

三菱マテリアルの経営戦略、開発戦略と知財活動

神 田 正 明*



はじめに

大学生の頃「ジャパン・アズ・ナンバー・ワン」という書が発刊され、早速読んでみたことを思い出した。戦後日本の高度成長について分析した書である。今は中国が成長著しく、国際特許出願件数も日本は2017年に抜かれている。世界を見渡せば、技術の進化、社会の変化はめまぐるしく、100年に一度の大変革の時代とも言われている。

三菱マテリアルは素材を中心とした会社であり、社会のベースを支える川上の製品から関連する材料・技術を基にした川上の事業を展開している。社会の変化に対応した柔軟な施策により、事業の拡大を通して社会に貢献していく。

弊社は事業をプロセス型とプロダクト型に区分している。プロセス型の事業は、セメントの製造、非鉄金属製錬、家電等のリサイクル、再生可能エネルギー（地熱、水力、太陽光による発電事業）で構成される。また、セメント製造と製錬所の両方を持っている強みを生かし、廃棄物の処理により社会の要請にこたえている。一方、プロダクト型の事業は、超硬工具等の加工事業、銅加工事業、電子材料事業、アルミ事業で構成される。

経営戦略

市場の変化、多様化を的確に捉え、環境の変化に柔軟かつ迅速に対応してくため、弊社では「成長への変革」をキーワードに2017年度から3か年の中期経営戦略を進めている。戦略は毎年ローリングし、事業ポートフォリオを最適化することにより更なる発展、成長を目指している。具体的には、事業を「安定成長事業」、「成長促進事業」および「収益改善事業」の3つのカテゴリーに分類し、それぞれの事業特性に適した方向性や指標を用いて更なる発展、成長を目指すこととしている。

「安定成長事業」はプロセス型事業が該当する。これらは弊社グループの基盤事業ともいえる事業であり、リサイクル収入を活かすなど、コスト競争力の維持向上を図っている。「成長促進事業」は、加工と銅加工の2事業であり、周辺分野への展開やグローバルでの事業展開を図り、マーケットの成長を上回る成長を遂げることを目標としている。なお、昨年10月、プロダクト型事業である銅加工事業、電子材料事業、アルミ事業を「高機能製品カンパニー」として統合し、事業の強化・成長を図るとともに、次世代自動車等、社会の変化に対応した新技術分野への適応により事業を拡大し、新製品・新事業の創出を進めている。

* 三菱マテリアル株式会社 執行役員 技術統括本部副本部長 Masaaki KANDA

開発戦略

近年のEVやIoT・AIをはじめとする社会情勢や技術動向はかつてないほど大きくかつ急速に変化している。外部環境が大きく変化する中、弊社グループが持続的に成長していくためには、将来の収益基盤となる事業を育てること、新しいビジネスを創り出すことが不可欠である。弊社グループは、①次世代自動車、IoT及びAI関連事業、②持続可能な豊かな社会の構築に貢献する事業、の2つの分野をターゲットとし、ここから持続的成長の核となる事業を育て、創りだしていく方針である。また、既存事業の技術・開発支援を行うとともに、イノベーションを推進していく。

弊社中央研究所は、1917年に創立され100年を超える歴史を有しているが、これまでのやり方では取り残されてしまうという危機感を持っている。そこで10の研究部から構成されていた組織を廃し、異なる専門分野の研究員を柔軟かつ機動的に結集できるフレキシブルな「次の時代を創造する中央研究所」に再構築した。これは、研究部を撤廃、部長職などの職制を廃止して組織の上下、部門間の壁を取り払い、研究員は全員所長直轄とし、人的流動性を高め、技術・情報の融合・創発を図るものである。また、研究開発活動の全体を常に最適化するため、方針策定、研究活動支援、状況把握、資源再配分等を行うRMO（Research Management Officer）を配置した。この組織変更に合わせ、既存事業や技術の枠に囚われることなく将来を創造する研究テーマを構想する「未来創造プロジェクト」を立ち上げた。これにより、長期経営方針である「ユニークな技術により、人と社会と地球のために新たなマテリアルを創造し、循環型社会に貢献するリーディングカンパニー」となることを目指していく。

知財活動

知財戦略と事業戦略は目指すべき目的と方向性が一致している必要がある。昨今は様々な情報、ツールの活用により事業戦略策定に役立つ知財活用が可能となり、知財活動の重要性が高まっている。弊社でもツールを導入し知財情報を戦略的に活用する取り組みを始めている。

弊社の加工事業はグローバルな観点からのブランド戦略、特許戦略をとっている。電子材料事業とともに新製品を継続的に市場に投入することが求められており、事業、開発と知財の連携が重要となる。一方、セメント、製錬といった基盤事業についても近年異なる視点からの特許戦略をとる場合が散見される。これらの事業では廃棄物処理やリサイクルが社会貢献のみならず事業戦略上も欠かせない要素となっており、事業の変化を的確に捉え長期に安定的に事業を継続するために、ビジネスモデルの変化や競合各社の事業・知財展開に対応した特許戦略が必要となっている。

この様に、弊社では事業分野によって知財戦略、知財資産状況が異なっており、それぞれの事業戦略、開発戦略に沿った知財資産ポートフォリオの形成を目指している。

まとめ

三菱マテリアルは2021年に創立150年を迎える。これまで時代とともに変化する社会の要請に応えて、経営の多角化・事業構造の転換を続けながら発展してきた。

新技術の生活環境への適応や社会環境の変化のスピードはこれまでになく早いものとなっている。素材をベースとする会社としてはしっかりと地に足をつけて社会の要請に応えるとともに、新たな素材、製品、ソリューションを創造し、持続的に成長することにより「人と社会と地球のために」貢献していきたい。