

## AGC旭硝子グループにおける技術開発・事業開発

平井良典\*



### 1. はじめに

メーカーにおける「技術」とは何でしょう？メーカーだから技術は必要、当たり前ではないか、というように思われるかもしれませんが。私は、技術は「夢」を実現するための重要かつ有効な手段であると考えています。しかし、技術・事業開発のあり方は変わってきており、より「夢」の実現は困難なものになってきていると感じています。

20世紀までは、こんなものが欲しい、ということが明確にありました。すなわち、何を開発すればよいかは広く知られていたのです。例えば、現在では当たり前のものになっている、薄型テレビや携帯電話・スマートフォンは、30年前には夢の製品でした。多くの人が同じ夢を持ち集中して研究開発が行われたおかげで現在では現実のものになっています。

21世紀になると、過去からの多くの夢がかない、単品で欲しいものは不明確になってきています。では、新しいイノベーションは生まれていないのでしょうか？実際、21世紀になってからは今までとは全く異なるビジネスモデルが登場し、その中で多くの新製品が生み出されています。近年、ネットワーク活用型のビジネスや、インフラ型のビジネスなどが大きく伸長してきています。また、新興国の台頭は著しく、先進国が過去何十年もかけてきた道を十数年程度でなし遂げてきており、変化のスピードも加速しています。

### 2. AGC旭硝子グループでの取り組み

AGC旭硝子グループ（以下AGC）では、「安心・安全・快適」な社会に向けて素材をベースとしたソリューションを提供することを目指しています。その中で重要な点として、AGCで共有する価値観である、Diversity（多様性）とInnovation（イノベーション）があります。多様性はイノベーションを生み出す大きな力でありこの二つの価値観は密接に関係しています。

当社は、建築・自動車に使われるソーダライムという汎用ガラス、電子用の特殊ガラスの両方を持つ世界唯一のガラスメーカーであるとともに、化学品、セラミックスというガラス以外の技術と製品群を持っています。また、建築、自動車、エネルギー、電子などの主要市場分野と密接な関係を持ち、先進国と新興国に渡る幅広い海外展開を支える人材を有しています。このような①技術・製品、②市場・お客様、③人材、という三つの重要な多様性と、これらの掛け合わせは、AGCグループの強い競争力につながると考えています。

\* 旭硝子株式会社 取締役常務執行役員 技術本部長 Yoshinori HIRAI

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

この技術・製品の多様性をより強化するために様々な活動をしています。活動の一つが、「横断的ネットワーク活動」です。これは世界中の社員の技術・スキルをデータベース化し、部門・組織横断的にグローバルでの技術深化・交流活動を展開しています。この中では、部門を超え、年齢を超え、近い技術分野の技術者同士が集まり情報と知識をシェアするとともに、必要なスキルを持つ技術者が社内のどこにいるのかも知ることができます。人と人との連携とぶつかりあいは新しい発想と価値を生み出すきっかけをつくります。幅広い、技術者のネットワークを利用することで個々人の能力を伸ばしつつ、新たな着想に至る、この活動を更に進化させていきたいと考えています。また、1990年代から、AGCでは、新事業・新技術への取り組みとして自前主義だけでなく外の力を利用するために、CVP (Corporate Venture Program) をスタートし、ベンチャー企業など社外の有能な力に投資をしたり、外部の企業、大学、研究機関にアクセスし最先端の情報を活用したりしています。更に、当社独自の官学の共同プログラムである「リサーチコラボレーション」を設置し外部の発想やアイデアの導入を図るなどオープンイノベーションを積極的に進めています。このように、当社においては、自前の開発活動を強化するとともに、社外を積極的に活用してスピード感を持った研究開発を推進し、成果を早期に実現するように取り組んでいます。これらの活動を、市場・お客様の多様性というAGCの強みとつなぐため、マーケティング視点での取り組みも強化してきています。

このような技術・事業開発において、知財の役割も大きく変わってきていると考えています。開発の初期段階から事業戦略・開発戦略・知財戦略を総合的に見たシナリオが重要となりプロアクティブな知財活動を進めてきています。また、事業の継続的優位性の確保には、知財面に加え、標準化・規格化戦略とブランド戦略などの多視点での取り組みが必要となっています。このような中、AGCでは、基礎開発段階、マーケティング活動、事業化段階などの各フェーズに応じてその技術・事業開発に知財視点を加えていくことを更に強化していきたいと考えています。

### 3. おわりに

社内外の技術者の連携と、市場・お客様との連携を図り、それらを有機的につなげていくことで新しい付加価値、すなわち次なる「夢」を見出すことができるでしょう。また、異なる技術の複合化による新たな付加価値創造は、パズルを解くようにある時突然見えなかったものが見えてくることがあり、まさに、技術と付加価値をつなぐということになるでしょう。多様な人の間でも、双方向でのコミュニケーションは、その「つなぐ」をより強いものにしていきます。AGCは、人と技術のネットワークと、提案型マーケティングにより、その多様性の持つ強みを結合させることで、市場とお客様に継続的に新しい付加価値を提供することを目指していきます。