

# 三菱鉛筆の「中期経営計画 2025-2027」が知財・無形資産戦略に与える影響と将来シナリオ

Gemini Deep Research

## I. エグゼクティブサマリー

本レポートは、三菱鉛筆株式会社（以下、三菱鉛筆）が 2025 年 2 月 13 日に策定した「中期経営計画 2025-2027」（以下、中計 2025-2027）が、同社の知的財産（IP）および無形資産（IA）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 2025-2027 の発表は、同社が製品中心のアプローチから、より多角的で技術プラットフォームとブランドエコシステムを志向する戦略へと移行する重要な転換点を示唆している。

この変革における主要な変化としては、新規事業領域（化粧品、産業資材）における IP 創出の強化、買収したブランド資産（Lamy）の戦略的活用、イノベーションを支える人的資本開発への注力深化、そして無形価値へのサステナビリティの統合が挙げられる。

本レポートでは、これらの変化を踏まえ、三菱鉛筆の IP・IA 戦略が今後 3 年間でどのように進化しうるかについて、3 つの予測シナリオを提示する。これらのシナリオは、同社が長期ビジョン「ありたい姿 2036」の実現に向けて、積極的に IP・IA 戦略を展開していく可能性を示している。

## II. はじめに：戦略的岐路に立つ三菱鉛筆

三菱鉛筆は、その長い歴史の中で培ってきた品質と革新性を基盤に、新たな成長段階へと踏み出そうとしている。この変革の中心にあるのが、2036 年の創業 150 周年に向けた長期ビジョン「ありたい姿 2036」と、その実現に向けた具体的なステップを示す中期経営計画である。

- 背景：「ありたい姿 2036」と中計 2025-2027「uni Advance」の役割  
三菱鉛筆は、「ありたい姿 2036」として「世界一の表現革新カンパニー」となることを目指している<sup>1</sup>。この野心的な目標は、従来の筆記具事業の強みを活かしつつも、それを越えた事業領域への展開と企業変革を必要とする。中計 2025-2027 は、「uni Advance」をテーマに掲げ、前中期経営計画「uni re-design」の取り組みをさらに発展させ、企業変革とイノベーションの実現・具体化を加速させることを目的としている<sup>1</sup>。この計画は、2036 年から逆算したバックキャスティング思考に基づき、3 年ごと 5 段階で設定された中期経営計画の重要な一翼を担うもの

であり 1、長期的な視点に立った段階的かつ戦略的なアプローチがうかがえる。この「ありたい姿 2036」すなわち「表現革新カンパニー」という目標自体が、イノベーション、ブランド、創造性といった無形資産によって本質的に駆動されるものである。中計 2025-2027 が化粧品や産業資材といった新規事業への多角化を推進している点<sup>1</sup>は、三菱鉛筆が既存の筆記具ブランドの資産や製品特有の知的財産だけでは市場リーダーシップを確立することが困難な、あるいは不十分な領域へ参入することを意味する。したがって、中計 2025-2027 は、新たな無形資産（新分野における技術、特許、場合によっては新たなブランドやサブブランド、専門性の高い人的資本）の開発と、既存の無形資産（分散技術などのコア技術、高品質を想起させる「uni」ブランド全体の評価など）の戦略的適応を促進しなければならない。これは、無形資産が単に中核事業の研究開発の成果として捉えられるのではなく、将来の事業における戦略的実現要因であり、主要な価値ドライバーとして認識されるという質的な変化を示唆している。「uni Advance」の成功は、この無形資産の変革にかかっていると言えるだろう。

- 本レポートの目的：中計が IP・無形資産戦略に与える影響の評価  
本レポートは、中計 2025-2027 の戦略的必須事項が、三菱鉛筆の広範な知的財産および無形資産の管理・活用アプローチをどのように再構築する可能性が高いかを分析する。分析対象には、中計における IP・IA への直接的な言及に加え、計画が掲げる成長・多角化目標がこれらの資産に暗黙的に要求する事項も含まれる。

### III. 三菱鉛筆の現在の知的財産・無形資産フレームワーク

中計 2025-2027 による変化を評価するにあたり、まず三菱鉛筆の現在の無形資産の状況を把握する必要がある。本項では、ユーザー定義の広範な無形資産の概念に基づき、その全体像を明らかにする。

- A. 形式的知的財産権（特許、商標、意匠）
  - 主要な保有状況と戦略的アプローチ：
    - 特許：筆記具の機械的革新において歴史的に強みを持つ。「クルトガ」シャープペンシルは、自動芯回転機構という画期的な機能で知られ、製品化決定前に基本特許が出願され、数十件の関連特許で保護されている<sup>5</sup>。これは、主要なイノベーションの周囲に保護的な IP「包囲網」を構築する戦略を示している。
    - 商標：「三菱鉛筆」（1903 年登録<sup>7</sup>）、「uni」、「JETSTREAM」、「POSCA」、「クルトガ」といったブランドは高い認知度を誇る。「クルトガ」の名称自体、製品機能を反映して戦略的に選ばれ、ブランドイメージを強化するために図形商標も登録されている<sup>5</sup>。これは、IP とマーケテ

ィングを意識的に連携させる取り組みを示している。

- **意匠**：様々な製品でグッドデザイン賞を受賞しており、美的・機能的デザインへのコミットメントがうかがえる<sup>8</sup>。例として「ユニボール ワン P」や「ジェットストリーム 海洋プラスチック」が挙げられる。これは、意匠登録が同社の IP 戦略の一部である可能性を示唆している。
- **研究開発と IP の連携**：研究開発活動は、新製品開発、品質向上、安全性確保、環境対応を目的としている<sup>10</sup>。2023 年度の有価証券報告書<sup>10</sup>では具体的な IP 戦略は詳述されていないものの、中計 2025-2027 では技術基盤強化の一環として「特許取得」が明記されており<sup>1</sup>、将来的にはより明確な連携が示唆されている。
- **B. 価値を駆動する主要な無形資産**

三菱鉛筆の強みは、形式的な知的財産権に留まらず、ブランド、技術、デザイン、人的資本など、多岐にわたる無形資産に支えられている。

- **ブランドエクイティとレピュテーション**：
  - **コーポレートブランド**：「違いが、美しい。」をコーポレートブランドコンセプトとして掲げ<sup>1</sup>、個性と創造性を解き放つことを目指している。この哲学は「世界一の表現革新カンパニー」という長期ビジョンの基盤となっている<sup>1</sup>。
  - **製品ブランド**：「JETSTREAM」（滑らかな書き味で知られる<sup>13</sup>）、「POSCA」（汎用性の高いマーカーで、POP 市場で強い存在感を持つ<sup>15</sup>）、「uniball」といったブランドは重要な資産である。中計 2025-2027 では、「uniball」「JETSTREAM」「POSCA」をグローバルフォーカスブランドと位置づけ、価値向上と販売拡大を目指している<sup>1</sup>。
  - **買収ブランド**：近年買収した Lamy<sup>1</sup>は、特に欧州における強力なブランド力、デザインの伝統、市場アクセスをもたらす。既に「LAMY safari」に「JETSTREAM」インクを搭載するなどのシナジーが模索されている<sup>1</sup>。
  - **レピュテーション**：「最高の品質こそ 最大のサービス」という社是<sup>10</sup>に代表される、長年にわたる筆記具の品質と革新性に対する評価。
- **技術力とノウハウ**：
  - **筆記具技術**：インク配合、ペン先技術、シャープペンシル機構（例：クルトガエンジン<sup>5</sup>）における数十年の専門知識。
  - **コア材料技術**：
    - **カーボン技術（PFC）**：鉛筆芯技術から開発されたプラスチック成形炭素（PFC）は、高強度、導電性などを特徴とし、産業用途への展開が期待される<sup>19</sup>。これは中計の産業資材事業拡大の鍵となる<sup>1</sup>。
    - **分散技術**：インク開発を通じて培われた超微粒子分散技術（顔料、

PTFE、電池材料向けカーボンナノチューブなど<sup>21)</sup>。これは筆記具だけでなく、化粧品や産業資材といった新規事業にも不可欠である<sup>1)</sup>。

- **研究開発プロセス**：組織的な研究開発機能を有し、年間 36 億 78 百万円（2023 年度実績<sup>10)</sup>）の研究開発費を投じている。中計では「コア技術のさらなる深化」を目指すとしている<sup>1)</sup>。
- **デザインフィロソフィーとイノベーション文化**：
  - **デザイン賞受賞**：機能性、美しさ、そしてしばしばサステナビリティを融合させた製品（例：リサイクル素材を使用した「ジェットストリーム 海洋プラスチック」<sup>8)</sup>、新しいペンの形と筆記体験を創出した「ユニボール ワン P」<sup>8)</sup>）で、継続的にグッドデザイン賞を受賞している<sup>8)</sup>。
  - **イノベーション文化**：長期ビジョン「世界一の表現革新カンパニー」<sup>2)</sup>や、社員と共に未来を創るという CEO の言葉<sup>23)</sup>は、強力なイノベーション文化への志向を示唆している。中計が掲げる「筆記体験による新しい価値創造」（例：IoT ペン、筆記と睡眠に関する研究<sup>1)</sup>）は、物理的な製品を超えたイノベーションへの取り組みを示している。
- **顧客ネットワークとグローバル市場でのプレゼンス**：
  - 筆記具に関する確立されたグローバルな販売チャネル。
  - Lamy の買収により、80 カ国以上でのプレゼンスが大幅に強化された<sup>4)</sup>。
  - 中計では、UNI LINC INDIA を通じてインドおよび東南アジアの普及価格帯市場への参入を目指している<sup>1)</sup>。
- **人的資本と組織能力**：
  - **人材育成**：新入社員から管理職まで、ビジネススキル、語学、資格取得奨励を含む体系的な研修プログラムが存在する<sup>24)</sup>。
  - **中計での焦点**：中計 2025-2027 では、経営基盤強化の重要な要素として「人的資本への投資」を特定し、D&I、グローバル人材育成、越境体験を重視している<sup>1)</sup>。これは長期ビジョン達成に不可欠と認識されている<sup>25)</sup>。
  - **組織構造**：多角化を支えるために進化しており、例えばコア技術を化粧品 ODM/OEM や産業資材に活用している<sup>1)</sup>。
- **データ、ソフトウェア、デジタル資産**：
  - **内部システム**：メールアーカイブのための Google Workspace や Active! vault SS、社内デジタルサイネージのための StratosMedia などのツールが運用されている<sup>26)</sup>。これらは主に業務効率化を目的としている。
  - **製品組込みソフトウェア**：将来の IoT ペン（中計で言及<sup>1)</sup>）にソフトウェアが組み込まれる可能性がある。
  - **デジタルトランスフォーメーション (DX)**：中計には、基幹システムの持続可能性向上とデータ・デジタル活用推進のための「IT 投資」が含まれ

ている<sup>1</sup>。現在の公表されている DX は、社内向けか、タブレット授業用鉛筆<sup>10</sup>のような製品関連が中心であり、広範な顧客向け DX というよりは限定的である。

○ バリューチェーンとサプライチェーンの強み：

- **グローバル生産体制**：複数の生産拠点をもち、ドイツの Lamy とインドの新合弁会社が既存の生産能力を補強する<sup>4</sup>。
- **品質管理**：「最高の品質こそ最大のサービス」<sup>10</sup>を重視し、安全設計委員会や顧客相談室を通じたフィードバック体制を整備している<sup>28</sup>。新本社建設においては第三者 CM を導入し品質確保を図った<sup>29</sup>。
- **サプライヤーとの関係**：知的財産権の尊重を含むサプライヤー行動規範を定めている<sup>30</sup>。
- **中計での焦点**：「グローバルサプライチェーンの最適化」は中計の主要戦略の一つである<sup>1</sup>。

○ サステナビリティ関連の無形資産：

- **環境配慮型製品**：リサイクル素材を使用した製品（例：「ジェットストリーム 海洋プラスチック」<sup>8</sup>）やサステナブルなデザイン（「フォレストサポーター鉛筆」<sup>9</sup>）を開発。「長持ちリフィル」はプラスチック廃棄物を削減する<sup>31</sup>。
- **環境目標**：CO2 排出量削減目標、再生可能エネルギー利用率向上<sup>31</sup>。
- **ブランド認知**：これらの取り組みは、ポジティブなブランドイメージに貢献し、ESG を重視する消費者や投資家の関心と合致する。中計には、経営基盤強化の一環として「サステナビリティ体制」が含まれている<sup>1</sup>。

三菱鉛筆の現在の無形資産の強みは、特に筆記具における製品中心のイノベーション、とりわけ「クルトガ」のような機械的独創性や「JETSTREAM」の信頼性の高い性能に集中している。ブランド力は高いものの、その構造は、今後展開する多様な新規事業を支えるために進化する必要があるかもしれない。これは、「クルトガ」の特許<sup>5</sup>のような最も称賛される知的財産の例が特定の製品機能に結びついていること、ブランドマーケティングが製品属性とユーザー体験（JETSTREAM の滑らかさ<sup>13</sup>、POSCA の多様性<sup>15</sup>）に焦点を当てていることからうかがえる。化粧品や産業資材への多角化<sup>1</sup>は、

「uni」ブランドおよびそのサブブランドの適応力を試すことになるだろう。これらの新しい B2B（産業用）または異なる B2C（化粧品）市場では、まだ明確ではない独自のブランディング戦略や推奨戦略が必要となる可能性がある。これは、現在のブランド構造と将来の事業ポートフォリオの複雑さとの間に潜在的なギャップがあることを示唆している。また、中計で「データ・デジタル活用」に言及しているにもかかわらず、特にイノベーション推進や体験パーソナライズのための顧客データといった、無形資産としてのデータに対する戦略的焦点は、まだ萌芽期にあり、十分に開発されていないように見受けられる。データ活用に関する公表情報<sup>26</sup>は、内部の業務効率化（メール、サイネージ）を示している。中計では集中力を分析する IoT ペンに言及しており<sup>1</sup>、これ

はデータ収集を意味するが、このデータを活用するための広範な戦略（例えば、製品開発、パーソナライズされたサービス、新しいビジネスモデルなど）はまだ明確にされていない。対照的に、消費財分野の競合他社は、研究開発、マーケティング、顧客体験のために顧客データ分析をますます活用している。これは、三菱鉛筆が IT インフラを超えて、戦略的無形資産としてのデータにより明確に定義し、投資する機会があることを示唆している。Lamy の買収は、単なる製品ラインの拡大以上の意味を持つ。これは戦略的な無形資産の注入であり、デザイン DNA、プレミアムブランドのポジショニング、欧州市場のノウハウをもたらし、これらはより広範な「uni」ポートフォリオ全体で活用されたり、将来の無形資産が豊富な買収のモデルとして機能したりする可能性がある。Lamy は、そのデザインとブランド力で繰り返し強調されており<sup>1</sup>、中計は明確に「Lamy 社の企業価値向上と uni とのシナジー創出」を目指している<sup>1</sup>。このシナジーは、単に Lamy のペンに JETSTREAM インクを入れること<sup>1</sup>にとどまらず、デザイン哲学の相互作用、プレミアム市場セグメントの理解、そして新しい「表現」ツールに関する共同研究開発を含む可能性がある。Lamy 統合の成功は、三菱鉛筆が将来の M&A に取り組む際の、強力な補完的無形資産を持つ企業に焦点を当てるという戦略の指針となり得る。表 1：三菱鉛筆の主要無形資産－現状

| IA カテゴリー | 具体的な資産例                                      | 現在の戦略的役割                                 | 主要な裏付け資料例     |
|----------|----------------------------------------------|------------------------------------------|---------------|
| ブランド     | JETSTREAM ブランド、POSCA ブランド、Lamy ブランド（買収）      | プレミアム製品販売の牽引、特定市場セグメントでの強み、グローバル展開の足掛かり  | <sup>1</sup>  |
|          | コーポレートブランド「違いが、美しい。」                         | 企業理念の体現、イノベーション文化の醸成                     | <sup>1</sup>  |
| 技術・ノウハウ  | クルトガエンジン（自動芯回転機構）、PFC（プラスチック成形炭素）技術、超微粒子分散技術 | コア製品の革新性保護、産業資材分野への多角化実現、高品質インク・化粧品開発の基盤 | <sup>5</sup>  |
|          | 研究開発プロセス                                     | 新製品開発と品質向                                | <sup>10</sup> |

|          |                                                  |                               |    |
|----------|--------------------------------------------------|-------------------------------|----|
|          |                                                  | 上の継続                          |    |
| デザイン     | uni-ball one P（グッドデザイン賞受賞）、JETSTREAM 海洋プラスチック（同） | 製品魅力の向上、ブランドイメージ強化、サステナビリティ訴求 | 8  |
| 人的資本     | 階層別研修プログラム、資格取得奨励制度                              | 従業員のスキルアップ、専門知識の向上            | 24 |
| 顧客ネットワーク | グローバル販売網、Lamy 買収による欧州販路強化                        | 製品の市場浸透、新規市場（インド等）へのアクセス      | 4  |
| サプライチェーン | グローバル生産拠点（日本、ドイツ、インド JV）、品質管理システム                | 効率的かつ安定的な製品供給、高品質の維持          | 4  |
| サステナビリティ | 環境配慮型製品開発、CO2 排出量削減目標                            | 環境負荷低減、企業評価向上、ESG 投資家への訴求     | 8  |

#### IV. 「中期経営計画 2025-2027」：IP・IA への戦略的必須事項

中計 2025-2027 は、三菱鉛筆の IP・無形資産戦略の進化を直接的および間接的に要求する目標を掲げている。本項では、その内容を精査し、IP・IA への影響を明らかにする。

- A. 主要戦略の柱の概要 1

中計 2025-2027 は、主に 3 つの戦略の柱で構成されている。

- 1. 筆記具事業の成長継続と多角化推進：

- グローバルフォーカスブランド（uniball, JETSTREAM, POSCA）価値向上と商品拡売：主要市場（日米欧中）への投資集中<sup>1</sup>。IA への影響：ブランド管理強化、ターゲットを絞ったマーケティング IA（キャンペーン、デジタルコンテンツ）、地域特化型製品のための新規 IP の可能性。

- **新しい用途開発を通じた新たな需要創造**：例：高品質デザインと滑らかな書き味を持つ新しい水性ボールペンの開発<sup>1</sup>。IA への影響：新機能のための研究開発、美的魅力を高めるデザイン IA、新規機構や配合に関する特許の可能性。
  - **Lamy 社の企業価値向上と uni とのシナジー創出**：uni の販売網を活用した Lamy 製品の拡販、協業製品（例：JETSTREAM インク搭載 LAMY safari）<sup>1</sup>。IA への影響：技術・ブランドのクロスライセンス、共同研究開発、Lamy のデザイン DNA 活用、コ・ブランディングの慎重な管理。
  - **UNI LINC INDIA を軸にインド・東南アジアの普及価格帯への参入推進**：中間所得層向け戦略製品の製造販売、インドを調達・製造拠点として位置づけ<sup>1</sup>。IA への影響：費用対効果の高い製品デザイン開発、現地市場理解（ノウハウ）、サプライチェーン最適化ノウハウ、新規法域での IP 保護。
  - **グローバルサプライチェーンの最適化**：効率化、自動化、コスト削減、QMS 強化、製造技術における DX 推進<sup>1</sup>。IA への影響：プロセスノウハウ、自動化ソフトウェア、効率化のためのデータ分析、強靱なサプライチェーン設計。
- **2. 非筆記具事業の規模拡大とグループのありたい姿実現を牽引**：
- **化粧品事業（アイメイク製品の ODM・OEM 供給）**：コア技術（表面処理、容器・アプリケーション開発）を活用し美の多様性に貢献<sup>1</sup>。IA への影響：新規化粧品アプリケーション・処方の特許化、B2B 関係構築（顧客ネットワーク）、新規分野での品質ブランド評価、化粧品規制に関するノウハウ。
  - **産業資材事業（「スマート社会」実現へ貢献）**：PFC 技術、超微粒子分散技術を二次電池材料（CNT 分散体）などに活用、VC・スタートアップ（E12 Venture）との連携<sup>1</sup>。IA への影響：新規材料・用途の広範な特許化、独自プロセスの営業秘密、産業パートナーシップのノウハウ、潜在的な IP ライセンス。
  - **筆記体験による新しい価値創造**：筆記と睡眠に関する研究、集中度分析のための IoT ペン開発、新規事業モデル模索<sup>1</sup>。IA への影響：IoT デバイス・ソフトウェアの IP、データ分析能力、UX デザイン、筆記に関連する心理生理学的測定技術の特許の可能性。
- **3. ステークホルダーと連携し、経営基盤を強化**：
- **サステナビリティ体制**：ESG 活動推進、外部評価、適切な開示<sup>1</sup>。IA への影響：サステナビリティに関する評価構築、認証取得、透明性の高い報告プロセス。
  - **コーポレートブランド uni の強化**：理念に沿った企業活動、効果的な情報

発信によるブランド価値向上<sup>1)</sup>。IA への影響：一貫したブランドメッセージ、商標権行使、コーポレートアイデンティティガイドライン。

- **技術基盤の強化**：コア技術深化、オープンイノベーション・ビジネスマッチング・社内技術交流による新規技術獲得、特許取得<sup>1)</sup>。IA への影響：積極的な IP 戦略、技術スカウティング、研究開発プロセス最適化、知識管理システム。
- **IT 投資**：基幹システム持続性向上、グローバル化支援のためのデータ・デジタル活用<sup>1)</sup>。IA への影響：最新 IT インフラ、データガバナンスフレームワーク、ソフトウェア資産。
- **人的資本の投資**：D&I、グローバル人材、タレント戦略、中途採用強化<sup>1)</sup>。IA への影響：エンployヤーブランド、研修プログラム、知識共有文化、多様なスキルセット。
- **投資家との対話強化**：開示強化<sup>1)</sup>。IA への影響：（潜在的に）IA 価値・戦略に関する透明性の高い報告。

● B. 無形資産進化への明示的・暗黙的指令

中計は、IP・無形資産戦略の進化を直接的、間接的に求めている。

- **明示的な指令**：中計は「特許取得」<sup>1)</sup>、「コア技術の深化」「新規技術の獲得」<sup>1)</sup>、「コーポレートブランド uni の強化」<sup>1)</sup>、「人的資本への投資」<sup>1)</sup>を直接的に要求している。これらは特定の IA を構築するための明確な指示である。
- **暗黙的な指令**：
  - 化粧品や産業資材への多角化は、これらの分野における新たな技術的ノウハウ、特許、潜在的な新規ブランドアイデンティティや推奨戦略、専門的な人的資本を暗黙的に要求する。成功はこれらの IA 構築にかかっている。
  - 「筆記体験による新しい価値創造」（例：IoT ペン）という目標は、ソフトウェア、データ分析能力、UX デザインの専門知識、および関連 IP の開発を暗黙的に必要とする。
  - グローバルサプライチェーンの最適化は、高度なプロセスノウハウ、データシステム、潜在的には独自の自動化ソフトウェアを暗黙的に要求する。
  - Lamy の統合は、買収したブランドエクイティ、デザイン人材、異文化組織統合の効果的な管理を暗黙的に要求する。

中計における「オープンイノベーション」やスタートアップとの連携（例：産業資材分野での E12 Venture との協業<sup>1)</sup>）の重視は、純粋な内部研究開発モデルから、よりネットワーク化された IA 創出アプローチへの転換を示唆している。これには、パートナーシップ管理、IP 共有契約、外部技術評価といった新たなスキルが必要となるだろう。歴史的に、三菱鉛筆の「クルトガ」のような主要なイノベーションは内部開発によるものと見られるが<sup>5)</sup>、二次電池材料のような新規かつ複雑な分野への進出は、純粋な内部

開発よりも迅速に外部の専門知識や IP にアクセスする必要性が高い。これは、パートナーの探索、外部 IP のデューデリジェンス、ライセンス契約や共同開発契約の交渉、外部技術の統合といった新たな組織能力を必要とし、自己完結型の研究開発 IP モデルからの大きな進化を意味する。また、「技術基盤の強化」<sup>1</sup>と多角化の組み合わせは、IP 管理機能が、単に防御的な特許取得から、IP を通じて将来の市場機会を積極的に形成する、より戦略的かつ先見的なものへと移行する必要性を示唆している。既存のコア技術を深化させ、長期ビジョンに沿った新規技術を獲得するという中計の目標<sup>1</sup>、そして化粧品や産業資材といった多角化対象<sup>1</sup>は、中核の筆記具事業とは異なる。研究開発から生まれた発明に事後的に特許を付与するだけでは、これらの新規で競争の激しい可能性のある分野での競争優位性を確保するには不十分かもしれない。より戦略的な IP 機能には、将来を見据えた特許ランドスケープ分析、イノベーションの「空白地帯」の特定、製品が完全に開発される前であっても将来の技術領域を確保したりライセンス機会を創出したりするための積極的な特許出願が含まれる。これは特に、PFC や分散技術のようなプラットフォーム技術に当てはまる。中核である筆記具事業（確立されたブランドと IP を持つ）の成長と、非筆記分野への積極的な拡大という並行した追求は、IA 開発とブランド管理のためのリソース配分において、社内に大きな複雑性を生み出すだろう。中計には筆記具と非筆記具という 2 つの主要な成長の柱があり<sup>1</sup>、それぞれが IA への多大な投資（グローバルフォーカスブランドのブランド構築 対 産業資材向けの新技术/IP、Lamy 統合 対 化粧品 ODM 開発）を必要とする。しかし、財務的および人的資本リソースは有限である。成熟したキャッシュカウ事業と、黎明期で成長可能性の高い新規事業との間で、IA 投資の優先順位付けに関する意思決定が必要となる。ブランド構造もまた課題に直面するだろう。「uni」とそのコア製品ブランドの完全性と焦点を維持しつつ、CNT 分散体やアイメイクのような全く異なる製品のアイデンティティを支援または開発するにはどうすればよいか。これには慎重な戦略的 IA ポートフォリオ管理が求められる。表 2：中計 2025-2027 戦略の柱と IP・IA への影響

| 中計戦略の柱         | 主要な取り組み                                     | 主要な IP・IA の活用対象             | 想定される IA 開発・変更領域                                                |
|----------------|---------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 筆記具事業の成長継続と多角化 | Lamy シナジー創出、グローバルフォーカスブランド強化、新規用途開発、インド市場参入 | ブランド、特許、ノウハウ、デザイン、顧客ネットワーク  | コ・ブランディング戦略、新機能特許、Lamy デザイン DNA 活用、現地市場向けデザイン開発、サプライチェーン最適化ノウハウ |
| 非筆記具事業の規模拡大    | 化粧品事業拡大（ODM/OEM）、産業資材事業（スマート                | 特許、ノウハウ、技術（PFC、分散）、顧客ネットワーク | 化粧品アプリケーション特許、CNT 分散体等材料特許、IoT ペン                               |

|         |                                       |                            |                                                          |
|---------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------|
|         | 社会貢献)、筆記体験による新価値創造                    | (B2B)                      | 関連 IP (ハード・ソフト)、B2B マーケティングノウハウ、スタートアップ連携による技術獲得         |
| 経営基盤の強化 | サステナビリティ体制、ブランド強化、技術基盤強化、IT 投資、人的資本投資 | ブランド、特許、ノウハウ、データ、人的資本、組織文化 | ESG 関連認証、オープンイノベーション推進、データ活用基盤整備、グローバル人材育成プログラム、知財管理体制強化 |

## V. 三菱鉛筆の IP・無形資産戦略に関する予測シナリオ（2025-2027 年）

中計 2025-2027 の目標と現在の IA の強みを踏まえ、三菱鉛筆の IP・IA 戦略が今後どのように進化しうるかについて、いくつかの有力なシナリオを提示する。各シナリオは、異なる重点や経路を示している。

- **A. シナリオ 1：「技術主導の多角化とプラットフォーム IP リーダーシップ」**
  - **中核的焦点：** 先進的なカーボン材料（PFC 由来）や高度な分散技術といったコアプラットフォーム技術の開発と保護を優先し、これらを複数の新規 B2B および B2C 市場（産業資材、スマートデバイス向け部品、先進化粧品）に展開する。
  - **IP 戦略：**
    - プラットフォーム技術とその多様な分野における新規応用に関する積極的な特許取得。様々なユースケースをカバーする広範な特許クレームの構築に注力。
    - 新たな技術分野や、その IP を保有する潜在的なパートナー/買収対象を特定するための積極的な IP ランドスケープ分析。
    - これらのプラットフォーム技術に関連する重要な製造プロセスや配合に関する堅牢な営業秘密保護プログラムの開発。
    - 市場参入の加速や収益創出のためのプラットフォーム技術の戦略的ライセンス供与（イン・アウト双方）。
  - **広範な IA への影響：**

- **技術・ノウハウ：** コアプラットフォーム技術への大幅な研究開発投資、場合によっては専門の「プラットフォーム R&D」部門の設立。材料科学、化学工学における深い専門知識の構築<sup>1)</sup>。
- **人的資本：** 新規産業分野の専門知識を持つ科学者、エンジニア、IP 専門家の採用と育成。応用を探索するための部門横断型チームの編成<sup>1)</sup>。
- **ブランド：** 「uni」または「三菱鉛筆」ブランドが B2B の文脈で基盤技術の品質と信頼性を保証する役割を果たすが、特定の技術プラットフォーム向けに新たなサブブランドや成分ブランドが登場する可能性（例：「Powered by uni Carbon Tech」）。
- **顧客ネットワーク：** 産業セクターにおける新規 B2B 顧客関係の構築。これらのネットワークにアクセスするためにパートナーシップ（E12 Venture など）を活用。
- **組織能力：** 技術移転、B2B マーケティング、複数産業にまたがる複雑な IP ポートフォリオ管理における強力な能力開発。
- **B. シナリオ 2：「グローバルブランドパワーハウスと超パーソナル化された表現」**
  - **中核的焦点：** 既存および買収した消費者ブランド（uni, JETSTREAM, POSCA, Lamy）のグローバルな価値を最大化し、デジタルエンゲージメント、顧客体験、データ駆動型の「表現」のパーソナル化を強力に推進する。
  - **IP 戦略：**
    - ドメイン名、ソーシャルメディアハンドルを含むデジタル利用を含め、すべての主要ブランドに対するグローバルな商標保護と権利行使の強化。
    - ブランド体験を向上させるデザイン要素、デジタルプラットフォームの UX/UI、革新的なパッケージングに対する IP 保護。
    - IoT 対応筆記具およびそれらが生成するデータに関連する特許取得。ユーザーの便益と体験に焦点を当てる。
    - デジタルコンテンツ、ブランドストーリーテリング、マーケティング資料に対する著作権保護。
  - **広範な IA への影響：**
    - **ブランド：** グローバルマーケティングキャンペーン、ブランドストーリーテリング、デジタルプレゼンスへの大幅な投資。Lamy 統合がポートフォリオ全体の価値を高めるよう、ブランド構造を細心の注意を払って管理<sup>1)</sup>。
    - **データとソフトウェア：** 顧客の嗜好を理解し、提供物をパーソナル化するための堅牢な CRM システムとデータ分析能力の開発。「書く・描く体験」を向上させるデジタルプラットフォームやアプリの作成<sup>1)</sup>。
    - **顧客ネットワーク：** ブランドを中心としたダイレクト・トゥ・コンシュー

マー（DTC）チャンネルとコミュニティの構築。顧客データを活用してロイヤルティと共創を促進。

- **デザイン**：ブランドアイデンティティを強化するユーザーエクスペリエンス（UX）、感情的なつながり、美的魅力を重視したデザイン哲学<sup>8</sup>。
  - **人的資本**：デジタルマーケティング、データサイエンス、UX/UI デザイン、E コマース分野の人材採用<sup>1</sup>。
  - **バリューチェーン**：データインサイトに基づいたカスタマイズや限定版製品の実行をサポートするため、よりアジャイルなサプライチェーンを開発する可能性。
- **C. シナリオ 3：「サステナブルイノベーションとエコシステムリーダーシップ」**
    - **中核的焦点**：環境配慮型素材、サーキュラーエコノミーモデル、透明性の高い倫理的な事業運営を通じて、サステナブルな「表現」ソリューションのリーダーとしての地位を確立し、強力な評価と競争優位性を構築する。
    - **IP 戦略**：
      - 環境負荷を最小限に抑える新しいサステナブル素材、リサイクルプロセス、製品デザインの特許取得（例：「ジェットストリーム 海洋プラスチック」や「フォレストサポーター鉛筆」のコンセプトからのさらなる発展<sup>8</sup>）。
      - IP・ブランド差別化の一形態としての認証およびエコラベルの活用。
      - 業界全体の採用を奨励し、エコシステムへの影響力を構築するために、特定のグリーン技術をオープンライセンスする可能性。
      - 特にサステナビリティに焦点を当てた新しい製品ラインやイニシアチブの商標登録。
    - **広範な IA への影響**：
      - **技術・ノウハウ**：サステナビリティのための材料科学、ライフサイクルアセスメント手法、サーキュラーエコノミープロセスに焦点を当てた研究開発<sup>1</sup>。
      - **ブランドとレピュテーション**：環境・社会的に責任ある企業としての強力な企業評価の構築。「サステナビリティ」がブランドプロミスの中核的な柱となる<sup>11</sup>。
      - **サプライチェーンとバリューチェーン**：高度に透明で追跡可能なサプライチェーンの開発。サステナビリティイニシアチブに関するサプライヤーとの連携<sup>30</sup>。製品回収とリサイクルのためのリバースロジスティクスの構築。
      - **組織能力**：すべての事業プロセスと企業文化へのサステナビリティの組み込み。強力な ESG 報告とステークホルダーエンゲージメント。

- **人的資本**：サステナビリティに情熱を持つ人材の育成。環境科学、企業の社会的責任に関する専門知識。
- **顧客ネットワーク**：環境意識の高い消費者および B2B パートナーの誘致。NGO やサステナビリティに焦点を当てた組織とのパートナーシップ構築。

これらのシナリオは相互に排他的なものではなく、三菱鉛筆は3つすべてから要素を追求する可能性が高い。主要な戦略的課題は、これらの異なる IA 開発パス間の優先順位付け、リソース配分、および潜在的な衝突の管理にあるだろう。中計 2025-2027 自体が、3つのシナリオすべてをサポートする要素（技術開発、ブランド重視、サステナビリティ）を含んでいる。三菱鉛筆規模の企業が成長と価値創造のために複数の道を模索するのは自然なことである。しかし、明確な焦点なしに IA への取り組みを過度に多様化すると、リソースが分散し、影響力が低下する可能性がある。例えば、B2B 産業技術 IP（シナリオ 1）への重点的な投資は、洗練された消費者向けデジタルブランドプラットフォーム（シナリオ 2）の開発に必要な研究開発人材や予算と競合する可能性がある。IA 開発の主要な戦略的推進力を定義しつつ、二次的な要素を機動的に追求するリーダーシップの能力が不可欠となる。これには、動的な IA ガバナンスモデルが必要である。特に「技術主導の多角化」と「グローバルブランドパワーハウス」のシナリオの成功は、表面的な製品コラボレーションを超えて、**Lamy の無形資産**（ブランド、デザイン、市場アクセス）を効果的に統合し、活用できるかどうか大きく依存するだろう。Lamy はデザインとプレミアムブランディングにおいて強力な IA を持つ重要な買収案件であり<sup>1</sup>、シナリオ 1（技術多角化）は、新しい産業製品が洗練されたヒューマンインターフェースや美的魅力を必要とする場合に Lamy のデザイン専門知識から恩恵を受けることができる。シナリオ 2（ブランドパワーハウス）は、Lamy がプレミアムセグメントと欧州市場の主要資産であるグローバルなブランドプレゼンスの向上に直接依存している。Lamy の IA（例えば、文化的な衝突、サイロ化した業務）を深く統合できない場合、高価な買収資産の機会損失と未活用を意味し、中計の目標達成を妨げるだろう。「人的資本」という無形資産、特に新しいスキルセット（例：データサイエンス、新規応用向け材料科学、デジタルマーケティング、インドのような新規市場向け国際事業開発）を持つ人材を引き付け、維持し、育成する能力は、すべてのシナリオにとって決定的なボトルネックまたは実現要因となるだろう。中計は明確に「人的資本への投資」、「グローバル人材育成」、「価値観の多様化」、「積極的な中途採用」を求めている<sup>1</sup>。シナリオ 1 は新しい材料/技術のための科学者とエンジニアを必要とし、シナリオ 2 はデジタル marketer、データアナリスト、UX デザイナーを必要とし、シナリオ 3 はサステナビリティ専門家を必要とする。すべてのシナリオはグローバル展開（インド、Lamy のネットワーク活用）のための人材を必要とする。三菱鉛筆の従来の人材プールは、機械工学や伝統的な製品マーケティングに集中している可能性がある。これらの新しいスキルを首尾よく獲得・統合し、多様な才能が活躍し革新できる文化（<sup>2</sup> 参照）を育むことが最重要となる。適切な人材がいなければ、戦略的な IA 計画は絵に描いた餅に終わる。**表 3：IP・IA 戦略シナリオの比較分析（2025-2027 年）**

| シナリオ                                        | IP・IA の中核的<br>焦点                        | 現状戦略からの<br>主要な変化                                             | 主に開発・活用<br>される無形資産                                                                        | 「ありたい姿<br>2036」への潜在<br>的影響                                              |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1. 技術主導の多<br>角化とプラット<br>フォーム IP リ<br>ーダーシップ | プラットフォーム技術特許、産<br>業応用ノウハウ               | 製品 IP からプラ<br>ットフォーム IP<br>へのシフト、<br>B2B 市場への本<br>格参入        | PFC 関連特許、<br>分散技術ノウハ<br>ウ、産業資材向<br>けブランド（可<br>能性）、専門技<br>術者（人的資<br>本）                     | 技術革新を基盤<br>とした多様な<br>「表現」手段の<br>提供、新規成長<br>エンジンの確立                      |
| 2. グローバルブ<br>ランドパワーハ<br>ウスと超パーソ<br>ナル化表現    | グローバルブラ<br>ンド商標、デジ<br>タル UX、顧客デ<br>ータ   | デジタル・デー<br>タ活用強化、顧<br>客体験重視、<br>Lamy ブランド<br>の本格的グロー<br>バル展開 | JETSTREAM・<br>POSCA・Lamy<br>ブランドエクイ<br>ティ、顧客デー<br>タ分析基盤、UX<br>デザイン力、デ<br>ジタルマーケテ<br>ィング人材 | グローバル市場<br>でのブランド認<br>知度向上、顧客<br>との深いエンゲ<br>ージメントを通<br>じた「表現」価<br>値の最大化 |
| 3. サステナブル<br>イノベーション<br>とエコシステム<br>リーダーシップ  | サステナブル技<br>術 IP、環境認<br>証、企業レピュ<br>テーション | サステナビリテ<br>ィを事業の中核<br>ドライバーに据<br>える、サーキュ<br>ラーエコノミー<br>への移行  | 環境配慮型素材<br>特許、リサイク<br>ル技術ノウハ<br>ウ、エコ認証、<br>サステナビリテ<br>ィ報告体制、倫<br>理的サプライチ<br>ェーン           | 地球環境と調和<br>した「表現」文<br>化の創造、社会<br>課題解決への貢<br>献を通じた企業<br>価値向上             |

## VI. 戦略的考察と展望

中計 2025-2027 の成功は、IP・無形資産戦略の効果的な実行にかかっている。以下に  
主要な成功要因、潜在的な課題、そして三菱鉛筆の将来展望について考察する。

- 中計下での IP・IA 戦略実行の主要成功要因：
  - リーダーシップのコミットメントとビジョン：IA 主導の成長と変革に対する  
経営トップの一貫した支援、IA の価値の社内外への明確な伝達<sup>23</sup>。

- **リソース配分**：重要な IA の開発・取得のための適切かつ戦略的に配分された財務的・人的リソース。
- **アジャイルな IP 管理**：新規事業領域、技術シフト、グローバル市場の複雑性に適応できる動的な IP 管理システムの開発。M&A やパートナーシップのための IP 評価スキルも含む。
- **人材獲得と育成**：新しいスキルセット（デジタル、材料科学、国際マーケティング、新規分野の IP 法務）を持つ人材の獲得、統合、維持の成功<sup>1</sup>。
- **部門横断的連携**：IA の創出と活用における研究開発、マーケティング、法務、新規事業部門間の効果的な連携のためのサイロ解体。
- **ブランドアーキテクチャ管理**：コアブランドエクイティを希薄化することなく多角化を支援するための、ブランドアーキテクチャの思慮深い進化。
- **効果的な Lamy 統合**：Lamy のブランド、デザイン、市場 IA を統合することによる、Lamy 買収からのシナジーの完全な実現<sup>1</sup>。
- **潜在的な課題と緩和アプローチ**：
  - **変革への抵抗**：社内の惰性を克服し、新しい働き方や新規事業領域を受け入れる文化の醸成。*緩和策*：強力なリーダーシップコミュニケーション、従業員エンゲージメント、パイロットプロジェクト、初期の成功事例の称賛。
  - **新規市場での競争**：強力な IP とブランドプレゼンスを持つ化粧品や産業資材の既存企業との競争。*緩和策*：独自のコア技術（PFC、分散）に基づく差別化された価値提案、戦略的パートナーシップ、ニッチ市場への参入に注力。
  - **多様な IA ポートフォリオ管理の複雑性**：広範かつ多様な IA（新規クラスの特許、新規ブランド、ソフトウェア、データ）の管理の難易度上昇。*緩和策*：IP 管理システムへの投資、専門的な IP 専門知識、明確な IA ガバナンスフレームワーク。
  - **IA 投資の ROI**：特に長期的な研究開発プロジェクトについて、新技術、ブランド、人的資本への多額の投資に対する具体的なリターンの実証。*緩和策*：段階的投資、IA パフォーマンスに関する明確な指標、定期的な戦略的レビュー。
- 「世界一の表現革新カンパニー」への道のりに関する結びの考察：
 

中計 2025-2027 は、IA 主導の変革の基礎を築く重要なステップである。成功は、従来のパラダイムを超えた、IP および無形資産管理への包括的かつ適応的なアプローチにかかっている。この道のりは、技術革新だけでなく、戦略的なブランド管理、人的資本の育成、そして新しい価値形態の創造への深いコミットメントを必要とし、これらすべてが将来を見据えた IP・IA 戦略によって支えられる。「違いが、美しい。」<sup>1</sup> という哲学が真に浸透すれば、多様な「表現革新」に向けたこの変革を導く強力な無形資産となり得るだろう。

三菱鉛筆が成長し多様化する無形資産ポートフォリオの価値を効果的に測定し、投

資家に伝える能力は、特に PBR1.0 倍以上という目標<sup>1</sup>を考えると、ますます重要になるだろう。中計 2025-2027 には PBR1.0 倍以上という目標が含まれており、PBR は将来の成長と収益性に対する市場の認識に影響されるが、これらはますます IA によって駆動される。同社は IA（研究開発、Lamy 買収、ブランド構築、人的資本）に多額の投資を行っている。従来の財務諸表は、内部で生成された IA の価値を完全には捉えきれないことが多い。したがって、PBR 目標を達成し、投資家の信頼を得るためには、三菱鉛筆は、中計の「投資家との対話強化」と開示改善の目標<sup>1</sup>にも示唆されているように、IA 戦略、開発、価値創造への貢献に関する非財務情報の開示を強化する必要がある。これは単に研究開発費を記載するだけでは不十分である。

企業文化そのもの、特にその適応性と社内で「表現革新」を育む能力は、他のすべての IA 戦略の成功を左右するメタレベルの無形資産となるだろう。長期ビジョンは「世界一の表現革新カンパニー」であり<sup>1</sup>、企業コンセプトは「違いが、美しい。」である<sup>1</sup>。CEO は社員との共創を強調し<sup>23</sup>、中計は D&I と新しい価値創造を目指している<sup>1</sup>。これらの声明は、意欲的な文化を示している。しかし、長年確立されてきた製造企業を真の「表現革新」リーダーに変革するには、スローガン以上のものが必要である。実験に対する心理的安全性を育み、多様な視点を受け入れ、伝統的な規範に挑戦するような革新的な思考に報いることが求められる。この支援的で革新的な文化の実現が、より具体的な IA（特許、ブランド、技術）を生み出し、保護し、活用する能力の究極的な実現要因（または阻害要因）となるだろう。それは他の IA が育つ「土壌」なのである。

## 引用文献

1. 新中期経営計画「中期経営計画 2025-2027」策定、及びブランドムービー公開 - 三菱鉛筆, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
[https://www.mpuni.co.jp/company/press/20250214\\_-53914.html](https://www.mpuni.co.jp/company/press/20250214_-53914.html)
2. ビジョン・企業理念 | 企業情報 | 三菱鉛筆株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://www.mpuni.co.jp/company/vision.html>
3. デジタル化が進んでも「三菱鉛筆」が過去最高売上高を達成した理由「自分は弱いって知ってますから」老舗の 6 代目 | 事業承継総合メディア - 賢者の選択サクセッション, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
[https://kenja-succession.com/articles/strategy/interview\\_-mitsubishi-pencil-2/](https://kenja-succession.com/articles/strategy/interview_-mitsubishi-pencil-2/)
4. 三菱鉛筆（7976）の財務情報ならログミーFinance 三菱鉛筆、売上 ..., 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://finance.logmi.jp/articles/381265>
5. クルトガ 広報誌「とつきよ」2019 年 12 月 9 日発行号 | 経済産業省 特許庁, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
[https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol44/03\\_page1.html](https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol44/03_page1.html)
6. クルトガの特許取得の機能を解説！【身近な特許事例の紹介】 - 知財タイムズ, 5

- 月 9, 2025 にアクセス、<https://tokkyo-lab.com/co/tizai-example5>
7. 文献固定アドレス用結果一覧 | J-PlatPat [JPP], 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/c1801/TR/JP-0018865/45/ja>
  8. 2023 年度グッドデザイン賞 3 商品で受賞 | プレスリリース - 三菱鉛筆, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://www.mpuni.co.jp/company/press/20231005-53183.html>
  9. 2022 年度グッドデザイン賞 2 商品で受賞 | プレスルーム - 三菱鉛筆, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://www.mpuni.co.jp/pressroom/20221007-52871.html>
  10. www.mpuni.co.jp, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
[https://www.mpuni.co.jp/news/images/news/23009413\\_20240327114700.pdf](https://www.mpuni.co.jp/news/images/news/23009413_20240327114700.pdf)
  11. 2022 年 12 月期 決算短信 [日本基準] (連結), 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://equity.jiji.com/storage/tdnet/140120230213507957.pdf>
  12. www.mpuni.co.jp, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://www.mpuni.co.jp/news/images/news/3cc5f2e027658c42b6d1b27730239fd8ea3f5bc7.pdf>
  13. コスパ抜群のジェットストリーム (ボールペン) から考える「マーケティングの強み」 | 多田 翼 - note, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://note.com/tsubasatada/n/n48b43131c351>
  14. 新商品開発ストーリー JETSTREAM | プロジェクトについて | 新卒採用情報 三菱鉛筆株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://www.mpuni.co.jp/jinji/job/story1/03.html>
  15. 三菱鉛筆、古参のサインペン「ポスカ」の挑戦 30 年選手のサインペンが新たな市場開拓に乗り出す先, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://toyokeizai.net/articles/-/22400?display=b>
  16. 経営戦略 Vol.45 二十五年間売上を伸ばし続ける、水性マーカーの手法とは? - Dream Gate, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://www.dreamgate.gr.jp/contents/column/c-strategy/40182>
  17. 三菱鉛筆、LAMY のペンにジェットストリームのインク搭載 - Impress Watch, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://www.watch.impress.co.jp/docs/news/1620655.html>
  18. 三菱鉛筆が大幅反発、独筆記具メーカーの連結子会社化を材料視 - 会社四季報オンライン, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://shikiho.toyokeizai.net/news/0/737889>
  19. カーボン製造技術/PFC の特長 - 三菱鉛筆, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://www.mpuni.co.jp/company/rd/carbon/index.html>
  20. カーボンの特性から製品を探す - 三菱鉛筆, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://www.mpuni.co.jp/company/rd/carbon/characteristic.html>
  21. 産業資材事業 - 三菱鉛筆, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://www.mpuni.co.jp/company/rd/industrial.html>
  22. 【新電池材料】ボールペンの技術で『カーボンナノチューブ分散液』を開発【三菱鉛筆】 Mitsubishi Pencil develops "CNT dispersion liquid" - YouTube, 5 月 9, 2025 にアクセス、  
<https://www.youtube.com/watch?v=xlyiGPwkyg8>
  23. 三菱鉛筆、実はアジアや欧米でも大人気「鉛筆屋さんって大変じゃないの?」 6

- 代目が語る「北極星」 | 事業承継総合メディア - 賢者の選択サクセッション, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://kenja-succession.com/articles/strategy/interview-mitsubishi-pencil-3/>
24. 教育研修 - 新卒採用情報 三菱鉛筆株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.mpuni.co.jp/jinji/saiyo/training/>
25. 三菱鉛筆株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、[https://www.mpuni.co.jp/news/images/news/corporate%20governance\\_mpuni2023.pdf](https://www.mpuni.co.jp/news/images/news/corporate%20governance_mpuni2023.pdf)
26. 三菱鉛筆株式会社様 | Active!vault SS (アクティブボルトエスエス) 導入事例 - Qualitia, 5 月 9, 2025 にアクセス、[https://www.qualitia.com/jp/case/avss\\_mitsubishi.html](https://www.qualitia.com/jp/case/avss_mitsubishi.html)
27. 三菱鉛筆株式会社 | 導入事例 - 株式会社電算システム, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.dsk-cloud.com/casestudy/mpuni>
28. 社会 | サステナビリティ | 三菱鉛筆株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.mpuni.co.jp/company/sustainability/social.html>
29. 三菱鉛筆新本社プロジェクト, 5 月 9, 2025 にアクセス、[https://cmaj.org/images/announcement/19-sensyou/2020/digest/26\\_digest.pdf](https://cmaj.org/images/announcement/19-sensyou/2020/digest/26_digest.pdf)
30. サプライヤー行動規範 | 三菱鉛筆株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、[https://www.mpuni.co.jp/supplier\\_code\\_of\\_conduct\\_jp.html](https://www.mpuni.co.jp/supplier_code_of_conduct_jp.html)
31. 環境 | サステナビリティ | 三菱鉛筆株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.mpuni.co.jp/company/sustainability/environment.html>
32. 三菱鉛筆【7976】の人的資本 - キタイシホン, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://kitaishihon.com/company/7976/human-capital>