

グローバル知財戦略フォーラム2020

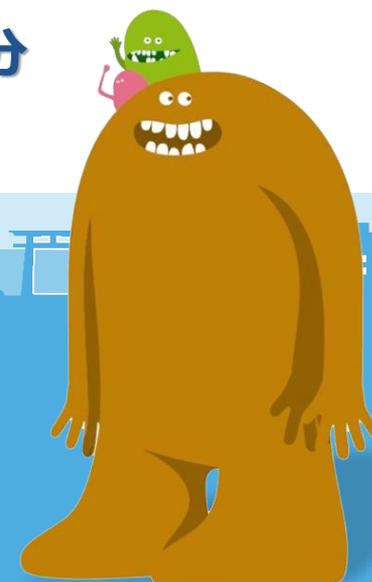
ナブテスコの知財経営戦略

- I Pランドスケープ®を活用して成功させる グローバル展開 -

事業を成長させ、企業価値を高めるナブテスコ知的財産経営戦略において
I Pランドスケープ®を新事業創造や事業競争力強化にいかに活用しているか？

2020年1月28日（火）13時00分～14時30分
東京：TKPガーデンシティ品川

ナブテスコ株式会社
菊地 修



企業理念

ナブテスコは、独創的な**モーションコントロール技術**で、
移動・生活空間に**安全・安心・快適**を提供します。

顧客のグローバル市場に、コア製品をトップシェアで提供

Nabtesco

資本金

100億円

代表取締役社長

寺本 克弘

2004年10月 事業統合完了



帝人製機株式会社 1944年設立

2003年 9月

ナブテスコ設立(純粹持株会社)

合併して
誕生しました



NABCO

株式会社ナブコ 1925年設立
(旧日本エヤーブレーキ株式会社)

従業員数*

単体 2,296名

連結 7,713名

連結会社数*

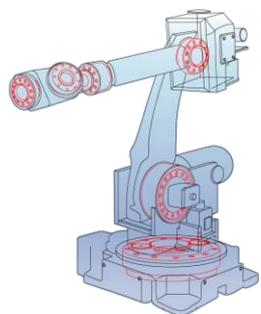
国内：15社(他、持分法適用会社：4社)

海外：45社(他、持分法適用会社：5社)

* 2018年12月末現在

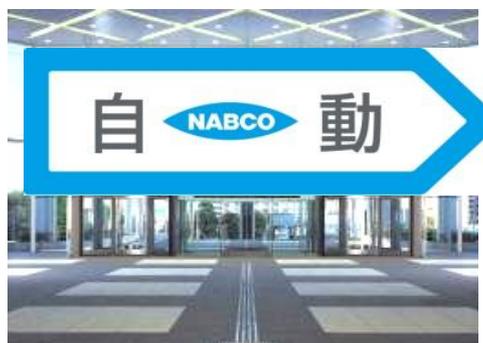
「うごかす、とめる」モーションコントロール技術で社会に貢献し、
日本や世界で、No.1のシェアを獲得している「ニッチトップ企業」です！

精密減速機 **世界
No.1**



精密減速機RV

自動ドア **世界
No.1**

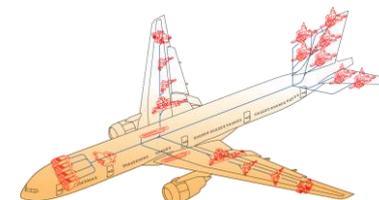


自動ドア

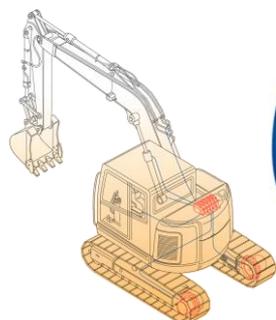
航空機器 **日本
No.1**



フライト・コントロール・
アクチュエーション・システム

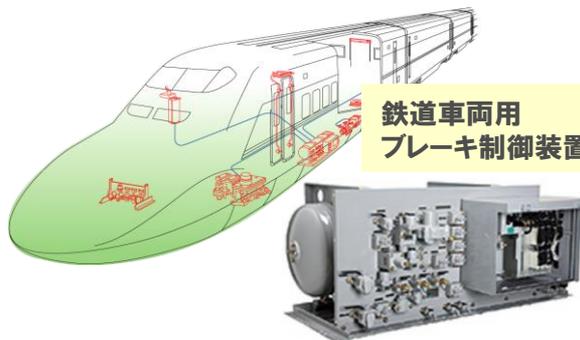


油圧機器 **世界
No.1**



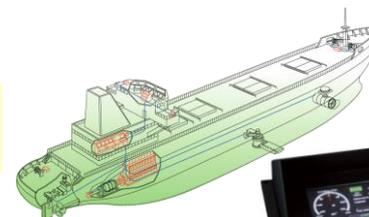
走行ユニット

鉄道車両用
機器 **日本
No.1**



鉄道車両用
ブレーキ制御装置

船用機器 **日本
No.1**



主機遠隔操縦置



ナブテスコ
インテグレイテッドレポート
(2015年版)

企業理念

戦略および資源の配分

知財経営戦略の推進

- ① 事業競争力の強化
(コア価値の獲得強化)
- ② 収益性を向上
(知財武装・ノウハウ保護)
- ③ 企業価値の拡大
(知財創造・クリアランス)

出典：
https://www.nabtesco.com/library/annual_report/oir2015_12/about/project.html



企業理念
ナブテスコグループの価値創造
長期ビジョン・中期経営計画
財務・非財務ハイライト

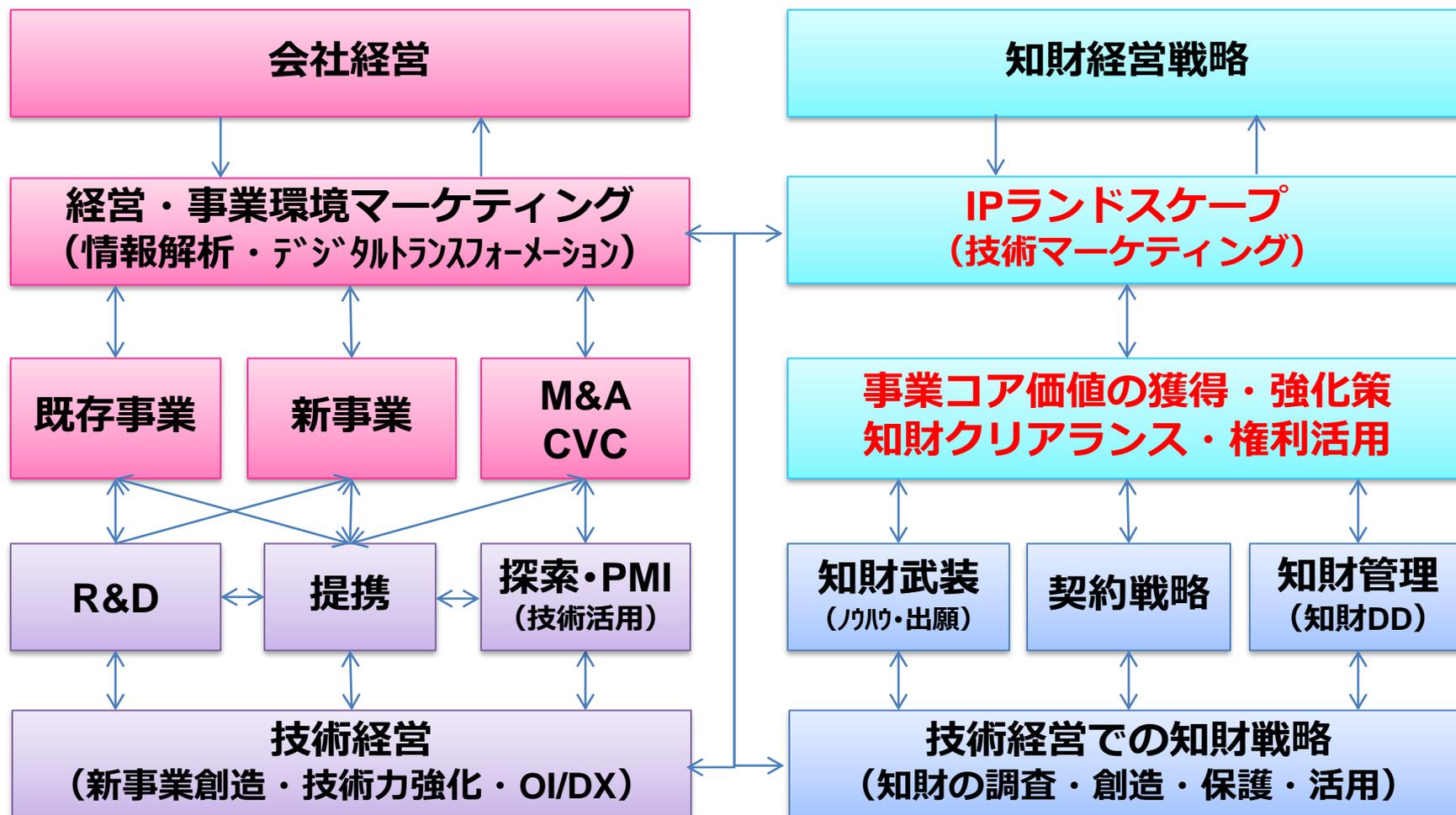


知的資本

グローバルな知的財産

この資料はナブテスコ知的財産部が独自の分析により作成したものです。

ナブテスコは、**事業競争力の強化、新事業の創造、M&A・CVCによる経営補強**を戦略的に実行し、**企業価値を高め、会社経営をリード**する知財経営戦略を実行。



この資料はナブテスコ知的財産部が独自の分析により作成したものです。

企業価値向上、事業競争力の強化、知的資本の拡大

事業コア価値（現在・未来）の見極め

カンパニーのコア価値を、現下の事業環境を踏まえ見直しを行い、NTS全社での補完やシナジー活用と未来事業に向けた強化策を実行



市場ニーズ・技術動向の分析

市場や顧客のニーズ探索、競合等の技術動向調査を行い、新事業探索・開発テーマ検証、OI/MA候補探索等を実行



コア価値 (獲得・強化) **IPランドスケープ**

知財DB

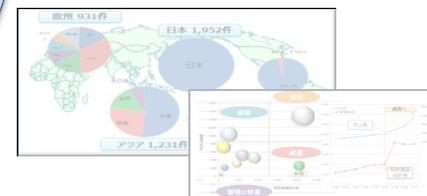
事業経営をデザインする



ナブテスコ統合報告書2018年12月期より引用

モーションコントロール技術を活用した価値の高いソリューションを提供し、事業競争力強化と新事業の創造、M&A/OIなどを戦略的に実行

知財武装（ノウハウと特許網）



事業戦略 (競争力強化) **知財戦略 (攻めと守り)**

世界市場の確保のため、グローバルでの知財網構築とノウハウ保護を徹底。知財リスク管理と技術契約、模倣対策を強化

NTSコア価値の獲得強化と知財戦略の活動体制構築と計画的実行

この資料はナブテスコ知的財産部が独自の分析により作成したものです。

【質問 1】

御社は、どんな組織体制で、どんな仕組みで、IPランドスケープを進めていますか？

特に経営層へのアクセスをどう行っていますか？

～ 基本方針 ～

Move forward! Challenge the future!
～ Create "New Value 2020" ～



長期ビジョン：2020年の目指す姿
グローバルに成長し続ける
ベストソリューションパートナー
～ Enjoy The Challenge ～

New Value 2020

～ 全社戦略 ～

Market Creation
新市場の獲得
海外展開、新分野の開拓を加速し、新市場を獲得。

Technology Innovation
新たなソリューションの創造
コンポーネントからシステム、サービスへと、新たなソリューションを創造。

Operational Excellence
収益性・効率性の向上
生産改革、業務改革による収益性向上と、資本効率の追求により企業価値を高める。

Move forward!
これまでの取組を推進・強化

Challenge the future!
新たな挑戦・改革



NTSの経営方針と知財活動目標 →グローバル事業・技術競争力の強化

- 市場拡大** ← **市場調査、知財創造**
 (売上・シェア拡大) IPランドスケープ・4C分析
 (独占市場形成) 権利活用・知財戦略情報発信(IR)
 (新市場・技術開発) アイデアDB、創造奨励・業績評価
- 競争力強化** ← **コア価値保護強化**
 (事業優位性確保) ノウハウ保護、知財網構築
- 収益確保** ← **権利事業活用・模倣品対策**
 (価格低下対策) 侵害情報収集と、毅然とした対応

知財経営戦略

Nabtesco

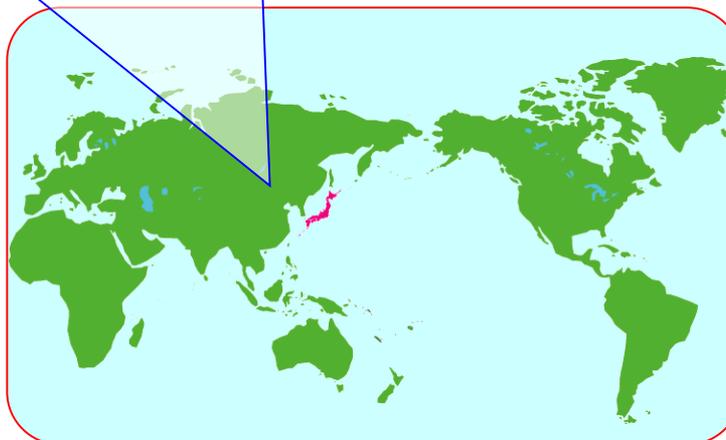
中期経営計画 (2017-20)

グローバルに成長し続ける
ベストソリューションパートナー



カンパニー事業経営
事業方針・戦略に則した
知財戦略の実行体制を
グローバルで構築

カンパニー知的財産戦略
審議、知的財産推進
委員会の設置

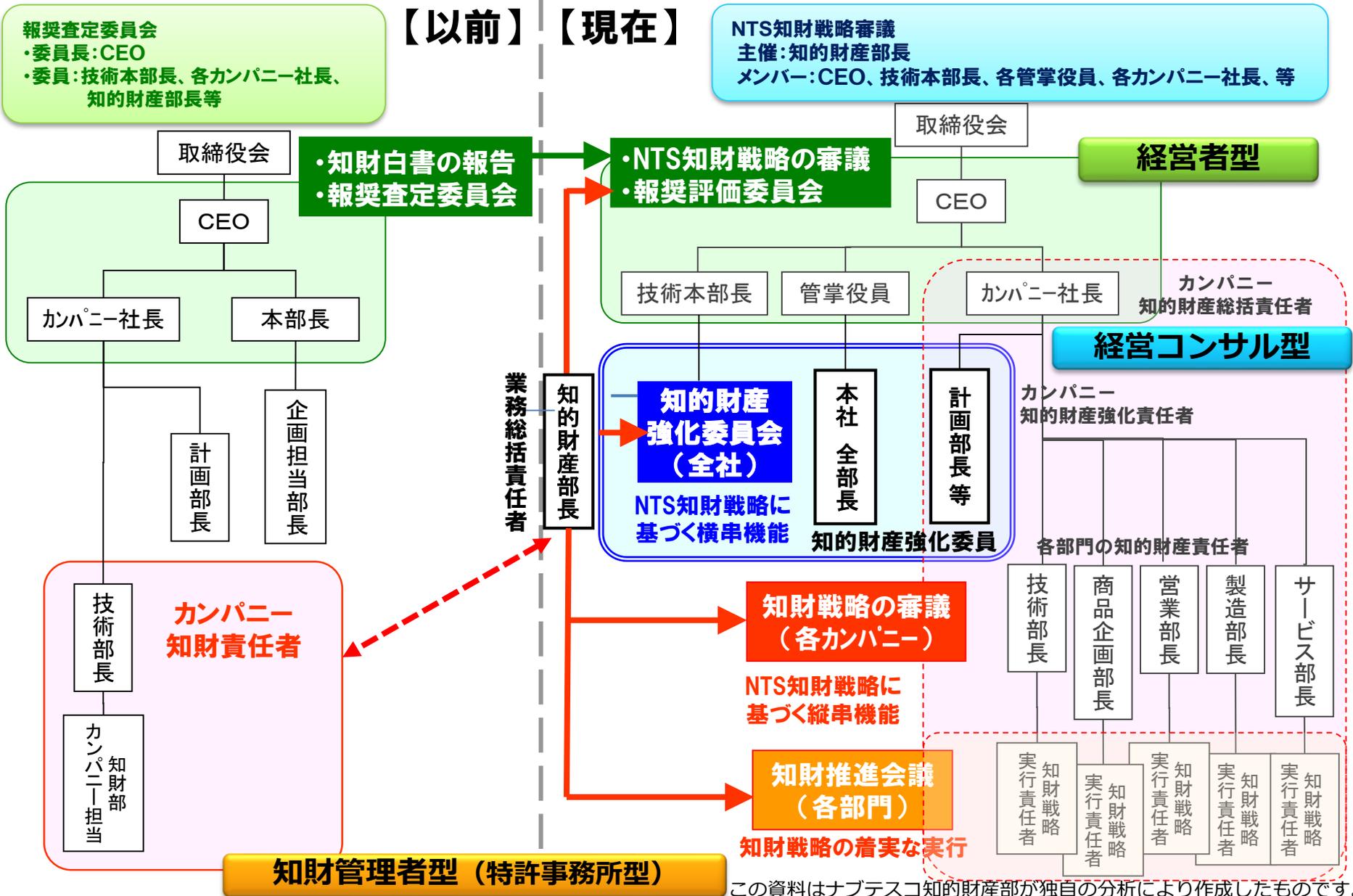


NTSグループ企業経営
経営方針、企業戦略を
リードする知財戦略構築

NTS知的財産戦略審議、
知的財産強化委員会
の設置

この資料はナブテスコ知的財産部が独自の分析により作成したものです。

企業経営をリードする知財戦略体制への変革



知財管理者型

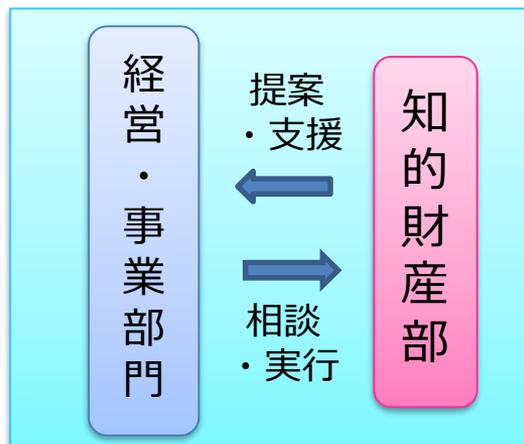


届出・出願・権利化
権利調査・クリアランス

出願件数・登録率
異議・無効化数

ノウハウ保護と知財武装

経営コンサル型

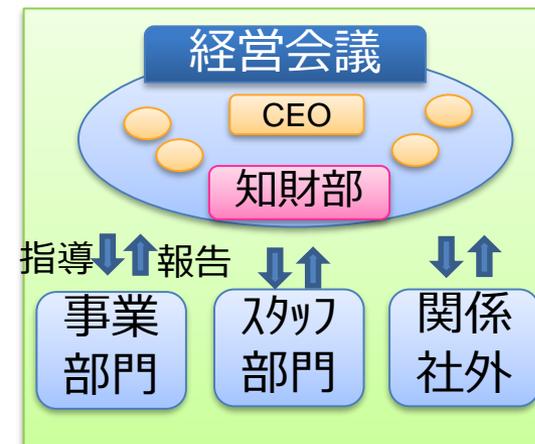


市場・技術の情報分析
事業リスクの排除

事業成長への貢献度
戦略効果額・知財収益

コア価値の獲得・強化

経営者型



経営・事業における
知財戦略策定・実行

事業収益・成長性
企業価値・時価総額

企業価値・未来力の向上

本資料は2017年7月17日付け日本経済新聞「知財分析経営の中枢に」の図を参考にナブテスコ知的財産部が作成したものです。

ナブテスコが全社一丸となって、企業価値の向上と事業競争力の強化に向けて**知財経営戦略**を実行し続けてきたことが評価されたもの。

平成30年度 知的財産権制度活用優良企業等表彰

知財功労賞 経済産業大臣表彰

知財活用企業(特許)

ナブテスコ株式会社 (代表取締役/副社長兼責任者(CEO) 寺本 亮弘)

会社概要 <https://www.nabtesco.com/>

所在地 東京都千代田区千代田2-7-9

設立 2003年

資本金 10,000万円

従業員 7,591人

事業内容 精密減速機、伝送機構、鉄道車両機構、航空機、船用機構、歯車、自動ドア、歯車機構、包装機等の製造販売

受賞のポイント

- 全社の知財経営戦略を総取り、CEOを含めた全経営陣で全社の知財戦略を審議する会議を行い、会社全体の「コア価値とそれを獲得・強化するための知財戦略」や、事業ポートフォリオの評価・改善等を審議する体制を構築している。
- 将来ビジョンの実現に向けた経営課題を分析・把握して解決策を提案するため、知的財産権を活用したIPランドスケープを提示し、開発テーマの妥当性検証や新事業テーマの分析、特許網を構築すべきテーマ、ライセンス先やM&A候補企業の探索等を実施して、「知的財産部が事業戦略の指導」を全社横断的に行っている。
- 航空、鉄道等の輸送分野から、産業用ロボット、自動ドア等の産業分野等において各種コア技術を開発して事業活動を行っている。世界市場の確保のため、世界各国での「特許網の構築とノウハウの保護」を徹底し、模倣品対策として、権利行使等の毅然とした対応を講じている。同社の製品は市場で高いシェアを獲得しており、産業ロボットの精密減速機で世界シェア約6割を獲得している。



経営者型知財活動 企業のコア価値の獲得強化する知財経営戦略体制の構築

- 「**全社の知財経営戦略を司り**」、CEOを含めた全経営陣で全社の知財戦略を審議する会議を行い、**会社全体の「コア価値とそれを獲得・強化」するための知財戦略**や、**事業ポートフォリオの評価・改善等を審議する体制**を構築している。

経営コンサル型知財活動 IPランドスケープによる事業戦略指導

- 将来ビジョンの実現に向けた経営課題を分析・把握して解決策を提案するため、知的財産権を活用した「**IPランドスケープ(技術マーケティング)を活用**」し、開発テーマの妥当性検証や新事業テーマの分析、特許網を構築すべきテーマ、ライセンス先やM&A候補企業の探索等を実施して、「**知的財産部が事業戦略の指導**」を全社横断的に行っている。

知財管理者型知財活動 ノウハウ保護と知財網構築の知財武装戦略

- 航空、鉄道等の輸送分野から、産業用ロボット、自動ドア等の産業分野等において各種コア技術を開発して事業活動を行っている。世界市場の確保のため、**世界各国での「特許網の構築とノウハウの保護」**を徹底し、模倣品対策として、**権利行使等の毅然とした対応**を講じている。同社の製品は市場で高いシェアを獲得しており、産業ロボットの精密減速機で世界シェア約6割を獲得している。

この資料は、知財功労賞授賞式の写真等を利用しナブテスコ知的財産部が作成したものです。

【質問 2】

御社において、これまでIPランドスケープ
が、特に効果を発揮した事例を、
詳しく説明してください。

【日本経済新聞2017年7月17日朝刊 特集記事】

知財分析 経営の中枢に

「IPランドスケープ」注目集まる M&A戦略に生かす
ナブテスコは、2017年3月にドイツ自動車部品メーカー'**OVALO**'の**全株式**
買収した際、知財部がIPランドスケープを活用しこれを主導した。

「ナブテスコのIPランドスケープの定義」

グローバル市場における**知財情報を分析し**、
顧客ニーズや技術動向、プレイヤー状況等を**多角的に洞察し**、
製品の市場や新用途探索、新事業・新製品の開拓、
事業連携やM&A候補の探索等を行い、
事業競争力・経営体制を強化し、企業価値を向上させるもの。

IPランドスケープは、企業経営や事業運営の**戦略策定活動として定着**。
報告書は、**社内DBで情報共有し、事業企画や事業シナジーに活用中。**

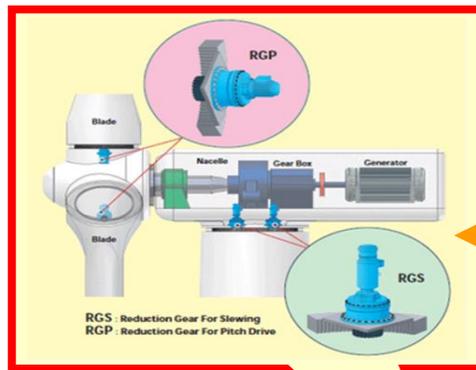
この資料はナブテスコ知的財産部が独自の分析により作成したものです。

IPランドスケープの実行内容（目的と活用）

①第1フェーズ

0. 製品市場の特定・
調査市場の設定

「事業創造テーマ」の
顧客ニーズ、技術動
向との整合性検証



②第2フェーズ

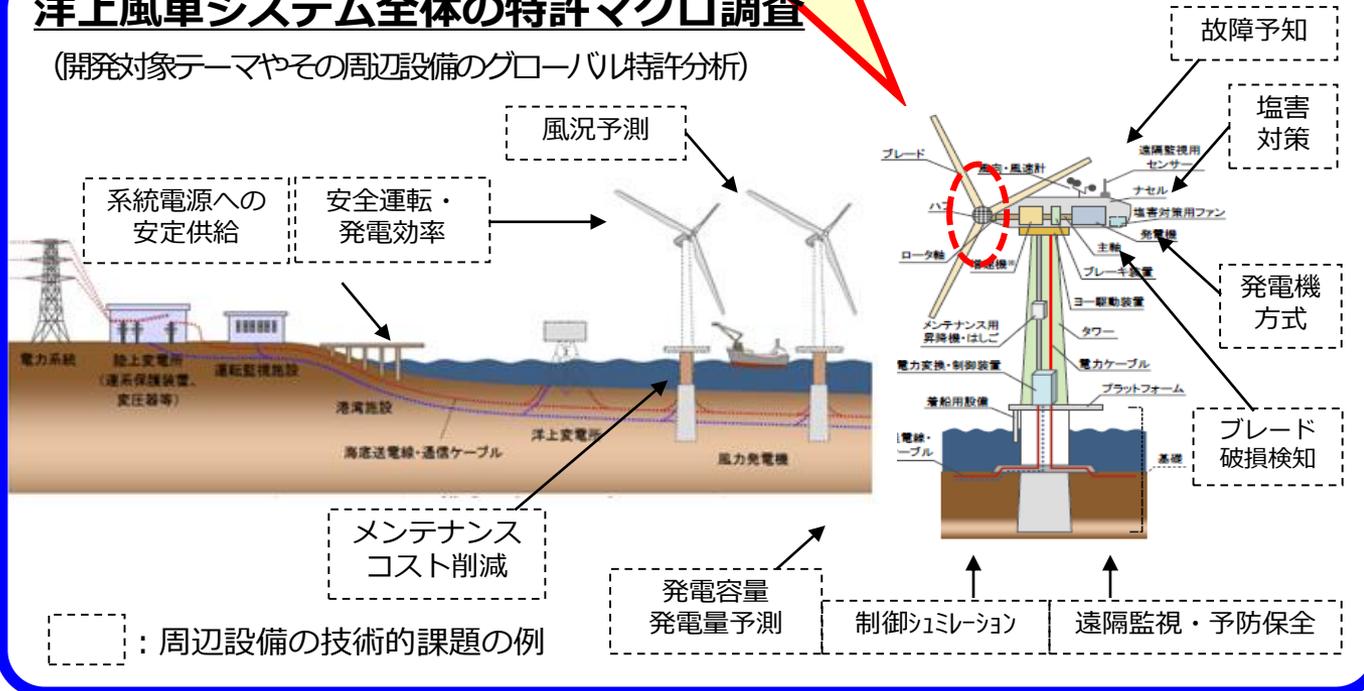
1. 事業テーマ検証
新テーマ探索

2. アライアンス先・M&A
候補探索

4. 特許出願分野・
創造テーマ探索

洋上風車システム全体の特許マクロ調査

（開発対象テーマやその周辺設備のグローバル特許分析）



顧客ニーズ

技術トレンド

プレイヤー

新市場探索

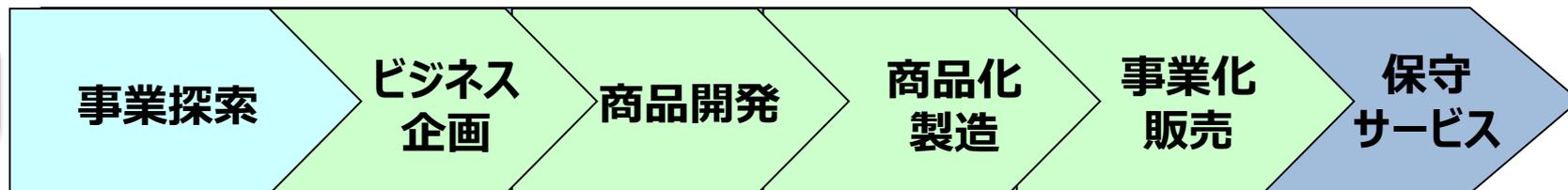
3. 新事業テーマ
顧客・用途分析

出典：上記の図は「NEDO再生可能エネルギー技術白書 第3章風力発電」掲載の図を引用し作成したものです。

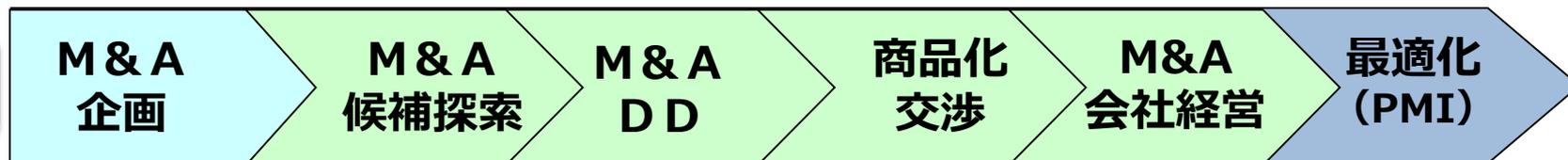
この資料はナブテスコ知的財産部が独自の分析により作成したものです。



新事業
新技術



M & A
CVC



知財部
役割

- ・ **IP** ランドスケープによる市場ニーズ・技術動向の分析
- ・ 新事業テーマ探索と企画提案
- ・ M & A 候補の探索と知財力評価
- ・ 知的財産 DD での情報活用・深耕

- ・ **知財クリアランス**による事業の知財武装、リスク低減の実行
- ・ ノウハウ保護、契約遵守の指導
- ・ 事業を守るための権利活用
- ・ M & A 対象会社との知財戦略連携

この資料はナブテスコ知的財産部が独自の分析により作成したものです。

【質問 3】

御社がIPランドスケープを進める上で、
壁になったこと、課題だと感じている
ことは、何ですか？

(当初の反応、理解を得るための工夫
など)



この資料はナブテスコ知的財産部が独自の分析により作成したものです。



この資料はナブテスコ知的財産部が独自の分析により作成したものです。

【質問4】

御社のIPランドスケープの今後の計画

特に、グローバルに活用していくための
留意点

グランドビジョンの実現（企業の継続的成長）、企業（ブランド）価値の向上
【事業の競争力強化と、コア価値の商品力拡大、知財資産力の増強】

ロボット 建機 鉄道 船舶 自動車 航空機 建物 三品 Iレジャー 新市場

各事業の事業戦略に即したコア価値の強化計画と知財戦略の策定

	PR	PW	RR	MR	NAM	AS	AI	TYJ	NE	本部
営業	未来のコア価値 現在のコア価値	知財戦略審議・知的財産強化委員会 カンパニーコア価値の全社でのシナジー活用					新たな市場への コア価値の適用		R&D	
技術	未来のコア価値 現在のコア価値									
製造	未来のコア価値 現在のコア価値	コア価値の獲得・強化の実行					カンパニー「未来のコア価値」 の開発と知財武装の実行			
	未来のコア価値 現在のコア価値									
サービス	未来のコア価値 現在のコア価値	コア価値（現在・未来）の特定					カンパニー「未来のコア価値」 の開発と知財武装の実行			
未来のコア価値 現在のコア価値										

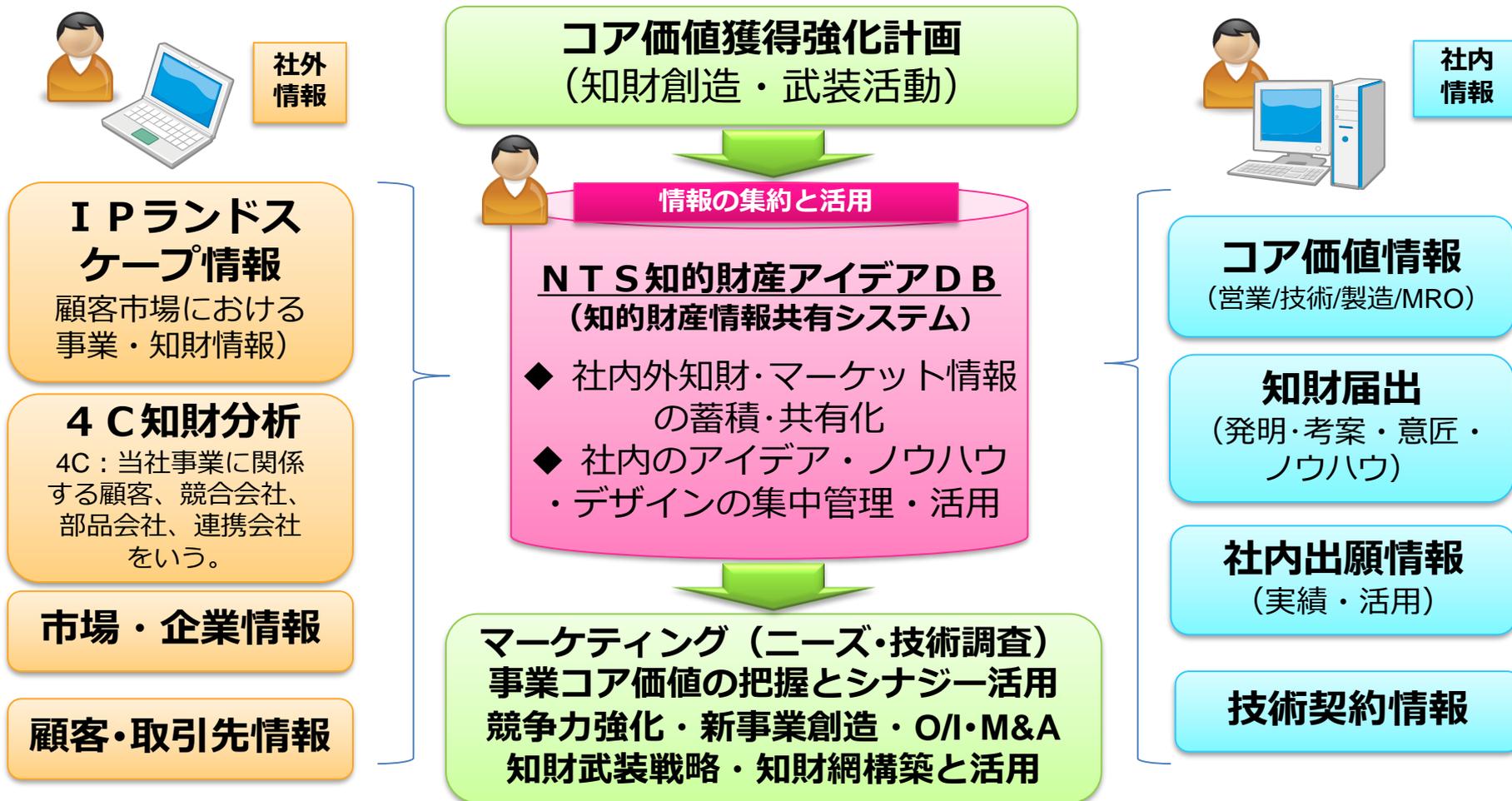
知財戦略ロードマップ（RM）による計画的な実行と評価/見直し

市場の優位性確保
顧客ニーズ探索
コア価値強化
戦略策定
IPプラン（市場分析）
知財インテリジェンス（競争力強化戦略）
営業
技術
製造
サービス
知財RM
戦略実行

この資料はナブテスコ知的財産部が独自の分析により作成したものです。

知的財産部：知的財産を創造企画し集中管理し事業活用して利益貢献

- ① コア価値強化計画に基づく知財届出・コア技術・4C知財情報の集約とシナジー活用
- ② IPランドスケープ、事業創造・強化、特許網構築等により事業競争力と企業価値を向上



この資料はナブテスコ知的財産部が独自の分析により作成したものです。

【質問5】

これからIPランドスケープに取り組む
企業、取り組みを強めようとする企業
に対するアドバイス

NTSグランドデザイン

企業・ブランド価値の向上

長期ビジョン：グローバルに成長し続ける ベストソリューションパートナー

カンパニーグランドデザイン 【中期経営計画】

事業競争力の拡大

カンパニーコア価値獲得・強化計画

知的財産戦略

競争優位の強化



この資料はナブテスコ知的財産部が独自の分析により作成したものです。

知財部の目指す姿：

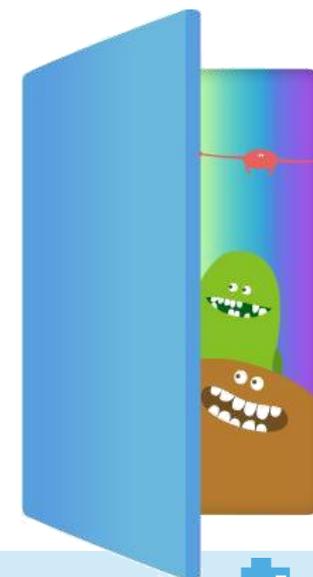
事業と技術をしっかり守り、会社の未来を作り出す知財戦略のプロ集団
製品と技術の武装、事業競争力強化、ブランド価値向上に向けた知財戦略参謀



この資料はナブテスコ知財部が独自の分析により作成したものです。

ご清聴ありがとうございました

うごかす、とめる。
Nabtesco



この資料には、ナブテスコ株式会社（「当社」）の知的財産権が含まれています。本資料を受領した目的の範囲内で利用してください。なお、当社の事前の許可なく、本資料を複製、改変、譲渡・提供等することは、著作権法で禁止されております。また、この資料で使用している商標は、各社の商標または登録商標です。さらに、この資料で説明している各社の情報は、当社が各社の公表資料やデータに基づき分析し、まとめたもので、現在の各社の状況や内容を正確に完全に示したものでない場合もあることをご了承ください。

www.nabtesco.com