



カネカは
命を育む社会を支えます

カネカレポート2024 統合報告書

Kaneka

〒107-6028 東京都港区赤坂1-12-32
Tel.03(5574)8000 Fax.03(5574)8121

〒530-8288 大阪府北区中之島2-3-18
Tel.06(6226)5050 Fax.06(6226)5037

この製品は、FSC® 認証材および管理原材料から作られています。
インキは環境負荷の少ない植物油インキを使用しています。



Kaneka

統合報告書 / カネカレポート 2024

カガクで ネガイを カナエル会社

～カネカは実験カンパニー～

カネカは世界を健康にする。

KANEKA thinks “Wellness First”.

カネカは、地球の命に心を寄せ、食べ物を健やかにする、

人間や動物を元気にする、ビジネスに活気を与える、

そして社会を明るくする。この世界を「健康」にしていくために。

カネカは、ますますカガクにできることを広げ、

さまざまなソリューションを通じて、

社会と人々の願いをかなえていきます。

Contents

I トップメッセージ

II 経営理念

カネカの経営理念体系 / KANEKA UNITED宣言
経営システム / Purpose経営とそれを実現する3つのValue
価値創造プロセス

III 経営戦略

経営戦略体系

ハイブリッド経営の道 / ポートフォリオ変革の推進

R2B戦略 / 実験カンパニー ポートフォリオ変革のEngine

- Research to Business 技術ではなく市場を見る視点への革新
- 発想職人のEmpowerment

人材戦略 / Human Driven Company 少数精鋭・能力成果主義

- 1on1を柱とした人材育成 人の心に火をつけて、夢をカタチにしていく
- Diversityの推進 多様な個性がカネカならではの!を生み出す
- Wellnessの推進 同じ志の仲間と、イキイキと仕事に取り組む

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

- The Best Glocal Kaneka Way

モノづくり戦略 / モノづくり現場の実践から

「100年先まで続く未来」を創っていきます

- デジタルトランスフォーメーション(DX)
グローバル競争を勝ち抜く、最先端の生産プラントへ進化させる
- カーボンニュートラル(CN)
世界を健康にするためにサステナブルを体現する工場を実現する

IV 事業基盤

- 役員一覧 ● コーポレート・ガバナンス ● ESG推進 ● リスクマネジメント
- コンプライアンス ● 知的財産 ● 環境 ● 安全 ● 品質
- サプライチェーン・マネジメント ● ステークホルダーとのコミュニケーション

V 資料編

- 連結財務諸表 ● 財務・非財務ハイライト ● 会社概要 ● 株式情報 ● 編集方針

一瞬たりとも同じところにはならない



代表取締役会長
菅原 公一

1. 世界は、かつてないほど、あなたを待ち望んでいる

0. はじめに

発想は視点だ。

どこに眼をつけるか

どう切り込むか

カネカならではの発想の火種にせまり

生きたヒントをお伝えしたく筆をとっています。

「信頼のしるし」カネカブランド

単なるモノの接点だけではつながりは続かない。

「わたしはあなたの役に立ちたい!」

この意志表示をモノやサービスを通じて発信します。

それがヒトやモノを動かし人々との絆になっていきます。

「あなたがいないと困る!」という

信頼関係で成り立つブランド企業になることが目標です。

信頼で永くつながりたい。

言葉は生きています。

モノの見方、考え方、動き方などカネカの生き方が伝われば最高です。

1. Change

私たちはだれか、どこに行くのか

「カガクでネガイをカナエル会社」?

カネカは24時間考えています。

今日の答えは、

「世界は、かつてないほど、あなたを待ち望んでいる」

を選びました。



経営は時代認識

21世紀は「Change」がキーワードでしょう。
因みに、ロンドン・エコノミスト誌は、2025年のキーワードとして「Trump・Technology・Uncertainty（トランプ・技術・そして不透明）」と「Broader Disorder（広がる無秩序）」を挙げている。時代が抱え込んだ不安と不安定を見抜いて、Changeの世紀のサブスタンスをえぐり出しています。言い得て妙です。

わたしたちは、毎日、「Change」を仕事にしている。

解像度を上げて仕事の現場をみてみよう。
世の中には2種類の人がいる。
チョークポイントにすぐ取り組める人とそうでない人。
後者は詳細をさらに調べなければ行動できない。
つまり、ステップをひとつずつクリアしないと進めないタイプの人。
彼らは不確実性にたいする耐性がない。
日本人の多くに見られる国民性かもしれない。

大切なのは、
Change Creator（変革を起こす人）であって、
Change Thinker（変革を考える人）ではない。

わたしたちは Change Creator だ。
毎日、「Change」を仕事にしている。



2. 伝統は革新(Change)の連続

伝統は革新(Change)をくり返すことで伝統になる

変化の時代・価値観の時代です。
伝統・歴史の古さだけでなく革新という現代の価値観をあわせ持つ企業だけが生き残る。

永遠に変わらないものと、時代の空気をつかんで変わっていくものの両輪をどう動かしていくのか。
どう変わるか、
カネカは24時間考えています。

逆を見る、別の方法がある

例えばこんな風に考えたらどうだろう。
経験にない状況や想定外のことでもフリーズしない。
視点を変える。常に「別の方法がある」と考える。
逆を見る。前提をひっくり返してみる。
世間一般の逆をいく。
失敗は成功がたどる道と考える。好奇心を燃やしてチャレンジする。
「人がしないこと」はすばらしいと思う。

そんな人のビヘイビアはこうだ。

Let's play it by ear !
ジャムセッションのように譜面を見ないで行動しよう。
臨機応変、即興をだいじにしよう。
Go with flow !
状況を見ながら柔軟にやろう。
Tolerate ambiguity !
あいまいでもポジティブに取り組もう。

好奇心と勇気はすべての原点だ

好奇心も勇気も筋肉のようなもの。鍛えることができる。
しかし使い続けなければ維持できない。
意識的に習慣化しなければ好奇心旺盛な人になれない。
勇気がなければ未知の未来に踏み出せない。
「Brave for Change !」
こんな風が吹く職場づくりに汗を流しています。



3. Kaneka Way・Kaneka Spirit

学び続ける力

Change Creator である条件は

「常に学び続ける強い志」をもつこと。

大きな目標やビジョン・変革にしっかりコミットしながら、

その達成の方法については臨機応変に方向転換する。

そんなレジリエントな動きができること。

実際の成功と変革の取り組みには、後退や軌道修正、

停滞期がつきものである。

「Why」を明確にし「How」を柔軟にすることで、私たちは自信をもって

方向転換できるようになる。

有名なガンジーの言葉を添えよう。

「明日死ぬかのように生きよ。永遠に生きるかのように学べ」

Before と After のダイナミックな転換

Change Creator として、

ライフサイエンス(※1)を中心に、私たちカネカは、今、Before と After

をダイナミックに転換する幾つかの Moonshot Project に取り組んでいます。

諦めない。Never stop !

これを「Kaneka Way」「Kaneka Spirit」と呼ぶ。

※1 P.16の化学が開くニューフロンティアを参照



4. 自分の物語をつくる人間賛歌の経営

「夢を見るために毎朝僕は目覚めるのです」(※2)

前回の統合報告書は、村上春樹さんのインタビュー作品を冒頭のキャプションとして拝借しました。

彼の作品の魅力である

パラドックスやメタファーがいっぱい詰まった発想に

刺激されて選んでしまいました。

人生に限界がない、あなたが作らない限りは

そこです。

今回は、また、ある特別な思いをこめて、谷川俊太郎さんの詩

「ひとりひとり」をここに取り上げることにしました。

それは、前回の統合報告書と同じく、今回も、

「仕事は、生きるとは、自分の物語をつくることだ」

人間賛歌が根っこだからです。

人生には限界がない。あなたが作らない限りは。

このいわば「人間賛歌の経営」がサブスタンス(主題)です。

谷川さんの、「ひとりひとり」の詩に込めたアイロニーも

実は人間賛歌です。

ひとりであることを余儀なくされ

ひとといることの意味が複雑骨折している現代で、

(谷川さんみたいに)広角レンズで全体を見ること、

そして「人間賛歌」を謳いたい。

※2 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



5. 詩「ひとりひとり」

昨年、谷川俊太郎さんが逝きました
寂しいね。

ひとりひとり
違う目と鼻と口をもち
ひとりひとり
同じ青空を見上げる

ひとりひとり
違う顔と名前をもち
ひとりひとり
よく似たため息をつく

ひとりひとり
違う小さな物語を生きて
ひとりひとり
大きな物語に呑みこまれる



絵本「ひとりひとり」(※3)のサワリです。
(詩・谷川俊太郎 絵・いわさきちひろ)

谷川さんはやさしい言葉で深いことを伝える哲人だ

わたしたち
孤独と不安の時代に住んでいて谷川俊太郎さんの詩が
いわさきちひろさんのやさしい絵とシンクロして
しずかな勇気がわいてきます。
谷川さんは「ことば」という鳥になって
わたしたちに驚きと感動の火を届ける
ワンダーランドの案内人だ。

※3 詩・谷川俊太郎 絵・いわさきちひろ『ひとりひとり』講談社、2020年

驚き、感心し、クスッと笑われ、ホロッと泣かされる。
谷川さんはやさしい言葉で難しいこと深いことを
伝える哲人だ。

6. わたしは穴をあけたいのだ

見えないことを仕事場にする

今、なんで、谷川俊太郎なんだろう、と思ったら、
谷川さんは、見えないことを
仕事場にしている。

経営は、「見えること」に囚われると
内なる限界をつくってしまう。
「見えないこと」を仕事場にして、
谷川さんのような感性で、絵具をといて、
「逆」「遠く」に進みたい。
そして「全体の風景」の景色を感じることを大切にしたい。

地平線の向こうに何がある

タテ・ヨコ・ナナメ・ウエ・シタ、しなやかに
次の一手を打つ。
そんな風に動いてカネカの成長を紡ぎたい。
地平線の向こうに何があるのか、
追いかける。

スグやる、必ずやる、できるまでやる、
人が座っているときは立ちあがる。
経営はコトを動かすことだから。

わたしは、ドリルが欲しいのではなく、穴をあけたいのだ。

7. 世界は、かつてないほど、あなたを待ち望んでいる

Discover Future !

カネカの森のポートフォリオをダイナミックに変化させる

カネカ丸がめざす島は「Change」だ。

次の3P を重要視してポートフォリオを動かしている。

- ・ 志 (魂がはいってるか) Purpose
- ・ 実践 (実弾の真剣勝負) Practice
- ・ 発信 (外に出る) Publish

物語はこうだ。

何よりも「人がやらない領域」がカネカの明日をつくる穴場だ。

まず、カネカならではの土俵かさぐる。

Fishing Rod で当たりをつけるように一步動く。

動いて考えるから世界が見える。

苗を植え水をまき、

明日を Architecture する。

「未来はどうなる」ではなく「未来をどうするか」だ。

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

谷川さんの詩を口ずさみながら、ふと、

レイモンド・チャンドラーの小説に登場する

探偵フィリップ・マーロウがつぶやくセリフが

頭をよぎりました。

たやすいからやるのではない。

困難だからやるのだ。

8. 想像力は夢を見る力 創造力は夢をカタチにする力

一瞬たりとも同じところにはいない

わたしがつねに求められていること、それは

人と差別化できる新しいビジネスモデルを生み出すこと。

小さなルーティンワークからマーケティングや経営課題まで

一瞬たりとも同じところにいることは許されない。

ところで情報には罨がある。

SNS や Google などインターネットで

いくら多くの情報を集めても、その情報が誰でも手にする

ことができるものなら差別化できないですね。

夢を見る力を鍛える

正解主義を止める

したがって、何よりも一番に意識しなければならないことは、「見えないものを想像する力」ではないだろうか。

それは「夢を見る力」を筋トレのようにエクササイズすることだ。

そのベストプラクティスはこうだ。

芽が出てから注目するのではなく、

芽が出る前の種子を見つけること。

芽が出て注目したところで

すでに多くの人の知るところになっている。

まして花が咲いて注目してもそこにはもう多くの人が群がっている。Red Ocean だ。

種子のうちからどんな花が咲くかを予想して行動する。

そうすれば人よりずっと先に行ける。



「R2B」の現場ではできる人ほど試行錯誤している。
いろいろな可能性と、新しい関係を見つけようと必死だ。
たくさん試して最高を手に入れる。
悩んで悩んで突き抜けるから、
自分だけの発見の快感を手にすることができる。
何が正解かではなく要するに「リアリティーの発見」です。
正解主義はやめる。

これ何だろうな、面白いな、不思議だな

五感に触れるものすべて情報だ。

アイデアは路上にある

例えば街を歩いていて「これ、何だろう」と思う。
人と会話して「面白いな」と感じる。
こうした街で拾う肌感覚のアナログ的目覚めこそ人に先駆けて
新しい種を発見するアンテナだ。
要は、生活者として一瞬一瞬の出会いに
敏感になることだ。不思議だな。なぜだろう。感じる。
夢を追う。
しかしこれが難しい。
いわば毎日、時代の変調に目を凝らして、追いつけることだから。
変化する時代認識を書き換えていくことだから。

毎朝ヒゲを剃りながら夢を見るために目覚める。
平凡な「ふしぎ発見」こそ立派なセレンディピティの入口である。

創造力は夢をカタチにする力

そもそもの話をしよう。
アーティストと呼ばれる人は、あるべき姿を構想し
現状を批判的に眺めることを生業としている人たちですね。
そしてアーティストは閃きを大切にします。
言い換えると、アートは「五感を超えた何か」に刺激されてあるべき
姿をつかみバックキャストイングして今を分析的に解剖する。

これはビジネスの課題設定力そのものですね。
アートはビジネスの企画・未来の創造になくてはならない
思考方法になっている。
アートの創造力は夢をカタチにする力です。
今世界が注目しているわけですね。

圧倒的なリアリティーが欲しい。

ところで誤解を覚悟で敢えて言っておきたい。
創造には正解がない。
ビジネスも同じだ。
人間は20%の合理性と80%の非合理性で生きている
といわれていますね。
人を動かすのはロジックではなくエモーション。
アートは常に自由で可変です。
アーティストのように、(答えを出す人ではなく)
問いを発する人が集まる場所がカネカだ
誇りに思う。



9. 自分の色を出せ カネカは Human Driven Company

繰り返します、
仕事の究極の目標は差別化です。
それは人との違いをつくることです。
どうしたら自分の色をだせるか、
自分らしさがあるかをいつも問うことです。

カタチではない。
内なる深く熱い思いをもつことから出てくる。
あの人の考えは厳しいけど、常に温かい、
共感できる、人をうなずかせる。
わたしのことを思っている。
個性が色となり自らのスタイルとなる。
人がすべてだ。
人の成長を通して企業価値を高め成長をドライブする。
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。

10. Diversity・人間賛歌

ユニークな発想とはどこまで人と違った視点でモノゴトを
見られるか、で決まります。
見る位置、見る角度、見る立場によって、
新しい発見ができるからです。
広く深く遠く複眼で見る習慣のある人は
常に視点が移動しています。
組織も同じです。



性別や年齢、国籍、学歴 ……、そうした属性に縛られない
異質で多様な社員たちの手で新たな価値を生み出したい。
多様な個性の集団からユニークな仕事の仕掛けが生まれます。
発想の Diversity。
彼ら、彼女たちの Creativity で世界を感動させたい。
その思いで仕事をしています。

私の仕事は彼らの自由演技を引き出す舞台監督です。

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 が狙いです。

「男女平等？なぜ優れている私たち女が男のところまで
下がって平等でなくちゃならないの？」
オノ・ヨーコさんのこの言葉が時代の象徴でしょうか。
女性の活躍がホントに目を見張るように素晴らしい。

11. いのちの経営・いのちの化学

わたしたちが地球に住めなくなる前に

地球の命、私たちの命、すべて生命現象は、
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
を経営方針としている理由です。

「いのちの経営」が
「カガクでネガイをカナエル会社—カネカ」の根っこ
にある Purpose です。

それは、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。

いのちの化学

生命も地球も一つにつながっています。
「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。

「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、地球とそこに住む生命体全体を
地球生命という視界から
問題を問い直す「いのちの化学」が必要です。

カネカが行う多様な研究は、見た目は違っても
「地球生命」という大きな「いのち」がテーマです。

化学が開くニューフロンティア

ライフサイエンスへ経営資源を重点的にシフト
しています。
化学で「地球生命」という大きな「いのち」を健康にしたい!

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」
のチャレンジです。



12. 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
大切にします。

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。
Positive Thinking で Limitless の冒険にでます。

13. Global と Local をつなぐ Glocal

戦いの主戦場は世界です。
多様な社員たちが活躍するドメインはグローバルです。
グローバルの冒険は、他人の靴に足を
入れるようなものだ。

世界には無数の異なった形やサイズの靴がある。
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できると。
その靴で歩いて、
初めて、ビジネスが動き出す。
このことを Glocal と呼んでいます。



14. カーボンニュートラル・DX の取り組み

石炭ボイラーを停止させる決断をしました。
2030年にGHG排出量を30%削減することをめざし、
2050年にはカーボンニュートラルをめざしています。
引き続き、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めます。

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
創造してまいります。

(完)感謝と祈り

現場の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。



II. 計画「仕掛25」

世間でいう中期計画。

私たちカネカは、将来からバックキャストिंगして、

「今、何をすべきか」を問う計画づくりを始めました。

期間は3年(2025-2027年)ですが、

企画のNowに切り込み、課題を絞り込みます。

その「仕掛25」で考えたこと、社内発信したメッセージをまとめました。

Discover Future - Go 100 years -

扉のことば

私たちが地球に住めなくなる前に

大切にしたい志

- いのちの経営 —いのちの化学
- Wellness First —人間賛歌の健康経営
- Human Driven Company —Diversity

私たちはだれか どこに行くのか

世界は、かつてないほど、あなたを待ち望んでいる

i. 「人生は、大胆にそれに挑むか、何もしないか、どちらかだ」 (ヘレン・ケラー)

1. 明日に向かって跳べ 大胆にチャレンジせよ

目の前の目標はある

しかし将来の夢はあるか

ヘレン・ケラーの言葉は

「仕掛25」が直視しなければならない

わたしたち一人ひとりの課題を直撃している

「何もしない」を選んだら

間違いなく「死に至る病」への道だ

思考をもう一段レベルアップしよう

Discover Future

Stay Positive, Stay Hungry

Change & Create New

明日に向かって跳べ

ハングリーであれ 変わるしか選択肢はない

勇気をもって捨てる 新しい時代を選ぶ

2. 変わる 変化をピボットしよう Die or Change

計画は「生き方を決める」決断だ

変化に合わせることばかり考えている人を見よ

変化の渦に巻き込まれどこに「わたし」がいるのか

見えなくなっている

21世紀は

まさに 変わる Die or Change

の時代である……



明日のわたしたちを信じよう
あなたの生き方を決めるときだ
未来はあなたが作るあなたの物語だ
未来を計画と呼ぼう
軸足に立って変化をピボットしよう
志だ
志が変化をつくる

3. ロマンをバックキャストしよう

不安の時代をサバイブするために
「仕掛25」では
バックキャストして生き方を決める



- (1) Big Picture のデッサン Vision を Renew しよう
 - (2) New Vision をもとに Goal を決めよう
 - (3) Goal からバックキャストして Issue を構造化しよう
 - (4) 構造化した Issue と今との Gap を大胆な仕組みに編集
Gap を埋めよう これが Plan だ
 - (5) 失敗を恐れず Action Plan をやりきろう
- 「仕掛」は Gap を埋める Action のことだ
*ポンチ絵でデッサンしてみませんか

Vision はあるか

Goal はあるか

ビジョンもゴールもない仕掛けは Fake だ

未来に向けた熱い想いのビジョン

ロマンに満ちた物語「あなたのナラティブ」に迫ろう

4. 偶然を計画しよう 当たりをつけよう

計画とは素晴らしい“もしかして”を見つけに行くことだ
偶然をプランニングすることだ
偶然は計画できる
そのプロセスをセレンディピティという

漁師のように狩人のように「当たり」をつけよう
良いプランニングとは
好ましい偶然から
好ましい結果を生む「狩り」の方法だ

明日へ 明日へ

わき目もふらずのめり込むから偶然と出会う

あなたの熱い夢と志が

今日の不運を明日のセレンディピティに変える

山を動かすのはきみだ

5. あなたは誰か 当たりをつける発想職人だ

なぜ良い釣り場が分かるのか

魚釣りするとき釣り人は

この辺りは魚がいそうだとか

朝方はこの辺りに魚がいらないことが多い、とか

ここで試してダメな時はあの辺りに移った方がいい、など

経験と相談しながら

少しずつ特定してゆく

このやり方は自分の経験や考察をもとにたてた仮説

を駆使して答えを探す仮説思考だ

多くの論点候補のなかから

仮説を使って論点に当たりをつけている



「仕掛25」は
高く 広く 深く ズームイン・ズームアウト
論点を絞り込み当たりをつけるプロセスだ
プランナーは発想する釣り人 狩人 当たりをつける発想職人だ

6. 「仕掛25」はどこに行くのか

「仕掛25」は創造するプロセスだ
好奇心と夢がいっぱい詰まった「Limitless の玉手箱」のことだ
鳥たちが自由に空を飛ぶための巣箱だ
いいものは無尽蔵にある

バックキャストして明日の Goal から今を変える
諦めない 諦めない Never Stop !
幸運は不運の顔してやってくるものだから

7. 約束に拘ろう

計画は約束だ
約束したことをやりきるために仕掛ける
約束に拘る
約束を実行する
約束を実現する



ii. あなたは正しい問いを解いているか

1. 真の問題を選ぼう

論点の設定が上手い人は圧倒的なスピードで
問題を解決する
成果もズバ抜けて大きい
なぜだろう？

それは解くべき真の問題を選びとっているからだ
この真の問題こそが論点だ
入口で論点設定を間違えた人は間違った問題に
取り組むことになる
当然、舟は漂流する

2. 仕事には締め切りがある

間違った問題は解決作業をいくら正しくやったつもりでも
答えは見つからない
めざす島にはたどり着かない
はじめの論点設定に戻るしかない
やり直す

言いたいことは何か
仕事には締め切り期限がある
期限内に答えを出すためには入口の論点設定が
極めて重要なカギだということだ

「あれもこれも」は計画じゃない
「あれもこれも」から脱出すること
「あれもこれも」の陰にある真の問題を見抜こう
論点を根本問題に集中させることだ

論点設定を正しくやれば

考えなくてもいい多くのノイズを捨てることができる

これが論点思考のメリットだ

3. 正しい入口から入ろう

真の問題を解く

それが「仕掛25」の最大論点だ

あなたは正しい問題を解いているか

正しい答えよりも正しい物語の選択が正しい入口だ

選んだ物語

これが真の論点か

謙虚に5回「Why？」を自問してみよう

問題の根っこが見えてくるでしょう

iii. 「たくみ」を「しくみ」にする

1. 点と点をつなぎ全体を構想する 構造化する

変化し成長をつづける森、カネカ

技術で勝ってビジネスで勝つ

それは「たくみ」を「しくみ」にすることだ

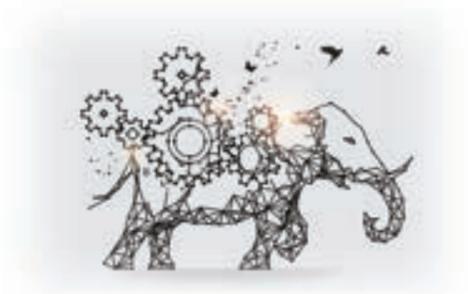
大きなコンセプトでビジネス全体の設計図をつくる

点と点の仕事を Big Picture で括る

ひとつの全体 ひとつのシステム

戦略を戦術に因数分解しよう

一体化したトータルシステムが「しくみ」だ



わたしはドリルが欲しいのではなく穴をあけたいのだ

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 … カネカらしさがシッカリ織り込まれてるか

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

2. 守破離を日常化しよう

「守破離」はもともと Kaneka Way・Kaneka Spirit の基本形だ

守：伝統の「匠の技」の基本(型)を身に付ける

破：型を応用する

離：型に創意工夫を加え自分独自のものを追求する

「守」で型を学び、それを「破」り、高次元の高みへと「離」れていく

再確認したい

「守破離」の実践こそ「仕掛25」の命だ

1. 現場は「型」を学習するだけではなく その枠を超えた新しいチャレンジを

日常化させてるか まさに型破りのススメ(Out of Box)

イノベーションが発火する

2. 次に現場で生まれたイノベーションを新しい「型」に落としてるか

スケール化してるか

3. そして古くなった「型」や知恵を新しいものに入れ替えてるか

「守破離」を志とさだめ

Old から New へ新陳代謝を進めよう

「たくみ」を「しくみ」にスケール化しよう



iv. 文化を経営のど真ん中におく

Kaneka Way・Kaneka Spirit

想像力は夢を見る力
創造力は夢をカタチにする力
わたしたちは「Change Thinker」ではない
「Change Creator」だ

常に人がやらないことをやり 何か新しいことにChallengeする
これが Kaneka Way・Kaneka Spirit だ
この力を次の世代に
さらにはその次の世代に引き継いでゆく
また
経営と社員が現状認識 (Status Quo) とビジョンを
共有する文化を育むこと
全社員が One Team になること 伝えること
Box から外に出ること

こんな風にして Kaneka Way・Kaneka Spirit を進化させる



v. 仮説思考 Discovery Driven Planning

1. 走りながら考えよう

技術革新が目覚ましい
新しいものが次々と登場している
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またたく間に壊れている
先が見えているというオーソドックスな考えでは
計画はつけれない
かといって何でもありと闇雲に突っ走ればよいというものでもない

試行錯誤を繰り返して計画を走りながら練り直そう

考える前に跳べ

これが仮説思考 Discovery Driven Planning だ

2. Extreme で Flexible な台本を書いてみよう

戦略転換のとき
物語は Extreme から始めるのがいい
プラン A は狙った Goal が100%叶った Shadow シナリオ
プラン B とC はリスク係数を掛けた現実シナリオ
「仕掛25」はB かC だ
プラン A は思い切って Extreme に跳ぼう
時計の振り子がそうであるように極端にペンドラムを振れば
計画に幅ができ Real なシナリオが見えてくる

「カオスの縁」からイノベーションが生まれるという
予測できないことが重なって起こるカオス
解読不能なパラダイムシフトの中で生まれるカオス
チャンスだ

感性を磨き、従来の延長線上にないプランをつくろう

カオスの現場から戦略転換できる企業だけが生き残れる



vi. 色を出せ、しつこく考えた奴が勝つ!

終わりに一言

まず、自分に問いかけてみよう
わたしの色で仕事を面白くしよう、と

信じよう

つねに自己表現することを心がけよう

波乱に満ちているかもしれない けど

小さなことでもいい

自然と

思い描いたとおりの人生を ワクワクする仕事を

クリエイティブできる

Begin small, Create big !

創造性は涸れることがない 使えば使うほど溢れてくる

繰り返す

「仕掛25」は約束したことをやりきるためのプロセスだ

諦めない しつこくやる奴が勝つ





KANEKA UNITED 宣言



1 企業理念

人と、技術の創造的融合により未来を切り拓く価値を共創し、地球環境とゆたかな暮らしに貢献します。

2 目指す企業像

もっと、驚く、みらいへ。

思い描いた未来を、その手に。
先見的価値共創グループ(Dreamology Company*)
お客さまと同じ未来を、同じ立場で見つめたい。
カネカの描く未来は、お客さまとつながる未来です。

*Dreamologyはdream(夢)とlogy(学)を合成した造語で、Dreamology Companyは「先見的価値共創グループ」を表します。

5つの「つなぐ」

1. 未来をつなぐ	研究開発型企業として、創意と情熱を持ち、市場ニーズを先取りした事業創造・新製品開発を行い、地球環境とゆたかな暮らしに貢献します。
2. 世界をつなぐ	多様な人材がグローバルに活躍し、新興国を含めた世界の市場で存在感のある、真のグローバル企業を目指します。
3. 価値をつなぐ	カネカグループとしての一体感を大切に、お互いに協力し、ともに価値創造と事業展開に取り組みます。
4. 革新をつなぐ	組織の壁や従来のやり方にとらわれず、社内外の知恵を融合し、絶えず革新に向けてチャレンジしていきます。
5. 人をつなぐ	カネカグループの成長の源泉は「人」にあると考え、人の成長を大切にしていノベーションを実現します。

カネカグループは、ESG経営への進化を目指し、2018年にESG憲章を制定しました。

3 ESG憲章

企業理念を実現するための一人ひとりの行動指針

1. カガクで世界の人々の人生と環境の進化に貢献し、**価値あるソリューション**をグローバルに提供します。

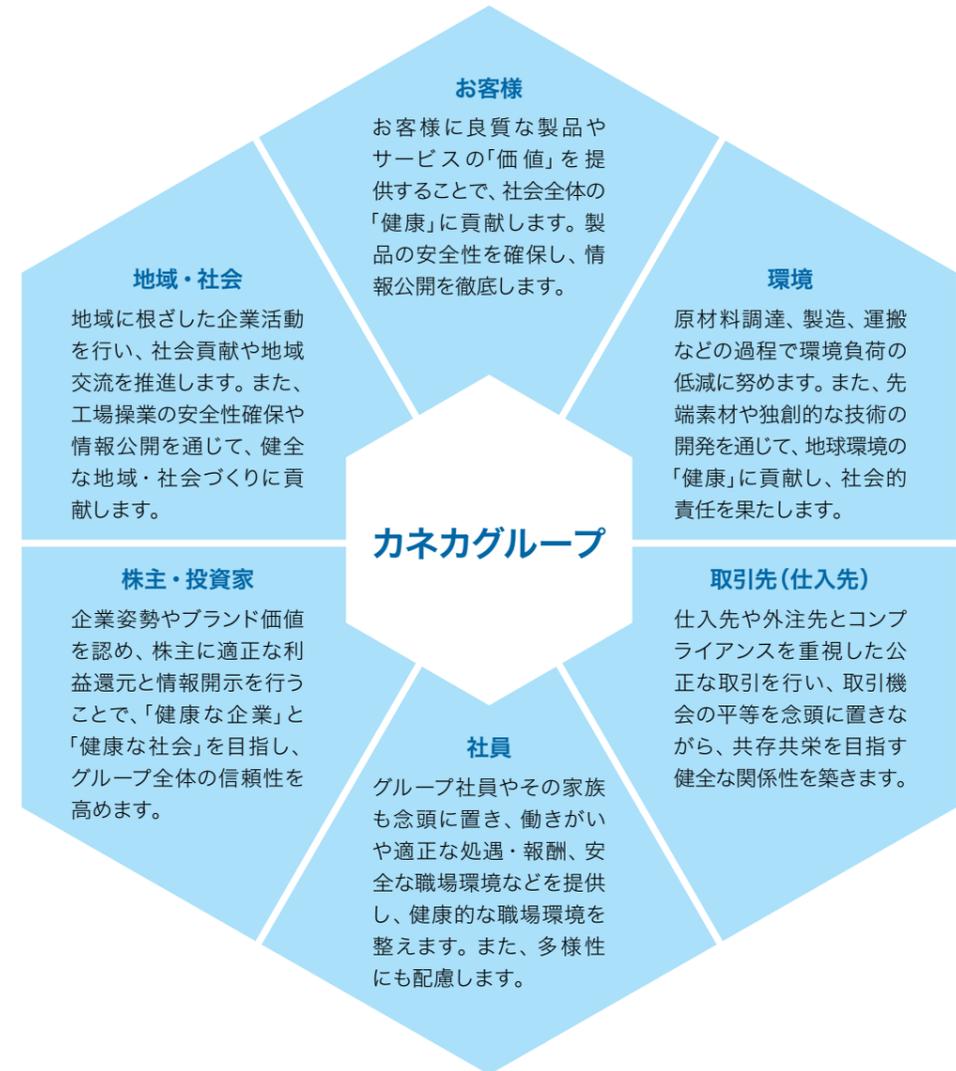
- ① 化学素材の無限の可能性を引き出し、持続可能型社会を支え、地球環境と生活の革新に貢献します。(Earthology Chemical Solution)
- ② 化学を軸に、食と医療を一つにとらえ、人々に健康で活力のある人生をもたらす革新的なソリューションを提供します。(Active Human Life Solution)

2. 一人ひとりの真摯で前向きな努力による企業理念の実現を通じて、社会的責任を果たします。

- ① それぞれの国や地域の文化・慣習を理解して、地域に根ざした企業活動を行い、積極的に社会に貢献します。
- ② 法令を遵守し、自由競争に基づく公正な事業活動を行います。
- ③ 株主をはじめとするすべてのステークホルダーとのコミュニケーションを重視し、適切な情報開示を行います。
- ④ すべての社員の人格や個性を尊重して、全員が健康で働きがいを感じ、能力を最大限発揮できる企業風土を作ります。
- ⑤ 安全を経営の最重要課題と位置づけ、健全かつ安全な職場環境づくり、製品の安全性確保、地球環境の保護に取り組みます。

カネカは善良な市民として、すべてのステークホルダーとともにサステナブルな未来を見つめます。

「KANEKA UNITED宣言」に基づき、カネカは、世界を「健康」にする。価値あるソリューションを提供する。



WE SUPPORT



国連グローバル・コンパクトへの支持

カネカグループは、2015年3月「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。「国連グローバル・コンパクト」とは企業による自主行動原則で、賛同する企業は、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に対して経営トップ自らがコミットメントし、その実現に向けて努力を継続します。グローバル経営を目指すカネカグループでは、私たちの企業姿勢をステークホルダーのみならず国際社会に広く発信しながら、世界の持続可能な成長の実現へ貢献していきます。



Purpose経営とそれを実現する3つのValue

カネカタワーとTransformationのトリプルPackageの2つの経営システムを、変革の根幹としています。

カネカは実験カンパニー
失敗を恐れずに、とにかくやってみる。
実験の積み重ねから生まれる答えを楽しむ。
私たちは、他にないソリューションを生み出す「実験カンパニー」であり続けます。



カネカタワー

「カネカの経営モデルの基本構造」
— その視座と視点(大切にすること) —

【Purpose】空高く伸びる力

「カガクでネガイをカナエル会社」
～カネカは実験カンパニー～
● ESG経営
● 健康経営

【Value①】内なる力

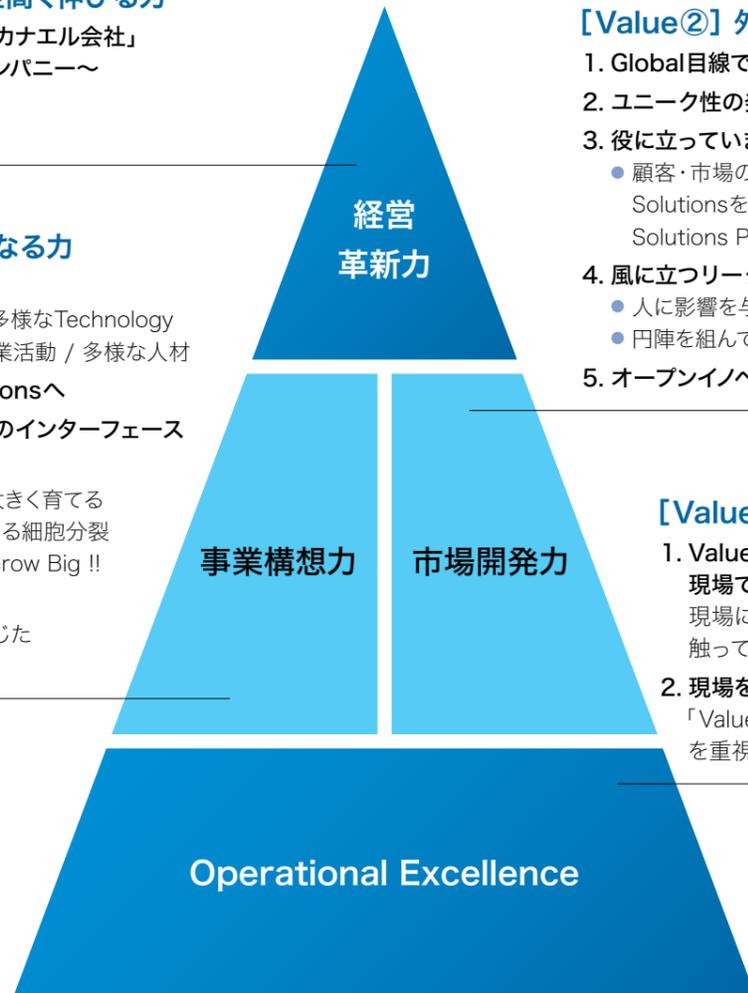
- Diversity**
広いDomain / 多様なTechnology
世界に広がる企業活動 / 多様な人材
- 素材からSolutionsへ
- Marketと技術のインターフェース
- 小から大へ
● 小さく生んで大きく育てる
● クラスタによる細胞分裂
● Born small, Grow Big !!
- 「カネカ1on1」
仕事の成果を通じた人の成長を促す

【Value②】外なるPower

- Global目線で進める文化の移植
- ユニーク性の発揮
- 役に立っていますか?
● 顧客・市場のニーズを構造化しSolutionsを提供するSolutions Provider
- 風に立つリーダー(尖った人材)
● 人に影響を与えて動かすリーダー
● 円陣を組んで闘うチーム
- オープンイノベーション

【Value③】現場力

- Valueはすべて現場で創られる
現場に立ち、見て、聞き、触って考え、決断する
- 現場をつなぐ
「Value Communication」を重視する



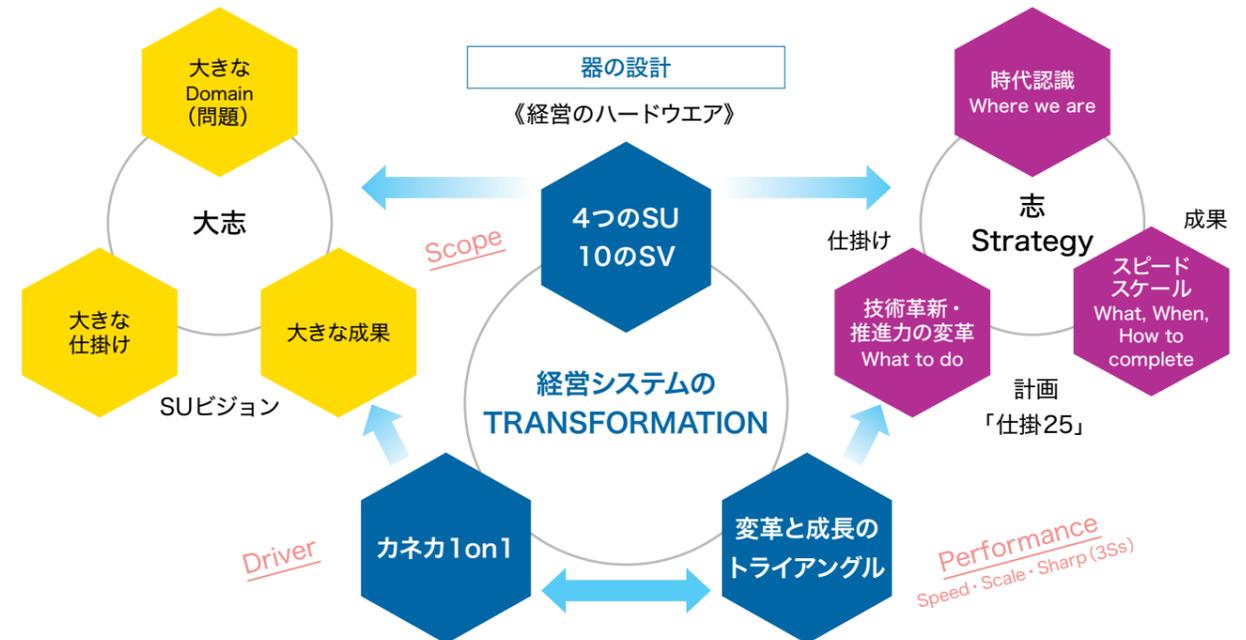
未来は予測せず構想する

Adaptabilityの発揮

経営システム

TransformationのトリプルPackage

新しい経営システムに基づきソリューションプロバイダーへの変身をさらに加速する



人の心に火をつけるリーダー

《経営のソフトウェア》
新たな人事制度の導入(カネカ1on1)
人と仕事の成長

計画「仕掛25」

「変革と成長のトライアングル」の
視点を重視した成長戦略の策定

Work Cultureの変革

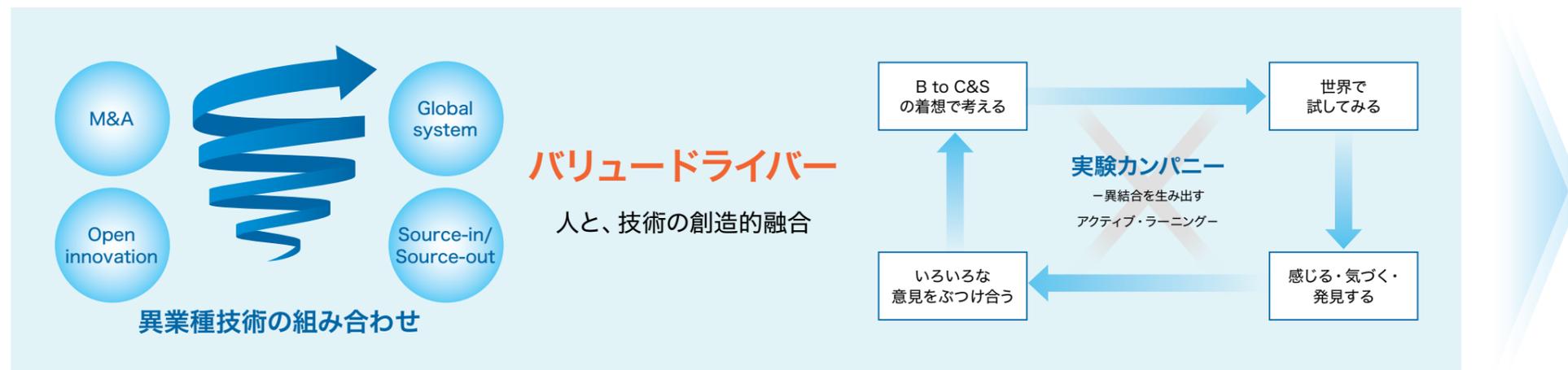
時間・人材・情報の有効活用
組織の生産性の最大化

— ルネッサンス(人間性の回復) —



人と、技術の創造的融合を繰り返してきた価値創造プロセスをさ

らに進化させていきます。



環境・エネルギー

すべての人が自然の恵みを楽しみ、クリーンで持続可能な資源とエネルギーを使う社会を実現する

食糧

すべての人に安全・安心で栄養価の高い食糧が行きわたり、作り手側も幸せな社会を実現する

健康

すべての人が最先端技術の医療サービスにアクセスでき、健康で生き生きと輝き続ける社会を実現する



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

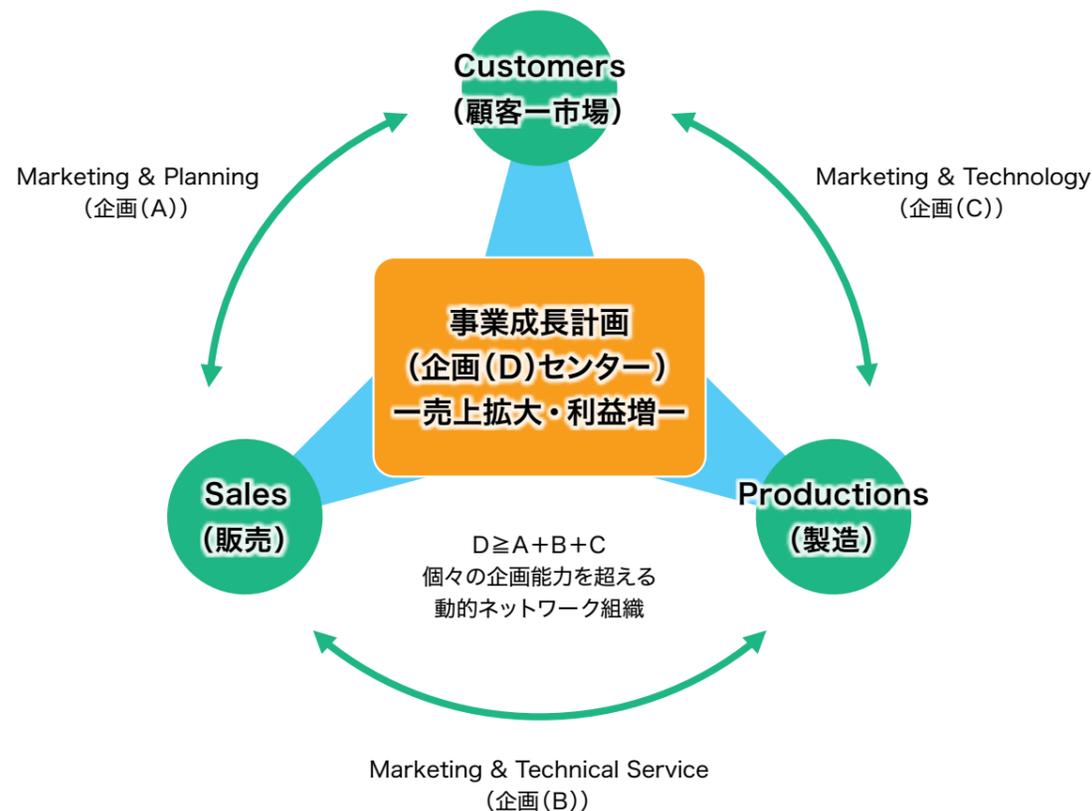
DXを活用した業務の革新と高度化
社員の意欲と生産性を向上する新人事制度

選択と集中

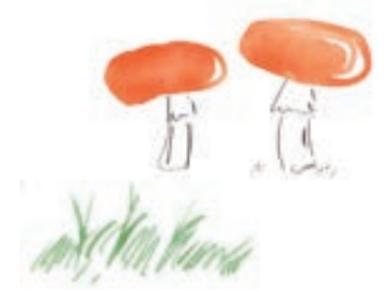
3つのクライシス「ライフサイエンス」への注力
研究開発への積極投資
先端事業の飛躍的成長に向けた資源投資

経営戦略の一体化

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



重点戦略



P. 40

ハイブリッド経営の道 ポートフォリオ変革の推進

P. 46

R2B戦略 実験カンパニー ポートフォリオ変革のEngine

- Research to Business 技術ではなく市場を見る視点への革新
- 発想職人のEmpowerment

P. 54

人材戦略 Human Driven Company 少数精鋭・能力成果主義

- 1on1を柱とした人材育成 人の心に火をつけて、夢をカタチにしていく
- Diversityの推進 多様な個性がカネカならではの!を生み出す
- Wellnessの推進 同じ志の仲間と、イキイキと仕事に取り組む

P. 62

グローバル戦略 Think Global, Act Local

- The Best Glocal Kaneka Way

P. 64

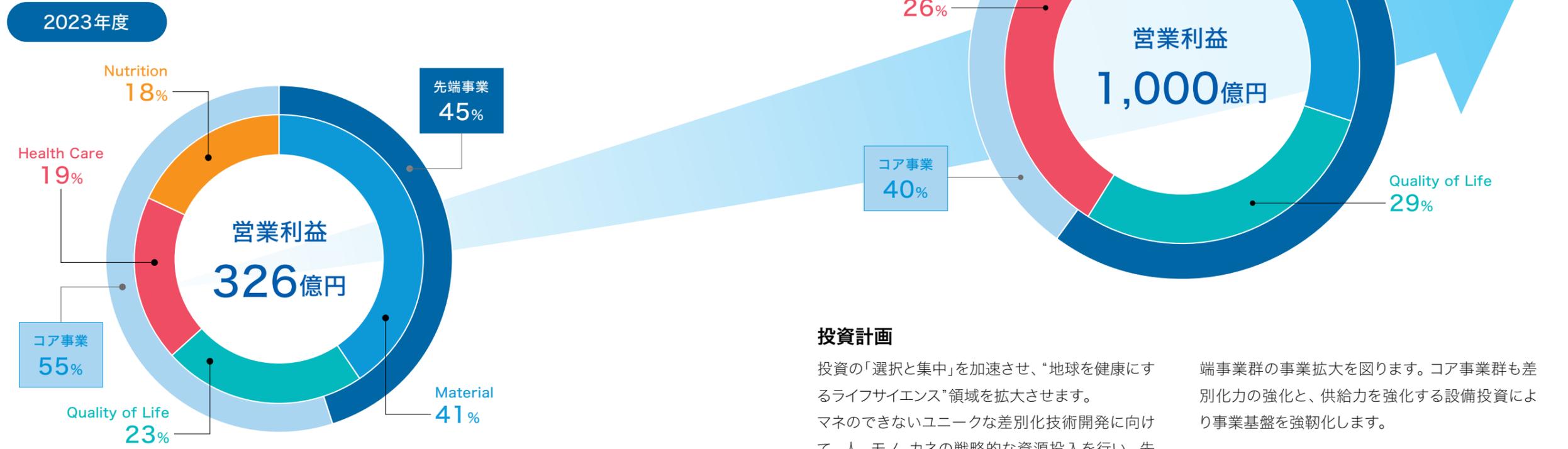
モノづくり戦略 モノづくり現場の実践から 「100年先まで続く未来」を創っていきます

- デジタルトランスフォーメーション(DX) グローバル競争を勝ち抜く、最先端の生産プラントへ進化させる
- カーボンニュートラル(CN) 世界を健康にするためにサステナブルを体現する工場を実現する

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。

Solutions Unit (SU)別営業利益比率



投資計画

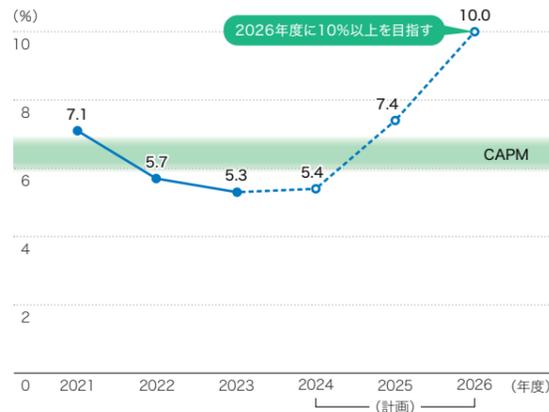
投資の「選択と集中」を加速させ、“地球を健康にするライフサイエンス”領域を拡大させます。マネのできないユニークな差別化技術開発に向けて、人、モノ、カネの戦略的な資源投入を行い、先

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。

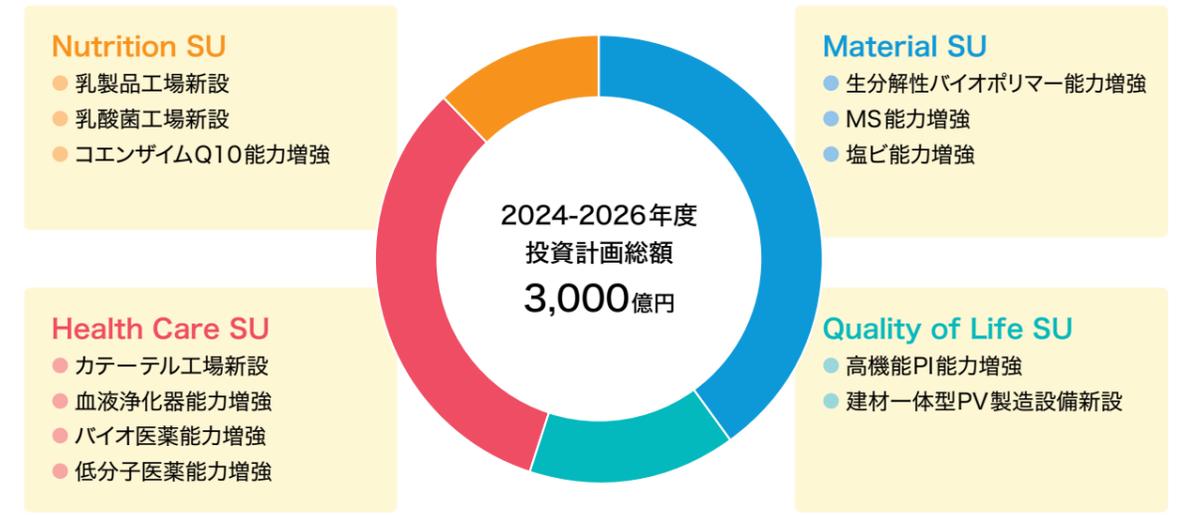
資本収益性指標

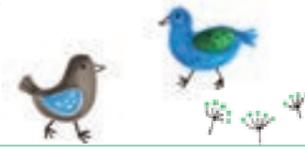
収益力の着実な強化、資本コストの低減、政策保有株式の縮減により企業価値の向上を図ります。

ROE推移



ROIC推移





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

Vinyls and Chlor-Alkali SV

塩化ビニルモノマーからポリマー、特殊塩化ビニル樹脂まで一貫して生産しています。日常生活やライフラインを支える製品群として、これからも社会に貢献していきます。



【化成品】苛性ソーダ、次亜塩素酸ソーダ、塩酸



【塩化ビニル樹脂】カネビニール®



【架橋PVC】カネカXEL®、カネビニール®



【塩ビ-酢ビ系樹脂】カネビニール®

Performance Polymers (MOD) SV

耐熱性や耐候性・難燃性など、さまざまな機能を持った樹脂素材が、建築分野や自動車・家電・情報機器など、幅広い分野でテクノロジーを刺激し、日常生活やライフラインを支えています。



【強化剤用樹脂】カネエース®B、カネエース®M



【加工性改良・特性付与樹脂】カネエース®PA

Performance Polymers (MS) SV

カネカがユニークな樹脂素材を提供することで、耐候性・高弾性・接着性などに優れたシール材・接着剤・コーティング材が作られています。建築・工業・情報機器など幅広い分野において、さまざまなソリューションを提供しています。



【変成シリコンポリマー】カネカMSポリマー®、サイリル®



【アクリルシリコン系ポリマー】ゼムラック®

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

Foam & Residential Techs SV

緩衝包装材や魚箱、住まいを快適にする断熱材や車の軽量化と安全性を実現させるバンパー芯材、定温輸送パッケージの一部として、私たちの暮らしを豊かにしています。



【ビーズ法発泡ポリプロピレン】エペラン-PP®



【ビーズ法発泡性ポリスチレン】カネパール®

PV & Energy management SV

自然再生エネルギーの有力なソリューションの一つである太陽電池。住宅の屋根だけでなく、窓・壁そのものが発電する建材一体型太陽電池で独自のエネルギーソリューションを提供します。



【瓦一体型太陽電池】VISOLA® など



T-Green® Multi Solar

「T-Green®」は、大成建設株式会社の登録商標です。

E & I Technology SV

エレクトロニクス製品がより小さく高性能で美しくなっていくのも、化学のアプローチの成果です。新しい価値の創造が、先端分野をリードし、私たちの生活を快適にしています。



【超耐熱ポリイミドフィルム】ピクシオ®、アピカル®



【光学用アクリル樹脂】カネカ光学用アクリル樹脂

Performance Fibers SV

人々の暮らしに欠かせない繊維製品。世界でも特色のある繊維「カネカロン」を生産し、国際的な製品としてあらゆる生活シーンで、消費者に新しい価値を提供しています。

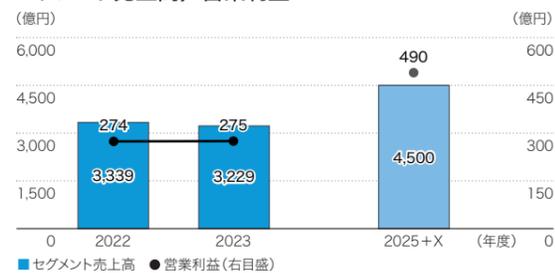


【ヘアフロダクト用繊維】KANEKALON®、カネカロン®

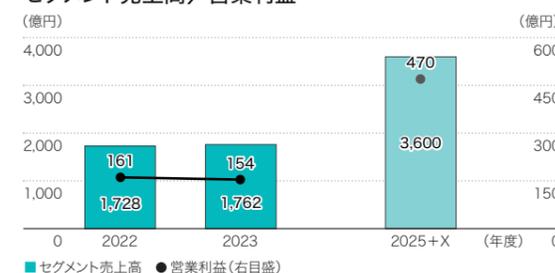


【エコファー用繊維】KANECARON®、カネカロン®

セグメント売上高／営業利益



セグメント売上高／営業利益





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

Medical SV

血管内治療用カテーテルや血液浄化システムなど、さまざまなイノベーションを実現しています。広範なラインアップにより幅広い治療ニーズに応える製品を提供し、医療技術の進化に貢献しています。



【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



【吸着型血液浄化器】
レオカーナ®



【再生・細胞医療】
細胞濃縮洗浄システム



遺伝子検査診断関連製品

Pharma & Supplemental Nutrition SV (Pharma)

バイオ技術と合成技術を基幹とし、合成医薬品から最先端のバイオ医薬品に至るまで、幅広い分野で医薬品に貢献しています。世界中の医薬品メーカーに価値あるソリューションを提供し続けます。



低分子医薬API・
中間体



抗体医薬精製用アフィニティー担体
KANEKA KanCap® シリーズ



バイオ医薬関連



経皮吸収型医薬品

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

Pharma & Supplemental Nutrition SV (Supplemental Nutrition)

長年かけて還元型コエンザイムQ10の量産化方法を確立するなど、培ってきた発酵技術をベースに機能性食品素材を展開しています。世界中の人々の健康への願いに貢献します。



【機能性食品素材】
カネカQH (還元型コエンザイムQ10)



【サプリメント】
わたしのチカラ® サプリメントシリーズ



【機能性食品素材】
Floradapt® シリーズ
(AB-Bioticsヒト由来乳酸菌)



【機能性食品素材】
カネカ グラボノイド®
(甘草グラブポリフェノール)

Foods & Agris SV

より深く、よりバラエティー豊かに、新しいおいしさを求める食のマーケット。発酵や油脂加工など多彩な技術の融合により食の価値を高めるソリューションを提供します。



【牛乳・乳飲料】
パン好きシリーズ



【ヨーグルト】
わたしのチカラ® Q10ヨーグルトシリーズ

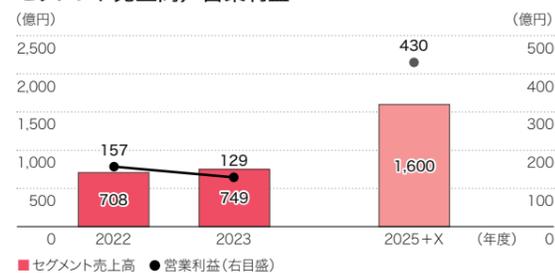


【マーガリン/ショートニング】
ノヴァ®, エンペラー®/
エバーライト®

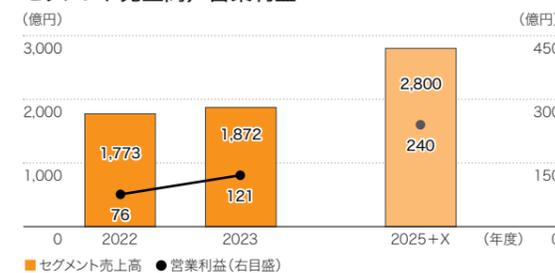


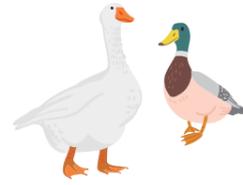
【ホイップクリーム/濃縮加工乳】
ラシェンテ®/フランジェ®

セグメント売上高/営業利益



セグメント売上高/営業利益





実験カンパニー

ポートフォリオ変革のEngine

研究開発型企業である当社の研究開発は、ポートフォリオ変革の最大のドライバーです。
 研究が事業を変える、事業を見たスピーディーでスケールある研究開発、
 すなわち Research to Business を推進します。
 R2B戦略では、研究を社会に実装させるため、多様な研究者たちが協働して、
 異質なものの組み合わせを試すR2B体制を構築しています。
 そして、個々の研究者が“発想職人”として、その多彩な能力を最大限発揮できるよう、
 研究のDX推進、知的財産の創出に向けた育成を進めています。

実験カンパニー体现の仕掛け

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

高分子技術

自社開発技術

発酵技術

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

精密重合技術

バイオ・有機合成技術

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

OLEDデバイス
設計技術

紡糸技術

金属微細加工技術

薄膜形成技術

今後の
キーテクノロジー・
キードライバー

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

環境・エネルギー

食糧

健康

「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





Research to Business

技術ではなく市場を見る視点への革新

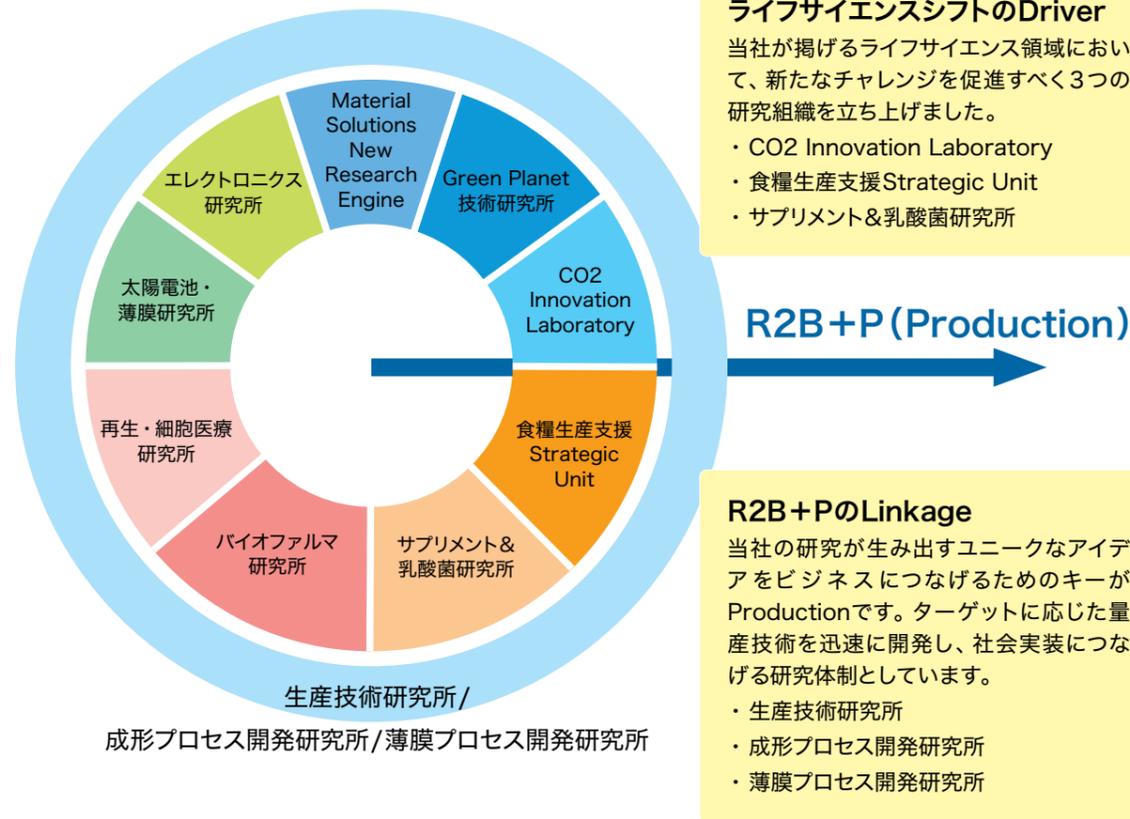
イノベーションの種は異なる技術や異なる領域同士の意外な組み合わせから生まれます。
 カネカのR2Bでは、そうした異質な人やモノが出会う機会を増やす観点で
 R2B体制を常に改善しながら、構成させています。

イノベーションを生むR2B+P体制

2024年より、全12研究所の体制となり、Solutions Unitのビジネス領域に対応する研究開発体制を強固に整えました。この中でも重要かつスピードが求

められる課題については適宜、プロジェクト体制をつくり対応を図っています。

R2B 研究所体制



ハイブリッド体制で進めるR2B

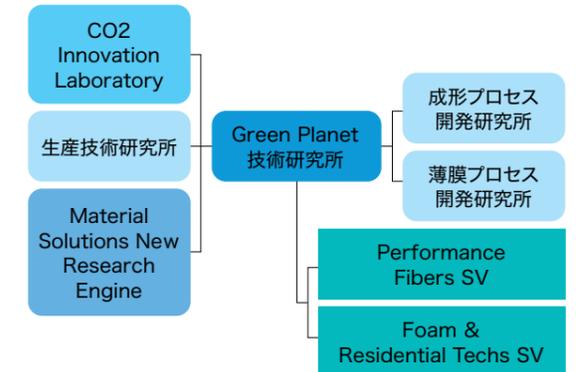
Green Planet®の社会実装の加速

カネカ生分解性バイオポリマー Green Planet®は、100%バイオマス由来であり、高い生分解性を持つことから、環境課題に貢献する製品として市場のニーズが高まっています。大手コーヒーチェーンでのストローの採用は大きな話題となりました。R2Bでは、高効率な培養・生産技術に加え、高度な成形加工技術の開発をGreen Planet技術研究所を中心に全社体制で進めています。2024年度には、発泡成形品の採用など用途展開も広がっています。今後も新たな用途展開を通じて、ビジネスを拡大していきます。



Green Planet®を採用したブラビア®の包装材、実際の装着イメージ
 「ブラビア®」は、ソニーグループ株式会社またはその関連会社の登録商標または商標です。

Green Planet®加工技術開発の関連組織図

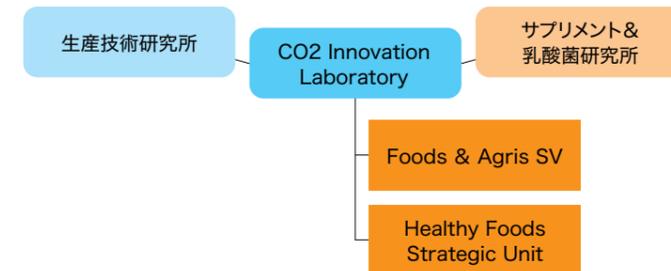


将来に向けたCO₂利用技術

環境負荷の低減を目指して、CO₂を直接原料とする将来技術を開発しています。CO₂を原料として、Green Planet®を生産する技術は、ベンチ設備導入を決定し、2025年度より稼働を予定しています。さらにバイオモノづくり技術を発展させ、当社の健康・食品分野の技術とのハイブリッドによる新たな市場創出のための研究開発も進めています。



CO₂を原料としたポリマー等の生産技術開発体制



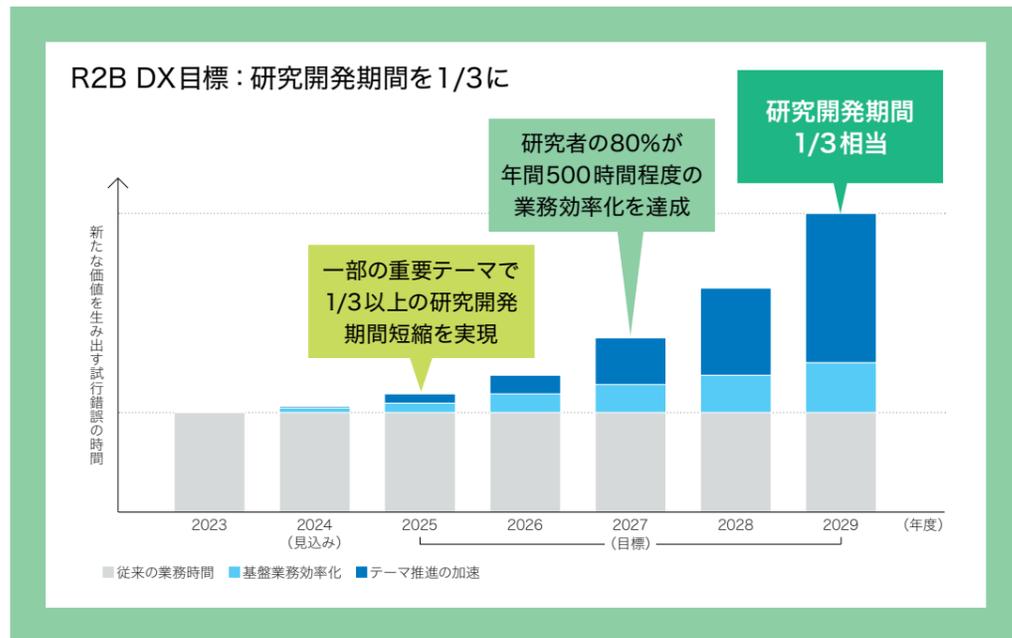
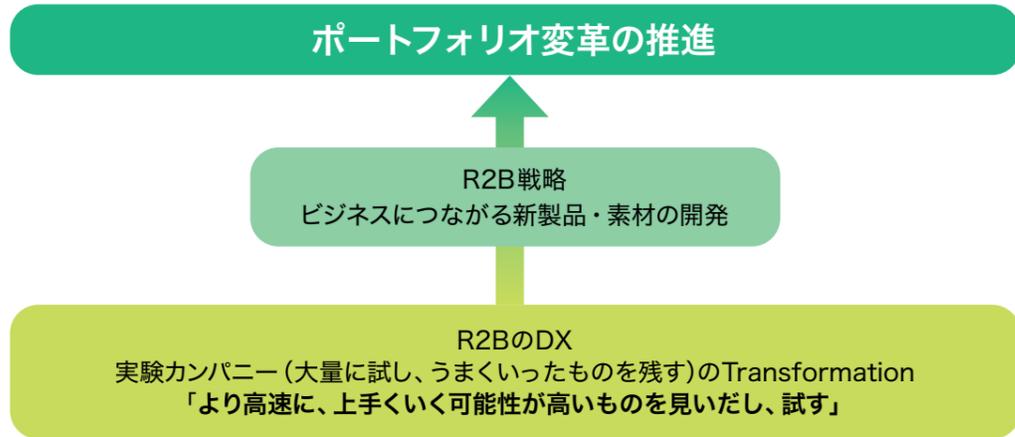


発想職人のEmpowerment

R2Bの創造するプロセスを担うのはカネカの一人ひとりの“発想職人”です。
 研究者の発想を飛躍させ、形にしていくマインドを
 R2B戦略では力強く後押しし、イノベーションを促進します。

DXによる発想の加速

R2B戦略の実現に向けて、より高度により高速に研究開発を進めるべく、先端技術の取り込みとデジタルインフラ活用の両輪でDigital Transformationを図っています。



R2B DXリーダー人材強化

全社の重要課題をDXで解決するため、R2B DXテーマを設定し、リーダー人材の強化を進めています。
 数万種類の樹脂配合からの要求水準の推定や、AIを活用した遺伝子スクリーニング技術の開発な

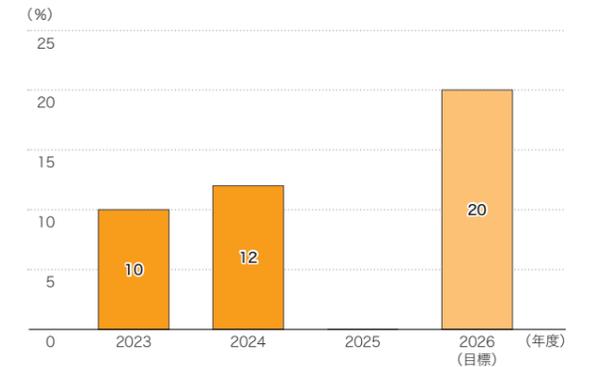
ど、研究開発期間の短縮につながる技術が進展しています。また、Green Planet®や太陽光発電モジュールの製造プロセスの自動化・省力化技術も、研究および事業に貢献しています。

DXリーダー人材	2023年度	2024年度	2026年度(目標)
Material & Bio informatics領域	3名	4名	8名
Process informatics 領域	5名	12名	14名

研究者のDXスキル向上

外部の教育プログラムを通じて、研究者のスキルアップの機会を提供しています。画像処理業務の自動化や遺伝子解析の効率化などの優良事例が生まれ、社内の連絡会を通じた情報共有によって横展開が広がっています。

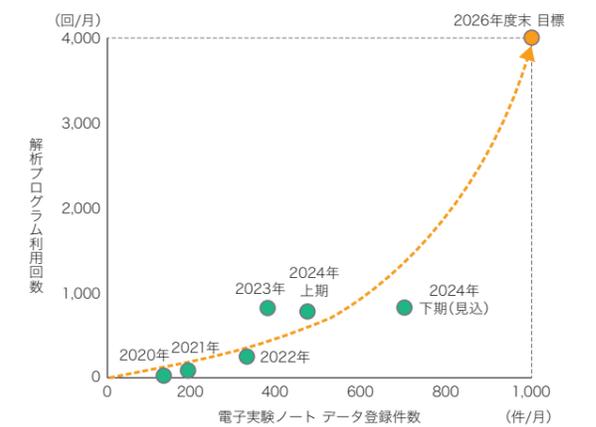
DX連絡会への研究者・技術者の参加割合

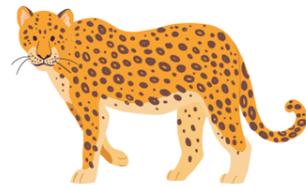


R2B 業務の変革

電子実験ノートシステムを導入し、研究記録のデジタル化と蓄積したデータを活用した解析作業の高度化・効率化を進めています。
 特に社内の知見が豊富に培われてきた樹脂開発などの分野で、電子実験ノートへのデータ蓄積が進み、検索性が向上しました。今後、過去の知見も生かした実験計画の策定や実験結果の解析といったデータ活用に注力し、研究開発の加速に貢献させていきます。

電子実験ノート活用実績





発想職人のEmpowerment

R2B 知財戦略

知的財産は、R2Bの発想職人が生み出す重要な成果です。知的財産の創出ならびにその事業への活

用について、研修・支援体制を構築しています。

知財人材の育成体系

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。営業系社員に対する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など、育成の幅を広げています。

知財教育プログラムの全体像

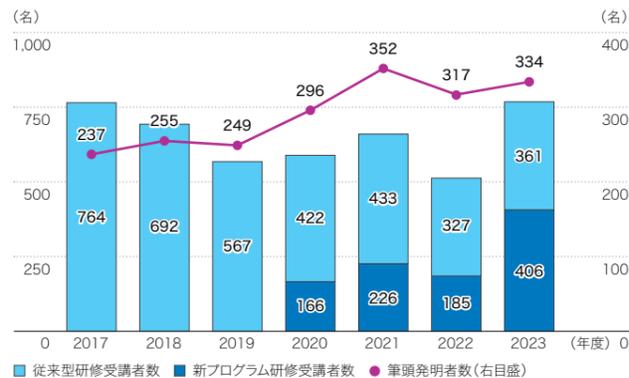
		調査	権利化	戦略	ブランド・契約・著作権
リーダー層	マネジメント	情報活用分析	審査対応 発明発掘	テーマ創出 市場情報活用	契約 商標・ブランド 著作権
中堅	応用				
新人・若手	基礎	ツール操作	制度理解		

発想職人の育成：発明発掘プログラム

知的財産創出の観点における発想職人とは、発明の基本的なアイデアやコンセプトの発想、技術的な問題の解決、発明の実現可能性の検証等に中心的に貢献した筆頭発明者であると考えられます。

許研修プログラムに加えて、2020年度より対話重視のディスカッション形式で発明を抽出する新プログラムを開始しました。開始以降、筆頭発明者の数は増加傾向にあります。プログラムを通じて研究者同士をつなぎ、多様な視点を共有することによって、新たな発想の創出を促す機会となっています。

受講者数と筆頭発明者数の推移



発想職人の分野を越えた創造

当社では、研究者が自分の領域を飛び越えるハイブリッドな研究開発によってイノベーションを生むことを指向しています。

外技術の導入によって、領域を横断して研究開発を行っています。

そのため研究者は自分が強みとして持つバックグラウンドを基盤としながらも、研究者同士の協働や社

これがカナカらしい研究者のあり方であり、社内に限らず社外にも視野を広げた研究が促進される施策を実行しています。

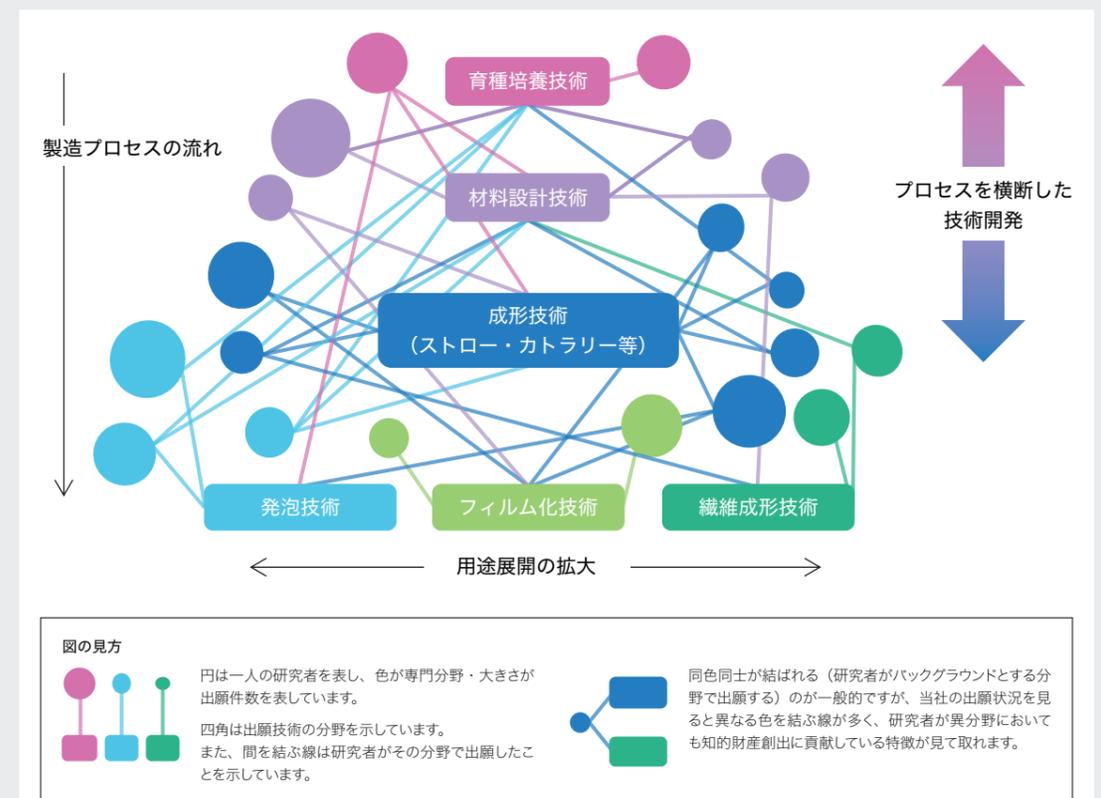
事例紹介：Green Planet® 関連の技術と研究者の広がり

カナカ生分解性バイオポリマー Green Planet® では、育種培養、材料設計、成形加工といった異なるバックグラウンドを持った研究者が携わることで、技術を広げてきました。

合や樹脂培養の研究開発に、育種培養や生産技術に専門性を有する研究者は成形加工領域の研究開発に、裾野を広げることで、発泡体・フィルム・繊維と用途の広がりにも貢献しています。

成形加工に専門性を有する研究者は樹脂の配

出願技術と出願者マップ(2019-2023年度の出願を対象)



※パテントマップ® EXZによる分析結果を元に作図
「パテントマップ®」は、インパテック株式会社の登録商標です。



Human Driven Company

少数精鋭・能力成果主義

人の成長なくして会社の成長はないとの考えで、当社の人材戦略においては、社員一人ひとりが遺憾なく力を発揮できるよう、チャレンジできる環境を整え、成長を促しています。

カネカ1on1による対話を通じ、モチベーションを高め、仕事での役割と、従来からのOFF-JT研修の相乗効果で、人材育成を進めています。

また、多様な人材が発想のDiversityを生み出せるよう、女性活躍推進だけでなく、多様な専門性を持つキャリア採用や、シニア社員の活躍の場を広げるマッチング制度も導入しています。能力を発揮するための環境整備や仲間との絆の醸成にも取り組み、心身の健康を整え、日々の仕事へのチャレンジを促しています。

Trust & Respect

Diversity

の推進

多様な個性が
カネカならではの！を
生み出す



Wellness

の推進

同じ志の仲間と、
イキイキと
仕事に取り組む



1on1を柱とした 人材育成

人の心に火をつけて、
夢をカタチにしていく





1on1を柱とした人材育成

人の心に火をつけて、夢をカタチにしていく

カネカ1on1を通じて、自ら学び、選択し、チャレンジする人材を育みます。一人ひとりが描いた自身のありたい姿・夢の実現を、会社は支援していきます。成長した社員が歩むキャリアの先に、ワクワクしながら取り組むチャレンジの先に、これまでにない新たな価値と、カネカグループの変革が待っています。

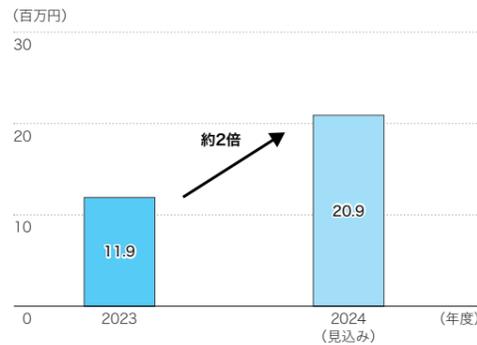
日々のマネジメントそのものが1on1

1on1の質の向上

1on1は2018年度から導入した制度です。上司が、日ごろからメンバー（部下）の中長期の育成イメージを持ち、具体的なフィードバックを提供することで、メンバーは自身の強みや改善点を理解し、成長のためのアクションの質を高めることができます。成長に目を向けた対話を促進し、1on1の質を高めるため、従来の幹部職向けワークショップに加えて、2023年度から部門長やメンバー向けのワークショップを開始しました。2024年度はさらに拡充し、研修費用は約2倍になる見込みです。

長に目を向けた対話を促進し、1on1の質を高めるため、従来の幹部職向けワークショップに加えて、2023年度から部門長やメンバー向けのワークショップを開始しました。2024年度はさらに拡充し、研修費用は約2倍になる見込みです。

カネカ1on1・キャリアデザイン研修の費用

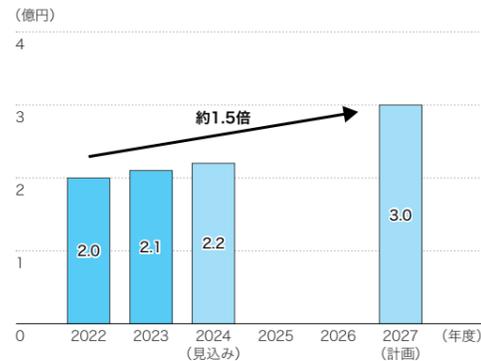


	深化のポイント
部門長	エネルギーの80%を部下の育成に使うという思いをもって、リーダーとしての影響力を意識する
幹部職	上司として、メンバーの成長と仕事の成果を結び付け、対話を通じて両方を実現させる
一般職	メンバーとして、自身の成長計画をイメージし、対話の質を高める

全員が対話の機会を有効活用し、人と仕事のライフタイムでの成長を加速させ、組織として結果を出す組織能力開発を目指しています。

スキルアップを目指す社員のモチベーションに応えるべく、OFF-JTプログラムを拡充し、人材育成への投資は、2027年度に3億円(2022年度比1.5倍)とする計画です。また当社のグローバル戦略にあわせて、海外でのキャリア形成を目指す社員には語学研修を提供し、選抜型・挙手型の英語研修は、いずれも募集定員を超える申し込みがあります。

研修総額推移



次代を担う人材になるためのチャレンジ

次世代リーダー育成

経営トップが主催する「一粒の種モミ塾」は、2015年度開講以来、121名が受講し、うち31名が部門長を担っています。

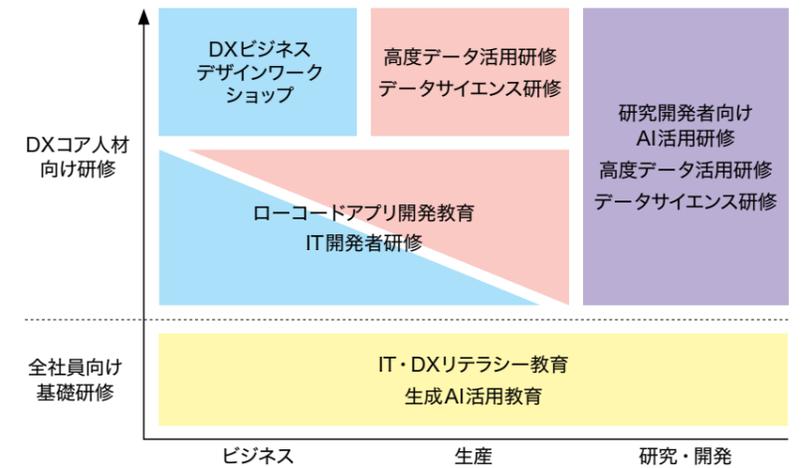
会長・社長・副社長が8カ月間を通して計12日間(約100時間)の全セッションに参加し、直接アドバイスを伝えることで、受講者の視座を高めています。



DX人材育成

DXコア人材の育成に注力し、対象をビジネス企画領域にも拡充しています。ビジネス、生産、研究・開発の各現場で、コア人材を中心にDXを自律的に推進し、新たな価値を生み出しています。また、全社員向けのIT・DXリテラシー教育を開始し、生成AIの活用教育や大規模試験導入も進めています。

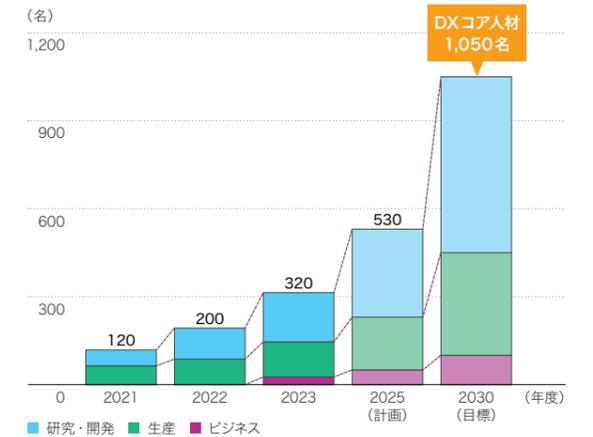
DXカリキュラム体系図



<現場でのDX実績の事例>

- ・AIを活用した需要予測
- ・最適化計算技術を活用した最適生産計画による生産性の向上
- ・工場プロセスへのAI組み込みによる制御自動化
- ・生成AI活用による社内のノウハウ・知見や過去データの継承
- ・ビジネスデザインワークショップによる新規ビジネスのアイデア出し

AI・データ活用人材の拡大





Diversityの推進

多様な個性がカネカならではの！を生み出す

当社は、多様な人材が新たな価値を生み出す「発想のDiversity」を目指しています。
2023年度から幹部職の評価項目にDiversityを加え、職場単位で取り組みを進めています。
学歴・在籍年数を問わず登用しており、
すでに多様なバックグラウンドを持つ幹部職が在籍しています。
現在は、女性が活躍するチャンスを、より広げる施策に注力しています。

成長を軸にした女性活躍推進

主任層／幹部職層の成長機会

男女問わず、1on1を通じて個々人の成長を促し、積極的な挑戦・昇格を支援しています。当社では、リーダー層のロールモデルが少ない女性に対して、笹川社外取締役が幹部職層、三宅社外取締役が主任層と、それぞれ対話の機会を設けています。



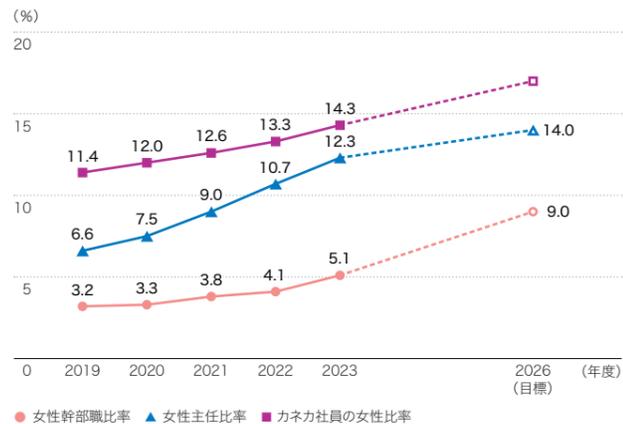
これにより、役割期待の変化を前向きにチャンスとして受け止める姿勢を育み、気づきを得る機会を提供しています。
本取り組みの参加者の中から、次年度の昇格者や新規ビジネスへの挑戦者が輩出されています。



挑戦の先にある登用

計画的な配置・育成とキャリア採用の強化により、女性幹部職比率を上げる取り組みを継続しています。2026年度には女性幹部職人数を80名、比率を9%にする計画です。
中長期的には幹部職の候補者となる、主任層の育成にも力を入れています。

女性幹部・候補者の推移と見通し



縦横無尽に活躍する人材の採用

女性採用に向けた取り組み

新卒採用において、事務系は男女同数程度を採用しています。一方で、技術系の女性採用比率は、事務系より低い比率で推移しています。
2023年度には、理系の女性を対象とした新卒採用セミナーを大幅にリニューアルし、ワークライフバランスに資する制度や、技術系職種で働く女性のキャリアやマインドを紹介する場を設けました。その結果、2025年度入社技術系女性採用人数は、増加を見込んでいます。



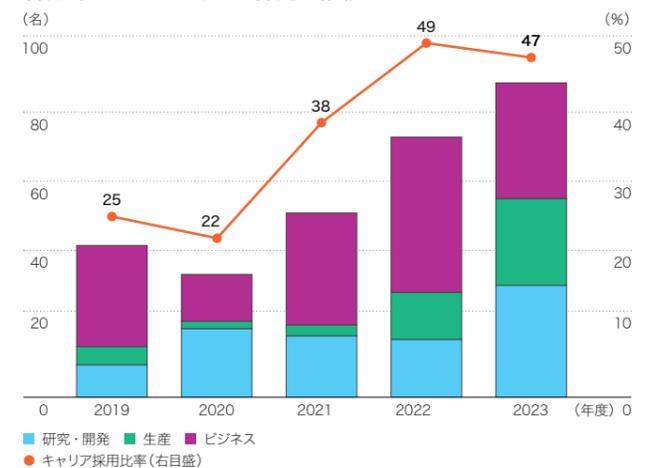
技術系新卒採用の推移



多様な経験・専門性の獲得

多様な社員が互いを尊重し、能力を発揮できるよう、中途採用を積極的に行っています。年間40%超のキャリア採用比率を維持し、組織の新陳代謝を促し、多様な経験と専門性を事業成長に生かします。
登用の際に在籍年数は問わず、幹部職のうち約2割はキャリア採用者が占めています。

各分野におけるキャリア採用の推移





Wellnessの推進

同じ志の仲間と、イキイキと仕事に取り組む

社員が力強くイキイキと活躍できる風土づくりと環境整備にゴールはありません。
 活発な新陳代謝が行われ、組織として健康体であること、
 社員が相互のチャレンジを応援しあえる、たしかな絆があることは、
 当社の健康経営を支える基盤となっています。

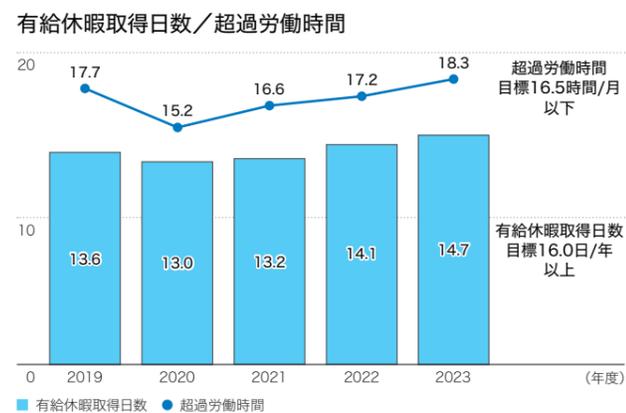
【目指す健康像】

働く仲間：元気でイキイキとした生活を送り、仕事に取り組む仲間たち
 働く組織：健全・自由闊達で、多様な個性、個人の能力が進化・最大限に発揮できるOne Teamな職場

元気でイキイキとした生活の基盤づくり

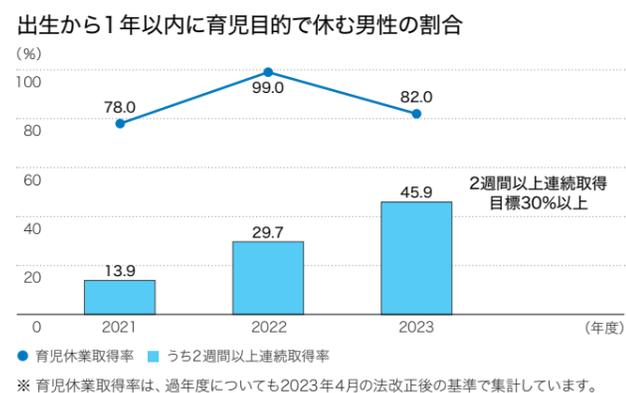
働きやすい環境の維持

心身の健康を維持し、リフレッシュして仕事に邁進できる環境を維持することは、生産性を高める働き方、Work Cultureの変革につながります。
 2025年度は、有給休暇取得日数16.0日/年、超過労働時間16.5時間/月を目指しています。



出産・育児を積極的に支援する意識付け

仕事と生活の両立支援を進めていくメッセージとして、上司向けにイクボス講演会を実施しました。多様な人材が活躍する職場でのマネジメントや、職場づくりについて意識することを狙いとしており、職場単位で組織の好循環を促しています。指標の一つである、出生から1年以内に、育児目的で連続2週間以上休む男性の割合は30%を超え、年々増加しています。



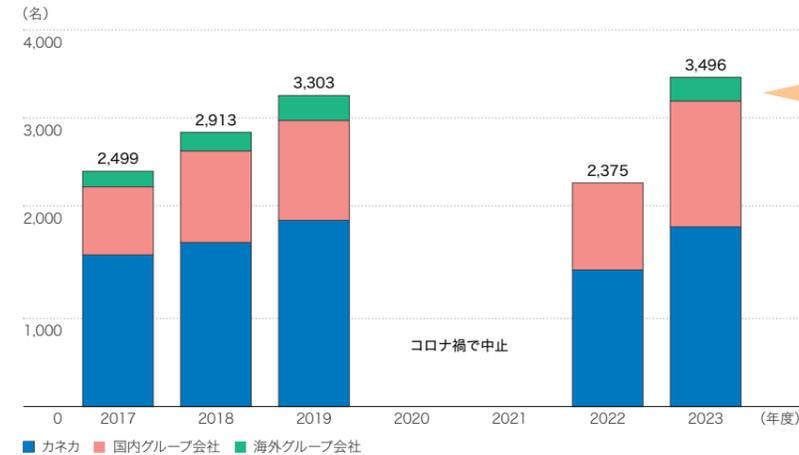
One Team の醸成

一体感を育む機会

2014年度に開始したカネカグループの絆を深めるスポーツイベント、Run, Run, Run. Kaneka。駅伝大会をメインに、「走る」というキーワードで、国内外のカネカグループ社員が一堂に会する大きな祭典です。
 絆を形にした取り組みであり、カネカグループが一つの旗の元でOne Teamになります。他部署やグループ会社とのつながりの中から、新しい発見・創造が生まれます。



Run, Run, Run. Kaneka 参加者数



2023年度は3,500名近くが参加し、コロナ前(2019年)の水準を上回る規模となりました。

海外から参加しているグループ会社は32社で過去最多、国内グループ会社は43社で、イベント開始当時の13社から、3倍以上になっています。

2013年から当社が協賛している北海道マラソンには、Run, Run, Run. Kaneka の駅伝大会での成績上位者を中心に、当社からも多くのランナーが参加しています。
 当日は、北海道のグループ会社や多くの関係者が、夏の暑さに負けずに走るランナーを沿道で応援し、一体となって大会を盛り上げています。





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。



The Best Glocal Kaneka Way

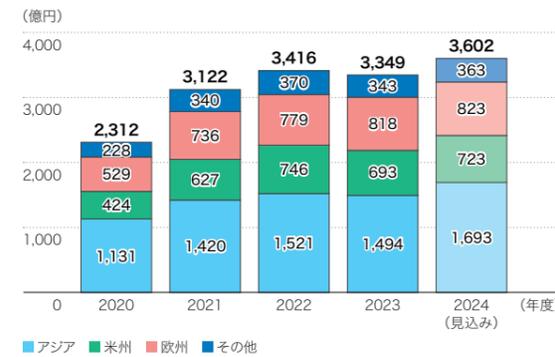
Global Centerを核とした全体最適の戦略策定と現場の最適化を実現する
Local適応力を追求する「Glocal Kaneka Way」を推し進めています。

事業活動の重点を海外へ

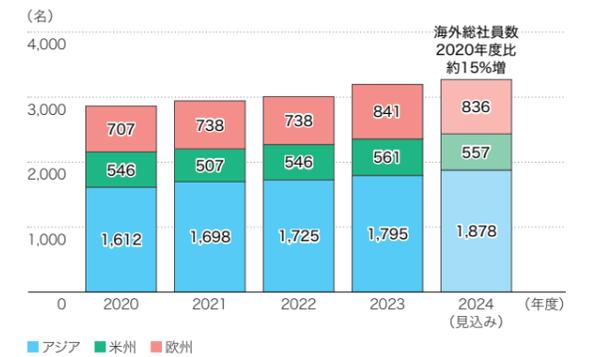
カネカの変革と成長の原動力をグローバル市場に求め、海外売上高を着実に増加させています。
経営のローカル化を推進するとともに、経営資源を大胆に海外へ重点化します。現地のトレンドや

最新のニーズを捉えたマーケットアウト型の市場開発とボーダレスな研究開発活動により現地のActivityを徹底的に強化します。

海外売上高



海外エリア別社員数(連結)



ライフサイエンス領域のグローバル展開の加速

ライフサイエンス領域を中心に、研究開発・オープンイノベーション拠点の現地化や需要地での市場開

発拠点の拡充、事業提携・M&Aの推進、最適な販路開拓によりグローバル展開を加速しています。



<EndoStream Medical Ltd. の買収>



脳動脈瘤治療用デバイス「Nautilus™」
「Nautilus™」は、EndoStream Medical Ltd. の商標です。

Medical事業では、脳血管疾患分野において革新的な技術を有するEndoStream Medical Ltd. を2024年12月に子会社化しました。カネカのモノづくり技術との融合により、医療機器の幅広い事業展開で製品ポートフォリオの拡充を進めています。



モノづくり現場の実践から

「100年先まで続く未来」を創っていきます

モノづくりの現場は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。

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。

「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。



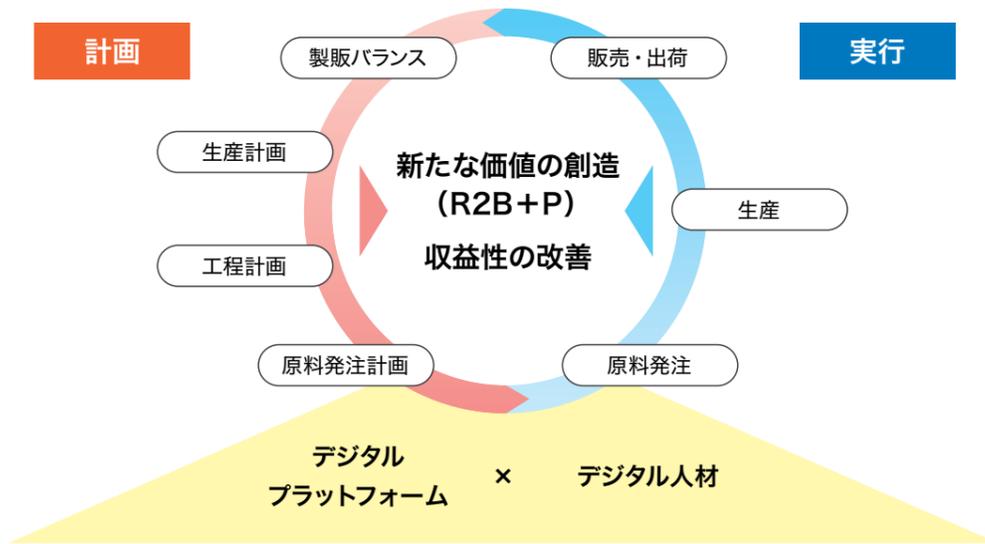


デジタルトランスフォーメーション(DX)

グローバル競争を勝ち抜く、最先端の生産プラントへ進化させる

R2B、生産、ビジネスの領域をつないだサプライチェーン全体で、AI・デジタル技術を駆使し、人は創造的業務にシフトさせていきます。

人の限界を超える／人間の勤、経験値(匠の技)の仕組み化



DXロードマップ	2020年	2030年	進捗
新たな価値の創造 人は創造的業務にシフト	FOZ(※1)の推進 計画と実行系業務をつなぎ収益を最大化させる R2B+Pによる事業のスケール化とマネタイズ		・ 苫東工場血液浄化器の製造プラントの稼働(FOZ工場) ・ 苫東工場医療用カテーテルの製造プラントの建設開始(FOZ工場) ・ PVを活用した工場のゼロエネルギー化に着手
AI・デジタル技術を駆使した働き方改革 計画・実行系業務の高度化	AI活用によるスタッフ業務の高度化 生産計画・原料受発注などの生産管理の高度化 AIによる生産工程の安定化		・ AIによる需要予測の技術導入 ・ AI生産計画最適化の技術確立と実装展開<事例1> ・ AI画像解析の高度化<事例2> ・ 生成AIを活用した匠ノウハウの技能伝承
デジタルプラットフォーム強化 インフラ強化 デジタル人材育成	データ蓄積／通信基盤の強化 AI・データ活用人材、DX企画人材の育成		・ 仮想空間でグローバルに生産拠点を統合するデジタルツイン構築に着手 ・ OT(※2)領域のセキュリティ強化に着手 ・ AI・データ活用人材の拡充

※1 FOZ(Field Operation Zero): 工場における現場作業をゼロにする。
※2 OT(Operational Technology): 工場の設備を最適に制御・運用する技術。

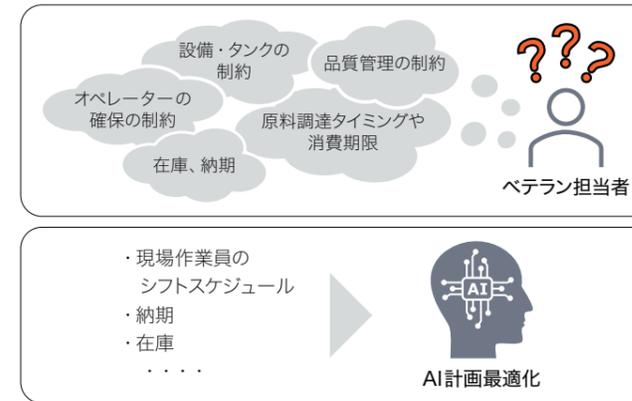
<事例1>

計画 “カネカならではの”R2B+Pによる生産計画の最適化

製造現場の制約や顧客要求等を考慮した生産計画の作成はベテラン担当者に属人化していましたが、当社R2Bと製造現場が強く連携し、AI活用による業務の自動化を進めています。この取り組みは、AI

の技術開発およびAI・データ活用人材の拡充を実践するものであり、さらに適用領域を拡大させていきます。

生産計画最適化のイメージと適用効果



<従来>

・ベテラン計画担当者が長時間かけ作成

計画作成時間

<AI活用による効果>

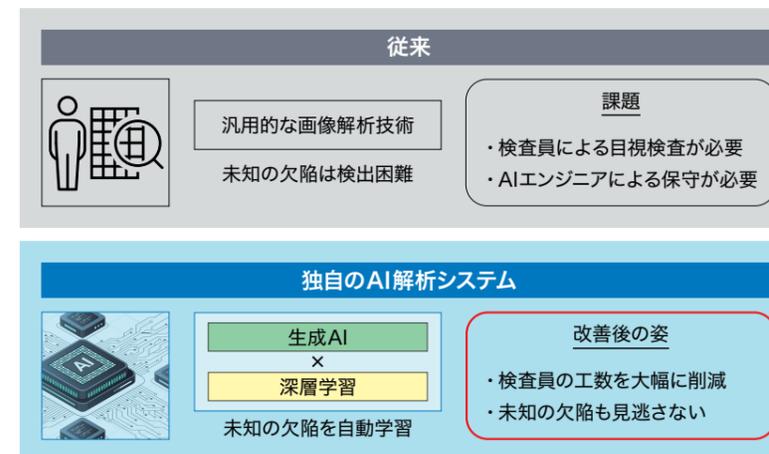
- ・大幅な計画業務の削減
- ・設備稼働率の最大化
- ・属人化の解消
- ・意思決定の迅速化

<事例2>

実行 生成AI×深層学習の組み合わせによる太陽電池セル検査の自動化

太陽電池セルの微細欠陥検査は、従来の画像解析技術では検査精度の維持や未知の欠陥検出が困難でした。当社R2Bと奈良先端科学技術大学院大学の共同研究により、生成AIと深層学習を組み合わせた独自のAI解析システムを開発し、検査工程の自

動化を実現しました。本技術は、過去データに依存しない深層学習を超えたものであり、太陽電池モジュール製造工場にとどまらず、当社のモノづくりにおけるFOZ実現につなげていきます。



太陽電池



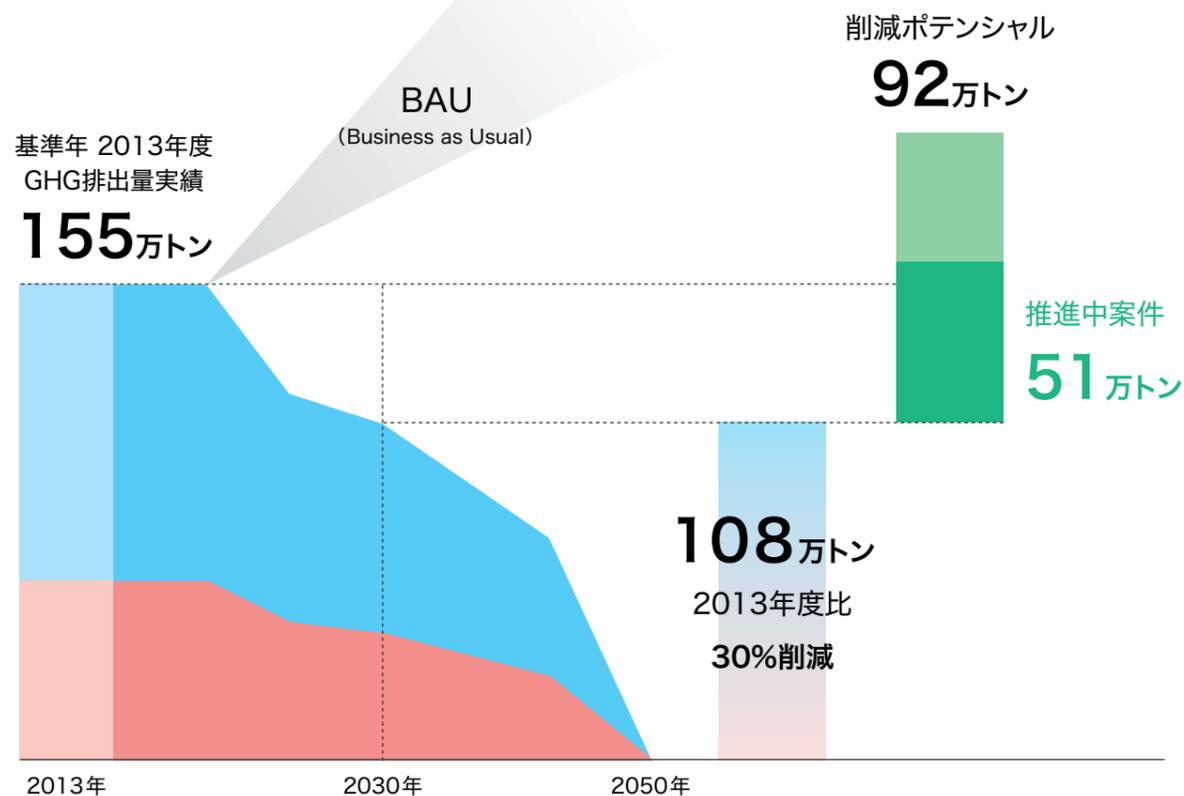


カーボンニュートラル(CN)

世界を健康にするためにサステナブルを体現する工場を実現する

カネカグループは、TCFDの趣旨に賛同し、シナリオ分析を通じて気候変動関連のリスクと機会を特定するとともに、中長期的な対策を策定しています。また、カーボンニュートラル推進に向けてGXリーグ(※1)にも参画しました。これらに基づき、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(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。

今後もGHG排出量削減に向け、当社がこれまで培ってきた生産技術力をつなぎ、新たな開発テーマを実装するとともに、生産現場の絶え間ない省エネルギー活動等を進めていきます。また、社外とも横断的な取り組みを進め、世界の健康に貢献していきます。



※1 GXリーグ：2050年のカーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GX (Green Transformation) への挑戦を行い、持続的な成長の実現を目指す企業や官・学と共に協働する取り組み。

GHG排出量削減目標の考え方

当社は、2030年の目標達成に向け、まずは基準年2013年度のGHG排出量から30%に相当する47万トンの削減を目指しています。高砂工業所の燃料転換などにより、2024年度までに51万トンの削減計画を見込んでいます。

さらに、将来の事業拡大と排出量削減を両立するため、省エネ・プロセス革新によるGHG排出量削減ポテンシャルを抽出し、内部炭素価格を考慮した経済合理性のある計画を策定していきます。

	GHG排出量削減 総ポテンシャル	推進中案件	進捗
1. 燃料転換	31万トン	31万トン	脱石炭投資決定 31万トン
2. 省エネ	30万トン	2.6万トン	稼働済
3. プロセス革新	10万トン	0.4万トン	稼働済
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	21万トン	17万トン	カネカマレーシア バイオマスボイラー導入決定など 7万トン 電力会社排出係数低減 10万トン
GHG排出量削減 合計	92万トン	51万トン	

現在までの進捗

1) 実現性の高いフェーズまで進捗した案件

Scope1：脱石炭の3年前倒し(2030年→2027年の実現)を決定しました。高砂工業所は、2027年の脱石炭とGHG排出量削減に向けて、新規のガスタービンコージェネレーションの設置工事を計画通り進めています。

Scope2：カネカマレーシアは、2026年のバイオマス由来蒸気への切り替えに向けて供給会社との契約を完了し、約3万トンのGHG排出量削減を見込んでいます。また高砂工業所では、電力会社の排出係数の低減により、約10万トンのGHG排出量削減を見込んでいます。

2) ポテンシャルの抽出

国内外グループ会社のGHG排出量削減テーマの調査活動にとどまらず、社外との連携も模索し、低

GHGエネルギーの調達など、GHG排出量削減ポテンシャルを拡大させています。



カーボンニュートラル(CN)

TCFDに沿った情報開示

カネカは2021年3月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言への賛同を表明しました。

ガバナンス

気候変動に関するリスクと機会は、信頼の生産力センター 品質・地球環境センターが、掌理しています。気候変動に関するリスクやその予防策の策定では、事業部門・生産部門・研究部門と協議の上、品質・地球環境センターから取締役副社長を本部長とするTask Force「Sustainability(SX)本部」へ提案・審議され、各部門と協業しながら対処していきます。特にカーボンニュートラルに係るモノづくり戦略については、Task Force「Sustainability(SX)本部」

戦略

気候変動のリスクと機会について、当社にとって特に重大と判断したものを右表にまとめています。2023年度は、「太陽光発電の普及」、「バイオマスプラスチックの利用拡大」、「廃棄物有効活用の需要増加」について、当社の重要度の高い事業機会とし

リスクマネジメント

気候変動に関わるリスクと機会は、品質・地球環境センターが中心となってシナリオ分析を行い、事業に係る対応策は事業部門と共有し事業

指標および目標

カネカグループは2050年までにカーボンニュートラルを実現します。そのマイルストーンとして、2030年にGHG排出量30%削減(2013年度比)を目標として設定しました。2023年度のカネカグループのScope1とScope2のGHG排出量合計は、1,513千トンCO₂e(2013年度比97.9%)でした。

の傘下にあるDX・CN Committeeが、事業部、スタッフ部門、工場、研究所、グループ会社と連携しながら、モノづくり領域のDXとカーボンニュートラルを一体とした取り組みを推進します。DX・CN Committeeでの活動は、Task Force「Sustainability(SX)本部」へ報告され、今後の活動方針が審議・決定され、事業計画などへ反映されます。特に重要性の高い案件は取締役会に報告されます。

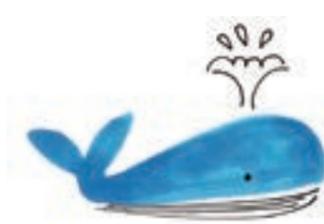
て1.5°Cシナリオ/4°Cシナリオで分析を行い、関係部門に共有しました。主な対応策は事業計画に組み込まれており、継続して取り組みを進めることとしました。

計画に反映します。生産に係る対応策はDX・CN Committee、生産DX・CNプロジェクト会議へ提案、審議されます。

カネカ単体のScope3排出量は3,006千トンCO₂eでした。2022年度よりグループ会社のScope3排出量の算定範囲を段階的に広めています。今後は、Scope3排出量削減方針を検討する予定です。2023年度までの実績は、公式HPをご覧ください。

特に重大な気候変動関連のリスクと機会の事業インパクトと対応策

タイプ	社会の変化	気候変動関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響 (●リスク/●機会)	対応策 (◎は重点化領域)
政策/法的	GHG排出規制の強化	● GHG削減諸対応による減価償却費等、諸コストが発生	・インターナルカーボンプライシング(ICP)制度導入
政策/法的	炭素税導入に伴う操業コスト増(サプライチェーン含)	● 炭素税導入に伴い操業コストが増加	◎ 自家発電設備の早期燃料転換 ・既存の製造工程での継続的な省エネ ・プロセス革新 ・再生可能エネルギー・低CO ₂ 排出係数電力の活用 ・インターナルカーボンプライシング(ICP)制度導入
技術	サーキュラーエコノミーの加速	石化由来包装用プラスチックの生産量に対する課税が行われ、仕入れコストが増加	◎ カネカ生分解性バイオポリマー Green Planet®の量産・用途拡大 ◎ 二酸化炭素と水素からカネカ生分解性バイオポリマー Green Planet®を生産する研究開発の促進 ・再生材の利用拡大
市場	バイオマス由来樹脂の需要増加と石化系樹脂の需要低下	● 生分解性プラスチックをはじめ、循環型社会の実現に貢献する製品、低炭素・脱炭素関連製品の需要が拡大	
技術	原材料・エネルギー源の低炭素化	● 原油等の価格変動により燃料コストが変動 ● 輸送車における脱炭素技術の導入やクレジット購入コストの転嫁に伴い、購入運賃や販売運賃が増加	◎ 自家発電設備の早期燃料転換 ・既存の製造工程での継続的な省エネ ・再生可能エネルギー・低CO ₂ 排出係数電力の活用 ・調達方針の見直し ・サプライチェーンマネジメントの強化
市場	再生可能エネルギー、エネルギーネットワーク、省エネ関連製品の需要増加	● ZEB・ZEH向け資材の需要が拡大	◎ 太陽光発電関連製品の充実・拡大 ・自己託送・マイクログリッドの拡大 ・住宅用断熱材(カネライトフォーム®)の充実・拡大 ・蓄電池の開発
急性	異常気象による自社工場・サプライチェーンへの影響	● 集中豪雨での洪水や濁水による自社工場の生産停止、サプライチェーン寸断などによる売上の機会が喪失、建物被害の増加	・グループ拠点の水リスクの把握 ・BCPの定期的な見直し
	異常気象による災害に備えた建築建材需要の増加	● 気象災害による被害を軽減させる建築建材製品の売上が増加	・盛土用発泡体(カネパール®・カネライトフォーム®)の展開



SV=Solutions Vehicle SU=Strategic Unit

役員一覧 (2024年6月27日)

代表取締役会長



菅原 公一

代表取締役社長



藤井 一彦
Business 全般担当

取締役副社長



亀高 真一郎
人事担当・Task Force「Sustainability(SX)本部」本部長・Vinyls and Chlor-Alkali SV・Foam & Residential Techs SV・Performance Fibers SV・セメダイン・原料・OLED事業開発プロジェクト・Global Open Innovation企画担当



角倉 護
Green Planet推進部長・Performance Polymers (MOD) SV・Performance Polymers (MS) SV・研究・保安担当

取締役常務執行役員



泥 克信
Kaneka Americas Holding, Inc. (取締役社長)



榎 潤
Foods & Agris SV・Supplement・Healthy Foods SU・内部統制・グループ会社支援担当



小森 敏生
経営企画・経理・財務・IoT Solutions Center・物流SU・IR担当



木村 雅昭
Medical SV・Pharma担当・Medical SV President・Kaneka US Innovation Center代表

社外取締役



毛利 衛



横田 淳



笹川 祐子



三宅 宏実

監査役

岸根 正実(常勤)
石原 忍 (常勤)
藤原 浩
魚住 泰宏

上級執行役員

岩澤 哲
塗 靖明

常務執行役員

川勝 厚志
武岡 慶樹
水澤 伸治
落合 計夫
岡部 貫
西村 理一
上田 正博

執行役員

石橋 拓朗
石田 修
鈴木 聡
西川 昌志
吉池 悦雄
片山 悟
古川 直樹

上田 恭義
出口 博之
大津 功
山田 正信
七條 勝利
丸山 竜一
松本 健

石坂 昌三
渡邊 武雄
安藤 寛
清水 良
菅原 昌信
古長 玄一郎

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、『人と、技術の創造的融合により未来を切り拓く価値を共創し、地球環境とゆたかな暮らしに貢献します。』という企業理念のもと、当社が持続的に成長し、当社の中長期的な企業価値を向上させ、株主および投資家のみなさま、お客様、地域社会、取引先、社員などのすべてのステークホルダーと信頼でつながる関係を築きます。企業としての社会的責任を果たすため、最良のコーポレート・ガバナンスを実現します。

当社は、当社の多角的かつグローバルな事業展開と、それを支える研究開発・生産・営業における最適な経営資源配分を持続させるために、コーポレート・ガバナンス機能を働かせることが非常に重要であると考え、それが当社の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に不可欠と考えています。

詳細な情報は、ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.kaneka.co.jp/esg/governance/corporate/>

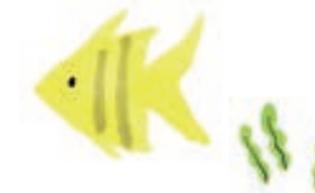
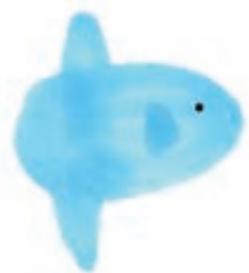


その観点から、意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、迅速・果断な意思決定により経営の活力を増大させるためにコーポレート・ガバナンスを充実させます。その取り組みの中で以下の基本的事項はとりわけ重要であると考えています。

- 株主の権利の尊重と平等性の確保
- 株主以外のステークホルダーとの協働による価値創造プロセス
- 会社情報の適時・適切な開示による透明性の確保
- 独立社外役員の独立性・知見を活かした取締役会の監督機能と戦略的提言機能の強化
- 経営理念、経営方針の全ステークホルダーへの適切な伝達と理解促進
- 経営方針への理解に基づく株主との建設的な対話

ガバナンス強化の取り組み

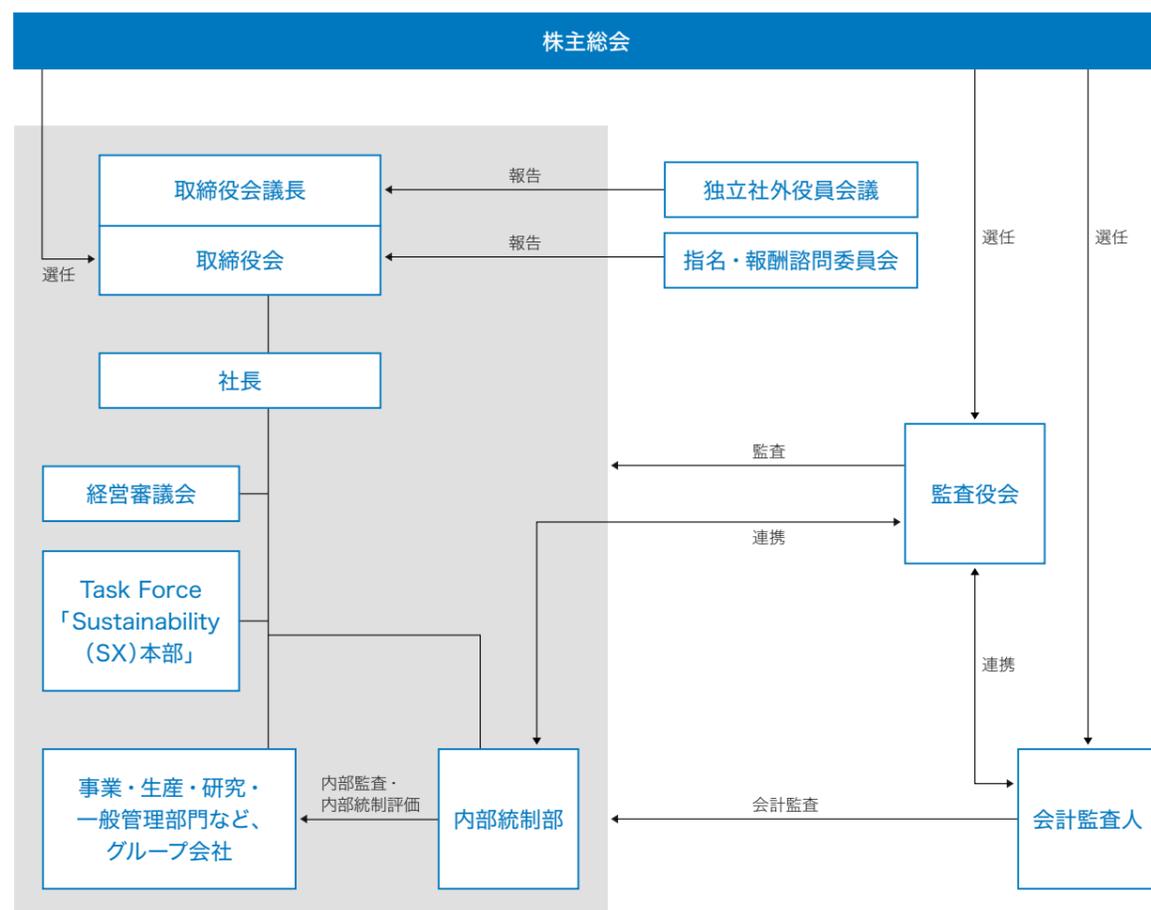
	2006年～	2011年～	2021年～
企業理念	2009年「KANEKA UNITED宣言」の制定 2018年「ESG憲章」の制定		
経営と執行の分離	2006年 執行役員制度の導入 2006年 取締役の員数変更(21名→13名)		
社外取締役	2011年 社外取締役の選任(1名) 2015年 社外取締役の増員(1名→2名) 2020年 社外取締役の増員(2名→4名)		2022年 女性取締役の選任(1名) 2023年 女性取締役の増員(1名→2名)
各種委員会	2015年 指名・報酬諮問委員会の設置 2015年 独立社外役員会議の設置		2021年 指名・報酬諮問委員会において、独立社外取締役を過半数とする
内部統制	2006年「内部統制システムの基本方針」の制定		
コーポレートガバナンス	2015年「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の制定		
独立性基準	2013年「社外役員の独立性に関する基準」の制定		
実効性評価	2016年 取締役会の実効性評価を開始		



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスの体制図



機関設計

当社は、原則として独立社外取締役4名と独立社外監査役2名を設置し、取締役会による業務執行の監督かつ監査役会による監査が十分に機能していることから、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を選択しています。

主な項目	
機関設計	監査役会設置会社
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	経営審議会
取締役会の任意諮問機関	指名・報酬諮問委員会
その他の重要な機関	独立社外役員会議

取締役・取締役会

取締役会は、当社が持続的に成長し、中長期的な企業価値の向上を実現するために、効率的かつ実効的なコーポレート・ガバナンスを実現します。取締役会は、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、経営陣の指名、評価およびその報酬の決定、当社が直面する重大なリスクの評価および対応策の策定、ならびに当社の重要な業務執行について、当社のために最善の意思決定を行います。当社グループの経営に関わる重要事項に関しては、社長他によって構成される経営審議会の審議を経て取締役会において執行を決議しています。取締役会の員数は、13名

監査役・監査役会

監査役および監査役会は、取締役の職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立します。監査役会は、独立社外監査役2名を含む4名で構成されていて、会計監査人および内部統制部と相

指名・報酬諮問委員会／独立社外役員会議

当社は、指名・報酬諮問委員会、独立社外役員会議を設置しています。指名・報酬諮問委員会は、取締役の報酬、取締役および監査役候補者の指名に関して議論し、取締役会に報告しています。また独立社外役員会議は、取締役会の実効性に関して議論

業務執行

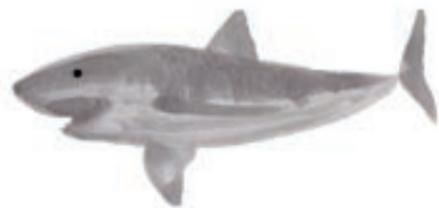
当社は、執行役員制度を採用し、取締役の監督機能と業務執行機能をハーモナイズさせ、意思決定の迅速化と役割の明確化を行っています。取締役会は、カナカグループ全体の重要な経営戦略の決定と業務執行の監督を担い、執行役員は担当分野における業務執行を担っています。毎月執行役員会を開催し、経営方針や課題を共有し、執行のスピードアッ

を上限とし、原則としてそのうち4名は取締役会の監督機能を強化するために独立社外取締役を選任しています。取締役の任期は、経営責任の明確化を図るために1年としています。2023年度の実績は、14回開催(取締役および監査役の出席率100.0%)され、取締役会規則に基づき、中期経営計画と年度予算、資金政策、重要人事、四半期・年度末決算および事業戦略投資について審議を行い、決議しました。また、各事業部門における中期経営計画の進捗と課題のモニタリング等について、報告を受け、議論しました。

互に連携して監査を遂行しています。監査役は、定期的に代表取締役と意見交換する場を持つとともに、取締役会をはじめ、執行としての重要事項の決定を行う経営審議会や部門長会などの重要会議に出席し、適宜業務執行状況の監視を行っています。

し、その結果を取締役会議長に報告しています。なお、指名・報酬諮問委員会につきましては、より中立性を高めるために、独立社外取締役を過半数としています。

プと経営目標の実現を図ります。日常の業務執行については、取締役会が選任した執行役員をはじめとする部門長に広い権限を与え、毎月部門長会を開催し、各部門長から取締役・監査役に対し職務の執行状況を直接報告しています。また、各部門の業務運営については、内部統制部が内部統制評価および内部監査を行っています。



コーポレート・ガバナンス

取締役の選任などに関する考え方

当社は、取締役の選任に関しては、人格、見識、能力および経験とともに高い倫理観を有していることを条件として、代表取締役と独立社外取締役から構成されている指名・報酬諮問委員会の議論を踏まえて、取締役会において決定しています。

当社は、多様な事業をグローバルに展開しています。取締役会がこれらの企業活動についての確かつ迅速な意思決定と監督を行うために、多様な知見、経験、専門性などのバックグラウンドの異なる取締役

を選任することを重視しています。具体的には、ビジネス、グローバル、テクノロジー、ダイバーシティ、コーポレート&ガバナンスに関する知識・経験・専門性などを期待しています。また取締役会全体として知識・経験・専門性などのバランスが取れ、かつ適正な人数から構成されていると考えています。取締役選任にあたり、性別、年齢および国籍による制限はありません。

取締役のスキルマトリックス

氏名	当社における地位	2023年度 取締役会 出席率	知識・経験・専門性				
			ビジネス	グローバル	テクノロジー	ダイバーシティ	コーポレート &ガバナンス
菅原 公一	代表取締役会長	100%	○	○		○	○
藤井 一彦	代表取締役社長	100%	○	○		○	○
亀高 真一郎	取締役副社長	100%	○	○		○	○
角倉 護	取締役副社長	100%	○	○	○	○	
泥 克信	取締役常務執行役員	100%	○	○		○	
榎 潤	取締役常務執行役員	100%	○	○		○	○
小森 敏生	取締役常務執行役員	100%	○	○		○	○
木村 雅昭	取締役常務執行役員	—	○	○	○	○	
毛利 衛	社外取締役	100%		○	○	○	○
横田 淳	社外取締役	100%		○		○	○
笹川 祐子	社外取締役	100%	○			○	○
三宅 宏実	社外取締役	100%		○		○	○

(注)上記は、2024年6月27日開催の第100回定時株主総会終結時のものです。また、各取締役の有するすべてのスキルを表すものではありません。

取締役会の実効性と分析・評価

当社は、毎年、取締役会議長が、独立社外役員会議からの報告や、社内役員からの意見を定期的に確認して、現在の取締役会のあり方や運営に関する分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。2023年度の実効性評価については、取締役会の運営(開催回数や頻度、開催時間、事前に提供される情報の内容、議事の内容、審議など)、社外取締役の役割、社外役員への必要な情報提供、リス

クマネジメントなどを中心に、独立社外役員会議において議論を行いました。その結果を踏まえて自己評価を行った結果、取締役会は、リスク管理を考慮した当社グループの重要事項の意思決定と業務執行の監督について有効に機能しており、実効性が確保されていることが確認されました。当社は、今後も取締役会の実効性評価を行うことにより、取締役会の実効性の確保に努めていきます。

社外役員の独立性基準

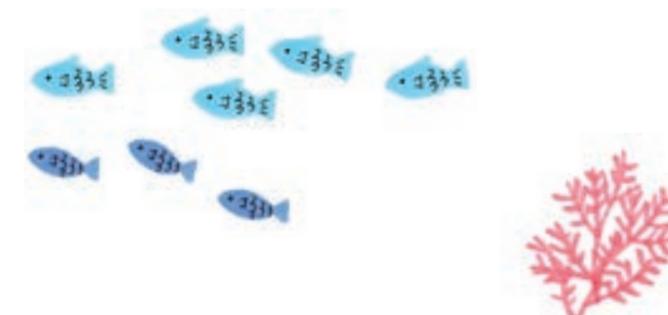
当社は、独立社外取締役、独立社外監査役となる者の独立性をその実質面において担保するための「社外役員の独立性に関する基準」を定め、株主総

会招集通知やコーポレートガバナンス報告書などでその内容を開示しています。

社外取締役(社外監査役)のサポート体制

社外取締役については、取締役会の議題の提案の背景、目的、その内容等につき、取締役会開催前に、取締役会事務局より十分な説明を行うこととしています。取締役会に出席し、豊富な知見に基づき、適宜発言を行うとともに、毎月、取締役から業務報告を受け、適宜意見交換を行っています。さらに、代表取締役との面談を定期的に行うとともに、指名・報酬諮問委員会や独立社外役員会議に出席し、意見交換を行っています。

社外監査役については、取締役会および監査役会に出席し、適宜発言を行うとともに、毎月、常勤監査役により監査役業務報告を受け、意見交換や重要事項に関する協議等を行っています。さらに、代表取締役との面談や独立社外役員会議などに出席し、意見交換を行っています。監査役会に事務局を設け、監査役の職務を補助すべき使用人として監査役補助者を設置しています。





コーポレート・ガバナンス

役員の報酬等

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当該方針の決定方法

当社は、当該方針を指名・報酬諮問委員会における審議を経て、2021年2月9日に開催された取締

役会の決議により決定しました。

基本方針

当社の取締役の報酬等は、株主の中長期的利益に連動するとともに、取締役の当社の企業価値の最大化に向けた意欲をより高めることができる、適切、公正かつバランスの取れたものとしています。社内取締役については固定報酬等としての月例報

酬、業績連動報酬等としての賞与および非金銭報酬等としての株式報酬型ストックオプションで構成し、個人別の報酬等は職責に応じて決めています。社外取締役については、固定報酬等としての月例報酬のみとしています。

取締役および監査役の報酬等の総額等

区分	支給人員	支給総額	報酬等の種類別の総額		
			基本報酬	業績連動報酬等 (役員賞与)	非金銭報酬等 (株式報酬型 ストックオプション)
取締役 (うち社外取締役)	14名 (5名)	706百万円 (68百万円)	547百万円 (68百万円)	110百万円 (-)	49百万円 (-)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (2名)	82百万円 (34百万円)	82百万円 (34百万円)	-	-

(注) 金額は表示単位未満を切り捨てています。

非金銭報酬等(株式報酬型ストックオプション)49百万円は、社外取締役を除く取締役8名に対して付与した新株予約権の直近の費用計上額です。

政策保有株式に関する方針

当社は、取引関係の維持・強化、業務提携および資本提携を目的に、必要最小限度の政策保有株式を保有しています。

政策保有株式については、保有目的の妥当性、保有に伴うリターンとリスクの経済合理性等を総合的に検証した上で、毎年定期的に保有の可否を見直し、保有の必要性が低いと判断した株式について

は縮減を実施します。これらの取り組みは毎年、取締役会に報告するとともに、その概要を開示しています。2023年度は、上記の視点で検証した結果、部分売却を含め上場株式17銘柄を売却しました。また、政策保有株式に係る議決権行使については、行使基準を定め、個々の議案ごとに賛否を判断した上で実施します。

政策保有株式の売却状況

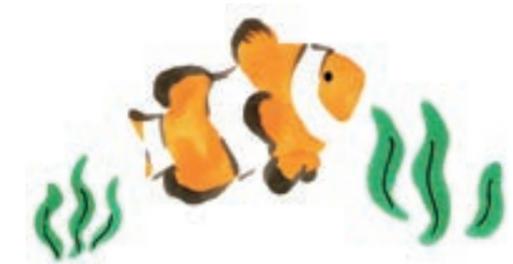
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
上場株式会社売却銘柄数	4	3	4	17	8(※)
株式数の減少に係る売却金額の合計額(百万円)	859	36	2,283	8,834	2,801

※ 2024年度は第3四半期までの数値

内部統制システムの基本方針およびその運用状況

当社は、取締役会の決議により「内部統制システムの基本方針」を定め、定期的に確認を行い、適宜見直しを行うことにより、内部統制システムの実効性確保に努めています。2023年度は、①コンプライ

アンス体制・リスク管理体制、②取締役の効率的な職務執行体制、③子会社管理体制および④監査役監査体制について、運用状況の確認を行いました。



ESG推進

基本的な考え方

カネカグループでは、2018年にESG経営への進化に取り組むべく、「ESG憲章」を制定しました。「ESG憲章」は、企業理念を実現するための一人ひとりの行動指針であり、また化学を軸に価値あるソリューションをグローバルに提供することを目的としています。

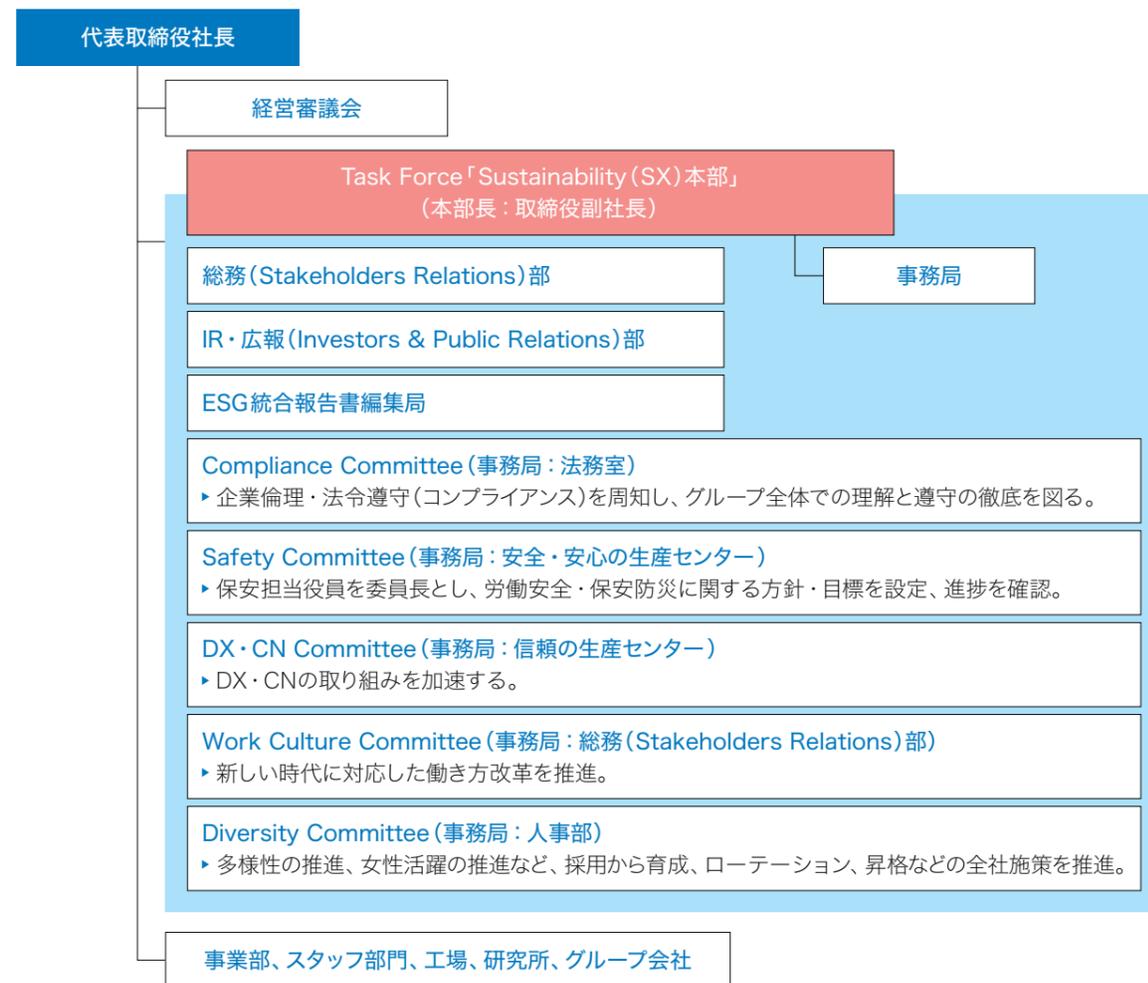
2022年4月1日付で、ESG経営を統括・強化するため、ESG関連組織を再編し、Task Force「Sustainability (SX) 本部」を立ち上げ、大きく推進体制を変更しました。同本部のなかに、8つのReal (実装) 組織を設けて、全社関連部署を横断的に統括し、ESG、SDGsの推進を図ります。地球環境を守り、「命を育む社会を支える」健康経営、ESG経営の強化に取り組みます。

推進体制

2022年4月1日付で、ESG経営を統括・強化するため、ESG関連組織を再編し、Task Force「Sustainability (SX) 本部」を立ち上げ、大きく推進体制を変更しました。同本部のなかに、8つのReal (実装) 組織を設けて、全社関連部署を横断的に統括し、ESG、SDGsの推進を図ります。地球環境を守り、「命を育む社会を支える」健康経営、ESG経営の強化に取り組みます。

2022年4月1日付で、ESG経営を統括・強化するため、ESG関連組織を再編し、Task Force「Sustainability (SX) 本部」を立ち上げ、大きく推進体制を変更しました。同本部のなかに、8つのReal (実装) 組織を設けて、全社関連部署を横断的に統括し、ESG、SDGsの推進を図ります。地球環境を守り、「命を育む社会を支える」健康経営、ESG経営の強化に取り組みます。

ESG推進体制図



リスクマネジメント

基本的な考え方

カネカグループは、世界を健康にする「健康経営ー Wellness First」を目指すにあたり、事業展開する上で想定されるリスクへの対応として、「リスク管理に関する基本方針」を定めています。

カネカグループは、世界を健康にする「健康経営ー Wellness First」を目指すにあたり、事業展開する上で想定されるリスクへの対応として、「リスク管理に関する基本方針」を定めています。

リスク管理体制

リスク管理は、各部門が、業務の遂行に際して、または関連して発生しそうなリスクを想定して適切な予防策を打ち、万一、リスクが発現した場合には、関連部門の支援を得ながら適切に対処することを基本としています。潜在的リスク発現に対する予防策については、倫理・法令遵守に関するものも含め、Compliance Committeeが全社の計画の立案・推進を統括します。

リスクが発現した場合、または発現するおそれがある場合には、適宜Compliance Committeeが当該部門と協働して対処します。以上のことが、的確に実施されているかどうかについて定期的に点検を行い、体制の形骸化を回避するとともに、実効性を維持・改善していきます。なお、事業の状況、経理の状況等に関する事業等のリスクについては、有価証券報告書をご覧ください。

事業継続に向けた危機管理体制の強化

リスク管理に関する基本方針に基づき、「危機」に対応するための基本的な体制・役割、危機の事例・ランクなどを明確にした「危機管理規程」を定めています。カネカグループが受ける悪影響を可能な限り回避・低減して企業活動を維持することによって、社会的責任を継続的に果たしていきます。

危機発生時の備えとして、定期的な防災訓練・安否確認システムの訓練を実施、初動対応に関する「危機管理ハンドブック」の配布など、適切な通報・指示・相談・処置の実施とスムーズな情報伝達について共有しています。

情報セキュリティの強化

情報システムは、事業活動のあらゆる側面において、重要な役割を担っています。サイバー攻撃、不正アクセス、情報漏えい等で社内外から発生するリスクには、情報資産をあらゆる脅威から保護することが、経営の重要な課題と考えています。カネカグループでは、すべての役員・社員一人ひとりが情報管理の重要性と責任を持ち、適切な管理に取り組んでいます。経営層によるリスク管理体制を構築し、取締役担当役員であるグループ情報管理責任者のもと、IoT

Solutions Center (情報システム部門)内に情報セキュリティ専門組織を設置し、グループ全体で保有する情報を適切に管理し、情報漏えいなどのリスクの回避を図るとともに、情報の有効活用と業務の効率的な運用を推進しています。カネカグループでは、重大情報セキュリティ事故を未然に防止するため、各セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。2023年度は、操業停止や個人情報の漏えい等の被害を伴う重大な情報セキュリティ事故は0件でした。

コンプライアンス

基本的な考え方

カネカグループでは、役員・社員の全員が法令だけでなく、企業・社会倫理も含めたコンプライアンスの遵守を経営の重要な課題と考えています。役員・社員は、一人ひとりの行動指針である「ESG憲章」

推進体制

カネカグループの企業倫理・法令遵守(コンプライアンス)を統括する組織として、Task Force「Sustainability (SX) 本部」のもとにCompliance Committeeを設置しています。年に2回Compliance Committeeを開催し、カネカグループのコンプライ

内部通報・相談窓口の設置

コンプライアンス違反の未然防止、早期発見および早期是正を図るため、社内および社外弁護士事務所に公益通報(内部通報)窓口を設置しています。公益通報窓口は、カネカグループの役員・社員とその家族、1年以内の退職者、協力会社や取引先(仕入先)を含む取引関係がある事業者の方が利用できます。公益通報規程では、通報・相談者が、公益通報者保護法に反して不利益な取り扱いを受けることのない

腐敗と贈収賄防止への取り組み

カネカグループでは、国連グローバル・コンパクトに署名し、自主行動原則にある「強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組む」ことを宣言しています。政治・行政、すべての取引先とは、適法かつ健全な

人権の尊重

カネカでは、創立当初から「人間性尊重」の経営を実践してきており、「個々人の良いところを生かそうとする文化・風土」が良き伝統の一つです。「人権の



や守るべき「倫理行動基準」を徹底し、ステークホルダーとの信頼関係の構築につなげ、コンプライアンス活動の向上を目指しています。

アンスに関する方針・目標を設定し、進捗状況を確認しています。またコンプライアンスに関する全グループの統括と監督、周知や遵守状況の確認、適切な相談・通報窓口の設営・維持に努めています。

いよう、通報窓口の体制、相談時の対応方法、関係者の責務を定めています。公益通報窓口や各種相談において相談を受けたメンバーは、秘密保持・個人情報の保護を徹底し、漏えいしてはならないことを社内規程に定めています。2023年度は、通報・相談が5件あり、事実調査とヒアリングを行い、公益通報規程等に基づき対応し、その内容はCompliance Committee委員長に報告しています。

関係の維持に努めることを「倫理行動基準」で定めています。また、コンプライアンス・ガイドブックでは、腐敗と贈収賄の防止についてわかりやすく解説しています。

尊重」は、企業と社員一人ひとりが守るべき基本となるものと位置付け、人格の尊重と事業活動における人権配慮への意識高揚を図っています。

知的財産

基本的な考え方

カネカグループは、R2B+P活動の成果を特許などの知的財産として確実に権利化することにより、社会課題の解決に資するソリューションの早期提供への貢献を目指しています。すべての研究者や技術者は、知的財産がR2B+Pの活動のアウトプットのひとつであるとの認識のもと、得られた成果に対しては、積極的

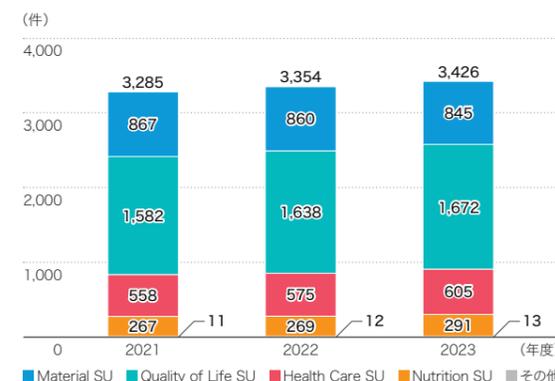
推進体制

社長直轄の知的財産部では、事業を支えるカネカグループの知的財産の確保と維持管理に努めています。米州、欧州、アジアの統括会社には、知的財産専任者を配置し、現地の課題に直接対応する体制を整えています。国内外のグループ会社の知的財産リスクの低減、営業秘密流出の防止等のために、グループ会社と知的財産部との連携も強化しています。2021年に改定されたコーポレートガバナンス・

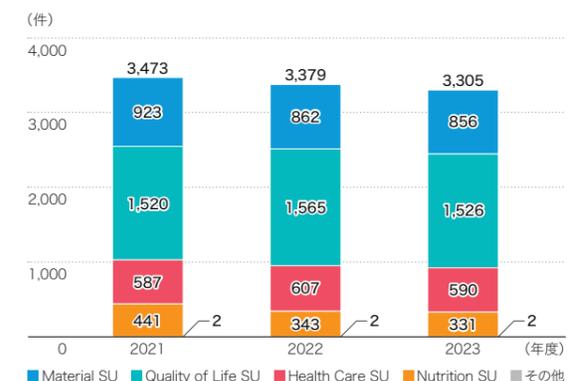
知的財産の創造

事業ポートフォリオの強化に向けて、国内特許・海外特許出願を積極的に行い、権利化を図っています。2023年度は、新たに国内特許316件、海外特許239件が登録となりました。一方、知的財産経費の効率的な管理に努めており、活用されていない特許

国内特許保有数



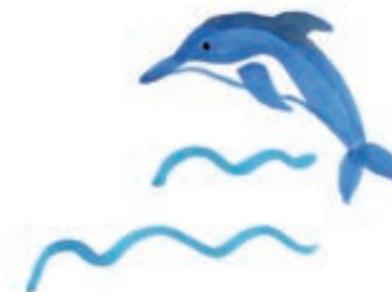
海外特許保有数



にノウハウも含めて知的財産の取得に努めています。他者の知的財産権に対しては、これを尊重し、係争を未然に回避するため、テーマ提案、設備投資、事業化や仕様変更、ブランドネーミングなどの事業開発の節目において、必ず特許調査や商標調査、意匠調査を実施し、クリアランス確保に万全を期しています。

コードに基づく知的財産に対するガバナンス向上の活動を継続しており、知的財産担当役員へ毎月実施している定例報告会にて報告し、指示を受けています。また事業部長や研究所長と知的財産部長との知財戦略による会議を部門ごとに年に1回実施しています。今後も、経営戦略に基づく各部門の事業戦略・研究戦略と知財戦略との連動を強化して、事業への貢献を目指します。

については積極的に放棄した結果、2023年度末の特許保有数は、前年度とほぼ同等の国内特許3,426件、海外特許3,305件となりました。今後も、より強固な知的財産ポートフォリオを構築していきます。



環境

基本的な考え方

カネカグループは、企業理念に基づき、製品のライフサイクルにおいて、それぞれの段階で地球環境の保護に取り組み、資源の保全、環境負荷の低減に

より、社会の持続的発展と豊かな社会の実現を目指しています。

推進体制・方針

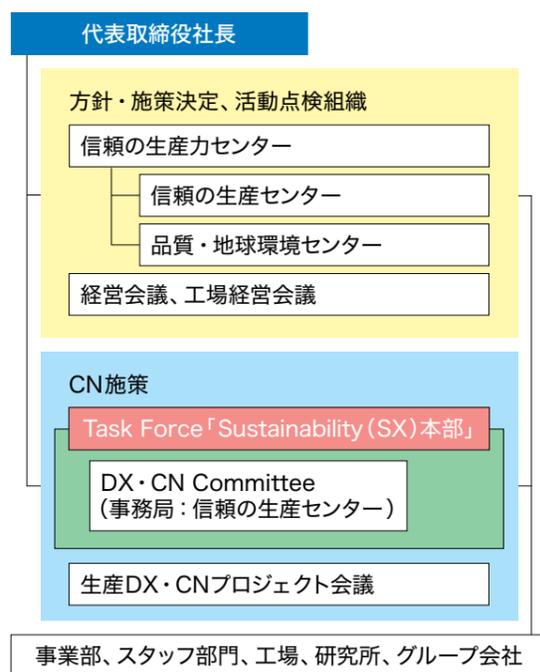
地球環境の保護に係る重要事項は、社長直轄の信頼の生産力センター 品質・地球環境センターが中心となり、経営会議、工場経営会議などで課題を共有し、方針・施策を立案します。

カーボンニュートラルの取り組みについては、Task Force「Sustainability (SX)本部」のもとにDX・CN Committeeを設置し、取り組みを加速します。

事業活動においては、環境負荷低減および化学物質の適正管理、適正な情報開示に努め、品質・地球環境センターを中心に、環境保全活動に取り組んでいます。

また持続可能な社会の実現に向け、「レスポンシブル・ケア基本方針」を定め、人々の健康・安全をはじめ、大気汚染防止法、水質汚濁防止法など環境に関わる法令・協定値を遵守するとともに、内部監査やESG 安全・品質査察などで遵守状況を確認し、環境負荷・リスク低減の管理を行っています。

推進体制図



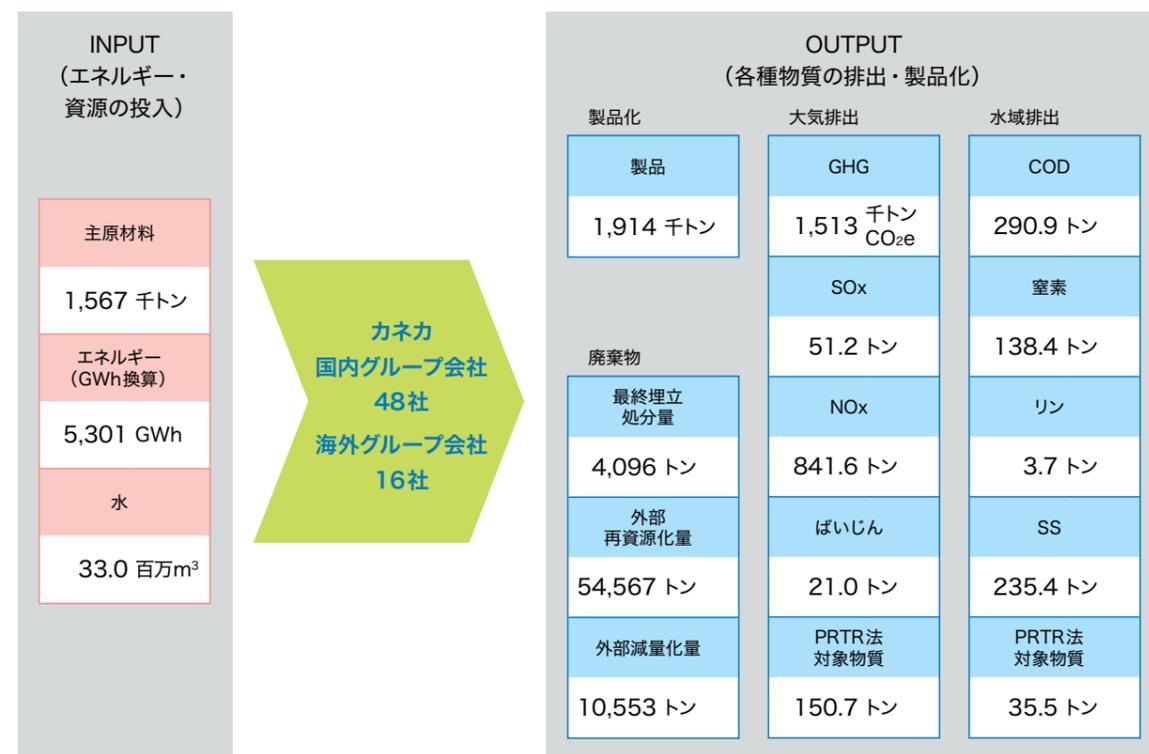
レスポンシブル・ケア基本方針
1. 自然の生態系の保護と環境負荷の低減
2. 安全な製品および情報の提供
3. 環境・安全面に配慮した製品・技術の開発
4. 廃棄物の減量とプラスチックリサイクルの推進
5. 保安防災と労働安全衛生の向上
6. 社会からの信頼性の向上

目標・実績

2023年度目標		2023年度実績
エネルギー原単位指数(※1)	年平均1%以上低減	カネカ全工場 96.3(前年度比106.3%(※2)) 5年度間平均変化率 100.4%
エネルギー起源CO ₂ 排出原単位指数(※3)	年平均1%以上低減(係数固定) 2023年度到達目安 90.4 (2030年度目標 84.3)	カネカ全工場 83.3
大気・水質の汚染防止		大気汚染防止法、水質汚濁防止法の規制値や自治体の協定値を遵守
化学物質排出量の削減	VOC排出量1,800トン以下	VOC排出量1,687トンで目標達成
廃棄物の削減	カネカ最終埋立処分率 0.2%以下 カネカと国内グループ会社でのゼロエミッション(※4)達成	カネカ最終埋立処分率 0.09% カネカと国内グループ会社での最終埋立処分率 0.39%でゼロエミッション達成
委託している処分会社の法令遵守状況の確認		現地調査が可能な処分委託会社を訪問し、チェックリストに基づいた調査を実施

※1 エネルギー原単位指数：製造に用いたエネルギー使用量を活動量(カネカ全工場の生産量)で除して求めたエネルギー原単位を、2013年度を100として指数化した数値。
 ※2 増加の主な要因は、省エネ法改正により非化石エネルギーを算定に加えたことです。
 ※3 CO₂排出原単位指数：エネルギー起源CO₂排出量を活動量で除して求めたエネルギー起源CO₂排出原単位を、2013年度を100として指数化した数値。
 ※4 ゼロエミッション(カネカの定義)：最終埋立処分量を廃棄物発生量の0.5%未満にすること。

マテリアルバランス(2023年度実績)





環境

気候変動への取り組み

地球温暖化防止への対策として、当社独自の環境設備投資促進制度を活用するなど、省エネルギー活動・二酸化炭素(CO₂)排出削減活動に取り組み、推進しています。

主要製品についてはLCA(Life Cycle Assessment)評価を進めていますが、今後、評価対象とする製品を拡大していく予定です。

また、GHG排出量を比較製品との対比でLCA評価に基づき定量的に評価してGHG排出削減貢献量を算定するcLCA(carbon-Life Cycle Analysis)の活用や、サプライチェーンを通じた事業活動に伴う間接的なGHG排出量(Scope3排出量)の算定にも取り組んでいます。

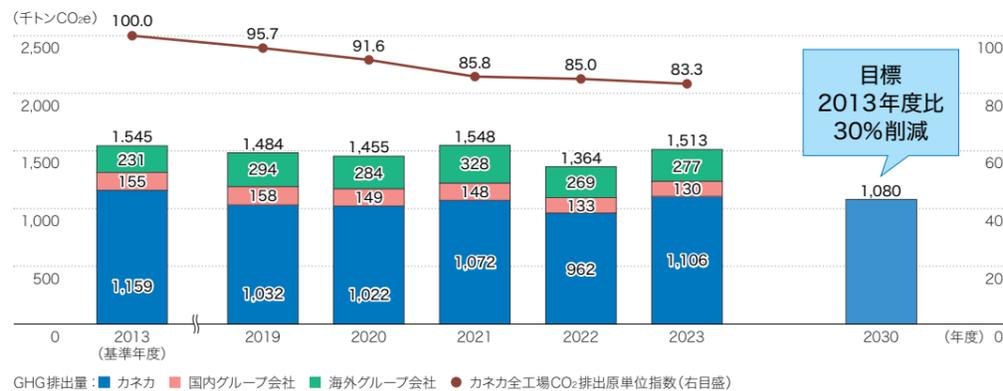
GHG排出削減とCO₂排出原単位低減活動

生産活動により排出したエネルギー起源CO₂に基づくCO₂排出原単位指数を管理指標の一つとし、省エネルギー活動としてCO₂排出原単位低減にも取り組んでいます。

2023年度のエネルギー起源CO₂排出原単位指数は、カネカ全工場で83.3となり、2023年度の到達目安90.4(2030年度目標84.3)を超過達成しました。温室効果ガス(GHG)排出量は、カネカグループ

全体で1,513千トンCO₂eとなり、生産量の増加などの影響もあり、前年度から10.9%増加となりました。今後も省エネルギー活動に継続して取り組むとともにカーボンニュートラル戦略に基づき、燃料転換の計画通りの遂行やイノベーションによる生産工程の合理化などを推進して温室効果ガス排出量の低減に努めていきます。

GHG排出量※1・エネルギー起源CO₂排出原単位指数



カネカグループのScope1、2排出量(2023年度)

	カネカ	国内グループ会社	海外グループ会社	合計
Scope1 直接排出(※2)	662	64	125	851
Scope2 購入電力・熱に係る間接排出(※3)	444	66	152	663
合計	1,106	130	277	1,513

(注)合計は四捨五入の関係で合致しない箇所があります。

※1 GHG排出量：GHGプロトコルに沿った方法で算出されたエネルギー起源CO₂排出量、非エネルギー起源CO₂排出量、およびメタン、一酸化二窒素、三フッ化窒素のCO₂換算排出量の合計値。

※2 非エネルギー起源CO₂およびメタン、一酸化二窒素、三フッ化窒素のCO₂換算値を含む。

※3 ロケーション基準で算出した排出量は、カネカ464千トンCO₂e、国内グループ会社69千トンCO₂e。海外グループ会社のロケーション基準の排出量は、マーケット基準値と同じ。

汚染防止と化学物質管理

大気・水質の汚染防止、人や環境に有害な化学物質の適正な管理と排出量の削減に取り組んでいます。大気汚染防止法、水質汚濁防止法の規制値や自治体との協定値を遵守し、生産活動を行っています。水の保全については、取水量をモニタリングし、効率的な水利用に努めています。水リスク評価については、カネカグループの各事業所、国内外グループ会社の拠点において、評価ツール(Aqueduct Water Risk Atlas)で水ストレスが高い地域を特定

し、全体の取水量に占める水ストレス地域の取水量の割合から、カネカグループ全体における水リスクは高くないことを確認しています。今後は評価対象とする地理的・時間的範囲を拡大し、評価結果に基づいて優先順位をつけて対応を実施していきます。化学物質管理では、VOC(揮発性有機化合物)および自主的に定めた6つの有害大気物質を含む化学物質排出把握管理促進法(PRTR法)対象物質の排出量削減と抑制に取り組んでいます。

廃棄物削減と資源循環

廃棄物の削減は、省資源化、コスト削減、CO₂削減などの地球環境維持向上と、限りある資源を有効活用するために3R(リデュース、リユース、リサイクル)活動に取り組んでいます。産業廃棄物発生量の削減と再資源化を推進し、カネカと国内グループ会社ではゼロエミッションを目標にしています。また、カネカグループでの再資源化率(※4)を年1%

改善することを目標に資源の有効利用にも取り組んでいます。引き続き、3R活動を中心とした推進と、MFCA(マテリアルフローコスト会計)での工程分析手法による改善活動を進めていきます。

※4 産業廃棄物発生量に対する再資源化量(再使用、再生利用、熱回収利用された廃棄物の量の合計値)の割合。

生物多様性

企業活動が生態系に及ぼす影響に注目して、環境への負荷を軽減する技術や素材、製品を提供するとともに生産における環境負荷の軽減に努めています。また社会貢献活動の一環として、地域と連携・協力し、生物多様性の保全活動に取り組んでいます。

- ・高砂工業所：カネカみらいの森づくり(2024年6月より再開)
- ・大阪工場：摂津の森カネカピオトープ
- ・滋賀工場：おにぐるみの学校

生物多様性活動への参画

- ・経団連生物多様性宣言イニシアチブ
- ・生物多様性民間参画パートナーシップ



安全(保安防災・労働安全)

基本的な考え方

カネカグループは、「安全」を経営の最重要課題と位置付け、「安全に関する基本方針」を定め、全社員およびカネカグループで働く協力会社を含む関係者全

員が、健全かつ安全な職場づくりに取り組み、労働災害ゼロおよびプロセス事故ゼロを目指します。

推進体制・方針

Task Force「Sustainability (SX)本部」のもとに Safety Committeeを設置し、労働安全・保安防災に関する方針と目標を設定し、推進と進捗状況を確認しています。

「安全に関する基本方針」「ゼロ災行動指針」「カネカグループ基本行動」を定め、安全をすべてに優先し、安全原則の遵守、安全行動の徹底と定着を図り、日常の安全・安心、安定な生産活動につなげています。

経営者自ら工場を巡回し、現場の状況確認と社員との対話を行い、安全最優先の重要性を再確認しています。また、毎年社長から年頭および創立記念日のあいさつでは、直接社員に対してメッセージを発信しています。

推進体制図



社長メッセージ(2024年創立記念日)

カネカは、価値ある製品を安定供給することで信頼を築いてきた。紛れもないValueであり、信頼の中心となるのが製造である。工場の安定操業は『安全確保』から始まる。現場では一瞬の気の緩みから大きな事故につながる危険な場所である。絶えず念頭におき、緊張感を持って安全な職場を確保していただきたい。お客様に安定したValueを届けるため、地道な努力を続けることが我々の重要な使命である。

内部監査として、カネカ全工場と国内外グループ会社を対象にESG安全・品質査察を実施しています。労働安全衛生、保安防災、環境保全、製品・商品・仕掛品の品質保証、化学物質管理、コンプライアンスの面から、活動の進捗状況を確認しています。

ESG安全・品質査察では、工場の安全管理状況や Safety Committee重点方針に基づいて安全活動の実施状況を現場で確認し、改善が必要な項目は本社と工場が共有しています。一年を期限とした改善計画を立て、年間を通じてPDCAを回しています。

安全に関する基本方針
<ul style="list-style-type: none"> ● 安全の確保は、経営の基盤をなすものであり、あらゆる事業活動の基本である。われわれは、会社における全ての活動において、安全を優先して行動する。 ● 安全の確保は、地域社会や世界の信頼の基礎である。われわれは、信頼を高めるために全力を尽くす。 ● 安全の確保は、「すべての事故は防止できる」との信念に基づくものである。われわれは、中途半端な成果に満足することなく、常に前進をめざす。 ● 安全の確保のためには職務に応じてすべての社員に果たすべき責任がある。われわれは、その職務が何であるかをお互いに明らかにして、責任を全うする。 ● 安全は、絶えず守り続けなければならない。われわれは、日常の地道な努力の積み重ねを通じ、安全を確かなものとする。

ゼロ災行動指針
<ul style="list-style-type: none"> ● 君も私もかけがえのない人 誰一人ケガ人を出さないようにしよう [ゼロ災の決意] ● 安全はみんなで築くもの 一人ひとりが安全を考える時間を持つよう [安全への参加] ● 安全に妙手は無い 基本に立ち返り地道に努力しよう [安全は基本から] ● 危険を予知しよう 潜在的危険を撲滅しよう [安全の先取り] ● 災害はすき間で起こる 漏れや、すき間が無いかを常に考えよう [99%は0%]

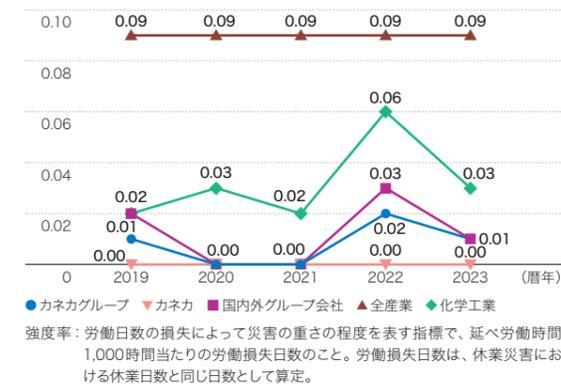
目標・実績

2023年度目標		2023年度実績
労働安全衛生の確保 保安防災の強化	発生件数ゼロ	1. ESG安全・品質査察 「カネカグループESG安全・品質査察実施基準」に従って、カネカ全工場と国内グループ会社18社、海外グループ会社3社で実施 2. 有事への備え 緊急対応・避難訓練、総合防災訓練を実施
労働災害 プロセス事故	発生件数ゼロ	労働災害：重大災害1件、休業災害11件、不休業災害4件 プロセス事故：6件

災害度数率



災害強度率



(注)対象範囲：正社員、嘱託社員、外部から派遣された派遣社員が所属する製造事業所が対象です。ただし、2024年8月に竣工したカネカ苫東工場は2023年実績の集計対象外です。また、外部からの受入出向者、外部への出向者ならびに協力会社の社員も含まれません。

品質（製品責任）

基本的な考え方

カネカグループでは、安全・安心な製品とサービスの安定供給を通して、お客様の満足と社会に貢献するために、製品の設計、開発からお客様にお届けす

推進体制・方針

カネカグループ全体の品質保証活動は、品質・地球環境センターが統括し、製品の設計、開発から原材料調達、製造、保管、輸送、販売、廃棄までのすべての段階で、製品および原料の化学物質を含めて品質マネジメントに取り組んでいます。

全社の方針、指示事項を徹底するために全事業部門の品質マネジメント責任者を招集した品質マネジメント会議を運営しています。

新製品の上市に際しては品質・地球環境センター長を委員長とする製品安全審査会を開催し、製品の安全確保を確認しています。

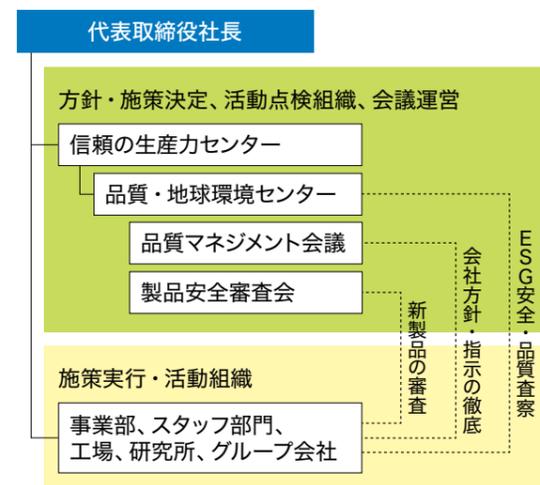
事業部門、工場、研究所、グループ会社を対象にESG安全・品質査察を実施し、品質保証の取り組みを点検しています。また、事業ごとにISO9001などの規格・基準に基づいて、外部機関による監査・審査の定期的な受審と内部監査を実施し、品質マ



るまでのサプライチェーン全体を対象とし、品質マネジメント規程を定め、日々の製品の品質管理、安全確保を徹底しています。

ネジメントシステムのさらなる充実に努め、品質のレベルアップに取り組んでいます。

推進体制図



目標・実績

2023年度目標	2023年度実績
品質マネジメントシステムの運用状況の点検	<ul style="list-style-type: none"> 全事業部門の品質マネジメント責任者を招集して、品質マネジメント会議を年4回開催し、全社の活動方針、指示事項を徹底するとともに、品質保証に関わる意見交換や品質情報を共有した。 上市する新製品2件について製品安全審査会を開催し、製品安全面・サービス体制を確保した。 ESG安全・品質査察にて、カネカ全工場ならびに国内・海外グループ会社の16部門を対象に、点検を実施した。
化学物質関連法令の遵守の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 化学物質を取り扱う8部署の化学物質管理担当者を年2回招集し、化学物質管理に関わる法令等の内容について周知徹底した。 セミナーやeラーニングにより、化学物質管理に関わる社内教育を実施した。

サプライチェーン・マネジメント

基本的な考え方

カネカグループは、取引先（仕入先）と相互の企業価値の向上を目指し、信頼関係の構築に努めています。「調達基本方針」のもと、安全・品質の確保、気候変動・生物多様性などの地球環境の保護、人権の尊重、法令の遵守について、公平・公正の観点から合理性のある調達活動に取り組んでいます。

2015年には、国連グローバル・コンパクトの自主行動原則「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に賛同し、署名しました。さらに2018年ESG経営への進化を目指し、企業理念を実現するための一人ひとりの行動指針として「ESG憲章」を定め、持続可能な社会の構築に向けた調達活動を推進しています。



調達基本方針

- 取引先と相互の企業価値の向上を目指した調達活動を推進します。
- 地球環境への負荷低減を目指し、グリーン調達に取り組みます。
- 公平かつ公正な取引機会を提供し、品質、価格、供給安定性、技術開発力、環境保全、安全確保への取り組みなどを総合的に考慮した合理性のある取引を行います。
- 国内外の関連法規制を遵守した取引を行います。

責任ある調達の取り組み

事業活動におけるあらゆる調達活動において、責任ある原材料等の調達と管理を行っています。「調達基本方針」に従い、各事業部長を責任者とした適切な体制を構築し、取引先のご協力も得ながら、鉱物原材料も含めた適切な調達と管理に努めています。

また、環境や人権に配慮した持続可能な原材料調達の一環として、パーム油のRSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil: 「持続可能なパーム油のための円卓会議」) サプライチェーン認証を取得しています。

調達基本方針に基づくグリーン調達への取り組み

カネカグループは、「調達基本方針」のもと、地球環境への負荷低減を目指し、グリーン調達に取り組むことを宣言し、それに基づき「グリーン調達基準」を制定しています。2023年度は、EU・REACH規則の規制物質追加

を反映して対象物質の見直しを行い、「グリーン調達基準」を改訂しました。今後もグリーン調達が環境保全活動を推進するうえで重要な取り組みの一つであると認識し、取引先とともに積極的に取り組んでいきます。



ステークホルダーとのコミュニケーション

基本的な考え方

カネカグループは、「一人ひとりの真摯で前向きな努力による企業理念の実現を通じて、社会的責任を果たします。」というESG憲章のもと、善良な市民として、すべてのステークホルダーのみならず

もにサステナブルな未来を見つめます。また、積極的な情報開示とコミュニケーションを通して、ステークホルダーとの信頼関係を築き、持続可能な社会の実現に努めていきます。

ステークホルダー	コミュニケーションの機会
 お客様	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業／販売を通じてお客様とのコミュニケーション ● ウェブサイトやSNSでの情報発信 ● 展示会の開催 ● 品質保証／お客様サポート
 地域・社会	<ul style="list-style-type: none"> ● 近隣住民との交流／イベントの参加／ダイアログ ● 次世代育成／工場見学受け入れ ● 災害復興支援 ● イニシアチブへの参画
 株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資家／アナリストとの意見交換、事業・決算説明会の開催 ● ウェブサイトでの適時・適切な情報開示 ● 株主総会
 社員	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員相互のコミュニケーション ● 社員の健康相談 ● 労使の話し合い ● 内部通報制度の浸透
 取引先 (仕入先)	<ul style="list-style-type: none"> ● 取引先との定期的なアンケートと対話 ● 取引先との連携・共存共栄 ● 物流品質の向上 ● 適切な情報開示 ● 内部通報制度
 環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 地球環境保護／資源の保全／環境負荷低減の取り組み ● 原料調達での環境負荷低減の推進 ● 美化活動／里山保護／環境保全活動 ● 適切な情報開示



国連WFPの活動を支援

カネカは、国連世界食糧計画(WFP: World Food Programme)の飢餓と貧困をなくすことの使命に賛同し、ESGの一環として2013年度より国連WFP協会コーポレートプログラムのパートナーとして、継続して支援を行っています。カネカロンを事業展開するアフリカにおいて、学校に通うことができない子どもや慢性的な栄養不良の子どもたちに学校給食を提供するものです。また国連WFP協会主催のチャリティーイベント「WFPウォーク・ザ・ワールド2023」と「WFPエッセイコンテスト2023」に協賛

しました。これからもアフリカの子どもたちの栄養状態の改善や学びの機会を広げ、世界を健康にする支援を継続していきます。



©WFP/Michael Duff

イニシアチブの参画

カネカグループでは、サステナブルな社会の構築に貢献するため、業界団体とともに、社会課題を解決していくことが重要であると考え、さまざまなイニシアチブに参画、協働して取り組みを進めています。

GXリーグへの参画

2050年カーボンニュートラル実現と未来の経済・社会システム全体の変革に経済産業省が主導で、持続的な成長を実現する企業と官・学が協働する取り組みです。



クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)への参画

地球規模の課題である海洋プラスチックごみ問題の解決に向けた取り組みを世界全体で推進することが求められています。業種を超えた幅広い関係者の連携を強めイノベーションを加速するためのプラットフォームです。



Clean Ocean Material Alliance





連結財務諸表

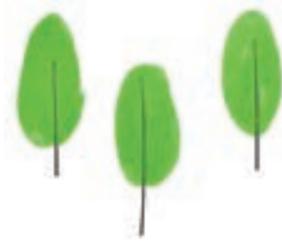
連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	41,774	43,969
受取手形、売掛金及び契約資産	170,154	186,371
有価証券	94	—
商品及び製品	89,223	94,734
仕掛品	13,317	11,678
原材料及び貯蔵品	65,574	70,883
その他	18,327	23,122
貸倒引当金	△ 1,502	△ 1,898
流動資産合計	396,964	428,861
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	96,399	98,883
機械装置及び運搬具(純額)	107,829	107,975
土地	33,079	34,475
リース資産(純額)	15,412	17,681
建設仮勘定	32,062	63,707
その他(純額)	7,831	8,596
有形固定資産合計	292,615	331,319
無形固定資産		
のれん	2,201	1,859
その他	13,987	18,973
無形固定資産合計	16,189	20,832
投資その他の資産		
投資有価証券	57,422	70,150
出資金	970	520
長期貸付金	597	529
長期前払費用	2,489	2,776
繰延税金資産	4,450	2,766
その他	11,223	12,738
貸倒引当金	△ 283	△ 290
投資その他の資産合計	76,870	89,191
固定資産合計	385,675	441,344
資産合計	782,640	870,205

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	88,663	104,212
短期借入金	116,491	116,532
1年内償還予定の社債	—	5,000
リース債務	1,037	940
未払金	25,862	35,227
未払費用	14,708	15,887
未払法人税等	5,055	4,963
未払消費税等	640	1,307
役員賞与引当金	119	123
その他	5,663	7,469
流動負債合計	258,242	291,666
固定負債		
社債	10,000	15,000
長期借入金	33,706	40,391
リース債務	14,709	17,232
繰延税金負債	1,705	9,493
退職給付に係る負債	20,829	12,585
役員退職慰労引当金	318	346
製品保証引当金	2,057	1,808
その他	4,648	7,296
固定負債合計	87,974	104,156
負債合計	346,217	395,822
純資産の部		
株主資本		
資本金	33,046	33,046
資本剰余金	32,245	29,173
利益剰余金	323,213	331,933
自己株式	△ 11,407	△ 6,797
株主資本合計	377,098	387,355
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	22,204	32,632
繰延ヘッジ損益	△ 3	△ 0
為替換算調整勘定	11,543	22,037
退職給付に係る調整累計額	6,529	11,438
その他の包括利益累計額合計	40,273	66,107
新株予約権	622	648
非支配株主持分	18,427	20,271
純資産合計	436,422	474,383
負債純資産合計	782,640	870,205



連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
売上高	755,821	762,302
売上原価	556,895	558,087
売上総利益	198,926	204,214
販売費及び一般管理費	163,838	171,635
営業利益	35,087	32,579
営業外収益		
受取利息	222	224
受取配当金	1,694	1,806
為替差益	1,888	2,544
持分法による投資利益	137	177
その他	1,008	958
営業外収益合計	4,951	5,713
営業外費用		
支払利息	1,965	3,361
固定資産除却損	1,839	1,722
休止固定資産減価償却費	1,147	1,171
その他	2,675	2,814
営業外費用合計	7,627	9,069
経常利益	32,411	29,222
特別利益		
投資有価証券売却益	1,410	7,060
事業譲渡益	—	525
特別利益合計	1,410	7,586
特別損失		
投資有価証券評価損	1,448	—
特別損失合計	1,448	—
税金等調整前当期純利益	32,373	36,808
法人税、住民税及び事業税	9,010	10,575
法人税等調整額	△ 711	1,458
法人税等合計	8,298	12,033
当期純利益	24,074	24,775
非支配株主に帰属する当期純利益	1,066	1,554
親会社株主に帰属する当期純利益	23,008	23,220

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期純利益	24,074	24,775
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	882	10,476
繰延ヘッジ損益	0	3
為替換算調整勘定	7,594	11,133
退職給付に係る調整額	7,509	4,909
持分法適用会社に対する持分相当額	1	1
その他の包括利益合計	15,989	26,525
包括利益	40,064	51,300
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	38,549	49,054
非支配株主に係る包括利益	1,515	2,246

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	33,046	31,392	309,507	△ 11,528	362,417
当期変動額					
剰余金の配当			△ 7,599		△ 7,599
親会社株主に帰属する 当期純利益			23,008		23,008
自己株式の取得				△ 8,051	△ 8,051
自己株式の処分			△ 5	30	25
株式交換による変動		789	△ 1,696	8,142	7,235
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		63			63
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	853	13,706	121	14,681
当期末残高	33,046	32,245	323,213	△ 11,407	377,098

	その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	21,331	△ 4	4,381	△ 975	24,732	619	24,435	412,204
当期変動額								
剰余金の配当								△ 7,599
親会社株主に帰属する 当期純利益								23,008
自己株式の取得								△ 8,051
自己株式の処分								25
株式交換による変動								7,235
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動								63
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	873	0	7,162	7,504	15,541	3	△ 6,007	9,537
当期変動額合計	873	0	7,162	7,504	15,541	3	△ 6,007	24,218
当期末残高	22,204	△ 3	11,543	6,529	40,273	622	18,427	436,422



当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(単位: 百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	33,046	32,245	323,213	△ 11,407	377,098
当期変動額					
剰余金の配当			△ 7,139		△ 7,139
連結範囲の変動			△ 12		△ 12
親会社株主に帰属する当期純利益			23,220		23,220
自己株式の取得				△ 2,814	△ 2,814
自己株式の処分			△ 3	78	75
自己株式の消却			△ 7,344	7,344	-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 269			△ 269
非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等		△ 2,802			△ 2,802
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	-	△ 3,072	8,719	4,609	10,257
当期末残高	33,046	29,173	331,933	△ 6,797	387,355

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	22,204	△ 3	11,543	6,529	40,273	622	18,427	436,422
当期変動額								
剰余金の配当								△ 7,139
連結範囲の変動								△ 12
親会社株主に帰属する当期純利益								23,220
自己株式の取得								△ 2,814
自己株式の処分								75
自己株式の消却								-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△ 269
非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等								△ 2,802
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	10,427	3	10,493	4,908	25,833	26	1,843	27,703
当期変動額合計	10,427	3	10,493	4,908	25,833	26	1,843	37,960
当期末残高	32,632	△ 0	22,037	11,438	66,107	648	20,271	474,383

連結キャッシュ・フロー計算書

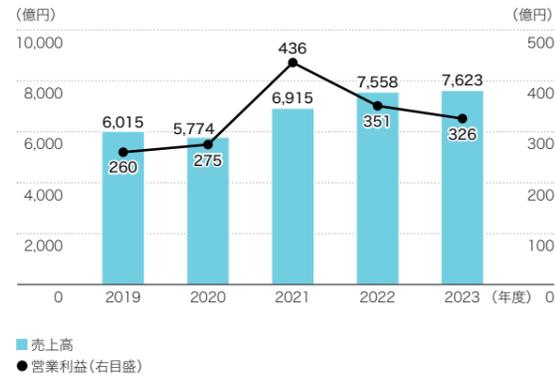
(単位: 百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	32,373	36,808
減価償却費	39,456	40,779
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△ 139	△ 1,527
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△ 110	315
受取利息及び受取配当金	△ 1,917	△ 2,031
支払利息	1,965	3,361
持分法による投資損益 (△は益)	△ 137	△ 177
固定資産処分損益 (△は益)	630	531
投資有価証券売却損益 (△は益)	△ 1,410	△ 7,060
投資有価証券評価損益 (△は益)	1,448	-
売上債権の増減額 (△は増加)	△ 3,474	△ 12,450
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△ 24,875	△ 4,070
仕入債務の増減額 (△は減少)	△ 4,785	13,112
その他	△ 4,620	6,344
小計	34,402	73,935
利息及び配当金の受取額	1,942	2,057
利息の支払額	△ 1,955	△ 3,308
保険金の受取額	1,177	-
法人税等の支払額	△ 6,856	△ 10,771
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,710	61,911
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△ 39,628	△ 61,315
有形固定資産の売却による収入	87	-
無形固定資産の取得による支出	△ 2,363	△ 3,951
投資有価証券の取得による支出	△ 909	△ 120
投資有価証券の売却による収入	2,509	9,856
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△ 1,132
貸付けによる支出	△ 99	△ 1,061
貸付金の回収による収入	336	282
その他	△ 1,902	△ 1,328
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 41,970	△ 58,771
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	21,814	△ 2,378
長期借入れによる収入	13,541	11,299
長期借入金の返済による支出	△ 6,198	△ 8,565
社債の発行による収入	-	10,000
リース債務の返済による支出	△ 863	△ 1,270
自己株式の取得による支出	△ 8,051	△ 2,814
自己株式の売却による収入	0	0
配当金の支払額	△ 7,599	△ 7,139
非支配株主からの払込みによる収入	0	-
非支配株主への配当金の支払額	△ 284	△ 279
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△ 6	△ 372
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,352	△ 1,519
現金及び現金同等物に係る換算差額	894	926
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 13	2,547
現金及び現金同等物の期首残高	40,712	40,699
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	-	32
現金及び現金同等物の期末残高	40,699	43,278

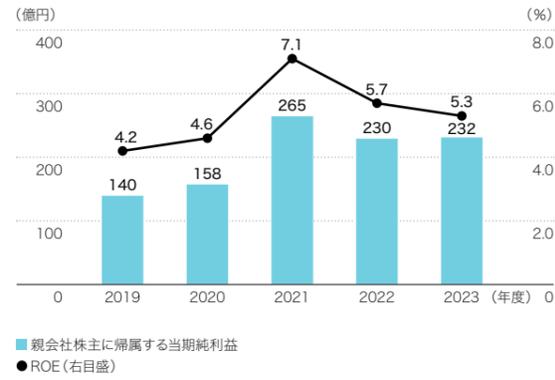


財務ハイライト

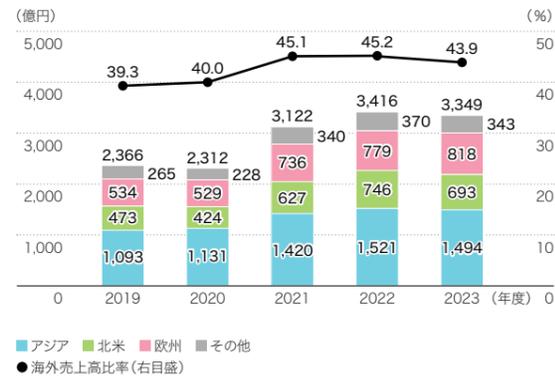
売上高／営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



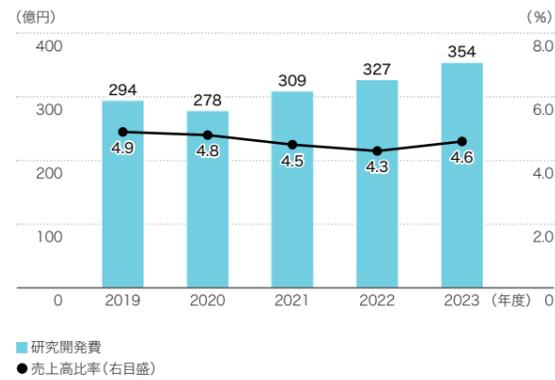
海外売上高／海外売上高比率



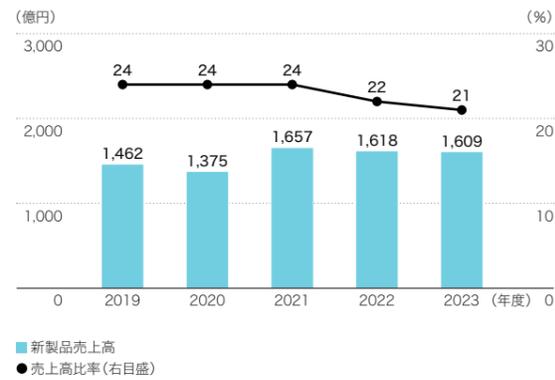
純資産／自己資本比率



研究開発費／売上高比率

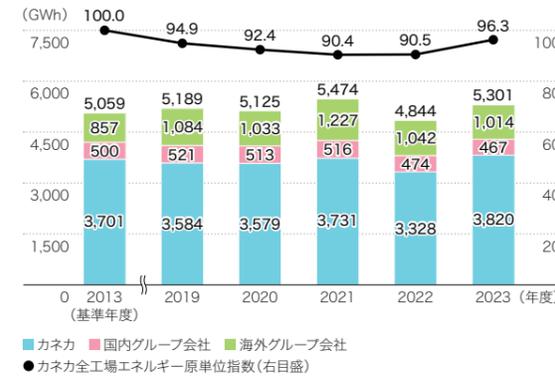


新製品売上高／売上高比率

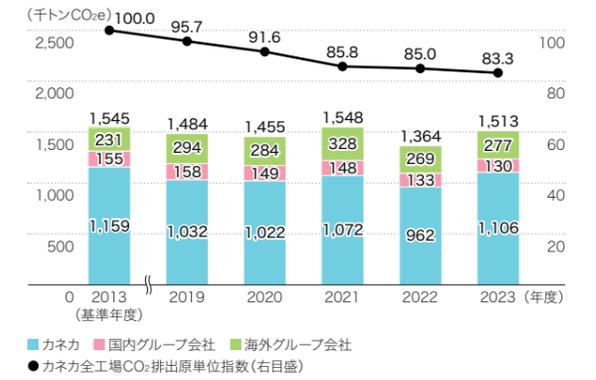


非財務ハイライト

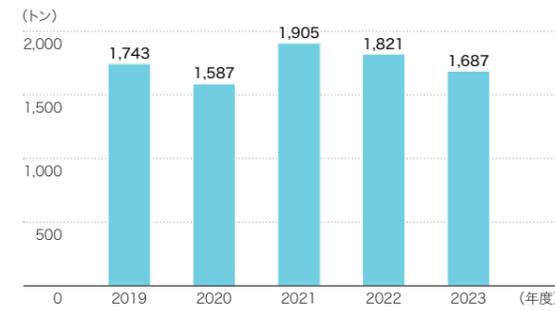
エネルギー使用量・エネルギー原単位指数



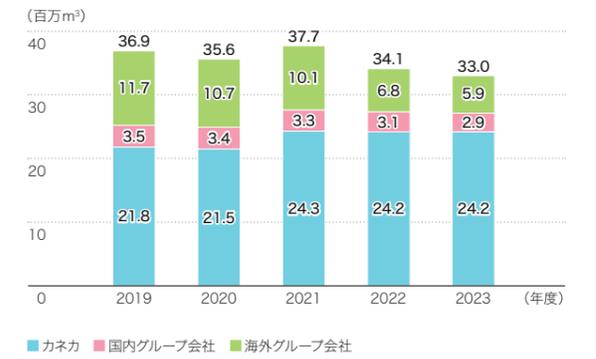
GHG排出量・エネルギー起源CO₂排出原単位指数



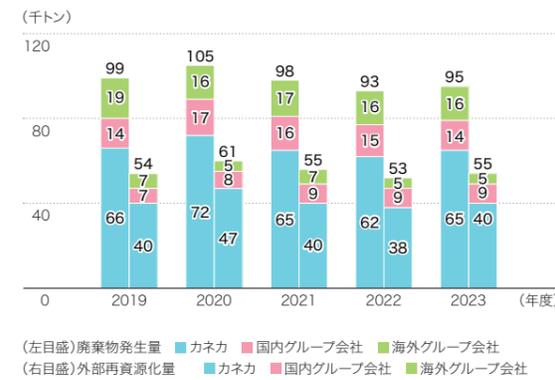
VOC排出量



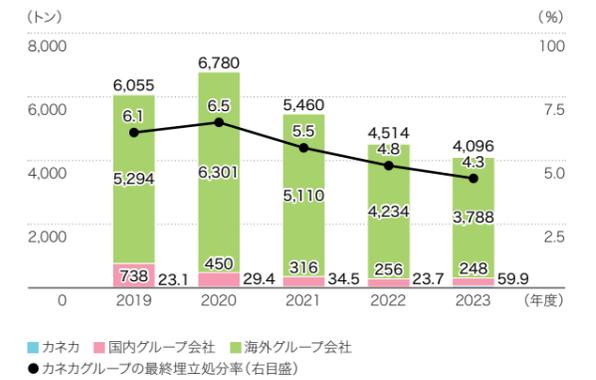
水使用量



廃棄物発生量・外部再資源化量

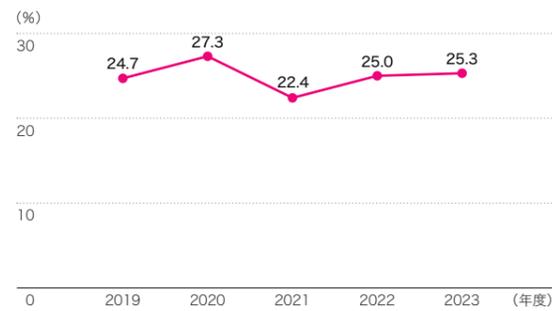


最終埋立処分量・処分率

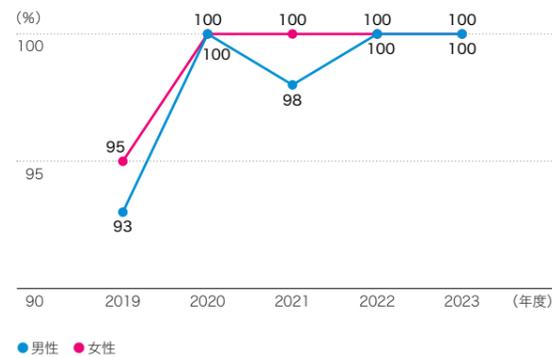


非財務ハイライト

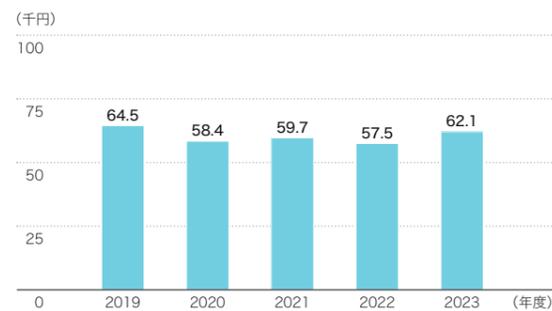
女性採用比率



育児休業休職からの復職率



研修費用(一人当たり)

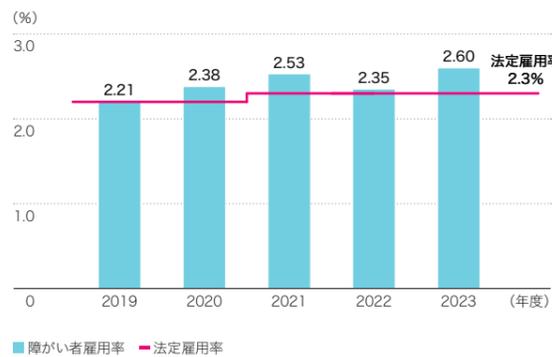


育児休業取得者数・取得率

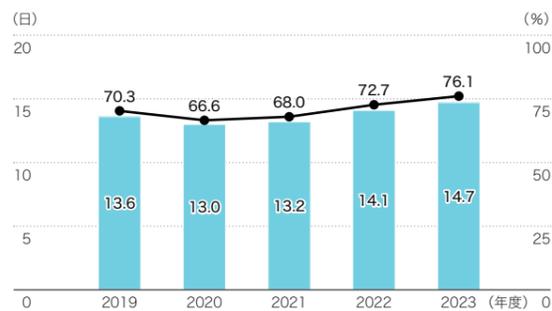


取得者数: ■男性 ■女性
 取得率: ●男性(右目盛) ●女性(右目盛)
 ※1 男性の育児休業取得率は、会社独自制度(妻出産休暇)を含めると82%です。

障がい者雇用率



有給休暇取得日数・取得率



■有給休暇取得日数
 ●取得率(右目盛)



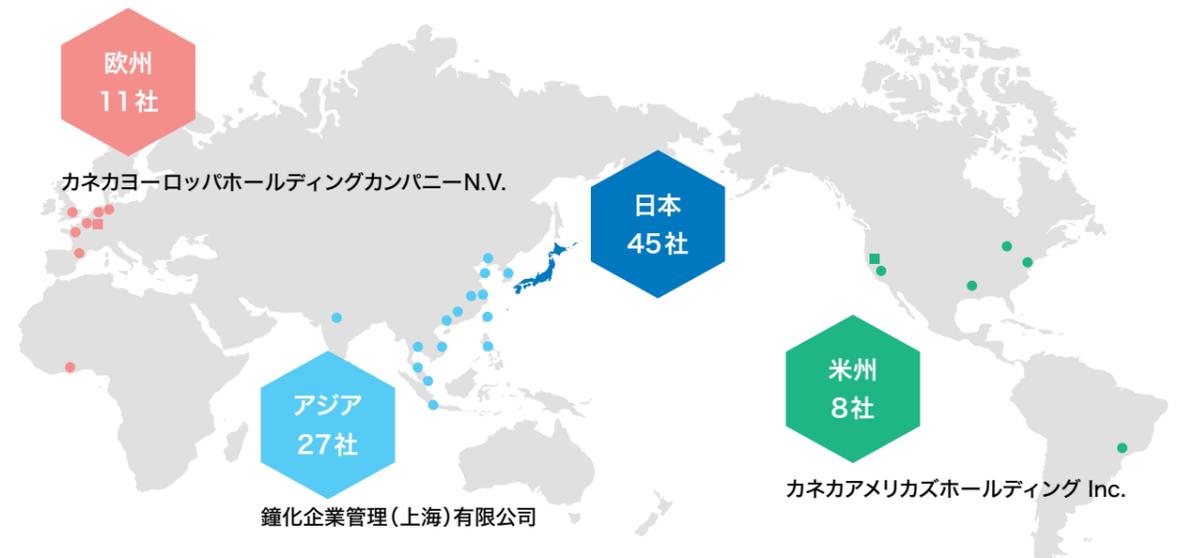
会社概要

会社概要 (2024年3月31日現在)

会社名	株式会社カネカ	事業所	営業所 名古屋営業所(愛知県名古屋市)
本社所在地	東京本社 〒107-6028 東京都港区赤坂1丁目12番32号 (アーク森ビル) 大阪本社 〒530-8288 大阪市北区中之島2丁目3番18号 (中之島フェスティバルタワー)	工場	高砂工業所(兵庫県高砂市) 大阪工場(大阪府摂津市) 滋賀工場(滋賀県大津市) 鹿島工場(茨城県神栖市) 苫東工場(北海道苫小牧市)
設立	1949(昭和24)年9月1日	研究所	Material Solutions New Research Engine Green Planet技術研究所 CO2 Innovation Laboratory エレクトロニクス研究所 太陽電池・薄膜研究所 バイオフィルマ研究所 再生・細胞医療研究所 サプリメント&乳酸菌研究所 食糧生産支援 Strategic Unit/アグリバイオリサーチセンター 生産技術研究所 プロセス開発研究所
資本金	330億46百万円	関係会社	子会社112社 (うち連結決算対象会社は国内45社、海外46社)
従業員数	(連結)11,544名 (カネカ)3,390名	URL	https://www.kaneka.co.jp/

グローバルネットワーク (2024年3月31日現在)

各地域に統括会社を置き、地域に根ざした事業展開を推進していきます。
 カネカグループは、日本を含めて世界21カ国の地域・拠点で事業展開しています。

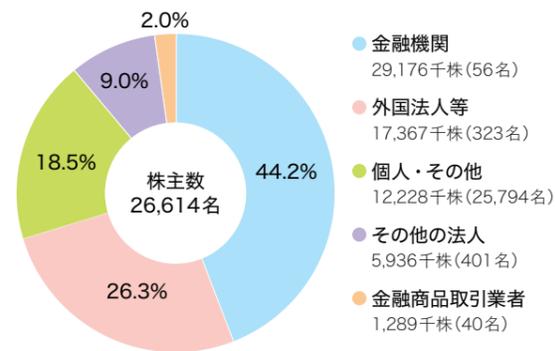


株式情報

株式の基本事項 (2024年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4118
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座の 口座管理機関	有限責任 あずさ監査法人
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式の総数	66,000,000株
株主数	26,614名

所有者別株式分布状況



(注) 株式数は表示単位未満を切り捨てています。
比率は小数点第二位を四捨五入しています。

大株主および持株数と持株比率

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,411	11.55
日本生命保険相互会社	3,114	4.85
株式会社三井住友銀行	3,091	4.82
明治安田生命保険相互会社	2,825	4.40
株式会社三菱UFJ銀行	2,308	3.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,238	3.49
三井住友海上火災保険株式会社	2,104	3.28
BNYMSANV AS AGENT / CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	1,923	3.00
カネカ取引先持株会	1,332	2.08
カネカ従業員持株会	1,276	1.99

(注) 持株数は表示単位未満を切り捨てています。
持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を減じた株式数を基準に算出し、小数第三位を四捨五入しています。
上記のほか、当社が保有している自己株式が1,851千株あります。

株価の推移

決算年月	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月
最高(円)	4,535	5,000	4,990	4,040	4,288
最低(円)	2,112	2,406	3,165	3,175	3,375

(注) 2022年4月3日以前は、東京証券取引所第一部における株価です。
2022年4月4日以降は、東京証券取引所プライム市場における株価です。

ESG指数・社会的責任投資の評価状況

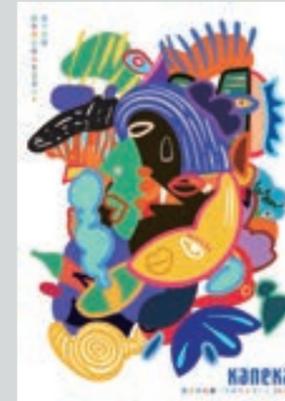
(2024年11月時点)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



編集方針



カネカレポート2024統合報告書は、ステークホルダーのみなさまにカネカグループの中長期的な価値創造についてご理解をいただきたいという思いから、財務・非財務の情報を報告する冊子として作成しました。カネカグループは、地球の命に心を寄せ、サステナブルな社会の構築に貢献するために、ESG経営への取り組みを強化しています。本報告書では、事業を通じた社会価値と経済価値創造の健全な両立により、『カネカは世界を健康にする。KANEKA thinks "Wellness First"。』を目指す高い志をもって、社会課題の解決に貢献する姿を伝えています。株主や投資家のみなさまをはじめとしたより多くのステークホルダーのみなさまに、ご理解を深めていただければ幸いです。

報告対象組織

カネカおよび国内・海外の連結対象グループ会社を報告範囲としています。ESG活動に関するデータの集計範囲は、カネカおよびグループ会社64社(国内48社、海外16社)を対象としています。

(注) 本文表記について、株式会社カネカは「当社」または「カネカ」、株式会社カネカおよびグループ会社は「当社グループ」または「カネカグループ」と表記しています。単にグループ会社と表記した場合は、株式会社カネカを含みません。また、記載された表やグラフの数値は、四捨五入の関係で合計値が異なる場合や、一部過年度データを修正している項目があります。

報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日(一部期間外の情報を含みます。)

参考にしたガイドライン

- ・GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード
- ・環境省「環境報告ガイドライン2012年版」
- ・環境省「環境会計ガイドライン2005年版」

将来の見通しについてのご注意

本報告書に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また実際の業績などはさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

情報ツール

カネカグループは、ステークホルダーのみなさまとのコミュニケーションを図るツールとして、公式HPにさまざまな情報を発信しています。

財務情報	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 有価証券報告書 ▶ 報告書(株主のみみなさまへ) ▶ 決算短信/決算説明会資料 https://www.kaneka.co.jp/ir/
非財務情報	カネカグループのESG活動について、より詳細に報告しています。 <ul style="list-style-type: none"> ▶ ESG活動 https://www.kaneka.co.jp/esg/