



経営基本方針

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

Trust & Respect

仲間を信じ違いを尊重する
カネカ誕生以来の伝統

実験カンパニー

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

経営基盤の強化

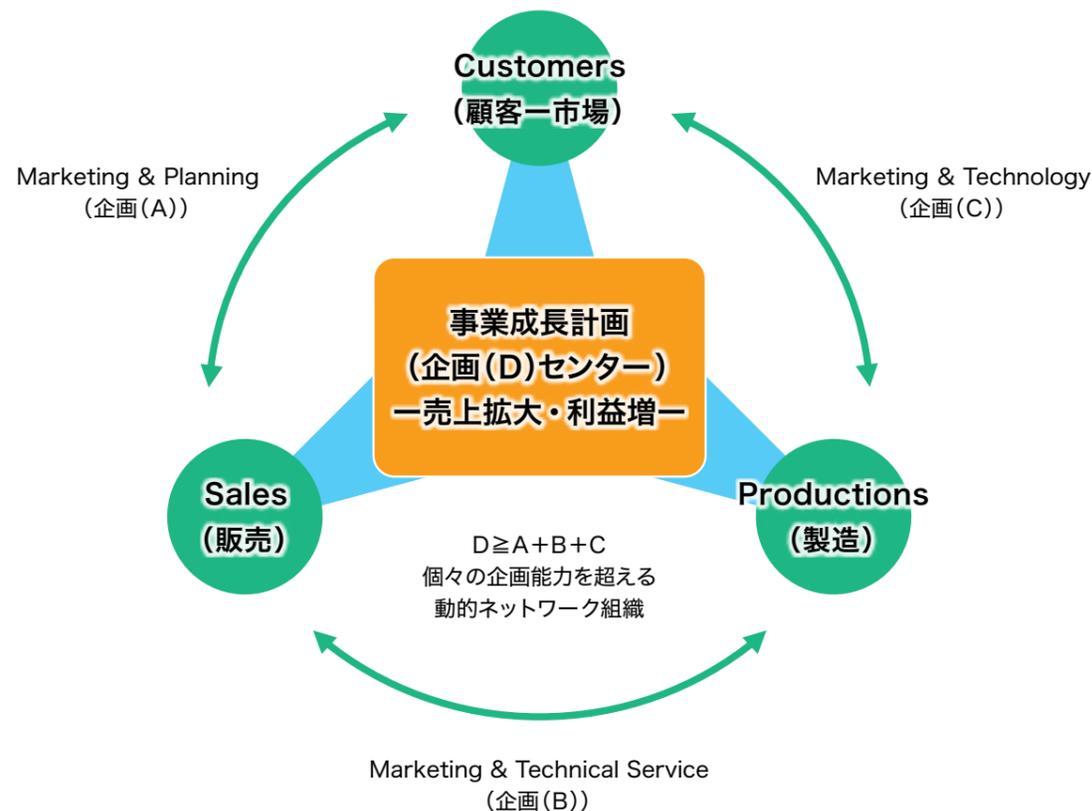
DXを活用した業務の革新と高度化
社員の意欲と生産性を向上する新人事制度

選択と集中

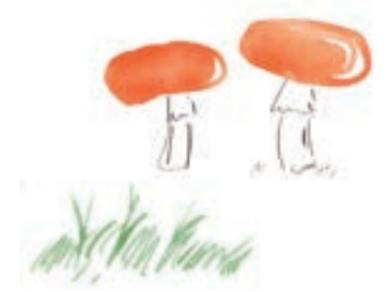
3つのクライシス「ライフサイエンス」への注力
研究開発への積極投資
先端事業の飛躍的成長に向けた資源投資

経営戦略の一体化

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



重点戦略



P. 40

ハイブリッド経営の道 ポートフォリオ変革の推進

P. 46

R2B戦略 実験カンパニー ポートフォリオ変革のEngine

- Research to Business 技術ではなく市場を見る視点への革新
- 発想職人のEmpowerment

P. 54

人材戦略 Human Driven Company 少数精鋭・能力成果主義

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

P. 62

グローバル戦略 Think Global, Act Local

- The Best Glocal Kaneka Way

P. 64

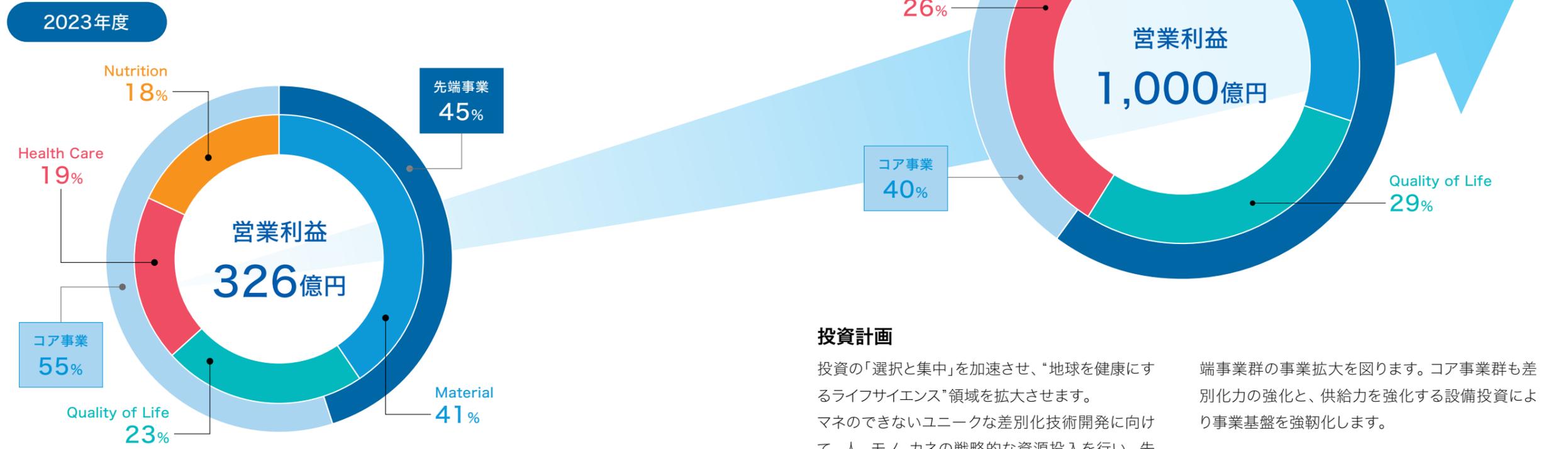
モノづくり戦略 モノづくり現場の実践から 「100年先まで続く未来」を創っていきます

- デジタルトランスフォーメーション(DX) グローバル競争を勝ち抜く、最先端の生産プラントへ進化させる
- カーボンニュートラル(CN) 世界を健康にするためにサステナブルを体現する工場を実現する

ポートフォリオ変革の推進

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

Solutions Unit (SU)別営業利益比率



投資計画

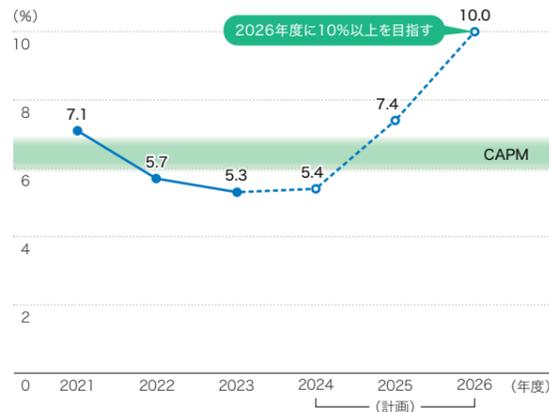
投資の「選択と集中」を加速させ、“地球を健康にするライフサイエンス”領域を拡大させます。マネのできないユニークな差別化技術開発に向けて、人、モノ、カネの戦略的な資源投入を行い、先

端事業群の事業拡大を図ります。コア事業群も差別化力の強化と、供給力を強化する設備投資により事業基盤を強靱化します。

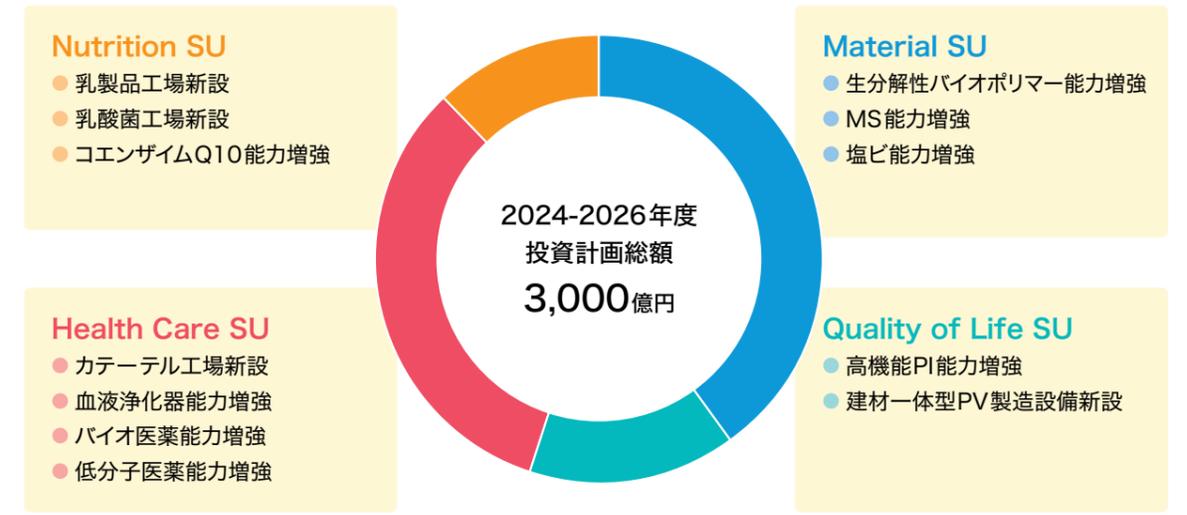
資本収益性指標

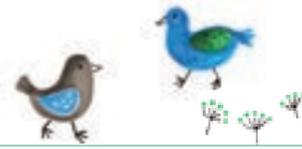
収益力の着実な強化、資本コストの低減、政策保有株式の縮減により企業価値の向上を図ります。

ROE推移



ROIC推移





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 Solutions Unit

素材の豊かさを引き出し、生活と環境の進化を支える
Material Value Creator

解決したい社会課題



Material Solutions Unit が提供するソリューション

Vinyls and Chlor-Alkali SV

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



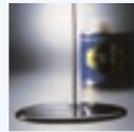
【化成品】苛性ソーダ、次亜塩素酸ソーダ、塩酸



【塩化ビニル樹脂】カネビニール®



【架橋PVC】カネカXEL®、カネビニール®



【塩ビ-酢ビ系樹脂】カネビニール®

Performance Polymers (MOD) SV

耐熱性や耐候性・難燃性など、さまざまな機能を持った樹脂素材が、建築分野や自動車・家電・情報機器など、幅広い分野でテクノロジーを刺激し、日常生活やライフラインを支えています。



【強化剤用樹脂】カネエース®B、カネエース®M



【加工性改良・特性付与樹脂】カネエース®PA

Performance Polymers (MS) SV

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



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



【アクリルシリコン系ポリマー】ゼムラック®

Quality of Life Solutions Unit

素材の力で生活価値の先端をプロデュースする
Quality of Life Pathfinder

解決したい社会課題



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

Foam & Residential Techs SV

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



【ビーズ法発泡ポリプロピレン】エペラン-PP®



【ビーズ法発泡性ポリスチレン】カネパール®

PV & Energy management SV

自然再生エネルギーの有力なソリューションの一つである太陽電池。住宅の屋根だけでなく、窓・壁そのものが発電する建材一体型太陽電池で独自のエネルギーソリューションを提供します。



【瓦一体型太陽電池】VISOLA® など



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

E & I Technology SV

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



【超耐熱ポリイミドフィルム】ピクシオ®、アピカル®



【光学用アクリル樹脂】カネカ光学用アクリル樹脂

Performance Fibers SV

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

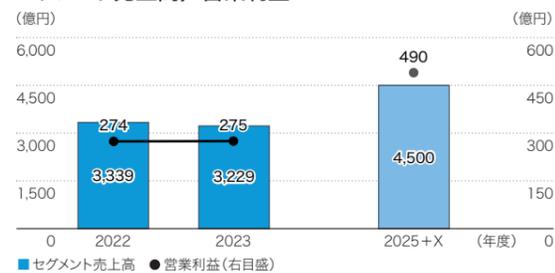


【ヘアフロダクト用繊維】KANEKALON®、カネカロン®

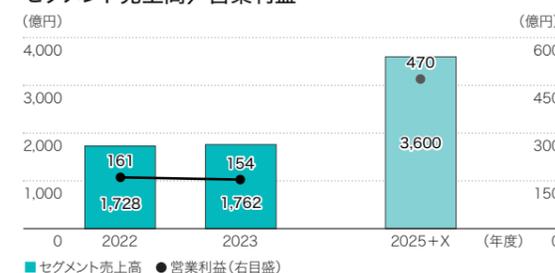


【エコファー用繊維】KANECARON®、カネカロン®

セグメント売上高/営業利益



セグメント売上高/営業利益





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 Solutions Unit

革新医療がより多くの患者に届けられる世界を創る
Medical Edge Explorer

解決したい社会課題



Health Care Solutions Unit が提供するソリューション

Medical SV

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



【インターベンション】
血管狭窄部拡張用バルーンカテーテル



【吸着型血液浄化器】
レオカーナ®



【再生・細胞医療】
細胞濃縮洗浄システム



遺伝子検査診断関連製品

Pharma & Supplemental Nutrition SV (Pharma)

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



低分子医薬API・
中間体



抗体医薬精製用アフィニティー担体
KANEKA KanCap® シリーズ



バイオ医薬関連



経皮吸収型医薬品

Nutrition Solutions Unit

食と健康に革新をもたらす
Nutrition Value Chain Innovator

解決したい社会課題



Nutrition Solutions Unit が提供するソリューション

Pharma & Supplemental Nutrition SV (Supplemental Nutrition)

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



【機能性食品素材】
カネカQH (還元型コエンザイムQ10)



【サプリメント】
わたしのチカラ® サプリメントシリーズ



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



【機能性食品素材】
カネカ グラボノイド®
(甘草グラブポリフェノール)

Foods & Agris SV

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



【牛乳・乳飲料】
パン好きシリーズ



【ヨーグルト】
わたしのチカラ® Q10ヨーグルトシリーズ

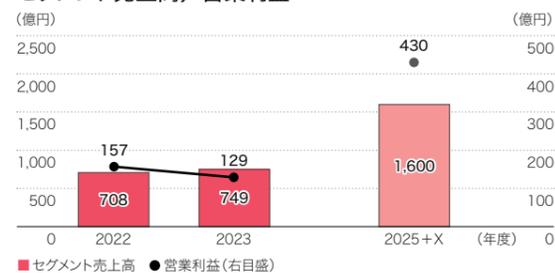


【マーガリン/ショートニング】
ノヴァ®, エンペラー®/
エバーライト®

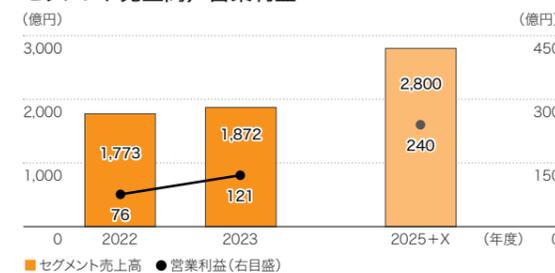


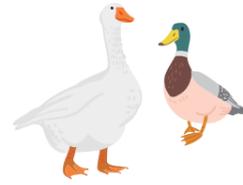
【ホイップクリーム/濃縮加工乳】
ラシェンテ®/フランジェ®

セグメント売上高/営業利益



セグメント売上高/営業利益





実験カンパニー

ポートフォリオ変革のEngine

研究開発型企業である当社の研究開発は、ポートフォリオ変革の最大のドライバーです。
 研究が事業を変える、事業を見たスピーディーでスケールある研究開発、すなわち Research to Business を推進します。
 R2B戦略では、研究を社会に実装させるため、多様な研究者たちが協働して、異質なものの組み合わせを試すR2B体制を構築しています。
 そして、個々の研究者が“発想職人”として、その多彩な能力を最大限発揮できるよう、研究のDX推進、知的財産の創出に向けた育成を進めています。

実験カンパニー体现の仕掛け

3つのIで
イノベーションの促進

- Impactful
- Innovative
- Implementable

「科学する心」で偶然を演出・企画する
セレンディピティ集団

R&DからR&B、
そしてR2Bへ

- グローバルな研究ネットワーク
- Solution Provider
- 社会実装化

ドメインの
クラスター化

小さく生んで、
大きく育てる

高分子技術

自社開発技術

発酵技術

オープンイノベーション

自社開発技術と
導入技術の融合

薬剤塗布型
バルーン技術

細胞分離・培養技術

微生物による
バイオ医薬品製造技術

精密重合技術

バイオ・有機合成技術

吸着分離技術

バイオ技術

樹脂発泡技術

機能性フィルム加工技術

粉体造粒技術

樹脂変性・配合技術

OLEDデバイス
設計技術

紡糸技術

金属微細加工技術

薄膜形成技術

今後の
キーテクノロジー・
キードライバー

ポリイミド樹脂



超耐熱
ポリイミドフィルム

耐熱複合材



航空機・
宇宙航空機用材料

生分解性樹脂



生分解性
バイオポリマー

エネルギー・
マネジメント



瓦一体型太陽電池

OLEDデバイス



有機EL照明

次世代育種技術



ゲノム編集作物

食糧生産支援



高機能性肥料

カテーテル



薬剤塗布型
バルーンカテーテル

再生・細胞医療



IPS細胞、幹細胞

熱硬化性樹脂
配合・加工技術

環境・エネルギー

食糧

健康

「3つのクライシス」
社会課題の解決
新素材・システムの
社会実装





Research to Business

技術ではなく市場を見る視点への革新

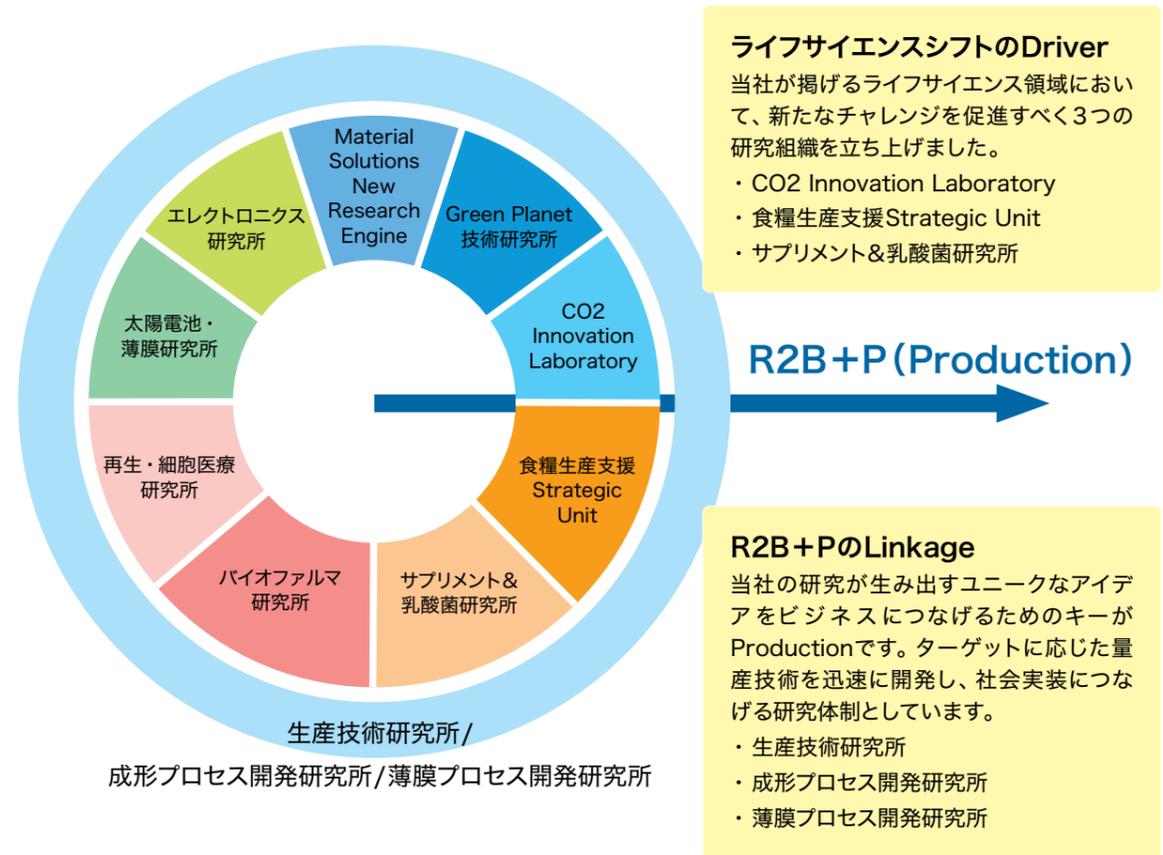
イノベーションの種は異なる技術や異なる領域同士の意外な組み合わせから生まれます。
 カネカのR2Bでは、そうした異質な人やモノが出会う機会を増やす観点で
 R2B体制を常に改善しながら、構成させています。

イノベーションを生むR2B+P体制

2024年より、全12研究所の体制となり、Solutions Unitのビジネス領域に対応する研究開発体制を強固に整えました。この中でも重要かつスピードが求

められる課題については適宜、プロジェクト体制をつくり対応を図っています。

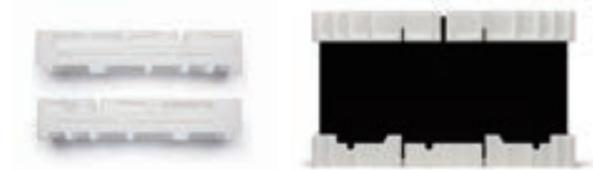
R2B 研究所体制



ハイブリッド体制で進めるR2B

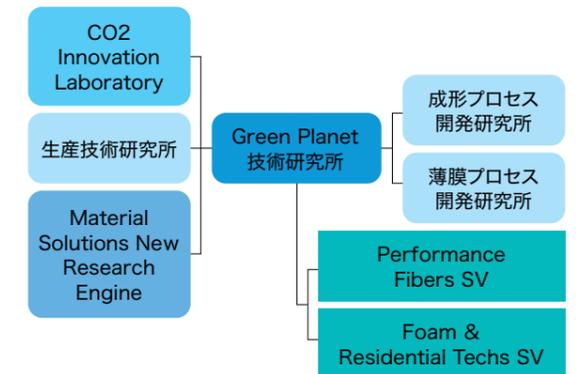
Green Planet®の社会実装の加速

カネカ生分解性バイオポリマー Green Planet®は、100%バイオマス由来であり、高い生分解性を持つことから、環境課題に貢献する製品として市場のニーズが高まっています。大手コーヒーチェーンでのストローの採用は大きな話題となりました。R2Bでは、高効率な培養・生産技術に加え、高度な成形加工技術の開発をGreen Planet技術研究所を中心に全社体制で進めています。2024年度には、発泡成形品の採用など用途展開も広がっています。今後も新たな用途展開を通じて、ビジネスを拡大していきます。



Green Planet®を採用したブラビア®の包装材、実際の装着イメージ
 「ブラビア®」は、ソニーグループ株式会社またはその関連会社の登録商標または商標です。

Green Planet®加工技術開発の関連組織図

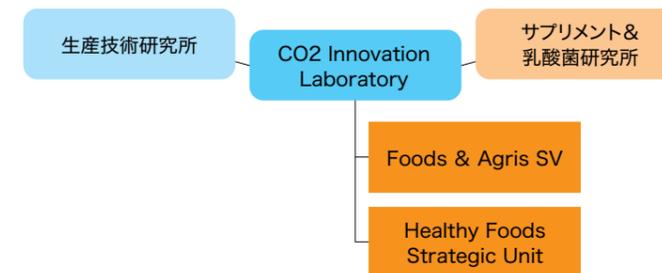


将来に向けたCO2利用技術

環境負荷の低減を目指して、CO2を直接原料とする将来技術を開発しています。CO2を原料として、Green Planet®を生産する技術は、ベンチ設備導入を決定し、2025年度より稼働を予定しています。さらにバイオモノづくり技術を発展させ、当社の健康・食品分野の技術とのハイブリッドによる新たな市場創出のための研究開発も進めています。



CO2を原料としたポリマー等の生産技術開発体制



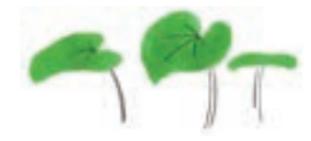
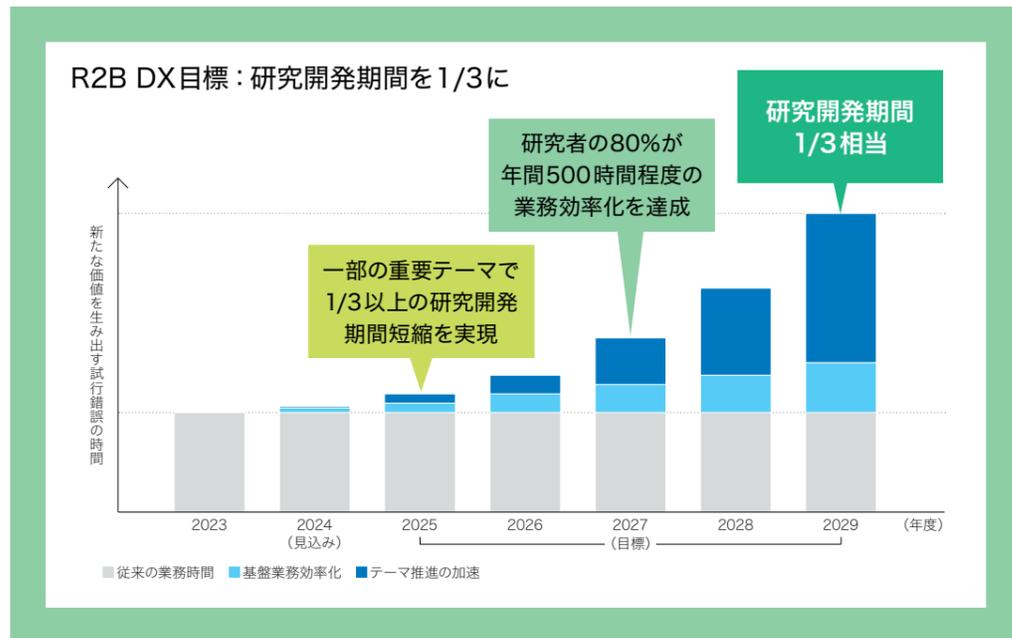
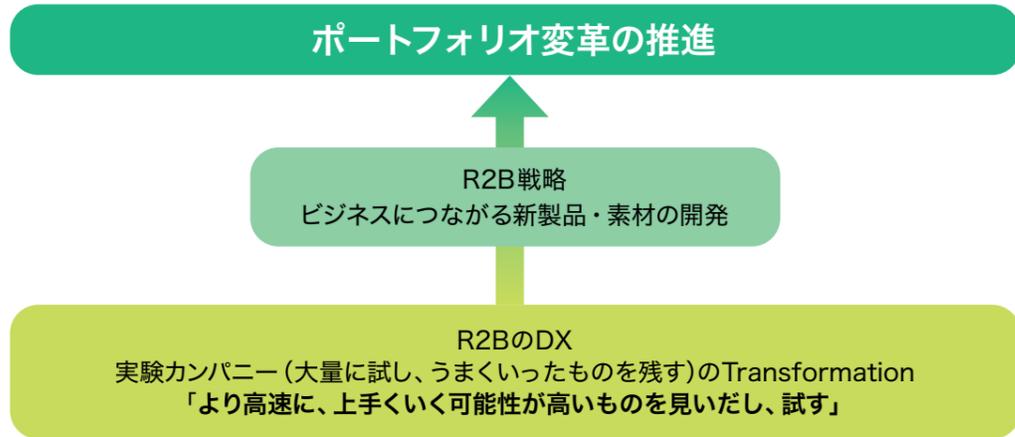


発想職人のEmpowerment

R2Bの創造するプロセスを担うのはカネカの一人ひとりの“発想職人”です。
 研究者の発想を飛躍させ、形にしていくマインドを
 R2B戦略では力強く後押しし、イノベーションを促進します。

DXによる発想の加速

R2B戦略の実現に向けて、より高度により高速に研究開発を進めるべく、先端技術の取り込みとデジタルインフラ活用の両輪でDigital Transformationを図っています。



R2B DXリーダー人材強化

全社の重要課題をDXで解決するため、R2B DXテーマを設定し、リーダー人材の強化を進めています。
 数万種類の樹脂配合からの要求水準の推定や、AIを活用した遺伝子スクリーニング技術の開発な

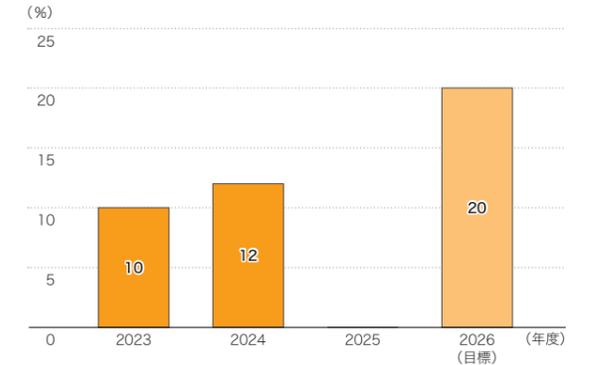
ど、研究開発期間の短縮につながる技術が進展しています。また、Green Planet®や太陽光発電モジュールの製造プロセスの自動化・省力化技術も、研究および事業に貢献しています。

DXリーダー人材	2023年度	2024年度	2026年度(目標)
Material & Bio informatics領域	3名	4名	8名
Process informatics 領域	5名	12名	14名

研究者のDXスキル向上

外部の教育プログラムを通じて、研究者のスキルアップの機会を提供しています。画像処理業務の自動化や遺伝子解析の効率化などの優良事例が生まれ、社内の連絡会を通じた情報共有によって横展開が広がっています。

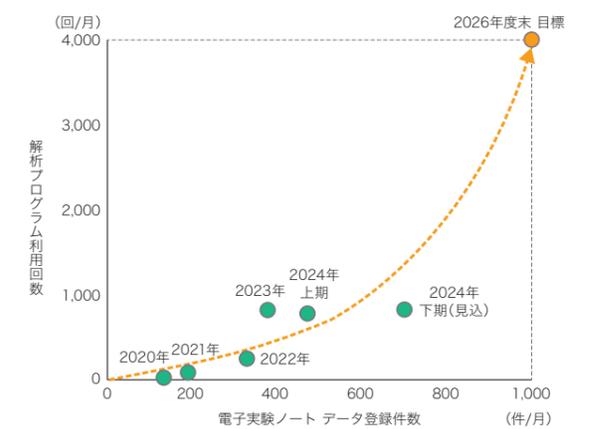
DX連絡会への研究者・技術者の参加割合

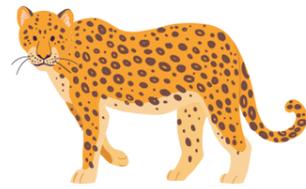


R2B 業務の変革

電子実験ノートシステムを導入し、研究記録のデジタル化と蓄積したデータを活用した解析作業の高度化・効率化を進めています。
 特に社内の知見が豊富に培われてきた樹脂開発などの分野で、電子実験ノートへのデータ蓄積が進み、検索性が向上しました。今後、過去の知見も生かした実験計画の策定や実験結果の解析といったデータ活用に注力し、研究開発の加速に貢献させていきます。

電子実験ノート活用実績





発想職人のEmpowerment

R2B 知財戦略

知的財産は、R2Bの発想職人が生み出す重要な成果です。知的財産の創出ならびにその事業への活

用について、研修・支援体制を構築しています。

知財人材の育成体系

新入社員からリーダークラスまで、階層に応じたコンテンツを作成し、知財教育を進めています。営業系社員に対する商標や著作権などの研修に加え、

市場情報活用のためのプログラム提供など、育成の幅を広げています。

知財教育プログラムの全体像

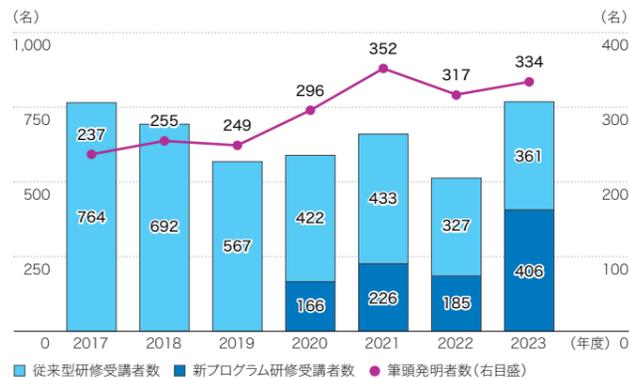
		調査	権利化	戦略	ブランド・契約・著作権
リーダー層	マネジメント	情報活用分析	審査対応 発明発掘	テーマ創出 市場情報活用	契約 商標・ブランド 著作権
中堅	応用				
新人・若手	基礎	ツール操作	制度理解		

発想職人の育成：発明発掘プログラム

知的財産創出の観点における発想職人とは、発明の基本的なアイデアやコンセプトの発想、技術的な問題の解決、発明の実現可能性の検証等に中心的に貢献した筆頭発明者であると考えられます。

許研修プログラムに加えて、2020年度より対話重視のディスカッション形式で発明を抽出する新プログラムを開始しました。開始以降、筆頭発明者の数は増加傾向にあります。プログラムを通じて研究者同士をつなぎ、多様な視点を共有することによって、新たな発想の創出を促す機会となっています。

受講者数と筆頭発明者数の推移



発想職人の分野を越えた創造

当社では、研究者が自分の領域を飛び越えるハイブリッドな研究開発によってイノベーションを生むことを指向しています。

外技術の導入によって、領域を横断して研究開発を行っています。

そのため研究者は自分が強みとして持つバックグラウンドを基盤としながらも、研究者同士の協働や社

これがカナカらしい研究者のあり方であり、社内に限らず社外にも視野を広げた研究が促進される施策を実行しています。

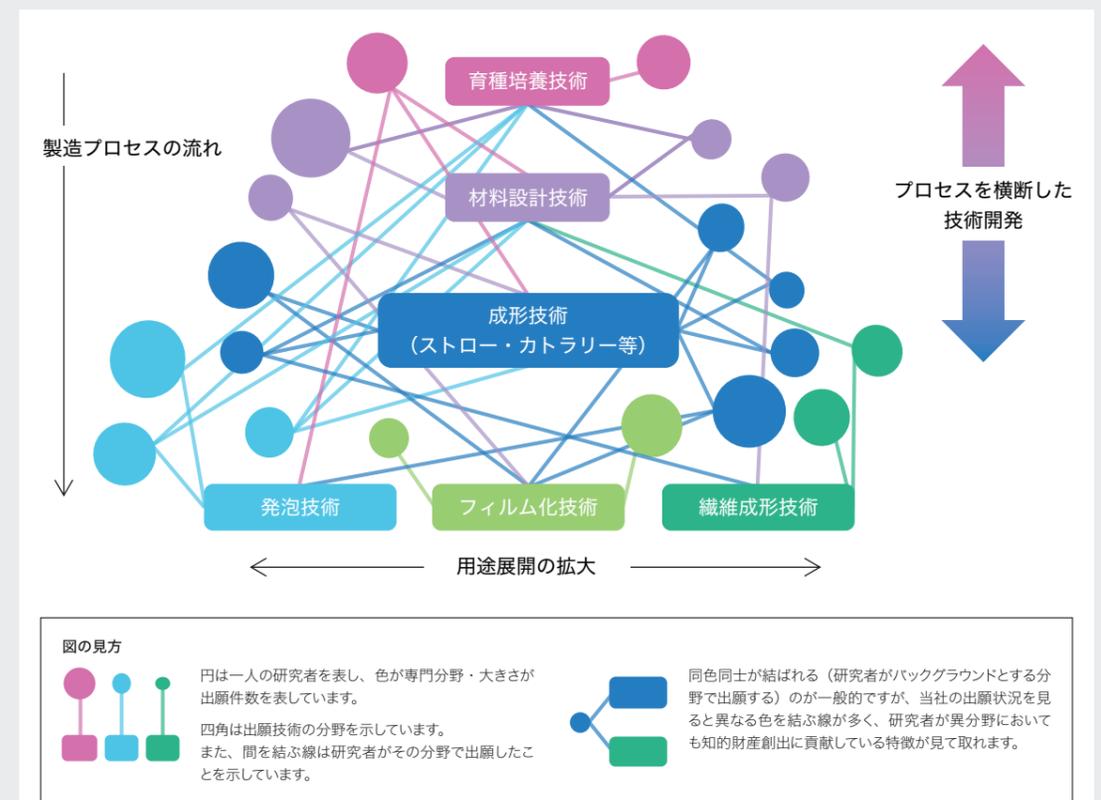
事例紹介：Green Planet® 関連の技術と研究者の広がり

カナカ生分解性バイオポリマー Green Planet® では、育種培養、材料設計、成形加工といった異なるバックグラウンドを持った研究者が携わることで、技術を広げてきました。

合や樹脂培養の研究開発に、育種培養や生産技術に専門性を有する研究者は成形加工領域の研究開発に、裾野を広げることで、発泡体・フィルム・繊維と用途の広がりにも貢献しています。

成形加工に専門性を有する研究者は樹脂の配

出願技術と出願者マップ(2019-2023年度の出願を対象)



※パテントマップ® EXZによる分析結果を元に作図
「パテントマップ®」は、インパテック株式会社の登録商標です。



Human Driven Company

少数精鋭・能力成果主義

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

カネカ1on1による対話を通じ、モチベーションを高め、仕事での役割と、従来からのOFF-JT研修の相乗効果で、人材育成を進めています。

また、多様な人材が発想のDiversityを生み出せるよう、女性活躍推進だけでなく、多様な専門性を持つキャリア採用や、シニア社員の活躍の場を広げるマッチング制度も導入しています。能力を発揮するための環境整備や仲間との絆の醸成にも取り組み、心身の健康を整え、日々の仕事へのチャレンジを促しています。

Trust & Respect

Diversity

の推進

多様な個性が
カネカならではの！を
生み出す

Wellness

の推進

同じ志の仲間と、
イキイキと
仕事に取り組む

1on1を柱とした
人材育成

人の心に火をつけて、
夢をカタチにしていく





1on1を柱とした人材育成

人の心に火をつけて、夢をカタチにしていく

カネカ1on1を通じて、自ら学び、選択し、チャレンジする人材を育みます。一人ひとりが描いた自身のありたい姿・夢の実現を、会社は支援していきます。成長した社員が歩むキャリアの先に、ワクワクしながら取り組むチャレンジの先に、これまでにない新たな価値と、カネカグループの変革が待っています。

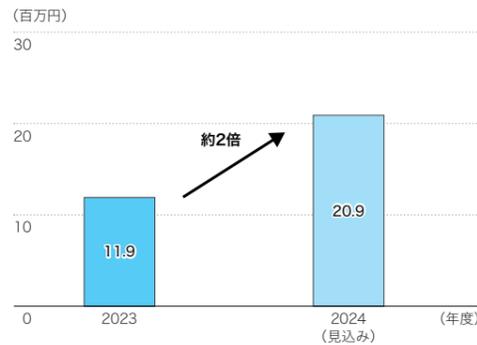
日々のマネジメントそのものが1on1

1on1の質の向上

1on1は2018年度から導入した制度です。上司が、日ごろからメンバー（部下）の中長期の育成イメージを持ち、具体的なフィードバックを提供することで、メンバーは自身の強みや改善点を理解し、成長のためのアクションの質を高めることができます。成

長に目を向けた対話を促進し、1on1の質を高めるため、従来の幹部職向けワークショップに加えて、2023年度から部門長やメンバー向けのワークショップを開始しました。2024年度はさらに拡充し、研修費用は約2倍になる見込みです。

カネカ1on1・キャリアデザイン研修の費用

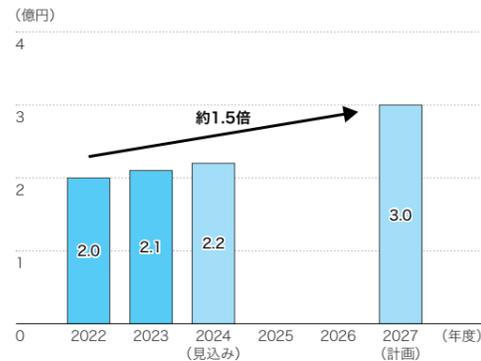


深化のポイント	
部門長	エネルギーの80%を部下の育成に使うという思いをもって、リーダーとしての影響力を意識する
幹部職	上司として、メンバーの成長と仕事の成果を結び付け、対話を通じて両方を実現させる
一般職	メンバーとして、自身の成長計画をイメージし、対話の質を高める

全員が対話の機会を有効活用し、人と仕事のライフタイムでの成長を加速させ、組織として結果を出す組織能力開発を目指しています。

スキルアップを目指す社員のモチベーションに応えるべく、OFF-JTプログラムを拡充し、人材育成への投資は、2027年度に3億円(2022年度比1.5倍)とする計画です。また当社のグローバル戦略にあわせて、海外でのキャリア形成を目指す社員には語学研修を提供し、選抜型・挙手型の英語研修は、いずれも募集定員を超える申し込みがあります。

研修総額推移



次代を担う人材になるためのチャレンジ

次世代リーダー育成

経営トップが主催する「一粒の種モミ塾」は、2015年度開講以来、121名が受講し、うち31名が部門長を担っています。

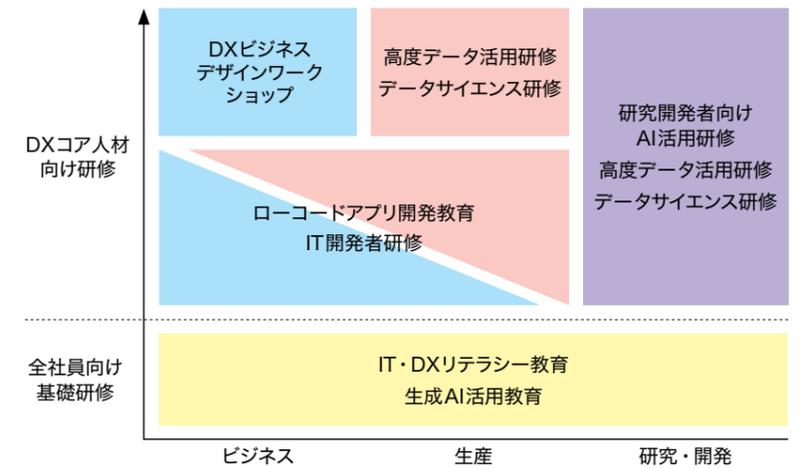
会長・社長・副社長が8カ月間を通して計12日間(約100時間)の全セッションに参加し、直接アドバイスを伝えることで、受講者の視座を高めています。



DX人材育成

DXコア人材の育成に注力し、対象をビジネス企画領域にも拡充しています。ビジネス、生産、研究・開発の各現場で、コア人材を中心にDXを自律的に推進し、新たな価値を生み出しています。また、全社員向けのIT・DXリテラシー教育を開始し、生成AIの活用教育や大規模試験導入も進めています。

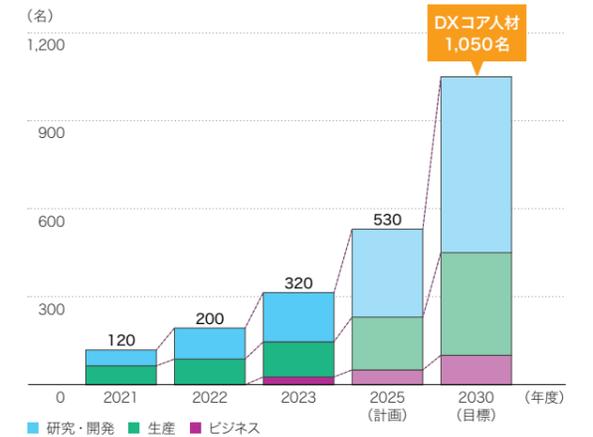
DXカリキュラム体系図



<現場でのDX実績の事例>

- ・AIを活用した需要予測
- ・最適化計算技術を活用した最適生産計画による生産性の向上
- ・工場プロセスへのAI組み込みによる制御自動化
- ・生成AI活用による社内のノウハウ・知見や過去データの継承
- ・ビジネスデザインワークショップによる新規ビジネスのアイデア出し

AI・データ活用人材の拡大





Diversityの推進

多様な個性がカネカならではの！を生み出す

当社は、多様な人材が新たな価値を生み出す「発想のDiversity」を目指しています。
2023年度から幹部職の評価項目にDiversityを加え、職場単位で取り組みを進めています。
学歴・在籍年数を問わず登用しており、
すでに多様なバックグラウンドを持つ幹部職が在籍しています。
現在は、女性が活躍するチャンスを、より広げる施策に注力しています。

成長を軸にした女性活躍推進

主任層／幹部職層の成長機会

男女問わず、1on1を通じて個々人の成長を促し、積極的な挑戦・昇格を支援しています。当社では、リーダー層のロールモデルが少ない女性に対して、笹川社外取締役が幹部職層、三宅社外取締役が主任層と、それぞれ対話の機会を設けています。



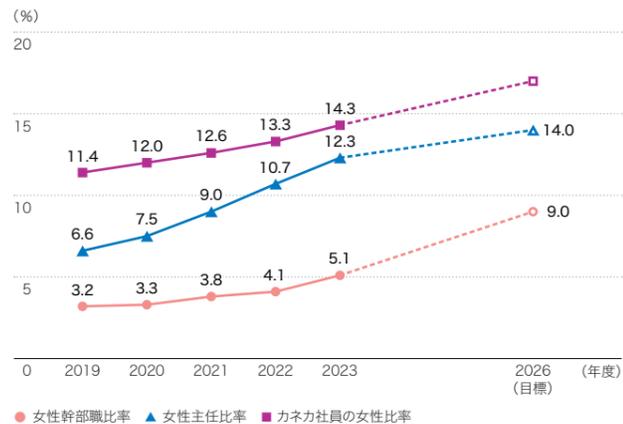
これにより、役割期待の変化を前向きにチャンスとして受け止める姿勢を育み、気づきを得る機会を提供しています。
本取り組みの参加者の中から、次年度の昇格者や新規ビジネスへの挑戦者が輩出されています。



挑戦の先にある登用

計画的な配置・育成とキャリア採用の強化により、女性幹部職比率を上げる取り組みを継続しています。2026年度には女性幹部職人数を80名、比率を9%にする計画です。
中長期的には幹部職の候補者となる、主任層の育成にも力を入れています。

女性幹部・候補者の推移と見通し



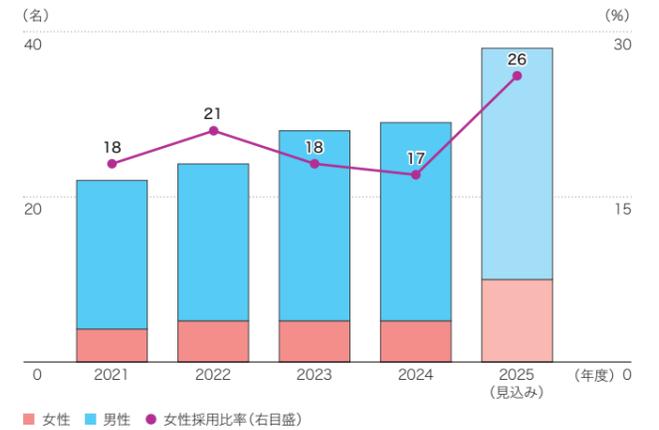
縦横無尽に活躍する人材の採用

女性採用に向けた取り組み

新卒採用において、事務系は男女同数程度を採用しています。一方で、技術系の女性採用比率は、事務系より低い比率で推移しています。
2023年度には、理系の女性を対象とした新卒採用セミナーを大幅にリニューアルし、ワークライフバランスに資する制度や、技術系職種で働く女性のキャリアやマインドを紹介する場を設けました。その結果、2025年度入社技術系女性採用人数は、増加を見込んでいます。



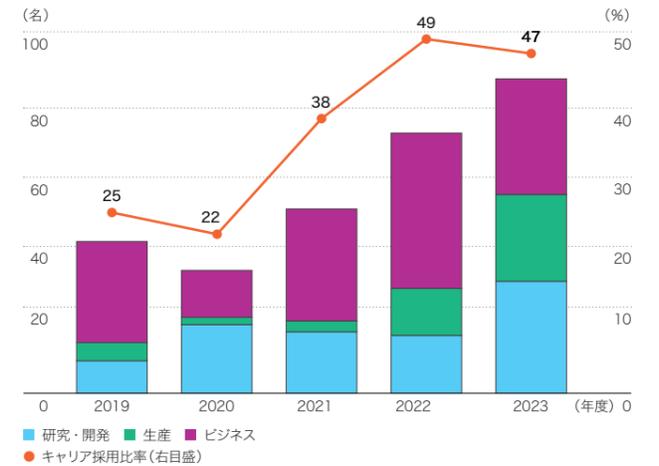
技術系新卒採用の推移



多様な経験・専門性の獲得

多様な社員が互いを尊重し、能力を発揮できるよう、中途採用を積極的に行っています。年間40%超のキャリア採用比率を維持し、組織の新陳代謝を促し、多様な経験と専門性を事業成長に生かします。
登用の際に在籍年数は問わず、幹部職のうち約2割はキャリア採用者が占めています。

各分野におけるキャリア採用の推移





Wellnessの推進

同じ志の仲間と、イキイキと仕事に取り組む

社員が力強くイキイキと活躍できる風土づくりと環境整備にゴールはありません。
 活発な新陳代謝が行われ、組織として健康体であること、
 社員が相互のチャレンジを応援しあえる、たしかな絆があることは、
 当社の健康経営を支える基盤となっています。

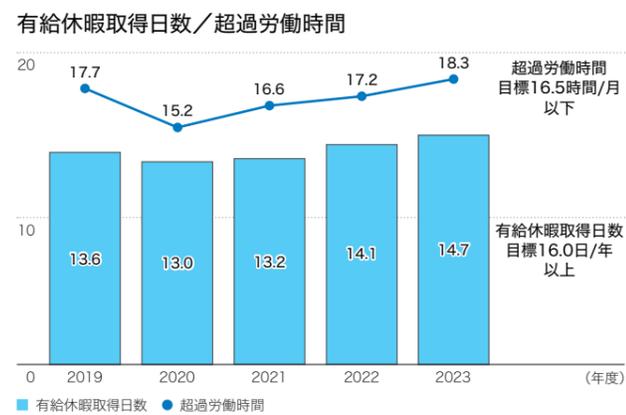
【目指す健康像】

働く仲間：元気でイキイキとした生活を送り、仕事に取り組む仲間たち
 働く組織：健全・自由闊達で、多様な個性、個人の能力が進化・最大限に発揮できるOne Teamな職場

元気でイキイキとした生活の基盤づくり

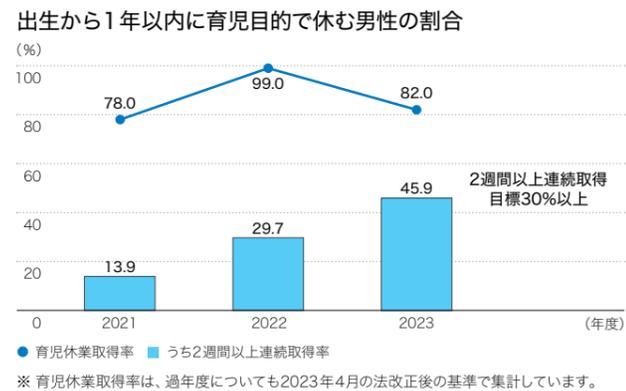
働きやすい環境の維持

心身の健康を維持し、リフレッシュして仕事に邁進できる環境を維持することは、生産性を高める働き方、Work Cultureの変革につながります。
 2025年度は、有給休暇取得日数16.0日/年、超過労働時間16.5時間/月を目指しています。



出産・育児を積極的に支援する意識付け

仕事と生活の両立支援を進めていくメッセージとして、上司向けにイクボス講演会を実施しました。多様な人材が活躍する職場でのマネジメントや、職場づくりについて意識することを狙いとしており、職場単位で組織の好循環を促しています。指標の一つである、出生から1年以内に、育児目的で連続2週間以上休む男性の割合は30%を超え、年々増加しています。



※ 育児休業取得率は、過年度についても2023年4月の法改正後の基準で集計しています。

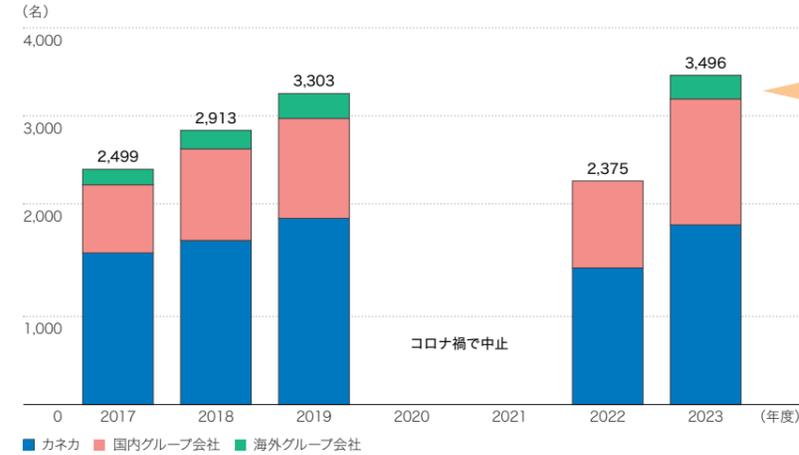
One Team の醸成

一体感を育む機会

2014年度に開始したカネカグループの絆を深めるスポーツイベント、Run, Run, Run. Kaneka。駅伝大会をメインに、「走る」というキーワードで、国内外のカネカグループ社員が一堂に会する大きな祭典です。
 絆を形にした取り組みであり、カネカグループが一つの旗のもとでOne Teamになります。他部署やグループ会社とのつながりの中から、新しい発見・創造が生まれます。



Run, Run, Run. Kaneka 参加者数



2023年度は3,500名近くが参加し、コロナ前(2019年)の水準を上回る規模となりました。

海外から参加しているグループ会社は32社で過去最多、国内グループ会社は43社で、イベント開始当時の13社から、3倍以上になっています。

2013年から当社が協賛している北海道マラソンには、Run, Run, Run. Kaneka の駅伝大会での成績上位者を中心に、当社からも多くのランナーが参加しています。
 当日は、北海道のグループ会社や多くの関係者が、夏の暑さに負けずに走るランナーを沿道で応援し、一体となって大会を盛り上げています。





Think Global, Act Local

地域に根ざした事業展開を可能にするグローバルネットワーク

ユニークな技術と製品を世界の隅々にまで届け、
 人々の命や社会課題を解決する企業を目指しています。
 地域に根ざした活動を推進しています。海外事業は文化の移植です。
 化学には国境はなく、文化の違いを乗り越えた現地発信(グローバル)にフォーカスしていきます。
 ボーダーレスに価値あるソリューションをタイムリーに世界の市場に提供し、
 グローバルに存在感ある企業を目指します。



The Best Glocal Kaneka Way

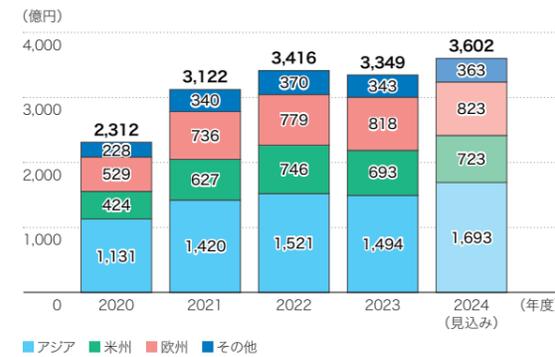
Global Centerを核とした全体最適の戦略策定と現場の最適化を実現する
 Local適応力を追求する「Glocal Kaneka Way」を推し進めています。

事業活動の重点を海外へ

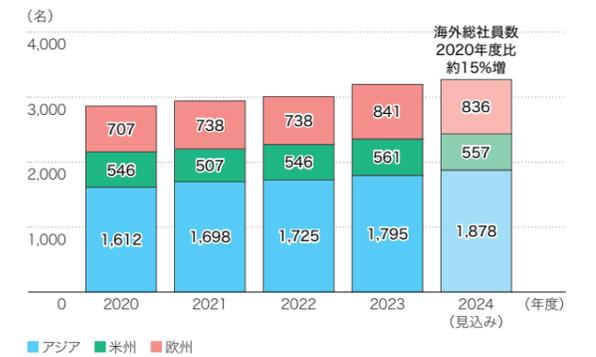
カネカの変革と成長の原動力をグローバル市場に求め、海外売上高を着実に増加させています。
 経営のローカル化を推進するとともに、経営資源を大胆に海外へ重点化します。現地のトレンドや

最新のニーズを捉えたマーケットアウト型の市場開発とボーダレスな研究開発活動により現地のActivityを徹底的に強化します。

海外売上高



海外エリア別社員数(連結)



ライフサイエンス領域のグローバル展開の加速

ライフサイエンス領域を中心に、研究開発・オープンイノベーション拠点の現地化や需要地での市場開

発拠点の拡充、事業提携・M&Aの推進、最適な販路開拓によりグローバル展開を加速しています。



<EndoStream Medical Ltd. の買収>



脳動脈瘤治療用デバイス「Nautilus™」
 「Nautilus™」は、EndoStream Medical Ltd. の商標です。

Medical事業では、脳血管疾患分野において革新的な技術を有するEndoStream Medical Ltd. を2024年12月に子会社化しました。カネカのモノづくり技術との融合により、医療機器の幅広い事業展開で製品ポートフォリオの拡充を進めています。



モノづくり現場の実践から

「100年先まで続く未来」を創っていきます

モノづくりの現場はValue Center

技術力とイノベーションを生み出す「たくみ」の力とデジタル技術を融合させ、
“カネカならではの”未来の製造現場をつくり上げます。
「安全と信頼の工場」をベースとして、
モノづくり起点で事業の最大化とマネタイズに拘っていきます。

モノづくりと「R2B+P」のIntegration

「R2B」とモノづくりが一体となった取り組みを強化し、
「たくみ」というCreativityをルーティンという「しくみ」にスケール化させ、
新規技術を競争力ある形でスピーディーに社会実装していきます。

「新たな価値の創出」とサステナブルを 体現する工場の実現

DXの取り組みを加速し、最先端の技術を取り入れた生産プラントへ進化させ、
新製品事業化のスピードとスケールを向上させていきます。
カーボンニュートラルの実現に向けて、全社横断的な取り組みと
各テーマの前倒しにチャレンジしています。
当社のエネルギーソリューション技術により、
自治体をはじめとする社会の脱炭素にも貢献していきます。



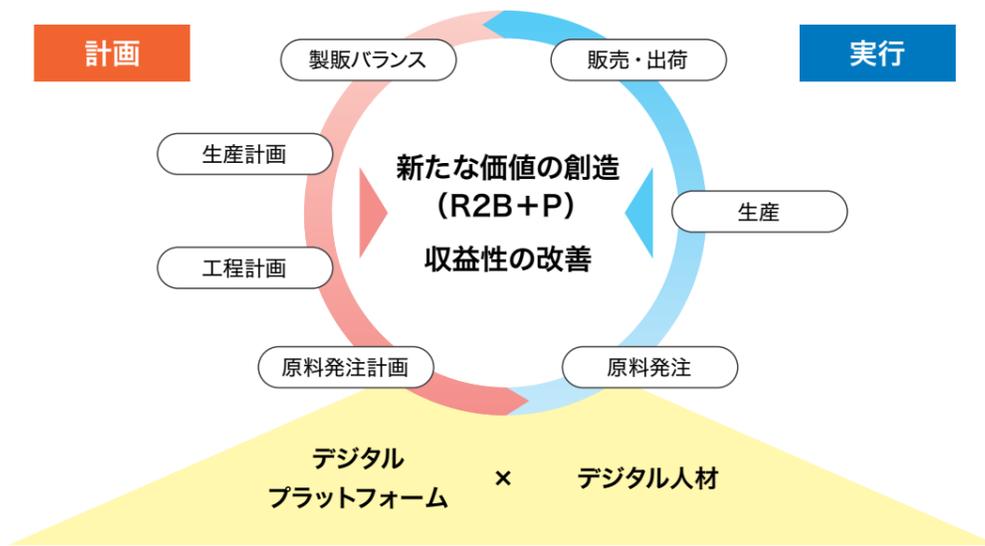


デジタルトランスフォーメーション(DX)

グローバル競争を勝ち抜く、最先端の生産プラントへ進化させる

R2B、生産、ビジネスの領域をつないだサプライチェーン全体で、AI・デジタル技術を駆使し、人は創造的業務にシフトさせていきます。

人の限界を超える／人間の勤、経験値(匠の技)の仕組み化



DXロードマップ	2020年	2030年	進捗
新たな価値の創造 人は創造的業務にシフト		FOZ(※1)の推進 計画と実行系業務をつなぎ収益を最大化させる R2B+Pによる事業のスケール化とマネタイズ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 苫東工場血液浄化器の製造プラントの稼働(FOZ工場) ・ 苫東工場医療用カテーテルの製造プラントの建設開始(FOZ工場) ・ PVを活用した工場のゼロエネルギー化に着手
AI・デジタル技術を駆使した働き方改革 計画・実行系業務の高度化		AI活用によるスタッフ業務の高度化 生産計画・原料受発注などの生産管理の高度化 AIによる生産工程の安定化	<ul style="list-style-type: none"> ・ AIによる需要予測の技術導入 ・ AI生産計画最適化の技術確立と実装展開<事例1> ・ AI画像解析の高度化<事例2> ・ 生成AIを活用した匠ノウハウの技能伝承
デジタルプラットフォーム強化 インフラ強化 デジタル人材育成		データ蓄積／通信基盤の強化 AI・データ活用人材、DX企画人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仮想空間でグローバルに生産拠点を統合するデジタルツイン構築に着手 ・ OT(※2)領域のセキュリティ強化に着手 ・ AI・データ活用人材の拡充

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

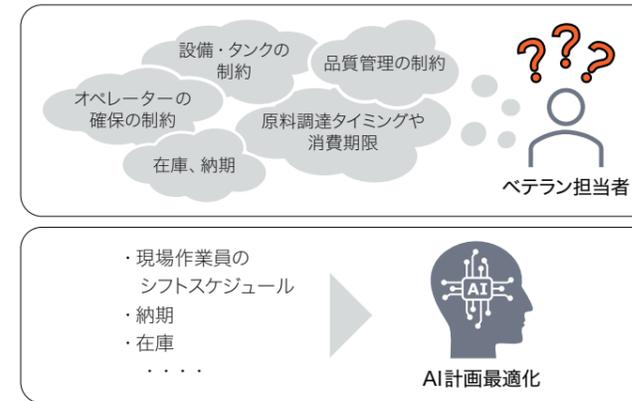
<事例1>

計画 “カネカならではの”R2B+Pによる生産計画の最適化

製造現場の制約や顧客要求等を考慮した生産計画の作成はベテラン担当者に属人化していましたが、当社R2Bと製造現場が強く連携し、AI活用による業務の自動化を進めています。この取り組みは、AI

の技術開発およびAI・データ活用人材の拡充を実践するものであり、さらに適用領域を拡大させていきます。

生産計画最適化のイメージと適用効果



<従来>

・ベテラン計画担当者が長時間かけ作成

計画作成時間

<AI活用による効果>

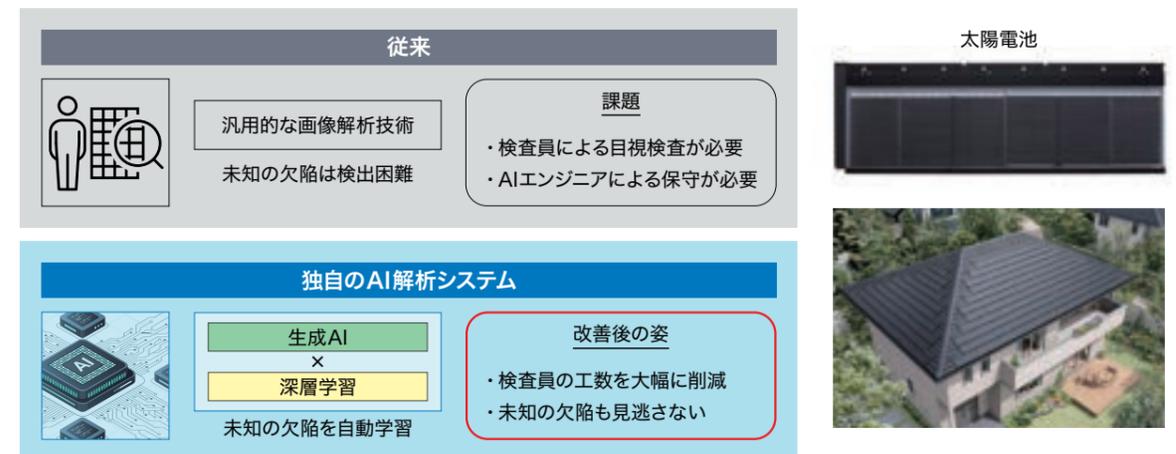
- ・ 大幅な計画業務の削減
- ・ 設備稼働率の最大化
- ・ 属人化の解消
- ・ 意思決定の迅速化

<事例2>

実行 生成AI×深層学習の組み合わせによる太陽電池セル検査の自動化

太陽電池セルの微細欠陥検査は、従来の画像解析技術では検査精度の維持や未知の欠陥検出が困難でした。当社R2Bと奈良先端科学技術大学院大学の共同研究により、生成AIと深層学習を組み合わせた独自のAI解析システムを開発し、検査工程の自

動化を実現しました。本技術は、過去データに依存しない深層学習を超えたものであり、太陽電池モジュール製造工場にとどまらず、当社のモノづくりにおけるFOZ実現につなげていきます。



太陽電池



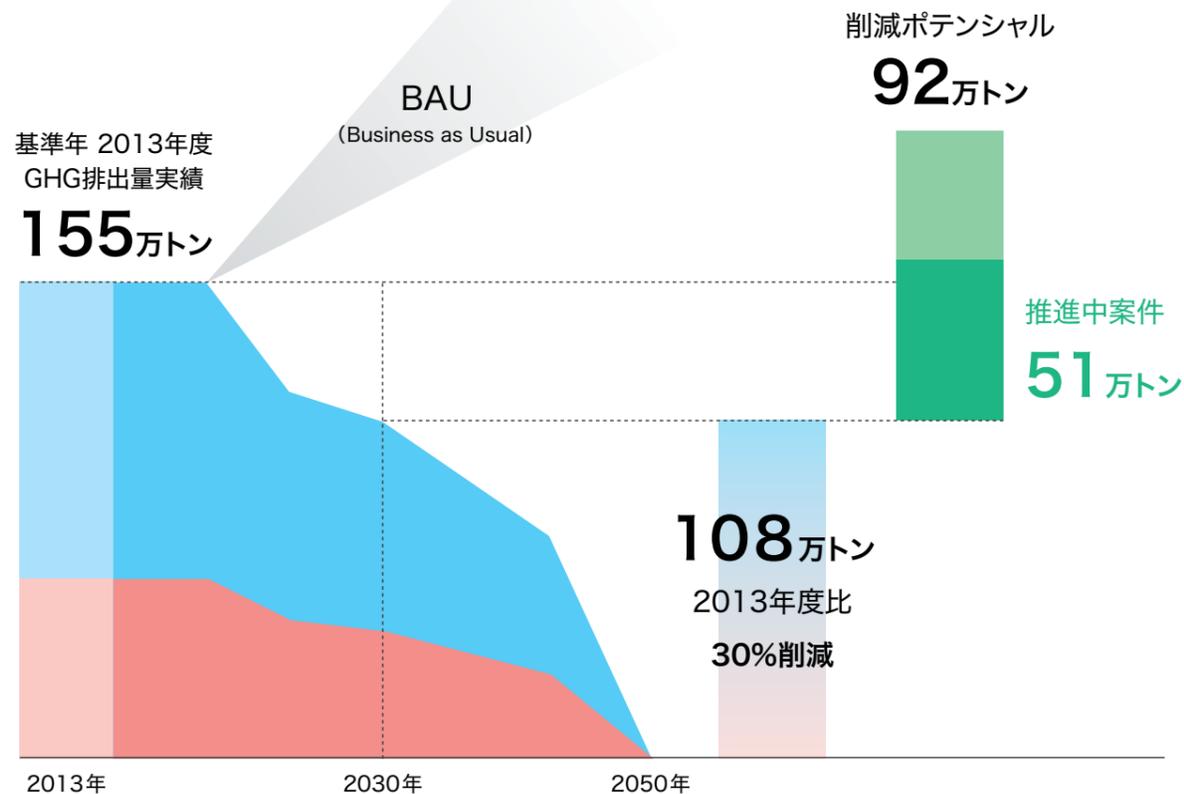


カーボンニュートラル(CN)

世界を健康にするためにサステナブルを体現する工場を実現する

カネカグループは、TCFDの趣旨に賛同し、シナリオ分析を通じて気候変動関連のリスクと機会を特定するとともに、中長期的な対策を策定しています。また、カーボンニュートラル推進に向けてGXリーグ(※1)にも参画しました。これらに基づき、カネカグループは、国内外グループ会社を含めたScope1・2を対象とし、2030年にGHG排出量の30%削減(2013年度比)、2050年にはカーボンニュートラル実現を目指しています。

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



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

GHG排出量削減目標の考え方

当社は、2030年の目標達成に向け、まずは基準年2013年度のGHG排出量から30%に相当する47万トンの削減を目指しています。高砂工業所の燃料転換などにより、2024年度までに51万トンの削減計画を見込んでいます。

さらに、将来の事業拡大と排出量削減を両立するため、省エネ・プロセス革新によるGHG排出量削減ポテンシャルを抽出し、内部炭素価格を考慮した経済合理性のある計画を策定していきます。

	GHG排出量削減 総ポテンシャル	推進中案件	進捗
1. 燃料転換	31万トン	31万トン	脱石炭投資決定 31万トン
2. 省エネ	30万トン	2.6万トン	稼働済
3. プロセス革新	10万トン	0.4万トン	稼働済
4. 再生可能エネルギー・ 低CO ₂ 排出係数の電力・ 蒸気の活用	21万トン	17万トン	カネカマレーシア バイオマスボイラー導入決定など 7万トン 電力会社排出係数低減 10万トン
GHG排出量削減 合計	92万トン	51万トン	

現在までの進捗

1) 実現性の高いフェーズまで進捗した案件

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

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

2) ポテンシャルの抽出

国内外グループ会社のGHG排出量削減テーマの調査活動にとどまらず、社外との連携も模索し、低

GHGエネルギーの調達など、GHG排出量削減ポテンシャルを拡大させています。



カーボンニュートラル(CN)

TCFDに沿った情報開示

カネカは2021年3月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言への賛同を表明しました。

ガバナンス

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

戦略

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

リスクマネジメント

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

指標および目標

カネカグループは2050年までにカーボンニュートラルを実現します。そのマイルストーンとして、2030年にGHG排出量30%削減(2013年度比)を目標として設定しました。2023年度のカネカグループのScope1とScope2のGHG排出量合計は、1,513千トンCO₂e(2013年度比97.9%)でした。

の傘下にあるDX・CN Committeeが、事業部、スタッフ部門、工場、研究所、グループ会社と連携しながら、モノづくり領域のDXとカーボンニュートラルを一体とした取り組みを推進します。DX・CN Committeeでの活動は、Task Force「Sustainability (SX) 本部」へ報告され、今後の活動方針が審議・決定され、事業計画などへ反映されます。特に重要性の高い案件は取締役会に報告されます。

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

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

カネカ単体のScope3排出量は3,006千トンCO₂eでした。2022年度よりグループ会社のScope3排出量の算定範囲を段階的に広めています。今後は、Scope3排出量削減方針を検討する予定です。2023年度までの実績は、公式HPをご覧ください。

特に重大な気候変動関連のリスクと機会の事業インパクトと対応策

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