

コモディティ化の波を乗り越えよう

取締役 常務執行役員 内 倉 昌 樹

我が国では少子超高齢化の結果、2010年前後に人口がピークアウトしたようで、今後は国内市場の縮小や国際競争力の低下が懸念されている。外に目を向けると、世界の人口は途上国を中心に増加を続けており、水や食糧の確保が急務となるほか、地球温暖化の影響も顕在化している。経済はグローバル化し、情報技術の発達も相まって、景気、価格、金融資本市場の変化は、増幅しながら世界を駆け巡っている。拡大する新興国市場をターゲットに、大企業は資源国で大規模なプラントを相次いで建設し、コモディティ製品の国際的な競争は激しさを増している。民族・宗教衝突は止まず、格差の拡大はテロリズムの要因とも言われ、欧州では Brexit という予想外の出来事も起きた。このような国内外の市場や環境、社会の急激な変化の一つ一つは、私たちの事業にも多大な影響を与えている。グリーンSPAN 前 FRB 議長が表現したように、「私たちは海図なき航海に出ているのだ」。

当社は、今年 30 年振りに中期経営計画を策定し公表した。社会的な要請も理由であるが、不確実性の増す事業環境だからこそ、自らの進路を見極める羅針盤を定める意味は小さくない。計画の中で、当社は、コモディティとスペシャリティによるハイブリッド経営を基本方針として維持し、コモディティは現有能力で競争力・収益力を強化し、スペシャリティは研究開発と M&A による成長事業領域の拡大を狙うことで、両軸をバランス良く強化することとした。コモディティの製品価格は製造コストと需給環境に左右されるが、スペシャリティでは製品の持つ機能と、その機能が生み出す顧客価値の大きさによって価格が決まり、他にない優れた機能を持つ製品であれば高い利益率が期待できる。しかし、消費者の嗜好が多様化・複雑化し、情報・物流が進歩した結果、末端製品のライフサイクルと技術の世代交代は短くなる一方で、顧客価値は変化しやすく、機能はあっという間に陳腐化してしまう。また、グローバルな競争相手が技術的に追いつくスピードも過去の比ではない。すなわち、私たちは常にコモディティ化の波に曝されていることを自覚しなければならない。

それでは、私たちは、どのようにしたら、コモディティ化の波を克服して、継続的に成長し、利益を上げ続けることができるのであろうか。そのための研究開発はどうあるべきなのであろうか。まず、大きな市場ニーズを抱えた力のある顧客を選ぶことが大切である。自分たちの製品を高く評価してくれる顧客はいつでも有り難いが、それが必ずしも力のある顧客ではないことに注意しなければならない。次に、顧客価値を適確に捉え、その背景にある市場や環境、技術の変化を理解する力が必要である。製品や事業部を跨いだ横断的なマーケティ

ング情報を共有し、多面的に解析することが有効である。さらには、顧客価値の変化に迅速に、かつ継続的に対応できる開発力がなければならない。そのためには、理論的なアプローチ、人の育成、技術・ノウハウの蓄積と伝承が重要である。最後に、過去に拘泥せず、新しい技術を取り入れる気持ち、変わろうとする意欲を持ち続けることであろう。顧客価値の変化はリスクであると同時に、大きなチャンスである。研究開発者の皆さん、勇気を持って、力強く、荒海を乗り越えて行ってください。