

# 研究技術開発への思い

取締役 常務執行役員 吉水 昭広

人類の物語は約 250 万年前から始まり、約 30 万年前に 6 種類のヒトの種が存在し、その後の気候変動やヒト種間の争いで生き抜いたのが、ホモ・サピエンス（現生人類）で、勝利の要因は、『個人の思いを他者と共有できるように変化したため』だと言われています。大きなマンモスを狩れるのは、力が強いネアンデルタール人ではなく、組織で動けるように変化したホモ・サピエンスだったという事で、ダーウィンの説く『生き残るのは、変化にもっともよく適応したもの』は、時を経ても不変でしょう。

いつの時代も世界中の何処でも常に変化していますが、当社も祖業のソーダ灰などを撤退した一方でジルコニア、ハイシリカゼオライト、アミン、分離剤など多くの新製品を上市してきました。また生産技術でもオキシ・クロリネーション技術、イオン交換膜法電解技術、CO・アニリン・ウレタン技術など多くの進捗がありました。

当社のこれらの変化は、弛まぬ研究技術開発の成果であり、機能、価格、供給安定性、生産能力などが評価され、勝ち残れたものと思います。

その一方で失敗もあります。東ソー 80 年史に記載の様に、1980 年代の中期経営計画で無計画な拡大路線に走った結果、かなりの部分が未実現、途中放棄、撤退となり、1994 年に早期希望退職募集にまで追い込まれました。

そこから得られた教訓は、

実力の過信；己が何か特別優れた素質を持っているかの様に過信し、当社の実力を遥かに超えた多角化戦略を取ってしまった。

思い込み；高性能品を開発しただけで事業化出来ると思い込んだ。製造技術、価格や市場規模などの詰めが甘すぎた。

80 年史では、『謙虚に反省し、重大な教訓として生かし、自社の実力を冷静に見極めた上で、やるべき事をやる』と結ばれています。

その後当社は、この教訓も生かして『選択と集中』により企業体質を強化し、『コモディティーとスペシャリティーをバランス良く成長させるハイブリッド経営』、『成長と脱炭素』の方針の元、各部門が連携を密にしながら成長を続けています。

また、これからの日本が人手不足に直面する事はもはや避けられない中、現場の実情として事業所運営においては、協力会社による構内作業（原料投入・横持ち・清掃・包装・出荷など）が欠かせませんが、既に構内作業員不足は深刻です。

ですがこの課題をチャンスに変える事を考えています。世界でも日本でも少子高齢化が進む事を考えれば、先駆者としてこれにうまく対応する事は、東ソーのポテンシャルにもなります。ITやAIの力も借りて、より挑戦的な作業自動化の技術開発・実装化を進め、作業環境改善・安全強化なども図る事で、事業所の発展、そして成長と脱炭素に繋げていきます。

また新製品や能力増強等のプラント建設時には、保安設備や排水・排ガス処理設備及び設備材質の最適化などが必要ですが、こう言った一見目立たない裏方にみえる技術開発力が、事業を下支えしている事を忘れてはなりません。

これからの研究技術開発は、従来にも増して変化が激しく、製品ライフが短命化する中、ニーズを吸上げてタイムリーに創出し、競争力あるコストで安定供給する事が求められます。

また既存製品を凌駕する高性能品や低コスト技術が出現した場合、速やかに対抗出来なければ市場から消え去るのは必然ですので、スピード感を持った継続的な生産技術向上が不可欠です。

そして脱炭素において日本は、気象的・地理的に他の先進国以上に不利であり、困難が予想されます。

そういった中で、過去の教訓なども消化した上で変化を先読みして、当社の得意分野を中心に独自視点で仕掛け、社内連携は当然の事、大学との共同研究や産学官連携などに加えM&Aも必要でしょう。

多くの課題を抱える現在だからこそ東ソーの未来に向けて、研究技術開発は存在価値を増しており、当事者は大きく飛躍するチャンスです。全ての研究技術開発者が、夢を持ち、失敗を恐れず前に進み、行動し実践される事を期待しています。