

「技術経営基礎：技術基盤企業の経営戦略」に参加して

知財ビジネスアカデミー 2005 年度プレコース「技術経営基礎：技術基盤企業の経営戦略」受講生

石川島播磨重工業株式会社 知的財産部 **金澤 祐孝**



目次

1. はじめに

2. 講義内容

3. 今後に向けて

.....

1. はじめに

日本弁理士会主催の知財ビジネスアカデミープレコース「技術経営」は、弁理士、企業の知財担当者、特許庁・大学などの官学の方の3つの異なる分野からの参加者を集めて行われた。討論の場においてもそれぞれの参加者が持つバックグラウンド、立場の違いにより様々な意見が出され、興味深い議論がなされた。本稿では、プレコースの概要を紹介すると共に、企業の知財担当者として、ここで学んだ内容を今後の知財業務の実務においてどのように生かしていくべきか、ということについて述べる。

2. 講義内容

講義は6回に分けられており、東大先端研の妹尾堅一郎先生がメイン講師を勤められ、第2回、3回は京大医学研究科の田中秀穂先生を、第5回は(株)テクノ・インテグレーションの出川通先生をゲスト講師として招く形で行われ、講義に加え、討論を多く盛り込み、受講者の積極的な参加を促す形で進められた。

(1) 第1回：技術経営のマクロの意味

第1回は導入部分であるが、妹尾先生の講義では、人類の歴史における技術革新の大きな流れの中で、なぜ今「技術経営」なのか、ということがわかりやすく説明された。

18世紀に「物質」の概念が生まれ、18世紀が物をたくさん作ることによって社会を支配できる時代であったのに対し、19世紀になると産業革命により「エネルギー」の概念が生まれ、植民地主義の横行も相まって、物を運ぶための社会的インフラとして道路網、鉄道網、海路網が発達した。さらに、20世紀になると石油、石炭などのエネルギー資源を奪い合う時代とな

り、社会的インフラとして電力網、ガス網などのエネルギーネットワークが発達した。また、コンピュータの発明により「情報」という概念が生まれた。そして、これからの21世紀は今までの歴史の必然により、情報を奪い合う世界になり、情報ネットワークとしてのインターネット等がさらに発達することが予想される。

このような時代の流れに伴い、企業の経営も“物”すなわち各種設備、不動産などの「有形資産」から、“技術”すなわち知的財産権、人材などの「無形資産」に重点が置かれるべきであり、必然の結果として「技術経営」が重要になっている。

さらに、現状の日本産業は、米国が1980年代の不況を、①技術経営への注力、②プロパテント政策（知財戦略）により乗り切り、中国が興隆してきた、という厳しい環境に置かれており、技術経営の重要性はさらに増している。

講義の内容は、歴史に基づく説得性のあるものであり、21世紀における技術経営の重要性が良く理解できた。企業としてこれからの21世紀を生き抜いていくためには、技術経営を理解し、従来の有形資産重視の経営から無形資産重視の経営に軸足を移し、特に知的財産を保護し、活用していくことが必要である。

(2) 第2, 3, 4回：イノベーションについて

第2回では、FMラジオ創成期の実話をベースに、イノベーションとは何かについては学んだ。世間一般では、「イノベーション」という言葉は「技術革新」と訳されることが多く、技術に偏った考えと思われがちだが、技術経営におけるイノベーションはもっと広い概念であり、「社会、生活などのライフスタイルもしくは世界観に大きな影響を与える技術、経営システム、社会制度などの革新」と捉えられ、それ以前には予測困難もしくは予想範囲を超えた変革である。

グループ討議では、FMラジオの実話に基づいて、イノベーションの種を目の当たりにした経営者が判断した決断について討議を行ったが、弁理士の方、大手企業の知財部の方、ベンチャー企業の方など様々な立

場の方から、知財権の確保、知財権の活用方法、資金の調達、投資の回収等、重要視するポイントについての異なった意見が出され、興味深いものであった。ただし、現実のイノベーションの運命は、経営における非情なまでの戦略に基づくものであり、いずれのグループの結論とも異なるものだったのが印象的である。

第3回の講義では、イノベーションの理論的な側面について説明があった。銀塩カメラ創成期の実話をベースに、プロダクトイノベーションとプロセスイノベーションの違い、それら2つのイノベーションの相関関係、ドミナントデザインとデファクトスタンダードの違い、などについて学び、企業における事業戦略、開発戦略を考える上でも参考になった。

第4回の前には「イノベーションの事例を3つ探す」という宿題が与えられ、これをテーマに講義が進められた。イノベーションの流れの中では、「技術（サービス）」の変革⇒「行動（制度）」の変革⇒「社会（文化／人）」の変革へと展開されていくのが一般であるが、その中の1つが変わると結果的にはすべてが変わることになり、これが1周すると安定状態になる。この状態がイノベーションであり、3つのカテゴリーのいずれからでも始まる可能性がある。また、イノベーションにつきものの「カニバリズム」についても説明があり、さらに企業としてそれを乗り越えるための方策についても学ぶことができた。

企業の研究開発においては、ロードマップを作成しマイルストーンを設定して、研究開発、製品開発の日程、開発成果の管理を行っている場合が多いが、イノベーションとは予測できないような新しい変革であり、研究開発、製品開発の管理においては技術成果の管理以外に、特に市場、競合会社の動向を注視することが重要であり、開発部門においてもこれらのマーケット情報を的確に入手できる体制を構築することが必要であると感じた。

(3) 第5回：パラダイムシフトと技術経営

第5回の講義では、技術経営について、研究から開発、事業化への流れの中で、どのような判断をすべきか、ということが概略的ではあるが、わかり易く説明された。

日本の製造業の最近の衰退は、プロダクトイノベーションからプロセスイノベーションにパラダイムシフトが起こっているのにも関わらず、それに乗り遅れていることが原因である。これを乗り越えるためにはハイテク技術とローテク技術をうまく組み合わせ、“ロー

リスク／ハイリターン”の経営を目指すべきである。

また、研究段階は発散型で色々なテーマにチャレンジすべきであるが、開発段階に入ったら、如何にして製品化するかということに特化して開発テーマも集束していくべきである。この発散／集束の切り替えを誤ると開発はあらぬ方向に進み、商品になる前に頓挫する可能性が高い。

研究開発から製品開発までの技術管理における基本的な考え方を学ぶことができ、企業における研究開発戦略立案に生かして行きたい。また、現在は知財部員であるがかつては研究開発者であった筆者にとってはかつての失敗の原因がわかる部分もあり、非常に興味深い内容であった。

(4) 第6回：技術基盤企業の技術経営

第6回はいよいよ最後の講義となり、“中堅企業のCEO”として研究開発から事業化までの技術経営を具体的にどう進めていくか、というテーマでグループディスカッションを中心にした内容となった。

CEOとして考えるべきことには、投資と回収、他企業とのアライアンス、アウトソーシング、知財戦略など多くの項目があり、総合的な判断力が要求される。特に知財に関しては開発の各ステージで異なる戦略が要求され、産業財産権の取得と活用についてのきめ細かな戦術が必要であると感じた。

3. 今後に向けて

終わってみて感じるのは、「社会人が受ける研修はそれを受けること最終目的ではなく、勉強を始める切っ掛けである」ということである。日常業務においてはルーチンワークに追われて、知財と経営の関わりについて考える余裕が無かったが、今回のセミナーを受講して、多少なりとも技術経営の基本が理解できた。今後は今まで持ち合わせていなかった技術経営の基礎知識を参考図書等により取得すると同時に、このような社外セミナーにも積極的に参加することにより、さらなるレベルアップを図り、今回のセミナーで得た知識をベースに知財の枠を越えた業務に生かし、社内における知財の重要性についての認識を高めると同時に経営に貢献する知財部となるために、日々努力していきたい。

最後に、このような貴重な勉強の機会を与えていただいたことに感謝し、この場をお借りして御礼申し上げます。

(原稿受領 2006.3.14)