

ニデック株式会社の新中期経営計画「Conversion 2027」が知的財産戦略に与える影響分析

Gemini Deep Research

エグゼクティブサマリー

本レポートは、ニデック株式会社（以下、ニデック）が 2025 年 4 月 24 日に発表した新中期経営計画「Conversion 2027」を踏まえ、同社の知的財産（IP）戦略が今後どのように変化しうるかを分析するものである。ニデックは従来より、事業貢献を明確に意識した先進的な IP 活動を展開してきた。これには、IP ランドスケープ（IPL）や知財経営シートといったツールを活用した経営・事業との連携強化、積極的な M&A に伴う IP 統合、発明意欲を高める報奨制度などが含まれる。「Conversion 2027」は、収益性向上（営業利益率 12%、ROIC 12%目標）と、「モビリティ・イノベーション」「サステナブル・インフラとエネルギーの追求」「AI 社会を支える」「産業の生産効率化」「より良い生活の追求」という「事業 5 本柱」への転換を核とする。この野心的な計画は、既存の IP 戦略の強みを活かしつつも、重点分野におけるポートフォリオ強化、収益性向上に資する IP 活用（コスト最適化、マネタイズ強化）、グローバル体制に対応したガバナンス強化といった進化を IP 戦略に求める。本レポートでは、これらの変化に対応する IP 戦略の進化の方向性として、「成長分野への集中的な攻めの IP 構築」「IP マネタイズと戦略的アライアンスの強化」「グローバル IP ガバナンスとリスク管理の強化」という 3 つの主要シナリオを提示し、それぞれの根拠と想定される IP 活動の変化について詳述する。ニデックがこれらの要素をどのように組み合わせ、実行していくかが、「Conversion 2027」の成否、ひいては同社の持続的成長を左右する重要な鍵となるだろう。

1. ニデックの現在の知的財産戦略ランドスケープ

ニデックは、知的財産を単なる法的権利としてではなく、事業成長に貢献する戦略的資産と位置づけ、体系的な活動を展開している。

1.1. 基本理念：事業貢献と価値創造のための IP

ニデックの IP 戦略の根底には、「知的付加価値の創造による事業への貢献」という明確な目標がある¹。これは、IP 活動を通じて具体的な事業成果を生み出すことを意図しており、「知的資産価値の最大化」を目指す姿勢にも表れている³。単に技術を保護す

るだけでなく、IP を事業競争力の源泉として活用しようとする強い意志がうかがえる。この理念は、IP 部門が単なる管理部門ではなく、経営判断に関与する「経営参謀」としての役割を目指す動き⁴や、IP 情報を経営・事業に役立つ情報へと「翻訳」して提供する IPL 活動の実践³に具体化されている。また、企業倫理を重視し、「経営の王道」を歩む⁵という同社の姿勢は、他者の IP 権利の尊重¹にも繋がり、IP リスク管理の基盤を形成している。このように、事業貢献を核とする理念は、積極的かつ戦略的な IP マネジメントの土台となっている。

1.2. 戦略的柱：保護、活用、リスク管理、ガバナンス

ニデックの IP 戦略は、主に 4 つの柱で構成されている。

- **保護:** 特許権、商標権、著作権などを用いて自社技術やその他の知的財産を保護し、「国際競争力のある知財ポートフォリオ」を構築・強化する¹。これには、製品に実装された技術の確実な保護も含まれる³。
- **活用:** プロダクトライフサイクルの各段階に適したポートフォリオ管理と権利活用を行う¹。自社 IP の内部利用に加え、必要に応じて他社からのライセンス導入や技術供与を受け、また自社 IP を他社に利用させる（例：コーティング技術のライセンス供与⁸）など、相互利用を含めた多角的な活用を進める¹。
- **リスク管理:** IP マネジメント機能の重要な役割として、グループ会社や事業ごとの IP リスク低減が明確に位置づけられている¹。他者の IP 権利を尊重する方針¹や、クリアランス（他社特許侵害予防調査）活動³もリスク管理の一環である。特に M&A を多用する同社にとって、買収に伴う IP リスクの管理は重要課題である⁷。
- **ガバナンス:** IP ガバナンス機能は、グループの将来経営に資する IP 情報の提供や提言を行う¹。技術動向などの分析結果に基づき、既存事業の成長だけでなく、新規事業の提案も行うことで¹、IP 部門が「経営参謀」として機能することを目指している⁴。

これらの柱は、伝統的な保護・リスク管理機能と、より戦略的な活用・ガバナンス機能をバランス良く備えた、成熟した IP 組織体制を示唆している。IP を経営・事業戦略に深く組み込もうとする意図が見て取れる。特に「IP マネジメント」（ポートフォリオ構築、権利活用、リスク低減）と「IP ガバナンス」（情報提供、提言）という 2 つの機能を明確に分けている点¹は、日常的な IP 業務と戦略的な助言機能をそれぞれ専門的に担う体制を示しており、高度な組織設計と言える。

1.3. 運用フレームワーク：IP マネジメント/ガバナンス機能、IPL、知財経営シート、M&A 統合、報奨制度

ニデックは、上記の戦略的柱を具体的な活動に落とし込むための運用フレームワークを構築している。

- **IP 組織体制:** 知財部が中心となり、前述のマネジメント機能とガバナンス機能を担う¹。部員は発明発掘から権利化、クリアランス、係争対応まで幅広い業務経験を積むことが期待され⁹、戦略的なスキル向上が図られる³。M&A によるグループ拡大に対応し、インフラや規定の統一を進め、「One Nidec」としてグループ全体でシームレスな IP 活動が行える体制整備を重視している¹。海外拠点との連携を通じたグローバルな IP 活動も経験できる⁹。
- **IP ランドスケープ (IPL) と知財経営シート:** 2017 年頃から IPL 活動を本格化させ、「知財管理型から知財企画型への転換」を目指してきた³。IPL では、IP 情報を分析し、経営層や事業部門にとって理解しやすく価値のある情報（事業機会の発見、競合分析、技術トレンド予測など）に「翻訳」して提供することに重点を置いている³。一方、「知財経営シート」は、各開発部門の事業戦略に基づき、IP 活動のあるべき姿から逆算して出願テーマや件数目標などの IP 戦略を具体化・可視化するツールである³。期初に開発部門や経営層と共有・擦り合わせを行い、事業と IP 戦略の整合性を確保するために活用される³。
- **M&A における IP 統合:** M&A はニデックの成長戦略の核である²。IP 戦略においても、買収対象企業の IP 評価（デューデリジェンス）⁹や、買収後のシームレスな IP 統合（インフラ、規定統一による「One Nidec」化）¹が重要なプロセスとなっている。買収により取得した IP を含む無形資産の適切な評価と、事業環境変化による減損リスクへの対応も認識されている⁷。
- **発明報奨制度:** 「知的ハードワーキング」⁹を奨励し、技術者の発明創出意欲を高めるため、職務発明規定に基づく報奨に加え、「Nidec Patent バッジ」（貢献度に応じシルバー、ゴールド、ダイヤモンドの3種）や「One NIDEC 利益貢献大賞」など、多彩な報奨・表彰制度を設けている¹。これにより、質の高い発明の創出と事業貢献に繋がる IP ポートフォリオ構築を促進している。
- **人材育成:** 幅広い業務経験と多様な知識を持つ人材育成に注力している¹。若手にも特定技術分野の IP 活動の企画・実行を任せる¹。スキルマップを活用し、現状スキルと目指すキャリアを照らし合わせながら、計画的なキャリア開発を支援している¹。知財部門体験インターンシップも実施している²。

これらの運用フレームワークは、ニデックが IP 戦略を絵に描いた餅にせず、具体的な活動として組織内に浸透させようとしていることを示している。特に IPL と知財経営シートの活用は、IP 部門が受け身の管理業務から脱却し、事業戦略に能動的に関与する「企画型」への転換¹¹を象徴するものである。これらのツールの効果的な運用は、IP 部門の分析能力と、事業部門との緊密な連携に依存する。

1.4. 現在のポートフォリオの焦点と特徴

ニデックの IP ポートフォリオは、同社の事業展開を反映している。

- 歴史的には、精密小型モーター、特に HDD 用モーターで世界トップシェアを獲得し、関連技術で強力な IP ポートフォリオを築いてきた⁹。
- 近年は、事業の多角化に伴い、車載事業（EV 向けトラクションモーターシステム「E-Axle」、その他車載モーター、電装部品など）、家電・商業・産業用（ACI）モーター・製品、機器装置（工作機械、減速機など）、電子・光学部品などへポートフォリオを拡大している¹²。
- ポートフォリオ構築は、プロダクトライフサイクルに合わせて行われる¹。
- 「シェア No.1 戦略」⁹を追求する上で、競合他社に対する技術的優位性を確保・維持するための IP 戦略が重要となる。先行投資と早期の市場シェア獲得、コスト競争力強化といった戦略要素は、強力な IP による参入障壁構築や模倣防止によって支えられる側面がある。
- 一部の技術（例：薄膜コーティング技術）については、他社へのライセンス供与も行っている⁸。

現在のポートフォリオは、祖業である精密小型モーター分野での強固な基盤を持ちつつ、近年の成長戦略（Vision 2025 など）で注力してきた車載や ACI 分野、そして「Conversion 2027」でさらに重要度が増す EV、BESS、ロボティクス関連技術へと、その重心を移しつつある。IP 戦略は、成熟市場での地位防衛と、競争の激しい新領域での積極的なポジション構築という、二つの異なる要求に応える必要がある。特に E-Axle や BESS のようなシステム製品への注力は、単なるモーター技術だけでなく、制御ソフトウェア、システム統合技術、関連部品（パワーエレクトロニクス、バッテリー関連技術など）を含む、より広範で複雑な IP ポートフォリオの構築を必要とする。

表 1：ニデックの現在の IP 戦略概要

戦略的柱	主要目的	運用メカニズム/ツール
基本理念	知的付加価値創造による事業貢献、知的資産価値の最大化	経営参謀としての IP 部門、事業貢献意識の浸透
保護	国際競争力のある IP ポートフォリオ構築・強化、製品実装	特許・商標等による権利化、

	技術の保護	将来重要技術の先読み出願 ³
活用	プロダクトライフサイクルに合わせた権利活用、IP の多角的活用（相互利用含む）	ポートフォリオマネジメント、ライセンス活動（イン/アウト） ²
リスク管理	IP リスク低減、他社権利の尊重	クリアランス活動、M&A における IP リスク評価、グループ内規定統一 ²
ガバナンス	経営・事業への IP 情報提供・提言、新規事業提案	IP 分析機能の強化、IPL 活動、知財経営シート ¹
運用フレームワーク	戦略実行の担保	専門組織（マネジメント/ガバナンス機能）、M&A 統合プロセス、発明報奨制度、人材育成プログラム、部門間連携ツール（IPL、シート）

2. 新たな戦略的方向性：中期経営計画「Conversion 2027」（2024 年 4 月 24 日発表）

「Conversion 2027」は、ニデックが次の成長段階へ移行するための包括的な戦略計画であり、3 つの「転換」を柱としている。

2.1. 3 つの戦略的「転換」¹³

- **高収益構造への「転換」**：成長だけでなく、その質、すなわち収益性を最重視する姿勢への転換である。具体的な目標として、2027 年度に連結営業利益率 12%、ROIC（投下資本利益率）12%を掲げる¹³。これを達成するため、以下の施策を推進する。
 - **変動費削減**：不採算・ノンコア事業の見直しによる事業ポートフォリオの最適化、技術力による材料費削減、品質の作り込み加速¹³。
 - **固定費削減**：拠点統廃合（特に 100 名以下の小規模拠点¹⁴）、PSI/MRP（生産・販売・在庫管理/資材所要量計画）などのプロセス抜本改革、製造間接部門を中心とした人員削減¹³。1,500 億円規模の体質転換を目指す¹⁴。
 - **戦略的投資**：システム・DX 投資、先行開発投資、自動化投資に対し、売上高の

約 1%を目安とする戦略投資枠を確保¹³。

- **NIDEC 式 ROIC 経営**: 投下資本回転率（目標 1.0 → 1.5）と営業利益率（目標 10% → 15%）の両輪で改善を図る¹⁴。
- **成長を支える「事業 5 本柱」への「転換」**: 経営資源を集中投下し、持続的な成長を実現するための重点事業領域を再定義する¹³。
 - **モビリティ・イノベーション**: 環境対応車の電動化・自動化（CASE）進展を捉える。
 - **Better Life**（より良い生活の追求）: 商業設備や生活家電を通じた QOL 向上。
 - **サステナブル・インフラとエネルギーの追求**: 再生可能エネルギー導入拡大に伴う発電・蓄電・送配電インフラへの貢献。
 - **AI 社会を支える**: データセンターや半導体関連需要への対応。
 - **産業の生産効率化**: 製造業の自動化・省人化ニーズへの対応。これらの柱の間で、既存事業の枠を超えたシナジーを追求し、顧客目線での「One Nidec」活動にリソースを結集する¹³。
- **真のグローバル体制への「転換」**: グローバルでの事業拡大と効率化を両立させるための経営体制改革¹³。
 - チーフオフィサー（CxO）制の強化と執行役員のスリム化による意思決定の迅速化¹³。
 - 高度な専門性を持つ「フェロー」と次世代経営幹部候補「理事」の新設によるグローバル人材基盤の強化¹³。
 - 地産地消を基本とした地域最適化とグローバル連携の両立¹³。

「Conversion 2027」は、単なる売上拡大（Vision 2025 では 4 兆円目標¹²）から、収益性を伴う質の高い成長へと舵を切る、大きな戦略転換点である。これは、IP 戦略を含む全ての企業機能に対し、より高度で、グローバルに統合され、かつ効率的なオペレーションを要求する。特に収益性向上と成長投資の両立は、IP 戦略において、ポートフォリオの選択と集中、コスト意識の向上、そして新たな価値創造への貢献といった、より洗練されたアプローチを必要とするだろう。

2.2. ターゲット成長領域: 「事業 5 本柱」¹³

5 つの柱は、ニデックが今後注力する具体的な市場と製品を示している。

- **モビリティ・イノベーション**:
 - EV 向けトラクションモーターシステム「E-Axle」が中核。特に次世代品の開発、中国市場向けコストダウン、Stellantis との合弁会社（ニデック PSA イーモーターズ）での量産本格化と収益性向上に注力¹³。ただし、BEV 市場の成長

鈍化と価格競争激化を受け、不採算機種を受注制限や部品単体ビジネスへの転換など、収益性最優先への戦略転換も行う¹³。

- 既存の車載オーガニック事業（パワーステアリング用、ブレーキ用モーターなど）も電動化需要を取り込み拡販¹³。
- ニデックモビリティとニデックエレシスの経営統合によるソリューション提供力強化¹³。
- 電動バイク向けモーターも展開¹⁴。

- **Better Life:**

- 空調、エレベーターなどの商業設備向け、および生活家電（洗濯機、掃除機など）向けモーター、冷蔵庫用コンプレッサーなど¹⁴。

- **サステナブル・インフラとエネルギーの追求:**

- データセンター非常用電源向け発電機、再生可能エネルギー導入拡大に伴うバッテリーエネルギー貯蔵システム（BESS）、社会インフラ更新に伴う大型モーターの需要増に対応¹³。BESS は特に成長期待が高く、バルト三国での大型案件受注¹⁵ や、FREYR との合弁によるモジュール・パック生産計画（2027 年に年産 8GWh 以上目標）¹⁶、AESC からの LFP バッテリー調達契約¹⁸ など、具体的な動きが活発化している。
- 保守・点検等のリカーリングビジネスも強化¹³。
- インド、フランス、北中米での生産能力増強投資を推進¹³。

- **AI 社会を支える:**

- AI データセンター向け水冷モジュールを新たな戦略商材として開発・生産体制を整備。精密加工技術とコスト競争力を活かす¹³。
- 半導体検査装置関連部品も展開¹⁴。

- **産業の生産効率化:**

- グループ全体の品質向上に繋がる工作機械事業を強化。生産体制集約や営業・サービス一体運営でシナジー追求¹³。2030 年度までにグローバル No.1 の総合工作機械メーカーを目指し、M&A も活用（例：牧野フライス製作所への買収提案¹⁹）¹³。
- 労働力不足に対応する協働ロボット用精密減速機の開発・生産に注力¹³。
- 産業用ロボットもポートフォリオに含まれる¹⁴。

これらの重点領域は、技術的に多様であり、いずれもグローバルな競争環境下にある。EV 向け E-Axle における戦略転換は、市場環境への迅速な適応を示す一方、IP 戦略においてもシステム全体だけでなく、構成部品レベルでの保護や活用といった柔軟性が求められることを示唆している。BESS 分野での JV 設立や大手サプライヤーとの契約は、自社開発だけでなく、外部技術の導入や連携を積極的に活用する姿勢を示してお

り、これに伴う IP 管理（共同開発、ライセンス、権利帰属など）の重要性が増している。

2.3. キーテクノロジーと投資優先順位

「Conversion 2027」の実現は、特定のキーテクノロジーへの注力と戦略的な投資によって支えられる。

- **キーテクノロジー:** E-Axle（コスト削減技術、次世代高性能化技術）、BESS 関連技術（システムインテグレーション、制御ソフトウェア、安全性、JV を通じたモジュール/パック技術¹⁶⁾）、AI 関連熱対策技術（高性能・低コスト液冷モジュール技術）、精密減速機技術、先進工作機械技術、パワーコンディショナ等の電力変換技術（Nidec Conversion の社名²⁵⁾や製品群¹⁵⁾から示唆）などが挙げられる。
- **投資:**
 - システム・DX、先行開発、自動化に対し、売上高の約 1%を目安とする戦略投資枠を確保¹³⁾。
 - 研究開発費は高水準を維持（2025 年 3 月期計画 1,400 億円、2024 年 3 月期実績 1,400 億円、2023 年 3 月期実績 1,381 億円）¹⁴⁾。
 - M&A は引き続き、技術獲得や事業規模拡大の重要な手段（2010 年度以降の M&A による売上貢献は 2024 年 3 月期で 55%超）¹⁴⁾。工作機械分野での No.1 目標達成にも M&A が活用される見込み¹³⁾。
 - 重点製品・地域における生産能力増強投資（インド、フランス、北中米など）¹³⁾。
- **技術開発体制:**
 - 技術戦略コミッティを設置し、要素技術、モータ・メカトロ、半導体、ソフトウェア、生産技術の 5 つのサブコミッティでグループ内の技術シナジーを追求¹⁴⁾。
 - 事業 5 本柱ごとに技術・ビジネスに精通した CTO（最高技術責任者）を配置し、グローバル R&D 戦略・方針を明確化¹⁴⁾。

投資は、5 つの柱の成長加速と、収益性・効率性向上に明確に紐づけられている。コアとなる要素技術の開発と、それらを統合した高付加価値システム製品の開発の両面に注力する姿勢が見える。継続的な M&A の活用は、IP 部門によるデューデリジェンスと買収後の統合プロセスの重要性を一層高める。技術戦略コミッティの設置は、部門間の壁を越えた技術連携を促進する狙いがあるが、これにより創出される技術や IP の権利帰属、活用方針などを明確にする必要も生じるだろう。

表 2：「Conversion 2027」の主要目標と重点分野

戦略要素	具体的な目標/ターゲット	主要な取り組み/重点分野
3 つの転換	高収益構造（営業利益率 12%、ROIC 12%）、事業 5 本柱への集中、真のグローバル体制	コスト削減（変動費・固定費）、拠点統廃合、プロセス改革、戦略投資（DX、開発、自動化）、CxO 制強化、人材育成
財務目標	2027 年度 連結売上高 2.9 兆円、営業利益 3,500 億円（利益率 12%）、ROIC 12%	NIDEC 式 ROIC 経営の推進、キャッシュフロー創出力向上
事業 5 本柱	モビリティ、Better Life、サステナブル・インフラ/エネルギー、AI 社会支援、産業効率化	各柱における重点製品・市場へのリソース集中（E-Axle、BESS、AI 冷却、減速機、工作機械等）、柱間のシナジー追求、One Nidec 活動
キーテクノロジー	E-Axle（次世代、コストダウン）、BESS（システム、制御）、AI 冷却、精密減速機、先進工作機械、電力変換	技術戦略コミッティによる開発推進、事業柱ごとの CTO による戦略策定
投資優先順位	戦略投資枠（売上高比 1%目安：DX、開発、自動化）、高水準 R&D（1,400 億円規模）、M&A による成長・技術獲得、生産能力増強（印・仏・北中米）	重点分野への選択的投資、M&A による非連続成長の追求

3. 分析：IP 戦略と「Conversion 2027」の相互作用

「Conversion 2027」の達成には、IP 戦略が計画の目標と密接に連携し、進化していくことが不可欠である。現在の IP 戦略の強みを活かしつつ、新たな要求に応えるための変革が求められる。

3.1. 整合性とシナジー：現在の IP 戦略の強みが新計画をどう支えるか

ニデックの IP 戦略は、「Conversion 2027」の実行にあたり、いくつかの重要な強みを提供する。

- **能動的な IP 文化とツール:** 「事業貢献」を志向する IP 理念¹と、IPL や知財経営シートといった戦略的ツール³の活用経験は、IP 活動を新たな事業戦略（5 本柱）に迅速に整合させるための強固な基盤となる。IP 部門が「経営参謀」⁴として機能してきた実績は、新計画下での戦略的意思決定を IP 面からサポートする上で有利に働く。
- **M&A における IP 処理能力:** 多数の M&A を通じて培われた IP デューデリジェンスと統合のノウハウ¹は、今後も予想される M&A（例：工作機械分野¹³）を活用した成長戦略において不可欠な能力である。買収した IP を「One Nidec」¹の枠組みで効果的に活用できる体制は大きな強みと言える。
- **コアとなるモーター技術の IP:** 長年培ってきたモーター関連の強力な IP ポートフォリオは、5 つの柱に含まれる多様な応用製品（EV 用モーター、家電用モーター、産業用モーターなど）へと展開する際の技術的基盤となる。
- **グローバル IP 基盤:** グループ全体での IP システム統一に向けた取り組み¹は、「真のグローバル体制への転換」という目標を IP 面からサポートする。

これらの要素は、ニデックがゼロから IP 戦略を構築するのではなく、既存の強固な基盤の上に、新計画に対応するための変革を積み重ねていけることを示している。特に、IP 部門が既に戦略的思考と事業部門との連携に慣れている点は、新たな要求への適応を円滑にするだろう。

3.2. ギャップと必要な進化の特定：IP 戦略の調整が必要な領域

一方で、「Conversion 2027」は、現在の IP 戦略に対して新たな挑戦を突きつけ、いくつかの領域で進化を必要とする。

- **新領域におけるポートフォリオの深さ:** モーター技術では強力なポートフォリオを持つものの、「Conversion 2027」で中核となる、より複雑で進化の速いシステムレベルの技術（例：高度な BESS 制御ソフトウェア、AI 冷却システムの統合技術、モーター以外の次世代 E-Axle 構成要素、高度なロボティクスソフトウェア/AI）においては、IP ポートフォリオの厚みが十分でない可能性がある。
- **収益性向上への貢献:** 現在の戦略はポートフォリオ構築に重点が置かれている側面がある¹。新計画の「高収益構造への転換」¹³という目標に応えるためには、IP コスト管理の強化（戦略的重要度の低い特許の棚卸・維持費最適化、出願戦略の見直し）や、IP マネタイズ（ライセンス収入の拡大、戦略的な権利行使、IP を活用した JV 組成など）への取り組みをより強化する必要がある。

- **グローバル IP 管理のスケラビリティ:**「真のグローバル体制」¹³ への移行と、重点地域（インド、フランス、北中米など¹³）での事業拡大は、グローバルな IP 出願・権利維持、権利行使、リスク管理の複雑性を増大させる。現在の「One Nidec」体制¹が、この拡大する要求に耐えうるだけの堅牢性と拡張性を備えているか、検証と強化が必要となる可能性がある。
- **複雑なシステム・連携における IP リスク:**E-Axle や BESS のようなシステム製品、および JV (Nidec Energy AS¹⁶) やサプライヤーとの連携 (AESC¹⁸) への注力は、インターフェース、標準規格、共有 IP の扱い、技術的に密集した分野での FTO (Freedom to Operate: 事業実施可能性) 確保など、新たな IP リスクを生み出す。現在のリスク管理体制¹を、これらの新しいリスクに対応できるよう進化させる必要がある。
- **ソフトウェア/データ IP の統合:**製品のスマート化、コネクテッド化が進む中で (5 つの柱における AI や IoT の活用)、IP 戦略は従来のハードウェア中心の保護から、ソフトウェア、アルゴリズム、さらにはデータに関する権利の保護・活用へと、その範囲を拡大・深化させる必要がある。

「Conversion 2027」が要求する技術領域の広がり、グローバル展開の加速、そして収益性への強いコミットメントは、既存の IP 戦略の枠組みを拡張し、よりターゲットを絞り、コスト効率を意識し、グローバルに洗練され、かつシステム、ソフトウェア、連携といった複雑な要素を管理できる能力を求める。例えば、BESS システム市場への本格参入¹³は、モーターや発電機だけでなく、電力変換、バッテリーマネジメントソフトウェア、系統連系といった、ニデックの従来のポートフォリオでは比較的手薄だった可能性のある分野での IP 構築を必要とする。また、収益性向上への圧力¹³は、保有 IP の ROI (投資対効果) を厳しく問い、維持コストに見合わない権利の放棄や、より積極的なライセンス活動といった、従来のポートフォリオ構築中心¹からの転換を促す可能性がある。

3.3. 主要技術領域への影響 (EV、BESS、AI、ロボティクス)

各重点技術領域は、それぞれ特有の IP 戦略上の課題と機会を提供する。

- **EV (E-Axle) :** コスト削減 (設計、材料、製造プロセス関連 IP)、次世代性能向上、そして戦略転換に伴う部品レベルでのイノベーション¹³を支える IP が必要。Stellantis との JV における IP 管理も重要。競争の激しい市場での FTO 確保は最優先課題となる。中国市場でのコスト競争¹³は、製造プロセスや代替材料に関する IP 出願を促進する可能性がある。
- **BESS:** システムインテグレーション、制御ソフトウェア、安全性、JV を通じたモジュール/パック設計¹⁶、電力変換技術などをカバーする IP が必要。パートナー

(FREYR、AESC¹⁶) から導入する技術に関する IP (ライセンス条件、保証など) の管理が鍵となる。システム統合¹⁶の側面は、エネルギー管理アルゴリズムなど、ソフトウェア特許の重要性を高める。

- **AI 支援 (冷却)** : 新規性の高い液冷モジュール設計、熱管理システム全体、関連する制御方法などに関する IP 保護が必要。高性能化とコスト効率の両立¹³を目指した発明が焦点となる。熱効率と製造可能性に関する特許が重要になるだろう。
- **ロボティクス (減速機等)** : 精密減速機のメカニズムに関する強力な IP に加え、制御アルゴリズムやロボットシステムへの統合に関する IP へと範囲を広げる必要がある。総合工作機械メーカーNo.1¹³という目標達成には、M&A による補強を含め、当該分野での広範な IP カバレッジが求められる。

これらの領域特化型の分析は、IP 部門内に各事業柱に対応した深い技術的専門知識が必要であることを示している。汎用的なアプローチではなく、各技術領域の特性に合わせたテーラーメイドの IP 戦略が不可欠となる。

表 3 : 整合性・ギャップ分析 : 現在の IP 戦略 vs. 「Conversion 2027」の要求

「Conversion 2027」の要求事項	関連する計画要素	現在の IP 戦略の整合性/強み	特定されたギャップ/必要な進化
収益性向上目標の支援	高収益構造への転換 (利益率 12%, ROIC 12%)	事業貢献志向、IP ガバナンス機能 (経営提言)	IP コスト最適化 (ポートフォリオ棚卸、維持費削減)、IP マネタイズ戦略の強化 (ライセンス、戦略的権利行使)、IP 活動の ROI 評価
成長柱 (EV/モビリティ) の実現	モビリティ・イノベーション	コアモーター技術 IP、E-Axle 開発経験、M&A 統合力	次世代技術 (モーター以外も含む)、コストダウン技術、部品ビジネス関連 IP の強化、JV における IP 管理、FTO 確保の徹底
成長柱 (BESS/エネ)	サステナブル・イン	発電機・大型モーター IP、システム構築経	BESS システム統合技術、制御ソフトウェ

ルギー) の実現	フラとエネルギー	験 (限定的か) 、JV/ 提携経験	ア、安全性、電力変換、バッテリー関連技術 (JV/外部導入含む) の IP 強化、パートナーシップにおける IP 管理
成長柱 (AI 支援/産業効率化) の実現	AI 社会支援、産業効率化	精密加工技術 IP、モーター応用技術、工作機械/減速機関連 IP (M&A 含む)	AI 冷却システム統合技術、ロボティクス関連ソフトウェア /AI、精密減速機の高高度化、工作機械分野での網羅的 IP ポートフォリオ構築 (M&A 連動)
グローバル体制のサポート	真のグローバル体制への転換	グローバル IP システム統一への取り組み (One Nidec)	グローバル IP 管理体制のスケラビリティ確保、主要市場向け出願戦略最適化、グローバルでの権利行使・紛争対応能力強化、地域特性に応じたリスク管理
大規模 M&A の IP 対応	M&A による成長・技術獲得 (工作機械 No.1 目標など)	豊富な M&A 経験、IP デューデリジェンス/統合プロセス	大規模・複雑案件に対応可能なデューデリジェンス体制の強化、迅速かつ効果的な PMI (Post Merger Integration) のための IP 統合プレイブック整備、買収によるポートフォリオ重複・非効率の解消
システム/ソフトウェア/連携の複雑性への対応	システム製品 (E-Axle, BESS)、ソフトウェア化、JV/提携の	IP リスク管理機能、契約交渉経験	システムレベルでの FTO 分析能力強化、ソフトウェア/データ IP 戦略の確立、イン

	増加		ターフェース/標準規格関連 IP への対応、共同開発/技術導入における IP リスク（権利帰属、保証、秘密保持等）管理の高度化
--	----	--	---

4. 「Conversion 2027」下で予測されるニデックの IP 戦略進化シナリオ

「Conversion 2027」の目標達成に向けて、ニデックの IP 戦略はいくつかの方向に進化する可能性がある。以下に 3 つの主要なシナリオを提示する。これらは相互排他的ではなく、ニデックは複数のシナリオから要素を組み合わせて実行する可能性が高い。

4.1. シナリオ 1：成長柱への集中的な攻めの IP 構築

- **概要：**「事業 5 本柱」、特に E-Axle、BESS、AI 支援技術、ロボティクス/自動化コンポーネントといった成長領域において、有機的な特許出願活動を大幅に強化し、必要に応じて戦略的な IP 買収も行う。技術戦略コミッティ¹⁴が特定するキーテクノロジー周辺のポートフォリオを重点的に深化させ、市場シェア獲得目標⁹を IP 面から強力に後押しする。
- **根拠：**「Conversion 2027」の成長目標¹³に直接貢献するアプローチ。ニデックの歴史的な強みである技術リーダーシップと市場シェアへのこだわり⁹とも整合する。既存の能動的な IP 文化³を活用できる。
- **想定される活動：**
 - 5 つの柱に関連する特定技術分野での特許出願件数が大幅に増加。
 - 成長領域における技術的空白地帯（ホワイトスペース）の特定や競合他社のベンチマーキングを目的とした IPL 活動³の強化・高度化。
 - キーテクノロジー獲得を目的とした M&A における、より戦略的な IP デューデリジェンス⁹。
 - IP 経営シート³などを活用した研究開発部門と IP 部門の連携強化。
 - 重要市場における競合牽制を目的とした、選択的かつ戦略的な権利行使の可能性。
 - IP 部門内のリソース配分を、事業柱別の専門チーム体制へとシフト。

4.2. シナリオ 2：IP マネタイズと戦略的アライアンスの強化

- **概要：**「高収益構造への転換」¹³に貢献するため、保有する IP ポートフォリオか

ら直接的な金銭的価値を引き出す活動を強化する。これには、積極的なライセンスアウト活動（既存の事例⁸を拡大）、戦略的重要度が低下した特許や維持コストが高い特許ファミリーの売却・放棄によるポートフォリオ最適化、そしてJV設立、パートナーシップ構築、供給契約（例：¹⁶）などにおいてIPを戦略的な交渉カードとして活用することなどが含まれる。

- **根拠:**「Conversion 2027」が掲げる収益性（営業利益率、ROIC）向上目標¹³に直接的に応えるアプローチ。長年蓄積してきた大規模なIPポートフォリオを有効活用できる。新たな収益源の創出や、研究開発費・IP維持コストの相殺に繋がる。資産活用の最適化という観点とも合致する。
- **想定される活動:**
 - IPライセンス専門部署の設置または機能強化。
 - マネタイズ可能性とポートフォリオ最適化（棚卸）候補を特定するための、体系的なポートフォリオレビュープロセスの導入（コスト最適化³）。
 - 共同開発契約、技術提携契約、ライセンス契約等におけるIP関連条項の戦略的な設計・交渉能力の強化。
 - ライセンス交渉を有利に進めるための手段としての、戦略的な権利行使の可能性。
 - IP収益やIP投資対効果（ROI）を測定・追跡するための指標（KPI）の開発・導入。
 - 関連技術分野におけるパテントプールへの参加や、防衛的な特許集約機関との連携の検討。

4.3. シナリオ3：グローバルIPガバナンスとリスク管理の強化

- **概要:**「真のグローバル体制への転換」¹³を支え、グローバル展開、技術の複雑化、M&A活動の活発化に伴うIPリスクを効果的に管理するため、グローバルなIPインフラとプロセスを強化する。全世界で一貫性のあるIPポリシーの徹底、FTO分析の強化、訴訟リスクの予防的評価、M&Aにおける堅牢なIP統合プロセスなどに重点を置く。
- **根拠:**ニデックの事業展開における地理的拡大と技術的複雑性の増大に伴う固有のリスク⁷を軽減する。多様な法域におけるコンプライアンス確保と業務効率化を実現する。IP紛争によるブランド価値や投資の毀損を防ぐ。「One Nidec」¹のビジョンをIP面で具現化する。
- **想定される活動:**
 - グローバルIP管理システムのさらなる統一・デジタル化（既存の取り組み¹を発展）。
 - 主要市場（ターゲット国・地域）に最適化されたグローバル特許出願戦略の強

化。

- グローバルな IP 訴訟や FTO 分析に対応するための、社内専門家または外部法律事務所リソースの増強。
- M&A における IP デューデリジェンスチェックリストの高度化と、統合プロセスを標準化・効率化するための IP 統合プレイブックの開発。
- グローバル拠点に展開する研究開発チームや事業担当者に対する、IP ポリシーやリスクに関する教育・啓発活動の強化。
- 国際標準化活動への関与を深め、それに伴う IP 戦略（標準必須特許の取得・活用など）を策定・実行する可能性。

表 4：予測される IP 戦略シナリオの比較

シナリオ	主な焦点	「Conversion 2027」との関連 (主な支援対象)	主要な想定 IP 活動	潜在的な課題/リスク
シナリオ 1: 集中的な攻めの IP 構築	成長 5 本柱におけるポートフォリオ強化、技術的優位性の確保	成長目標、事業 5 本柱への転換	特定分野での出願増、IPL 強化、戦略的 M&A-IP 連携、R&D-IP 連携強化、選択的権利行使	IP コストの増大、ポートフォリオの質より量が優先されるリスク、急速な技術変化への追従困難性
シナリオ 2: IP マネタイズと戦略的提携	IP からの直接的な価値創出、収益性向上への貢献	高収益構造への転換	ライセンス機能強化、ポートフォリオ最適化（棚卸）、契約交渉力強化、IP-ROI 評価、権利行使による交渉促進	ライセンス収入の不安定性、コア技術流出リスク、権利行使に伴うカウンター訴訟リスク、短期的な収益追求による長期的視点の欠如
シナリオ 3: グローバル IP ガバナンス強化	グローバルでの一貫性確保、リスク管理、M&A	真のグローバル体制への転換	グローバル IP システム統一・強化、出願戦略最	体制構築・維持コスト、過度な標準化による現

	統合効率化		適化、FTO/訴訟 対応力強化、 M&A 統合プロセス 標準化、グロー ーバル教育	場の柔軟性阻 害、地域ごとの 法制度・商慣習 への対応の複雑 性、形式的なコ ンプライアンス 遵守に陥るリス ク
--	-------	--	---	---

5. 結論と戦略的インプリケーション

5.1. IP 戦略の進化の方向性に関する統合的考察

ニデックが「Conversion 2027」という野心的な中期経営計画を成功させるためには、IP 戦略の進化が不可欠である。本レポートで提示した3つのシナリオは、それぞれ異なる重点を持つが、現実にはこれらの要素が組み合わされて実行される可能性が高い。

すなわち、5つの成長柱における競争優位性を確立するためには、「集中的な攻めのIP構築」（シナリオ1）が不可欠である。特にE-Axle、BESS、AI関連技術、ロボティクスといった戦略分野では、質の高いIPポートフォリオの構築が急務となる。同時に、「真のグローバル体制」への移行と事業の複雑化に対応するためには、「グローバルIPガバナンスとリスク管理の強化」（シナリオ3）が求められる。これにより、グローバルでの一貫したIP運用とリスク低減が可能となる。さらに、「高収益構造への転換」という計画全体の最重要目標を達成するためには、「IPマネタイズと戦略的アライアンスの強化」（シナリオ2）の要素、特にIPコストの最適化や、JV・提携におけるIPの戦略的活用が重要性を増すだろう。

これらの異なる要求をバランス良く満たすIP戦略を策定・実行していく上で、IP部門が経営・事業部門と緊密に連携し、戦略的な意思決定に関与する「経営参謀」³としての役割を一層強化することが鍵となる。IPLや知財経営シートといった既存のツールをさらに高度化・活用し、データに基づいた戦略的な判断を下していく必要がある。

5.2. ニデックおよびステークホルダーへの主要なインプリケーション

「Conversion 2027」に伴うIP戦略の進化は、ニデック自身だけでなく、競合他社、投資家、パートナー企業など、様々なステークホルダーに影響を与える。

- ニデックにとって:

- 「Conversion 2027」の成否は、IP 戦略の適応と実行の巧拙に部分的に依存する。
- IP 人材（専門性、戦略的思考力）、ツール（分析基盤、管理システム）、そして強力な IP リーダーシップへの継続的な投資が必要となる。
- 成長加速、収益性向上、リスク管理という、時に相反しうる要求を IP 戦略を通じていかにバランスさせるかが経営上の重要課題となる。
- 競合他社にとって:
 - ニデックが重点分野（EV、BESS、AI、ロボティクス等）でどのような IP 活動（出願、権利行使、M&A）を展開するかは、同社の戦略的意図と技術的焦点を読み解く上での重要なシグナルとなる。
 - ニデックによる攻めの IP 構築は、関連市場における IP 競争（出願競争、訴訟リスク）を激化させる可能性がある。
- 投資家にとって:
 - ニデックの IP 戦略が、イノベーションを保護し、成長を可能にし、リスクを効果的に管理する上でどの程度有効であるかは、長期的な企業価値創造と「Conversion 2027」の目標達成可能性を評価する上で重要な要素となる。統合報告書²⁸などにおける IP 関連情報の開示充実も期待される。
- パートナー/サプライヤーにとって:
 - 共同開発、JV 設立、技術ライセンス、部品供給といった連携において、ニデックがどのような IP ポリシー（権利帰属、実施権、秘密保持、保証など）を適用するかは、パートナーシップの条件交渉や契約構造に直接的な影響を与える。ニデックの IP 戦略の変化を注視する必要がある。

結論として、ニデックの IP 戦略は、「Conversion 2027」という新たな羅針盤の下で、より戦略的、効率的、かつグローバルに洗練されたものへと進化を遂げる必要に迫られている。その変革の方向性と実行力が、同社の未来を大きく左右することになるだろう。

引用文献

1. INITIATIVES for INTELLECTUAL PROPERTY | NIDEC 月,26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec.com/en/technology/ip/>
2. 知的財産に対する取り組み | ニデック株式会社 - Nidec, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec.com/jp/technology/ip/>
3. pifc.jp, 4 月 26, 2025 にアクセス、
https://pifc.jp/2023/wp-content/uploads/2023/09/pifc_forum3_003.pdf
4. 令和 5 年度 知財功労賞「特許庁長官表彰」を受賞 | 株式会社ニデックのプレスリリース - PR TIMES, 4月 26, 2025 にアクセス、

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000038.000037877.html>

5. Corporate Governance & Compliance - Nidec, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec.com/en/corporate/about/cg/>
6. Policy | NIDEC CORPORATION, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec.com/en/sustainability/nidec-sustainability/policy/>
7. ニデック【6594】のリスク・方針 - キタイシホン, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://kitaishihon.com/company/6594/management-strategy>
8. 効率的且つ効果的に知財戦略を実践するための取組 - INPIT, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.inpit.go.jp/content/100874854.pdf>
9. 【京都】知財戦略/知財マネジメント（管理職） - ニデック株式会社 - タイズ, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.ee-ties.com/job/t125281/>
10. 知財人材へのデザインの学びのススメ ～知財功労賞受賞企業の知財責任者が考えるデザイン思考, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://ip-edu.org/renkeiseminer2023042602>
11. ニデックの知的財産活動 - よろず知財戦略コンサルティング, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://yoroziupsc.com/blog/4972176>
12. Medium-and Long-Term Strategic Goals | NIDEC CORPORATION, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec.com/en/ir/management/strategy/>
13. www.nidec.com, 4 月 26, 2025 にアクセス、
https://www.nidec.com/files/user/www-nidec-com/ir/library/earnings/2025/FY24Q4_3.jp.pdf
14. www.nidec.com, 4 月 26, 2025 にアクセス、
https://www.nidec.com/files/user/www-nidec-com/ir/library/earnings/2025/FY24Q4_1.jp.pdf
15. Nidec Corporation, 4 月 26, 2025 にアクセス、
https://www.nidec.com/files/user/www-nidec-com/ir/library/earnings/2025/FY24Q4_1.en.pdf
16. Notice of Establishing a Joint Venture with FREYR Battery, a Semi-Solid Lithium-Ion Battery Manufacturer | NIDEC CORPORATION, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec.com/en/corporate/news/2022/news1206-01/>
17. FREYR Battery and Nidec Corporation Complete Formation of Joint Venture, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec-conversion.com/freyr-battery-and-nidec-corporation-complete-formation-of-joint-venture/>
18. Nidec Industrial Solutions and AESC—Sign Agreement for the Supply of Lithium-iron-phosphate (LFP) Energy Storage Systems (ESS), 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.aesc-group.com/en/item/66895afb7fe5a148ad384e5/>
19. 狙われた牧野フライス、ニデックによる買収提案で"苦境" - 会社四季報オンライン, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://shikiho.toyokeizai.net/news/0/859739>
20. 株式会社牧野フライス製作所（証券コード：6135）に対する公開買付けの開始に関するお知らせ, 4 月 26, 2025 にアクセス、
https://nidec.g.kuroco-img.app/v=1743663317/files/topics/18453_ext_2_0.pdf
21. - 1 - 2024 年 12 月 27 日 各位会社名 ニデック株式会社 代表者名 代表取締役社長

- 執行役員 岸 - Nidec, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec.com/jp/corporate/news/2024/news1227-01/>
22. 2025 年 1 月 31 日 各位 会社名 ニデック株式会社 代表者名 代表取締役社長執行役員 岸田 光 - Nidec, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec.com/jp/ir/news/2025/news0131-01/>
23. ニデック株式会社に対する「質問状」の送付に関するお知らせ - 牧野フライス製作所, 4 月 26, 2025 にアクセス、
https://ir.makino.co.jp/news/pdf/2025/20250128_2.pdf
24. News Releases | NIDEC CORPORATION, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec.com/en/corporate/news/>
25. Nidec Conversion: Complete industrialelectricalsystem, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec-conversion.com/>
26. Unidrive M700-M701 and M702 ControlUG Issue 2.book - Nidec Netherlands, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec-netherlands.nl/media/2089-frequentieregelaars-unidrive-m700-701-702-control-user-guide-en-iss2-0478-0353-02.pdf>
27. Unidrive M600 ControlUser Guide | Nidec Netherlands, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec-netherlands.nl/media/2082-frequentieregelaars-unidrive-m600-control-user-guide-en-iss2-0478-0337-02.pdf>
28. 統合報告書 2024 | ニデック株式会社 - Nidec, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nidec.com/jp/sustainability/integrated-report/2024/>
29. 統合報告書 | ニデック株式会社 - Nidec, 4 月 26, 2025 にアクセス、
https://www.nidec.com/jp/ir/library/integrated_report/