

中期経営計画（2017～2019年度）

経営システムの変革

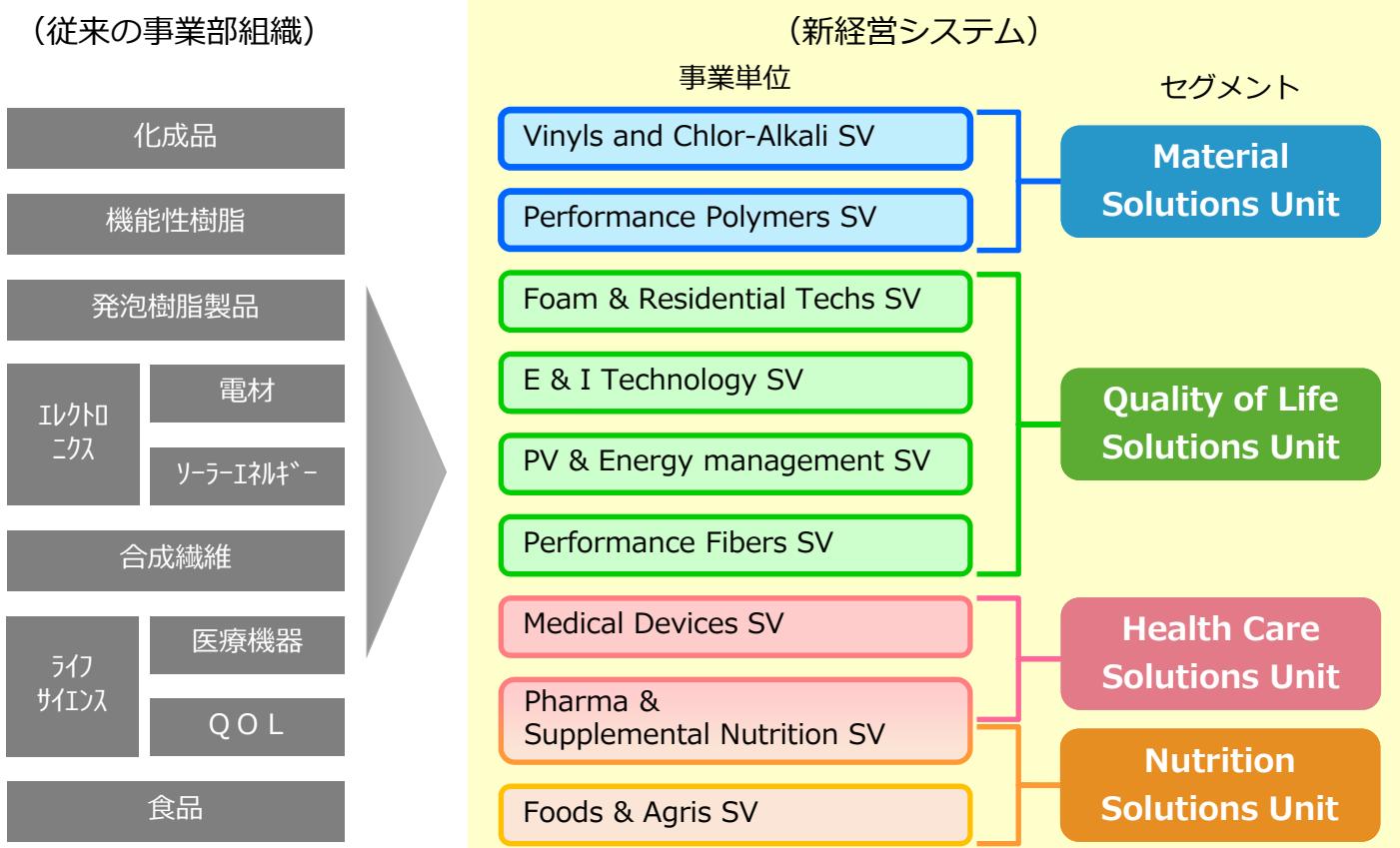
ソリューションプロバイダーへの変身

従来のように素材を提供するだけでなく、社会的な課題を解決するソリューションを提供する会社（＝ソリューションプロバイダー）へ変身し、成果に拘った非連続な成長を実現します。

大胆な経営システムの変革

ソリューションプロバイダーへの変身に向け、従来の製品をベースにした事業部組織をSolutions Vehicle (SV) とSolutions Unit (SU) からなる新たな経営システムに変革しました。

Solutions Vehicle (事業単位)	<ul style="list-style-type: none">ソリューション視点に基づく成長戦略を実行するDriving Force新たなビジネスモデルの創出やオープンイノベーション、アライアンス、M & AなどSource-In・Source-Outを駆使し、事業拡大を推進
Solutions Unit (セグメント)	<ul style="list-style-type: none">各SVが提供するソリューションに基づいて設定した事業ドメイン組織間の連携強化により社会的課題の解決に貢献

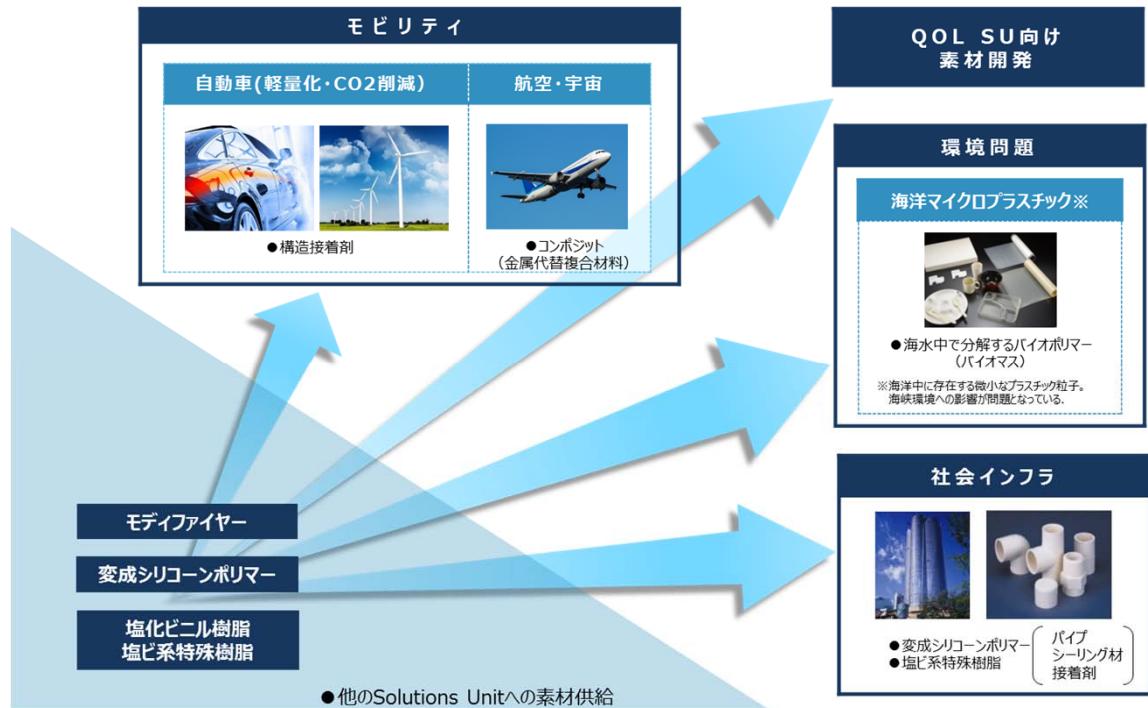


新ドメインの目指す方向

Material Solutions Unit

地球環境保護と快適なくらしに貢献

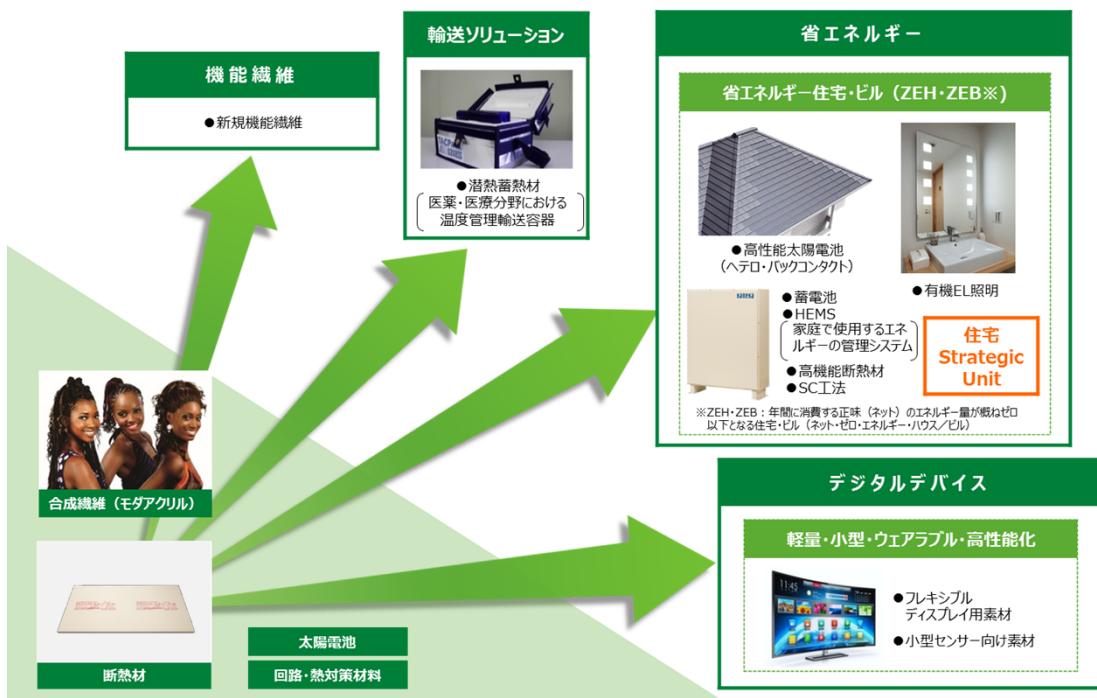
- 発展する社会インフラ、モビリティ(軽量化・燃費向上)等に向け、優れた素材を提供
- バイオポリマーなど、環境社会に直接役立つ素材をソリューションとして提供



Quality of Life Solutions Unit

省エネルギーと豊かなくらしの創造に貢献

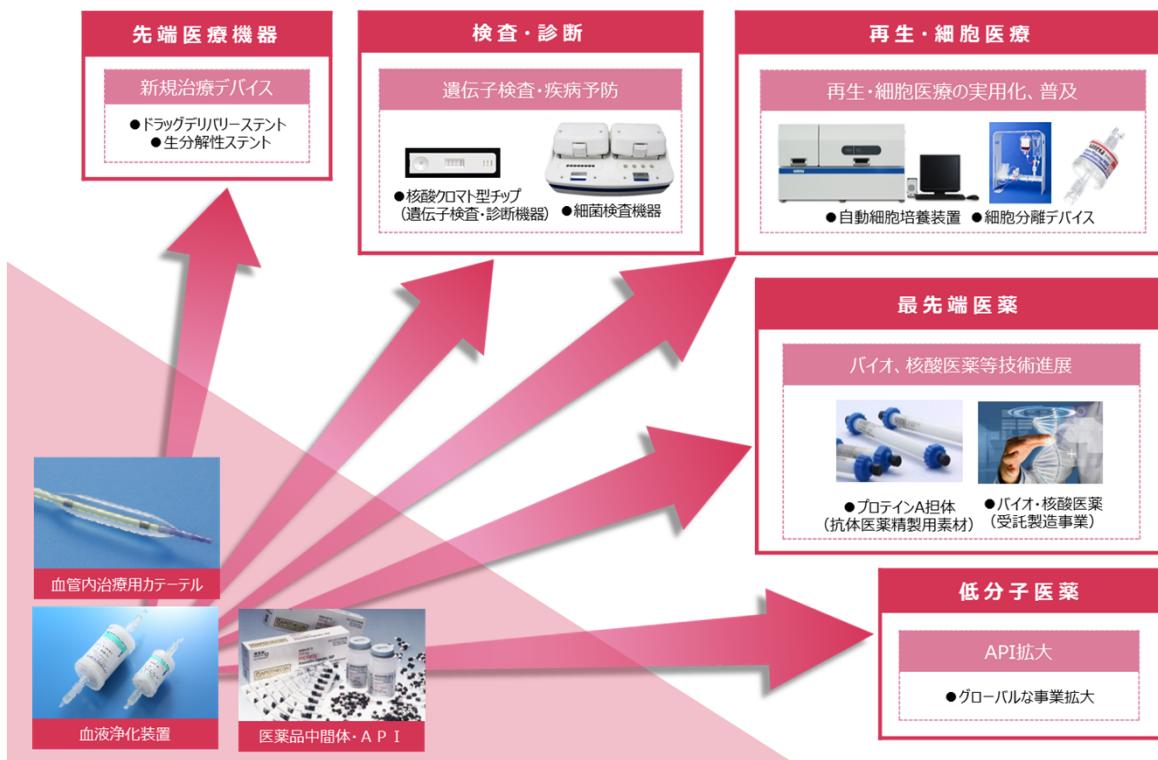
- 省エネ住宅ソリューション提供 ⇒ 高品質でサステナブルな住宅市場の創出
- 省エネとスマート化ニーズに対し優れた素材と独自のサービスを提供



Health Care Solutions Unit

高齢化社会・医療高度化社会に貢献

- バイオ医薬、再生・細胞医療等の先端医療分野において、グローバルに製品開発やマーケティングを強化
- オープンイノベーションや米国R & D拠点積極活用
- デバイスと医薬の融合による価値あるソリューションを提供



Nutrition Solutions Unit

健康と豊かな「食」に貢献

- 食の多様化や豊かな食に貢献するソリューションを幅広く提供
- 疾病予防、健康増進に貢献するソリューションの提供、素材ラインアップ拡充
- 農業・畜産・水産分野の生産支援に寄与するソリューションを提供



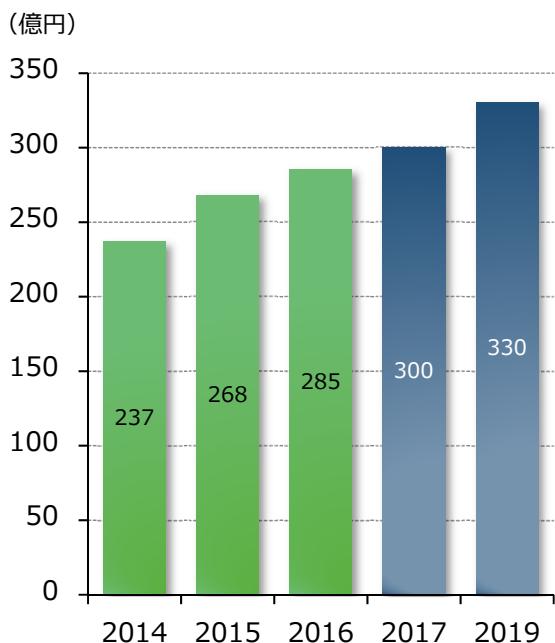
成長ドライバー

「R & D」「グローバル化」「資源投入」の3つの成長ドライバーにより事業ポートフォリオの変革を加速し、飛躍的な成長を目指します。

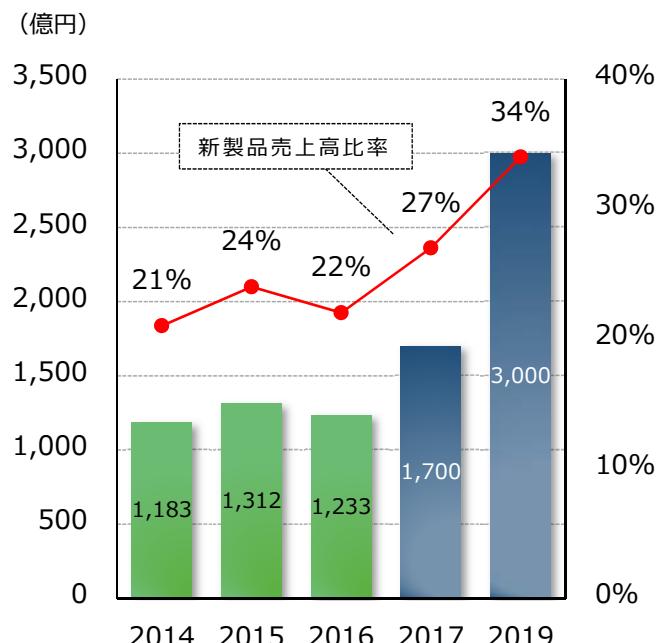
R & D

- 社会的課題を解決するソリューションを提供するための競争力を持った素材を開発
- オープンイノベーションなどSource-In・Source-Outを積極的に活用、時代の先端を行く技術を獲得
- 積極的な資源投入を継続、新製品売上高比率30%以上を実現

R&D費



新製品売上高



グローバル化

- “Glocal”の視点から地域別の成長戦略をスピードに推進
- アジアへの重点的資源投入は一巡 ⇒ 欧州・米州に再び成長投資へ
- 新規事業の創出、M&A・提携を積極的に実行

早期に海外売上高比率50%を目指す

欧州

成長分野への積極的資源投入、M&A実行
(Health Care、Material)

新規・未進出事業領域でのソリューションビジネスの積極的拡大

アジア

大型設備投資のリターンの最大化

中国・アセアン・インド市場の拡大

Health Care領域での事業拡大

米州

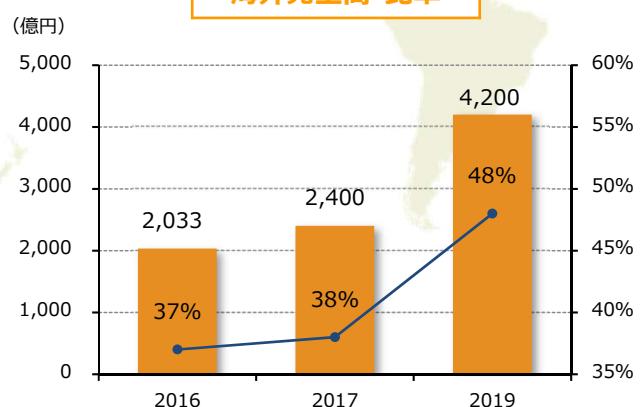
既存事業の更なる生産・販売体制強化

Health Care領域、航空宇宙分野での新規事業創出・拡大

M&A・提携を積極的に実行

カネカUSイノベーションセンターの戦略的活用

海外売上高・比率



資源投入

- 設備投資及び事業提携・M&Aなどを含めた投融資として2,000～3,000億円を計画

設備投資

既存事業の周辺市場を主なターゲットとし、発展させた技術を用いた設備投資を推進 (Material、QOL中心)

投融資

既存技術とシナジーが発揮できる領域において、新規または周辺市場をターゲットとした投融資 (事業提携・M&Aなど) を推進 (Health Care、Nutrition中心)



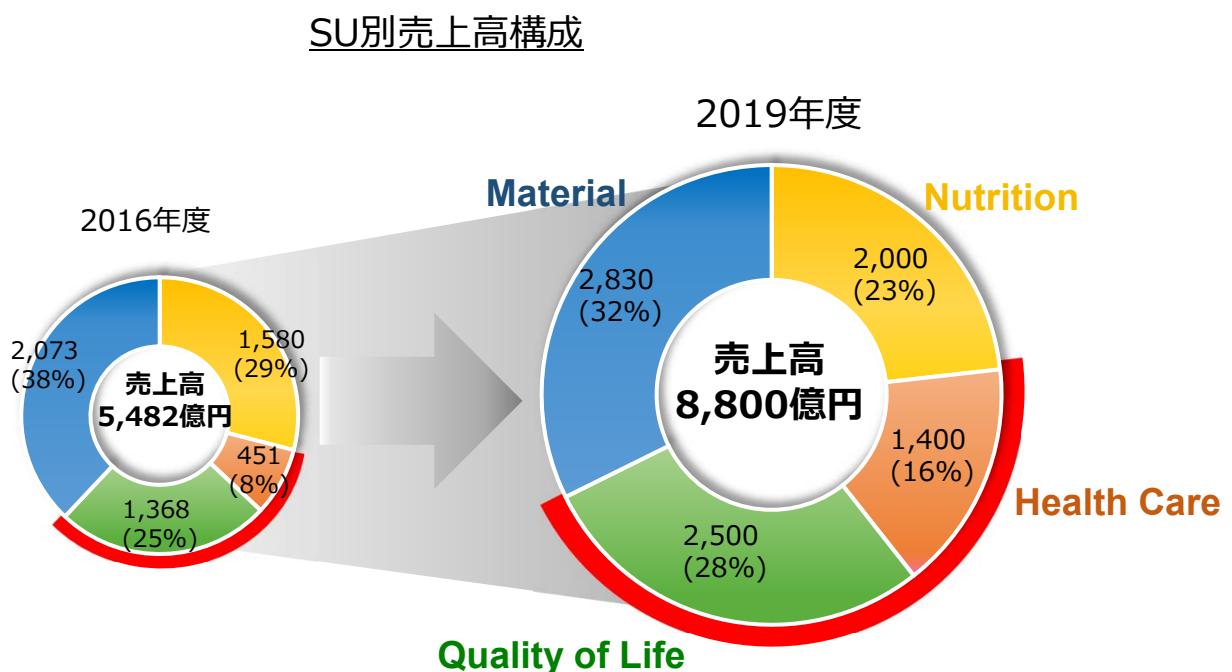
業績目標

- 長期ビジョンで掲げた目標（売上高1兆円、営業利益1,200億円）に向けて、本中期経営計画は重要な位置づけです。
- 為替・原油相場に加え、政治動向や地政学リスクなど不透明な要素が多いものの、新経営システムのもと、事業ポートフォリオの変革を加速させ、業績目標の達成を目指します。



ポートフォリオの変革

価値あるソリューションや新製品・新素材の提供、M&Aの実行等によりHealth Care、Quality of Lifeの売上構成比を大きく拡大させます。



株主還元方針

基本方針

連結配当性向目標を30%とし、機動的な自己株式取得も併せ、安定的に継続します

過去3年間の実績	2014	2015	2016
年間配当金（円／株）	16	18	18
配当性向（連結）	29.9%	28.6%	29.2%
自己株式の取得（千株）	2,000	1,964	2,000
総還元性向（連結）	38.7%	37.2%	38.0%