

経営の根幹をなす2大システム

社会価値と企業価値を高める両輪、 経営の根幹をなす2大システム



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。

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、ESG経営のさらなる深化を目指す

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

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



外なる力

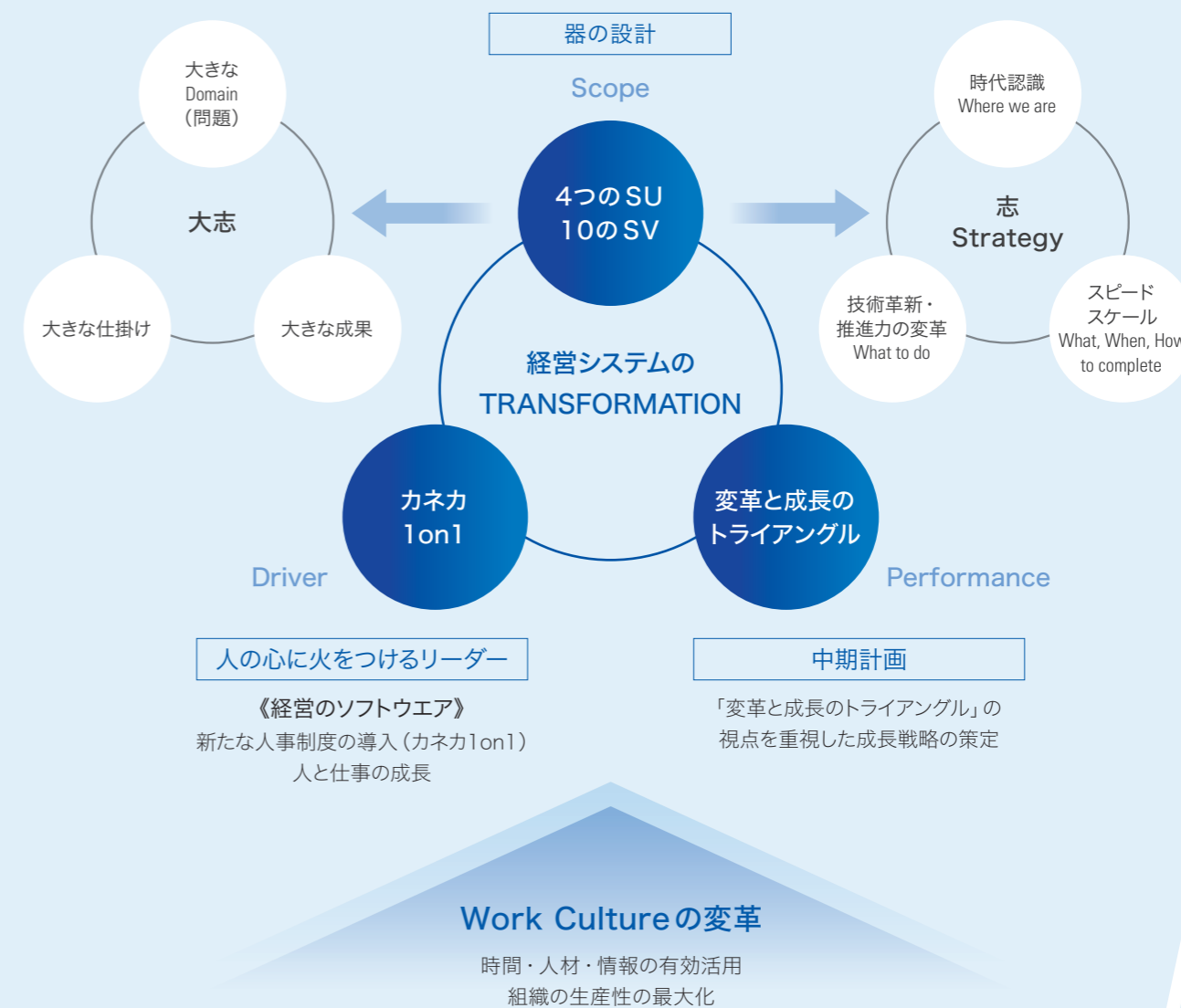
- グローバル目線で進める
- カネカにしかできないこと、
ユニーク性
- 顧客ニーズの構造化、
役に立ってますか？
- 風に立つリーダー
- オープンイノベーション

現場力

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

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



カネカが考えるESG

人、暮らし、環境に寄り添う、
ビジョナリーなソリューションを

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

Vinyls and Chlor-Alkali SV	
Performance Polymers (MOD) SV	Performance Polymers (MS) SV

Quality of Life SU

Foam & Residential Techs SV	E & I Technology SV
PV & Energy management SV	Performance Fibers SV

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

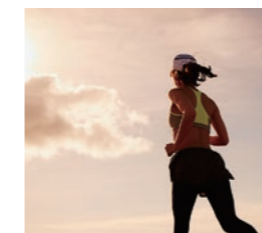


Quality of Life Pathfinder

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&B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

Health Care SU

Medical Devices SV
Pharma & Supplemental Nutrition SV

Nutrition SU

Foods & Agris SV

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。

価値創造プロセス

カネカは世界を健康にする

人と社会のための技術を伸ばし、
世界に、地球に新たな価値を

人と、技術の創造的融合

事業活動を行うのは「人」であり、さまざまな製品のベースになるのは当社が保有している「技術」です。健康で活気にあふれた「人」がB to B to C、さらにはその先のSocialまで踏み込んだB to B to C to Sの視点でValue Communicationを繰り返し、「技術」を組み合わせることで、世界に、地球に、新たな価値を提供していきます。

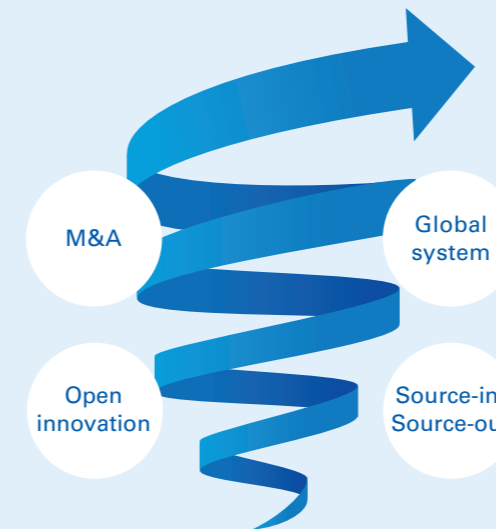


国連グローバル・コンパクトへの支持

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。

オープン
イノベーションによる
付加価値の創造

- 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



異業種技術の組み合わせ

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など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などを進めることで、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。

「3つのクライシス」
社会課題の解決

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

環境・エネルギー

海中においても生分解する「生分解性ポリマー素材」や、建築物の壁面などにも設置できる「太陽光発電システム」の開発などにより、すべての人が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目指す



カネカ生分解性ポリマー-PHBH



建材一体型太陽電池

食糧

「食糧増産製品」の開発や、酪農家との協業による「高付加価値乳製品」の生産などにより、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



カネカペプチド



パン好きの牛乳/パン好きのカフェオレ

健康

身体の健康を維持、増進するために、サプリメントをはじめとする安心で、効果の高い製品を開発し、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



還元型コエンザイムQ10



Floradapt (乳酸菌)

R&B (リサーチ&ビジネス) を通じて、 社会課題の解決につなげる

カネカは研究開発の目的を、「マーケットとお客様の目線に立った先端技術の積極的な価値追求により1日も早く社会課題を解決すること」と定め、「R&B (リサーチ&ビジネス)」と再定義しました。社会の課題解決に資する技術への目利き力を研ぎ澄まし、圧倒的な競争力を持つ「技術」「素材」の開発と「社会実装」の実現により、ソリューションプロバイダーとして持続的な成長を遂げていきます。

「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

環境・エネルギー

- 地球に還る食品・製品包装や容器の素材
- 次世代モビリティ素材
(自動車、航空機・宇宙航空機)
- 次世代情報端末素材
- 再生エネルギー100%供給を実現する
高効率太陽電池・シースルー太陽電池の開発

食糧

- 環境耐性作物や低アレルゲン作物
- 作物の育成スピードアップや
気候変動などストレス耐性を高める
機能性肥料

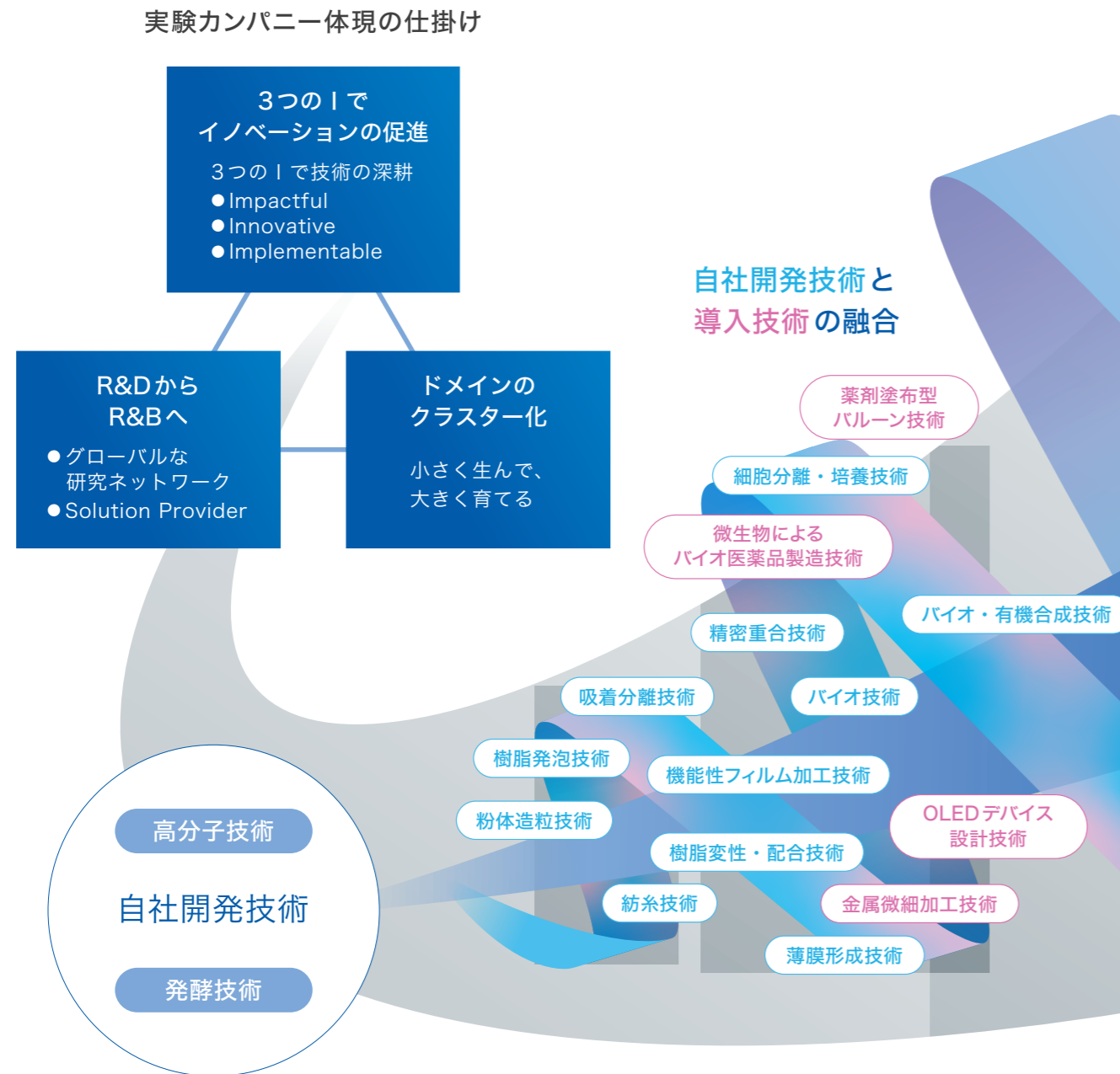
健康

- 健康維持、フレイル^{※1} 予防
- 難治性疾患／革新的治療
- 循環器系疾患／低侵襲治療^{※2}

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
食料生産支援  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

自社開発技術と 導入技術の融合



※1 加齢による運動機能や認知機能などの低下と、複数の慢性疾患の併存などの影響による生活機能の低下により、心身の脆弱性が出現した状態。適切な介入・支援により、生活機能の維持向上が可能である。

※2 患者の身体に対する負担を減らした治療。

Think Global, Act Local

カネカグループはこれまで常に世界を視野に置き、他社に先駆けた事業展開を推進してきました。現在ではグローバル（現地発信の事業展開）に軸足を置き、世界各地の特性にあわせた技術開発、素材開発を加速させています。今後も現地に根ざした展開を推し進め、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。

- 現地視点に立った事業展開を加速
- 新興国の市場拡大
- 地域特性を踏まえた生産体制

地域密着型の
生産・販売体制の強化

M&Aと
アライアンスの強化

研究開発と
オープンイノベーション

カネカの グローバル戦略

グローバル
人材の育成

- 地域ニーズに適した研究開発拠点の開設
- グローバルに戦える新規事業の創出
- 自らの技術のみならず、他から新たな技術を導入（自前主義からの脱却）

- 新たな技術の融合で非連続の成長
- 技術やバリューチェーンでのシナジー発揮
- グローバルに価値を共有できるパートナーとの協働

- 国際色豊かな人材を育成
- マルチナショナルな企業へ

米州

カネカアメリカズホールディング Inc. (地域統括会社)

- Health Care 領域、Nutrition (乳酸菌) 領域、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、カネカUSマテリアル・リサーチ・センターの戦略的活用
- 既存事業の生産・販売基盤の強化



カネカUSイノベーションセンター (アメリカ)



カネカUSマテリアル・リサーチ・センター (アメリカ)

欧州

カネカヨーロッパホールディング N.V. (地域統括会社)

- 成長分野の設備能力増強、M&A 実行 (Health Care, Material, QoL)
- カネカ太陽電池研究室の戦略的活用
- 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



カネカ太陽電池研究室 (ベルギー)

アジア

鐘化企業管理 (上海) 有限公司 (地域統括会社)

- 大型設備投資のリターンを最大化
- 中国・ASEAN・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

社員一人ひとりの健康と成長が 変革と価値創造の源泉に

「Human Driven Company」。これがカネカのDNAです。仕事の成果やバリューを生み出し、変革を実現するのは一人ひとりの人材であり、人と組織が健康を維持し、高い生産性を発揮できるように、さまざまな取り組みを進めています。

人の心に火をつけるリーダーの育成 ～「カネカ1on1」を柱とした人材育成～



Off-JT

- 一粒の種モミ塾 ● Kaneka Creative Corner
- The Leadership Challenge Workshop
- 語学研修 ● eラーニング など

OJT



「人の成長」と「仕事の成果」はコインの表と裏であり、カネカ1on1を通じて人材育成と目標達成を同時に実現することを目指しています。

ワークショップやコーチング研修などを定期的実施するとともに、効果測定とフィードバックを行い、Value Communicationを深化させています。

また、将来の経営幹部候補、事業や業務を力強くけん引するリーダー人材の育成に向けて、海外グループ会社も含めた研修を実施しています。受講者の中から部門長や海外グループ会社の経営層が誕生してきています。

リーダー育成

プログラム名	内容	2016年度	2017年度	2018年度	開講以来の累計
一粒の種モミ塾	次期リーダー・経営人材を対象とした、経営トップおよび一流講師陣による講義と演習	13名	12名	12名	49名
Kaneka Creative Corner	ナショナルスタッフの次期リーダー層を対象とした、経営トップおよび一流講師陣による講義と演習	10名	12名	12名	34名
The Leadership Challenge Workshop	リーダーシップスキルの習得と実践、およびそのフォローアップ	(海外) 102名 (国内) 197名	(海外) 24名 (国内) 236名	(海外) 21名 (国内) 288名	(海外) 428名 (国内) 951名

※集計範囲は、カネカ・国内外グループ会社です。

Work Cultureの変革

Life in Work, Work in Lifeの観点から、有限である「時間」「情報」「人材」を有効活用し、組織と個人の生産性を最大化させるため、ESG推進会議の下にWork Culture部会を設置して、会議・打ち合わせの見直しやオフィス環境の変革などを進めています。Value Communicationの強化と、同じPurposeに向かってメンバーが結束する強い組織づくりに取り組んでいます。

あわせて、在宅勤務の積極的活用など、個人の生活と調和する柔軟な勤務を選択できるさまざまな制度

を導入し、働き方の変革を進めてきました。短時間勤務制度や時差出勤制度、託児費用補助金など、育児や介護と仕事の両立を支援する仕組みも拡充しており、さらに、少子高齢化などに伴う課題を先取りした、より柔軟性が高く働きやすい環境を整備していきます。

今後も、制度の拡充や見直しに加えてさらに使いやすい仕組みと風土づくりに努め、すべての社員の仕事と生活が充実し、働きがいの持てる場を提供していきます。

多様な人材

女性社員の活躍推進

当社はソリューションプロバイダーとして世の中のさまざまな課題解決に挑戦しています。その挑戦を支えるために、多様な価値観を持つ人材の活躍推進は、重要な取り組みの一つと捉えています。

特に女性については、ここ数年、採用拡大(大卒・高専卒の女性比率33%)、職域拡大(従来配属していた研究開発や営業、スタッフといった部門だけでなく、製造部門への積極的な配置)の取り組みを進めています。女性が活躍する風土づくりや積極的な幹部登用を推進し、ビジネスや経営面において女性の能力が発揮できるチャンスを増やしています。女性ならではのアイデアをソリューションにつなげていきます。

外国籍社員の採用と活躍推進

カネカグループ全体約11,000名の社員のうち、約3,000名の外国籍社員が全世界で業務に従事しており、国内外で活躍しています。

事業がグローバルに広がるなか、さらに採用数を増やしています。また、海外留学派遣や海外トレーニング制度により、母国以外での経験を積んでもらうなど、将来のグローバルリーダー育成に力を入れています。

人材戦略 ~Human Driven Company~

障がい者雇用

カネカにおける2018年度の障がい者雇用率は、2.17%でした。今後職域を拡大して採用者を増加させるとともに、働きやすい職場づくりなどの取り組み強化およびグループ会社の雇用支援を行い、グループ全体の雇用率向上を目指します。

シニアの活用

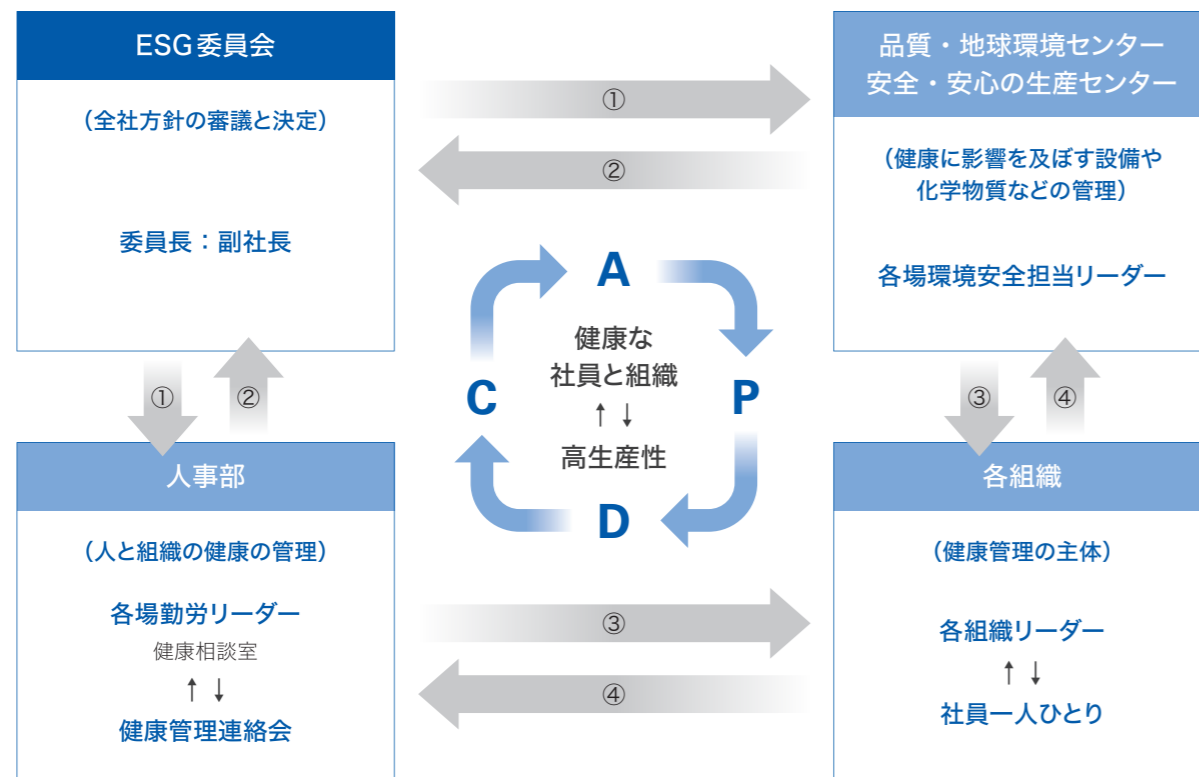
定年退職後のシニア社員を貴重な戦力と捉え、65歳までの継続雇用を行っています。

60歳以降も生き活きと働くために、50歳、55歳の社員を対象とするキャリアデザイン研修を開催しています。

また、人生100年時代を見据えて、シニアが自律的にキャリアを形成し意欲高く働けるように、新しい制度づくりを進めています。

社員の健康

健康維持・増進に向けた体制



①承認・指示 ②報告・提案 ③モニタリング・改善指導支援 ④相談

2018年に健康管理推進基準を制定し、全社の体制を整備しました。

生活習慣改善への気づきの場の提供

カネカグループで働くすべての社員およびその家族が、心身ともに健康で生き活きとした日常を過ごすことを何よりも大切にしています。

そのために、社員一人ひとりが自ら健康への意識を高め、行動を変えていくさまざまな場(コンテンツ)を提供し、社員のセルフケア意識の向上や健全な生活習慣の定着につながるよう支援しています。たくさんの社員がこれらの活動に積極的に参加しています。

- 生活習慣改善の意識向上に向け、希望者全員にウェアラブル端末を配布し、エネルギー摂取量・消費量、睡眠時間などを可視化
- 「ウォーキングチャレンジ」を実施し、歩いた距離で優秀者を表彰
- 工場食堂でスマートミールなどヘルシーメニュー導入
- オフィスヨガや睡眠セミナーなど体験プログラム提供
- 受動喫煙防止のため、オフィスでの喫煙所廃止や工場での就業時間内禁煙活動を実施

会社を挙げて「走る」

健康への意識向上、体型の維持・改善、体力増進などに向けて、さまざまな「走る」取り組みを行っています。

- フルマラソンのタイムを伸ばしたい方、自身の健康のために何か運動を始めたい方、ランニングを習慣にしたい方、などをバックアップする練習会やセミナーの実施
- 海外を含むカネカグループ各社と協力会社が一堂に会しての駅伝大会“Run, Run, Run. Kaneka”の継続実施

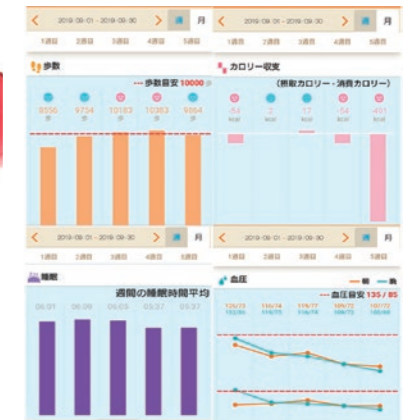
駅伝出走者数

年度	2016	2017	2018
人数	950名	2,031名	2,288名

- 北海道マラソンへの協賛



社員に導入されたウェアラブルツール



アプリとの連動で生活習慣を可視化



オフィスヨガプログラムの提供



北海道マラソン出場に向けたタイムトライアル



駅伝大会Run, Run, Run. Kaneka 2018