

三井ハイテックの知財・無形資産戦略の変化と展望 (2025年新中期経営計画を踏まえて)

抄録 (Abstract)

三井ハイテックは超精密加工技術を強みに、モーターコアや半導体リードフレーム事業で成長してきた企業であり、その知的財産・無形資産戦略は企業価値向上の要となっています。本レポートでは、同社の現行および過去5年間の知財・無形資産戦略を概観し、2025年3月11日に発表された新中期経営計画における知財・無形資産の位置づけと新方針を分析します。また、日本電産（ニデック）、ミネベアミツミ、TDKといった競合他社との比較から、三井ハイテックの強み・弱みを評価します。さらに、電動車（EV）・半導体・モーター関連産業全体における無形資産の最新トレンドを整理し、以上を踏まえて三井ハイテックの今後取り得る複数のシナリオを予測して、それぞれの戦略的含意を考察します。

過去5年間の知財・無形資産戦略

三井ハイテックは近年、**知的財産を将来にわたる重要な経営資源**と位置付け、技術力やノウハウ、ブランドなどの無形資産強化に注力してきました^①。創業から70年以上にわたり家電、エレクトロニクス、自動車、産業機械など幅広い分野を支えてきた同社は、「**超精密加工でしあわせな未来を**」というスローガンのもとで高精度・高品質な製品群を開発し、これらの知財を活用して新たな製品・価値の創出による長期的な企業価値向上を目指しています^②。具体的には、**電動車の普及による環境負荷低減や半導体による安全・快適な暮らしへの貢献**といった社会価値創出を、自社の知的財産と技術力で実現しようとする戦略です^②。知的財産権の保護と活用にも積極的で、社内外の機密情報保護の仕組みを構築する一方、他者の権利を不当に侵害しないコンプライアンスにも努めています^③。

近年5年間で特に注目すべきは、**研究開発投資の拡充と知財マネジメント体制の強化**です。三井ハイテックは持続可能な未来に向けたイノベーションを重視しており、2023年度には研究開発費の約23%を環境対応に投資するなど、重点分野へのR&D資源投入を行っています^④。また2024年2月には「**技術本部**」を新設する組織改編を実施し、グループ全体で技術基盤を構築して**研究開発・知的財産の保護活用・新規事業開発機能**を強化する方針を示しました^⑤。この組織変更により、従来は各事業部門ごとだった技術・知財戦略を全社的に統合し、知財ポートフォリオの最適化や新技術の横展開を図る体制へと移行しています。

同社の無形資産には、特許やノウハウなどの**技術的資産**のみならず、「**超精密プレス加工**」に代表される**独自の金型技術と高度な専門技能を持つ人材**、そして長年の実績に裏打ちされた**顧客からの信頼**も含まれます^{⑥ ⑦}。例えば、自動車用モーターコア分野では**世界シェアNo.1**（同社調べ）を誇り^⑧、国内外の自動車メーカーやティア1部品メーカーとの強固な取引関係（顧客ネットワーク）を築いてきました。こうした顧客との長期的関係や製品品質への信頼も貴重な無形資産と言えます。実際、三井ハイテックは**金型設計から試作・量産まで一貫対応**し、徹底した品質管理によって顧客ニーズに迅速に応える体制を整えており、その結果として業界内で高い評価と信頼を確立してきました^⑦。また、**ブランド面**でも「精密加工の三井ハイテック」としての認知が産業界で浸透しており、これは製品自体はB2B向けで消費者には見えないものの、優れた技術ブランドとしての無形価値を生んでいます。

過去の中期計画からも同社の無形資産重視の姿勢が読み取れます。例えば2023～2025年の前中期経営計画では、「**超精密加工技術を核とした事業推進**」を掲げるとともに、**省資源・省エネに貢献する製品の供給拡大**や**グローバルで顧客ニーズに応える供給体制の推進**といった方針を示していました^⑨。これは、コア技術（知的資本）を起点に付加価値の高い製品を開発し、世界規模で提供する戦略と言えます。実際この期間、

北米のEV需要拡大を見据えてメキシコ新工場の設立を決定するなど、**グローバル生産キャパシティの拡大と安定供給体制の確立**に積極投資しています¹⁰。このように、過去5年の戦略は「**攻めの知財戦略**」と「**守りの知財管理**」の両輪で、自社技術の深化・展開による市場開拓と、知財の権利化・保護による参入障壁構築を同時に進めてきたと整理できます。

新中期経営計画における知財・無形資産戦略の位置づけ

2025年3月発表の**新中期経営計画（2026年1月期～2028年1月期）**では、三井ハイテックは引き続き無形資産を経営戦略の重要な柱として位置づけていますが、そのアプローチにはいくつかの**新方針・重点変更**が見られます。新中計の基本方針は「**電動車市場のグローバル成長機会を捉える先行投資**」と「**グループ全体の収益性・資本効率性の強化**」の両立であり、中長期での持続的企業価値向上を目指すとしています¹¹。これはすなわち、知的財産や技術への投資を今後も積極的に行いつつ、その投資リターンを高め企業収益に結びつける方針です。前中計期間中はEV向けモーターコア生産能力拡大など先行投資が嵩み利益率が圧迫されましたが¹²、新中計ではそうした**知財・技術投資の収益化**が課題として明確に認識されています¹³。例えば、電動車部品事業で増加した減価償却費を吸収しつつ利益率を向上させることが目標に掲げられており、その実現には**高付加価値技術による収益力強化**が不可欠です¹³。今後は保有する特許・ノウハウを最大限に製品付加価値へ転換し、価格競争に陥らない戦略的な知財活用が求められるでしょう。

新計画のもう一つのキーワードは「**先行投資の厳選と集中**」です。グローバルでEV需要は中長期に拡大が見込まれる一方、地域によって変動もあり得るため（欧米でEV販売が伸び悩む一方、中国では過去最高を記録するなど¹⁴）、投資の目利きが重要になります。新中計では、同社の強みであるモーターコアや半導体リードフレームといった「**高付加価値部品**」に**経営資源を集中**し、そこでの技術リードを広げる方針と思われます。実際、決算説明では「先端半導体を除く半導体市場の需要低迷により前計画目標数量は未達だったが、高付加価値品の受注獲得は進展した」との振り返りがあり、今後も開発・提案型営業を推進して高付加価値品で受注を獲得していく戦略が示唆されています¹⁵。つまり、新中計下では「**選択と集中**」による**知財戦略**がより鮮明になり、広く浅くではなく**得意分野での特許網・技術優位の深化**に舵を切るものと考えられます。

また、新中計に合わせて強化されるのが**人的資本（人材）戦略との連携**です。技術本部の新設やマテリアリティ（重要課題）としての人材育成KPI設定など、優秀なエンジニアの育成・確保を中期目標に掲げており¹⁶¹⁷、知財創造の源泉である人材という無形資産への投資も同計画の根幹に据えられています。社内の研修体系見直しやダイバーシティ推進によって**技術者の能力向上と多様な知見の取り込み**を図り、それをイノベーション創出に繋げる動きです¹⁸¹⁹。人的資本と知的資本の両面から無形資産を強化し、競争優位を磐石にする考えと言えます。実際、コーポレートガバナンス報告書においても「人的資本や知的財産に関する基本的な考え方や投資等について具体的な開示に取り組む」とされており²⁰、経営陣レベルで無形資産マネジメントを重視する姿勢が表明されています。持続的成長に向け、知財・無形資産戦略が経営計画に明確に組み込まれ、そのKPI達成がモニタリングされる仕組みが整いつつあります。総じて、新中期経営計画は「**知財・技術への攻めの投資**」と「**収益性・効率性向上**」の**バランス**をとる転換点であり、知的資産の選択的強化と戦略的活用がこれまで以上に重要なテーマとなっています。

競合他社との比較による強み・弱み分析

三井ハイテックの知財・無形資産戦略を評価するため、**競合他社**である日本電産（ニデック）、ミネベアミツミ、TDKのアプローチと比較してみます。

- ・**日本電産（ニデック）**：世界トップクラスの総合モーターメーカーであるニデックは、知財戦略においても非常に積極的です。同社はグループ全体での知財推進体制を整え、**事業毎の知財ポートフォリオ構築・管理と権利活用**によって国際競争力のある特許網を強化しています²¹。実際、脱炭素化・自動化・省電力化・熱対策・デジタル化の5分野に注力し関連技術の特許出願を推進しており、クラリバイト社の「Top 100グローバル・イノベーター2024」に選出されるなど知財面で高い評価を得ています²²。また、社内では発明者への褒賞制度（特許出願件数や事業貢献に応じた「**ニデック特許バッ**

ジ」授与など)を設けて技術者のモチベーション向上と知財創出を促進する仕組みも構築しています²³。このように**知財の量と質**双方で攻めるニデックに対し、三井ハイテックは特許出願件数こそ多くないものの、自社独自分野に的を絞った職人的な特許取得とノウハウ蓄積で戦っている状況です。ニデックは近年EV駆動モーター事業に注力し、他社との提携・買収も積極的です。同社は**オープンイノベーション**にも前向きで、例えばルネサスエレクトロニクスとの協業ではニデックのモーター技術とルネサスの半導体技術を組み合わせ次世代ソリューション開発に取り組んでいます²⁴。この柔軟な技術提携姿勢やグローバルM&Aによる技術獲得(One Nidec戦略により買収企業の知財をグループ全体で活用)も、ニデックの知財戦略上の強みです。一方、急速な事業拡大ゆえの課題として、買収企業の統合(PMI)に時間がかかり知的資産が十分シナジーを発揮する前に市場変化が起きるリスクなどが指摘されます。三井ハイテックにとってニデックは巨大な競合ですが、逆に言えば三井ハイテックの強みは**専門領域に特化した職人的技術力と俊敏な経営判断**であり、ニデックのように巨大ゆえの機動力低下リスクは小さい点が差別化と言えます。

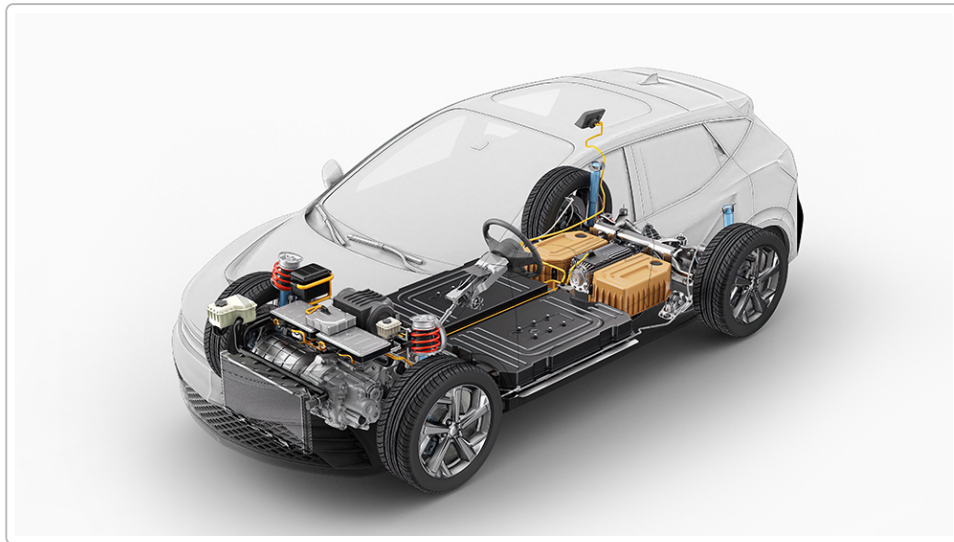
・**ミネベアミツミ**: ミネベアミツミは精密部品(ベアリング等)とエレクトロニクス(モーター、センサー等)の広範な事業ポートフォリオを持ち、M&Aで急成長してきた企業です。同社の無形資産戦略は、「**相合(あいあい)**」すなわち**各事業のコア技術を組み合わせ新価値を創造**する点に特徴があります²⁵。超精密加工技術を核に、製造・技術・開発・販売が一体となってシナジー最大化を図るとともに、買収した企業の技術を迅速に統合して早期に成果を出すという知的資本活用を強みとしています²⁵。例えば、同社は近年相次ぎモーターや半導体企業を買収し、自社の機械加工技術と統合することで**モーター×エレクトロニクスの新製品**を次々と創出しています²⁶²⁷。また、**知的財産のポートフォリオ形成**にも力を入れており、コア技術の強化や要素技術の深化とともに、産官学連携によるオープンイノベーションも推進しています²⁸。ミネベアミツミは特許面でも広範囲に出願を行い、自社技術を守り参入障壁を築く戦略です²⁹。三井ハイテックとの比較では、ミネベアミツミは**事業領域の多角化と技術シナジー**が強みで、特に近年はEV、パワーエレクトロニクス、ロボティクス等を主要成長市場と位置づけて高効率技術の開発を進めています³⁰。一方で、事業が多岐にわたる分、経営資源の分散や統合コストといった課題もあります。三井ハイテックは事業領域が限定される分、経営資源をモーターコア等に集中投下できる強みがありますが、逆に言えばミネベアミツミのようなポートフォリオ分散によるリスクヘッジが効きづらい弱みとも言えます。

・**TDK**: TDKは電子部品や材料技術に強みを持つグローバル企業であり、無形資産としての**素材・デバイス技術**および**ブランド力**が突出しています。もともと磁性材料(フェライト)の開発企業として始まった経緯から、長年にわたり蓄積した**材料科学の知見**と特許群は同社の知的資産の核です。また、TDKは**研究開発型経営**を標榜しており、グローバルにR&D拠点を配置して最先端技術開発を行っています³¹。例えば欧州の研究所ではスマートフォン向けの先端部品開発や、新製品用途の研究を行うなど、市場ニーズに応じた技術シフトを積極的に進めています³¹。さらにTDKは**コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)**を通じた無形資産獲得にも熱心で、TDK Venturesという100%子会社がグローバルの有望スタートアップに投資し、新技術や人材ネットワークを取り込む戦略を展開しています³²。これは社外の知的資源を自社エコシステムに組み込む動きであり、同社のイノベーション力を高めるのに寄与しています。知財面では、TDKも多くの特許・商標を保有しますが、特徴的なのは**標準化戦略**など業界基盤への関与です。例えばTDKは電子部品の標準化団体で主導的役割を果たすことで自社技術を市場標準に組み込み、有利なポジションを築くといった知財戦略もとっています(標準必須特許の獲得など)。三井ハイテックにとってTDKは直接的な競合ではないものの、例えば磁性材料やパワー半導体分野では重なる部分もあります。TDKの強みは**技術領域の先見性とグローバルブランド**であり、研究開発投資額も潤沢です。一方、中核事業が電子部品・センサであり自動車大型部品ではないため、モーターコア専門の三井ハイテックとはビジネスモデルが異なります。三井ハイテックの強みは、TDKほどの規模はなくとも**特定ニッチ領域での圧倒的シェアと自動車業界での信頼**です。逆に弱みとして、TDKのように市場変化に合わせて事業ポートフォリオを大胆に転換する柔軟性(例えば成熟領域からの撤退と新規領域への参入)には限界があるかもしれません。

以上の比較から、**三井ハイテックの強み**として浮かび上がるのは、(1) **モーターコアというニッチで世界トップシェアを持つ独自技術**(超精密プレス加工と金型ノウハウ)⁸、(2) 大手自動車メーカーからの厚い信頼

と長期取引による**強固な顧客基盤**、(3) 研究開発から製造まで一貫対応できる**機動力と柔軟性**です。一方、**弱み・課題**としては、(a) 特許網の規模や研究開発リソースがニデックやTDKほど潤沢でないため**技術開発競争の人的・資金的リソース制約**があること、(b) 製品ラインナップがモーターコア及び半導体リードフレーム等に集中しており**事業ポートフォリオの狭さ**から来るリスク（特定市場環境に業績が左右されやすい）が挙げられます。もっとも、これら弱みは裏を返せば「選択と集中」による特化戦略でもあり、今後の知財戦略次第で十分カバー可能と言えるでしょう。

業界全体における無形資産トレンド（EV・半導体・モーター関連産業）



図：電気自動車（EV）のパワートレイン模式図。EV産業ではモーター・インバータ・電池といった要素技術に加え、制御ソフトウェアやシステム統合ノウハウといった無形資産も競争力の源泉となっている。

電動車（EV）・半導体・モーター関連産業では、近年**無形資産（知的財産や人的資本等）の重要性が飛躍的に高まるトレンド**が見られます。まずEV産業では、従来の内燃機関車と比べコア技術が大きく変化する中で、各社が**新技術分野の特許獲得競争**を繰り広げています。実際、特許出願動向を見ると電気自動車（EV）やハイブリッド車（HV）の分野が近年特許件数でリードしており、主要自動車メーカー（例えばトヨタ自動車など）の存在感が際立っています³³。一方で、新興EVメーカーや電池メーカーなども関連特許を増やしており、プレイヤーの裾野が広がっています³⁴。これは、EVという新しい競争領域では従来からの自動車メーカーだけでなく、テスラのようなソフトウェア企業起源のメーカーや、中国のBYDのように電池技術を背景に持つメーカーが台頭し、それぞれが自社の無形資産（バッテリー技術、制御ソフト、AI運転データ等）を武器に競合している状況を反映しています。

特に**航続距離向上や電費改善**といったEV固有の課題を巡って、各企業が注力する技術分野が異なるため、**戦略的な特許分析の重要性**も増しています³⁵。例えば、ある企業は電池材料の改良に知財リソースを投下し、別の企業はモーター効率を高める制御アルゴリズム開発に注力する、といった具合に**知財戦略の差別化**が図られています。こうした動向により、EV関連特許は年々増加傾向にあり、各社の特許ポートフォリオに占めるEV技術の割合も上昇しています³⁶。逆に内燃機関関連の特許比率は低下しつつあり、自動車産業全体で**知財資産の電動化シフト**が進んでいることが伺えます³⁷。

またEV分野では、**ソフトウェアやデータ**といった非特許の無形資産も極めて重要です。自動運転やコネクテッドカーの時代においては、車両制御ソフトやAIアルゴリズム、膨大な運行データから得られる知見などが競争力の源泉となっています。テスラが自社の特許を一部開放する一方、走行データやAIによる学習能力で他社に先行している例は、従来型知財の枠を超えた無形資産の価値を示す代表例でしょう。自動車メーカー各社もソフトウェア人材の獲得競争を繰り広げており、ソフトウェア開発能力（人的資本＋組織ノウハウ）

という無形資産の強化が戦略課題となっています。つまり、**モノづくりの領域にもデジタルトランスフォーメーション（DX）が波及**し、ソフト・ハード一体での知財戦略が求められる潮流です。

半導体業界では、さらに無形資産の比重が高いと言えます。半導体チップそのものが知的集約度の高い製品であり、先端プロセスの**製造ノウハウや回路設計IP（知的財産権としての回路ブロック）**が各企業の命運を握ります。例えば、TSMCやSamsungといったファウンドリは毎年巨額のR&D投資を行いプロセス技術という無形資産を蓄積しています。また、EDAツール企業やIPコアライセンス企業（ARM社など）がサプライチェーン上で重要性を増しているのも、半導体産業が無形資産駆動型である証左です。近年の地政学リスクや国家戦略の文脈でも、米国のCHIPS法や日本のラピダス計画など各国が半導体の技術・人材基盤を強化しようとしており、**無形資産を国家ぐるみで支援・確保する動き**があります。半導体人材の慢性的不足が叫ばれ、2030年までに世界で数十万人規模の技術者が必要との予測もある中³⁸、各企業は人材育成・確保（人的無形資産）と知のネットワーク形成に力を入れています。総じて、半導体業界は他以上に「**技術（特許・ノウハウ）×人材×エコシステム**」の戦いであり、無形資産無くして成長は語れない状況です。

モーター（電動機）産業についても、EVシフトの中で大きな転換点にあります。従来、モーター部品は比較的小モディティ化した分野でしたが、EV駆動用モーターでは**高効率化・小型軽量化・耐熱耐久性**など高度な技術要求が課されています。そのため、モーターコア材料の改良（例：高性能電磁鋼板や磁粉コアの開発）、巻線技術の工夫、冷却技術の革新など、各社が競って**知的財産の塊**とも言える新設計を生み出しています。モーター分野の特許出願も増加傾向にあり、日立や東芝など重電メーカー系から部品専業、ベンチャーまで多様なプレイヤーが**電動機の基本特許**を獲得すべく動いています。また、希少金属であるネオジム等の**レアアースを削減・代替するモーター**の研究も盛んで、その周辺の知財もホットな領域です³⁹。さらに、生産技術面でも**自動化・高精度化**が進んでおり、工場の生産ノウハウや設備設計の巧拙が品質とコストを左右します。三井ハイテックのようなプレス金型技術に秀でた企業にとっては、自社工場で培った**製造プロセスのノウハウ**自体が大きな無形資産であり、容易に模倣できない競争優位になっています。こうした生産現場レベルの知見も含めて知財戦略を構築し、自社技能を社内外で体系化・ブラックボックス化しつつ要所では特許出願する、といったハイブリッド戦略がモーター業界では取られています。

さらに全般的なトレンドとして、**ESGやサステナビリティの文脈で無形資産への評価が高まっている**ことも挙げられます。企業価値評価において、有形資産より人的資本・知的資本など無形の占める割合が増えており、投資家も企業の知財戦略や人材戦略、ブランド価値に注目するようになっていきます²⁰。特に環境貢献製品やカーボンニュートラル技術を有する知財は将来のビジネス機会創出だけでなく、企業の社会的評価にも直結します。このため、EV・半導体・モーター関連企業はこぞ**グリーンイノベーション関連の知財**を獲得・アピールする傾向があります。三井ハイテックも「省資源・省エネ貢献製品の供給拡大」を掲げ⁹、環境に資する無形資産の創造を経営課題に据えています。業界横断的に見れば、「**テクノロジー×サステナビリティ**」をキーワードに無形資産を磨き上げる動きが今後ますます加速するでしょう。

将来のシナリオ予測と戦略的含意

以上の分析を踏まえ、三井ハイテックを取り巻く今後の環境についていくつか**シナリオ**を想定し、それぞれにおける戦略的含意を考察します。

・シナリオ1：EV市場拡大による高成長シナリオ

世界的な環境規制強化と自動車各社の電動化投資拡大により、EV・HV向けモーターコア需要が今後も持続的に増加するシナリオです。実際、**中長期的には電動車部品の需要拡大が続く**との見方が有力で⁴⁰、このシナリオでは三井ハイテックの主力製品であるモーターコア事業が追い風を受けます。需要拡大局面では、同社はこれまでの先行投資の成果を刈り取りつつ、更なる増産対応を迫られるでしょう。戦略的含意としては、(1) **知財の防衛と独占的活用**： 需要が大きい市場では競合も増えるため、自社のコア技術・特許で参入障壁を築きマーケットシェアを死守することが重要です。特に高性能モーターコアの量産技術や接合・絶縁技術などで取得済みの特許をテコに、後発他社を牽制します。また必要に応じて追加の特許出願や、秘密ノウハウのブラックボックス化で技術流出を防ぐ動き

も求められます。(2) **生産能力と人的資本への投資継続**: 需要を取り込むためにはさらなる設備投資や工場新設が必要になる可能性があり、それに伴って技能人材の育成・確保も急務となります。高成長シナリオでは短期的な利益より将来シェア拡大を優先し、思い切った**増産投資と人材採用**を行う判断が戦略的に有効でしょう。(3) **顧客との協働開発強化**: 市場が拡大局面では顧客である自動車メーカーも新車種・新技術を次々投入するため、早い段階から共同でモーターコアの仕様検討や試作開発に関与することで、自社技術が採用されやすい環境を作るべきです。顧客と強固な関係を持つ同社にとって、この協働開発はさらに信頼関係を強める好機となります。総じてシナリオ1では、「攻めの投資」と「知財防衛」のバランスを取りつつ、市場拡大の波に乗って**シェアNo.1の地位を不動のものにする戦略**が求められるでしょう。

・シナリオ2：成長鈍化・競争激化の安定シナリオ

EV市場は伸びるものの想定より緩やかで、かつ複数の競合メーカーが台頭して激しい価格競争が起きるシナリオです。この場合、三井ハイテックは急成長はしないものの一定の需要は確保でき、しかし競争に晒されるという**安定成長と競争激化の両面**を経験します。戦略的には、(1) **コスト競争力の強化**: 他社との価格競争に勝つには、自社工場の生産効率向上や歩留まり改善など、プロセス系無形資産の充実がカギとなります。例えば製造ラインのIoT化・AI活用で不良予知を行いロスを削減するといった**スマートファクトリー化**は、コスト競争力という無形価値を生みます。また管理会計的に各製品・設備の収益性をモニタリングし、収益に貢献しない分野への投資を絞るなど資本効率を高める経営が重要です。(2) **差別化技術へのフォーカス**: 市場全体があまり伸びない中でも、例えば**高効率モーターコア**や**インホイールモーター用コア**など特定の高付加価値ニッチは需要が堅調かもしれません。そうした領域にR&Dリソースを集中し、他社が真似できない性能や品質を追求することで**プレミアム市場を確保**する戦略が有効です。価格競争に巻き込まれにくい独自ポジションを築くことが、安定的利益確保につながります。(3) **知財のライセンス・共同標準化**: 技術優位を保ちつつも市場全体を底上げするため、自社の特定技術を標準化提案したりライセンス供与する戦略も検討されます。例えば、自社の特許を業界標準規格に組み込めばライセンス収入を得ながら市場支配力を維持できますし、協業を通じて自社技術をデファクト化できれば長期的利益になります。もっともライセンス戦略は自社製品販売とのカニバリに注意が必要ですが、安定成長シナリオでは「**自社製品+他社提供**」による**知財収益の二本柱**も視野に入るとでしょう。(4) **ポートフォリオ再評価**: EV向け以外の事業（例えば半導体リードフレームや工作機械部門）の成長機会も再評価します。競争激化で利益率が下がる場合、他の収益源を伸ばすことも有効です。半導体分野では先端パッケージ基板など隣接領域への展開、工作機械ではEVモーター製造装置の内製技術を外販するといったアイデアも考えられます。シナリオ2では全体最適を睨んだ**事業ポートフォリオの微調整と選択的な知財オープン戦略**で、中長期の安定成長路線を築くことが戦略の肝となります。

・シナリオ3：市場停滞・変化による逆風シナリオ

技術革新や市場環境の変化で、同社にとって不利な状況が生じるシナリオです。例えば(1) **EV市場の予想外の停滞**: エネルギー政策や消費者嗜好の変化でEV化が進まず、HV（ハイブリッド）やFCV（燃料電池車）が主流になる、あるいはEV販売が一時的に伸び悩むケースです。実際、欧州でEV販売が低迷し同社の業績にも影響が出た局面がありました⁴¹。こうした場合、需要減に対応して生産設備の遊休化リスクが出るため、戦略としては**コスト削減と耐久戦**が求められます。具体的には固定費圧縮、モジュラー生産への切替え、他分野への設備転用（例えばプレス機を家電モーター用に振り向ける）などで凌ぎつつ、次の市場回復まで知財力を温存する方策です。(2) **代替技術の台頭**: 例えばモーターコアを使わない革新的駆動技術（磁気浮上式モーターや超伝導モーター等）が出現したり、パワーエレクトロニクスの進展でモーターの小型化・数削減が起きるなど、自社製品需要そのものが構造的に減少するリスクです。こうした技術ディスラプションへの対応策としては、自社も新技術開発に参画して**知財ポートフォリオを再編**する必要があります。社内の研究開発テーマを大胆に見直し、新規分野の知財を獲得することで新事業の柱を模索します。場合によっては**M&Aによる技術取得**も検討すべきでしょう。資本力で勝るニデックなど競合は買収で技術転換を図る可能性があるため、三井ハイテックも自社に足りない無形資産を外部から取り込む戦略が選択肢となります。(3) **国際情勢リスク**: 貿易摩擦や地政学リスクでサプライチェーンが分断され、中国など一部地域でビジネスが困難になるシナリオです。この場合、特定地域に偏在する知財資産（生産ノウハウ、人材など）が失われる懸念

があります。戦略的には**知の分散**、すなわち研究開発拠点や生産拠点を複数地域に持ち、リスク分散を図る必要があります。また各拠点間でナレッジ共有し、どこかが停止しても他でカバーできるよう**無形資産の冗長性**を持たせることも重要です。さらに知財の契約面でも、合併先やライセンス先との関係見直しを行い、自社のコアIPが流出・凍結しないよう備える必要があります。シナリオ3は**いわば逆風シナリオ**ですが、この局面で生き残るためには「守りの知財戦略」を駆使し、**コア技術の死守と事業の素早い方向転換**を実現する経営判断が鍵を握るでしょう。

以上のシナリオはいずれも極端な状況を描いたものですが、実際にはこれらが組み合わさった未来が訪れる可能性があります。従って三井ハイテックとしては、**シナリオプランニングに基づく柔軟な知財・無形資産戦略の構築**が肝要です。具体的には、不確実性に備えて複数の戦略オプションを用意し、状況に応じて**投資配分や提携方針を素早くシフト**できる体制を整えることです。その前提として、自社の知的資産の棚卸しとコア／ノンコアの見極めを常に行い、何があっても守るべきコア資産（例：超精密金型技術・主要特許群）は絶対死守しつつ、不要不急の資産は大胆に転用・処分していくというメリハリが求められます。幸い、同社は経営トップ自ら知財を重視する文化を打ち出しており¹、これは変化への対応力を高める土壌となります。これからのEV・半導体産業は技術革新のスピードが速く、知財戦略も静的なものから動的なものへ移行せざるを得ません。三井ハイテックが持つ**強靱な無形資産群**（熟練者の知恵と匠の技、磨き抜かれた金型技術、そして長年の信用）は、そうした不確実な時代においてこそ輝きを増すでしょう。その強みを活かしつつ、**戦略的な知財経営**によって持続的な企業価値向上を果たすことが期待されます¹¹。

参考文献・情報源: 三井ハイテック IR資料・サステナビリティ報告書、各社プレスリリース・統合報告書、業界ニュース・特許動向レポート等^{1 2 5 6 8 9 10 41 22 23 24 25 26 33 37 20 40 15}
^{38 11}。（以上）

1 2 3 4 サステナビリティ 報告書2024年度版

<https://www.mitsui-high-tec.com/sustainability/img/sustainability2024.pdf>

5 組織変更及び取締役の委嘱業務の変更並びに人事異動のお知らせ

https://www.mitsui-high-tec.com/news/files/news_pdf/65b9c699a29a23.48216123.pdf

6 7 12 40 株式会社三井ハイテックのビジネスモデルが生む成長の秘密 - チームマイクの企業分析

<https://consovation.com/>

%E6%A0%AA%E5%BC%8F%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E4%B8%89%E4%BA%95%E3%83%8F%E3%82%A4%E3%83%86%E3%83%83%E3%82%AF%

8 モーターコア|株式会社三井ハイテック

<https://www.mitsui-high-tec.com/products/mk/>

9 新中期経営計画

https://www.fse.or.jp/files/lis_tkj/22031469666.pdf

10 11 13 16 17 18 19 新中期経営計画説明資料（2026年1月期-2028年1月期）

<https://www.mitsui-high-tec.com/ir/files/d9e24031363e08d5e5ed5cdca284376f3ab0cb48.pdf>

14 33 34 35 mitsui.com

https://www.mitsui.com/mgssi/ja/report/detail/___icsFiles/afiedfile/2025/01/22/2501_ishiguro.pdf

15 41 三井ハイテック、電動車用モーターコアの投資継続「将来の種まき」 海外メーカーなど開拓へ | 自動車部品・素材・サプライヤー | 紙面記事

<https://www.netdenjd.com/articles/-/307116>

20 コーポレートガバナンス報告書

<https://www.mitsui-high-tec.com/news/files/4693ac9c791fdabcf230190d7fde11f84538f70.pdf>

21 22 23 24 yorozuipsc.com

<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/7ad5fa183ed4074493a3.pdf>

25 26 27 30 minebeamitsumi.com

https://minebeamitsumi.com/corp/investors/disclosure/integrated_report/a2024/___icsFiles/afiedfile/2024/09/30/2024_04_10_dtl.pdf

28 [PDF] 価値創造モデル - ミネベアミツミ

https://minebeamitsumi.com/corp/investors/disclosure/integrated_report/a2024/___icsFiles/afiedfile/2024/09/30/2024_03_dtl.pdf

29 [PDF] 知的資本 - ミネベアミツミ

https://www.minebeamitsumi.com/corp/investors/disclosure/integrated_report/a2023/___icsFiles/afiedfile/2023/09/29/2023_03_08_dtl.pdf

31 [PDF] Research and Development - TDK Corporation

https://www.tdk.com/system/files/wwwtdkcom_ir_ir_library_annual_2011_html_download_pdf_annual2011_07_en.pdf

32 TDK Ventures announces launch of \$150 Million Fund 3 to catalyze ...

<https://tdk-ventures.com/news/announcements/tdk-ventures-announces-launch-of-150-million-fund-3-to-catalyze-iconic-companies/>

36 37 Microsoft Word - EVENGy1nÝ¾.docx

https://www.ngb.co.jp/ngb_wp/wp-content/uploads/2024/05/Patent-Holding-Trend-Reoprt-in-EV.pdf

38 Confronting The Global Semiconductor Talent Shortage - Forbes

<https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2025/01/07/a-global-imperative-confronting-the-global-semiconductor-talent-shortage/>

39 [PDF] 自動車分野のカーボンニュートラルに向けた 国内外の動向等について

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/green_innovation/industrial_restructuring/pdf/025_04_00.pdf