

ナブテスコの知財・無形資産戦略は、2025～2027 年度新中期経営計画により、どう変化するか

OpenAI Deep Research

要約 (Summary)

ナブテスコ株式会社は、知的財産(IP)とその他の無形資産を「コア価値」と位置づけ、これらを競争力の源泉として体系的に強化・活用してきました。その現行戦略では、特許などの知的財産権のみならず、技術ノウハウ、ブランドと市場での信頼、設計・製造の知見、顧客との深い関係、サプライチェーン、組織力といった幅広い無形資産を包含し、企業価値向上に直結させています。具体的には、全社横断の知財戦略審議体制を構築し、**発明創出件数などの KPI** を業績評価に組み込むことで社員のイノベーションを促進し、**IP ランドスケープ**による市場・技術動向分析やオープンイノベーション、M&A を通じて未来のコア価値を獲得する戦略を推進しています。2025 年 2 月に公表された新中期経営計画「By Your Side」(2025～2027 年度)では、これまで蒔いた種を育成するフェーズとして、**スマートモーションコントロールの実現**が掲げられました。これに伴い、知財・無形資産戦略も一段と進化し、**研究開発投資の増強による無形資産価値向上、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進、組織文化「新ナブテスコウェイ」**の策定などを通じて、従来の強みを社会価値へ転換していく方針です。本レポートでは、ナブテスコの現行知財・無形資産戦略の詳細と、新中期計画による戦略変化を専門家の視点で分析し、将来の戦略シナリオを展望します。

現行の知財・無形資産戦略(2024 年まで)

●「コア価値」としての知財・無形資産:

ナブテスコは、自社の競争力の源泉を現在および将来の「コア価値」(知財・無形資産)と定義しています。コア価値には、特許等の知的財産権だけでなく、製品技術・アイデア、設計・製造のノウハウ、営業情報、顧客との信頼関係など、有形無形の知的資産全般が含まれます。同社は事業ごとに現在のコア価値(例:高出力密度設計技

術、販売施工ネットワーク等)と将来必要となるコア価値(例:IoT 活用技術、電動アクチュエータ技術等)を洗い出し明確化しています。こうしたコア価値は、「公開すべきでないもの(秘匿すべきノウハウ)」と「特許等で権利化すべきもの」に分類され、適切に管理・保護されるとともに、戦略的に活用されています。特に、公開すべきでない技術情報は徹底した秘密情報管理によって守られ、製品化などで公開せざるを得ない技術は積極的な特許出願等で権利化する方針です。これにより、顧客からの揺るぎない信頼や市場で確立したブランドといった無形資産も含めて、コア価値の持続的競争優位性を担保しています。ナブテスコ自身、こうした知財経営の卓越性が評価され、2018 年には知財功労賞 経済産業大臣表彰を受賞しています(※社外報道による)。

●知財戦略のガバナンスと実行体制:

全社的に無形資産価値を最大化するため、ナブテスコは三層の知財戦略審議体を運用しています。最上位には CEO 及び経営陣が参加する「グループ知的財産戦略委員会」があり、年 1 回開催してグループ全体の知財戦略基本方針を討議・策定します。各カンパニー(社内分社)や主要グループ会社ごとには「事業部門知財戦略審議会」が設置され、半期毎に開催して事業戦略に即した知財戦略(新製品開発や市場開拓における知財活用等)を検討します。さらに、各事業横断の「知的財産強化委員会(知財戦略サブコミット)」があり、全社共通の課題や各部門の知財活動状況を共有・議論します。この三層の審議体で決定・共有された方針の下、知財部門が司令塔となって各事業での知財戦略活動を推進し、取締役会も毎年基本方針を監督しています。図に示すように、ナブテスコでは自社開発・内部資産活用・外部連携(オープンイノベーション/M&A)の三方向から未来のコア価値獲得策を講じており、それぞれ知財網の構築(ネットワーク形成)、知財クリアランス(権利リスク排除)、秘密情報管理を重視しています。この体制により、経営戦略と知財戦略が緊密に連動し、全社で最適な知財・無形資産マネジメントが実行できるようになっています。なお 2022 年以降、グループ知財戦略基本方針は毎年取締役会に報告・承認されており、2024 年には知財戦略と技術(R&D)戦略の一体化も進められました。2025 年からは知財と技術戦略の統合的なロードマップ検討をグループレベルでも実施する計画であり、知財と事業開発をより一体化させた運営が図られています。これは、無形資産経営を深化させるための重要な布石と言えます。

ナブテスコにおける「未来のコア価値」獲得戦略の概念図。現在のコア価値(知財・無形資産)とのギャップを埋める手段として (1) 自社開発、(2) 他カンパニー資産の活用(シナジー効果)、(3) オープンイノベーション・M&A の三本柱を推進。下段に示すように、いずれの手段においても「知財網の構築(先行的な知財ネットワーク)」「知財クリアランス(権利のクリアランス)」「秘密情報の徹底管理」を中核活動としている。

●知財創造とKPI管理:

ナブテスコはイノベーション創出を促すため、**知財創造活動を重視しその成果を定量評価**しています。各カンパニーの事業計画には**コア価値の創造・保護・活用・リスク管理に関する戦略**を組み込むことが義務付けられ、「**知財創造件数**」(発明・意匠・ノウハウの社内提案数)を**重要KPI**として事業部門の業績評価に連動させています。実際、同社ではこのKPIを2013年度から2021年度に約5倍に増加させており、全社的な**アイデア創出の底上げ**に成功しています。さらに**発明者の多様性**も評価するため、技術系社員のうちアイデア提案を行った人数の比率(発明者比率)を新たなKPIとし、知の探索に幅広く社員が参加する文化醸成を図っています。これらの取組みを支える制度として、**優秀発明者の表彰**(社長賞の授与)や、**知財創造支援者制度**(市場ニーズを収集し技術者と連携して発明創出を支援する営業担当者への報奨)を導入し、**全社員参加型のイノベーション推進**を実践しています。これにより、「**知財は一部の研究者だけのものではなく全社員の使命**」という意識改革が進み、組織全体のイノベーション能力(無形の組織資本)が強化されています。

●知財インテリジェンスとオープンイノベーション:

新規事業や将来技術の探索において、ナブテスコは**IPランドスケープ(知財情報に基づく戦略分析)**を活用しています。公開特許や学術情報、市場レポートなどを網羅的に分析し、自社の**コア価値の強み・弱み**、市場ニーズや競合動向を把握して、新たな開発テーマやM&A/CVC候補を発掘する取り組みです。知財部門が中心となって各事業部とこの知財インテリジェンスを共有し、**未来のコア価値創造に向けた議論**を行うことで、経営戦略策定に知財の視座を組み込むことに成功しています。例えば、社内カンパニー間で相互の**コア技術・顧客基盤**をシナジー活用する案件を創出したり、**オープンイノベーションによる外部技術の取り込み**を推進するなど、知財戦略を軸に事業ポートフォリオの強化を図っています。実際に、同社はCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)を通じた出資や提携も積極化しており、近年では海中ロボット企業のDeepSeaやワイヤレス充電技術のWiBoticへの出資など、新分野への足掛かりを築いています。これらは**自社にはなかった無形資産(最先端技術やビジネスモデル)の獲得**につながり、中長期の成長オプションとなっています。

●ブランド・デザインと知財リスク管理:

ナブテスコの無形資産戦略には、**ブランド価値の保護**や**デザイン知財の活用**も含まれます。製品・サービスの市場での評価(ブランド)は、特許や技術だけではなく**信頼性や品質の積み重ね**によって構築される重要資産です。同社は**知財クリアランス**(自社製品が他社権利を侵害しない確認)を商品企画段階で徹底することで、顧客の事業が知財トラブルに見舞われないよう配慮しています。2018年以降160以上の製品・サービスについて知財クリアランスを実施し、顧客に安心を提供してきました(※

有価証券報告書より)。また、**模倣品対策**にも注力し、「自社ブランドを信頼して購入した顧客が損害を被らないように」との方針の下、国内外での海賊版・偽物の監視と排除を行っています。2018年以降、延べ360件以上の警告を発し法的対応も辞さない姿勢で、ブランドの信頼性を守りました(※同社報告書より)。さらに、**意匠権**(デザイン)や商標についても積極的に権利化し、製品の見た目やネーミングに至るまで知財ポートフォリオを構築しています。これら**権利化とブランド保護の両面**から、ナブテスコは市場での独自性と顧客からの信頼を維持し、高いスイッチングコスト(代替困難性)という競争優位を得ています。実際、主要事業である精密減速機などは高い技術的優位に加え顧客の設備設計への組み込み実績により「幅広い経済的な堀(moat)」を形成していると分析されています。

●組織能力・プロセスの無形資産:

無形資産には「ヒト」に関わる資産やプロセス資産も含まれます。ナブテスコは**人材育成と企業文化**にも戦略的投資を行っており、「技術系人材育成」プログラムの整備や、グローバル共通の人事制度導入による人的資本の強化を進めています。特に2022~2024年の前中計では「ナブテスコウェイ」の改訂を行い、「**チャレンジを楽しむ企業風土**」への転換を図りました。この一環で**革新的アイデアを奨励する制度**(社内新規事業創出制度や、各カンパニー横断のイノベーション支援制度)を新設し、現場からのボトムアップ型イノベーション提案を活性化しています。またDX推進部を設立し、**プロダクトイノベーション**(製品のデジタル化)と**プロセスイノベーション**(業務プロセスの効率化)を推し進めるなど、**組織プロセスの近代化**にも注力しました。バリューチェーン全体で見ても、コロナ禍や地政学リスクに対応すべく**グローバルサプライチェーンの再構築**を行い、調達先の多元化や生産拠点の見直しによってレジリエンスを高めています。これらはいずれも**有形の裏付け資産を強靱化する無形の取り組み**であり、変化への適応力という形で同社の底力になっています。

以上のように、2024年までのナブテスコは**知財・無形資産ガバナンス**を高度化し、技術・ブランド・人材・顧客関係・プロセスにわたる広範な無形資産を統合的にマネジメントする体制を築きました。その成果として、**コア価値創造の好循環**(提案増加→権利化→競争優位強化→収益拡大→再投資)が生まれつつあり、次の成長ステージへの足腰を固めたと言えます。

新中期経営計画「By Your Side」(2025-2027) による戦略変化

2025 年度からスタートした新中期経営計画「By Your Side」は、2030 年ビジョン実現に向けた**育成と進化の 3 年間**と位置付けられています。スローガンの「By Your Side」には、“お客様や社会に常に寄り添い、ともに歩むパートナーである”という決意が込められており、この方針転換は無形資産戦略にも影響を与えます。以下、新計画における知財・無形資産戦略上の注目すべき変化点を分析します。

●スマートモーションコントロールへの進化:

最大のキーワードは**「スマートモーションコントロール」です。従来ナブテスコが強みとしてきた油圧・機械中心のモーションコントロール技術に、電動化、システム統合、データ活用を組み合わせる付加価値を高める戦略です。具体的には、産業機器やモビリティ向けのアクチュエーション技術に IoT センサーや AI 制御を組み込み、高度化・デジタル化したソリューションを提供する方向に舵を切っています。新中計では「モーションコントロールをスマートに進化させ社会ニーズに新たな価値提供を行う」ことが基本方針の一つとされ、これを実現するために研究開発投資の重点配分が決定されました。具体的には 3 年間で約 400 億円を R&D に投資する計画であり、キャッシュ創出の中心は無形資産価値向上に投下すると明言されています。下図に見るように、営業キャッシュフロー1600 億円のうち約 1/4 を研究開発、同程度を設備投資、さらに M&A にも充当し、従来型の有形資産よりも新製品開発・DX 推進など無形分野への投資ウェイトを高めています。これは、スマートモーションコントロールという新たなコア価値の創造に無形資産戦略を集中させることを意味します。研究開発の具体的なテーマとしては、電動アクチュエータ、モーション制御用ソフトウェア、データ解析サービス等が想定され、従来ハードウェア中心だった事業モデルにソフトウェア・サービスという無形資産要素が組み込まれるでしょう。知財戦略面でも、この新領域に関する特許・ソフトウェア著作権・データの取り扱いなど新たな課題への対応が必要であり、すでに内部の知財・技術戦略会議体を統合する動き**や、外部パートナーとの連携強化が進められています。実際、新中計期間中には社内 R&D とオープンイノベーション双方でスマートモーションコントロールを実現する方針が打ち出され、社内外の知的資源を融合する取り組みが加速する見込みです。

●「By Your Side」に象徴される顧客価値志向:

新計画のタイトル「By Your Side(あなたの傍らに)」が示す通り、**顧客や社会との関係性(関係資本)**の深化が戦略テーマとして浮上しています。これは無形資産の中でも**顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション**に焦点を当てた方向性です。例えば、ナブテスコは近年アフターサービスやメンテナンス支援にも力を入れており、製品を納入して終わりではなく**ライフサイクルを通じて顧客と伴走するビジネスモデル**を模索しています(社名にもある“Motion Control”を“Life Cycle Control”に広げる発想)。スマートモーションコントロール化によって実現する IoT 接続製品群は、納入後も**データ連**

携を介して顧客の稼働状況を把握し、予防保全や性能最適化を提案する余地があります。こうしたサービス提供力は顧客の信頼関係をより強固にし、長期契約や追加注といったリテンション効果(高いスイッチングコスト)を生み出す無形資産となります。新中計ではこの方向を強めるため、「お客様視点に立った価値提供」が各事業戦略に織り込まれるでしょう。具体的な施策として、サービス拠点の拡充、デジタルプラットフォームによる顧客接点強化、グローバルで統一した品質保証体制の確立などが考えられます。さらに「By Your Side」には社員やステークホルダーに対しても寄り添う意味合いがあり、人的資本経営や ESG 重視の姿勢を示唆しています。無形資産である人的資本では、新中計初年度の 2025 年にグローバル人事制度が導入予定であり、多様な人材が能力を発揮できる組織づくりが進みます。企業文化面でも「新ナブテスコウェイ」が策定され(2024 年)、公正さ・挑戦・協働といったコアバリューが再定義されました。これを全社員に浸透させる活動を通じ、一体感ある“素直なチーム”として顧客や社会の期待に応える企業文化の醸成が図られます。以上より、新中計では顧客関係資産や組織文化資産をより意識した無形資産戦略へのシフトが見られ、「モノ提供からコト提供(体験価値提供)」へのビジネスモデル変革も視野に入っているといえます。

●DX・データ戦略の本格展開:

前中計で立ち上げられた DX 推進部の取り組みが、新中計で成果を刈り取る段階に入ります。DX は無形資産戦略と直結しており、業務プロセスのデジタル化やデータ活用基盤の構築によって組織の知識創造力が飛躍的に向上する可能性があります。ナブテスコでは、エンジニアリングチェーンやサプライチェーンのデジタル統合を進めており、例えば設計データと製造ノウハウを一元管理して AI で解析することで新製品開発の効率化や品質向上を目指しています(これ自体が競争力という無形資産)。新中計では**「デジタルトランスフォーメーションへの投資」も成長投資項目に明記され、製販研のデータ連携や AI 活用に資金を振り向けています。加えて、顧客提供価値の面でもデータ事業への布石が打たれています。各製品から収集する稼働データを分析して付加サービスを創出する(例: 予知保全サービスや運用最適化コンサルティング)ことは、新たな収益源になるだけでなくデータ蓄積という強力な無形資産を形成します。ナブテスコは既に風力発電など一部領域で遠隔監視サービスを手掛けており、スマートモーションコントロール拡大に伴いこうしたデータインテリジェンス事業を横展開する可能性があります。知財戦略的には、データやアルゴリズムの扱いに関するガイドライン整備、ソフトウェア特許の取得、さらにはサービス提供に不可欠なプラットフォーム(これも無形資産)の構築が課題となるでしょう。新中計はハードウェア企業からデジタルソリューション企業への転換期**でもあり、この DX の本格展開によってナブテスコの無形資産の様相は大きく様変わりすると予想されます。

●グローバル展開とバリューチェーン強化:

無形資産戦略の地理的拡張も新計画の柱です。前中計で着手した**海外統括拠点の強化**や**未進出市場の開拓**は、引き続き重点施策となっています。これは単に営業拠点を増やすだけでなく、**グローバルな知財・無形資産の活用**を意味します。各国の市場で築くブランドや顧客ネットワーク、現地パートナーとの信頼関係といった無形資産を獲得し、全社的なバリューチェーンに組み込む戦略です。新中計では**海外 M&A** によるバリューチェーン強化も掲げられており、必要に応じて海外企業の買収・提携を通じて現地の技術・チャネル・人材といった資産を取り込む方針です。これにより、自前では時間のかかる市場参入や製品ラインナップ拡充を**無形資産の取得**によってスピーディに実現できます。ただし、M&A で獲得した**のれん(グッドウィル)**や**知的資産**を有効活用しシナジーを出すには、統合後のマネジメントが鍵となります。ナブテスコは知財・R&D 部門が中心となって買収先の技術評価や特許網構築を進めており、買収資産の価値毀損を防ぐ取り組みも強化しています(のれんの減損リスク管理)。また、**サプライチェーン戦略**では前述のように多元化・地域分散が進められましたが、新中計ではこれをさらに**レジリエント(強靱)な企業基盤**として仕上げる計画です。具体的には、重要部品のマルチソーシングや在庫戦略高度化、サプライヤーとの共創(品質改善や技術協力)などが考えられ、調達ネットワーク自体が持続的競争力を生む無形資産として鍛え上げられます。世界的な地政学リスクや需給変動に耐える供給体制は顧客からの信頼にも直結し、「**ナブテスコなら安定供給してくれる**」というブランド信用を醸成するでしょう。以上のように、新中計では**グローバルな無形資産基盤**を整備・拡充することで、地域ポートフォリオの最適化と全社価値の底上げを図っています。

将来戦略のシナリオ予測

ナブテスコの知財・無形資産戦略は、新中計期間のみならず 2030 年ビジョンまで見据えた長期的展開が予想されます。以下では、今後起こり得るいくつかのシナリオを設定し、それぞれにおける無形資産戦略の方向性を展望します。

1. シナリオ A: スマートモーション分野の技術リーダーとして躍進

新中計の狙い通りスマートモーションコントロール開発が成功し、ナブテスコが業界の**技術標準**をリードするシナリオです。高性能な電動アクチュエータや高度制御ソフトウェアで競合を圧倒し、関連する特許群やノウハウが**事実上の業界標準**となることで、極めて強固な知財ポートフォリオを構築します。例えば、同社技術を搭載したロボットや建機がデファクトスタンダード化すれば、それらを支える**プロトコル**や**インターフェース特許**、ソフトウェア著作権がライセン

ス収入や他社参入障壁という形で収益貢献するでしょう。知財戦略的には、積極的な標準化活動への参画(自社技術を国際標準提案)や特許プールの形成も視野に入ります。また、データ資本の面でもリーダーシップを握り、同社製品群から集積した膨大な運用データを独自の AI で分析しサービス化することで、データの独占的活用による競争優位を確立します。これは「知財+データ」のデュアルモート戦略とも言え、単なるメーカーからプラットフォーム企業への脱皮を遂げる可能性があります。シナリオ A では、ナブテスコの無形資産価値が爆発的に増大し、中長期で ROIC や時価総額の大幅な向上が期待できます。ただし、その地位を維持するためには、引き続き高水準の R&D 投資と人材確保、そしてグローバルでの権利行使と模倣品排除に注力する必要があります。

2. シナリオ B: 顧客統合型ソリューションプロバイダーへの進化

プロダクト重視からサービス重視のビジネスモデルへの転換が進むシナリオです。製品の販売だけでなく、顧客の課題解決を包括的に請け負うソリューション提供企業としての色彩を強めます。この場合、無形資産戦略の中心は「信頼・関係資本の深化」と「組織的な問題解決力」になります。例えば、主要顧客ごとに専任チームを配置して運用データを解析し、稼働率向上や省エネ提案を行うコンサルティングサービスを展開するといった具合です。これにより顧客との関係は取引先から戦略的パートナーへ格上げされ、得られた信頼は次の案件獲得や長期契約更新につながります。知財の面では、従来の特許・製品技術だけでなくサービス提供方法のノウハウや契約スキームといった無形資産が競争力の鍵となります。ナブテスコは蓄積した産業知見を体系化して「ナレッジ資本」とし、業種別ソリューションパッケージとして提供することも考えられます。またブランド戦略も「信頼のナブテスコ」というメッセージを強調し、CSR/ESG での実績や安全・品質へのこだわりを情報開示することでレピュテーション資産をさらに高めるでしょう。シナリオ B では、売上構成比が製品販売よりサービス・保守収入の比率拡大にシフトし、営業利益率の底上げ(安定的なサービス収入)が見込まれます。一方で、人員体制や収益モデルが変化するため、組織改革や社員教育(人的資本への再投資)が不可欠です。知財部門も契約知財やサービス商標など新領域の支援に踏み出すこととなります。

3. シナリオ C: オープンエコシステム戦略による共創型成長

技術の複雑化と市場変化のスピードに対応するため、他社・他業界との連携を深めたエコシステム型戦略をとるシナリオです。ナブテスコ自身が全てを抱え込むのではなく、コア技術にフォーカスし周辺はパートナーと協業することで、スピードと柔軟性を確保します。例えば、ソフトウェアプラットフォームは IT

企業と合併、地域サービス網は現地企業に委託、といった形でエコシステムを構築します。この場合、自社の無形資産戦略は「選択と集中」が進み、特に強みである精密機械技術や特許群に経営資源を集中投下する一方、弱みの分野は外部資産で補完します。知財面では、クロスライセンスや技術共有契約が増え、単独で権利を囲い込む従来型から協調的知財管理へと舵を切るでしょう。また、共創によって生まれた成果の権利帰属をどう分配するか、機密情報をどこまで共有するかといったガバナンスルール策定も重要になります。ナブテスコは既に産学連携や標準化活動で他機関との協働経験がありますが、シナリオ C ではそれをさらに発展させ、無形資産の境界を越えた価値共創モデルを確立します。利点として、市場変化に迅速に対応でき新規事業創出も加速しますが、リスクとしてはパートナーへの過度な依存や自社コア技術のコモディティ化が挙げられます。そのため、自社の真のコア(絶対優位を保つ領域)は見極めて死守しつつ、それ以外はオープンに開放してでもエコシステム全体で勝つというメリハリが求められます。結果として、ナブテスコは業界内でハブ企業の地位を占め、プラットフォーム収益やロイヤリティ収入など間接的な利益も享受する可能性があります。

以上のシナリオはいずれも極端に描いたものですが、現実にはこれらが組み合わさった形で進行するでしょう。共通して言えるのは、**知財・無形資産戦略がこれまで以上に経営戦略の中核となり、その柔軟な舵取りが将来の成否を握る**という点です。技術革新が激しい時代において、ナブテスコは強力な知財基盤を盾に守りを固めつつ、新たな無形資産への攻めの投資を続けています。そのバランス感覚を保ちながら、「By Your Side」の旗印の下で顧客・社会との信頼関係を深め、2030年ビジョンで掲げる**“未来の『欲しい』に挑戦し続けるイノベーションリーダー”**の実現に向け着実に前進していると言えるでしょう。

参考文献・出典

- ・ ナブテスコ株式会社 有価証券報告書 2024年12月期
- ・ ナブテスコ株式会社 コーポレートサイト「知的財産」
- ・ 木村和正 他『知財・無形資産 新たな成長へ、好循環つくる』日経 BizGate, 2023年
- ・ よろず知財戦略コンサルティング「ナブテスコの知財戦略と知財 KPI」ブログ, 2023年
- ・ ナブテスコ株式会社 プレスリリース「新中期経営計画策定に関するお知らせ」2025年2月12日

- ナブテスコ株式会社 2024 年 12 月期決算説明会資料(2025 年 2 月 20 日)
- ナブテスコ株式会社 コーポレートサイト「中期経営計画」
- ナブテスコ Value Report 2023, 2024 年刊行
- Morningstar, *Headwinds to Continue for Nabtesco, but Expect Stronger Recovery in 2025, 2023*