



企業における研究開発投資

専務取締役 宮 崎 英 一 郎

企業にとって、R&Dの主目的は企業の存続と発展にある。世の中の変化が早く、大きくなった現在、R&Dの重要性は一段と高まっている。日本の大手化学会社の最近5年間の推移をみても、各社の研究開発費は逐年確実に増加しており、当社も例外ではない。尤もこの間企業規模も概ね拡大基調にあり、個々の企業にとってみればR&Dの負担が重くなったとは言い切れない。

では、研究開発投資をどう位置づけたらよいのか。企業体力の維持・拡大とバランスした投資水準というものが果してあるのか。

よく対売上高比率が使われる。勿論、業種・製品構成・規模によって差があるのは当然だが、それらの読みを加えれば一応の目安にはなろう。一方、収益力との対比、例えば経常利益や限界利益等との対比もある。存続が企業の至上命題であるとすれば、体力に相応した負担の限界という考え方は納得出来る。

一口に研究開発といっても、既存事業の延長・拡大もあれば、新規事業への進出・事業多角化もあり、未来への夢の追求もある。共通する尺度が見当たらないのは当然かも知れないが、だからといってこの問題を避けて通ることは危険であろう。

東ソーの場合、売上高、限界利益、経常利益との対比では既にかなり高水準にある。しかし、投資の絶対額では規模の差により残念ながら同業大手に比しかなり劣後している。選択と集中がより厳しく要請される所以である。

選択とはテーマの絞り込みであり、それは評価の問題である。独創性、事業性（市場・収益力・核テーマからの展開可能性）の評価であり、スケジュール管理も重要である。各社夫々定量的評価方法を模索しているが決定打はないようで、トップの決断・執念・ひらめきも論じられている。会社によっては全く異分野のスタッフ数名が数ヶ月専属で違った眼で見直すところもある。

非常に難しい問題で正解はないのかも知れないが、正解を求めて創意工夫する中に夫々の解答があるのではないか。なお私は、少なく共夢の追求は可処分所得の一定枠に収めることが必要だと考えている。それは又、一定枠を遊びに使うゆとりに通ずると思うのだが――