〒107-6028　東京都港区赤坂 1-12-32
Tel.03（5574）8000　Fax.03（5574）8121

この印刷物は責任ある管理がされた森林からの材を含む
FSC® 認証紙を使用しています。
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。

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C004858

VEGETABLE OIL INK

免責事項 本報告書は、当社子会社を含む当社グループに関する情報提供を目的とするものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及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。また実際の業績等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。カネカグループは、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

カネカレポート2017
統合報告書

CONTENTS

1. ステークホルダーの皆さまへ

統合報告書発行にあたって
・報告対象範囲、発行形態、報告期間
大切にしている価値観

2016 年度の業績概要
・財務／非財務ハイライト

2. カネカの価値創造に向けて
（変革と成長）

トップメッセージ
・経営システムの変革

中期経営計画（2017 ～ 2019 年度）
成長ドライバー
・R & D
・グローバル化
・資源投入

ポートフォリオの変革

業績目標

Solutions Unit の戦略
・Material Solutions Unit
・Quality of Life Solutions Unit

取り組み事例
ゼロ・エネルギー社会へソリューションを提供
・Nutrition Solutions Unit
・Health Care Solutions Unit

取り組み事例
バイオ医薬品で、健康な社会づくりに貢献

3. 価値創造を支える基盤

知的資本
・再生・細胞医療に関する研究・開発
・ライフサイエンス・情報通信技術（ICT）の
開発拠点設置

人的資本

CSR 推進体制

環境・安全

社会とのコミュニケーション

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

4. 財務データ

連結財務諸表等

5. 会社概要・海外ネットワーク

統合報告書発行にあたって

カネカグループは、今年初めて従来の「アニュアルレポート」と「CSR レポート」および「知的財産報告書」を統合した報告書「カネカレポート」を発行します。

「カネカレポート」では、当社グループが将来にわたっていかに価値を創造し続けていくのか、ビジネスの中に ESG をいかに統合させていくのか、これらを通じていかに持続可能な社会の実現に貢献していくのか、について報告しています。また、本レポートとその詳細な情報については、カネカの Web サイトにて開示いたします。

株主や投資家の皆さまをはじめとした、より多くのステークホルダーの皆さまにご理解いただければ幸いです。

報告対象範囲

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。（一部範囲外の情報を含みます。）

本文表記に関して、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。

発 行 形 態

日本語、英語の 2 言語で発行しています。

報 告 期 間

2016 年 4 月 1 日～ 2017 年 3 月 31 日
（一部期間外の情報を含みます）

大切にしている価値観

地球環境とゆたかな暮らしに貢献するという信念のもと、人と、技術の創造的融合による新たな価値を追求しています。

カネカの経営理念体系
〈KANEKA UNITED 宣言〉

カネカの存在意義ないしは究極目的、
社会的使命を表現

**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。**

1 **企業理念**

あるべき姿および
大切にしたい価値観を表現

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※）

※ 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。

2 **目指す企業像**

3 **CSR基本方針**

企業理念を実現するための一人ひとりの行動指針

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。

1）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。
2）法令を順守し、自由競争に基づく公正な事業活動を行います。
3）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。
4）すべての社員の人格や個性を尊重して、企業人としての能力開発と発揮を支援・促進します。
5）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。

カネカグループのCSR活動
ステークホルダーに対して、企業活動を通じて満足度を高め、企業価値を向上させていくこと。

カネカグループのステークホルダー

社 員
カネカグループで働いている社員だけでなく、その家族のことも含めます。社員に対しては、適正な処遇、報酬や自己実現と、安全な職場環境などを提供しています。

お客様
カネカグループの商品を購入してくださる方たちのことです。お客様に対しては、良質な商品とサービスを提供するだけでなく、製品の安全性の確保や、情報公開も合わせて行っています。

地域・社会
一般市民や消費者を含む社会全体のことです。社会的責任を果たすことにより、企業価値を高めることができます。社会に対しては、社会貢献、福祉や地域交流といった面から、工場操業の安全性などを考慮しています。

株主・投資家
カネカグループの企業ブランド価値を認め、株を所有する方たちのことです。適正な利益還元を行うだけでなく、適時的確な情報開示を行うことなどにより、カネカグループ全体の信用性を高めています。

環 境
地球環境全体のことをいいます。事業活動を行う中で原料調達、製造、運搬などで環境配慮に取り組みながら、社会的責任を果たしています。

取引先（仕入先）
原材料を調達する仕入先、外注先のことです。取引先とは、公正な取引を行うこと、取引機会を平等にすることを念頭に置きながら、共存共栄を目指す関係性を築いています。

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。
2015年度から、分科会活動に参加し他社とのコミュニケーションを通じ、CSR活動に関する情報収集とディスカッションを行いながら、新たな取り組みにつなげていきます。
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皆さまや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。

Network Japan WE SUPPORT

国連グローバル・コンパクトの10原則

分 野	原 則
人権	1 人権擁護の支持と尊重 2 人権侵害への非加担
労働	3 結社の自由と団体交渉権の承認 4 強制労働の排除 5 児童労働の実効的な廃止 6 雇用と職業の差別撤廃
環境	7 環境問題の予防的アプローチ 8 環境に対する責任のイニシアティブ 9 環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止	10 強要や賄賂を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み

2016年度の業績概要

当期の世界経済は、米国は好調であったものの、英国のＥＵ離脱問題、トランプ大統領の誕生など企業心理への影響が懸念される状況となりました。欧州や、新興国・資源国の景気は持ち直しつつありますが、全体としては不安定な展開となりました。わが国経済は、円高の影響や個人消費の伸び悩みがみられました。

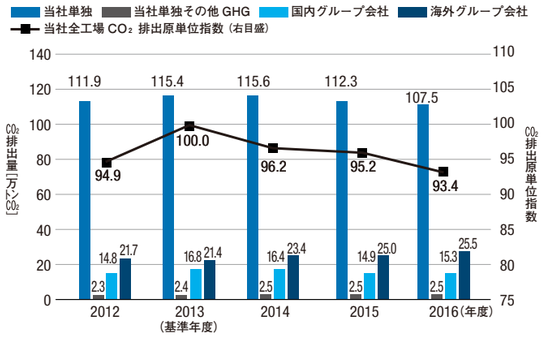
このような状況のもと、当社グループの業績は、海外市場を中心に新製品やスペシャリティの高い製品の拡販が順調に進み、化成品事業、機能性樹脂事業、ライフサイエンス事業が堅調に推移するとともに、食品事業は新製品の拡販と事業構造改革の進展により収益が拡大しました。エレクトロニクス事業及び合成繊維事業は、円高の進行や需要回復の遅れなどの影響を受け低調でした。

引き続き高水準な研究開発活動（未来への投資）を続け、成果にこだわった事業ポートフォリオの変革を急ぎます。

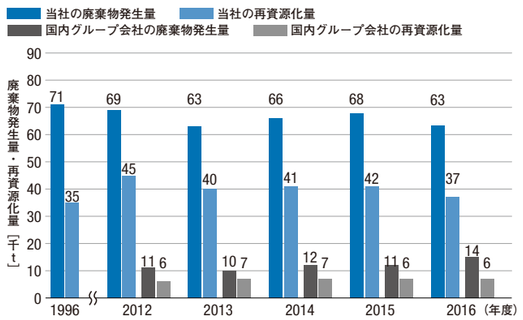
以上の結果、売上高は 548,222 百万円（前期比 1.3％減）と前年実績を若干下回りました。営業利益は 33,164 百万円（前期比 13.2％減）と減益になりました。一方、親会社株主に帰属する当期純利益は 20,484 百万円（前期比 2.4％減）となりました。当期の１株当たりの年間配当については、１株当たり 18 円とさせていただきました。

非財務ハイライト

エネルギー使用に伴うCO_2排出量・CO_2排出原単位指数

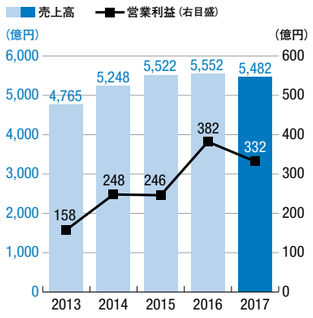


廃棄物発生量・再資源化量

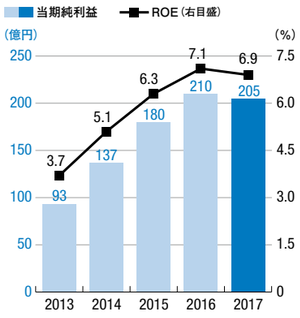


財務ハイライト ※データは3月期

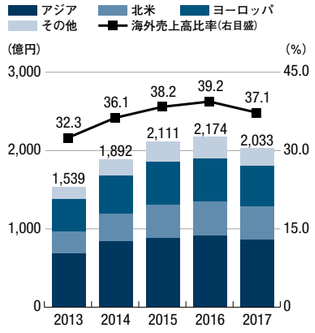
売上高/営業利益



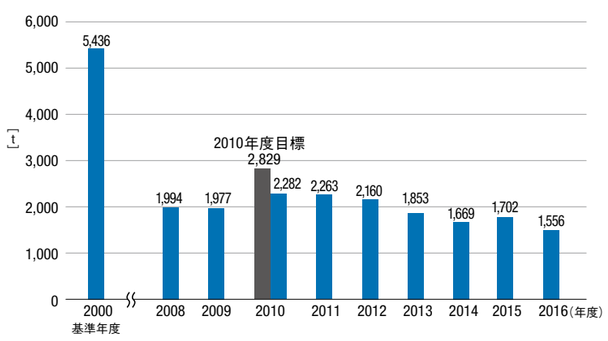
当期純利益/ROE



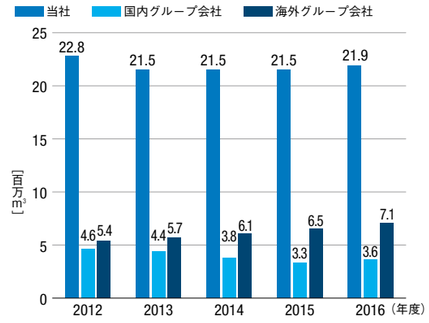
海外売上高/海外売上高比率



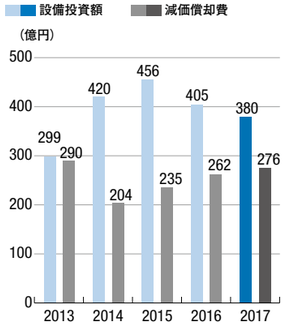
VOC排出削減自主計画と実績



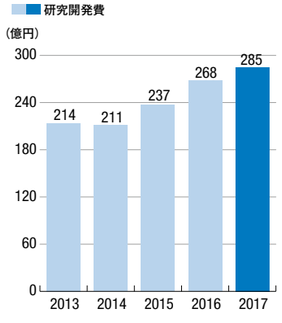
水使用量



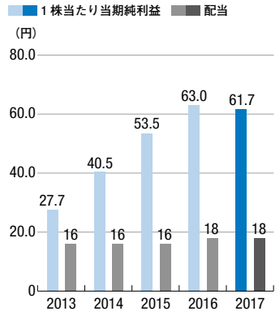
設備投資額/減価償却費



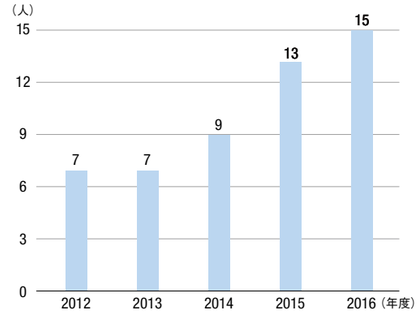
研究開発費



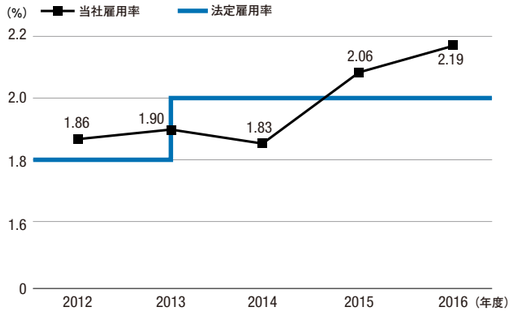
1株当たり当期純利益/配当



女性幹部職数の推移



障がい者雇用率の推移



トップ メッセージ

地球的、社会的課題の解決と企業としての成長を通じて、新たな価値を創造し、社会の発展に貢献します

代表取締役会長
菅原公一

代表取締役社長
角倉 護

環境の変化に即応し、技術革新をリード

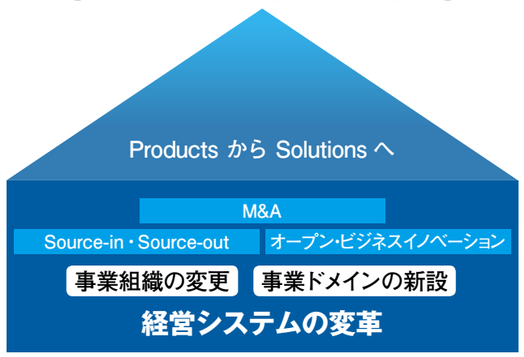
世界人口の増加、資源・エネルギー需要の増大、環境意識の高まりに伴いゼロ・エネルギー住宅等の省エネやサスティナブルな社会実現へのニーズはますます高まり、IoT により異業種が融合し、新たなビジネスモデルが創出されています。また、高齢化社会の進展と医療・介護市場等の拡大を受け、先進医療、健康、介護分野の事業機会がグローバルに拡大しています。さらに、新興国の食糧不足や先進国の高齢化を背景に食の多様化、食の高付加価値化のニーズも高まっています。

経営システム刷新により、社会課題の解決を通じた成長戦略を加速

当社は2017 年度から新たにスタートした中期経営計画において、地球環境保護や人口の増加、食糧問題、高齢化社会における健康増進等、社会が抱えるさまざまな課題の解決や IoT、AI 等の技術革新による新たな価値創出を通じて社会の発展への貢献を加速するため、経営システムを大きく変更しました。

またこれに先駆け、2015 年に「国連グローバル・コンパクト」に署名・参加し、人権、労働、環境、腐敗防止の４分野にわたる10 原則に沿った企業活動を実践することで、カネカのアイデンティティ（経営理念）を国内外のステークホルダーの皆さまに広くご理解いただくよう努めてまいります。

［事業ポートフォリオ変革の結果を出す］



プロダクトアウトからソリューションへ

Product Out から Market In、つまりソリューションプロバイダーの視点で成長戦略を具体的な行動に落とし込んで、変革のシナリオを一つずつ確実に実行に移していける組織にすることが今回の経営システム変革のねらいです。

具体的には、9つの事業部門を「Solutions Vehicle」（以下、SV）に改称し、ソリューション視点の成長戦略を遂行する組織としました。さらにその９つの SV をソリューション別に４つの新しいドメイン（「Solutions Unit」（以下、SU））に刷新し、「Material Solutions Unit」、「Quality of Life Solutions Unit」、「Health Care Solutions Unit」、「Nutrition Solutions Unit」にしました。

また、成長ドライバーを「R＆D」、「グローバル化」、「人材育成」としながら、オープンイノベーションを積極的に実行し、コア事業の収益力強化と事業ポートフォリオの変革を加速します。グローバルな観点の取り組みでは、欧州、米州、アジアそれぞれに地域統括会社を設立し、より地域に密着したスピーディな経営を目指します。

事業活動を進める国や地域の文化や習慣を理解し、現地のお客様が求める製品を提供することが重要と考えています。

独創的な研究開発力と、それを実現する生産力を一層強化

当社の研究活動は、ソリューションプロバイダーとして、技術のグローバルソーシングとオープンイノベーションを強化しています。時代の先行く先端技術を積極的に取り込み、マーケットとお客様の目線に立った価値を追求しながら、独創的な技術開発によりオンリーワン、グローバル No.1の優れた素材の提供を実現します。昨年、世界最先端の研究開発・産業の集積地である米国西海岸・シリコンバレーにコーポレートの研究・事業開発拠点を設立しました。

強い素材なくしてソリューション提供等できないという信念のもと、圧倒的な競争力を持つ「素材」を開発してまいります。

M&A、オープンイノベーションによる非連続な成長を実現

経営システムの変革に加え、長期ビジョン実現に向けた売上高の増加には、M&Aによる非連続な成長が不可欠です。Strategic UnitやコーポレートとSVが一体となって組織的にM&Aを推進していきます。

また、自前主義を捨ててオープンイノベーションによる、他社技術を起点とした技術革新や事業・製品のクラスター化を進めます。

このように国内・海外を問わず、先端技術の獲得や大学・ベンチャー企業とのオープンイノベーション、提携・M＆Aを通じた新規事業開発のスピードアップを図ってまいります。

業務革新、働き方改革へのチャレンジ

デジタル技術、IoTを駆使した業務改革、仕事の仕組みを変えて働き方改革を進めるために、業務改革部を新設しました。また、変革の実現には全社スタッフ業務を横断した連携が不可欠です。そのため、スタッフ機能・生産性向上会議を発足させ、部門の垣根を超えてトータルでのパフォーマンスを向上させていく考えです。

成長力の源泉である人材

強いリーダーの育成とダイバーシティの推進

変革を促す会社の仕組みの整備は進んでいますが、最も重要なのは変革を起こす人であり、カネカグループの成長力の源泉となります。

国内外で変革を担う強いリーダーの育成に注力するとともに、女性の活躍推進を含むダイバーシティを促進させ、グローバルに戦える集団づくりを進めていきます。カネカグループの10年後、20年後を支える人材をしっかり育成することで持続的な成長を実現していきます。

すべてにおいて「安全第一」を優先

当社は、製造業において「安全は競争力そのもの」との考えのもと、あらゆる活動において「安全はすべてに優先する」ことを経営方針としています。トップによる工場巡回やCSR 安全・品質査察等、経営層と一体となった継続した取り組みにより、安全や防災に対する意識や対策を高め、ゼロ災を実現してまいります。

また、2017年度から「環境に配慮した経営」を掲げ、自社における「環境配慮製品」を定義し、その充実・拡大を図っております。

長期ビジョンで掲げた目標に向けて、本中期経営計画は重要な位置づけです。

社会が抱える課題を解決し魅力ある企業像と競争力ある事業構造の実現に取り組み、当社を取り巻くすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応え、高く評価される企業に変革してまいります。

[経営システムの変革]

ソリューションプロバイダーへの変身

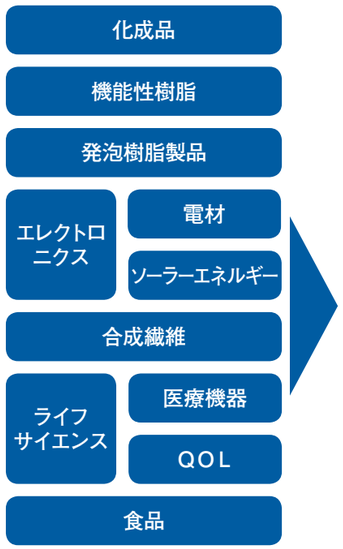
従来のように素材を提供するだけでなく、
社会的な課題を解決するソリューションを提供する会社（＝ソリューションプロバイダー）へ変身し、
成果にこだわり、変革と成長を実現します。

大胆な経営システムの変革

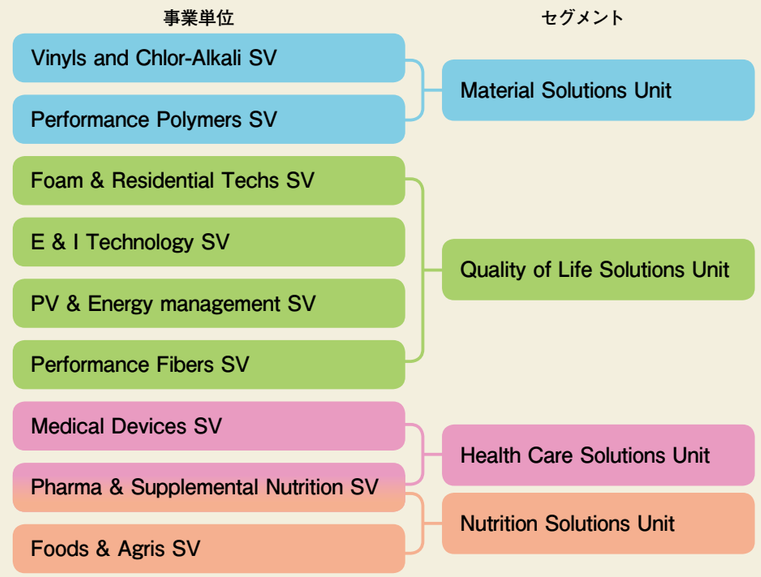
ソリューションプロバイダーへの変身に向け、従来の製品をベースにした事業部組織を
Solutions Vehicle（SV）とSolutions Unit（SU）からなる新たな経営システムに変革しました。

Solutions Vehicle（事業単位）	・ソリューション視点に基づく成長戦略を実行するDriving Force ・新たなビジネスモデルの創出やオープンイノベーション、アライアンス、M＆Aなど Source-In・Source-Outを駆使し、事業拡大を推進
Solutions Unit（セグメント）	・各SVが提供するソリューションに基づいて設定した事業ドメイン ・組織間の連携強化により社会的課題の解決に貢献

●従来の事業部組織



●新経営システム



中期経営計画(2017～2019年度)

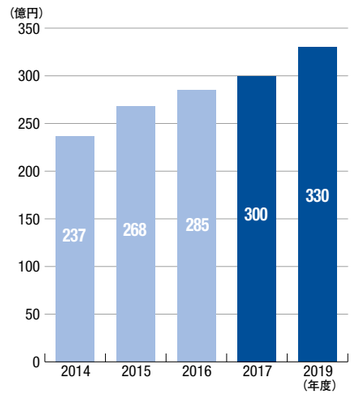
長期ビジョン「KANEKA UNITED 宣言」の実現に向け、カネカグループは常に企業価値の向上を目指していきます。
「R&D」「グローバル化」「資源投入」の3つの成長ドライバーにより事業ポートフォリオの変革を加速し、飛躍的な成長を実現させます。

成長ドライバー

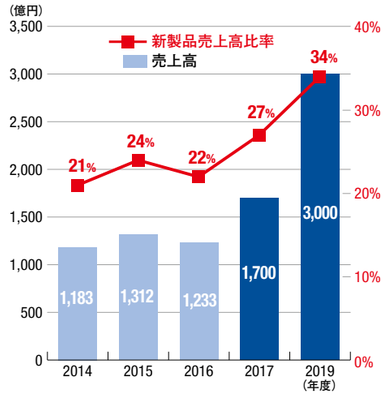
R&D

・社会的課題を解決するソリューションを提供するための競争力を持った素材を開発。特に市場・顧客の視点に立った独創的な技術開発を通じ、ソリューション志向を支えるオンリーワン・グローバル No.1の優れた素材を創出します。
・オープンイノベーションなど Source-In・Source-Out を積極的に活用、時代の先端を行く技術を獲得します。
・積極的な資源投入を継続、新製品売上高比率30%以上を実現させます。

［R&D費］



［新製品売上高］



グローバル化

・"Glocal" の視点から地域別の成長戦略をスピーディに推進します。
・アジアへの重点的資源投入は一巡 ⇒ 欧州・米州に再び成長投資へ。
・欧・米・アジアの海外地域統括会社の機能を一層強化し、現地独自の視点やアンテナ機能を活用した戦略的な M&A・提携を積極的に実行します。

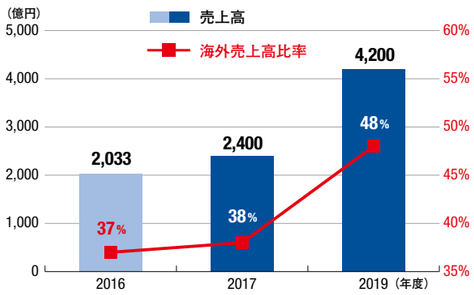
早期に
海外売上高比率
50%を目指す

欧州
・成長分野への積極的資源投入、M&A 実行（Health Care、Material）
・新規・未進出事業領域でのソリューションビジネスの積極的拡大

米州
・既存事業の更なる生産・販売体制強化
・Health Care 領域、航空宇宙分野での新規事業創出・拡大
・M&A・提携を積極的に実行
・カネカ US イノベーションセンターの戦略的活用

アジア
・大型設備投資のリターンの最大化
・中国・ASEAN・インド市場の拡大
・Health Care 領域での事業拡大

［海外売上高・比率］



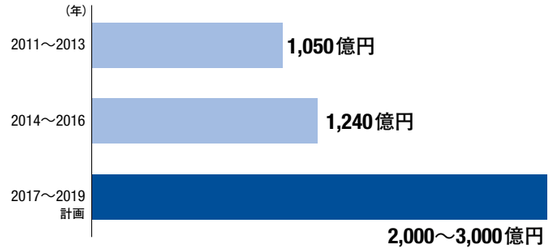
資源投入

・設備投資及び事業提携・M&A などを含めた投融資として2,000 ～ 3,000億円を計画しています。

・既存事業の周辺市場を主なターゲットとし、発展させた技術を用いた設備投資を推進
・新規事業の本格的な量産設備を取得

・既存技術とシナジーが発揮できる領域において、新規または周辺市場をターゲットとした投融資（事業提携・M&A など）を推進（Health Care、Nutrition 中心）。特に海外市場を中心に、技術やバリューチェーン等でのシナジーと、グローバルな価値を共有できる関係を構築。またM&A等、Source-in・Source-out を駆使し、グローバルに展開する No.1事業の競争力強化と事業拡大に注力します。

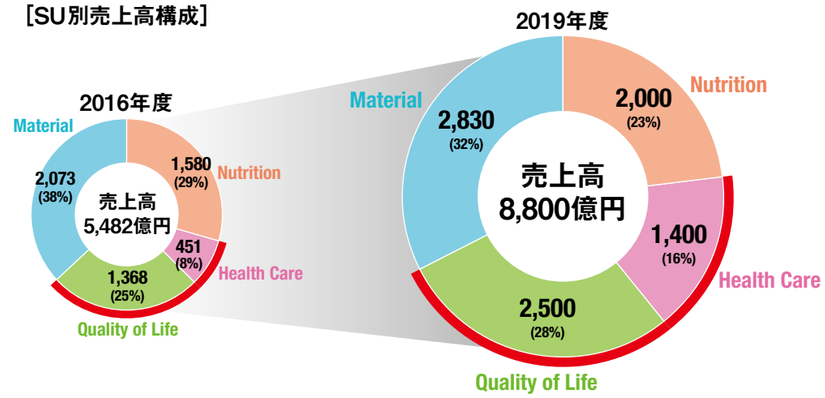
［設備投資・投融資］



ポートフォリオの変革

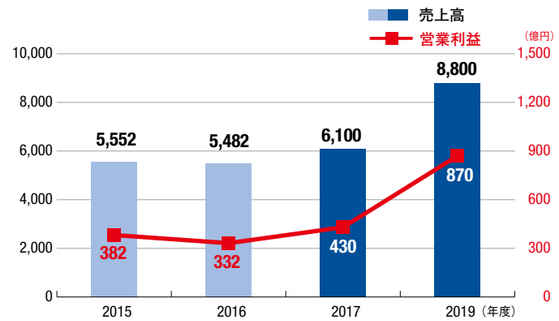
・価値あるソリューションや新製品・新素材の提供、M&A の実行等により Health Care、Quality of Life の売上構成比を大きく拡大させます。

［SU別売上高構成］



業績目標

・長期ビジョンで掲げた目標に向けて、本中期経営計画は重要な位置づけです。
・為替・原油相場に加え、政治動向や地政学リスクなど不透明な要素が多いものの、新経営システムのもと、事業ポートフォリオの変革を加速させ、業績目標の達成を目指します。



※ 2017 年のデータについては、2017 年 5 月 12 日の決算公表ベース

Solutions Unitの戦略

Material Solutions Unit

時代環境の変化を先取りしながら、課題解決のために優れた素材を世の中に提供していきます

取締役専務執行役員　Material Solutions Unit　担当
兼　Material Solutions Research Institute　担当

亀高 真一郎

先進的な優れた素材、製品・サービスの提供から、地球環境保護・省エネルギーや社会インフラの発展、モビリティ（自動車、航空･宇宙等）の発展にソリューションを提供するユニットです。コンポジットや生分解性ポリマー等先端技術に基づく新規ポリマー等、革新的な素材技術をリードします。

時代の変化は激しく、例えば自動車では低燃費、軽量化、自動運転など、ここ数年で素材・IoT で目を見張る技術革新が進んでいます。そのような変化の中には必ず優れた素材が必要になります。

私たちはこれらを大きな成長機会だと捉えています。

顧客となるメーカーのみならず、その先を見極めながら新たな素材を提供することにより、様々な課題を解決していきます。

地球環境保護と快適なくらしに貢献

- 発展する社会インフラ、モビリティ（軽量化・燃費向上）などに向け、優れた素材を提供
- バイオポリマーなど、環境社会に直接役立つ素材をソリューションとして提供

モビリティ

自動車（軽量化・CO_2削減）

構造接着剤

航空・宇宙

コンポジット
（金属代替複合材料）

QOL SU向け素材開発

環境問題

海洋マイクロプラスチック※

海水中で分解するバイオポリマー
（バイオマス）

※海洋中に存在する微小なプラスチック粒子。海峡環境への影響が問題となっている

社会インフラ

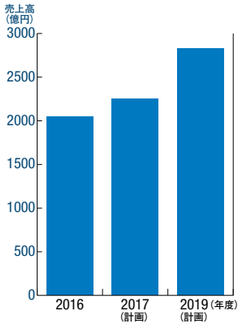
変成シリコーンポリマー
塩ビ系特殊樹脂
（パイプ　シーリング材　接着剤）

モディファイヤー

変成シリコーンポリマー

塩化ビニル樹脂
塩ビ系特殊樹脂

他のSolutions Unitへの素材供給



Quality of Life Solutions Unit

事業部門が持つ各々の特長を最大限に発揮させ、「情報化社会」「くらし」に貢献するソリューションを提供していきます

取締役副社長　Quality of Life Solutions Unit　担当

田中　稔

省エネルギーや生活インフラの利便性・快適性の向上、デジタル技術革新による情報化社会で新たな価値創出など、人々の「豊かなくらし」の創造に貢献するユニットです。市場ニーズに直接アクセスし、優れた素材と独自のサービスをソリューションとして提供します。たとえば、太陽電池、断熱材、ソーラーサーキット工法、有機EL 照明などをパッケージでソリューション提供することにより、省エネルギー住宅・ビルの設計・建設に貢献します。

また、電子材料については、従来の枠を超え、技術革新の中で進む住宅や自動車などのスマート化・コネクテッド化に役立つ素材・技術を創出していきます。

省エネルギーと豊かなくらしの創造に貢献

- 省エネ住宅ソリューション提供 ⇒
  高品質でサスティナブルな住宅市場の創出
- 省エネとスマート化ニーズに対し優れた素材と独自のサービスを提供

省エネルギー

省エネルギー住宅・ビル（ZEH・ZEB※）

高性能太陽電池
（ヘテロ・バックコンタクト）

有機 EL 照明

蓄電池
HEMS
（家庭で使用するエネルギーの管理システム）
高機能断熱材
SC 工法

住宅
Strategic
Unit

※ZEH・ZEB：年間に消費する正味（ネット）のエネルギー量が概ねゼロ以下となる住宅・ビル（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス／ビル）

機能繊維

新規機能繊維

輸送ソリューション

潜熱蓄熱材
（医薬・医療分野における温度管理輸送容器）

デジタルデバイス

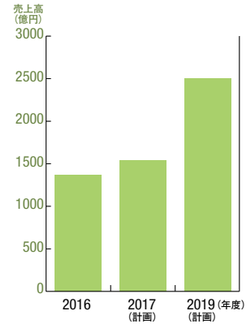
軽量・小型・ウェアラブル・高性能化

フレキシブル
ディスプレイ用素材
小型センサー向け素材

合成繊維
（モダアクリル）

断熱材

太陽電池
回路・熱対策材料



※ 2017 年のデータについては、2017 年 5 月 12 日の決算公表ベース

ネット・ゼロ・エネルギーハウスに対応するモデルハウスを建設し、多くの人に暮らしやすさを実感頂く活動を進めています

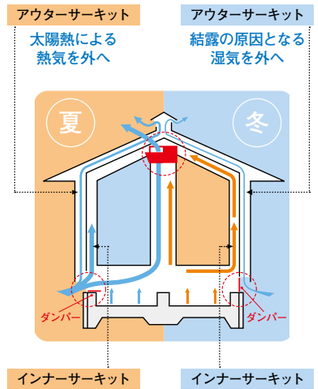
住宅のCO_2排出量削減に向けて、政府は2020年までに「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス」(ZEH／ゼッチ)を標準的な新築住宅とする目標を掲げています。カネカは、「ソーラーサーキットの家」で培った省エネ技術と、太陽光パネルによる創エネ技術をあわせ持つ企業として、人と地球にやさしいソリューションを提供していきます。

快適と省エネを両立する「ソーラーサーキットの家」

カネカの「ソーラーサーキットの家」は、高断熱・高気密によって快適と省エネを両立した戸建住宅です。屋根から基礎まで家全体を断熱材「カネライトフォーム」で隙間なく包み、「気密シーリングテープ」で断熱材の継ぎ目をふさぐことで、約40坪の家でも気密性能（隙間相当面積）がハガキ1枚分という高気密を実現しました。

また、外壁と内壁の間を活用して、自然のエネルギーを上手に利用します。床下と屋根裏にダンパーを設け、夏はダンパーを開くことで風の流れを作り、冬はダンパーを閉じて熱を外に逃がしません（右図）。さらに、フィルターと除湿機能付きの24時間換気システム「リフレア」が、外気の花粉等を取り除きながら、夏は除湿、冬は加温した空気を室内に送り込むので、エアコンに頼りすぎることなく、快適に暮らすことができます。「ソーラーサーキットの家」は、1988年の誕生以来、これまでに21,000棟以上が建設されています。

外断熱と二重通気技術を組み合わせたSC（ソーラーサーキット）工法



「ソーラーサーキットの家」をZEHに

2016年、カネカは高砂工業所に「KANEKAサステナブルニュータウン」を竣工。その一角にZEHのモデルハウスをオープンしました。ZEHとは、消費するエネルギーと同等のエネルギーを発電し、年間の電力消費をゼロにする住宅のことです。

このモデルハウスは、「ソーラーサーキットの家」に、瓦一体型太陽電池「VISOLA」を設置し、蓄電池やエネルギーマネジメントシステムを導入することで、晴れた日の昼間に発電・蓄電した電力を照明やエアコンに使用し、余剰電力を売電します。見学だけでなく、宿泊できるモデルハウスとして、ZEHの暮らしやすさを体感していただいています。

今後も、カネカは、工務店の方々とともにZEHの普及拡大に取り組み、CO_2の削減と同時に、快適や健康といった、住む人の「ネガイをカナエル」ソリューションを提供していきます。

担当者メッセージ

多くのお客様から、「快適でした」という声をいただいています。

KANEKAサステナブルニュータウン
ZEHモデルハウス
コンシェルジュ

文野彩子
中間真梨子

昨年9月のオープン以来、このモデルハウスには、多くの方々が見学・宿泊にいらっしゃいました。お子さま連れで宿泊された方もいらっしゃいます。「快適に過ごせました」「温度差がないので脱衣所で服を脱ぐのも快適」といった声や、アレルギーをお持ちの方からは、「一歩入ると、空気のきれいさを感じる」という感想もいただいています。この家は、ダンパーの開け閉め等も自動的にしてくれるので、難しいことを考えなくても、すごく快適です。

ステークホルダー・メッセージ

素材メーカーならではの発想と技術に期待しています。

信州大学工学部建築学科
准教授

高村秀紀様

快適性を損なわずに、環境負荷の少ない家を実現するための研究が、私のテーマです。快適性や省エネを達成する手段は、実は百人百様。住む人の生の声を聞き、実測・実態に即した研究が大事だと思っています。昨年の夏から、「ソーラーサーキットの家」の施主さんにご協力いただきながら、ソーラーサーキットの性能の経年変化を評価中です。カネカとの関わりのなかで感じたのは、素材メーカーは、アッセンブリのメーカーとは違う発想ができること。断熱材からソーラーパネル、蓄電池、有機ELまで作っているカネカは、いずれ独自の素材技術でZEHをさらに進化させることも、不可能ではないかもしれません。

KANEKAサステナブルニュータウンの全景。手前、「ソーラーサーキットの家」を体感できるモデルハウス

ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）への取り組み

カネカでは、ZEB実現に向けた取り組みも進めています。

ZEBの推進には、建物の屋上だけでなく、壁面にも太陽光発電システムを導入し、エネルギー自給率を高めることが重要です。しかし、壁面に設置すると周囲への太陽光反射による光害等が発生し、導入時の支障となっていました。そこで当社は、2016年に国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）と共同で、低反射環境配慮型の太陽光発電システムを開発しました。

さらに、同年11月にオープンした研修施設「カネカ未来創造館」（写真）の壁面に低反射太陽電池、手摺部には光を透過する薄膜シースルー太陽電池を設置して検証を進める等、ZEB実現のソリューション提供に向けた様々な取り組みを進めています。

※ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）建築構造や設備の省エネ、再生可能エネルギー等の活用で、化石燃料等から得られるエネルギー消費量がゼロ、あるいは、概ねゼロ、となる建築物

Nutrition Solutions Unit

事業ポートフォリオを変革して新たな切り口で高収益のビジネスモデルを創出していきます

取締役常務執行役員
Nutrition Solutions Unit　担当

天知 秀介

「Nutrition」（生きる上で必須の滋養）を「食」そのものと定義し、その価値を高めるソリューションを提供するユニットです。食の多様化に応え、美味しさや栄養など様々な付加価値を提供する特色ある食品素材や、健康の維持・増進に貢献するサプリメント素材を提供します。また、食の原点である農・畜・水産分野にも事業領域を拡大し、機能性肥料等の食料生産支援ソリューションを提供します。

特に従来までの製パン・製菓素材、サプリメントに加え、農畜産から乳製品の開発に至る新たなビジネスモデル等を創出するとともに、カネカブランドがイコール健康ブランドとなるマーケティング戦略を追求し、健康と豊かな「食」に貢献していきます。

健康と豊かな「食」に貢献

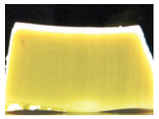
- 食の多様化や豊かな食に貢献するソリューションを幅広く提供
- 疾病予防、健康増進に貢献するソリューションの提供、素材ラインアップ拡充
- 農業・畜産・水産分野の生産支援に寄与するソリューションを提供

農・畜産領域への拡大

食多様化、健康志向

食品品質向上

付加価値食品ニーズ



不凍タンパク質
（新規食品素材）

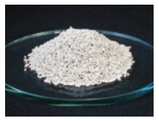
サプリ・健康食品事業拡大

健康志向の拡大

M&A等による製品群拡充
サプリ新素材開発
健食 Strategic Unit

食料生産支援

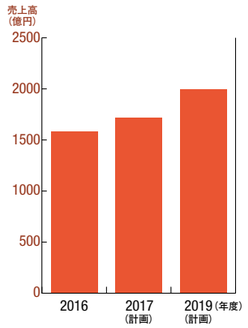
人口増・食料問題



カネカペプチド
（新・高機能性肥料）

サプリメント
（コエンザイム Q10）

製パン・製菓素材
（マーガリン、ショートニング、イースト）



Health Care Solutions Unit

医療先進国で最大の市場でもある米国での知見を基に、ライフサイエンス分野で確固たる事業基盤を構築していきます

取締役常務執行役員　Health Care Solutions Unit　担当
兼　Health Care Solutions Research Institute　担当

藤井 一彦

高齢化社会・医療高度化社会が進展するなかで、人々の健康増進や医療の発展に貢献するソリューションを提供するユニットです。世界レベルで展開している血管内治療カテーテルなどの医療デバイスや低分子医薬品（API・中間体）、バイオ医薬品、再生・細胞医療技術や先進的な治療・診断技術等のソリューションを提供します。

特に米国でライフサイエンスのプレゼンスを高めるために、関連情報の収集、研究機関との連携、M&Aを視野に、新たな事業機会探索を進めます。2016 年、シリコンバレーに R&D 拠点を設立し、ビジネスに直接結びつく研究体制も構築しています。

高齢化社会・医療高度化社会に貢献

- バイオ医薬、再生・細胞医療などの先端医療分野において、グローバルに製品開発やマーケティングを強化
- オープンイノベーションや米国R&D拠点積極活用
- デバイスと医薬の融合による価値あるソリューションを提供

再生・細胞医療

再生・細胞医療の実用化、普及

自動細胞培養装置

細胞分離デバイス

先端医療機器

新規治療デバイス

ドラッグデリバリーステント
生分解性ステント

検査・診断

遺伝子検査・疾病予防

核酸クロマト型チップ
（遺伝子検査・診断機器）

細菌検査機器

最先端医薬

バイオ、核酸医薬等技術進展

プロテインA担体
（抗体医薬精製用素材）

バイオ・核酸医薬
（受託製造事業）

低分子医薬

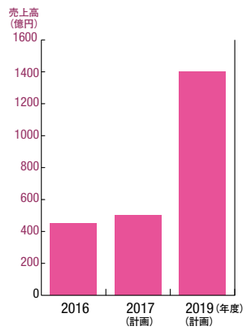
API 拡大

グローバルな事業拡大

血管内治療用
カテーテル

血液浄化装置

医薬品中間体・API



※ 2017 年のデータについては、2017 年 5 月 12 日の決算公表ベース

バイオ医薬品で、健康な社会づくりに貢献します

Biopharmaceuticals

1980年代に実用化され、
近年、著しい成長を見せている「バイオ医薬品」。
世界で3億5千万人以上が、その恩恵を受けています。
低分子医薬品の生産技術に
バイオテクノロジーを導入することで
世界の製薬メーカーと信頼関係を築いてきた
カネカグループは、2010年、
バイオ医薬分野への参入を果たすべく、
ベルギーのユーロジェンテック社を子会社化。
低分子医薬品とバイオ医薬品の両面から、
健康と医療にソリューションを提供していきます。

DNAワクチン等に利用される「プラスミド」を培養生産。新たな治療法を可能にすると期待される

詳細につきましては
ウェブサイトをご覧ください。
カネカ CSR 検索

低分子医薬品で培ったバイオテクノロジーをバックグラウンドに、バイオ医薬分野へ

バイオテクノロジーの発展が生んだ「バイオ医薬品」

バイオ医薬品とは、遺伝子組換えや細胞融合、細胞培養等のバイオテクノロジーを応用して製造される医薬品です。遺伝子（DNA）がタンパク質の設計図であることが解明され、DNAの組換えが可能になったこと等が、バイオ医薬品の発展につながりました。従来からの有機合成技術による低分子医薬品とは異なり、生物の体内にあるDNAやタンパク質を利用して作られるため、バイオ医薬品は分子量が大きく複雑な形をしています。バイオ医薬品は、生物がつくる自然の分子構造に似ているので、副作用がより少なく、多くの病気において高い治療効果があると同時に、病気の診断にも役立ちます。最近では、関節リウマチやガン等、難病とされていた疾病に対する医薬品として注目を集めています。

※1 キラル化合物：右手と左手のように鏡像の立体異性体を持つ物質。右手が薬効を持ち、左手が副作用をもたらすケースがある。一般的な有機合成技術では両方が生成されるが、カネカはバイオテクノロジーを応用することでキラル化合物の一方を選択的に製造することを可能とした

2010年、バイオ医薬の分野に参入

カネカは、1970年代より、低分子医薬品を生産する有機合成技術にバイオテクノロジーを融合させ、キラル化合物※1の分野で独自の技術を開発することで、世界の医薬品メーカーとの信頼関係を構築してきました。

そこで培ったバイオテクノロジーやノウハウを活用して、バイオ医薬品分野に参入するために、2010年にユーロジェンテック社を子会社化しました。同社は、1985年にベルギーのリエージュ大学から独立した企業で、バイオ医薬品の受託製造を中心に、研究試薬や診断薬向けのタンパク、DNA、ペプチド等、ライフサイエンス製品の製造・販売を行っており、バイオテクノロジーの分野で豊富な経験と実績を持っています。

カネカとユーロジェンテック社が一体となった取り組みをスタート

ユーロジェンテック社がカネカグループの一員となったことは、双方に大きなメリットをもたらしました。カネカはバイオ医薬品という新たな事業の柱を確立し、一方、ユーロジェンテック社は、カネカをバックボーンに得たことで社会的な信頼性が増し、大手製薬会社からの引き合いも増えました。

技術開発においては、新たな治療を可能にすると期待されているDNAワクチン等に利用される「プラスミド」の効率的な製造技術に関する特許を取得、量産化を実現する等、両社の研究開発部門が共同研究を加速化させています。

「バイオ医薬品開発では、ガンや糖尿病などさまざまな疾病を対象に、従来にない新たな治療法の研究がますます活発になっています。『プラスミド』はそうした開発に欠かせないもので、今回カネカグループとして成功した量産化は、創薬のスピードアップ、ひいては病気の早期発見・治療につながるものです。お客様からは世界最高水準の技術と高く評価されています。今後、大型GMP適合製造設備を新設し、さらに高まる需要に応えていきます」

（カネカユーロジェンテック副社長　リーベン・ヤンセン）。

カネカグループの医薬品開発・製造ネットワーク

カネカの高砂工業所、カネカシンガポール社および大阪合成有機化学研究所において、医薬品中間体やAPI※2等の製造を行っている他、オープンイノベーション拠点として、大学やバイオ関連のベンチャー企業が数多く存在する米国カリフォルニア州に「カネカUSイノベーションセンター」を設置しています。また、カネカユーロジェンテック社は、ベルギーに本社とバイオ医薬品の受託製造拠点を持つ他、ライフサイエンス製品はベルギー、英国、米国カリフォルニア州にも製造拠点を持っています。

高砂工業所

大阪合成有機化学研究所

カネカユーロジェンテック

カネカUS
イノベーションセンター

医薬品関連事業

当社グループでは、医薬品関連事業として「API、中間体」「抗体医薬精製用プロテインAクロマトグラフィー担体（KANEKA KanCap A）」「ジェネリック医薬品」「再生・細胞医療」等に取り組んでいます。

※2 API：医薬品としての有効成分を有する原体

バイオ医薬品だけでなく、研究試薬や検査薬等バイオテクノロジー全般を取り扱うカネカユーロジェンテック。
最新の設備導入、システム化や人材育成により医薬品製造に求められる品質管理の維持・強化を継続している

バイオ医薬品、低分子医薬品、そして融合領域で、世界の製薬会社から信頼されるパートナーに

製薬会社のパートナーに求められる信頼性・柔軟性

製薬会社のお客様から選ばれる受託製造会社であるためには、先端技術を保有しているだけでなく、安全・安定した製品提供を行えることが大前提となります。カネカユーロジェンテック社※3では、医薬品等の製造管理・品質管理の世界基準であるGMP（Good Manufacturing Practice）や、米国食品医薬品局（FDA: Food and Drug Administration）の認証を取得することで高い信頼性を得ています。

「医薬品製造には厳格な品質管理が求められます。私たちは厳しい世界基準であるGMPとFDA認証を問題なく取得しました。以来、同基準に則った作業標準書の作成・維持・管理、社員教育や定期的トレーニング、顧客・当局による査察等、品質管理システムを維持・強化し続けています」（カネカユーロジェンテック　バイオロジクス事業責任者　イングリッド・ダー）。

また、医薬品開発の初期段階においては、開発物質の構造の変更、スケジュールの変更等が頻繁に発生するため、顧客からの要望へのフレキシブルな対応能力も必要です。同社では、プロセス開発からGMP生産・品質管理までですべての工程を1社でマネジメントする「ワンストップショップ」として、効率的な開発支援を提供しています。これら業務に携わるスタッフをはじめ、カネカユーロジェンテック社のプロジェクトチームの専門性と対応力は高く評価され、リピーターのお客様も増えています。

健康な社会づくりにソリューションを提供

カネカグループの医薬品事業は、これまでも単なるものづくりではなく、お客様から提示された医薬品の構造から、独自の技術をもとに効率的な生産方法を提案するというソリューション提供型のアプローチをとってきました。バイオ医薬品を新たな事業の柱に加えることで、提案の幅は大きく拡がりました。

カネカユーロジェンテック社では、新たな技術開発や顧客のニーズに即座に対応できるよう、同社が長年培ってきた受託製造のノウハウを軸に「バイオ医薬品製造技術のプラットフォーム※4化」を推し進めています。

「私たちが医療に貢献しつづけるには、この技術プラットフォームをさらに強化する必要があります。カネカとの研究シナジーを進め、将来的には私たちがカネカグループのバイオ医薬品事業のセンター機能を担えるよう研究開発力を強化していきます」（前出　イングリッド・ダー）。

「世界トップクラスのソリューション・カンパニーであるためには、常に技術革新を起こし続けなければなりません。カネカユーロジェンテック社では、すでに次世代のバイオ医薬品として注目されている遺伝子治療の開発にも着手しています。これからも、先進・独自の技術を追求し、医療の進化によって社会に貢献したいと私たちは考えています」（前出　リーベン・ヤンセン）。

今後もカネカとカネカユーロジェンテック社は、バイオ医薬品、低分子医薬品、そしてそれらの融合領域において、医薬品開発に不可欠なパートナーとして、ヘルスケアへのソリューションを提供していきます。

※3 2017年4月1日に社名変更

※4 プラットフォーム：第三者がビジネスを行う上での基盤（技術や装置、サービス等）を提供すること

ステークホルダー・メッセージ

カネカユーロジェンテック社は、地域と世界をつなぐ理想的な企業。

ベルギー王国ワロン地域政府貿易・外国投資振興庁（AWEX）
CEO
パスカル・デルコミネット様（左）
アジアパシフィック部マネージャー
アイシャ・ベンマラ様（右）

AWEXは、地元企業の海外進出や外資企業の誘致・支援等を通じて、地域経済発展を目指す公的機関です。ワロン地域には現在200社以上のライフサイエンス企業があり「サイエンスパーク」としてめざましい発展を遂げています。

なかでも、カネカユーロジェンテック社はその理想的なビジネスモデルとして、地域の成長を牽引しています。同社は、顧客へ迅速で安全な治療を実現するソリューションを提供し、医療の進歩にイノベーションを起こす重要な役割を担っています。これは、患者の方々の生活の質を向上させる価値ある取り組みです。

2016年、私たちはその貢献に対して、誇りと感謝の意をもってワロン地域の欧州向け輸出業最優秀賞（Prix à l' Exportation Europe）を贈呈しました。今後も世界の医療への貢献を通じ、カネカユーロジェンテック社がリーダー的な存在として、地域とともに発展すると確信しています。

知的資本

知的財産に関する方針

新規事業に貢献する知財、既存事業を守る知財をグローバルで強化することを基本方針とし、権利行使可能な強い特許をベースに必要な権利を必要な国に配置しています。

また、他社の知的財産権を尊重し係争を未然に回避するため、新テーマ提案・事業化・仕様変更等の節目で必ず特許調査を実施し、パテントクリアランスの確保に万全を期しています。

事業への貢献

（1）グローバル知財活動

2017年度から、米州統括会社、アジア統括会社に続き欧州統括会社にも知財担当者を常駐させ、現地の知財課題に対し迅速な対応をはかることを決定しました。

（2）既存事業への貢献

2016年度は、従来型の結晶に比べ酸化安定性が飛躍的に向上した新たな還元型補酵素Q10結晶、環境適合性に優れた臭素系難燃剤を使用した難燃性発泡性スチレン系樹脂粒子の製造方法等に関する特許権を取得しました。多層ポリイミドフィルムに関する特許およびLEDパッケージ用熱硬化性樹脂組成物タブレットに関する特許では、第三者から異議申立を受けていましたが、いずれも異議を退け特許を維持しました。

また、頭髪用合成繊維では、中国税関にて当社商標権に基づき模倣品輸出の監視を行い、被疑侵害者１社を捕捉し当社正規品への切替を果たしました。

（3）新規事業への貢献

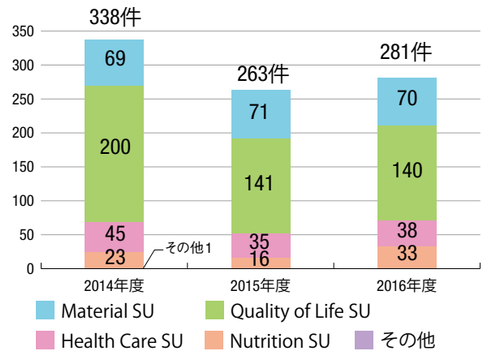
2016年度は、100％植物由来で柔軟性と耐熱性を併せ持つ生分解性ポリマーに関し、成形加工性に優れた樹脂組成物の特許が日・米で登録となりました。また国内では、特定の菌やウィルスの遺伝子を迅速に目視検出が可能な核酸クロマト型チップ、農作物の増収が期待される高機能性肥料等に関する特許が登録となりました。

特許出願・特許保有件数

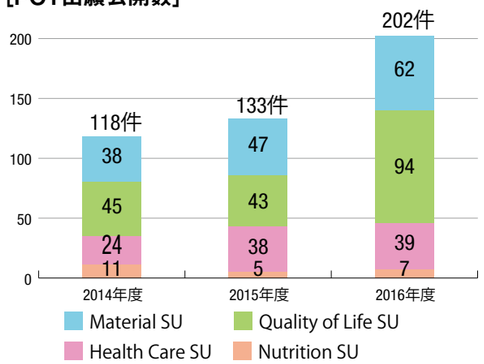
カネカグループとしての2016年度の国内出願公開件数（公表・再公表は除く）は281件でした。2011年度から出願前先行調査を厳格化し登録率の向上を図る取り組みを開始したことで、2015年度の公開数（2012～2013年度の出願）は一時的に前年度より減少しましたが、2016年度は前記の登録率向上の取り組みを継続しつつ、前年度よりも公開数は増加しました。PCT（特許協力条約）出願公開数については、外国特許網強化の取り組みに伴い、2015年度の133件から202件へと大きく増加しました。

特許保有件数は国内、外国ともに順調に増加し、2016年度末において国内特許3,442件、外国特許3,210件となっています。特に外国特許網強化の取り組みにより外国特許の保有数が大きく増加しました。2016年度は、国内では有機EL照明パネル、耐熱耐光透明樹脂、内視鏡処置具等に関する特許が多数登録となりました。外国では、変成シリコーン液状樹脂、グラファイトシート、人工毛髪用繊維等に関する特許が多数登録となりました。

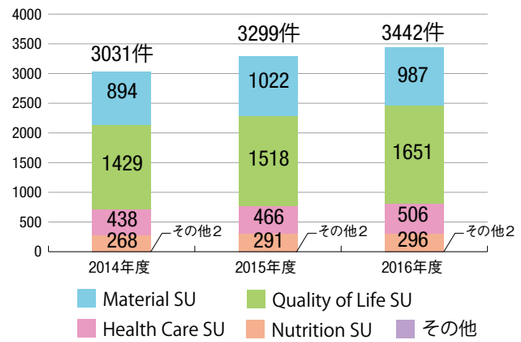
［国内出願公開数］（公表・再公表を除く）



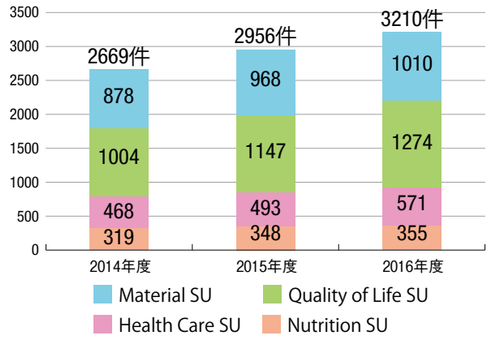
［PCT出願公開数］



［国内特許保有数］



［外国特許保有数］



知的財産関連訴訟

2017年6月末現在、知的財産関連で経営に大きな影響を及ぼすような訴訟は提起されていません。一方、当社米国特許に対する被疑侵害に対して以下の訴訟を提起しています。

酸化型補酵素Q 10の製造方法に関する当社米国特許に基づく特許侵害訴訟は、カリフォルニア州中部地区連邦地方裁判所およびテキサス州南部地区連邦地方裁判所で係属中です。

ポリイミドフィルム製品とその製法に関する当社米国特許に基づく特許侵害訴訟は、一審（カリフォルニア中部地区連邦地方裁判所）において、被告に約1,350万ドルの損害賠償を命じる当社勝訴判決を得ました（2017年5月）。

難燃性ポリエステル系人工毛髪に関する当社米国特許に基づく特許訴訟は、一審（テキサス州北部地区連邦地方裁判所）において、被告に約600万ドルの損害賠償を命じる当社勝訴判決を得、控訴審（CAFC）でも勝訴しました（2016年4月）。被告は最高裁判所への上告を行わず、当社の勝訴が確定しました。

2016年度のトピックとして、再生・細胞医療分野における知的財産活動、
米国でのオープンイノベーションの推進等R&Dの取り組みを紹介します。

TOPICS 1

再生・細胞医療に関する研究・開発

日本では、2013年に再生医療推進法(※1)が公布され、さらに2014年には再生医療等安全性確保法(※2)と医薬品医療機器等法(※3)が施行されました。これにより、再生医療で使用する細胞加工物の製造を外部委託することが可能になる等、ビジネスの環境が大きく変化してきています。

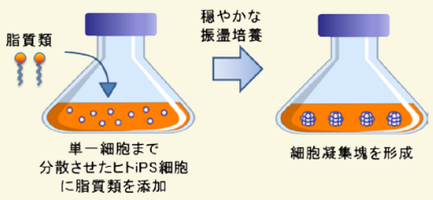
カネカでは、これらの環境の変化を好機ととらえ、積極的に再生・細胞医療の研究開発を推進しています。これまでに、医療器事業で培った血液浄化システムの技術やノウハウをベースにして「細胞分離デバイス」、「細胞濃縮洗浄デバイス」、「自動細胞培養装置」、「定温輸送システム」、「細胞注入シリンジ」等、細胞の分離から投与までに必要な各種デバイスを開発してきました。さらに2015年より、神戸ポートアイランドに再生・細胞医療に特化した研究開発拠点を設け、「羊膜由来間葉系幹細胞製剤」、「iPS細胞大量培養技術」、「iPS細胞創薬支援技術」の研究開発を本格化させ、『世界標準となる細胞、デバイス・装置の実用化トップランナー』を目指した活動を加速させています。

2016年度の大きな成果として、AMED(※4)の支援を受けた東京大学と共同でiPS細胞を浮遊培養により大量調製する画期的な新技術を開発しました。iPS細胞は単細胞状態では浮遊培養で増殖することができませんが、今回見出した脂質類（リゾホスファチジン酸やスフィンゴシン－1－リン酸）を培地中に微量添加し、穏やかに揺らしながら培養するだけで、適度な大きさの凝集塊が形成され、市販の培養容器で重篤な糖尿病の患者様1名の治療に必要な10億個以上のiPS細胞を取得することに成功しました。

本技術により、従来法に比してコストを約3分の1に、作業時間を約10分の1に削減でき、iPS細胞製剤の実用化に大きく貢献することが期待されます。本成果は、東京大学と共同で国際特許出願を行っています（国際公開番号WO2016/121737）。

他にも再生・医療に関する研究成果として、細胞培養液から間葉系幹細胞を高収率で濃縮、回収する方法（特許第5800797号）や、細胞分離フィルターや培養装置、目的細胞への分化誘導方法、細胞分離容器の特徴的なデザイン等、積極的に特許や意匠の出願を行い知的財産権の優位性を確保できるよう努めています（2017年6月30日現在、特許出願85ファミリー、うち国内登録特許14件、外国登録特許2件）。

iPS細胞の浮遊培養



※1 再生医療を国民が迅速かつ安全に受けられるようにするための施策の総合的な推進に関する法律
※2 再生医療の安全性の確保に関する法律
※3 医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全の確保に関する法律
※4 国立研究開発法人　日本医療研究開発機構

TOPICS 2

米国シリコンバレー「カネカUSイノベーションセンター」

ライフサイエンス・情報通信技術(ICT)の開発拠点設置

米国カリフォルニア州のシリコンバレーは、世界最先端の研究開発・産業の集積地。企業が大学研究者やベンチャー企業と協働し、新しい技術や産業を育てていく「オープンイノベーション」のメッカです。

カネカは2016年9月に、シリコンバレーの一角にあるニューアークに、研究・事業開発拠点「カネカUSイノベーションセンター」を設立しました。米国ではテキサスに続いて、2番目の研究開発拠点。「ライフサイエンス」と「情報通信」の先端技術動向の調査、オープンイノベーションの推進を行っています。

カネカは販売会社「カネカファーマアメリカ」で、カテーテル等の医療機器の販路を開拓。また、欧州拠点「カネカユーロジェンテック」を通じて、バイオ医薬品を米国に輸出しています。カネカUSイノベーションセンターでは、米国市場のライフサイエンスの技術動向とニーズを細かく探り、新技術や新製品の開発等につなげていきます。

情報通信分野では、IoTの高度化や自動運転実用化の進展のなかで、高機能な素材へのニーズが潜在しています。カネカの米国でのオープンイノベーション第1弾となった、テキサスA&M大学内のカネカUSマテリアル・リサーチ・センターとも連携し、高度で特殊な素材ニーズを発掘し、さまざまなソリューションを提案していきます。

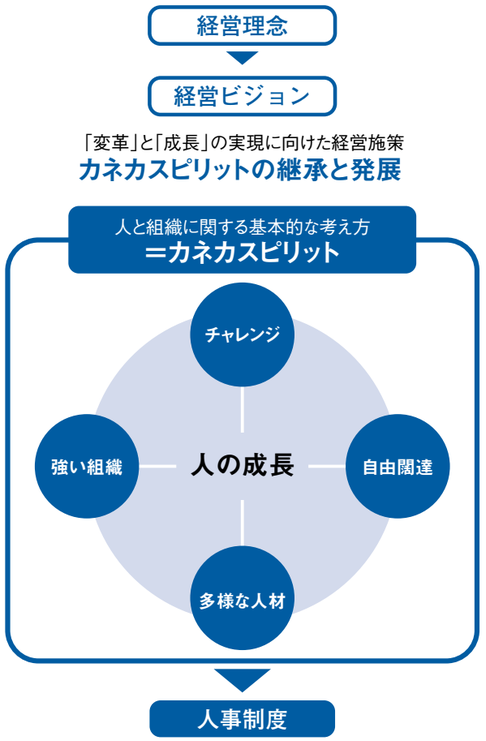
カネカUSイノベーションセンターでの会議中の様子

カネカUSイノベーションセンターの外観

人的資本

人と組織に関する基本的な考え方

当社は、長期ビジョンで打ち出している経営理念・ビジョンをもとに、「人と組織に関する基本的な考え方」を設定し、それを人事諸制度の根幹に据えています。この考え方は労使の議論を重ねてまとめたもので、人事制度の浸透を通じてカネカスピリットを発展させ、「挑戦心溢れる人材」「強い組織」「多様な人材」「自由闊達な風土」を実現していきます。2016 年度は、変革を加速させることをねらいとして、幹部職の評価制度の見直しを行いました。



■ カネカスピリットの 4 つの軸

- チャレンジ　チャレンジすることを大切に
- 多様な人材　多様な人材を求め、育成し、活躍できる場づくり
- 強い組織　個々の力を結集・融合した強い組織づくり
- 自由闊達　自由闊達な風土を大切に

グローバル人材育成

「海外派遣型研修」では若手層が早くから海外業務を知る機会として、トレーニー制度の拡充を行ってきました。入社 2 年目より公募型トレーニーとして海外グループ会社への派遣が可能となり、先進国だけでなくインド・インドネシア等の新興国へ育成の場を広げています。

「グローバル人材育成プログラム（KG プログラム）」では、挙手型の語学研修に加え、事業部門より選抜された駐在予定者や海外業務にかかわる人材向けに、会社が語学取得の場を提供し、実践的な語学スキルやコミュニケーション能力の向上を図っています。

2016 年度は「Kaneka Creative Corner」を新設しました。海外グループ会社のナショナルスタッフ次期リーダー層に対して集合研修を実施し、経営層からの直接指導や座禅体験を通じグローバルリーダーの育成強化を行っています。

女性社員の活躍推進

2016 年度は女性活躍推進法「行動計画」に掲げたテーマに取り組んできました。女性社員が主体的に職場の課題解決に取り組んでいくことを目的に活動する「女性ネットワーク制度」では、第 1 期参加者からの提案により「時間単位年休の新設」や「在宅勤務制度の見直し」を実現しました。第 2 期では、「女性が活躍できるカネカ」をつくるために、参加者全員でビジョンを描き、行動していきます。

また女性リーダー育成に向けた挙手型研修に 16 人が自ら応募する等、自発的な動きが活発化しつつあります。採用面では、2017 年春入社の新卒採用（高専卒・大卒）における女性社員の割合が 30% を上回りました。さらに、女性社員が大学でキャリアに関する講演を行い、学生の就労への意識醸成等、次世代育成活動も行いました。

今後も、女性社員がより活躍しやすい職場環境の整備を行うとともに、女性社員の能力開発や採用に関する取り組みを積極的に展開していきます。

TOPICS 1

マレーシアでの人材育成の取り組みを強化

カネカマレーシアでは、ASEAN 市場拡大に向けて今年カネエース、カネカ MS ポリマーの生産ラインが続いて完成しました。増産を進める上で、安定稼働に向けた人材の育成は重要な課題です。

そこで、2016 年 4 月から当社マザー工場である高砂工業所から経験豊富なオペレーターのリーダーを送り込み、現地でともに作業改善と効率化を行う取り組みを協働で進めています。

生産の安定化と改善をねらいに、3S [※1] や指差呼称 [※2] 等を導入しましたが、当初はなかなか職場になじみませんでした。現場メンバーに、取り組みがなぜ必要なのか根気よく説明しながら続ける内に、効果が数値で見えるようになり、日常業務に定着してきました。

高砂工業所からは今後 3 年間にわたって、次世代リーダーをマレーシアの現場に送り込む計画です。彼らは単なる支援ではなく、プラント全体の最適化という視点で取り組むため、おのずと事業全体を広い目で見るようになります。こうして成長した人材は、日本のみならず、グローバルなカネカのリーダーとして活躍していきます。

※1　3S：整理・整頓・清掃
※2　指差呼称：指差しながら、その名称・状態を声に出して安全確認すること

担当メンバー全員で指差しながら安全を確認する「指差呼称」が定着している

活動を通じて現場確認の重要性を体感する

TOPICS 2

女性が活躍する組織風土づくり

2016 年 4 月に女性活躍推進法が施行され、女性社員の活躍に関する状況把握や課題分析、行動計画の策定等、4 つのステップが課せられました。

カネカが女性活躍推進のために制度改革に着手した 2013 年以降、総合職と地域職の区分を廃止し、「在宅勤務制度」「配偶者海外転勤時休職制度」「託児費用補助金制度」を新設しました。また、外部研修に女性社員を積極的に派遣する等、リーダーシップ開発の機会を設けました。

2016 年には、女性活躍推進法に基づく「行動計画」を策定。2021 年 3 月までに、女性幹部職を 2 倍に、上席幹部職に女性を複数名登用するという計画のもとに、女性社員が生き生きと働ける企業風土と環境整備を進めています。

女性社員が職場の課題解決に取り組むことをねらいとして、2015年度創設した「女性ネットワーク制度」の活動の様子

CSR推進体制

カネカグループでは、2009年3月、CSRへの組織的な課題解決力を強化するために、CSR委員会を設けました。

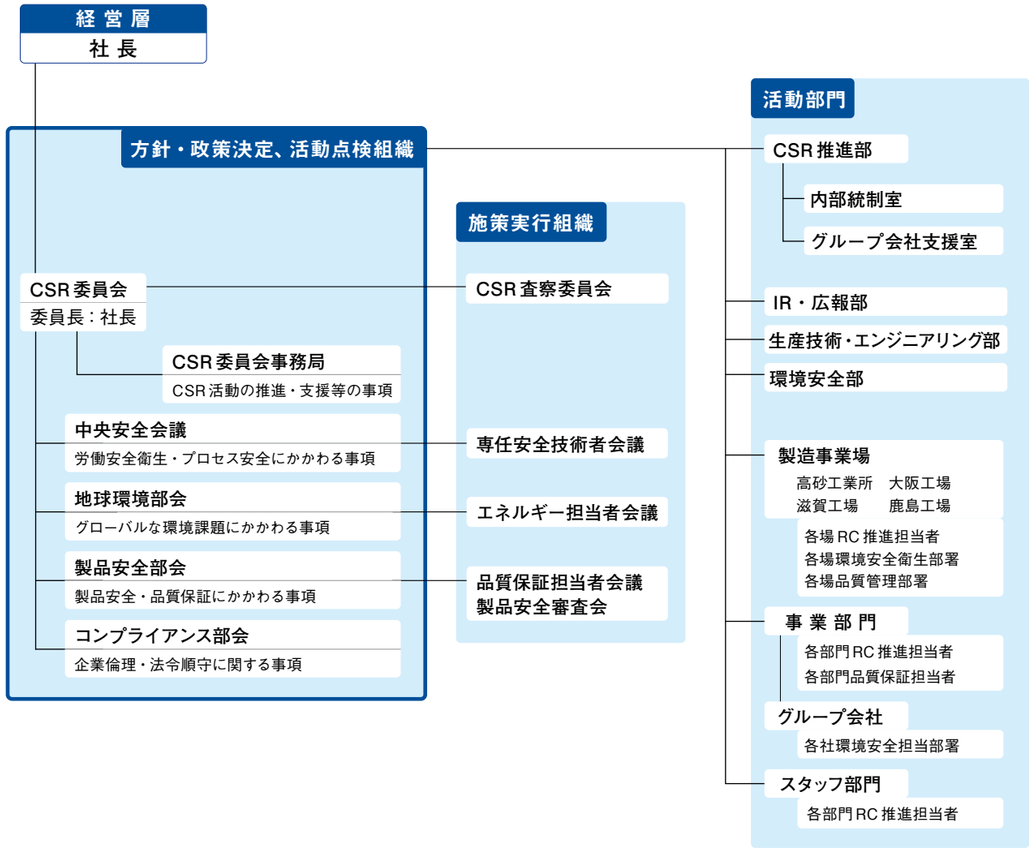
CSR委員会では、カネカグループが社会的責任を果たすためのCSR基本方針の制定・改訂を行うとともに、総合的な戦略を立案し、CSR諸活動の実行計画の策定、実施状況の評価を行います。

2016年度は、CSR委員会を2回、4部会（中央安全会議1回、地球環境部会2回、製品安全部会3回、コンプライアンス部会3回）をそれぞれ開催しました。

当社では、各階層を対象に、CSRハンドブック（基礎編・活用版）をベースにした研修を継続して実施しています。2016年度は、新入社員研修で3回、キャリア採用者研修で2回、新任幹部職研修、新任主任研修で各1回実施しました。

またグループ会社社長会議およびグループ会社トップマネジメント会議、グループ会社新入社員研修、国内グループ会社を対象とした説明会等、合計18回実施しました。社員一人ひとりが意識して推進することで、地域社会への貢献を含めた「企業の社会的責任」につなげていきます。

[CSR推進体制図]



環境･安全

レスポンシブル・ケアの推進

当社は、グループ経営を重視し、レスポンシブル・ケア[※1]（RC）の理念・方針をグループ会社と共有し活動しています。

環境保全、労働安全、製品安全・品質保証とコンプライアンス面から国内外のすべてのグループ会社を対象として「CSR安全・品質査察」を行い、活動の進捗状況を確認しています。

当社の「環境安全衛生管理規程」、「品質マネジメント規程」にグループ会社への対応や責務についても明記し、グループ会社社員の自律的な取り組みを促し、カネカグループの環境負荷の低減、労働災害リスクの減少、自然災害や製品事故等への危機対応力の向上に努めています。

※1 レスポンシブル・ケア：化学物質を扱う企業が化学製品の開発から製造、使用、廃棄に至るすべての過程において、自主的に環境・安全・健康を確保し社会からの信頼性向上とコミュニケーションを行う活動のこと。当社は1995年の「日本レスポンシブル・ケア協議会（2012年度に日本化学工業協会と完全統合）」発足以来の会員として活動を推進しています。

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

社会からの信頼性の向上

経営者から社員の一人ひとりに至るまで、環境・安全に関する国内外の法・規制・基準類を順守して行動します。また、これらのレスポンシブル・ケアの取り組みを正しく社会に公表することにより、社会から正当な評価と信頼を得ることを期待するものです。

TOPICS

地域対話に参加

日本レスポンシブル・ケア（RC）協議会による地域対話が、2016年11月16日に大阪地区で、2017年2月18日に兵庫地区でそれぞれ開催されました。

当社は大阪工場が大阪地区に、また高砂工業所が兵庫地区に加盟しており、本年度は幹事会社の一員として参加しました。

地域対話とは、各地区の住民の方や行政の方々を対象に、地区のRC会員事業所の活動を紹介し、企業活動に対する理解を深めていただくために行っており、活動内容は、環境保全、保安防災、労働安全衛生、化学品・製品安全、物流安全の5項目を中心としています。

当日は、会員企業のRC活動状況や成果の発表が行われ、単なる報告に終わるだけでなく時間をかけた質疑応答がありました。その結果、所轄官庁をはじめ多くの関連企業ならびに地域住民や自治会の方々との双方向の活発な意見交換を行うことができました。今後もRC活動を通じて地域との相互理解を促進していきます。

所轄官庁・関連企業・地域住民等、多くの皆さまが参加しました（大阪地区）

自然の生態系の保護と環境負荷の低減

企業活動が地球環境と生態系に及ぼす影響に注目して、製品の全ライフサイクルにおいて環境負荷の低減と省資源・省エネルギーに努めます。

廃棄物の減量とプラスチックリサイクルの推進

製造に関わる廃棄物を極力減量します。また当社製品に関連するプラスチック廃棄物の適切な処理あるいは再資源化については、関連業界と協力して、その技術を積極的に開発するとともに、適切な処理および再資源化に努めます。

環境効率

当社は、生産活動に伴って発生する環境負荷をJEPIX[※1]の手法で統合した環境影響ポイント（EIP）で評価し、それを用いた環境効率[※2]の評価も行っています。2016年度の総環境負荷量は、45.8億EIPで前年度より0.4%と若干減少しました。環境効率は売上高の減少の影響で前年度より5.1%悪化しました。

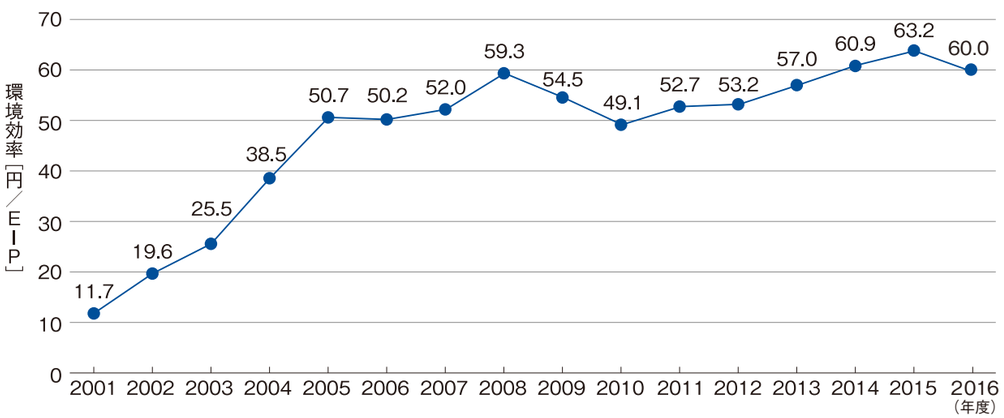
※1 JEPIX（環境政策優先度指数日本版）：日本の環境政策等が目標とする年間排出量と実際の年間排出量との比率（目標までの距離）から、環境負荷物質ごとに「エコファクター」という係数を算定し、エコファクターに種々の環境負荷を乗じて「環境影響ポイント（EIP）」という単一指標に統合化する手法で、「エコファクター」はJEPIXプロジェクトが算出しています。（http://www.jepix.org/）

※2 環境効率

持続的成長を目指し、「環境影響を最小化しつつ価値を最大化する」取り組みを測る物差し

環境効率＝売上高（円）/ 総環境負荷量（EIP）

［環境効率］



CO_2排出原単位低減活動

当社は生産活動に伴い排出したエネルギー起源CO_2に基づくCO_2排出原単位指数[※3]を管理指標の一つとしてCO_2排出原単位低減活動に取り組んでいます。なお、基準年度を1990年度から2013年度に変更しましたので、これに合わせて目標レベルは変更せずに「2020年度に2013年度（100）比で93.2以下にする」に目標を変更しました。

当社全工場のCO_2排出原単位指数は93.4であり、2020年度目標93.2から計算した2016年度の到達目安の97.0を達成しました。

当社単独のCO_2排出量[※4]は107.5万トンCO_2と、前年度から4.3%減少しました。

この減少はCO_2排出原単位低減活動、品種構成差、および購入電力のCO_2排出係数等によるものです。

※3 CO_2排出原単位指数：生産活動に伴い排出したエネルギー起源CO_2量を2013年度の係数を固定使用（当社独自）して算定し、活動量で除して求めたCO_2排出原単位を、2013年度を100として指数化した数値です。当社活動による影響を見やすくし、これを用いて2020年度目標を設定しています。

※4 CO_2排出量は温対法（地球温暖化対策の推進に関する法律）に基づき算定しており、エネルギー同様当社単独の合計値です。

3Rの推進

廃棄物の削減は、省資源化、コスト削減、CO_2削減等の地球環境維持向上につながることから、全社的な活動として取り組んでいます。

当社[※5]の2016年度の最終埋立処分量は3.0トン、最終埋立処分率は0.005%となり、ゼロエミッションを達成しました。

2016年度の国内グループ会社[※5]45社の最終埋立処分率は、1.8%となり、ゼロエミッションを達成できませんでした。

今後、産業廃棄物の排出原単位を管理し、最終埋立処分量低減を進めていきます。

※5 当社および国内グループ会社の最終埋立処分量、最終埋立処分率、産業廃棄物発生量、再資源化量は、工場部門以外の施設および会社も加えた合計値です。

TOPICS

環境配慮製品

カネカグループは、さまざまな環境施策に取り組んでいます。
2017年度からは、「環境に配慮した経営」を掲げ、当社における「環境配慮製品」を定義、その充実・拡大を図っていきます。

創エネ

製品名
VISOLA／SoltileX／GRANSOLA
用途・製品
太陽光発電システム
環境貢献理由
この製品を搭載した住宅で創エネ

蓄エネ

製品名
カネカ住宅用蓄電システム
用途・製品
住宅用定置型電池
（リチウムイオン二次電池）
環境貢献理由
この製品を設置した住宅で蓄エネ

省エネ

製品名
カネパール
用途・製品
住宅用・自動車用発泡体
環境貢献理由
住宅用・自動車用材料として断熱・軽量化で省エネ

省エネ

製品名
エペラン
用途・製品
自動車用部材、緩衝用包装材
環境貢献理由
自動車用部材として軽量化に寄与し省エネ

廃棄物削減

製品名
PHBH
用途・製品
生分解性樹脂
（包装材、ゴミ袋、発泡体）
環境貢献理由
天然物由来&生分解性樹脂で、廃棄後に環境に優しい

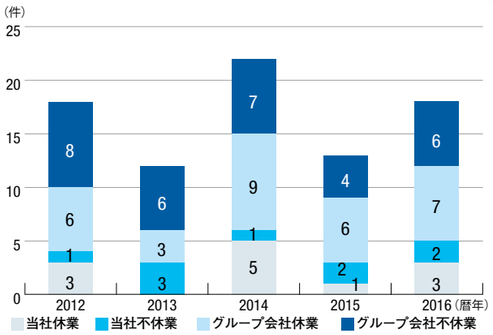
化学物質汚染の洗浄剤

製品名
カネカサーファクチン
用途・製品
天然界面活性剤、洗浄剤
環境貢献理由
天然物由来&生分解性をもつ環境に優しい材料

保安防災と労働安全衛生の向上

保安防災は地域社会の信頼の基礎であり、また、労働安全衛生は化学会社が達成しなければならない課題です。当社はこれらの絶えざる向上に努力します。

[当社社員／グループ会社社員　休業･不休業災害発生件数]



労働安全衛生への取り組み

2016年は、カネカグループの休業災害は10件、不休業災害8件の計18件の労働災害が発生しました。「挟まれ・巻き込まれ」の災害が多く、社員一人ひとりの安全意識の醸成と安全管理面の強化のため、体感装置による危険体感教育や層別の安全教育の実施により、災害発生件数の削減に取り組みゼロ災害を目指します。

[災害強度率・度数率]

	部署	カネカグループ全体		当社		国内外グループ会社	
	年	2015	2016	2015	2016	2015	2016
当社およびグループ会社社員	度数率	0.61	0.56	0.18	0.35	0.74	0.67
	強度率	0.01	0.01	0.008	0.01	0.01	0.01

TOPICS

安全の部屋

カネカグループは、安全を経営の最優先課題と位置付け、社員の安全・安心を守る工場づくりを推進しています。鹿島工場では、2009年に発生した爆発による死亡事故を風化させないという想いから、安全を単なる活動に終わらせることなく、継続的に進化させるために、「設備の安全技術」「社員の安全意識」を両輪としたPDCAを回しています。

「安全の部屋」は、一人ひとりが安全最優先の心と技を学び、それぞれの現場に根付かせるための「気づきの場所」として2015年に開設されました。ここでは、事故には直接的原因と間接的原因があることについて学び、自分たちの職場で発生した事故をテーマに議論を行うことで、安全の基本を身に付けていきます。さらに、挟まれ、感電等の体感学習によって、現場に潜む危険や、現場でのルール厳守の重要性について学びます。加えて、保全実習室では安全・安心操業を追求するため、自主保全の技を磨きます。延べ受講者数は、鹿島工場の全社員数を上回る400名以上。一人ひとりが繰り返し学習を行い、新たな気持ちで「安全の誓い」を立てることで安全意識向上のPDCAを回しています。

「安全の部屋」は、2017年、化学業界に安全最優先を浸透させるためのベンチマーク事例として、日本化学工業協会のレスポンシブル・ケア賞の努力賞を受賞しています。

事故の記憶を風化させないために、「蒼海塾」と名付けられた鹿島工場の「安全の部屋」

安全な製品および情報の提供

当社は安全に流通し、安全に使用できる製品の提供に努めるとともに、製品に関する正しい使い方や取扱方法など、適切な情報の提供に努めます。

環境･安全面に配慮した製品･技術の開発

新製品の開発に当たっては、その全ライフサイクルにわたる「環境・安全」に可能な限り配慮し、環境負荷の少ない製品・技術の開発に努めます。

品質マネジメント活動

カネカグループは安全・安心な製品の安定供給を通して、お客様の満足と社会に貢献していきます。そのために、製品の開発、設計、製造および販売までのすべての段階で製品の安全確保も含む品質マネジメントに取り組んでいます。

2016年度は以下のような活動を行いました。

- 製品検査の実施状況を点検し、法令や認証・認定基準に対する不適合がないことを確認しました。
- 食品分野の物流管理について、法令順守・フードディフェンスの観点で現場を点検し、問題のないことを確認しました。
- 社員一人ひとりのレベルアップをねらい、外部セミナーへの派遣、外部講師を招いての社内講習会開催等の取り組みを行いました。
- 品質マネジメントの基盤強化の一環として、事業部門・研究部門を対象に品質管理に関するe-ラーニングを実施しました。

製品安全審査会

最近では業容拡大や業態の多様化に伴い、新分野の製品やサービス等の審査が増加しています。

2016年度も引き続き、これらの状況にタイムリーかつスピーディに対応するために、製品安全審査会事務局による事前相談（ヒアリング）を活発に実施しました。

また、新分野の製品については、外部専門家を審査や開発初期からの支援に登用しました。

化学物質管理

製品等に含有される化学物質の適正管理のため国際的に法規制の厳格化が進んでいます。当社は国内外の法規制の順守を徹底するとともに、当社製品を適切に取り扱っていただくため、GHSに対応したラベルによる表示やSDS（安全データシート）等により化学物質に関する情報を積極的に提供しています。

一般社団法人 日本化学工業協会が推進するJIPS（Japan Initiative of Product Stewardship：化学品のリスクを最小化するための化学業界の自主的活動）での情報公開の取り組みも継続して行っています。

また、2016年施行の改正労働安全衛生法に対応し、ケミカルリスクアセスメントにかかわる社内基準を改訂して周知しました。

社会とのコミュニケーション

ステークホルダーとの対話

カネカグループでは、立場や意見の異なるもの同士が、相互理解を深め、問題意識を共有しながら連携することを目的にステークホルダーとの対話を継続しています。2017年3月1日、東日本大震災、熊本地震で連携相手となったジャパン・プラットフォーム（JPF）とダイアログを開催しました。

JPF との詳細なダイアログの内容についてはウェブサイトに掲載しています。 カネカ CSR 検索

〈写真左から〉

特定非営利活動法人 ジャパン・プラットフォーム 渉外部部長代理 **平野尚也様**	特定非営利活動法人 ジャパン・プラットフォーム 地域事業部部長 東北事務所所長 **阿久津幸彦様**	株式会社カネカ 常務理事 CSR 推進部長 CSR 委員会事務局長 **丸藤峰俊**	株式会社カネカ CSR 委員会事務局 幹部職 **近藤清隆**	株式会社カネカ CSR 委員会事務局 主任 **藤井美和**

最先端技術を持つ企業と連携することで、地域力を強化し、救える命が増えると思います（JPF）

復興に向けて、製品提供等、事業活動を通じた支援を継続して行っています（カネカ）

平野様：JPF は、海外での人道支援を目的に設立されたオール・ジャパンの体制ですが、東日本大震災発生時には、海外での経験を発揮すべく、国内で初の本格的な支援活動を行いました。

阿久津様：私たちは、災害による「直接死」と、復興へ向かうフェーズでの「関連死」から命を救うことを大切にしています。カネカのような最先端技術を持つ企業と連携し、地域力を強化することで、救える命が増えると思います。

平野様：カネカは、我々がお願いする前に、「電気がないからソーラーパネルが必要だろう」と、積極的に提案してくださったのです。あれは有難かったですね。

藤井：あのときは、カネカの太陽電池事業担当者から、「ポータブルで設置しやすいソーラーパネルをつくることができる」という声が上がったのです。そこで約100基のソーラーパネルを、弊社の流通網を通じて送らせていただきました。JPF からは、被災者の方々からの温かい言葉や、現地の写真を送っていただき、自分たちの製品がどのように役立っているかを知りました。

近藤：震災後は、気仙沼の水産業の早期復興に向けて、グループ会社であり、地域で唯一の発泡スチロール製魚函生産会社カナエの工場再建に着手し、2013年には再稼働が可能になりました。また、幹線道路復旧に向けたソイルブロック（土木工事用大型発泡スチロール）や、放射能除染用洗浄剤等の製品も提供させていただきました。

平野様：カネカは、ビルド・バック・ベター（よりよい復興）という考え方を持っているところがすごいと思います。事業継続や雇用の創出等、被災地の血肉となる支援は企業にしかできないと思います。

復興に向けた想いを継承していくためにも、CSR活動は重要になります（カネカ）

カネカは、トップのコミットメントが強いと感じました（JPF）

丸藤：カネカは、阪神淡路大震災から多くのことを学びました。工場の被災は少なかったものの、社員や協力会社が被害を受け、全国の皆さまから温かい支援をいただきました。そういった経験をしたメンバーは、お返しをしようという想いをもっているのです。この想いを若手のメンバーに伝えていくためにも、CSR 活動は重要だと考えています。

2016年４月に発生した熊本地震。カネカからJPFを通じて1,000万円の支援を行った

災害時の避難所となる体育館等で床に敷く断熱材として、発泡樹脂製品「カネライトフォーム」等を支援物資として提供しています

平野様：私は「CSR Communication Book 2016」を読んで、カネカはトップのコミットメントが強いと思いました。社長が CSR 委員会の委員長を務め、事務局を設置し、全社横断的な CSR の仕組みをつくっていることが強みだと思います。

阿久津様：「CSR Communication Book 2016」では、社会との対話を通じ、カネカの CSR 活動の方向性が社会の要請とずれていないかを検証するという意義が強調されています。その謙虚な姿勢が、非常に目を惹きました。ときとして NGO、NPO も人道支援活動が現場のニーズからずれてしまうことがあります。現場ニーズの目まぐるしい変化を見落としたり、対応しきれなかったり…。そこで私たちが一番やってはいけないことは、自分たちがやっていることは正しいと独善的になってしまうことです。カネカが CSR 活動で、被災者と一緒に考える謙虚な姿勢を謳っていることには、ある種の感動を覚えましたし、自分たちも常にそうありたいと考えています。

対話の姿勢を持った企業と連携することで、支援活動のイノベーションが生まれます（JPF）

カネカは、将来のニーズに応えるソリューションプロバイダーを目指します（カネカ）

2011年東日本大震災では社員募金を行い、JPFを通じて寄付を行った

平野様：世界では第二次世界大戦後最悪のレベルで難民が発生したり、自然災害の規模が巨大化したりしています。問題は複雑化し、課題解決には、NGO 等の支援者以外のさまざまなセクターの関わりが求められ、また、世界的にイノベーティブな支援活動への期待が高まっています。大学、研究機関、企業等と連携し、特に企業がビジネスの視点をもって社会課題の解決を行うことで、持続性の高い活動を生むことができると考えられています。その点で、カネカはアフリカでのウィッグ・ビジネスの展開等、先行していると思います。

阿久津様：カネカには、かなえていただきたいことがたくさんあります。化学のイノベーションは、私たちが目指している地域力の強化につながると思います。

丸藤：企業に求められる役割が変化していると感じています。当社の経営陣は、カネカは社会的なニーズ、特に将来のニーズに応える「ソリューションプロバイダー」にならなくてはならないという意識を強くもっています。また、継続的に事業を行っていくために、社会に貢献しながら適正な利益をあげることのできるビジネスモデルをつくることも企業の重要な役割になります。そのためにも、ステークホルダーとの対話を続け、正しい取り組みを進めていきたいと考えています。

ジャパン・プラットフォームとは

国際人道支援組織ジャパン・プラットフォーム（JPF）は、難民発生時・自然災害時の緊急援助を効率的かつ迅速に行うことを目的に、NGO、経済界、政府が、それぞれの特性・資源を生かして協力・連携するためのプラットフォーム（土台）として設立されました。このプラットフォームのもと、政府からの支援金や企業・個人の方々からの寄付を募り、緊急援助のための初動活動資金を迅速に提供することで、NGO は直ちに支援活動を開始できるようになります。

コーポレートガバナンス

役員　一覧

代表取締役会長
菅原 公一

代表取締役社長
角倉 護

取締役副社長
田中 稔

取締役専務執行役員
亀高 真一郎

取締役常務執行役員
岩澤 哲

取締役常務執行役員
天知 秀介

取締役常務執行役員
石原 忍

取締役常務執行役員
藤井 一彦

取締役常務執行役員
塗 靖明

社外取締役
井口 武雄

社外取締役
毛利 衛

監査役
松井 英行（常勤）
岸根 正実（常勤）
藤原 浩
魚住 泰宏

常務執行役員
川勝 厚志　泥 克信
青井 郁夫　榎 潤
穂谷 文則
木村 雅昭
武岡 慶樹

執行役員
鷲見 泰弘　安田 尊宗
牧 春彦　矢原 均
西村 理一　上田 正博
岡部 貫　石橋 拓朗
小森 敏生

基本的な考え方

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及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・果断な意思決定により経営の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。その取組みの中で右記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。
- 当社経営理念、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。
- 当社経営方針への理解に基づく株主との建設的な対話。

[当社のガバナンス強化の取り組み]

2006年
・執行役員制度の導入
・取締役の員数変更（21 名→ 13 名）
・「内部統制システムの基本方針」の制定

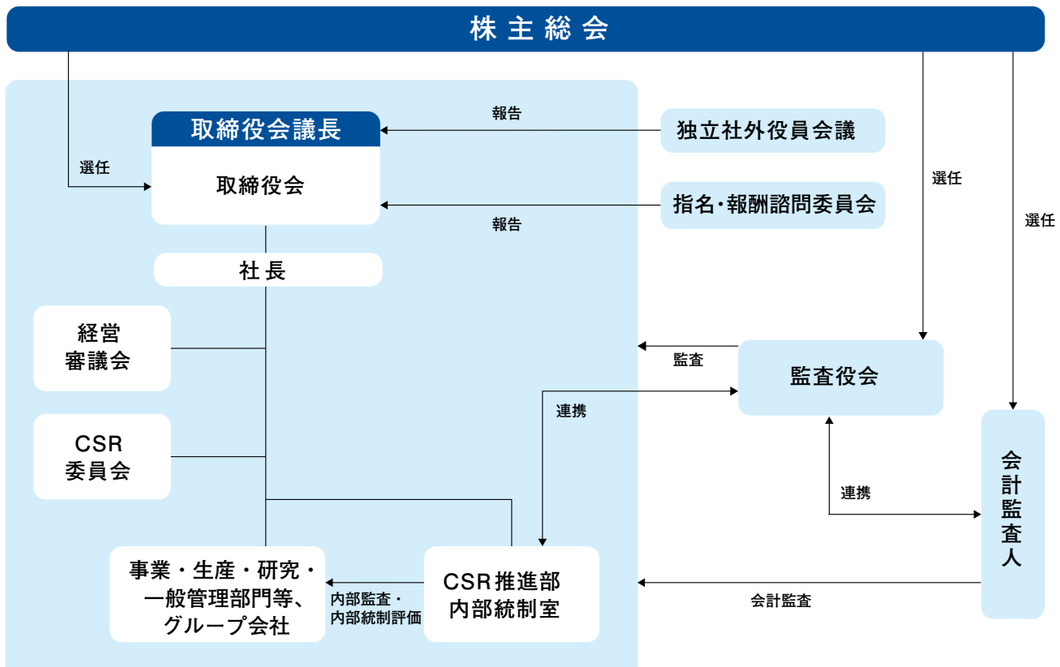
2011年
・社外取締役の選任（１名）

2013年
・「社外役員の独立性に関する基準」の制定

2015年
・社外取締役の増員（１名→２名）
・「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の制定
・指名・報酬諮問委員会の設置
・独立社外役員会議の設置

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の体制図]



機関設計及び業務執行体制

当社は、原則として独立社外取締役２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は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。

当社グループの経営にかか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。また、当社では、事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応するとともに、業務執行と監督機能を分離・強化することを目的に、執行役員制度を導入しています。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ていますが、取締役が各部門を管掌あるいは担当して業務の執行を監督するとともに、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させています。なお、法令を遵守し、ステークホルダーに対する説明責任を果たし、社会の持続可能な発展に貢献する活動を推進することを目的に、社長を委員長とするＣＳＲ委員会を設置しています。

取締役会

取締役会は、月１回以上定期的に開催され、法令、定款及び取締役会規則に定められる重要事項について議論してその執行を決定するとともに、取締役に職務執行の状況を報告させて、その適法性及び妥当性を監督しています。取締役の員数は、13 名を上限とし、原則としてそのうち２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１年としています。

監査・監督

監査役会は、原則として独立社外監査役２名を含む４名で構成されており、会計監査人及び CSR 推進部内部統制室と相互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等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。また、各部門の業務運営については、CSR 推進部内部統制室が内部統制評価及び内部監査を行っております。

指名・報酬諮問委員会

当社は、コーポレートガバナンスの取り組みが効果的に機能するために、取締役会の諮問委員会として、指名・報酬諮問委員会を置きます。指名・報酬諮問委員会は、当社の取締役及び監査役の選任・解任、並びに取締役の報酬の決定に際して、代表取締役の諮問に対して独立社外取締役が公平・中立の立場から意見を述べ、その結果を、取締役会に報告します。また、指名・報酬諮問委員会の委員は当社の代表取締役及び独立社外取締役で構成します。

2016 年度につきましては、年２回開催して、取締役報酬額や体制、執行体制等について議論し、意見を述べました。

独立社外役員会議

当社は、独立社外取締役及び独立社外監査役をメンバーとする独立社外役員会議を、少なくとも年１回開催し、当社のコーポレートガバナンスに関する事項等について議論します。独立社外役員会議は、その開催に先立ち、常勤監査役から必要な情報を収集するとともに、議論した内容は適宜取締役会議長に報告します。2016 年度につきましては、年１回開催して、取締役会の運営、社外取締役の役割、リスクマネジメント等を中心に議論を行いました。

役員報酬

・算定方法の決定に関する方針

取締役の報酬は、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ます。

社内取締役については固定報酬としての月例報酬、業績連動報酬としての賞与及び株式報酬型ストックオプションで構成し、社外取締役については固定報酬としています。それぞれ株主総会の決議により承認いただいた上限額の範囲内で、経営環境、業績等を勘案して、決定いたします。

個々の取締役の報酬については、「役員報酬の考え方」に従って、指名・報酬諮問委員会の議論を経て、取締役会が決定します。監査役の報酬は、固定報酬とし、株主総会の決議により承認いただいた上限額の範囲内で決定しております。個々の監査役の報酬については、職務と責任に応じた報酬額を監査役の協議により決定しております。

役員報酬等の内容

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の額（百万円）			対象となる役員の員数
		月例（固定）報酬	株式報酬型ストックオプション	賞与	
取締役（社外取締役を除く）	605	452	53	100	11
監査役（社外監査役を除く）	48	48	-	-	2
社外役員	68	68	-	-	5

（注）1　金額は表示単位未満を切り捨てております。
2　取締役の員数及び月例（固定）報酬額には、平成 28 年６月 29 日開催の第 92 回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役１名に係る分が含まれております。
3　社外役員の員数及び月例（固定）報酬額には、平成 28 年６月 29 日開催の第 92 回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役１名に係る分が含まれております。
4　取締役に対する報酬限度額は、月額（固定）報酬が 46 百万円（平成 12 年６月 29 日開催の第 76 回定時株主総会決議）、株式報酬型ストックオプションが年額 75 百万円（平成 19 年６月 28 日開催の第 83 回定時株主総会決議）であります。
5　監査役に対する報酬限度額は、月額 780 万円（平成 19 年６月 28 日開催の第 83 回定時株主総会決議）であります。

取締役会の実効性評価

当社は、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することとしています。

2016 年度は、取締役会の運営（事前に提供される情報の内容、議事の内容、審議等）や、社外取締役の役割、リスクマネジメント等を中心に、独立社外役員会議において議論を行いました。それ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機関とし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、今後も実効性評価を継続して行い、取締役会の実効性の確保に努めてまいります。

内部統制システムの整備状況

当社は、取締役会の決議により「業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の基本方針」を定めています。この基本方針については、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おり、今年度においては、平成 29 年３月 22 日開催の取締役会で決議しました。

リスクマネジメント

・基本的な考え方

リスク管理については、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、関連部門の支援も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、CSR 委員会コンプライアンス部会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具体的に想定される場合には、適宜リスク対策委員会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。

・事業等のリスク 詳しくは、当社の「有価証券報告書」をご覧ください。

1. 当社事業の優位性の確保と国内外の経済環境の動向に係るリスク
2. 事業のグローバル化に伴うリスク（為替変動、海外事業展開）
3. 原燃料価格の変動に係るリスク
4. 製造物責任・産業事故・大規模災害に係るリスク
5. 知的財産権の保護に係るリスク
6. 環境関連規制の影響
7. 訴訟などに係るリスク
8. その他のリスク

連結財務諸表等

(1)【連結財務諸表】①【連結貸借対照表】

（単位：百万円）

	前連結会計年度（平成28年３月31日）	当連結会計年度（平成29年３月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	43,447	41,116
受取手形及び売掛金	121,682	125,482
有価証券	110	110
商品及び製品	51,745	52,493
仕掛品	10,125	10,148
原材料及び貯蔵品	31,828	34,106
繰延税金資産	5,951	5,871
その他	9,161	11,463
貸倒引当金	△ 345	△ 353
流動資産合計	273,708	280,439
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	69,204	74,073
機械装置及び運搬具（純額）	88,753	98,666
土地	31,111	31,071
建設仮勘定	23,633	13,430
その他（純額）	7,012	8,301
有形固定資産合計	219,715	225,544
無形固定資産		
のれん	4,123	3,322
その他	8,074	6,929
無形固定資産合計	12,197	10,251
投資その他の資産		
投資有価証券	55,602	62,584
出資金	987	987
長期貸付金	1,307	1,300
長期前払費用	1,525	1,759
繰延税金資産	4,802	2,611
その他	7,619	7,650
貸倒引当金	△ 215	△ 228
投資その他の資産合計	71,629	76,665
固定資産合計	303,542	312,461
資産合計	577,251	592,900

（単位：百万円）

	前連結会計年度（平成28年３月31日）	当連結会計年度（平成29年３月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	64,819	73,058
短期借入金	52,695	52,294
未払金	24,608	22,149
未払費用	11,623	13,339
未払法人税等	3,708	3,390
未払消費税等	795	1,051
役員賞与引当金	134	135
その他	5,163	3,582
流動負債合計	163,550	169,001
固定負債		
社債	10,000	10,000
長期借入金	53,773	50,336
繰延税金負債	1,674	2,098
退職給付に係る負債	36,667	37,310
役員退職慰労引当金	303	319
その他	2,559	2,282
固定負債合計	104,978	102,347
負債合計	268,528	271,349
純資産の部		
株主資本		
資本金	33,046	33,046
資本剰余金	34,936	32,813
利益剰余金	234,377	248,523
自己株式	△ 15,558	△ 16,753
株主資本合計	286,801	297,630
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	17,450	22,338
繰延ヘッジ損益	△ 51	△ 61
為替換算調整勘定	△ 1,082	△ 5,105
退職給付に係る調整累計額	△ 10,909	△ 9,653
その他の包括利益累計額合計	5,406	7,518
新株予約権	228	271
非支配株主持分	16,285	16,130
純資産合計	308,722	321,551
負債純資産合計	577,251	592,900

②【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】【連結損益計算書】

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 平成27年４月１日　至 平成28年３月31日）	当連結会計年度 （自 平成28年４月１日　至 平成29年３月31日）
売上高	555,227	548,222
売上原価	394,021	385,362
売上総利益	161,205	162,859
販売費及び一般管理費	122,985	129,695
営業利益	38,220	33,164
営業外収益		
受取利息	59	87
受取配当金	1,423	1,695
持分法による投資利益	281	118
その他	943	909
営業外収益合計	2,707	2,811
営業外費用		
支払利息	1,198	1,428
固定資産除却損	3,485	2,534
為替差損	302	2,270
その他	2,902	2,316
営業外費用合計	7,888	8,548
経常利益	33,038	27,426
特別利益		
固定資産売却益	-	625
投資有価証券売却益	-	1,602
負ののれん発生益	1,312	-
段階取得に係る差益	229	-
特別利益合計	1,542	2,228
特別損失		
訴訟関連費用	1,176	962
減損損失	1,536	-
環境対策費用	598	-
支払補償費	667	-
特別損失合計	3,979	962
税金等調整前当期純利益	30,601	28,692
法人税、住民税及び事業税	6,598	7,088
法人税等調整額	2,991	88
法人税等合計	9,590	7,177
当期純利益	21,011	21,514
非支配株主に帰属する当期純利益	25	1,030
親会社株主に帰属する当期純利益	20,985	20,484

【連結包括利益計算書】

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 平成27年4月1日　至 平成28年3月31日）	当連結会計年度 （自 平成 28 年4月1日　至 平成 29 年3月 31 日）
当期純利益	21,011	21,514
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 2,239	5,047
繰延ヘッジ損益	52	△ 9
為替換算調整勘定	△ 4,049	△ 4,268
退職給付に係る調整額	△ 12,097	1,248
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 17	△ 2
その他の包括利益合計	△ 18,350	2,016
包括利益	2,660	23,531
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	2,690	22,596
非支配株主に係る包括利益	△ 30	934

③【連結株主資本等変動計算書】 前連結会計年度（自 平成27年４月１日　至 平成28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	34,836	218,746	△ 12,071	274,558
当期変動額					
剰余金の配当			△ 5,344		△ 5,344
親会社株主に帰属する当期純利益			20,985		20,985
自己株式の取得				△ 3,584	△ 3,584
自己株式の処分		△ 5	△ 8	97	82
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		105			105
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	99	15,631	△ 3,487	12,243
当期末残高	33,046	34,936	234,377	△ 15,558	286,801

（単位：百万円）

	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	19,659	△ 104	2,975	1,172	23,702	136	10,829	309,227
当期変動額								
剰余金の配当								△ 5,344
親会社株主に帰属する当期純利益								20,985
自己株式の取得								△ 3,584
自己株式の処分								82
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								105
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△ 2,208	52	△ 4,057	△ 12,081	△ 18,295	91	5,455	△ 12,748
当期変動額合計	△ 2,208	52	△ 4,057	△ 12,081	△ 18,295	91	5,455	△ 504
当期末残高	17,450	△ 51	△ 1,082	△ 10,909	5,406	228	16,285	308,722

当連結会計年度（自 平成28年４月１日　至 平成29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**	**34,936**	**234,377**	**△ 15,558**	**286,801**
当期変動額					
剰余金の配当			△ 6,328		△ 6,328
親会社株主に帰属する当期純利益			20,484		20,484
自己株式の取得				△ 1,812	△ 1,812
自己株式の処分			△ 10	617	607
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 2,123			△ 2,123
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	**—**	**△ 2,123**	**14,145**	**△ 1,194**	**10,828**
当期末残高	**33,046**	**32,813**	**248,523**	**△ 16,753**	**297,630**

（単位：百万円）

	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	**17,450**	**△ 51**	**△ 1,082**	**△ 10,909**	**5,406**	**228**	**16,285**	**308,722**
当期変動額								
剰余金の配当								△ 6,328
親会社株主に帰属する当期純利益								20,484
自己株式の取得								△ 1,812
自己株式の処分								607
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△ 2,123
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	4,887	△ 9	△ 4,022	1,256	2,112	43	△ 154	2,000
当期変動額合計	**4,887**	**△ 9**	**△ 4,022**	**1,256**	**2,112**	**43**	**△ 154**	**12,828**
当期末残高	**22,338**	**△ 61**	**△ 5,105**	**△ 9,653**	**7,518**	**271**	**16,130**	**321,551**

④【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 平成27年４月1日　至 平成28年３月31日）	当連結会計年度（自 平成28年４月１日　至 平成29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	30,601	28,692
減価償却費	26,438	27,808
減損損失	1,536	-
負ののれん発生益	△ 1,312	-
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	428	2,515
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	424	-
貸倒引当金の増減額（△は減少）	13	34
受取利息及び受取配当金	△ 1,482	△ 1,783
支払利息	1,198	1,428
段階取得に係る差損益（△は益）	△ 229	-
持分法による投資損益（△は益）	△ 281	△ 118
固定資産処分損益（△は益）	824	102
投資有価証券売却損益（△は益）	-	△ 1,602
売上債権の増減額（△は増加）	6,932	△ 4,609
たな卸資産の増減額（△は増加）	△ 1,596	△ 4,056
仕入債務の増減額（△は減少）	△ 4,566	7,303
その他	5,734	18
小計	64,664	55,733
利息及び配当金の受取額	1,599	1,904
利息の支払額	△ 1,172	△ 1,404
法人税等の支払額	△ 5,386	△ 8,113
営業活動によるキャッシュ・フロー	59,704	48,119
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	△ 38,552	△ 36,726
有形固定資産の売却による収入	466	1,092
無形固定資産の取得による支出	△ 2,879	△ 1,474
投資有価証券の取得による支出	△ 70	△ 75
投資有価証券の売却による収入	386	1,585
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△ 102
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	1,537	-
貸付けによる支出	△ 1,461	△ 314
貸付金の回収による収入	929	212
その他	△ 1,107	△ 567
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 40,751	△ 36,369
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）	1,359	△ 2,858
長期借入れによる収入	13,324	6,251
長期借入金の返済による支出	△ 9,300	△ 5,986
セール・アンド・リースバックによる収入	280	-
リース債務の返済による支出	△ 101	△ 171
自己株式の取得による支出	△ 3,584	△ 1,812
自己株式の売却による収入	74	410
非支配株主からの払込みによる収入	-	53
配当金の支払額	△ 5,344	△ 6,328
非支配株主への配当金の支払額	△ 242	△ 399
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	△ 15	△ 2,772
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,551	△ 13,612
現金及び現金同等物に係る換算差額	**△ 260**	**△ 280**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	**15,141**	**△ 2,143**
現金及び現金同等物の期首残高	**28,020**	**43,161**
現金及び現金同等物の期末残高	**43,161**	**41,018**

会社概要

［会社名］
株式会社カネカ

［英語会社名］
KANEKA CORPORATION

［本社所在地］
〒107-6028
東京都港区赤坂1-12-32
Tel.03（5574）8000
Fax.03（5574）8121

［設立］
1949（昭和24）年9月1日

［資本金］
330億46百万円（2017年3月31日現在）

［売上高］
5,482億22百万円（2017年3月期）

［従業員数（連結）］
9,666人（2017年3月31日現在）

［事業所］
大阪本社（大阪市北区）
営業所　名古屋（名古屋市東区）
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）

［研究所］
Material Solutions Research Institute
Health Care Solutions Research Institute
（バイオテクノロジー開発研究所）
（再生・細胞医療研究所）
生産技術研究所
プロセス開発研究所
太陽電池・薄膜研究所

［関係会社］
子会社104社
（うち連結決算対象会社は国内41社、海外35社）

株式の基本事項（2017年3月31日現在）

［上場証券取引所］
東京・名古屋（証券コード4118）

［株主名簿管理人　特別口座の口座管理機関］
三菱UFJ信託銀行株式会社
大阪証券代行部
〒541-8502
大阪市中央区伏見町三丁目6番3号

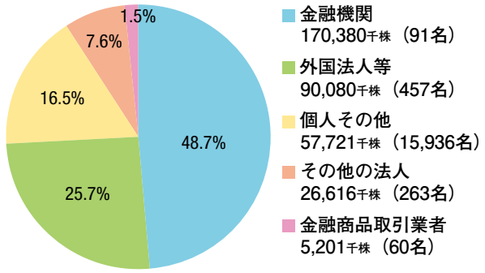
［会計監査人］
有限責任 あずさ監査法人
〒541-0048
大阪市中央区瓦町3丁目6番5号 銀泉備後町ビル

［会社が発行する株式の総数］
750,000,000株

［発行済株式の総数］
350,000,000株

［株主数］
16,807名

［所有者別株式分布状況］



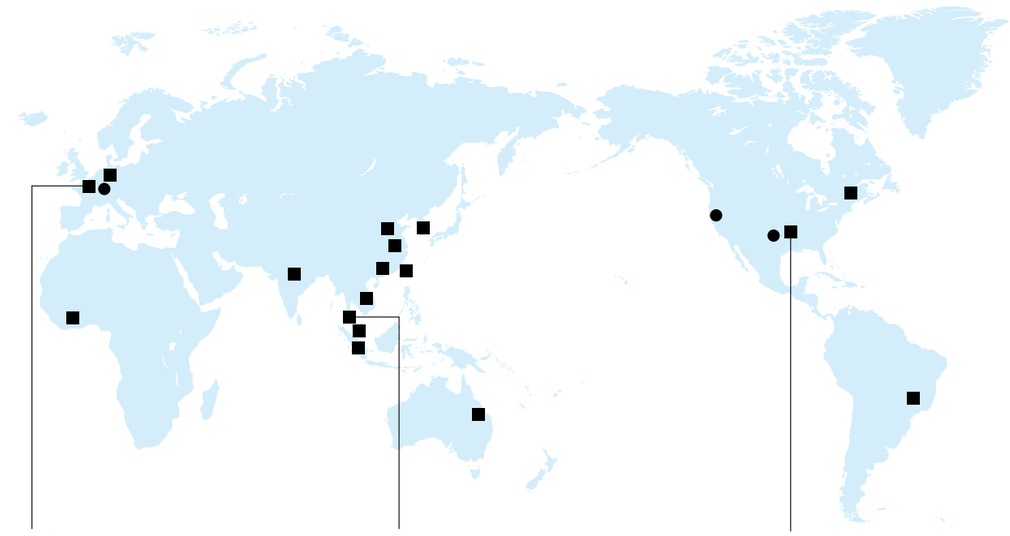
（※）1.株式数は表示単位未満を切り捨てております。
2.比率は少数第二位を四捨五入しております。

［株価の推移］

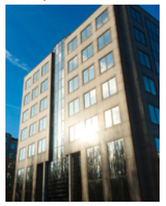
決算年月	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月
最高（円）	567	710	898	1,278	1,061
最低（円）	370	495	558	810	643

（注）東京証券取引所市場第一部における株価

海外ネットワーク



ベルギー



カネカヨーロッパホールディングカンパニー N.V.
カネカベルギー N.V.
カネカファーマヨーロッパ N.V.

カネカユーロジェンテック S.A.

マレーシア

カネカマレーシア Sdn.Bhd.
カネカエペラン Sdn.Bhd.
カネカペーストポリマー Sdn.Bhd.
カネカイノベイティブファイバーズ Sdn.Bhd.
カネカアピカルマレーシア Sdn.Bhd.
カネカＭＳマレーシア Sdn.Bhd.

アメリカ

カネカアメリカズホールディング Inc.
カネカノースアメリカ LLC

ヨーロッパ・アフリカ
■カネカヨーロッパホールディングカンパニー N.V.
■カネカベルギー N.V.
■カネカファーマヨーロッパ N.V.
■カネカユーロジェンテック S.A.
■カネカモディファイヤーズドイチュラント GmbH
●カネカ太陽電池研究室
■カネカアフリカリエゾンオフィス

アメリカ
■カネカアメリカズホールディング Inc.
■カネカノースアメリカ LLC
■カネカファーマアメリカ LLC
■カネカエアロスペース LLC
■カネカサウスアメリカレプレゼンタティブ Ltd.
●カネカ US マテリアル・リサーチ・センター
●カネカ US イノベーションセンター

アジア・オセアニア
■鐘化企業管理（上海）有限公司
■鐘化貿易（上海）有限公司
■鐘化（蘇州）緩衝材料有限公司
■青島海華繊維有限公司
■鐘化（佛山）高性能材料有限公司
■カネカマレーシア Sdn.Bhd.
■カネカエペラン Sdn.Bhd.
■カネカペーストポリマー Sdn.Bhd.
■カネカイノベイティブファイバーズ Sdn.Bhd.
■カネカアピカルマレーシア Sdn.Bhd.
■カネカＭＳマレーシア Sdn.Bhd.
■カネカシンガポール Co.(Pte)Ltd.
■カネカタイランド Co.,Ltd.
■カネカファーマベトナム Co.,Ltd.
■カネカインディア Pvt.Ltd.
■ＰＴ．カネカフーズインドネシア
■台湾鐘化股份有限公司
■株式会社カネカコリア
■ TGA ペーストリーカンパニー Pty.Ltd.

■は海外子会社及び事業所　●海外研究拠点