

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

2025年5月

エグゼクティブサマリー

新中期経営計画（2025～2027）の基本方針



再興

収益性改善・財務基盤強化



進化

スマートモーションコントロールへの転換

スマートモーションコントロールの3本柱



電動化
(Electrification)



システム化
(Integration)



データソリューション
(Data Solution)

知財・無形資産戦略への影響



「モノ売り（有形財）」から「コト売り（無形サービス＋有形財）」へのビジネスモデル変革



ソフトウェア・データ・AI関連技術など無形資産ポートフォリオの重要性増大



約400億円の研究開発投資を無形資産価値向上に集中

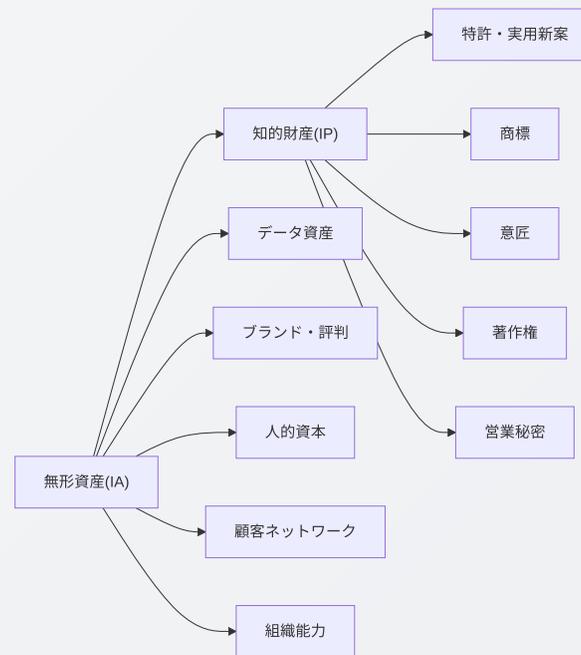
📍 2030年に向けたデジタル無形資産への戦略的シフト

ナブテスコの現在の知財・無形資産ランドスケープ

「コア価値」の定義と体系的管理

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

「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を包含



知的財産・無形資産の三本柱

💡 創造

イノベーション促進
知財創出奨励制度
人材育成

🛡️ 保護

知財権取得・管理
機密情報保護
グローバル知財網構築

🔄 活用

事業競争力強化
社内IP情報共有
戦略的ライセンス

現在の主要無形資産

無形資産	現状と特徴	発展状況
 特許・意匠・商標	機械関連に強み、グローバルな知財網の構築	強固
 技術・ノウハウ	モーションコントロール技術、高精度製造技術、MBD、CAE解析	強固
 ブランド・レピュテーション	B2B市場で確立された信頼性と高品質の評判	強固
 データ	AI活用の状態基準保全（CBM）向けデータ活用が初期段階	発展途上
 ソフトウェア	組込みソフトウェアが中心、システム化で重要性が増大	発展途上
 顧客ネットワーク	グローバルな顧客基盤、トップクラスの市場シェア	強固
 サプライチェーン	強靱なサプライチェーン構築とCSR調達の実践	強固
 組織能力・人的資本	イノベーション奨励文化、人的資本KPI設定と育成体系	強固

現状の評価

従来型の機械技術、製造ノウハウ、B2B関係に深く根ざした無形資産が強みだが、データやソフトウェアなどのデジタル無形資産は発展途上であり、新中期経営計画における重点強化分野に位置づけ

新中期経営計画の概要

基本方針

2025~2027年度



再興 (Reviving Potential)

収益性改善 (Project 10の実行) と財務基盤強化



進化 (Evolving Excellence)

「スマートモーションコントロール」への事業転換

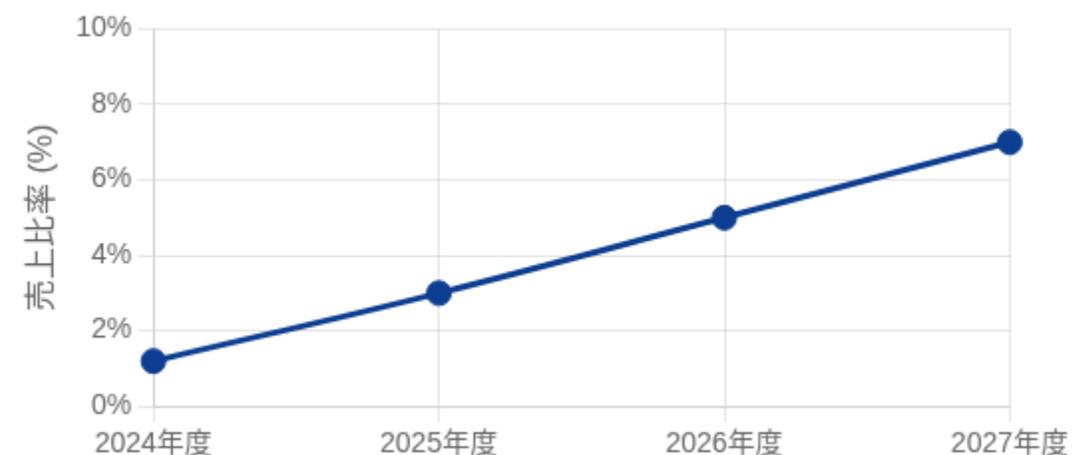
主要目標・投資計画

約400億円 研究開発投資
(無形資産価値向上に集中)

10%以上 営業利益率目標
(2027年度まで)

7% スマートモーションコントロール
売上比率目標 (2027年度)

スマートモーションコントロール売上比率



スマートモーションコントロールへの転換



電動化

先端モーター技術による
高効率・高精度制御



システム化

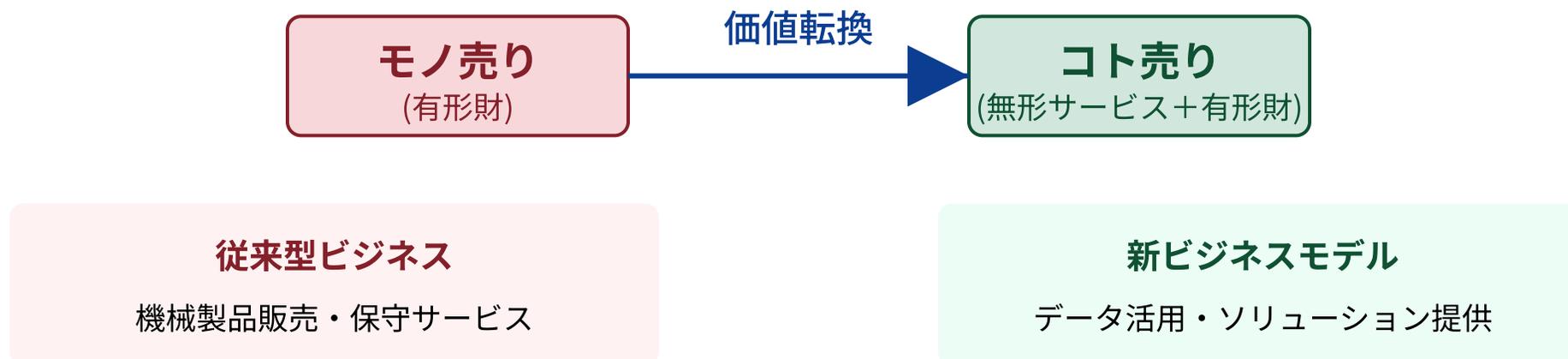
コンポーネント統合と
顧客システム連携



データソリューション

AI・IoT活用による
付加価値サービス提供

ビジネスモデルの変革



知財・無形資産への影響

</> ソフトウェア資産の戦略的重要性増大

☰ データ資産・活用ノウハウの価値向上

🔒 AI関連技術の特許・ノウハウ蓄積必要性

👥 デジタル人材・組織能力の育成急務

2030年に向けた将来シナリオ概要

スマートモーションコントロール戦略の推進において、ナブテスコが2030年に向けて選択可能な3つの戦略シナリオ

1 IP・データ中心戦略

🛡️ 独自技術の特許化と保護

- ✔️ スマートモーション技術の独自化と特許網構築
- ✔️ AI・ソフトウェア関連知財の積極的保護
- ✔️ データ所有権の明確化と厳格な管理

重視する無形資産

特許ポートフォリオ

データ資産

アルゴリズム

2 エコシステム・リーダーシップ

🏠 協調的な無形資産共創

- ✔️ オープンイノベーションによるエコシステム構築
- ✔️ 戦略的パートナーシップでの知財共有
- ✔️ 業界標準・プラットフォームの主導権獲得

重視する無形資産

パートナーネットワーク

共同特許

プラットフォーム

3 組織的俊敏性・人的資本主導

👥 迅速な無形資産生成と適応

- ✔️ 内部イノベーション文化と継続的学習の推進
- ✔️ 高度な知識労働者の獲得とリスクリテラシー
- ✔️ 市場変化への迅速な対応力強化

重視する無形資産

人的資本

組織文化

迅速な学習能力

3つの将来シナリオ詳細

	1 IP・データ中心戦略	2 エコシステム・リーダーシップ	3 組織的俊敏性・人的資本主導
中核戦略	<ul style="list-style-type: none">🛡️ 独自技術の積極的特許化🔒 データ所有権の厳格管理🔗 AI/ソフトウェア特許強化	<ul style="list-style-type: none">🤝 戦略的パートナーシップ構築🔗 オープンイノベーション推進🏗️ プラットフォーム主導権獲得	<ul style="list-style-type: none">👥 優秀な人材の獲得・育成🌱 継続的学習文化の醸成⚡ 迅速な意思決定プロセス
期待効果	<ul style="list-style-type: none">+ 高い利益率の実現+ 競争障壁の構築+ データによる競争優位性	<ul style="list-style-type: none">+ 開発スピード向上・リスク分散+ 業界標準の主導権獲得+ ネットワーク効果による成長	<ul style="list-style-type: none">+ 市場変化への迅速な適応+ 持続的なイノベーション+ 人的資本価値の最大化
課題・リスク	<ul style="list-style-type: none">⚠️ 高コストの知財管理⚠️ 特許の効力限界⚠️ 外部協力機会損失	<ul style="list-style-type: none">⚠️ 知財・利益配分の複雑化⚠️ コントロール権限の分散⚠️ パートナー依存リスク	<ul style="list-style-type: none">⚠️ 人材獲得・維持の難しさ⚠️ 組織変革の困難さ⚠️ 方向性の一貫性確保

💡 これら3つのシナリオは相互に排他的ではなく、ナブテスコの状況に応じた組み合わせが最適解

戦略的提言



デジタルIPリテラシー強化

AI・ソフトウェア・データ関連知財の保護方針明確化と専門教育プログラムの展開



データガバナンスフレームワーク確立

データ所有権・利用権・セキュリティの明確化とGDPR等グローバル法令遵守体制の構築



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

デジタルスキル人材の獲得・育成とソフトウェア・AIエンジニアのリスキリング強化



アジャイルなIP・イノベーション文化の醸成

迅速なIP意思決定プロセスと実験・失敗に寛容な文化構築によるイノベーション促進



オープンイノベーションとM&Aの戦略的管理

外部連携・M&A時のIP戦略明確化と知的財産デューデリジェンスの体系化



ブランドおよびコミュニケーション戦略の進化

「スマートソリューションプロバイダー」への転換を対外的に発信し、ブランド価値向上



広範なIA価値のための指標導入

データ、ソフトウェア、人材、ブランド認知等の無形資産の定量・定性評価指標の確立

💡 実効性あるアプローチ

各提言の実践には段階的導入と明確な責任体制が必要。3つの将来シナリオを視野に入れた意思決定を行い、無形資産を企業競争力の本質的ドライバーと位置づける経営パラダイム転換が成功への鍵。

結論

無形資産は、企業価値を支える機能ではなく
企業価値の本質的ドライバーへと進化



「モノ売り」から「コト売り」への転換
は**デジタル無形資産シフト**が鍵



スマートモーションコントロールの成功
には**ソフトウェア・データ資産強化**が必須



人的資本への投資がデジタル変革を加速
させる最重要資源



2030年に向け
**3つのシナリオを柔軟に組み合わせた戦
略的選択**
が成功への道筋

"知的財産・無形資産戦略の変革は、ナブテスコの企業価値向上と
持続的成長の原動力となる"