

# 計画「3年の仕掛」2024 ～Discover Future～

株式会社力ネ力

2024年5月27日



# I. パーパス経営



## いのちの経営

わたしたちが地球に住めなくなる前に

生きるとは化学反応である

**LIFE is Chemical Reaction**



# カガクでネガイをカナエル会社

自然に対する  
理解をさらに深め  
適切なTechnologyを  
迅速に配備する



## 中期計画を計画「3年の仕掛」に変える



- 今を先送り
- はじまらない
- フリーズ

- 創造的仕掛け
- 今この瞬間、動き出す
- 好奇心と夢



# 「カネカの経営モデルの基本構造」

## 【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

### 1. Diversity

広いDomain/多様なTechnology  
世界に広がる企業活動/多様な人材

### 2. 素材からSolutionsへ

### 3. Marketと技術のインターフェース

### 4. 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!!

### 5. 「カネカ1on1」

仕事の成果を通じた  
人の成長を促す



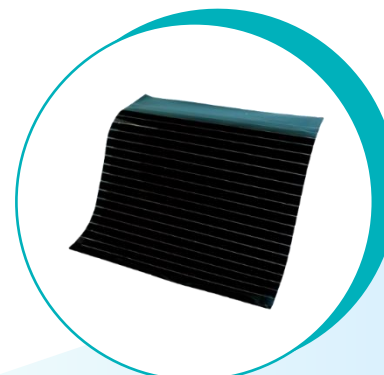
## 【Value②】外なるPower

1. Global 目線で進める文化の移植
2. ユニーク性の発揮
3. 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
4. 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
5. オープンイノベーション

## 【Value③】現場力

1. 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
2. 現場をつなぐ  
「Value Communication」を重視する

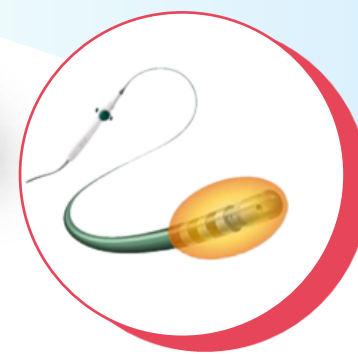
異質なものを異質な領域で新しく組み合わせる



有機×無機



高分子×バイオ



医療×成形加工



食×健康

## Trust & Respect

仲間を信じ、違いを尊重する  
お客さん、仲間たちとOne Teamになって仕事に取り組む

## Diversity

多様な個性と多彩な視点から新たな発想  
カネカならではの！と世界を驚かせるユニークな価値を発信







### 環境エネルギー危機



- Green Planet
- 高性能太陽電池

### 食糧危機



- 乳製品事業、有機・循環型酪農
- サプリ素材の食品分野への展開
- 種子事業

### 健康危機



- バイオ医薬
- カテーテル・血液浄化製品
- サプリ事業の乳酸菌等

# 人間賛歌の経営

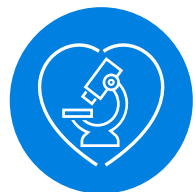


新しいポートフォリオ  
変革と成長

おもちゃ箱の  
ハイブリッド経営



Sustainability



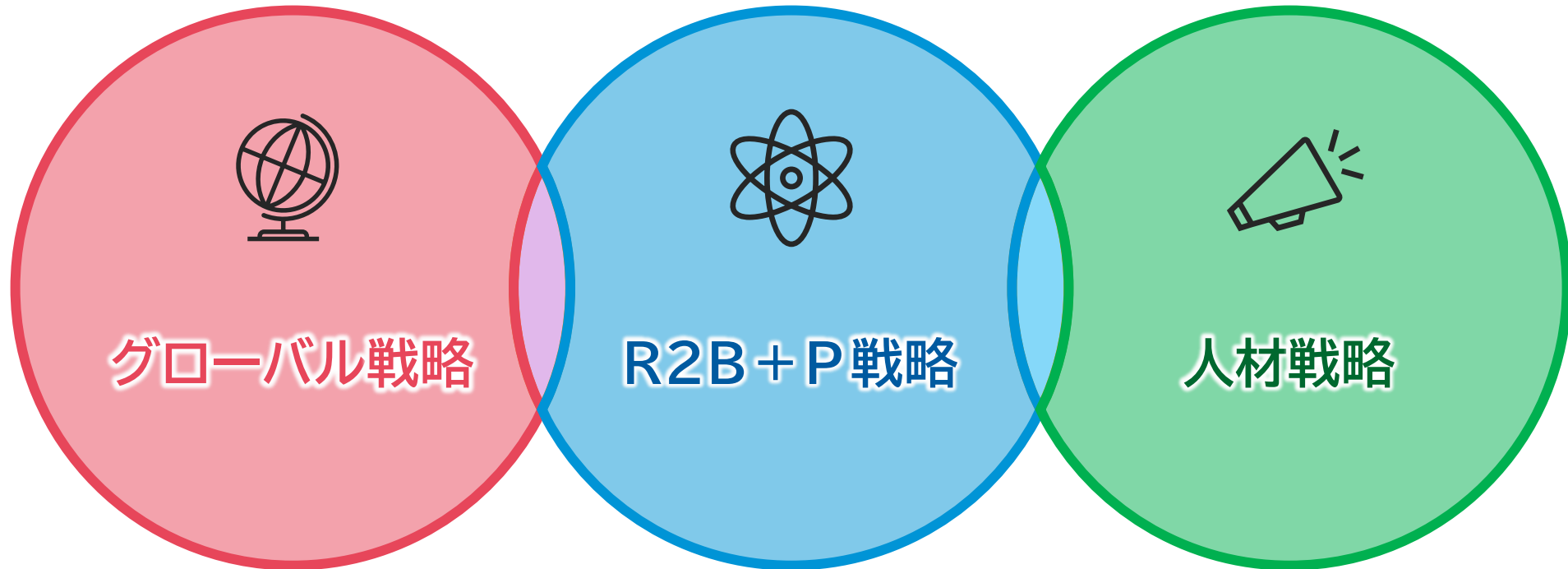
化学で世界を救う



Value Creating  
Company

## Ⅱ.コア思想





ESG (カーボンニュートラル、DX)



## 地球生命を健康にするテクノロジー

バイオものづくりで成長をけん引/Medicalも成長を加速

医療・医薬

Pharma、Medical  
再生・細胞医療

ライフサイエンス

環境

カネカ生分解性バイオポリマー

PV

食糧・農業

サプリメント、食糧生産支援  
乳酸菌・有機酪農乳製品

※バイオものづくり

# Research



and

to

# Business

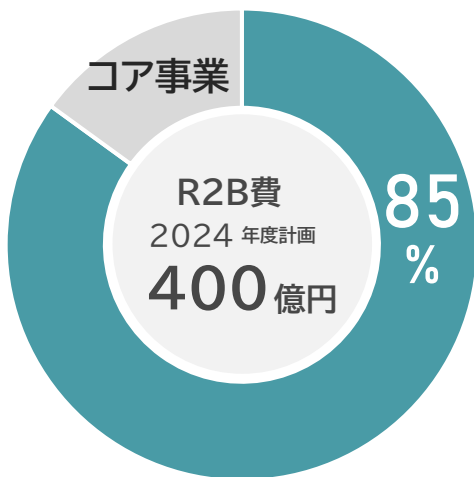
研究開発とビジネスの結合(R&B)から、

ビジネス実装に向けた流れを一層加速させる**R2B**への変革を進める

2024年度の投入R2B費のうち、85%を重点分野へ**集中**

■ 先端事業の実績化・加速

<重点投入分野>



Green Planet



OLED



光学フィルム



PV

■ ライフサイエンスの強化



Medical領域



Pharma医薬品群



乳酸菌などサプリメント



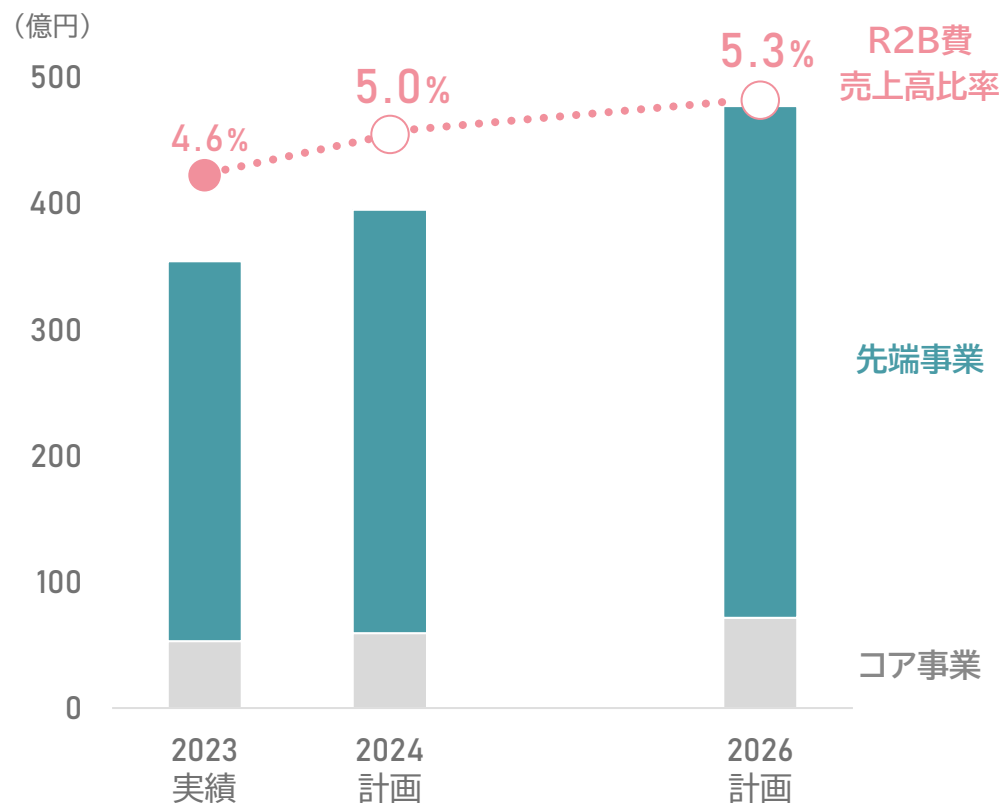
食糧生産支援



Input

研究開発費:売上高5%を継続

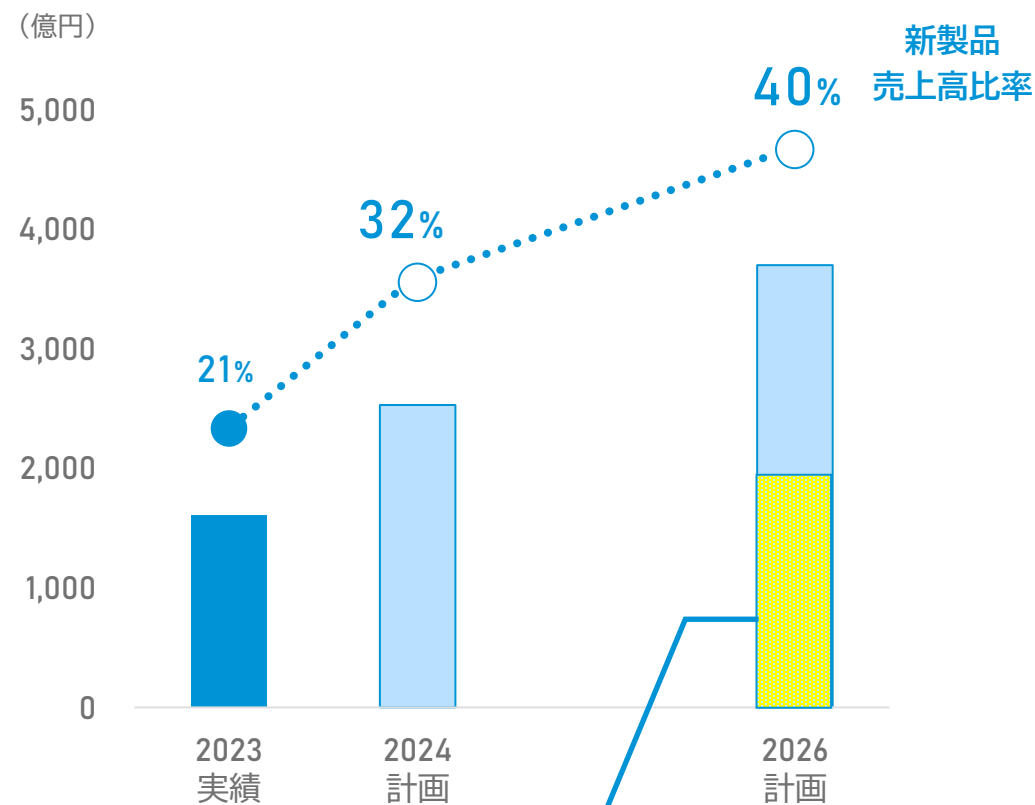
<R2B費>



Output

新製品売上高比率:40%以上を目指す

<新製品売上高>

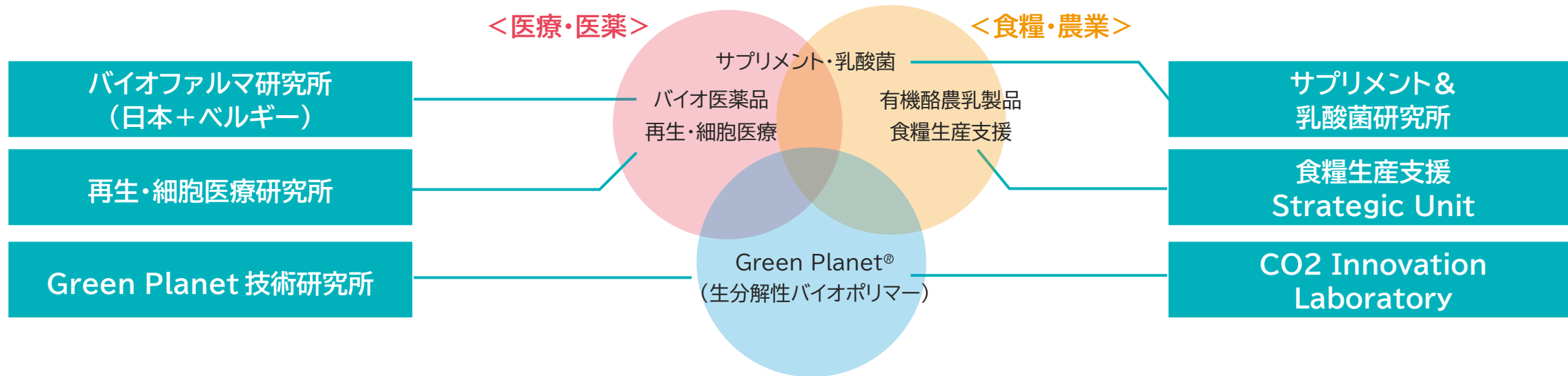


新製品売上高の約50%をライフサイエンス領域が占める

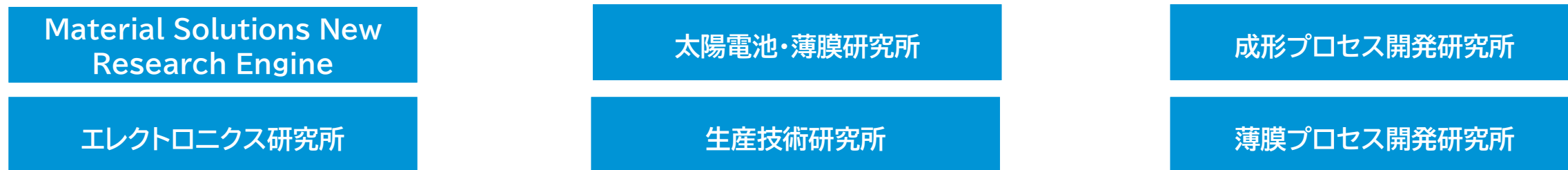




## カネカのバイオものづくり



## 先端技術研究



## 社会実装の本格化へ

### 加工技術開発の進展

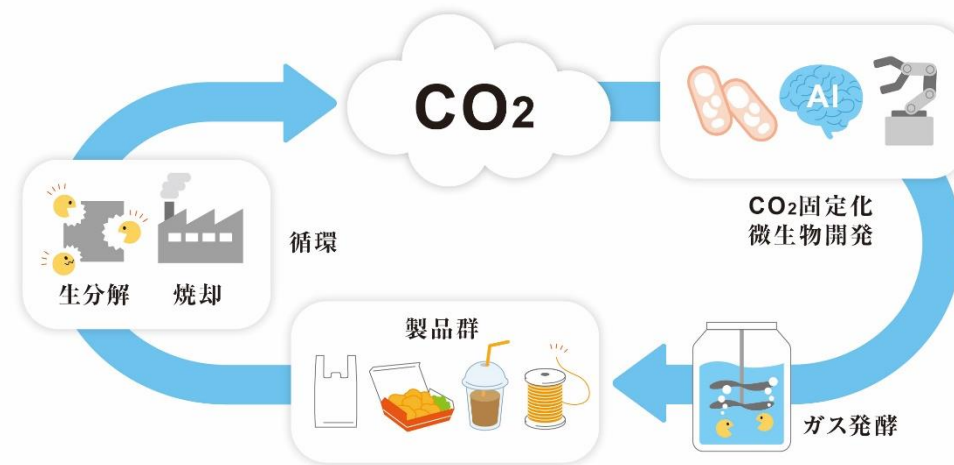


### 原料の多様化

- 廃食用油  
廃食用油を使用したGreen Planetの生産を開始
- CO<sub>2</sub>  
2030年をめどに、安全かつ高効率なガス培養技術の開発

### グローバル供給体制の拡大

- 欧州: 開発活動体制の強化
- 米国: 現地生産実現に向けた設備検討
- 国内(高砂): 新プロセス実証設備、現行設備能増

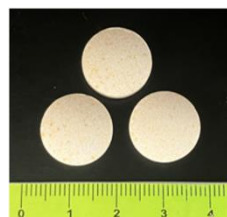


# 還元型コエンザイムQ10新素材開発

サプリメント & 乳酸菌研究所 を新設し、体制を強化



安定性の向上



機能性付与  
摂取方法の多様化



## Research

味や食感のコントロール

高吸収製剤の開発

特許網構築

## Production

生産効率改善

タブレット製剤開発

## Business

国内テストマーケティング

グローバル処方検討



創業以来の理念

# Human Driven Company

少数精鋭・能力成果主義

## 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。

## 人材育成

カネカ1on1を柱とした人材・リーダー育成

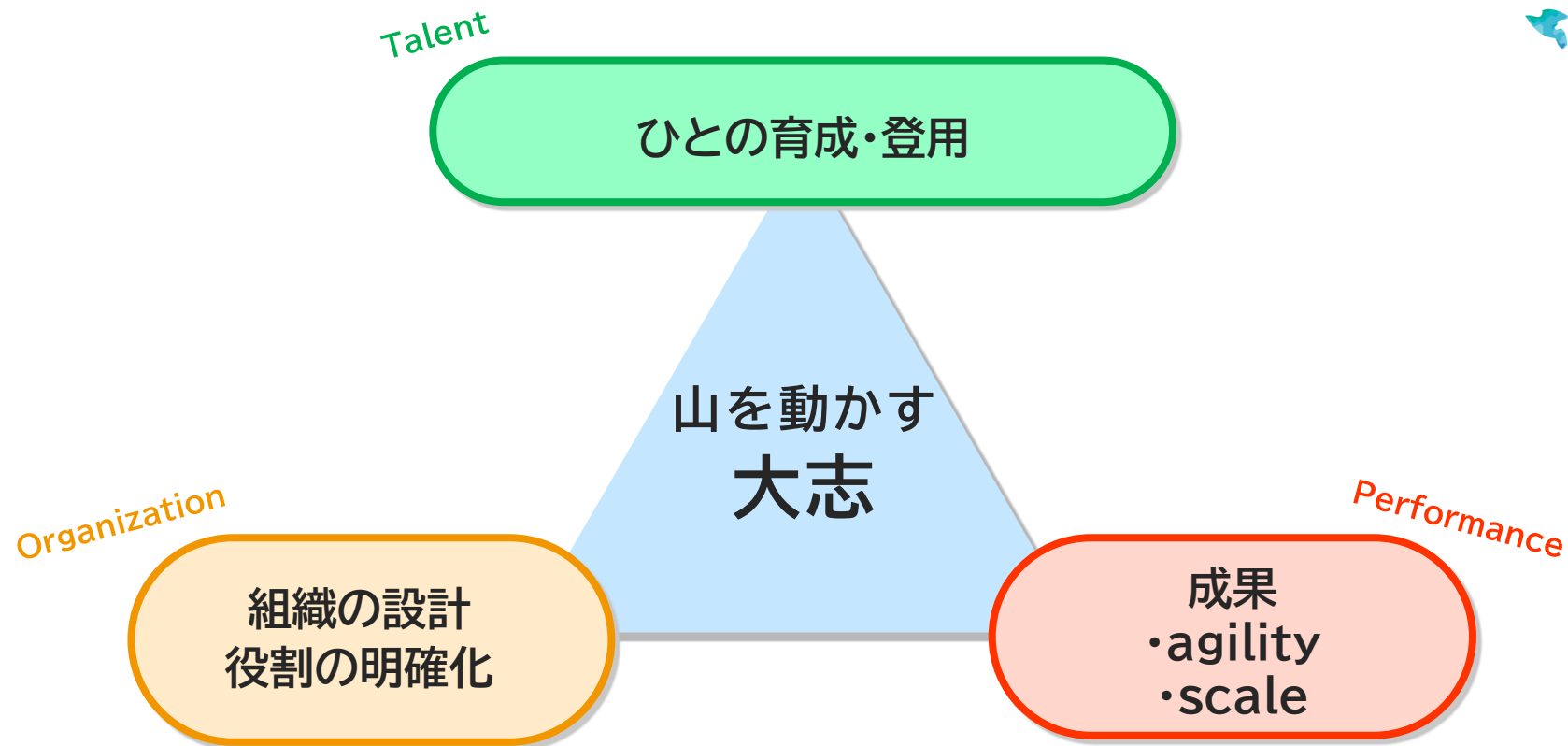
人の心に火をつけ、人の成長を通じて会社の成長をドライブすることを目指し、「カネカ1on1」を2018年より継続して取り組んでいます。

## 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。



## 人材育成の柱「カネカ1on1X」



人は仕事で成長し、会社は人で成長する  
組織の長はエネルギーの80%を部下の育成に使う



## GlobalとLocalをつなぐネットワーク

他人の靴に足を入れるように  
別の誰かの目を通して世界を見る

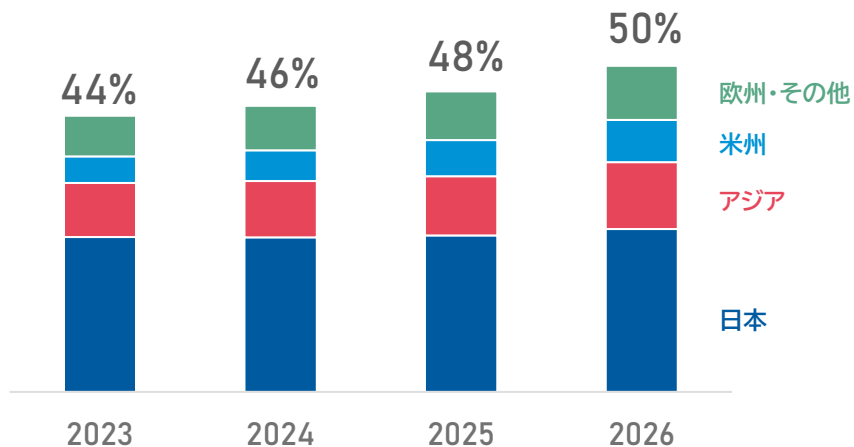
地域に根差し  
文化の違いを乗り越える



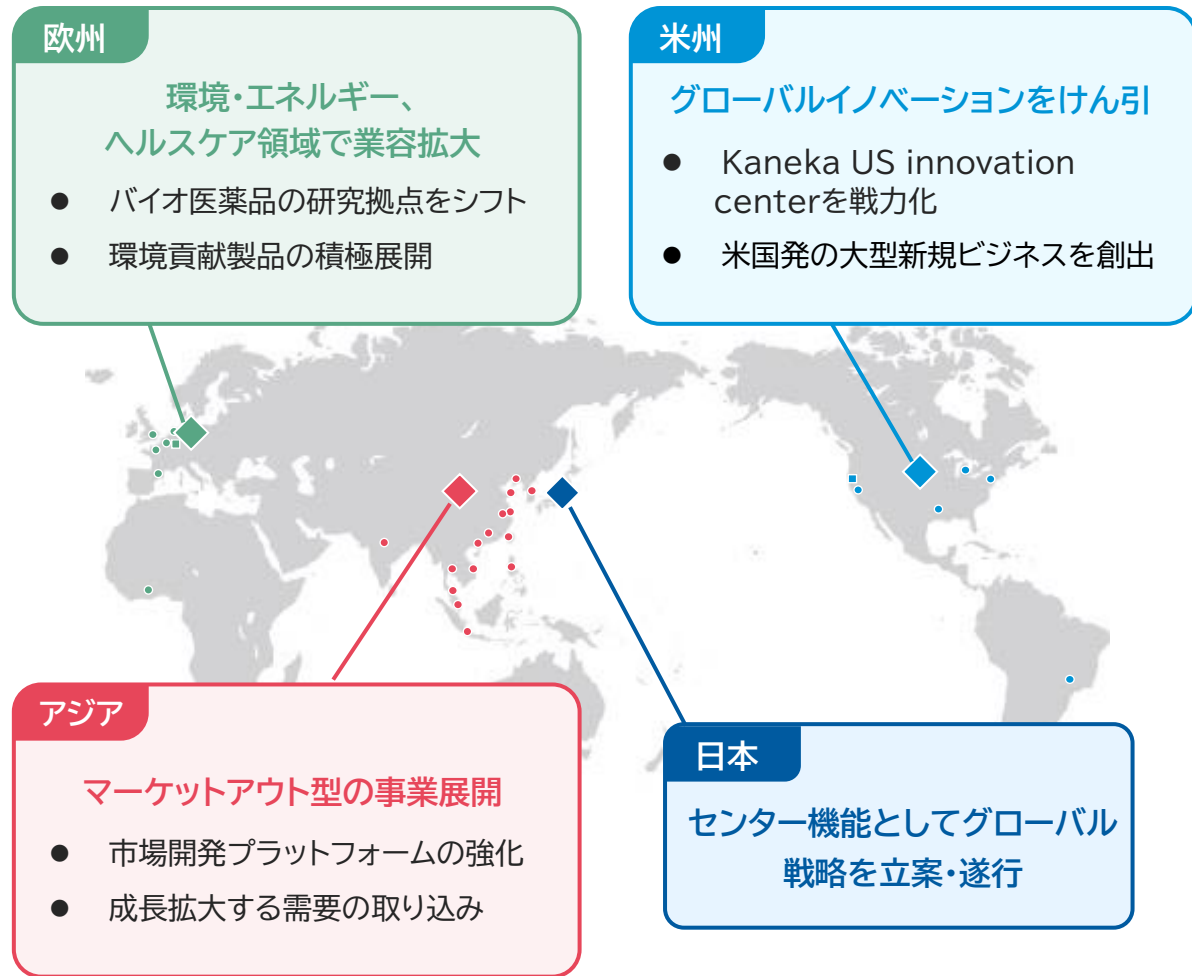
## グローバル戦略の基本方針

- 地域に根差した生産・販売体制
- 経営資源を世界に求めるM&A・オープンイノベーション
- 文化の違いを越えるグローバル人材の育成

海外売上高比率



## 統括会社の成長戦略機能

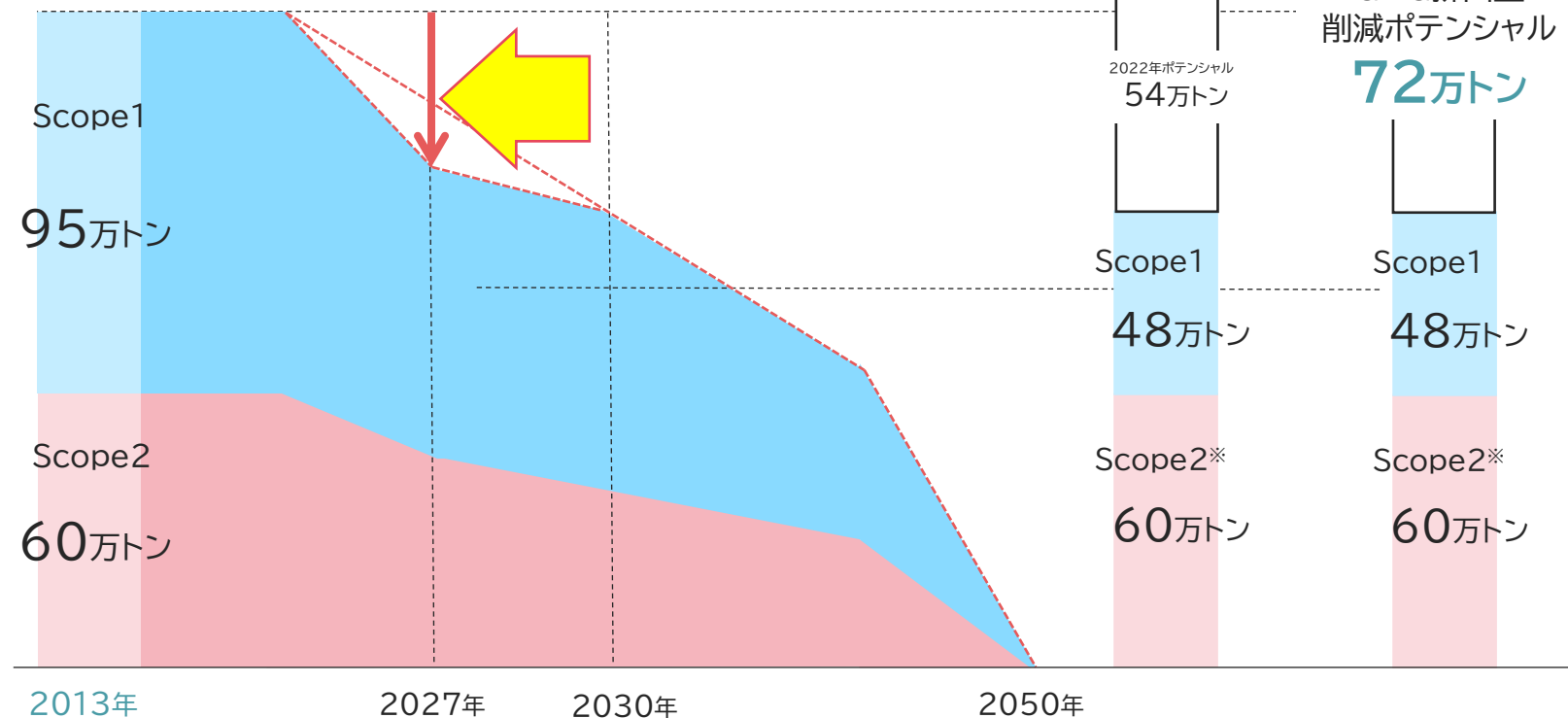




カーボンニュートラル全体構想

2013年度  
GHG排出量実績

脱石炭前倒し



計 155 万トン

項目	GHG排出量削減 総ポテンシャル
1) 燃料転換	31 万トン
2) 省エネ	20 万トン
3) プロセス革新	10 万トン
4) 再生可能エネルギー・低CO <sub>2</sub> 排出係数の電力・蒸気の活用	11 万トン
<b>合計</b>	<b>72 万トン</b>

2030年 GHG排出量目標  
計 108 万トン  
対2013年度比 30%削減

※ 電力会社のCO<sub>2</sub>排出係数は変動するため、Scope2については、2013年度並の排出見込みとしています



## グローバルに主要製造拠点のエネルギー転換

### 高砂工業所

#### 石炭ボイラーを廃止する大型設備投資を決定

- 最適な燃料選定による変動費削減
- ヒートロス減少による総合効率の向上
- 将来的な合成メタン・水素混焼への燃料転換を視野

### カネカマレーシア

#### バイオマスボイラー蒸気導入

- 3万トン(カネカマレーシアの約30%に相当)のGHG排出量削減効果
- 蒸気量の約半分をバイオマス燃料由来へ

### 社内製品を活用した自社工場へのPV設置

- 国内主要5工場
- 国内グループ会社
- 海外グループ会社



### 自治体・地域と協力したマイクログリッド構想の実証

- 豊岡工場周辺地域



# デジタル技術を駆使した生産革新

“カナカならではの”の現場主導による  
AI・データ活用

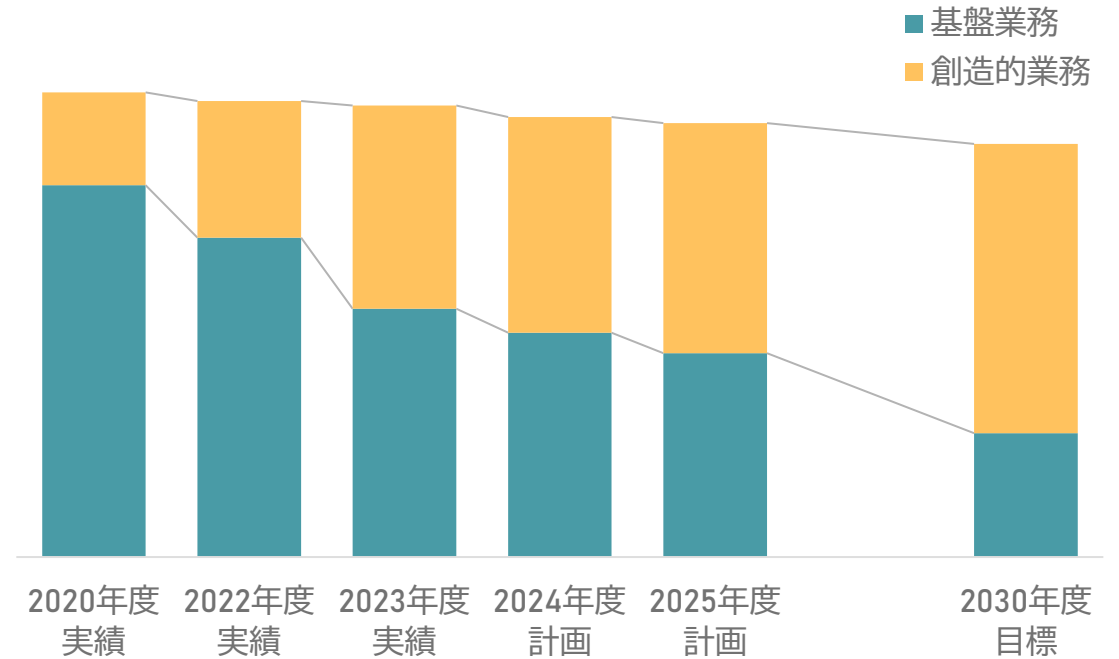
創造的業務にシフト  
業務全体の効率化



AI・データ基盤を各現場に導入し内製による課題解決を進める  
120件のテーマに取組み、うち30件(約6億円/年)実績化

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

基盤業務を効率化して2030年には2020年比で約1/2に  
基盤業務から創造的業務に人的リソースをシフト



# Ⅲ.「3年の仕掛」2024

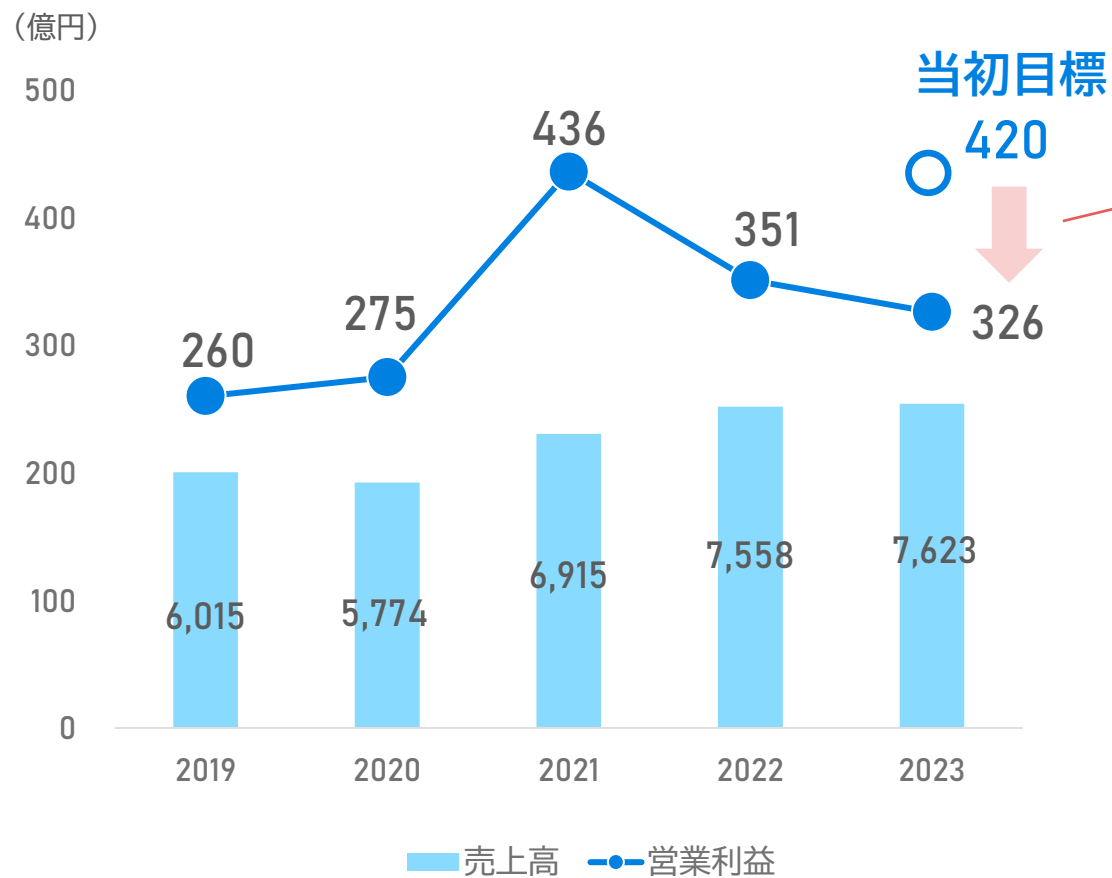




期初設定目標の営業利益420億円は未達

下期から業績は急ピッチで回復(23年度営業利益: 上期 126億円→下期 200億円)

⇒来期は各市場のモメンタムが回復し、売上高・営業利益増加の見通し



差異要因(対当初目標)

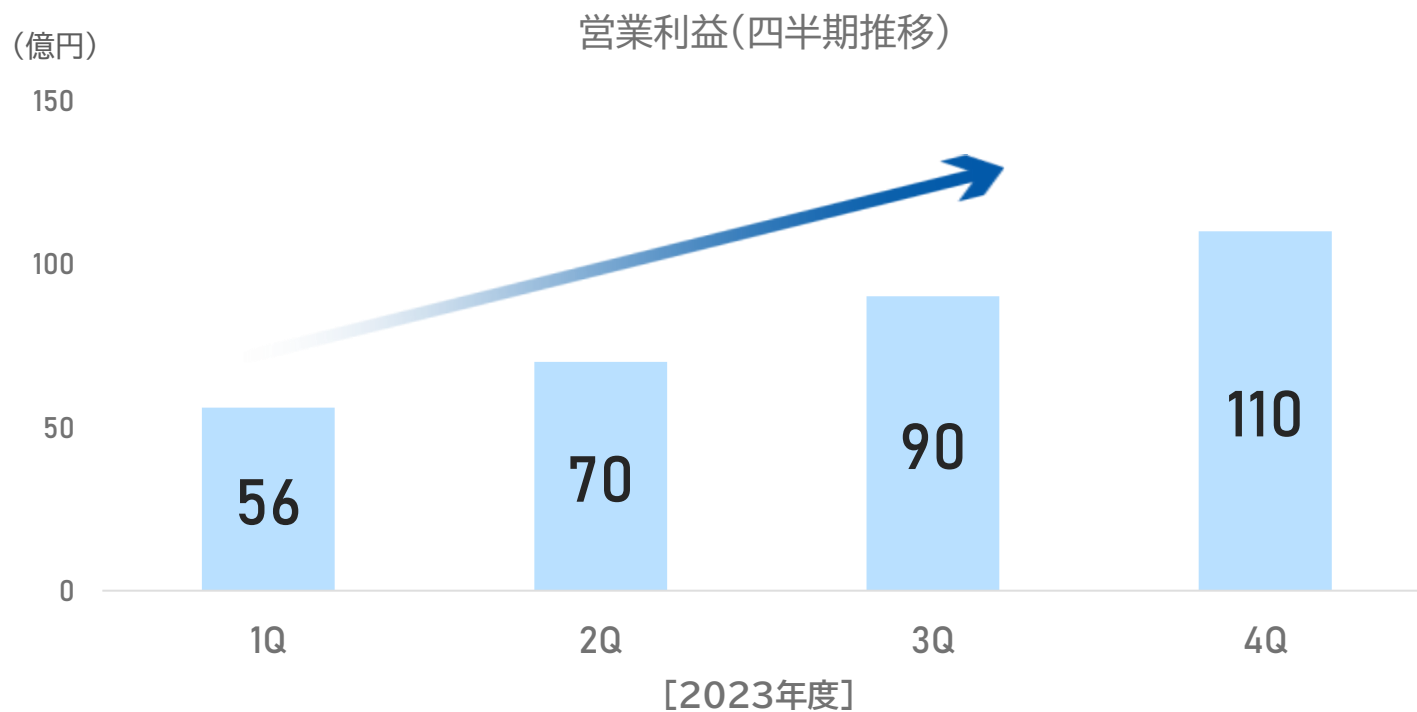
- Foods: 高付加価値品へのシフト(販売@↑)
- Foam: スプレッド改善(販売@↑)
- MOD: 欧米の建築需要減(数量↓)
- Fiber: アフリカの通貨安などによる市場低迷(数量↓)
- Pharma: 顧客在庫調整の長期化(数量↓)

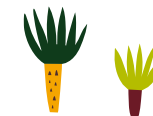
来期以降の成長計画

- 積極的な設備投資の稼働による先端事業の販売拡大
- 新規製品・グレードの投入による販売価格上昇
- 各市場のモメンタム回復による販売増

## 急ピッチな業績の回復

- 1Qを底に期を追うごとに回復
- 上期Volatileな需要変動を主因に低迷、下期には各市場が強いモメンタムを発揮

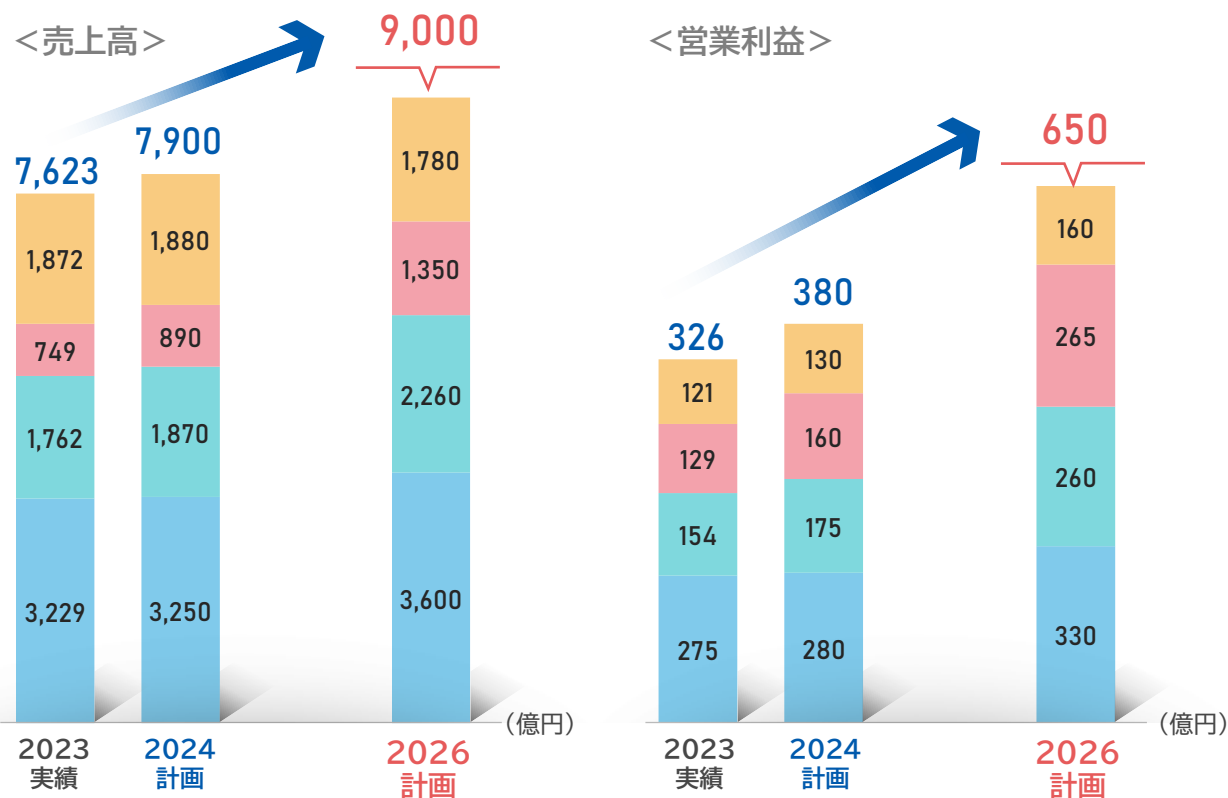




— 2024年5月27日公表 —

## 売上高・営業利益を拡大

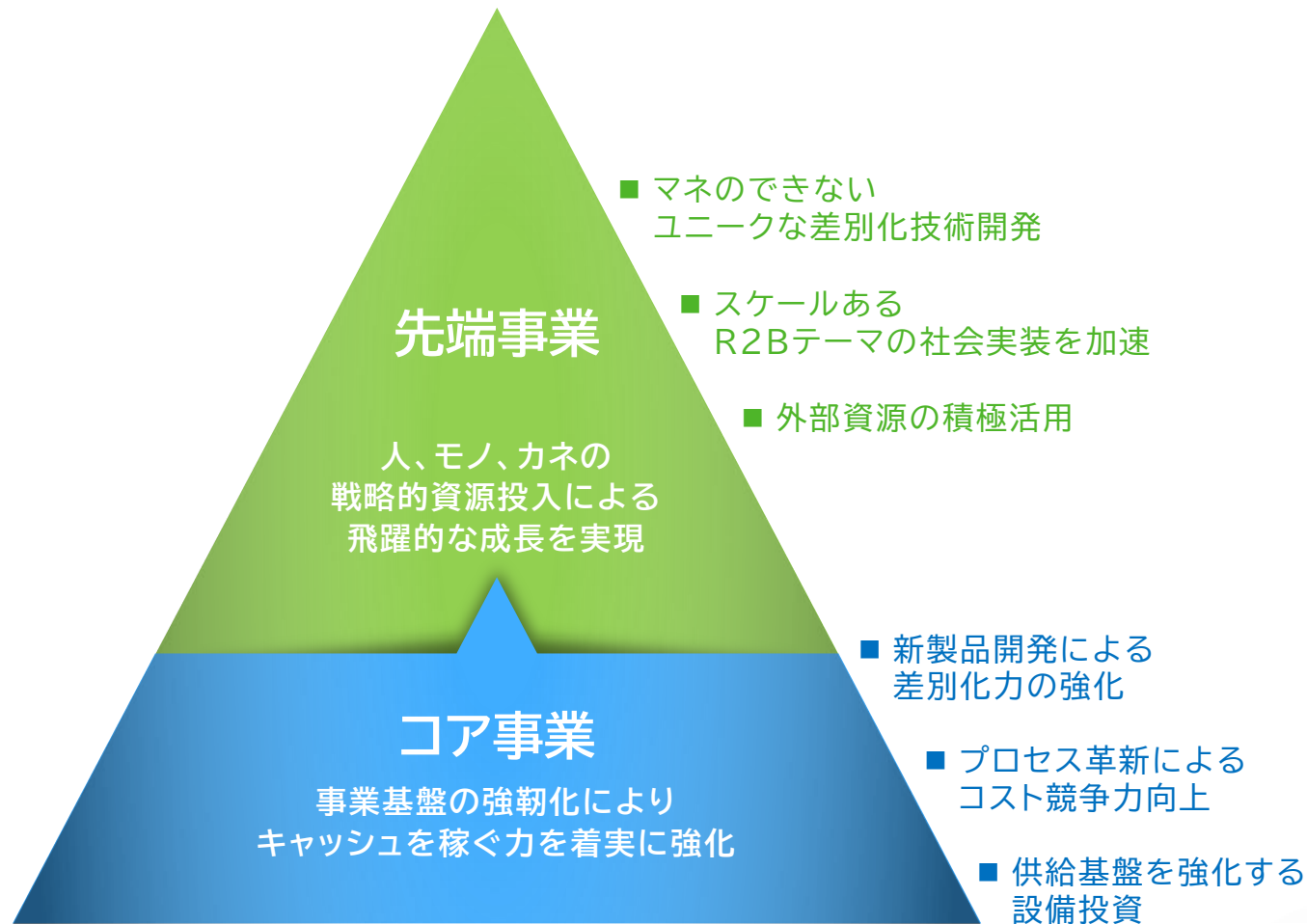
新製品の投入、高付加価値シフト



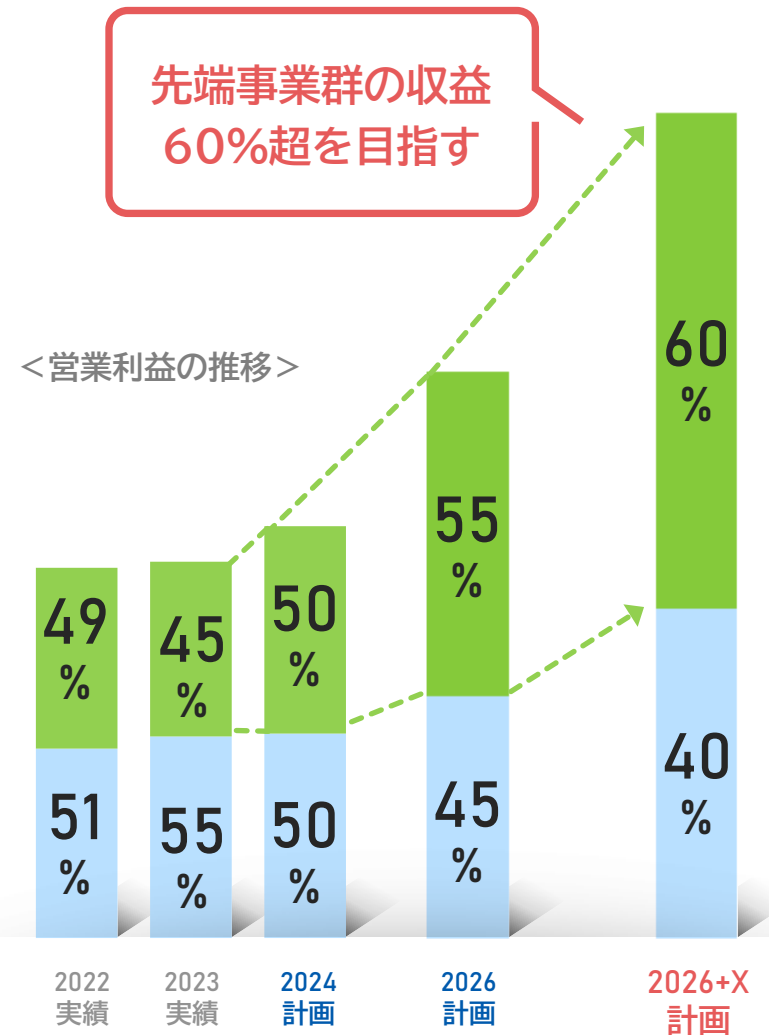
	2023年度 実績	2024年度 計画	2026年度 計画
売上高 (億円)	7,623	7,900	9,000
営業利益 (億円)	326	380	650
営業利益率	4.3%	4.8%	7.2%
当期純利益	232	245	490
ROE	5.3%	5.4%	10.0%
ROIC	4.4%	5.0%	8.3%

為替前提: 140円/\$、155円/€ / 国産ナフサ: 65,000円/KL

■ Material ■ Quality of Life ■ Health Care ■ Nutrition



先端事業 Performance Polymers(MS), E & I Technology, Pharma, Medical, Supplemental Nutrition, Agris, PV & Energy management  
コア事業 Vinyls and Chlor-Alkali, Performance Polymers(MOD), Foam & Residential Techs, Performance Fibers, Foods

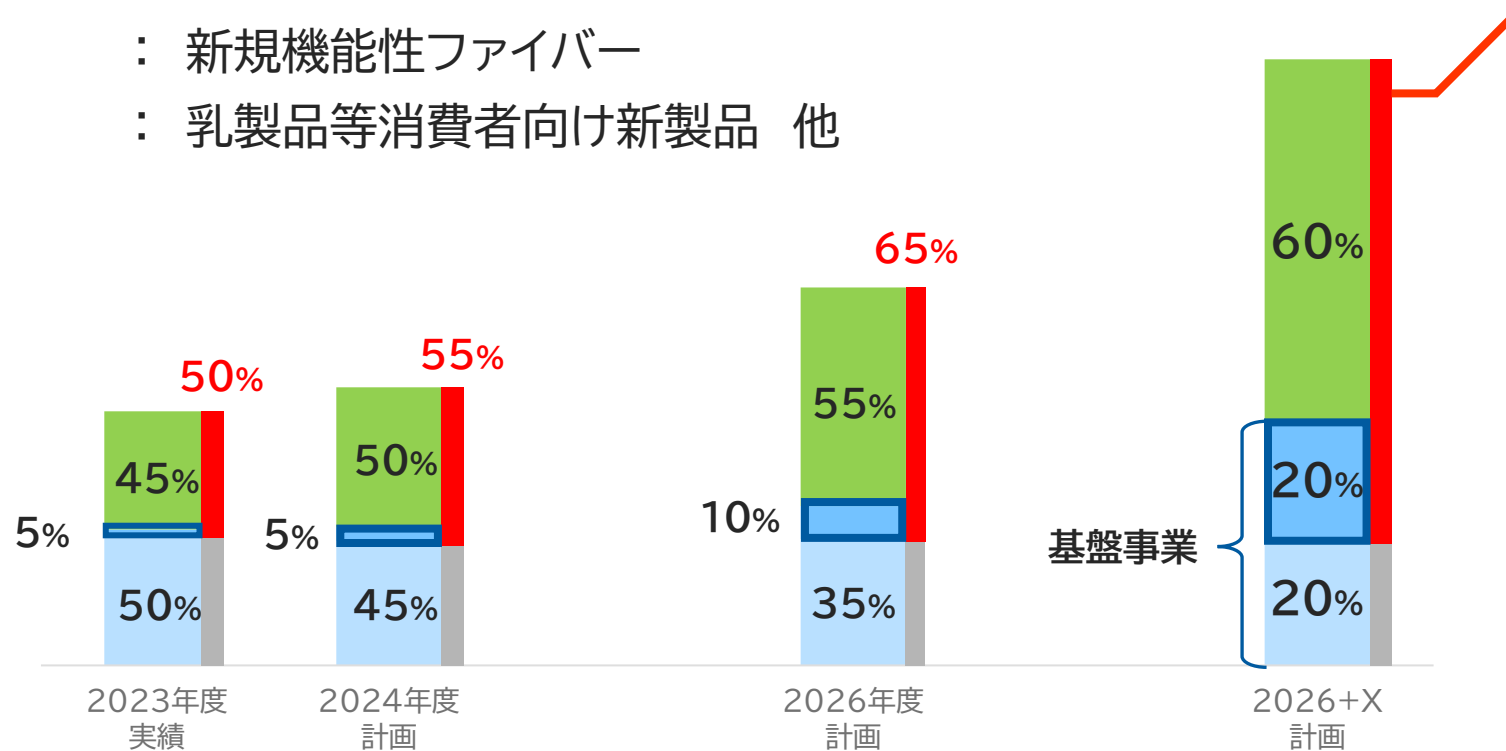


## ポートフォリオ変革を牽引する成長ドライバー

### 新規高付加価値製品群

- MOD : 非塩ビ樹脂改質剤
- Foam : 新製法発泡製品
- Fibers : 新規機能性ファイバー
- Foods : 乳製品等消費者向け新製品 他

先端事業 + 新規高付加価値製品群  
**ポートフォリオチェンジドライバー**  
**80% (2026+X 計画)**





インフラ(環境・DX)を含めた積極的な設備投資を計画

2024~2026年  
投資総額  
**3,000**億円  
(M&A含む)

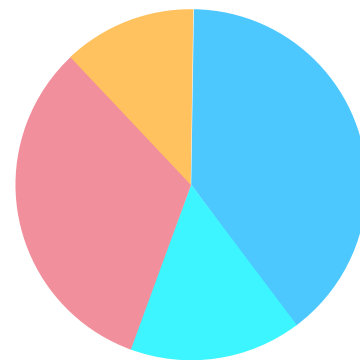


Nutrition

- 乳製品工場新設
- 乳酸菌工場新設
- CoQ10能力増強

Health Care

- 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
- 低分子医薬能力増強



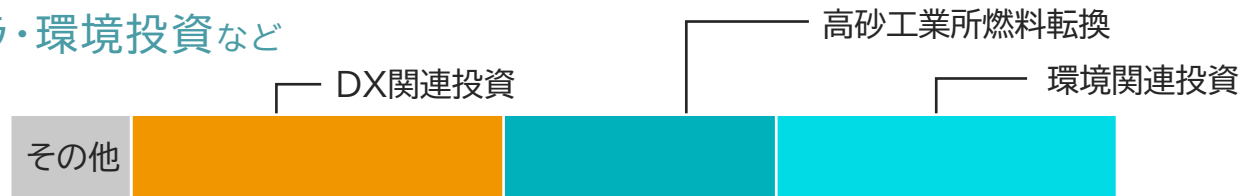
Material

- 生分解性バイオポリマー増設
- MS能力増強
- 塩ビ能力増強

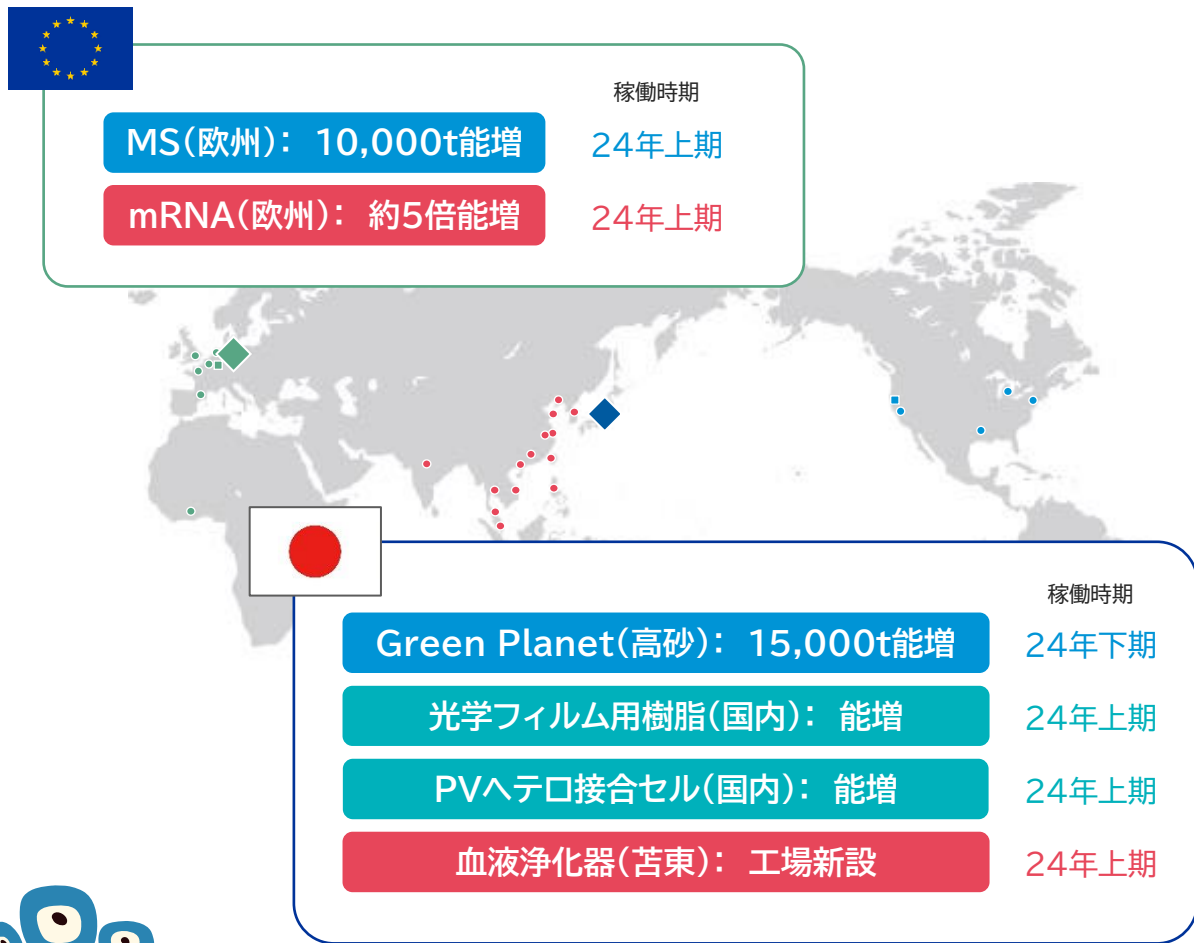
Quality of Life

- 高機能PI能力増強
- 建材一体型PV製造設備新設

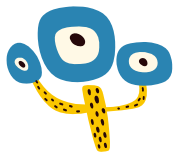
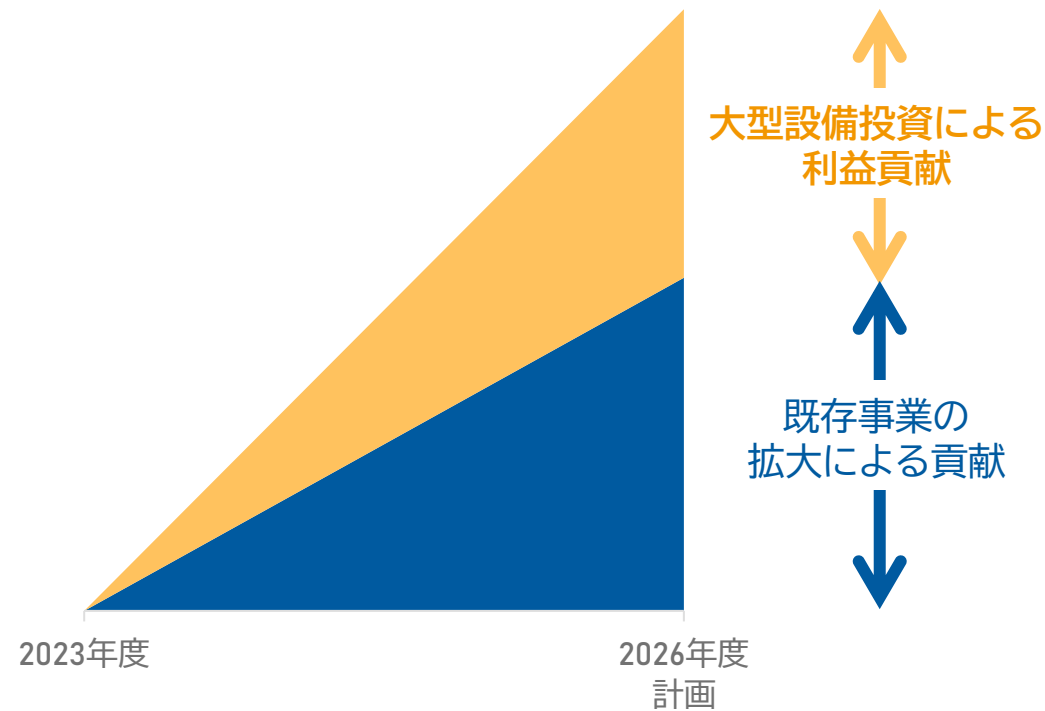
インフラ・環境投資など



設備投資の花が開く事業群



23年度⇒26年度  
増加利益 約320億円



# Health Care Solution Unit

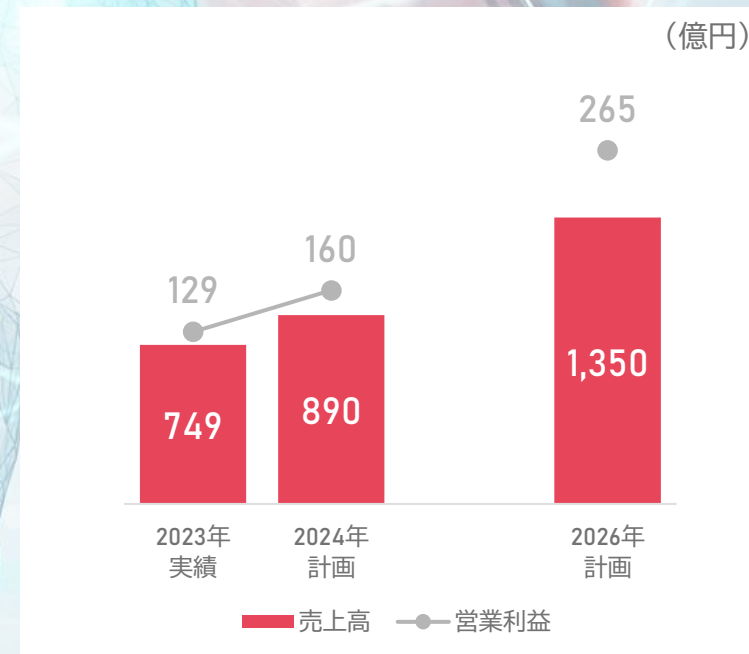
革新医療がより多くの患者に届けられる世界を創る Medical Edge Explorer

## Medical SV

人々の命を救う幅広い技術・製品にOpen Innovation を掛け合わせ、独自のInnovation を創出し、Global に特徴あるSolution を次々に提供するMedical Company になる。

## Pharma & Supplemental Nutrition SV (Pharma)

オープンイノベーターとしてバイオものづくり技術とプロセス開発力に磨きをかけ、黎明期にある特定の医療ドメインでグローバルニッチプレイヤーとしてスケールと存在感のあるブランドホルダーを目指す。



# Nutrition Solution Unit

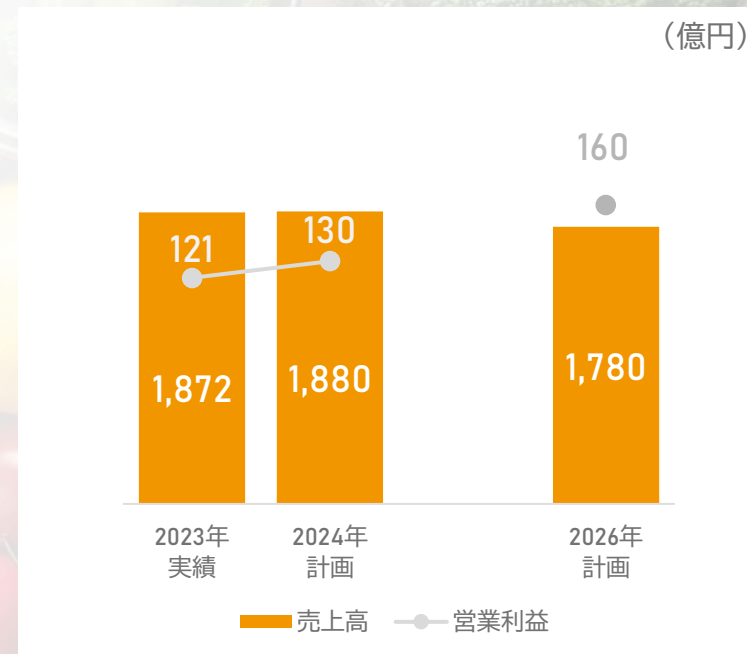
食と健康に革新をもたらす Nutrition Value Chain Innovator

## Pharma & Supplemental Nutrition SV (Supplement)

QH、乳酸菌に続く複数の新製品を揃え、エビデンスに裏付けられた信頼の製品を通じて、世界中の人々の健康に寄与するグローバルブランドを築く。

## Foods & Agris SV

新規事業をスケール化し、Wellness First を目指した新しい食の価値を消費者に届けるクリエイターとして他にないユニークな事業モデル(New Portfolio)を構築する。



# Quality of Life Solution 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

## Foam & Residential Techs SV

培ってきた発泡技術を深化させ、変化する産業構造を見抜き、スケールある新しいポートフォリオに転換する。

## E&I Technology SV

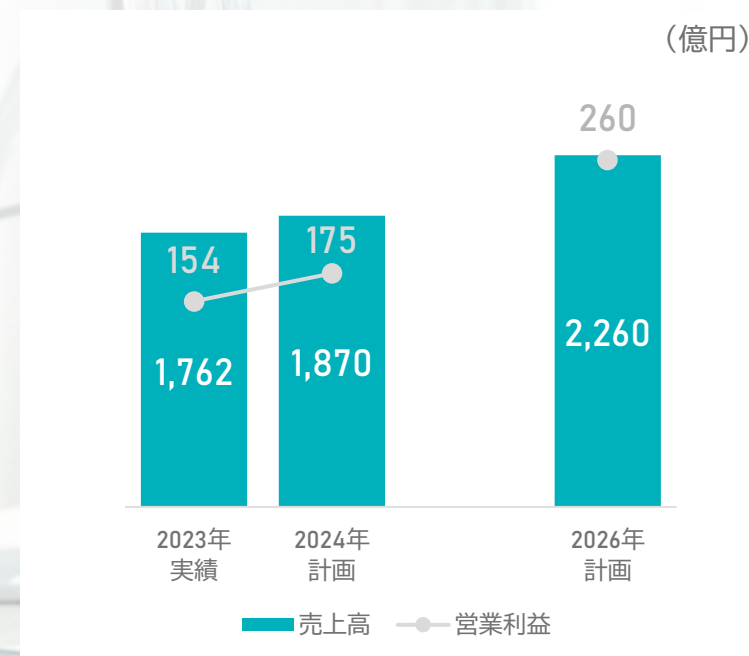
エレクトロニクスの進歩を見据え、市場のキープレイヤーとのパートナーシップを軸に素材の機能とデバイスを融合させ、未開の成長領域にソリューションを届ける。

## PV & Energy management SV

無限の太陽光エネルギーの恩恵を最大限に引き出し、社会のエネルギー問題の解消に繋がるグローバル大型ニッチ事業構想を具体化する。独自の太陽電池技術開発を続け、ユニークで魅力あるSolutionを提供する。

## Performance Fibers SV

イノベーションに基づくユニークな高機能繊維を世界に届け、人々のQOLを豊かにする事業としてスケールあるモデルにReborn(再生)する。



# Material Solution 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

## Vinyls and Chlor-Alkali SV

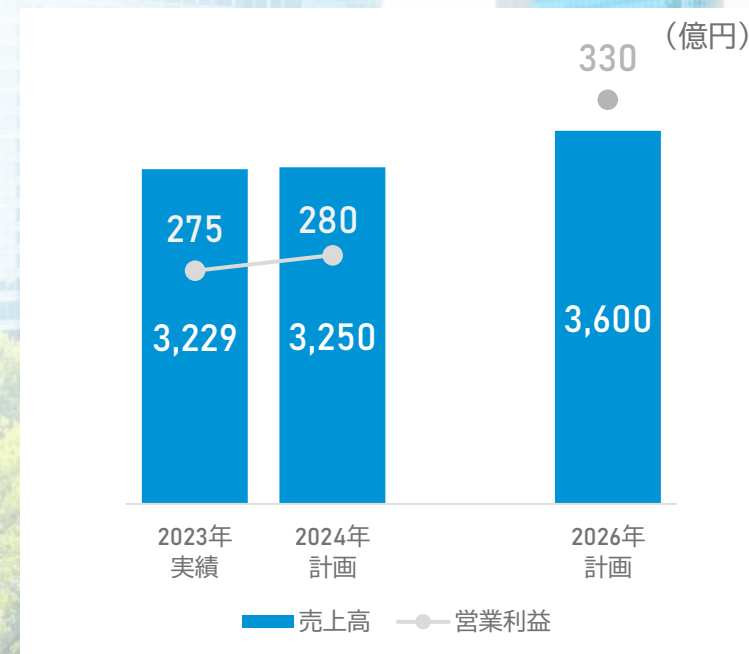
電解、モノマー、ポリマー、加工に至るまでのハイブリッドModel をGlobal に進化させ、独自技術で磨いた製品をアジアの中のカネカとして広く提供し、他にないユニークな事業形態のスケール化を果たす。

## Performance Polymers(MOD)SV

様々なマトリックスの機能性を改良するSolution を次から次へと市場に提供することにより、グローバル市場で存在感のある改質素材イノベーターとして、世の中のニーズを満たす新たな素材の創造へ貢献していく。

## Performance Polymers(MS)SV

世界オンリーワンの高機能ポリマーを創出し、配合・アプリケーション技術と合わせて、セメダインを出口とする川下領域への展開も含め、未解決の課題に対する素材Solution を提供する。





## 資金の源泉と使途の枠組み

(2024~2026年度の3年間)



# IV. 資本収益性向上と株主還元





市場評価・資本収益性の向上に向けて  
経営資源の適切な配分を意識した取り組みに注力

現状 PBR= 0.54、ROE= 5.3% ⇒ 目標 PBR= 1.0以上、ROE= 10%以上

### 成長戦略の推進

- 成長事業の拡大を加速
- コア事業の  
スペシャリティ製品の拡大
- ESG活動の推進

### 株主還元の充実

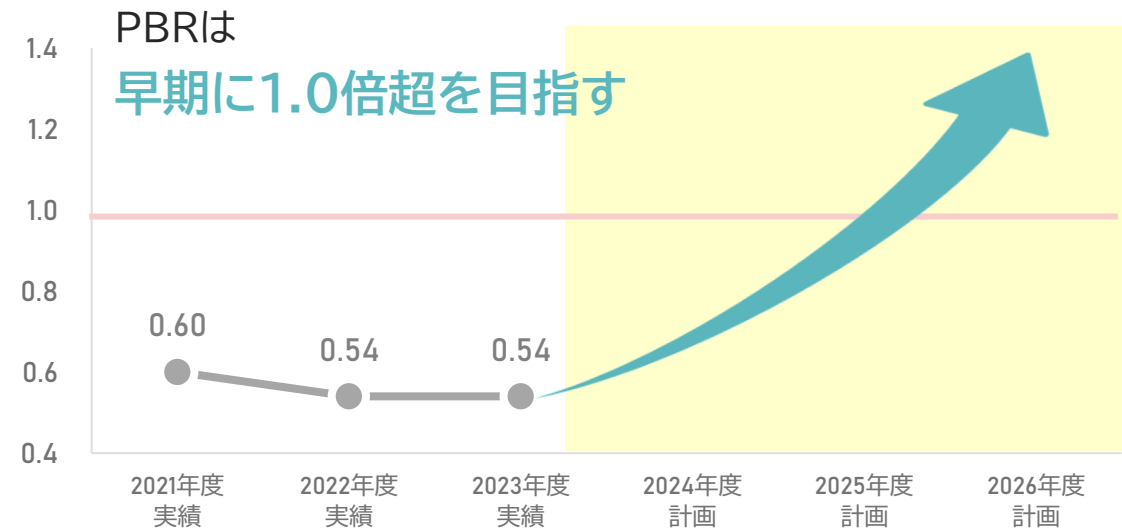
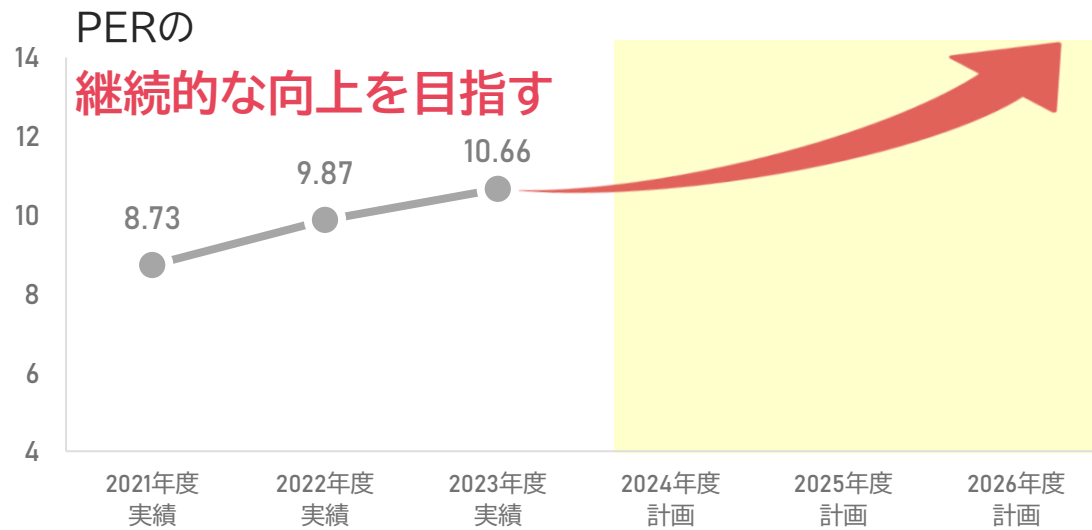
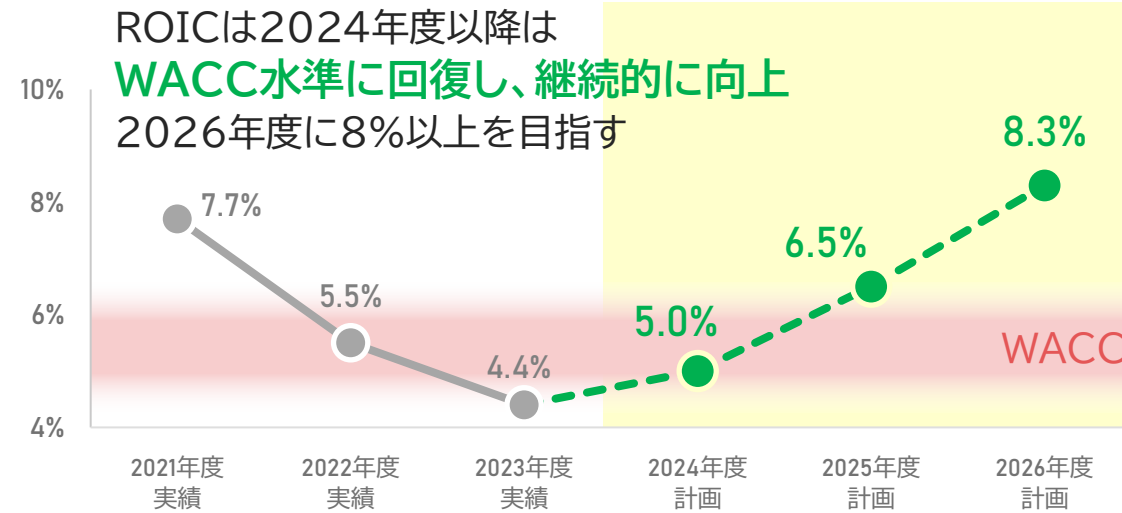
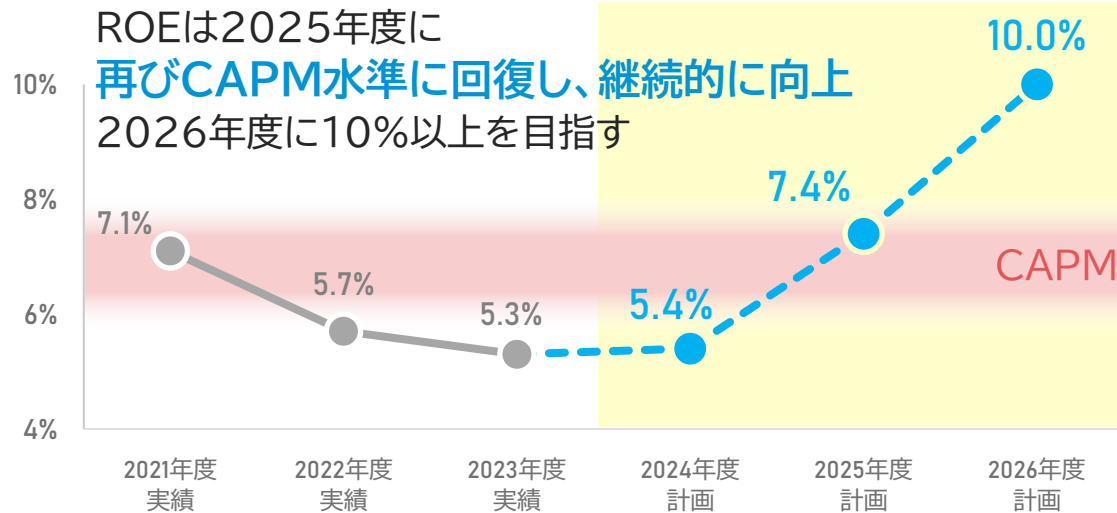
- 安定的な配当の実施
- 機動的な自己株式取得

### ROE・ROICの改善

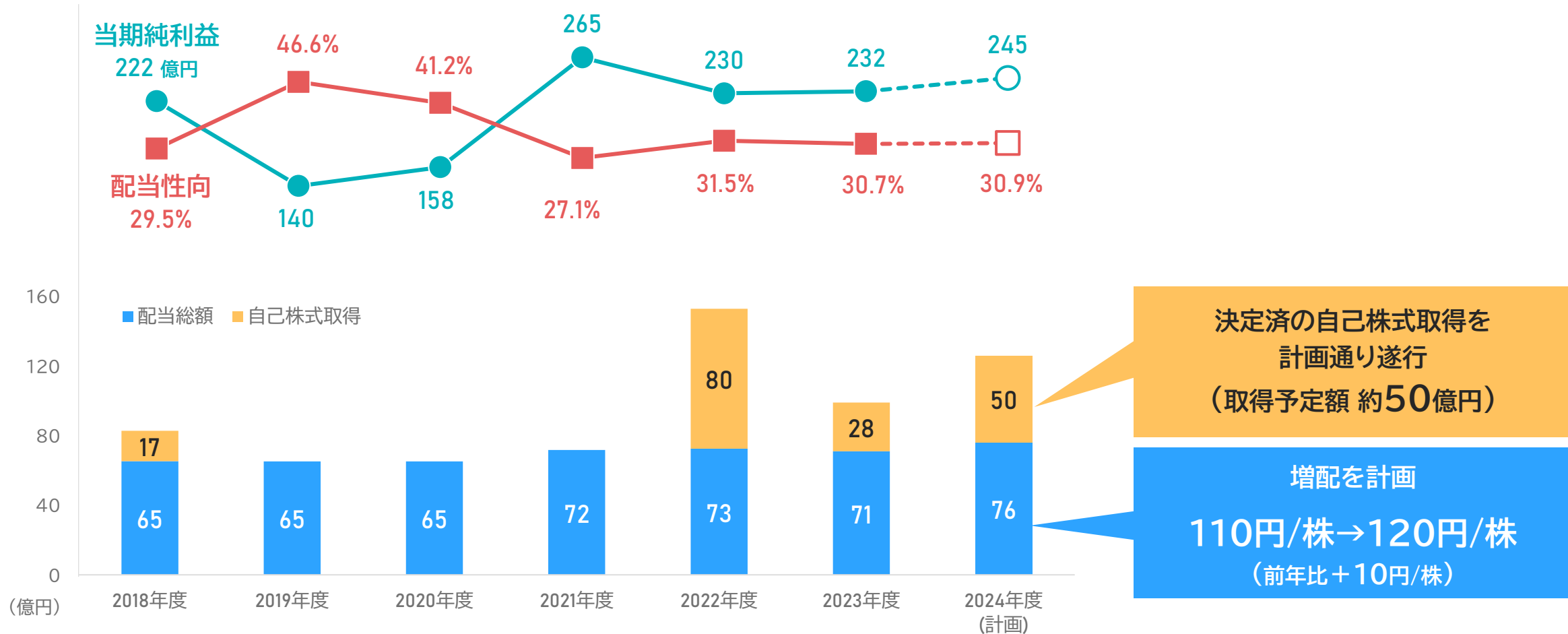
- 収益力の着実な強化
- 資本コスト低減
- 政策保有株の縮減

### IR活動の強化

- 開示情報の充実化
- 建設的な対話の強化
- 効果的なPR活動の実施



- 連結配当性向30%以上を目安
- 自己株式取得も併せ、安定的に利益還元を継続  
(適宜機動的に総還元性向40%以上を目安として検討)



- 政策保有株式の売却を着実に実施
- 今後も継続的な縮減に努める

- 23年度は保有株式の時価上昇に伴い、純資産比率は上昇
- 純資産比率10%以下を目指す

