

# コロナ禍を勝ち抜く オープンイノベーション

KHネオケム株式会社 イノベーション戦略部長 山本 夕

KHネオケムの前身は、1949年に創立した協和発酵工業（現・協和キリン）の化学事業である。2011年に協和発酵キリン（当時）から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「『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。当社は、基幹技術であるオキソ反応を中心に、そのほかの合成技術や精製技術、品質管理技術等を駆使して広く誘導品展開を行いながら、暮らしに欠かせない製品を世の中に提供し続けている。

## オープンイノベーション拠点 「KH i-Lab」の近況

当社のオープンイノベーションによる新規事業創出の取り組み概要については、本誌2020年6月号「KHネオケムのオープンイノベーション新拠点」にてご紹介した。その際、具体的な新規事業創出の進捗について開示するとお約束をしていたが、戦略上の事情もあり、皆様にお伝えしたいはやる気持ちを抑えて、現時点での公表は差し控えた。

まだKH i-Lab開所から1年半余り経過したところだが、協業先をはじめ、様々な関係者の協力も頂戴し、現在、PoC（概念実証）を同時に3件進めている。また、組織としては、当社長期ビジョン「VISION 2030」の実現に向け、戦略立案・推進機能の一層の強化と、事業運営に関わる効率のかつ迅速な意思決定体制を構築するための組織変更が今年4月に行われた。これにより、研究開発本部を含む3本部が廃止となり、研究開発本部の一部門であったイノベーション戦略室は、社長直下の「イノベーシ

ン戦略部」として再スタートした。

本稿ではコロナ禍により外部環境が大きく変化したことを踏まえ、当社のような素材メーカーの、いわゆる出島組織を想定し、「コロナ禍を勝ち抜くオープンイノベーション」と題して、当部の取り組みをご説明したい。

## イノベーション戦略部の基本探索活動方針

ここで改めて、イノベーション戦略部における新規事業の創出活動の概要についてご紹介する。当部では、個人の好奇心を起点としたWROC戦略（図1）に沿って、新規事業の創出に向けた取り組みを進めている。ここで重要なのは、武器を拾いながら走るが如く、「行動優先」で知識と経験を蓄えながら探索活動をしていくことである。特にこの度のコロナ禍では、DXの推進やESG投資の拡大などにより、世の中が少なくとも5年は進んだと言われ、これまで以上に無形資産の価値向上が重視される。その価値の根源となるのは、言うまでもなく、個人の無形資産であり、健康という資産を除

ば、個人の知識と経験、そしてネットワークがこれに該当する。新規事業の探索においては、バックキャスト的に確実性の高い未来と不確実性の高い未来の姿を考察するとともに、当部では、各メンバーがキャリアオーナーであることを明確に意識して、各自が目標を持ってスキルアップに取り組んでいる。つまり、当部署では横並びの目標設定と人材育成は行わない。

手順としてまず、知財、IT、財務などイノベーションに必要とされるスキルをレベル別に特定した。そして、各自が探索活動の中で必要であると認識したスキルのレベル目標を設定し、そのレベルアップを目指す。

得意とすべき専門科学領域のスキルを深化させつつも、そうでないスキルの裾野も広げていく。要するに、アントレプレナーシップを醸成しながら「一人多様性」を獲得していくことを実践している。

もちろんスキルアップに際しては、個人に任せるだけでなく、ネットワークづくりや学習機会に対し、組織として全面

## WROC戦略 ～個人の好奇心を起点とした新規事業の探索～

### Wide Range Operation with Curiosity

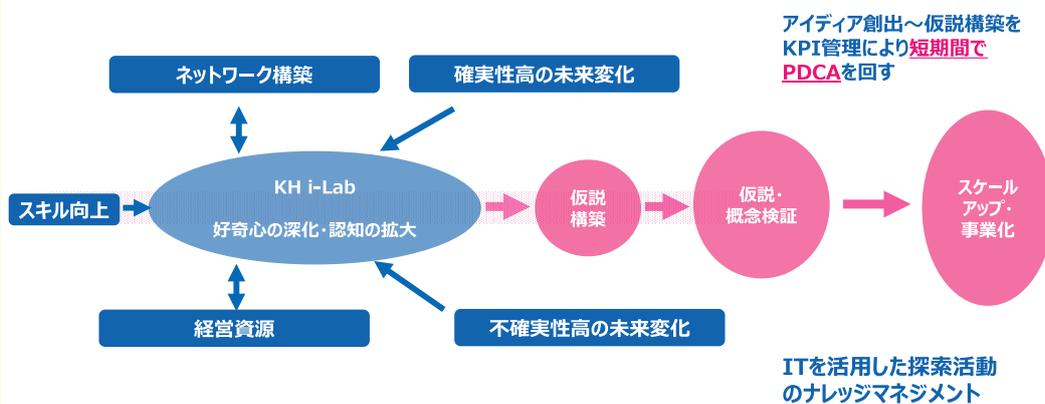


図1 イノベーション戦略部のWROC (Wide Range Operation with Curiosity) 戦略を起点として新規事業の創出

的にバックアップを行っており、自律的なキャリアづくりを支援している。

### Work from Home 時代のオープンイノベーション

何といたってもコロナ禍により緊急事態宣言が繰り返される中、毎日のように部署のメンバーが職場に出勤して、探索活動で得られた知見をほかのメンバーに直接共有することや、機器を使って実験することが難しくなっている。

コロナ禍においては、在宅勤務を活用する必要があるが、メンバーのモチベーションに気を配ることが重要だ。一時的な起伏はコロナ疲れ等もあるので致し方なしとしても、当部では長期的な視点で前向きなマインドセットになっているかを測るため、コミュニケーションを大切にしている。

また、オフィスに出勤した際に、自宅以上に快適に仕事ができるようなファシリティマネジメントにも工夫が必要であろう。このたび、KH i-Labではコーヒーを飲みながら、協業者とゆったりとくつろぎつつ気軽に打合せできるようなコーワーキングスペースを新たに設けた(図2)。コロナ禍におけるフィジカルディスタンスに配慮し、動線を一から見直すことで、より議論ができる場へと生まれ変わった。

KH i-Labのような出島組織は、実験室を併設していても、すべての必要機器が揃っていないことが多い。通常であれば、自社が保有する他の研究施設で実験や分析できるが、コロナ禍の影響で難しい場合もある。そのような場合は、KH



図2 KH i-Lab内新設のコーワーキングスペース

i-Labであれば同じ首都圏内の東京都立産業技術研究センターのような、感染拡大防止対策が徹底されたコロナ禍にあっても様々な機器の使用が可能な施設や、研究開発型の受託会社を有効に利用している。初期の仮説構築や検証において、「一度触ってみる」ことで得られる情報量は桁違いである。より深く市場とその課題を考える上での、身体を通した経験の重要性はコロナ前後でも変わりはない。

### 新規事業の方向性について

このコロナ禍でESGに対する投資家の関心がますます高まった。数年先の新規事業の事業価値を考えた場合、ESG戦略というのは切り離すことができない状況になっている。ここでは「E=環境」のサステナビリティについて取り上げる。

IIRCの国際統合報告フレームワークにおいて、6種類の資本分類の内、特に財務諸表や中期経営計画に関する財務資本、製造資本、知的資本についてよく議論がなされてきたが、この数年で人的資本についても、「人材」から「人財」と表現されることが多くなってきたように、人財の多様化の漸進とともに認識が深まってきた。しかしながら、残りの社会・関係資本や自然資本についての理解はまだ十分ではない。一方、SDGs17目標の内、社会・関係資本と自然資本に該当する項目は12目標と実に7割を占める。2030年さらには、2050年に向けたカーボンニュートラルの潮流を踏まえると、この2つの資本の重要性が増すことは確実である。

当部では、WROC戦略を起点にしつつも、地球環境負荷を低減する緩和型の新規事業アイデア(CO<sub>2</sub>やエネルギーを削減できるもの等)と、今後さらに気候変動が進んだ場合でも、より快適な暮らしを可能とする適応型の新規事業アイデア(温暖化や水資源問題によって生じる諸トラブルの解決等)のバランスを考慮して仮説検証を進めている。特に緩和型



図3 4月に開設したオープンラボ

の新規事業については、現時点では、コストとの兼ね合いになっていることが多く、市場の成熟度や規制の動向がビジネスの成否のポイントとなる。そのため当部では、事業の立ち上げ時期について、短中期的なものの中長期的なものどちらからか極端に偏ることなく、様々な潜在的市場への展開を検討している。

### おわりに

KH i-LabではPoC検証を加速させるため、4月にオープンラボを立ち上げた(図3)。非常に有望な技術を持つ外部の共同研究者数名と一緒に、すでに仮説の検証作業を進めている。今後も外部の企業や大学との協創により、将来の収益の柱となる新規事業の創出を目指す。

「MORE from LESS」が必要される時代に一層イノベーションの重要性が高まっており、動的に外部環境を捉えながら、コロナ禍を勝ち抜くオープンイノベーションを推進していきたい。

© 2021 The Chemical Society of Japan



やまもと・せき

KHネオケム株式会社 イノベーション戦略部長  
〔経歴〕2004年名古屋大学大学院物質理学研究科修士。19年入社。21年4月より現職。技術士(化学部門)。(一社)MBA推進協議会会員。20年PGD in Strategic Mgmt. and Leadership, UITM in Rzeszow (DBA) 在学中。