Gallery

KHネオケムのオープンイノベーション新拠点

ＫＨネオケム株式会社 研究開発本部 イノベーション戦略室 マネジャー　山本　夕

ＫＨネオケム株式会社の前身は，1948 年に発足した協和産業（現・協和キリン株式会社）の化学品事業である。2011 年に独立して現体制となり 2016 年には東証一部上場を果たした。企業使命として，「『化学の力』で，よりよい明日を実現する。」を掲げ，企業活動を行っている。

オープンイノベーション拠点「KH i-Lab」の開設

本稿では，当社の新規事業創出におけるオープンイノベーションの取り組みについて紹介する。当社は長期ビジョン「VISION 2030」に基づき，戦略ドメインとして定めた当社が強みを持つ「環境」，「ヘルスケア」，「エレクトロニクス」の 3 領域を主なターゲットとして，新規事業を創出するため，昨年 10 月に川崎市の施設である「新川崎・創造のもり」内に新たな研究開発拠点として「KH i-Lab（ケイエイチ アイラボ）」を開設した（図 1）。「創造のもり」は新しい産業を創造するインキュベーション・先端研究開発拠点で，様々な業種の企業・研究機関が集い，イノベーションを加速させるための最適な環境が整っている。

KH i-Lab 設立の最大の目的は「マーケットとの距離感を縮めること」にある。関東大都市圏からのマーケット情報や顧客ニーズに対し，素早く対応できること，直通で東京本社と行き来できること，加えて優秀な人財の確保に繋がる立地であることと考えている。当社のコア技術や主力製品の紹介に加えて，当社がオープンイノベーションで叶えたい未来に向けた夢を社外の方々と共有し，様々な社会課題に対するソリューションを提案する場として，活動を開始した。

図 1　KH i-Lab（新川崎・創造のもりの AIRBIC に所在）

イノベーション戦略室の基本方針

KH i-Lab を拠点とするイノベーション戦略室（以下，チーム）が取り組む新規事業の探索方針については，2030 年を中心に，バックキャストの視点で探索することから始まる。経営を取り巻く環境は変化が大きく，予測しづらいが，未来を，確実性が高い未来（いわゆるメガトレンド）と不確実性が高い未来（主にカスタマーの動向）に分けてメンバーで議論する。

その後，メンバー各自の好奇心や自身の 2030 年に向けたありたい姿，趣向，弱み，専門性，これまでの経歴等をメンバー全員と共有し，「VISION 2030」の目標との合致性を見いだすことを行う。

これにより，ほかのメンバーの行動特性や役割をチームで共有することによって，例えば，「その案件については，○○さんが適任だ」と認識することができ，チームとしての一体感，効率性が向上される。

チームに所属するメンバーの半数が，筆者も含め，社外から来たバックグランドが異なるメンバーであり，自社の技術や人脈を活用できる生え抜きの人財との混成で構成されている。そのため，メンバー同士を知るということは，新規事業創出の最も重要なプロセスの 1 つである。このプロセスは，人財バランスを考える上でも重要であり，チーム全体での視野・視座・視点の広がりを持たせるためのマネジメントとしても大いに活用できる。

次に市場性調査を行う。当チームの活動は新たな発明に重きを置かず，市場性があるかどうかを特に重視している。

一般的に技術者は，科学に基づく実証主義的なデータを積み上げてから考える傾向の強い人が多い。しかしながら，ビジネスの唯一の必要条件は「顧客」の存在であることを踏まえると，ものの見方は主客の相互関係で成り立つ一面も理解しておくことは極めて重要である。

新規事業の機会は，試行錯誤しながら行動を起こすことによって創り上げていく。

当チームでは，好奇心を中心とした市場探索を「WROC 戦略」と名付け，本来であれば市場セグメンテーションの効率化を図るマーケティング活動において，敢えて好奇心を中心に置き，知識と経験の範囲を広げることを大切にしている（図 2）。1 人の認知範囲には限度があるが，好奇心に基づいての行動を寛容させることによって新しい知見が獲得できる。その結果，その知見を手掛かりにし

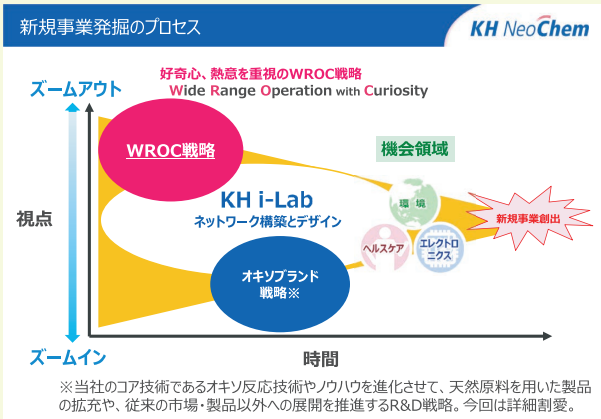

図 2　新規事業発掘のプロセス

て，行動範囲を広げることを容易にし，新たな知見が獲得できる。

自身のスキルアップを目指しながらKH i-Labを活用したネットワーク構築により，第三者の知識と経験を拝借してある意味代理体験しながら，オキソ反応技術等当社の技術的な強みも頭の片隅に置きつつ，新規事業のタネをデザインしていく。これを各メンバーが実施することによって，チーム内で多数の知識と経験が蓄積されていく。

この一連の活動においては，質よりも量を重視している。そして何より，魅力ある人に出会いながら自らも魅力ある人物になることを目指していく。

このような活動を支援する方策としてITツールは極めて強力である。このたび，メンバーが出会った人財をチーム内に素早く共有できるように，名刺管理を含む人脈ナレッジ管理ツールを導入した。人脈を活用することによって，各メンバーは自身の探索する機会領域と別の機会領域をつなぐ「こしき」になることが期待される。

加えて，当チームでは基本的に専属で実験を行う人員を現状用意していない。そのため，市場性確認のため，何か化学的な実験を行う際は，様々な社内外のリソースを活用することになる。外部リソースを素早く獲得できるという意味でも人脈は重要である。

別の問題として常に存在するのは，メンバーが獲得した知識や経験は，個人に保存されており，それらをチームとして引き出すのが難しいことである。電子ホワイトボードや画像認識等の収集した情報をクラウドストレージに集積し，いつでも引き出すことを可能にし情報をメタ認知化して知恵に繋がるような取り組みも進めている。

当チームでは，今後，社会でAI化が加速する中で，各メンバーが社会課題を企業価値へ転換できる能力を鍛えるという位置付けとしての活動も行っている。

図3　The KH i-Lab Times

最終的に事業化を意思決定するのは経営者である。当チームでは経営者の視点を理解し，投資家等の視点も含めて，判断できる必要な情報をそろえていくことも行っていく。

当チームの現在の具体的な取り組み例として，川崎市の研究開発型スタートアップ成長支援プログラム「Kawasaki Deep Tech Accelerator」へのサポーター企業としての参加があげられる。また，「創造のもり」で定期的に開催される交流イベントに参加，すでにいくつかのベンチャー企業との協創検討が進んでいる。加えて当社主催のイベントも検討しているところである。

社内での情報共有も大切である。チームの活動は「知の深化」よりも「知の探索」に近く，既存事業から離れているため，周囲の理解不足により，イノベーションの機運がしぼんでしまう恐れがある。社内報の誌面（図3 The KH i-Lab Times）等を活用し，定期的に社内発信することで期待感を向上させるような取り組みも実施している。

おわりに

今後，ESG投資が加速していく中，SDGs，さらにはポストSDGsを見据えて新規事業を位置づけることが肝要である。ハードローの変化をキャッチアップするのはもちろんのことであるが，今後はソフトローの動向がより重要になってくるであろう。

このたびのコロナ禍の影響で，特に社外とのコミュニケーションが制限される状況が続いている。当面はオープンイノベーションとしてのアクティビティの低下が避けられないが，社会課題解決に繋がるような新規事業を創出していきたい。

次回，本誌に寄稿できる機会があれば，具体的な新規事業について開示できることを確信している。

© 2020 The Chemical Society of Japan

やまもと・せき
ＫＨネオケム株式会社　研究開発本部
イノベーション戦略室　マネジャー
〔経歴〕2004年名古屋大学大学院物質理学研究科修了。19年入社。20年1月より現職。技術士（化学部門）。（一社）MBA推進協議会　賛助会員。UITM in Rzeszow（DBA）在学中。