

東レの研究・技術開発戦略と知的財産戦略

阿 部 晃 一*



1. はじめに

東レは創業以来、「研究・技術開発こそ、明日の東レを創る」との信念に基づき、先端材料の研究・技術開発を推進しています。当社事業の中核である先端材料は、ほとんどの場合、最終商品の中に隠れてしまうため目立ちませんが、先端材料が、世界を牽引する基幹産業を創ってきたことは、歴史が証明しています。社会的、経済的な多くの課題に真のソリューションを提供できるのは、技術革新以外にはなく、材料の革新なくしては、魅力的な最終商品は生まれません。東レは、過去90年以上、先端材料を自社開発し、それらとシナジーのある戦略的連携・M&Aを行うことで事業を拡大して参りました。今後とも、これからの50年、100年を見据えて先端材料を持続的に創出して参ります。

2. 東レの研究・技術開発戦略

当社の研究・技術開発の基本思想は、粘り強い忍耐力など日本人の気質をフルに活かした、日本流イノベーションの創出です。東レの研究・技術開発戦略はこのような日本人気質を最大限発揮できるようにしており、海外に研究・技術開発拠点は多くありますが、基礎研究は日本でしか行わないのはこのためです。

東レの方向性の1点目は、研究・技術開発を軸にした長期的視点の経営です。そして基礎研究を重視するという風土、加えて人事施策があります。基本発明は世界各地で起こりえますが、それだけでは経済的価値をとまなう真のイノベーションには繋がらず、粘り強い基礎研究が必要です。この粘り強い基礎研究こそ、「日本人気質を活かした最大の参入障壁」と考えています。最初に「井戸を掘る」のは研究者です。勤務時間内の20%位は、上司に報告しなくてもよい自由裁量の研究（アングラ研究）を奨励しています。また、専門性に優れる人は所長と同等の処遇をするなど、専門職をしっかり処遇するのが東レの人事施策の特長です。当社は今年から執行役員制を導入しますが、執行役員同等のポジションとして、専門職の最高位である、エグゼクティブフェローという職位を作りました。

2点目は「超継続」で、長期にわたって粘り強く取り組むこと、3点目は技術融合です。東レの組織は、機能本部制を採用していますが、研究・技術開発に関わる機能は、生産本部の工場にいる技術開発の部隊、既存の事業本部・部門にない新事業を開発する部隊、工務部隊であるエンジニアリング部門、そして研究本部を、技術センターというひと固まりの組織（分断されていない研究・技術開発

* 東レ株式会社 代表取締役 副社長執行役員 技術センター所長 (CTO) Koichi ABE

組織)に集約しています。様々な分野の多くの専門家が、分断されていない研究・技術開発組織、技術センターに集まっていることで、技術の融合による新技術が生まれやすく、また元々は他の分野のために作られたものも含めて、多くの先端材料・先端技術で複数の事業に貢献できます。また、一つの事業分野の課題解決に多くの分野の技術・知見を活用できます(総合力の発揮)。

4点目は業界リーダーとの戦略的パートナーシップで、5点目はグローバル知的財産戦略です。東レは売り上げの半分以上が海外なので、基礎研究・先端開発は日本で行いますが、知的財産戦略は、最初からグローバルに網をかけます。そして、日本流イノベーションとグローバルな開発で、R&D投資からのリターンを極大化するのが基本戦略です。

3. 東レの知的財産戦略

上述のグローバル知的財産戦略は、研究・技術開発の成果に基づいて強固な他社参入障壁を構築し、利益貢献に繋げるために非常に重要です。東レグループではこれまで、経営方針に沿った知的財産戦略の下、権利取得の推進、他人の権利の尊重、および自己の権利の正当な行使を進めることを基本方針として、知的財産活動を行ってきました。ここで、経営方針に沿った知的財産戦略とするためには、事業戦略、研究・技術開発戦略と連動した、いわゆる三位一体の知的財産戦略であることが必要です。東レでは領域ごとに「特許責任者」を定め、研究・技術開発部署や事業部署が参加する「特許会議」で審議やフォローアップを行う「特許責任体制」の下で知的財産活動を推進しています。

2020~2022年度を対象とした中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”においては、研究・技術開発だけでなく、知的財産の中期経営課題を策定し、次の五つの施策を進めています。

第1は、グローバルな事業拡大に対応した東レグループの知的財産力強化です。東レ本体の各分野の担当役員の指導の下、国内外の関係会社の知的財産体制を整備し、知的財産活動を進めています。特に、地域ごとに中心的役割を担う関係会社の育成や、新しくグループに加わった関係会社への支援に注力します。

第2は、戦略的な特許出願とノウハウ秘匿による参入障壁構築の深化です。出願後公開されることによって模倣されてしまうリスクを考慮し、特許出願とノウハウ秘匿を使い分けることによって参入障壁とするスキームを国内外の関係会社に展開、強化します。また、これまで注力してきた特許明細書の質の向上の取り組み、外国出願・権利化の強化の取り組みを継続して行います。

第3は、長期経営ビジョンに資する知的財産戦略の推進です。今年5月に発表した長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”に掲げる持続的かつ健全な成長を達成するための活動を推進します。

第4は、効率的な知的財産戦略推進のための環境整備です。社内外の連絡、照会、回答といった業務や書類による回議を電子化、ワークフロー化することによって、ペーパーレス化、知的財産業務の効率化を進めます。

第5は、知的財産人材育成です。グループ各社において知的財産戦略を推進できるエキスパートを事業分野・地域に応じて育成します。

4. おわりに

東レグループでは、先端材料へのこだわりと、「一つの事を深く掘り下げていくと新しい発明・発見がある(深は新なり)」という「極限追求」のDNAが、脈々と受け継がれています。先端材料の開発・事業化には一定の時間を要しますが、「極限追求」と「超継続」の取り組みが、模倣困難な競争優位の源泉となり、グローバル知的財産戦略により、高い参入障壁を構築し、事業拡大に繋げていきます。