

フロントランナー事業開発における 知的財産主導のR & Dの重要性

夏 梅 伊 男*



日本経済もバブル経済崩壊後の失われた10年を経て、ようやく復活の兆しを見せております。平成19年3月期決算では史上最高益を出した企業も数多く見られました。世界規模での景気環境の良さもありますが、バブル崩壊後の効率経営努力、得意分野への経営資源の集中、高付加価値事業への展開加速など企業努力があって今日の日本経済の復活があることは言うまでもありません。その間ものづくりを生業とする製造業の企業経営のありようも大きく変化してきました。すなわちそれまでの欧米企業に追いつき追い越すための「キャッチアップ型経営」から「フロントランナー型経営」へと大きく変貌を遂げております。それに呼応してR&Dの在り様も「模倣」から「独創」（イノベーション技術経営）へと変化をしております。変化が出来た企業が生き残れたと言った方が正しい表現かもしれません。

弊社の属している化学産業に関して言えば、現在日本の製造業全体の中において化学産業の占める地位は、出荷額において輸送機器製造業について第二位、付加価値額においては第一位であるとのこととあります（経済産業省機能性化学品室資料）。中でも液晶ディスプレイ、半導体、Liイオン電池などの電子情報分野製品に用いられる「機能性化学品」においては日本の化学産業のグローバル市場での競争力は強く、例えば液晶用主要部材62%、半導体製造主要部材の73%が日系化学企業から供給されております（2005年時点）。デジタル素材とも表現されるこれら高付加価値の機能性化学品事業の比重が増していることが、化学産業の付加価値額増大の一翼を担っております。

さらに機能性化学品それぞれについて詳細に見てみると、日本の複数の企業が強いということではなく、多くて2ないし3社の特定企業が世界市場を占有し、デファクトスタンダード材料としての地位を占めているのが実態であります。機能性化学品事業ではまさに上位2ないし3社までが市場で生き残れるといういわば「Top takes all.」という表現がピッタリ当てはまると言えます。

機能性化学品がこのような地位を勝ち得た背景は、日本の電子情報産業において事業展開を行う多くのエレクトロニクスメーカーが存在した集積地であったこと、これら企業と組んで電気・電子製品に必要な機能性素材を開発提供しようと志す多くの化学企業がバブル崩壊後の厳しい企業環境下でも存在したことがあげられます。こうした製品企画段階から「擦り合わせ」を行いながら世界市場で先行開発するいわゆる「共創」（Co-creation）により相互にWin-Winの事業展開を目指す方法は、電子情報産業のみならず自動車や医療など他産業との関係においてもますます重要な取り組みであると思

* 日本ゼオン株式会社 代表取締役専務 TADAO NATSUUME

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

います。機能性化学品についてこのような地位を占めることができた理由は、「模倣」から「独創」へと大きく開発の軸足を移し、イノベーションに裏づけされた製品を先行開発、先行市場投入しようとした努力が実ってきたことが大きな理由と申せましょう。スピードある事業開発を支えたものに、産官学連携開発もあることを強調しておきたいと思えます。

イノベーションに裏打ちされた独創的事业であっても、熾烈な開発競争が行われる現状ではすぐに追いつかれてしまうのが実情です。グローバル市場でトップの地位に長く踏みとどまるには、イノベーションと共に事業を競争優位の地位に踏みとどらせる知的財産活動の取り組みが大切であり、ますますその重要性が増しております。

すなわち発明発見の保護策としての知的財産活動、あるいは事業展開の障壁を無くすための水路確保のための知的財産活動のみならず、排他的事業構築のための知的財産活動の重要性が増してきております。「競争に勝つ」から「競争しない」ための知的財産活動戦略への転換といえると思えます。

バブル期以前のように技術導入事業高度化やキャッチアップ型の事業展開では発明発見を保護する目的で特許することで事は済んでいましたが、世界市場でオンリー・ワン、あるいはナンバー・ワンの独創的事业を展開するには、新規な発明発見を保護するために特許を出願して良しとする従来活動では、多くの抜けが生じ、後発競合会社から関連する出願がなされ、事業推進上大きな障害になるとともに多くの競合会社の出現を招きかねないという問題があります。機能性化学品についていえば、物質、用途、製造法、加工法、組成物など網羅的に出願し、特許の障壁を築き、もって他社参入を「長期的に」防ごうとするいわゆる「戦略的特許網構築」の取り組みがますます重要になっていると認識しております。したがって「実験結果を特許へ」から「戦略的特許網構築のための実験」へと、いわば知的財産主導のR&Dが求められてきております。今回は機能性化学品の開発を事例に述べてまいりましたが、知的財産活動主導の研究開発（IP driven R&D）活動の重要性は、機能性化学品の開発にとどまらず広く独創的事业開発全般に言えることであります。