

NTNの知財戦略：グローバル研究開発体制と財務資本マネジメントに基づく技術経営ファクトブック

エグゼクティブサマリ

1. 経営方針「DRIVE NTN100」Finalと知財・開発活動の連動性

NTN株式会社の経営方針において、事業構造の抜本的な変革と収益力の恒久的な強化を目的とした中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalが2024年4月より実行に移されている。本経営計画は「NTN Transformation」の完了と「稼ぐ力」の向上を最上位の目標として明確に掲げており、その目標達成に向けた中核的な推進テーマとして「SQCCD」の全社的な強化が設定されている。この「SQCCD」という概念は、単なる製造業の基本要件にとどまらず、技術経営の根幹を成す要素として定義されており、とりわけ「D」については「Delivery(納期)」と並んで「Development(開発)」が明確に組み込まれている。これは、技術開発および知的財産の創出活動が、企業の持続的な競争優位性を構築するための不可欠な要素として経営戦略の深奥に位置づけられていることを示している。このような経営方針のもとでの事業活動の直接的な結果として、直近の財務実績には顕著な収益性の改善傾向が表れている。具体的には、本業の収益力を示す営業利益について、数値「19,301」、単位「百万円」、対象期間「2026年3月期第3四半期累計期間」、区分「実績」、出典資料名「2026年3月期 第3四半期決算短信」として開示されており、これは前年同期の実績である14,217百万円から35.8%という極めて大幅な増加を記録している。この大幅な利益成長の背景には、経営環境の急激な変化に対応するための価格転嫁の強力な推進に加えて、全社的な変動費および固定費の削減策が奏功したことが主要因として挙げられている。特に事業部門別の具体的な成果として、CVJアクスル事業において変動費および経費の削減が徹底された結果、同事業部門の営業利益が前年同期比で166.2%増という突出して高い伸びを示したことが、経営計画の取り組みの有効性を客観的に裏付けている。これらの財務的な実績は、開発活動の効率化と厳格なコストコントロールが密接に連動し、経営計画が目指す「稼ぐ力」の向上へと確実に結実していることを示している。¹

2. グローバル研究開発体制の構築と知的資本データベース化の推進

無形資産である知的財産を将来にわたる価値創造の源泉として最大限に活用するため、NTN株式会社は世界各国の多様な市場ニーズと最先端の技術動向を迅速に捉えるためのグローバルな研究開発体制を構築している。具体的には、日本、米州、欧州、および中国の各主要地域に中核となる研究開発拠点が配置されており、これらの拠点間において日常的に高度な技術交流と専門的な人材交流が実施されている。このグローバルネットワークの最大の強みは、各地域拠点で独立して得られた知見を全社的な知的資本として統合・昇華させるための情報共有の仕組みが確立されている点にある。各地区の研究開発拠点において蓄積される詳細な設計データ、試作段階や実験段階で得られる膨大な検証結果、実際の生産現場に直結する生産技術情報、さらには個別の顧客案件から得られる多種多様な市場要求などの情報群が、一元化されたデータベースに集約されている。

このデータベース化された高度な技術情報群は、単なる過去の開発記録の保管庫としてではなく、グローバルな視点から新たな技術革新や新商品を迅速に創出するための基盤プラットフォームとして能動的に活用されている。このようなデータベースを通じた情報共有の徹底は、世界規模での研究開発の重複を排除し、開発スピードを飛躍的に向上させる効果を持つ。さらに、事業戦略および研究開発戦略と密接に連動した知的財産権の保護・活用体制が組織的に敷かれており、グローバル市場における基盤技術や基盤商品の競争力維持および強化に直接的に貢献している。組織の技術基盤を継続的に支えるための人材戦略としても、高度な専門性を持つデジタル人材の社内育成および外部からの戦略的な獲得による組織強化が、経営上のマテリアリティ(重要課題)への直接的な対応策として明記されており、データ駆動型の研究開発体制を長期的に維持・発展させるための人的資本に対する投資が継続的に行われている。³

3. IPランドスケープの活用とデジタル化による製品・プロセスの高度化

先進的な技術領域における先駆者利益の確実な確保を目的として、NTN株式会社の知的財産戦略には「IPランドスケープ」の手法が本格的に導入されている。IPランドスケープとは、自社および競合他社の特許出願状況などの知的財産情報を詳細に分析し、それを市場動向や技術トレンドに関する情報と掛け合わせることで、将来の事業戦略や研究開発の最適な方向性を導き出すための高度な分析手法である。同社は、既存の主力事業領域を超えた新たな領域へ進出するにあたり、このIPランドスケープの手法を積極的に活用することで、市場において競争優位性を構築し得る独自の知的財産ポートフォリオを意図的かつ戦略的に創出することを目指している。この取り組みは、不確実性の高い技術開発におけるリスクを低減し、研究開発投資の費用対効果を最大化するための極めて重要な戦略的アプローチとして位置づけられる。また、知的財産の創出プロセス自体のデジタル化も強力に推進されており、最先端のデジタル技術を駆使したシミュレーションやデータ解析によって、新製品の設計から市場投入までの開発期間の大幅な短縮が図られている。さらに、知的資本の高度化は、最終的な製品そのものの機能的な進化としても具現化している。その代表的な開発事例が、基幹部品である軸受にセンサー機能を統合した「しゃべる軸受」の実用化開発である。これは、伝統的な機械部品としての軸受にデジタル技術とセンシング技術を融合させることで、設備の稼働状態監視や予知保全といった全く新しい付加価値を顧客に提供するものであり、単なるハードウェアの製造販売からソリューション提供型への事業モデルの抜本的な転換を示唆する重要な技術革新である。これらの一連の先進的な取り組みは、創薬や再生医療といった高度なライフサイエンス分野における精密微量塗布装置「X-CELList」の特設サイト公開(2026年3月18日公表)などの新規市場へのアプローチとも軌を一にしており、長年蓄積された精密加工技術とデジタル技術の融合が、新たな事業機会の継続的な創出へと繋がっている。¹

4. 研究開発費および設備投資から読み解く財務資本の戦略的配分

技術経営の持続可能性を確固たるものにするための財務資本の配分状況は、各会計期間における研究開発費および設備投資の実績数値に明確に表れている。過去の通期実績として、研究開発費の総額について、数値「19,656」、単位「百万円」、対象期間「2025年3月期 当連結会計年度」、区分「実績」、出典資料名「2025年3月期 決算短信」として開示されており、これは前連結会計年度の18,234百万円から堅調に増加している。この総額のうち、販売費及び一般管理費に計上された主要な費目としての研究開発費は12,780百万円(前年は11,385百万円)に達している。直近の進捗期においても積極的な技術投資が継続されており、研究開発費について、数値「14,684」、単位「百万円」、対象期間「2026年3月期第3四半期累計期間」、区分「実績」、出典資料名「2026年3月期 第3

四半期決算短信 補足情報」として開示されている。同期間における研究開発費の売上高比率は2.4%という水準を安定的に維持しており、短期的な業績変動に左右されない、将来の持続的成長に向けた継続的な投資方針が確認できる。一方で、物理的な事業基盤を強化し、開発された新技術を量産化するための設備投資に関連する資産取得支出についても、大規模な資金が投じられている。有形固定資産の取得による支出について、数値「23,535」、単位「百万円」、対象期間「2025年3月期当連結会計年度」、区分「実績」、出典資料名「2025年3月期 決算短信 連結キャッシュ・フロー計算書」として多額の支出が計上され、さらに無形固定資産の取得による支出も同期間に2,910百万円実施されている。直近の2026年3月期第3四半期累計期間においても、無形固定資産の取得による支出として1,989百万円が計上されており、組織のデジタル化の推進やソフトウェア基盤の構築に向けた投資が着実に進行している。これらの詳細な財務データは、十分な手元流動性(2026年3月期第3四半期末時点の現金及び現金同等物142,049百万円)を確保しつつ、企業の競争力の源泉となる技術開発と生産基盤の抜本的な強化に対して、極めてバランスの取れた資本投下が行われていることを如実に示している。¹

5. 知財・情報セキュリティリスクへの対応とサステナビリティ経営の進展

グローバル規模での事業展開を安定的に支えるうえで、知的財産権の厳格な保護と高度な情報セキュリティの確保は、経営を揺るがしかねない重大なリスク要因として認識されており、全社的な対策が講じられている。特に新興国市場の急速な経済的成長に伴う特有のリスクとして、自社の高度な技術成果やブランド価値を不当に侵害する模倣品の流通が挙げられており、同社はこれに対する模倣品対策の強化を主たる知財防衛策として実行している。また、研究開発情報や経営情報のデジタル化が急速に加速するなかで、コンピューターウイルスやサイバーテロの脅威の増加が顕在化している。これに適切に対応するために、セキュリティ対策のグローバルな展開と、自社システムのみならずサプライチェーン全体へ向けたセキュリティ対策の適用拡大が、マテリアリティに沿った具体的な対応策として強力に推進されている。これらの網羅的なリスクマネジメントは、企業の無形資産を確実に保護し、ステークホルダーからの信頼を長期的に維持するための不可欠な基盤となっている。さらに、同社の技術開発の方向性は、世界的な潮流であるカーボンニュートラルの達成や労働力不足の解消といった地球規模の社会課題の解決にも強く結びついている。環境対応に関する具体的なESG(環境・社会・ガバナンス)指標の実績として、気候変動対策の中核となるCO2排出量について、数値「35.9」、単位「%削減」、対象期間「2018年度比(2025年3月期統合報告書記載時点)」、区分「実績」、出典資料名「NTNレポート2025」が開示され、事業活動における環境負荷の低減が着実に進んでいる。また、資源の有効活用を示す重要な循環型経済指標として、リサイクル率について、数値「96.8」、単位「%」、対象期間「2025年3月期統合報告書記載時点」、区分「実績」、出典資料名「NTNレポート2025」が達成されている。社会的な評価の側面においても、2026年3月10日の公表情報として、従業員の健康管理を経営的視点で戦略的に捉える「健康経営優良法人2026(ホワイト500)」に6年連続で認定されたことが示されており、持続可能な組織運営に向けた多角的な取り組みが高いレベルで実証されている。¹

公式ドメイン一覧

発行体(会社名)	許可ドメイン	根拠URL
----------	--------	-------

NTN株式会社	www.ntn.co.jp	https://www.ntn.co.jp/japan/index.html
株式会社NTNセールスジャパン	www.ntn-sj.co.jp	https://www.ntn-sj.co.jp/

Evidence Index

発行体(会社名)	ドメイン	文書名	発行日/公表日	種別	URL
NTN株式会社	www.ntn.co.jp	公式サイト トップページ	調査範囲内 では確認で きず	公式サイト	https://www.ntn.co.jp/japan/index.html
株式会社 NTNセールス スジャパン	www.ntn-sj.co.jp	公式サイト トップページ	調査範囲内 では確認で きず	公式サイト	https://www.ntn-sj.co.jp/
NTN株式会 社	www.ntn.co.jp	IRニュース: 2026年	2026年2月 19日等	公式IRペー ジ	https://www.ntn.co.jp/japan/news/ir/index.html
NTN株式会 社	www.ntn.co.jp	決算説明会 資料 イン デックス	2025年6月 10日(最終 更新)	公式IRペー ジ	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/findata.html
NTN株式会 社	www.ntn.co.jp	IR情報トップ ページ	調査範囲内 では確認で きず	公式IRペー ジ	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/
NTN株式会 社	www.ntn.co.jp	NTNレポート 2025	2025年9月 30日	統合報告書	https://www.ntn.co.jp/japan/investo

		P15-44			rs/pdf/annual/ntn_report2025_15_44.pdf
NTN株式会社	www.ntn.co.jp	ネットワーク:販売代理店検索	調査範囲内では確認できず	企業情報ページ	https://www.ntn.co.jp/japan/corporate/distributor/search.php?countryCode=03&subdivisionName=%E7%A5%9E%E5%A5%88%E5%B7%9D%E7%9C%8C
NTN株式会社	www.ntn.co.jp	2026年3月期 第3四半期決算短信	2026年2月3日	決算短信	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/fin/2026q3j.pdf
NTN株式会社	www.ntn.co.jp	NTNレポート(統合報告書)インデックス	調査範囲内では確認できず	公式IRページ	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/annual.html
NTN株式会社	www.ntn.co.jp	2025年3月期 決算短信	調査範囲内では確認できず	決算短信	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/fin/2025q4j.pdf

最新IR一覧表

資料種別	公表日	対象期間	FY	根拠URL
決算短信	2026年2月3日	第3四半期	2026年3月期	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/fin/2026q3j.pdf
決算説明会資料	2026年2月3日	第3四半期	2026年3月期	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/findata.html
機関投資家と社外取締役との対話スクリプトと質疑応答	2026年1月22日	該当なし	2026年3月期	https://www.ntn.co.jp/japan/news/ir/index.html
決算IR説明会スクリプトと質疑応答	調査範囲内では確認できず	第3四半期	2026年3月期	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/findata.html
決算短信	調査範囲内では確認できず	通期	2025年3月期	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/fin/2025q4j.pdf
決算IR説明会スクリプトと質疑応答	調査範囲内では確認できず	通期	2025年3月期	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/findata.html
決算説明会資料	調査範囲内では確認できず	通期	2025年3月期	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/findata.html
NTNレポート2025(統合報告)	2025年9月30日	2024年度	2025年3月期	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/annual

書)				html
----	--	--	--	----------------------

研究開発費 抽出表

対象期間 (一次情報 表記)	金額	単位	出典資料名	掲載場所 (項目名)	根拠URL
2026年3月 期 第3四半 期累計期間	14,684	百万円	2026年3月 期 第3四半 期決算短信	添付資料 補 足情報「設 備投資・償 却費」	https://www .ntn.co.jp/ja pan/investo rs/pdf/fin/2 026q3j.pdf
2026年3月 期 第3四半 期会計期間	5,122	百万円	2026年3月 期 第3四半 期決算短信	添付資料 補 足情報「設 備投資・償 却費」	https://www .ntn.co.jp/ja pan/investo rs/pdf/fin/2 026q3j.pdf
2026年3月 期 第2四半 期会計期間	4,541	百万円	2026年3月 期 第3四半 期決算短信	添付資料 補 足情報「設 備投資・償 却費」	https://www .ntn.co.jp/ja pan/investo rs/pdf/fin/2 026q3j.pdf
2026年3月 期 第1四半 期会計期間	5,020	百万円	2026年3月 期 第3四半 期決算短信	添付資料 補 足情報「設 備投資・償 却費」	https://www .ntn.co.jp/ja pan/investo rs/pdf/fin/2 026q3j.pdf
2025年3月 期 当連結会 計年度	19,656	百万円	2025年3月 期 決算短信	研究開発費 (一般管理 費および当 期製造費用 に含まれる 額)	https://www .ntn.co.jp/ja pan/investo rs/pdf/fin/2 025q4j.pdf

2025年3月 期 当連結会 計年度	12,780	百万円	2025年3月 期 決算短信	販売費及び 一般管理費 のうち主要 な費目(研 究開発費)	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/fin/2025q4j.pdf
前連結会計 年度(2024 年3月期)	18,234	百万円	2025年3月 期 決算短信	研究開発費 (一般管理 費および当 期製造費用 に含まれる 額)	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/fin/2025q4j.pdf
前連結会計 年度(2024 年3月期)	11,385	百万円	2025年3月 期 決算短信	販売費及び 一般管理費 のうち主要 な費目(研 究開発費)	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/fin/2025q4j.pdf

知財対応表

特許番号	発明名称(一次情報表 記)	出願人・権利者	根拠(公的DB URL)
調査範囲内では確認 できず	調査範囲内では確認 できず	調査範囲内では確認 できず	調査範囲内では確認 できず

有報(直近FY)・半期/四半期報告書(直近)・決算短信(直近)・統合報告書(直近版)・公式IR/公式ニュース(直近24ヶ月)を確認した範囲では、当該情報を一次情報として特定できない(調査範囲内では確認できず)。³

グローバル事業環境と技術経営戦略の統合的俯瞰

NTN株式会社を取り巻く事業環境は、世界的なカーボンニュートラルへの潮流、自動車産業を中心とした電動化の急激な加速、生産現場における慢性的な労働力不足、さらにはグローバルなサプライチェーンにおける人権問題など、極めて複雑かつ多様な要因によって形成されている。同社はこれらの外部環境の激しい変化に対して受動的に対応するのではなく、想定されるリスクと機会の定期的な見直しを進めることで、事業環境ごとに特有のリスクと機会を厳密に分析している。この高度

な分析結果は、企業経営におけるマテリアリティ(重要課題)として定義され、それに沿った具体的な対応策が全社的な規模で講じられている。このような戦略的なリスク・機会分析のプロセスは、企業の持続的な成長を確保するための経営基盤そのものであり、知的財産戦略や研究開発投資の方向性を決定づける最上位の指針として機能している。³

この事業環境認識に基づき、同社は2024年4月より新たな中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalを開始している。本計画は、単なる数値目標の羅列ではなく、「NTN Transformation」という事業構造そのものの変革を完了させることを目指すものである。その最終的な帰結として「稼ぐ力」の飛躍的な向上が目標として掲げられており、その実現のための具体的なアクションプランとして「SQCCD」の強化が規定されている。SQCCDとは、安全(Safety)、品質(Quality)、法令遵守(Compliance)、コスト&キャッシュ(Cost & Cash)、納期&開発(Delivery & Development)を指す独自の経営指標概念である。ここで特に注目すべきは、開発(Development)が製品の納期(Delivery)と同列に扱われ、収益力向上の直接的な推進力として位置づけられている点である。技術開発力がコスト競争力や品質保証と不可分に結びつき、結果として企業のキャッシュ創出力に直結するという技術経営の基本原則が、この経営方針において明確に具現化されている。¹

財務・業績データの構造的分析と稼ぐ力の実証

中期経営計画が目指す「稼ぐ力」の向上は、直近の財務実績において具体的な数値として証明されている。事業規模の基本指標となる売上高について、数値「603,339」、単位「百万円」、対象期間「2026年3月期第3四半期累計期間」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「四半期連結損益計算書」として開示されている。これは前年同期の実績である615,518百万円と比較すると、2.0%の緩やかな減少を示している。しかしながら、このトップラインの減少という表面的な事象とは裏腹に、利益指標には劇的な改善が見られる。事業活動の直接的な成果である売上総利益について、数値「108,768」、単位「百万円」、対象期間「2026年3月期第3四半期累計期間」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「四半期連結損益計算書」として計上され、前年同期の104,689百万円から確実な増加を達成している。¹

さらに本業の収益力を示す最も重要な指標である営業利益について、数値「19,301」、単位「百万円」、対象期間「2026年3月期第3四半期累計期間」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「四半期連結損益計算書」として開示され、前年同期の14,217百万円から35.8%という極めて大幅な増加を記録している。経営成績に関する説明によれば、この大幅な利益水準の向上は、原材料価格の高騰などの外部要因に対する価格転嫁の強力な推進に加え、全社的な変動費および固定費の削減策が複合的に寄与した結果であると分析されている。とりわけ、特定の事業領域におけるコストコントロールの成果が顕著に表れており、CVJアクスル事業において変動費および経費の削減が徹底された結果、同事業部門の営業利益が前年同期比で166.2%増という驚異的な改善を果たしたことが報告されている。これらの事実は、売上高の拡大のみに依存する旧来型の成長モデルから脱却し、コスト構造の筋肉質化と付加価値の向上を通じて利益を創出する「稼ぐ力」への構造転換が、計画通りに進行していることを強く裏付けるものである。¹

企業の財務基盤の健全性および規模の拡大を示す指標も堅調に推移している。総資本の規模を示す資産合計について、数値「887,593」、単位「百万円」、対象期間「2026年3月期第3四半期末」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「四半期連結貸借対照表」として計上されており、これは前連結

会計年度末の856,425百万円から順調な増加を示している。自己資本の厚みを示す純資産合計について、数値「294,136」、単位「百万円」、対象期間「2026年3月期第3四半期末」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「四半期連結貸借対照表」であり、前連結会計年度末の248,699百万円からの拡充が確認できる。また、投資余力および財務の安定性を示す現金及び現金同等物について、換算差額7,256百万円および連結除外に伴う減少額11百万円を算入した結果、数値「142,049」、単位「百万円」、対象期間「2026年3月期第3四半期末」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「四半期連結キャッシュ・フロー計算書」であり、前連結会計年度末から14,337百万円(11.2%)の大幅な増加を記録している。なお、これらの好調な業績推移を受けてもなお、2025年10月31日に公表された連結業績予想からの修正は行われていないことが明記されており、慎重かつ手堅い財務マネジメントが実施されていることが伺える。¹

研究開発投資の実績と資本配分の最適化

持続的な競争優位性を構築するための技術開発に対する財務資本の配分は、研究開発費および設備投資の実績を通じて詳細に確認することができる。通期の開発投資の実績として、一般管理費および当期製造費用に含まれる研究開発費の総額について、数値「19,656」、単位「百万円」、対象期間「2025年3月期当連結会計年度」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「2025年3月期決算短信」として開示されている。この金額は、前連結会計年度(2024年3月期)における実績値18,234百万円から明確な増加傾向を示している。また、この総額のうち、販売費及び一般管理費に計上された主要な費目としての研究開発費に限定すると、数値「12,780」、単位「百万円」、対象期間「2025年3月期当連結会計年度」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「2025年3月期決算短信」であり、前連結会計年度の11,385百万円から着実に拡大している。これは、中期経営計画における「Development(開発)」の強化方針が、具体的な予算配分の増加という形で財務的に裏付けられていることを意味している。²

直近の会計期間においても、この積極的な研究開発投資の姿勢は継続されている。四半期ごとの詳細な実績として、研究開発費の合計額について、数値「14,684」、単位「百万円」、対象期間「2026年3月期第3四半期累計期間」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「補足情報」として開示されている。この累計額の四半期別の内訳をみると、第1四半期が5,020百万円、第2四半期が4,541百万円、第3四半期が5,122百万円として計上されており、期を通じて安定的なペースで開発資金が投下されていることがわかる。さらに、同累計期間における研究開発費の売上高比率は2.4%(第1四半期2.5%、第2四半期2.2%、第3四半期2.5%)で推移しており、売上規模に見合った適切な比率での開発投資が維持されている。¹

一方、研究開発によって創出された新技術や製品を実際の事業活動として具現化するための設備投資に関しても、巨額の資本投下が行われている。2025年3月期の連結キャッシュ・フロー計算書における資産取得に伴う支出実績として、生産設備の増強や更新を示す有形固定資産の取得による支出について、数値「23,535」、単位「百万円」、対象期間「2025年3月期当連結会計年度」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「2025年3月期決算短信」として開示されている。前連結会計年度と同数値は24,725百万円であった。さらに、ソフトウェアや知的財産権等の取得に関連する無形固定資産の取得による支出について、数値「2,910」、単位「百万円」、対象期間「2025年3月期当連結会計年度」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「2025年3月期決算短信」であり、前連結会計年度の2,333百万円から増加している。直近の動向としても、四半期連結キャッシュ・フロー計算書にお

いて、無形固定資産の取得による支出について、数値「1,989」、単位「百万円」、対象期間「2026年3月期第3四半期累計期間」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「四半期連結キャッシュ・フロー計算書」が計上されており、デジタルインフラやITシステムの整備に対する投資が持続的に行われている。これらに関連する減価償却費の動向として、販売費及び一般管理費ならびに製造原価に含まれる減価償却費の合計について、数値「30,121」、単位「百万円」、対象期間「2026年3月期第3四半期累計期間」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「補足情報」として開示され、この内訳は国内が12,189百万円、海外が17,931百万円となっている。財務活動によるキャッシュ・フローの全体像を俯瞰すると、長期借入金の返済による支出が110億円、配当金支払による支出が62億円計上され、全体として167億円の支出実績（前期は211億円の支出）となっており、将来投資と株主還元、および有利子負債の削減という財務上の優先課題がバランス良く処理されている。¹

グローバル研究開発ネットワークとナレッジマネジメント

高度な研究開発投資の効果を最大化し、知的財産を「価値を創造する源泉」として機能させるための組織的基盤として、NTN株式会社は緻密に計算されたグローバル研究開発体制を構築している。現代の製造業において、単一の国や地域に閉じた開発体制では、多様化する世界各国の顧客ニーズや急速に変化する技術トレンドに追従することは極めて困難である。この認識に基づき、同社は日本国内にとどまらず、米州、欧州、および中国という主要な事業展開地域それぞれに中核となる研究開発拠点を戦略的に配置している。これらの地理的に分散された各拠点間においては、サイロ化を防ぐための取り組みとして、日常的に活発な技術交流および専門的な人材交流が実施されている。この多極的な研究開発ネットワークは、それぞれの地域特有の市場要求を迅速に吸い上げると同時に、地域独自の先進技術を全社レベルで共有するためのセンサーとしての役割を果たしている。³

このグローバルネットワークの真の強みは、各拠点で独立して取得された多様な知見を統合・構造化する高度なナレッジマネジメントシステムにある。具体的には、各地区の研究開発拠点において日々蓄積される詳細な設計データ、試作・実験段階で得られる膨大な検証結果、量産化に向けた生産技術情報、さらには個別の顧客案件から得られる要求仕様などの多岐にわたる重要な技術情報群が、一元化されたデータベースに統合されている。このグローバルなデータベース共有体制の運用は、単なる過去データのアーカイブではなく、世界規模での研究開発プロセスの効率化と高度化を目的としている。地球の裏側の拠点で直面した技術的な課題とその解決策が、即座に別の拠点の開発チームによって参照されることで、研究開発の重複投資が排除され、全体としての開発スピードが飛躍的に向上する。このデータベースを通じたシームレスな情報共有体制の運用により、単一の地域視点では発想し得ない、グローバル視点での新技術および新商品の創出が加速される方針が明確に掲げられている。³

このような高度な情報共有システムの運用と並行して、生み出された技術成果を知的財産権として確実な保護下におき、事業競争力の源泉として活用するための体制が構築されている。知的財産権の保護と活用は、単独の知財部門の業務として切り離されるのではなく、全社的な事業戦略および研究開発戦略と完全に連動する形でグローバルに実施されている。この戦略的アプローチにより、基盤技術や基盤商品の競争力を法的な側面から強固に維持・強化する目的で知的財産権が最大限に活用されている。さらに、これらの高度なデータ駆動型の技術開発体制を人的側面から支えるために、デジタル技術に精通した人材の育成および獲得が急務とされている。経営課題を列挙した

マテリアリティの中においても、デジタル人材の育成および獲得を通じた組織強化が重要な対応策として位置づけられており、先進的な研究開発インフラを効果的に運用するための人的資本の充実が継続的な課題として認識されている。³

知的財産戦略の展開手法としてのIPランドスケープ

研究開発のグローバルな情報共有と並んで、NTN株式会社の知的財産戦略におけるもう一つの重要な柱が、先進的な分析手法である「IPランドスケープ」の活用である。IPランドスケープとは、自社の特許ポートフォリオのみならず、競合他社や異業種企業の膨大な特許情報などの知的財産情報を俯瞰的に分析し、市場データや学術論文などの非特許情報と組み合わせて解析することで、技術トレンドの予測や自社の事業ポジショニングを客観的に評価する戦略策定手法である。同社は、これまでの主力事業領域から一歩踏み出し、新たな事業領域へと進出するプロセスにおいて、このIPランドスケープを積極的に活用する方針を明示している。未知の領域において闇雲に研究開発を推進するのではなく、IPランドスケープによる精密な分析を通じて、どの技術領域に特許のホワイトスペース（空白地帯）が存在するか、どの技術要素を押さえることで将来的な市場の主導権を握ることができるかを見極めている。この分析結果に基づいて、先駆者利益を確実なものとして確保できる独自の知的財産ポートフォリオを意図的に創出することを目指す姿勢が示されている。このような知的財産情報を起点としたアプローチは、研究開発投資の方向性をデータに基づいて最適化し、開発リスクを最小限に抑えながらリターンを最大化するための極めて高度な技術経営戦略の表れである。³

製品イノベーションとデジタル技術の融合

IPランドスケープによって方向付けられた新たな技術領域への展開は、製品自体のデジタル化と高付加価値化として具体的な成果を生み出しつつある。従来、同社の主力製品である軸受（ベアリング）は、機械の摩擦を減らし回転を支えるという純粋な機械的コンポーネントとしての役割を担ってきた。しかし、研究開発プロセスに対するデジタル技術の導入が進展するなかで、その知的資本の高度化は製品そのものの概念を覆す革新的な開発へと結実している。その代表的な事例が、軸受に高度なセンサー技術を組み込んだ「しゃべる軸受」の開発である。これは、軸受自体が稼働中の振動、温度、回転速度などの状態データを自律的にセンシングし、外部システムへ情報を発信することを可能にする技術である。この技術の導入により、顧客は設備機械の予兆保全や稼働効率の最適化といった、部品単体の性能を超えた新たな付加価値（ソリューション）を享受することが可能となる。機械部品メーカーからデータソリューションプロバイダーへの事業モデルの進化を象徴するこの取り組みは、ハードウェアの精密加工技術とデジタルセンシング技術という異分野の知的財産の高度な融合によってのみ実現し得るものである。さらに、社内の研究開発プロセスにおいても、デジタル技術を活用した開発期間の抜本的な短縮が推進されており、シミュレーション技術やAIを用いたデータ解析による設計の効率化が、製品の市場投入スピードを飛躍的に高める原動力となっている。³

これらの技術革新の波は、従来の自動車や産業機械といった枠組みを超え、より高度な精度が要求される新規市場領域へのアプローチとしても具体化している。公式ニュースリリースによれば、2026年3月18日付で、精密微量塗布装置「X-CELList」に関する特設サイトの公開および名称変更が実施されたことが公表されている。この取り組みは、創薬研究や再生医療といった極めて厳格な品

質管理と微細なハンドリング技術が求められるライフサイエンス分野に向けた提案活動を強力に加速させる目的で行われたものである。同社が長年にわたり蓄積してきた精密機器の制御技術や流体ハンドリングのノウハウが、最先端の医療・バイオ分野という全く新しい市場において新たな価値を生み出しつつあることを示しており、保有するコア技術の多角的な展開(スピンオフ)が知的財産戦略の一環として機能していることが伺える。¹

無形資産の防衛: 知財保護とサイバーセキュリティ戦略

グローバルな事業展開とデジタル化の推進は、企業に新たな成長機会をもたらす一方で、これまでにない質と量のリスクを惹起する。NTN株式会社は、こうした事業環境に潜むリスクと機会の厳密な分析に基づき、知的財産および機密情報の保護に対する防衛的なマネジメントを極めて重視している。特にグローバル市場における特有のリスクとして、新興国の急速な経済成長に伴う知的財産権の侵害問題が強く認識されている。同社が莫大な研究開発費を投じて生み出した高度な基盤技術やブランド価値を、不当に模倣した製品が市場に流通することは、単なる売上の逸失にとどまらず、品質不良によるブランドの毀損や安全性に関わる重大なインシデントを引き起こす可能性がある。この深刻なリスクに対処するため、同社は主要な対応策として模倣品対策の強化を全社的な重要課題として掲げ、法的措置や市場監視を含めた断固たる対応を実行している。³

同時に、情報インフラのデジタル化が不可逆的に進行する現代において、デジタル化された知的財産や経営データを保護するための情報セキュリティの確保は、企業存続の前提条件となっている。事業環境分析において、コンピューターウイルスやサイバーテロによる脅威の増加が明確なリスクとして特定されている。技術情報の一元的なデータベース化や、グローバル拠点間での高度な情報共有システムの構築は、ひとたびサイバー攻撃による侵害を受ければ、その被害が瞬時に全社へ波及する危険性を内包している。このような事態を未然に防ぐため、同社はマテリアリティに沿った具体的な対応策として、最新のセキュリティ対策のグローバル展開を強力に推し進めている。さらに、その保護の範囲は自社の強固な社内ネットワーク内部にとどまらず、部材の供給元から製品の販売網に至るまで、サプライチェーン全体へのセキュリティ対策の拡大へと及んでいる。これは、現代のサイバー攻撃がセキュリティの脆弱な関連企業を足がかりとして標的企業へ侵入する手法を多用している実態を踏まえた、極めて実践的かつ網羅的な防衛戦略である。知的財産の能動的な活用と、厳重な情報セキュリティ体制の構築という、攻めと守りの両輪が機能することで初めて、技術経営の基盤は盤石なものとなる。³

ESG経営と環境・社会課題解決への技術的アプローチ

技術開発による企業の社会的責任の完遂と、持続可能な社会の実現に向けた取り組みは、現代の企業価値評価において不可分な要素となっている。NTN株式会社の事業環境分析においても、世界的な潮流であるカーボンニュートラルへの対応、産業界における電動化の加速、社会構造の変化に伴う労働力不足、さらにはグローバルサプライチェーンにおける人権問題への配慮など、多岐にわたる社会課題がマテリアリティとして認識されている。これらの課題に対して、同社は技術力を基盤とした具体的な解決策の提示と、自らの事業活動における環境負荷の低減を同時並行で進めている。環境対応に関する具体的なESG(環境・社会・ガバナンス)指標の達成実績として、企業の気候変動対策の根幹を成すCO2排出量について、数値「35.9」、単位「%削減」、対象期間「2018年度比(2025年3月期統合報告書記載時点)」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「NTNレポート2025」が

開示されている。この大幅な削減実績は、生産プロセスの徹底した高効率化や、省エネルギー技術の導入といった技術的な改善の積み重ねによるものである。³

また、有限な地球資源の有効活用と循環型経済(サーキュラーエコノミー)の実現に向けた指標として、製造工程における廃棄物の削減や再資源化の度合いを示すリサイクル率について、数値「96.8」、単位「%」、対象期間「2025年3月期統合報告書記載時点」、区分「実績」、出典一次情報の表記名「NTNレポート2025」が達成されている。これら極めて高い水準の環境指標の達成は、同社が環境保護を単なるコストとしてではなく、技術革新を促す機会として捉えていることを示している。社会的な評価の側面においても、従業員の心身の健康を経営的な視点で戦略的に管理し、組織の活力を高める取り組みが外部機関から高く評価されている。2026年3月10日の公表情報によれば、同社は「健康経営優良法人2026(ホワイト500)」に6年連続で認定されたことが示されている。持続的なイノベーションを生み出すのは最終的には「人」であり、従業員が健康で能力を最大限に発揮できる環境を整備することは、人的資本に対する最も確実な投資である。知的財産の創出基盤となる組織風土の醸成と、社会課題解決に向けた技術の方向性が完全に一致している点が、同社のサステナビリティ経営の大きな特徴と言える。¹

ステークホルダーとの対話とガバナンスの構造

企業価値の持続的な向上を実現するためには、これまでに述べたような経営戦略や研究開発の成果、および財務的な実績を、資本市場の参加者に対して透明性をもって開示し、建設的な対話を行うことが不可欠である。NTN株式会社の公式の投資家向け情報開示体制は、非常に多層的かつ詳細に構築されている。「IR資料室」を通じて提供される情報は、単なる過去の財務数値の羅列にとどまらず、経営トップや社外取締役による将来のビジョンやガバナンスの状況に関する深い洞察を含んでいる。例えば、株主や投資家との直接的な対話の記録として、「機関投資家と社外取締役との対話スクリプトと質疑応答(PDF: 1,686KB)」(2026年1月22日公表)が開示されており、経営の監督機能がどのように働いているかが外部から検証可能な形で提供されている。また、「ESG説明会スクリプトと質疑応答(PDF: 4,549KB)」および「ESG説明会資料(PDF: 3,728KB)」などの非財務情報に関する詳細な資料も提供されており、環境や社会に対する企業の取り組み姿勢が詳細に説明されている。さらに、全社的な価値創造のストーリーを体系的にまとめた統合報告書である「NTNレポート2025(2024年度)」は、2025年9月30日に発行され、企業の過去から現在、そして未来への軌跡をステークホルダーに対して明確に提示している。⁵

一方、国内の事業・販売ネットワークの再編や最適化に関する情報も適切に開示されている。株式会社NTNセールスジャパンより、2025年4月1日付で西日本支社 大阪支店 水島営業所の移転と名称変更が実施されたこと、および2025年10月1日付で中日本支社 浜松営業所の閉鎖が実施されたことがそれぞれ公表されており、経営環境の変化に合わせた柔軟な組織の統廃合が実行されていることが確認できる。また、産業機械分野における市場へのアプローチとして、2026年3月12日付で「産業機械用等速ジョイント」の最新カタログの発行が告知されており、製品情報のタイムリーな提供が継続されている。なお、神奈川県および横浜市における販売・事業ネットワークに関して、代理店検索システム上に株式会社浜正 横浜営業所および藤川伝導機株式会社 大和支店などの複数の代理店情報が掲載されていることが確認できる。しかしながら、同地域におけるNTN株式会社直轄の「研究開発拠点」や「技術センター」の具体的な存在や規模について、調査範囲内では確認できず、当該地域での直接的な研究開発機能の有無に関しては一次情報に基づく確証を得るには至っ

ていない。¹

これらの網羅的な情報開示と、経営陣による資本市場との絶え間ない対話は、企業の無形資産（技術力、人的資本、ブランド力）の真の価値をステークホルダーに正しく理解させ、長期的な信頼関係を構築するための極めて重要なプロセスである。知的財産の創出からその事業化、そして得られた収益の再投資に至る一連の技術経営のサイクルは、このような強固なガバナンスと透明性の高いコミュニケーションによって支えられているのである。

未確認/到達性まとめ

- Doda求人サイト上に「NTT研究所の最先端技術」や「横浜市」を勤務地とする開発・技術職の求人情報が確認されたが、当該法人がNTN株式会社ではなくNTT関連企業であると示されているため、本レポートの分析対象外として処理した。¹⁰
- NTN株式会社の国内事業ネットワークに関する公式ページ（<https://www.ntn.co.jp/japan/corporate/network/index.html>）は、参照リンクにアクセスできず（接続エラー等による表示不可）。¹¹
- 各主要地域（日本、米州、欧州、中国）に配置されている個別の研究開発拠点ごとの具体的な拠点名称、所属人員数、および拠点単位での詳細な研究開発費の配分額について、有報（直近FY）・半期/四半期報告書（直近）・決算短信（直近）・統合報告書（直近版）・公式IR/公式ニュース（直近24ヶ月）を確認した範囲では、当該情報を一次情報として特定できない（調査範囲内では確認できず）。³
- 「IPランドスケープ」の高度な分析を活用して戦略的に創出されたことを示す具体的な特許番号、および製品のデジタル化を象徴する「しゃべる軸受」に関連して出願・登録された具体的な特許番号について、有報（直近FY）・半期/四半期報告書（直近）・決算短信（直近）・統合報告書（直近版）・公式IR/公式ニュース（直近24ヶ月）を確認した範囲では、当該情報を一次情報として特定できない（調査範囲内では確認できず）。³
- 神奈川県・横浜地域におけるNTN株式会社直轄の「研究開発拠点」や「技術センター」の存在を示す具体的な所在地や施設名称について、有報（直近FY）・半期/四半期報告書（直近）・決算短信（直近）・統合報告書（直近版）・公式IR/公式ニュース（直近24ヶ月）を確認した範囲では、当該情報を一次情報として特定できない（調査範囲内では確認できず）。⁹

引用文献

1. 2026年3月期 第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結) - NTN, 3月 26, 2026にアクセス、<https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/fin/2026q3j.pdf>
2. 2025年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結) - NTN, 3月 26, 2026にアクセス、<https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/fin/2025q4j.pdf>
3. NTNレポート2025 NTNが描くストーリー, 3月 26, 2026にアクセス、https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/annual/ntn_report2025_15_44.pdf
4. 2025年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結), 3月 26, 2026にアクセス、<https://finance.stockweather.co.jp/contents/dispPDF.aspx?disclosure=20250425524139>
5. IR資料室: 決算説明会資料 | IR情報 | NTN株式会社, 3月 26, 2026にアクセス、

- <https://www.ntn.co.jp/japan/investors/findata.html>
6. IR情報 | NTN株式会社, 3月 26, 2026にアクセス、
<https://www.ntn.co.jp/japan/investors/>
 7. IR資料室: NTNレポート(統合報告書), 3月 26, 2026にアクセス、
<https://www.ntn.co.jp/japan/investors/annual.html>
 8. 株式会社NTNセールスジャパン, 3月 26, 2026にアクセス、<https://www.ntn-sj.co.jp/>
 9. 販売代理店検索 - NTN, 3月 26, 2026にアクセス、
<https://www.ntn.co.jp/japan/corporate/distributor/search.php?countryCode=03&subdivisionName=%E7%A5%9E%E5%A5%88%E5%B7%9D%E7%9C%8C>
 10. 【東京or神奈川】NTN(非地上系ネットワーク)関連システム開発、運用を支援するシステムエンジニア NTTテクノクロス株式会社 - doda, 3月 26, 2026にアクセス、
https://doda.jp/DodaFront/View/JobSearchDetail/j_jid__3014465407/
 11. 1月 1, 1970にアクセス、<https://www.ntn.co.jp/japan/corporate/network/index.html>
 12. NTN株式会社 | ベアリング(軸受)、ドライブシャフト、精密機器商品等, 3月 26, 2026にアクセス、<https://www.ntn.co.jp/japan/index.html>