

研究・技術開発陣への期待

常務取締役 平 木 一 郎

グローバルな競争が激化し、特に中国の躍進著しい現状を見ると、この中で対等に戦うには技術的に付加価値の高い製品を生み出すことが不可欠である。

このような技術と製品の開発は主として研究・技術開発部門の役割であるが、世の中で注目される付加価値の高い、差別化された製品を開発することは決して容易なことではない。

わが社東ソーにおいても、これまでコア・ビジネスとして構築してきたビニル・イソシアネート・チェーンに次ぐ第2の柱、スペシャリティ事業を強化していく方針であり、そのためにも研究・技術開発部門の役割は一層重要になっている。

以上のような観点より、研究・技術開発について私見を述べさせていただきます。

(1) 良いテーマを選ぶこと

研究成果はテーマ設定の段階で大半は決まると言われるように、研究開発においてテーマ選定は何よりも重要なことである。80年代のバブルの時代、当社においても多くの人と金を投入し、数多くのテーマに取り組んだが、大部分は見るべき成果につながらなかった。失敗は必ずしもテーマ選定にのみ起因するものではないが、人と金さえかければ成功すると思うのは幻想である。テーマを選定する上で、将来の成長性、技術の難易度など検討すべき点は多々あるが、自社の強みとする技術を生かせる分野か否かも重要な点だと考える。

(2) 粘り強く挑戦する気力を持ち続けること

比較的最近の例で、当社において自社で基礎研究からスタートとし事業化した製品であるアスパルテム、ジルコニアは、研究開発のスタートから一定の収益をあげるまでに20年前後の歳月を必要とした。また現在安定した収益をあげている他のいくつかの事業も一人前になるまでかなりの年月を要している。テーマの規模にもよるが、過去の経験から大まかに言えば、研究開発から事業化（プラント化）までに5年から10年、更

に安定した収益を得るまでに10年前後要すると言えよう。もちろん短期間に成果を得ることが望ましいが、実際には長い期間を必要とする場合が多い。

過去のいずれの事業を見ても、それは研究開発者のみならず、多くの関係者の悪戦苦闘の結果成功したものであり、どれ一つとして苦労なくスムーズに成功した例はない。成功に至るまでの過程においては幾度となく障壁に遭遇するが、粘り強くそれを克服する努力を持続することが重要である。

(3) 既存の製品、技術の継続的ブラッシュアップ

当社において次のようなことを経験することがある。優良事業に育っていた製品がある日急に他社にシェアを奪われ始めたのに気づき、さっそく調査してみると当社の技術が他社に先を越されているのである。既存の優良製品と言えども絶えず生産技術のブラッシュアップを行い、品質の向上、製品コストの低減等を図っていかねばならない。日進月歩の技術を競う今日、油断や慢心は禁物である。

(4) 元気に、明るく、前向きに

誰が言い出したのか、これは親しみやすい、口調のよい言葉である。研究開発は常に望ましい結果が出るとは限らない。思うような成果が得られず、苦しくつらい時もある。しかしその成果が事業化され、あるいは実プラントに生かされることを夢みて、元気に、明るく、前向きに取り組むことこそ、仕事をポジティブな方向に推進する道だと信じる。

20年から30年前を振り返ってみると、世の中の企業の中には以前とは想像もつかない程その事業内容が変化し、好収益をあげている企業がある。わが社東ソーも研究・技術開発の成果を通して、近い将来に健全な変革、成長を遂げていくことを確信している。