

「夢を見るために 毎朝僕は目覚めるのです」※1



代表取締役会長
菅原 公一

I. 「夢を見るために毎朝僕は目覚めるのです」※1

自分の物語をつくる

冒頭のキャプションは、村上春樹さんのインタビューを集めた本のタイトルを拝借しました。なんと恐れ多いことか。彼の作品は、パラドックスやメタファーがいっぱい詰まっていて発想が刺激される。ハー？と驚かれる方がいると思いますが、このキャッチのパラドックスに刺激され選んでしまいました。仕事でも、生活でも、ありふれた日常の中に、人はいつもささやかなメルヘンのようなもの(夢)を探しているからでしょうか。夢は(生きるとは)、自分の物語をつくることである、と感じて選びました。



感じるが足りない

いま、とても気にしていることがあります。わたしたちのPurpose「カガクでネガイをカナエル会社」の原点を見つめることです。

モノ余りの時代に入って、ずいぶん時間がたちました。その間、機能や性能が飛躍的に良くなっても、テイストが違う人たちの多様化に対応できているだろうか。そこで思うことは、高品質の上に、もう一つの付加価値「感じる」が足りないと、新しいものはなかなかスケール化しないと。いくら技術は素晴らしくても。

「感じる」とは「好き!」と言ってもらうことだから。

便利さや効率、最新のDigital Technology を使えば、
すぐなんとかなる。目的を発信すれば、Computer は、
世界中から情報を集めてくれる。
多彩なMedia はわたしたちを情報漬け
にしてくれている。
みな横一線の情報持ちになった。

発想職人

しかし、これからは、「勘」「コツ」「閃き」「ワザ」
「第六感」など
“言葉で言い表せない知恵”を身に着けた人が
活躍する時代だと思っています。

これらの知恵で、違いをつくる人、
悩みを解決する人を、
わたしは「発想職人」と呼ぶことにしています。
単なる技術論やハウツーではなく、あなたが持っている
情報や知識があなたの中で発酵して、
素晴らしい知恵へと熟成してゆく。

「カガクでネガイをカナエル“発想職人”」の出番
だと思っています。

過去のパターンに頼る
パターン認識(ステレオタイプのものの見方)は
永久に持続せず、どこかで突然変異を起こす。
与えられるにまかせていては
「Something New」「Something Different」は
生まれません。

現代は「知ること」以上に「感じること」ができる発想職人の時代になった。



五感のサビをとろう。

与えられることに慣れた私たちはいつの間にか、
身体で感じ、
五感で考えることを忘れていないか。

五感(視覚・聴覚・嗅覚・触覚・味覚)は
自分らしさであり、
自分のオリジナリティであり、自分そのものである。
仕事のヒントは会社の外にある。
徹底して「時代の変化と多様性」を
ウォッチングしよう。専門領域を飛び出そう。

街に出る、現場を見る、触れる、嗅ぎ分ける。
そしてモノゴトを深掘りし本質を探る。

わたしたちが“Kaneka Way”・“Kaneka Spirit”と言うときは、
この五感のサビを取り、「知る」から「感じる」に変える
仕事の流儀のことを指します。
「カネカ1on1」は“発想職人”のトレーニングです。
自らの感性を磨くから
独自性や独創性が生まれる。

そんな「感じる」仲間たちが誇りです。



「夢を見るために毎朝僕は目覚めるのです」※1

村上春樹さんは

『夢を見るために毎朝僕は目覚めるのです』
の中で、“作家にとって書くことは、ちょうど、
目覚めながら
夢見るようなものです。

それは、論理を
いつも介入させられるとはかぎらない、
法外な経験なんです。
夢を見るために毎朝僕は目覚めるのです。”※2と
語っています。

このことをわたし流にアナロジー化すると、
実はビジネスは、
作家が書く物語と同じように、
夢 (Vision) と覚醒 (Critical Thinking) の間を彷徨いながら
共感と感動を作品にすることではないか
と思っています。

戦略のストーリーラインは、
いくつかの疑問やシナリオを
空に向かってポーンと投げることから始まり、
バラバラだった構想が、
徐々に形になって降りてくる。
アイロニーやパラドックスは共通言語。
ある複雑な状況を理解するためには
メタファーの力をかりることがある。

“ビジネスの着想”は目覚めながら夢を追う感覚に似てる。



II. いのちの経営—Limitlessの冒険—

わたしたちが地球に住めなくなる前に

「カガクでネガイをカナエル会社—カネカ」のPurpose経営、
すなわち、私たちが大切にしている「根っこ」について
お話させていただきます。

地球の命、私たちの命、すべて化学反応。
これが根っこです。

46億年前に歴史をさかのぼれば、
地球とそこに住むすべての生命の誕生は一つの源流に
たどりつきます。生命現象は、
ほとんど化学反応という共通言語で語ることができます。
カネカが、「生命の謎」を研究し、命を育む社会を支えること
を経営方針とする理由は、まさに、「生きるとは化学反応である」
という普遍的な理解が原点にあるからです。

統合報告書で動物や植物、地球を主役としているのは
そのためです。

しかし残酷なことに、人類が直面している問題の
ルートコースは、間違いなく人間が播いたといわれています。
世界人口は既に80億人を超え、人口爆発は、今や、
人間が刻み続ける「足跡」で生物圏全体を荒廃させるところ
まできている。
自然界にはますます負荷がかかっている。



いのちの化学

「臨界点」を超えてしまえば、危険な気候変動や大量絶滅をもたらしかねない状況にあります。リスクを減らさなければ、未来の世代には枯渇した、やせ衰えた世界が残される。

生命も地球も一つにつながっています。「種」としての人間が生きのびてゆくには、思考パターンを変え、ズームアウトして「地球とそこに住むすべての生命」全体を地球生命という視界から問題を問い直す「いのちの化学」が必要だ。

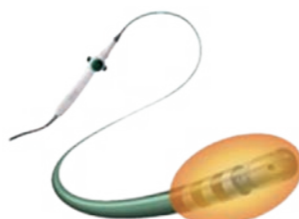
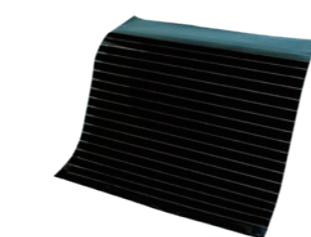
わたしたちが地球に住めなくなる前に、自然に対する理解をさらに深め、適切なTechnologyを迅速に配備しなければならない。この視座こそが「カガクでネガイをカナエル会社ーカネカ」がめざすPurpose経営です。

カネカが行う多様な研究は、見た目は違って「地球生命」という大きな「いのち」につながっています。化学が開くニューフロンティアです。

ライフサイエンスへの重点シフト

化学で「地球生命」という大きな「いのち」を健康にする、そのテクノロジーと創造的な活動が「ライフサイエンス」の定義です。

カネカ生分解性バイオポリマー Green Planet[®]、ゲノム編集技術、バイオ医薬品、再生・細胞医療、有機酪農乳製品事業、サプリメント、発酵培養プロセス技術などカネカの「バイオものづくり」やPV Technology、医療器は、すべて「地球生命」という大きな「いのち」につながっています。



どれもカネカがチャレンジしている「化学が開くニューフロンティア」です。

カネカは、ライフサイエンス領域での「R2B」に挑戦することでポートフォリオ変革をドライブします。“地球を健康にするライフサイエンス”を積極的に拡大し、新しい高収益構造への変革に取り組みます。

おもちゃ箱のハイブリッド経営

イノベーションとは「違ったやり方でコトを運ぶ新結合」のことです。異質なものをどうしを、異質な事業領域で、新しく組み合わせる。このことを「ハイブリッド経営」と呼んでいます。カネカには多種多様な異種技術があります。まるで「おもちゃ箱」のようです。それらの驚きの組み合わせで、独創的な価値あるソリューションを創り出す。この「ハイブリッド経営」を通じて社会問題の解決に貢献してまいります。

バイオ技術と高分子技術を組み合わせたカネカ生分解性バイオポリマー Green Planet[®]、Supplement製品とFoods製品を組み合わせた「わたしのチカラ[®] Q10ヨーグルト」など、多数の新結合を生んできました。今後も続々と当社のハイブリッド経営から生まれる製品、技術、事業が登場します。おもちゃ箱のハイブリッド経営を楽しみにしてください。



Human Driven Company のLimitlessな冒険

カネカはHuman Driven Company です。

人がすべてです。

人の成長を通じて企業価値を高め成長をドライブする。

リーダーシップとフォロワーシップが大切です。

船長がクルーの気持ちを束ねて勝利の

モメンタムをつくります。

人の心に火をつける「カネカ 1on1」。

上司と部下の頻繁なダイアログで、

計画の進捗と部下のキャリア形成、能力開発を進展させる。

カネカは日本における1on1制度の先駆者です。

今、社会は、気づかないうちにコミュニケーション不足の空気に包まれている。

コロナ禍の後遺症で人と人のつながりが弱くなっている。

Trust People & Mutual Respect

「仲間を信じ違いを尊重する」は70年続くカネカの伝統です。

お客さんが、仲間たちが、One Team になって

Trust & Respect の気持ちで仕事に取り組む文化を再生します。

自分にはできない、無理だ。

そんなネガティブ虫からサヨナラする。

Limitlessの冒険がわたしたちの新たなテーマです。

Positive Thinking でLimit を外そう。



Diversity 新たな価値の創造と女性活躍

エッ、そんな見方があったの？

見る角度がユニークでいつも視点が動いているね。

発想のDiversity！

そんな発想職人でカネカを埋めつくしたい。

彼ら、彼女たちのCreativity とHuman Magic (ひとの力)で世界を感動させたい。

その思いで仕事をしています。

わたしの仕事は彼らの自由演技を引き出す舞台監督です。

性別や年齢、国籍、学歴…、そうした属性に縛られない。

「Box」を飛び出してほしい。

異質で多様な社員たちの手によって新たな価値を生み出したい。

これこそがカネカが考えるDiversity です。

DNA のDiversity。

変化を起こす多様なDNA人材が集まる会社だけが生き残ることができる。

“Be different”がキーワードです。

女性の採用や登用を積極的に進めています。

女性活躍のチャンスを広げるのは発想のDiversity で世界を感動させたいからです。

Global とLocal をつなぐネットワーク

多様な社員たちが活躍する場所はもちろん、グローバルです。

グローバルにドメインを考えると、

その冒険は、他人の靴に足を入れるようなものだ、

と感じています。

世界には無数の異なった形やサイズの靴があり、

そしてその靴に足を踏み入れることによって、あなたは

別の誰かの目を通して世界を見ることが

可能になる。

その靴で歩いて、

初めて、ビジネスが動き出す。



カーボンニュートラル・DXの取り組み

2030年にGHG排出量を30%削減することをめざしています。2050年にはカーボンニュートラルが目標です。

自家発電設備の燃料転換やプロセス革新によるエネルギー消費量削減に取り組み、主にScope1のGHG排出量削減をめざす。また、インターナルカーボンプライシング制度の導入を検討しています。



DXについては、デジタル技術を駆使したデジタルプラットフォームの高度化を進め、カーボンニュートラルの生産技術構想を具体化してゆきます。また研究開発、営業、SCM、バックオフィスの業務革新を進めるために最新のデジタル技術を使った全社デジタルプラットフォーム構想に取り組んでいます。これらの取り組みにより、「新ビジネスの創出」や「Work Culture の変革」といった新たなバリューを創造してゆく。

人的資源においても、デジタル化を通じて定型的基盤業務の自動化・効率化をすすめ創造型業務へ大きくシフトしてゆく。2025年には創造型業務は5割、2030年には7割にすることを目標としています。

人間賛歌の健康経営—Wellness First

カネカはライフサイエンスを軸に、地球生命の三つのクライシス、「環境・エネルギー」、「食糧」、「健康」をドメインとしたポートフォリオ変革をめざしています。

ESG に取り組み、世界を健康にする健康経営「Wellness First—人間賛歌の経営」がめざす島です。

人々の健康、社会の豊かさに貢献する Value Creating Company でありたい。「Sustainability (持続可能社会)」の構築に貢献します。

「未来はどうか」ではなく「未来をどうするか」だ。重要なことは未来を予測することではなく、未来を構想すること。地球環境の変化を先回りしてProactive に行動すること。最高のAdaptability はSustainableな未来を自ら創る Creativity である。ここも発想職人の出番です。

III. 感謝と祈り

経営は現場です。細部に経営の神様が住んでいます。現場で起きていることの一つひとつが、現場の一人ひとりの変化が、経営そのものです。経営はディテールに光を当てて全体を動かすことです。全体と部分を行き来しながら変化にアダプトすることだと思っています。

本報告書を読んでいただき、経営の全体と部分の関係を理解していただければそれ以上の幸せはありません。ここで報告すること一つひとつが理念や方針そのものです。

この一年間も「人間賛歌の経営」に取り組んできました。みなさまへの感謝と祈りを込めて報告させていただきます。



IV. Discover Future –計画「3年の仕掛」2024で考えたことー

3年の仕掛

1. 中期計画をやめた

中期計画を計画「3年の仕掛」に変える
計画したことをやりきるために仕掛ける
仕掛けに拘る
仕掛けを実行する
仕掛けを実現する
そして、何よりも
計画「3年の仕掛」は創造的仕掛けだ

中期計画というどうしても今を先送りしても
いいという暗黙の了解が顔をだす。
始まらない。引きずる。

そもそも計画とは、本来、明日どんな変わり方をするか、
明日から今を決めて、(明日に向かって)
今この瞬間、素早く動くことである。
なのに、中期計画という箱では今がフリーズしてしまう。

従って中期計画という箱を壊し捨てる。

好奇心と夢がいっぱい詰まった
「天井がないLimitlessの玉手箱」のことだ。
そんな計画「3年の仕掛」に変える。

2. 文化を経営のど真ん中におく

私たちが一番大事にしなければならないのは、カネカが持っている風土、
自由闊達な雰囲気やチャレンジ精神、
いわゆるKaneka Way、Kaneka Spirit だと思っている。



常に人がやらない事をやり、何か新しい提案をする。
新しいものを生み出す若さが
カネカの基本的な力の源泉だと思っている。
この源泉を次の世代に、
更にはその次の世代に引き継いでゆくのが、
私たちマネージメントの責務であると考えている。
ただしカネカのようにこれだけ事業領域が
広いハイブリッド企業を次の50年に向けて
マネージするためにはチームプレーが不可欠だ。

マネージメントチームのメンバーが
共通の現状認識 (Status Quo) とビジョンを共有すること。
またこれを全ての社員に明確に伝えることが
最も重要であると考えています。
カネカ全社員がOne Teamになること。伝えること。

そこで今日は、次の時代に於いてもカネカが輝き続けるために
不可欠な共通認識とビジョンを全員が共有するための
Flag (言葉) を選びました。

Discover Future

Stay Positive, Stay Hungry

Change & Create New

明日に向かって跳べ

生き残るためには今変わるしか選択肢はない

勇気をもって捨てる、不連続な明日を創る



3. 論点整理は仮説思考で

技術革新が目覚ましく、
新しいものが次々と登場している。
ずっと安定しているはずと思えたものが
激変してゆく。
所与のビジネスの前提がすぐに壊れる中で、
先が見えているというオーソドックスな考え方では
計画が成立しなくなっている。

ところが多くの計画では、
将来のことが分からないにもかかわらず、
前提としての数字やシナリオを変動させず、
将来も不変なものとして戦略遂行してしまう。

大切なことは、何が成功なのか、
最終的なGoalを構想してそれを逆算してゆくこと。
望む結果を得るための仕掛けを、バックキャストイングし、
仮説として書き出す。
またそれらを具体化させるために
どんなことがチェックポイントになりそうか考える。
「仮説が現実とズレた」ということなら、
当初立てた前提の違いを検証すればいい。
変更の代替案が検討できる。論点整理は仮説思考である。



4. 計画は未来へのオプション

人間はとにかく現状維持に腐心する動物だ。
追い詰められた状況での無力感や(何とかできると)甘い希望的観測だけでは
チームのパッションに火がつかない。理屈をこねて現場逃避になるだけだ。

不確実性が高いときこそ選択の源泉となる
要素(市場の伸び、市場価格、競合の対応、顧客の反応など)を洗い出し、
それらの未来を仮説として設定した上で
リスクが大きくなる範囲で、まず行動することが大切だ。

これによって未来へのオプションが開始したことになる。
仮説が当たり以上にブレたら追加の資源投資に動く。
逆に下振れしたら方針転換すればいい。
将来に不確実性が高いといっても何も始めなければチャンスを掴めない。
状況をZoom out・Zoom inしながら
論点を整理し走りながら変化を先取りしよう。
仮説思考でまず一歩踏み出す。

戦略転換のクロスロードに立っている。
メタ視点で戦略の転換を考える。
2024年は注目すべき飛躍の年にする。
時代の潮目を察知してカネカならではの
ユニークな経営の強みを論点整理する。
Discover Future!
使命感と価値観にもとづいて
自らの未来を選択する。
メタ視点からカネカならではの未来を
デザインしよう。

ワクワク・・・心躍るような未来のあり姿が描かれてるか
ならでは・・・カネカらしさがしっかり織り込まれてるか
できる・・・それを聞いてあなたも周囲も「やりたい、やれそうだ」と感じるか



自分で筋書きを描こう

あなたは何をしたいのか。

創造したいものを好きなだけ想像してみよう。

実は、創造とは、二つ以上の意外なものを
組み合わせたりアレンジを換えたりすることだ。

何か新しいものをつくる。

役に立つ形にする。

それだけのことだ。

いたってシンプルである。

シュンペーターが言うイノベーションは創造力の一例だ。

率直に言おう。

一度きりの人生だというのに、

誰かほかの人の立てた計画に沿って、

何年も何十年も生きている人の、なんと多いことか。

私たちはとらわれすぎている。

与えられた考え方に。

他の人が踏みならした道を進むことに。

守破離

守破離はもともと歌舞伎や武道・茶道などの
修行における「匠の技」の伝承プロセスを表した言葉です。

「守」で型を学び、それを「破」り、
高次元の高みへと「離」れてゆく。

「たくみ」というCreativity をRoutine という
組織の「しくみ」にスケール化する、
そんなアルゴリズムをカネカに定着させたい。
新しいKaneka Way・Kaneka Spirit。

1. 現場は「型」を踏襲するだけでなく、
まさに型破りのススメ(Out of Box)。
これによってイノベーションを起こしやすい組織風土を築きたい。
2. 次に現場で生まれたイノベーションを新しい「型」に落とす。
組織全体にスケール化させる。
3. そして古くなった「型」や知恵を
新しいものに入れ替える。新陳代謝を進める。

新しい21世紀型のアルゴリズムを定着させたい。

終わりに一言

まず、自分に問いかけてみてほしい。

いまのやり方で上手くいっているだろうか。

今の生き方、仕事のやり方でいいのか、と。

つねに自己表現することを心がけていれば、
自然と思い描いたとおりの人生を、
仕事を、クリエイティブにできる。
計画「3年の仕掛」は、
約束したことをやりきるための
仕掛けだ。

