

ナブテスコの新中期経営計画がもたらす知財・無形資産戦略の変革と 2030 年への展望

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

本レポートは、ナブテスコ株式会社（以下、ナブテスコ）が 2025 年 2 月 13 日に発表した新中期経営計画（2025～2027 年度）が、同社の知的財産（IP）および無形資産（IA）戦略に与える影響を分析し、2030 年に向けた変革のシナリオを提示するものである。

ナブテスコの現行の IP・IA 戦略は、事業競争力の源泉である「コア価値」の持続的な競争優位を担保することに主眼を置いている¹。この「コア価値」には、特許権等の知的財産権のみならず、技術、ブランド、ノウハウ、顧客ネットワークといった広範な無形資産が含まれる²。

新中期経営計画は、「再興」と「進化」を基本方針とし、特に「進化」においては「スマートモーションコントロール」への転換を掲げている³。これは、従来の「モーションコントロール」技術を深化させ、電動化、システム化、データソリューションを統合することで、新たな社会的価値を創出する試みである³。この戦略的転換は、ナブテスコの無形資産ポートフォリオ、特にソフトウェア、データ、AI 関連技術の重要性を飛躍的に高めることを意味する。約 400 億円の研究開発投資の多くが、この「スマートモーションコントロール」実現のための無形資産価値向上に充当される計画である³。

事業モデルも、「モノ売り（有形財）」から「コト売り（無形サービス＋有形財）」へと進化する方向性が示されており⁶、これに伴い、データ活用ノウハウ、ソフトウェア開発能力、顧客との共創関係といった無形資産の戦略的価値が一層増すことになる。

本レポートでは、これらの背景を踏まえ、ナブテスコの IP・IA 戦略が 2030 年に向けて取り得る複数のシナリオを予測する。具体的には、「スマートモーションコントロール」における技術的優位性を核とする IP・データ中心戦略、エコシステムを主導し無形資産を共創する戦略、そして組織的俊敏性と人的資本をテコに IA 主導の成長を目指す戦略である。これらのシナリオは、ナブテスコが直面するであろう課題と機会を浮き彫りにし、将来の戦略策定に資する洞察を提供する。

2. ナブテスコの現在の知的財産・無形資産ランドスケープ

ナブテスコの現在の知的財産（IP）および無形資産（IA）戦略は、同社の持続的な成長

と競争優位性を支える基盤として、多岐にわたる要素を包含し、体系的に管理されている。

2.1. 「コア価値」（IP・無形資産）の定義と管理

ナブテスコの IP 経営理念は、顧客やパートナー企業を含む全てのステークホルダーの持続的成長のため、事業競争力の源泉である現在および未来の「コア価値（知財・無形資産）」の持続的な競争優位を確保することにある¹。この「コア価値」は、単なる中核技術（コアコンピタンス）に留まらず、顧客への価値提供に必要な技術であれば競合他社が保有する技術さえも含む広範な概念として定義されている¹。具体的には、特許などの知的財産権に加え、ノウハウ、取引実績、サプライチェーンなども包含する²。

このような「コア価値」の広範な定義は、ナブテスコが競争優位性を、登録可能な IP だけでなく、より包括的な無形資産群から派生するものとして捉えている成熟した理解を示している。この視点は、同社が今後、より複雑なソリューションベースの製品・サービス提供へと移行する上で、強固な基盤となる。各事業部門において現在保有するコア価値と将来必要となるコア価値を特定し、それらを全社共通の視点（機能や目的）で可視化・共有する体制を整えている¹。この構造化されたアプローチにより、ターゲットを絞った無形資産開発が可能となっている。

2.2. 戦略的柱：無形資産の創造・保護・活用

ナブテスコの IP・IA 戦略は、創造、保護、活用の三つの柱で構成されている。

創造：

2017 年度より、社内カンパニーおよびグループ会社の業績評価項目に「知財創造」を導入し、コア価値（知財・無形資産）の獲得・強化のための知的財産戦略活動を体系化している¹。これにより、無形資産の創出が組織的に奨励されている。発明、意匠、ノウハウに関する知財創造届出件数は、2013 年度から 2022 年度にかけて約 5 倍に増加した実績が示す通り、着実に成果を上げている¹。さらに 2022 年からは、「発明者割合」（生産技術者を含む）の向上を目標に掲げ、知財創造者の多様性を高め、「知の探索」によるイノベーション活性化を推進している¹。市場ニーズを捉えた営業担当者などを対象とする知財創造支援者制度も導入され、全社的な取り組みとなっている¹。

保護：

創出されたコア価値は、原則としてコア技術情報（秘密情報）として徹底的に管理される¹。事業活動を通じて公開される技術的コア価値については、特許権、実用新案権、意匠権などの知的財産権を取得し、グローバルな知財網を構築することで保護を図っている¹。2022 年末時点で、日本、アジア、欧州、米州に多数の権利を保有している¹。また、ブランド価値と顧客を保護するため、模倣品排除にも積極的に取り組んでいる¹。

活用：

IP インテリジェンスと IP ランドスケープ分析を駆使し、現在のコア価値を顧客ニーズや競合状況と比較分析することで、コア価値獲得・強化戦略を策定している¹。社内では、知財届出、IP ランドスケープ結果、技術契約情報などを一元的に検索・参照できる知財情報共有システムが構築され、情報の共有と事業活用が促進されている¹。さらに、顧客および自社の事業・製品を保護するため、事業化プロセスにおける知財クリアランスを徹底している¹。業績評価と連動した IP 創造の仕組みは、受動的ではなく能動的な姿勢を示すものである。しかし、「スマートモーションコントロール」への移行は、ソフトウェアやデータモデルといった新しいタイプの無形資産を扱う上で、このシステムの俊敏性を試すことになるだろう。既存の IP 創造・保護メカニズムは、伝統的なハードウェア中心のイノベーションには適しているが、デジタル無形資産の速度、量、性質（例：アルゴリズムの営業秘密、ソフトウェアの著作権、データライセンスモデル）を効果的に管理するためには、適応が求められる可能性がある。

2.3. IP・IA 管理のためのガバナンスと組織構造

ナブテスコは、IP 戦略を推進するために、全社知財戦略審議、知的財産強化委員会、カンパニー知財戦略審議という 3 層の審議体からなるガバナンス体制を構築している¹。これらの組織は有機的に連携し、グループとして最適な IP 戦略を実行できる体制を目指している。取締役会はこれらの活動を監督する役割を担う²。技術本部知的財産部長である井上博之氏は、この戦略推進におけるキーパーソンの一人である⁸。

専門的かつ多層的なガバナンス構造の存在は、IP・IA が戦略的に重要視されていることの証左である。経営トップの関与は、IP が単なる法務機能ではなく、事業戦略と不可分であることを示している。今後の課題は、新中期経営計画が要求する急速な進化に対応できるだけの俊敏性をこの構造が持ち合わせているかという点である。「スマートモーションコントロール」への注力は、ソフトウェア、AI、データといった新しいタイプの無形資産への投資に関する迅速な意思決定を必要とする。伝統的なコーポレートガバナンス構造は時に時間を要することがあるため、これらの審議会内の専門知識、特にデジタル IA に関する知見と意思決定のスピードが、中期経営計画の効果的な実行にとって極めて重要となる。

2.4. 主要な現行無形資産の評価

ナブテスコの現在の無形資産は、長年の事業活動を通じて蓄積されたものであり、多岐にわたる。

- **技術・ノウハウ:** モーションコントロール技術における強固な基盤を有する¹⁰。高精度な製造技術に加え、モデルベース開発（MBD）や CAE 解析¹⁰、積層造形（AM）技術¹²といった先進技術の活用も進んでいる。

- **ブランド・レピュテーション:** 特に B2B コンポーネント市場において、「Nabtesco」ブランドは確立されており¹⁾、品質と信頼性を通じて顧客からの信頼を構築している²⁾。
- **顧客ネットワーク:** グローバルな顧客との緊密なコミュニケーションと関係性を有する¹⁾。トップクラスの市場シェアが強固な顧客基盤を形成している¹³⁾。
- **データ・ソフトウェア（初期段階）:** AI を活用した状態基準保全（CBM）のための IoT 活用など、初期的な取り組みが見られる¹⁰⁾。また、社内向けの知財情報共有システムが開発されている¹⁾。
- **組織能力・人的資本:** 技術者のイノベーションを奨励する文化が醸成されている¹⁾。ソフトウェア設計品質やアイデア創出に関する研修プログラムも実施されている¹⁰⁾。人的資本がイノベーションにとって重要であるとの認識も示されている¹¹⁾。
- **サプライチェーン:** 強靱なサプライチェーンの構築と CSR 調達に注力している¹¹⁾。

ナブテスコの現在の無形資産の強みは、伝統的なエンジニアリング、製造ノウハウ、そして確立された B2B 関係に深く根差している。一方で、データやソフトウェアといったデジタル関連の無形資産はまだ発展途上であるが、これらこそが新中期経営計画で積極的に開発を目指す領域である。これは、同社にとって大きな戦略的転換点を意味する。ナブテスコの歴史と現在の市場地位は、機械部品およびシステムの卓越性によって築かれてきた¹⁰⁾。新中期経営計画は、「電動化、システム化、データソリューション」を伴う「スマートモーションコントロール」を明確にターゲットとしている³⁾。これは、主に有形・機械的な無形資産から、ますますデジタル・ソフトウェア・データ駆動型の無形資産への移行を意味する。デジタル無形資産開発の初期の兆候は見られるものの¹⁰⁾、これらはまだ同社の主要な無形資産とは言えない。したがって、中期経営計画は、伝統的な強みと比較して現在まだ開発が遅れている分野で、新たな無形資産の強みを構築するための意図的な取り組みを表している。

表 1: ナブテスコの主要な現行無形資産と管理戦略の概要

無形資産カテゴリー	現状と主要な特徴	現在の管理アプローチ・戦略	関連資料
特許・意匠・商標	機械関連に強み、システム関連も成長。グローバルな知財網を構築。	コア技術情報の秘密管理と知財権取得による保護。模倣品排除。	¹⁾

技術・ノウハウ	モーションコントロール技術が中核。 MBD、AM 技術も導入。	自社開発、オープンイノベーション、 M&A による未来のコア価値獲得。知財創造の奨励。	1
ブランド・レピュテーション	B2B 市場での「Nabtesco」ブランド確立。品質・信頼性による顧客からの信頼。	高品質製品・サービスの提供。顧客事業・製品の保護。	2
データ	CBM 向けデータ活用が初期段階。社内 IP 情報共有システム。	未来のコア価値としてのデータ活用を模索。秘密情報管理。	1
ソフトウェア	組込みソフトウェアが中心。システム化に伴い重要性増大。	ソフトウェア設計品質研修。オープンイノベーションによる外部技術導入も視野。	10
顧客ネットワーク	グローバルな顧客との緊密な関係。トップクラスの市場シェア。	顧客ニーズの的確な把握とソリューション提案。顧客事業の未来を守る戦略。	2
サプライチェーン	強靱なサプライチェーン構築と CSR 調達。	サプライヤーとの連携強化、BCP 推進。	11
組織能力・人的資本	技術者のイノベーション奨励文化。各種研修制度。人的資本 KPI 設定。	知財創造の業績評価への組み込み。発明者割合向上。知財創造支援者制度。	2

3. 新中期経営計画：IP・無形資産戦略変革の触媒

2025 年 2 月 13 日に発表されたナブテスコの新中期経営計画（2025～2027 年度）は、同社の知的財産（IP）および無形資産（IA）戦略にとって、大きな変革を促す触媒となることが予想される。

3.1. 戦略的推進力：「再興」と「進化」

新中期経営計画は、「“再興”と“進化” (Reviving Potential, Evolving Excellence)」を基本方針として掲げている³。この二つの柱は、ナブテスコの将来戦略、特に無形資産戦略の方向性を明確に示している。

- **再興 (Reviving Potential):** 「Project 10」の実行を通じて収益性を改善し、稼ぐ力を取り戻すことを目指す³。この財務基盤の強化は、「進化」で追求される野心的な無形資産開発への持続的投資を可能にするための前提条件となる。
- **進化 (Evolving Excellence):** これが無形資産変革の中核をなす。ナブテスコが持つ「モーションコントロール」技術を「スマートモーションコントロール」へと発展させ、社会のニーズに応える新たな価値を提供することを目指す³。

この二元的アプローチは極めて重要である。「進化」が目指す「スマートモーションコントロール」は、研究開発や新たなタイプの無形資産への大規模な投資を必要とする³。このような投資は、企業が財務的に健全で収益性が高くなければ実行不可能である。「再興」の下での「Project 10」は、この収益性を確保することを目的としている¹⁵。したがって、「再興」の成功は、「進化」で構想されている IP・IA 変革の直接的な推進力となる。

3.2. 「スマートモーションコントロール」：未来の価値創造と IA シフトの中核

新中期経営計画における「進化」の核となるのが、「スマートモーションコントロール」である。これは、ナブテスコの強みであるメカ技術に、電動化（Electrification）、システム化（Integration）、そしてデータ活用（Data solution）を融合させることで実現される³。具体的には、「Passive なコンポーネント」から「Active なシステム」への転換を目指す³。

この戦略は、自動化、省力化、効率化といった社会ニーズへの対応を意図しており³、その実現のためには、「機械への AI 実装（AI と機械・ロボットの融合）」や「IoT 拡大（遠隔操作、状態監視など）」といった技術トレンドの活用が不可欠となる³。ナブテスコは、「スマートモーションコントロール」への進化を通じて提供価値を増大させることを目指しており⁴、2024 年度に売上高の 1%強であったスマートモーションコントロール関連製品の比率を、2027 年度には 7%まで高めるという具体的な目標も設定されている⁶。

「スマートモーションコントロール」は単なる製品進化ではなく、ソリューション提供型への根本的なビジネスモデル転換を意味する。これは必然的に、IP・IAポートフォリオにおける優先順位の変更を伴い、ソフトウェア、データ分析、AIアルゴリズム、システム統合ノウハウの戦略的重要性が格段に高まる。2027年に7%という売上目標は、この戦略的コミットメントの強さを示す明確な指標である。「スマートモーションコントロール」は「電動化、システム化、データソリューション」によって定義されており⁴、これらは本質的にデジタル集約的かつデータ集約的である。中期経営計画の質疑応答では、「モノ売り（有形財）」から「コト売り（無形サービス＋有形財）」への変革が強調されている⁶。これは、価値提案が単なる物理的コンポーネントではなく、ソフトウェア、データ駆動型の洞察、統合されたシステム性能にますます依存するようになることを意味する。結果として、IP戦略は、これらの新しい形態の価値（例：AI駆動制御システムの特許、データ分析の営業秘密、ソフトウェアの著作権、堅牢なデータガバナンス）を保護するために進化しなければならない。7%という目標⁶はこのシフトの定量的な尺度を提供し、IA変革を具体的な事業目標としている。

3.3. 研究開発、イノベーション、デジタルトランスフォーメーションへの影響

新中期経営計画は、研究開発（R&D）、イノベーション、そしてデジタルトランスフォーメーション（DX）の方向性にも大きな影響を与える。

- **研究開発投資:** 2025年度から2027年度の3年間で約400億円の研究開発費が計画されており、その多くは「スマートモーションコントロール実現のための無形資産価値向上」に充てられる³。特に電動化やシステム化といった分野への開発投資が重視される⁴。
- **イノベーションへの注力:** 長期ビジョンでは「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」を目指しており³、新中期経営計画では新規事業フェーズを「播種」から「育成」へと引き上げることを目指す⁵。未来のコア価値獲得のためには、自社開発に加え、オープンイノベーションやM&Aの活用も視野に入れている¹。ナブテスコの研究開発アプローチには、予防保全ソリューションのためのセンシング、IoT、AI技術の強化が含まれる¹⁶。
- **デジタルトランスフォーメーション（DX）:** 新中期経営計画では、「デジタルトランスフォーメーション（DX）」への投資も明記されている⁶。これは、「スマートモーションコントロール」に必要なAI、IoT、データソリューションといった要素と軌を一にするものである。

中期経営計画は、研究開発リソースを意図的にデジタルIAの構築へと振り向けることを示している。この成功は、単なる資金投資だけでなく、これらの新しいデジタル能力（AI、IoT、データ分析）を既存の機械的専門知識と統合し、これらの新しい領域を受

け入れるイノベーション文化を育成する能力にかかっている。「スマートモーションコントロール」は本質的にデジタルであるため³、これは従来の機械工学とは異なる新しいスキル、プロセス、そして潜在的には異なる R&D 文化を必要とすることを示唆している。オープンイノベーションや CVC 投資への言及¹³は、ナブテスコがこれらの新しい能力の一部を外部に求める必要性を認識していることを示唆している。課題は、これらの技術を獲得するだけでなく、それらを自社の中核的な製品やビジネスモデルに深く統合することであり、それには内部的な吸収と文化的な適応が必要となる。

3.4. 新中期経営計画が推進する無形資産の重点シフト

新中期経営計画の推進に伴い、ナブテスコが重視する無形資産のポートフォリオにも大きな変化が生じると予想される。

- **機械系 IP からメカトロニクス・デジタル IP へ:** 特許戦略の重点は、純粋な機械的発明から、「スマートモーションコントロール」に関連するソフトウェアアルゴリズム、AI モデル、データ処理技術、システム統合アーキテクチャ、ヒューマン・マシン・インターフェースなどへとシフトする可能性が高い。
- **コア資産としてのデータ:** スマートシステムが生成するデータ（状態監視、性能最適化など）は、極めて価値の高い無形資産となる。これには、データガバナンス、セキュリティ、アクセス、そして潜在的な収益化に関する戦略が不可欠となる。
- **ソフトウェアおよびシステムノウハウ:** ソフトウェア開発、AI/ML、IoT コネクティビティ、システム統合に関する専門知識が、組織にとって重要なノウハウとなる。
- **ブランドの進化:** ナブテスコのブランドは、「コンポーネントサプライヤー」から「スマートソリューションプロバイダー」へと進化し、イノベーション、インテリジェンス、パートナーシップを強調する必要がある。
- **顧客関係という無形資産:** 顧客とのより深く、データに基づいた関係構築、場合によっては顧客とのソリューション共創が、顧客ネットワークという無形資産の価値を高める。
- **デジタル時代に対応する人的資本:** ソフトウェアエンジニアリング、データサイエンス、AI、サイバーセキュリティ分野での人材需要が増加する。既存従業員のリスキリング・アップスキリングが不可欠となる。

中期経営計画は、ナブテスコの無形資産ポートフォリオの再優先順位付けを事実上義務付けている。デジタル IA から得られる価値は大幅に増大する必要があり、これらのしばしば定義が曖昧でダイナミックな資産に対する新しい管理アプローチが求められる。「スマートモーションコントロール」がデジタル中心であるという事実は³、ソフトウェア、AI、データといったデジタル技術に関連する IA がより顕著にならなければならないことを直接的に意味する。機械特許のような伝統的な IP は引き続き重要である

が、新しい価値創造においては、これらのデジタル IA によって補完されるか、あるいは凌駕される可能性さえある。例えば、「スマート」システムのインテリジェンスは、しばしばハードウェアだけでなく、ソフトウェアやアルゴリズムに内在する。したがって、中期経営計画は、どのような種類の IA が育成され、保護され、競争優位のために活用されるかという点で戦略的な転換を強いることになる。

表 2：新中期経営計画の目標と IP・IA 戦略シフトの整合性

MTP 目標・取り組み	主要な MTP アクション・詳細	IP 戦略への影響 (示唆・明言)	広範な IA への影響 (示唆・明言)	関連資料
「スマートモーションコントロール」の開発	電動化、システム化、データソリューションに注力	ソフトウェア・AI 関連特許の増加、アルゴリズムの営業秘密化重視	データ資産価値の向上、新規ソフトウェア開発能力の必要性、ブランド再構築	4
ROIC 10%以上達成 (2027 年度)	収益性改善 (Project 10)、高付加価値ソリューションへのシフト	収益性の高い IP ポートフォリオ構築、ライセンス戦略の検討	効率的な IA 投資、無形資産による収益貢献の可視化	3
研究開発に約 400 億円投資 (2025-2027 年度)	スマートモーションコントロール実現のための無形資産価値向上に重点投資	戦略分野における特許網強化、オープンイノベーションを通じた IP 獲得	AI・ソフトウェア開発人材の獲得・育成、研究開発プロセスの効率化	3
「コト売り (ソリューション提供)」への転換	無形サービスと有形財の組み合わせによる価値提供	サービス関連商標・ブランド保護、ソリューション提供ノウハウの IP 化	顧客との共創関係強化、サービス提供体制・ノウハウの構築、データ活用によるサービス高度化	6

スマートモーションコントロール製品売上比率 7% (2027 年度)	新製品開発と市場浸透の加速	新製品・新技術に関する早期の権利確保、競合他社の IP 動向分析	関連技術・ノウハウの蓄積、市場投入を支える組織能力（マーケティング、営業）の強化	6
---------------------------------------	---------------	----------------------------------	--	---

4. 将来シナリオ：ナブテスコの進化する IP・無形資産戦略（2025～2030 年）

新中期経営計画が示す方向性と、ナブテスコが現在保有する無形資産の強みを踏まえ、2030 年に向けて同社の IP・IA 戦略が取り得る複数の将来シナリオを以下に提示する。これらのシナリオは、起こり得る未来の経路であり、相互に排他的なものではなく、要素が融合する可能性も考慮されるべきである。

4.1. シナリオ 1：「スマートモーションコントロール」による支配－IP・データ中心戦略

- **中核戦略：**「スマートモーションコントロール」ソリューションを支える独自の技術ポートフォリオ（ソフトウェア、AI アルゴリズム、センサーフュージョン、データ分析）を積極的に開発・特許化・保護し、技術的優位性と明確な IP による差別化を目指す。
- **主要な IP 戦略の変化：**
 - ソフトウェア、AI/ML モデル、IoT システムアーキテクチャ、データ処理方法に関する特許出願の大幅な増加。
 - スマートシステムのユーザーインターフェースに関する意匠特許の戦略的活用。
 - 中核となるアルゴリズム、データセット、データ分析ノウハウの徹底した営業秘密保護。
 - 技術標準のコントロールまたは補完技術へのアクセスのための積極的な IP ライセンス（イン・アウト）。
- **主要な IA（非 IP）戦略の変化：**
 - **データ：**実装されたシステムから生成されるデータは極めて価値の高い資産となり、製品改善、新規サービス提供（例：サービスとしての予知保全）、競争上の洞察に活用される。強力なデータガバナンスとセキュリティプロトコルが最重要となる。
 - **ソフトウェア：**社内のソフトウェア開発能力がコアコンピタンスとなる。ソフトウェアプラットフォームが主要な IA として浮上する可能性がある。

- **ブランド・レピュテーション**：ナブテスコはインテリジェントモーションソリューションのリーダーとして認知され、そのブランドはデジタル領域における最先端技術と信頼性の代名詞となる。
- **顧客からの信頼**：データ駆動型ソリューションから得られるセキュリティ、信頼性、価値に基づいて構築される。
- **組織能力**：デジタル技術の研究開発、迅速なプロトタイピング、AI/ソフトウェア革新の製品化における卓越性。
- **主要な成功要因**：デジタル技術への持続的な高い研究開発投資、トップクラスのAI/ソフトウェア人材の獲得と維持、デジタル IP の効果的な権利取得と執行メカニズム。
- **潜在的課題**：AI/ソフトウェアにおける技術変化の速さ、人材獲得競争、データプライバシーとセキュリティの確保、混み合った技術分野における IP 訴訟の可能性。

このシナリオは、ナブテスコがその工学的規律を活用してデジタル領域を習得し、強力な独自の障壁を構築することを示している。課題は、迅速なサイクルのソフトウェアおよび AI 開発で優位に立ち、データとその複雑性すべてを戦略的資産として管理するために必要な文化的小およびスキルセットの転換である。中期経営計画が「スマートモーションコントロール」と IA のための研究開発を強調していること⁴、そして優れた独自の技術を創造することによって支配を求めることは自然な延長線上にある。これは、公式 IP（新技術の特許）と非公式 IP（ノウハウ、データの営業秘密）への強い焦点を意味する。「データソリューション」が中心的であるならば、データ自体が主要な資産となる⁴。このシナリオでの成功は、これらの新しい資産タイプのためのクラス最高のデジタル研究開発と IP 管理を構築することにかかっている。

4.2. シナリオ 2：エコシステム・リーダーシップ – 協調的な無形資産共創戦略

- **中核戦略**：「スマートモーションコントロール」を中心に堅牢なエコシステムを構築・運営し、オープンイノベーション、M&A、戦略的パートナーシップを活用して無形資産を共創・共有する。ネットワーク効果とプラットフォーム・リーダーシップに重点を置く。
- **主要な IP 戦略の変化**：
 - より複雑な IP 契約：共同開発契約、クロスライセンス、エコシステムパートナーのための IP プーリング。
 - ナブテスコがスマートモーションインターフェースやデータ交換の業界標準を定義することを目指す場合、標準必須特許（SEP）に注力。
 - エコシステム内での共同ブランドまたは「インテル・インサイド」のような

「成分ブランド」を強調する商標戦略。

- **主要な IA（非 IP）戦略の変化：**

- **顧客・パートナーネットワーク：**エコシステム自体（パートナー、開発者、ユーザー）が重要な無形資産となる。価値は共創され、共有される。
- **共有ノウハウ・プラットフォーム：**ナブテスコの中核技術上でサードパーティのイノベーションを奨励する共通プラットフォーム、API、データ標準の開発。共同プロジェクトを通じた共有ノウハウ。
- **信頼・レピュテーション：**健全で協調的なエコシステムを維持するために不可欠。公正で信頼できるパートナーとしての評判。
- **ブランド：**単なる単独の提供者ではなく、イノベーションの実現者および調整者としてのナブテスコ。
- **組織能力：**パートナーシップ管理、アライアンス構築、M&A 統合、複雑な IP 共有協定の管理における卓越性。外部イノベーションを吸収する能力。

- **主要な成功要因：**強力な CVC および M&A の実行¹、エコシステムの明確なガバナンス、パートナーにとって魅力的な価値提案、「協調と競争（coopetition）」を管理する能力。

- **潜在的課題：**独自のコントロールの一部喪失、複数のパートナーシップ管理の複雑さ、公正な価値獲得の確保、エコシステム内の潜在的な対立。

このシナリオは、「スマートモーションコントロール」ソリューションがしばしば一社で完全に開発するには複雑すぎることを認識している。ナブテスコの既存の協調精神²を活用し、それを IA 共創へと拡張する。ここでの IP 戦略は、排他性よりも実現と標準化に重きを置く。ナブテスコは未来のコア価値のために既にオープンイノベーションと M&A を活用しており¹、「スマートモーションコントロール」はしばしば様々なプレイヤー（センサー、ソフトウェア、クラウド、AI）の技術を統合する必要がある。エコシステムを主導することは、イノベーションと市場導入を加速する強力な方法となり得る。これにより、IA の焦点は、ネットワークの価値、共有プラットフォーム、そしてエコシステムを結びつける信頼を含むようにシフトする。IP 戦略は、純粋な独自のコントロールよりも、促進（例：SEP、パートナーのための明確なライセンス供与）に関するものとなる。

4.3. シナリオ 3：組織的俊敏性と人的資本をエンジンとする IA 主導型成長戦略

- **中核戦略：**多様な無形資産を迅速に生成・適応・活用できる、高度に俊敏な組織と高度なスキルを持つ労働力の開発を優先する。内部のイノベーション文化、継続的な学習、プロセスエクセレンスを重視する。
- **主要な IP 戦略の変化：**

- 効率的な内部システムを通じて、従業員が生み出す IP（発明、ノウハウ、ソフトウェア、コンテンツ）の獲得を強力に推進。
- ダイナミックな IP ポートフォリオ管理。関連性の低い IP の積極的な整理と、新興分野における IP の迅速な取得・開発。
- 俊敏なプロセスに組み込まれた営業秘密とノウハウを、主要な競争上の差別化要因として重視。
- **主要な IA（非 IP）戦略の変化：**
 - **人的資本：** 主要なデジタルおよびエンジニアリング分野における世界クラスの人材。高い従業員エンゲージメント、イノベーション、定着率。「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」が主要な指標となる¹³。
 - **組織能力：** 高度に俊敏な開発プロセス（例：ソフトウェアのためのアジャイル、DevOps）。強力な内部ナレッジ共有とコラボレーション。市場フィードバックに基づいて戦略を迅速に転換する能力。
 - **プロセス・ノウハウ：** 研究開発、製品開発、サービス提供のための最適化された内部プロセス。これらには重要な暗黙知と形式知が具体化されている。
 - **ブランド・レピュテーション：** トップタレントにとって魅力的な雇用主として、また内部から迅速かつ効果的にイノベーションを起こせる企業として知られる。
 - **強靱なバリューチェーン・サプライチェーン：** 内部の専門知識と適応性のあるプロセスに基づいて構築される。
- **主要な成功要因：** 人的資本開発への強力なリーダーシップコミットメント¹³、効果的な研修とリスティングプログラム、心理的安全性と実験を奨励する文化の育成、柔軟な組織構造。
- **潜在的課題：** 確立された企業文化の変革の難しさ、短期的な圧力に直面する中で研修への持続的投資、競争の激しい市場でのトップタレントの維持。

このシナリオは、技術や IP があっても、最終的な差別化要因は組織の学習、適応、実行能力であると強調する。「IA 生成エンジン」自体の構築を優先する。これは、ナブテスコが公表している人的資本 KPI とイノベーション文化への焦点と一致する。ナブテスコはイノベーションに関連する人的資本のための特定の KPI を有しており¹³、DX 人材、グローバル人材、技術研修に投資している¹⁷。中期経営計画は新規事業を「播種」から「育成」へと移行することを目指しており⁵、これには強力な内部能力が必要である。AI やソフトウェアのような急速に進化する分野では、労働力が学習し適応する能力（組織的俊敏性）が最も重要である。したがって、この内部能力が IA 主導の成長の主要な推進力となるシナリオは非常に妥当であり、ナブテスコ自身のシグナルと一

致している。

表 3：予測される IP・IA 戦略シナリオの比較分析（2025～2030 年）

シナリオ	中核戦略	主要な IP 戦略の重点	主要な IA（非 IP）戦略の重点	主要な成功要因	潜在的課題
シナリオ 1： IP・データ中心戦略	「スマートモーションコントロール」における独自の技術的優位性と IP による差別化の確立	独自技術の特許・営業秘密保護、ソフトウェア・AI 特許の増加、データ関連 IP の戦略的活用	データ資産の価値化、ソフトウェア開発能力のコアコンピタンス化、技術リーダーとしてのブランド構築	持続的なデジタル技術 R&D 投資、トップ AI/ソフトウェア人材獲得・維持、効果的なデジタル IP 権利化・執行メカニズム	AI/ソフトウェア技術変化の速さ、人材獲得競争、データプライバシー・セキュリティ確保、IP 訴訟リスク
シナリオ 2： エコシステム・リーダーシップ戦略	オープンイノベーション、M&A、戦略的提携による「スマートモーションコントロール」エコシステムの構築と主導	複雑な IP 契約（共同開発、クロスライセンス）、標準必須特許（SEP）の可能性、共同ブランド戦略	パートナーネットワークの価値化、共有プラットフォーム・API 開発、エコシステム内の信頼・評判構築、イノベーション実現者としてのブランド	強力な CVC・M&A 実行能力、明確なエコシステムガバナンス、パートナーへの魅力的な価値提案、協調と競争の管理能力	独自コントロールの一部喪失、複数パートナーシップ管理の複雑さ、公正な価値獲得の確保、エコシステム内対立リスク
シナリオ 3： 組織的俊敏性と人的資本主導戦略	高度に俊敏な組織と高度スキル人材による、多様な無形資産の迅速な生成・適応・活用	従業員創出 IP の積極的獲得、ダイナミックな IP ポートフォリオ管理、営業秘密・ノウハウ	世界クラスの人的資本、俊敏な開発プロセス、強力な内部ナレッジ共有・協調、実験を奨励する組織文化、	人的資本開発への強力なリーダーシップ、効果的な研修・リスクリリング、心理的安全性の高い文化、柔軟	企業文化変革の困難さ、研修への持続的投資、トップタレント維持

		ウ重視	強靱なバリューチェーン	な組織構造	
--	--	-----	-------------	-------	--

5. 新中期経営計画の下での IP・無形資産価値最大化のための戦略的提言

ナブテスコが新中期経営計画を推進し、「スマートモーションコントロール」による価値創造を最大化するためには、知的財産および無形資産戦略において以下の戦略的提言を実行することが肝要である。

- **5.1. デジタル IP リテラシーの強化：**
 - IP 部門および研究開発チームに対し、ソフトウェア特許、AI 関連 IP 問題、データ権、オープンソースライセンスに関する専門研修への投資を行う。
 - 特にアルゴリズムや重要なデータセットに関して、営業秘密の特定と保護に関する明確なポリシーを策定する。
- **5.2. 堅牢なデータガバナンスフレームワークの確立：**
 - 特に「スマートモーションコントロール」システムによって生成され、エコシステム内で共有されるデータについて、明確なデータ所有権、アクセス、使用、およびセキュリティポリシーを定義する。
 - GDPR などのグローバルなデータプライバシー規制への準拠を徹底する。
 - 顧客価値と信頼に合致するデータ収益化戦略を検討する。
- **5.3. 「スマートモーションコントロール」のための人的資本開発の加速：**
 - ソフトウェア、AI、データサイエンス、サイバーセキュリティ分野の人材を積極的に採用・維持する¹⁷。
 - 既存の従業員に対し、デジタルスキルのギャップを埋めるための包括的なリスキリングプログラムを実施する。
 - イノベーション KPI¹³ と個人・チームの業績インセンティブとの連携をさらに強化する。
- **5.4. アジャイルな IP・イノベーション文化の醸成：**
 - デジタルイノベーションのペースに合わせて IP 意思決定プロセスを合理化する。
 - 「スマートモーションコントロール」プロジェクトに関して、研究開発、IP、事業部門間の早期かつ頻繁な連携を奨励する。
 - 特に新しいデジタル事業において、実験を奨励し、失敗から学ぶ文化を推進する。
- **5.5. IA 獲得のためのオープンイノベーションと M&A の戦略的管理：**

- 提携、JV、M&A に関する明確な IP 戦略を策定し、IP がどのように共有、所有、管理されるかを定義する¹。
- 価値ある IA を獲得し、侵害リスクを回避するために、M&A における徹底的な IP デューデリジェンスを確保する。
- **5.6. ブランドおよびコミュニケーション戦略の進化：**
 - ブランドイメージを再構築するために、「スマートソリューションプロバイダー」へのナブテスコの進化を積極的に伝える。
 - 統合報告書やステークホルダーコミュニケーションにおいて、IA の成功事例（革新的なデータソリューション、AI 駆動の効率化など）を強調する⁷。
- **5.7. 広範な IA 価値のための指標導入：**
 - 研究開発費や特許件数だけでなく、データ資産、ソフトウェア能力、新市場でのブランド認知度、「スマートモーションコントロール」に対する人的資本の準備状況など、重要な IA の成長と影響を追跡するための定性的および定量的指標を開発する。

これらの提言は実行可能であり、中期経営計画の「スマートモーションコントロール」への注力とソリューションビジネスへの移行から生じる課題と機会に直接対処するものである。IP・IA 戦略が企業全体の戦略を効果的に支援し、実現することを目的としている。例えば、5.7 の広範な IA 価値のための指標導入は、中期経営計画が ROIC のような財務指標を目標としている一方で³、「スマートモーションコントロール」の創造は、ブランド力、データ資産の質、組織学習など、従来の財務指標では短期的に必ずしも直接捉えられない IA に大きく依存するため、特に重要である。IA を真に戦略的に管理するためには、その開発と影響を測定する方法が必要となる。特許件数¹や発明者比率²は有用であるが、「スマートモーションコントロール」にとって不可欠な IA の全範囲をカバーしていない。したがって、より広範な IA 指標の開発は、情報に基づいた意思決定と IA 投資からの価値創造を実証するために不可欠である。

6. 結論：知的財産・無形資産の戦略的マネジメントによるナブテスコの未来図

ナブテスコの新中期経営計画およびその中核をなす「スマートモーションコントロール」構想は、同社の知的財産（IP）および無形資産（IA）戦略にとって、極めて重要な転換点となる。この変革期において、ナブテスコが持続的な成長を遂げ、2030 年の長期ビジョンである「イノベーションリーダー」を実現するためには、IP・IA 戦略のダイナミックな進化が不可欠である。

成功の鍵は、デジタル関連の無形資産への戦略的シフトを積極的に管理し、それを支え

る適切な人材と組織文化を育成し、そしてこれらの資産をいかにして創造・保護・活用していくか（独自の技術的優位性の追求、エコシステムを通じた協調的共創、あるいは組織全体の俊敏性の最大化など）という戦略的選択にかかっている。

もはや IP・IA 戦略は、単に事業を支援する機能に留まらない。それは、ナブテスコが未来の競争環境において新たな価値を創出し、リーダーシップを発揮するための根源的な力となる。本レポートで提示した分析とシナリオ、そして戦略的提言が、ナブテスコの IP・IA 戦略の最適化、ひいては企業価値の最大化に貢献することを期待する。変化の激しい時代において、先見性のある IP・IA 戦略こそが、ナブテスコを未来へと導く羅針盤となるであろう。

引用文献

1. 知的財産 | イノベーション | ナブテスコ株式会社, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.nabtesco.com/innovation/ip/>
2. Intellectual Property Strategy | Innovation | Nabtesco Corporation, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.nabtesco.com/en/innovation/ip/>
3. www.nabtesco.com, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Announcement-of-New-Medium-term-Management-Plan.pdf>
4. Announcement of Formulation of New Medium-term Management Plan, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Announcement-of-New-Medium-term-Management-Plan_e.pdf
5. Mid-term Management Plan | Corporate profile | Nabtesco Corporation, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.nabtesco.com/en/about/company/plan/>
6. www.nabtesco.com, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Results_Briefing_QA_for_FY2024_e.pdf
7. 知財経営の実践と開示について, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai23/siryou5.pdf
8. (第74回) 知財実務オンライン: 「B2B企業における知財・無形資産の投資・活用戦略の考え方」 (ゲスト: ナブテスコ株式会社 技術本部 知的財産部長/弁理士 井上 博之) - YouTube, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=V5bAFWpPTgM>
9. 【対談】 ナブテスコ: "知的財産経営戦略"の立案から定着 そしてイノベーションリーダーへ, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://japan.marketone.com/articles/ip_driven_innovation_and_growth
10. Development of Human Resources in the Science and Technology Field | Innovation | Nabtesco Corporation, 5 月 10, 2025 にアクセス、

- <https://www.nabtesco.com/en/innovation/development/>
11. Nabtesco Value Report 2022 - ナブテスコ, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/value_report_2022.pdf
 12. 積層造形技術の量産品に対する国内初*の「製造サイト認証」を取得 ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000014.000105087.html>
 13. www.nabtesco.com, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/value_report_2023_en_04.pdf
 14. 人的資本経営の最適化 - ナブテスコ, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-004/s-005/>
 15. Integrated Reports | IR Information | Nabtesco Corporation, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.nabtesco.com/en/about/ir/library/integrated-reports/>
 16. Research & Development | Innovation | Nabtesco Corporation, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.nabtesco.com/en/innovation/r-and-d/>
 17. 人材育成 | 人的資本経営の推進 | サステナビリティ | ナブテスコ株式 ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-004/s-006/>
 18. 知財経営への招待 〜知財・無形資産の投資・活用ガイドブック - 特許庁, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai-mukei-toushi-katsuyou-guide/document/index/all_guidebook.pdf
 19. 統合報告書 | IR 情報 | ナブテスコ株式会社, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.nabtesco.com/about/ir/library/integrated-reports/>
 20. 知財・無形資産の投資・活用戦略の 定性的・定量的説明について（ガイドライン本体の別添, 5 月 10, 2025 にアクセス、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai11/siryou6.pdf
 21. 中期経営計画 | 企業情報 | ナブテスコ株式会社, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.nabtesco.com/about/company/plan/>