

わが国化学産業の現状と将来への課題

企業戦略と研究開発の連繫

【要 旨】

1．わが国化学産業は、製造業において出荷額で第4位を占める、主要な産業の一つである。その扱う製品は、石油化学製品など他産業の原材料となる製品から、塗料や化粧品のような最終製品に至るまで広範囲に及んでおり、素材などの提供を通じて、多くの産業に影響を及ぼしている。

2．近時は欧米化学メーカーが、得意な事業をさらに強化するためM&Aを繰り返し、自社製品の世界的なシェアをより高めようとしており、欧米化学メーカーとわが国化学メーカーの規模の差はこれまでも増して拡大している。また、わが国化学産業において大きなウエイトを占めてきた石油化学の分野では、アジアでのプラント新設が進むなど、わが国化学メーカーをとりまく環境は厳しいものとなっている。

3．ここで化学メーカーの事業展開に重要な役割を果たす研究開発の動向についてみると、昭和50年代後半より平成初期にかけて、大手化学メーカーの研究開発費自体と研究開発費の売上高に対する比率がともに上昇している。これは、この期間に情報・電子や医薬品などへの多角化が行われ研究開発対象が分散したため、研究者数の増加により人件費が増加したこと、新たな研究用設備の購入により設備費が増加したことなどによるものとみられる。またこの期間においては、特許取得数の増加といった成果はあるものの、損益面では伸び悩むなど、新分野への進出が必ずしも利益増につながっていないことがうかがわれる。

4．このような状況に対し、化学関係者のヒアリングにおいては、研究開発を効率的に行うための取り組みとして、①委託研究の実施や派遣研究者の受け入れなどの社外の経営資源の活用が図られつつあり、②ステージ・ゲート・システムによる社内の研究開発管理などが進められている。一方、課題としては、①研究開発が短期志向になっているため、将来の事業展開や研究者の育成などに懸念が残ること、②雇用慣習などの問題もあり、欧米で頻繁に行われているM&Aがなかなか実施されないこと、などが挙げられた。

5．欧米化学メーカーは、リスクを取って得意分野への事業の絞込みを進めており、わが国化学メーカーも、ニッチ市場に特化する場合はもちろんのこと、欧米化学メーカーと競争する場

合であってもコア事業への絞り込みを行わざるをえなくなっており、それに伴うリスクを取る姿勢が必要となっていると言えよう。

そのコア事業の選定を含む化学メーカーの企業戦略の策定には、保有する技術の優位性やその技術の発展の可能性が深く関わること、将来の事業展開においては研究開発部門の良好なパフォーマンスが不可欠となることから、あらかじめ研究開発部門の方向性を十分に考慮し、それを重視することが望まれる。

加えて、①自社のコア事業やコア技術の的確な選定のための、自社技術の他社との比較、市場の予測などを行う手法の全社的な共有と強化、②コア事業の規模拡大のためのM & Aの実施、③コア技術の深化のための、絞り込んだ研究開発対象への経営資源の集中、それに伴う社外の経営資源の一層の活用や技術獲得を目的としたM & Aなど実施、④将来の事業展開や研究者育成などのための、コア技術にかかわる長期を要する研究テーマの採用とそのための環境整備、なども企業戦略上、重要であると考えられる。

[担当：渡辺 真一郎]