

三菱商事の知財戦略：事業投資とエコシステム構築を通じた価値創造

エグゼクティブサマリ

本レポートは、三菱商事株式会社の知的財産（以下、知財）戦略について、公開情報に基づき多角的に分析・評価するものである。同社の戦略は、伝統的な自社開発・特許網構築型とは一線を画し、事業投資とパートナーシップを駆使して外部の革新的な知財を取り込み、事業エコシステムを構築することに主眼を置いている点が最大の特徴である。

- **戦略モデル:** 三菱商事の知財戦略は、自社内での研究開発に閉じるのではなく、スタートアップ投資や技術提携を通じて外部の最先端技術やビジネスモデル（知財）を機動的に獲得・活用する「攻めの外部連携型モデル」と定義されます。
- **事業変革の核:** 同社の戦略は、従来のトレーディング中心のビジネスから、無形資産（技術、データ、ブランド等）を核とした事業投資・事業経営モデルへの転換を加速させるための根幹的な機能と位置づけられます。
- **CVCの設立:** 2025年5月に設立された全社横断的なコーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）「MCグローバルイノベーション株式会社（MCGI）」は、この戦略を象徴する組織です¹¹¹。既存事業の枠を超えた新領域の知財獲得を本格化させる明確な意思表示と見られます。
- **戦略的重点領域:** 知財獲得の指針となるのは「デジタルトランスフォーメーション（DX）」と「グリーントランスフォーメーション（GX）」です^{38 39}。これら二大潮流に対応する技術・ノウハウが投資・提携の主要なターゲットとなっています。
- **パートナーシップ:** NTTとの産業DXプラットフォーム構築³²、Preferred NetworksとのAI技術活用³³、本田技研工業とのEVバッテリー事業³⁶など、各分野のトップ企業との大型提携は、単なる業務協力に留まらず、相互の知財を活用した新たな価値創造を目指すものです。
- **競合との差別化:** 他の大手総合商社もCVC活動を行っていますが、三菱商事は近年、全社横断で大規模（既存投資含め約1000億円規模）¹¹¹かつ既存領域外を明確に志向するCVCを設立した点で、より抜本的な事業ポートフォリオ変革への強い意志が窺えます。
- **特許ポートフォリオ:** J-PlatPat等で確認される同社単独名義の特許出願が限定的であることは、戦略の弱さを示すものではなく、むしろ自社開発よりも外部からの知財獲得を優先する戦略的選択の結果であると推察されます。
- **主要リスク:** 投資先スタートアップの多様な技術ポートフォリオを統合し、既存事業グループとのシナジーを創出するマネジメントの複雑性、そしてベンチャー投資固有の財務的・事業的リスクが挙げられます。
- **将来像:** 本戦略の成功は、同社が単なる「投資家」から、多様な知財を持つプレイヤーを束ねて新たな価値連鎖を主導する「エコシステム・オーケストレーター」へと進化できるかに懸かっています。
- **経営への示唆:** この知財戦略は、急速な技術変化と事業環境の不確実性に対応し、将来の成

長の柱を育成するための、極めて合理的かつ先進的なアプローチであると評価されます¹¹⁾。

背景と基本方針

総合商社という業態は、伝統的にモノやサービスのトレーディングを中核とし、それに付随する金融、物流、情報といった機能を提供することで価値を創出してきた。このビジネスモデルにおいて、知的財産は製造業のように製品の排他性を担保する直接的な競争力の源泉とは見なされにくい側面があった。しかし、世界経済のデジタル化、脱炭素化という構造的な大変革期を迎え、事業の付加価値の源泉が有形資産から無形資産へと移行する中で、三菱商事の知財に対する考え方も大きく変化していると見られます。同社は、単一の包括的な「知的財産戦略」という文書を公開してはいないものの、各種の開示情報からその基本方針を読み解くことが可能です。

まず、最も基本的な方針として、知的財産権の尊重とコンプライアンスの徹底が挙げられます。同社の「企業行動指針」においては、「会社の情報を適切に管理することはもちろん、社外から得た情報や第三者の知的財産権等の権利についても適切に取り扱う」と明記されています⁴⁾。これは、グローバルに広範な事業を展開する企業としての当然の責務であり、あらゆる知財活動の基盤となるコンプライアンス重視の姿勢を示すものです。この方針は、事業等のリスク認識にも表れています。有価証券報告書等で開示されるリスク情報の中には、第三者の知的財産権を侵害することによる賠償金支払いや事業停止のリスク、逆に自社の知財が侵害されることによる訴訟費用発生などのリスクなどが含まれています¹¹⁾。これは、知財が事業継続性や財務状況に直接的な影響を与えうる重要な経営マターとして認識されていることを示唆しています。

一方で、このような防御的なリスク管理の側面だけでなく、より積極的、攻撃的に知財を事業価値向上に結びつけようとする方針も明確に打ち出されています。例えば、グループ会社である三菱商事ライフサイエンスは、「製品の差別化につながる技術を知財活動を通して戦力化し、戦略的な知財施策の実現に努めております」⁵⁾と述べています。同様に、三菱商事ケミカル(旧:三菱商事プラスチック)も、「競争優位性確保を中心に、他社との協業やライセンスなどにこれらの知的財産を有効活用することにより、企業価値の向上をめざしています」⁶⁾としており、知財を競争優位性の源泉と捉え、ライセンス供与なども含めた多面的な活用を視野に入れていることがわかります。

これらの情報を総合すると、三菱商事の知財に関する基本方針は、二つの側面から構成されていると推察されます。第一に、法令遵守とリスク管理を徹底する「防御的知財」。これは、グローバルな事業活動における法的・財務的安定性を確保するための基盤です。第二に、事業の競争優位性を確保し、新たな企業価値を創造するための「攻勢的知財」。これは、既存事業の深化と新規事業の創出を両輪で進めるための戦略的ツールです。

近年の動向として特筆すべきは、後者の「攻勢的知財」の比重が急速に高まっている点です。これは、同社が直面する事業環境の変化と密接に関連しています。DXやGXといったメガトレンドは、従来の産業構造を根底から覆す可能性を秘めており、これらの領域で競争優位を確立するためには、最先端の技術やビジネスモデル、すなわち広義の知的財産をいかに迅速に獲得し、事業化するか

が死活問題となります。三菱商事が自前主義に固執せず、外部からの知財導入に積極的なのは、この時間軸との戦いにおいて、内部でのゼロからの研究開発では間に合わないという厳しい認識があるからだと考えられます。したがって、同社の基本方針は、静的なポリシーとして存在するのではなく、事業戦略の進化に合わせて、より動的で、外部志向の強いものへと変容し続けていると評価するのが適切でしょう。

当章の参考資料

1. <https://www.mitsubishi-motors.com/jp/investors/library/pdf/annual2024.pdf>
2. https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210216/02_4.pdf
3. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/philosophy/code-of-conduct/>
4. <https://www.mcls-ltd.com/rd/property.html>
5. https://www.mcgc.com/innovation/ip_strategy.html

全体像と組織体制

三菱商事の知財戦略を理解する上で、その実行を担う組織体制の分析は不可欠です。同社の組織構造は、伝統的な総合商社の事業部制を基本としながらも、近年の事業環境の変化に対応すべく、全社横断的な機能を強化する方向へと進化しており、これが知財戦略の実行体制にも色濃く反映されています。

伝統的に、三菱商事の事業運営は、天然ガス、総合素材、石油・化学、金属資源、産業インフラ、自動車・モビリティ、食品産業、コンシューマー産業、電力ソリューション、複合都市開発といった10の営業グループがそれぞれの事業領域で高い専門性と独立性を持って活動する体制が基本でした³²。この体制下では、各グループが自らの事業戦略に基づき、必要な技術の導入や事業投資、提携を判断・実行してきました。例えば、特定の化学素材に関する特許ライセンス契約や、食品加工技術を持つ企業への出資などは、それぞれの担当グループが主導していたと推察されます。この分散型アプローチは、各事業領域の深い知見に基づいた迅速な意思決定を可能にする一方で、グループを横断するような、あるいは既存の事業領域の枠組みを破壊するような革新的な知財の獲得や事業化においては、必ずしも最適ではなかった可能性があります。各グループは既存事業の深化・効率化に最適化されがちであり、全く新しい領域への挑戦には組織的な障壁が生じやすいためです。

こうした課題認識のもと、同社の組織体制には近年、二つの大きな変化が見られます。第一の変化は、全社横断的な戦略機能を担う役員・組織の設置です。特に重要なのが、CDO（チーフ・デジタル・オフィサー）の任命です^{32 116 119}。2019年のNTTとの提携発表の際にも言及されている通り、CDOは10の営業グループと連携しながら、DXの動きに対応し、新たなビジネスモデル構築を主導する役割を担います³²。さらに2022年5月の発表によれば、産業DX部門を新設し、部門長を兼務する専任の

CDOを配置することで、全社DX戦略の推進体制を強化しています¹¹⁸。これは、DXというテーマがもはや一事業グループの課題ではなく、全社的な経営変革の中核マターであり、その実行にはグループを横断する強力なリーダーシップと専門組織が必要であるとの経営判断を示すものです。このCDOと配下の組織が、DX関連の知財(AI、データ解析、IoTプラットフォーム等)の評価、獲得、そして事業実装における司令塔の役割を果たしていると考えられます。

そして第二の、そして最も決定的な変化が、2025年5月に設立されたコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)運営会社「MCグローバルイノベーション株式会社(MCGI)」の存在です^{44 111}。これは三菱商事にとって「初の全社的なCVCの取り組み」^{111 114}と位置づけられており、組織体制における画期的な一歩と言えます。MCGI設立の目的は、「既存の事業領域の枠を超えた事業機会を発掘し、スタートアップとの連携を加速させる」¹¹¹ことにあります。これは、従来の営業グループ主体の投資活動を補完、あるいは超越するものです。これまでの投資が各グループの既存事業との関連性が高いものに集中しがちであったのに対し^{111 115}、MCGIはより長期的視点から、将来大きな市場成長が見込まれるAIやバイオといった、既存事業の延長線上にはないディープテック領域を意図的にターゲットにしています^{40 100}。

この組織体制の進化が示唆するのは、三菱商事の知財獲得戦略が二層構造化しているということです。一層目は、各営業グループが主体となり、既存事業の競争力維持・強化に必要な技術やノウハウをM&Aや提携を通じて獲得する「事業連動型知財獲得」。二層目は、MCGIが主体となり、将来の新たな事業の柱となりうる、破壊的イノベーションの可能性を秘めた最先端の知財を、アーリーステージのスタートアップ投資を通じて獲得する「未来創造型知財獲得」です。

このハイブリッドな体制は、現在の収益基盤を維持・強化しつつ、未来の成長に向けた大胆な探索を同時に行う「両利きの経営」を知財戦略のレベルで実践しようとする試みと解釈できます。CDOが率いるDX推進組織がグループ横断の「知の結節点」として機能し、MCGIが外部の「知の源泉」へのアンテナとして機能する。そして、それらの活動から得られた知財や事業機会を、最終的に既存の営業グループが持つグローバルな事業基盤や顧客網と結びつけることで、新たな価値を創造する。このような、分散と集中、既存と新規を組み合わせた柔軟かつ戦略的な組織体制こそが、現在の三菱商事の知財戦略を支える屋台骨であると言えるでしょう。

当章の参考資料

1. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2024/20241223001.html>
2. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2025/20250530001.html>
3. <https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/2506/02/news081.html>
4. <https://group.ntt.jp/newsrelease/2019/12/20/191220a.html>
5. <https://asiatechdaily.com/mitsubishi-launches-700m-venture-arm-to-back-startups/>
6. <https://www.nasdaq.com/press-release/mitsubishi-corporation-establishes-new-corporate-venture-capital-company-2025-05-30>
7. <https://www.advertimes.com/20220511/article383563/>
8. https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/ad_library/business-2021/assets_r24/pdf/202

[10217.pdf](#)

9. https://www.jachro.jp/chro_day_2021/profile/profile_01.html

詳細分析

三菱商事の知財戦略は、具体的なアクションを通じてその姿を現します。本章では、その戦略を「パートナーシップ」「CVC投資」「戦略テーマ(DX/GX)」という三つの切り口から詳細に分析し、同社がいかにして外部の知的財産を自社の価値創造プロセスに組み込んでいるかを明らかにします。

パートナーシップを通じた外部知財の活用

三菱商事の知財戦略において、他社とのパートナーシップは、単なる事業協力に留まらず、最先端の技術やビジネスモデルといった無形資産(広義の知財)を導入するための極めて重要なチャンネルとして機能しています。同社は自社の持つ広範な産業知見、グローバルなネットワーク、そして豊富な資金力を提供することで、技術力に秀でたパートナー企業が持つ知財の価値を最大化し、その果実を共有するというモデルを構築しています。

その代表例が、2019年に発表された日本電信電話(NTT)との業務提携です³²。この提携の目的は、「産業DXプラットフォーム」を共同で構築し、あらゆる産業のバリューチェーン変革を促進することにあります。具体的には、三菱商事が有する国内外約1,500社の事業投資先という広大な事業基盤と、NTTグループが持つ最先端のICT技術・研究開発能力を掛け合わせるものです³²。この提携は、三菱商事が自社で大規模な通信技術やソフトウェア開発の知財を保有するのではなく、その道のプロフェッショナルであるNTTの知財を活用し、自らはその「応用」と「事業化」に特化するという戦略を明確に示しています。2021年のNTTデータとのグローバルでのRPA(Robotic Process Automation)活用に関する提携は、この産業DXプラットフォーム構想の具体的な成果の一つです³⁴。NTTデータが開発したRPAソフトウェア「WinActor®」という知財を、三菱商事のグローバルネットワークを通じて展開することで、双方にメリットが生まれる構造です。

AI領域における2024年のPreferred Networks(PFN)との資本業務提携も、同様の文脈で理解できます³³。PFNは、深層学習を中心とした分野で世界トップクラスの技術力を有する企業です。三菱商事は、この提携を通じてPFNの高度なAI技術という知財にアクセスし、それを自社のエネルギー、モビリティ、食品流通といった多様な事業領域における課題解決や効率化に応用することを目指しています。PFNにとっては、自社の技術を社会実装する上での具体的な「出口」と、膨大な実社会データへのアクセスを得られるという利点があります。これは、技術(知財)を持つ側と、それを適用する事業現場(アセット)を持つ側との理想的な補完関係と言えます。

さらに、GX領域におけるパートナーシップの好例が、2024年に本田技研工業(Honda)と設立した合

弁会社「ALTNA(オルティナ)」です³⁶。この新会社は、EV(電気自動車)の普及と再生可能エネルギーの拡大という二つの社会課題の解決を目指すものです。ここでは、Hondaが持つEV・バッテリーの高度な制御技術やコネクテッド技術という「ハードウェア・ソフトウェアの知財」と、三菱商事が持つ電力ビジネスの知見や金融機能、蓄電池運用のノウハウという「事業運営の知財」が融合されています。具体的には、バッテリーの所有権をALTNAが持つリース事業や、車載利用を終えたバッテリーを系統用蓄電池として再利用するリパーパス事業、電力需要に応じて充電を最適化するスマート充電事業などを展開します³⁶。この事業モデルは、単にEVを販売するのではなく、バッテリーという資産のライフサイクル全体を管理し、新たなサービス(価値)を生み出すエコシステムそのものであり、両社の異なる知財が組み合わさることで初めて実現可能となったものです。

これらの事例から浮かび上がるのは、三菱商事のパートナーシップ戦略が、単に技術をライセンス導入するような受動的なものではないということです。むしろ、同社は自らを「プラットフォーマー」あるいは「オーケストレーター」として位置づけ、パートナー企業が持つ核心的な知財を、自社の事業基盤という「土壌」の上で開花・結実させる役割を担っています。このアプローチにより、莫大な投資と時間を要する自社での基礎研究開発を回避しつつ、最先端の知財を活用した事業創出を可能にしているのです。

CVC投資を核とする新領域への展開

パートナーシップが既存事業の深化や隣接領域への拡張を主目的とするならば、コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)投資は、未来の非連続な成長を担う全く新しい事業領域を開拓するための、より長期的かつ探索的な知財獲得メカニズムです。2025年5月15日に設立された100%子会社「MCグローバルイノベーション株式会社(MCGI)」は、この戦略を全社的に、かつ本格的に推進するための中核組織として設立されました^{44 111}。

MCGIの設立は、三菱商事の知財戦略におけるパラダイムシフトを意味します。これまでも各営業グループが個別にスタートアップ投資を行ってきましたが、それらは主に既存事業とのシナジーが見込める範囲に限られていました^{111 115}。例えば、エネルギーグループがクリーンテックのスタートアップに、食品産業グループがフードテックのスタートアップに投資するといった具合です。これに対し、MCGIは「既存の事業領域の枠を超えた事業機会を発掘する」¹¹¹ことを明確なミッションとして掲げています。これは、既存事業の延長線上にはない、破壊的イノベーションの担い手となるスタートアップが持つ「未来の知財」を早期に確保しようとする強い意志の表れです。

その投資規模も、この戦略の本気度を示しています。既存の投資コミットメントを含め、全体のスタートアップ投資額は約1,000億円(約7億米ドル)規模に達します^{111 114}。投資対象は、創業間もない「アーリーステージ」の企業を中心に、シードからレイターまで幅広いステージをカバーします^{44 115}。特に、これまでの投資では手薄だったAIやバイオ分野を重点領域とし、将来的には宇宙、量子コンピューター、ロボティクスといった、よりフロンティア領域への投資も視野に入れています^{40 100}。これらの領域は、数年単位ではなく、10年、20年先の世界の産業構造を根底から変える可能性を秘めた技術であり、その核心的な知財は、今まさにアーリーステージのスタートアップから生まれつつありま

す。

MCGIの役割は、単なる資金提供者(フィナンシャル・インベスター)に留まりません。同社は、投資先企業に対して、三菱商事が持つ広範な産業知見、深い洞察、顧客基盤、そしてグローバルなネットワークといった有形無形の資産を提供し、事業化、産業応用、国際展開を支援するとしています^{111 115}。これは、スタートアップが持つ革新的な技術やアイデア(知財)と、三菱商事が持つ事業開発能力や市場アクセスを掛け合わせることで、知財の価値を飛躍的に高める「戦略的インベスター」としての役割を担うことを意味します。例えば、画期的な素材を開発したスタートアップに対し、三菱商事の化学品グループが量産化のノウハウを提供し、自動車・モビリティグループが最終製品への採用を働きかける、といったシナジーが期待されます。

このCVCを通じた知財獲得戦略は、「戦略的予見(Strategic Foresight)」のためのメカニズムと捉えることができます。将来どの技術が主流になるかを正確に予測することが困難な時代において、有望な領域の多様なスタートアップに分散投資することは、未来の技術ポートフォリオに対する「オプション」を多数購入する行為に他なりません。投資したスタートアップが持つ特許、ノウハウ、データ、そして優秀な人材といった知財へのアクセスを確保することで、三菱商事は技術トレンドの変化に柔軟に対応し、新たな事業の柱を育成する機会を確保しているのです。MCGIの設立は、このプロセスをより体系的、専門的、かつ大規模に行うための、三菱商事の知財戦略における最も重要な一手と言えるでしょう。

事業ポートフォリオ変革の主軸:DXとGX

三菱商事の知財戦略は、無数の技術や事業機会の中から、何を選択し、何に集中するかという「戦略的フィルター」を通じて実行されます。そのフィルターの役割を果たしているのが、「デジタルトランスフォーメーション(DX)」と「グリーントランスフォーメーション(GX)」という二つのメガトレンドです。同社のパートナーシップやCVC投資は、このDXとGXという二大テーマに沿って整理・統合されており、これらが事業ポートフォリオ変革を駆動する両輪となっています。

DXの側面では、同社の知財戦略は「産業のデジタル化」を加速させることに焦点を当てています。前述のNTTとの提携による「産業DXプラットフォーム」構想³²や、PFNとの提携によるAI技術の活用³³は、その中核をなす取り組みです。これらは、三菱商事が関与する製造、物流、エネルギー、リテールといったあらゆる産業の現場に、データ駆動型の意思決定やプロセスの自動化・最適化といったデジタル技術(知財)を実装することを目的としています。また、KDDIおよびローソンとの資本業務提携³⁷は、約14,600店舗のリアルな顧客接点と約3,100万人のデジタル顧客基盤を融合させ、新たなリテールサービスを創出する壮大な社会実験であり、データ活用を核としたビジネスモデルの構築を目指すものです。グループ会社である三菱商事テクノスが提供するスマートファクトリー化支援ソリューション³⁸なども、製造業のDXを後押しする具体的な取り組みです。これらの活動を通じて獲得・活用される知財は、アルゴリズム、ソフトウェア、データプラットフォーム、そしてデジタルを活用した新たな業務プロセスやビジネスモデルそのものです。

一方、GXの側面では、脱炭素社会の実現に向けた知財の獲得と事業化が急務となっています。英国のDEScycle社への出資・業務提携は、革新的な金属リサイクル技術という環境負荷低減に直結する知財を確保する動きです³⁵。Hondaとの合併事業ALTNAは、EVバッテリーのライフサイクル全体を管理することで、資源の循環利用（サーキュラーエコノミー）を促進し、再生可能エネルギーの普及に貢献するものであり、GX時代のモビリティ・エネルギー分野における新たな事業モデル（知財）を構築する試みです³⁶。CVCによる投資ポートフォリオを見ても、クリーンエネルギー技術を持つ Amogy社などへの投資実績があります⁴¹。さらに、自社のサステナビリティレポートでは、環境省の事業を通じて開発された大型LNGトラックの事例に触れるなど、CO2排出削減に資する技術開発にも関与していることが示されています⁹⁹。日本の「GX2040ビジョン」³⁹といった政策動向とも連動し、CO2回収・利用・貯留（CCUS）や水素・アンモニアといった次世代エネルギー関連の技術・ノウハウの獲得も、今後の重要な戦略テーマとなっていくことが予想されます。

重要なのは、DXとGXが個別に推進されているのではなく、相互に連携しながら事業変革を加速させている点です。例えば、再生可能エネルギーの安定供給（GX）には、天候によって変動する発電量を予測し、需要と供給をリアルタイムで最適化する高度なエネルギーマネジメントシステム（DX）が不可欠です。スマート充電事業³⁶はその一例です。同様に、サプライチェーン全体のCO2排出量を可視化・削減する（GX）ためには、製品のライフサイクル全体を追跡するトレーサビリティ技術（DX）が求められます。

このように、DXとGXは、三菱商事の知財戦略全体を貫く背骨であり、投資や提携の意思決定における羅針盤として機能しています。同社は、この二つのレンズを通して世界中のイノベーションを評価し、自社の事業ポートフォリオを21世紀型の、すなわちデジタルでグリーンな産業構造へと転換させるために必要な知的財産を選択的に、かつ積極的に獲得しているのです。

当章の参考資料

1. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2024/20241223001.html>
2. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2025/20250530001.html>
3. <https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/2506/02/news081.html>
4. <https://www.firstcvc.jp/story/mitsubishi>
5. <https://note.com/nagaoma13/n/n83874e9ae6a6>
6. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2025/20250602003.html>
7. <https://global.honda.jp/news/2024/c240613a.html>
8. https://newsroom.kddi.com/news/detail/kddi_pr_secret-79.html
9. <https://www.mmts.co.jp/business/products/dx-gx.html>
10. <https://www.mri.co.jp/news/press/20250730.html>
11. <https://group.ntt.jp/newsrelease/2019/12/20/191220a.html>
12. <https://www.nttdata.com/global/ja/news/release/2021/063001/>
13. https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/esg/pdf/sr2021_0228_ja.pdf
14. <https://asiatechdaily.com/mitsubishi-launches-700m-venture-arm-to-back-startups/>

15. <https://www.nasdaq.com/press-release/mitsubishi-corporation-establishes-new-corporate-venture-capital-company-2025-05-30>

競合比較

三菱商事の知財・イノベーション戦略の独自性を評価するためには、同業である他の大手総合商社（三井物産、住友商事、伊藤忠商事、丸紅）との比較が不可欠です。各社ともDX、GX、ウェルネスといった新領域での事業創出を経営の重要課題と位置づけており、その手段としてCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）の活用やスタートアップとの連携を強化しています。しかし、そのアプローチや組織体制には各社の戦略思想の違いが表れています。

以下の比較表は、各社の知財・イノベーション戦略、特にCVC活動に関する公表情報を整理したものです。

会社名	イノベーション戦略の特色	CVC組織（設立年など）	投資規模・領域	近年の主要な動き
三菱商事	全社横断CVCを新設し、既存領域外のディープテック（AI、バイオ等）への投資を本格化。大規模な事業提携とCVCを両輪で推進。	MCグローバルイノベーション（2025年） ¹¹¹	既存分含め約1000億円規模 ¹¹¹ 。AI、バイオ、宇宙、量子コンピュータ等 ⁴⁰ 。	PFNとの資本業務提携（2024年） ³³ 、HondaとのJV設立（2024年） ³⁶ 。
三井物産	シリコンバレーに拠点を置くCVCが長年の活動実績。IT・通信、メディカル・ヘルスケア領域に強みを持つと見られる。	Mitsui & Co. Global Investment, Inc.	IT&コミュニケーション、メディカル・ヘルスケア領域中心 ^{65 66} 。	米国スタートアップ投資ファンド「E12」への出資など ⁶⁶ 。
住友商事	1998年からシリ	住商ベン	次世代エネルギー	国内CVC設立

	コンバレーでCVC活動を開始 ⁷⁴ 。2022年に国内CVCを新設し、グローバル5拠点体制を構築。幅広い領域が対象。	チャー・パートナーズ(国内、2022年) ⁷³ 、Presidio Ventures(米国)など	ギー、社会インフラ、リテール、ヘルスケア、農業など ⁷³ 。	による国内スタートアップとの連携強化 ⁷³ 。
伊藤忠商事	2000年設立のITVが独立系VCとCVCのハイブリッドモデルで運営 ⁶⁹ 。シリコンバレーでの活動歴も長い ⁷⁰ 。伊藤忠グループのアセット活用を前面に。	伊藤忠テクノロジーベンチャーズ(ITV)(2000年) ⁶⁹	主に情報・金融カンパニーが中心となり、IT・テクノロジー系に強み。	投資先への営業・事業開発支援としてグループ各社を積極的に巻き込む ⁶⁹ 。
丸紅	2019年にCVCを設立し、国内外のアーリーステージのスタートアップへの投資を推進。	丸紅ベンチャーズ(2019年) ^{75 77}	当初出資総額50億円(予定) ⁷⁶ 。日本、米国、アジア、イスラエルなど広範な地域が対象。	中期経営戦略の一環として、既存事業の枠を超えるイノベーション促進を目的とする ⁷⁶ 。

この比較から、いくつかの重要な示唆が読み取れます。

第一に、全ての主要総合商社がCVCをイノベーション創出の重要なツールと認識している点は共通しています。これは、自前主義の研究開発だけでは現代の急速な技術変化に追随できず、外部の知見、特にスタートアップが持つ破壊的な技術やビジネスモデルを取り込むことが不可欠であるという業界共通の認識を反映しています。

第二に、三菱商事の戦略の際立った特徴は、その「タイミング」と「規模」、そして「戦略的意図の明確さ」にあります。競合他社が2000年前後や2010年代後半にCVCを設立しているのに対し、三菱商事が全社的なCVCを本格始動させたのは2025年と比較的最近です¹¹¹。これは、後発であることの不利益を認識しつつも、それを上回る規模(約1000億円)¹¹¹と、よりシャープな戦略(既存領域外のディープテック)⁴⁰を掲げることで、一気にキャッチアップし、追い越そうとする強い意志の表れと解釈できます。他社のCVCが既存事業部門との連携や支援を強調する傾向があるのに対し、三菱商事のMCGIIは「既存の事業領域の枠を超えた事業機会を発掘する」¹¹¹と、意図的に「飛び地」を探索する役

割を前面に押し出している点がユニークです。

第三に、伊藤忠商事のモデルとの比較も示唆に富んでいます。伊藤忠テクノロジーベンチャーズ（ITV）は、独立系VCとしての側面を持ちながら、伊藤忠グループのアセットを最大限活用して投資先の成長を支援するという、非常に効率的で実践的なモデルを長年築いてきました⁶⁹。これは、伊藤忠の「商人の集団」としての強みを活かしたアプローチと言えます。一方、三菱商事のMCGIIは、より技術ドリブンであり、まだ商流が確立されていないような黎明期の技術領域（AI、バイオ、宇宙）⁴⁰に踏み込もうとしています。これは、短期的なシナジーよりも、10年後、20年後の事業ポートフォリオを根底から変革するような、大きな賭けを含んだ戦略である可能性を示唆しています。

結論として、大手総合商社各社がそれぞれの強みや文化を反映したイノベーション戦略を推進する中で、三菱商事は、近年の大規模な全社横断CVCの設立を通じて、最も野心的かつ非連続的な成長を目指すアプローチを選択したと見ることができます。これは、単に競争を模倣するのではなく、自社の将来像を見据えた上で、リスクを取ってでも新たな事業の核となる知的財産を外部から獲得するという、明確な戦略的決断の結果であると推察されます。その成否は、今後の日本の産業界全体の動向にも影響を与える可能性があるでしょう。

当章の参考資料

1. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2024/20241223001.html>
2. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2025/20250530001.html>
3. <https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/2506/02/news081.html>
4. <https://global.honda.jp/news/2024/c240613a.html>
5. <https://app.deskrex.ai/discover/database/cma4gyogm0003req7pemlotfn/entity/cma4gyoi a0057req7v2q4rwdz>
6. <https://www.firstcvc.jp/story/mitsui>
7. <https://ippoffice.co.jp/hitte/columns/other/vc-interview11/>
8. <https://initial.inc/articles/cvc-toranomaki-itochu>
9. <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/enrich/contents/0043>
10. https://www.soumu.go.jp/main_content/000869327.pdf
11. <https://tomoruba.eiicon.net/articles/922>
12. <https://chemical-news.com/2019/06/26/%E4%B8%B8%E7%B4%85%E3%80%80%E5%9B%BD%E5%86%85%E5%A4%96%E3%81%AE%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%83%BC%E3%83%88%E3%82%A2%E3%83%83%E3%83%97%E3%81%AB%E6%8A%95%E8%B3%87%E3%82%92%E8%A1%8C%E3%81%86cvc%E3%82%92/>
13. <https://www.marubeni-ventures.com/>

リスク・課題

三菱商事が推進する、外部連携とCVC投資を核とした知財戦略は、急速な環境変化に対応するための先進的かつ合理的なアプローチである一方、その実行には特有のリスクと課題が伴います。これらのリスクは、短期的なオペレーションレベルから、中長期的な戦略レベルにまで及び、その適切な管理が戦略の成否を分ける鍵となります。

短期的リスク・課題

短期的なリスクは、主にパートナーシップや投資案件の実行(Execution)段階に存在します。

第一に、パートナーシップの統合・運営リスクが挙げられます。例えば、Hondaとの合併事業ALTNA³⁶のような大規模なプロジェクトは、異なる企業文化、意思決定プロセス、事業運営システムを持つ二つの巨大組織が緊密に連携することを前提としています。計画段階でのシナジーが絵に描いた餅に終わらぬよう、現場レベルでの円滑なコミュニケーションとオペレーションのすり合わせをいかに実現するかが課題です。目標の共有、役割分担の明確化、迅速な問題解決メカニズムの構築が不可欠となります。

第二に、知財デューデリジェンスとコンプライアンスのリスクです。特にアーリーステージのスタートアップへの投資においては、対象企業が保有する技術の独自性や有効性、他者の特許権を侵害していないかといった点の精査が極めて重要になります。見過ごされた知財リスクは、投資後に深刻な法的紛争や事業の頓挫につながる可能性があります。同社自身も、第三者から予期せぬ知的財産権侵害の指摘を受けるリスクを認識しており¹、投資先の増加に伴い、このリスクは増大します。また、サイバー攻撃による機密情報や個人情報の漏洩リスク¹¹も、データビジネスの比重が高まる中で無視できない課題です。

中期的リスク・課題

中期的なリスクは、投資ポートフォリオ全体のマネジメントと価値向上に関わります。

第一に、CVC投資の財務的リスクです。ベンチャー投資は本質的にハイリスク・ハイリターンであり、投資先の大半が期待通りの成長を遂げられずに終わる可能性も十分にあります。MCGIが掲げる約1000億円という投資規模¹¹¹は、一部の成功案件が生み出す大きなリターンによって、多数の失敗案件の損失をカバーするというポートフォリオ理論に基づいていると推察されますが、市場環境の悪化や技術トレンドの読み違いによっては、ポートフォリオ全体として十分な財務的リターンを上げられない可能性があります。

第二に、「戦略的リターン」の実現という課題です。CVCの目的は、単なる財務的リターン(キャピタルゲイン)だけではなく、自社の事業とのシナジー創出や新規事業の育成といった戦略的リターンにあります。投資先のスタートアップが持つ革新的な技術やビジネスモデルを、いかにして三菱商事本体の事業に取り込み、具体的な価値向上に繋げるかが問われます。投資チームと事業部門との間に

十分な連携がなければ、有望な技術が「塩漬け」にされたり、事業化の機会を逃したりする「PoC（概念実証）死」に陥るリスクがあります。

長期的リスク・課題

長期的なリスクは、三菱商事の企業体質そのものの変革に関わる、より根源的な課題です。

最大の課題は、「戦略的ドリフト（Strategic Drift）」のリスク、すなわち、CVCを通じて獲得した未来志向の知財ポートフォリオと、巨大な既存事業体との間に乖離が生じ、最終的に統合が果たされないリスクです。MCGIIは、イノベーションを促進するために、ある程度の独立性を持って運営されることが想定されます¹¹¹。しかし、その独立性が高すぎると、親会社である三菱商事本体の戦略的方向性から遊離し、単なる独立したベンチャーキャピタルと化してしまう恐れがあります。そうなれば、たとえ個別の投資が成功したとしても、三菱商事全体の事業ポートフォリオ変革という本来の目的は達成されません。

この課題の根底には、組織文化の変革というテーマがあります。伝統的な重厚長大産業やトレーディングビジネスで培われてきた文化、すなわち安定性、確実性、リスク回避を重視するカルチャーと、スタートアップに不可欠な迅速な意思決定、失敗を許容する試行錯誤、大胆なリスクテイクを是とするカルチャーは、しばしば相容れません。この二つの異なる文化の間に「橋」を架け、人材の交流、知見の共有、共同での事業開発を促進するメカニズムを構築できるかどうか、長期的な成功の試金石となります。

これらのリスクと課題は、三菱商事の知財戦略が単なる技術や法律の問題ではなく、組織、財務、文化といった経営のあらゆる側面に関わる総力戦であることを示しています。外部の知恵を借りて変革を加速するという戦略の裏側には、その知恵を自らの血肉とし、企業全体を進化させていくという、より困難で、しかし避けては通れない挑戦が待ち構えているのです。

当章の参考資料

1. <https://www.mitsubishi-motors.com/jp/investors/library/pdf/annual2024.pdf>
2. https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210216/02_4.pdf
3. <https://global.honda/jp/news/2024/c240613a.html>
4. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2025/20250530001.html>

今後の展望

三菱商事の知的財産戦略は、同社の未来像を形作る上で中心的な役割を担っており、その今後の展開は、世界的な経済・社会のメガトレンドと密接に連動していくものと見られます。本章では、これまでの分析を踏まえ、同社の知財戦略が導く事業モデルの進化と、将来の方向性について展望します。

グローバルなメガトレンドとの同期

同社の知財戦略の最大の強みは、DXとGXという不可逆的な世界的潮流に明確に照準を合わせている点です。この方向性は、今後ますます重要性を増していくと考えられます。GXに関しては、パリ協定を起点とする世界的な脱炭素化の要請は、企業にとってコストであると同時に、新たな産業創出の巨大な機会でもあります。日本政府が掲げる「GX2040ビジョン」³⁹なども、この分野への投資を後押しします。三菱商事がDEScycle社の金属リサイクル技術³⁵やHondaとのEVバッテリーエコシステム³⁶、Amogy社のクリーンエネルギー技術⁴¹といったGX関連の知財ポートフォリオを拡充しているのは、この巨大な市場転換期において主導的な役割を果たそうとする戦略の表れです。今後、水素・アンモニアのサプライチェーン構築、CCUS(CO2回収・利用・貯留)技術、サステナブル航空燃料(SAF)、ネガティブエミッション技術など、より多様なGX関連の知財獲得が加速していくと予想されます。

DXに関しても同様です。AI、IoT、5Gといった技術の進化は、あらゆる産業の生産性を向上させ、新たなサービスを生み出す原動力となっています。三菱商事がNTTとの産業DX³²やPFNとのAI活用³³、KDDI/ローソンとのリアル・デジタル融合プラットフォーム³⁷といった取り組みを通じて、産業界の深部にデジタル技術を実装しようとしているのは、来るべきデータ駆動型経済における新たな価値連鎖のハブとなることを目指しているからです。MCGIが将来の投資領域として宇宙(衛星データ活用)、量子コンピューター、ロボティクス⁴⁰を挙げていることは、同社が10年、20年先を見据え、次世代の産業基盤となりうる核心的知財への布石を打っていることを示唆しています。

事業モデルの進化:「トレーダー」から「エコシステム・オーケストレーター」へ

この知財戦略がもたらす最も本質的な変化は、三菱商事の事業モデルそのものの進化です。伝統的な総合商社の役割が、モノや資源を右から左へ動かす「トレーダー(仲介者)」や、個別の事業に投資する「インベスター」であったとすれば、今後の姿は、多様なプレイヤーが持つ技術、データ、サービス、顧客基盤といった知的財産を組み合わせ、新たな価値創造の「場」を提供する「エコシステム・オーケストレーター」へと変わっていくでしょう。

Hondaとの合併事業ALTNA³⁶は、この未来像を端的に示しています。ここでは、三菱商事は単にEVや蓄電池を売買しているのではありません。自動車メーカー、電力会社、リース会社、そして最終消費者といった多様なステークホルダーを巻き込み、バッテリーのライフサイクル全体にわたる新たな

サービス(価値)が生まれる生態系(エコシステム)を設計・主導しています。このエコシステムの競争力の源泉は、個別の製品や技術(特許)だけでなく、システム全体を最適に運営するノウハウ、参加者間のデータ連携、そして新たなサービスを生み出し続ける事業開発能力といった、複合的な知的財産にあります。

今後、このオーケストレーターとしての役割は、他の多くの事業領域にも展開されていくと推察されます。例えば、ヘルスケア分野では、創薬ベンチャーの知財、医療機関のデータ、保険会社の金融商品を組み合わせた個別化医療プラットフォームを構築する。食料・アグリ分野では、衛星データ、ドローン技術、食品加工技術、そしてリテール網を繋ぎ、需要予測から生産、販売までを最適化する「スマートフードチェーン」を主導する。これらの事業において、三菱商事の役割は、自らが全ての知財を保有することではなく、最適な知財を持つパートナーを見出し、彼らが活躍できるプラットフォームを構築し、システム全体の価値を最大化することにあります。

この事業モデルの進化は、同社の収益構造にも変化をもたらす可能性があります。従来のトレーディングマージンや事業投資からの配当に加え、エコシステムへの参加料、データ利用料、レベニューシェアといった、プラットフォーム事業特有の安定したストック型の収益モデルの比重が高まっていくかもしれません。

三菱商事の知財戦略は、単に新しい技術を取り込むための戦術ではなく、同社の存在意義そのものを、21世紀の産業構造に合わせて再定義するための、長期的かつ壮大な構想と言えます。その展望は、物理的なサプライチェーンの担い手から、無形資産が価値を生むテクノロジー・バリューチェーンの創造者へと飛躍することにあるのです。

当章の参考資料

1. <https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/2506/02/news081.html>
2. <https://www.firstcvc.jp/story/mitsubishi>
3. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2024/20241223001.html>
4. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2025/20250602003.html>
5. <https://global.honda.jp/news/2024/c240613a.html>
6. https://newsroom.kddi.com/news/detail/kddi_pr_secret-79.html
7. <https://www.mri.co.jp/news/press/20250730.html>
8. <https://group.ntt.jp/newsrelease/2019/12/20/191220a.html>

戦略的示唆

本レポートの分析から導き出される、三菱商事の経営、研究開発、事業化の各側面に対する戦略的

な示唆は以下の通りです。これらは、同社が外部連携型の知財戦略をさらに深化させ、持続的な企業価値向上を実現するためのアクション候補となります。

経営(マネジメント)への示唆

1. 統合メカニズムの制度的強化:

CVC(MCGI)が獲得した知財や事業機会を、既存の営業グループの事業基盤と効果的に結びつけるための「統合メカニズム」を、より制度的に強化することが不可欠です。具体的には、

①MCGIの投資先スタートアップと営業グループとの共同パイロットプロジェクトを推進するための予算・権限の付与、②双方の組織間での人材交流プログラム(出向、兼務)の活性化、③CVCの投資成果(戦略的リターン)を営業グループの業績評価に組み込むインセンティブ設計、などが考えられます。これにより、「戦略的ドリフト」のリスクを低減し、全社的なシナジー創出を加速させることが期待されます。

2. 無形資産マネジメント能力の高度化:

投資・提携戦略へのシフトは、経営陣に新たな能力を要求します。それは、従来の財務諸表には現れにくい技術、データ、ブランド、ネットワークといった無形資産の価値を的確に評価し、ポートフォリオ全体として管理・最適化する能力です。法務部門が担う伝統的な知財管理(特許・商標の出願・維持管理)に加え、技術評価、知財価値算定、ライセンス交渉、技術移転といった高度な専門性を持つ人材を育成・確保し、CDOやCVCと一体となって機能する専門組織の構築が望まれます。これにより、投資判断の精度向上と、獲得した知財の価値最大化が可能となります。

3. 投資家への戦略的コミュニケーション:

三菱商事の知財戦略は、特許出願数のような単純な指標では測れない、複雑で長期的なものです。この戦略の真価を投資家やアナリストに正しく理解してもらうためには、より積極的かつ戦略的なコミュニケーションが求められます。統合報告書^{17 19}や各種説明会において、CVCの投資ポートフォリオが将来のどの事業領域に、どのように貢献するのかという「価値創造ストーリー」を具体的に示すことが重要です。これにより、市場が同社を従来の指標だけでなく、未来の成長ポテンシャルやエコシステム・オーケストレーターとしての価値で評価するよう促すことができます。

研究開発(R&D)への示唆

1. R&D機能の役割再定義:「発明」から「吸収・結合」へ:

グループ内に存在する研究開発機能は、その役割を「ゼロから発明する(Invention)」機能から、外部の最先端技術を「目利きし、吸収し、自社の事業と結合させる(Absorption & Integration)」機能へとシフトさせることが求められます。R&D部門の持つ深い技術的知見は、CVCが投資候補とするスタートアップの技術デューデリジェンスにおいて極めて重要です。ま

た、買収・提携によって導入した技術を自社の製品やプロセスに合わせて最適化(カスタマイズ)する役割も担います。R&D部門は、社内外の知の結節点として、オープンイノベーションを推進するハブとなるべきです。

事業化(Business Development)への示唆

1. CVCポートフォリオの戦略的活用:

各営業グループの事業開発担当者は、MCGIの投資先ポートフォリオを、自社の顧客課題を解決し、新たなサービスを創出するための「戦略的ツールボックス」として積極的に活用すべきです。例えば、顧客企業からDXに関する相談を受けた際に、自社のソリューションだけでなく、MCGIの投資先であるAIスタートアップの技術を組み合わせた提案を行う、といった連携が考えられます。スタートアップが持つ尖った技術と、三菱商事が持つ顧客との信頼関係や課題解決能力を組み合わせることで、付加価値の高いソリューションを提供し、新たな商流を創出することが可能になります。

2. エコシステム主導型の人材育成:

「エコシステム・オーケストレーター」としての事業モデルを全社的に展開するためには、それに適した人材の育成が急務です。求められるのは、単一事業の専門家ではなく、多様な技術やビジネスモデルを理解し、異なるバックグラウンドを持つパートナーと信頼関係を築き、全体のビジネスモデルを設計・主導できる「プロデューサー型」の人材です。社内でのプロジェクト経験や、スタートアップへの出向などを通じて、こうした次世代の事業開発を担う人材を計画的に育成していく必要があります。

これらの示唆は、三菱商事が外部連携型の知財戦略を成功させ、真の「価値創造企業」へと進化を遂げるための重要な羅針盤となるでしょう。

当章の参考資料

1. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/ar/>
2. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/integrated-report/>

総括

本レポートで詳述した通り、三菱商事の知的財産戦略は、伝統的な製造業が採用する自社開発・特許網構築を主軸としたモデルとは根本的に異なります。同社の戦略の本質は、自らをグローバルな

イノベーション・エコシステムの中心に位置づけ、事業投資と戦略的パートナーシップという二つの強力なエンジンを駆使して、外部に存在する最先端の知的財産を機動的に取り込み、新たな事業価値を創造することにあります。このアプローチは、変化の激しい時代において、総合商社という業態が持続的に成長するための、極めて洗練された生存戦略であると評価できます。

この戦略の中核を担い、その方向性を最も明確に象徴しているのが、2025年に設立された全社横断的CVC「MCグローバルイノベーション株式会社」の存在です。これは、既存事業の枠組みや延長線上にはない、非連続的な成長機会を体系的に探索し、未来の事業の「種」となる知的財産を青田買いするための専門組織です。DXとGXという二大潮流を羅針盤としながら、AI、バイオ、宇宙といったディープテック領域にまで触手を伸ばすその活動は、三菱商事が単なるトレーディングカンパニーから、未来の産業を創造する「事業経営会社」へと完全に脱皮しようとする強い意志の表れに他なりません。

しかし、この先進的な戦略の成功は決して約束されたものではありません。最大の挑戦は、獲得した多様な外部知財を、三菱商事という巨大な組織の内部でいかにして「化学反応」させ、具体的な事業として結実させるかという点にあります。スタートアップの持つ俊敏性と、大企業が持つスケールや事業基盤。この二つの異なる世界の間に効果的な「橋」を架け、人材、技術、文化の交流を促し、単なる投資先の集合体を、1+1が3にも5にもなるような真の「エコシステム」へと昇華させること。この極めて高度な「統合とオーケストレーション」の技術を習得できるかどうか、今後の同社の企業価値を大きく左右するでしょう。三菱商事の知財戦略は、もはや知財部門だけの課題ではなく、経営そのものの根幹を問う壮大な挑戦なのです。

参考資料リスト(全体)

1. <https://www.mitsubishi-motors.com/jp/investors/library/pdf/annual2024.pdf>
2. <https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/main/0/teaserItems1/0/linkList/03/link/00Integrated2025.pdf>
3. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/philosophy/code-of-conduct/>
4. <https://www.mcls-ltd.com/rd/property.html>
5. https://www.mcgc.com/innovation/ip_strategy.html
6. <https://www.mhi.com/jp/finance/library/governance/pdf/report20230704.pdf>
7. <https://www.mhi.com/jp/finance/library/governance/pdf/report20240901.pdf>
8. https://www.gpif.go.jp/esg-stw/20220315_corporate_governance_report.pdf
9. <https://www.ullet.com/%E4%B8%89%E8%8F%B1%E5%95%86%E4%BA%8B/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/risk>
10. https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210216/02_4.pdf
11. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/>
12. <https://www.mec.co.jp/ir/library/>
13. <https://www.mhi.com/jp/finance/library>
14. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/ar/>
15. <https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2023/ar202>

[3jp_all.pdf](#)

16. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/integrated-report/>
17. <https://www.mitsubishi-hc-capital.com/investors2/library/various-reports/index.html>
18. <https://ir.mmc.co.jp/ja/ir/main/0/teaserItems1/0/linkList/03/link/00Integrated2025.pdf>
19. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/fstatement/>
20. <https://www.ullet.com/%E4%B8%89%E8%8F%B1%E5%95%86%E4%BA%8B/EDINET/ranking/report>
21. <http://www.kabupro.jp/code/8058.htm>
22. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/governance/>
23. <https://www.mitsubishi-shokuhin.com/kessan/library/decision/>
24. <https://www.moomoo.com/hans/news/notice/305712111/mitsubishi-corporate-governance-report-2025-10-22>
25. <https://magicalir.net/Disclosure/-/file/791751>
26. <https://www.mhi.com/jp/finance/library/governance>
27. <https://group.ntt.jp/newsrelease/2019/12/20/191220a.html>
28. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2024/20241223001.html>
29. <https://www.nttdata.com/global/ja/news/release/2021/063001/>
30. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2025/20250602003.html>
31. <https://global.honda.jp/news/2024/c240613a.html>
32. https://newsroom.kddi.com/news/detail/kddi_pr_secret-79.html
33. <https://www.mmts.co.jp/business/products/dx-gx.html>
34. <https://www.mri.co.jp/news/press/20250730.html>
35. <https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/2506/02/news081.html>
36. <https://www.firstcvc.jp/story/mitsubishi>
37. <https://note.com/nagaoma13/n/n83874e9ae6a6>
38. <https://www.businessinsider.jp/article/2504-mitsubishi-to-tokyouniv-donation/>
39. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2025/20250530001.html>
40. <https://unistyleinc.com/columns/387>
41. https://www.inpit.go.jp/j-platpat_info/index.html
42. https://www.jpo.go.jp/support/startup/tokkyo_search.html
43. https://www.jpo.go.jp/news/kokusai/developing/training/textbook/document/index/use_of_patent_information_including_j-platpat_jp_2016.pdf
44. <https://note.com/tsunobuchi/n/nbf46cb4626f2>
45. <https://aztec.co.jp/news/columns/4676>
46. <https://nakajimaip.jp/tokkyochosa/>
47. <https://support.toreru.jp/hc/ja/articles/5854336265241-J-Plat-Pat%E3%81%AE-%E5%95%86%E6%A8%99-%E6%A4%9C%E7%B4%A2%E7%94%A8-%E3%81%AF%E5%A4%89%E6%9B%B4%E3%81%A7%E3%81%8D%E3%81%BE%E3%81%9B%E3%82%93%E3%81%8B>
48. <https://fareastpatent.com/%E8%AA%B0%E3%81%A7%E3%82%82%E5%87%BA%E6%9D%A5%E3%82%8B%E5%95%86%E6%A8%99%E6%A4%9C%E7%B4%A2>
49. <https://www.edge-intl.co.jp/itochu-report-2022/>
50. https://www.itochu.co.jp/ja/ir/download/_icsFiles/afieldfile/2025/09/05/ar2025J.pdf

51. <https://www.sumitomo-soko.co.jp/ir/integrated-report.html>
52. <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/financial/investors-guide/2024>
53. https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/integrated_report/pdf/2024_jp_all_single.pdf
54. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250602/20250527566473.pdf>
55. https://www.marubeni.com/jp/ir/reports/integrated_report/
56. <https://www.common30.jp/contents/viewpoints/dialogue/5343/>
57. https://www.marubeni-shayukai.com/news/news_info/entry-1596.html
58. <https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/news/2025/1009/>
59. https://app.deskrex.ai/discover/database/cma4gyogm0003req7pemlotfn/entity/cma4gyoi_a0057req7v2q4rwdz
60. <https://www.firstcvc.jp/story/mitsui>
61. <https://job.mwhhrp.com/post/topics/industry-information/3129>
62. <https://www.fastgrow.jp/articles/cvc-73>
63. <https://ippoffice.co.jp/hitte/columns/other/vc-interview11/>
64. <https://initial.inc/articles/cvc-toranomaki-itochu>
65. <https://www.firstcvc.jp/story/itochu>
66. <https://initial.inc/investors/26>
67. <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/enrich/contents/0043>
68. https://www.soumu.go.jp/main_content/000869327.pdf
69. <https://tomoruba.eiicon.net/articles/922>
70. <https://chemical-news.com/2019/06/26/%E4%B8%B8%E7%B4%85%E3%80%80%E5%9B%BD%E5%86%85%E5%A4%96%E3%81%AE%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%83%BC%E3%83%88%E3%82%A2%E3%83%83%E3%83%97%E3%81%AB%E6%8A%95%E8%B3%87%E3%82%92%E8%A1%8C%E3%81%86cvc%E3%82%92/>
71. <https://www.marubeni-ventures.com/>
72. <https://www.firstcvc.jp/story/marubeniventures>
73. https://www.nissan-global.com/JP/IR/INTEGRATED_REPORT/
74. <https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/online2025/>
75. https://www.itcenex.com/ja/ir/doc/annual_report/index.html
76. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000811.000000726.html>
77. https://sumitomocorp.disclosure.site/pdf/37/CGR_HP.pdf
78. https://www.braincenter.co.jp/works/ir/report_sumitomocorp.html
79. https://www.marubeni-shayukai.com/news/news_info/entry-1008.html
80. <https://www.mcls-ltd.com/en/rd/property.html>
81. https://www.google.com/patents/CN102483887B?cl=it&hl=en&output=html_text
82. <https://www.merl.com/company/patents>
83. <https://www.mitsubishielectric.com/intellectual-property/>
84. <https://patents.google.com/patent/WO2018037435A1/en>
85. <https://www.mhi.com/business/technology/ip>
86. https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/ir/library/esg/pdf/sr2021_0228_ja.pdf
87. <https://matpat.jp/patent-applicant-search/>
88. <https://chizai-portal.inpit.go.jp/madoguchi/kumamoto/consultation/support/search/search>

_people/

89. <https://www.nagasakihatsumei.sakura.ne.jp/ippansyadan/20250806siryou2.pdf>
90. https://www.ondatechno.com/jp/topics/column/column_t/p4742/
91. <https://pitchbook.com/profiles/investor/1153013-77>
92. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/news/release/2025/20250530001.html>
93. <https://pitchbook.com/profiles/company/12637-27>
94. <https://medium.com/tokyo-fintech/japan-fintech-observer-114-48e1cbd9a853>
95. <https://asiatechdaily.com/mitsubishi-launches-700m-venture-arm-to-back-startups/>
96. <https://www.nasdaq.com/press-release/mitsubishi-corporation-establishes-new-corporate-venture-capital-company-2025-05-30>
97. https://www.jachro.jp/chro_day_2021/profile/profile_01.html
98. https://www.chiyodacorp.com/jp/media/assets/20240328_1_J.pdf
99. <https://www.advertimes.com/20220511/article383563/>
100. https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/ad_library/business-2021/assets_r24/pdf/20210217.pdf
101. https://cdclub.jp/cdo_japan_talentmap/
102. <https://www.chiyodacorp.com/jp/about/officer/>
103. <https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/index.html>
104. <https://www.mitsubishicorp.rtm.com/japan/corporate/management.html>
105. <https://www.mcfj.co.jp/corp/executive.html>
106. <https://www.mc-ene.com/about/executive/>
107. <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%89%E8%8F%B1%E5%95%86%E4%BA%8B>
108. <https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/bmembers/>
109. <https://www.mccml.co.jp/company/profile.html>