

うんとこしょ どっこいしょ —Kaneka Way—



代表取締役会長
菅原 公一

「おおきなかぶ」の話

児童文学が好きで絵本やおとぎ話をよく読みます。突拍子もない話から始めるなあーと思われるでしょうが、これから語るKaneka Wayにマッチするアナロジー思考のいい例だと思い引用しました。たくさんの翻訳がありますがトルストイが再話し佐藤忠良氏が絵をつけて内田莉莎子氏が翻訳した絵本「おおきなかぶ」はホントに魅力的な絵本に仕上がっています。おとぎ話はいかなる時も希望を捨てず純粋な心を持ち続ける感性を養ってくれますね。



「おおきなかぶ」
A・トルストイ再話、内田 莉莎子訳、佐藤 忠良 画
(福音館書店)

「おおきなかぶ」のストーリーはこうです。おじいさんが植えたかぶが、甘く元気のよいとてつもなく大きなかぶになりました。おじいさんは「うんとこしょ どっこいしょ」とかけ声をかけてかぶを抜こうとしますが、かぶは抜けません。おじいさんはおばあさんをお呼びできていっしょにかぶを抜こうとしますが抜けません。おばあさんは孫をお呼び、孫は犬をお呼び、犬は猫をお呼びできますが、それでもかぶは抜けません。とうとう猫はねずみをお呼びできます・・・「うんとこしょ どっこいしょ」みんなが力を合わせるとついにかぶは抜けました。

民話によっては最後は集まったみんなでその抜いたかぶの料理を楽しく食べたとき、で終わります。

信頼と絆

ビジネスは「おおきなかぶ」のように一人旅ではなく団体戦である。

同志みんなが、無我夢中になって汗をかき、そして収穫したものを感謝と祈りを込めて楽しく分かち合う。伝統的な日本の姿だ。

「Trust People & Mutual Respect」

この信頼と絆が共鳴し水となり河となり肥沃な大地ができてきた。すなわち、Kaneka Wayでは「しごと」を、“志と仲間”で成長する

「人間賛歌のうた」と考える。

まるでこのおとぎ話「おおきなかぶ」はカネカ流ビジネスモデルをデフォルメしたように読めます。

デフォルメしたもうひとつのKaneka Way

朝目覚めたとき誰かのささやきが天の声のように脳裏をかすめました。違うアナロジー発想が生まれた瞬間です。

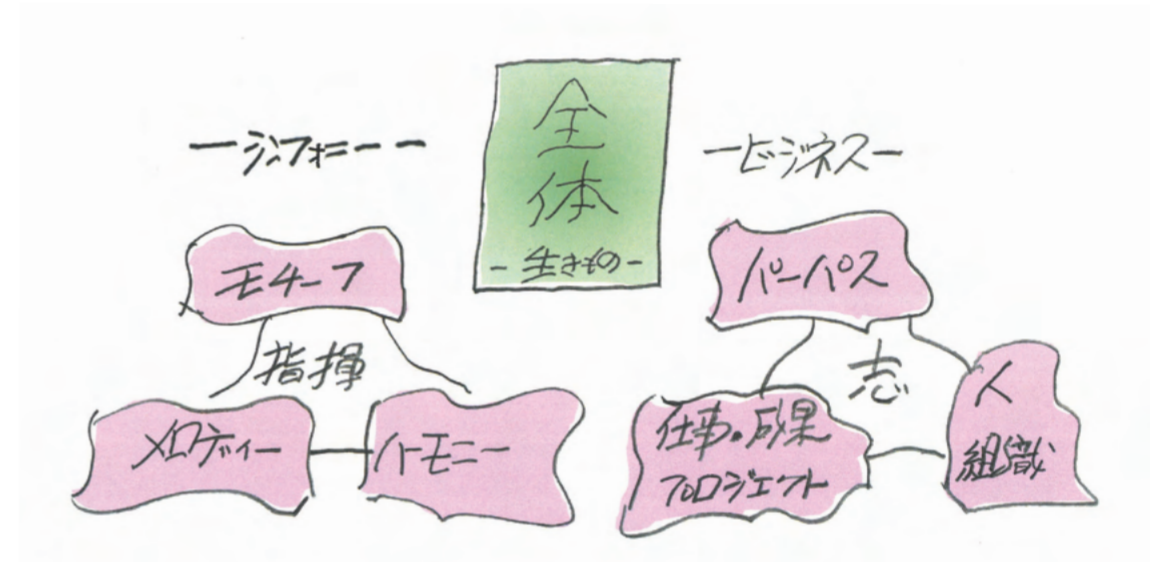
「夢を見るために毎朝僕は目覚めるのです(村上春樹氏)」(※1)現象かな？

物語はこうだ。

Kaneka Wayのシンボル「仕掛26」(世間でいう中期計画)をシンフォニーとしてつくってみるという着想。

要はビジネスと音楽が「構造と関係性」において類似していることを見抜きKaneka Wayをシンフォニーとして編集する遊び心がいっぱい頭の体操だ。乗った！

シンフォニーとビジネスの構造的関係性



シンフォニーのモチーフは「仕掛26」のパーパス・理念、メロディーは「しごと」の進め方・心構え、ハーモニーは人・組織の心のあり姿、志はコンダクターとして指揮するリーダーシップのことだ。シンフォニーとしてのビジネスは複数の音の要素が重なり合って同志の心に響き生き物のようにパフォーマンスを生み出す。そのことを「トライアングルの型」として構図化してみたかった。



※1 村上春樹『夢を見るために毎朝僕は目覚めるのです 村上春樹インタビュー集1997-2011』文藝春秋(文春文庫)、2012年

「仕掛26」のプロローグ

構図化したプロローグのコンテンツは次の目次にそって編集しました。「仕掛26」がめざす「ゴールと志」をシンフォニー的にアレンジしたつもりです。

モチーフ	Change! 希望の旅		
メロディー	Kaneka Way — 第1楽章 — 全体を考察せよ	Kaneka Way — 第2楽章 — 世界はあなたを 待ち望んでいる	Kaneka Way — 第3楽章 — Narrative for Dynamic Change
ハーモニー	Kaneka Spirit — 最終楽章 — Human Driven		

経営は文化を経営のど真ん中におく

これから語る「仕掛26」のプロローグはカネカが考えるカネカ文化・「Kaneka Way」だ。この感性を経営は活動のど真ん中におく。それでは始めます。人は「志と仲間」で成長する。世の中の役に立つ「しごと」をしたい。



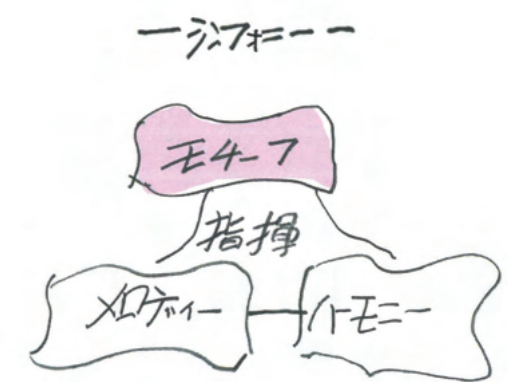
— 強くなければ生きてゆけない
— 優しくなければ生きる資格がない —
名探偵フィリップ・マーロウ

モチーフ

Change! 希望の旅

一瞬たりとも同じところにはいない

— 自由なる勇気と好奇心の翼を広げ、跳べ —
24時間、360度、地球をまたいで考える



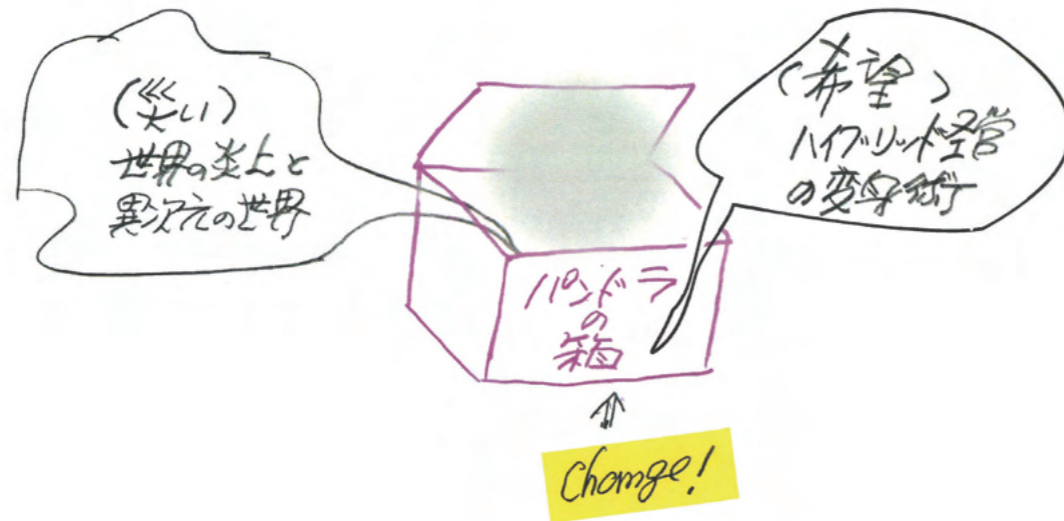
I. Change! Yes, you can.

ギリシャ神話の世界に寄り道した。いつもと違う道を行ってみたら新しい発見があるかもしれないと思ったからだ。すると雷が鳴り天の声がした。— 「希望」が「パンドラの箱」に閉じ込められてる、「仕掛26」は「希望」を「パンドラの箱」から助け出す試みにせよ。—と。天の声をうけ「仕掛26」のタイトルを「Change! 希望の旅」とした。ギリシャ神話では試練を乗り越えあたらしい自分になる「英雄の旅」の物語が多い。Survive (生存) は脅威からの守り、Thrive (繁栄) は希望への出発。Survive (生存) から Thrive (繁栄) へ踏みだす。やっтарうじゃないか。



II. パンドラの箱

顛末はこうだ。
 希望が隠れていた。
 パンドラは全知全能の神ゼウスが造った世界最初の女性だ。
 ゼウスがパンドラに贈ったとされるパンドラの箱。
 中には病気や争いなど人類のあらゆる災いが
 封じ込められていた。
 パンドラが、好奇心から、約束を破って
 開けてはいけない箱をあけた。
 すると災いが飛びだし世界中に不幸が広がった。
 慌ててパンドラが蓋を閉めたため
 「希望」だけが箱の底に残った。



III. 大丈夫、その思いはきっと伝わる

Chaos (混沌)とAnarchy (無秩序)が広がる21世紀。
 戦火が広がっている。
 「希望」をパンドラの箱から解放したい。
 「希望」の居場所をつくってやらねば・・・。
 希望が住める「仕掛26」のプロローグにとりかかった。
 志は、レイモンド・チャンドラーが語る
 「強くなければ生きてゆけない 優しくなければ生きる資格がない」にある。
 希望の物語へようこそ。

IV. ChangeそしてDiscover Future

私たちはChangeの時代を生きている。
 毎日の「しごと」はChangeだ。
 次の3Pを重視して時代が求めるTechnologyの種
 を仕込みポートフォリオをダイナミックに変化させる。

- ・志 (魂が入っているか) Purpose
- ・実践 (実弾の真剣勝負) Practice
- ・発信 (外に出る) Publish

V. 化学が開くニューフロンティア

化学が果たす役割は大きい。
 化学は国の成長の原動力だ。
 社会のいたるところで輝いている。
 役に立っている。化学のイノベーションは社会課題の解決や
 未踏の市場を拓く力がある。
 「いのち」をかガクするカネカ。地球生命の謎を研究し
 「いのち」を育み社会を支えていきたい。
 非連続な成長の機会が待っている。
 「いのちの経営」・「いのちのカガク」の深掘り続ける。
 ライフサイエンスに経営資源を重点的にシフトする。

- ・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

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」へのチャレンジです。
 「わたしたちが地球に住めなくなる前に」と言った
 マーティン・リース氏の言葉が突き刺さります。
 挑戦を続けます。

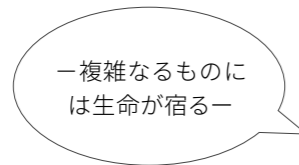


メロディー

Kaneka Way

—第1楽章—

全体を考察せよ



I. 分析ではない全体を洞察せよ

ビジネスは「生き物」だ。
 全体観なしで、ビジネスの複雑な課題を因数のように分解・分析するとビジネスの全体知を見失う。それは、まるで、生きた魚を解剖したときと同じだ。「いのち」の喪失だ。
 ビジネスには勝利の方程式がある。
 部分をつなぎ全体を見抜くことだ。

II. 勘・閃き・第六感の発想職人の誕生

いやそればかりではない。
 「複雑なるもの」は新しい自由意志を獲得する。
 勝手に自己主張を始め、管理・制御が不能になる。
 Kaneka Wayは、同志をインスパイア・発酵させ、
 勘・閃き・第六感で動く発想職人の集団をつくることだ。
 ビジネス(複雑なるもの)を単なる技術論や
 ハウツーで考えないことだ。

III. カギは志だ

繰り返す。
 企業や市場や社会のシステムなど「複雑なるもの」に
 潜む 이슈が解決できないのは
 全体観なく「巨大な機械」を細かな部分に
 分解しているからかもしれない。



部分を集めても全体にならない。
 Kaneka Wayは「志」で考え行動する。
 I am determined! I am engaged! と。
 強い「志」なしでは、どんな良いアイデアも、
 それだけでは何も解決できない。
 むずかしく考えるな。まず、動いてしまえ。
 さっさと始め、進め、続けよ。

IV. 感じるが足りない。ダメだ。

見る、感じる、気づく、そして自分の想いをいれる。
 街や現場のウォッチング。観察・洞察をはずすな。
 点で部分部分を見たってブレるしマトをはずす。
 仮説も立てられない。人もリードできない。
 発想職人が拘るのは「良いね」と言われるよりも
 「好きだね、買いたいね、使いたいね」と言わせること。
 それにフォーカスする。
 行動するのにいちいち理由を探さない。
 動いた結果ダメだとわかったらすぐ次の
 一手に動く。



V. 当たりをつけよ

むしろ、こんな風に考えたらどうだ。
 計画とは素晴らしい「もしかして」を見つけに
 行くことだと。
 漁師のように狩人のように「当たり」をつけよ。
 わき目もふらずのめり込むから偶然に出会う。
 良いプランニングとは好ましい偶然に出会うことだ。
 幸運は不運の顔をしてやってくるという。
 今日の不運を明日のセレンディピティに変える。
 山を動かすのは君だ。

VI. 小さな断片から核心に迫れ

結果を変えたいなら習慣を見直せ。

24時間、360度、アンテナを張れ。

膨大な情報の海から意味のある情報を見つけ出せ。

毎日はここから始まる。

心構えは三つある。

1. たとえ小さな断片でも限られた情報からでも
核心を見抜く視点で動くことを習慣化させること。
感性は意識的な習慣化で磨ける。
2. そしてレジリエンス。
不意打ちにあっても先読みし前進しつづけること。
企業は立ち止まってはならない。
3. プライオリティー、ダイナミズム、スピードそして
スケールを常に意識すること。



ジーコに学ぶ

ジーコは経営の神様だった。

(信念) 自分がやるべきことの責任を果たして本当のファミリアになる。

1. 仲良しの集まりならファミリアではない。
監督と選手の間には距離がなくてはならない。
クラブあつての監督であり選手だ。
クラブがなければ監督も選手もいない。
2. シンプルなこと小さなことをちゃんとやる。
勝つために努力する、必死になる。
その姿をサポーター・ステークホルダーに示すのが
プロだ。勝つことで一体感・結束が生まれる。
勝つことでクラブが成長してゆく。
3. Zico Spirit
献身：チームのために献身的にプレーする
誠実：素直に耳を傾ける
尊重：相手・チームメイト・コーチ・サポーター
すべてをリスペクトする。

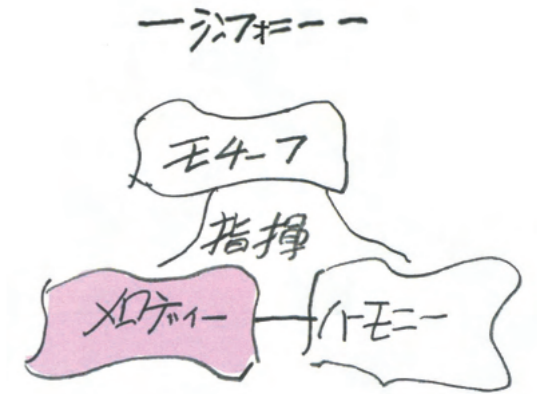


メロディー

Kaneka Way

—第2楽章—

世界はあなたを待ち望んでいる



I. 無常を生きる

—天の声—

「何をぐずぐずしてる。企業は待たなして新しい環境に
適応しなければならないのだ。」

座してこのまま何もせず立ち尽くしていると
化石かゾンビになってしまう。

恐らく恐竜もこんな風にして姿を消して
いなくなったんだろう」

森羅万象、この世で起こることは一切が片時も留まっていない。

諸行無常、すべてのことは常ならず。

諸行無常は変化を生きよという教えだ。

「勝つ」という強い志を持って！

同志を集め無常を生き抜け！

されば未来は実現できる。



II. 生きるとは変わる

変化のスピードはジェットコースターだ。

イノベーション。変わる価値観。不透明。不連続。

身近にあったもの、当たり前にあったものが消えてゆく。

例えば民主主義、ひょっとして自由や平等・人権、

そして「人のいのち」や「地球のいのち」までも危うい。

戦争・世界の分断・絆の断絶・エネルギーや食糧の危機。

過去の勝ちパターンは通用しない。

わたしたちは「変われるか」が試されてる。

III. 「いま」に集中する

過去はどんなに抗っても取返しがつかない。
 ポイントは将来を決めるのは過去の積み重ねではなく
 「いま」を積み重ねることだ。
 やり直しがきかない過去と違って「いま」ならどうにでもなる。
 時計の針はいつも「いま」を指している。
 一日を始める
 一步を踏み出す。



IV. やると言ってみる

言葉一つで人は変わる。
 やりたいことがあるなら、まず、「やる」と言ってみる。
 そして「やる」と言ったら必ずやる。
 あえてフェンスを乗り越えてゆこう。
 望めばできる。
 望まねばできない。
 ひとつ手放す。
 ひとつ手に入れる。
 やりたかったことを始めるには遅すぎることはない。

V. できない? そんな自己限定は捨てる!

すべては必ず何とかなる。
 どんな局面でもそれをProblemではなくWorkとして
 取り組むならその姿勢が解決を生む。
 ひたむきに取り組む全力を尽くす。
 当初の思いどおりにはならなくても事態は必ず好転する。
 何だって、
 打たないシュートは入らない?



VI. あなたはExtra One Milerか

なに、ストライクゾーンから外れてる?
 でもそれはわたしの守備範囲だ。
 非連続な変化の時代だからこそ
 当面の関心ごととは違っていてもいつも
 アンテナを張っておけ!
 ボーっと当面の関心ごとだけに引きずられるな。
 気づくと深みがない幅がない人間になってるぞ。
 ストライクゾーンとは違っててもその出会いを
 見逃がさない。ちゃんと寄り道する。
 アメリカではこんな野人をExtra One Milerと呼ぶ。
 For the Team、勝敗の分かれ目で全力をだしきる。
 自己犠牲もいとわない。
 こんなメンバーがチームに何人いるか。
 ゲームの勝敗はここで決まる。

VII. アートで「波乗り」、解像度を上げろ

見る、感じる、気づく、これからはアートな感性を身につけた人が活躍する。
 単なる技術論やハウツーではなく
 「第六感」と言われる直感的感覚で課題を発酵させる。
 戦略を「山登り」から「波乗り」へパラダイム転換する。
 そして何よりも 이슈の解像度を上げることだ。
 ぼやけた世界はまるで霧の中で矢を射る
 ようなものだから。





「仕掛26」策定の
具体的視点

メロディー
Kaneka Way
—第3楽章—

Narrative for Dynamic Change

I. イシューから始めよ

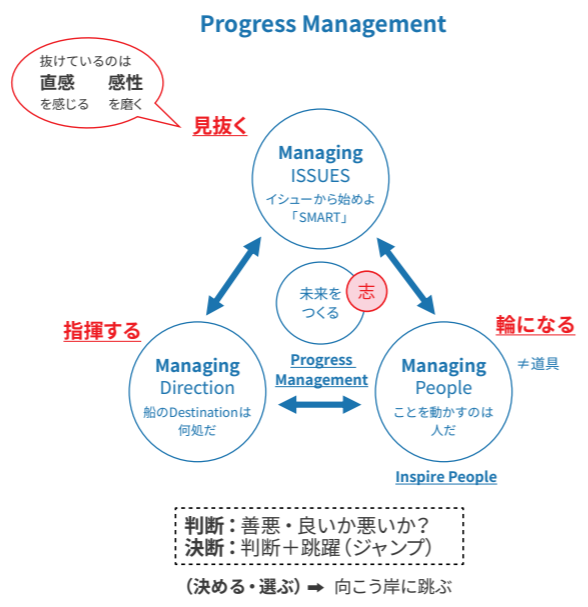
良い計画はイシューの正しい選択で決まる。
入口を間違ったら正しい答えには届かない。
イシューすなわち良い課題とは、

1. 大きな課題であること、つまり解決すると大きな価値が生まれるダイナミックな課題であること
2. 解決すればリターンを生む課題であること
3. 小さな課題に分解してその中で最も大きな影響をもたらす課題から取り組むこと

II. Progress Management

3つのManagementで構成されるProgress Managementを
見える化 (Transparency) すること。

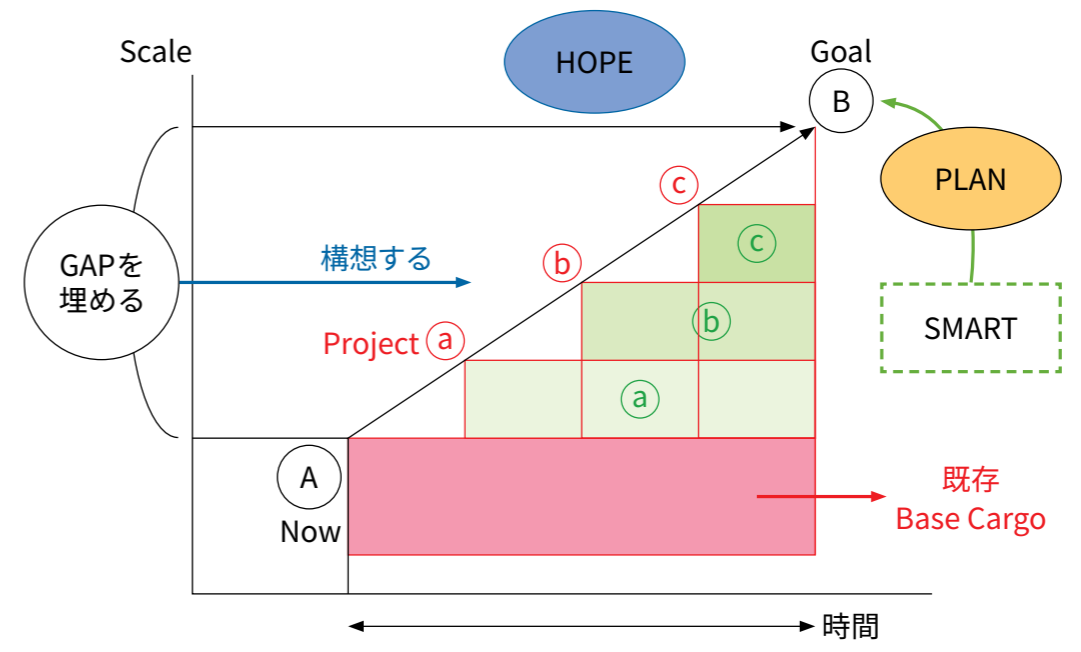
1. Managing ISSUES :
イシューの構造化
2. Managing Direction :
IssueにPriorityをつけスピードとDynamismを実現すること
3. Managing People :
同志をInspireし、ことを動かすこと



III. 「SMART」Way

活動をプロジェクト化する

1. Goal (到達点)を定義する
2. Gapを埋める個別課題をコンセプトに括り大命題を定める
3. 大命題を構造化し「SMART」なプロジェクトに落とし込む。「SMART」とは Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Time-Limitedの頭文字である
4. プロジェクトのOwnerと締め切りを決める



IV. Check Small Things !

釘1本で国が減ぶ。
 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 国が減びた
 すべては蹄鉄の釘がなかったせい

V. 信念

1. Do right 正々堂々とやる。天が見てる。
2. Transparency すべての同志が役割を全うするために立場や所属に関係なくゲームの情報を透明化する。
3. Fairness 固定概念や思い込みを捨てる。
すべての同志は等身大だ。

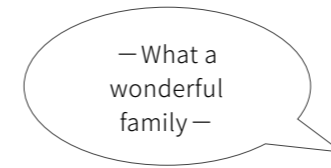
VI. Everything is Because of Me

リーダーに問う。

Because of Me

すべてを自分自身の責任として引き受けることは決して容易ではないが、その心の姿勢を大切に歩くなら、私たちは、一人の職業人として、一人の人間として成長できる。

- Are you determined ?
- Are you engaged ?
- Are you committed ?

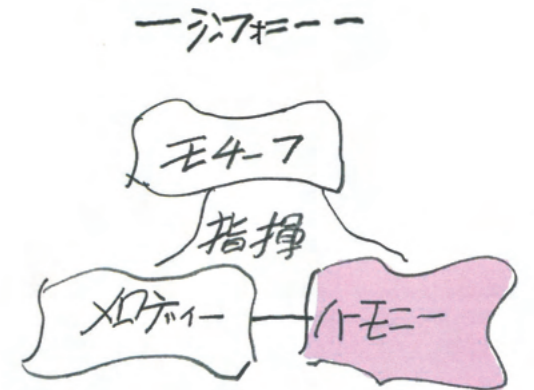


ハーモニー

Kaneka Spirit

—最終楽章—

Human Driven



I. 「未来」はすでに「あなたの中」にある

「未来」の話をしよう。
 一本の木を見よ。たくさんの実をかかえ、やがてはじけ、種となって飛び散る。
 あるいは小鳥によって運ばれて遠いかなたに根を下ろす。大木になる。
 ひとの未来はこの一本の木と同じではないか。
 すべては、今、何をするかである。
 時計の針はいつも「いま」を指している。
 平らな道よりもあえてフェンスを越えて行け!

II. Discover Future 100 years !

What a wonderful Kaneka family !
 What a wonderful world...
 この曲はジャズの父ルイ・アームストロングことサッチモが熱唱する「What a wonderful world この素晴らしき世界」だ。「We are the world」もそうだけどこの曲もGlobal Kaneka Songだと思っほどに大好きだ。グローバルカネカの社歌だ。だから、ときどき、「What a wonderful Kaneka family」ともじって使ってる。



なぜなら、カネカは、「What a wonderful family!」
だからだ。
芯からそう思う。
あのひとはいつかなくなる。
私も私の友人たちもいつかなくなる。
でもあの木はなくなる。
木の下石ころも土もなくなる。
あなたがいる、あなたがつないでくれる。
企業はNever Ending Story。
I know you, you know me.
世界の友の
共感が共鳴する。

III. 詩のころを読む

いい詩はひとの心を解き放ってくれますね。
「寒いね」と話しかければ「寒いね」と答える人のいるあたたかさ—俵万智『サラダ
記念日』—(※2)
小さなきっかけで人の心は揺れる。
俵万智さんはそれを豊かに表現してきました。
秘めてしまいがちな感情が
ありのままに顔をだします。
2026年が始まりました。
「詩的なもの」のころ、その森をカネカは歩きます。

※2 俵万智『サラダ記念日』河出書房新社、1987年

感謝と祈り

現場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。
現場に立ち全体と部分を行き来しながら、時代の変化を先回りしたいと思っています。

本報告書を読んでいただきありがとうございます。
経営の現場を理解していただけただけでしょうか。

この一年間「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した。

