


 巻頭言

農薬の開発とマーケティングに携わって —これから求められるものは何だろう 明確な目標をもって臨みたい—



BASF ジャパン株式会社 **郡嶋浩志**

農薬業界にお世話になって39年目を迎えた。会社に入社した当時と現在とでは農薬の研究・開発、登録にかかわる技術や法令はもちろんだが、さらにマクロから見た経済、国際関係、自然環境等大きな状況の変化を感じている。農薬開発の過去を振り返って、特に記憶が甦るのは1990年代で、高性能な有効成分や新規製剤が多数創出され、農作業の省力化と農作物の生産性向上をもたらした時期であった。またM&Aによる業界再編が盛んになった時期でもあった。私はその当時、新規殺虫剤探索の業務を与えられ、参考文献や業界諸氏の助言等を頼りに孤軍奮闘、試行錯誤（暗中模索であったかも）を繰り返していた。この38年、R&Dとマーケティングを行ったり来たりしているが、今思えばマーケティングで市場調査や現場からの需要情報を得て、それに応える目標設定を設け、研究・開発に自分で従事できるという恵まれたポジションを与えていただいたと思う。幸いにして、数剤の化学合成殺虫剤の選抜、開発、登録、ポジショニング等にかかわることができた。これまで化学合成による農薬の開発は、リード活性物質を起点に最適有効成分の合成・選抜、ガイドラインに沿った安全性さらに製剤・製造性を付与して創りあげてゆくプロセスが通常の方であった。しかし今はさらなる目標としてSDGs, ESG投資そしてみどりの食料システム戦略に応えることができる新剤の開発が求められている。日本国内では抵抗性管理や侵入病害虫、帰化雑草等の課題はあるものの、高度な栽培技術、防除技術の進歩による農作物の高品質・安定生産の域に達していると感じる。そのような状況を維持しながら、さらに環境負荷を軽減するために、これから何に力を注ぐべきなのだろうか。少量散布、種子処理、天然物、天敵、RNA農薬、バイオスティミュラント、ナノテクノロジー、品種改良、耕種的防除等の技術をベースにした防除資材の開発やロボティクス、AI, IoT等を利用した施用技術など、いくつもの先進的技術の選択肢があるなか、優先順位をつけることは容易ではないが、公的研究機関、大学、民間企業等それぞれの得意分野でのイノベーションをさらに追求し、調和のとれたコラボレーションが構築されていくことを期待したい。

私が時折思い出すのが、30年ほど前になるが、会社主催のプロジェクトマネジメント研修に参加した折、ピーター・ドラッカーの1954年の著書「経営の実践」からの抜粋された3人の石工のはなしだ。ある旅行者が3人の石を切り出している石工に出くわし、それぞれに

何をしているのか尋ねた。1人目は「私は石を切つて生計を立てています。」と答えた。2人目は手を休めることもなく石を叩き続け、「私はこの国で最高の石切りの仕事をしています。」と答えた。3人目は手を休め、旅行者を見上げ、「私は大聖堂を建てています。」と言ったそうだ。最初の石工は、給料を得るために仕事をしている。2人目の石工は、最高技術をもって石を切り出しているが、最終目的が不明確で、最後に訪れる大聖堂の絵は見えていない。3人目の石工は、大聖堂建造の壮大な目標を達成するために、自分の果たす役割を理解して仕事をしている。3人目の石工は、石を切り出すことのできるスキルが大聖堂建造プロジェクトで重要な役割を果たしていると思っ仕事をしていると解釈できる。どの石工がよいか、そうでもないかは、個々人の観点から賛否あるとは思うが、大きな大聖堂建造プロジェクトを達成するためには、3人目の石工の考え方が、目標達成には必要であると思う。さらに言えば、担当する業務はプロジェクトの一部であっても、目指すところが見えていることが成功につながる。このドラッカーの寓話は、プロジェクトのメンバーがグループ内で個々の役割と目的を理解し業務に従事することが大切であるということを言っている。

新規薬剤の開発も同様、将来の市場での需要を予測し、具体的・明確な目的と目標を、部門を超えて共有しておくことが肝要である。情報過多な時代にあって必要な情報だけを選択するのは容易ではないが、明確な目標があれば、そこへ到達するための情報選別は進めやすくなり、ロードマップも組み立てやすくなる。目標設定は、その目標が、魅力的で説得力があり、そしてチャレンジ精神を掻き立て、達成できたときの絵を思い浮かべることができるようなものであれば、担当者全員のモチベーションを上げることも可能だと思う。

私も民間企業の一員として、明確な目標をもって、SDGs, みどりの食料システム戦略の目的達成のために、病害虫防除、作物生産の面から貢献できればと思っている。この大きな環境変化の状況下で、だれも無関心・他人事ですまされない時代になったのだから。最後にSDGsで頻繁に引用される渋沢栄一の言葉から『正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することができない。したがって論語（道徳）と算盤（経済）を一致させることが今日の大切な務めである。』

（「植物防疫」編集委員）