

三菱製紙 新中期経営計画（FY2025-2027）下における 知財・無形資産戦略の変革と展望

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

三菱製紙株式会社（以下、三菱製紙）は、2025 年 5 月 14 日に公表した新中期経営計画（2025 年度～2027 年度、以下、新中計）「“SHINKA”する 130 年企業へ」において、事業ポートフォリオの転換と収益力強化に向けた大胆な戦略を示した。本レポートは、この新中計が三菱製紙の知的財産（IP）・無形資産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。

三菱製紙の現在の無形資産は、感光材料と製紙を核とする伝統的な技術力、一部の製品ブランド、そして長年にわたる事業活動で培われた顧客ネットワークやノウハウなど、多岐にわたる。しかし、近年の特許出願・取得件数の減少傾向や、子会社における不適切事案の発覚、欧州事業の不振といった課題は、これらの無形資産の価値や活用戦略に影響を落としている。

新中計の 3 つの「SHINKA」（深化・進化・浸化）は、技術開発力の抜本的強化、グローバル市場での機能商品展開、そしてガバナンスと人的資本経営の改革を柱としており、これらは三菱製紙の無形資産戦略の再構築を必然的に促す。特に、研究開発投資の大幅増額（3 年間で 110 億円）と研究体制の再編は、新たな技術的無形資産（特許、ノウハウ）の創出を加速させることが期待される。また、機能商品のグローバル展開は、ブランド価値の向上と国際的な顧客ネットワークの構築を、ガバナンス改革は、失墜した信頼・レピュテーションという無形資産の回復と組織能力の向上を目指すものである。

本レポートでは、これらの変革を踏まえ、三菱製紙の IP・無形資産戦略が取り得る 3 つのシナリオを提示する。「成長志向の攻勢（フルスチーム SHINKA）」、「バランスの取れた進化と選択的強化（プラグマティック SHINKA）」、そして「リスク回避型の整理・立て直し（コーシャス SHINKA）」である。これらのシナリオは、新中計の推進度合いや、子会社不祥事の余波、欧州事業再編の成否、財務状況といった重要課題への対応状況によって分岐する。

三菱製紙が「“SHINKA”する 130 年企業」というビジョンを実現するためには、これらの無形資産を戦略的に創造・保護・活用し、企業価値向上に繋げる経営が不可欠である。本レポートは、その道筋を照らし出すための一助となることを目指す。

2. 三菱製紙の現行知財・無形資産エコシステム（新中計 FY2025-2027 以前）

新中期経営計画（以下、新中計）の本格的な実行以前における三菱製紙の知的財産（IP）・無形資産の状況を把握することは、今後の変革の方向性と規模を理解する上で極めて重要である。

2.1. 技術力と中核ノウハウ

三菱製紙の技術的基盤は、長年にわたり培われてきた「感光材料技術」と「製紙技術」という二大コア技術、及びそれらから派生した「合成技術」「精密塗工技術」によって形成されている¹。これらは同社の製品開発の根幹を成し、重要なノウハウの源泉となっている。

感光材料技術は、写真印画紙からインクジェット用紙、感熱紙、ドライフィルムレジスト（DFR）へと進化し、合成ポリマーや有機合成化合物の知見が活かされている²。製紙技術は、木材パルプ・非木材パルプの利用に留まらず、特殊紙、湿式不織布（フィルター、分離膜基材）、ガラス不織布といった高機能製品群を生み出してきた²。特に精密塗工技術は、インクジェット用紙のインク吸収層形成や DFR、感熱フィルムに不可欠であり、近年ではヘルスケア分野の凍結保存デバイス「Diamour®（ディアマー）」にも応用されている²。

これらの基盤技術に加え、特定市場向けの製品開発ノウハウも蓄積されている。例えば、年率 13.7%の成長が見込まれるインクジェット用紙市場や同 9.6%成長の感熱紙市場¹、さらには水処理膜基材や蓄電池用セパレータといった機能性材料分野での製品展開がこれに該当する¹。

また、数十年にわたる製造活動は、品質管理や生産効率化技術といったプロセス関連の重要な無形資産を形成してきたはずである。しかしながら、2024 年 5 月に発覚した子会社における品質データ改ざん事案⁴は、プロセスノウハウの一部や品質保証体制の信頼性に大きな疑問符を投げかける結果となった。

三菱製紙のコア技術は強固な基盤であるものの、デジタル化の進展による紙需要の構造変化⁷など、急速に変化する市場環境への適応という課題に直面している。新中計における研究開発重視の姿勢は、この課題への直接的な対応と言える。歴史的に感光材料と製紙技術で強みを発揮してきた同社だが¹、新中計の主要テーマである機能材料分野へのシフトは、既存ノウハウの活用に留まらず、大幅な進化を必要とする。新中計が示す研究開発投資の増額や体制再編⁸は、この戦略的要請の表れである。一方で、子会社の

不祥事⁴は、たとえ優れた技術ノウハウを有していても、プロセスインテグリティや品質保証といった無形資産の欠如がそれを毀損し得るという、重大な脆弱性を露呈した。

2.2. 知的財産ポートフォリオ（特許、商標、意匠）

三菱製紙の知的財産ポートフォリオは、同社の技術開発とブランド戦略を反映している。

特許活動:

近年の特許出願動向を見ると、2025 年の公開特許公報掲載件数は 13 件（ランキング 782 位）と、2024 年の 36 件（同 721 位）から減少。特許取得件数も 2025 年は 8 件（同 1034 位）と、2024 年の 17 件（同 1230 位）から減少している⁹。2015 年から 2025 年までの 10 年間の特許出願件数は累計で 298 件であり、年ごとの出願件数には大きなばらつきが見られる¹⁰。最近の特許出願の焦点分野には、不織布積層シートや直接感熱記録材料が含まれている⁹。歴史的には、インクジェット用紙のマイクロポラス構造や感熱紙の顕色剤に関する基本特許が、市場開拓において重要な役割を果たしてきた²。

商標ポートフォリオ:

主要な製品ブランドとしては、ティッシュペーパー・トイレットペーパーの「nacre（ナクレ）」及び「ルクレ (Lucrèe)」があり、国産材利用や FSC® 認証を訴求している。「nacre」は岩手県において家庭紙の返礼品として No.1 ブランドの地位を確立している¹¹。また、リサイクル可能なバリア包装材「barricote®（バリコート）」はワールドスター賞を受賞するなど評価を得ており¹²、凍結保存デバイスの「Diamour®」も展開されている³。欧州子会社 MPE Bielefeld では、「THERMOSCRIPT®」、「JETSCRIPT®」、「SUPERCOTE®」、「GIROFORM®」といったブランドが使用されている¹⁶。

知財管理体制:

知的財産部は 2020 年度に研究開発本部に統合されており⁸、研究開発戦略との連携強化が図られている。

新中計で計画されている大幅な研究開発投資増額の直前における、直近年の特許出願・取得件数の減少傾向⁹は、戦略的な再焦点化の時期であったか、あるいはリソース配分の制約があった可能性を示唆している。新中計における研究開発の重点化は、特に機能材料分野において、この傾向を反転させることを意図していると考えられる。三菱製紙は歴史的に基本特許を市場リーダーシップの確立に活用してきた¹。近年の出願件数の変動⁹は、過渡期や研究開発の成果サイクルの影響を反映している可能性がある。新中計による研究開発投資の大幅な増額⁸は、新たな技術創出を直接的に目指すものであり、これらのイノベーションを保護するためには、特に競争の激しい機能製品分野において、より強固で攻勢的な知財戦略が不可欠となる。知財部門の研究開発本部への統合⁸は、知財戦略を研究開発活動とより緊密に連携させる意図の表れであろう。

2.3. ブランドエクイティと市場レピュテーション

三菱製紙のブランドエクイティと市場レピュテーションは、いくつかの側面から評価できる。

コーポレートブランド:

「三菱」という名称は、一定の信頼性と認知度の基盤を提供する。ただし、「三菱製紙」という社名は伝統的な製紙産業との結びつきが強い。三菱製紙販売が「三菱」ブランドと「王子」ブランド双方を扱っている事例 18 は、ブランドの活用における柔軟性を示唆する。一方で、物言う株主からは、機能材料分野への多角化を反映するための社名変更が提案されたこともある 19。

製品ブランド:

前述の「nacre」、「barricote®」、「Diamour®」などは、特定の地域市場やニッチ市場で高い認知度を持つものもある 11。

レピュテーション:

従業員による企業評価はまちまちであり、「事業の優位性・独自性」は 2.5/5 点、「イノベーションへの挑戦」は 2.3/5 点であった 21。法令順守意識は 4.2 点と高く評価されていたが 22、後述する不祥事を踏まえると皮肉な結果である。

子会社におけるデータ改ざんという不適切事案 4 は、極めて重要な無形資産である信頼とレピュテーションを著しく毀損した。会社側もこの事実を認識している 6。

また、欧州事業である MPE Bielefeld の事業再編や財務困難 23 も、当該地域におけるブランドイメージや信頼に影響を与えている。

三菱製紙は、確立された「三菱」ブランドを活用しつつ、機能材料への戦略的シフトを市場に認知させるという二律背反的なブランド課題に直面している。「三菱」ブランドは重みを持つ一方で、「製紙」という伝統的なイメージも伴う¹⁹。環境配慮型包材

「barricote®」の成功¹²は、新分野でのブランド構築の可能性を示している。しかし、子会社の不祥事⁴は大きな痛手であり、無形資産である「信頼」の再構築は最優先課題の一つである。この点は新中計のガバナンス強化方針⁸や、会社側の調査報告書への対応⁶にも表れている。このレピュテーションダメージは、顧客ロイヤルティ、パートナーシップ、従業員エンゲージメントに影響を及ぼす可能性がある。

2.4. 人的資本、組織文化、協調ネットワーク

人的資本:

研究開発人材の強化と育成は継続的に行われてきた 1。新中計では研究員数を 1.5 倍に増強する目標が掲げられている 8。研修や能力開発にも重点が置かれている 8。

組織文化については、「穏やか」と評され、水平的なコミュニケーションは良好であるものの、野心的な挑戦意欲に欠ける側面も指摘されている 27。不祥事に関する調査では、社内の風通しの悪さや悪慣行の常態化といった文化的問題点が指摘された 4。

協調ネットワーク:

オープンイノベーションの事例としては、北里大学との「Diamour®」共同開発が挙げられる

3. 大学、研究機関、他企業との外部連携を今後さらに推進する意向が示されている 8。
顧客関係については、市場動向に関する営業担当者との緊密な情報交換が研究開発プロセスに組み込まれている 14。不祥事を受けて、顧客とのコミュニケーション強化が必須となっている 6。

サプライチェーンやバリューチェーンは広範なネットワークを形成しており、これらも暗黙的ながら価値ある無形資産である。新中計では海外生産・販売体制の強化が言及されている 8。
三菱製紙は研究開発人材の増強や連携促進に投資しているものの、不祥事調査で明らかになった組織文化の問題⁴は、これらの人的資本を効果的に活用し、真のイノベーションを育成する上で大きなリスク要因となっている。研究開発人員の増強⁸やオープンイノベーションの推進³は、無形資産創出に向けた前向きな動きである。しかし、データ改ざんが発生し得るような文化⁴や、社内のコミュニケーション不全⁶は、研究開発の成功に不可欠な創造性、信頼、知識共有を阻害しかねない。新中計が掲げる人的資本経営とガバナンスの「浸化」⁸は、これらの根深い文化的問題に対処するために不可欠である。

2.5. データ、デジタルプラットフォーム、プロセス関連無形資産

データ:

顧客データ、研究開発データ、市場トレンドデータなどが存在し 14、これらのデータが無形資産として持つ価値は、その収集、分析、活用の有効性に依存する。

デジタルプラットフォーム:

新中計では、生成 AI の活用や IT リテラシー教育を含む DX 推進が言及されている 8。これは、デジタルプラットフォームを重要な無形資産として活用する戦略が緒に就いた段階であることを示唆している。

プロセス関連無形資産:

研究開発プロセスとしては、事業部門、工場、研究開発部門が一体となった「三位一体」体制で研究テーマを半年ごとにレビューする仕組みがある 14。

品質管理プロセスは、不祥事によりその信頼性が著しく損なわれた 4。新中計およびその後の是正措置は、これらの再構築を目指すものである 6。

サプライチェーンマネジメントやロジスティクスは、DX による合理化の対象となっている 8。
三菱製紙は、データおよびデジタルプラットフォームを中核的な無形資産として戦略的に開発する初期段階にある。不祥事によって品質保証を中心とするプロセス関連の無形資産に重大な弱点が露呈したため、その抜本的な見直しが将来の価値創造の前提条件となっている。新中計の DX イニシアチブ⁸は、デジタル無形資産構築の必要性に対する認識を示すものである。しかし、信頼性の低いプロセスやデータインテグリティの問題（⁴で浮き彫りになった）の上に、効果的なデータ活用やデジタルトランスフォーメーションを構築することはできないため、まずは毀損したプロセス関連無形資産の修復が急務である。

2.6. 三菱製紙の主要無形資産の現状（新中計 FY2025-2027 以前）

以下の表は、新中期経営計画（FY2025-2027）が本格的に始動する以前の三菱製紙の主要な無形資産の状況をまとめたものである。これは、新中計がこれらの資産にどのような影響を与え、どの分野に注力する必要があるかを理解するための基礎となる。

表 1：三菱製紙の主要無形資産の現状（新中計 FY2025-2027 以前）

無形資産カテゴリー	具体例・指標	戦略的価値・貢献度評価	主要関連資料
中核技術	感光材料技術、製紙技術、精密塗工技術、合成技術	高（基盤技術、製品競争力の源泉）	1
主要ブランド	「barricote®」、 「Diamour®」、 「nacre」、「ルクレ」、（欧州） 「THERMOSCRIPT®」	中（一部製品で認知度、成長潜在力あり）	3
IP ポートフォリオ強度	近年の特許出願・取得件数減少 ⁹ 、過去10年で298件の出願 ¹⁰ 、機能材料関連特許 ⁹	中（機能材料分野での強化が急務）	2
人的資本（研究開発）	研究開発人員数・スキル、新中計で1.5倍増員目標 ⁸	中（量・質ともに向上の余地、新中計で重点投資）	1
人的資本（組織文化）	「穏やか」な文化 ²⁷ 、不祥事で露呈した風通しの悪さ・悪慣行 ⁴	低（抜本的改革が必須、イノベーション阻害要因）	4

顧客ネットワーク	国内外の販売網、北里大学との共同開発 (Diamour®) ³	中 (グローバル展開、特に機能商品分野で強化が必要)	3
信頼・レピュテーション	子会社不祥事による著しい毀損 ⁴ 、MPE Bielefeld の経営課題 ²³	低 (緊急の回復措置が最優先)	4
プロセスインテグリティ	品質管理プロセスの信頼性低下 (不祥事) ⁴ 、研究開発プロセス (三位一体体制) ¹⁴	低 (品質管理体制の抜本的再構築が不可欠)	4
データ・デジタル資産	DX 推進初期段階、生成 AI 活用検討 ⁸	低 (戦略的活用はこれから、データガバナンス確立が前提)	8

この表は、新中計が本格化する前の三菱製紙の無形資産の状況を構造的に示している。これにより、「ビフォーアフター」の明確な比較が可能となり、どの資産が新中計の強固な基盤となり、どの資産が大幅な開発または修復を必要とするかを特定するのに役立つ。これは、ユーザーの最初の問いである「現在の IP・無形資産戦略のまとめ」に直接的に答えるものである。これらの資産を分類し評価することで、新中計がそれらにどのように影響を与えるかを分析するための準備が整う。

3. 新中期経営計画「SHINKA」(FY2025-2027)：無形資産変革の触媒

2025 年 5 月 14 日に発表された三菱製紙の新中期経営計画 (2025 年度～2027 年度) 「“SHINKA”する 130 年企業へ」⁸ は、同社の無形資産戦略に直接的かつ間接的な変革を促すものである。計画の根幹を成す 3 つの「SHINKA」(深化・進化・浸化) は、それぞれが無形資産の異なる側面に影響を与える。

3.1. 「技術・研究の SHINKA (深化)」：IP 創出・保護とノウハウ管理への影響

この「深化」の柱は、「特色ある機能・環境配慮商品を拡大し、生産性向上を加速する」ことを中核的な意図としている⁸。これが無形資産に与える影響は大きい。

無形資産に影響を与える主要な中計アクション：

- **研究開発投資の大幅増額:** 3 年間で総額 110 億円（従来中計の 20 億円から大幅増）という投資規模⁸は、新たな技術的ノウハウと特許性のある発明の創出に直接的に貢献する。
- **研究開発人員の増強:** 2024 年度比で研究員数を 1.5 倍にする目標⁸は、研究開発分野における人的資本の質的・量的向上を目指すものである。
- **研究開発体制の再編:** 国内全生産拠点への研究開発部門設置（京都 R&D センター、高砂 R&D センター、富士開発室など）、分析センターや基盤技術センターの新設⁸は、シナジー創出、研究開発と生産の連携強化、そして応用研究やプロセスノウハウの迅速な確立を意図している。
- **機能材料への注力:** 情報・画像メディア（インクジェット、感熱）、機能性材料（水処理膜、蓄電池用セパレータ、テープ原紙）、包装材、不織布の川下展開、新素材（木材、パルプ）活用といった分野⁸は、高い付加価値が期待される一方で、強力な IP 戦略が不可欠となる。
- 「当社コア技術と外部技術の融合及び新技術への投資」⁸という方針は、オープンイノベーション、技術導入ライセンス、あるいは技術獲得を目的とした M&A の可能性を示唆する。

無形資産へのインパクト：

- **IP:** 新規機能材料、環境対応技術、潜在的には製造プロセスに関する特許出願の急増が予想される。より積極的かつグローバルな IP 保護戦略が求められる。特定のノウハウについては、営業秘密としての保護の重要性も増すだろう。
- **ノウハウ:** 重点分野における技術的専門知識の大幅な深化が期待される。研究開発拠点の生産現場への併設は、プロセスノウハウの向上にも寄与する。
- **技術:** 新規独自技術の開発と既存コア技術の高度化が進む。

「深化」の柱は、三菱製紙の技術的無形資産を刷新・拡大し、漸進的な改善から、特に機能材料分野における変革的なイノベーションへと移行する明確かつ実質的なコミットメントである。これは、IP 戦略においても、従来の防衛的な側面だけでなく、より攻勢的でグローバルな視点を持つ「SHINKA」を必要とする。研究開発投資の 90 億円増額⁸（前中計期間の累計投資額 20 億円に対し、新中計では 3 年間で 110 億円⁸）という規模は、その最も顕著な兆候である。これは単なる研究開発の量の増加ではなく、「特色ある機能・環境配慮商品」⁸の創出という質的な転換を目指すものである。このような製品は、独自の技術的特徴によって競争することが多く、市場での独占権や価格決定力を確保するためには、特許や営業秘密といった強固な IP が不可欠となる。研究開発体制の再編⁸は、研究開発のインパクトと統合性を高め、最先端かつ実用的なノウ

ハウを育成することを目的としている。

3.2. 「地球環境への貢献を SHINKA（進化）」と市場焦点：機能製品・グローバル市場におけるブランド、顧客親密性、バリューチェーン無形資産の活用

環境への貢献の「進化」は、「地球環境保全、循環型社会に貢献する企業グループを目指す」こと⁸を、市場焦点の「進化」は、機能商品の拡大とグローバル市場展開（特にインクジェット・感熱紙の米国、東南アジア、中東、アフリカ市場など）⁸、海外生産・販売体制の強化⁸を目指すものである。

無形資産に影響を与える主要な中計アクション：

- **環境配慮型商品の拡大:** 「barricote®」、FSC®認証紙、国産材 100%パルプなど⁸の展開は、「グリーンブランド」としてのイメージを強化し、変化する顧客ニーズに対応する。
- **機能商品のグローバル市場展開:** インクジェット用紙、感熱紙、水処理膜、セパレータ、テープ原紙など⁸の海外展開は、新規市場でのブランド認知度向上と製品の現地適合ノウハウ（ローカライゼーション）を必要とする。
- **顧客ネットワークの強化:** 米国販売拠点や欧州製造拠点⁸の活用が鍵となる。
- **バリューチェーンの最適化:** 八戸・北上工場の一体運営や DX による物流合理化⁸が計画されている。

無形資産へのインパクト：

- **ブランド:** 「サステナブル／エコフレンドリー」ブランド構築の好機。機能商品のグローバルブランド戦略が求められる。
- **顧客ネットワーク:** 既存市場での関係深化とグローバルな新規顧客開拓。顧客との親密性が重要な無形資産となる。
- **サプライ／バリューチェーン:** より強靱で効率的なチェーンが無形資産としての価値を高める。
- **ノウハウ:** 国際市場の規制、顧客嗜好、製品ローカライゼーションに関する知見の蓄積。

環境貢献と市場焦点の「進化」は、三菱製紙のブランドイメージを国内の製紙メーカーから、特殊でサステナブルなソリューションを提供するグローバルプロバイダーへと進化させる必要性を生じさせる。これには、ブランドエクイティや顧客・販売ネットワークといった市場対峙型の無形資産への大規模な投資が伴う。機能商品を東南アジア・中東・アフリカへ展開する⁸には、優れた技術だけでなく、多くの場合、ゼロからのブランド認知度と信頼の構築が求められる。「barricote®」の成功¹²はその可能性を示す。

既存の海外拠点⁸の活用は出発点に過ぎず、グローバルな製品ブランドと顧客関係を構築するための協調的な努力が不可欠となる。環境重視の姿勢⁸は、効果的に伝えられれば強力なブランド差別化要因となり得る。

3.3. 「ガバナンス・人的資本経営の SHINKA（浸化）」：基盤的無形資産としての組織能力、信頼、コンプライアンスの強化

この「浸化」の柱は、「ガバナンスの強化と人財への投資を通じて、組織変革と従業員の成長を促進する」こと⁸を目指す。

無形資産に影響を与える主要な中計アクション：

- **ガバナンス改革:** 品質管理体制の強化（品質保証部門の独立性確保、監査体制強化）、ステークホルダー・エンゲージメント向上、リスクマネジメント強化、コンプライアンス徹底（不祥事対応、ハラスメント撲滅宣言）⁶。これらは信頼とプロセスインテグリティの再構築に直結する。
- **人的資本投資:** 職場環境整備、DX・省力化、人材獲得（リファラル、ウェルカムバック、スカウト）、研修（一人当たり研修費 2.5 倍）、多様性推進（女性管理職、グローバル人材）に 30 億円を投資⁸。組織能力と従業員のノウハウを構築する。
- **企業文化変革:** インテグリティ重視の企業文化確立、ビジョン・価値観共有、コンプライアンス研修、DX による生産性向上⁸。文化的なダメージを修復し、より革新的で倫理的な環境を育成する。

無形資産へのインパクト：

- **信頼・レピュテーション:** この柱の中心。実行の成功がステークホルダーの信頼回復の鍵となる。
- **組織能力:** より良いガバナンス、熟練した人的資本、よりポジティブな文化を通じて強化される。「イノベーション能力」や「戦略実行能力」もこれに含まれる。
- **人的資本:** より高いスキルレベル、より良いエンゲージメント、より多様な人材プール。
- **コンプライアンス・倫理的文化:** リスクを低減しブランドを強化する、中核的な無形資産となる。

「浸化」の柱は、三菱製紙が最近直面した無形資産（信頼、レピュテーション、組織文化）へのダメージに対処する上で最も重要である。その成功は、他の「SHINKA」の柱がその潜在能力を最大限に発揮するための前提条件となる。なぜなら、技術力や市場拡大も、誠実さと健全な組織という基盤なしには持続不可能だからである。子会社の不祥事⁴は根深い問題を露呈した。新中計のガバナンス・人的資本イニシアチブ⁶は、単な

る「あれば良いもの」ではなく、不可欠な修復作業である。人的資本への 30 億円の投資⁸や、一人当たり研修費 2.5 倍増の目標⁸は、重要なコミットメントである。「インテグリティ重視」の企業文化の確立⁸は基本中の基本である。この「浸化」による良質なガバナンスと健全な文化の醸成がなければ、増額された研究開発費は非効率に終わり、市場拡大努力も傷ついたレピュテーションによって妨げられる可能性がある。

3.4. 戦略的研究開発投資：次世代の無形価値創出の原動力

この項目では、「技術・研究の深化」の柱から研究開発投資の側面を統合し、それが特許だけでなく、ノウハウ、プロセス改善、データ生成といった広範な無形資産創出のエンジンとしての役割を強調する。

3 年間で 110 億円の研究開発投資⁸と研究員数の 1.5 倍増⁸は極めて重要である。新中計は、研究開発を「品質向上」、「グローバル拡販」、そして「開発商品で周辺・新市場に参入」⁸と明確に結びつけている。

新中計の研究開発投資戦略は、同社の価値創造モデルをイノベーション主導型へと転換し、研究開発から生まれる無形資産を主要な差別化要因および成長エンジンとする明確な意図を示している。投資額の大幅な増加⁸は、研究開発への戦略的な賭けを意味する。これは既存製品の維持に留まらず、より高い利益率を確保し新規市場を開拓できる「特色ある」製品⁸を創出するためのものである。これは技術的 IP とノウハウの創出を直接的に促進する。品質向上への注力は、プロセス関連の無形資産と製品レピュテーションの強化にも繋がる。

3.5. 新中計「SHINKA」と無形資産開発の整合性

以下の表は、新中期経営計画「SHINKA」の主要施策と、それが各無形資産の開発にどのように貢献するかを示している。

表 2：新中計「SHINKA」と無形資産開発の整合性

「SHINKA」の柱／中計施策	主要中計アクション・目標	主に影響を受ける無形資産	無形資産に関する期待される戦略的成果	主要関連資料
技術・研究の深化	研究開発投資 110 億円/3 年、研究員 1.5 倍	技術、ノウハウ、特許、プロセス関連無形資産	特許ポートフォリオ価値向上、独自技術による	8

	増、研究開発体制再編、機能商品・環境配慮商品の開発強化	産	競争優位性確立、生産性向上	
└ 機能商品事業の拡大	情報・画像メディア、機能性材料（水処理膜基材、蓄電デバイス用セパレータ等）のシェア拡大・用途拡大、海外生産・販売体制強化	技術、製品ブランド、顧客ネットワーク、サプライチェーン、市場ノウハウ	特定分野でのトップランナー化、グローバル市場でのブランド認知度向上、高収益製品群の確立	1
地球環境への貢献の進化	カーボンニュートラル目標（2030 年度 CO2 排出 40% 減）、循環型社会への貢献（国産材利用、再資源化率 100% 目標）、環境配慮型商品の拡販（barricote® 等）	ブランド（環境・サステナビリティ）、信頼・レピュテーション、環境技術関連ノウハウ	「環境先進企業」としてのブランドイメージ確立、社会からの信頼性向上、環境規制対応力強化	8
ガバナンス・人的資本経営の浸化	品質管理体制強化、ステークホルダー・エンゲージメント向上、リスクマネジメント強化、コンプライアンス徹底（不祥事対応）、企業文化変革、人財投資 30 億円（研修費 2.5 倍増）	信頼・レピュテーション、組織能力、人的資本（スキル・エンゲージメント）、倫理的文化、プロセスインテグリティ	ステークホルダーからの信頼回復、イノベーションを促進する組織文化の醸成、従業員の能力・モチベーション向上	4

↳ DX 推進	生成 AI 活用、IT リテラシー教育、業務プロセス改革（物流・在庫管理等）	データ、デジタルプラットフォーム、プロセス関連無形資産、組織能力	業務効率化、データ駆動型意思決定能力の向上、新たなビジネスモデル創出の基盤構築	8
---------	--	----------------------------------	---	---

この表は、新中計の戦略的イニシアチブが、特定の無形資産カテゴリーにどのような影響を与えることを意図しているかを直接的に結びつけている。これにより、計画が三菱製紙の無形資産基盤をどのように変革するように設計されているかを視覚化し、進捗を追跡するための枠組みを提供する。これは、ユーザーが要求した「戦略がどのように変化するか」を理解する上で極めて重要である。

4. 三菱製紙の IP・無形資産戦略に関する予測シナリオ（2025-2027 年度）

新中期経営計画の野心的な目標と、三菱製紙が直面する既存の課題を考慮し、今後の IP・無形資産戦略の展開について 3 つのシナリオを予測する。

4.1. シナリオ α（成長志向の攻勢）：「フルスチーム SHINKA」

前提: 三菱製紙が新中計を課題による混乱を最小限に抑えつつ成功裏に実行する。強力なリーダーシップと企業文化の変革が迅速に定着する。

IP 戦略:

- 中核的成長分野（機能材料：セパレータ、水処理膜、新規不織布、サステナブル包装材）における積極的な特許出願。市場拡大を支えるためのグローバルな特許網構築。
- 新規機能製品の国際市場における積極的な商標登録とブランド構築キャンペーンの展開。
- 市場参入障壁の構築やプレミアム価格設定など、攻勢的な目的での IP 活用。
- 新規ドメインへの参入を加速するための、ターゲットを絞った M&A やライセンスインによる IP・技術獲得（新中計の「外部技術の融合」⁸ 方針と合致）。

その他の無形資産への注力:

- **ブランド:** 「イノベーション」と「サステナビリティ」を軸とした新たな企業イメージ構築への大規模投資。株主提案にもあった社名変更¹⁹の可能性も浮上。
- **人的資本:** 研究開発人材の急速な拡充。イノベーションと誠実性を育む企業文化へ

の変革成功。

- **顧客ネットワーク:** 機能製品のグローバルな顧客基盤の急速な拡大。
- **データ・デジタル:** 新中計で言及されているデータ分析や AI⁸ の積極的導入による、研究開発、マーケティング、サプライチェーン効率化。価値あるデータ資産の創出。

裏付け: 3 年間で 110 億円の研究開発投資の完全実施⁸、研究員 1.5 倍増の達成⁸、機能製品の野心的な販売目標達成（一部製品で 2030 年までに 2~4 倍成長など¹）。ガバナンス改革の「浸化」⁸の成功。

このシナリオは、三菱製紙が新中計を飛躍台として無形資産ポートフォリオを根本的に再構築し、技術、グローバルブランド、アジャイルな組織能力を主要な競争武器とすることを示唆する。これは新中計の「ベストケース」の成果である。巨額の研究開発費⁸と高成長機能材料への注力¹は、必然的に積極的な IP 創出とブランド構築の必要性を生む。ガバナンスの「SHINKA」⁸が真に文化を変革する効果を発揮すれば、人的資本と研究開発投資の潜在能力が最大限に引き出されるだろう。

4.2. シナリオ β（バランスの取れた進化と選択的強化）：「プラグマティック SHINKA」

前提: 三菱製紙は新中計を着実に進捗させるが、企業文化変革の遅れや新規市場浸透の穏やかな成功など、継続的な課題により実行は抑制される。

IP 戦略:

- 機能材料内の実績あるニッチ分野における選択的な IP 強化。量より質の特許に注力。
- リスクとコストを分担するため、共同開発や主要技術のライセンス供与を目的とした戦略的パートナーシップや JV の活用（新中計の「外部技術の融合」⁸方針と合致するが、より慎重なアプローチ）。
- 新規開発と並行して、既存コア技術の改良に関する保護を重視。
- 商標戦略は、既存の強力なブランド（例：「barricote®」）の強化と、新規ブランドの慎重な構築に重点を置く。

その他の無形資産への注力:

- **ブランド:** 製品品質と信頼性に焦点を当てた、ブランドイメージの漸進的な向上努力。
- **人的資本:** 研究開発人材の着実な増加、ただし文化変革は段階的。既存従業員のスキルアップに注力。

- **顧客ネットワーク:** 主要既存顧客との関係深化。新規市場参入はよりの的を絞った段階的なアプローチ。
- **プロセスノウハウ:** 不祥事の教訓を活かし、内部プロセス最適化と品質管理ノウハウの定着に注力。

裏付け: 研究開発投資目標の部分的達成、機能製品のより穏やかな成長、新規製品ラインと並行した既存製品ラインへの継続的依存。ガバナンス改革は進展を示すものの、完全な浸透には時間を要する。

このシナリオでは、三菱製紙はより慎重かつバランスの取れたアプローチで新中計を推進し、既存の中核的無形資産の強化を優先しつつ、選択的に新規資産へ投資する。リスク軽減が IP およびブランドに関する戦略的意思決定においてより大きな役割を果たす。これは、新中計の野心的な目標⁸が、文化的な惰性⁴、市場の複雑性、不祥事の長い影⁶といった現実世界の摩擦に直面する、より現実的な道筋を反映している。IP 戦略は、純粋な攻勢的展開よりも、防御可能なポジションの確保やパートナーシップの活用に焦点を当てるだろう。ブランド構築は、実績に基づいた、より有機的なものとなる。

4.3. シナリオ γ（リスク回避型の整理・立て直し）：「コーシャス SHINKA」

前提: 不祥事の影響、欧州事業の課題、および／または財務的制約が新中計の実行を著しく妨げる。焦点は安定化とリスク軽減に移る。

IP 戦略:

- 主に防衛的な IP 戦略：既存のコア製品とプロセスの保護。新規の投機的な特許出願予算の削減。
- 特に重要なプロセスに関するノウハウの保持と文書化に注力。
- 新規グローバル商標への投資は最小限に。既存ブランド力または共同ブランドへの依存。
- 予算上の理由で特定の研究開発分野が優先順位を下げられた場合、IP のライセンスアウトの可能性。

その他の無形資産への注力:

- **信頼・レピュテーション:** 信頼回復とコンプライアンス確保に最優先で注力。他のすべての無形資産への取り組みはこれに次ぐ。
- **組織文化:** 短期的には研究開発のアジリティを犠牲にしてでも、コンプライアンス研修と倫理的文化構築への集中的な取り組み。
- **人的資本:** 急速な拡大よりも、主要人材の維持と堅牢な内部統制の確保に注力。

- **プロセス関連無形資産:** 品質保証および内部統制プロセスの抜本的な見直しと強化に重点を置く。

裏付け: 研究開発費が 110 億円の目標を大幅に下回る⁸、機能製品売上の予想を下回る進捗、ガバナンスや財務に関する継続的なネガティブな報道や投資家の懸念（例：³⁰）。

このシナリオでは、外部および内部からの圧力により、三菱製紙はより防衛的な姿勢を取らざるを得なくなり、無形資産の主要な焦点は、積極的な拡大やイノベーションではなく、リスク管理、コンプライアンス、そして基盤となる信頼の緩やかな再構築となる。不祥事⁴の影響が深刻かつ長期化した場合、あるいは欧州事業²³が大きな負担となった場合、または財務上の警告³⁰が制約として顕在化した場合、野心的な「SHINKA」計画⁸は縮小されるだろう。その結果、無形資産戦略は、既存のものを保護し、特にレピュテーションと信頼へのさらなるダメージを防ぐことに軸足を移す。研究開発は、リスクの少ない漸進的な改善に焦点が当てられる可能性がある。

4.4. IP・無形資産戦略シナリオの比較概要（FY2025-2027）

以下の表は、予測される 3 つのシナリオにおいて、三菱製紙の IP・無形資産戦略がどのように異なるかを比較したものである。

表 3：IP・無形資産戦略シナリオの比較概要（FY2025-2027）

特徴／戦略的焦点	シナリオ α（成長志向の攻勢）	シナリオ β（バランスの取れた進化と選択的強化）	シナリオ γ（リスク回避型の整理・立て直し）
全体的な無形資産目標	革新的技術・グローバルブランドによる市場リーダーシップ確立	中核的強みの維持と選択的成長分野での無形資産強化による持続的成長	リスク最小化と信頼回復による事業基盤の安定化
主要 IP 焦点（特許）	機能材料・環境技術分野での積極的・グローバルな特許網構築、攻勢的活用	実績あるニッチ分野での質の高い特許取得、既存技術改良の保護	既存コア製品・プロセスの防衛的特許保護、新規出願抑制
商標・ブランド戦略	「イノベーション」	既存有力ブランド強	既存ブランド維持、

	「サステナビリティ」軸の新企業・製品ブランドのグローバル展開、社名変更の可能性も	化と慎重な新規ブランド育成、製品品質・信頼性重視	新規ブランド投資抑制、信頼性回復を最優先
ノウハウ開発アプローチ	最先端技術・市場ニーズに関するノウハウの積極的獲得・深化	実用的なプロセスノウハウの最適化・定着、選択分野での専門知識深化	重要プロセスのノウハウ保持・文書化、流出防止
人的資本・文化優先度	R&D 人材の急速な拡充、イノベーションと誠実性を両立する文化への変革	R&D 人材の着実な増加、既存人材のスキルアップ、段階的な文化改善	主要人材の維持、コンプライアンス・倫理文化の徹底、内部統制強化
顧客ネットワーク・市場開発	機能製品のグローバル顧客基盤の急速拡大、新規市場への積極的参入	主要既存顧客との関係深化、ターゲットを絞った段階的な新規市場開拓	既存顧客との関係維持、新規市場開拓は限定的
データ・デジタル資産活用	データ分析・AI の積極的導入による全社的な価値創出、データ資産の戦略的構築	特定業務での DX 推進、データ品質向上と段階的な活用拡大	データセキュリティとコンプライアンス確保を優先、限定的な DX 投資
外部連携・オープンイノベーション	M&A やライセンスインによる技術獲得、戦略的アライアンスの積極推進	リスク・コスト分担を目的とした共同開発・JV、選択的パートナーシップ	限定的な連携、主に既存関係の維持
無形資産投資のリスク許容度	高（変革のための積極投資）	中（リターンとリスクのバランスを重視）	低（安定性と確実性を優先）
無形資産の主要成功指標	特許ポートフォリオ価値、グローバルブランド認知度、新規	特定分野での特許競争力、主要製品ブランドロイヤルティ、	コンプライアンス違反ゼロ、ステークホルダー信頼度回復、

	事業収益、イノベーション文化の定着	プロセス効率改善、従業員スキル向上	重要ノウハウの保護、従業員定着率
--	-------------------	-------------------	------------------

この表は、各予測シナリオの下で三菱製紙の IP・無形資産戦略がどのように異なるかを明確に比較対照するものである。これにより、ステークホルダーは潜在的な成果の範囲と、各シナリオで優先される主要な手段を迅速に把握することができる。これは、ユーザーが要求した「いくつかのシナリオ」とその IP・無形資産への影響を直接的に示している。

5. 逆風への対応：主要課題が無形資産に与える影響

本セクションでは、三菱製紙が直面する主要なリスク要因と、それらが同社の無形資産戦略とどのように相互作用するかを具体的に検証する。

5.1. 子会社不祥事の余波：信頼、研究開発インテグリティ、ブランド価値の再構築

三菱製紙の子会社（旧白河事業所）において、耐熱プレスボード製品およびクラフトプレスボード製品に関する検査データの改ざんや一部検査の不実施といった不適切事案が発覚した⁴。2024 年 3 月期の連結売上高への影響は 2%程度と限定的であったものの⁶、レピュテーションへのダメージは広範囲に及ぶ。

特定された原因: 工程能力から乖離した厳しい顧客仕様の受諾、品質保証部門の独立性欠如、品質コンプライアンス意識の希薄さ、企業風土の問題（風通しの悪さ、悪慣行の常態化など）が指摘されている⁴。

無形資産への影響:

- **信頼・レピュテーション:** 最も深刻なダメージを受けた。これは全てのステークホルダーとの関係に影響を及ぼす中核的な無形資産である。
- **ブランド価値:** 特に産業材分野において、企業ブランド全体が毀損された。
- **組織文化:** 放置されればイノベーションや協調を阻害しかねない弱点が露呈した。
- **研究開発インテグリティ／ノウハウ:** 過去のデータやプロセスの信頼性に対する疑念を生じさせた。研究開発チーム内の従業員の士気や信頼関係にも影響を与える可能性がある（企業不正がイノベーションに与える一般的な影響については³²が議論している）。
- **顧客ネットワーク:** 関係維持のため、顧客への集中的な説明と安心感の醸成が求められる⁶。

新中計における対応: ガバナンスの「SHINKA」⁸を通じ、品質保証体制の強化、コンプライアンス遵守、企業文化改革、経営陣の責任明確化（役員報酬の自主返上⁶）などが図られている。

子会社の不祥事は単なる過去の出来事ではなく、三菱製紙の無形資産基盤、特に信頼とレピュテーションに対する継続的な重荷となっている。新中計の「ガバナンス SHINKA」がこれらの資産を目に見える形で再構築できるかどうか、全体的な戦略的成功の重要な決定要因となるだろう。信頼はあらゆる企業活動の基盤である。それがなければ、顧客ロイヤルティは低下し、パートナーシップ構築は困難になり、優秀な人材の獲得も難しくなり、ブランド価値は減少する。新中計のガバナンス改革⁸および同社の公式謝罪と是正措置⁶は、必要な第一歩である。しかし、誠実さを重視する新たな文化を「浸化」させる⁸には、長期的なプロセスが必要となる。研究開発文化への影響³² – それがより慎重な姿勢を生むのか、あるいはよりオープンな姿勢を育むのか – が、将来のイノベーションの方向性を左右するだろう。

5.2. 欧州市場再編：MPE Bielefeld 事業再構築の無形資産への示唆

三菱製紙の欧州子会社である Mitsubishi HiTec Paper Europe GmbH（MPE）の Bielefeld 工場は、国際競争の激化やエネルギー価格の高騰により、MPM 本社から 1 億ユーロ以上の追加投資を受けたにもかかわらず、厳しい財務状況が続いている。過去の「不十分かつ不適切な事業運営」も指摘されている²³。事業再編計画が進行中であり、Bielefeld 工場の従業員 430 名のうち 3 分の 1 以上が削減される可能性がある²⁴。同工場の主力製品は感熱紙であり、需要減退の懸念があるが²³、カーボンレス紙、インクジェット紙、ラベル紙、バリア紙なども製造している²⁴。

生産性と収益性の乖離: 主要な抄紙機や塗工機は競争力があると評価されており²³、これは基盤となる技術力（無形資産）が存在することを示唆している。

無形資産への影響:

- **ブランドレピュテーション（欧州）:** 事業再編や過去の問題は、現地のブランドイメージや従業員の士気を損なう可能性がある。
- **顧客ネットワーク（欧州）:** 顧客関係や供給体制に混乱が生じる可能性がある。
- **技術ノウハウ（欧州）:** 熟練した人材が流出した場合、専門的なノウハウが失われるリスクがある。一方で、競争力のある技術²³を収益性の高い製品に再集中させる機会でもある。
- **バリューチェーン（欧州）:** 欧州におけるバリューチェーンの再編。

新中計との関連: 新中計は海外拠点の活用を目指しているが⁸、MPE は大幅な立て直し

が必要である。

MPE Bielefeld の再編は、国際的な無形資産の管理と活用における重要な課題を浮き彫りにしている。同拠点は競争力のある技術という無形資産を保有しているものの、経営と市場適応の失敗がその価値を蝕んできた。今回の再編は、これらの資産を救済し、再焦点化する試みである。MPE のマネージングダイレクターによる声明²³は、過去の経営ミスを認めている。機械設備が「競争力がある」²³にもかかわらず事業が不振であるという事実は、戦略的な市場適合性、機械操作以外のプロセス効率、あるいは現地のブランド・顧客管理といった他の無形資産における問題を示唆している。新中計の海外拠点活用目標⁸は、ここで試されることになる。三菱製紙がこの再編期間中にブランドをどのように管理し、主要なノウハウを維持し、顧客を安心させることができるかが、欧州における無形資産の将来価値を決定するだろう。

5.3. 財務規律：無形資産の創出・維持への投資への影響

財務パフォーマンス: 2025 年 3 月期連結決算は、売上高が前期比 9.1%減の 1,759 億円、経常利益は 35.9%減の 45 億円、純利益は 4.1%増の 43 億円であった³⁴。売上高営業利益率は 2.5%³⁵。新中計では 2027 年度に営業利益率 8%を目指す⁸。

Simply Wall St による警告: 「三菱製紙には 3 つの警告サインがあり、そのうち 1 つは潜在的に深刻」との指摘がある³⁰。直近の利益は 37 億円の特別利益によって押し上げられており、これは再現性がない可能性があり、法定利益は基礎的な収益力を示す良い指標ではないかもしれない³⁰。

財務健全性: 新中計では D/E レシオ 0.7 倍を目標としている⁸。有利子負債の状況は²⁸に示されている。

無形資産への影響:

- **投資余力:** 基礎的な収益性が法定利益よりも弱い場合、あるいは財務的な逆風が強まった場合、新中計で計画されている 110 億円の研究開発投資⁸や 30 億円の人的資本投資⁸が圧迫される可能性がある。
- **リスク許容度:** 財務的制約は、新規の未実証技術への投資や新規市場でのブランド構築に対して、より保守的なアプローチ（シナリオ y への傾斜）を促す可能性がある。
- **既存 IP の維持:** グローバルな特許ポートフォリオの維持には多額の費用がかかる。財務的圧力はポートフォリオの整理・縮小につながる可能性がある。

特別利益によって覆い隠された潜在的な基礎的財務の弱点は、新中計で概説されている

野心的な無形資産開発を完全に資金調達する三菱製紙の能力を制約する可能性がある。これは、戦略目標とそれを達成するために利用可能なリソースとの間に緊張を生じさせる。新中計の財務目標は野心的である（例：営業利益率を約 2.5%³⁵ から 8%⁸ へ）。Simply Wall St の分析⁹ は、最近の収益の質に関する危険信号を発している。キャッシュフローが予想よりも逼迫している場合、リターンがすぐには現れない無形資産（研究開発、ブランド、人的資本）への長期投資は、しばしば最初に縮小される対象となる。これは、戦略的意図に関わらず、三菱製紙をより保守的なシナリオ（ β または γ ）へと押しやる可能性がある。大幅な投資資金を調達しつつ D/E レシオ目標⁸ を維持することもまた、堅調な基礎的収益性を必要とする。

6. 新計画下における無形資産価値最適化のための戦略的提言

新中期経営計画「SHINKA」の成功に向けて、三菱製紙が無形資産価値を最大限に高めるための具体的な戦略的提言を行う。

6.1. IP マネジメント:

- 新たな機能材料の重点分野に沿った徹底的な IP 監査を実施し、自社の強み・弱み、競合の動向を把握する。
- 機能材料における基盤的イノベーションは特許で、重要なプロセスノウハウは営業秘密で、製品の美的側面は意匠権で保護するなど、階層的な IP 保護戦略を策定・実行する。
- ターゲットとする成長市場（特に機能商品が期待される海外市場）におけるグローバルな IP 出願・権利行使能力を強化する。
- 研究開発本部内の知財部門の専門知識を活用し、新規技術に関する「自社開発 vs. 外部購入 vs. ライセンス導入」を体系的に評価する。

6.2. ブランド・レピュテーションの再構築:

- 不祥事に対して透明性と是正措置を強調する積極的なコミュニケーション戦略を展開し、ステークホルダーの信頼回復に全力を挙げる。
- 高付加価値機能材料とサステナビリティへのシフトを反映した、刷新されたコーポレートブランド・アイデンティティの構築に投資する。社名変更の検討も視野に入れるべきである。
- 主要機能製品（例：「barricote®」、「Diamour®」、各種セパレータ）について、技術的優位性と便益を訴求するターゲットを絞ったマーケティングキャンペーンをグローバル市場で展開する。

6.3. 人的資本・組織文化:

- 不祥事の再発防止策と倫理研修を深く浸透させ、継続的に強化する。形骸化させないための仕組み作りが重要となる。
- 研究開発部門内に心理的安全性の高い文化を醸成し、実験、問題点のオープンな報告、知識共有を奨励する。
- 従業員が生み出すノウハウを効果的に収集・活用するための堅牢なシステムを導入する。
- 増強された研究開発人材を戦略的に配置し、中央研究開発部門と各拠点チーム間の明確な役割分担と連携メカニズムを確立してインパクトを最大化する。

6.4. 協調ネットワーク・オープンイノベーション:

- アドホックな連携を超えて、オープンイノベーション・パートナーシップを特定・評価・管理するための正式なフレームワークを確立する（³の Diamour 事例を他分野にも展開）。
- 補完的な技術、市場チャネル、またはデータ資産へのアクセスを提供するパートナーシップを積極的に模索する。

6.5. データ・デジタルトランスフォーメーション:

- 特に研究開発データと製造データの品質と完全性を確保するため、データガバナンス・フレームワークの整備を優先する。
- 新中計で言及されている自動化⁸のためのデジタルツール投資に留まらず、研究開発（例：材料探索）、顧客インサイト、サプライチェーン可視化を支援する高度な分析のための投資も行う。

6.6. 無形資産の測定・報告:

- 主要な無形資産（例：戦略分野における特許ポートフォリオの強さ、ブランド認知度スコア、従業員のイノベーション指標、顧客ロイヤルティ）の成長と影響を追跡するための内部指標を開発する。
- 統合報告書¹⁴などにおける無形資産に関する外部報告を強化し、従来の財務指標を超えた価値創造に関する投資家の理解を深める（IP 評価の原則は³⁸が参考になる）。

7. 結論

三菱製紙の新中期経営計画「SHINKA」は、同社が無形資産ポートフォリオを変革し、将来の成長を駆動するための重要な機会を提供するものである。研究開発投資の大幅な増額、機能材料への戦略的集中、そしてグローバル市場への展開意欲は、新たな技術的 IP、強化されたブランド、そしてより広範な顧客ネットワークといった無形資産の価値

向上に大きく貢献する潜在力を秘めている。

しかし、その成功はいくつかの重要な要素に左右される。第一に、増額された研究開発投資を効果的に活用し、真に「特色ある」製品と技術を生み出す能力。第二に、これらのイノベーションを国内外で適切に保護し、活用するための戦略的な IP マネジメント。第三に、子会社の不祥事によって著しく毀損された信頼とブランドレピュテーションを再構築し、誠実性を重視する企業文化を「浸化」させること。これは、全ての無形資産戦略の基盤となる。第四に、欧州事業の再編や潜在的な財務的制約といった逆風を巧みに乗り越える経営手腕である。

本レポートで提示した 3 つのシナリオ（成長志向の攻勢、バランスの取れた進化、リスク回避型の整理・立て直し）は、これらの要素がどのように相互作用するかによって、三菱製紙の IP・無形資産戦略が取り得る未来の姿を示している。最も望ましい「フルスチーム SHINKA」シナリオの実現には、技術開発、ブランド構築、組織文化改革の全てにおいて、断固たる実行力が求められる。

三菱製紙が「“SHINKA”する 130 年企業」というビジョンを達成するためには、本提言で示したような、積極的かつ統合的で、十分にリソースが配分された無形資産戦略の推進が不可欠である。無形資産こそが、持続的な競争優位性と企業価値向上の鍵を握っている。

引用文献

1. 【三菱製紙】2024 年度研究開発 IR 説明会／R&D Investor Relations Presentation - YouTube, 5 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=OEXrbcRK29M>
2. www.mpm.co.jp, 5 月 30, 2025 にアクセス、
https://www.mpm.co.jp/news/pdf/2024/20241016_-1.pdf
3. [研究開発領域] ヘルスケア/ライフサイエンス | 三菱製紙株式会社, 5 月 30, 2025 にアクセス、
https://www.mpm.co.jp/rd/field_-healthcare.html
4. 2025 年 5 月 14 日 各位 会社名 三菱製紙株式会社 代表者名 代表取締役社長 木坂 隆一（コード, 5 月 30, 2025 にアクセス、
https://www.mpm.co.jp/news/pdf/2025/20250514_-1.pdf
5. 当社子会社での不適切な事案の判明及び特別調査委員会の設置について - 三菱製紙, 5 月 30, 2025 にアクセス、
https://www.mpm.co.jp/news/pdf/2024/20240510_-1.pdf
6. May 14, 2025 For Immediate Release Company name: Mitsubishi Paper Mills Limited Representative: Ryuichi Kisaka, President and CE, 5 月 30, 2025 にアクセス、
https://www.mpm.co.jp/news/pdf/2025/20250514_-1E.pdf
7. Corporate Report 2022, 5 月 30, 2025 にアクセス、

- https://www.mpm.co.jp/eng/env/pdf/report/2022eng_all.pdf
8. 中期経営計画(2025年度－2027年度)の策定について - 三菱製紙, 5月30, 2025 にアクセス、<https://www.mpm.co.jp/news/pdf/2025/20250514-5.pdf>
 9. 三菱製紙株式会社の特許出願公開一覧 - IP Force, 5月30, 2025 にアクセス、<https://ipforce.jp/applicant-1820/publication>
 10. 紙技術 特許 特許情報・特許分析レポート(日本特許) - パテント・インテグレーション, 5月30, 2025 にアクセス、<https://patent-icom/report/jp/theme/4L055/>
 11. 【公式】三菱製紙「いつもそばにナクレ・ルクレティッシュペーパー, トイレットペーパー」 - 東北生まれの nacre(ナクレ・ルクレ)ティッシュ.品質にこだわり使う人の気持ちを考え環境にも配慮した商品を揃えております。オリジナルティッシュのお問い合わせも随時受付中です。至福, 5月30, 2025 にアクセス、<https://e-nacre.com/>
 12. 包装用コート紙 barricote/barrisherpa のご案内 - 三菱製紙, 5月30, 2025 にアクセス、<https://www.mpm.co.jp/barricote/>
 13. 紙がプラを追い抜く時代に！三菱製紙が優れたバリア性を発揮する包装用コート紙を開発, 5月30, 2025 にアクセス、<https://www.mitsubishi.com/ja/profile/csr/mpac/monthly/topics/2023/07/2.html>
 14. www.mpm.co.jp, 5月30, 2025 にアクセス、http://www.mpm.co.jp/env/pdf/report/2024/cr2024_all.pdf
 15. 超急速ガラス化保存デバイス Diamour <ディアムール> | 三菱製紙株式会社, 5月30, 2025 にアクセス、<http://www.mpm.co.jp/diamour/>
 16. mitsubishi hitec paper - www.pulp-paperworld.com, 5月30, 2025 にアクセス、<https://www.pulp-paperworld.com/fr/itemlist/tag/mitsubishi%20hitec%20paper?start=20>
 17. News | MITSUBISHI PAPER MILLS LIMITED, 5月30, 2025 にアクセス、<https://www.mpm.co.jp/eng/news/index.html>
 18. 三菱製紙販売の商号変更に関するお知らせ - 王子ホールディングス, 5月30, 2025 にアクセス、<https://www.ojiholdings.co.jp/Portals/0/resources/content/files/news/2019/2MHaBLE.pdf>
 19. 三菱製紙株式会社(3864) 企業概要 - Activist IFA, 5月30, 2025 にアクセス、<https://activistifa.jp/mitsubishi-paper-mills/>
 20. mitsubishi-paper-mills | 株式会社クラウドファンディング | 投資のパートナー, 5月30, 2025 にアクセス、<https://104jitsugen.com/mitsubishi-paper-mills/>
 21. 三菱製紙株式会社の評判・口コミ, 5月30, 2025 にアクセス、<https://en-hyouban.com/company/00007593090/>
 22. 三菱製紙「社員クチコミ」 就職・転職の採用企業リサーチ OpenWork, 5月30, 2025 にアクセス、https://www.openwork.jp/company.php?m_id=a0910000000Fqy8
 23. Mitsubishi HiTec Paper Europe announces planned restructuring - PULPAPERnews.com, 5月30, 2025 にアクセス、<https://www.pulpapernews.com/20250423/16626/mitsubishi-hitec-paper->

[europe-announces-planned-restructuring](#)

24. Mitsubishi HiTec Paper to slash jobs at its Bielefeld plant - PULPAPERnews.com, 5 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.pulpapernews.com/20250411/16595/mitsubishi-hitec-paper-slash-jobs-its-bielefeld-plant>
25. Single News | Mitsubishi HiTec Paper, 5 月 30, 2025 にアクセス、
https://www.mitsubishi-paper.com/en/hitec-paper/news/single-news/?tx_news_pil%5Bnews%5D=678&tx_news_pil%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pil%5Baction%5D=detail&cHash=d35fdf78e7c825aa93e4cc721ecdcd3b
26. Managing Director of Mitsubishi HiTec Paper Europe Addresses Planned Restructuring, 5 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.paperage.com/2025news/04-22-2025managing-director-of-mitsubishi-hitec-paper-europe-addresses-planned-restructuring.html>
27. 【企業研究】三菱製紙の就職難易度・採用大学・選考対策を徹底解説 | 就活ハンドブック, 5 月 30, 2025 にアクセス、
<https://jo-katsu.com/campus/6750/>
28. Formulation of the Medium-Term Management Plan (FY2026/3-FY2028/3) 130 years as a SHINKA company and ever evolving, 5 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.mpm.co.jp/news/pdf/2025/20250514-5E.pdf>
29. 商標を検索してみましょう | 経済産業省 特許庁, 5 月 30, 2025 にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/support/startup/shohyo_search.html
30. We Think You Should Be Aware Of Some Concerning Factors In ..., 5 月 30, 2025 にアクセス、
<https://simplywallst/stocks/jp/materials/tse-3864/mitsubishi-paper-mills-shares/news/we-think-you-should-be-aware-of-some-concerning-factors-in-m-26>
31. We Think You Should Be Aware Of Some Concerning Factors In Mitsubishi Paper Mills' (TSE:3864) Earnings - Webull, 5 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.webull.com/news/12861775670166528>
32. Corporate crimes and innovation: Evidence from US financial firms - IDEAS/RePEc, 5 月 30, 2025 にアクセス、
<https://ideas.repec.org/a/eee/ecmode/v120y2023ics0264999322004205.html>
33. Shining diamonds: innovation that outperforms peers and corporate financial misconduct | Emerald Insight, 5 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jal-08-2024-0205/full/pdf?title=shining-diamonds-innovation-that-outperforms-peers-and-corporate-financial-misconduct>
34. 3864 三菱製紙 - IFIS 株予報 - 業績進捗と決算スケジュール, 5 月 30, 2025 にアクセス、
<https://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php?action=tpl&sa=report&bcode=3864>
35. Mitsubishi Paper Mills Full Year 2025 Earnings: EPS: JPY99.11 (vs JPY95.27 in FY 2024), 5 月 30, 2025 にアクセス、
<https://www.webull.com/news/12844757240202240>
36. [環境への取り組み] 報告書 (コーポレートレポート) | 三菱製紙株式会社, 5 月

- 30, 2025 にアクセス、 <https://www.mpm.co.jp/env/report.html>
37. 三菱製紙 統合報告書 2024, 5 月 30, 2025 にアクセス、
https://www.mpm.co.jp/env/pdf/report/2024/cr2024_ebook/index.html
38. よろず知財戦略コンサルティング, 5 月 30, 2025 にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/>