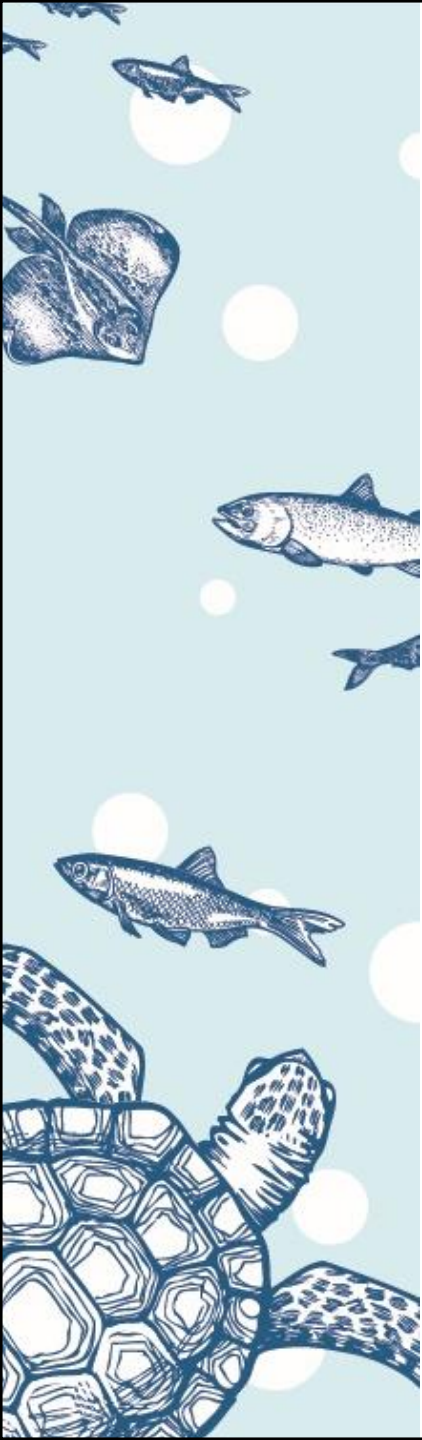




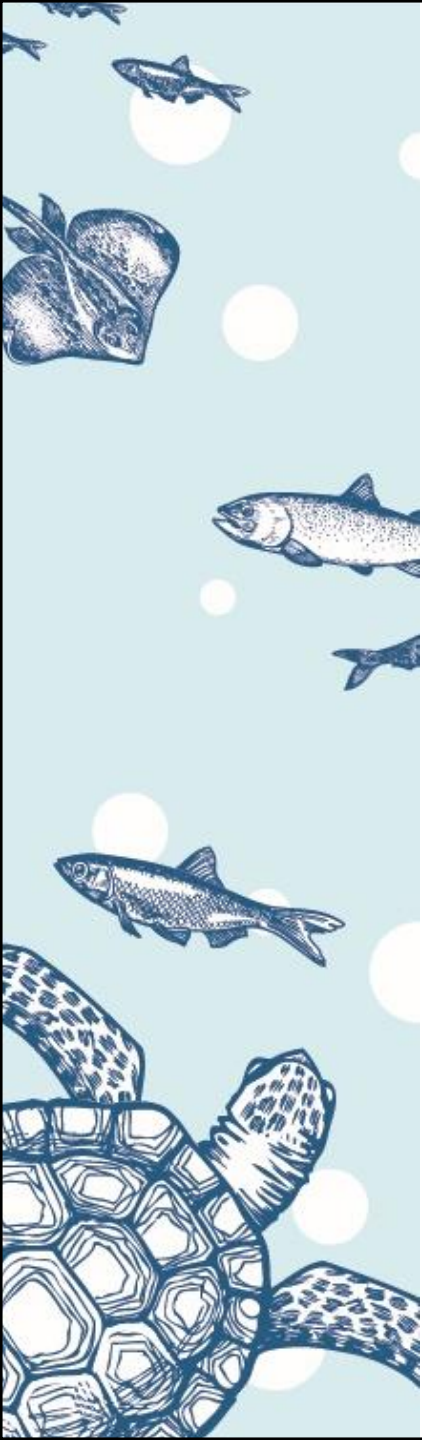
Kaneka

カガクでネガイをカナエル会社

計画「3年の仕掛」2025 説明会

2025年5月27日(火)

株式会社力ネ力



Section
01

パーパス経営

パーパス経営(世界を健康にする健康経営)

いのちの経営 Wellness first 人間賛歌の経営

R2B + Pの推進

Think Global,
Act Localの実践

Human Driven
Companyの実現



カガクでネガイをカナエル会社

We never stay, Even for a moment

世界は、かつてないほど
あなたを待ち望んでいる



The Kaneka brand is a sign of trust.

私はあなたの役に立ちたい！



To be a “Change creator,” not a “Change thinker”

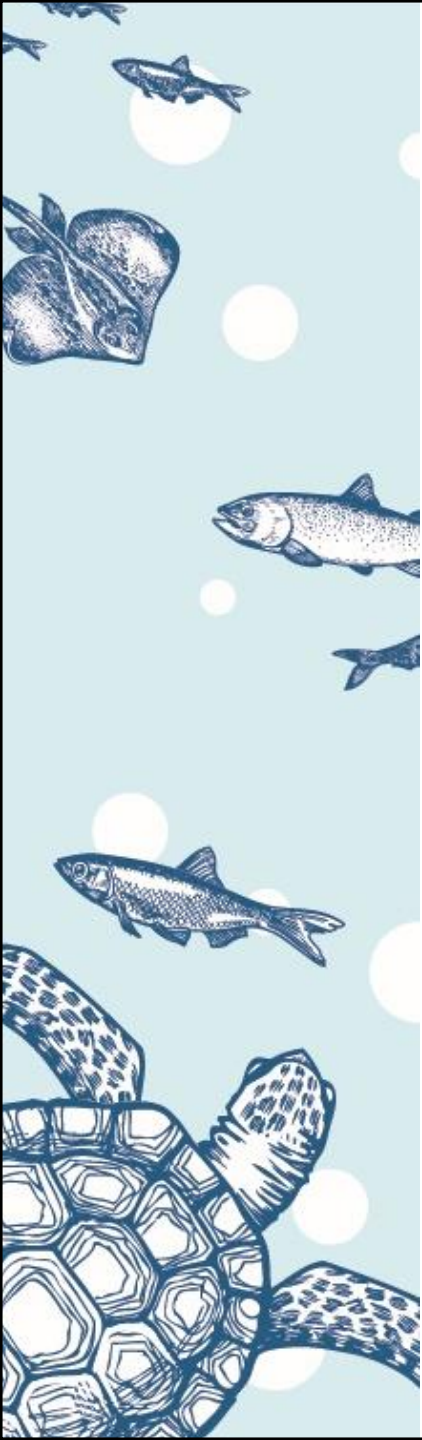
伝統は革新(Change)を
くり返すことで伝統になる



Everything starts with curiosity and courage

仕事は、生きるとは、
自分の物語をつくることだ





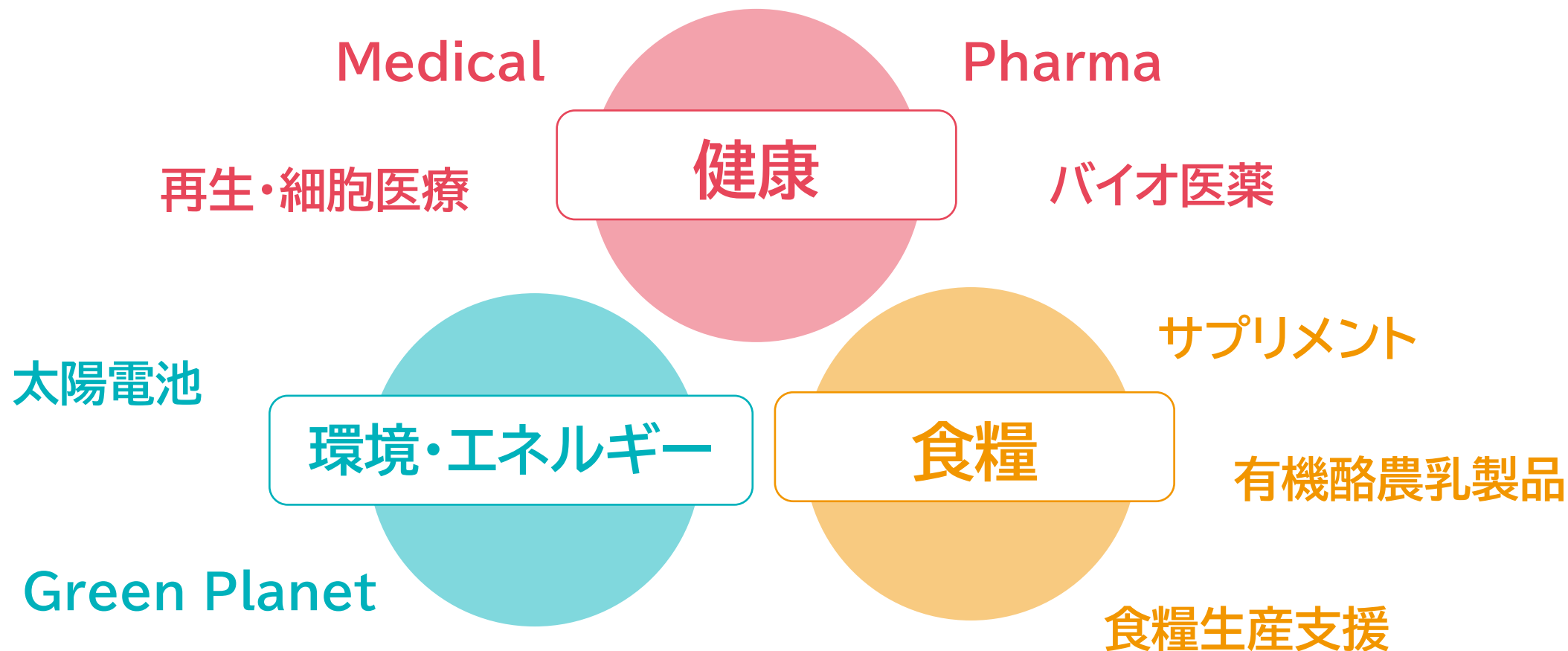
Section
02

コア思想

- ポートフォリオ変革を推進する重点戦略領域を一体化した動的ネットワーク組織を構築



3つのクライシスを解決し、地球生命を健康にするライフサイエンス

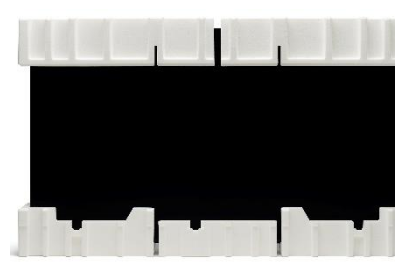


● 社会実装の本格化に向けた最新の動向

- 大手ブランドホルダー向け採用が大幅拡大の見通し
- 競合の撤退により当社需要が急拡大

● 量産への移行

- 2025年度：15,000トンの実証プラント本格稼働開始の見通し
- 2026年度：各国大手ブランドホルダー向け採用拡大、フル生産の計画



● 生産能力増強の取り組み

- 生産性向上の技術を急ピッチで研究開発中
- 成型加工の生産性を改善する結晶化速度向上技術を当社にて研究開発



● CO₂を直接原料としたGreen Planet 生産

- 2030年度の実証プラント立ち上げを目指す
- CO₂の固定化能を高めた微生物開発を推進。2025年度にベンチ設備を導入予定



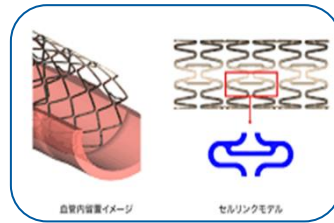
Medical

● 医療機器事業ドメインの拡大

- レオカーナ・スコアリングバルーンなどの主力製品が市場で高評価
- 脳・心臓血管カテーテル製品の拡充、電気生理デバイスへの展開などを推進



冠動脈治療デバイス
スコアリングバルーン



冠動脈治療デバイス
JMDT社 生分解性ステント



脳動脈瘤治療デバイス
ESM社“Nautilus”

Medical

● 再生・細胞医療の社会実装

- 羊膜由来間葉系幹細胞の治験適用
- 適応疾患の拡大・製造体制の整備
- 国内初の純国産他家MSC製剤の社会実装へ



Pharma

● バイオ医薬事業の展開

- 欧州に研究拠点を移転
- プラスミド・タンパク・mRNAの製品開発を強化
- 動物細胞技術の導入によりモダリティを拡充



● 用途の拡大

- ビル用建材一体型(BIPV)、車載向けなど、用途が拡大
- FOZ(Field Operation Zero)を目指した革新技術、DXを活用した品質管理により、品質とコストの向上を追求



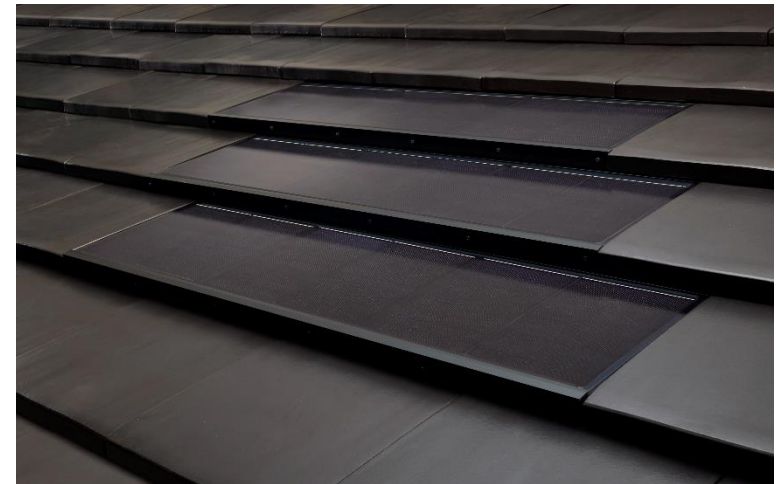
東京都「都有施設における再生可能エネルギー見える化モデル事業(建材一体型太陽光発電設備)」



トヨタ「プリウスPHEV」に採用

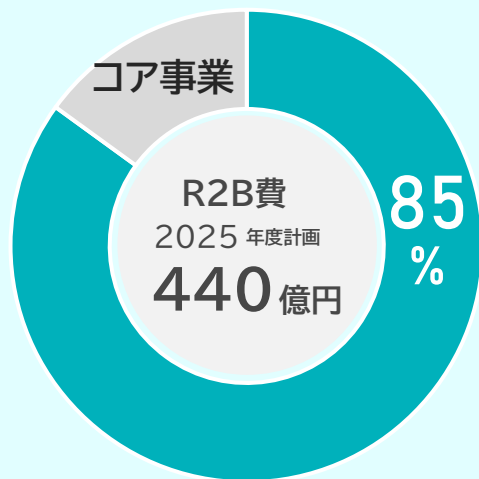
● ペロブスカイト太陽電池技術開発

- ペロブスカイトの課題である耐久性・耐候性を解消する技術開発
- 当社が得意とするヘテロ接合結晶シリコンを組み合わせたタンデム型の高性能・高信頼性セル・モジュール開発
- ペロブスカイト／ヘテロ接合結晶シリコンのタンデムセルで、セル変換効率32.6%を達成（面積1cm²、ESTIによる測定）
- 瓦一体型や3D曲面の車載用モジュールを開発



ペロブスカイト/結晶シリコンタンデム
瓦一体型太陽電池モジュール

2025年度の投入R2B費のうち、**85%**を重点分野へ**集中**



重点領域

ライフサイエンス領域



Medical



Pharma



サプリメント



食糧生産支援



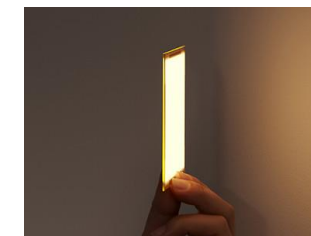
Green Planet



PV



光学フィルム等

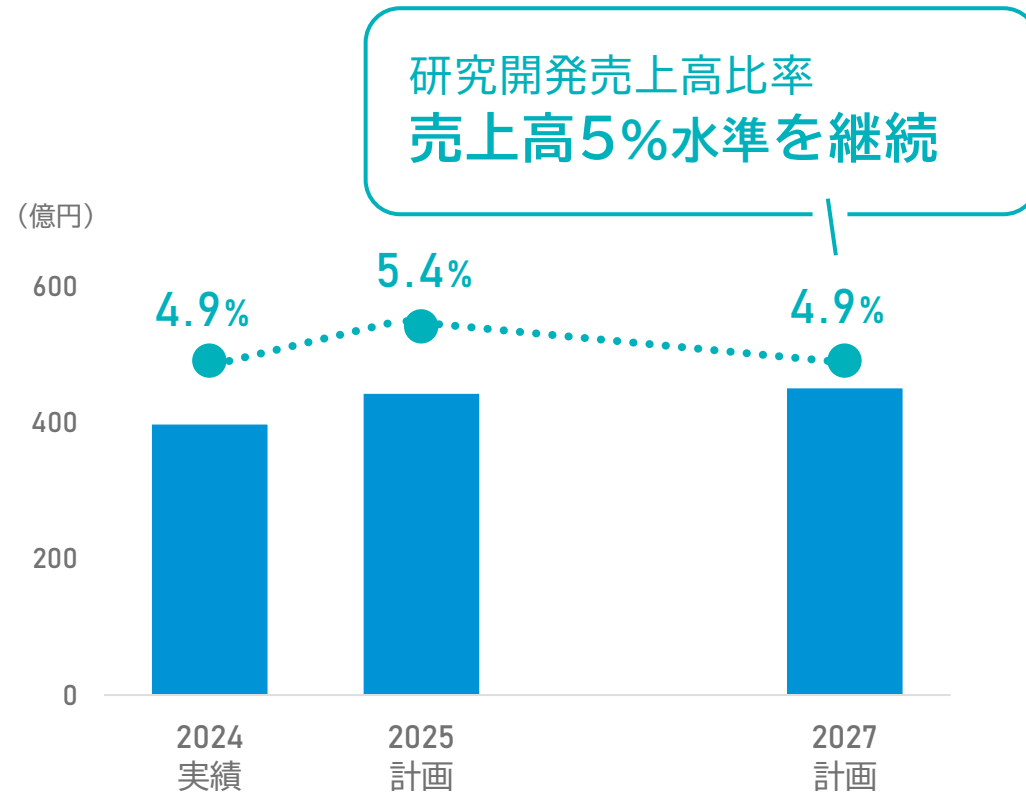


OLED

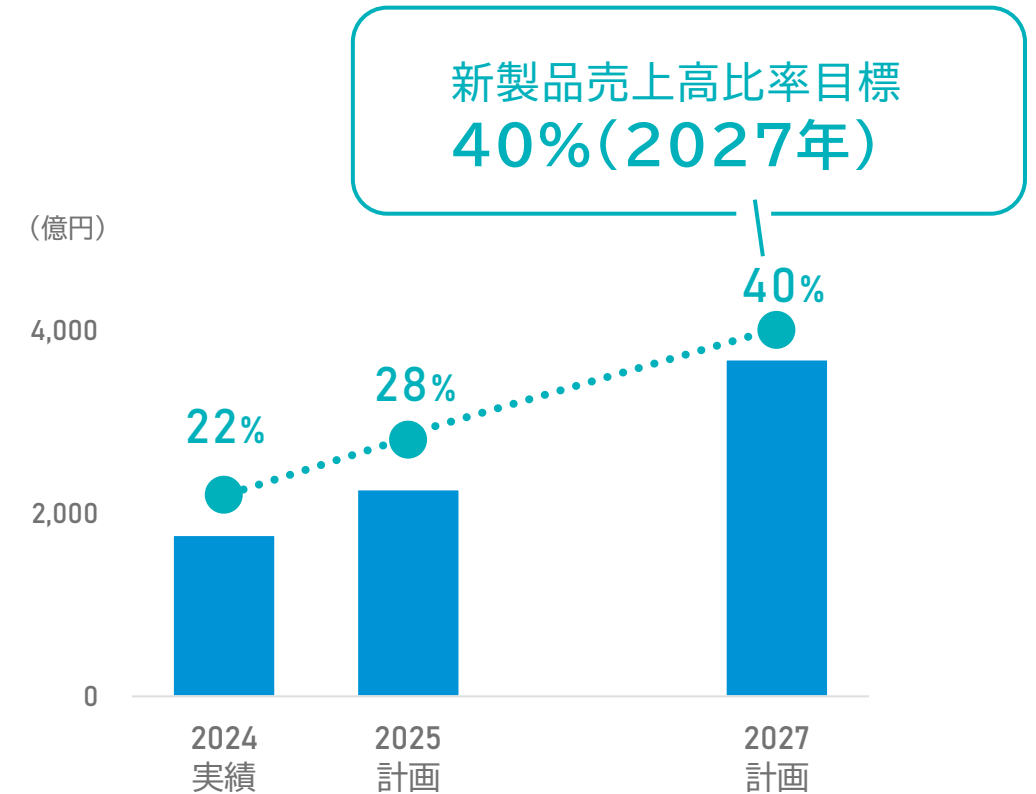
情報インターフェース、
AI半導体、モビリティ、MS

- 事業(Business)へとつながる研究開発 Research to Businessを推進
- 重点分野へ研究開発投資を集中し、ポートフォリオ変革を主導する

R2B費売上高比率



新製品売上高比率



創業以来の理念

Human Driven Company

少数精鋭・能力成果主義

Diversityの推進

属性を問わない多様な個性から新たな
発想が生まれ、
カネカならではの！と世界を驚かせるユニークな価値を発信し続けている姿を目指しています。

人材育成

カネカ1on1を柱とした人材・リーダー育成

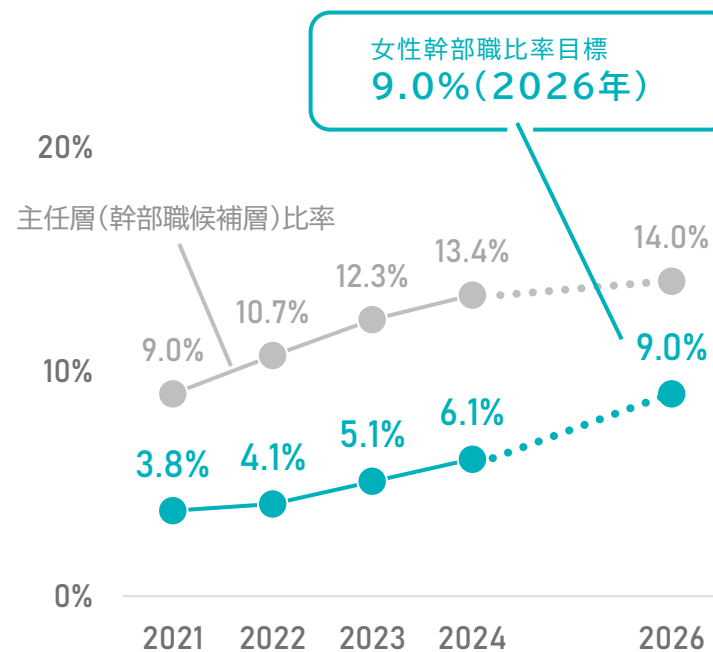
人の心に火をつけ、人の成長を通じて
会社の成長をドライブすることを目指し、
「カネカ1on1」を2018年より
継続して取り組んでいます。

Wellnessの推進

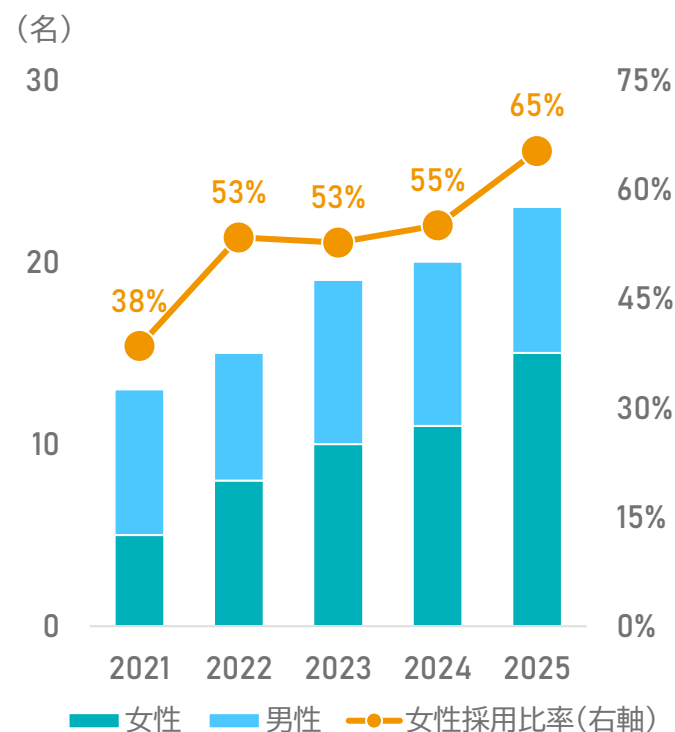
一人ひとりのWellnessと
組織のWellness向上に取り組んでいます。
中心にあるのは社員相互の「絆」です。

- Diversityの推進 多様な個性がカネカならではの！を生み出す
- 1on1を柱に女性活躍を推進、女性幹部職比率・事務系新卒女性採用比率ともに増加
- 男性育休取得も推進し、取得対象者の上司となるリーダー層への研修も実施

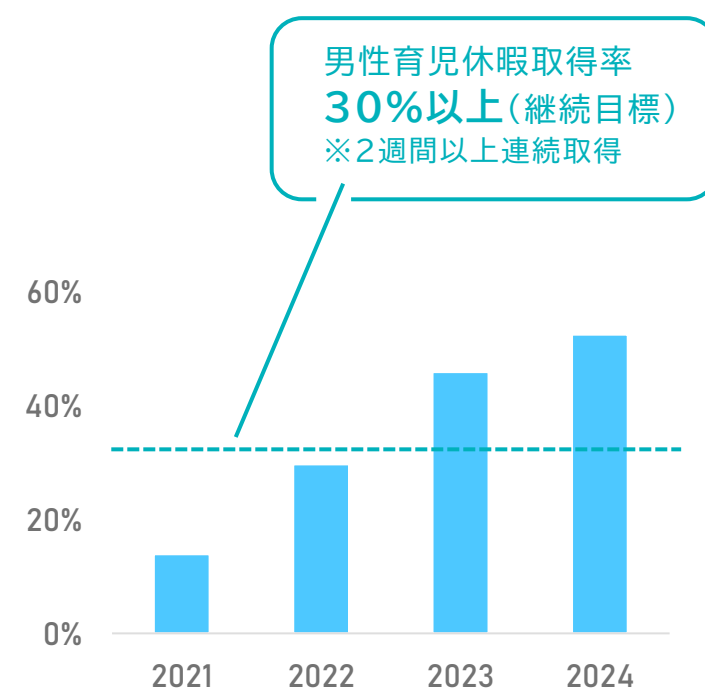
女性幹部職比率



事務系新卒採用の女性比率



男性育休取得率



基本方針

- 文化の違いを越えるグローバル人材の育成
- 経営資源を世界に求めるM&A・オープンイノベーション
- 地域に根差した生産・販売体制

The Best Glocal Kaneka Ways

Global Centerによる全体最適の戦略策定 × 現場の最適化を実現するLocal適応力

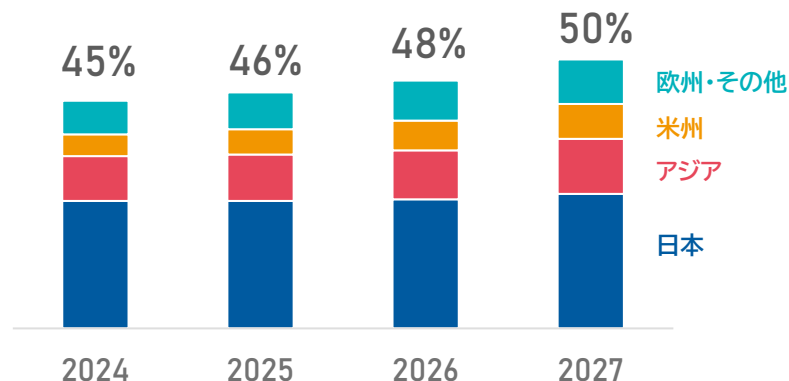


<統括会社の機能強化>

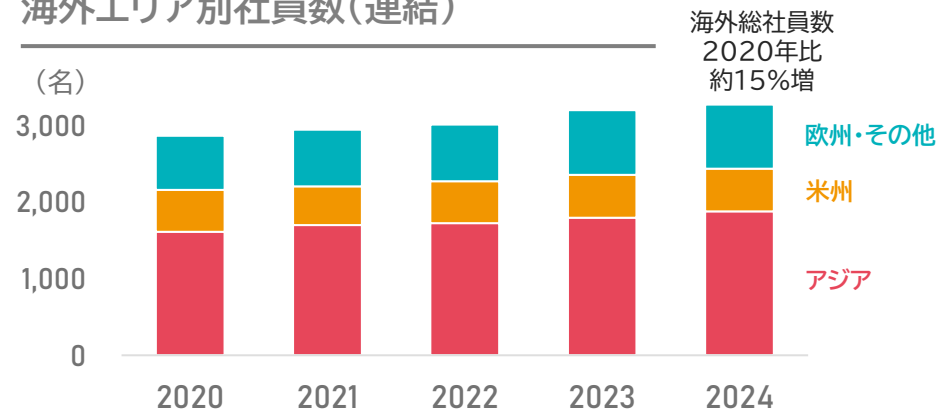
- 市場のダイナミズムを掴んだ成長機会の徹底した追求
- 未来にわたり世界で隆々と存在するためのロマンある運営コンセプトの構想

海外事業の推進

海外売上高比率



海外エリア別社員数(連結)



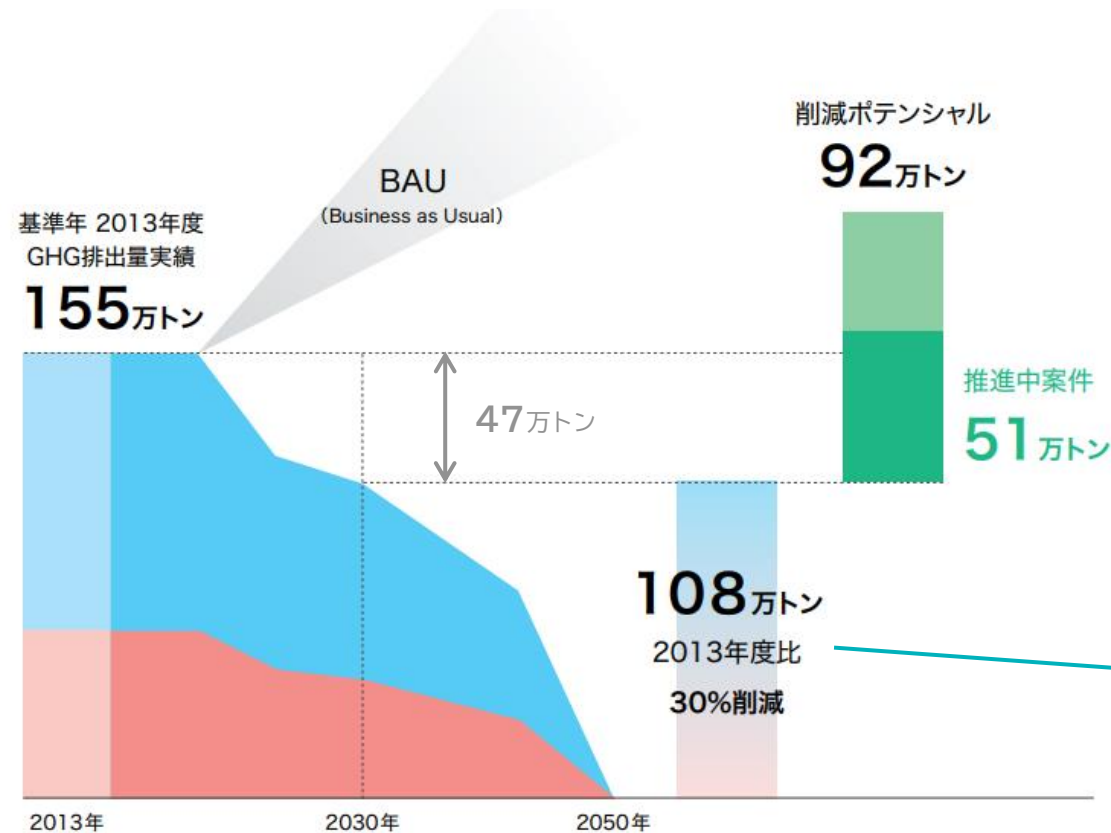
- 海外駐在員の増加 (200名→300名へ)

ライフサイエンス領域のグローバル展開

- 研究開発から販売までの現地拠点拡充と戦略的なM&Aの推進



GHG排出量削減計画

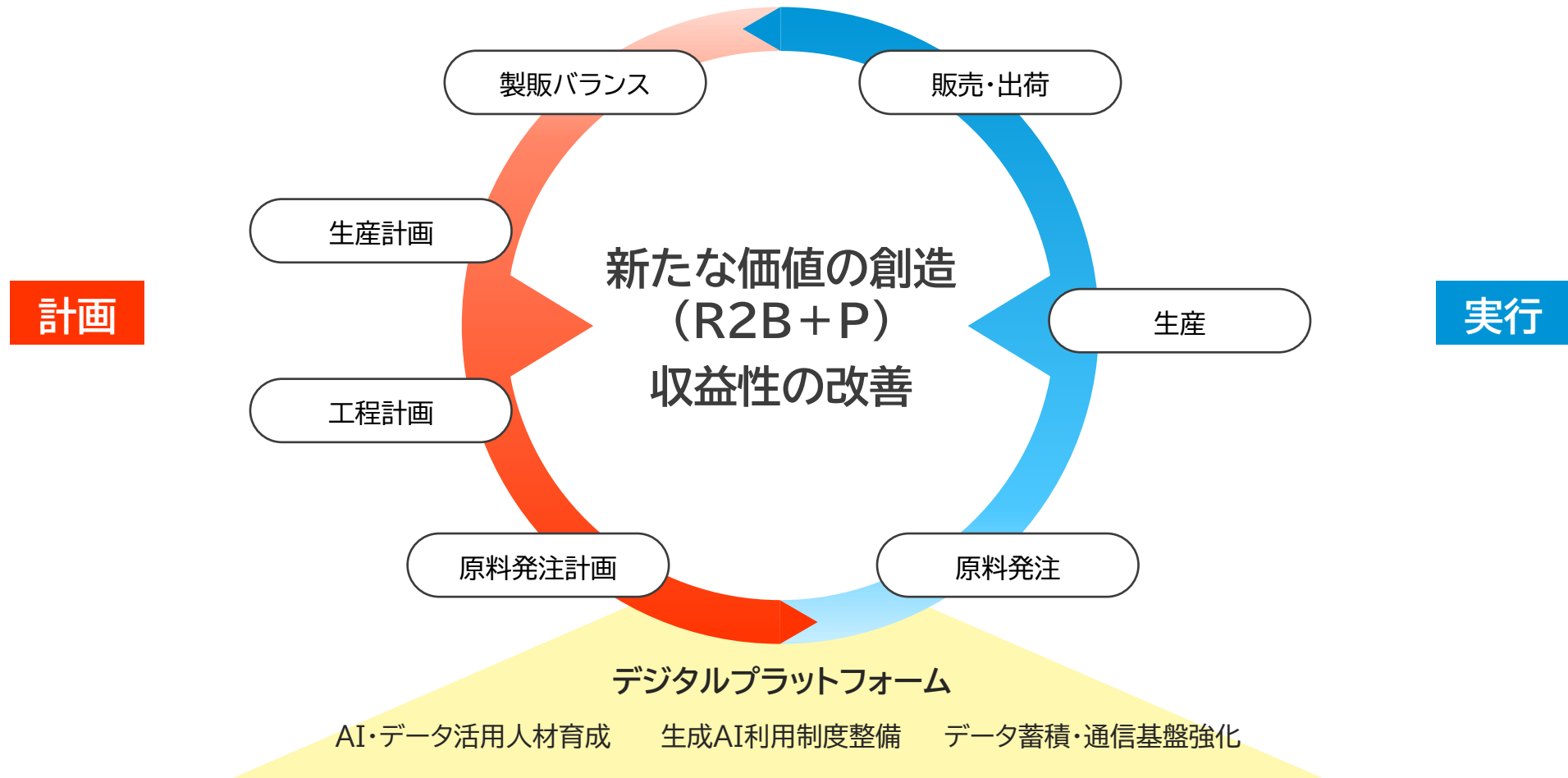


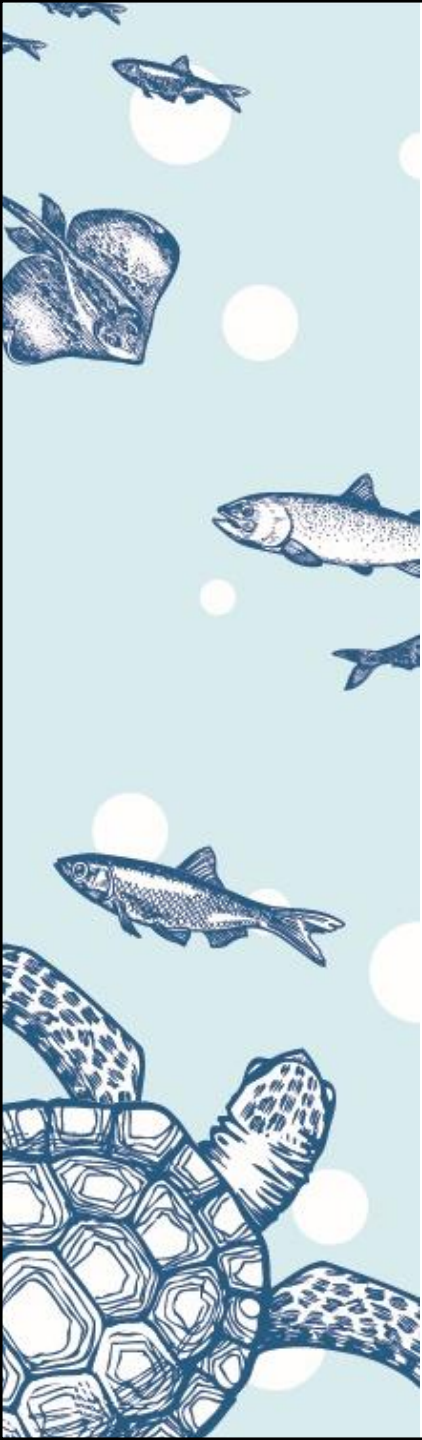
※1 GXリーグ：2050年のカーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GX (Green Transformation) への挑戦を行い、持続的な成長の実現を目指す企業や官・学とともに協働する取り組み。

- 当初の削減目標の達成に目途
- 事業成長分の排出量削減に向け、省エネ・プロセス革新からポテンシャルを抽出 → 総削減ポテンシャルを92万トンまで拡大
- 24年度決定の高砂工業所の脱石炭等は計画通り進捗
- 追加ポテンシャルの抽出に向け、社外連携も含めた探索活動を展開中

GHG排出量目標(2013年度比)
30%削減(2030年)

サプライチェーン全体でのデジタル最適化による新たな価値の創造





Section
03

計画「3年の仕掛」2025

■ 2024年度の振り返り(「3年の仕掛24」の初年度)

- 売上高 : 過去最高の8,000億円超
- 営業利益 : 上方修正予想の400億円を達成
⇒ 年間通じて強いモメンタムが継続。下期以降は100億円/Qの利益水準
- 資本効率 : ROEは5.5%に改善

(億円)		2023年度 実績	2024年度 計画 (2025年2月公表)	2024年度 実績	達成率 (対計画)
収益性	売上高	7,623	8,000	8,072	100.9%
	営業利益	326	400	401	100.1%
	営業利益率	4.3%	5.0%	5.0%	100.0%
	当期純利益	232	250	253	101.2%
資本 効率	ROE	5.3%	5.4%	5.5%	101.9%
	ROIC	4.4%	5.1%	5.1%	100.0%

セグメント別の業績振り返り(対前年比)

- Material : MOD事業競争力の強さを発揮、販売@改定(数量↑、販売@↑)
- QOL : E&I (スマホ・大型液晶TV)の販売好調(数量↑)
- Health Care : Medical 新製品の大幅拡販(数量↑)、Pharma CDMO市場の調整長期化(数量↓)
- Nutrition : Supplement 還元型Q10の拡販(数量↑)、Foods スプレッド拡大(販売@↑)

全セグメントで増収増益、2025年2月公表値も達成

(億円)	売上高			営業利益		
	2023年度 実績	2024年度 計画 (2025年2月公表)	2024年度 実績	2023年度 実績	2024年度 計画 (2025年2月公表)	2024年度 実績
Material	3,229	3,400	3,429	275	305	310
Quality of Life	1,762	1,850	1,910	154	198	200
Health Care	749	790	773	129	144	134
Nutrition	1,872	1,950	1,950	121	138	131
その他	12	10	11	7	4	5
調整額	-	-	-	▲360	▲389	▲379
計	7,623	8,000	8,072	326	400	401

「仕掛25」 業績目標の考え方

- 世界経済の不透明感が高まるなか、景気停滞の影響・地政学リスクなどを再検証し、「3年の仕掛」2024をブラッシュアップ
- 市場期待に応える利益水準の実現を重視

先端事業、高付加価値製品へのシフトを強化し、着実な利益成長をめざす

(億円)		2024年度 実績	2025年度 計画	2027年度 計画
収益性	売上高	8,072	8,200	9,200
	営業利益	401	420	660
	営業利益率	5.0%	5.1%	7.2%
	当期純利益	253	330	440
資本 効率	ROE	5.5%	7.2%	10.0%
	ROIC	5.1%	5.2%	8.0%

【前提条件】為替:145円/\$、155円/€ 国産ナフサ:70,000円/KL

■ 計画「3年の仕掛」2025 業績目標 セグメント別

- Material : MS 用途・市場拡大、アジアでの能増により収益拡大
- QOL : E&I 情報通信分野の市場成長に適した新製品投入により販売拡大
- Health Care : Medical、Pharma グローバル展開を加速、新製品投入・M&A等により事業領域を拡大
- Nutrition : Foods BtoCビジネスの強化、Supplement 乳酸菌分野の販売拡大

売上高

(億円)	2024年度 実績	2025年度 計画	2027年度 計画
Material	3,429	3,370	3,700
Quality of Life	1,910	1,960	2,290
Health Care	773	910	1,430
Nutrition	1,950	1,950	1,770
その他	11	10	10
調整額	-	-	-
計	8,072	8,200	9,200

営業利益

(億円)	2024年度 実績	2025年度 計画	2027年度 計画
Material	310	310	365
Quality of Life	200	210	270
Health Care	134	171	290
Nutrition	131	137	150
その他	5	5	5
調整額	▲379	▲413	▲420
計	401	420	660

- 先端事業へ積極的に経営資源を投入し、ポートフォリオ変革を継続的に推進
- 営業利益における先端事業の比率は2025年度に50%を超え、2027年度に60%に到達する計画

先端事業

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

Performance Polymers(MS)

E & I Technology

PV & Energy management

Medical

Pharma

Supplemental Nutrition

【主な仕掛け】

MS 環境対応、建築簡易施工ニーズを捉えた事業拡大

E & I 情報通信分野の市場成長と新製品投入

Medical 新製品や販売地域の拡大、M&Aによる事業領域拡大

Pharma M&Aによる新製品開発や事業領域の拡大

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

Vinyls and Chlor-Alkali

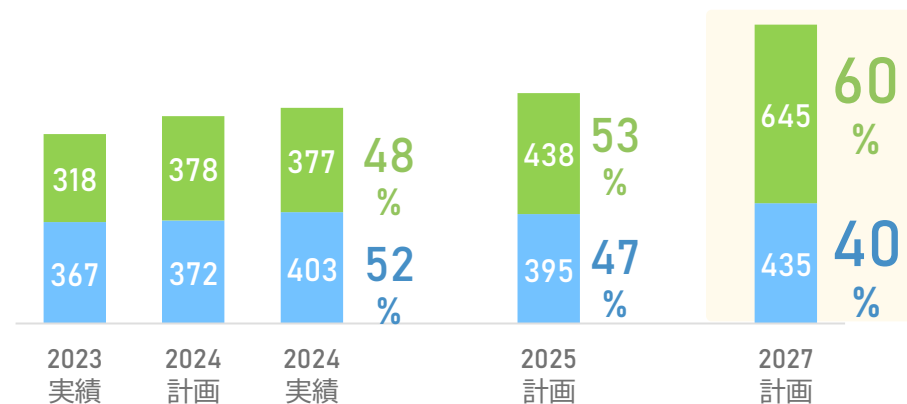
Performance Polymers(MOD)

Foam & Residential Techs

Performance Fibers

Foods & Agris

コア・先端別 営業利益構成比の推移 (億円)

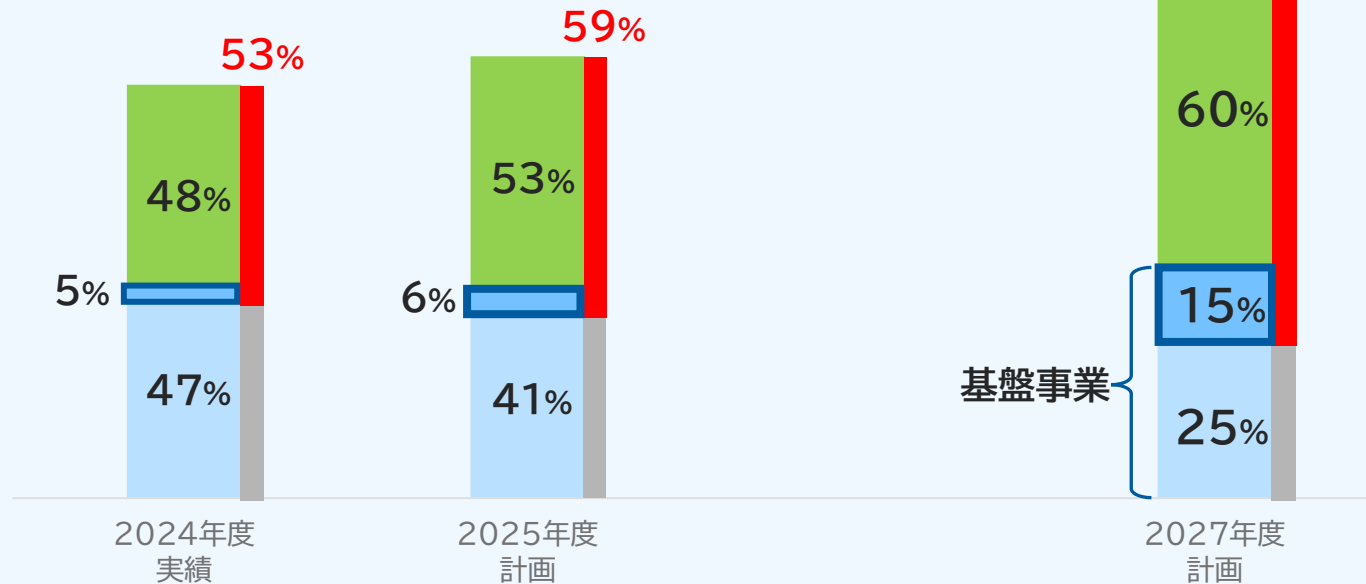


■ ポートフォリオチェンジドライバー

ポートフォリオ変革を牽引する成長ドライバー

新規高付加価値製品群

- MOD : 非塩ビ樹脂改質剤、MX
- 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



Vinyls and Chlor-Alkali SV

「アジアの中のカネカ」として根を張る事業にスケール化

国内、アジアが並び立つハイブリッドModelの構築

- アジア(アセアン・インド市場)でのポリマー事業拡大
- 特殊塩ビを活用したグローバル展開

Performance Polymers(MS)SV

ユニークな重合・変性技術を進化させ新しい市場を創造

環境対応をはじめとする社会課題へのソリューション提供による
加速度的業容拡大

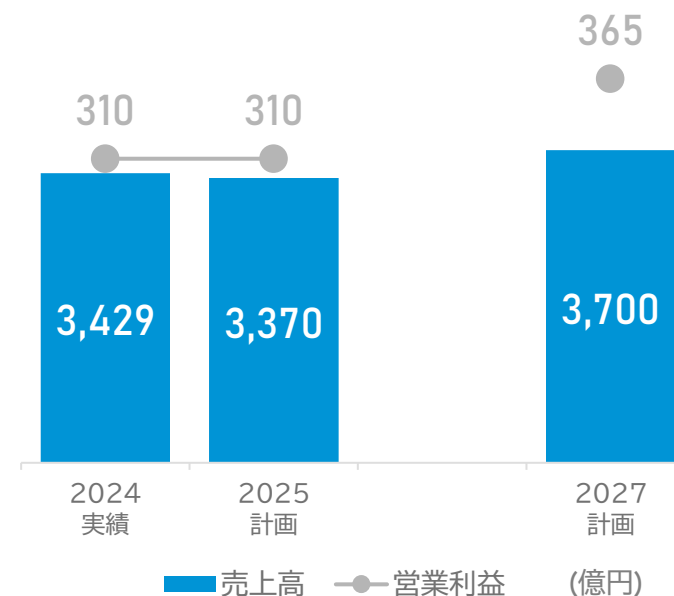
- 他素材(ウレタン、シリコーン等)対抗技術開発による市場シェア拡大
- 建築省エネ化、簡易施工化等の新たなニーズ取り込み
- アセアン・インド市場開拓とアジアでの能力増強

Performance Polymers(MOD)SV

マトリックスレジンに改質し驚きの変化を届ける「R2B」事業

コアシェル技術深耕と地域に根差した開発活動による用途拡大

- 非塩ビ用途新製品の拡充
- エポキシマスタバッチ拡販(複合材料用途等)
- アクリルフィルム自動車用途の展開加速



■ セグメント別重点戦略 (Quality of Life Solutions Unit)

Foam & Residential Techs SV

培ってきた発泡技術を進化させ変化する産業構造を先取りしたポートフォリオへ転換

グローバル展開強化と新製品投入

- アセアン・インド市場での発泡ポリオレフィン拡販
- 超高断熱グレードや発泡Green Planetなどの新製品市場開発

E&I Technology SV

進歩を続けるエレクトロニクスの未開の成長領域でパイオニアとして存在感発揮

情報インターフェース用途の進化と新たな成長領域拡大

- TVの高画質化に対応した位相差グレード開発
- 高速情報通信需要取り込み(AI、自動運転)

PV & Energy management SV

独自の太陽電池技術開発に基づくユニークで魅力あるソリューションの提供

CN社会に向けて広がる需要に応じた商品の開発と提供

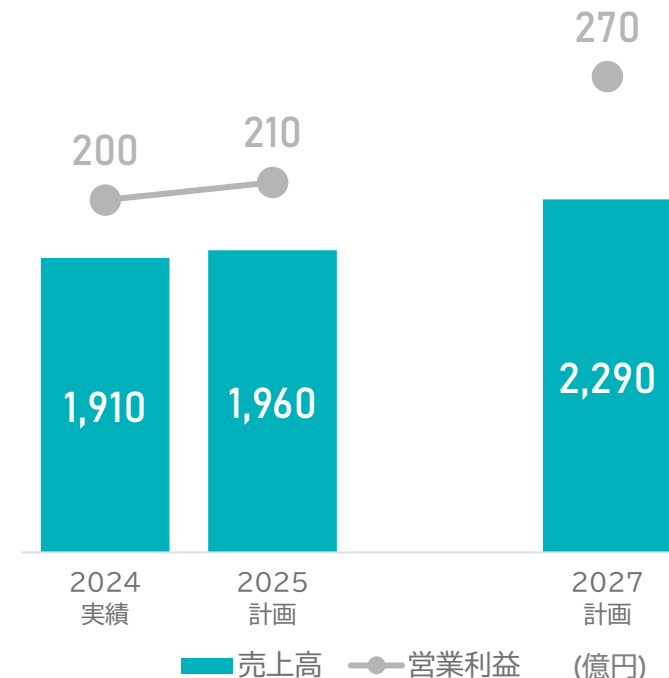
- 建物の外装・開口部への適用促進
- リフォーム市場での販売拡大
- 曲がる太陽電池の開発・量産技術確立

Performance Fibers SV

生産技術革新とユニークな高機能繊維技術開発

頭髮・難燃資材用途ベースカーゴ強化と新製品での用途開発

- 現地マーケティング体制強化による頭髮用途アフリカ多国展開
- 環境対応型グレード投入による難燃資材領域強化
- 革新技術開発による環境対応ビジネスへの事業領域拡大



Medical SV

世界トップクラスの医療技術のグローバル拡大

新技術(製品)ラインナップ拡充とグローバル化による成長加速

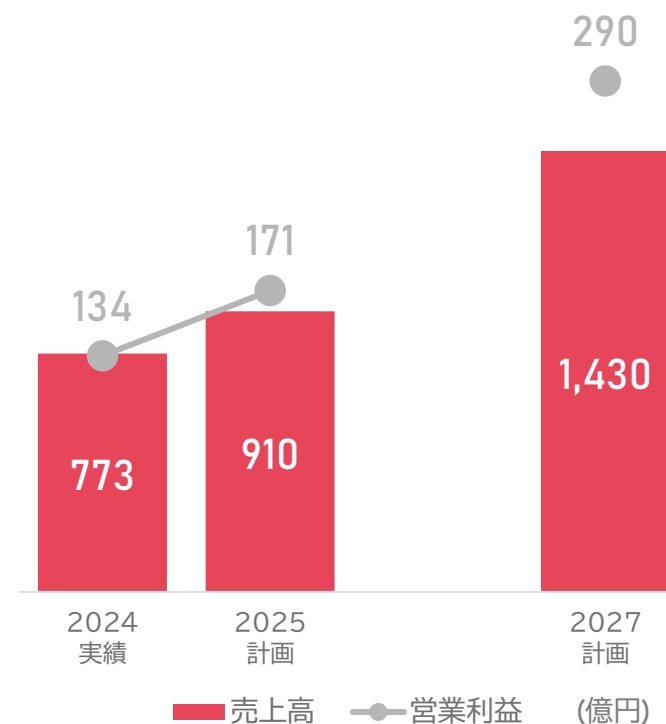
- M&A等による事業領域の拡大と新技術(製品)の市場投入
- 苫東(北海道)工場におけるカテーテルプラントの立上げ(海外展開加速)
- 米国研究開発の強化
- 新領域(再生細胞医療・女性医療等)による事業ドメイン拡大

Pharma & Supplemental Nutrition SV (Pharma)

Open Innovation技術とユニークなカネカの技術をつなぎ、 拡大する医薬品市場でスケールあるニッチ・コア事業を創生

差別化技術と市場開発力の強化

- 米国市場開発の重点化(低分子医薬)
- コスト競争力強化とM&Aによる新事業領域の拡大(バイオ医薬)
- アジア市場開発強化による拡販と生産能力増強(バイオクロマト)



Pharma & Supplemental Nutrition SV (Supplement)

還元型Q10を核とするグローバルブランド構築

技術を磨き新事業乳酸菌のleader companyを創生

米国を最重要市場として事業拡大

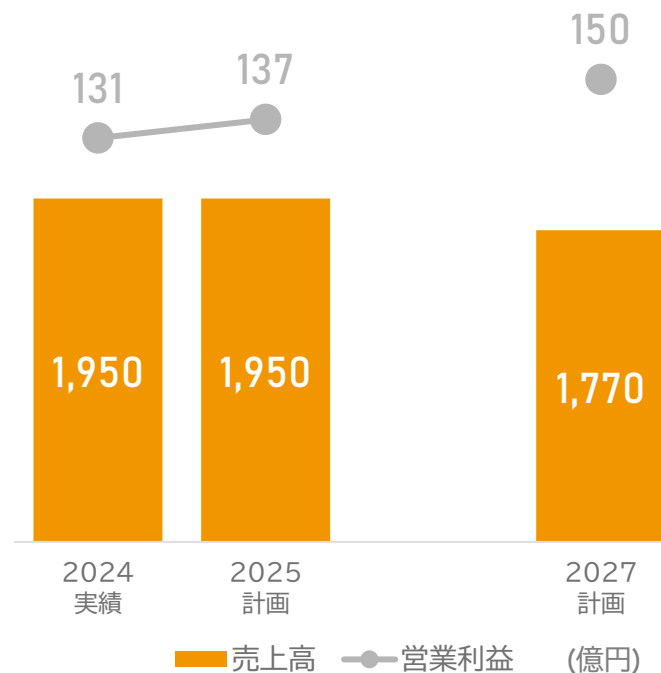
- 米国市場での還元型Q10重点拡販(Healthy Aging領域での訴求)
- 女性・乳幼児・整腸の3領域での乳酸菌重点拡販

Foods & Agris SV

多様化する食文化を先回りして付加価値食品を消費者に届けるNew Strategyに転換

ポートフォリオ変革による高収益化

- 酪農からの一貫運営を強みに有機乳製品市場の創造・拡大
- 製品拡充によるHealthy Foods事業スケール化
- 加工油脂、スパイスでのアジア市場攻略

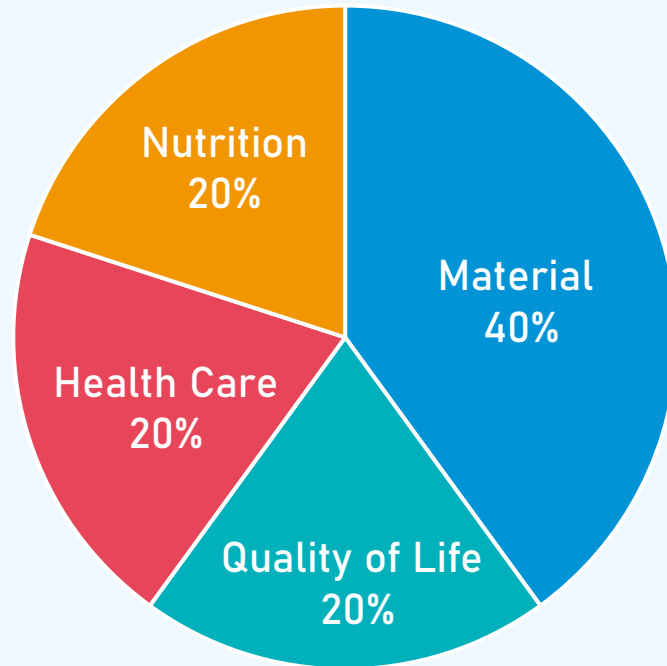


- コア事業の新製品投入による製品ポートフォリオの入れ替え
- 先端事業の事業スケール拡大による投資好循環の創出

<設備投資計画枠(25年度－27年度)>

投資総額(M&A含む)

3,000億円



事業別比率

先端 60% / コア・インフラ 40%

<先端事業に資源投入>

- 積極的な能力増強により利益成長を牽引

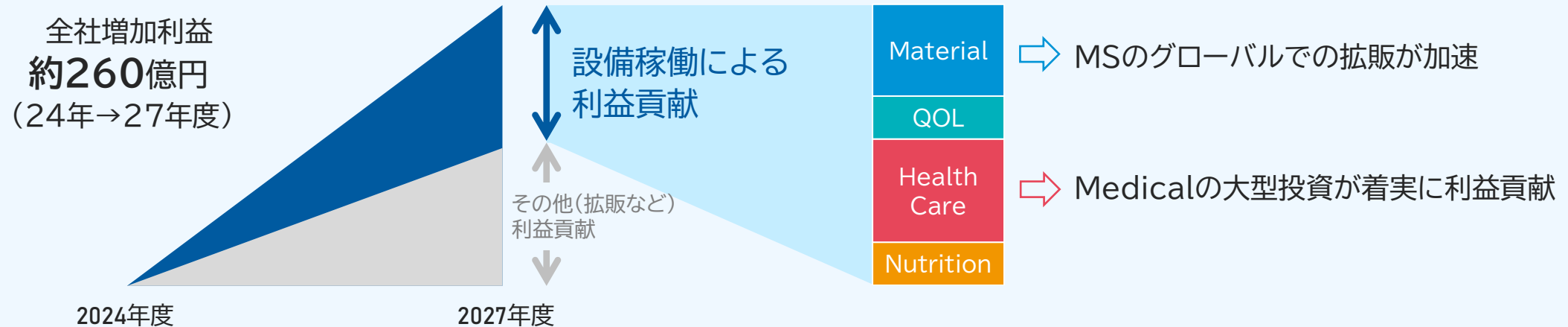
DX・環境投資など

その他 環境関連投資 DX投資

<DXに集中資源投下>

- プロセス革新及び安定生産に繋がる投資を積極的に実施

■ 設備稼働計画



キャッシュイン

営業CF

約2,600億円

政策保有株式縮減

約250億円

有利子負債

- 事業ポートフォリオ変革による利益拡大
- 縮減スピードの加速
- ESGファイナンスの拡大
(グリーンボンド・ソーシャルボンド)

キャッシュアウト

投資CF

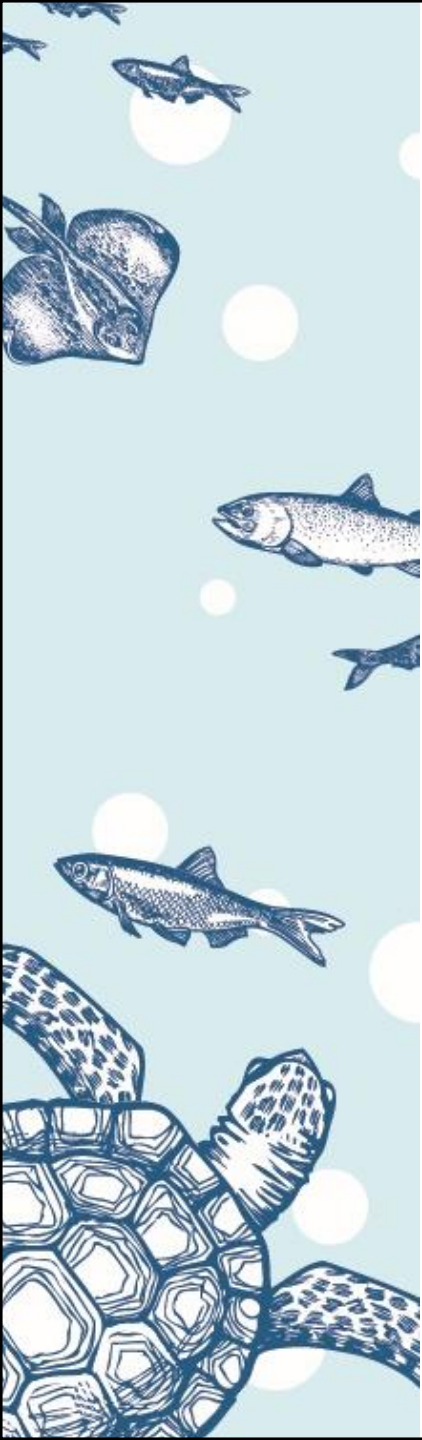
約2,400億円

株主還元

約600億円

M&A

- 能力増強投資
- 基盤強化投資
- 安定的な配当(累進配当)
- 機動的な自己株式取得の継続
- 積極的なM&Aにより新たなシナジーを創出



Section

04

資本収益性向上と株主還元

主な取り組み

1. 成長戦略の推進

事業ポートフォリオ変革を加速する

⇒先端事業へのシフト、コア事業の収益性向上

⇒大型投資の成果の刈り取り、
積極的な成長投資による利益の拡大

2. 資本・財務戦略の推進

資本効率を早期に向上する

⇒株主還元のさらなる強化

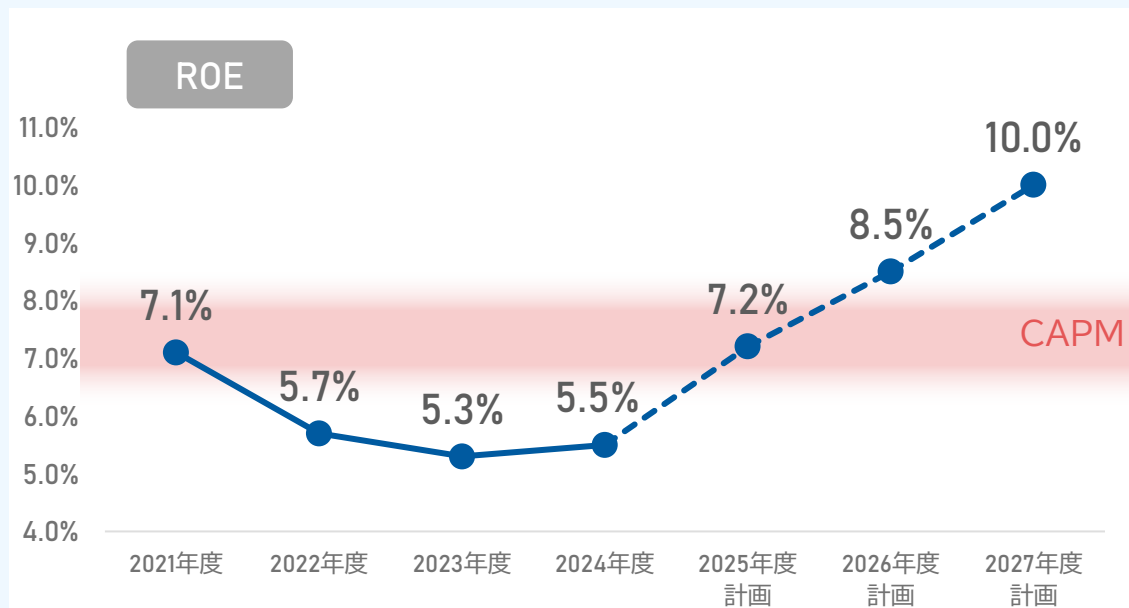
(安定的な配当、機動的な自己株式取得、
政策保有株式の縮減)

⇒成長投資への積極的な資金投入

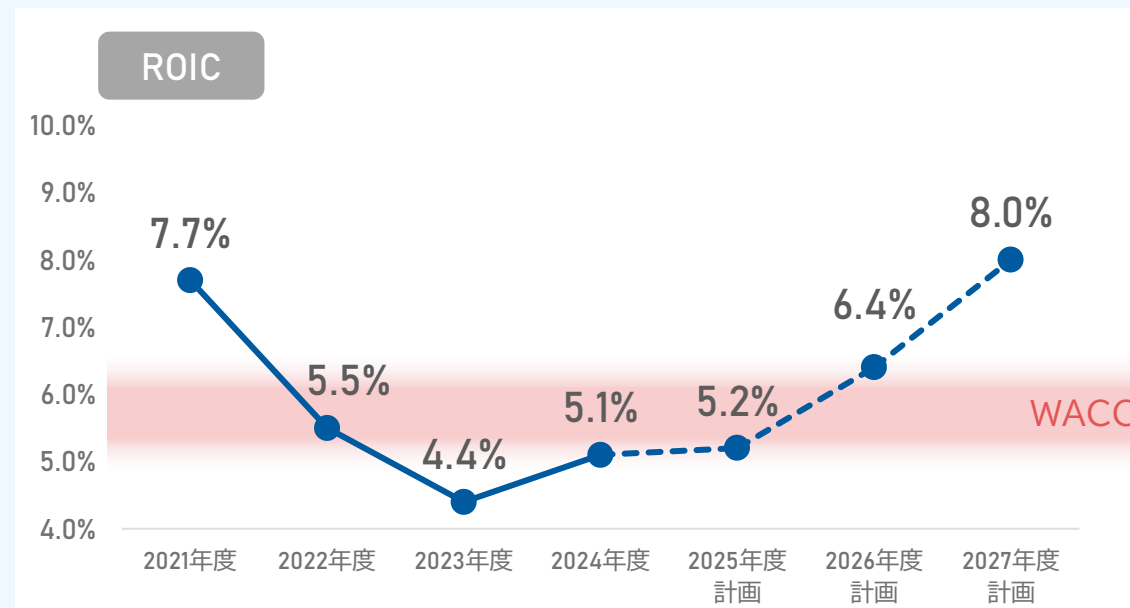
資本収益性に関するKPI

	2024年度 実績	2026年度 計画
PBR(倍)	0.51倍	1.0倍超
ROE(%)	5.5%	8%以上
PER(倍)	9.5倍	13倍以上

資本収益性に関するKPIの向上



持続的に資本効率の改善を図り、株主価値向上
2026年度に8%以上を目指す



資本コストを上回る水準を早期に実現し、
 収益性と資本効率の双方を意識した経営を徹底
2027年度に8%以上を目指す

- 事業利益および政策保有株式の売却益を原資とし、株主還元を強化

配当

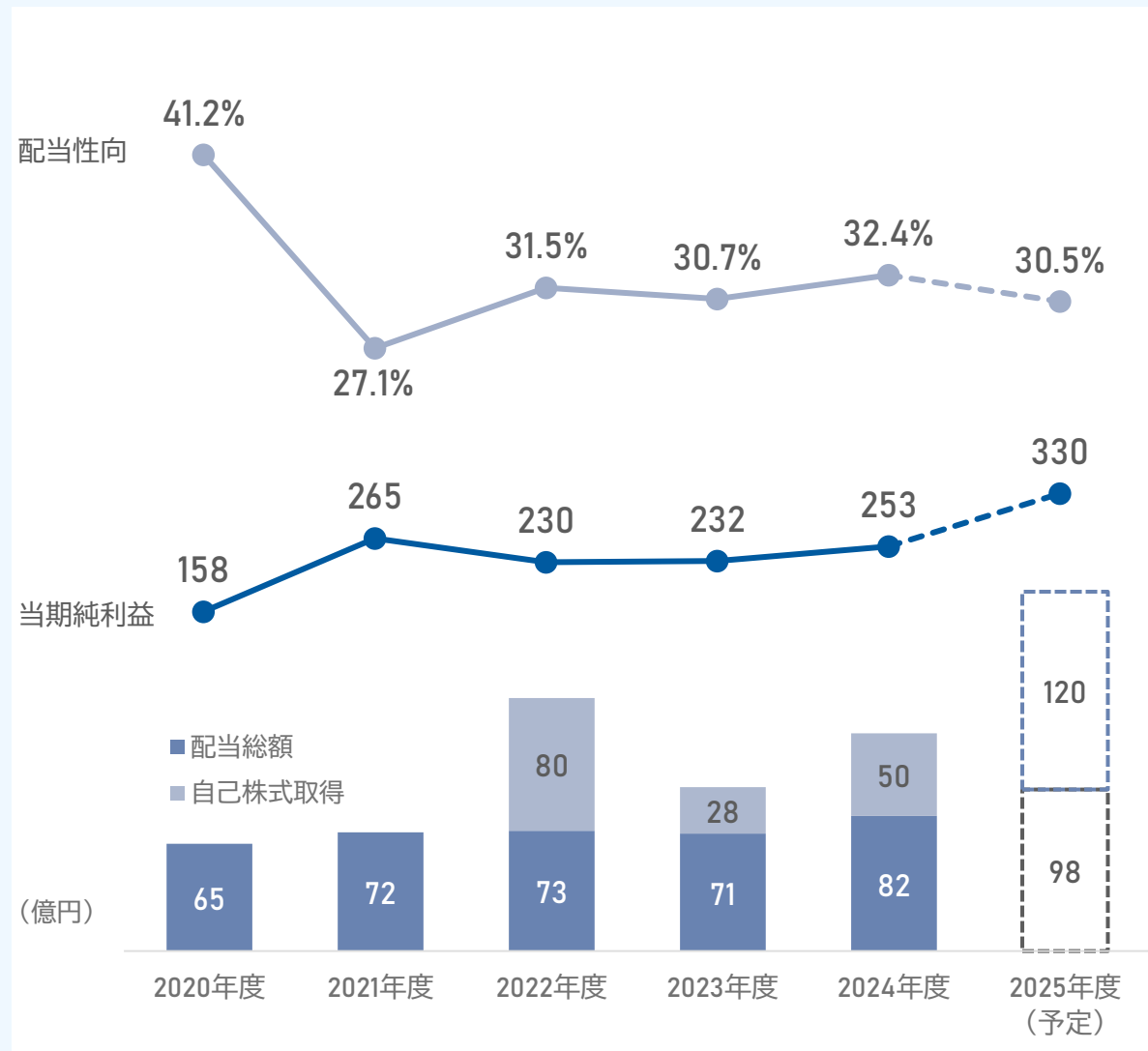
累進配当を実施し、中長期的に安定した配当を実現
(2025~2027年度)

自己株式取得

機動的な自己株式の取得を継続
2024年度取得実績 50億円
2025年度取得予定 120億円

配当性向

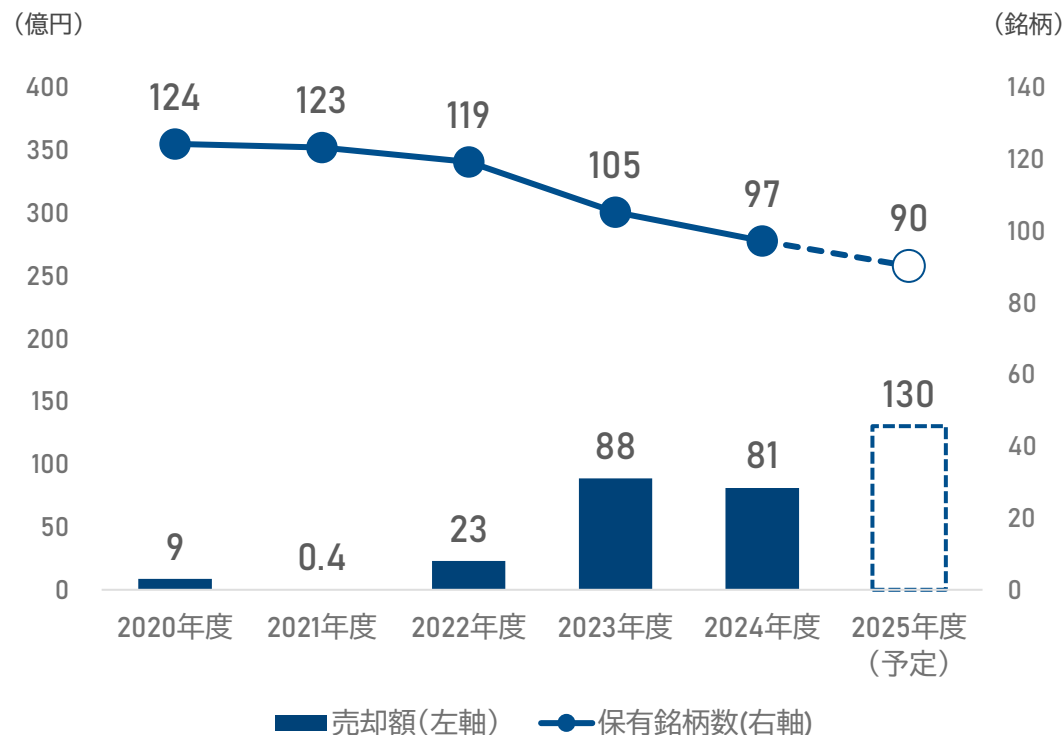
連結配当性向30%以上を目安
(総還元性向は適宜機動的に40%以上を目安とする)



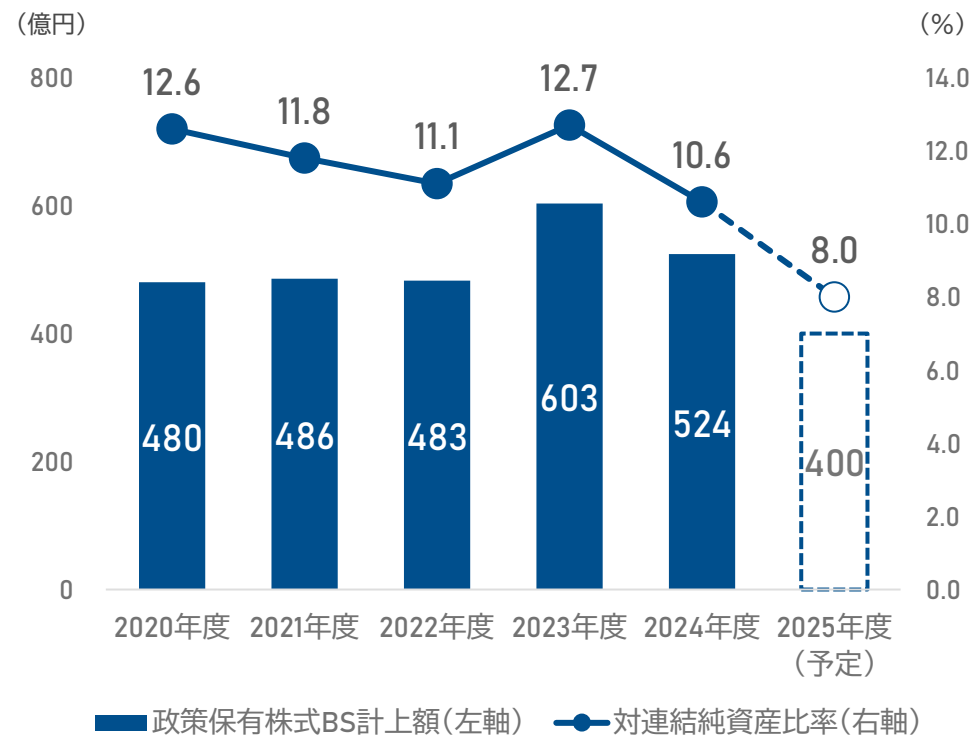
■ 政策保有株式の縮減

- 2025年度末に純資産比率10%以下を目指す
- 政策保有株式の縮減を着実に進め、2027年度末までに保有額を半分程度に縮減させる
- 縮減によって得た資金は、成長投資や配当・自己株式取得などの株主還元に配分

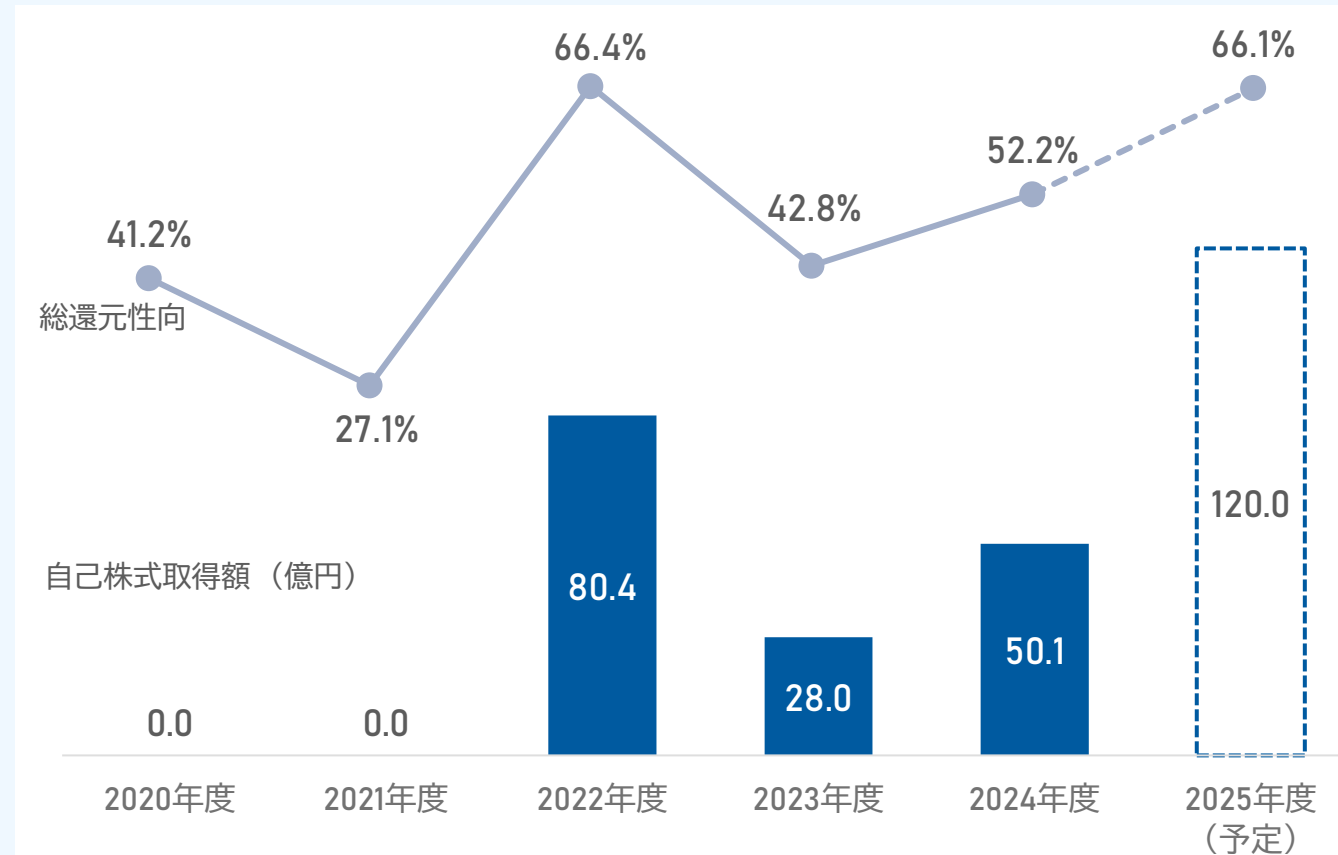
政策保有株式の売却額と保有銘柄数



政策保有株式のBS計上額と純資産比率



- 2022年度以降、継続して自己株式を取得
- 2025年度は**300万株(上限120億円)**の自己株式の取得および消却を決定(5月14日発表)
- 今後は**機動的な取得を継続**することにより、自己資本の最適化と株主還元の強化を推進



A person in silhouette is performing a handstand on a bridge railing. The background is a sunset sky with clouds and a bright sun. The text is overlaid on the image.

一瞬たりとも同じところに
いてはいけない

世界は、かつてないほど
あなたを待ち望んでいる



<ご注意>

- 本資料はあくまで当社をより深くご理解いただくための資料であって、本資料による投資等何らかの行動を勧誘するものではありません。
- 本資料は、現在当社が入手している情報に基づいて、当社が本資料の作成時点において行った予測等を基に記載されています。これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、一定のリスクや不確実性を内包しております。従いまして、将来の実績が本資料に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点をご承知おきください。