

ナブテスコ株式会社 新中期経営計画（2025-2027 年度）「再興と進化」：詳細分析とステークホルダー評価

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

ナブテスコ株式会社（以下、ナブテスコ）は、2025 年 2 月 13 日に 2025 年度から 2027 年度までの新中期経営計画（以下、新中計）「再興と進化 (Reviving Potential, Evolving Excellence)」を発表しました¹。本計画は、収益性回復を目指す「Project 10」の推進と、技術革新と成長を企図する「スマートモーションコントロール」の進化という 2 つの戦略的柱を軸に据えています¹。主要な財務目標として、2027 年度までに投下資本利益率（ROIC）10%以上、売上高 4,000 億円、営業利益 420 億円の達成を掲げています¹。

ステークホルダーからの評価は総じて中立的であり、野心的な目標設定を認識しつつも、特にコンポーネントソリューション事業（CMP）および中国市場における実行力に対しては慎重な見方が示されています³。一方で、2025 年度第 1 四半期の好調な業績は、計画達成に向けた一定の期待感を醸成しています⁴。

総括すると、新中計はナブテスコの変革に向けた明確なビジョンを提示するものです。しかし、その成否は、市場の不確実性が高まる中での「スマートモーションコントロール」戦略の着実な実行と、研究開発投資を具体的な成長へと結びつける能力にかかっています。

2. ナブテスコ 新中期経営計画（FY2025-2027）：「再興と進化」

2.1. 中核となる柱と戦略目標

新中計は、ナブテスコの新規事業フェーズを従来の「種まき」から「育成」へと移行させることを目指しており、これは以前に着手した事業の本格的な規模拡大への意思表示と解釈できます²。

「再興 (Reviving Potential)」：既存事業の収益力強化を使命とする「Project 10」の実行を通じて、収益性の回復と向上に注力します¹。具体的には、コンポーネントソリューション（CMP）事業を中心とした既存事業の利益率改善¹、固定費の最適化¹、そして原材料価格高騰などを踏まえた適切な価格転嫁の実施¹が含まれます。

「進化 (Evolving Excellence)」：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」へと発展させることで成長を牽引し、自動化や人手不足と

いった社会課題に対応する新たな価値を提供することを目指します¹。

これらの取り組みを通じて、2030 年度を最終年度とする長期ビジョン「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」の実現を目指します¹。

2.2. 主要財務目標および非財務目標

新中計期間における主要な目標は以下の通りです。

- **ROIC（投下資本利益率）**：2027 年度に 10%以上¹。これは資本効率と事業ポートフォリオ最適化の主要指標となります。
- **株主還元**：DOE（株主資本配当率）約 3.5%を目安とし、安定的な配当と財務状況に応じた機動的な自己株式取得を実施します¹。これは大規模な投資フェーズにおいても株主還元を重視する姿勢を示すものです。
- **環境目標**：2027 年度に CO2 排出量を 2015 年度比で 50%削減（SBT1.5℃目標に整合）¹。ESG 経営へのコミットメントを明確にしています。
- **2027 年度 参考目標**：
 - 売上高：4,000 億円¹
 - 営業利益：420 億円¹
 - 営業利益率：10.5%¹

これらの目標は、ナブテスコが事業の質的転換と持続的成長を両立させようとする強い意志を反映しています。

表 1：新中期経営計画（2025-2027 年度）の主要財務・戦略目標

指標	目標値	出典
ROIC（2027 年度）	10%以上	¹
株主還元（DOE 目安）	約 3.5%（安定配当・機動的な自己株式取得）	¹
CO2 排出量削減（2027 年度）	2015 年度比 50%削減（SBT1.5℃目標）	¹

売上高（2027 年度参考）	4,000 億円	1
営業利益（2027 年度参考）	420 億円	1
営業利益率（2027 年度参考）	10.5%	1

2.3. セグメント別戦略と業績見通し

新中計では、各主要セグメントに対して明確な成長戦略と収益性改善計画が示されています¹。

- **コンポーネントソリューション事業（CMP）**：営業利益率を 2024 年度実績の 4.1%から 2027 年度には 11.5%へと大幅に改善し、売上高を 1,106 億円から 1,500 億円へ拡大することを目指します。精密減速機や油圧機器を含むこのセグメントは、「スマートモーションコントロール」戦略の中核であり、「Project 10」による収益性回復の重点領域です¹。
- **トランスポートソリューション事業（TRS）**：14.1%から 16.7%という安定的な高営業利益率を維持しつつ、売上高を 887 億円から 1,190 億円へ成長させる計画です。鉄道車両用機器、航空機器、商用車用機器、船用機器で構成され、特に航空機器は力強い成長が期待されています¹。
- **アクセシビリティソリューション事業（ACB）**：売上高は 1,068 億円から 1,070 億円と微増に留まるものの、営業利益率の改善（8.4%から 11.2%）を目指します。自動ドアやプラットホームドアが含まれます¹。
- **マニュファクチャリングソリューション事業（MFR）**：売上高を 173 億円から 240 億円へ、営業利益率を 6.0%から 16.3%へと大幅に成長させる計画です。包装機事業が中心となります¹。

表 2：セグメント別 売上高・営業利益目標（2024 年度実績 vs 2027 年度目標）

セグメント	2024 年度実績 売上高 (億円)	2024 年度実績 営業利益 (億円)	2024 年度実績 営業利益率 (%)	2027 年度目標 売上高 (億円)	2027 年度目標 営業利益 (億円)	2027 年度目標 営業利益率 (%)	主要製品・注力分野
コンポー	1,106	45	4.1	1,500	172	11.5	精密減速

ネットソリューション (CMP)							機、油圧機器。 「スマートモーションコントロール」戦略の中核。 Project 10 による利益率改善。
トランスポートソリューション (TRS)	887	125	14.1	1,190	199	16.7	鉄道車両用機器、航空機器、商用車用機器、舶用機器。航空機器の成長期待。
アクセシビリティソリューション (ACB)	1,068	90	8.4	1,070	120	11.2	自動ドア、プラットフォームドア。安定的な需要と利益率改善。
マニュファクチャリングソリューション (MFR)	173	10	6.0	240	39	16.3	包装機。高い利益率成長目標。

出典： ¹							
------------------	--	--	--	--	--	--	--

2.4. 「スマートモーションコントロール」構想：電動化、インテグレーション、データソリューション

これは、コンポーネント供給から統合されたインテリジェントなソリューション提供へと移行するための、中核となる技術進化戦略です¹。

- **電動化**：電気自動車（EV）向け製品（コンプレッサー等）の開発、建設機械（油圧ショベル等）の電動化を推進します¹。
- **インテグレーション**：遠隔操作システム、ナビゲーション支援、自動充填・包装ソリューションなどを提供し、インテグレーターとしての役割も担います¹。
- **データソリューション**：人流解析や、油圧機器、航空機搭載品など各種機器の状態監視を通じたデータ活用を進めます¹。
- エアモビリティ向け機器や自律走行搬送ロボット（AMR）/無人搬送車（AGV）といった新興分野もターゲットとしています¹。

この構想は、ナブテスコの強みである「メカニクス」技術を基盤とし、自社のコンピタンスを社会課題の解決に繋げることを目指しています⁶。

「スマートモーションコントロール」（SMC）戦略は、将来の成長と価値創造の主要な原動力として位置づけられています（「進化 (Evolving Excellence)」）。ナブテスコの機械的強みを活かし、電動化、AI、IoT を組み込んだ高付加価値なシステムレベルの製品提供を目指すものです¹。しかし、この変革は大きな実行リスクを伴い、新たな能力獲得も必要とします。SMC 戦略は、特に CMP セグメントにおける野心的な営業利益率目標達成に不可欠です。SMC の開発や市場への浸透が想定より遅れた場合、またはこれらの新たな「スマート」分野での競争が激化した場合、成長と収益性に大きな影響を与え、新中計目標の達成を困難にする可能性があります。したがって、SMC への移行は長期的な企業価値向上にとって戦略的に正しい方向性である一方、短中期的には相当な実行リスクを内包しており、この変革を効果的に管理できるかが新中計成功の鍵となります。

3. 新中期経営計画に対する包括的分析とステークホルダー評価

3.1. 成長性と展望

「スマートモーションコントロール」の成長ドライバーとしての評価：

SMC は、自動化、人手不足、電動化といったトレンドに牽引される市場を開拓する上で中心的な役割を担います¹。具体的な事例としては、AGV/AMR 向け精密減速機（PRG）、電動ショベ

ル、船用機器向けデータソリューションなどが挙げられます⁵。新中計が新規事業フェーズを「種まき」から「育成」へ移行させるとしている点は、基盤構築が完了し、次のステップとして規模拡大を目指すことを示唆しています²。

セグメント別成長見通しの評価：

- **コンポーネントソリューション事業（CMP）**：精密減速機（PRG）は、ロボット需要の低迷や中国市場の課題に直面しており、本格的な回復は2025年以降と見込まれています³。しかし、中国におけるEV関連やファクトリーオートメーション向けのPRG需要は旺盛であり⁵、AGV/AMRといった新用途開拓も進められています⁵。油圧機器は中国では需要が堅調ですが、欧州では低迷しています⁵。CMPセグメントの大幅な営業利益率改善目標¹は、価格転嫁の成功、コスト削減¹、そしてSMCソリューションの順調な立ち上がり大きく依存します。
- **トランスポートソリューション事業（TRS）**：航空機器は、民間・防衛両分野での需要増により「過去最高の成長」を遂げています³。鉄道車両用機器の需要も世界的に堅調です⁵。船用機器も新造船・MRO需要が好調です⁵。このセグメントは安定的かつ成長が見込める収益柱と言えます。
- **アクセシビリティソリューション事業（ACB）**：国内のビル用自動ドアは安定した需要があり、プラットホームドア案件も貢献しています⁵。成長は緩やかですが、収益性は確保されています。
- **マニュファクチャリングソリューション事業（MFR）**：レトルト食品向け包装機は国内で高いシェアを持ち¹⁰、需要増が見込まれています⁹。このセグメントは高い営業利益率成長が目標とされています¹。

投資家・アナリストの成長目標と達成可能性に関する見方：

- **初期の株価反応**：新中計発表日である2025年2月13日を挟む2月12日から14日にかけて、ナブテスコの株価は2,748円で安定的に推移し、出来高にも大きな変動は見られませんでした¹¹。これは、新中計発表自体が市場に直接的な大きなポジティブまたはネガティブサプライズを与えなかったことを示唆しています。
- **アナリスト評価**：総じて「中立」または「ホールド」の評価が目立ちます³。
 - TipRanksによると、あるアナリストは「ホールド」評価で、1年後の目標株価を2,692.03ドル（2025年5月時点の株価から15.29%の上昇余地）としています³。決算説明会のセンチメントも「中立」とされています³。
 - Stockopediaでは、コンセンサス推奨は「ホールド」、アナリストのコンセンサス目標株価は2,659円（直近株価から24.27%の上昇余地）と報告されています¹²。
 - Perplexity.aiの情報では、一部EPSが未達であったにもかかわらず、アナリストは業績予想を維持し、コンセンサス目標株価も変更なしとしています³が、同

社の成長は業界平均を下回ると予測されています⁴。

- 2025 年度第 1 四半期決算（売上高 前年同期比 13.2%増、営業利益 同 36.7%増）は、精密減速機と鉄道車両用機器が牽引し、好調な結果となりました⁴。この結果を受け、Morningstar は同社のフェアバリュー評価を引き上げています¹³。
- 依然として、中国市場の回復遅れ³や、CMP 事業に影響を与えるロボット全体の需要動向に対する懸念は残っています³。

表 3：アナリスト評価・目標株価一覧（新中計発表後）

情報源	報告日/更新日	評価	目標株価	主要コメント概要
TipRanks	2025 年 5 月	Hold	\$2,692.03	決算説明会センチメントは中立。CMP と中国市場に課題。
Stockopedia	2025 年 4 月 28 日近辺	Hold	¥2,659	コンセンサス推奨。
Perplexity.ai / Morningstar	2025 年 5 月 1 日	(言及なし)	(変更なし)	Q1 好調も、成長は業界平均を下回る可能性。Morningstar は Q1 結果を受け FV 引き上げ。
注：目標株価の通貨単位は情報源に準拠				

業界関係者のイノベーションと市場ポジショニングに関する見方（特にロボティクス/オートメーション分野）：

ナブテスコは、ロボティクスおよびオートメーション分野において「精密減速機の主要企業」であり、「技術とイノベーションのリーダー」としての地位を確立しようとしています¹⁴。

Automatica 2025 のような業界イベントへの参加は、サイクロイド減速機と波動歯車減速機の双方を含む多様なポートフォリオと、ロボティクス、オートメーション、医療技術、食品業界

向けのソリューションをアピールする機会となります¹⁴。戦略としては、異なるロボット軸に対してサイクロイド減速機と波動歯車減速機を組み合わせることで、最適な精度と性能を実現することを目指しています¹⁴。また、精密減速機の新たな展開先として、医療技術や食品業界への注力も表明しています¹⁵。

ナブテスコは、中大型産業用ロボット向け精密減速機において約 60% という高い市場シェアを誇っています¹⁰。しかし、ロボティクス市場は知能化、接続性、システムソリューションへの需要増大といった進化の途上にあります。「スマートモーションコントロール」戦略¹は、単なる機械部品の供給者から脱却し、バリューチェーンを遡上しようとするナブテスコの試みです。外部環境は、機械への AI 実装、IoT の普及、統合型オートメーションソリューションへの需要拡大を示唆しています¹。ロボティクスおよびオートメーション分野の競合他社もまた、よりスマートで統合されたソリューションへと舵を切っています。高品質であっても単に減速機を提供するだけでは、長期的にはコモディティ化の圧力に晒される可能性があります。「スマートモーションコントロール」構想は、電動化、インテグレーション、データソリューションを組み込むことで¹、より完全でインテリジェントなシステムを提供し、より高い利益率を確保し、顧客との関係を強化することを可能にします。Automatica のような業界イベントでの同社のプレゼンス¹⁴は、完成されたソリューションと新たな応用分野（医療、食品）へのこのシフトを強調しています。したがって、「スマートモーションコントロール」の成功は、新たな収益源の確保だけでなく、進化する技術的要求と競合の動きに対して、中核市場における競争上の地位を守り、強化するためにも不可欠です。この進化に失敗すれば、長期的にそのリーダーシップが損なわれるリスクがあります。

3.2. リスク評価と対応策

主要な外部・内部リスクの特定：

- 外部環境リスク¹：

- 政治：脱炭素化の加速、サステナビリティ関連規制の拡大、製品安全・環境規制の強化。
- 経済：世界 GDP の変動（年率 3% 程度の成長予測）、中国経済の減速（ただし他の新興国での成長期待）、為替変動、地政学的リスク（例：ロシア・ウクライナ情勢、ガザ紛争¹⁶）。特に米国の関税政策の不確実性は懸念材料です⁴。
- 社会：人手不足による自動化需要の増大、無形サービスを伴う有形製品へのニーズ。
- 技術：AI/IoT 導入の進展、パワーエレクトロニクス技術の進化。

- 特定事業リスク：

- ロボット需要の低迷による PRG 販売への影響³。

- CMP 事業における中国市場の回復遅延³。
- ボーイング社 737MAX の生産問題の影響（ただし見通しは改善傾向）³。
- 減損損失の発生（例：欧州子会社³）。
- 短期的な需要変動、ICT 化・電動化対応の遅れによる競争力低下、気候変動対応コストの上昇、サプライヤーの事業撤退に伴う調達難（これらは過去の報告書からの指摘だが、依然として潜在的リスクとして認識すべきもの¹⁷）。

ナブテスコの表明する対応策と認識されるレジリエンス：

「強靱な企業基盤・体質の構築」を掲げています¹。「Project 10」では、コスト削減、固定費最適化、価格転嫁を通じて収益性改善を図ります¹。また、「スマートモーションコントロール」構想と ROIC を基準とした事業ポートフォリオの最適化も進めます²。課題に直面しつつも、コスト削減努力や最適化策により通期利益予想を維持する方針です³。

特定されたリスクに関するアナリストおよび投資家の懸念：

決算説明会のセンチメントは、一部事業の好調さにもかかわらず、コンポーネントソリューション事業と中国市場の課題が重しとなり、「中立」と評価されています³。高い株価収益率（PER）は潜在的な割高感を示唆し、テクニカル分析も株価トレンドの交錯を示唆し、注意を促しています³。ナブテスコの成長は業界平均を下回るとの予測もあります⁴。

「スマートモーションコントロール」が長期的な成長エンジンである一方、「Project 10」（コスト削減、価格転嫁、固定費最適化に注力）は、特に CMP セグメントの短期的な収益性目標達成に不可欠です¹。CMP の市場環境（例：中国、ロボット需要）が期待通りに迅速に改善しない場合、「Project 10」による利益率改善へのプレッシャーが高まるリスクがあります。これは、リソースの再配分が必要になったり、コスト削減が過度に進んだりする場合、長期的な成長投資を犠牲にする可能性があります。新中計は「再興（Project 10）」と「進化（SMC）」という 2 つの柱を掲げています¹。

Project 10 は 2026 年度までに営業利益率 10%を目指しており³、CMP の営業利益率の大幅改善が目標とされています¹。しかし、CMP の現在の市場環境は厳しい状況にあります（ロボット需要の低迷、中国市場の問題³）。2025 年度第 1 四半期決算では、Project 10 の効果と増収により CMP の営業利益率改善が見られましたが⁵、CMP の通期回復見通しは慎重です³。SMC の立ち上がりが遅れ、CMP 市場の回復も遅延する場合、2027 年度までに ROIC 10%以上という野心的な目標¹の達成は、既存事業から利益を絞り出す Project 10 の成功に大きく依存することになります。Project 10 の目標達成のために短期的なコスト削減を過度に重視すると、SMC の長期的な成功に必要なイノベーションや研究開発文化を阻害する可能性があります。特に、SMC 向けに約 400 億円とされている研究開発予算¹が圧迫されるような事態は避けなければなりません。ナブテスコは、「Project 10」による短期的な財務規律と、「スマートモーションコントロール」への長期的な戦略的転換に必要な投資およびリスクテイクとの間で、慎重なバランスを取る必要があります。このバランスを欠けば、短期目標か長期競

争力のいずれかが損なわれる可能性があります。

3.3. 海外展開戦略

新興市場への浸透戦略の分析：

新中計は、持続的成長のための主要施策として「新興市場向け戦略の強化」を明確に掲げています¹。これらの市場において、中核技術と新技術を活用し、社会ニーズに応えるソリューションを提供することに焦点を当てています¹。PRG に関しては、中国はEV およびファクトリーオートメーション向け需要が旺盛な主要市場ですが、全体的な回復は緩やかです。油圧機器については、中国からインドネシアへの輸出が好調です⁵。船用機器は韓国や中国を含む世界市場で強力なプレゼンスを有しています¹⁰。アクセシビリティソリューション事業（プラットフォームドア）は、各国の地下鉄プロジェクトをターゲットとしています¹⁰。

グローバル市場機会と競争環境の評価：

ナブテスコは既に主要なニッチ分野で高いグローバル市場シェアを確立しています¹⁰。企業情報には「グローバルネットワーク」の記載がありますが²、新中計における具体的な新規市場参入計画や新興市場浸透のためのリソース配分については、一般的な言及を超える詳細な情報は提供されていません。新興市場における競争は、既存のグローバル企業だけでなく、現地企業の能力向上も相まって激化することが予想されます。

表 4：ナブテスコ 主要製品分野における報告されている市場シェア

製品	報告市場シェア (%)	地域	主要顧客	出典
産業用ロボット（中・大型）関節向け精密減速機	約 60	世界	ファナック、安川電機、川崎重工業、KUKA Roboter (独)、ABB Robotics (スウェーデン) 等（産業用ロボット向け）。ヤマザキマザック、オークマ、DMG 森精機（工作機械向け）。その他、LiB 製造装置、半導体、AGV/AMR、アン	¹⁰

			テナ、アジア新興国等。	
油圧ショベル走行ユニット	約 25	世界	コマツ、住友建機、コベルコ建機、Sany (中)、XCMG (中)、Liu Gong (中)	10
鉄道車両用ブレーキシステム	約 50	国内	JR 各社、民鉄各社、日立製作所、川崎重工業、中国高速鉄道・地下鉄プロジェクト	10
鉄道車両用ドア開閉装置	約 60	国内	JR 各社、民鉄各社、日立製作所、川崎重工業、中国高速鉄道・地下鉄プロジェクト	10
国産航空機向け飛行操縦アクチュエーションシステム (FCA)	約 100	国内	ボーイング、川崎重工業、三菱重工業、IHI、防衛省、航空会社	10
商用車用ウェッジチャンバー	約 75	国内	いすゞ自動車、日野自動車、三菱ふそうトラック・バス、UD トラックス	10
商用車用エアドライヤー	約 65	国内	いすゞ自動車、日野自動車、三菱ふそうトラック・バス、UD	10

			トラックス	
2 ストローク主 機コントロール システム	約 45（国内）/ 約 40（世界）	国内/世界	ジャパンエンジ ンコーポレーシ ョン、川崎重工 業、マキタ、日 立造船マリンエ ンジン、三井 E&S、Hyundai Heavy Industries (韓)、Hudong Heavy Machinery (中)、HSD Engine (韓)	10
ビル用自動ドア	約 60（世界トッ プシェア）	国内	大手ゼネコン、 サッシメーカ ー、病院、銀 行、公共施設等	10
レトルトパウチ 食品用包装機	約 85	国内	三井 DM シュガ ー、味の素、丸 大食品、アリア ケジャパン、ケ ンコーマヨネー ズ、P&G、花 王、ライオン、 北米飲料メーカ ー、中国食品メ ーカー	10

「新興市場への浸透強化」は目標として掲げられているものの¹、新中計関連資料からは、具体的な対象市場（一部製品に関する中国やその他発展途上国への言及を除く）、製品の適応策、投資レベル、市場参入戦略といった詳細が不足しています。新中計のセグメント別議論の多くは、日本、中国、欧州、米国といった既存の主要市場に焦点が当てられています。¹⁰ の資料は既存の強力なグローバルシェアを示していますが、これらは多くの場合、成熟市場または既存のグローバル OEM 顧客との取引によるものです。真の意味での新興市場「浸透」は、未成熟市場における新規顧客層の開拓や現地ニーズ

への製品適合を意味します。新興市場での成功は、ローカライゼーション、競争力のある価格設定、現地のビジネス環境への対応といった要因に左右されますが、これらに関する詳細な議論は見当たりません。中国経済の減速¹や一部製品における欧州市場の低迷⁵を考慮すると、明確に定義された新興市場戦略は、事業の多角化と売上高 4,000 億円という全体目標達成にとって極めて重要となる可能性があります。新興市場戦略に関する詳細な情報開示の欠如は、投資家に対して成長の全体像を伝える上での機会損失であるか、あるいはこの戦略がまだ初期段階にあることを示唆している可能性があります。これはアナリストによる今後の精査対象となるかもしれません。

3.4. 将来成長に向けた人材戦略

「スマートモーションコントロール」との人材戦略の整合性：

SMC への移行は、AI、IoT、データ分析、システムインテグレーションといった分野の専門人材を必要とします（1 がこの必要性を示唆）。「イノベーション」の項目で「科学技術分野における人材育成」が言及されており²、これは「進化 (Evolving Excellence)」戦略と整合しています。新中計では「社内外の人・技術・モノを巻き込みソリューションを提供する」と言及されており¹、協調的なアプローチが示唆されます。

ダイバーシティと革新的文化醸成への取り組み：

ナブテスコはダイバーシティ推進に取り組んでおり、2023 年以降の新卒採用における外国籍社員比率 20%¹⁸、2030 年までに管理職に占める外国籍社員比率 2%を目標としています¹⁹。これは、グローバルな労働力構築への長期的なコミットメントを示しています。「挑戦する気概と変革意識」を重視し、社員が「自ら考え学習し、実践し続ける」環境整備を進めています¹⁸。新中計のレビューでは、「ナブテスコウェイ」の再定義や、挑戦を奨励するための社内起業家制度を含むイノベーションシステムの導入が言及されています¹⁰。

ナブテスコの人材・知財戦略に対する外部評価：

過去には知財戦略で表彰実績があります（例：2018 年 知財功労賞 経済産業大臣表彰²²）。2017 年からは業績評価項目に「知財創造」を加え、全技術者が積極的に参加することを奨励しています²³。

財務目標や技術ロードマップを超えて、新中計の成功、特に「スマートモーションコントロール」による「進化 (Evolving Excellence)」の実現は、よりアジャイルで革新的、かつグローバルな視点を持った企業文化の醸成に大きく依存します。公表されている人事施策¹⁰や知財への関与²³はこの方向への一歩ですが、文化変革は長期的な取り組みです。新中計は、SMC による大幅な技術進化と、ソリューションやデータサービスといった新たなビジネスモデルへの拡張を目指しています¹。これには、新たなスキルの獲得だけでなく、伝統的に製造業中心であった企業内での意識改革や業務プロセスの変更が必要です。社内起業家制度の導入やナブテスコウェイの再定義¹⁰、ダイバーシティの推進¹⁸といった取り組みは、この文化変革を促進するために設計されています。

「挑戦する気概」の重視²⁰や全技術者の知財創造への参加²³は、イノベーションをよ

り広範なものにしようとする努力の表れです。しかし、大規模組織における文化変革は困難で時間を要することが多く、変化への抵抗、縦割り意識、あるいは目標と実際の権限委譲の不一致などが進捗を妨げる可能性があります。AI やデータ分析といった新分野の人材獲得と定着の成功もまた、魅力的でダイナミックな労働環境を提供できるかどうかにかかっています。2030 年までに管理職に占める外国籍社員比率 2% という現在の目標¹⁹は、グローバル企業としての野心という観点からは疑問視されるかもしれませんが。投資家やアナリストは、新中計の財務的・技術的マイルストーンだけでなく、文化変革や人材育成に関する定性的な指標にも注目すべきです。これらが持続的なイノベーションと「進化 (Evolving Excellence)」ビジョン達成の鍵となるためです。

3.5. 知的財産・無形資産戦略

「スマートモーションコントロール」ビジョンにおける知財の役割：

知的財産は、SMC の中核分野である電動化、インテグレーション、データソリューションにおけるイノベーションを開発・保護する上で中心的な役割を果たします¹。ナブテスコは、知財を活用して新たな価値を創造し、社会ニーズに対応することを目指しています¹。

研究開発投資計画（約 400 億円）と重点分野の評価：

新中計期間中（2025-2027 年度）に、「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向上」を目的として、約 400 億円が研究開発に投じられる計画です¹。これは大きなコミットメントです。キャッシュフローはこの研究開発投資に優先的に配分されます¹。重点分野には、新製品開発、デジタルトランスフォーメーション、環境投資などが含まれます¹。

競争優位性のための無形資産構築・活用戦略の評価：

ナブテスコは、市場・競合分析のための知財インテリジェンス活用や、業績評価への「知財創造」組み込みなど、戦略的な知財管理の実績があります²³。ある知財活用モデルにおいて同社は「レベル 4（インテグレーション）」と評価されており、これは知財が事業戦略に統合され、企業変革を推進する段階にあることを意味します²³。研究開発センター長が知財戦略も統括し、整合性を確保しています²²。新中計が新規事業フェーズを「種まき」から「育成」へ移行させることを目指している点²は、新規事業に関する基盤となる知財がある程度存在し、現在は商業化と規模拡大に焦点が移っており、これには更なる知財開発と保護が必要となることを示唆しています。

新中計は「スマートモーションコントロール」のための研究開発に約 400 億円を配分し、無形資産の強化を明確に目指しています¹。この投資は「進化 (Evolving Excellence)」の柱にとって不可欠ですが、これらの無形資産の成長と価値をどのように測定し報告するかについて、最終的な ROIC や収益性への影響以外に、新中計の開示情報からは明確な指標が示されていません。この多額の投資は、SMC 傘下の新製品・サービス（電動化、インテグレーション、データソリューション）開発を直接支援するものであり、ナブテスコは強固な既存の知財基盤を有しています²²。しかし、研究開発費を価値ある防御可能な知財へと転換し、さらに商業的成功へと結びつけるプロセスは

複雑です。新中計関連資料は、投入（研究開発費 400 億円）と望ましい成果（ROIC 10%、売上高 4,000 億円）を強調していますが、この研究開発が無形資産価値の構築にどの程度効果的であるかを追跡するための中間指標（例：新技術分野における特許ポートフォリオの強さ、ライセンス収入、データ資産の価値）は、公表されている新中計概要には具体的に詳述されていません。このような指標がなければ、外部ステークホルダーがこの重要な投資の進捗と効率性を評価することは、最終的な財務結果が明らかになるまで困難です。無形資産への投資という戦略的意図は明確かつ肯定的ですが、新中計期間中にこれらの資産創造をどのように追跡・評価するかについて透明性を高めることができれば、投資家の信頼を高め、「進化 (Evolving Excellence)」目標への進捗評価をより適切に行えるようになるでしょう。

4. 総括評価と戦略的意義

新中計の強み・弱み・機会・脅威（SWOT 分析）：

- **強み**：中核ニッチ市場での高いシェア¹⁰、収益性改善に向けた「Project 10」の確立¹、技術進化への明確なビジョン「スマートモーションコントロール」¹、株主還元へのコミットメント（DOE 3.5%）¹、強固な知財管理体制²³、2025 年度第 1 四半期の好調な出足⁴。
- **弱み**：主要な CMP 市場（ロボティクス、中国）の現下の低迷³、一部業界比較での成長目標の見劣り⁴、新興市場戦略の詳細不足、急速な変革に対する潜在的な組織内慣性、一部アナリストによる割高感の指摘³。
- **機会**：世界的な自動化・省力化ソリューション需要の拡大¹、SMC を通じた新用途展開（EV、AGV/AMR、医療、食品）¹、データを活用した新たなサービス収益の創出¹、M&A や提携の可能性。
- **脅威**：既存および「スマート」領域双方における競争激化、地政学的不安定性と保護主義（例：米国関税⁴）、設備投資に影響を与える景気後退、急速な技術陳腐化、複雑な SMC プロジェクトの実行リスク。

新中計がナブテスコの長期ビジョン「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」達成に貢献する可能性についての結論的考察：

新中期経営計画「再興と進化」は、論理的かつ野心的な基盤を提示しています。「Project 10」を通じた「再興」は一定の成果を上げつつあり¹、これが「進化」のための原資となります。「スマートモーションコントロール」による「進化」は、長期的な企業価値向上と成長にとって戦略的に不可欠ですが、その成功はより不確実であり、市場および実行上の大きな課題克服にかかっています。ROIC 10%以上という目標達成には、既存事業における持続的な収益性改善と、新たな SMC 構想からの成長具現化という両面での成功が求められます。この道のりは、技術力だけでなく、機敏な適応力、効果的なグローバル市場浸透、そして変革された企業文化を必要とします。ステークホルダーの反応は、新中計の野心的な目標に対する一貫した進

捗が示されるまでは、引き続き慎重ながらも楽観的なものとなるでしょう。発表前後の株価の安定 11 は、市場が「様子見」モードにあることを示唆しています。

引用文献

1. 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
2. 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/>
3. Nabtesco Corporation (6268) Free Stock Analysis | Detailed Insight & Analysis-TipRanks.com, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://www.tipranks.com/stocks/jp:6268/stock-analysis>
4. Nabtesco Corporation Price: Quote, Forecast, Charts & News (6268.T), 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://www.perplexity.ai/finance/6268.T>
5. www.nabtesco.com, 5 月 10, 2025 にアクセス、https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Results_Birefing_Material_for_FY2025_Q1_e.pdf
6. www.nabtesco.com, 5 月 10, 2025 にアクセス、https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Results_Briefing_Material_for_FY2024-1.pdf
7. 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/>
8. 新中期経営計画策定に関するお知らせ - ナブテスコ, 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>
9. ナブテスコ、24 年売上は 3.1%減の 3,234 億円、25 年予想は 3.9%増 ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://note.com/sankituushin/n/n724c88940f4d>
10. PowerPoint プレゼンテーション, 5 月 10, 2025 にアクセス、https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/Results_Briefing_Material_for_FY2024_e-1.pdf
11. ナブテスコ(株)【6268】：株価時系列・信用残時系列 - Yahoo ..., 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/quote/6268.T/history>
12. Nabtesco Share Price - TYO:6268 Stock Research- Stockopedia, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://www.stockopedia.com/share-prices/nabtesco-TYO:6268/>
13. Nabtesco Corp (6268) - Morningstar, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://www.morningstar.com/stocks/xtks/6268/quote>
14. Nabtesco at automatica 2025, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://www.nabtesco.de/en/company/news/nabtesco-at-automatica-2025>
15. Nabtesco Precision Europe 2025: Full power ahead, 5 月 10, 2025 にアクセス、<https://www.nabtesco.de/en/company/news/full-power-ahead-2025-brings->

[new-opportunities-and-possibilities](#)

16. Medium Term Program (2025-2027), 5 月 10, 2025 にアクセス、
[https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/2/2024/10/Medium Term Program 2025-2027.pdf](https://ms.hmb.gov.tr/uploads/sites/2/2024/10/Medium_Term_Program_2025-2027.pdf)
17. Leaders in Innovation for the Future - ナブテスコ, 5 月 10, 2025 にアクセス、
[https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/value report 2021 view.pdf](https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/value_report_2021_view.pdf)
18. コーポレートガバナンス, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240327/20240308550915.pdf>
19. ダイバーシティへの取り組み | 人的資本経営の推進 | サステナビリティ | ナブテスコ株式会社, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://www.nabtesco.com/about/sustainability/s-004/s-008/>
20. 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](https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/value_report_2022.pdf)
21. Nabtesco Value Report 2023 - ナブテスコ, 5 月 10, 2025 にアクセス、
[https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/value report 2023.pdf](https://www.nabtesco.com/cms/wp-content/uploads/value_report_2023.pdf)
22. 知財を企業価値に変える ～前任と新任者が語る、ナブテスコ知財経営戦略の伝承と深化, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://jp.ub-speeda.com/seminar/20210120/>
23. ナブテスコの知的財産活用レベル - よろず知財戦略コンサルティング, 5 月 10, 2025 にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/blog/7259291>