



研究開発の選択と集中

常務取締役 橋 本 勉
研究本部長

日本の化学工業をとりまく環境は大きく変わろうとしている。欧米の巨大化学企業は事業分野の国際的集約・再編を行い、強いベーシックミカルを更に強化すると共に、スペシャリティー化の一層の促進を行っている。グローバルゼーションの重点戦略に研究開発を位置付け、重点分野に巨額の投資を集中している。一方、アジア NIES の石油化学工業の成長、自動車産業などの需要産業の海外進出、ニーズの多様化・高度化・短サイクル化、業際化の進展等々急激な変化の波が押し寄せている。

日本の化学企業は、欧米企業との格差は大きい。国内市場中心であり、世界的に展開し得る事業は未確立であり、グローバル化も進んでいない。欧米企業に対抗し得る体質の強化を行い、自らの手で世界に主張し得る革新技術を開発し、それをグローバルな事業として展開する力を付けなければ、両者の格差は縮小はおろか拡大の恐れさえある。

今日ほど、研究開発部門の役割がクローズアップされた時代はない。その優劣が企業の存続と成長の成否を決めると言っても過言ではない。欧米企業に対抗して、革新的技術を創出するためには、研究開発の対象を絞り、資源を集中的に投入しなければならない。総花的では成功はおぼつかない。即ち、研究開発の選択と集中は極めて重要な戦略課題である。

新規事業分野と既存事業分野を問わず、戦略的に強化拡大すべき事業ドメインを明確にすると共に、取り組むべき研究開発領域とテーマを長期的視点にたって選択し、絞り込まなければならない。その選択された領域に対して、資源と努力を集中し、技術と情報を集積して、世界に展開し得る事業創出のインキュベーターとしなければならない。

中核となる独自の技術と製品を集中的に開発し、それを軸として、垂直あるいは水平的に展開し、市場と技術の関連性を追求し、付加価値の極大化をはかる視点が重要である。

これからの研究開発は、選択と集中を基本戦略とし、常に世界を意識し、明確な目的のもとに、組織的かつ体系的に推進されなければ、経営にインパクトのある成果を期待することは困難である。