

時代の流れ

山 本 寿 宣

景気循環は、経済学的に言えば、40 か月で循環する「キッチンの波」や、10年循環の「ジューグラー説」、20年の「クズネッツ説」や50年の「コンドラチェフ説」のように一定期間で景気は循環するといわれています。

日本においてもバブル期のような時期や1965年から57か月続いた「いざなぎ景気」、2002年から始まり2008年のリーマンショックまでの73か月続いた好景気を享受できた時期もあれば、1991年のバブル崩壊に始まり20か月続いた時期（失われた10年）や、近年ではリーマンショック後の景気低迷（不況）があります。

とはいえ、まさしく同じ状況に戻るわけではなく進化を遂げながら好景気や景気停滞を迎えているわけです。

生活様式をひとつとっても、子供の頃とは格段に違い大変に便利になったものだと痛感します。これも発見・発明・開発がもたらした科学（化学）の進歩であり、研究開発の成果だといえます。

さて、私たちの事業活動は、もちろん社会貢献をすることも使命のひとつですが、企業存続のためには収益の確保や向上に努めることも大事な使命です。

当社のプロダクトポートフォリオは、ハイブリッドカンパニーと謳っているように汎用商品事業と機能商品事業とに大別されます。両事業に共通するのは市場のニーズに合致する商品を生産販売していますが、各製品の市場構造や市場から求められるニーズも異なっています。

その特徴を言えば、汎用商品は品質的には競合他社と大差ないため、シェアや大量生産に由来するコスト競争力によって差別化を図っていますが、機能商品はその製品がもつ機能によって差別化を図っています。

また、ライフサイクルの面からいえば、汎用商品は代替品が相対的に少ないことによる寿命が長いこと、機能商品においては特許の取得や技術格差により排他的事業構築は達成できるものの、新機能をもった代替品が出現すれば、商品価値が一気に吹き飛んでしまうこととなります。

見方を変えれば、高度経済成長時期のプロダクトオリエンティッドから低成長時期のマーケットオリエンティッドという市場密着型に事業推進構造も変化してきています。資源に乏しい日本ならなおさら高機能の商品を生み続けることが肝要です。中東の原油、中国の石炭

化学と能増、米国のシェール革命等の昨今の経済環境を考慮すると、有力な資源を持たない日本の化学はコスト競争力による戦略から、保有する商品の独自性や高機能化による事業拡大へとより重心が移る時代になると想定されます。景気循環の影響を受けにくい、より進化した事業体制が急務となっています。

研究開発にかかる費用は売上の3%がいいのか5%がいいのか、という総論としての議論はありますが、要点としては、ターゲットに対しどれだけ研究開発を継続できる資金を持ち続けられるか、また研究開発コストに対してどれだけの成果がでるか、ということです。言い換えれば、投資に対するリターンであります。もちろん百発百中ということは期待できないでしょうが、その確率をできるだけ上げること、そして最終的に儲かるような事業化にすることが求められます。研究・技術開発・製造・営業が四位一体となって、市場のニーズを的確に捉え、スピード感のある新規商品の上市が望まれます。産学官が協力して先頭集団を走れる技術なら別として、過去の例からも分かるように、三番手、四番手を走っているようでは、利益を上げるどころか研究費用の回収さえままならない羽目になってしまうことになりかねません。現在、品揃えしている商品のラインアップの更なる深化に限らず、他社が目をつけてないものを研究テーマにするのも一計かもしれません。どう差別化を図っていくかが重要な課題です。

この先50年を考えると、世の中がどう変貌を遂げていくのか、大いに楽しみです。研究開発従事者諸氏がいつも夢を抱きながら、その実現に向けて邁進して頂くことを期待しております。