

株式会社明電舎：中期経営計画 2027 が拓く知財・無形資産戦略の新たな地平

Gemini Deep Research

エグゼクティブサマリー

本レポートは、株式会社明電舎（以下、明電舎）が 2025 年 5 月 13 日に公表した「中期経営計画 2027」（以下、中計 2027）が、同社の知的財産・無形資産（以下、知財・無形資産）戦略にどのような変革をもたらすかを分析するものである。中計 2027 は、既存事業の着実な成長と未来に向けた非連続的な成長の両立を目指し、特にグリーン戦略、人的資本、データ駆動経営を経営基盤の柱と位置付けている。これは、従来の技術力中心の知財戦略に加え、ブランド、顧客ネットワーク、組織能力といった広範な無形資産をより戦略的に活用し、企業価値向上を加速させる意志の表れと解釈できる。

明電舎の現行の知財・無形資産戦略は、知的財産権の獲得・活用を軸としつつも、人的資本経営や DX 推進といった形で無形資産の重要性を認識し始めている段階にある。中計 2027 の発表は、これらの無形資産をより統合的かつ積極的に経営戦略に組み込み、持続的な成長と新たな価値創造の原動力へと昇華させる転換点となる可能性を秘めている。

本レポートでは、現行戦略の分析を踏まえ、中計 2027 がもたらす知財・無形資産戦略の変化について、以下の 3 つのシナリオを提示する。

1. **進化的強化シナリオ：「強靱な中核事業と戦略的拡張」**：既存の知財管理体制を強化しつつ、中計 2027 の重点分野（グリーン、デジタル）における知財ポートフォリオを拡充する。
2. **変革的飛躍シナリオ：「IA ドリブンなビジネスモデル革新」**：データ、ソフトウェア、サービス関連ノウハウといった無形資産を核に、新たなサービス事業（コト売り）やプラットフォーム事業を創出し、非連続的な成長を目指す。
3. **サステナビリティ先導シナリオ：「グリーン知財・無形資産による市場牽引」**：グリーン戦略を深化させ、環境技術に関する知財・無形資産を競争優位の源泉とし、グローバル市場でのリーダーシップを確立する。

これらのシナリオの実現には、中計 2027 の経営基盤であるグリーン戦略、人的資本、データ駆動経営の着実な推進に加え、研究開発投資の戦略的配分、IA 中心の組織文化醸成、そして無形資産の価値評価と経営指標への統合が不可欠となる。明電舎がこれらの課題に的確に対応し、知財・無形資産を最大限に活用することで、中計 2027 の目標

達成、ひいては持続的な企業価値向上が期待される。

1. 導入：中期経営計画 2027 が示す明電舎の戦略的転換点

1.1. 株式会社明電舎の概要と市場環境

明電舎は、電力・エネルギー、社会インフラ、産業システムを中核事業とし、長年にわたり社会基盤を支える製品・サービスを提供してきた企業である。近年の事業環境は、インフラ更新需要の増加、半導体市場の活況、カーボンニュートラルへの対応、省力化・高度化ニーズの高まり、海外市場の拡大、そして商流変化やデジタル社会への対応といった大きな変革期にある¹。これらの市場動向は、明電舎にとって新たな事業機会をもたらす一方で、従来のビジネスモデルからの変革を迫る課題も提示している。中計 2027 は、こうした環境変化を的確に捉え、持続的な成長を実現するための戦略的指針として策定された。

1.2. 中期経営計画 2027（中計 2027）の意義

2025 年 5 月 13 日に公表された中計 2027 は²、「ニーズに対応した着実な成長」と「未来に向けた変化・挑戦」を両立する 3 年間と位置づけられている¹。これは、既存事業の持続的な成長を確保しつつ、非連続的な成長機会を追求するという、量的な拡大と質的な変革を同時に目指す野心的な計画である。この計画は、明電舎が次のステージへと飛躍するための重要なマイルストーンとなる。

1.3. 中計 2027 達成における知的財産・無形資産（IP/IA）の決定的役割

本レポートにおける「知財・無形資産」とは、特許権や商標権といった伝統的な知的財産権に加え、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、そしてそれらを生み出す組織能力やプロセスなど、より広範な無形資産を指す。中計 2027 が掲げる野心的な目標、特に新たな成長領域への進出やサービス指向型ビジネスモデルへの転換は、これらの知財・無形資産の戦略的な開発、管理、活用に大きく依存すると考えられる。中計 2027 は、無形資産を単なる支援機能から価値創造の中核ドライバーへと格上げする契機となるであろう。なぜなら、「価値提供のアップグレード」や「未来へ挑む人財・企業文化づくり」といった計画の根幹をなす要素は¹、まさに無形資産の育成そのものを指し示しており、グリーン戦略、人的資本強化、データ駆動経営という戦略的基盤もまた、本質的に無形資産集約型であるからだ。

2. 明電舎の現行知的財産・無形資産の状況（中計 2027 以前）

2.1. 正式な知的財産（IP）戦略

2.1.1. 知的財産基本方針と目標

明電舎の知的財産基本方針は、経営戦略・事業戦略に資する知的財産権の獲得および知的財産上のリスク軽減を目指すものであり、具体的には「事業価値を向上する知的財産権の創出・獲得」「サステナビリティ経営に貢献する知的財産活動の推進」「第三者の知的財産権の尊重」を掲げている³。

2.1.2. 戦略的知的財産活動

明電舎は、「既存事業の競争力強化」と「新製品・新規事業の育成」を2本の柱として知的財産活動を強化している³。

- **既存事業の競争力強化:** 市場優位性のある「強み技術」に着目し、強固な知財ポートフォリオ構築に向けた権利化を戦略的に展開している³。これは、開発力の深化を通じて既存事業の競争力を維持・向上させることを目的としている。
- **新製品・新規事業の育成:** サステナビリティ経営に即した活動として、環境技術に係る知的財産権を活用し、世界の民間企業・公的機関との共創を促進することで新製品・新規事業の育成を目指している³。その一環として、世界知的所有権機関（WIPO）が運営する環境技術プラットフォーム「WIPO GREEN」に環境技術を登録し、パートナー企業として参画している³。
- **グローバル知財展開:** 海外事業の拡大に合わせて、外国での保有権利数を増やし、海外での事業の自由度確保に努めている³。

2.1.3. 知的財産活動体制とプロセス

知的財産活動を推進するため、技術部門毎に「パテントマネージャー」を配置し、知的財産部とパテントマネージャーが連携して活動を推進している³。各技術部門は研究開発計画に基づき知的財産活動計画を策定し、計画的に取り組んでいる³。この体制は、研究開発の成果を知的財産として確実に結びつけるための仕組みと言える。

2.1.4. 知的財産に関する啓発活動とインセンティブ

発明考案および意匠創作の奨励、並びに知的財産に関する知識やスキル習得のために、発明報奨制度と知財研修制度を設け、事業活動を通じた知的財産活動の啓発を図っている³。

明電舎の現行の IP 戦略は、研究開発と緊密に連携し、特に既存事業の強みを活かすためのポートフォリオ構築と、サステナビリティを軸とした新規事業開拓における IP 活用に重点を置いている。しかし、その公表されている内容は、特許権や意匠権といった伝統的な知的財産権にやや偏重している印象も受ける。³や³における詳細な記述は、特許ポートフォリオ構築や WIPO GREENへの参加に焦点が当てられており、効果的で

はあるものの、他の無形資産タイプに対する言及は、近年の統合報告書で見られるほど顕著ではない。

2.2. 広範な無形資産（IA）ポートフォリオ

2.2.1. 技術資本

明電舎のコア技術は、パワーエレクトロニクス、知能情報技術、材料技術、共通基盤技術から構成される³。これらの技術は、電気設計技術や回転機技術をルーツとし、真空技術、材料・焼成技術、電力変換技術、計測制御技術、情報通信技術（ICT）、画像解析技術、AI、クラウド技術へと発展してきた⁶。中計 2024 における研究開発戦略では、将来の社会像からバックキャストする「指向型研究」を展開し、カーボンニュートラルやウェルビーイングに貢献する技術（SF6 ガスフリー製品、EV 駆動ユニット、半導体製造装置関連技術など）や、「モノ売り＋コト売り」ビジネスモデルの拡充に注力してきた⁵。戦略的知的財産活動は、これらの研究開発と製品・技術進化を支える基盤として明確に位置づけられている⁷。

2.2.2. 人的資本

明電舎は、人材を価値創造の源泉である「人的資本」と捉え、その強化をマテリアリティの一つとして掲げている⁶。主な取り組みとして、AMO フレームワーク（能力・モチベーション・機会）に基づく施策、多様な人材（新卒・キャリア・外国人）の獲得と育成、リスクリング、従業員が自らのビジョンと会社のビジョンを重ね合わせ挑戦を言語化する「MY ビジョン・MY チャレンジ」⁶、デジタル人材・グローバル人材育成プログラムなどが挙げられる⁶。DEI（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進や従業員エンゲージメント向上にも注力している⁵。

2.2.3. ブランド・評判資本

企業スローガン「MEIDEN CYCLE.」は、「人」と「技術」のシナジーによって顧客との強い絆を築き、社会に貢献するという意志を表明している⁵。顧客の「安心と喜び」を追求し、環境配慮と丁寧なサポートを通じて高品質な製品・サービスを提供することを約束している⁵。また、「サステナビリティ・パートナー」としての企業像を掲げている⁵。

2.2.4. データ・デジタル資産

DX 戦略を通じて、製品、サービス、組織、人財、システムを変革し、競争優位性を確立することを目指している⁶。AI や生成 AI などの先端技術を積極的に導入し⁶、顧客接点情報をデータベース化する CRM 基盤の構築、意思決定高度化のためのデータ連携基盤の構築、IoT データを活用した高度な顧客サービスなどを推進している⁵。

2.2.5. 顧客ネットワーク・関係資本

顧客との強固な信頼関係を重視しており⁵、CRM を活用して顧客接点情報を管理・活用している⁶。

2.2.6. サプライチェーン・バリューチェーン資本

「サステナブル調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーと共に持続可能なサプライチェーン構築を推進している⁵。パートナーズミーティングの開催、監査、能力向上支援などを通じてサプライヤーとの連携を強化し⁵、素材価格高騰や長納期化にも対応している⁶。

2.2.7. 組織資本

既存事業の強化と新規事業育成を両立させる「両利きの経営」を推進している⁶。アイデアコンテスト「MEIAN チャレンジ」や対話の場「未来テーマコミュニティ」などを通じてイノベーション文化の醸成を図り⁵、品質管理体制や「安全伝承館」に代表される安全文化も重要な組織資本である⁵。

明電舎は、公式な IP 戦略以外にも、特に統合報告書⁵を通じて、人的資本やデータ・DX といった広範な無形資産に対する認識と戦略的取り組みを明確化しつつある。これは、従来の特許中心の知財観から、より包括的な無形資産経営へと進化している過程を示唆している。

2.3. 過去の中期経営計画（例：中計 2024）と IP/IA の統合

中計 2024 においても、戦略的知的財産活動は研究開発の基盤として明確に位置づけられ、既存事業の競争力強化と新規事業創出の両面を支える役割を担ってきた⁷。中計 2024 の研究開発戦略が「指向型研究」、カーボンニュートラルへの貢献、「コト売り」へのシフトといったテーマを掲げていたことから、技術的無形資産やノウハウ蓄積が本質的に求められていたことがわかる⁵。この歴史的経緯は、中計 2027 において、より広範かつ深化された形で全ての無形資産が統合的に活用されるであろうことを示唆している。⁷や⁷で戦略的知財活動が中計 2024 の研究開発の「土台」とであると明記されている点は、中計 2027 における無形資産中心の戦略展開に向けた強固な出発点を提供している。

表 1：明電舎の主要な現行無形資産（中計 2027 以前）

IA カテゴリー	具体的な資産/取り組み	主要な特徴/エビデンス	主な情報源例
----------	-------------	-------------	--------

	み例	ス	
正式な IP	特許ポートフォリオ、WIPO GREEN登録技術、意匠権	強み技術への集中、環境貢献、グローバル展開	3
技術資本	コア技術（パワーエレクトロニクス等）、指向型研究、SF6 フリー技術、EV 駆動ユニット、コト売り基盤技術	バックキャストイング型 R&D、カーボンニュートラル貢献、サービス化志向	3
人的資本	人的資本経営、MY ビジョン・MY チャレンジ、多様な人材獲得・育成、デジタル・グローバル人材育成	従業員エンゲージメント重視、能力・モチベーション向上、DEI 推進	6
ブランド・評判資本	MEIDEN CYCLE、サステナビリティ・パートナー、顧客の安心と喜び	「人」と「技術」のシナジー、顧客信頼、環境配慮	5
データ・デジタル資産	DX 戦略、AI/生成 AI 導入、CRM、データ連携基盤、IoT データ活用	競争優位確立、データ駆動型サービス、意思決定高度化	5
顧客ネットワーク	強固な顧客信頼関係、CRM による顧客情報管理	長期的な関係性構築、顧客ニーズ把握	5
サプライチェーン資本	サステナブル調達ガイドライン、サプライヤー連携強化	持続可能性、安定供給、コスト・納期対応	5

組織資本	両利きの経営、 MEIAN チャレンジ、 未来テーマコミュニティ、品質管理体制、安全文化	イノベーション文化 醸成、既存と新規の バランス、高信頼性	5
------	--	-------------------------------------	---

この表は、中計 2027 による変革を分析する上で、明電舎が有する多様な無形資産ポートフォリオの現状を一覧化し、特許以外の無形資産の広がりを明確にすることで、今後の戦略変化の基盤を理解する一助となる。

3. 中期経営計画 2027（中計 2027）の分析

3.1. 中計 2027 の核心的要素と戦略的推進力

中計 2027 は、「ニーズに対応した着実な成長」と「未来に向けた変化・挑戦」のバランスを取りながら、既存事業の持続的成長と非連続的成長の双方を目指すものである¹。市場の焦点としては、インフラ更新、半導体需要、環境対応、省力化・高度化、海外市場拡大、そしてデジタル社会への適応が挙げられている¹。

成長戦略は、「製品」「事業」「技術」の3領域で展開され、これらを支える経営基盤として、「グリーン戦略の深化」「時代に沿った人財活用（人的資本の強化）」「データドリブン経営へのシフト（社内 DX の加速）」が推進される¹。企業文化としては、「未来へ挑む人財・企業文化づくり」「人とデジタルの調和」「誠実で責任ある事業運営」が追求される¹。

財務目標（2027 年度）は、受注高 3,800 億円、売上高 3,700 億円、営業利益 250 億円が設定されている¹。非財務目標（2027 年度）としては、Scope1+2 CO2 排出量 40%削減（2019 年度比）、Scope3 20%削減、eNPS -65.0%、女性役員クラス 3 名以上（2030 年度）、外国人現法社長 5 名以上（2030 年度）などが掲げられている¹。旺盛な需要に対応するため、国内外の生産能力増強にそれぞれ 130 億円超が投じられる計画である⁸。具体的には、国内およびインドでの変圧器工場、米国での真空遮断器生産、ドイツでの避雷器生産などが計画されている⁸。

中計 2027 は、生産能力増強投資に見られるように伝統的な製造業の基盤強化を図ると同時に、グリーン戦略、人的資本、データ/DX といった無形資産集約型の未来志向の取り組みを加速させるという二元的な焦点を持っている。財務目標や生産投資¹は既存事業の強化を示唆する一方、戦略的基盤¹や非財務目標¹は、人的資本やブランド・評判といった無形資産の構築と活用を通じた質的変革への強い意志を物語っている。

3.2. 中計 2027 が無形資産に求める暗黙的・明示的要請

中計 2027 の各戦略的柱は、無形資産の創造、強化、戦略的活用を強く求めている。

- **グリーン戦略の深化:**

- SF6 ガスフリー技術⁶や真空遮断器の高度化⁸といった環境配慮型製品・プロセスのための先端研究開発が不可欠であり、これは最先端の技術的無形資産（特許、ノウハウ）を必要とする。
- 認証取得や透明性の高い情報開示を通じた「グリーンブランド」の確立が求められ、これはブランド、評判、データといった無形資産の活用を意味する。
- グリーン技術の普及加速のため、IP ライセンス供与や共同 IP モデルの活用も視野に入る。

- **人的資本の強化:**

- 「未来の課題」に対応できる人材育成は、イノベーション能力、適応力、デジタルリテラシー、グローバル対応力といった無形資産（スキル、知識、組織文化）の醸成を意味する。
- eNPS 目標の達成には、エンゲージメントの高い職場環境という無形資産そのものが必要となる。
- 海外事業を担うリーダーシップの育成は、グローバル経営ノウハウや異文化対応能力という無形資産の蓄積を必要とする。

- **データ駆動経営と DX 加速:**

- 堅牢なデータ基盤、高度な分析能力、AI/生成 AI の統合が求められ、これはソフトウェア、アルゴリズム、データベース、データガバナンスフレームワークといった無形資産を必要とする。
- 新たなデータ駆動型サービス（「コト売り」）の開発は、サービス提供方法論や顧客インサイトデータといった無形資産を必要とする。
- 独自のアルゴリズム、ソフトウェア、価値あるデータセットの保護が極めて重要になる。

- **製品・事業・技術の成長戦略:**

- **製品:** 製品の革新性、品質、コスト競争力は、研究開発力、設計能力、および関連 IP（特許、意匠、営業秘密）に依存する。
- **事業:** 新市場や新顧客層への展開には、ブランド認知度、顧客関係、ローカライズされたサービスモデルの構築が求められ、これはブランド、顧客ネットワーク、市場ノウハウといった無形資産を必要とする。「コト売り」への転換は、サービス関連の新たな無形資産を要求する大きなビジネスモデル変革である。
- **技術:** 中核技術および新興技術におけるリーダーシップ確保には、強力な研究

開発、戦略的特許取得、そして場合によっては技術買収や提携が必要となり、これは特許、ノウハウ、研究開発能力といった無形資産を必要とする。

● 生産能力増強:

- 主に有形資産投資であるが、プロセスノウハウ、効率的なサプライチェーン管理システム、品質管理手法、熟練したオペレーション人材といった無形資産（営業秘密、オペレーションプロセス、人的資本）も同時に必要となる。

中計 2027 は、単に無形資産を利用するだけでなく、多種多様な無形資産の創造、強化、そして戦略的展開を強く要求している。この計画の成功は、これらの無形資産の質と量にかかっていると言える。¹で概説され、投資計画⁸で具体化されている各戦略的柱と成長分野は、それぞれ特定の無形資産能力の必要性へと直結している。例えば、「グリーン戦略の深化」は、グリーン技術の研究開発（技術的無形資産）なしには不可能であり、ブランド戦略（ブランド無形資産）も伴う可能性がある。「データ駆動経営」は、明確にデータ資産と分析能力（データ無形資産、ソフトウェア無形資産）を前提としている。

表 2：中計 2027 戦略的柱と IP/IA への要請事項のマッピング

中計 2027 戦略的柱/推進力	中計 2027 の主要目標例	暗黙的な IP/IA ニーズと焦点領域
グリーン戦略の深化	CO2 排出量削減、環境配慮製品開発	グリーン技術特許・ノウハウ、サステナビリティに関するブランド評価
人的資本の強化	eNPS 向上、未来志向の人材育成	デジタル・グローバル業務における高度スキル、イノベーション文化
社内 DX の加速	データ駆動型意思決定の実現、新サービス開始	独自アルゴリズム、データ分析プラットフォーム、新サービス用ソフトウェア
製品・事業・技術の成長	グローバル市場シェア拡大	意匠権、市場特化型ブランド戦略、コア技術特許

生産能力増強	生産効率向上	プロセス革新、サプライチェーン・ノウハウ、従業員訓練プログラム
--------	--------	---------------------------------

この表は、中計 2027 の高度な戦略目標と、それらを達成するために不可欠となる具体的な IP/IA の種類との間の直接的な関連性を明確に示している。これにより、戦略的意図が具体的な IA 要件へとどのように変換されるかが視覚化される。

4. 中計 2027 下における明電舎の IP/IA 戦略に関する予測シナリオ

（シナリオ導入：これらは起こりうる未来の状況であり、相互に排他的なものではなく、明電舎は複数のシナリオから要素を採用する可能性がある。）

4.1. シナリオ 1：進化的強化－「強靱な中核事業と戦略的拡張」

- **概要:** このシナリオでは、明電舎は既存の IP/IA フレームワークを基盤としつつ、中計 2027 に沿って段階的かつ重要な改善を行う。中核技術 IP の強化、IA 管理の新規分野への徐々な拡大、そして計画の主要施策に対する堅実な支援に焦点を当てる。
- **IP/IA 戦略の焦点:**
 - **正式な IP:** グリーン技術（次世代 SF6 フリーソリューション、エネルギー効率技術など）およびデジタル領域（産業システムにおける AI 応用、IoT ソリューション）における特許出願の強化。中核となる製造技術およびパワーエレクトロニクス技術に関する戦略的ポートフォリオ構築の継続と、海外出願の重視³。製品差別化のための意匠権のより積極的な活用。
 - **技術資本:** 「製品」および「技術」成長戦略¹と密接に連携した研究開発活動。市場ニーズと未来志向技術に焦点を当てる。設備投資⁸から生まれる新規生産プロセスに関するノウハウの体系的な獲得と管理。
 - **人的資本:** 「時代に沿った人財活用」¹を支援するための、デジタルスキル、グリーン技術専門知識、グローバルビジネス洞察力に関する研修プログラムの強化。「MY ビジョン・MY チャレンジ」をより強力に推進し、従業員主導のイノベーションを促進。
 - **データ・デジタル資産:** 「データドリブン経営」¹のためのデータガバナンスの体系的開発。社内 DX 加速を通じて開発されるソフトウェアおよび主要アルゴリズムの IP 確保に注力。データ駆動型サービス（「コト売り」）の段階的展開。

- **ブランド・評判資本:** WIPO GREEN への参加³やCO2削減目標達成¹を活用し、「サステナビリティ・パートナー」としてのイメージを強化。
- **組織資本:** 既存事業と新規事業のバランスをより良く取るために、「両利きの経営」プロセス⁶を洗練。
- **主要な示唆:** より堅牢で対応力のある IP/IA システムが構築されるが、IA を通じて全く新しいビジネスモデルを積極的に形成するよりも、主に既定の事業戦略を支援する役割に留まる可能性がある。
- このシナリオは、既存の強み（³、³の IP 構造）を活用しつつ、新たな要求（¹の柱）に適応するという、現実的で可能性の高い道筋を示している。これは、既存の取り組みを改善し、範囲を計画的に拡大していくことを意味する。明電舎は IP 管理において確固たる基盤を有しており³、進化的アプローチは自然な進展と言える。中計 2027 が明確に求めるグリーン技術や DX¹といった分野に焦点を当てつつ、IA 全体の思想を一夜にして根本から変革するものではない。

4.2. シナリオ 2：変革的飛躍－「IA ドリブンなビジネスモデル革新」

- **概要:** このシナリオでは、明電舎が IP/IA、特にデータ、ソフトウェア、サービス関連ノウハウを積極的に活用し、大幅なビジネスモデル革新を推進し、従来にない新たな収益源を創出するという、より抜本的な転換を想定する。これは中計 2027 の「非連続的な成長」という側面¹と強く合致する。
- **IP/IA 戦略の焦点:**
 - **正式な IP:** 新規サービス提供（「コト売り」）に関連するソフトウェア、AI アルゴリズム、データ分析手法、ビジネス方法に関する積極的な特許取得および営業秘密保護。新規デジタルサービスブランドの商標登録の可能性。
 - **技術資本:** 個別製品だけでなく、プラットフォームやエコシステムの開発に大きく偏重した研究開発。サービスプラットフォームのための補完的技術を獲得するためのオープンイノベーションと IP ライセンスイン。
 - **人的資本:** データサイエンス、AI、サービスデザイン、プラットフォームビジネスモデルに関する深い専門知識を持つ人材の採用と育成。IA 主導のイノベーションを奨励する起業家精神に富んだ文化の醸成。
 - **データ・デジタル資産:** データを中核的な戦略資産として扱う。高価値な予知保全、エネルギー最適化、その他の「コト売り」サービス⁵を提供するための独自データセットと高度な分析能力の開発。データインサイトの収益化（倫理的かつ法的に許容される範囲で）。
 - **ブランド・評判資本:** 従来の製造業の枠を超え、革新的なデジタルソリューションプロバイダーとしてのブランドアイデンティティを構築。
 - **顧客ネットワーク:** デジタルプラットフォームを活用して顧客とのより深く継

続的なエンゲージメントを創出し、価値を共創。

- **組織資本:** IA ベースのサービスの迅速な反復と展開を支援するために特別に設計された、アジャイルな組織構造とプロセスの開発。
- **主要な示唆:** より高い成長と市場差別化の可能性がある一方で、リスクも高く、大幅な文化的・運営的変革が必要となる。IP 戦略は、主に防御的・支援的なものから、積極的に攻撃的かつ価値創造型へと転換する。
- このシナリオは、「コト売り」構想⁵と「データ駆動経営」の柱¹をより深く受け入れることを反映しており、特定のセグメントにおいて明電舎がよりテクノロジー/サービス企業へと変貌する可能性を示唆している。「非連続的な成長」への野心¹や、「コト売り」⁵およびデータ駆動型アプローチ¹への戦略的推進は、純粋な進化的道筋だけでは不十分である可能性を示唆している。変革的飛躍には、サービスおよびデータビジネスの中核となる新しいタイプの IA の構築と保護が伴う。

4.3. シナリオ 3：サステナビリティ先導－「グリーン IP/IA による市場牽引」

- **概要:** 明電舎は「グリーン戦略の深化」¹を徹底的に追求し、グリーン技術と持続可能なソリューションにおけるグローバルリーダーとしての地位を確立する。その IP/IA 戦略は、基本的にこの目標を中心に構築される。このシナリオは、既存の WIPO GREEN³への参加³を活用し、「サステナビリティ」を中核的な競争優位性とすることを目指す。
- **IP/IA 戦略の焦点:**
 - **正式な IP:** 主要なグリーン技術（再生可能エネルギー統合、エネルギー貯蔵、サーキュラーエコノミーソリューション、SF6 フリー代替技術など）における圧倒的な特許ポートフォリオ。グリーン産業における標準設定のための IP の積極的な活用。「グリーン商標」による環境性能の卓越性の表示。
 - **技術資本:** 画期的な環境技術にほぼ特化した研究開発。「グリーンテック」センター・オブ・エクセレンスの設立。市場導入を加速させるため、一部の基盤的グリーン技術についてはオープンイノベーションを積極的に推進しつつ、中核となる差別化 IP は保護。
 - **人的資本:** サステナビリティに情熱を持つトップタレントの誘致と維持。環境科学、グリーンエンジニアリング、サステナビリティ報告・保証に関する深い専門知識。
 - **データ・デジタル資産:** 製品および顧客オペレーションの環境パフォーマンスを最適化するためのデータ分析の活用。カーボンフットプリント追跡・管理プラットフォームを開発し、サービスとして提供。
 - **ブランド・評判資本:** 「産業界のサステナビリティ」の代名詞となる。透明性、検証可能なグリーン認証、環境ソリューションにおけるソートリーダーシ

ップに基づいたブランド構築。これは「サステナビリティ・パートナー」のビジョン⁵を強力に支援する。

- **サプライチェーン資本:** 完全に透明で持続可能なサプライチェーンを開発・推進し、このノウハウや認証をサービスとして提供する可能性。革新的な持続可能な調達・製造プロセスに関する IP 保護。
- **組織資本:** 全ての企業プロセスと意思決定にサステナビリティを組み込む。グリーン政策の強力な提唱。
- **主要な示唆:** 世界的な ESG トрендとの強い整合性により、グリーン志向の投資家や人材を惹きつける可能性がある。急成長するセグメントにおける市場リーダーシップを確立できるが、グリーン研究開発への持続的な高投資と、サステナビリティを中核的な事業ドライバーとする明確なコミットメントが必要となる。
- このシナリオは、中計 2027 におけるグリーン戦略の深化¹と WIPO GREEN への参加³を究極の結論へと導き、グリーン IA を成長と評判の主要なエンジンとするものである。中計 2027 におけるグリーン戦略の強い強調¹、WIPO GREEN のような既存のコミットメント³、そして数多くのサステナビリティ関連の受賞歴⁴は、明電舎がこのようなリーダーシップを追求するための信頼できる基盤を持っていることを示している。このシナリオは、これらの既存 IA を活用し、大幅に拡大するだろう。

表 3：中計 2027 下における予測 IP/IA 戦略シナリオの比較概要

IA 主要側面	シナリオ 1: 進化的強化	シナリオ 2: 変革的飛躍	シナリオ 3: サステナビリティ先導
主要 IP 焦点	コア技術・グリーン・デジタル特許強化、海外出願増	ソフトウェア・AI・サービス関連ビジネスモデル特許、営業秘密	グリーン技術特許の圧倒的ポートフォリオ、標準化 IP、グリーン商標
R&D 重点	市場ニーズ・未来技術、生産プロセスノウハウ	プラットフォーム・エコシステム開発、オープンイノベーション（技術導入）	画期的環境技術、グリーンテック CoE、オープンイノベーション（普及促進）
人的資本優先事項	デジタル・グリーン・グローバル人材	データサイエンス・AI・サービスデザイン・プラットフォーム	サステナビリティ専門家、環境科学・工

	育成	ム人材	学人材
データ資産戦略	データガバナンス、ソフトウェア IP 保護、段階的サービス展開	データの中核資産化、独自データセット開発、データ収益化	環境パフォーマンス最適化分析、カーボン管理プラットフォーム
ブランド・ポジショニング	信頼される「サステナビリティ・パートナー」	革新的デジタルソリューションプロバイダー	「産業界のサステナビリティ」のグローバルリーダー
組織能力焦点	両利きの経営の洗練	IA ベースサービスのためのアジャイル組織	全社的サステナビリティ統合、グリーン政策提言

この表は、3 つの予測シナリオにおいて IP/IA 戦略がどのように異なるかを明確に比較対照するものであり、それぞれの潜在的な道筋に関わるニュアンスと戦略的選択を理解する上で役立つ。明電舎が IA への取り組みをどのように方向付けることができるか、その様々な方法を視覚化するのに役立つ。

5. 将来の IP/IA 戦略の主要な推進要因と実現要因

5.1. 中計 2027 の核心的実現要因との整合性

- **グリーン戦略:** グリーンイノベーションへのコミットメントの度合いが、グリーン関連 IP および技術的 IA への焦点と投資を決定する。
- **人的資本:** 新分野（デジタル、AI、グリーン技術、グローバルビジネス）のスキルを持つ人材を獲得、育成、維持する能力は、IA の創造と活用にとって不可欠となる¹。「MY ビジョン・MY チャレンジ」⁶がイノベーション文化を醸成する上での成功。
- **データ駆動経営/DX:** DX イニシアチブ¹の進捗と成功が、生成されるデータおよびソフトウェア IA の量と価値、そして新しいサービスモデルの可能性を左右する。

5.2. 研究開発投資と焦点

研究開発費の配分と戦略的方向性が、新しい技術的 IA のパイプラインを直接形成する。「非連続的成長」¹のためのより「指向型研究」⁶や探索的研究へのシフトは、異なる IA 成果をもたらすだろう。

5.3. 組織の俊敏性と IA 中心の文化

新しい IA 駆動型ビジネスモデル（特にシナリオ 2 の場合）を支援するために、組織構造とプロセスを適応させる能力。IA のあらゆる形態の価値に対する全社的な理解を深め、その創造と保護を奨励すること（既存の IP 啓発プログラム³を基礎とする）。

5.4. IA 指標と評価の開発と活用

従来の IP 件数を超えて、より広範な IA（データ資産価値、ブランドエクイティ、人的資本 ROI など）を評価・管理するための指標を開発する。IA に関する考慮事項を投資決定や業績管理に統合する。

明電舎の IP/IA 戦略の成功裏な進化は、単に IP 部門のポリシー変更だけでは達成できない。それは、リーダーシップによって推進され、中計 2027 の核心的柱への投資によって可能となる、組織全体にわたる協調的な努力を必要とする。中計 2027 の主要な実現要因（グリーン、人的資本、データ/DX-1）は、それ自体が IA 集約型である。これらの成功裏な実施こそが、重要な IA を構築するプロセスそのものである。堅実な研究開発、俊敏で IA を意識した文化、そして IA の貢献を測定する方法がなければ、いかなる IP/IA 戦略も表面的なものに留まるだろう。

6. 明電舎の IP/IA 戦略最適化のための戦略的提言

（これらの提言は、分析に基づき、明電舎の状況に合わせて実行可能な形で構成される。）

6.1. IA 戦略を企業戦略の中核要素へと格上げする

明示的な IA 目標を、本社や研究開発レベルだけでなく、全ての戦略的事業単位の計画に統合することを確実にする。全社的な IA 戦略を監督・調整するための部門横断的な IA 評議会またはリーダーシップの役割を確立する。

6.2. 「コト売り」（サービスビジネスモデル）のための IP を積極的に管理する

サービス方法論、ソフトウェア、AI アルゴリズム、顧客データインサイトを保護するための明確な戦略（該当する場合は特許、堅牢な営業秘密ポリシー、契約合意など）を策定する。サービスベースの IA 保護のニュアンスについて、IP および法務チームを訓練する。

6.3. 戦略的資産としてのデータを強化する

IP/IA 資産（所有権、アクセス権、利用権、評価）としてのデータも考慮した堅牢なデータガバナンスフレームワークを導入する。DX および AI イニシアチブ¹を通じて開発

された価値あるデータセットと独自アルゴリズムを積極的に特定し、保護する。

6.4. 主要な IA 創造者としての人的資本への継続的投資

IA 創造（新しいプロセスアイデア、ソフトウェアツール、サービスコンセプトなど）を具体的に奨励するために、「MY ビジョン・MY チャレンジ」⁶ のようなプログラムを拡大する。研究開発部門だけでなく、関連する全ての従業員レベルで IP/IA リテラシーを向上させる。

6.5. IA を通じたブランドおよび評判資本の強化

明電舎の技術的 IA（特にグリーン技術）と人的資本が、社会的課題の解決と顧客価値の提供にどのように貢献しているかを積極的に伝え、「MEIDEN CYCLE」⁵ および「サステナビリティ・パートナー」⁵ の物語を強化する。

6.6. 包括的な IA 測定・報告フレームワークの採用

特許件数を超えて、人的資本開発（eNPS¹ との連携）、ブランド価値、データ資産活用、イノベーションパイプラインの健全性に関する指標を含める。統合報告書（⁶、⁵ など）において、IA の創造と管理について、価値創造と中計 2027 の進捗に直接関連付けて、より目立つ形で詳細に報告する。

6.7. 明確な IP/IA ガイドラインを備えたオープンイノベーションエコシステムの育成

協業（新規事業に関して³で示唆されているように）に取り組む際には、相互利益を最大化し、中核 IA を保護するために、当初から明確な IP 所有権、アクセス権、利用権を確立する。

IP/IA 戦略の最適化には、組織全体に浸透する積極的、包括的、かつ統合的なアプローチが必要であり、全ての無形資産の特定、保護、評価、活用のための堅牢なプロセスによって支えられる。IA の広範な定義と中計 2027 の多様な要求¹は、IP に対するサイロ化された、あるいは純粋に法的なアプローチでは不十分であることを意味する。これらの提言は、IA 思考を戦略、オペレーション、人事、対外コミュニケーションに組み込むことに焦点を当てており、これらの資産の相互関連性を反映している。

7. 結論：ダイナミックな IP/IA 戦略による未来への航海

明電舎の現行の IP/IA における強みと、中計 2027 がもたらす変革の可能性を概観した。ダイナミックかつ未来志向の IP/IA 戦略は、中計 2027 の目標達成、特に「非連続的成長」の実現やグリーン・デジタル領域におけるリーダーシップ確立にとって、有益であるばかりでなく不可欠である。

明電舎が、その豊かな伝統と新たな戦略的焦点を活用し、強靱で IA を原動力とする未来を築く機会を有していることは明らかである。中計 2027 が描く道のりは、大きな価値創造の旅であり、無形資産こそがこの旅における主要な通貨であり触媒となるであろう。これらの資産を意識的かつ戦略的に育成することが、変化する産業界における明電舎の成功を左右する。中計 2027¹ に描かれた未来像の実現において、積極的な IA 管理が極めて重要な成功要因であるという中心的なテーマを、本結論は改めて強調するものである。

引用文献

1. 中期経営計画 - 明電舎, 5 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.meidensha.co.jp/corporate/corp_04/
2. 明電舎 【6508】 : 株価・チャート・企業概要 | 企業情報 FISCO, 5 月 19, 2025 にアクセス、
<https://web.fisco.jp/platform/companies/0650800>
3. 知的財産戦略 - 明電舎, 5 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.meidensha.co.jp/rd/rd_08/
4. サステナビリティ | 明電舎, 5 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.meidensha.co.jp/news/news_02/news_02_03/
5. meidensha.disclosure.site, 5 月 19, 2025 にアクセス、
https://meidensha.disclosure.site/pdf/meidensha_2023_A3.pdf
6. 明電舎レポート 2024 - サステナビリティ, 5 月 19, 2025 にアクセス、
https://meidensha.disclosure.site/pdf/meidensha_2024_A3.pdf
7. R&D 戦略・体制 | 明電舎, 5 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.meidensha.co.jp/rd/rd_07/
8. 明電舎、生産能力増強を加速／新中計で旺盛な需要に対応－電気新聞 ..., 5 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.denkishimbun.com/archives/386388>
9. 明電舎、変圧器増産へ設備投資／沼津事業所拡張など計画 - 電気新聞, 5 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.denkishimbun.com/archives/386463>