



経営基本方針

世界を健康にする健康経営 – Wellness First (人間賛歌の経営)

Trust & Respect

仲間を信じ違いを尊重する
カネカ誕生以来の伝統

実験カンパニー

新陳代謝を繰り返しながら新しいポートフォリオを
手に入れるLimitlessな冒険

経営基盤の強化

DXを活用した業務の革新と高度化
社員の意欲と生産性を向上する新人事制度

選択と集中

3つのクライシス「ライフサイエンス」への注力
研究開発への積極投資
先端+大型新規事業の飛躍的成長に向けた資源投資

3つのFocal Points



5つの取り組み

- アジア戦略の強化
- DXの推進
- カーボンニュートラルの推進
- オープンイノベーション・アライアンス活動の強化
- Diversity Committee

重点戦略

Discover Future

“ワクワク” “ならでは” “できる” 未来をデザインする

P. 28 ハイブリッド経営の道

ポートフォリオ変革の推進
Earthology Chemical Solution
Active Human Life Solution

P. 34 R2B戦略

ハイブリッド経営を支えるR2B+P
ハイブリッド経営を加速するR2B×DX
R2B知財戦略

P. 44 人材戦略

人材育成
カネカ1on1を柱とした人材・リーダー育成
Diversityの推進
属性の差を超えて、個を活かす多様性へ
Wellnessの推進
イキイキとチャレンジする社員や組織・グループの「絆」

P. 54 グローバル戦略

Think Global, Act Local
地域に根ざした事業展開を可能にするグローバルネットワーク

P. 56 モノづくり戦略

カーボンニュートラル
デジタルトランスフォーメーション(DX)



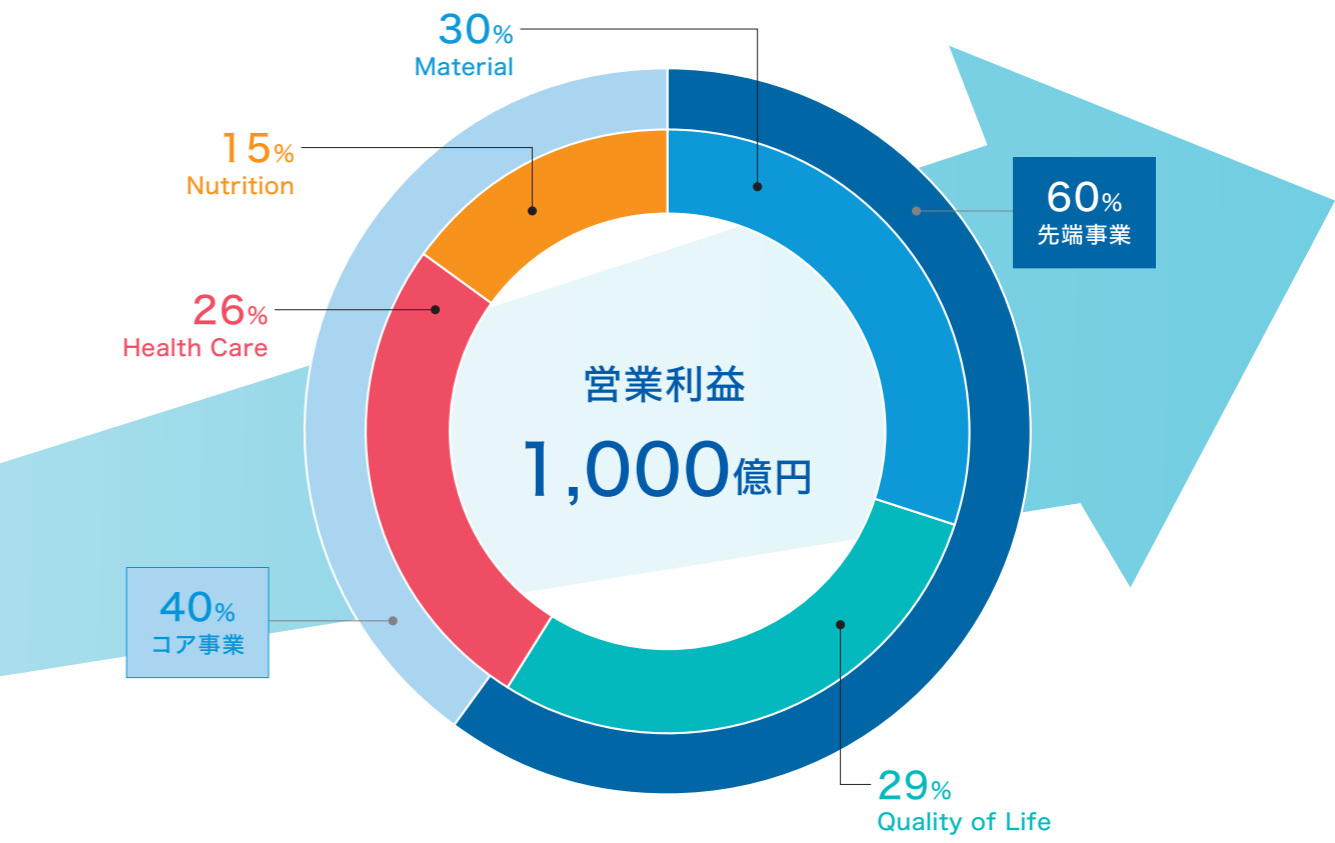
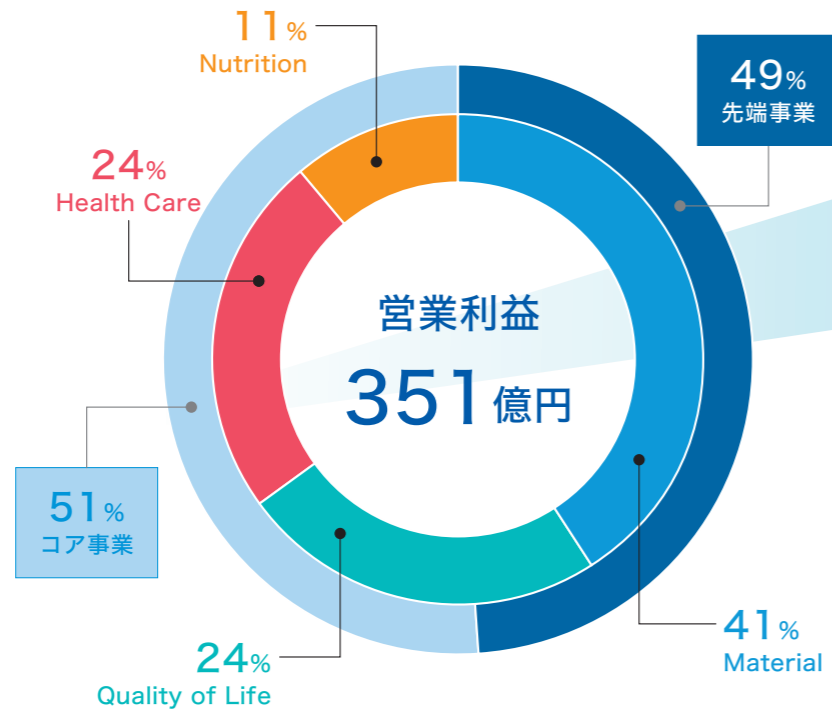
ポートフォリオ変革の推進

当社は、ハイブリッド経営による事業ポートフォリオの変革を急ぎます。多種多様な異種技術、ソリューションを組み合わせ、ユニークで価値ある新たなソリューションを創出し、社会課題の解決に貢献することを目指しています。

2025+X年度

Solutions Unit (SU)別営業利益比率

2022年度

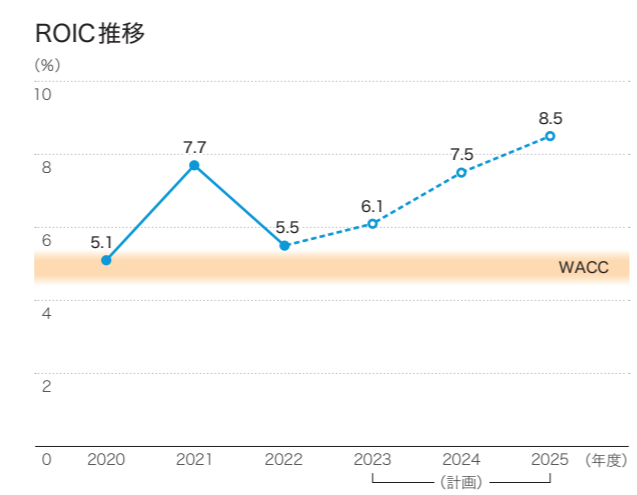
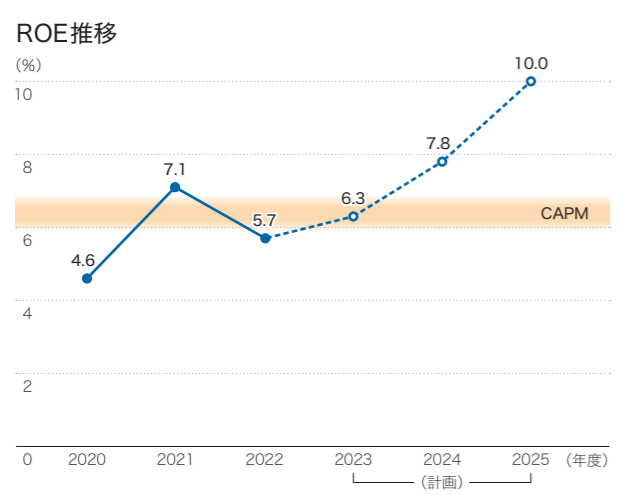


投資計画

投資の「選択と集中」を加速させ、「地球を健康にするライフサイエンス」領域を拡大させます。マネのできないユニークな差別化技術開発に向けて、人、モノ、カネの戦略的な資源投入を行い、先端事業

群の事業拡大を図ります。コア事業群も差別化力の強化と、供給力を強化する設備投資により事業基盤を強靱化します。

資本収益性指標



Nutrition SU

- 乳製品工場新設
- 乳酸菌工場新設
- コエンザイムQ10能力増強
- 海外食品工場能力増強

Material SU

- 生分解性バイオポリマー増設
- MS能力増強
- 塩ビ能力増強

2023-2025年度 投資計画枠 3,000 億円

Health Care SU

- カテーテル工場新設
- 血液浄化器能力増強
- バイオ医薬能力増強
- mRNA能力増強
- 低分子医薬能力増強

Quality of Life SU

- 高機能PI能力増強
- 光学フィルム用樹脂能力増強
- PVヘテロ接合セル能力増強
- モダクリル繊維能力増強

Earthology Chemical Solution

化学素材の無限の可能性を引き出し、持続可能型社会を支え、地球環境と生活の革新に貢献します。

Material Solutions Unit

素材の豊かさを引き出し、生活と環境の進化を支える
Material Value Creator



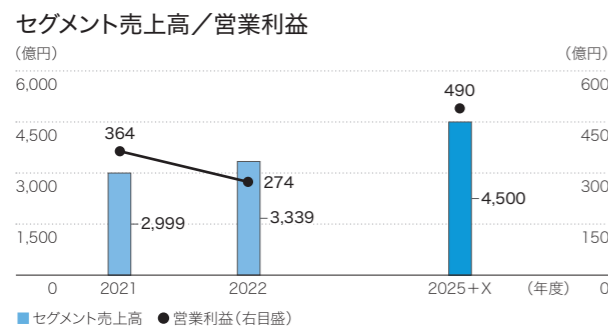
解決したい社会課題



Material Solutions Unit が提供するソリューション

- 【自動車】 軽量化・省力化
- 【社会インフラ】 世界の人口増加・都市化に伴うインフラ整備
- 【環境問題】 海洋マイクロプラスチック汚染問題の解決
- 【航空・宇宙】 軽量化・高機能化

Solutions Vehicle (SV) 別主要製品群	Vinyls and Chlor-Alkali SV	Performance Polymers (MOD) SV
	Performance Polymers (MS) SV	



- 地産地消のグローバル供給体制の強化
- 各市場のニーズに応じた新製品開発とソリューションの提供
- 高付加価値領域へのシフト

Quality of Life Solutions Unit

素材の力で生活価値の先端をプロデュースする
Quality of Life Pathfinder



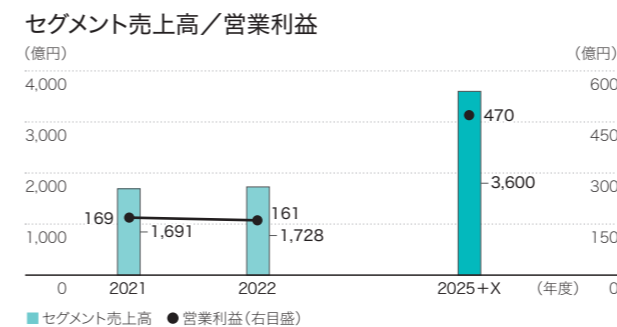
解決したい社会課題



Quality of Life Solutions Unit が提供するソリューション

- 【省エネルギー】 ZEH・ZEB設計・建設
- 【デジタルデバイス】 軽量・小型・ウェアラブル・高性能化
- 【輸送ソリューション】 医薬品など温度管理が求められる製品
- 【新規機能性繊維】 生活空間をより鮮やかに彩る繊維

Solutions Vehicle (SV) 別主要製品群	Foam & Residential Techs SV	PV & Energy management SV
	E & I Technology SV	Performance Fibers SV



- 優れた素材の力と独自のサービスを武器とした幅広いソリューションの提供
- ブレークスルーテクノロジーをてことした事業拡大

Active Human Life Solution

化学を軸に、食と医療を一つと捉え、人々に健康で活力のある人生をもたらす革新的なソリューションを提供します。

Health Care Solutions Unit

革新医療がより多くの患者に届けられる世界を創る
Medical Edge Explorer



解決したい社会課題



Health Care Solutions Unit が提供するソリューション

- 【再生・細胞医療】再生・細胞医療の実用化・普及 自動細胞培養装置、創薬支援
- 【先端医薬】抗体医薬精製用担体、バイオ医薬品、核酸医薬品
- 【先端医療機器】ドラッグコートッドバルーン
- 【低分子医薬】医薬品原薬、ジェネリック

Nutrition Solutions Unit

食と健康に革新をもたらす
Nutrition Value Chain Innovator



解決したい社会課題



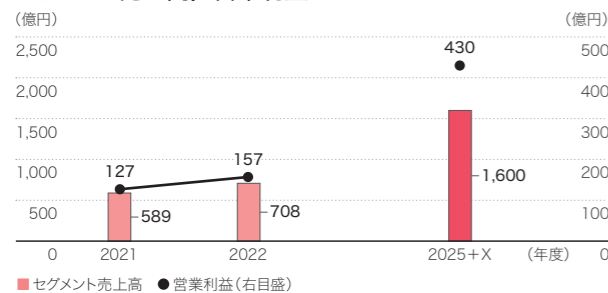
Nutrition Solutions Unit が提供するソリューション

- 【サプリ・健康食品事業】健康の維持・増進に貢献する サプリメント素材
- 【高付加価値食品】機能性油脂、不凍素材
- 【食糧生産支援】高機能性肥料、魚粉代替飼料

Solutions Vehicle (SV) 別 主要製品群	Medical SV	Pharma & Supplemental Nutrition SV (Pharma)
	<p>【インターベンション】血管狭窄部拡張用バルーンカテーテル</p> <p>【吸着型血液浄化器】レオカーナ®</p>	<p>低分子医薬品、API</p> <p>抗体医薬精製用アフィニティ担体KANEKA KanCap® シリーズ</p>
	<p>【再生・細胞医療】細胞濃縮洗浄システム</p> <p>遺伝子検査診断関連製品</p>	<p>バイオ医薬関連</p> <p>経皮吸収型医薬品</p>

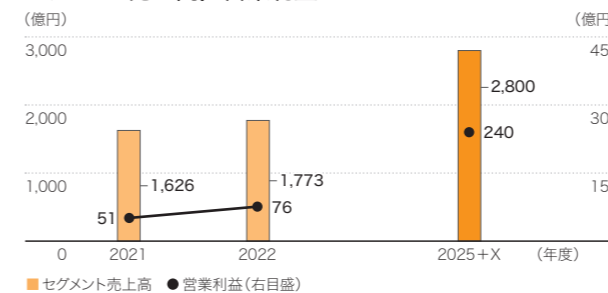
Solutions Vehicle (SV) 別 主要製品群	Pharma & Supplemental Nutrition SV (Supplemental Nutrition)	Foods & Agris SV
	<p>【機能性食品素材】カネカQH (還元型コエンザイムQ10)</p> <p>【サプリメント】わたしのチカラ® サプリメントシリーズ</p>	<p>【牛乳・乳飲料】パン好きシリーズ</p> <p>【ヨーグルト】わたしのチカラ® Q10ヨーグルト</p>
	<p>【機能性食品素材】Floradapt®シリーズ (AB-Bioticsヒト由来乳酸菌)</p> <p>【機能性食品素材】カネカグラボノイド® (甘草グラボロフェノール)</p>	<p>【マーガリン/ショートニング】ノヴァ®、エンペラー®/エバーライト®</p> <p>【ホイップクリーム/濃縮ノヴァ®、加工乳】ラシェンテ®/フランジェ®</p>

セグメント売上高/営業利益



- R2Bの加速、M&A・オープンイノベーションなど外部資源の活用促進
- グローバル市場へのユニークな先端医療ソリューションの提供

セグメント売上高/営業利益



- 食の多様化、豊かな食、疾病予防、健康増進、農業・畜産・水産分野の生産等に貢献するソリューションの提供
- デジタル技術を活用した顧客接点・ブランドの強化

Research から Business への流れの加速

当社はResearch と Business という二つの機能を結合させ、
ユニークな製品やサービスを生み出し、社会に実装させ、
スケールさせる「ハイブリッド経営」を通じて、社会に価値を届けてきました。
研究開発とビジネスとの結合を進め、
R&DからR&Bへと進化させたマインドをさらに、発展させます。
“R&B”から“R2B”へ、Research からBusiness への流れを一層加速させます。

「3つのクライシス」
社会課題の解決
新素材・システムの
社会実装

環境・エネルギー

食糧

健康

今後の
キーテクノロジー・
キードライバー

実験カンパニー体現の仕掛け

3つのIで
イノベーションの促進

- Impactful
- Innovative
- Implementable

「科学する心」で偶然を演出・企画する
セレンディピティ集団

R&DからR&B、
そしてR2Bへ

- グローバルな
研究ネットワーク
- Solution Provider
- 社会実装化

ドメインの
クラスター化

小さく生んで、
大きく育てる

オープンイノベーション

自社開発技術と
導入技術の融合

薬剤塗布型
バルーン技術

細胞分離・培養技術

微生物による
バイオ医薬品製造技術

バイオ・有機合成技術

精密重合技術

吸着分離技術

バイオ技術

樹脂発泡技術

機能性フィルム加工技術

粉体造粒技術

樹脂変性・配合技術

紡糸技術

金属微細加工技術

薄膜形成技術

OLEDデバイス
設計技術

ポリイミド樹脂



超耐熱
ポリイミドフィルム

耐熱複合材



航空機・
宇宙航空機用材料

生分解性樹脂



生分解性
バイオポリマー

エネルギー・
マネジメント



瓦一体型太陽電池

OLEDデバイス



有機EL照明

次世代育種技術



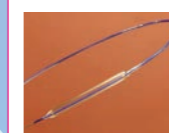
ゲノム編集作物

食糧生産支援



高機能性肥料

カテーテル



薬剤塗布型
バルーンカテーテル

再生・細胞医療



iPS細胞、幹細胞

熱硬化性樹脂
配合・加工技術

高分子技術

自社開発技術

発酵技術



ハイブリッド経営を支える R2B + P

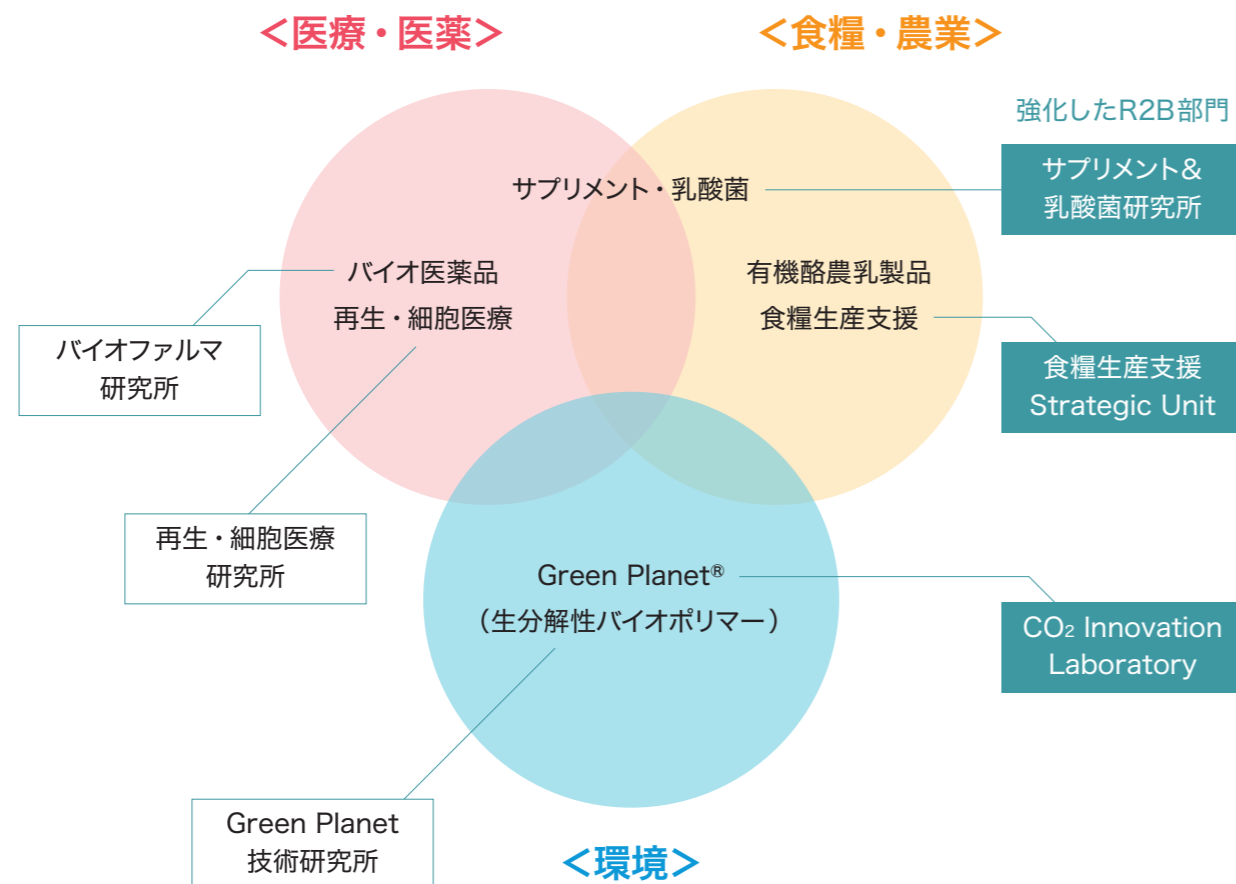
当社は、多様な技術と分野をハイブリッド経営で成長してきました。
“地球を健康にするライフサイエンス”に注力し、
スケールあるビジネスで社会を変えるイノベーションを起こします。

カネカのバイオものづくり

当社は、イースト菌などの発酵技術に端を発し、医薬や農業、環境分野とさまざまな領域で近年注目が高まるバイオものづくりの技術を蓄積してきた

バイオものづくりの先進企業です。強みを伸ばし、ライフサイエンス領域の研究開発を加速するべく、R2B体制を強化しています。

3つの戦略領域に貢献する カネカのバイオものづくり



Green Planet® バイオものづくり技術の進化

Green Planet® 成形加工技術の進展

Green Planet® は、成形加工の難しさが普及の課題となっていました。培養・配合技術と加工技術の両面の開発が進み、薄肉深絞りのプリスターやフィルム・繊維といった機能性を備えた製品群の技術課題が解消されつつあります。



生産能力の増強

日米欧の大手ブランドホルダーとの共同開発が順調に進んでいます。高砂工業所に新設する年15,000トン設備は、稼働に向けて工事が計画通りに進んでいます。

さらに海外での次期増設も具体的な課題として検討が始まっています。



CO₂を原料としたGreen Planet® 製造プロセス

CO₂を直接原料としてGreen Planet® を生産する研究開発は、ガスを使って培養する技術の開発が進展しています。国が推進するグリーンイノベーション基金事業にも本研究開発は採択され、実証プラント建設に向けて取り組んでいます。

さらに、CO₂を原料とするバイオものづくり技術を発展させ、将来的には、当社が持つ健康・食品分野の技術とのハイブリッドも視野に入れ、研究開発を一層加速させます。





食と健康のハイブリッド

コエンザイムQ10を多様な形で提供

当社が持つ食品加工技術と機能性食品素材群を組み合わせ、新たなHealthy Foodsを開発しています。「わたしのチカラ® Q10ヨーグルト」は、技術の組み合わせによって食品中でも『還元型』のままコエンザイムQ10の摂取を実現した食品アプリケーションです。



酪農 × 化学でつくる新しい有機酪農プロセス

別海ウェルネスファームでは、化学プラントの操業・設計の技術を酪農と掛け合わせることで、新しい酪農プロセスを構築しています。

牛舎を一つのプラントのように捉え、牛にとって良好な環境を整えて、牛個体のデータを活用して、安定品質・生産量維持を実現しています。



有機酪農におけるデータ活用



エネルギーソリューションの展開

多様な用途への広がり

太陽電池事業は、高効率の発電性能と意匠性を、建築分野・自動車分野に対してユニークな製品を提供しています。

ビルの外壁・窓への適用例は、気候変動の緩和にも貢献する製品として高く評価されています。

次世代ペロブスカイト太陽電池の開発

より高い発電性能や適用可能性を広げるため、ペロブスカイト太陽電池の開発にも注力しています。樹脂領域で蓄積した高分子の技術と既存のシリコン型太陽電池の技術を掛け合わせ、従来にない高効率な発電を実現するタンデム型の製品の開発も進めています。



外壁・窓で発電する外装システム「T-Green® Multi Solar」は「令和5年度気候変動アクション環境大臣表彰」気候変動アクション大賞を受賞

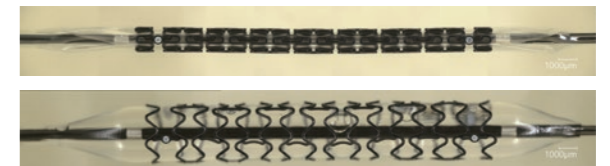
「T-Green®」は、大成建設株式会社の登録商標です。
(写真提供 大成建設株式会社)

オープンイノベーションによる医療機器事業の展開

優れた加工技術を背景に、医師の細かなニーズをくみ取ったモノづくりを強みとして医療機器事業を展開しています。

世界的な健康寿命の延伸へのニーズの高まりに応えるソリューションの高度化に向けて、外部技術の融合を図り、新たな領域へのチャレンジを進めています。

一例として、血管内治療用カテーテル領域では、株式会社日本医療機器技研を完全子会社化しました。同社が持つ生体吸収性ステントの技術を融合させることで、ステント治療領域での事業拡大を目指しています。



(株)日本医療機器技研が開発する生体吸収性ステント※
(上：拡張前、下：拡張後)

※ステントとは、拡張することができる網目状の金属製の筒で、狭くなったり詰まった血管の管状部分を内部から広げる医療機器です。ステントを搭載したカテーテルで治療部位に搬送し、ステントを留置することで血流を回復します。生体吸収性ステントは、留置後、一定期間で体内に取り込まれるため、再発後の治療を妨げないことが特徴です。

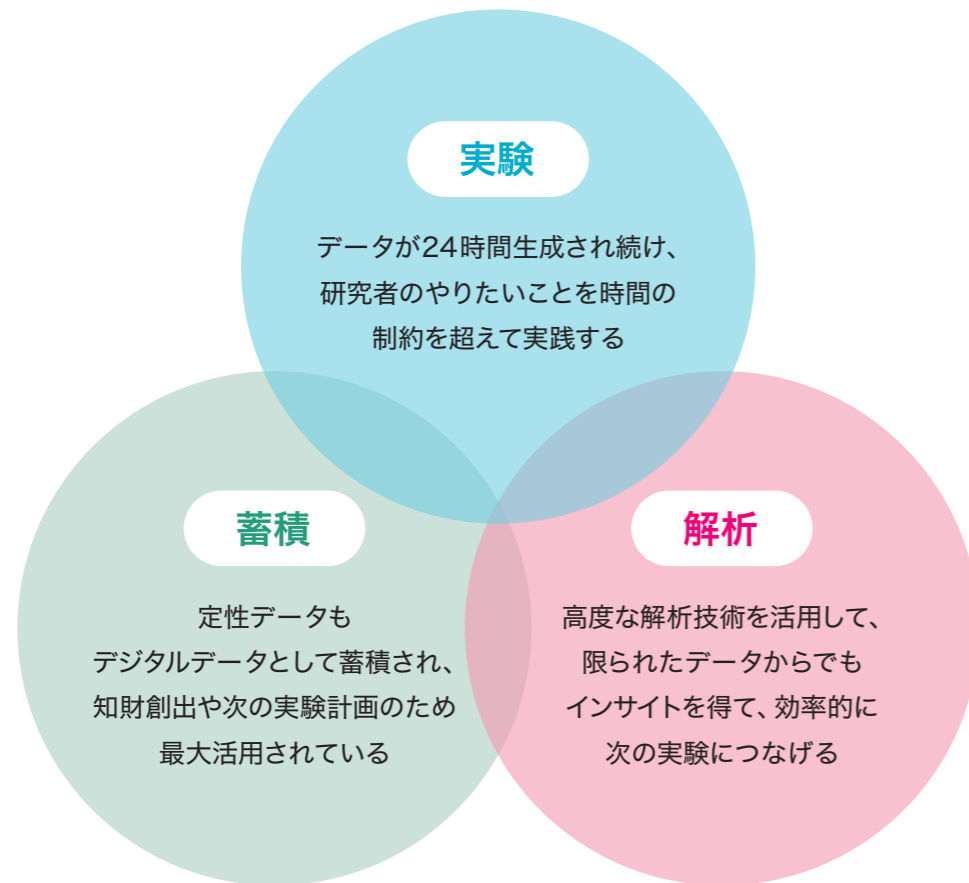


ハイブリッド経営を加速する R2B×DX

研究開発のデジタルトランスフォーメーション

新たな価値創出を目指す全社のデジタル変革の戦略のもと、R2Bの変革に向けて、先端のシミュレーション・データ解析技術の取り込みとデジタルインフラ活用の日常化の両輪で進めています。

デジタルを活用した研究開発の変革



研究開発期間を1/3に

価値創出の加速

次の生産・ビジネスフェーズにスケールアップ
他領域での応用展開
知的財産として権利化
など

デジタル活用レベルの向上と普及

デジタル活用レベルに応じた人材育成を進めています。高度な技術を習得した人材は、全社課題の解決をけん引し、全社への波及を担っています。

また、データの蓄積を日常化し、高度な解析技術を多くの研究者が活用するために、環境構築や活用を促進するワークショップを実施するなど、データ活用人材の育成を進めています。

LEVEL4：全社にインパクトを与える

R2B DXリーダー人材

	2023年	▶	2025年目標
Material Informatics (MI)	3		8名
Process Informatics	5		14名

専門チームに在籍し、全社的な重要課題へのDXの取り組みをけん引する人材を研究開発部門数相当の人数とする

LEVEL3：自部門の課題に活用する

R2B DX連絡会(※)
研究開発要員の参加比率

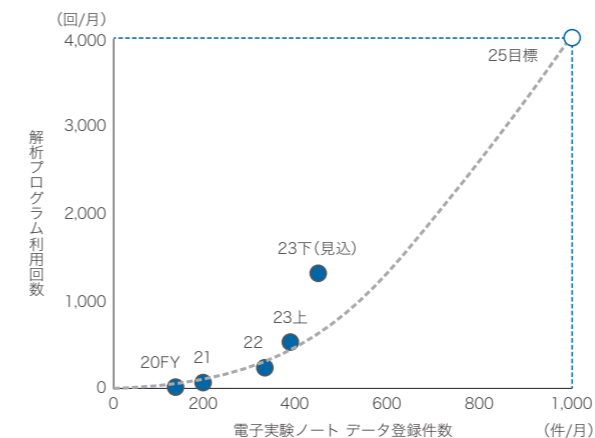
	2023年	▶	2025年目標
参加比率	10%		20%

※ 適用事例や技術課題を共有するオンライン交流会

各部門に所属し、DXリーダー人材と協力して解析技術の適用を図る人材が各チームに複数名所属している状態を目指す

LEVEL2：データ活用の効果を実感する

電子実験ノート活用実績



データ蓄積の日常化

アナログデータ取り込みの仕組みも整備し、電子実験ノート登録数を増やしています。

データ解析の普及

2023年度よりMIプログラムを習得するワークショップを開始しました。受講者を中心に、解析プログラムの利用回数を増やしています。

LEVEL1：データ活用の価値を理解する

DX基礎講座 eラーニング 受講率

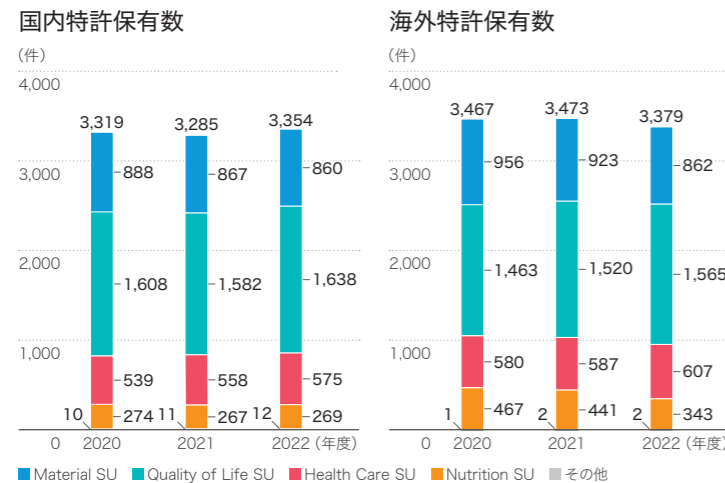
	2022年	▶	2025年目標
受講率	80%		100%



R2B 知財戦略

活動のアウトプットを確実に権利化し、成果やノウハウなどの知的財産の取得に努めています。
また、研究職以外の社員も知的財産の重要性を理解して事業に活用しています。

知的財産に関する基本的な考え方



2022年度は、新たに国内特許305件、海外特許243件を権利化しました。
一方、知的財産経費の効率的な管理に、未活用の特許を積極的に放棄し、2022年度末の特許保有数は前年度とほぼ同等の国内特許3,354件、海外特許3,379件となりました。
R2Bメンバーの特許出願へのインセンティブを高めるために2019年に制定した特許出願時の職務発明報奨制度により、出願件数も増加し、知的財産ポートフォリオの拡充に貢献しています。

知財人材の育成

新入社員からリーダークラスまで、階層に応じたコンテンツを作成し、知財教育を進めています。研究者・技術者に対しては、R2B+P活動で得られた成果を権利化し、ビジネスで活用する意識醸成を目的

に、発明発掘の研修に力を入れています。また、営業系社員にも商標や著作権などの研修に加え、市場情報活用のためのプログラム提供の幅を広げています。

知財教育プログラムの全体像

		調査	権利化	戦略	ブランド・契約・著作権
リーダー層	マネジメント	情報活用分析	審査対応 発明発掘	テーマ創出 市場情報活用	契約 商標・ブランド 著作権
中堅	応用				
新人・若手	基礎	ツール操作	制度理解		

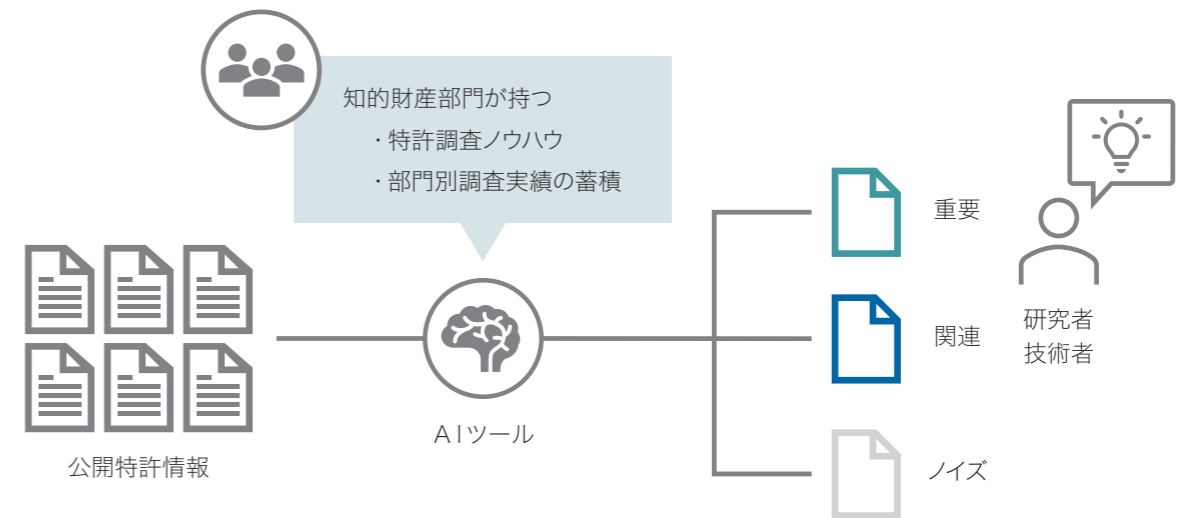
※営業系社員にも受講を広げているプログラム

知財×DX —DXによる業務の高度化—

特許調査におけるAI活用

特許調査において、AIツールの運用を開始しました。例えば、出願前先行技術調査において2022年度は調査の20%程度をAIツールによって行いました。また、R2Bメンバーの特許調査業務にAIツールを

導入し、調査工数の削減を実現しました。知的財産部門が持つノウハウとAIツールの掛け合わせによって、調査の品質を保ち、研究開発の効率の向上に寄与しています。



事業開発における知財情報活用

IPランドスケープ®などの情報解析、情報活用の取り組みを促進しています。2022年度は知的財産部内に情報分析や活用を専門的に実施するグループを新設し、取り組み体制を強化しました。事業部門と連携して、研究開発や事業の多様な課題や戦略

立案を行っています。さらに、顧客価値の理解、競争環境の分析を通じて、事業競争力の向上を目指します。

「IPランドスケープ®」は、正林国際特許商標事務所正林真之弁理士の登録商標です。

特許スコアの活用

特許分析ツールを利用して自社特許の価値を参照し、特許ポートフォリオの見直しに活用しています。登録特許の権利維持要否判断において、自社技術や事業への貢献に関する担当者の見解や維持費用

のコストに加え、客観的な特許スコアも確認しながら、各特許の価値も意識したポートフォリオ見直しと権利の棚卸しを行っています。





Human Driven Company

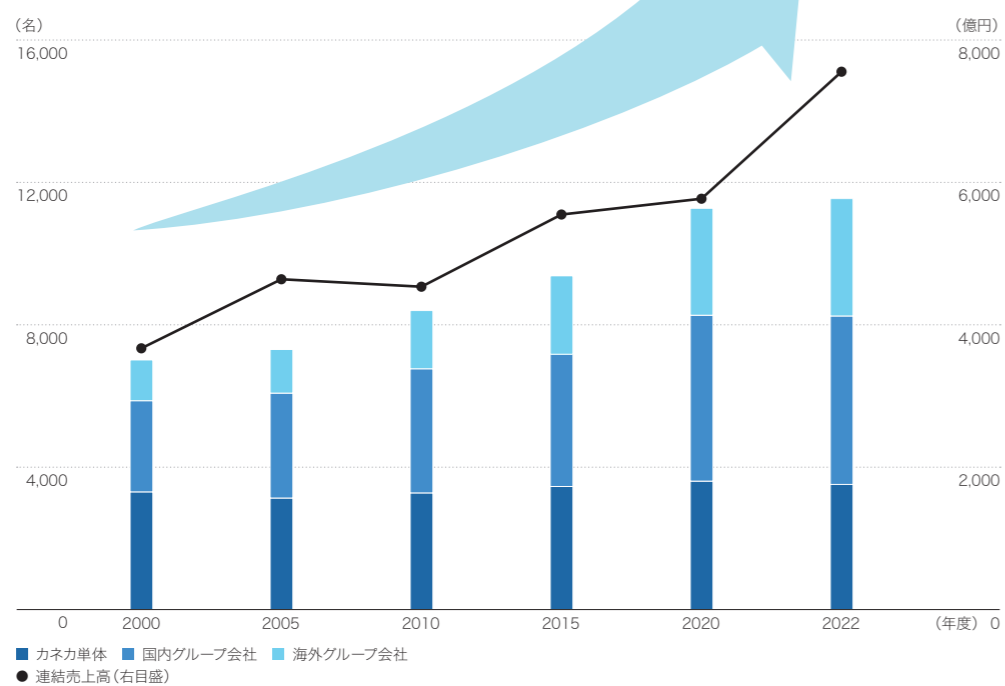
少数精鋭・能力成果主義

→ 創業以来の理念

当社では、1949年の創業以来、社員一人ひとりのタレントを活かすことが事業の成長に欠かせないという理念のもと、人材を育成し、実力に基づく配置・登用・処遇を行い、成長してきました。今、社員の属性・価値観が多様化し、個を活かす人材育成の重要性が増しています。



カネカグループの社員数と連結売上高の推移



人材戦略の3本柱

当社の成長をけん引するのは、社員一人ひとりのチャレンジです。チャレンジできる環境を整え、機会を与え、成長を促進し、変革を実現する。「人材育成」「Diversityの推進」「Wellnessの推進」を人材戦略の柱に掲げ、取り組んでいます。

人材育成
カネカ1on1を柱とした
人材・リーダー育成

人の心に火をつけ、人の成長を通じて会社の成長をドライブすることを目指し、「カネカ1on1」を2018年より継続して取り組んでいます。

Trust & Respect

Diversityの推進

属性を問わない多様な個性から新たな発想が生まれ、カネカならではのユニークな価値を発信し続けている姿を目指しています。

Wellnessの推進

一人ひとりのWellnessと組織のWellness向上に取り組んでいます。中心にあるのは社員相互の「絆」です。





人材育成

カネカ1on1を柱とした人材・リーダー育成

カネカ1on1

2018年、人の成長を通して会社の成長をドライブすることを目指し、導入された「カネカ1on1」。
「人は仕事で成長し、会社は人で成長する」と考え、人材育成の柱として、目標設定や自己成長について評価を行う人事制度と紐づけて運用しています。

さらなる深化に向けて

「カネカ1on1」のさらなる深化に向けて対話の質を高める取り組みを続けています。

取り組み事例

事業部門長向けワークショップを開催

事業部門長に「カネカ1on1」の目指す方向性を再確認させ、組織に定着させます。

幹部職向け1on1研修を継続実施

対話の質を高めるコーチングスキルの向上のため、上司向け研修を開催しています(累計594名が受講)。

職場の状況に応じたさまざまな形態での1on1の実験的实施

上司と直属の部下だけでなく、部門長がメンバー全員と1on1を実施するなど、職場の状況に応じた1on1を実験的に行っています。今後、成功事例を他職場に横展開し、組織全体の1on1の質的向上を図ります。

次期経営幹部育成「一粒の種モミ塾」

次世代の経営リーダーを育成するため、経営トップが主催する「一粒の種モミ塾」は会長、社長、副社長が8か月間を通して計13日間(約100時間)の全セッションに参加し、直接、アドバイスも行っています。

また女性幹部職の参加を増やし女性リーダー候補の育成も進めています。開講以来、受講者の中から計26名の部門長が輩出されています。

「一粒の種モミ塾」受講者数の推移

年度	2019	2020	2021	2022	2023	開講からの累計
受講者(名)	12	12	12	12	12	109
うち女性(名)	0	0	3	3	3	10



研修内容の刷新・変革

新任幹部職に対する研修

新任幹部職に対して、昇格1年目を中心にリーダーシップやマネジメントを学ぶ機会を設けています。

取り組み事例

働きがいのある職場づくりワークショップ

幹部職の果たすべき役割と責務を理解し、職場風土づくりに活かすため実施。

リーダーシップチャレンジ研修

リーダーシップの基本を体得し、実践を通じた行動の定着化を目指して実施。

笹川社外取締役による新任幹部職向け講話

リーダーに求められる視座やマインドを笹川社外取締役より講話。

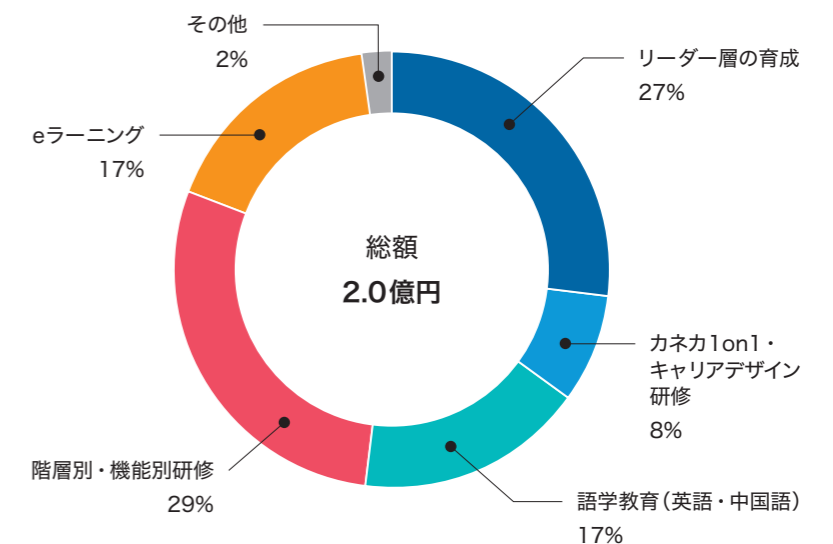


学ぶ機会の拡充

語学教育(英語・中国語)やeラーニングによる研修メニューを拡充し、多様化する社員の学習ニーズに応えています。

デジタル教育やグローバル人材育成等、強化する領域への投資を今後5年間で1.5倍に拡充する計画です。

2022年度の全社研修の実績





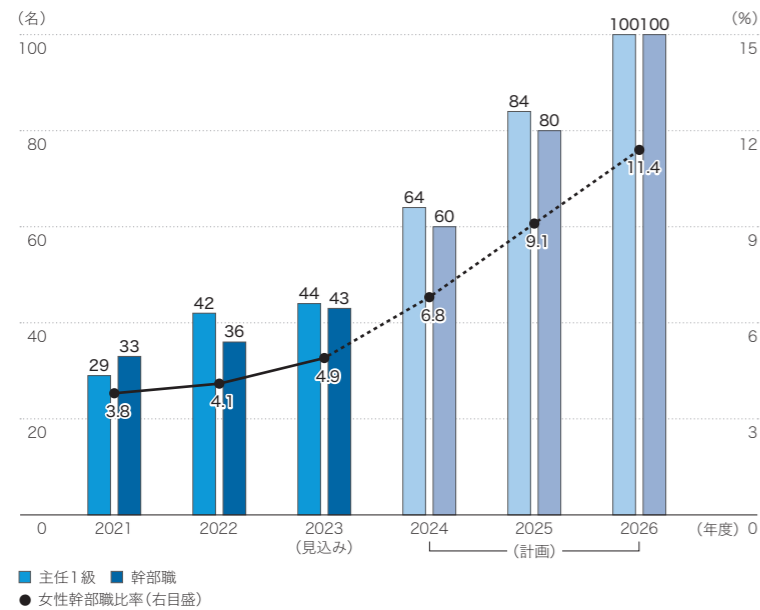
Diversityの推進

属性の差を超えて、個を活かす多様性へ

異なるタレントを持つ、多彩な社員たちによって新たな価値を生み出せる
カネカを目指し、Diversityを推進しています。

女性活躍推進

女性幹部・候補者数の推移と見通し



女性幹部職比率(目標):
2026年度11%

女性幹部職およびその候補者となる女性主任1級の数を着実に増やしています。仕事と生活の両立をサポートする制度の整備や、女性の上位職者とのコミュニケーションや男性社員の育休取得促進の取り組みなど、制度と意識の両面から女性活躍を推進しています。

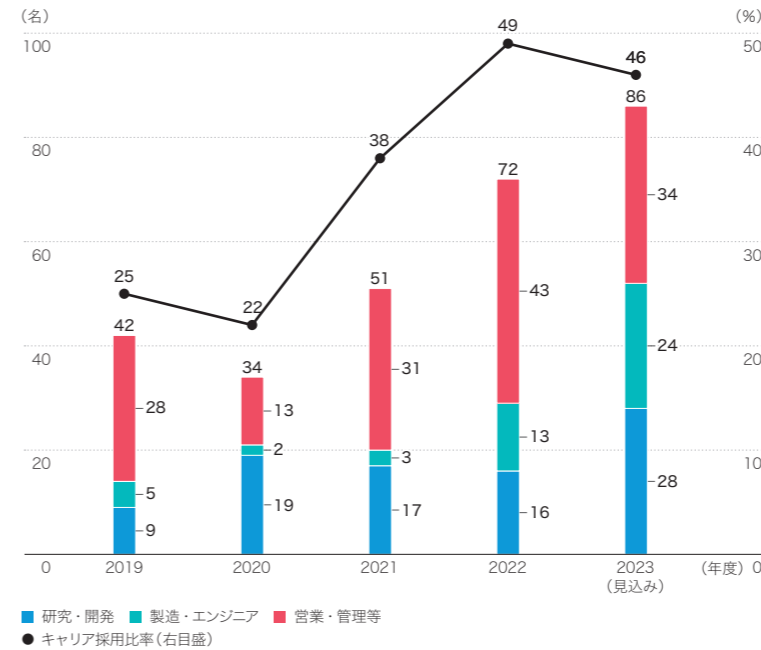
シニア活躍推進

定年再雇用時に部門の求人ニーズとシニア社員が希望する職務・働き方とのマッチングを行うジョブ型のシニア制度を2021年より導入しました。

カネカでの再雇用を希望するシニア社員は毎年90%以上となっています。

多様な経験・専門性の獲得

各分野におけるキャリア採用の推移



キャリア採用比率(目安):
毎年40%超

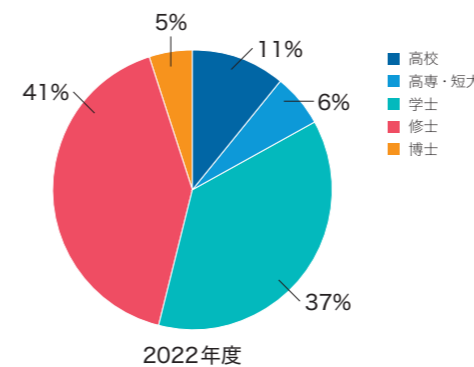
研究・開発、製造・エンジニア、営業・管理等、さまざまな分野で過去から幅広くキャリア採用を行っており、キャリア採用者の数は増加傾向にあります。今後も目安として年間40%超のキャリア採用比率を継続し、組織のメンバーの経験・専門性の多様化を進めていきます。

実力に基づく登用

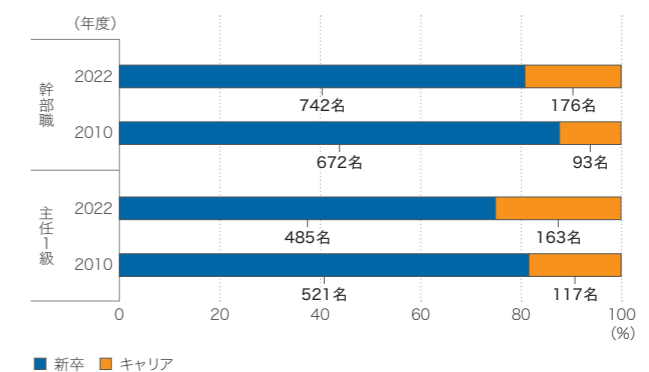
カネカでは創業時より学歴を問わず実力で幹部職への登用を行ってきました。在籍年数についても同様です。現在、幹部職のうち約2割がキャリア採用

者です。今後も、多様なバックグラウンドを有した幹部職を登用していきます。

幹部職の学歴別 構成比率



幹部職およびその候補となる主任1級のキャリア比率



Diversityの取り組みを幹部職の評価に反映

2023年度の幹部職評価から、Diversity (自組織の人材の多様化)を新たな評価項目に加えしました。カネカでは女性活躍推進のみでなく、職場づくりや多

様な人材の登用もDiversityとして位置付けており、評価の観点からも各組織でのDiversityの推進を働きかけていきます。





Wellnessの推進

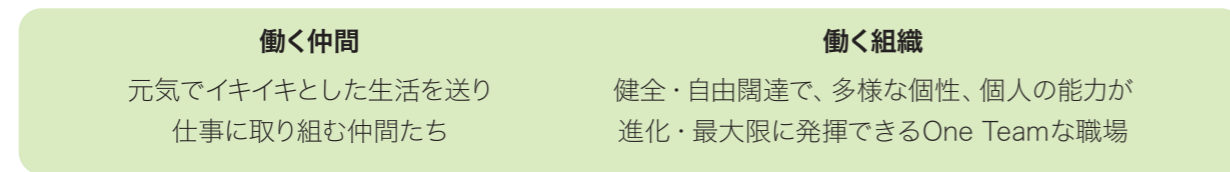
イキイキとチャレンジする社員や組織・グループの「絆」

Wellnessの推進は、カネカグループで働く仲間一人ひとりが、元気にイキイキと仕事に取り組むことを基軸としています。

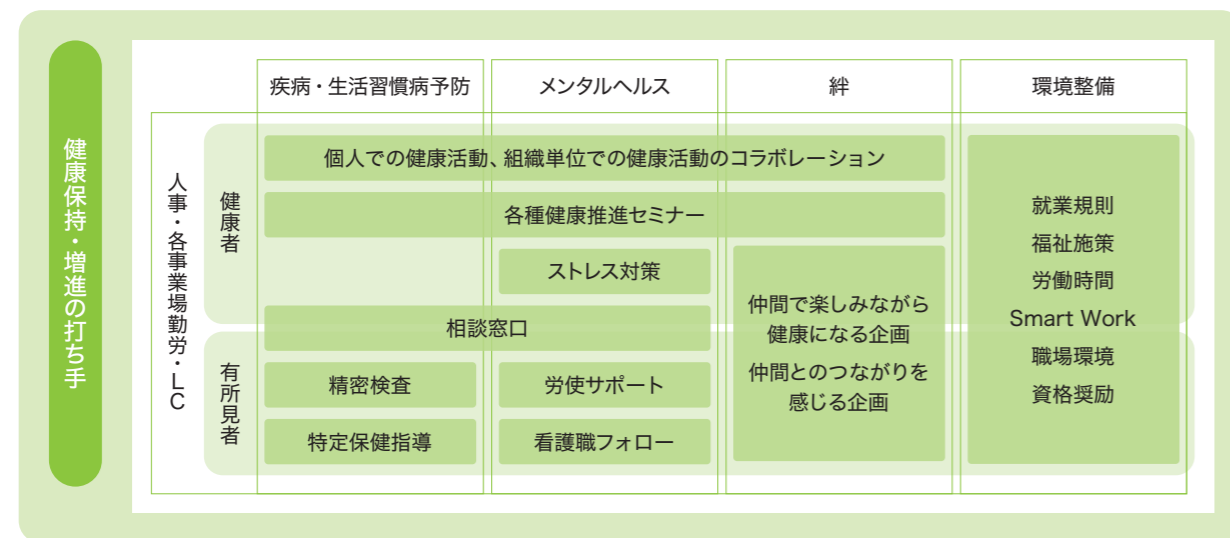
推進体制

Task Force「Sustainability (SX) 本部」をトップとした全社推進体制で実現していきます。

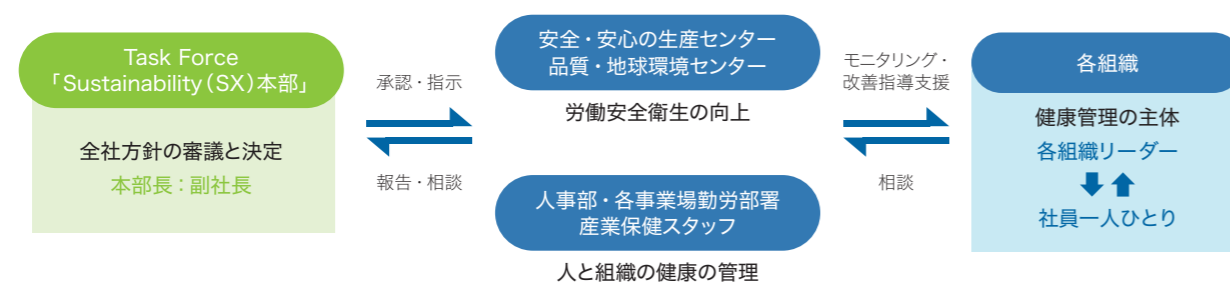
目指す健康像



健康保持・増進の打ち手



Wellness推進体制



スポーツ×絆チャレンジ

スポーツを通じた絆醸成をテーマに、大きな目標を掲げて取り組む挑戦の機会を提供しています。

トレーニング企画

日頃の運動不足解消の健康増進から、フルマラソン完走までの幅広い目的で参加者が集結しました。プロのコーチの指導により、交流を通じて楽しみながら汗を流しました。



北海道マラソン

カネカはプレミアパートナーとして協賛しています。カネカグループからは約100名が出走し、多くの社員が応援に駆けつけ大会を盛り上げました。



Run, Run, Run. Kaneka

カネカグループの絆を深める最大のスポーツイベントです。4年ぶりに参加した海外グループ会社(14か国、242名)も含め、過去最多の約3,500名が長居陸上競技場に集まり、駅伝大会などで大いに盛り上がりました。



気軽に健康促進

社員の誰もが、気軽に健康増進に取り組める機会を提供しています。

ウォーキング企画

【ウォーキング・チャレンジ30】

- ・体力増強・健康増進を目的に、各人が駅伝イベントに向けた目標を立て、当日を迎えました。(参加者：720名)
- ・当日は、駅伝選手と同じコース歩道3.3km(約40分)をウォーキングしました。(参加者：128名)

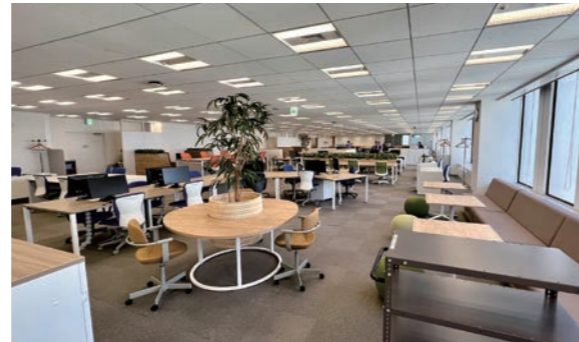
Work Cultureの変革

カネカが目指すWork Cultureの変革とは、Smart Workの実現です。社員一人ひとりが構想力・発想

力・直観力を磨いて、より効率的で生産性の高い業務遂行ができる環境と風土醸成を進めています。

創造性を生み、効率性を高める職場環境の整備

東京・大阪の両本社では、オフィスのフリーアドレス化を進めており、人が集い、人が動き、分断されたコミュニケーションを回復させるオフィスを目指しています。今後、製造拠点の事務所棟などにも展開し、職場環境整備を進めます。



デジタル活用による創造的業務へのシフト

AIとデータ活用によって、業務効率化・デジタル化に留まらず、新たな価値の創造や企業文化の変革を実現していきます。

デジタル基盤の整備に加え、デジタル活用風土を醸成し、製造・研究開発以外の営業・マーケティング・物流などの分野でもWork Culture変革を進めます。

業務全体の効率化

2030年度

30%削減

(2020年度比)

基盤業務から
創造的業務へシフト

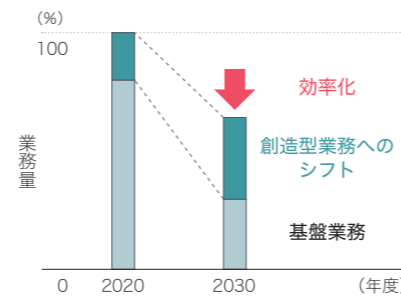
2020年度

20%

2030年度

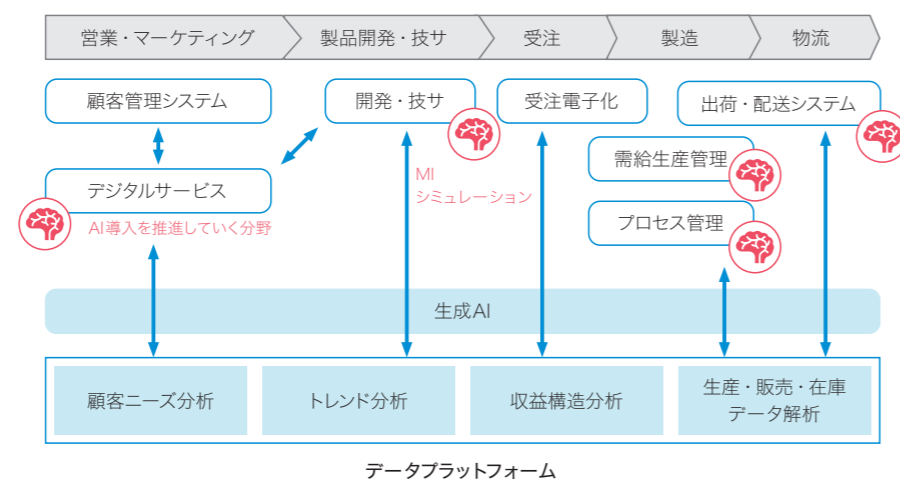
70%

Work Culture変革のイメージ



データのリアルタイム化や計画系のAI活用による自動化推進を進め、バリューチェーン全体の最適化に取り組んでいます。また、データのプラットフォーム整備により、各部門のDX自走化を支援しています。

バリューチェーンの将来イメージ

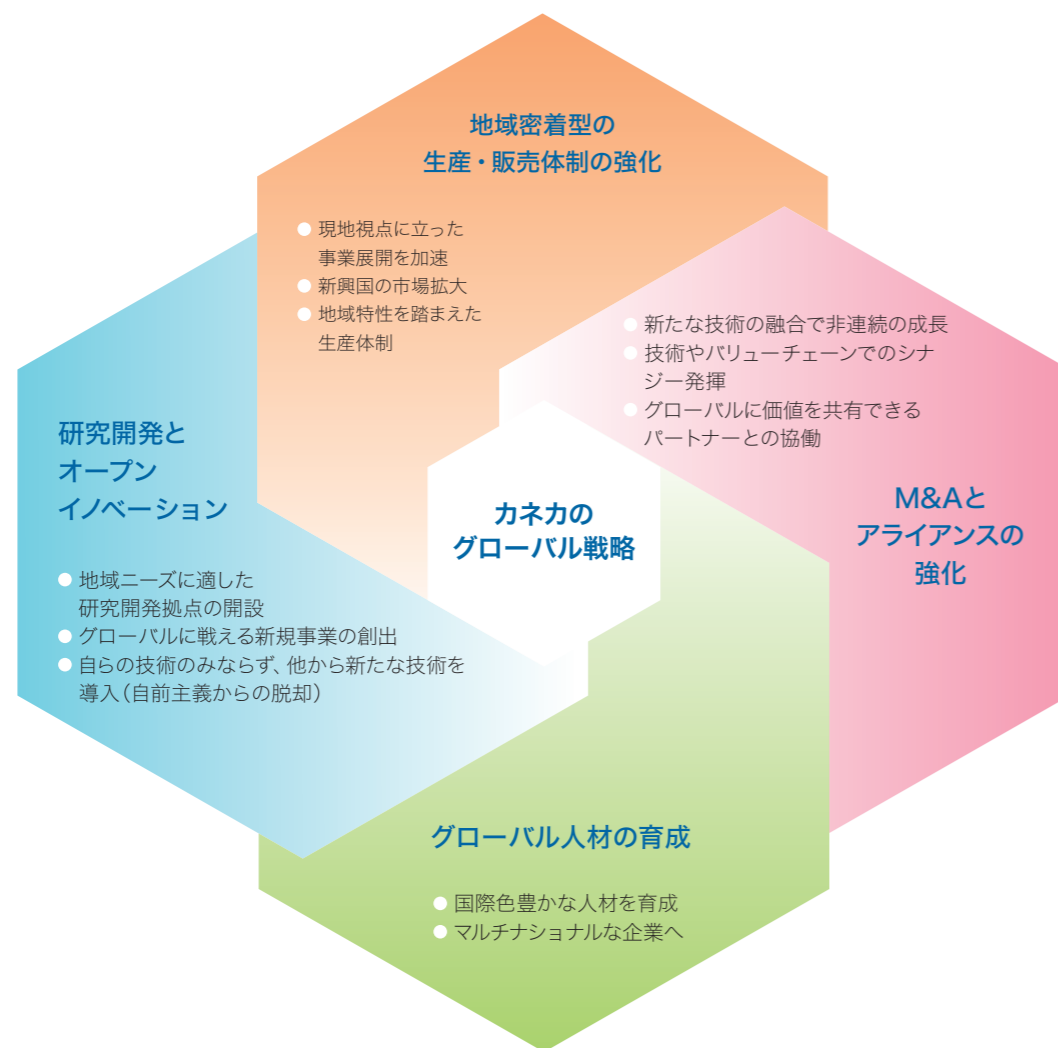




Think Global, Act Local

地域に根ざした事業展開を可能にするグローバルネットワーク

ユニークな技術と製品を世界の隅々にまで届け、人々の命や社会課題を解決する企業を目指しています。地域に根ざした活動を推進しています。海外事業は文化の移植です。化学には国境はなく、文化の違いを乗り越えた現地発信(グローバル)にフォーカスしていきます。ボーダーレスに価値あるソリューションをタイムリーに世界の市場に提供し、グローバルに存在感ある企業を目指します。



各地域に統括会社を置き、より地域に密着したスピーディーな事業展開を行っています。

4つの「Solutions Unit」は、取り扱う製品・サービスについて国内および海外の子会社と一体となったグローバル戦略を立案し、事業活動を展開しています。

海外の20か国に約50の子会社および事業所、2つの研究所を有しています。連結従業員数約11,500名のうち、約3,000名が海外拠点で勤務しています。

グローバルネットワーク戦略

グローバルには地域ごとの統括会社が主体となつてスケールとスピードある成長戦略を立案・実行し、ローカルな特徴を持ったグループ会社の強みを発

揮して市場ニーズにマッチしたビジネスモデルを創出します。両者が噛み合った動きとなって、グローバルな事業構造改革と成長を加速しています。

地域別の統括会社の機能

欧州

欧州域内での環境・健康を事業機会と捉え、バイオ医薬事業拡充や、環境関連製品の展開に取り組み。



カネカヨーロッパホールディング N.V.

アジア

現地のマーケティング体制を強化し、成長拡大する市場トレンドにマッチしたマーケットアウト型での成長戦略を描く。



鐘化企業管理(上海)有限公司

米州

ヘルスケア領域やエレクトロニクス領域を中心に、M&A・アライアンス等をてこに大型ビジネスにつなげる。



カネカアメリカズホールディング Inc.

特徴的な強みを持つグループ会社



AB-Biotics, S.A.

疾病リスク低減などの効果を持つユニークな乳酸菌製品を販売しています。同社が保有する独自の菌株を用いた研究開発力を強みとし、グローバルな乳酸菌事業の中心となっています。



カネカユーロジェンテック S.A.

世界トップクラスの医薬品製造技術を持つバイオ医薬品CDMO。世界各国の創薬企業へバイオ医薬品の原薬となるプラスミドDNAやタンパク質を提供しています。当社のバイオ医薬領域のコアとして、差別化技術の強化を主導し、事業拡大をけん引しています。

モノづくり現場の実践から 「未来」を創っていきます

モノづくり現場はValue Center

技術力とイノベーションを生み出す「たくみ」の力とデジタル技術を融合させ、
“カネカならではの”未来の製造現場をつくり上げます。

「安全と信頼の工場」をベースとして、
モノづくり起点で事業の最大化とマネタイズに拘っていきます。

「新たな価値の創出」と サステナブルを体現する工場の実現

DXの取り組みの加速、最先端の技術を取り入れた生産プラントへ進化させ、
新製品事業化のスピードとスケールを向上させていきます。

カーボンニュートラルの実現に向けて、全社横断的な取り組みと
各テーマの前倒しにチャレンジしています。

当社のエネルギーソリューション技術により、
自治体をはじめとする社会の脱炭素にも貢献していきます。

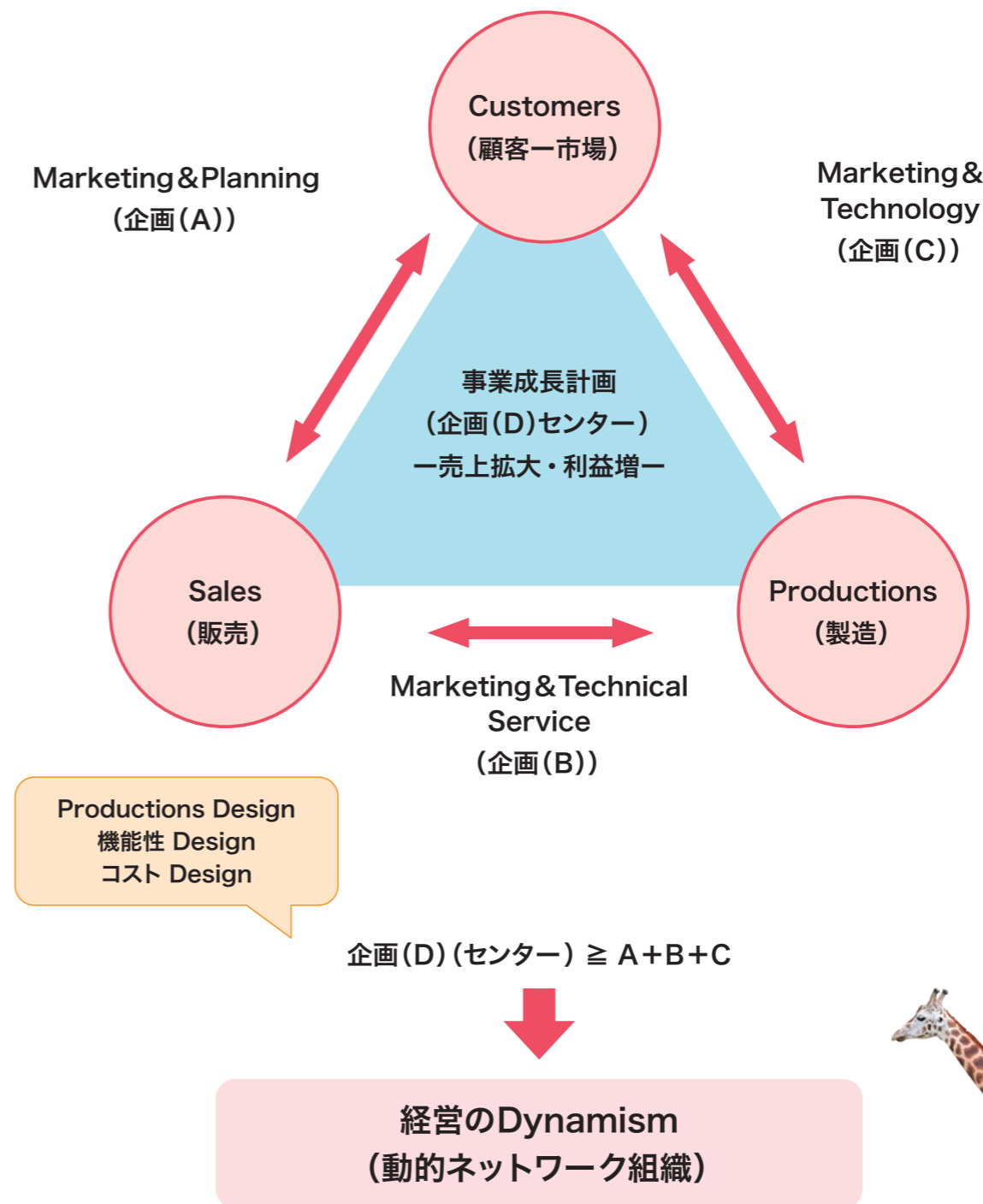
モノづくりと「R2B+P」のIntegration

「R2B」とモノづくりが一体となった取り組みを強化し、
「たくみ」というCreativityをルーティーンという「しくみ」にスケール化させ、
新規技術を競争力ある形でスピーディーに社会実装していきます。



モノづくりとは「R2B+P」をまわすこと

→4つの企画機能・能力の高機能化



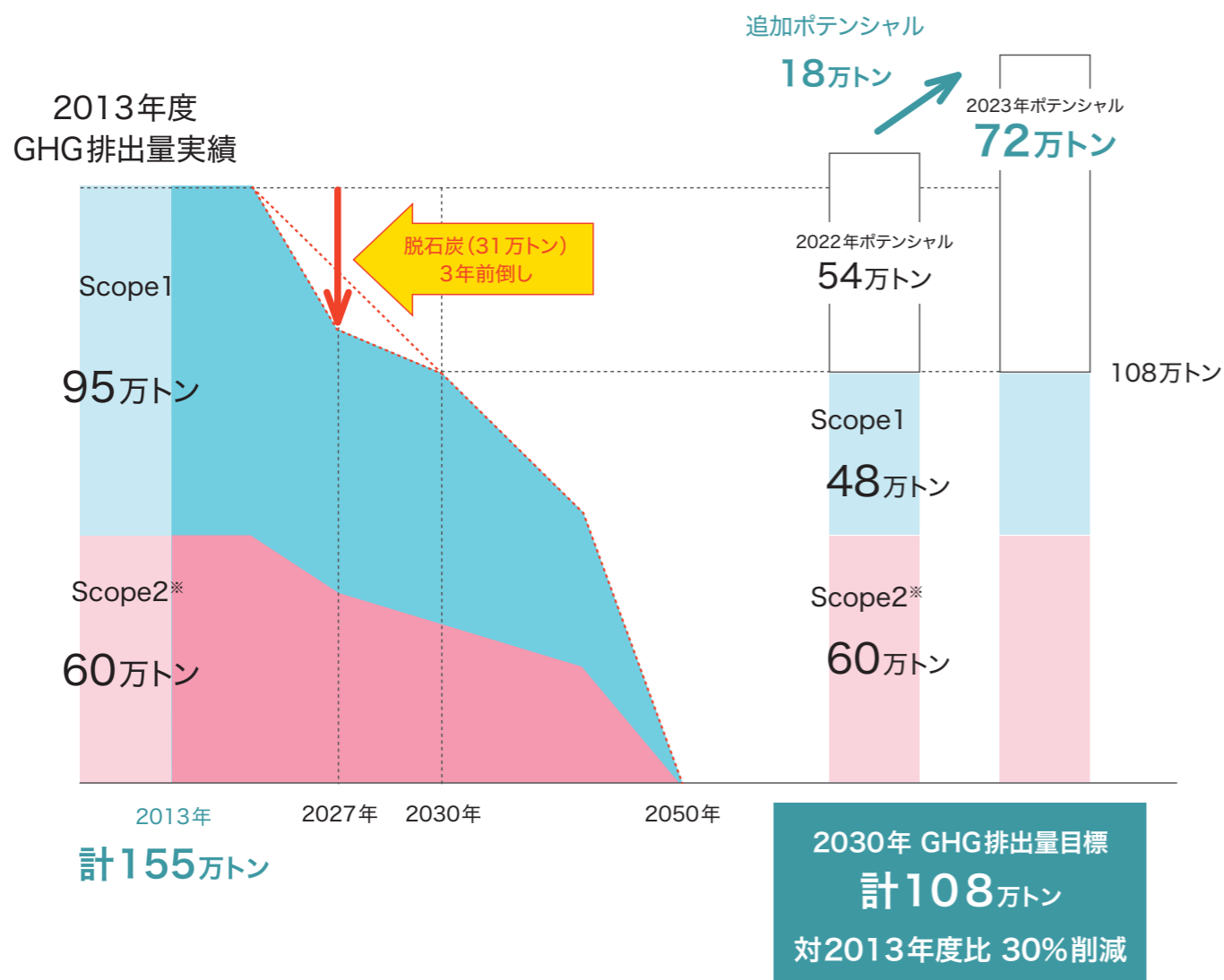


カーボンニュートラル

カネカグループは、国内外グループ会社を含めたScope1・2を対象とし、2030年にGHG排出量の30%削減(対2013年度比)、2050年にはカーボンニュートラル実現を目指しています。

Scope1は、石炭ボイラーからガスタービンコージェネレーション設備への更新、工場排熱の効率的回収による省エネの徹底、エネルギー多消費設備のプロセス革新を進めていきます。

Scope2は、再生可能エネルギーや低CO₂排出係数の電力活用を進めていきます。



※電力会社のCO₂排出係数は変動するため、2013年度同等の排出量を見込んでいます。

現在までの進捗 - GHG 排出量削減テーマの抽出 -

2023年度は、2030年目標に掲げるGHG削減量30%に対し、国内外グループ会社のGHG削減

テーマの調査活動を展開し、ポテンシャルを含む削減テーマを累計72万トンまで拡大させました。

GHG 排出量削減テーマ ポテンシャル

項目	2022年度発掘ポテンシャル	2023年度追加ポテンシャル	GHG 排出量削減総ポテンシャル
1)燃料転換	31万トン	—	31万トン
2)省エネ	9万トン	11万トン	20万トン
3)プロセス革新	10万トン	—	10万トン
4)再生可能エネルギー・低CO ₂ 排出係数の電力・蒸気の活用	4万トン	7万トン	11万トン
GHG 排出量削減 合計	54万トン	18万トン	72万トン

1) 燃料転換

脱石炭の3年前倒し(2030年→2027年の実現見込み)を計画しています。

高砂工業所は、2027年に新規のガスタービンコージェネレーションを導入し、脱石炭とGHG排出量削減を計画しています。また、非化石燃料を含む燃料種と買電量を適宜選択し、経済性と環境貢献を両立します。

2) 省エネ

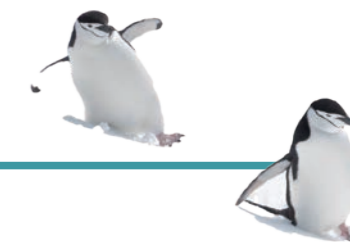
国内グループ会社を含め、ヒートポンプによる排熱回収技術実装を調査し、現行の省エネの取り組みと合わせて11万トンのポテンシャルを上積みしました。

3) プロセス革新

塩化ビニルモノマーの生産革新パイロットは、2024年よりGHG削減の実証を開始します。生産プロセスにおける水素やCO₂の利用として、Green Planet®生産などを計画しています。

4) 再生可能エネルギー・低CO₂排出係数の電力・蒸気の活用

Scope2の削減策として、カネカマレーシアでは2025年よりバイオマス由来の蒸気に切り替えます。国内外カネカグループでは、工場敷地等に自社製太陽電池の設置を拡大し、再生可能エネルギー利用を進めます。海外工場では、低CO₂排出係数の電力活用を計画しています。



デジタルトランスフォーメーション(DX)

デジタル技術を駆使した生産革新、全社の業務系デジタルプラットフォームの高度化を通じたDXの実現により、新しい時代に合致した業務へ変革させていきます。

DXロードマップ	2020年	2030年	進捗
新たな価値の創出 R2B+Pによる技術確立と量産マーケット、顧客接点の改革	デジタルマーケティング 生産DX・CNプロジェクト会議	・カーボンフットプリントの検討に着手 ・現場主導型のデジタルテーマ拡大(実績:30件、約6億円/年)	
Field Operation Zero 工場における現場作業をゼロにする	生産・物流を通じたコスト最適化 AIによる安全動作チェック 監視業務主体のオペレーションヘシフト 生産工程の安定化	・生産計画最適化基盤技術の開発 目途付け ・苫東工場にてFOZを実現	
デジタル基盤強化 インフラ強化 デジタル人材育成	データ/通信基盤、AIの活用 AI・データ活用人材、DX企画人材の育成	・基幹システム(ERP)更新 ・AI・データ活用人材の拡大 ・社内ネットワークの更新 ・統合データ基盤の展開	

デジタル基盤強化

デジタル人材

国内グループ会社を含め、AI・データ活用を内製できる人材を拡大中です。
 2023年度累計:320名
 2030年度目標:約3倍の1,050名

AI基盤

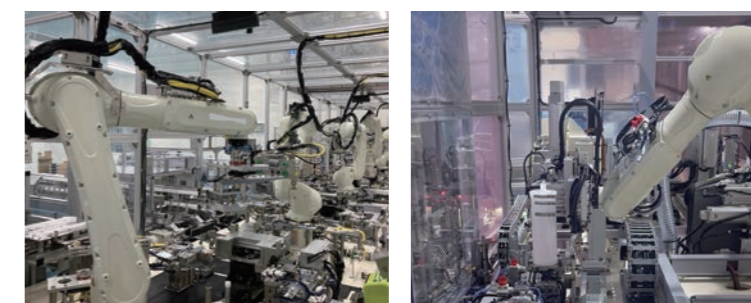
生産現場では、デジタル人材が中心になってAIを実装中です。
 生成AI活用は、各業務領域にて、有効性やリスクの検証を進めています。

データ統合/通信

データ統合:生産からビジネスまでつなげる統合データ基盤を順次拡大中です。
 通信:ITデバイス拡大、画像活用等、DXを支える通信ネットワーク網の増強を進めています。

Field Operation Zero による生産性の向上

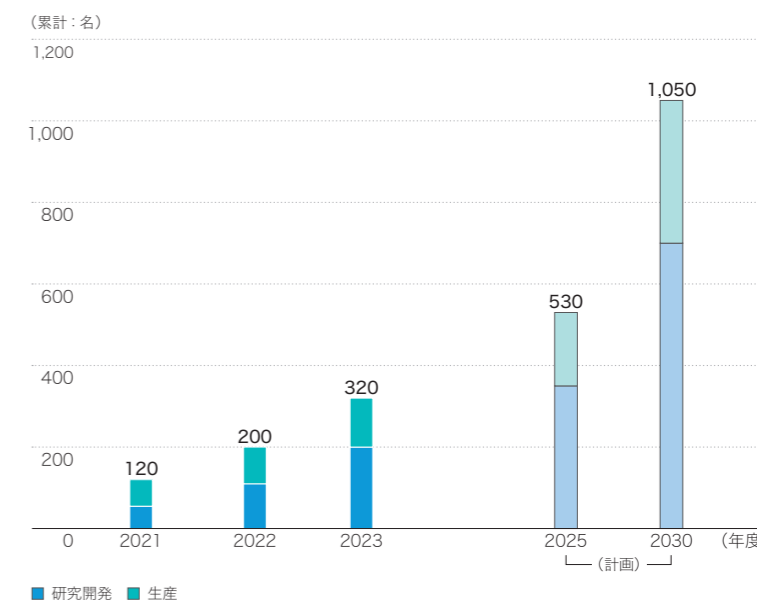
2024年5月稼働予定の苫東工場(北海道)では、医療機器製造ラインの完全自動化により、生産性向上を実現させます。
 自社製太陽光電池による再生可能エネルギーの導入を進め、環境負荷の少ない工場を実現します。



“カネカならではの”現場主導によるAI・データ活用

各現場では、教育を受けたデジタル人材が中心になって、AI・データ基盤を活用し、課題解決を進めています。2023年度末時点の計画では、120件のテーマに取り組み、うち30件の実績化により約6億円/年の成果を創出しています。
 AI・データ活用人材は2030年までに1,050名まで育成し、年間100件(成果:約20億円/年)のテーマ推進を目指します。

AI・データ活用人材の拡大



AI・データ活用テーマ		効果 (億円/年)
最適運転 自動制御	・乾燥工程の最適自動運転 ・培養工程の分子量自動調整、等	3
異常予測 (設備・品質)	・設備異常検知による稼働率向上 ・発泡条件の予測システム、等	2
画像・音声解析	・製膜炉出口監視によるロス削減 ・印刷汚れ検知、等	0.5
計画最適化 (生産・販売・在庫)	・在庫引当最適化 ・生産計画最適化、等	0.5
計		6