

三菱製紙：知的財産・無形資産戦略の現状と新中期計画に伴う展望

概要 (Summary)

三菱製紙株式会社 (MPM) は、長年にわたり紙・機能材分野で事業を展開し、特許・商標などの**知的財産権**や技術・ブランドなどの**無形資産**を戦略的に活用してきました^①^②。2025年5月14日に発表された新中期経営計画 (2025年度～2027年度) では、「“SHINKA”する130年企業へ」を基本方針とし、技術・研究開発の深化による特色ある機能商品や環境配慮商品の拡大、地球環境への貢献強化、ガバナンス・人的資本経営の浸透といった重点項目が掲げられています^③。本レポートでは、まず現行の知財・無形資産戦略を整理し、特許・商標・意匠・著作権といった**知的財産権**のみならず、技術、ブランド、デザイン、ソフトウェア、ノウハウ、データ、顧客ネットワーク、バリューチェーン、信頼、組織能力など幅広い無形資産の現状を分析します。その上で、新中計の内容に即して今後どのような方向転換・強化が起こり得るか、以下の観点別にシナリオを予測します。

- ・環境対応製品の拡充とサステナビリティ投資の加速による技術・ブランド価値の強化
- ・デジタル印刷やソリューション型ビジネスの成長に伴うソフトウェア・データ資産の活用
- ・海外市場展開や異業種連携の拡大による顧客ネットワークやバリューチェーン資産の拡張

各セクションでは可能な限り一次情報 (公式発表やIR資料) を引用しつつ、現状から将来への変化を詳細に検討します。最後に組織能力や人的資本など横断的な無形資産への影響も含め総括します。

現行の知財・無形資産戦略 (現状分析)

現在の三菱製紙における知的財産・無形資産戦略は、以下のような要素から構成されています。

- ・**知的財産権の保護と活用**: 三菱製紙は研究開発段階から積極的に**特許**等を出願・権利化し、自社技術・製品を守る「防波堤」とする戦略をとっています^①。社内の知的財産部は研究部門と連携し、質の高い特許を数多く創出して自社技術の独自性を確保するとともに、事業化段階では競合他社の特許調査や**商標**の登録・管理、他社による権利侵害への対応なども担い、知財の「創造・保護・活用サイクル」を回しています^①^④。2024年3月末時点で日本特許402件・海外特許133件、国内商標99件・海外商標62件を保有するなど、**知財ポートフォリオ**は広範です^② (意匠権や著作権も含めて管理されていますが、その詳細は非公開)。また、他社からのライセンス収入を再び研究開発に投資することで、新たな知財創出につなげる仕組みも構築しています^④。
- ・**技術力・ノウハウと研究開発基盤**: MPMの強みは130年近い製紙技術の蓄積と、これを応用した機能材料分野での**コア技術**です。現在、研究開発の対象領域は紙・パルプから機能材料、インクジェット用紙やイメージング材料、電子材料、ヘルスケア/ライフサイエンスまで多岐にわたっており^⑤、伝統的な紙分野のノウハウと先端材料技術の両方を社内に蓄積しています。この広範な技術ポートフォリオはMPMの重要な無形資産であり、近年では例えば感熱紙の高感度コーティング技術やインクジェット写真用紙の微細塗工技術、不織布製膜技術 (電気二重層キャパシタ用セパレータ等) など、ニッチながら高い市場シェアを持つ製品群を支えています^⑥^⑦。こうした**研究開発力**は他社との差別化源泉であり、知財戦略とも直結しています (発明の権利化や品質優位性の追求など)。

- ・ブランド価値とデザインへの取り組み:** 三菱製紙はB2B事業が中心ですが、「高品質な紙＝三菱」のブランドイメージや、環境配慮型製品への先進的な取り組みを通じた企業ブランド価値の向上に努めています。例えば、自社製FSC森林認証紙を使った「森のスマイル (Mori-smile®)」プロジェクト等、森林保全と製品開発を結びつけた独自ブランド展開を行ってきました。また、感熱紙やインクジェット紙などで顧客の用途に合わせた**製品設計 (デザイン)**を提供する能力も無形資産といえます。近年では環境対応包装材料の開発にも取り組み、プラスチック代替となる紙素材のデザイン開発力を醸成しています。これらの活動により培われた**信頼** (高品質・環境対応への信頼性)は、同社ブランドの重要な無形資産です。
- ・ソフトウェア・データ資産の活用状況:** 現状、三菱製紙自体が外販する**ソフトウェア製品**はありませんが、社内外での**デジタル技術活用**が進みつつあります。社内では製造プロセス管理や物流最適化にITを導入しており、新中計策定前からDX (デジタルトランスフォーメーション) の下地作りを行っています。例えば、生産設備データの収集・分析による品質管理高度化や、販売データ分析による需給予測などが挙げられます。また一部では印刷プレート出力機器 (完全無処理サーマルCTP装置など)⁸ や、印刷適性評価ソフト等の提供を通じて、顧客の印刷ソリューションを支援する取り組みも見られます。**データ**に関しては、近年のガバナンス強化の中で「データ・情報の収集・活用体制の充実」が重要課題として認識されており⁹、暗黙知であったノウハウのデータ化や社内情報基盤の整備が進められています。もっとも、これらは現在発展途上であり、本格的なソフトウェア資産・データ資産の事業活用はこれからといえます。
- ・顧客ネットワークとバリューチェーン:** 三菱製紙は国内外に生産・販売拠点を持ち、グローバルな**顧客ネットワーク**を構築してきました。現在、ドイツ (ビーレフェルト) に製造子会社、米国 (ニューヨーク) に販売拠点、中国 (珠海) に合弁工場を有し、欧米やアジア市場へのアクセス基盤があります¹⁰。また国内でも伝統的な販売網に加え、近年は新興市場への輸出や外部販売会社との協業による販路拡大を図っています。このような**バリューチェーン**上のネットワーク資産は、単に販売チャネルとしてだけでなく、市場ニーズのフィードバックループとして技術開発に活かされたり、現地パートナーとの協働による新製品開発につながったりする点で重要です。加えて、上流では**原材料調達**において国産木材の活用やFSC®認証パルプ調達などサステナブルなサプライチェーン構築に注力しており、川上から川下までシームレスにつなぐ価値連鎖を無形の強みとしています¹¹。例えば**森林認証紙**の自社ブランド化や、国内植林地との連携による安定供給体制は、他社には真似しにくいバリューチェーン資産と言えるでしょう。
- ・信頼・組織能力と人的資本:** 創業130年近い歴史の中で築かれた利害関係者からの**信頼**は、三菱製紙の見えざる財産です。特に印刷会社や出版業界など長年の顧客との強固な関係、地域社会や取引銀行・株主からの信用は、事業継続の礎となっています。**組織的能力**の面では、事業構造転換期にある紙業界にあっても、新規領域へ挑戦できる技術者集団や、多様なニーズに応える製造現場力を保持している点が評価できます。しかし一方で、従来の紙事業に依存した社風からの脱却や、デジタル時代への人材スキル転換といった課題も指摘されており¹²、近年はガバナンス改革や人材育成策の検討が行われ始めています。例えばダイバーシティ推進 (女性役員の登用等) や働き方改革 (在宅勤務制度・フレックス導入) にも着手しており¹³、これらは人的資本の質を高める取り組みとして無形資産戦略に含まれます。

以上のように、三菱製紙は現在、**知的財産権の堅固な防御壁と広範な技術ノウハウ**を核に、ブランド信用やグローバルネットワークといった無形資産を多面的に構築しています。他方で、デジタル活用や組織人材面では変革途上の部分も残っており、これからの中期計画でこれらをどう強化するかが問われています。

新中期経営計画(2025年度～2027年度)のポイント

2025年5月発表の新中計「“SHINKA”する130年企業へ」では、三菱製紙は創立130周年を見据えた**成長戦略**を打ち出しました¹⁴。経営目標として2027年度に売上高2,500億円、営業利益200億円 (営業利益率8%)、

ROE10%など定量目標を掲げる一方、その達成のために無形資産の強化を含む各種施策が示されています¹⁵。計画の基本方針は3本柱で構成されており、いずれも知財・無形資産戦略と深く関わっています³。

1. **技術・研究の深化 (SHINKA)**：「特色ある機能・環境配慮商品を拡大、生産性向上を加速」すること¹⁶。具体的には、従来から強みの機能性材料（感熱紙、インクジェット用紙、不織布など）や新領域製品（蓄電デバイス用セパレータ、水処理膜基材、包装用紙など）に経営資源を集中し、高付加価値化とグローバル展開を図るとしています¹⁷。また、生産体制の集約・合理化やDX推進を通じて**生産性**（＝組織的無形資産）を向上させる計画です¹⁸。研究開発投資も継続・強化される見込みで、知的財産の創造につながる開発テーマ（例：環境対応型の新素材）の拡充が期待されます¹⁹。
2. **地球環境への貢献の進化 (SHINKA)**：脱炭素や資源循環などサステナビリティ領域への取り組み強化です²⁰。中期計画では環境戦略投資として約50億円を充当し、環境配慮商品の拡販や省エネ・燃料転換によるCO₂削減を推進するとしています²¹²²。具体的目標として2030年度までに2013年度比でCO₂排出量40%削減を掲げ²³、TCFD開示の充実やSDGs貢献策（株主植樹制度の創設など）によって**非財務情報の開示強化**にも取り組みます²⁴。これらは環境ブランド価値・ステークホルダーからの信頼向上につながる無形資産戦略と位置付けられています。実際、計画書でも「SDGsに貢献する事業拡大による社会的価値向上」が企業価値向上に資するとの認識が示されています²⁵。
3. **ガバナンス・人的資本経営の浸透 (SHINKA)**：ガバナンス改革と人材戦略の強化です²⁰。経営陣の体制強化（社外取締役の増員や経営説明会導入など）やコンプライアンス徹底に加え、人財面では多様性推進とエンゲージメント向上が図られます¹²²⁶。例えば海外人財の採用・育成や外国人受入体制の整備、現地従業員の処遇改善を通じたグローバル人材基盤の確立が計画されています²⁷。またDX人材育成（ITリテラシー教育や生成AI活用研修等）にも踏み込み¹⁸、社内の**データ活用文化**を醸成していく方針です⁹。これらは組織能力という無形資産を底上げし、変化に強い企業体質を築く狙いがあります。

以上の基本方針を踏まえ、新中計は各事業セグメント（紙素材事業・機能商品事業）毎に具体策を掲げています。それらには知財・無形資産面での方向性も色濃く反映されており、次章では前述の観点別にその変化をシナリオ分析します。

シナリオ1：環境対応製品拡充とサステナビリティ投資の加速 – 技術・ブランド価値の強化

新中計で特に強調されているのが、**環境配慮型の商品開発とカーボンニュートラル投資の加速**です。この流れは三菱製紙の技術戦略とブランド戦略に大きな変化をもたらすと予想されます。

まず技術面では、環境対応をキーワードに**研究開発テーマのシフト**が起こるでしょう。従来から培ってきたコーティング技術や材料設計力を活かし、プラスチック代替素材、生分解性材料、低炭素生産プロセスなどへのR&D投資が増大すると考えられます。計画でも「特色ある機能・環境配慮商品を拡大」と掲げ、環境対応の感熱ラベルやFSC®認証クラフト紙など高付加価値品の展開を拡充するとしています²⁸¹¹。これに伴い、**関連特許**の出願も増えるでしょう。例えば新規バリア紙素材やリサイクル適性を高める技術など、環境に資する発明は優先度高く権利化され、自社の技術的優位を守る知財戦略が強化される見込みです。また既存製品についても環境性能を高める改良（感熱紙の無BPA化やインクジェット紙の水溶性顔料適性向上など）を進め、それら改良技術のノウハウ蓄積と権利取得に努めるでしょう。研究開発部門と知財部門の連携においても、「環境」を軸としたテーマ選定や他社動向調査が重視されるはずで

ブランド価値の強化も顕著になるでしょう。環境貢献への真摯な取り組みは**ESGブランディング**に直結します。三菱製紙は既にFSC森林認証紙の生産や国内植林プロジェクトなどを通じて環境志向の企業イメージを培ってきましたが、新中計ではこれを一段と推し進める意図が伺えます。株主向けにもSDGsやTCFD情報開示

を強化し、環境・社会貢献の実績を積極的に発信する計画です²⁴。この結果、投資家や取引先からの**信頼資本**が向上し、中長期的な企業価値評価の向上が期待できます。実際、同社は環境・社会への貢献を「社会的価値」と捉え、これを高めることが企業価値向上につながると明言しています²⁵。言い換えれば、環境対応製品やサステナビリティ投資によって**無形のブランド価値・信用**を高め、差別化とステークホルダー支持の獲得を図る戦略といえます。

具体的な施策として予測されるのは、環境ラベルや認証の戦略的活用です。自社製品にエコラベル（エコマーク等）を取得させ市場展開する、あるいは「カーボンニュートラル〇〇シリーズ」等のブランドを立ち上げる可能性があります。これにより、自社の環境技術を**ブランド訴求**しつつプレミアム価格設定が可能となり、収益力向上にも寄与するでしょう。また環境配慮のための**デザイン**戦略（製品ライフサイクル全体を見据えたエコデザイン）も重視されるはずです。例えば包装紙であれば、使用後のリサイクル容易性を織り込んだ設計を行い、それを売り文句にするなど、デザイン面での無形価値を高める取り組みです。

さらに、サステナビリティ関連の**無形資産投資**も増えるでしょう。計画で約50億円が環境戦略投資に充てられるのは先述のとおりですが²¹、この中には再生可能エネルギー設備や省エネ設備への投資だけでなく、社内に蓄積されるデータやノウハウへの投資も含まれると考えられます。例えば、CO₂排出量やエネルギー効率のモニタリングデータの蓄積・分析基盤を構築し、環境マネジメントの高度化を図ることも予想されます。これにより環境パフォーマンスに関する**データ資産**を社内に蓄え、将来的に環境規制対応や環境価値の見える化（カーボンプライシング対応等）に役立てるでしょう。

最後に、こうした環境重視戦略は**バリューチェーン全体**にも波及します。サプライヤーに対しては持続可能な調達基準を徹底し（FSC認証やクリーン原料の確保など）、顧客に対しては環境対応製品を用いたソリューション提案（例：プラスチック包装から紙包装への切替提案）を強化するなど、川上・川下双方との関係性を再構築するでしょう。異業種連携も環境分野で起こり得ます。例えばバイオマス素材の開発で化学メーカーと提携したり、カーボンリサイクル技術でスタートアップ企業と協業したりする可能性があります。実際、新中計には「地域・異業種と連携して次世代エネルギーやCCS（CO₂回収・貯留）の可能性検討」との記載があり²⁹、エネルギー転換分野での他業種協働の意欲が読み取れます。これらは新たな**知見の獲得**や**ネットワーク資産**の拡大につながり、結果的に自社の環境技術力と社会的信頼を一段と強化するものと期待されます。

以上より、環境対応製品・サステナビリティ投資の加速シナリオでは、**技術力の緑化とブランド価値の向上**が無形資産戦略の中核となります。すなわち、「環境」というキーワードで自社の知的財産創造とブランド構築を図り、市場での存在感と企業価値を高める方向に三菱製紙の舵が切られるでしょう。

シナリオ2：デジタル印刷・ソリューション型ビジネスの成長 – ソフトウェア・データ資産の活用

紙需要の構造変化に対応するため、三菱製紙は**デジタル印刷**（インクジェットなど）分野や、お客様の課題解決につながる**ソリューション型ビジネス**へのシフトを図っています。このシナリオでは、それに伴うソフトウェア資産やデータ資産の活用強化について予測します。

新中計では、情報・画像メディア用途（オンデマンド印刷対応の感熱紙・インクジェット紙等）の市場拡大に重点が置かれており、同社は高品位グレードに強みを持つ分野で国内高シェアを維持しつつ、更なるグローバル展開を図る方針です⁶³⁰。具体策として「インクジェット用紙のグローバル販売強化」や「レジロール用途で品質優位性によるシェア拡大」といった戦略が挙げられています³⁰³¹。これらを実現するには、従来の**製品供給モデルからサービス提供モデルへの転換**が重要となります。単に用紙を販売するだけでなく、デジタル印刷工程全体を支援するソリューション提案（例えば印刷適性のコンサルティングやカラーマネジメント支援ソフトウェアの提供など）を行うことで、顧客企業にとって欠かせないパートナーとなる狙いがあります。

そのため、まず**ソフトウェア資産**への注力が見込まれます。三菱製紙自体がソフトウェア開発企業になるわけではありませんが、印刷周辺技術で培ったノウハウを形式知化し、ソフトウェアやデジタルツールの形で提供することが考えられます。例えば、同社のインクジェット紙に最適化された**ICCプロファイル**や印刷設定データを提供するサービス、あるいは印刷機メーカーと協業して用紙特性を自動補正する制御ソフトを開発する、といった展開です。これにより顧客は三菱製紙の紙を使うだけでなく、同社のデジタルソリューションをセットで導入するようになり、結果的に**ロックイン効果**が生まれます。また、ソフトウェアやサービス部分は製品と比べ利益率が高い傾向があり、新たな収益源としても期待できます。仮に自社で開発リソースが不足する場合でも、外部のIT企業やスタートアップとの提携によってソフトウェア資産を取得・活用するシナリオも考えられます。いずれにせよ、従来はハード（紙）中心だった同社のビジネスに**ソフトの価値**が組み合わさることで、知財戦略上も著作権や営業秘密として守るべき対象が広がるでしょう。

次に**データ資産**の活用です。デジタル印刷の普及により、印刷プロセスからは膨大なデータ（たとえばプリンタの稼働情報、用紙の消費パターン、印刷品質ログなど）が得られます。三菱製紙はこうしたデータを収集・分析し、新製品開発や顧客サービス向上に役立てる可能性があります。実際、新中計には「データ・情報の収集・活用体制の充実」がガバナンス改革項目として明記されており⁹、全社でデータを有効活用する基盤を作る決意が示されています。この文脈で考えると、例えば世界中の顧客から得られる**紙の使用データ**を集約し、どの地域でどんな印刷需要が伸びているか、どの製品に不具合報告が多いか等をリアルタイムで分析する仕組みを構築するかもしれません。そして分析結果を元に製品改良サイクルを短縮したり、需要予測に基づく生産計画最適化を行ったりするでしょう。これは一種の**データ駆動型経営**への転換であり、同社にとって新たな無形資産（データベースや分析ノウハウ）の蓄積につながります。

また、顧客側に蓄積されるデータもビジネス機会となりえます。例えば大手印刷会社との連携により、印刷物発注のオンラインプラットフォームを共構築し、そこから得られる市場データを共有する、といった動きです。データ活用は単独企業内に留まらず、**業界横断のエコシステム**での活用が価値を生むため、三菱製紙も異業種IT企業やユーザー企業とデータを介した連携を模索するでしょう。これは後述の異業種連携シナリオにも通じます。

デジタル印刷分野で成長するためには、**知的財産戦略**も進化が必要です。従来の材料系特許に加え、ソフトウェア関連の知財（著作権、営業秘密、必要なら特許（ビジネスモデル特許含む））をどう管理・活用するか検討する必要があります。自社開発のソフトについてはソースコードの保護、アルゴリズムの特許化検討などを行い、外部調達ソフトについては適切なライセンス契約で権利を確保する、といった方策が考えられます。またデータに関しても、個人情報や機密情報を扱う場合の法令遵守とセキュリティを確保しつつ、**データの財産化**（データベースとしての権利確保や契約による利用制限の明確化）を図るでしょう。

さらに、社内オペレーションのDXも**無形資産の高度化**に寄与します。計画では「デジタルツールによる自動化推進（生成AI活用等）」や「DX活用による生産性向上」が掲げられています^{18 26}。生成系AIの活用は製造条件の最適化や需要予測、業務の効率化などに役立つと考えられます。例えば、特許分析にAIを導入して他社動向の把握を精緻化する、研究ノートや技術文献からAIが知見を抽出して開発提案を行う、といったことも将来的には可能でしょう。これらは表立っては見えないものの、企業の**組織的知識**や**プロセス資産**を飛躍的に充実させる効果があります。

最後に**人的資本**の側面ですが、デジタルビジネス拡大にはITスキルを持つ人材やデータサイエンティストの確保・育成が不可欠です。新中計でも「ITリテラシー教育の強化」や「エンゲージメント向上」が打ち出されており^{18 26}、社員のデジタル技能向上と意識改革が進むでしょう。これにより従業員という無形資産の質が向上し、新しいビジネスモデルに対応できる組織能力が培われます。

総じて、デジタル印刷・ソリューションビジネスの成長シナリオでは、三菱製紙の**無形資産のデジタル化**がキーテーマとなります。具体的には、ソフトウェアやデータの積極活用によって製品+サービスの価値提供を行い、それを支える社内の知識基盤・人材基盤をDXで強化する流れです。これにより、同社は単なる「紙の

会社」から「デジタルソリューションを備えた総合材料メーカー」へと無形の存在感を変貌させる可能性があります。

シナリオ3：海外市場展開・異業種連携の拡大 - 顧客ネットワーク・バリューチェーン資産の拡張

国内市場の伸び悩みや需要構造変化に対応し、三菱製紙は海外市場の開拓や異業種との協業によって新たな価値創出を図る戦略を示しています。これらの動きは、同社の顧客ネットワークやバリューチェーンといった無形資産に大きな拡張をもたらすでしょう。



まず海外展開について、新中計では海外生産・販売体制の強化が明確に打ち出されています。上図のように、ドイツの製造拠点と米国の販売拠点を活用し、欧米・アジア・中東・アフリカへのグローバル展開を加速する計画です³²。具体的施策として、「国内からは欧米への拡販」「ドイツ事業は欧州以外への商品拡販」「中国拠点からの輸出拡大」等が挙げられており³²、既存の海外拠点ネットワークをテコに新市場開拓を行う姿勢が見て取れます。米国拠点での販売強化により海外シェアを拡大し、コスト競争力の向上をテコに成長期待地域（東南アジア・中東・アフリカ）へ展開する計画も示されています³³。これらから推測できるのは、MPMが持つグローバルネットワークという無形資産をさらに広げ、顧客基盤の多様化を図る戦略です。

具体的には、海外子会社・拠点をハブとして現地の顧客ネットワークを深耕・拡大するでしょう。例えば欧州では、ドイツ拠点を通じてEU域内の包装資材メーカーや電子材料企業との取引を拡げる、米国では印刷メディア企業や物流・小売業との関係を構築するといった動きが考えられます。これに伴い、各地域でのブランド認知向上策（現地展示会への出展、製品カタログの多言語展開等）も講じられるでしょう。長期的には、地域ごとのニーズに合わせた製品開発（例えば中東向け耐熱紙や、アジア向け低コスト品など）も進み、それが再び新たな知財の創出につながる好循環も期待されます。海外展開の成功により得られる国際的な顧客ネットワークは、それ自体が競争優位の源泉です。一度大手顧客との信頼関係を築けば、継続的なリピート受注や共同開発の機会が生まれ、他社が参入しづらい参入障壁（無形資産）となります。

次に異業種連携の拡大です。三菱製紙は紙・材料メーカーとしての立場から、電池、自動車、電子機器、化学、食品包装など他産業との接点を持ちつつあります。例えば前述した蓄電デバイス用セパレータはエネルギー・自動車業界、水処理膜基材は環境インフラ業界、マスキングテープ原紙は文具・DIY業界と関わります³⁴。これら新規事業領域で成功するには、当該業界のリーディング企業との協業やコンソーシアム参画が極めて重要です。実際、三菱製紙は過去に中国のバッテリーメーカー（北大先行科技=Beijing National

Battery) とリチウムイオン電池用セパレータの共同開発提携を行い、高耐熱セパレータ「NanoBase X」を生み出した実績があります³⁵。この提携では異業種の技術と自社ノウハウを組み合わせることで、高容量・高安全な電池技術という新たな価値を創出しました。このような**オープンイノベーション**の経験は、今後他分野にも展開されるでしょう。

新中計にも「地域・異業種との連携」が掲げられているように²⁹、三菱製紙は今後、例えば**異業種企業との共同研究やジョイントベンチャー設立**といった形で無形資産を増強していく可能性があります。たとえば、自動車メーカーや電池メーカーとの協業で次世代バッテリー用材料を開発したり、IT企業と組んでスマートパッケージ（IoT機能付きパッケージ）を創出したりするシナリオが考えられます。こうした連携を通じて、自社には無かった新技術やマーケット知識がもたらされ、**組織学習**が進む効果も大きいです。さらに協業先との間で共有された知的財産（共同特許やノウハウ）は、単独では得られなかった質の高い資産となり得ます。もちろん提携にはリスク管理も必要ですが、計画では「適切なリスクテイクによるビジネス機会の獲得」と記されており⁹、積極的に外部リソースを取り込み新事業を育てる姿勢が示唆されています。

異業種連携によって拡張される**バリューチェーン資産**も注目ポイントです。紙・材料メーカー単独では完結しなかったバリューチェーンに、新たな段階やチャンネルが組み込まれることで、より統合的な価値提供が可能になります。例えば、電池材料開発の異業種連携では、三菱製紙が材料供給者から電池性能評価・提案まで踏み込むことで、川下（完成品）に近い部分までチェーンを押さえることとなります。あるいは包装分野で食品メーカーと協働すれば、最終製品のデザインや流通まで見据えたソリューション提案が可能となり、単なる材料サプライヤー以上のポジションを確立できるでしょう。このように、自社のバリューチェーンが他社のバリューチェーンと結合・拡大することで生み出されるネットワーク効果は、重要な**無形資産の拡張**と言えます。

海外展開と異業種連携の進展に伴い、**組織能力や人的資本**の側面でも変化が起きます。グローバルビジネスを推進するため、多言語・多文化対応ができる人材を配置・育成する必要がありますが、新中計でも「海外人財の採用・育成、外国人受入体制の充実」など具体的施策が計画されています²⁷。この結果、社員の国際感覚や多様性対応力といった組織的無形資産が向上し、海外パートナーとの協働も円滑になるでしょう。また異業種の知見を社内に取り込むため、中途採用や人材交流を活発化させる可能性もあります。他業界出身者が加わることで社内に新風が吹き込み、イノベーションを促す効果が期待できます。逆に自社人材を外部機関へ研修派遣するなど考えられ、いずれも人的ネットワークと知見の拡大につながります。

総合すると、海外市場展開・異業種連携シナリオでは、**空間的・産業的なネットワーク資産の広がり**が三菱製紙の特徴となります。地理的拡大による**国際顧客ネットワーク**の獲得と、業種横断的コラボによる**バリューチェーンの延伸**により、同社の事業領域と無形資産プールはこれまで以上に多面的・立体的なものになるでしょう。それは新規事業機会の創出だけでなく、既存事業の強化（他地域からの知見流入や他業界技術の応用）にも資するため、長期的な競争力強化につながると考えられます。

おわりに（総括）

三菱製紙が策定した新中期経営計画(2025～2027年度)に沿って、知的財産・無形資産戦略の変化を環境、デジタル、グローバル/連携の観点から検討してきました。それぞれのシナリオで強調点は異なりますが、共通して言えるのは**無形資産への経営資源シフト**が一層進むだろうということです。伝統的な紙産業から脱却し、新たな価値創造企業へと“進化（SHINKA）”するためには、工場や設備といった有形資産以上に、技術・ブランド・ネットワーク・人材といった無形の力がものを言います。

現行では堅固な知財防衛と蓄積技術が武器であったMPMですが、新中計のもとでは**環境技術×ブランド、デジタルソリューション×データ、グローバル展開×協創ネットワーク**といった組み合わせで無形資産を拡充・活用していく姿が描かれています。それは例えば、環境対応製品群に関する特許ポートフォリオの充実や、データを活用した高効率生産システムの構築、海外異業種パートナーとの共同知財の創出、といった具体的施策となって現れるでしょう。

もちろん、これらを実現する上では課題も伴います。組織文化の変革や人材育成には時間がかかるほか、投資に見合ったリターンを得るまで収益面での辛抱が必要かもしれません。また無形資産は評価が難しく、経営判断の中で優先順位付けを迷う局面もあるでしょう。しかし、新中計が示す方向性は明確に「無形資産なくして成長なし」というメッセージを伝えています²⁵。ガバナンス体制を強化しつつ人的資本経営を浸透させることで、これら無形資産のポテンシャルを最大化しようとする意思が感じられます¹²²⁶。

三菱製紙は2028年に創立130周年を迎える老舗企業ですが、その長い歴史への安住ではなく、新たな無形資産の獲得と活用によって次の時代へ進化しようとしています¹⁴。知的財産権という「攻めと守り」の武器を磨き、データやソフトで武装し、異業種の知恵も取り込みながら、持続可能な価値創造企業へと変貌できるか一本レポートで描いたシナリオはその一端を示すものです。実際の成果は今後数年の取り組みにかかっていますが、公式発表された戦略²⁸³²からは無形資産重視の姿勢が鮮明であり、同社が知財・無形資産ガバナンスを経営の中心に据えていくことは間違いないでしょう。

参考情報（出典）： 本分析は三菱製紙株式会社の公式発表資料³²⁸ およびIR情報、ウェブサイト上の知的財産ページ¹等の一次情報を基に作成しました。各種数値や方針は2025年5月時点の公開情報に基づきます。今後、計画の進捗や見直しにより戦略が変化する可能性もありますが、現時点では上記のような知財・無形資産戦略の展開が予想されます。

¹ ² ⁴ [研究開発体制] 知的財産 | 三菱製紙株式会社

<https://www.mpm.co.jp/rd/property.html>

³ ⁶ ⁷ ⁹ ¹⁰ ¹¹ ¹² ¹³ ¹⁴ ¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ ²¹ ²² ²³ ²⁴ ²⁵ ²⁶ ²⁷ ²⁸ ²⁹ ³⁰ ³¹ ³² ³³ ³⁴

[mpm.co.jp](https://www.mpm.co.jp)

<https://www.mpm.co.jp/news/pdf/2025/20250514-5.pdf>

⁵ [IRライブラリ] 中期経営計画 | 三菱製紙株式会社

<https://www.mpm.co.jp/ir/midplan.html>

⁸ TDP-750/580|Mitsubishi Paper Mills - 三菱製紙

<https://www.mpm.co.jp/ctp/eng/tdp750-580.html>

³⁵ Mitsubishi Mills Concludes Partnership In LiB Separators | Nonwovens Industry

https://www.nonwovens-industry.com/contents/view_breaking-news/2018-11-05/mitsubishi-mills-concludes-partnership-in-lib-separators/