

ナブテスコの2025-2027年度新中期経営計画の分析と評価

ナブテスコ株式会社は2025年2月に2025年度から2027年度までの新中期経営計画を発表しました。この計画は、同社が2021年に発表した2030年を最終年度とする長期ビジョンの実現に向けた重要なステップとなっています。本レポートでは、新中期経営計画の主要な内容と、それに対する各方面からの評価を多角的に分析します。

新中期経営計画の概要と基本方針

ナブテスコの新中期経営計画は「"再興"と"進化"」という基本方針を掲げています。この計画は、前中期経営計画（2022-2024年）での「種まき」を経て「育成」のフェーズへ発展させることを目指しています^[1]。

基本方針は二つの柱から成り立っています：

1. "再興"：Project 10による収益性改善
2. "進化"：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、電動化・統合化・データソリューションを組み合わせた「スマートモーションコントロール」への発展^{[2] [1] [3]}

主要経営目標

2027年度までに達成を目指す主な数値目標は以下の通りです：

- ROIC（投下資本利益率）：10%以上
- 株主還元：DOE（株主資本配当率）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：CO2排出量を2015年比で50%削減（SBT 1.5°C基準に適合）^{[2] [1] [3]}

参考値として、2027年の売上高は4,000億円、営業利益は420億円（営業利益率10.5%）を目指しています^[1]。

成長戦略と事業展開

スマートモーションコントロールへの進化

新中期経営計画の中核は、同社の強みである「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」へ進化させることです。この進化は主に以下の3つの要素を中心に展開されます：

- 電動化（Electrification）
- 統合化（Integration）
- データソリューション（Data Solution）^{[2] [1] [3]}

この戦略的進化によって、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^[1]。

事業ポートフォリオの最適化

ナブテスコは事業ポートフォリオを4つのカテゴリに整理し、経営資源の配分を最適化する方針を示しています：

1. **成長牽引**：ACB（電動化・システム化・データ活用）
2. **収益性維持・改善**：TRS（バリューチェーン拡大、データ活用）
3. **再構築**：CMP（収益力回復・電動化）
4. **育成・見極め**：MFR（システム化・海外拡販）^[4]

同社は、これらのポートフォリオ戦略により、EVA（経済的付加価値）棄損ビジネスユニット数を2023年比で1/5以下にすることを目指しています^[4]。

革新的製品開発

革新的製品開発の具体例として、ナブテスコは2025年4月にドイツで開催される「bauma 2025」に世界初となる実用レベルのフル電動ショベルを参考出品する予定です。このショベルは、同社が有する減速機と電動モーター及び制御システム技術を融合させ、従来の油圧駆動に代わる電動駆動を実現しています。エネルギー効率を高め、バッテリーの小型化も同時に達成した点が特徴です^[5]。

リスク要因と対応策

市場環境の変動リスク

売上高の約3割を占める減速機や油圧機器は、設備投資の回復遅れにより需要が低迷しており、これが同社の業績に影響を与えています。木村和正社長は日本経済新聞のインタビューで「市況に左右されにくい収益体制を目指す」と述べており、この課題への対応が新中期経営計画の重要な側面となっています^[6]。

地政学的リスク

前中期経営計画に関する資料では、中国について「カントリーリスク増大も、最大市場として存在」と分析されており、この認識が新中期経営計画にも引き継がれていると考えられます。一方で、インド・東南アジアを「高成長市場であり、今後注力が必要」としているほか、米国・欧州については「成長に一服感はあるが、市場規模から重要性は不変」と分析しています^[7]。

海外展開戦略

グローバル展開の強化

前中期経営計画では、自動ドア事業で露・豪・独・仏の販売網拡充や包装機事業でのエンジリコ社買収（2021年）など、海外展開を積極的に進めてきました^[7]。新中期経営計画においても、MFR（包装機）事業では「システム化・海外拡販」が明示されており、引き続きグローバル市場での成長を重視していることがうかがえます^[4]。

電動化技術の海外展開

前述のフル電動ショベルのbauma 2025への出展は、同社の電動化技術を国際的に示す重要な機会となります。展示会では実機を通じてフル電動ショベルの実現性を体感できるようにするほか、各ICT建機用のコントローラ付きコントロールバルブなど、IoTや省エネ、作業時間短縮に応える油圧製品も多数展示する予定です^[5]。

人材戦略

グローバル人材の育成

ナブテスコは前中期経営計画において「世界への挑戦」を掲げ、グローバル経営体制の再構築に取り組んできました。具体的には「グローバル人事制度を導入し経営の現地リーダーを確保・育成」することや、「One way from Japan から Global Value "Network"へ転換」を目指す方針を示しています^[7]。

この人材戦略は新中期経営計画においても継続されていると考えられ、グローバルな事業展開を支える人材基盤の強化が進められています。

知財・無形資産戦略

研究開発への積極投資

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に注力し、スマートモーションコントロールの実現を目指しています。投資配分については、2025-2027年度の期間中に研究開発に約400億円、設備投資に約450億円を配分する計画です^[4]。

特に研究開発では、電動化やシステム化といったスマートモーションコントロールの開発に重点を置き、新製品開発やDX関連投資、環境投資などに取り組む方針です^[4]。

投資家・アナリストからの評価

証券アナリストの評価

米系大手証券は2025年5月7日にナブテスコのレーティングを中立（中立(2)）から強気（買い(1)）に引き上げました。ただし、目標株価は2,700円を継続しています^[8]。この評価変更は、新中期経営計画の発表後に行われたものであり、計画の内容が一定の評価を受けていると解釈できます。

メディアの反応

日本経済新聞は木村和正社長へのインタビューを掲載し、新中期経営計画について「付加価値の高い新規事業の育成に注力していく」という同社長の発言を伝えています^[6]。ただし、記事の詳細は会員限定となっているため、メディアの詳細な評価分析は限定的です。

ESG評価

環境面では、ナブテスコは環境問題に取り組む国際的なNGOであるCDPから「気候変動」分野において最高評価のAリスト企業に9年連続で選定されています。前中期経営計画のCO2排出量削減目標（2015年基準で25%削減）は達成見込みであり、新中期経営計画ではさらに削減目標を50%に引き上げています^[9]。この継続的な環境への取り組みは、ESG投資の観点からポジティブな評価要素となっています。

結論

ナブテスコの2025-2027年度新中期経営計画は、「再興」と「進化」という二つの柱を中心に、従来の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る野心的な内容となっています。収益性の改善（Project 10）と技術革新（電動化、統合化、データソリューション）を両輪として、持続可能な成長を目指す姿勢が明確です。

特に電動化分野では、フル電動ショベルの開発など具体的な成果を示しつつあり、環境面での取り組みも高く評価されています。一方で、市場環境の変動や地政学的リスクへの対応、グローバル人材の育成など、課題も少なくありません。

アナリストからは一部ポジティブな評価が見られますが、計画の実現可能性や市場環境の変化への対応力については、今後の進捗を注視する必要があるでしょう。持続的な成長と企業価値向上に向けた同社の取り組みの成果が、今後数年間で明らかになっていくものと期待されます。



1. <https://www.nabtesco.com/about/company/plan/>
2. <https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Announcement-of-New-Medium-term-Management-Plan.pdf>
3. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250212/20250212569857.pdf>
4. https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Results_Briefing_Material_for_FY2024-1.pdf
5. <https://kikai-news.net/2025/03/10/ナブテスコ、bauma-2025-にフル電動ショベルを参考出品/amp/>
6. https://www.nikkei.com/nkd/industry/article/?DisplayType=1&n_m_code=031&ng=DGXZQOUC085340Y5A100C2000000
7. <https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/pdf/f8e297d049fa241808e3af75785afa2c.pdf>
8. <https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/ff4d187f6e8f931c699f2d228b9356efa0a3c855>
9. <https://www.nabtesco.com/news/20250207-16113/>