2. 知的財産強化委員会：コーポレート部門の部門長、社内カンパニー等の知的財産強化責任者が参加し、情報共有や共通課題への対策を検討
3. カンパニー知財戦略審議：各カンパニー等の個別の知財戦略活動を審議^{[1] [3]}

この体系的な体制により、全社的な知財戦略の一貫性と各事業領域の特性に応じた柔軟性の両立を図っています。

知的財産創造の促進策と成果

ナブテスコは、知的財産創造を促進するために以下の施策を実施しています：

- 2017年度から社内カンパニーとグループ会社の業績評価項目に「知財創造」を追加
- 創造活動を業績評価の対象とし、優秀発明者に対する表彰制度を設置
- 知の探索によるイノベーション活性化のために「発明者割合」を指標として設定^[1]^[2]

これらの取り組みにより、発明、意匠およびノウハウに関する知財創造届出件数は2013年度から着実に増加し、2022年度には約5倍に増大しています^[1]。

IPランドスケープの活用

ナブテスコは、知財戦略活動の一環としてIPランドスケープを積極的に活用しています。IPランドスケープとは、市場動向や顧客ニーズ、競合他社の技術開発状況などを調査・分析し、事業のコア価値を保護・活用するための戦略的アプローチです^[4]。

具体的には以下のような活用がなされています：

- コア価値の保護・活用
- 新事業や開発テーマの探索・分析
- M&A/CVCの候補探索・分析
- 知財リスク管理^[2]^[4]^[5]

この手法により、ナブテスコは知的財産を単なる防御手段ではなく、事業戦略の中核に位置づけています^[6]。

新中期経営計画の概要

基本方針と目標

ナブテスコの新中期経営計画（2025～2027年度）は以下の基本方針を掲げています：

- "再興" と "進化"
 - "再興"：Project 10による収益性改善
 - "進化"：「モーションコントロール」を「スマートモーションコントロール」へ発展させ、社会ニーズに対して新たな価値を提供^[7]^[8]^[9]

数値目標として、以下が設定されています：

- ROIC 10%以上
- 株主還元：DOE 3.5%を目安とした安定配当および機動的な自社株買い
- 環境目標：2027年CO2排出量削減 △50%（2015年基準、SBT1.5°C目標達成）^[7]^[8]

スマートモーションコントロールについて

新中期経営計画の核心は、従来のコンポーネントを中心とする「モーションコントロール」から、「スマートモーションコントロール」への進化です。スマートモーションコントロールは以下の3つの要素から構成されています：

1. 電動化 (Electrification)
2. インテグレーション (Integration)
3. データ活用 (Data Solution) ^[9] ^[10]

この進化により、ナブテスコは事業領域に関連する社会課題に対して新たな価値創造を目指しています^[11]。

資本政策と研究開発投資

新中期経営計画では以下の資本配分が計画されています：

- 研究開発：約400億円
- 設備投資：約450億円
- 株主還元：約300億円～

特筆すべきは、「研究開発を中心とした無形資産価値向上によるスマートモーションコントロール実現に注力する」という方針です^[9] ^[10] ^[11]。これは知財・無形資産戦略が新中期経営計画の成否を左右する重要な要素であることを示しています。

新中期経営計画による知財・無形資産戦略の変化予測

新中期経営計画に基づき、ナブテスコの知財・無形資産戦略は以下のように変化すると予測されます。

シナリオ1：スマートモーションコントロールへの進化に伴う知財・無形資産領域の拡大

ナブテスコが掲げる「スマートモーションコントロール」の実現には、従来の機械系技術 (Mechanics) に加えて、新たな技術領域への知財・無形資産の拡大が必要になります。

電動化技術の知財・無形資産強化

「モーションコントロール」から「スマートモーションコントロール」への進化において、電動化は重要な要素です^[9] ^[10]。これに伴い、以下の取り組みが予測されます：

- 電動アクチュエーター関連技術の特許出願の大幅増加
- モーター・インバータ・バッテリー技術などの新たな知財領域への進出
- 電気・電子系技術者の採用・育成によるノウハウの蓄積
- 電動化技術に関するグローバルな知財ポートフォリオの構築

これは、長期ビジョンにおいて「未来のコア価値」として位置づけられていた「電動アクチュエーター関連技術」^[12]の具体的な強化策といえます。

システム化（インテグレーション）関連の知財・無形資産戦略

ナブテスコは事業ポートフォリオの「収益性維持・改善」「再構築」分野でシステム化を推進すると位置づけています^[10]。これに伴い、以下の変化が予測されます：

- 個別コンポーネントだけでなく、システム全体を保護する特許戦略の強化
- ソフトウェア関連の知的財産保護の拡充（特許、著作権、営業秘密）
- 顧客ニーズを満たすシステムソリューションに関するノウハウ蓄積
- システムインテグレーションに関わるサプライチェーン・バリューチェーンの構築と保護

データ活用に関する知財・無形資産の新規構築

「スマートモーションコントロール」の重要な要素である「データ活用」^{[9] [10]}は、ナブテスコにとって比較的新しい領域です。これに関連して、以下の戦略展開が予測されます：

- IoT・AI関連技術の特許出願の急増
- データ収集・分析手法に関するノウハウの蓄積と保護
- データサイエンティストなどの新しい人材の獲得・育成
- 顧客データの活用に関する契約フレームワークの構築
- データプラットフォームの構築と、それに関連する知的財産の保護

シナリオ2：知財・無形資産の投資戦略の高度化

新中期経営計画では「研究開発を中心とした無形資産価値向上」^{[9] [11]}が明確に位置づけられており、知財・無形資産への投資戦略が高度化すると予測されます。

無形資産価値の可視化と戦略的投資

約400億円という大規模な研究開発投資^{[9] [10] [11]}を効果的に活用するために、以下の取り組みが予測されます：

- 知財・無形資産の経済的価値評価手法の導入・高度化
- IPランドスケープを活用した投資対効果の高い研究開発テーマの選定
- 研究開発投資と知財・無形資産価値の相関分析とフィードバック
- 「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」^{[12] [13]}に基づく資本市場への情報開示強化

オープンイノベーションの加速と知財マネジメント強化

スマートモーションコントロールへの進化において、自社開発だけでなく外部との連携も重要となります。これに関連して以下の変化が予測されます：

- M&A・CVCを通じた外部知財・無形資産の戦略的獲得の加速
- 産学連携やスタートアップとの協業による知財共創の促進
- オープンイノベーションにおける知財権の適切な設計と管理
- グローバルな知財ネットワークの構築による技術情報の獲得

シナリオ3：事業ポートフォリオの最適化に伴う知財・無形資産戦略の差別化

新中期経営計画では、事業ポートフォリオを「成長牽引」「収益性維持・改善」「再構築」「育成・見極め」の4つに分類しています^[10]。これに伴い、事業特性に応じた知財・無形資産戦略の差別化が進むと予測されます。

事業特性に応じた知財・無形資産戦略の最適化

- 成長牽引分野（バリューチェーン拡大、データ活用）：
 - 顧客ネットワークやバリューチェーン全体を保護する知財戦略
 - データに基づく新サービス創出のための知財基盤構築
 - 先行的な特許出願による将来の成長領域の確保
- 収益性維持・改善分野（電動化・システム化・データ活用）：
 - 既存技術の高付加価値化を支える知財・無形資産の強化
 - 知財ライセンスなどによる収益化モデルの構築
 - 競合差別化のための戦略的特許ポートフォリオの構築
- 再構築分野（システム化・海外拡販、Project 10遂行）：
 - システム化に必要な基盤的知財の選択的強化
 - 海外展開を支える地域別知財戦略の確立
 - 既存知財の見直しと選択と集中
- 育成・見極め分野（収益力回復・電動化）：
 - 基礎技術に関する知財の確保と将来性評価
 - 知財・無形資産の分析による事業性判断の高度化
 - 電動化に必要な新規知財獲得の加速

シナリオ4：知財・無形資産のガバナンス強化と情報開示の充実

経済産業省の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」Ver.2.0^{[12] [13]}の影響を受け、知財・無形資産に関するガバナンスの強化と情報開示の充実が進むと予測されます。

知財・無形資産の情報開示とIR戦略の統合

ナブテスコはすでに知財戦略情報発信（IR）を知財戦略活動の一部として位置づけています^[14]。新中期経営計画では、以下のような進化が予測されます：

- 統合報告書「Nabtesco Value Report」^{[15] [16]}における知財・無形資産情報の充実
- 投資家・株主向けに知財・無形資産の投資・活用戦略の明確な説明
- スマートモーションコントロールと知財・無形資産の関連性の可視化
- ESGと知財・無形資産の連携強化（特に環境目標との関連）

知財・無形資産KPIの高度化

ナブテスコは現在、「知財創造届出件数」や「発明者割合」などのKPIを設定していますが^[2]、新中期経営計画では以下のようなKPIの高度化が予測されます：

- スマートモーションコントロールの3要素（電動化、インテグレーション、データ活用）に対応したKPIの設定
- 知財・無形資産と経営目標（ROIC 10%以上）との連動性を示すKPIの導入
- ESG目標と連動した知財・無形資産KPIの設定（CO2排出量削減に貢献する技術開発など）
- 事業ポートフォリオ別の知財・無形資産KPIの差別化

結論

ナブテスコの新中期経営計画（2025～2027年度）に伴う知財・無形資産戦略は、「モーションコントロール」から「スマートモーションコントロール」への進化を支える重要な基盤として位置づけられています。従来の機械技術を中心とした知財・無形資産から、電動化、システム化、データ活用という新たな領域へと拡大し、事業特性に応じた戦略の差別化と知財・無形資産のガバナンス強化が進むと予測されます。

「研究開発を中心とした無形資産価値向上」という明確な方針の下、約400億円の研究開発投資を通じて、ナブテスコは知財・無形資産の価値を最大化し、2030年の長期ビジョンである「未来の"欲しい"に挑戦し続けるイノベーションリーダー」の実現を目指すでしょう。今後の企業成長においては、有形資産よりも知財・無形資産の競争優位性がより重要な要素となり、ナブテスコの知財・無形資産戦略はその成功の鍵を握ると考えられます。



1. <https://www.nabtesco.com/innovation/ip/>
2. <https://yoroziupsc.com/blog/kpi9559930>
3. <https://www.nabtesco.com/en/innovation/ip/>
4. https://www.jstage.jst.go.jp/article/jkg/69/7/69_298/_article/-char/en
5. <https://yoroziupsc.com/blog/6835057>
6. <https://yoroziupsc.com/blog/7259291>
7. <https://www.nabtesco.com/about/company/plan/>
8. <https://www.nabtesco.com/en/about/company/plan/>
9. <https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Announcement-of-New-Medium-term-Management-Plan.pdf>
10. https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Results_Briefing_Material_for_FY2024-1.pdf
11. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250212/20250212569857.pdf>
12. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kousou/2023/dai3/sankou2.pdf>
13. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline_v2.html
14. <https://www.inpit.go.jp/content/100869488.pdf>
15. https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/value_report_2023.pdf

16. https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/value_report_2021_view.pdf