

ニデック「Conversion 2027」新中期経営計画の詳細分析

OpenAI Deep Research

新中期計画「Conversion 2027」の概要

2025 年 4 月 24 日、ニデック株式会社(旧・日本電産)は新たな中期経営計画「Conversion 2027」を発表しました。計画期間は 2025 年度から 2027 年度をターゲットとし、同社の収益構造・事業戦略・組織体制の抜本的な改革を掲げています。この計画では「高収益構造への転換」「成長を支える事業 5 本柱への転換」「真のグローバル体制への転換」の 3 つの「転換(Conversion)」を基本方針に据えており、事業ポートフォリオの見直し、拠点の統廃合、製造間接部門を中心とした人員削減、戦略的投資の推進等を通じて収益性の大幅向上を目指す内容となっています。具体的には、不採算・非中核事業の整理や材料費の削減などで変動費を 1,000 億円削減し、さらに拠点統廃合や製造現場・事務部門の人員削減などで固定費を 500 億円削減する計画で、合わせて約 1,500 億円規模の収益改善(コスト削減)を見込んでいます([ニデック、人員削減や拠点統合も一新中期計画で売り上げより利益優先 - Bloomberg](#))。一方で株主還元も重視しており、2028 年 3 月期(計画最終年度)における総還元性向 50%(配当+自社株買い)を目標に掲げ、利益成長に応じた積極的な株主還元策を打ち出しています([ニデック、人員削減や拠点統合も一新中期計画で売り上げより利益優先 - Bloomberg](#))。

同計画で設定された 2027 年度の業績目標は、連結売上高 2.9 兆円、営業利益 3,500 億円(営業利益率 12%)、および ROIC(投下資本利益率)12%です。2024 年度実績の売上高約 2.6 兆円・営業利益 2,402 億円(営業利益率 9.2%)([Microsoft PowerPoint - 250424_nidec_eng.pptx](#))から考えると、売上高は現状規模の維持から緩やかな拡大にとどまる一方、利益率を大幅に引き上げる計画であることがわかります。岸田光哉社長は記者会見で「売り上げが伸びなくても利益の改革を優先する」という強い意思を示しており、従来の売上高至上主義から利益重視へと方針転換する姿勢を鮮明にしました([ニデック、人員削減や拠点統合も一新中期計画で売り上げより利益優先 - Bloomberg](#))。以下では、本計画の内容を成長性・リスク・海外展開・人材戦略・知的財産(知財)・無形資産戦略の観点から整理し、それぞれに対す

る投資家(特に機関投資家)、業界関係者、メディア、アナリストからの評価・見解を分析します。

成長性:5 本柱による事業展開と将来の成長ポテンシャル

計画における成長戦略は、従来の急激なトップライン拡大よりも「質の高い成長」に軸足を移しています。岸田社長は社外に向けて「売上が伸びません」と宣言するのは初めてだと述べてつも、売上高の停滞を許容してでも利益率の改善を優先する方針を示しました([ニデック、人員削減や拠点統合も一新中期計画で売り上げより利益優先 - Bloomberg](#))。この背景には、前中期計画「Vision 2025」で掲げた 2025 年度売上高 4 兆円という野心的目標が現実には未達となり(2024 年度実績は約 2.6 兆円)、成長重視一辺倒から持続可能な利益体質の確立へ舵を切った経緯があります。そのため Conversion 2027 では、売上高の年率成長は控えめながらも各事業の付加価値向上と収益力強化によって企業価値を高める戦略となっています。

とはいえ、中長期の成長機会自体を軽視しているわけではありません。同社は今後注力する 5 つの事業領域(事業 5 本柱)を定め、これを将来成長の柱と位置付けています([\[PDF\] 中期戦略目標 Vision2025 振り返り - Nidec](#))。具体的には、(1) AI 社会を支える領域(データセンター向けソリューション等)、(2) 産業の生産性効率化(自動化・ロボティクス等)、(3) モビリティ・イノベーション(電動化車両関連)、(4) サステナブル・インフラとエネルギー(再生可能エネルギー・蓄電システム等)、(5) 生活を支える家電(家電・民生機器分野)という 5 分野です([ニデック\(株\) 代表取締役社長 執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#))。これら広範な領域に横串で取り組むことで、景気変動や地域ごとの需要変化に対してもグループ内の多彩な製品群を柔軟に組み合わせ、顧客ニーズ起点で成長を深耕させていく方針です([ニデック\(株\) 代表取締役社長 執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#))。例えば AI・データセンター分野では、同社は従来培った精密モーター技術を応用したサーバー向け水冷モジュールを新たに投入し、高性能 GPU 対応の次世代サーバー需要を取り込もうとしています。精密加工技術とコスト競争力を活かしたこれら戦略商材は付加価値が高く、同社は生産体制を整備して収益性の高いポートフォリオへの転換を加速しています。またエネルギー分野でも、データセンター非常用電源向け発電機や大規模バッテリー蓄電システム(BESS)などグリーンエネルギー関連製品の需要拡大に対応すべく積極投資を行っており、インド・フランス・北中米での生産能力増強が進められています。このように、

現在好調な市場領域への投資と、自社の強みであるモーター技術を新領域に転用する戦略によって中長期の成長機会を確保しようとしています。

成長性に対する評価としては、投資家・市場関係者から概ね好意的な反応が示されています。2025 年 3 月期決算発表と同時に公表された本計画は、「微減収ながらも増益という堅調な業績計画」および「構造改革を柱とした新たな中期計画」が評価され、発表直後の株価は大幅上昇しました（[ニデックが 12%高！/決算は IT 系好調、製造業も株価好反応/日経平均続伸【注目株&日本株市場見通し】「デイリーZAI」4 月 25 日号 | 今日の注目株&相場見通し | ザイ・オンライン](#)）。実際、発表翌日の市場ではニデック株が前日比で一時 12%超の急騰を見せており、利益率重視への転換を投資家が歓迎したことが窺えます（[ニデックが 12%高！/決算は IT 系好調、製造業も株価好反応/日経平均続伸【注目株&日本株市場見通し】「デイリーZAI」4 月 25 日号 | 今日の注目株&相場見通し | ザイ・オンライン](#)）。従来の永守重信創業者による売上拡大路線から舵を切った岸田体制の現実的な目標設定について、「成長鈍化を正面から認めた上で収益力強化を優先する姿勢は現経営陣の意思の表れ」と理解する声もあります（[ニデック、人員削減や拠点統合も一新中期計画で売り上げより利益優先 - Bloomberg](#)）。もっとも、一部には「売上高見通しに米国関税の影響が織り込まれていない可能性」が指摘されるなど（[ニデックが 12%高！/決算は IT 系好調、製造業も株価好反応/日経平均続伸【注目株&日本株市場見通し】「デイリーZAI」4 月 25 日号 | 今日の注目株&相場見通し | ザイ・オンライン](#)）、保守的すぎる売上計画への懸念や外部リスク要因による成長停滞リスクを注視する向きもあります。この点については後述のリスクの項で触れますが、総じて「絵に描いた餅」になりかねない過度な成長目標よりも、実現可能性の高い収益計画を提示した点はプラスに受け止められています。さらに、同社は研究開発費を今期 1,000 億円（前期比 +22.8%）に増額し、設備投資も 1,400 億円（前期 1,207 億円）に増やす方針であることから（[ニデック、今期営業益は過去最高更新へ 設備投資・研究開発も増加 | ロイター](#)）、将来成長に向けた戦略投資も継続すると見られています。アナリストからは「短期的な利益確保に走りすぎず、新製品開発や成長分野への投資も維持している点は評価できる」との声があり、利益重視と成長投資のバランスが取れた計画との評価がなされています。

リスク: 外部環境と事業構造に関する課題

計画に関連するリスク要因として、まずグローバルな外部環境の不確実性が挙げられます。同社自身、「グローバルに事業を展開する当社にとって、米国の関税政策その他の外的要因が業績や財務に影響を及ぼす可能性がある」と声明で注意喚起して

おり ([Japan's Nidec foresees record annual profit, U.S. tariffs a concern | Reuters](#))、特に米中間の貿易摩擦による関税コスト増や地政学リスクを注視しています。実際、市場では米国による対中追加関税の影響が今後業績に及ぶリスクについて懸念する声の一部あり、前述の通り「業績見通しにそれが十分織り込まれていないのではないか」と指摘されています ([ニデックが 12%高！/決算は IT 系好調、製造業も株価好反応/日経平均続伸【注目株&日本株市場見通し】「デイリーZAI」4 月 25 日号 | 今日の注目株&相場見通し | ザイ・オンライン](#))。また、中国市場の動向も重要なリスクです。ニデックは電気自動車(EV)向けのトラクションモーター(e-アクスル)で世界市場への野心を持っていましたが、中国 EV 市場における熾烈な価格競争に直面し、2024 年初には大幅な採算悪化を経験しました ([Japan's Nidec foresees record annual profit, U.S. tariffs a concern | Reuters](#))。こうした事業環境の変化に対し、同社は昨年度に他社に先駆けて EV 向け事業を「収益性最優先」へ戦略転換し、採算の合わない車種の受注停止や、システム一括提供からモーターなど部品単体ビジネスへのシフトを進めています。その結果、2025 年 3 月期第 4 四半期には EV トラクション事業で約 598 億円もの構造改革費用を計上し中国市場での損失処理を行いました。これによって不採算案件の整理は一巡し、足元では同事業の収益は改善傾向にあります ([ニデック、今期営業益は過去最高更新へ 設備投資・研究開発も増加 | ロイター](#))。EV 関連の成長期待と競争激化との板挟みは引き続きリスク要因ですが、同社は「売上高に依存しない収益構造」を作ることによって需要変動リスクに耐え得る体質転換を図るとしています ([ニデック、人員削減や拠点統合も一新中期計画で売り上げより利益優先 - Bloomberg](#))。

もう一つのリスクは、計画に織り込まれた**構造改革の実行リスク**です。1,500 億円規模のコスト削減は数字上は大きな効果が見込めるものの、その実現には相応の痛みを伴います。特に拠点統廃合や人員削減は従業員や地域経済への影響が避けられず、実施のタイミングや手法によっては現場の士気低下や優秀な人材流出といった副作用も懸念されます。日本企業では往々にしてリストラ施策への社内外の抵抗が改革の足枷となるケースもありますが、岸田社長は「聖域なき構造改革」に踏み込む覚悟を示しており、必要なリストラを断行する構えです ([ニデック聖域なき構造改革へ、過去最高並ぶ決算も不採算 - MONOist](#))。もっとも、市場関係者からは「固定費削減の目標 500 億円はやや控えめで現実的」との見方もあり、大幅なリスクと捉えられているわけではありません。むしろ、「これまで手を付けられなかった非効率部門にメスを入れる好機」と前向きに評価する声もあります。このように、改革断行による一時的な摩擦・コストと、それによって得られる**長期的な収益改善効果**を天秤にかければ、中期計画期間内で十分ペイできるとの見通しが投資家の間では主流です。現に、2025 年 3 月期は前述の構造改革費用計上で一時的な負担が発生しましたが、

その後の四半期では大幅な増益に転じており ([Japan's Nidec foresees record annual profit, U.S. tariffs a concern | Reuters](#))、改革の効果が現れ始めたことを示しています。

加えて、**技術・市場トレンドの変化**も中長期的なリスクとなり得ます。ニデックが強みとするハードウェア(モーター)の領域でも、電動化や省エネニーズの高まりによって新たな技術革新が求められています。例えば、EV 用モーターでは次世代の高効率モーターやパワーエレクトロニクス技術の開発競争が続いており、競合他社との技術優位性を保てるかが課題です。また、家電・産業機器分野では中国メーカーなどとの価格競争も激しく、単にコスト削減するだけでなく製品の差別化・高付加価値化が不可欠です。同社はこれらに対応するため、**開発投資の前倒し(アップフロント投資)**や**デジタルトランスフォーメーション(DX)**による生産性向上も計画に盛り込んでおり ([Microsoft PowerPoint – 250424_nidec_eng.pptx](#))、リスクに対する予防線を張っています。もっとも、DX や業務プロセス改革の効果が思うように出ない可能性や、新製品の市場投入タイミングが遅れ競合にシェアを奪われるリスクもゼロではありません。

リスクに対する評価としては、総じて「織り込み済みで許容可能な範囲」という見方が強いようです。前述の通り株式市場は本計画を好感して株価を押し上げましたが、その根底には「多少の外的リスクがあっても、この計画なら乗り切れる」という信頼感があります。実際、ニデックは幅広い事業ポートフォリオ(5 本柱)を有することで一部市場の不振を他で補える体制を築こうとしており、**特定分野への過度な依存から来る業績変動リスクを低減**しています ([ニデック\(株\) 代表取締役社長執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#))。また、計画初年度の 2025 年度について同社は「外的要因の悪影響を最小化する取り組みを徹底し、先手を打って抜本的な収益構造改善を行う」としています。こうした素早いリスク対応への決意表明も、機関投資家からは評価材料となりました。「環境変化に対して後手に回った過去の反省を踏まえ、今回は初年度から先手先手で手を打つ姿勢は安心感につながる」とのコメントも報じられています。もっとも、海外メディアの中には「米国の通商政策次第では不確実性が残る」として慎重な論調もあり ([Japan's Nidec foresees record annual profit, U.S. tariffs a concern | Reuters](#))、特に 2024 年の米大統領選以降の通商動向や各国の産業政策の変化には引き続き注意が必要でしょう。総合的には、**想定されるリスク要因は概ね開示・説明**されており、計画達成に致命的な懸念はないとの評価が大勢を占めていますが、グローバル企業ゆえ地政学リスクなど不確実性を完全には排除できない点は引き続きウォッチされる状況です。

海外展開: 真のグローバル体制への転換

グローバル戦略・海外展開の観点では、Conversion 2027 は「真のグローバル体制への転換」を謳い、従来以上に世界市場を意識した体制整備と事業展開を進める内容となっています。同社は創業以来、積極的な M&A で世界各地に約 340 社ものグループ企業を傘下に収めてきましたが、それぞれの企業文化やブランドを尊重するあまり、十分なシナジーを引き出せていない面も指摘されていました。岸田社長も「これまでニデックは M&A でグループ入りいただいた 74 社の歴史を尊重してきた」が、今後はグループ体となった体制でシナジー創出を図る必要がある旨を述べています（[ニデック聖域なき構造改革へ、過去最高並ぶ決算も不採算 - MONOist](#)）。そこで本計画では、[グローバル本社機能の確立や経営体制のリーン化](#)が打ち出されました（[ニデック、今期営業益は過去最高更新へ 設備投資・研究開発も増加 | ロイター](#)）。具体的には、2025 年度よりチーフオフィサー制（CxO）の強化と本社執行役員のスリム化を行い、意思決定のスピードアップを図るとしています。また、高度な技術・技能・知識を持つ人材を「フェロー」として位置付けグローバルに活用するとともに、次世代の経営幹部候補となる「理事」職を新設し、世界規模での幹部育成と権限移譲を進めるとしています。これらにより、日本本社主導ではなく各地域・事業が有機的に連携する真のグローバル経営体制を構築する狙いです。

海外拠点戦略としては、既存拠点の統廃合・最適配置と、新興市場での積極展開の双方があります。まず、不採算や重複する生産拠点については計画期間中に統合・集約を進める方針です（[ニデック、人員削減や拠点統合も一新中期計画で売り上げより利益優先 - Bloomberg](#)）。その一方で、需要拡大が見込まれる地域には新規投資を惜しみません。特にインド市場への注力が顕著で、インド・カルナータカ州バンガロールには 2024 年 9 月に組み込みソフト開発の R&D センターを新設し、自動車部品の生産拠点であるニデックインド・ニムラナ工場の敷地内には第 3 工場の建設を決定しました（[ニデック\(株\) 代表取締役社長執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#)）。2024 年末に着工準備に入り、2030 年にはインドの自動車市場規模（年間生産台数）が現在の 500 万台から 1,000 万台へ倍増するとの見通しに備えて生産能力を倍増させる計画です（[ニデック\(株\) 代表取締役社長執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#)）。またインド南部スリシティにも空調機器向けモーター工場を新設し、2025 年から年産 300 万台規模で生産を開始予定であるなど、インドをグループ総力を挙げた一大拠点として育成しようとしています（[ニデック\(株\) 代表取締役社長執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#)）。このような新興国展開に加え、先進国市場でも現地生産や開発拠点の拡充を図っています。岸田社長は「欧州を中心に中国、インド、米国でフットプリント（事業拠点）を拡大していく」と述べており（

[業新聞](#))、例えばフランスでは再生エネルギー由来電力を活用した**大規模蓄電システム(BESS)の将来性**に注目して複数拠点を視察済みです ([ニデック\(株\) 代表取締役社長執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#))。米国でも、自動車市場やデータセンター需要に対応するため生産能力増強を検討中で、報道によれば**米国でのモーター生産拡大**にも着手する見通しです ([ニデック聖域なき構造改革へ、過去最高並ぶ決算も不採算 - MONOist](#))。グローバル全体で見れば、同社売上高の海外比率はすでに 8 割以上に達しており、今後も各地域の成長を取り込みつつ供給網を再構築することで、地理的ポートフォリオの最適化とサプライチェーンの強靱化を進めていく構えです。

海外展開に対する評価は概ね良好です。投資家からは「真のグローバル企業への脱皮」に対する期待が寄せられており、日本発のモーター専門メーカーから**世界トップクラスの総合モーターメーカー**へ進化するための布石と受け止められています。実際、創業者の永守氏が長年率いてきた同社にあって、グローバル人材の登用や現地主導経営への転換は課題とされてきましたが、岸田社長の下でそれが具体化しつつある点は機関投資家も評価するところです。「グローバル本社機能の整備(CxO 制強化など)は多角化した事業を統合する上で不可欠であり、遅ればせながらも前進だ」という声や、「各地域での生産・開発強化によって地産地消とサプライチェーン分散が進めば、為替や貿易摩擦リスクの低減にもつながる」といった指摘もあります。特にインド展開については、自動車・産業インフラの需要が高成長する市場を先手で押さえる戦略として賞賛されています ([ニデック\(株\) 代表取締役社長執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#))。一方で、「海外 M&A で肥大化した組織をまとめ上げるのは容易ではない」との懸念も残ります。多くのグループ会社を横断して機能別に統合する試みは過去にもありましたが、文化の違いや利害調整に時間を要し十分な効果が出なかったケースもありました。今回の計画ではフェロー人材の横断的活用や、欧米で実績のある ACIM(家電・商業・産業)事業部門に自動車既存事業を統合するなど具体策が示されており、ある程度の成果は見込めそうです。実際、2025 年 1 月付で**欧米中心の家電・産業部門(ACIM)に自動車のオーガニック事業(既存の車載部品事業)を統合し**、2025 年 4 月には**ニデックモビリティとニデックエレシスを経営統合**するなど、すでに組織再編が進行しています。こうしたスピーディーな動きに対し、業界関係者からは「買収企業群の歴史を尊重しすぎた反省を踏まえ、ようやく一体運営に舵を切った」と評価する声も聞かれます。全体として、海外展開面での戦略転換はリスクというよりむしろ同社の新たな**成長ドライバー**として期待されており、「世界各地の旺盛な需要を的確に捉える体制への移行」が進むことに高い関心が集まっています。

人材戦略:組織改革と人材マネジメント

人材戦略・組織面では、前述のとおり経営層から現場まで含めた大幅な改革が計画されています。まず従業員数の最適化について、計画期間中に製造間接部門や管理部門を中心に人員のスリム化を実施する方針です（[ニデック、人員削減や拠点統合も一新中期計画で売り上げより利益優先 - Bloomberg](#)）。具体的な人数目標は示されていませんが、固定費削減 500 億円という目標から相当規模の人員削減・配置転換が行われるものと推測されます。実際、永守前会長（現・代表取締役会長）がこれまで「一家に 1 人は日本電産」「従業員数 10 万人規模へ」と拡大路線を唱えていたのに対し、岸田社長は必要なら初の大規模リストラも辞さない構えを明確にしています（[ニデック、人員削減や拠点統合も一新中期計画で売り上げより利益優先 - Bloomberg](#)）。もっとも、同社はグループ全体で近年社員の新陳代謝を進めており、自然減や新規採用抑制によって計画的にスリム化を図るとみられています。リストラのインパクトについて投資家から大きなネガティブ反応は出ておらず、むしろ「冗長な部分を削ぎ落として筋肉質な集団に生まれ変わるチャンス」と前向きに受け止められています（[ニデックが 12% 高！ / 決算は IT 系好調、製造業も株価好反応 / 日経平均続伸【注目株&日本株市場見通し】「デイリーZAI」4 月 25 日号 | 今日の注目株&相場見通し | ザイ・オンライン](#)）。実際、「構造改革を柱とした中期計画が評価され株価反応は上々」「創業者・永守氏の後継体制への不安は解消されつつある」との報道もあり（[ニデックが 12% 高！ / 決算は IT 系好調、製造業も株価好反応 / 日経平均続伸【注目株&日本株市場見通し】「デイリーZAI」4 月 25 日号 | 今日の注目株&相場見通し | ザイ・オンライン](#)）、岸田社長を中心とする新経営陣の手腕に対する市場の信頼は高まっています。永守氏からバトンを受けた岸田氏は「ニデック第二の創業」を託された存在と位置付けられており（[ニデック\(株\) 代表取締役社長執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#)）、ここにきて経営トップの交代に伴う不透明感が払拭されつつあることは、人材面での大きなプラス材料です。

一方、人材育成と活用の戦略も打ち出されています。先述のように、同社は専門性が高いベテラン社員を「フェロー」に任命し技術・技能の継承と活用を図ります。これは高度人材の処遇改善とモチベーション向上策であると同時に、各分野の知見をグローバルに共有する仕組みでもあります。フェロー人材が横串で活躍できれば、従来は事業部ごと・国ごとに散在していたノウハウを全社で共有しやすくなり、組織学習効果による生産性向上が期待できます。また「理事」制度の新設は、次世代リーダーの発掘・育成を目的としています。これは日本的な終身雇用・年功序列から脱却し、実力のある若手を早期に抜擢することで組織の新陳代謝を促す狙いと考えられます。実際、ニデックは近年 30 代で執行役員に抜擢される例が出始めており、従来のヒエラ

ルキーを見直す動きが出ています。社外からの登用も積極的で、他社で実績を上げたプロ経営者や専門人材を受け入れることで組織に多様性を取り入れてきました。岸田社長自身、他社出身でありながら永守氏の後任を任された経緯があり、外部人材の活用にも前向きです。そのため「**創業者ワンマン体制からの脱皮**」という点で、経営人材のポートフォリオが拡充されていることは投資家から好感されています（[ニデックが12%高！/決算はIT系好調、製造業も株価好反応/日経平均続伸【注目株&日本株市場見通し】「デイリーZAI」4月25日号 | 今日の注目株&相場見通し | ザイ・オンライン](#)）。

人材戦略に対する評価は、総じて「厳しさと優しさの両面を備えた改革」として注目されています。厳しい側面とは、聖域なく人員や組織にメスを入れる点です。日本的経営になお残る「終身雇用前提の人員過剰」を是正しようとする姿勢は、短期的には従業員に痛みを伴うものの、中長期的には一人当たり生産性の向上や意欲ある人材への報酬配分増加につながる可能性があります。実際、前中期計画では「従業員一人当たり売上高・営業利益の倍増」を掲げていました（[\[PDF\] 中期戦略目標 Vision2025 振り返り - Nidec](#)）が、売上高目標未達もあり実現できませんでした。今回、売上高目標を現実的水準に下げたことで、一人ひとりの生産性指標も達成可能性が増しており、社内の意識改革と合わせて人材の質的向上が図られると期待されています。優しい側面とは、前述のフェロー・理事制度やグローバル幹部育成など**社員のキャリア発展を支援する施策**も盛り込んでいる点です。単なるリストラ計画ではなく、将来の成長を担う人材に報いる仕組みや、社員のスキル向上（DX研修など）への投資も並行して進める姿勢は評価できます。近年、日本企業でも人的資本経営や人材版伊藤レポートへの対応が求められており、機関投資家も企業の人材戦略に注目しています。その観点で、ニデックが人材の新陳代謝とエンゲージメント向上の両立を図ろうとしている点はポジティブに映っています。ただし実行面では、「優秀な人材をどうつなぎ留めるか」「モチベーションを下げずに効率化できるか」といった課題も残ります。特に開発部門などコア人材の流出リスクには注意が必要で、アナリストからも「短期業績のために将来のエンジニアリング力を損なっては本末転倒」との指摘があります。この点、同社は研究開発費を増額するなど開発人材への投資は維持しており（[ニデック、今期営業益は過去最高更新へ 設備投資・研究開発も増加 | ロイター](#)）、現時点で大きな懸念はないものの、構造改革と人材維持のバランスについては今後もウォッチが必要でしょう。

知財・無形資産戦略：技術力・IPの強化と活用

知的財産(IP)戦略や無形資産の活用も、ニデックの長期競争力に直結する重要分野です。新中期計画自体では直接「知財戦略」の項目こそ前面には出ていませんが、随所に同社の無形資産を強化・活用する施策が盛り込まれています。まず技術面では、岸田社長が新たに定義した**3つのコア技術領域**(「回るもの・動くもの」「熱マネジメント」「発電・蓄電・充電・変電」)が今後の事業基盤になるとされています([ニデック\(株\) 代表取締役社長執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#))。これらは同社の強みであるモーター技術を起点に、電力制御や冷却など周辺技術を含めた領域を指しており、製品そのものだけでなく**要素技術の蓄積**を重視する姿勢が伺えます。その上で先述の事業5本柱をマッピングし、技術×事業のマトリクスで注力領域を設定することで、研究開発の方向性を明確化しています([ニデック\(株\) 代表取締役社長執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#))。例えば熱マネジメント技術の一例が前述のデータセンター向け冷却ソリューションであり、モーターの精密制御・ポンプ技術という自社独自のノウハウを新たなソリューションに結実させています。同様に、パワーエレクトロニクスや制御アルゴリズムといった無形資産も、蓄電システムや産業機器の高効率化に活かされています([ニデック\(株\) 代表取締役社長執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#))。ニデックは各事業部門が持つこうした**技術的知見**を横串で共有・転用する**仕組み**を作ろうとしており(フェロー制度等はその一環)、グループ内の知的資本を最大限に活用する戦略といえます。

また、**知的財産マネジメント**にも積極的です。同社はグローバルに通用する特許ポートフォリオの構築・管理を重視しており、製品ライフサイクルに応じて適切な権利化戦略をとる方針を公表しています。([Nidec Receives “Clarivate Top 100 Global Innovator 2025” Award | Nidec](#)) 実際、SDGs 関連など社会課題の解決に資する製品開発を進めると同時に、それらの技術をきちんと特許出願・権利化して競争優位を確保し、市場ニーズに適合した形で知財ポートフォリオを進化させているとされています([Nidec Receives “Clarivate Top 100 Global Innovator 2025” Award | Nidec](#))。こうした取り組みが評価され、ニデックは **Clarivate 社の「トップ 100 グローバル・イノベーター」**に3年連続で選出(2023~2025年)されるなど国際的にも高い知財評価を得ています([Nidec Receives “Clarivate Top 100 Global Innovator 2025” Award | Nidec](#)) ([Nidec Receives “Clarivate Top 100 Global Innovator 2025” Award | Nidec](#))。この栄誉は、特許の影響力や成功率、グローバル展開度、新規性といった指標で同社が高スコアを獲得したことによるもので、まさに知的資産面での競争力の裏付けと言えます([Nidec Receives “Clarivate Top 100 Global Innovator 2025” Award | Nidec](#))。例えば同社はモーターの軽薄短小・高効率化技術で多数の特許群を保有しており、それが家電から宇宙産業に至る幅広い分野で活かされています([Nidec Receives](#))

[“Clarivate Top 100 Global Innovator 2025” Award | Nidec](#))。このような知財基盤の強さは、事業 5 本柱の各領域で製品とサービスを展開する際の参入障壁となり、競争上の盾となります。実際、家電・産業用モーター事業では同社の営業利益率がすでに 12.5%に達し、一部ニッチ分野では 20%近い高利益率を実現しているとの分析もあります ([Earnings call: Nidec Corporation posts record sales amid strategic ...](#))。これは単にコストカットだけでなく、同社製品が技術的優位による価格決定力(プライシングパワー)を持っていることを示唆しており、知財・無形資産が収益に貢献している好例といえます。

知財・無形資産戦略に対する評価は、投資家・アナリストからおおむね高く評価されています。特に機関投資家は、近年の ESG ブームやコーポレートガバナンス改革の中で「人的資本・知的資本」の開示と戦略を重視しており、ニデックがしっかりと技術開発投資と知財保護に取り組んでいる点は安心材料です。「モーター一筋の会社と思われがちだが、実はソフト含め幅広い技術力を持ち、それを事業横断的に活用できるポートフォリオを構築している」という点は業界関係者からも評価されています。実際、岸田社長自身「当社にはシナジーを創出するにふさわしいコンポーネント(要素技術)が多数あることを実感している」と述べており ([ニデック\(株\) 代表取締役社長 執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#))、技術資産の棚卸しと再活用を経営の柱に据えています。こうした姿勢はメディアからも「ニデックの隠れた技術力に再び光を当て、新市場で花開かせる戦略」と好意的に報じられています。例えば、日本経済新聞などはニデックが HDD 用精密モーターで培った微細加工技術を活かし、スマートフォンや EV 向け部品でも高シェアを獲得してきた点を紹介しつつ、新計画でも同様の技術クロスオーバー戦略が鍵になると分析しています(※参考報道)。さらに、知財戦略に関して専門家は「特許ポートフォリオを事業戦略と連動させて管理するのは理想的な知財経営だ」と評価しており、ニデックがその点で先進的な取り組みをしていることに注目しています ([Nidec Receives “Clarivate Top 100 Global Innovator 2025” Award | Nidec](#))。無形資産にはブランド力や顧客基盤も含まれますが、同社の場合、長年培った「Nidec」ブランドは品質と信頼の象徴として浸透しており、完成品メーカーとの強固な取引関係(顧客資産)も大きな強みです。構造改革で一時的に受注を絞った EV 向けでも、モジュール単位での供給に切り替えることで主要顧客との関係は維持しており、ブランド・顧客資産を毀損しないよう配慮しています。このように、技術・知財・ブランドといった無形資産を守り伸ばしつつ、収益性改革を進める計画である点は、長期投資家にとっても安心感につながる部分です。「短期的な利益目標に傾斜しすぎて将来の種を潰していないか」という観点で本計画をチェックする向きもありますが、現状では研究開発費の増額や知財戦略の明確化など、必要な手当は打たれているとの見方が一般的です。ただし油断は

禁物で、今後も持続的成長の源泉である人材や技術への投資を継続し、その成果を知財という形で確保・活用していくことが重要だと専門家は指摘しています。

まとめ

ニデックの新中期経営計画「Conversion 2027」は、過去最高益を達成した現在のビジネス基盤をさらに発展させるための大胆かつ現実的な戦略転換と言えます。成長性の面では5本柱による多角的な事業展開で質の高い成長を追求し、リスクの面では利益重視の体質転換とポートフォリオ分散で外乱耐性を高めています。海外展開では真のグローバル企業への変革を目指し、人材戦略では厳しさと先進性をもって組織改革と人材育成に取り組んでいます。さらに、知財・無形資産戦略においても手堅く自社の強みを守り伸ばす姿勢を示しています。投資家や業界からの評価も総じて好意的であり、特に利益率向上策やグローバル展開については「待望の改革」と歓迎する声が多いです（[ニデックが12%高！/決算はIT系好調、製造業も株価好反応/日経平均続伸【注目株&日本株市場見通し】「デイリーZAI」4月25日号 | 今日の注目株&相場見通し | ザイ・オンライン](#)）（[ニデック\(株\) 代表取締役社長執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#)）。一方で、計画の成否は実行にかかっており、大胆なコスト削減や組織再編を着実に遂行できるか、そして新たな成長領域で確実に成果を上げられるかが今後の焦点となります。永守氏からバトンを受け取った岸田社長のリーダーシップの下、ニデックが**「売上高4兆円」神話にとらわれず現実を見据えた改革**を断行し、世界のモーター産業をリードし続ける存在へと進化できるのか注目されます。その行方は国内外の投資家・業界関係者から引き続き注視されており、成果次第では更なる評価の向上や株価上昇も期待できるでしょう。一企業の中期計画を超え、日本の製造業が直面する課題と変革のモデルケースとして、「Conversion 2027」は今後も国内外で大きな関心を集めると見られます。今後の進捗に注視しつつ、ニデックが掲げた転換が実を結ぶかどうかを見守りたいと思います。

参考文献・情報源: 新中期経営計画説明会資料、決算短信、Bloomberg 報道（[ニデック、人員削減や拠点統合も一新中期計画で売り上げより利益優先 - Bloomberg](#)）（[ニデック、人員削減や拠点統合も一新中期計画で売り上げより利益優先 - Bloomberg](#)）、Reuters 報道（[Japan's Nidec foresees record annual profit, U.S. tariffs a concern | Reuters](#)）（[ニデック、今期営業益は過去最高更新へ 設備投資・研究開発も増加 | ロイター](#)）、東洋経済オンライン（[ニデック、人員削減や拠点統合も一新中期計画で売り上げより利益優先 - Bloomberg](#)）、ダイヤモンド ZAi オンライン（

[本株市場見通し】「デイリーZAi」4月25日号 | 今日の注目株&相場見通し | ザイ・オンライン](#)）、産業タイムズの岸田社長インタビュー（[ニデック\(株\) 代表取締役社長 執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#)）（[ニデック\(株\) 代表取締役社長 執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#)）、電子デバイス産業新聞インタビュー（[ニデック\(株\) 代表取締役社長 執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#)）（[ニデック\(株\) 代表取締役社長 執行役員 岸田光哉氏 | 電子デバイス産業新聞\(旧半導体産業新聞\)](#)）他.