

## 「日の出ざる拠・ニッポン」再現を目指して エンジンは研究開発・科学技術

迫 田 良 三\*



世紀の変わり目が日本経済再生の節目となって欲しいとの願いも虚しく、21世紀スタート時の日本産業界の状況は依然として明るいものではなかった。国内企業の多くはかつて経験したことの無いパラダイムシフトに翻弄されている中で、海外情勢は目まぐるしく変化していた。私どもの化学産業において、欧米化学企業は成熟期においても収益を挙げられる体質にするために戦略的な事業再編成（知識集約型事業と汎用化学品事業の分離・集約）を進めており、巨大企業同士の国境を越えたダイナミックな合従連衡の成り行きを日々注視していた自

分を思い出す。

5年程の歳月を経た現在、国内景気は当時のそれに比較して劇的に好転し、わが国の化学業界を取り巻く環境も様変わりしている。堅調な米国経済、中国における需要拡大に支えられた世界経済の成長、需要増を背景にした新価格体系、企業の自助努力（事業ポートフォリオ戦略、新事業創出、リストラ・コスト削減）等が主な要因とされている。しかしながら、今後の製造業に目を向けると世界経済の減速懸念、不透明な中国市場、海外大手企業の攻勢、資源・環境問題等予断を許さない要因が数多く残されている。合併、リストラ・コスト削減の戦略のみでは真の勝者にはなれないことは明確であることから国内化学企業の多くは守りの姿勢から成長路線へ大きく舵を切ろうとしている。一方自国に化石資源を求めることができず、国際比較において総じて事業規模が小さいということから志向方向としては必然的に高付加価値化・スペシャリティ化に活路を求めざるを得ない。この様な現実直面にしている化学産業において戦略遂行のための最重点施策は以下の3点に要約できる。(1) 長期的成長エンジンを研究開発に求め、(2) 効果的な研究開発マネジメントにより研究の納期短縮、成果の最大化を図り、(3) 知的財産戦略の強化により排他的権利をグローバルに拡張することである。

研究開発の最大の使命は、創造的コンセプトにより差別化された新製品・新事業の継続的創出である。お飾りの研究から企業価値を高める研究への変換である。

研究開発マネジメントについてもその重要性が最近よく論じられている。研究開発ポートフォリオ、研究戦略と企業戦略とのマッチング、研究開発評価システム、コンカレントエンジニアリング、創造力を醸成する組織・風土創り等が重要なポイントとなる。また、近年、言葉・数字で表せない暗黙知も組織と関連して注目されている。

\* 日産化学工業株式会社 常務取締役 Ryozo SAKODA

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

知的財産業務はグローバル化が進むにつれて益々高度な知識・スキルが必須となってきた。イノベーションが成長の成否を決定付ける訳であるから研究戦略と同様に知的財産戦略は当然経営戦略と深くリンクする。現在は情報戦争、特許戦争の時代と言えよう。知的財産権に関する係争の報道は後を絶たないが、私どもも過去長い間、米国プロパテント政策、アジア諸国の知的財産政策に苦しんだ。

当社主力農薬新剤が米国大手化学会社から特許侵害で提訴された。先方の提訴は余りにも過度な拡大解釈をベースとしており、当社は徹底抗戦の毅然たる姿勢を貫いた。一方、韓国では現地大手企業を相手に当社が原告となり提訴した。いずれも最高裁までのフルの特許係争を戦い抜き、幸いにも全面勝訴し事なきを得た。知的財産の仕事は技術のみならず事業環境、各国の政策・法律に基づく総合判断力が不可欠であることをこれらの事件を通して痛感した。係争の決着には長い期間を要し、投入した費用・知的資源は少なくはなかった。難しいとは思いますが、知的財産に関する世界共通システムの確立を切に願うものである。

現在、科学技術創造立国・知的財産立国の実現を目指し、国家レベルの諸政策・計画が決定され、実行に移されている。科学技術基本計画は第3期が「社会・国民に支持され、成果を還元する科学技術」という理念のもとに今年からスタートする。TLOの設立、大学・公的研究機関の法人化も完了している。現在までの一連の施策を企業に身を置く私個人の独善的な視点から一望すると、(1) 国家隆盛のエンジンを科学技術に求め、(2) 大学に効果的なマネジメント機能を導入して成果のクオリティを高め、(3) 知的財産戦略をリンクさせるという概念になる。これは先に述べた企業における戦略と重なってみえる。一方では大学と企業の理念は本質的に異なるものであり、基礎科学の停滞を招くのではないかとする懸念の声も時折耳にする。浅学の私には学の詳しいことは分からないが、専門家の衆知を集めた基礎・応用両面の活性化を目指す国力アップのための改革と捉えたい。産学連携の件数は増えている様であるが、まだお付き合い的連携が主流という指摘もある。組織対応型・包括的連携を活発化するためには産学双方の更に踏み込んだ戦略の整合が不可欠であると思われる。当社もこの問題に関して現在真剣に検討しており、具体的な計画を準備中である。ノーベル化学賞受賞学者で、現在理化学研究所理事長の野依良治先生は海外大手企業に後れをとらないためには産学連携だけでは不十分、戦略研究分野における産・産連携も是非とも必要であると提唱されている。同業種同士の企業連携はわが国の企業風土においては高い障壁があり、これも今後の課題になると思われる。

米国はヤングレポート（1985年）を競争力回復のバイブルとして圧倒的に強いアメリカを築き、これを維持する企画、「イノベート・アメリカ」（パルミサーノレポート、2004年）を打ち出した。EUも新産業政策を掲げ走り出した。また、BRICsも台頭してきている。この原稿はトリノ五輪・女子フィギュアスケート競技での日本選手の活躍に感動し、また、選手・関係者の長い間の忍耐と努力に感服しつつ書いている。科学技術・知的財産立国への道のりも決して容易なものではないと思うが、官民ともに「日の出ずる拠・ニッポン」の再現に向けて動き出している。国・企業・個人何れの立場においても自己の強みを活かし、目標・志を失わなければ、弛まぬ努力が実を結ぶ日が必ずや来るものと信じている。