

三菱製紙の新中期経営計画における知財・無形資産戦略の变革と展望

三菱製紙が2025年5月14日に公表した新中期経営計画（2025年度－2027年度）は、同社の知財・無形資産戦略に大きな变革をもたらす可能性を秘めている。「"SHINKA"する130年企業へ」をスローガンに掲げた同計画は、技術深化、環境進化、組織浸化の三つの軸を通じて、従来の製紙会社から機能性材料会社への転換を加速させる戦略的転換点となっている^[1]。同社は2028年3月期に売上高2,500億円、営業利益200億円という野心的な目標を設定し、これまでの紙素材中心のビジネスモデルから機能商品事業への大胆なシフトを図ろうとしている^{[1][2]}。

現在の知財・無形資産戦略の分析

知的財産権ポートフォリオの現状

三菱製紙の現在の知的財産権ポートフォリオは、2024年3月31日時点で日本特許402件、外国特許133件、日本商標99件、外国商標62件を保有している^[3]。同社の知的財産部は、研究開発段階での従来技術調査から製品開発課題の解決手段の権利化、事業化段階での競合他社動向調査、商標登録管理、知財権行使まで包括的な業務を担当している^[3]。特に注目すべきは、他社からのロイヤリティ収益を研究開発への再投資に活用する知的財産の創造・保護・活用サイクルを確立している点である^[3]。

同社は過去にインクジェットメディアに関する特許紛争において積極的な知財活用を実践している。2009年にはドイツの企業に対してインクジェットメディア関連特許の侵害訴訟を提起し、和解契約を締結して和解金を獲得した実績がある^[4]。このような事例は、同社が自社の知的財産権を事業戦略上の重要な資産として位置づけ、積極的に活用していることを示している^[4]。

コア技術と無形資産の蓄積

三菱製紙の技術的優位性は、抄紙技術、塗工技術、イメージング技術という三つのコア技術の融合にある^{[5][6]}。これらの技術は感光材料やインクジェット用紙、叩解技術・不織布、精密・多層塗布といった分野で応用され、同社の競争優位性の源泉となっている^{[5][6]}。同社は高砂工場、つくばR&Dセンター、京都工場、京都R&Dセンターという複数の研究開発拠点を有し、技術融合による新製品開発を推進している^{[5][6]}。

研究開発体制においては、2020年1月に研究開発本部を新設し、将来を担う商品開発体制を強化している^[5]。また、2020年6月には機能商品事業部を新設し、イメージング事業部と機能材事業部を統合することで、機能性材料の拡大と新規開発を推進する組織体制を構築した^[5]。これらの組織变革は、同社が従来の情報出力媒体から機能性材料へのシフトを本格的に進めていることを物語っている^[5]。

ブランド価値と市場地位

三菱製紙は日本の製紙業界において第6位の地位を占め、塗工紙（高級光沢紙）などの印刷用紙を中心に高い品質評価を獲得している^[7]。近年は不織布・ガラス繊維ペーパー、リチウムイオン電池セパレーターなどの機能性材料分野に注力し、「三菱はやはり高品質」という市場評価を新領域でも確立しようとしている^[8]。同社の強みは「製品品質」と市場ニーズを迅速に捉える「開発力」にあり、これらが重要な無形資産として企業価値創造の基盤となっている^[8]。

新中期経営計画による戦略転換

研究開発投資の大幅増強

新中期経営計画における最も注目すべき変化は、研究開発投資の大幅な増強である。前中期経営計画期間（2022年度～2024年度）の累計20億円から、今期間（2025年度～2027年度）は110億円へと90億円の大増加を計画している^[1]。さらに、研究員数も2024年度比で1.5倍に増員する計画であり、これは同社の技術革新能力を飛躍的に向上させる投資戦略を意味している^[1]。

この投資増強は、技術・研究の「深化」「進化」「新化」という三段階のアプローチに基づいている^[1]。深化では当社コア技術の強化による不織布および紙製品の品質向上、進化では当社コア技術の発展によるインクジェット用紙・感熱紙、不織布、紙素材の拡販、新化では当社コア技術と外部技術の融合および新技術への投資による新市場参入を目指している^[1]。

機能商品事業の戦略的拡大

新中期経営計画では、機能商品事業を成長エンジンとして位置づけ、2027年度までに営業利益150億円を目指している^[1]。これは2024年度の33億円から約4.5倍の大増加であり、同社の事業構造転換の核心となる戦略である^[1]。具体的には、蓄電デバイス用セパレータ、水処理膜基材、テープ原紙、機能性分離膜といった高付加価値製品の拡販と、川下分野への参入による事業領域拡大を計画している^[1]。

機能商品事業の成長戦略は、国内市場での地位確立とグローバル展開の両輪で進められる。国内では製品の高品質化と用途開発を推進し、海外では同社の技術優位性を活かした市場開拓を加速する方針である^[1]。この戦略転換により、従来の紙素材中心のビジネスモデルから、機能性材料を核とする高収益事業モデルへの転換が期待される^[1]。

環境配慮型製品の開発強化

新中期経営計画では、地球環境への貢献を重要な戦略軸として位置づけ、環境配慮商品の拡大を図っている^[1]。具体的には、プラスチック資源の再資源化率を2027年度に100%達成することを目標とし、包装材や国産材100%パルプなどの環境配慮商品の展開を加速する^[1]。また、水処理膜基材・セパレータ・テープ原紙といった環境や生活の質向上に資する製品の拡大も計画している^[1]。

これらの取り組みは、SDGsに貢献する事業拡大による社会的価値向上と企業価値向上の両立を目指すものである^[1]。気候変動リスクへの対応推進、GXリーグやCDP、TCFDなどの環境関連情報開示プログラムを通じた透明性向上も併せて進める方針であり、環境対応力自体が重要な無形資産として認識されている^[1]。

知財・無形資産戦略の変革シナリオ

シナリオ1：技術融合による新領域創出シナリオ

最も可能性が高いシナリオは、同社の既存コア技術の深化と外部技術との融合により、従来の事業領域を超えた新たな価値創造領域を開拓するパターンである。研究開発投資の90億円増加と研究員数1.5倍増員により、抄紙技術、塗工技術、イメージング技術の応用範囲が大幅に拡大することが予想される^[1]。

このシナリオでは、不織布技術の川下分野参入が加速し、医療分野、エレクトロニクス分野、環境分野での新製品開発が活発化する。特に、機能性分離膜の検討や高品質な不織布製品の開発により、従来の紙・パルプ会社では参入困難だった高付加価値市場への展開が実現する^[1]。知的財産戦略としては、これらの新領域での特許出願が大幅に増加し、特に機能性材料分野でのポートフォリオ強化が図られると予測される。

また、デジタル変革（DX）推進による生産性向上と、AI・IoT技術の活用による製造プロセスの最適化が進む。これにより、製造ノウハウやプロセス技術といった暗黙知の形式知化が進展し、組織全体の知識資産の蓄積と活用が加速する。顧客ネットワークも機能性材料分野の新規顧客層に拡大し、従来の印刷・出版業界から電子部品、医療、環境関連企業へと多様化が進む。

シナリオ2：オープンイノベーション加速シナリオ

第二のシナリオは、同社が積極的な外部連携を通じてイノベーション創出を加速するパターンである。研究開発投資の大幅増加を背景に、大学、研究機関、他企業との共同研究プロジェクトが拡大し、同社単独では困難な技術開発が可能となる。特に、カーボンニュートラル技術、バイオマス活用技術、先端材料技術といった分野での外部連携が活発化すると予想される。

このシナリオでは、知的財産戦略として共同出願特許の増加、ライセンス収益の拡大、技術移転による新事業創出が進展する。同社の保有する402件の日本特許や133件の外国特許を活用したクロスライセンス契約や技術供与契約が増加し、知的財産の収益化が大幅に向上する^[3]。また、オープンイノベーション・プラットフォームの構築により、外部の技術やアイデアを迅速に事業化する組織能力が強化される。

ブランド価値の観点では、環境技術や機能性材料分野でのリーディングカンパニーとしての地位確立により、「技術革新パートナー」としての新たなブランドイメージが構築される。これにより、従来の製紙会社の枠を超えた幅広い産業分野での信頼・レピュテーションの向上が実現する。

シナリオ3：グローバル知財戦略展開シナリオ

第三のシナリオは、同社がグローバル市場での競争優位性確立を目指し、国際的な知財戦略を大幅に強化するパターンである。機能商品事業の営業利益150億円達成には海外市場での成功が不可欠であり、グローバル特許ポートフォリオの構築が重要な戦略となる^[1]。現在の外国特許133件から大幅な増加が予想され、特に米国、欧州、中国、東南アジア市場での特許出願が加速する^[3]。

このシナリオでは、地域別の知財戦略の差別化が進む。先進国市場では高度な技術特許による競争優位性確保、新興国市場では実用新案や商標戦略による市場参入障壁の構築が図られる。また、国際的な技術標準化活動への参画により、同社技術のデファクトスタンダード化を目指す戦略も展開される。

グローバル展開に伴い、海外での顧客ネットワークやサプライチェーンも重要な無形資産として発展する。特に、アジア太平洋地域での機能性材料需要拡大を捉えた現地パートナーシップの構築、欧米市場での高付加価値製品の技術マーケティング強化が進展する。これにより、地域特性に応じた製品開発力とマーケティング能力が蓄積され、グローバル競争力の源泉となる。

シナリオ4：デジタル変革統合シナリオ

第四のシナリオは、デジタル技術の全面的な導入により、同社の事業プロセス全体が変革されるパターンである。DX推進による生産性向上が計画されている中で、AI、IoT、ビッグデータ解析技術の活用により、製造、研究開発、営業、マーケティングの各領域でデジタル変革が進展する^[1]。

このシナリオでは、製造データの蓄積と解析による品質管理技術の高度化、顧客行動データの活用による製品開発の精度向上、サプライチェーン最適化によるコスト削減と品質向上が実現する。知的財産戦略としては、これらのデジタル技術やデータ活用手法に関する特許出願が増加し、製造業のデジタル化領域での知財ポートフォリオが構築される。

また、蓄積された製造データや顧客データ自体が重要な無形資産となり、新製品開発やマーケティング戦略の競争優位性の源泉となる。デジタルプラットフォームの構築により、顧客との直接的なコミュニケーション能力が向上し、カスタマイズ製品の提供やサービス化が進展する。これにより、従来の製品販売型ビジネスからソリューション提供型ビジネスへの転換が加速する。

結論

三菱製紙の新中期経営計画は、同社の知財・無形資産戦略に根本的な変革をもたらす転換点となる。研究開発投資の90億円増加と研究員数1.5倍増員は、技術革新能力の飛躍的向上を実現し、機能商品事業の大幅拡大を支える基盤となる^[1]。従来の製紙会社から機能性材料会社への戦略的転換により、知的財産ポートフォリオの質的・量的向上、技術融合による新領域創出、グローバル知財戦略の展開、デジタル変革による組織能力強化が同時進行で進むと予想される。

これらの変革により、同社は「技術革新パートナー」としての新たなブランド価値を確立し、環境配慮型製品分野でのリーディングポジションを獲得する可能性が高い。売上高2,500億円、営業利益200億円という野心的な目標達成には、これらの無形資産戦略の成功が不可欠であり、同社の持続的成長と企業価値向上の鍵となるであろう^{[1] [2]}。



1. <https://www.mpm.co.jp/news/pdf/2025/20250514-5.pdf>
2. <https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202412240291>
3. <https://www.mpm.co.jp/rd/property.html>
4. <https://www.mpm.co.jp/news/pdf/2009/090224.pdf>
5. <https://www.mpm.co.jp/news/pdf/2020/20200529-1.pdf>
6. <https://www.mpm.co.jp/news/pdf/2020/20200529.pdf>
7. <https://ja.wikipedia.org/wiki/三菱製紙>
8. https://www.mpm.co.jp/env/pdf/report/2023/cr2023_all.pdf