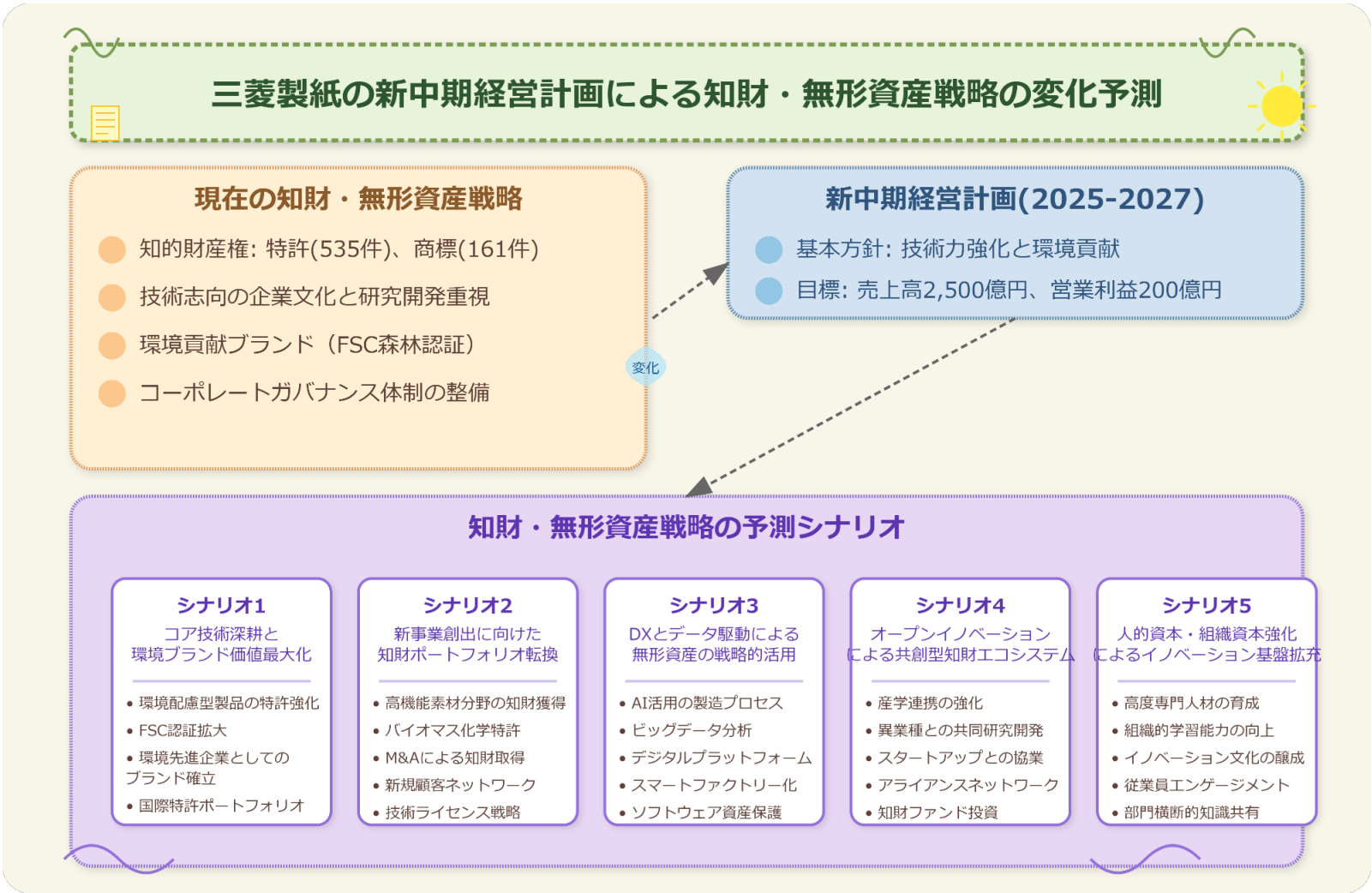


三菱製紙新中期経営計画により、三菱製紙の知財・無形資産戦略はどう変わるか？

Felo AI



概要

三菱製紙株式会社が 2025 年 5 月 14 日に発表した新中期経営計画（2025 年度-2027 年度）は、同社の知財・無形資産戦略に多岐にわたる変化をもたらす可能性があります。現行の戦略が研究開発と連携した特許権の取得・保護、環境貢献を重視したブランド構築に重点を置いていることを踏まえ、新中計ではこれらの方向性をさらに深化させつつ、新たな事業領域への展開、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進、オープンイノベーションの積極化、そしてこれらを支える人的資本・組織能力の強化といった観点から、より広範な無形資産の創出・活用が加速されると予測されます。本レポートでは、三菱製紙の現在の知財・無形資産戦略を概観した上で、新中期経営計画がもたらす変化について複数のシナリオを提示します。

詳細レポート

1. 三菱製紙の現在の知財・無形資産戦略

三菱製紙は、創業以来の技術志向の企業文化のもと、知的財産を重要な経営資源と位置づけ、その戦略的活用を進めています [20 33 59](#)。

1.1. 知的財産権戦略

三菱製紙の知的財産部は、研究開発部門との緊密な連携のもと、発明の権利化、競合他社の動向調査、商標の登録・管理、さらには知的財産権の侵害に対する警告や係争対応を担っています [2 6 58](#)。また、他社からのロイヤリティ収入を研究開発へ再投資することで、知的財産の創造・保護・活用の好循環を構築しています [2 6 58](#)。

2024 年 3 月 31 日現在、同社が保有する知的財産権は以下の通りです [2 6 58](#)。

- 日本特許: 402 件
- 外国特許: 133 件
- 日本商標: 99 件
- 外国商標: 62 件

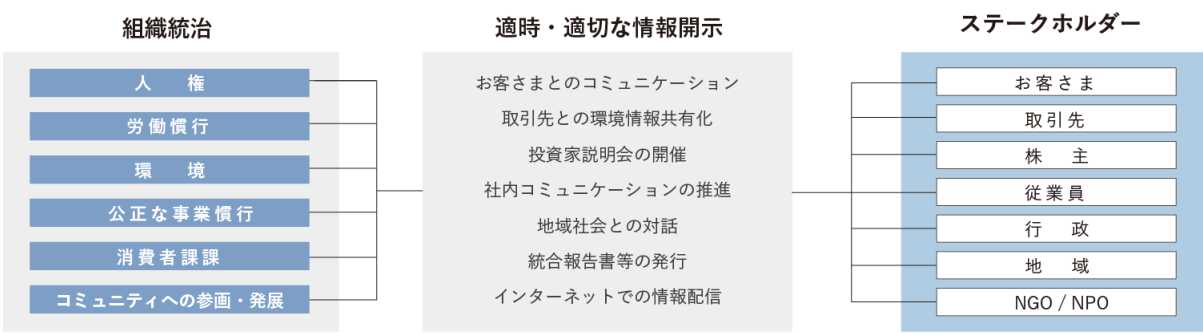
2025 年の特許出願公開件数は 13 件（2025 年 5 月 30 日時点のランキングで 797 位）となっています [18](#)。

1.2. 研究開発戦略と技術

「常に技術の先端を行く」という企業理念を掲げ、1898 年の創業以来、進取の気性に富む技術志向の企業文化のもと、新たな分野への挑戦を続けています [20 33 59](#)。研究開発段階では、従来技術の調査や製品開発における課題を研究開発部門から引き出し、その解決手段となる発明の権利化を進めています [2 58](#)。

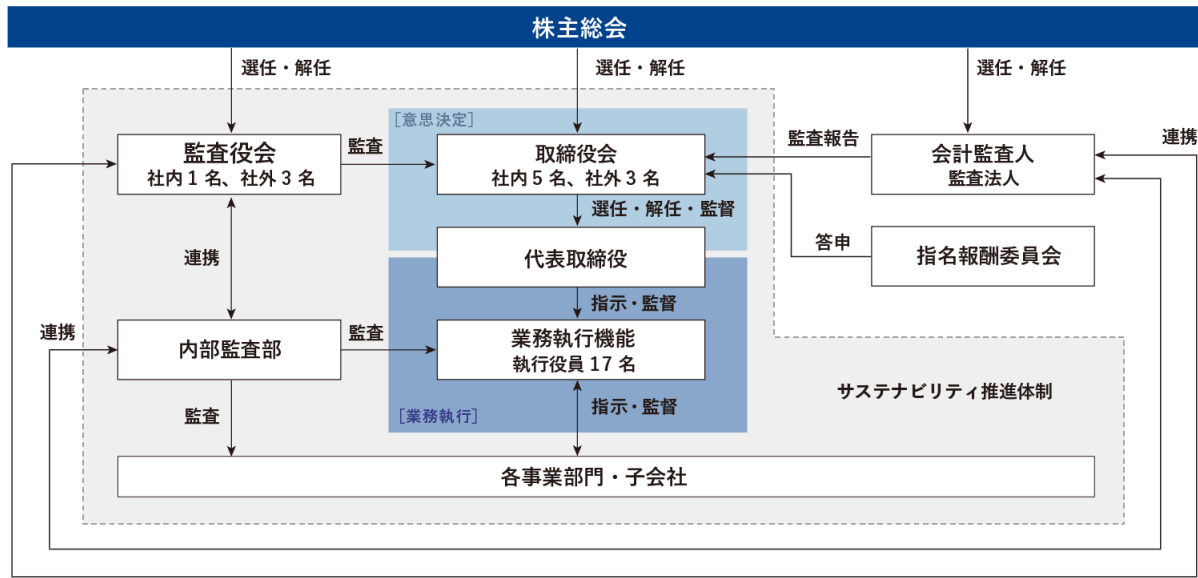
1.3. ブランドと環境貢献

三菱製紙は、環境貢献を企業活動の重要な柱と位置づけています。2001年には、日本の製紙会社として初めてFSC森林認証（COC認証）を八戸工場で取得し、FSC森林認証紙の生産を開始しました⁴。環境配慮型製品の開発を推進し、持続可能な社会の実現に貢献することで、企業ブランドの信頼性向上に努めています^{4 33 59}。



1.4. その他の無形資産

組織能力: コーポレートガバナンス体制の強化を通じて、経営の透明性を高め、持続的な成長と企業価値向上を目指しています^{33 59}。社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置し、コンプライアンス、リスクマネジメント、人材マネジメント、環境、製品安全など、グループ全体のサステナビリティ推進活動を統括しています^{33 59}。



人材戦略: 人材戦略に関しては、重要案件としての認識は共有されているものの具体的な議論は十分ではなく、今後の事

業戦略において必要となるスキルを明確にし、経営戦略の観点からの積極的な議論が求められています [49 59](#)。

情報開示: 統合報告書「Mitsubishi Paper Mills Group Integrated Report」を発行し、財務情報と非財務情報を統合した価値創造プロセスをステークホルダーに開示しています [15 35](#)。

2. 新中期経営計画（2025-2027 年度）の概要

三菱製紙は 2025 年 5 月 14 日に、2025 年度から 2027 年度を対象期間とする新中期経営計画を策定したことを発表しました [5 24 50](#)。この計画に先立ち、2024 年 12 月 23 日には「中期経営計画(2026 年 3 月期－2028 年 3 月期)骨子」が公表され、2028 年までにネット売上高 2,500 億円、営業利益 200 億円という野心的な目標が設定されており、長期的には連結売上高 3,000 億円、営業利益 300 億円を目指す方針が示されています [9 40 51](#)。新中期経営計画では、技術力と環境貢献の強化が目指されると報じられています [9](#)。

（注：新中期経営計画の詳細な PDF 資料は本レポート作成時点で公開情報から内容を確認できていないため、目標数値や具体的施策については骨子情報や報道内容を参考に記述しています。）

3. 新中期経営計画が知財・無形資産戦略に与える影響と予測シナリオ

新中期経営計画の基本方針である「技術力強化」と「環境貢献」を軸に、三菱製紙の知財・無形資産戦略は以下のような方向へ進化する可能性があります。

3.1. シナリオ 1：コア技術深耕と環境ブランド価値最大化戦略

既存事業である機能商品事業や紙素材事業の国際競争力を維持・強化するため、長年培ってきたコア技術に関する特許ポートフォリオを一層強化します。特に、環境規制の強化やサステナビリティへの要求の高まりに対応し、環境配慮型製品や製造プロセスに関する独自技術の知的財産権を戦略的に取得・保護します。これにより技術的優位性を確立し、FSC 認証紙などの実績と合わせて「環境先進企業」としてのブランドイメージを確固たるものにします。

- **重視される無形資産:** 深化した技術的ノウハウ、国際的に通用する特許群、環境認証の取得実績、地球環境保全に貢献する企業としての高いレピュテーション、顧客からの信頼。

3.2. シナリオ 2：新事業創出に向けた知財ポートフォリオ転換戦略

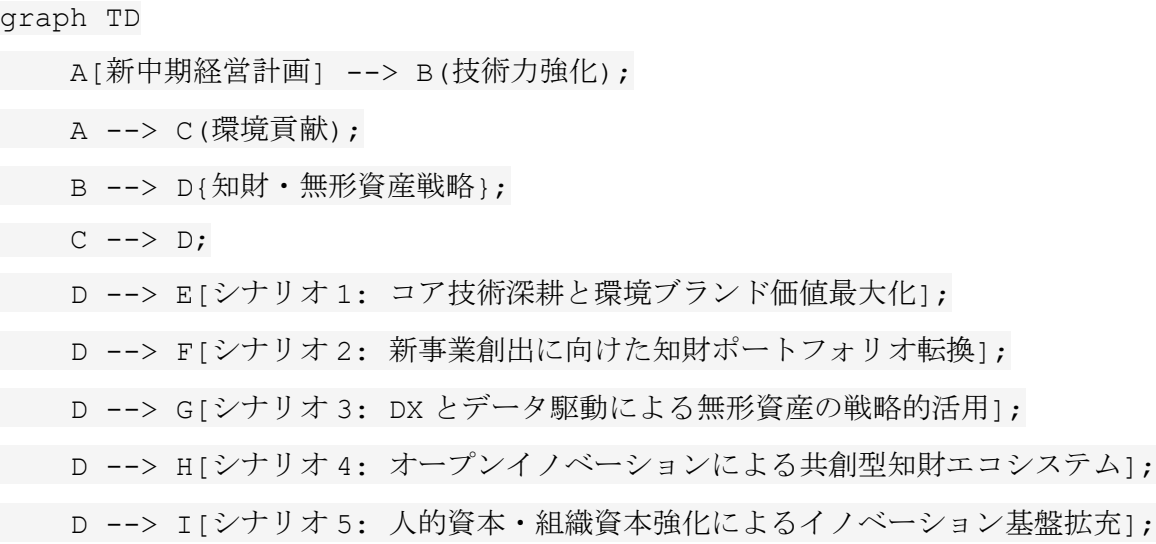
紙市場の構造変化に対応し、持続的成長を実現するため、新中期経営計画で示される成長戦略に基づき、高機能素材、バイオマス化学、セルロースナノファイバー応用製品など、新たな事業領域へ積極的に進出します。これに伴い、当該分野における基盤技術や応用技術に関する知的財産権の獲得を加速させます。必要に応じて、M&A や国内外の企業・研究機関からの技術導入、ライセンス取得も積極的に行い、迅速に知財ポートフォリオを構築します。

- **重視される無形資産:** 新規市場セグメントにおける先進技術、特定用途に特化した製品開発ノウハウ、新規顧客ネットワーク、異業種との連携によるシナジー、将来性のある技術シーズ。

3.3. シナリオ 3 : DX とデータ駆動による無形資産の戦略的活用

製造プロセスの効率化、研究開発のスピードアップ、サプライチェーン全体の最適化を目指し、デジタルトランスフォーメーション（DX）を全社的に推進します。AI や IoT を活用して収集・分析された生産技術データ、品質データ、研究開発データ、さらには顧客データを新たな無形資産として捉え、その戦略的活用を図ります。例えば、AI を用いた材料開発、予知保全技術、顧客ニーズに即したカスタマイズ製品の開発などが考えられます。これらを通じて得られた独自のアルゴリズムやソフトウェア、データベースも知的財産として保護・活用します。

- **重視される無形資産:** 独自の製造プロセスに関するビッグデータ、AI 開発・活用ノウハウ、高度なデータ解析能力、スマートファクトリー化された生産拠点、デジタル技術を基盤とした新たなビジネスモデル、顧客エンゲージメントを高めるデジタルプラットフォーム。



3.4. シナリオ 4 : オープンイノベーションによる共創型知財エコシステム戦略

自前主義にこだわることなく、国内外の大学、公的研究機関、スタートアップ企業、さらには異業種の企業との連携を強化し、オープンイノベーションを積極的に推進します。共同研究開発、技術ライセンスの相互供与、知財ファンドへの戦略的投資などを通じて、広範な技術シーズやビジネスアイデアを取り込みます。これにより、単独では達成困難な革新的技術や新規事業を創出し、業界内外の多様なプレイヤーと共に新たな価値創造のエコシステムを形成することを目指します。

- **重視される無形資産:** 強固なアライアンスネットワーク、共創を促進するプラットフォームの構築・運営能力、ク

ロスインダストリーでの知見・ノウハウ、標準化戦略における主導権、新たなビジネスを生み出す協業プロセス。

3.5. シナリオ 5：人的資本・組織資本強化によるイノベーション基盤拡充戦略

新中期経営計画において人材戦略を最重要課題の一つと明確に位置づけ、従業員の専門性向上、多様なバックグラウンドを持つ高度専門人材の獲得・育成に集中的に投資します。イノベーションを奨励し、挑戦を許容する企業文化の醸成、部門横断的な知識・技術の共有を促進するプロセスの確立、従業員エンゲージメントの向上施策などを通じて、組織全体の学習能力と創造性を高めます。これにより、持続的なイノベーションを生み出す強固な無形資産基盤を構築します。

- **重視される無形資産:** 高度に専門化された従業員のスキルセットと経験知、組織的な学習・知識創造能力、変化に柔軟に対応できるアジャイルな組織文化、高い従業員エンゲージメント、企業理念・ビジョンへの共感。

要約

三菱製紙の新中期経営計画（2025-2027 年度）は、同社の知財・無形資産戦略を新たなステージへと導くものと期待されます。「技術力強化」と「環境貢献」を基本方針としつつ、既存事業の深耕のみならず、新規事業領域への展開、DXの推進、オープンイノベーションの活用、そしてこれらを支える人的資本と組織能力の強化が図られることで、特許権等の伝統的な知的財産権に加え、技術ノウハウ、ブランド価値、データ、ソフトウェア、顧客ネットワーク、そしてイノベーションを生み出す組織力といった広範な無形資産の戦略的価値が一層高まるでしょう。提示された各シナリオは、三菱製紙が変化の激しい事業環境の中で持続的な成長を達成するための多様な道筋を示しており、これらの要素を複合的に組み合わせながら、企業価値の最大化を目指すものと考えられます。

1. [三菱製紙株式会社](#)
2. [【研究開発体制】 知的財産 | 三菱製紙株式会社](#)
3. [Medium-Term Management Plan | MITSUBISHI PAPER MILLS ...](#)
4. [MITSUBISHI PAPER MILLS LIMITED](#)
5. [【IR ライブラリ】 中期経営計画 | 三菱製紙株式会社](#)
6. [Intellectual Property | MITSUBISHI PAPER MILLS LIMITED](#)
7. [2024 年「無形資産戦略説明会」を開催 | 旭化成株式会社](#)
8. [よろず知財戦略コンサルティング](#)
9. [Mitsubishi Paper Mills Unveils Ambitious Medium-Term ...](#)
10. [Mitsubishi unveils Corporate Strategy 2027 for growth](#)
11. [【環境への取り組み】 報告書（コーポレートレポート） - 三菱製紙](#)
12. [News Release - Mitsubishi Corporation](#)
13. [政府、2025 年の知財戦略で意見募集→AI に関する意見が約 8 割 ...](#)

14. [Notice regarding formulation of “KAITEKI Vision 35” and “New ...](#)
15. [Integrated Report | MITSUBISHI PAPER MILLS LIMITED](#)
16. [技術・研究開発・知財コンサルティング | MRI 三菱総合研究所](#)
17. [Intellectual Property Strategy – mitsubishi chemical group](#)
18. [三菱製紙株式会社の特許出願公開一覧 – IP Force](#)
19. [Management Policy | Mitsubishi Chemical Group](#)
20. [Research and Development \(R&D\)](#)
21. [三菱商事 – 経営戦略 2027 – Mitsubishi Corporation](#)
22. [Medium-term management plan 2026 | About Us](#)
23. [House Passes Interagency R&D Bills; CAFC Affirms Induced ...](#)
24. [三菱製紙【3864】：中期経営計画（2025年度－2027年度）の ...](#)
25. [Medium-term Management Plan Grow UP 2026 | Investors](#)
26. [The Increasing Importance of Intellectual Property Rights in ...](#)
27. [「グローバル知財戦略フォーラム 2025」のお知らせ](#)
28. [Mitsubishi Paper Mills Limited : Mid-term Management Plan ...](#)
29. [Mitsubishi Electric Named to Clarivate Top 100 Global ...](#)
30. [「建設・不動産」の最新ニュースや解説 – 日本経済新聞](#)
31. [三菱製紙株式会社の特許登録一覧 – IP Force](#)
32. [Nービニルフォルムアミド製造技術のライセンス契約締結について](#)
33. [Corporate Governance | MITSUBISHI PAPER MILLS LIMITED](#)
34. [Intellectual Property Strategy – mitsubishi chemical group](#)
35. [Integrated Report | MITSUBISHI PAPER MILLS LIMITED](#)
36. [Intellectual Property Strategy | Innovation | Mitsubishi Gas ...](#)
37. [Mitsubishi Paper Mills | Japan Credit Rating Agency, Ltd.](#)
38. [Intellectual Property | Mitsubishi Materials Corporation](#)
39. [Intellectual property | MITSUBISHI ELECTRIC Global website](#)
40. [Mitsubishi Paper Mills Unveils Ambitious Medium-term ...](#)
41. [技術・研究開発・知財コンサルティング | MRI 三菱総合研究所](#)
42. [【三菱製紙株式会社】製紙メーカーの知的財産部門の求人情報](#)
43. [三菱製紙株式会社の特許出願公開一覧 – IP Force](#)
44. [【研究開発体制】知的財産 | 三菱製紙株式会社](#)
45. [事業成功を支える企業知財部の仕事とは？～考え方と三菱 ...](#)

46. [Intellectual Property Strategy — Mitsubishi Heavy Industries](#)
47. [Intellectual property activities — Mitsubishi Electric](#)
48. [三菱製紙の企業情報 — 3864 / プライム / パルプ・紙](#)
49. [コーポレート・ガバナンス | 三菱製紙株式会社](#)
50. [【IR ライブラリ】 中期経営計画 | 三菱製紙株式会社](#)
51. [三菱製紙が急騰、新中期計画の骨子を前向き評価](#)
52. [Pioneering Intellectual Property: Mitsubishi Electric's Strategic ...](#)
53. [Intellectual Property | MITSUBISHI PAPER MILLS LIMITED](#)
54. [Intellectual Property Initiatives — Mitsubishi Corporation Life ...](#)
55. [Mitsubishi Paper Holding \(Europe\) GmbH Licenses NCR's ...](#)
56. [Mitsubishi Chemical Group Concludes a License Agreement ...](#)
57. [Value Creation Model | Mitsubishi Chemical Group](#)
58. [【研究開発体制】 知的財産 | 三菱製紙株式会社](#)
59. [コーポレート・ガバナンス | 三菱製紙株式会社](#)
60. [【IR ライブラリ】 中期経営計画 | 三菱製紙株式会社](#)
- 61.
62. [三菱製紙【3864】：中期経営計画（2025 年度－2027 年度）の ...](#)
63. [IR 情報 | 三菱製紙株式会社](#)
64. [【IR ライブラリ】 中期経営計画 | 三菱製紙株式会社](#)
65. [【QA リンクあり】 日本製紙、通期営業利益は前期比＋14.1%の ...](#)
66. [JAL グループ統合報告書](#)
67. [IR 情報 | 三菱製紙株式会社](#)