

わたしたちが 地球に住めなくなる前に



代表取締役会長
菅原 公一

カネカのパーパス経営からの視点

冒頭のキャプションは、
宇宙物理学者マーティン・リース氏の著書『On the Future
—Prospects for Humanity—』から拝借しました。

この本は未来についての本です。
この本はここから始まります。
「これから先に何が待ち構えているか」についていくつかの
希望と恐れと推測を提示しています。これまで以上に
傷つきやすくなっているこの世界をもっとずっと
持続させられるかは、
ある種のテクノロジーを加速させながら、
別種のテクノロジーを抑制させられるかにかかっていると
述べています。

今や人間はとてつもなく数が増え、
それらが刻みつける集合的な「足跡」により、
生物圏全体を変容させるどころか、
ことによって荒廃させるところまで来ている。
自然環境にはますます負荷がかかっている。もしも
「臨界点」を超えてしまえば、人間の行動が危険な気候変動や大量
絶滅をもたらしかねない。その結果、
未来の世代には枯渇した、やせ衰えた世界が残されることになる。
だが、そうしたリスクを減らすにあたって、
テクノロジーにブレーキをかける必要はない。むしろ逆に、
自然に対する理解をもっと深めて、適切なテクノロジーを一層迅速
に配備する必要がある。
わたしたちは、とりわけ重大な時代に地球の世話係を任されている。
これがこの本のテーマである。
と結んでいます。



わたしたちが地球に住めなくなる前に

そうです。

ここで語られているマーティン・リース氏の視座こそ、
「**カ**ガクで**ネ**ガイを**カ**ナエル会社、カネカ」が目指すパーパス経営
そのものです。そのことに賛同し
キャプションとして取り上げることにしました。

カネカは、
環境・エネルギー危機、食糧危機、健康(よりよく生きる)危機の
三つをドメインとしてテクノロジーに磨きをかけ、
社会実装化による最適なソリューションを提案したいと
考えています。
マーティン・リース氏と同じ危機感を共有しています。

生きるとは化学反応である。

わたしは、ここ数年、動物や植物などの生命体が
自然の中で元気に飛び跳ねる「いのちの喜び」を統合報告書の表紙
の主演にキャスティングしています。

それは何故でしょうか？
理由は明快です。

細胞レベルでいえば、人間のみならず動物や植物の生きる力、
即ち、すべての生き物の生命現象は、
ほとんど「化学反応」と言う共通言語で説明できます。
化学会社としてのカネカの出番です。

ここで小学生の理科の教科書を開いてみましょう。
生命活動は、食事で栄養を体内に取り込み、
酸素と反応させて消化・吸収・代謝・同化・異化という化学反応を
経て、生命を維持し繁殖を図る活動のことだとあります。
生命とは、生きるとは、化学反応。
生きることは食べることであります。



カネカが「生命の謎」を研究し、「いのち」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、
この「生きるとは化学反応である」という化学としての普遍的理解が
(研究など)活動の原点にあるからです。

2003年にヒトゲノムの解読が完了しました。
その結果分かったことは、DNAで見ると、人間は他の生物とほとんど
変わらないということです。外見は違っていても、DNAで見れば、
生命はどれも同じです。

地球と生命誕生の奇跡

また46億年前に誕生した地球は、当初、火の玉でした。
火の玉は、その後5億年ぐらいかけて海に覆われた星へと変わってゆき
ますが、研究によると、
その海の中にミネラルが溶け込み多種多様な有機物が生まれた
といわれています。
生命の誕生です。



このように地球とそこに住むすべての生命は、
その誕生の足跡をたどれば、
結局は、一つの源流につながっています。

ところで、地球というこの星とそこに住む人類が現在直面している
問題のルートコースのほとんどは、
間違いなくわたしたち人間が播いたといわれています。

従って、それらを克服し「種」としての人間が生き延びて
ゆくためには、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捉え直すことではないかと
考えています。

わたしたちが地球に住めなくなる前に

「バイオものづくり」と化学が開くニューフロンティア

繰り返します。

生命も地球も一つにつながっていて、
その共通のSubstanceは
化学反応です。どれも
カネカがドメインとしてチャレンジしている
ニューフロンティアです。

例えば、本報告書で後述する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「バイオものづくり」や
PV Technology、E&I、医療器、など多方面に広がっています。

一つひとつの研究は、見た目は違っていても、「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。



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
すね。異質なもののどうしを、異質な事業領域で、新しく組み合わせ
ること。このことをカネカは
「ハイブリッド経営」と呼んでいます。

Technologyの驚きの組み合わせ。
研究者たちは、領域を超えて、今までとは違う
新結合にチャレンジしています。

そのチャレンジは、例えて言えば、わたしたちカネカが
おもちゃ箱 (Toy Box) のような会社だからかもしれません。
多様で異質なものが詰まったおもちゃ箱。
多様性Diversityの恩恵をエンジョイしています。



セレンディピティがToy Boxで生まれています。
研究者たちのひた向きの努力はわたしの誇りです。

動物や植物が主役として統合報告書の表紙を飾る理由はお分かり
いただけたでしょうか。

ポストパンデミックの未来

2050年には地球人口が97億人に達するといわれています。
地球環境やエネルギー問題・食糧問題・気候変動・世界戦争などの
危機をまえにして、人類は何ができるのか。
不安が深刻化しています。
加えてバイオ、サイバー、AIなどの飛躍的進歩、更には、
人類が地球外に移住する可能性にまで話題が広がっています。

パンデミックが終息に向かうポストコロナの世界は、歴史のクロス
ロード、即ちパンデミックのBeforeとAfterでは歴史の軌道が決定
的に変わる転換点となるでしょう。

歴史は決して前と同じ場所には戻らない。
人類が繁栄を再興できるかどうか、
ScienceとTechnologyが社会課題の解決にどんな
知恵を用意できるかにかかっています。
カガクで地球を救う。
カネカは地球市民と言う視座から科学技術の
DreamをRealに進化させ社会課題解決をめざした
実装を急ぎます。

カネカはDreamology Companyです。

表紙の話になったついでに、「たまごの殻を割る動物」のデザイン
を何故選んだかについて一言つけ加えます。

「たまごを割らなければオムレツはつくれない」、即ち、



わたしたちが地球に住めなくなる前に

何か新しい行動を起こすにはチョッピリ勇気がいります。でも、それを怖がってたまごを割らなければ美味しいオムレツは食べられない。フランスのお国柄を感じる格言です。また、「風は向かい風のとき高く舞い上がる。」(ウィンストン・チャーチル) わたしたちはそんな気持ちで Creative Innovation に賭けます。



Ⅰ 絆の再生 —Trust & Respect—

各国のコロナ水際対策が緩和されたことをうけて、わたしは早速(3年ぶりに)米国と欧州に行ってきました。それまではオンライン会議や伝言情報でやり過ごしていましたが、現地を歩いて顧客や仲間たちのリアルに触れてみると、やはり、現場感覚に大きな違いがありました。気づかないうちに わたしたちのコミュニケーションは分断されていた。

コロナ禍の終わりは「新しいTrust & Respect」の始まりです。

顧客が、仲間たちが、Trust & Respectを取り戻し
真のOne Teamを再生する。
分断を建て直す。決意しました。

Trust People & Mutual Respect
(仲間を信じ違いを尊重する)は
カネカ誕生以来70年続く伝統です。
社歌「英知あらたに」に刻まれています。

英知あらたに

- 一 光うまれる 黎明に
見つめる未来 輝いて
真理と希望 あきらかに
人われどもに 幸あれと
使命に燃える 喜びよ
おお英知新たに 夢を求めん
- 二 深きみどりの 心もて
尊き技術(わざ)を 研(みが)きつつ
創意の理想 ひとすじに
昨日を越える 優しき世界
築きてなさん たゆみなく
おお英知新たに 夢を育てん
- 三 理念(おもい)ひとつに 集いたる
真実誠意の 友なれば
親和の誓い 濃(こま)やかに
協力一致 ゆるぎなく
誇りを胸に 未知を行く
おお英知新たに 夢を築かん

作詞 藤浦洸 補作詞 甲斐完治
作曲 古関裕而 編曲 白川善久

Ⅰ カネカはHuman Driven Company —「1on1」の進化—

人がすべてです。
コロナ禍で、人と人が顔を合わせて話ができないことが
どんなに不自然なことか、
思い知らされました。
正体不明のものに脅かされ
コミュニケーションが取れなくなっている。
声が出せなくなっている。
無口にならざるを得なくなっている。
時間グスリで改善していますが、人を想い、人に寄り添う
コミュニケーションの回復は依然として経営の大きな課題です。

3年ぶりのRun, Run, Run. Kaneka (グループ駅伝大会)の復活など、
つながりを取り戻す活動を再開しました。

ところで、「カネカ 1on1」制度を始めて
5年たちます。
カネカは日本における「1on1」制度の先駆者でした。

制度設計の骨格は、
・人の成長を通して企業価値を高め成長をドライブしたい。
・そのためにチームの上司と部下が頻繁に(少なくともバイウィークリー)に
一対一のダイアログを行い、
計画の進捗と部下のキャリア・能力開発をレビューすること。

制度設計を進化させる。
リーダーシップとフォロワーシップ。
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る
仕掛けを強化します。
制度の魂をリセットします。



I 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。

性別や年齢、国籍、学歴…、そうした属性に縛られない。

「Box」から飛び出してほしい。

異質で多彩な社員たちの手によって新たな価値を

生み出したい。

これこそがカネカの考えるDiversityです。

わたしの仕事は

彼らの自由な演技を引き出す

舞台監督です。

「生き残れる種は、強いものでも、知恵あるものでもない、
変わることができるものだけだ」(ダーウィン)

DNAのDiversity、

変化を起こす多様な人材DNAが集まる企業だけが

生き残りを果たせると言っていると、

理解しました。

「Be different!」がDiversityのキーワードでしょう。

女性の採用や登竜門を積極的に増やしています。

女性活躍のチャンスを広げる理由は発想のDiversityで

世界を感動させたいからです。



I Positive Thinking、Limitを外そう!

先日、当社がオフィシャルパートナーとなっている鹿島アントラーズの選手たちの表敬訪問を受けました。

サッカークラブがチーム一丸となり日本一・世界一をめざす姿は

わたしたちが熱い集団となって

サステナブルな未来の実現をめざす姿に重なります。

仲間たちのTrust & Respectを深め、

限界を超えるチャレンジ「Limitlessな冒険」が

わたしたちの新たなテーマです。

サー、Limitを外そう。

「イノベーションは違ったやり方でコトを運ぶことだ、Technology
だけではない」(シュンペーター)

「人間の心は、放っておくと、9割はネガティブな方向に傾いてしま
う。だから口に出し意識してポジティブシンキングで行動すること」
(ジョセフ・マーフィー)

これまでの経験から、

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しよう。人生の経験から

Limitを学んできたように、

Limitを手放すことも学べるはずだ。



Ⅰ セレンディピティ 点をつなぐ力

好奇心からたくさんのことを試しているうちに、
偶然の出会いや一見無関係だと思われていた出来事から、
何か予想外のことが起きる。
新しい不思議を発見し幸運の組み合わせをつかむ。
これが研究の醍醐味でしょう。

即ち、セレンディピティの女神は
「平凡な日常」の顔をしてやってくる。
長年研究の現場を歩いていて感じていることです。

セレンディピティを生むトリガーは
点と点をつなぐ地道な研究だ。
研究現場にはセレンディピティというシカがゴロゴロ
走っている。

エジソンは「わたしは失敗したことがない、
ただ一万通りのうまくゆかない方法を発見しただけだ」と
セレンディピティに出会うコツを語っている。

非連続の時代。
当面の関心事とは違うアンテナを張っていないと、ものの見方が
極端に狭くなってしまう。
自分のストライクゾーンと違うものに出会ったら見逃さない、
チャンと寄り道をすること。
研究によると、
重大な科学的発見の30%から50%程度は、意図せざる偶然
の結果であるといわれている。

そんな風に偶然に実現した価値は、もともと
期待されていたものでも探していたものでもない。
完全に予期せぬものである。

実験は偶然を計画するものと心得よう。



Ⅰ 未来は予測せず構想せよ

「未来はどうか」ではなく「未来をどうするか」だ。

わからないことが不安を呼び、つい先のことを知りたくなる。
未来がどうかを予測しようとしがちだ。しかし、
より重要なのは、未来を予測するよりも、
未来を構想すること。

それは即ちAdaptabilityを発揮すること。

変化に対して素早く適切に対応するReactive、
変化を先回りしProactiveに行動していくこと、
そして最良の方法は
未来を自らの手で創る(Creative)ことです。

カネカは
未来を構想し構想した未来の実現のために、
目的と方針を明らかにして行動してまいります。



Ⅰ 感謝と祈り

経営とは
全体と部分を行き来しながら変化に対応すること
だと思っています。
全体は部分であり部分は全体である。

生命体は、昔から、
脳がすべての指令塔と考えられていましたが、近年の研究では、
例えば、腸内細菌が指揮して、
脳と腸が自律的に活動していると考えられるようになりました。

経営の現場も同じです。
細部に神様は住んでいます。
現場で起きていることの一つひとつが、
現場の社員の一人ひとりの変化が、
経営の全体をハーモナイズさせるキーファクターです。

経営はまさに全体を語ることで、
ディテールに光を当てて。

本報告書を読んでいただきながら、
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
一つひとつのナラティブが、
カネカが大切にしている理念や大きな方針そのものです。

この一年間も「人間賛歌の経営」を志して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。



Ⅰ 中期計画で考えたこと

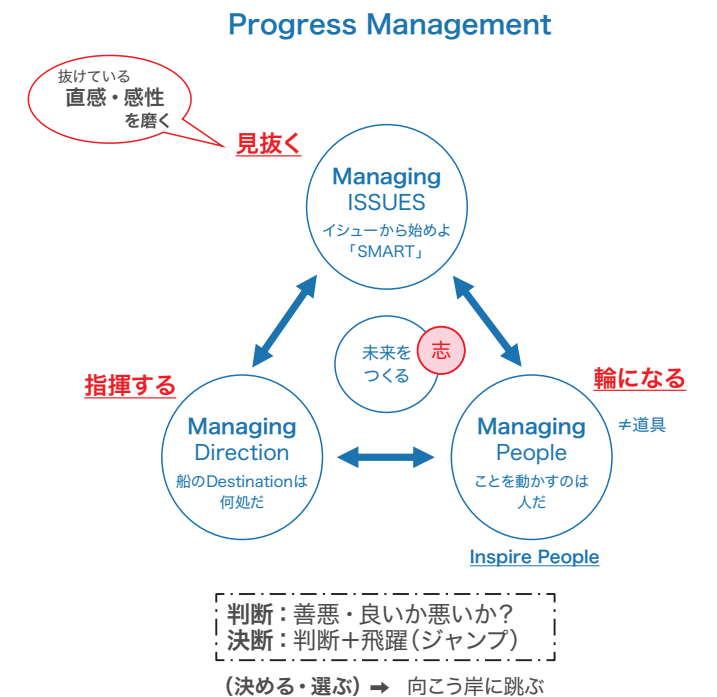
童謡や童話にときどきハッとさせられます。
「マザーグースのうた」は今も胸に突き刺さる教訓が一杯です。

釘がないので 蹄鉄が打てない
蹄鉄が打てないので 馬が走れない
馬が走れないので 騎士が乗れない
騎士が乗れないので 戦いが出来ない
戦いが出来ないので 国が滅びた
すべては蹄鉄の釘がなかったせい

ちょっとした“心のスキ”が大きな失敗を生む、いい教訓だと思います。
またこれは「全体は部分であり、部分は全体である」ということを上手く表しています。
ジグソーパズルで遊んだ方は分かると思いますが、部分を使って全体の絵を描くことが大事
だと考えています。

(1) Progress Management

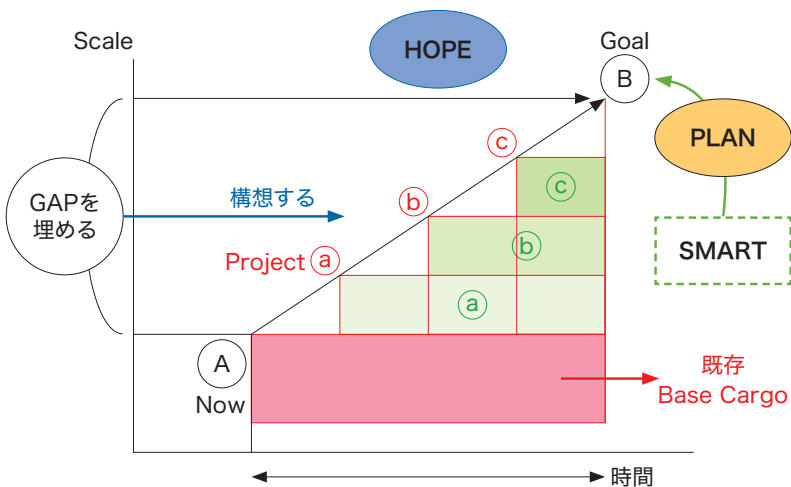
中計は大きな飛躍に向けた滑走路の点検
(Monitoring)である。各事業が目指す将来像(志=ロマン)を再確認し、ビジョン
として構造化したうえで、日付とスケール
を明記する。
チョークポイントである重要課題を構造化
し(Issue Management)、IssueにPriority
をつけ(Direction Management)、ス
ピードとDynamismを実現する展望を提案
する。この3つのManagementで構成され
るProgress Managementを緻密に抜かりな
く中計において見える化する。



(2) Hope to Plan by “SMART”

将来のあるべき姿からバックキャストして、今、何をすべきかを明らかにする。SMART (Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Time-Limited)の視点で見える化し、全体を浮き彫りにする。

HopeはこれによりPlanになる。



(3) 3R+S

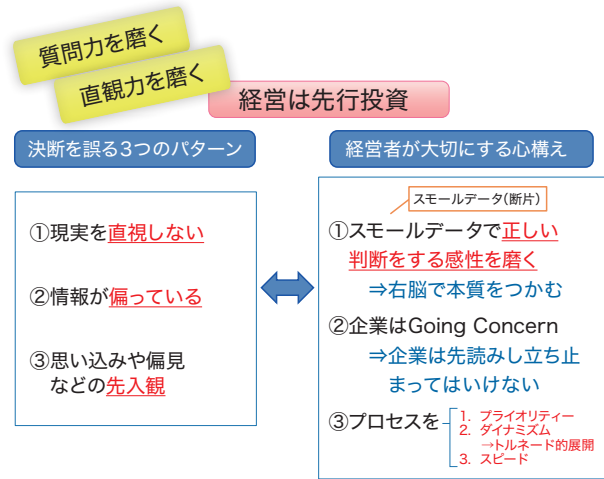
組織のリーダーは、一人ひとりが決断するパワーとそれに見合った責任を負っている。それぞれが覚悟を持ってLeadershipを発揮し、パワーを正しく使って組織を目指すゴールまで導く。使命感を自覚し、自らの頭で考え、ポジティブに行動することで“人の心に火をつけ奮い立たせる”。熱は、行動から生まれ、波及していく。

- ① **Right Practice**
やりたいことを具体的に示す
- ② **Right Posture, Standing tall**
背筋を伸ばす、姿勢を正す
- ③ **Right Effort**
全力を尽くす
- ④ **Single Minded Way**
ひたむきに取り組む

(4) 経営は先行投資

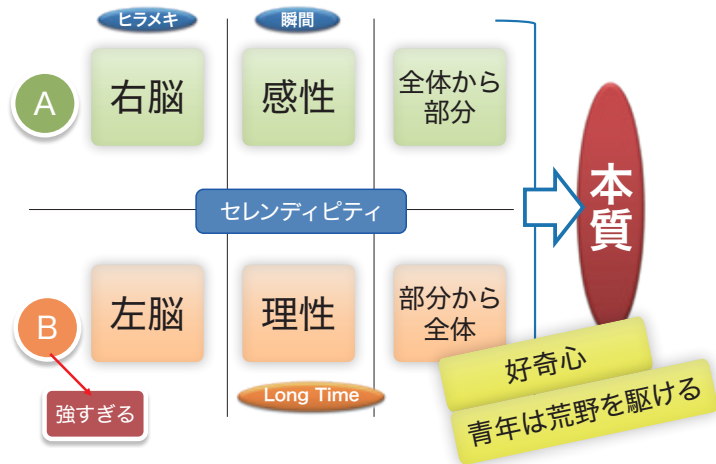
始まりは“Mindfulnessの再興”。これまでの取り組みや先入観を捨ててレビューし、やったつもりの心のゴミを大掃除する。崖っぷちにある自分を謙虚に意識し、始めなかった怠惰を繰り返さない。決断を誤るパターンに陥らない。

目の前の“すでに始まった未来”に意識を集中し、感性をもって本質を見抜く。日常目にする細かなことから本質にせまる。



(5) セレンディピティは直観力

幸運は備えある者に訪れる。“燃え滾るような好奇心”と“感動する心”を大切にする。既設の箱から飛び出し、俯瞰してみるマインドセットを持ち、成長の芽に気づく力、発見する力、想像する力を磨く。

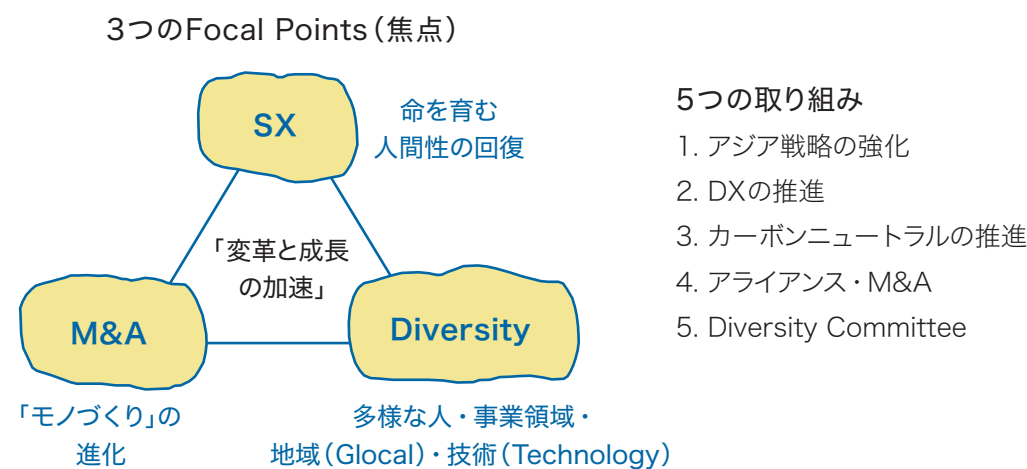


わたしたちが地球に住めなくなる前に

Ⅰ 戦略プラットフォーム「3+5」を加速させる

戦略の土台となる「3つのFocal Pointsと5つの取り組み」について改めて述べたいと思います。

まず、3つのFocal Points (焦点)は、①命を育む人間性の回復“SX” (Sustainability +DX)、②M&Aによる構造改革の促進、③多様な人・事業領域・地域・技術を取り込むDiversityの促進です。この3点に重点を置いて、変革と成長を加速します。



1. アジア戦略の強化(アジアの時代を見据えて)

アジア地域統括会社の体制をフルに機能させ、現地の事業企画力・発信力により特に中国市場の開発を加速します。アジアダイナミズムを取り込んでいきます。

2. DXの推進

DX・CN Committeeの下、モノづくり領域のDXとCN (カーボンニュートラル)を一体化した取り組みを加速します。デジタル技術を駆使した生産革新とR&Bを含めたデジタルプラットフォームの高度化を進め、CNの実現に向けた生産技術戦略と生産革新構想を具体化します。

3. カーボンニュートラルの推進

DX・CN Committeeを中心に、CNの実現に向けた取り組みをDXと掛け合わせて全社横断的に加速します。2013年度を基準として2030年度にGHG30%削減を実現するために、省エネ・生産革新・燃料転換・低CO₂電力の導入などに取り組むとともに、独自のインターナルカーボンプライシング(ICP)制度やLCA評価の仕組みの導入により、環境負荷の低減と事業経済性の両面を追求します。

4. アライアンス・M&A

投資企画委員会とGlobal Open Innovation企画部の高い専門性をベースに、社外資源と社内資源を結びつけるオープンイノベーション、アライアンス活動を強化します。

5. Diversity Committee

女性幹部との座談会などにより、女性活躍のステージを上げるきっかけをつくりました。さらなる女性活躍のための専門チームの活動を強化させ、人材重視の政策を推進します。キャリア採用や女性幹部職の登用拡大などに取り組み、人的資本の多様化を促進します。

Ⅰ 経営方針の趣旨

サステナブルを目指す健康経営(ESG経営)

1. カガクでネガイをカナエル会社・カネカ

化学という「不思議の海」の冒険を通して、DreamをRealにし、人々の人生に役立つ会社になります。

2. ソリューションプロバイダー

「経営システムTransformationのトリプルPackage」に基づいて、Sustainability (持続可能社会)の構築に貢献します。

3. ハイブリッド経営

多様な技術を組み合わせ、価値あるソリューションを創り出すハイブリッド経営を推進し、「変革と成長」を加速させます。

4. 実験カンパニー

(大量に試していいものだけを残す)熱い「実験カンパニー」を行動指針とし、新陳代謝を繰り返しながら新しいポートフォリオに変革する「Value Creating Company」を目指します。

わたしたちが地球に住めなくなる前に

選択と集中

1. Domain

3つのクライシス(「環境・エネルギー」「食糧」「健康と豊かな暮らし」)をDomainとしたポートフォリオ変革を急ぎます。

2. R&B

革新的な素材開発(Breakthrough Technology)を進め、(未来への投資である)研究開発活動に経営資源を積極的に投入します。

3. 戦略的な資源投入

成長戦略に資するスピード・スケールのある投資をタイムリーに実行する。能力増強や新製品生産設備など事業拡大につながる投資を積極的に実行し、コア事業群を強化しながら、先端+大型新規事業の飛躍的成長によるポートフォリオ変革のスピードを上げます。

Ⅰ 経営基盤の強化

1. 新規事業の社会実装化をスピードアップ

スケールのあるテーマに「選択と集中」させ、R&Bの生産性を向上させます。

2. DXによる業務の革新と高度化

社員の意欲と生産性を向上する新しい人事制度を導入し、Business Transformationを実践し、高い価値を創造し続ける組織・人づくりを実現します。

3. 「カネカ1on1」の進化

強いPhysicalと勝つためのStrategy(Game Plan)を持った“One Team”をつくり、現場の課題解決力を強化します。

4. オープンイノベーション

アライアンス、M&Aを積極的に実行し、事業ポートフォリオの変革と非連続な成長を加速させます。

