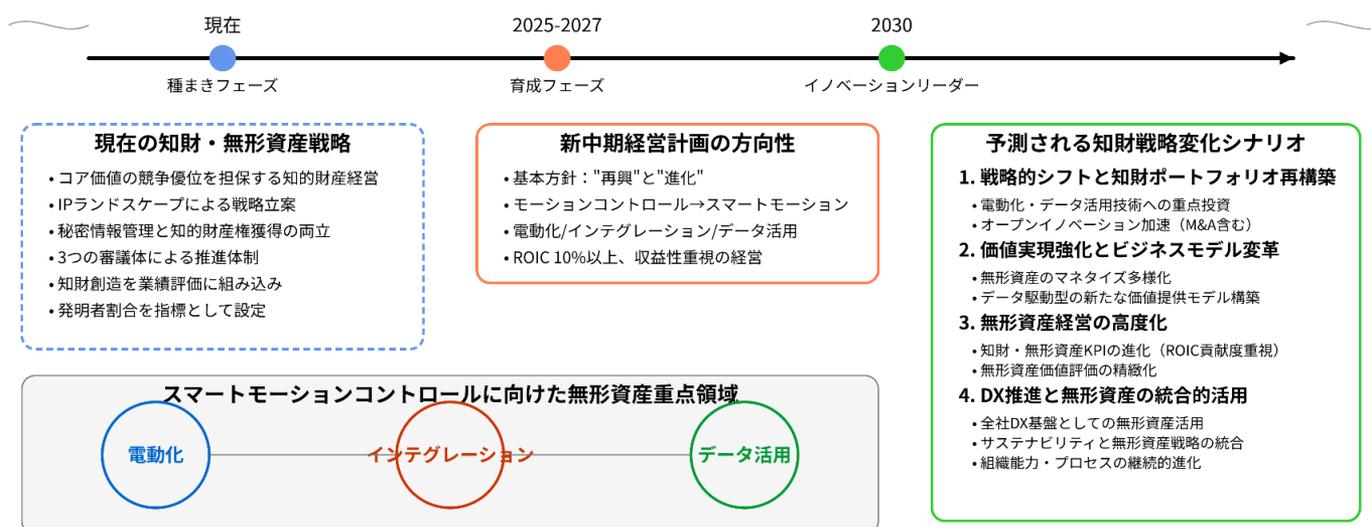


# ナブテスコの新中期経営計画により、知財・無形資産戦略はどう変わるか？

Felo AI

## ナブテスコの新中期経営計画と知財・無形資産戦略の展望



※本図はナブテスコの新中期経営計画（2025-2027年度）発表に基づく知財・無形資産戦略の変化予測

## 概要

ナブテスコ株式会社が2025年2月13日に発表した新中期経営計画（2025年度～2027年度）は、同社の知財・無形資産戦略に大きな変革をもたらすことが予測されます。新中計の基本方針である「“再興”と“進化”」[1][2][42]、特に「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」（電動化・インテグレーション・データ活用）への進化は[1][2][4]、技術、データ、ソフトウェア、ノウハウといった無形資産の重要性を一層高めるでしょう。また、「種まき」から「育成」フェーズへの移行は[1][2][36]、創出された知財・無形資産の事業貢献と価値実現をより重視する戦略への転換を示唆しています。本レポートでは、ナブテスコの現在の知財・無形資産戦略を概観した上で、新中期経営計画に

よって予測される変化のシナリオを提示します。

## 詳細報告

### ナブテスコの現在の知財・無形資産戦略

ナブテスコは、持続的な企業価値向上を目指し、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しています[8][32][33]。ここでの「コア価値」とは、特許権などの知的財産権のみならず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、そしてそれらを生み出す組織能力やプロセスなど、広範な無形資産を指します[8][32][33]。

**基本方針とコア価値** ナブテスコの知的財産経営理念は、すべてのステークホルダーの持続的成長のために、現在および未来の「コア価値」の競争優位を担保することです[32][33]。この「コア価値」は、コアコンピタンスだけでなく、顧客への価値提供に必要な技術等も含む広義のものであり、事業ごとに現在保有するものと将来必要となるものを定めています[32][33]。2017年度からは、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」を加え、コア価値の獲得・強化を体系的に進めています[32][33][47]。また、発明者割合（ノウハウ・意匠創作者含む）を多様性を示す指標として設定し、イノベーション創出の加速と多様化を図っています[32][33]。

**推進体制** ナブテスコの知財戦略体制は、以下の3つの審議体で構成され、これらが有機的に連携し、取締役会による監督も受けることで最適な戦略実行を目指しています[3][8][15]。

1. **全社知財戦略審議:** CEO、経営陣が参加し、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:** コーポレート部門長、各社内カンパニー等の知的財産強化責任者が参加し、基本方針に基づく活動の情報共有や全社横断的な対策を審議。
3. **カンパニー知財戦略審議:** 各社内カンパニー等で開催され、固有の知的財産戦略を審議。

**主な取り組み** ナブテスコは、「コア価値獲得・強化戦略」に基づき、多岐にわたる知的財産活動を展開しています[32][33]。

- **IP ランドスケープ:** 自社・競合・市場の動向分析を通じて、新事業創造や新市場・顧客ニーズ探索、M&A 候補探索などを行い、事業戦略の精度向上に活用しています[10][25][32]。2017 年から全社テーマ 60 件以上、社内カンパニー等固有テーマ 100 件以上を実施しています[32][33]。
- **秘密情報管理と知的財産権獲得:** 創造されたコア価値は原則として秘密情報として管理し、公開が避けられない技術的コア価値のみ知的財産権で保護する戦略をとっています[32][33]。2022 年末時点で国内外に合計 5,600 件以上の特許・実用新案・意匠を保有しています[32][33]。
- **知財情報共有システム:** 社内で創造されたアイデアやノウハウ、IP ランドスケープ結果などを一元的に検索・参照できるシステムを構築し、情報共有と事業活用を推進しています[7][32][33]。
- **知財クリアランス:** 顧客と自社の事業・製品を守るため、事業化プロセスにおいて他社知財権侵害防止などのクリアランスを徹底しています[32][33]。
- **模倣品排除:** ブランド価値と顧客保護のため、模倣品に対してはコストをかけてでも徹底的に排除する方針です[32][33]。
- **人材育成:** アイデア創造入門研修（TRIZ 活用）などを通じて、コア価値を創造できる人材の育成にも注力しています[34]。

## 新中期経営計画（2025-2027 年度）の概要

2025 年 2 月 13 日に発表された新中期経営計画は、2030 年の長期ビジョン「未来の“欲しい”に挑戦し続ける イノベーションリーダー」の実現に向けた重要なステップと位置付けられています[1][2][43]。

### 基本方針：“再興”と“進化”

- **再興 (Reviving Potential):** Project 10 の実行による収益性改善。事業成長、原価低減、固定費抑制による利益拡大を目指します[1][2][42]。
- **進化 (Evolving Excellence):** 「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」（電動化/インテグレーション/データ活用）へと進化させ、社会ニーズに応える新たな価値を提供します[1][2][4]。

この計画は、前中期経営計画での「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][2][36]。

### 重点戦略と経営目標

- **スマートモーションコントロールの推進:** 電動化、インテグレーション、データ活用を軸に、事業領域の社会課題解決に貢献する新価値を創造します[2][42][43]。
- **レジリエントな企業基盤の構築:** スマートモーションコントロールへの進化と ROIC を軸に、ポートフォリオバランスを最適化します[2][42][43]。

- 経営目標:
  - ROIC: 10%以上[2][4][42]
  - 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[2][5][42]
  - 環境目標: 2027年CO2排出量削減△50%(2015年基準、SBT1.5°C目標達成)[2][4][42]
  - 2027年参考値: 売上高4,000億円、営業利益420億円、営業利益率10.5%[2][42][43]

## 新中期経営計画が知財・無形資産戦略に与える変化の予測

**変化の方向性** 新中期経営計画は、ナブテスコの知財・無形資産戦略に対し、以下の方向性で変化を促すと考えられます。

1. 「スマートモーションコントロール」への**戦略的集中**: 電動化、インテグレーション、データ活用に関連する技術、ソフトウェア、データ、ノウハウといった無形資産の創出・獲得・保護・活用が最優先課題となります。特に、AI、IoT、センシング技術、制御アルゴリズム、データ解析プラットフォームなどが重要性を増すでしょう。
2. 「育成」フェーズにおける**価値実現の強化**: これまで「種まき」として蓄積してきた知財・無形資産を、具体的な事業成果や収益に結びつける「育成」が強く求められます。無形資産のマネタイズ、事業化の加速、ブランド価値向上による市場競争力強化が焦点となります。
3. **収益性向上（ROIC重視）とポートフォリオ最適化**: Project 10による収益性改善とROIC 10%以上という目標は、知財・無形資産投資の効率性や事業貢献度に対する評価をより厳格化させる可能性があります。保有する無形資産ポートフォリオの見直しと、選択と集中が進むでしょう。
4. **組織能力・プロセスの変革**: スマートモーションコントロールへの進化は、研究開発プロセス、事業開発プロセスだけでなく、データ活用を前提とした新たなビジネスモデル構築能力や、関連する人材（データサイエンティスト、ソフトウェアエンジニアなど）の育成といった組織能力・プロセスの変革も不可欠です。これら組織能力・プロセス自体も重要な無形資産として強化される必要があります。

### 予測されるシナリオ

#### シナリオ1: スマートモーションコントロールへの戦略的シフトと知財ポートフォリオの再構築

- **技術・データの重点投資**: 電動化、インテグレーション、データ活用に必要な基盤技術（AI、IoT、サイバーセキュリティ、高度センシング等）の研究開発投資を大幅に拡大。特にソフトウェア開発力強化とデータ収集・解析プラットフォーム構築が急務となる。
- **知財ミックスの最適化**: スマートモーションコントロール関連技術については、コア技術の特許網構築をグローバルに加速。一方で、模倣が困難なソフトウェアアルゴリズムや重要な製造プロセス、収集データそのものはノウハウとして徹底的に秘匿管理するブラックボックス戦略を強化。
- **オープンイノベーションの加速**: 自社単独では獲得が難しい先端技術や事業アイデアを求めて、スタートアップ企

業との連携、M&A（DeepSea 社買収[31]のような事例の増加）、大学・研究機関との共同研究をより戦略的に推進。その際の知財権の取り扱いやノウハウ共有のルール策定が重要となる。

- **無形資産ポートフォリオの再編:** ROIC 向上の観点から、既存の知財・無形資産の棚卸を実施。スマートモーションコントロール戦略との関連性が薄い、あるいは収益貢献の低い特許権やブランドの維持・放棄・売却を判断し、ポートフォリオを最適化する。

#### シナリオ 2：「育成」フェーズにおける価値実現の強化とビジネスモデル変革

- **無形資産のマネタイズ多様化:** 既存の特許やノウハウを活用したライセンス事業の積極展開。技術供与やコンサルティングサービスの提供。知財・無形資産を核としたスピノフやカーブアウトによる新事業創出。
- **ブランド戦略の再定義:** 「スマートモーションコントロールのリーダー」としてのブランドイメージ確立に向けた戦略的投資。技術力だけでなく、ソリューション提供能力や顧客との共創姿勢をアピール。
- **顧客ネットワーク・バリューチェーンの価値向上:** 顧客とのデータ連携を深め、予知保全サービスや運用効率化ソリューションなど、データ駆動型の新たな価値提供モデルを構築。これにより顧客ロックインを強化し、顧客ネットワーク自体の無形資産価値を高める。サプライチェーン全体でのデータ共有による効率化やリスク管理強化も視野に入れる。
- **データ・ソフトウェアを核としたサービス事業へのシフト:** ハードウェア（コンポーネント）販売に加えて、ソフトウェアやデータ解析を通じた付加価値提供、サブスクリプションモデルの導入など、サービス収益の比率を高めるビジネスモデルへの転換を模索。

#### シナリオ 3：収益性向上と無形資産経営の高度化

- **知財・無形資産 KPI の進化:** 現在の「知財創造件数」や「発明者割合」[32][33]に加え、ROIC 貢献度や事業収益への直接的インパクトを測る KPI（例：知財活用製品の売上比率、ライセンス収入額、無形資産によるコスト削減効果など）を導入し、より経営成果に直結した評価を行う。
- **無形資産価値評価と投資意思決定プロセスの精緻化:** 各無形資産（技術、ブランド、データ、ノウハウ等）の経済的価値を定量的に評価する手法を導入・高度化し、投資判断やポートフォリオ管理に活用。
- **組織横断的な知財・無形資産活用文化の醸成:** 知財部門だけでなく、研究開発、事業企画、営業、生産など全部門が自社の無形資産を理解し、事業活動の中で戦略的に活用する意識とスキルを高めるための研修やインセンティブ制度を強化。
- **情報開示の戦略的高度化:** 投資家やステークホルダーに対し、知財・無形資産がどのように企業価値創造に貢献しているかを、具体的な戦略や KPI、成功事例を交えて積極的に開示することで、企業評価の向上を目指す（統合報告書[26][41]での情報発信強化など）。

#### シナリオ 4：DX 推進と無形資産の統合的・全社的活用

- **全社 DX 基盤としての無形資産:** スマートモーションコントロール推進に必要なデータプラットフォームや AI 技術基盤を、全社的なデジタルトランスフォーメーション（DX）の核として位置づけ、他事業領域への横展開や全社的

な業務プロセスの効率化・高度化に活用。

- 「信頼・レピュテーション」の戦略的構築: 高度なデータ活用や AI 導入に伴う倫理的課題やセキュリティリスクに対応するため、データガバナンス体制の強化、透明性の高い情報開示、ステークホルダーとの対話を通じて、「信頼される企業」としてのレピュテーションを戦略的に構築・維持。これは特に **BtoB** 事業において重要な無形資産となる。
- サステナビリティと無形資産の統合: 環境目標（CO2 排出量削減[2][4][42]）達成に貢献する技術開発や、サプライチェーン全体での環境負荷低減に資するソリューション提供など、サステナビリティへの貢献を知財・無形資産戦略と一体的に推進し、企業価値向上に繋げる。SDGs 関連の知財創出も強化[32][33]。
- 組織能力・プロセスの継続的進化: アジャイル開発手法の導入、部門横断的なプロジェクトチームの組成、外部人材の積極登用など、スマートモーションコントロールとデータ駆動型ビジネスに適応した組織能力とプロセスへの変革を継続的に推進。これら組織文化や働き方自体が競争優位の源泉となる無形資産として認識される。

これらのシナリオは相互排他的ではなく、ナブテスコが置かれた事業環境や経営判断によって、複合的に実現されていく可能性が高いと考えられます。新中期経営計画の推進は、同社の知財・無形資産戦略をよりダイナミックで事業成果に直結したものへと変革させる契機となるでしょう。

1. [Mid-term Management Plan | Nabtesco Corporation](#)
2. [中期経営計画 | 企業情報 | ナブテスコ株式会社](#)
3. [知的財産 | イノベーション | ナブテスコ株式会社](#)
4. [Nabtesco Unveils 2025-2027 Medium-term Management Plan](#)
5. [ナブテスコ【6268】のリスク・方針 - キタイシホン](#)
6. [【対談】ナブテスコ：“知的財産経営戦略”の立案から定着...](#)
7. [Intellectual Property Strategy | Innovation | Nabtesco ...](#)
8. [ナブテスコ【6268】の人的資本 - キタイシホン](#)
9. [ナブテスコの知財戦略と知財 KPI - よろず知財戦略コンサルティング](#)
10. [BtoB マーケティングフォーラム 2023 大企業にしかできない...](#)
11. [ナブテスコの知的財産活用レベル](#)
12. [【対談】ナブテスコ：“知的財産経営戦略”の立案から定着...](#)
13. [Innovation | Nabtesco Corporation](#)
14. [ナブテスコにおける知財・無形資産の投資・活用戦略](#)
15. [知的財産 | イノベーション | ナブテスコ株式会社](#)
16. [知財を企業価値に変える ～前任と新任者が語る、ナブテスコ...](#)
17. [Development of Human Resources in the Science and ...](#)
18. [Intellectual Property Strategy | Innovation | Nabtesco ...](#)

19. [Value creation story and management materiality | Sustainability](#)
20. [Bright Outlook for Nabtesco, on the Secular Demand for Automation ...](#)
21. [技術系人材育成 | イノベーション | ナブテスコ株式会社](#)
22. [Excellence Invention Award | Nabtesco Corporation](#)
23. [Nabtesco Transport Solutions Business Faces Headwinds but Is ...](#)
24. [\(第74回\) B2B 企業における知財・無形資産の投資・活用 ...](#)
25. [ナブテスコの知的財産経営戦略における IP ランドスケープの実践](#)
26. [統合報告書 | IR 情報 | ナブテスコ株式会社](#)
27. [Research & Development | Innovation | Nabtesco Corporation](#)
28. [Nabtesco patents opposition analysis – IP Verse](#)
29. [Nabtesco's intellectual property management strategy and IP ...](#)
30. [Build a Robust Supply Chain | Sustainability | Nabtesco ...](#)
31. [A milestone for open innovation: Nabtesco acquires DeepSea](#)
32. [知的財産 | イノベーション | ナブテスコ株式会社](#)
33. [Intellectual Property Strategy | Innovation | Nabtesco Corporation](#)
34. [技術系人材育成 | イノベーション | ナブテスコ株式会社](#)
35. [新中期経営計画策定に関するお知らせ 2025 年 2 月 12 日 \(適時 ...](#)
36. [Mid-term Management Plan | Nabtesco Corporation](#)
37. [中期経営計画 | 企業情報 | ナブテスコ株式会社](#)
38. [Combating Climate Change | Sustainability | Nabtesco ...](#)
39. [Nabtesco Unveils 2025–2027 Medium-term Management Plan](#)
40. [Financial Reports \(2024/12\) | Nabtesco Corporation](#)
41. [Integrated Reports | IR Information | Nabtesco Corporation](#)
42. [Mid-term Management Plan | Corporate profile | Nabtesco Corporation](#)
43. [中期経営計画 | 企業情報 | ナブテスコ株式会社](#)
44. [Financial Reports \(2024/12\) | IR Information | Nabtesco Corporation](#)
45. [ナブテスコの知財戦略と知財 KPI – よろず知財戦略コンサルティング](#)
46. [知財・無形資産 新たな成長へ、好循環つくる – 日経 BizGate](#)
47. [Intellectual Property Strategy | Innovation | Nabtesco ...](#)
48. [修了者紹介：菊地 修 氏 – 知的財産教育協会](#)
49. [Headwinds to Continue for Nabtesco, but Expect Stronger ...](#)
50. [Bright Outlook for Nabtesco, on the Secular Demand for Automation ...](#)

51. [知的財産アナリスト アドバンス講座・特別セミナー](#)
52. [Nabtesco Corporation \(6268T\) VRIO Analysis – DCFmodeling.com](#)
53. [Nabtesco Faces Near-Term Headwinds, but Expect Medium ...](#)
54. [今後開催される予定の「知財ガバナンス」セミナー](#)
55. [Excellence Invention Award | Nabtesco Corporation](#)
56. [知的財産 | イノベーション | ナブテスコ株式会社](#)
57. [Nabtesco Corp Intrinsic Valuation and Fundamental Analysis](#)
58. [Integrated Reports | IR Information | Nabtesco Corporation](#)
59. [Value creation story and management materiality | Sustainability](#)