

## 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



カネカは命を育む社会を支えます

# KANEKA REPORT 2025

統合報告書 / カネカレポート

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。



# カガクで ネガイを カナエル会社

～カネカは実験カンパニー～

カネカは世界を健康にする。

KANEKA thinks “Wellness First”.

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。

## Contents

### I トップメッセージ

### II 経営理念

カネカの経営理念体系/KANEKA UNITED宣言  
経営システム/Purpose経営とそれを実現する3つのValue  
価値創造プロセス

### III 経営戦略

#### 経営戦略体系

ハイブリッド経営の道/ポートフォリオ変革の推進

R2B+P 戦略/技術の社会実装 研究と生産技術のIntegrate

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

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

グローバル戦略/Think Global, Act Local

●The Best Glocal Kaneka Way	地域に根ざした事業展開を可能にする グローバルネットワーク
-----------------------------	----------------------------------

DX戦略/価値創造のためのDigital Transformation

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

### IV 事業基盤

●役員一覧 ●コーポレート・ガバナンス ●ESG推進 ●リスクマネジメント  
●コンプライアンス ●知的財産 ●環境 ●安全 ●品質  
●サプライチェーン・マネジメント ●ステークホルダーとのコミュニケーション

### V 資料編

●連結財務諸表 ●財務・非財務ハイライト ●会社概要 ●株式情報 ●編集方針



## うんとこしょ どっこいしょ —Kaneka Way—



代表取締役会長  
菅原 公一

### 「おおきなかぶ」の話

児童文学が好きで絵本やおとぎ話をよく読みます。突拍子もない話から始めるなあーと思われるでしょうが、これから語るKaneka Wayにマッチするアナロジー思考のいい例だと思い引用しました。たくさんの翻訳がありますがトルストイが再話し佐藤忠良氏が絵をつけて内田莉莎子氏が翻訳した絵本「おおきなかぶ」はホントに魅力的な絵本に仕上がっています。おとぎ話はいかなる時も希望を捨てず純粋な心を持ち続ける感性を養ってくれますね。



「おおきなかぶ」  
A・トルストイ再話、内田 莉莎子訳、佐藤 忠良 画  
(福音館書店)

「おおきなかぶ」のストーリーはこうです。  
おじいさんが植えたかぶが、甘く元気のよいとてつもなく大きなかぶになりました。おじいさんは「うんとこしょ どっこいしょ」とかけ声をかけてかぶを抜こうとしますが、かぶは抜けません。おじいさんはおばあさんをお呼びして、いっしょにかぶを抜こうとしますが抜けません。おばあさんは孫をお呼び、孫は犬をお呼び、犬は猫をお呼びしますが、それでもかぶは抜けません。とうとう猫はねずみをお呼びします・・・「うんとこしょ どっこいしょ」みんなが力を合わせるとついにかぶは抜けました。

民話によっては最後は集まったみんなでその抜いたかぶの料理を楽しく食べたとき、で終わります。

## 信頼と絆

ビジネスは「おおきなかぶ」のように一人旅ではなく団体戦である。

同志みんなが、無我夢中になって汗をかき、そして収穫したものを感謝と祈りを込めて楽しく分かち合う。伝統的な日本の姿だ。

「Trust People & Mutual Respect」

この信頼と絆が共鳴し水となり河となり肥沃な大地ができてきた。すなわち、Kaneka Wayでは「しごと」を、“志と仲間”で成長する

「人間賛歌のうた」と考える。

まるでこのおとぎ話「おおきなかぶ」はカネカ流ビジネスモデルをデフォルメしたように読めます。

## デフォルメしたもうひとつのKaneka Way

朝目覚めたとき誰かのささやきが天の声のように脳裏をかすめました。違うアナロジー発想が生まれた瞬間です。

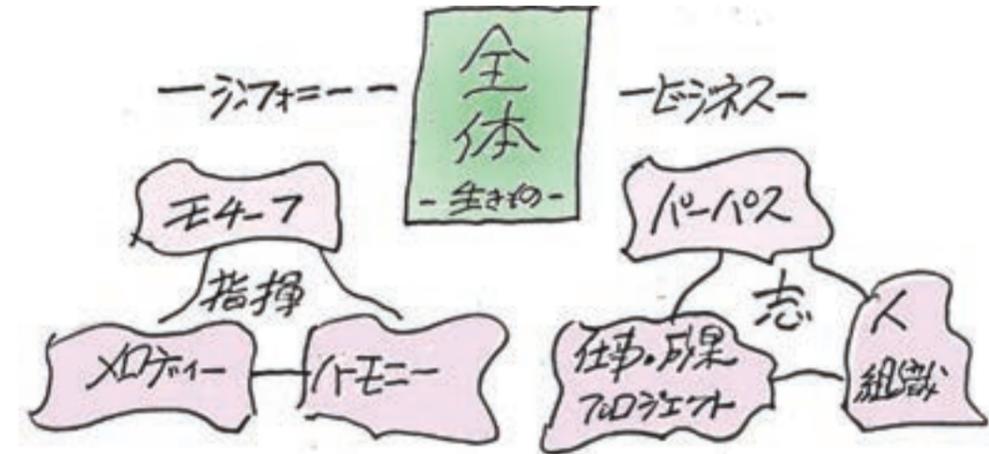
「夢を見るために毎朝僕は目覚めるのです(村上春樹氏)」(※1)現象かな？

物語はこうだ。

Kaneka Wayのシンボル「仕掛26」(世間でいう中期計画)をシンフォニーとしてつくってみるという着想。

要はビジネスと音楽が「構造と関係性」において類似していることを見抜きKaneka Wayをシンフォニーとして編集する遊び心がはいた頭の体操だ。乗った！

## シンフォニーとビジネスの構造的関係性



シンフォニーのモチーフは「仕掛26」のパーパス・理念、メロディーは「しごと」の進め方・心構え、ハーモニーは人・組織の心のあり姿、志はコンダクターとして指揮するリーダーシップのことだ。シンフォニーとしてのビジネスは複数の音の要素が重なり合って同志の心に響き生き物のようにパフォーマンスを生み出す。そのことを「トライアングルの型」として構図化してみたかった。



※1 村上春樹『夢を見るために毎朝僕は目覚めるのです 村上春樹インタビュー集1997-2011』文藝春秋(文春文庫)、2012年

## 「仕掛26」のプロローグ

構図化したプロローグのコンテンツは次の目次にそって編集しました。「仕掛26」がめざす「ゴールと志」をシンフォニー的にアレンジしたつもりです。

モチーフ	Change! 希望の旅		
メロディー	Kaneka Way — 第1楽章 — 全体を考察せよ	Kaneka Way — 第2楽章 — 世界はあなたを 待ち望んでいる	Kaneka Way — 第3楽章 — Narrative for Dynamic Change
ハーモニー	Kaneka Spirit — 最終楽章 — Human Driven		

## 経営は文化を経営のど真ん中におく

これから語る「仕掛26」のプロローグはカネカが考えるカネカ文化・「Kaneka Way」だ。この感性を経営は活動のど真ん中におく。それでは始めます。人は「志と仲間」で成長する。世の中の役に立つ「しごと」をしたい。



— 強くなければ生きてゆけない  
— 優しくなければ生きる資格がない —  
名探偵フィリップ・マーロー

### モチーフ

### Change! 希望の旅



### 一瞬たりとも同じところにはいない

— 自由なる勇気と好奇心の翼を広げ、跳べ —  
24時間、360度、地球をまたいで考える

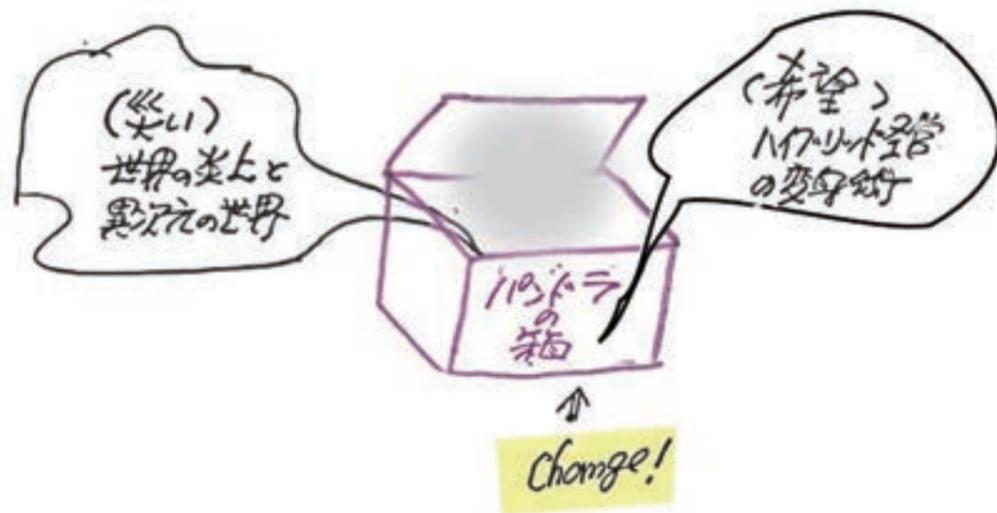
### I. Change! Yes, you can.

ギリシャ神話の世界に寄り道した。いつもと違う道を行ってみたら新しい発見があるかもしれないと思ったからだ。すると雷が鳴り天の声がした。— 「希望」が「パンドラの箱」に閉じ込められてる、「仕掛26」は「希望」を「パンドラの箱」から助け出す試みにせよ。— と。天の声をうけ「仕掛26」のタイトルを「Change! 希望の旅」とした。ギリシャ神話では試練を乗り越えあたらしい自分になる「英雄の旅」の物語が多い。Survive(生存)は脅威からの守り、Thrive(繁栄)は希望への出発。Survive(生存)からThrive(繁栄)へ踏み出す。やっただろうじゃないか。



## II. パンドラの箱

顛末はこうだ。  
 希望が隠れていた。  
 パンドラは全知全能の神ゼウスが造った世界最初の女性だ。  
 ゼウスがパンドラに贈ったとされるパンドラの箱。  
 中には病気や争いなど人類のあらゆる災いが  
 封じ込められていた。  
 パンドラが、好奇心から、約束を破って  
 開けてはいけない箱をあけた。  
 すると災いが飛びだし世界中に不幸が広がった。  
 慌ててパンドラが蓋を閉めたため  
 「希望」だけが箱の底に残った。



## III. 大丈夫、その思いはきっと伝わる

Chaos (混沌)とAnarchy (無秩序)が広がる21世紀。  
 戦火が広がっている。  
 「希望」をパンドラの箱から解放したい。  
 「希望」の居場所をつくってやらねば・・・。  
 希望が住める「仕掛26」のプロローグにとりかかった。  
 志は、レイモンド・チャンドラーが語る  
 「強くなければ生きてゆけない 優しくなければ生きる資格がない」にある。  
 希望の物語へようこそ。

## IV. ChangeそしてDiscover Future

私たちはChangeの時代を生きている。  
 毎日の「しごと」はChangeだ。  
 次の3Pを重視して時代が求めるTechnologyの種  
 を仕込みポートフォリオをダイナミックに変化させる。

- ・志 (魂が入っているか) Purpose
- ・実践 (実弾の真剣勝負) Practice
- ・発信 (外に出る) Publish

## V. 化学が開くニューフロンティア

化学が果たす役割は大きい。  
 化学は国の成長の原動力だ。  
 社会のいたるところで輝いている。  
 役に立っている。化学のイノベーションは社会課題の解決や  
 未踏の市場を拓く力がある。  
 「いのち」をかガクするカネカ。地球生命の謎を研究し  
 「いのち」を育み社会を支えていきたい。  
 非連続な成長の機会が待っている。  
 「いのちの経営」・「いのちのカガク」の深掘り続ける。  
 ライフサイエンスに経営資源を重点的にシフトする。

- ・カネカ生分解性バイオポリマー Green Planet®
- ・ゲノム編集技術、バイオ医薬品、再生・細胞医療
- ・有機酪農乳製品事業、サプリメント、発酵培養プロセス技術

カネカの「バイオものづくり」やPV Technology、医療器はすべて「地球生命」という大きな「いのち」へのチャレンジです。  
 「わたしたちが地球に住めなくなる前に」と言った  
 マーチン・リース氏の言葉が突き刺さります。  
 挑戦を続けます。

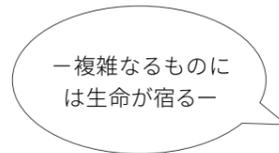


メロディー

Kaneka Way

—第1楽章—

全体を考察せよ



I. 分析ではない全体を洞察せよ

ビジネスは「生き物」だ。

全体観なしで、ビジネスの複雑な課題を因数のように分解・分析するとビジネスの全体知を見失う。それは、まるで、生きた魚を解剖したときと同じだ。「いのち」の喪失だ。

ビジネスには勝利の方程式がある。

部分をつなぎ全体を見抜くことだ。

II. 勘・閃き・第六感の発想職人の誕生

いやそればかりではない。

「複雑なるもの」は新しい自由意志を獲得する。

勝手に自己主張を始め、管理・制御が不能になる。

Kaneka Wayは、同志をインスパイア・発酵させ、

勘・閃き・第六感で動く発想職人の集団をつくることだ。

ビジネス(複雑なるもの)を単なる技術論や

ハウツーで考えないことだ。

III. カギは志だ

繰り返す。

企業や市場や社会のシステムなど「複雑なるもの」に

潜む 이슈が解決できないのは

全体観なく「巨大な機械」を細かな部分に

分解しているからかもしれない。



部分を集めても全体にならない。

Kaneka Wayは「志」で考え行動する。

I am determined! I am engaged! と。

強い「志」なしでは、どんな良いアイデアも、それだけでは何も解決できない。

むずかしく考えるな。まず、動いてしまえ。

さっさと始め、進め、続けよ。

IV. 感じるが足りない。ダメだ。

見る、感じる、気づく、そして自分の想いをいれる。

街や現場のウォッチング。観察・洞察をはずすな。

点で部分部分を見たってブレるしマトをはずす。

仮説も立てられない。人もリードできない。

発想職人が拘るのは「良いね」と言われるよりも

「好きだね、買いたいね、使いたいね」と言わせること。

それにフォーカスする。

行動するのにいちいち理由を探さない。

動いた結果ダメだとわかったらすぐ次の

一手に動く。



V. 当たりをつけよ

むしろ、こんな風に考えたらどうだ。

計画とは素晴らしい「もしかして」を見つけに

行くことだと。

漁師のように狩人のように「当たり」をつけよ。

わき目もふらずのめり込むから偶然に出会う。

良いプランニングとは好ましい偶然に出会うことだ。

幸運は不運の顔をしてやってくるという。

今日の不運を明日のセレンディピティに変える。

山を動かすのは君だ。

VI. 小さな断片から核心に迫れ

結果を変えたいなら習慣を見直せ。  
 24時間、360度、アンテナを張れ。  
 膨大な情報の海から意味のある情報を見つけ出せ。  
 毎日はここから始まる。  
 心構えは三つある。

1. たとえ小さな断片でも限られた情報からでも  
 核心を見抜く視点で動くことを習慣化させること。  
 感性は意識的な習慣化で磨ける。
2. そしてレジリエンス。  
 不意打ちにあっても先読みし前進しつづけること。  
 企業は立ち止まってはならない。
3. プライオリティー、ダイナミズム、スピードそして  
 スケールを常に意識すること。



ジーコに学ぶ

ジーコは経営の神様だった。  
 (信念) 自分がやるべきことの責任を果たして本当のファミリアになる。

1. 仲良しの集まりならファミリアではない。  
 監督と選手の間には距離がなくてはならない。  
 クラブあつての監督であり選手だ。  
 クラブがなければ監督も選手もいない。
2. シンプルなこと小さなことをちゃんとやる。  
 勝つために努力する、必死になる。  
 その姿をサポーター・ステークホルダーに示すのが  
 プロだ。勝つことで一体感・結束が生まれる。  
 勝つことでクラブが成長してゆく。
3. Zico Spirit  
 献身：チームのために献身的にプレーする  
 誠実：素直に耳を傾ける  
 尊重：相手・チームメイト・コーチ・サポーター  
 すべてをリスペクトする。



メロディー

Kaneka Way

—第2楽章—



世界はあなたを待ち望んでいる

I. 無常を生きる

一天の声  
 「何をぐずぐずしてる。企業は待たなしで新しい環境に  
 適応しなければならないのだ。  
 座してこのまま何もせず立ち尽くしていると  
 化石かゾンビになってしまう。  
 恐らく恐竜もこんな風にして姿を消して  
 いなくなったんだろう」  
 森羅万象、この世で起こることは一切が片時も留まっていない。  
 諸行無常、すべてのことは常ならず。  
 諸行無常は変化を生きよという教えだ。  
 「勝つ」という強い志を持って！  
 同志を集め無常を生き抜け！  
 されば未来は実現できる。



II. 生きるとは変わる事

変化のスピードはジェットコースターだ。  
 イノベーション。変わる価値観。不透明。不連続。  
 身近にあったもの、当たり前にあったものが消えてゆく。  
 例えば民主主義、ひょっとして自由や平等・人権、  
 そして「人のいのち」や「地球のいのち」までも危うい。  
 戦争・世界の分断・絆の断絶・エネルギーや食糧の危機。  
 過去の勝ちパターンは通用しない。  
 わたしたちは「変われるか」が試されてる。

### III. 「いま」に集中する

過去はどんなに抗っても取返しがつかない。  
 ポイントは将来を決めるのは過去の積み重ねではなく  
 「いま」を積み重ねることだ。  
 やり直しがきかない過去と違って「いま」ならどうにでもなる。  
 時計の針はいつも「いま」を指している。  
 一日を始める  
 一步を踏み出す。



### IV. やると言ってみる

言葉一つで人は変わる。  
 やりたいことがあるなら、まず、「やる」と言ってみる。  
 そして「やる」と言ったら必ずやる。  
 あえてフェンスを乗り越えてゆこう。  
 望めばできる。  
 望まねばできない。  
 ひとつ手放す。  
 ひとつ手に入れる。  
 やりたかったことを始めるには遅すぎることはない。

### V. できない? そんな自己限定は捨てる!

すべては必ず何とかなる。  
 どんな局面でもそれをProblemではなくWorkとして  
 取り組むならその姿勢が解決を生む。  
 ひたむきに取り組む全力を尽くす。  
 当初の思いどおりにはならなくても事態は必ず好転する。  
 何だって、  
 打たないシュートは入らない?



### VI. あなたはExtra One Milerか

なに、ストライクゾーンから外れてる?  
 でもそれはわたしの守備範囲だ。  
 非連続な変化の時代だからこそ  
 当面の関心ごととは違っていつでも  
 アンテナを張っておけ!  
 ボーっと当面の関心ごとだけに引きずられるな。  
 気づくと深みがない幅がない人間になってるぞ。  
 ストライクゾーンとは違ってその出会いを  
 見逃がさない。ちゃんと寄り道する。  
 アメリカではこんな野人をExtra One Milerと呼ぶ。  
 For the Team、勝敗の分かれ目で全力をだしきる。  
 自己犠牲もいとわない。  
 こんなメンバーがチームに何人いるか。  
 ゲームの勝敗はここで決まる。

### VII. アートで「波乗り」、解像度を上げろ

見る、感じる、気づく、これからはアートな感性を身につけた人が活躍する。  
 単なる技術論やハウツーではなく  
 「第六感」と言われる直感的感覚で課題を発酵させる。  
 戦略を「山登り」から「波乗り」へパラダイム転換する。  
 そして何よりも 이슈の解像度を上げることだ。  
 ぼやけた世界はまるで霧の中で矢を射る  
 ようなものだから。





### I. イシューから始めよ

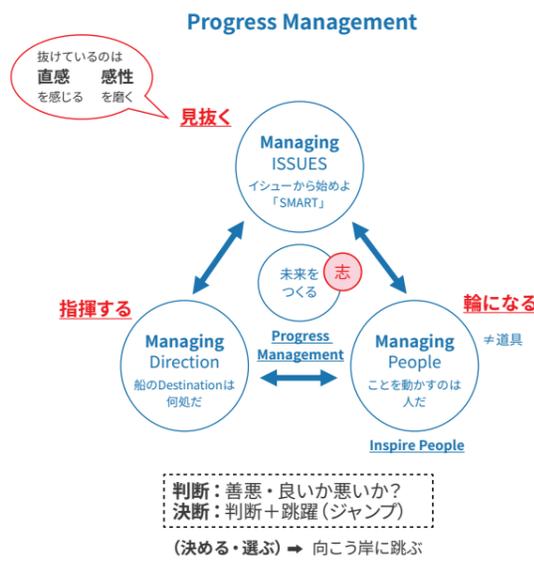
良い計画はイシューの正しい選択で決まる。  
 入口を間違ったら正しい答えには届かない。  
 イシューすなわち良い課題とは、

1. 大きな課題であること、つまり解決すると大きな価値が生まれるダイナミックな課題であること
2. 解決すればリターンを生む課題であること
3. 小さな課題に分解してその中で最も大きな影響をもたらす課題から取り組むこと

### II. Progress Management

3つのManagementで構成されるProgress Managementを  
 見える化 (Transparency) すること。

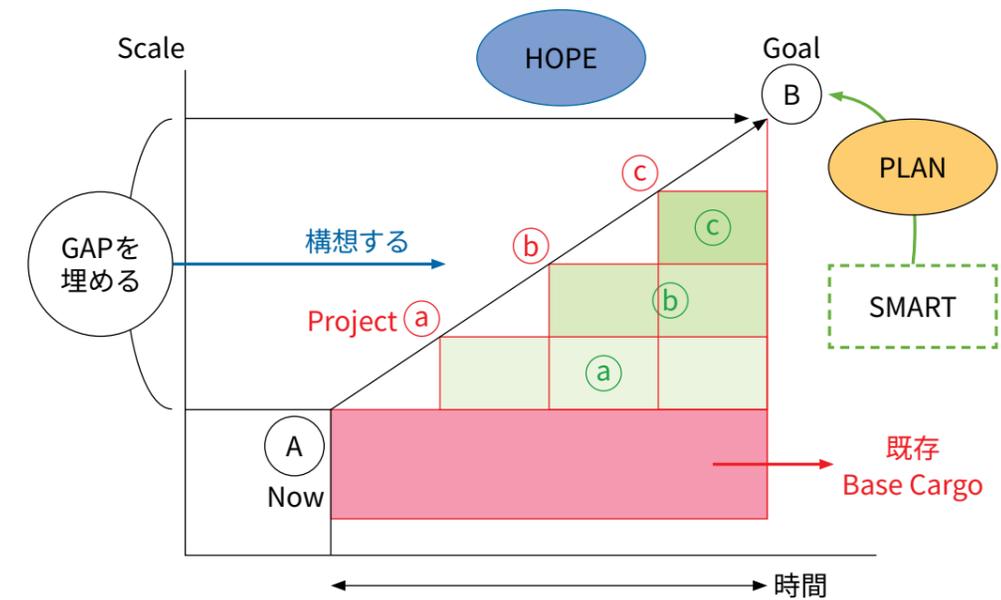
1. Managing ISSUES :  
 イシューの構造化
2. Managing Direction :  
 IssueにPriorityをつけスピードとDynamismを実現すること
3. Managing People :  
 同志をInspireし、ことを動かすこと



### III. 「SMART」Way

活動をプロジェクト化する

1. Goal (到達点)を定義する
2. Gapを埋める個別課題をコンセプトに括り大命題を定める
3. 大命題を構造化し「SMART」なプロジェクトに落とし込む。「SMART」とは Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Time-Limitedの頭文字である
4. プロジェクトのOwnerと締め切りを決める



#### IV. Check Small Things !

釘1本で国が減ぶ。  
 釘がないので 蹄鉄が打てない  
 蹄鉄が打てないので 馬が走れない  
 馬が走れないので 騎士が乗れない  
 騎士が乗れないので 戦いが出来ない  
 戦いが出来ないので 国が減びた  
 すべては蹄鉄の釘がなかったせい

#### V. 信念

1. Do right 正々堂々とやる。天が見てる。
2. Transparency すべての同志が役割を全うするために立場や所属に関係なくゲームの情報を透明化する。
3. Fairness 固定概念や思い込みを捨てる。  
すべての同志は等身大だ。

#### VI. Everything is Because of Me

リーダーに問う。

Because of Me

すべてを自分自身の責任として引き受けることは決して容易ではないが、その心の姿勢を大切に歩くなら、私たちは、一人の職業人として、一人の人間として成長できる。

- Are you determined ?
- Are you engaged ?
- Are you committed ?



ハーモニー

Kaneka Spirit

—最終楽章—

Human Driven



#### I. 「未来」はすでに「あなたの中」にある

「未来」の話をしよう。  
 一本の木を見よ。たくさんの実をかかえ、やがてはじけ、種となって飛び散る。  
 あるいは小鳥によって運ばれて遠いかなたに根を下ろす。大木になる。  
 ひとの未来はこの一本の木と同じではないか。  
 すべては、今、何をするかである。  
 時計の針はいつも「いま」を指している。  
 平らな道よりもあえてフェンスを越えて行け!

#### II. Discover Future 100 years !

What a wonderful Kaneka family !  
 What a wonderful world...  
 この曲はジャズの父ルイ・アームストロングことサッチモが熱唱する「What a wonderful world この素晴らしき世界」だ。「We are the world」もそうだけどこの曲もGlobal Kaneka Songだと思っほどに大好きだ。グローバルカネカの社歌だ。だから、ときどき、「What a wonderful Kaneka family」ともじって使ってる。



なぜなら、カネカは、「What a wonderful family!」  
だからだ。  
芯からそう思う。  
あのひとはいつかなくなる。  
私も私の友人たちもいつかなくなる。  
でもあの木はなくなる。  
木の下石ころも土もなくなる。  
あなたがいる、あなたがつないでくれる。  
企業はNever Ending Story。  
I know you, you know me.  
世界の友の  
共感が共鳴する。

### III. 詩のころを読む

いい詩はひとの心を解き放ってくれますね。  
「寒いね」と話しかければ「寒いね」と答える人のいるあたたかさー俵万智「サラダ  
記念日」ー（※2）  
小さなきっかけで人の心は揺れる。  
俵万智さんはそれを豊かに表現してきました。  
秘めてしまいがちな感情が  
ありのままに顔をだします。  
2026年が始まりました。  
「詩的なもの」のころ、その森をカネカは歩きます。

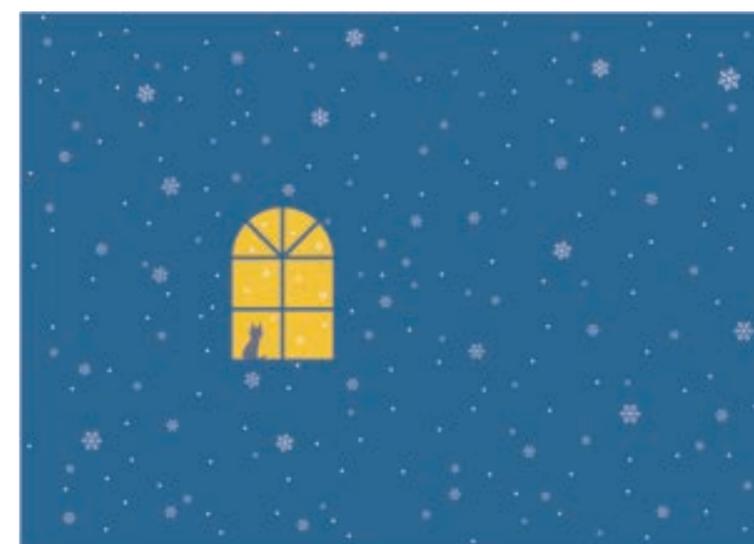
※2 俵万智『サラダ記念日』河出書房新社、1987年

## 感謝と祈り

現場に経営の神様が住んでいます。  
現場で起きていることの一つひとつが、現場の一人ひとりの変化が経営そのもの  
です。経営はディテールに光を当てて全体を動かすことです。  
現場に立ち全体と部分を行き来しながら、時代の変化を先回りしたいと思ってい  
ます。

本報告書を読んでいただきありがとうございます。  
経営の現場を理解していただけただけでしょうか。

この一年間「人間賛歌」の経営に取り組んできました。  
みなさまへの感謝と祈りを込めて報告させていただきました。



# KANEKA UNITED 宣言

## 1 企業理念

人と、技術の創造的融合により未来を切り拓く価値を共創し、地球環境とゆたかな暮らしに貢献します。



## 2 目指す企業像

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ンノベーションを実現します。

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。

## 3 ESG憲章

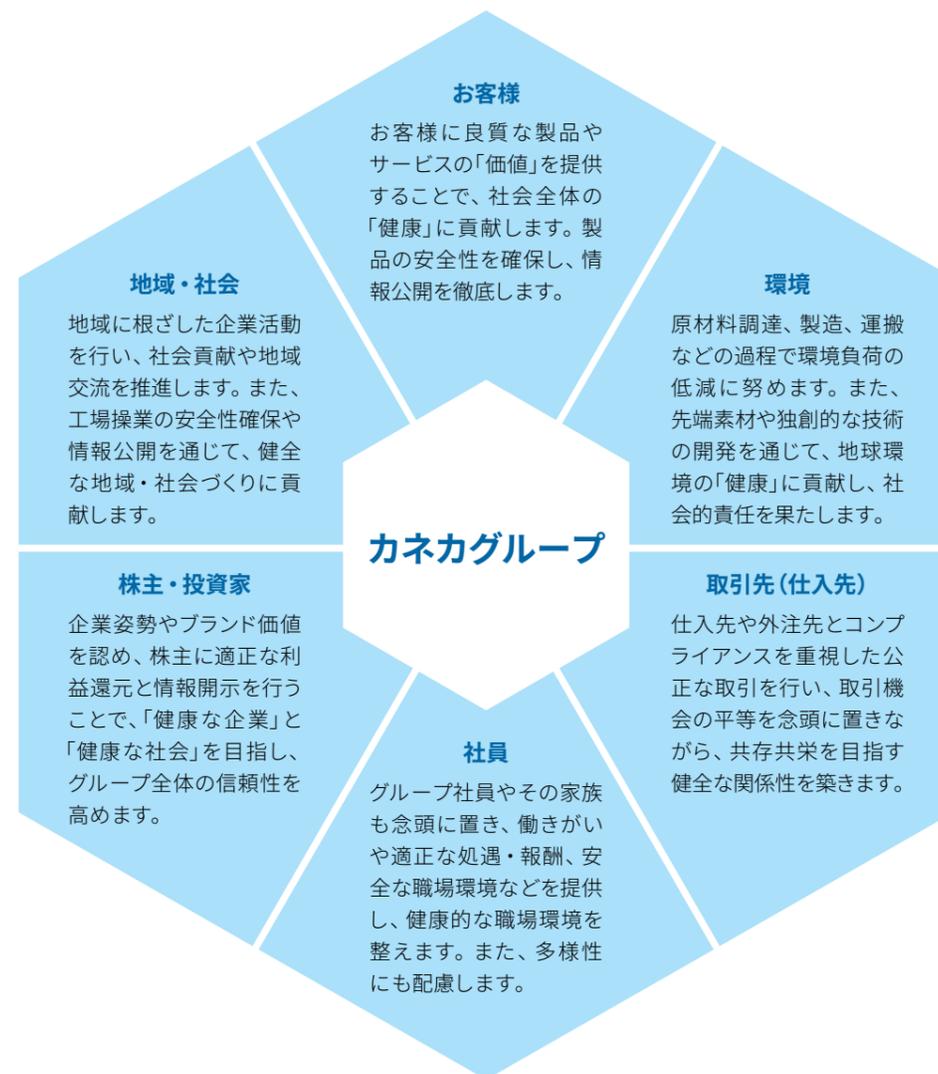
### 企業理念を実現するための一人ひとりの行動指針

- 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。
  - 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)
  - 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)
- 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。
  - 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。
  - 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。
  - 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。
  - 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。
  - 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。



カネカは善良な市民として、すべてのステークホルダーとともにサステナブルな未来を見つめます。

「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。



### WE SUPPORT



### 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みならず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。

# Purpose経営とそれを実現する3つのValue



カネカタワーとTransformationのトリプルPackageの2つの経営システムを、変革の根幹としています。

## カネカタワー

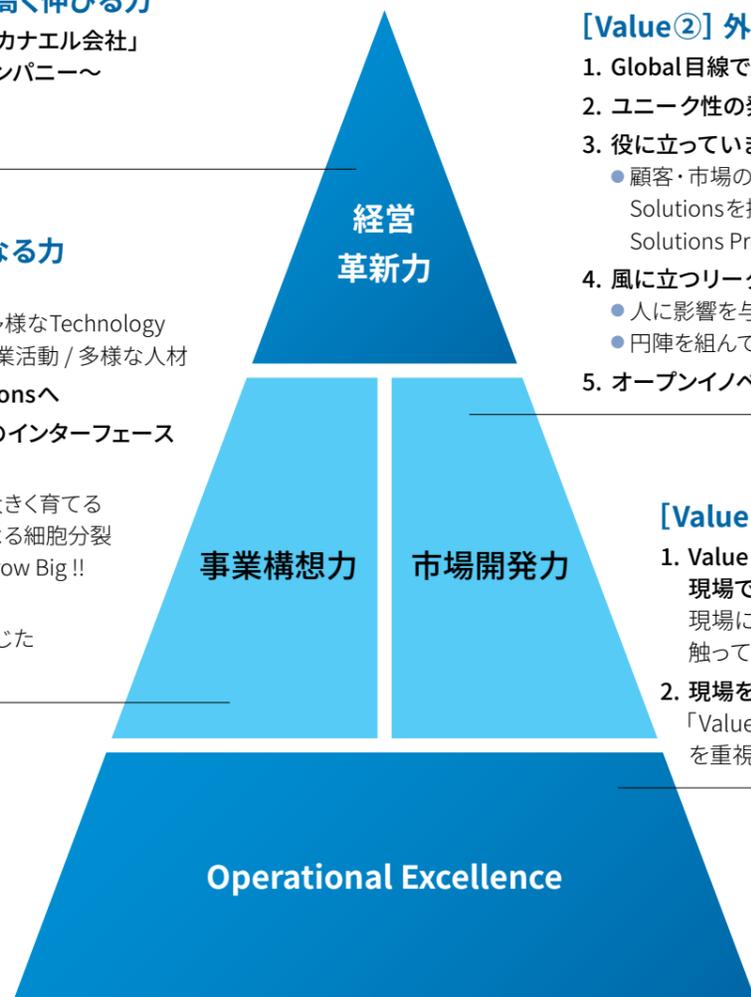
「カネカの経営モデルの基本構造」  
— その視座と視点(大切にすること) —

### 【Purpose】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

### 【Value①】内なる力

- Diversity**  
広いDomain / 多様なTechnology  
世界に広がる企業活動 / 多様な人材
- 素材からSolutionsへ
- Marketと技術のインターフェース
- 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 !!
- 「カネカ1on1」  
仕事の成果を通じた人の成長を促す



### 【Value②】外なるPower

- Global目線で進める文化の移植
- ユニーク性の発揮
- 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
- 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
- オープンイノベーション

### 【Value③】現場力

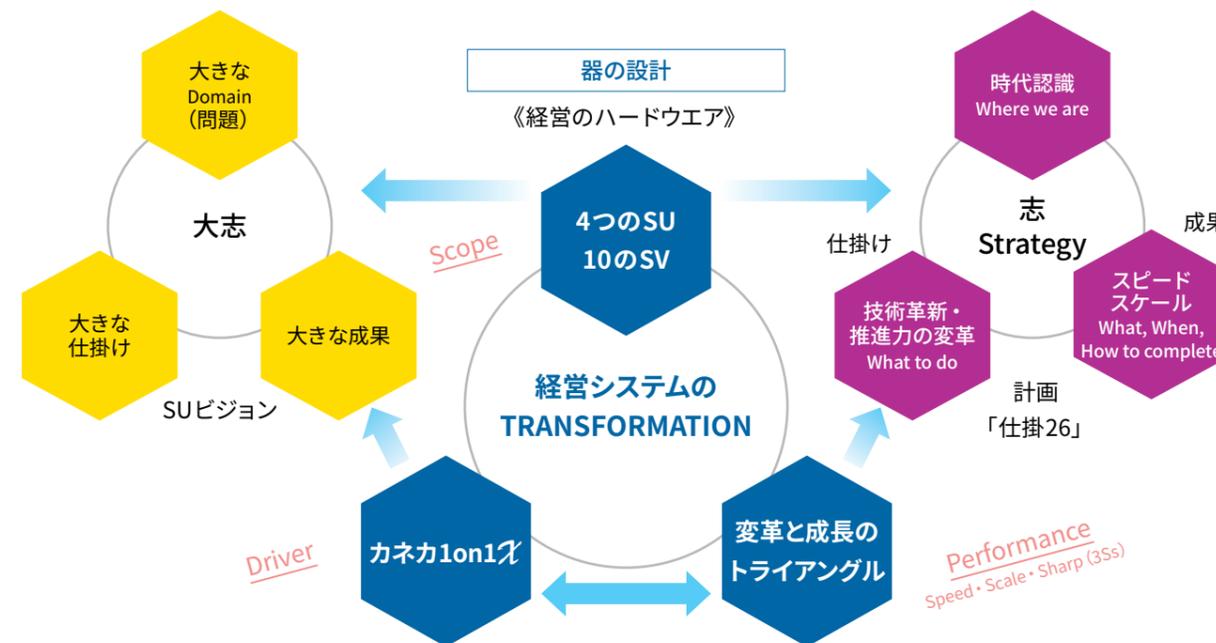
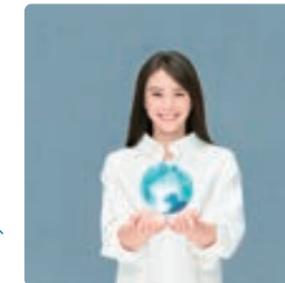
- Valueはすべて現場で創られる  
現場に立ち、見て、聞き、触って考え、決断する
- 現場をつなぐ  
「Value Communication」を重視する

未来は予測せず構想する  
Adaptabilityの発揮

## 経営システム

TransformationのトリプルPackage  
新しい経営システムに基づきソリューションプロバイダーへの変身をさらに加速する

カネカは実験カンパニー  
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。



人の心に火をつけるリーダー

《経営のソフトウェア》  
人事制度の導入(カネカ1on1)  
人と仕事の成長

計画「仕掛26」

「変革と成長のトライアングル」の視点を重視した成長戦略の策定

### Work Cultureの変革

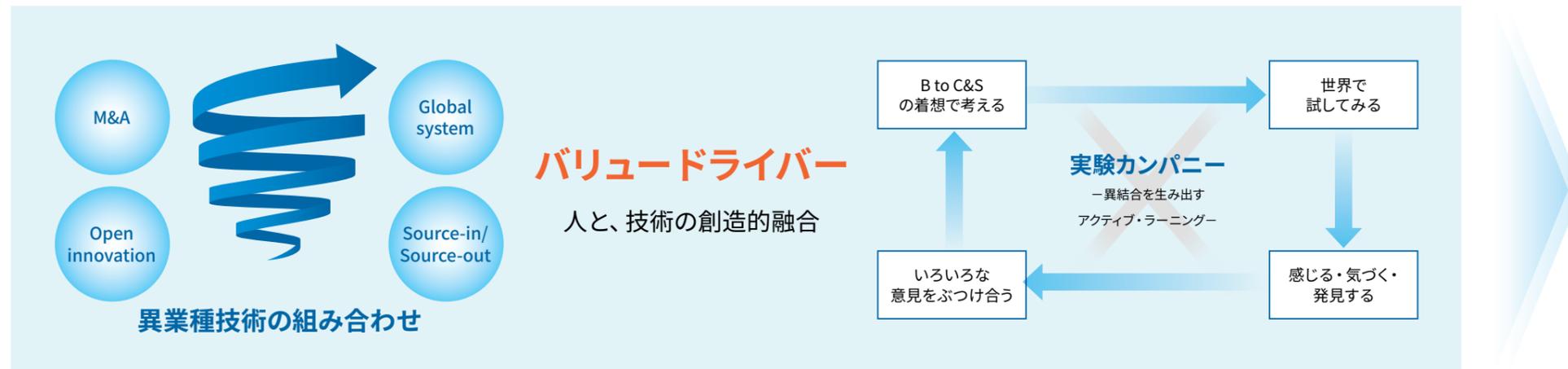
時間・人材・情報の有効活用  
組織の生産性の最大化

— ルネッサンス(人間性の回復) —

人と、技術の創造的融合を繰り返してきた価値創造プロセスをさらに進化させていきます。



<p>カナカ存在意義 Purpose</p>	<p>人と、技術の創造的融合を繰り返し 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</p>	<p>社会課題の解決 カナカは世界を健康にする</p>
----------------------------	--	---------------------------------



**環境・エネルギー**

すべての人が自然の恵みを楽しみ、クリーンで持続可能な資源とエネルギーを使える社会を実現する

**食糧**

すべての人に安全・安心で栄養価の高い食糧が行きわたり、作り手側も幸せな社会を実現する

**健康**

すべての人が最先端技術の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

## 経営基本方針



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

#### Trust & Respect

仲間を信じ違いを尊重する  
カネカ誕生以来の伝統

#### 実験カンパニー

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

#### 経営基盤の強化

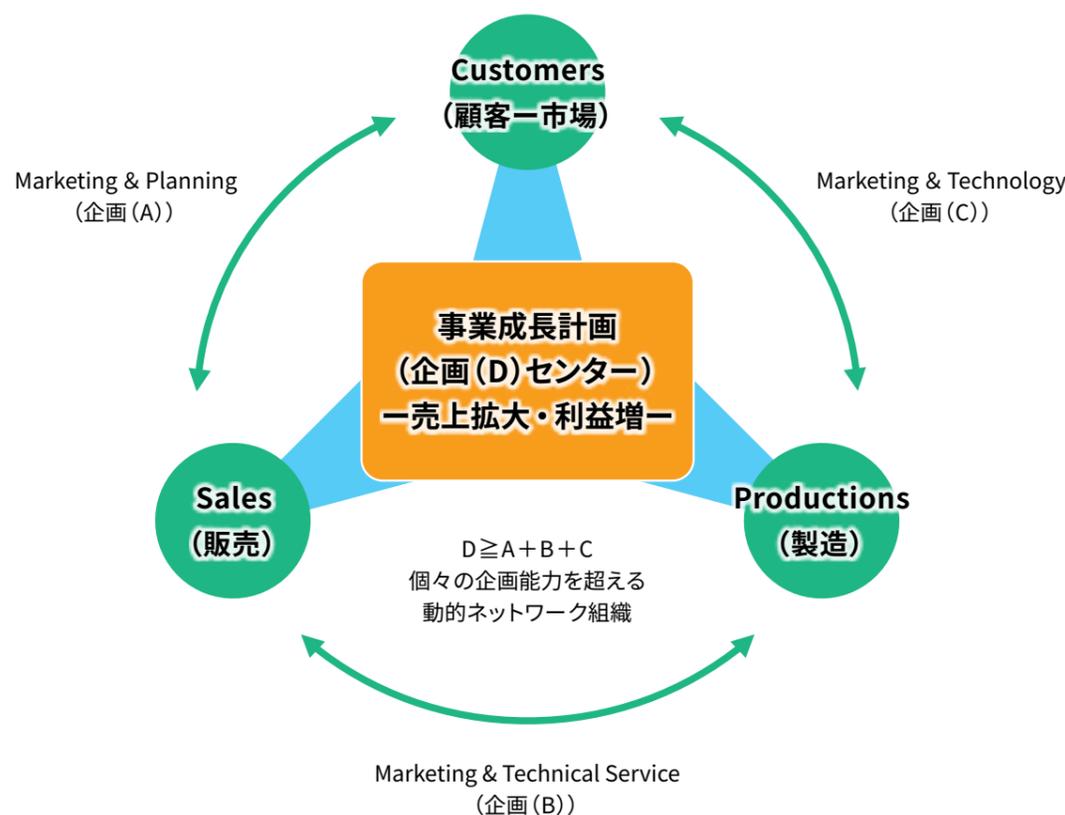
DXを活用した業務の革新と高度化  
社員の意欲と生産性を向上する人事制度

#### 選択と集中

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

## 経営戦略の一体化

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



## 重点戦略



P. 30

### ハイブリッド経営の道 ポートフォリオ変革の推進

P. 36

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

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

P. 50

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

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

P. 58

### グローバル戦略 Think Global, Act Local

- The Best Glocal Kaneka Way 地域に根ざした事業展開を可能にするグローバルネットワーク

P. 60

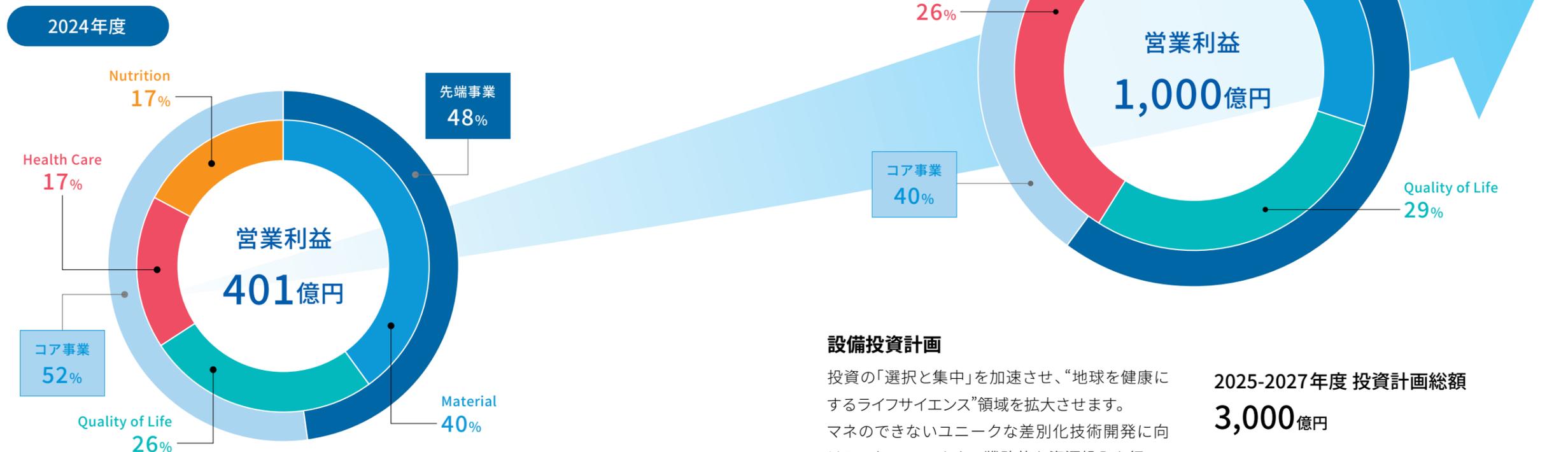
### DX戦略 価値創造のためのDigital Transformation

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

# ポートフォリオ変革の推進

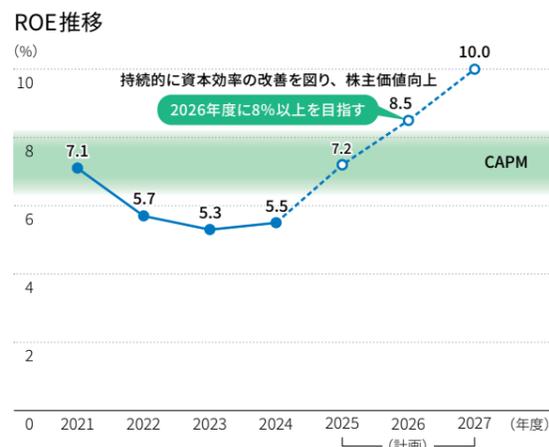
当社は、ハイブリッド経営による事業ポートフォリオの変革を急ぎます。多種多様な異種技術、ソリューションを組み合わせ、ユニークで価値ある新たなソリューションを創出し、社会課題の解決に貢献することを目指しています。

Solutions Unit (SU)別営業利益比率



## 資本収益性指標

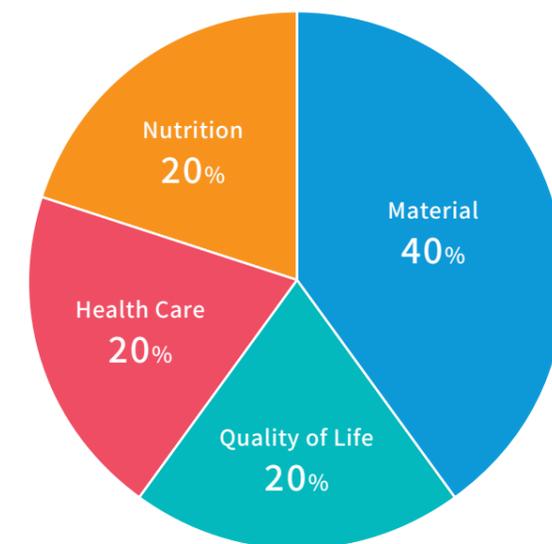
収益力の着実な強化、資本コストの低減、政策保有株式の縮減により企業価値の向上を図ります。



## 設備投資計画

投資の「選択と集中」を加速させ、“地球を健康にするライフサイエンス”領域を拡大させます。マネのできないユニークな差別化技術開発に向けて、人、モノ、カネの戦略的な資源投入を行い、先端事業群の事業拡大を図り、ポートフォリオチェンジを加速させます。コア事業群も差別化力の強化と、供給力を強化する設備投資により事業基盤を強靱化します。

2025-2027年度 投資計画総額  
3,000億円





## Earthology Chemical Solution

### Material Solutions Unit

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

解決したい社会課題



Material Solutions Unit が提供するソリューション

#### Vinyls and Chlor-Alkali SV

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



【化成品】苛性ソーダ、次亜塩素酸ソーダ、塩酸



【塩化ビニル樹脂】カネビニール®



【架橋PVC】カネカXEL®シリーズ、カネビニール®Kシリーズ



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

#### Performance Polymers (MOD) SV

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



【強化剤用樹脂】カネエース®B、カネエース®M、カネエース®FM



【加工性改良・特性付与樹脂】カネエース®PA

#### Performance Polymers (MS) SV

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

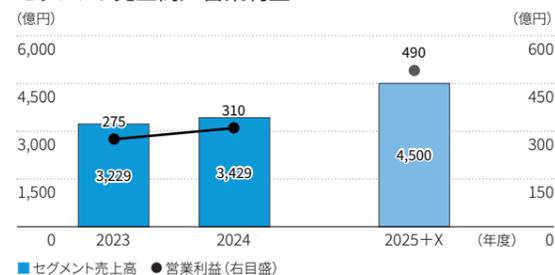


【変成シリコンポリマー】KANEKA MS POLYMER®、KANEKA SILYL®



【アクリルシリコン系ポリマー】ゼムラック®

#### セグメント売上高／営業利益



化学素材の無限の可能性を引き出し、持続可能型社会を支え、地球環境と生活の革新に貢献します。

### Quality of Life Solutions Unit

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

解決したい社会課題



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

#### Foam & Residential Techs SV

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



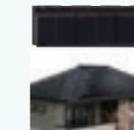
【ビーズ法発泡ポリプロピレン】エベラン®PP®



【ビーズ法発泡性ポリスチレン】カネパール®

#### PV & Energy management SV

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



【瓦一体型太陽電池】VISOLA® など



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

#### E & I Technology SV

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



【超耐熱ポリアミドフィルム】ピクシオ®、アヒカル®



【光学用アクリル樹脂】カネカ光学用アクリル樹脂

#### Performance Fibers SV

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

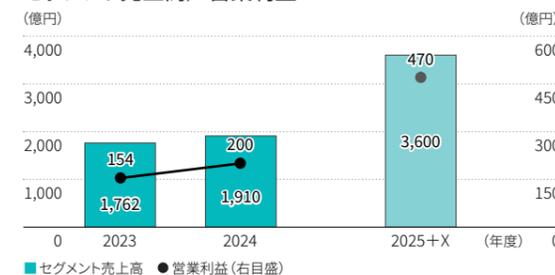


【ヘアプロダクト用繊維】KANEKALON®、カネカロン®



【エコファー用繊維】KANECARON®、カネカロン®

#### セグメント売上高／営業利益



### Active Human Life Solution

#### Health Care Solutions Unit

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

解決したい社会課題



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

#### Medical SV

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

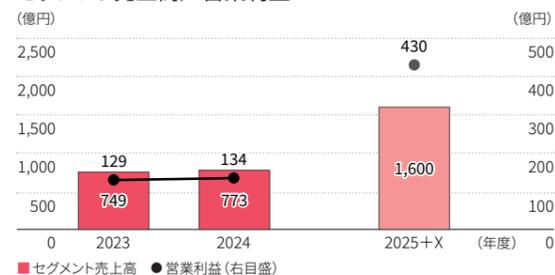


#### Pharma & Supplemental Nutrition SV (Pharma)

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。



#### セグメント売上高／営業利益



化学を軸に、食と医療を一つにとらえ、人々に健康で活力のある人生をもたらす革新的なソリューションを提供します。

#### Nutrition Solutions Unit

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

解決したい社会課題



Nutrition Solutions Unit が提供するソリューション

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

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

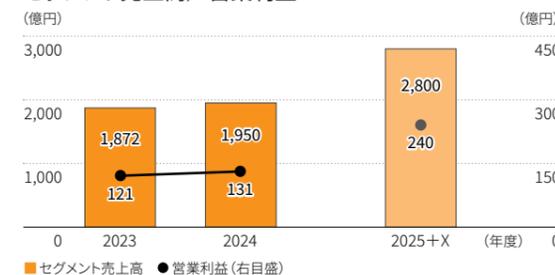


#### Foods & Agris SV

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。



#### セグメント売上高／営業利益



技術の社会実装

## 研究と生産技術のIntegrate

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

# 社会課題の解決

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



Solution Provider



# R2B + Pが生むソリューション

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

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

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

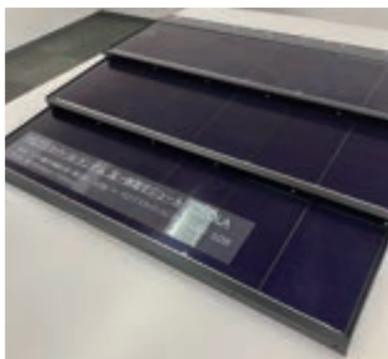
国からの支援なども活用しながら、事業を見るマインドの研究開発と顧客目線でValueの最大化を図る製造力を一体化させて、社会実装をスピードアップしています。

### ペロブスカイト太陽電池の社会実装

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

### Green Planet® の原料の多様化

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



タンデム型ペロブスカイト太陽電池  
住宅用瓦一体型モジュール

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



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

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

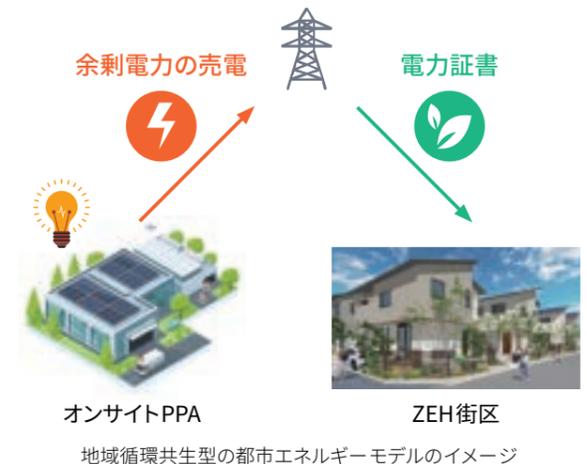
## プロダクト・サービスの異結合によるSolution創出 ZEH住宅やオンサイトPPA等で地域循環共生型の都市エネルギーモデルを構築

2025年11月、当社と株式会社高砂建設が提案する地域循環共生型の都市エネルギーモデルが、「さいたま市脱炭素先行地域事業における脱炭素街区形成事業」に採択されました。

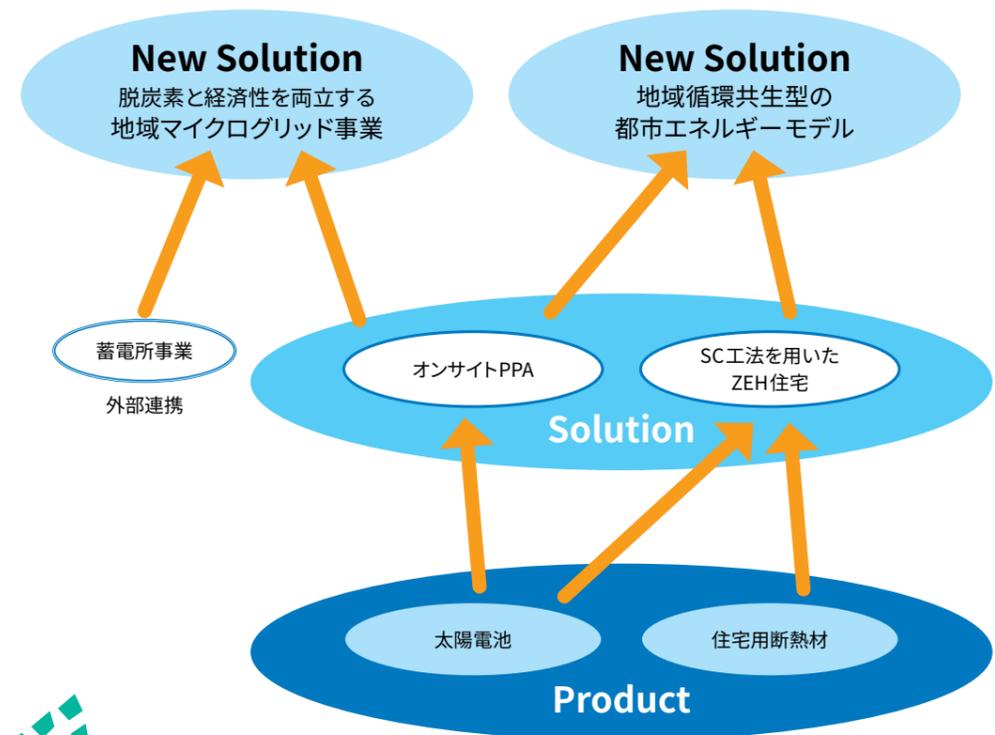
同モデルは、当社のSC工法(※1)を用いたZEH住宅(ゼロ・エネルギー・ハウス)とオンサイトPPA(※2)による電力利用の組み合わせによって、再生可能エネルギー100%の脱炭素街区を実現する新たなソリューションです。

また、オンサイトPPAは、大型蓄電池と組み合わせることで、脱炭素と経済性を両立させる地域マイクログリッド事業としても提供の範囲を拡大しています。

当社は、太陽電池や住宅向け断熱材などの独自の製品開発とその組み合わせによって、新たなソリューションを提供していきます。



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



R2B戦略

ポートフォリオ変革のEngine

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



実験カンパニー体现の仕掛け

3つのIで  
イノベーションの促進

- Impactful
- Innovative
- Implementable

「科学する心」で偶然を演出・企画する  
セレンディピティ集団

R&DからR&B、  
そしてR2Bへ

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

ドメインの  
クラスター化

小さく生んで、  
大きく育てる

オープンイノベーション

自社開発技術と  
導入技術の融合

薬剤塗布型  
バルーン技術

細胞分離・培養技術

微生物による  
バイオ医薬品製造技術

精密重合技術

バイオ・有機合成技術

吸着分離技術

バイオ技術

樹脂発泡技術

機能性フィルム加工技術

粉体造粒技術

樹脂変性・配合技術

紡糸技術

金属微細加工技術

薄膜形成技術

OLEDデバイス  
設計技術

今後の  
キーテクノロジー・  
キードライバー

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

環境・エネルギー

食糧

健康

「3つのクライシス」  
社会課題の解決  
新素材・システムの  
社会実装





モノづくり戦略

# モノづくり現場はValue Center

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

目指す姿

## 「新たな価値の創出」とサステナブルを 体現する工場の実現

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



**カネカ 苫東工場(イメージ図)**

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

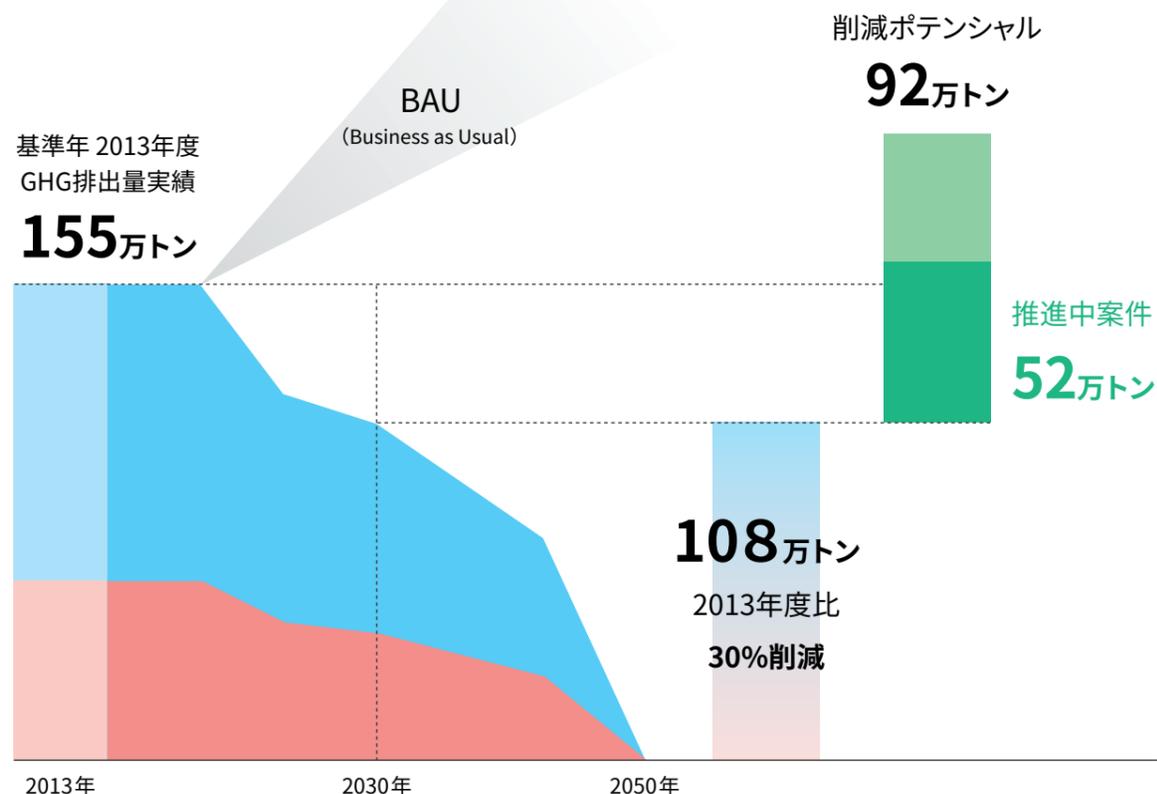
カーボンニュートラル(CN)戦略



# 世界を健康にするために サステナブルを体現する工場を実現する

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

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



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



GHG 排出量削減目標の考え方

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

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

実現性の高いフェーズまで進捗した案件

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

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



新規ガスタービンコージェネレーションの設置工事の様子

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



## カーボンニュートラル(CN)戦略

世界を健康にするためにサステナブルを体現する工場を実現する



### TCFDに沿った情報開示

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

#### ガバナンス

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

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

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

#### 戦略

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

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

#### リスクマネジメント

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

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

#### 指標および目標

カネカグループは2050年までにカーボンニュートラルを実現します。そのマイルストーンとして、2030年にGHG排出量30%削減(2013年度比)を目標として設定しました。2024年度のカネカグループのScope1・2のGHG排出量合計は、1,527

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

特に重大な気候変動関連のリスクと機会の事業インパクトと対応策

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

知的財産戦略

事業競争力を高める知的財産の創出

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



新たな価値創造に向けた取り組み

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

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



価値創造につながる知財教育

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

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

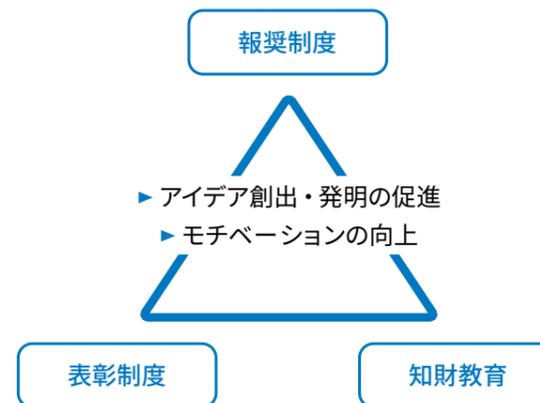
知財教育プログラムの全体像

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

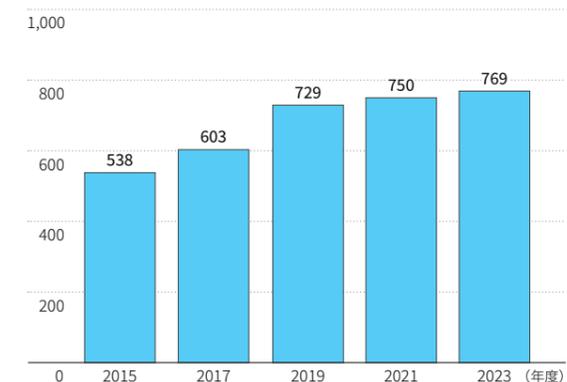
発明をモチベートする文化の醸成

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

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



発明者数 (名)



知財ポートフォリオマネジメント

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

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

DXを活用したアイデア創出

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

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

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



# Human Driven Company

## — 少数精鋭・能力成果主義 —

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

そのための人材戦略の重要な3本柱は、

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

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

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

1on1を  
柱とした  
人材育成

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

Diversityの  
推進

Wellnessの  
推進



# 1on1を柱とした人材育成

## 人の心に火をつけて、夢をカタチにしてい

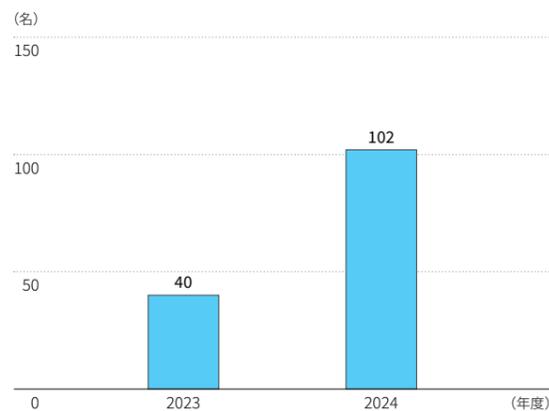
2018年度に再設計した人事制度の軸となるのがカネカ1on1です。目指す姿に向かうさまざまな仕掛けを実現していくのは社員一人ひとりです。仕事を通じて人が成長する仕組みとして導入し、挑戦を後押ししています。

### 1on1での対話を深めるために

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

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

カネカ1on1メンバー向けワークショップ受講人数

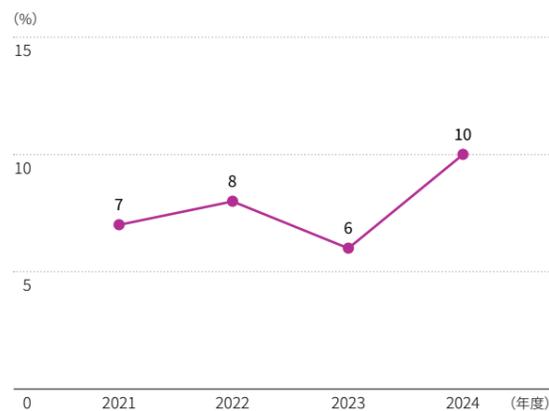


導入当初から、上司には継続してワークショップを行い、1on1での対話の質の向上と制度の浸透を図ってきました。

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

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

研修費用全体に占める、カネカ1on1・キャリアデザイン研修費用の割合

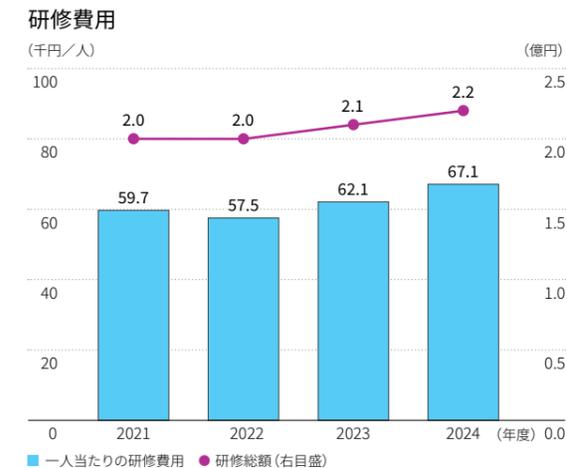


### 組織の能力開発を支える研修施策

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

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

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



### One Teamをけん引するリーダー

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

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

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

「Kaneka Creative Corner2.0」は、海外グループ会社の、ナショナルスタッフの責任者を中心にしたグローバルリーダー研修で、2025年度には日本人社員も含むメンバーが、計5日間(約40時間)のセッションに臨みました。経営層の助言や参加者との議論を踏まえ、グローバル戦略を推進しています。



一粒の種モミ塾での様子



Kaneka Creative Corner2.0での様子

# Diversityの推進

## 多様な個性がカネカならではの！を生み出す

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

### 次のステージに挑む意志を育む女性活躍支援

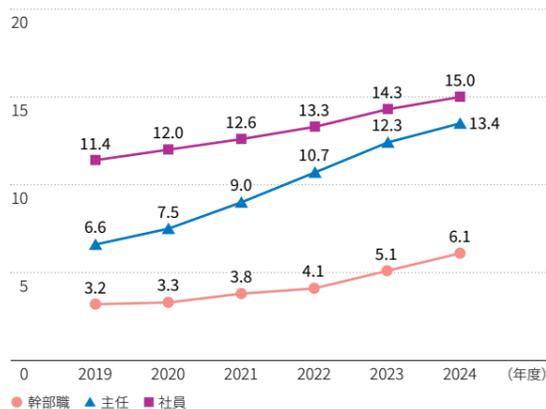
社員一人ひとりが、自らの可能性と次の役割を具体的に描き、挑戦できることを目指し、段階に応じた支援を行っています。  
 中でも、女性担当職には社内の女性幹部との対話の場を設け、次の役割をイメージする機会を提供しています。  
 主任昇格後は、社外プログラムを通じて視野を広げ、実践経験を積み、成果をもとに幹部職への登用を行っています。



新任幹部職を対象に心構えを話す笹川社外取締役

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

### 女性比率

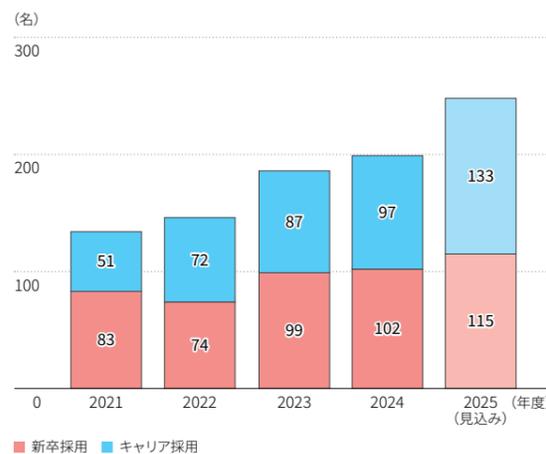


### 多様な経験・専門性を持つ人材の採用

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

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

### 新卒・キャリア採用人数



技術系新卒採用者向け DX実装現場見学会

### 多様な背景を持つ人の活躍

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

2024年度の障がい者雇用率は2.65%（法定雇用率2.5%）です。継続して働きやすい環境整備と職域拡大に取り組み、雇用率を向上していきます。



# Wellnessの推進

## 同じ志の仲間と、イキイキと仕事に取り組む

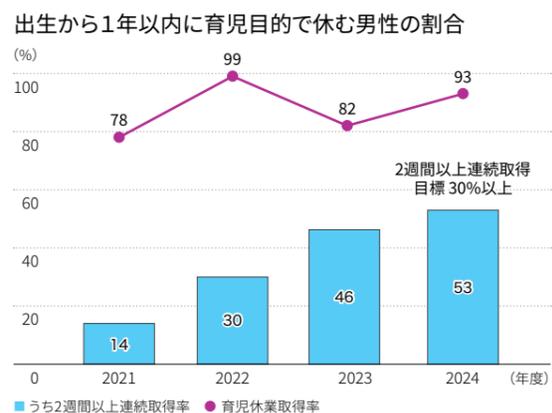
健康に働き続け、安心して挑戦できる環境整備を進めています。  
互いの挑戦を応援し合い、大きな目標とともに挑む「絆」を育み、  
人と組織が共に成長するWellnessの推進につなげています。



### 育児・介護への理解

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

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



### 働きやすい環境の維持

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



### 一体感を育む機会

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



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



Run, Run, Run. Kanekaの様子



北海道マラソンのランナーを沿道から応援

### 健康を意識して自分と向き合う

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

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

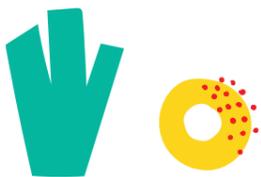
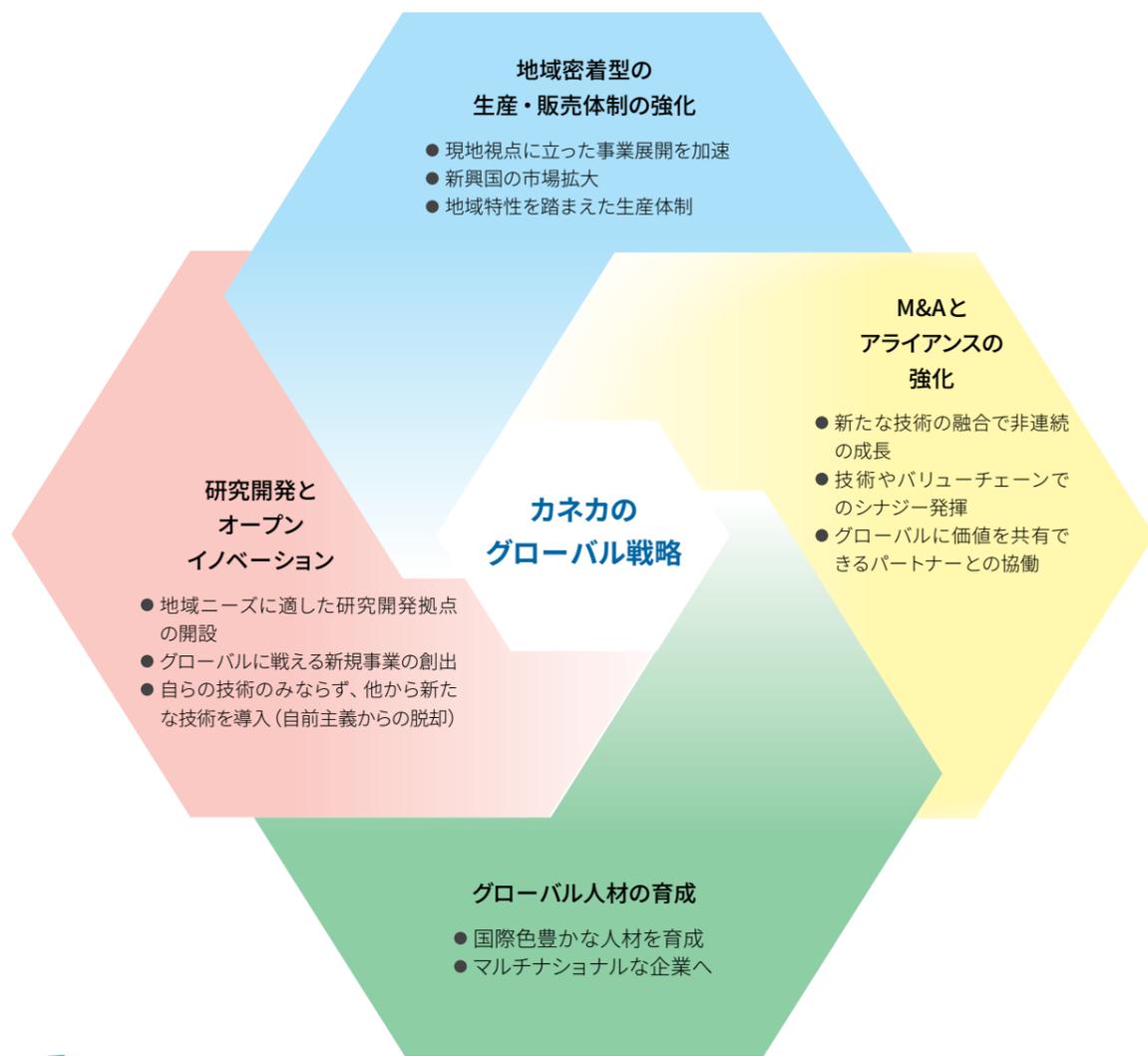
### 特定保健指導実施率



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

# Think Global, Act Local

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



# The Best Glocal Kaneka Way

## 地域に根ざした事業展開を可能にするグローバルネットワーク

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



### Glocal人材マネジメント

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

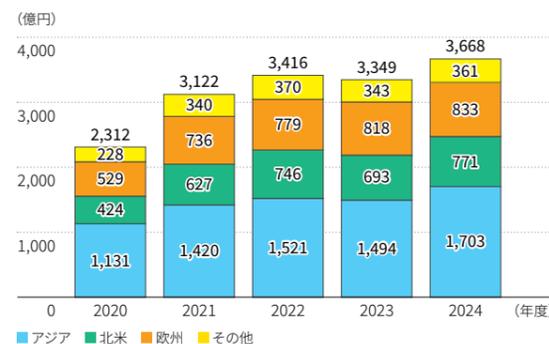
の強い現場力を現地で発揮できるように、グローバルリーダー研修「Kaneka Creative Corner 2.0」を開催しています。また、各グローバル拠点でカネカ1on1を展開し、リーダーを中心にチームとなって高い目標を目指す組織文化を醸成しています。

### 事業活動の重点を海外へ

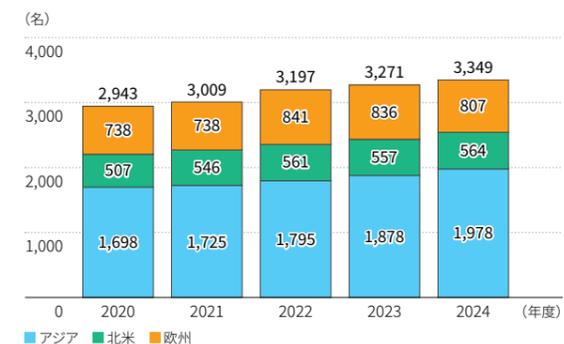
カネカの変革と成長の原動力をグローバル市場に求め、海外売上高を着実に増加させています。経営のローカル化を推進するとともに、経営資源を大胆に海外へ重点化し、現地のトレンドや最新

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

海外売上高



海外エリア別社員数





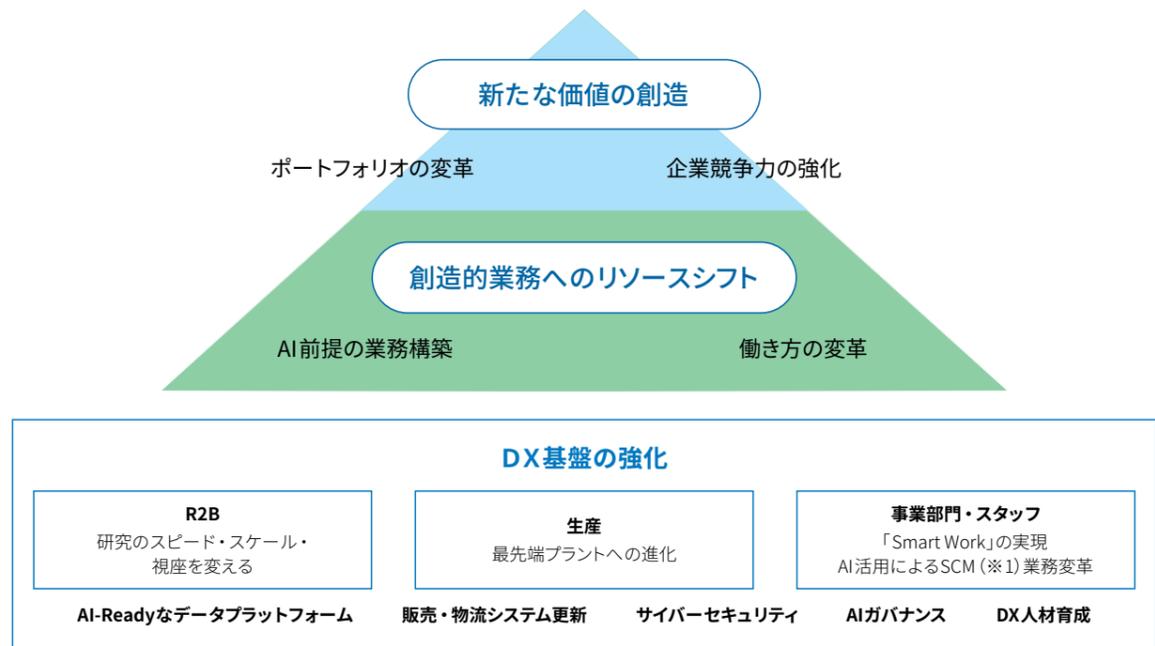
# 価値創造のための Digital Transformation



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

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

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



※1 SCM: サプライチェーンマネジメント

## DX戦略

業務領域や職種を問わず、AIをはじめとするデジタル技術によって物理的な制約を飛び越え、スピード・スケールを一層拡大させた姿を目指しています。生産・研究・事業部門など、それぞれにDXによる変革の目指す姿を描き、業務の変革、競争力の強化を図っています。

近年、進歩の著しいAIの活用は、バリューチェーン上の各プロセスに適した利用形態を検討しながら、展開を進めています。DX戦略の推進は、Sustainability (SX) 本部をトップとして、生産・研究・事業部門のDX推進責任者を含むDX・CN Committeeが統括する体制をとっています。

## DX施策の現在地と目指す姿

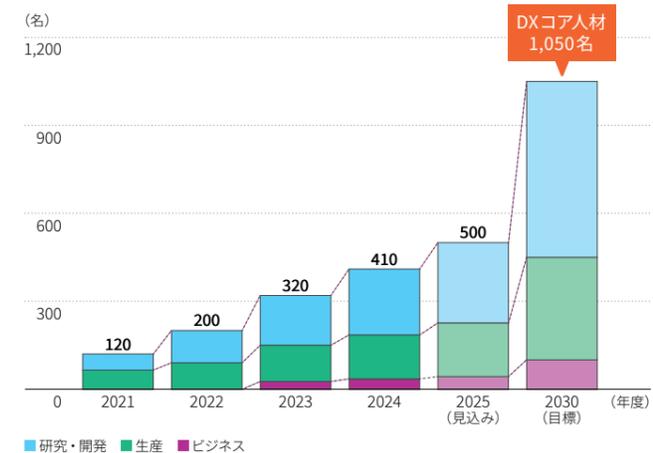
	～2025年	次期仕掛における主な取り組み	目指す姿
全社共有	DXを支える基盤整備、AI等新技术の現場レベルの小規模実装	・社員が自分でエージェントを開発できる環境の解放と利用促進	新たな価値の創造
生産		・数値最適化による生産計画自動・最適化の全社展開	最先端プラントへの進化
R2B		・汎用生成AI活用による業務効率向上 ・特化型生成AI活用による研究における最適ターゲット選定	研究のスピード・スケール・視座を変える
事業部門スタッフ		・自律型AIエージェントのSCM関連・バックオフィス業務への全面導入・業務自動化	Smart Work SCM業務改革

## DX人材育成

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

※2 IPA: 独立行政法人 情報処理推進機構

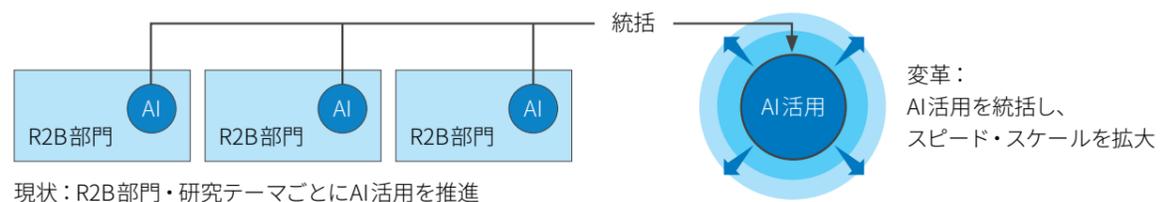
## AI・データ活用人材の拡大



## R2Bを変える

—スピード・スケール・視座を変える—

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



現状：R2B部門・研究テーマごとにAI活用を推進

### 研究活動の変革 試行錯誤の加速

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

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



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

### 生成AI活用によるSmart Work

AIの活用については、R2B部門を先駆けとして、各分野で徐々に進んでいます。生成AIについては、当社の半分に当たる約2,000名が業務に活用しています。事務処理や定常・定型作業を実行するAIエージェントや、AIベテランオペレーター、製造現場のリス

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



## サプライチェーンを変える

—SCM最適化と最先端プラントへの進化—

技術力とイノベーションを生み出す「たくみ」の力とデジタル技術を融合させ、“カネカならではの”未来の製造現場を作り上げます。また、AIの活用により人間の限界を超え、サプライチェーン全体の最適化を実現するSCM業務変革を実行します。事務処理や定常・定型業務はAIエージェントが実行を担い、ヒトは戦略立案、ビジネスモデル創出企画等の創造型業務に集中する、Smart Workを実現します。

### SCM／生産ロードマップ

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

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

#### (1) 顧客目線での価値最大化

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

#### (2) AI・デジタル技術を駆使した働き方改革

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

#### (3) デジタルプラットフォーム強化

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



## 役員一覧 (2025年6月27日)

SV = Solutions Vehicle SU = Strategic Unit

代表取締役会長



菅原 公一

代表取締役社長



藤井 一彦  
Business 全般担当

取締役副社長



亀高 真一郎  
人事担当・Task Force「Sustainability(SX)本部」本部長・Vinyls and Chlor-Alkali SV・Foam & Residential Techs SV・セメダイン・原料・OLED事業開発プロジェクト・Global Open Innovation企画担当



角倉 護  
Green Planet推進部長・Performance Polymers (MOD) SV・Performance Polymers (MS) SV・研究・保安担当

取締役常務執行役員



泥 克信  
Corporate Global Center・E & I Technology SV・Performance Fibers SV担当



榎 潤  
Foods & Agris SV・Supplement・Healthy Foods SU・内部統制・グループ会社支援担当



小森 敏生  
経営企画・経理・財務・Digital Solutions Center・物流SU・IR・広報担当



木村 雅昭  
Medical SV・Pharma担当・Medical SV President・Kaneka US Innovation Center代表

社外取締役



毛利 衛



横田 淳



笹川 祐子



三宅 宏実

監査役

岸根 正実(常勤)  
石原 忍 (常勤)  
藤原 浩  
魚住 泰宏

上級執行役員

岩澤 哲  
塗 靖明

常務執行役員

川勝 厚志  
武岡 慶樹  
落合 計夫  
水澤 伸治  
岡部 貴  
石田 修  
石橋 拓朗  
鈴木 聡

執行役員

西川 昌志  
片山 悟  
上田 正博  
吉池 悦雄  
西村 理一  
古川 直樹  
七條 勝利

上田 恭義  
出口 博之  
大津 功  
山田 正信  
丸山 竜一  
石坂 昌三  
渡邊 武雄  
安藤 寛

清水 良  
菅原 昌信  
古長 玄一郎  
鈴木 啓司  
小澤 伸二  
植田 貴志  
新開 瑞穂

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

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

当社は、当社の多角的かつグローバルな事業展開と、それを支える研究開発・生産・営業における最適な経営資源配分を持続させるために、コーポレート・ガバナンス機能を働かせることが非常に重要であると考え、それが当社の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に不可欠と考えて

います。その観点から、意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、迅速・果敢な意思決定により経営の活力を増大させるためにコーポレート・ガバナンスを充実させます。その取り組みの中で以下の基本的事項はとりわけ重要であると考えています。

- 株主の権利の尊重と平等性の確保
- 株主以外のステークホルダーとの協働による価値創造プロセス
- 会社情報の適時・適切な開示による透明性の確保
- 独立社外役員の独立性・知見を活かした取締役会の監督機能と戦略的提言機能の強化
- 経営理念、経営方針の全ステークホルダーへの適切な伝達と理解促進
- 経営方針への理解に基づく株主との建設的な対話

### ガバナンス強化の取り組み

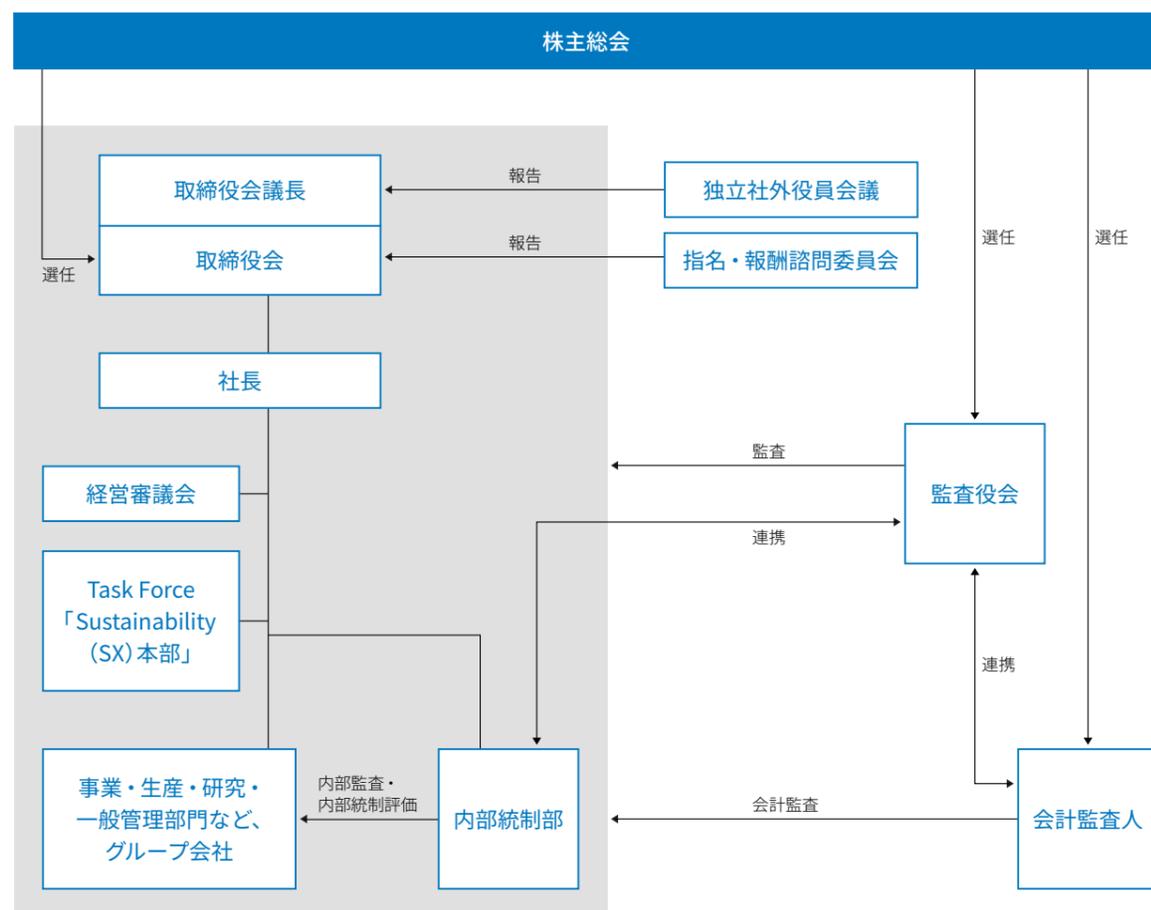
	2006年～	2011年～	2021年～
企業理念	2009年「KANEKA UNITED宣言」の制定 2018年「ESG憲章」の制定		
経営と執行の分離	2006年 執行役員制度の導入 2006年 取締役の員数変更(21名→13名)		
社外取締役	2011年 社外取締役の選任(1名) 2015年 社外取締役の増員(1名→2名) 2020年 社外取締役の増員(2名→4名)		2022年 女性取締役の選任(1名) 2023年 女性取締役の増員(1名→2名)
各種委員会	2015年 指名・報酬諮問委員会の設置 2015年 独立社外役員会議の設置		2021年 指名・報酬諮問委員会において、独立社外取締役を過半数とする
内部統制	2006年「内部統制システムの基本方針」の制定		
コーポレートガバナンス	2015年「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の制定		
独立性基準	2013年「社外役員の独立性に関する基準」の制定		
実効性評価	2016年 取締役会の実効性評価を開始		

## コーポレート・ガバナンス



### コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスの体制図



### 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ています。

主な項目	
機関設計	監査役会設置会社
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	経営審議会
取締役会の任意諮問機関	指名・報酬諮問委員会
その他の重要な機関	独立社外役員会議

### 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関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、

### 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、独立社外監査役2名を含む4名で構成されていて、会計監査人および内部統制部と相互

### 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、取締役および監査役候補者の指名に関して議論し、取締役会に報告しています。また独立社外役員会議は、取締役会の実効性に関して

### 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、カナ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

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。2024年度の実績は、14回開催（取締役および監査役の出席率100%）され、取締役会規則に基づき、中期経営計画と年度予算、資金政策、重要人事、四半期・年度末決算および事業戦略投資について審議を行い、決議しました。また、各事業部門における中期経営計画の進捗と課題のモニタリング等について、報告を受け、議論しました。

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。

議論し、その結果を取締役会議長に報告しています。なお、指名・報酬諮問委員会につきましては、より中立性を高めるために、独立社外取締役を過半数としています。

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しています。また、各部門の業務運営については、内部統制部が内部統制評価および内部監査を行っています。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役の選任などに関する考え方

当社は、取締役の選任に関しては、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。

当社は、多様な事業をグローバルに展開しています。取締役会がこれらの企業活動についての確かつ迅速な意思決定と監督を行うために、多様な知見、経験、専門性などのバックグラウンドの異なる

取締役を選任することを重視しています。具体的には、ビジネス、グローバル、テクノロジー、ダイバーシティ、コーポレート&ガバナンスに関する知識・経験・専門性などを期待しています。また取締役会全体として知識・経験・専門性などのバランスが取れ、かつ適正な人数から構成されていると考えています。

取締役選任にあたり、性別、年齢および国籍による制限はありません。

### 取締役のスキルマトリックス

氏名	当社における地位	2024年度 取締役会 出席率	知識・経験・専門性				
			ビジネス	グローバル	テクノロジー	ダイバー シティ	コーポレート &ガバナンス
菅原 公一	代表取締役会長	100%	○	○		○	○
藤井 一彦	代表取締役社長	100%	○	○		○	○
亀高 真一郎	取締役副社長	100%	○	○		○	○
角倉 護	取締役副社長	100%	○	○	○	○	
泥 克信	取締役常務執行役員	100%	○	○		○	
榎 潤	取締役常務執行役員	100%	○	○		○	○
小森 敏生	取締役常務執行役員	100%	○	○		○	○
木村 雅昭	取締役常務執行役員	100%	○	○	○	○	
毛利 衛	社外取締役	100%		○	○	○	○
横田 淳	社外取締役	100%		○		○	○
笹川 祐子	社外取締役	100%	○			○	○
三宅 宏実	社外取締役	100%		○		○	○

(注) 上記は、2025年6月27日開催の第101回定時株主総会終結時のものです。また、各取締役の有するすべてのスキルを表すものではありません。



### 取締役会の実効性と分析・評価

当社は、毎年、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。

2024年度の実効性評価については、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。

### 社外役員の実効性基準

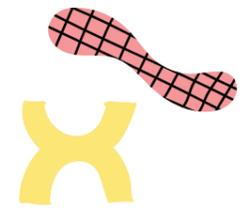
当社は、独立社外取締役、独立社外監査役となる者の独立性をその実質面において担保するための「社外役員の独立性に関する基準」を定め、株主

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。

### 社外取締役（社外監査役）のサポート体制

社外取締役については、取締役会の議題の提案の背景、目的、その内容等につき、取締役会開催前に、取締役会事務局より十分な説明を行うこととしています。取締役会に出席し、豊富な知見に基づき、適宜発言を行うとともに、毎月、取締役から業務報告を受け、適宜意見交換を行っています。さらに、代表取締役との面談を定期的に行うとともに、指名・報酬諮問委員会や独立社外役員会議に出席し、意見交換を行っています。

社外監査役については、取締役会および監査役会に出席し、適宜発言を行うとともに、毎月、常勤監査役により監査役業務報告を受け、意見交換や重要事項に関する協議等を行っています。さらに、代表取締役との面談や独立社外役員会議などに出席し、意見交換を行っています。監査役会に事務局を設け、監査役の職務を補助すべき使用人として監査役補助者を設置しています。



## コーポレート・ガバナンス



### 役員報酬等

#### 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

##### 当該方針の決定方法

当社は、当該方針を指名・報酬諮問委員会における審議を経て、2021年2月9日に開催された取締

役会の決議により決定しました。

##### 基本方針

当社の取締役の報酬等は、株主の中長期的利益に連動するとともに、取締役の当社の企業価値の最大化に向けた意欲をより高めることができる、適切、公正かつバランスの取れたものとしています。社内取締役については固定報酬等としての月例報

酬、業績連動報酬等としての賞与および非金銭報酬等としての株式報酬型ストックオプションで構成し、個人別の報酬等は職責に応じて決めています。社外取締役については、固定報酬等としての月例報酬のみとしています。

#### 取締役および監査役の報酬等の総額等

区分	支給人員	支給総額	報酬等の種類別の総額		
			基本報酬	業績連動報酬等 (役員賞与)	非金銭報酬等 (株式報酬型 ストックオプション)
取締役 (うち社外取締役)	13名 (4名)	705百万円 (68百万円)	541百万円 (68百万円)	120百万円 (-)	43百万円 (-)
監査役 (うち社外監査役)	4名 (2名)	82百万円 (34百万円)	82百万円 (34百万円)	-	-

(注) 金額は表示単位未満を切り捨てています。  
 非金銭報酬等(株式報酬型ストックオプション)43百万円は、社外取締役を除く取締役8名に対して付与した新株予約権の直近の費用計上額です。

### 政策保有株式に関する方針

当社は、取引関係の維持・強化、業務提携および資本提携を目的に、必要最小限度の政策保有株式を保有しています。

政策保有株式については、保有目的の妥当性、保有に伴うリターンとリスクの経済合理性等を総合的に検証した上で、毎年定期的に保有の可否を見直し、保有の必要性が低いと判断した株式について

は縮減を実施します。これらの取り組みは毎年、取締役会に報告するとともに、その概要を開示しています。2024年度は、上記の視点で検証した結果、部分売却を含め上場株式12銘柄を売却しました。また、政策保有株式に係る議決権行使については、行使基準を定め、個々の議案ごとに賛否を判断した上で実施します。

#### 政策保有株式の売却状況

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
上場株式売却銘柄数	3	4	17	12	8(※)
株式数の減少に係る売却金額の合計額(百万円)	36	2,283	8,834	8,100	12,846

※ 2025年度は第3四半期までの数値

### 内部統制システムの基本方針およびその運用状況

当社は、取締役会の決議により「内部統制システムの基本方針」を定め、定期的に確認を行い、適宜見直しを行うことにより、内部統制システムの実効性確保に努めています。2024年度は、①コンプラ

イアンス体制・リスク管理体制、②取締役の効率的な職務執行体制、③子会社管理体制および④監査役監査体制について、運用状況の確認を行いました。



## ESG推進

### 基本的な考え方

カナカグループでは、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

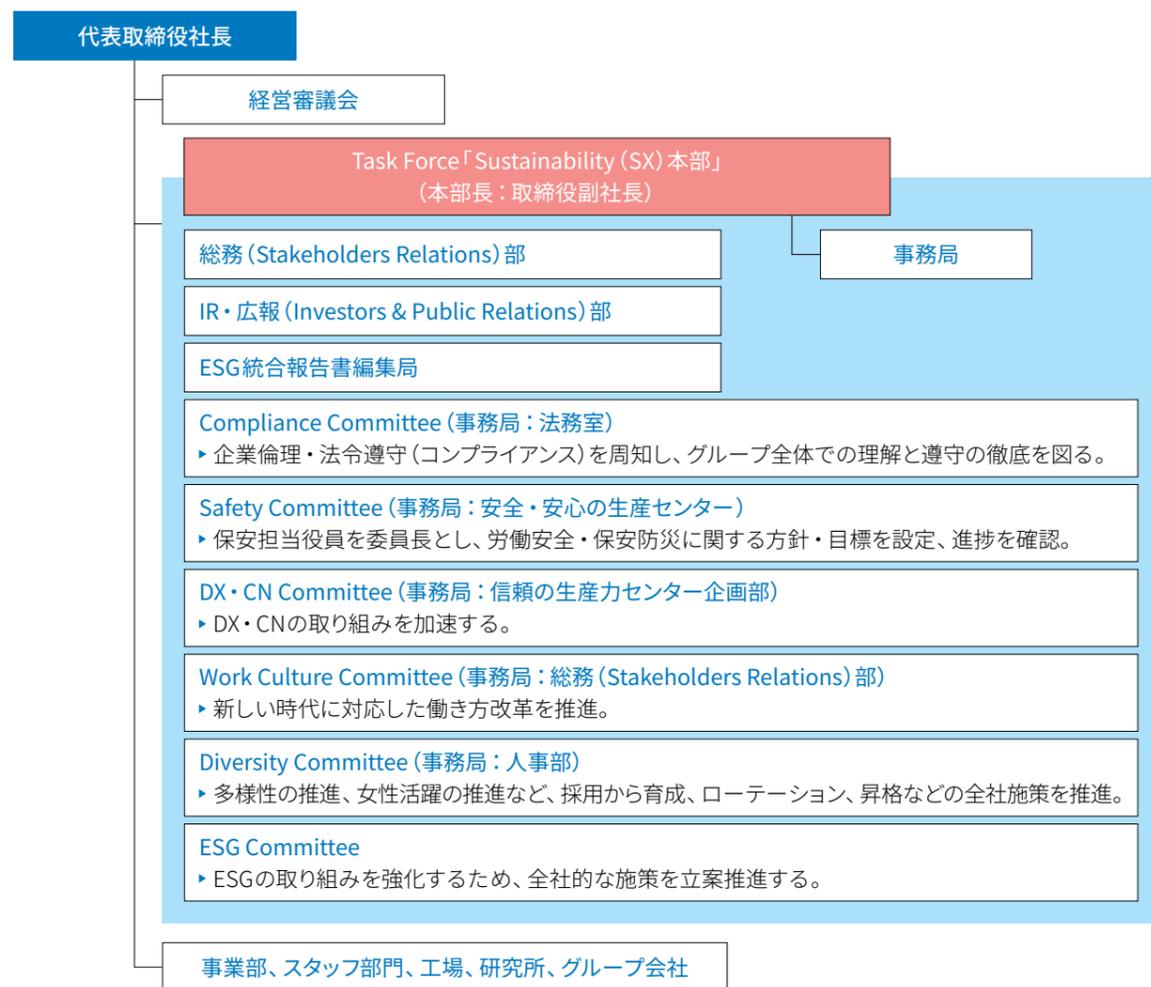
の行動指針であり、また化学を軸に価値あるソリューションをグローバルに提供することを目的としています。

### 推進体制

2022年4月1日付で、ESG経営を統括・強化するため、ESG関連組織を再編し、Task Force「Sustainability (SX) 本部」を立ち上げ、大きく推進体制を変更しました。同本部のなかに、9つのReal (実装) 組

織 (2024年4月1日付でESG Committeeを新設) を設けて、全社関連部署を横断的に統括し、ESG、SDGsの推進を図ります。地球環境を守り、「命を育む社会を支える」健康経営、ESG経営の強化に取り組みます。

#### ESG推進体制図



## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

カナカグループは、世界を健康にする「健康経営ー Wellness First」を目指すにあたり、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。

### リスク管理体制

リスク管理は、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、Compliance Committee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ある場合に、具体的には、適宜Compliance Committee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。なお、事業の状況、経理の状況等に関する事業等のリスクについては、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」に対応するための基本的な体制・役割、危機の事例・ランクなどを明確にした「危機管理規程」を定めています。カナ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、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、定期的な防災訓練・安否確認システムの訓練を実施、初動対応に関する「危機管理ハンドブック」の配布など、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

情報システムは、事業活動のあらゆる側面において、重要な役割を担っています。サイバー攻撃、不正アクセス、情報漏えい等で社内外から発生するリスクには、情報資産をあらゆる脅威から保護することが、経営の重要な課題と考えています。カナカグループでは、すべての役員・社員一人ひとりが情報管理の重要性と責任を持ち、適切な管理に取り組んでいます。経営層によるリスク管理体制を構築し、取締役担当役員であるグループ情報管理責任者のもと、

Digital Solutions Center (情報システム部門) 内に情報セキュリティ専門組織を設置し、グループ全体で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。カナカグループでは重大情報セキュリティ事故を未然に防止するため、各セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。2024年度は、操業停止や個人情報の漏えい等の被害を伴う重大な情報セキュリティ事故は0件でした。

## コンプライアンス

### 基本的な考え方

カナカグループでは、役員・社員の全員が法令だけでなく、企業・社会倫理も含めたコンプライアンスの遵守を経営の重要な課題と考えています。役員・社員は、一人ひとりの行動指針である「ESG憲

### 推進体制

カナカグループの企業倫理・法令遵守(コンプライアンス)を統括する組織として、Task Force「Sustainability (SX) 本部」のもとにCompliance Committeeを設置しています。年に2回Compliance Committeeを開催し、カナカグループのコンプライ

### 企業倫理・法令遵守への取り組み

グローバルに事業活動を行うカナカグループでは、世界のさまざまなルールが強化され、より一層の法令遵守が求められています。コンプライアンスの向上は、ステークホルダーとの信頼を得るための重要なことであり、事業活動を行ううえで不可欠で

### 内部通報・相談窓口の設置

コンプライアンス違反の未然防止、早期発見および早期是正を図るため、社内および社外弁護士事務所に公益通報(内部通報)窓口を設置しています。公益通報窓口では、不正行為(役員・社員の法令違反、社内規程・企業倫理の違反行為)の通報・相談を受け付けています。窓口の利用は、カナカグループの役員・社員とその家族、1年以内の退職者、協力会社や取引先(仕入先)を含む取引関係がある事業者の方が対象です。匿名でも利用することができます。

公益通報規程では、通報・相談者および通報・相談内容の秘密を厳守し、公益通報者保護法に反して不利益な取り扱いを受けることのないよう、通

章」や守るべき「倫理行動基準」を徹底し、ステークホルダーとの信頼関係の構築につなげ、コンプライアンス活動の向上を目指しています。

アンスに関する方針・目標を設定、進捗状況を確認しています。またコンプライアンスに関する全社グループの統括と監督、周知や遵守状況の確認、適切な相談・通報窓口の設営・維持に努めています。

す。役員・社員は、販売・購買のみならず、あらゆる業務局面において、独占禁止法その他国内外の公正取引に関連する反競争的な行為を禁止し、公正な取引を行わなければならないことを「公正取引管理規程」に定めています。

報窓口の体制、相談時の対応方法、関係者の責務を定めています。

ハラスメントに関する相談は、各事業場に窓口を設置し、健康相談室、人事部、労働組合代表の複数の相談員を配置しています。

公益通報窓口や各種相談において相談を受けたメンバーは、秘密保持・個人情報の保護を徹底し、漏えいしてはならないことを社内規程に定めています。

2024年度は、通報・相談が3件あり、事実調査とヒアリングを行い、公益通報規程等に基づき対応し、その内容はCompliance Committee委員長に報告しています。



## 知的財産

### 基本的な考え方

カナカグループは、R2B+P活動で得られた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への貢献を目指しています。研究者や技術者は、知的財産をR2B+P活動のアウトプットと認識し、成果に基づく知的財産の取得に努めています。また、他者の知的財産権を尊重し、係争を未然に防ぐため、テーマ提案、設備投資、事業化や仕様変

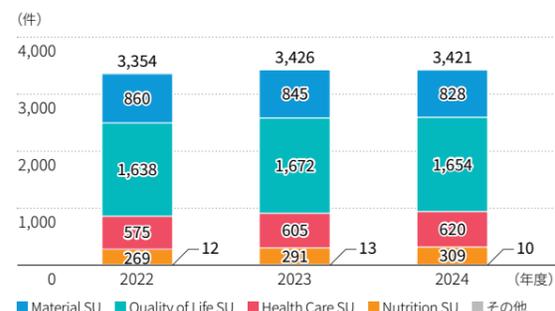
### 推進体制

知的財産部は社長直轄の組織として、量と質の両面から事業を支えるカナカグループの知的財産の確保と維持管理に努めています。グローバル拠点の統括会社には、知的財産専任者を配置し、現地の課題に直接対応できる体制を整えています。国内外のグループ会社と連携を強化し、知的財産リスクの低減や営業秘密の流出防止等に取り組んでいます。コーポレートガバナンス・コードに基づき、知的財

### 知的財産の創造

事業ポートフォリオの強化に向けて、国内特許・外国特許出願を積極的に行い、権利化を図っています。2024年度は、新たに国内特許393件、外国特許243件が登録となりました。一方、知的財産経費の効率化に取り組み、活用されていない特許を積極的に放棄した結果、2024年度末の特許保有数は、前年度とほぼ同等の国内特許3,421件、外国特許

#### 国内特許保有数



更、ブランドネーミングなどの事業開発の節目では、必ず特許・商標・意匠の調査を実施し、クリアランス確保に万全を期しています。

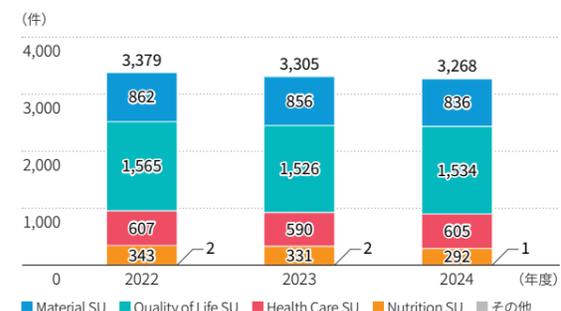
さらに、知財戦略と事業戦略を緊密に連動させ、重点技術領域で質の高い発明の創出・特許出願を推進することで、競争優位性を確保し、持続的な事業成長に資する知的財産ポートフォリオを構築しています。

産に対するガバナンス向上の活動を継続しています。毎月、知的財産担当役員へ定例報告会を実施しています。また知財戦略の強化を図るべく、事業部長や研究所長と知的財産部長との知財戦略に関する会議を部門ごとに毎年開催しています。今後も、経営戦略に基づく各部門の事業戦略・研究戦略と知財戦略との連動を強化して、事業への貢献を目指します。

3,268件となりました。

今後は、ポートフォリオの拡大にとどまらず、事業競争力を高める高付加価値な特許の創出・維持に重点を置きながら、知的財産権の量と質の両面を重視した戦略的な知的財産ポートフォリオを構築していきます。

#### 外国特許保有数



## 環境

### 基本的な考え方

カネカグループは、企業理念に基づき、製品の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。

### 推進体制・方針

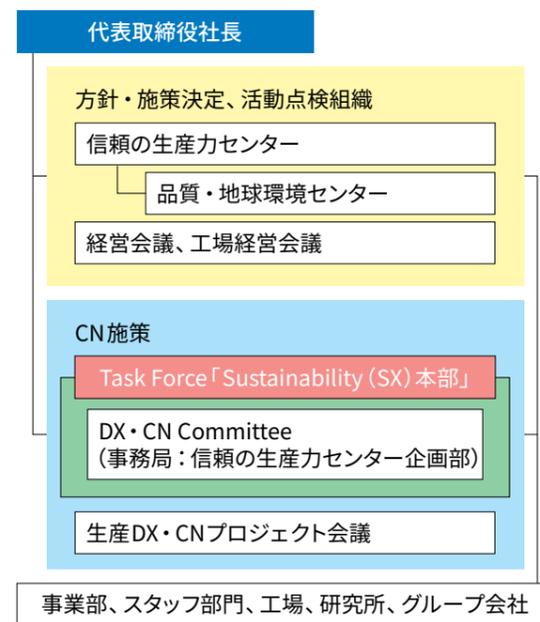
地球環境の保護に係る重要事項は、社長直轄の信頼の生産力センター 品質・地球環境センターが中心となり、経営会議、工場経営会議などで課題を共有し、方針・施策を立案します。

カーボンニュートラルの取り組みについては、Task Force「Sustainability (SX) 本部」のもとにDX・CN Committeeを設置し、取り組みを加速します。

事業活動においては、環境負荷低減および化学物質の適正管理、適正な情報開示に努め、品質・地球環境センターを中心に、環境保全活動に取り組んでいます。

また持続可能な社会の実現に向け、「レスポンシブル・ケア基本方針」を定め、人々の健康・安全をはじめ、大気汚染防止法、水質汚濁防止法など環境に関わる法令・協定値を遵守するとともに、内部監査やESG安全・品質査察などで遵守状況を確認し、環境負荷・リスク低減の管理を行っています。

#### 推進体制図



レスポンシブル・ケア基本方針
1. 自然の生態系の保護と環境負荷の低減
2. 安全な製品および情報の提供
3. 環境・安全面に配慮した製品・技術の開発
4. 廃棄物の減量とプラスチックリサイクルの推進
5. 保安防災と労働安全衛生の向上
6. 社会からの信頼性の向上

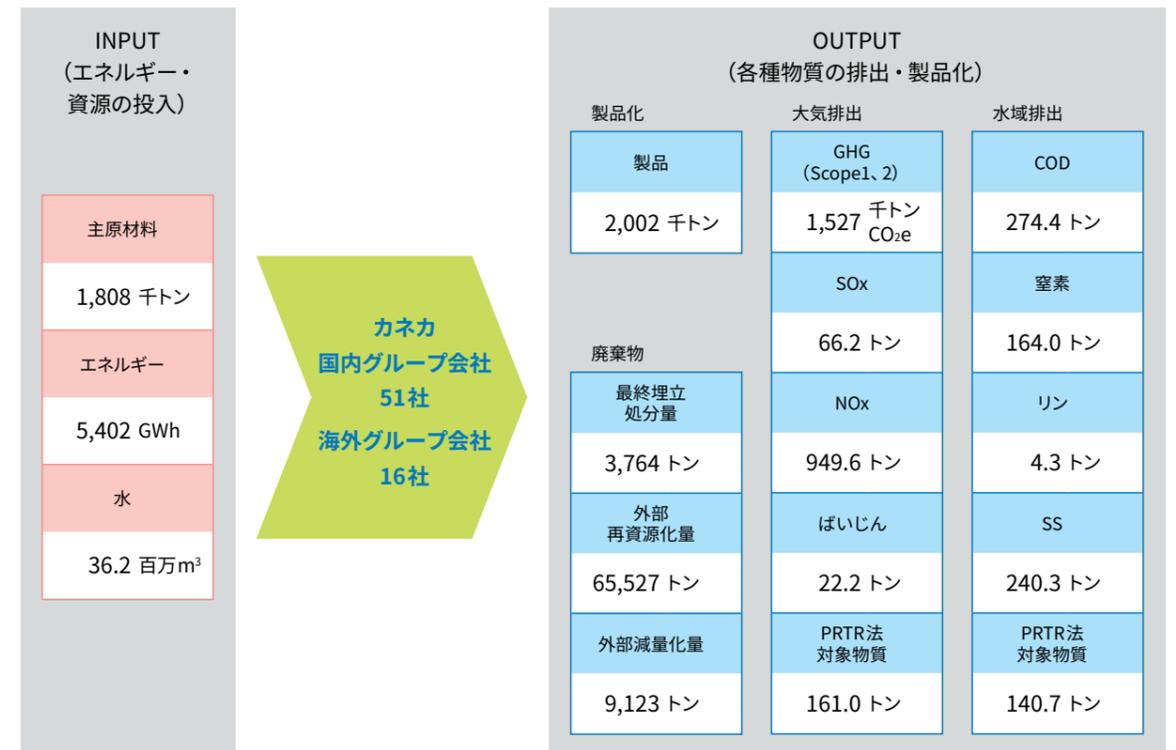


### 目標・実績

2024年度目標		2024年度実績
エネルギー原単位指数(※1)	年平均1%以上低減	カネカ4工場(※2) 95.6(前年度比99.4%) 5年度間平均変化率 100.9%
エネルギー起源CO <sub>2</sub> 排出原単位指数(※3)	年平均1%以上低減(係数固定) 2024年度到達目安: 89.5 (2030年度目標 84.3)	カネカ4工場(※2) 86.4
大気・水質の汚染防止		大気汚染防止法、水質汚濁防止法の規制値や自治体の協定値を遵守
化学物質排出量の削減	VOC排出量1,800トン以下	VOC排出量1,728トンで目標達成
廃棄物の削減	カネカ最終埋立処分率 0.2%以下 カネカと国内グループ会社でのゼロエミッション(※4)達成	カネカ最終埋立処分率 0.008% カネカと国内グループ会社での最終埋立処分率 0.26%でゼロエミッション達成
委託している処分会社の法令遵守状況の確認		現地調査が可能な処分委託会社を訪問し、チェックリストに基づいた調査を実施

※1 エネルギー原単位指数：製造に用いたエネルギー使用量を活動量(カネカ4工場の生産量)で除して求めたエネルギー原単位を、2013年度を100として指数化した数値。  
 ※2 カネカ4工場：高砂工業所、大阪工場、滋賀工場、鹿島工場。2024年8月に竣工した苫東工場は対象外。  
 ※3 CO<sub>2</sub>排出原単位指数：エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量を活動量で除して求めたエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出原単位を、2013年度を100として指数化した数値。  
 ※4 ゼロエミッション：カネカでは、最終埋立処分量に対して廃棄物発生量を0.5%未満にすること。

### マテリアルバランス(2024年度実績)



## 環境

### 気候変動への取り組み

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>)排出削減活動に取り組み、推進しています。

主要製品についてはLCA(Life Cycle Assessment)評価を進めており、今後、評価対象とする製品を拡大していく予定です。

#### GHG排出削減とCO<sub>2</sub>排出原単位低減活動

生産活動により排出したエネルギー起源CO<sub>2</sub>に基づくCO<sub>2</sub>排出原単位指数を管理指標の一つとし、省エネルギー活動としてCO<sub>2</sub>排出原単位低減にも取り組んでいます。

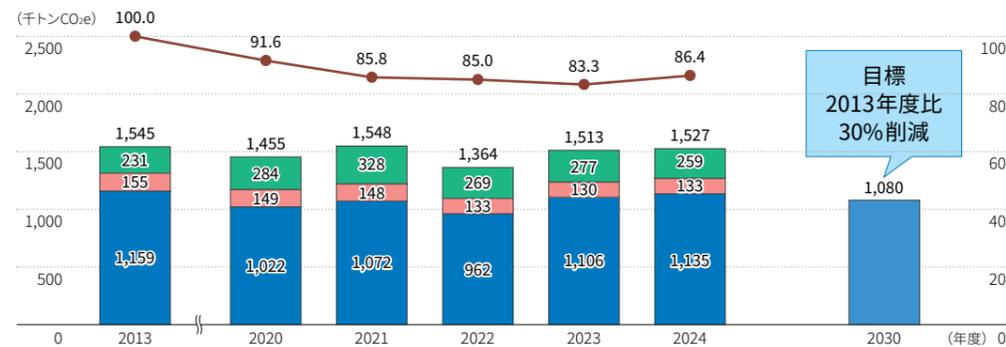
2024年度のエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出原単位指数は、カネカ4工場(※1)で86.4となり、2024年度の到達目安89.5(2030年度目標84.3)を超過達成しま

また、GHG排出量を比較製品との対比でLCA評価に基づき定量的に評価してGHG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GHG排出量(Scope3排出量)の算定にも取り組んでいます。

した。カネカグループの温室効果ガス(GHG)排出量は、1,527千トンCO<sub>2</sub>eとなりました。

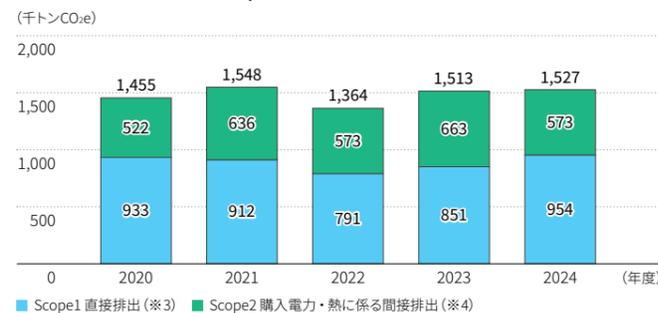
今後も省エネルギー活動に継続して取り組むとともにカーボンニュートラル戦略に基づき、燃料転換の計画通りの遂行やイノベーションによる生産工程の合理化などを推進して温室効果ガス排出量の低減に努めていきます。

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



GHG排出量: ■カネカ ■国内グループ会社 ■海外グループ会社 ●カネカ4工場(※1)CO<sub>2</sub>排出原単位指数(右目盛)

#### カネカグループのScope1、2排出量



※1 カネカ4工場: 高砂工業所、大阪工場、滋賀工場、鹿島工場。2024年8月に竣工した苫東工場は対象外。  
 ※2 GHG排出量: GHGプロトコルに沿った方法で算出されたエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量、非エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量、およびメタン、一酸化二窒素、三フッ化窒素のCO<sub>2</sub>換算排出量の合計値。  
 ※3 Scope1(直接排出): 非エネルギー起源CO<sub>2</sub>およびメタン、一酸化二窒素、三フッ化窒素のCO<sub>2</sub>換算値を含む。  
 ※4 Scope2(購入電力・熱に係る間接排出): ロケーション基準で算出した排出量は、カネカ388千トンCO<sub>2</sub>e、国内グループ会社68千トンCO<sub>2</sub>e。海外グループ会社のロケーション基準の排出量は、マーケット基準値と同じ。

### 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んでいます。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、協定値より厳しい自主的に定めた目標値を設定し、生産活動を行っています。水の保全においては、取水量をモニタリングし、効率的な水利用に努めます。また水質汚染防止の観点から、公共用水域排水の水質維持・向上を図っていきます。

水リスク評価については、カネカグループの各事業所、国内外グループ会社の拠点において、評価

ツール(Aqueduct Water Risk Atlas)で水ストレスが高い地域を特定し、全体の取水量に占める水ストレス地域の取水量の割合から、カネカグループ全体における水リスクは高くないことを確認しています。今後は評価対象とする地理的・時間的範囲を拡大し、評価結果に基づいて優先順位をつけて対応を実施していきます。

化学物質管理では、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)対象物質の排出削減と抑制に取り組んでいます。

### 廃棄物削減と資源循環

限りある資源を有効活用するために3R(リデュース・リユース・リサイクル)活動の取り組みを通して、産業廃棄物発生量の削減と再資源化に取り組んでいます。カネカと国内グループ会社では廃棄物発生量に対する最終埋立処分量を0.5%未満にする目標「ゼロエミッション」の達成を目指しています。

またカネカグループ全体では、廃棄物や廃プラスチックの再生利用、埋立量の削減に取り組む、再

資源化率(※5)を年1%改善することを目標に掲げ、資源の有効利用にも取り組んでいます。

引き続き、3R活動を中心とした推進と、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国内グループ会社に展開し、継続して進めています。

※5 再資源化率: 産業廃棄物発生量に対する再資源化量(再使用、再生利用、熱回収利用された廃棄物の量の合計値)の割合。

### 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。

また社会貢献活動の一環として、地域と連携・協

力し、生物多様性の保全活動に取り組んでいます。

- ・高砂工業所: カネカみらいの森づくり(2024年6月より再開)
- ・大阪工場: 摂津の森カネカバイオープ
- ・滋賀工場: おにぐるみの学校

#### 生物多様性活動への参画

- ・経団連生物多様性宣言イニシアチブ
- ・生物多様性民間参画パートナーシップ

## 安全 (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」を定めています。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、健全かつ安全な職場づくりに取り組み、労働災害ゼロおよびプロセス事故ゼロを目指します。

### 推進体制・方針

Task Force「Sustainability (SX) 本部」のもとに Safety Committeeを設置し、労働安全・保安防災に関する方針と目標を設定し、推進と進捗状況を確認しています。

「安全に関する基本方針」「ゼロ災行動指針」「カネカグループ基本行動」を定め、安全をすべてに優先し、安全原則の遵守、安全行動の徹底と定着を図り、日常の安全・安心、安定な生産活動につなげています。

経営者自ら工場を巡回し、現場の状況確認と社員との対話を行い、安全最優先の重要性を再確認しています。また、毎年社長からの年頭および創立記念日のあいさつでは、直接社員に対してメッセージを発信しています。

### 推進体制図



### 社長メッセージ(2025年創立記念日)

工場がValue Centerとして存続するためには、「製品の安定供給」のみならず「日頃から工場の操業にご理解をいただいている地域の方々に対して我々は環境と安全を十分に配慮した運営を実施すること」、「工場働く社員が安心して仕事ができる環境を整えること」がMUSTです。この中心となるのは、『無事故無災害』です。現場は一瞬の気の緩みから重大な事故につながる危険な場所であり、このことを絶えず念頭においてMan、Machine、Methodを徹底的に見直し、安全な職場確保に努めてほしい。

内部監査として、カネカ全工場と国内外グループ会社を対象にESG安全・品質査察を実施しています。労働安全衛生、保安防災、環境保全、製品・商品・仕掛品の品質保証、化学物質管理、コンプライ

アンスの観点から工場の安全管理状況を現場で確認しています。現場で確認した状況のエビデンスから評価し、改善の必要な項目は本社と工場で共有しています。

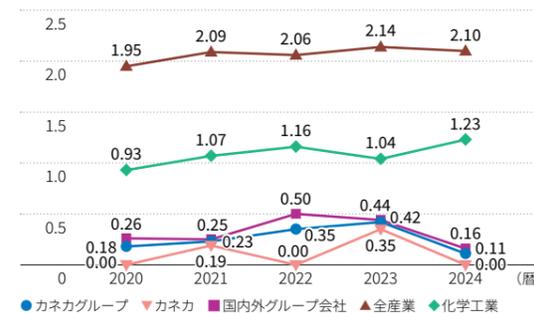
安全に関する基本方針
● 安全の確保は、経営の基盤をなすものであり、あらゆる事業活動の基本である。 われわれは、会社における全ての活動において、安全を優先して行動する。
● 安全の確保は、地域社会や世界の信頼の基礎である。 われわれは、信頼を高めるために全力を尽くす。
● 安全の確保は、「すべての事故は防止できる」との信念に基づくものである。 われわれは、中途半端な成果に満足することなく、常に前進をめざす。
● 安全の確保のためには職務に応じてすべての社員に果たすべき責任がある。 われわれは、その職務が何であるかをお互いに明らかにして、責任を全うする。
● 安全は、絶えず守り続けなければならない。 われわれは、日常の地道な努力の積み重ねを通して、安全を確かなものとする。

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ましょう [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 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%]

### 目標・実績

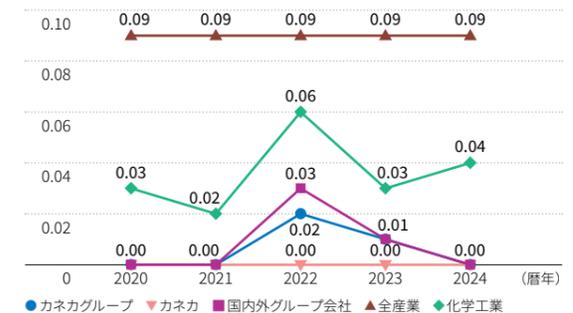
2024年度目標		2024年度実績
労働安全衛生の確保 保安防災の強化	発生件数ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG安全・品質査察 「カネカグループESG安全・品質査察実施基準」に従い、4工場(高砂・大阪・滋賀・鹿島)と国内グループ会社8社、海外グループ会社3社で実施。</li> <li>有事への備え カネカグループの自然災害に対する備えを点検し、各事業場で想定されるハザード情報をもとに、対応の必要性を評価。自然災害の措置基準の不備や訓練の検証を受け改善した。</li> </ul>
労働災害 プロセス事故	発生件数ゼロ	労働災害：休業災害3件、不休業災害6件 プロセス事故：5件(重大1件)

### 災害度数率



度数率：災害発生頻度を表す指標で、延べ労働時間100万時間当たりの死者数のこと。

### 災害強度率



強度率：労働日数の損失によって災害の重さの程度を表す指標で、延べ労働時間1,000時間当たりの労働損失日数のこと。労働損失日数は、休業災害における休業日数と同じ日数として算定。

(注) 対象範囲：正社員、嘱託社員、外部から派遣された派遣社員が所属する製造事業所が対象です。ただし、外部からの受入出向者、外部への出向者ならびに協力会社の社員は含まれません。

## 品質（製品責任）



### 基本的な考え方

カネカグループでは、安全・安心な製品とサービス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

届けするまでのサプライチェーン全体を対象とし、品質マネジメント規程を定め、日々の製品の品質管理、安全確保を徹底しています。

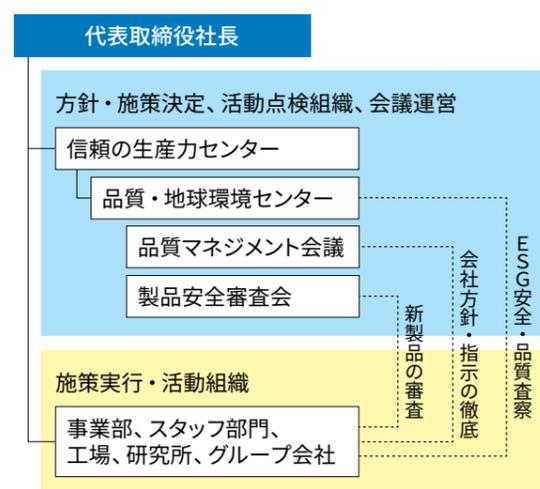
### 推進体制・方針

カネカグループの品質保証活動は、品質・地球環境センターが統括し、製品の設計、開発から原材料調達、製造、保管、輸送、販売、廃棄までのすべての段階で、製品および原料の化学物質を含めて品質マネジメントに取り組んでいます。

全社の方針、指示事項を徹底するために全事業部門の品質マネジメント責任者を招集した品質マネジメント会議を運営しています。

新製品の上市に際しては品質・地球環境センター長を委員長とする製品安全審査会を開催し、製品の安全確保を確認しています。

### 推進体制図



### 目標・実績

2024年度目標	2024年度実績
品質マネジメントシステムの運用状況の点検	<ul style="list-style-type: none"> <li>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年4回開催し、全社の活動方針、指示事項を徹底するとともに、品質保証に関わる意見交換や品質情報を共有した。</li> <li>上市する新製品11件について製品安全審査会を開催し、製品安全面・サービス体制を確保した。</li> <li>ESG安全・品質査察をカネカ全工場ならびに国内外グループ会社22部門を対象に実施し、品質保証・製品安全に関する活動状況を確認した。</li> </ul>
化学物質管理法令の遵守の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学物質を取り扱う8事業部門の化学物質管理担当者を年2回招集し、化学物質管理に関わる法令等の内容について周知徹底した。</li> <li>セミナー3件の開催やeラーニング2件の開講等により、化学物質管理に関わる社内教育を実施した。</li> </ul>

## サプライチェーン・マネジメント



### 基本的な考え方

カネカグループは、取引先（仕入先）と相互の企業価値の向上を目指し、信頼関係の構築に努めています。「調達基本方針」のもと、安全・品質の確保、気候変動・生物多様性などの地球環境の保護、人権の尊重、法令の遵守について、公平・公正の観点から合理性のある調達活動に取り組んでいます。

2015年には、国連グローバル・コンパクトの自主行動原則「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に賛同し、署名しました。さらに2018年、ESG経営への進化を目指し、企業理念を実現するための一人ひとりの行動指針として「ESG憲章」を定め、サステナブルな社会の構築に向けた調達活動を推進しています。

### 調達基本方針

調達基本方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先と相互の企業価値の向上を目指した調達活動を推進します。</li> <li>地球環境への負荷低減を目指し、グリーン調達に取り組めます。</li> <li>公平かつ公正な取引機会を提供し、品質、価格、供給安定性、技術開発力、環境保全、安全確保への取り組みなどを総合的に考慮した合理性のある取引を行います。</li> <li>国内外の関連法規制を遵守した取引を行います。</li> </ul>

### 責任ある調達の取り組み

事業活動におけるあらゆる調達活動において、責任ある原材料等の調達と管理を行っています。「調達基本方針」に従い、各事業部長を責任者とした適切な体制を構築し、取引先の協力も得ながら、鉱物原材料も含めた適切な調達と管理に努めています。

また、環境や人権に配慮した持続可能な原材料調達の一環として、パーム油のRSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil: 「持続可能なパーム油のための円卓会議」) サプライチェーン認証を取得しています。

### 調達基本方針に基づくグリーン調達への取り組み

カネカグループは、「調達基本方針」のもと、地球環境への負荷低減を目指すため、グリーン調達に取り組むことを宣言し、それに基づき「グリーン調達基準」を制定しています。

して対象物質の見直しを行い、「グリーン調達基準」を改訂しました。

2024年度は、POPs条約（※1）、化審法（※2）、EU・REACH規則（※3）における規制物質の追加を反映

今後も、グリーン調達が環境保全活動の重要な取り組みの一つと位置付け、取引先と共に積極的に取り組んでいきます。

※1 POPs条約：残留性有機汚染物質に関するストックホルム条約。

※2 化審法：化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律。

※3 EU・REACH規則：化学物質の登録・評価・認可および制限に関する規則。

## ステークホルダーとのコミュニケーション



### 基本的な考え方

カネカグループは、「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。」というESG憲章のもと、善良な市民として、すべてのステークホルダーのみならず

とともにサステナブルな未来を見つめます。また、積極的な情報開示とコミュニケーションを通して、ステークホルダーとの信頼関係を築き、持続可能な社会の実現に努めていきます。

ステークホルダー	コミュニケーションの機会
 お客様	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業／販売を通じてお客様とのコミュニケーション</li> <li>● ウェブサイトやSNSでの情報発信</li> <li>● 展示会の開催</li> <li>● 品質保証／お客様サポート</li> </ul>
 地域・社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 近隣住民との交流／イベントの参加／ダイアログ</li> <li>● 次世代育成／工場見学受け入れ</li> <li>● 災害復興支援</li> <li>● イニシアチブへの参画</li> </ul>
 株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資家／アナリストとの意見交換、事業・決算説明会の開催</li> <li>● ウェブサイトでの適時・適切な情報開示</li> <li>● 株主総会</li> </ul>
 社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員相互のコミュニケーション</li> <li>● 社員の健康相談</li> <li>● 労使の話し合い</li> <li>● 内部通報制度の浸透</li> </ul>
 取引先 (仕入先)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取引先との定期的なアンケートと対話</li> <li>● 取引先との連携・共存共栄</li> <li>● 物流品質の向上</li> <li>● 適切な情報開示</li> <li>● 内部通報制度</li> </ul>
 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地球環境保護／資源の保全／環境負荷低減の取り組み</li> <li>● 原料調達での環境負荷低減の推進</li> <li>● 美化活動／里山保護／環境保全活動</li> <li>● 適切な情報開示</li> </ul>



### カネカグループ人権尊重の考え方

私たちカネカグループは、『世界を健康にする』との強い思いを実現するために、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ること、これが『カガクでネガイをカナエル会社』、カネカの使命であると考えます。そして、私たちカネカグループは、このような使命を果たすべく、「KANEKA UNITED宣言」として企業理念とこれを実現するための一人ひとりの行動指針を表明しました。

私たちカネカグループは、1949年の創業時より、「人権尊重」の経営を実践してきました。そして、

「人権尊重」は企業と社員一人ひとりが守るべき基本と位置付け、人格の尊重と企業活動における人権配慮を常に意識してきました。

2015年3月には、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、人権・労働・環境・腐敗防止について日々取り組んでいます。

私たちカネカグループは、すべての「人」の人権が尊重される世界をより一層追求して、『世界を健康にする』理念を実現させます。

その決意を、「人権方針」として定めています。

カネカグループ人権方針  
<https://www.kaneka.co.jp/esg/governance/compliance/>



## 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 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	43,969	45,639
受取手形、売掛金及び契約資産	186,371	176,793
商品及び製品	94,734	104,201
仕掛品	11,678	16,814
原材料及び貯蔵品	70,883	74,481
その他	23,122	28,420
貸倒引当金	△ 1,898	△ 1,824
流動資産合計	428,861	444,524
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	98,883	107,322
機械装置及び運搬具(純額)	107,975	127,404
土地	34,475	34,591
リース資産(純額)	17,681	16,600
建設仮勘定	63,707	45,331
その他(純額)	8,596	9,184
有形固定資産合計	331,319	340,435
無形固定資産		
のれん	1,859	2,671
その他	18,973	30,488
無形固定資産合計	20,832	33,159
投資その他の資産		
投資有価証券	70,150	61,184
出資金	520	502
長期貸付金	529	500
長期前払費用	2,776	3,137
退職給付に係る資産	—	21,205
繰延税金資産	2,766	3,532
その他	12,738	12,304
貸倒引当金	△ 290	△ 343
投資その他の資産合計	89,191	102,023
固定資産合計	441,344	475,618
資産合計	870,205	920,143



(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	104,212	92,144
短期借入金	116,532	132,511
1年内償還予定の社債	5,000	—
リース債務	940	1,058
未払金	35,227	31,287
未払費用	15,887	16,139
未払法人税等	4,963	7,013
未払消費税等	1,307	854
役員賞与引当金	123	130
製品保証引当金	—	2,104
その他	7,469	11,688
流動負債合計	291,666	294,933
固定負債		
社債	15,000	15,000
長期借入金	40,391	57,972
リース債務	17,232	16,517
繰延税金負債	9,493	13,502
退職給付に係る負債	12,585	22,032
役員退職慰労引当金	346	331
製品保証引当金	1,808	573
その他	7,296	6,860
固定負債合計	104,156	132,790
負債合計	395,822	427,724
純資産の部		
株主資本		
資本金	33,046	33,046
資本剰余金	29,173	29,871
利益剰余金	331,933	349,925
自己株式	△ 6,797	△ 11,725
株主資本合計	387,355	401,118
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	32,632	27,463
繰延ヘッジ損益	△ 0	—
為替換算調整勘定	22,037	24,847
退職給付に係る調整累計額	11,438	17,848
その他の包括利益累計額合計	66,107	70,159
新株予約権	648	658
非支配株主持分	20,271	20,482
純資産合計	474,383	492,419
負債純資産合計	870,205	920,143



連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
売上高	762,302	807,200
売上原価	558,087	581,555
売上総利益	204,214	225,644
販売費及び一般管理費	171,635	185,594
営業利益	32,579	40,050
営業外収益		
受取利息	224	295
受取配当金	1,806	1,951
為替差益	2,544	—
持分法による投資利益	177	156
その他	958	1,125
営業外収益合計	5,713	3,528
営業外費用		
支払利息	3,361	4,026
固定資産除却損	1,722	3,117
為替差損	—	715
休止固定資産減価償却費	1,171	1,014
その他	2,814	1,841
営業外費用合計	9,069	10,715
経常利益	29,222	32,863
特別利益		
投資有価証券売却益	7,060	6,984
事業譲渡益	525	—
補助金収入	—	6,304
特別利益合計	7,586	13,289
特別損失		
製品保証費用	—	1,975
災害による損失	—	1,101
固定資産圧縮損	—	1,257
圧縮未決算特別勘定繰入額	—	5,047
特別損失合計	—	9,382
税金等調整前当期純利益	36,808	36,770
法人税、住民税及び事業税	10,575	11,027
法人税等調整額	1,458	△ 1,062
法人税等合計	12,033	9,965
当期純利益	24,775	26,805
非支配株主に帰属する当期純利益	1,554	1,496
親会社株主に帰属する当期純利益	23,220	25,309

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
当期純利益	24,775	26,805
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	10,476	△ 5,241
繰延ヘッジ損益	3	0
為替換算調整勘定	11,133	2,864
退職給付に係る調整額	4,909	6,410
持分法適用会社に対する持分相当額	1	△ 0
その他の包括利益合計	26,525	4,034
包括利益	51,300	30,839
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	49,054	29,361
非支配株主に係る包括利益	2,246	1,478

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024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	32,245	323,213	△ 11,407	377,098
当期変動額					
剰余金の配当			△ 7,139		△ 7,139
連結範囲の変動			△ 12		△ 12
親会社株主に帰属する 当期純利益			23,220		23,220
自己株式の取得				△ 2,814	△ 2,814
自己株式の処分			△ 3	78	75
自己株式の消却			△ 7,344	7,344	—
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△ 269			△ 269
非支配株主に係る売建 プット・オプション負債 の変動等		△ 2,802			△ 2,802
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△ 3,072	8,719	4,609	10,257
当期末残高	33,046	29,173	331,933	△ 6,797	387,355

	その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	22,204	△ 3	11,543	6,529	40,273	622	18,427	436,422
当期変動額								
剰余金の配当								△ 7,139
連結範囲の変動								△ 12
親会社株主に帰属する 当期純利益								23,220
自己株式の取得								△ 2,814
自己株式の処分								75
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								△ 269
非支配株主に係る売建 プット・オプション負債 の変動等								△ 2,802
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	10,427	3	10,493	4,908	25,833	26	1,843	27,703
当期変動額合計	10,427	3	10,493	4,908	25,833	26	1,843	37,960
当期末残高	32,632	△ 0	22,037	11,438	66,107	648	20,271	474,383



当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025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	29,173	331,933	△ 6,797	387,355
当期変動額					
剰余金の配当			△ 7,304		△ 7,304
親会社株主に帰属する当期純利益			25,309		25,309
自己株式の取得				△ 5,020	△ 5,020
自己株式の処分			△ 12	92	80
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		681			681
非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等		16			16
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	697	17,992	△ 4,927	13,762
当期末残高	33,046	29,871	349,925	△ 11,725	401,118

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	32,632	△ 0	22,037	11,438	66,107	648	20,271	474,383
当期変動額								
剰余金の配当								△ 7,304
親会社株主に帰属する当期純利益								25,309
自己株式の取得								△ 5,020
自己株式の処分								80
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								681
非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等								16
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△ 5,168	0	2,809	6,410	4,051	9	210	4,272
当期変動額合計	△ 5,168	0	2,809	6,410	4,051	9	210	18,035
当期末残高	27,463	—	24,847	17,848	70,159	658	20,482	492,419

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	36,808	36,770
減価償却費	40,779	43,937
製品保証費用	—	1,975
固定資産圧縮損	—	1,257
圧縮未決算特別勘定繰入額	—	5,047
災害による損失	—	1,101
補助金収入	—	△ 6,304
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	—	△ 21,205
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 1,527	19,317
貸倒引当金の増減額(△は減少)	315	△ 14
受取利息及び受取配当金	△ 2,031	△ 2,246
支払利息	3,361	4,026
持分法による投資損益(△は益)	△ 177	△ 156
固定資産処分損益(△は益)	531	978
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 7,060	△ 6,984
売上債権の増減額(△は増加)	△ 12,450	9,767
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 4,070	△ 17,978
仕入債務の増減額(△は減少)	13,112	△ 12,086
その他	6,344	△ 4,539
小計	73,935	52,662
利息及び配当金の受取額	2,057	2,267
利息の支払額	△ 3,308	△ 4,003
法人税等の支払額	△ 10,771	△ 9,673
営業活動によるキャッシュ・フロー	61,911	41,252
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△ 61,315	△ 51,183
無形固定資産の取得による支出	△ 3,951	△ 4,798
投資有価証券の取得による支出	△ 120	△ 540
投資有価証券の売却による収入	9,856	7,761
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 1,132	△ 9,246
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	159
貸付けによる支出	△ 1,061	△ 1,381
貸付金の回収による収入	282	230
補助金の受入による収入	—	5,136
その他	△ 1,328	△ 1,175
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 58,771	△ 55,038
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 2,378	15,791
長期借入れによる収入	11,299	24,575
長期借入金の返済による支出	△ 8,565	△ 6,908
社債の発行による収入	10,000	—
社債の償還による支出	—	△ 5,000
リース債務の返済による支出	△ 1,270	△ 1,055
自己株式の取得による支出	△ 2,814	△ 5,020
自己株式の売却による収入	0	0
配当金の支払額	△ 7,139	△ 7,304
非支配株主への配当金の支払額	△ 279	△ 323
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	△ 372	△ 301
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,519	14,453
現金及び現金同等物に係る換算差額	926	684
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,547	1,353
現金及び現金同等物の期首残高	40,699	43,278
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)	32	—
現金及び現金同等物の期末残高	43,278	44,631

## 財務ハイライト



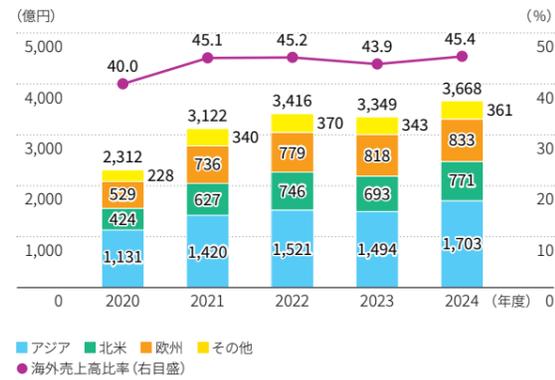
### 売上高／営業利益



### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



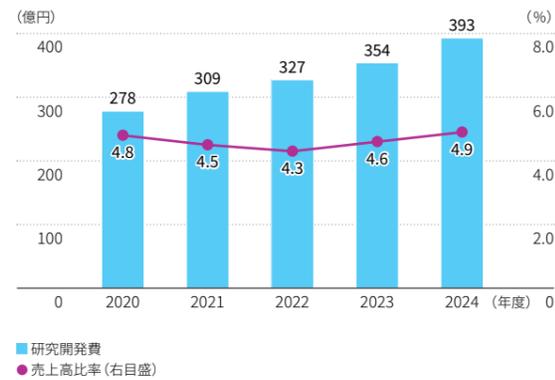
### 海外売上高／海外売上高比率



### 純資産／自己資本比率



### 研究開発費／売上高比率



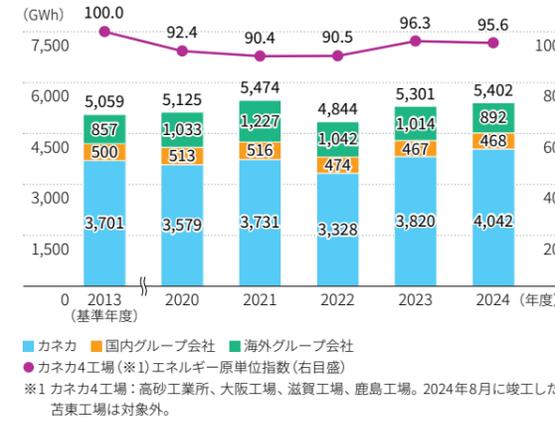
### 新製品売上高／売上高比率



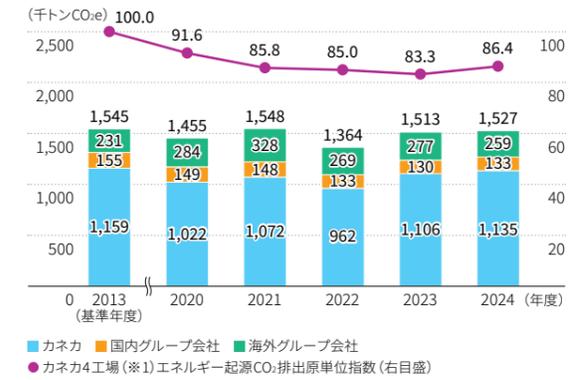
## 非財務ハイライト



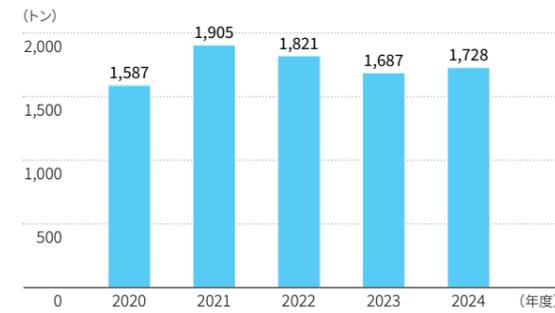
### エネルギー使用量・エネルギー原単位指数



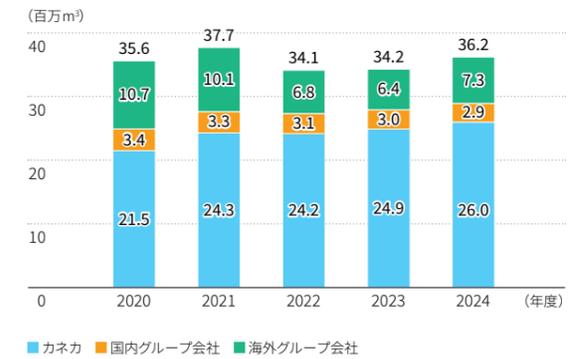
### GHG排出量・エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出原単位指数



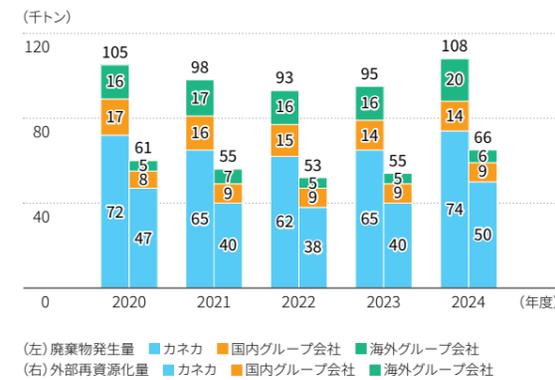
### VOC排出量



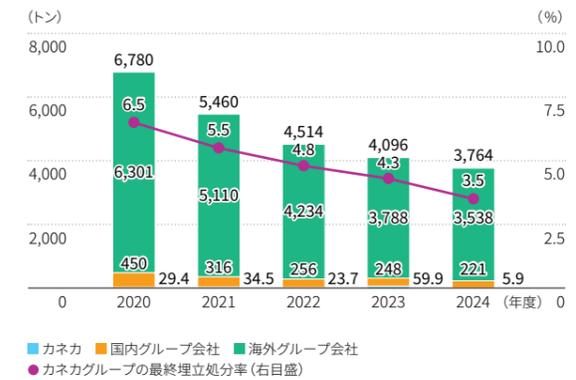
### 水使用量



### 廃棄物発生量・外部再資源化量

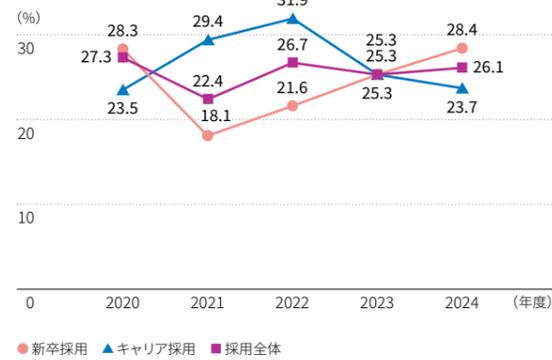


### 最終埋立処分量・処分率

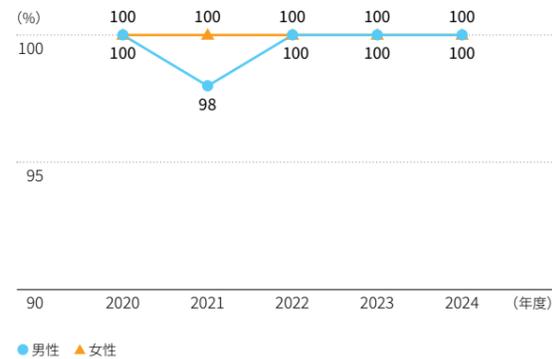


## 非財務ハイライト

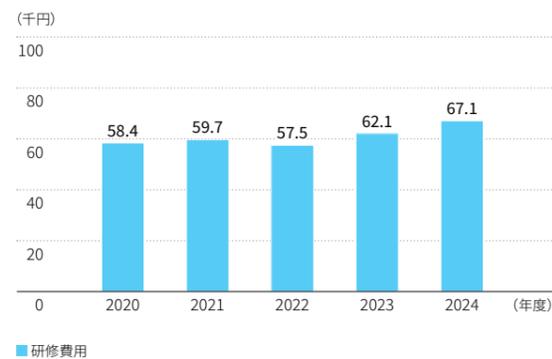
### 女性採用比率



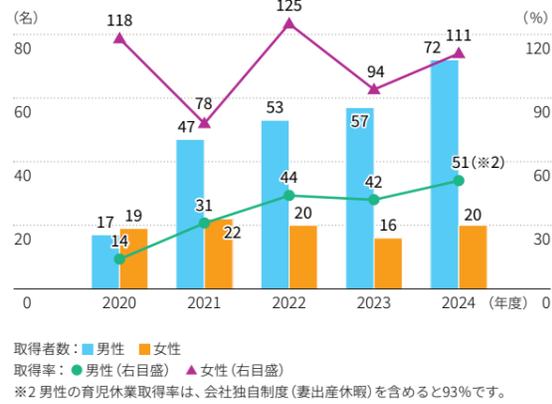
### 育児休業休職からの復職率



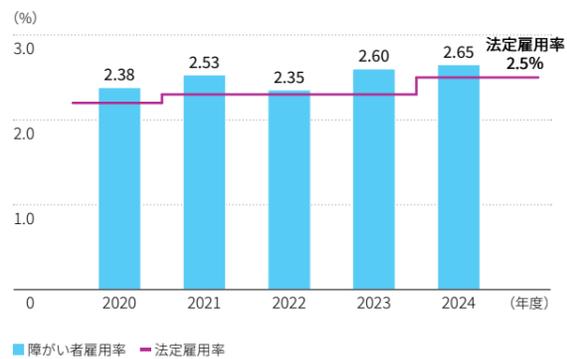
### 研修費用(一人当たり)



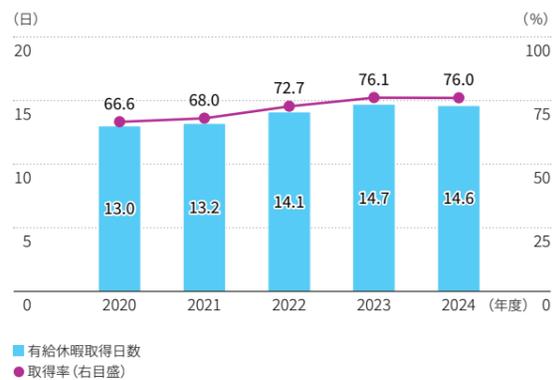
### 育児休業取得者数・取得率



### 障がい者雇用率



### 有給休暇取得日数・取得率



## 会社概要

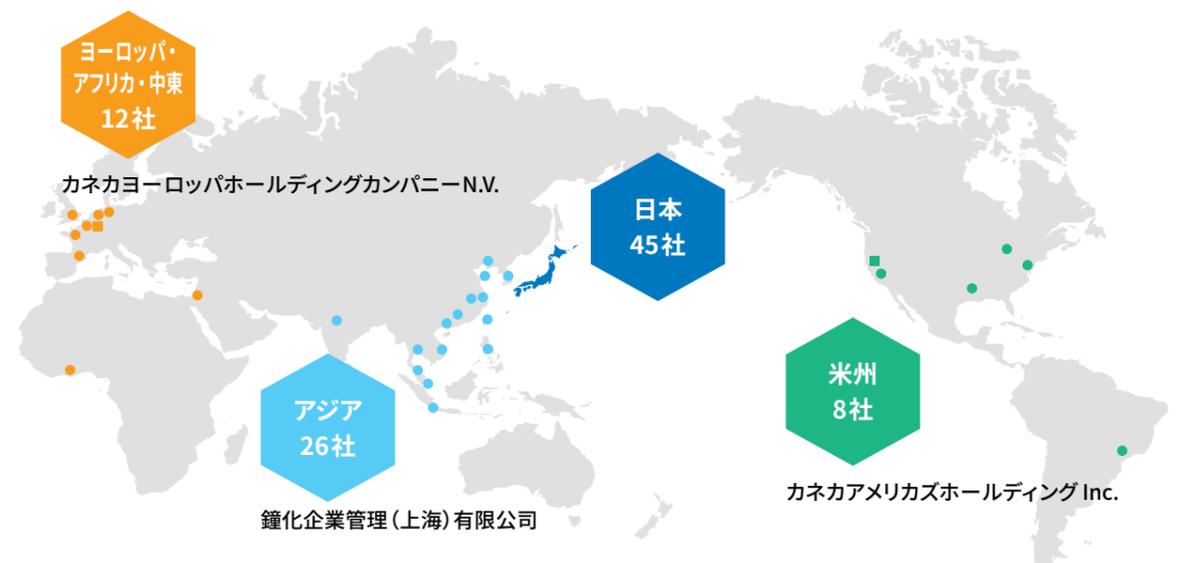


### 会社概要 (2025年3月31日現在)

<b>会社名</b>	株式会社カネカ	<b>事業所</b>	営業所 名古屋営業所(愛知県名古屋市)
<b>本社所在地</b>	東京本社 〒107-6028 東京都港区赤坂1丁目12番32号 (アーク森ビル)		工場 高砂工業所(兵庫県高砂市) 大阪工場(大阪府摂津市) 滋賀工場(滋賀県大津市) 鹿島工場(茨城県神栖市) 苫東工場(北海道苫小牧市)
	大阪本社 〒530-8288 大阪市北区中之島2丁目3番18号 (中之島フェスティバルタワー)	<b>研究所</b>	Material Solutions New Research Engine Green Planet技術研究所 CO2 Innovation Laboratory エレクトロニクス研究所 太陽電池・薄膜研究所 バイオフィルマ研究所 再生・細胞医療研究所 サプリメント&乳酸菌研究所 食糧生産支援 Strategic Unit/アグリバイオリサーチセンター 生産技術研究所 成形プロセス開発研究所 薄膜プロセス開発研究所
<b>設立</b>	1949(昭和24)年9月1日	<b>関係会社</b>	子会社112社 (うち連結決算対象会社は国内45社、海外46社)
<b>資本金</b>	330億46百万円	<b>URL</b>	<a href="https://www.kaneka.co.jp/">https://www.kaneka.co.jp/</a>
<b>従業員数</b>	(連結) 11,512名 (カネカ) 3,391名		

### グローバルネットワーク (2025年3月31日現在)

各地域に統括会社を置き、地域に根ざした事業展開を推進していきます。  
カネカグループは、日本を含めて世界22の国と地域で事業展開しています。

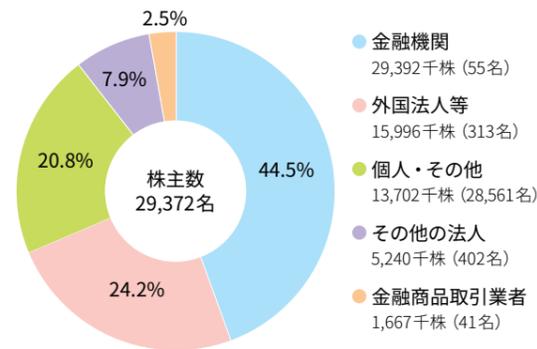


## 株式情報

### 株式の基本事項 (2025年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4118
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座の口座管理機関	有限責任 あずさ監査法人
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式の総数	66,000,000株
株主数	29,372名

### 所有者別株式分布状況



(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。

### 大株主および持株数と持株比率

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	7,624	12.11
日本生命保険相互会社	3,114	4.95
株式会社三井住友銀行	3,091	4.91
明治安田生命保険相互会社	2,825	4.49
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,545	4.04
株式会社三菱UFJ銀行	2,308	3.67
三井住友海上火災保険株式会社	2,104	3.34
BNYMSANV AS AGENT / CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	1,509	2.40
カネカ取引先持株会	1,395	2.22
カネカ従業員持株会	1,316	2.09

(注) 持株数は表示単位未満を切り捨てています。持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を減じた株式数を基準に算出し、小数第三位を四捨五入しています。上記のほか、当社が保有している自己株式が3,066千株あります。

### 株価の推移

決算年月	2021年 3月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月	2025年 3月
最高 (円)	5,000	4,990	4,040	4,288	4,449
最低 (円)	2,406	3,165	3,175	3,375	3,306

(注) 2022年4月3日以前は、東京証券取引所第一部における株価です。2022年4月4日以降は、東京証券取引所プライム市場における株価です。

### ESG指数・社会的責任投資の評価状況

(2025年12月時点)

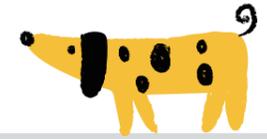
2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数



## 編集方針



カネカレポート2025統合報告書は、ステークホルダーのみな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。カネカグループは、地球の命に心を寄せ、サステナブルな社会の構築に貢献するために、ESG経営への取り組みを強化しています。本報告書では、事業を通じた社会価値と経済価値創造の健全な両立により、『カネカは世界を健康にする。KANEKA thinks “Wellness First”』を目指す高い志をもって、社会課題の解決に貢献する姿を伝えています。株主や投資家のみなさまをはじめとしたより多くのステークホルダーのみなさまに、ご理解を深めていただければ幸いです。

### 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。ESG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68社 (国内51社、海外17社) を対象としています。

(注) 本文表記について、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。また、記載された表やグラフの数値は、四捨五入の関係で合計値が異なる場合や、一部過年度データを修正している項目があります。

### 報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日 (一部期間外の情報を含みます。)

### 参考にしたガイドライン

- ・GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード
- ・環境省「環境報告ガイドライン2012年版」
- ・環境省「環境会計ガイドライン2005年版」

### 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。

### 情報ツール

カネカグループは、ステークホルダーのみなさまとのコミュニケーションを図るツールとして、公式HPにさまざまな情報を発信しています。

財務情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 有価証券報告書</li> <li>▶ 報告書 (株主のみなさまへ)</li> <li>▶ 決算短信/決算説明会資料</li> </ul> <a href="https://www.kaneka.co.jp/ir/">https://www.kaneka.co.jp/ir/</a>
非財務情報	カネカグループのESG活動について、より詳細に報告しています。 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ESG活動</li> </ul> <a href="https://www.kaneka.co.jp/esg/">https://www.kaneka.co.jp/esg/</a>