

# KANEKA



カネカレポート  
**2018**  
統合報告書

カネカレポート2018  
統合報告書

# KANEKA

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

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

この印刷物は責任ある管理がされた森林からの材を含む  
FSC® 認証紙を使用しています。  
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。



# カネカは世界を健康にする。 KANEKA thinks “Wellness First”.

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。



## CONTENTS

### I 経営理念

- ① 経営理念体系
- ② 新しい経営システム

### II 社会的価値創造

- ① カネカは世界を健康にする
- ② カネカの変革の歴史

### III 経営戦略

- ① 会長インタビュー
- ② R&D 戦略
- ③ 特集「3つのクライシス」
  - 特集1：健康な地球環境
  - 特集2：健康で快適な生活
  - 特集3：人々の健康

### IV 事業基盤

- ① 役員一覧
- ② コーポレート・ガバナンス
- ③ リスクマネジメント
- ④ コンプライアンス
- ⑤ 知的財産
- ⑥ ESG 推進体制
- ⑦ 環境
- ⑧ 安全
- ⑨ 働きがい
- ⑩ 多様性

### V 資料編

- ① 連結財務諸表
- ② 財務・非財務ハイライト
- ③ 会社概要／海外ネットワーク

#### 編集方針

カネカレポート2018統合報告書は、ステークホルダーの皆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。2018年3月31日時点での中期経営計画に基づいて作成しています。

#### 報告対象組織

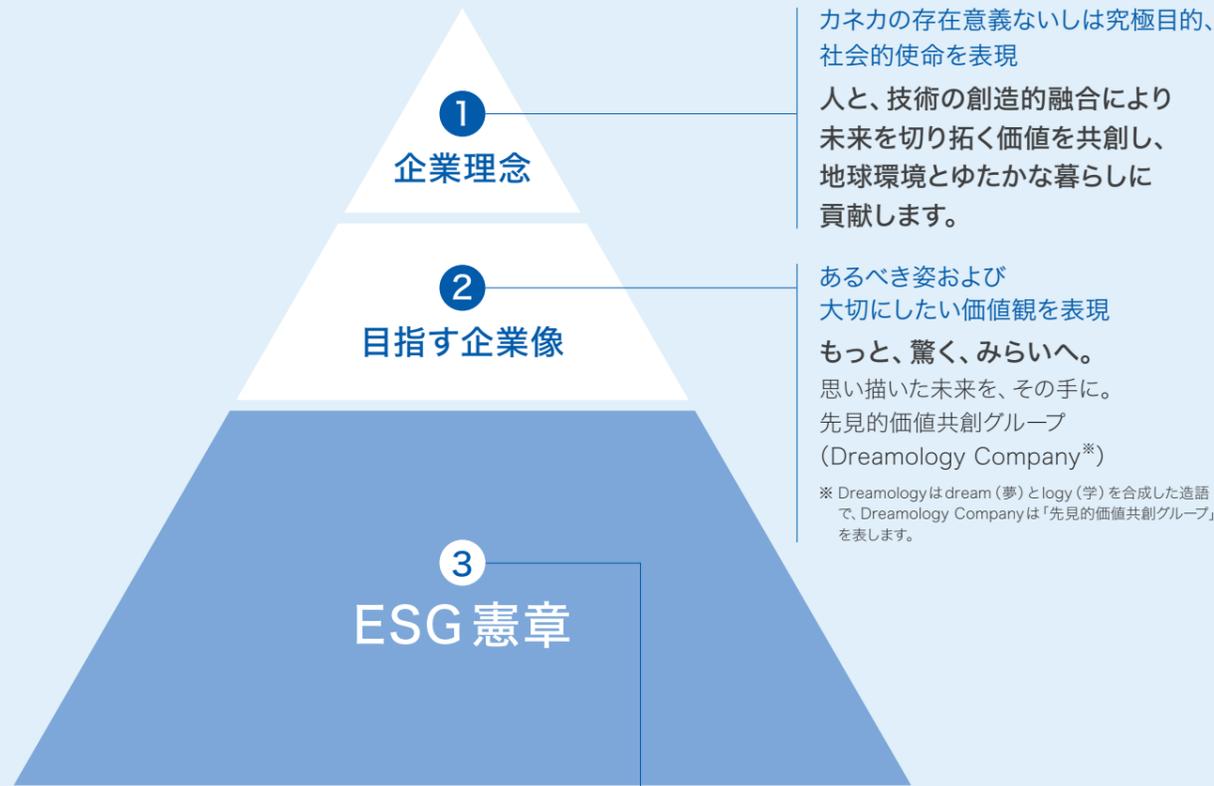
カネカおよび国内・海外の連結対象グループ会社を報告範囲としています。ただし、レスポンシブル・ケア活動に関するデータの集計範囲は、カネカおよびグループ会社60社を対象としています。また、本文表記に関して、株式会社カネカは「当社」または「カネカ」、株式会社カネカおよびグループ会社は「当社グループ」または「カネカグループ」と表記しています。単にグループ会社と表記した場合は、株式会社カネカを含みません。

#### 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等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。また実際の業績等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。

カネカの経営理念体系

# KANEKA UNITED 宣言



1 企業理念

カネカの存在意義ないしは究極目的、社会的使命を表現

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

あるべき姿および大切にしたい価値観を表現  
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\*)

\* 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。

3 ESG 憲章

## 企業理念を実現するための一人ひとりの行動指針

1. カガクで世界の人々の人生と環境の進化に貢献し、価値あるソリューションをグローバルに提供します。
  - ① 化学素材の無限の可能性を引き出し、持続可能型社会を支え、地球環境と生活の革新に貢献します。(Earthology Chemical Solution)
  - ② 化学を軸に、食と医療を一つにとらえ、人々に健康で活力のある人生をもたらす革新的なソリューションを提供します。(Active Human Life Solution)
2. 一人ひとりの真摯で前向きな努力による企業理念の実現を通じて、社会的責任を果たします。
  - ① それぞれの国や地域の文化・慣習を理解して、地域に根ざした企業活動を行い、積極的に社会に貢献します。
  - ② 法令を遵守し、自由競争に基づく公正な事業活動を行います。
  - ③ 株主をはじめとするすべてのステークホルダーとのコミュニケーションを重視し、適切な情報開示を行います。
  - ④ すべての社員の人格や個性を尊重して、全員が健康で働きがいを感じ、能力を最大限発揮できる企業風土を作ります。
  - ⑤ 安全を経営の最重要課題と位置づけ、健全かつ安全な職場環境づくり、製品の安全性確保、地球環境の保護に取り組みます。

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

## カネカグループのステークホルダーとは？



お客様

カネカグループの商品を購入してくださる方々はもとより、その先にいらっしゃるお客様に社会を「健康」にすることまで考えた、良質な製品やサービス、価値を提供し、製品の安全性の確保や情報公開も合わせて行います。

環境

事業活動を行う中で、原料調達、製造、運搬などで環境負荷の低減に取り組みます。また、時代の先を行く先端素材や独創的な技術の開発によって地球環境を「健康」にするよう、我々としての社会的責任も果たしています。

カネカグループ

取引先 (仕入先)

原材料を調達する仕入先、外注先とコンプライアンスを重視した公正な取引を行います。それとともに、取引機会を平等にすることを念頭に置きながら、共存共栄を目指す健康的 (健全) な関係を築きます。

社員

カネカグループで働く社員に対し、健康的な職場環境一働きがいや適正な処遇・報酬、安全な職場環境などを提供し、多様性などにも配慮します。働いている社員だけでなく、その家族のことも含めます。

地域・社会

地域に根ざした企業活動を行うとともに、社会貢献・地域交流を推進します。また地域の方々が安心できる情報公開から工場操業の安全性まで、健康的 (健全) な地域・社会づくりに貢献します。

株主・投資家

カネカグループの企業姿勢、企業ブランド価値を認め、株を所有する方たちに、適正な利益還元を行うほか、適正な情報開示を行うことにより、「健康な企業」「健康な社会」を目指すカネカグループ全体の信用性を高めます。

### カネカグループの ESG 活動

世界を「健康」にする社会的課題の解決に取り組む。

価値あるソリューションの提供

社会的責任の追求

カネカは善良な市民として、すべてのステークホルダーを尊重した企業活動を行います。

### 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皆さまや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。

新しい経営システム

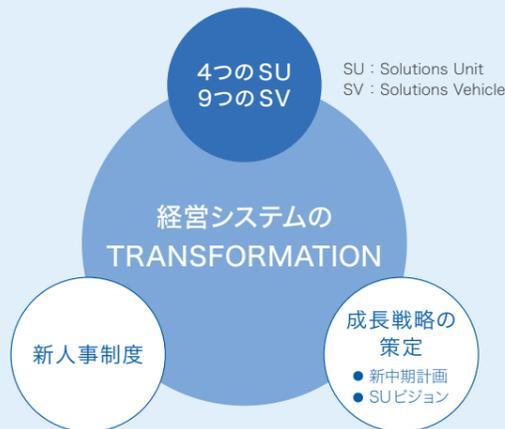
# 新しい経営システムに基づき、 ソリューションプロバイダーへの変身を 更に加速する

カネカは、社会的な課題を解決し、ステークホルダーひいては世界の「健康」に貢献するソリューションの提供を目的とした新しい経営システムを構築しました。経営のハードウェアという器に4つのSU、9つのSVを設けるとともに、目指す方向性として成長戦略を策定。さらに、それを実現するための新たな人事制度を策定し、変革と成長を加速させていきます。

## 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、成果にこだわり、変革と成長を実現します。

### 経営のハードウェア



### 経営のソフトウェア

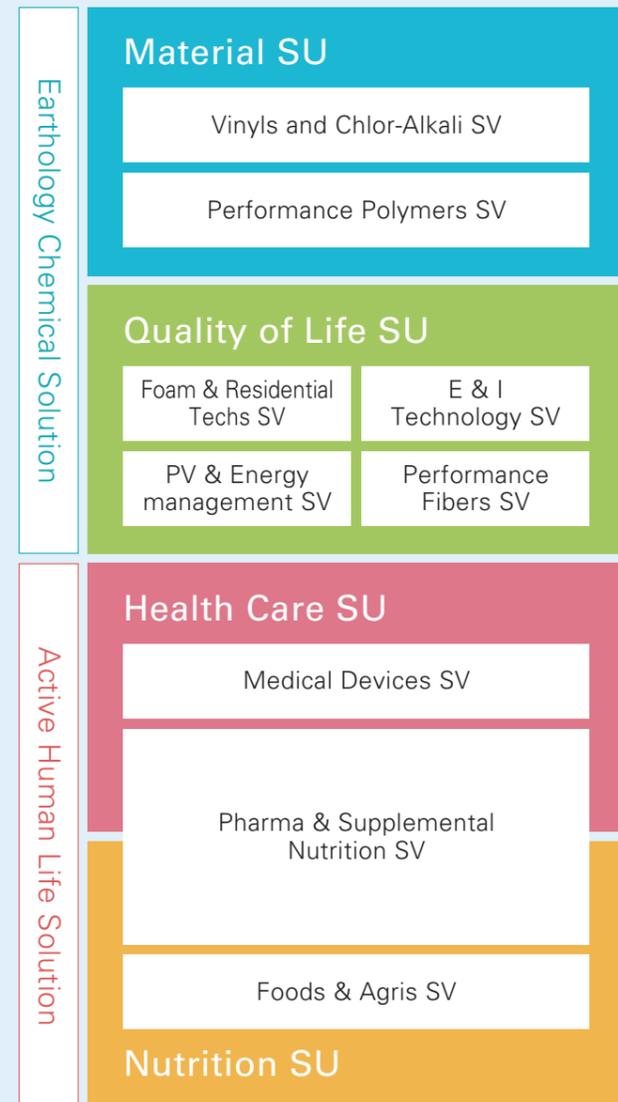
### Work Cultureの変革

時間・人材・情報の有効活用

組織の生産性の最大化

→ 詳細は会長インタビュー（P11～18）をご覧ください。

## 新経営システム



→ 4つのSUを二つの大ドメインで括りました。次のページで詳細を紹介します。

## Solution Unitビジョン

## 施策



### Material Value Creator

素材の豊かさを引き出し  
生活と環境の進化を支える

#### 地球環境保護と快適な暮らしに貢献

- 発展する社会インフラ、モビリティ（軽量化・燃費向上）などに向け、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 Pathfinder

素材の力で  
生活価値の先端を  
プロデュースする

#### 省エネルギーと豊かな暮らしの創造に貢献

- 省エネ住宅ソリューション提供 → 高品質でサステイ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



### Medical Edge Explorer

革新医療がより多くの  
患者に届けられる  
世界を創る

#### 高齢化社会・医療高度化社会に貢献

- バイオ医薬、再生・細胞医療など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 Value Chain Innovator

食と健康に  
革新をもたらす

#### 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

カネカは世界を健康にする

# 世界が直面している課題に ソリューションプロバイダーとして 価値を創造し続ける

社会的課題の中でも、カネカが事業を通じて特に貢献できる分野を「3つのクライシス」としています。この課題に対してオープンイノベーションなどを通じて、高い付加価値を創造し続けることで、課題解決と持続的な成長を同時に実現していきます。

## カネカは世界を健康にする。

### ESG 経営の進化

カネカの考える ESG  
カネカは実験カンパニー

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に貢献します。

#### Material SU

素材の豊かさを引き出し生活と環境の進化を支える

#### Quality of Life SU

素材の力で生活価値の先端をプロデュースする

### 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を提供します。

#### Health Care SU

革新医療がより多くの患者に届けられる世界を創る

#### Nutrition SU

食と健康に革新をもたらす

## KANEKA thinks "Wellness First".

### 「3つのクライシス」 社会的課題の解決

#### 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

すべての人が適切な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

省エネルギー

海洋汚染防止

社会インフラ

情報化

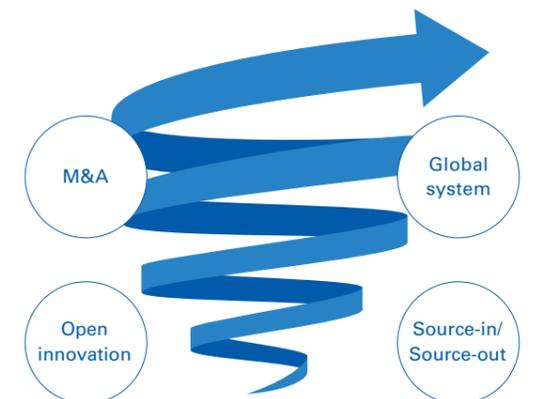
食糧生産支援

健康増進

医療高度化

### 付加価値の創造

経営システムの変革に加え、長期ビジョンの実現にはM&A等による非連続の成長が不可欠です。また、自前主義を捨ててオープンイノベーションによる他社技術を起点とした技術革新や事業・製品のクラスター化等を進めることで、先端技術の獲得や新規事業開発のスピードアップを図り、付加価値を生み出し続けていきます。



異業種技術の組合せ

カネカの変革の歴史

# 時代の変化を認識し 絶え間ない変革と成長を実現

カネカグループは1949年の創業以来、人と技術の創造的融合により時代や環境の変化を乗り越えて成長を遂げてきました。今後も社会課題、地球課題の解決のために様々な革新的製品で、グローバルに価値を提供していきます。

## 創業

未来につながる基盤事業の確立とグローバル展開の推進

1949 「鐘淵化学工業株式会社」創立

### 基盤事業の確立

- 塩化ビニル樹脂、発酵法ブタノール、モダアクリル繊維、ビーズ法発泡ポリスチレン樹脂等、高分子と発酵技術による基盤事業を続々と企業化。マーガリン・ショートニングなどの食品事業についても積極的に強化(1949～)
- チョコレート用油脂、MBS樹脂、発泡スチレン樹脂などの新規事業創出(1961～)
- 代謝性強心剤バルク「ユビデカレノン(CoQ10)」を発酵法により開発(1977)
- アモルファスシリコン太陽電池、超耐熱性ポリイミドフィルムを開発(1984)



創業時の高砂工業所(兵庫県高砂市)

### グローバル展開の加速

- カネカベルギー、カネカアメリカ、カネカシンガポール、カネカテキサス(現:カネカノースアメリカ)を相次いで設立、世界展開を加速(1970～)
- カネカマレーシア、鐘化諮詢(上海)有限公司(現:鐘化貿易(上海))を設立し、アジアでの事業を拡大(1995～)



カネカベルギー創業当時の遠景



カネカマレーシア

## 第2の創業

社名、経営システムの変更、  
新規事業の立ち上げ続く

- 2004 「株式会社カネカ」に商号変更
- 2009 長期ビジョン策定(KANEKA UNITED宣言/CSR基本方針)

### 革新的な技術・製品の開発

- 機能性食品素材「カネカ・コエンザイムQ10」発売(2002)
- 世界初、ポリアクリレート系反応硬化型テレリック液状樹脂の工業化を皮切りに、ナノコンポジット技術、エポキシ樹脂用新規モディファイヤー、耐熱耐光透明樹脂、超高熱伝導グラファイトシートの開発に成功(2006～)
- 心臓疾患治療用バルーンカテーテル、自社製品では国内最小サイズ開発(2007)
- 100%植物由来の生分解性ポリマーの本格展開開始(2009)



機能性食品素材「カネカ・コエンザイムQ10」



自社製品では国内最小サイズの心臓疾患治療用バルーンカテーテル



100%植物由来の生分解性ポリマー使用例

## 第3の創業

持続可能な社会の実現に貢献する  
ソリューションプロバイダーへ

- 2017 新しい経営システムに刷新
- 2018 企業理念を実現するための行動規範であるESG憲章を制定

### M&A、オープンイノベーション積極展開

- バイオ医薬のEurogentec社を完全子会社化(2016)
- カネカUSイノベーションセンター設立(2016)
- 薬剤塗布型バルーン技術導入(2017)
- 航空機用複合材事業買収(Kaneka Aerospace)、乳酸菌会社へ出資し、グループ化(2018)



薬剤塗布型バルーン技術導入

航空機用複合材事業買収(Kaneka Aerospace)

乳酸菌会社出資(グループ会社化)

### グローバルに価値を提供

- 台湾鐘化股份有限公司、カネカコリア、カネカサウスアメリカを設立(2011～)
- グループ機能強化のため、アジア統括会社「鐘化企業管理(上海)有限公司」、米州統括会社「カネカアメリカズホールディング」を設立(2012)、欧州統括会社「カネカヨーロッパホールディング」を設立(2015)



アジア、アメリカ、ヨーロッパの各海外統括会社



代表取締役会長  
菅原 公一

## 会長インタビュー

# 経営システムの Transformation が、 いま取り組んでいる最も大きなテーマです。

### 経営者として大切にしている 時代認識と世界観

経営とは、時代認識をきちんと持つことです。私個人も行動する経営者でありたいと考え、イノベーションが進んでいる場所に行き、感覚をアップデートし続けています。欧米やアジアの各国に毎月出向き、定点観測をしていますが、いま本当に変化のスピードが速い。そんな先の読めない時代のなかで大切になるのは、世界観だと思います。自分の思想や考え方を整理し、時代を見つめ、視界をクリアにした状態で、今の時代にあった経営活動をするを、今回の経営システムの変革で実現しようとしています。

### よく生きるために、 健康分野で貢献できること

いま、世界が直面しているクライシスに対して、カナカらしく貢献できる分野としては、3つのテーマが挙げられます。まず1つ目は健康の問題。人生100年時代を迎え、死ぬまで元気でいられることが非常に重要になりつつあります。アメリカでは意思のある人たちは年齢を問わず、いつまでも仕事ができるようになってきていますが、そういう仕組みが機能するように、健康ということを考えなければならない。豊かな生活を送ることを、別の言い方になると「健康」になると思います。

人間も動物も、食べ物で栄養を摂り、その栄養源で免疫をつくったり、体を支えています。食べ物を「ニュートリション(栄養)」と認識して、サプリメントやファーマ、メディカルなどつなげ、事業として強化していくことが非常に重要だと考えています。

### カナカが付加価値を付けることで 貢献できる食糧分野

2つ目は食糧の問題。食糧危機とは、単純に量が足りないというだけではありません。生き方や生活の質を上げるという意味で、1つ目のテーマである健康とも、切り離せない課題です。例えば酪農。ベルギーの Pur Natur 社は、有機乳製品でヨーロッパでも非常にブランド力のある会社なのですが、2018年1月から技術提携をしています。先方の技術やブランドをベースに、大きく育てていこうとスタートを切りました。品質を上げて、コストを下げる。酪農や農業のなかに企業として参入し、製造業としてアプローチすることで競争力を上げたいと思います。

すでに北海道では酪農家の方々と一緒に、牛乳や高品質なバター、機能性ヨーグルトなどのタンパク質を供給する仕事を始めています。1次産業に従事する方々が従来からやってきたことに、我々の持っている知恵や技術、ビジネスモデルによって付加価値を付ける。そのバリューを社会に提供する形で事業を成り立たせたいと考えています。

またジャガイモや小麦、米などの作物の生産性を上げるための肥料や、食べ物そのものの力をつけることに取り組んでいます。2017年にグループ会社を設立した北海道では依然として寒さに強い小麦や野菜など、厳しい環境でも育つものが求められています。また、世界に目を向けると、飢餓状態の子どもたちがまだまだたくさんいる。そんな食糧危機への回答として、世界的に酷暑、厳寒、砂漠のような水が少ないところなど、環境が厳しくても食べ物がつくれるようにすることも、我々の使命です。カナカが長年積み上げてきたライフサイエンス技術が命を支えるというのは、素晴らしいことだと思っています。

これからの地球のために、  
環境・エネルギーの分野でできること

3つ目は環境・エネルギーの問題。現代はエネルギー危機であると思います。地球の人口はあと数十年で100億人になろうとしており、しかも中間所得者層がドーンと増える。シェールガスが掘られ、原子力がどう使われようとも、このままではエネルギー資源は本当に枯渇していく。我々は太陽光発電であったり、エネルギーをマネジメントできる住宅や商品をつくっていますが、無限の太陽光をいかにエネルギーに変え、使っていくかが非常に大切になると考えます。価格が乱高下する石油とは異なり、太陽光のコストは上がらないので、技術が進歩すればするだけ、コストは下がっていく。太陽光をもっと活かせる我々の技術を普及させて

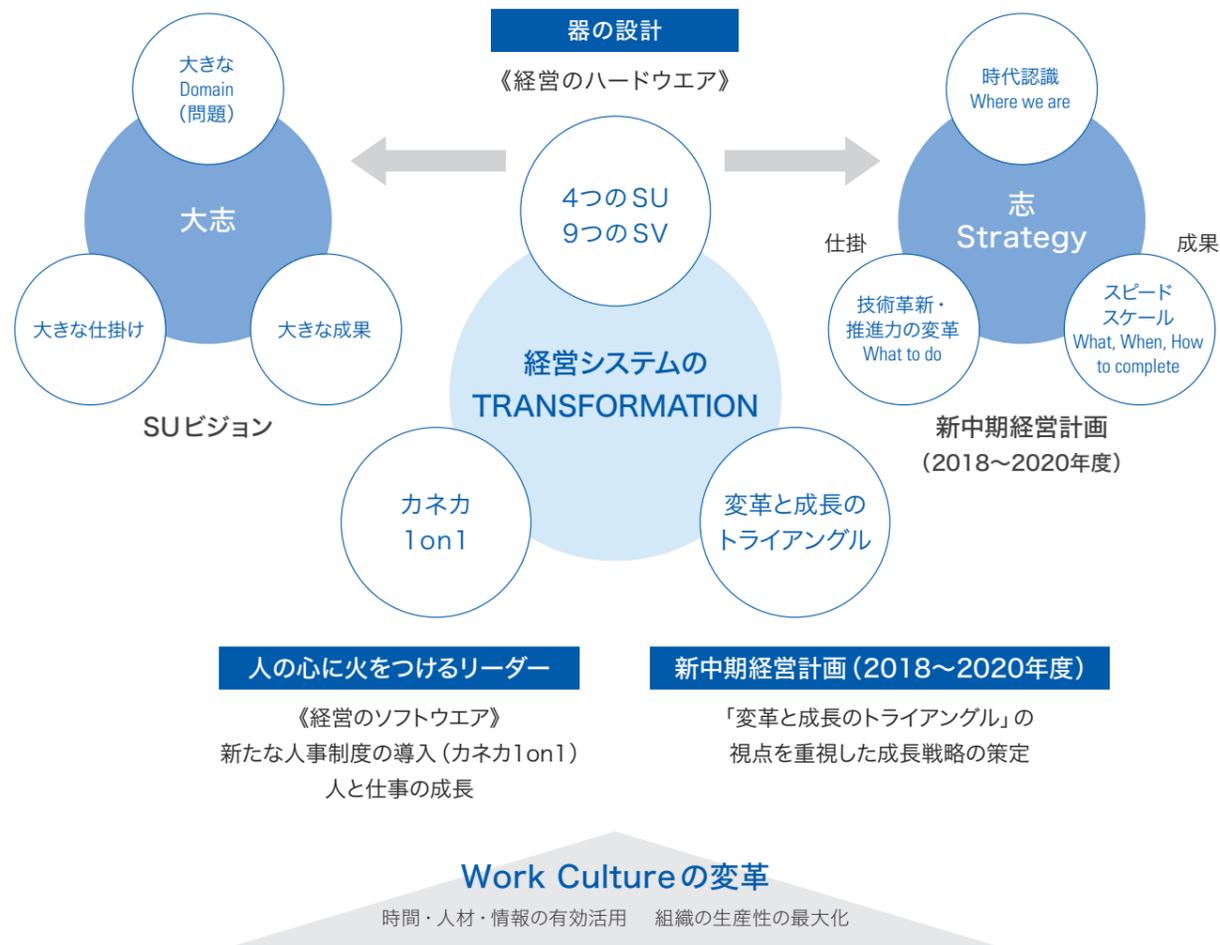
いきたいと思います。

また、海洋のマイクロプラスチックの問題も注目を浴びるようになりました。環境問題についても、人類が汚してしまっている地球に対して、生分解性ポリマーなどを通じて、カネカは大きく貢献していけると考えています。

ケミストリーというものは命を支えるいろんな解決策を秘めたものです。そのことをしっかり意識して新規の技術を開発し、イノベーションを起こしたいですね。

世界を健康にしていく  
カネカの健康経営とは

2018年度から「健康経営」というものを打ち出し



健康な会社であることとESG経営は  
「役に立っているか」ということで  
つながっているのです。



ています。これは一般的な健康（経営）と異なり、健康な社会や健康な議論のように、英語で言うDo right（善をなす）という意味を込めています。もちろん、体の健康もありますが、それだけではなく、物事の考え方や姿勢が健全であるという意味を込めて健康経営を考えたいと思います。

狭義の意味でも、社員一人ひとりには心と体の健康がないといい仕事ができないので、そのために「Work Culture委員会」を組織し、心も体もケアをする施策を取っています。労働の質を高めるために、IT化、デジタル化で処理できるものはどんどんそちらに任せ、物事を考える、戦略をつくる、明日を考えるという、人間にしかできない仕事に力を入れていく体制づくりです。

企業が新陳代謝を繰り返し得られるもの

これはカネカのESG経営にもつながるのですが、一言で言うと「役に立っていますか」ということ。社会からの要望に姿勢を正して応えられるか。Economic Valueを追求するなかで、役に立っているかを考え続けることがSocial Valueの追求であり、どちらの価値も両立できることが、結局、健康な会社の1つのバロメーターになると思います。

それからもう1つ、健康な会社という点では、基盤事業でキャッシュを確保できる施策を取り、得られたもの

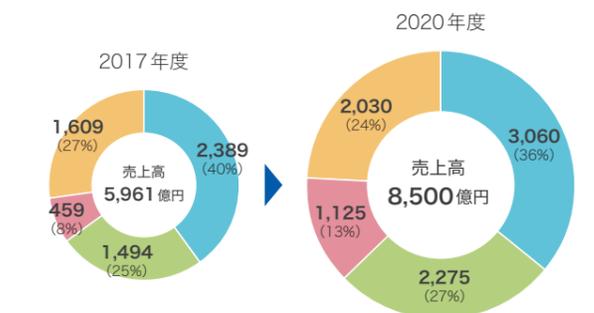
を新しい事業に向かうための研究開発や資源投入に活用する、ポートフォリオの変革を実現させなければなりません。生き物と同じで、新陳代謝が行われている、変わることができる、そういう健康な会社ですね。代謝機能が落ちてくると、メタボリックで不健康な会社になってしまうわけですから、新陳代謝を繰り返して成長する、そういう戦略を持った会社になりたい。それを私は、広義の意味で「健康経営」と打ち出しているのです。

経営システムのTransformation、  
その「心」とは

左の図にある、経営システムのTransformation。これがいま、経営が取り組んでいる大きなテーマで

我々の目指すポートフォリオの変革

Material Quality of Life Health Care Nutrition



やってみる事の大切さを「カネカは実験カンパニー」という言葉に込め、新しいことへの挑戦を後押ししています。



す。我々は2017年、4つのSU (Solutions Unit) をセグメントとしてドメインを決め、ビジョンをつくりました。4つのSUと、そのなかの9つのSV (Solutions Vehicle)。その心は、4つのSUを新たな枠組みとすることによって組織の壁や市場の壁を取り外して、大きな視点で物事を見られるようにすることです。昔は7つの事業セグメントでしたが、いまはSUやSVの交流により、技術や製造、マーケットでもシナジーが起きています。

例えば、注目を集めている生分解性ポリマー。特殊なイースト菌にパーム油を食べさせ、菌が体内でつくったものを集めると、プラスチック素材に近い、代替可能で、しかも生分解性のある環境に優しい素材ができるのです。これまでになかったやり方で壁を破り、バイオケミストリーをプラスチックのケミストリーにつなげるというのは、まさにカネカにしかならないことです。

### 変革と成長のトライアングルで進むべき道を問い続ける

このように「壁抜けをする」という施策で新陳代謝を起こそうと、経営システムの変革をスタートさせ、今年が集大成として、Transformationシステムを3つのパッケージで考えようというところにたどり着きました。

実を言うと、4つのSUと9つのSVは器の話だけなんです。社員がこの器をどう解釈して、変革を進められるか。器には「魂」を入れなければならないのです。まず必要となる視点が「変革と成長のトライアングル」です。経営計画のなかで、どのように目標を設定し、技術革新も含めた達成のための仕掛けを整え、スケールとスピードを意識した上で、いったい何を成果として位置付けるのか。問題・仕掛け・成果のトライアングルは、経営計画のベースとなる中期計画の骨格そのものとなります。仕掛けとして特に重要視しているのは、技術革新で、上げたいと思い描いた成果につなげるために「何で仕掛けるの?」「いまできていなかったら何を変えるの?」と問い続ける点が大きなポイントです。

### 人と企業の成長を、リーダーの熱で加速させること

変革と成長のトライアングルをハードウェアとすると、ソフトウェアに当たるものが、人に関わる「カネカ1on1」です。人が動かない限り物事は変わらないという前提に立ち、人の仕事の評価や組織の在り方などを捉え直している人事制度の改訂の一翼を担うものです。仕掛けを実現できるのは人ですから、社員の心に火をつけるリーダーを中心に、やる気の醸成というか、

内発的な動機づくりというか、仕事を通じて人が成長する仕組みとして導入したのです。リーダーがよりよい組織をつくっていくためのワークショップとして早く軌道に乗せたいですね。

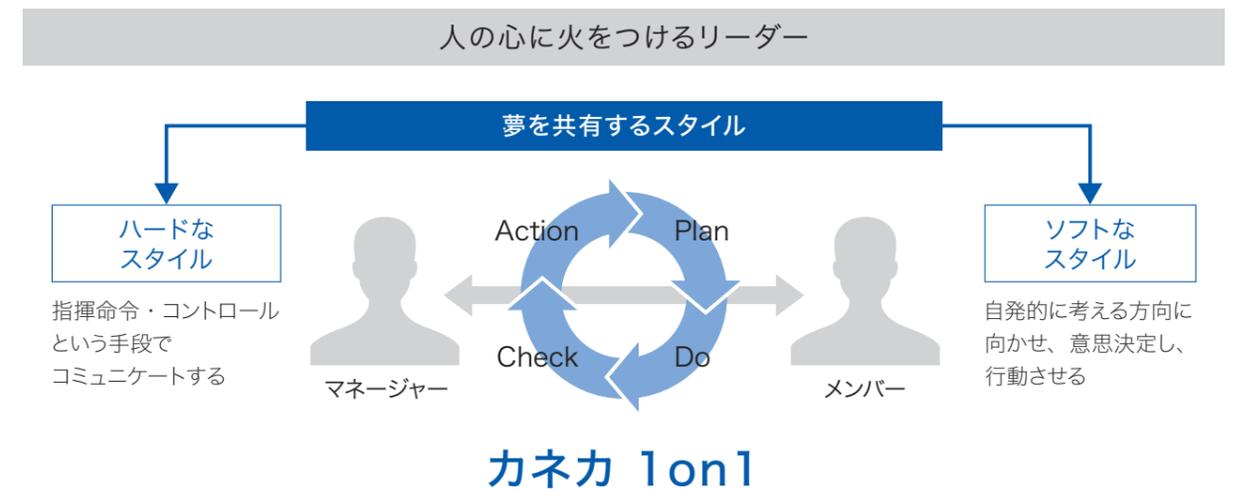
2011年から知花くららさんをイメージキャラクターとしてスタートしたCMでは「カガクでネガイをカナエル会社」というキャッチコピーを使っています。この言葉でカネカらしい考え方を表していますが、2018年には「カネカは実験カンパニー」というフレーズを加えました。全く新しい考え方を導入したのではなく、核となる部分は同じで、今日的に進化させたものです。答えを探してたくさん間違えるなかでこそ、何かを見つけられるという「やってみる事の大切さ」を説いており、新しいことへの挑戦を後押しする思いを込めました。カネカ1on1のあり姿は、この実験カンパニーで表現している思いと重なります。

器である4つのSUと9つのSVに、ハード面での「変革と成長のトライアングル」とソフト面での「カネカ1on1」を活用して、生き物のように全体で新陳代謝を繰り返すこと。これが2018年に導入した経営システムのTransformationという考え方です。

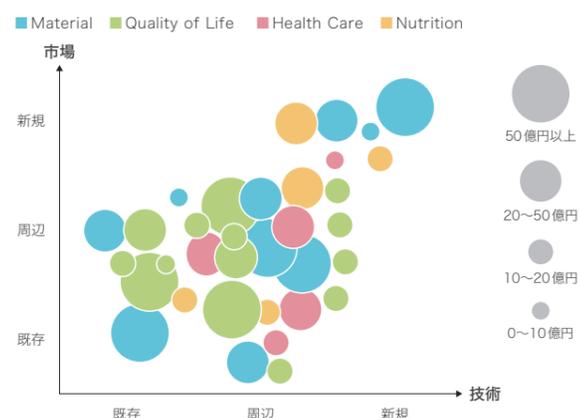
### カネカの成長をドライブしていく戦略とはいったい何か

カネカの成長戦略の1つ目のキーワードはダイバーシティです。広いドメイン、多彩なテクノロジー、世界に広がる企業活動、多様な人材。これらの組み合わせ、掛け合わせが新しい商品をつくったり、新しい事業を起こしていくときの大きな起爆剤になります。2つ目は、素材からソリューションへという考え方。モノを提供しているだけでは、ソリューションプロバイダーとしての資格はありません。3つ目は、市場のニーズに焦点を当てること。我々が持つ技術的なシーズと市場のニーズをどのようにつなぐか、お客様とのつながりをどうつくっていくかが重要です。お客様の声を聞き、お客様自身が考えていること以上の解決策を提案する。モノからコトへ、プロダクトからソリューションへ、という考え方を形にしようとする、このインターフェースこそが生命線になるんです。そして、4つ目は小さく生んで大きく育てること。ユニークな商品や技術をたくさんつくり、それを時代の要請を受けて組み合わせる。クラスター化して大きく育てる。これもカネカの持っている強みだと思います。

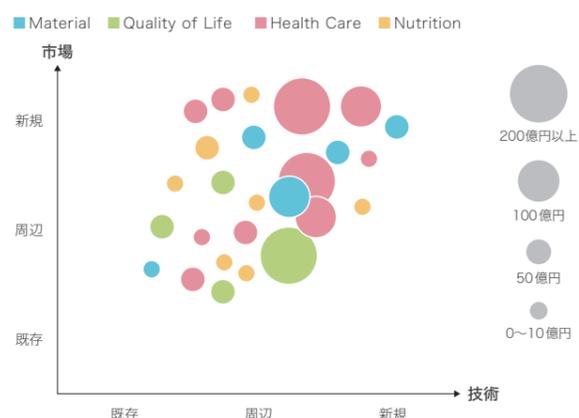
#### ▶ カネカ 1on1



▶ 検討中の設備投資



▶ 検討中のM&A



国境のない世界で、  
飛躍の可能性を探ること

ここで気を付けたいのは、技術も事業モデルも自社だけで作り上げることにこだわらないこと。社外にあるものと自分たちの持っているものを合わせて、社会に提供できるソリューションを強化するということです。十数年前まで、カネカは自前主義、純血主義が色濃く、M&Aやオープンイノベーションを重要視していませんでしたが、もはや世の中に市場としても技術の流れとしても国境はありません。そのような世界的な流れも鑑みると、やはり様々な組み合わせを試して自分たちの事業領域を広げ、強化していくということが必要だと考えています。

具体的には、スイスのMed Alliance SA社から心臓血管用の薬剤を塗布したバルーンカテーテルを製造する技術を取得したことや、航空機・宇宙分野へ参入するための高機能複合材事業の買収です。また、独自の乳酸菌を追求するスペインのAB-Biotics SA社にも出資し、グループ化しています。上の図のように、SUごとに色を分けて描いていますが、M&Aを通じて規模も拡大していくことは、我々の成長のドライバーとしては非常に重要な戦略の一つです。現在専任の組

織をつくり、さまざまな検討を進めているところです。まだお話しできる段階にないものもありますが、ワクワクしますよ。

インパクトのある独創的な技術で  
想像の世界を形にいくために

もちろん自社技術の核となるR&D(研究開発)を進化させることも、大事な成長のドライバーですので、経営資源の集中的な投入を行っています。大切なのはImpactful、Innovative、Implementableの3Iです。社会へ大きく貢献できる規模のものを、時代を先取りし、実現につなげていくこと。現在はライフサイエンスとエレクトロニクスを強化し、特に再生細胞医療やバイオファーマシーに力を入れています。

研究開発費への投資は、カネカグループの売上の約5%ですので、売上が増えていく度に投資も増えていく。そのうち300~400億円程度が将来に向けた投資額となりますが、その成果として、売上高に占める新商品売上高を高めようとしています。おそらく2018年度は25%前後ではないかとみていますが、近々30%を超えることを目指しています。

グローバルとグローバル  
Big niche companyとして

さらにカネカの強みとして挙げられるのがグローバルとグローバルです。売上高の海外比率は、食品など内需型の事業を除くと、既に65%を超えています。50年前、カネカは日本の化学メーカーとして初めてベルギーに降り立ち、その10年後にはアメリカ、さらに10年後にはマレーシアへ進出。1つのニッチ商品があっても、国内だけでは事業として投資の間尺に合わないため、何か仕事をするときには必ず世界まで視野に入れて、歴史をつくってきました。グローバル視点が根付いていることは強みである一方で、事業部長が世界を飛びまわらなければならない状態が続いています。2012年から順次地域統括会社を設立しており、いままも経営の現地化、グローバルを進めています。

キラキラ輝く生命体のように、  
みなぎる力にあふれている会社へ

カネカをどんな会社にしたか聞かれれば「キラキラ輝く生命体のように新陳代謝を繰り返し、みなぎる力にあふれている」会社と答えます。新陳代謝によって新商品を生み出し、世の中に役立つ仕事ができる会社です。社員一人ひとりと、そんなチームをつくっていききたい。チームのなかで異なる意見やアイデアを建設的にぶつけ合い、その摩擦から初めてひらめきや革新的な考え方が生まれてくる。古いものが新しいものに入れ変わる。生み出したキャッシュが次の新しい価値を生んで、結果としてポートフォリオが変わっていく。そういう新陳代謝を実現できる会社こそが、企業として健康な状態で、私はそれが「変わる」ということだと思っています。そのような思いを仕組みにし、しっかりと機能させられるかが、最も重要なこと。思いを込めたこの経営システムのTransformationを社内に定着させるために、奮闘しているところです。

まるで、生き物が新陳代謝を繰り返すように  
新しい価値によって、  
ポートフォリオが変わっていく。  
キラキラ輝く生命体のような会社にしたいです。



R&D 戦略

# 先端技術の導入・融合による技術基盤の拡大と進化により、持続的な成長を遂げる

ソリューションプロバイダーとして、技術のグローバルソーシングとオープンイノベーションを強化し、圧倒的な競争力を持つ「素材」を開発します。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、インパクトある独創的な技術を実現し、スピード・スケールあるテーマを推進します。

## 自社開発技術と導入技術の融合



## 今後のキーテクノロジー・キードライバー

## 技術革新と持続可能な成長

### Material

高分子の構造設計、精密合成技術をコアに、熱可塑性・熱硬化性樹脂の配合・加工技術を高め、耐熱複合材や高分子とバイオの技術から生まれた生分解性樹脂など、高分子の設計から加工まで一貫した技術開発を進め、新しい材料を創出する。

### Quality of Life

先進的な、薄膜形成技術、機能性フィルム加工技術、押出成形技術などの開発・導入をベースに、エレクトロニクスや生活環境を進化させる素材を実用化する。

### Health Care

カテーテル関連技術の導入と高分子技術との融合、微生物によるバイオ医薬品製造技術、再生・細胞医療など、先端技術を導入し自社開発技術と融合させ、スパイラル的に技術領域を広げていく。

### Nutrition

ゲノム編集技術やバイオ技術に加えて、新たな技術の獲得、革新的な生産技術の開発等により、工学の視点からNutritionにアプローチする。

# Earthology Chemical Solution

持続的で快適な生活環境を創造する

特集  
1

健康な地球環境

## 深刻化する海洋での マイクロプラスチック問題の解決に 100%植物由来の生分解性ポリマーで貢献する



### 社会のニーズとカネカの考え

#### マイクロプラスチックによる生態系への影響懸念が高まるなか、国も企業も対応を加速

プラスチック素材の製品は、私たちの暮らしにとって便利で欠かせないものとなっています。一方、適切な処理がされないことによって、海中に漂うマイクロプラスチックが、生態系や人々の健康へ影響を与える懸念が高まっています。

この海洋プラスチック問題を機に、世界では「脱・使い捨てプラスチック」の動きが加速しています。英国では早ければ2019年に禁止の予定で、EUも追従する情勢となっています。これを受け、世界の大手食品メーカーや飲料メーカー、ファストフードチェーンなどが、環境に配慮したプラスチック「生分解性ポリマー」に高い関心を示すようになってきました。

カネカは、美しい地球環境を次世代に引き継いでいくため、新素材の開発によって使い捨てプラスチックによる環境汚染問題の解決に貢献していきます。

#### マイクロプラスチックとは

直径5ミリメートル以下の微細なプラスチック片。海洋を漂ううちに細かく砕けたプラスチックごみを指す。



#### 海に流れ込むプラスチックごみの量

年間

# 800万トン以上

出典：Jambeck et al.2015

### カネカグループの取り組み

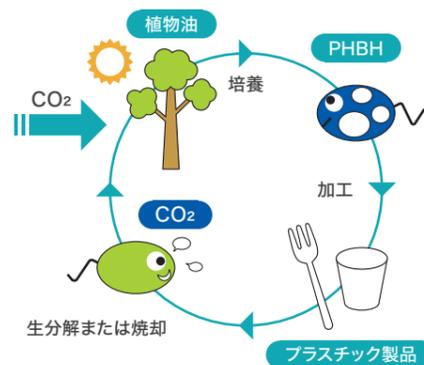
#### 100%植物由来のバイオポリマーを 世界で初めて実用化

カネカは、2009年から100%植物由来の生分解性ポリマー-PHBHを本格展開してきました。これを実現したのは、長年にわたる酵母の研究で培った独自の発酵技術と樹脂配合・加工技術の融合によるものであり、

世界で初めて工業化されました。

PHBHは、食用油などのバイオマスを原料として、微生物の体内にポリマーとして蓄積されます。形成したポリマーは、有機溶剤を使わないプロセスで形成され、製品化されます。PHBHは、一般的なプラスチックとは異なり、土壌中や水中などの自然環境下で炭酸ガス(CO<sub>2</sub>)と水に分解されます。

#### バイオポリマー-PHBHのライフサイクル



#### PHBHの用途例



#### 海水中での生分解の認証を取得 海洋資材への用途拡大へ

PHBHは、2017年11月、海水中で生分解するという認証「OK Biodegradable MARINE」を取得しました。さらに、2018年3月には、米国食品医薬品局 (FDA) の食品接触物質 (Food Contact Substance) に登録されました。これによって、海洋資材や食品包装材料、コンポスト袋などへの使用が可能となり、バイオマス由来で生分解性機能を併せ持つ新製品開発を加速させていきます。



国際的な認証機関 Vincotte より「OK Biodegradable MARINE」認証取得

### 今後の展望

#### 積極的な投資で生産能力を強化し 事業拡大を目指す

環境意識の高い欧州を中心に需要が高まるなか、製造設備(高砂工業所)を大型化することを決定しました。生産能力は約5,000トン/年、投資金額は約25億円で、2019年12月の稼働を予定しています。さらに次のステップとして大型の商業化プラントの建設を検討しており、将来的には10万トン/年規模の事業を目指します。

カネカは、PHBHの供給を通して、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

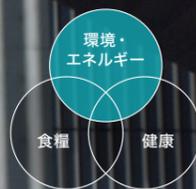
#### 生分解性ポリマーの生産能力構想



特集  
2

健康で快適な生活

自然からのエネルギーを  
上手に「創る」「使う」ことで  
健康で快適な生活を実現する



社会のニーズとカネカの考え

エネルギーは消費する時代から創る時代へ

エネルギーの供給には、安定供給、経済効率性の向上、環境への適合、さらには安全性といった点について持続的な実現を考える必要があります。日本国内においては、低いエネルギー自給率に加え、石油・ガス調達の地域的な依存、そして温室効果ガスの排出といった様々な課題が横たわっています。カネカは、こうした課題に対して、再生可能エネルギーである太陽電池をはじめ、住宅やビルのゼロエネルギー・マネジメント・システムなどを通じて解決に取り組んでいます。

伸びていく世界の太陽電池設置量

2020年  
**591GW**  
2030年  
**1,760GW**

出典：IRENA Rethinking Energy 2017 "Accelerating the global energy transformation"

カネカグループの取り組み

太陽光発電の可能性を広げるカネカの技術

太陽光発電は、再生可能エネルギーの一つとして、また低炭素社会を目指す日本においても重要なエネルギー源として注目されています。

太陽から降り注ぐ光をいかに多くのエネルギーへと変換できるか。カネカは、この課題に結晶シリコン太陽電池の開発を進め、セル変換効率で世界最高<sup>※1</sup>となる26.63%を実用サイズ(180m<sup>2</sup>)で達成しました。

さらに、近年では地上や屋根面への設置にとどまらず、建築物の壁面や開口部といったより幅広い場所へ設置を可能にすることに挑戦しています。これによってエネルギーを「創る」選択肢は大きく広がります。しかし、これを実現することは容易ではありませんでした。あらゆる環境を想定した耐久性や防眩性への対応、さらには外観を損ねないための意匠性などが厳しく求められるのです。カネカはこれらの課題に果敢に取り組むことでエネルギーの可能性を広げていきます。

※1 2017年8月21日現在、非集光型結晶シリコン太陽電池セルにおいて[株式会社カネカ調べ]。



KANEKA サステナブルニュータウン  
(手前)「ソーラーサーキットの家」を体感できるモデルハウス

エネルギーの“地産地消”で賢く使う

こうして生み出されたエネルギーを効率的に「使う」必要があります。カネカでは、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)<sup>※2</sup>を構成する製品群を多数展開していることが大きな強みとなっています。

たとえば、高断熱・高気密によって快適と省エネを両立した「ソーラーサーキットの家」は、家全体を断熱材「カネライトフォーム」で包むとともに、二重通気技術を組み合わせたSC(ソーラーサーキット)工法によってエアコンに頼りすぎることなく、快適に暮らすことができます。

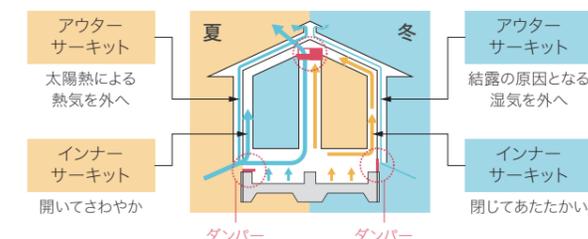
さらに、この「ソーラーサーキットの家」に、瓦一体型太陽電池「VISOLA」を設置し、蓄電池やエネルギー・マネジメントシステムを導入することで、晴れた日の昼間に発電した電力を照明やエアコンに使用し余剰電力は売電するなど、エネルギーの地産地消が可能になるのです。

また、私たちはZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)<sup>※2</sup>実現に向けた取り組みも進めています。ZEBの推進には、建物の屋上だけでなく、壁面や窓など様々な箇所に太陽光発電システムを導入し、エネルギー自給率を高めることが重要です。カネカは「発電する窓」、「発電する壁」(建材一体型太陽電池)を開発し、ソリューション提供を進めています。

※2 住まいの断熱性・省エネ性を上げること、そして太陽光発電などでエネルギーを創ることにより、年間の一次消費エネルギー量(空調・給湯・照明・換気)の収支をプラスマイナス「ゼロ」にする住宅や建築物のこと。

Earthology Chemical Solution

▶ 外断熱と二重通気技術を組み合わせたSC(ソーラーサーキット)工法

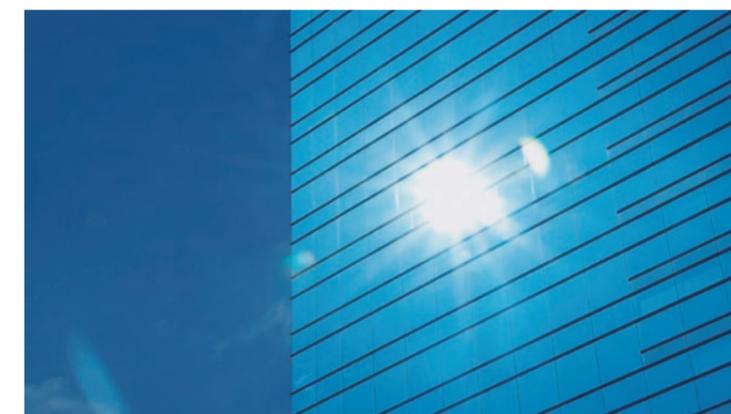


当社研修施設「カネカ未来創造館」の壁面に低反射太陽電池、手摺部には光を透過する薄膜シースルー太陽電池を設置

今後の展望

多様な素材、多角的な事業モデルで  
エネルギー問題解決の一助に

太陽電池をコアに設計した住宅やビルのゼロエネルギー・マネジメント・システム開発が世界的に見直されており、カネカの多様な素材や多角的な事業モデルを組み合わせた計画を推進していくことで、世界のエネルギー問題に対するソリューションを強化していきます。



Earthology Chemical Solution

健康で快適な生活

健康で快適な生活に欠かせないIoTやAIといった技術  
これらを使った機器の進化をカネカの高機能素材で支えます

IoT、AI社会の到来に伴い、デジタルデバイス、通信システムが急速に高性能化し、私たちの仕事や生活スタイルは大きく変化しています。そして、今後もこの流れは加速し、家庭内のセンサーの急増、スマートグラス等のウェアラブル端末、機器類の進化、またこれらに伴う通信設計の複雑化・高発熱密度化といったことが予想されています。

こういった市場の変化に対し、カネカはそれを支える材料として耐熱性、耐寒性を有するポリイミドフィルム、そのポリイミドを原料とし銅の3倍に匹敵する熱伝導率を持つグラファイトシートまでを一貫して生産する体制を有しています。これにより、お客様のニーズに応じた迅速な開発などの対応が可能となるのです。

これからもカネカは、より快適な生活のインフラとなる機器をソリューションで支えていきます。

■ 拡大するポリイミド関連のマーケット

	2017	2018	2019	2020	~2025
通信機器/センサー	台数の増加	次世代モバイル通信「5G」		IoT / トリリオン・センサー	
情報機器ディスプレイ		高輝度・薄型・AR/VR・スマートディスプレイ		スマートグラス市場	
自動車		車載パネル・センサー		パワーモジュール出力能力	
家電		スマート家電・ロボット		家庭内のセンサー急増	
パワーデバイス/航空宇宙		SiC / GaN チップ		航空宇宙用途での熱対策本格化	

グローバルに急拡大する需要に対応

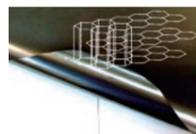
生産設備への投資額

約110億円

超耐熱  
ポリイミドフィルム  
年間生産能力  
約3割増加



超高熱伝導  
グラファイトシート  
年間生産能力  
約3倍増加



※2019年春稼働予定

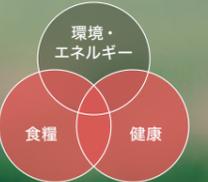
Active Human Life Solution

健康で活かに満ちた人生を支える

特集  
3

人々の健康

人々の願いである  
いつまでも健康で生き生きした暮らしを  
カネカの技術や事業で支える



社会のニーズとカネカの考え

人生100年時代に  
食と医療の融合で健康を支える

近い将来、人生100年時代がやってくると言われていいます。どのように豊かな人生を生きるかを考えるなかで健康は全ての活動の基盤となる重要な要素です。日本をはじめ世界で高齢化が進展する一方、技術面ではビッグデータの活用やAI、ロボット技術などが急速に進化するなど、ヘルスケアに関連する事業環境は大きく変化しています。こうした変化は社会のニーズにも多大な影響を与えています。先進医療の進展や健康寿命の延伸への期待と同時に、医療費の抑制も急務となっています。

このような環境のなかで、カネカはこれまでも医薬品バルクや中間体、血管内治療用カテーテルといった主に治療分野で人々の健康に貢献してきました。そして、これからは化学を軸に、食と医療を一つに捉え、予防や予後への対応を含めた革新的なソリューションの提供により、人々の健康や活力ある人生にさらに貢献できると考えています。

カネカグループの取り組み

持続可能な酪農業を推進し  
付加価値の高い乳製品づくりを実現

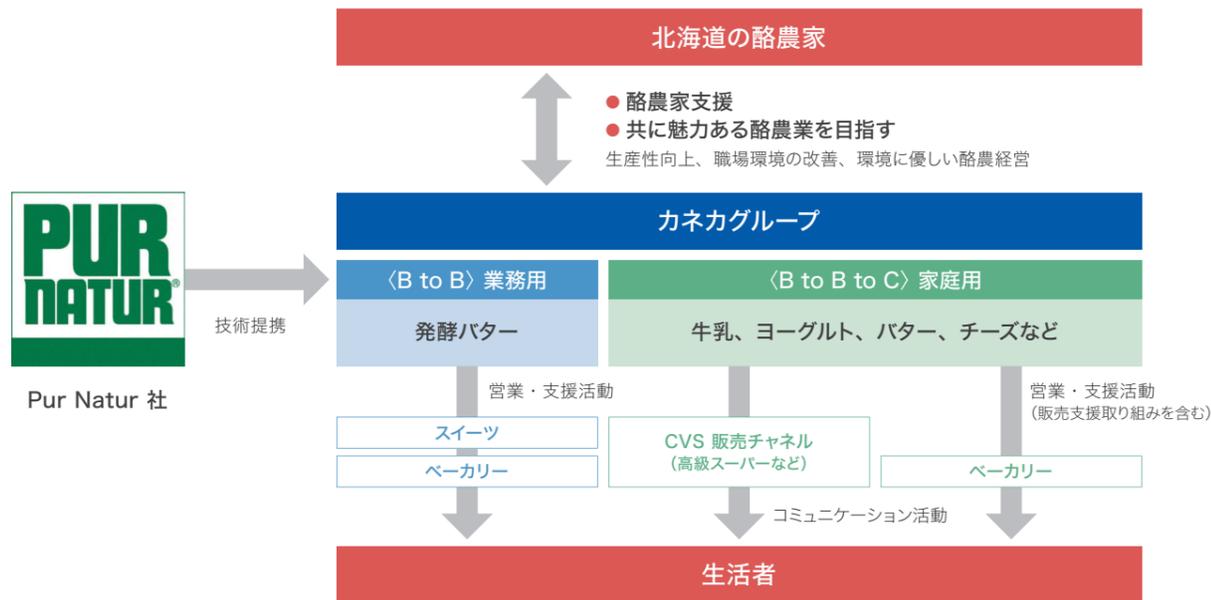
人々が健康を維持・増進する手段の一つとして食事があります。カネカは、普段から口にする食べ物によって健康をお届けすることを目指しています。そして、その一つが乳製品です。

ただ、日本国内の酪農業は、後継者不足や労働力不足などから厳しい環境にさらされており、離農の加速など大きな課題になっています。当社は酪農家と共に魅力ある酪農業を考え、持続可能な酪農業を推進することを事業展開の理念として取り組んでいます。

カネカでは食糧生産支援事業と組み合わせることで、酪農の生産性向上、職場環境の改善に貢献できると考えています。

さらに、乳製品が市場で評価されるためには、高品質でおいしさを追求した製品開発・製造が不可欠です。そこで、有機乳製品をヨーロッパ各国へ展開し、高い技術力を持つベルギーのPur Natur Invest BVBA（以下、Pur Natur社）と2018年1月に技術提携を

■ カネカが考える循環型酪農経営モデル



しました。北海道の良質な生乳とPur Natur社の独自製法により、高品質のおいしい牛乳をお届けし、オーガニック商品のニーズ拡大に対応していきます。



パン好きの牛乳



発酵バター



乳酸菌

大きな可能性を秘めた乳酸菌のチカラ

乳酸菌は、成長や免疫力改善に加え、アレルギー症状の緩和、感染予防などの新たな効果が人々の注目を集めています。北米における乳酸菌を使用した健康食品市場は20億ドルを超える規模に達しており、日本でも今後さらなる需要拡大が見込まれています。

このような背景のもと、カネカは2018年5月、スペインの乳酸菌会社であるAB-Biotics SA (以下、ABB社)の一部株式を取得し、ABB社製品の北米(米国、カナダ)および日本での独占的製造販売に関するライセンス契約を3月末に締結しました。ABB社は高い研究開発力を強みとして、ヒトが本来持つ健康な腸内から抽出されたプロバイオティクス\*の独自菌株を550株以上保有、心臓病のリスク低減や腸内環境改善、歯周病菌の減少、感染症の予防などの効果メカニズムやヒトでの効果が明確な複数の乳酸菌製品を全世界の健康食品会社や製薬会社へ販売しています。

一方、当社は、還元型コエンザイムQ10(カネカQH)など、安全性やヒトへの効果に関する明確なデータに裏付けられた機能性食品素材をグローバル展開しています。

こうした両社の持つ強み、特徴を活かしながら乳酸菌の持つ可能性をさらに引き出し、人々の暮らしのなかに届けていきます。

※ 腸内環境を改善し、整腸作用や免疫調節作用などヒトに有益な生きた微生物群や、それを含む食品。

予防から予後まで患者様のQOL向上に貢献する

こうした健康増進による予防といった面に取り組む一方、治療後の予後と呼ばれる段階においてもカネカのソリューションによって貢献できる部分が広がりつつあります。

例えば、乳がんなどの手術により乳房を摘出した場合、精神的な苦痛や日常生活の不都合などが生じるため、乳房再建が試みられます。

カネカの再生・細胞医療技術は、患者様の腹部や大腿部から脂肪を吸引し、脂肪幹細胞を分離して、改めて吸引脂肪と混ぜて注射器で注入する方法を用います。この方法は従来法と比べて脂肪の定着率が高く、また患者様本人の細胞を使用するため安全に元の乳房に近い状態への再建が期待できます。さらに、独自技術を用いて脂肪肝細胞を培養することで採取する細胞の量を圧倒的に減少させることも可能になります。

カネカの技術は、治療時の負担軽減に加えて、治療後にこれまで通りの生活を取り戻すことができ、QOLが非常に高いものになると考えています。

▶ 予防から予後までをサポート



今後の展望

食や健康に関連する事業の拡大を目指す

乳製品事業については、今後、ヨーグルトなどの乳製品の市場投入を計画しており、さらには北海道内での本格的な乳製品工場建設も検討し、5年後には当事業で売上高200億円を目指しています。

また、有機酪農は循環型酪農経営の理想形と考え、ベルギー酪農家グループ、さらには国内関係研究機関等と連携し、国内有機乳製品市場の拡大に取り組めます。

乳酸菌事業では、今後ABB社の乳酸菌製品と当社の機能性食品素材、乳製品を組み合わせた製品を、高成長が期待される市場へ順次投入し、5年後に当事業で売上高100億円を目指しています。

そして、ヘルスケア全体としては、先端技術を積極的に取り込みながら、ライフサイエンス領域への資源配分を強化し、スピード・スケールのあるテーマを推進しています。2017年、バイオ医薬品の生産能力を大幅に増強するため、グループ会社のカネカユーロジェンテックS.A.において、約50億円の設備投資を行い、2020年には生産能力を現状の4倍に引き上げる計画です。

このように、カネカは人々が健康で生き生きとした暮らしを送れるための事業を様々な面から追求していきます。



## 役員一覧



**菅原 公一**  
代表取締役会長



**角倉 護**  
代表取締役社長



**田中 稔**  
代表取締役副社長  
Quality of Life Solutions Unit 担当兼R&D  
企画部・経営企画部・グローバル企画部・住  
宅Strategic Unit 担当



**亀高 真一郎**  
取締役専務執行役員  
Material Solutions Unit 担当兼  
Material Solutions New Research  
Engine・原料部担当



**石原 忍**  
取締役専務執行役員  
ESG推進部・IR・広報部・法務室・経  
理部・財務部担当



**岩澤 哲**  
取締役専務執行役員  
生産技術担当兼保安担当兼生産技術研  
究所・プロセス開発研究所・太陽電池・薄膜  
研究所・IoT Solutions Center・知的財産  
部・資材部担当兼信販の生産力センター長



**天知 秀介**  
取締役常務執行役員  
Nutrition Solutions Unit 担当兼新  
規事業開発部・OLED事業開発プロ  
ジェクト・物流Strategic Unit 担当



**藤井 一彦**  
取締役常務執行役員  
Health Care Solutions Unit 担当  
兼 Kaneka Americas Holding, Inc.  
(取締役社長)



**塗 靖明**  
取締役常務執行役員  
総務部・秘書室担当



**井口 武雄**  
社外取締役



**毛利 衛**  
社外取締役

### 監査役

松井 英行 (常勤)  
岸根 正実 (常勤)  
藤原 浩  
魚住 泰宏

### 常務執行役員

川勝 厚志  
青井 郁夫  
穂谷 文則  
木村 雅昭  
武岡 慶樹  
泥 克信  
榎 潤  
鷺見 泰弘

### 執行役員

牧 春彦  
西村 理一  
岡部 貫  
小森 敏生  
安田 尊宗  
矢原 均  
上田 正博  
石橋 拓朗  
水澤 伸治  
落合 計夫  
丸藤 峰俊  
上田 恭義

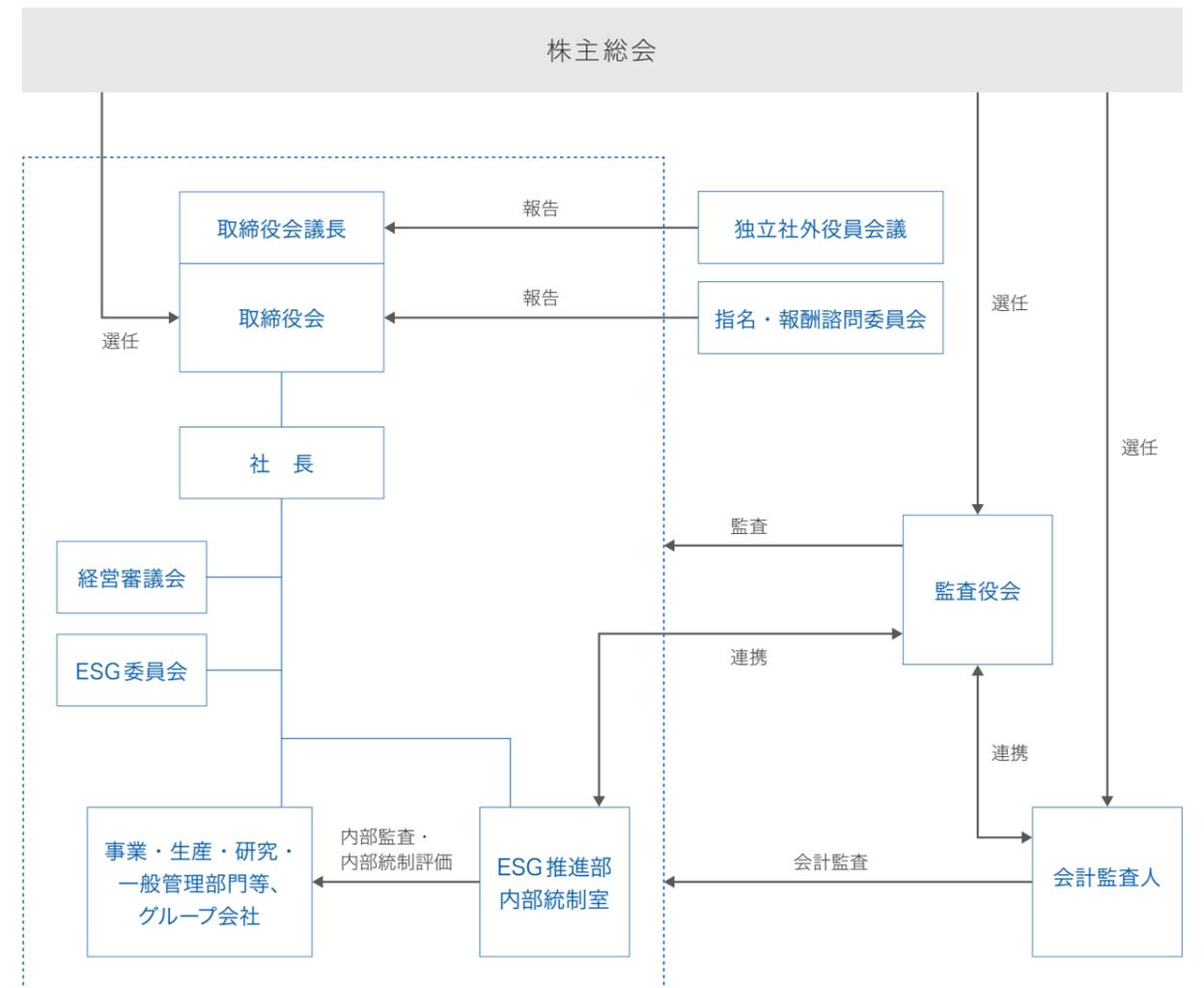
## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

当社は、『人と、技術の創造的融合により 未来を切り拓く価値を共創し、地球環境とゆたかな暮らしに貢献します。』という企業理念のもと、当社が持続的に成

長し、中長期的な企業価値を向上させます。カネカは善良な市民として、すべてのステークホルダーを尊重した企業活動を行います。

### コーポレート・ガバナンスの体制図



※ 当社は2018年度からESG経営への取り組みを開始しており、従来のCSR関連の表現を「ESG」と置き換えて表記しています。

## 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2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は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ます。

#### 取締役・取締役会

取締役会は、株主からの委託を受け、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かか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、そのうち2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、株主からの委託を受け、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名で構成されていて、会計監査人およびESG推進部内部統制室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もつとともに、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等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。

#### 任意の委員会

任意の委員会として、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。

#### 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分離して、意思決定の迅速化と役割の明確化を行っています。取締役会はカネカグループ全体の重要な経営戦略の決定と業務執行の監督を担い、執行役員は担当分野における業務執行を担っています。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ています。取締役が各部門を管掌あるいは担当して業務の執行を監督するとともに、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、ESG推進部内部統制室が内部統制評価および内部監査を行っています。

### 社外役員の独立性基準

当社は、独立社外取締役、独立社外監査役となる者の独立性をその実質面において担保するための「社外役員の独立性に関する基準」を定め、コーポレートガバナンス報告書等でその内容を開示しています。

### 取締役の選任基準

当社は、取締役の選任に関しては、性別、年齢および国籍等による制限を設けず、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、取締役会が決定しています。

### 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。今年度の取締役会の状況については、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、審議等）、社外取締役の役割、リスクマネジメント等を中心に、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という役割にお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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役の選任(1名)</li> </ul>
2013年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「社外役員の独立性に関する基準」の制定</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の実効性評価を開始</li> </ul>

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

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、関連部門の支援も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、ESG委員会コンプライアンス部会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具体的に想定される場合には、適宜リスク対策委員会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、当社グループの財政状況および経営成績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。

なお、ここに記載した事項は、当連結会計年度現在において、当社グループが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全てのリスクを網羅したものではありません。

1. 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
2. 事業のグローバル化に伴うリスク（為替変動、海外事業展開）
3. 原燃料価格の変動に係るリスク
4. 製造物責任・産業事故・大規模災害に係るリスク
5. 知的財産権の保護に係るリスク
6. 環境関連規制の影響
7. 訴訟などに係るリスク
8. その他のリスク

詳しくは、当社の「有価証券報告書」をご覧ください。

## 情報セキュリティの強化

カネカグループは「情報管理基本方針」を定め、社員への周知を徹底することで情報の適正管理に努めています。

### ▶ 情報管理基本方針

1. 法令・ルールへの遵守  
社会や顧客からの信頼こそ、グループとして第一に守るべきものである。  
法令、社会的規範、社内規程・手続等の遵守は、業務に携わる者全員の基本原則である。
2. 機密情報の保護  
製造・研究・販売等に関する機密情報は、グループの競争力の源泉である。  
業務に携わる者は全員このことを十分認識し、これらの情報の外部流出や不正な目的による使用を防止する。特に個人情報や関係先から機密扱いで預託を受けた情報など、厳格な取扱いが必要な情報については、各社の情報管理責任者が情報を特定し厳重に管理する。
3. 制度・仕組みの整備  
情報を有効に活用し業務運営の効率化を図ることは、グループの事業の継続と拡大に不可欠な要素である。  
安全に情報を活用するために、情報セキュリティに関するルールの整備や情報システム面での対応を進めるとともに、情報の管理責任の所在を明確にし、適正な情報管理に努める。
4. 教育・啓発の実施  
グループ経営の強化や外部資源活用の進展に伴い、さまざまな倫理観・価値観を持った人達が業務に関与している。  
これらのメンバーとの協働がより円滑に行えるよう、情報セキュリティに係るリスクの認識を啓発し、倫理面も含めた教育活動の強化とその継続に努める。

カネカグループではサイバー攻撃等のリスクから会社の情報資産を守るため、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に努めています。

また社員の情報漏えい・改ざん・不正利用等のリスク防止への感度を高めるため、2006年に「情報セキュリティガイドブック」を発行しました。定期的な階層別研修、監査や訓練、eラーニングの実施等を通じて啓発、周知徹底を図っています。



情報セキュリティガイドブック

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社はカネカグループの役員・従業員によるコンプライアンスの遵守を経営の重要な課題と考え、様々な取り組みを行っています。

## コンプライアンス遵守の啓発

カネカグループの役員・従業員が守るべき「倫理行動基準」や法令・規則をやさしく解説した「コンプライアンス・ガイドブック」のイントラネット上への掲載、カネカグループ内の種々の研修や会議、グループ会社でのコンプライアンス委員会の活動等により、コンプライアンスに対する理解と遵守の徹底を図っています。

## 研修でのセルフチェック

2014年から当社の全従業員を対象としたコンプライアンスに関するeラーニングの受講を開始しました。また2016年から国内グループ会社に対象を拡げ、累計43社・5,042名が受講しました。

独占禁止法遵守関連では、販売・購買・事業開発に携わる当社および国内グループ会社の幹部職を対象として研修を行い、誓約書の提出も義務付けています。

## 内部監査と相談窓口の設置

日本国内・米国・欧州のグループ会社を対象とした独占禁止法遵守関連のESG適正監査を実施しました。今後さらに海外グループ会社の対象を拡げていきます。

また、コンプライアンス相談窓口を社内および社外弁護士事務所に設け、カネカグループ内からの疑問に答えるとともに、問題が起きた場合には迅速な対応と早期解決に努めています。



コンプライアンス研修の様子

# 知的財産

## 基本的な考え方

当社は社長直轄の組織として知的財産部を持ち、研究開発の成果を特許などの知的財産の形として確実に権利化して、模倣から商品を守っています。

知的財産部は事業部門、研究開発部門と一体となって特許出願網の構築などの知的財産戦略を策定し、実行しています。

また、出願時の報奨、登録特許を一定量取得した時の特許マスター報奨、外国登録時報奨など多様な社内報奨制度を持っており、社員の出願インセンティブを高めることで積極的に知的財産を創出しています。

そして、他社の知的財産権を尊重し係争を未然に回避すべく、テーマ提案・事業化・仕様変更等の事業開発の節目において必ず特許調査を実施し、パテントクリアランスの確保に万全を期しています。

## 特許網の構築と権利行使

2017年度は、難燃性に優れた発泡スチレンの製造方法、0℃以上の各温度帯で温度保持可能な定温保存・輸送用蓄熱材、トランス脂肪酸含量を低く抑えつつ成型性や食感に優れたロールインマーガリン、疲労改善・血流改善等の機能を有する新規乳酸菌等に関する特許権を取得しました。

また、海洋でも優れた生分解性を有する生分解性ポリマーに関し、成形加工性に優れた樹脂組成物の特許が日・米・欧で登録となりました。米国では、ペットのネコにおいて罹患率の高い腎臓病に対して有用なタンパク医薬に関する特許が登録となりました。さらには国内では、iPS細胞の大量浮遊培養に貢献する簡便な細胞凝集塊の調製に関する特許が登録となりました。

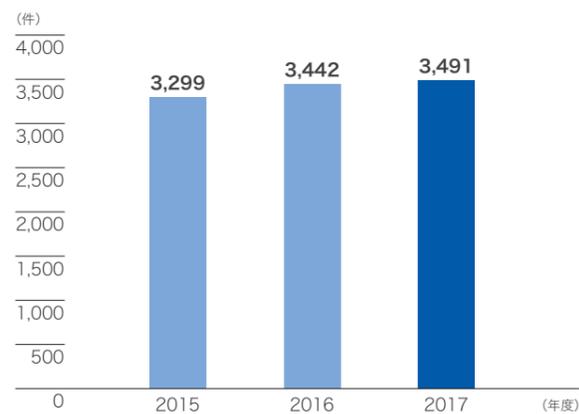
欧州では、還元型コエンザイムQ10の特許権に基づき、侵害品に対して警告を行い市場からの排除を行いました。また、頭髮関連商品では、中国およびフランス税関の協力を得て、当社商標権侵害品の検知ならびに廃棄を行いました。

## 特許保有数

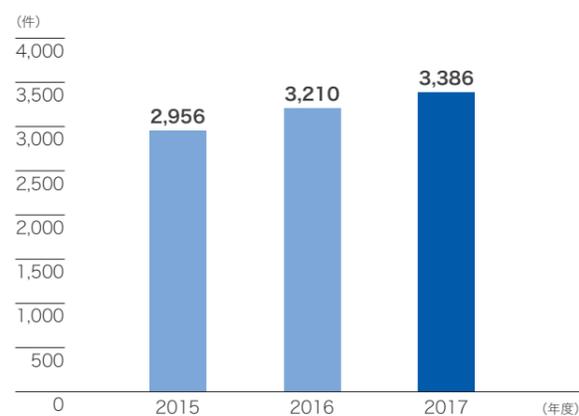
2011年度から強化している登録率の向上の取り組みと海外特許網強化の取り組みを反映して、国内では有機 EL 照明パネル、太陽電池、医療器、発泡樹脂等に関する特許が多数登録となり、海外では、変成シリコン液状樹脂、太陽電池、グラファイトシート、生分解性ポリマー等に関する特許が多数登録となりました。

その結果、特許保有数は国内、海外ともに増加し、2017年度末において国内特許3,491件、海外特許3,386件でした。

### 国内特許保有数



### 海外特許保有数



# ESG 推進体制

## 基本的な考え方

カネカグループでは、2018年6月、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。

## ESG 推進体制

ESG 憲章の実現に当たり、ESG 委員会および ESG 推進 Steering Committee が、ESG 推進を図っています。ESG 委員会においては、「Environment」「Social」「Governance」の課題への取り組みを強化し、各部署の実施状況の点検、評価を行うとともに、主要課題について情報を共有化し、必要な経営諸施策について方向付けを行っています。2017年度は、ESG 委員会を1回、4部会（中央安全部会1回、地球環境部会1回、製品安全部会1回、コンプライアンス部会1回）をそれぞれ開催しました。

また、ESG 推進 Steering Committee では、全社的視点より ESG 経営に関わる重要事項を検討し、ESG 委員会の取り組みを効果的に推進しています。

### ESG 推進体制図



## ESG 査察

カネカグループの法令順守、徹底状況の確認および労働安全衛生レベル等の向上を図るため、ESG 査察として、ESG 安全・品質査察、ESG 適正監査を行っています。

2017年度は、重大リスクのマネジメントの取り組み状況と変更管理の取り組み状況（多面的評価、有効性評価）を重点ポイントとした ESG 安全・品質査察を、当社全工場、国内グループ会社13社14拠点、海外グループ会社4社4拠点に対して実施しました。

また ESG 適正監査として、独占禁止法に代表される競争法等で全事業部門、国内グループ会社26社、海外グループ会社5社に対して実施しました。

2018年度以降は、ESG 安全・品質査察および ESG 適正監査として、継続した取り組みを実施しています。

# 環境

## 基本的な考え方

カネカグループは、「ESG憲章」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、社会の持続的発展と豊かな社会の実現を目指しています。

この地球環境の保護に係る重要事項は、ESG委員会で決定されますが、経営会議、工場経営会議などでも課題を共有し、議論を深めています。中期経営計画においてもESG経営の一層の充実に向け、重要事項の取り組み強化に努めます。

## 環境配慮製品

カネカグループは、様々な環境施策に取り組んでいます。2017年度からは、「環境に配慮した経営」を掲げ、当社における「環境配慮製品<sup>\*</sup>」を定義、その充実・

拡大を図っていきます。

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



**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



**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



**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



**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



**製品名**  
PHBH  
**用途・製品**  
生分解性ポリマー(包装材、ゴミ袋、発泡体)  
**環境貢献理由**  
天然物由来と生分解性樹脂で、廃棄後に環境に優しい



**製品名**  
カネカサーファクチン  
**用途・製品**  
天然界面活性剤、洗浄剤  
**環境貢献理由**  
天然物由来と生分解性をもつ環境に優しい材料

## CO<sub>2</sub>排出量低減活動

ESG委員会の傘下の「地球環境部会」において、当社独自の環境設備投資促進制度を活用する等、エネルギーの効率的な活用を通じた二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出量低減に取り組み、地球温暖化防止対策を推進しています。

- CO<sub>2</sub>排出原単位指数<sup>※1</sup>は91.5と自社目標を達成しました。
- エネルギー原単位指数<sup>※2</sup>は前年度比0.2%低減と目標(対前年1.0%低減)未達成であるものの、5年間平均変化率では2.1%低減と目標を達成し、省エネ法事業者クラス分け評価制度開始以来、4年連続Sクラス(省エネが優良な事業者)を維持しました。

今後、イノベーションによる生産工程の合理化等を推進し、CO<sub>2</sub>排出量低減に努めます。

※1 生産活動に伴い排出したエネルギー起源CO<sub>2</sub>量を製品生産量で除した数字(原単位)を100として指数化したもの。

※2 エネルギー消費を表す一般的な指標であり、製品の単位生産量に対する必要エネルギー量で、生産効率を表す指標。

## 3R(リデュース、リユース、リサイクル)の推進

カネカグループは、省資源化、CO<sub>2</sub>削減等の地球環境の保護を目的に3Rを推進しています。カネカグループで発生する廃棄物に対し、生産段階での3R活動を中心に、また、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ます。

## 汚染防止

当社は大気汚染防止法、水質汚濁防止法の規制値や自治体との協定値を順守し生産活動を行っています。引き続き、規制値等の順守を徹底して参ります。

## 生物多様性の取り組み

当社は企業活動が生態系におよ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も、社外の多様な生物多様性活動との連携・協力を行っています。



当社の大阪工場敷地内にあるビオトープで観察されたホタルの成虫

# 安全

## 労働安全、保安防災

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、無災害を目標として取り組んでいます。また、経営者自ら、工場を巡回し、現場の状況を確認するとともに、社員との対話を通じて「安全」の重要性を共有しています。

この安全に関する取り組みは、「中央安全部会」にて状況をチェックし、次年度に取り組むべき重要事項を明確にし、ESG委員会にて最終決定されます。

2017年は、①安全意識の醸成、②専門力の強化、③仕組みの構築を重要項目として取り組みました。

個々の事故・災害の本質原因を徹底究明するとともに、基本行動の徹底、リスクアセスメントの実施、作業前の危険予知の徹底、事故災害情報の共有を通じて無事故・無災害に取り組めます。

## メンタルヘルス対策

メンタルヘルスケアは、こころの健康を守るために大切な取り組みの一つです。2016年から開始したストレスチェックを活用した高ストレス者に対するケアに加え、職場ごとのストレスチェック集団分析を実施し、その結果に基づき各職場環境の課題を抽出し、職場環境改善につなげる取り組みを開始しました。

### 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。

## 製品責任

ESG委員会の傘下に「製品安全部会」、そして、その施策実行組織である「製品安全審査会」「品質マネジメント会議」を設置し、カネカグループの製品安全・品質保証の統括を行っています。

### 品質マネジメント

カネカグループは安全・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していきます。そのために、製品の開発、設計、製造および販売までの全ての段階で製品の安全確保も含む品質マネジメントに取り組んでいます。

2017年度は以下のような活動を行いました。

- 検査員の資格認定の状況について点検し、問題のないことを確認しました。
- 従来の品質保証担当者会議は、各事業部門の品質マネジメント管理責任者をメンバーとする品質マネジメント会議に改めて運営しました。
- 社員一人ひとりのレベルアップをねらい、外部セミナーへの派遣、外部講師を招いての社内講習会開催等の取り組みを行いました。
- 品質マネジメントの基盤強化の一環として、事業部門・研究部門を対象に品質管理に関するeラーニングを継続して実施しました。

## 化学物質管理

製品等に含有される化学物質の適正管理のため国際的に法規制の厳格化が進んでいます。当社は国内外の法規制の順守を徹底するとともに、当社製品を適切に取り扱っていただくため、GHSに対応したラベルによる表示やSDS（安全データシート）等により化学物質に関する情報を積極的に提供しています。

## 働きがい

### カネカ1on1による人材育成 ～対話を成長につなげる～

変化の時代が到来するなか、企業のミッションは、課題を乗り越え、しなやかに成長する姿を実現することです。

カネカは、生まれながらの「Human Driven Company」です。仕事の成果やバリューは現場で生まれると考え、「課題を設定し、解決するのは人である」という理念の下、人の能力開発に注目して取り組んでいます。変化の時代は、人が活躍できる絶好のチャンスと考え、旧制度を脱皮する極めてユニークな新しい人事制度をスタートさせました。

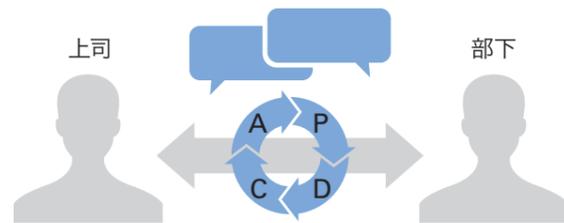
この制度の核心的な考え方は、頻繁に上司と部下が対話することで、課題に正面から向き合い、目標達成と自らの能力開発を促進させるということです。仕事と人をライフタイムで成長させる新しい働き方に

脱皮することです。

すなわち、上司と部下が毎月2回定期的に対話（コミュニケーション）を行い、対話を通じてお互いの関係性を強固にするとともに、部下の内発的動機に働きかけることによって、自律的・自発的な行動を引き出すことをねらいとしています。

また、定期的な対話によってPDCAを短サイクルで回すことにより、能力開発や人材育成のスピードを加速させるとともに、目標達成に向けた次の打ち手を柔軟に軌道修正することで、効率的・効果的な業務推進を実現することを目指しています。

カネカ1on1をねらいに沿った運用としていくため、その目的を理解するワークショップや、コーチングスキルを習得する研修等を継続的に実施しています。



目的	
自らが考え行動し、高く広い視座でチャレンジし成果を出す	
自覚	対話
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営方針・ミッションの理解促進</li> <li>● 環境変化に応じた取り組みの柔軟な見直し</li> <li>● 目標達成に向けたチャレンジ行動の促進</li> <li>● 育成スピードの加速</li> <li>● 能力開発の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長・目標達成に向けた進捗状況の共有</li> <li>● メンバーがよくできたこと・いいところの共有</li> <li>● メンバーの成長・目標達成に向けた悩みや課題の共有</li> <li>● メンバーの成長・目標達成に向けた方向性と具体的なアクションの共有</li> </ul>

### Work Cultureの変革

当社では、貴重な資源である「時間」「情報」「人材」を有効に機能させ、組織の生産性を最大化させるためWork Culture委員会を設置しました。会議を「発

議」と「決断」の場にするを目的に、定例の大会議のやり方を見直す等の取り組みを進めています。

### リーダー層の育成

変革と成長を推進するリーダー層の育成強化をねらいに、リーダー人材・経営人材の早期育成を目的とした研修を拡充しています。2017年度は、国内外の次期リーダー層を対象にした「一粒の種モミ塾」「Kaneka Creative Corner」や国内外リーダー向けの「The

Leadership Challenge Workshop」研修を通じてリーダーシップ開発と意識醸成を目指しています。また、人事部と各機能部門との連携強化を通して、継続して育成ローテーションの活発化に取り組みました。

## 多様性

### 女性社員の活躍推進

2018年4月1日に「Stand Close Together 作戦」として女性メンバーで構成された全社プロジェクトが設置され、事業拡大とカネカの企業価値・ブランド力の向上に向けて活動を開始しています。

また、昨年に引き続き、女性活躍推進法の「行動計画」に掲げたテーマに取り組んできました。「女性キャリア相談窓口」を3事業所で開催し、キャリアイメージのブラッシュアップのために利用しています。女性幹部職については、積極的な登用を進めるため、個別育成計画を作成して対象者への支援を継続して行っています。採用面では、2018年春入社の新卒採用（高専卒・大卒）における女性の割合が約32%となりました。

今後も女性社員がより活躍しやすい職場環境の整備を行うとともに、女性社員の能力開発や採用に関する取り組みを積極的に展開していきます。

### 外国籍社員の採用と活躍推進

カネカグループでは、概ね10,000人の社員のうち、2,500人を超える外国籍社員が全世界で業務に従事しています。また、海外グループ会社では、経営層としても活躍しています。

当社においても、40名超の外国籍社員が在籍しており、いち早く職場になじみ、活躍できるよう、日本語強化研修を実施する等、積極的な支援を行っています。

### 障がい者雇用

2017年度の障がい者雇用率は、2.19%と法定雇用率（2.0%）を達成しました。引き続き、障がい者の積極採用、職域拡大、働きやすい職場づくりといった取り組み強化に加え、グループ会社の雇用支援を行っていきます。

### シニアの活用

2013年4月施行の改正高齢者雇用安定法対応として「シニア契約社員制度」の見直しを行い、希望者を対象とした65歳までの継続雇用を行っています。

2017年度は、50歳、55歳の社員を対象とするキャリアデザイン研修を引き続き開催し、定年をキャリアの終わりではなく転機と捉え直し、60歳以降も生き生きと働きかけづくりの場の提供を継続しています。

## 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 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	41,116	47,647
受取手形及び売掛金	125,482	142,194
有価証券	110	110
商品及び製品	52,493	55,955
仕掛品	10,148	9,527
原材料及び貯蔵品	34,106	38,732
繰延税金資産	5,871	5,638
その他	11,463	13,076
貸倒引当金	△353	△972
<b>流動資産合計</b>	<b>280,439</b>	<b>311,908</b>
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	74,073	77,592
機械装置及び運搬具(純額)	98,666	106,298
土地	31,071	32,545
建設仮勘定	13,430	12,711
その他(純額)	8,301	8,326
<b>有形固定資産合計</b>	<b>225,544</b>	<b>237,475</b>
無形固定資産		
のれん	3,322	3,476
その他	6,929	6,415
<b>無形固定資産合計</b>	<b>10,251</b>	<b>9,892</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	62,584	68,888
出資金	987	698
長期貸付金	1,300	1,229
長期前払費用	1,759	2,106
繰延税金資産	2,611	1,259
その他	7,650	7,821
貸倒引当金	△228	△270
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>76,665</b>	<b>81,733</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>312,461</b>	<b>329,101</b>
<b>資産合計</b>	<b>592,900</b>	<b>641,009</b>

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	73,058	84,914
短期借入金	52,294	59,653
未払金	22,149	26,983
未払費用	13,339	13,387
未払法人税等	3,390	4,481
未払消費税等	1,051	805
役員賞与引当金	135	126
その他	3,582	4,530
<b>流動負債合計</b>	<b>169,001</b>	<b>194,881</b>
固定負債		
社債	10,000	10,000
長期借入金	50,336	45,847
繰延税金負債	2,098	2,670
退職給付に係る負債	37,310	37,324
役員退職慰労引当金	319	297
債務保証損失引当金	—	346
その他	2,282	3,043
<b>固定負債合計</b>	<b>102,347</b>	<b>99,528</b>
<b>負債合計</b>	<b>271,349</b>	<b>294,410</b>
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	33,046	33,046
資本剰余金	32,813	32,799
利益剰余金	248,523	264,963
自己株式	△16,753	△18,683
<b>株主資本合計</b>	<b>297,630</b>	<b>312,125</b>
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	22,338	24,730
繰延ヘッジ損益	△61	△108
為替換算調整勘定	△5,105	△3,035
退職給付に係る調整累計額	△9,653	△7,526
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>7,518</b>	<b>14,060</b>
<b>新株予約権</b>	<b>271</b>	<b>300</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>16,130</b>	<b>20,112</b>
<b>純資産合計</b>	<b>321,551</b>	<b>346,599</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>592,900</b>	<b>641,009</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
売上高	548,222	596,142
売上原価	385,362	426,959
売上総利益	162,859	169,183
販売費及び一般管理費	129,695	132,294
営業利益	33,164	36,888
営業外収益		
受取利息	87	107
受取配当金	1,695	1,495
為替差益	—	454
持分法による投資利益	118	146
その他	909	898
<b>営業外収益合計</b>	<b>2,811</b>	<b>3,102</b>
営業外費用		
支払利息	1,428	1,692
固定資産除却損	2,534	1,748
為替差損	2,270	—
その他	2,316	3,774
<b>営業外費用合計</b>	<b>8,548</b>	<b>7,215</b>
経常利益	27,426	32,775
特別利益		
固定資産売却益	625	—
投資有価証券売却益	1,602	—
負ののれん発生益	—	954
段階取得に係る差益	—	1,429
<b>特別利益合計</b>	<b>2,228</b>	<b>2,383</b>
特別損失		
訴訟関連費用	962	1,087
事業構造改革費用	—	1,781
貸倒引当金繰入額	—	637
環境対策費用	—	566
<b>特別損失合計</b>	<b>962</b>	<b>4,074</b>
税金等調整前当期純利益	28,692	31,085
法人税、住民税及び事業税	7,088	8,371
法人税等調整額	88	△83
法人税等合計	7,177	8,288
当期純利益	21,514	22,796
非支配株主に帰属する当期純利益	1,030	1,224
親会社株主に帰属する当期純利益	20,484	21,571

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
当期純利益	21,514	22,796
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	5,047	2,440
繰延ヘッジ損益	△9	△47
為替換算調整勘定	△4,268	2,116
退職給付に係る調整額	1,248	2,153
持分法適用会社に対する持分相当額	△2	2
<b>その他の包括利益合計</b>	<b>2,016</b>	<b>6,665</b>
包括利益	23,531	29,462
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	22,596	27,958
非支配株主に係る包括利益	934	1,503

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017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	34,936	234,377	△15,558	286,801
当期変動額					
剰余金の配当			△6,328		△6,328
親会社株主に帰属する当期純利益			20,484		20,484
自己株式の取得				△1,812	△1,812
自己株式の処分			△10	617	607
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△2,123			△2,123
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
<b>当期変動額合計</b>	<b>—</b>	<b>△2,123</b>	<b>14,145</b>	<b>△1,194</b>	<b>10,828</b>
当期末残高	33,046	32,813	248,523	△16,753	297,630

	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	17,450	△51	△1,082	△10,909	5,406	228	16,285	308,722
当期変動額								
剰余金の配当								△6,328
親会社株主に帰属する当期純利益								20,484
自己株式の取得								△1,812
自己株式の処分								607
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△2,123
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	4,887	△9	△4,022	1,256	2,112	43	△154	2,000
<b>当期変動額合計</b>	<b>4,887</b>	<b>△9</b>	<b>△4,022</b>	<b>1,256</b>	<b>2,112</b>	<b>43</b>	<b>△154</b>	<b>12,828</b>
当期末残高	22,338	△61	△5,105	△9,653	7,518	271	16,130	321,551

当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)

(単位: 百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	33,046	32,813	248,523	△16,753	297,630
当期変動額					
剰余金の配当			△5,933		△5,933
連結範囲の変動			823		823
親会社株主に帰属する当期純利益			21,571		21,571
自己株式の取得				△2,618	△2,618
自己株式の処分			△21	687	666
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△14			△14
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△14	16,440	△1,930	14,495
当期末残高	33,046	32,799	264,963	△18,683	312,125

	その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	22,338	△61	△5,105	△9,653	7,518	271	16,130	321,551
当期変動額								
剰余金の配当								△5,933
連結範囲の変動								823
親会社株主に帰属する当期純利益								21,571
自己株式の取得								△2,618
自己株式の処分								666
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△14
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,392	△47	2,069	2,126	6,541	29	3,981	10,552
当期変動額合計	2,392	△47	2,069	2,126	6,541	29	3,981	25,047
当期末残高	24,730	△108	△3,035	△7,526	14,060	300	20,112	346,599

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 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
	<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	
税金等調整前当期純利益	28,692	31,085
減価償却費	27,808	30,323
事業構造改革費用	—	1,781
段階取得に係る差損益(△は益)	—	△1,429
負ののれん発生益	—	△954
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	2,515	3,026
貸倒引当金の増減額(△は減少)	34	638
受取利息及び受取配当金	△1,783	△1,602
支払利息	1,428	1,692
持分法による投資損益(△は益)	△118	△146
固定資産処分損益(△は益)	102	531
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,602	—
売上債権の増減額(△は増加)	△4,609	△12,053
たな卸資産の増減額(△は増加)	△4,056	△6,176
仕入債務の増減額(△は減少)	7,303	8,568
その他	18	1,704
小計	55,733	56,988
利息及び配当金の受取額	1,904	1,752
利息の支払額	△1,404	△1,681
法人税等の支払額	△8,113	△7,309
営業活動によるキャッシュ・フロー	48,119	49,750
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△36,726	△34,113
有形固定資産の売却による収入	1,092	61
無形固定資産の取得による支出	△1,474	△1,405
投資有価証券の取得による支出	△75	△1,384
投資有価証券の売却による収入	1,585	156
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△102	△1,463
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	780
事業譲受による支出	—	△331
貸付けによる支出	△314	△933
貸付金の回収による収入	212	895
その他	△567	△1,057
投資活動によるキャッシュ・フロー	△36,369	△38,796
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△2,858	6,702
長期借入れによる収入	6,251	5,628
長期借入金の返済による支出	△5,986	△9,169
セール・アンド・リースバックによる収入	—	232
リース債務の返済による支出	△171	△266
自己株式の取得による支出	△1,812	△2,618
自己株式の売却による収入	410	475
非支配株主からの払込みによる収入	53	—
配当金の支払額	△6,328	△5,933
非支配株主への配当金の支払額	△399	△358
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	△2,772	△82
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,612	△5,390
現金及び現金同等物に係る換算差額	△280	231
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,143	5,795
現金及び現金同等物の期首残高	43,161	41,018
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)	—	600
現金及び現金同等物の期末残高	41,018	47,413

## 財務ハイライト

▶ 売上高／営業利益



▶ 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



▶ 海外売上高／海外売上高比率



▶ 純資産／自己資本比率



▶ 研究開発費／売上高比率

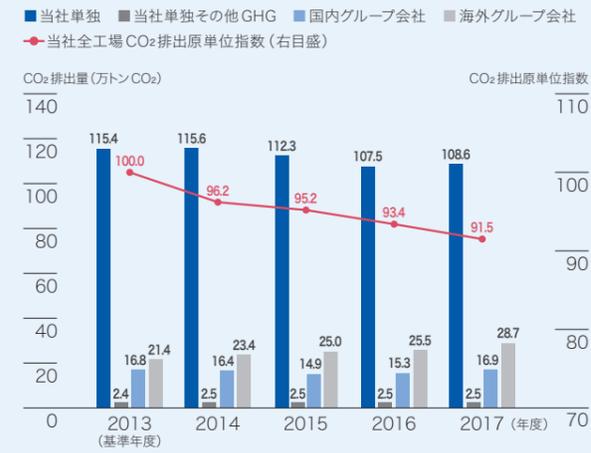


▶ 新製品売上高／売上高比率

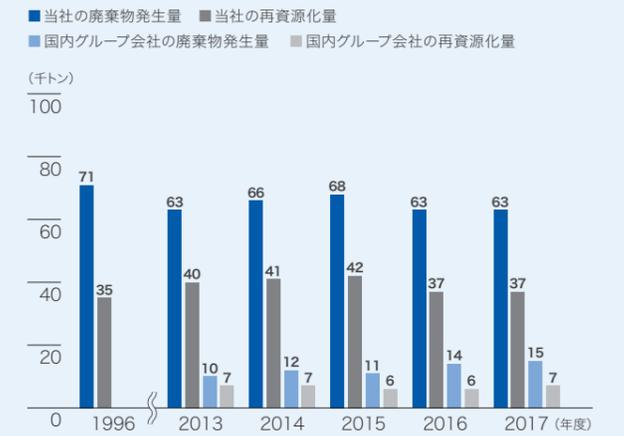


## 非財務ハイライト

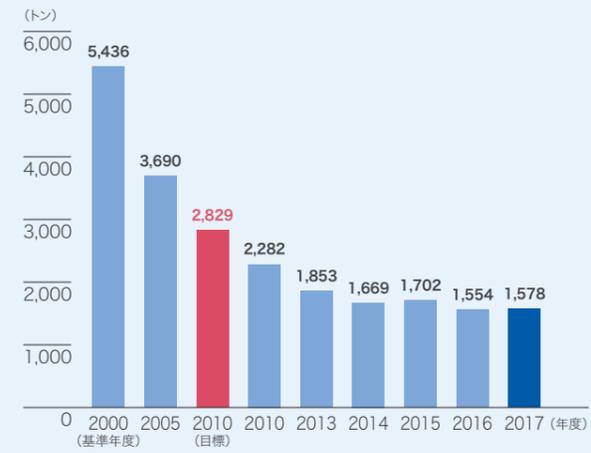
▶ エネルギー使用に伴うCO2排出量・CO2排出原単位指数



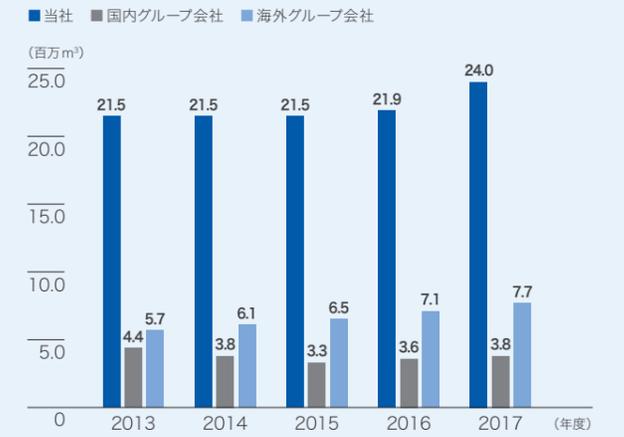
▶ 廃棄物発生量・再資源化量



▶ VOC排出削減自主計画と実績



▶ 水使用量

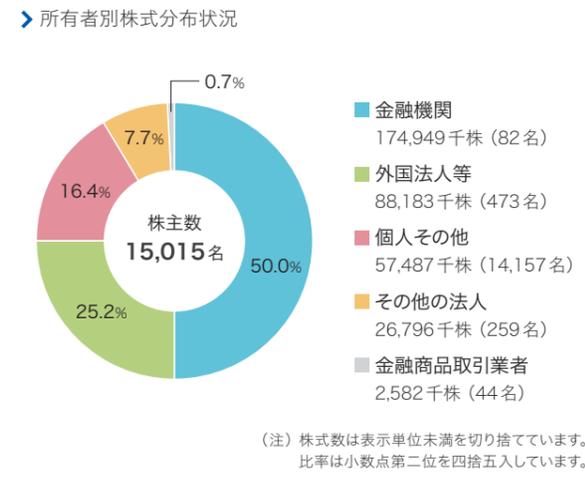


## 会社概要

会社概要	
会社名	株式会社カネカ
英語会社名	KANEKA CORPORATION
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(2018年3月31日現在)
売上高	5,961億42百万円(2018年3月期)
従業員数(連結)	10,234人(2018年3月31日現在)
事業所	営業所 名古屋(名古屋市東区)  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 BDP技術研究所 バイオテクノロジー研究所 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
関係会社	子会社110社 (うち連結決算対象会社は国内43社、海外41社)

## 株式の基本事項(2018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	三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座の口座管理機関	大阪証券代行部 〒541-8502 大阪市中央区伏見町3丁目6番3号
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人 〒541-0048 大阪市中央区瓦町3丁目6番5号 銀泉備後町ビル
会社が発行する株式の総数	750,000,000株
発行済株式の総数	350,000,000株
株主数	15,015名



▶株価の推移

決算年日	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月
最高(円)	710	898	1,278	1,061	1,114
最低(円)	495	558	810	643	815

(注) 東京証券取引所市場第一部における株価

## 海外ネットワーク

### ヨーロッパ/アフリカ

- カネカヨーロッパホールディング N.V.
- カネカベルギー N.V.
- カネカファーマヨーロッパ N.V.
- カネカユーロジェンテック S.A.
- カネカモティファイヤーズドイツュラント GmbH
- ユーロジェンテックドイツュラント GmbH
- ユーロジェンテックプロテオミクス GmbH
- ユーロジェンテック Ltd.
- ユーロジェンテックフランス S.A.S.U.
- ユーロジェンテックネーデルランド B.V.
- AB-Biotics, S.A.
- カネカアフリカリエゾンオフィス
- カネカ太陽電池研究室



### アジア・オセアニア

- 鐘化企業管理(上海)有限公司
- 鐘化貿易(上海)有限公司
- 鐘化(蘇州)緩衝材料有限公司
- 青島海華纖維有限公司
- 鐘化(佛山)高性能材料有限公司
- 思美定(上海)貿易有限公司
- 大連昭和塑料加工有限公司
- カネカマレーシア Sdn. Bhd.
- カネカエペラン Sdn. Bhd.
- カネカペーストポリマー Sdn. Bhd.
- カネカイノベティブファイバーズ Sdn. Bhd.
- カネカアピカルマレーシア Sdn. Bhd.
- カネカMSマレーシア Sdn. Bhd.
- カネカシンガポール Co. (Pte) Ltd.
- カネカファーマベトナム Co., Ltd.
- ヴィナショーワ Co., Ltd.
- カネカタイランド Co., Ltd.
- アジアセメダイン Co., Ltd.
- ショーワグローバル(タイランド) Co., Ltd.
- セメダイン(タイランド) Co., Ltd.
- カネカインド Pte. Ltd.
- PT.カネカフーズインドネシア
- 台湾鐘化股份有限公司
- 台湾施敏打硬股份有限公司
- 株式会社カネカコリア
- セメダインフィリピン Corp.
- ショーワグローバル Ltd.
- TGAペーストリーカンパニー Pty. Ltd.



### アメリカ

- カネカアメリカホールディング Inc.
- カネカノースアメリカ LLC
- カネカファーマアメリカ LLC
- カネカエアロスペース LLC
- アナスベック Inc.
- セメダインアメリカ Co., Ltd.
- セメダインノースアメリカ LLC
- ユーロジェンテックノースアメリカ Inc.
- カネカサウスアメリカレプレゼンタティブ Ltd.
- カネカUSマテリアル・リサーチ・センター
- カネカUSイノベーションセンター

