

# 日東電工の知財戦略：無形資産の収益化と三新活動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. 知的財産の広義の定義と「三新活動」・「ニッチトップ戦略」を通じた全社的事業基盤への統合 日東電工株式会社およびその連結子会社群（以下、日東電工グループ）は、知的財産を単なる法的権利や工業所有権の枠組みに限定せず、従業員一人ひとりが保有する技術的スキル、知識、ノウハウ、さらには市場調査を通じて獲得された広範な関連情報を含む包括的な資産として定義している。この広義の定義に基づき、同社は知的財産を、最終的な財務的成果である収益へと直結する「未来の財務資産 (future-financial assets)」の先導役として位置づけている。統合報告書『Nitto Group Integrated Report 2024』において明示された知的財産戦略の中核は、自社の保有する知的財産を適用してサプライチェーンにおける「必須のポジション (essential position)」を確保し、収益を最大化することである。この目的を達成するための全社的な事業拡大の基盤として、同社は「三新活動 (Sanshin Activities)」および「ニッチトップ戦略 (Niche Top Strategy)」という独自のビジネスモデルを統合的に運用している。三新活動とは、既存の技術や市場を出発点として、新たな用途開拓や新製品の開発を進め、最終的に新たな需要と市場を自ら創造していく継続的なプロセスである。知的財産戦略の一環としてこの三新活動を推進するにあたり、同社はまず自社が保有する知的財産の厳密な棚卸しを実施することを前提としている。また、成長市場において先行者のいないニッチ分野を見出し、独自の技術を生かすことで市場シェアの第1位を狙う「ニッチトップ戦略」、およびこれをグローバル市場で展開する「Global Niche Top™」戦略を組み合わせることで、強固な事業基盤を構築している。さらに、同社は特許データなどの知的財産情報を統合的に分析することにより、自社の市場におけるポジションの現状を俯瞰し、競合他社の動向や将来の技術的展望を導き出し、研究開発 (R&D) 戦略のみならず、経営戦略の策定に対する直接的な提言を行う仕組みを確立している<sup>1</sup>。

2. 再定義された「8つのコア技術」の展開と人工知能 (AI) を活用した精緻なポートフォリオ棚卸し 日東電工グループは、長期にわたる事業活動と研究開発を通じて蓄積された要素技術群を統合・発展させ、さまざまな事業分野に応用可能な基盤として「8つのコア技術」に再定義している。この8つの領域とは、粘着 (adhesion)、光学設計 (optical design)、回路形成 (circuit formation)、薄膜形成 (thin layer formation)、多孔質形成 (porous formation)、分離 (separation)、オリゴヌクレオチド合成 (oligonucleotide synthesis)、および薬物送達システム (DDS: Drug Delivery System) である。同社は、これら8つの技術領域を中心に自社の知的財産ポートフォリオを構築および分類している。膨大かつ複雑な技術情報を効率的かつ正確に管理するため、同社は必要に応じて人工知能 (AI) を導入し、保有する知的財産をそれぞれの技術カテゴリーに分類するプロセスを運用している。この体系的な管理手法により、単一の技術の強みだけでなく、複数の異なる技術を統合した際に創出される潜在的な価値を明確化し、顧客に対するソリューションの提案力と実証能力を強化している。具体的な特許ポートフォリオの規模に関して、2023年度 (2023年4月1日～2024年3月31日、対象期間) の実績 (区分) において、日東電工グループの総知的財産権保有件数 (数値・単位) は11,900件 (数値) であった (出典: 『Nitto Group Integrated Report 2024 Strategy & Performance』の「Intellectual Property Strategy」項目)。また、同時期の実績 (区分) として、公開特許数 (数値・単位) は3,021件

(数値)であった(出典:同上項目)。これらの知財群は、電子部品製造工程向けの熱はく離シート「リバアルファ™」や、車載ディスプレイ向けの光学用透明粘着シート「LUCIACS™」など、具体的な市場優位性を持つ製品の開発基盤として機能している<sup>2</sup>。

**3. 事業のライフサイクルに連動する「特許出願戦略」「保有特許活用戦略」およびOpen/Closeモデル** 日東電エグループは、知的財産を通じて収益を最大化するため、「特許出願戦略(patent application strategy)」と「保有特許活用戦略(owned patent utilization strategy)」という二つの包括的なアプローチを全社規模で展開している。特許出願戦略は、競合技術に対する参入障壁を構築して競争優位を確保する方針、既存の事業運営の核心となる権利を保護する方針、および将来的に自社で商業化する意図がなくても市場や顧客の動向から有用性が予測される特許を標的とする方針の三つから構成される。一方、保有特許活用戦略は、自社の事業活動において特許を利用し直接的な収益を生み出す「事業活動」、第三者へ権利を行使して収入を得る「ライセンス供与」、他社への「移転・売却」、そして不要な特許を放棄して維持コストを削減し新たな事業活動へリソースを振り向ける「放棄によるコスト削減」の四つの選択肢を設定している。さらに、同社はこれらの特許群を事業のライフサイクル段階に応じて動的に管理する「オープン/クローズ(Open/Close)戦略」を採用している。事業の導入期および成長期においては、サプライチェーンにおける「必須」のポジションを確立するために包括的な特許ポートフォリオを取得し、その優位性を自社内の「クローズド」なシステムで保護して独占的な収益を最大化する。一方、事業が成熟期または衰退期に移行した段階では、戦略を「オープン」なアプローチへと転換し、例えばLCD光学フィルム事業のように自社のポートフォリオをライセンスアウト(供与)することで、市場全体の拡大からロイヤリティ収益を獲得するモデルへと移行させている<sup>2</sup>。

**4. 日本とグローバルの多極的な研究開発体制、ならびにオープン・イノベーションを推進する組織基盤** 日東電エグループの研究開発体制は、既存事業の成長牽引と将来価値の創造を目指し、日本国内の「Corporate Technology Sector」と各事業部門の研究開発センター、さらに海外の多様な技術センターが連携するグローバルネットワークとして構築されている。日本国内のCorporate Technology Sectorは、コア技術の開発と新製品の初期設計を担う「Corporate R&D division」、外部技術の獲得と社内技術を融合させ新市場を創出する「Corporate business development division」、製薬企業への技術・製品ライセンス供与を目指す「Nucleic Acid Medicine Business Division」、およびこれらを知的財産戦略の観点から支援する「Technology and IP Strategy Division」の四つの部門で構成される。グローバル体制としては、米国カリフォルニア州オーシャンサイドの「Nitto Denko Technical Corporation」が光学関連材料や半導体材料の開発を担い、シンガポールの「Nitto Denko Asia Technical Center」がセンシング技術や生体医療センサーデバイスの開発を推進している。また、サンディエゴの「Nitto BioPharma, Inc.」は核酸医薬の臨床試験を主導し、ユタ州の「Nitto Bend Technologies」はフレキシブルセンサーに基づく新技術開発を行っている。同社は自社リソースのみに依存せず、部門横断的なコンバージェンス(融合)アプローチと外部企業との戦略的アライアンスを重視している。社内では経営陣が技術戦略を議論する「Kuruma-za」、早期のテーマ共有を図る「RINC(R&D Innovation Networking Conference)」、従業員から新規事業アイデアを募る「NIC(Nitto Innovation Challenge)」といったイノベーション促進プログラムが稼働しており、外部協業としてはAir Water Inc.やCrysalis Biosciencesとの共同開発プロジェクトが進行している<sup>2</sup>。

**5. 技術経営の成果を示す財務・投資実績と、ESG志向を体現する「PlanetFlags/HumanFlags」の連動** 日東電エグループは、知的財産と研究開発の成果を具体的な財務指標および非財務(ESG)

指標として統合的に開示している。技術革新の市場浸透度を示す指標として、2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日、対象期間)の実績(区分)において、「新製品比率(New Products Ratio)」(数値・単位)は41%(数値)に達し、中期経営計画で設定された2025年度の目標値である35%を超過達成した。また、サプライチェーンにおいて「必須」とされる製品の拡大を示す「ニッチトップ売上比率(Niche Top Sales Ratio)」(数値・単位)の2023年度(対象期間)実績(区分)は44%(数値)であった(出典:『Nitto Group Integrated Report 2024 Strategy & Performance』)。同社は、環境課題の解決に極めて高い貢献を果たす製品や人々の健康に貢献する製品を認定する「PlanetFlags/HumanFlags」制度を運用しており、新規の研究開発テーマはこの基準を満たすものに例外なく絞り込む方針を明示している。2023年度(対象期間)の実績(区分)として14製品(数値・単位)が新たに同認定を受け、「PlanetFlags & HumanFlags Category Sales Ratio」(数値・単位)は36%(数値)を記録した。資本投資の側面では、中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」において対象3年間における総資本投資(計画区分)として270,000百万円(2,700億円)、M&A予算(計画区分)として150,000百万円(1,500億円)という枠が設定され、「Power & Mobility」「Digital Interface」「Human Life」の三領域に重点配分される。具体例として、核酸医薬の商業的需要に対応するため、日本および米国の新工場に対する資本支出(実績区分)として30,000百万円(300億円)超が投じられたことが確認されており、技術開発と設備投資が緊密に連動している<sup>2</sup>。

## Evidence Index

発行体	文書名/ページ タイトル	発行日/公表日	種別	URL
日東電工株式会社	Nitto Group Integrated Report 2024 (all)	2024年	統合報告書	<a href="https://www.nitto.com/eu/it/others/sustainability/report/2024/file/2024_all.pdf">https://www.nitto.com/eu/it/others/sustainability/report/2024/file/2024_all.pdf</a>
日東電工株式会社	Nitto Group Integrated Report 2024 (Strategy & Performance)	2024年	統合報告書抜粋	<a href="https://www.nitto.com/br/es/others/sustainability/report/2024/file/2024_Strategy&amp;Performance.pdf">https://www.nitto.com/br/es/others/sustainability/report/2024/file/2024_Strategy&amp;Performance.pdf</a>
日東電工株式	Nitto Group	2025年	統合報告書	<a href="https://www.nit">https://www.nit</a>

会社	Integrated Report 2025 (all)			<a href="https://www.nitto.com/us/en/images/Report_en_2025_all.pdf">to.com/us/en/images/Report_en_2025_all.pdf</a>
日東電工株式会社	2025年3月期第3四半期決算短信〔IFRS〕(連結)	2025年1月27日	決算短信	<a href="https://pdf.irpocket.com/C6988/PEbr/Orx5/ZBN2.pdf">https://pdf.irpocket.com/C6988/PEbr/Orx5/ZBN2.pdf</a>
日東電工株式会社	Change of Representative Directors	2025年12月25日	公式ニュース	<a href="https://www.nitto.com/us/en/news/">https://www.nitto.com/us/en/news/</a>
日東電工株式会社	Nitto Extends Partnership with the ATP Until 2030	2025年11月17日	公式ニュース	<a href="https://www.nitto.com/us/en/news/">https://www.nitto.com/us/en/news/</a>
日東電工株式会社	Nitto's CSR Efforts through Nitto ATP Finals Partnership Activities	2025年6月13日	公式ニュース	<a href="https://www.nitto.com/us/en/press/2025/0613.jsp">https://www.nitto.com/us/en/press/2025/0613.jsp</a>
日東電工株式会社	R&D Basic Policy	公表日未記載	公式ポリシー	<a href="https://www.nitto.com/us/en/r&amp;d/basicpolicy/">https://www.nitto.com/us/en/r&amp;d/basicpolicy/</a>
日東電工株式会社	Domestic Bases	公表日未記載	公式拠点情報	<a href="https://www.nitto.co.jp/company/domestic/">https://www.nitto.co.jp/company/domestic/</a>
日東電工株式会社	Americas Group Companies	公表日未記載	公式拠点情報	<a href="https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/">https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/</a>

日東電工株式会社	Americas Access	公表日未記載	公式拠点情報	<a href="https://www.nitto.com/us/en/about_us/access/americas/">https://www.nitto.com/us/en/about_us/access/americas/</a>
日東電工株式会社	Business Model	公表日未記載	公式事業情報	<a href="https://www.nitto.com/jp/ja/about_us/concepts/businessmodel/">https://www.nitto.com/jp/ja/about_us/concepts/businessmodel/</a>

## 主要案件クロノロジー

案件名	Announcement	Effective (Event)	Completion / Start	状態ラベル	根拠
難治性のがん治療に関する核酸医薬品の第1相臨床試験完了とライセンスアウトに向けた活動	2025年1月27日	-	Completion : 2024年4月1日～2024年6月30日の期間内	完了	11
Nitto Denko Avecia Inc. による欧州顧客へのオリゴヌクレオチド連続精製技術の実装と大規模受託製造	2025年(報告書発行年)	-	Start: 2024年度中	稼働	9
普通株式の株式分割(1株につき5株)	2025年1月27日	2024年10月1日	-	完了	11

の割合)					
代表取締役社長の交代 (高崎秀雄氏から新体制へ)	2025年12月25日	2026年4月1日	-	計画	12
ATP(Association of Tennis Professionals)とのパートナーシップの延長合意	2025年11月17日	-	-	合意	13
2024 Nitto ATP Finalsを通じたCSR活動およびUNICEFへの寄付実施	2025年6月13日	2024年11月10日~2024年11月17日	-	完了	14
Air Water Inc.との家畜ふん尿バイオマス由来CO2からのギ酸製造協業	2024年(報告書発行年)	-	-	稼働	2

## 知財対応表

国	特許番号	発明名称 (公式表記)	正本一次情報 (ページ名)	出願人または権利者	扱い	根拠URL

日本	7488425	透明導電性フィルムおよび物品	今回の調査では未確認	今回の調査では未確認	今回の調査では未確認	<a href="https://ipforce.jp/patent-jp-P_B1-7488425">https://ipforce.jp/patent-jp-P_B1-7488425</a>
日本	2025-65138	易接着フィルムの製造方法	今回の調査では未確認	今回の調査では未確認	今回の調査では未確認	<a href="https://ipforce.jp/patent-jp-P_A1-2025-65138">https://ipforce.jp/patent-jp-P_A1-2025-65138</a>
日本	7600111	封止用樹脂シート	今回の調査では未確認	今回の調査では未確認	今回の調査では未確認	<a href="https://ipforce.jp/applicant-984/2024">https://ipforce.jp/applicant-984/2024</a>
日本	7600272	封止用多層樹脂シート	今回の調査では未確認	今回の調査では未確認	今回の調査では未確認	<a href="https://ipforce.jp/applicant-984/2024">https://ipforce.jp/applicant-984/2024</a>
日本	7596079	粘着シート	今回の調査では未確認	今回の調査では未確認	今回の調査では未確認	<a href="https://ipforce.jp/applicant-984/2024">https://ipforce.jp/applicant-984/2024</a>

(※特許情報サイトIP Force等に日東電工株式会社の特許等として記載されている事項について探索を行ったが、JPO/J-PlatPat等の公的特許DBを用いた正本一次情報の特定および出願人・権利者の厳密な照合が検索制約等により完了できなかったため、全件「今回の調査では未確認」として処理し、自社特許の根拠としては使用していない。)

## 組織・施設スナップショット

### 研究組織(センター一覧)テーブル

センター名(公式表記)	根拠ページ名	URL
-------------	--------	-----

Corporate R&D division	R&D Basic Policy	<a href="https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/">https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/</a>
Corporate business development division	R&D Basic Policy	<a href="https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/">https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/</a>
Nucleic Acid Medicine Business Division	R&D Basic Policy	<a href="https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/">https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/</a>
Technology and IP Strategy Division	R&D Basic Policy	<a href="https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/">https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/</a>
Nitto Denko Technical Corporation	R&D Basic Policy	<a href="https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/">https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/</a>
Nitto Denko Asia Technical Center	R&D Basic Policy	<a href="https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/">https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/</a>
Nitto Bend Technologies	R&D Basic Policy	<a href="https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/">https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/</a>
Nitto BioPharma, Inc.	Americas Group Companies	<a href="https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/">https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/</a>
Nitto Innovations, Inc.	Americas Group Companies	<a href="https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/">https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/</a>

## 施設一覧テーブル

施設名(公式表記)	根拠ページ名	URL
瀬戸工場	Domestic Bases	<a href="https://www.nito.co.jp/company/domestic/">https://www.nito.co.jp/company/domestic/</a>
菊川工場	Domestic Bases	<a href="https://www.nito.co.jp/company/domestic/">https://www.nito.co.jp/company/domestic/</a>

磐田工場	Domestic Bases	<a href="https://www.nitto.co.jp/company/domestic/">https://www.nitto.co.jp/company/domestic/</a>
掛川工場	Domestic Bases	<a href="https://www.nitto.co.jp/company/domestic/">https://www.nitto.co.jp/company/domestic/</a>
中津川工場	Domestic Bases	<a href="https://www.nitto.co.jp/company/domestic/">https://www.nitto.co.jp/company/domestic/</a>
唐津工場	Domestic Bases	<a href="https://www.nitto.co.jp/company/domestic/">https://www.nitto.co.jp/company/domestic/</a>
花巻工場	Domestic Bases	<a href="https://www.nitto.co.jp/company/domestic/">https://www.nitto.co.jp/company/domestic/</a>
栃木野木工場	Domestic Bases	<a href="https://www.nitto.co.jp/company/domestic/">https://www.nitto.co.jp/company/domestic/</a>
Nitto, Inc. (Factory – Lakewood, NJ)	Americas Group Companies	<a href="https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/">https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/</a>
Nitto, Inc. (Atlanta, GA)	Americas Group Companies	<a href="https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/">https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/</a>
Nitto, Inc. (Chicago, IL)	Americas Group Companies	<a href="https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/">https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/</a>
Nitto, Inc. (San Jose, CA)	Americas Group Companies	<a href="https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/">https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/</a>
Nitto, Inc. (Novi, MI)	Americas Group Companies	<a href="https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/">https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/</a>
Nitto, Inc. (Frankfort, KY)	Americas Group	<a href="https://www.nitto.com/us/en">https://www.nitto.com/us/en</a>

	Companies	<a href="/about_us/corporate/group/americas/">/about_us/corporate/group/americas/</a>
--	-----------	---

## 1. 知的財産の定義と「三新活動」「ニッチトップ戦略」の統合的運用

日東電工グループが展開する知的財産戦略は、単なる法的権利としての特許や商標の管理業務にとどまらず、全社の事業開発および中長期的な経営戦略と極めて緊密に統合された枠組みとして機能している。同社は知的財産を、特許権などの工業所有権に限定せず、従業員が実務を通じて蓄積した技術的スキルや専門的な知識・ノウハウ、さらには市場調査を通じて獲得された広範な関連情報を含む包括的な無形資産として位置づけている。この広義の知的財産は、将来の収益という最終的な財務的成果に直結する「未来の財務資産 (future-financial assets)」を生み出す投資活動を牽引する中核的な役割を担っている。同社の統合報告書『Nitto Group Integrated Report 2024』において、知的財産戦略の根底にある問いとして、「保有する知的財産をどのように適用してサプライチェーンにおける『必須のポジション (essential position)』を確保するか」、および「それを実現するために十分な規模の知的財産権ポートフォリオを実際に保有しているか」という観点が提示されている。この継続的な検証作業と事業適用を通じて収益を最大化することが、同グループの知的財産戦略の核心を成している<sup>2</sup>。

同社の事業拡大を支えるベースとなる考え方には、「三新活動 (Sanshin Activities)」と「ニッチトップ戦略 (Niche Top Strategy)」という二つの独自のビジネスモデルが並行して存在している。三新活動とは、既存の技術や市場を出発点として、そこから新たな用途開拓や新たな製品開発を進め、最終的にこれまでにない需要と市場を自ら創造していく継続的なプロセスである。知的財産戦略の一環としてこの三新活動を推進する際、同社はまず自社が保有する知的財産の厳密な棚卸し (taking stock) を実施することを必須の手順として定めている。この知財の棚卸し作業を通じて、自社にどのような強みと技術的リソースが存在するかを可視化し、新市場の開拓に確実につなげる土壌を構築している。一方のニッチトップ戦略、およびそのグローバル市場への展開版である「Global Niche Top™」戦略は、成長するマーケットにおいて競合他社が先行していないニッチ分野を見出し、自社独自の技術を生かすことで市場シェアの第1位を狙う経営戦略である。三新活動とニッチトップ戦略の交点において市場の支配的地位を確立し、製品を継続的に供給し続ける基盤として、同社の広範かつ戦略的な特許ポートフォリオが最大限に活用されている<sup>2</sup>。

また、知的財産情報の全社的な活用手法として、同社は特許データなどの知的財産情報を統合的に分析する高度な枠組みを導入している。この分析により、自社の市場における現在のポジションを多角的に俯瞰し、競合他社の動向や将来の技術的展望を明確に導き出している。得られた洞察は、単なる研究開発 (R&D) 部門の戦略策定にとどまらず、事業部門の戦略や全社の経営戦略に対する直接的な提言を行うための基礎データとして機能している。知的財産マネジメントの具体的な出力先として、日東電工グループの強みを最大限に生かせる成長領域である「情報」分野などが統合報告書内で挙げられており、多角的な事業展開における迅速な意思決定の土台となっている。このように、日東電工グループにおける知的財産戦略は、法務的な権利保護という守りの枠組みを超え、市

場創出と財務基盤の強化を両立させるための統合的かつ攻めの経営管理ツールとして運用されている<sup>1</sup>。

## 2. 「8つのコア技術」に基づく技術展開とAI支援によるポートフォリオ管理

日東電工グループは、長年の事業活動と研究開発の歴史を通じて培った多様な要素技術群を統合・発展させ、さまざまな事業分野に横断的に応用可能な基盤として「8つのコア技術」に再定義している。この8つの技術領域とは、粘着 (adhesion)、光学設計 (optical design)、回路形成 (circuit formation)、薄膜形成 (thin layer formation)、多孔質形成 (porous formation)、分離 (separation)、オリゴヌクレオチド合成 (oligonucleotide synthesis)、および薬物送達システム (DDS: Drug Delivery System) である。同社は、これら8つの技術領域を中心軸として自社の知的財産ポートフォリオを構築し、また分類している。特許をはじめとする膨大かつ複雑な技術情報を効率的かつ正確に管理するため、同社は必要に応じて人工知能 (AI) を活用し、各知的財産を適切な技術カテゴリーに分類するプロセスを導入している。この体系的な知財管理手法により、単一の技術のみならず、複数の異なる技術を統合することによって創出される新たな潜在的価値を明確化し、顧客に対するソリューション提案や実証能力を大幅に強化している<sup>2</sup>。

同社の知的財産権の保有規模に関する具体的な数値として、2023年度 (2023年4月1日～2024年3月31日、対象期間) の実績 (区分) において、日東電工グループの総知的財産権保有件数 (数値・単位) は11,900件 (数値) であった (出典: 『Nitto Group Integrated Report 2024 Strategy & Performance』の「Intellectual Property Strategy」項目)。さらに、同時期の実績 (区分) として、ポートフォリオ内の公開特許数 (数値・単位) は3,021件 (数値) であった (出典: 同上項目)。これらの特許群によって構成されるポートフォリオは、各事業セグメントにおける競争力の源泉となっており、Industrial Tape (工業用テープ)、Optronics (オプトロニクス)、Human Life (ヒューマンライフ) などの主要事業領域で具体的な製品として具現化され、市場へ投入されている<sup>2</sup>。

製品開発とこれらコア技術の具体的な連携事例として、電子部品分野においては「リバアルファ™」という熱はく離シートが展開されている。この製品は、常温環境下では十分な粘着力を維持しながらも、加熱することで容易に剥離できるという特性を持ち、電子部品の製造工程における粘着シート市場向けに提供されている。自動車産業向けには、車載ディスプレイ用の光学用透明粘着シート「LUCIACS™」が開発され、車内の過酷な温度・湿度環境に耐えうる高耐光性を有する光学部材貼合製品として市場での地位を確立している。また、データセンターにおけるストレージメディアの大部分を占めるハードディスクドライブ (HDD) の製造に不可欠な薄膜金属回路基板「CISFLEX™」や、核酸医薬分野におけるオリゴヌクレオチドの合成プロセスで高純度・高収率の達成に貢献するポリマービーズ「NittoPhase™」、さらには自動車用ディスプレイのガラス飛散防止フィルム、仮想現実 (VR) デバイスの画質を向上させ没入感を高める光学フィルムなど、多岐にわたる「必須 (essential)」とされる製品群が提供されている。これらすべてのソリューションは、前述の8つのコア技術と、それを厳密に裏付ける特許群によって支えられている<sup>2</sup>。

## 3. 特許のライフサイクル管理と「Open/Close」戦略の実践

日東電工グループは、特許をはじめとする無形資産(知的財産)の活用を通じて財務的収益を拡大するため、全社規模で「特許出願戦略(patent application strategy)」と「保有特許活用戦略(owned patent utilization strategy)」という二つの包括的な戦略を並行して推進している。特許出願戦略は、以下の三つの明確な方針に基づいて実行される。第一の方針は、競合他社の技術に対する「参入障壁の構築(Entry Barrier Creation)」であり、市場における競争上の圧倒的な優位性をもたらす特許を取得することである。第二の方針は、「中核事業の保護(Core Business Protection)」であり、同社の既存の事業運営の核心となる権利を確実に確保し、現在のビジネス基盤を守り抜くことである。第三の方針は、「市場および顧客動向の標的化(Market/Customer Trend Targeting)」であり、将来的に同社自身で商業化する意図がない場合であっても、市場や顧客の動向から有用性が予測される特許を積極的に取得する方針である。この三つ目の方針は、サプライチェーン全体において自社が「必須」の存在(essential entity)となるための競争優位を戦略的に創出することを目的としている<sup>2</sup>。

一方の保有特許活用戦略においては、創出された知的財産の財務的価値を最大化するために四つの選択肢が設定されている。第一に、自社の事業活動(Operations)において当該特許を利用し、直接的な製品・サービスの製造販売を通じて収益を生み出すことである。第二に、第三者に対して特許の権利を行使し、ライセンス供与(Licensing)によるロイヤリティ収入を獲得することである。第三に、他社への特許の譲渡や売却(Transfer/Sale)を通じて一時的な収益を得ることである。第四に、事業環境の変化により不要となった特許や未利用の特許をあえて放棄(Cost Reduction/Abandonment)することにより、特許の維持コストを削減し、節約されたリソースを新たな事業活動に向けた知的財産権の創出投資に再配分することである。これら四つの方針は、特許の価値を常に再評価し、最適な収益化の手段を動的に選択するための枠組みとして機能している<sup>2</sup>。

さらに、同社は事業のライフサイクル段階に応じて、特許ポートフォリオの管理手法を柔軟に変化させる「オープン/クローズ(Open/Close)戦略」を採用している。事業の導入期および成長期においては、原則として「クローズド(Closed)」な戦略が採られる。この段階では、サプライチェーンにおける必須のポジションを早期に確立するため、関連する特許を網羅的に取得して強力なポートフォリオを形成する。そして、これらの権利を自社内に留めて独占的に活用し、競合他社の参入を強力に排除することで最大の収益を自社で確保する。しかし、事業が成熟期または衰退期に達すると、戦略は「オープン(Open)」なアプローチへと明確に移行する。過去の成功事例として、LCD(液晶ディスプレイ)光学フィルム事業においては、技術の普及と市場の成熟に伴い、同社は特許ポートフォリオを独占するのではなく、外部企業へライセンスアウト(供与)する方針へと転換した。これにより、自社の製品販売利益だけでなく、市場全体の拡大に伴うライセンス収入という形での恩恵を受取るビジネスモデルを確立した。また、ヒューマンライフ分野のオリゴヌクレオチド(核酸医薬)関連事業などでは、特定の時期において自社の技術を用いた受託製造(contract manufacturing)による直接的な収益化と、創薬パイプラインやDDS(薬物送達システム)技術そのもののライセンス供与とを交互に、あるいは組み合わせて展開することで、技術価値の最大化を図っている。このように、技術の独占と開放を事業フェーズの推移に応じて緻密に使い分けることが、同社の知的財産収益モデルの大きな特徴となっている<sup>2</sup>。

#### 4. 全社横断的な研究開発体制とグローバルアライアンスの構

## 築

日東電工グループの研究開発(R&D)活動は、既存の事業分野における持続的な成長の牽引と、将来の事業基盤となる新たな価値の創造を目的として、全社規模の技術部門と各事業部の研究開発センターが有機的に連携する体制を構築している。日本国内における中枢組織である「Corporate Technology Sector」は、それぞれ異なる役割を持つ四つの専門部門で構成されている。第一の「Corporate R&D division」は、コア技術の開発を行い、それを利用して新製品の初期設計(initial design)を創出する役割を担い、各事業部のR&Dセンターと連携して製品の商業化を主導する。第二の「Corporate business development division」は、新たな分野において市場主導型の事業を創出することを目標としており、外部技術の積極的な獲得(インバウンド)と自社内での技術開発を融合させることで、新規事業の立ち上げプロセスを加速させる。第三の「Nucleic Acid Medicine Business Division」は、核酸医薬の開発分野に特化しており、自社で開発した医薬品候補や関連技術を製薬企業へライセンスアウト(導出)することを目的とした高度な研究を行っている。そして第四の「Technology and IP Strategy Division」は、これら三つの部門や各事業部のR&Dセンターと緊密に連携し、知的財産戦略の観点から将来の事業や技術を多角的に支援する横断的な機能を提供している<sup>8</sup>。

グローバルな研究開発拠点として、同社は米国およびアジアに複数のテクニカルセンターや関連施設を戦略的に配置している。米国カリフォルニア州オーシャンサイドに所在する「Nitto Denko Technical Corporation」では、米国の有力な大学や研究機関と協力しながら、光学関連材料、半導体材料、および有機電子デバイス技術の研究開発を行っている。同じくカリフォルニア州のサンノゼに位置する「Nitto Innovations, Inc.」は、最新の技術情報の収集やスタートアップ企業の活動支援に特化した役割を担っている。サンディエゴの「Nitto BioPharma, Inc.」は、核酸医薬の開発を行い、外部企業との協力を通じて臨床試験の主導的な役割を果たしている。ユタ州ファーマントンの「Nitto Bend Technologies, Inc.」では、同社が有するフレキシブルセンサーを基盤とした新技術や新製品の開発が行われており、当該センサーデバイスから取得したデータを活用する新サービスの開始も計画されている。アジア地域においては、シンガポールの「Nitto Denko Asia Technical Center」が、センシング技術およびその応用としての生体医療センサーデバイスの開発拠点としての役割を担っている。さらに、日本国内の生産および製品開発の主力拠点として、瀬戸工場、菊川工場、磐田工場、掛川工場(所在地:静岡県掛川市領家字轟630番地)、中津川工場、唐津工場、花巻工場、栃木野木工場が稼働している。例えば掛川工場は敷地面積68,000平方メートル、建物面積16,000平方メートルの規模を有し、小型キャビネット等の生産拠点として機能している<sup>6</sup>。

日東電工グループは、新たな事業の創出において自社の内部リソースのみに依存しない、オープン・イノベーションおよびコンバージェンス(融合)アプローチを強力に推進している。研究開発、生産、販売、管理の各部門が組織の壁を越えて横断的に連携するとともに、外部企業や研究機関との戦略的アライアンスを積極的に展開している。社内のイノベーション促進プログラムとして、経営陣が直接技術戦略について議論を交わす「Kuruma-za(車座)」、研究開発テーマを早期の段階で共有しプロジェクトの推進速度を上げるための「RINC(R&D Innovation Networking Conference)」、そして一般の従業員から新規ビジネスのアイデアを広く募る「NIC(Nitto Innovation Challenge)」といった仕組みが日常的に稼働している。外部協業の具体的な実証・開発事例として、Air Water Inc.との協業により家畜ふん尿バイオマス由来のCO<sub>2</sub>からギ酸(formic acid)を製造する環境プロジェクトを開始したほか、Crysalis Biosciencesとの共同開発によりオリゴヌクレオチド製造工程で使用されるアセ

トニトリルのバイオ代替品の利用を推進している。また、「Negative Emission Factory Initiative」の一環として、ネガティブ・エミッション技術の開発を加速させるなど、技術開発と環境負荷低減を両立させるアライアンス実績が明示されている<sup>2</sup>。

## 5. 技術イノベーションの財務的結実と重点領域への資本投下

日東電工グループは、知的財産戦略および緻密な研究開発体制から生み出される成果を、具体的な財務的指標と投資計画によって可視化し、ステークホルダーへ提供している。2024年度の四半期業績開示として、日東電工株式会社の2025年3月期第3四半期累計(対象期間:2024年4月1日～2024年12月31日)における連結業績(実績区分)は、売上収益(数値・単位)が778,285百万円、営業利益(数値・単位)が152,935百万円、税引前利益(数値・単位)が152,845百万円、親会社の所有者に帰属する四半期利益(数値・単位)が108,689百万円であった(出典:『2025年3月期 第3四半期決算短信』の「連結経営成績」表)。同第3四半期累計期間における各セグメント別の業績(実績区分)として、Industrial Tapeセグメントは売上収益255,347百万円、営業利益29,914百万円であった。Optronicsセグメントは全体で売上収益358,416百万円、営業利益100,002百万円を計上し、その内訳としてInformation Functional Materialsが278,037百万円、Circuit Materialsが80,379百万円の売上収益であった。一方、Human Lifeセグメントは売上収益93,204百万円に対し、営業損失6,388百万円を計上し、Otherセグメントは売上収益10百万円、営業損失4,286百万円であった(出典:『2025年3月期 第3四半期決算短信』のセグメント情報)。また、同社が公表した2025年3月期通期(対象期間:2024年4月1日～2025年3月31日)の連結業績予想(計画区分)は、売上収益(数値・単位)が1,005,000百万円、営業利益(数値・単位)が185,000百万円とされている(出典:『2025年3月期 第3四半期決算短信』の「連結業績予想」表)<sup>11</sup>。

研究開発およびイノベーションの市場での成功度を示す同社独自の主要指標として、「新製品比率(New Products Ratio)」が用いられている。2023年度(対象期間:2023年4月1日～2024年3月31日)の実績(区分)として、この新製品比率(数値・単位)は41%(数値)であった(出典:『Nitto Group Integrated Report 2024 Strategy & Performance』)。この実績値は、中期経営計画において当初設定されていた2025年度の目標値である35%を前倒しで超過達成する水準である。また、「必須(essential)」とされる製品の市場への浸透度を測るための指標である「ニッチトップ売上比率(Niche Top Sales Ratio)」について、2023年度(対象期間)の実績(区分)は44%(数値・単位)であった(出典:同上)。ただし、R&D(研究開発)費用の全社的な絶対額(直近の実績値や次期予想額)、ならびに知的財産のライセンスアウトに直接起因する具体的な収入金額については、有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・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)。なお、Human Lifeセグメントにおける具体的な活動成果として、難治性のがん治療に関する核酸医薬品の第1相臨床試験を当第1四半期(2024年4月1日～2024年6月30日)に完了しており、今後は当該医薬品のライセンスアウト(導出)へ向かう方針であることが決算短信において明示されている<sup>2</sup>。

設備投資および中長期の財務・資本戦略について、同社は中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」の中で大規模な資源配分の方針を示している。対象の3年間ににおける総資本投資(計画区分)として270,000百万円(2,700億円)、M&A予算(計画区分)として150,000百万円(1,500億円)という強気な投資枠が設定されている(出典:『Nitto Group Integrated Report 2024 Strategy & Performance』)。これらの巨額の投資は、同社が成長ドライバーと位置づける「Power & Mobility」

Digital Interface」「Human Life」の3つの重点領域に対して優先的に配分される方針である。具体的な資本支出の実行事例として、世界的に拡大するオリゴヌクレオチド医薬(核酸医薬)市場における商業的需要に対応するため、日本および米国の新工場に対する資本投資(実績区分)として30,000百万円(300億円)超が実施された旨が統合報告書で報告されている(出典:同上)。これに関連し、2024年度(Fiscal 2024)には、米国の子会社であるNitro Denko Avecia Inc.が、オリゴヌクレオチド製造プロセスにおける連続精製技術(continuous purification technology)の実装を完了させ、欧州の顧客に対して当該技術を用いた大規模な受託製造サービスの提供を開始した。この革新的な技術は、精製カラムを連結しプロセスを反復することで従来法よりも製品の収率を大幅に向上させ、高額な医薬品の製造コスト抑制に直接的に寄与するものと位置づけられている。また、株主への還元策および柔軟な資本政策の一環として、日東電工株式会社は2024年10月1日を効力発生日(Effective date)として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施した<sup>2</sup>。

## 6. ESG志向の製品認定制度と企業価値向上に向けた非財務的取り組み

日東電工グループは、地球環境問題などの社会課題の解決と経済的価値の創出を同時に実現することを中核的な経営方針として掲げており、その理念を具体的な製品ポートフォリオの変革へ落とし込むメカニズムとして、独自の製品認定制度である「PlanetFlags/HumanFlags」スキームを導入・運用している。この制度は、地球環境の保全に極めて高い貢献を果たす製品を「PlanetFlags」、人々の生命や健康の増進に貢献する製品を「HumanFlags」として厳格に審査し、認定する仕組みである。同社は新規の研究開発テーマを推進するにあたり、この認定基準を満たすものに絞り込む方針を掲げており、一次情報において「この方針に対する例外は設けない(with no exceptions to this policy)」と明記されている。2023年度(対象期間:2023年4月1日~2024年3月31日)の実績(区分)として、当年度中に新たに同カテゴリーに認定された製品数(数値・単位)は14製品(数値)であった。また、同時期の実績(区分)において、「PlanetFlags & HumanFlags Category Sales Ratio(同カテゴリー製品の売上比率)」(数値・単位)は36%(数値)に達した(出典:『Nitro Group Integrated Report 2024 Strategy & Performance』)。同社は、これら環境・人類貢献型の製品と、市場シェアの観点から「Global Niche Top™」または「Area Niche Top™」製品の双方の認定を受ける「ダブル認定製品(double recognized products)」を増やすことを戦略的な目標として定めている<sup>2</sup>。

環境KPIの進捗と具体的な施策に関連し、同社の事業活動を通じた温室効果ガスの排出削減目標についても数値が開示されている。統合報告書の訂正情報によると、2023年度(測定対象期間:Fiscal 2023、2023年4月1日~2024年3月31日)における「Scope 1+2のCO2排出削減目標に対する実績(2024 Results for Scope 1+2 of the CO2 Emissions Reduction Target)」(実績区分)は、472 ktons(47.2万トン-CO2)であった(出典:2025年版統合報告書の訂正PDF、発表日・公開日としての報告書発行年2025年)。このような環境負荷低減に向けた取り組みは、前述の「Negative Emission Factory Initiative」をはじめとする、自社の生産拠点群に対する先進的な環境技術の導入を通じても多角的に推進されている<sup>17</sup>。

非財務的なブランド価値の持続的向上や、ESG(環境・社会・ガバナンス)活動のグローバルな波及を目的として、日東電工株式会社はスポーツや社会貢献活動に対する大規模なスポンサーシップにも経営資源を投入している。同社は、男子プロテニスツアーのシーズン最終戦である「Nitro ATP

Finals」のタイトルスポンサーを継続して務めており、2025年11月17日の一次情報(公式ニュース)において、ATP(Association of Tennis Professionals)との強固なパートナーシップを2030年まで延長することで合意した旨を発表した。また、イタリア・トリノで開催された2024年のNitto ATP Finalsの大会期間中(イベント実施日:2024年11月10日~11月17日)には、パートナーシップ活動の一環としてCSR(企業の社会的責任)活動を実施した。具体的には、小児がんの子どもたちを支援するトリノの団体「U.G.I ODV」から子どもたちとその家族をイベント会場へ招待したほか、日東電工グループの従業員から広く寄付を募り、国連児童基金(UNICEF)に対して総額約1.74 million JPY(約174万円、1.74百万円)の寄付を実施した。これらのグローバルな社会貢献活動を通じ、技術的ソリューションの提供だけでなく、企業としての社会的プレゼンスとブランド信頼性の向上に努めている<sup>13</sup>。

さらに、企業統治および持続的成長を支える経営体制に関連する重要事象として、2025年12月25日に発表された一次情報(公式ニュースリリース)において、代表取締役の異動が明示されている。現在の代表取締役社長である高崎秀雄氏が強力に推進してきた現行の中期経営計画「Nitto for Everyone 2025」が2025年度で最終年度を迎えることに伴い、2026年度(2026年4月開始)から適用される次期中期経営計画の円滑な策定と事業の持続的成長の推進を主目的として、2026年4月1日を効力発生日(Effective date)として新社長への交代を含む新経営体制へ移行することが合意・公表された<sup>12</sup>。

---

## 未確認/到達性まとめ

- 調査範囲内では確認できず
  - R&D(研究開発)費用および投資の全社的な絶対額(直近の実績値や次期予想額等)、ならびに知的財産のライセンス供与(ライセンスアウト等)に直接起因する具体的な収入金額について。有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・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)。
  - 個別の新製品や技術ソリューションに関する販売開始日や稼働開始日等の具体的な日付(年月日の明示)について。有報(直近FY)・決算短信(直近4四半期)・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)。
- 今回の調査では未確認
  - 特許番号 7488425(透明導電性フィルムおよび物品)、特許番号 2025-65138(易接着フィルムの製造方法)、特許 7600111(封止用樹脂シート)、特許 7600272(封止用多層樹脂シート)、特許 7596079(粘着シート)の知的財産情報について。IP Force等のポータルサイトに日東電工株式会社に関連する旨の記載は確認されたが、ルール定義に基づく正本一次情報(JPO/J-PlatPat等の公的特許DB)を利用した出願人・権利者の厳密な照合確認が、検索制約および条件再現不可等の理由により完了できなかったため、今回の調査では未確認とした。
  - PDF図表内に記載されている可能性のあるR&D支出や一部の投資計画等について。今回の調査では未確認(PDF図表/画像で該当箇所を特定できず)。
- 参照リンクにアクセスできず

- URL <https://www.nitto.com/jp/ja/ir/library/securities/> (有価証券報告書の抽出用リンク)は参照リンクにアクセスできず(理由: アクセス不可、This website is inaccessibleの応答のため)。
- URL <https://www.nitto.com/jp/ja/rd/technology/> (技術開発の詳細確認用リンク)は参照リンクにアクセスできず(理由: アクセス不可、This website is inaccessibleの応答のため)。

## 引用文献

1. Nittoグループ統合報告書, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://pdf.irpocket.com/C6988/TGuW/iYV0/hiQK.pdf>
2. Innovation Model - Nitto Denko Corporation, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.nitto.com/br/es/others/sustainability/report/2024/file/2024\\_Strategy&Performance.pdf](https://www.nitto.com/br/es/others/sustainability/report/2024/file/2024_Strategy&Performance.pdf)
3. 日東電工の知的財産活動 - よろず知財戦略コンサルティング, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://yoroziupsc.com/blog/2331245>
4. Nitto独自のビジネスモデル - 「三新活動」「ニッチトップ戦略」, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.nitto.com/jp/ja/about\\_us/concepts/businessmodel/](https://www.nitto.com/jp/ja/about_us/concepts/businessmodel/)
5. Nitto Group's Financial Strategy as per the Chief Financial Officer, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.nitto.com/br/pt/others/sustainability/report/2025/file/2025\\_Strategy&Performance.pdf](https://www.nitto.com/br/pt/others/sustainability/report/2025/file/2025_Strategy&Performance.pdf)
6. AMERICAS - Nitto Denko Corporation, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.nitto.com/us/en/about\\_us/corporate/group/americas/](https://www.nitto.com/us/en/about_us/corporate/group/americas/)
7. AMERICAS - Nitto Denko Corporation, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.nitto.com/us/en/about\\_us/access/americas/](https://www.nitto.com/us/en/about_us/access/americas/)
8. Basic Policy on R&D / R&D Structure | Nitto, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://www.nitto.com/us/en/rd/basicpolicy/>
9. Nitto Group Integrated Report - 2025 - Nitto Denko Corporation, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.nitto.com/us/en/images/Report\\_en\\_2025\\_all.pdf](https://www.nitto.com/us/en/images/Report_en_2025_all.pdf)
10. Nitto Group Integrated Report - Nitto Denko Corporation, 3月 10, 2026にアクセス、  
[https://www.nitto.com/eu/it/others/sustainability/report/2024/file/2024\\_all.pdf](https://www.nitto.com/eu/it/others/sustainability/report/2024/file/2024_all.pdf)
11. 2025年3月期 第3四半期決算短信[IFRS](連結), 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://pdf.irpocket.com/C6988/PEbr/Orx5/ZBN2.pdf>
12. Change of Representative Directors - Nitto Denko Corporation, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://www.nitto.com/us/en/press/2025/1225.jsp>
13. News | Nitto, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://www.nitto.com/us/en/news/>
14. Nitto's CSR Efforts through Nitto ATP Finals Partnership Activities, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://www.nitto.com/us/en/press/2025/0613.jsp>
15. 日東電工のイノベーションプロセス、三新活動の事例 | Open with Linkers, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://corp.linkers.net/blog/openwithlinkers/10525/>
16. 国内生産拠点 | 企業情報 | 日東工業株式会社, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://www.nito.co.jp/company/domestic/>
17. Nitto Group Integrated Report, 3月 10, 2026にアクセス、  
<https://www.nitto.com/us/en/sustainability/report/>
18. Nitto Denko - Wikipedia, 3月 10, 2026にアクセス、

[https://en.wikipedia.org/wiki/Nitto\\_Denko](https://en.wikipedia.org/wiki/Nitto_Denko)