

# カネカ

カネカレポート2022  
統合報告書



# カネカ

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

〒530-8288 大阪市北区中之島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。



カネカは命を育む社会を支えます

カネカレポート2022  
統合報告書

# 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

わたしたちが地球に住めなくなる前に

### II 経営理念

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

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

### III 経営戦略

ハイブリッド経営の道 —ポートフォリオ変革の推進—

Limitless  
の冒険へ

人材戦略 Trust & Respect  
R&B戦略  
モノづくり戦略  
社外取締役インタビュー

### 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
- サステナビリティ —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



# わたしたちが 地球に住めなくなる前に



代表取締役会長  
菅原 公一

## カネカのパーパス経営からの視点

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

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

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



そうです。

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

カネカは、環境・エネルギー危機、食糧危機、健康(よりよく生きる)危機の三つをドメインとしてテクノロジーに磨きをかけ、社会実装化による最適なソリューションを提案したいと考えています。マーティン・リース氏と同じ危機感を共有しています。

## 生きるとは化学反応である。

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

それは何故でしょうか？  
理由は明快です。

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

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



カネカが「生命の謎」を研究し、「いのち」を育む社会を支えることを経営方針とする理由は、まさに、この「生きるとは化学反応である」という化学としての普遍的理解が(研究など)活動の原点にあるからです。

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

## 地球と生命誕生の奇跡

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

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

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

従って、それらを克服し「種」としての人間が生き延びてゆくためには、思考パターンを変え、ズームアウトして「地球とそこに住むすべての生命」全体を「地球生命」という視界から問題を捉え直すことではないかと考えています。



## 「バイオものづくり」と化学が開くニューフロンティア

繰り返します。

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

例えば、本報告書で後述するカネカ生分解性バイオポリマー Green Planet®、  
ゲノム編集技術、バイオ医薬品、再生・細胞医療、有機酪農乳製品事業、  
サプリメント、発酵培養プロセス技術など「バイオものづくり」や  
PV Technology、E&I、医療器、など多方面に広がっています。

一つひとつの研究は、見た目は違っていても、「地球生命」という  
大きな「いのち」につながっています。

化学が開くニューフロンティアです。



## おもちゃ箱のハイブリッド経営

イノベーションとは「違ったやり方でコトを運ぶ新結合」のことで  
すね。異質なものをどうしを、異質な事業領域で、新しく組み合わせ  
ること。このことをカネカは  
「ハイブリッド経営」と呼んでいます。

Technologyの驚きの組み合わせ。

研究者たちは、領域を超えて、今までとは違う  
新結合にチャレンジしています。

そのチャレンジは、例えて言えば、わたしたちカネカが  
おもちゃ箱(Toy Box)のような会社だからかもしれません。

多様で異質なものが詰まったおもちゃ箱。

多様性Diversityの恩恵をエンジョイしています。



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

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

## ポストパンデミックの未来

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

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

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

カネカはDreamology Companyです。

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

「たまごを割らなければオムレツはつくれない」、即ち、



# わたしたちが地球に住めなくなる前に

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



## 「絆の再生 —Trust & Respect—

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

コロナ禍の終わりは「新しいTrust & Respect」の始まりです。

顧客が、仲間たちが、Trust & Respectを  
取り戻し

真のOne Teamを再生する。  
分断を建て直す。決意しました。

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

### 英知あらたに

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

作詞 藤浦洗 補作詞 甲斐完治  
作曲 古関裕而 編曲 白川善久

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

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

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

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

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

制度設計を進化させる。  
リーダーシップとフォロワーシップ。  
船長がクルーの気持ちを束ねて勝利のモメンタムをつくる  
仕掛けを強化します。  
制度の魂をリセットします。



## I Diversity 新たな価値の創造と女性活躍

エッそんな見方があったの？

見る角度がユニークでいつも視点が動いているね。

発想のDiversity!

そんな発想職人でカネカを埋めつくしたい。

彼ら、彼女たちのCreativityとHuman Magic (ひとの力)で世界を感動させたい。

その思いで仕事をしています。

性別や年齢、国籍、学歴…、そうした属性に縛られない。

「Box」から飛び出してほしい。

異質で多彩な社員たちの手によって新たな価値を生み出したい。

これこそがカネカの考えるDiversityです。

わたしの仕事は

彼らの自由な演技を引き出す

舞台監督です。

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

DNAのDiversity、

変化を起こす多様な人材DNAが集まる企業だけが

生き残りを果たせると言っていると、

理解しました。

「Be different!」がDiversityのキーワードでしょう。

女性の採用や登竜門を積極的に増やしています。

女性活躍のチャンスを広げる理由は発想のDiversityで

世界を感動させたいからです。



## I Positive Thinking、Limitを外そう!

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

サッカークラブがチーム一丸となり日本一・世界一をめざす姿は

わたしたちが熱い集団となって

サステナブルな未来の実現をめざす姿に重なります。

仲間たちのTrust & Respectを深め、

限界を超えるチャレンジ「Limitlessな冒険」が

わたしたちの新たなテーマです。

サー、Limitを外そう。

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

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

これまでの経験から、

自分にはできない、無理だ。そんな

ネガティブ虫からサヨナラしよう。人生の経験から

Limitを学んできたように、

Limitを手放すことも学べるはずだ。



## Ⅰ セレンディピティ 点をつなぐ力

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

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

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

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

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

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

実験は偶然を計画するものと心得よう。



## Ⅰ 未来は予測せず構想せよ

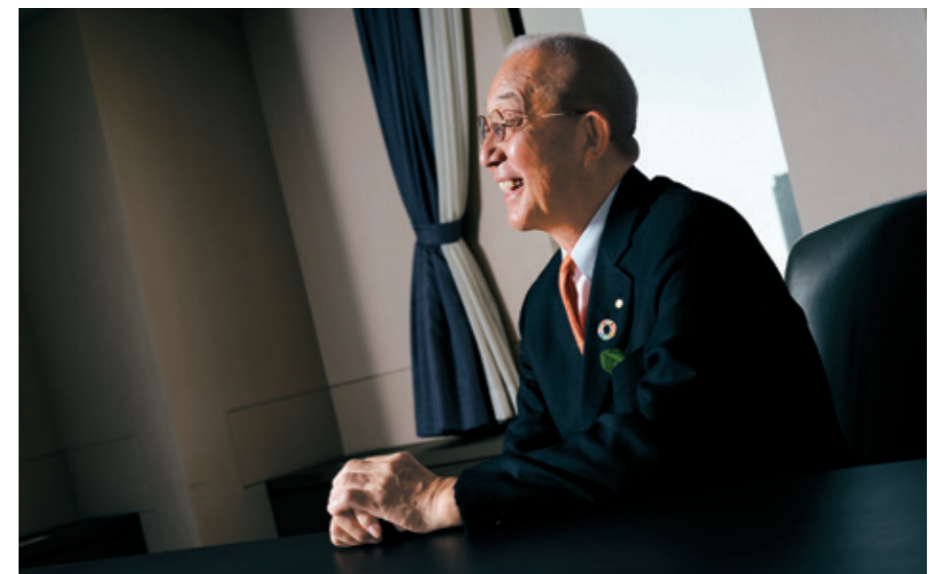
「未来はどうか」ではなく「未来をどうするか」だ。

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

それは即ちAdaptabilityを発揮すること。

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

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





## Ⅰ 感謝と祈り

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

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

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

経営はまさに全体を語ることで、  
ディテールに光を当てて。

本報告書を読んでいただきながら、  
経営の「全体と部分の関係」を理解していただければ、  
それ以上の幸せはありません。ここで報告する  
一つひとつのナラティブが、  
カネカが大切にしている理念や大きな方針そのものです。

この一年間も「人間賛歌の経営」を志して取り組んできました。  
みなさまへの「感謝と祈り」を込めて報告させていただきます。



## Ⅰ 中期計画で考えたこと

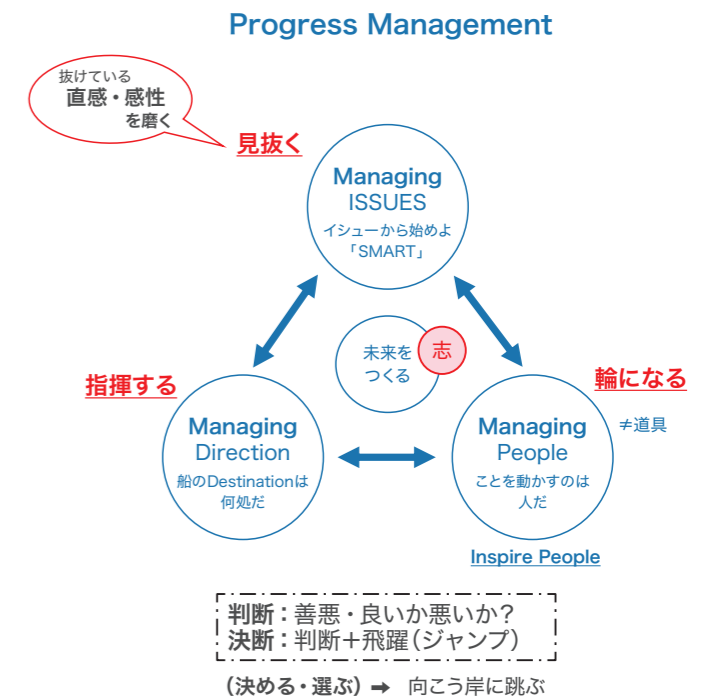
童謡や童話にときどきハッとさせられます。  
「マザーグースのうた」は今も胸に突き刺さる教訓が一杯です。

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

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

### (1) Progress Management

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

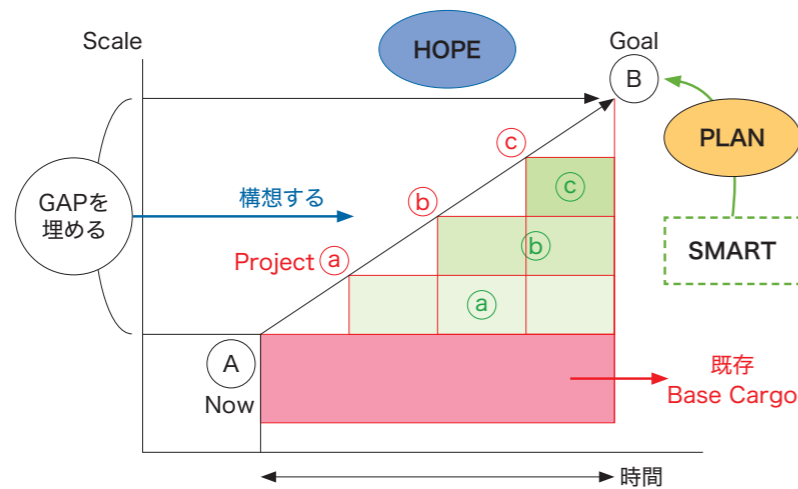


# わたしたちが地球に住めなくなる前に

## (2) Hope to Plan by “SMART”

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

HopeはこれによりPlanになる。



## (3) 3R+S

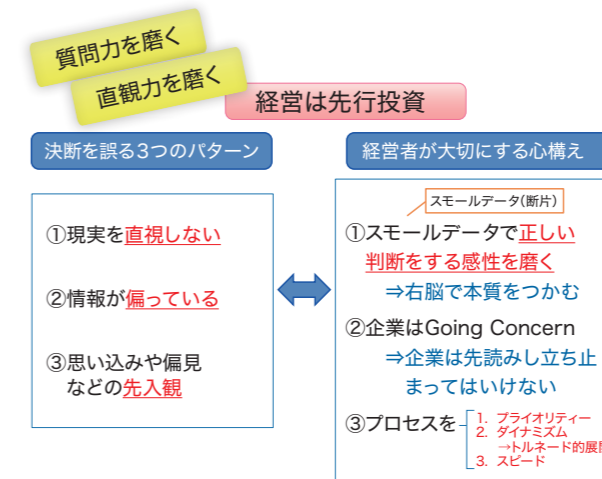
組織のリーダーは、一人ひとりが決断するパワーとそれに見合った責任を負っている。それぞれが覚悟を持ってLeadershipを発揮し、パワーを正しく使って組織を目指すゴールまで導く。使命感を自覚し、自らの頭で考え、ポジティブに行動することで“人の心に火をつけ奮い立たせる”。熱は、行動から生まれ、波及していく。

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

## (4) 経営は先行投資

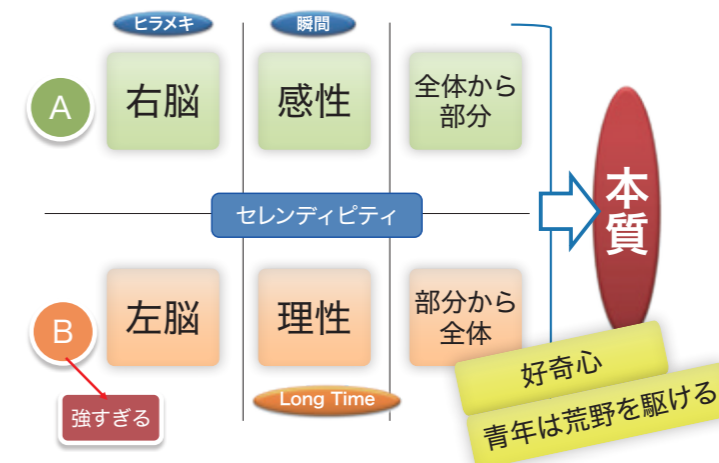
始まりは“Mindfulnessの再興”。これまでの取り組みや先入観を捨ててレビューし、やったつもりの心のゴミを大掃除する。崖っぷちにある自分を謙虚に意識し、始めなかった怠惰を繰り返さない。決断を誤るパターンに陥らない。

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



## (5) セレンディピティは直観力

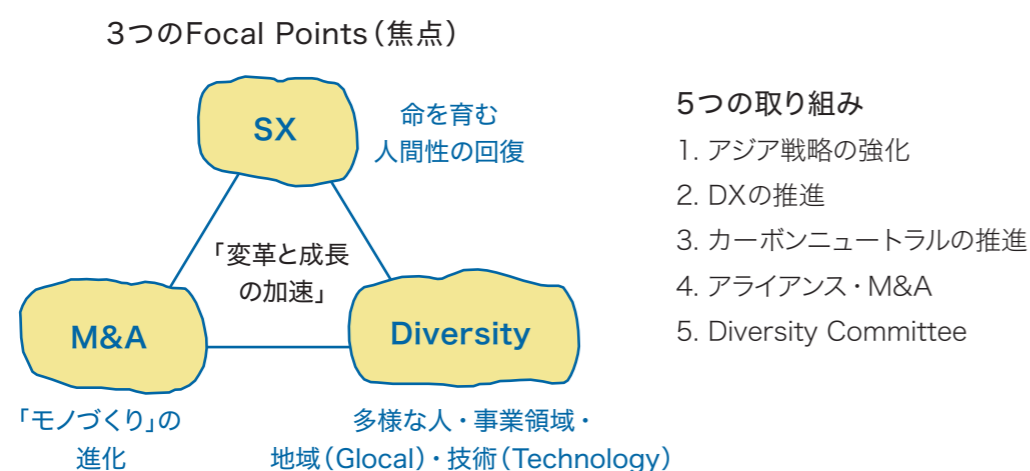
幸運は備えある者に訪れる。“燃え滾るような好奇心”と“感動する心”を大切にする。既設の箱から飛び出し、俯瞰してみるマインドセットを持ち、成長の芽に気づく力、発見する力、想像する力を磨く。



## Ⅰ 戦略プラットフォーム「3+5」を加速させる

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

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



### 1. アジア戦略の強化(アジアの時代を見据えて)

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

### 2. DXの推進

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

### 3. カーボンニュートラルの推進

DX・CN Committeeを中心に、CNの実現に向けた取り組みをDXと掛け合わせて全社横断的に加速します。2013年度を基準として2030年度にGHG30%削減を実現するために、省エネ・生産革新・燃料転換・低CO<sub>2</sub>電力の導入などに取り組むとともに、独自のインターナルカーボンプライシング(ICP)制度やLCA評価の仕組みの導入により、環境負荷の低減と事業経済性の両面を追求します。

### 4. アライアンス・M&A

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

### 5. Diversity Committee

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

## Ⅰ 経営方針の趣旨

### サステナブルを目指す健康経営(ESG経営)

#### 1. カガクでネガイをカナエル会社・カネカ

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

#### 2. ソリューションプロバイダー

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

#### 3. ハイブリッド経営

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

#### 4. 実験カンパニー

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

## 選択と集中

### 1. Domain

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

### 2. R&B

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

### 3. 戦略的な資源投入

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

## Ⅰ 経営基盤の強化

### 1. 新規事業の社会実装化をスピードアップ

スケールのあるテーマに「選択と集中」させ、R&Bの生産性を向上させます。

### 2. DXによる業務の革新と高度化

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

### 3. 「カネカ1on1」の進化

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

### 4. オープンイノベーション

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



## カネカの経営理念体系

サステナブルな  
人間賛歌の経営

# 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し、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。

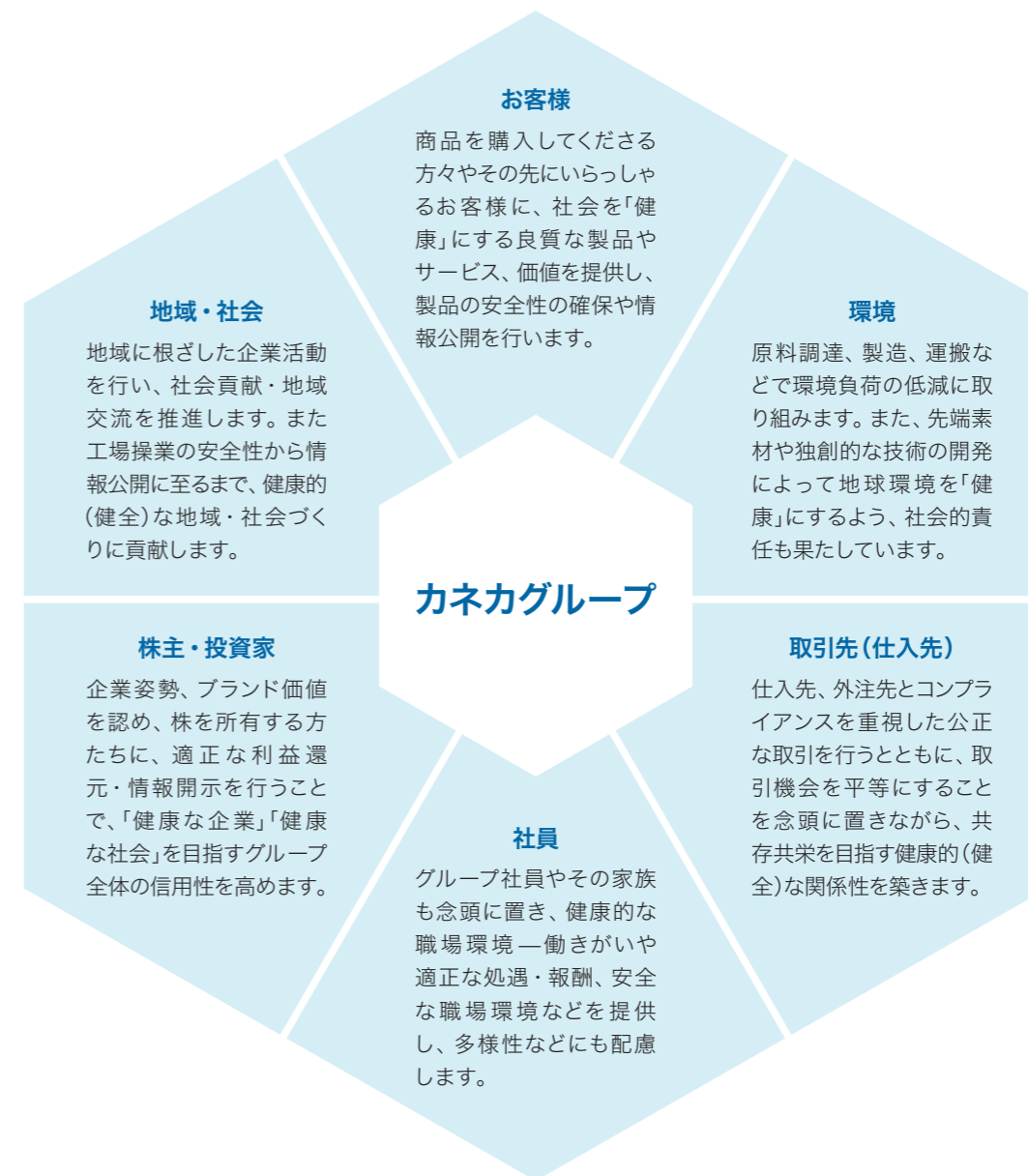
- ① 化学素材の無限の可能性を引き出し、持続可能型社会を支え、地球環境と生活の革新に貢献します。(Earthology Chemical Solution)
- ② 化学を軸に、食と医療を一つにとらえ、人々に健康で活力のある人生をもたらす革新的なソリューションを提供します。(Active Human Life Solution)

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、全員が健康で働きたいを感じ、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めます。

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) —

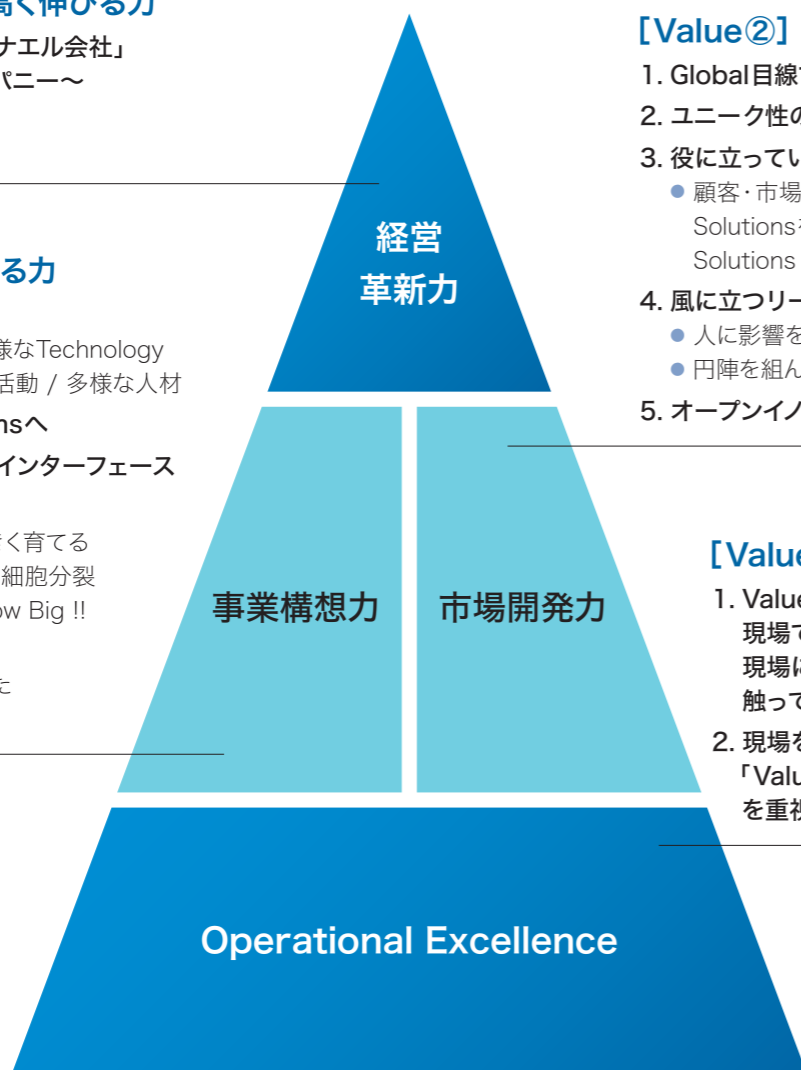
#### 【Purpose】空高く伸びる力

「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

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

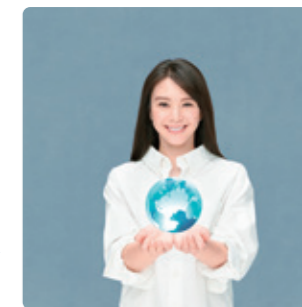
1. Valueはすべて現場で創られる  
現場に立ち、見て、聞き、触って考え、決断する
2. 現場をつなぐ  
「Value Communication」を重視する

未来は予測せず構想する

Adaptabilityの発揮

#### カネカは実験カンパニー

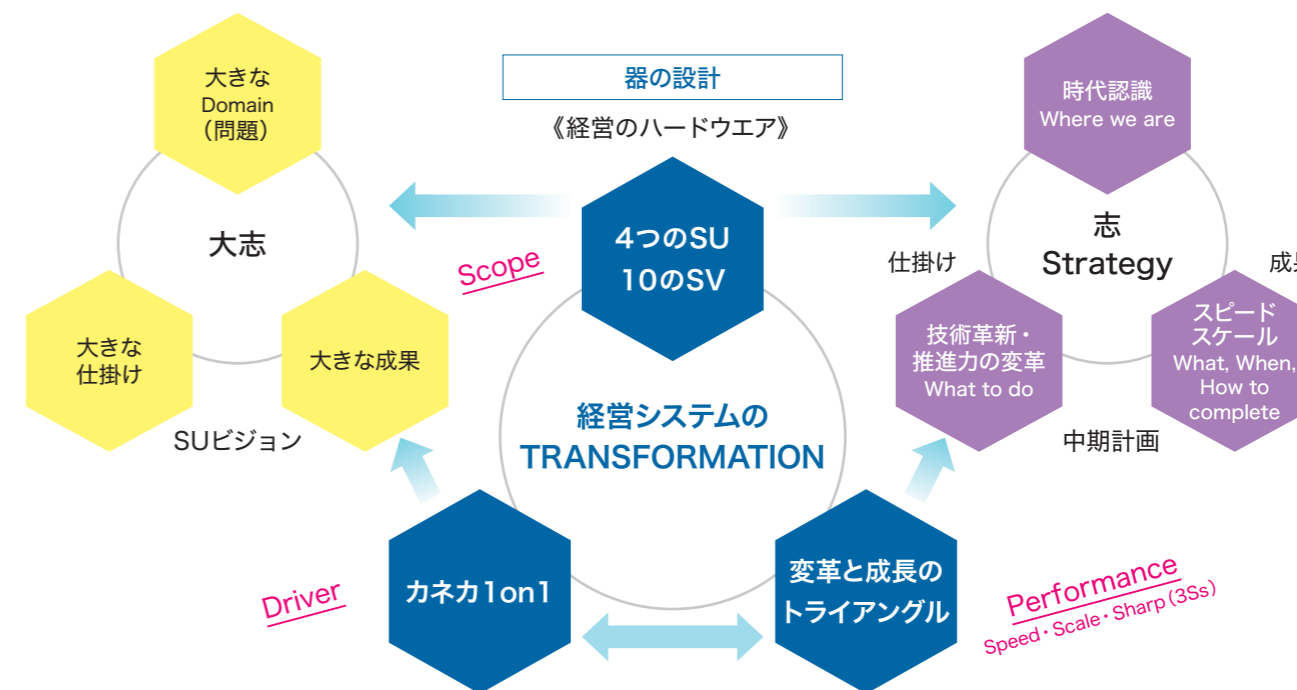
失敗を恐れずに、とにかくやってみる。  
実験の積み重ねから生まれる答えを楽しむ。  
私たちは、他にないソリューションを生み出す  
「実験カンパニー」であり続けます。



### 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

中期計画

「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

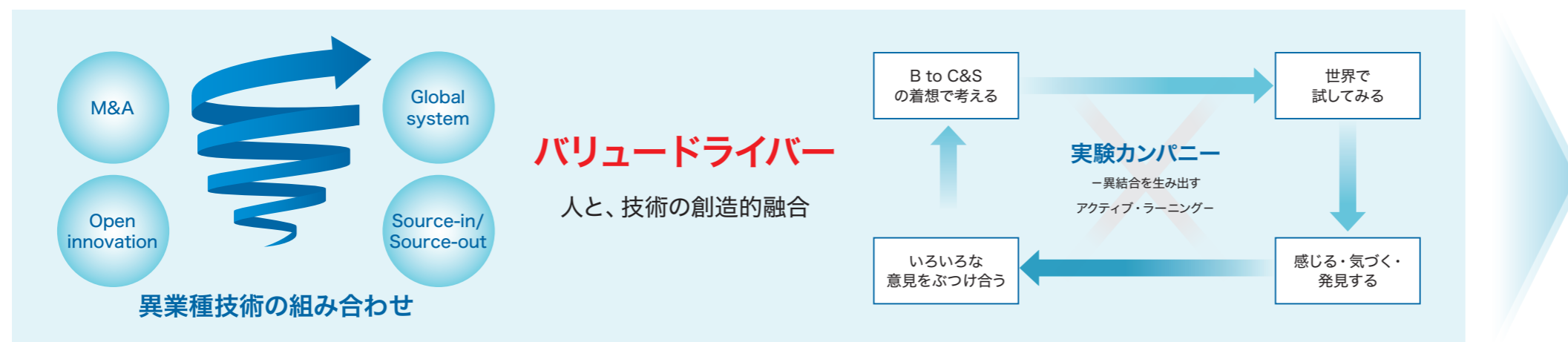
時間・人材・情報の有効活用  
組織の生産性の最大化

— ルネッサンス(人間性の回復) —

### 価値創造プロセス

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。

カネカの存在意義 Purpose	人と、技術の創造的融合を繰り返し 技術革新とグローバル展開を通して、革新的な素材開発によるソリューションを提供	社会課題の解決 カネカは世界を健康にする
---------------------	--	-------------------------



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える社会を実現する

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

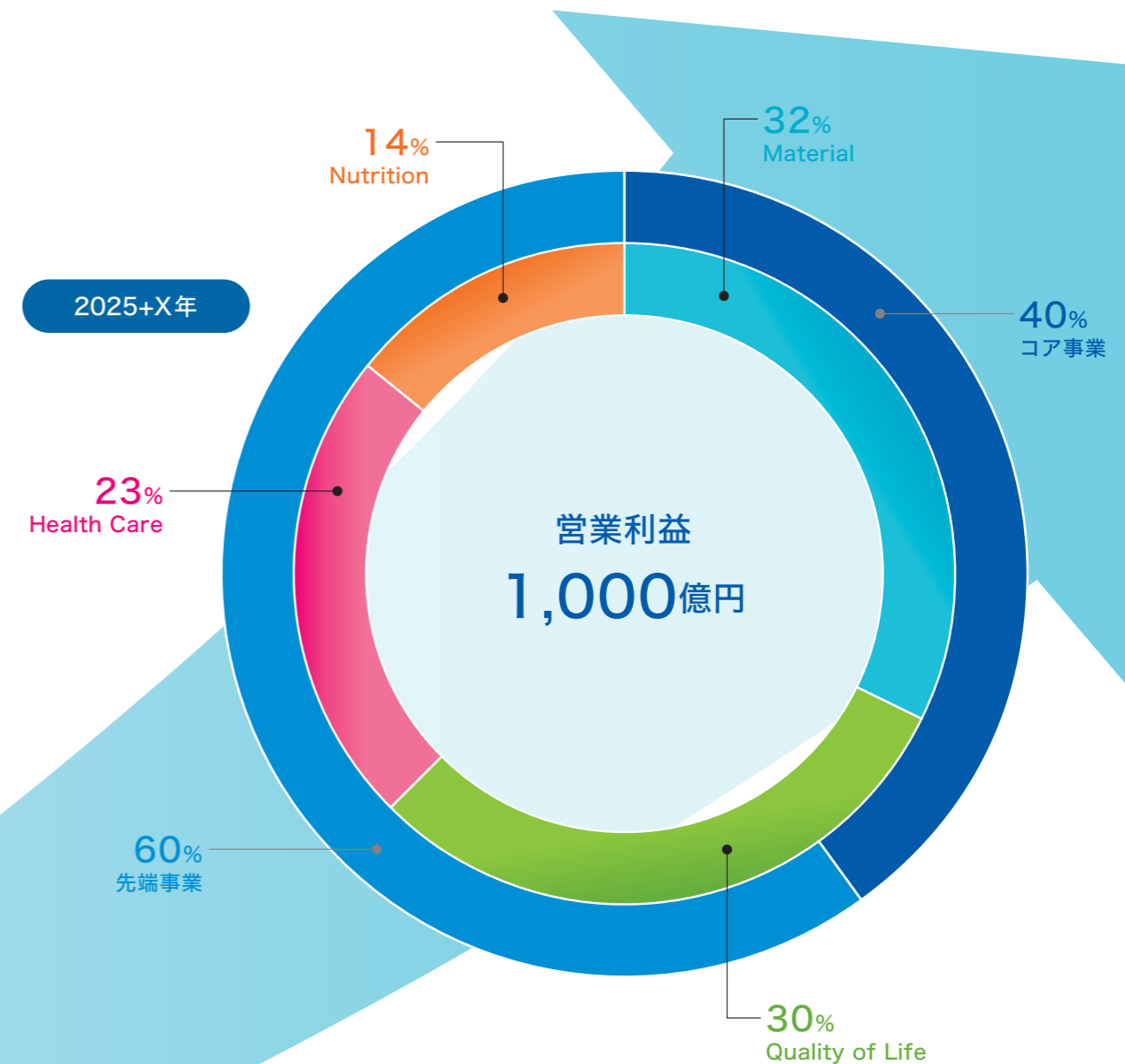
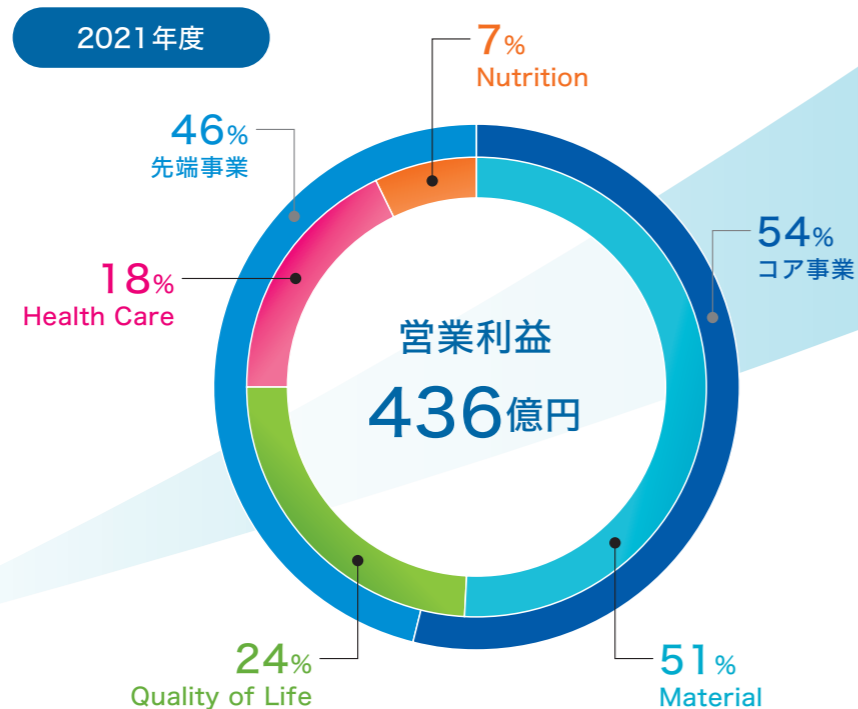
健康

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

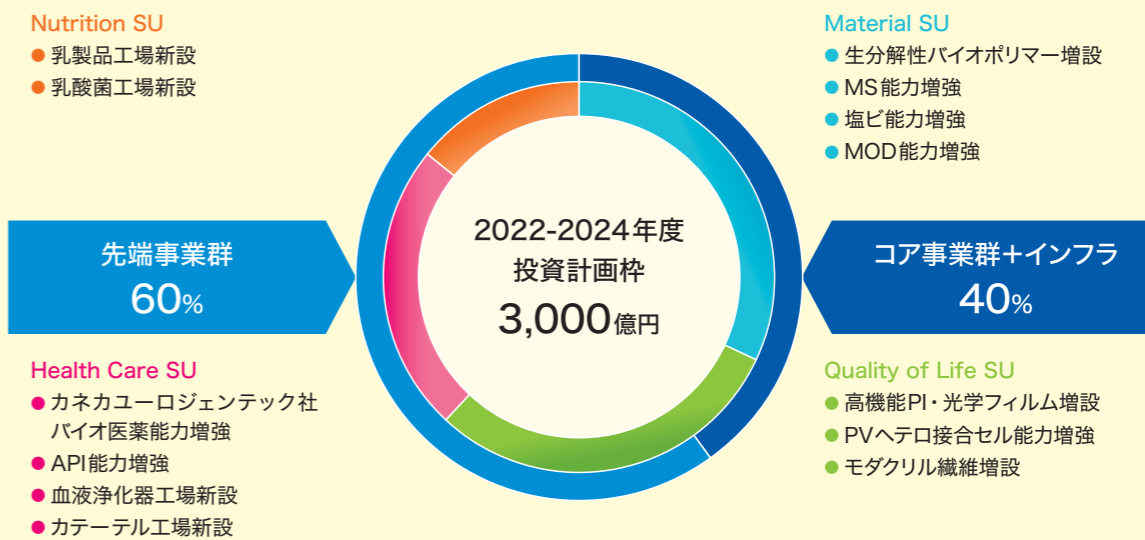
## ハイブリッド経営の道 —ポートフォリオ変革の推進—

当社のハイブリッド経営は、多種多様な異種技術、ソリューションを組み合わせることで、ユニークで価値ある新たなソリューションを創り出し、社会問題の解決に貢献していくことを目指しています。投資の「選択と集中」を加速させ、事業ポートフォリオの変革を急ぎます。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、収益を大きく伸ばします。また、コア事業群も徹底した差別化力の強化と、供給力を強化する設備投資により事業基盤を強靱化し、継続的に収益規模の拡大を図ります。

### Solutions Unit (SU)別営業利益比率



### 先端事業群に投資を実行中



- Nutrition SU**
- 乳製品工場新設
  - 乳酸菌工場新設

- Health Care SU**
- カネカユーロジェンテック社 バイオ医薬能力増強
  - API能力増強
  - 血液浄化器工場新設
  - カテーテル工場新設

- Material SU**
- 生分解性バイオポリマー増設
  - MS能力増強
  - 塩ビ能力増強
  - MOD能力増強

- Quality of Life SU**
- 高機能PI・光学フィルム増設
  - PVヘテロ接合セル能力増強
  - モダクリル繊維増設



## Earthology Chemical Solution

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

### Material Solutions Unit

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

解決したい社会課題



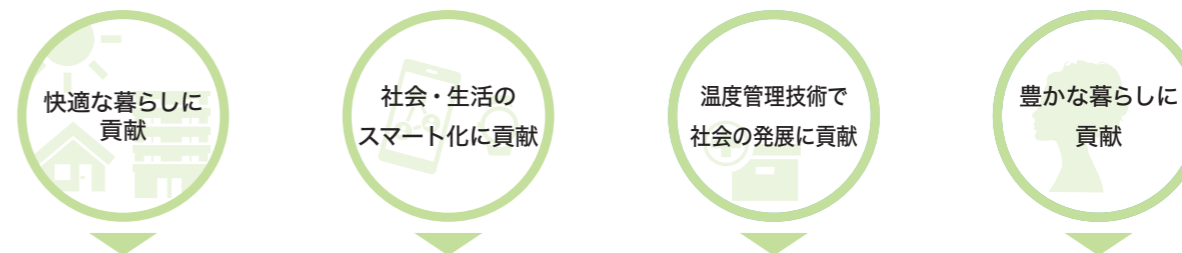
Material Solutions Unit が提供するソリューション

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

### Quality of Life Solutions Unit

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

解決したい社会課題



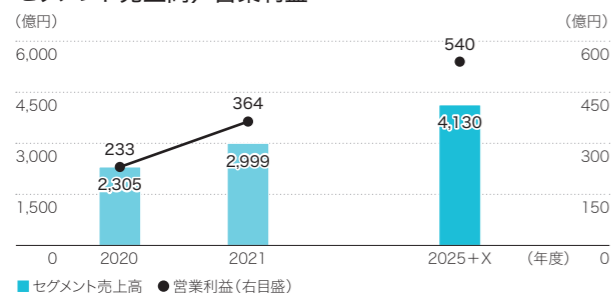
Quality of Life Solutions Unit が提供するソリューション

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

<b>Solutions Vehicle (SV) 別主要製品群</b>	<b>Vinyls and Chlor-Alkali SV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>【化成品】 苛性ソーダ、次亜塩素酸ソーダ、塩酸</li> <li>【塩化ビニル樹脂】 カネビニール®</li> </ul>	<b>Performance Polymers (MOD) SV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>【強化剤用樹脂】 カネエース®B、カネエース®M</li> <li>【加工性改良・特性付与樹脂】 カネエース®PA</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>【架橋PVC】 カネカXEL™、カネビニール®</li> <li>【塩ビ-酢ビ系樹脂】 カネビニール®</li> </ul>	<b>Performance Polymers (MS) SV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>【変成シリコンポリマー】 カネカMSポリマー®、サイリル®</li> <li>【アクリルシリコン系ポリマー】 ゼムラック®</li> </ul>

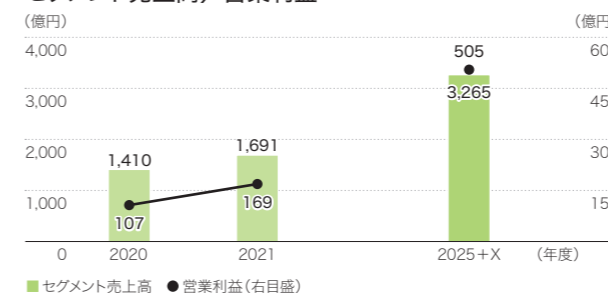
<b>Solutions Vehicle (SV) 別主要製品群</b>	<b>Foam &amp; Residential Techs SV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>【ビーズ法発泡ポリプロピレン】 エベラン-PP®</li> <li>【ビーズ法発泡性ポリステレン】 カネパール®</li> </ul>	<b>PV &amp; Energy management SV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>【瓦一体型太陽電池】 VISOLA® など</li> <li>【公共産業用太陽電池】 GRANSOLA™</li> </ul>
	<b>E &amp; I Technology SV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>【超耐熱ポリアミドフィルム】 ビクシオ™、アビカル®</li> <li>【光学用アクリル樹脂】</li> </ul>	<b>Performance Fibers SV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>【頭髪装飾用繊維】 KANEKALON®、カネカロン®</li> <li>【エコファー用繊維】 KANECARON®、カネカロン®</li> </ul>

セグメント売上高/営業利益



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

セグメント売上高/営業利益



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

### Active Human Life Solution

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

#### Health Care Solutions Unit

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

解決したい社会課題



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

- 【再生・細胞医療】再生・細胞医療の実用化・普及 自動細胞培養装置、創薬支援
- 【先端医薬】プロテインA担体、バイオ医薬品、核酸医薬品
- 【先端医療機器】ドラッグコーティッドバルーン
- 【低分子医薬】医薬品原薬、ジェネリック

#### Nutrition Solutions Unit

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

解決したい社会課題



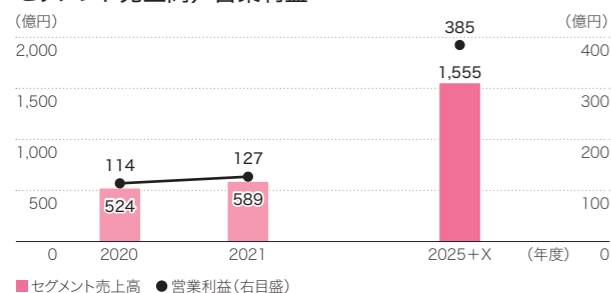
Nutrition Solutions Unit が提供するソリューション

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

Solutions Vehicle (SV) 別 主要製品群	Medical SV	Pharma & Supplemental Nutrition SV (Pharma)
	【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	低分子医薬品、API 抗体医薬精製用アフィニティ担体KANEKA KanCap® シリーズ バイオ医薬関連 経皮吸収型医薬品

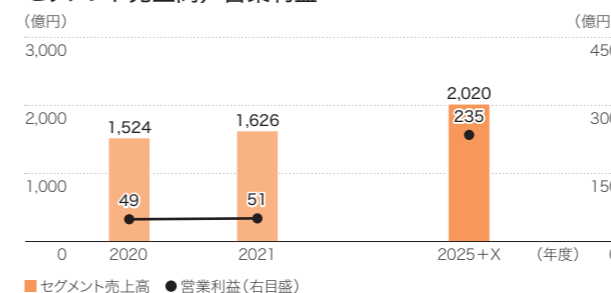
Solutions Vehicle (SV) 別 主要製品群	Pharma & Supplemental Nutrition SV (Supplemental Nutrition)	Foods & Agris SV
	【機能性食品素材】カネカQH (還元型コエンザイムQ10) 【サプリメント】わたしのチカラ® サプリメントシリーズ 【AB Bioticsヒト由来乳酸菌】Floradapt®シリーズ 【甘草グラブラポリフェノール】カネカ グラポリノイド®	【牛乳・乳飲料】パン好きシリーズ 【ヨーグルト】わたしのチカラ® Q10ヨーグルト 【マーガリン・ショートニング】ノヴァ®/エンペラー® 【ホイップクリーム/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



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

セグメント売上高/営業利益

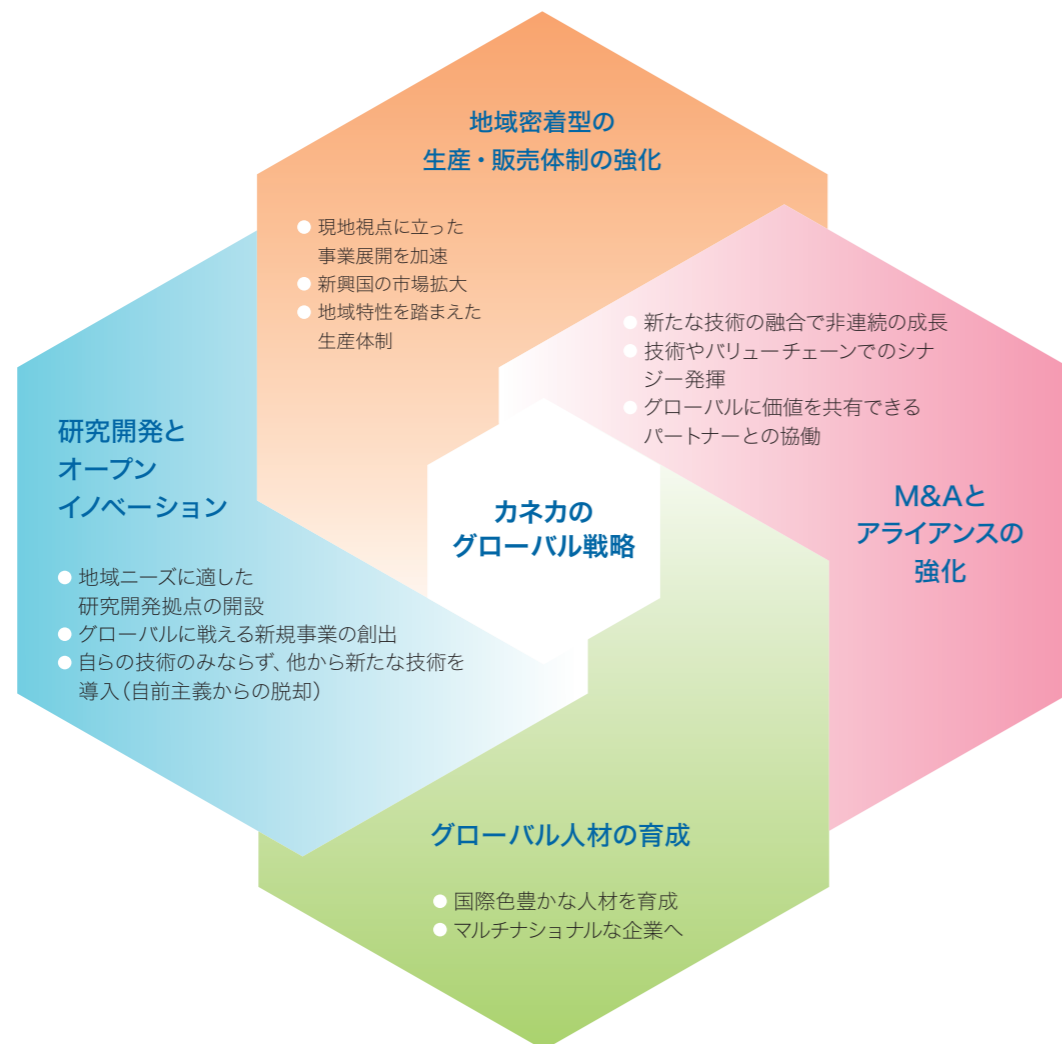


- 食の多様化、豊かな食、疾病予防、健康増進、農業・畜産・水産分野の生産等に貢献するソリューションの提供
- デジタル技術を活用した顧客接点・ブランドの強化

## 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

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。Think Global, Act Local.



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

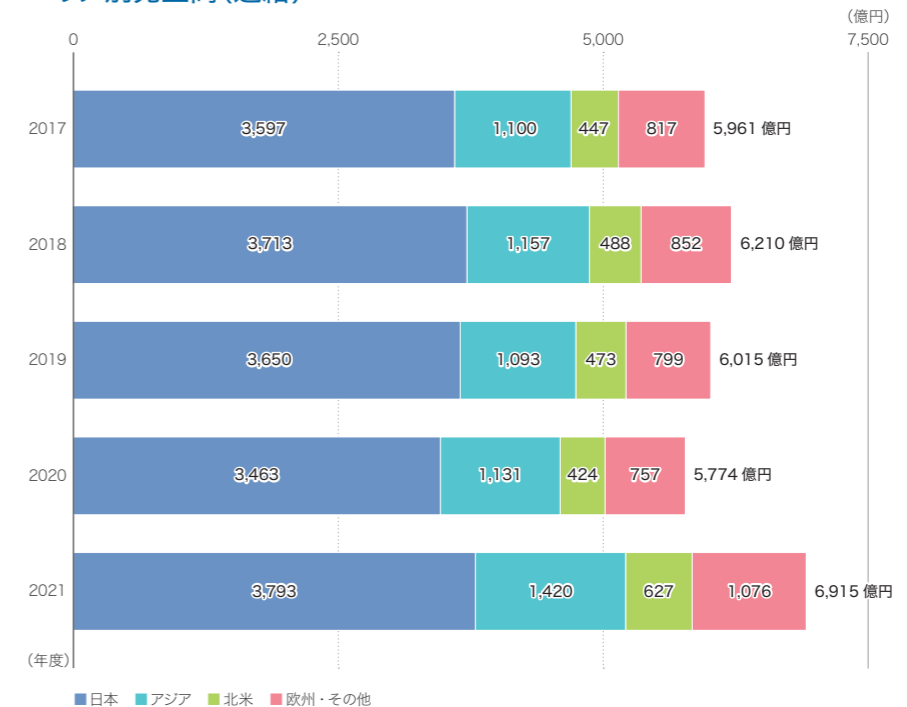
4つの「Solutions Unit」は、取り扱う製品・サービスについて国内および海外の子会社と一体となったグローバル戦略を立案し、事業活動を展開しています。

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

### エリア別売上高比率

2021年度は国内・海外ともに売上高を大きく伸ばしました(2017年度比+16.0%)。特に海外売上高が拡大し、海外売上高比率は45%となり、過去最高となりました。

エリア別売上高(連結)

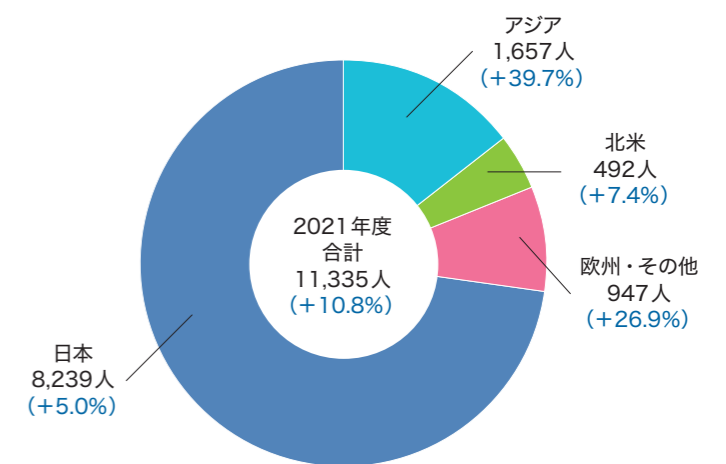


### エリア別社員数

2021年度のグローバルでの社員数は2017年度比で10.8%増加しました。

海外の社員数はアジア・北米・欧州のいずれの地域でも、国内の増加率を上回っており、海外における事業拡大に伴ったものとなっています。

エリア別社員数(連結)



※ ( )内は2017年度比

## Limitlessの冒険へ

Limitlessとは、すなわち、「わたしにはできない、無理だ」という自己制約の硬直的なマインドを外すこと。

わたしたちは、Limitlessの冒険に船を出します。

カネカは価値あるソリューションを提供し、世界を「健康」にします。

### — 人材戦略 Trust & Respect

カネカはHuman Driven Company

P. 38

カネカ1on1を柱とした人材・リーダー育成／ダイバーシティの推進 —属性を超えて—／Wellnessの推進

### — R&B 戦略

人と技術の融合で未知の領域に挑む  
Dreamology CompanyカネカのR&B

P. 46

バイオものづくり／R&B知財戦略

### — モノづくり戦略

DXとカーボンニュートラルを両立させた  
サステナブルにつながる工場の実現

P. 54

カーボンニュートラル／デジタルトランスフォーメーション(DX)

P. 60

【社外取締役インタビュー】

ダイバーシティ  
可能性を広げるカネカの多彩な事業・技術・人

### 人材戦略

Trust & Respect  
カネカはHuman Driven Company

当社の成長をけん引しているのは、社員一人ひとりのチャレンジです。  
チャレンジできる環境を整え、機会を与え、成長を促進し、変革を実現する。  
これがHuman Driven Company、カネカの人材戦略です。

#### 人材戦略の3本柱



#### カネカ1on1を柱とした人材・リーダー育成

カネカ1on1によって質の高いOJTを実践しています。  
経営トップによる「一粒の種モミ塾」で次世代リーダー育成に取り組んでいます。



#### ダイバーシティの推進 —属性を超えて—

多様な個性の多彩な視点から新たな創意工夫が生まれる。  
それが当社が目指すダイバーシティです。



#### Wellnessの推進

社員一人ひとりの心身の健康は、個々人が果敢にチャレンジするために不可欠な基盤です。  
協力し合える仲間同士の絆の醸成も進めています。

## カネカ1on1を柱とした人材・リーダー育成

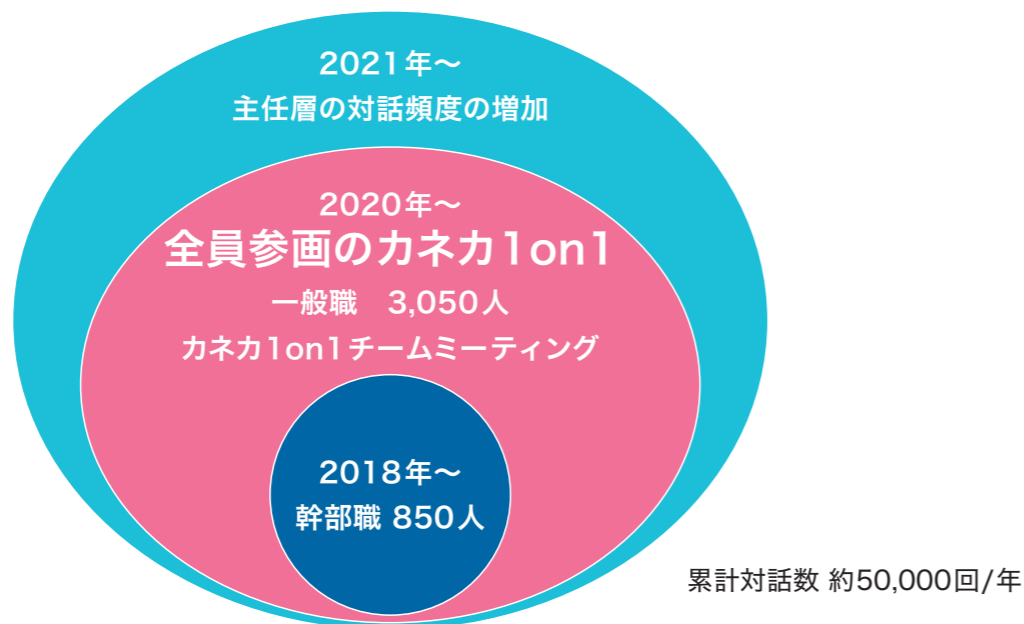
### 人の心に火をつける「カネカ1on1」

人がすべてです。人を想い、人に寄り添うコミュニケーション力を高めることが経営の大きな課題です。人の心に火をつけたい。その想いを込めて創りあげたのが「カネカ1on1」です。

#### カネカ1on1に込めたネガイ

- 人の成長を通して企業価値を高め、会社の成長をドライブする。
- チームの上司と部下が頻繁に1対1のダイアログを行い、計画の進捗と部下のキャリア形成を意識した能力開発の進展をレビューする。
- 対話による関係構築で人と組織をエンパワーする(心に火をつける)。

### カネカ1on1の拡大(全員参画のカネカ1on1へ)



カネカ1on1は、上司と部下が頻度の高い対話を積み重ね、組織目標や自己成長について期末の人事評価でレビューする当社オリジナルな制度です。

**リーダーシップとフォロワーシップを高めるべく、「カネカ1on1」を進化させます。**

### リーダー育成 「一粒の種モミ塾」

経営トップが主催する「一粒の種モミ塾」は2022年で第8期を迎えました。

塾生は、ローテーションやチャレンジングなアサインメントを通じて、新たな経験値の獲得や異なる環境でのリーダーシップやマネジメント力を強化します。

塾生から、役員、部門長といった経営層が誕生しています。

女性幹部の参加も増やし、女性リーダーの育成を進めています。



最終報告会「修了式」の様子

#### 「一粒の種モミ塾」受講者数の推移

年度	2018	2019	2020	2021	2022 (受講中)	開講以来の累計
受講者数	12名	12名	12名	12名	12名	97名
うち女性	1名	0名	0名	3名	3名	7名

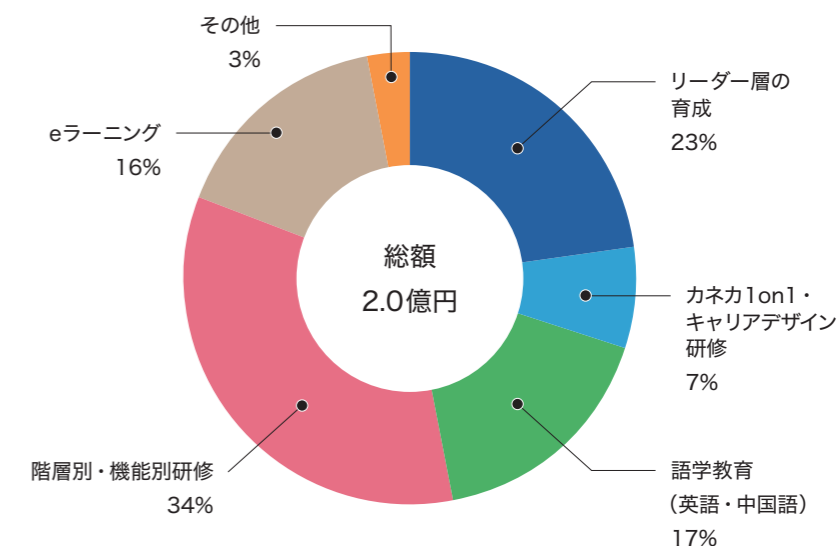
### 育成研修

当社では育成研修として、

- ・リーダー層の育成
  - ・カネカ1on1研修
  - ・語学教育(英語・中国語)
- の3つに力を入れています。

eラーニングを活用した情報セキュリティ、コンプライアンス、ハラスメントや労務管理などの研修メニューも拡充しています。

#### 2021年度の全社研修の実績



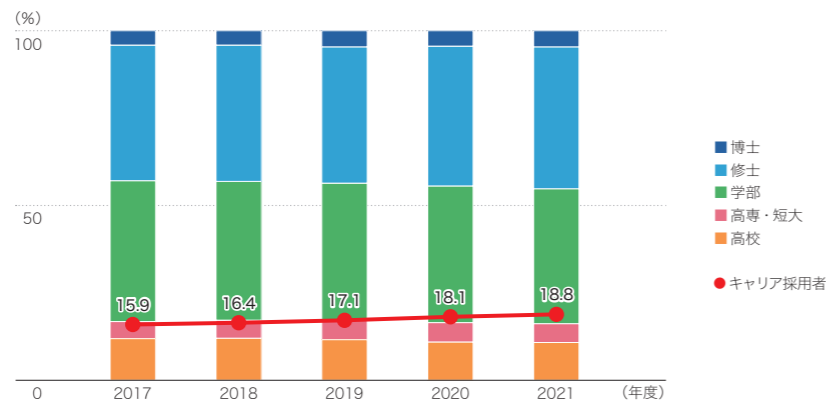
### ダイバーシティの推進 —属性を超えて—

多様で多彩な人材DNAを集め、発想のDiversityで、新たな価値を生み出し、世界を感動させたい。

#### 幹部職の構成比率

当社は「人の成長」を経営理念や労使の労働協約理念の根幹に据えています。学歴や勤続年数に関わらず、実力主義を貫いて幹部登用しています。

幹部職の構成比率(各年4月1日時点)



#### シニア人材の活躍推進

年代ごとにキャリアデザイン研修を行い、定年後を見据えたキャリア形成やマネープランを考える機会を作っています。

職務領域で分類した5つのコースから本人と会社のニーズを一致させる「ジョブマッチング制度」を導入し、定年後もイキイキと働ける再雇用制度を運用しています。

#### 障がい者雇用

2021年度の障がい者雇用率は、2.53%と昨年度よりもアップしました。

今後も働きやすい環境整備と職域拡大に取り組み、雇用率を向上していきます。

#### 外国籍社員の活躍推進

コロナ禍で止まっていた海外グループ会社における幹部人材の育成も再開しています。

2022年はカネカマレーシアの幹部を日本で受け入れ、経営幹部としての経験値を増やしていきます。

#### 女性活躍推進

意思決定の場に参画する女性社員を増やしていくため、女性活躍を進めています。

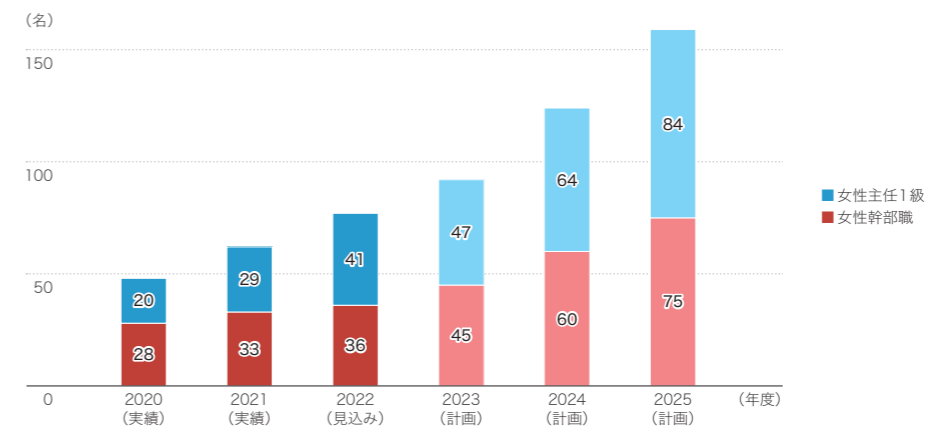
女性活躍推進 行動計画 (計画期間 2021年4月1日~2026年3月31日)

目標1	女性幹部職を3倍以上にする。
目標2	子どもが生まれてから1年のうちに、育児目的で連続2週間以上休む男性の割合を3割以上にする。
目標3	女性が働きやすい環境整備に取り組む。

#### 幹部職層

行動計画の達成を目指して女性幹部職の育成・登用を加速させています。幹部職の候補者となる主任1級の層は年々厚くなっています。

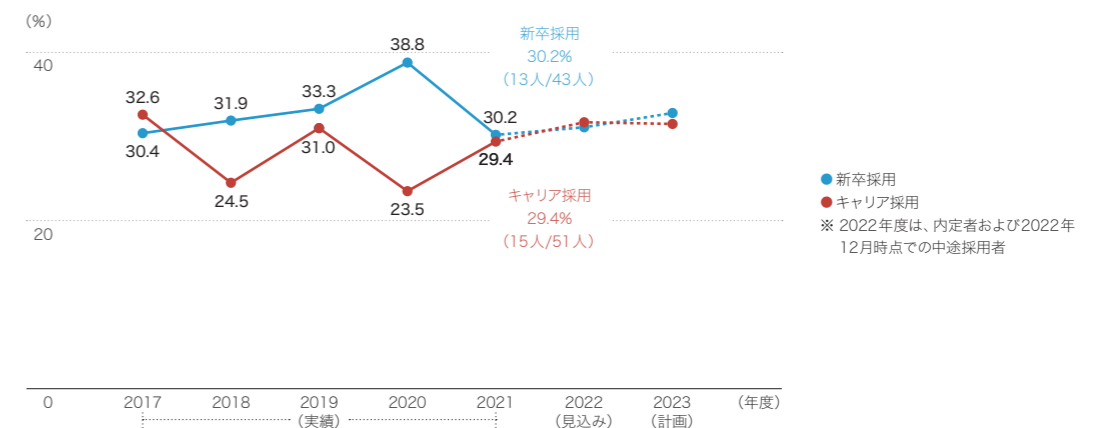
女性幹部・候補者数の推移



#### 採用

2021年度の女性の採用については、新卒採用の高専・大卒では30.2%、キャリア採用では29.4%となりました。引き続き女性採用を増やし、女性が活躍する環境づくりも進めていきます。

女性採用比率の推移



## Wellnessの推進

イキイキとチャレンジをする上で、社員一人ひとりの心身の健康は欠かせません。

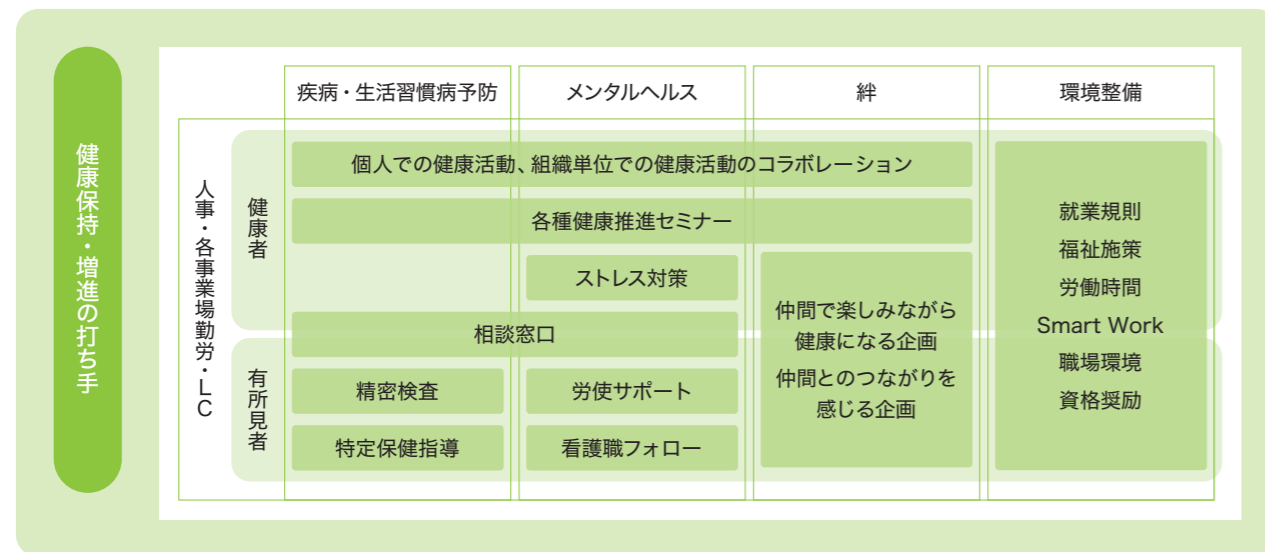
「目指す健康像」を定め、社員と組織のWellness向上に取り組んでいます。

「疾病・生活習慣病予防」「メンタルヘルス」「絆」の3つの視点で健康増進と健全な組織づくりを、Task Force「Sustainability (SX) 本部」をトップとした全社的な推進体制で実現していきます。

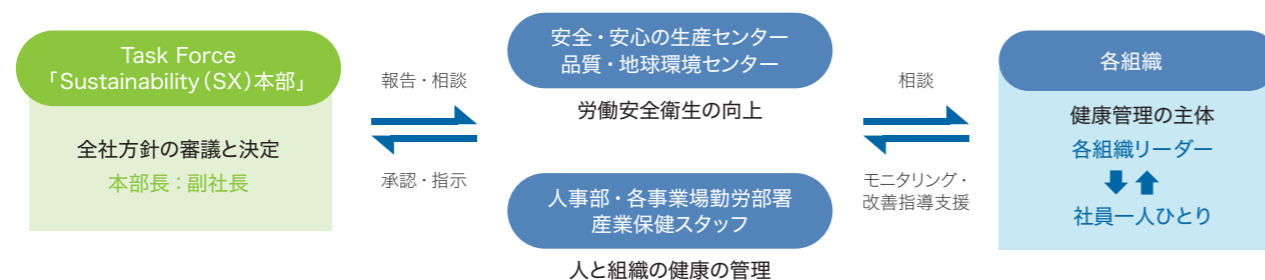
### 目指す健康像

- 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
- 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

### 健康保持・増進の打ち手



### Wellness推進体制



## Wellnessの中心にあるのは社員や組織、グループの「絆」です

コロナ禍でうまれた物理的・心理的な壁を取り払い、社員やグループの絆を再構築するために、さまざまな絆づくりに取り組んでいます。

### 北海道マラソンへのグループ社員ランナー参加

スポンサーを務める北海道マラソンが3年ぶりに開催されました。

カネカグループから約100名のランナーが札幌のコースを駆け抜けました。



### Run, Run, Run. Kaneka 2022

3年ぶりにグループ駅伝大会を開催し、約2,400名のグループの社員・家族が集まりました。

同じ空気を吸い、笑う、励ます、称える、多くの笑顔と絆がうまれました。



### KANEKA Wellness Center「風の杜」 新しい文化を創る 一高砂工業所をひとつに

2022年7月、高砂工業所に「風の杜」が完成しました。社員・地域のみなさまのWellnessを推進する発信基地とします。

「風の杜」を中心とした新しい高砂工業所の文化を創る取り組みが始まっています。

社員が「風の杜」を抜けて、自然を感じ清々しく出勤できるように正門も新しくなりました。



撮影 山内 紀人



## R&B戦略

人と技術の融合で未知の領域に挑む  
Dreamology CompanyカネカのR&B

当社は社会のサステナビリティの構築に貢献するべく、「環境・エネルギーの危機」「食の危機」「健康の危機」の3つの領域をビジネスドメインとしています。Research & Businessは、研究(リサーチ)を社会実装(ビジネス)して初めて、真の研究と考えます。

Box(自らの領域)の外に飛び出す勇気を持って最先端技術を取り込み、自社の独自技術との異質な組み合わせでCreative Innovationを起こします。

実験カンパニー体現の仕掛け

3つのIで  
イノベーションの促進

- 3つのIで技術の深耕
- 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へ

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

ドメインの  
クラスター化

小さく生んで、  
大きく育てる

オープンイノベーション

自社開発技術と  
導入技術の融合

薬剤塗布型  
バルーン技術

細胞分離・培養技術

微生物による  
バイオ医薬品製造技術

バイオ・有機合成技術

精密重合技術

吸着分離技術

バイオ技術

樹脂発泡技術

機能性フィルム加工技術

粉体造粒技術

樹脂変性・配合技術

紡糸技術

金属微細加工技術

薄膜形成技術

OLEDデバイス  
設計技術

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



新高機能性肥料

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

高分子技術

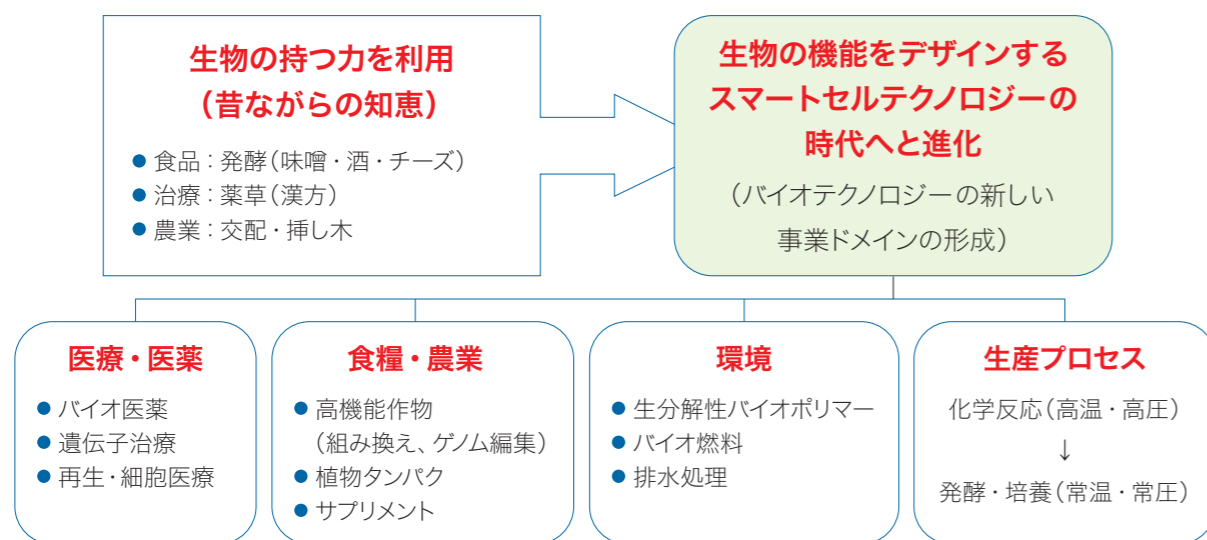
自社開発技術

発酵技術

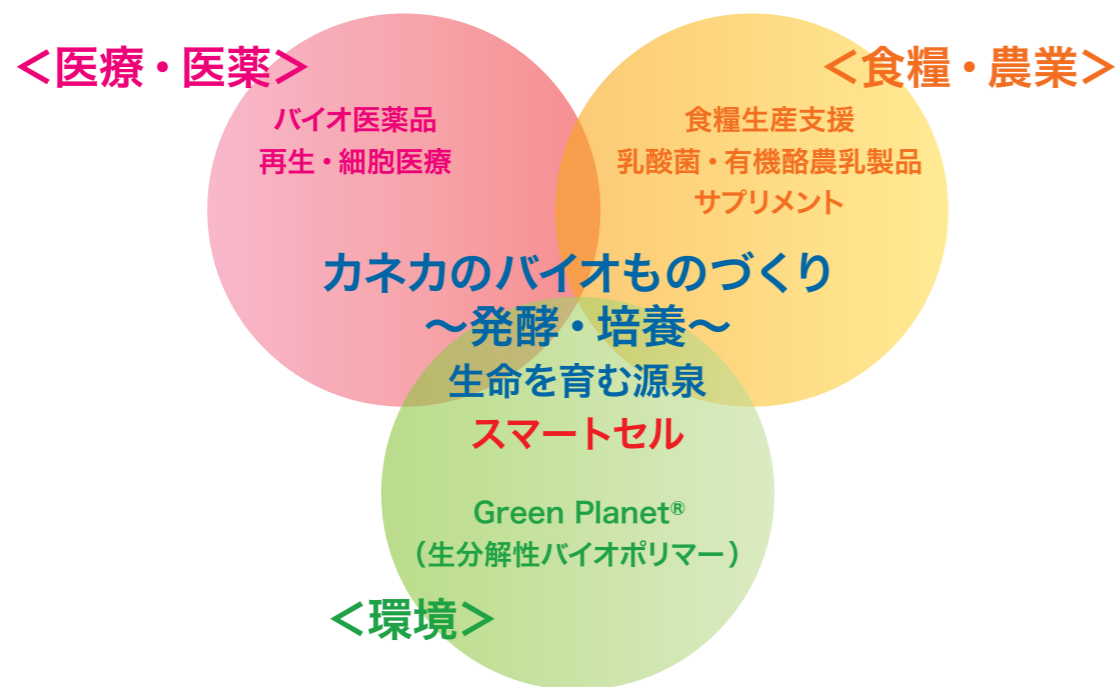
### バイオものづくり

近年の技術の加速的な進歩によって、生物の力を活用し、化学プロセスでは生産できない複雑な物質を製造できると同時に、高温高压を必要としない発酵・培養プロセスによるエコフレンドリーな生産技術として、バイオものづくりの可能性が大きく広がっています。

当社は、イースト菌などの発酵技術に端を発し、医薬や農業、環境分野とさまざまな領域で技術を蓄積してきた**バイオものづくりの先進企業**です。



### 3つの戦略領域に貢献するカネカのバイオものづくり



### I 人と技術の創造的融合 奇跡のポリマー Green Planet®

100%バイオマス由来で、海洋中でも分解する高い生分解性を持つ、Green Planet®。長年培った育種・培養技術や、高分子材料分野のプロセス開発の技術

など、当社だからこそその多彩な人や技術の創造的融合によって実現した奇跡のポリマーは、社会のニーズの高まりを受け、実装が進んでいます。

#### 社会実装の進展

2022年は国の法令の施行をはじめ、社会のプラスチック問題への意識がますます加速した一年でした。使い捨てプラスチックの削減ニーズを抱えるブランドホルダーからの引き合いが急増しており、それに応える加工技術の開発も進み、採用が拡大しています。

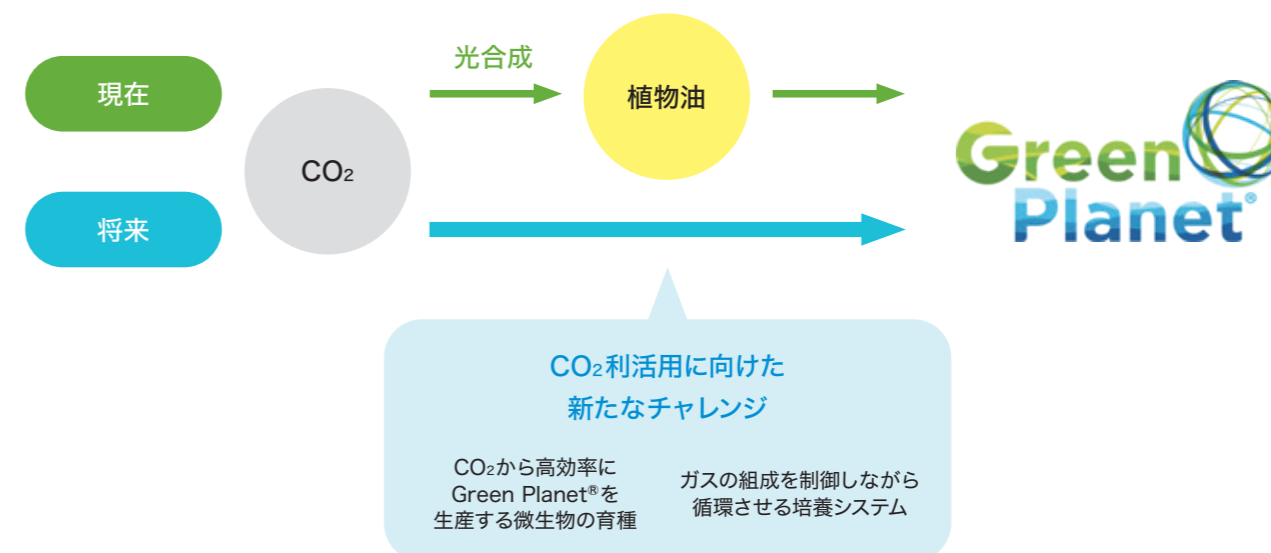


#### 脱炭素社会へのGreen Planet®のさらなる進化

ますます高まるGHG排出量削減の社会課題に貢献するべく、二酸化炭素を直接資源とする技術の開発に取り組んでいます。

Green Planet®を二酸化炭素と水素から生産する研究はすでにラポレベルでの生産に成功しています。

今後、実用化に向け、高生産性の微生物の育種や世界初のガス培養実証プラントを建設する技術開発を進めると同時に、多種多様なポリマー生産への応用も研究していきます。



### カネカはバイオものづくりの先進企業

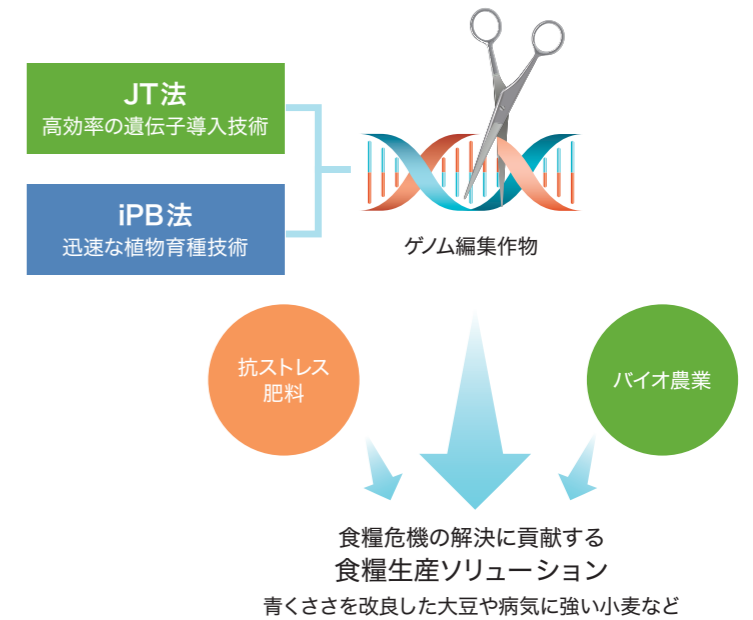


重点領域(環境、医療・医薬、食糧・農業)におけるバイオものづくりによる製品群(一部)

### 食糧危機を突破するバイオものづくり

ゲノム編集による作物の改良技術が進歩しています。当社はiPB法とJT法の2つの独自の育種技術の掛け合わせを中心に、新たなビジネスモデル創出につながる技術導入を進めています。

さらに、当社独自の抗ストレス肥料やバイオ農業などの食糧生産支援技術を組み合わせ、大型種子関連事業へと拡大させます。



### 医薬モダリティの多様化を実現するバイオものづくり



カネカユーロジェンテック社において、mRNAのGMP\*製造能力増強を決定しました。生産能力は現状の約5倍となります。

カネカユーロジェンテック社では、創薬企業へバイオ医薬品の原薬となるプラスミドDNAやタンパク質、オリゴ核酸などを提供しています。

mRNAについても、2020年から製造サービスを開始しており、今回の能力増強により事業拡大を図っていきます。

\* GMP (Good Manufacturing Practice) : 医薬品等の製造管理および品質管理の基準。

### 再生・細胞医療を社会に届ける挑戦

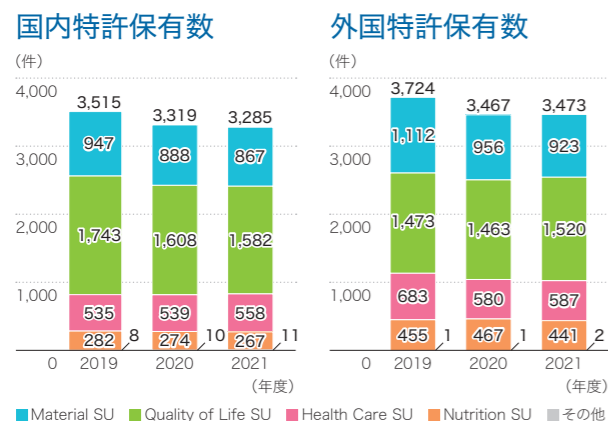
国内グループ会社の株式会社バイオマスターが運営するセルポートクリニック横浜では、自家細胞治療技術を確認し、世界をリードする1,300例以上の臨床実績を積み重ねています。

乳房再建を中心とした形成外科領域に加え、変形性膝関節症などを対象とした整形外科領域に拡大を進めます。



## R&B 知財戦略

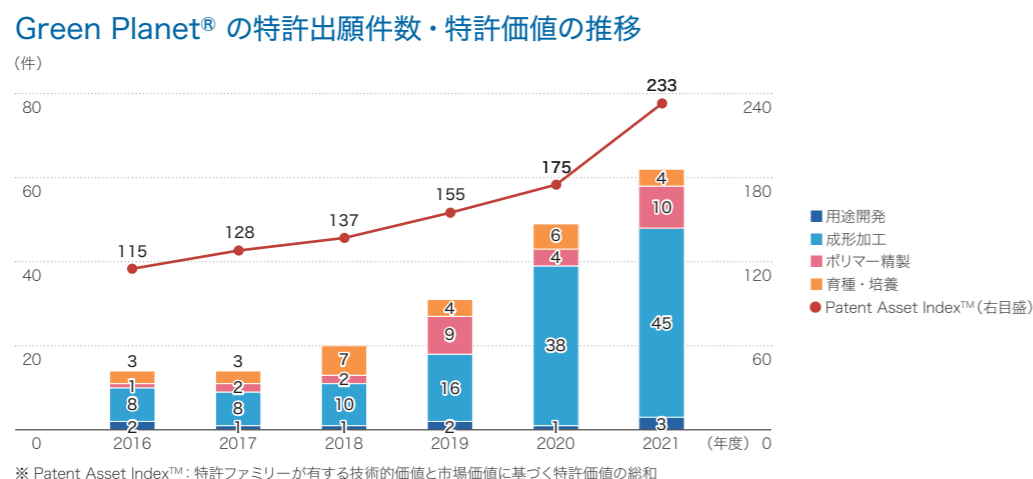
当社は、研究開発の成果を確実に権利化し、ソリューションの早期提供を目指しています。知的財産をR&Bの活動のアウトプットの一つと捉え、成果やノウハウなどの知的財産の取得に努めています。また、研究職以外の社員も知的財産の重要性を理解して事業に活用しています。



2021年度は、新たに国内特許258件、海外特許280件を登録しました。一方、知的財産経費の効率的な管理に努めており、未活用の特許については積極的に放棄しています。2021年度末における特許保有数は昨年度とほぼ同等の国内特許3,285件、海外特許3,473件となりました。

特許については量的な側面とともに質的な側面からも評価を行っています。LexisNexis社「PatentSight®」を導入し、特許ファミリーの有する技術的価値と市場価値に基づく特許価値指標 Patent Asset Index™を指標の一つとして、モニタリングを継続し、質・量の両面から戦略的な権利網形成を行っています。

「PatentSight®」・「Patent Asset Index™」は、PatentSight GmbHの登録商標・商標です。



当社独自の技術を融合したGreen Planet®は知的財産の面からも注力するテーマの一つであり、積極的に特許出願しています。

菌株の育種・培養、ポリマー精製などから、成形加工技術をはじめ多種多様な用途開発が広がり、出願件数は増加しています。Patent Asset Index™が着実に上昇しており、特許価値が向上していることが確認できます。今後も、社会実装に向けた成果の権利取得を加速します。

## 情報活用の推進

### 知財×DXの強力推進

適切な先行技術を把握するために、特許出願前の先行技術調査において、AI調査ツールを活用して、調査を効率的に、また短納期に報告する試みに着手しま

した。また、研究者が行う他社特許の調査においてもAIツールの活用を始めています。

### IPランドスケープ®の取り組み

知的財産情報と非知的財産情報を組み合わせて分析を行うIPランドスケープ®の活用も促進しています。2021年度は、知的財産部に専任者を配置し、R&B部門のニーズを抽出して、試行錯誤しながら当社なりのIPランドスケープ®を模索しています。

例えば、新規開発樹脂の用途探索において、類似素

材における他社の特許動向とプレスリリースなどの情報を組み合わせた分析結果を構造化し、事業戦略の判断に資する情報提供を行っています。

「IPランドスケープ®」は、正林国際特許商標事務所の登録商標です。

## カネカの技術チャレンジの知的財産の蓄積

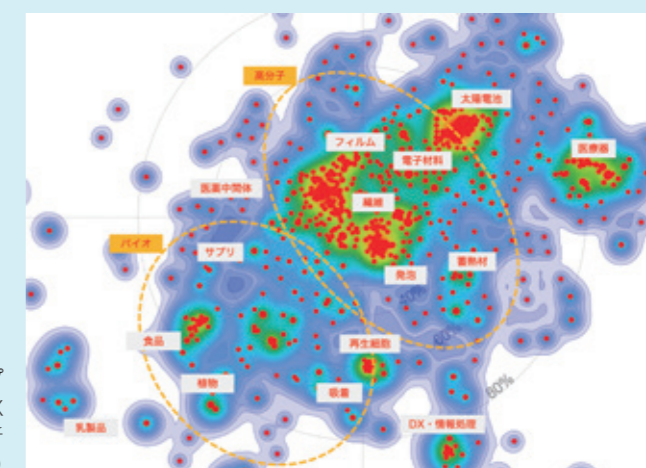
当社の技術の蓄積を俯瞰的に解析するため、ランドスケープマップを作成しました。

マップから、当社が、コアとなる高分子とバイオを中心に技術を広げると同時に、医療器や太陽電池といった技術的には飛び地に見える未知の領域にも挑戦してきたことが見て取れます。

近年では、情報処理技術を活用した技術開発や、食品領域における乳製品などの新しい分野へ挑戦の経験も蓄積されています。

今後も、新たな領域での価値創造に挑戦し、また既存の技術や外部の技術との異結合による新たなチャレンジに取り組んでいきます。

カネカ保有技術のランドスケープマップ  
当社の公開特許(2002-2021年度出願分)をVALUENEX Radar (VALUENEX株式会社)により俯瞰解析(プロット(赤)は2017-2021年度出願分)



## モノづくり戦略

DXとカーボンニュートラルを両立させた  
サステナブルにつながる工場の実現

### カネカの未来は、モノづくりの現場の実践から創られます

安全を最優先とする「安全と信頼の工場」を前提に、新製品生産やコストダウン、省人化、高効率化を可能とする生産技術・プロセス技術を実現し、製造のグローバル競争力を徹底して強化しています。

### カネカのモノづくりを再興させる

R&Bとモノづくりを強くIntegrateさせた「R&B+P」の取り組みを強化し、新規技術を競争力ある形でスピーディーに社会実装させていきます。「モノづくり」R&B・生産技術連携協議会を立ち上げ、取り組みを加速させています。研究開発型企業の強いモノづくりを実現すべく、「製造」「販売」それぞれの組織と「顧客・市場」をつなぐネットワーク的企画機能や能力を高め、さらにこれらの機能を統括し、全体をデザインする企画機能を高めています。

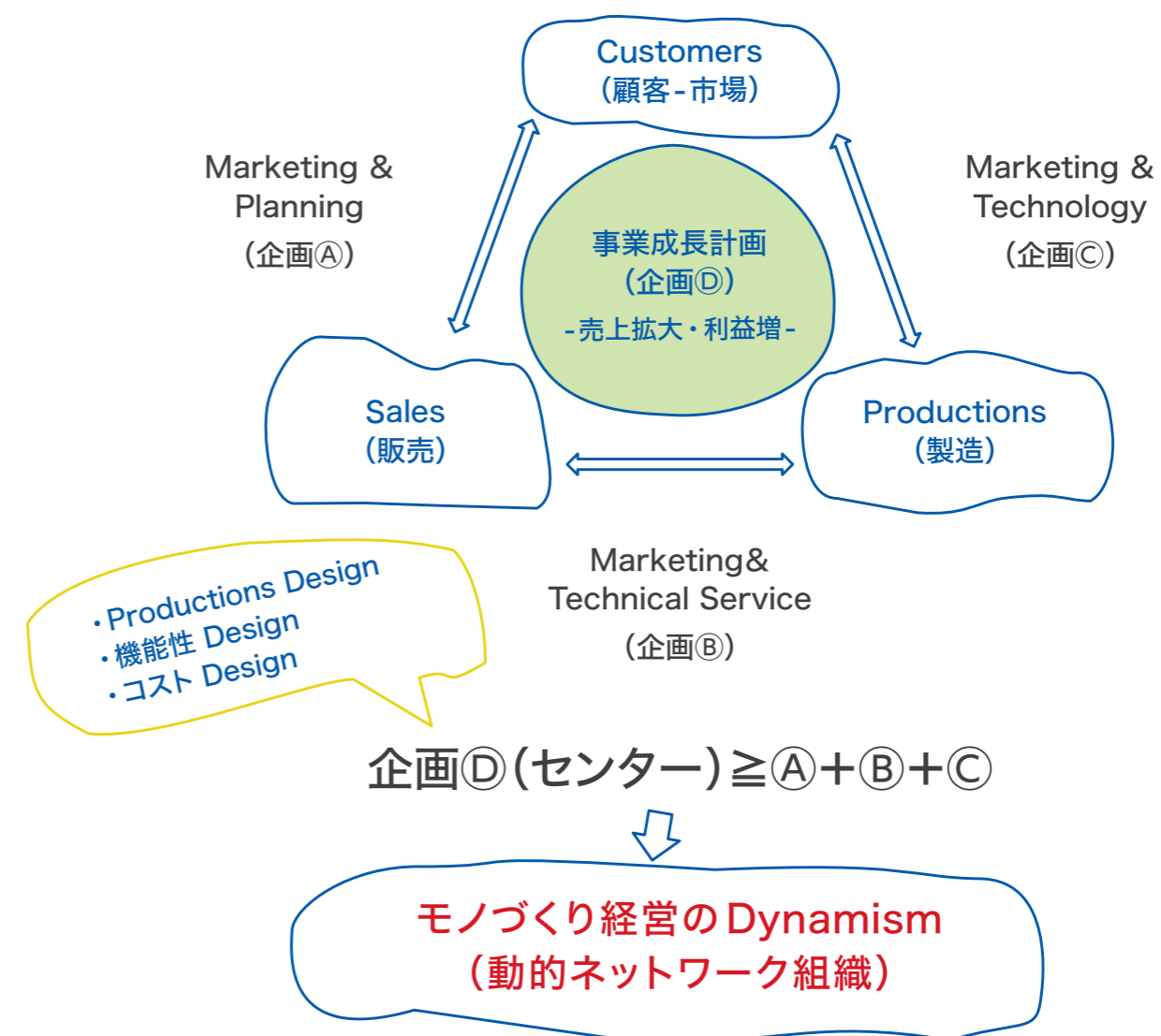
### デジタル活用と環境への対応

時代の変化に適切に対応するReactive企業として、生産革新・業務革新をスピーディーに実現するデジタル技術の活用を進めています。カーボンニュートラルへの社会の急速な変化に、Proactiveに先回りしていくことは企業が生き残っていくためには必須と考え、自社の脱炭素に加え、社会のカーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいます。

モノづくりとは「R&B+P」をまわすこと

→4つの企画機能・能力の高機能化

→PとはProductions

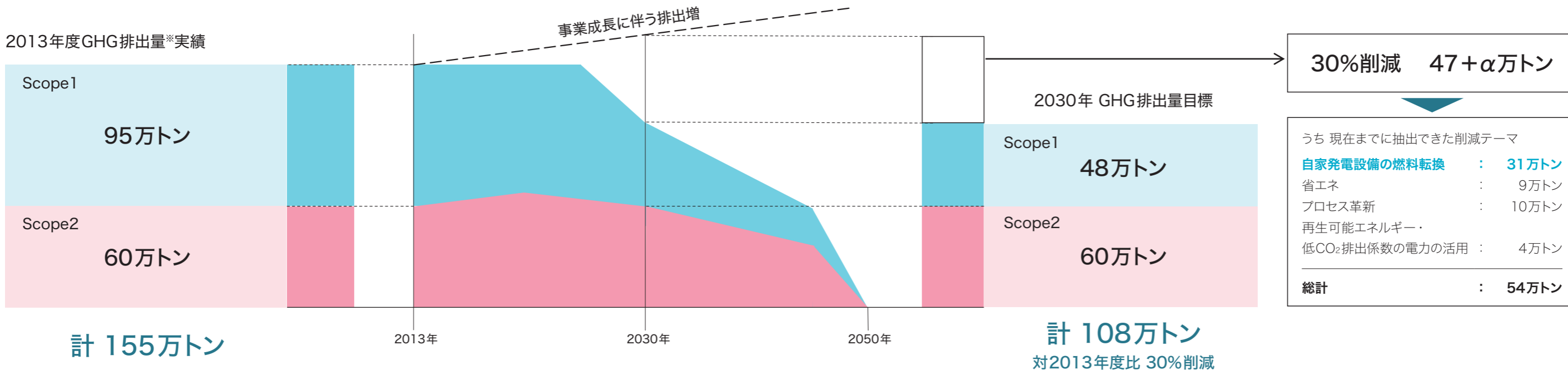


## カーボンニュートラル

カネカグループは、国内外グループ会社を含めたScope 1・2を対象とし、2030年にGHG排出量の30%削減(対2013年度比)、2050年にはカーボンニュートラルを実現します。

現在、GHG排出量削減テーマの抽出・実行に取り組んでいます。

設備投資をさらに加速させるため、**インターナルカーボンプライシング制度を設計し、2023年度より運用を開始します。**



\* GHG排出量: GHGプロトコルに沿った方法で算定されたエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量、非エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量、メタンと一酸化二窒素のCO<sub>2</sub>換算排出量の合計値

### 現在までの進捗 - GHG排出量削減テーマの抽出 -

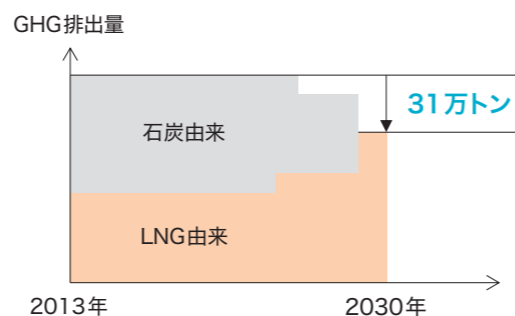
2022年度は、2030年の目標に掲げるGHG排出量30%削減(47+α万トン)に対し、**54万トンのテーマを抽出しました。**各テーマの技術検証を進めています。

今後は、国内外グループ会社へもGHG排出量削減テーマを展開します。

海外拠点含め、Scope2の削減施策を積極的に取り込んでいきます。

#### 1) 燃料転換

高砂工業所の自家発電設備の燃料を段階的に石炭から天然ガス(LNG)へ転換し、2030年までには石炭の使用を停止します。



#### 2) 省エネ

新しい省エネ技術として、各プラントへの適用範囲が広いヒートポンプによる排熱回収の調査を開始しました。

#### 3) プロセス革新

塩化ビニルモノマーをはじめ、製造プラントでの革新技術の確立に向け、パイロット実証設備の取得を進めています。

#### 4) 再生可能エネルギー・低CO<sub>2</sub>排出係数の電力の活用

Scope2の削減策として、カネカマレーシアではCO<sub>2</sub>排出係数の低い電力の購入を開始しました。さらに、自社製太陽電池の設置・発電した電力の自己託送など、再生可能エネルギーの活用を進めています。



カネカ高砂物流センターに設置した太陽光発電設備

## デジタルトランスフォーメーション(DX)

モノづくり領域のDXとカーボンニュートラル(CN)を一体化させた取り組みを加速させ、「新たな価値の創出」に取り組んでいます。  
デジタル技術を駆使した生産革新とR&Bを含めた全社のデジタルプラットフォームの高度化を進め、Work Cultureの変革を進めます。

Smart Workと新たな価値創造による  
**事業ポートフォリオ変革**  
SX = Sustainable + DX

## DXの加速を通じた社会的価値と経済的価値の最大化に向けて

DXロードマップ

	2020	2030	指標
<b>社会</b> 顧客	<b>新たな価値の創出</b> R&B+Pによる技術確立と量産 マーケット、顧客接点の改革	デジタルマーケティング	新製品売上高 ポートフォリオ GHG排出量削減
		「モノづくり」R&B生産技術連携協議会	
<b>社内</b>	<b>Field Operation Zero</b> 工場における現場作業をゼロにする	生産・物流を通じたコスト最適化	作業負荷率 労働生産性 コスト 品質・安全・ 環境
		AIによる安全動作チェック	
		監視業務主体のオペレーションヘシフト	
		生産工程の安定化	
		データ蓄積インフラ、AIの活用	
<b>デジタル基盤強化</b> インフラ強化 デジタル人材育成	データ蓄積インフラ、AIの活用		
	デジタル人材の育成		

### DXロードマップの進捗

#### ① データ蓄積インフラ

グローバルに生産データを統合する共通インフラ基盤を導入中



運転データ  
画像データ  
文章データ



各プラントの最適運転、  
生産コストの削減につな  
がるデータ活用



#### ③ AIの活用

全社員が活用できるAI基盤(事例①)を構築し、各製造現場が人の判断を不要とする自動化テーマを推進中



AIを適用した  
モノづくり



(例)  
オペレーションの自動化  
製品の異常や欠陥の自動検出  
生産計画の最適化 など

#### ② デジタル人材の育成

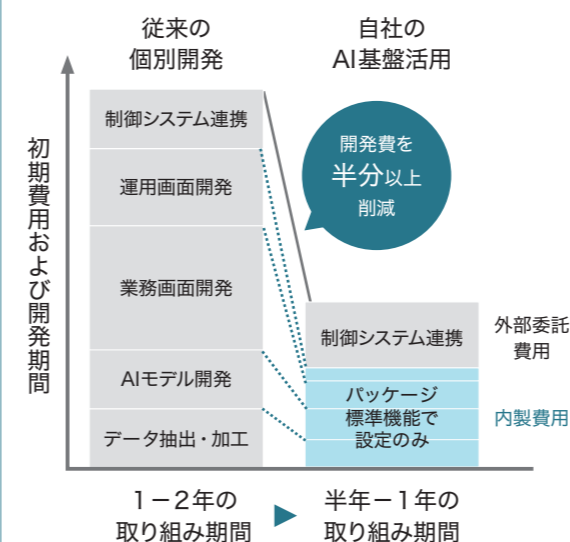
- ・2018年よりAIを活用できるエンジニアを育成し(延べ90人)、各製造現場でAIテーマを推進
- ・全社員対象のDXリテラシー教育を実施

Field Operation Zero

### 具体的な事例

#### 事例① AI基盤の活用の効果

全社的なAI基盤を導入し、開発費の低減と期間の短縮を実現した。各現場では、AI活用テーマを延べ100件以上取り組み中。



#### 事例② 搬送作業の自動化

工場の成形品の搬送作業を自動化し、作業者をゼロにした。(カネカ北海道スチロール：標津工場におけるField Operation Zeroの取り組み)



## 可能性を広げる ダイバーシティ カネカの多彩な事業・技術・人



新社外取締役  
**笹川 祐子**  
株式会社イマジネクスト 代表取締役社長  
株式会社学情 社外取締役

カネカの社外取締役に就任して半年が経ち、カネカのことをさまざまに見聞きされたと思います。今、笹川さんから当社はどう見えているのでしょうか。

まず最初に感じたのが、企業理念と経営哲学が深く根付いていて、しっかりと社会課題解決に向かっている企業だということです。それを実現する取り組みが進んでいることを知れば知るほど、素晴らしいな、と思っています。

女性幹部職のメンバーとの座談会も設け、社員とも直接お話しいただきました。

すごく多様性があるみなさんだったのが印象的でした。年代も幅がありましたし、中途で入った方や派遣社員から今の立場になった方もいると聞いて、驚きました。人材業界に長く身を置いていて、さまざまなクライアントの企業の取り組みを伺ってきましたが、日本の大きな企業、特に歴史ある製造業ではまだまだ多くない人材登用の仕方だと思います。

女性の活躍推進のような話にとどまらず、多彩な事業や技術・人が融合し、広がっていくこと、ダイバーシティをそのように広い意味で考えています。

これからの企業経営において多様性はもっとも重要だと思います。どれだけたくさんの人の立場や視点で物事を捉えているか、その視点の高さや広さがこれからの企業経営においてより一層求められます。

当社ではグローバルなカンパニーになることをその土地の土になる、文化になる、と位置づけて飛び出していきます。国内でも、北海道などの地域に根ざした活動を進めています。これらも一つのダイバーシティと言えます。素晴らしいと思います。

当社は一つの事業をとにかく大きくしていくのではなく、いろんなところに挑戦していく企業だと思っているので、今後、さまざまなフィールドで活躍してくれる多様な人材がますます必要です。

研究発表会にも先日、参加させていただきました。本当に、いろんな分野でチャレンジしている研究者の方の話聞いて、ワクワクしました。ああいう場面が研究者同士の掛け合わせを生む場面になったりするんでしょうね。意外な組み合わせでイノベーションを生む実験カンパニーの文化とはこういうものか、と実感する機会でした。

30年以上前に始まったGreen Planet®もバイオ技術の研究者と高分子分野の研究者、他にもさまざまな分野の方たちが一丸となったから、ここまで来ているんでしょうね。驚くものですし、これからはいろんなイノベーションが起きるんだらうと、ワクワクを感じます。

北海道での医療器の新たな工場の建設も決定するなど、未来への投資も進んでいます。取締役会でさまざまな大型案件を決裁する場面に立ち会うたびに、将来花開いていくことの期待に胸を躍らせています。

実験カンパニーと言うだけあって、チャレンジは多彩です。もちろん研究だけでなく、製造や営業など、どの役割を担う社員も同じようにチャレンジしてくれています。

当社は、チャレンジできる環境だったり、サポート体制がすごくあると思います。社員のみなさんには、自信を持って前に前に進んでほしいです。一つステップアップすると景色が違って見えてきます。一步踏み出すのが怖いという気持ちと、飛び出す勇気の狭間にみなさんはいるんじゃないかと思うんですけど、でもカネカは実験カンパニーなんだから、そのチャンスも実験だと捉えて、やってみましょう。どんどん失敗してもいいじゃないか、と思います。それがカネカらしさです。



### インタビュアー

- (左後) 亀高 真一郎  
取締役副社長 人事担当  
Task Force「Sustainability(SX)本部」本部長  
Diversity Committee 委員
- (左前) 田中 咲宝里  
IR・広報(Investors & Public Relations)部  
広報グループリーダー  
Diversity Committee 事務局
- (右) 結城 麻美  
人事部 採用・育成グループ採用チームリーダー



## 役員一覧 (2022年6月29日)



**菅原 公一**  
代表取締役会長



**田中 稔**  
代表取締役社長



**藤井 一彦**  
取締役副社長  
Business全般・E & I Technology Solutions Vehicle・Global・新規事業開発担当



**亀高 真一郎**  
取締役副社長  
Material Solutions Unit・原料・人事担当・Task Force「Sustainability (SX)本部」本部長



**石原 忍**  
取締役専務執行役員  
経理・財務・IR担当



**泥 克信**  
取締役常務執行役員  
PV & Energy management Solutions Vehicle担当・Kaneka Americas Holding, Inc. (取締役社長)



**榎 潤**  
取締役常務執行役員  
Nutrition Solutions Unit・Foods & Agris Solutions Vehicle・Healthy Foods Strategic Unit・内部統制・グループ会社支援担当



**角倉 護**  
取締役上級執行役員  
研究・保安担当・Green Planet 推進部長



**井口 武雄**  
社外取締役



**毛利 衛**  
社外取締役



**横田 淳**  
社外取締役



**笹川 祐子**  
社外取締役

監査役	上級執行役員	常務執行役員	執行役員		
松井 英行(常勤)	岩澤 哲	川勝 厚志	西村 理一	吉池 悦雄	大津 功
岸根 正実(常勤)	塗 靖明	武岡 慶樹	上田 正博	古川 直樹	山田 正信
藤原 浩	青井 郁夫	鷺見 泰弘	石橋 拓朗	出口 博之	片山 悟
魚住 泰宏	木村 雅昭	水澤 伸治	上田 恭義	西川 昌志	七條 勝利
	小森 敏生	落合 計夫	石田 修	鈴木 聡	丸山 竜一
		矢原 均			
		岡部 貫			

## コーポレート・ガバナンス

詳細はウェブサイトをご参照ください  
<https://www.kaneka.co.jp/esg/governance/corporate/>

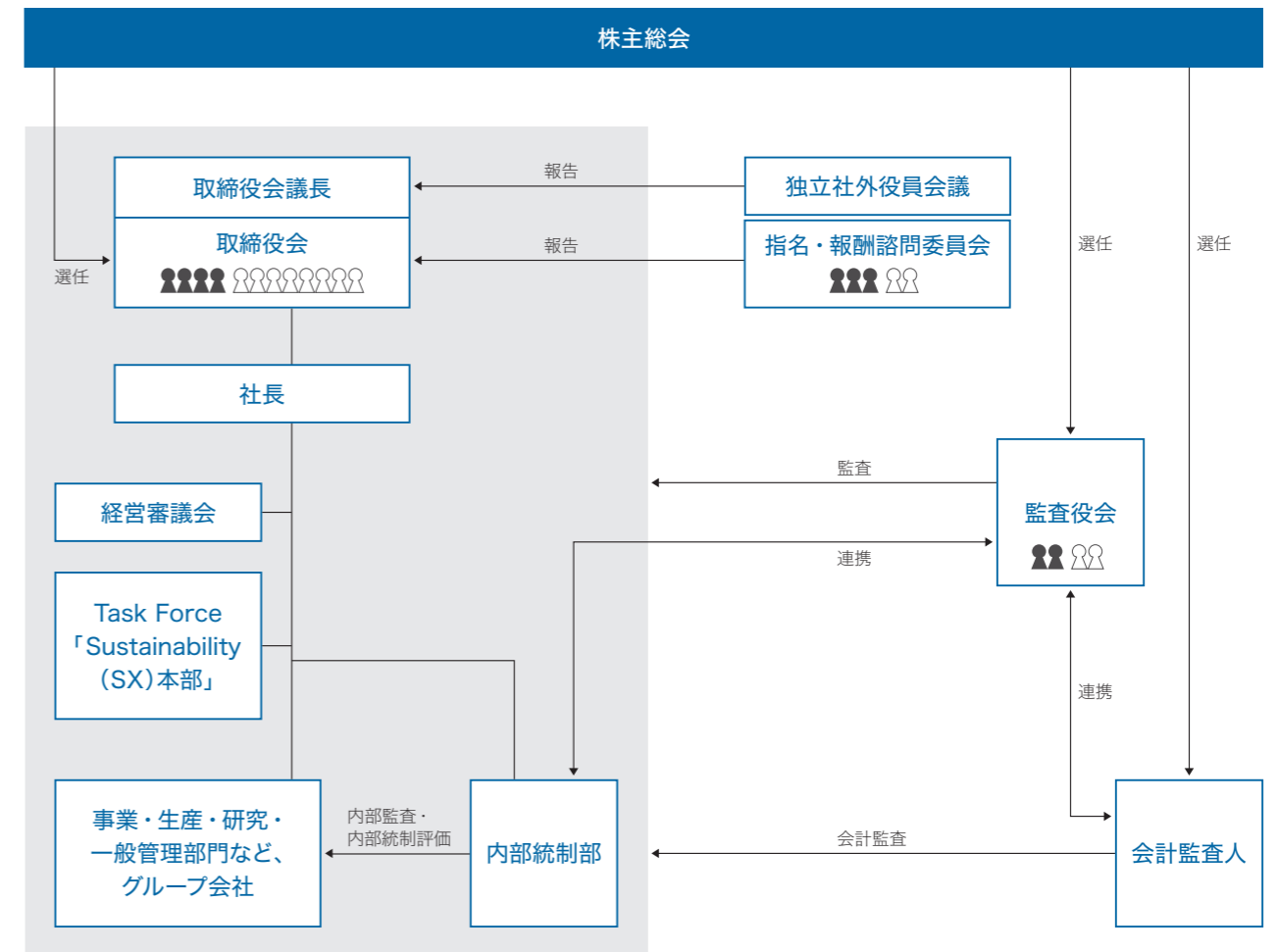
### 基本的な考え方

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らず、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。

### コーポレート・ガバナンスの体制図 (2022年6月29日)

社外役員 社内役員



## コーポレート・ガバナンス

### ■コーポレート・ガバナンス体制

#### 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。

#### 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。

#### 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、原則として独立社外監査役2名を含む4名で構成されており、会計監査人および内部統制部と相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。

#### 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。

#### 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、当社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させています。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。

### ■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、コーポレート&ガバナンスに関する知識・経験・能力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・能力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。

各取締役のスキルマトリックスは、定時株主総会招集ご通知で公開しています。

### ■取締役会の実効性と分析・評価

当社は、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。

2021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。

#### 当社のガバナンス強化の取り組み

2006年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 執行役員制度の導入</li> <li>▶ 取締役の員数変更(21名→13名)</li> <li>▶ 「内部統制システムの基本方針」の制定</li> </ul>
2011年	▶ 社外取締役の選任(1名)
2013年	▶ 「社外役員の独立性に関する基準」の制定
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社外取締役の増員(1名→2名)</li> <li>▶ 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の制定</li> <li>▶ 指名・報酬諮問委員会の設置</li> <li>▶ 独立社外役員会議の設置</li> </ul>
2016年	▶ 取締役会の実効性評価を開始
2019年	▶ 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の一部改訂
2020年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社外取締役の増員(2名→4名)</li> <li>▶ 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の一部改訂</li> </ul>
2021年	▶ 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の一部改訂(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等)
2022年	▶ 女性取締役の選任(1名)

### ■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。

## ESG推進

詳細はウェブサイトをご参照ください  
<https://www.kaneka.co.jp/esg/promotion/prm/>

### 基本的な考え方

カネカグループは、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。

### 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、全社関係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、人間性の回復に貢献し、「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 (2022年4月1日)



## リスクマネジメント

詳細はウェブサイトをご参照ください  
<https://www.kaneka.co.jp/esg/governance/risk/>

### 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。

リスク管理については、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、具体的には、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。

### 事業等のリスク

事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、カネカグループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には次のようなものがあります。

1. 新型コロナウイルス感染症拡大に関するリスク
2. 当社事業の優位性の確保と国内外の経済環境の動向に係るリスク
3. 事業のグローバル化に伴うリスク
4. 原燃料価格の変動に係るリスク
5. 製造物責任・産業事故・大規模災害に係るリスク

6. 知的財産権の保護に係るリスク
7. 環境関連規制の影響
8. 訴訟などに係るリスク
9. 情報セキュリティに係るリスク
10. その他のリスク

なお、ここに記載した事項は、リスクとして判断したものでありますが、当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではありません。詳しくは、当社の「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。

カネカグループでは、「情報管理基本方針」に基づき、経営層によるリスク管理体制を構築し、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。

会社の情報資産を守るため、既存設備の見直し、新たなセキュリティシステムの導入、社外の専門家の知見も取り入れながら継続的にセキュリティレベルの向上を図ります。また社員には、「情報管理基本方針」の周知と「情報セキュリティガイドブック」の活用、研修、監査、訓練、eラーニングなどの教育を実施し、情報の適正な管理に努めています。

## コンプライアンス

詳細はウェブサイトをご参照ください  
<https://www.kaneka.co.jp/esg/governance/compliance/>

### 基本的な考え方

カナカグループでは、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。一人ひとりの

行動指針である「ESG憲章」や「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。

### 推進体制

Task Force「Sustainability (SX) 本部」のもとに、「Compliance Committee」を設置し、企業倫理・

法令遵守(コンプライアンス)を周知し、グループ全体での理解と遵守の徹底を図っていきます。

### 法令遵守の強化と社内研修

グローバルで事業活動を行うカナカグループでは、世界のさまざまなルールが強化され、より一層の法令遵守が求められています。

活動のうえで不可欠です。法令遵守の強化と意識向上に向けて、今後も各種研修を実施していきます。

社内では、役員・社員が守るべき「倫理行動基準」や「コンプライアンス・ガイドブック」を社内のイントラネットへ掲載し、公正かつ適正で透明性のある事業活動に努めています。



2021年度は、重大な法令・ルール違反はありませんでした。コンプライアンスの向上は、ステークホルダーとの信頼を得るための重要なことであり、事業

### 内部通報・相談窓口の設置

コンプライアンス違反の防止と、早期発見・未然防止を図るため、社内および社外弁護士事務所に内部通報・相談窓口を設置しています。

ました。事実調査とヒアリングを行い、社内規程に基づき対応しました。内容についてはCompliance Committeeに定期的に報告しています。また通報・相談者が不利益を受けないよう公益通報規程や社員就業規則に定めています。

2021年度は、社内ルールの違反やハラスメント、業務内容や職場環境に関する通報・相談が5件あり

### 人権の尊重

人権とは、誰でも感じることでできる「人間が人間らしく生きる権利」で、私たち一人ひとりが生まれながらに持っている権利です。カナカでは、創立当初から「人間性尊重」の経営を実践し、「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への意識醸成を図っています。また社員全員が健康で働きがいを感じ、ハラスメントのない職場環境を維持するため、社員への周知・理解を深め、より働きやすい職場環境にしています。

## サステナビリティ -環境-

詳細はウェブサイトをご参照ください  
<https://www.kaneka.co.jp/esg/environment/env/>

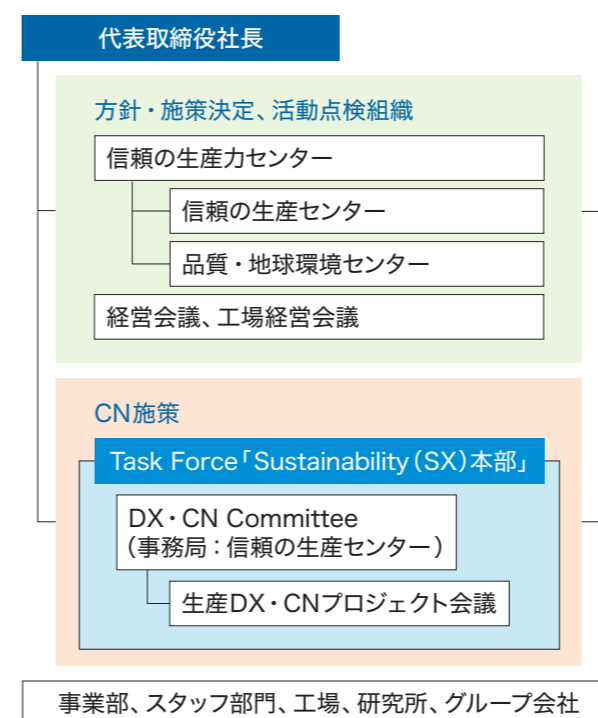
### 基本的な考え方

カナカグループは、企業理念に基づき、製品の全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、

社会の持続的な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

推進体制図 (2022年4月1日)



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。

特に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。

中期経営計画においてもESG経営の一層の充実に向けて、重要事項の取り組み強化に努めます。

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。

#### レスポンスブル・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

また持続可能な社会の実現に向け、「レスポンスブル・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。

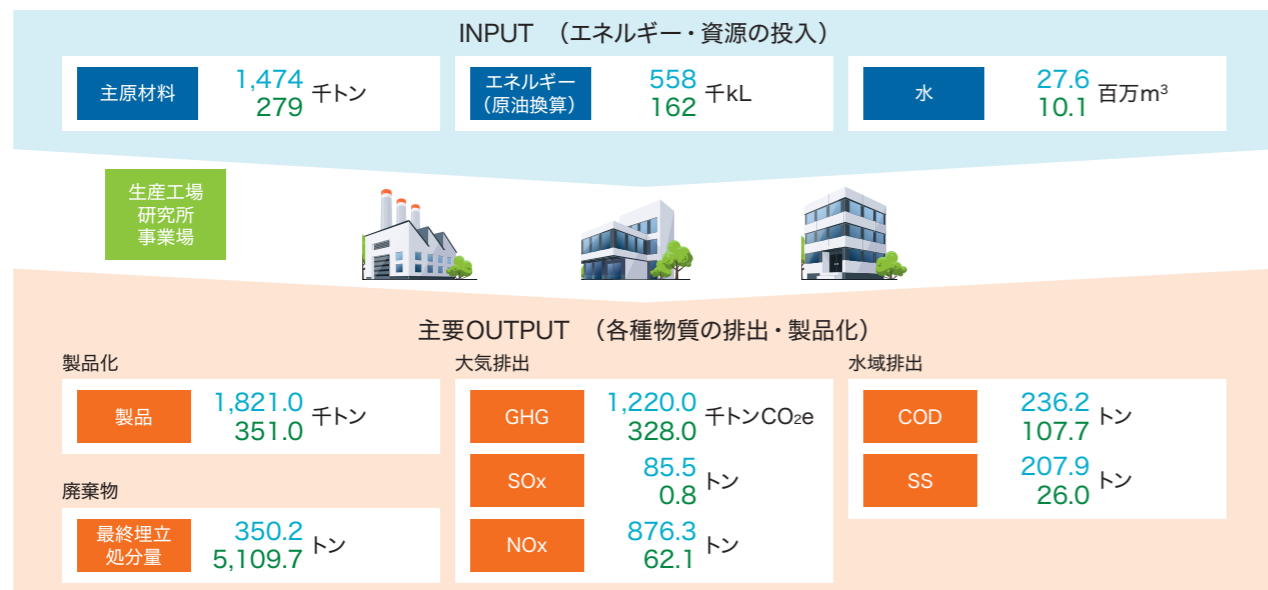
# 事業基盤

サステナビリティ - 環境 -

## 環境パフォーマンス

当社と国内外グループ会社を対象に、エネルギー・資源の投入と各種物質の排出・製品化の状況を集計し、活動量を把握して、環境負荷の低減に努めています。

マテリアルバランス(2021年度実績) カナカおよび国内グループ会社47社 海外グループ会社16社



## 環境配慮製品

2017年度から「環境に配慮した経営」を掲げ、カナカグループにおける「環境配慮製品※」を定義し、その充

実・拡大を図っています。

※お客様の使用段階、廃棄・リサイクル段階において、従来の製品と比べて地球環境負荷低減に貢献できる製品。

**創エネ**

製品名  
VISOLA® / SoltileX® / GRANSOLA™  
用途・製品  
太陽光発電システム  
環境貢献理由  
この製品を搭載した住宅で創エネ

**蓄エネ**

製品名  
住宅用蓄電システム  
用途・製品  
住宅用定置型電池  
環境貢献理由  
この製品を設置した住宅で蓄エネ

**省エネ**

製品名  
カネパール®  
用途・製品  
住宅用・自動車用発泡体  
環境貢献理由  
住宅用・自動車用材料として断熱・軽量化で省エネ

**省エネ**

製品名  
エペラン®  
用途・製品  
自動車用部材、緩衝用包装材  
環境貢献理由  
自動車用部品として軽量化に寄与し省エネ

**廃棄物削減**

製品名  
Green Planet®  
用途・製品  
生分解性バイオポリマー(ストロー、カトラリー)  
環境貢献理由  
天然物由来と生分解性樹脂で、廃棄後に環境にやさしい

**化学物質汚染防止**

製品名  
カナカサーファクテン  
用途・製品  
天然界面活性剤、化粧品、洗浄剤  
環境貢献理由  
天然物由来と生分解性を持つ環境にやさしい材料

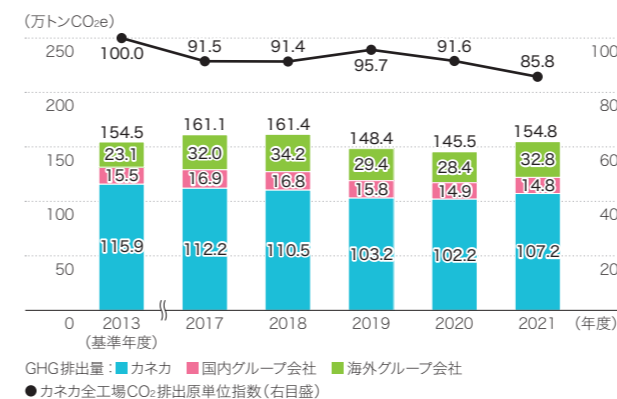
## 気候変動への取り組み

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(CO<sub>2</sub>)排出削減活動に取り組み、

推進しています。2021年度は目標としたエネルギー原単位、CO<sub>2</sub>排出原単位の指数をいずれも達成しました。

目標	2021年度実績
エネルギー原単位指数※1 年平均1%以上低減	90.4(カナカ全工場) 前年度比2.1%低減
CO <sub>2</sub> 排出原単位指数※2 年平均1%以上低減(係数固定) 2021年度到達目安92.3 (2030年度目標84.3)	85.8(カナカ全工場)

## GHG排出量※3・エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出原単位指数



※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(カナカ全工場の生産量)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。

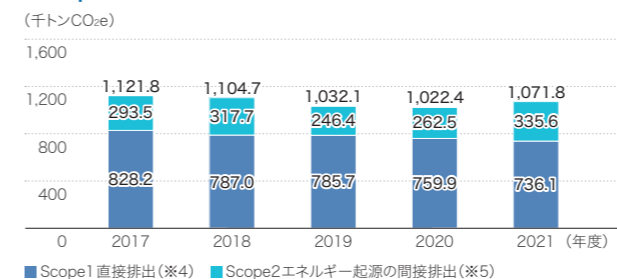
※2 CO<sub>2</sub>排出原単位指数：エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量を活動量で除して求めたエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出原単位について、2013年度を100として指数化した数値。

※3 GHG排出量：GHGプロトコルに沿った方法で算定されたエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量、非エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量、メタンと一酸化二窒素のCO<sub>2</sub>換算排出量の合計。

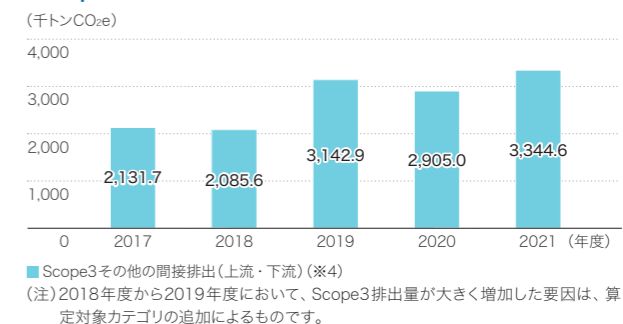
※4 非エネルギー起源CO<sub>2</sub>およびメタンと一酸化二窒素のCO<sub>2</sub>換算値を含みます。

※5 マーケット基準で算定。ロケーション基準で算定したScope2排出量は407.2千トンCO<sub>2</sub>eでした。

## Scope1・2の排出量(カナカ)



## Scope3の排出量(カナカ)



(注)2018年度から2019年度において、Scope3排出量が大きく増加した要因は、算定対象カテゴリの追加によるものです。

主要製品についてはLCA(Life Cycle Assessment)評価を進めており、今後、評価対象とする製品を拡大していく予定です。また、比較製品との対比で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(Scope 3排出量)の算定にも取り組んでいます。

## TCFDに沿った情報開示

カネカグループは「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、製品・サービスを通じて気候変動問題に対して価値あるソリューションをグローバルに提供するとともに、製造

### ガバナンス

ESG経営を統括・強化するため、2022年4月1日付で、ESG関連組織を再編し、副社長を本部長とするTask Force「Sustainability (SX) 本部」を新たに設けました。カーボンニュートラルに係る生産戦略は、その傘下にある「DX・CN Committee」がその推進を担います。

### 戦略

気候変動に関する事業上のリスクと機会を評価し、戦略・指標・目標を策定するために、2020年度にTCFD提言に沿った、2°Cシナリオと4°Cシナリオにおける事業影響シナリオの策定と影響度の分析を実施しました。

2021年度は、2020年10月の日本政府の2050年カーボンニュートラル宣言を受け、1.5°Cシナリオでの見直しを行いました。

カネカグループの事業に関係する社会環境について、

### リスクマネジメント

省エネルギー、プロセス革新、燃料転換など脱炭素に向けた生産戦略は、国のエネルギー政策など事業環境を考慮して戦略を立案しています。また、インターナ

工程や物流工程で生じるさまざまな気候変動への影響に対し社会的責任を果たしていきます。そのような中、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。

DX・CN Committeeは、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加速させることでカーボンニュートラルを推進していきます。DX・CN Committeeでの活動は3か月に1回、経営へ報告され、今後の活動方針が審議・決定されます。

4つの事業領域を評価対象とし、気候変動による影響を短期(5年)、中期(10年)、長期(30年)で評価しました。引き続き、気候変動シナリオ分析(定量分析)を進め、気候変動に伴うリスク・機会の財務影響を把握していきます。

リスクへの取り組みを通じて、各事業の競争力を高め、新たな価値提供につなげます。

リスクを新たなチャンスに変えていきます。

ルカーボンプライシング制度を活用し、投資案件の環境価値と経済性の両立を図っていきます。

## 指標および目標

### GHG排出量削減

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(対2013年度比)を目標として設定しました。

2021年度のカネカグループのScope1とScope2のGHG排出量合計は、1,547.9千トンCO<sub>2</sub>e(2013年度比100.2%)でした。

### 廃棄物の削減

カネカグループは産業廃棄物発生量の削減と再資源化を推進しています。カネカおよび国内グループ会社ではゼロエミッション<sup>※1</sup>に取り組んでいます。2021年度は、カネカおよび国内グループ会社でゼロエミッションを達成しました。

また、カネカグループの再資源化率<sup>※2</sup>は、2021年度目標を57%と設定し取り組みを進めてきました。2021年度の再資源化率は、56.3%となりました。

※1 最終埋立処分量を廃棄物発生量の0.5%未満にすること。

※2 産業廃棄物発生量のうち、外部再資源化量(外部委託量の内、再使用、再利用、熱回収により再資源化された産業廃棄物の総量)が占める割合。

## 気候変動リスク・機会の評価結果(1.5°Cシナリオ)

● 気候変動リスク ● 気候変動による機会 小 ● 大

気候変動リスク・機会		Material SU	Quality of Life SU	Health Care SU	Nutrition SU	影響時期
政策/法的	GHG排出規制の強化	●	●	●	●	長期
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)	●	●	●	●	長期
政策/法的	農畜産分野のGHG排出に関する規制				●	中~長期
技術	サーキュラーエコノミーの加速	●	●			長期
技術	原材料・エネルギー源の低炭素化	●	●	●	●	長期
市場	自動車産業構造の変化	●	●			中~長期
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	●	●			長期
市場	農地・森林とバイオマス生産の競合	●			●	中~長期
市場	持続可能な農産物に対する競争の激化				●	長期
市場	新技術の増大による金属(リチウム、ニッケル、白金)価格への影響	●	●			長期
市場	気候変動対策の遅れに伴うステークホルダーの信頼失墜、ブランド力低下	●	●	●	●	中~長期
評判	人材獲得の困難化	●	●	●	●	長期
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	●	●			中~長期
慢性	感染症関連試薬・治療薬の需要増加			●		長期

## 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。2021年度は、水リスクの評価を行い、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から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いことを確認しています。また化学物質管理においては、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。

目標		2021年度実績
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の排出量が、生産量の増加と品種構成差の影響で 1,905トンと目標未達成

## 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、CO<sub>2</sub>削減などの地球環境維持向上につながることから、3R（リデュース、リユース、リサイクル）の推進を全社的な活動として取り組んでいます。この取り組みを通して、産

業廃棄物発生量の削減と再資源化を推進しています。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継続して進めていきます。

目標		2021年度実績
廃棄物削減	▶ 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達成	▶ カネカ最終埋立処分率 0.053% ▶ カネカと国内グループ会社での最終埋立処分率 0.43%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

\* 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。

## 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、社外の生物多様性活動とも連携・協力、実践しています。

- ・高砂工業所：カネカみらいの森づくり
- ・大阪工場：摂津の森カネカビオトーブ
- ・滋賀工場：おにぐるみの学校

## 安全・品質（保安防災・労働安全）

詳細はウェブサイトをご参照ください  
<https://www.kaneka.co.jp/esg/social/safety-quality/>

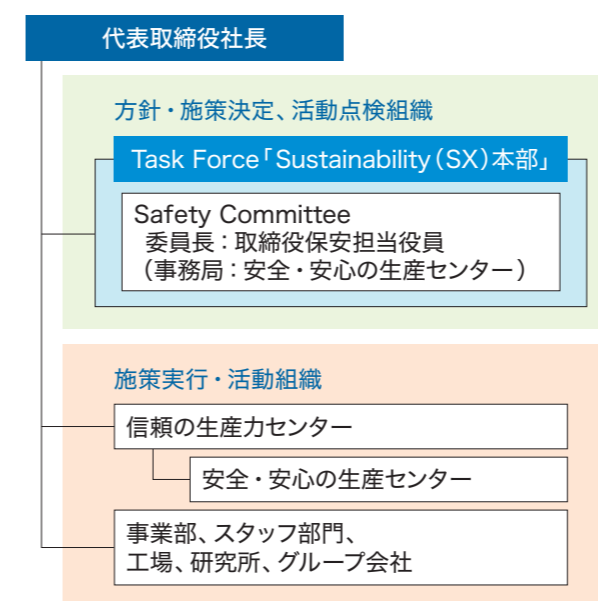
### 基本的な考え方

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」を制定し、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、無事故・無災害を目標とし、健全かつ安全な職場づくりに取り組み、「安全」の重要性を共有しています。

### 推進体制・方針

推進体制図（2022年4月1日）



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。毎年、社長から年頭および創立記念日のあいさつにおいて、直接社員に対してメッセージを発信しています。

#### 社長メッセージ

私は工場巡回を続けているが、各工場での安全意識の高まり感と、現場にそれが定着しつつあることを肌で感じた。しかし、安全に「万全」という答えはない。安全対策を講じていることに安心することなく、自らと、仲間の安全を期すこと。経営は、社員の皆さんの生命、安全・安心を守ることに今後も全力を尽くす。

また、「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。

## 安全・品質(保安防災・労働安全)

### 安全に関する基本方針

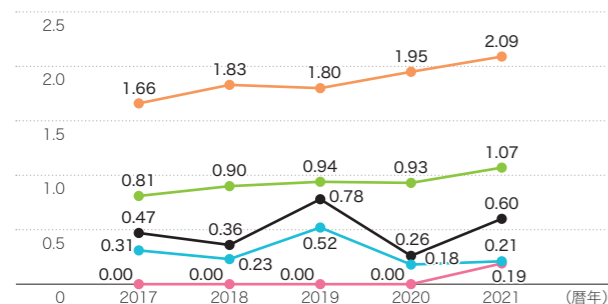
- 安全の確保は、経営の基盤をなすものであり、あらゆる事業活動の基本である。  
われわれは、会社における全ての活動において、安全を優先して行動する。
- 安全の確保は、地域社会や世界の信頼の基礎である。  
われわれは、信頼を高めるために全力を尽くす。
- 安全の確保は、「すべての事故は防止できる」との信念に基づくものである。  
われわれは、中途半端な成果に満足することなく、常に前進をめざす。
- 安全の確保のためには職務に応じてすべての社員に果たすべき責任がある。  
われわれは、その職務が何であるかをお互いに明らかにして、責任を全うする。
- 安全は、絶えず守り続けなければならない。  
われわれは、日常の地道な努力の積み重ねを通し、安全を確かなものとする。

### ゼロ災行動指針

- 君も私もかけがえない人  
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%]

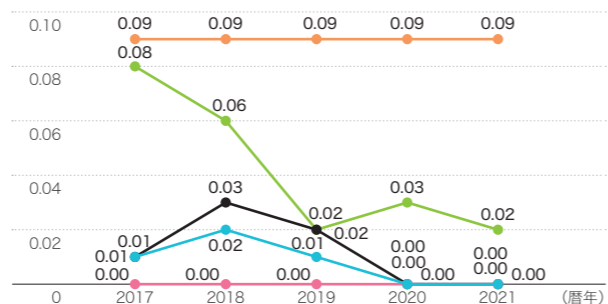
目標	2021年度実績
保安防災の強化 労働安全衛生の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ESG安全・品質査察をカネカ全工場と国内グループ会社6社8拠点で実施。</li> <li>▶ 有事に備え、緊急対応・避難訓練、総合防災訓練を実施。</li> </ul>
プロセス事故 労働災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ プロセス事故：8件</li> <li>▶ 労働災害：休業災害8件、不休業災害9件</li> </ul>

### 災害度数率



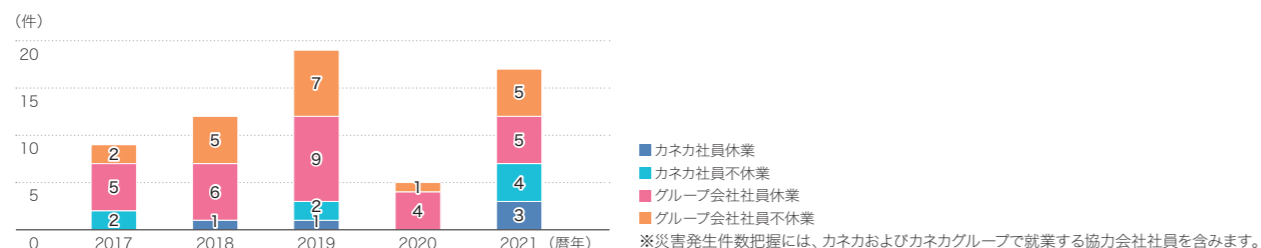
●カネカグループ全体 ●カネカ全工場 ●国内外グループ会社全体 ●全産業 ●化学工業  
度数率：災害発生頻度を表す指標で、延べ労働時間100万時間当たりの死者数のこと。  
※度数率、強度率は、カネカおよびカネカグループの社員が対象です。

### 災害強度率



●カネカグループ全体 ●カネカ全工場 ●国内外グループ会社全体 ●全産業 ●化学工業  
強度率：労働日数の損失によって災害の軽重度を表す指標で、延べ労働時間1,000時間当たりの労働損失日数のこと。

### 休業・不休業災害発生件数



## ゼロ災に向けた取り組み

経営と現場が一体となって「安全優先」の重要性を共有し、プロセス事故ゼロを目標に掲げ、「安全文化」と「設備安全」の両輪で、社会から信頼される安全工場を目指して取り組んでいます。

### 安全文化

- 安全意識を醸成する：工場長・製造管理者を対象とした安全マネジメント研修の受講
- 基本行動(3S・あいさつ・手すり持ち)の徹底を図る
- 危機意識を肌身で感じ取る：VR機材を活用した体感装置で危険感受性を高める体感学習の推進

### 設備安全

- 設備の安全性評価：HAZOPによる評価を実施

### 総合防災訓練

有事に備え、迅速かつ的確な対応力向上のため、大規模地震、危険物の漏えい火災などの発生を想定した総合防災訓練を、地域行政やコンビナートと合同で毎年実施しています。



事業場	実施年月日	参加者数	内容
高砂工業所	2021年12月13日	2,078名	地震発生による危険物の漏えい
大阪工場	2021年11月10日	1,024名	地震による火災
滋賀工場	2021年12月20日	446名	地震による火災
鹿島工場	2022年3月7日、14日	120名	可燃性ガスの漏えいによる火災

### 安全表彰

2021年5月、日本化学工業協会が優れた安全活動の模範となる事業所を表彰する「日化協 安全表彰」にて、滋賀工場が安全最優秀賞を受賞しました。また、カネカグループ全体で4社が安全確認事業所の認定を受けました。

今後も、ゼロ災達成に向け安全意識を高めていきます。





## 安全・品質(製品責任)

詳細はウェブサイトをご参照ください  
<https://www.kaneka.co.jp/esg/social/safety-quality/>

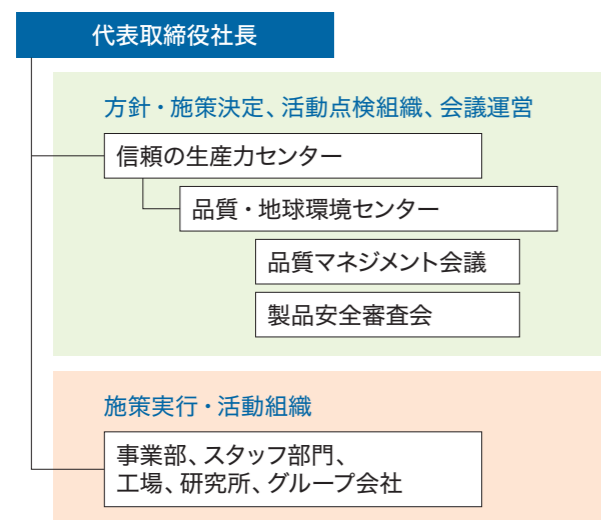
### 基本的な考え方

カネカグループでは、安全・安心な製品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るまでを対象とし、

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。

### 推進体制・方針

#### 推進体制図 (2022年4月1日付)



品質・地球環境センターが施策実行組織である「品質マネジメント会議」「製品安全審査会」を運営し、カネカグループ全体の品質保証活動を統括し、製品の設計、開発から原材料調達、製造、保管、輸送までのすべての段階で、製品の安全確保を含む品質マネジメントに取り組んでいます。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・審査を定期的に受け、社内でも「ESG安全・品質査察」や内部監査を実施し、品質マ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。

### 品質保証の取り組み

- 医薬品、医療機器等の品質、有効性および安全性の確保等に関する法律の改正による法令遵守体制の見直し、食品衛生法改正によるHACCP(危害要因分析重要管理点)の導入の確認を実施しました。
- 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の共有を行いました。
- コロナ禍の継続に対するPCR検査診断薬やサステナビリティ製品としてのソーラールーフの上市に対し、タイムリーかつスピーディーに対応するために、審査会事務局による活発な事前ヒアリングを継続し、安全面、サービス体制を確保しました。

- 食品関連グループ会社のサプライチェーンを含めた品質マネジメントシステムの運用および衛生管理状況について、外部専門家による点検を継続し、さらなる品質向上につなげました。
- グループ会社の生産、営業、管理部署には内部監査チェックリストを送付し、自己点検方式によるシステムの充実を進めるとともに、定量評価による強み・弱みを明確にしました。弱みについては、所管事業部門と連携して次年度の点検計画を立て、改善につなげます。

今後も引き続き、サプライチェーンを含めたコンプライアンスの徹底、製品の安全確保に向け、監査、査察などの点検、人材教育を通じたマネジメントシステムの充実に取り組んでいきます。

### 化学物質管理

製品の開発、製造、輸送、販売、廃棄までのすべての段階で、各部門では事業特性に応じて化学物質を規制する国内外の法令要求事項を明確にし、適正に対応しています。

原料の調達に際しては「グリーン調達基準」を制定して、化審法<sup>※1</sup>などに基づく禁止物質の混入を防止しています。製品の提供に際しては、GHS<sup>※2</sup>に対応したラベル表示やSDS(安全データシート)などにより化学物質の危険有害性に係る情報伝達を積極的に行っ

ています。

また、法令動向を注視しており、最近では中国・新化学物質環境管理登記弁法、韓国・産業安全保健法、英国・UK-REACH規則等の制改訂に外部コンサルタントも活用して対応しています。

※1 化審法：化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律。

※2 GHS (Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals)：世界的に統一された化学品の危険有害性(ハザード)ごとの分類基準のルール。

## 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年に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、サステナブルな社会の構築に向けた調達活動を推進しています。

### 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」を定め、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料調達の一環として、RSPOサプライチェーン認証を取得しています。

### パートナーシップ構築宣言

当社は、サプライチェーンの強化に積極的に取り組むことが重要との考えから、内閣府をはじめとする関係省庁などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、2022年10月「パート

ナーシップ構築宣言」を公表しました。サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者のみならず、まとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築を目指します。

## ステークホルダーとのコミュニケーション

詳細はウェブサイトをご参照ください  
<https://www.kaneka.co.jp/esg/social/stakeholder/>

### 基本的な考え方

カナカグループは、「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さまとともにサステ

ナブルな未来をみつめます。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。



公式HPで技術・製品の情報やオンラインショップを展開



展示会の開催



国連WFP (World Food Programme) 「学校給食支援」のパートナー企業として協賛



「カナカものづくり教室」を開催

#### 【コミュニケーション】

- 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

#### 【コミュニケーション】

- 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



報告書(株主のみなさまへ)年に2回発行

#### 【コミュニケーション】

- 多様な人材の活躍
- 社員の健康
- 労使関連
- 内部通報制度



「絆」「つながり」を感じられる社内報「カナカニュース」を年4冊発行



工場内の食堂では、「健康な食事・食環境」の認定を受けたスマートミールを提供

カナカグループ

お客様

地域・社会

環境

株主・投資家

取引先  
(仕入先)

社員

#### 【コミュニケーション】

- 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



近隣の美化活動を実施

#### 【コミュニケーション】

- 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

#### 【コミュニケーション】

- 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



原材料の購入・開発の支援を通して、全国のパン屋さんとは「結び」オンラインショップを展開

## 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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	47,716	41,735
受取手形及び売掛金	135,618	—
受取手形、売掛金及び契約資産	—	164,128
有価証券	205	217
商品及び製品	54,161	69,183
仕掛品	9,198	12,171
原材料及び貯蔵品	46,325	59,128
その他	17,221	17,897
貸倒引当金	△ 1,423	△ 1,552
流動資産合計	309,024	362,910
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	91,295	92,052
機械装置及び運搬具(純額)	112,593	110,339
土地	31,744	32,855
建設仮勘定	21,808	24,105
その他(純額)	11,721	11,922
有形固定資産合計	269,164	271,275
無形固定資産		
のれん	2,948	2,559
その他	10,881	12,417
無形固定資産合計	13,829	14,977
投資その他の資産		
投資有価証券	57,917	58,609
出資金	206	184
長期貸付金	761	660
長期前払費用	2,143	2,539
繰延税金資産	6,206	7,504
その他	8,406	8,599
貸倒引当金	△ 229	△ 300
投資その他の資産合計	75,411	77,796
固定資産合計	358,405	364,049
資産合計	667,429	726,959

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	75,757	92,068
短期借入金	84,181	89,992
未払金	27,253	26,889
未払費用	14,299	15,332
未払法人税等	4,376	3,466
未払消費税等	995	672
役員賞与引当金	111	134
その他	5,327	5,944
流動負債合計	212,303	234,502
固定負債		
社債	10,000	10,000
長期借入金	25,161	28,627
繰延税金負債	1,647	2,018
退職給付に係る負債	32,073	31,559
役員退職慰労引当金	314	295
製品保証引当金	—	2,331
その他	4,889	5,420
固定負債合計	74,085	80,253
負債合計	286,389	314,755
純資産の部		
株主資本		
資本金	33,046	33,046
資本剰余金	31,103	31,392
利益剰余金	289,544	309,507
自己株式	△ 11,535	△ 11,528
株主資本合計	342,159	362,417
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	20,863	21,331
繰延ヘッジ損益	△ 9	△ 4
為替換算調整勘定	△ 3,753	4,381
退職給付に係る調整累計額	△ 2,160	△ 975
その他の包括利益累計額合計	14,939	24,732
新株予約権	516	619
非支配株主持分	23,424	24,435
純資産合計	381,040	412,204
負債純資産合計	667,429	726,959

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上高	577,426	691,530
売上原価	410,486	494,880
売上総利益	166,940	196,649
販売費及び一般管理費	139,395	153,086
営業利益	27,544	43,562
営業外収益		
受取利息	97	178
受取配当金	1,348	1,470
為替差益	250	1,159
持分法による投資利益	109	132
その他	924	740
営業外収益合計	2,729	3,681
営業外費用		
支払利息	1,259	1,064
固定資産除却損	2,402	1,638
その他	4,546	3,724
営業外費用合計	8,207	6,427
経常利益	22,066	40,816
特別利益		
受取保険金	—	1,671
投資有価証券売却益	796	—
受取損害賠償金	1,624	—
特別利益合計	2,420	1,671
特別損失		
訴訟関連費用	289	—
事業構造改革費用	—	2,692
減損損失	897	1,059
製品保証費用	—	2,331
災害による損失	1,099	—
特別損失合計	2,286	6,082
税金等調整前当期純利益	22,201	36,405
法人税、住民税及び事業税	6,372	10,075
法人税等調整額	△ 1,354	△ 1,398
法人税等合計	5,017	8,676
当期純利益	17,184	27,728
非支配株主に帰属する当期純利益	1,353	1,240
親会社株主に帰属する当期純利益	15,831	26,487

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期純利益	17,184	27,728
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	6,746	455
繰延ヘッジ損益	93	5
為替換算調整勘定	3,924	8,495
退職給付に係る調整額	5,825	1,179
持分法適用会社に対する持分相当額	10	△ 7
その他の包括利益合計	16,600	10,128
包括利益	33,784	37,856
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	31,978	36,280
非支配株主に係る包括利益	1,806	1,575

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021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	30,962	280,265	△ 11,583	332,691
当期変動額					
剰余金の配当			△ 6,523		△ 6,523
連結範囲の変動			△ 21		△ 21
親会社株主に帰属する 当期純利益			15,831		15,831
自己株式の取得				△ 3	△ 3
自己株式の処分			△ 7	52	44
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		141			141
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	141	9,278	48	9,467
当期末残高	33,046	31,103	289,544	△ 11,535	342,159

	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	14,246	△ 103	△ 7,395	△ 7,956	△ 1,208	482	22,128	354,094
当期変動額								
剰余金の配当								△ 6,523
連結範囲の変動								△ 21
親会社株主に帰属する 当期純利益								15,831
自己株式の取得								△ 3
自己株式の処分								44
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動								141
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	6,616	93	3,641	5,796	16,147	34	1,295	17,477
当期変動額合計	6,616	93	3,641	5,796	16,147	34	1,295	26,945
当期末残高	20,863	△ 9	△ 3,753	△ 2,160	14,939	516	23,424	381,040

## 当連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022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	31,103	289,544	△ 11,535	342,159
当期変動額					
剰余金の配当			△ 6,523		△ 6,523
親会社株主に帰属する当期純利益			26,487		26,487
自己株式の取得				△ 4	△ 4
自己株式の処分			△ 1	10	9
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		289			289
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	289	19,963	6	20,258
当期末残高	33,046	31,392	309,507	△ 11,528	362,417

	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	20,863	△ 9	△ 3,753	△ 2,160	14,939	516	23,424	381,040
当期変動額								
剰余金の配当								△ 6,523
親会社株主に帰属する当期純利益								26,487
自己株式の取得								△ 4
自己株式の処分								9
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								289
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	468	5	8,135	1,184	9,793	102	1,010	10,905
当期変動額合計	468	5	8,135	1,184	9,793	102	1,010	31,163
当期末残高	21,331	△ 4	4,381	△ 975	24,732	619	24,435	412,204

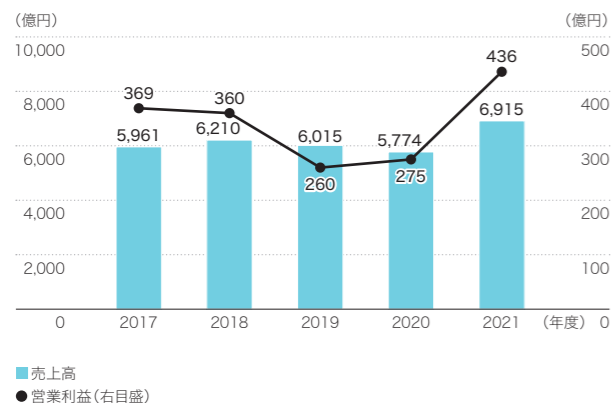
## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

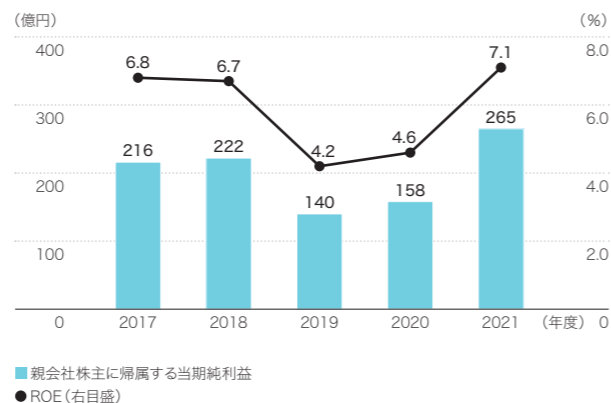
	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	22,201	36,405
減価償却費	36,262	37,953
事業構造改革費用	—	2,692
減損損失	897	1,059
製品保証費用	—	2,331
受取保険金	—	△ 1,671
受取損害賠償金	△ 1,624	—
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	2,034	879
貸倒引当金の増減額(△は減少)	59	162
受取利息及び受取配当金	△ 1,445	△ 1,648
支払利息	1,259	1,064
持分法による投資損益(△は益)	△ 109	△ 132
固定資産処分損益(△は益)	765	498
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 796	—
売上債権の増減額(△は増加)	△ 246	△ 25,608
棚卸資産の増減額(△は増加)	8,838	△ 27,541
仕入債務の増減額(△は減少)	1,392	14,628
その他	6,221	3,308
小計	75,710	44,381
利息及び配当金の受取額	1,533	1,717
利息の支払額	△ 1,325	△ 1,085
保険金の受取額	—	512
損害賠償金の受取額	1,624	—
法人税等の支払額	△ 3,502	△ 11,419
営業活動によるキャッシュ・フロー	74,040	34,106
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	△ 39,431	△ 37,329
無形固定資産の取得による支出	△ 2,965	△ 2,601
投資有価証券の取得による支出	△ 74	△ 77
投資有価証券の売却による収入	57	877
投資有価証券の償還による収入	104	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△ 336
貸付けによる支出	△ 874	△ 398
貸付金の回収による収入	1,145	632
その他	△ 1,191	△ 362
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 43,229	△ 39,595
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)	△ 3,515	6,606
長期借入れによる収入	776	9,119
長期借入金の返済による支出	△ 11,712	△ 9,390
リース債務の返済による支出	△ 501	△ 618
自己株式の取得による支出	△ 3	△ 4
自己株式の売却による収入	0	0
配当金の支払額	△ 6,523	△ 6,523
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	△ 260	△ 231
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	△ 162	△ 63
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 21,903	△ 1,105
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 198	946
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	8,708	△ 5,647
現金及び現金同等物の期首残高	37,606	46,360
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)	45	—
現金及び現金同等物の期末残高	46,360	40,712

## 財務ハイライト

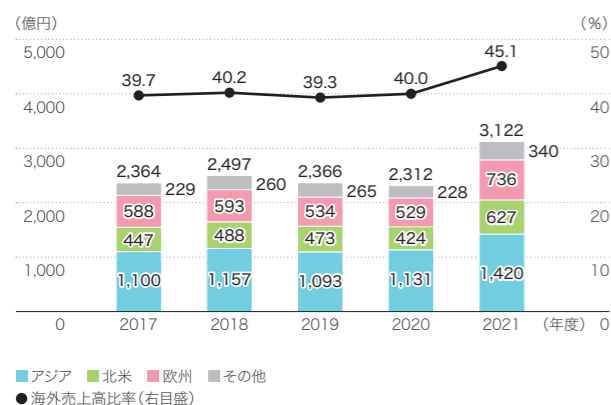
### 売上高／営業利益



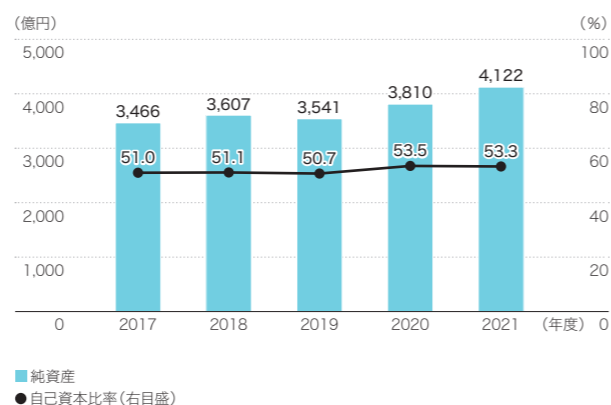
### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



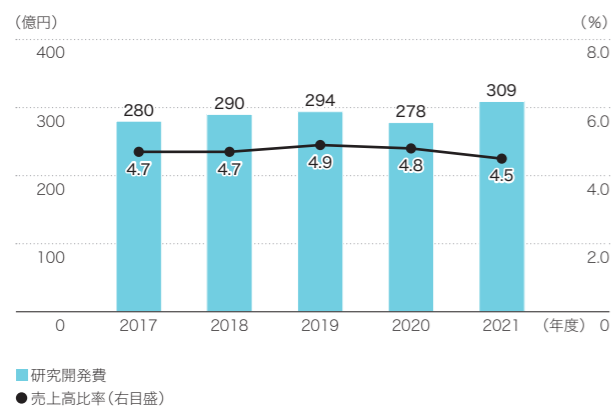
### 海外売上高／海外売上高比率



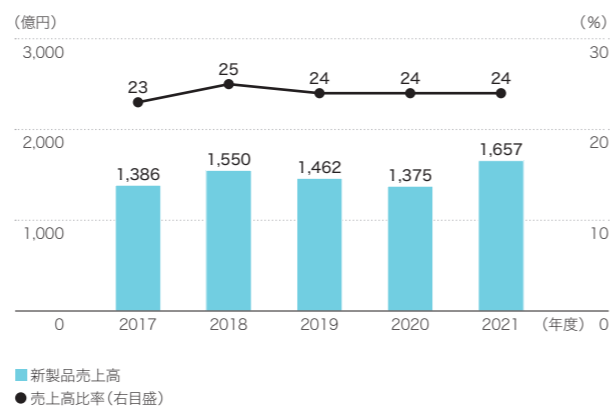
### 純資産／自己資本比率



### 研究開発費／売上高比率

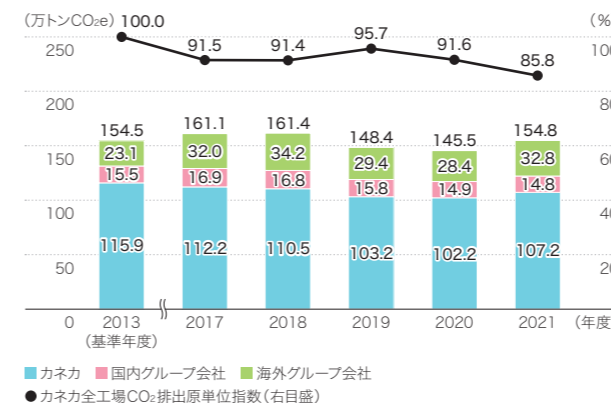


### 新製品売上高／売上高比率

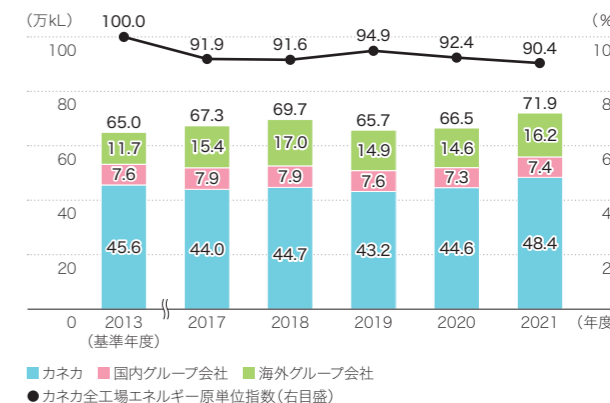


## 非財務ハイライト

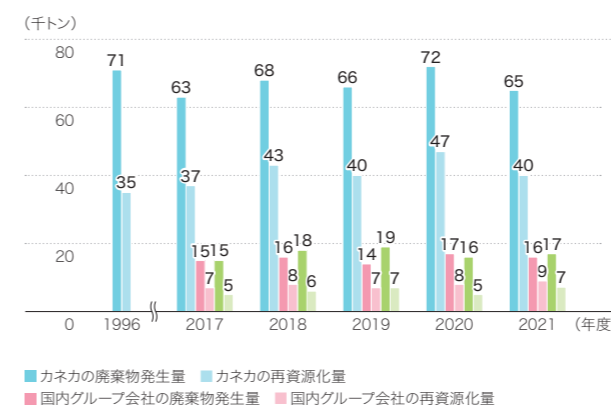
### GHG排出量・エネルギー起源CO2排出原単位指数



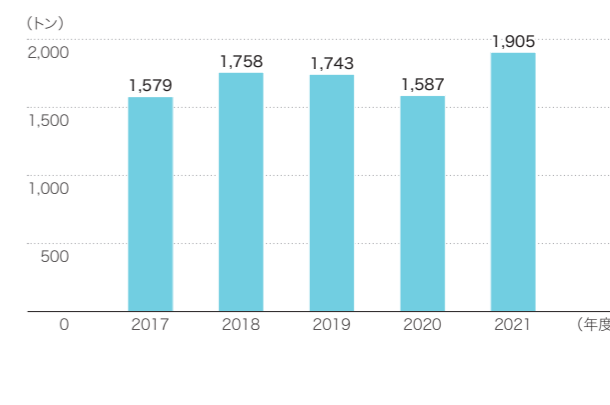
### エネルギー使用量・エネルギー原単位指数



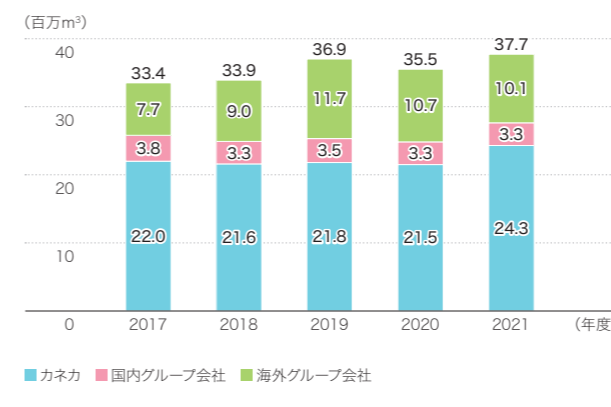
### 廃棄物発生量・再資源化量



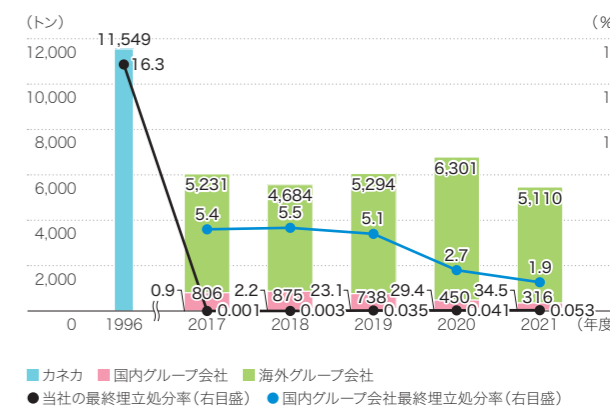
### VOC排出量



### 水使用量

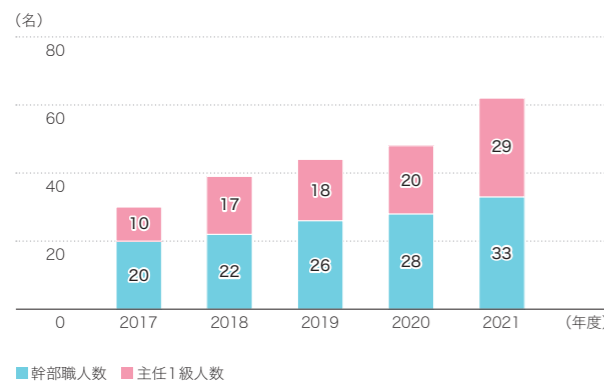


### 最終埋立処分量・処分率

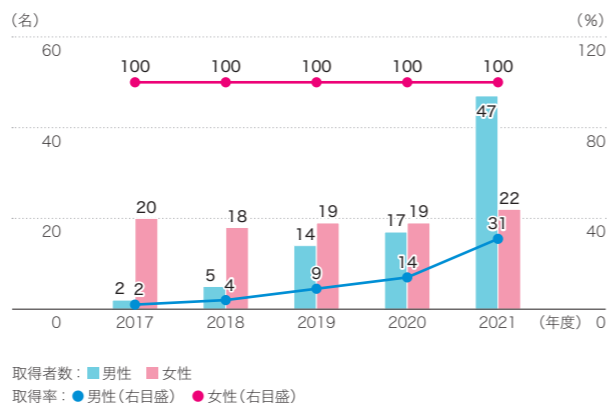


## 非財務ハイライト

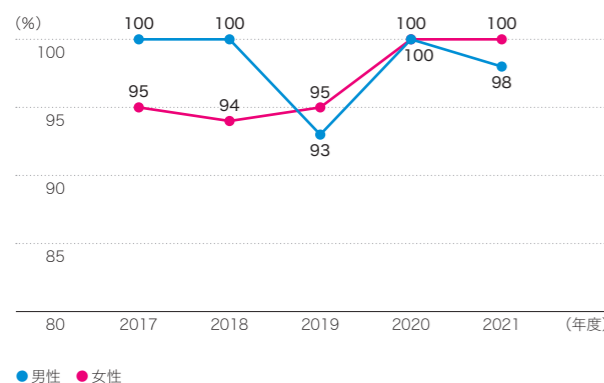
女性幹部職・主任1級の人数



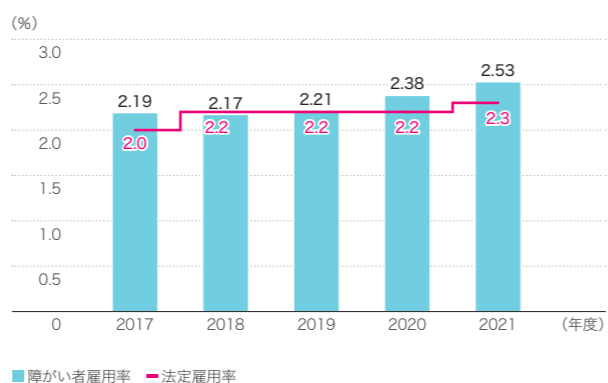
育児休業取得者数・取得率



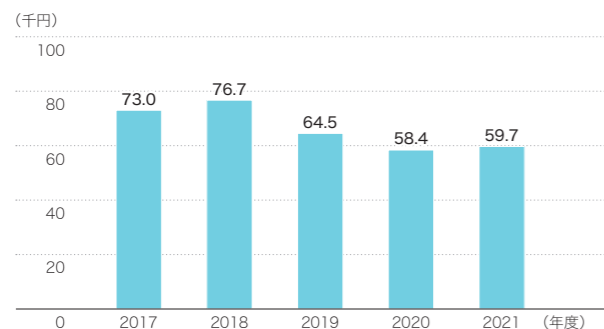
育児休業取得者復帰率



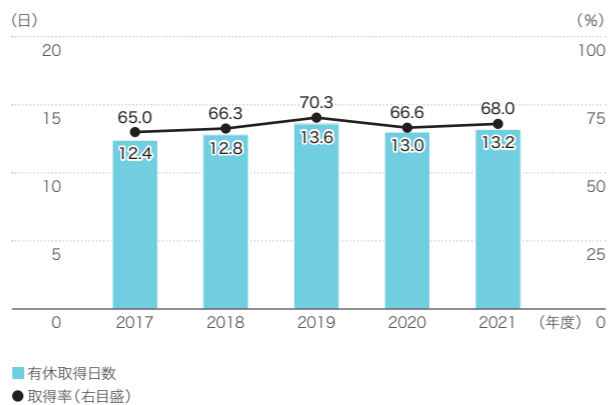
障がい者雇用率



研修費用(一人あたり)



有給休暇取得日数・取得率



## 会社概要

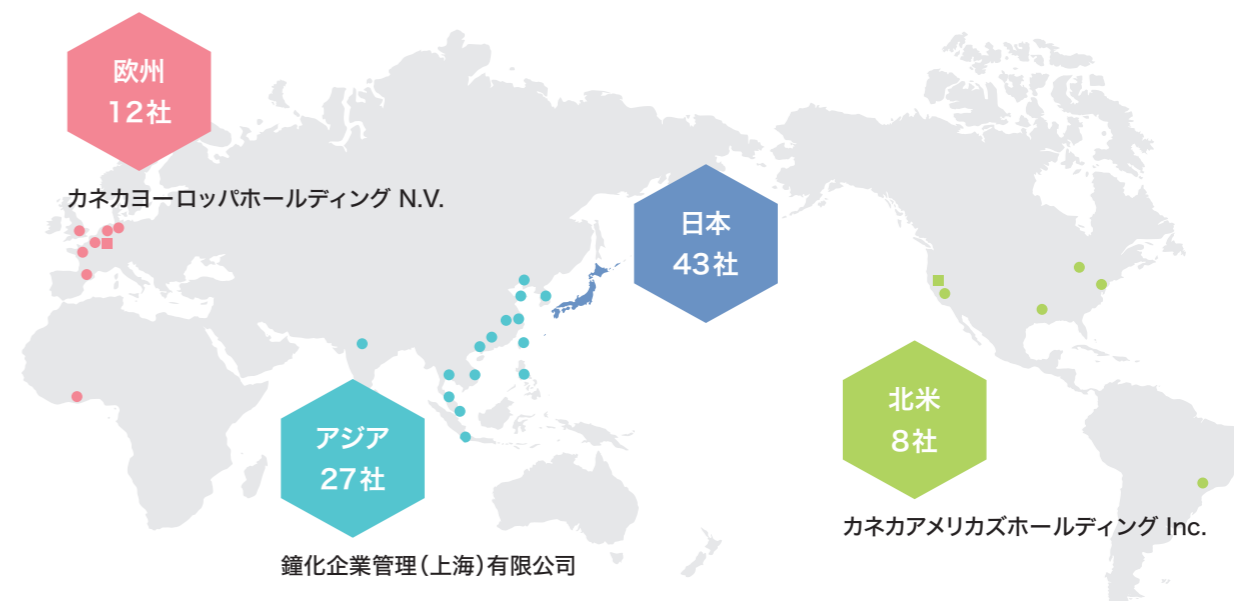
### 会社概要 (2022年3月31日現在)

会社名	株式会社カネカ
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 Tel.03(5574)8000 Fax.03(5574)8121
	大阪本社 〒530-8288 大阪市北区中之島2丁目3番18号 Tel.06(6226)5050 Fax.06(6226)5037
設立	1949(昭和24)年9月1日
資本金	330億46百万円
従業員数	(連結)11,335名 (カネカ)3,472名

事業所	営業所 名古屋営業所(愛知県名古屋市)
	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)
研究所	Material Solutions New Research Engine エレクトロニクス研究所 再生・細胞医療研究所 太陽電池・薄膜研究所 生産技術研究所 プロセス開発研究所 Green Planet技術研究所
関係会社	子会社112社 (うち連結決算対象会社は国内43社、 海外47社)
URL	<a href="https://www.kaneka.co.jp/">https://www.kaneka.co.jp/</a>

### グローバルネットワーク (2022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。



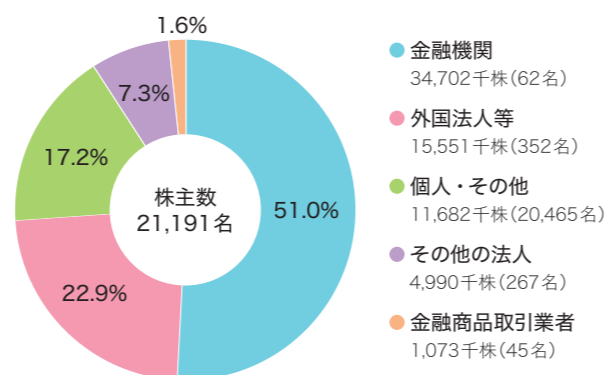
## 株式情報

### 株式の基本事項 (2022年3月31日現在)

上場証券取引所	東京・名古屋*
証券コード	4118
株主名簿管理人 特別口座の 口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
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	68,000,000株
株主数	21,191名

\*名古屋証券取引所(プライム市場)について、2022年4月25日に上場廃止申請を行い、2022年6月11日付で上場廃止しました。

### 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)	8,801	13.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,363	5.15
日本生命保険相互会社	3,114	4.77
株式会社三井住友銀行	3,091	4.74
明治安田生命保険相互会社	2,825	4.33
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	2,689	4.12
株式会社三菱UFJ銀行	2,308	3.54
三井住友海上火災保険株式会社	2,104	3.23
BNYMSANV AS AGENT / CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	1,475	2.26
カネカ取引先持株会	1,220	1.87

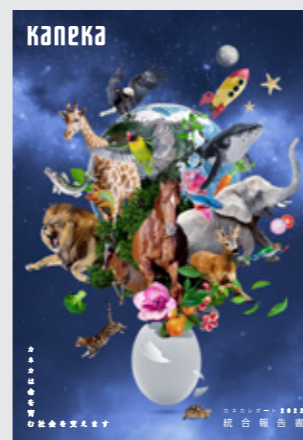
(注) 持株数は表示単位未満を切り捨てております。持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を減じた株式数を基準に算出し、小数第三位を四捨五入しております。上記のほか、当社が保有している自己株式が2,761千株あります。

### 株価の推移

決算年月	2018年 3月	2019年 3月	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月
最高(円)	1,114	5,620	4,535	5,000	4,990
最低(円)	815	3,640	2,112	2,406	3,165

(注) 東京証券取引所市場第一部における株価です。2018年10月1日付で普通株式5株につき普通株式1株の割合で株式併合を行いました。

## 編集方針



カネカレポート2022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。

### 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。

### 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。ただし、レスポンスブル・ケア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63社(国内47社、海外16社)を対象としています。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に関しては、四捨五入の関係で合計値が異なる場合や、一部過年度データについても修正している項目があります。

### 参考にしたガイドライン

・GRI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」

### 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"> <li>▶ 有価証券報告書</li> <li>▶ 報告書(株主のみなさまへ)</li> <li>▶ 決算短信/決算説明会資料</li> </ul> <a href="https://www.kaneka.co.jp/ir/">https://www.kaneka.co.jp/ir/</a>
非財務情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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。</li> <li>▶ ESG活動</li> </ul> <a href="https://www.kaneka.co.jp/esg/">https://www.kaneka.co.jp/esg/</a>