



未来に向かって

一番手戦略を支えるビジネス・コーディネータ

(株)特許戦略設計研究所 (PSD) 代表取締役
北海道東海大学教授

佐々木 信 夫

1. サイエンス・ベースの研究開発

米国の科学雑誌「Science」は、特許専門家の間で話題になっていた Festo 事件に関する米国連邦最高裁判所の判決を取上げ、解説している(2002年6月7日号)。本件は、Festo 社の織機等に用いられる機械シリンダー特許が技術的に若干の差異のある焼結金属工業(株)が開発したシリンダー技術によって、特許侵害されているかどうかを巡る訴訟である。

「Science」の取上げ方は、例えば蛋白の特許があった場合に、それと若干異なるアミノ酸配列を有する分子構造にも、本判決に基づいて同じ特許解釈が適用できることを指摘し、特許自体の経済的価値を高めるものであると解説する。こうした記事が我々に何を教示するのであろうか。サイエンスの世界は、中央と地方、又は国際と国内といった地域及び国による区別なく研究が行われ、共通する一つの土俵で競争が行われる。これらに掲載される日本及び日本人の論文もここ数年増加の一途を辿り、少なくともバイオ・生命科学、情報、新材料等の最先端のサイエンスにおいて、日本と欧米との間に格差は感じられない。一方、今日わが国の国際競争力の低下が様々な場面で指摘され、論じられているが、こうした欧米との間の格差は、何に起因しているのであろうか。

両雑誌とも権威ある論文掲載雑誌にとどまらない。ビジネスとの接点を視野に入れた的確な記事解説が少なくない。今では、企業とか国の格付け評価が当たり前のように行われているが、サイエンスの世界もこうした権威ある雑誌によって格付けされ、サイエンス及びそれらのもたらすビジネスの発展形を含む評価がなされる。サイエンスがビジネスに直結する度合いが深まり、そうしたサイエンス・ベー

スの動向が既に欧米では研究者・エンジニアのみならず、一般のビジネス社会でも関心が払われている。それは、サイエンス・ベースの研究開発が産業における一番手戦略の中核になりつつあるためである。

2. 二番手から一番手の時代へ

いうまでもなく、技術革新は模倣によって進展する。

特許戦略展開のインフラが不十分であれば、一番手は、初期投資を強いられ、常に大きなリスクを負う。寧ろ二番手、三番手を目指すのが得策であることは論を待たない。1995年にWTOにより知的財産に関する最低限のルールが確立され、その経済的価値が米国企業主導で進められるようになると、一番手の特許戦略の傘の下で行わざるを得ない二番手、三番手の戦略展開のリスクは極めて大きく、知的財産を梃子になし得る一番手こそが最善の戦略となる。一番手を支えるシーズ・ソースこそが大学等の研究である。

3. 手付かずの豊かな知的資産

我が国の大学・国研等の研究者の規模は25万人、研究費は3兆円であり、いずれも米国を凌ぐ。科学技術基本計画によれば、我が国は、5カ年で24兆円という巨額の投資を国等の研究開発に投じる。

そうした状況にあって、北海道地域についてみると、理系の公立国立大学7校、高専4校に加え、国研、公研等は少なくない。ドクタクラスの研究者の規模も優に4千人を超える。「研究成果を学術論文へ投稿する」といった自己充足的な環境にあるが、研究者は、世界の研究動向を視野に入れながら活動し

ており、医療・医学分野、畜産・農業・水産のバイオ分野、情報ソフト分野で優れた研究成果を挙げている。特に、医療・医学分野は、医薬分野を除くと既存産業との関係がこれまで希薄であったが、世界の研究動向に触発された自然発生的な研究の活性化に伴い、電子、機械、材料等の分野を巻き込んだ総合科学の様相を呈し始めているような印象である。研究成果にもよるが、新ビジネスのインキュベータ機能としての可能性を予感させる。また、畜産・農業・水産のバイオ分野については、微生物処理などのオールドバイオと混在させながら単発的に注目される研究成果を挙げている。これまでとの比較で、単独による研究成果の事業化は難しく、環境・安全事業として関連する研究成果をそれぞれ総合化し、ビジネスモデル化することによって、立ち上げていく時期にきているように思われる。

4. 産学連携におけるデッド・バレー（死の谷）の克服

このように、手付かずの知的資産は豊かである。産学連携と言いつつも未だ緒に着いたばかりであり、誰が、如何にビジネスモデルを構築するのか、また必要とされるビジネスのインフラストラクチャをどのように構築すべきなのか、そうした問題を、巷間、基礎研究と実用化との間の深い谷間即ちデッド・バレーと言われる。研究段階での成功を実用化しようとする場合、例えばスケールだけみても、研究段階の10ⁿ倍となることがある。また、微生物、ウイルス、細胞等を環境及び安全の観点から取り扱う場合には、10ⁿ倍のスケールで処理できる施設が整っていなければならない。或いは、新たな研究成果を既存のものに代替しようとする、規制等によって適用できない場合もあり得る話である。成功した研究を速やかに実用化に繋げるためには、産学だけで、こうした死の谷を埋めるインフラストラクチャの構築には限界があり、有能な技術士、サイエンスを扱うことのできる弁理士、弁護士等、人材面を含め、この面での国の果たす役割は極めて重要となる。

5. 求められるビジネス・コーディネータ

一番手戦略を目指す企業において、最終的なビジ

ネス・コーディネータを誰が担うのか。言うまでもなく経営のトップである。イノベティブな企業ほど、マーケティング、ファイナンス、技術開発を鳥瞰した企業戦略の展開が必要である。戦略の構築如何によって企業発展の帰趨が決まる。ビジネスのコアである技術についてどれだけ明確な見通しをもって対応できるか。特許戦略とは、このコアとなる技術を自らの財産として如何に活用し、個々の事業展開を有機的に繋ぐべく特許ビジネスのダイナミズムを構築できるかということである。したがって、特許問題を専門スタッフに任せている等ということは論外というべきである。如何なる財産であるかを知らずして戦略展開することほど、危険なことはない。更に敷衍するなら企業が外部コーディネータに求める資質の一つに、サイエンス及びそのビジネスの発展形を視野に入れた特許戦略を構築できる能力も含まれることになる。

最後に

次世代産業においては、生命科学、分子生物学、IT等の関連技術、及び超微細加工技術(ナノテクノロジー)等を梃子として、宇宙、海洋に加え生命、環境・安全、情報、教育、更には金融等のサービスといった新たな研究、産業分野をクローズアップさせ、農業、機械、化学、電気・電子といった既存の枠組みを流動化させ、活性化する。境界領域のバリア・フリーは産業社会に止まらず、学問や大学にも及び、企業をも巻き込んだ再構築を求められる時代が到来する。

棲み分けることができた時代は、既に過去である。

バリア・フリーの時代にあって、サイエンスがもたらす次世代のキーワードは、「生命」、「環境・安全」、「情報」であり、求められる対応は、国際性を視野に入れた「透明性」と「スピード」である。問題は、既存の組織及び企業が、「統合化」された新たなビジネスモデルを構築し、「草刈場」にさせない一番手戦略に基づきビジネスのダイナミズムを創造できるように、自らを変身させることができるかどうか、更に、それをサポートする人材及び実務家を養成できるかどうかである。