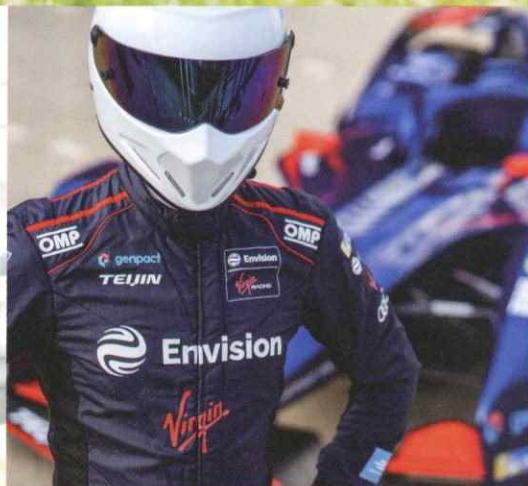


TEIJIN

Human Chemistry, Human Solutions

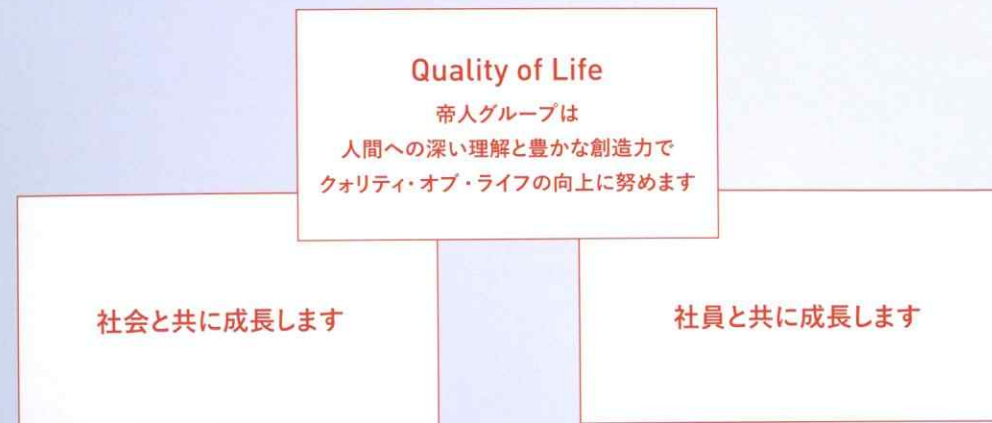


ALWAYS EVOLVING

統合報告書 2021

2021年3月期

企業理念 ▶ 存在意義や社会的使命、経営の最高の価値観



行動規範 ▶ 企業理念を実現するための行動のよりどころ

私たち、帝人グループおよびその役員・社員は、すべてのステークホルダーのクオリティ・オブ・ライフの向上を目指し、良心に従って行動します。

Together

私たちは、多様性をお互いに尊重し、知識と能力を結集して持続可能な価値を共創します。

Environment, **S**afety & **H**ealth

私たちは、事業活動にあたり、地球環境、安全、健康を最優先します。

Integrity

私たちは、法令・規則を遵守し、人権および地域コミュニティを尊重して、誠実に行動します。

Joy at **W**ork

私たちは、皆が仕事に情熱を持つことができる、働きがいに満ちた明るい職場をつくりあげます。

INnovation

私たちは、たゆまぬ変革により、社会やお客様のニーズを先取りした革新的なソリューションの創出に挑戦し続けます。



長期ビジョン ▶ 帝人グループが目指す姿

「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。

CONTENTS

- 2 エグゼクティブサマリー
- 6 CEOメッセージ



Our Value Creation

- 14 帝人グループの歩み
- 16 帝人グループのこれから
- 18 価値創造モデル
- 20 帝人グループのマテリアリティ
- 22 帝人グループが培ってきた強み
- 26 CFOメッセージ

Our Performance and Strategies

- 30 事業戦略
 - 30 マテリアル事業領域
 - 36 ヘルスケア事業領域
 - 40 繊維・製品事業
 - 41 IT事業
- 42 帝人グループのイノベーション
- 45 ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)の推進
- 47 地球環境への取り組み

Our Management System

- 50 役員紹介
- 52 社外役員メッセージ
- 55 コーポレート・ガバナンス
 - 61 TRM(トータル・リスクマネジメント)
- 63 人権尊重への取り組み

Financial, ESG, and Corporate Data

- 64 11年間の主要連結財務データ
- 66 連結財務諸表
- 71 独立保証報告
- 72 SASBスタンダード対照表
- 74 帝人株式会社の概要
- 75 編集後記



表紙に掲載した画像について

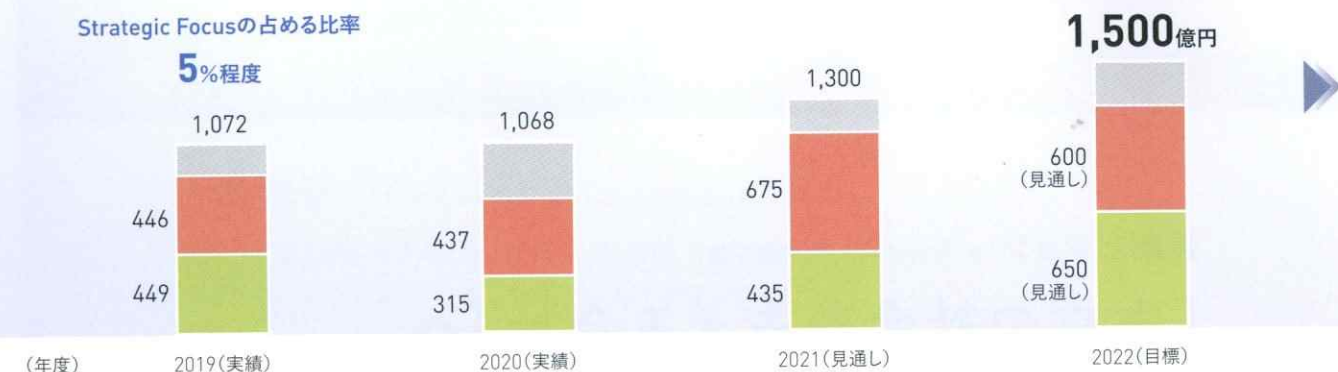
メタ系アラミド「コーネックス・ネオ」が、電気自動車のフォーミュラカーレース「ABB FIAフォーミュラE世界選手権」に参戦する英国のEnvision Virgin Racing Formula E Team(EVR)のレーシングスーツに採用されました。帝人グループは、地球温暖化への意識啓発の1つのアプローチとしてEVRを支援しており、その中で次世代自動車に求められる軽量・高強度でデザイン性に優れた部品や、安全性に貢献する製品の開発に向けた技術や知見を追求しています。

エグゼクティブサマリー

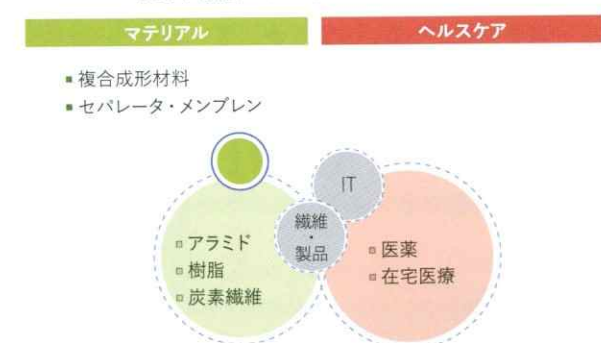
中期経営計画 2020-2022「ALWAYS EVOLVING」(以下、本中計)の初年度である2020年度は、将来のありたい姿に向けた積極投資を継続し、2030年度の目標ポートフォリオに「再生医療等製品分野」および「糖尿病治療・重症化予防」が加わりました。また、気候変動に関連する環境長期目標を引き上げています。2022年度の計数目標に変更はありませんが、本中計策定時からEBITDAの事業別貢献内訳を変更、設備投資・M&A枠を拡大しました。成長基盤の確立を目指し、本中計を着実に遂行していきます。

ポートフォリオ変革

EBITDAイメージ(億円)



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



2030年度 ポートフォリオイメージ



P.47 地球環境への取り組み

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」

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」

中期経営計画 計数目標

(年度)	2019(実績)	2020(実績)	2021(見通し)	2022(目標)
ROE	6.3%	-1.7%	8%	10%以上
営業利益ROIC	8.7%	8.6%	7%*	8%以上

※ 期首の投下資本(見通し)に糖尿病治療薬販売権等承継による増加を含めて算出

設備投資・M&A枠

前中計期間(実績) 2,336 億円*

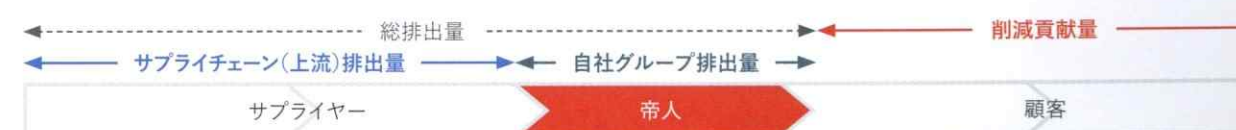
※ 持分法適用会社への出資等も含む

本中計期間(2020-2022年度) 4,500 億円*

※ 本中計策定時の3,500億円から拡大

環境負荷低減における長期目標(2018年度比)

気候変動



自社グループCO₂排出量(2030年度目標引上げ)

2030年度 30%削減
2050年度 実質ゼロ実現

サプライチェーン(上流)CO₂排出量(新規設定)

2030年度 15%削減
(調達した製品・サービスから商社ビジネスを除く部分)

CO₂削減貢献量

2030年度までに
CO₂総排出量 < CO₂削減貢献量*

※ 当社製品使用による、サプライチェーン川下でのCO₂削減効果を貢献量として算出

水

2030年度 30%改善
(淡水取水水量売上高原単位)

有害化学物質

2030年度 20%改善
(有害化学物質排出量売上高原単位)

資源循環(埋立廃棄物)

2030年度 10%改善
(埋立廃棄物売上高原単位)

長期ビジョン実現に向けたロードマップ

中期経営計画 2020-2022 「成長基盤確立」

持続的成長へ ～2030年に向けて～

2020年度の成果

2021～2022年度の重点的取り組み

2025年度～

モビリティの軽量化ニーズのさらなる高まりを受け、積極投資を推進
・北米炭素繊維新工場の稼働準備を推進

・自動車向け複合成形材料のテキサス工場建設を推進

モビリティ軽量化に貢献、環境ニーズに積極対応

・アラミド繊維の生産能力の増強を推進

・欧州サステナブル先端技術開発センター(ESTIC)の開設

航空機向け炭素繊維中間材料の開発を継続

自動車向け複合成形材料の大型プログラムによるシェア拡大と収益性向上

アラミド繊維の生産能力増強・増販によるリーダーポジション強化

航空機向け炭素繊維中間材料
コア事業として収益貢献

自動車向け複合成形材料
グローバルプレゼンス確立

アラミド・樹脂
高付加価値による一層の競争力強化

Strategic Focus

Profitable Growth

マテリアル

繊維・製品

IT

ヘルスケア

Profitable Growth

Strategic Focus

→ 協創によるイノベーション推進 →

開発品の承認取得

・新薬の上市「ゼオマイン」

医薬・在宅医療の組織統合推進
2型糖尿病治療薬の販売承継の決定

地域包括ケアシステム確立に向けた資本・業務提携

・重症化予防サービス
・入退院調整支援サービス

革新的治療法創出に向けた投資および資本・業務提携
・J-TEC社買収

機能統合による地域密着型の多職種によるチーム営業体制構築

糖尿病治療薬の確実な承継、主力製品・サービスの売上拡大と新規製品の開発促進

糖尿病薬とのシナジー最大化に向けた取り組み推進

新事業(機能性食品、地域包括ケアシステム関連、革新的治療法創出)の基盤確立

地域密着型総合ヘルスケア
サービスプロバイダーへ

さまざまな製品・サービスの提供

・地域包括ケアシステム
関連サービス
・機能性食品
・埋め込み型医療材料
・再生医療等製品

長期ビジョン

「未来の社会を支える会社」へ

持続可能な社会実現への貢献

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

帝人グループは、 未来の社会を見据えた取り組みを 追求し、長期ビジョンの実現に 向けて成長基盤を確立します。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)は今もなお、私たちの日々の生活に甚大な影響をもたらしています。COVID-19への感染により亡くなられた方々に哀悼の意を表するとともに、闘病中の方々、辛い思いをされている皆様に心よりお見舞いを申し上げます。また、感染拡大防止や治療などに日々尽力されている皆様に深く感謝と敬意を表します。

私たちはこれまでCOVID-19感染拡大に対し、自社の製品、サービス、ノウハウ、ネットワークを最大限に活用して社会に貢献すべく、さまざまな取り組みを行ってきました。中でも、帝人フロンティア(株)が経済産業省・厚生労働省と連携して取り組んだ医療用ガウンの生産および供給は、医療現場の物資不足の解消に大きく貢献することができました。2019年度には1着も作っていなかった医療用ガウンですが、スピーディにプロジェクトが始動し、型紙をウェブサイトで公開したり、国内協力工場との連携を強化したりと、社員の行動力と挑戦しようという思いに、私は大変感銘を受けました。結果として、2020年4月から12月の間に約1億6,000万枚を納入し、2020年度の業績にも大きく寄与しました。

帝人グループ全体で見ても、COVID-19の影響が顕在化し緊張感が非常に高まる中、グローバルで迅速な情報共有が行われ、地域ごと・事業ごとのさまざまな状況に応じて機動的かつ自律的に活動ができていたと評価しています。高い意識を持ってこの難局に立ち向かっている帝人グループの社員に改めて感謝します。



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。

長期ビジョンに向かって、 着実に歩を進める

私たちは環境価値、安心・安全・防災、少子高齢化・健康志向という3つのソリューションを提供することで、「未来の社会を支える会社」になるという長期ビジョンを掲げています。現在遂行している「中期経営計画 2020-2022」(以下、本中計)は、2030年の持続可能な社会実現のために今、何をすべきかを逆算して導き出した戦略ですが、取り組むべき重要課題(マテリアリティ)はCOVID-19の影響があっても変わりませんし、むしろ私たちの3つのソリューションに対する社会のニーズはこの1年でさらに高まって

いると感じます。2020年度は、その目指す姿に向かってぶれずに歩みを進め、社会のニーズにより一層応えていく必要があると再認識した1年となりました。

向かうべき方向は間違っていないと確信していますが、これから重要なことは、それを実際にどう進めていくのかということです。変化の激しい事業環境の中、収益化も含めて事業をいかに成立させ、企業として成長するか。より具体的な部分を取締役会でも厳しく問われていますし、議論を重ねています。特にStrategic Focus(将来の収益源育成)に位置づけている自動車向け複合成形材料、航空機向け炭素繊維中間材料、ヘルスケア新事業は一気に伸びて市場を席巻するような類のものではなく、10年後、20

年後の未来の社会を見据えて取り組むような比較的時間軸の長いビジネスです。自動車向け複合成形材料はビジネスとしてある程度の規模感が見えてきていますが、航空機向け炭素繊維中間材料およびヘルスケア新事業は、グループを支える柱となるまでにはまだ時間がかかると見ています。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ中長期の成果をご期待いただけるよう、私たちとしてもビジネスの将来性や現在の進捗状況を分かりやすく、きちんとお伝えする努力を続けていきます。お手本となるようなモデルケースの少ない世界で新しいものを生み出すことは面白くもあり、非常に難しくもありますが、長期ビジョンをいかに現実のものにしていくかというところにこだわって、今やるべきことを着実に進めていきたいと考えます。

Strategic Focus分野への積極投資を継続

本中計の初年度となる2020年度を振り返ると、繊維・製品事業の医療用防護具(ガウン等)や巣ごもり需要でIT事業の電子コミック配信サービスの拡大が業績に貢献したほか、ヘルスケア事業も薬価改定の影響を受ける中で底堅く推移しました。一方で、マテリアル事業は自動車用途や航空機用途を中心に需要低下の影響を大きく受けました。結果として、売上高は前年度比2.0%減の8,365億円、営業利益は同2.3%減の549億円となり、親会社株主に帰属する当期純損益は、航空機需要が長期にわたり低迷するとの見通しに基づき、炭素繊維事業の固定資産減損損失を計上したことなどから67億円の損失(前年度は253億円の利益)となりました。

マテリアル事業は、第1四半期に需要が急激に落ち込みましたが、第2四半期以降、自動車用途の需要が徐々に回復し、売上高は前年度比9.3%減で着地しました。最終的に2019年度の9割まで戻ったとはいえ、成長曲線の角度はすぐには変わらないため、本中計策定時に描いていた姿

からはマテリアル事業全体で2~3年ほど遅れている状況です。中でも炭素繊維については、航空機用途を中心に全体の需要が2019年度のレベルに戻るには3~5年ほどかかると見ています。さらに2025~2030年の収益化を目指して次世代航空機の大型プログラム獲得に向けて動いていた部分は、計画に対して4~5年遅れる見通しです。したがって、炭素繊維事業では当面、2020年度中に策定した今後3年間の収益改善策に沿って徹底的なコスト管理を行いつつ、需要が高まっている風力発電や圧力容器、スポーツ・レジャーなどのレクリエーション向けの製品・サービスに注力する方針です。北米の炭素繊維新工場の立ち上げについては、技術者の渡航制限などにより遅れが生じていますが、2022年には商業生産開始を予定しており、短期では風力発電・レクリエーション向けの生産を想定し、中長期では航空機向けの生産を目指しています。グリーンリカバリーの潮流、モビリティの軽量化ニーズの継続などを鑑み、航空機需要は必ず回復し伸長すると見ているため、航空機向け炭素繊維中間材料の開発は変わらず継続していく考えです。複合成形材料、アラミド、樹脂については、2021年度は大幅な回復を見込んでおり、本中計で掲げるそれぞれの重要施策を着実に進めていきます。

ヘルスケア事業では、主力薬の「フェブリク」(フェブキソスタット)、「ソマチュリン[®]」の販売を順調に拡大したほか、在宅医療の在宅酸素療法(HOT)および在宅持続陽圧呼吸療法(CPAP)の機器レンタルは変わらず堅調でした。Strategic Focusの分野では、引き続き大型M&Aが課題となっているものの、2020年度も中小規模の資本・業務提携を複数実施しました。私はどれも方向性は良いと見ており、うまくいけば非常に面白いビジネスになると期待しています。一方、特に進めたいと考えていた地域包括ケアシステム関連新事業については、医薬と在宅医療の組織統合を経て、地域に根差した取り組みをいくつか考えていましたが、病院の訪問規制などで遅れが生じており、2021年度の実施に向けて準備をしているところです。2021年度は、武田薬品工業(株)から譲受した2型糖尿病治療剤の国内における製造販売承認の承継を進めており、

長期ビジョンをいかに現実のものにしていくかというところにこだわって、今やるべきことを着実に進めていきたいと考えます。



まずは2021年4月に販売移管を完了しました。対象製品は国内外で多くの2型糖尿病の患者さんの治療に使用されているもので、これにより製品ポートフォリオの拡充による事業基盤の強化や周辺領域とのシナジー創出を見込んでいます。「フェブリク」やCPAPなどの既存の営業基盤を活用できるほか、これから私たちが糖尿病への知識やネットワークを深化させることで生活習慣病の予防、重症化予防などに貢献するサービスの拡大も加速できると考えています。私たちはかねてより糖尿病の分野に進出したいと考えていましたので、この度の承継を喜ばしく思うとともに、このようなブランド力の高い有力な治療薬を活かし、帝人グループならではの価値を提供できるよう取り組んでいきたいと思えます。

経営指標のひとつであるEBITDAは、2022年度に1,500億円を目指していますが、先述の事業環境の変化により事業別貢献内訳のみを変更し、本中計発表時はマテリアル800億円・ヘルスケア450億円の内訳だった部分を、マテリアル650億円・ヘルスケア600億円とすることとしました。また、設備投資・M&A枠については本中計策定時

3,500億円を想定していましたが、大型投資である2型糖尿病治療剤の国内販売承継により早期キャッシュ創出が可能であるため、成長基盤確立のための積極投資を継続すべく、投資枠を4,500億円に拡大しました。その他の経営指標については変更なく、ROEは10%以上、営業利益ROICは8%以上を引き続き目指します。

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

「イノベーション」とは、新しいビジネスを生み出し成功させること

本中計ではイノベーション創出を加速するための取り組みにも注力しており、2020年度はイノベーション推進組織の立ち上げや、環境価値ソリューション領域における技術開発のハブ機能として欧州サステナブル先端技術開発センター(ESTIC)の開設などを行い、体制をさらに整備しました。また、2021年3月に国内の再生医療のパイオニアである(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング(J-TEC社)

を買収しましたが、協創事業の育成とPMI^{※1}の推進のため、当面の期間はコーポレート組織の中に新設した「コーポレートビジネスインキュベーション部門」にて事業を運営していきます。J-TEC社との協業により、再生医療等製品^{※2}のパイプラインを強化し、本中計で掲げる「革新的治療法の創出」を加速するとともに、ヘルスケア・マテリアルの協創領域として再生医療等製品CDMO事業^{※3}にも参入する予定です。2021年度は、J-TEC社とともに今後の事業計画を策定していきます。

イノベーションの創出には、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進も欠かせません。私たちは、変化の激しい環境の中で新しいものを生み出すためには、さまざまな働き方、多様な考え方を受容する制度や企業文化が重要になると考えており、新しい人事制度の設計や企業風土変革を目的とした「Power of Culture Project^{※4}」を開始するなど、人事・総務管掌(CHO)が中心となり、さまざまな取り組みを進めています。

取り組みを進める中で忘れてはならないのは、こうした組織の整備やD&Iの推進はあくまで手段であり、イノベーションを活発に起こすことが私たちの最終的な目的だということです。また私は、イノベーションとは技術面でのプレイクスルーというよりも、新しいビジネスとして成功させることだと考えています。

※1 Post Merger Integration。合併・買収後の経営統合プロセス
 ※2 組織(皮膚、軟骨、角膜等を含む)移植、細胞治療、遺伝子治療(CAR-T細胞療法等を含む)を含む保険内治療に供する製品
 ※3 再生医療等製品の開発・製造を企業や大学・研究機関から受託する事業
 ※4 帝人グループの望ましい企業風土を明確にし、帝人グループの企業風土を変革していくことを目的としたプロジェクト

機会・リスクに先手で取り組み、 未来の社会から選ばれる存在に

私たちは「未来の社会を支える会社」を目指すにあたり、優先して取り組むべき5つのマテリアリティを特定しており、TRM(トータル・リスクマネジメント)の枠組みの中で管理しています。①気候変動の緩和と適応、②サーキュラーエコノミーの実現、③人と地域社会の安心・安全の確保、④人々の健康で快適な暮らしの実現の4つは、主に私たちの3つのソリューションで応えていく課題であり、⑤持続可能な経営基盤のさらなる強化については、経営基盤や経営資源にかかわる課題に取り組むものです。これらは社会課題をリスクと機会の両面から捉えて特定したもので、TRMコミティーや取締役会では、リスクだけでなく機会についても焦点を当てて議論するようにしています。

私は、2030年の社会を見据えた「機会」を積極的に捉えていくことが、将来の競争優位性につながると考えています。例えば、私たちは現在、複合成形材料のリサイクル・

リユース・リデュースを目指した研究や、石油由来原料に代わるバイオ由来原料からアラミド繊維を生産する技術開発などを行っており、未来の社会が必要とする製品についての環境対応を今のうちから進めています。今はまだ世の中から大きく注目される取り組みではありませんが、将来これら製品の需要が拡大し競争が激化した際に、すでに環境対応が備わっていることが大きな差別化要因や参入障壁になると見えています。市場が確立される前から競合によるキャッチアップを意識し、先手を打っておくことが重要だというのは過去の教訓でもあります。

同時に、想定されるリスクに適切に対処していくことも顧客をはじめとしてあらゆるステークホルダーから信頼を得ることにつながります。私たちのビジネスによる環境負荷は少なくないため、本中計では①②③の課題について、環境負荷低減の長期目標を設定しています。CO₂排出量、水、有害化学物質、埋立廃棄物に関するKPIで管理しており、目標達成のための具体的な取り組みをロードマップとして策定し取り組んでいるところです。CO₂排出量に関しては、2020年1月よりインターナショナルカーボンプライシング(ICP)制度を導入しました。社内炭素価格は欧州企業の基準を参考に、国内の一般的な水準よりもやや高めの€50/t-CO₂(6,000円/t-CO₂)に設定しています。2030年度、2050年度の目標達成に向けてCO₂排出量削減に資する設備投資を後押しするとともに、欧州をはじめとする各国のCO₂排出量に応じた課税などの動きを注視し、将来の炭素価格の上昇に備えていきます。

なお、現在TRMでは重大リスクを経営戦略リスクと業務運営リスクに分けて管理していますが、中にはCOVID-19のようにどちらにもオーバーラップするようリスクもあるため、2つを合わせて考えていく試みも始めています。さらに、複数の災害が同時に起こるような複合的なリスクも織り込み、事業継続計画を見直しているところです。近年私たちを取り巻くリスクは複雑性を増しており、非常に高度な

マネジメントが求められています。各地域、各事業と連携しながら引き続きしっかりと取り組んでいきます。

これからの時代に即した ガバナンスの在り方

これからは、企業はただ利益を追い求めるだけでなく、本当に意義のあることをして社会に貢献していくことがますます求められる世界になると見えています。そういう中で、何を基準に企業や経営陣を評価するのか。ガバナンスについてもこれからの時代に即したしくみを作っていくことは重要な課題であり、コーポレート・ガバナンス体制の見直しに継続的に取り組んでいます。

取締役会では取締役、監査役関係なく自由闊達な議論ができており、実効性および透明性は概ね満足できるレベルにあると思いますが、それをさらに進化させたいと考えています。2020年度は、主に取締役会議長を常時社外取締役にすることを決めたほか、2021年4月より指名・報酬諮問委員会の社外取締役に増員し、全社外取締役にメンバーとすることとしました。現在のシステムは約20年前に作ったものがベースになっていますので、今ある実効性を維持しながらも、外から見てより分かりやすいシステムに変えていきたいと思っています。2021年度は役員の報酬制度についても変更しています。現行の株式報酬型ストックオプションに代わり、譲渡制限付株式報酬と業績連動型株式報酬を支給するもので、役員がステークホルダーの皆様の視点を持ち、中期経営計画の達成や中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブになることを期待しています。加えて、今後優秀な人材を獲得していくためにはグローバルな報酬基準に見劣りしないことも重要なポイントであり、今回まずは役員の部分から着手したということです。



2030年の社会を見据えた「機会」を積極的に捉えていくことが、
将来の競争優位性につながると考えています。

最後に

私たちは、今後もできる限り株主・投資家の皆様との対話の機会を増やしていきたいと考えています。その上で帝人グループの中長期の成長にご期待・ご支援をいただければ大変有難く思いますし、良いご提案があれば私たちの経営に取り入れることもあり得ると思っています。本統合報告書については、飾らず、誠実に、私たちの今の状況や目指す姿を一人でも多くの方々にお伝えできるように制作しています。ぜひこの後のページもご一読いただき、対話の媒介ツールとしてもご活用いただければ幸いです。本中計は残り2年となりますが、長期ビジョン実現に向けた成長基盤を確立できるよう、目標達成を目指して引き続き歩みを進めます。株主・投資家の皆様におかれましては、今後ともぜひ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

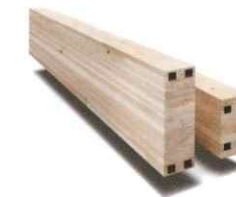


Our Value Creation

- 14 帝人グループの歩み
- 16 帝人グループのこれから
- 18 価値創造モデル
- 20 帝人グループのマテリアリティ
- 22 帝人グループが培ってきた強み
- 26 CFOメッセージ



 **LIVELY WOOD**
ELEVATING NATURE, ENHANCING LIFE



木材を炭素繊維で補強したハイブリッド集成材「LIVELY WOOD」は、剛性が木材の2倍以上で、建築材の梁に使用すると設計の自由度が向上します。スギをはじめとする日本の人工林の活用にもつながるソリューションであり、これまで木材を採用できなかった建築物への使用や、梁や柱のない広いオープンスペースの実現により、快適性の高い空間を提供していきます。

たゆまぬ変革と挑戦

帝人グループは1918年の創業以来、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。製品・サービスの継続的な付加価値向上、事業買収による新たなビジネスへの進出など、さまざまな変革と挑戦の歴史が現在の事業基盤につながっています。



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、高性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。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ました。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D₃製剤の創製



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と環境問題を事業機会とした経営の開始

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)(当時)へ資本参加したほか、2000年にバラ系アラミド繊維「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(当時)を開設し、他社に先駆けて複合材料の研究開発に着手しました。これらの取り組みにより、炭素繊維、アラミド、複合成形材料は現在の帝人グループの主要事業となっています。

また、1992年に「帝人グループ地球環境憲章」を制定し、省エネルギー・省資源・リサイクルなどへの関心の高まりを事業機会と捉えた取り組みを開始しました。2000年代に入り、PETリサイクルの事業化やバイオマスボイラーの導入など、環境に配慮した取り組みを他社に先駆けて実施しました。



熱可塑性CFRPコンセプトカー



「トワロン」用途例

2010年代～

ソリューション提供型ビジネスモデルへの変革

2010年代前半、素材の汎用化や世界金融危機による不景気の影響で業績が低迷する中、事業構造改革を推進し、2014年に打ち出した修正中期計画に基づく抜本的対策を断行しました。その後、「中期経営計画 2017-2019」(以下、前中計)の策定とともに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推進しました。

現在取り組んでいる「中期経営計画 2020-2022」では、前中計での考え方をさらに深化させ、持続可能な社会実現に向けて帝人グループが取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定し、取り組み方針を明確化しました。社会課題を機会とリスクの両面から捉え、帝人グループの強みと社会課題が交わる3つのソリューション(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)領域でのさらなる事業拡大と環境負荷をはじめとするリスクの低減、経営基盤の強化を目指しています。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、ヘルスケア事業では保険外領域も含めた包括的なヘルスケアサービスの提供・創出に取り組み、2030年の目指すべきポートフォリオへと変革を進めています。



自動車向け複合成形材料



航空機向け炭素繊維中間材料



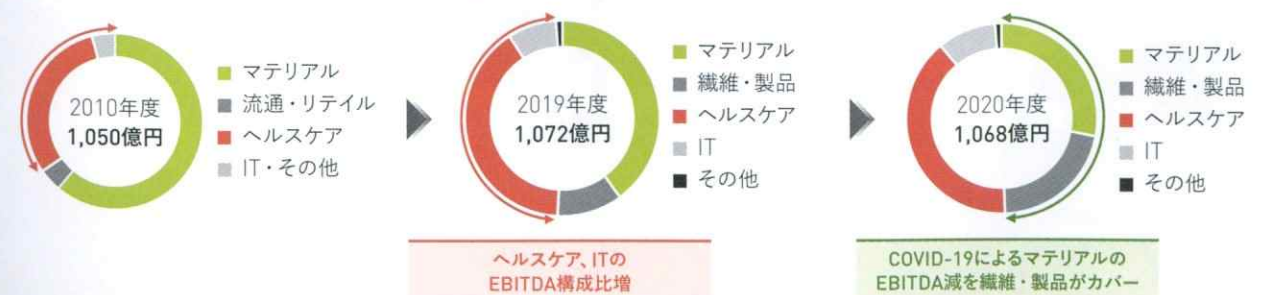
スーパー大麦「バーリーマックス」

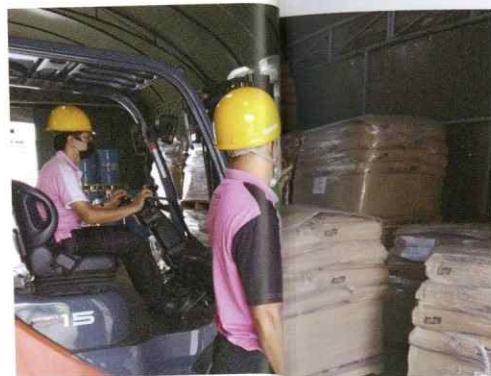
主要経営指標の推移



EBITDA構成比の変化

ポートフォリオ変革を通じて、より安定した収益構造へ

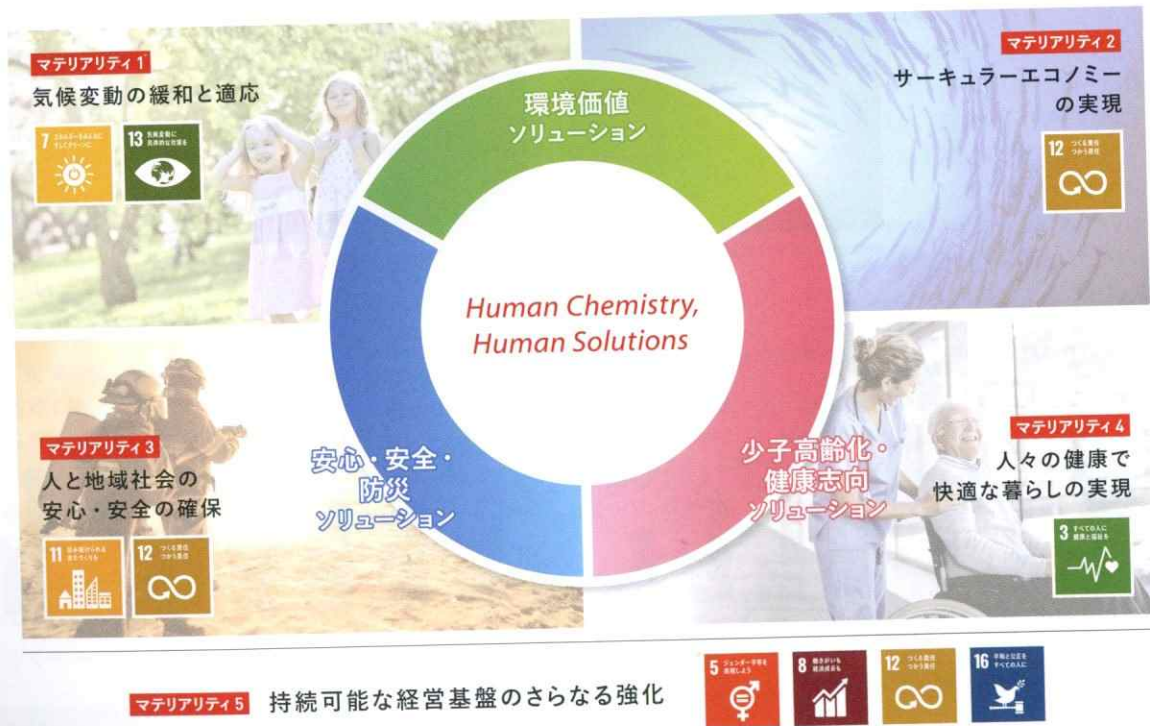




帝人グループのこれから

未来の社会に向けて

「人と地球環境のために化学の可能性を追求し、社会の進化を加速させるソリューションを提供することで、企業理念であるQuality of Life向上の実現に挑戦し続けること」※により、私たちは未来の持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。



※ ブランドステートメント“Human Chemistry, Human Solutions”の意味

「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。

環境価値ソリューション

地球に

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

安心・安全・防災ソリューション

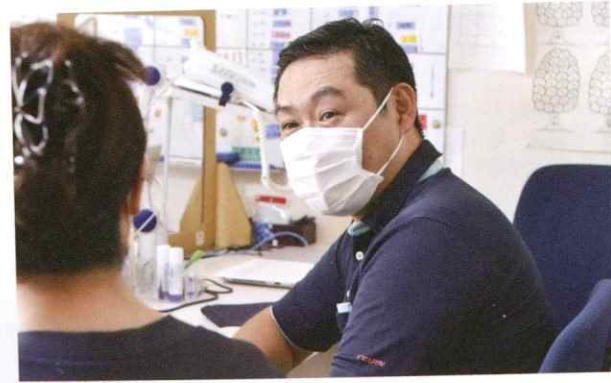
社会に

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

少子高齢化・健康志向ソリューション

人に

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。



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課題です。「中期経営計画 2020-2022」では、自社にとっての機会とリスクを整理し、5つのマテリアリティを特定しました。それぞれにKPIを設定して取り組みを推進することで自社の成長につなげています。

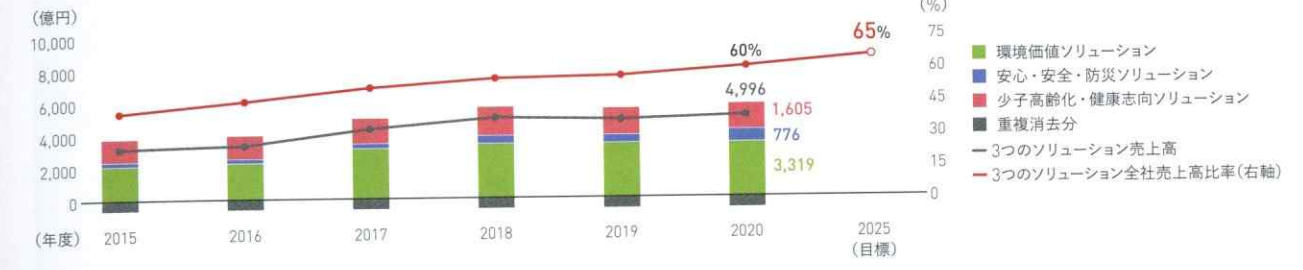
マテリアリティ特定プロセス

帝人グループは、社会課題やSDGsが掲げるゴールを幅広く把握・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、外部有識者と対話した上、経営会議で帝人グループのマテリアリティを特定し、取締役会で承認しています。

重要課題 (マテリアリティ)	帝人グループにとっての機会	関連事業および製品・サービス例	帝人グループにとってのリスク	KPI
マテリアリティ1 気候変動の緩和と適応	環境価値ソリューション <ul style="list-style-type: none"> エネルギーの効率化・クリーン化で、気候変動の緩和に貢献 安心・安全・防災ソリューション <ul style="list-style-type: none"> 高機能素材やIoTの活用で、安全性・強靱性を備えた社会の構築に貢献 	自動車向け複合成形材料、航空機向け炭素繊維中間材料、水素タンク、水素パイプライン、バッテリーセパレータ、高機能繊維補強材料、雨水貯蔵ブロック、冷却・冷感素材、遮熱関連製品など	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連の規制強化による事業活動への影響 自社グループCO₂排出量の増大による環境負荷 本社・事業所の風水害被災による事業活動への影響 	・3つのソリューション売上高比率 ・CO ₂ 削減貢献量 ・自社グループCO ₂ 排出量 ・サプライチェーンCO ₂ 排出量
マテリアリティ2 サーキュラーエコノミーの実現	環境価値ソリューション <ul style="list-style-type: none"> 製品の長寿命化、3Rの促進で、サーキュラーエコノミーの構築に貢献 	高性能タイヤ補強材、リサイクルポリエステル素材「エコベット」「コードレ」、植物由来原料を使用した素材「ソロテックス」「プラントベット」、ケミカルリサイクルライセンシング、在宅医療機器レンタルビジネスなど	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連の規制強化による事業活動への影響 資源の枯渇 製品廃棄時の環境破壊、環境負荷 製造時の環境負荷 	・3つのソリューション売上高比率 ・淡水取水量売上高原単位 ・埋立廃棄物量売上高原単位
マテリアリティ3 人と地域社会の安心・安全の確保	環境価値ソリューション <ul style="list-style-type: none"> クリーン技術で、地球環境汚染の防止・浄化に貢献 安心・安全・防災ソリューション <ul style="list-style-type: none"> 高機能素材やIoTの活用で、安全性・強靱性を備えた社会の構築に貢献 せんいの力で、より快適な暮らしの実現に貢献 	防護衣料、高機能繊維補強材料、雨水貯蔵ブロック、安否確認サービス、シートセンサーメンブレン、超軽量天井材、エアバッグ基布等安全部材、アスベスト代替素材、バグフィルターなど	<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスの安全性低下による信用失墜 欠陥などに起因する損害賠償請求 有害化学物質などによる生態系の破壊や環境汚染 	・3つのソリューション売上高比率 ・有害化学物質排出量売上高原単位
マテリアリティ4 人々の健康で快適な暮らしの実現	少子高齢化・健康志向ソリューション <ul style="list-style-type: none"> 医療・健康サポートを通じて、人々の健康維持・健康寿命の延伸に貢献 安心・安全・防災ソリューション <ul style="list-style-type: none"> せんいの力で、より快適な暮らしの実現に貢献 	医薬品、在宅医療機器、埋め込み型医療機器、機能性食品、地域包括ケアシステム関連サービス、病院向けシステム、機能性インテリア製品、高機能衣料製品、熱中症対策ウェアなど	<ul style="list-style-type: none"> 多様化する医療ニーズに対応できず競争力が低下 職場環境の悪化による従業員の満足度低下 	・3つのソリューション売上高比率
マテリアリティ5 持続可能な経営基盤のさらなる強化	「持続可能な経営基盤のさらなる強化」の各項目の詳細については、右記のページおよびサステナビリティサイトを併せてご参照ください。	企業倫理・コンプライアンス 情報セキュリティ・個人情報保護 保安防災・労働安全活動 製造物責任(PL)・品質保証	役員ダイバーシティ 女性活躍重点目標	

マテリアリティとKPI
<https://www.teijin.co.jp/csr/sustainability/materiality.html>

3つのソリューション売上高比率



帝人グループが培ってきた強み

帝人グループには、たゆまぬ変革と挑戦の歴史の中で培ってきた以下のような強みがあります。今後も競争優位の確立を図り、「中期経営計画 2020-2022」を確実に遂行することで、「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かって歩みを進めます。

時代の変化を捉えたポートフォリオ変革力

▶ 社会のニーズを先取りし、未来の社会を支える新たなビジネスモデルの確立に挑む



人財の多様性への受容力

▶ D&Iのさらなる推進で、イノベーションの創出を加速



変革と挑戦の100年

世界20ヵ国以上の人財が活躍

信頼の品質と顧客リレーション

▶ 高度化するニーズへの提案力にさらに磨きをかける




顧客満足度 93%※

※ 2020年度に実施した顧客満足度調査結果に基づく。全体平均値5段階評価で4点以上の割合を記載。カバー率(アンケートを実施した事業の売上高合計/連結売上高)は80%

ガバナンスの実効性・透明性

▶ 先駆けて強化してきたガバナンスのさらなる向上



非財務指標を取り入れた
役員報酬制度への改定

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。

長期ビジョンの実現に向けて

▶ 社会のニーズを先取りし、未来の社会を支える新たなビジネスモデルの確立に挑む

■ CSP社*を中心とした複合成形材料事業の拡大

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、環境負荷を低減します。顧客と一体となり、カーボンニュートラル社会を実現していくためのソリューションを提案しています。

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

■ 地域密着型総合ヘルスケアサービス事業への展開

医薬・在宅医療で培った技術力や事業基盤を活かし、地域密着型総合ヘルスケアサービス事業への展開を進めています。埋め込み型医療機器や機能性食品素材、デジタル医療やリハビリテーションのソリューションなど、新しい製品・サービスを展開し、ユニークなヘルスケアビジネスの確立を目指しています。

汎用化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

社会のニーズの変化 (Quality of Lifeの向上)

1950年代～

「物」や「量」の充足ニーズ
〈天然素材からManmade素材への代替〉

1990年代～

「機能」と「質」の高度化と長寿化ニーズ
〈素材の機能向上と医療の質の向上〉

2000年代～

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〉

合成繊維

(レーヨン繊維
→ポリエステル繊維)



化粧品

(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



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



IT

IT基盤システムからITサービスへの展開



1918 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

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

帝人グループが培ってきた強み



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、172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。

長期ビジョンの実現に向けて

▶ D&Iのさらなる推進で、イノベーションの創出を加速

■ グローバルレベルでのD&I推進

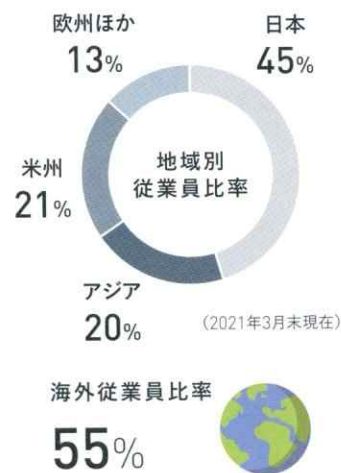
これまで日本を中心に進めていたダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを、グローバル、そしてアジア・米州・欧州にも広げてKPIを設定し、さらなる組織の活性化・イノベーション創出のための企業風土づくりに取り組んでいます。



CSP社本社
(米国 ミシガン州)

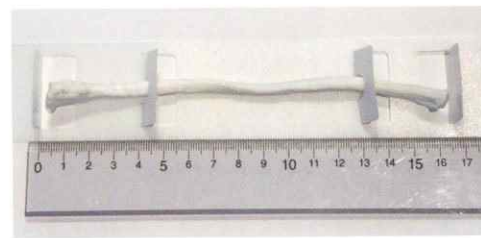


Teijin Aramid B.V.本社
(オランダ アーネム市)



■ 多様な業種・職種の人財による協創

マテリアル・ヘルスケア・ITなどの多様な専門性を有した人財の協創で、さまざまな製品・サービスが生まれています。社外との協創も積極的に行いながら、単独では創出困難な革新的な製品・サービスを拡充していきます。



CoreTissue BioEngineering(株)と共同で、世界に先駆けて脱細胞化技術に応用した人工靭帯の量産化技術の開発を推進しています。



帝人が製造・販売する高機能メンブレン「ミライム」を濃縮膜として使用した感染症迅速診断キット向けウイルス濃縮デバイスの試作品。(株)ビズジョンとの協創により、商業化を目指しています。

■ 全社 ■ マテリアル ■ ヘルスケア ■ 繊維・製品/IT



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。

長期ビジョンの実現に向けて

▶ 高度化するニーズへの提案力にさらに磨きをかける

■ 製品・サービスのさらなる高付加価値化

マテリアル事業や繊維・製品事業では開発段階から顧客と強く連携し、高付加価値の製品・サービスを生み出しています。環境価値や安心・安全にかかわるさらなるソリューションの提案力を高めることが競争力につながります。



北米主要自動車メーカーとの強固な関係

米国のゼネラルモーターズ社のピックアップトラックに採用された、帝人の熱可塑性炭素繊維複合材料「Sereebo」

■ 製品・サービス・ノウハウ・ネットワークを最大限に活用した社会貢献(COVID-19への対応)

COVID-19により医療用物資が逼迫する中、社会的要請に応えるために、医療機関への医療用ガウンを迅速かつ大量にお届けするなど、事業活動を通して社会に貢献しています。

📖 P.40 繊維・製品事業

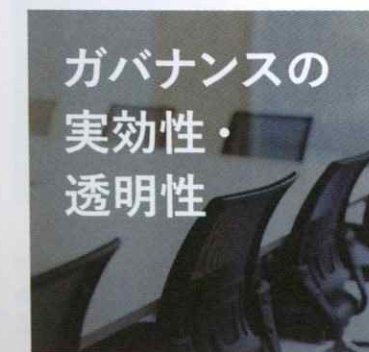
■ 地域包括ケアシステム関連新事業の創出

医薬と在宅医療で培ってきた患者さんや医療従事者とのつながりを活かし、地域密着型の総合ヘルスケアサービスのプラットフォームの確立とさまざまな製品・サービスの提供を目指しています。MR・在宅医療営業・在宅ケア職・看護師・臨床検査技師などの多職種のチーム営業で、地域の医療ニーズに応えます。



在宅医療では、緊急時・災害時に備え24時間対応のサポート体制を構築。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。

■ マテリアル ■ ヘルスケア ■ 繊維・製品/IT



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。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社外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、グローバルでのグループ戦略を含む経営全般への提言や、CEOの指名・報酬諮問の機能を担っています。

📖 P.55 コーポレート・ガバナンス

長期ビジョンの実現に向けて

▶ 先駆けて強化してきたガバナンスのさらなる向上

ガバナンス改善に向けた取り組み

グローバルで優秀な人財の確保や企業価値の増大に向け、非財務指標や中期での業績達成度を評価に取り入れた役員報酬制度に改定しました。また、2021年4月より右記項目を変更し、客観性・透明性を強化しました。今後もガバナンスのさらなる実効性向上に向け、継続的に改善を実施していきます。

- ・取締役会議長を常時社外取締役に
- ・会長の任期を短縮(内規)
- ・指名・報酬諮問委員会の構成メンバーを変更(全社外取締役が参加)
- ・相談役は原則会長不在時のみ配置^{※1}
- ・名誉顧問制度を廃止^{※1}
- ・顧問・特別顧問制度を廃止^{※2}

※1 次期会長就任者からの適用 ※2 2021年4月時点の対象者には適用しない

CFOメッセージ



刻々と変わる事業環境下、
機会とリスクを見据えた
適切な資源配分により長期ビジョンの
実現、企業価値の向上を目指します。

鍋島 昭久

代表取締役常務執行役員
CFO、経理・財務担当

2020年度の総括と2021年度の見通し

「中期経営計画 2020-2022」(以下、本中計)初年度である2020年度、世界経済はCOVID-19感染拡大の影響により低迷し、高い不確実性の中で推移しました。特に前半での影響は大きく、その後一旦は持ち直したものの、後半にかけて再度の感染拡大により経済回復のペースは鈍化しました。

マテリアル事業は、主要顧客である自動車業界および航空機業界がCOVID-19の影響を大きく受け、自動車向け複合成形材料、航空機向け炭素繊維を中心に苦戦を強いられました。一方で、繊維・製品事業におけるガウンなどの医療用防護具やIT事業の電子コミック配信サービスが好調だったことに加え、ヘルスケア事業も薬価改定の影響を受け、主力医薬品の販売拡大や医療機器のレンタル台数の増加などにより底堅く推移しました。

結果として、売上高は前年度比2.0%減、営業利益は同2.3%減の微減収・微減益にとどまったものの、親会社株主に帰属する当期純利益は、航空機需要が長期にわたり低迷

するとの見通しに基づく炭素繊維事業の固定資産減損損失の計上などにより、67億円の損失となりました。これに伴い、ROEは-1.7%と本中計の2022年度目標を大きく下回りました。一方、営業利益ROICは目標水準を満たす8.6%、EBITDAは2019年度と同水準の1,068億円を確保しました。

財務基盤については過去に実施してきた構造改革などを経て強化されており、自己資本比率は39.2%、D/Eレシオは0.94倍と健全な財務体質を引き続き維持しました。

2021年度は、変異ウイルスによる感染再拡大の懸念など依然として見通しが不透明ではありますが、世界各国でのワクチンの普及などにより、2019年度の水準まで経済が回復すると見えています。マテリアルおよび繊維・製品事業はCOVID-19の影響から回復が継続、ヘルスケアおよびIT事業は引き続き堅調な状況を想定しており、EBITDAは1,300億円、ROEは8%を見込んでいます。一方、営業利益ROICは大型投資に伴う投下資本増加により低下し、7%となる見通しです。

中期経営計画における戦略投資の状況

2020年度は、アラミド繊維の生産能力増強や複合成形材料のテキサス新工場の建設などの設備投資、TOBを通じた(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング(J-TEC社)の子会社化など約850億円の投資を行いました。また、2021年度は4月に武田薬品工業(株)から糖尿病治療薬4

剤を販売承継しています。この糖尿病治療薬は年間売上高300億円超の実績を持つ上市済みの医薬品で、主力薬「フェブリク」の後発品参入影響をカバーすると同時に、既存事業に対するシナジー効果や地域包括ケアシステム関連新事業の展開加速の基盤となることも期待しています。この

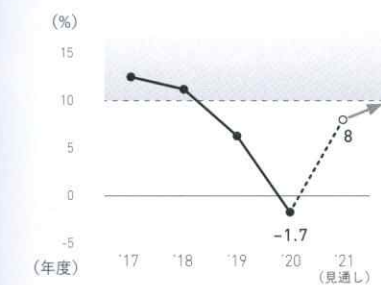
承継に伴う取得対価1,330億円については、手元現金とブリッジローン1,100億円にて手当てした後、600億円のハイブリッド社債を7月に発行し、返済資金の一部に充当しました。これにより一時的に悪化する財務体質の改善とともに、将来の収益源育成に向けたStrategic Focus分野への資源投入の実行を支える財務健全性を確保し、ハイブリッド社債の資本性考慮後ベースで中期的に目安としているD/Eレシオ0.9倍の水準への早期改善を目指します。

COVID-19の影響で計画に遅れが生じている事業もありますが、グリーンリカバリーの潮流やニューノーマルの世界も見据え、取り組むマテリアリティ(重要課題)に変更はありません。COVID-19による社会の変化は、むしろ私たちが提

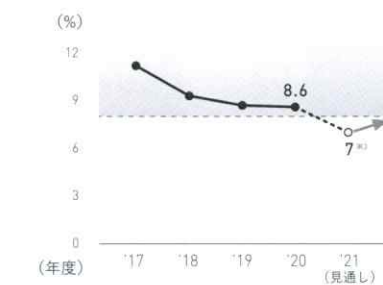
供するソリューションへのニーズ顕在化を加速させており、機会をしっかり捉えていく必要があります。こうした将来のニーズを取り込んでいくべく、本中計策定時に設定していた3年間の設備投資・M&A枠を3,500億円から4,500億円に増額し、3つのソリューションの内訳も見直しました。成長基盤確立に向けたStrategic Focus分野への積極投資を加速させ、中長期のEBITDA目標の達成を目指します。Profitable Growth分野では、バラ系アラミド繊維の生産能力増強などをはじめとして利益ある成長を維持するための投資を継続します。その投資を上回って得られたキャッシュは、Strategic Focus分野への投資の原資とする考えです。

2022年度目標

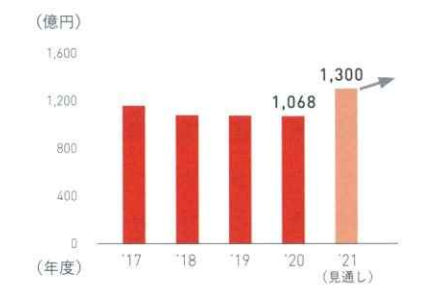
ROE^{※1} 10%以上
営業利益ROIC^{※2} 8%以上
EBITDA^{※4} 1,500億円



※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



※2「営業利益÷期首・期末平均投下資本」にて算出
*投下資本 = 純資産 + 有利子負債 - 現金及び預金
※3 2021年度の期首投下資本(見通し)に糖尿病治療薬販売権承継による増加を含めて算出



※4「営業利益+減価償却費(のれんを含む)」にて算出

設備投資・M&A枠

ソリューション別



事業領域別(目安)



事業分野別



投資方針とポートフォリオのモニタリング

投資に対するリターンの回収時期は案件により大きく異なりますが、Profitable Growth分野では比較的早期に確実な回収を見込める投資を行う一方、Strategic Focus分野への投資は比較的风险も高く、回収まで時間がかかることも想定されます。そのため、事業ごとに営業利益ROICの目標を設定した上でポートフォリオの定期的なモニタリングを強化し、グループ全体で資源配分の最適化を図っています。

なお、航空機用途の長期低迷が予想される炭素繊維事

業については、計画に対して時間軸の遅れはありますが、今後ますます高まる軽量化ニーズを捉えるべく、航空機向け中間材料のプログラム獲得に向けた開発は変わらず継続する方針です。今後は航空機市場の回復動向、プログラムの獲得状況、収益性の改善状況などを定期的にモニタリングしつつ、需要が旺盛な風力発電などの一般産業およびレクリエーション用途の販売拡大、そして、徹底的なコスト削減を行うことで3年以内のEBITDA黒字化を目指します。

「投資効率」と「稼ぐ力」の向上

企業価値の向上を図るためには資本コストを上回るリターンが必要です。そのため私たちは、ROEや営業利益ROICを重視しながら投資効率の向上を図るとともに、資本コストの低減にも努めています。具体的には、ポートフォリオ変革や各事業の製品構成改善による収益のボラティリティの低減、最適な資本構成の実現、政策保有株式などの資産売却による投下資本の圧縮、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションの強化などに取り組んでいます。

稼ぐ力を測る上ではEBITDAを重視しています。2022年度の目標については事業環境の変化を鑑み、本中計策定

時はマテリアル800億円・ヘルスケア450億円だった内訳を、マテリアル650億円・ヘルスケア600億円と変更しましたが、全社1,500億円の目標に変更はありません。これを達成することが、2025年度に2,000億円、2030年度に2,500億円超のEBITDA目標への道筋になると考えており、本中計では将来の収益源育成に向けた投資を継続し、各事業で掲げた施策を着実に推進します。それに加え、工場の生産性向上、働き方改革やRPA(Robotic Process Automation)の活用などによる営業・本社スタッフの業務効率化にも取り組んでいきます。

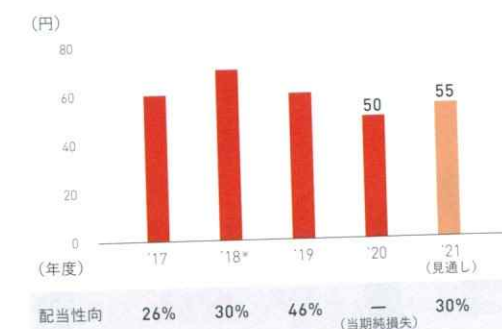
株主還元方針

獲得したキャッシュは、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ていく方針です。株主還元については、中期的な配当性向は当期純利益の30%を目安とし、利益成長に伴った増配を目指しながらも、安定性・継続性も考慮して配当額を検討しています。加えて、状況に応じて自己株式取得などの機動的な資本政策も実施することとしています。2020年度はCOVID-19の影響もあり減収減益となりましたが、1株当たり配当金は年間50円とさせていただきます。2021年度は増益見通しを反映し、5円増の55円を予定しています。

事業環境が刻々と変化する中、リスクに備えて健全な財務体質を維持しながらも、機会を捉えた成長投資と株主還元を充実させ企業価値の向上を図る、その舵取りがCFOの役割だと認識しています。株主・投資家の皆様におかれま

しては、今後とも帝人グループの中長期の成長、持続的な企業価値向上への取り組みにご理解・ご期待いただきますようお願い申し上げます。

1株当たり配当金



※ 100周年記念配当10円/株を含む

Our Performance and Strategies

30 事業戦略

- 30 マテリアル事業領域
- 36 ヘルスケア事業領域
- 40 繊維・製品事業
- 41 IT事業
- 42 帝人グループのイノベーション
- 45 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進
- 47 地球環境への取り組み



JOLLY GOOD! × **TEIJIN**

バーチャルリアリティ(VR)を用いたうつ病の認知行動療法を補助するシステム(CBT-VR)を(株)ジョリーグッドと共同開発しています。うつ病治療における未充足の医療ニーズを踏まえた先進的なサービス開発に取り組み、社会への貢献を目指しています。

マテリアル 事業領域

事業紹介



自動車向け
複合成形材料



2017年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、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。

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

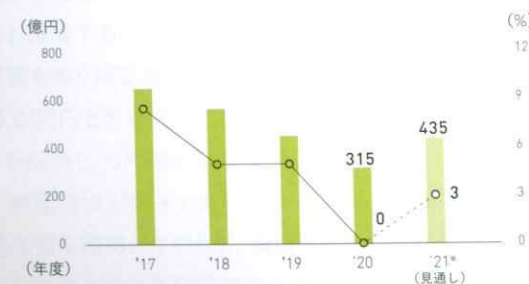


アラミド



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、防弾・防護衣料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。

EBITDA・営業利益ROIC



■ EBITDA(左軸) — 営業利益ROIC(右軸)
(注)2017年度および2018年度は繊維・製品を含む
※ 2021年5月公表時見直し



航空機向け
炭素繊維中間材料



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、CO₂排出量削減などに貢献する素材として注目されており、航空宇宙用途や風力発電などの一般産業用途を中心に需要が拡大しています。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。航空機向け中間材料の開発を進めると同時に、風力発電などの一般産業用途やレクリエーション用途などの足元での旺盛な需要にも対応しています。

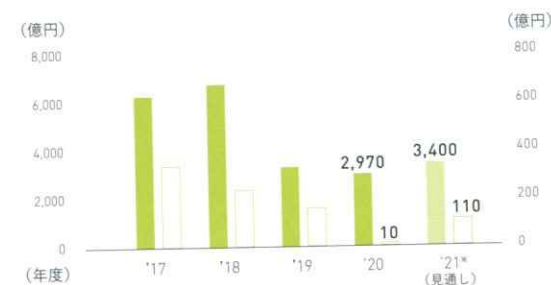


樹脂



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が拡大しています。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、高い品質・技術等による高付加価値用途への積極的な展開を進めています。

売上高・営業利益



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)
(注)2017年度および2018年度は繊維・製品を含む
※ 2021年5月公表時見直し

事業統轄メッセージ

社会のニーズが刻々と変わる中、より深い洞察力を持って、お客様の課題を解決するソリューションを提供していきます。



内川 哲茂

取締役常務執行役員
マテリアル事業統轄

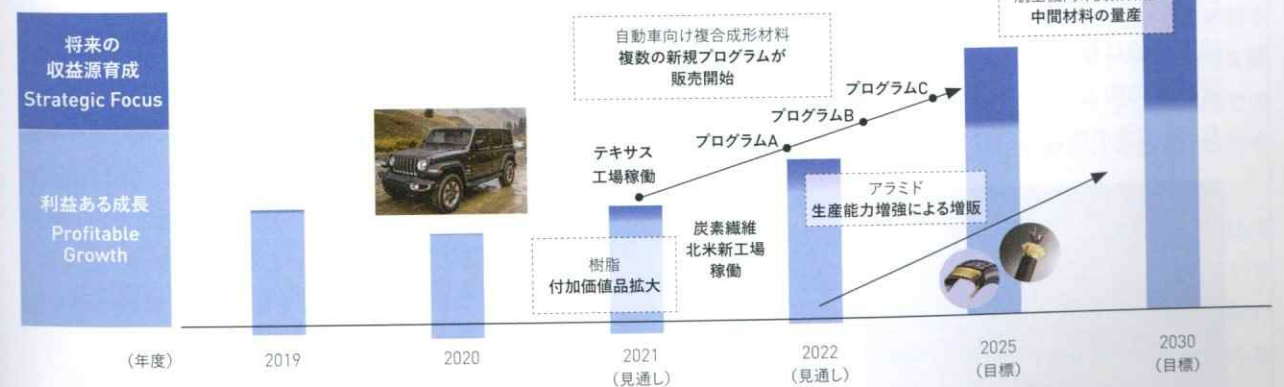
マテリアル事業では、モビリティの軽量化、素材・部品の環境対応などをはじめとしたさまざまな社会のニーズを機会として捉えることで成長し、持続可能な社会の実現へ貢献することを目指しています。「中期経営計画 2020-2022」(以下、本中計)では、高機能素材とマルチマテリアル化による高付加価値用途への展開加速をテーマとして掲げ、Strategic Focus分野として自動車向け複合成形材料・航空機向け炭素繊維中間材料を育成するとともに、Profitable Growth分野ではアラミド繊維・樹脂・炭素繊維の自社素材において高付加価値用途の拡大・浸透に取り組んでいます。

本中計1年目である2020年度は、COVID-19の影響により自動車用途や航空機用途を中心に需要低下の影響を大きく受けたため、事業全体で計画から遅れが生じましたが、私たちのソリューションに対するニーズはますます高まっており、目指すべき方向性は不変です。加えて、私が今後重要だと考えているのは、より深い洞察力を持ってお客様が本当に求めている価値を提供することです。これだけグローバルに人々の移動が制限されサプライチェーンの在り方が見直されている今、お客様が企業を選ぶ基準も変わってきていると肌で感じます。これからは単に素材の性能や価格、納期の部分で勝負するだけでなく、例えば製品の安定供給やライフサイクルアセスメント(LCA)などのプラスアルファ

の取り組みがお客様との強固な信頼関係や競争力につながるでしょう。あるいは、そのような付加価値を提供できない企業は淘汰されてしまう、ということなのかもしれません。社会のニーズが刻々と変わる中、私たちの考えや取り組みをお客様へどう訴求し、どのような製品・サービスを提供していくか。私たちの取り組む姿勢にも変化が必要です。本中計残り2年、社員一人ひとりがお客様の抱える課題に自分事として取り組み、さまざまなソリューションを積極的に提案していくことが、各プロジェクトの成功につながると考えます。

私は、本中計で掲げている2025年、2030年のあるべき姿に向かう道筋の中で、短中期の収益力と長期の成長とのバランスをうまく舵取りすることに加え、帝人グループの持つ有形・無形のさまざまな資産を掛け合わせることで新しいソリューション・事業を少なくともひとつは生み出したいと考えています。それが事業統轄としての私の役割であると認識し、長期ビジョンの実現をリードしていきたいと思えます。

収益成長イメージ(EBITDA)



自動車向け複合成形材料

自動車向け複合成形材料のSWOT

S 強み

- 品質安定性に優れた複合成形技術
- 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

W 弱み

- 拡大局面での収益性確保

O 機会

- 車体の軽量化による排出ガス低減・燃費改善とLCA最適化のニーズ
- DXによるOEM[※]との情報共有推進による需要精度向上

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。

中核を担う米国CSP社の概況

2020年度は、期初にOEMにおける生産の大幅な減少で自動車部品の生産・販売が大きく影響を受けましたが、第2四半期以降、CSP社製品供給の主力となるSUV・ピックアップトラックをはじめとする米国自動車市場が大幅に回復しました。COVID-19の影響でOEMの新車種立ち上げが後ろ倒しになったことにより、一部販売の実現時期が本中計から数年遅れる見込みであるものの、新規プログラムの獲得は想定通り進捗しています。また、米国テキサス州の新工場の立ち上げなどの成長投資も計画に沿って着実に進めています。

一方、工場稼働が回復する中、米国では比較的高水準の失業保険給付が継続している影響で従業員の確保が課題となっており、定着率改善のための施策を推進しています。2021年度には失業保険給付に起因する労働需給の逼迫は緩和する見通しであり、雇用の安定化による習熟度の向上に伴う生産性の改善を見込んでいます。また、生産性の向上に向けては工場の自動化・プロセス改



工場の自動化の様子

善についても継続的に取り組んでいます。

CSP社では、2022年度にのれん償却後の営業利益黒字化を目指しています。

欧州・中国における事業基盤の強化

複合成形材料事業では、CSP社をさらに強化し北米で圧倒的なポジションを確立するとともに、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。

一般にEVをはじめとする次世代自動車の開発は欧州、とりわけドイツを中心に最先端の取り組みが行われており、そこでのプロトタイプがグローバルに広がる動きがあります。こうした中、欧州各拠点の連携を強化しOEMへの提案力向上を図るため、2020年2月に自動車向け複合成形材料のプロトタイプングや次世代自動車開発に向けた市場開拓・技術調査を担うTeijin Automotive Center Europe GmbH(TACE)をドイツに設立しました。各拠点の研究開発やマーケティングの機能を有機的に連携させる「TACE」の機能は、欧州でのプログラム獲得、さらには欧州の技術を、次世代自動車がいち早く広がりつつある中国で展開していく上でも重要な役割を果たしており、今後も取り組みのさらなる深化を図ります。

中国では2020年度、CSP社と中国の鉄道向け部品およびモジュールメーカーVictall社^{※1}との合併であるCSP-Victall社^{※2}を完全子会社化しました。グループ内での効率的な事業運営に加え、帝人グループの技術を積極導入することによる事業拡大や生産性の向上を図っていきます。

※1 Qingdao Victall Railway Co., Ltd.

※2 CSP Victall(Tangshan)Structural Composites Co., Ltd.

環境負荷低減への取り組み

製品の全過程で発生する環境負荷を計算するLCAに取り組んでおり、2021年度より本格的な運用を開始します。自動車の外板や構造材に使用されている、ガラス繊維および炭素繊維複合材料などを対象に、OEMに供給する部材の製造から廃棄までの過程で発生するCO₂排出量を開示することを見据えています。また、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。

SOLUTION

環境価値ソリューション

マテリアリティ1 気候変動の緩和と適応

米国・欧州における技術開発拠点の取り組み

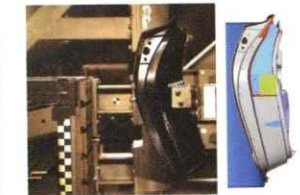
複合成形材料事業では、マルチマテリアル化、モジュール化、IoTの活用などをテーマとし、ソリューションビジネスの確立に向けて各開発拠点の連携を強化しています。開発を迅速に推進するため、日本・米国・欧州の各拠点において開発分野・機能を分担するとともに、米国・欧州での技術開発拠点の整備を進めています。

2020年2月に設立した「TACE」では、CSP Europe社(フランス)、Inapal社^{※1}(ポルトガル)、Benet社^{※2}(チェコ)といった欧州の各拠点と強力な連携体制を構築しています。各拠点が個別に保有する設計・評価技術を融合し、プロトタイプ試

作やその評価・データ解析といった高度な役割を担うことで、次世代自動車の開発に向けてスピード感あるソリューション提案を行っています。さらには、マーケティングや新技術・M&Aの可能性に関する調査などの機能を整備することで欧州のOEMとの取り組みを加速し、軽量性・強度・デザイン・生産性・コスト効率といった多様な顧客ニーズへの対応を強化しています。

米国では、ミシガン州にAdvanced Technologies Center(ATC)を開設しており、CSP社の主力材料であるGF-SMC^{※3}に帝人の有する複合成形材料や炭素繊維に関する知見を融合し、EVやHVなどの次世代自動車に求められる軽量で高強度な部品の開発に注力しています。「ATC」

では日本・欧州の各研究開発拠点との共同開発を推進し、グローバルでのマルチマテリアルの提案力をさらに強化しています。



「TACE」で行われる耐衝撃性の実験とCAE解析(イメージ)

※1 Inapal Plasticos SA

※2 Benet Automotive s.r.o.

※3 Glass Fiber-Sheet Molding Compound: 熱硬化性樹脂をガラス繊維に含浸させ、シート状にした成形材料

航空機向け炭素繊維中間材料

航空機向け炭素繊維中間材料のSWOT

S 強み

- 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、ノンクランプファブリック)

W 弱み

- 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
- 開発から商業化、収益化までの時間軸が長い

O 機会

- 機体の軽量化による排出ガス低減・燃費改善のニーズ
- 製造コスト削減のニーズ

T 脅威

- 航空機需要の落ち込み
- 競争の激化、汎用化

3年以内にEBITDAを黒字化

2020年度は、COVID-19により需要が減少した航空機用途において炭素繊維「テナックス」の販売量が大幅に減少したため、風力発電用途やレクリエーション用途など、航空機用途以外への販売を強化しました。

今後も数年にわたり航空機需要は低迷すると見られ、航空機メーカーの新型機の開発プログラムにも遅延が発生していますが、市場は中長期的には回復し、伸長する見通し

です。モビリティの軽量化ニーズは継続し、また、電動垂直離着陸機(eVTOL)などのエアモビリティの新規需要も拡大することが予想されます。そのため、将来を見据えながら、他社比で先行し技術優位のある熱可塑性プリプレグ、ノンクランプファブリックを中心とした航空機向け中間材料の開発を進めています。機体メーカーからは、材料価格だけでなく、成形時間の短縮や生産効率向上などのソリューションが強く求められており、生産プロセス効率の向上に寄与する熱可塑性プリプレグやノンクランプファブリックの開発に優先的に資源を投入し、シェア獲得を目指す方針です。

一方、風力発電や圧力容器などの一般産業用途については環境対応に向けた需要が旺盛なため、その需要を着実に取り込んでいきます。2021年7月に商業生産を開始したベトナムのプリプレグ新工場では、アジア市場での一般産業およびレクリエーション用途向けの生産・販売を強化します。

北米炭素繊維新工場の稼働に向けた準備は継続していく方針であり、2022年の商業生産開始を予定しています。稼働当初は一般産業およびレクリエーション用途向けの生産を中心に、中長期では航空機用途向けの生産を目指す予定です。

事業戦略

マテリアル事業領域

航空機市場の回復、プログラムの獲得状況、収益性の改善レベルなどを定期的にモニタリングしながら、徹底的

なコスト削減にも取り組み、炭素繊維事業として3年以内のEBITDA黒字化を目指します。

航空機向け中間材料事業の取り組み事例(2019~2020年)

取り組み	供給先	製品
認定取得	ボーイング社次世代一次構造材	熱可塑性プリプレグ
機体が初飛来※1	エアバス社一次構造材(A350XWB)	熱可塑性複合材料
米国Renegade社※2買収	航空機・航空機エンジン関連メーカー	高耐熱熱硬化プリプレグ
採用	エアバス社主翼スポイラー(A320neo)	ノンクリンプファブリック・織物
材料認定取得	コリンズ・エアロスペース社(航空機向け構造材メーカー)	熱可塑性複合材料
供給契約締結	サフラン社(航空宇宙・防衛関連メーカー)	高耐熱熱硬化プリプレグ
採用	日機装(株)次世代エンジン部品(エアバス社プロジェクト採用決定)	高性能速硬化プリプレグ

※1 採用は2014年(世界初) ※2 Renegade Materials Corporation

Profitable Growth

アラミド

アラミドのSWOT

S 強み

- パラ系アラミド繊維のマーケットリーダー
- コスト競争力(原料から製品供給まで一貫したサプライチェーン)と高い参入障壁
- 高度に自動化・デジタル化されたプロセス
- 持続可能なソリューションとサプライチェーンのフロントランナー
- 顧客との強固な関係

W 弱み

- 欧州での生産比率が高い

O 機会

- 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
- 次世代通信システム(5G)の普及
- 安全・安心を確保する防護衣料・装備へのニーズ
- アラミドハニカムペーパーによる航空宇宙市場への参入
- さらなる生産能力拡大を通じたスケールメリットの実現による生産性向上

T 脅威

- 自動車市場への依存度が高い
- 競合メーカーの台頭

競争優位性のより一層の強化

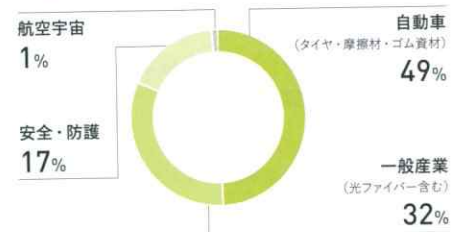
2020年度は、主力のパラ系アラミド繊維「トワロン」の販売量が、タイヤ補強材、摩擦材などの自動車関連や光ファイバーを含む用途全般において減少しましたが、各市場の復調に伴い、回復しました。

パラ系アラミド繊維においては品質およびコスト競争力で圧倒的なプレゼンスがあり、グローバルで市場シェアNo.1を誇っています。自動車や光ファイバーをはじめとす

る主要用途で需要が堅調に拡大する中、本中計ではオランダの原料・紡糸2工場の生産能力を2022年度から増強する予定です。2017年度比で25%以上の生産能力向上を見込んでおり、市場の成長を確実に取り込みながら年率5~7%の販売量成長を維持していきます。

また、アラミド事業ではこうした事業の拡大と並行して、業務の質・効率の継続的な進化を目指した「オペレーショナル・エクセレンス」の追求に取り組んでいます。デジタル技術による原料調達から納品に至るまでのサプライチェーン全体の一貫した管理や、工場の自動化の促進などにより、一層の競争優位性の向上を図っていきます。

2020年度 用途別販売量比率



サステナビリティの取り組み

アラミド事業では、CO₂排出や廃棄物などの事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組むとともに、顧客との協働を含む用途開発を強化し、軽量化素材による環境価値ソリューションの提供や循環型社会への貢献に注力しています。中核を担うオランダのTeijin Aramid社※では、20年以上にわたり使用済みとなったアラミド製品のリサイクルを推進しているほか、「トワロン」の使用による環境

への影響や経済価値などの顧客利益を定量化できる独自の換算システムも導入しています。このシステムにより、2019年度には、「トワロン」を使用したタイヤやコンベアベルトが215,000トン以上のCO₂排出の低減に貢献したことが算出されました。また2020年度は、自社製品のLCAの評価資料として、「トワロン」の持続可能性に関する情報を開示するエコデータシートを公表しました。当資料には、生産工程におけるCO₂排出量、リサイクル性、国際規格に基づく化学物質や環境に関する規制対応などを

記載しています。「トワロン」の持続可能性、生産工程の改善、100%再生可能電力への移行などに注力してきた結果、2021年度には最新のLCA調査により、「トワロン」のライフサイクルにおけるCO₂排出量を2014年対比で約30%削減したことが示されています。Teijin Aramid社のこうした取り組みは、帝人グループ全体のサステナビリティへの取り組みをリードしており、他の事業への波及効果も生まれています。

※ Teijin Aramid B.V.

Teijin Aramid社 アーネム本社



SOLUTION

環境価値ソリューション

マテリアリティ1 気候変動の緩和と適応

工場やオフィスにおける環境負荷低減

Teijin Aramid社では、オフィスや工場の消費電力について、持続可能な方法で生産されたエネルギーであることを証明する発電源証明(GO: Guarantees of Origin)を購入しています。2021年より、アーネム本社、研究開発拠点、アーネム・エメン・デルフザイルの3工場の消費電力分に対し欧州

の風力発電によるGOを購入しており、オランダ国内の使用電力の100%再生エネルギーを回っています。GOの価格は通常の電気料金よりも高く設定されており、GOを購入することが持続可能なエネルギーの生産・拡大への投資にもつながります。

また、同社では環境や従業員によりやさしいオフィスの構築を目指し、2020年9月より本社を移転しました。新本社は旧研究所の一部を活用しており、内装の解体時に発

生した破砕くずを駐車場の舗装に再利用するなど、建設段階から環境負荷低減に配慮しました。ソーラーパネル、ヒートポンプ、節水設備、日よけ、熱回収設備など、建物のエネルギー消費量低減に寄与する機能を完備するとともに、電気自動車や電気自転車の充電スタンド、地元産の食品を提供する食堂、壁面に敷き詰めた植物など、環境配慮型の設備も取り入れたサステナブルな設計となっています。

Profitable Growth

樹脂

樹脂のSWOT

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

市況の影響を受けにくい事業体質の構築

2020年度は、主力のポリカーボネート(PC)樹脂にお

いて後半以降販売量が回復し、通期では前年度並みを維持しました。期後半から主原料であるビスフェノールA(BPA)市況が高騰し、市況スプレッドが低下する中においても、継続的に取り組んでいるPC樹脂の高付加価値品シフトが奏功し、一定の収益力を確保しています。PC樹脂はEVや次世代通信システム(5G)の普及に向け必要とされる素材のひとつであり、各地域における多様なニーズに迅速に対応できるよう日本・中国・タイでの3極体制を構築しています。顧客との協働を含めた用途・技術開発を進め、樹脂コンパウンド製品を中心に差別化された製品・ソリューションの提供に注力しています。



Teijin Corporation(Thailand)の工場

ヘルスケア 事業領域

事業紹介

Strategic Focus **ヘルスケア新事業**

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、業界への知識や理解、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。「中期経営計画 2020-2022」(以下、本中計)では、「革新的治療法の創出」「自立支援のための医療技術・サービスの提供」「機能性食品事業の拡大」「地域包括ケアシステム関連新事業の創出」をテーマとし、保険領域にとどまらない、予防/健康増進、リハビリ/介護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。

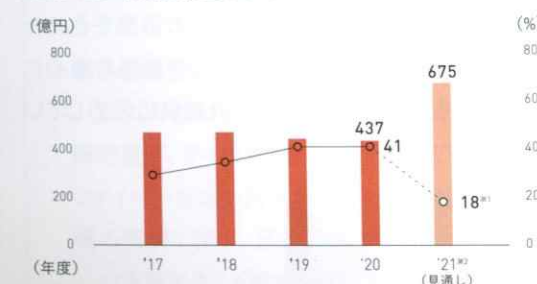
Profitable Growth **医薬・在宅医療**

医薬事業における主力医薬品「フェブリク」は、海外では2021年6月末時点で79カ国・地域で販売しており、国内ではトップシェア^{※1}を獲得しています。2021年4月には武田薬品工業(株)より糖尿病治療薬4剤を譲受し、製品ポートフォリオを拡充しました。

在宅医療事業では、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サービスを提供しており、在宅酸素療法(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^{※2}を誇ります。

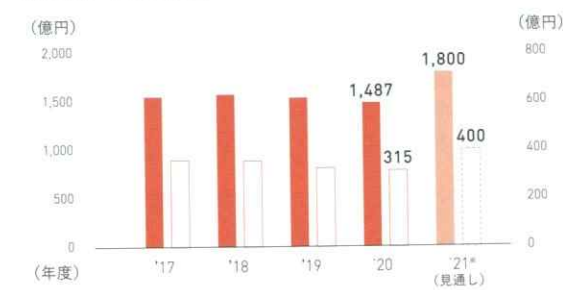
※1 Copyright©2021 IQVIA. 2020年4月~2021年3月、IQVIA JPMに基づく自社分析。無断転載禁止
※2 外部報告書および当社レンタル台数から推定

EBITDA・営業利益ROIC



■ EBITDA(左軸) □ 営業利益ROIC(右軸)
※1 2021年度の期首投下資本(見通し)に糖尿病治療薬販売権等承継による増加を含めて算出
※2 2021年5月公表時見通し

売上高・営業利益



■ 売上高(左軸) □ 営業利益(右軸)
※ 2021年5月公表時見通し

ヘルスケア事業のSWOT

- 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
- W 弱み**
- グローバル市場への自社展開力
- O 機会**
- 多職種連携を伴う地域包括ケアシステム、在宅医療へのニーズ
 - 個別化医療
 - 医療のデジタル化の進行
 - 健康寿命の延伸、予防・健康増進へのニーズ
- T 脅威**
- 国内医療費抑制政策による薬価・診療報酬の下方改定
 - 新薬研究開発費の増大・研究開発競争の激化



事業統轄メッセージ

事業・組織の垣根を越える取り組みを深化させ、グループ一丸で「地域密着型総合ヘルスケアサービスプロバイダー」を目指します。



森山 直彦

取締役常務執行役員
ヘルスケア事業統轄 兼
ヘルスケア新事業部門長

帝人グループは、「予防/健康増進→治療→リハビリ/介護」のケアサイクル全体において、それぞれのプロセスに応じた製品・サービスを提供する地域密着型総合ヘルスケアサービスプロバイダーとなることを目指しています。私たちに医薬・在宅医療を中心に40年以上培ってきた独自の事業基盤、全国の患者さん・医療従事者とのつながりがあり、その有形・無形の資産をさらに強化しながら、そのプラットフォームの中で医薬品・医療機器・医療材料・食品・ITサービスなどを総合的に提供したいと考えています。

そのためには営業および研究開発において、より幅広い機能や適応力が必要になります。2019年10月に医薬と在宅医療の組織統合を開始して以降、本中計で掲げている営業職の多機能化および多職種によるチーム営業の構築、研究開発の技術融合、機能統合による生産性向上などの取り組みは順調に進捗しています。MRのプロモーション力、在宅医療の営業・在宅ケア職・訪問看護師・臨床検査技師・理学療法士・作業療法士などによる多職種の患者さんサポート力の両方を活かしながら、帝人ならではの営業モデルを追求します。

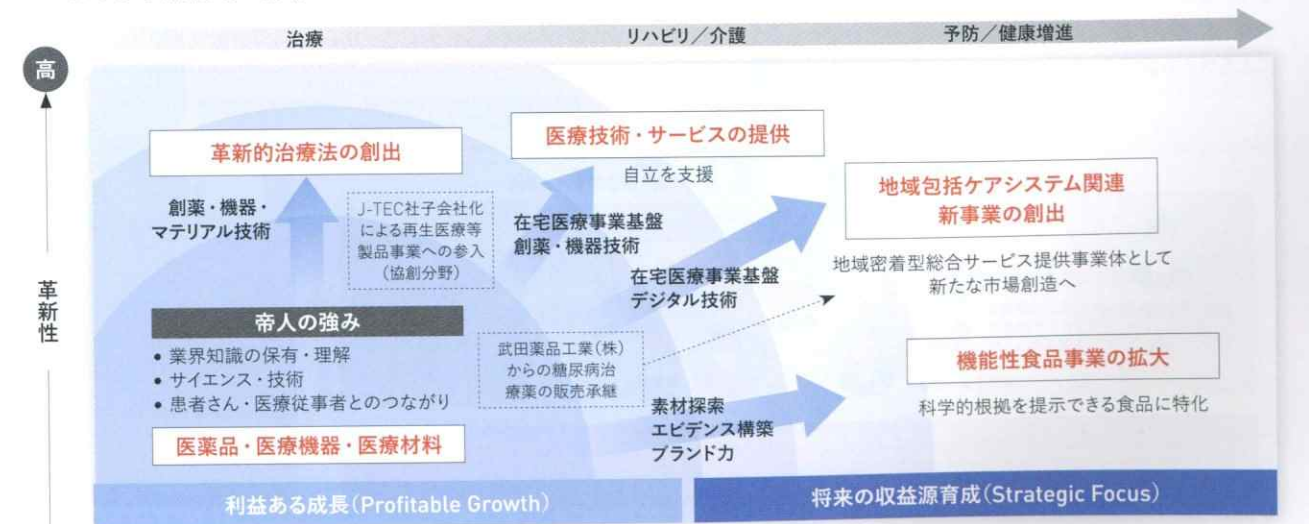
本中計の残り2年は、迫る「フェブリク」クリフを見据え、武田薬品工業(株)より販売承継した糖尿病治療薬を含めた医薬品、医療機器の販売拡大を着実に推進すると同時に、Strategic Focus分野の地域包括ケアシステム関連、機能

性食品、医療材料などの新事業育成に注力します。地域包括ケアシステムの基盤構築に向けては、COVID-19により事業環境が急速に変わり営業や診療のリモート化・デジタル化が加速する中、私たちが強みを持つリアル(オフライン)の顧客接点にデジタルを融合した非リアル(オンライン)での取り組みが重要になります。インフォコム(株)や提携先の企業と連携を強化し、データプラットフォームの拡充や患者さんの行動変容を促すデジタルヘルスケアサービスの創出などを進める考えです。また、子会社化した(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング(J-TEC社)とともに再生医療等製品のパイプライン強化、マテリアル事業との協創事業拡大などに取り組み、革新的治療法の創出を加速します。

これからは、人々が本当に必要としているものを生み出し社会に貢献していくことが企業にとってますます重要になると考えます。社員一人ひとりが自分の仕事の意義や目的に真剣に向き合い、組織や事業の垣根を越えてグループ一丸で取り組んでいけるよう、私もリードしていきたいと思ひます。

P.43 帝人グループのイノベーション
J-TEC社との協創

ヘルスケア事業領域の戦略



Strategic Focus

ヘルスケア新事業

地域密着型総合ヘルスケアサービスプロバイダーを目指し、患者さんのニーズに応じた製品および製品を支える事業基盤の整備を進めています。すでに取り組んできた埋め込み材料については、2020年度第1四半期にCOVID-19の影響による手術延期で販売数量が減少しましたが、第2四半期以降の手術数の回復および新製品の販売拡大により、堅調に推移しました。機能性食品等を含む以下の新規ヘルスケア事業への取り組みも進めています。

機能性食品事業の拡大

医薬品の研究開発で培ったエビデンス構築、候補物質探索といった技術力を活かし、プレバイオティクス素材・プロバイオティクス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、Eコマースを中心とした販売戦略を展開しています。

地域包括ケアシステム関連新事業の創出

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基盤として、他社の製品・サービスとの組み合わせも含めた新事業の創出を目指しています。それに向け、自社に足りない部分を補うためのM&Aや資本・業務提携を積極的に推進しています。2020年度は、医療データの解析やモニタリングデバイスを活用した糖尿病等の生活習慣病の重症化予防支援などを手掛ける(株)PREVENT、入退

院調整業務支援や介護施設紹介サービスなどを展開する(株)3Sunnyと資本・業務提携を行いました。他社のノウハウ・技術と融合しながら新たな市場を創造し、地域社会へのさらなる貢献を目指します。

革新的治療法の創出、医療技術・サービスの提供
新規医療機器の開発・獲得に向けて

2020年4月より米国のベンチャーキャピタルファンドへ出資しています。画期的な製品やサービスの創出に向けた戦略投資やインキュベーション活動を推進しています。うつ病治療への新たな試み

2021年3月、(株)ジョリーグッドと、バーチャルリアリティ(VR)を用いたうつの認知行動療法を補助するシステム(CBT-VR)の共同開発契約を締結しました。CBT-VRの薬事承認を目指し、有効性と安全性を確認するための治験などを実施していきます。

脳卒中等によりリハビリが必要な方の自立支援

上肢麻痺のリハビリロボット「ReoGo-J」やリハビリ歩行神経筋電気刺激装置「ウォークエイド」については、上下肢

痙縮治療薬であるA型ボツリヌス毒素製剤「ゼオメイン筋注用」と合わせた販売プロモーションを展開しています。

Profitable Growth

医薬・在宅医療

2020年度は、国内市場において薬価改定の影響を受けたものの、「フェブリク」や「ソマチリン[®]」が販売量を拡大しました。HOT市場では、病院内におけるCOVID-19感染回避のため在宅医療導入が選択されるケースが増えたことや携帯型酸素濃縮器の展開等により、レンタル台数が伸びました。CPAP市場では、COVID-19の影響により入院検査数が減少し市場拡大は2019年度に比して鈍化しましたが、開業医向け市場は拡大しており、レンタル台数の増加が継続しています。

2021年4月には、武田薬品工業(株)から糖尿病治療薬4剤(ネシーナ錠、リオベル配合錠、イニシク配合錠、ザファテック錠)を譲受しました。糖尿病は治療薬に加えて、生活指導・食事指導や重症化予防が必要となるため、帝人が地域包括ケアシステム関連新事業で取り組む重

症化予防サービスや機能性食品などの予防手段と組み合わせ、総合的なソリューションを提供することが可能と考えています。

2021年度は、糖尿病治療薬4剤の販売拡大に取り組むとともに、「フェブリク」等の既存薬の一層の販売拡大を目指します。また、2021年3月に製造販売承認を取得した骨粗鬆症治療剤「ITM-058」は、医薬品の処方日数制限に対応する製剤の開発を進めます。在宅医療は、HOTやCPAPに加えて、医療現場や患者さんのニーズの変化を捉え、製品・サービスのポートフォリオを拡充していきます。未だCOVID-19の影響が続く中、患者さん、医療従事者、社員の安全確保はもちろんのこと、製品の安定供給に努めるべく各自治体との連携も強化しています。

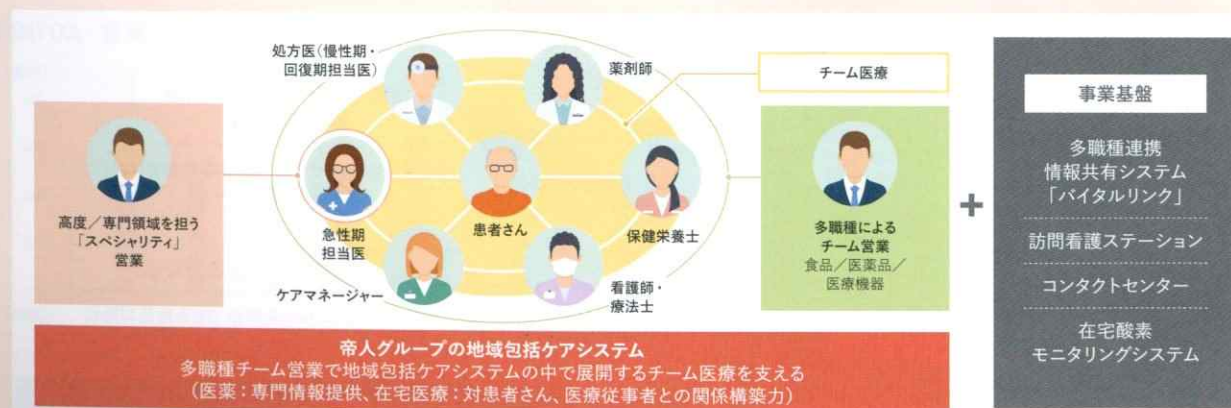
※ソマチリン[®]/Somatiline[®]は、Ipsen Pharma(仏)の登録商標です。

FOCUS

▶ 地域包括ケアシステム確立に向けた今後の取り組み

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、事業基盤を活かしながらMR・在宅医療営業・在宅ケア職・訪問看護師・理学療法士などからなる多職種によるチーム営業と、うつやリハビリなどの高度/専門領域を担う

「スペシャリティ」営業を軸に、地域でのチーム医療を支えていきます。武田薬品工業(株)から譲受した糖尿病治療薬は、地域包括ケアシステムを確立する上でのベース治療薬の位置づけであり、他の製品・サービスとのシナジーを追求することで、診断・治療・予防のケアサイクルにおけるソリューションの拡充を目指しています。



製品・サービスパイプラインとその強化策

医薬品・医療機器・機能性食品などの多様な製品・サービスを多職種のチーム営業により展開します。

分野	2020	2021	2022	2023~2025	2026~
機能性食品	サプリメント WASAbis ^{®1}	プロバイオ UREX ^{®2}	プレバイオ ^{®3} ・プロバイオ ^{®4} 等の新製品		
埋め込み型医療材料		新規/改良人工関節 製品・骨接合材製品	心・血管修復 パッチ	新規/改良人工関節 製品・骨接合材製品	心・血管修復 パッチ応用製品
再生医療等製品	自家培養 角膜上皮	自家培養口腔粘膜上皮	J-TEC社との協創事業推進(CDMO等) <small>詳細はP.43へ</small> メラノサイト含有自家培養表皮 同種培養表皮 自家培養軟骨 自家CAR-T細胞		
地域包括ケア		M&A・提携も活用し、新たなサービスを構築 生活習慣病の重症化予防サービス 訪問看護ウェブサービス 入退院調整支援サービス			地域包括ケアシステム事業体制確立 医薬・在宅医療の機能統合により構築した地域包括ケアシステムの事業基盤と多職種チーム営業によって、多様な製品・サービスを展開し、個人と地域社会に包括的な健康・医療サービスを提供
医薬品・在宅医療機器	医薬品・在宅医療の機能統合 新薬上市/新規医療機器・サービスの開発 既存製品価値最大化				

※1 本わさび由来6-メチルスルフィニルヘキシルチオシアネート(6-MSITC)が含まれるサプリメント。6-MSITCは、運動習慣のない中高年の方の認知機能の一部である判断力(情報を正確に処理する能力)や注意力を向上させる機能があることが報告されている ※2 腸内環境を良好にし、腸内の調子を整える乳酸菌 ※3 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 ※4 適正量を摂取した宿主に有用な作用を示す生菌体



繊維・製品事業

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。

繊維・製品事業のSWOT

S 強み

- 多様な用途展開と幅広い顧客基盤
- 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

W 弱み

- 基礎収益力の改善、および新事業の早期収益貢献化

O 機会

- 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・自然災害・インフラ老朽化への社会的な対策強化
- 感染予防や巣ごもり需要に向けた市場拡大

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

2020年度は、COVID-19の影響によりテキスタイル、重衣料は苦戦しましたが、医療従事者向けの医療用防護具(ガウン等)の供給が業績に大きく貢献しました。また、在宅需要を捉える衣料品販売が堅調で、感染予防に向けた機能性マスクや水処理向けポリエステル短繊維等が好調に推移しました。期初に苦戦した自動車関連部材は期後半にかけて回復が鮮明となり、活動抑制による販管費減

も業績に寄与しました。

2021年度は、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、新事業の育成に取り組むとともに、コスト構造改革による基礎収益力の底上げにも取り組めます。

TOPIC 医療用ガウンの生産・供給

国内でCOVID-19が拡大する中、医療現場の窮状を改善するために、経済産業省および厚生労働省の要請に応え、医療従事者をサポートする医療用ガウンを早期・大量に生産・供給できるように、国内外のグループ会社とともに全力で取り組みました。その結果、素材から製品までをグローバルに調達することができる帝人フロンティア(株)の機能を最大限に

活用することで、2020年4月から累計で1億枚を超える医療用ガウンを政府に供給することができました。さらに、医療用の物資不足を一刻でも早く解消するために、2種類の医療用ガウンの型紙を無償で一般公開し、多くの方にご活用いただきました。また、長期化するコロナ禍において、再度の医療用ガウン不足や、海外からの物資調達が滞るなどの状況に備え、医療

用ガウンを安定的に生産・供給するための国内ネットワークを発足させました。有事においては、優先的に医療用ガウンを縫製することにご賛同いただいた国内協力工場の皆さんと連絡会を立ち上げ、帝人フロンティア(株)の持つ生産ノウハウを共有することにより、政府などからの調達要請に対して、迅速に生産を開始し、対応できる体制を整えています。



IT事業

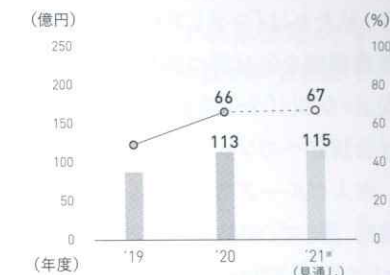
事業紹介

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。ネットビジネス分野では、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して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。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。

2020年度は、ITサービス分野は病院向けサービスを中心にCOVID-19の影響を受けましたが、ネットビジネス分野の電子コミックサービスは、読者層の拡大を背景に好調に推移し、IT事業全体では売上高・利益とも過去最高を更新しました。

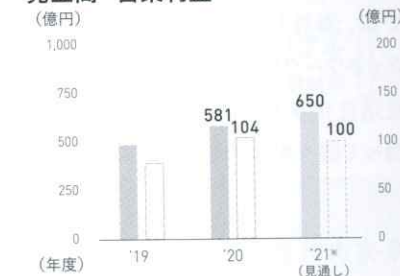
2021年度は、ネットビジネス分野ではAIを活用したデータ分析をベースに、オリジナルコミックをはじめとするコンテンツの拡充とマーケティングを強化し、電子コミックブランドとして確固たる地位の獲得を目指します。ITサービス分野では、介護や健康領域での新規サービス展開や病院向けシステムの東南アジア展開等によって、ヘルスケア事業のサービスを拡充します。

EBITDA・営業利益ROIC



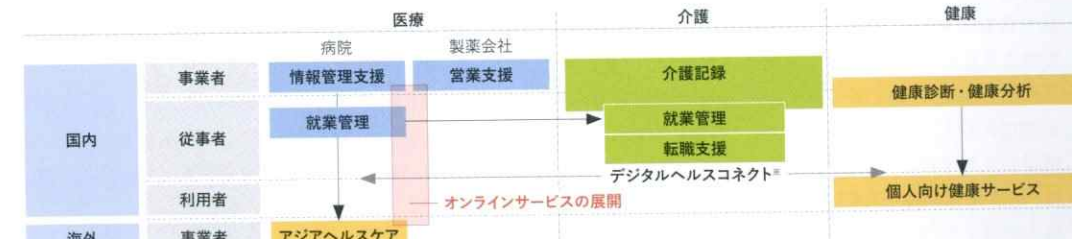
■ EBITDA(左軸) — 営業利益ROIC(右軸)
※ 2021年5月公表時見通し

売上高・営業利益



■ 売上高(左軸) □ 営業利益(右軸)
※ 2021年5月公表時見通し

重点事業の戦略 (ヘルスケア)



※ 2015年から開始したヘルスケア領域における新事業創出プログラム。2017年よりSOMPOグループと共同で開催

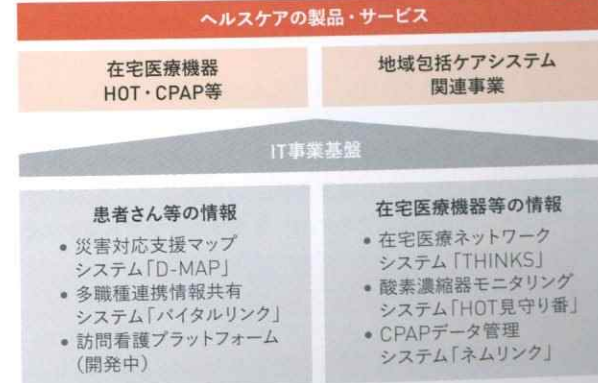
SOLUTION

少子高齢化・健康志向ソリューション

マテリアリティ4 人々の健康で快適な暮らしの実現

ヘルスケア事業を支えるIT事業基盤

帝人グループのヘルスケア事業は、IT事業を担うインフォコム(株)との連携によって数々の医療に役立つソリューションを提供してきました。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」や医療従事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」、在宅医療機器のモニタリングシステムなどは、ヘルスケア事業とIT事業の協創で生まれたソリューションです。今後もインフォコム(株)との協業を推進し、製品・サービスのさらなる拡充および地域包括ケアシステムの展開を支えるIT事業基盤の強化に取り組んでいきます。



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つのフィールドで社会課題へのソリューションを提供します。

帝人グループでは、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を加速するしく

みを取り入れています。また、IoTモニタリング技術やAI技術をベースとするマテリアルズ・インフォマティクス (Materials Informatics/MI) やヘルスケアビッグデータの活用等による研究開発力の強化に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、外部提携も重視しており、積極的に活用することでイノベーション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としては、詳細な事業環境分析に基づいて、事業基盤となり得るコア技術を特定し、知的財産権を取得することで、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を駆使して特許情報のみならず非特許情報も収集し、これらをもとに技術動向や競争優位性を解析することで、事業の意思決定に役立てています。

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CO₂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・プロトタイプング等の機

能を担うTeijin Automotive Center Europe GmbH (TACE) が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として欧州サステナブル先端技術開発センター (ESTIC) を欧州に設置し、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ます。

● 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、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」を立ち上げました。このファンド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て研究開発機能をさらに活性化していきます。

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



FOCUS

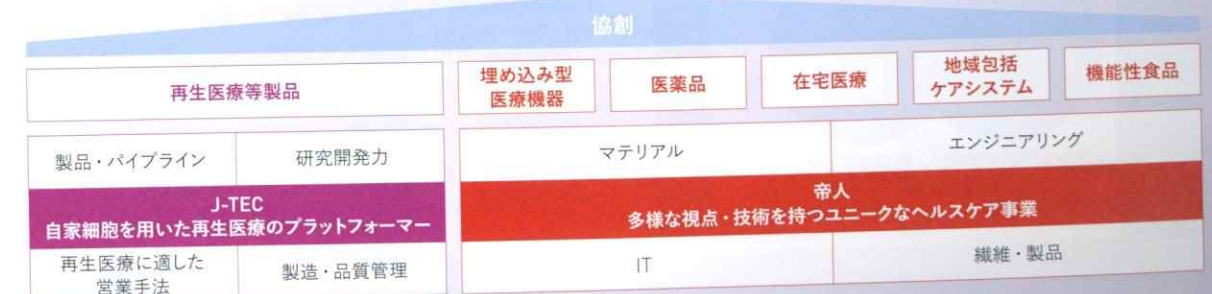
▶ J-TEC社との協創

2021年3月、日本の再生医療のバイオニアである(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング(J-TEC社)を帝人グループに迎えました。帝人グループは、各事業間や外部との協創により、個別には創出が困難な革新的製品・サービスを拡充していくことを目指しており、今後J-TEC社との協業によって再生医療等製品のパイプライン強化および再生医療等製品CDMO事業^{※1}への参入を図る予定です。

再生医療等製品は、多様化する医薬品モダリティ^{※2}の柱のひとつになると考えられ、過去には解決できなかった疾患に対しても治

療の選択肢を広げる可能性があります。市場成長が期待される中、J-TEC社が有する技術・ノウハウ・経験に加えて、帝人グループのヘルスケア・マテリアル領域での技術や事業基盤、エンジニアリング力を最大限に活用できる新たな融合領域として事業を育成し、「中期経営計画 2020-2022」で掲げる「革新的治療法の創出」を加速します。

※1 再生医療等製品の開発・製造を企業や大学・研究機関から受託する事業
※2 低分子化合物、ペプチド薬、抗体医薬を含む蛋白質医薬、核酸医薬、遺伝子治療を含む再生医療等製品、といった医薬品の構造・治療手段



J-TEC社の概要と主な製品

J-TEC社は、豊富な知見と経験に基づく研究開発・生産/品質管理・販売の体制を確立しており、国内の再生医療分野において確固たるポジションを築いています。再生医療等製品の開発・製造・販売を行う「再生医療製品事業」、再生医療等製品に関する開発および製造等を受託する「再生医療受託事業」、研究用ヒト培養組織の開発・製造・販売を行う「研究開発支援事業」を展開しています。

J-TEC社の再生医療等製品は、患者さん本人の細胞(自家細胞)を培養し、患者さん本人に移植する「自家移植」を対象としており、必要とする医療機関に安定的に同製品を供給しています。製造販売承認を取得した再生医療等製品群において、より大きな市場の獲得を目指し、各製品の適応拡大を進めているほか、生産能力・販売量の拡大を目指して各体制の整備を進めています。さらには、新たなパイプラインとして、CAR-T[®]細胞治療薬(急性リンパ性白血病を対象とした自家CAR-T細胞製剤)への取り組みや、他家細胞を用いた培養表皮の開発も進めています。

※ がん細胞を選択的に攻撃する遺伝子を導入した、キメラ抗原受容体遺伝子導入T細胞

J-TEC社の再生医療等製品

国内第1号の再生医療等製品



ジェイス

適応対象
・重症熱傷
・先天性巨大色素性母斑
・表皮水疱症

国内第2号の再生医療等製品



ラック

適応対象
・外傷性軟骨欠損症
・離断性骨軟骨炎

眼科領域で国内初の再生医療等製品



ネビック

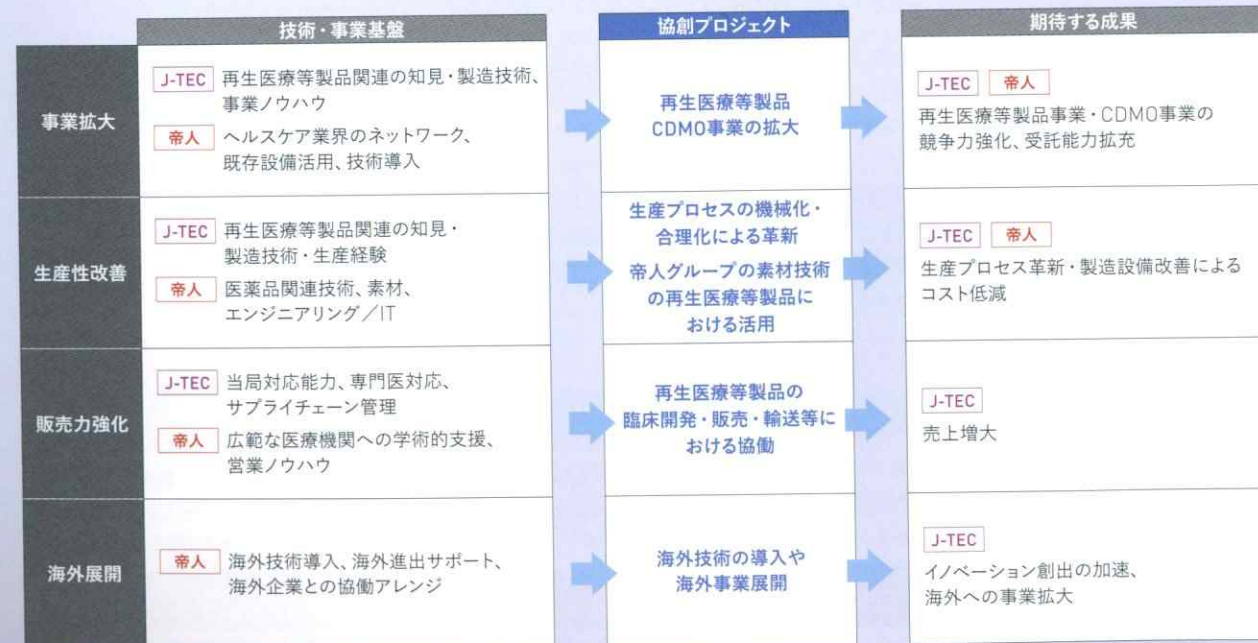
適応対象
・角膜上皮幹細胞疲弊症

2021年6月、角膜上皮幹細胞疲弊症に対する口腔粘膜上皮細胞を用いた再生医療等製品「オキュラル」の製造販売承認を取得し、承認を取得した再生医療等製品が4品目となりました。

協創プロジェクトの推進

2021年度より帝人のコーポレート組織として「コーポレートビジネスインキュベーション部門」とその傘下に「再生医療新事業部」を設立し、その中でJ-TEC社との協創プロジェクトを推進しています。J-TEC社の再生医療等製品と帝人の整形外科領域をはじめとするヘルスケア技術・事業基盤の融合により、製品・治療法のラ

インナップを拡充するとともに、安全性・効率性・患者さん満足度のさらなる向上を図ります。将来的には患者さん一人ひとりの状態・ニーズに合わせたテーラーメイドの治療ソリューションを提供することを目指しています。



ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進



★ 第三者保証対象指標

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材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・人材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材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。

ダイバーシティ&インクルージョン
https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/diversity_inclusion.html

D&I中期経営計画

帝人グループは、多様な人材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、2000年にダイバーシティ推進室を設置して以降、グローバル人材の採用、女性の活躍の推進などに積極的に取り組んできました。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、現在は取り組みを世界に広げています。「中期経営計画 2020-2022」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

人事体制の変更

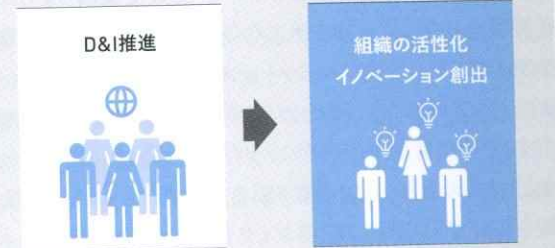
■ グローバル戦略に対応した人事組織再編

グローバルタレントマネジメント

■ 次世代グローバルリーダーの育成強化

働き方改革

■ 適切な労働時間管理
■ 多様な人材・働き方に対応できる柔軟な人事・処遇制度設計



KPI

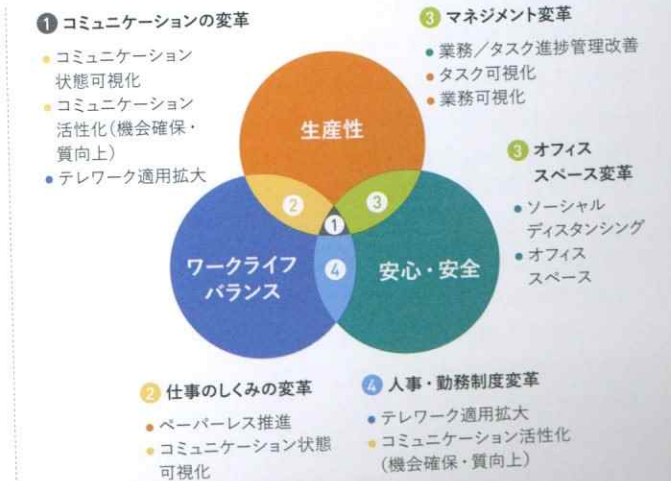
		2019年 10月 ^{※1}	2020年 4月 ^{※1}	2021年 4月 ^{※1}	マイルストーン 2023年4月 ^{※2}	2031年 4月 ^{※2}
役員 ^{※1} ダイバーシティ	女性役員数	3	4	4	6以上	10以上
	非日本人役員数	3	5	5	6以上	12以上
女性活躍重点目標 ^{※2}	日本 ^{※3}	117	127	143★	174	300以上
	米国	2	2	2	4	10
	欧州	0	1	1	3	10
	中国	—	4 ^{※7}	4	9	12
	ASEAN	—	5 ^{※7}	5	5以上	8以上

※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(中国・ASEANは2020年9月設定) ※3 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) ※4 グループ会社社長を含む上級管理職 ※5 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・認定された人材 ※6 各10月1日、4月1日時点のデータ ※7 KPI設定時の2020年8月1日時点のデータ

2020年度の主な取り組み

働き方改革

2020年度はCOVID-19対策を契機として、東京と大阪の本社を中心にテレワークの利用を拡大しました。出社が前提とされないニューノーマル(新常态)に対応した新しい働き方を検討し、社員のマインドセットと業務プロセスの変革に着手しました。具体的には、「ペーパーレス」「業務可視化」「コミュニケーション」「オフィススペース&ソーシャルディスタンス」「制度・評価」の5つのテーマについて組織横断的な議論を重ね、多くの課題に対する対策を実施しました。例えば、「コミュニケーション」においては、テレワークが中心になった社員に対して部署のコミュニケーション状態を可視化するためアンケート形式のサーベイを実施し、その結果を踏まえ必要な対



策を部署単位で作成する、という取り組みを行っています。デジタル化も推進しながら、全社一丸となって効率的でより良い働き方を確立していきます。

Power of Culture Project(企業風土変革プロジェクト)

帝人グループでは、イノベーションの創出に大きくかかわるのが企業風土であると考えており、アジャイルで革新的、かつ包括的な新しい企業風土を目指しています。そのため、2020年9月に企業風土変革を目的とした「Power of Culture Project」をスタートしました。帝人グループにとって望ましい企業風土を明確にし、それに向かって変革していくことを目的としたプロジェクトです。2020年度は、第一段階として国内外の全役員が集まり、新しい企業風土がどのようにあるべきか、今後どのような行動を強化していくべきかを議論しました。この議論の結果、経営陣が新たな「帝人リーダーシップ憲章」に合意し、変革への強いコミットメントを示しました。「帝人リーダーシップ憲章」は、新たなリーダーシップ開発プログラムや2021年度に実施予定のグローバルエンゲージメントサーベイなど、多くの人事・D&Iの取り組みの基盤となります。今後、対象を広げて3年計画でプロジェクトを進める予定です。

リーダーシップ開発プログラム(コア人材の育成)

2020年度は、「Power of Culture Project」での議論の結果に基づき、新しいリーダーシップ開発プログラムを設計しました。このプログラムには、戦略的なアサインメント、人材の適正な評価、メンター制度のほか、女性や非日本人の参加に関するKPIも組み込まれています。2021年度は、帝人のすべての経営陣がメンター研修を受け、経営陣がトップクラスの人材のメンターとなります。

グローバルエンゲージメントサーベイ

2020年度は、2021年度に実施する全グループ会社を対象とした「グローバルエンゲージメントサーベイ」に向けた準備を行いました。サーベイの結果から社員のエンゲージメントを把握するとともに、既存の企業風土と望ましい企業風土とのギャップを明らかにし、改善のために行動することが目的です。すべての社員が自分の能力を最大限に発揮できるインクルーシブな環境を整えることで事業活動に貢献し、長期ビジョンの実現を目指します。

CHOメッセージ

2020年度の成果と今後の取り組み

2020年度は、COVID-19の影響により苦しい状況ではありましたが、このパンデミック前には推進が困難であった新しい働き方を追求する機会が生まれ、創造性を発揮することができました。また、上記でご紹介した「Power of Culture Project」や新たなリーダーシップ開発プログラムの開始、グローバルな男女間賃金格差のパイロット分析の実施など、多くの取り組みが進展しました。人事制度面では、管理職層に関して従来の経験蓄積型の人事制度から能力重視型の人事制度に移行するための新制度の設計を完了し、承認を得ました。

一方、COVID-19の影響により、出張や対面式の研修がほぼ停止しまし

た。また、予定していたグローバルアサインメントも大幅に遅れたり、実現できなかったりしました。研修の一部をバーチャルまたは対面とのブレンドトレーニングに置き換えることができましたが、戦略的なリーダーシップ研修の中にはバーチャルでは実施できないものもあり、その結果、非日本人や女性の役員の昇格が遅れています。また、新入社員を対象とした国際研修プログラムの一時中止や若手の人材を対象としたグローバル・インターンシップ・プログラムを2021年度まで延期せざるを得なくなりました。

2021年度は、2020年度に開始した帝人グループの機動性、革新性、包括性を高めるための取り組みをさらに強化していきます。また、グローバルでのダイバーシティ&インクルージョン(D&I)活動を強化するため、D&Iの

アンバサダーを選任し、グローバルや各地域でのD&I活動をリードし、推進していきます。最も重要なことは、2022年度のD&Iマイルストーン達成に向けて、ポテンシャルの高い女性や非日本人の人材を発掘・登用する取り組みを強化することであると認識しています。

Karola Japke

(カローラ・ヤプケ)
帝人グループ執行役員
人事・総務管理



地球環境への取り組み



気候変動への対応(TCFDに基づく開示)

「中期経営計画 2020-2022」(以下、本中計)では、「気候変動の緩和と適応」を重要課題(マテリアリティ)として捉え、軽量化・効率化技術を活かして脱炭素社会への移行に貢献するとともに、事業活動に伴う温室効果ガス排出の削減に努めています。

気候変動への取り組み
https://www.teijin.co.jp/csr/environment/climate_change.html

ガバナンス

帝人グループは、気候変動問題に対し、取締役会の指示・監督の下、サステナビリティ、リスクマネジメントの一環として、CSR管掌が統括し取り組んでいます。それらの取り組み方針・計画および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)

戦略

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、気候変動の各事業にとっての機会を洗い出し、事業戦略に落とし込みました。「環境価値ソリューション(軽量化等気候変動の緩和を含む)」、「安心・安全・防災ソリューション(気候変動への適応を含む)」への資源配分(設備投資・投融資)を設定して事業拡大を

目指しています。また、気候変動のリスクについては、下記の3つの側面から事業への影響を分析するとともに、環境長期目標を設定してCO₂排出削減に取り組んでいます。2020年度は環境長期目標達成に向けたロードマップを策定し、2021年7月にはスコープ1・2削減目標を引き上げ、スコープ3削減目標を新たに設定しました。

気候変動関連の機会とリスク

カテゴリー	主な機会	時間軸	主な取り組み
製品およびサービス・市場	「気候変動の緩和と適応」に資するソリューションの提供による収益の拡大	短期～長期	・軽量化・効率化の技術を活かした「環境価値ソリューション」の提供
		短期～長期	・自然災害発生時の被害低減と迅速な復旧に役立つ「安心・安全・防災ソリューション」の提供
レジリエンス			
カテゴリー	主なリスク	時間軸	主な取り組み
移行リスク	政策および法規制	短期～長期	・各種政策動向のモニタリング ・CO ₂ 排出量の増減を伴う設備投資を対象としたインターナショナルカーボンプライシング(ICP)制度の導入
	市場・評判	中期～長期	・国内外の関係会社も含めた自社グループCO ₂ 排出量の管理 ・環境長期目標達成に向けたロードマップの策定
物理的リスク	急性・慢性	短期～長期	・BCP(事業継続計画)の随時見直しや各種防災訓練の実施

気候変動に関するシナリオ分析

帝人グループでは、気候変動の影響を大きく受ける事業や業界を特定した上で、IEA(国際エネルギー機関)が発表するWorld Energy Outlook等を参考に、2°Cシナリオ・4°Cシナリオの下での影響度分析を行っています。

2020年度は、COVID-19の影響による航空機業界の動向

を踏まえたベースシナリオの見直しを行い、航空機向け炭素繊維中間材料の需要低迷に伴う炭素繊維事業の収益計画の修正を行いました。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。

※ 2°Cシナリオ: IEA WEO Sustainable Development Scenario/IEA WEO 450 Scenario, 4°Cシナリオ: IEA WEO Stated Policies Scenario

リスク管理

グループ全体の気候変動リスク管理手法

気候変動による移行リスクと物理的リスクについては、TRM(トータル・リスクマネジメント)体制のもとで管理しており、TRMのリスクアセスメントで他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。

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管掌より報告、TRM基本計画を審議

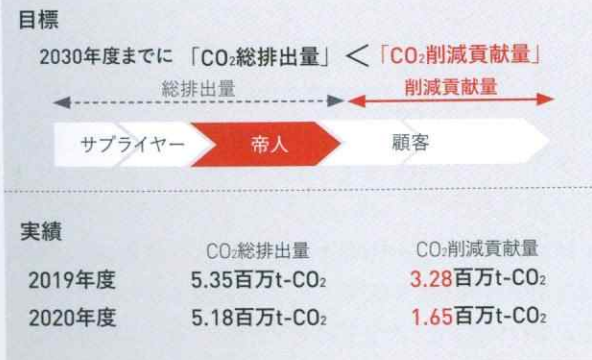
指標と目標

帝人グループは、本中計で環境負荷低減の長期目標を設定しています。2021年7月には、ネット・ゼロの実現に向けた取り組みを加速すべく、「自社排出温室効果ガス」については、2030年度に2018年度比「20%削減」する目標を「30%削減」にまで引き上げました。

また、新たに「サプライチェーンの温室効果ガス排出^{*1}」を2030年度に2018年度比15%削減する数値目標も設定しました。これらの目標については、SBT(Science Based Targets)の認定取得を目指しており、算定方法についても地球温暖化対策推進法からGHGプロトコルに基づく方法に変更しました。

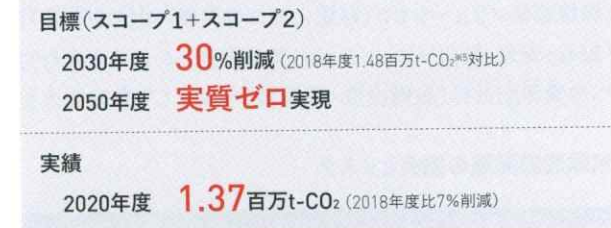
CO₂^{**2}削減貢献量^{**3}

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CO₂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CO₂削減効果貢献量として算出し、2030年度までの早い段階にCO₂削減貢献量をCO₂総排出量^{**4}(スコープ1+2と上流のスコープ3)以上にすることを目指します。2020年度は、COVID-19の影響を受け、自動車用途や航空機用途を中心とした需要低下により、CO₂削減貢献量が前年度比約50%減の1.65百万t-CO₂となりました。



自社グループCO₂排出量

早期に石炭火力による自家発電を全廃し、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。2020年度の自社グループCO₂排出量は、GHGプロトコルに基づく算定方法に変更したことにより前年度比約9万t増加となった一方、COVID-19の影響による稼働率の低下やフィルム事業の譲渡等により約15万t減少し、前年度比4%減の1.37百万t-CO₂★となり、2018年度比7%減^{**5}となりました。



サプライチェーンCO₂排出量

サプライチェーンCO₂排出量の目標については、スコープ3の排出量のうち、カテゴリー1(購入した製品・サービス)の商社ビジネスを除く範囲を対象としています。2020年度はCOVID-19の影響による生産活動の低下等により、2018年度比5%減少となりました。



※1 スコープ3排出量のうち、カテゴリー1(購入した製品・サービス)の商社ビジネスを除く範囲を対象 ※2 CO₂以外に、メタン、一酸化二窒素を含む ※3 当社製品使用におけるサプライチェーン川下でのCO₂削減効果貢献量として算出したもの ※4 グループ全体およびサプライチェーン川上におけるCO₂総排出量 ※5 GHGプロトコルに基づき再計算した基準年度(2018年度)データと比較

TOPIC インターナルカーボンプライシング制度^{**}の導入

2020年度、帝人グループ内のCO₂の排出増減を伴う設備投資計画を対象として、インターナルカーボンプライシング(ICP)制度を導入しました。グループ内・グローバル共通として設定した社内炭素価格(€50/t-CO₂)を適用し、仮想的な費用に換算して、投資の判断基準のひとつとして運用します。ICP制度を導入することにより、CO₂排出削減に資する設備投資計画を後押しし、CO₂排出削減に関する長期目標の達成を目指すとともに、将来予想されるグローバルでの炭素価格の上昇に備えた対策とします。

※ 社内における炭素価格を設定し、CO₂排出量を費用換算することで、排出削減に対する経済的インセンティブを創出し、社内で気候変動への対応を促すしくみ

その他の取り組み

帝人グループでは、CO₂排出量に加え、水、有害化学物質、埋立廃棄物についても2030年度目標を定め、その達成に向けたロードマップを作成し、取り組みを推進しています。2020年度は、COVID-19の影響により稼働率が低下し、水の使用量、有害化学物質排出量および埋立廃棄物量は減少しました。具体的な取り組み内容については、サステナビリティサイトをご参照ください。

水使用量の削減

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利用に努めています。炭素繊維事業の三島事業所、繊維・製品事業の国内外グループ各社など、水使用の多い製造拠点での使用量抑制を中心に目標達成を目指します。2020年度の淡水取水量は前年度比10%減の62.7百万トン★となり、売上高原単位で2018年度比4%改善しました。

淡水取水量売上高原単位



有害化学物質の排出削減

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んでいます。2020年度は、COVID-19の影響に加え、炭素繊維や樹脂の各事業で有害化学物質の削減や漏洩防止の対策を講じた結果、有害化学物質排出量は前年度比18%減の660トン★となり、売上高原単位で2018年度比23%改善しました。

有害化学物質排出量売上高原単位



埋立廃棄物量の削減

再使用およびマテリアル、ケミカル、サーマルなどのリサイクル処理への転換により、埋立廃棄物の削減に取り組んでいます。特に廃棄物の発生量が多いCSP社では、各工場の歩留まり改善によるプラスチックごみの削減など、具体的な対応を進めています。2020年度の埋立廃棄物量は、前年度比18%減の13.4千トン★となり、売上高原単位で2018年度比18%改善しました。

埋立廃棄物量売上高原単位



環境データ

	対象	単位	目標KPI 2030年度目標KPI		
			2018年度	2019年度	2020年度
温室効果ガス排出					
CO ₂ ^{**1} 総排出量 ^{**2}	日本・海外	百万t-CO ₂	5.54	5.35	5.18
CO ₂ 削減貢献量 ^{**3}	日本・海外	百万t-CO ₂	3.45	3.28	1.65
自社グループCO ₂ 排出量 ^{**4} ★	日本・海外	百万t-CO ₂	1.48	1.43	1.37
スコープ1★	日本・海外	百万t-CO ₂	—	—	0.71
スコープ2★	日本・海外	百万t-CO ₂	—	—	0.66
スコープ3	日本・海外	百万t-CO ₂	—	—	3.81
大気					
NOx排出量★	日本・海外	千t	1.65	1.55	1.14
SOx排出量★	日本・海外	千t	2.45	2.49	2.24
VOC排出量★	日本・海外	千t	1.99	1.66	1.46
水					
淡水取水量 ^{**5} ★	日本・海外	百万t	69.4	69.9	62.7
淡水取水量売上高原単位	日本・海外	千t/億円	7.81	8.18	7.49
排水量★	日本・海外	百万t	65.7	61.7	58.2
有害化学物質					
有害化学物質排出量 ^{**6} ★	日本・海外	t	903	803	660
有害化学物質排出量売上高原単位	日本・海外	kg/億円	101.6	94.1	78.1
廃棄物					
埋立廃棄物量★	日本・海外	千t	17.4	16.3	13.4
埋立廃棄物量売上高原単位	日本・海外	t/億円	1.96	1.91	1.60
総廃棄物排出量★	日本・海外	千t	80.0	83.8	79.1

※1 CO₂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CO₂総排出量 ※3 当社製品によるサプライチェーン川下でのCO₂削減効果を算出したもの ※4 2018年度・2019年度は地球温暖化対策推進法に基づき算定し、2020年度はGHGプロトコルに基づき算定。2018年度・2019年度は他社に販売したエネルギー量に相当するCO₂排出量を控除しているが、2020年度は控除していない。また、2020年度は化学反応バランスに基づき算定した炭素繊維生産時の非エネルギー起源CO₂排出量を集計対象に含む。2018~2020年度すべてで、燃料の排出係数は地球温暖化対策推進法に基づく係数を使用。電力の排出係数は、国内は電力会社別の調整後排出係数、海外は原則電力会社固有の係数を使用しているが、電力会社固有の係数を把握できない場合、国際エネルギー機関(IEA)公表の最新年の国別排出係数を使用 ※5 淡水取水量は工業用水、地下水、上水道の合計 ※6 化学法第一種指定化学物質および一般社団法人日本化学工業協会指定化学物質のうち、水溶性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

役員紹介 (2021年7月現在)

取締役



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)



代表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 取締役常務執行役員
2021年 代表取締役常務執行役員(現) CFO、経理・財務管掌(現)



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 取締役常務執行役員(現)
2021年 CSR管掌 兼 経営監査部担当(現)



取締役常務執行役員
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
2021年 取締役常務執行役員(現)



取締役常務執行役員
森山 直彦

1990年 当社入社
2017年 帝人グループ執行役員 ヘルスケア事業統轄補佐
2019年 ヘルスケア新事業部門長
2021年 帝人グループ常務執行役員 ヘルスケア事業統轄(現) 兼 ヘルスケア新事業部門長(現) 取締役常務執行役員(現)



取締役常務執行役員
内川 哲茂

1990年 当社入社
2017年 帝人グループ執行役員 マテリアル事業統轄補佐 兼 繊維・製品事業グループ長付(技術生産構造改革担当)
2018年 繊維・製品事業グループ技術生産構造改革担当
2020年 複合成形材料事業本部長
2021年 帝人グループ常務執行役員 マテリアル事業統轄(現) 取締役常務執行役員(現)



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) 当社アドバイザー・ボードメンバー(現)



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・ウィメンズ・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) 当社アドバイザー・ボードメンバー(現)



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) 当社アドバイザー・ボードメンバー(現)



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
2019年 当社取締役(現) 当社アドバイザー・ボードメンバー(現)

監査役



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
2017年 マテリアル事業戦略企画部門長
2019年 監査役(現)



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
2017年 複合成形材料事業本部長
2020年 監査役(現)



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
2002年 IAASB(国際監査・保証審議会)ボードメンバー
2005年 IFAC(国際会計士連盟)ボードメンバー
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



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] 霞ヶ関総合法律事務所入所 同 パートナー弁護士(現)
1994年 同 弁護士(現)
2011年 第二東京弁護士会副会長
2013年 日本弁護士連合会常務理事
2017年 当社監査役(現)



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(現)
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	鍋島 昭久
CSR管掌	小山 俊也
人事・総務管掌	Karola Japke
エンジニアリング管掌	青柳 晃夫
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	内山 昭彦
マテリアル事業統轄	内川 哲茂
ヘルスケア事業統轄	森山 直彦

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	Ton de Weijer
アミド事業本部	Peter ter Horst
樹脂事業本部	山西 昇
炭素繊維事業本部	乾 秀柱
複合成形材料事業本部	Steve Rooney
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	平田 恭成
IT事業グループ	竹原 教博

社外役員メッセージ

長期ビジョン実現に向けた帝人グループの経営課題

変化の激しい環境下、事業間のシナジーによる
イノベーション創出に向け、ダイバーシティを推進します。

社外取締役 内永 ゆか子

異なる事業間のシナジーが 大きな差別化要因に

私が「中期経営計画 2020-2022」(以下、本中計)に期待していることは、事業間のシナジーです。マテリアル、ヘルスケア、繊維・製品、ITのそれぞれが持っている強みを融合し、イノベーションを起こしていくという方針が本中計で明確になったことを高く評価しています。異なるビジネスモデルの事業間の融合がうまくいけば、大きな差別化要因になります。コーポレートにイノベーション推進のための組織を設置したことも良いと思います。本当にうまくいくのかいかないのか、どのくらいの密度でやりたいのか、実現するには何をしなければいけないのか、これからより深く考えていくことが必要です。

帝人グループは幅広いビジネスを世界中の拠点で行っていますが、人材交流やITインフラが各事業・各拠点それぞれで独立しており、統一性がない点について、2018年の就任当初から指摘させていただいています。事業間でシナジーを生み出すためにも、さまざま

な人材が活躍しているメリットを享受するべきですし、ITインフラについても一気通貫で共通化していく必要があるでしょう。グループ全体で経営資源を有効活用し、イノベーション創出を後押しするようなしくみを作っていただきたいと思っています。

ダイバーシティの推進は イノベーション創出への必須条件

イノベーション創出に向けて、私が特に課題認識を持っているのはダイバーシティです。世の中の変化が激しく、テクノロジーが急速に進歩する中で企業として生き残るには、イノベティブな発想の源泉となる多様性が必要です。つまり、新しいものを生み出すには、むしろ昔のビジネスモデルでの成功体験を知らない人、まったく違う成功体験をしてきた人の活用が必要であり、意思決定にダイバーシティを取り入れなければならないと考えています。ただし、日本のように単一の文化が強いところでは急激に多様化すると反発が生まれ、かえってうまくいかないことがありますので、まず「女性」が活躍することが第一歩であると考えています。社内にすでに多くいる女性は、昔の成功体験はなくても、日本や会社のことをよく知っていて、過度な付度もしない—そういう意味で最初のブレイクスルーに最適なのです。女性が活躍できないのに、外国人などその他の多様な人材が活躍することは難しい。CEOもそこはよく理解されていますが、特にマテリアル事業は歴史的に男性の割合が高く、

なかなか推進できないという現実がありました。しかし、CHOにヤブケさんが就任してから、彼女のダイバーシティへの正確な理解とグローバルな視点のもと取り組みが進み、帝人は変わってきています。

帝人グループにはグローバルに多くの人材がいますので、今後は非日本人もさらに活躍するべきです。そのためには、日本・欧州・米国・アジアで人材がスムーズに異動できるよう、各国の事情なども考慮しつつ役職や給与体系、権限の範囲などをグループ全体で統一する必要があります。その点でヤブケさんがグローバル共通の人事制度を作ろうとしていることにとっても期待しています。この制度の共通化を早く、強烈に進めていただきたいと思い、検討材料も提供しています。

長期目標への進捗は KPIで見える化を

帝人グループが長期ビジョンを実現していくためには、長期目標の達成までの途中経過をモニタリングするためのKPIが必要であると考えています。現状、ファイナルゴールとして財務・非財務の長期目標は設定していますが、それは結果であり、その長期目標を構成する事業レベルでの具体的なKPIは何なのか不明瞭な部分があると思います。目標値に届くのか届かないのか、目標値を達成するために何をしなければいけないのか、担当者はよく分かっていると思いますが、進捗を分析・管理するためのより具体的なKPIを設定することにより、明確に状況を把握することができます。KPIを明らかにし、それを追っていくことで、長期目標に向けた取り組みのスピードも増していくと考えます。

長期ビジョンの実現に向けて、グローバル社会の変化を捉えた
長期的課題、戦略的課題の議論を後押しします。

社外取締役 鈴木 庸一

「One Teijin」としてのグローバル ガバナンス強化へ

帝人グループの企業理念と長期ビジョンの追求やSDGsなどへの前向きな姿勢を支持します。そのための課題として、グローバルでの事業展開が進む中、帝人グループ全体を俯瞰した統一的なガバナンスを強化する必要性を感じます。グループ全体で収益力を上げ、長期ビジョンに向かっていく上では、スピード感を持ってグローバルガバナンスを強化していくことが「One Teijin」として事業領域のシナジーを創出するための後押しになるのではないかと考えます。

帝人の取締役会では社外取締役も社外監査役も自由に発言しており、CEOをはじめ社内役員もそれに対し、率直に答えています。透明性は総じて高いと思いますが、世界中の多様化する価値観に添えていくためには、非日本人、女性、若い世代などのまったく異なる発想を取締役に取り込んでいくことも重要です。次期CEOのサクセッションは大きな課題であると認識しており、次期経営陣には、歴代の方々にさらに超える高い国際性と広い視野を有することが期待されます。

「リスクをとらないリスク」を 意識し、具体的にスピード感 ある取り組みを

本中計初年度、COVID-19の影響が軽微に済んだということは基礎収益力があつたという証でしょう。しかし足踏みをした分、2年目、3年目はスピードを上げていかなければなりません。CSP社は買収後苦勞し、ようやく先が見えてきましたが、欧州事業を含めより具体的に、自動車向け複合成形材料事業の将来性を確信できるレベルにすること

を期待します。炭素繊維については、アフターコロナの世界をどう見ていくのか。航空機向け中間材料の開発に加えて、その他の事業も柔軟な発想で進めていくのか、それとも全体を見直すのかどうかについては、ひとつの大きなテーマだと思っています。ヘルスケアの地域包括ケアシステムの構想はとても良いと思いますが、スピード感や目指す具体的な規模感を見せることも必要だと考えます。

協創事業の拡大については、新たな収益源を育成するという方針はあるものの、どう収益性を高めていくかが可視化されておらず、未だに模索しているように見受けられます。J-TEC社の買収により、マテリアルとヘルスケアの協創事業が進展する可能性があると考えていますので、機動力を持って進めたいと思います。投資家の皆様からも指摘がありますが、本中計の先の成長の牽引役がなかなか見えてこないというところに具体的に添えていけるよう、私も後押ししていきます。世の中の変化のスピードは増していますので、「リスクをとらないリスク」を意識し、慎重になりすぎることなく、ある程度失敗を許容し試行錯誤しながら取り組んでいくことも重要だと思います。

グローバル社会の変化を捉えた 議論の深化を

私は外交官として43年間、国際社会を見つめてきました。日欧州経済連携協定などの国際ルール策定における交渉経験や、欧州・米国・アジアにおける長年の生活体験で培った視点を活かし、ビジネスを取り巻く制度変化などのリスクや刻々と変化する社会の意識・多様な価値観について問題提起していくことが私の役割であると認識しています。

COVID-19により再び国境を意識する世界になり、グローバル化に対する価値観の変化、人々の行動変容がもたらされました。また、米中の対立やCO₂排出に関連するEUの各種制度など、国際情勢を注視し、リスクヘッジを行いながら事業を展開することが今後ますます重要になります。取締役会では、そのような社会の変化を捉え、長期的課題、戦略的課題についての議論により時間を割けると良いと思います。社会が求めるものがどう変化し、帝人が提供するソリューションがいかにかに評価されるのか、社会に対しどのようにアピールしていけば良いか、私も積極的に議論していきたいと思っています。外交では「パブリック・ディプロマシー[※]」という考え方がありますが、自社の目的や提供したい価値がいかにかに社会に納得され受け入れられ、支持されるかということ意識して取り組むことが、帝人が提供するものを未来の社会が積極的に取り込んでくれることにつながるのではないかと思います。

[※] 広報や文化・人的交流などの「ソフト・パワー」を用いて相手国の世論に直接働きかけることにより、自国にとって有利な国際環境を形成する活動



帝人グループのグローバル化が進む中、

コーポレート・ガバナンスの維持・強化に貢献します。

社外監査役 池上 玄

海外拠点の監査の重要性を認識

近年、帝人グループは海外事業の比重が増しているため、海外拠点を含めたグループのコーポレート・ガバナンスを維持・強化していく必要性を認識しています。私は会計士として、多数の海外子会社を持つ日本企業の監査業務や海外の会計事務所において現地の監査を担当していた経験がありますので、監査法人との連携をはじめとして、自身の培った視点で帝人グループの監査に努めています。

海外の拠点は、私たちが頻りに足を運ぶことが難しく、また、すでに現地で確立されたシステムや文化を持っている企業が多いため、監査業務にも工夫が必要です。例えば、私がかつて日本企業の監査をしていたころは、海外の会計事務所を使って日本にいながら現地の状況を把握するようにしていましたが、帝人についても同じようなことができていくなど、監査法人の業務を確認し、種々の意見を述べています。また、グループ会社の監査役・内部監査部門のメンバーで構成するグループ監査役会を2ヵ月に1回行っており、各メンバーが担当している海外子会社などの監査について報告を受けています。社外監査役として、このしくみは非常に役に立つもので、特に、帝人グループ内の重要会議に出席し、社内事情に精通している帝人本社の常勤監査役からの報告は、ガバナンスの実効性向上に大きく寄与しているといえます。帝人では管理分野と技術分野の異なる経歴を持つ2名の常勤監査役が選任されており、社外からは分からないような状況も背景を含めて要約してお話いただけるため、理解が深まり、有意義な議論ができています。

経営におけるリスクに対する議論

重大リスクの管理については、TRM(トータル・リスクマネジメント)コミティーがTRM基本方針、年次計画などを提案し、取締役会で審議・決定されています。取締役会では、リスク評価のプロセスとその継続性、業務執行報告におけるリスク対応などが審議されていますが、各リスクへの対応は適切に行われていると考えます。2020年度取締役会では、COVID-19関連のリスク、M&Aやその後のPMI[※]、炭素繊維事業の減損、CSP社の事業拡大についてなどを審議する時間が相対的に長くなりましたが、帝人グループの経営におけるリスク認識を反映していると理解しています。

2021年の監査報告書から記載が始まった監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters: KAM)については、定期的に会計監査人と議論の機会を設け、期初は幅広く議論し、回を重ねるごとにテーマが絞り込まれた結果、「炭素繊維事業に関連する有形固定資産の評価の妥当性」が選定されました。COVID-19の感染拡大によって世界中で人の移動が制限されてきたために航空機産業が影響を受けており、将来的な航空機向け炭素繊維の供給計画に遅延が生じていることから、監査法人がKAMとして選定したことに異論はありません。

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

常勤監査役機能は今後も維持を

帝人の現在の機関設計は有効に機能していると考えていますが、今後は東証の市場区分再編におけるプライム市

場向けのコーポレートガバナンス・コードへの対応も必要になると認識しています。2020年度取締役会では、コーポレート・ガバナンス体制の見直しについて検討しましたが、アドバイザリー・ボードの在り方や、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社への移行などについては、引き続き議論していくことになると考えています。帝人はすでに社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会を設置しているため、機関設計として、指名委員会等設置会社における指名・報酬委員会と大差はないように思います。一方、監査については会社法で常勤監査役が要求される監査役会と、常勤監査役を置く必要がない監査委員会では大きく異なります。監査役会設置会社の監査役会については学術的な議論が多々ありますが、先述の通り、帝人では常勤監査役がガバナンスの実効性向上において大きな役割を果たしているため、監査役会設置会社の形態を変える必要性は低いと考えます。仮に指名委員会等設置会社に移行する場合には、常勤監査役が果たしている機能が継続されることを望んでいます。



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、「アドバイザリー・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主な取り組み

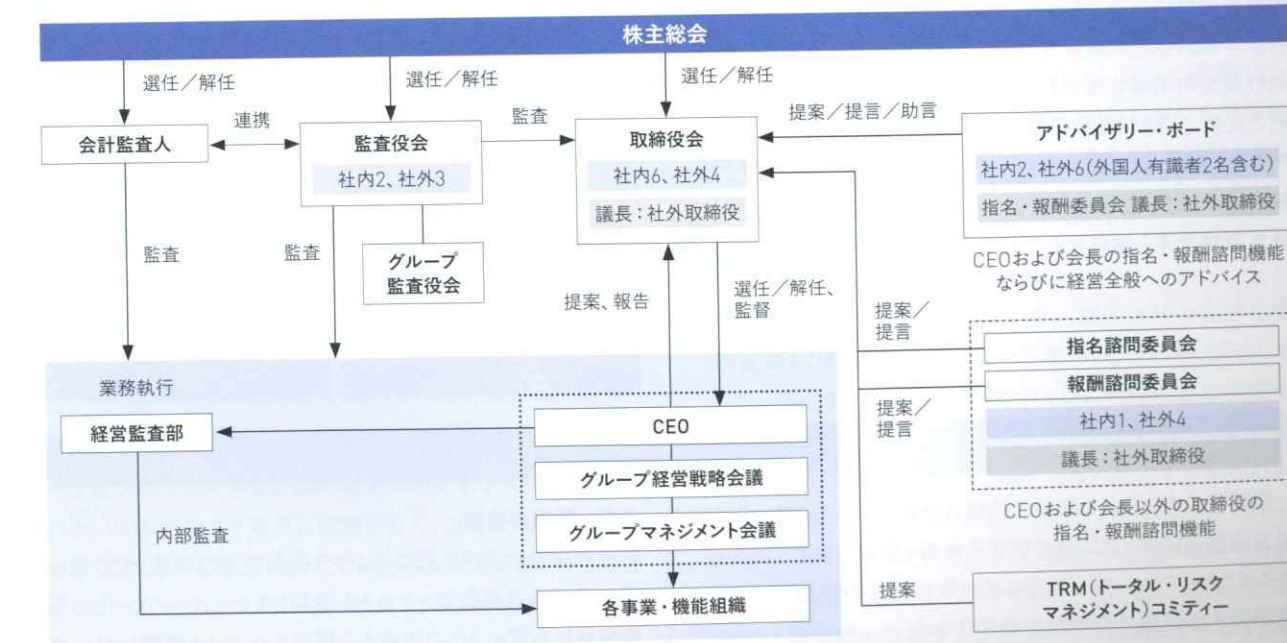
1999年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の人数を24名から9名へ 執行役員制度を導入 →業務執行における意思決定の迅速化と責任体制の明確化 アドバイザリー・ボードを設置 →経営の透明性を向上 社外監査役: 3名選任(監査役会の過半数) 	2021年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会議長を常時社外取締役に 会長の任期を短縮(内規) 指名・報酬諮問委員会の構成メンバーを変更(全社外取締役が参加) 相談役は原則会長不在時のみ配置^{※1} 名誉顧問制度を廃止^{※1} 顧問・特別顧問制度を廃止^{※2} 役員報酬制度を改定し、譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬を導入
2003年	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役: 3名選任 		
2012年	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役: 4名選任 		
2015年	<ul style="list-style-type: none"> 指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置 		

※1 次期会長就任者からの適用
※2 2021年4月時点の対象者には適用しない

コーポレート・ガバナンス体制(2021年6月現在)

組織形態 監査役会設置会社

現時点の会社法のもとで、取締役会に要求されている重要な業務決定と、経営の監視・監督機能の両機能を適切に機能させるためには、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・外国人有識者の活動状況

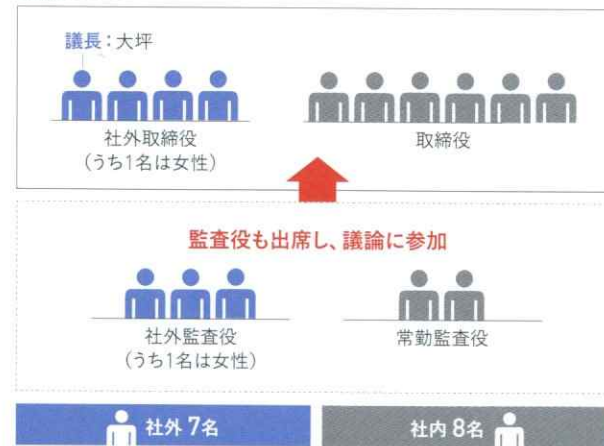
	氏名	取締役・監査役の専門性・経験を発揮できる分野								期待される役割	アドバイザー・ボード	指名諮問・報酬諮問委員会	出席状況(2020年度)
		企業経営	財務・会計	法務・事業リスク管理	グローバル経営	環境ソリューション	健康・安全ソリューション	IT・DX・イノベーション	ダイバーシティ&インクルージョン				
取締役	鈴木 純	✓			✓	✓	✓	✓		企業価値向上のための経営方針の策定および執行についての最高責任者	✓	✓	取締役会12回/12回
	鍋島 昭久	✓	✓				✓	✓		経理財務部門および事業で培った知見・見識による良質な資金確保と健全な財務基盤の維持			取締役会12回/12回
	小山 俊也			✓	✓	✓	✓	✓		マテリアル事業で培った見識・知識によるサステナブル経営のための取り組みとリスクマネジメントの推進			取締役会9回/9回
	小川 英次		✓	✓	✓			✓		成長基盤確立に向けたポートフォリオ変革および経営基盤強化のための各種戦略の立案・推進			取締役会9回/9回
	森山 直彦						✓	✓		ヘルスケア事業の一層の収益拡大とStrategic Focusテーマであるヘルスケア新事業の拡大推進			-
	内川 哲茂				✓	✓	✓	✓		マテリアル事業の一層の収益拡大とStrategic Focusテーマである重点分野の育成および拡大推進			-
独立社外取締役	大坪 文雄	✓			✓			✓		上場会社社長・会長の経験と、豊富な事業経験、高い見識に基づく事業運営の監督および執行への提言	✓	✓	取締役会12回/12回
	内永 ゆか子	✓			✓			✓	✓	上場会社副社長の経験とダイバーシティへの深い造詣に基づく事業運営の監督および執行への提言	✓	✓ ^{※1}	取締役会12回/12回
	鈴木 庸一			✓	✓					外交官としての経験と豊富な知識、グローバルな視点からの高い見識に基づく事業運営の監督および執行への提言	✓	✓ ^{※1}	取締役会12回/12回
	大西 賢	✓				✓	✓	✓		上場会社社長・会長の経験と、豊富な事業経験、高い見識に基づく事業運営の監督および執行への提言	✓	✓	取締役会12回/12回
監査役	嶋井 正典		✓	✓						豊富な経理・財務の知識および経験と、事業内容への深い理解に基づく経営全般の監視と助言			取締役会12回/12回 監査役会12回/12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助言			取締役会9回/9回 監査役会9回/9回
独立社外監査役	池上 玄		✓	✓	✓					公認会計士としての知見・経験に基づくコンプライアンス維持・向上への貢献、経営への監視と助言			取締役会12回/12回 監査役会12回/12回
	中山 ひとみ			✓				✓	✓	弁護士としての知見・経験に基づくコンプライアンス維持・向上への貢献、経営への監視と助言			取締役会12回/12回 監査役会12回/12回
	有馬 純			✓	✓	✓				地球環境問題等への知見・経験に基づくコンプライアンス維持・向上への貢献、経営への監視と助言			取締役会9回/9回 監査役会9回/9回
外国人有識者	Alexander H.G. Rinnooy Kan ^{※2}									経済・経営に関する豊富な知識およびグローバル視点からの高い見識に基づく経営への指導・提言	✓		-
	Thomas M. Connelly, Jr. ^{※3}									グローバルでの豊富な企業経験および事業経験に基づく企業価値向上のための指導・提言	✓		-

※1 2021年度よりメンバー ※2 オランダ アムステルダム大学 教授 ※3 アメリカ化学会 エグゼクティブディレクター/CEO

取締役会

取締役会は、原則月1回開催され、法令・定款に定められた事項のほか、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、決定または承認するとともに、取締役の職務執行を監督しています。意思決定の迅速化と業務執行責任の明確化を目的に、取締役の定数を定款で10名以内と定め、大幅な権限委譲のもとで執行役員制度を導入しています。また、取締役の任期は定款で1年と定めています。取締役会の議長は、監視・監督と業務執行の分離の一環として、社外取締役から選任することとしています。

取締役会メンバー



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回実施することとしています。2020年度の実効性評価の方法および結果の概要は次の通りです。

分析・評価の方法

全取締役および全監査役(社外役員を含む14名)を対象に、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右記の8つの領域から構成され、40の質問に対し、5

段階で評価の上、コメントする形式です。加えて、取締役会で議論すべき経営課題の掘り下げ、課題解決に向けた具体的なアクションプランの策定につなげるべく、自己評価アンケートをもとに、一部の取締役・監査役(4名)に対して外部専門家によるインタビューを実施しました。アンケートおよびインタビューの結果に基づき、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、肯定的な評価が高い割合(概ね8割程度)を占めています。

2019年度に認識した課題への対応状況
新規ビジネス創出についての議論の深化

2020年度の実効性評価において、「デジタル技術利活用状況」「イノベーション推進活動」について、議論しました。各事業、機能のデジタル技術利活用状況およびコーポレート組織によるイノベーション推進活動の状況について確認しました。データとデジタル戦略の方向性、顧客視点での価値創出という観点でさらなる議論が必要であることが確認されました。

親子上場の合理性についての議論の深化

2020年度の実効性評価において、「親子上場の合理性の検証および取り得るオプションの検討」について、議論しました。帝人グループおよびインフォコム(株)の企業価値の最大化の観点で、インフォコム(株)の上場を維持することの合理性を確認するとともに、親子上場を解消する場合の取り得るオプションを共有しました。また、(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリングの株式を、同社の上場を維持する前提で、公開買付けにより取得することを決議しましたが、同社の上場維持の合理性を確認した上で決議しています。な

お、上場子会社であるインフォコム(株)および(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリングの上場維持の合理性については、2021年度の取締役会においても議論する予定です。

諮問機関の位置づけについての議論の深化

2020年度の実効性を持って本来の機能を果たすため、右記の課題が認識されました。

2020年度に認識された課題

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、右記の課題が認識されました。

監査役会／グループ監査役会

監査役は法律や財務・会計などの専門性や経験を有し、その豊富な専門的知見や経験に基づき取締役の職務の執行を監査しています。また、グループ全体の監視・監査の実効性を高めるため、グループ会社の監査役等で構成するグループ監査役会を定期的に開催しています。

<p>2020年度 監査役会の基本方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業活動の健全性に焦点を当てた監査 リスク視点に立った予防監査の重視 会計監査人監査・内部監査との適切な連携 	<p>重点監査事項</p> <ul style="list-style-type: none"> COVID-19への対応 企業倫理・コンプライアンス ガバナンス 業務運営リスクへの備え 経営戦略リスクへの備え
---	---

グループ経営戦略会議／グループマネジメント会議

取締役会から権限委譲された帝人グループの業務執行に関する重要事項については、原則として毎月2回以上開催されるグループ経営戦略会議および月1回開催されるグループマネジメント会議での審議を経てCEOが意思決定します。両会

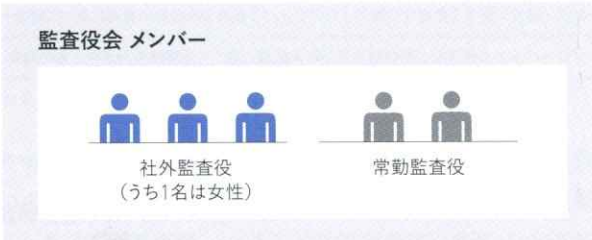
アドバイザー・ボード(経営諮問委員会)

経営全般へのアドバイスと経営トップの評価を行うことを目的に、国内外の有識者で構成する「アドバイザー・ボード」を設置し、取締役会の諮問機関として運営しています。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(取締役会長が不在の場合は相談役)、CEOで構成します。アドバイザー・ボードには指名・報酬委員会が設置され、それぞれ社外取締役が議長を務めています。CEOの交代および後継者の推薦、CEOの

- データとデジタル技術等を活用したビジネス創出の議論の深化
- 事業ポートフォリオについての議論の深化
- ステークホルダー対話分析から得られた課題についての議論の深化
- 取締役会の議題の見直しと経営戦略についての議論の充実化

今後の取り組み

2021年度は、2020年度の取り組みを継続して推進するとともに、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。



議は、CEO、事業統轄、管掌、その他CEOが指名した者がメンバーとなり、CEOがこれを招集し、その議長となります。なお、メンバー以外に常勤監査役が両会議に出席します。

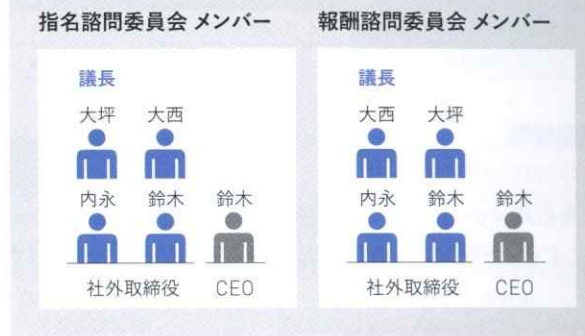
後任候補者の選定ならびにCEOによる後任候補者の育成計画の審議、進捗状況のレビュー、取締役会長の選任に関する審議、帝人グループの役員報酬制度・水準の審議、CEOの業績評価を行っています。原則として、現CEOに関する事案については、CEOは退席し、審議には参加しません。また、会長に関する事案については、会長は退席し、審議には参加しません。

アドバイザー・ボードメンバー



指名諮問委員会／報酬諮問委員会

アドバイザー・ボードに加え、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。全社外取締役、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、諮問委員会の委員長は社外取締役とし、委員長が議長を務めます。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、経営陣幹部の選任・退任・評価、報酬額、監査役の選任・退任に関し、取締役会に提案・提言する機能を有しています。



役員報酬

当社は、コーポレート・ガバナンスおよびステークホルダーの視点、持続可能性やESG(環境・社会・ガバナンス)を含めた中長期視点での経営強化に基づく企業価値創造をさらに強化するため、2021年度より役員報酬制度を改定しています。この改定に伴い、株式報酬制度として現行の株式報酬型ストックオプションを廃止し、それに代えて当社の中期経営計画の目標達成や中長期的な企業価値の向上に向けたインセンティブを付与することを目的とした譲渡制限付株式報酬制度および業績連動型株式報酬制度を新たに導入しており、このことにより、株式報酬の比率を高めています。なお、さらなるグループ経営の強化のため、本制度改定をグローバルに全執行役員に適用することとしています。

報酬制度の基本方針(2021年度改定)

- 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
- ステークホルダーとの価値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
- 優秀な経営人材を確保するために経営者のインセンティブとなる報酬水準、報酬内容とすること

役員報酬支給額(2020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)	310	214	57	40	7
監査役(社外監査役を除く)	70	70	—	—	3
社外取締役	66	66	—	—	4
社外監査役	36	36	—	—	4

(注) 1. 取締役に對する報酬限度額は、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. 監査役に對する報酬限度額は、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)

役員報酬制度の改定

役員報酬制度の改定に伴い、社内取締役の報酬構成比率が以下のように変更となりました。

2020年度(旧制度)

役位	定額報酬		変動報酬		総報酬額
	基本報酬(金銭)	業績連動報酬(金銭)	株式報酬型ストックオプション		
全取締役	60%	25%	15%		100%

(注)1. 業績連動報酬および株式報酬型ストックオプションについては、段階的に設定する目標値のうち標準的な値を達成した場合の比率であり、実際の達成度に応じて増減します。
2. 2020年度より基本報酬の比率を引き下げ、2019年度の報酬比率のうち、基本報酬の比率を65%から60%、株式報酬型ストックオプションの比率を10%から15%へと変更しました。

2021年度より適用(新制度)

役位	定額報酬		変動報酬		総報酬額
	基本報酬(金銭)	譲渡制限付株式報酬(株式)	業績連動報酬(金銭)	業績連動型株式報酬(株式)	
代表取締役 社長執行役員	45%	10%	20%	25%	100%
その他取締役	50%	10%	25%	15%	100%

定額報酬

基本報酬(金銭)

各取締役の役位に応じて支給額を決定し、定額報酬として支給します。役位ごとの定額の12分の1を月例報酬として支給します。

譲渡制限付株式報酬(株式)

株主の皆様とのさらなる価値共有や中長期的な企業価値向上を企図した株式報酬制度です。社内取締役(会長、相談役を除く)に対し、当社の取締役会決議に基づき、金銭債権を支給し、対象取締役は、毎年7~8月に当該金銭債権の全部について、現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行または処分を受けます。交付する当社の普通株式には譲渡制限を付し、その譲渡制限が解除されるのは、退任後となります。

変動報酬

業績連動報酬(金銭)

単年度業績を反映した金銭報酬として、社内取締役(会長、相談役を除く)に対して支給します。業績連動報酬に対する業績評価指標は、「中期経営計画 2020-2022」で経営指標として掲げた連結当期純利益ROE、連結EBITDA、連結営業利益ROICの3指標としています。また、支給率は、役位、連結当期純

利益ROEの達成度、連結EBITDAおよび連結営業利益ROICの対予算達成度ならびに取締役個人の業績評価に基づき計算し、期末一時金として6月末までに支給します。

業績連動型株式報酬(株式)

株主の皆様とのさらなる価値共有や中長期的な企業価値向上に加え、中期経営計画の業績達成へのさらなるコミットを企図した業績連動型の株式報酬制度です。業績連動型株式報酬に対する業績評価指標は、連結当期純利益ROE、連結EBITDA、TSR、非財務指標(①Changing Portfolio、②Diversity and Inclusion)としています。社内取締役(会長、相談役を除く)に対し、業績評価指標ごとに1ないし複数の事業年度からなる業績評価期間を対象として、各業績評価期間終了後に、当該業績評価期間における各数値目標の達成度等に応じ、各対象取締役に割り当てる当社の普通株式の数を決定します。なお、支給率は、各業績評価指標の目標を達成した場合は、当該業績評価指標の構成割合を支給するものとし、当該目標を達成できなかった場合にはゼロとします。交付する当社の普通株式には譲渡制限を付し、その譲渡制限が解除されるのは、退任後となります。

業績連動型株式報酬の業績評価指標・業績評価期間(本中計期間対応分)

業績評価指標	目標値	役位別株式報酬基準額の構成割合(1年間分)	業績評価期間	株式交付時期
連結当期純利益ROE	10%以上	40%	1年間	毎年
連結EBITDA	2022年度 1,500億円以上	40%		
TSR	当社TSR≧比較対象TSR	10%		
非財務指標 ①Changing Portfolio ②Diversity and Inclusion	①2022年度 Strategic Focus分野のEBITDAの割合≧15% ②2022年度 女性役員6名以上、非日本人役員6名以上 ^{※2}	10%	2年間	中期経営計画の最終年度の翌年 ^{※1}

※1 割当株式数の算定の過程で、業績評価期間の年数を乗じる計算を行うことで、業績評価期間分の割当株式が一括して算定されます。
※2 「役員」には、執行役員・理事を含む

TRM(トータル・リスクマネジメント)

帝人グループは、企業の持続的成長にかかわるあらゆるリスクに対処するために、「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」を取締役会のもとに設置しており、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、事業継続のための体制を整備します。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管掌が担当しており、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。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。また、マクロ環境動向については、帝人グループへの影響としてのリスクと機会の両面について、マテリアリティと関連づけて捉えています。

TRM推進体制



新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に関するリスクと対応

COVID-19が帝人グループの事業に与える影響をモニタリングし、経営環境の悪化を想定した対応策の準備を継続しています。2020年度はCOVID-19により世界経済が減速し、自動車・航空機向け用途を重点市場とするマテリアル事業領域の業績が大きく影響を受けました。特に炭素繊維における航空機向け需要の低迷が継続し、収益性低下影響が長期化する可能性があります。この対策として、生産稼働率の向上や販売構成の改善による収益性改善策、中長期的な需要回復を見据えた航空機向け炭素繊維中間材料の新規大型プログラム獲得に向けた開発を進めるとともに、収益性のモニタリングを行っています。

が拡大した4月から6月の間はCEOを本部長とする体制としました。2021年4月からは「新型コロナウイルス対策本部」として、従業員とその家族の安全確保と事業継続のための、グローバルな視点での方針決定と施策推進を行っています。各拠点は、帝人グループグローバル方針に定められた感染予防と健康確保、通勤と勤務、業務出張、会合とイベント、人権への配慮の各項目について、各国各地域の法令等に基づき、運用ガイドラインを制定しています。こうした中で、2020年度は、ヘルスケア等のエッセシャルビジネスの継続に加え、医療機関での需要が急拡大した医療用ガウンを迅速かつ大量にお届けするなど、帝人グループの製品・サービス・ノウハウ、グローバルネットワークを最大限に活用した取り組みも行いました。

COVID-19拡大に伴う業務運営上のリスクに対処するため、2020年1月にCSR管掌を本部長とする「新型コロナウイルス感染症緊急対策本部」を立ち上げ、グローバルに感染

経営戦略リスクおよび業務運営リスクの内容と対応

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」の内容と対応は以下の通りです。

事業等のリスク
<https://www.teijin.co.jp/ir/management/risks/>

経営戦略リスク	リスク発現時の主な影響	対応策
1 マクロ環境 リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 原燃料価格変動によるコスト変動 外貨建て取引の財務諸表への反映および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3億円/年の減益影響) 金利の変動による支払利息の変動 	例えばCOVID-19による自動車や航空機市場における影響など、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、アセスメントを実施しています。 原燃料価格は適正在庫水準の確保や長期契約による価格安定化、為替レートは為替予約取引等の活用や海外投資に対する現地通貨建てでの資金調達、金利については負債の長期・金利固定化を通じ、リスク低減を図っています。
2 制度変化 リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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や経済安全保障リスクの高まり 国内における薬価改定等の医療費抑制政策の加速 	各国・地域における環境規制や保護主義の台頭などの制度変化リスクや、それらの影響も含めた市場・競合環境の変動リスクに対しては、影響する個別事業において事前にコンテンツ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。また、経済安全保障に関しては関連する情報取得を進め、危機の早期把握に努めています。
3 市場・競合 環境変動 リスク	<ul style="list-style-type: none"> 競合環境の変化による需給構造の変動 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各段階での実体経済以上の在庫調整 	
4 資源投入 リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	事業創出・拡大のための大型戦略投資案件については、事業環境を考慮した見極めや個別課題へのアクションプランを重点的にフォローしています。
5 財務健全性 リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	定期的に「ネット有利子負債/EBITDA」「自己資本比率」「D/Eレシオ」等をモニタリングするとともに、減損懸念資産や繰延税金資産の継続的なモニタリングを通じて自己資本毀損リスク規模を把握しています。資金調達に際しては、短中期的な大規模資金需要や自己資本毀損リスクも踏まえ、財務健全性に配慮した最適資金調達を検討します。また、運転資本管理、政策保有株式縮減等による資産圧縮を徹底しています。

業務運営リスク	リスク発現時の主な影響	対応策
1 自然災害等 リスク	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に伴う災害 大型地震・津波等 感染症の急速な拡大 	COVID-19への対応のほか、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ています。
2 製造リスク	<ul style="list-style-type: none"> 有害化学物質や産業廃棄物の不適切な取り扱いによるグローバルな環境への影響 化学プラントの重大事故 	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。
3 製品・品質 リスク	<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスの欠陥、重大な品質問題 賠償責任を伴う品質問題 	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。
4 法令・倫理 リスク	<ul style="list-style-type: none"> 事業を展開する国や地域において商取引、競争法、反贈収賄、個人情報保護、知的財産、製造物責任、環境、労務、税務、安全保障、適用される業法規制等に係る各種法令・規制に違反した場合に、監督当局による行政処分、訴訟対応、事業活動の停止、企業ブランド価値の棄損、ないし、社会的信用の失墜 規制等を遵守するための費用増加 サプライチェーン上または社内での人権侵害の発生による事業運営への支障や社会的な信頼の棄損 	M&A等により社員の多様性が高まる中、企業理念や行動規範をグローバルに浸透させる活動に取り組むほか、社内関係者だけでなく取引先に対しても法令遵守はもとより社会的な規範の遵守を求めています。サプライチェーンまたは社内における潜在的な人権侵害リスクに対して、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。
5 情報セキュリティ リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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や第三者による不正利用 	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。

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。事業活動のすべてにおいて、あらゆる人権侵害に直接的に関与しないだけでなく、社外の関係者を通して間接的にも加担しないよう努めます。

人権尊重への取り組み
https://www.teijin.co.jp/csr/human_rights/

人権デューデリジェンスの取り組み

帝人グループは、2019年3月、取締役会において「帝人グループ人権方針」の制定を決議し、サプライヤーを含めた人権課題の予防手段を講じ、実際に問題が起きた際には誠実に対応することをコミットしています。人権方針で掲げている「人権デューデリジェンス」については、2018年度よりそのしくみの構築と、事業別・地域別の人権リスクの評価や対策に取り組んでいます。

2020年度は、2007年より毎年実施してきたCSR調達アンケート調査の結果に基づき、総合ランクが低い取引先を対象に啓発と改善活動を実施しました。また、苦情処理メカニズム*に

ついて本格的に検討を開始しました。

2021年度は、現在重点的に取り組んでいるアパレル業界以外の領域においても、外国人労働者の人権課題の特定に向けたインパクトアセスメントを行います。苦情処理メカニズムについては、既存のしくみと組み合わせた新しいスキームを構築後トライアルで運営し、ノウハウ習得に努めます。

* 被害者の申し立てを受け付け、適切な是正策を実施するためのしくみ

帝人グループ人権方針
https://www.teijin.co.jp/csr/human_rights/policy.html

外国人技能実習生に関する取り組み:「ゼロフィー・プロジェクト」

繊維・製品事業では、長年にわたり外国人技能実習制度を活用し実習生を採用してきましたが、社内調査により、実習生が自国で多額の手数料を負担*して来日していることが判明しました。そこで、実習生を受け入れる工場がその手数料を支払うことで、実習生の手数料負担をなくす「ゼロフィー・プロジェクト」を2019年度より開始しました。

* 技能実習生が来日前に自国の送り出し機関等に多額の手数料を支払うケースがあり、一部の国では実習生の所得の何年分にも相当する金額を支払っている実態がある。少しでも多く稼ごうという思いから、本人の希望による長時間労働や、帰国直前の失踪といった問題につながりやすく、社会的な問題となっている。

人権ダイアログ

2020年度は、経済人コーポラティブ日本委員会(CRT Japan)主催の「ビジネスと人権に関する国際会議」において、CS管理が海外人権有識者と帝人グループの人権の課題と取り組み状況について対話を行いました。

有識者の主なコメント

・帝人グループは、人権方針に基づく人権デューデリジェンスの取り組みや、人権に関する課題が明らかになった場合、「ゼロフィー・プロジェクト」のように他社を含めて改善する姿勢が素晴らしい。
 ・今後、帝人グループがSDGsの達成に向けてどのような課題にチャレンジし、その成果を出していくのか、経営戦略のストーリーを知りたい。

サプライチェーンのサステナビリティ(CSR調達)

繊維・製品事業では、縫製や後加工工程に潜在的なリスクがあることを認識し、1,300社のサプライヤーの中から「重要なサプライヤー」をリストアップして監視し、定期的に監査を行っています。加えて、労働・人権問題や環境問題をテーマにしたCSRセミナーを定期的に開催し、サプライヤーや同業他社への啓発に努めています。

今後も、取引先の外国人労働者へのインタビューの実施や中国でのサプライチェーンマネジメントなどをはじめ、引き続き取り組みを強化していきます。

サプライチェーンのサステナビリティ
https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/csr_procurement.html

VOICE

Wendy Savage

Director, Social Responsibility, Traceability and Animal Welfare Patagonia, Inc.

パタゴニアは、すべての人に公正で尊厳のある仕事をする権利があり、それは採用から始まると考えています。雇用を求める人々は働く機会を得るために金銭を支払うことがあってはなりません。私たちは世界中のサプライヤーと協力して「雇用者負担の原則」に確実に従うよう努めています。私たちは帝人が、従業員が搾取の行為を受けないよう継続的に取り組んでいることを評価しており、長期的なコミットメントに感謝しています。



11年間の主要連結財務データ

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	百万円 2020年度	前年度比 (%) 2020/2019	千米ドル 2020年度
経営指標													
EBITDA	¥104,971	¥ 86,348	¥ 59,234	¥ 63,742	¥ 82,116	¥106,024	¥ 95,843	¥115,478	¥ 107,551	¥ 107,156	¥ 106,771		\$ 964,421
ROE (%)	9.1	4.2	[10.3]	3.0	[2.8]	10.6	15.7	12.5	11.2	6.3	[1.7]		
営業利益 ROIC (%)	8.5	6.3	2.3	3.4	7.1	12.7	10.0	11.2	9.3	8.7	8.6		
経営実績													
売上高	¥815,656	¥854,371	¥745,713	¥784,425	¥786,171	¥790,748	¥741,292	¥834,986	¥ 888,589	¥ 853,746	¥ 836,512	-2.0%	\$7,555,885
営業利益	48,560	34,044	12,358	18,078	39,086	67,130	56,512	69,823	60,000	56,205	54,931	-2.3%	496,170
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)	25,182	11,979	[29,131]	8,356	[8,086]	31,090	50,133	45,556	45,057	25,252	[6,662]	-	[60,175]
財政状況													
総資産	¥761,535	¥762,118	¥762,399	¥768,411	¥823,695	¥823,429	¥964,053	¥981,967	¥1,020,654	¥1,004,223	¥1,036,427	3.2%	\$9,361,639
有利子負債	267,400	261,034	270,765	281,524	308,246	303,298	376,218	344,242	369,195	381,928	380,043	-0.5%	3,432,779
自己資本	284,236	292,030	271,252	281,680	287,074	300,113	338,384	392,925	410,727	394,162	406,150	3.0%	3,668,594
キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 77,132	¥ 53,669	¥ 64,305	¥ 38,587	¥ 76,030	¥ 80,641	¥ 79,040	¥ 80,092	¥ 80,899	¥ 94,214	¥ 107,729		\$ 973,074
投資活動によるキャッシュ・フロー	(27,745)	(35,165)	(37,868)	(47,279)	(49,624)	(40,323)	(127,650)	(51,307)	(41,288)	(67,922)	(79,587)		(718,878)
フリー・キャッシュ・フロー	49,387	18,504	26,437	[8,692]	26,406	40,318	[48,610]	28,784	39,611	26,291	28,142		254,196
財務活動によるキャッシュ・フロー	(42,063)	(14,123)	(12,606)	[7,902]	10,394	(8,317)	63,765	[31,485]	[15,353]	[8,059]	(20,878)		(188,583)
円 米ドル													
1株当たり情報													
当期純利益 (損失)	¥ 128.0	¥ 60.9	¥ [148.1]	¥ 42.5	¥ [41.1]	¥ 158.2	¥ 254.9	¥ 231.3	¥ 232.4	¥ 131.6	¥ [34.7]		\$ [0.31]
純資産	1,444.0	1,483.5	1,380.0	1,433.1	1,460.4	1,526.2	1,720.1	1,986.3	2,141.3	2,053.6	2,115.6		19.11
現金配当	25.0	30.0	20.0	20.0	20.0	35.0	55.0	60.0	70.0	60.0	50.0		0.45
百万円 千米ドル													
その他													
設備投資	¥ 29,249	¥ 32,294	¥ 36,261	¥ 30,182	¥ 28,098	¥ 38,341	¥ 46,224	¥ 44,610	¥ 62,828	¥ 68,622	¥ 60,319		\$ 544,838
減価償却費	56,410	52,304	46,877	45,664	43,030	38,894	39,331	45,655	47,551	50,950	51,840		468,250
研究開発費	31,483	31,845	33,184	32,234	32,366	33,285	35,417	35,926	36,423	34,482	32,719		295,538
従業員数 (人)	17,542	16,819	16,637	15,756	15,780	15,756	19,292	19,711	20,671	20,075	21,090		

(注) 1. 表示されている米ドル金額は、読者の便宜のため、2021年3月31日現在の為替相場110.71円/1.00米ドルにより換算しています。
 2. EBITDA=営業利益+減価償却費(のれんを含む)、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、営業利益ROIC=営業利益÷期首・期末平均投下資本で計算しています。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。
 3. 自己資本=純資産合計-新株予約権-非支配株主持分、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。

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。

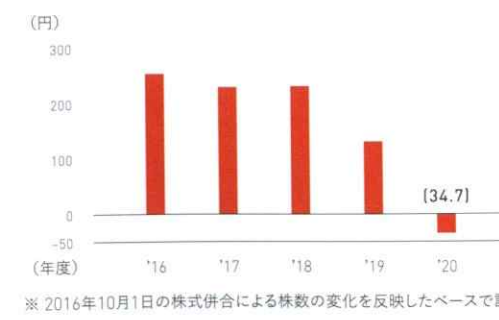
EBITDA・ROE・営業利益ROIC



売上高・営業利益・売上高営業利益率



1株当たり当期純利益(損失)※



総資産・有利子負債・D/Eレシオ



※ 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

連結貸借対照表

	百万円		千米ドル(注)
	2019年度末	2020年度末	2020年度末
資産の部			
流動資産:			
現金及び預金	¥ 113,500	¥ 170,185	\$1,537,214
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	414	190	1,716
その他	166,780	180,830	1,633,366
短期貸付金:			
非連結子会社及び関連会社	12,120	13,677	123,539
その他	8	129	1,165
その他	12,389	10,634	96,053
有価証券	36,000	—	—
棚卸資産	143,099	141,044	1,273,995
その他流動資産	21,537	18,226	164,628
貸倒引当金	[523]	[334]	[3,017]
流動資産合計	505,323	534,580	4,828,651
有形固定資産:			
土地	43,174	42,813	386,713
建物及び構築物	184,425	190,319	1,719,077
機械、装置及び車両	547,279	562,672	5,082,395
工具器具	105,171	113,788	1,027,802
建設仮勘定	42,226	39,470	356,517
その他	14,530	15,698	141,794
小計	936,805	964,761	8,714,308
減価償却累計額	[640,724]	[682,469]	[6,164,475]
有形固定資産合計	296,081	282,291	2,549,824
無形固定資産:			
のれん	23,813	39,355	355,478
その他	36,574	34,989	316,042
無形固定資産合計	60,387	74,344	671,520
投資その他の資産:			
投資有価証券:			
非連結子会社及び関連会社	24,321	22,895	206,802
その他	52,312	61,902	559,136
長期貸付金:			
非連結子会社及び関連会社	1,428	1,443	13,034
その他	634	655	5,916
退職給付に係る資産	31,388	31,124	281,131
繰延税金資産	9,578	4,642	41,929
その他	24,373	23,754	214,561
貸倒引当金	[1,604]	[1,202]	[10,857]
投資その他の資産合計	142,432	145,212	1,311,643
資産合計	¥1,004,223	¥1,036,427	\$9,361,639

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2021年3月31日現在の為替相場110.71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)
	2019年度末	2020年度末	2020年度末
負債及び純資産の部			
流動負債:			
短期借入金	¥ 98,372	¥ 95,387	\$ 861,593
一年内返済長期借入金	34,268	38,075	343,917
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	838	915	8,265
その他	79,230	91,629	827,649
その他	29,828	33,408	301,761
未払法人税等	5,464	5,577	50,375
事業構造改善引当金	1,089	2,330	21,046
未払費用	21,912	23,645	213,576
その他流動負債	16,639	19,088	172,414
流動負債合計	287,640	310,054	2,800,596
固定負債:			
長期借入金	237,037	233,857	2,112,339
退職給付に係る負債	39,464	37,500	338,723
資産除去債務	2,228	1,077	9,728
繰延税金負債	2,929	4,346	39,256
事業構造改善引当金	2,325	—	—
リース債務	10,764	11,275	101,843
その他固定負債	10,426	10,061	90,877
固定負債合計	305,174	298,116	2,692,765
純資産			
株主資本:			
資本金			
発行可能株式数: 600,000,000株(2020年3月期)			
600,000,000株(2021年3月期)			
発行済株式数: 197,953,707株(2020年3月期)			
197,953,707株(2021年3月期)	71,833	71,833	648,839
資本剰余金	103,692	103,756	937,187
利益剰余金	247,055	229,805	2,075,738
自己株式: 6,013,284株(2020年3月期)			
5,975,760株(2021年3月期)	[13,131]	[13,047]	[117,848]
株主資本計	409,449	392,346	3,543,908
その他の包括利益累計額:			
その他有価証券評価差額金	12,403	21,840	197,272
繰延ヘッジ損益	[1,020]	607	5,483
為替換算調整勘定	[23,217]	[7,087]	[64,014]
退職給付に係る調整累計額	[3,452]	[1,557]	[14,064]
その他の包括利益累計額合計	[15,286]	13,804	124,686
新株予約権	772	899	8,120
非支配株主持分	16,475	21,209	191,573
純資産合計	411,409	428,257	3,868,277
負債純資産合計	¥1,004,223	¥1,036,427	\$9,361,639

負債純資産合計

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)
	2019年度	2020年度	2020年度
売上高	¥853,746	¥836,512	\$7,555,885
原価及び費用:			
売上原価	590,321	581,515	5,252,597
販売費及び一般管理費	172,737	167,347	1,511,580
研究開発費	34,482	32,719	295,538
営業利益	56,205	54,931	496,170
その他収益(費用):			
受取利息及び受取配当金	2,372	2,002	18,083
支払利息	(3,717)	(2,831)	(25,571)
投資有価証券売却益	5,998	2,626	23,720
有形固定資産売却益	160	1,821	16,448
為替差損益	1,145	(3,615)	(32,653)
寄付金	(408)	(373)	(3,369)
デリバティブ評価損益	(2,161)	2,276	20,558
投資事業組合評価損	(324)	(998)	(9,015)
固定資産除売却損	(2,677)	(2,192)	(19,799)
投資有価証券評価損	(114)	(1,001)	(9,042)
減損損失	(11,030)	(44,101)	(398,347)
持分法による投資利益	1,997	2,548	23,015
事業構造改善費用	(4,232)	(125)	(1,129)
段階取得に係る差益	—	2,009	18,147
その他	(1,657)	(3,628)	(32,770)
その他収益(費用)合計	(14,648)	(45,580)	(411,706)
税金等調整前当期純利益	41,557	9,351	84,464
法人税等:			
法人税、住民税及び事業税	12,306	12,467	112,610
法人税等調整額	2,272	1,098	9,918
法人税等合計	14,578	13,565	122,527
当期純利益又は当期純損失	26,980	(4,213)	(38,054)
非支配株主に帰属する当期純利益	1,727	2,448	22,112
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失	¥ 25,252	¥ (6,662)	\$ (60,175)
	円		米ドル(注)
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失	¥131.63	¥[34.70]	\$[0.31]
1株当たり利益-希薄化後	124.43	—	—
現金配当	60.00	50.00	0.45

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2021年3月31日現在の為替相場110.71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)
	2019年度	2020年度	2020年度
当期純利益又は当期純損失	¥ 26,980	¥ (4,213)	\$ (38,054)
その他の包括利益:			
その他有価証券評価差額金	(14,656)	9,894	89,369
繰延ヘッジ損益	(967)	1,627	14,696
為替換算調整勘定	(11,764)	15,195	137,250
退職給付に係る調整額	(1,019)	1,912	17,270
持分法適用会社に対する持分相当額	(11)	949	8,572
その他の包括利益合計	(28,416)	29,577	267,157
包括利益	¥ (1,436)	¥25,363	\$229,094
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ (2,762)	¥22,429	\$202,592
非支配株主に係る包括利益	1,325	2,935	26,511

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2021年3月31日現在の為替相場110.71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					
	株主数	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
2019年3月31日残高	197,953,707	¥71,833	¥104,256	¥235,324	¥(13,412)	¥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					293	199
自己株式処分差損の振替			(94)			—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			94	(94)		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			(564)			(564)
当期変動額合計		—	(564)	11,731	282	11,449
2020年3月31日残高	197,953,707	¥71,833	¥103,692	¥247,055	¥(13,131)	¥409,449
当期変動額						
剰余金の配当				(10,557)		(10,557)
親会社株主に帰属する当期純損失				(6,662)		(6,662)
自己株式の取得					(8)	(8)
自己株式の処分					91	60
自己株式処分差損の振替			(31)			—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			31	(31)		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			64			64
当期変動額合計		—	64	(17,250)	84	(17,102)
2021年3月31日残高	197,953,707	¥71,833	¥103,756	¥229,805	¥(13,047)	¥392,346

	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
2020年3月31日残高	\$648,839	\$936,609	\$2,231,551	\$(118,607)	\$3,698,392
当期変動額					
剰余金の配当			(95,357)		(95,357)
親会社株主に帰属する当期純損失			(60,175)		(60,175)
自己株式の取得				(72)	(72)
自己株式の処分				822	542
自己株式処分差損の振替		(280)			—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		280	(280)		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		578			578
当期変動額合計	—	578	(155,812)	759	(154,476)
2021年3月31日残高	\$648,839	\$937,187	\$2,075,738	\$(117,848)	\$3,543,908

	百万円							
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整額	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
2019年3月31日残高	¥ 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	(27,252)
当期変動額合計	(14,317)	(968)	(11,815)	(914)	(28,014)	(117)	880	(15,803)
2020年3月31日残高	¥ 12,403	¥(1,020)	¥(23,217)	¥(3,452)	¥(15,286)	¥ 772	¥16,475	¥411,409
当期変動額								
剰余金の配当								(10,557)
親会社株主に帰属する当期純損失								(6,662)
自己株式の取得								(8)
自己株式の処分								60
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								64
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	9,438	1,627	16,130	1,895	29,090	127	4,734	33,951
当期変動額合計	9,438	1,627	16,130	1,895	29,090	127	4,734	16,848
2021年3月31日残高	¥ 21,840	¥ 607	¥ (7,087)	¥(1,557)	¥ 13,804	¥ 899	¥21,209	¥428,257

	千米ドル(注)							
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整額	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
2020年3月31日残高	\$112,031	\$(9,213)	\$(209,710)	\$(31,181)	\$(138,072)	\$6,973	\$148,812	\$3,716,096
当期変動額								
剰余金の配当								(95,357)
親会社株主に帰属する当期純損失								(60,175)
自己株式の取得								(72)
自己株式の処分								542
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								578
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	85,250	14,696	145,696	17,117	262,759	1,147	42,760	306,666
当期変動額合計	85,250	14,696	145,696	17,117	262,759	1,147	42,760	152,181
2021年3月31日残高	\$197,272	\$ 5,483	\$(64,014)	\$(14,064)	\$ 124,686	\$8,120	\$191,573	\$3,868,277

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2021年3月31日現在の為替相場110.71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)
	2019年度	2020年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
税金等調整前当期純利益	¥ 41,557	¥ 9,351	\$ 84,464
減価償却費及びその他の償却費	50,950	51,840	468,250
減損損失	11,030	44,101	398,347
退職給付に係る負債の増加(減少)額	1,617	822	7,425
退職給付に係る資産の(増加)減少額	[665]	[307]	[2,773]
貸倒引当金の増加(減少)額	[95]	[630]	[5,691]
事業構造改善引当金の増加(減少)額	3,332	[5]	[45]
受取利息及び受取配当金	[2,372]	[2,002]	[18,083]
支払利息	3,717	2,831	25,571
持分法による投資(利益)損失	[1,997]	[2,548]	[23,015]
固定資産除売却(利益)損失	2,517	370	3,342
投資有価証券売却(利益)損失	[5,986]	[2,626]	[23,720]
デリバティブ評価(利益)損失	2,161	[2,276]	[20,558]
投資有価証券評価(利益)損失	114	1,001	9,042
段階取得に係る差損益	—	[2,009]	[18,147]
売上債権の(増加)減少額	19,875	[6,765]	[61,106]
棚卸資産の(増加)減少額	[4,460]	7,558	68,268
仕入債務の増加(減少)額	[9,465]	7,455	67,338
その他	[5,488]	10,957	98,970
小計	106,342	117,119	1,057,890
利息及び配当金の受取額	6,575	6,245	56,409
利息の支払額	[3,745]	[2,883]	[26,041]
特別退職金の支払額	—	[1,058]	[9,556]
法人税等の支払額	[14,958]	[11,694]	[105,627]
営業活動によるキャッシュ・フロー	94,214	107,729	973,074
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
有形固定資産の取得による支出	[66,301]	[56,817]	[513,206]
有形固定資産の売却による収入	261	2,221	20,061
無形固定資産の取得による支出	[4,020]	[4,109]	[37,115]
投資有価証券の取得による支出	[5,700]	[2,194]	[19,818]
投資有価証券の売却による収入	9,250	6,991	63,147
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	[12,681]	[22,226]	[200,759]
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	13,158	—	—
事業譲受による支出	[906]	—	—
短期貸付金の(増加)減少額	1,147	[713]	[6,440]
長期貸付による支出	[1,277]	[131]	[1,183]
長期貸付金の回収による収入	1,273	42	379
その他	[2,127]	[2,650]	[23,936]
投資活動によるキャッシュ・フロー	[67,922]	[79,587]	[718,878]
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入金の純増加(減少)額	[2,769]	[6,046]	[54,611]
長期借入れによる収入	16,675	35,692	322,392
長期借入金の返済による支出	[6,735]	[37,835]	[341,749]
自己株式の取得による支出	[12]	[8]	[72]
配当金の支払額	[13,427]	[10,557]	[95,357]
非支配株主に対する配当金の支払額	[652]	[753]	[6,802]
非支配株主からの払込みによる収入	297	—	—
社債の発行による収入	15,000	—	—
社債の償還による支出	[15,000]	—	—
その他	[1,437]	[1,371]	[12,384]
財務活動によるキャッシュ・フロー	[8,059]	[20,878]	[188,583]
現金及び現金同等物に係る換算差額	[2,438]	2,901	26,204
現金及び現金同等物の増加(減少)額	15,794	10,165	91,816
現金及び現金同等物の期首残高	140,434	156,290	1,411,706
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	62	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥156,290	¥166,455	\$1,503,523

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2021年3月31日現在の為替相場110.71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

2021年8月12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一丁目9番7号

代表取締役 齋藤 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、会社が作成した統合報告書 2021(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2020年4月1日から2021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パフォーマンス指標及び2021年4月1日時点を対象とした日本の女性管理職者数(以下、併せて「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、分析的な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な手続の実施
- 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三原事業所に対する現地往査の代替的手続としての質問及び証拠等の文書の閲覧
- 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。

当社の独立性及び品質管理

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

SASBスタンダード対照表

帝人グループでは、価値報告財団(VRF)(旧 米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB))が公表する「SASBスタンダード」における資源転換セクター・化学業界の基準を参照し、以下のトピックについて情報開示しています。今後も、開示内容の拡充に継続して取り組んでいきます。

サステナビリティ開示情報トピックと会計指標

トピック	コード	指標	単位	対応状況/掲載場所
温室効果ガス排出	RT-CH-110a.1	スコープ1のグローバル総排出量および排出制限規制の対象となる割合	t-CO ₂ 、%	スコープ1のグローバル総排出量 P.49 環境データ
	RT-CH-110a.2	スコープ1の排出量、排出削減目標、およびそれらの目標に対するパフォーマンスの分析を管理するための長期および短期戦略または計画の説明	—	P.47 気候変動への対応 (TCFDに基づく開示)
大気	RT-CH-120a.1	以下の汚染物質の大気排出量: (1)NOx(N ₂ Oを除く) (2)SOx (3)揮発性有機化合物(VOC) (4)有害大気汚染物質(HAPs)	t	(1)(2)(3) P.49 環境データ (4)— 有害物質の排出削減 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/hazardous_substance.html
エネルギー管理	RT-CH-130a.1	(1)総消費エネルギー (2)グリッド電力の割合 (3)再生可能エネルギーの割合 (4)自家発電エネルギーの合計	GJ、%	(1) 事業活動と環境負荷 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/environmental_impact.html (2)57.6% (3)1.1% (4)6.9×10 ⁶ GJ ※(2)(3)は、他社に販売したエネルギー量を含めて算定した割合。(4)は他社に販売したエネルギー量を含む
水管理	RT-CH-140a.1	(1)総取水量、(2)総消費水量および水ストレスが高い、または非常に高い地域のそれぞれの割合	千m ³ 、%	—
	RT-CH-140a.2	水質に関する許可、基準、規制に関連する違反件数	件	—
	RT-CH-140a.3	水管理リスクの説明と、それらのリスクを軽減するための戦略と取り組みの説明	—	P.49 水使用量の削減 水資源の管理 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/water_resources.html
有害廃棄物管理	RT-CH-150a.1	有害廃棄物発生量、リサイクル率	t、%	—
コミュニティとの関係	RT-CH-210a.1	コミュニティの利益に関するリスクと機会を管理するためのエンゲージメントプロセスの説明	—	マネジメント体制と推進活動 https://www.teijin.co.jp/csr/sustainability/management.html
労働安全、健康	RT-CH-320a.1	(a)直接雇用者、(b)契約雇用者の(1)記録災害度数率(TRIR)、(2)死亡率	率	—
	RT-CH-320a.2	従業員および契約雇用者の長期(慢性)健康リスクへの暴露を評価、監視、および削減する取り組みの説明	—	ESH(環境、安全・防災、健康)活動 https://www.teijin.co.jp/csr/material-ity5/esh.html



サステナビリティサイトでは、帝人グループの環境・社会への取り組みや非財務データについてより詳細な情報を開示しています。

サステナビリティ
https://www.teijin.co.jp/csr/

非財務データ集
https://www.teijin.co.jp/csr/data/

ESHデータの報告対象範囲
https://www.teijin.co.jp/csr/data/esh_boundary.html

ESH会計
https://www.teijin.co.jp/csr/data/esh_data.html

トピック	コード	指標	単位	対応状況/掲載場所
使用段階での効率化を図る製品設計	RT-CH-410a.1	使用段階で資源効率を高める設計がされた製品からの収益	円	軽量化ソリューションなど使用段階で資源効率を高める設計がされた製品を含む環境価値ソリューション全体の売上高:3,319億円
化学物質の安全・環境のステewardシップ	RT-CH-410b.1	(1)化学品の分類および表示に関する世界調和システム(GHS)のカテゴリ1および2に分類される健康および環境有害物質を含む製品の割合 (2)有害性評価を受けた製品の割合	売上高における%、%	—
	RT-CH-410b.2	(1)懸念される化学物質を管理し、(2)人間および/または環境への影響を低減する代替品を開発する戦略についての説明	—	(1) P.49 有害化学物質の排出削減 有害物質の排出削減 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/hazardous_substance.html (2)—
遺伝子組み換え作物	RT-CH-410c.1	売上に占める遺伝子組み換え作物(GMOs)を含む製品の割合	売上高における%	0%
法令および規制環境の管理	RT-CH-530a.1	業界に影響を与える環境・社会的要因に対応した政府規制および/または政策提言に関連する、企業のポジションについての説明	—	—
運営上の安全性、緊急時への備えと対応	RT-CH-540a.1	プロセス安全インシデント件数(PSIC)、プロセス安全総インシデント率(PSTIR)、およびプロセス安全インシデント重大度率(PSISR)	件、率	保安防災・労働安全活動 https://www.teijin.co.jp/csr/material-ity5/disaster_prevention_safety.html ※「プロセス安全インシデント情報」は開示していませんが、「安全をすべてに優先させる」ことを基本とし、災害ゼロ、事故ゼロを目指して活動しており、2020年度の重大事故(当社定義による)件数は0件でした。
	RT-CH-540a.2	輸送事故件数	件	—

活動指標

指標	コード	単位	掲載場所
報告セグメント別生産高	RT-CH-000.A	m ³ および/またはt	—

帝人株式会社の概要 (2021年3月31日現在)

創立	1918年(大正7年)6月17日		
本社	東京本社 〒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)		
	大阪本社 〒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	82,807名		
帝人グループ会社数	国内 55社	海外 117社	計 172社
従業員数(連結)	国内 9,583名	海外 11,507名	計 21,090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	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。 https://www.teijin.co.jp		
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		



左より 経営企画管掌 小川 英次、CSR管掌 小山 俊也

編集後記

帝人グループの統合報告書は、持続可能な社会実現への貢献を目指す帝人グループの価値創造ストーリーを分かりやすくご説明することを目的とし、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話の重要な媒体として制作しております。

COVID-19がもたらした社会構造の大きな変化は、帝人グループの中期経営計画における戦略的方向性の妥当性を示すとともに、実行の加速を促しております。「統合報告書 2021」では、2020年度までの戦略的諸施策の成果に加えて、持続可能な社会の実現に向けて設定したマテリアリティやESGへの取り組みが、帝人グループの競争力や持続的成長性、ひいては企業価値の向上につながることを皆様にご納得いただけるよう意識いたしました。本報告書は、CEOを制作体制のトップとし、編集責任者である私と非財務情報を取りまとめるCSR管掌との連携により制作しております。ステークホルダーの皆様のご理解を深めていただく一助となれば幸いです。

今後も情報開示と対話を充実させ、透明性の向上に努めてまいりますので、忌憚のないご意見をお寄せいただけますと幸いです。

取締役常務執行役員
経営企画管掌
小川 英次

編集方針

「統合報告書 2021」の編集にあたって、統合報告の国際的なフレームワークである価値報告財団(VRF)(旧 国際統合報告評議会(IIRC))の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイドライン」を参照しています。また、ESG情報については環境省の「環境報告ガイドライン(2018年版)」、Global Reporting Initiativeの「サステナビリティ・レポート・スタンダード」、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書、VRF(旧 米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB))の業界別のスタンダード(化学)を参考にしています。

報告対象期間

特記のない限り、2020年4月～2021年3月を対象としています。ただし、一部2021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55社、海外グループ会社117社)を対象としています。

掲載情報

本報告書では、帝人グループの価値創造において、また、ステークホルダーにとって特に重要度が高い情報を優先的に掲載しています。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

サステナビリティ
<https://www.teijin.co.jp/csr/>

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。

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。
©2021 帝人株式会社 All Rights Reserved.

ESG外部評価・銘柄選定(2021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

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



・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

2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 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。

イニシアチブへの参画

・ESGへの取り組みが優れている企業として、3つのプログラムに選定



WE SUPPORT



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。



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。

2021年9月
 帝人株式会社

お詫びと訂正

本「帝人グループ 統合報告書 2021」におきまして、49ページに記載の環境データに誤りがありました。

ここに謹んでお詫び申し上げますとともに、下記のとおり訂正いたします。

<正誤表>

訂正箇所：P.49		誤	正
淡水取水量売上高原単位 実績 2020年度		7.49 千t/億円	7.50 千t/億円
有害化学物質の排出削減		…有害化学物質排出量は前年度比18%減の660トン★となり、売上高原単位で2018年度比23%改善しました。	…有害化学物質排出量は前年度比18%減の660トン★となり、売上高原単位で2018年度比22%改善しました。
有害化学物質排出量 売上高原単位 実績 2020年度		78.1kg/億円 (2018年度比 23%改善)	78.9kg/億円 (2018年度比 22%改善)
環境データ表 (2020年度)	淡水取水量 売上高原単位 (千t/億円)	7.49	7.50
	有害化学物質 排出量売上高 原単位 (kg/億円)	78.1	78.9

以上