

**TEIJIN**

Human Chemistry, Human Solutions



**ALWAYS EVOLVING**

統合報告書

**2020**

2020年3月期

# CONTENTS

エグゼクティブサマリー	2
-------------	---

## Our Value Creation

CEOメッセージ	4
長期ビジョン	10
価値創造モデル	12
帝人グループの事業変遷	14
帝人グループが培ってきた強み	16
CFOメッセージ	20
コーポレート・ガバナンス対談	24

## Our Performance and Strategies

財務・非財務ハイライト	26
At a Glance	28
事業戦略	
マテリアル事業領域	30
ヘルスケア事業領域	36
繊維・製品事業／IT事業	41
帝人グループのイノベーション	42

## Our Sustainability Management

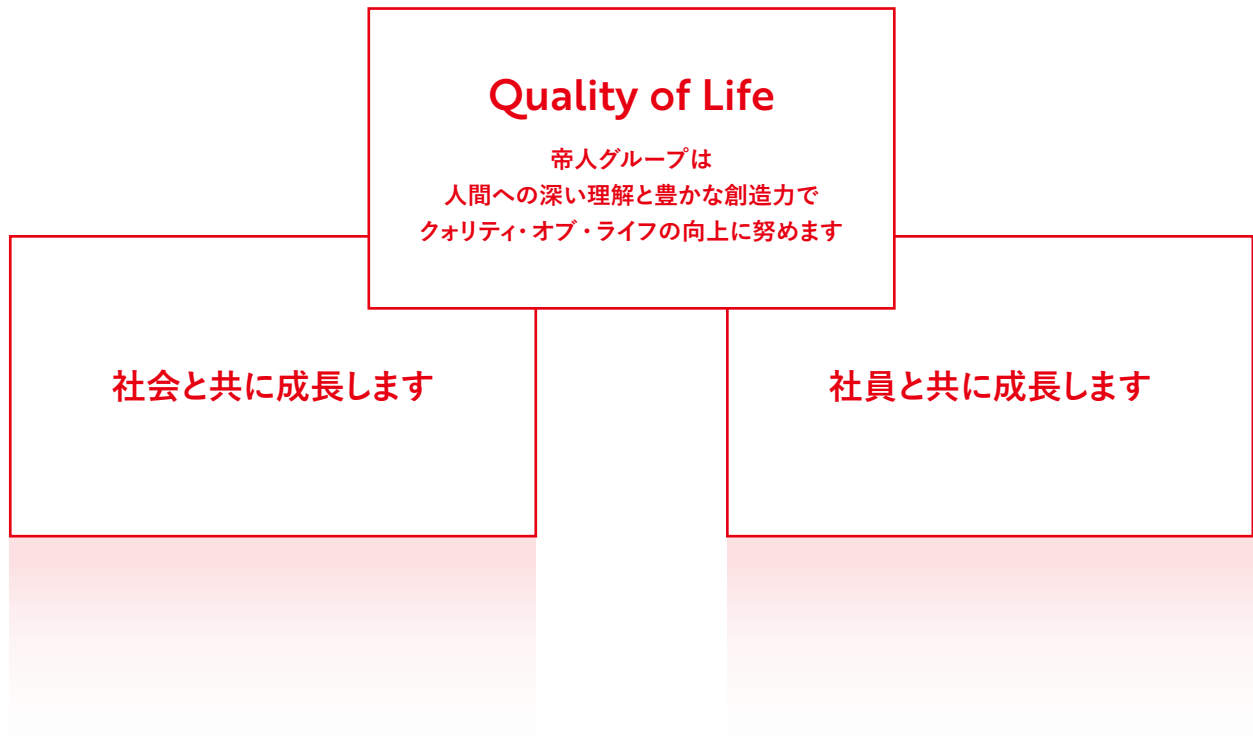
帝人グループのマテリアリティ	44
環境負荷低減	46
持続可能な経営基盤のさらなる強化	
コーポレート・ガバナンス	48
企業倫理・コンプライアンス	55
役員紹介	56
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進	58
CHOメッセージ	59
情報セキュリティ・個人情報保護	60
保安防災・労働安全活動	
製造物責任(PL)・品質保証	61
サプライチェーンのサステナビリティ(CSR調達)	

## Financial and Corporate Data

11年間の主要連結財務データ	62
連結財務諸表	64
独立保証報告	69
帝人株式会社の概要	70



## 帝人グループ企業理念



## 帝人グループの理念体系



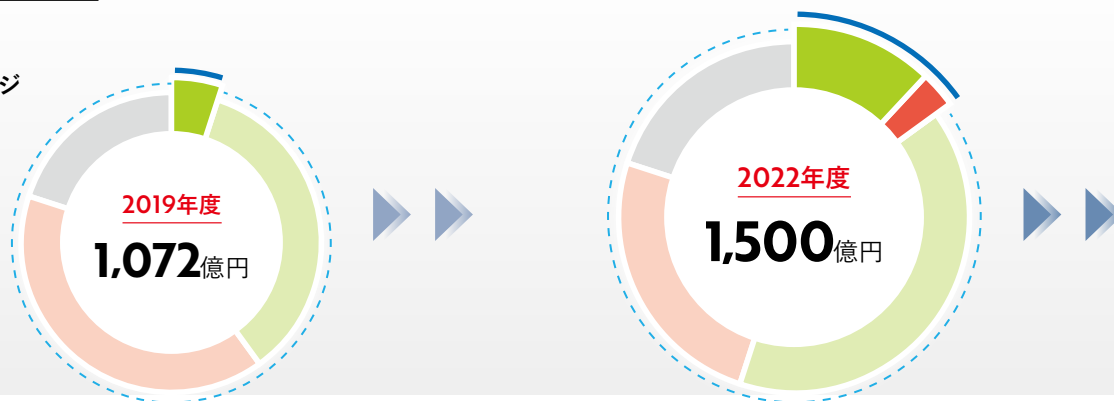
# エグゼクティブサマリー

帝人グループは、2030年度のありたい姿に向けた「成長基盤確立期」として、中期経営計画 2020-2022「ALWAYS EVOLVING」を策定しました。ポートフォリオ変革を通じた持続的な成長と環境負荷低減による社会貢献を合わせて達成します。本統合報告書では、3つのソリューション※領域での機会の創出や、リスクの低減、経営基盤強化を図りながら社会課題を解決し、長期ビジョン、そして持続可能な社会実現への貢献を目指す帝人グループの取り組みをご紹介します。

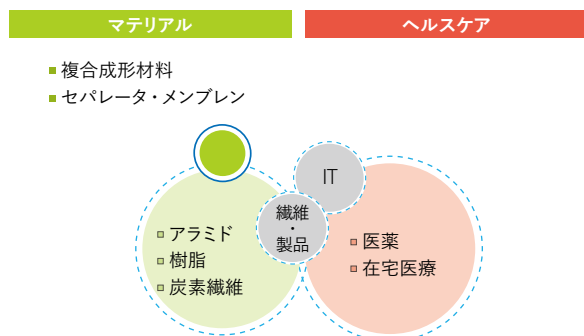
※ 環境価値ソリューション、安心・安全・防災ソリューション、少子高齢化・健康志向ソリューション

## ポートフォリオ変革

EBITDAイメージ



2019年度 ポートフォリオイメージ



「将来の収益源育成」分野

## Strategic Focus

「利益ある成長」分野

## Profitable Growth

前中期経営計画 2017-2019 「重点分野選択」

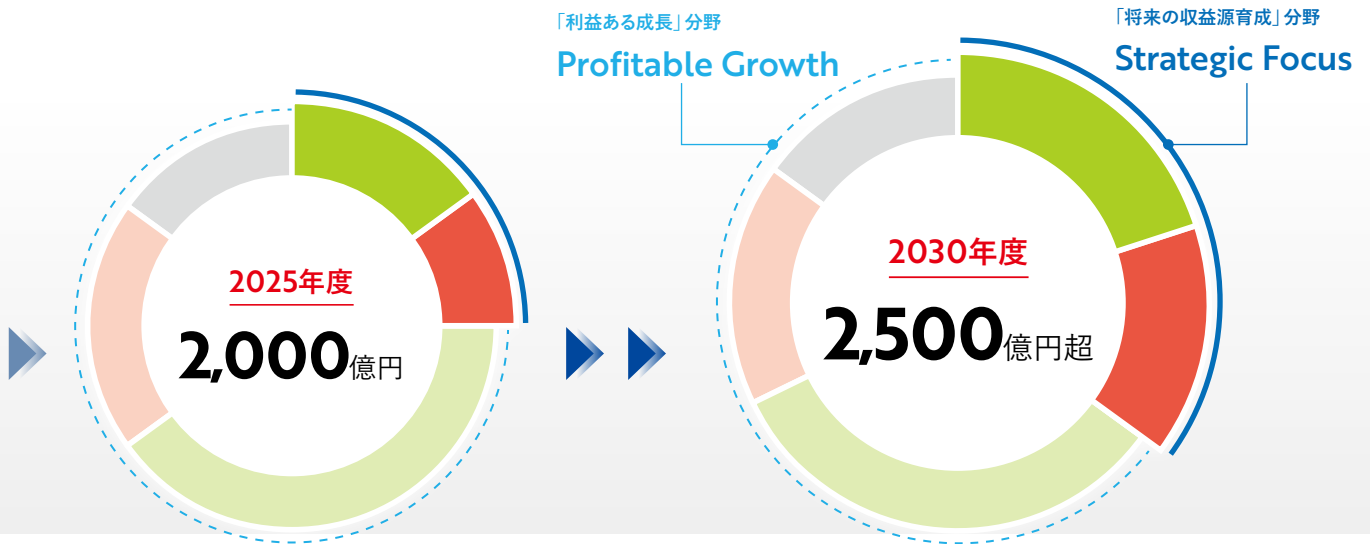
中期経営計画 2020-2022 「成長基盤確立」

中期経営計画 計数目標

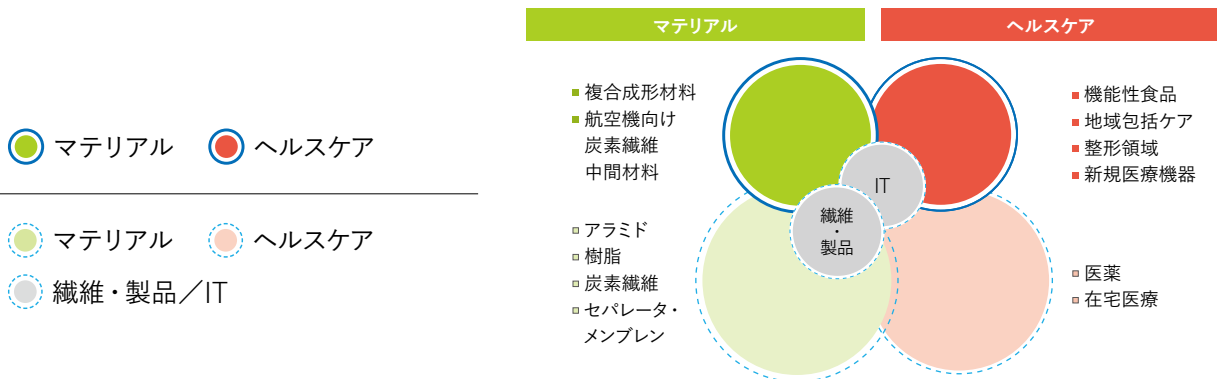
ROE	2019年度 (実績) 6.3%	➡	2022年度 10%以上
営業利益 ROIC	2019年度 (実績) 8.7%	➡	2022年度 8%以上
設備投資・ M&A枠	前中計期間 (実績) 2,336億円※	➡	中計期間 (2020-2022年度) 3,500億円

※ 持分法適用会社への出資等も含む



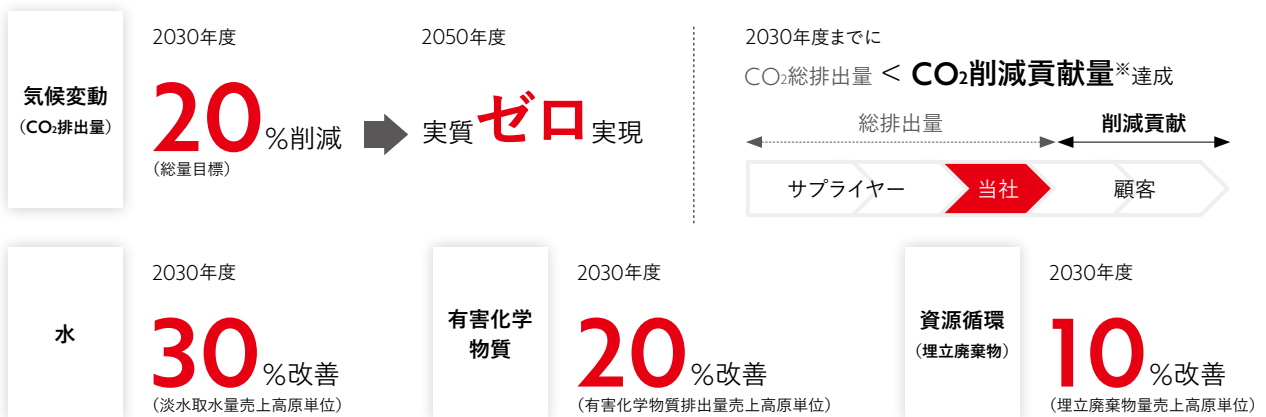


2030年度 ポートフォリオイメージ



持続的成長へ -2030年に向けて- 「持続可能な社会実現への貢献」

環境負荷低減における長期目標 (2018年度比)



※ 当社製品使用による、サプライチェーン川下でのCO<sub>2</sub>削減効果を貢献量として算出

# 帝人グループは、 「未来の社会を支える会社」 ぶれることなく着実に歩み



## はじめに

新型コロナウイルス(COVID-19)に罹患された方とご家族の皆様に対して、心よりお見舞い申し上げます。また、感染拡大防止や治療などに日々ご尽力されている関係者の皆様に深く敬意を表し感謝申し上げます。帝人グループはCOVID-19感染拡大に対し、自社の製品、サービス、ノウハウを最大限に活用して社会に貢献するとともに、患者さんや取引先、グループ社員とその家族の安全を守るため、各種の施策・活動に引き続き、積極的に取り組んでいきます。

## 「未来の社会を支える会社」への道のり

2017年、前中期経営計画(以下、前中計)の策定とともに、10年先を見据えた経営をするために「未来の社会を支える会社」になるという長期ビジョンを

代表取締役社長執行役員 CEO

## 鈴木 純

1958年、東京都生まれ。1983年に当社入社、医薬品の研究開発に携わる。帝人グループ駐欧州総代表を経て、2012年4月、帝人グループ執行役員、マーケティング最高責任者。2013年4月、帝人グループ常務執行役員、高機能繊維・複合材料事業グループ長、同年6月に取締役常務執行役員。2014年4月、代表取締役社長執行役員 CEOに就任。

# となるため、 を進めていきます。

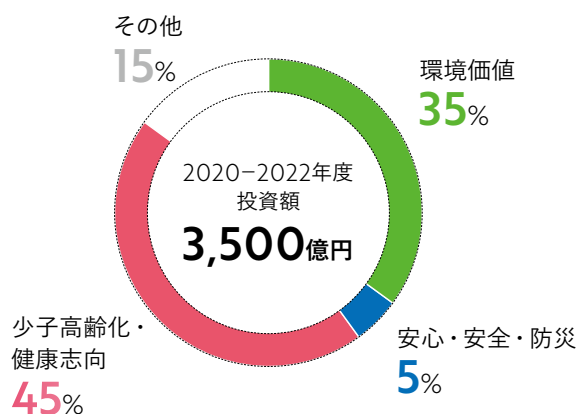
掲げました。社会課題と、帝人グループの強みが交わる  
ところ、すなわち「環境価値ソリューション」「安心・  
安全・防災ソリューション」「少子高齢化・健康志向ソ  
リューション」の3つの領域でビジネスを広げ、持続可  
能な社会の実現を目指すというものです。

私たちは前中計期間にこのビジョンに向かってさまざ  
まな試みを行いました。長期的に伸びるか伸びないか、  
私たちが社会課題の解決に貢献できるかできないか。  
採算の良し悪しではなく、そのような判断基準を持って  
取り組み、やるべきことは次第にフォーカスされていき  
ました。さらに、私たちの目指す方向性とぴったりと合  
致していたSDGsの概念を反映させることで、今回の中  
期経営計画(以下、本中計)では長期ビジョンや3つの  
ソリューションの考え方を深化させ、2030年の目指す  
姿から逆算して取り組むべき重要社会課題(マテリアリ

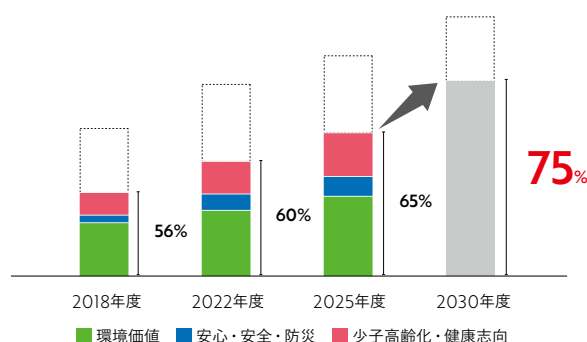
ティ)を特定するなど、持続可能な社会実現に向けた取  
り組み方針をより明確化しました。環境負荷低減につ  
いても、経営指標と同じ重みで10年先を見据え2030  
年度の長期目標を設定したことは大きな進歩と捉えて  
います。

社会課題を解決しながら、社会とともに成長していく  
ことは、一朝一夕にできるものではありませんし、突如  
世界を一変するようなビジネスや、流行に乗った形の  
ビジネスは私たちの強みではありません。むしろじわ  
じわ、気づかないうちに社会を変えていく。今人々が必  
要としているものよりも、未来の社会に必要とされるも  
のを提供していく。それが私たちの長期ビジョンに  
込められた意味です。人々が知らないうちに帝人  
グループの製品やサービスを使用している、そんな  
世界が理想だと私は思っています。

「3つのソリューション」に全投資額の85%を投入  
(設備投資・投融資)



「3つのソリューション」売上高比率  
2030年度までに75%へ





### 歩みを止めることなく、 目指すべき方向へ進む

COVID-19は短期的に経営に影響を及ぼすものの、中長期の経営方針や戦略に変更はありません。リーマン・ショックが発生した2008年度の状況と比較すると、帝人グループの財務体質は大きく改善されており、ヘルスケア事業・IT事業の成長やマテリアル事業のポートフォリオ変革の効果もあって、キャッシュの安定的な創出が可能となっています。そういった前提があるため、足元で緊急対応をとることはありますが、目指す方向を変える必要はなく、むしろ前倒しできることは積極的に進めたいと考えています。

環境価値ソリューションでいえば、私たちの強みはモビリティに関連する高機能材料群です。COVID-19の影響で自動車や航空機の需要が低迷するなど一時的には厳しい局面があったとしても、社会が求める「軽量化」という流れは変わりませんし、長い目で見れば必ず需要は戻ります。安心・安全・防災ソリューションも素材や材料の強さや軽さが貢献できる分野で、インフラ設備、防護服や安全服など社会が必ず必要とする製品やサービスを担っています。どちらのソリューションも研究開発に時間がかかる分野なので、歩みを止めることなく、目指すべき方向に進んでいくことが重要だと考えています。

ただし、COVID-19が拡がる前に大きな投資を決めていたものは、その実施の可否やタイミングを精査しています。アラミド、炭素繊維、複合成形材料が主に該当しますが、需要が1年程度では戻りきれない恐れもあります。競合の状況、自分たちの状況、社会環境などを注視するとともに、事業や用途ごとの細かい状況把握に努めています。高い収益を上げているビジネスは必ず他の誰かが狙っているもので、需要が伸び悩んでいる間に競合が追いついてくるという過去の苦い経験もあります。表の経済環境とその裏で本当に起こっていることの両方を注視する必要があります。

また、少子高齢化・健康志向ソリューションでは、COVID-19の影響によって事業を取り巻く環境が一変する予感がしています。私たちは医薬と在宅医療という

2つの事業で培ってきた医療関係者や患者さんとのつながりを活かし、地域密着型の包括的なヘルスケアサービスの提供に向けて取り組んでいますが、もともと描いていたような遠隔医療や保険外のビジネスが思っていたよりも早く進むかもしれません。自費診療やプライベート保険にお金をかけてもいいと考える人々も増えている中、市場に参入してくる競合も増えるでしょうから、期待感と同時に危機感も持っています。

### 「将来の収益源育成」と「利益ある成長」で 成長基盤を確立する

前中計では、発展戦略として「新規コアビジネスの確立・ビジネスモデル変革」、成長戦略として「既存事業の成長加速による基礎収益力の強化」を掲げていましたが、その結果として将来の収益源となる事業と収益をさらに伸ばしていく事業の区別を明確化し、重点分野を選択することができました。マテリアル事業は、CSP社※の買収をはじめとする複合成形材料事業の拡大を中心に、戦略投資をほぼ計画通りに進めることができました。事業ごとに見れば良かったこと、悪かったことはありますが、全体として見れば目指した方向に進んだと思います。ヘルスケア事業に関しては、新事業を広げようとしていますが、前中計期間は大型M&Aの実施に至らず大きな成果は出ていません。細かく小さな種をまいて、まだ芽が出たか出ないかくらいのところですが、EBITDAの期間平均の比較では、2014～2016年度の期間に比べ、2017～2019年度は154億円増の1,101億円となっています。2019年度単年のEBITDAは1,072億円となり、目標の1,200億円超には届かなかったものの、一定の成果は出すことができたかと捉えています。

本中計では各事業の位置づけを、将来の収益獲得のために育成が必要な事業を「Strategic Focus」、すでに収益を上げており、さらなる成長を目指す事業を「Profitable Growth」として整理しました。前中計期間の実績より1,000億円以上多い3,500億円の投資枠を設定しており、積極的に資源を投入しながら成長基盤の確立を目指します。大きな成果が出るのは本中計以降ですが、2022年度にはその利益貢献が始まり、

2023年度以降には成長の方向性が定まってくる見通しです。本中計は3か年の戦略ではありますが、10年先を見据えたより具体的な実行計画という位置づけであり、例えば大きな投資も、2025年、2030年に向けた取り組みということです。

Strategic Focus分野のEBITDAは、2030年度には全体の3分の1以上を占めるまでに成長するイメージです。まず、自動車向け複合成形材料では、CSP社が2022年度にのれん償却後の営業利益で黒字に転換する予定です。当初もう少し早く黒字転換すると見ていましたが、前中計期間中、労務費の急騰や、歩留まりの悪化などさまざまな問題が顕在化したため、現在も地道な生産性の改善に取り組んでいます。COVID-19の影響もありすぐには難しいものの、のれん償却前の営業利益率10%の水準を目指し、北米最大手のTier1サプライヤーとしてさらなるシェアの拡大に引き続き取り組んでいきます。

航空機向け炭素繊維中間材料では、パイプラインを増やすことなどに10年以上取り組んでおり、非常に時間軸の長いビジネスですが、少しずつ成果が表れているところです。この分野では、高性能を維持しながらも価格競争力のある製品が求められているため、私たちは熱可塑性樹脂やノンクリンプファブリックを使った製品に力を入れています。主要航空機メーカーから構造材の認証を得るべく、現在、北米の新工場稼働に向けて投資を進めています。本中計の間は、先行投資期間となりますが、COVID-19により大きく影響を受けている航空機の需要の状況を注意深く見ながら、プロジェクトを進めます。

課題であるヘルスケアの大型M&Aについては、COVID-19の影響下でも案件の価値が下がっているわけでもなく、むしろ上がっている会社もあるなど、まだまだ容易ではない状況です。EBITDAの20~30倍の値がついているものや、売上が立つ前に高い価値がついているものもあり、私たちの描く姿の足りない部分に合致し、かつシナジーもあって大きく伸ばせるということがない限り、ためらいがあることも事実です。足りない部分に合うピースについてのアイデアはたくさん出てきているので、引き続き中小規模の案件に積極的に取り組みながら、大型案件もチャンスを狙っていきます。機能性食品、地域包括ケアシステム、新規医療機器などのヘルスケア新事業は、それぞれの分野を着実に成長させていきたいと考えています。


Profitable Growthの事業については、しっかりキャッシュを稼いでくれることを大いに期待しています。マテリアル事業では近年、特にアラミドが収益性も高く、非常に好調でした。売上高は年率5~7%の成長を見込んでおり、ここまでほぼフル稼働、かつ生産性の向上だけでこれを実現してきました。現状グローバルで高いプレゼンスがあるため、前中計期間中に大きな設備投資を伴う生産能力の増強を決定しています。2017年度比で25%以上の増強となる予定で、COVID-19の影響により一時的な需要の鈍化はあるものの2022年度から量産を開始し、市場の成長をほぼ取り込めるようになる見通しです。事業をさらに伸ばせる環境まで来たというのは大きいと思います。

※ Continental Structural Plastics Holdings Corporation(2017年1月に買収)

## 事業分野区分

	将来の収益源育成 (Strategic Focus)	利益ある成長 (Profitable Growth)
マテリアル事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車向け複合成形材料</li> <li>航空機向け炭素繊維中間材料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アラミド</li> <li>炭素繊維</li> <li>樹脂</li> <li>セパレータ・メンブレン</li> </ul>
ヘルスケア事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域包括ケア関連</li> <li>機能性食品</li> <li>新規ヘルスケア(整形・新規医療機器)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医薬</li> <li>在宅医療</li> </ul>
その他	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>繊維・製品</li> <li>IT</li> </ul>

また、ヘルスケア事業では既存の医薬事業と在宅医療事業の組織を統合し、生産性の向上やコスト構造改革に取り組んでいきます。2022年度以降、主力薬である「フェブリク」(フェブキソスタット)の後発品参入影響を最小化する意味でも、新体制での運営を軌道に乗せることが重要になります。ヘルスケア事業では現在、積極的に新規ビジネスを開拓していますが、既存事業から脱却するというわけではありません。私たちの薬や医療機器を必要とする方々は相当な人数いらっしゃいますので、治療法の研究や新薬開発など、ここにも引き続き力を入れていきます。

▶ P.30 事業戦略 

### イノベーション創出を後押しするしくみづくり


本中計では、もう一段高いレベルでイノベーション創出を後押しするしくみを作っていきます。2019年度に全社のM&Aを検討・実施していくための組織を作りましたが、さらに2020年4月からは、イノベーション推進組織を立ち上げ、次世代を担う新規領域の探索や育成、全社的・長期的な視点での研究開発や新事業開発を支援していきます。技術的なブレイクスルーをゴールとするのではなく、最終的にきちんとビジネスを作って成功させることを目的とした組織です。また、2020年2月、ドイツにTeijin Automotive Center Europe GmbH (TACE)を設立しました。自動車向け複合成形材料のデザイン・設計やプロトタイプングなどの機能を担うテクニカルセンターです。自動車製造に高いレベルが求められる欧州で、提案力を強化します。欧州では環境に対する意識、感度も非常に高いので、2020年度中に欧州技術開発拠点の設置も予定しています。そこでは環境対応の分野に注力し、グループ全体のハブとなって日本や米国の情報も集めながら今後の方針や取り組みを検討していきます。

さらに、以前から取り組んでいる、マテリアルとヘルスケア、マテリアルとIT、ヘルスケアとITというような事業間の融合で生まれる協創事業を一層拡大します。例

えばマテリアル技術本部は、Strategic Focusの領域やマテリアルとヘルスケアが重なる領域の研究を進めており、新しい領域をどんどん広げたいと思っています。長期ビジョンを実現するためには、今自分たちが持っているものだけでは足りないはずなので、外部とのアライアンスやコラボレーションもカギとなります。マジョリティ出資でも、マイノリティ出資でも、あるいは資本を入れない協働でも構いません。自分たちの枠を広げ、ビジネスをする際に欠けているものについて外部と一緒に取り組む感覚を、まずは社員一人ひとりが身につけていくことが重要です。既存事業に近い領域でイノベーションを起こそうとすると、これまでのやり方と違うこともあるでしょうし、ジレンマが起きることも事実です。既存事業にもしっかり取り組み、かつイノベーションを創出して新しいビジネスもしっかり成功させていく。私たちにはその両方が大切なので、それを上手く後押しする組織やしくみを整えていく必要があると認識しています。

イノベーション創出を後押しするものとして、ダイバーシティ&インクルージョンにも引き続き力を入れていきます。前中計最終年度の2019年度からドイツ人女性のKarola Japkeが、人事・総務管掌(CHO)に就任し、彼女が中心となって、より長期を見据えた本中計期間中の取り組みやKPIを策定しました。今後は、日本国内だけでなくグローバルレベルでのダイバーシティ&インクルージョンを加速していきます。

▶ P.42 帝人グループのイノベーション

▶ P.58 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進 

### あるべき姿から導いた、取り組むべき重要社会課題(マテリアリティ)とKPI


毎年7月に、トップマネジメントが研修所に集まり経営課題について議論していますが、2018年度の議題のひとつがSDGsや環境についてでした。オランダのTeijin Aramid社\*や米国のCSP社などからも代表者が集まり、午前中から夕方まで使って前向きで闊達な議論を交わしました。欧州の規制や米国での考え方など、さまざまな視点から、どのように社会課題と向き合うかを擦り合わせる事ができ、大変良い機会になりました



た。その上で、2019年度にはCSR管掌が旗振り役となって、今のビジネスがどう社会に貢献しているかなどを事業ごとに整理したSDGsピラミッドを作成し、各事業の価値創造ストーリーを描いていきました。同時に、社会課題を機会とリスクの両面から捉えた分析なども行い、そのアウトプットとして本中計のマテリアリティが特定されています。

また、本中計では環境負荷低減についても長期目標を設定しましたが、今回発表したものは、グループ全体で合意したものです。経営課題の中で、財務指標と同じ重さでこのKPIを捉えていることは、たとえこの度のような非常時にも、目指すべき姿に向かって歩みを止めることなく、事業の成長と環境負荷低減の両方を絶対に叶えていく、という強いコミットメントを示しています。

※ Teijin Aramid B.V.


▶ P.44 帝人グループのマテリアリティ 

## 製品のライフサイクル全体で環境に貢献する

通常、環境負荷低減については生産量が多い製品から取り組んでいくことが多く、例えばコモディティのプラスチック製品のリサイクル・リユース・リデュースなどは世の中にも浸透していると思います。私たちもポリエステルなどではすでにきちんと取り組んでいます。しかし、私たちがこれから伸ばそうとしている高機能繊維や複合成形材料をどう環境にやさしい形にするかということは、まだ世の中でもあまり取り組みが進んでいない部分です。前述の通り、動くものを軽量化すればCO<sub>2</sub>の排出量削減に貢献できますが、製品のライフサイクル全体を見て生産過程や廃棄に至るまでを考えなくては意味がありません。結果として環境にやさしくない、となればソリューションの価値は下がってしまいます。自動車や航空機のスクラップなどについては、これから解決すべきことがたくさんあります。

また、廃棄物についてはCSP社が連結子会社化されて以降大幅に増えており、増産すればするほど埋める廃棄物が増えるという結果になっています。これに関

連して、本中計では資源循環のKPIとして、「埋立廃棄物量」に関する新たな目標値を設定し、早期に分別、回収のしくみを構築できるよう取り組んでいます。

▶ P.46 環境負荷低減 

## 最後に

「未来の社会を支える会社」になるという長期ビジョンに向けて、私たちは着実に歩みを進めていきます。短期的にはCOVID-19の影響下で厳しい市場環境であっても、私たちの目指すビジネスはただ利益を追求めるものではなく、社会課題の解決に資するものです。社会とともに成長することを目指し、引き続きあらゆる努力を続けていきます。株主・投資家の皆様におかれましては、今後とも長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長執行役員 CEO

鈴木 純







#### 長期ビジョン

## 「未来の社会を支える会社」へ

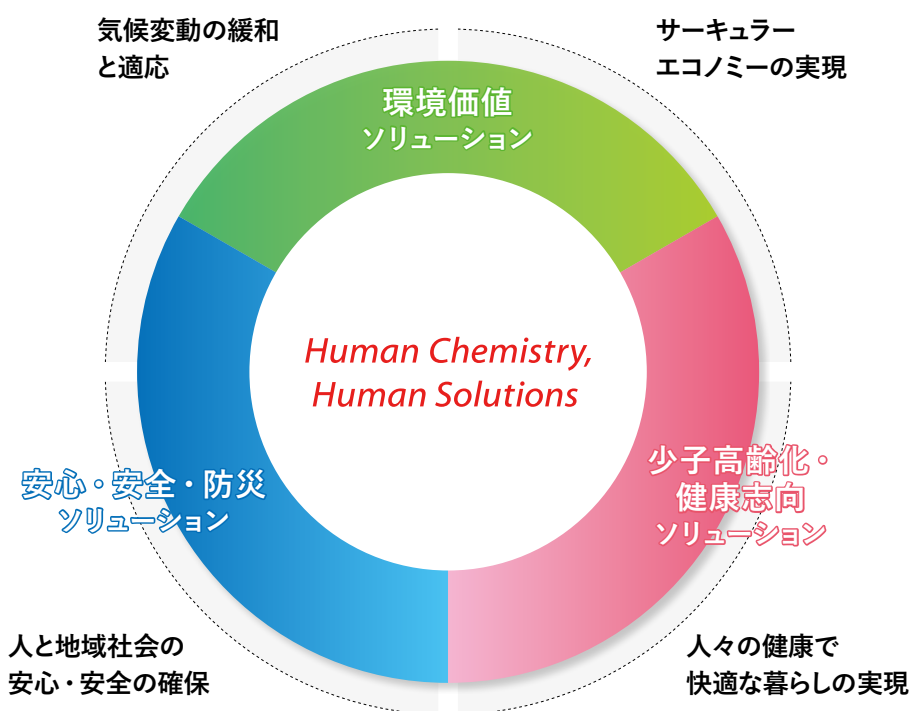
帝人グループは、長期ビジョンとして「未来の社会を支える会社」になることを目指しています。未来の社会は、テクノロジーの進化によりこれまでにない速さで変容していきますが、顧客や社会のニーズを先取りし、将来のあるべき姿に向かって、たゆまぬ変革と挑戦を続けます。

私たちは、「人を中心に化学を考える企業」として、物質や素材だけの化学にとどまらず、未来の人々の豊かさとは何かを考え、持続可能な社会の実現に貢献するソリューションを提供していきます。



## 「持続可能な社会実現」に向けた取り組み方針

私たちは、持続可能な社会の実現に向けて、人を中心に考え、Quality of Lifeを向上させる革新的なソリューションを提供していくとともに、事業活動に伴う環境、社会への負の影響が最小限となるよう努力します。



### 持続可能な経営基盤のさらなる強化

地球に

#### 環境価値ソリューション

気候変動の緩和と適応やサーキュラーエコノミーの実現など世界的な地球環境目標達成に貢献する製品・サービスを提供

社会に

#### 安心・安全・防災ソリューション

災害、事故などのさまざまなリスクから生命と暮らしを守る製品・サービスを提供

人に

#### 少子高齢化・健康志向ソリューション

あらゆる年齢の人々の健康的で快適な生活を支える製品・サービスを提供



# 価値創造モデル

帝人グループは企業理念を原点に、これまで培ってきた強みを活かして社会課題の解決に貢献します。「環境価値ソリューション」「安心・安全・防災ソリューション」「少子高齢化・健康志向ソリューション」の3つのフィールドで社会に価値を提供し、持続可能な社会の実現と企業価値のさらなる向上を目指します。



持続可能な経営基盤のさらなる強化

創出キャッシュによる戦略投資、資本効率の向上

提供価値の向上

長期ビジョン

## 未来の社会を支える会社

社会課題に対する価値提供

環境価値  
ソリューション

安心・安全・防災  
ソリューション

少子高齢化・  
健康志向  
ソリューション

中期経営計画  
2020-2022

「ALWAYS EVOLVING」  
の達成

帝人グループが取り組む  
重要社会課題(マテリアリティ)

### 気候変動の緩和と適応

貢献できる社会ニーズ

- モビリティ軽量化、効率化
- クリーンエネルギー普及



### サーキュラーエコノミーの実現

貢献できる社会ニーズ

- 製品長寿命化、省資源
- サーキュラーエコノミー構築



### 人と地域社会の安心・安全の確保

貢献できる社会ニーズ

- 防災・減災
- 災害・犯罪・紛争被害低減



### 人々の健康で快適な暮らしの実現

貢献できる社会ニーズ

- 健康維持・増進
- 患者さんのQOL向上
- 医療費抑制



持続可能な  
社会実現への貢献

SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS

2030年目標の達成

# 帝人グループの事業変遷

帝人グループは創業以来、時代の変化・社会のニーズを先取りして継続的にポートフォリオを変革し、人々の豊かで快適な暮らしに貢献しながら成長を続けてきました。今後も私たちは、地球環境にやさしい社会や人々の安心・安全で健康な暮らしを支えるため、製品・サービスの価値を常に高める努力を続けるとともに、社会課題の解決に資する新たなソリューションの提供に果敢に挑戦していきます。

## 1918-1960年代

### レーヨンから 合成繊維メーカーへ

創業時、化学繊維レーヨンの製造技術を日本で初めて確立し、レーヨン事業の興隆期をリーディングカンパニーとして牽引しました。その後、ポリエステル繊維「テトロン」の高い収益力を支えに積極的に事業を展開し、海外にも製造拠点を次々と設立。グローバルな合成繊維メーカーへと成長していきました。



1920年代の工場全景

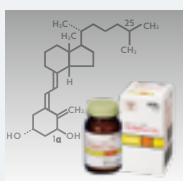


ポリエステル繊維「テトロン」

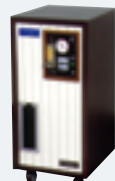
## 1970-1980年代

### 基盤技術を活かし、 新たなビジネスへの挑戦

「テトロン」が主力製品として成長を続ける一方、新事業の開発・事業化に挑戦し、高機能材料分野へ事業展開しました。また、合成化学、高分子化学の知識と経験を活かして医薬・在宅医療事業を開始、さらに、情報システム部門を子会社化し外販ビジネスを開始することで、現在のマテリアル・ヘルスケア・ITの3領域の基盤が作られました。



活性型ビタミンD<sub>3</sub>製剤の製剤

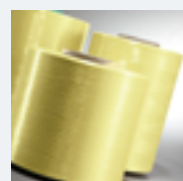


在宅酸素濃縮器の開発

## 1990-2000年代

### 高付加価値領域への 事業展開

炭素繊維事業への進出を目的として1999年に東邦レーヨン(株)(後に東邦テナックス(株))へ資本参加したほか、2000年にパラ系アラミド繊維「トワロン」関連事業をオランダのAcordis社から買収するなど、高付加価値領域での事業展開を進めました。また、2008年には「複合材料開発センター」を開設し、複合材料の研究開発に着手しました。



パラ系アラミド繊維「トワロン」



熱可塑性CFRPコンセプトカー

## 豊かな暮らし、快適な暮らしへのソリューション

# 社会の変化を先取りした 継続的なポートフォリオ変革

- ・ 自社研究開発と技術導入の両輪で基盤技術を構築
- ・ 汎用化した事業から高付加価値事業へ、継続的にポートフォリオを変革
- ・ 基盤技術をもとに、新たなビジネスモデルへの果敢な挑戦

### 合成繊維

(レーヨン繊維→ポリエステル繊維)

### 化成品

(樹脂・フィルム)

### ヘルスケア

(医薬・在宅医療)

合成化学・エンジニアリングから  
ヘルスケア事業への展開

1918

1930

1940

1950

1960

1970

1980

社会的ニーズの変化  
(Quality of Lifeの向上)

「物」や「量」の充足ニーズ  
(天然素材からManmade素材への代替)

## 2010年代

# ソリューション提供型 ビジネスモデルへの変革

ポリエステル繊維事業を中心に、素材の汎用化による収益悪化から、構造改革に着手しました。また、世界金融危機による不景気の影響で業績が低迷する中、2014年度には目標の大幅な下方修正を伴う修正中計を策定し、さらなる事業構造改革を実施しました。

その後、2016年度に10年先を見据えた長期ビジョンを策定し、「素材の複合化」「事業間の融合」「ソリューション提供」を軸にしたポートフォリオ変革を開始しました。マテリアル事業ではその一環として、複合材料を使用した自動車向け部品を提供する北米最大手のTier1サプライヤーであるCSP社\*を買収したほか、川下領域での提案力・顧客との協業などを強化し、高付加価値領域のビジネスの拡大を進めました。ヘルスケア事業では、医薬・在宅医療などの既存事業にとどまらない、未病や予防といった保険外領域や包括的なヘルスケアサービスなどの新事業の創出を目指し、取り組みを始めました。

\* Continental Structural Plastics Holdings Corporation(2017年1月に買収)



航空機向け炭素繊維中間材料



自動車向け複合成形材料



スーパー大麦  
「バーリーマックス」

■ マテリアル ■ ヘルスケア

### 主な成果 2015-2019年度

#### 課題事業の抜本的改革

- 樹脂：シンガポール工場撤収
- フィルム：東洋紡(株)へ事業譲渡
- 在宅医療：北米事業撤収 など

#### ポートフォリオ変革に向けた戦略投資

- CSP社買収
- Inapal社\*<sup>1</sup>(ポルトガル)買収
- Benet社\*<sup>2</sup>(チェコ)買収
- 帝人ナカシマメディカル(株)設立 など

#### 既存事業の基礎収益力強化

- アラミド・炭素繊維：大型設備投資の決定・実行
- 医薬・在宅医療：組織統合に着手 など

### 主な課題

- 自動車向け複合成形材料事業の収益性改善
- ヘルスケアでの新事業育成・拡大
- ヘルスケアでの大型M&Aの実行

※1 Inapal Plasticos SA ※2 Benet Automotive s.r.o.

さらに3つの  
ソリューション提供に  
重点化

安心・安全・防災ソリューション

少子高齢化・健康志向ソリューション

環境価値ソリューション

### IT

IT基盤システムから  
ITサービスへの展開

### 高機能繊維・複合成形材料

(アラミド繊維・炭素繊維・自動車部材)

素材複合化による  
付加価値化への展開

## 「未来の社会を支える会社」へ

3つのソリューションで  
社会課題の解決に貢献  
していきます。



1990

2000

2010

2020

「機能」と「質」の高度化と長寿命ニーズ  
(素材の機能向上と医療の質の向上)

地球環境への配慮・精神的欲求の充足と健康寿命の延伸ニーズ  
(情報の価値・サービスの多様化・環境貢献・高齢化対応)



## 帝人グループが培ってきた強み

### 時代の変化を捉えたポートフォリオ変革力

帝人グループは100年の歴史において、時代の変化を捉えて事業ポートフォリオを変革し、成長を遂げてきました。自社研究と外部からの導入で築いてきた技術基盤を起点とし、高付加価値製品の開発、迅速な事業化を強みとしています。事業領域の垣根を越えた技術の融合、顧客や共同研究パートナーと協働したスピード感ある製品開発などが、他社にはないユニークな事業ポートフォリオを生み出しています。



長期ビジョン実現に向けて活かす強み

#### マテリアル事業

### 複合成形材料事業の拡大

帝人はレーヨンの製造技術を日本で初めて確立したリーディングカンパニーとして時代を牽引したのち、ポリエステルからアラミド繊維、炭素繊維へと常に時代の先端に行く高付加価値領域への事業展開を進めてきました。

2008年には複合材料開発センター(当時)を開設し、他社に先駆けて複合成形材料の事業化にも取り組んできました。複合成形材料は、炭素繊維や樹脂などの素材の特性の組み合わせにより、自動車や航空機の高強度や高耐久、軽量化を実現します。帝人グループはCSP社※を買収し、自動車向け複合成形材料における北米No.1のTier1サプライヤーのポジションを獲得したほか、航空機向け炭素繊維中間材料のビジネスを強化するなど、環境価値を提供する新たなビジネスモデルの確立に向けて取り組んでいます。

※ Continental Structural Plastics Holdings Corporation(2017年1月に買収)



CSP社 本社(米国 ミシガン州)



#### ヘルスケア事業

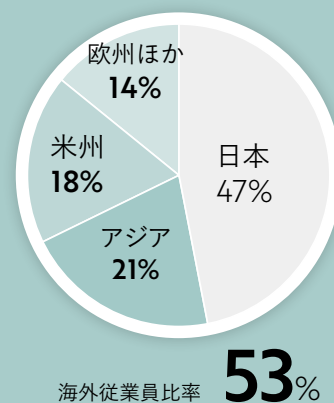
### 包括的なヘルスケアサービスの提供

医薬・在宅医療事業は、1970年代に、高分子化学からファインケミストリーへの展開により生まれ、潜在的な医療ニーズを発掘し、新領域を創出することによるビジネスモデルを確立してきました。骨粗鬆症や、睡眠時無呼吸症候群は疾患認知度が低い時代に、診断方法の開発や検査環境の整備をサポートすることで、治療の浸透に貢献してきました。また、高尿酸血症・痛風の40年ぶりの新薬として創出した「フェブリク」(フェブキソスタット)は、高尿酸血症の治療エビデンスの浸透に貢献しています。在宅医療事業は、日本における保険適用在宅医療のパイオニアとして、機器のレンタルに加えて、地域密着型の24時間対応と専任担当者による一貫したフォロー体制を構築し、医療機関や患者さんから直接ニーズを汲み取り、サービスを提供しています。今後も、製品そのものの価値はもちろん、技術・サービス・人財などとのさまざまな組み合わせにより新しい価値を生み出し、包括的なヘルスケアサービスを提供していきます。

## 人財の多様性への受容力

帝人グループは現在、世界20カ国以上でグローバルに事業を展開しており、174のグループ会社で多様なバックグラウンドを持つ社員が活躍しています。今やグループ人財の50%超を占める海外の主要な拠点の多くは、事業買収を経て帝人グループに加わった拠点であり、さまざまな背景や文化を持っています。帝人グループはその文化を尊重し、多様性を受け入れて包含し、一体化していく受容力を強みとしています。

地域別従業員比率  
(2020年3月末現在)



### 長期ビジョン実現に向けて活かす強み

#### グローバルレベルでのD&I推進

2001年以降、理科系採用の多い日本の製造業として学卒採用の30%を女性とするなど、女性活躍における先駆的取り組みを進めています。2019年には人事・総務管掌(CHO)にドイツ人女性が就任し、グローバルでのダイバーシティ&インクルージョンをより一層推進しており、多様な人財が活躍することでイノベーションを創出できる組織を目指しています。



#### 多様性拡大による事業成長とグローバル展開

帝人グループのマテリアル事業は、現地の人財・文化を受け入れながら多様性を拡大し、グローバルでビジネスを拡大してきました。2000年にはパラ系アラミド繊維「トワロン」関連事業をオランダのAcordis社から買収し、現在ではグループの収益を支える事業に成長しています。自動車向け複合成形材料事業では、北米最大手のTier1サプライヤーであるCSP社の買収を起点に、欧州、中国での生産能力を拡大することで、グローバル展開を進めています。炭素繊維事業では、東邦テナックス(株)を買収統合し、日本・欧州・米国の3極展開により、航空機向けを中心とした事業拡大を目指しています。

#### 多様な地域・人種・業種・職種の人財による協創

マテリアル事業のグローバルに広がる多様な人財に加え、ヘルスケア事業、IT事業の多様な専門性を有した人財が培ってきた強みを受け継ぎ、イノベーションを創出しています。例えば、マテリアルとヘルスケアの人財の協創からは、先天性疾患への医療材料の開発プロジェクトが生まれました。ヘルスケアとITの人財の協創では、地域医療にかかわるさまざまな医療従事者・ケア従事者の中で、患者さんの情報を効率的に共有する、多職種連携情報共有システム「バイタルリンク」を提供しています。今後も、研究者、MR、訪問看護師、IT技術者など、さまざまな職種の人財が持つ多様な視点を活かし、グループのシナジーを発揮していきます。



グローバル人事会議

▶ P.58 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

帝人グループが培ってきた強み

## 信頼の品質と顧客リレーション

帝人グループは高品質で高機能の素材、製品、サービスを提供しており、それが国内外の顧客との強い信頼関係につながっています。素材の提供にとどまらず、顧客や地域に深く入り込んだ製品やサービスの開発、新たなソリューション提供に力を入れ、市況の影響を受けにくい高付加価値領域での事業展開を進めていることが、経営基盤の安定化にもつながっています。



長期ビジョン実現に向けて活かす強み

マテリアル事業／繊維・製品事業

### 顧客と連携した製品開発

帝人グループでは、高機能素材・部材に特化し、顧客やサプライヤーと連携した製品開発を行っており、顧客と誠実に向き合う技術者や営業担当者が、新たな用途を開拓し、顧客へのサポートを大切にすることで信頼関係を構築しています。

アラミド事業や樹脂事業では、顧客との強固な関係の中で幅広く高付加価値用途開発を行っています。パラ系アラミド繊維「トワロン」は、軽量で高強度、高耐久性を有し、タイヤや光ファイバー、防護服などの用途においてグローバルでプレゼンスを発揮しています。ポリカーボネート樹脂は顧客のニーズに応える高付加価値用途への展開を進め、今後は次世代通信(5G)や自動運転車・EV等へも用途を広げていきます。

自動車向け複合成形材料事業では、CSP社がデザインや設計能力を備えた部品供給パートナーとして北米主要自動車メーカーとの関係性を深めています。帝人の熱可塑性炭素繊維複合材料「Sereebo」は、米国のゼネラルモーターズ社のピックアップトラックの荷台に採用され、2019年に同社の「Supplier of the Year」において優秀賞を受賞しました。

また、航空機向け炭素繊維中間材料は、さらなる高品質・高性能が求められています。主要航空機メーカーから構造材の認証を得るべく、製品のラインナップ拡充を強力に推進しています。

COVID-19に対応した医療用ガウンの迅速な大量供給体制を短期間で構築できたのも、日頃からのサプライヤーとの深い信頼関係によるものです。



ヘルスケア事業

### 患者さん・医療従事者とのつながり

ヘルスケア事業では、高尿酸血症・痛風治療剤で国内トップシェアを確立する医薬品分野と、パイオニアとして国内トップレベルのシェアを誇る在宅酸素療法(HOT)や睡眠時無呼吸症候群(SAS)治療器を中心とした在宅医療分野の両輪で、患者さんや医療従事者との信頼関係を培ってきました。在宅医療では24時間対応のフォロー体制によりきめ細かなサービスを提供するとともに、災害時には患者さんの安否を確認しサポートする体制は、患者さんや医療機関だけでなく、行政からも高く評価されています。

超高齢化社会においては、高齢者が住み慣れた地域で生活の質(QOL)を保つ地域完結型の医療・介護が求められ、医療機関や医療従事者、リハビリ・介護従事者などが連携して効果的・効率的にサービスを提供していく必要があります。帝人グループは、地域の医療ニーズをいち早く捉え、未病や予防といった保険外領域や介護も含めた地域密着型総合ヘルスケアサービスの提供を目指しています。



## ガバナンスの実効性・透明性

帝人グループは1999年にガバナンス改革を行い、コーポレート・ガバナンス強化にいち早く取り組んできました。大きな特徴として、株主に選任された多様なバックグラウンドを有する社外取締役を中核とし、グローバルで活躍する有識者を含むメンバーで構成されるアドバイザリー・ボードを設置しており、グローバルなグループ戦略を含む経営全般に対する提言や、CEOの指名・報酬諮問の機能を担っています。



### 先駆的な取り組み

#### 1999年 ガバナンス改革

- 1999年
  - 取締役会の人数 24名→10名以内
  - 執行役員制度を導入し、業務執行における意思決定の迅速化・責任体制の明確化
  - 社外の有識者(社外取締役および外国人社外アドバイザー)を中心としたアドバイザリー・ボードを設置し、経営の透明性を向上
  - 社外監査役を過半数とし、独立性を担保

#### 2002年～ 役員の ダイバーシティ& インクルージョン

- 2002年
  - 社外監査役3名のうち1名に女性が就任
- 2003年
  - 社内より女性役員の就任
- 2006年
  - 非日本人役員の就任
- 2019年
  - 非日本人かつ女性の人事・総務管掌(CHO)の就任

#### 2003年～ 取締役会の 体制強化

- 2003年
  - 社外取締役を3名選任し、独立性を担保
  - TRM(トータル・リスクマネジメント)コミティーを取締役会内に設置
- 2012年
  - 独立社外取締役を4名体制とする
- 2015年
  - 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置
- 2016年
  - 独立社外取締役の人数につき、「原則4名以上」を制度化
- 2018年
  - 取締役会議長に独立社外取締役が就任\*

※ 2013年も会長不在のため、社外取締役が取締役会議長を務めました。2020年現在も取締役会議長は社外取締役が務めています。

帝人グループの取締役会では、取締役と監査役を合わせて社内7名・社外7名のバランスがとれた構成の出席者によって自由闊達な議論が行われており、ガバナンスの実効性や透明性を醸成する文化が根づいています。多様なバックグラウンドを持つ人財で構成される社外役員は、取締役・監査役ともに忌憚のない意見を積極的に発言し、経営の意思決定においてブレーキ役だけではなく、ときにはアクセル役ともなり、取締役会の実効性を高めています。

▶ P.24 コーポレート・ガバナンス対談  
▶ P.48 コーポレート・ガバナンス





## CFOメッセージ



「投資効率」と「稼ぐ力」を重視し、健全な財務体質のもと、10年先を見据えたポートフォリオの変革を適切な投資配分で後押しします。

園部 芳久

代表取締役専務執行役員  
CFO、経理・財務管掌

### 帝人グループの経営指標

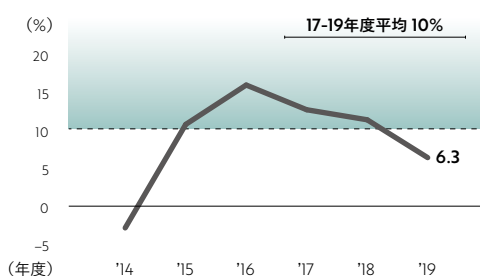
私たちの経営の目標は「企業価値」を持続的に増大していくことですが、この「企業価値」というのはステークホルダーに帰属する価値の総和だと思っています。株主価値、社会的価値、顧客価値、従業員価値などのさまざまなステークホルダーの期待に応じて、それらを高めることで「企業価値」全体の持続的増大を実現できると考えています。このような考えのもと、帝人グループでは、ROE、営業利益ROIC、EBITDAの3つを2020年度から開始した中期経営計画(以下、本中計)における重要指標としています。10年先を見据えた新しいポートフォリオを構築していくステージにおいて、次に述べる背景から適切であると判断し、2017年度からの3年間の中期経営計画(以下、前中計)でこれらを設定しました。

定量的な経営指標という観点では、私たちは株式を上

場し投資家から資金を集めていることから、まずは株主を念頭に、グループ全体の株主資本に対するリターンを見るROEをひとつの重要な指標と考えています。一方で、私たちはマテリアル、ヘルスケア、ITなど多岐にわたる事業を展開しているため、それぞれの事業の評価には、事業活動に投じた資金に対する利益の効率性を見ていく必要があります。そこで、営業利益ROICを活用し、個別の事業活動を改善し、グループ全体の収益効率向上につなげていきます。ROEと営業利益ROICが効率性を示すのに対し、EBITDAは稼ぐ力を示し成長性を測る指標です。新しいビジネスの立ち上げ時にはなかなか収益が上らないものなので、短期的な収益効率だけで事業を評価すると、一時的に不採算に陥っている事業や、将来の成長を期待しているもののその時点ではハードル・

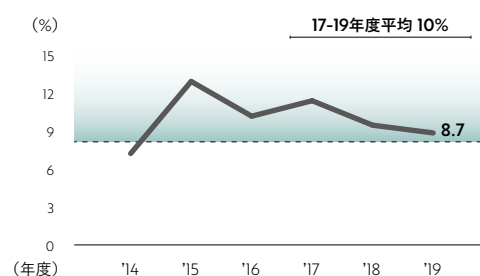
前中計の  
実績

中期目標  
ROE<sup>※1</sup> 10%以上



※1「親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本」にて算出

中期目標  
営業利益ROIC<sup>※2</sup> 8%以上



※2「営業利益÷期首・期末平均投下資本<sup>\*</sup>」にて算出  
<sup>\*</sup>投下資本 = 純資産+有利子負債-現金及び預金

レート(目標ROIC)に満たない事業を諦めることになりかねず、縮小均衡に陥る可能性があります。私たちには10年、20年先を見据えて取り組む時間軸の長いビジネスもあり、育成すべき事業に関してはキャッシュ創出力で

成長性を見るべきであるという考えから、大規模投資に伴う償却費負担の影響を受けないEBITDAも指標に設定しています。「投資効率」と「稼ぐ力」の両側面に重点を置いて、バランスをとることが重要だと考えています。

## 前中期経営計画の総括

前中計の3つの重要指標の中で最終年度に目標を達成できたものは営業利益ROICのみとなり、投下資本に対する収益効率の点では一定の成果を残せたものと考えますが、一方でROEとEBITDAは未達に終わりました。ROEに関しては2019年度に6.3%に落ち込みはしましたが、2017年度、2018年度と10%という目標を上回って堅調に推移しており、株主資本に対する収益効率としては10%以上を引き続き本中計の目標とします。また、2019年度のEBITDAは1,072億円となり、前中計前年の2016年度に比較して113億円増と一定程度の稼ぐ力が備わってきたものの、1,200億円超の目標には届きませんでした。このあたりを紐解いてみますと、分野ごとにはまだら模様の結果で、アラミド、国内のヘルスケア事業の医薬と在宅医療、IT事業はほぼ想定通りの好調な推移となり、

収益獲得に大いに貢献しましたが、アラミド以外のマテリアル事業の営業利益において目標を下回りました。米中の貿易摩擦の影響等で素材全般の需給バランスが大きく崩れ、特にポリカーボネート樹脂は、2018年の半ばごろから急速に市況が悪化しました。複合成形材料事業においても、CSP社<sup>※1</sup>は受注が順調で売上高は伸びたものの、歩留まりの悪化や労務費の上昇などで生産性が落ちて収益が目標に達しなかったことなどが要因となります。また、ROEに関してはこれらに加えて、欧州の自動車内装材メーカーであるZiegler社<sup>※2</sup>に係るのれんの減損損失やフィルム事業子会社譲渡に係る一時費用の特別損失計上なども影響しました。

※1 Continental Structural Plastics Holdings Corporation(2017年1月に買収)  
 ※2 J.H. Ziegler GmbH

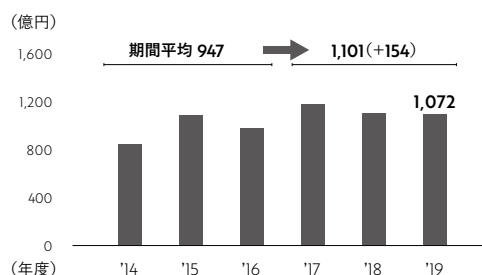
## 前中計3年間のキャッシュ・アロケーション

前中計期間中には、設備投資・M&A枠として3,000億円の成長投資を予定していましたが、ヘルスケア新事業の大型M&Aを見送ったため、結果として投資額他は約2,300億円となりました。一方、営業キャッシュ・フローはほぼ想定通りの2,552億円となっており、それに加え

て戦略的提携関係を終了したキョーリン製薬ホールディングス(株)などの政策保有株式や大阪の本社ビルの売却などで715億円を捻出しました。投資額に対する余剰分のうち、569億円は配当方針に基づく支払配当・機動的な資本政策に基づく自社株買いを実施すること

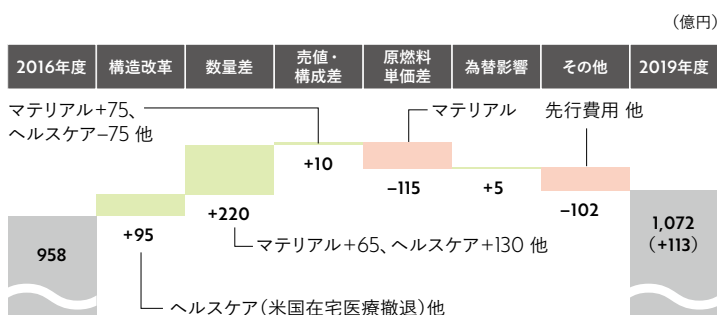
### 中期目標

EBITDA<sup>※3</sup> 2019年度 **1,200**億円超



※3「営業利益+減価償却費(のれんを含む)」にて算出

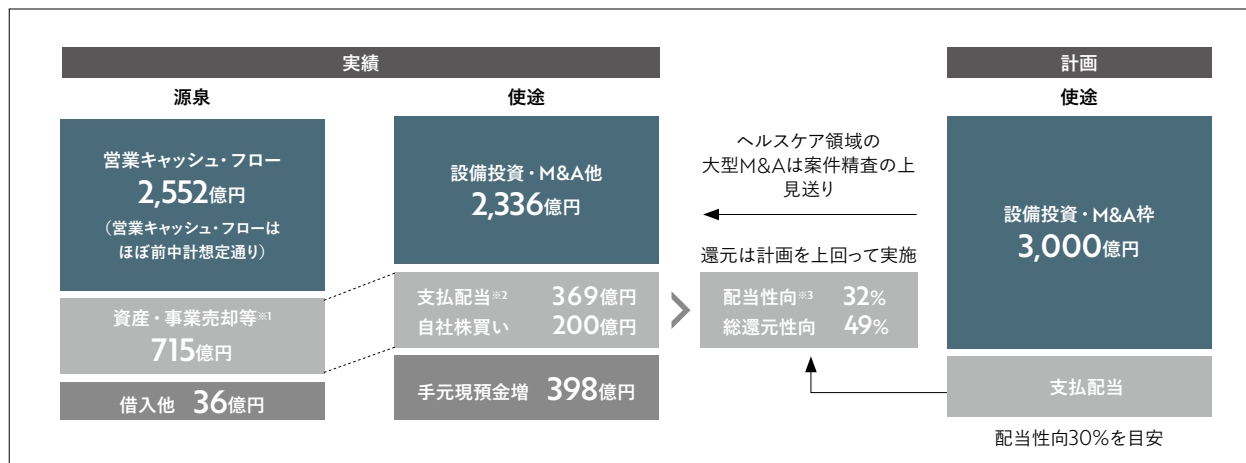
### 前中計3年間のEBITDA増減分析



## CFOメッセージ

で、目標を上回る株主還元としました。これらの結果、手元資金は398億円増加し、当初M&Aのために用意していた1,000億円以上のキャッシュと合わせて、2019年度末には現預金等残高が1,565億円まで積み上がりました。また、金融機関からの十分なコミットメントラインも保

有し、コマーシャルペーパーの発行枠も含めて当面の流動性を確保しています。COVID-19感染拡大の影響がどのくらい続くか見えないところではありますが、影響が長引いても資金面で十分に対応できる状況になっています。



※1 政策保有株式売却(キョーリン製薬ホールディングス(株)等)、フィルム事業譲渡、大阪本社ビル売却 ほか  
 ※2 2017~2019年度の配当金額は2014~2016年度比で216億円から369億円と約1.7倍に増加。支払配当は人(株)分のみ  
 ※3 配当性向は支払いではなく決定に基づき算定

## 健全な財務体質と今後の取り組み

現在、このような安定した財務基盤を構築できているのは、リーマン・ショック時の反省があるからです。当時は市況変動の影響を受けやすいマテリアル事業の比重が大きく、需要が消失し、キャッシュ・フローが大きく減少した点がありました。リーマン・ショック発生前の2007年度のEBITDAで全体の77%を占めていたマテリアル事業が大きく落ち込んだときのインパクトは、現在と比較にならないほどに大きいものだったのです。しかし、2014年の鈴木CEO就任以降、私たちは基礎収益力を高めるための構造改革や将来に向けたポートフォリオ変革に取り組んできており、現在は一定の水準で安定的な営業利益が出せる事業体質となっています。2019年度のEBITDAの構成比※はマテリアル事業で52%、ヘルスケア事業とIT事業を合わせて48%という状況です。マテリアル事業の市況変動耐性を向上させるとともに、外部要因による影響が少ないヘルスケア事業・IT事業は着実に成長してきました。それでもマテリアル事業は一定の市況変動影響をどうしても受けてしまいますし、現在のCOVID-19の影響は需要を大きく減少させている状況ですが、私たちはそれを十分にカバーするだけのキャッシュと資金調達の手段を持っています。

今のような経済環境が厳しい時期においても、有利子負債と資本のバランス、キャッシュの創出状況、各事業・各用途の状況を踏まえた投資のタイミングや規模などの見極めを行い、財務体質の健全性を確保しながら、方針を変えることなく長期ビジョン実現に向けた取り組みを進めていきます。本中計の3年間は投資が先行するため業績が大きく伸びるわけではありませんが、中長期的なリターンを目指し、その先の3年、または2025年度、2030年度の目指すべき姿をぶれずに追求していきます。

本中計で設備投資・M&A枠として設定している3,500億円の中の戦略投資分を、重点分野である「Strategic Focus」と、全体の収益とキャッシュ・フローを支える「Profitable Growth」に6:4の割合で投資していきます。Strategic Focusについては、2025年度、2030年度にポートフォリオの中の柱となるように育てていきます。刻々と変わる経済環境の中でリスクに備えて財務体質の健全性を一番に考えながらも、チャンスを見出し適切な配分で投資を行えるようにしていくこと、その舵取りがCFOの役目だと認識しています。

※ マテリアル事業(繊維・製品を含む)、ヘルスケア事業およびIT事業の合計を100としたときの構成比

## 計数目標

中計最終年度（2022年度）		中計期間（2020-2022年度）	
ROE	10%以上	設備投資・M&A枠	3,500億円
営業利益ROIC	8%以上	研究開発費	1,100億円
EBITDA	1,500億円	D/Eレシオ	0.9倍(目安)

戦略投資	
Strategic Focus	Profitable Growth
1,300億円 戦略投資の60%	1,000億円 戦略投資の40%
循環投資 1,200億円	

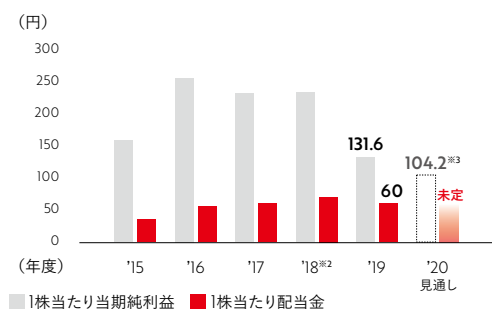
## 株主資本コストを意識した経営と株主還元方針

2017年度、2018年度と10%以上のROEを出したにもかかわらず株価が伸び悩んだ要因のひとつに、当社の株主資本コストに対して市場がより高い水準を求めている面もあるものと考えています。歴史的にマテリアル事業は市況変動の影響を受けやすく、収益のボラティリティが大きいことがリスクプレミアムを押し上げている最大の要因でしょう。また、安定的に成長を続けてきたヘルスケア事業において、主力薬「フェブリク」の後発品参入時期が迫る一方で、新事業の収益貢献には一定の期間を要することも要因のひとつだと思います。そのため、株主価値を上げるには、収益性の向上はもちろん、安定化により株主資本コストを下げるのが肝要だと認識しています。近年取り組んでいるポートフォリオ変革は、まさに中長期的に安定したリターンを目指すものであり、先述したようにその成果は着実に表れてきています。現在はCOVID-19による一時的な影響を受けてはいますが、収益が大きく変動した過去のようなことを繰り返さぬよう、コミットしたことを達成すべくしっかりと取り組んでいきます。

株主還元方針については、当社は連結業績に連動した利益配分を基本としており、中期的な配当性向は当期純利益の30%を目安としています。キャッシュ・フローは、財務体質の健全性を維持しながら、将来に向けた戦略投資に優先的に配分します。また、安定的・継続的な配当にも配慮し、株主資本と負債のバランスを見ながら、適切なタイミングがあれば自社株式取得などの機動的な資本政策も検討します。こうしたキャッシュ・アロケーションについては、COVID-19の影響を考慮しつつも、将来的な成長のためにどうあるべきか常に考え実行していきます。格付投資情報センターからAマイナス格に格付けされている現在の資本構成は、財務健全性と資本効率のバランスが適切な水準にあると考えており、今後も戦略投資と株主還元を充実させ、企業価値のさらなる向上を目指します。株主・投資家の皆様におかれましては、帝人グループの中長期の成長にご支援・ご期待いただきますようお願い申し上げます。

## 株主還元の取り組み

1株当たり当期純利益<sup>※1</sup>・1株当たり配当金<sup>※1</sup>



※1 2016年10月1日の株式併合による株数の変化を反映したベースで記載

※2 2018年度の1株当たり配当金は、100周年記念配当10円/株を含む

※3 2020年8月5日公表

	前中計期間 (2017-2019年度)	中計期間 (2020-2022年度)
配当性向 <sup>※</sup>	32%	30%(目安)
自社株買い	200億円	機動的に実施予定

※ 支払ではなく決定に基づき算定



## コーポレート・ガバナンス対談



大西 賢

社外取締役(日本航空株式会社 特別理事)  
日本航空(株)の取締役社長、取締役会長を歴任。2019年6月より当社の社外取締役に就任し、豊富な事業経験や高い見識に基づく指導・提言を行っています。



田中 伸男氏

経済産業省などの省庁や、国際エネルギー機関(IEA)で事務局長を務めるなど国際機関での豊富な経験・知見を活かし、2012年6月から2020年6月まで当社社外監査役として活動されました。

### 長期ビジョンの実現を支える帝人グループのコーポレート・ガバナンス

8年間にわたり、当社の社外監査役として鋭い指摘・助言を取締役に提供し続けてこられた田中伸男氏(2020年6月にご退任)を迎え、帝人の取締役会や帝人グループの今後の課題などについて、大西社外取締役(2019年6月に就任)と意見を交わしていただきました。

#### ガバナンスの実効性を高めるしくみ

**田中** 帝人の取締役会について、どのように評価されていますか。

**大西** 取締役会では自由闊達な議論がなされていて、とても良く機能しています。ただ、実効性評価のアンケートを見ると、さまざまな指摘が出ていますので、それを着実に改善していくことが重要だと思います。私の知る限り、通常5段階でどの程度かという評価を求められることが多いのですが、これではなかなか次の一歩が踏み出せないものです。しかし帝人のアンケートは、「1年以内に改善してほしい」「半年以内に改善してほしい」など、より具体的な評価になっており、アンケートによる評価結果を有効に活かしている会社のひとつではないかと思います。また、帝人では取締役会の前に昼食をとりながら社外取締役、社外監査役にCEOが加わって話をする機会があります。2019年度、就任して間もない私にとっては、取締役会メンバーの専門分野などを把握することができ、非常に良い機会でした。

**田中** 監査役は、取締役会の前に打ち合わせがあり、常勤監査役から議題やそのポイントについて説明を受けます。常勤監査役は会社の問題を深くご存じですから、このしくみは非常に役立ちました。例えば人事や報酬についてなど、常勤監査役がCEOに直接いいにくいことも、社外監査役の立場から随分発言させていただきました。また、監査役間では海外子会社、今は特にCSP社※をしっかりと監査すべきという認識を共有しており、内部監査部門や会計監査人とも連携しています。

※ Continental Structural Plastics Holdings Corporation(2017年1月に買収)

**大西** 監査役の皆さんは事前に論点を打ち合わせされているのですね。それがあの取締役会での積極的なご発言につながっているのだと理解できました。社外監査役がきちんと議論に参加し戦力になっていただけることは、あの限られた人数の中で社外の意見が増えますので、極めて有効だと思います。私はアドバイザー・ボードにも参加していますが、これもガバナンスの透明性を高めるしくみです。CEOの業績評価・報酬額や後継者プランなどについて、1回につき2日間連続で議論を重ねます。社

外のメンバーは社外取締役以外に、アムステルダム大学の教授とアメリカ化学会のCEOが参加されており、この外部有識者のお二人からはより大局的で、グローバルな視点からの意見をいただけます。アドバイザー・ボード

## 取締役会での議論

**大西** 帝人では取締役会の中で、各事業のトップが業務執行報告を行う機会があり、その内容は現状にとどまらず今後の展望が含まれます。それに対して社外取締役・社外監査役も積極的に質問しますので、経営計画そのものを議論する以外にもこのような時間も使って中長期の話を含めて議論するのが帝人の特徴だと思います。また、中長期の話、特にチャレンジングな案件については取締役同士で意見が分かれることもあります。CEOが熱意を持って考えを話された後、多くのメンバーが納得するケースを私はこの1年で数回経験しており、取締役会として最終的に一致できるというのは良いことだと思います。判断の難しい案件については、合理性は当然ながら大切ですが、CEOにどれだけ決意があるかということが極めて重要であり、CEOはその覚悟を取締役会で試されています。

**田中** 私が内永さんとともに取締役会で強く発言していた課題は、ジェンダー・ギャップです。2019年度はこれについて人事・総務掌管(CHO)がデータを作り、取締役会で3回ほど議論しましたが、今後も続けてほしい

## 社外取締役から見た今後の課題

**田中** 帝人グループが幅広い事業を展開していることに対し、重点分野を絞るべきではないか、という意見もありますが、不採算事業からの撤退や一部事業の売却をしながらも、残すものは残す判断をしていたおかげで、COVID-19感染拡大の影響がある現在は、ヘルスケア事業とIT事業の部分に非常に助けられています。残したそれぞれの事業を成長させたおかげで今の帝人があるのではないかと思います。

**大西** 確かに、帝人グループは2010年代前半以降、構造改革などに真剣に取り組んだこともあり、COVID-19の影響に対して大きく崩れることもなく、比較的安定した

では、儀式的に淡々と議論が進むことはまずありません。私が指名・報酬諮問機能に関する議案時の議長だった際、意見がまとまらず決議を保留にしたこともあり、議長をやるのが嫌になるくらい生々しい議論を行っています。

と思います。情報を開示して自分たちを追い込み、よほど真剣に考えていかないと変化は起きないと思います。一方で、環境問題についての情報開示は比較的進んでおり、TCFD<sup>\*1</sup>提言に対していち早く支持を表明したことは、私の意見が取締役会の中で実現したひとつだと思います。また、さまざまな議論をする際、私は全員がESGを意識しているかということを確認し、特にCEOがそれを念頭に置いて投資判断を行っているかを見ていました。実は、石炭が安かった時期に石炭発電施設を作る提案がありましたが、取締役会で徹底的に反対し、その意見が活かされたことがあります。日本が「化石賞<sup>\*2</sup>」をもらう時代ですから、やめていて本当に良かったと思います。

**大西** 私も環境関連の施策に注目していますが、新しい中期経営計画では2030年度、2050年度の目標をきちんと設定しました。CO<sub>2</sub>排出量に加え、水に関する項目もあり、これは優れていると思います。

<sup>\*1</sup> 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

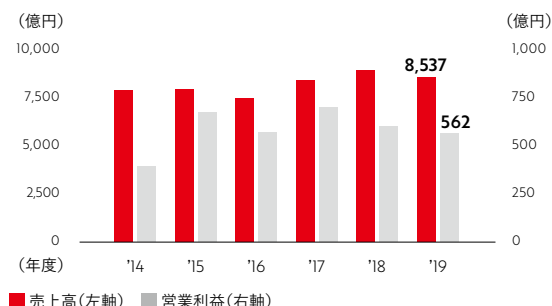
<sup>\*2</sup> 地球温暖化対策に消極的な国に対して環境団体から贈られる不名誉な賞

経営状態だと思います。ただ、それがかえってリスクにもなり得ると私は感じます。「もう崖っぷち」という会社は、必然的に変わっていく、チャレンジしていくことになりますが、そうでない場合は、危機感を持って仕事に取り組むことが少なくなります。精神的な面で社員一人ひとりが本当にチャレンジし続けられるかが大切で、こういうことは中にあるとなかなか気づかないものです。「ALWAYS EVOLVING」や「たゆまぬ変革と挑戦」を標榜している通り、帝人は大変チャレンジングなDNAを持っていると思いますので、それを一人ひとりがもう一度思い出すことが必要だと思います。

# 財務・非財務ハイライト

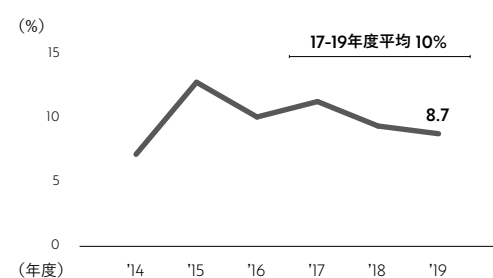
## 財務ハイライト

### 売上高・営業利益



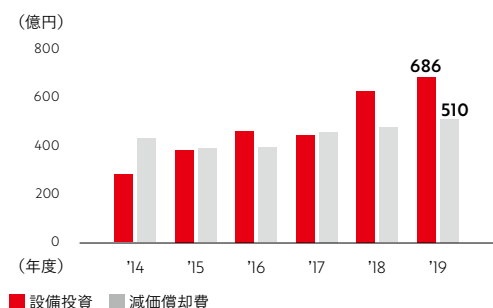
構造改革の実行により一時的に売上高は減少しましたが、2016年度を底に、既存事業の成長や2017年に買収したCSP社の拡大により増収基調となり、営業利益も回復後、一定水準を確保しています。

### 営業利益ROIC



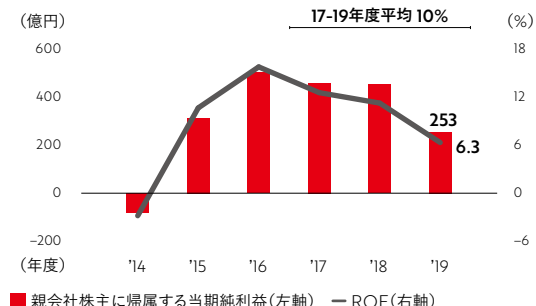
一定水準の営業利益を確保する中、前中期経営計画の目標8%以上の水準を安定的に維持し、目標を達成しました。

### 設備投資・減価償却費



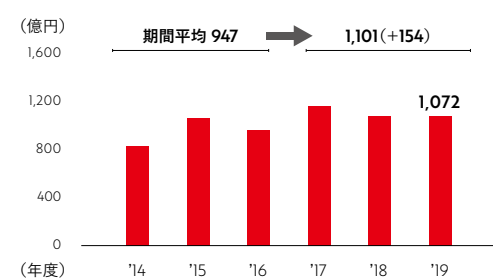
営業活動や資産売却等で得た資金を自動車や航空機といったモビリティ向けを中心とした設備投資に活用しました。設備投資の増加やM&Aの実行等により、のれん償却費を含む減価償却費は増加しました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



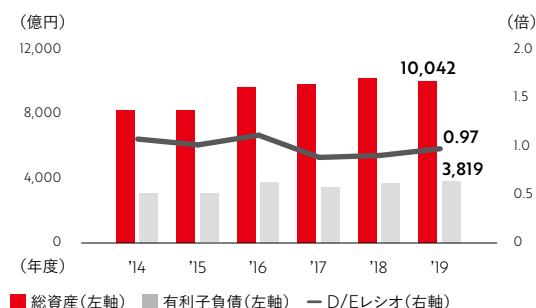
当期純利益は2014年度の赤字計上から大きく回復しましたが、2019年度は特別損失の計上等により前年度比減益となりました。ROEは2017年度、2018年度は前中期経営計画の目標10%以上を達成したものの、2019年度は当期純利益の減少により未達となりました。

### EBITDA



構造改革によるキャッシュ創出力の改善やM&Aの実行等による事業拡大等により、前中期経営計画期間に着実に成長しました。3年間の期間平均では154億円の増加となりました。

### 総資産・有利子負債・D/Eレシオ



既存事業の成長やM&Aの実行等により総資産は増加基調となりました。D/Eレシオは1倍以下の水準を維持しました。

※1 CO<sub>2</sub>以外に、メタン、一酸化二窒素を含む ※2 グループ全体およびサプライチェーン川上におけるCO<sub>2</sub>総排出量 ※3 当社製品によるサプライチェーン川下でのCO<sub>2</sub>削減効果を算出したもの ※4 地球温暖化対策推進法に基づく係数で算定(電力の排出係数は2014年度までは0.555kgCO<sub>2</sub>/kWh、2015年度は0.579kgCO<sub>2</sub>/kWh)。2016年度以降は、国内は電力供給会社別の調整後排出係数、海外はIEA公表の最新年の国別排出係数を使用。ただし、海外の購入電力について、供給会社固有の係数を把握できる場合は当該係数を用いて算定。他社に販売したエネルギー量に相当するCO<sub>2</sub>排出量は控除



## 非財務ハイライト

★ 第三者保証対象指標

### CO<sub>2</sub>※1総排出量※2

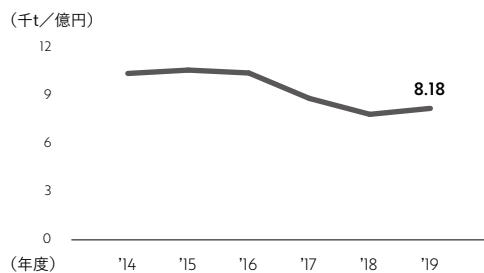
2018年度 2019年度  
**4.6**百万t-CO<sub>2</sub> ➡ **4.4**百万t-CO<sub>2</sub>

### CO<sub>2</sub>※1削減貢献量※3

2018年度 2019年度  
**3.5**百万t-CO<sub>2</sub> ➡ **3.3**百万t-CO<sub>2</sub>

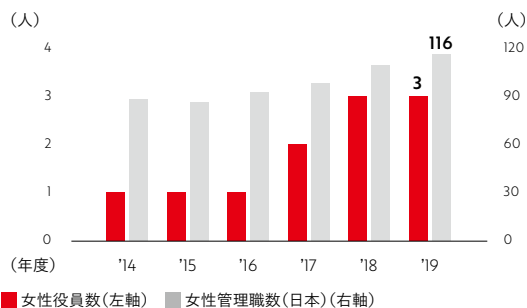
2030年度までの早い段階に、CO<sub>2</sub>削減貢献量をグループ全体およびサプライチェーン川上におけるCO<sub>2</sub>総排出量以上にすることを目指しています。2019年度は、CO<sub>2</sub>総排出量が4.4百万t-CO<sub>2</sub>に対し、CO<sub>2</sub>削減貢献量は3.3百万t-CO<sub>2</sub>でした。

### 淡水取水量売上高原単位



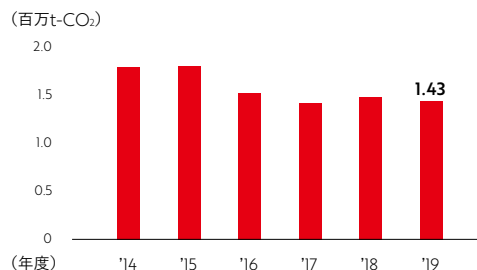
淡水取水量の売上高原単位を2030年度までに2018年度比30%改善することを目指しています。2019年度の淡水使用量は2018年度とほぼ同量の69.9百万t★でしたが、売上高原単位で2018年度比5%増となりました。

### 女性役員※6数・女性管理職数(日本※7)



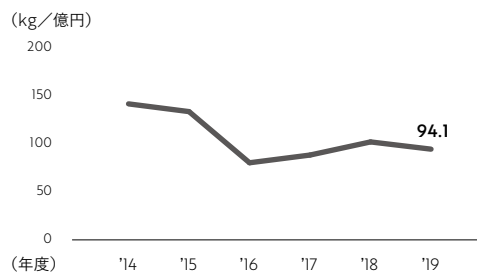
役員ダイバーシティ目標と女性活躍重点目標のKPIを定めています。女性役員数と女性管理職数(日本)は、2030年度までにそれぞれ10人以上、300人以上にすることを目指しており、2019年度は、女性役員数は3人、女性管理職数(日本)は116人★でした。

### 自社グループCO<sub>2</sub>排出量※4



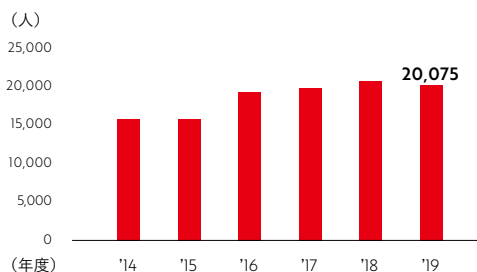
自社グループのCO<sub>2</sub>排出量を2030年度までに2018年度比20%削減、2050年度までに実質ゼロにすることを目指しています。2019年度の自社グループCO<sub>2</sub>排出量は、フィルム事業譲渡により1.43百万t-CO<sub>2</sub>★となり、2018年度比3%減となりました。

### 有害化学物質排出量※5売上高原単位



有害化学物質排出量の売上高原単位を2030年度までに2018年度比20%改善することを目指しています。2019年度の有害化学物質排出量は対策強化により2018年度比11%減となり、売上高原単位で2018年度比7%改善しました。

### 従業員数

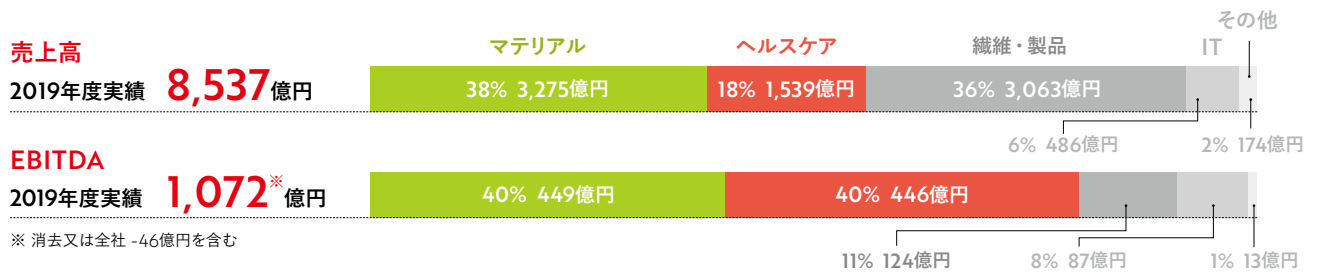


2020年3月末時点のグループ従業員数は、フィルム事業譲渡等により2018年度より596人減の20,075人で、そのうちの53%を日本以外の拠点にあるグループ従業員が占めています。

※5 化管法第一種指定化学物質および日本化学工業協会指定化学物質のうち、水生環境有害性またはオゾン層への有害性を有する化学物質を対象として、大気・水域・土壌への排出量を集計 ※6 取締役、監査役、グループ執行役員・理事 ※7 国内グループ主要4社(帝人(株)、帝人ファーマ(株)、帝人フロンティア(株)、インフォコム(株))

# At a Glance

事業	製品・サービス	主要用途	
マテリアル	<b>アラミド</b> 	アラミド繊維  繊維原料、繊維素材、 衣料製品、産業資材、 化成品 ほか	<b>パラ系 アラミド繊維</b> 摩擦材、タイヤ・ゴム補強材(ホース・ベルト)、 光ファイバー補強材、防弾・防護衣料  <b>メタ系 アラミド繊維</b> 消防服、耐熱フィルター、 ゴム補強材(ホース・ベルト)
	<b>樹脂</b> 	ポリカーボネート樹脂、 PEN樹脂、PPS樹脂、 難燃剤、ポリカーボネート フィルム・シート	<b>ポリカーボネート 樹脂</b> 電気・電子部品、AV・OA機器、パソコン外装材、 自動車部品、スマートフォンカメラレンズ  <b>ポリカーボネート フィルム・シート</b> OLED反射防止用フィルム、 自動車メーターパネル
	<b>炭素繊維</b> 	炭素繊維、 炭素繊維中間材料、 耐炎繊維	<b>炭素繊維</b> 航空機(構造材・内装材)、圧力容器、コンパウンド、 スポーツ・レジャー用品
	<b>複合成形材料</b> 	ガラス繊維複合材料、 炭素繊維複合材料	自動車成形部品・材料
ヘルスケア	<b>ヘルスケア</b> 	医薬品	骨・関節 …………… 骨粗鬆症治療剤 ほか 呼吸器 …………… 去痰剤、喘息治療剤 ほか 代謝・循環器 …………… 高尿酸血症・痛風治療剤、高脂血症治療剤 ほか その他 …………… 重症感染症治療剤、緩下剤 ほか
		在宅医療	呼吸器 …………… 酸素濃縮式供給装置 マスク式補助換気用人工呼吸器 睡眠時無呼吸症候群(SAS)治療器 骨・関節 …………… 超音波骨折治療器
	<b>ヘルスケア新事業</b> 	埋め込み型医療機器、機能的食品素材、デジタルヘルスケア、新規医療機器	
<b>繊維・製品</b> 	ITサービス	<b>衣料繊維</b> 原糸、テキスタイル、スポーツ衣料、重衣料、 ファッション衣料、ユニフォーム  <b>産業資材</b> タイヤ・ゴム補強材、カーシート地、インフラ補強材、防災用 資材、テント、漁網、ロープ、インテリア、衛生材、浄化フィルター  <b>新事業</b> ウェアラブルセンサー	
<b>IT</b> 	ネットビジネス	ヘルスケア領域ITサービス、完全Web-ERP「GRANDIT」、 企業向けITサービス  電子コミックなど	



主要連結子会社	特徴
<ul style="list-style-type: none"> <li>Teijin Aramid B.V.</li> <li>Teijin Corporation (Thailand) Limited</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パラ系アラミド繊維「トワロン」「テクノーラ」 <b>世界シェア約50%(第1位)</b></li> <li>メタ系アラミド繊維「コーネックス」 <b>国内消防服用途トップシェア</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Teijin Polycarbonate China Ltd.</li> <li>帝人化成複合塑料(上海)有限公司</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポリカーボネート樹脂 <b>アジアトップクラス</b></li> <li>帝人独自技術で高付加価値を提供</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Teijin Carbon Europe GmbH</li> <li>Teijin Carbon America, Inc.</li> <li>Teijin Carbon Fibers, Inc.</li> <li>Renegade Materials Corporation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素繊維 <b>世界シェアトップクラス</b></li> <li>航空機向け<b>熱可塑性</b>炭素繊維複合材料の技術優位性が強み</li> <li>軽量化の実現で<b>省エネ、CO<sub>2</sub>排出量削減</b>に貢献</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Continental Structural Plastics Holdings Corporation</li> <li>Inapal Plasticos SA</li> <li>Benet Automotive s.r.o.</li> <li>Teijin Automotive Center Europe GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車向け複合成形材料 <b>北米No.1のTier1サプライヤー</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>帝人ファーマ(株)</li> <li>帝人ヘルスケア(株)</li> <li>帝人ナカシマメディカル(株)</li> <li>帝人メディカルテクノロジー(株)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高尿酸血症・痛風治療剤 <b>国内トップシェア</b>※1</li> <li>海外販売提携国・地域 <b>78</b></li> <li>HOT用酸素濃縮装置、睡眠時無呼吸症候群治療器 <b>国内トップレベルのシェア</b>※2</li> <li>国内外利用者数 <b>約45万人</b></li> <li>リハビリ/介護、予防/健康増進領域を含むケアサイクル全体において、帝人独自の<b>地域密着型総合ヘルスケアサービス</b>を提供</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>帝人フロンティア(株)</li> <li>南通帝人有限公司</li> <li>Teijin (Thailand) Limited</li> <li>Teijin Polyester (Thailand) Limited</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>繊維専門商社 <b>国内トップクラス</b></li> <li>メーカー機能と商社機能の融合で革新的な<b>ソリューション</b>を提供</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>インフォコム(株)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートフォン・携帯電話向け電子コミック「めちゃコミック」 <b>有料会員数100万人突破</b></li> <li>ヘルスケア事業で<b>IoT</b>を用いた介護領域などでの新サービスを創出</li> </ul>

※1 Copyright©2020 IQVIA. 2019年4月～2020年3月、IQVIA JPMに基づく自社分析。無断転載禁止 ※2 外部報告書および当社レンタル台数から推定





## マテリアル事業領域

地球環境の変化に伴う低燃費化・長寿命化などへの要請や防災意識の高まり、安心・安全・快適な暮らしの実現に向けたインフラの更新ニーズに対し、高機能素材とその特性を組み合わせた複合材料の展開により、付加価値の高いソリューションの提供を推進しています。



小山 俊也

取締役常務執行役員  
マテリアル事業統轄

## 2019年度の実績

欧州や中国における自動車需要の減退等により事業環境が悪化する中、高機能材料分野は比較的堅調に推移したものの、ポリカーボネート樹脂の市況低迷の影響等により、売上高は前年度比5.6%減の6,338億円、営業利益は同9.3%減の213億円となりました。なお、ポートフォリオ変革の一環として、フィルム事業子会社を東洋紡(株)に2019年10月1日付で譲渡しました。

### アラミド

主力のパラ系アラミド繊維「トワロン」において、自動車需要減少の影響を受け、摩擦材、ゴム補強材等の自動車関連用途の販売数量がやや減少したものの、売値や販売構成の改善が収益に貢献しました。

### 樹脂

主力のポリカーボネート樹脂市場では、米中の貿易摩擦やCOVID-19感染拡大の影響等で需要が低迷したものの、前年度並みの販売量を維持しました。しかしながら、市況価格低下の影響を受け売上高、収益ともに減少しました。

### 炭素繊維

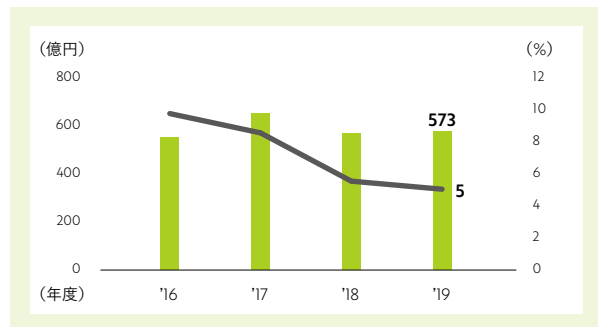
炭素繊維「テナックス」が、航空機用途においてサプライチェーンでの在庫調整等を反映して弱含みで推移したほか、自動車や電気電子向けのコンパウンド用途では前年度終盤から続く需要減により販売量が減少しました。

### 複合成形材料

北米のピックアップトラックやSUV等の需要増を背景に、CSP社※の自動車向け量産部品の販売が概ね堅調に推移しましたが、2020年3月以降、COVID-19の感染拡大により生産・販売が影響を受けました。

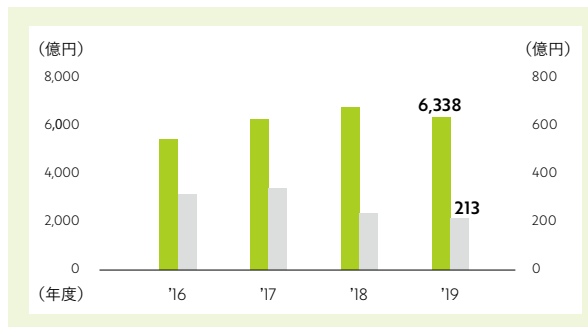
※ Continental Structural Plastics Holdings Corporation(2017年1月に買収)

## EBITDA・営業利益ROIC



■ EBITDA(左軸) — 営業利益ROIC(右軸)  
(注)繊維・製品を含む

## 売上高・営業利益

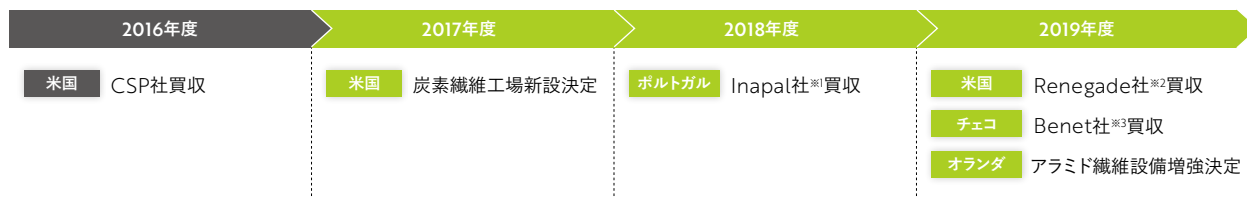


■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)  
(注)繊維・製品を含む

## 前中期経営計画での取り組み

前中計では、複合成形材料事業の拡大に向けてM&Aをはじめとする投資を着実に実行したほか、アラミド・炭素繊維の大型設備投資を決定または実行しました。ほぼ計画通

りに戦略投資を実施することができ、将来に向けた重点分野を明確化しました。一方で、自動車向け複合成形材料の売上高は順調に拡大したものの、収益性に課題が残りました。



※1 Inapal Plasticos SA  
 ※2 Renegade Materials Corporation  
 ※3 Benet Automotive s.r.o.

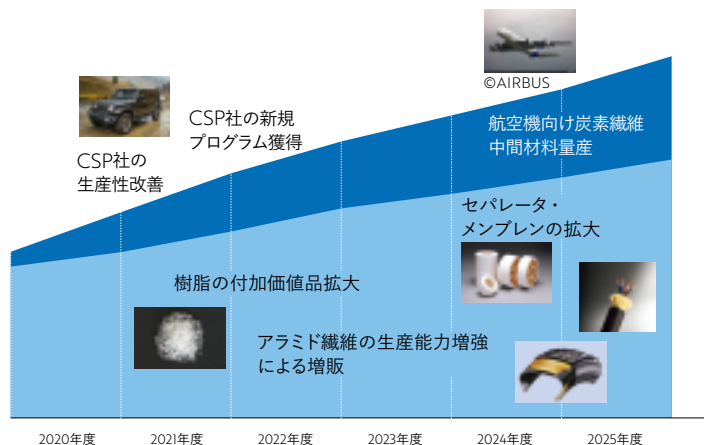
## 中長期戦略

マテリアル事業では、高機能材料とマルチマテリアル化による高付加価値用途の強化をさらに加速していきます。Strategic Focus分野として自動車向け複合成形材料・航空機向け炭素繊維中間材料を育成するとともに、Profitable Growth分野ではアラミド繊維・樹脂・炭素繊維の自社素材で高付加価値用途の拡大、浸透を目指します。具体的には、

CSP社の生産性向上と販売拡大、アラミド繊維の生産能力増強・増販等により、安定的な収益拡大に取り組みます。北米炭素繊維工場は早期立ち上げに向けて準備を進め、2023年度以降の航空機向け炭素繊維中間材料の量産開始・収益貢献を目指します。

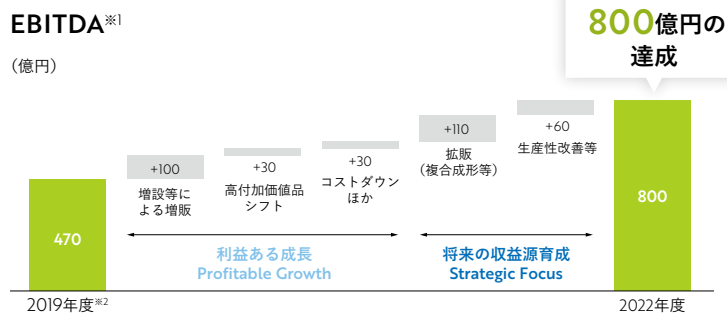
## 収益成長イメージ(EBITDA)

将来の収益源育成 Strategic Focus	マルチマテリアル化を含む 部材・中間材料開発、高付加価値化 ・航空機向け炭素繊維中間材料 ・自動車向け複合成形材料
利益ある成長 Profitable Growth	高付加価値用途の拡大・浸透 ・アラミド ・炭素繊維 ・樹脂 ・セパレータ



## 「中期経営計画 2020-2022」における EBITDA増減要因

本中計期間中は、自動車向け複合成形材料の売上高拡大と収益性改善、アラミド繊維の増販等により、先行投資による費用負担増をカバーし、EBITDAが増加となる見通しです。(2020年2月5日公表時見通し)



※1 繊維・製品を含まず  
 ※2 2020年2月5日公表時見通し

# 事業戦略

## マテリアル事業領域

### ▶▶ Strategic Focus 自動車向け複合成形材料

- S 強み**
- 品質安定性に優れた複合成形化技術
  - 北米主要自動車メーカーとの強固な関係、顧客接近型事業基盤
  - 欧州、アジアを含むグローバル拠点

- O 機会**
- 車体の軽量化による排出ガス低減・燃費改善のニーズ
  - DXによるOEM※との情報共有推進による需要精度向上

- W 弱み**
- 拡大局面での収益性確保、コストコントロール

- T 脅威**
- 自動車需要の落ち込み
  - 産業構造転換に伴う材料ニーズの変化
  - 業種を超えた競争激化

※ ここではTier1の部品納入先である自動車の完成車メーカーを指します

### 事業紹介

2017年1月に買収した自動車向け複合材料の北米最大手のTier1サプライヤーであるCSP社を中心に、自動車メーカーへの部品設計、部材提供を手掛けています。自動車業界では、強度や耐久性を維持しながら軽量化と量産化を実現できる自動車部品が求められており、部品の開発段階から顧客とともに協働するなど、提案力の強化に取り組んでいます。また、2020年以降の環境規制強化に対応するため、使用材料の拡充や他メーカーとの協業なども進めています。

### 中期経営計画における重要施策

米国No.1の自動車向け複合材料のTier1サプライヤーとして、トップシェアを拡大するとともに、欧州・中国も拠点に加えたグローバルでの安定供給体制の確立を目指しています。CSP社は収益性の改善に向けて着実に取り組んでおり、2022年度にはのれん償却後の営業利益で黒字化すべく、各種対策を講じていきます。

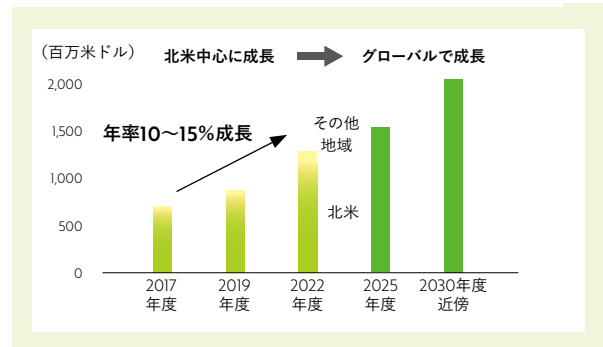
**生産拠点**

米国、メキシコ、ポルトガル、チェコ、中国

**研究拠点**

日本、米国、ドイツ、フランス

### 売上高目標



	前中期経営計画(2017-2019年度)	中期経営計画(2020-2022年度)
北米	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規プログラム獲得継続</li> <li>炭素繊維複合材料「Sereebo」の量産開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テキサス工場稼働開始</li> <li>炭素繊維複合材料「Sereebo」の拡販</li> </ul>
欧州	<ul style="list-style-type: none"> <li>西欧・東欧事業会社買収</li> <li>用途開発拠点※設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規拠点をベースに欧州市場拡大</li> <li>マルチマテリアル化推進</li> </ul>
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>第2工場建設決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2工場を拠点に中国市場浸透</li> </ul>

※ Teijin Automotive Center Europe GmbH(ドイツ)



**FOCUS****高度な技術力とグローバルなネットワークを武器に  
さらなるプレゼンスの向上を目指して****Steve Rooney**

(スティーブ・ルーニー)

Continental Structural Plastics Holdings Corporation  
Chief Executive Officer**Q1. CSP社がさらなる成長を遂げるためには、どのような取り組みが必要でしょうか。**

COVID-19の感染拡大による自動車産業への影響を現時点で予測することは困難ですが、今後もガラス繊維複合材料が当社の主力製品だといって間違いないでしょう。COVID-19の感染拡大直前に発表されたガラス繊維・炭素繊維複合材料の世界市場予測によると、2024年までに市場規模は33億米ドルに達し、そのうちガラス繊維複合材料が30億米ドル以上を占めると見られています。そのような市場成長において、デッキ・リッド、フェンダー、バンパーなどの軽量化用途の需要が市場を牽引し、軽量化ニーズを満たす低比重のシートモールディングコンパウンド(SMC)が当社の成長を全般的に支える鍵となるでしょう。また、将来の成長という点では、ハイブリッドやマルチマテリアルの取り組み、電気自動車向けの電池筐体をはじめとするシステム全体の開発力が重要な役割を担うと確信しています。

また、国際的視野でOEM※を十分にサポートするためには、グローバルな開発と拡大を継続していくことが非常に重要です。当社が製造する部品の多くは大型のため、その製造拠点を顧客の施設に比較的近い場所に設ける必要があります。こうした取り組みは欧州で順調に進んでいます。例

えば、フランスにあるCSP Europe社の拠点では、自社のSMCを調合できるようにするなど、重要な研究開発活動を担っています。また、ポルトガルのInapal社やチェコのBenet社の買収は、欧州展開に必要な生産能力を確立するための足掛かりとなり、今後のビジネスの成長に向けて一層の拡大が期待されています。欧州に本社を置くOEMに対して、私たちが提供するクラスAや電池筐体向け製品に大きな事業機会があると見ています。

中国においても、事業展開を引き続き拡大していきます。当社の合併会社が上海近郊に第2の製造施設を建設中で、周辺エリアのOEMにサービスを提供していきます。

さらに、帝人グループでは長期的な環境への取り組みを積極的に推進していますが、当社もそれに貢献しています。その一環として、当社製品のLCA(ライフサイクルアセスメント)の開発など、環境問題への取り組みを数多く行っています。米国では、製品、原材料、廃棄物のリサイクル技術開発を目的とした複数の研究開発プロジェクトに取り組んでいます。

※ここではTier1の部品納入先である自動車の完成車メーカーを指します

**Q2. 現在認識している主な経営課題と、その解決に向けた取り組みについて教えてください。**

生産性の向上は当社の成功の鍵を握っており、当社のプラントオペレーションチームは、労働時間を最適化し、効率性をさらに高めるための自動化・プロセス改善戦略を実施しています。具体的には、過去1年間、クラスA施設を中心とした自動化戦略を展開しており、収益性の向上、労働力の削減、一貫性ある製造工程の確立を目指しています。

また、優秀な人材を獲得するには、競争力のある賃金と福利厚生を提供しなければなりません。そのために、毎年、現地の賃金調査を実施し、競争力のある賃金レベルと福利厚生を確保しています。なお、当社は社員の健康を非常に重視しており、COVID-19から社員を守るために必要なあらゆる措置を迷うことなく実施しています。

## 事業戦略

### マテリアル事業領域

<b>▶▶ Strategic Focus</b> <b>航空機向け炭素繊維中間材料</b>	
<b>S 強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>今後拡大が予想される航空機向け中間材料の技術力（熱可塑性プリプレグ、ノンクリンプファブリック）</li> </ul>	<b>W 弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>現在主流の中間材料（熱硬化プリプレグ）の供給実績が少ない</li> <li>開発から商業化、収益化までの時間軸が長い</li> </ul>
<b>O 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>機体の軽量化による排出ガス低減・燃費改善のニーズ</li> <li>製造コスト削減のニーズ</li> </ul>	<b>T 脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>航空機需要の落ち込み</li> <li>競争の激化、汎用化</li> </ul>

### 事業紹介

鉄に比べ10倍の強さを持ち、かつ4分の1の重さである炭素繊維は、CO<sub>2</sub>排出量削減などに貢献する素材として注目されており、航空宇宙用途や産業資材用途を中心に需要が拡大しています。帝人グループの炭素繊維「テナックス」は、航空機用途を中心に世界トップクラスの品質と高いシェアを誇ります。また、今後は、航空機向け中間材料分野への取り組みを強化していきます。



生産拠点

日本、ドイツ、米国



研究拠点

日本、ドイツ、米国

<b>▶▶ Profitable Growth</b> <b>アラミド</b>	
<b>S 強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>パラ系アラミド繊維でのトップシェア</li> <li>コスト競争力（原料から一貫して生産できる体制）と高い参入障壁</li> <li>工程管理力、品質安定性</li> <li>顧客との強固な関係</li> </ul>	<b>W 弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>欧州での生産比率が高い</li> </ul>
<b>O 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車燃費・耐久性向上へのニーズや素材の置き換え需要</li> <li>次世代通信システム（5G）の普及</li> <li>安心・安全を確保する防護衣料・装備へのニーズ</li> <li>生産・営業のDX化による生産性の向上</li> </ul>	<b>T 脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車需要の落ち込み</li> <li>競合メーカーの台頭</li> </ul>

### 事業紹介

高強度かつ耐熱性に優れるアラミド繊維は、パラ系とメタ系の2種類に大別されます。パラ系アラミド繊維は強度・耐熱性に優れ、タイヤの補強材、自動車のブレーキパッドなどの摩擦材、光ファイバーケーブルの補強材などに使われており、年率3~5%の市場成長が見込まれています。メタ系アラミド繊維は、長期耐熱性・難燃性に優れ、耐熱フィルター、消防服などの特殊環境ユニフォーム、産業資材などに使われています。帝人グループは品質とコスト競争力により、グローバルで高いプレゼンスを誇っています。



パラ系アラミド繊維：オランダ、日本  
メタ系アラミド繊維：日本、タイ



オランダ、日本、中国

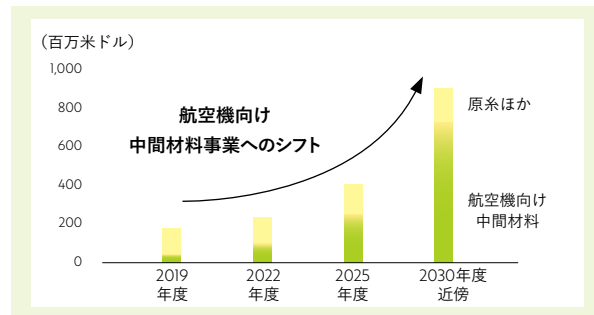
### 中期経営計画における重要施策

市場シェアNo.1のパラ系アラミド繊維では、国内外のさらなる需要拡大へ対応するため、前中計期間中にオランダの原料・紡糸2工場の増強を決定しており、2022年度から量産を開始する予定です。この増強により、2017年度比で25%以上の生産能力向上を見込んでおり、年率5~7%の売上高成長を維持していきます。また、顧客との協働を含む用途開発をさらに強化し、軽量化素材による環境性能向上や循環型社会への貢献に取り組んでいきます。

## 中期経営計画における重要施策

高い品質と価格競争力が求められる航空機向け中間材料では、熱可塑性プリプレグ、ノンクrimpファブリックの展開加速により競争優位を確立し、販売を拡大していきます。本中計期間は、北米に新設する炭素繊維工場において主要航空機メーカーからの認証を得るとともに、複数の新規大型プログラムの採用に目途をつけることで、中間材料の拡大を目指していきます。

## 売上高目標



	前中期経営計画(2017-2019年度)	中期経営計画(2020-2022年度)
北米炭素繊維新工場	・建設決定	・商業生産開始 ・航空機認定取得
航空機新規プログラム獲得	・ボーイング社向け次世代一次構造材認定取得(熱可塑性プリプレグ)	・複数の新規大型プログラムの獲得
中間材料拡充	・米国Renegade社買収(高耐熱熱硬化プリプレグ)	・最新鋭航空機向けエンジン部材拡販

## ▶ Profitable Growth

### 樹脂

#### S 強み

- ・技術力(樹脂界面制御/特殊設計等)
- ・グローバルでトップレベルの高品質ポリカーボネート樹脂
- ・幅広い用途でのマーケティング・営業力、顧客サポート力
- ・高付加価値品開発力

#### W 弱み

- ・日本・中国・アセアンでの生産・販売比率が高い

#### O 機会

- ・次世代通信システム(5G)の普及
- ・自動車の電動化・自動運転市場における高機能素材へのニーズ
- ・生産・営業のDX化による生産性の向上

#### T 脅威

- ・中国新興勢の新増設による需給バランスの悪化

## 事業紹介

ガラスの200倍以上の耐衝撃性と2分の1の重さで、耐熱性、寸法安定性、電気的特性、透明性など多くの特筆すべき特性を備えたポリカーボネート(PC)樹脂は、エレクトロニクス分野や自動車分野、精密機械や医療分野などに幅広く用途を拡大し、市場成長が見込まれます。帝人グループはPC樹脂において、アジアトップクラスの生産能力を保有しており、高付加価値品へのシフトに取り組んでいます。

## 中期経営計画における重要施策

次世代通信システム(5G)や自動運転、電気自動車などをはじめとする成長産業向けの高付加価値品の開発を重点的に実施し、高付加価値品比率のさらなる向上を目指します。高機能コンパウンドにおける顧客への提案力強化、タイに新設したコンパウンド工場と開発技術センターによるアセアン展開の強化などにより、事業のさらなる拡大を進めます。



生産拠点

日本、中国、タイ



研究拠点

日本、中国、タイ



## ヘルスケア事業領域

医薬と在宅医療のシナジーや他事業との協創により、ユニークな製品・サービスを提供するとともに、予防や健康増進、リハビリ／介護などのケアサイクル全体を通して、社会のニーズに応える新たなソリューションを展開していきます。



銅島 昭久

取締役常務執行役員  
ヘルスケア事業統轄

- S 強み**
- 未充足ニーズに着眼した製品創出力や市場開拓力
  - 医薬と在宅医療で築いた営業基盤
  - 患者さん中心の質の高いサービス
  - マテリアルやITの技術活用によるユニークな製品・サービスの創出
- O 機会**
- 多職種連携を伴う地域包括ケア、在宅医療へのニーズ
  - 個別化医療
  - 健康寿命の延伸、予防・健康増進へのニーズ

- W 弱み**
- グローバル市場への自社展開力
- T 脅威**
- 国内医療費抑制政策による薬価・診療報酬の改定
  - 新薬の研究開発費の増大

## 2019年度の実績

国内における主力医薬品「フェブリク」や在宅医療は好調に推移したものの、欧米での同医薬品が後発品発売の影響を受け、売上高は前年度比2.3%減の1,539億円、営業利益は同8.2%減の326億円となりました。

### 医薬

国内市場において、高尿酸血症・痛風治療剤「フェブリク」や先端巨大症・下垂体性巨人症／神経内分泌腫瘍治療剤「ソマチリン※」が順調に販売を拡大しましたが、「フェブリク」の海外販売は、後発品の参入が始まった欧米において売上高が減少しました。

※ ソマチリン®/Somatuline®は、Ipsen Pharma(仏)の登録商標です。

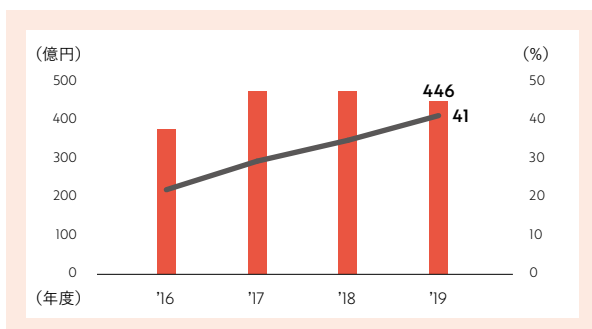
### 在宅医療

在宅持続陽圧呼吸療法(CPAP)市場において、睡眠時無呼吸症候群診療ネットワークの構築に注力し、契約施設数の増加により機器のレンタル台数が順調に伸びました。また、在宅酸素療法(HOT)市場において、携帯型酸素濃縮器や統合型酸素濃縮器「ハイサンソj」の展開等により、高い水準のレンタル台数を維持しました。

### ヘルスケア新事業

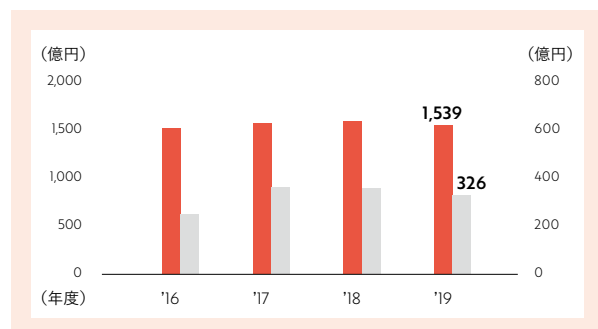
埋め込み型医療機器事業(人工関節・吸収性骨接合材)の業績が堅調に推移しました。

### EBITDA・営業利益ROIC



■ EBITDA(左軸) — 営業利益ROIC(右軸)

### 売上高・営業利益



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)



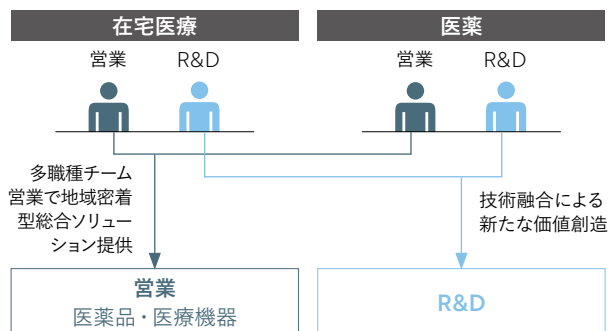
## 前中期経営計画での取り組み

前中計では、新事業領域の幅を広げるべく、中小規模の買収やライセンス取得に複数取り組みましたが、育成・拡大に向けた重点的な資源配分が課題となりました。大型のM&Aを案件精査の上見送った結果、当初計画していた新事業の売上高目標に大幅未達となりました。

医薬と在宅医療では従来の保険医療の領域だけでなく、保険領域も含めた包括的なヘルスケアサービスの提供を目指し、事業基盤を強化する目的で2019年度に組織統合を行いました。営業機能と研究開発機能をそれぞれ融合し、医薬・在宅医療のそれぞれの強みを活かした独自の営業モデルの構築と、研究開発の最適化に着手しました。

## 組織統合の概要(2019年10月～)

事業部制から機能本部制に



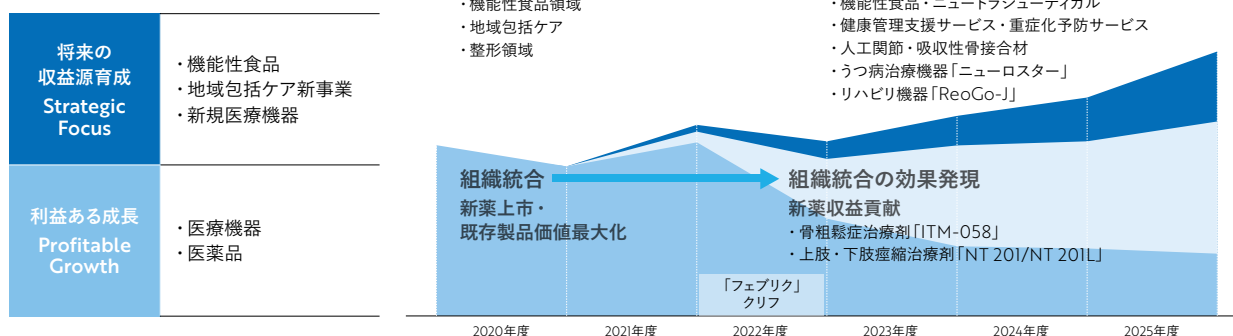
2017年度	2018年度	2019年度
<ul style="list-style-type: none"> <li>米国在宅医療事業撤退</li> <li>新規アルツハイマー病治療薬候補化合物ライセンス供与</li> <li>常人メディカルテクノロジー発足(骨接合材など)</li> <li>脊椎インプラント事業買収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能性食品素材(イヌリン)日本独占販売契約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニュートラシューティカル製品 販売会社設立</li> <li>うつ病治療機器「ニューロスター」販売開始</li> <li>心・血管修復パッチ臨床試験開始</li> <li>医薬・在宅医療組織再編</li> </ul>

## 中長期戦略

ヘルスケア事業では、将来の収益に貢献するサービス・技術・パイプラインの獲得に向けた戦略投資を実行し、Strategic Focus分野として機能性食品、地域包括ケアシステム関連事業、新規医療機器などのヘルスケア新事業を

育成していきます。また、Profitable Growth分野の医薬、在宅医療事業では、開発品の承認取得や既存製品・サービスの価値最大化に向けた取り組みを着実に推進します。

## 収益成長イメージ(EBITDA)



将来の利益に貢献する 基盤強化

- 地域包括ケアシステム基盤の構築(訪問看護ステーション、コンタクトセンター、多職種連携情報共有システム「バイタルリンク」)
- パイプライン/技術の獲得(医療機器・医薬品関連)

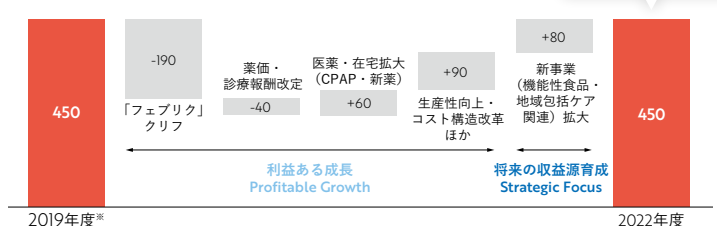
## 「中期経営計画 2020-2022」における

### EBITDA増減要因

2022年度には国内においても主力医薬品「フェブリク」の後発品参入リスク(「フェブリク」クリフ)が想定されます。在宅医療機器のさらなる拡大や新薬上市、既存事業におけるコスト構造改革、新事業の成長などで「フェブリク」クリフをカバーし、2022年度は2019年度と同程度のEBITDAの確保を目指します。(2020年2月5日公表時見通し)

## EBITDA

(億円)



※ 2020年2月5日公表時見通し

450億円の達成

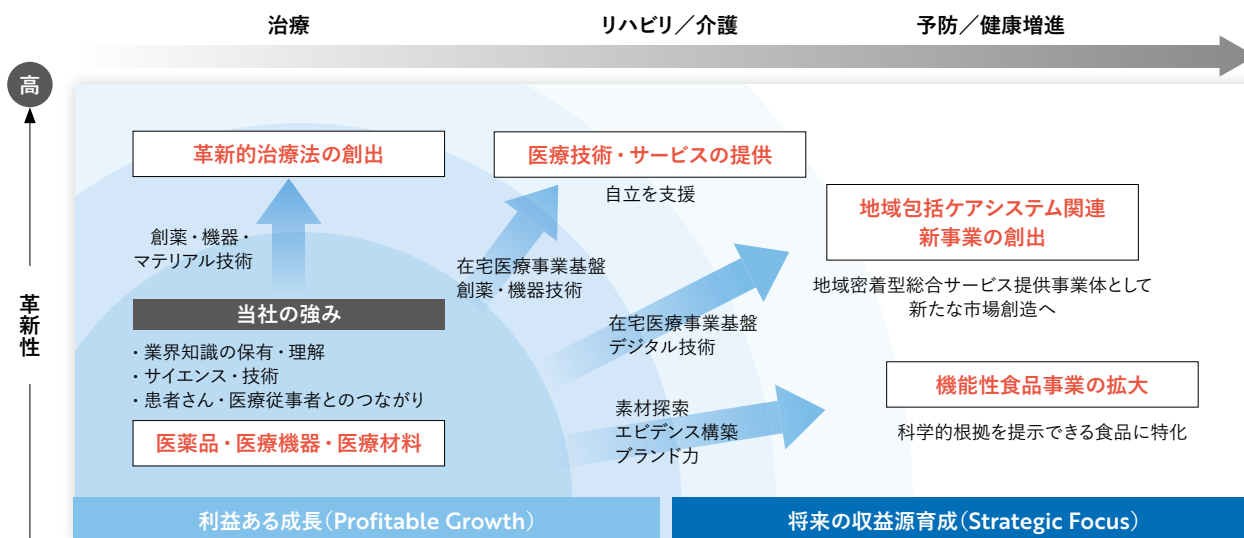
## 事業戦略

ヘルスケア事業領域

### ▶▶ Strategic Focus

### ヘルスケア新事業

帝人グループは、医薬と在宅医療の2つの事業で培ってきた患者さんや医療従事者とのつながり、業界への理解、技術力などを活かして新事業の育成に取り組んでいます。保険領域にとどまらない、リハビリ/介護、予防/健康増進領域を含む地域密着型の総合ヘルスケアサービス事業の展開を目指しています。



### 革新的治療法の創出

日本で初めて保険適用となった磁気刺激治療装置「ニューロスター」を展開することで、うつ病治療に新たな選択肢を提供していきます。また、フレイル<sup>※1</sup>の予防薬・治療薬の開発に向けてAMED<sup>※2</sup>との産学共同研究を実施するなど、革新的治療法の創出に注力しています。

※1 加齢に伴う予備能力低下のため、ストレスに対する回復力が低下した状態

※2 国立研究開発法人日本医療研究開発機構

### 自立支援のための医療技術・サービスの提供

脳卒中等によりリハビリが必要な方の自立支援のため、リハビリ歩行神経筋電気刺激装置「ウォークエイド」や上肢麻痺のリハビリロボット「ReoGo-J」を展開しています。上肢・下肢痙縮治療剤「NT 20I/NT 20IL」と合わせ、脳卒中発症から予後までの総合ソリューションの提供を目指しています。

### 機能的食品事業の拡大

予防や健康増進という観点で将来性を見込める機能的食品素材に着目しており、プレバイオティクス<sup>※1</sup>素材・プロバイオティクス<sup>※2</sup>素材を中心とした用途開発、ラインナップ拡充に取り組むとともに、グローバル展開も含めた販路の拡大を目指しています。

※1 大腸内の特定の細菌の増殖および活性を選択的に変化させることにより、宿主に有利な影響を与え、宿主の健康を改善する難消化性食品成分

※2 適正量を摂取した宿主に有利な作用を示す生菌体

### 地域包括ケアシステム関連新事業の創出

高齢化社会が急速に進む中、地域で高齢者を支えるためには医療・介護・生活支援などにかかわる幅広い職種の人々が情報を共有し、切れ目なく連携する地域包括ケアシステムの構築が不可欠です。帝人グループでは、2015年に地域包括ケアを支援するツールとして、医療関係者間で利用される多職種連携情報共有システム「バイタルリンク」の提供を開始しました。「バイタルリンク」に加え、24時間対応コンタクトセンター、訪問看護ステーション、全国営業・サービス網などの在宅医療プラットフォームを通じて構築したネットワークを基盤として、今後はデータプラットフォームを活用した健康管理支援、重症化予防など、新たな市場を創出し、人々のQuality of Life向上と地域社会へのさらなる貢献を目指していきます。



## 事業紹介

医薬事業における主力医薬品「フェブリク」は、高尿酸血症・痛風治療剤として世界で約40年ぶりとなる新薬で、帝人グループが自社開発したものです。海外では2020年6月末時点で78か国・地域で販売しており、国内ではトップシェアを獲得しています。

在宅医療事業では、帝人グループは在宅酸素療法(HOT)を国内で最初に事業化したパイオニアであり、24時間365日患者さんをサポートできるサービス体制と、業界最大の顧客基盤を強みとしています。国内外合わせて約45万人の患者さんに在宅医療サービスを提供しており、HOT用酸素濃縮装置および近年市場が急拡大している睡眠時無呼吸症候群(SAS)治療器では国内トップレベルのシェアを誇ります。

## パイプライン

領域	開発コード	対象疾患	臨床開発段階				
			Phase 1	Phase 2	Phase 3	承認申請	承認・上市
骨・関節	NT 201	上肢痙縮					
	ITM-058	骨折の危険性の高い骨粗鬆症					
	NT 201L	下肢痙縮					
	TCK-276	関節リウマチ					
呼吸器	PTR-36	気管支喘息					
代謝・循環器	ITM-014T	甲状腺刺激ホルモン産生下垂体腫瘍					
	TMX-049	高尿酸血症・痛風					
	TMX-049DN	2型糖尿病における糖尿病性腎臓病					
	TMX-67HK	小児の高尿酸血症・痛風					
その他	GGS-CIDP	慢性炎症性脱髄性多発根神経炎					
	GGS-ON	視神経炎の急性期					
	GGS-MPA	顕微鏡的多発血管炎					
	JTR-161	急性期脳梗塞					

(注)1. 2020年6月末現在  
2. 承認・上市は直近1年間を記載

## 中期経営計画における重要施策

主力医薬品「フェブリク」の後発品参入による業績への影響を最小化すべく、医薬と在宅医療の組織変革による地域密着型多職種チーム営業の強化や生産性の向上、新薬上市などの各種施策に着実に取り組んでいきます。新薬については、本中計期間中は骨粗鬆症治療剤「ITM-058」、上肢・下肢痙縮治療剤「NT 201/NT 201L」の承認・上市を見込んでいます。在宅医療のHOT用酸素濃縮装置や睡眠時無呼吸症候群(SAS)治療器では、ICT活用等によって付加価値を高め、レンタル台数のさらなる増大を目指します。

## TOPIC

### 災害時の在宅医療を支える災害対応支援マップシステム「D-MAP」

帝人グループでは、在宅酸素療法(HOT)を事業化した当初から「24時間365日対応」を標榜し、緊急時・災害時の体制を整えてきました。そのひとつが「D-MAP」と呼ばれる災害対応支援マップシステムです。HOTで用いる酸素濃縮器は停電になると止まってしまう\*。そのような場合に備えて携帯用酸素ボンベも設置していただいておりますが、長時間の使用ができないため、災害発生時には、迅速に患者さんの所在を把握し、安否確認を行う必要があります。

2011年に発生した東日本大震災では、地震発生から10分後には「D-MAP」で約25,000人の患者さんがリストアップされ、東京本社の災害対策本部で一人ひとりの安否確認をすぐにスタート。その後、各拠点から酸素ボンベや酸素濃縮装置の緊急投入を行うなど、グループ一丸となった支援を行いました。

今後も、これまで培ってきた経験を糧としながら、患者さんとご家族、そして医療機関との信頼関係の中、チーム医療の一員として地域に密着した社会貢献に取り組んでいきます。

\* 停電時も一定時間運転できるバッテリー搭載型の酸素濃縮器も市場投入済み

FOCUS

## 総合ヘルスケアサービスの提供を目指して

渡辺 一郎

帝人グループ常務執行役員  
ヘルスケア事業統轄補佐  
帝人ファーマ株式会社 代表取締役社長



### Q1. 2019年10月から機能本部制がスタートしましたが、その後の状況をお聞かせください。

医薬のMRは医師へのプロモーションを行います。在宅医療の営業は医師だけでなく、他の医療従事者や患者さんのサポートも行っており、仕事の中身が異なります。そのため、まずは座学で研修を行い、お互いの仕事への理解を深めるところから始まります。MRは医療機器の営業方法の習得を、在宅医療の営業は全員MR資格の取得を目指します。

また、OJTに向けて一部の営業所で医薬・在宅医療の業務について、兼務できるもの、交わらないもの、本社で一括管理できるものなどに整理し、業務の効率化に取り組み、成功事例を横展開していくとともに、二次医療圏\*を軸とした、地域に密着した営業所の再編も検討を進めています。

\* 複数の市町村を組み合わせて設定された、一般的な医療を提供する地域

### Q2. 中期経営計画について、目標達成に向けたポイントをお聞かせください。

大手製薬会社や在宅医療競合他社にはない帝人の強みは、MR・在宅医療営業・在宅ケア職・訪問看護師・臨床検査技師・理学療法士などからなる多職種チーム営業により、地域でのチーム医療に貢献できることです。これからは、医療を受ける場所が病院から地域に移り、かかりつけ医を中心としたさまざまな医療従事者が患者さんをサポートする地域包括ケアが進みます。モニタリングやデータサイエンスなどのICT事業基盤を活用しながら、帝人が培ってきたリアルな多職種チームが、地域ごとの課題やニーズを把握し、予防・治療・自立支援といったケアの流れの中で、切れ目のない連携パスを構築していくことが重要です。

研究開発では、画期的治療法創出に向けた専門性深化とヘルスケア関連技術のシナジー創出に取り組みます。医療未充足ニーズに立脚した特定の魅力ある新薬研究テーマに対して、創薬ベンチャー型の研究運営に取り組み、早期ア

ライアンスによるグローバル価値最大化を目指します。また、医療機器の研究開発では、2020年4月に米国でCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)を立ち上げ、早期段階から革新的治療法を発掘する取り組みを新たに始めています。

自社の研究部門からのプロジェクトに頼るだけでなく、臨床エビデンス取得や生産技術に関する自社プラットフォームを活用すべく国内外のパートナー企業と提携するなど、幅広いビジネス展開を目指します。異なる事業分野の知識・技術を融合し、ユニークな治療法を生み出していくことも重要と考えており、医薬が持つ生理化学的な技術やEBM\*構築のノウハウと、在宅医療の持つバイオエンジニアリング的な技術(物理刺激等)を組み合わせた画期的な治療法の創出や、さらには、マテリアル事業やIT事業との連携にも取り組んでいきます。

\* 根拠に基づく医療(Evidence-based medicine)

### Q3. 2025年、2030年に向けて、ヘルスケア事業の目指す姿をお聞かせください。

COVID-19感染拡大の影響もあり、オンライン診療やオンライン服薬指導など、非対面による医療が加速すると見えます。こうしたデジタルの世界に、私たちの強みであるリアルでの営業力や製品・サービスをいかに活かし、ビジネスチャンスを捉えるかが重要です。例えば、日常生活のデータをもとに患者さんに行動変容を促すようなデジタルヘルスケアサービスが将来的に普及すると思いますが、その場合、

患者さんや医師をはじめとする医療従事者に対し、ICTを基盤とした多職種のチーム営業によるバックアップが必要になるのではないかと見えています。地域に密着した総合ヘルスケアサービスを提供する事業体となるべく、事業を取り巻く環境の変化を確実に捉え、「Patient is First」の精神のもと、患者さんのQOLを高める努力を続けるとともに、人々の疾病予防・健康増進に貢献していきます。





## 繊維・製品事業／IT事業

### ▶▶ Profitable Growth

### 繊維・製品事業

#### S 強み

- 多様な用途展開による幅広い顧客基盤
- マザー工場(先端素材の開発・生産)とOEM分業(コスト・生産効率最適化)によるスピーディかつ効率的な供給体制
- 環境配慮型ビジネスの積極的な展開

#### O 機会

- 新興国を中心とした自動車市場拡大
- モビリティにおける低燃費・軽量化・安全性ニーズ拡大
- 環境問題・災害対応・インフラ老朽化の深刻化

#### W 弱み

- 基礎収益力および新事業の早期収益貢献化

#### T 脅威

- COVID-19や米中関係悪化による世界情勢の不透明感の増大
- 自動車需要の落ち込み
- 天候不順による衣料品の市況低迷

### 事業紹介

繊維・製品事業の中核会社である帝人フロンティア(株)は、業界で唯一、メーカーと商社の機能を併せ持つハイブリッドカンパニーです。市場ニーズの分析・解析や、素材の研究・開発から生産・加工・販売まで一貫して手掛ける広範なサプライチェーンを持ち、衣料から産業資材にわたる製品・サービスをグローバルに展開しています。

### 2019年度の実績

衣料繊維分野では、米中貿易摩擦や天候不順等による国内外の市況低迷により、スポーツ用テキスタイルの国内生産や紳士重衣料が苦戦しました。産業資材分野では、自動車関連部材が欧州や中国の自動車販売低迷の影響を受けましたが、インフラ補強材、水処理フィルターや人工皮革用のポリエステル短繊維の販売は好調を維持しました。

### 中期経営計画における重要施策

モビリティ、環境、インフラ、ヘルスケア等の成長領域での事業拡大や、センシング技術を中心としたウェアラブル素材開発等、新事業の取り組みを強化します。一方で、課題となっている不採算分野を中心とした基礎収益力の底上げにも取り組みます。

### ▶▶ Profitable Growth

### IT事業

### 事業紹介

インフォコム(株)を中核として、2つの事業分野を展開しています。ITサービス分野では、医療業界でのノウハウや開発技術に強みを持ち、企業・医療・公共機関向けのシステムやパッケージ製品など、付加価値の高いサービスを提供しています。また、携帯電話向けビジネスの黎明期から培ったノウハウと実績を強みとするネットビジネス分野では、一般消費者向けに電子コミック配信サービス等を提供しており、電子コミック市場で国内最大級のシェアを誇ります。

### 2019年度の実績

IT事業では、電子コミックとヘルスケアを重点事業としてM&Aを積極的に推進するとともに、AIやIoTを活用したビジネス展開等に取り組みました。ITサービス分野では、改元や消費税増税、働き方改革等への対応に伴い、病院・企業向けサービスが好調に推移しました。また、ネットビジネス分野は、電子コミック配信サービスにおいてデータ分析による広告最適化に加え、無料連載やオリジナルコミックの好調が寄与し、大きく成長しました。

### 中期経営計画における重要施策

ITサービス分野では、介護や健康領域での新規サービス展開や病院向けシステムの東南アジア展開等によって、ヘルスケア事業のサービスを強化します。ネットビジネス分野では、AIやデータ活用促進等により、電子コミックブランドとして確固たる地位の獲得を目指します。

# 帝人グループのイノベーション

## 継続的かつ的確な事業機会創出、市場開拓を加速するしくみ

帝人グループは未来を想像し、未来の社会を支える製品・サービスの創造に挑戦し続けています。テクノロジーの進化により、社会がこれまでにない速さで変容していく中、私たちは「マテリアル」「ヘルスケア」「IT」という異なる事業領域を併せ持つ特徴を活かして、「環境価値」「安心・安全・防災」「少子高齢化・健康志向」の3つのフィールドで課題に立ち向かい、未来の社会を支えます。

帝人グループでは、未来の社会を支える製品・サービスの創造からビジネス構築、そして、利益創出までの一連の活動をイノベーションとして捉え、グローバルな視点で社会のニーズや課題に応えるために、帝人グループならではの総合力と機動力を発揮することを目指しています。帝人グループ内の研究開発では、海外12カ所、国内12カ所の研究開発拠点からなるネットワークを活かし、グループ各社の連携を強化して組織を活性化するとともに、多様性を互いに尊重し、一体感を持って個々が能力を発揮してイノベー

ション創出を加速できるしくみを取り入れています。また、IoTモニタリング技術、AI技術やマテリアルズ・インフォマティクス(Materials Informatics/MI)の活用による研究開発力の強化についても取り組んでいます。さらには、帝人グループ内の連携のみならず、外部連携を重視しており、積極的に活用することでイノベーション創出のスピードアップを図っています。

帝人グループの知的財産戦略では、詳細な事業環境分析の結果に基づいて、事業のコンピテンシーとなり得るコアを特定し、知的財産権を戦略的に取得することで、競争優位性を確保するための強固な知財ポートフォリオを構築しています。事業戦略の立案に係る知財情報の解析においては、IPランドスケープ等の手法も取り入れ、ICTツールを駆使して特許情報のみならず非特許情報をもとに技術動向や競争優位性を解析し、その結果を事業上の意思決定に役立てる取り組みを実施しています。

## 未来の社会を支えるための技術・市場開発

### ● 環境価値ソリューション

持続可能な社会の実現に向けた課題に取り組んでおり、航空機や自動車向けに高性能な軽量化素材や部材を開発し、燃費を向上させることでCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献しています。例えば、高強度で軽量の繊維強化プラスチック部材をはじめ、高強度・高剛性タイヤコード、車両用ブレーキの摩擦材に用いる高機能繊維などが挙げられます。次世代自動車に係る軽量化に対しては、環境先進地域である欧州において自動車向け複合成形材料のデザイン、マルチマテリアル設計・プロトタイピング等の機

能を担う拠点として「TACE\*」を立ち上げ、開発を推進しています。クリーンエネルギー化への取り組みとしては、水素ガス用軽量高压容器や水素用パイプライン、次世代電池用部材を開発しています。また、ケミカルリサイクル、複合材料のリサイクルの技術課題にも取り組んでおり、環境対応分野に注力した開発拠点を2020年度中に欧州に設置する予定です。これによりサーキュラーエコノミーへの貢献をより一層推進していきます。

※ Teijin Automotive Center Europe GmbH

### ● 安心・安全・防災ソリューション

人と地域社会の安心・安全の確保に向けた取り組みにおいて、震災対策に関連する技術では、コンクリート構造物の耐震補強材として、高強度と柔軟性を兼ね備えたアラミド繊維や炭

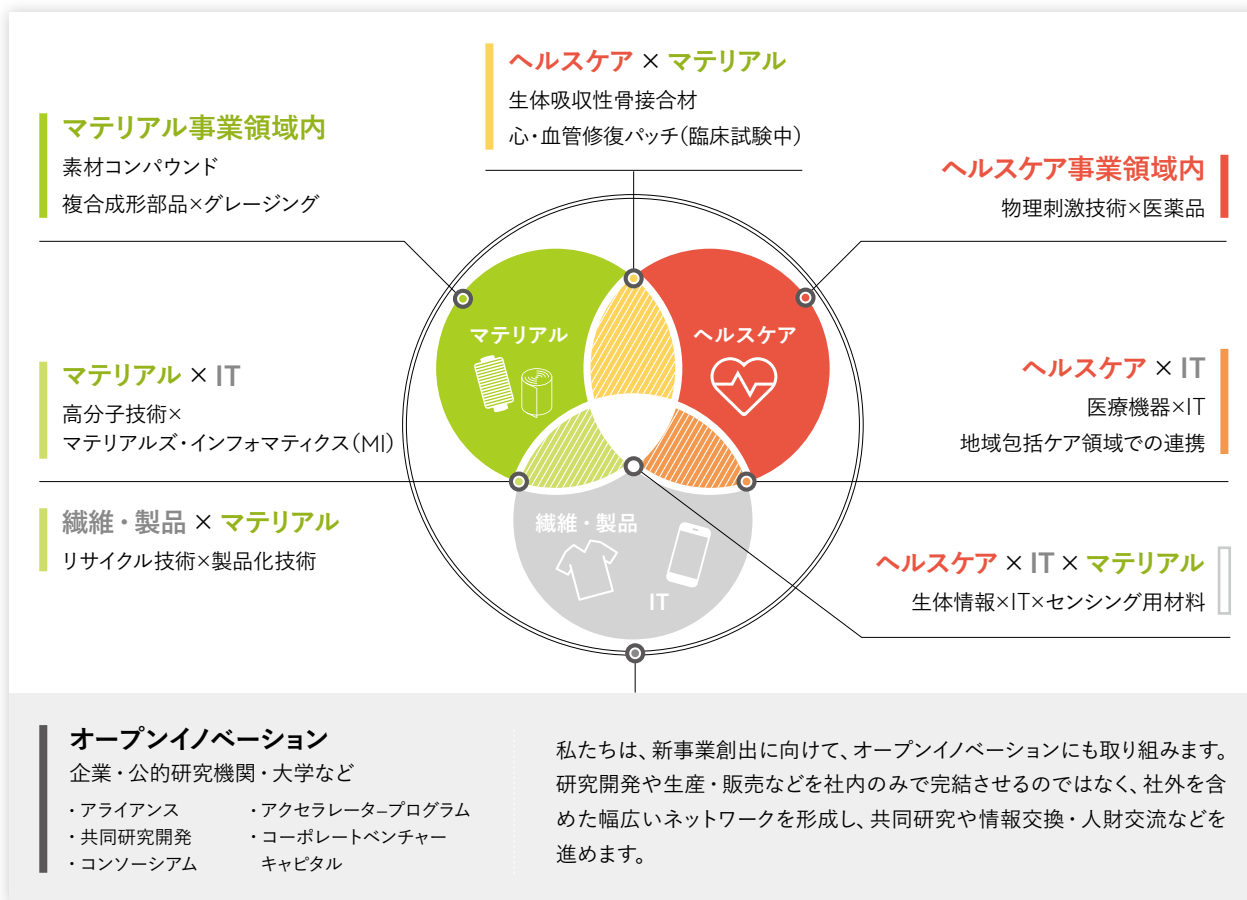
素繊維の開発を進めています。また、火災から消防隊員を守る防火衣には難燃性に優れたアラミド繊維の製造販売のみならず、IT技術やセンシング技術で熱中症リスクを回避できるスマート消防服など、さらなる高機能化を追求しています。

### ● 少子高齢化・健康志向ソリューション

健康で快適な人々の暮らしを支えるべく、医薬品、在宅医療機器、人工関節などの研究開発に加え、培った技術・ノウハウを医療保険外の機能性食品素材にまで展開しています。また、地域密着型プラットフォームの構築を目指し、24時間対応のコンタクトセンター、訪問看護ステーション、多職種連携情報共有システム「バイタルリンク」等の独自性のある在宅医療プラットフォームを進化させています。このプラットフォームを未病から医療、リハビリや介護にまで拡充し、人々の健康状態に応じた製品・サービ

ス群を開発しています。また、世界中で製品・サービスとデジタル技術の組み合わせによるヘルスケアソリューションの価値が高まる中、グローバル市場でのヘルスケア事業展開に向けたパートナーシップを長期的に強化するため、2020年4月、米国でヘルスケアベンチャーキャピタルファンドMedtech Convergence Fundを立ち上げ、最大で約90百万米ドルの出資を行うことを決定しました。この出資を通じて共同でインキュベーション活動を推進し、画期的なヘルスケア製品・サービスの創出に向けた研究開発機能のさらなる活性化を目指します。

## グループ内外の協創で、単独では創出困難な革新的製品・サービスを拡充



### マテリアル × IT

#### 高分子技術×マテリアルズ・インフォマティクス(MI)

モビリティの進化や次世代通信の進展など社会環境が変化中、それに対応する新しい材料や部材へのニーズを的確に捉えて迅速に提供するために、研究開発においてもデジタルトランスフォーメーションを進めています。例えば、MIなどの情報科学を取り入れた素材・部材開発を推進し、軽量化・高機能化といった課題に対して、社内に蓄積されたデータのみならず社外の膨大なデータも活用し、社外との協創も取り入れながら新しい価値の創出に取り組んでいます。

### ヘルスケア × IT

#### 医療機器×IT

地域包括ケア領域では、帝人の在宅医療プラットフォーム<sup>※1</sup>にIT技術を融合し、「人とモノ」「人と人」をつなぐことで健康で快適な人々の暮らしを支える地域密着型プラットフォームの強化に取り組んでいます。そしてさらには、人とモノをつなげるだけでなく、その先のカスタマーにつなぐIoC(Internet of Customers)を目指して、健康・疾病にかかわるデータを活用し、人々が求める疾患の発症予測や重症化予防の製品・サービスの開発を進めています。また、ウェブアプリを活用して睡眠力の向上を図る「Sleep Styles 睡眠力向上プログラム」を提供し、企業の健康経営を支援しています。

### ヘルスケア × マテリアル

#### 心・血管修復パッチ(臨床試験中)

大阪医科大学・福井経編興業(株)と共同で開発している「心・血管修復パッチ<sup>※2</sup>」は、帝人のヘルスケア事業で培ってきた埋め込み型医療機器技術に高度な繊維技術と生体適合性高分子技術を融合させた画期的なメディカルデバイスです。心臓手術において心臓や血管壁の患部に「心・血管修復パッチ」をあてがい縫合することで、その一部が患部の生体組織に置換されます。また、伸長性を備えた特徴ある構造のため、成長による再手術リスクの低減が期待されます。

### ヘルスケア × IT × マテリアル

#### 生体情報×IT×センシング用材料

高機能繊維とセンシング技術との融合により、心電や心拍、運動量を高精度かつ連続的にセンシングして可視化できる総合的なウェアラブルソリューションとして「MATOUS(マトウス)」ブランドを展開しています。医療・健康分野におけるリハビリ、運動による健康増進、スポーツ・トレーニング等への活用や、労働分野における労働負荷低減や技能習得への応用にも取り組んでいます。

※1 2,000人規模の全国営業・サービス網、24時間対応のコンタクトセンター、訪問看護ステーション、多職種連携情報共有システム「バイタルリンク」等  
 ※2 2019年に臨床試験を開始

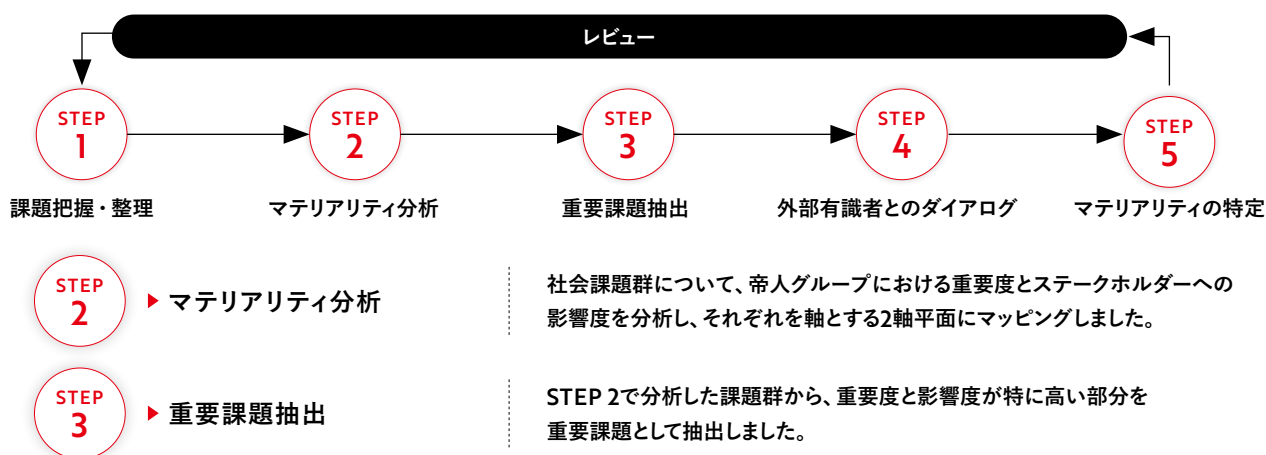
# 帝人グループのマテリアリティ

マテリアリティは、長期ビジョン「未来の社会を支える会社」を実現するために帝人グループが優先的に取り組む重要な社会課題です。「中期経営計画 2020-2022」では、世界的な社会課題とSDGsが掲げるゴールを踏まえ、自社にとってのリスクと機会を整理し、経営課題として取り組む5つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティ	主な取り組み	関連SDGs
気候変動の緩和と適応	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境価値ソリューション(軽量化など気候変動の緩和)</li> <li>安心・安全・防災ソリューション(気候変動への適応)</li> </ul>	P.42
	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動に伴う温室効果ガス排出削減</li> </ul>	P.46
サーキュラーエコノミーの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境価値ソリューション(リサイクルなど)</li> </ul>	P.42
	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源有効活用・廃棄物削減</li> </ul>	P.46
人と地域社会の安心・安全の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>安心・安全・防災ソリューション</li> </ul>	P.42
	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境汚染防止・化学物質管理</li> </ul>	P.46
人々の健康で快適な暮らしの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化・健康志向ソリューション</li> </ul>	P.42
	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の健康・満足度向上</li> </ul>	P.59
持続可能な経営基盤のさらなる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス</li> </ul>	P.48
	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業倫理・コンプライアンス</li> </ul>	P.55
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> </ul>	P.58
	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティ・個人情報保護</li> </ul>	P.60
	<ul style="list-style-type: none"> <li>保安防災・労働安全活動</li> </ul>	P.60
	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造物責任(PL)・品質保証</li> </ul>	P.61
	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンのサステナビリティ(CSR調達)</li> </ul>	P.61

## マテリアリティ特定プロセス

帝人グループは、社会課題を幅広く把握・整理し、帝人グループにおける重要度とステークホルダーへの影響度の観点から重要課題の分析・抽出を行い、CSR管掌が外部有識者と対話した上、最終的には経営会議で帝人グループのマテリアリティを特定しています。



マテリアリティとKPI  
[https://www.teijin.co.jp/csr/vision/value\\_creation\\_2020/](https://www.teijin.co.jp/csr/vision/value_creation_2020/)



STEP  
4

▶ 外部有識者とのダイアログ

マテリアリティの特定プロセスと抽出課題についてのダイアログを2019年10月に実施し、外部有識者に幅広い見地からご意見をいただきました。



富田 秀実氏

ロイドレジスタージャパン(株)  
取締役 事業開発部門長

事業領域とソリューションの連動が  
企業価値を高める

SDGsを軸にマテリアリティを整理するにあたり、それぞれの事業活動の結果として3つのソリューションがあり、それがどう社会に貢献するのを見せられると、ストーリー性が高まると考えます。また、ひとつの素材や事業を、複数のソリューションにオーバーラップさせることで、より広い範囲で企業価値を高めることができるのではないのでしょうか。SDGsに対応することでどんなビジネスチャンスが生まれるのか、社員一人ひとりが理解することも重要だと考えます。



伊澤 健氏

コモンス投信(株)取締役会長

次の100年に向けて、  
未来からのバックキャストが重要

長期投資家の立場から見ると、企業がESGやSDGsに取り組む意味は、長期的・持続的な価値創造のためであるといえます。既存事業の積み重ねと未来に対するコミットメントからの逆算が重要です。「何をすべきか」だけでなく、「なぜそうするか」を考え、次の100年を描いた上でバックキャストも進めてほしいと思います。事業環境の変化を捉え、これまでの成功体験の外にどれだけセンサーを張れるかも今後ますます重要になるでしょう。



後藤 敏彦氏

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン  
ボードメンバー  
NPO法人サステナビリティ日本フォーラム  
代表理事

気候変動に対する  
長期的な価値創造を期待

TCFDへの支持表明は短期的視点でも評価できます。一方、ビジョンや戦略の策定においてはより長期的の視点を持ち、創業150年後のありたい姿からバックキャストする形で2030年の目標を定めると良いでしょう。企業トップが方向性を示すことで、CO<sub>2</sub>などを削減するためにどうすべきか、社員からもさまざまなアイデアが出ると思います。企業として生き残っていくためには、気候変動に対しても価値創造の観点から考え、取り組むことが重要です。

## CSR管掌メッセージ



早川 泰宏

帝人グループ専務執行役員  
CSR管掌

### 将来のあるべき姿に向かって

今回の中期経営計画の策定では、帝人グループが「未来の社会を支える会社」となるため、SDGsが目指す将来の姿から課題を捉え、重要社会課題(マテリアリティ)を特定しました。帝人グループが貢献できる社会ニーズは何か、帝人グ

ループの事業にどのような機会とリスクがあるかを分析し、社外の有識者のご意見も取り入れながら、取り組み方針やKPIを経営戦略に統合しています。

私たちはそれぞれのマテリアリティに対し、事業活動で価値を創出し、課題解決に貢献することはもちろん、事業活動が社会に与える負の影響をなくす、あるいは最小化していく努力を続けます。化学メーカーはとすると存在自体が環境に負荷を与えかねません。だからこそ、環境への負荷を減らすことは会社の存在意義につながると考えます。また、事業が存続するための経営基盤をより強固なものにすることで、社会とともに成長することを目指します。

今後はより一層、社員一人ひとりが今取り組んでいることの意義を理解し、誇りを持って仕事に取り組むことが重要になります。全社のCSR思考の浸透に対する施策にも力を入れ、グループ一丸となって長期ビジョンの実現を目指します。

## 基本姿勢

帝人グループは、マテリアル、ヘルスケア、ITなど多岐にわたる事業をグローバルに展開していることから、事業活動に伴う地球環境への負荷は少なくありません。グループの事業活動が環境に及ぼす影響を認識し、社会課題に対するソリューションの提供とリスク低減の取り組みを通じて、社会と企業の持続可能な発展を実現します。

## 環境経営と環境負荷低減

帝人グループは、環境経営を「原料調達から生産、製品の使用、廃棄まで、あらゆるプロセスを含む製品のライフサイクル全体で環境負荷を低減させる経営」と考えています。法規制や自治体との協定を遵守することはもちろん、ライフサイクル全体で環境負荷を把握し、CO<sub>2</sub><sup>※1</sup>排出量の削減、化学物質排出量の削減、廃棄物の管理・削減などに重点的に取り組んでいます。

### 2019年度 生産における環境インプット・アウトプット★

INPUT (投入量)	OUTPUT (排出量)
エネルギー <sup>※2</sup> <b>24.9×10<sup>6</sup>ギガジュール</b>	CO <sub>2</sub> <sup>※1</sup> <b>1.43百万t-CO<sub>2</sub></b>
取扱化学物質 <b>488千t</b>	有害化学物質 <b>803t</b>
淡水取水量 <b>69.9百万t</b>	埋立廃棄物 <b>16.3千t</b>
	排水量 <b>61.7百万t</b>

※1 CO<sub>2</sub>以外に、メタン、一酸化二窒素を含む。他社に販売したエネルギー量に相当するCO<sub>2</sub>排出量は控除

※2 エネルギーは省エネ法に基づく単位発熱量で算定。他社に販売したエネルギー量は控除

## 気候変動問題への取り組み

帝人グループは、気候変動を事業基盤の存続や価値創造にかかわる大きな課題であると捉えており、2019年3月、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に対する支持を表明しました。中期経営計画(以下、本中計)では、「気候変動の緩和と適応」を重要社会課題(マテリアリティ)として特定しており、今後さらに取り組みを強化していきます。

### ガバナンス

本中計では、「気候変動の緩和と適応」をマテリアリティとして捉えており、それを取締役会が承認しています。気候変動に関する執行機能はCSR管掌が統括し、取り組み方針・計画およびそれらの進捗は右記のように会議体で審議・報告され、取締役会の指示を受けています。

- ・TRM(トータル・リスクマネジメント)コミティーにて基本計画審議・進捗報告し、TRMコミティーの審議内容を取締役に報告(2回/年)
- ・取締役会にてCSR管掌より機能執行報告(1回/年)

▶ P.53 TRM(トータル・リスクマネジメント)

### 戦略

#### 気候変動のリスクと機会

本中計の策定にあたって、2030年の目指す姿から逆算して行ったSDGsの機会とリスク分析の中で、気候変動のリスクについては、右記の3つの側面から事業への影響を分析しています。また、気候変動の各事業にとっての機会を洗い出し、事業戦略に落とし込んでいます。上記を踏まえ、本中計の中で環境価値ソリューションへの資源配分(設備投資・投融資)を設定しており、事業拡大を目指すとともに、環境長期目標を設定し、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。

<b>リスク</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・物理的リスク(台風・水害など)</li> <li>・移行リスク(炭素税・欧州連合域内排出量取引制度(EU ETS)など)</li> <li>・自社グループCO<sub>2</sub>排出量</li> </ul>
<b>機会</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「気候変動の緩和と適応」に資するソリューションの提供</li> </ul>

▶ P.44 帝人グループのマテリアリティ

## 気候変動に関するシナリオ分析

2019年度は、気候変動の影響を大きく受ける恐れがある炭素繊維事業、複合成形材料事業の顧客である航空機業界、自動車業界の動向について、2°Cシナリオ、4°Cシナリオにて分析しました。いずれも業界動向における差異は需要への影響が

軽微あるいはプラス・マイナス両面を相殺するものとなり、事業戦略、損益に重大な影響を及ぼさないことを確認しています。今後も動向を注視し、適切な投資時期や資源配分を検討していきます。

## リスク管理

### グループ全体の気候変動リスク管理手法

移行リスクと物理的リスクについては、TRMの枠組みの中で管理しており、TRMのリスクアセスメントでほかのリスクとともに分析を行い、重要リスクを抽出しています。物理的リスクに対しては、BCP(事業継続計画)を策定して対応しているほか、CO<sub>2</sub>の排出状況については、国内外の関係会社も含めて管理しています。

### リスクマネジメント体制

1. 各事業で現場に則したリスクマネジメントを実施
2. CSR管掌が、CSR委員会、CSR管掌レビューを通じて各事業でのリスクマネジメント状況を確認・指示を行う
3. TRMコミティーにてCSR管掌がグループ全体のリスクマネジメントに関して報告・提案し、審議・指示を行う
4. 取締役会にTRMコミティーでの討議内容をCSR管掌役員より報告、TRM基本計画を審議

## 指標

### CO<sub>2</sub>削減貢献量

帝人グループは、これまで培ってきた軽量化・効率化の技術を活かし、サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>排出量削減を目指します。当社製品使用によるサプライチェーン川下でのCO<sub>2</sub>削減効果を貢献量として算出し、2030年度までの早い段階にCO<sub>2</sub>削減貢献量をグループ全体およびサプライチェーン川上におけるCO<sub>2</sub>総排出量以上にすることを目指します。

### 自社グループCO<sub>2</sub>排出量

帝人グループは、早期に石炭火力による自家発電設備を全廃し、電力を再生可能エネルギーに順次切り替えることで、事業成長と温室効果ガス排出のデカップリングを進めます。

※ CO<sub>2</sub>以外に、メタン、一酸化二窒素を含む。CO<sub>2</sub>排出量は地球温暖化対策推進法に基づく係数で算定(電力の排出係数は、国内は電力供給会社別の調整後排出係数、海外はIEA公表の最新年の国別排出係数を使用)。ただし、海外の購入電力について、供給会社固有の係数を把握できる場合は当該係数を用いて算定。他社に販売したエネルギー量に相当するCO<sub>2</sub>排出量は控除

実績：2019年度 CO<sub>2</sub>総排出量 **4.4** 百万t-CO<sub>2</sub>  
CO<sub>2</sub>削減貢献量 **3.3** 百万t-CO<sub>2</sub>

### 目標

2030年度までにCO<sub>2</sub>総排出量 < CO<sub>2</sub>削減貢献量 達成



実績：2019年度 **1.43** 百万t-CO<sub>2</sub>★

目標：2030年度 **20%**削減(2018年度1.48百万t-CO<sub>2</sub>★対比)

：2050年度 **実質ゼロ**実現

## その他のKPI

### 淡水取水量売上高原単位

水使用量の少ない製品の拡大と事業活動における水の効率的な使用に努めます。水リスクが高い地域では、水リスク軽減に向けた対策も行います。

実績 2019年度 **8.18**kt/億円  
(淡水取水量 69.9百万t★)

目標 2030年度 **30%**改善  
2018年度(7.81kt/億円)対比

### 有害化学物質排出量★売上高原単位

各種規制に確実に対応するとともに、有害化学物質を使用する工程における歩留まりの改善に取り組みます。

実績 2019年度 **94.1**kg/億円  
(有害化学物質排出量 803t★)

目標 2030年度 **20%**改善  
2018年度(101.6kg/億円)対比

### 埋立廃棄物量売上高原単位

サーキュラーエコノミーの実現に向けて、資源の有効活用により、廃棄物の削減に取り組みます。

実績 2019年度 **1.91**t/億円  
(埋立廃棄物量 16.3千t★)

目標 2030年度 **10%**改善  
2018年度(1.96t/億円)対比

※ 化管法第一種指定化学物質および日本化学工業協会指定化学物質のうち、水生環境有害性またはオゾン層への有害性を有する化学物質を対象として、大気・水域・土壌への排出量を集計



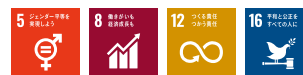
環境負荷低減への取り組み

<https://www.teijin.co.jp/csr/environment/preservation/>

気候変動の緩和と適応

<https://www.teijin.co.jp/csr/environment/preservation/?open=tab-02&move=tab-02>

# コーポレート・ガバナンス



## 基本的な考え方

帝人グループでは、株主価値の持続的向上を基本的使命であると踏まえた上、多様なステークホルダー（利害関係者）に対する責任を果たしていくために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。コーポレート・ガバナンスの基本を「透明性の向上」「公正性の確保」「意思決定の迅速化」「監視・監督の独立性の確保」とし、「アドバイザー・ボード」「独立社外取締役を含む取締役会と執行役員制」「独立社外監査役を含む監査役体制」等を通じ、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めています。また、コーポレート・ガバナンスに関する指針を帝人グループ「コーポレート・ガバナンスガイド」として制定し、公表しています。

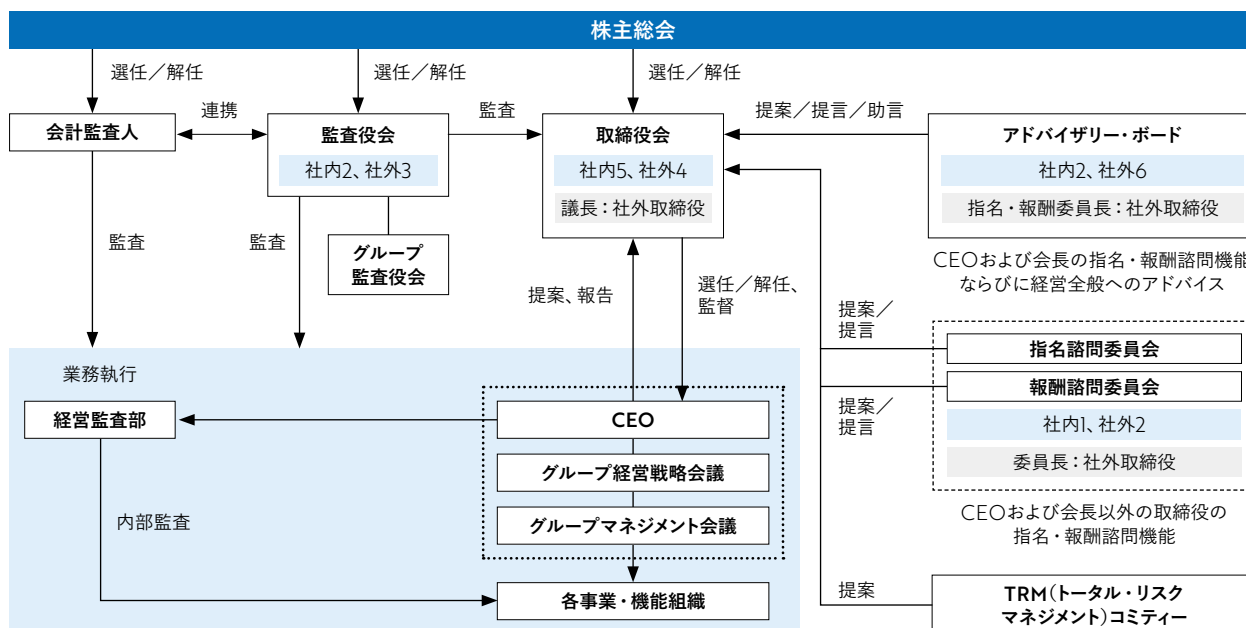
## ガバナンス強化に向けた取り組み

	1999	2003	2012	2018
経営と執行の分離	取締役24名 99年 9名	09年 10名		18年 9名
諮問委員会	99年 執行役員制度を導入（業務執行における意思決定の迅速化と責任体制の明確化）		15年 指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置	
社外役員		03年 社外取締役3名 選任	12年 4名	
	99年 社外監査役 3名（監査役会の過半数）			
企業理念	93年制定			
行動規範	93年 企業行動規範・ 98年 行動指針を制定			18年 行動規範を改定（規範・基準・指針を統合）

## コーポレート・ガバナンス体制（2020年6月現在）

### 組織形態 監査役会設置会社

社内取締役（業務執行取締役に限る）が主導する業務執行と、社外取締役が力点を置く経営の監視・監督機能および監査役・監査役会による当該機能の両輪を核としたガバナンス体制が適切であると判断しており、当社は、当面「監査役会設置会社」を継続することとしています。





## 取締役・監査役・外国人有識者に期待する役割と活動状況

	氏名	期待する役割	アドバイザー・ ボード	指名諮問委員会 報酬諮問委員会	2019年度取締役会・ 監査役会への出席状況
取締役	鈴木 純	2020年2月に策定した中期経営計画に基づく、将来に向けた企業価値向上のための各戦略の推進	✓	✓	取締役会12回/12回
	園部 芳久	経理財務部門および経営戦略部門で培った知見・見識を活かした、当社の財務健全性を維持しながらの経営戦略の推進			取締役会12回/12回
	鍋島 昭久	ヘルスケア事業分野で培った経験と見識を活かした、ヘルスケア事業の収益拡大と新事業育成の推進			取締役会9回/9回
	小山 俊也	マテリアル事業分野で培った経験と見識を活かした、マテリアル事業の収益拡大と将来に向けた重点分野の育成の推進			2020年6月より就任
	小川 英次	経営企画管掌として、成長基盤の確立に向けたポートフォリオ変革と経営基盤の強化といった最重要課題の達成に向けた戦略の立案			2020年6月より就任
独立 社外取締役	大坪 文雄	上場会社の社長・会長としての経験と、その豊富な事業経験、高い見識に基づく事業運営についての指導・提言	✓	✓	取締役会12回/12回
	内永 ゆか子	上場会社副社長としての経験と、その豊富な事業経験やダイバーシティ(多様性)に対する深い造詣に基づく事業運営についての指導・提言	✓		取締役会12回/12回
	鈴木 庸一	国際経済および通商問題に関する交渉をはじめとする、外交官としての経験と、その豊富な知識やグローバルな視点からの高い見識に基づく事業運営についての指導・提言	✓		取締役会12回/12回
	大西 賢	上場会社の社長・会長としての経験と、その豊富な事業経験、高い見識に基づく事業運営についての指導・提言	✓	✓	取締役会9回/9回
監査役	嶋井 正典	管理・経理部門での経験と、その豊富な経理・財務の知識、当社の事業内容への深い理解に基づく経営全般の監視と有効な助言			取締役会9回/9回 監査役会9回/9回
	中石 昭夫	マテリアル事業の技術に対する知見と、豊富な実務経験を活かした、経営全般の監視と有効な助言			2020年6月より就任
独立 社外監査役	池上 玄	公認会計士としての豊富な知見や経験に基づく当社のコンプライアンスの維持・向上への貢献、経営全般の監視と有効な助言			取締役会12回/12回 監査役会12回/12回
	中山 ひとみ	弁護士としての豊富な知見や経験に基づく当社のコンプライアンスの維持・向上への貢献、経営全般の監視と有効な助言			取締役会12回/12回 監査役会12回/12回
	有馬 純	地球環境・経済問題に対する豊富な知見や経験に基づく、コンプライアンスの維持・向上への貢献、経営全般の監視と有効な助言および環境経営などへの助言・指摘			2020年6月より就任
外国人 有識者	Alexander H.G. Rinnooy Kan <sup>※1</sup>	欧州をはじめとする経済・経営に関する豊富な知識や、グローバル視点からの高い見識に基づく企業経営やガバナンスについての指導・提言	✓		—
	Thomas M. Connelly, Jr. <sup>※2</sup>	米国大手化学会社の上級副社長としての経験と、グローバルレベルでの豊富な企業経営や事業経験、高い見識に基づく企業価値向上に資する指導・提言	✓		—

※1 オランダ アムステルダム大学 教授

※2 アメリカ化学会 エグゼクティブディレクター/CEO

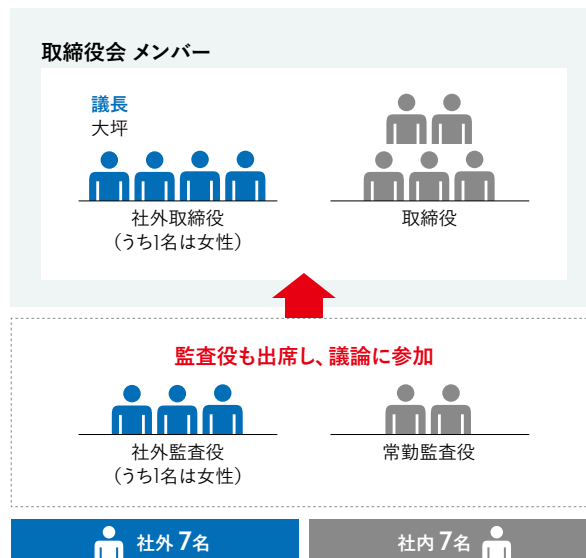
## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会

取締役会は、各事業年度および中長期の株主価値の最大化を目的とし、株主以外のステークホルダーの立場にも十分に配慮しつつ、法令が要請する事項と、帝人グループ全体の経営方針、全体計画などの重要事項について審議し、決定または承認します。また、取締役会はアカウンタビリティの確保について責任を持つとともに、コンプライアンスと経営を取り巻くリスクのマネジメントについて方針を明確にし、その実施を監督します。

#### 取締役会の概要

- ・定款上の人数：10名以内
- ・任期：1年
- ・議長：社外取締役（大坪 文雄）



#### 取締役会の実効性評価

取締役会のさらなる実効性確保と機能向上を目的に、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を年に1回実施しています。2019年度の取締役会の実効性評価の方法および結果の概要は以下の通りです。

#### 分析・評価の方法

取締役9名・監査役5名を対象とした記名式の自己評価アンケートを実施しました。アンケートの評価項目は8つの領域から構成され、35の質問に対し5段階で評価の上、コメントする形式です。このアンケート結果に基づき、取締役会の実効性および取り組むべき課題・改善策について、取締役会で議論しました。

- |               |                     |
|---------------|---------------------|
| ① 戦略とその実行     | ⑥ 経営陣の評価、報酬および後継者計画 |
| ② リスクと危機管理    | ⑦ ステークホルダーとの対話      |
| ③ 企業倫理        | ⑧ 取締役会の構成と運用        |
| ④ 業績のモニタリング   |                     |
| ⑤ 組織・事業再編関連取引 |                     |

#### 評価結果

上記プロセスによる評価の結果、現状のコーポレート・ガバナンス体制および運用に問題はなく、当社の取締役会は、全体として適切に機能しており、実効性が確保されていると判断しました。なお、アンケートの結果も、すべての項目について肯定的な評価が高い割合を占めています。

#### ■ 継続的に取り組むべき課題への対応状況

これまでの取締役会の実効性評価で継続的に取り組むべきと認識されていた課題については、以下のように対応しており、引き続き改善を図っていきます。

##### ステークホルダーとの対話

ステークホルダーとの対話分析や情報発信の内容について、取締役会への報告を継続的に実施

##### リスク管理体制の強化

帝人グループのリスク管理を統合的に行っているTRMコミテーターからの提案内容の取締役会での審議、主要取引先調査結果およびBCP(事業継続計画)の対応状況の定期的な取締役会への報告を継続

#### ■ 認識された課題

取締役会がさらなる実効性を持って本来の機能を果たすため、以下の課題が認識されました。

- ・新規ビジネス創出についての議論の深化
- ・親子上場の合理性についての議論の深化
- ・諮問機関の位置づけについての議論の深化

#### 今後の取り組み

2020年度は、2019年度の取り組みを継続するとともに、今回の実効性評価で新たに認識された課題を中心に取り組みを強化します。

## ■ アドバイザリー・ボード(経営諮問委員会)

アドバイザリー・ボードは取締役会の諮問機関として、経営全般に対する助言・提言を行うほか、ボード内に設置した指名・報酬委員会において、CEOの交代および後継者の推薦、CEOおよび会長の報酬制度や水準の審議、CEOの業績評価などを行います。メンバーは、5～7名の社外アドバイザー(現在、社外取締役4名、外国人有識者2名で構成)と取締役会長(取締役会長が空席の場合は、相談役)、CEOで構成します。議長は取締役会長(取締役会長が空席の場合は、相談役)が務め、指名・報酬委員会では社外取締役が委員長を務めます。CEOに関する事案については、CEOは退席し、

審議には参加しません。また、会長に関する事案については、会長は退席し、審議には参加しません。



2019年11月8日開催、パレスホテル東京にて  
(参考：2020年5月はオンラインにて開催)

### アドバイザリー・ボード メンバー



## ■ 指名諮問委員会／報酬諮問委員会

役員人事に関して一層の透明性の向上を図るため、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を運営しています。社外取締役2名、取締役会長(不在の場合は空席)、CEOがメンバーとして参加し、委員長は社外取締役が務めます。両委員会は、取締役会の諮問機関として、会長、CEO以外の取締役、経営陣幹部の指名・評価・報酬額および監査役の指名に関し、取締役会に提案・提言する機能を有しています。

### 指名諮問委員会 メンバー



### 報酬諮問委員会 メンバー

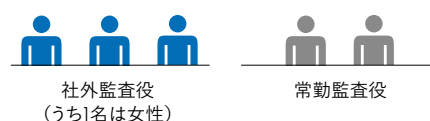


## ■ 監査役会／グループ監査役会

各監査役は取締役会その他の社内重要会議に出席し、業務執行や会計の適法性・妥当性について意見の表明および勧告を行うことで、経営に関する監視・監査機能を果たしています。会計監査人、内部監査部門との連携についても、会計上および内部統制上の課題等について説明を受け、監査上の重点事項について協議しています。また、グループ会社の監査役等で構成するグループ監査役会では、監査方針・監査情報等の共有を行うとともに、各所のリスク対応事例等について共通認識を得ることにより、グループ全体の監視・

監査の実効性を高め、公正な監査が可能な体制となっています。

### 監査役会 メンバー



コーポレート・ガバナンス

役員報酬

社内取締役の報酬は、短期の業績達成および中長期の企業価値の向上を意識づけるため、定額報酬である基本報酬と、変動報酬である業績連動報酬(短期インセンティブ報酬)および株式報酬型ストックオプション(中長期インセンティブ報酬)で構成されています。中期経営計画で経営指標として掲げた、収益性指標としてのROE、成長性指標としてのEBITDA、投入資源に対する収益効率性指標である営業利益ROICの3つを変動報酬に係る指標とすることで、各取締役に對し、重点経営指標の改善を動機づけています。業績連

動報酬支給率は、ROEの達成度、EBITDAおよび営業利益ROICの対予算達成度、取締役個人の業績評価に基づき変動します。また、ストックオプション割当数は、ROEの達成度とEBITDAの対予算達成度に基づき変動します。割り当てられたストックオプションは取締役退任後から5年の期間内において権利行使可能とする条件を定めています。

社外取締役および監査役の報酬は、会社業績には連動しない定額報酬のみとしています。

報酬制度の基本方針

- ・中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めるものであること
- ・会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性が高いものであること
- ・株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めることを主眼としたものであること
- ・優秀な経営人財を確保するに足る報酬水準を維持すること

役員報酬支給額(2019年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬型 ストックオプション	
取締役 (社外取締役を除く)	350	266	65	19	6
監査役 (社外監査役を除く)	69	69	—	—	3
社外取締役	66	66	—	—	5
社外監査役	36	36	—	—	3

(注) 1. 取締役に対する報酬限度額は、年額700百万円です。(2006年6月23日開催第140回定時株主総会決議)  
 2. 監査役に対する報酬限度額は、月額12百万円です。(1999年6月25日開催第133回定時株主総会決議)

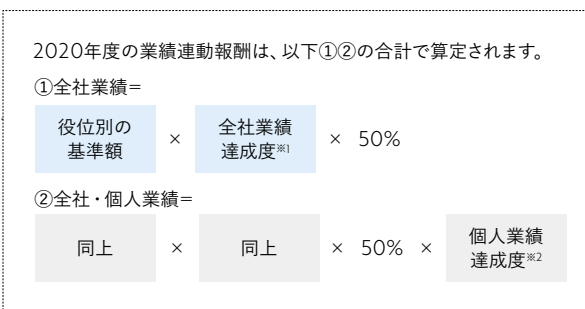
2020年度からの報酬構成比率の変更について

「中期経営計画 2020-2022」の開始に伴い、より中長期的な視点を持ち、持続的な企業価値向上に取り組んでいくため、社内取締役の報酬構成比率を変更しました。

社内取締役の報酬構成比率

		2019年度	2020年度
定額報酬	基本報酬	65%	60%
	業績連動報酬	25%	25%
変動報酬	株式報酬型 ストックオプション	10%	15%
	小計	35%	40%
合計		100%	100%

(注) 業績連動報酬および株式報酬型ストックオプションに係る目標達成度等を100%とした場合の比率です。



※1 ROE達成度×50%+EBITDA対予算達成度×50%  
 ※2 営業利益ROIC対予算達成度×30%+EBITDA対予算達成度×30%+個人目標達成度×40%



## TRM(トータル・リスクマネジメント)

帝人グループは、企業の持続的成長を脅かすあらゆるリスクに対処するため、「経営戦略リスク」と「業務運営リスク」を対象とするTRM体制を構築し、リスクの統合管理を行っています。2003年度からCEOを委員長とする「TRMコミティー」を取締役会の下に設置しており、取締役会は、TRMコミティーから提案されるTRM基本方針、TRM年次計画等の審議・決定を行うとともに、重要なリスクを管理し、事業継続のための態勢を整備します。また、監査役は、取締役会がTRM

に関する適切な方針決定、監視・監督を行っているか否かについて監査します。

「経営戦略リスク」の評価についてはCEOが直接担当し、取締役会等における重要な経営判断材料として提供します。「業務運営リスク」についてはCSR管掌が担当し、横断的なリスクマネジメント体制の整備、問題点の把握および危機発生時の対応を行います。

### 認識しているリスク

帝人グループがTRMコミティーで重大リスクとして管理している経営戦略リスクおよび業務運営リスクの内容は以下の通りです。

#### 経営戦略リスク

経営戦略リスクについては、業績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性のあるものを中心に抽出しており、これらを想定した上でリスクのアセスメントを実施しています。特に、市場・競合環境変動リスクについては、事前にコンティンジェンシープランを作成するとともに、予兆も含めモニタリングを継続し、戦略の変更等早めの対応ができるよう準備しています。COVID-19の影響で世界経済が減速し、重点市場である自動車・航空機の需要が減少する中で、コンティンジェンシープランを発動させ、中長期を見据えた対応策に取り組んでいます。

		業績や財政状態への影響可能性	主な該当事業
マクロ環境リスク	景気・経済動向	・事業を展開している各国・地域の景気動向や経済状況、主要な供給先である自動車・航空機市場の動向による販売量の変動	マテリアル／ 繊維・製品
	原燃料価格	・製品の原材料や工程で使用する燃料等の価格変動によるコストの変動	
	為替レート	・外貨建て取引の財務諸表への反映や海外連結子会社の財務諸表の円換算等が必要となる為替レートの変動(対米ドル1円の円高の場合、営業利益で約4億円／年の減益影響)	
	金利	・有利子負債の金利の利率変動	全体
市場・競合環境変動リスク	競合環境	・競合環境の変化による需給構造の変動	全体
	サプライチェーンの需要	・素材・中間材料・部品供給ビジネスにおける、末端の需要動向がもたらすサプライチェーンの各段階での実体経済以上の在庫調整	マテリアル／ 繊維・製品
資源投入リスク		・戦略に適合する案件が探索できず、設備投資・M&Aの実施が不可となる、もしくは遅延 ・研究開発費の投入に対し、研究開発の成果が目標から大きく乖離	全体
制度変化リスク		・温室効果ガス排出規制、プラスチック製品規制等の想定以上の強化 ・米中貿易摩擦の再燃等をはじめとする、世界的な保護主義の台頭 ・国内における薬価改定等の医療費抑制政策の加速	全体
財務健全性リスク	固定資産の減損	・経営環境の著しい悪化等で生じる収益性の低下等による、保有する固定資産についての減損損失の発生	全体
	繰延税金資産の取り崩し	・将来の課税所得の予測・仮定が変更されることで繰延税金資産の一部または全部が回収できないと判断された場合の繰延税金資産の減額	全体

## コーポレート・ガバナンス

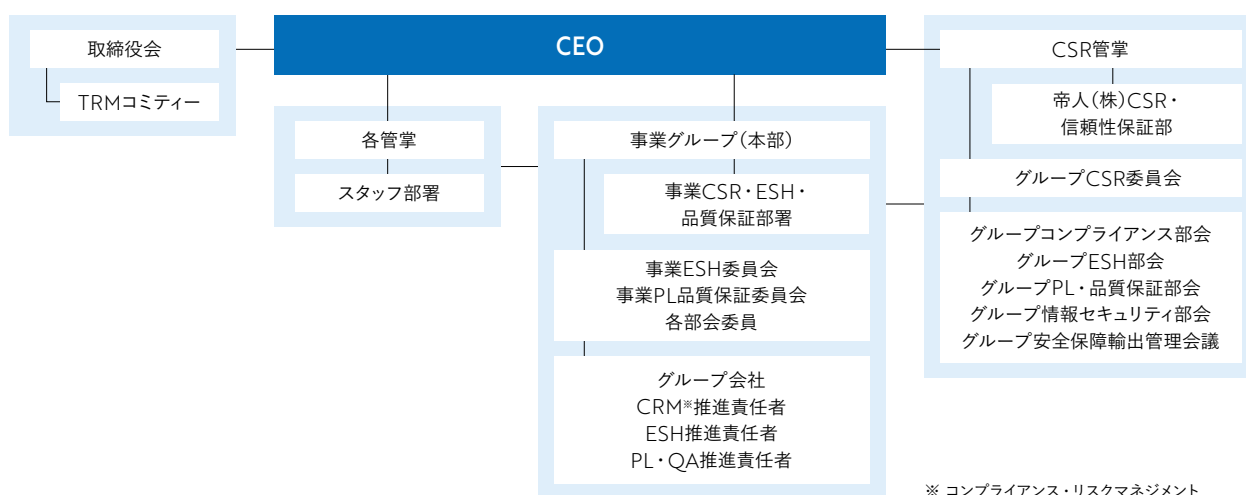
### 業務運営リスク

会社に悪影響をもたらす業務運営リスクは、項目ごとの具体的なリスク内容について、被害想定額と年間発生頻度の2軸平面にマッピングを行い、影響の大きいものを抽出・管理しています。それをもとに全社および事業別のリスクの傾向をまとめ、経年での比較・分析も実施しています。なお、事業環境の変化や社会全体におけるリスクマネジメント手法の進化などを鑑み、リスクの抽出・評価方法の見直しを行っています。

	業務運営に影響を及ぼすリスク内容	主な取り組み
自然災害等リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に伴う台風・豪雨等による風水害・土砂災害</li> <li>大型地震、津波等</li> <li>感染症の急速な拡大</li> </ul>	事業継続計画の随時見直しや各種防災訓練を通じて、災害発生時の被害の最小化や速やかな復旧を目指します。
製造リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>有害化学物質や産業廃棄物等の不適切な取り扱いによる環境への負荷</li> <li>保有する化学プラントでの爆発・火災等の大事故</li> </ul>	KPIを設定し、有害化学物質および埋立廃棄物の管理・削減に取り組んでいます。また、防災に関する各種ガイドラインに基づいた防災診断や教育・訓練の実施など、さまざまな施策に取り組んでいます。
製品・品質リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品・サービスの欠陥等、重大な品質問題の発生</li> </ul>	帝人(株)、帝人ファーマ(株)等の主要子会社に、他の部門から独立した専任の品質・信頼性保証部署を設置し、厳格な品質管理基準に基づき、事業活動全般における品質保証を確保する体制を敷いています。
法令・倫理リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種法令違反、セクハラ・パワハラ等の不祥事</li> <li>サプライチェーン上の人権問題の発生</li> </ul>	M&A等により社員の多様性が高まる中、「企業倫理ハンドブック」等を活用して企業理念や行動規範をグローバルに浸透させ、コンプライアンスの徹底を図っています。また、人権デューデリジェンスやCSR調達などの取り組みを強化しています。
情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害、サイバー攻撃、不正アクセス等による情報の外部流出</li> </ul>	研究開発・製造・販売などに関する重要情報、ヘルスケア事業における個人情報等を取り扱うにあたり、ハード面・ソフト面で情報セキュリティ対策を実施しています。

### 業務運営リスクマネジメントのグループ推進体制

以下の体制のもと、海外を含むグループ全体の業務運営リスクの管理を行っています。CSR管掌および帝人(株)CSR・信頼性保証部が、各事業グループ、グループ会社等が行う個別のリスク管理を全社横断的に把握・確認し、統一的な対応指針を策定するなど、グループ全体のリスク管理体制を強化しています。



## 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大影響

ヘルスケア事業・IT事業においては収益への影響は軽微であるものの、自動車・航空機分野を中心に、マテリアル事業や繊維・製品事業において影響を受けています。財務リスクの極小化やサプライチェーンの保身に注力しつつ、ステークホルダーの健康と安全確保を最優先し、感染拡大防止を徹底した業務運営を実施しています。

## 基本姿勢

法令遵守や人権尊重はもとより、高い倫理観に基づき誠実に行動することは不可欠であり、株主価値の増大にもつながります。一人ひとりが高い意識を維持・向上できるよう、グローバルレベルでの情報発信や研修、相談・通報制度（ホットライン）の運用等を通じて、活気ある健全な企業風土を守り育てます。

## 主な取り組み

社会環境の変化に応じて、国連SDGs(持続可能な開発目標)やグローバル・コンパクトなどへの対応を明確にするため、また、グループ社員が価値観を共有し、意識と行動を変革していくため、2018年に「行動規範」を改定しました。2019年度は、行動規範を実践するためのポイントを全世界の従業員と共有する視点でまとめた「企業倫理ハンドブック」を作成しました。また、行動規範を含む理念体系に関する従業員の認識と行動意識を把握するため、「従業員意識調査アンケート」も実施しています。

さらに、グループ内で法的・倫理的に不適切な問題が発生した場合に、自浄作用を働かせて組織内で解決することを目的に、社内外からの相談・通報制度を運営しています。相談・通報された案件は、CSR管掌が裁定し、重大なリスクとなり得る案件はTRMコミティーに報告され、トップマネジメントが

対処します。2019年度は、内部通報の責任と権限、具体的な手続きを定めた「帝人グループ内部通報規則」を新規に制定し、自らの不正を通報した従業員に対して、社内処分の減免を行う社内リニエンシー制度も導入しました。また、トップマネジメントの不正の通報については、常勤監査役に情報が寄せられる体制を整備しました。2019年度のグループ内からの相談・通報件数は116件となりました。

腐敗防止については、「公務員等への接遇」を最もリスクの高い事象と捉え、2018年度に「公務員等への贈賄防止規則」を制定、2019年度は帝人グループの全事業の営業部門において贈収賄等の腐敗リスクに関するアセスメントを実施するなど、腐敗への関与を防止することに努めています。2019年度、腐敗を含む法令違反および事件・事故に関するもので重大案件はありませんでした。


## TOPIC

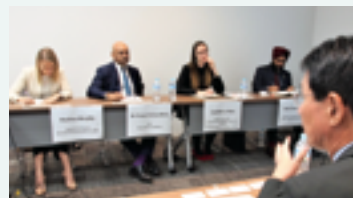
### 人権尊重への取り組み

帝人グループは、企業理念で「人間への深い理解と豊かな創造力でクオリティ・オブ・ライフの向上に努めます」と宣言しており、その実現には、「すべての人間の尊厳と権利を尊重する」ことは不可欠です。2019年3月、帝人(株)の取締役会は、その決議において「帝人グループ人権方針」を制定しました。

人権に関して、私たちは国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や国際労働機関(ILO)が規定した原則に基づいて取り組んでいます。人権デューディリジェンス活動においては、2018年度よりそのしくみの構築と、事業別・地域別の人権侵害のリスク評価に取り組んでいるほか、グループ会社や主要サプライヤーの実態調査として、人権侵害防止のモニタリングを行っています。2019年度は、客観性を担保するため外部組織である経済人コー円卓会議日本委員会(CRT Japan)と連携して、「人権デューディリジェンス・リスクアセスメント」を行いました。

リスクアセスメントで抽出した人権課題については、グローバル第一線の外部有識者とダイアログを実施し、今後改善していくための客観的な評価や助言を受けるとともに、指摘された課題について改善を図っていきます。

▶ P.61 サプライチェーンのサステナビリティ(CSR調達) 



人権に関する外部有識者とのダイアログを実施 (2019年10月11日)

(左から)  
Engagement Director, World Benchmark Alliance: Paulina Murphy様  
Bluenumbers Foundation CEO: Puvan J Selvanathan様  
Senior Researcher, World Benchmark Alliance, CHRB: Camille Le Pors様  
Specialist Global Supply Chain in India: Rishi Sher Singh様



## 役員紹介 (2020年7月現在)

### 取締役



#### 1 代表取締役社長執行役員

### 鈴木 純

1983年 当社入社  
2011年 Teijin Holdings  
Netherlands B.V.社長  
2012年 帝人グループ執行役員  
マーケティング最高責任者  
BRICs担当

2013年 取締役常務執行役員  
高機能繊維・複合材料事業  
グループ長  
2014年 代表取締役社長執行役員 CEO  
(現)

#### 2 代表取締役専務執行役員

### 園部 芳久

1980年 当社入社  
2009年 帝人グループ執行役員  
2011年 CFO 経理・財務室長  
2014年 取締役執行役員  
経営企画本部長

2016年 取締役常務執行役員  
2017年 経営企画管掌 兼 グローバル  
戦略管掌 兼 法務・知財管掌  
2019年 取締役専務執行役員  
CFO、経理・財務管掌(現)  
2020年 代表取締役専務執行役員(現)

#### 3 取締役常務執行役員

### 鍋島 昭久

1982年 当社入社  
2015年 帝人グループ執行役員

2017年 帝人グループ常務執行役員  
ヘルスケア事業グループ長  
兼 帝人ファーマ株式会社  
代表取締役社長  
2019年 ヘルスケア事業統轄(現)  
取締役常務執行役員(現)

#### 4 取締役常務執行役員

### 小山 俊也

1986年 当社入社  
2013年 帝人グループ理事 新機能材料  
事業開発部長 兼 TEIJIN  
ELECTRONICS KOREA  
Co., Ltd. 代表理事

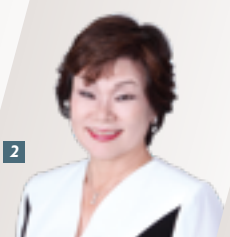
2015年 帝人グループ執行役員  
2017年 帝人グループ常務執行役員  
マテリアル事業グループ長  
2020年 マテリアル事業統轄(現)  
取締役常務執行役員(現)

#### 5 取締役執行役員

### 小川 英次

1985年 当社入社  
2016年 帝人グループ執行役員  
樹脂事業本部長

2019年 経営企画管掌(現)  
2020年 取締役執行役員(現)



#### 1 独立社外取締役

### 大坪 文雄

1971年 松下電器産業株式会社  
[現 パナソニック株式会社]  
入社  
2006年 同社代表取締役社長  
2012年 同社代表取締役会長

2013年 同社特別顧問(現)  
2016年 当社取締役(現)  
当社アドバイザリー・ボード  
メンバー(現)

#### 2 独立社外取締役

### 内永 ゆか子

1971年 日本アイ・ビー・エム株式会社  
入社  
2004年 同社取締役専務執行役員  
2007年 特定非営利活動法人ジャパン・  
ウイメンズ・イノベティブ・  
ネットワーク(J-win)理事長  
(現)

2009年 株式会社ベネッセホールディン  
グス取締役副社長  
2013年 株式会社グローバリゼーション  
リサーチインスティテュート(GRI)  
代表取締役社長(現)  
2018年 当社取締役(現)  
当社アドバイザリー・ボード  
メンバー(現)

#### 3 独立社外取締役

### 鈴木 庸一

1975年 外務省入省  
2008年 外務省経済局長  
2010年 駐シンガポール大使  
2013年 駐フランス大使  
2016年 政府代表 関西担当大使

2017年 政府代表 国際貿易・経済担当  
大使日欧州経済連携協定交渉  
首席交渉官  
2018年 当社取締役(現)  
当社アドバイザリー・ボード  
メンバー(現)

#### 4 独立社外取締役

### 大西 賢

1978年 日本航空株式会社入社  
2011年 同社代表取締役社長  
2012年 同社代表取締役会長  
2014年 同社取締役会長

2018年 同社特別理事(現)  
2019年 当社取締役(現)  
当社アドバイザリー・ボード  
メンバー(現)



## 監査役



1

### 1 常勤監査役 嶋井 正典

1987年 当社入社  
2010年 経営戦略室長  
2016年 経理部長



2

### 2 常勤監査役 中石 昭夫

1987年 当社入社  
2016年 帝人グループ執行役員  
炭素繊維・複合材料事業本部長  
兼 東邦テナックス株式会社  
代表取締役社長



3

### 3 独立社外監査役 池上 玄

1983年 公認会計士登録  
1992年 アメリカ合衆国カリフォルニア州  
公認会計士登録  
2000年 監査法人太田昭とセンチュリー  
代表社員

2017年 マテリアル事業戦略企画  
部門長  
2019年 監査役(現)

2010年 日本公認会計士協会副会長  
2015年 池上玄公認会計士  
事務所代表(現)  
当社監査役(現)  
2016年 日本公認会計士協会相談役



4

### 4 独立社外監査役 中山 ひとみ

1991年 弁護士登録  
[第二東京弁護士会]  
2011年 第二東京弁護士会副会長

2017年 複合成形材料事業本部長  
2020年 監査役(現)

2013年 日本弁護士連合会常務理事  
2017年 当社監査役(現)



5

### 5 独立社外監査役 有馬 純

1982年 通商産業省(現経済産業省)  
入省  
1996年 経済協力開発機構(OECD)  
日本政府代表部参事官  
2002年 国際エネルギー機関(IEA)  
国別審査課長  
2006年 資源エネルギー庁国際課長  
2007年 同 参事官  
2008年 経済産業省大臣官房審議官  
(地球環境担当)

2011年 日本貿易振興機構(JETRO)  
ロンドン事務所長  
経済産業省地球環境問題  
特別調査員  
2015年 東京大学公共政策大学院教授  
(社会連携担当)(現)  
2018年 経済産業省退職  
2020年 当社監査役(現)

#### 管掌および事業統轄

経営企画管掌	小川 英次
CFO、経理・財務管掌	園部 芳久
CSR管掌	早川 泰宏
人事・総務管掌	Karola Japke
エンジニアリング管掌	間狩 泰三
情報戦略管掌	森岡 務
グローバル戦略管掌	井川 務
法務・知財管掌	梅谷 博之
マテリアル事業統轄	小山 俊也
ヘルスケア事業統轄	鍋島 昭久

#### 事業グループおよび事業本部の責任者

マテリアル技術本部	梅谷 博之
アラミド事業本部	Peter ter Horst
樹脂事業本部	山西 昇
炭素繊維事業本部	乾 秀桂
複合成形材料事業本部	内川 哲茂
ヘルスケア事業統轄補佐	渡辺 一郎
繊維・製品事業グループ	日光 信二
IT事業グループ	竹原 教博



# ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

## 基本姿勢

グローバルに事業活動を行う上で、人種、宗教、性、文化的背景などが異なる多様な人財の能力を活かすことは不可欠です。帝人グループは、組織を活性化し、イノベーションを加速させるため、働き方の多様化・女性の活躍・人財の多様化をさらに推進します。さまざまな価値観や経験を持つ人財が能力を最大限に発揮し、多様なコラボレーションが生まれる組織を目指します。

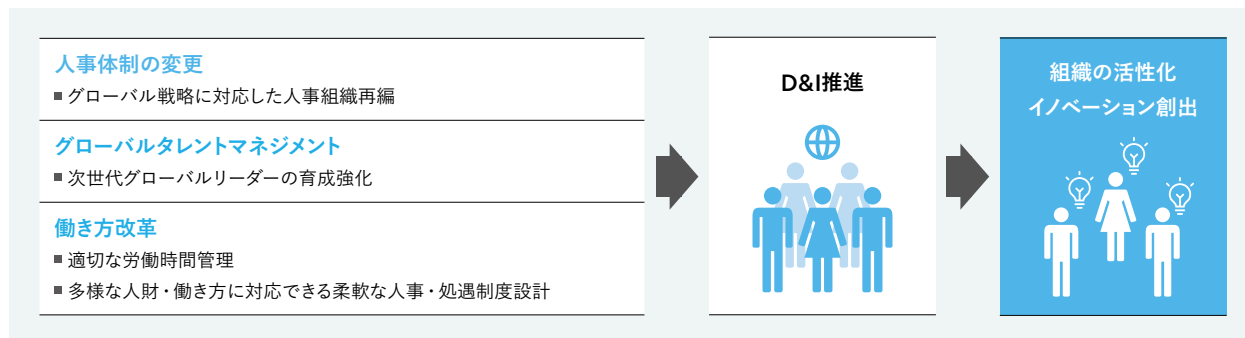
## D&Iへの取り組み

帝人グループは、多様な人財を活用することが創造性を高め、イノベーションを促進すると考えており、2001年にダイバーシティ推進室を設置して以降、グローバル人財の採用、女性の活躍の推進などに積極的に取り組んできました。女性リーダー育成のため、2012年度から継続して帝人グループ横断で選抜研修を行っているほか、異業種の女性社員との交流

を通じた育成を目的に社外研修への派遣も行っています。

これまで日本を中心にD&Iへの取り組みを進めてきましたが、事業のグローバル化に伴い、今後は取り組みを世界に広げていきます。今回の中期経営計画では、それぞれの課題状況に応じた地域戦略を立て、グループ全体のKPIを設定しました。

## D&I中期経営計画主要アクション



KPI		2019年度	Milestone 2022年度	2030年度	(人)
役員 <sup>※1</sup> ダイバーシティ	女性役員数	3	6以上	10以上	
	非日本人役員数	3	6以上	12以上	
女性活躍重点目標 <sup>※2</sup>	日本	管理職数	116★	174	300以上
	米国	上級管理職数 <sup>※3</sup>	2	4	10
	欧州	グローバルコア人財数 <sup>※4</sup>	0	3	10

※1 取締役、監査役、グループ執行役員・理事

※2 地域別の課題に応じて設定(アジアは別途設定予定)

※3 グループ会社社長を含む上級管理職

※4 すでに相当数存在する管理職からグループ執行役員候補として選抜・認定された人財

## VOICE

HR Manager  
Teijin Carbon Europe GmbH  
Jacqueline Quadflieg

Teijin Carbon Europe GmbHには多様な社員が在籍し、それぞれが持つ価値観やニーズはさまざまです。それらに応えることは簡単ではありませんが、私は人事マネージャーとして、日々、各職場や各従業員の置かれている状況を素早く把握し、柔軟に対応することを心掛けています。人事の仕事を通じて会社の目標達成に貢献でき、チャレンジできる機会に恵まれていることを誇りに思っており、非常にやりがいを感じています。



## CHOメッセージ

# ダイバーシティ& インクルージョンの推進で、 イノベーションを加速します。

## Karola Japke

(カローラ・ヤブケ)  
帝人グループ執行役員  
人事・総務管掌



1992年 Hoechst AG入社  
2001年 Teijin Monofilament  
Germany GmbH入社  
2009年 帝人クリエイティブスタッフ・  
グローバル人事室長  
2012年 Teijin Aramid B.V.  
HR Manager  
2014年 帝人グループ理事  
人事・総務本部長補佐  
(グローバル人事担当)  
2019年 帝人グループ執行役員  
人事・総務管掌就任

## 新中期経営計画の策定にあたって

2019年度は、「未来の社会を支える会社」になるという長期ビジョンを実現するための新中期経営計画の策定にグループ全体で注力した1年でした。D&Iの推進がイノベーションを加速させるという考えのもと、私たちはD&Iを経営基盤のひとつとして位置づけました。左記の通り、私たちは女性役員数や非日本人役員数について、チャレンジングなグローバルKPIを設定しています。そして、帝人グループとして初めて、女性の活躍に関するKPIを地域別に設定しました。すべての地域、そしてグループ会社が一丸となって地域別目標の達成に向けて取り組んでこそ、グローバルでの目標達成が可能になると確信しています。

さらに、2020年度からはまったく新しい人事組織がD&I戦略を支えます。従来のグローバル人事室をコーポレート人事戦略部とし、スマートかつアジャイルで影響力の強い組織に変革しました。小規模で柔軟性のあるチームが働き方改革やグローバルタレントマネジメントなどの戦略的な人事課題に注力します。

## 就任1年目の実績

私は2019年4月に人事・総務管掌(CHO)に就任しましたが、この1年で非日本人役員をほぼ倍増させ、女性役員を30%増員できたことは大変喜ばしいことです。D&Iをより一層推進すべく、グローバルD&I推進室を設置しました。この新たな部署は、グローバルレベルでD&Iの取り組みをリードし、地域別のD&I戦略を統括する私の直属の部署であり、CEO、取締役会など、経営陣からも強い支持を受けています。

## 中期経営計画の達成に向けた課題

高いレベルでD&Iをマネジメントするには、今後は「インクルージョン」をいかに推進するかがポイントです。「インクルージョン」をもってして初めて、私たちは多様な社員を活性化し、成長させることができるためです。私たちにとっての「インク

ルージョン」とは、すべての社員が自分のすべてを仕事に活かすことができると感じ、強い帰属意識を生み出すような文化を構築することです。「インクルージョン」は長期的なプロセスであり、取り組みはまだ始まったばかりです。現在、採用から退職まで人事のあらゆる分野にかかわる取り組みをいくつか準備しており、すべての社員が安心して、自分の可能性を最大限に発揮できる環境を整えることができると確信しています。

## COVID-19の影響

COVID-19感染拡大による影響で、戦略の実行が遅れ、残念ながら複数のプロジェクトを2021年まで延期せざるを得なくなりました。しかしその一方で、多くのチャンスが生まれたことも事実です。緊急を要する状況の中、新しい働き方を短期間で実現することができ、これまでにないコミュニケーションの方法や人事管理のあり方を体験することができました。また、これまでの戦略を見直す良い機会となり、「ニューノーマル」に合わせることでより包括的な戦略を策定することができました。COVID-19の影響で変更したこと多くは、今後も維持されていくと考えます。

## 今後の取り組み

現在は、多様かつポテンシャルの高い社員を発掘・選抜・育成し、彼らがキャリアを通じて成長し続けられるしくみや、包括的なリーダーシップ・プログラムのもとで将来のリーダーを育成できるしくみを構築するため、新たな参加要件の調整を含めて同プログラムの見直しに取り組んでいます。

2020年度の後半は、2021年度前半に実施するグローバルエンゲージメント調査の準備を開始します。また、働き方改革プロジェクトを継続し、社員が仕事と私生活を両立できるよう取り組んでいきたいと考えています。

## 情報セキュリティ・個人情報保護

### 基本姿勢

帝人グループでは、業務運営において守るべき重要な情報を明確に認識し、ハード・ソフトの両面<sup>※1</sup>から漏洩防止策を講じるとともに、グローバルで多様化する個人情報保護法制への適切な対応<sup>※2</sup>を推進しています。

### 主な取り組み

各部署でIT責任者、個人情報保護責任者および営業秘密管理責任者を定め、情報システムやネットワーク、施設、個人情報、営業秘密などの情報資産の管理状況を毎年確認しています。同時に、経営監査部がすべてのグループ会社に対して情報セキュリティ監査と個人情報保護監査を実施しています。

2019年度は、「営業秘密保護ハンドブック」に基づき、国内では、セキュアサーバを強化し、営業秘密管理のさらなる徹底を図りました。海外グループ会社については、各国の営業秘密関連の法制度に照らし合わせ、営業秘密の管理状況の調査に着手しました。

また、グループ全体で標的型メール攻撃を想定した訓練を複数回実施しました。攻撃メールがどのようなものかを従業員に体験してもらい、攻撃に対する意識の向上を図るものです。有事の際に適切な処置・報告ができるよう、インシデントへの対応フローの再確認を行いました。さらに、7月から9月には情報セキュリティ月間として、職場ごとにグループ学習を実施しました。2019年度も外部からのサイバー攻撃などによる実質的な情報流出はありませんでした。

※1 ハード面としては、サイバー攻撃に対応するセキュリティシステムの構築やオフィスセキュリティの強化等の物理的な対処を、ソフト面としては、ガイドライン・ハンドブックなどのルール整備に加え、それらの教育・訓練等を実施

※2 EU一般データ保護規則(GDPR)だけでなく、米国、中国、東南アジアへも類似の規制が広がりがつつある状況を踏まえ、GDPR対応をベースに各国規制に合わせて対応

情報セキュリティ・個人情報保護  
<https://www.teijin.co.jp/csr/social/compliance/#anc-07>

## 保安防災・労働安全活動



### 基本姿勢

「安全をすべてに優先させる」ことを基本とし、①組織の安全を脅かすリスクの認識・明示および先手のリスク顕在化防止対策、②発生した事故災害に対する、適切な初期対応・深い原因究明・確実な再発防止対策、③買収した会社のPMI<sup>※</sup>や新規事業展開に対応する安全管理体制の継続的改善、を中心に取り組んでいます。

### 主な取り組み

帝人グループの防災管理規則を定め、防災に関する各種ガイドラインに基づいて防災診断や地震対策、火災予防などの災害防止対策を講じるほか、防災教育や防災訓練、防火設備の強化などを計画・実践しています。防災活動の実践状況および成果は、事業所ならびに事業グループごとに管理しており、不適合がある場合は改善指導を行っています。また、

労働災害を未然に防止する手段として、「5S活動(整理・整頓・清掃・清潔・躰)」などの安全活動を展開し、機械設備安全の向上、個人の危険感受性向上、職場のコミュニケーション向上を図り、帝人グループにおける労働災害の撲滅を目指しています。これらの結果については、年度末に監査を実施しています。

※ Post Merger Integration。合併・買収後の経営統合プロセス

保安防災 <https://www.teijin.co.jp/csr/environment/disaster.html> 労働安全活動 <https://www.teijin.co.jp/csr/environment/safety.html>

### VOICE

Manufacturing, ESH Manager  
 Teijin Carbon America, Inc.

Mark Klemmer

私たちは、日本の5Sに学び、Safetyを加えた6S活動を行うことで、清潔で安全な職場環境づくりに努めており、これまでの活動は、現場を訪れたお客様からも高く評価されています。安全と品質の追求こそが私たちのビジネスであり、今後も持続的に安全に働ける環境を整備していきたいと思っております。





## 基本姿勢

「顧客に対し安全で信頼される製品・サービスの提供に努める」という考え方に沿って、品質に関する法令・顧客契約遵守を徹底するとともに、グローバル展開に応じた品質保証体制の確立に取り組んでいます。

## 主な取り組み

帝人グループのすべての製品・サービスを対象とする「グループPL・品質保証規程」を定め、活動の基盤としています。この規程に基づき、グループCSR委員会およびグループPL・品質保証部がグループ全体のPL・品質保証に関する基本方針や目標を策定し、事業グループの活動に反映しています。

また、独自のPL・品質保証マネジメントシステムとして、事業グループの製品群ごとにPL・品質保証単位系を構築しています。このシステムは、顧客満足度の向上および製品の欠陥発生防止や、万一発生した場合の適切な対応を目的としており、ISOの品質マネジメントシステムの全領域を網羅する

ことはもちろん、お客様への対応や製品の安全性などPL・品質保証の観点も盛り込まれています。グループ全体の統括部署である帝人(株)CSR・信頼性保証部は、各PL・品質保証単位系が担っている活動を監視し、PL・品質保証のしくみが適切に運用されていることを検証しています。2019年度は、11事業組織・6個別管理会社に対して定期監査を行い、運用状況を確認しました。また、監査結果のフィードバックを通じて、体制やプロセスの継続的な改善を図りました。



製造物責任(PL)・品質保証  
[https://www.teijin.co.jp/csr/social/quality\\_assurance.html](https://www.teijin.co.jp/csr/social/quality_assurance.html)

# サプライチェーンのサステナビリティ(CSR調達)

## 基本姿勢

サプライチェーンにおけるCSRの取り組みがグローバルで強化されるよう、各事業グループで「CSR調達ガイドライン」に則って活動しています。取引先に対してもガイドラインに準拠した取り組みを求めており、取引先監査を行っています。

## 主な取り組み

帝人グループは、2017年度にCSR調達ガイドラインを改定し、調達先に対するCSRアンケートなどを通じて、サプライチェーンにおける人権への取り組み状況の確認を強化しています。2018年度は、CSRアンケートを821社に依頼し、回答のあった622社の中に児童労働、若年者深夜労働について

「未確認」と回答した会社が8社ありましたが、いずれも直接対話により問題がなかったことを確認しています。2019年度は、1,909社に対象を拡大し、購入額の約75%をカバーする1,146社の回答を得ました。



サプライチェーンのサステナビリティ(CSR調達)  
[https://www.teijin.co.jp/csr/social/purchase\\_procurement/procurement.html](https://www.teijin.co.jp/csr/social/purchase_procurement/procurement.html)

## VOICE

帝人フロンティア株式会社  
環境安全・品質保証部  
CSR監査課

小野 俊英

私たちは、帝人フロンティア(株)の国内外調達先に対するCSRアンケートを実施し、調達先におけるCSR活動状況の把握や情報共有に取り組んでいます。重要な調達先にはCSRへの理解をより深めていただくため、実態調査訪問を行っています。今後は、課題のひとつである外国人技能実習制度の活用状況や問題点の把握を行い、改善・解決へとつなげていきたいと思っております。



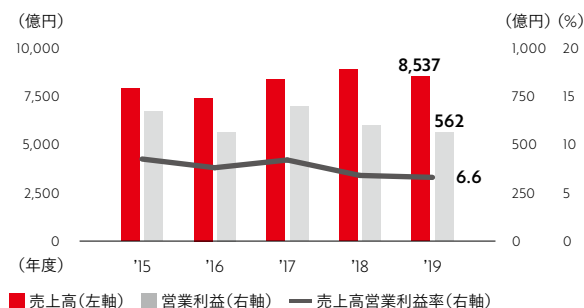
# 11年間の主要連結財務データ

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
<b>経営実績</b>					
売上高	¥765,840	¥815,656	¥854,371	¥745,713	¥784,425
営業利益	13,436	48,560	34,044	12,358	18,078
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(35,684)	25,182	11,979	(29,131)	8,356
<b>財政状況</b>					
総資産	¥823,071	¥761,535	¥762,118	¥762,399	¥768,411
有利子負債	320,285	267,400	261,034	270,765	281,524
自己資本	271,306	284,236	292,030	271,252	281,680
<b>キャッシュ・フロー</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 80,433	¥ 77,132	¥ 53,669	¥ 64,305	¥ 38,587
投資活動によるキャッシュ・フロー	(33,437)	(27,745)	(35,165)	(37,868)	(47,279)
フリー・キャッシュ・フロー	46,996	49,387	18,504	26,437	(8,692)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(42,949)	(42,063)	(14,123)	(12,606)	(7,902)
<b>経営指標</b>					
ROE (%)	(12.4)	9.1	4.2	(10.3)	3.0
営業利益 ROIC (%)	2.1	8.5	6.3	2.3	3.4
EBITDA	¥ 75,315	¥104,971	¥ 86,348	¥ 59,234	¥ 63,742
<b>1株当たり情報</b>					
当期純利益(損失)	¥ (181.3)	¥ 128.0	¥ 60.9	¥ (148.1)	¥ 42.5
純資産	1,381.2	1,444.0	1,483.5	1,380.0	1,433.1
現金配当	10.0	25.0	30.0	20.0	20.0
<b>その他</b>					
設備投資	¥ 36,314	¥ 29,249	¥ 32,294	¥ 36,261	¥ 30,182
減価償却費	61,879	56,410	52,304	46,877	45,664
研究開発費	33,356	31,483	31,845	33,184	32,234
従業員数(人)	18,778	17,542	16,819	16,637	15,756

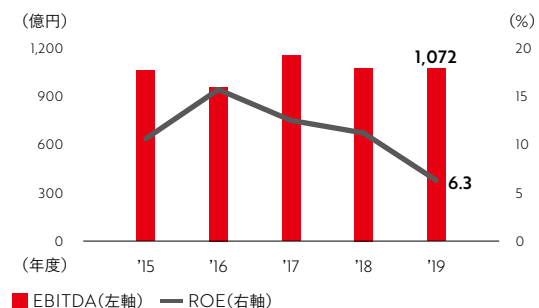
(注) 1. 表示されている米ドル金額は、読者の便宜のため、2020年3月31日現在の為替相場108.83円/1.00米ドルにより換算しています。

2. 本報告書では、ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本、D/Eレシオ=期末有利子負債÷期末自己資本で計算しています。  
 なお、自己資本=純資産合計-新株予約権-非支配株主持分で計算しています。

売上高・営業利益・売上高営業利益率



EBITDA・ROE



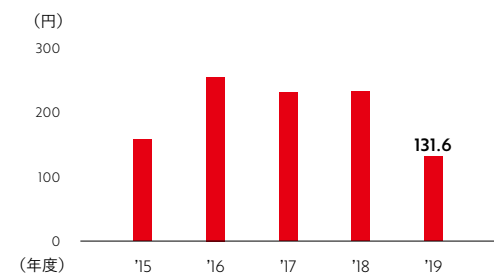
2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	百万円 2019年度	前年度比 (%) 2019/2018	千米ドル 2019年度
¥786,171	¥790,748	¥741,292	¥834,986	¥ 888,589	¥ 853,746	-3.9%	\$7,844,767
39,086	67,130	56,512	69,823	60,000	56,205	-6.3%	516,448
(8,086)	31,090	50,133	45,556	45,057	25,252	-44.0%	232,032
¥823,695	¥823,429	¥964,053	¥981,967	¥1,020,654	¥1,004,223	-1.6%	\$9,227,446
308,246	303,298	376,218	344,242	369,195	381,928	3.4%	3,509,400
287,074	300,113	338,384	392,925	410,727	394,162	-4.0%	3,621,814
¥ 76,030	¥ 80,641	¥ 79,040	¥ 80,092	¥ 80,899	¥ 94,214		\$ 865,699
(49,624)	(40,323)	(127,650)	(51,307)	(41,288)	(67,922)		(624,111)
26,406	40,318	(48,610)	28,784	39,611	26,291		241,579
10,394	(8,317)	63,765	(31,485)	(15,353)	(8,059)		(74,051)
(2.8)	10.6	15.7	12.5	11.2	6.3		
7.1	12.7	10.0	11.2	9.3	8.7		
¥ 82,116	¥106,024	¥ 95,843	¥115,478	¥ 107,551	¥ 107,156		\$ 984,618
					円		米ドル
¥ (41.1)	¥ 158.2	¥ 254.9	¥ 231.3	¥ 232.4	¥ 131.6		\$ 1.21
1,460.4	1,526.2	1,720.1	1,986.3	2,141.3	2,053.6		18.87
20.0	35.0	55.0	60.0	70.0	60.0		0.55
					百万円		千米ドル
¥ 28,098	¥ 38,341	¥ 46,224	¥ 44,610	¥ 62,828	¥ 68,622		\$ 630,543
43,030	38,894	39,331	45,655	47,551	50,950		468,161
32,366	33,285	35,417	35,926	36,423	34,482		316,843
15,780	15,756	19,292	19,711	20,671	20,075		

3. 営業利益ROIC=営業利益÷期首・期末平均投下資本、EBITDA=営業利益+減価償却費(のれんを含む)で計算しています。

なお、投下資本=純資産+有利子負債-現金及び預金で計算しています。

4. 『『税効果会計に係る会計基準』の一部改正』(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度から適用しており、2017年度の総資産については当該会計基準等を遡って適用した後の数値を記載しています。

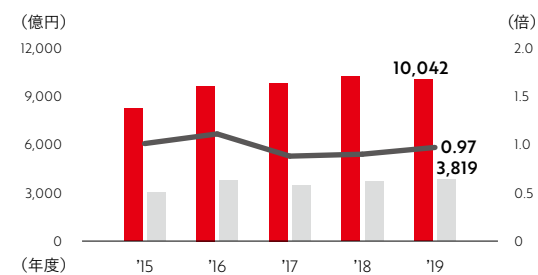
### 1株当たり当期純利益\*



■ 1株当たり当期純利益

※ 2016年10月1日の株式併合による株数の変化を反映したベースで記載

### 総資産・有利子負債・D/Eレシオ



■ 総資産(左軸) ■ 有利子負債(左軸) — D/Eレシオ(右軸)

## 連結貸借対照表

	百万円		千米ドル(注)
	2018年度末	2019年度末	2019年度末
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産：</b>			
現金及び預金	¥ 100,592	¥ 113,500	\$ 1,042,911
受取債権：			
受取手形及び売掛金：			
非連結子会社及び関連会社	403	414	3,804
その他	193,839	166,780	1,532,482
短期貸付金：			
非連結子会社及び関連会社	13,898	12,120	111,366
その他	310	8	74
その他	13,373	12,389	113,838
有価証券	33,000	36,000	330,791
棚卸資産	145,880	143,099	1,314,886
その他流動資産	23,141	21,537	197,896
貸倒引当金	(582)	(523)	(4,806)
流動資産合計	523,854	505,323	4,643,233
<b>有形固定資産：</b>			
土地	43,334	43,174	396,710
建物及び構築物	187,805	184,425	1,694,615
機械、装置及び車両	572,988	547,279	5,028,751
工具器具	103,086	105,171	966,379
建設仮勘定	30,827	42,226	388,000
その他	2,471	14,530	133,511
小計	940,511	936,805	8,607,967
減価償却累計額	(672,624)	(640,724)	(5,887,384)
有形固定資産合計	267,887	296,081	2,720,583
<b>無形固定資産：</b>			
のれん	32,845	23,813	218,809
その他	36,665	36,574	336,065
無形固定資産合計	69,510	60,387	554,875
<b>投資その他の資産：</b>			
投資有価証券：			
非連結子会社及び関連会社	26,771	24,321	223,477
その他	69,408	52,312	480,676
長期貸付金：			
非連結子会社及び関連会社	413	1,428	13,121
その他	859	634	5,826
退職給付に係る資産	31,382	31,388	288,413
繰延税金資産	7,521	9,578	88,009
その他	24,719	24,373	223,955
貸倒引当金	(1,670)	(1,604)	(14,739)
投資その他の資産合計	159,403	142,432	1,308,757
資産合計	¥1,020,654	¥1,004,223	\$9,227,446

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2020年3月31日現在の為替相場108.83円/1.00米ドルにより換算された数値です。



	百万円		千米ドル(注)
	2018年度末	2019年度末	2019年度末
<b>負債及び純資産の部</b>			
<b>流動負債：</b>			
短期借入金	¥ 104,265	¥ 98,372	\$ 903,905
一年内返済長期借入金	22,662	34,268	314,876
買入債務：			
支払手形及び買掛金：			
非連結子会社及び関連会社	877	838	7,700
その他	92,622	79,230	728,016
その他	35,817	29,828	274,079
未払法人税等	6,879	5,464	50,207
事業構造改善引当金	81	1,089	10,006
未払費用	23,542	21,912	201,342
その他流動負債	13,460	16,639	152,890
流動負債合計	300,205	287,640	2,643,021
<b>固定負債：</b>			
長期借入金	240,622	237,037	2,178,048
退職給付に係る負債	37,553	39,464	362,621
資産除去債務	2,645	2,228	20,472
繰延税金負債	3,539	2,929	26,914
事業構造改善引当金	—	2,325	21,364
その他固定負債	8,878	21,191	194,717
固定負債合計	293,237	305,174	2,804,135
<b>純資産</b>			
<b>株主資本：</b>			
資本金			
発行可能株式：600,000,000株(2019年3月期)			
600,000,000株(2020年3月期)			
発行済株式数：197,953,707株(2019年3月期)			
197,953,707株(2020年3月期)			
	71,833	71,833	660,048
資本剰余金	104,256	103,692	952,789
利益剰余金	235,324	247,055	2,270,100
自己株式：6,141,576株(2019年3月期)			
6,013,284株(2020年3月期)			
	(13,413)	(13,131)	(120,656)
株主資本計	398,000	409,449	3,762,281
<b>その他の包括利益累計額：</b>			
その他有価証券評価差額金	26,720	12,403	113,967
繰延ヘッジ損益	(52)	(1,020)	(9,372)
為替換算調整勘定	(11,402)	(23,217)	(213,333)
退職給付に係る調整累計額	(2,538)	(3,452)	(31,719)
その他の包括利益累計額合計	12,728	(15,286)	(140,458)
<b>新株予約権</b>	889	772	7,094
<b>非支配株主持分</b>	15,595	16,475	151,383
純資産合計	427,212	411,409	3,780,290
負債純資産合計	¥1,020,654	¥1,004,223	\$9,227,446

## 連結損益計算書・連結包括利益計算書

連結損益計算書	百万円		千米ドル(注)
	2018年度	2019年度	2019年度
<b>売上高</b>	¥888,589	¥853,746	\$7,844,767
<b>原価及び費用：</b>			
売上原価	620,715	590,321	5,424,249
販売費及び一般管理費	171,451	172,737	1,587,219
研究開発費	36,423	34,482	316,843
<b>営業利益</b>	60,000	56,205	516,448
<b>その他収益(費用)：</b>			
受取利息及び受取配当金	3,293	2,372	21,795
支払利息	(3,499)	(3,717)	(34,154)
投資有価証券売却益	4,849	5,998	55,113
有形固定資産売却益	300	160	1,470
為替差損益	(846)	1,145	10,521
寄付金	(494)	(408)	(3,749)
デリバティブ評価損益	2,424	(2,161)	(19,857)
受取和解金	4,500	—	—
固定資産除売却損	(2,325)	(2,677)	(24,598)
投資有価証券評価損	(246)	(114)	(1,048)
減損損失	(5,990)	(11,030)	(101,351)
持分法による投資利益	434	1,997	18,350
事業構造改善費用	(29)	(4,232)	(38,886)
事業構造改善引当金戻入額	34	—	—
その他	(2,045)	(1,981)	(18,203)
その他収益(費用)合計	360	(14,648)	(134,595)
<b>税金等調整前当期純利益</b>	60,360	41,557	381,852
<b>法人税等：</b>			
法人税、住民税及び事業税	13,834	12,306	113,075
法人税等調整額	(271)	2,272	20,877
法人税等合計	13,563	14,578	133,952
<b>当期純利益</b>	46,797	26,980	247,910
非支配株主に帰属する当期純利益	1,740	1,727	15,869
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	¥ 45,057	¥ 25,252	\$ 232,032
	円		米ドル(注)
<b>1株当たり当期純利益</b>	¥232.39	¥131.63	\$1.21
<b>1株当たり利益-希薄化後</b>	214.35	124.43	1.14
<b>現金配当</b>	70.00	60.00	0.55

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2020年3月31日現在の為替相場108.83円/1.00米ドルにより換算された数値です。

連結包括利益計算書	百万円		千米ドル(注)
	2018年度	2019年度	2019年度
<b>当期純利益</b>	¥46,797	¥ 26,980	\$ 247,910
<b>その他の包括利益：</b>			
その他有価証券評価差額金	(1,412)	(14,656)	(134,669)
繰延ヘッジ損益	(956)	(967)	(8,885)
為替換算調整勘定	4,382	(11,764)	(108,095)
退職給付に係る調整額	(2,275)	(1,019)	(9,363)
持分法適用会社に対する持分相当額	(913)	(11)	(101)
その他の包括利益合計	(1,174)	(28,416)	(261,104)
<b>包括利益</b>	¥45,623	¥ (1,436)	\$ (13,195)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥43,624	¥ (2,762)	\$ (25,379)
非支配株主に係る包括利益	1,999	1,325	12,175

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2020年3月31日現在の為替相場108.83円/1.00米ドルにより換算された数値です。

# 連結株主資本等変動計算書

	百万円					
	株式数	資本金	資本剰余金	株主資本 利益剰余金	自己株式	株主資本合計
<b>2018年3月31日残高</b>	197,953,707	¥71,833	¥104,685	¥202,414	¥ (167)	¥378,765
当期変動額						
剰余金の配当				(11,688)		(11,688)
親会社株主に帰属する当期純利益				45,057		45,057
自己株式の取得					(20,039)	(20,039)
自己株式の処分			(624)		6,793	6,169
自己株式処分差損の振替			459	(459)		—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			(264)			(264)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計		—	(429)	32,910	(13,246)	19,235
<b>2019年3月31日残高</b>	197,953,707	¥71,833	¥104,256	¥235,324	¥(13,413)	¥398,000
当期変動額						
剰余金の配当				(13,427)		(13,427)
親会社株主に帰属する当期純利益				25,252		25,252
自己株式の取得					(12)	(12)
自己株式の処分			(94)		293	199
自己株式処分差損の振替			94	(94)		—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			(564)			(564)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計		—	(564)	11,731	282	11,449
<b>2020年3月31日残高</b>	197,953,707	¥71,833	¥103,692	¥247,055	¥(13,131)	¥409,449

	千米ドル(注)				
	資本金	資本剰余金	株主資本 利益剰余金	自己株式	株主資本合計
<b>2019年3月31日残高</b>	\$660,048	\$957,971	\$2,162,308	\$(123,238)	\$3,657,089
当期変動額					
剰余金の配当			(123,376)		(123,376)
親会社株主に帰属する当期純利益			232,032		232,032
自己株式の取得				(110)	(110)
自己株式の処分		(864)		2,692	1,829
自己株式処分差損の振替		864	(864)		—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(5,182)			(5,182)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	(5,182)	107,792	2,591	105,201
<b>2020年3月31日残高</b>	\$660,048	\$952,789	\$2,270,100	\$(120,656)	\$3,762,281

	百万円							
	その他の有価証券 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	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
<b>2018年3月31日残高</b>	¥28,377	¥ 903	¥(14,815)	¥ (305)	¥ 14,160	¥ 860	¥14,453	¥408,238
当期変動額								
剰余金の配当								(11,688)
親会社株主に帰属する当期純利益								45,057
自己株式の取得								(20,039)
自己株式の処分								6,169
自己株式処分差損の振替								—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								(264)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(1,657)	(955)	3,413	(2,233)	(1,432)	29	1,142	(261)
当期変動額合計	(1,657)	(955)	3,413	(2,233)	(1,432)	29	1,142	18,974
<b>2019年3月31日残高</b>	¥ 26,720	¥ (52)	¥(11,402)	¥(2,538)	¥12,728	¥ 889	¥15,595	¥427,212
当期変動額								
剰余金の配当								(13,427)
親会社株主に帰属する当期純利益								25,252
自己株式の取得								(12)
自己株式の処分								199
自己株式処分差損の振替								—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								(564)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(14,317)	(968)	(11,815)	(914)	(28,014)	(117)	880	(27,251)
当期変動額合計	(14,317)	(968)	(11,815)	(914)	(28,014)	(117)	880	(15,803)
<b>2020年3月31日残高</b>	¥ 12,403	¥(1,020)	¥(23,217)	¥(3,452)	¥(15,286)	¥ 772	¥16,475	¥411,409

	千米ドル(注)							
	その他の有価証券 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	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
<b>2019年3月31日残高</b>	\$ 245,521	\$ (478)	\$(104,769)	\$(23,321)	\$ 116,953	\$ 8,169	\$143,297	\$3,925,508
当期変動額								
剰余金の配当								(123,376)
親会社株主に帰属する当期純利益								232,032
自己株式の取得								(110)
自己株式の処分								1,829
自己株式処分差損の振替								—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								(5,182)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(131,554)	(8,895)	(108,564)	(8,398)	(257,411)	(1,075)	8,086	(250,400)
当期変動額合計	(131,554)	(8,895)	(108,564)	(8,398)	(257,411)	(1,075)	8,086	(145,207)
<b>2020年3月31日残高</b>	\$ 113,967	\$(9,372)	\$(213,333)	\$(31,719)	\$(140,458)	\$ 7,094	\$151,383	\$3,780,290

(注) ミドル金額表示は、読者の便宜のため、2020年3月31日現在の為替相場108.83円/1.00米ドルにより換算された数値です。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

	百万円		千米ドル(注)
	2018年度	2019年度	2019年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 60,360	¥ 41,557	\$ 381,852
減価償却費及びその他の償却費	47,551	50,950	468,161
減損損失	5,990	11,030	101,351
退職給付に係る負債の増加(減少)額	1,911	1,617	14,858
退職給付に係る資産の(増加)減少額	4,985	(665)	(6,110)
退職給付信託返還に伴う投資有価証券の増加額	(6,099)	—	—
貸倒引当金の増加(減少)額	(27)	(95)	(873)
事業構造改善引当金の増加(減少)額	(1,202)	3,332	30,617
受取利息及び受取配当金	(3,293)	(2,372)	(21,795)
支払利息	3,499	3,717	34,154
持分法による投資(利益)損失	(434)	(1,997)	(18,350)
固定資産除売却(利益)損失	2,025	2,517	23,128
投資有価証券売却(利益)損失	(4,845)	(5,986)	(55,003)
デリバティブ評価(利益)損失	(2,424)	2,161	19,857
投資有価証券評価(利益)損失	246	114	1,048
受取和解金	(4,500)	—	—
売上債権の(増加)減少額	(13,751)	19,875	182,624
棚卸資産の(増加)減少額	(8,187)	(4,460)	(40,981)
仕入債務の増加(減少)額	(1,343)	(9,465)	(86,971)
その他	723	(5,488)	(50,427)
小計	81,185	106,342	977,139
利息及び配当金の受取額	7,751	6,575	60,415
利息の支払額	(3,493)	(3,745)	(34,411)
和解金の受取額	4,500	—	—
法人税等の支払額	(9,044)	(14,958)	(137,444)
営業活動によるキャッシュ・フロー	80,899	94,214	865,699
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
有形固定資産の取得による支出	(55,599)	(66,301)	(609,216)
有形固定資産の売却による収入	310	261	2,398
無形固定資産の取得による支出	(3,328)	(4,020)	(36,938)
投資有価証券の取得による支出	(3,620)	(5,700)	(52,375)
投資有価証券の売却による収入	40,357	9,250	84,995
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(16,411)	(12,681)	(116,521)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	1,056	13,158	120,904
事業譲受による支出	—	(906)	(8,325)
短期貸付金の(増加)減少額	(489)	1,147	10,539
長期貸付による支出	(532)	(1,277)	(11,734)
長期貸付金の回収による収入	93	1,273	11,697
その他	(3,125)	(2,127)	(19,544)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(41,288)	(67,922)	(624,111)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
短期借入金の純増加(減少)額	31,433	(2,769)	(25,443)
長期借入れによる収入	25,918	16,675	153,221
長期借入金の返済による支出	(27,858)	(6,735)	(61,886)
自己株式の取得による支出	(20,039)	(12)	(110)
配当金の支払額	(11,688)	(13,427)	(123,376)
非支配株主に対する配当金の支払額	(436)	(652)	(5,991)
非支配株主からの払込みによる収入	—	297	2,729
社債の発行による収入	—	15,000	137,830
社債の償還による支出	(11,910)	(15,000)	(137,830)
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	(478)	—	—
その他	(295)	(1,437)	(13,204)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,353)	(8,059)	(74,051)
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	(184)	(2,438)	(22,402)
<b>現金及び現金同等物の増加(減少)額</b>	24,074	15,794	145,125
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	116,158	140,434	1,290,398
<b>連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増加(減少)額</b>	202	—	—
<b>非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>	—	62	570
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	¥140,434	¥156,290	\$1,436,093

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2020年3月31日現在の為替相場108.83円/1.00米ドルにより換算された数値です。



# 独立保証報告




## 独立した第三者保証報告書

2020年8月7日

帝人株式会社  
代表取締役社長執行役員 CEO 鈴木 純 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社  
東京都千代田区大手町1丁目9番5号

代表取締役

斎藤 和彦 

当社は、帝人株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した帝人グループ 統合報告書 2020(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2019年4月1日から2020年3月31日までを対象とした★マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

### 会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告基準(以下、「会社の定める基準」という。統合報告書に記載。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

### 当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準(ISAE)3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める基準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める基準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した松山事業所に対する現地往査の代替的手続きとしての質問及び証憑等の文書の閲覧
- 指標の表示の妥当性に関する検討

### 結論

上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める基準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

### 当社の独立性と品質管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質管理基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以上

## 帝人株式会社の概要 (2020年3月31日現在)

創立	1918年(大正7年)6月17日
本社	<b>東京本社</b> 〒100-8585 東京都千代田区霞が関三丁目2番1号 霞が関コモンゲート西館 TEL: 03-3506-4529(代表)
	<b>大阪本社</b> 〒530-8605 大阪府大阪市北区中之島三丁目2番4号 中之島フェスティバルタワー・ウエスト TEL: 06-6233-3401(代表)
決算期	3月
発行可能株式の総数	600,000,000株
発行済株式の総数	197,953,707株
資本金	718億33百万円
株主数	97,015名
帝人グループ会社数	国内 56社 海外 118社 計 174社
従業員数(連結)	国内 9,364名 海外 10,711名 計 20,075名
上場証券取引所	東京
証券コード	3401
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
配当	配当額は、通常、5月と11月に決議され、支払われます。
定時株主総会	毎年6月末までに開催
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
ウェブサイト	<a href="https://www.teijin.co.jp">https://www.teijin.co.jp</a> ウェブサイトでは、多くの企業情報や製品情報などを掲載しており、最新の決算情報、ガバナンス報告書、ニュースリリースなどがご覧いただけます。
IR窓口	IR部 〒100-8585 東京都千代田区霞が関三丁目2番1号 霞が関コモンゲート西館

本報告書内に記載されている商品やサービスの名称などは、帝人グループまたは該当する各社の商標もしくは登録商標です。  
 ©2020 帝人株式会社 All Rights Reserved.

## 編集方針

「帝人グループ 統合報告書 2020」は、株主・投資家の皆様をはじめとしたあらゆるステークホルダーの皆様、経営実績や戦略などの財務情報に加え、社会・環境などの非財務情報の両面について帝人グループをご理解いただけるよう「統合報告書」として編集しています。

## 報告対象期間

特記のない限り、2019年4月～2020年3月を対象としています。ただし、一部2020年4月以降の活動を含みます。

## 報告対象組織

帝人グループすべて(帝人(株)と国内グループ会社56社、海外グループ会社118社)を対象としています。

## 非財務情報の開示に関して参考にしたガイドライン

「環境報告ガイドライン2012年版(環境省)」  
「サステナビリティ レポートリング スタンダード(GRI)」

## 「価値協創ガイダンス」の参照

本報告書は、経済産業省により策定された「価値協創ガイダンス」を参照しています。



## 重要性和網羅性について

帝人グループおよび社会において重要度が高い課題については、本報告書でご報告しています。また、網羅的かつ詳細な情報については、ウェブサイトに掲載していますので、併せてご活用ください。

## 財務情報



株主・投資家情報  
<https://www.teijin.co.jp/ir/>

## 非財務情報



社会・環境(CSR)  
<https://www.teijin.co.jp/csr/>

## ESG外部評価・銘柄選定(2020年8月現在)

・SRI(社会的責任投資)インデックスへの組み入れ



・JPX日経インデックス400への組み入れ



・GPIFの4つのESG指数すべての構成銘柄に採用

2020 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数



2020 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



(注)MSCIインデックスへの帝人株式会社の組み入れおよび帝人株式会社によるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による帝人株式会社へのスポンサーシップ・宣伝・販売促進を企図するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名称ならびにロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

・ESGへの取り組みが優れている企業として、  
2つのプログラムに選定



## 国連グローバル・コンパクト

帝人グループは、グローバルに事業を展開する企業として、質の高いCSR経営を推進・実践するため、2011年より「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する自主行動原則を掲げる「国連グローバル・コンパクト」に参加しています。



## 見直しに関する注意事項

本報告書に掲載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の予測数値や施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

# TEIJIN

帝人株式会社

<https://www.teijin.co.jp>



本誌は、環境に配慮したFSC®認証紙を使用しています。印刷には植物油インキを使用しており、印刷は水なし印刷方式で行っています。