

**KANEKA**

# 計画「3年の仕掛」2026 説明会 - Change! 希望の旅 -

---

カガクでネガイをカナエル会社

2026年5月29日(金)  
株式会社カネカ

## <本日のアジェンダ>

- 1 カネカのパーパス経営
- 2 経営のコア思想
- 3 計画「3年の仕掛」2026
- 4 資本収益性向上と株主還元

Kaneka

Section 01

# カネカのパーパス経営

---

# ■ 世界を健康にする健康経営

カネカのパーパス経営

## 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

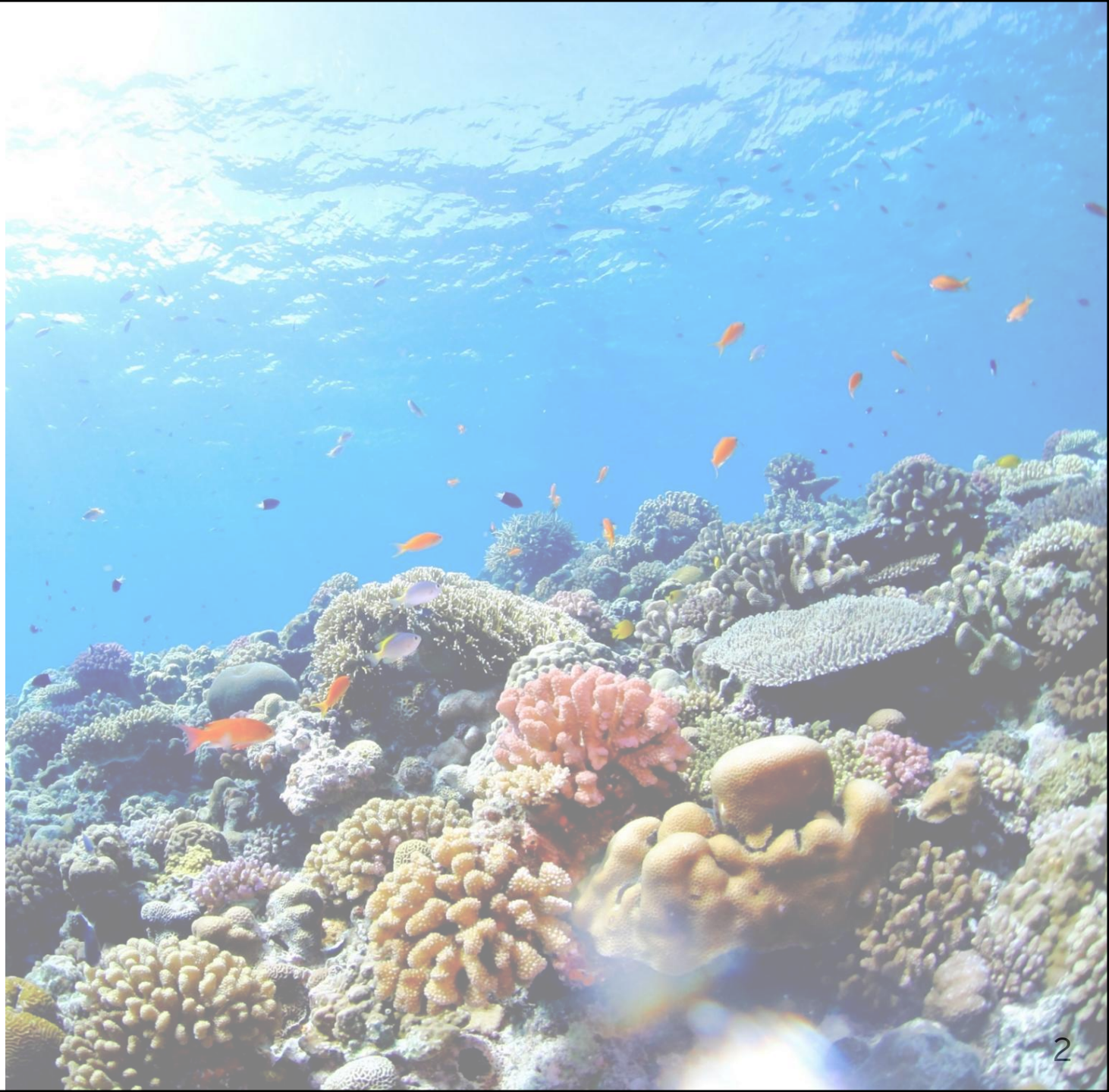
カガクでネガイをカナエル会社

# Change！希望の旅

カネカのパーパス経営

## Kaneka Way 全体を考察せよ

「地球生命」という大きないのちへのチャレンジ



# Change！希望の旅

カネカのパーパス経営

Kaneka Way

## 世界はあなたを待ち望んでいる

一日を始める、一步を踏み出す。

# Change ! 希望の旅

カネカのパーパス経営

Kaneka Way

## Narrative for Dynamic Change

良い計画は 이슈の正しい選択で決まる。



# Change ! 希望の旅

カネカのパーパス経営

Kaneka Spirit

# Human Driven

すべては、今、何をするかである。



Kaneka

Section 02

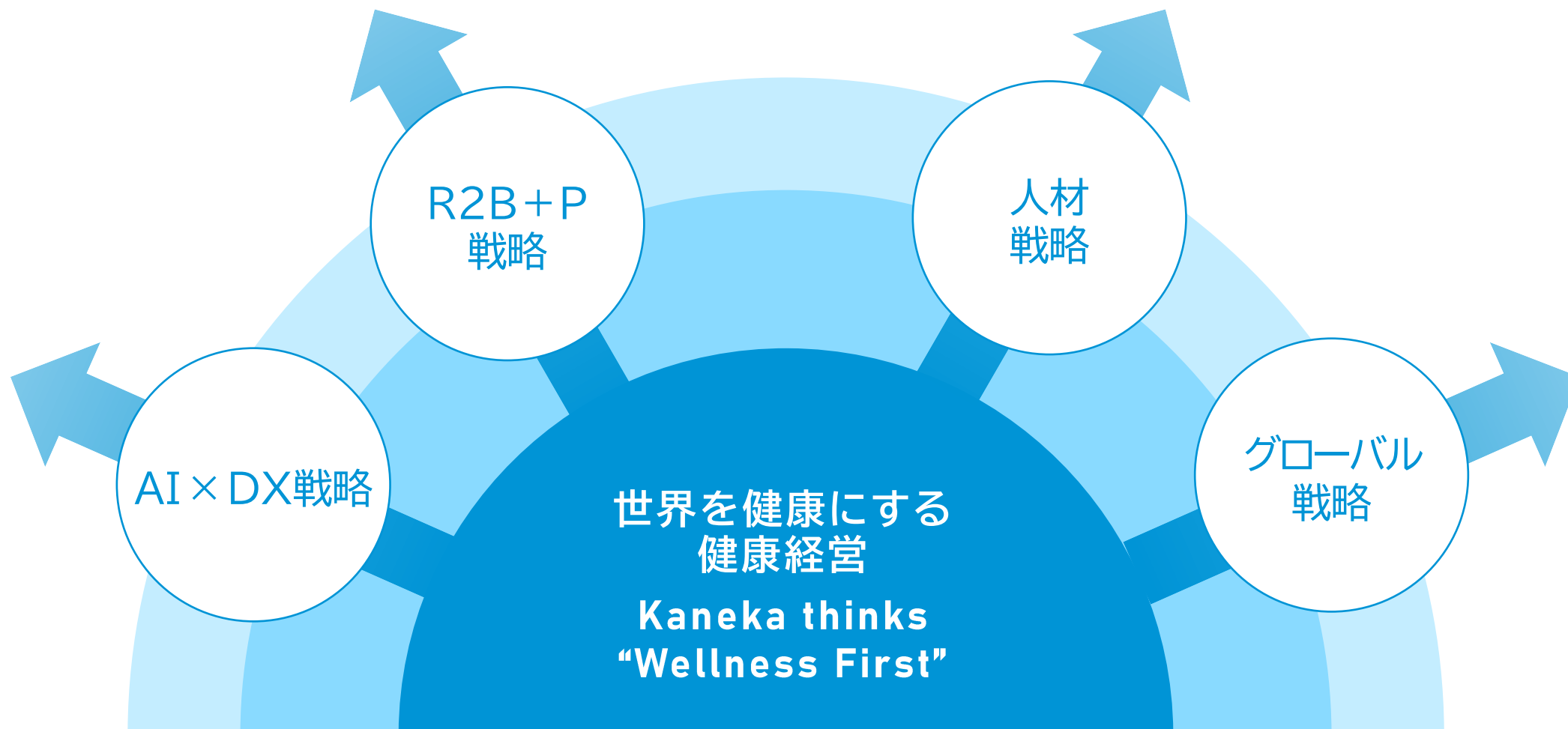
# 経営のコア思想

---

# ■ ハイブリッド経営の道

## 経営のコア思想

- 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

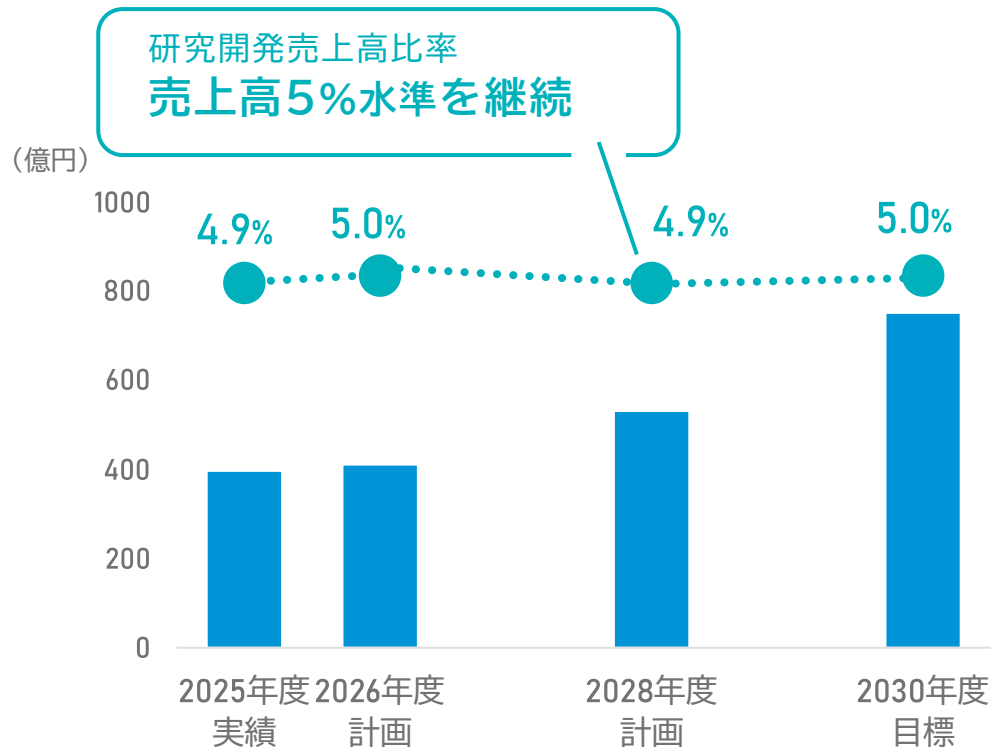


# R2B+P戦略

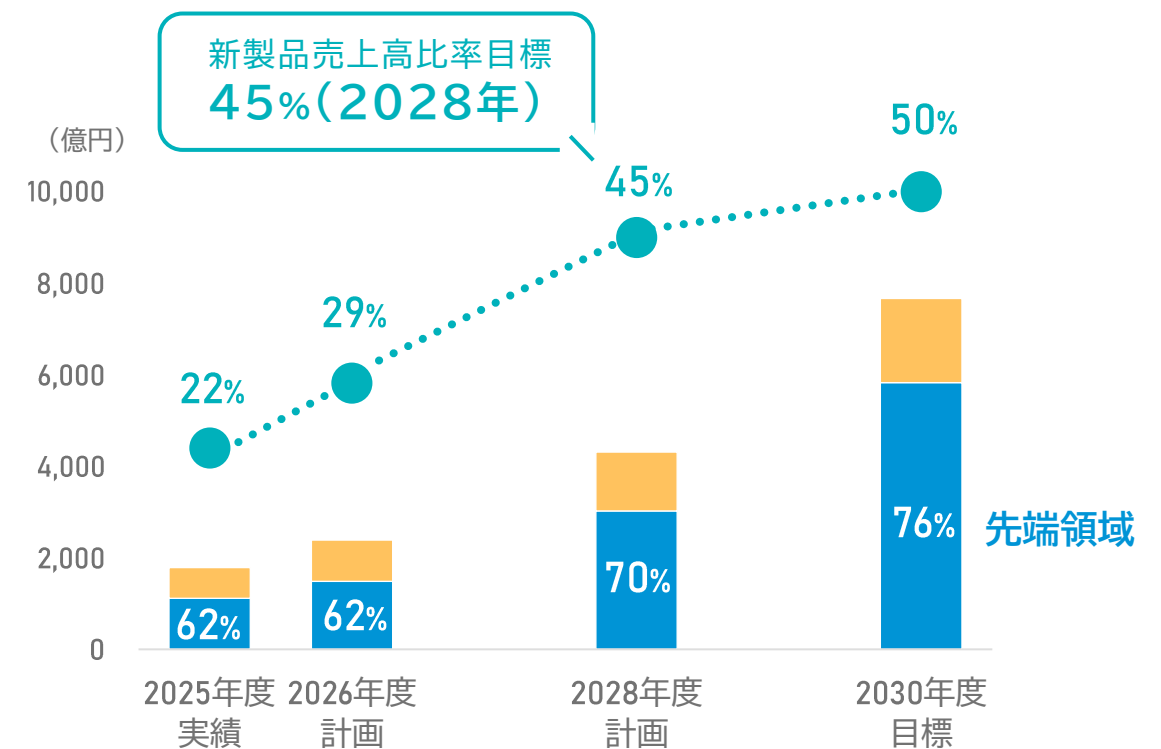
## 経営のコア思想

- BusinessへとつながるR2Bの推進により、**カネカらしい独創的な価値ある新製品・ソリューションで新たな市場を創出**
- 資源配分を地球環境や生命(いのち)を健康にする「**ライフサイエンス**」に**重点化**

### R2B費売上高比率



### 新製品売上高比率

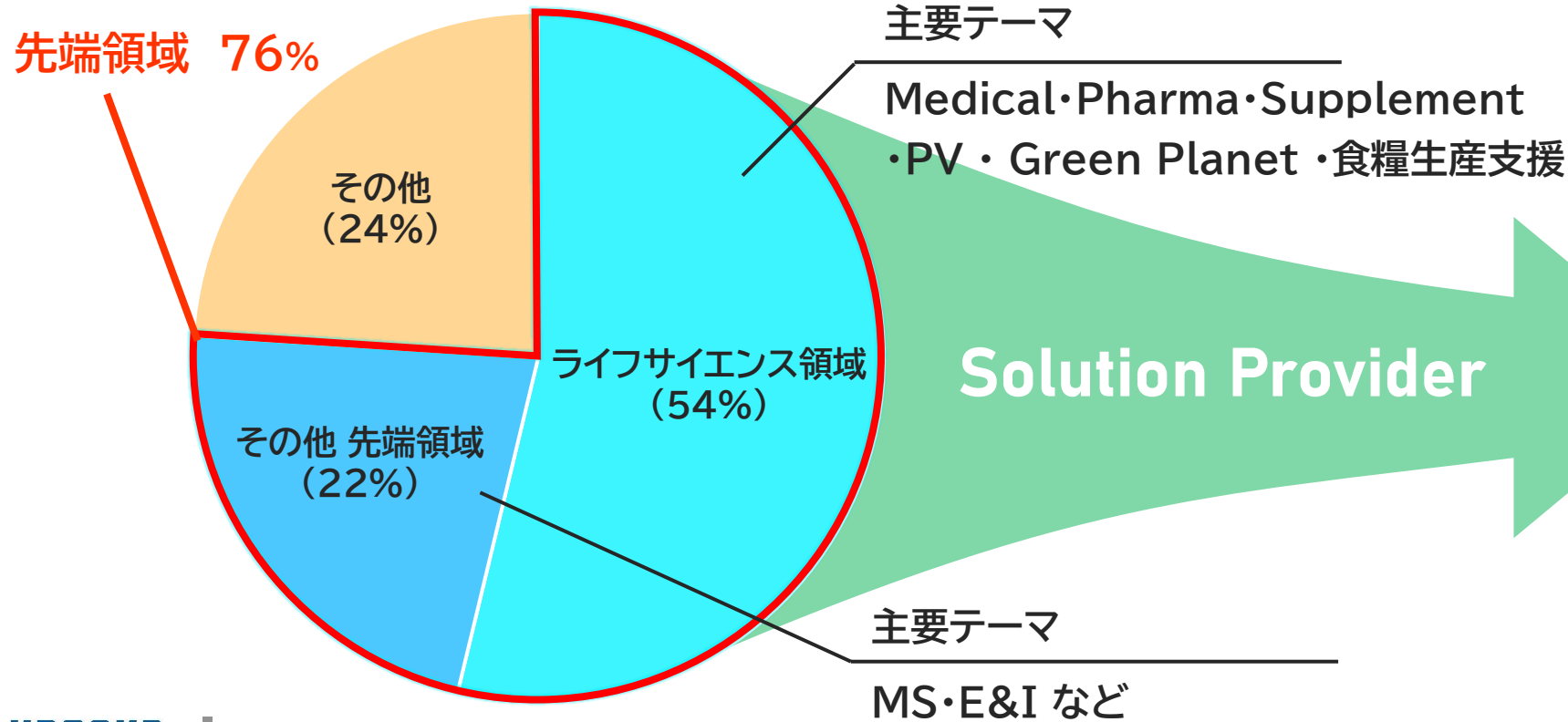


# ■ R2B+P戦略

## 経営のコア思想

- 2030年には、ライフサイエンス領域をはじめとする先端領域で**75%以上**の新製品売上を構成
- 重点分野へ研究開発投資を集中し、持続可能な社会の実現に貢献

### 新製品売上高 構成比率(2030年目標)



### 社会課題の解決

環境・エネルギー

食糧

健康

# ■ R2B+P戦略 重点テーマ(Green Planet)

## 経営のコア思想

### 生分解性プラスチック普及促進

⇒世界のブランドホルダーとの共同開発を推進

#### ● 用途と地域の拡大

- ストロー・カトラリーなどの海外展開
- 紙コップ(紙ラミ・コート)、ティーバッグ・コーヒーパッド(不織布)、人工芝など新たな用途の実績化
- 海外生産の開始

#### ● CO<sub>2</sub>を直接原料としたGreen Planet 生産 (グリーンイノベーション基金事業)

- AI・DXによりバイオものづくり技術を革新  
⇒2030年度の実証プラント立ち上げを目指す
- CO<sub>2</sub>⇒PHBH合成効率を高めた微生物開発を推進  
2025年度にベンチ設備を導入



紙コップ



コーヒーパッド



人工芝(写真提供:株式会社ナゴヤドーム)

# ■ R2B+P戦略 重点テーマ(ペロブスカイト太陽電池)

## 経営のコア思想

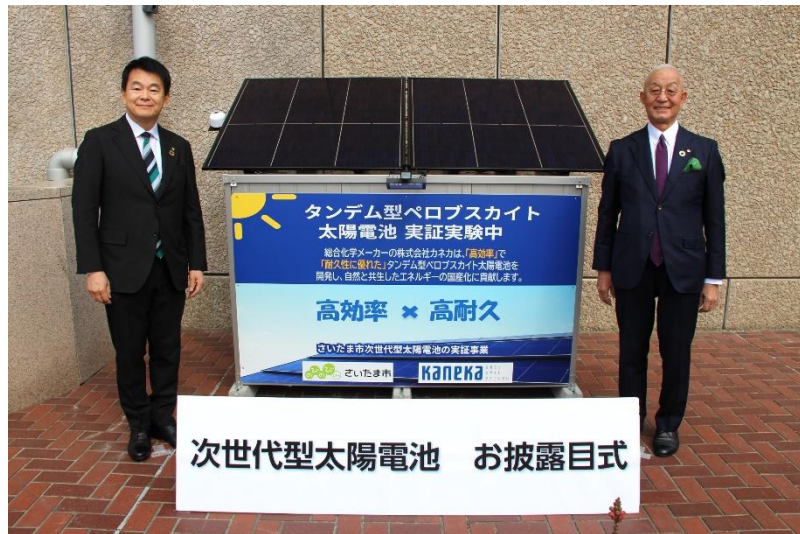
**再生可能エネルギーシフトが加速** エネルギー危機の高まり

⇒再生可能エネルギーのなかでも太陽電池が社会実装化のスピードとスケール化は最速

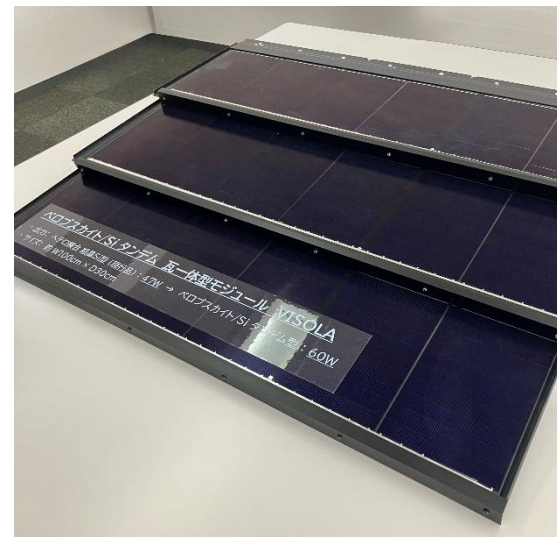
タンデム型ペロブスカイト太陽電池が市場の拡大をけん引

### ● ペロブスカイト太陽電池技術開発 (グリーンイノベーション基金事業)

- ▶ ペロブスカイト層の高品質化およびシリコン層のタンデム構造への最適化による高効率化と長期信頼性の両立を実現する  
⇒ 2028年度には製品販売を開始予定



タンデム型ペロブスカイト太陽電池実証事業



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

# ■ 人材戦略

## 経営のコア思想

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

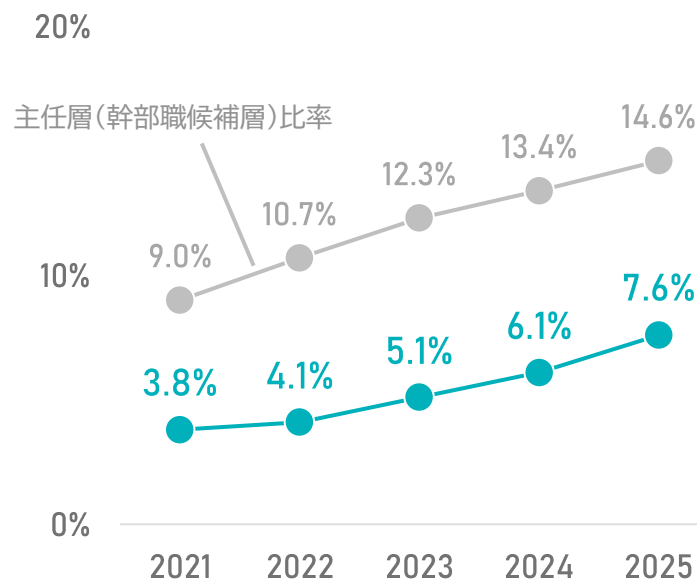
一人ひとりのWellnessと組織のWellness向上に取り組んでいます。中心にあるのは社員相互の「絆」です。

# ■ 人材戦略

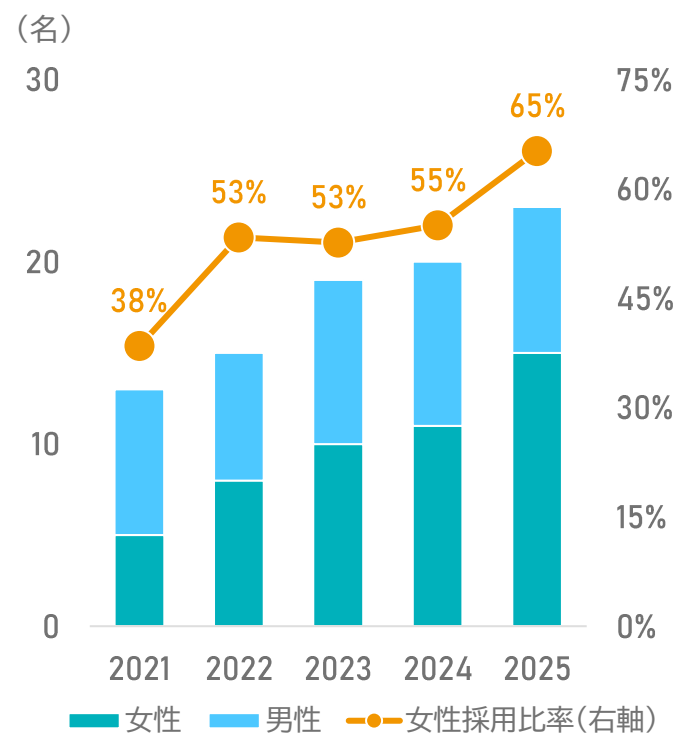
## 経営のコア思想

- 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。上司となるリーダー層への研修も実施

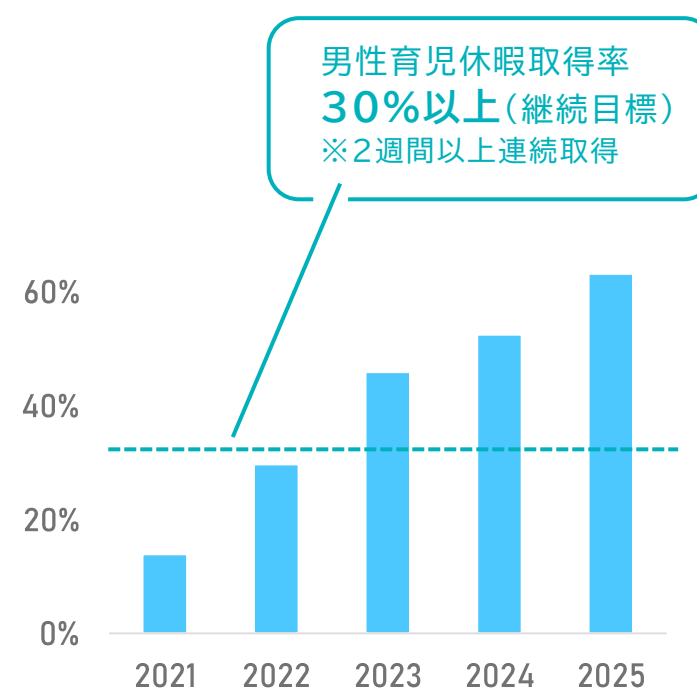
### 女性幹部職比率



### 事務系新卒採用の女性比率



### 男性育休取得率



# ■ グローバル戦略

## 経営のコア思想

### 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

- 日本をCenterとして統括会社の機能強化を推進
- グローバル人材・ローカル人材の育成・登用を積極的に推進

#### <統括会社の機能強化>

##### 欧州統括会社

環境・エネルギー、ヘルスケア、  
食品生産支援領域で業容拡大

##### 米州統括会社

最先端技術の導入による  
ビジネスモデルの変革

##### アジア統括会社

重点資源投入地域

##### 日本

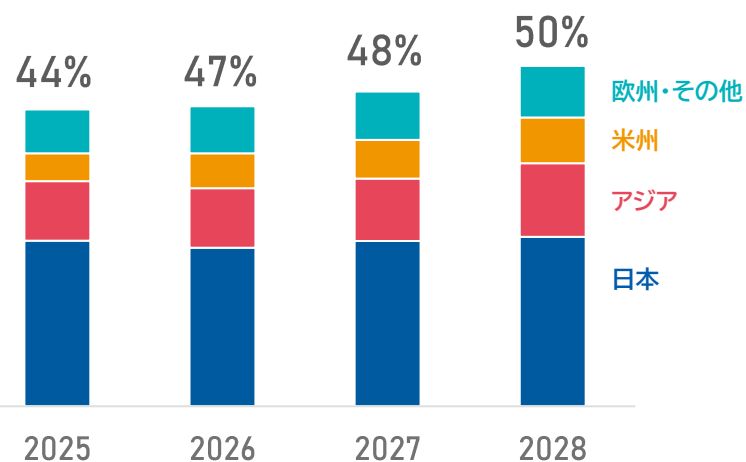
Global Centerとして  
グローバル成長戦略策定

#### <グローバル人材の育成>



グローバル人材育成研修を開催

#### 海外売上高比率



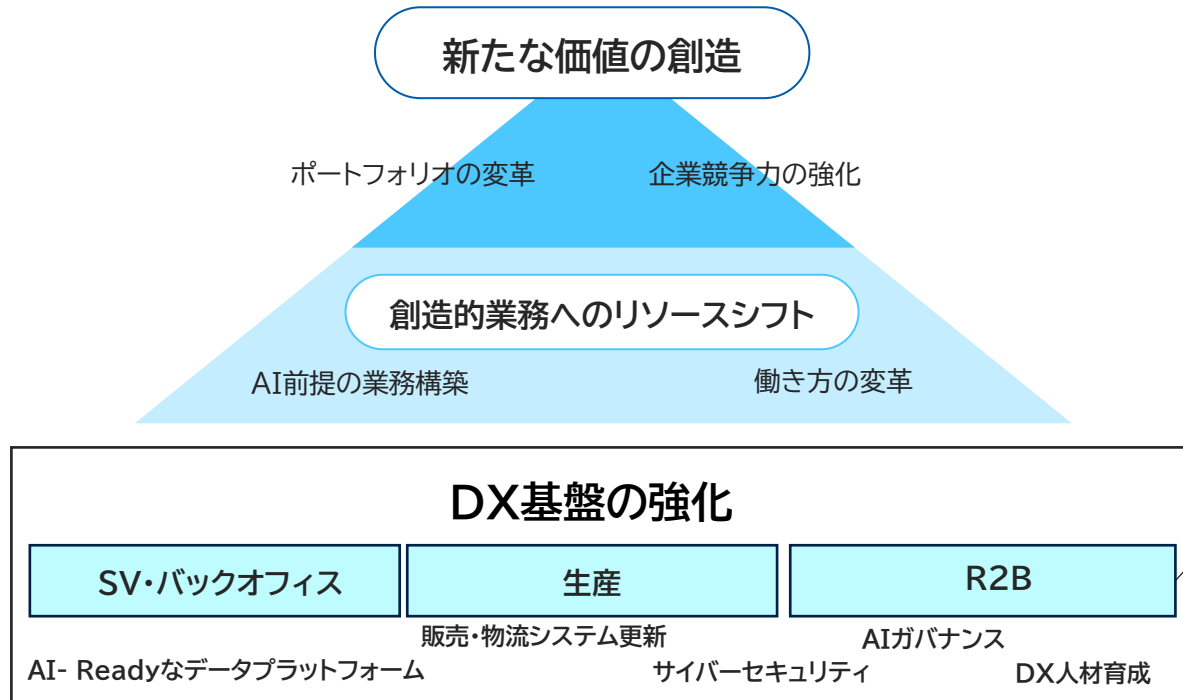
# DX戦略

## 経営のコア思想

### Kaneka DX Strategy = AI × DX

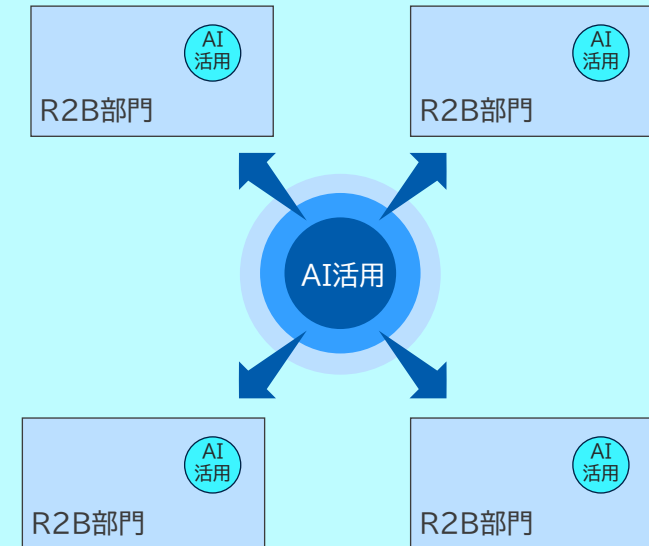
“AI×DX”により、**全社リソースの価値創造領域へのシフト・働き方を改革**

- R2B:研究のスピード・スケール・視座を変える
- 生産:最高効率プラントへの進化
- SV・バックオフィス:「Smart Work」の実現・AI活用によるSCM業務変革



### R2Bを変える

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



**Kaneka**

Section 03

# 計画「3年の仕掛」2026

---

# 2025年度の振り返り(計画「3年の仕掛25」の初年度)

## 計画「3年の仕掛」2026

- 売上高 : 過去最高を更新
- 営業利益 : 計画未達(2026年2月公表)
  - ⇒ Vinyl : アジア市況低迷、Pharma : 案件獲得遅延、E&I/Fiber : 原料高騰
  - 4Qに100億円/Q以上に回復

(億円)	2025年度 計画 (26年2月公表)	2025年度 実績	増減 (対当初計画)	達成率
売上高	8,000	8,116	+116	101.5%
営業利益	340	329	▲11	96.7%
営業利益率	4.3%	4.1%	▲0.2pt	95.3%
当期純利益	315	310	▲5	98.3%
ROE	6.5%	6.4%	▲0.1pt	98.4%
ROIC	4.3%	4.0%	▲0.3pt	93.0%

# 業績目標

## 計画「3年の仕掛」2026

「仕掛26」業績目標の考え方：2026年度は中東情勢を背景として流動的且つ不確実な情勢が継続する前提一時的な需要調整やスプレッドの変動を織込み（Material、QOLの一部SV）今後の経済情勢の変化により、必要に応じて速やかに見直しを実施する

### 先端事業、高付加価値製品への資源投入に注力

(億円)	2025年度 実績	2026年度 計画	2028年度 計画
売上高	8,116	8,200	9,300
営業利益	329	360	680
営業利益率	4.1%	4.4%	7.3%
当期純利益	310	315	470
ROE	6.4%	6.2%	目標 10%
ROIC	4.0%	4.2%	目標 7%

【前提条件】為替:150円/\$、170円/€ 国産ナフサ:120,000円/KL

# 業績目標 セグメント別

## 計画「3年の仕掛」2026

- QOL : E&I AI活用の進展に伴い、高付加価値グレードの拡販が伸長
- Health Care : Medical 血液浄化器・カテーテルの拡販が国内外で伸長 ⇒ 新製品を継続的に市場投入  
Pharma 低分子・バイオ医薬品の新規案件獲得
- Nutrition : Supplement 米国を中心に還元型Q10や乳酸菌の事業拡大が寄与

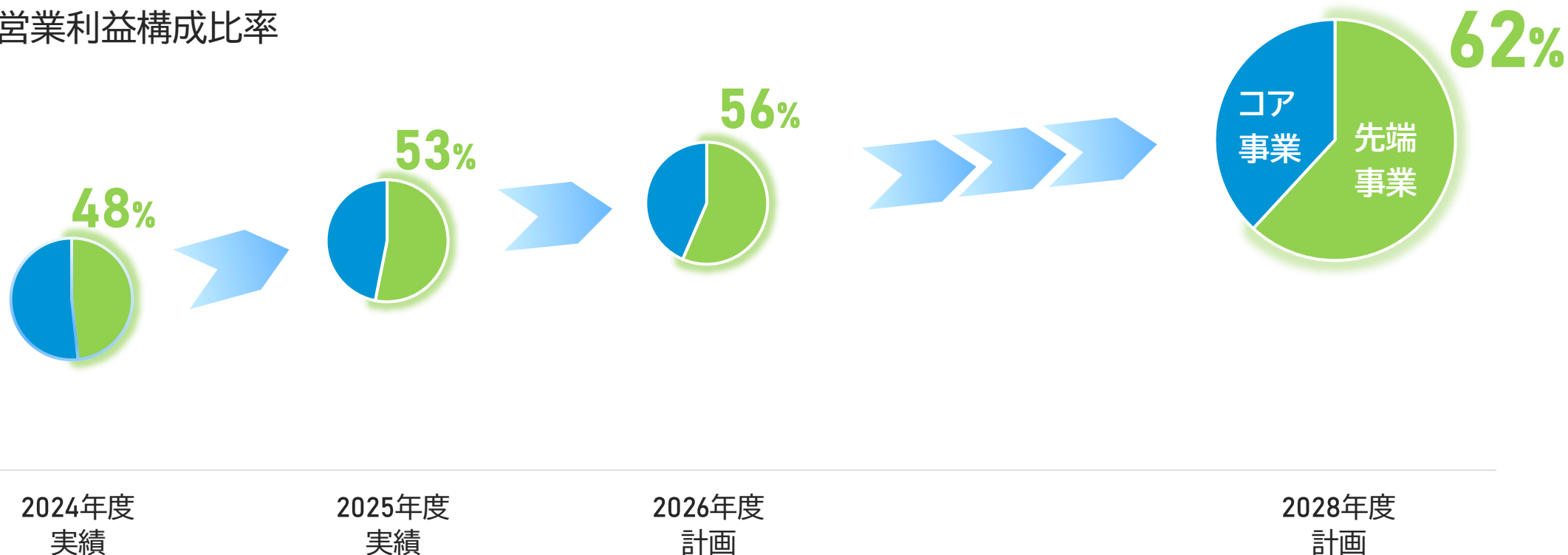
	売上高			営業利益				
	(億円)	2025年度 実績	2026年度 計画	2028年度 計画	(億円)	2025年度 実績	2026年度 計画	2028年度 計画
Material		3,272	3,260	3,480		249	242	310
Quality of Life		1,943	1,970	2,280		180	192	272
Health Care		830	890	1,380		148	181	310
Nutrition		2,060	2,070	2,150		137	140	183
その他		11	10	10		6	5	5
調整額		-	-	-		▲391	▲400	▲400
計		8,116	8,200	9,300		329	360	680

# ■ ポートフォリオ変革

## 計画「3年の仕掛」2026

- 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、**2028年度に60%に到達する計画**

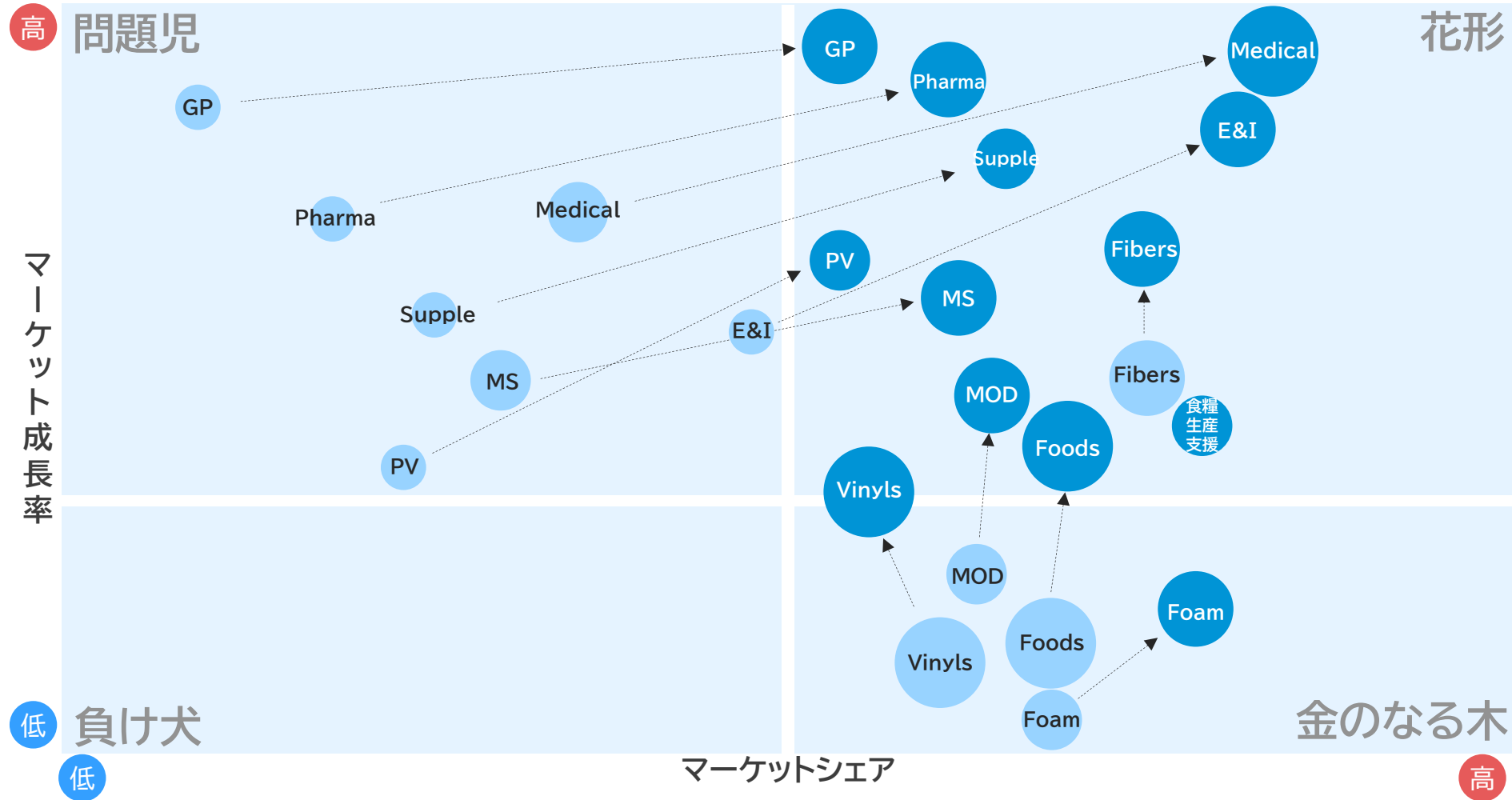
### ■ 営業利益構成比率



※先端事業:MS・E&I・PV・Medical・Pharma・Supplement、コア事業:Vinyls・MOD・Foam・Fiber・Foods

# ■ 事業ポートフォリオの展望（2025年度 ⇒ 203X年度）

計画「3年の仕掛」2026



問題児 : 戦略投資により成長ポテンシャルを最大化 ⇒ **花形事業へ育成**

金のなる木 : 高付加価値領域への展開 ⇒ **持続的成長の実現**

# ■ セグメント別重点戦略 (Material Solutions Unit)

## 計画「3年の仕掛」2026

### Vinyls and Chlor-Alkali SV

「アジアの中のカネカ」として根を張る事業

国内、アジア「二軸プラットフォーム」構造の構築

- 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

事業領域を拡大し、飛躍的な成長を実現

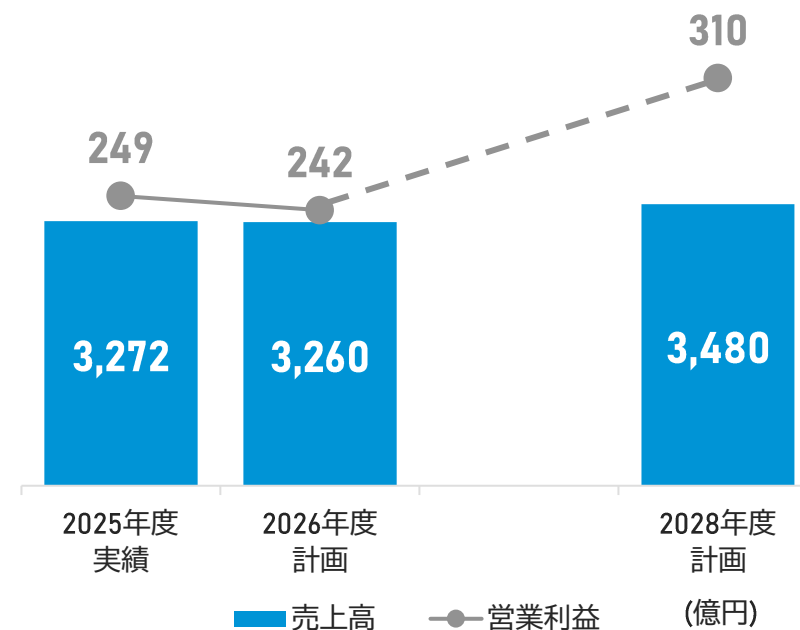
- 非建築領域(工業用途など)での事業拡大
- **セメダインとの協働によるシナジーの発揮**
- アセアン・インド市場開拓とアジアでの能力増強

### 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

R2B活動を通じてグローバルで業容拡大

- **非塩ビ用途向けの拡販を進め、高付加価値製品シフトを加速**
- 自動車構造接着剤の拡販と複合材用途の拡充
- アクリルフィルム自動車用途の展開加速



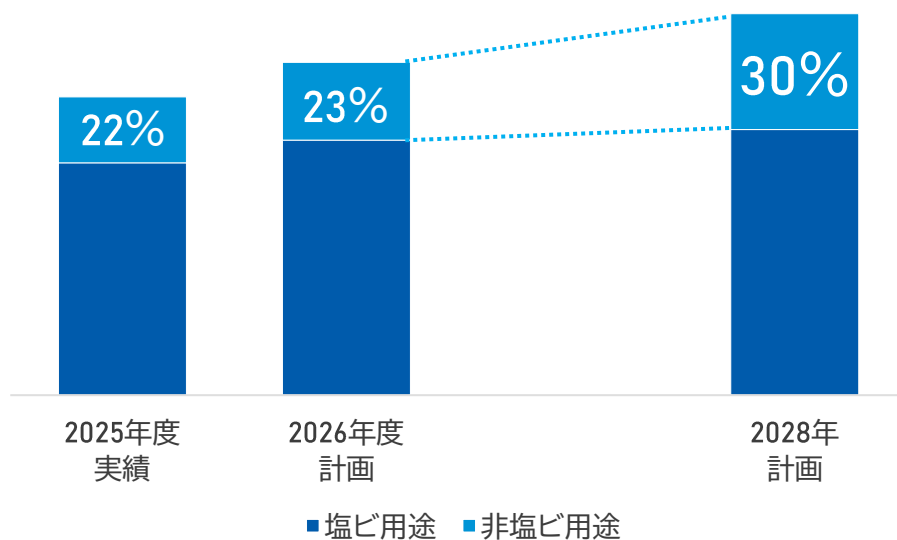
# トピックス (Material Solutions Unit)

計画「3年の仕掛」2026

MOD

- 非塩ビ用途向け拡販を進め、高付加価値シフトを加速  
⇒非塩ビ用途の構成比率が**30%**に伸長(2028年度)

用途別 販売数量推移



MS

- セメダインとの協働によるシナジーの発揮

## <主な仕掛け>

- **グローバル展開の加速**
  - ⇒アジア: 市場開発拠点の設立
  - 米国 : 土木・工業向け事業拡大
  - 欧州 : 電子・工業向け事業拡大

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

計画「3年の仕掛」2026

## Foam & Residential Techs SV

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などの新製品開発

## E&I Technology SV

進歩続けるエレクトロニクスの成長領域で存在感のあるソリューションプロバイダーを目指す

差別化製品の投入とコスト競争力の強化

- 高周波対応ポリイミドフィルム・アクリル樹脂改良品の拡販
- 高速情報通信需要取り込み(AI関連など)

## PV & Energy management SV

幅広い技術と信頼性を活かし、社会のエネルギー課題解決に貢献

顧客ニーズに即した製品ラインアップとソリューション提供に注力

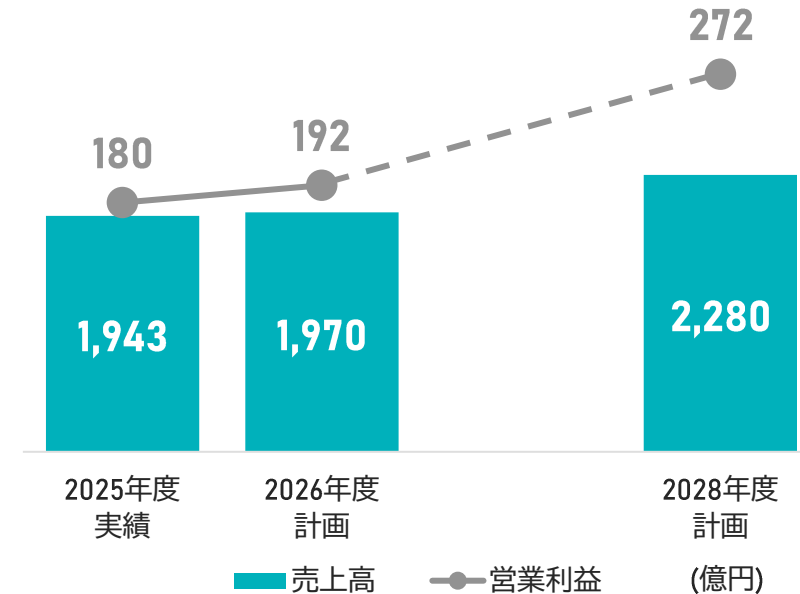
- BIPV・車載用PVの拡販
- ペロブスカイト太陽電池のパイロット設備導入、試験販売開始

## Performance Fibers SV

生産技術革新とユニークな高機能繊維技術開発

頭髪・難燃資材用途の市場拡大、需要創出、用途の深耕

- 地域特性を踏まえた新商品開発・市場導入を計画
- 環境対応型グレード投入(アンチモンフリー)による難燃資材領域強化



# トピックス (Quality of Life Solutions Unit)

計画「3年の仕掛」2026

## E&I

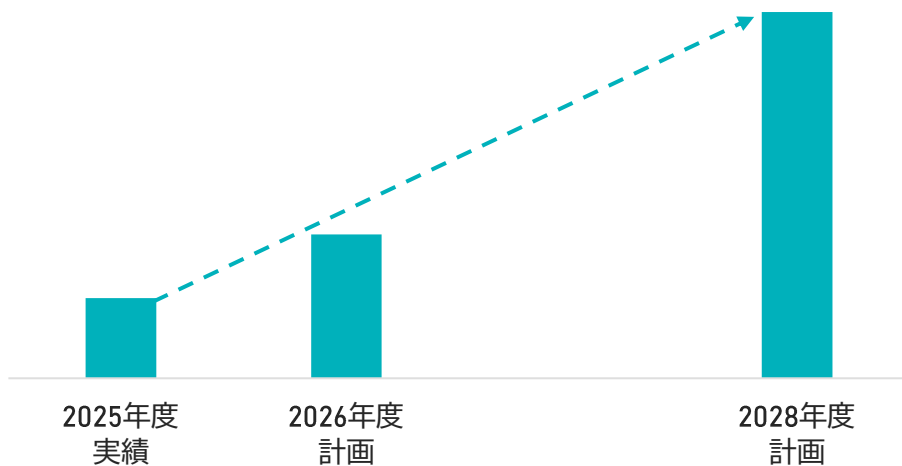
### ■ 高周波対応ポリイミドフィルム・アクリル樹脂改良品の拡販

#### <主な仕掛け>

- ポリイミドフィルム  
⇒高付加価値グレードの能力増強

高周波ポリイミドフィルムの販売数量が**4倍以上**に伸長

高周波ポリイミド 販売数量推移



## Fiber

### ■ 地域特性を踏まえた新商品開発・市場導入に注力

#### <主な仕掛け>

- 頭髮  
⇒顧客と協働した商品ラインアップ拡充と販売促進策実施
- 難燃資材  
⇒環境規制への関心が高い欧州市場向けを中心にアンチモンフリーグレードを拡販

# ■ セグメント別重点戦略 (Health Care Solutions Unit)

計画「3年の仕掛」2026

## Medical SV

世界トップクラスの医療技術開発によるグローバル拡大

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

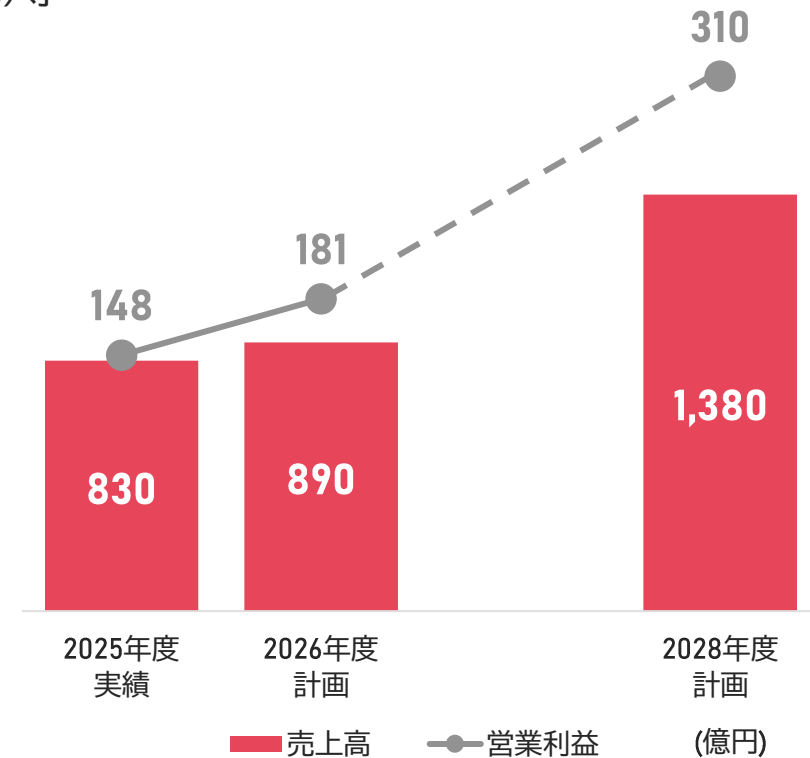
- M&A等による事業領域の拡大と新技術(製品)の市場投入  
⇒EndoStream社(脳動脈瘤治療用デバイス)、ゼオンメディカル社(消化器領域)等
- 苫東(北海道)工場におけるカテーテルプラントの立上げ(海外展開加速)
- 新領域(再生細胞医療・女性医療等)による事業ドメイン拡大

## 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

- 市場開発力の強化と市場拡大(低分子医薬)
- 差別化技術の確立とM&Aによる対象領域の拡大(バイオ医薬)
- 多様化するニーズに対応(バイオクロマト)

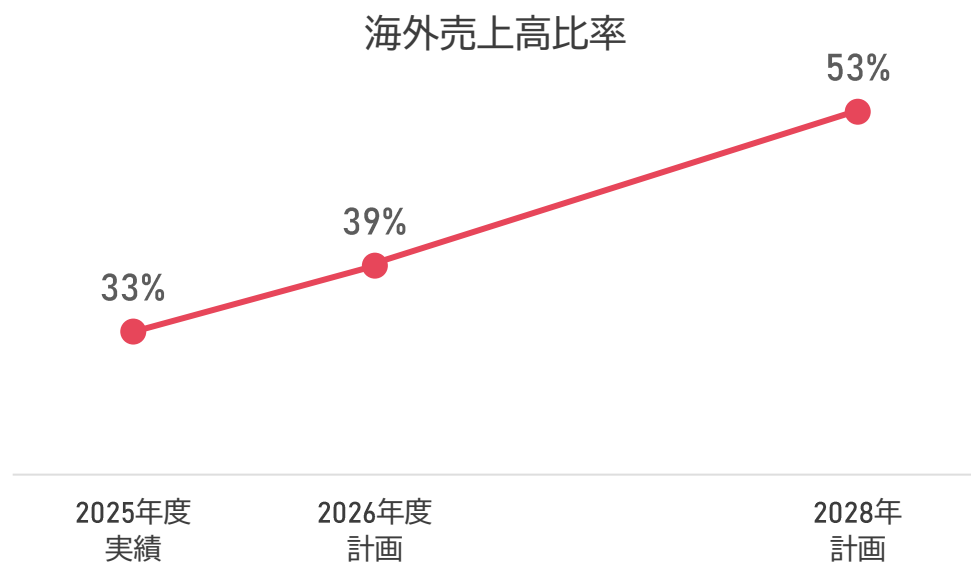


# トピックス (Health Care Solutions Unit)

計画「3年の仕掛」2026

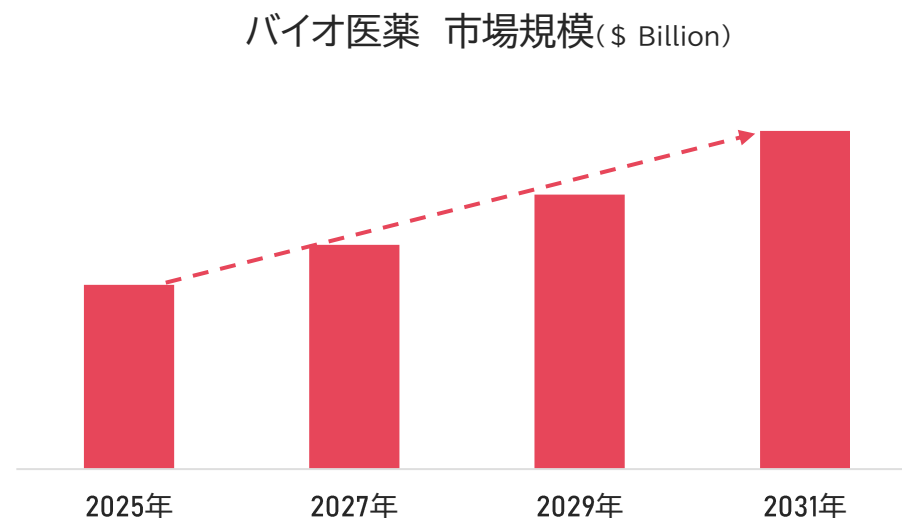
Medical

- M&A等による事業領域の拡大と  
新技術(製品)の市場投入  
⇒海外売上高比率が**50%超**に伸長(2028年度)



Pharma

- 差別化技術の強化とM&Aによる市場拡大  
⇒バイオ医薬市場のCAGR**10%以上**\*の見通し  
(25年~31年)



\*出所:Frost & Sullivan等を基に当社推定

# ■ セグメント別重点戦略 (Nutrition Solutions Unit)

計画「3年の仕掛」2026

## 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

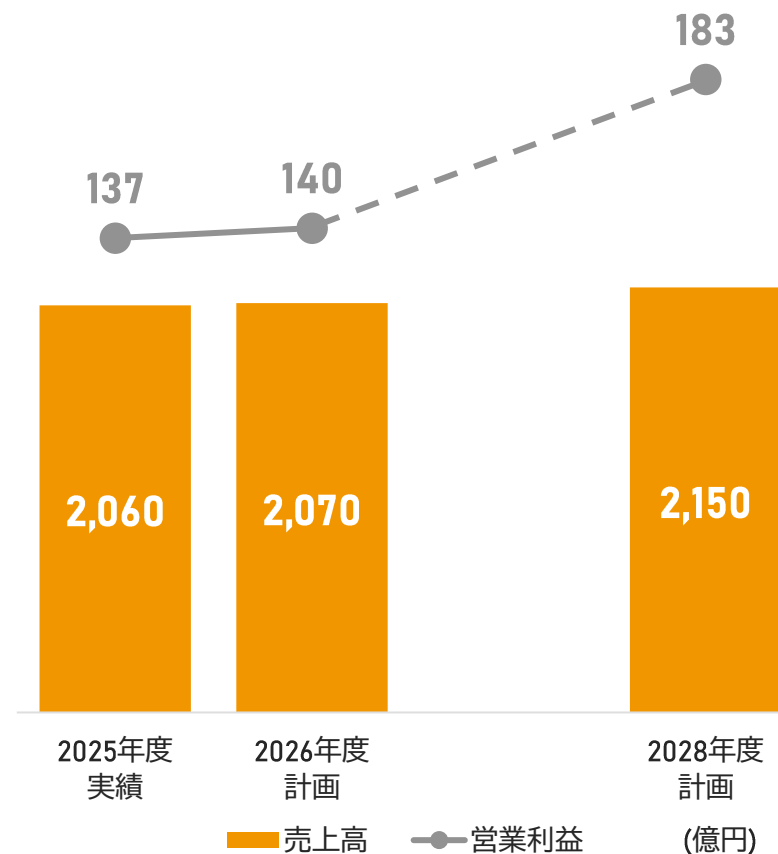
- 米国市場での還元型Q10重点拡販  
(Healthy Aging領域をはじめとした新訴求)
- グミなど剤型多様化にも対応
- 研究～生産～販売までの自社体制を構築(乳酸菌)

## Foods & Agris SV

ブランド価値を最大化する食品事業へと変革

乳製品・Healthy Foods事業を拡大し高収益を実現

- 有機×酪農の一貫モデルを構築(乳製品)
- 製品拡充による市場創出・拡大(Healthy Foods)
- 加工油脂、スパイスでのアジア市場攻略



# トピックス (Nutrition Solutions Unit)

計画「3年の仕掛」2026

## Supplement

### ■ 研究～生産～販売までの自社体制を構築(乳酸菌)

<主な仕掛け>

製剤の生産体制を整備し、販売量増に対応

⇒自製化の推進

グローバル展開

⇒最大市場の米国での認知度向上

女性向け乳酸菌製品を主力化

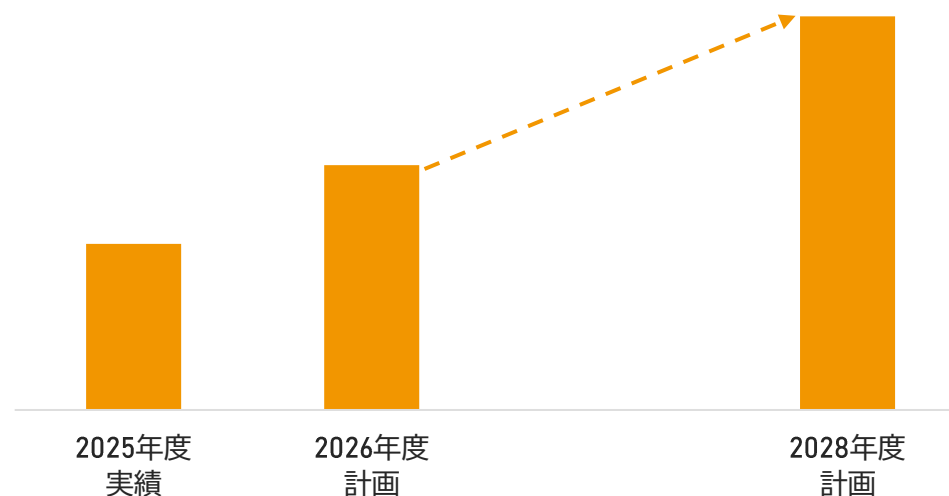
## Foods

### ■ 有機×酪農の一貫モデルを構築(乳製品)

⇒製品ラインナップを**拡充**

28年度に商品数を2倍以上に伸長(25年度比)

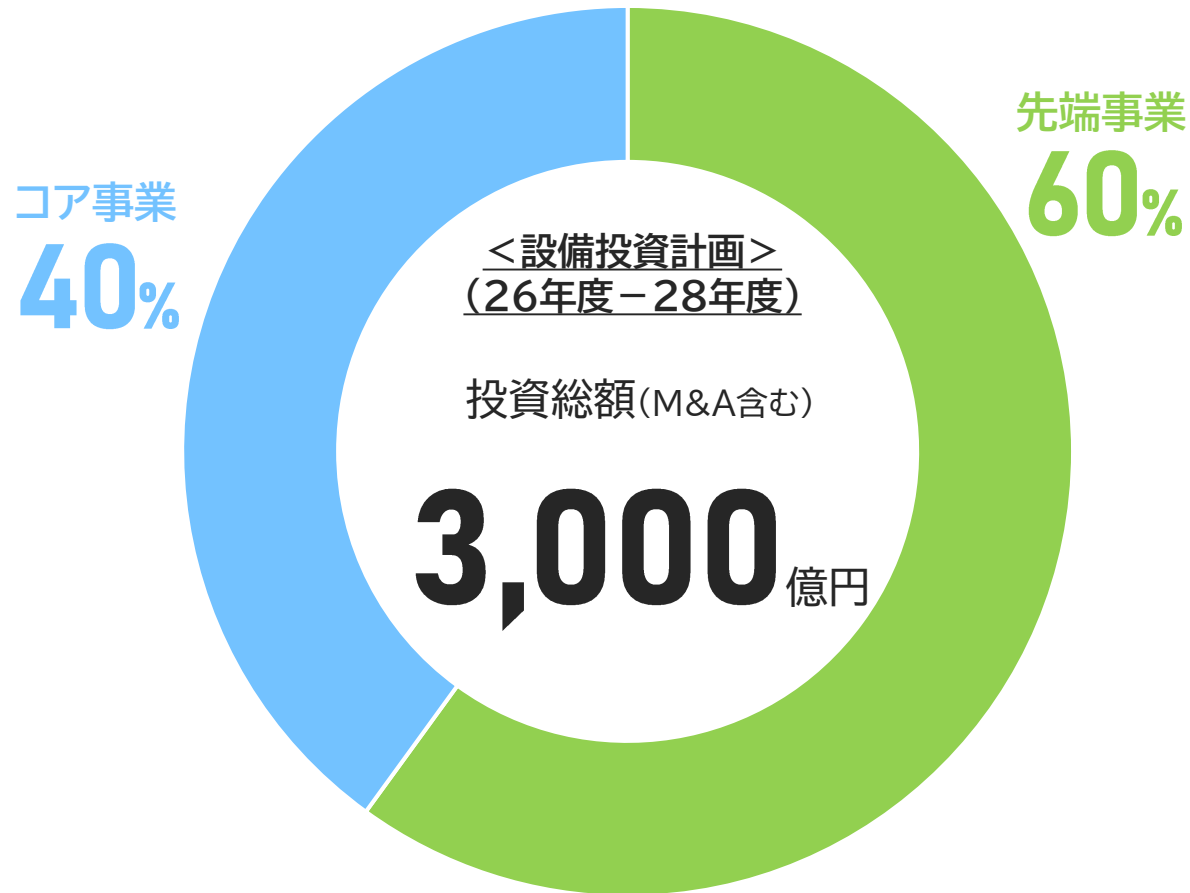
乳製品 商品数



# 設備投資計画

計画「3年の仕掛」2026

- 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



## <SU別主要案件>

Material	案件
Vinyl	塩ビペースト 能力増強
MOD	MX 能力増強
MS	マレーシア 能力増強

Quality of Life	案件
Foam	発泡ポリオレフィン 製造ライン増設
E&I	ポリイミドフィルム 能力増強
Fiber	頭髮分野 能力増強

Health Care	案件
Medical	苫東 カテーテル新工場
Pharma	バイオクロマト 能力増強

Nutrition	案件
Foods	苫東 乳製品新工場

# ■ キャッシュアロケーション(2026-2028)

計画「3年の仕掛」2026

キャッシュイン

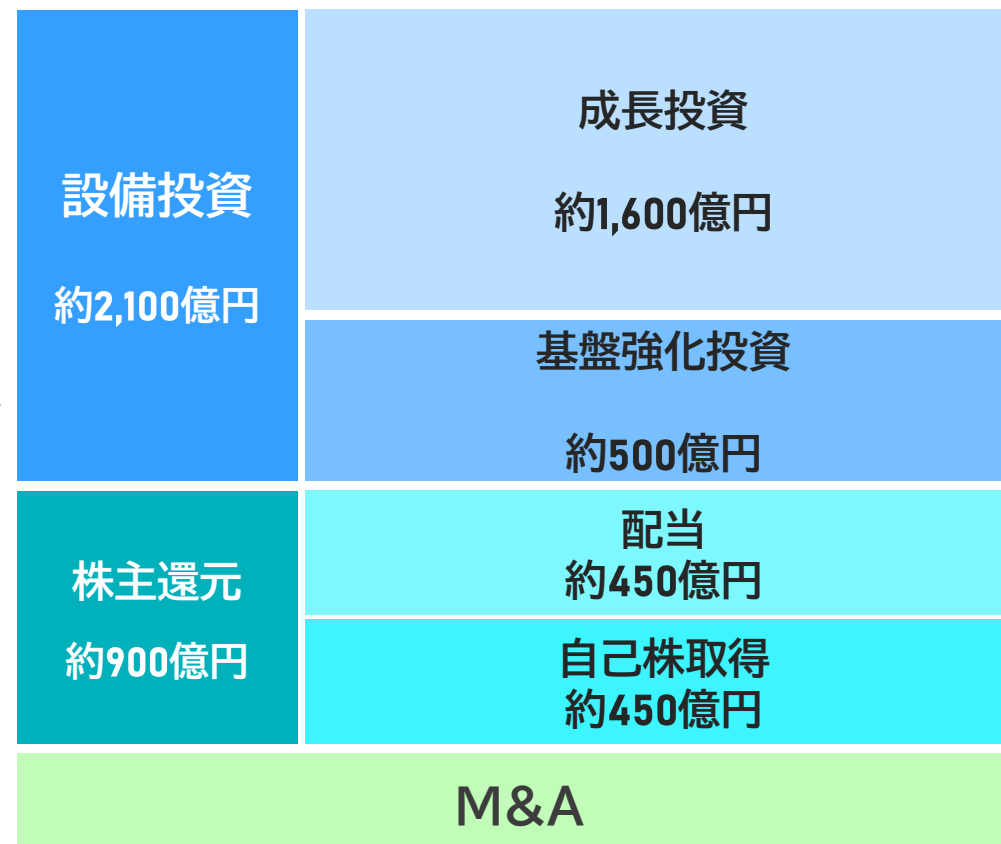
- 事業ポートフォリオ変革による利益拡大

- 縮減スピードの加速

- ESGファイナンス等  
(グリーンボンド・ソーシャルボンド)



キャッシュアウト



Kaneka

Section 04

# 資本収益性向上と株主還元

---

# ■ 資本収益性の向上に向けて

## 資本収益性向上と株主還元

成長戦略の推進による利益の向上、積極的な株主還元策を両輪で加速し、早期に資本収益性の水準を高める

### 1. 成長戦略の推進

事業ポートフォリオ変革を加速

- 先端事業へのシフト、  
コア事業の収益性向上  
⇒先端事業の営業利益構成比率  
60%以上の早期達成
- 大型投資の成果の早期刈り取り、  
積極的な成長投資による利益の拡大  
⇒成長事業への積極的な投資

### 2. 資本・財務戦略の推進

資本効率を早期に向上

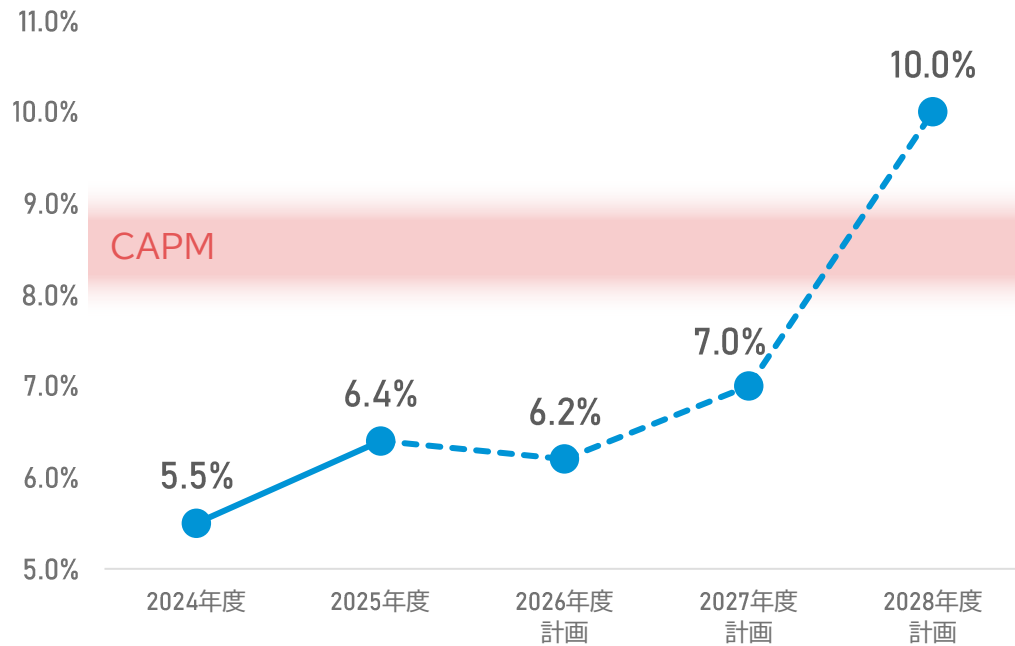
- 積極的な株主還元策  
⇒安定かつ継続的な配当を目指す  
⇒政策保有株式の縮減を加速  
⇒自己株式取得の拡大
- 最適かつ安定的な資本構成の実現  
⇒自己資本および自己資本比率の増加抑制  
(政策保有株の縮減加速 + 自己株式取得の拡大)



# 主要指標の推移

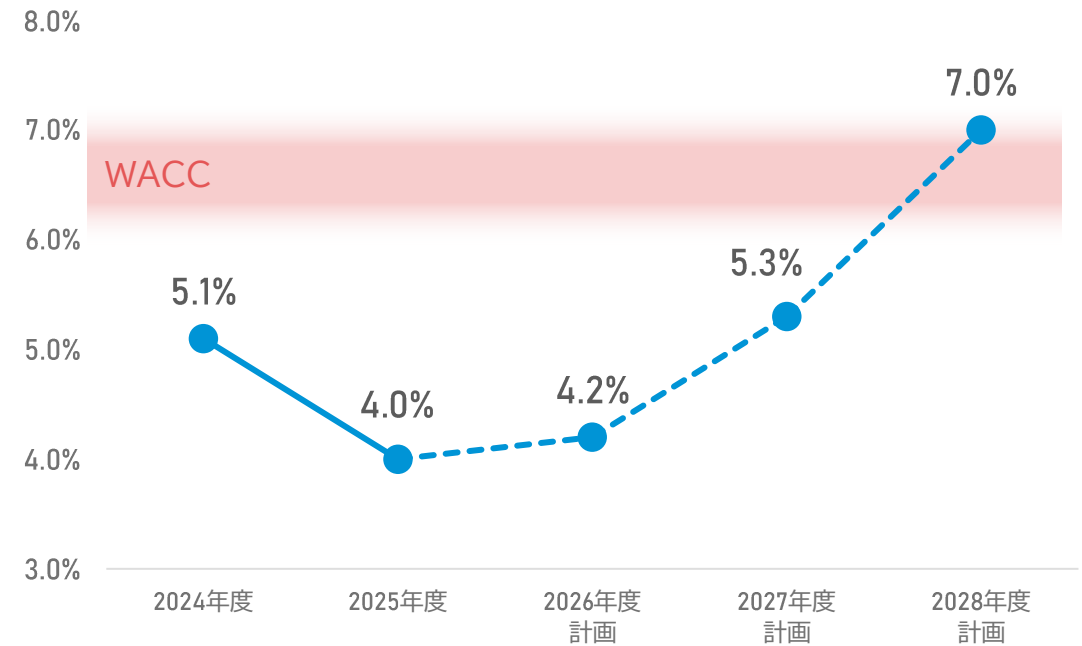
## 資本収益性向上と株主還元

### ROE



持続的に資本効率の改善を図り、株主価値向上  
**2028年度に10%を目指す**

### ROIC



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  
**2028年度に7%を目指す**

# 株主還元方針

## 資本収益性向上と株主還元

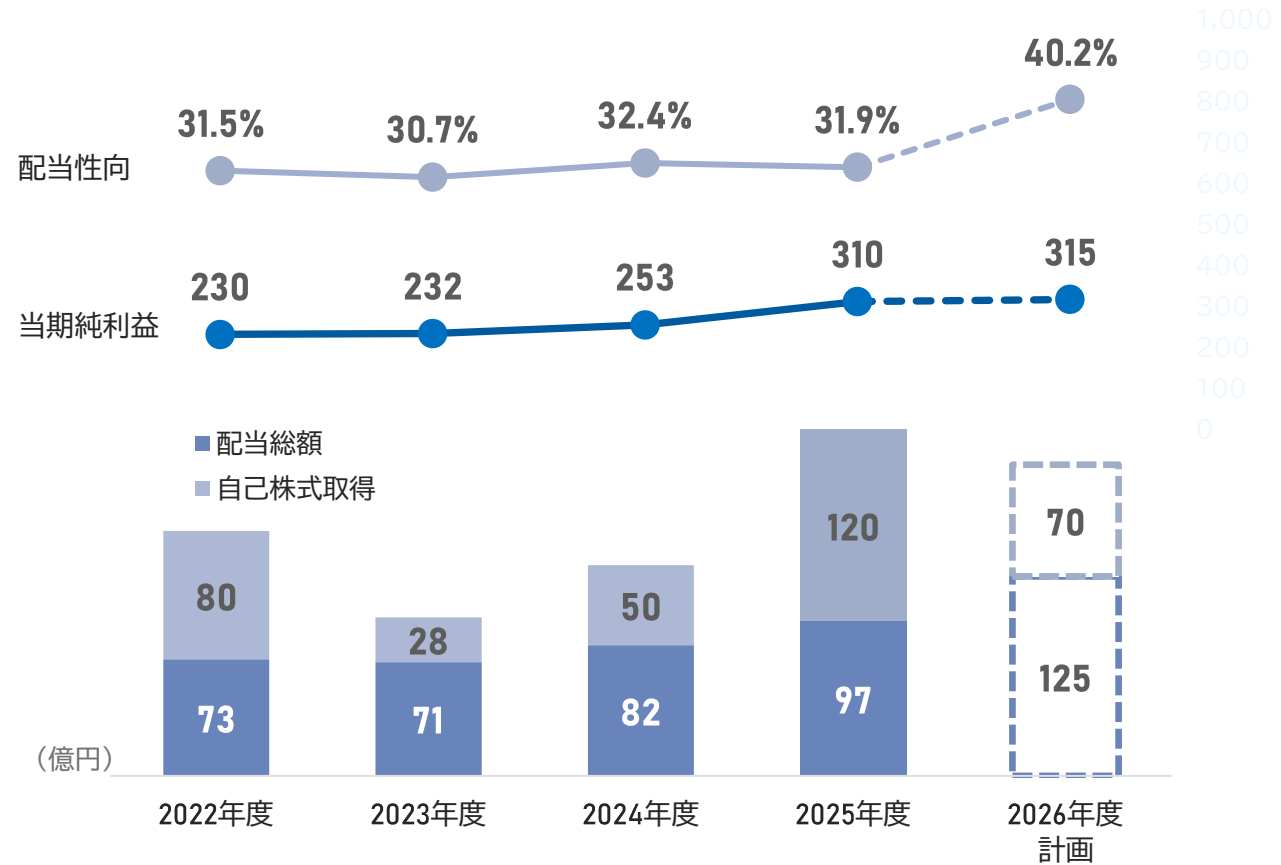
- 事業利益および政策保有株式の売却益を原資とし、株主還元をさらに強化

### 配当

累進配当を継続(2028年度まで)  
連結配当性向40%以上を目安  
(2026年度 30%⇒40%に引き上げ)

### 自己株式取得

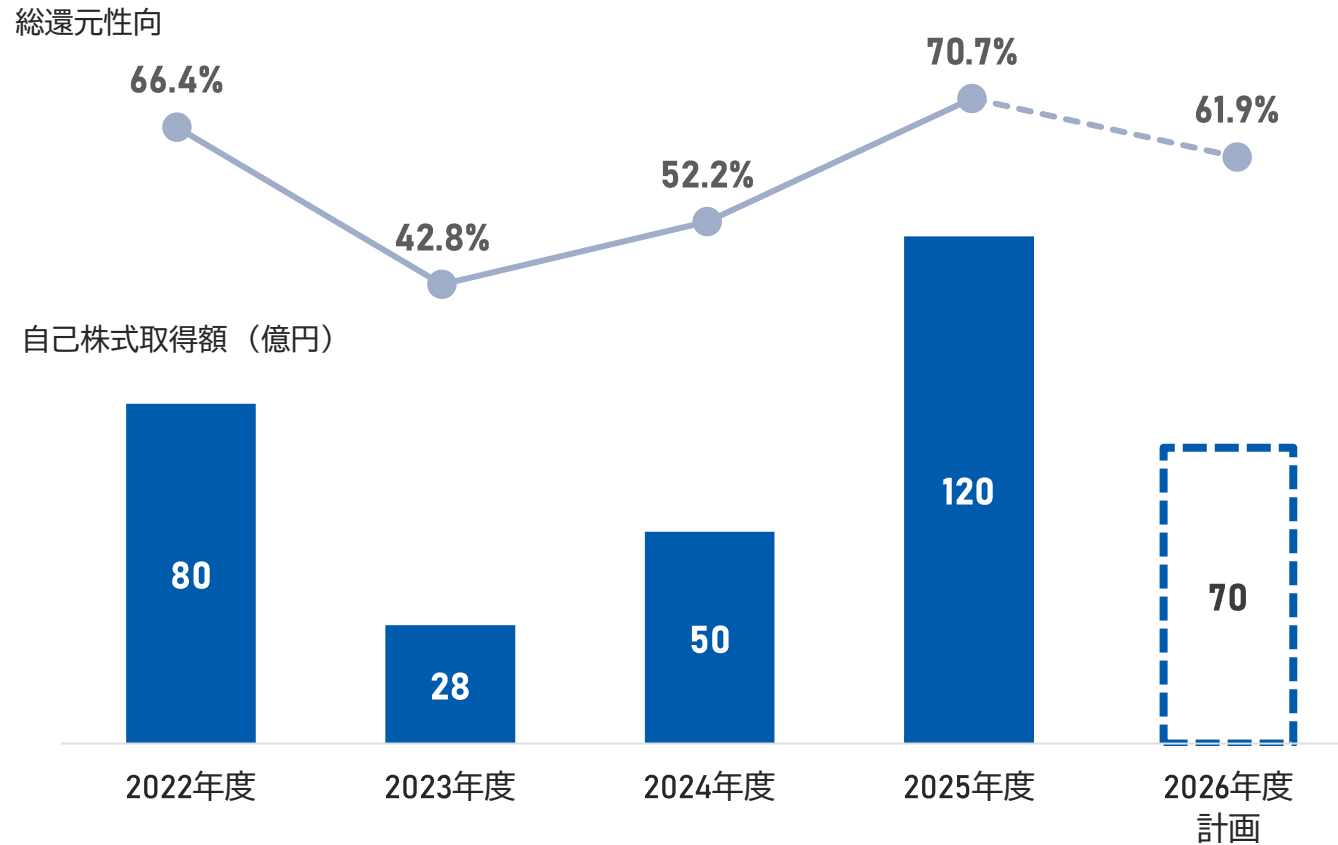
機動的な自己株式の取得を継続  
2025年度取得実績 120億円  
2026年度取得予定 70億円



# ■ 自己株式取得

## 資本収益性向上と株主還元

- 2022年度以降、継続して自己株式を取得
- 2026年度は**140万株(上限70億円)**の自己株式の取得および消却を決定(5月14日発表)
- **自己株式の取得の継続的な実施により**、自己資本の最適化と株主還元の強化を推進

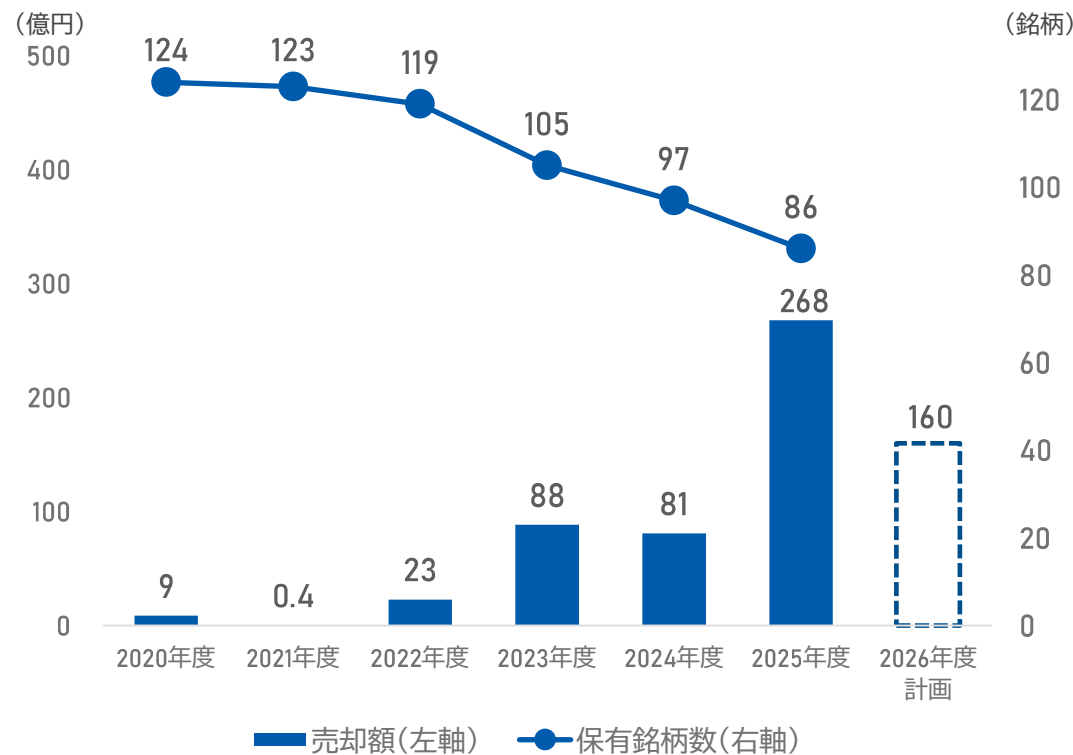


# 政策保有株式の縮減

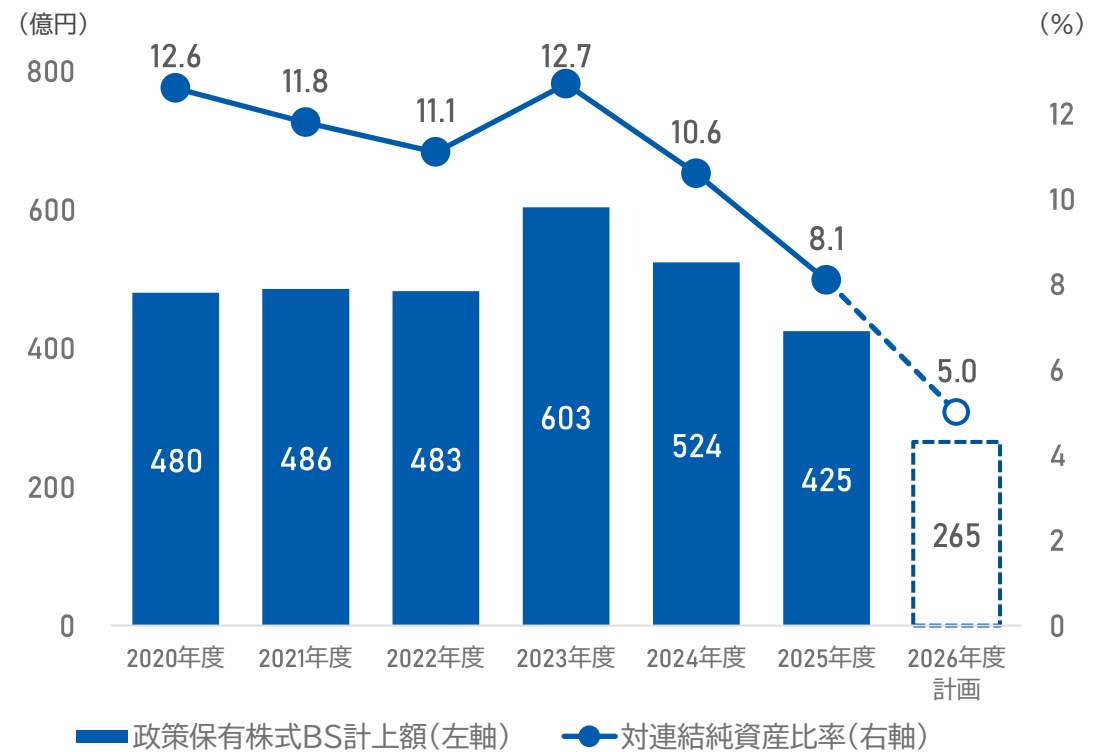
## 資本収益性向上と株主還元

- 2025年度末に純資産比率**10%以下(8.1%)**達成
- 2026年度末に保有額を**半分程度まで縮減**を目指す

### 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



カガクで  
ネガイを  
カナエル会社  
**KANEKA**

<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。