

## 【投稿】CTO时代的回忆

2003年11月，我被聘用为产品商品开发担当执行董事以来，包括近2年时间担任技术顾问期间在内，已经为华尔卡工作达15年以上。其间，从2010年4月开始，我担任CTO职务有4年半时间。我的前任，五十岚先生具有从基础领域到应用领域的广泛化学知识和见解，对于重视实用性技术的我来说，是在出任CTO期间也能给我宝贵建议的良师益友。体验了担任CTO时的紧张感之后，五十岚先生任职CTO期间的潇洒风度令我敬佩不已。



但是。给我印象最深刻的是，在入职华尔卡的当天到奈良研究所出差一事。受社长的指示，在踏入公司的第一天，在当时城谷常务的安排下，以奈良的研究所全体成员为对象，进行所谓的方针阐述。我记得当时重点强调了为企业收益做出贡献的R&D的必要性。近年来，企业的R&D应该为企业收益做贡献的想法已经成为了理所当然的事，但在当时，不仅仅是华尔卡，在企业的R&D中也应像公共研究机构一样开展中长期R&D的想法根深蒂固，因此强调为企业收益做贡献的R&D太过于超前，当时的研究人员很难接受。另外，这次出差是当日来回，需要在京都换乘近铁线，前往位于田园地带的研究所。后来，在整个CTO时代，我还曾多次来到这里。即便如此，距离仍是相当遥远(去上海的话，在时间上来说还比较快)。遗憾的是，除了橿原神宫以外，都没在附近逛过，所以很想专门去旅行一次。

关于R&D，在培养人才的同时构建公司外部的人脉是最大的课题。特别是在中国等海外进行研究开发活动，与大学教师之间适当的互动合作是必不可少的。当时，我也有过与日本的大学及欧美国家的大学开展共同研究的经历，但没有与中国的教师共同研究的经验。关于大学等公共机构的研究人员对社会的贡献，被日本社会广泛讨论，因此对共同研究的成果有着相当具体的事先规定。另一方面，在中国没有这种背景，因此在向中国的教师说明期望的研究成果，设定R&D Program目标的做法在当时遭到了强烈的抵触。这也令我深切地认识到，对于社会、文化的背景，需要足够的关注。

最近，从完全不同的领域孕育出适用性广阔的技术种子的可能性比以往有所提高，因此，开放研究的门户，加深与其他企业或其他研究开发机构的交流也变得越来越重要。通过上述举措，将研究人员的视线提高到世界层面，使研究所不断向创造更高价值的组织转变，这在今后依然是重要的课题。

日本华尔卡工业株式会社 前CTO 黑田 博之