

研究開発経営と知的財産

加 治 久 継*



知的財産に関する認識と、その扱いに関する議論がようやく本格的になったことで、我が国もやっとフロントランナーの仲間入りが出来たなと感じている。企業における知的財産の価値は、正にその企業の研究開発の実力そのものであるが、過去においてはそれほどには評価されなかったのが実態である。一方、日本の企業の研究開発費はといえば、景気下降の状況下においても、売上高比率で見ると、高度成長期とさほど変わらず推移している。研究開発の効率があまり問われずに、聖域化されてきたことがその大きな要因であると考えられる。聖域化し、研究費の効率を論じない事が誇りであるような経営は、見方を変えれば、研究開発をあまり当てにしていない経営であったとも言えるのではないだろうか。研究費の絶対額は米国には及ばないものの、GDPに対する比率から観ると、2002年度ベースでは米国の1.9%に対し、日本は2.4%で、日本は世界有数の研究開発投資国となっている。

戦後、廃墟からいち早く立ちあがる為に、「欧米の技術を競って導入」し、高度成長期に入ると、「規模の拡大で競争に勝つ」戦略を取った我が国工業の戦後復興の歴史を考えると、研究開発や知的財産の評価よりも、既存技術を重視せざるを得なかった事情はある程度理解できることではある。こうした行動原理は、先進国にキャッチアップしようとする発展途上国の宿命とも言えるもので、そうした国においては、自国の知的財産の評価がともするとないがしろにされているのが、現実である。我が国においても、知的財産の輸出入バランスは、昭和60年代でみても輸入は輸出の約3倍で、それがこの10年間でようやく1.1倍まで接近してきたが、先端的なバイオやITの分野では、その差はむしろ大きくなってきている。高度成長から成熟期になると、日本はフロントランナーとしての役割と責任が期待されるようになると同時に、そうした意識で行動しない限り、逆に世界から取り残されてくるようになってきた。言い換えれば、21世紀になってようやく「研究開発や、知的財産で差別化する事が存立の原点」という認識が生まれてきたのである。

経営の視点からまず大事な事は、「研究開発は貴重な投資である」という認識である。こうした認識のもとでは、いかに早く価値あるものを生み出し、そこから研究開発投資を回収できるか、すなわち研究開発の投資効率が、問われるようになる。最近使われている「研究開発経営」という言葉の意味するところは、研究開発を経営の基軸とし、事業と研究開発を一体化することに他ならない。その為

* 呉羽化学工業株式会社 代表取締役副社長 Hisatsugu KAJI

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

には、研究テーマ設定のときから、事業を想定する事が大切となる。そして知的財産の位置付けを、事業視点から見て最も有効な場所に置き、その役割を明確にすることが肝要である。

私どもの会社においても、過去においては、研究が聖域化され、研究者の自主性が最大に尊重された時期があった。そうした「研究の主体性」はともすれば、社内のみで通用するオリジナリティ、ニーズよりもシーズ、事業化できない研究、などといったマイナス要素を抱え込みやすい。勿論独自の商品も幾多も生まれてきたが、本当に事業として成り立つようになるまでに、10年以上かかったものもある。こうした反省を踏まえ、「研究開発と経営」の観点から、現在、研究開発テーマの見直しを行うと同時に、スピードを上げるためのシナリオ作りを行っている。

市場や顧客の立場から発想する、競合相手を明確にし、ビジネスモデルを描く、そのモデルに基づいて事業性を検討する、といった一連の作業を、事業部員と研究者が一緒に行い、開発から事業化までのロードマップを作成する。この共同作業により、そのテーマの、事業とのかかわりがはっきりすると同時に、研究者・事業部員双方に連帯感と、必達の気概が生まれてくることも狙いのひとつである。与えられたテーマではなく、自分で具体的に描いたテーマであればこそ、主体的にかかわり必達したい気概も生まれてくる、と期待している。

このような研究テーマの戦略的な設定の中で、知的財産の位置付けは決まってくる。ビジネスモデルがはっきりすれば、他を排除すべきところ、すなわち自社の強みとすべきところと、公知にして、他社に独占させないところが明確になり、そうした戦略に沿って知財戦略を展開することになる。当社は知的財産についても、以上のような視点での見直しを行っている。

企業が、長い間に培ってきた文化や体質を変えて行くのは、容易なことではない。大事なことは、優れたDNAを残し、変えなければならないところをいかに早く変革するかであり、研究開発や、知的財産もそうした変革の真っ只中にあると捉えなければならない。