

# kaneka

カネカは  
命を育む  
社会を  
支えます。

カネカレポート 2020 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

この製品は、FSC® 認証材および管理原材料から作られています。  
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。



## カネカレポート 2020 統合報告書



# CONTENTS

## I 経営理念

## II トップメッセージ

## III 経営戦略

- ① 経営システム
- ② ESG経営
- ③ 価値創造プロセス
- ④ R&B戦略
- ⑤ 内なるパラダイムチェンジャーへの道
  - － 新型コロナウイルスの課題を解決する
  - － 海洋汚染の課題を解決する
  - － クリーンな社会を支える
  - － 農業生産支援の課題を解決する
  - － 健康的な食生活に貢献する
- ⑥ モノづくり・グローバル戦略
- ⑦ 人材戦略

## IV 事業基盤

- ① 役員一覧
- ② コーポレート・ガバナンス
- ③ ESG推進
- ④ リスクマネジメント
- ⑤ コンプライアンス
- ⑥ 知的財産
- ⑦ サステナビリティ ～環境～
- ⑧ 安全・品質

## 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

# カネカは世界を健康にする。

カネカは、地球の命に心を寄せ、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、  
さまざま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。



### 編集方針

カネカレポート2020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。2020年10月5日時点での新中期経営計画に基づいて作成しています。また、当社グループ製品の登録商標ならびに商標については、ウェブサイトに掲載していますので、ご参照ください。  
<https://www.kaneka.co.jp/esg/report/trademarks/>

### 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など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。また実際の業績など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。

### 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、レスポンスフル・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61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。



ルネッサンス  
— 人間性の回復 —

カネカの経営理念体系

# KANEKA UNITED 宣言

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。



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\*)  
お客さまと同じ未来を、同じ立場で見つめたい。  
カネカの描く未来は、お客さまとつながる未来です。  
※ 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。

## 5つの「つなぐ」

- 1. 未来をつなぐ**  
研究開発型企業として、創意と情熱を持ち、市場ニーズを先取りした事業創造・新製品開発を行い、地球環境とゆたかな暮らしに貢献します。
- 2. 世界をつなぐ**  
多様な人材がグローバルに活躍し、新興国を含めた世界の市場で存在感のある、真のグローバル企業を目指します。
- 3. 価値をつなぐ**  
カネカグループとしての一体感を大切に、お互いに協力し、ともに価値創造と事業展開に取り組みます。
- 4. 革新をつなぐ**  
組織の壁や従来のやり方にとらわれず、社内外の知恵を融合し、絶えず革新に向けてチャレンジしていきます。
- 5. 人をつなぐ**  
カネカグループの成長の源泉は「人」にあると考え、人の成長を大切にイノベーションを実現します。

## 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。

「KANEKA UNITED 宣言」に基づき、  
カネカは、世界を「健康」にする。  
価値あるソリューションを提供する。

カネカは善良な市民として、すべてのステークホルダーと  
同じ未来を、同じ立場で見つめます。



## 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。



# サステナブルな人間賛歌の経営に取り組んでいます

## 人類の進化とウイルスの謎に迫る

### パンデミックを指揮して

2020年の春に始まった爆発的な新型コロナウイルスの感染拡大。

人類が多様なウイルスと感染症にさらされる決定的な転機になりました。無差別に多くの人を死に追いやるパンデミックの強烈な力を私たちは目の当たりにしています。

人類が築いてきた政治・経済・社会のシステムが機能不全に陥っています。

カネカグループは、そんななか、世界に広がり熱く活躍している社員やその家族の健康や命、安全を守ることを最優先した企業活動に大きく舵を切ってきました。

しかし同時に、当社の事業や製品の多くは、長年の努力が実を結び、世界各国・各地域でエッセンシャルビジネスとして重宝されながら使われている（それは当社の誇りだ）。

このことのミッションは重い、供給を切らすことはできない。

従って、社員の感染防衛の取り組みと並行しながら、世界中の工場の安定操業継続に全力で取り組んでいます。幸いなことに、大きな負のインパクトに影響されることなく、製品を供給する責任を果たしています。困難に立ち向かう社員の姿、大変感謝しています。

### PainをGainに

今回のコロナ禍は「自らが、パラダイムチェンジを起こす内なるパラダイムチェンジャーになって、PainをGainにする絶好の機会である」と改めて認識する機会になりました。

津波のような勢いで社会の価値観が大きく変化している。

想像を超えたスピードとスケールで社会システムのパラダイムがシフトしている。自らが変わり、この変化を先取りしてタイムリーに対応することが必須だ。

（ネーミングで明らかなごとく）「化学」の化ける力は、さまざまな地球規模の課題を解決する無限の可能性に富んでいます。

カネカにとっては大きな飛躍のチャンスです。

例えば、グループの経験値（研究のストック）を結集するInfection Projectを立ち上げました。感染予防・ウイルス治療に貢献する技術開発に取り組んでいます。

すでに、ワクチン、治療薬や検査キットなどコロナ禍に直接貢献する製品はもちろんのこと、医療用手袋に使われる素材（樹脂原料）など社会の課題に応えるモノづくりが当社の成長をけん引しています。

人類は太古の昔からウイルスとともに生きてきた。ウイルスの謎に迫る研究を通してパズルのピースを埋め、人類とウイルスの共生可能性の拡大にチャレンジしていきます。

代表取締役会長  
菅原 公一





## 時代認識としての「サステナビリティとDX」

### グローバル展開力とイノベーション力を磨く

コロナ・パンデミックは終息のめどが立っていない。しばらくは（変化の時代を象徴する）不透明な状態は続くと思われます。しかし他方で、世界経済はコロナ禍という困難を乗り越え（回復軌道を歩み）、持続可能性（サステナビリティ）を社会正義とする力強い展開が加速するでしょう。科学技術革新とDXがドライブする社会のパラダイムシフト。第四次産業革命に代表されるような新産業構造時代の幕開けです。

世界はTechnologyの黎明期が進み、すでに驚きの新しい成長期に入りつつある。企業は、InnovativeなBreakthrough Technology研究を進め、Glocalな地産地消の市場開拓を目指している。（前例にとらわれることなく）新しいビジネスモデルの創出なくしては生き残れません。

私たちカネカは、（この時代認識を未来への架け橋と考え）“土になる”と表現して地球規模の行動を続けています。



### 人間性の回復 ― ルネッサンス

経験の無価値化が進み、経験したことのない変革期を迎えています。デジタル技術（DX）の社会実装が進み、ビジネス界は異次元のスピードで「環境にやさしい健康で安全な暮らし、サステナビリティ（持続可能社会）」を可能にする「新常态」に向かっていきます。

すでに、カーボンニュートラルを目指す脱炭素社会（持続可能社会）を構想する取り組みはトップギアで加速しています。

また、働き方や社会システムの変容は、事業環境を劇的に変化させています。

このような（世界がサステナビリティの実現をめざす）動きは、「人間性の回復（ルネッサンス）」を求めているものと、当社は考えています。

その社会の潮流を構造化し、「地球環境・エネルギーの危機」「食の危機」「健康（豊かに生きる）の危機」の3つをサステナビリティのクライシスと考え、当社は、事業領域としてきました。

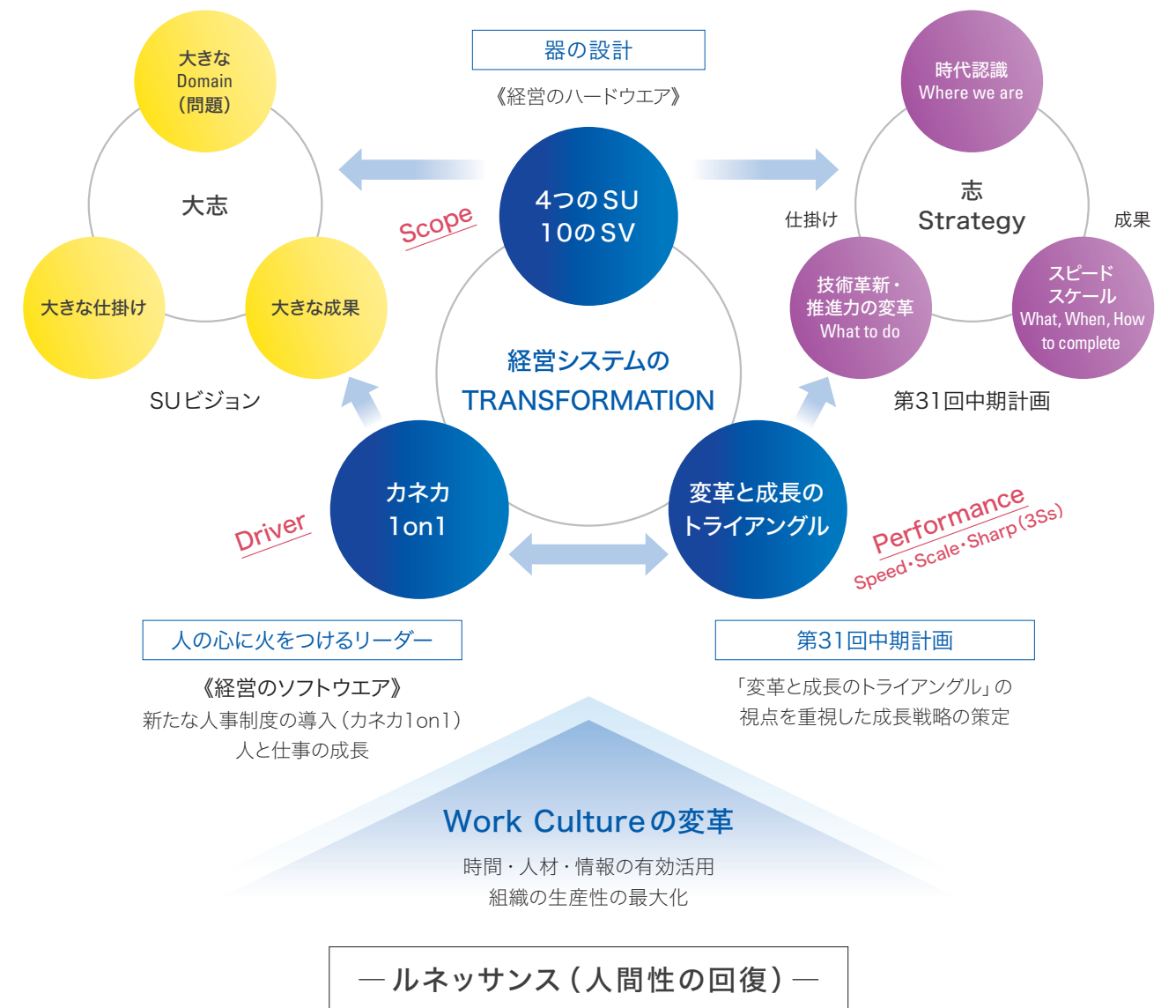
ESGやSDGsの取り組みの強化も、このサステナビリティ（持続可能社会）の構築に貢献したいからです。

地球環境を守り、人間性の回復に貢献し「命を育む社会を支える」健康経営を進めてまいります。

### 中期計画で考えたこと

#### Never stop. Challenge for Change !

経営システムのTransformationの原点を『〜ルネッサンス〜（人間性の回復）』とし、2020年度から始まった中期経営計画では、“Change with Purpose.” “Grow with Result.”を副題としました。変革と成長の実現に向け、目的と結果にこだわる計画を推進中です。その計画の基本構造を次のように参考までに図式化しました。



### モメンタムを上げ、河を跳び越える

絶対勝つ、という“Confidence”なしでは、高い目標に挑戦する力強い“Momentum”（勢い）をつくり出すことはできません。

勝つためのGame PlanとPhysicalを徹底強化する（“Strategy”）。そしてリーダーは、全体と個性がつながる“One Team Captaincy”を磨くことを実行していきます。



## 「答えのない大不安の時代」の中期経営計画

VUCA<sup>\*</sup> Worldの環境変化は激しい。この確かな答えのない大不安の時代にこそ、企業としてPurpose（存在理由）を明確にし、社会課題を解決する役割を果たしていくことが成功の鍵であると考えています。多くの課題があり道半ばですが、中期経営計画では、コロナ禍の（デフォルメの）脅威を乗り越え、志として目指してきた事業ポートフォリオの変革を加速させるべく取り組んでいます。

戦略的な仕事は常に長距離ランナー的です。が、全体としてうまく立ち上がってくるには、ある程度の時間と距離が必要だと思っています。何よりもロマンがなければならぬ。ロマンを構造化し、日付をつけてスケールある成長を目指してまいります。

Leanに強靱化された、打てばすぐ響く、生きて輝く「生命体」に視界を定め、新陳代謝「New Style Work」の設計を進めてまいります。

※ VUCA : Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)。



## 経営方針の趣旨

サステナブルな「選択と集中」

### サステナブルをめざす健康経営 (ESG 経営)

#### 1. カガクでネガイをカナエル会社カネカ

化学という「不思議の海」の冒険を通して、環境負荷を低減し人々の人生に役立つ会社になります。

#### 2. ソリューションプロバイダー

「経営システム Transformation のトリプル Package」に基づいてソリューションプロバイダーの道を進みます。

#### 3. 実験カンパニー

(大量に試していいものだけを残す) 熱い「実験カンパニー」を行動指針とし、新陳代謝を繰り返しながら新しいポートフォリオに変革する「Value Creating Company」を目指します。

### 選択と集中

#### 1. Domain

3つのクライシス(「環境・エネルギー」「食糧」「健康と豊かな暮らし」)をDomainとしたポートフォリオ変革を急ぎます。

#### 2. R&B

革新的な素材開発(Breakthrough Technology)を進め、(未来への投資である)研究開発活動に経営資源を積極的に投入します。

#### 3. コア事業群の強化



## 経営基盤の強化

DXと「カネカ1on1」

### 1. 新規事業の社会実装化をスピードアップ

スケールのあるテーマに「選択と集中」させ、R&Bの生産性を向上させます。

### 2. 業務の変革とDX

時代に合致する新しい人事制度を導入し、(AIではできない)人間的価値を回復させる(ルネッサンスー人間性の回復)Work Culture創出に取り組んでまいります。一人ひとりが価値を生む生産性の高い組織・人づくり(DXによる仕事改革、無人工場など)を実現します。

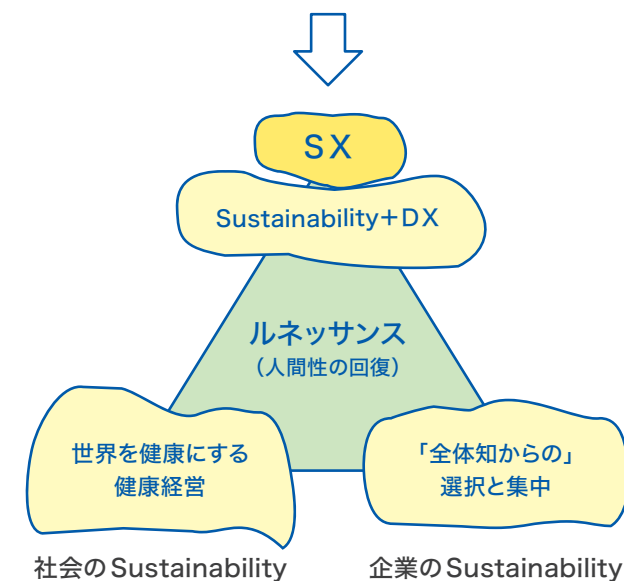
### 3. カネカ「1on1」

ねらいどおり、仕事と人の成長を両立させる制度として運用を図ります。

### 4. オープンイノベーション

アライアンス、M&Aを積極的に実行し、事業ポートフォリオの変革と非連続な成長を加速させます。

## 「ルネッサンス(人間性の回復)」を進める Sustainability+DX(SX)





# 経営モデルと経営システム

－ 変革の根幹をなす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

「カネカの経営モデルの基本構造」  
－ その視座と視点（大切にすること）－

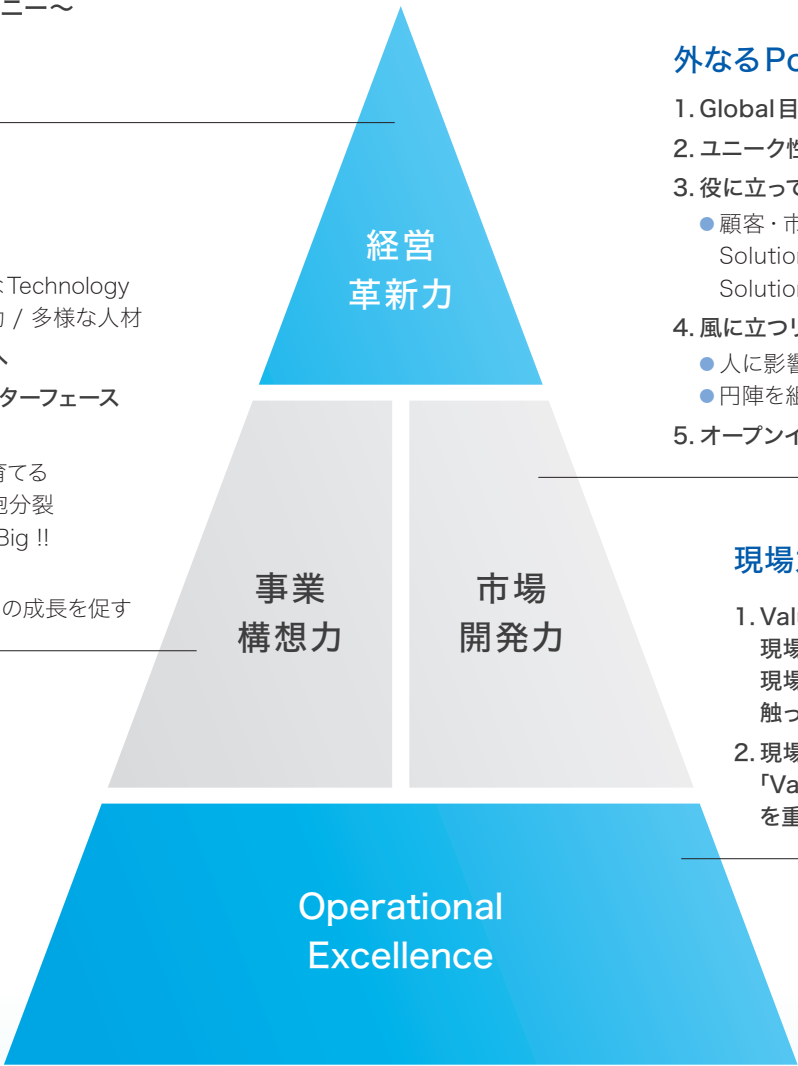
### 空高く伸びる力

「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
- 健康経営

### 内なる力

1. Diversity  
広いDomain / 多様なTechnology  
世界に広がる企業活動 / 多様な人材
2. 素材から Solutions へ
3. Marketと技術のインターフェース
4. 小から大へ
  - 小さく生んで大きく育てる
  - クラスターによる細胞分裂
  - Born small, Grow Big !!
5. 「カネカ1on1」  
仕事の成果を通じた人の成長を促す



### 外なるPower

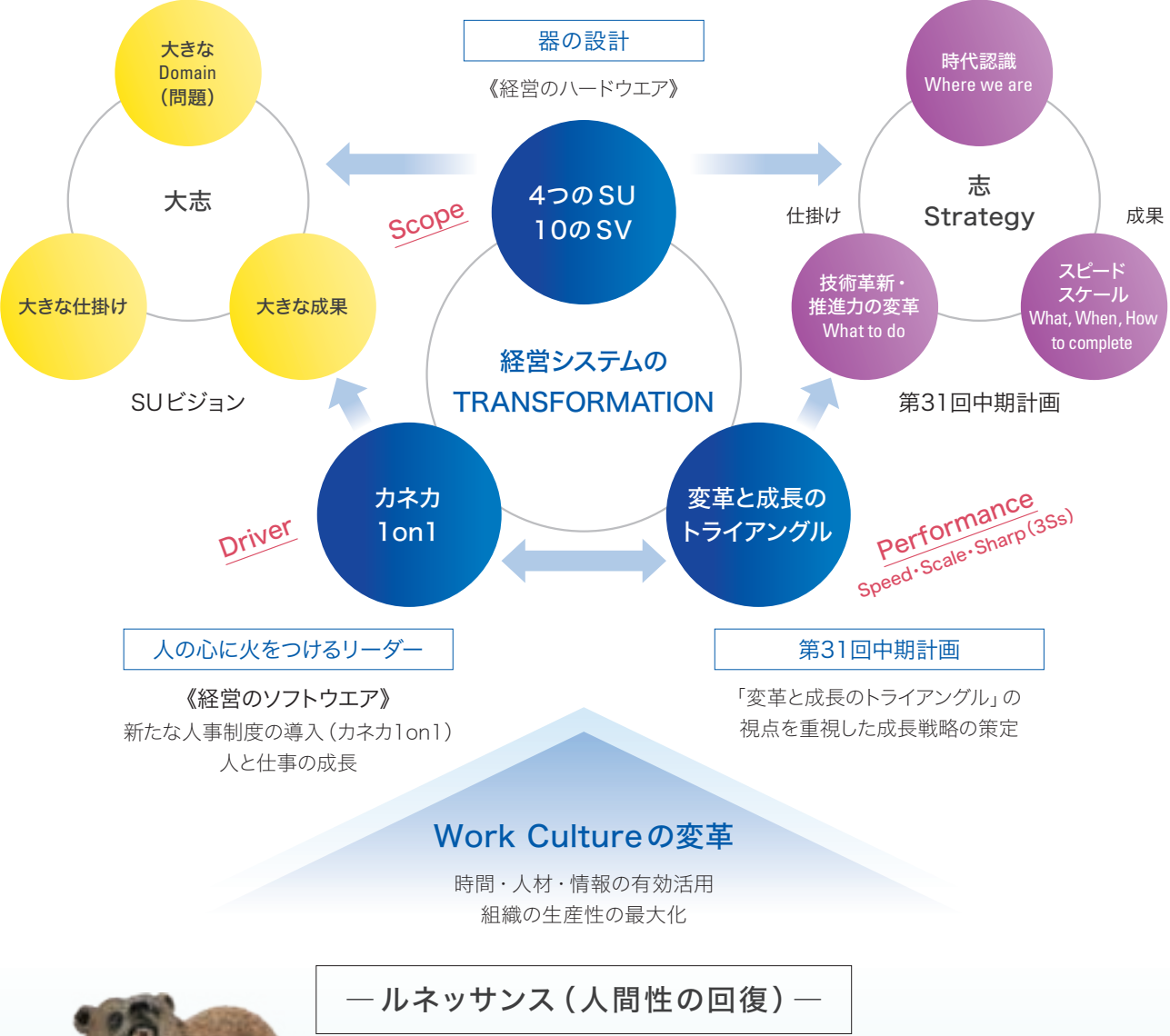
1. Global目線で進める文化の移植
2. ユニーク性の発揮
3. 役に立っていますか？
  - 顧客・市場のニーズを構造化し Solutionsを提供する Solutions Provider
4. 風に立つリーダー（尖った人材）
  - 人に影響を与えて動かすリーダー
  - 円陣を組んで闘うチーム
5. オープンイノベーション

### 現場力

1. Valueはすべて現場で創られる  
現場に立ち、見て、聞き、触って考え、決断する
2. 現場をつなぐ  
「Value Communication」を重視する

## 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



(ビジョナリーな)

# 人、暮らし、環境に寄り添う、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



## Solution Unit ビジョン

## 施策

### 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



#### 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

### 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。

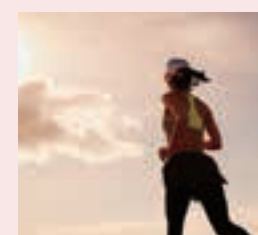
#### Health Care SU

Medical SV

Pharma & Supplemental  
Nutrition SV

Foods & Agris SV

#### Nutrition SU



#### 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



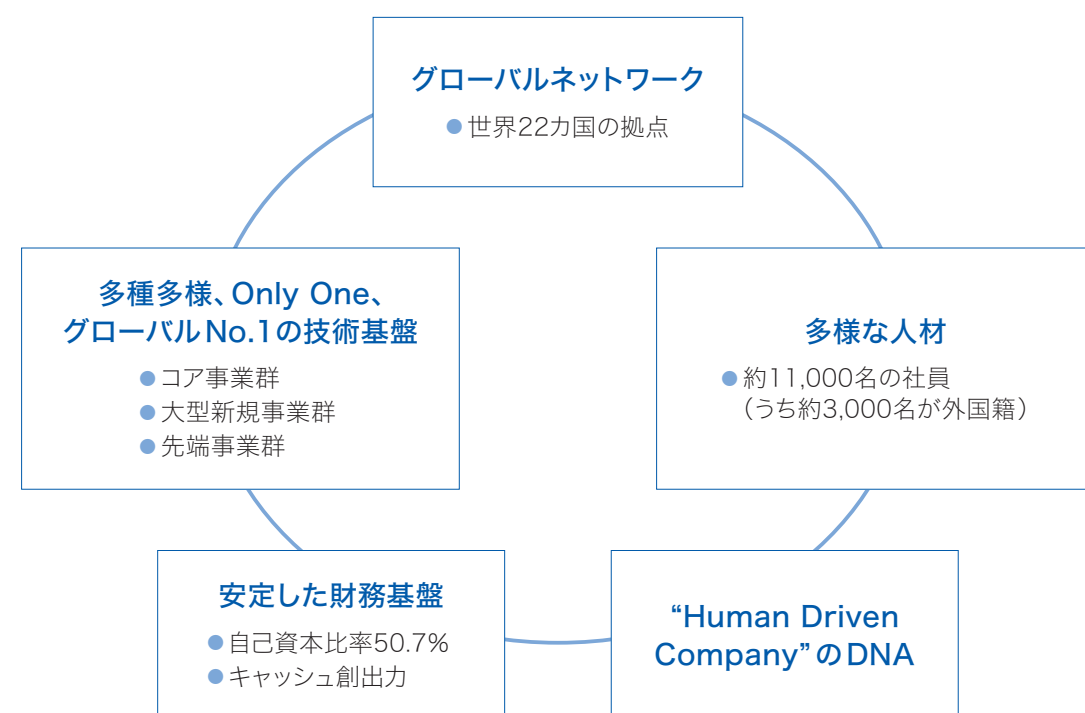


(人と、技術の創造的融合を繰り返してきた)

## カネカの価値創造プロセス

### 競争力の源泉 (Diversity)

人と、技術の強固な基盤



事業活動を行う主役は「人」、そしてさまざまな製品のベースになるのは当社が誇る「技術」です。

カネカは、2つ以上の意外なもの（技術）を組み合わせ新しいものを作る伝統がある。

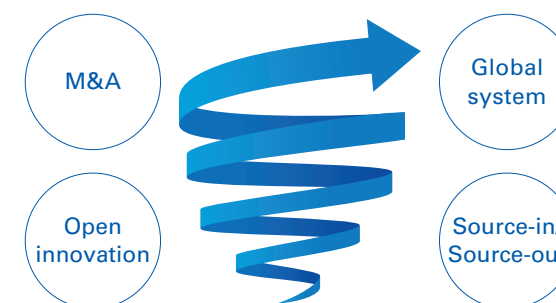
健康で活気にあふれた「人」がB to C & B、さらにはその先のSocialまで踏み込んだB to C & Sの視点で Value Communicationを繰り返し、世界に、地球に、新たな価値を提供していきます。

### バリュードライバー

人と、技術の創造的融合

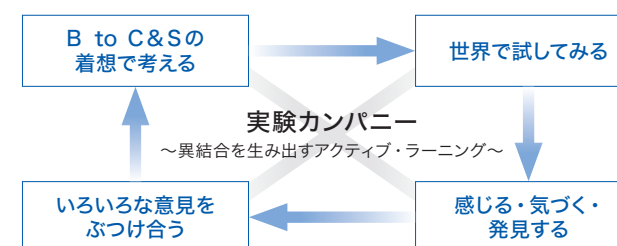
技術の意外な組み合わせ（異業種技術）を加速化する

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



異業種技術の組み合わせ

実験カンパニー  
大量に試してうまくいったものを残す



社員の健康 カネカ1on1 Work Cultureの変革 多様な人材

### 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・エネルギー問題の解決

食糧問題の解決

健康問題の解決

# サステナブルでビッグな ビジネス創出を目指す R&B

カネカは多様な事業、多様な技術、Only One、グローバル No.1 の技術から生み出したオリジナル製品により社会課題の解決に貢献してまいりました。世界は今、コロナ禍の終息を目指し、サステナブルな社会への潮流を加速させています。

- ① 自らの技術を磨き、将来の種創出に向けての「選択と集中」を行います。
- ② オープンイノベーションや M&A など、世の中の最先端技術、事業資産を融合させ、「実験カンパニー」としてチャレンジを続けます。
- ③ 新しい技術の創出と社会実装により、付加価値の高いポートフォリオに変革し、サステナブル社会の構築に貢献します。

## 自社開発技術

高分子技術

発酵技術

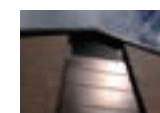
カネカは世界を  
健康にする。

### 環境・エネルギー問題の解決

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  
Green Planet



建材一体型太陽電池



### 食糧問題の解決

「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



### 健康問題の解決

身体を健康を維持、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



カネカ・還元型コエンザイム Q10



Floradapt (乳酸菌)





# オープンイノベーション、2つ以上の技術の 意外な組み合わせ（異業種技術）を加速する

## New R&B体制 with Open Innovation

### ブレークスルーテクノロジーを磨く

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日も早く社会実装化すること」と定め、「R&B（リサーチ&ビジネス）」と再定義しました。社会課題の解決

に資する、圧倒的な競争力を持つブレークスルーテクノロジーを磨き、社会実装することで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。

### 「選択と集中」を念頭にサステナブルな Big Business の創出

カネカは、自社開発技術を導入技術と融合させ、環境・エネルギー、食糧、健康の課題解決に向けて事業を創出・拡大し、サステナブルなポートフォリオに変革していきます。R&Bとして将来に向けた仕込みを行い、「選択と集中」を念頭に、変革のスピード・スケールを上げていきます。

### R&Bの生産性向上

インパクトとスピードおよびテクノロジーとマーケット拡大の観点からテーマの選択と集中を図ります。

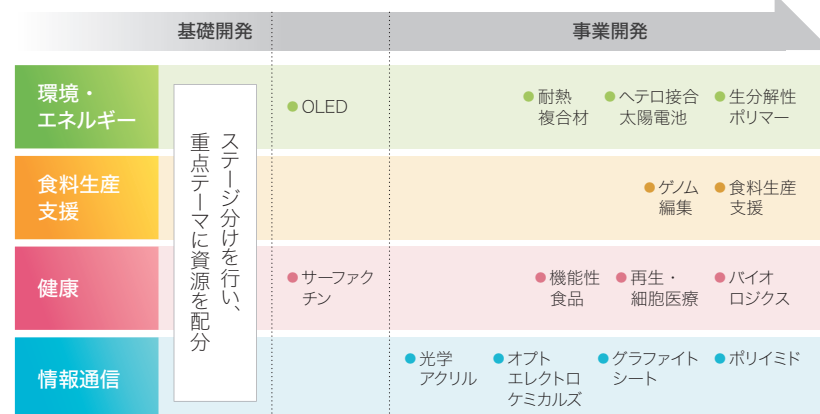
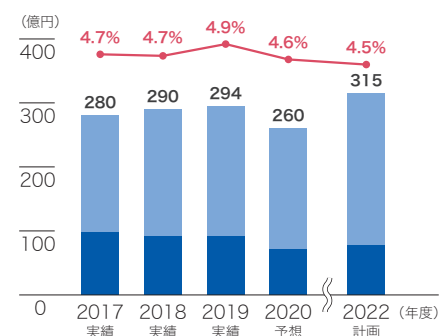
選択したテーマは、さらに課題の構造化によるスピード向上およびクラスター化によるスケール向上を図ります。

### 中期経営計画（2020～2022年度）

先端事業および大型新規事業に注力します。

#### ▶ R&B戦略（資源投入と重点テーマの選択と集中）

R&B費 ■ コア事業 ■ 先端事業+大型新規事業  
● R&B費売上高比率



### One Teamで新たな芽吹き

R&B体制への変革後、Big Business創出を目指した新しい動きを紹介します。

- スピード・スケールあるテーマの早期社会実装化へ向けて、コーポレート部門と事業部門をまたぐプロジェクトを複数設定し、推進している（環境・エネルギー、エレクトロニクス、ライフサイエンス分野など）。
- 海洋プラスチック問題の解決に貢献できるカネカ生分解性ポリマー Green Planetについては、用途拡大に向けた加工技術開発、大手ブランドホルダーと協働した市場開発、および量産化に向けた生産技術強化を全社プロジェクトで推進し、社会実装化に向けて進捗している。

- 新型コロナウイルスをはじめとする感染症対策の研究テーマを推進するべく、インфекション研究チームを立ち上げ、DNAワクチン受託製造や「アビガン®錠」の原薬供給、抗ウイルス薬の開発、PCR検査キットなど幅広いソリューション提供につながっている。
- オープンイノベーションとして、ベルギーのルーヴァン・カトリック大学の生物医学研究機関 de Duve Instituteとバイオ医薬品生産技術の共同研究の開始、またアグリ・バイオ分野での日本たばこ産業株式会社の資産を譲り受け、アグリ・バイオリサーチセンターを設置するなど、将来の大きな成長を目指した研究開発も展開している。

※「アビガン®錠」は、富士フイルム富山化学株式会社の登録商標です。

### 責任者からのコメント

社会課題の解決に大きく貢献できるR&B風土を醸成し、サステナブルでビッグなブレークスルー技術の早期確立を目指します。

執行役員  
R&B本部長 出口博之

研究開発を「R&B（リサーチ&ビジネス）」と再定義し、あらためて社会課題に対するソリューションとして、研究開発を社会実装にまでつなげることを強く意識した活動を展開しています。これまで、多様な技術をベースにさまざまなオリジナル製品を生み出してきていますが、環境変化が一層激しくなるなか、「R&B」として、「選択と集中」を図りながら、そのスピード・スケールを上げていくことが重要と考えています。

その実現に向けては、目指す姿を描き、現状とのギャップを認識しながら、それを埋めるための仕掛けをタイムリーに実行していくこと、また、自らの技術を磨くとともにオープンイノベーションも積極的に進め、大きなブレークスルー技術を早期に確立していくことに力を入れています。すでに、カネカ生分解性ポリマー Green Planet、次世代太陽電池の開発、新規エレクトロニクス材料、バイオロジクス、再生・細胞医療、乳酸菌など、社会の大きな課題の解決に向けた「新しい芽」が具体化しつつあります。

コロナ禍により人々の行動変容を契機に、新たな経済活動・産業構造への変化が起きはじめています。新しい医療の研究開発と実用化が加速し、デジタル化も大きく進展しています。また、カーボンニュートラル実現へ向けた技術開発も一層その重要性が高まっています。

これらの変化は、多様な技術を持つ当社にとっては大きなチャンスです。これまで培ってきたライフサイエンス、エレクトロニクス、ポリマー関連技術を融合させ、実験カンパニーとして、将来を見据えた研究開発にもチャレンジしながら、新陳代謝が絶えず起こっている姿を実現したいと思っています。

また、マテリアルズ・インフォマティクスやデジタル技術を積極的に取り入れながら、研究開発の生産性を高めるとともに、課題に対してOne Teamで果敢に取り組み、スピード・スケールある成果を継続的に創出し、社会課題の解決に大きく貢献できるカネカの新しいR&B風土の醸成を目指します。

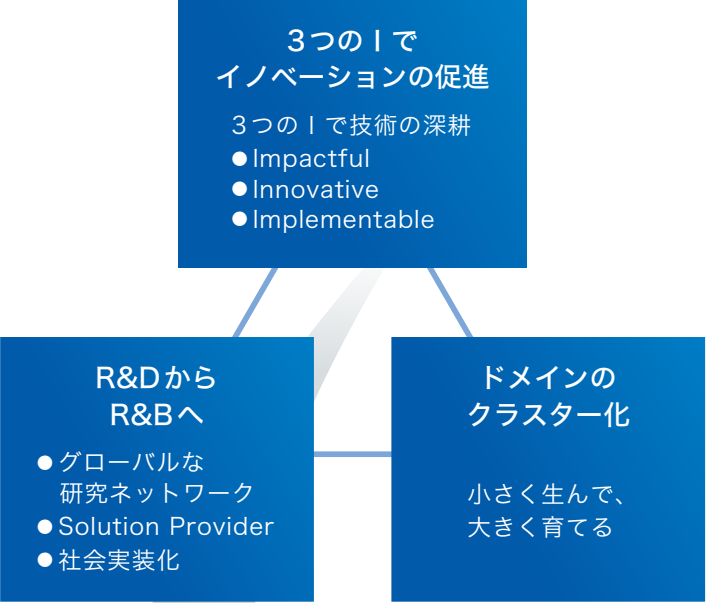
# 自社開発技術と導入技術の融合

## 異業種技術の組み合わせを加速化させるオープンイノベーション

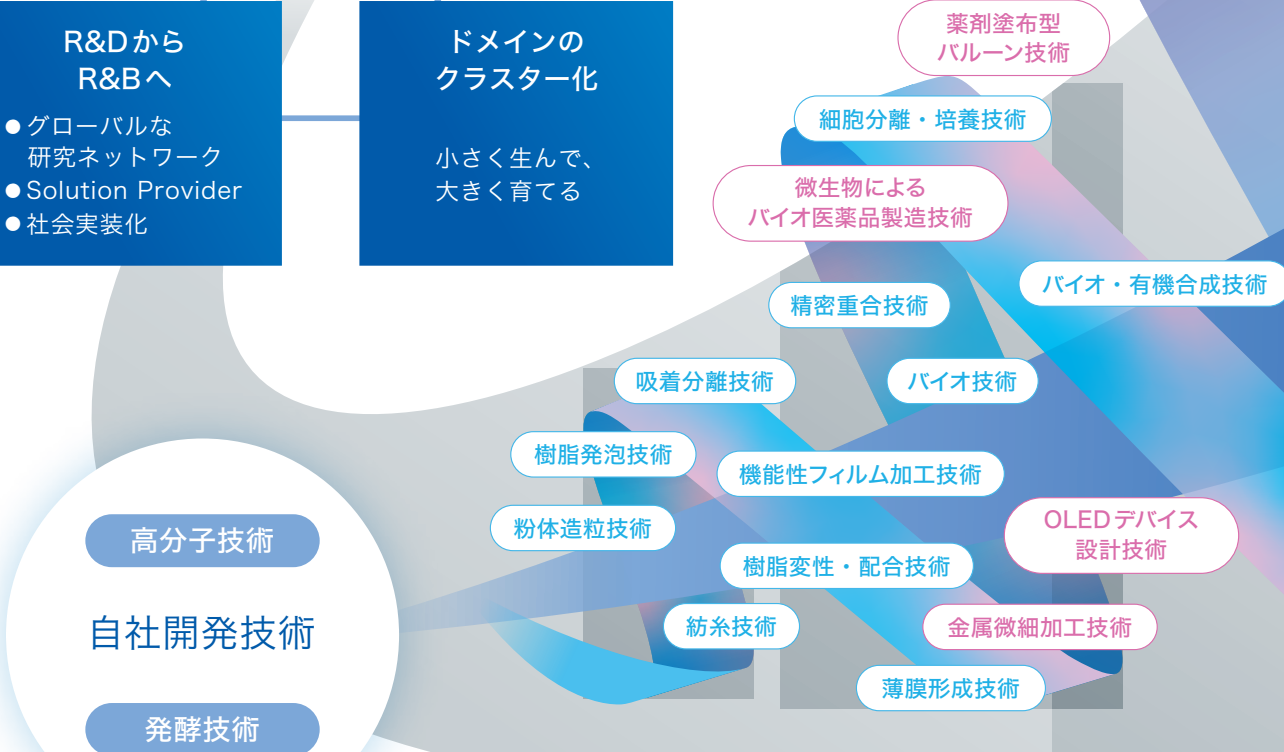
カネカは、創業から現在に至るまで、トライ＆エラーを繰り返す創造性豊かな発想と挑戦心（実験カンパニー）を大切な価値観として継承し、高分子技術と発酵技術を自社開発し、多種多様、Only One、グローバルNo.1の技術基盤をつくりつづけてきました。

「環境・エネルギー、食糧、健康の3つのクライシスを解決すること」を重点ドメインと定め、自社開発技術と外部の技術を融合させ（オープンイノベーション）、社会課題の解決に向けたソリューションを創造します。カネカは世界を「健康」にしていきます。

### 実験カンパニー体现の仕掛け



### 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



### 「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<sup>※1</sup>予防
- 難治性疾患／革新的治療
- 循環器系疾患／低侵襲治療<sup>※2</sup>
- インфекション（感染症）対策

※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。



# 新型コロナウイルスの課題を解決する



## 当社の技術を結集し、世界の課題解決につながるソリューションを提供

新型コロナウイルス感染症の終息が依然見通せないなか、当社グループが持つ低分子医薬品のスケールアップや製造技術、品質管理や品質保証の能力に加え、これまで蓄積してきたタンパク質やプラスミドDNA<sup>※1</sup>など微生物によるバイオ医薬品生産の知見と

技術を活かし、ウイルス感染症対策に貢献します。これからも人々が健康で安心・安全な人生を送ることができるさまざまなソリューションの提供により社会の課題解決につなげていきます。

※1 プラスミドDNA：大腸菌などの細菌や酵母の核外に存在し、細胞分裂によって娘細胞へ引き継がれる環状DNA分子の総称。

## 世界で急がれるインフェクション（感染症）対策への実践

当社は、感染拡大当初よりPCR検査試薬や「アビガン<sup>®</sup>錠<sup>※2</sup>」の原薬供給を積極的に進めてきました。2020年8月には、アンジェス株式会社や大阪大学などが開発を進めているDNAワクチン<sup>※3</sup>の大量生産に向けた製造体制に参画し、海外グループ会社のカネカユーロジェンテック社で、同ワクチンに使用されるプラスミドDNAの製造を受託いたしました。カネカユーロジェンテック社は、mRNA<sup>※4</sup>やプラスミドDNAなど最先端の高度技術を保有しており、製薬企業やバイオベンチャーが開発を加速させている新型コロナウイルスワクチンの受託製造の旺盛な引き合いに対応を続けています。

また、2020年10月には、新型コロナウイルスを1時間以内に検出可能なRT-qPCRキット（製品名：KANEKA Direct RT- qPCRKit“SARS-CoV-2”）を

国内グループ会社の株式会社カネカメディックスより医療機関および検査施設向けに販売開始しました。今回販売している検査キットは、通常検査に必要とされる唾液や鼻咽頭ぬぐい液から採取した検体からのウイルスRNA<sup>※5</sup>精製工程が不要で、熱処理だけで前処理工程が完了します。これにより従来法では約1時間を要していた前処理工程をおよそ5分に短縮することで、PCR検査全体の所要時間を大幅に短縮し、1時間以内の判定が可能となります。

※2 「アビガン<sup>®</sup>錠」は、富士フイルム富山化学株式会社の登録商標です。

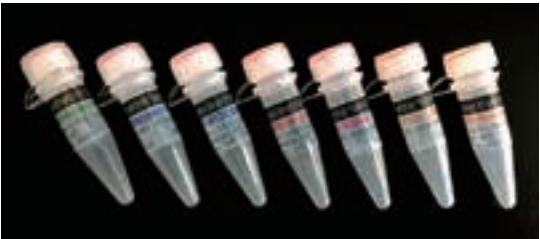
※3 DNAワクチン：危険な病原体を一切使用せず、対象とする病原体の一部タンパク質をコードするプラスミドDNAを摂取することで、当該タンパク質を体内で生産し、病原体に対する免疫を付与させるワクチン。

※4 mRNA：DNAからタンパク質合成の遺伝子情報を写しとり伝えるRNA分子。新たなモダリティとしてワクチンや治療薬への応用が期待されている。

※5 ウイルスRNA：新型コロナウイルス特有の遺伝子のこと。ウイルスRNAをPCR検査で増幅させ、感染の有無を検出する。

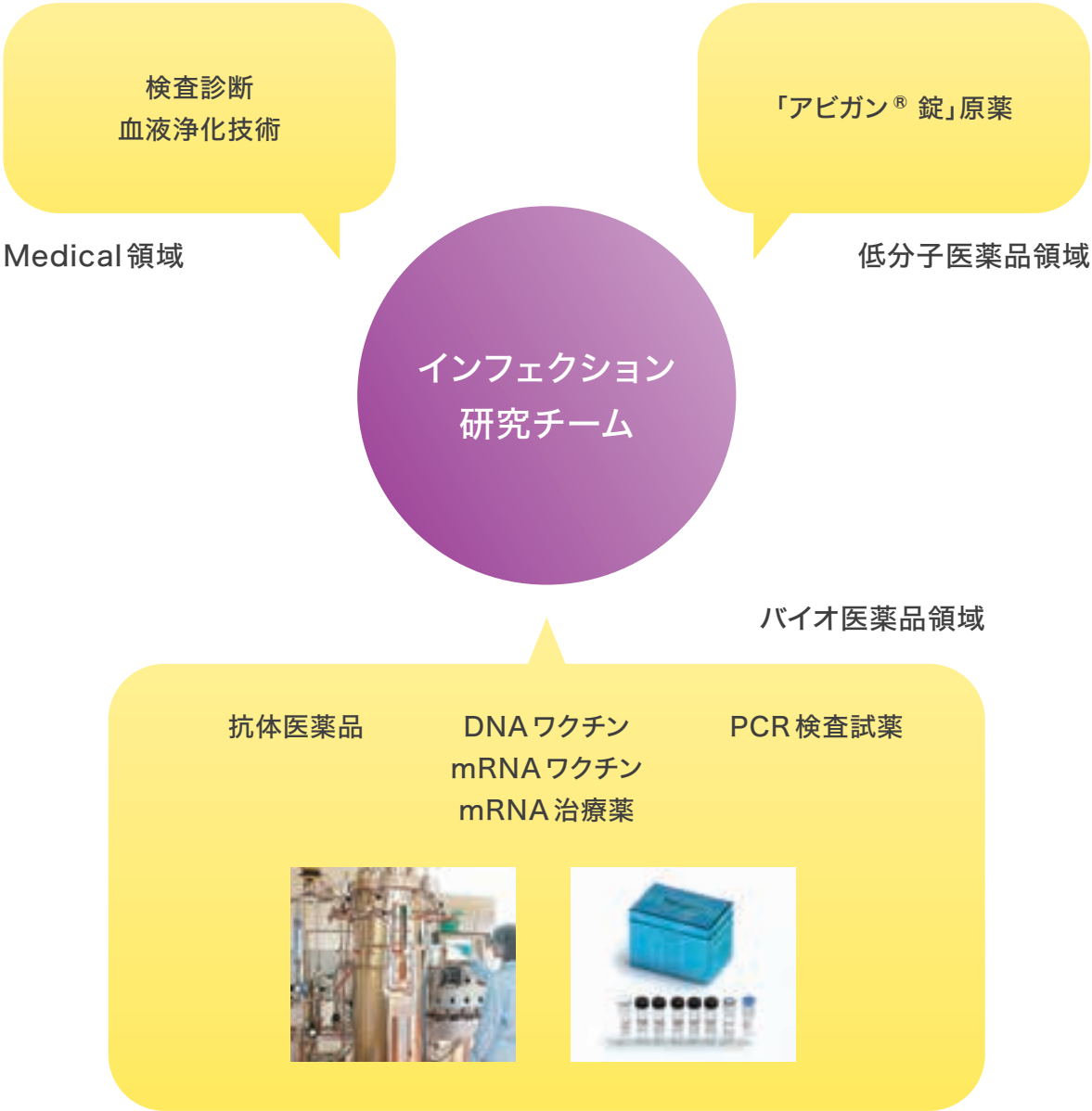


カネカユーロジェンテック社のバイオ医薬受託開発製造棟



1時間以内に新型コロナウイルスの検出が可能なPCR検査キット

▶ 多岐にわたる技術でインフェクション対策に臨む体制



## 組織横断的な社内体制で最大限のソリューション提供へ

当社は、保有する多岐にわたる技術を最大限活用し、幅広い視野からユニークな社会実装を進めていく目的で、感染症対策の研究開発を進める「インフェクション研究チーム」を社内で立ち上げました。PCR検査キット、PCR検査試薬、DNAワクチン中間体の製造、「アビガン<sup>®</sup>錠」の原薬供給など、世界的な課題である新型コロナウイルス感染症問題の課題解決に向けて幅

広く取り組んでいます。今後も当社の持つさまざまな技術を結集することや、ベルギーのルーヴァン・カトリック大学 de Duve Instituteとの共同研究などを通して、外部の優れた技術の融合などにより、患者様や関連従事者に役立ち、人々が健康で安心・安全な人生を送ることのできる革新医療をはじめとしたさまざまなソリューションを提供し、世界を健康にしていきます。



# 海洋汚染の課題を解決する



## カネカ生分解性ポリマー Green Planet の社会実装を急ぎ、サステナブルな社会を目指す

持続可能な社会を支え、地球環境と生活の革新に貢献する100%植物由来で海中や土壌など自然環境下での生分解性を有するカネカ生分解性ポリマー

## 社会に必要とされている価値提供拡大に向けての共同開発プロジェクトの取り組み

100%植物由来のGreen Planetは、幅広い環境下で優れた生分解性を有し、海水中で生分解する認証「OK Biodegradable MARINE」を一部グレードで取得しており、マイクロプラスチックによる海洋汚染低減に貢献します。世界が抱えているプラスチック汚染問題や環境問題のソリューションとして期待が非常に高まっています。

株式会社資生堂とは、ブランドSHISEIDOの「Sustainable Beauty Actions (SBAS)」のコンセプトにある「海を大事に想う」という考え方が、当社のGreen Planetの特徴である海洋分解性と合致することから、世界で初めてGreen Planetを採用した化粧品容器を共同開発し、2020年11月より東京・ギンザのブランド旗艦店「SHISEIDO GLOBAL FLAGSHIP STORE」にて限定で発売されました。

株式会社セブン-イレブン・ジャパンでは国内の約10,000店舗において、セブンカフェ用の6mm径のストローに使用されています。また、2020年6月には「セ

ブンカフェ」の新ラインアップ「セブンカフェ カフェラテスイーツ」の8mm径のストローにも採用され、順次、全国展開されました。

海外でも果物・野菜袋、ごみ袋、育苗ポット、コーヒークップセルなど幅広い用途で採用されています。さらにグローバル展開している多数のブランドホルダーとカトラリー、レジ袋、カップ蓋、紙コーティングの用途での具体的な検討が進んでいます。

海外でも果物・野菜袋、ごみ袋、育苗ポット、コーヒークップセルなど幅広い用途で採用されています。さらにグローバル展開している多数のブランドホルダーとカトラリー、レジ袋、カップ蓋、紙コーティングの用途での具体的な検討が進んでいます。

「カネカは世界を健康にする」という考えのもと、今後もソリューションプロバイダーとして、ブランドホルダーと共同して、グローバルに価値を提供してまいります。



アクアジェル リップバレット (提供：株式会社資生堂のブランド「SHISEIDO」)  
セブンカフェ カフェラテスイーツ

### ▶ Green Planet開発・導入普及のロードマップと能力増強構想



## 社会価値・経済価値のさらなる拡大に向けて ~資源循環システム構築実証事業へ参画~

Green Planetは、原料として植物油を利用していることから、調理などに使用済みの食用油(廃食用油)利用の検討に取り組んでいました。2019年からは、環境省の公募事業に採択された「PHA系バイオプラスチックのライフサイクル実証事業」(申請者(公財)京都高度技術研究所)に共同実施者として参画しています。同事業は、

- ① 廃食用油および再生可能資源を原材料としたGreen Planet製造実証事業
- ② Green Planet製生ごみ袋およびプラスチック代替製品への利用とバイオガス化実証事業
- ③ PHA系バイオプラスチックのライフサイクルでの環境負荷低減効果に関する実証およびコストの評価

の3事業からなり、脱炭素・循環型社会の構築や海洋プラスチック対策の推進に向け、新たな循環型ごみ処

理システムの構築を目指すものです。

当社は主に、①の国産バイオマス原材料である事業・家庭系から発生する廃食用油を原材料にGreen Planetを生産する技術実証、②のバイオガス化プラントでの利用に向けた廃食用油を原材料としたGreen Planet製生ごみ袋を試作する事業を分担しています。

これまでに、事業系廃食用油の原材料としての利用技術は概ね確立し、バイオガス化プロセスでGreen Planetの生分解が進行することが確認できました。2021年はさまざまな発生源の廃食用油の利用技術とスケールアップ、生ごみ袋の量産化に取り組みます。本事業を通じて、生ごみのバイオガス化施設の活用を図ろうとする自治体および事業者へGreen Planet製生ごみ袋活用の提案、生ごみなどの食品廃棄物のバイオガス化によるエネルギー回収と循環利用に取り組む自治体および事業者への普及拡大に貢献します。

### ▶ PHA系バイオプラスチックのライフサイクル実証事業



(資料出典：2020年3月(公財)京都高度技術研究所)  
(注) カネカ生分解性ポリマー-PHBHは「カネカ生分解性ポリマー Green Planet」に商標を変更しました(2021年2月)。



# クリーンな社会を支える



## 目指す。高性能次世代太陽電池 ～薄膜太陽電池技術とヘテロ接合技術の融合～

カネカは、日本政府が2020年10月に宣言した「2050年カーボンニュートラル」への実践に向け、産

官学の連携強化を通じた技術の融合を軸に、高性能次世代太陽電池でクリーンな社会を支えます。

## 壁面設置型太陽光発電システムの社会実装

カネカは、大成建設株式会社と壁面設置太陽光発電システムの共同開発に取り組み、2019年12月に建物の外壁や窓と一体化させた太陽電池モジュールで発電する外装システム「T-Green® Multi Solar」(T-Greenは、大成建設株式会社の登録商標です)を開発しました。特に、窓と一体化する次世代シースルー太陽電池は、当社の両面受光ヘテロ接合太陽電池のセル技術と、建築用Low-Eガラスとを組み合わせることにより、発電量の向上とLow-E複層ガラス※1による断熱性向上を両立する、新しいBIPV (Building Integrated Photovoltaics) としての共同開発です。外壁部に設置するソリッド型太陽電池は電極線が外観から見えないセル構造であり高意匠性を有していることから、ビル外装のスパンドレル部※2へ適用可能な高効率太陽電池と位置付けられます。これらの組み合わせにより、ガラスカーテンウォール※3を有するさまざまなビル外壁へ適用可能な太陽光発電システムです。一部の技術は、高効率結晶系シースルー太陽電池として国立競技場の屋根のひさし部に採用されました。両社は、新たにプレキャストコンクリート※4一体型太陽電池や既設建物のリニューアールPVの開発をスタートし、多様な建築物壁面へのBIPVの実装を計画しています。

カネカはカーボンニュートラルの社会実現に向け、産官学の連携強化を通じて、高性能次世代太陽電池を搭載した「発電する住宅、ビル」の実現を目指しています。

- ※1 Low-E複層ガラス：特殊金属膜をコーティングした低放射 (Low-E) ガラスを使った複層ガラス。
- ※2 スパンドレル部：建築基準法施行令112条に定められている外壁の区画。開口部から開口部への火の回りを防止するために、開口部同士の間隔をあけたり、腰壁などで遮ったりする。
- ※3 ガラスカーテンウォール：建築物で、構造上の荷重を支えない壁。総ガラスの壁やパネルの外壁など。
- ※4 プレキャストコンクリート：現場で組み立て・設置を行うために、工場などであらかじめ製造されたコンクリート製品、あるいはこれを用いた工法。



導入イメージ



国立競技場内観 (大成建設株式会社提供)

## ▶ ソリッドタイプ (外壁部) とシースルータイプ (窓部) の特長

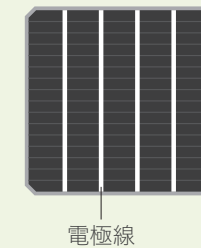
### ソリッドタイプ (外壁部)

高い意匠性を有する太陽電池



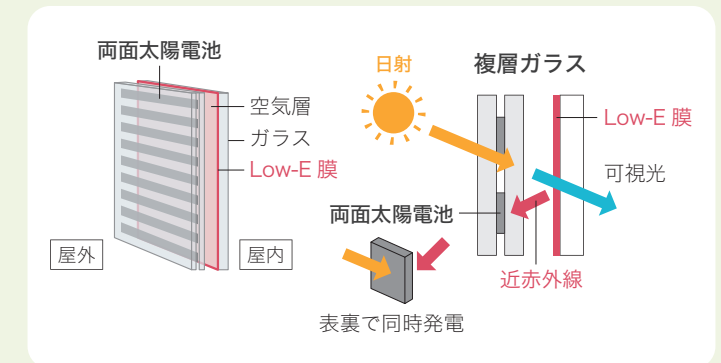
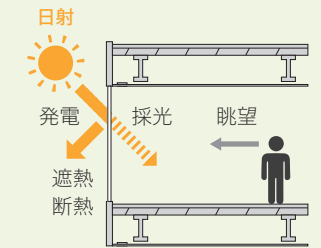
電極線が外観から見えないセル構造

従来型



### シースルータイプ (窓部)

高い透過率を有する太陽電池

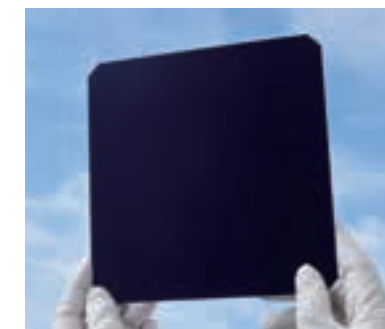


## 薄膜シリコンタンデム太陽電池からヘテロ接合結晶シリコン太陽電池へ

結晶シリコン太陽電池は、現在、全世界の太陽電池生産量の95%を占めています。

カネカは、薄膜シリコンタンデムの技術を展開して開発したヘテロ接合技術を用いて、結晶シリコン太陽電池の変換効率の世界記録であるセル変換効率26.7%、モジュール変換効率24.5%を「ヘテロ接合バックコンタクト結晶シリコン太陽電池 (写真1)」において達成しています。

現在、この技術を車載用太陽電池として社会実装すべく研究開発を進めています (写真2)。この開発では、太陽電池の低コスト化や高効率化などの技術開発はもちろんのこと、お客様とのすり合わせ技術が非常に重要です。カネカは、モビリティをはじめとした新しい社会スタイルへこの技術の実装を目指し、取り組んでいます。



(写真1) ヘテロ接合バックコンタクト結晶シリコン太陽電池セル



写真提供：トヨタ自動車株式会社

(写真2) トヨタ自動車株式会社の低速自動運転EV「e-Palette」のルーフガラス部分に当社太陽電池が採用

ヘテロ接合結晶シリコン太陽電池から高性能タンデム太陽電池への展開

さらなる飛躍的な効率向上を狙い、高性能次世代太陽電池（ペロブスカイト／ヘテロ接合結晶シリコンタンデム太陽電池）の研究開発に取り組んでいます。当社が開発してきた世界最高の「ヘテロ接合結晶シリコン太陽電池」をボトム太陽電池、「ペロブスカイト太陽電池」<sup>※5</sup>をトップ太陽電池として組み合わせたタンデム型です。

この組み合わせにおいては、薄膜シリコンタンデム太陽電池で開発した中間層が重要です。実測のパラメータを用いた確度の高いシミュレーションでは変換効率35%の達成は可能との結果を得ています。現在、

この設計の検証を進めており、すでに小面積（1cm<sup>2</sup>）では30%にせまる世界最高水準の変換効率が得られています。実用化においては、薄膜シリコンタンデム太陽電池の技術蓄積も、将来の製造での差別化技術になると考えています。

太陽電池の高効率化は、発電コスト（LCOE：Levelized Cost Of Electricity）低減に有効であるだけでなく、新市場への展開を可能にします。例えば、変換効率が1.5倍になれば、同じ面積から1.5倍の発電が可能となり、高効率化により大きな環境負荷低減も期待できます。

▶ 当社が開発した太陽電池の種類と構造およびセル変換効率

| 名称            | 薄膜シリコン<br>(アモルファスSi/微結晶Si)<br>タンデム太陽電池 <sup>※6</sup> | ヘテロ接合<br>結晶シリコン太陽電池 <sup>※7</sup> | ヘテロ接合<br>バックコンタクト<br>結晶シリコン太陽電池 <sup>※8</sup> | 高性能次世代太陽電池<br>(ペロブスカイト/<br>ヘテロ接合結晶シリコン<br>タンデム太陽電池) |
|---------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 断面構造<br>(模式図) |                                                      |                                   |                                               |                                                     |
| セル効率<br>[カナカ] | 13.4%                                                | 25.1%                             | 26.7%<br>(世界最高性能 <sup>※9</sup> )              | 実測のパラメータを用いた<br>確度の高い<br>シミュレーション上35%可能             |

※5 ペロブスカイト太陽電池：光吸収層としてペロブスカイト構造の材料を用いた太陽電池。

※6 薄膜シリコンタンデム太陽電池：光吸収層にアモルファスシリコン薄膜と微結晶シリコン薄膜を用いた積層型太陽電池。タンデム太陽電池は、短波長光を吸収する太陽電池セル（トップセル）と長波長光を吸収する太陽電池セル（ボトムセル）を積層した太陽電池で、複数のセルを積層することで変換効率を向上させることができる。

※7 ヘテロ接合結晶シリコン太陽電池：結晶シリコンとアモルファスシリコンの組み合わせによるヘテロ接合を有する結晶シリコン太陽電池。ヘテロ接合技術は物性の異なる半導体材料を接合する技術で、欠陥低減などにより変換効率を向上させることができる。

※8 ヘテロ接合結晶バックコンタクト結晶シリコン太陽電池：ヘテロ接合技術とバックコンタクト技術を組み合わせた結晶シリコン太陽電池。バックコンタクト技術は太陽電池の裏側にのみ電極をつくり電気を取り出す技術で、電極を裏面に集約することで、受光面を広くできるため、変換効率を向上させることができる。

※9 Solar cell efficiency tables (Version 57), Prog. Photovolt. Res. Appl. 2020;1-13

農業生産支援の課題を解決する  
～ゲノム編集育種～



ゲノム編集育種の研究開発加速化による農業生産支援

当社は独自のゲノム編集技術と最先端の技術の融合により、食糧課題に対するソリューションの提供を加速し、将来的には成長が期待されているゲノム編集作物の種子事業への参入を目指しています。

当社は、2020年8月に日本たばこ産業株式会社と植物バイオテクノロジー<sup>※1</sup>に関する資産譲受に合意しました。

この資産譲渡は、当社のコア技術として高い評価を受けている、高効率で幅広い実用作物品種に適用可能な「インプラントゲノム編集技術」<sup>※2</sup>（iPB法）に、日本たばこ産業が有する最先端の研究開発施設、業界内のネットワーク、実績豊富な遺伝子導入の技術力を活用することで、ゲノム編集作物の研究開発を大幅に加速・効率化し、従来の作物育種を変革することを目的とするものです。

今後は、新たな研究開発体制のもと、国内外の公的研究機関との共同研究・国家プロジェクトなど、オープンイノベーションを最大限に活用し、有用シーズ技術の獲得、コア技術の高度化を進めます。

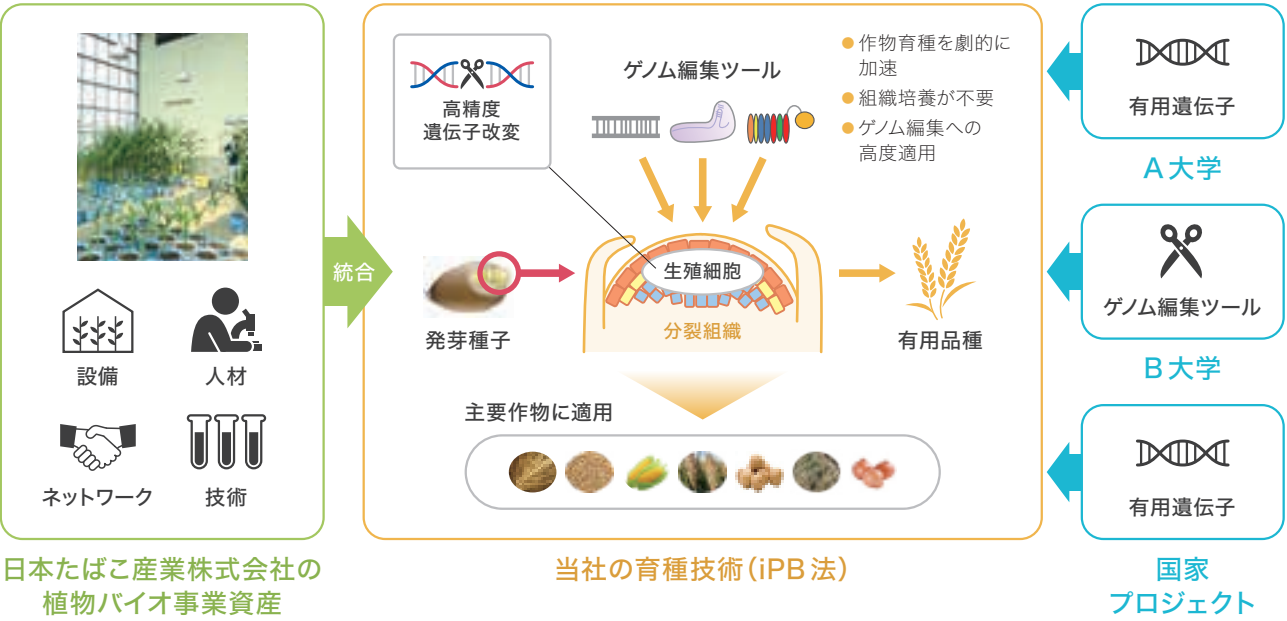
そして、遺伝子導入技術の種子企業へのライセンス供与や、顧客のニーズに合わせた機能性、多収性に優れた作物種子の研究開発受託<sup>※3</sup>を強化していきます。さらに、将来的には、成長が期待されるゲノム編集作物の種子事業への参入を目指します。

当社は「カナカは世界を健康にする」という考えのもと、食の安心・安全、安定供給など、世界のさまざまな食糧問題に対するソリューションの提供を加速していきます。

※1 病害耐性などの有益な性質・特徴を植物に導入する育種技術（組織培養技術、遺伝子導入技術など）。

※2 従来のゲノム編集技術と異なり、ゲノム編集酵素遺伝子を染色体に組み込むことなく、遺伝子改変が可能のため、迅速な品種改良を実現可能とする技術。

※3 顧客から依頼を受け、ゲノム編集種子を開発すること。





# 健康的な食生活に貢献する ～乳製品～



## 良質な生乳とお客様とともに高品質でおいしさを追求した商品開発で 新たな有機乳製品を展開

カネカは、酪農から乳製品の生産販売まで一貫した乳製品事業を展開し、人々の豊かで健康的な食生活に貢献することを目指し、2018年から乳製品事業に参入しました。高品質でおいしさを追求した乳製品の開発、製造を目的に、ベルギーのPur Natur社と2018年1月に技術提携し、北海道の良質な生乳と同

社技術を組み合わせ、牛乳／カフェオレ・発酵バター・ヨーグルトなど各種乳製品をお届けしています。また、当社独自の素材であるカネカ・還元型コエンザイムQ10を配合した「わたしのチカラQ10ヨーグルト」を2021年1月に上市するなど、おいしさと健康をテーマにした付加価値の高い乳製品を充実させています。

## 高品質でおいしさを追求した開発と有機酪農で新たな有機乳製品を展開

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下におかれています。当社は酪農家とともに魅力ある酪農業を考え、持続可能な酪農を推進することを事業展開の理念に取り組んでいます。当社の食料生産支援事業や製造ノウハウを酪農現場に活かし、酪農業の生産性向上、職場環境の改善、環境問題への対応に貢献したいと考えています。2020年6月には株式会社別海ミルクワールド<sup>※1</sup>（所在地：北海道野付郡別海町、社長：中山 貞幸）と有機生乳<sup>※2</sup>の製造・販売会社「株式会社別海ウェルネスファーム」を設立しました。北海道野付郡別海町に有機専

用牧場を取得し生産性の高い有機酪農に取り組み、新たな有機乳製品の展開を計画しています。新会社の有機専用牧場は2021年4月に稼働し、2022年に生乳の有機JAS認証<sup>※3</sup>取得を目指しています。付加価値の高い有機生乳の生産に加え、酪農現場の省力化、飼料の自家栽培など生産性向上に取り組む、人・乳牛・環境に配慮した持続可能な循環型酪農を目指します。

※1 当社と生乳を取引している酪農パートナー。  
※2 有機飼料の使用など、有機JAS認証の規格に則った環境で飼育された牛から搾られた生乳。生乳は搾ったままで加工を行っていない乳のことであり、牛乳や乳製品の原料となる。  
※3 農林水産省が定める有機食品の検査認証制度。農業や化学肥料などの化学物質に頼らずに生産された農産物や畜産物であることを認証する。

▶ 有機酪農拠点となる株式会社別海ウェルネスファームの所在地



有機専用牧場に建設予定の新牛舎（イメージ図）



## SNSを活用したお客様との Value Communication による商品開発に着手

2018年から展開している「パン好き」シリーズでは、「パン好きの牛乳」の上市を皮切りに、「パン好きのカフェオレ」「パン好きのミルクティー」など品揃えを拡充し、販売店舗は延べ8,000店舗を超え、商品認知率も2020年9月時点で10.3%まで上昇しています。

現在当社商品のさらなるファン獲得に向け、製品の提供や広告宣伝にとどまらず、お客様参加型の商品開発の強化や顧客接点の拡大を目的とし、Instagramで「パン好きの牛乳」公式アカウントを展開しています。

この公式アカウントでは、おすすめの商品の紹介は

もちろん、食シーンの提案、事業展開に不可欠な牧場の紹介、ベーカリー・イベントやキャンペーンの案内などを投稿（月8回程度）することで、「パン好き」シリーズの“コーディネーター”として消費者の皆さまとのコミュニケーションを図り商品開発につなげています。

今後、SNSでの情報発信や価値あるコミュニケーションをさらに拡充していくとともに、メディアPR・リアル施策を組み合わせたプロモーションを行い、カネカブランドをお伝えしていくとともに、高品質でおいしい新しい乳製品を提供していきます。

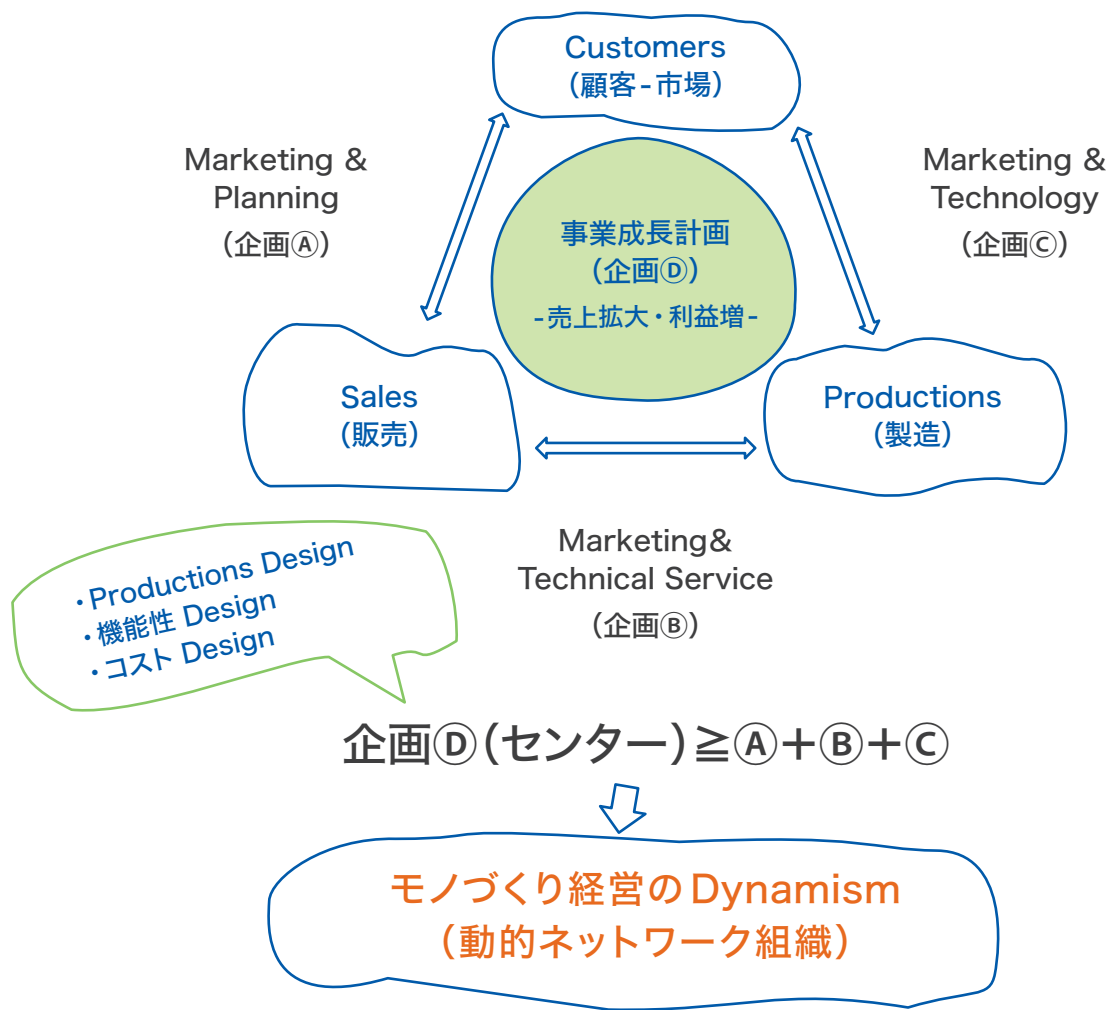


# 「モノづくり経営のDynamism」に向けて ～「R&B + P」～

カネカは、多様な事業、多様な技術、Only One、グローバルNo.1の技術を活かした研究開発型企業として歩んできました。世界がサステナブル社会への潮流を加速するなか、私たちの技術を製品化し、市場に広く採用されることで社会課題の解決に貢献する（市場の高い評価を得る）ことが、研究開発企業としてのモノづくりの理想像と考えています。

その実現に向け、「製造」「販売」それぞれの組織と「顧客・市場」をつなぐネットワーク的企画機能や能力を高め、さらにこれらの機能を統括し（束ね）、全体をデザインする企画機能を高機能化することに取り組んでまいります。

▶モノづくりとしての「R&B + P」  
→4つの企画機能・能力の高機能化  
※Pとは Productions のこと。



# 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。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。





# 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。VUCA Worldにおいても、仕事の成果やバリューを生み出し、変革を実現するのは心身ともに健康な社員一人ひとりです。心身ともに健康な社員だからこそ、組織も健康を維持・向上し、高い生産性を発揮できるものと考えており、その実現に向けてさまざまな取り組みを進めています。変革する力と創造する力を磨きます。

## Work Cultureの変革

### ■ PainをGainに変える

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・打合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、リモートワークの積極的活用により、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、育児・介護サポート休暇、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きています。

コロナ禍は、これまで当たり前と思ってきた古い殻を破り、仕事を取り巻く環境を激変させました。この劇的なパラダイムシフトに対応する新しい働き方への変革を急いでいます。オンライン技術を最大限活用し、リモートワークを常態化させ、同時に、構想力、発想力、直観力を磨く努力を重ねることで、社員一人ひとりがより効率的で生産性の高い業務遂行力を身につけ、非連続な変革と成長を実現していくことが必要です。

「PainをGainに変えていこう!」を旗印に、これまでの取り組みをさらに深化させ、より働きやすく、かつ生産性の向上につながるSmart Workへの変革を続けていきます。



### ■ New style Work Culture

#### ① 在宅勤務制度の拡充

以前より全社員を対象に制度を運用していましたが、コロナ禍を受けて運用を拡充しました。ITインフラの整備、在宅勤務制度助成金の新設などを進め、社員の健康と安全の確保とあわせて、オンラインを活用して効率化を追求し、在宅勤務の価値をより高めて、利用しやすい環境を整えました。また、社宅の一部をリモートオフィスに改装し、近隣に居住する社員が利用しています。

フレックス勤務制度や時差出勤制度などの活用により、出勤に伴う密の回避も進んでいます。

#### ② 会議や打合せの見直し

大人数が集まる会議を原則廃止し、長年にわたり続けてきた定例会議をやめ、小さな打合せを頻繁に行って、タイムリーに共有・議論を行う仕組みに大きく舵を切りました。人数は10人まで、時間は50分以内などの制限を設け、オンラインも活用して密を回避するとともに、準備から運営、ファシリテートのやり方を大きく変革することで、スピーディーな意思決定と実行につなげていきます。

#### ③ 執務環境の見直し

入場時の検温、パーティションや消毒液の設置、フリーアドレスの導入による出社時のディスタンス確保など、安全に働ける執務環境を整備しています。

また、会議の見直しを受け、少人数での打合せスペースを拡充するとともに、オフィスにおいては会議室の椅子を一部撤去し、立ち会議を推進するなど、新しい働き方に合わせた環境整備を進めています。

## カネカ1on1

### ■ 人の心に火をつける「カネカ1on1」



全員参加の  
カネカ1on1

上司との1対1の対話  
個人の成果と成長を高めるための対話



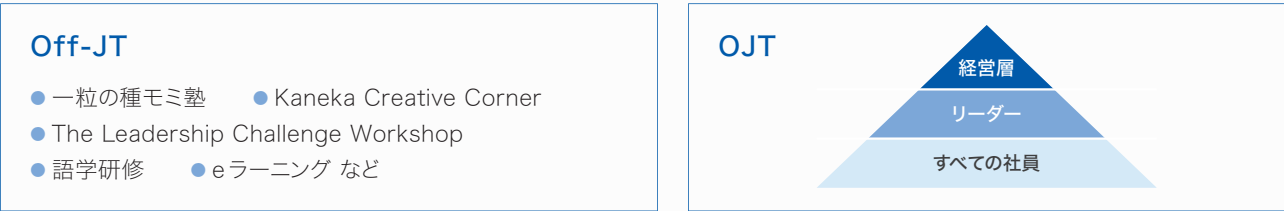
定期的なチームミーティング  
組織管理者が主催するミーティング



「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。これをさらに深化させOne Teamの強い組織をつくるために、全員参加型へ仕組みを拡大しました。

「全員参加のカネカ1on1」は、上司とメンバーの1対1での高頻度な対話（コミュニケーション）に加えて、最小組織（チーム）単位で、カネカ1on1の考え方に則った定期的なミーティングを実施することで、メンバー間の連携、情報共有、課題解決を一緒に考え、組

「カネカ1on1」を柱とした人材・リーダー育成



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

組織力を強化することをねらいとしています。対話とチームミーティングの組み合わせにより、相互の信頼を深め、自律的・自発的な行動（やる気）を引き出し、人材育成と組織力強化につなげています。

この効果を高めるには上司のコーチング力が重要であり、スキルアップに向けたワークショップを継続的に開催、社員へのサーベイやヒアリングなどの効果測定とフィードバックを通じてValue Communicationの向上に努めています。

含めた研修を実施しています。受講者のなかから部門長や海外グループ会社の経営層が誕生してきました。

リーダー育成

| プログラム名                            | 内容                                            | 2017年度    | 2018年度    | 2019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       | 12名       | 12名       | 12名       | 61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 | 12名       | 12名       | 未実施       | 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) 24名  | (海外) 21名  | (海外) 36名  | (海外) 464名   |
|                                   |                                               | (国内) 236名 | (国内) 288名 | (国内) 187名 | (国内) 1,138名 |



多様な人材の活躍に向けて

「カネカは実験カンパニー」として、世の中のさまざまな課題解決に挑戦しています。新しい発想は異なる価値観のぶつかり合いと尊重から生まれるとの考えから、年齢や性別、国籍などを問わず、意欲が高く、周りを引っ張っていける多様な人材に活躍の場を与え、挑戦をサポートしています。

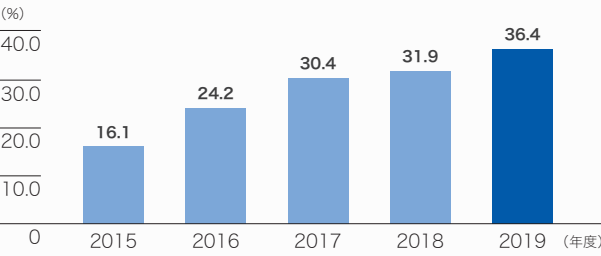
女性社員の活躍推進

ビジネスには女性の力が欠かせません。食や健康の分野、SNSマーケティングなど、あらゆる分野で女性の採用数を増やしています。女性を中心としたカネカ・還元型コエンザイムQ10の販促組織を設けるなど、活躍の場が広がっています。

新卒採用（大卒・高専卒）における女性の割合は、年々増加しています。幹部職登用を積極的に進め、将来のビジネスや経営を担う人材を育成しています。

行動計画を設定して、より積極的な採用拡大や幹部職登用を進めていきます。多様な価値観をビジネスに活かし、社会に役立つソリューションにつなげていきます。

新卒採用（大卒・高専卒）における女性の割合



シニアの活用

労働人口が減少していくなかで、人生100年時代を見据え、意欲・能力の高い人材に引き続き力を発揮してもらうことが必須となってきています。定年退職後のシニア社員が年齢を問わず意欲高く仕事に取り組めるよう、ジョブ型を取り入れた再雇用制度へと抜本的な見直しを行いました。

新しい制度では、これまで培ってきた経験やスキルをベースに、社内公募による求人とのジョブマッチングを行うことで、自らがセカンドキャリアをデザインして

いきます。またそのために、50歳代でのキャリアデザイン研修の制度設計を進めています。

今後もシニアの経験値や専門性をさらに活用でき、新しい時代のキャリア形成と労働意欲の向上につながる制度づくりを進めていきます。

キャリアライフ開発支援の実施状況

| プログラム名     | 2017年度      | 2018年度      | 2019年度 |
|------------|-------------|-------------|--------|
| キャリアデザイン研修 | 382名        | 272名        | 139名   |
| ライフデザイン研修  | 7回<br>(63名) | 6回<br>(75名) | — ※1   |

※1 ライフプランBOOKの小冊子を社員に配布

外国籍社員の採用と活躍推進

多くの事業が海外展開を積極的に進めるなか、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います。

カネカでは、新卒定期採用において従来の春入社に加えて10月入社 of 仕組みを導入し、外国籍社員の採用を拡大しています。採用した外国籍社員のスムーズな受け入れのために、日本語学習プログラムの提供や人事部と配属部門が一体となったOJTの強化、定期的な面談により、定着化に向けた取り組みを強化しています。

また、カネカ採用の外国籍社員には、海外留学派遣や海外トレーニー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。

障がい者雇用

カネカの2019年度障がい者雇用率は2.21%となりました。集配や工場の緑化・清掃などの業務に加えて、ペーパーレスへの移行を受けた書類の電子化、名刺作成を内製化するなど、活躍の場が広がっています。

今後も働きやすい環境整備とさらなる職域拡大、グループ会社での雇用支援を行い、グループトータルでのさらなる雇用率向上を目指していきます。



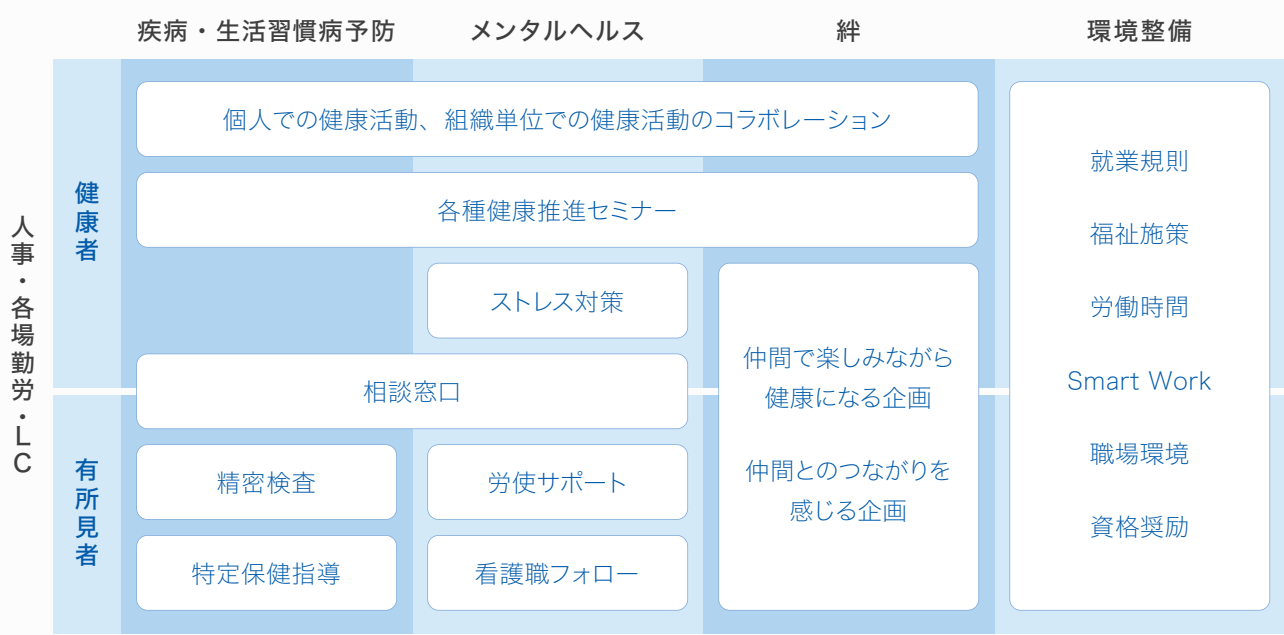
健康への取り組み

基本的な考え方

カネカは、ESG経営を『世界を健康にする「健康経営—Wellness First」』と定義し、その実現に向け、カネカグループで働く仲間一人ひとりが、健全な心と健康な身体づくりを通して、元気にイキイキとした生活を送り、仕事に取り組むことを目指しています。

Withウイルスの時代であるからこそ、社員が一丸となってポジティブ、アクティブに活躍する健全で自由闊達な職場、進化し続けるWork Cultureを共創していくことが、KANEKA thinks “Wellness First”. の実践につながると考えています。

健康増進の枠組み



健康増進の枠組み

具体的には、①「疾病・生活習慣病予防」②「メンタルヘルス」③「絆」という、3つの視点で、仲間とともに楽しめる、そしてつながりを感じるさまざまな企画を実行することで、社員やその家族の健康増進と、健全な組織・職場の醸成を実現していきます。

企画実行に当たっては、社員の声を聴きながら、会社、健康保険組合、労働組合が一体となって、Value Communicationを通じて誰もが楽しみながら健康増進に取り組めるメニューを提供していきます。

健康のマザーセンター“KANEKA Wellness Center”の新設を決定

健康増進の取り組みを加速するための実践の場として、2020年11月、当社の高砂工業所に“KANEKA Wellness Center”[デザイン監修：隈研吾氏<sup>※2</sup>]の設置を決定しました（2022年完成予定）。

同Centerでは、食事・睡眠・運動など、さまざまなテーマの座学による知識習得と、トレーニング器具やヨガなどの体験型セミナーなどを計画しています。これらの取り組みによって、お互いを思いやる気持ちを大切にし、「家族や同僚」「心と身体」「当社の健康製品」との“絆”を深め、健康診断において、有所見者数の半減、メンタル面での不調者数ゼロを目指します。

今後は、同Centerで具現化した健康増進メニューやデバイスを他の事業場へ順次展開することとしており、当社グループの社員とその家族が、心身ともに健康で活躍していける状態を高めてまいります。さらには、健康を基軸とした地域の皆さまとの“絆”を深める場として、健康情報提供や健康イベントの企画・開催を通じ、“KANEKA Wellness Center”を体感いただき、コミュニケーションを大切にしながら、地域の皆さまの健康増進にも貢献してまいります。

※2 「東京オリンピック・パラリンピック2020」のメインスタジアムとなる国立競技場の設計など、世界的に活躍する建築家・デザイナー



KANEKA Wellness Centerの完成イメージ（上空から見た外観と内観）：提供 © 隈研吾建築都市設計事務所



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。健康相談室の専門職による面談、健康保険組合と連携した電話相談窓口の運用や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継続しています。さらに、仕事を取り巻く環境が激変した中においても、社員一人ひとりがこれまで以上に仲間とともに、イキイキとした健康なところで働けるよう、取り組んでいます。

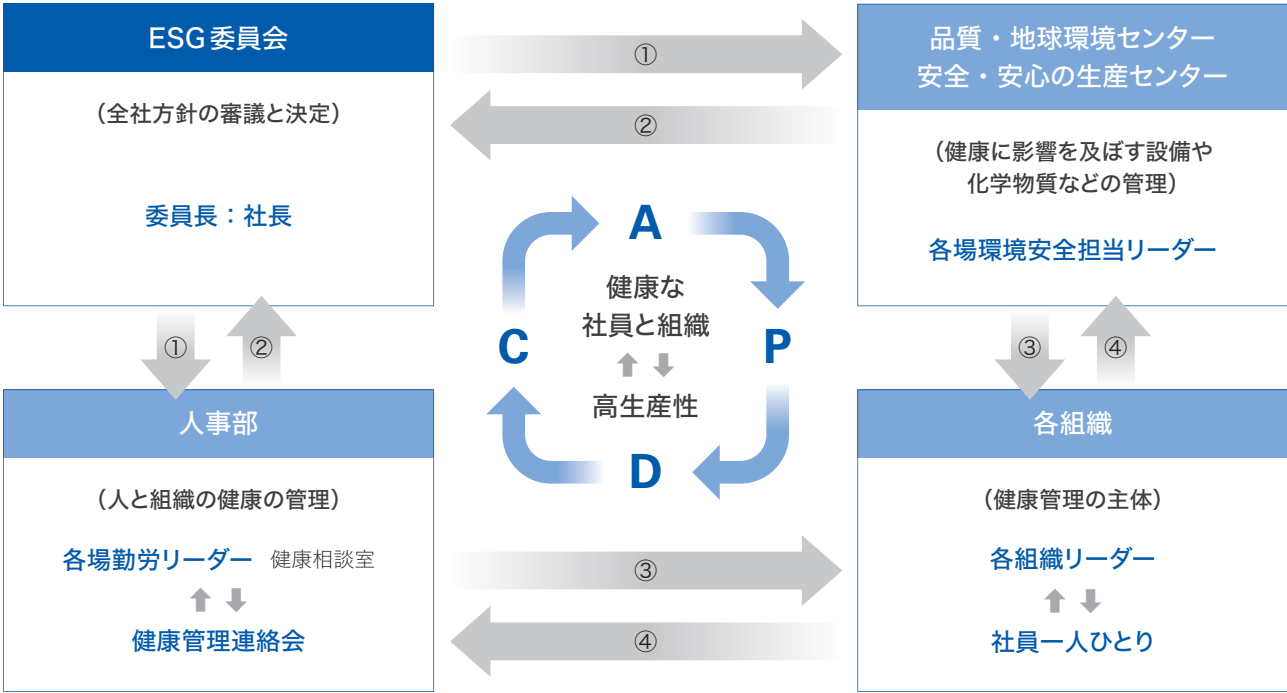
- 職場ごとの集団分析方法の改善（従来のストレスチェック項目に、ワークエンゲージメント、職場の一体感などを加味した分析への改善）
- 国内外出向者に対する相談体制の拡充
- 教育・研修、情報提供のオンラインコンテンツの充実



健康維持・増進の推進体制

ESG委員会にて健康課題の解決につながる経営施策を決定し、社員一人ひとり、各組織、安全部門、健康相談室（産業医、看護職）、健康保険組合、労働組合、各場勤労、総務部門、人事部門が一体となり Value Communicationを図りながら、CAPDのサイクルをまわしています。

健康維持・増進の推進体制



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



駅伝大会「Run, Run, Run. kaneka2019」閉会式にて

仲間と楽しみ・つながる「RUN & WALK」

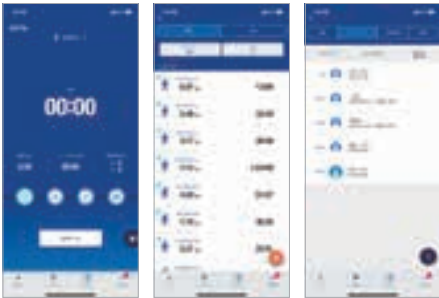
カネカグループで働くすべての社員およびその家族が、心身ともに健康でイキイキとした日常を過ごすことを何よりも大切にしています。

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。

- 2015年から海外を含むカネカグループ各社と協力会社やその家族が一堂に会しての駅伝大会「Run, Run, Run. kaneka 2019」を実施し、2,699名が出走。
- 新型コロナウイルス感染症の影響により、さまざまな活動が自粛されるなか、オンラインで参加できるチーム（5人1組）対抗「Run & Walk 2020 in kaneka」を開催。総勢1,576名（Runの部89チーム・Walkの部230チーム）が参加し、1か月間リモートで仲間とそれぞれ身近な場所でRunやWalkを行い、さまざまなコミュニケーションがうまれた。
- 北海道マラソンへの協賛（2019年度）。
- 一般社団法人ランナーズ財団主催のランナーズ賞を受賞。グループあがての駅伝大会、北海道マラソンの協賛に加え、出場者へのサポートや初心者も対象に含めたマラソントレーニング企画などが評価され、企業では初めての受賞。
- 鹿島工場では、工場一体となり健康増進活動が認められ、スポーツ庁より2019年度「スポーツエールカンパニー」に認定（2018年度に引き続き2年目）。
- 高砂工業所と滋賀工場では、工場内食堂で「健康な食事・食環境」の認定を受けたスマートミールのヘルシーメニューを提供。
- 健康への意識向上、体型の維持・改善、体力増進を目的に、運動を始めたい方、マラソンに挑戦する方など、さまざまな「健康」の取り組みをバックアップ。
  - ・ マラソントレーニングオンライン練習会やセミナーの実施。
  - ・ RIZAPトレーナーによる健康セミナー、オフィスヨガ、睡眠セミナーなど体験プログラムを提供。
  - ・ 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の実施。



駅伝大会「Run, Run, Run. kaneka 2019」



スマートフォンアプリ「TATTA」を使い、距離を計測。チームメンバーの距離も確認でき、仲間と励まし合い



それぞれの場所から“走ってつなぐ”オンライン練習会



仕事の効率アップ健康増進、ストレス解消にオフィスヨガ



役員一覧

(2020年6月26日)



菅原 公一  
代表取締役会長



田中 稔  
代表取締役社長



藤井 一彦  
取締役副社長  
Business全般・Health Care Solutions Unit・  
Supplement・E & I Technology Solutions  
Vehicle・新規事業開発・アメリカ担当



亀高 真一郎  
取締役専務執行役員  
コーポレートスタッフ・Material  
Solutions Unit・原料・人事担当



石原 忍  
取締役専務執行役員  
IR・広報・法務・経理・財務・DX  
担当



泥 克信  
取締役常務執行役員  
Kaneka Americas Holding, Inc.  
(取締役社長)・PV & Energy  
management Solutions  
Vehicle 担当



榎 潤  
取締役常務執行役員  
Nutrition Solutions Unit 担当・  
Foods & Agris Solutions Vehicle  
事業部長



角倉 護  
取締役上級執行役員  
研究・保安担当



井口 武雄  
社外取締役



毛利 衛  
社外取締役



草刈 隆郎  
社外取締役



横田 淳  
社外取締役

| 監査役        | 上級執行役員 | 常務執行役員 | 執行役員  |       |       |
|------------|--------|--------|-------|-------|-------|
| 松井 英行 (常勤) | 岩澤 哲   | 川勝 厚志  | 安田 尊宗 | 西村 理一 | 吉池 悦雄 |
| 岸根 正実 (常勤) | 塗 靖明   | 青井 郁夫  | 落合 計夫 | 上田 正博 | 古川 直樹 |
| 藤原 浩       |        | 穂谷 文則  | 矢原 均  | 石橋 拓朗 | 出口 博之 |
| 魚住 泰宏      |        | 木村 雅昭  | 丸藤 峰俊 | 上田 恭義 | 西川 昌志 |
|            |        | 武岡 慶樹  | 岡部 貫  | 石田 修  |       |
|            |        | 鷲見 泰弘  | 牧 春彦  |       |       |
|            |        | 水澤 伸治  | 小森 敏生 |       |       |

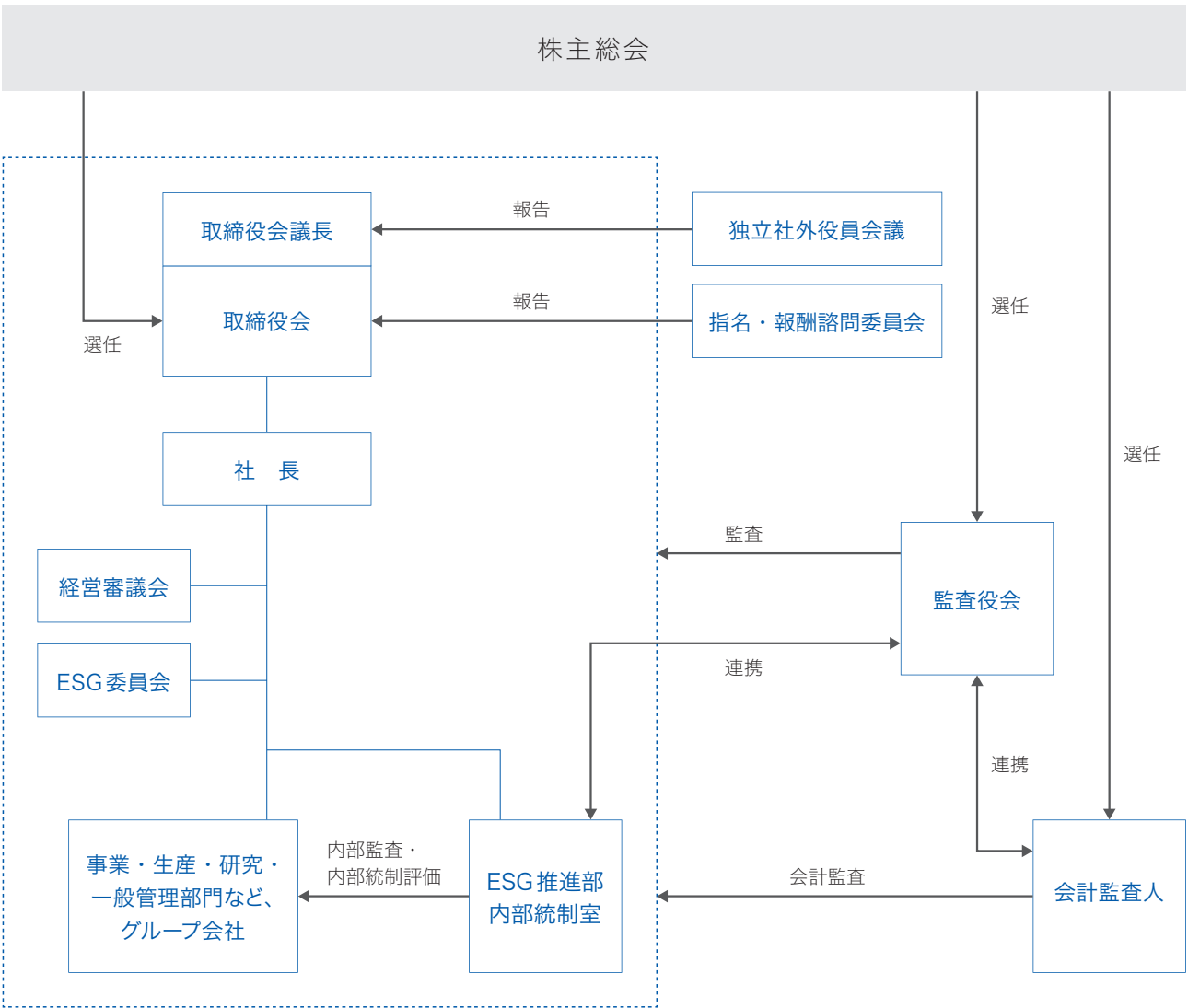
コーポレート・ガバナンス

WEB 詳細はウェブサイトをご参照ください > <https://www.kaneka.co.jp/esg/governance/corporate/>

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、当社の中長期的な企業価値を向上させ、株主および投資家の皆さま、お客様、地域社会、取引先、社員などのすべてのステークホルダーと信頼でつながる関係を築きます。企業としての社会的責任を果たすため、最良のコーポレート・ガバナンスを実現します。

コーポレート・ガバナンスの体制図



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4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が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、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、原則としてそのうち4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、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持つとともに、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など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。

指名・報酬諮問委員会／独立社外役員会議

当社は、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。指名・報酬諮問委員会は、取締役の報酬や取締役および監査役候補者の指名に関して議論し、取締役会に報告しました。また独立社外役員会議は、取締役会の実効性に関して議論し、その結果を取締役会議長に報告しました。

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ハーモナイズさせ、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。毎月執行役員会を開催し、経営方針や課題を共有し、執行のスピードアップと経営目標の実現を図ります。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、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、株主総会招集通知やコーポレートガバナンス報告書など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、年齢および国籍など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、取締役会において決定しています。

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。2019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、審議など）、社外取締役の役割、社外役員への必要な情報提供、リスクマネジメントなどを中心に、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につ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、今後も取締役会の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>                                                                                    |
| 2019年 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の一部改訂</li></ul>                                                                       |
| 2020年 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 社外取締役の増員（2名→4名）</li><li>● 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の一部改訂</li></ul>                                             |



# ESG 推進

WEB 詳細はウェブサイトをご参照ください > <https://www.kaneka.co.jp/esg/promotion/prm/>

## 基本的な考え方

カネカグループでは、2018年に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経営の実現に当たり、ESG委員会では「コンプライアンス部会」「中央安全部会」「地球環境部会」「製品安全部会」の4つの部会を傘下に、「Environment」「Social」「Governance」の課題解決に向けて取り組みを行っています。

2019年度は、ESG委員会を2回、4部会（コンプライアンス部会2回、中央安全部会2回、地球環境部会2回、製品安全部会2回）をそれぞれ開催しました。

ESG委員会では、各部会の実施状況の点検、評価を行うとともに、主要課題について情報を共有し、2020年度の活動方針案の審議や、必要な経営諸施策について方向付けを行いました。

また、2019年4月からは「ESG推進会議」を新設し、「ESG経営」「健康経営」「Work Cultureの改革」を

推進する施策の検討、方向付けを進め、持続可能な企業価値向上を目指しています。

## ESG 査察

カネカグループの法令遵守、徹底状況の確認および労働安全衛生レベルなどの向上を図るため、ESG査察として、「ESG安全・品質査察」「ESG適正監査」を国内外すべてのグループ会社を対象に行っています。

2019年度のESG安全・品質査察は、重大リスクのマネジメント、コンプライアンス、安全基本行動（挨拶・3S・手すり持ち）の徹底と内部監査の実施状況を重点ポイントに、当社全工場、国内グループ会社16社20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。

ESG適正監査は、独占禁止法に代表される競争法などについて、全事業部門、国内グループ会社28社、海外グループ会社14社に対して実施しました。

## ESG 教育

社内のESG啓発活動として、2019年度はキャリア採用者研修を2回実施し、社内イントラネットではSDGsの概要や身近にできる取り組みを紹介しました。

# リスクマネジメント

WEB 詳細はウェブサイトをご参照ください > <https://www.kaneka.co.jp/esg/governance/risk/>

## 基本的な考え方

カネカグループは、世界を健康にする「健康経営—Wellness First」を目指すに当たり、事業展開する上で想定されるリスクへの対応として、「リスク管理に関する基本方針」を定めています。

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、関連部門の支援を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ESG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、経理の状況など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はありません。

1. 新型コロナウイルス感染症拡大に関するリスク
2. 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
3. 事業のグローバル化に伴うリスク（海外事業展開、為替変動）
4. 原燃料価格の変動に係るリスク
5. 製造物責任・産業事故・大規模災害に係るリスク
6. 知的財産権の保護に係るリスク

- 7. 環境関連規制の影響
- 8. 訴訟などに係るリスク
- 9. 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。

## 事業継続に向けた危機管理体制の強化

リスク管理に関する基本方針に基づき、「危機」に対応する基本的な事項（体制・役割、危機に対するランクや事例など）を「危機管理規程」で定めています。カネカグループが受ける悪影響を可能な限り回避・低減して企業活動を維持することによって、カネカグループの社会的責任を継続的に果たしていきます。危機発生時の備えとして、防災訓練や社員の安否確認システムの訓練など定期的に実施しています。また、初動対応に関するルールなどわかりやすく図表にした「危機管理ハンドブック」を社員に配布し、適切な通報・指示・相談・処置の実施とスムーズな情報伝達について共有しています。

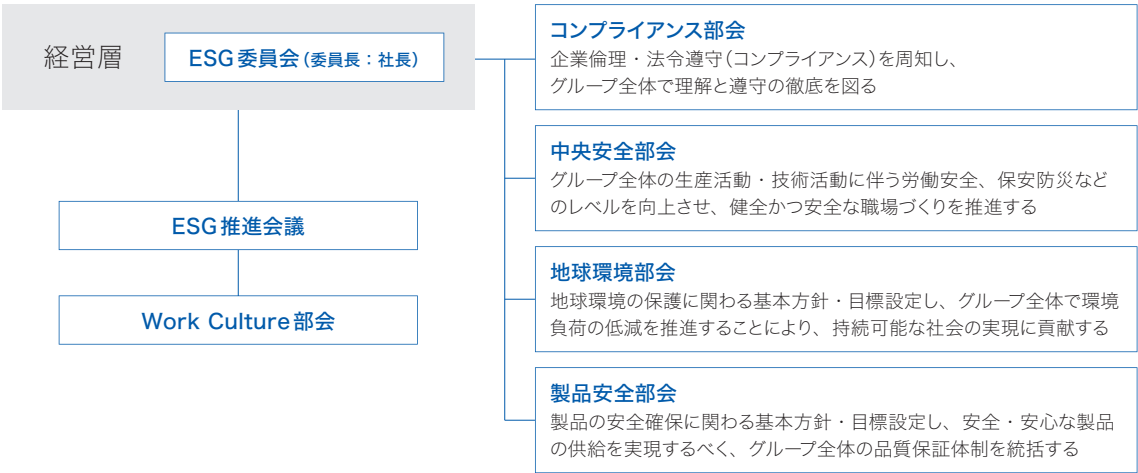
## 情報セキュリティの強化

「情報管理基本方針」に基づき、保有する情報を適切に管理し、情報漏えいなどのリスクの回避を図るとともに、情報の有効活用と業務の効率的な運用を推進しています。

サイバー攻撃など情報漏えいのリスク対策では、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、情報セキュリティを取り巻く急激な環境変化に伴うリスク低減を目的として、既存設備の見直し、各種セキュリティシステムの強化やツールの導入などの対策を講じています。

今般、新型コロナウイルス感染症の予防として、在宅勤務が増えるなか、社員の情報適正管理にも努めています。「情報管理基本方針」の周知に加え、「情報セキュリティガイドブック」を活用し、研修、監査、訓練、eラーニングなどの教育を実施しています。

▶ ESG推進体制図



## コンプライアンス

WEB 詳細はウェブサイトをご参照ください > <https://www.kaneka.co.jp/esg/governance/compliance/>

### 基本的な考え方

当社は、カネカグループの役員・社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、さまざまな取り組みを行っています。

ESG 委員会の傘下のコンプライアンス部会では、企業倫理・法令遵守に関する全社の統括、進捗・理解度の把握、遵守状況の確認、適切な相談・通報窓口の設営・維持など、必要な活動の推進・監督を統括しています。

### コンプライアンス遵守の啓発

カネカグループの役員・社員が守るべき「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などにより、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。



コンプライアンス・ガイドブック

## 知的財産

WEB 詳細はウェブサイトをご参照ください > <https://www.kaneka.co.jp/esg/governance/intellectual-property/>

### 基本的な考え方

当社は、R&B 活動の成果を特許などの知的財産として確実に権利化することにより、社会課題の解決に資するソリューションの早期提供を目指しています。

グローバルな視点からは知的財産部をセンターとして、米州、欧州、アジアの統括会社へ知的財産専任者を配置し、現地の課題を直接対応できる体制を整えて

### 研修でのセルフチェック

2014年度から当社の全社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年度から国内グループ会社を対象を挙げ、2019年度には、43社の社員に受講機会を付与し、積極的な受講を促しました。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

カネカグループでは、独占禁止法遵守関連のESG適正監査を実施しています。2019年度は、全事業部門と国内グループ会社28社と米国・欧州・中国のグループ会社14社に対して、実施しました。なおマレーシアのグループ会社については、2019年10月に公正取引管理規程を制定しており、2020年度から同規程に沿った監査を実施する予定です。

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。

います。カネカグループの知財リスク、営業秘密流出などを未然に防ぐために、国内外グループ会社と連携を強化しています。

また、事業部門や研究開発部門と一体となって、R&Bの変革に対して知的財産戦略を策定・実行しています。最近、進歩が著しい知的財産情報解析ソフトやAI技術などを活用し、知財情報と知財以外の市場情報や企業情報を組み合わせ、従来より幅広い分析にも着手しました。

さらに、出願時の職務発明報奨制度を改定し、社員の出願インセンティブをより高めることで、積極的な知的財産の創出を図っています。

一方、他者の知的財産権に対しては、これを尊重し係争を未然に回避するため、テーマ提案・事業化・仕様変更など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

2019年度は健康経営に貢献する技術分野に注力し、日本においては海洋における生分解性を有する「カネカ生分解性ポリマー Green Planet」の繊維や組成物、電気生理事業用カテーテル、ワクチンなどの医薬品や検体への展開を期待できるドライアイス代替可能で低温保存可能な蓄冷剤組成物、BIPV（建材一体型太陽電池）やシースルー太陽電池などに関する特許権を取得しました。

海外では米国を主に、抗体医薬品用の細胞製造方法、消化器事業向け内視鏡用クリップなどに関する特許権を取得しました。

### 特許保有数

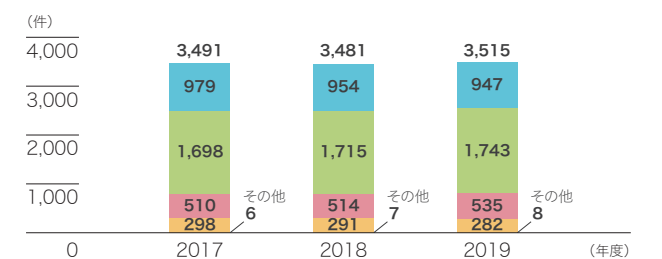
ポートフォリオの変革に向けて、国内特許・海外特許を積極的に出願し、権利化を図っています。

2019年度は、新たに国内特許270件、海外特許

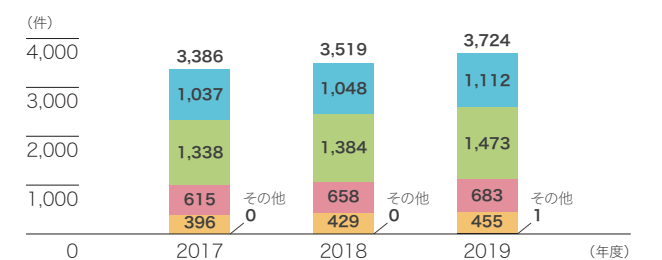
303件が登録となりました。一方、権利満了を迎えた特許も存在しますが、2019年度末における特許保有数は、国内特許3,515件、海外特許3,724件となり、いずれも増加しました。国内特許保有数は、Quality of Life SUとHealth Care SUで大きく伸ばしました。また、事業のグローバル化に伴い、Material SUとQuality of Life SUで海外特許保有数の伸びが大きくなりました。

今後も、知的財産権をより強固なものとするために、R&B本部と連携して、出願および登録の件数増加への取り組みを行います。

#### ▶ 国内特許保有数



#### ▶ 海外特許保有数



■ Material SU ■ Quality of Life SU  
■ Health Care SU ■ Nutrition SU

### “議論の発散”と“技術の縁”が起点！ — 将来の種の目利き力を磨く

カネカは実験カンパニー。実験カンパニーであればこそ、失敗を機に降り注ぐこれまでにない発想や知恵から議論が生まれ、新たな将来の「種」が芽吹いてくると考えています。3つのクライシスに対する課題解決により、サステナブルな社会の実現に貢献できるテーマを立ち上げたいという熱い思いを持った研究者が、“議論の発散”と“技術の縁”をキーワードとして将来の種を手探りで考え抜いています。“議論の発散”は「360度、複眼的に」、技術の縁”は「社会課題の解決に寄与する最先端の技術が創出する境」です。これこそが、将来の「タネ」創出の原点です。“議論の発散”の深耕と、“技術の縁”の閃きにより、誰もがワクワクする将来の種を創出できる力を磨き上げ、「カネカは世界を健康にする。KANEKA thinks “Wellness First”」の実現につなげてまいります。





サステナビリティ ～環境～

WEB 詳細はウェブサイトをご参照ください > <https://www.kaneka.co.jp/esg/environment/env/>

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、地球環境

部会で議論され、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て、重要事項の取り組み強化に努めます。

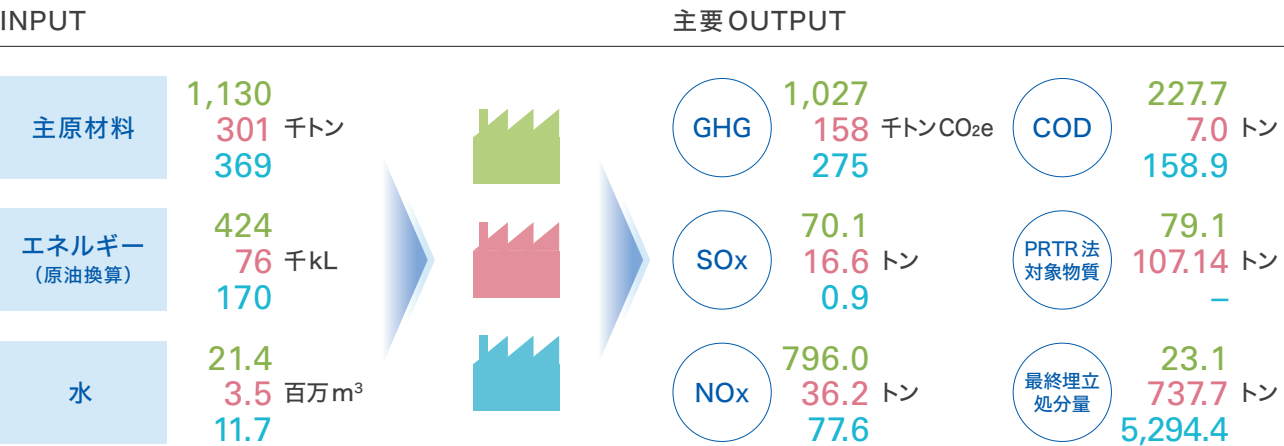
マテリアルバランス

当社と国内外グループ会社を対象に、エネルギー・資源の投入と各種物質の排出・製品化の状況を集計し活動量を把握して、環境負荷の低減に努めています。

2019年度は、INPUTの主原材料が前年度より59千トン減少しました。OUTPUTでは、製品が68

千トン(3.3%)、GHGが109千トンCO<sub>2</sub>e(6.9%)、SO<sub>x</sub>22.8トン(20.7%)、NO<sub>x</sub>37.5トン(4.0%)の減少となったものの、最終埋立処分量については、一部の海外グループ会社における生産量アップと生産品構成差の影響により494トン(8.9%)の増加となりました。

▶ マテリアルバランス(2019年度) カネカ 国内グループ会社 46社 海外グループ会社 15社



生物多様性

企業活動が生態系に及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。

高砂工業所では、2012年から兵庫県多可町にて、

里山保護を目的とした「カネカみらいの森づくり」に取り組んでいます。新入社員の研修・教育としても活用し、山の中でお互いに協力しながら木を伐採・運搬することで、チームとしての結束力や仲間としての絆を深める

機会としています。2019年4月・11月に間伐作業などを行い、活動開始以降、二酸化炭素の吸収量は延べ2.08CO<sub>2</sub>-トンとなりました。

大阪工場では、摂津ほたる研究会の「市内でほたるが飛ぶ環境を作りたい」との思いを一つに、2012年から親水空間の施設「摂津の森カネカビオトープ」を当社敷地内で整備・運営しています。ほたるの孵化時期(5月～6月)にあわせ、地域の皆さまに一般開放し「ほたる鑑賞会」でほたるの舞い飛ぶ姿を楽しんでい

ただきました。

滋賀工場では、びわ湖岸に残された貴重な自然環境の一つである「木の岡ビオトープ」の保全活動を目的として発足された「おにぐるみの学校」の運営委員として活動に参画しています。「おにぐるみの学校」では、定期保全活動(草刈り、歩道の整備、樹木の看板の更新など)や季節ごとの自然観察会に2019年7月と12月参加しました。地域の皆さまと四季折々の生き物や自然にふれ合い、自然環境の大切さを学んでいます。



カネカみらいの森づくり(高砂工業所)



摂津の森カネカビオトープ(大阪工場)



おにぐるみの学校(滋賀工場)

環境配慮製品

2017年度から「環境に配慮した経営」を掲げ、カネカグループにおける「環境配慮製品<sup>※</sup>」を定義し、その充実・拡大を図っています。

※ お客様の使用段階、廃棄・リサイクル段階において、従来の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<br>VISOLA／SoltileX／GRANSOLA<br>用途・製品<br>太陽光発電システム<br>環境貢献理由<br>この製品を搭載した住宅で創エネ | 製品名<br>住宅用蓄電システム<br>用途・製品<br>住宅用定置型電池<br>環境貢献理由<br>この製品を設置した住宅で蓄エネ | 製品名<br>カネパール<br>用途・製品<br>住宅用・自動車用発泡体<br>環境貢献理由<br>住宅用・自動車用材料として断熱・軽量化で省エネ | 製品名<br>エペラン<br>用途・製品<br>自動車用部材、緩衝用包装材<br>環境貢献理由<br>自動車用部品として軽量化に寄与し省エネ | 製品名<br>Green Planet<br>用途・製品<br>生分解性ポリマー(包装材、ゴミ袋、発泡体)<br>環境貢献理由<br>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<br>カネカサーファクチン<br>用途・製品<br>天然界面活性剤、洗浄剤<br>環境貢献理由<br>天然物由来と生分解性を持つ環境に優しい材料 |

## サステナビリティ ～環境～

## 気候変動への対応に向けた取り組み

## GHG 排出削減とCO<sub>2</sub>排出原単位低減活動

地球温暖化防止への対策として、当社独自の環境設備投資促進制度を活用するなど、省エネルギー活動・二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出原単位低減活動に取り組み、推進しています。

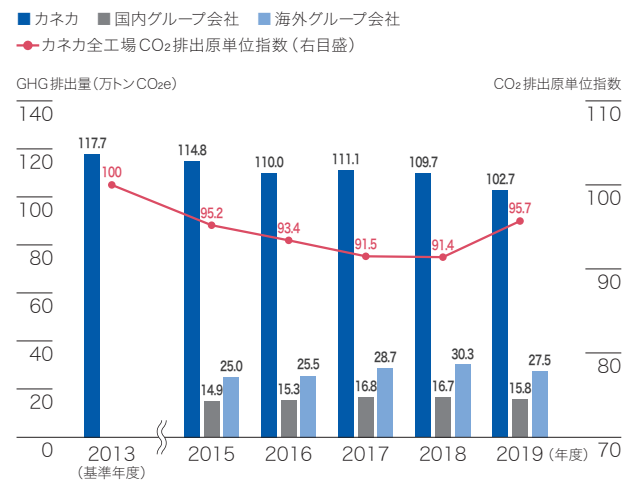
2019年度のエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出原単位指数<sup>※1</sup>は、カネカ全工場で95.7となり、2020年度目標93.2には未達成となりました。

温室効果ガス（GHG）排出量<sup>\*2</sup>は、カネカで102.7万トンCO<sub>2</sub>eとなり、生産量減少および電力のCO<sub>2</sub>排出係数低下、省エネルギー活動の成果により、前年度から6.3%減少しました。

今後もイノベーションによる生産工程の合理化などを推進し、GHG排出量の低減に努めます。

製品のライフサイクルについては、CO<sub>2</sub>排出量を比較製品との対比で定量的に評価して、CO<sub>2</sub>排出削減貢献量を算定するcLCA (carbon-Life Cycle Analysis) の活用や、サプライチェーンを通じた事業活動に伴う間接的な温室効果ガス (GHG) 排出量 (スコープ3) の算定にも取り組んでいます。

▶ GHG 排出量・エネルギー起源 CO<sub>2</sub> 排出原単位指数



※1 CO<sub>2</sub>排出原単位指数：生産活動に伴い排出したエネルギー起源CO<sub>2</sub>量は、排出係数を固定使用（ナカネ独自）して算定し、活動量で除して求めた数値がCO<sub>2</sub>排出原単位です。2013年度のCO<sub>2</sub>排出原単位を100として指数化したものがCO<sub>2</sub>排出原単位指数です。2020年度の目標を93.2に設定しています。

※2 温室効果ガス（GHG）排出量は、温対法（地球温暖化対策の推進に関する法律）に基づき算定しており、エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量、非エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量、メタンと一酸化二窒素のCO<sub>2</sub>換算排出量の合計値です。電力の排出係数は、基礎排出係数を用いて算出しています。

▶ スコープ別 GHG 排出量 (カネカの2019年度実績)

| スコープ     |                       | GHG 排出量<br>[千トンCO <sub>2</sub> e/年]<br>(前年度比) |
|----------|-----------------------|-----------------------------------------------|
| スコープ1    | 直接排出※3                | 769.6 (+0.3%)                                 |
| スコープ2    | エネルギー起源の<br>間接排出※4    | 257.5 (Δ21.8%)                                |
| スコープ3    | その他の間接排出<br>(上流・下流)※3 | 2,580.1 (+24.0%)                              |
| GHG 排出量計 |                       | 3,607.2 (+13.5%)                              |

※3 非エネルギー起源CO<sub>2</sub>およびメタンと一酸化二窒素のCO<sub>2</sub>換算値を含みます。

※4 電力の排出係数は、各電力会社の基礎排出係数を用いて算定しました。ロケーション基準の算定値は322.4 (Δ15.9%)でした。

汚染防止と化学物質管理

大気・水質の汚染防止、人や環境に有害な化学物質の適正な管理と排出量の削減に取り組み、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遵守し、生産活動を行っています。

引き続き、規定値などの遵守を徹底するとともに、VOC（揮発性有機化合物）および自主的に定めた6つの有害大気物質を含む化学物質排出把握管理促進法（PRTR法）対象物質の排出量削減と抑制に取り組んでいきます。

廃棄物削減と資源循環

廃棄物の削減は、省資源化、コスト削減、CO<sub>2</sub>削減などの地球環境維持向上につながることから、3R（リデュース、リユース、リサイクル）活動を全社的な活動として取り組んでいます。産業廃棄物発生量の削減と再資源化を推進し、カネカ単体では14年連続ゼロエミッション<sup>\*5</sup>を達成しました。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も継続して進めています。

※5 カネカの定義におけるゼロエミッション：最終埋立処分量を廃棄物発生量の0.5%未満にすること。

TOPIC

## グリーンボンド（環境債）を発行

当社は、2019年9月第7回無担保普通社債として、カネカ生分解性ポリマー Green Planet<sup>※6</sup>（以下、Green Planet）の製造設備および研究開発の資金調達を目的とするグリーンボンド（環境債）を発行しました。グリーンボンドは、ESG債の一つで、環境問題の解決に貢献する事業に資金使途を限定した債券であり、事業債として日本の化学会社では初めての発行となります。

Green Planet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100%植物由来の素材であり、かつ、海中や土壌中で微生物によって生分解されるという特徴を持っています。近年、世界的な社会問題となっているマイクロプラスチックによる海洋汚染問題の解決が期待されている素材です。

当社は、グリーンボンド発行のために国際資本市場協会 (ICMA) の「グリーンボンド原則 (Green Bond Principles) 2018」および環境省の「グリーンボンドガイドライン2017年版」に即したグリーンボンド・フレームワークを策定しました。本グリーンボンドの適格性と透明性の確保および投資家への訴求力向上のため、第三者評価として、株式会社格付投資情報センターから、当フレームワークがグリーンボンド原則2018およびグリーンボンドガイドライン2017年版に適合する旨のセカンドオピニオンを取得しており、また、同社のグリーンボンドアセスメントにおいて、最上位評価である「GA1」予備評価を取得しています。

なお、グリーンボンド原則における対象となる事業区分およびSDGsにおける対象となる開発目標は下表の通りです。

※6 カネカ生分解性ポリマー PHBHは、「カネカ生分解性ポリマー Green Planet」に商標を変更しました(2021年2月)。

| グリーンボンド原則／グリーンプロジェクト・カテゴリ                                                                                                                                                                                                                             | SDGs 開発目標                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 汚染防止および管理<br/>(Pollution Prevention and Control)</li> <li>● 高環境効率商品、環境適応商品、環境に配慮した生産技術およびプロセス<br/>(Eco-Efficient and/or Circular Economy Adopted Products, Production Technologies and Processes)</li> </ul> | <div> <div> 12 つくる責任<br/>つかう責任  </div> <div> 13 気候変動に<br/>具体的な対策を  </div> <div> 14 海の豊かさを<br/>守ろう  </div> <div> 15 陸の豊かさも<br/>守ろう  </div> </div> |



サステナビリティ ～環境～

気候変動への対応に向けて TCFD 賛同表明

当社は、G20の要請により金融安定理事会が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures 以下、TCFD）」提言への賛同を表明しましたので、お知らせします。

当社は、TCFDの提言に沿って、リスクと機会を軸にグループ活動を構造分析し、重要性と緊急性の視点から、取り組むべき項目を選びました。具体的には、①GHG 排出削減、②循環型社会への貢献、③食糧資源の増産の3項目を選定し、取り組みを進めてまいります。ステークホルダーの皆さまに適時取り組みの進捗をお伝えしてまいります。

当社は、当社の存在意義を「技術革新とグローバル展開を通して、革新的な素材開発によるソリューションを提供することにより、社会的課題を解決し、サステナブルな社会の実現に貢献する」と定義しています。3つのクライシス「地球環境・エネルギーの危機」「食の危機」「健康（豊かに生きる）の危機」をドメインと定め、ESG 経営を実践してまいります。気候変動に関する課

題解決を通じてサステナブルな社会の実現に貢献し、「世界を健康にする“健康経営－Wellness First”」を進めてまいります。  
2050年カーボンニュートラルの実現に向け、努力してまいります。

| 気候変動による<br>社会環境変化                            | 想定される社会環境変化                                                          |                                                                          |                        | 事業へのリスクと機会                                                                                                              | 対策の方向性                                                                                              |                                                                                                       |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | 2025（短期）                                                             | 2030（中期）                                                                 | 2050（長期）               |                                                                                                                         | 既存の取り組み                                                                                             | 追加の取り組み                                                                                               |
| 1. GHG 排出削減                                  |                                                                      |                                                                          |                        |                                                                                                                         |                                                                                                     |                                                                                                       |
| 1-1. GHG 排出量削減                               | GHG 削減量*<br>2015年度比20%                                               | GHG 削減量*<br>2015年度比30%                                                   | GHG 削減量*<br>2015年度比60% | <b>【機会】</b><br>●再生可能エネルギーの需要増<br><br><b>【リスク】</b><br>●コストの上昇                                                            | ●2030年 GHG 排出削減の<br>目標設定と施策実行<br>●省エネ投資の促進<br>●エネルギー原単位の改善                                          | ●カーボンニュートラル技術を検討する<br>委員会設置と戦略検討<br>●生産プロセス革新による<br>省エネプラントの実現<br>●GHG 削減貢献製品の研究開発と事業拡大               |
| 1-2. エネルギー政策<br>（世界各国）の大転換が進み、<br>産業構造が劇的に変化 | ●非化石燃料への転換が加速<br>●再生可能エネルギーの<br>需要増<br>●社会構造の変化                      | ●再生可能エネルギー関連の市場の拡大<br>→ 社会生活の電化の進展<br>→ 運輸部門のEV化の拡大<br>→ 再エネ・グリーン水素利用の加速 |                        | <b>【機会】</b><br>●省エネ・創エネ・蓄エネなど、<br>カーボンニュートラル関連<br>事業の拡大<br><br><b>【リスク】</b><br>●コストの上昇                                  | ●IoT 技術の実装による生産革新、業務革新<br>●省エネ、快適なソーラーサーキット事業の<br>展開（PV、断熱材）<br>●社内PV発電の開始                          | ●工場の（AI、IoT など）DX 戦略の実装化<br>●次世代太陽光発電システム、<br>高断熱材の開発と社会実装、<br>ZEH/ZEB へ展開<br>●蓄電池の研究開発<br>●グリーン電力の調達 |
| 2. 循環型社会への貢献                                 |                                                                      |                                                                          |                        |                                                                                                                         |                                                                                                     |                                                                                                       |
| サーキュラーエコノミーの<br>加速                           | ●自動車、アパレル、<br>電子分野などで<br>再生可能素材需要の増加<br><br>●さまざまな材料での<br>リサイクル技術の確立 | ●生分解性ポリマー、非化石ポリマーの社会実装の加速<br>●3R 社会の進化                                   |                        | <b>【機会】</b><br>●資源循環を実現する<br>製品・技術の需要の高まり                                                                               | ●カネカ生分解性ポリマー Green Planet™<br>の社会実装<br>●生産プロセスでの3Rと埋立廃棄物量削減<br>の実行                                  | ●カネカ生分解性ポリマー Green Planet™<br>の用途拡大<br>●廃棄物リサイクル技術の開発と、<br>リサイクルシステムの社会実装                             |
| 3. 食糧資源の増産                                   |                                                                      |                                                                          |                        |                                                                                                                         |                                                                                                     |                                                                                                       |
| 農・畜・水産業など<br>一次産業の持続可能性の<br>危機               | ●土壌の劣化・砂漠化による<br>過酷な食物耐性に起因する<br>農業生産性の低下<br>●魚・畜産などタンパク質の<br>供給問題   | ●安全・安心な食品の市場拡大<br>●食糧不足                                                  |                        | <b>【機会】</b><br>●農・畜産業のサステナブルで<br>増産可能な（高い生産性を実現<br>する）技術開発ニーズの高まり<br>●安全・安心な食品の需要増<br><br><b>【リスク】</b><br>●安全な食品原料の調達不安 | ●過剰な農業・化成肥料に頼らない<br>食糧増産技術の開発<br>（バイオスティミュラントなど）<br>●安全で豊かな食生活を支える<br>乳製品・乳酸菌事業推進<br>●食品廃棄を減らす技術の開発 | ●バイオ技術を活用した製品開発と<br>社会実装（種子事業、バイオ農業など）<br>●環境にやさしい循環型有機酪農の推進<br>●ワンヘルスに向けた研究開発                        |

※「IEA 持続可能な開発シナリオ（SDS）」をもとに、IEAが化学セクターに求めたGHG 排出削減量。

安全・品質

WEB 詳細はウェブサイトをご参照ください > <https://www.kaneka.co.jp/esg/social/safety-quality/>

保安防災・労働安全

基本的な考え方

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、健全かつ安全な職場づくりに取り組み、「安全」の重要性を共有しています。

ESG 委員会の傘下にある、保安担当役員を委員長とする中央安全部会で、労働安全・保安防災に関する方針・目標を設定し、進捗状況を確認しています。また経営者自ら、工場を巡回し、現場状況の確認や、社員との対話を行うなど経営と現場が一体となって「安全優先」の重要性を共有しています。

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。

ゼロ災に向けた取り組み

「安全優先」の重要性を共有し、プロセス事故ゼロを目指した取り組みを行っています。2019年度は、「設備の本質安全化」と「安全文化の醸成」の二つを主要課題として取り組みました。

設備の本質安全化

プラントのリスクアセスメント（安全性評価）に基づいた多重防護の視点から進めています。また将来の工場無人化を視野に、DX（デジタルトランスフォーメーション）を積極的に取り入れたスマート工場を目指した取り組みにも着手しています。

安全文化の醸成

社員にルール遵守の重要性を認識してもらうため、安全基本行動（挨拶・3S（整理・整頓・清掃）・手すり持ち）を掲げ、社内掲示や遵守状況のアンケートを行うなど啓発に努めています。アンケートの結果は、組織管理者への数字のフィードバックだけでなく、職場での話し合いを行い、社員自ら基本行動の大切さを認識するとともに、安全意識の向上につなげています。またヒューマンエラー防止の重要性を認識させる施策を展開しています。

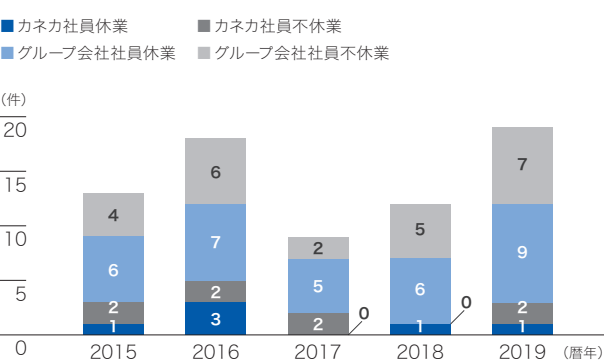
また安全・安心して業務が遂行できるよう、環境や精神面でも生き生きと充実した状態を構築することが大切であると考えています。その実践にむけて「ゼロ災行動指針」を定め、経営トップが先頭に立ち、社員一人ひとりが定められたルールを確実に守り、行動につなげています。

2019年の労働災害は、19件（休業災害10件、不休業災害9件）発生しました。危険箇所の洗い出しと危険の源をなくす設備の本質安全化と安全防護策による取り組みを行うなど、ゼロ災行動指針にこだわった安全活動を進めることで、社員一人ひとりの安全意識を高めています。

ゼロ災行動指針

- 君も私もかけがえない人  
誰一人ケガ人を出さないようにしよう[ゼロ災の決意]
- 安全はみんなで築くもの  
一人ひとりが安全を考える時間を持とう[安全への参加]
- 安全に妙手は無い  
基本に立ち返り地道に努力しよう[安全は基本から]
- 危険を予知しよう  
潜在的危険を撲滅しよう[安全の先取り]
- 災害はすき間で起こる  
漏れや、すき間が無いかを常に考えよう[99%は0%]

▶ 休業・不休業災害発生件数



災害発生件数把握には、カネカおよびカネカグループで就業する協力会社社員を含みます。

▶ 災害度数率・強度率

| 部署  | カネカグループ全体 |      | カネカ  |      | 国内外グループ会社 |      |
|-----|-----------|------|------|------|-----------|------|
| 年   | 2018      | 2019 | 2018 | 2019 | 2018      | 2019 |
| 度数率 | 0.23      | 0.52 | 0.00 | 0.00 | 0.36      | 0.78 |
| 強度率 | 0.02      | 0.01 | 0.00 | 0.00 | 0.03      | 0.02 |

度数率：労働災害による死傷者の発生頻度を示す指標で、100万延実労働時間当たり発生する死傷者数をもって表したものです。

強度率：労働災害の発生の程度を示す指標で、1000延労働時間当たりの労働損失日数を用いることで、労働災害の重さの程度を表したものです。

いずれも、カネカおよびカネカグループの社員が対象です。

▶ 総合防災訓練

| 事業場名  | 実施年月日       | 参加者数   | 内容               |
|-------|-------------|--------|------------------|
| 高砂工業所 | 2019年12月16日 | 2,158名 | 地震発生による危険物の漏えい火災 |
| 大阪工場  | 2019年11月6日  | 1,087名 | 地震発生による有害物の漏えい火災 |
| 滋賀工場  | 2019年11月27日 | 464名   | 地震発生による火災        |
| 鹿島工場  | 2020年3月4日   | 90名    | 地震発生による危険物の漏えい   |

防災訓練の実施

カネカ全工場では、有事に備え、迅速かつ対応力向上のため、大規模地震、危険物の漏えい火災などの発生を想定した総合防災訓練を、地域行政やコンビナートと合同で毎年実施しています。

大規模地震の対策としては、設備の耐震化を進め、近年発生頻度の多い台風や大雨に対し、カネカ全工場と国内グループ会社のハザードマップに基づくリスク評価を実施し、優先順位をつけて対策を進めています。

また火災発生時には、自衛消防活動が行えるよう、災害拡大防止のためにきちんとした初動対応や消火栓設備を使った基本操作を身に付けています。技術の習熟度や保安防災力の向上を目的に、地域の消火栓操法競技会に参加し、毎年上位の成績をおさめ、災害活動能力強化に努めています。



地域行政と連携



## 安全・品質

## 機械災害の防止と体感学習

挟まれ巻き込まれなど機械災害の防止のため、機械の包括的安全の専門家育成を進めています。

また労働災害の怖さを知ってもらうため、体感型学習施設を整備し、工夫しています。国内グループ会社向けには、移動式の車載型体感設備を活用し、多くの社員に疑似体験の機会を提供し、安全意識の高揚を図っています。より強く訴えかけるバーチャル体験ができるシステムの導入も進めています。



新入社員研修の様子

## 製品責任

## 基本的な考え方

カネカグループでは、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するために、製品の設計、開発からお客様にお届けするまでを対象とし、品質マネジメント規程を定め、製品の安全確保に努めています。

ESG委員会の傘下の製品安全部会では、製品安全・品質保証に関わる方針・目標を設定し、進捗状況を確認しています。また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、カネカグループ全体の品質保証体制の統括を行っています。

## 品質マネジメント

製品の開発、設計、原料調達、製造から販売までのすべての段階で、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。

2019年度は以下のような活動を行いました。

- マネジメントレビューの実施状況を事業ごとに自己点検し、さらなる改善につなげました。
- グループ会社の工場での製品検査実施状況の点検を開始し、コンプライアンス面で重大な違反のないことを確認しました。
- 全事業部門の品質マネジメント責任者を招集して品質マネジメント会議を4回開催し、ESG委員会、製品安全部会の方針、指示事項を徹底するとともに、意見交換や品質情報の共有を行いました。
- 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などの取り組みを行いました。

## 製品安全審査会

最近では業容拡大や業態の多様化に伴い、一般消費者を対象とする新分野の製品やサービスなどの審査が増加しています。

2019年度も引き続き、これらの状況にタイムリーかつスピーディに対応するために、製品安全審査会に加えて、製品安全審査会事務局による事前相談（ヒアリング）を活発に実施しました。特に新規食品分野では、外部有識者によるリスク点検を実施し、安全面を確保しました。

## 化学物質管理

製品の開発、製造、輸送、販売、廃棄までのすべての段階で化学物質を規制する国内外の法令を遵守し、適正に管理しています。原料の調達に際しては「グリーン調達基準」を制定して、化審法<sup>※1</sup>などに基づく禁止物質の混入を防止しています。また、当社製品を適切に取り扱っていただくため、GHS<sup>※2</sup>に対応したラベルによる表示やSDS（安全データシート）など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。

※1 化審法：化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律。

※2 GHS（Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals）：世界的に統一された化学品の危険有害性（ハザード）ごとの分類基準のルール。

## 監査・査察

ISO9001などの規格・基準に基づいて、外部機関による監査・審査を定期的に受けています。

また、「ESG安全・品質査察」や内部監査により、品質に関する活動状況を確認し、品質のレベルアップに取り組んでいます。

2019年度は以下のような取り組みを実施しました。

- 発泡樹脂、食品、高機能性樹脂、再生・細胞医療を対象に、外部専門家を加えた査察や業務点検を実施しました。
- 定量評価による強み・弱みの明確化に継続して取り組むとともに、国内全グループ会社では、生産部門だけでなく、営業・管理部門を含め監査チェックリストを用いた自己点検方式による監査を実施しました。
- 内部監査員の養成と教育を継続して実施し、監査力のさらなる強化に取り組みました。

内部監査の対象範囲拡大により、製品づくりだけでなくお客様へのサービスを含めた点検・改善力の向上につながりました。

今後も「製品安全部会」によるセンター機能発揮と、現場力向上により、品質マネジメントシステムを有効に機能させていきます。

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<br>(2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2020年3月31日) |
|---------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>資産の部</b>   |                         |                         |
| 流動資産          |                         |                         |
| 現金及び預金        | 40,905                  | 38,748                  |
| 受取手形及び売掛金     | 147,993                 | 134,110                 |
| 有価証券          | 232                     | 190                     |
| 商品及び製品        | 61,609                  | 66,057                  |
| 仕掛品           | 9,365                   | 8,727                   |
| 原材料及び貯蔵品      | 41,459                  | 42,474                  |
| その他           | 13,918                  | 17,852                  |
| 貸倒引当金         | △1,237                  | △1,303                  |
| 流動資産合計        | 314,245                 | 306,858                 |
| 固定資産          |                         |                         |
| 有形固定資産        |                         |                         |
| 建物及び構築物（純額）   | 79,815                  | 84,012                  |
| 機械装置及び運搬具（純額） | 106,395                 | 110,073                 |
| 土地            | 31,354                  | 31,304                  |
| 建設仮勘定         | 26,338                  | 27,038                  |
| その他（純額）       | 8,017                   | 10,627                  |
| 有形固定資産合計      | 251,922                 | 263,056                 |
| 無形固定資産        |                         |                         |
| のれん           | 3,981                   | 3,306                   |
| その他           | 9,443                   | 9,874                   |
| 無形固定資産合計      | 13,424                  | 13,180                  |
| 投資その他の資産      |                         |                         |
| 投資有価証券        | 61,273                  | 48,548                  |
| 出資金           | 695                     | 346                     |
| 長期貸付金         | 1,100                   | 1,005                   |
| 長期前払費用        | 2,220                   | 2,171                   |
| 繰延税金資産        | 6,864                   | 10,035                  |
| その他           | 8,101                   | 8,299                   |
| 貸倒引当金         | △260                    | △241                    |
| 投資その他の資産合計    | 79,994                  | 70,166                  |
| 固定資産合計        | 345,342                 | 346,403                 |
| 資産合計          | 659,587                 | 653,262                 |

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度<br>(2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2020年3月31日) |
|---------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>負債の部</b>   |                         |                         |
| 流動負債          |                         |                         |
| 支払手形及び買掛金     | 84,797                  | 73,509                  |
| 短期借入金         | 67,668                  | 88,835                  |
| 1年内償還予定の社債    | 10,000                  | —                       |
| 未払金           | 29,533                  | 28,755                  |
| 未払費用          | 13,635                  | 13,382                  |
| 未払法人税等        | 2,864                   | 2,408                   |
| 未払消費税等        | 772                     | 1,030                   |
| 役員賞与引当金       | 128                     | 107                     |
| その他           | 4,512                   | 3,572                   |
| 流動負債合計        | 213,912                 | 211,599                 |
| 固定負債          |                         |                         |
| 社債            | —                       | 10,000                  |
| 長期借入金         | 45,122                  | 33,293                  |
| 繰延税金負債        | 2,137                   | 1,576                   |
| 退職給付に係る負債     | 34,985                  | 38,308                  |
| 役員退職慰労引当金     | 266                     | 317                     |
| その他           | 2,437                   | 4,071                   |
| 固定負債合計        | 84,948                  | 87,568                  |
| 負債合計          | 298,861                 | 299,167                 |
| <b>純資産の部</b>  |                         |                         |
| 株主資本          |                         |                         |
| 資本金           | 33,046                  | 33,046                  |
| 資本剰余金         | 32,784                  | 30,962                  |
| 利益剰余金         | 272,944                 | 280,265                 |
| 自己株式          | △11,601                 | △11,583                 |
| 株主資本合計        | 327,173                 | 332,691                 |
| その他の包括利益累計額   |                         |                         |
| その他有価証券評価差額金  | 19,642                  | 14,246                  |
| 繰延ヘッジ損益       | △110                    | △103                    |
| 為替換算調整勘定      | △4,008                  | △7,395                  |
| 退職給付に係る調整累計額  | △5,705                  | △7,956                  |
| その他の包括利益累計額合計 | 9,818                   | △1,208                  |
| 新株予約権         | 431                     | 482                     |
| 非支配株主持分       | 23,302                  | 22,128                  |
| 純資産合計         | 360,726                 | 354,094                 |
| 負債純資産合計       | 659,587                 | 653,262                 |



連結損益計算書

(単位：百万円)

|                 | 前連結会計年度<br>(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日) |
|-----------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 売上高             | 621,043                               | 601,514                               |
| 売上原価            | 446,254                               | 432,374                               |
| 売上総利益           | 174,789                               | 169,139                               |
| 販売費及び一般管理費      | 138,747                               | 143,124                               |
| 営業利益            | 36,041                                | 26,014                                |
| 営業外収益           |                                       |                                       |
| 受取利息            | 146                                   | 138                                   |
| 受取配当金           | 1,774                                 | 1,545                                 |
| 持分法による投資利益      | 29                                    | 150                                   |
| 受取保険金           | 244                                   | 474                                   |
| 固定資産売却益         | 427                                   | 315                                   |
| 段階取得に係る差益       | 443                                   | —                                     |
| 退職給付信託設定益       | —                                     | 378                                   |
| その他             | 858                                   | 552                                   |
| <b>営業外収益合計</b>  | <b>3,924</b>                          | <b>3,555</b>                          |
| 営業外費用           |                                       |                                       |
| 支払利息            | 2,014                                 | 1,714                                 |
| 固定資産除却損         | 2,521                                 | 1,916                                 |
| 為替差損            | 333                                   | 968                                   |
| 休止固定資産減価償却費     | 664                                   | 1,044                                 |
| その他             | 3,163                                 | 3,760                                 |
| <b>営業外費用合計</b>  | <b>8,697</b>                          | <b>9,403</b>                          |
| 経常利益            | 31,268                                | 20,166                                |
| 特別利益            |                                       |                                       |
| 投資有価証券売却益       | 1,515                                 | 627                                   |
| 受取和解金           | 1,051                                 | —                                     |
| 退職給付信託設定益       | 1,608                                 | —                                     |
| <b>特別利益合計</b>   | <b>4,175</b>                          | <b>627</b>                            |
| 特別損失            |                                       |                                       |
| 訴訟関連費用          | 1,683                                 | 996                                   |
| 事業構造改革費用        | 1,851                                 | —                                     |
| <b>特別損失合計</b>   | <b>3,534</b>                          | <b>996</b>                            |
| 税金等調整前当期純利益     | 31,909                                | 19,797                                |
| 法人税、住民税及び事業税    | 7,893                                 | 4,809                                 |
| 法人税等調整額         | 40                                    | △490                                  |
| 法人税等合計          | 7,933                                 | 4,318                                 |
| 当期純利益           | 23,975                                | 15,479                                |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 1,736                                 | 1,475                                 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 22,238                                | 14,003                                |

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

|                   | 前連結会計年度<br>(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日) |
|-------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 当期純利益             | 23,975                                | 15,479                                |
| その他の包括利益          |                                       |                                       |
| その他有価証券評価差額金      | △5,164                                | △5,437                                |
| 繰延ヘッジ損益           | △1                                    | 7                                     |
| 為替換算調整勘定          | △1,178                                | △3,668                                |
| 退職給付に係る調整額        | 1,800                                 | △2,280                                |
| 持分法適用会社に対する持分相当額  | △5                                    | 0                                     |
| <b>その他の包括利益合計</b> | <b>△4,549</b>                         | <b>△11,379</b>                        |
| 包括利益              | 19,425                                | 4,099                                 |
| (内訳)              |                                       |                                       |
| 親会社株主に係る包括利益      | 17,996                                | 2,976                                 |
| 非支配株主に係る包括利益      | 1,429                                 | 1,123                                 |

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019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 | 32,799 | 264,963 | △18,683 | 312,125 |
| 当期変動額                    |        |        |         |         |         |
| 剰余金の配当                   |        |        | △5,906  |         | △5,906  |
| 連結範囲の変動                  |        |        |         |         | —       |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益      |        |        | 22,238  |         | 22,238  |
| 自己株式の取得                  |        |        |         | △1,767  | △1,767  |
| 自己株式の処分                  |        |        | △0      | 498     | 498     |
| 自己株式の消却                  |        |        | △8,351  | 8,351   | —       |
| 非支配株主との取引に<br>係る親会社の持分変動 |        | △14    |         |         | △14     |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額(純額)  |        |        |         |         |         |
| 当期変動額合計                  | —      | △14    | 7,980   | 7,081   | 15,047  |
| 当期末残高                    | 33,046 | 32,784 | 272,944 | △11,601 | 327,173 |

|                          | その他の包括利益累計額      |             |              |                  |                   | 新株<br>予約権 | 非支配<br>株主持分 | 純資産<br>合計 |
|--------------------------|------------------|-------------|--------------|------------------|-------------------|-----------|-------------|-----------|
|                          | その他有価証券<br>評価差額金 | 繰延ヘッジ<br>損益 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に<br>係る調整累計額 | その他の包括<br>利益累計額合計 |           |             |           |
| 当期首残高                    | 24,730           | △108        | △3,035       | △7,526           | 14,060            | 300       | 20,112      | 346,599   |
| 当期変動額                    |                  |             |              |                  |                   |           |             |           |
| 剰余金の配当                   |                  |             |              |                  |                   |           |             | △5,906    |
| 連結範囲の変動                  |                  |             |              |                  |                   |           |             | —         |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益      |                  |             |              |                  |                   |           |             | 22,238    |
| 自己株式の取得                  |                  |             |              |                  |                   |           |             | △1,767    |
| 自己株式の処分                  |                  |             |              |                  |                   |           |             | 498       |
| 自己株式の消却                  |                  |             |              |                  |                   |           |             | —         |
| 非支配株主との取引に<br>係る親会社の持分変動 |                  |             |              |                  |                   |           |             | △14       |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額(純額)  | △5,087           | △1          | △972         | 1,820            | △4,241            | 131       | 3,190       | △920      |
| 当期変動額合計                  | △5,087           | △1          | △972         | 1,820            | △4,241            | 131       | 3,190       | 14,127    |
| 当期末残高                    | 19,642           | △110        | △4,008       | △5,705           | 9,818             | 431       | 23,302      | 360,726   |

当連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020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 | 32,784 | 272,944 | △11,601 | 327,173 |
| 当期変動額                |        |        |         |         |         |
| 剰余金の配当               |        |        | △6,848  |         | △6,848  |
| 連結範囲の変動              |        |        | 167     |         | 167     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益      |        |        | 14,003  |         | 14,003  |
| 自己株式の取得              |        |        |         | △4      | △4      |
| 自己株式の処分              |        |        | △1      | 23      | 21      |
| 自己株式の消却              |        |        |         |         | —       |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 |        | △1,821 |         |         | △1,821  |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額）  |        |        |         |         |         |
| 当期変動額合計              | —      | △1,821 | 7,321   | 18      | 5,517   |
| 当期末残高                | 33,046 | 30,962 | 280,265 | △11,583 | 332,691 |

|                      | その他の包括利益累計額      |             |              |                  |                   | 新株<br>予約権 | 非支配<br>株主持分 | 純資産<br>合計 |
|----------------------|------------------|-------------|--------------|------------------|-------------------|-----------|-------------|-----------|
|                      | その他有価証券<br>評価差額金 | 繰延ヘッジ<br>損益 | 為替換算<br>調整勘定 | 退職給付に<br>係る調整累計額 | その他の包括<br>利益累計額合計 |           |             |           |
| 当期首残高                | 19,642           | △110        | △4,008       | △5,705           | 9,818             | 431       | 23,302      | 360,726   |
| 当期変動額                |                  |             |              |                  |                   |           |             |           |
| 剰余金の配当               |                  |             |              |                  |                   |           |             | △6,848    |
| 連結範囲の変動              |                  |             |              |                  |                   |           |             | 167       |
| 親会社株主に帰属する当期純利益      |                  |             |              |                  |                   |           |             | 14,003    |
| 自己株式の取得              |                  |             |              |                  |                   |           |             | △4        |
| 自己株式の処分              |                  |             |              |                  |                   |           |             | 21        |
| 自己株式の消却              |                  |             |              |                  |                   |           |             | —         |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 |                  |             |              |                  |                   |           |             | △1,821    |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額）  | △5,395           | 7           | △3,387       | △2,250           | △11,026           | 50        | △1,173      | △12,149   |
| 当期変動額合計              | △5,395           | 7           | △3,387       | △2,250           | △11,026           | 50        | △1,173      | △6,631    |
| 当期末残高                | 14,246           | △103        | △7,395       | △7,956           | △1,208            | 482       | 22,128      | 354,094   |

連結キャッシュ・フロー計算書

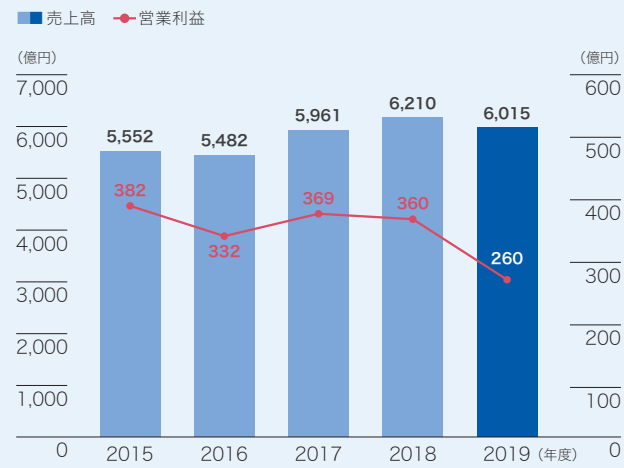
（単位：百万円）

|                                | 前連結会計年度<br>(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2019年4月1日 至 2020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                    | 31,909                                | 19,797                                |
| 減価償却費                          | 32,150                                | 34,340                                |
| 事業構造改革費用                       | 1,851                                 | —                                     |
| 段階取得に係る差損益（△は益）                | △443                                  | —                                     |
| 受取和解金                          | △1,051                                | —                                     |
| 退職給付信託設定損益（△は益）                | △1,608                                | △378                                  |
| 退職給付に係る負債の増減額（△は減少）            | 2,244                                 | 896                                   |
| 貸倒引当金の増減額（△は減少）                | △11                                   | 67                                    |
| 受取利息及び受取配当金                    | △1,920                                | △1,684                                |
| 支払利息                           | 2,014                                 | 1,714                                 |
| 持分法による投資損益（△は益）                | △29                                   | △150                                  |
| 固定資産処分損益（△は益）                  | 445                                   | 53                                    |
| 投資有価証券売却損益（△は益）                | △1,515                                | △627                                  |
| 売上債権の増減額（△は増加）                 | △5,329                                | 13,197                                |
| たな卸資産の増減額（△は増加）                | △9,868                                | △5,572                                |
| 仕入債務の増減額（△は減少）                 | △141                                  | △11,120                               |
| その他                            | 139                                   | △4,083                                |
| 小計                             | 48,833                                | 46,450                                |
| 利息及び配当金の受取額                    | 1,997                                 | 1,787                                 |
| 利息の支払額                         | △2,009                                | △1,721                                |
| 和解金の受取額                        | 1,051                                 | —                                     |
| 法人税等の支払額                       | △8,760                                | △6,531                                |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー               | 41,113                                | 39,983                                |
| <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                 | △43,987                               | △42,977                               |
| 有形固定資産の売却による収入                 | 1,705                                 | 725                                   |
| 無形固定資産の取得による支出                 | △1,809                                | △3,297                                |
| 投資有価証券の取得による支出                 | △1,607                                | △175                                  |
| 投資有価証券の売却による収入                 | 1,635                                 | 867                                   |
| 投資有価証券の償還による収入                 | —                                     | 4,000                                 |
| 関係会社株式の取得による支出                 | △1,878                                | —                                     |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入       | 227                                   | 37                                    |
| 貸付けによる支出                       | △1,220                                | △1,238                                |
| 貸付金の回収による収入                    | 1,162                                 | 872                                   |
| その他                            | △1,454                                | △620                                  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー               | △47,229                               | △41,807                               |
| <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）               | 13,648                                | 14,121                                |
| 長期借入れによる収入                     | 3,810                                 | 1,362                                 |
| 長期借入金の返済による支出                  | △10,880                               | △4,366                                |
| 社債の発行による収入                     | —                                     | 10,000                                |
| 社債の償還による支出                     | —                                     | △10,000                               |
| リース債務の返済による支出                  | △127                                  | △244                                  |
| 自己株式の取得による支出                   | △1,767                                | △4                                    |
| 自己株式の売却による収入                   | 395                                   | 0                                     |
| 配当金の支払額                        | △5,906                                | △6,848                                |
| 非支配株主からの払込みによる収入               | 245                                   | 390                                   |
| 非支配株主への配当金の支払額                 | △351                                  | △314                                  |
| 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     | △21                                   | △4,574                                |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー               | △954                                  | △479                                  |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額               | △373                                  | △201                                  |
| 現金及び現金同等物の増減額（△は減少）            | △7,443                                | △2,505                                |
| 現金及び現金同等物の期首残高                 | 47,413                                | 39,970                                |
| 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） | —                                     | 141                                   |
| 現金及び現金同等物の期末残高                 | 39,970                                | 37,606                                |

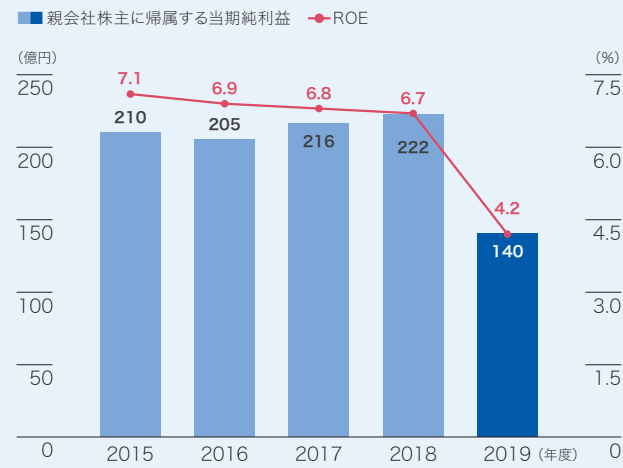


## 財務ハイライト

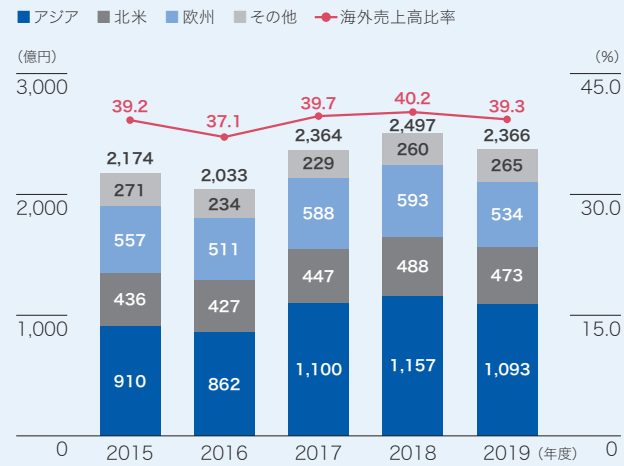
## ▶ 売上高／営業利益



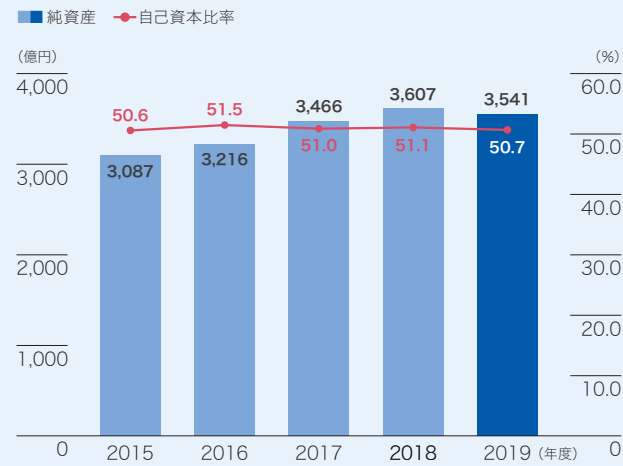
## ▶ 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



## ▶ 海外売上高／海外売上高比率



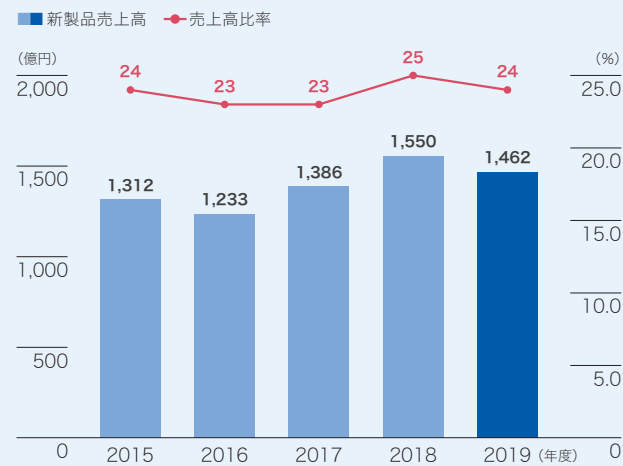
## ▶ 純資産／自己資本比率



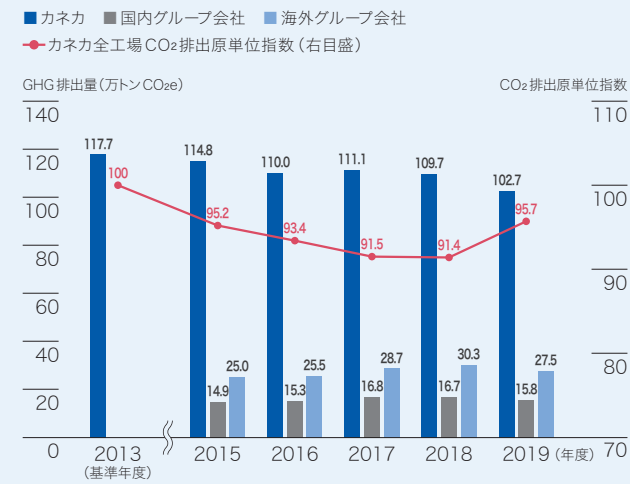
## ▶ 研究開発費／売上高比率



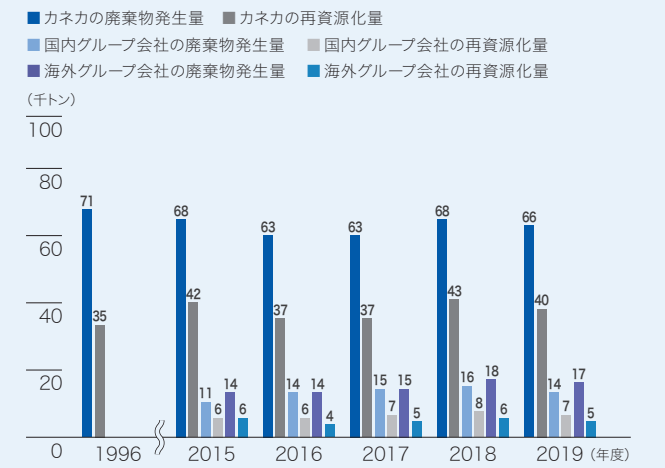
## ▶ 新製品売上高／売上高比率



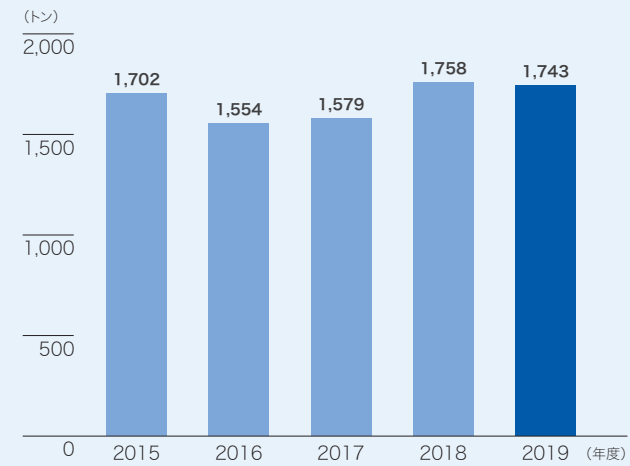
## 非財務ハイライト

▶ GHG 排出量・エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出原単位指数

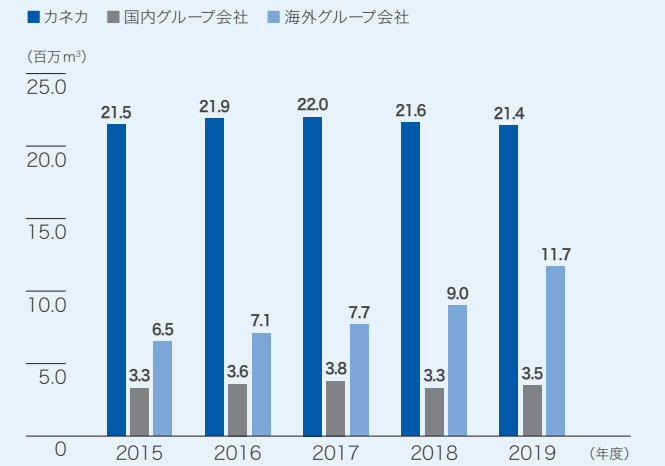
## ▶ 廃棄物発生量・再資源化量



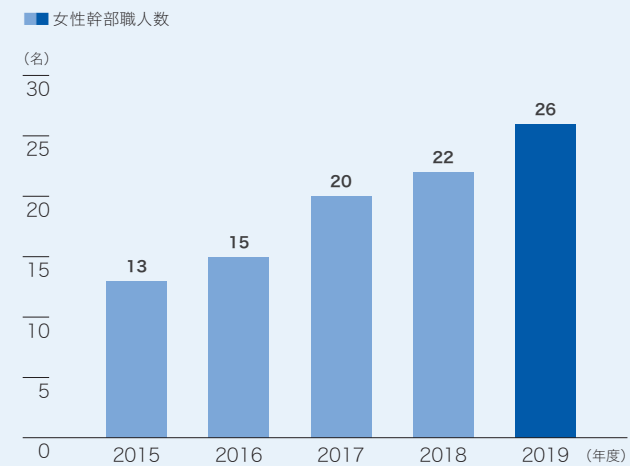
## ▶ VOC 排出量



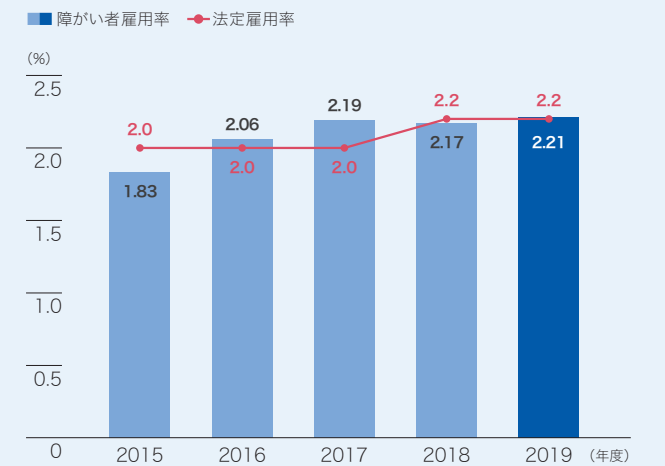
## ▶ 水使用量



## ▶ 女性幹部職人数



## ▶ 障がい者雇用率



会社概要

| 会社概要（2020年3月31日現在） |                                                                                                                                                                      |                                                                     |                                                                                                        |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 会 社 名              | 株式会社カネカ                                                                                                                                                              | 事 業 所                                                               | 営業所<br>名古屋（愛知県名古屋市）                                                                                    |
| 英語会社名              | KANEKA CORPORATION                                                                                                                                                   |                                                                     |                                                                                                        |
| 本社所在地              | 東京本社<br>〒107-6028<br>東京都港区赤坂1丁目12番32号<br>Tel.03 (5574) 8000 Fax.03 (5574) 8121<br><br>大阪本社<br>〒530-8288<br>大阪市北区中之島2丁目3番18号<br>Tel.06 (6226) 5050 Fax.06 (6226) 5037 | 工場<br>高砂工業所（兵庫県高砂市）<br>大阪工場（大阪府摂津市）<br>滋賀工場（滋賀県大津市）<br>鹿島工場（茨城県神栖市） |                                                                                                        |
| 設 立                | 1949（昭和24）年9月1日                                                                                                                                                      | 研 究 所                                                               | Material Solutions New Research Engine<br>BDP技術研究所<br>再生・細胞医療研究所<br>太陽電池・薄膜研究所<br>生産技術研究所<br>プロセス開発研究所 |
| 資 本 金              | 330億46百万円                                                                                                                                                            | 関 係 会 社                                                             | 子会社111社<br>（うち連結決算対象会社は国内43社、海外45社）                                                                    |
| 売 上 高              | （連結）6,015億14百万円                                                                                                                                                      |                                                                     |                                                                                                        |
| 従 業 員 数            | （連結）11,013名 （単独）3,552名                                                                                                                                               |                                                                     |                                                                                                        |

株式の基本事項（2020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<br>口座管理機関 | 大阪証券代行部<br>〒541-8502<br>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<br>〒541-0048<br>大阪市中央区瓦町3丁目6番5号<br>銀泉備後町ビル |
| 発行可能株式総数        | 150,000,000株                                            |
| 発行済株式の総数        | 68,000,000株                                             |
| 株主数             | 18,419名                                                 |

▶所有者別株式分布状況

株主数 18,419名

- 金融機関 35,876千株（76名）
- 外国法人等 14,799千株（324名）
- 個人・その他 11,189千株（17,726名）
- その他の法人 5,344千株（253名）
- 金融商品取引業者 790千株（40名）

（注）株式数は表示単位未満を切り捨てています。  
比率は小数点第二位を四捨五入しています。

▶ 株価の推移

| 決算年月  | 2016年<br>3月 | 2017年<br>3月 | 2018年<br>3月 | 2019年<br>3月 | 2020年<br>3月 |
|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 最高（円） | 1,278       | 1,061       | 1,114       | 5,620       | 4,535       |
| 最低（円） | 810         | 643         | 815         | 3,640       | 2,112       |

（注）東京証券取引所市場第一部における株価です。  
2018年10月1日付で普通株式5株につき普通株式1株の割合で株式併合を行いました。

海外ネットワーク

（2020年12月）

- 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.
  - カネカモデ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



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.



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.
- カネカインノベイ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.
- カネカメディカルベトナム 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.
- カネカインドिया Pvt. 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.

鐘化企業管理（上海）有限公司  
鐘化貿易（上海）有限公司

北米・南米

- カネカアメリカズホールディング Inc.
- カネカノースアメリカ LLC
- カネカメディカルアメリカ 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

カネカアメリカズホールディング Inc.  
カネカノースアメリカ LLC