

三菱鉛筆の知財・無形資産戦略と 2025-2027 中期経営計画の影響分析

OpenAI Deep Research

要旨(サマリー)

三菱鉛筆株式会社は、「uni」ブランドで知られる筆記具メーカーとして、特許や商標などの知的財産とブランド力・技術力・顧客ネットワークといった無形資産を競争優位の源泉と位置づけています。現在の戦略では、高品質・高性能な製品を支える独自技術の特許によって保護し、「uni」「uniball」「JETSTREAM」「POSCA」等の強力なブランド群を世界市場で展開することで、市場シェア拡大と参入障壁の構築を図っています。また、長年培った製造ノウハウやデザイン力で革新的な文具(例:クルトガ機構搭載シャープペン)を生み出し、顧客からの信頼と評判を高めてきました。さらに、海外販売網の拡充や異業種分野(化粧品・産業資材)への技術応用にも取り組み、グローバルな顧客ネットワークとバリューチェーンの強化を進めています。

2025年2月13日に策定された「中期経営計画 2025-2027」では基本方針を「uni Advance」とし、これまでの取り組みを発展・加速させて企業変革とイノベーション創出を実現することが掲げられました。この新方針の下、グローバルでのブランド価値向上や筆記具事業の成長継続、多角化事業の拡大、オープンイノベーション推進、人材・技術基盤の強化などが重点領域となっています。これらは知的財産・無形資産の運用・獲得・保護に大きく影響し、戦略の方向性を変化させる可能性があります。本分析では、現状の知財・無形資産戦略を整理した上で、中期経営計画に沿って知財戦略の変化を考察し、今後数年(2025~2027年)に起こり得る複数の戦略シナリオ(例:ブランド重視型、海外展開強化型、技術革新主導型)を予測します。それぞれのシナリオで、知的財産(特許・商標等)の取得・活用やブランド・技術・ネットワークといった無形資産の運営がどのように展開され得るかを検討します。

現状の知的財産・無形資産戦略

三菱鉛筆は老舗文具メーカーとして培ってきた技術やブランドを核に、知的財産権の取得・活用と多様な無形資産の強化によって事業競争力を維持・向上させています。以下では、特許・技術、商標・ブランド、デザイン、顧客ネットワーク、ノウハウ、人材、信頼・評判、バリューチェーンなどの観点から現状の戦略を整理します。

特許・技術戦略

高性能な筆記具を支える技術力は三菱鉛筆の最大の強みであり、その保護のための特許戦略が重視されています。三菱鉛筆は知的財産をグローバル競争力の源泉と位置づけ、研究開発戦略・事業戦略と一体となった知財戦略を策定しています。具体的には、顧客の潜在的ニーズや不満を解決するために独自技術の開発へ積極的に投資し、それらの発明を特許出願・権利化によって強固に保護しています。例えば、自動芯回転機構「クルトガエンジン」を搭載したシャープペンシル「クルトガ」では画期的な機構を開発し複数の特許を取得することで、競合他社の模倣を排除しうる参入障壁を築きました(参考:クルトガは特許庁の広報誌で“知財大ヒット”事例として紹介)。また、滑らかな書き味と速乾性で評価の高いボールペン「JETSTREAM(ジェットストリーム)」のインク技術も特許・製法ノウハウで守ることで他社との差別化を図っています。こうした開発初期からの知財戦略連携により、新製品ごとに必要な先行技術調査を行い他社権利にも配慮しつつ、自社コア技術を権利化していく方針です。さらに、自社権利を侵害する模倣品には毅然と対応し、特許訴訟も辞さない構えで自社市場を防衛しています(実例:消せるボールペン技術を巡り競合他社と特許無効審判・訴訟で争ったケース)。このように特許ポートフォリオの充実と権利行使により、三菱鉛筆は技術優位性と市場シェアの維持を狙っています。

商標・ブランド戦略

ブランドは三菱鉛筆の無形資産の中核であり、その価値維持・向上のための商標戦略やマーケティング施策が展開されています。主カブランド「uni(三菱 Uni 鉛筆)」は1958年発売の高級鉛筆「ユニ」に由来し、長年にわたり「高品質の代名詞」として国内外で高い評価を得ています。またボールペン等の**「uni-ball(ユニボール)」ブランドも世界的に広く認知され、北米市場では「Uni-ball」シリーズが広く流通しています(※北米・中南米の一部地域では米国 Newell 社が「uni-ball」商標をライセンス契約のもと販売)。三菱鉛筆は自社ブランドを保護するため各国で商標登録を行い、不正使用に対する監視も強めています。加えて、グローバルブランド戦略として中核製品群にブランド資源を集中投入しています。現行中期計画以前より、「uniball」「JETSTREAM」「POSCA」の3つをグローバルフォーカスブランドに定め、各ブランドの価値向上と世界市場での販路拡大、新たな用途開拓に注力してきました。たとえ

ば水性顔料ペンの「POSCA(ポスカ)」**は欧米でもアートやホビー用途で人気が高く、各国のユーザーコミュニティを通じてブランドファンを増やしています。また、新製品開発においてもブランド戦略の観点を重視し、「ユニボール ワン」シリーズなど若年層向けにデザイン・色展開を工夫した商品でブランドの新鮮さを保っています。ブランド資産保護の面では、模倣品対策として商標権の行使や関税での水際対策も実施しており、ユーザーが安心して正規品を選べるよう努めています。

さらに近年では、ドイツの高級筆記具ブランド**「LAMY(ラミー)」との資本・業務提携によるブランド戦略の強化も図られました。2022年に三菱鉛筆はLAMY社を連結子会社化(一部持分取得)し、互いのブランド価値向上に向けシナジー創出を進めています。具体例として、LAMYの代表的万年筆「サファリ」に三菱鉛筆のジェットストリームインク技術を搭載したコラボ商品を展開し始めており、高級感と機能性を融合した新たな価値提案を行っています。このような異なるブランド資産の融合**によって市場セグメントを拡大し、双方のブランド力を高める戦略です。またLAMY社は世界80ヶ国以上で販売ネットワークを持つため、その販路に三菱鉛筆ブランドの商品を乗せることでグローバル展開力を強化する狙いもあります。反対に三菱鉛筆のグローバル販売網(欧州・アジア等)を活かしてLAMY製品のさらなる拡販を目指すという双方向のブランドシナジー効果が期待されています。

デザインと製品開発

デザイン(意匠性)も三菱鉛筆の重要な無形資産であり、商品企画段階から重視されています。筆記具は機能だけでなく外観デザインや使い心地が購買意欲やブランド印象に直結するため、同社は自社内にデザイナーを擁し優れた製品デザインの創出に努めています。その成果として、多くの商品がグッドデザイン賞などを受賞しており、近年では「uni-ball one P」(消せるゲルインクペン)や「JETSTREAM 海洋プラスチックモデル」(サステナブル素材ボールペン)、「クルトガ KSモデル」(シャープペンシル)が2023年度グッドデザイン賞を受賞しています。これらの受賞は三菱鉛筆の**デザイン力・技術力の高さ**を示し、ブランド評価を高める無形資産として機能しています。また、優れたデザインは意匠権(デザイン特許)で保護することも推進し、模倣品対策としています。例えば「ジェットストリーム」や「ユニボール ワン」のペンボディ形状・ロゴ配置など特徴的な意匠は各国で意匠登録されており、競合他社が類似のデザインで製品を投入しにくくすることでブランドの独自性を守っています。デザイン面では伝統と革新のバランスも意識されており、三菱鉛筆伝統の赤黒ツートン配色の「uni」鉛筆や、「ハイユニ」のクラシックデザインなど長年親しまれてきたデザイン資産を継承しつつ、新製品では現代的ミニマルデザイン(例:北米市場デビューの「uni-ball ZENTO」のシンプルな外観)を採用するなど、**ブランドアイデンティティを維持**しつ

つ時代に合ったデザイン革新を行っています。こうしたデザイン面の取り組みは、単なる製品価値向上のみならず三菱鉛筆の**「表現に寄り添う」ブランド姿勢**を体現する無形資産と言えます。

顧客ネットワークとバリューチェーン

顧客ネットワーク(販売チャネル、人脈)とバリューチェーンもまた、三菱鉛筆の競争優位を支える無形資産です。同社は国内では文具店や小売店網と強固な関係を構築し、全国津々浦々に製品を行き渡らせる流通網を持っています。また海外展開にも古くから力を入れており、自社現地法人や提携企業を通じて製品を輸出してきました。欧州やアジアには多数の販売子会社・拠点が存在し(例:英国法人 Mitsubishi Pencil Company UK など)、北米市場向けには先述のように米国大手(Newell Brands 社)と提携して uni-ball ブランド製品を浸透させています。さらに 2020 年代には海外市場のさらなる開拓に向けた積極策を打ち出しており、その一つが**インド市場への本格参入**です。2024 年 9 月、インドの筆記具大手 Linc 社との合弁会社「unilinc」設立を決定し、2025 年 1 月に現地生産拠点を立ち上げました。三菱鉛筆が 51%出資するこの合弁会社により、**インド国内での生産・販売体制**を構築し、将来有望な市場でのシェア拡大とブランド浸透を図る計画です。インド現地生産によって製品供給のリードタイム短縮や価格競争力向上が期待できるほか、インドをアジア地域の**原材料調達拠点**としても活用し、グローバルな供給網全体の効率化・強靱化につなげる狙いがあります。このように各地域での**販売ネットワーク強化と現地化戦略**を進めることで、三菱鉛筆は顧客基盤を世界規模で拡大するとともに、サプライチェーン上のリスク分散と安定供給を実現しています。

バリューチェーンの上流である**製造拠点**についても、国内外で再編・強化が行われています。国内では老朽化した山形工場(第二次大戦中に疎開工場として開設)の機能の一部を近隣の飯豊町に新設した最新設備の工場へ移管し、2025 年 1 月から本格稼働させました。広大な敷地と最新鋭の設備を備えた新工場により生産効率と製品品質のさらなる向上を図り、「最高の品質こそ最大のサービス」という創業以来の信念を体現し続けています。同様に中国深圳にも生産子会社を有し、コスト競争力が求められる製品を現地生産する一方で、日本国内工場では高付加価値製品やコア技術の生産を維持するなど、生産拠点を適材適所で活用しています。この**グローバル生産ネットワーク**と各国の販売網を統合的にマネジメントするノウハウ自体が、三菱鉛筆の重要な無形資産です。他社が容易に真似できないサプライチェーン最適化や在庫管理のスキル、パートナー企業との長年の信頼関係などは、時間をかけて築いた資産であり、同社の競争力の土台となっています。

ノウハウの蓄積と人材

創業 130 年以上の歴史を持つ三菱鉛筆は、その長い年月で蓄積された**技術ノウハウ**と熟練した**人材**も貴重な無形資産としています。例えば鉛筆製造の工程ひとつをとっても、良質な芯を作る炭素素材の調合方法や、滑らかな書き味を左右する木軸への加工技術など、代々蓄積され改良されてきた独自の**職人的知見**があります。これらは企業秘密として社内継承され、簡単には模倣できない品質の源となっています。また筆記具の**インク開発**においても、油性からゲル、顔料インクまで幅広い処方技術を社内に蓄積しており、特許公開されないノウハウ(トレードシークレット)も多数存在します。こうした技術ノウハウは、新規分野への応用にも活かされています。実際、三菱鉛筆は自社の筆記具技術を文具以外の領域に横展開することで事業拡大を図っており、その代表が**化粧品分野**です。アイライナーなどのアイメイク製品はペン型容器や筆記具類似の技術要素が多く、同社は長年 OEM・ODM 供給を通じて化粧品市場に参入してきました。ここでは筆記具で培った微細なインク流路設計や安全な色素開発のノウハウが活かされており、「美の多様性の促進」に貢献しつつ事業拡大を実現しています。このように**異業種への技術応用ノウハウ**を持つことは、筆記具需要がデジタル化等で伸び悩む中でも事業ポートフォリオを柔軟に広げられる強みとなっています。

また、**人材育成と組織文化**も無形資産戦略の一環です。現社長の数原滋彦氏(6代目)は「社員が自由にチャレンジできる風土」作りを重視しており、実際に社員発の新サービスとしてオンラインレッスン事業「Lakit(ラキット)」が生まれるなど、新規事業創出にもつながっています。このサービスは「文房具を通じて書く・描くという表現体験そのものを提供する」ことを目的としたもので、単にモノを売るのではなく体験価値を売る新たな試みでした。コロナ禍という厳しい環境下でも、社員が自主的に動き出した結果として生まれたこのサービスは、企業にとって代えがたい**人的資産からのイノベーション**の好例とされています。数原社長は自らのリーダーシップを「支える型」と称し、社員が力を発揮できる環境づくりに徹することで組織全体の創造力を引き出そうとしています。このような企業文化と人材マネジメント方針も、知的財産の源泉(=人が生み出す**アイデアと知識**)を最大化する意味で重要な無形資産戦略と言えます。

信頼・評判の確立

長年培った**信頼とブランドの評判**も、三菱鉛筆にとって欠かせない無形資産です。鉛筆やペンといった文房具は、日常的に子供から大人まで幅広い層が使用するものであり、品質や安全性に対する信頼がブランド選択に直結します。三菱鉛筆は創業時から「品質第一」を掲げ、実直なものづくりで市場の信頼を勝ち取ってきました。その

結果、国内では「uni」の鉛筆・シャープ芯、ボールペン芯といえば三菱鉛筆という高いブランドロイヤルティを築いています。また海外市場でも、日本製筆記具の高品質さへの信頼感から、三菱鉛筆の製品は文房具愛好家を中心に根強い支持を得ています。例えば米国や欧州の筆記具ファンの間では、ジェットストリームの書き味やクルトガの機構が「世界トップクラス」と評され、口コミによる評判拡散がブランド価値向上に寄与しています。

企業姿勢としても、株主や投資家といったステークホルダーとの対話を重視し、透明性の高い経営で信頼を確保する努力を続けています。ESG(環境・社会・ガバナンス)への対応や持続可能性への取組も積極的に開示しており、例えば気候変動への対応、省資源・リサイクル素材の活用(海洋プラスチック由来素材のペン開発など)、ダイバーシティ推進といった活動によって企業としての社会的信用を高めています。これらは直接的には財務諸表に現れない無形の資産ですが、ブランドへの信頼と共感を醸成し、結果的に「三菱鉛筆の商品を選び続けてもらえる理由」となっています。信頼・評判という資産を守り伸ばすために、知的財産の観点でも品質保証に関わる特許・ノウハウの管理(不具合のない安全なインク配合など)や、ブランドイメージを損ねる不良品・偽物排除への徹底など、細部にわたる取り組みがなされています。総じて、三菱鉛筆は有形・無形のリソースを組み合わせ、知的財産権とブランド資産を車の両輪として活用する戦略によって、変化する市場環境に対応し持続的成長を図っているといえます。

中期経営計画 2025-2027 による知財・無形資産戦略の方向性

2025年から開始された新たな中期経営計画「2025-2027(uni Advance)」では、前中期計画(uni re-design)の成果を踏まえつつ、さらなる企業変革とイノベーション創出の加速が打ち出されています。この計画に盛り込まれた新たな経営方針や重点領域は、三菱鉛筆の知的財産・無形資産戦略にも大きな影響を及ぼすと考えられます。以下では、計画のキーワードごとに、その内容と知財・無形資産への影響を分析します。

基本方針「uni Advance」と知財戦略の加速

新中期計画の基本方針は「uni Advance」と名付けられています。これは前計画の「uni re-design」で着手した様々な改革・新企画を土台に、それらをさらに**発展・加速**させて企業変容とイノベーション創出を具体化するということです。言い換えれば、「守りから攻めへ」の姿勢を明確にし、新しい価値創造に向けた取り組みをスピードアップすることが求められます。この方針は知財戦略にも反映され、従来以上に**知的財産の攻めの活用**が図られるでしょう。

まず、研究開発(R&D)の強化によって得られる新技術・新製品アイデアを積極的に特許や意匠で権利化し、将来の事業の柱となる知財群を形成することが考えられます。計画では「技術基盤の強化」を掲げ、中長期的な新製品・新事業開発を支えるコア技術の進化に注力するとしています。この技術基盤強化には相応の知財投資(特許出願の増加や基幹特許の国内外取得)が伴うと予想されます。実際、過去には出願件数の減少傾向も指摘されていた三菱鉛筆ですが、今後は新規分野への挑戦に合わせて**戦略的な特許ポートフォリオの拡充**が図られる可能性があります。特にIoT文具や二次電池材料など、従来あまり特許を保有していない領域では、外部企業とのアライアンスや買収による技術獲得も含め、重点的に知財を確保していくシナリオが考えられます。

また、「uni Advance」のコンセプトは前計画の延長線上にあるため、**知財戦略の基本的な方向性(グローバル競争力源泉として知財を重視し模倣品に毅然と対応する等)自体は継続**されるでしょう。ただし、新方針ではスピード感を持った事業展開が強調されているため、知財部門の役割もより**プロアクティブ**になると考えられます。例えば、新規事業プロジェクトの立ち上げ時点から知財担当が加わり、発明の掘り起こしや他社特許クリアランスを迅速に行う体制を強化する、あるいは重要なコア技術については防衛特許網を迅速に構築して模倣を未然に防ぐ、といった具合です。さらに海外でのビジネス展開スピードに合わせ、各国での特許・商標の早期取得や国際出願の活用も加速させる必要があるでしょう。基本方針「uni Advance」の下、知的財産はこれまで以上に攻めの経営を支える**先行投資**と位置づけられ、経営層の関与も高まりつつ知財戦略が推進されるものと予想されます。

グローバルブランド強化と商標展開

新中期計画では「筆記具事業の成長継続と多角化推進」が成長ストーリー①として掲げられ、その中で**グローバルブランドの価値向上**が重視されています。具体的には、先述した*グローバルフォーカスブランド(uniball・JETSTREAM・POSCA)*を軸に、世界中で新たな需要を創造し販売拡大を図る方針です。計画発表時点で北米市場に投入された新製品「uniball ZENTO」を皮切りに、日本や他地域へも順次グローバル

展開し、各ブランドのラインナップ拡充と市場浸透を進めるとされています。この戦略が知財・無形資産に与える影響としては、以下の点が挙げられます。

- **商標ポートフォリオの見直し・強化:** グローバルに統一したブランド展開を行うには、各国で商標がしっかり保護されていることが前提となります。中期計画に沿って「uni」「uniball」など主要ブランドの知名度向上を図るにあたり、未出願の国・カテゴリーでの商標登録を完了させたり、必要に応じて現地名称の統一（ブランド名のグローバル統合）を検討したりするでしょう。特に、新興市場への進出や事業領域拡大（例：デジタルサービス分野へのブランド拡張）がある場合、それに対応した商標戦略の先手が重要です。ライセンス契約の見直し（例えば北米市場における uni-ball ブランドの扱い）も行われ、グローバルで一貫したブランド管理体制を構築する可能性があります。
- **ブランド価値向上のためのマーケティング投資:** 計画ではブランド価値の向上が掲げられているため、無形資産であるブランドエクイティ（ブランドに対する愛着・信頼）をさらに高める施策が講じられるでしょう。具体的には、新しいブランドメッセージの発信やプロモーション強化、グローバル共通のブランドガイドライン策定による一貫したブランド体験の提供などが考えられます。実際、計画策定と同時にコーポレートブランド「uni」を前面に打ち出したブランドムービーが公開されており、企業全体として**統一ブランドイメージの訴求**が始まっています。今後も SNS やデジタルマーケティングを駆使したグローバルキャンペーン展開、あるいは LAMY とのコラボキャンペーンなど、ブランド価値を高め顧客ロイヤルティを強化する取り組みが加速するでしょう。ブランド価値が高まれば模倣品によるダメージも大きくなるため、そうした施策と並行して**ブランド保護（偽造品対策・並行輸入統制等）の国際的な強化**も行われると見られます。
- **LAMY ブランドとの協調戦略:** 先述の LAMY とのシナジー創出は中期計画でも強調されており、引き続き「LAMY × uni」コラボ商品の拡大や、両社の販路共有が図られます。LAMY は高級筆記具ブランドとして確固たる地位とデザイン哲学を持つため、そのブランド価値を尊重しつつ、三菱鉛筆の技術と組み合わせることで双方のブランドを高め合う戦略です。知財面では、共同開発製品に関する特許・意匠をどちらが保有するか、ブランド表示をどうするかなど調整事項がありますが、グループ内コラボであるためスムーズに進むと想定されます。むしろ懸念されるのは、**ブランドポートフォリオの整理**です。三菱鉛筆は幅広い価格帯・市場向けに多彩なブランドを持っていますが、LAMY のような高級ラインと競合しないようブランドの位置づけを明確化する必要があります。計画期間中にブランドの再定義（例えば「uni」ブランド＝マス市場向けイノ

ベーティブ文具、「LAMY」=高級デザイン筆記具、といった棲み分け)を行い、それぞれのブランド戦略を磨き上げることが予想されます。これは無形資産であるブランド資産を効果的に活用し、カニバリゼーションなく市場拡大を狙うものです。

新事業領域(非筆記具)の拡大と技術活用

中期計画の成長ストーリー②として掲げられたのが「非筆記具事業の規模拡大とグループのありたい姿実現の牽引」です。三菱鉛筆は既存の筆記具だけでなく、異業種への多角化によって新たな収益源を育てる方針を打ち出しています。具体的には、化粧品事業と産業資材事業がその両輪となります。この戦略は、同社のコア技術・知財を他分野に活用するものであり、知的財産・無形資産の運用にも変化をもたらします。

- **化粧品分野での知財展開:** 三菱鉛筆はアイライナー等のアイメイク製品を中心に ODM・OEM 供給を行ってきましたが、中期計画では「美の多様性の促進に貢献する」としてさらに事業拡大を図るとしています。地域や文化に合わせたマーケティング展開も戦略に掲げており、今後は自社ブランドでの化粧品展開や海外市場での直販強化も視野に入るかもしれません。知財の観点では、化粧品に関する**特許・意匠の取得**やブランド戦略が重要になります。例えば、筆記具技術を応用した新機能コスメ(極細ラインが描けるアイライナー、消しゴムで消せる眉墨等)が開発されれば、その技術の特許出願するとともに、意匠デザインやパッケージについても保護を図るでしょう。また、化粧品分野特有の成分特許や処方ノウハウも取得・蓄積していく必要があります。商標についても、三菱鉛筆の社名で展開するのか、新たなブランド名を立ち上げるのかによって戦略が異なります。仮に「uni-beauty」的なブランドで化粧品を売り出すなら、その商標を各国で保護し文具ブランドとの統一感を打ち出す手が考えられますし、裏方に徹して ODM 供給拡大に注力するなら、自社ブランド露出は控えノウハウ提供企業として評価を高めることになるでしょう。いずれにせよ、**異業種の市場ルールや競合知財状況を踏まえた戦略的対応**が求められます。特に化粧品業界では毎年多数の新製品・特許が出るため、自社技術を権利化すると同時に他社権利侵害を避ける慎重なリサーチも必要です。この点、中期計画で掲げる「異業種競争を通じたイノベーション創出と知識・スキルの獲得」という方針は、法務・知財面でも他業界の知見を積極的に取り入れることを意味し、たとえば他業界出身の知財人材を採用したり、外部専門家とのネットワークを構築したりする動きが加速する可能性があります。

- **産業資材・先端素材分野への進出:** もう一つの非筆記具事業の柱として、筆記具技術を応用した産業資材事業があります。計画では「スマート社会の実現に貢献」「二次電池材料の領域にも注力」と明記されており、具体的には電子機器や自動車向けの機能性材料、蓄電デバイス用材料などへの展開が示唆されています。三菱鉛筆の強みである *超微粒子製造技術* や *炭素材料の知見* (鉛筆芯・インク顔料の開発で培ったもの) は、電池の負極材や導電ペースト等に応用可能と考えられます。この分野への参入は同社にとって大きな事業転換となり得るため、**特許による技術保護とパートナー戦略**が肝要です。まず、自社で開発した新材料や製造プロセスについて積極的に特許出願し、将来有望な技術領域での知財権を押さえることが必要でしょう。また、異業種の大企業や研究機関との **アライアンス** も視野に入ります。既に三菱鉛筆は米国シリコンバレーのベンチャー投資ファンド「E12 Ventures」と連携し、スタートアップとの協業を模索しています。この動きは新素材・新技術を持つベンチャー企業の発掘と連携によって、自社にない技術を取り込む狙いがあると考えられます。連携や出資によって得た技術については、その知財の扱い(ライセンス契約や共同特許の帰属など)が発生しますが、オープンイノベーションを進める中期計画の方針上、これまでクローズドだった知財活動も他社とのコラボレーション型にシフトしていく可能性があります。産業資材領域では競合も自動車・化学メーカーなど強力な企業が相手となるため、**知財紛争の舞台も文具業界とは異なるレベル**になることが予想されます。中期計画に沿って本格参入するのであれば、知財戦略もグローバル特許訴訟を見据えた備え(米欧中での特許取得、知財訴訟の専門人材育成等)が必要となるでしょう。

イノベーション創出(IoT 筆記具など)とオープンイノベーション

中期計画では新たな価値創造の具体例として、IoT ペンの開発着手が挙げられています。また、「筆記体験による新しい価値創造」として、手書きと健康(睡眠の質向上)の関連性を研究するなどユニークな取り組みも紹介されています。これらは同社がデジタル技術や異分野知見を取り入れ、文具ビジネスの枠を超えたイノベーションを目指していることを示します。この流れは知財・無形資産戦略にも以下のような影響を与えるでしょう。

- **IoT 筆記具の知財戦略:** IoT ペンとは、おそらくセンサーや通信機能を内蔵し、筆記情報をデジタルデータ化できるスマートペンを指します。市場には既に競合製品(例えば Livescribe 社のデジタルペンや、Wacom のスタイラス技術など)が存在しており、この領域での知財競争は激しくなると考えられます。三菱鉛筆は後発参入になる可能性が高いため、**差別化となる独自技術を開発し**

許で守ることが鍵になります。例えば、「筆記の筆圧や速度を高精度に計測できるセンサー構造」や「紙とデジタルの両方で快適に使えるインク技術」など、自社ならではの強みを活かした要素を創出し、コア部分は特許出願、それ以外はノウハウ秘匿というハイブリッドな保護戦略が考えられます。また、スマートペンの実現には電子部品・ソフトウェアが不可欠であり、自社単独で全て開発するのは非現実的なため、**技術提携**や**ライセンス**が多用されるでしょう。例えば通信モジュール部分は外部企業の特許技術をライセンス受けする代わりに、自社の筆記検知アルゴリズムを独自特許で囲い込む、といったオープン&クローズ戦略が必要です。さらに、IoTプラットフォームとの連携(クラウドサービス等)に関する知財も出てきます。サービス名称の商標取得や、収集データを活用したAI関連の特許出願(例えば筆跡データ解析による個人最適化日記アドバイスシステム等)も将来的には検討されるでしょう。要するに、IoT時代の知財マネジメントとして、ハード・ソフト・サービスが融合したビジネスモデル全体を知的財産でどうカバーするかが問われるようになります。

- **オープンイノベーションの推進**: 計画では、前述の E12 Ventures との連携や LAMY との協働など、社外との協創を積極的に進める姿勢が示されています。このオープンイノベーション推進は、知財活動にも新風をもたらします。従来、三菱鉛筆は自社内開発→特許取得→自社製品化という**クローズドイノベーション**が中心でしたが、今後は**共同研究・共同開発**による知的財産の共有や、場合によっては他社の技術をライセンス導入して製品化するケースも増えるでしょう。こうした状況では、契約面での知財取り決め(背景知財と成果知財の帰属、ライセンス範囲、機密情報管理など)が重要になります。他社との共創から生まれた知的成果については、自社単独の権利でない場合もあるため、それをいかに自社事業に有利に活用できる形で確保するかが課題となります。特にベンチャー企業との関係では、将来の買収も視野に入れつつ、段階的に権利を取得していくオプション契約を結ぶことなどが考えられます。さらに、知財オープン戦略として、自社の一部特許をあえて開放し標準化に貢献する可能性もあります。スマートシティや教育 ICT 領域で、自社技術を業界標準に組み込むことで市場全体を拡大し、その上で自社製品を売るという戦略もありえます。このようにオープンイノベーションを進める中期計画では、「**攻め**」「**守り**」「**共有**」の**バランスをとった知財戦略**が求められます。
- **研究開発の方向転換と知の蓄積**: IoT ペンや筆記と睡眠の研究に見られるように、従来の「良い筆記具を作る」から「書くことの価値を多面的に探究する」方向へ R&D テーマが広がっています。これは短期的な製品化だけでなく、学術研究に近い領域への挑戦でもあります。睡眠研究の例では、手書き日記が深い睡眠(N3)割合を高める傾向が確認されたとのことで、同社は「手で書くこ

との重要性」を科学的に示す知見を得たとしています。こうした知見自体は特許にはなりません、**ブランドメッセージを強化する無形資産**として活用できます(例:「手書きがあなたの生活の質を向上させる」という広告キャンペーンや、教育機関との連携による啓蒙活動など)。研究開発の裾野が広がることで、同社内に蓄積される“知”はますます多様になります。それらを体系化し、知的資産として社内外で共有・活用する仕組み(ナレッジマネジメントの強化)も課題となるでしょう。中期計画で「知識・スキルの獲得を推進」とある通り、社内教育やドキュメンテーションを進めて組織学習能力を高めることが、ひいては新規アイデア創出や隠れたノウハウ継承につながり、知財戦略を底上げすると期待されます。

組織能力・経営基盤の強化

「uni Advance」を支える経営基盤強化策として、**人的資本**や**コーポレートガバナンス**の充実も中期計画に盛り込まれています。知財・無形資産戦略への影響という観点では、以下のようなポイントが考えられます。

- **人的資本の充実と知財創出**: 計画ではダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進や自律した社員の育成を通じて、新価値創造のできるグローバル企業へ変革することが謳われています。多様な人材が活躍し能力を発揮できれば、新しい発明やデザインが生まれる土壌が豊かになります。特に海外人材や女性・若手の視点から、これまで見落としていたニーズに応えるアイデアが出てくる可能性があります。知財戦略上も、**発明提案制度の強化**や公正な評価制度を通じて社員のイノベーション意欲を高めるとともに、発明者の多様化(グローバルな発明チームなど)に対応して、各国の特許法や報奨制度に配慮した体制が必要になるでしょう。人的資本の可視化を進めグループ経営を強化するとあるように、グループ全体での知財情報共有、人材交流も進むと考えられます。LAMY社や海外子会社の技術者とも協働し、グローバルな知財創出力を高めることが、中期計画期間の目標となるかもしれません。
- **コーポレートブランドとステークホルダー対応**: 計画には「ステークホルダーとのリレーション強化」や「IR/PRの質向上」も含まれており、企業価値を総合的に高める経営が志向されています。これは知財・無形資産の発信にも関わってきます。例えば、統合報告書やIR説明会で自社の知的財産や無形資産について積極的に情報開示し、企業の潜在的価値を投資家にアピールする機会が増えるでしょう。昨今、知的資産経営報告書を発行する企業も増えていますが、三菱鉛筆も中期計画の中で得られた知財成果(特許数の増加やブランド価値指標の向上など)を定量・定性両面で開示し、資本市場から正当な評価

を得ることを目指すと考えられます。また、コーポレートブランド「uni」の強化は従業員や取引先からの信頼向上にもつながります。ガバナンス強化により知財リスク管理も洗練されるでしょう。例えば契約管理の徹底やコンプライアンス教育の強化により、知財係争や情報漏洩のリスクを低減し、無形資産を守る経営基盤を盤石にするといった動きが促進されるはずです。

以上のように、中期経営計画 2025-2027「uni Advance」は、三菱鉛筆の知的財産および無形資産戦略に対して、多方面からの強化・変革を求める内容となっています。グローバルブランドの深化、新規事業領域への知財展開、オープンイノベーションと技術基盤強化、人材多様化による知の創造力向上など、従来以上にダイナミックで柔軟な知財戦略運用が必要となるでしょう。では、これらを踏まえて今後数年の戦略シナリオはどのように描けるでしょうか。次節では、起こり得るいくつかのシナリオを予測します。

2025～2027 年に想定される戦略シナリオ予測

上記の分析を踏まえ、中期計画期間である 2025 年から 2027 年頃までに三菱鉛筆が取り得る戦略シナリオをいくつか描いてみます。ここでは例として**「ブランド重視型」、「海外展開強化型」、「技術革新主導型」**の三つのシナリオを検討します。それぞれのシナリオで知的財産・無形資産がどう活用・強化されるかを示します。ただし実際の経営戦略はこれらを組み合わせたものになる可能性が高く、以下のシナリオはあくまで理解を深めるための仮想的なモデルです。

シナリオ 1: ブランド重視型戦略

このシナリオでは、三菱鉛筆がブランド価値の最大化に経営資源を重点配分し、製品やサービスよりもブランド体験そのものを強化する戦略をとるケースを想定します。

- **ブランドマーケティングの徹底強化:** 広告宣伝や SNS 展開、コラボレーション企画を通じて「uni」ブランドの世界観を発信し続けます。例えば、有名デザイナーや他業界の人気ブランドと限定文具を共同開発し、「持つこと自体がステータスとなる」ようなブランドイメージを醸成します。ブランドストーリーに共感するファンコミュニティを育成し、Lakit のような表現支援サービスを拡充してブランドのファンエンゲージメントを高めます。知財面では、ブランドコラボ商品に関

わる契約(コラボ先との商標利用許諾等)を適切に締結し、自社ブランドの格を保ちつつ他ブランドのファン層を取り込む工夫をします。

- **デザインと品質による差別化:** 文具そのものの機能競争は一服しつつあるため、意匠デザインや素材感で突出した魅力を追求します。毎年、グッドデザイン賞や各種デザイン賞の常連となることでブランド＝デザインのイメージを確立し、ユーザーに「とにかく三菱鉛筆の製品は所有欲を満たす」と思ってもらう戦略です。高品質路線も堅持し、不良率ゼロ運動や生涯補償付き高級ペンの展開などで絶対的な品質信頼を築きます。知財としては、意匠権や商標で独特のデザインを守り、模倣品が出れば速やかに差止めてブランドを汚さないようにします。
- **ブランド資産の収益化:** 強力なブランドを活かし、ライセンスビジネスやグッズ展開にも乗り出します。例えば「uni」ロゴを使った文具周辺アイテム(筆箱、ノート、アパレル等)をライセンス供与し、ブランド手数料収入を得るモデルです。あるいは文具以外のプロモーション用途にブランドを貸し出すことで(他社商品の限定版監修など)、ブランドをプラットフォーム化する戦略も考えられます。この場合、商標権の管理がより複雑になるため専任部署を設け、ブランド使用のガバナンスを効かせつつ収益化を図ります。

このブランド重視シナリオでは、知的財産は主に**ブランド関連資産の保護・拡張**に用いられます。特許や技術開発はやや守勢に回る可能性があります。その分確立した技術で安定品質を実現し、ブランド価値に貢献します。リスクとしては、技術トレンドの変化に乗り遅れる恐れがありますが、ブランド力が高ければ一定のファンビジネスで持続可能という判断です。

シナリオ 2: 海外展開強化型戦略

このシナリオでは、成長市場の開拓とグローバルシェア拡大に最重視し、**地理的展開**を加速させるケースを想定します。

- **現地生産・販売拠点の拡充:** インド合弁に続き、アジア・中東・アフリカなど新興市場に積極進出します。各地域で合弁会社や現地法人を設立し、必要に応じて小規模な現地文具メーカーを M&A してネットワークを獲得します。生産拠点も需要地付近に置くことでコスト最適化と市場適応力を高め、**「グローバル・ローカル両軸」**のバリューチェーンを構築します。知財戦略としては、進出国それぞれでの特許・商標取得を怠りなく行い、各国法制度に対応した知財管理体制を現地法人と連携して築きます。

- **ローカライズ商品開発:** 各国・地域の嗜好や習慣に合わせた製品開発を進めます。例えば、インドでは低価格で長寿命なボールペン、アラブ圏では高温でもインク劣化しないペン、欧米ではサステナビリティに配慮した再生素材文具、といった具合に**地域ごとに差別化した商品ライン**を投入します。そのための技術改良やデザイン変更も発生するため、現地開発拠点を置いてスピーディに対応します。知財面では、そうした改良技術を各国で適切に権利化しつつ、本社の基本特許でグローバルにカバーする仕組みを取り、ローカル発明の取りこぼしを防ぎます。
- **国際合弁・提携による市場参入:** 既に LAMY やインド Linc 社との提携がありますが、他にも有望市場の有力企業と提携し合弁を組む戦略を加速します。例えば、アフリカ市場では現地文具メーカーと、生産は現地・ブランドは uni で共同展開、というようなモデルです。相手企業との関係では技術供与契約や商標ライセンス契約が鍵となります。自社の知財を相手に預けるリスクと、相手の市場知識を得るメリットを秤にかけつつ、**互恵的な知財活用**を図ります。海外での商標トラブル(現地業者による先行登録等)があれば買収・無効化など法的手段でクリアにし、ブランド展開の障害を排除します。

この海外展開シナリオでは、知的財産は**グローバル展開のインフラ**として活躍します。広範囲の権利取得と現地での権利行使が求められるため、知財部門の国際対応力が試されます。無形資産としては、各地域での**顧客ネットワーク**や**現地ブランド知名度**が重要指標となり、それを上げるために現地 CSR 活動や教育普及(例えば学校に文具提供)などソフトな取り組みも行うでしょう。リスクは、各国市場の情勢変化や模倣品氾濫などに個別対応が必要で、管理コストが増大する点です。しかしシェア拡大によるスケールメリットでそれを補い、世界的文具企業としてのプレゼンスを飛躍的に高めることが期待できます。

シナリオ 3: 技術革新主導型戦略

このシナリオでは、**技術イノベーション**による新規価値創造を最重視し、研究開発ドリブンで事業を牽引するケースを想定します。

- **先端技術への積極投資と新製品創出:** 売上高に対する研究開発費比率を業界平均以上に引き上げ、攻めの技術開発を行います。具体的には、IoT ペンをはじめとする**デジタル文具製品**をシリーズ化し、アプリやクラウドサービスとのセットで提供します。これにより「アナログとデジタルの融合」という新市場を創り出し、他社に先駆けてポジションを確立します。また、筆記具の概念を超える製品——例えば紙に書いた文字を瞬時に翻訳するスマートペンや、脳波で

色が変わるペンなど―に挑戦し、話題性を呼び込むことで技術力アピールと新規需要の喚起を狙います。知財面では、それら**ブレークスルー技術を徹底的に特許で囲い込み**、主導権を握ります。標準必須特許になり得るものは早期に国際出願し、後発他社の参入をライセンス収入源に変えるくらいの気概で挑みます。

- **オープンイノベーションと知財エコシステム**: 技術革新を加速するため、社外の知恵を積極的に取り込む戦略を推し進めます。大学や研究機関との共同研究講座を開設し、基礎研究段階から新材料・人間工学・ICT との融合領域を探究します。社内には**技術フェロー制度**を導入し、発明第一人者を優遇することでイノベーター人材の流出を防ぎます。他社スタートアップとも連携し、面白い技術があれば少額でも出資して関係を築き、将来的に自社の技術スタックに組み込んでいきます。知財的には、こうした網の目のような協業から生まれる知的成果を適切に**共有・独占のメリハリ**をつけて管理します。必要なものは買収してでも自社に取り込み、そうでないものは共同特許としてクロスライセンス体制に置くなど、柔軟な知財エコシステムを構築します。
- **知財ドリブンの新事業モデル**: 技術が牽引する戦略では、知財そのものをビジネス化するモデルも考えられます。例えば、筆記具関連の特許パッケージを他社にライセンス提供する IP ビジネスや、独自開発した素材・インクを外販する素材メーカー的な展開です。あるいは、同業他社との**特許プール**を形成して業界全体の技術水準を底上げし、市場拡大の恩恵を受けるといった戦略もありえます。この場合、三菱鉛筆は技術のプラットフォームとして振る舞い、自社製品以外の領域からも収益を上げることができます。もちろん自社ブランド商品でも画期的技術を搭載したプレミアム製品を投入し、高価格帯市場を独占するなど、技術優位による収益最大化を図ります。

技術革新主導シナリオでは、知的財産がまさに**戦略の中心**となります。特許・技術資産の量と質が競争力そのものとなり、開発スピードも重要であるため、知財出願から商品化までのサイクル短縮が求められます。無形資産としては、研究開発力や組織知が飛躍的に蓄積されますが、一方で市場ニーズと乖離した「宝の持ち腐れ」にならないよう、開発とマーケティングの連携が必要です。また、投資負担が大きく短期利益を圧迫するリスクもあります。しかし長期的には、新技術で圧倒的トップシェアを握れる可能性も秘めており、ハイリスク・ハイリターン**の戦略**と言えるでしょう。

以上のシナリオはいずれも極端に振ったケースとして描きましたが、実際の三菱鉛筆の戦略は**ブランド力・グローバル展開・技術革新のバランス**をとりつつ進むと予想さ

れます。中期経営計画 2025-2027「uni Advance」は、その名の通り多方面の取り組みを前進させる包括的なロードマップであり、知的財産や無形資産の重要性は今後ますます高まっています。同社は長期ビジョン「ありたい姿 2036」で掲げた“世界一の表現革新カンパニー”実現に向け、知的財産を核とした価値創造を続けていくでしょう。革新的な技術とそれを支える知財、強固なブランドと顧客からの信頼、そしてグローバルなネットワークと人材の力—これら無形の資産を巧みに戦略に織り込み、三菱鉛筆は変化の激しい時代においても持続的な成長を遂げていくものと期待されます。

参考文献・情報源:

- 三菱鉛筆「中期経営計画 2025-2027」決算説明会資料
- 三菱鉛筆 コーポレートガバナンス報告書（2023）
- ログミーファイナンス「2024年12月期決算説明会」書き起こし
- プレスリリース・ニュースリリース
- 賢者の選択インタビュー記事 等