

「ハイブリッドカンパニー」として進化する 東ソーの知的財産活動

内 倉 昌 樹*



1. はじめに

当社は、クロル・アルカリ、石油化学のコモディティ分野と、機能商品のスペシャリティ分野を両軸とする、幅広く複合的な「ハイブリッドカンパニー」としての進化を目指しています。クロル・アルカリ事業の中核製品である塩ビ関連製品は、アジアのリーディングカンパニーとして、日本、インドネシア、フィリピン、中国のアジア4拠点に塩ビポリマーの生産拠点を設け、市場に適した製品を地域毎に供給しています。また、スペシャリティ分野には、エチレンアミン、石英ガラス、スパッタリングターゲット、ジルコニア、合成ゼオライト、二酸化マンガン、高速液体クロマトグラフィー装置・カラム、免疫診断システムなど、世界で高い評価を集める製品群をラインアップしています。これらの製品は欧・米・アジアの3極でグローバルに事業展開しています。

2. グローバル化への対応

コモディティ分野の製品は、六重苦とも言われる我が国固有の問題に加えて、国内市場の構造的な縮小と海外企業との競争激化等、厳しい逆風に曝されながら、製造プロセスの改善によるコスト削減と製品の高付加価値化を追求しています。海外需要地におけるアンチダンピングリスクも高まっていることから、今後の新規投資の拠点としては、原料・需要地を中心に検討することになるでしょう。これに対して、スペシャリティ分野の製品は、立地の制約は少ないとはいえ、円高、国内自動車関連顧客の海外進出、電機・電子関連顧客の国際競争力の低下等に伴い、海外顧客のサプライチェーン上の地位を確保するために、今後さらに現地進出が必要となるケースが増加すると考えられます。また、顧客要求がますます高度化、多様化、短期化する中で、常に製品の機能が陳腐化するリスクに対して研究開発を継続的に行い、グローバルな競争を勝ち抜いていく必要があります。当社は、

- 1) 先駆的な研究開発によって、常に未踏領域を切り拓く
- 2) 絶えず技術力を向上させ、優位な商品を生み出し続ける
- 3) マーケティング・マインドをもって、すべての叡知を事業に活かす
- 4) 世界に経営資源を求め、世界に市場を創造する

と、化学技術の革新を通じて自ら進化していくことを経営基本方針としています。当社が今日あるのも、当社の先輩方の技術開発と物造りに賭ける熱意と、努力の賜物に他なりません。事業環境がかつ

* 東ソー株式会社 取締役 法務・特許部長 工学博士 Masaki UCHIKURA

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

てないスピードで日々変化し、将来の見通しが極めて難しい今日、予測可能なものは自らの技術であり、環境変化の影響を受けにくい事業構築を可能とするのも技術です。オリジナリティのある研究開発によって絶えず技術を向上させ、それらを垂直あるいは水平方向に展開し、市場と技術の関連性を追求することで、製品の付加価値を極大化し続ける必要があります。知財部員を含めた当社の従業員全員が、新興国のハングリーなライバル達を常に意識しながら、自らに対してPDCAサイクルを回し、進化していくことで初めて、このグローバル化の大波を乗り越えていけると考えています。

3. 知財部門の役割

知財部門の最も重要な役割は、言うまでもなく、研究開発の成果として得られた技術を如何に広く、確実な権利として確保し、シェアや利益の拡大に貢献することにあります。長年生産販売してきているコモディティ分野の製品であっても、知財の問題と無縁ではありません。当業者としては公知公用、あるいは自明と思われるような製法特許や数値限定した物質特許が第三者によって権利化され、当社がコスト削減や品質の改善を通して市場最適化を図ろうとする際に関係が生じることがあります。当たり前すぎてかえって無効性を証明する先行文献がなく、回避も難しい場合があります。このような事態を避けるため、数年前から製造部門の知財教育や発明発掘を再活性化させていますが、必ずしも十分とは言えず、知財部員がさらに現場に入り込み、一体となって活動する必要があると感じています。スペシャリティ分野の製品においては、多額の研究開発費用と事業の成長費用を支える高い収益性は、製品の機能とそれを支える技術に専ら依存しています。製品のコモディティ化を防止し、長い期間にわたり高い収益性を確保するためには、製品の機能や技術を知財の楯で守る必要があります。その意味において、スペシャリティ分野においては、知財は事業戦略そのものであると言っても過言ではありません。当社では、研究開発部門、事業部門、知財部門がその年度の重点研究開発テーマを設定し、垂直・水平的な特許網の構築に努めており、徐々に成果が出ています。

知財部門のもう一つの重要な役割は、各種相談への対応、契約の作成・審査業務です。相談の背景、内容、および相談部門の狙いを正確に理解した上で、潜在するメリットとリスクを見抜き、指摘し、選択肢を示す力が問われます。法律の知識に基づいた杓子定規の解釈・判断ではなく、事業の実体や自他の力関係を把握した上で、バランスのとれた総合的な解決策を提案する必要があります。時に、相談というより、「やるしかない」、あるいは「起きてしまった」的な、選択肢を与えない案件もあります。原部がリスクマネジメントを怠った結果の責任転嫁だと、嘆きたくもなりますが、やはり、知財部門が日頃から現場に入り、計画の早い段階から情報を共有し、共に考え、戦略的に事を進められなかった結果と捉えるべきです。知財部門も、急激に変化する市場環境を敏感に察知し、自らを常にリポジショニングしながら適応する現場力を磨き、「マーケティング・マインドをもって、すべての叡知を事業に活かす」ことが求められています。