

積水化学における研究開発と戦略知財活動

小 笠 眞 男*



1. 積水化学 概要

2017年、積水化学は創立70周年という節目の年度を迎えました。これまで弊社は際立つ技術と品質により、「住・社会インフラ創造」と「ケミカルソリューション」のフロンティアを開拓し続け、世界の人々のくらしと地球環境の向上に貢献することを念頭に様々な事業を展開して参りました。

「2020年代での業容倍増」を目指し、今年度は新しくスタートさせた新中期計画<SHIFT 2019-Fusion> (2017~2019) の1年目として、2019年度目標（売上1.2兆円，営業利益1,200億）達成に向け、順調な滑り出しをしたところです。この業容倍増の為には「新次元の成長」が欠かせず、早期にその礎を確実なものにする必要があります。この「新次元の成長」では積水化学が考える5つの成長領域（住宅，インフラ，モビリティ，エレクトロニクス，ライフサイエンス）における既存事業の拡大に加え，社内外の融合，技術・機会の融合による数多くのイノベーション創出と研究開発そのものの大幅な加速が必要不可欠なポイントと考えており，現在，全社一丸となって積極的に取り組んでいるところです。

2. 研究開発について

企業の成長・拡大にとって研究開発は必須であり，その成果は企業の競争力そのものです。昨今，新材料や新製品の開発は非常に難しく，競争相手もグローバルに渡って無数にある状況であり，全く新規な事業の創出などに至っては困難を極めるものとなっております。さらに開発スピードも大幅にUPしており，競争に勝つ為にはもはや自社だけでは難しく，社内外を含めたwin-win連携を図り，その上で際立つ技術や材料の開発を一気に加速することが必須となっております。しかし，それでもライバルとの競争に勝てる保証は何もありません。

このような厳しい競争環境の中，弊社では「圧倒的に勝ちきる，勝ち続ける新技術や新規事業」の創出を目指して研究開発を進めております。その為にはまず競争しないことがベストと考え，ブルーオーシャン領域においてまだ誰も気づいていない時期に，将来の「あるべき新規事業の姿」を誰よりも先に描き，圧倒的に勝てるビジネスモデルを構築し，そこに必要な技術シーズやパートナーをピンポイントで探し出し，即座にインサイダー化していくような戦略的取り組みが最重要であるとし，現在，実際に弊社開発部門にて実践しています。特にインサイダー化では，将来競合になりそうなライ

* 積水化学工業株式会社 執行役員 R&Dセンター所長 Masao OGASA

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

バルをいち早く見極め、思い切って戦略的パートナーとして取り込むことを念頭に様々な取り組みを試行錯誤しているところです。

3. 戦略知財活動の意義

このような取り組みでキーとなるのが自社の明確な「戦略」です。事業戦略、そしてその事業を具現化する開発戦略、さらにこれに加えて重要なのが競合に対して圧倒的に勝ちきる、そして勝ち続けるための競争戦略、それを支える戦略性の高い知財活動、即ち「戦略知財活動」が重要だと考えています。昨年、日本特許庁が発表した知財人材スキル標準には「IPランドスケープ」が追加されました。この中で記載されている業務内容には①知財や市場の情報分析、②自社及び競合のポジショニングの整理・把握、③特許、意匠、商標、ノウハウ管理等の知財ミックスパッケージの提案、さらには④デューデリジェンスや⑤将来に向けた自社市場ポジション提示などが例示されていますが、いずれもこれまで既に各社が個別に実施してきた活動であり特に目新しい物ではありません。しかしながら、その活動を徹底的に且つ戦略的に、しかも実効性を持って実施できていたかと言えば、弊社の場合、疑問符がついてしまいます。「圧倒的に勝ちきる、勝ち続ける新技術や新規事業」の創出を実現するには、まず戦略構築に徹底的に拘った「従来にはない『戦略知財活動』」が必須であると考え、弊社知財部門の重要実施項目として設定し、現在本格的な活動を開始しております。その特徴は、①特許情報や市場・競合情報等を基にした競争環境分析を行い、さらに②事業戦略に沿った戦略性の高い、優れた知財戦略を練りに練り、その上で③徹底した開発部門と知財部門の連携・協働を実施させ、圧倒的に勝ちきる、勝ち続けることができる知財構築を行う一連の活動です。この活動では対象となる研究開発の周辺技術データ収集までも戦略的に実施することが必要になるため、多くの経営資源（人、物、金、時間）投入が必要となってしまいます。弊社ではこの活動の定着が最優先であると考え、これまでかなり強引に推進してきておりましたが、最近ようやく成果に結びつく形になってきたと実感しています。一方、この「戦略知財活動」をさらに普及させ、大きな事業貢献に直接つなげていく為には、この業務を確実に遂行できる優秀な人材＝「戦略知財部員」の育成・強化が重要と判断しており、近年、その教育にも力を入れ始めております。

4. 最後に

特許、意匠、商標、ノウハウ等全てを含む知財ミックスパッケージは企業における経営戦略、事業戦略、開発戦略において従来よりも遙かに、重要で且つ高い戦略性が求められる時代となっています。自社のみならず、競合他社、関連業界、そしてグローバルな視点までも考慮し、さらに時間軸を踏まえた戦略構築をそれぞれの企業が明確にできれば、企業間連携も大きく進み、新しい形のイノベーションもぞくぞくと生まれて来るのではと期待しています。

弊社でもまずは足元から地道な活動を通じて、戦略性の高い「戦略知財」を構築し、経営に資する重要な活動になるよう、今後も精進していくつもりです。