

## 経営基本方針



### 世界を健康にする健康経営 – Wellness First (人間賛歌の経営)

#### Trust & Respect

仲間を信じ違いを尊重する  
カネカ誕生以来の伝統

#### 実験カンパニー

新陳代謝を繰り返しながら新しいポートフォリオを  
手に入れるLimitlessな冒険

#### 経営基盤の強化

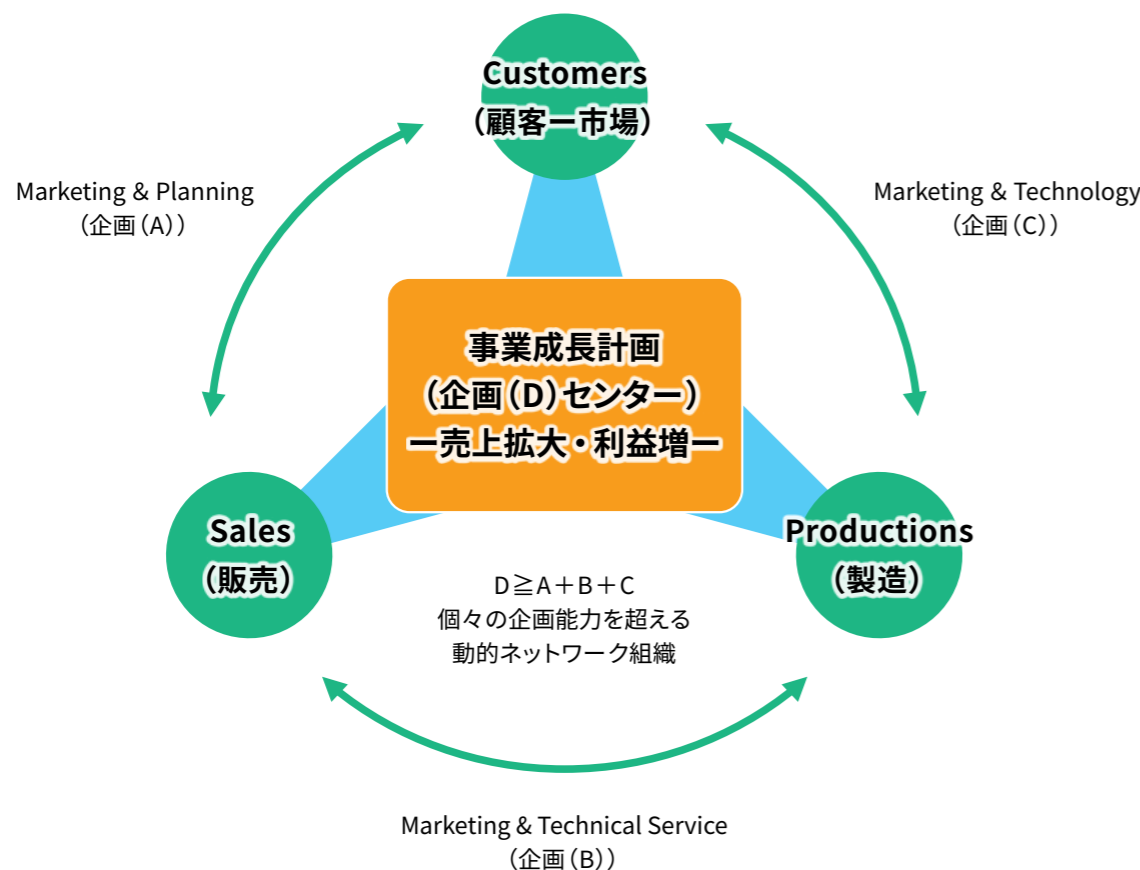
DXを活用した業務の革新と高度化  
社員の意欲と生産性を向上する人事制度

#### 選択と集中

3つのクライシス「ライフサイエンス」への注力  
研究開発への積極投資  
先端事業の飛躍的成長に向けた資源投資

## 経営戦略の一体化

モノづくりとは「R2B+P」をまわすこと  
→ 4つの企画機能・能力の高機能化



## 重点戦略



P. 30

### ハイブリッド経営の道 ポートフォリオ変革の推進

P. 36

### R2B + P 戦略 技術の社会実装 研究と生産技術のIntegrate

- Solution Provider R2B + Pが生むソリューション
- R2B戦略 ポートフォリオ変革のEngine
- モノづくり戦略 モノづくり現場はValue Center
- カーボンニュートラル(CN)戦略 世界を健康にするためにサステナブルを体現する工場を実現する
- 知的財産戦略 事業競争力を高める知的財産の創出

P. 50

### 人材戦略 Human Driven Company 少数精鋭・能力成果主義

- 1on1を柱とした人材育成 人の心に火をつけて、夢をカタチにしていく
- Diversityの推進 多様な個性がカネカならではの!を生み出す
- Wellnessの推進 同じ志の仲間と、イキイキと仕事に取り組む

P. 58

### グローバル戦略 Think Global, Act Local

- The Best Glocal Kaneka Way 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

P. 60

### DX戦略 価値創造のためのDigital Transformation

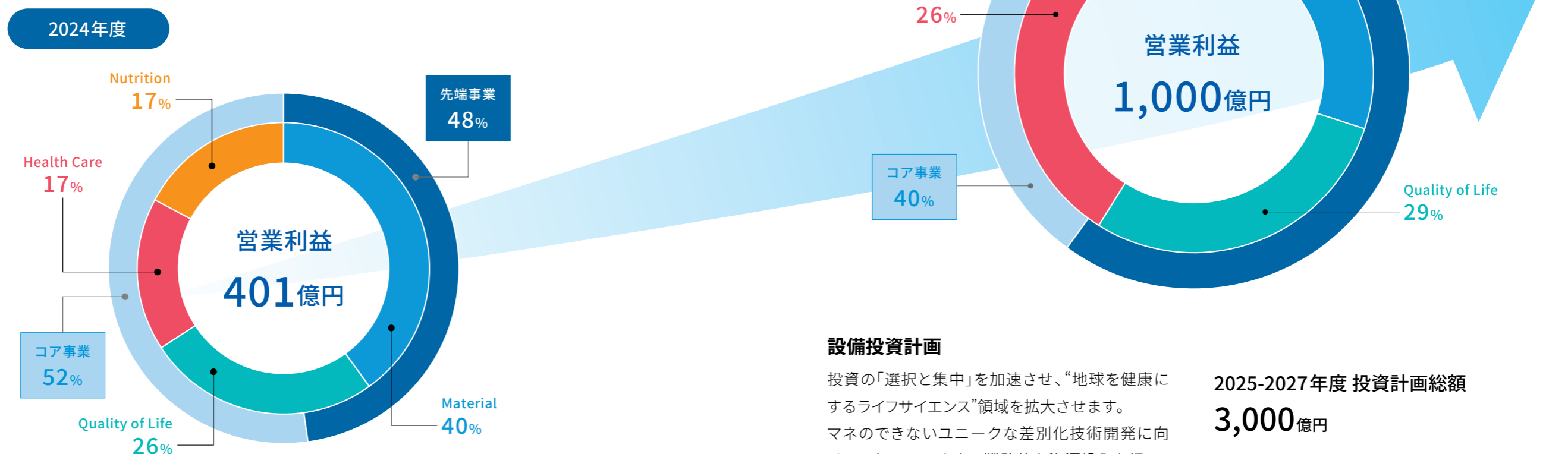
- R2Bを変える スピード・スケール・視座を変える
- サプライチェーンを変える SCM最適化と最先端プラントへの進化

# ポートフォリオ変革の推進



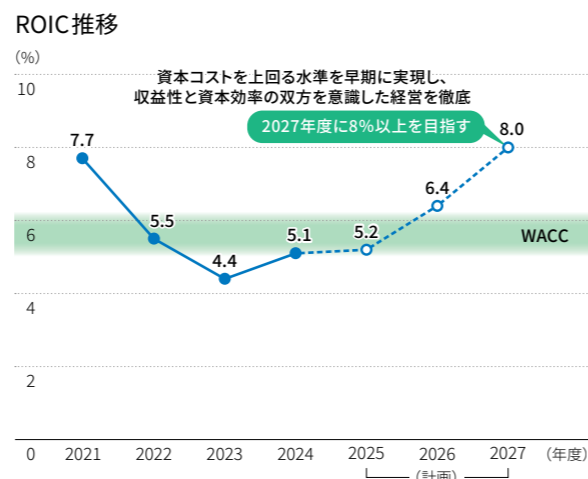
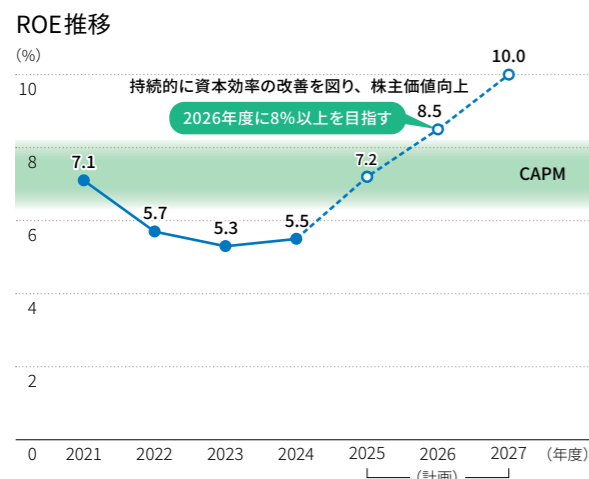
当社は、ハイブリッド経営による事業ポートフォリオの変革を急ぎます。多種多様な異種技術、ソリューションを組み合わせ、ユニークで価値ある新たなソリューションを創出し、社会課題の解決に貢献することを目指しています。

## Solutions Unit (SU)別営業利益比率



## 資本収益性指標

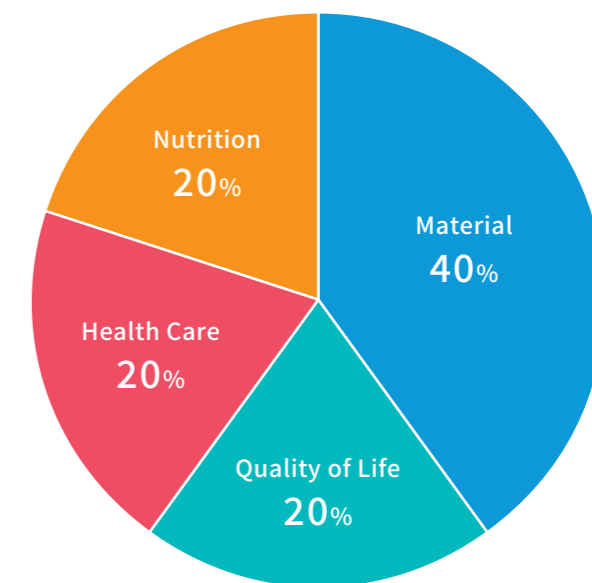
収益力の着実な強化、資本コストの低減、政策保有株式の縮減により企業価値の向上を図ります。



## 設備投資計画

投資の「選択と集中」を加速させ、“地球を健康にするライフサイエンス”領域を拡大させます。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、ポートフォリオチェンジを加速させます。コア事業群も差別化力の強化と、供給力を強化する設備投資により事業基盤を強靱化します。

2025-2027年度 投資計画総額  
3,000億円





## Earthology Chemical Solution

### 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

サステナブル  
モビリティの実現

利便性・  
快適性の向上

地球環境の  
保護

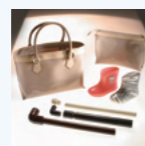
Material Solutions Unit が提供するソリューション

#### Vinyls and Chlor-Alkali SV

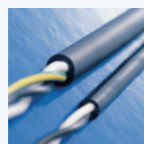
塩化ビニルモノマーからポリマー、特殊塩化ビニル樹脂まで一貫して生産しています。日常生活やライフラインを支える製品群として、これからも社会に貢献していきます。



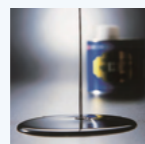
【化成品】  
苛性ソーダ、  
次亜塩素酸ソーダ、塩酸



【塩化ビニル樹脂】  
カネビニール®



【架橋PVC】  
カネカXEL®シリーズ、  
カネビニール®Kシリーズ



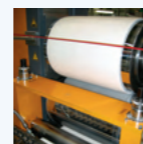
【塩ビ-酢ビ系樹脂】  
カネビニール®Mシリーズ、  
カネビニール®HMシリーズなど

#### Performance Polymers (MOD) SV

耐熱性や耐水性・難燃性など、さまざまな機能を持った樹脂素材が、建築分野や自動車・家電・情報機器など、幅広い分野で日常生活やライフラインを支えています。



【強化剤用樹脂】  
カネエース®B、  
カネエース®M、  
カネエース®FM



【加工性改良・  
特性付与樹脂】  
カネエース®PA

#### Performance Polymers (MS) SV

カネカがユニークな樹脂素材を提供することで、耐候性・高弾性・接着性などに優れたシール材・接着剤・コーティング材が作られています。建築・工業・情報機器など幅広い分野において、さまざまなソリューションを提供しています。

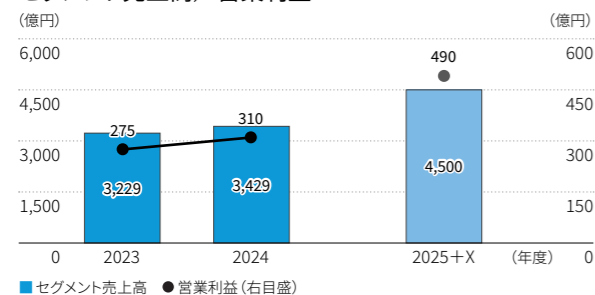


【変成シリコンポリマー】  
KANEKA MS  
POLYMER®、  
KANEKA SILYL®



【アクリルシリコン系  
ポリマー】  
ゼムラック®

#### セグメント売上高／営業利益



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。

### 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

快適な  
暮らしに貢献

社会・生活の  
スマート化に貢献

温度管理技術で  
社会の発展に貢献

豊かな  
暮らしに貢献

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

#### Foam & Residential Techs SV

緩衝包装材や魚箱、住まいを快適にする断熱材や車の軽量化と安全性を実現させるバンパー芯材、定温輸送パッケージの一部として、私たちの暮らしを豊かにしています。



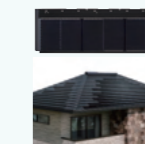
【ビーズ法発泡ポリプロピレン】  
エベラン®PP®



【ビーズ法発泡性ポリスチレン】  
カネパール®

#### PV & Energy management SV

自然再生エネルギーの有力なソリューションの1つである太陽電池。住宅の屋根だけでなく、窓・壁そのものが発電する建材一体型太陽電池で独自のエネルギーソリューションを提供します。



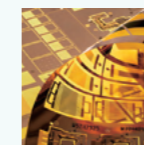
【瓦一体型太陽電池】  
VISOLA® など



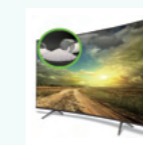
Green Multi Solar®  
「Green Multi Solar®」  
は、大成建設株式会  
社の登録商標です。

#### E & I Technology SV

エレクトロニクス製品がより小さく高性能で美しくなるにつれて、化学のアプローチの成果です。新しい価値の創造が、先端分野をリードし、私たちの生活を快適にしています。



【超耐熱ポリアミドフィルム】  
ピクシオ®、アヒカル®



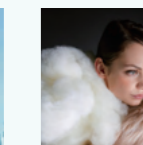
【光学用アクリル樹脂】  
カネカ光学用アクリル樹脂

#### Performance Fibers SV

人々の暮らしに欠かせない繊維製品。世界でも特色のある繊維「カネカロン」を生産し、国際的な製品としてさまざまな生活シーンで、消費者に新しい価値を提供しています。

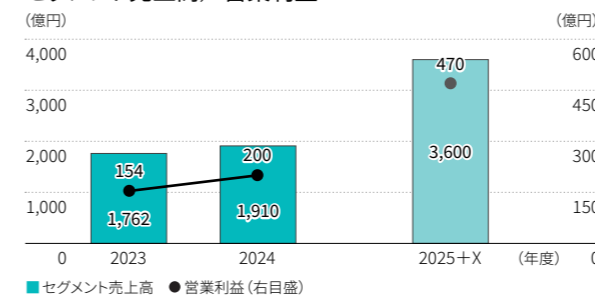


【ヘアプロダクト用繊維】  
KANEKALON®、  
カネカロン®



【エコファー用繊維】  
KANECARON®、  
カネカロン®

#### セグメント売上高／営業利益



### Active Human Life Solution

#### 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

##### Medical SV

血管内治療用カテーテルや血液浄化システムなど、さまざまなイノベーションを実現しています。広範なラインアップにより幅広い治療ニーズに応える製品を提供し、医療技術の進化に貢献しています。



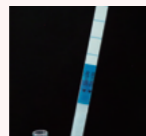
【インターベンション】  
血管狭窄部拡張用スコアリング/ルーメンカテーテル



【血液浄化】  
閉塞性動脈硬化症治療用レオカーナ®



【再生・細胞医療】  
間葉系幹細胞製剤



遺伝子検査診断関連製品

##### Pharma & Supplemental Nutrition SV (Pharma)

バイオ技術と合成技術を基幹とし、合成医薬品から最先端のバイオ医薬品に至るまで、幅広い分野で医薬品に貢献しています。世界中の医薬品メーカーに価値あるソリューションを提供し続けます。



低分子医薬API・  
中間体



抗体医薬精製用アフィニティー担体  
KANEKA KanCap® シリーズ



バイオ医薬関連



経皮吸収型医薬品

##### セグメント売上高／営業利益



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。

#### 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

##### Pharma & Supplemental Nutrition SV (Supplemental Nutrition)

長年かけて還元型コエンザイムQ10の量産化方法を確立するなど、培ってきた発酵技術をベースに機能性食品素材を展開しています。世界中の人々の健康への願いに貢献します。



【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



【機能性食品素材】  
Floradapt® シリーズ  
(AB-Bioticsヒト由来乳酸菌)



【機能性食品素材】  
カネカグラボノイド®  
(甘草グラボポリフェノール)

##### Foods & Agris SV

より深く、よりバラエティー豊かに、新しいおいしさを求める食のマーケット。発酵や油脂加工など多彩な技術の融合により食の価値を高めるソリューションを提供します。



【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ヨーグルトシリーズ

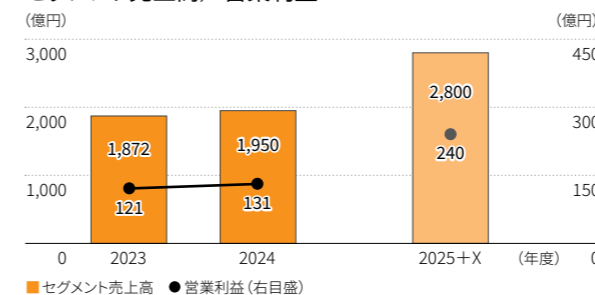


【マーガリン/ショートニング】  
ノヴァ®, コンセプトル®,  
エバーライト®



【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



技術の社会実装

## 研究と生産技術のIntegrate

研究開発によって生み出された技術や知識は、モノづくりを通じて社会に提供され、価値を最大化します。研究開発とモノづくりを一体としたR2B+P活動により、安全、安心な品質を支える製品を社会に安定的に供給することで、社会が直面する課題解決に貢献し、信頼される存在であり続けることが当社の使命です。研究成果を実装し、社会に役立つ価値を創出、提供するSolution Providerとして持続可能な社会の実現に貢献します。

# 社会課題の解決

**R2B+P**  
 Research to Business + Production =モノづくり  
 Solution Provider



Solution Provider



R2B + Pが生むソリューション

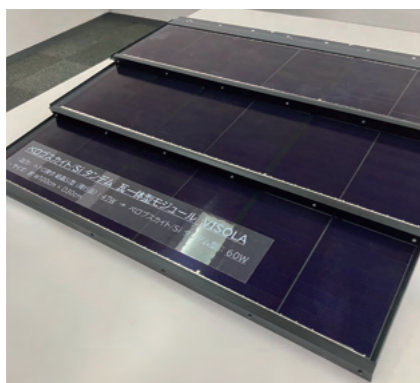
カナカは、お客様や社会が直面する課題を解決するソリューションを提供します。環境・エネルギー、食糧、健康といった多様な領域で、科学技術を生かした“Make it Real”の発想で、持続可能な価値を創出し、未来をともに切り拓きます。私たちは、課題解決のパートナーとして、価値あるソリューションをグローバルに実装し続けます。

研究とモノづくりの融合によるグリーンイノベーション  
ペロブスカイト太陽電池の実用化技術開発とCO<sub>2</sub>からの微生物による直接ポリマー合成技術開発

変化を先取りした技術で、当社が提案する地球環境や生命を健康にするライフサイエンスのソリューションは、社会のニーズの高まりと重なり、一刻も早い社会実装が望まれています。当社は、

ペロブスカイト太陽電池の社会実装

タンデム型ペロブスカイト太陽電池は、ヘテロ接合型結晶シリコン太陽電池にペロブスカイト太陽電池を重ね、それぞれが異なる波長の光を吸収することで、ヘテロ接合型結晶シリコン太陽電池単体よりも高い変換効率を実現するものです。当社では、高効率と高耐久性を両立させた製品の開発を進め、住宅・ビル向けの実装に向けた実証を開始しています。



タンデム型ペロブスカイト太陽電池  
住宅用瓦一体型モジュール

この研究開発は、NEDO「グリーンイノベーション基金事業/次世代型タンデム太陽電池量産技術実証事業」の補助を受けて進めるものです。

国からの支援なども活用しながら、事業を見るマインドの研究開発と顧客目線でValueの最大化を図る製造力を一体化させて、社会実装をスピードアップしています。

Green Planet<sup>®</sup>の原料の多様化

ワンウェイプラスチックの使用による化石燃料の消費を削減し、資源循環の流れを形成するため、廃食用油を原料とする技術を開発し、実証を進めています。さらに環境負荷低減を目指して植物油ではなく、直接CO<sub>2</sub>を原料として利用する技術開発を進めています。

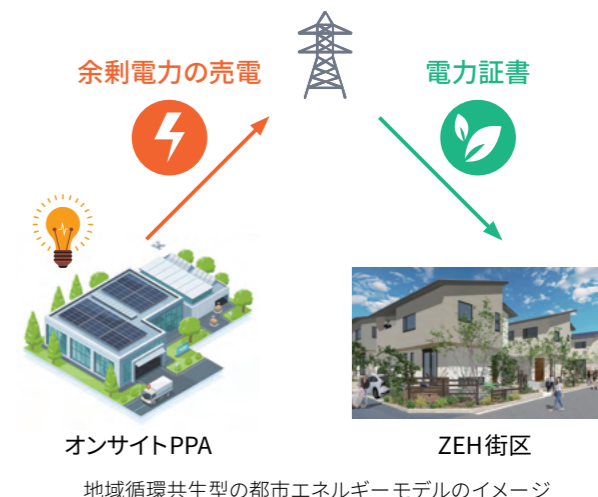


本研究開発にあたって新設したベンチ棟  
(Green Innovation Center)

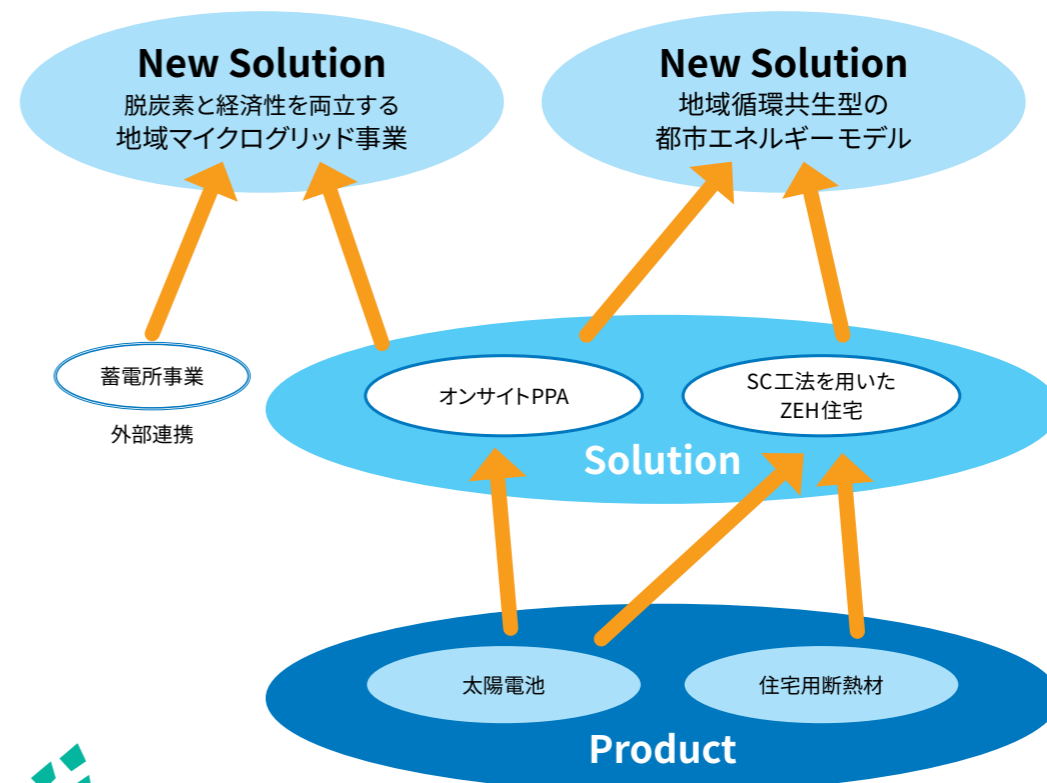
この研究開発は、NEDO「グリーンイノベーション基金事業/バイオものづくり技術によるCO<sub>2</sub>を直接原料としたカーボンサイクルの推進」の補助を受けて進めるものです。

プロダクト・サービスの異結合によるSolution創出  
ZEH住宅やオンサイトPPA等で地域循環共生型の都市エネルギーモデルを構築

2025年11月、当社と株式会社高砂建設が提案する地域循環共生型の都市エネルギーモデルが、「さいたま市脱炭素先行地域事業における脱炭素街区形成事業」に採択されました。同モデルは、当社のSC工法(※1)を用いたZEH住宅(ゼロ・エネルギー・ハウス)とオンサイトPPA(※2)による電力利用の組み合わせによって、再生可能エネルギー100%の脱炭素街区を実現する新たなソリューションです。また、オンサイトPPAは、大型蓄電池と組み合わせることで、脱炭素と経済性を両立させる地域マイクログリッド事業としても提供の範囲を拡大しています。当社は、太陽電池や住宅向け断熱材などの独自の製品開発とその組み合わせによって、新たなソリューションを提供していきます。



※1 SC工法：ソーラーサーキット工法  
※2 オンサイトPPA (Power Purchase Agreement)：企業の敷地内に第三者が太陽光発電設備を設置し、発電した電力を企業が購入する契約形態。



R2B戦略

ポートフォリオ変革のEngine

研究開発型企業である当社の研究開発は、ポートフォリオ変革の最大のドライバーです。  
 研究が事業を変える、事業を見たスピーディーでスケールある研究開発、  
 すなわちResearch to Businessを推進します。  
 異質なものの組み合わせによる独自ソリューションの社会実装を目指し、  
 多様な研究者たちが協働するR2B体制を構築しています。



実験カンパニー体现の仕掛け

3つのIで  
イノベーションの促進

- 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、  
そしてR2B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

精密重合技術

バイオ・有機合成技術

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

OLEDデバイス  
設計技術

紡糸技術

金属微細加工技術

薄膜形成技術

高分子技術

自社開発技術

発酵技術

今後の  
キーテクノロジー・  
キードライバー

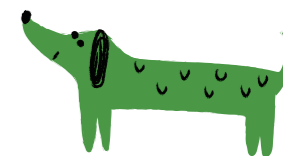
<p>ポリイミド樹脂</p> <p>超耐熱 ポリイミドフィルム</p>	<p>耐熱複合材</p> <p>航空機・ 宇宙航空機用材料</p>	<p>生分解性樹脂</p> <p>生分解性 バイオポリマー</p>
<p>エネルギー・ マネジメント</p> <p>瓦一体型太陽電池</p>	<p>OLEDデバイス</p> <p>有機EL照明</p>	<p>次世代育種技術</p> <p>ゲノム編集作物</p>
<p>食糧生産支援</p> <p>バイオステミュラント</p>	<p>カテーテル</p> <p>薬剤塗布型 バルーンカテーテル</p>	<p>再生・細胞医療</p> <p>iPS細胞、幹細胞</p>
<p>熱硬化性樹脂 配合・加工技術</p>		

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





モノづくり戦略

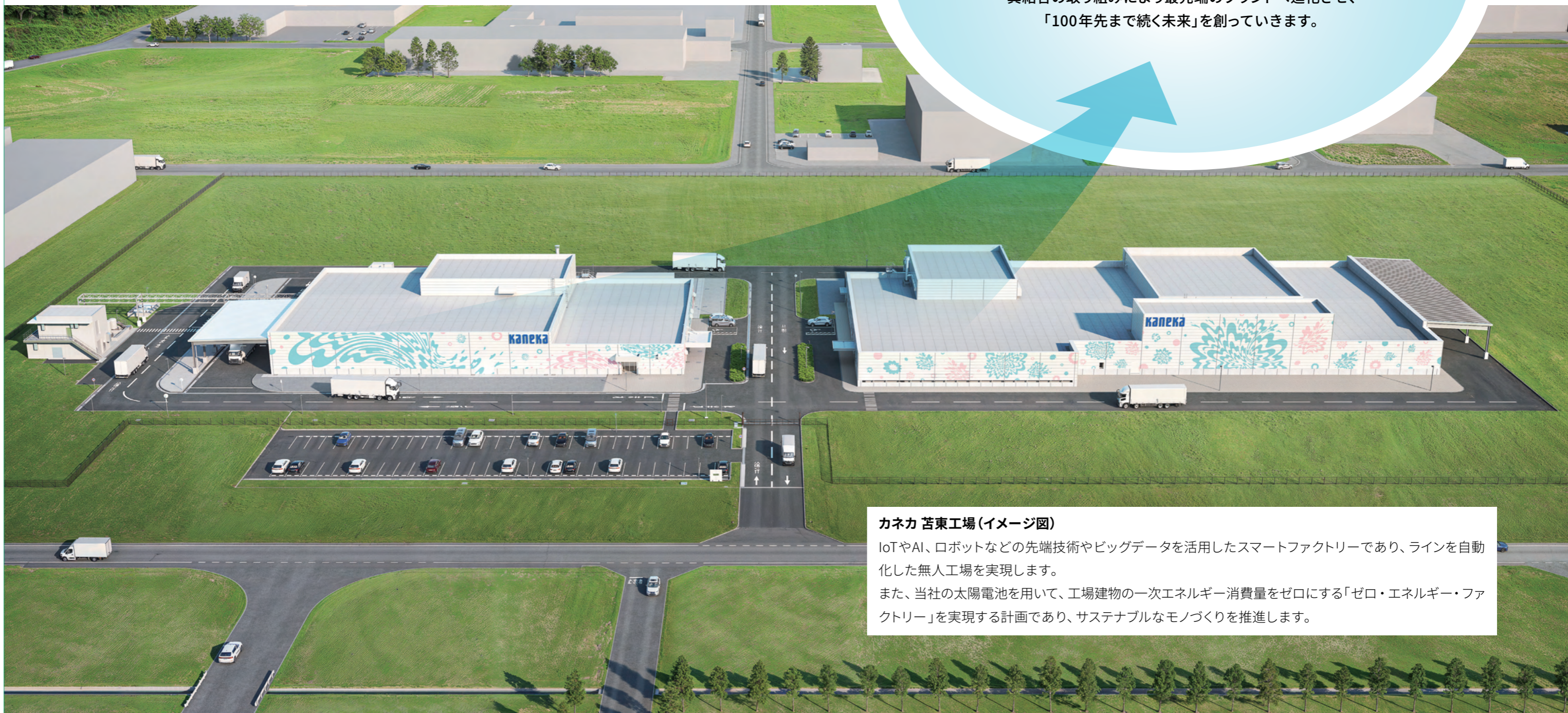
# モノづくり現場はValue Center

モノづくり現場は競争力の源泉であり、事業そのものです。  
モノづくり現場が新製品や新技術の社会実装をけん引します。  
プロセス革新と積極的な投資により、新製品事業化のスピードとスケールを飛躍的に向上させます。

目指す姿

## 「新たな価値の創出」とサステナブルを 体現する工場の実現

カネカの「たくみ」の技とデジタル技術を組み合わせた  
異結合の取り組みにより最先端のプラントへ進化させ、  
「100年先まで続く未来」を創っていきます。



**カネカ 苫東工場(イメージ図)**

IoTやAI、ロボットなどの先端技術やビッグデータを活用したスマートファクトリーであり、ラインを自動化した無人工場を実現します。  
また、当社の太陽電池を用いて、工場建物の一次エネルギー消費量をゼロにする「ゼロ・エネルギー・ファクトリー」を実現する計画であり、サステナブルなモノづくりを推進します。

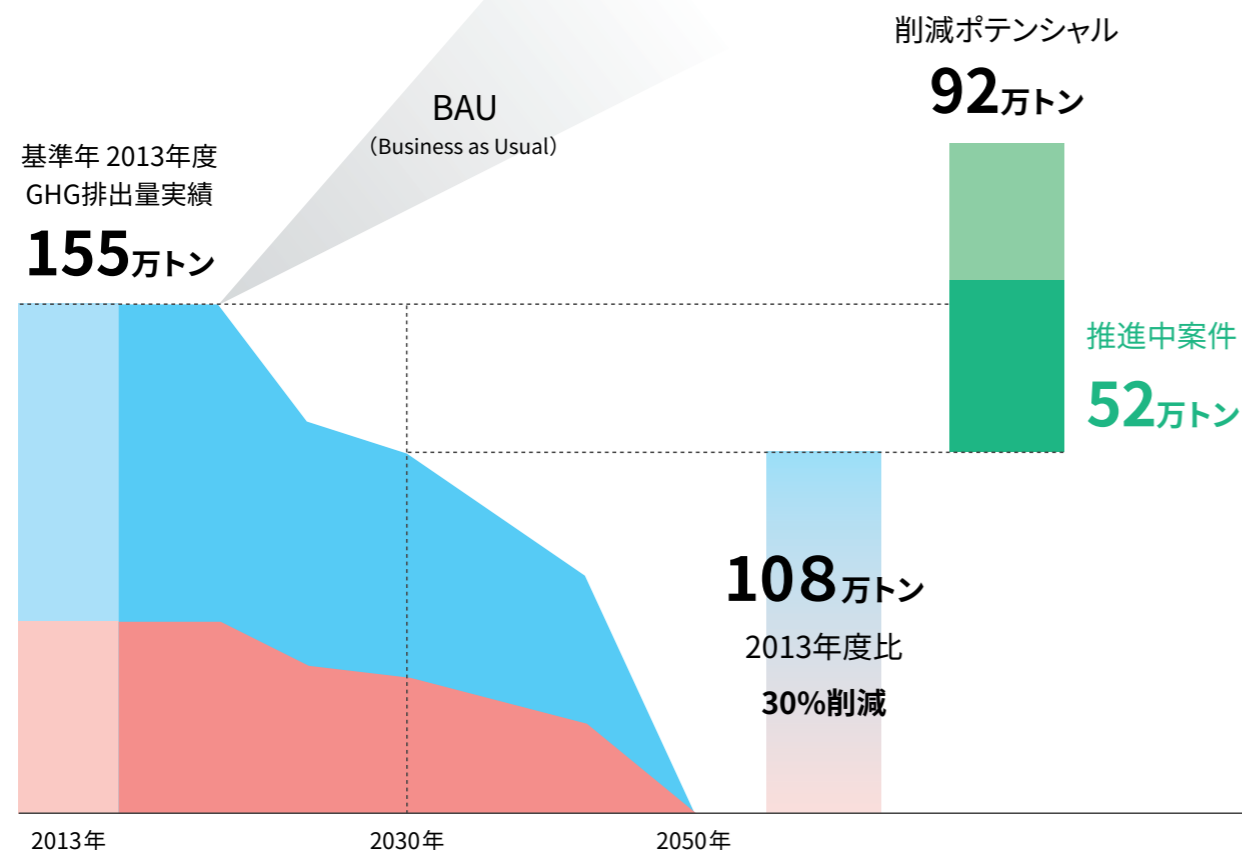
カーボンニュートラル(CN)戦略



# 世界を健康にするために サステナブルを体現する工場を実現する

カネカグループは、TCFDの趣旨に賛同し、シナリオ分析を通じて気候変動関連のリスクと機会を特定するとともに、中長期的な対策を策定しています。また、カーボンニュートラル推進に向けてGXリーグ(※)にも参画しました。これらに基づき、カネカグループは、国内外グループ会社を含めたScope1・2を対象とし、2030年にGHG排出量の30%削減(2013年度比)、2050年にはカーボンニュートラル実現を目指しています。

今後もGHG排出量削減に向け、当社がこれまで培ってきた生産技術力をつなぎ、新たな開発テーマを実装するとともに、生産現場の絶え間ない省エネルギー活動等を進めていきます。また、低CO<sub>2</sub>排出係数の電力の利用拡大など、社外とも横断的な取り組みを進め、世界の健康に貢献していきます。



※ GXリーグ：2050年のカーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GX (Green Transformation) への挑戦を行い、持続的な成長の実現を目指す企業や官・学とともに協働する取り組み。



GHG 排出量削減目標の考え方

当社は、2030年の目標達成に向け、まずは基準年2013年度のGHG排出量から30%に相当する47万トンの削減を目指しています。高砂工業所の燃料転換などにより、2025年度までに52万トンの削減計画を見込んでいます。さらに、将来の事業拡大と排出量削減を両立するため、省エネ・プロセス革新によるGHG排出量削減

減ポテンシャルを抽出し、内部炭素価格を考慮した経済合理性のある計画を策定していきます。特に省エネについては、環境設備投資促進制度の投資枠を活用し、現場主体の取り組みでさらなるGHG排出量削減テーマの抽出・実装を推進します。

実現性の高いフェーズまで進捗した案件

Scope1：脱石炭の3年前倒し(2030年→2027年)を決定しました。高砂工業所は、2027年の脱石炭とGHG排出量削減に向けて、新規のガスタービンコージェネレーションの設置工事を計画通り進めています。

Scope2：カネカマレーシアは、2026年のバイオマス由来蒸気への切り替えに向けて供給会社との契約を完了し、約3万トンのGHG排出量削減を見込んでいます。また高砂工業所では、電力会社の排出係数の低減により、約10万トンのGHG排出量削減を見込んでいます。



新規ガスタービンコージェネレーションの設置工事の様子

	GHG排出量削減総ポテンシャル	推進中案件	進捗
1. 燃料転換	31万トン	31万トン	脱石炭投資決定 31万トン
2. 省エネ	30万トン	3.6万トン	稼働済
3. プロセス革新	10万トン	0.5万トン	稼働済
4. 再生可能エネルギー・低CO <sub>2</sub> 排出係数の電力・蒸気の活用	21万トン	17万トン	カネカマレーシア バイオマスボイラー導入決定など 7万トン 電力会社排出係数低減 10万トン
<b>GHG排出量削減 合計</b>	<b>92万トン</b>	<b>52.1万トン</b>	



## カーボンニュートラル(CN)戦略

世界を健康にするためにサステナブルを体現する工場を実現する



### TCFDに沿った情報開示

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。

#### ガバナンス

気候変動に関するリスクと機会は、信頼の生産力センター 品質・地球環境センターが、掌理しています。

気候変動に関するリスクやその予防策の策定では、事業部門・生産部門・研究部門と協議の上、品質・地球環境センターから取締役副社長を本部長とするTask Force「Sustainability (SX) 本部」へ提案・審議され、各部門と協業しながら対処していきます。特にカーボンニュートラルに係るモノづくり戦略に

ついては、Task Force「Sustainability (SX) 本部」の傘下にあるDX・CN Committeeが、事業部、スタッフ部門、工場、研究所、グループ会社と連携しながら、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推進します。DX・CN Committeeでの活動は、Task Force「Sustainability (SX) 本部」へ報告され、今後の活動方針が審議・決定され、事業計画などへ反映されます。重要性の高い案件は取締役会に報告されます。

#### 戦略

気候変動のリスクと機会について、当社にとって特に重大と判断したものを右表にまとめています。2023年度に、太陽光発電の普及、バイオマスプラスチックの利用拡大、廃棄物有効活用の需要増加に

ついて、当社の重要度の高い事業機会として1.5°Cシナリオ/4°Cシナリオで分析を行い、関連事業部門に共有しました。主な対応策は事業計画に組み込まれており、継続して取り組みを進めています。

#### リスクマネジメント

気候変動に関わるリスクと機会は、品質・地球環境センターが中心となってシナリオ分析を行い、事業に係る対応策は事業部門と共有し事業

計画に反映します。生産に係る対応策はDX・CN Committee、生産DX・CNプロジェクト会議へ提案、審議されます。

#### 指標および目標

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(2013年度比)を目標として設定しました。2024年度のカネカグループのScope1・2のGHG排出量合計は、1,527

千トンCO<sub>2</sub>e(2013年度比98.8%)でした。カネカのScope3排出量は3,114千トンCO<sub>2</sub>eでした。グループ会社のScope3排出量の算定範囲を段階的に広めており、今後は、Scope3排出量削減方針を検討する予定です。

特に重大な気候変動関連のリスクと機会の事業インパクトと対応策

タイプ	社会の変化	気候変動関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響 (●リスク/●機会)	対応策 (◎は重点化領域)
政策/法的	GHG排出規制の強化	● GHG削減諸対応による減価償却費等、諸コストが発生	・インターナルカーボンプライシング(ICP)制度導入
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)	● 炭素税導入に伴い操業コストが増加	◎ 自家発電設備の早期燃料転換 ・既存の製造工程での継続的な省エネ ・プロセス革新 ・再生可能エネルギー・低CO <sub>2</sub> 排出係数電力の活用 ・ICP制度導入
技術	サーキュラーエコノミーの加速	● 石化由来包装用プラスチックの生産量に対する課税が行われ、仕入れコストが増加	◎ カネカ生分解性バイオポリマー Green Planet®の量産・用途拡大 ◎ 二酸化炭素と水素からカネカ生分解性バイオポリマー Green Planet®を生産する研究開発の促進 ・再生材の利用拡大
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	● 生分解性プラスチックをはじめ、循環型社会の実現に貢献する製品、低炭素・脱炭素関連製品の需要が拡大	
技術	原材料・エネルギー源の低炭素化	● 原油等の価格変動により燃料コストが変動 ● 輸送車における脱炭素技術の導入やクレジット購入コストの転嫁に伴い、購入運賃や販売運賃が増加	◎ 自家発電設備の早期燃料転換 ・既存の製造工程での継続的な省エネ ・再生可能エネルギー・低CO <sub>2</sub> 排出係数電力の活用 ・調達方針の見直し ・サプライチェーンマネジメントの強化
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	● ZEB・ZEH向け資材の需要が拡大	◎ 太陽光発電関連製品の充実・拡大 ・自己託送・マイクログリッドの拡大 ・住宅用断熱材(カネライトフォーム®)の充実・拡大 ・蓄電池の開発
急性	異常気象による自社工場・サプライチェーンへの影響	● 集中豪雨での洪水や濁水による自社工場の生産停止、サプライチェーン寸断などによる売上機会の喪失、建物被害の増加	・グループ拠点の水リスクの把握 ・BCPの定期的な見直し
	異常気象による災害に備えた建築建材需要の増加	● 気象災害による被害を軽減させる建築建材製品の売上が増加	・盛土用発泡体(カネパール®・カネライトフォーム®)の展開

知的財産戦略

事業競争力を高める知的財産の創出

カネカは、社会に役立つ価値あるSolutionを生み出す基盤として知的財産を重視しています。未来のビジネスにつながる事業競争力を高める高付加価値な特許の創出に向けて、人材育成、発明奨励、DX推進、権利の新陳代謝を軸とした知財戦略を推進しています。



新たな価値創造に向けた取り組み

人の知恵とデジタル技術を融合させることで、事業戦略と連動した知的財産の活用を実現することを目指しています。

今後も、技術とアイデアの価値を最大限に引き出すための支援を強化していきます。



価値創造につながる知財教育

知財リテラシーの強化を通じて、研究者のアイデア創出力とビジネス構築力の底上げを目指しています。また、活発な知財活動は、事業戦略と連動した価値創造の鍵になると考えています。若手社員には、特許制度や出願プロセスなどの基本的な知識

を体系的に学ぶ機会を提供しています。リーダー層には、知財戦略の立案・実行力を養うための研修を展開しています。さらに、事業戦略に資する知財情報の活用方法を学ぶワークショップを実施し、実践的なスキルの習得を支援しています。

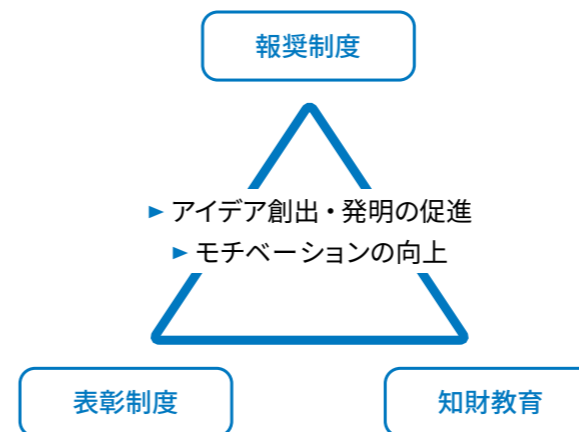
知財教育プログラムの全体像

		戦略	調査	権利化	ブランド・契約・著作権
リーダー層	マネジメント	テーマ創出 情報活用	情報活用 分析 AI活用	審査対応 発明発掘	契約リスク ブランディング コンプライアンス
中堅	応用			制度理解	
新人・若手	基礎		ツール活用		

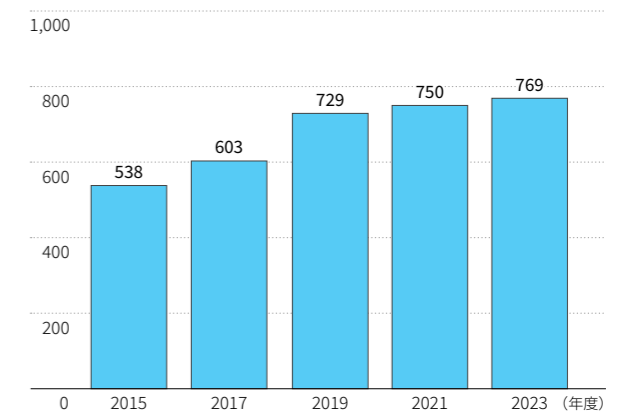
発明をモチベートする文化の醸成

発明は個人の創造力の結晶であると同時に、企業の技術力と競争力を高める源泉です。功績のある発明者には社長による表彰を行い、その優れた成

果をたたえています。これに加え充実した報奨制度、知財教育で発明者の意欲向上を図っており、その効果が着実に成果へとつながっています。



発明者数 (名)



知財ポートフォリオマネジメント

特許の権利要否の判断において、自社技術や事業への貢献度、維持コストに加え、客観的な特許の質を確認しながら、各特許を総合的に評価しています。

当社は、将来にわたって事業成長に資する特許を選別し、適切な棚卸しを行うことで新陳代謝を促し、効率的かつ強固な知的財産ポートフォリオを実現していきます。

DXを活用したアイデア創出

DX (デジタルトランスフォーメーション) ツールを活用した特許調査システムを独自に開発し、R2B+Pメンバーに提供しています。

このシステムは、アイデアの文章化から始まり、先行技術との比較を通じて、発想のブラッシュアップや新たな展開を支援するものです。

これにより、技術者の直感や経験に加えて、より豊富で客観的な情報に基づいた判断が可能となりました。今後も、知的創造活動のスピードと質を向上させていきます。



# Human Driven Company

## — 少数精鋭・能力成果主義 —

人の成長なくして会社の成長はないとの考えで、当社の人材戦略においては、社員一人ひとりが遺憾なく力を発揮できるよう、チャレンジできる環境を整え、成長を促しています。

そのための人材戦略の重要な3本柱は、

①1on1を柱とした人材育成、②Diversityの推進、③Wellnessの推進です。

自律的な学習だけでなく、仕事を通じて成長していけるよう職場での挑戦を促しています。新しい取り組みを互いに応援し、知恵を出し合い、全員で成功を喜び、一体感を高めています。

社員の価値観や経営環境が変化していく時代にあっても、創業時から一貫した、仲間を信じ、違いを尊重する文化こそが、カネカの人材に対する考え方です。

1on1を  
柱とした  
人材育成

T r u s t & R e s p e c t

Diversityの  
推進

Wellnessの  
推進



# 1on1を柱とした人材育成

## 人の心に火をつけて、夢をカタチにしていく

2018年度に再設計した人事制度の軸となるのがカネカ1on1です。目指す姿に向かうさまざまな仕掛けを実現していくのは社員一人ひとりです。仕事を通じて人が成長する仕組みとして導入し、挑戦を後押ししています。

### 1on1での対話を深めるために

カネカでは、自分のキャリアを自律的に考え、発信することを大切にします。職種間の異動や、異なる部門への転籍などの機会を用意し、チャレンジを支援します。こうした取り組みを通じて、組織の壁を越えた連携が進み、カネカ全体がOne Teamになるとともに、個人もより高い視座を獲得していきます。

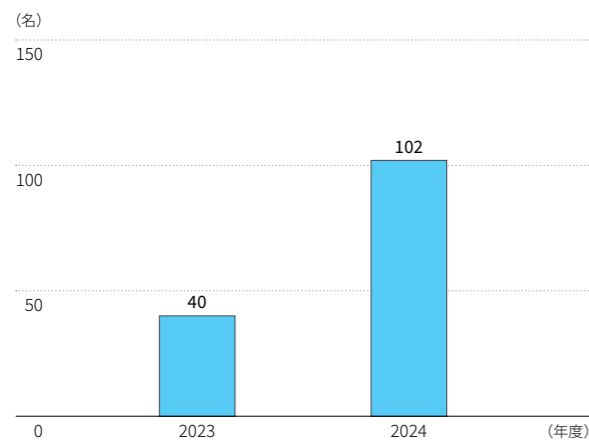
カネカ1on1は、メンバー（部下）の内省を促し、成長のためのアクションにつなげるものです。制度

導入当初から、上司には継続してワークショップを行い、1on1での対話の質の向上と制度の浸透を図ってきました。

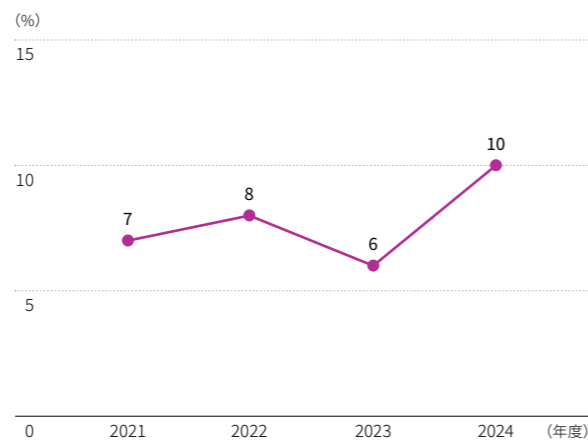
2023年度からはメンバー向けのワークショップも開始し、メンバー自身が、成長の機会として主体的に1on1を活用できるよう、支援をしています。

これらの取り組みは、一人ひとりのキャリアを考え、実現し、企業としてともに成長・拡大するという思いにほかなりません。

カネカ1on1メンバー向けワークショップ受講人数



研修費用全体に占める、カネカ1on1・キャリアデザイン研修費用の割合

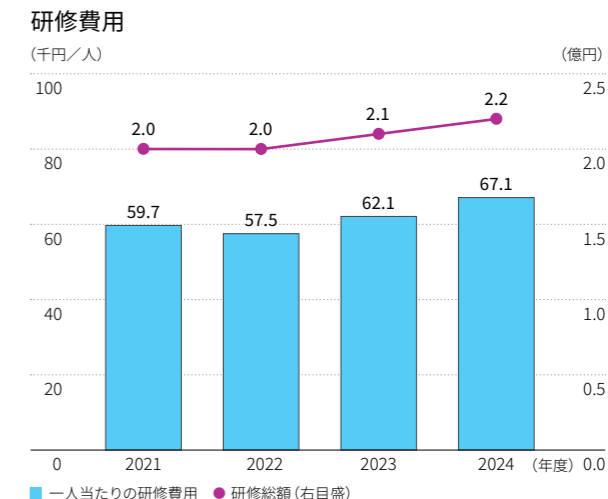


### 組織の能力開発を支える研修施策

人材育成への投資は、事業戦略の実行を支える人材基盤の強化を目的としており、2027年度に3億円(2022年度比1.5倍)とする計画です。

選抜型、挙手型、階層別の各研修についても、育成すべき人材像と必要な能力を起点に、見直しと拡充を図っています。

2024年度の一人当たりの研修時間は18.7時間、研修費用は67.1千円となりました。一人ひとりのキャリアに応じて、業務から離れ、成長する機会の提供を続けています。



### One Teamをけん引するリーダー

幹部職には、階層別に研修の機会を設けています。「リーダーシップチャレンジ」は、2008年に海外グループ会社から始まり、2014年度から日本でも導入した幹部職向けの必修カリキュラムです。ワークショップ形式で、価値観のブラッシュアップとリーダーシップの発揮について学び、2023年度からは、新たにフォローアップコーチングの時間を設けました。2025年度までに1,641名が受講しています。

次代の経営層育成を目的とした「一粒の種モミ塾」は、2015年度開講以来2025年度までに133名が

受講しており、部門長の半数近くが卒業者となります。会長・社長・副社長が8カ月間を通して計12日間(約100時間)の全セッションに参加しています。

「Kaneka Creative Corner 2.0」は、海外グループ会社の、ナショナルスタッフの責任者を中心にしたグローバルリーダー研修で、2025年度には日本人社員も含むメンバーが、計5日間(約40時間)のセッションに臨みました。経営層の助言や参加者との議論を踏まえ、グローバル戦略を推進しています。



一粒の種モミ塾での様子



Kaneka Creative Corner 2.0での様子

# Diversityの推進

## 多様な個性がカネカならではの！を生み出す

年齢・性別・国籍など、属性を問わず、メンバーそれぞれの個性が生きることで、多様な個性とそこから生まれる多彩な視点が、新たな発想を生み出します。  
 上司が責任を持って職場のダイバーシティを推進するとともに、全社の取り組みとの両輪で、グローバルに展開する事業を支えます。

### 次のステージに挑む意志を育む女性活躍支援

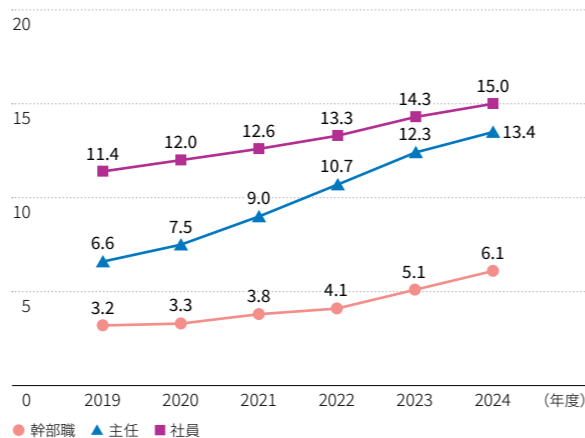
社員一人ひとりが、自らの可能性と次の役割を具体的に描き、挑戦できることを目指し、段階に応じた支援を行っています。  
 中でも、女性担当職には社内の女性幹部との対話の場を設け、次の役割をイメージする機会を提供しています。  
 主任昇格後は、社外プログラムを通じて視野を広げ、実践経験を積み、成果をもとに幹部職への登用を行っています。



新任幹部職を対象に心構えを話す笹川社外取締役

また、多様なメンバーを率いる立場になった新任幹部職については、社外取締役や役員層との対話を通じて、メンバーを率いる立場としての認識を高める支援を行っています。  
 現在は、社内から登用した複数の女性が部門長として活躍しており、2030年度末には、女性幹部職比率を12%にする計画です。  
 引き続き、長期視点での主任・担当職の育成を行っていきます。

### 女性比率

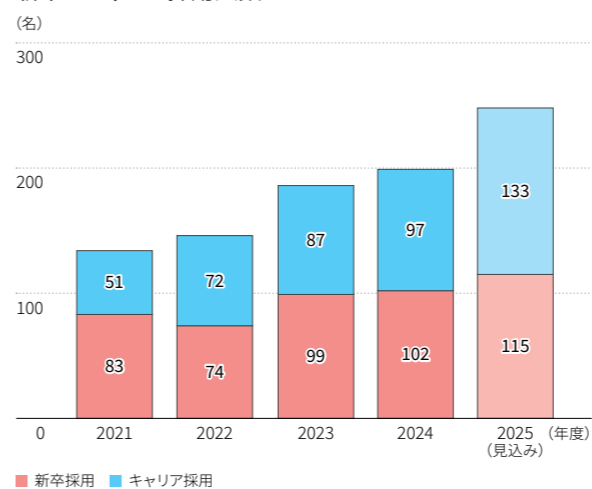


### 多様な経験・専門性を持つ人材の採用

事業の変化や成長に対応するため、技術分野やキャリアの異なる人材を受け入れ、育成すると同時に、それぞれの経験や専門性を組織の力として生かす採用を進めています。  
 新卒採用では、DX実装現場見学会や、情報系専門学生を対象としたワークショップ、高専生向け

のキャリア教育などを実施しています。  
 また、キャリア採用においては、薬剤師などの有資格者や海外駐在経験者、エンジニアなど、現在および将来の事業拡大を支える分野の人材獲得に注力しています。

### 新卒・キャリア採用人数

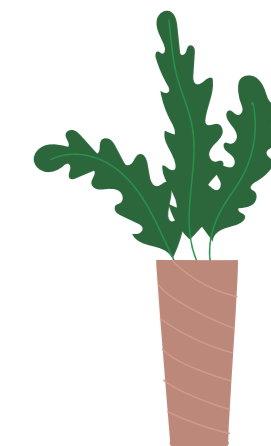
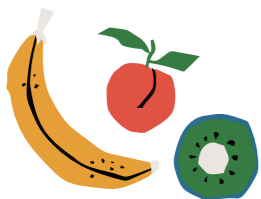


技術系新卒採用者向け DX実装現場見学会

### 多様な背景を持つ人の活躍

カネカグループの社員約11,500名のうち、約3,500名の外国籍社員が世界で業務に従事しています。海外拠点から日本への研修も実施しており、人的ネットワークの向上に取り組んでいます。

2024年度の障がい者雇用率は2.65%（法定雇用率2.5%）です。継続して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。



# Wellnessの推進

## 同じ志の仲間と、イキイキと仕事に取り組む

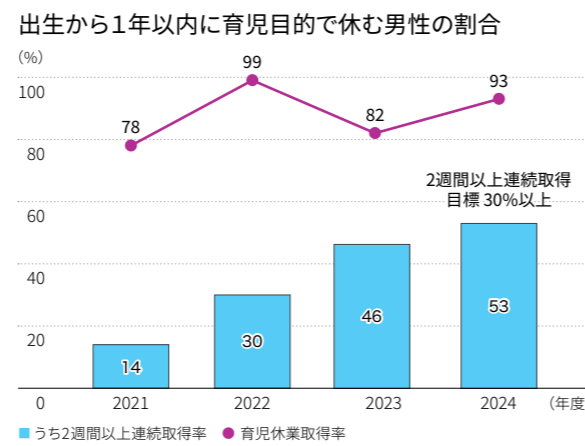
健康に働き続け、安心して挑戦できる環境整備を進めています。互いの挑戦を応援し合い、大きな目標とともに挑む「絆」を育み、人と組織がともに成長するWellnessの推進につなげています。



### 育児・介護への理解

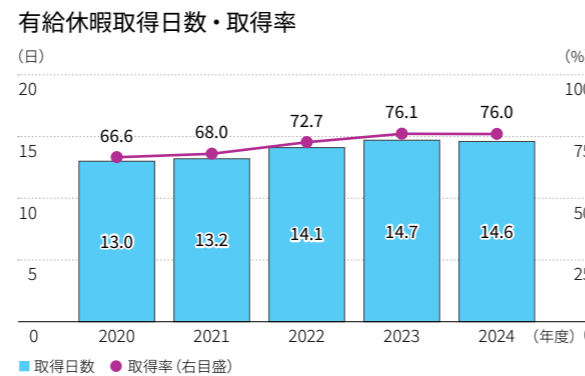
仕事と生活の両立支援への理解を深めるよう、全社員を対象とした、社内制度やガイドブックの周知を行っています。また、幹部職を対象に、メンバー個人のキャリアと人生を支援しながら、組織の業績を達成し、私生活も楽しむような姿勢について考える講演など、機会提供を行っています。組織管理者に働きかけることで、職場単位での好循環を促しています。

仕事と生活の両立の指標の一つとしている、出生から1年以内に、育児目的で連続2週間以上休む男性の割合は、目標の30%を大きく超え、年々増加しています。



### 働きやすい環境の維持

心身の健康を維持し、リフレッシュして仕事にまい進できる環境を進化させることは、生産性を高める働き方、Work Cultureの変革につながります。2024年度の超過労働時間は19.5時間/月(目標16.5時間)、有給休暇取得日数は14.6日/年(目標16.0日)となりました。社員一人ひとりの業務遂行力向上と、生産性高く業務遂行できる仕組みづくりの両輪で、目標の達成を目指しています。



### 一体感を育む機会

2014年度から続くスポーツイベントRun, Run, Run. Kanekaは、コロナ禍での中断をはさみ、2025年度で10回目の開催となりました。国内外のグループ会社が一堂に会する大きな祭典で、2025年度は3,290名が参加し、メインの駅伝大会では、209チームがタスキをつなぎました。この駅伝をきっかけにマラソンを始める社員も多く、カネカグ



ループの絆が形になるだけでなく、運動習慣の定着、健康意識の醸成にもつながっています。2013年度から当社が協賛している北海道マラソンは、当社からも多くのランナーが参加します。沿道では北海道のグループ会社や多くの関係者が応援に精を出し、Run, Run, Run. Kanekaを通じて育んだ絆を確かめ合っています。



Run, Run, Run. Kanekaの様子



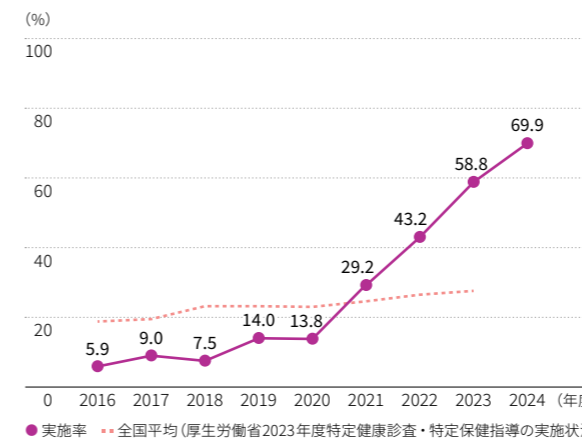
北海道マラソンのランナーを沿道から応援

### 健康を意識して自分と向き合う

特定保健指導とは、メタボリックシンドロームの予防・改善を目的に、保健師などの専門職が生活習慣の改善に向けてサポートする取り組みです。厚生労働省の定める基準に従い、社員だけでなく家族も含めた、健康保険組合加入者全員の実施率の開示が義務付けられています。全国的には30%

弱で推移する中、当社は2024年度69.9%の実施率となりました。対象者へ継続的に働きかけるとともに、家族も参加するイベントでも気軽に楽しく自身の体と向き合う機会をつくっています。

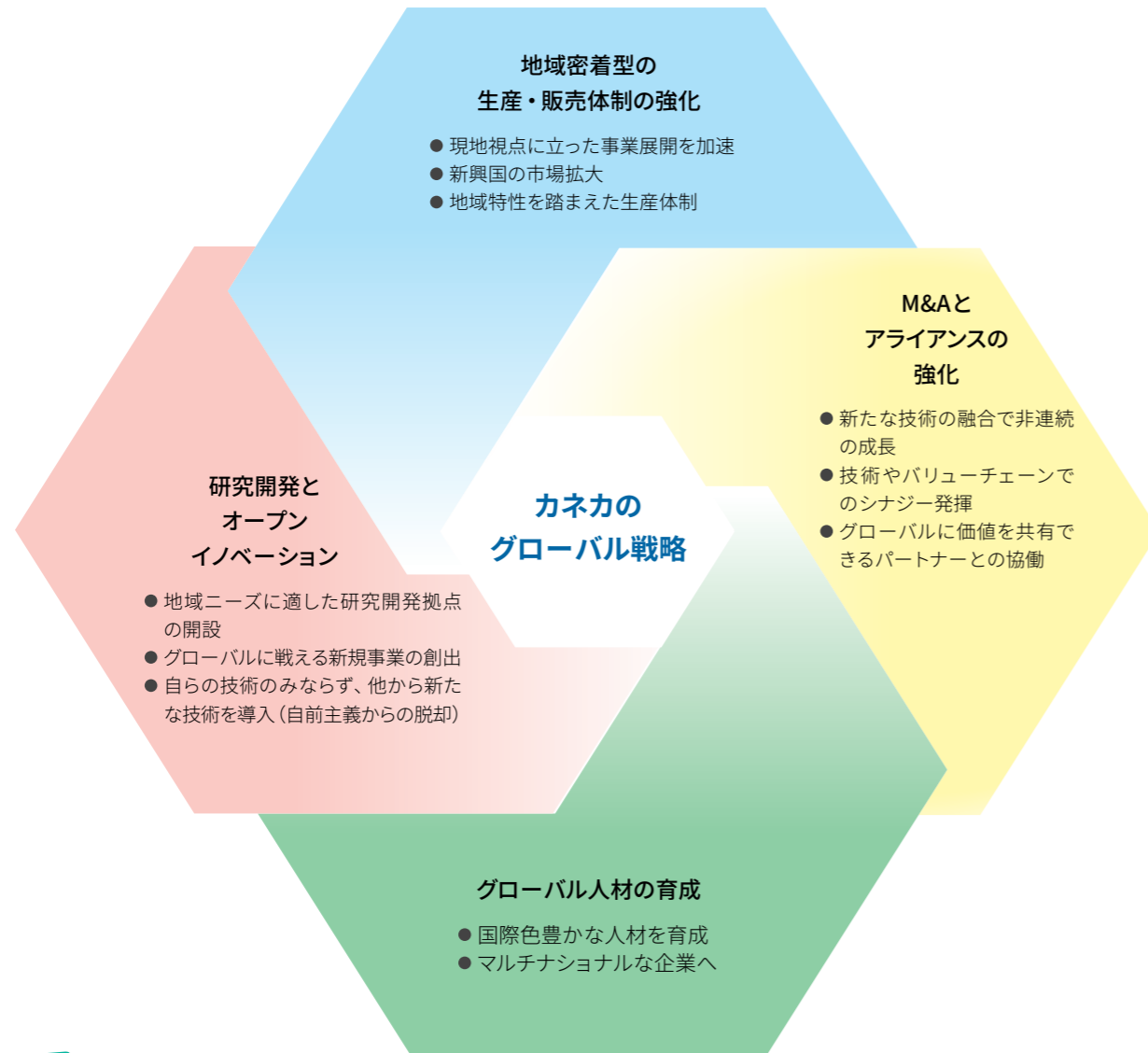
### 特定保健指導実施率



Run, Run, Run. Kanekaの骨密度測定ブースには列ができて、約540人が結果に一喜一憂しました

# Think Global, Act Local

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。



# The Best Glocal Kaneka Way

## 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

Global Centerによる全体最適の戦略策定とLocal適応力の向上の両面から  
 グローバルの各拠点のマネジメント力の強化を図るGlocal Kaneka Wayを推進しています。



### Glocal人材マネジメント

ボーダーレスでグローバルな視点をもってビジネスを進める視座を、国内外全社員の行動基盤として根づかせ、国際環境で価値を生み出す人材を育む制度を整備しています。一方、ナショナルスタッフの責任者には、国内拠点を中心に培われてきた

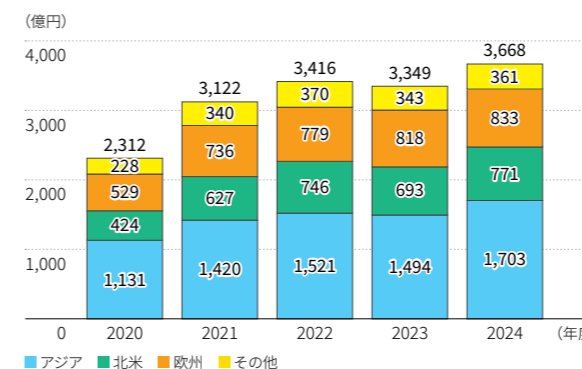
カネカの強い現場力を現地で発揮できるように、グローバルリーダー研修「Kaneka Creative Corner 2.0」を開催しています。また、各グローバル拠点でカネカ1on1を展開し、リーダーを中心にチームとなって高い目標を目指す組織文化を醸成しています。

### 事業活動の重点を海外へ

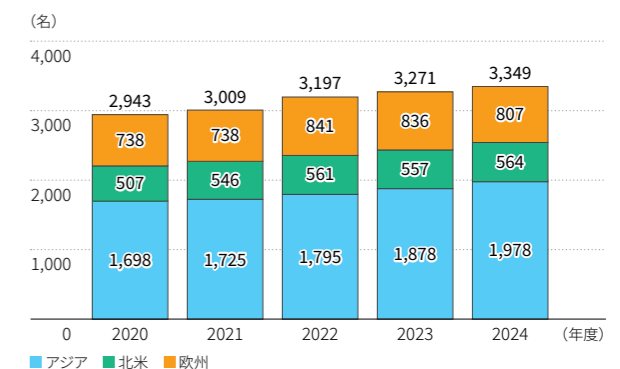
カネカの変革と成長の原動力をグローバル市場に求め、海外売上高を着実に増加させています。経営のローカル化を推進するとともに、経営資源を大胆に海外へ重点化し、現地のトレンドや最新

のニーズを捉えたマーケットアウト型の市場開発とボーダーレスな研究開発活動により現地のアクティビティを徹底的に強化します。

海外売上高



海外エリア別社員数





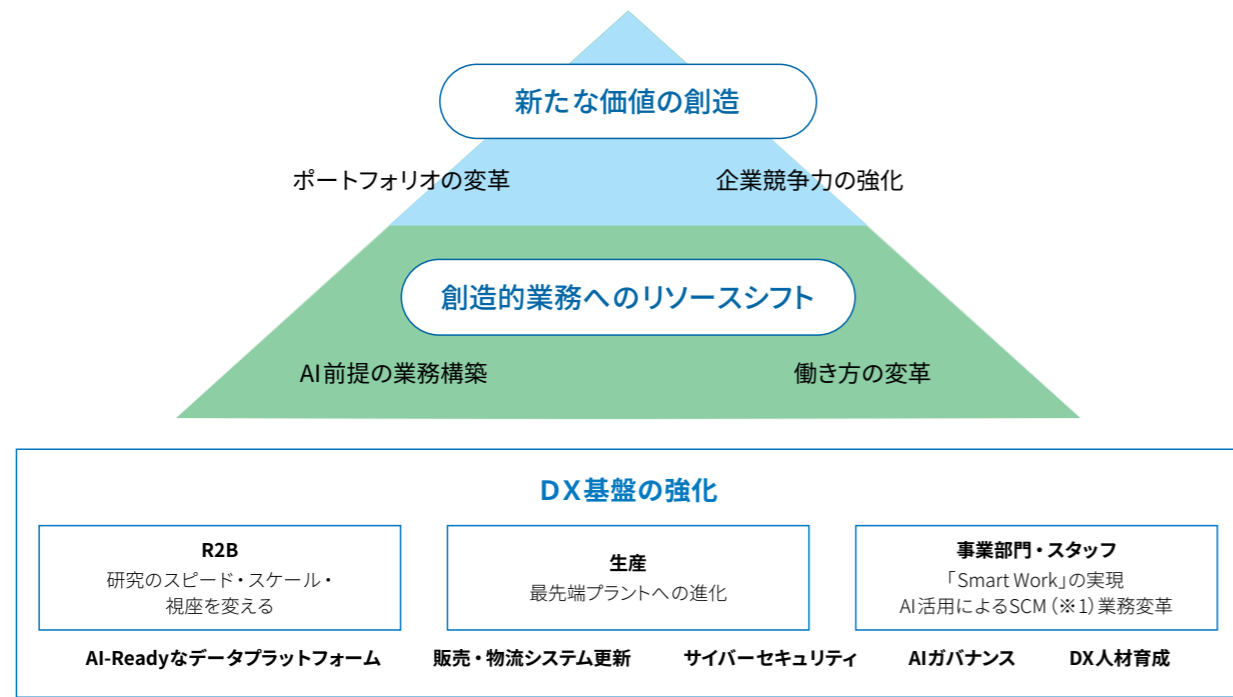
# 価値創造のための Digital Transformation



デジタル技術の急速な進展は、競争優位の条件を日々変化させ、変化への対応力が企業存続のカギとなるリスク環境に直面しています。一方で、世界的な脱炭素化の動きやAI技術の進展は、当社にとって、新たな価値に基づく成長の機会です。

あらゆるもののやり方をトランスフォームし、新たな価値を追求していかねばなりません。自社の持続可能性を高めるために社員の働き方や、文化の革新といった経営改革を進める重要な要素としてDXを位置付けています。

**Kaneka DX Strategy = AI × DX**  
AIを中心とした最新デジタル技術活用を通じた“AI × DX”により、  
全社リソースの価値創造領域へのシフト・働き方を改革し、  
競争力の強化と企業文化の変革を実現する



※1 SCM: サプライチェーンマネジメント

## DX戦略

業務領域や職種を問わず、AIをはじめとするデジタル技術によって物理的な制約を飛び越え、スピード・スケールを一層拡大させた姿を目指しています。

生産・研究・事業部門など、それぞれにDXによる変革の目指す姿を描き、業務の変革、競争力の強化を図っています。

近年、進歩の著しいAIの活用は、バリューチェーン上の各プロセスに適した利用形態を検討しながら、展開を進めています。

DX戦略の推進は、Task Force「Sustainability (SX) 本部」をトップとして、生産・研究・事業部門のDX推進責任者を含むDX・CN Committeeが統括する体制をとっています。

## DX施策の現在地と目指す姿

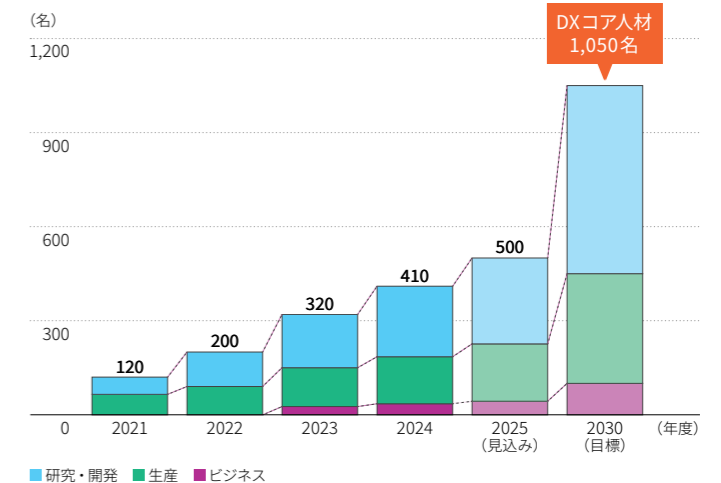
	～2025年	次期仕掛における主な取り組み	目指す姿
全社共有	DXを支える基盤整備、AI等新技术の現場レベルの小規模実装	・社員が自分でエージェントを開発できる環境の開放と利用促進	新たな価値の創造
生産		・数値最適化による生産計画自動・最適化の全社展開	最先端プラントへの進化
R2B		・汎用生成AI活用による業務効率向上 ・特化型生成AI活用による研究における最適ターゲット選定	研究のスピード・スケール・視座を変える
事業部門スタッフ		・自律型AIエージェントのSCM関連・バックオフィス業務への全面導入・業務自動化	Smart Work SCM業務改革

## DX人材育成

経営ビジョンに基づく人材戦略の一環として、次代を担う人材の育成に取り組んでいます。DX戦略の推進に必要なDXコア人材について、IPA（※2）のデジタルスキル標準に沿った人材像に基づく育成カリキュラムを整備しています。

※2 IPA: 独立行政法人 情報処理推進機構

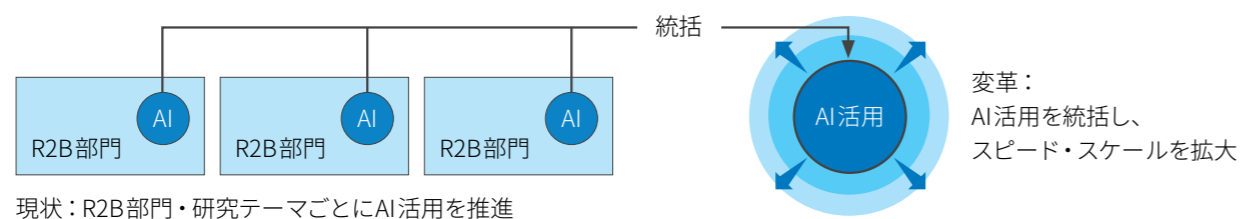
## AI・データ活用人材の拡大



## R2Bを変える

—スピード・スケール・視座を変える—

R2Bから新たな価値を創出するために、DXを最大限活用して、スピード・スケール・視座を変えていきます。これまで、個別の研究課題に即したAI活用を進め、実装につながる事例も増加してきました。さらに研究開発のスピード・スケールをあげていくため、R2B全体のAI活用を統括し、全社最適で推進する体制を整備していきます。

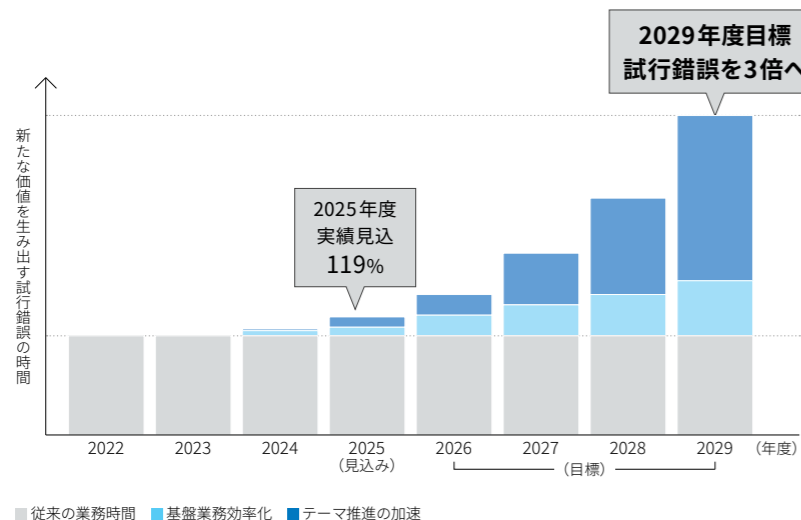


現状：R2B部門・研究テーマごとにAI活用を推進

### 研究活動の変革 試行錯誤の加速

実験カンパニーである当社の原動力は、R2Bによる「大量に試し、いいものだけを残す」試行錯誤です。将来にわたり競争力を確保し、新たな価値の創出につなげていくには、生みだされる失敗も含めた

すべての知的財産を蓄積し、さらに活用していくことが必要です。R2B DXでは、2029年に試行錯誤の総量を従来の3倍(2022年度比)にすることを目指しています。



2025年度は、研究の試行錯誤の量は、2022年度比19%向上を見込んでいます。主にデータ解析・AI活用の基盤となる研究記録の蓄積が浸透してきたことによるものです。また、素材設計における解析・シミュレーションツールの導入やAIを活用した物性調整や検査の自動化システムが生産プロセスにおいて一部で実装されたことも寄与しています。

### 生成AI活用によるSmart Work

AIの活用については、R2B部門を先駆けとして、各分野で徐々に進んでいます。生成AIについては、当社の半分に当たる約2,000名が業務に活用しています。

事務処理や定常・定型作業を実行するAIエージェントや、AIベテランオペレーター、製造現場のリス

クアセスメント等、個別の業務に対応したアプリ開発も進んでいます。最終的にはAIアシスタントとともに働くワークスタイルの実現を目指します。また、AI-Readyな新たなデータ基盤等、インフラの整備にも注力しています。



## サプライチェーンを変える

—SCM最適化と最先端プラントへの進化—

技術力とイノベーションを生み出す「たくみ」の力とデジタル技術を融合させ、“カネカならではの”未来の製造現場を作り上げます。

また、AIの活用により人間の限界を超え、サプライチェーン全体の最適化を実現するSCM業務変革を実行します。事務処理や定常・定型業務はAIエージェントが実行を担い、ヒトは戦略立案、ビジネスモデル創出企画等の創造型業務に集中する、Smart Workを実現します。

### SCM/生産ロードマップ

	2020年	2025年	2030年
<b>顧客目線での価値最大化</b> グローバル競争を勝ち抜く コスト・品質を実現する		サプライチェーン全体最適化による生産性向上 R2B+Pによる新製品事業化のスピードアップ	
<b>AI・デジタル技術を駆使した働き方改革</b> 計画・実行系業務の高度化	AI、IoTを活用したFOZ(※1)の推進	画像解析やロボット導入による自動化推進 生成AIによるスタッフ業務の高度化 AIによる生産工程の安定化	
<b>デジタルプラットフォーム強化</b> インフラ強化・デジタル人材育成 OT(※2)セキュリティ強化	データ蓄積/通信基盤の強化 AI・データ活用人材、DX企画人材の育成		OTセキュリティ強化

※1 FOZ (Field Operation Zero) : 工場における現場作業をゼロにする  
※2 OT (Operational Technology) : 工場の設備を最適に制御・運用する技術

#### (1) 顧客目線での価値最大化

・サプライチェーン全体の最適化・業務改革の一環として、数理最適化技術を活用します。生産コストの削減と需要変動に柔軟に対応できる生産体制を実現し、安定した製品供給と適正な製品価格維持による顧客価値最大化に貢献します。

#### (2) AI・デジタル技術を駆使した働き方改革

・各工場では、2030年FOZ達成を目標として、AI活用とロボット導入等の自動化推進に取り組みます。  
・リスクアセスメントに特化したAIエージェント等を構築し、生産現場の「たくみ」のノウハウ活用に取り組んでいます。

#### (3) デジタルプラットフォーム強化

・生産現場では、2021年度よりDXコア人材を累計180人育成してきています。DXコア人材は、設備異常予兆や生産計画作成等の属人化業務の解消を進めています。  
・サプライチェーン全体がつながることで製造現場におけるOTセキュリティのリスクがより高まってきており、サイバー攻撃に対する耐性強化に取り組んでいます。