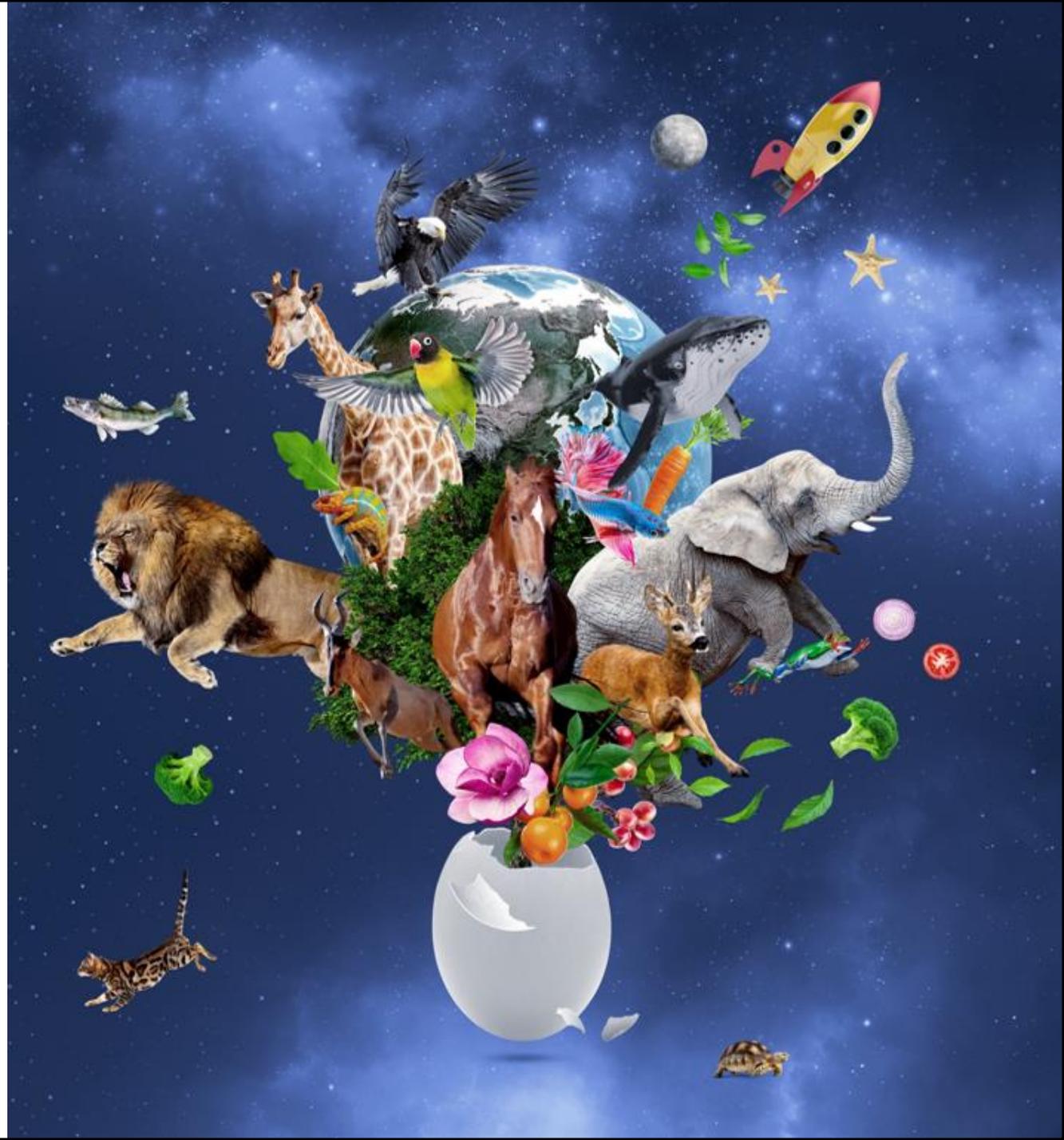


kaneka

# いのちの経営 ~Limitlessの冒険~

株式会社カネカ

2023年5月31日



# わたしたちが地球に住めなくなる前に



## 1 人口爆発



## 2 大量絶滅



## 3 気候変動



リスクを減らさなければ、未来の世代には枯渴した、やせ衰えた世界が残される

## いのちの化学



自然に対する理解をもっと深めて、適切なテクノロジーを一層迅速に配備

カガクでネガイをカナエル会社 カネカ

生命とは、生きるとは、化学反応



**「生命の謎」を研究し、  
「いのち」を育む社会を支える**



地球とそこに住むすべての生命は、一つの源流

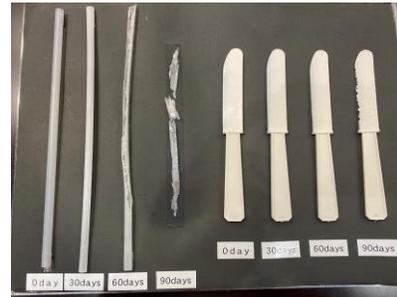
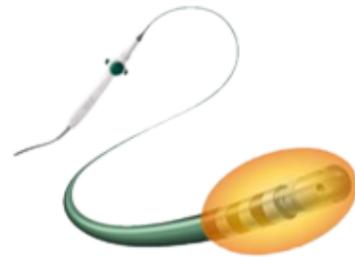


**“地球生命”の視界で問題を捉える**



## 化学が開くニューフロンティア

生命も地球も一つにつながっていて、その共通のSubstanceは化学反応  
どれもカネカがドメインとしてチャレンジしているニューフロンティア



カネカが行う多様な研究は、見た目は違っても、「地球生命」という大きな「いのち」につながる

## ハイブリッド経営

異質なもののどうしを、異質な事業領域で、新しく組み合わせること



おもちゃ箱  
(Toy box)

技術 × 技術

製品 × 製品

技術 × 製品



新たな  
ソリューション

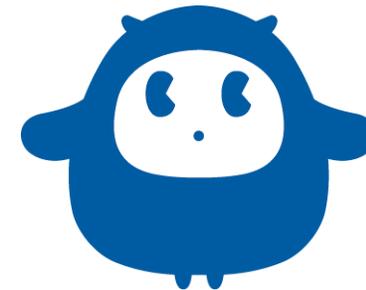


ポストコロナの世界は、歴史の軌道が決定的に変わる転換点



## DreamをRealに進化

カネカは Dreamology Company  
化学で地球を救う



コロナ禍の終わりは「新しいTrust&Respect」の始まり

Trust People  
&  
Mutual Respect



## 真の One Teamをつくる

Trust People & Mutual Respect (仲間を信じ違いを尊重する)  
はカネカ誕生以来70年続く伝統

人がすべて、  
人の成長を通じて企業価値を高め成長をドライブ

リーダーシップとフォロワーシップ  
船長がクルーの気持ちを束ねて勝利のモメンタムをつくる

1on1の進化



性別や年齢、国籍、学歴…、そうした属性に縛られない  
異質で多彩な社員たちの手によって新たな価値を生み出す

DNAのDiversity、変化を起こす多様な人材DNAが  
集まる企業だけが生き残りを果たせる



**Be different!**



## Limitlessな冒険

仲間たちのTrust & Respectを深め、限界を超えるチャレンジ  
「Limitlessな冒険」がわたしたちの新たなテーマ

自分にはできない、無理だ。  
そんなネガティブ虫からサヨナラしよう



## 点をつなぐ力

偶然に実現した価値は、もともと期待されていたものでも探していたものでもない。完全に予期せぬものである

非連続の時代

自分のストライクゾーンと違うものに出会ったら見逃さない

実験は偶然を計画するものと心得よう



## Adaptability

「未来はどうか」ではなく「未来をどうするか」だ

変化に対して素早く適切に対応するReactive、変化を先回りしProactiveに行動してくこと。そして最良の方法は未来を自らの手で創る(Creative)こと

カネカは未来を構想し構想した未来の実現のために、目的と方針を明らかにして行動していく



## 人間賛歌の経営

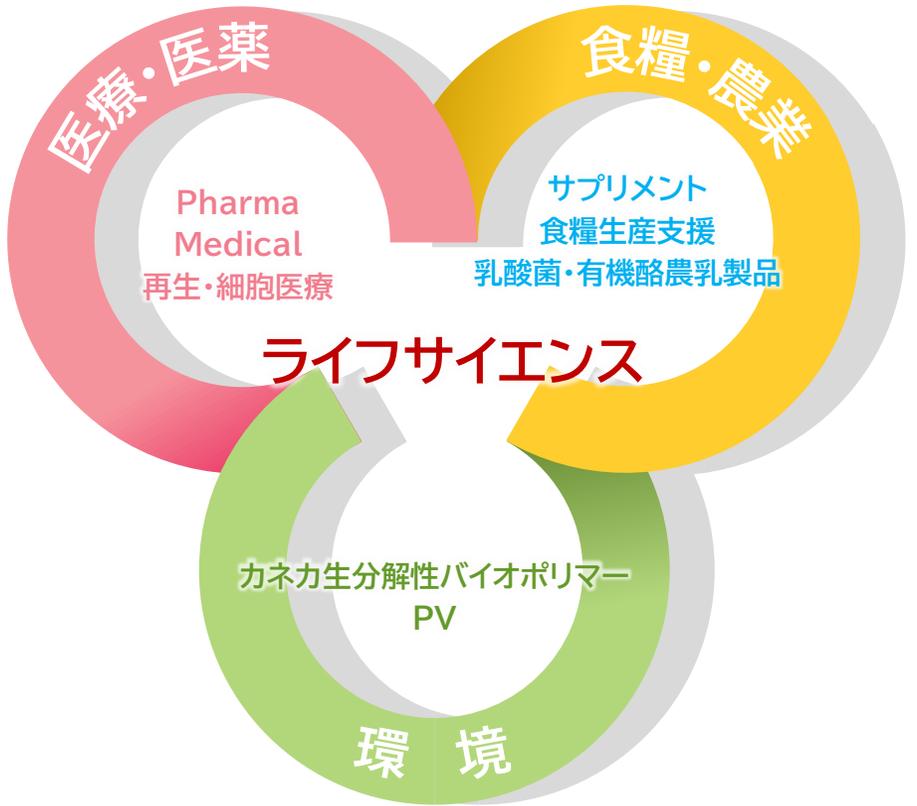
全体は部分であり部分は全体である

細部に神様は住んでいる。現場で起きていることの一つひとつが、現場の社員の一人ひとりの変化が、経営の全体をハーモナイズさせるキーファクター

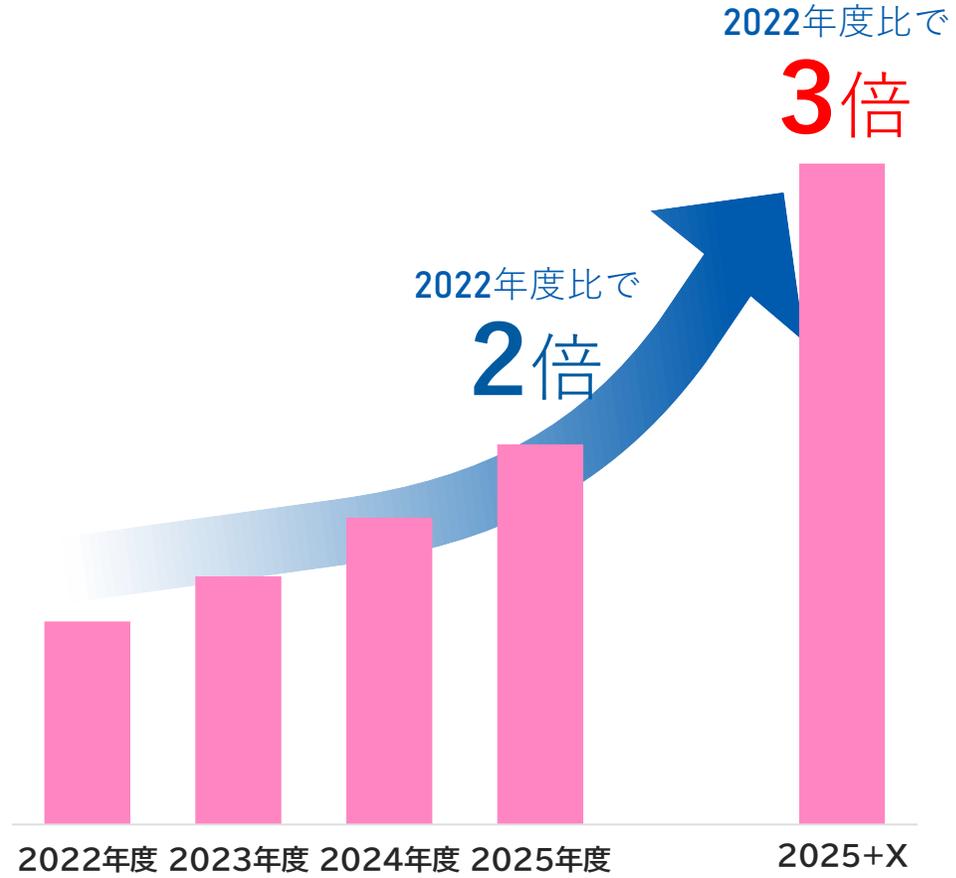
経営はまさに全体を語ることに、ディテールに光をあてて「人間賛歌の経営」を志して取り組んでいきます



## 地球生命を健康にするテクノロジー



## ライフサイエンス営業利益推移





## 環境エネルギー危機

- Green Planet
- 高性能太陽電池



## 食糧危機

- 乳製品事業、有機・循環型酪農
- サプリ素材の食品分野への展開
- 種子事業

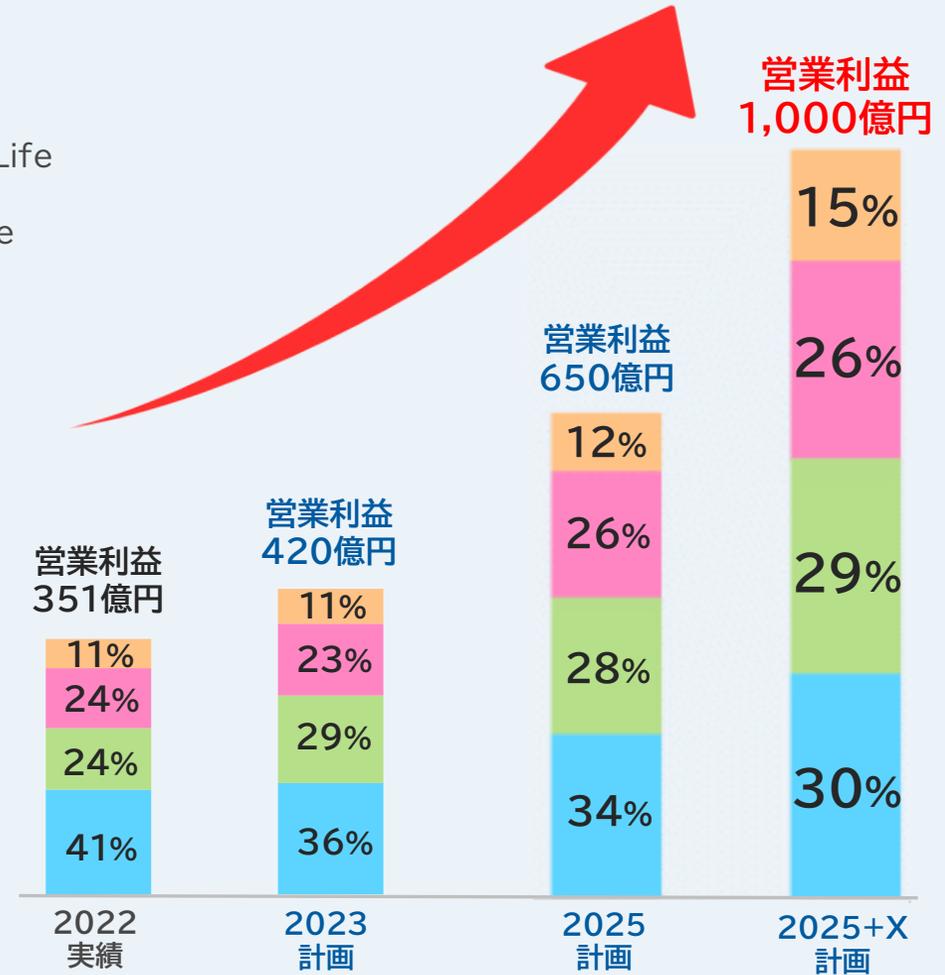


## 健康危機

- バイオ医薬
- カテーテル・血液浄化製品
- サプリ事業の乳酸菌等

## SU営業利益

- Material
- Quality of Life
- Health Care
- Nutrition



# CHANGE —Through Chemical Reaction—



新しいポートフォリオ  
変革と成長

おもちゃ箱の  
ハイブリッド経営



Sustainability



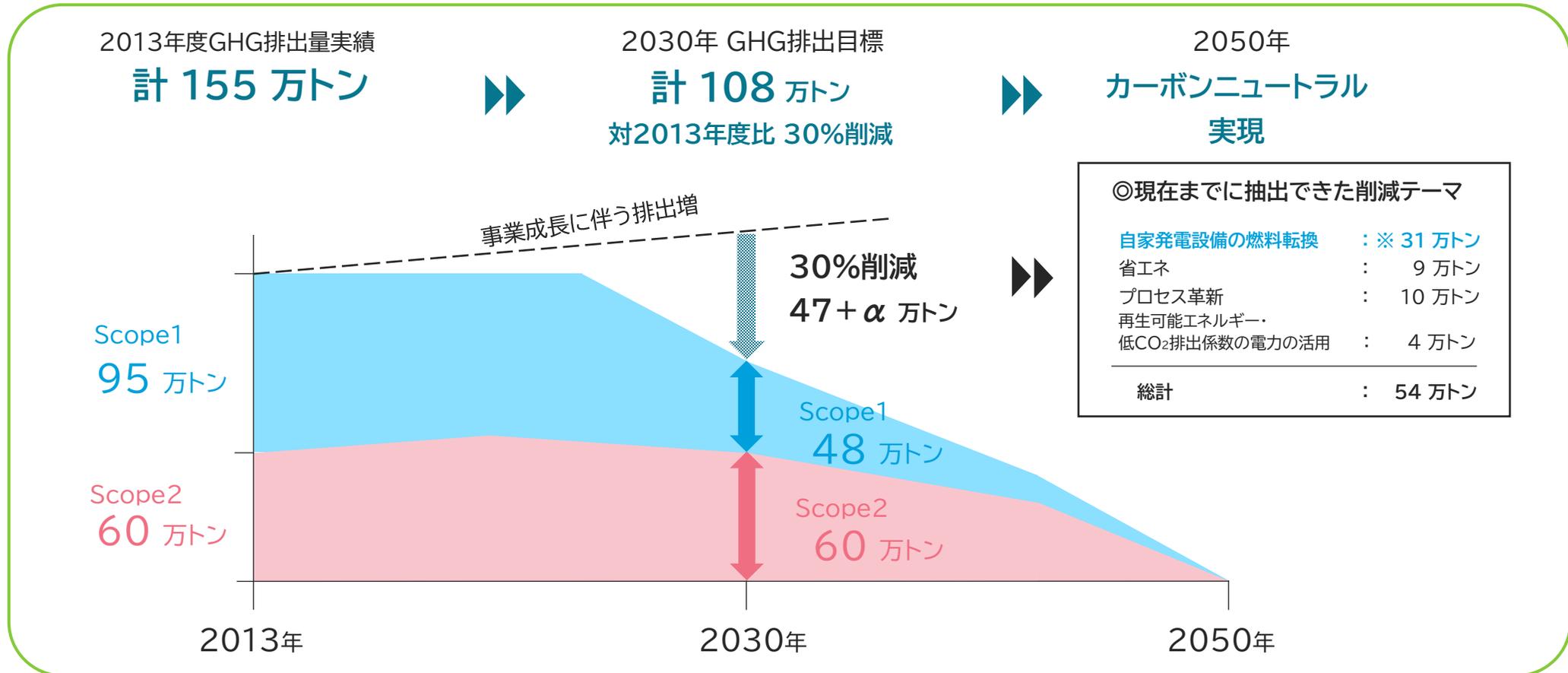
化学で世界を救う



Value Creating  
Company

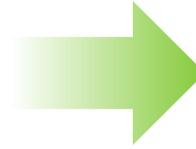
いのちの化学

- 2030年目標:GHG排出量30%削減(2013年度比) → 自家発燃料転換など具体策に取り組んでいる
- 外部環境の変化、事業成長に伴う増分含めさらなるプロセス革新・省エネに取り組む
- インターナルカーボンプライシング制度を設計、2023年度より運用開始



※GHG排出量:GHGプロトコルに沿った方法で算定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、メタンと一酸化二窒素のCO<sub>2</sub>換算排出量の合計値

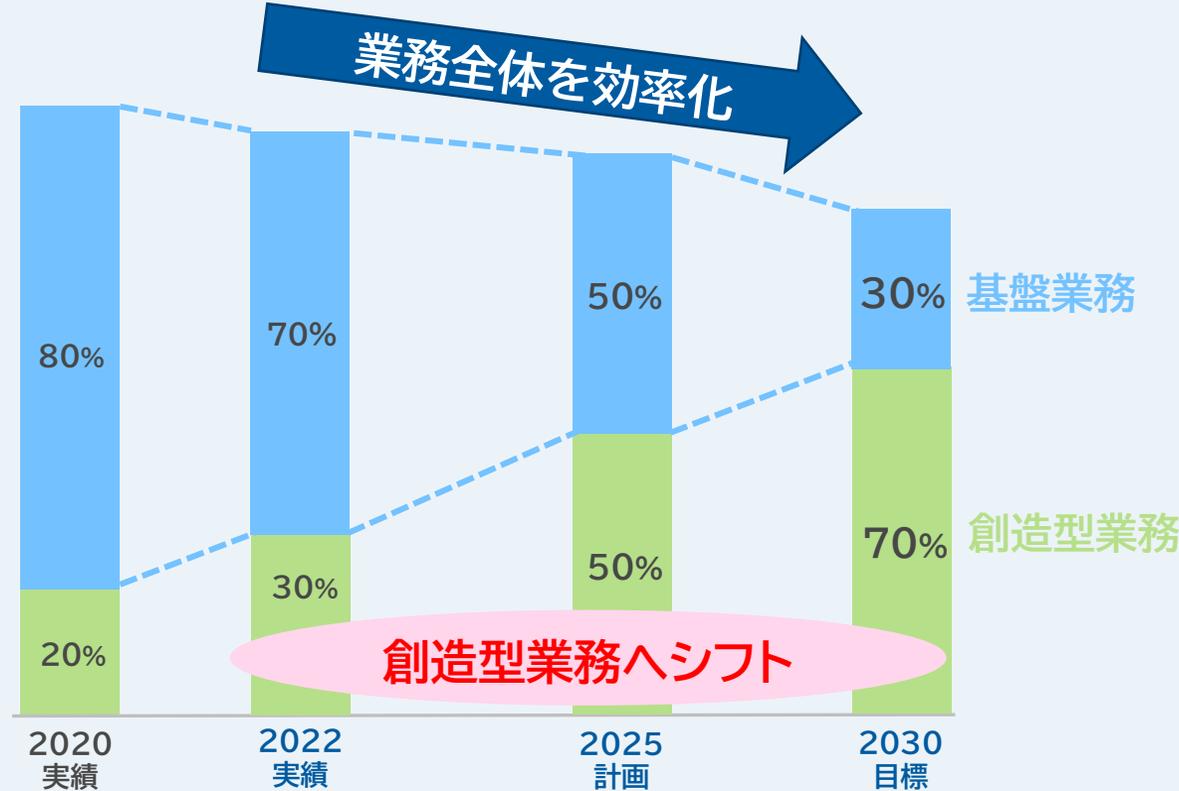
- モノづくり領域のDXとカーボンニュートラルを一体化
- デジタル技術を駆使した生産革新
- 全社デジタルプラットフォームの高度化、業務革新 (R&B、営業・SCM・バックオフィス)



<新たなバリューの創造>

- ・新ビジネスの創出
- ・Work Cultureの変革

DXによる創造型業務へのシフト



INPUT

DX関連投資  
(2023~25年度)  
約150億円\*

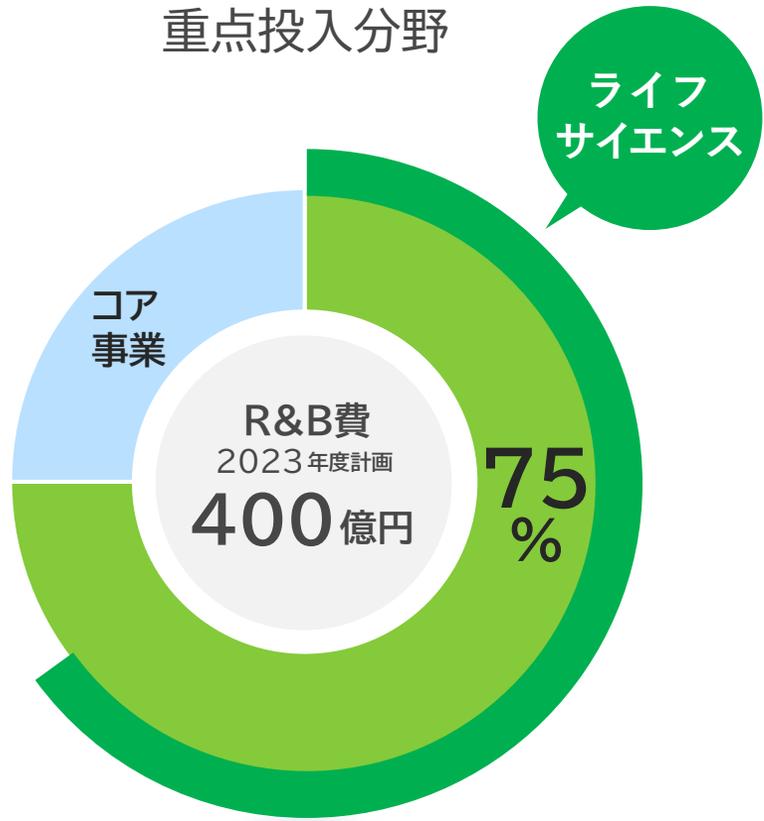


OUTPUT

製造コスト低減  
労働生産性向上  
約50億円/年\*

※カネカ本社工場対象

## 2023年度の投入R&B費のうち、75%を重点分野へ集中



先端事業 + 大型新規事業

**大型新規事業の立ち上げ**  
 Green Planet、PV(ヘテロ、BIPV、車載)、  
 OLED、食糧生産支援

**「R&B+P」の強化**  
 オプトエレクトロニクス、高速通信用PI、透明PI、  
 微生物系バイオロジクス、新機能ファイバー、  
 高機能光学フィルム用樹脂

**SVの構造改革推進**  
 新規パフォーマンスポリマー( MOD・MS )、  
 次世代発泡生産技術、低分子医薬、  
 乳酸菌、新規サプリメント、再生・細胞医療

緑: ライフサイエンステーマ

# “いのち”を健康にするライフサイエンス

## カナカはイノベーションで世界を健康にする

生命が織りなす循環を見つめ、  
循環を乱す人間活動にソリューションを提供する

### Green Planet



地球を生かし、  
人が生きるエネルギーを生み出す

### 太陽電池

生命を救う技術をより多くの人へ

### 医療器

生命を遺伝子レベルで紐解く

### バイオ医薬

生きる力に働きかける

### サプリメント

生きることは、食べること

### 食糧生産支援

生きるとは、自然を生かすこと

### 有機酪農乳製品

## 地球生命を健康にするテクノロジーを生み出すR&B+P

### 研究所



アグリバイオ&サプリメント研究所



再生・細胞医療研究所



Green Planet 技術研究所



バイオフィルマ研究所

### 生産拠点



カネカメディカルベトナム  
医療機器新工場



北海道苫東新工場



Kaneka Eurogentec 社

### グループ会社



AB-Biotics 社



カネカソーラーテック株式会社

生命が織りなす循環を見つめ、循環を乱す人間活動にソリューションを提供する

## アプリケーションの拡大

- 成型/配合技術の進化による用途拡大

Base Application



Strategic Application



汎用プラスチック代替を進め  
サステナブル社会の実現へ

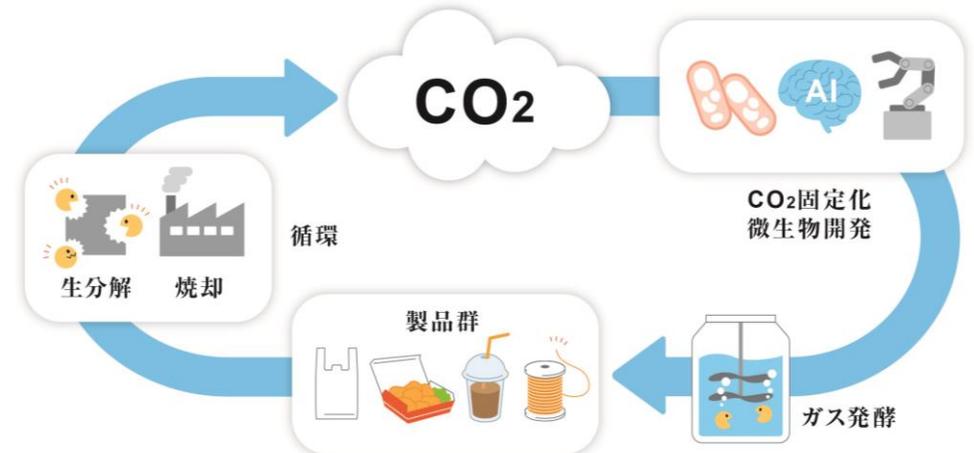
## 原料ソースの多様化

- 資源循環型バイオものづくり技術の開発

2023～ 廃食用油利用 実証実験

2030～ CO<sub>2</sub> 利用 実用化

NEDO グリーンイノベーション基金事業  
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



生命を救う技術をグローバルへ

## グローバル市場の拡大

### 国内外の販売が拡大

米国販売体制の強化  
カテーテル： 脳血管・心臓/下肢領域の新製品拡充  
新領域(消化器/電気生理)の製品拡大

血液浄化： レオカーナ … 国内市場での高評価  
リポソーバー … 米国での適応疾患拡大  
欧米需要の伸長



ED COIL(脳動脈瘤塞栓栓コイル)  
さらに治療効果を高めた  
新製品の展開を拡大



レオカーナ(閉塞性動脈硬化症治療用機器)  
重症化した患者への高い治療効果が評価  
海外での上市を計画

## 生産拠点拡大

### 供給基盤の確保



ベトナム新工場 (22年8月完工)



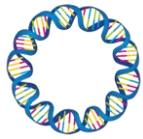
北海道苫東新工場 (24年5月稼働予定)



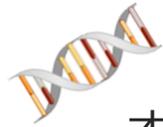
潜在患者の多い米国、中国での需要拡大  
より多くの人々の生命を救う

## 生命を遺伝子レベルで紐解くバイオ医薬

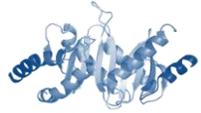
### 多様化するバイオモダリティ



プラスミドDNA



オリゴ核酸



組換えタンパク質

- 大型設備の戦力化
- DDI共同研究による差別化技術
  - ▶ プラスミドDNAの生産性が大幅向上

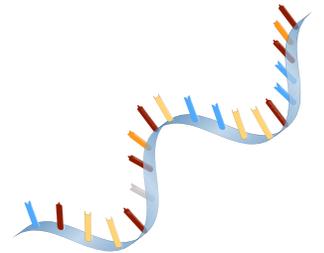
モダリティ拡大



### mRNA生産設備の能力増強

感染症ワクチン

- ▶ 遺伝子治療・がん治療薬



mRNA

大手製薬企業からの引き合いが増加

バイオ医薬CDMOのリーディングカンパニーへ  
バイオ医薬のワクチン・治療薬で  
命を救うソリューションで貢献

### CDMO事業が好調に推移

DNAワクチンなど



## 生きる力に働きかけるサプリメント

### 還元型コエンザイムQ10のグローバル展開

- Withコロナにおける健康志向の高まり
- 欧米アジアで販売が拡大



中国EC市場向け販売強化  
新訴求分野での事業拡大

培養技術の改良・設備増強による生産性向上



## 健康に生きる人々の ネガイをカナエル

エビデンスデータ蓄積からの  
機能性表示の新たな取得による

ラインナップ拡充

### 乳酸菌の戦力化

- 免疫強化効果の販売が好調に推移
- 欧州ABB社からグローバル展開が進展



培養・製剤の生産拠点を新設  
サプライチェーンの強化



新技術を適用した品位向上による

食品への展開拡大

生きるとは、自然を生かすこと

## 高付加価値製品の拡充

- 睡眠の質の向上に役立つ新製品「わたしのチカラQ10ヨーグルト」
  - ▶ 全国展開が好調に推移
- (株)別海ウエルネスファーム 有機JAS認証取得
  - ▶ 初の有機ヨーグルト発売
  - ▶ 人・牛・環境にやさしい生乳を自社生産



生乳を製品化

## 北海道工場取得

- ドリンクヨーグルト生産能力向上
- 有機製品の拡大
- 良タンパク質を抽出する新技術による  
高付加価値製品(長賞味期限や高タンパク製品)の開発・販売



おいしさと健康をテーマに  
新たな価値を提供

## 生きることは、食べること

### 気候変動/農業による環境負荷低減

気候変動による高ストレス環境における食糧生産  
過剰な化学肥料に頼らない低環境負荷農業



### ● 種子処理剤

効率的、省力的、  
低コストな施肥技術



### 種子コーティング技術



サーファクチン  
天然界面活性剤

### ● バイオ肥料

環境負荷の低いバイオ肥料  
素材の需要が拡大



GSSG等

耐環境ストレス/植物ワクチン

### ● ゲノム編集種子

ゲノム編集技術で  
有用形質を付与した  
コーティング種子



### ゲノム編集育種技術

遺伝子デリバリー技術  
(iPB法、iDJT法)



ゲノム編集技術

### 食糧危機のソリューション



ダイズ(風味・食味改善)  
→植物タンパク



バレイショ(長期貯蔵性)  
→フードロス削減

## 低環境負荷で持続可能な 独自農業ソリューション

地球を生きし、人が生きるエネルギーを生み出す

## 世界的な需要の高まり

- 新築住宅へのPV設置義務化等の動きが拡大
  - ▶ 住宅向け高効率太陽電池の販売が伸長
- 自己託送・マイクログリッドなどのCO<sub>2</sub>削減に寄与



東京都「未来の東京」戦略  
「優れた機能性を有する太陽光発電システム」に認定

高い意匠性と用途拡大で  
エネルギー問題の解決を現実

## 用途拡大の取り組み

- 窓/壁面設置型など用途拡大
- 車載用PVの本格出荷が開始



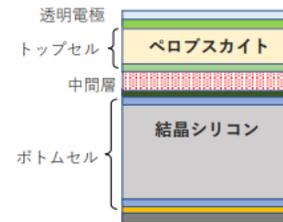
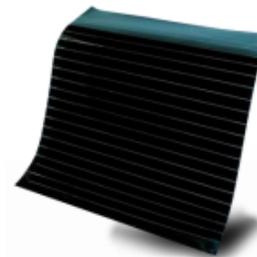
東京都「都有施設における再生可能エネルギー見える化モデル事業(建材一体型太陽光発電設備)」



トヨタ「プリウスPHEV」に採用

## 高効率化への技術開発

- ペロブスカイト太陽電池の開発を加速

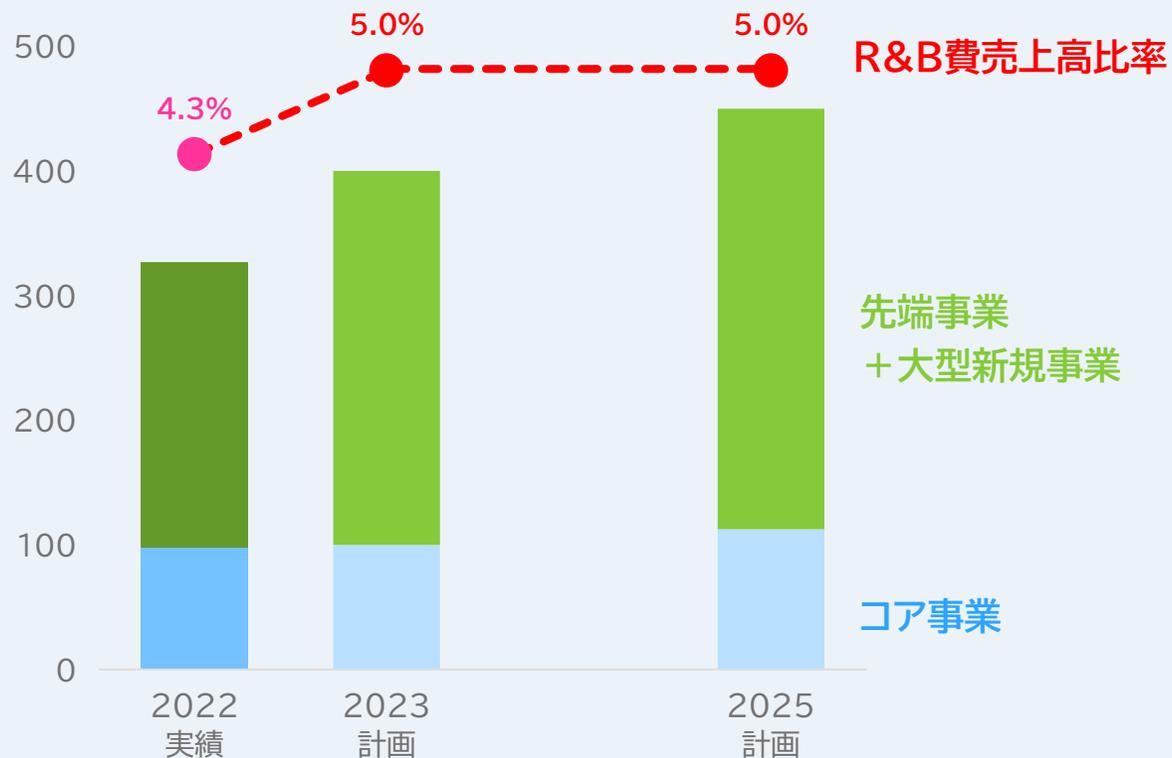


ペロブスカイト×結晶シリコンの  
タンデム化による  
最高水準の変換効率の実現へ

## 研究開発費:売上高5%を堅持

### <R&B費>

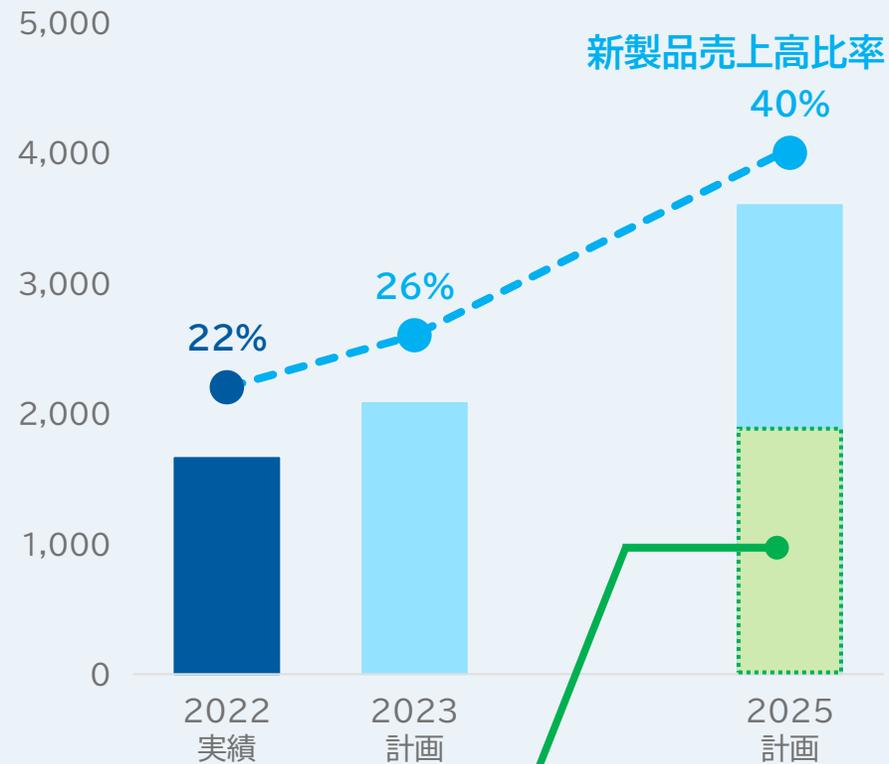
(億円)



## 新製品売上高比率 40%を目指す

### <新製品売上高>

(億円)



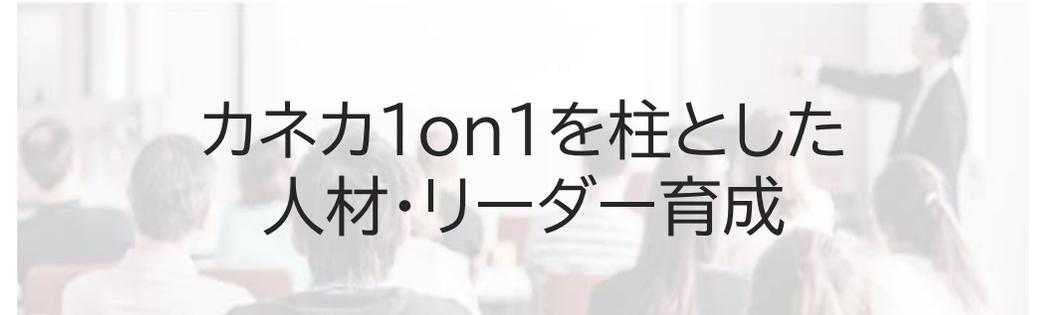
新製品売上高の約50%をライフサイエンス領域が占める

創業以来のカネカの経営理念

全社員の  
タレントを活かす  
少数精鋭主義

能力成果主義  
適材適所主義

人材育成  
能力開発



社員1人1人のタレント(能力)を活かし育てる  
タレント・マネジメント

2020年～  
全社員参画の1on1

制度としての1on1は定着したが、  
コロナ禍もあり質的向上を図る必要あり



- 部門長と全メンバーとの1on1
- 全社員対象の1on1 研修再実施

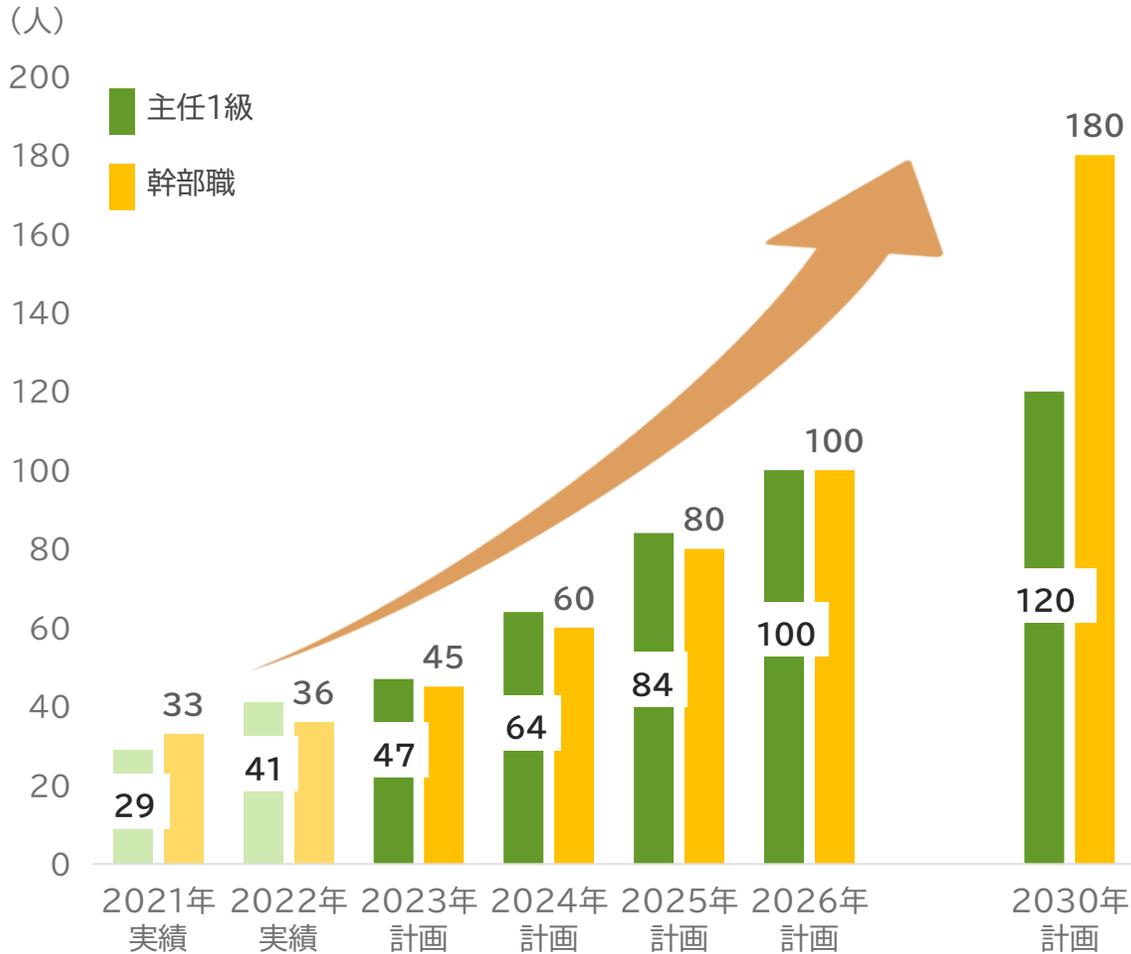
次期経営幹部の育成  
「一粒の種もみ塾」

年度	2019	2020	2021	2022	2023	開校からの累計
受講者	12名	12名	12名	12名	12名	109名
(女性)	(0名)	(0名)	(3名)	(3名)	(3名)	(10名)

○ 経営トップが8ヶ月間の長期育成研修を主催



## 女性幹部職・主任1級 人員数推移と登用計画



## <女性活躍推進>

カネカの変革と成長を牽引する  
組織リーダー層の育成

### 女性採用比率(高専・学卒)

2022年	32%
2025年計画	40%

### 女性幹部職比率

2022年	4.2%
2026年計画	11%
2030年目標	20%

### 女性幹部職層の中の組織管理者

2022年	31%
2030年目標	50%

- Diversity Committee設置  
支援制度促進と風土改革
- 次期経営層育成研修への参画

## 社員と組織のWellness向上

北海道マラソン(8月)

Gr会社含め100人が  
エントリー

トレーニング企画  
(5月~9月)

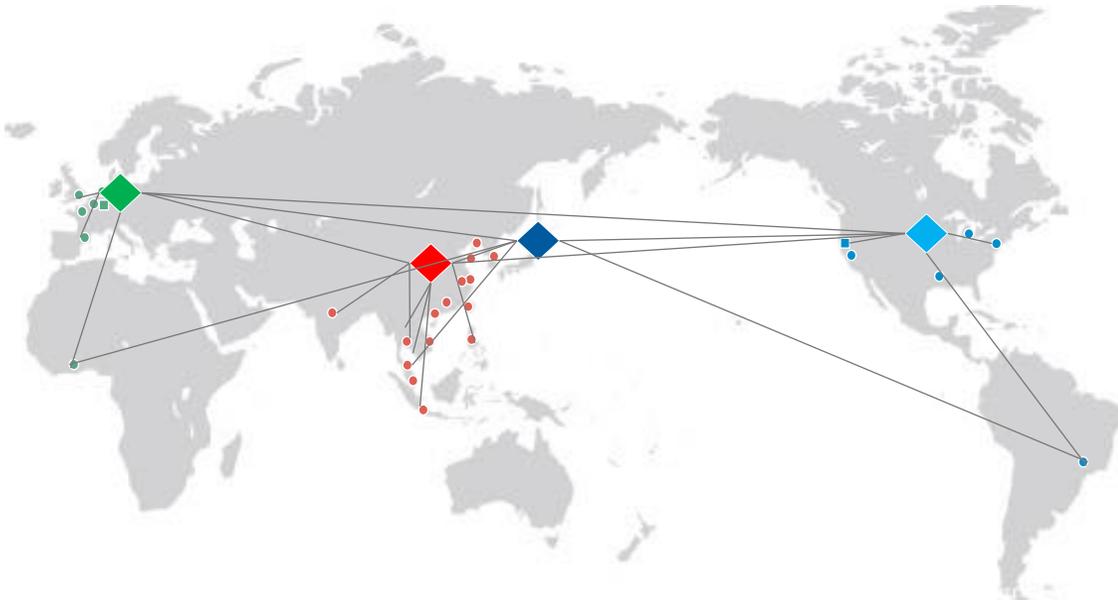
Gr会社含め希望者  
参加自由

グループ駅伝大会(11月)

国内・海外Gr会社含め  
3,500人参加



## Think Global, Act Local



### The Best Glocal Kaneka Ways

- Universalマネジメント・国境なきR&B活動
- 他社にない強力なGlobal Networkを構築
- 各SVと地域統括会社によるマトリックス運営

1

#### 地域統括会社の設置による経営の現地化

- 2012年:米州・アジア、2015年:欧州

2

#### 現地視点の事業展開を行う「Glocal力」

- 地域密着・地産地消型の研究・生産・販売体制

3

#### 地球規模のネットワークでつなぐ「Global力」

- Global CenterとGlocal間の協働
- Value Communicationを強化

4

#### M&A、アライアンス、オープンイノベーション

- 自前技術と外部技術との融合

5

#### ローカル人材、グローバル人材の登用

- ボーダーレス、かつタイムリーな人材の配置



株式会社カネカ  
東京本社



Kaneka Americas  
Holding Inc.



Kaneka (Malaysia)  
Sdn. Bhd.



Kaneka Europe  
Holding Company N.V.

## 日本

### センター機能としてグローバル戦略を立案・遂行

- 強いGlocal力の発揮に向け各拠点をリード
- 拠点間のValue Communicationを強化

## 米州

### カネカのグローバルイノベーションをけん引

- Kaneka US innovation centerを戦力化
- 米国発の大型新規ビジネスを創出

## アジア

### マーケットイン型の事業展開

- 市場開発プラットフォームの強化
- 成長拡大する需要の取り込み

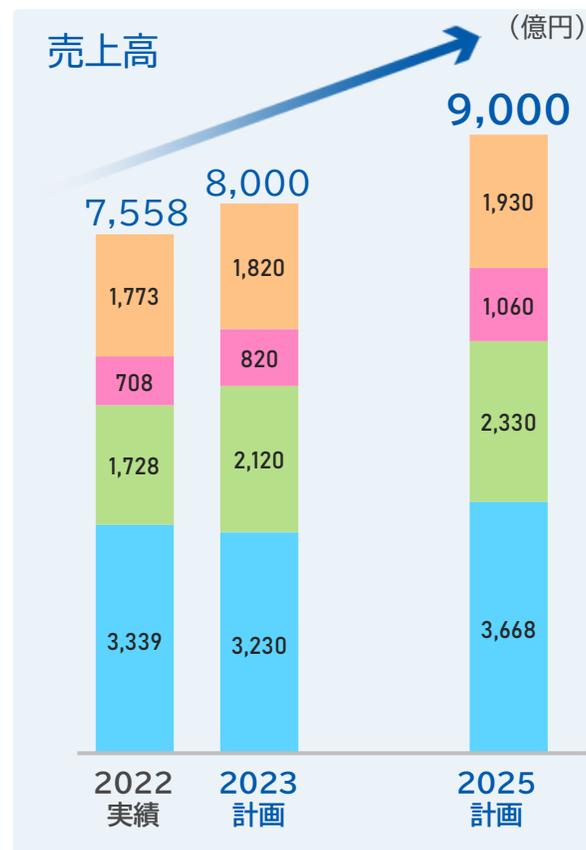
## 欧州

### 環境・エネルギー、ヘルスケア領域で業容拡大

- バイオ医薬品事業拡大
- 環境貢献製品の積極展開

### 新中期経営計画(2023年5月31日公表)

■ Material      ■ Health Care  
■ Quality of Life   ■ Nutrition



### 売上高・営業利益を拡大

積極的な  
拡販 + 生産能力増強

新製品の投入、  
高付加価値シフト

(億円)	2022年度 実績	2023年度 計画	2025年度 計画
売上高	7,558	8,000	9,000
営業利益	351	420	650
営業利益率	4.6%	5.3%	7.2%
当期純利益	230	270	440
ROE	5.7%	6.3%	10.0%
ROIC	5.5%	6.1%	8.5%

為替前提: 130円/\$、140円/€  
国産ナフサ: 63,000円/KL

## 先端事業 + 大型新規事業

人、モノ、カネの戦略的資源投入による  
飛躍的な成長を実現

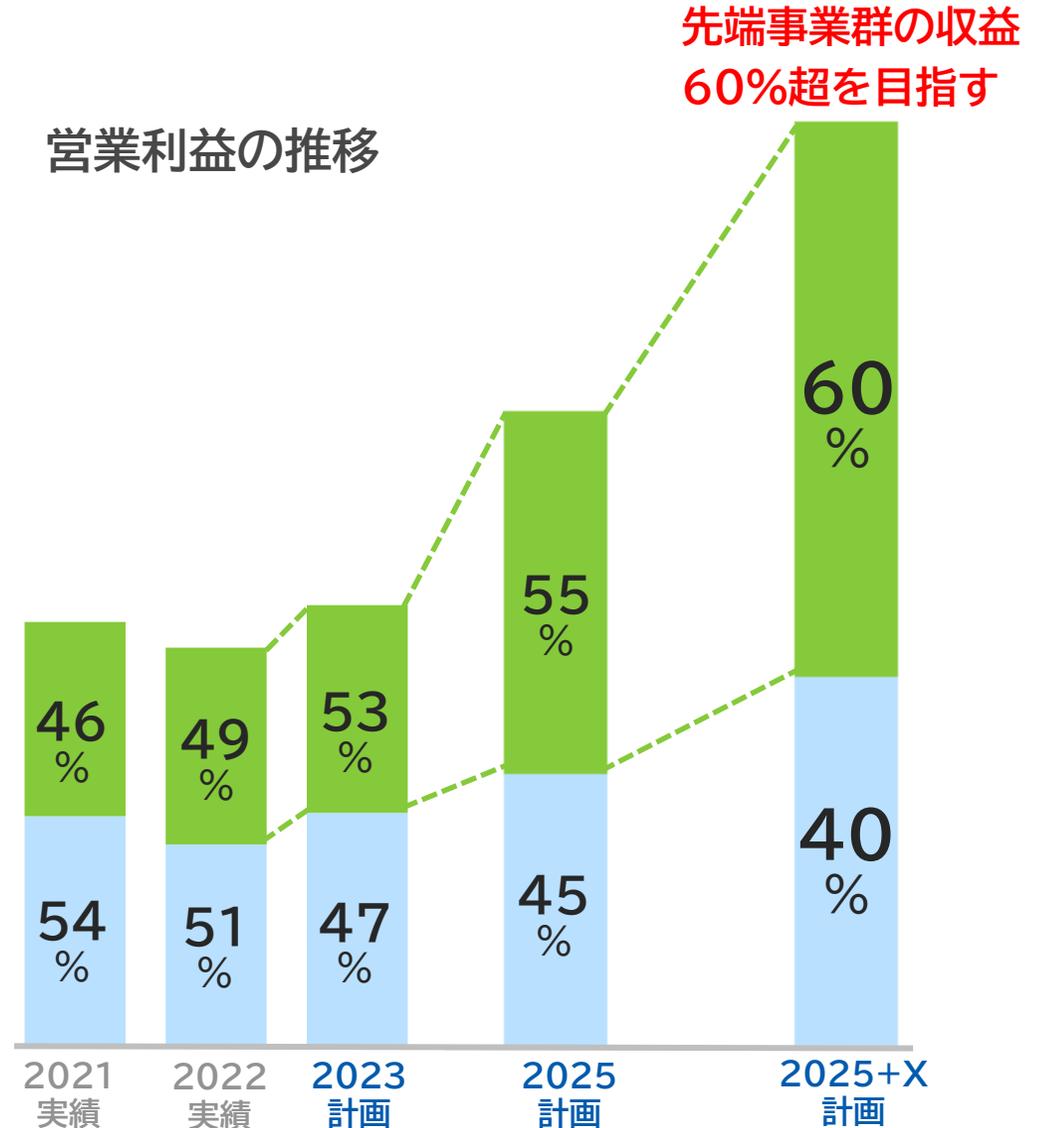
- マネのできないユニークな差別化技術開発
- スケールあるR&Bテーマの社会実装を加速
- 外部資源の積極活用

## コア事業

事業基盤の強靱化によりキャッシュを  
稼ぐ力を着実に強化

- 新製品開発による差別化力の強化
- プロセス革新によるコスト競争力向上
- 供給基盤を強化する設備投資

## 営業利益の推移



大型新規事業 生分解性ポリマー-Green Planet, 有機EL照明, オプトエレクトロケミカルズ, 再生細胞医療 等

先端事業 Performance Polymers(MS), E & I Technology, Pharma, Medical, Supplemental Nutrition, Agris, PV & Energy management

コア事業 Vinyls and Chlor-Alkali, Performance Polymers(MOD), Foam & Residential Techs, Performance Fibers, Foods

## 基盤・先端別営業利益推移

(億円)

1,800

1,600

1,400

1,200

1,000

800

600

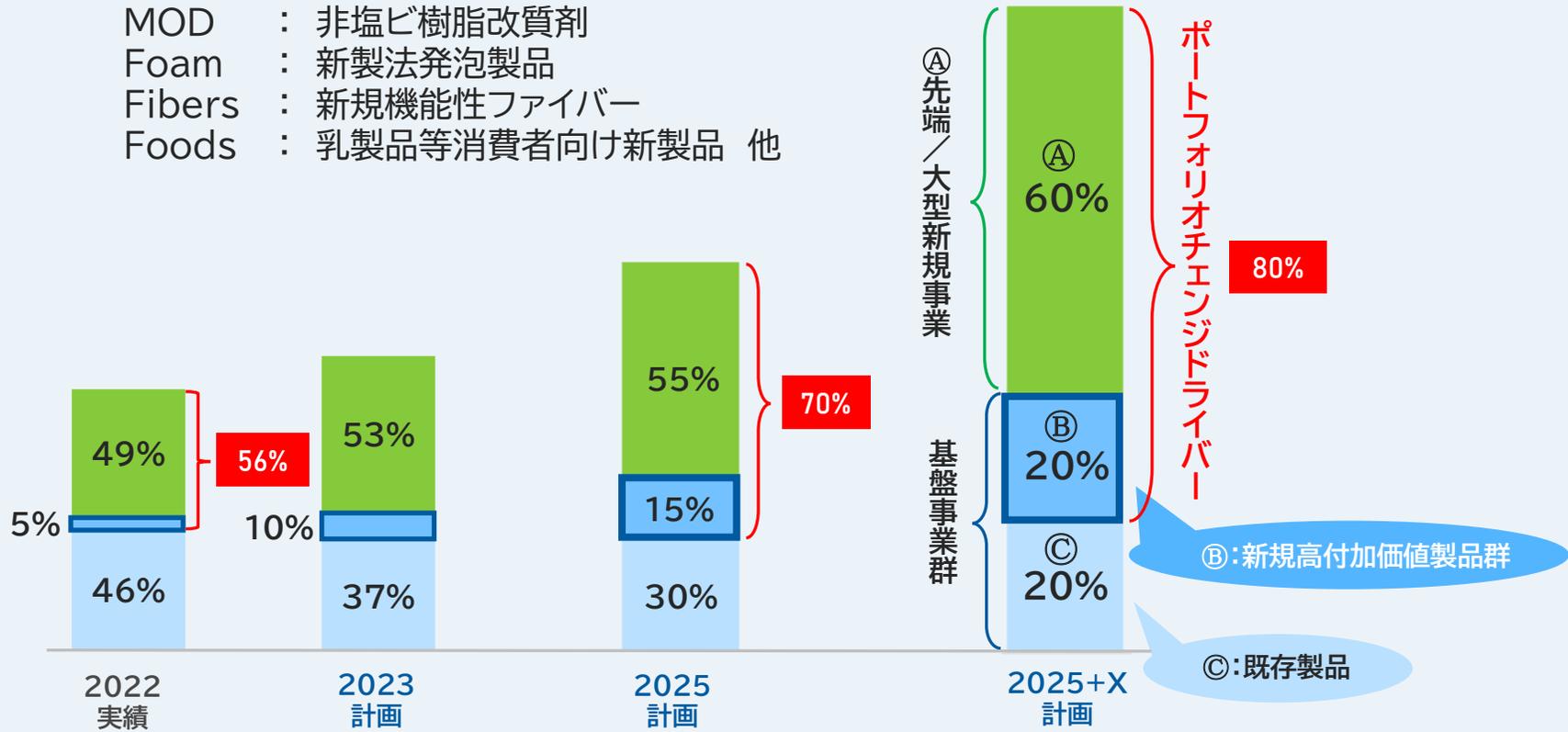
400

200

0

③:新規高付加価値製品群

- MOD : 非塩ビ樹脂改質剤
- Foam : 新製法発泡製品
- Fibers : 新規機能性ファイバー
- Foods : 乳製品等消費者向け新製品 他



投資計画枠 2023~2025年  
**3,000** 億円(M&Aを含む)

## Nutrition

乳製品工場新設

乳酸菌工場新設

コエンザイムQ10能力増強

海外食品工場能力増強

## Health Care

カテーテル工場新設

血液浄化器能力増強

バイオ医薬能力増強

mRNA能力増強

低分子医薬能力増強

## Material

生分解性バイオポリマー増設

MS能力増強

塩ビ能力増強

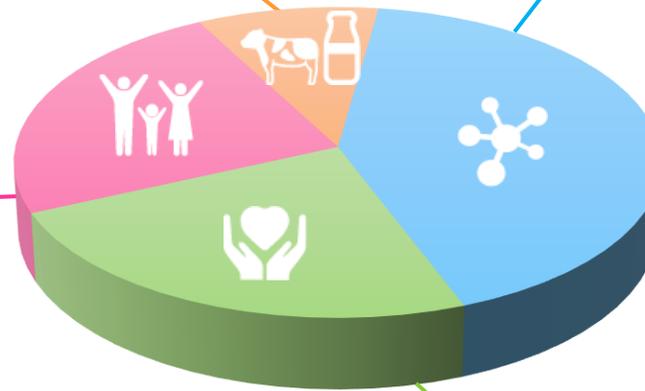
## Quality of Life

高機能PI能力増強

光学フィルム用樹脂能力増強

PVヘテロ接合セル能力増強

モダクリル繊維能力増強



- ライフサイエンス 50%
- 攻撃投資 75%
- DX投資 8%

## 決定した大型投資が稼働し利益に貢献 今後も積極的な設備投資を計画

	主要案件	～2022年度	2023年度	2024年度	2025年度～
Material SU	Green Planet		2024年1月稼働 高砂で能増:15,000t		国内外で能増
	MS		2024年6月稼働 欧州で能増:10,000t		米州で能増
Quality of Life SU	光学フィルム用樹脂		2023年秋稼働 国内で能増:40%増		国内で能増
	PVヘテロ接合セル	2022年度末 国内で能増			国内で能増
Health Care SU	血液浄化器		2024年5月稼働 北海道に新設		国内で能増
	カテーテル	2022年8月 ベトナムで能増:約3倍			国内に新設
	mRNA		2023年末稼働 欧州で能増:約5倍		欧州で能増
Nutrition SU	乳製品	2022年度末 国内で能増/ヨーグルト			北海道に新設
	乳酸菌	2021年12月 欧州で製剤拠点取得			海外に新設

## 資金の源泉と使途の枠組み(2023~2025年度の3年間)

<キャッシュイン>

営業CF  
2,500億円

資金調達/  
有利子負債

ESG債による資金調達を計画

<キャッシュアウト>

投資CF  
2,200億円

株主還元

成長戦略の実践に資する  
タイムリーな設備投資

安定的な配当と  
機動的な自己株式取得

株主還元

配当性向

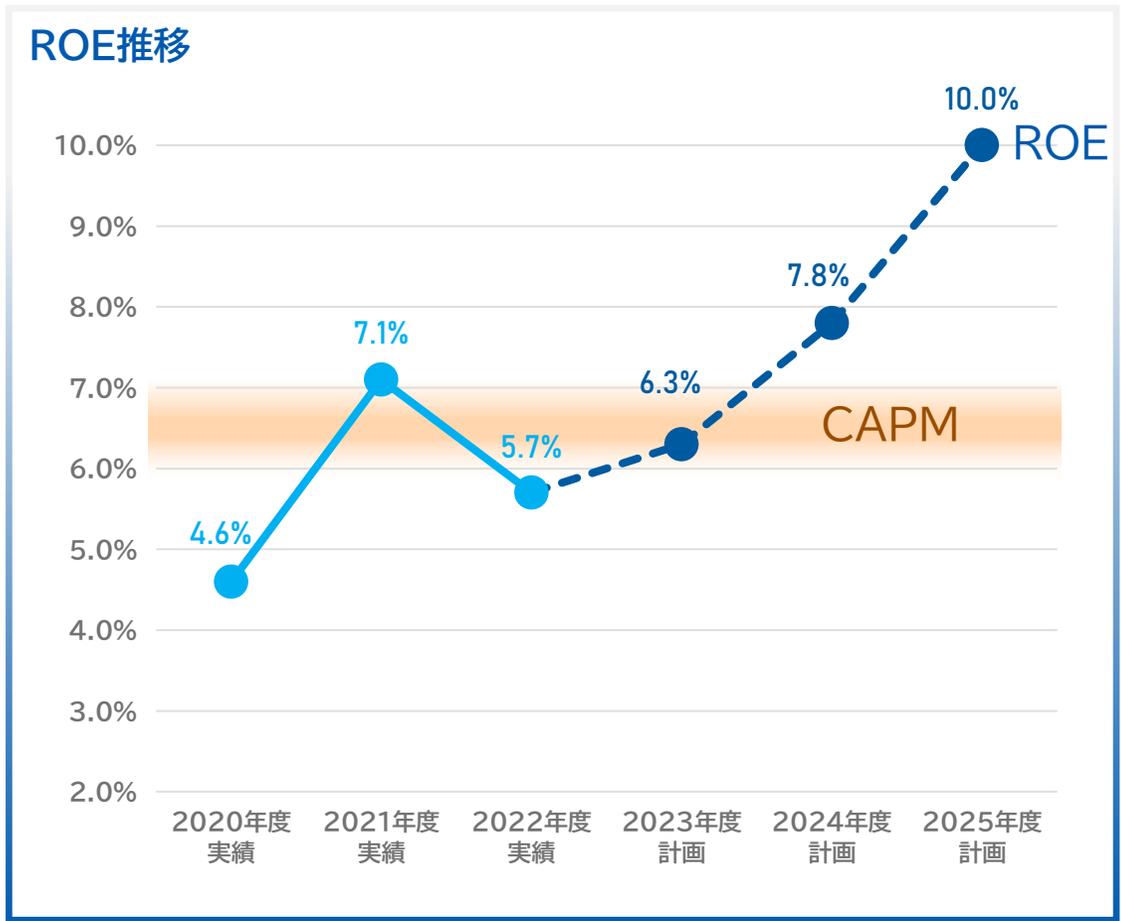
30%

総還元性向

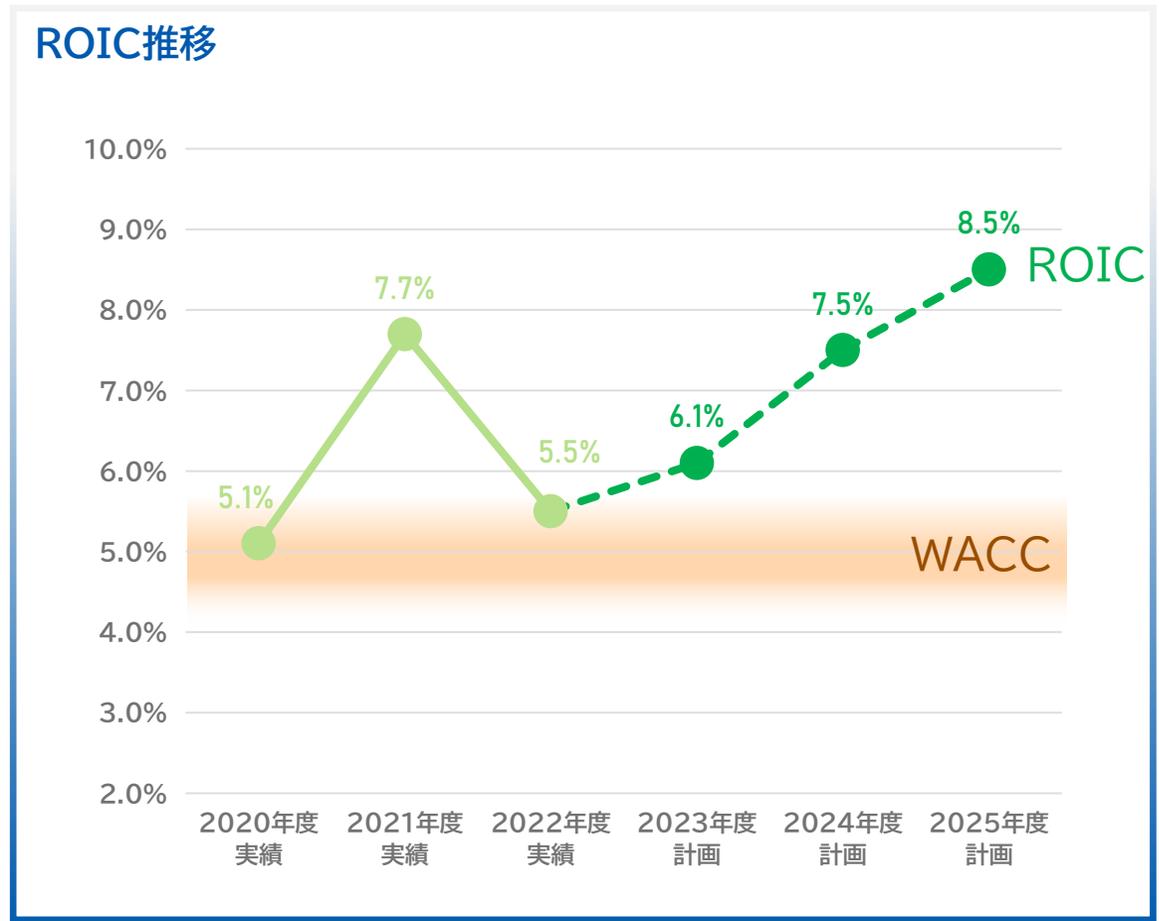
40%

を目安とする

## ROEは2024年度にCAPMを再び上回る



## ROICは継続的にWACCを上回って向上



PBR1.0倍以上を目指す

