

多様な人財が未来を創る

～K Hネオケムにおける新規事業創出と組織変革への挑戦～

K Hネオケム株式会社 イノベーション戦略部マネジャー 松浦志帆

K Hネオケムは、冷凍機油原料、化粧品原料、高純度溶剤など、幅広い産業分野に特色ある素材を提供するスペシャリティケミカル企業です。1948年の創業以来、長年培ってきたオキソ技術や精製技術を基盤に、人々の暮らしや産業を支える製品を世界中に供給してきました。「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」を目指し、「環境」、「ヘルスケア」、「エレクトロニクス」の3つの戦略ドメインにおいて、既存事業の成長と新たな事業創出の両立に挑戦しています。

イノベーションは研究室だけでは生まれない

筆者は、2026年5月にK Hネオケムへ入社しました。それまでは化学メーカーにおいて営業、海外マーケティング、サプライチェーンマネジメント、事業開発、新規事業創出に携わってきました。K Hネオケムを選んだ理由は、優れた技術や事業基盤だけではありません。「これから新たな価値を創り出そうとしている会社」であることに大きな魅力を感じたからです。近年、当社では海洋生分解性バイオプラスチック PHB（ポリヒドロキシ酪酸）やバイオ医薬品向け糖鎖など、次世代の成長を担うテーマの事業化を進めています。また、それらに続く新たな事業機会の探索にも積極的に取り組んでいます。筆者が入社して感じたのは、こうした挑戦を支えているのは技術だけではなく、多様な人財の力であるということでした。本稿では、新規事業創出を支える人財と組織づくりについて、筆者自身の経験を交えながらご紹介したいと思います。

これまでのキャリアを通じて、筆者は様々な立場から事業と向き合ってきました。営業時代には、お客様の現場に足を運びながら課題を理解し、その解決策を考えることを学びました。海外マーケティングでは、国や地域によって市場環境や価値観が大きく異なることを経験

し、技術そのものではなく、その技術がどのような価値を提供するのが重要であることを学んできました。また、サプライチェーンマネジメントでは、原料調達から生産、物流、販売まで、事業全体を俯瞰する視点を身につけました。どれほど優れた技術や製品であっても、安定して顧客へ届ける仕組みがなければ事業として成立しません。市場と工場、顧客とサプライヤーをつなぐサプライチェーンの重要性を実感した経験は、現在の新規事業創出にも大きく活かされています。さらに事業開発や新規事業創出においては、まだ市場が存在しない領域に対して仮説を立て、顧客との対話を通じて事業機会を探索してきました。

こうした経験を通じて強く感じることがあります。それは、「イノベーションは研究室だけでは生まれない」ということです。もちろん優れた技術は不可欠です。しかし新しい事業を生み出すためには、研究開発だけでなく、市場を理解する人、顧客を理解する人、生産を理解する人、知的財産や法規制を理解する人など、多様な専門性が必要になります。技術の視点と市場の視点が交わることで初めて新たな価値が生まれます。

社会課題が複雑化する現在、単一の専門性だけで解決できる問題は少なくなっています。だからこそ、多様な人財が協働できる組織の重要性が高まっているのです。

なぜ今、新規事業なのか

化学産業は今、大きな転換点を迎えています。炭素循環社会への移行、化学物質規制の強化、原燃料・エネルギー価格の高騰や不安定化など、私たちを取り巻く環境は急速に変化しています。かつては高品質な製品を安定供給することが企

業の競争力でした。しかし現在は、それに加えて「社会課題をどのように解決するか」が問われる時代になっています。

しかし、優れた技術がそのまま事業になるわけではありません。どの市場から参入するのか、顧客は何に困っているのか、どのようなパートナーと組むべきか、どのようなサプライチェーンを構築するのか。これらを考えながら仮説と検証を繰り返し、市場との対話を通じて価値を磨いていく必要があります。新規事業とは技術開発だけでなく、市場開発でもあります。そしてその両方を同時に進めることが求められます。

K Hネオケムが注力する新規事業

当社では現在、「環境」と「ヘルスケア」の戦略ドメインにおいて、次世代の成長を担う新規事業の創出を進めています。その代表例が、海洋生分解性バイオプラスチックである PHB と、バイオ医薬品の高機能化に貢献する糖鎖です（図1）。PHBは、微生物由来の環境配慮型素材であり、高弾性かつ耐熱性の向上を実現し、食品包装材や化粧品用途など幅広い展開を目指しています。一方、糖鎖は抗体医薬品や核酸医薬品、ペプチド医薬品の機能向上に寄与する素材として期待されており、パートナー企業や研究機関との連携を通じて開発を進めています。いずれのテーマも、自社技術だけでなく外部との共創や市場との対話を重ねながら事業化を目指している点に特徴があ



図1 KHネオケムのPHBソリューションサイト
<https://www.khneochem.co.jp/solution/phb/>

り、当社が取り組む新規事業の舞台は「探索から創出へ」と移行しつつあります。

KHネオケムの強みは「人」

入社して最も驚いたのは、人財の多様性でした。研究開発部門には高いレベルの技術力を持つ研究者がいます。営業部門には顧客との強固な信頼関係を築いてきた人財がいます。生産部門には高い安全性と品質を支える技術者がいます。知的財産部門には技術と事業の両面から競争優位性を考える専門家がいます。そして近年は、筆者のような外部人財も加わり、新しい視点が組織に入り始めています。

筆者は、新規事業創出において最も重要なのは、多様な専門性をつなぐことだと考えています。例えば、研究者と営業、技術と市場、社内と社外、現在と未来、それぞれをつなぐ。様々な場面で異なる専門性を持つ人財が互いに学び合い、新しい発想を生み出せる環境こそがイノベーションの源泉になります(図2)。このため当社では、スタートアップや大学、研究機関との連携も積極的に進めています。自社だけで完結するのではなく、外部の知見やスピードを取り込み、時には互いに学び合いながら価値創造を進めています。こうしたオープンな姿勢

も、今後の成長に向けた大きな強みだと感じています。

アジャイルな組織への挑戦

新規事業には唯一の正解があるわけではありません。だからこそ当社は、アジャイルに学習し続ける組織を目指しています。アジャイルとは単にスピードを上げることではありません。顧客や市場から学びながら柔軟に方向修正し、変化に適応していく考え方です。新規事業では当初の仮説が外れることも珍しくありません。重要なのは失敗しないことではなく、早く学ぶことです。そのため、小さく試す、顧客に聞く、結果を検証する、必要であれば方向転換する、この一連のサイクルを素早く回すことが成功の鍵になります。当社には安全性や品質を重視する文化があり、これは当社の大きな強みです。一方で、新規事業には未知の領域へ挑戦する柔軟性も求められます。当社はこれまで培ってきた強みを活かしながら、新しい挑戦を歓迎する文化を育てていきたいと考えています。

若い世代に期待すること

筆者自身、営業、海外マーケティング、サプライチェーンマネジメント、新規事業と異なる領域を経験してきました。そして振り返ってみると、そのすべての経験が現在の仕事につながっています。

これからの時代に求められるのは、1つの専門性を極めることに加え、異なる専門性をつなぐ力ではないかと感じています。技術を理解しながら市場を考える。顧客を理解しながら生産を考える。自社だけでなく社会全体を見る。そうした視点を持つ人財が、これからのイノベーションを担っていくのではないのでしょうか。KHネオケムは完成された会

社ではありません。むしろ今まさに進化の途中にあります。だからこそ、自ら手を挙げ、挑戦したい人にとっては大きなチャンスがあります。

もし本稿を読んだ若い研究者や技術者の皆さんが、「社会課題の解決に挑戦したい」、「世界で戦える事業を創りたい」、「技術を価値に変える仕事がしたい」と感じて下さったなら、ぜひKHネオケムという舞台にも関心を持っていただければ幸いです。

おわりに

現在、当社ではPHBや糖鎖の事業化を進める一方で、その先を見据えた新たなテーマ探索も加速しています。

探索から創出へ、そして創造から成長へ。

その原動力は技術だけではありません。人です。多様な人財が互いの専門性を尊重しながら挑戦を続けることで、新しい価値が生まれます。筆者自身もその一員として、「化学の力」で社会課題の解決に貢献し、次の成長を創る挑戦を続けていきたいと思っています。

© 2026 The Chemical Society of Japan



図2 異なる専門性をつなぐ力が求められている



まつうら・しほ
KHネオケム株式会社イノベーション戦略部
マネジャー
〔経歴〕 大手化学メーカーにて営業、海外マーケティング、サプライチェーンマネジメント、新規事業を担当後、2026年当社入社・現職。