

コメント【総評】

本ケースは大東化学を対象とし、有機・無機化学を技術基盤としながら時代の変化や顧客ニーズの変化に合わせて多様な化学薬品を製造し、無水酢酸ソーダで国内トップシェアを獲得しつつあるメカニズムを明らかにしていくことを目的としている。筆者の専攻が応用経済学であることを鑑みれば、化学に関する技術内容のディテールを掘り下げつつ、企業経営の持続的展開に繋げていくメカニズムを捉え、記述していくことは非常に困難であったと思われる。まずはこの点について、高く評価したい。

本ケースで取り上げられる大東化学は、無水酢酸ソーダを主力商品とした産業用素材の開発・製造を担うメーカーである。最終消費者が見えず、技術情動的にも製品の差別化具合が解りにくいこのような企業を取り上げてケースを作成するのは難しい。その困難に対して筆者は、無水酢酸ソーダの粒子のサイズの違い、そこに転化する薬品（例えば酢酸）の微妙な違いが、写真現像、医療、食品加工などユーザーのニーズに対応した製品展開であることを説明するという構成をとっている。この技術情報に基づいた記述は非常に納得的であるとともに、読み応えのある内容となっている。

この種の産業用素材を扱う企業は、一見すると特定の業界や企業にその素材を提供し、売上げを上げているように見えるため、一般的には規模の経済が効果を発揮すると説明されがちである。同時に、ケース教材として考えたとき、地場企業が特定の業界や企業との取引に依存して規模の経済を追求することを奨励することは、実は危険である。その業界や企業が衰退した際、一気に倒産の危機に見舞われるというリスクを負うからだ。同時に、素材系の企業は製品の差別化が非常に難しいため、規模の経済を追求したコスト競争に走りがちである。その点、本ケースでは各業界や企業の扱う最終製品の性質や特性に合わせて、大東化学が無水酢酸ソーダの粒子のサイズをコントロールすることで製品ラインナップを広げてきたことを指摘する。同社の新製品であるカルフレッシュも、原料である酢酸カルシウムそのものは一般的に様々な分野で利用されている素材である。その酢酸カルシウムを粒子サイズからコントロールすることで、食品業界が求める物性を与えようとしている点は、非常に示唆に富んだ記述内容である。これらの指摘は、同業の素材系メーカーが新たな販売先を開拓する際に、非常に重要な知見であると言えるだろう。

以上のように非常に見所の多いケースであるが、幾つかの問題を抱えていることも指摘しておかねばならない。

まず、無水酢酸ソーダはもともと写真現像用に用いられていた訳であるが、デジカメが普及したこの20年の間に現像用の用途は著しく減少していると考えられる。大東化学の躍進を説明するに当たって、写真現像用途以外の無水酢酸ソーダの展開についてより詳しい記述が欲しかった。特に、無水酢酸ソーダは食品以外にも医薬（透析）に利用されている。医薬品は食品とは異なるレベルでの安全性や品質が求められる上に、グラムあたりの販売単価が高く、利益率も高くなるはずである。逆に重合触媒として無水酢酸ソーダを用いる場合は、反応の起こりやすい粒子サイズのコントロールが求められると共に、グラムあたりの販売単価が下がり利益率が薄くなるものの、使用量の規模が異なるため販売総額の桁が変わってくるはずである。このような取引先が無水酢酸ソーダに求める役割の違いによって、求められる粒子のコントロールだけでなく、販売価格や利益率まで変わってくるまで記述できれば、読み手にとってより示唆の深い内容になったと考えられる。

もう一つが、カルフレッシュの機能として「栄養強化」を指摘しているものの、それがカルフレッシュの販売戦略にいかに関係しているのかの記述が乏しい点である。この点は現在進行中であるため記述が難しかったのかもしれないが、臭いが少なく、ブレンドしやすいカルシウムは食品以外にも医薬やサプリメントの分野で用途がありそうである。

これらの点でいくつか問題を抱えているものの、ケースとしての価値は大きく損なわれるモノでは無いと考えられる。