

## 研究・技術開発と事業化

常務取締役 有馬 雄造

猿の知能は人間の2、3歳児位はあるとの説がある。過去には小学生以上の賢い猿もいたに違いない。しかし野生の猿の平均知能レベルが上がったとの話は聞かない。彼らは文字を持たないため、得た知見の継承、積み上げを行うすべがなく、一代限りだからである。人間は先人が長い間苦勞して得た知見を学ぶことにより、短時間で先人の域に達することができ、そこから更に次の知見を獲得する、といった具合にどんどん積み上げられたからこそ、文明は進歩してきたのである。当たり前の話だが。

企業の研究開発も同じだろう。大天才がいれば別だが、普通の（失礼！）研究者の集団で、同じような規模の企業間でもその成果やスピードに大きな差があるのは、過去の研究結果が（それが事業化の成否にかかわらず）きちんとデータとして蓄積され、かつ分析されて、次の研究に生かしているかどうかによるように思う。研究テーマが失敗に終わった途端に、それまでの研究データが雲散するというのでは、あまりにも惜しいと思う。当社に限ってはそれは杞憂にすぎないことを願っている。

ところで約16年間、社長室や経営企画に在籍し、当社の新規事業立ち上げの成功例、失敗例を見てきた。そこから得た私見をいくつか述べたい。

(1) 最初から順風満帆に立ち上がり、成功した事業はない。

例を挙げるまでもなく、現在高収益事業と言われているものもすべて、長年技術開発や市場開拓に大変な苦勞をしてきたのであり、研究開発の成果を事業化することが並大抵ではないことを物語っている。研究開発力と製造技術力、そして販売力の3つが事業として成功する必要条件ということである。（十分条件でないところに事業化の難しさがあるのだが。）そしてその努力を持続させるエネルギー源は各人の事業にかける「夢」ではないかと思う。

(2) 「ハイテクの罨」が存在する。

テーマ設定や事業化の段階で、ハイテクだから高収益事業になると思いがちであるが、ハイテクほど競争が激しく、価格下落が早く、製品寿命が短い例が多い。エレクトロニクス分野は典型であり、ハードディスクや光磁気ディスク等の失敗例は十分考証の要があるだろう。

またハイテク製品には、その特殊性故にユーザー1社のみという事も多いが、事業として考えた場合、ユーザーがどんなに有名な大企業であろうとそれは極めて不安定である。少なくとも複数のユーザーを前提にしないと安定した事業にはならないと思っている。

(3)「高品質の罨」も存在する。

研究開発段階で、スペック的に他社製品を凌ぐ高品質・高性能のものが出来ると、高く売れないはずがない、事業化できないはずがないと思いがちである。しかし現実には、その品質・性能によって獲得可能な販売価格と数量に、コスト的に十分対応できる製造法が確立できず、ビジネスにならない例が多い。一般的には画期的な品質・性能の製品でない限り、少々の改良では既存品の代替にはなり得ても既存品より高く売れることはないと思えるべきで、低コストの製造法の検証が不可欠となる。

研究開発というより新規製品の事業化についての私見になったが、企業の研究開発は言うまでも無く事業化や事業の展開が目的であり、かつ化学メーカーの成長の基盤は研究・技術力であることは間違いなく、当社の研究・技術開発に携わる方々の頑張りを大いに期待するのである。