

# Kaneka 新中期 経営計画

2019.05.15





# KANEKA thinks

# **Wellness First**

カネカは世界を健康にする

カネカは、環境をあるべき姿にする。

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、

様々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。





### 社会的課題







# Kaneka カネカの考えるESG

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通じて世界の人々の人生と環境の進化に貢献し存在感のある企業として成長し続ける。

# 化学を通じて世界の人々の 人生と環境の進化に貢献する

# **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を自ら先 導する存在を目指す

Material SU

**QoL SU** 

# Active Human Life Solution

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提供者を目指す

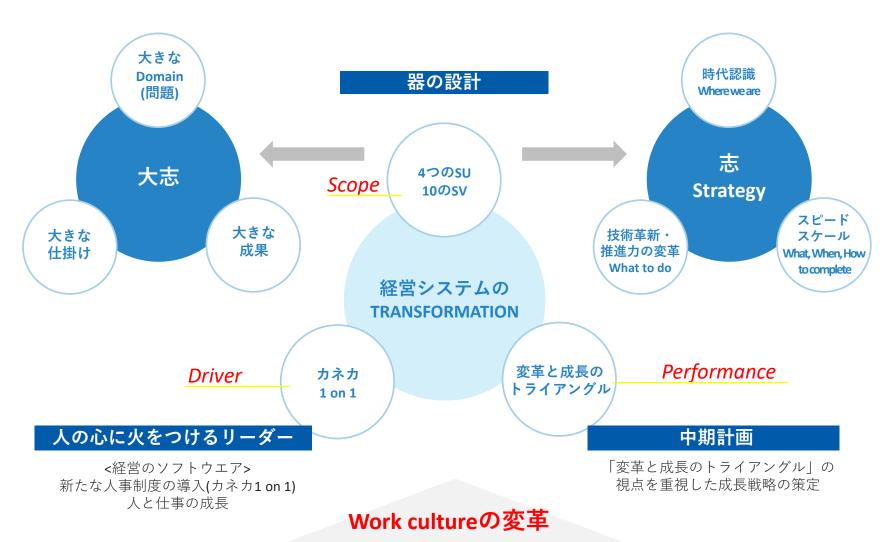
**Nutrition SU** 

<u>Health Care SU</u>

# 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更に加速する



時間・人材・情報の有効活用 組織の生産性の最大化



# Kaneka

# 夢を共有するスタイル

Plan

# ハードなスタイル

指揮命令・コントロール という手段でコミュニ ケートする

# ソフトなスタイル

自発的に考える方向に向かせ、意思決定し、行動 させる

### カネカ 1 on 1

Dc

Check

# Work Cultureの変革



- ・ 時間、情報、人材の有効活用、組織の生産性の最大化
- ・ 新人事制度導入(人と仕事の成長を促進させる目標管理・評価制度)





# カネカのDNA (やってみることの大切さ)

# カネカタワー

経営モデルの基本構造(カネカのDNA)として大切にすること

### 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経営としての健康経営

経営 革新力

### 内なる力

- Diversity (広いDomain・多様な技術・世界 に広がる企業活動・多様な人材)
- モノからコト、素材からSolutionへ
- マーケットと技術のインターフェース
- 小さく生んで大きく育てる
- ・仕事の成果を通じた人の成長(カネカ1on1)

事業 構築力 市場開発力

### 外なる力

- グローバル目線で進める
- カネカにしかできないこと、ユニーク性
- 顧客ニーズの構造化、役に立ってますか?
- 風に立つリーダー
- オープンイノベーション

Operational Excellence

### 現場力

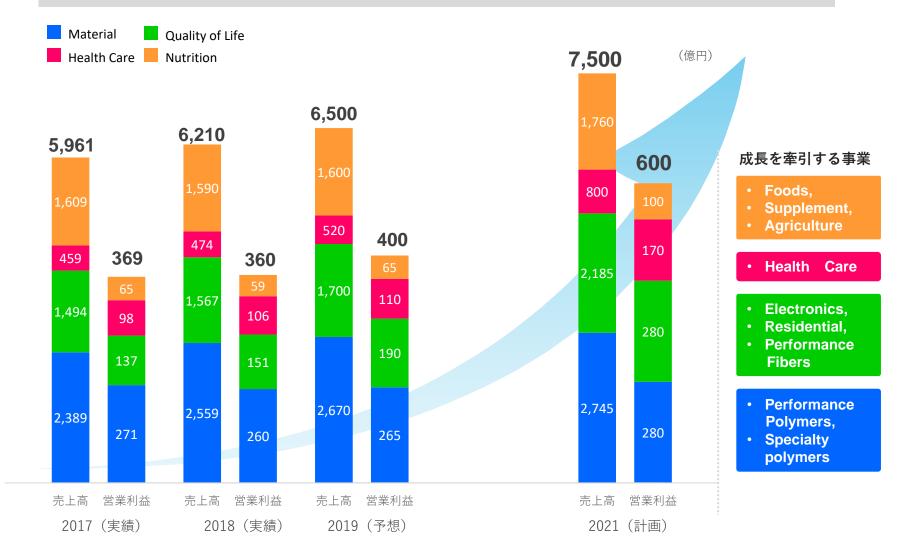
- 現場で五感を使って考え、決断し、 Valueを作る
- 現場をつなぐValue Communication



# 成長戦略(Solutions Unit別業績目標)



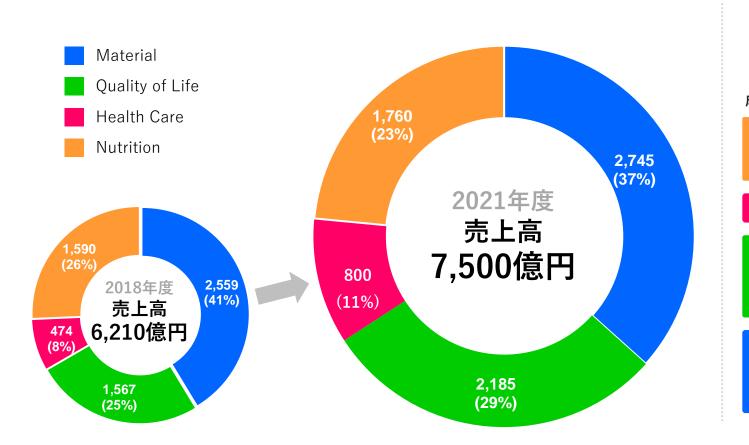
技術のイノベーションに基づく新たな社会価値の創出やビシネスモデルの変化は大きなビジネスチャンス 米中貿易摩擦、地政学的リスクにより、世界的な景気減速が予想されるなか、当社中期計画を策定



# 成長戦略(ポートフォリオの変革)



- ・ 4 つのSolutions Unit(SU) ともに積極的に事業拡大を図る
- ・ 各SUにおいて高機能製品が成長を牽引:E&I、Pharma、Medical、Supplement は大幅な売上拡大を目指す
- ・ Health Care、Quality of Lifeを重点的に拡大

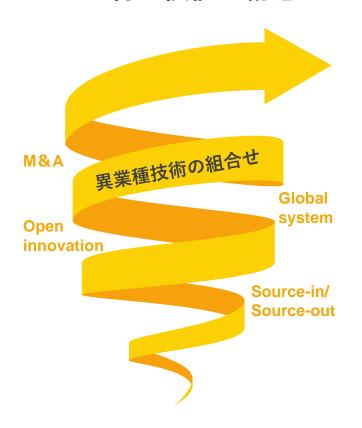


#### 成長を牽引する事業

- Foods
- Supplement
- Agriculture
- Health Care
- Electronics,
- Residential
- Performance fibers
- Performance Polymers
- Specialty polymers



# 付加価値の創造



### 先端事業群

E & I Technology, Pharma, Medical Devices, Supplemental Nutrition, Agris, PV & Energy management

事業の複線化			
	2018年		2021年
売上高	1,030	$\Rightarrow$	2,250
構成比	17%	$\Rightarrow$	30%

### コア事業群

Vinyls and Chlor-Alkali, Performance Polymers, Foam & Residential Techs, Performance Fibers, Foods

Only	One,	グローバルN	o.1の強化
		2018年	2021年
売上高		5,168	4,900
構成比		83%	65%

### 大型新規事業群

有機EL照明、生分解性ポリマー、 オプトエレクトロケミカルズ、 再生細胞医療等

ポートフォ! のドライビ:	Jオ変革 vグフォース	
	2018年	2021年
売上高	12	350
構成比	0%	5%

多様な事業、多様な技術、Only One、グローバルNo.1の技術・製品を保有(強み)

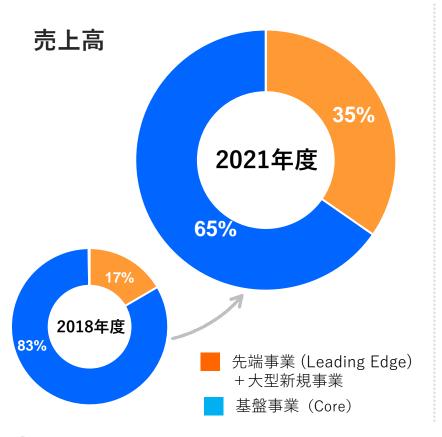
©2018 Kaneka Group All rights reserved.

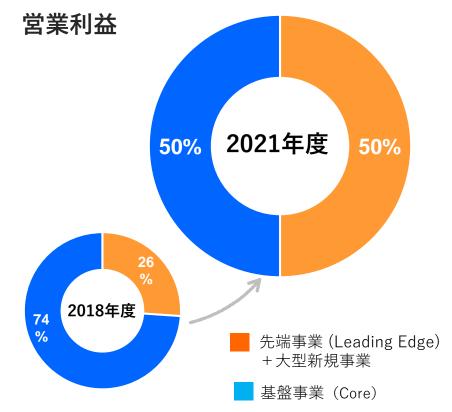
# 成長戦略(ポートフォリオの変革)



- ・ 先端事業群の売上構成比率を17→30%、営業利益構成比率を26→50%に拡大
- ・ 先端事業群+大型新規事業で全体売上高の35%へ ⇒ 成長のドライビングフォース

先端事業(Leading Edge)… E&I、PV、Medical、Pharma、Supplement 基盤事業(Core) … V&C、PP、F&R、PF、F&A 大型新規事業…生分解性ポリマー、有機EL照明、オプトエレクトロケミカルズ



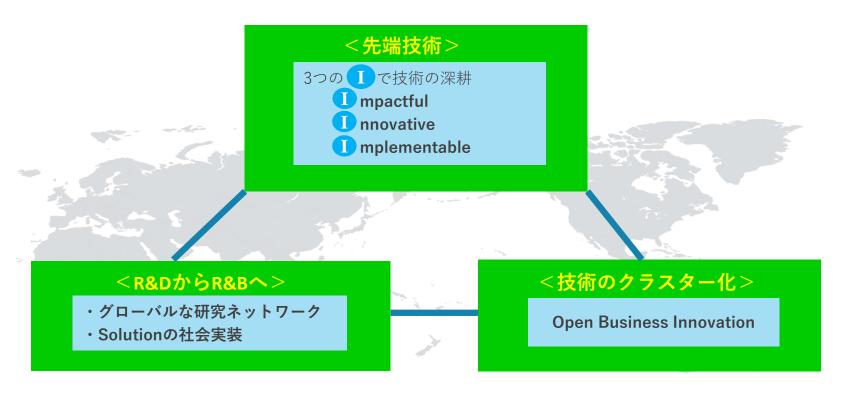


12



# 研究開発から事業化への機能強化のため、R&B体制へ

カネカの研究開発活動は先端技術を積極的にマーケットとお客様の目線に立った価値を追求 R&DをR&B(リサーチ&ビジネス)として再定義し、研究のPurposeを一日も早く社会課題を解決する活動とする



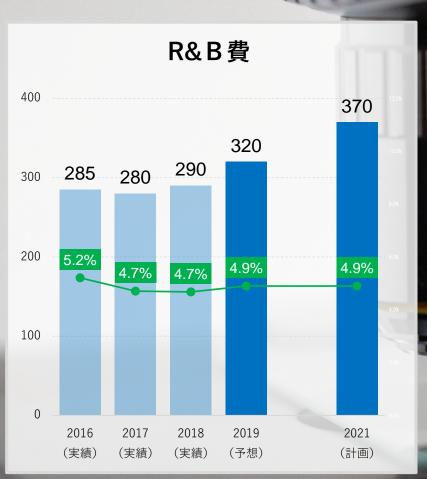
研究者の好奇心、自由な発想がドライブする実験カンパニーとして、イノベーティブな研究文化 (プラットフォーム)を構築する

©2018 Kaneka Group All rights reserved.

# R&B戦略(資源投入と成果)



- 先端技術を積極的に取り込みながら、ライフサイエンス・エレクトロニクス領域 への資源配分を強化し、スピード・スケールあるテーマを推進する
- ・ 新製品売上高の高い伸びを実現する





# グローバル戦略

# Kaneka

- "Glocal"の視点から地域別の成長戦略をスピーディに推進
- ライフサイエンス・エレクトロニクス領域を軸とした新規事業の創出、M&A などオープン・イノベーションの推進
- ボーダレスに事業拡大するGlobal Big Niche Company

3 つの地域統括会社 ⇒コーポレート機能の de-centralize

### 米州

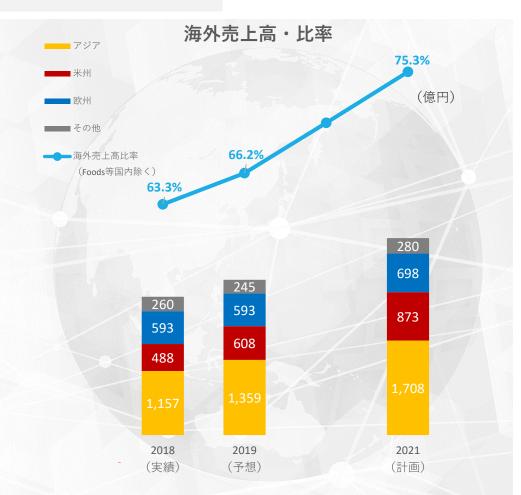
- Health Care領域、Nutrition領域(乳酸菌)、 航空宇宙分野での新規事業の創出・拡大
- M&A、オープンイノベーションの積極的実行
- カネカUSイノベーションセンターの戦略的活用
- 既存事業の生産・販売基盤の強化

### 欧州

- 成長分野の設備能力増強、M&A実行(Health Care, Material, QoL)
- 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・インド市場での積極的な 販売拡大
- Health Care、E&I領域での事業拡大



# 設備投資計画



(億円)

### [主要設備投資案件]

	2016~2018 (実績)	2019~2021 (計画)
設備投資	1,230	2,000

# 欧州

#### **Health Care**

バイオ医薬品能力増強 発泡ポリオレフィン能力増強

# アジア

#### Material

変成シリコーンポリマー生産能力増強

### **Quality of Life**

PI·GS能力增強

光学フィルム増設

発泡ポリオレフィン成形品工場

Performance Fibers 能力增強

#### **Health Care**

血液浄化機器工程増設

医療機器能力増強

API能力增強(日本)

#### Nutrition

マーガリン・フィリング能力増強 (インドネシア)

乳酸菌・乳製品工場の新設

# 米州

#### Material

航空宇宙分野/コンポジット製造設備 エポキシマスターバッチ新設備

#### Nutrition

健康食品分野/サプリメント製造設備

# 未定

#### Material

生分解性ポリマー量産設備

#### その他

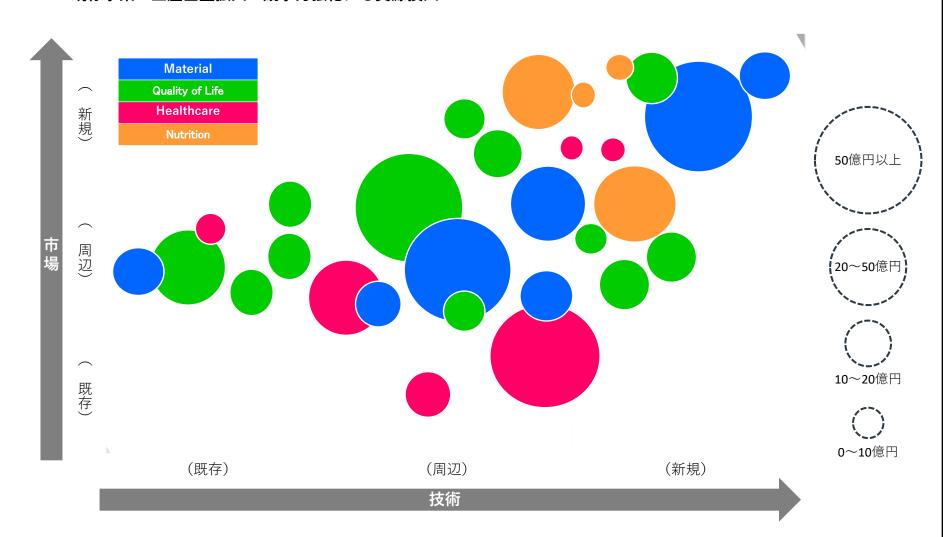
デジタルトランスフォーメーション投資

能力増強に加え、新規事業の商業化設備取得など 積極的な攻撃投資を計画

# 設備投資計画のポートフォリオ



- Material、QoLの周辺技術×周辺市場に重点を置く既存事業の生産基盤拡大・競争力強化にも資源投入





### 2018年 実施案件



FFRワイヤー



乳酸菌会社出資 (技術導入)

# 新中期計画

- ・ 先端技術獲得に向け、海外を中心にM&Aを積極的 に実行
- 西海岸拠点
- Health Care SU、Nutrition SU、Performance Polymers SVに重点化

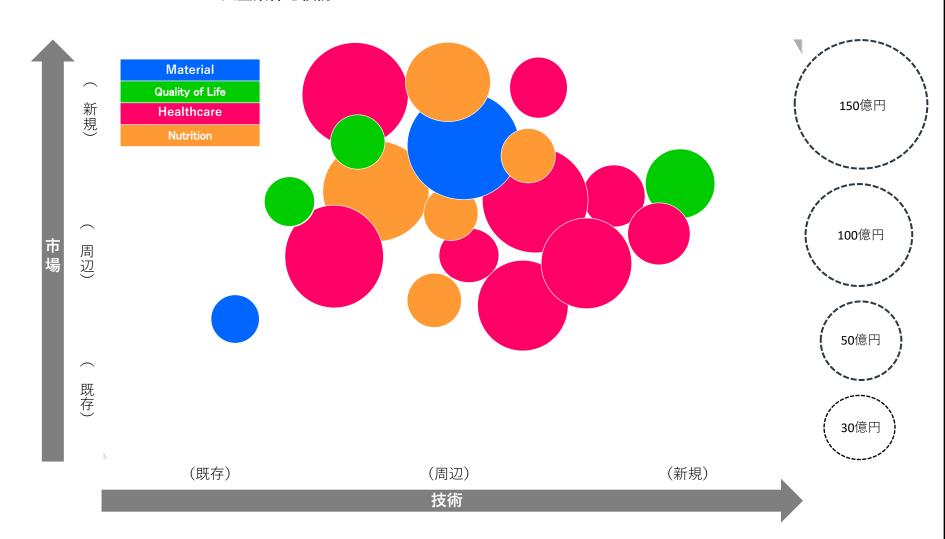
### M&A·事業提携:

多くの新規案件あり。具体化に向けて絞り込み中。パートナーと協議段階であり、 従ってM&Aによる売上・収益は本中期計画には織り込んでいない

# 投資計画のポートフォリオ(M&A)



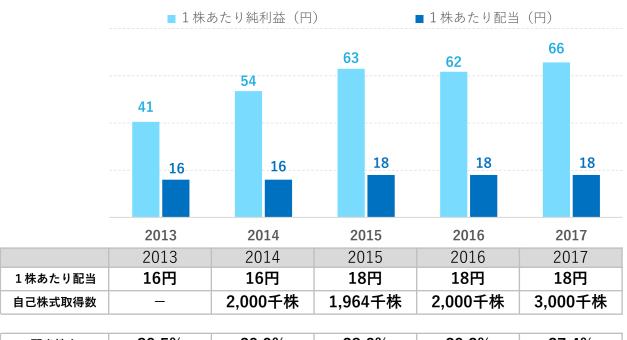
- Health Care、Nutritionの周辺技術×周辺〜新規市場領域で重点的にM&A実行
- ・ Medical Devices で大型案件を検討





### 《基本方針》

### 利益還元については、連結配当性向30%を目標として、 自己株式の取得も併せ、安定的に継続することを基本としている



配当性向	39.5%	29.9%	28.6%	29.2%	27.4%
総還元性向	39.5%	38.7%	37.2%	38.0%	39.3%

(併合前換算68円)			
	<b>100</b> (併合前	換算20円)	
20	18		
2018 2019(予想)			
100円		100円	
400千株		未定	

28.2% 未定

29.5%

37.3%

※当社は、2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っております。

### 2018年度 実績

▶ 増配 :創立70周年記念配当10円(年間90円⇒年間100円)

自己株式取得:40万株(1,741百万円)自己株式消却:200万株(2019年3月末)

©2018 Kaneka Group All rights reserved.



# S U 別戦略(Material)



### Vinyls and Chlor-Alkali

- ▶ クロールアルカリ事業の最適生産体制の構築による競争力強化
- ▶ グローバルな特殊ポリマー事業としての塩素化塩ビ・塩ビペーストの市場拡大
- ▶ グループ一体での川下展開の強化 等

### Performance Polymers(MOD)

- ▶ モディファイヤーの非塩ビ用途等新製品・新用途開発の加速と更なる グローバルな市場拡大
- ▶ 自動車複合材料・エレクトロニクス分野等でのエポキシマスターバッチの市場拡大
- ▶ 生分解性ポリマーの生産基盤の確立と市場拡大
- ▶ 航空宇宙産業向け高機能複合材の市場拡大 等

### Performance Polymers(MS)

- ▶ アジア市場での新たな需要開拓と市場拡大
- ▶ ベルギー・米国での能力増強による更なるグローバルな市場拡大
- ▶ セメダインのグローバルな業容拡大



# SU別戦略(Quality of Life)



### E & I Technology

- ▶ IoT、AI社会を支える差別化力あるポリイミド製品(有機ELディスプレイ・5Gスマホ向け等)のラインアップ拡充と生産体制の強化
- ▶ ディスプレイ・センサ用途向けの光学フィルム・オプトエレクトロニクス素材の拡大等

#### Foam & Residential Techs

- ▶ 地球環境・省エネ・健康・食に寄与する新しい軽量・断熱発泡樹脂 ソリューションの提供
- ▶ 発泡ポリオレフィンのタイ工場稼働及びベルギーの能力増強による 競争力強化
- ▶ 「カネカのお家」を軸とした住宅ソリューション展開等

### **PV & Energy management**

▶住宅・ビルのゼロエネ・マネジメントシステムのニーズ拡大に応じた高効率PVや窓・壁が発電する太陽電池、蓄電池・設置工法を合わせた独自のエネルギーソリューションの提供等

#### Performance Fibers

- ▶ アフリカ市場の更なる需要拡大と新規市場の開拓
- ▶ 新規機能繊維の開発と市場拡大 等



Ζ.

# SU別戦略(Health Care)



### **Medical Devices**

- ▶ オープンイノベーションによる薬剤塗布型バルーンや消化器カテーテル、血流測定機器など革新医療に繋がる高付加価値新製品の開発と市場拡大
- ▶ 欧米での販売拡大と適応・疾病領域の拡大、アジア市場の開拓などグローバル展開の強化
- ▶ 消化器・電気生理、再生・細胞医療、検査診断分野など新領域での事業拡大等

#### Pharma

- ▶低分子医薬品・API分野でのフロー・連続生産技術活用によるグローバルな事業拡大
- ▶ バイオ医薬品分野の生産能力増強と先端バイオ医薬領域への進出による事業拡大
- ▶ R&B体制の強化、オープンイノベーション・M&Aを通じた先端医療技術の取り込み 等



# S U 別戦略(Nutrition)



#### **Supplemental Nutrition**

- ▶ 新規サプリメント素材開発による商品ラインアップの拡充と健康サービスを加えた総合健康ソリューションの展開を通じた事業拡大の加速
- ▶ 還元型コエンザイムQ10のグローバルな販売拡大
- ▶ 乳酸菌事業の戦力化とグローバルな事業拡大 等

### Foods & Agris

- ▶ 乳製品事業における酪農から流通まで一貫した革新的ビジネスモデル の確立とスピーディな市場拡大
- ▶ 農・畜・水産品の品質向上と生産支援に向けた機能性肥料・不凍素材 等機能素材ソリューションの提供
- ▶加工油脂分野のグローバル展開の加速
- ▶ デジタル技術を駆使したバリューチェーンの変革と競争力ある事業基盤の確立等

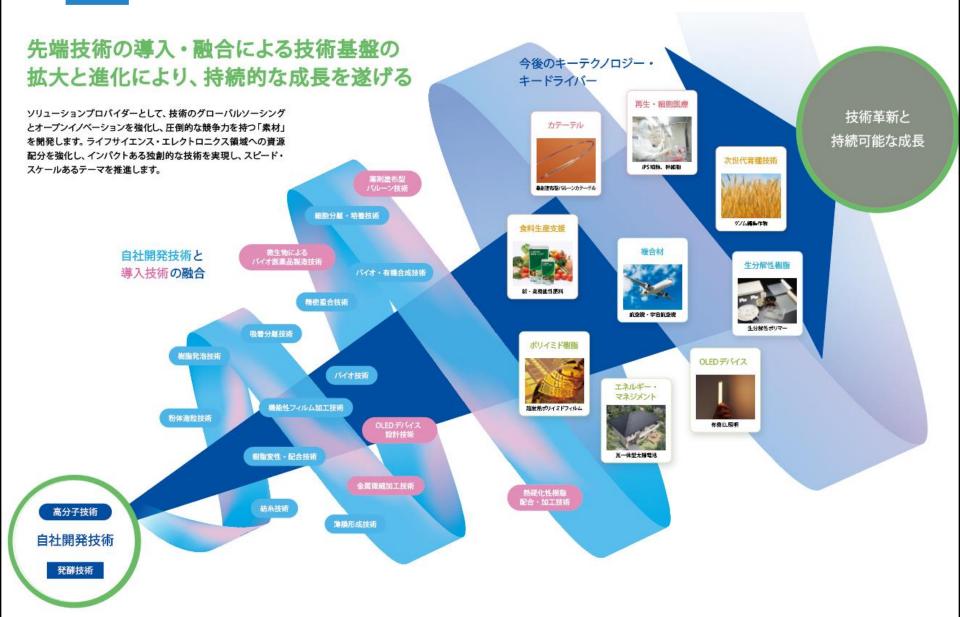


25



# R&B戦略 カネカの技術系譜





©2018 Kaneka Group All rights reserved.

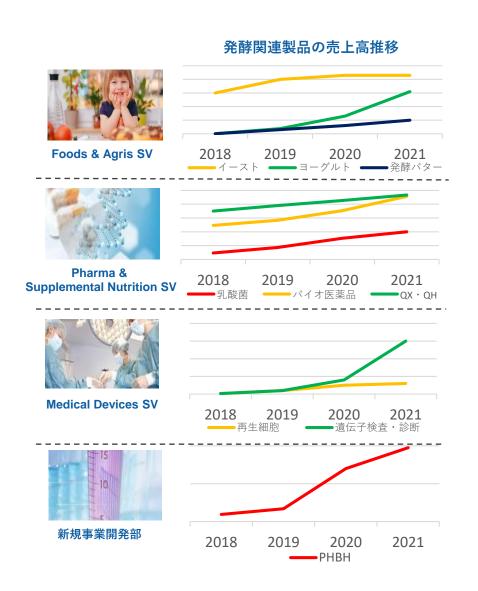
# カネカの発酵製品

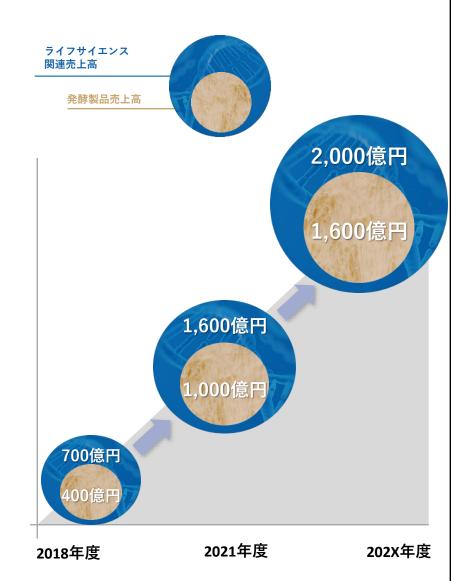
# Kaneka



# ライフサイエンス事業(Nutritionの一部含む)における発酵製品

# **Kaneka**





29



### カネカ生分解性ポリマーPHBH



### プラスチックの廃棄物による

- ・陸上汚染
- ・海洋汚染 (マイクロプラスチック問題)

欧州をはじめ プラスチックへの規制を強化

### PHBHの特徴

- 100% 植物由来
- ・ 微生物を培養して生産
- ・ 微生物によって生分解

### PHBHは100%植物由来原料から微生物が生産する生分解性ポリマー

		生分解性	
		生分解	非生分解
	植物由来 (バイオマス)	PHBH PLA(ポリ乳酸) Starch etc.	Bio-PE Bio-PA Bio-PC etc.
原料	石油由来	PBS PBSA PBAT	PE PA PC ABS

認証取得状況		
植物由来	○ (欧州/日本)	
	生分解性	
コンポスト(産業用)	○ (欧州/米国/日本) (欧州/米国/日本) (欧州/米国/日本) (欧州/米国/日本) (欧州/米国/日本) (欧州/米国/日本) (田本) (田本) (田本) (田本) (田本) (田本) (田本) (田	
コンポスト(家庭用)	○ (欧州) TŪV ALUSTAIA INDIE	
海水	○ (欧州)	
土壌	○ (欧州)	
※欧州: TÜV AUSTRIA BEL 日本:日本バイオプラスチッ		
食品接触		
米国	○ (FDA)	
欧州 (EU)	<ul><li>○ (全食品用途で欧州委員会審査終了 本年秋使用可能)</li></ul>	

○ (添加剤(含有50%未満)として承認取得)

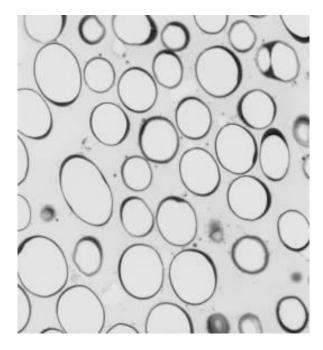
2018 Kaneka Group All rights reserved.

日本

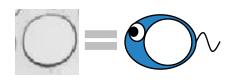
# PHBHの特徴とライフサイクル

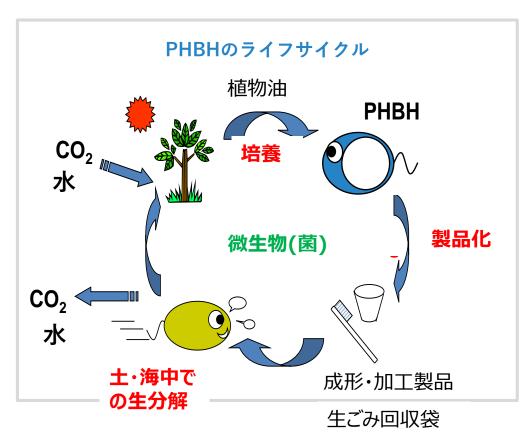


PHBHは、微生物が植物油を摂取し、ポリマーとして体内に蓄えたものを取り出した、植物由来材料です。



微生物体内に蓄積されたPHBH (電子顕微鏡写真)





# 生分解性ポリマーPHBH開発・導入普及のロードマップと能力増強構想



生分解性ポリマーPHBHは、発酵技術と高分子技術(配合・成形加工技術)の創造的融合により生まれ、 今後 用途展開を加速させる

~2030年

今後、PHBHが適用される製品の範囲は飛躍的に拡大していく

### ~2025年

### ~2020年

レジ袋 飲料ラベル ストロー、カトラリー、 トレイ 食品包材、一般包材 プラスチックボトル 紙との複合材 射出成型筐体 マルチフィルム 繊維、不織布 PET代替インジェク ションブローボトル 発泡成形品

100,000~200,000t/Y

20,000~50,000t/y

**PHBH** 

**1,000t/Y** 状(2011年5月稼 **5,000t/Y** 2019年12月稼働予定 (投資決定済み) 商業用設備

需要の拡大に応じて、 生産能力を順次増強していく



### PHBHを用いた製品の共同開発等の本格化



2019年秋 (株) セブン&アイ・ホールディングス と『セブンカフェ』用のストロー導入に向けて 共同開発製品の展開推進 (4/15リリース)

(株)資生堂と化粧品用容器を共同開発 推進(4/24リリース)



PHBHを使用したレジ袋がケニア共和国で普及促進事業として展開(2018/10リリース)

他国内外より問い合わせ、共同開発の要請あり、対応中



# スペイン乳酸菌会社(AB-Biotics) 子会社化と乳酸菌の展開



### AB-Bioticsへ出資、連結子会社化。乳酸菌製品と当社機能性食品素材、乳製品を組み合わせた製品を市場に投入

AB-Biotics 乳酸菌

ABB社 製品名

**AB IMMUNO** 

AB DENTALAC

AB KOLICARE

**AB INTIMUS** 

**AB LIFE** 

**I3.1** 

効果

心臓

免疫

IBS

口腔

子供

女性

### 独自菌を550株以上保有

LDLコレステロール24%低下

インフルエンザ感染の減少

でなく、総合的な症状の改善

効率よく歯周病菌を減少

感染症の再発率の減少

乳児の泣く回数が68%減少

製品特徴

▶ ヒト本来が持つ健康な腸内から抽出されたプロバイオテックス

IBS(過敏性腸症候群)の痛みの軽減だけ

### 効果が明確な乳酸菌製品

心臓病リスク低減や腸内環境改善、歯周病の 減少、感染症予防向け製品を健康食品や製薬 会社に供給

### 日・米市場開発

### 米国

- ▶ 世界最大の乳酸菌サプリ市場を最優先ターゲットとする。 1月より販売スタート
- ▶ 競争力強化に繋がるヘルスクレーム取得に向けた臨床開発
- ▶ 営業部門強化による早期市場開発、顧客提案力強化に向けた技術サポート拡充 \_\_\_\_



### 日本

- ▶ サプリ市場開発と平行して、ヨーグルト市場の開発進める
- 機能性表示の届出に対応できる臨床試験実施、おいしさと機能性を両立させた機能性ヨーグルト開発

子会社化

# Kaneka

技術提携

#### AB-Biotics, S.A.

臨床エビデンスにより差別化された多様な乳酸 菌の開発及び販売

### 協業

#### Pur Natur社

優れた加工技術による風味豊かな牛乳、バター、 ヨーグルト・フレッシュチーズなど有機乳製品を ヨーロッパ各国へ展開

# AB Biotics社とPur Natur社の協業



乳製品事業でPur Natur社とAB- Biotics社との技術提携が実現

Pur Natur社 ヨーグルト 製造技術



AB Biotics社 **機能性乳酸菌** 



機能性 ヨーグルト

製品名

# **Pur Natur Bio Activ**

ピュアナチュール ビオアクティブ

ベルギーにて本年4月より販売開始(カルフール、等の大手小売店)

製品特長

- ▶ 腸内環境 (腸内フローラ) の改善
- ▶ ウイルスに対する抵抗性強化
- ▶下痢の防止

