

海外事業戦略と 知財マネジメント

＜ー化学企業からの観点＞

2012年1月23日

(株)三菱ケミカルホールディングス 執行役員 グループ基盤強化室部長
三菱化学(株) 執行役員 経営戦略部門 知的財産部長

八島 英彦

本日の内容

1. 三菱ケミカルホールディングスの紹介
2. 日本の化学産業の特徴
3. 三菱化学における知財マネジメント

三菱ケミカルホールディングスの紹介

-  機能商品
-  ヘルスケア
-  素材

* 上場会社

(株)三菱ケミカルホールディングス*

100% (株)地球快適化インスティテュート
The KAITEKI Institute, Inc.

50年後を考える



三菱化学(株)
Mitsubishi Chemical Corporation

資本金 500億円
連結売上高 20,196億円
連結従業員数 27,828人

三菱化学グループ

三菱化学株式会社
東京都港区芝4-14-1
TEL 03-6414-3000

田辺三菱製薬(株)*
Mitsubishi Tanabe Pharma Corporation

資本金 500億円
連結売上高 4,095億円
連結従業員数 9,198人

田辺三菱製薬グループ

田辺三菱製薬株式会社
大阪府大阪市中央区
北浜2-6-18
TEL 06-6205-5085

三菱樹脂(株)
Mitsubishi Plastics, Inc.

資本金 215億円
連結売上高 3,820億円
連結従業員数 8,549人

三菱樹脂グループ

三菱樹脂株式会社
東京都中央区
日本橋本石町1-2-2
TEL 03-3279-3700

三菱レイヨン(株)
Mitsubishi Rayon Co., Ltd.

資本金 532億円
連結売上高 4,784億円
連結従業員数 8,203人

三菱レイヨングループ

三菱レイヨン株式会社
東京都港区港南1-6-41
TEL 03-5495-3100

売上高・資本金・従業員数は、2011年3月末の値

2015年のあるべき姿

持続的企業価値向上のための目標とする指標

基礎的 経営指標

	2012年度	2015年度
営業利益	2,300億円	4,000億円
成長・創造 飛躍		3,300億円 700億円
ROA(税前利益)		8%以上
Net D/E		1.0
海外売上高比率		45%以上

KAITEKI 指標 (主な指標)

Sustainability指標

- ・環境負荷：2005年度比で30%削減(国内)(GHGは17%削減)

Health指標

- ・治療難易度と投薬患者数から算出する指数
：2009年度比で30%増加

Comfort指標

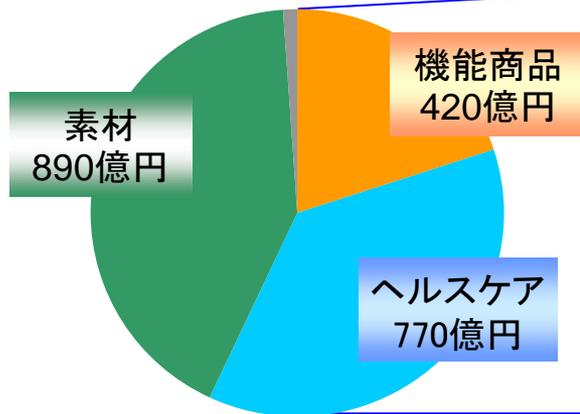
- ・機能商品、ヘルスケアの新商品化率：35%以上

2015年の収益構成イメージ

高機能・高付加価値事業へポートフォリオをシフト

営業利益

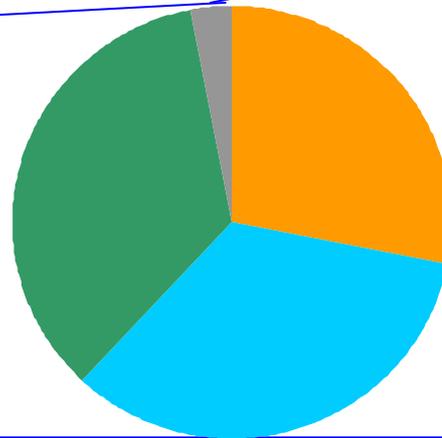
2,030億円



2010年度予想

売上高 3.2兆円

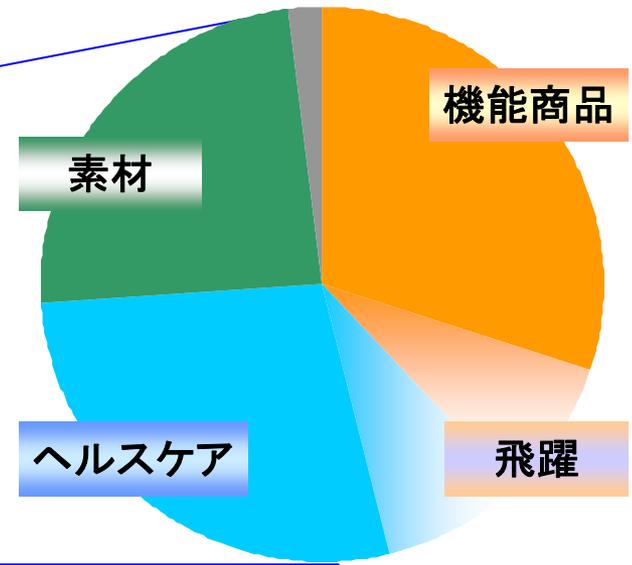
2,300億円



2012年度

売上高 3.6兆円

4,000 億円
(飛躍込み)



2015年度

売上高 5.0兆円

創造戦略の展開の方向性

次の成長ドライバーの早期事業化

成長する市場へ

comfort

sustainability

Health

暮らし
(食・水・住・衣)

情報電子

環境

エネルギー

医療



2012年1月20日

事業化までの時間軸

同知竹葉産活用フォーラム資料

本日の内容

1. 三菱ケミカルホールディングスの紹介
2. **日本の化学産業の特徴**
3. 三菱化学での知財マネジメント

日本の化学産業の特徴

(1) 化学産業の位置づけ

出荷額： 約44兆円 ⇒ 輸送用機械器具に次いで第2位
従業員： 約96万人

(2) 高度な部材提供を通じて、自動車、電機電子などのユーザー産業に製品を提供し、日本の産業競争力を支える基盤産業

(3) 一つの製品市場に多数の企業がひしめいており供給力余剰による収益率の低下が強く見られ、また、研究重複、海外との投資競争での規模のメリットの面で非効率。

日本の化学産業の知財面での特徴

(1) 製品あたりの特許数は、自動車、電機・電子・通信などのユーザー産業の製品の場合に比べ少ない。

e.g., 医薬品では、基本特許(物質特許)は1件であることが多い。

(2) 特許はライセンスされるより自社実施の為に排他的に使用されることが多い。

e.g., 市場規模が比較的小さく、競合会社が多いため、ライセンスでは研究投資を回収できない。

(3) 特許出願数は、ユーザー産業の場合に比べ少なく、先行技術調査を比較的容易にしている。

ビジネスモデルと知的財産

＜ー化学企業からの視点＞

- 化学産業の課題と対応の方向性
 - ビジネスモデルの変革を通じた事業領域の拡大



単純な単品物売りからの脱却し、
新たなビジネスモデルの展開が必要

- 素材から部材へ、更には部材から消費財への進出
- 農業やサービス分野への進出(第2次産業の枠を超えて)
- 単品物売り+サービス付加のシステムでの事業の獲得



知的財産戦略

「特許で独占」戦略+「クローズ」/「オープン」戦略

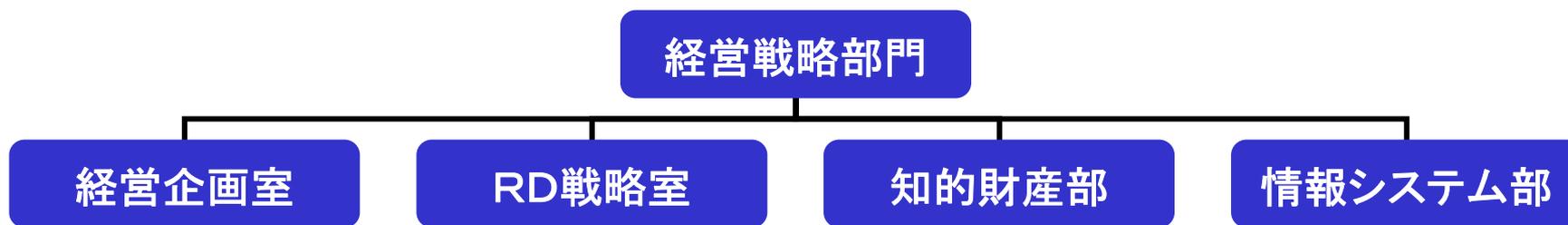
本日の内容

1. 三菱ケミカルホールディングスの紹介
2. 日本の化学産業の特徴
3. 三菱化学における知財マネジメント

三菱化学 知的財産部 (2010年4月)

1. 組織

「経営戦略部門」を設置し、その下に「経営企画室」、「知的財産部」、「情報システム部」並びに新設の「RD戦略室」を置く。

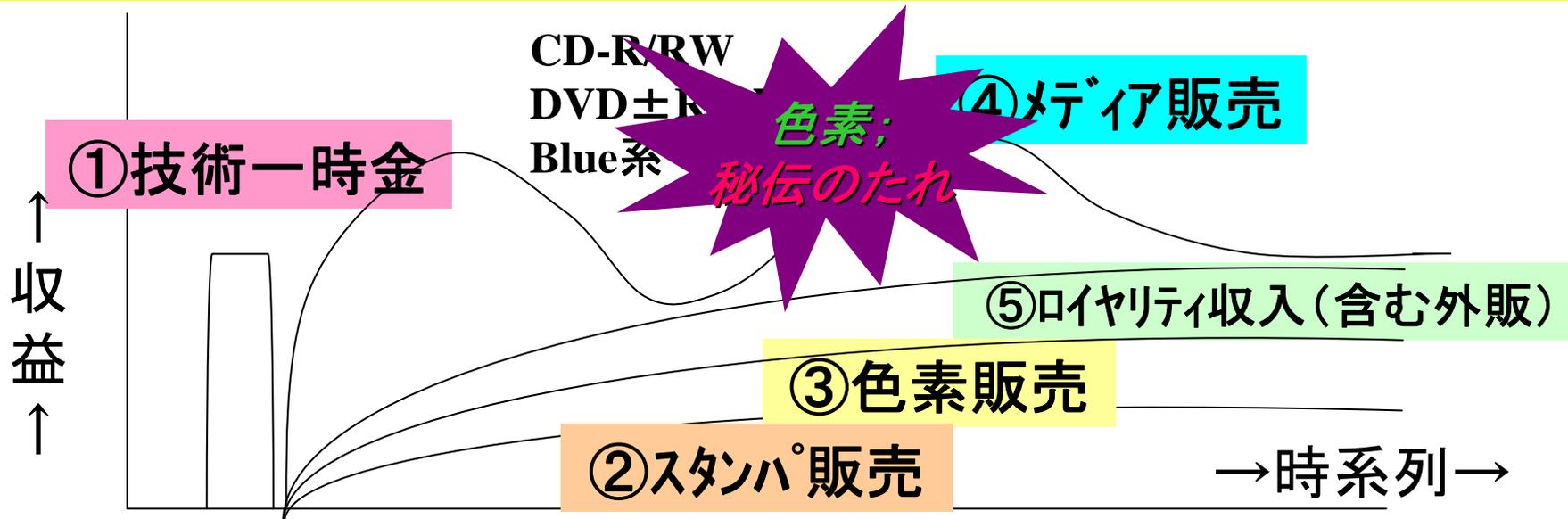


2. 趣旨

経営戦略部門の下、経営戦略(事業戦略)、RD戦略及び知的財産戦略のより一層な連携。

国際分業と技術/知財戦略<DVD事業の事例>

DVD事業の収益構造は、**DVD製造技術保有(色素、スタンプ技術含む)の強み**を最大限に活かし、市況変動により不安定となりやすい**メディア販売利益**のみに頼らず、**関連技術(技術販売一時金、ランニングロイヤリティ、色素・スタンプ販売利益)**が収益を底支えする特徴を有する。



台湾、インド、中国との国際分業(ODM化)
日本はR&Dを基本にKnow-howとBrand展開で!!

三菱化学の白色LED／ビジネスモデル

技術優位性とVerbatim販売網を活かし、高収益ビジネスモデルを確立

“KAITEKI”照明を世界展開

高演色性・調光性・調色性

高
付加価値

基板



蛍光体



封止材



チップ



OEM

外部委託

照明



2010年4月 フランクフルト
「Light + Building Show」に出展

Verbatim

(2010年販売開始)

自社部材

モジュール

照明器具

バリューチェーン

LED照明



光ディスク

2012年



2-4 リチウムイオン電池部材

主要4材全てで、市場拡大に対応したグローバル展開を着実に実施

'11.6.14 事業説明会以降の進捗

各部材の製造能力と稼働開始予定時期(FY=年度)を記載

電解液 10,000t/Y FY2011/4Q

英国ストックトンオンティーズ市
ルーサイト社キャッセル工場内

電解液 10,000t/Y FY2012/3Q

中国江蘇省常熟市
常熟経済技術開発区内

電解液 10,000t/Y FY2012/1Q

テネシー州メンフィス市
ルーサイト社メンフィス工場内

負極材 4,000t/Y FY2011/4Q

原料黒鉛 (合弁)

中国山東省青島市平度市

日本国内

電解液 8,500t/Y (稼働中)

負極材 7,000t/Y FY2011/2Q

正極材 2,200t/Y

セパレータ 1,200万m²

負極材 8,000t/Y FY2012/3Q

原料黒鉛 (合弁)

電解液 13,500t/Y FY2011/4Q

負極材 7,000t/Y (稼働中)

正極材 2,200t/Y (稼働中)

セパレータ 2,700万m² FY2012/2Q

	FY2011/2Q現在の合計能力	計画・織り込み済みの合計能力	FY2015/4Qまでの目標合計能力
● 電解液	8,500t/Y	43,500t/Y	50,000t/Y
● 負極材	7,000t/Y	15,000t/Y	35,000t/Y
● 正極材	2,200t/Y	2,200t/Y	15,000t/Y
● セパレータ	1,200万m ²	2,700万m ²	7,200万m ²

今後の課題と方向性

1. ビジネスモデルの変容

(1) 水平分業モデル ……パートナーの活用

- ・「秘伝のたれ」の技術模倣の阻止
- ・パートナー実施部分のプロセスなどのオープン化対応

(2) 脱・自前主義モデル

- ・「強み」の強化とアライアンスの仕組み作り

2. グローバル化対応

(1) 競争力のある原料国・生産国への事業展開モデル

- ・生産国企業に魅力ある技術・KH／特許網とライセンススキーム
- ・生産国での自社技術のプロテクト

(2) 海外からの知恵の充実化

- ・技術開発の現地化／日本で「する開発」・「しない開発」

参考資料

三菱ケミカルホールディングスグループ・モットー

APTSIS

私たちは、
安全・環境・健康・快適を実現することにより
世界中から信頼される企業グループとなるよう
一人ひとりが使命を持って行動します。

Agility

俊敏に、とにかく速く

Principle

原理原則・理念の共有

Transparency

透明性・説明責任・コンプライアンス

Sense of Survival

崖っぷちにあるという意識・危機感

Internationalization

グローバル市場でのパフォーマンス向上

Safety, Security & Sustainability

製造における安全、品質における安心、情報セキュリティ及び環境対応

apt:【形容詞】適切な、ふさわしい

-sis:【接尾辞】ギリシア語からの借用語に見られ、行為、過程、状態、条件などを表す

2012年1月23日

国際知的財産活用フォーラム資料

MCHCの企業価値

MCHCの企業価値は従来の企業価値とKAITEKI 価値の和

MCHCの企業価値

従来からの基礎的企業価値

営業利益

売上

成長率

利益率

ROA

ROE

KAITEKI 価値

Sustainability
(環境・資源)

Health
(健康)

Comfort
(快適)

MCHCの事業群

地球、企業の持続的発展に向けて

“Management of Sustainability” (MOS Axis)の提案

