

# ALWAYS EVOLVING

統合報告書 2022  
2022年3月期



帝人株式会社  
統合報告書 2022

**TEIJIN**

帝人株式会社

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





### 「未来の社会を支える会社」

帝人グループは、  
 社員の多様性を活かし、社会が必要とする新たな価値を創造し続け、  
 未来の社会を支える会社になることを目指します。

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, Safety & Health

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 Work

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。

## CONTENTS

- 2 未来の社会に向けて
- 4 エグゼクティブサマリー

- 8 CEOメッセージ
- 14 CFOメッセージ

### Our Value Creation

- 20 価値創造モデル
- 22 帝人グループの歩み
- 24 培ってきた強み
- 26 帝人グループのマテリアリティ
  - 28 カーボンニュートラルの実現に向けて

- 33 帝人グループのイノベーション
  - 34 協創による新たな収益源の育成
  - 36 知的財産
  - 38 DX戦略
  - 39 人財戦略
  - 42 CHOメッセージ

### Our Performance and Strategies

- 44 マテリアル事業領域
- 50 ヘルスケア事業領域

- 54 繊維・製品事業
- 56 IT事業

### Our Management System

- 58 社外取締役座談会
- 63 会長メッセージ
- 64 役員紹介
- 66 コーポレート・ガバナンス

- 72 コンプライアンスと  
トータル・リスクマネジメント(TRM)
- 75 CSR活動
- 76 人権尊重・腐敗防止の取り組み

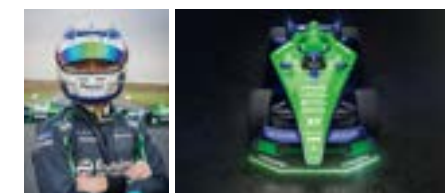
### Financial and Corporate Data

- 78 11年間の主要連結財務データ
- 80 ファイナンシャルレビュー
- 82 連結財務諸表
- 87 独立保証報告

- 88 SASBスタンダード対照表
- 90 帝人株式会社の概要
- 91 ESG外部評価・銘柄選定およびイニシアチブへの参画

#### 表紙に掲載した画像について

帝人株式会社は、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 Racing Formula E Team(以下、ERT)」を2020年より支援しています。この支援を通じて、当社が解決すべき重要課題として掲げる「気候変動の緩和と適応」に向けた企業姿勢を幅広いステークホルダーに伝えるとともに、環境負荷を低減する自動車業界向けの自社の技術や製品の認知度の拡大、次世代の電気自動車に求められる技術やノウハウを蓄積していきます。2021年からは、ERTのレーシングスーツに当社のメタ系アラミド繊維「コーネックス・ネオ」が採用されています。

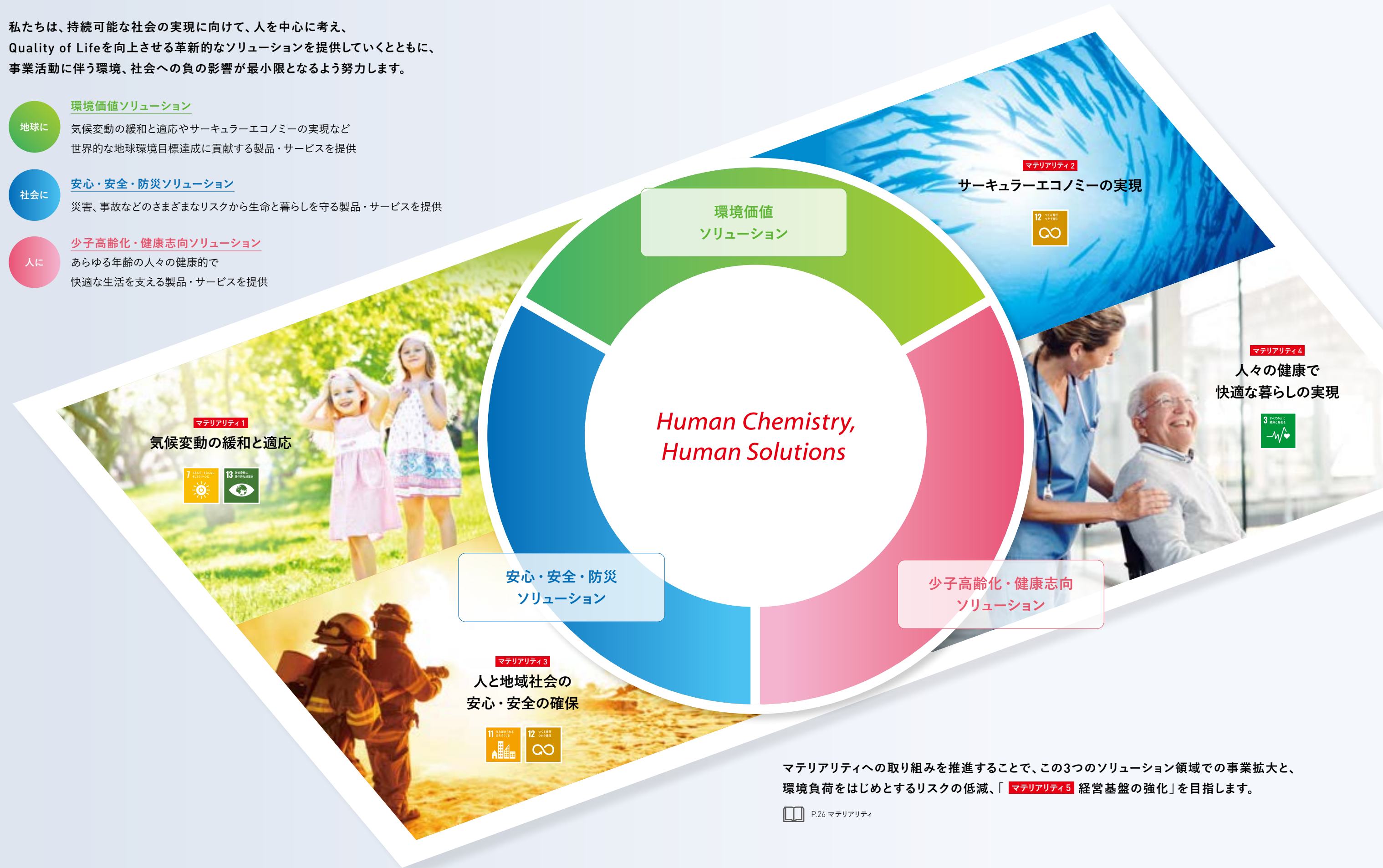




# 未来の社会に向けて

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。

- 地球に** 環境価値ソリューション  
気候変動の緩和と適応やサーキュラーエコノミーの実現など世界的な地球環境目標達成に貢献する製品・サービスを提供
- 社会に** 安心・安全・防災ソリューション  
災害、事故などのさまざまなリスクから生命と暮らしを守る製品・サービスを提供
- 人に** 少子高齢化・健康志向ソリューション  
あらゆる年齢の人々の健康的で快適な生活を支える製品・サービスを提供



マテリアリティへの取り組みを推進することで、この3つのソリューション領域での事業拡大と、環境負荷をはじめとするリスクの低減、「マテリアリティ5 経営基盤の強化」を目指します。

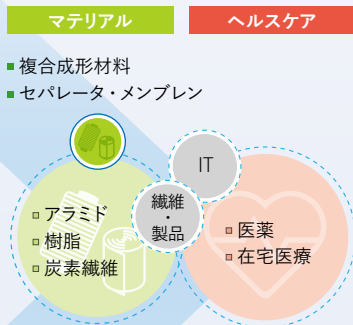
📖 P.26 マテリアリティ

# エグゼクティブサマリー

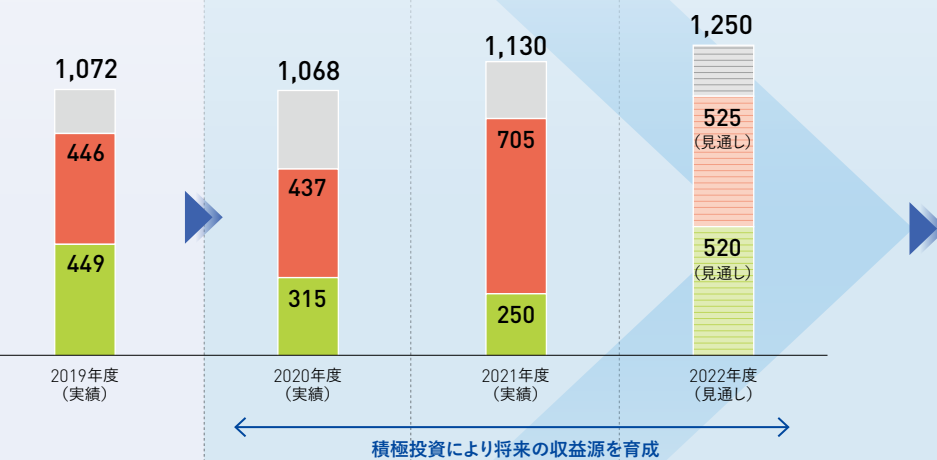
「中期経営計画 2020-2022『ALWAYS EVOLVING』」(以下、本中計)では、2年間の取り組みとして、マテリアル事業領域における生産能力の強化やヘルスケア事業領域における糖尿病治療剤の販売権取得、再生医療製品事業のM&Aなどの積極的な投資を行ってきました。一方で外部環境の変化による影響を受け、本中計策定時の2022年度目標であるEBITDA 1,500億円などの達成は厳しい見通しです。2022年度は本中計のテーマである「成長基盤の確立」に最終年度として全力をつぎ込むとともに、収益性の改善に注力します。また、2021年度に引き上げた環境長期目標の達成に向けた取り組みを一層強化していきます。

## ポートフォリオ変革

### ▶ 2019年度 ポートフォリオイメージ



### ▶ EBITDAイメージ (億円)



指標	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (見通し)
ROE (%)	6.3	-1.7	5.5	6
営業利益ROIC (%)	8.7	8.6	5.5	6

前中期経営計画 2017-2019 「重点分野選択」

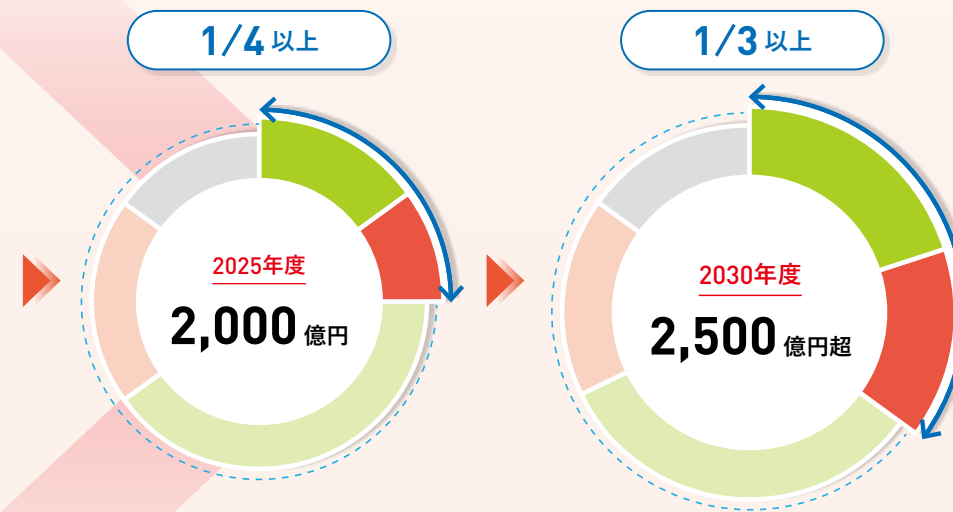
中期経営計画 2020-2022 「成長基盤確立」

## 「将来の収益源育成」分野 Strategic Focus

● マテリアル ● ヘルスケア

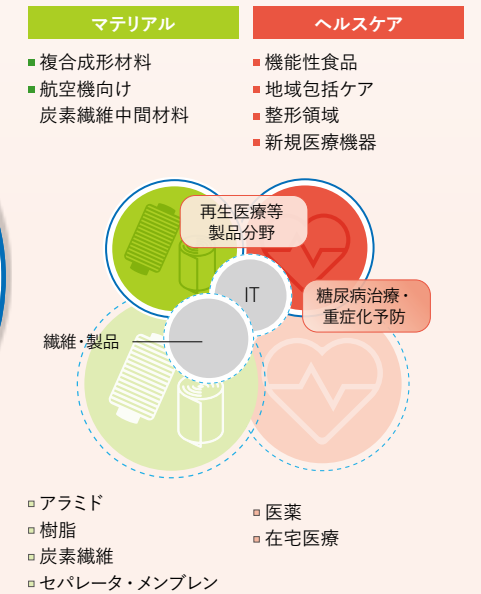
## 「利益ある成長」分野 Profitable Growth

● マテリアル ● ヘルスケア ● 繊維・製品/IT



2030年度に  
将来の収益源育成 (Strategic Focus) 分野  
のEBITDAをグループ全体の  
3分の1以上に拡大

### ▶ 2030年度 ポートフォリオイメージ



持続的成長へ ~2030年に向けて~ 「持続可能な社会実現への貢献」

## 気候変動に対する目標

★: 第三者保証対象指標

指標	2018年度 (目標基準年)	2020年度	2021年度	2018年度比	2030年度目標	2050年度目標
自社グループCO <sub>2</sub> 排出量 <sup>※2</sup> ★ (百万t-CO <sub>2</sub> )	1.48	1.37	1.38	7%削減	30%削減 (2018年度比)	実質ゼロ実現
サプライチェーン(上流)CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>※3</sup> ★ (百万t-CO <sub>2</sub> )	2.89	2.69	2.56	11%減少	15%削減 (2018年度比)	
CO <sub>2</sub> 総排出量 <sup>※4</sup> (百万t-CO <sub>2</sub> )	—	5.18	5.07	—		
CO <sub>2</sub> 削減貢献量 <sup>※5</sup> (百万t-CO <sub>2</sub> )	—	1.65	2.46	—	2030年度までに CO <sub>2</sub> 総排出量 < CO <sub>2</sub> 削減貢献量	

※1 CO<sub>2</sub>以外に、メタン、一酸化二窒素を含む ※2 GHGプロトコルを参考に算定。他社に販売したエネルギー量に相当するCO<sub>2</sub>排出量は控除していない。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適用 ※3 スコープ3排出量のうち、カテゴリ1(購入した製品・サービス)を対象。ただし、繊維・製品事業にて販売目的で購入した商品に関するカテゴリ1の排出量は除く。購入した製品・サービスの購入重量または購入金額に、重量または金額単位の排出原単位を乗じて算定。金額単位の排出原単位は、

環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位 データベース (Ver.3.2) (2022年3月)」(排出原単位DB V3.2)の原単位データを採用。重量当たりの排出原単位は、Ecoinvent Database (Ecoinvent Associationが運営)またはGaBi Database (Sphera社が運営)の原単位データを採用 ※4 グループ全体およびサプライチェーン川上におけるCO<sub>2</sub>総排出量 ※5 当社製品使用におけるサプライチェーン川下でのCO<sub>2</sub>削減効果貢献量として算出したもの



# 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年度および2021年度の成果

2022年度の重点的取り組み

2025年度～

Strategic Focus

Profitable Growth

マテリアル  
繊維・製品  
IT

ヘルスケア

Profitable Growth

Strategic Focus

北米炭素繊維新工場を立ち上げ

自動車向け複合成形材料の成形工程の自動化・塗装ラインの内製化を推進、テキサス新工場を立ち上げ

アラミド繊維の生産能力増強工事を概ね完了

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主に北米の高採算大型案件への厳選した資源投入による収益力向上

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



アラミド繊維のデルフザイル工場(オランダ)



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  
高採算大型プログラムの  
拡大による高収益性  
の実現



アラミド・樹脂  
高付加価値化に  
よる一層の  
競争力強化



協創によるイノベーション推進

医薬・在宅医療の組織統合推進

新規医薬品の獲得

- ・「ゼオメイン」の上市
- ・糖尿病治療剤の販売移管

地域包括ケアシステム確立に向けた資本・業務提携、自社展開

- ・重症化予防サービス
- ・入退院調整支援サービス
- ・訪問看護師向けウェブメディア

革新的治療法創出に向けた投資および資本・業務提携

- ・(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング\*(J-TEC社)との協創による再生医療等製品事業推進
- ・新規医療機器の開発・獲得に向けた米国ベンチャーキャピタルファンドへの出資

医薬・在宅医療事業分野の効率的運営体制の追求

主力製品・サービスの売上拡大

- ・糖尿病治療剤とのクロスセル強化
- ・帝人独自の事業基盤を活用した販売拡大

独自性ある事業基盤を活用した製品、サービスパイプラインの強化

- ・医薬品
- ・在宅医療機器
- ・機能性食品

再生医療事業の推進

- ・CDMO事業体制およびJ-TEC社協業体制の構築
- ・整形領域における埋込型医療機器と再生医療とのシナジー創出

地域密着型総合ヘルスケア  
サービスプロバイダーへ

独自性のある事業基盤と地域に密着したチーム営業体制によりさまざまな製品・サービスを提供

- ・医薬品
- ・在宅医療機器
- ・地域包括ケアシステム関連サービス
- ・機能性食品
- ・埋込型医療機器
- ・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



## お客様や患者様に寄り添い、 社会の課題を解決する 強いチームづくりへ

この度CEOに就任した内川です。帝人グループが創業からの100年を振り返り、新たな100年に向かう大切な時期を任されたと、強く感じています。その背景には2018年に行われた100周年イベントがあります。このイベントは私にとって大変印象深く、それまでかかわりが少なかったヘルスケア事業領域の中堅社員と多くの話をする中で、彼ら彼女らの、患者様の痛みに関わり、解決しようとする姿勢に触れることができました。マテリアル事業領域も素材提供からお客様へのソリューション提供にビジネスモデルを変えようとしています。もっともお客様との課題に向き合い、それを起点に考えるようになるべきだと気づかされるとともに、「それができれば新たな事業機会がまだまだある」と思えた瞬間でもありました。私は、お客様の困りごとや患者様の痛み、そして社会の課題に向き合い、解決していくことが帝人グループの強みであり存在意義だと考えています。この信念を守りながら、事業や体制を変革し続け、次の100年につないでいきたいと思っております。

代表取締役社長執行役員 CEO

### 内川 哲茂

1966年、滋賀県生まれ。1990年に当社入社。主に繊維技術開発に携わり、2017年4月に帝人グループ執行役員に就任。マテリアル事業統轄補佐、同複合成形材料事業本部長などを経て、2021年4月、常務執行役員マテリアル事業統轄、同年6月に取締役常務執行役員に就任。2022年4月より代表取締役社長執行役員 CEO。



## 中期経営計画2年目を振り返って

帝人グループは、環境価値、安心・安全・防災、少子高齢化・健康志向の3つのソリューションで「未来の社会を支える会社」になるという長期ビジョンの実現に向けて、2020年度から「中期経営計画 2020-2022」(以下、本中計)を推進してきました。振り返ると、本中計のテーマである「成長基盤の確立」に着実に近づいている一方で、特にマテリアル事業領域が外部環境の変化の影響を大きく受けており、業績は苦戦しているといわざるを得ません。2021年度は、売上高は前年度から10%以上増加し9,261億円となりましたが、営業利益は同19.5%減の442億円、親会社株主に帰属する当期純利益は232億円にとどまりました。経営指標としているEBITDAは1,130億円、ROEおよび営業利益ROICはともに5.5%となりました。

事業計画の進捗についてマテリアル事業領域から順に見ていくと、Profitable Growth(利益ある成長)分野と位置づけているアラミド事業は、オランダの工場増設による生産能力拡大の他、工場の自動化やデジタル変革などの施策が計画通り進んでいます。樹脂事業も数年かけて高付加価値品へのシフトに注力したことで、かつてほど原材料の市況に振り回されず、安定した利益を確保できる体質に変わってきました。Strategic Focus(将来の収益源育成)分野では、炭素繊維事業は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大による航空機メーカーの新型モデル開発遅れの影響を受けたものの、重要なステップであった北米新工場の立ち上げを無事やり遂げることができました。複合成形材料事業も、大型プログラムであるToyota Motor North Americaのピックアップトラック「タンドラ」(2022年モデル)用に建設したテキサスの新工場の立ち上げに加え、成形工程の自動化など、企図していた施策は遂行できたと捉えています。

ヘルスケア事業領域も多くは計画通り進捗したと認識しています。Profitable Growth分野では、医薬と在宅医療というビジネスモデルが異なる事業の機能統合について、COVID-19蔓延の状況下、対面によるコミュニケーションでのすり合わせができない中で遅滞なく進めるとともに、2021年度より武田薬品工業(株)から販売移管を受けた糖尿病治療剤も、競争が激しい中、計画通りの販売量を確保することができました。Strategic Focus分野では、訪問看護師をサポートするウェブメディアの開設など地域包括ケアシステム関連事業の新しい芽が出始め、在宅医療の事業基盤を活用し、特徴ある医薬品や医療機器、医療サービスを提供していくという方向性が明確に見えてきました。

繊維・製品事業はCOVID-19拡大による医療用防護具(ガウン)の官需は収束したものの、構造改革が進み、安定して利益を生み出せる筋肉質の事業体に変わりつつあります。IT事業も電子コミックサービスの外出自粛による特需は収まったものの、プロモーション強化により国内電子コミックアプリユーザーは順調に増加していますし、ITサービス分野ではサービス化の推進を図るため、製品ラインナップ拡充に向けたヘルスケア関連のIT技術に強みを持つ企業の子会社化を進めるなど、成長に向けた各種施策を進めています。

その他の事業領域では、2021年3月に買収した(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング<sup>※1</sup>(J-TEC社)の事業基盤を活かした再生医療等製品のCDMO事業<sup>※2</sup>の立ち上げ準備が整い、マテリアルとヘルスケアの融合領域への進出を図ります。2022年度からCEO直下のコーポレートビジネスインキュベーション部門に移管した埋込型医療機器事業とも協創を図り、長期視点でイノベーションを創出する新規事業と位置づけ、育成に注力していきます。

※1 2022年10月1日より「(株)ジャパン・ティッシュエンジニアリング」に社名変更  
 ※2 Contract Development and Manufacturing Organization:再生医療等製品の開発・製造を国内外の企業や大学・研究機関から受託する事業



## 原燃料価格高騰影響の価格転嫁が2022年度目標達成の鍵

ここまで申し上げたように、「成長基盤の確立」という本中計のテーマについては、全体として着実に進捗しており、最終年度である2022年度をもって「確立」といえる段階まで進めていく考えです。しかしながら、本中計の2022年度定量目標であるEBITDA 1,500億円、ROE 10%以上、営業利益ROIC 8%以上については、COVID-19の影響で複合成形材料事業や炭素繊維事業の収益性改善が遅れたほか、ウクライナ情勢も加わり、原燃料価格の高騰が利益を圧迫し、達成が困難な状況となりました。本中計の定量目標に達しないことは大変残念ではありますが、新たな目標としてEBITDA 1,250億円、ROE 6%、営業利益ROIC 6%を設定し、定性面では当初から本中計で目指していた姿に向けて、期間中最後の1日までグループ全員が尽力する所存です。

2022年度目標の達成には、原燃料価格の高騰に伴うコスト増をどれだけお客様にご理解いただき、価格転嫁ができるかが大きな鍵になります。マテリアル事業領域の多くの取引で、市況変動へのリスク管理として販売価格を固定する契約を結んでいたために、2021年度、原材料価格や天然ガス価格などが想定を超える水準に上がった際に価格転嫁に時間がかかってしまったという背景がありました。このように今回は契約形態がネガティブに作用しましたが、もともとボラティリティが大きかったマテリアル事業領域の収益性を安定させるために、お客様にとって欠かせない素材やソリューションの提供を中心として契約形態を増やすという方針は間違っていないものと捉えており、あまり一喜一憂すべきではないと考えています。すでに一定程度の価格転嫁ができてるのは、当社の製品・サービスが、代替が難しい特徴のあるソリューションだと認めていただいている証左ですので、2022年度は、お客様にご納得いただき、販売価格への反映ができると見えています。

この原燃料価格の高騰のように、前提条件が大きく変わってしまった要素については、計画していたアクションを見直さなければなりません。2022年度は次期中期経営計画（以下、次期中計）を策定する年でもありますので、これまでの戦略と施策をファクトに基づいて検証し、予定通り進捗していないものについてはCOVID-19などの影響で単に時間軸が後ろにずれてしまっただけなのか、それとも前提自体が変わりアクションを変えるべきなのかを仕分けして、中長期の対策を立てていきます。また、地政学上のリスクが過去10年で最も高まっていると思われるので、「想定外」ができる限り起こらないよう、トータル・リスクマネジメント(TRM)ではこれまでよりも想定幅を広げる必要があると感じています。



## 次期中期経営計画は参画意識をより高めて実現力を強化

次期中計の検討プロセスは、2016年度から掲げている長期ビジョンを社員の皆で見つめ直す機会にしたいと考えています。冒頭で述べたように、私は、お客様や患者様、社会の課題や困りごとに向き合い、寄り添う姿勢が当社の強みだと捉えています。ヘルスケア事業領域は在宅医療を手掛けていることで、製品の開発・販売だけでなく、在宅の患者様の見守りや災害時の安否確認など、直接、患者様にサービスを提供するという一般的な医薬品メーカーにはない特徴を有しています。歴史を振り返ると、マテリアル事業領域でも約20年前に石油化学品のケミカルリサイクルを始めたほか、重金属の触媒の排出対策で土壌浄化の事業化を検討するなど、地球の課題に向き合う精神がすでに根づいていました。帝人は、人々の心と体のケアに加え、地球のケアにも取り組んでいる数少ない企業のひとつであり、それが当社の存在意義(パーパス)といえるのではないかと思います。M&Aなどで海外のグループ会社も増えた今、改めて一人ひとりが帝人の存在意義を見つめ直すことで、グループの社員全員が同じ志を持った強いチームを作っていきたいという思いがあります。

そのようなチームづくりにおいて冒頭で紹介した100周年イベントの経験が役立っています。このイベントでは、100年先の未来を考えるとというワークショップの検討プロセスをウェブサイト閲覧可能にしたことで、参加者だけでなく社員全員、そしてさまざまなステークホルダーの皆さんに思い

を共有できました。次期中計策定においても、上意下達ではなく、毎週のように検討課題について議論を重ねるとともに、役員合宿等でも経営会議メンバーにとどまらず、幅広いメンバーが参加し、インタラクティブに検討を進めています。当社は事業計画の中身は比較的良好に練られていると思いますが、大切なのは計画を何としても形にする実現力・実行力です。そのためにはグループの皆の理解度を深め、参画意識を高めることが不可欠です。

この、「同じ志を持った強いチームを作る」というコンセプトは当社の企業風土にも適していると感じています。ヘルスケア事業領域の在宅医療事業の社員が震災発生時に酸素ボンベを背負って患者様の安否確認に向かうように、お客様や社会課題に向き合う姿勢があれば、リーダーの指示に従って動くのではなく、自発的・自律的にソリューションを追求していくものでしょう。当社の在宅医療事業はメンブレンというマテリアルから派生した事業であり、この姿勢は当社の源流から脈々と流れているものです。一人のカリスマが全体を率先していくよりも、それぞれの専門家や多様な考えを持つ人々が集まって議論して決定し、全員が実行していく企業でありたいと思いますし、課題解決に向けて皆の意欲を高め、サポートするのが当社に適したリーダーシップではないかと思います。まずは私自身が有言実行で経営層の中にそうしたチームを作って、第一歩としていくつもりです。

## 新たな成長の柱を見つけることが、マテリアルでTier1になった最大の目的

事業の中長期の方向性について見ていくと、マテリアル事業領域では、アラミド事業と炭素繊維事業は生産能力増強のための先行投資は概ね完了しましたので、これからは利益成長させていくステージに入ります。複合成形材料事業は足元ではまだ利益が出ていませんが、これまでの投資により事業基盤は整いつつあります。当面は大型プログラムの獲得などに注力するとともに、圧倒的なプレゼンスを持つ北米を中心とした高採算案件に資源投入を振り向け、収益性重視に舵を切っていく考えです。2017年に当時のContinental Structural Plastics Holdings Corporation(CSP社、現Teijin Automotive Technologies NA Holdings Corp.)を買収した最大の目的は、Tier1サプライヤーになり、自動車メーカーから直接課題を聞くことができる立場になること

でした。実際に、自動車産業に対する理解度は買収前よりずっと高まっている手応えがありますので、これを活かして次の新たなStrategic Focusとなる分野を見つけていくことが長期的な成長にとって重要です。こうした話を社内ですると、「うちには無理じゃないか」という声も出のですが、CSP社の買収を検討する少し前までは現在の当社のようになれるとは想像できていませんでした。自動車メーカーにソリューションを提供する企業になりたいという、ありたい姿を描いてCSP社を買収したからこそTier1になることができたわけです。そして今、Tier1という立場になり、今まで見えていなかった景色が見えてきたのなら、また新たにありたい姿を描き、そこに向かっていきたいと思っています。

## ヘルスケアは独自性を活かす領域へ

ヘルスケア事業領域も、これまでに医薬・在宅医療事業で築いてきた基盤をもとに、「治療」「リハビリ・介護」「予防・健康増進」のテーマに向けて放射状に取り組みを広げてきました。その中で、地域に密着して患者様にサービスを提供する独自性ある事業基盤をどのように活かせるかという議論と検討を重ね、当社が手掛けるべき製品やサービスの方向性が定まってきました。例えば、先端巨大症などの希少疾病を適応症に持つ「ソマチリン<sup>※3</sup>」は、患者様の情報を医療従事者間で共有する「バイタルリンク」を活用し展開していますし、厳格な流通管理体制や医療従事者の投与資格取得が必要なボツリヌス毒素製剤である「ゼオメイン」にも、当社の事業基盤が活かしています。2022年度から「フェブ

リック」の後発品が参入するため、短期的にはその収益への影響を最小化することに注力しながら、中長期の視点では、独自の事業基盤の活用が有効な疾患や症状を見極め、「特徴ある製品・サービス」として、医薬品・医療機器、食、デジタルサービス等のパイプラインを開発・獲得して提供していくことで、持続的成長に向けたヘルスケアの収益基盤を構築していきます。希少疾病や小児疾患などは、治療にとどまらず、患者様やそのご家族、医療従事者に向けた包括的なケアやサービスが必要とされることから、当社の独自性を活かせる領域だと考えています。

※3 先端巨大症・下垂体性巨人症/腫・消化管神経内分泌腫瘍/甲状腺刺激ホルモン産生下垂体腫瘍治療剤。ソマチリン<sup>®</sup>/Somatuline<sup>®</sup>は、Ipsen Pharma(仏)の登録商標です。

## 多様性を「混ぜる」ことでイノベーション創出力を高める

さらに長期の成長を見据えると、イノベーションの創出が不可欠です。私は、イノベーションは多様な考えが混ざり合うことで生まれるものだと考えています。当社は時にはコングロマリットといわれるように多様な事業がある上に、グループ従業員の半数以上が外国籍のため多様性は十分にありますので、次にやるべきは「混ぜる」ことです。そこでこの2年ほど、CHOが中心となりイノベティブな企業風土に変革していくためのプロジェクト「Power of Culture Project」を推進し、国籍やジェンダーの異なる経営層がワークショップを通じてさまざまな議論を行ってきました。ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の重要性を理解できる非常に意義のある機会になりましたので、今後はこの変革をグループ全体に広げていきたいと考えています。帝人グループの多様な人的資本を活かし、自分だけで解決できないことも社内に相談し、巻き込んでいくことで突破口が開けることも

きっと多いはずです。そうした動きが活発化するような風土づくりにまずは注力していきます。

また、イノベーション創出のためにデジタルトランスフォーメーション(DX)は不可欠です。DXの活用によって、「事業の創出と付加価値の向上」「経営への活用と生産性向上」「業務革新の実行」「働き方改革の実現」などを目指しています。COVID-19により書類のさらなる電子化やコミュニケーションのオンライン化が一段と進んだことに加え、個々の事業の研究開発活動や知財活動にAIやデータの利活用なども取り入れ始めています。現在、これらの取り組みを全社的にどのように推進し、ビジネスモデルや組織変革につなげていくか、その適切な体制や人材育成について社内で議論を進めています。次期中計に向け、まずは経営層からDXについてのリテラシーを高めるための研修も実施しています。

## 本質を追求し、ESG経営の先進企業を目指す

帝人グループは、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」について10の原則を掲げる「国連グローバル・コンパクト」を支持し、参加しています。お客様や社会の課題に向き合い、解決

していくことを存在意義とする上で、ESGの取り組みは当社にとって極めて重要です。ネガティブな影響をゼロにするだけでなく、社会にポジティブな影響をもたらすソリューション

を提供し、グローバルで見てもキラリと光るようなESGの先進的な企業であることで、国内だけでなく、欧米のお客様にも存在感を示していきたいと考えています。当社はいち早く環境への取り組みを手掛けたことに加え、1999年にガバナンス改革に着手するなど、時代に先駆けてESGに取り組んできました。インターナルカーボンプライシング(ICP)制度の導入やマテリアルのライフサイクルアセスメント(LCA)など、現在も積極的に取り組んでいる自負がありますが、世界全体のステークホルダーに注目していただける企業になるべく、これからもESGを経営の中心に据えていきます。

そのために、次期中計では非財務指標のKPIの設定を拡充する方針です。すでに本中計で環境やダイバーシティ&インクルージョンにおいてKPIを設定し取り組んでいますが、次期中計では、5つのマテリアリティそれぞれに対するKPIを設定し、さらなる拡充を図ります。その際に大切にしたいのは、経営に組み込まれた本質的なKPIを十分に議論して設定することです。外部で評価されやすいものよりも、真に環境や社会にとって良いことを愚直に追求していけば、課題を抱えるお客様やステークホルダーの皆様から頼っていただける存在になり、事業の成長につながると考えています。

## ステークホルダーの皆様へ

統合報告書は、企業のビジョンや戦略を表現し、ステークホルダーの皆様にお伝えする最も大切な手段のひとつだと私は認識しています。私自身も自動車メーカーさんなどの統合報告書を定点観測として拝読しており、気候変動に対する方針など、年々の変化や同業種間の違いについて多くの気づきを得てきました。当社の統合報告書も当社方針をしっかりとお伝えし、当社経営そのものを反映した内容にしたいという思いがあります。

帝人グループは、社会全体の課題に向き合い、寄り添って解決することで、皆様を幸せにしていくような企業を目指しています。そして、お約束した未来をきっと実現してみせたいと思います。この姿勢に共感していただける株主様や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様におかれましては、これからも長期にわたりご支援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

内川 哲茂







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、企業価値を  
向上させていきます。

鍋島 昭久

代表取締役専務執行役員  
CFO、経理・財務官掌

## 2021年度の総括と2022年度の見通し

### 2021年度の事業環境と市場動向

前年度に引き続き新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が蔓延し、社会・経済活動の制限が継続しました。自動車産業や航空機産業を中心に需要が回復に向かう一方、各産業においてサプライチェーンが混乱したほか、半導体不足や原燃料価格・物流費の高騰などが企業業績に大きな影響をもたらしました。また、ロシアによるウクライナ侵攻の勃発後、エネルギー価格が供給不安によって上昇するなど、経済の先行き不透明感が増大しました。

### 2021年度の主要経営指標の結果

売上高は前年度比10.7%増の9,261億円、営業利益は同19.5%減の442億円と増収・減益となり、親会社株主に帰属する当期純利益は232億円(前年度は67億円の損失)となりました。営業利益については、ヘルスケア事業領域では、好調な「フェブリック」販売や糖尿病治療剤の国内販売移管の効果で大幅増益となり、また、IT事業も底堅い収益を確保しました。一方、マテリアル事業領域では自動車用途や航空機用途を中心に、COVID-19の影響から需要が回復し販売量が増加したものの、半導体不足の影響や、原燃料価格・物流費の高騰、一部事業での定期修理や停電による生産休止の影響を受け減益となり、繊維・製品事業も医療用防護具(ガウン)の官需が収束した影響で減益となりました。

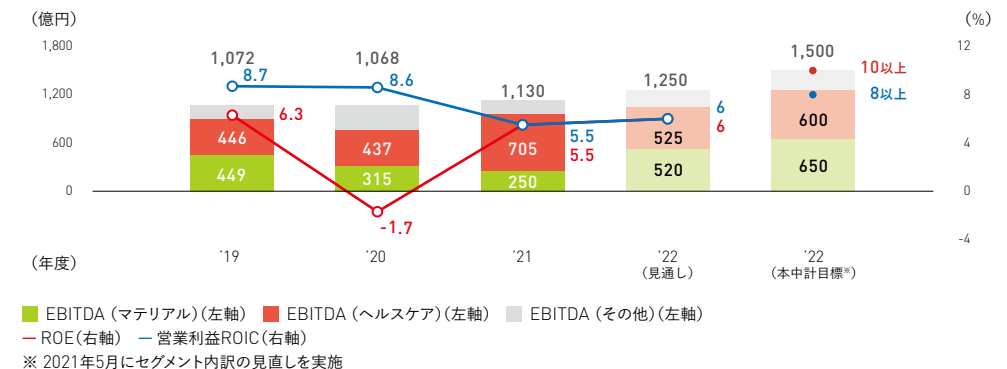
その結果、ROEは5.5%(前年度▲1.7%)に改善しましたが、営業利益ROICは大型投資(糖尿病治療剤の販売移管)に伴う投下資本の増加により5.5%(同8.6%)となりました。EBITDAは前年度(1,068億円)を上回り1,130億円となりました。

### 2022年度の主要経営指標の見通し

足元ではエネルギーおよび原材料価格の高騰に加えて、地政学的リスクの発現による不確実性が高まっており、2022年度見通しは「中期経営計画 2020-2022」(以下、本中計)最終年度である2022年度の定量目標を下回る予想です。2022年度見通しEBITDAは1,250億円(本中計目標は1,500億円)、ROEは6%(同10%以上)、営業利益ROICは6%(同8%以上)を想定しています。本中計目標に対するEBITDAの未達額は▲250億円ですが、これをセグメント別に分解すると、マテリアル事業領域で▲130億円、ヘルスケア事業領域で▲75億円、繊維・製品事業およびIT事業を含むその他で▲45億円となります。このうち、マテリアル事業領域の未達要因としては、複合成形材料事業分野における原材料価格の想定以上の高騰や労務費高騰等による収益性の改善遅れ、アラミド事業分野における前年度の定期修理の期間延長および原料工場の停電による期首の販売可能在庫の不足影響等が挙げられます。一方、ヘルスケア事業領域の未達要因は、武田薬品工業(株)からの糖尿病治療剤の国内販売移管が大きく貢献する一方で、M&Aの実施を含む新事業の収益化遅れ等を挙げることができます。また、営業利益ROICについては、投下資本は各事業領域において基盤構築を進めてきたことによって、概ね本中計並みを想定していますが、営業利益が想定よりも小さいことによって、本中計目標(8%以上)に達しない見込みです。営業利益ROICの2022年度見通しをセグメント別に表しますと、マテリアル事業領域は4%、ヘルスケア事業領域は13%、繊維・製品事業は6%、IT事業は58%を想定しています。

なお、前年度対比では、ヘルスケア事業領域では「フェブリック」の後発品参入影響を見込む一方、マテリアル事業領域での増販、販売価格改定およびコスト削減施策の発現等により、EBITDAは前年度(1,130億円)を120億円上回り、ROE(前年度5.5%)、営業利益ROIC(同5.5%)についても改善する見通しです。

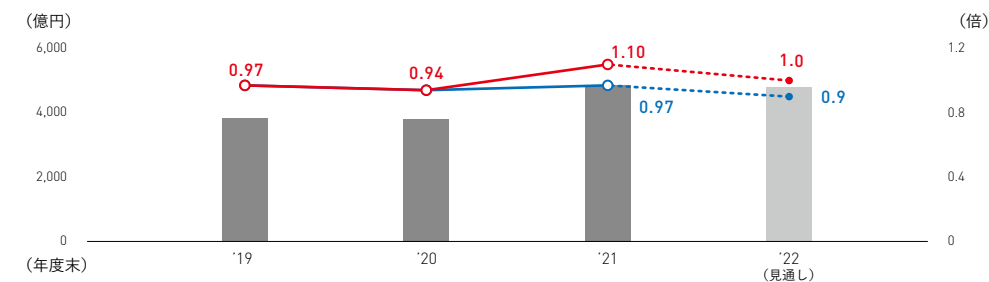
### 経営指標推移



## 財務体質の評価と投資の方針

2021年度は糖尿病治療剤の国内販売移管に関わる投資、オランダにおけるパラ系アラミド繊維の生産能力増強、自動車向け複合成形材料の米国テキサス新工場建設等により固定資産および有利子負債が増加しました。糖尿病治療剤の販売移管の資金の一部については、格付会社より発行額の50%に対して資本性が認定されたハイブリッド社債を600億円発行することで、一時的に悪化する財務体質を改善し、将来の収益源育成に向けた資源投入の実行を支える財務健全性を確保しました。この結果、2021年度末のD/Eレシオは1.10倍、ハイブリッド社債の資本性考慮後は0.97倍、自己資本比率は36.4%となりました。

### 有利子負債・D/Eレシオ

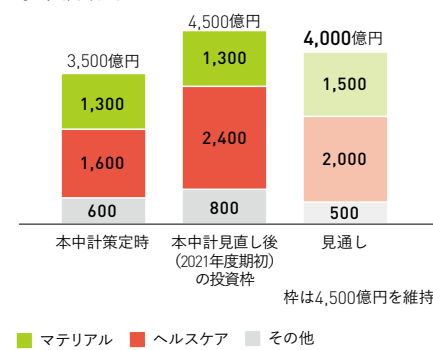


■ 有利子負債(左軸) — D/Eレシオ(グロス)(右軸) — D/Eレシオ(資本性調整後)\* (右軸)  
 ※ 劣後債資本性調整後のD/Eレシオ(2021年7月21日劣後債600億円発行済)

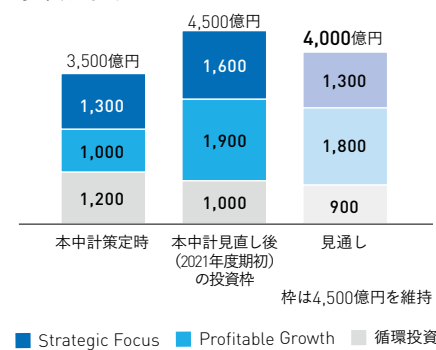
過去に実行してきた構造改革を経て財務基盤は強化されており、現在の資本構成は、財務健全性と資本効率のバランスがとれているものと考えていますが、将来の成長に向けた戦略投資および株主還元の実現のためには財務体質のさらなる強化が必要と考えており、D/Eレシオの目安である0.9倍水準への早期改善を目指していきます。設備投資・M&Aについては本中計策定時に2020年度から2022年度までの3年間で3,500億円を想定していましたが、大型投資である糖尿病治療剤の国内販売移管により早期のキャッシュ創出が見込めるため、成長基盤確立のための積極投資を継続すべく、投資枠を4,500億円に拡大しました。現時点では3年間累計で約4,000億円の見通しですが、Strategic Focus分野を中心に、将来の成長に資する案件があれば4,500億円の枠内で実施する方針としています。ただし、その際の判断については、収益の安定的拡大をこれまで以上に重視すべく、特に複合成形材料事業においては拡大投資を見直し、

### 本中計3年間の設備投資・M&A額内訳

事業領域別



事業分野別



高採算案件に厳選投資していく方針です。また、目指すべきポートフォリオとの適合性はもちろんのこと、競争優位性、リスク等さまざまな視点での検証や、資本コストを意識した投資経済性評価等に基づき、経営において十分な検討を経て実施していきます。

## 企業価値の向上

### 資本コストに対する認識と投資効率

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。

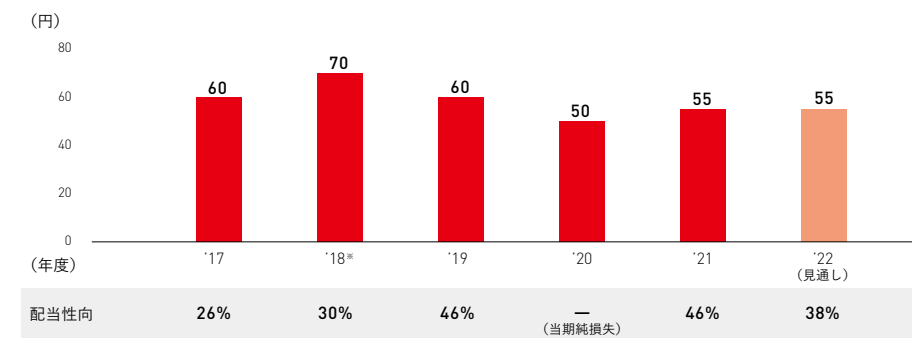
2022年度は本中計の最終年度にあたりますが、将来の成長基盤確立に向けたStrategic Focus分野の収益力の改善・強化と、Profitable Growth分野の収益維持・拡大に注力し、投資効率の向上を通じて、企業価値の最大化を目指していく方針です。

### 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。当方針のもと、2021年度の1株当たり配当金は、5円増の年間55円といたしました。2022年度も同額の55円を予定しています。

事業環境が刻々と変化の中、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 Value Creation

- 20 価値創造モデル
- 22 帝人グループの歩み
- 24 培ってきた強み

- 26 帝人グループのマテリアリティ
- 28 カーボンニュートラルの実現に向けて
- 33 帝人グループのイノベーション
- 34 協創による新たな収益源の育成
- 36 知的財産
- 38 DX戦略
- 39 人財戦略
- 42 CHOメッセージ





# 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向上を目指します。





# 帝人グループの歩み

帝人グループは創業以来100年以上にわたり、時代の変化・社会のニーズを先取りして継続的にポートフォリオを変革し、人々の豊かで快適な暮らしに貢献しながら成長を続けてきました。今後も地球環境にやさしく、社会や人々の安心・安全で健康な暮らしを支える製品・サービスの価値を常に高める努力を続けるとともに、社会課題の解決に資する新たなソリューションの提供に果敢に挑戦していきます。

## >> 1918-1960年代

### レーヨンから合成繊維メーカーへ

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



1920年代の工場全景



ポリエステル繊維「テトロン」

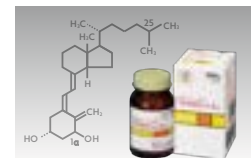
### 合成繊維

(レーヨン繊維  
→ポリエステル繊維)

## >> 1970-1980年代

### 基盤技術を活かし、新たなビジネスへの挑戦

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



活性型ビタミンD<sub>3</sub>製剤の創製



在宅酸素濃縮器の開発

### 化成品

(樹脂・フィルム)

### 社会のニーズの変化(Quality of Lifeの向上)

- ▶ 「物」や「量」の充足ニーズ  
(天然素材からManmade素材への代替)

## >> 1990-2000年代

### 高付加価値領域への事業展開

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



「トワロン」用途例



熱可塑性CFRPコンセプトカー

### IT

IT基盤システムから  
ITサービスへの展開

### 高機能繊維・ 複合成形材料

(アラミド繊維・炭素繊維・自動車部材)

素材複合化に  
よる高付加価値化への  
展開

### 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



豊かな暮らし、快適な暮らしへのソリューション

社会の変化を先取りした  
継続的なポートフォリオ変革

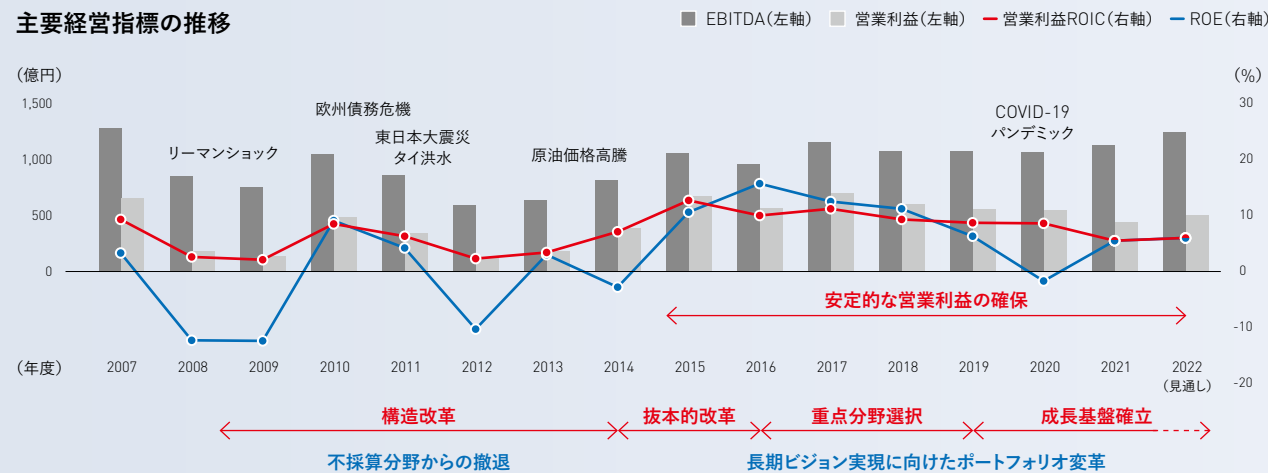
- ・ 自社研究開発と技術導入の両輪で基盤技術を構築
- ・ 汎用化した事業から高付加価値事業へ、継続的にポートフォリオを変革
- ・ 基盤技術をもととした、新たなビジネスモデルへの果敢な挑戦

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

## 主要経営指標の推移

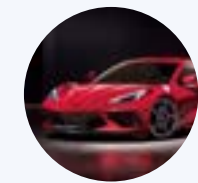


## >> 2010年代~

### 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、事業構造改革を断行し、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て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。マテリアル事業領域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、ヘルスケア事業領域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



スーパー大麦  
「バーリーマックス」



航空機向け炭素繊維中間材料

# 培ってきた強み

たゆまぬ変革と挑戦の歴史の中で帝人グループは強みを培ってきました。今後も競争優位をより強固に進化させ、「未来の社会を支える会社」となるという長期ビジョンの実現を目指します。

## 時代の变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

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、迅速な事業化を進めてきました。

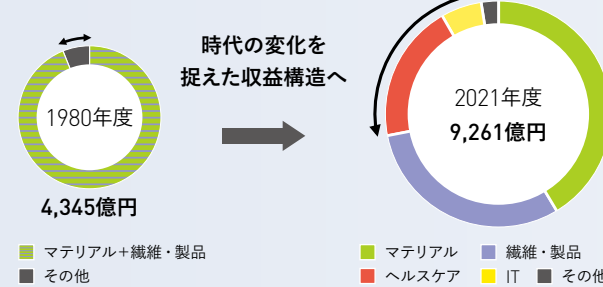
事業領域の垣根を越えた技術の融合、顧客や共同研究パートナーと協働したスピード感ある製品開発などが、他社にはないユニークな事業ポートフォリオを生み出しています。

マテリアル事業領域は、環境負荷の低減という社会ニーズに高強度や高耐久、軽量化の実現によって応えるべく、北米最大の自動車向け複合材料部品メーカー買収を足掛かりにした複合成形材料事業や、航空機等用途とした炭素繊維中間材料事業の育成に注力しています。

ヘルスケア事業領域は、医薬・在宅医療で培った技術力や事業基盤を活かし、機能性食品、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、地域密着型の総合ヘルスケアサービスプロバイダーを目指しています。また、2021年にはマテリアル・エンジニアリング領域とのシナジーおよび市場成長が期待される再生医療等製品事業に参入しました。

### 売上高構成比率の変化



## 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

高品質で高機能の素材、顧客や地域に深く入り込んだ製品やサービスを提供し、国内外の顧客との強い信頼関係を構築しています。

例えば、マテリアル事業領域の自動車向け複合成形材料では部品の開発段階から顧客と連携し、強度や耐久性を維持しながら軽量化・量産化を図っています。またアラミド製品の「トワロン」は、使用されたタイヤやコンベアベルトにおいて年間20万トン以上のCO<sub>2</sub>排出量低減をもたらしており、顧客に環境面での付加価値を提供しています。

ヘルスケア事業領域では、医薬品・医療機器の提供にとどまらず、医療従事者や患者さんをサポートするためのさま

ざまなサービスを展開し、顧客との信頼関係を築いています。また、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 대응しています。

顧客満足度 **94%**※

※ 2021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%

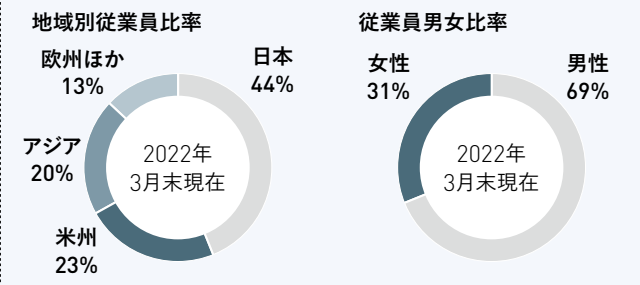
## 人財の多様性への受容力

D&Iのさらなる推進で、イノベーションの創出を加速

世界20ヵ国以上でグローバルに事業を展開しており、169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。

現在は役員の国籍や、役員・管理職のジェンダーの多様性にもKPIを設定して取り組んでおり、グローバルレベルでのD&Iを推進し、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。これらにマ

テリアル・ヘルスケア・ITなどの多様な専門性を掛け合わせて社内外での協創を活発化させ、革新的な製品・サービスを拡充していきます。



## 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

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。多様なバックグラウンドを有する社外取締役とCEO、会長で構成される指名・報酬諮問委員会に加え、主に社外取締役と海外の社外有識者で構成され、グローバルでのグループ戦略を含む経営全般への助言を行うアドバイザー・ボードを設置しています。

### ガバナンス進化の歴史

1999年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の人数を24名から9名へ</li> <li>執行役員制度を導入</li> <li>アドバイザー・ボードを設置</li> <li>独立社外監査役: 3名選任(監査役会の過半数)</li> </ul>	2021年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議長を常時独立社外取締役に</li> <li>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</li> </ul>
2003年	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役: 3名選任</li> </ul>	2022年	<ul style="list-style-type: none"> <li>アドバイザー・ボードの体制・機能を変更(議長を取締役会の議長である独立社外取締役に変更するとともに、CEO/会長を含むすべての取締役の指名・報酬諮問機能を、指名・報酬諮問委員会に一本化)</li> </ul>
2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役: 4名選任</li> </ul>		
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置</li> </ul>		

P.66 コーポレート・ガバナンス



# 帝人グループのマテリアリティ

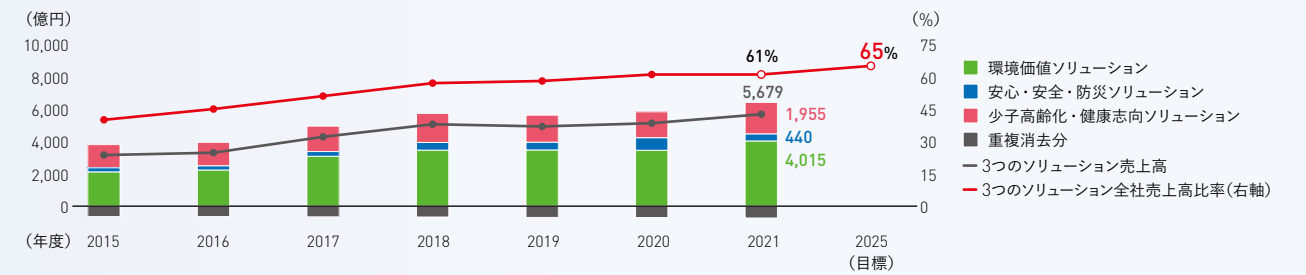
マテリアリティは、長期ビジョンを実現するために帝人グループが優先的に取り組む重要課題です。「中期経営計画 2020-2022」(以下、本中計)では、自社にとっての機会とリスクを整理し、5つのマテリアリティを特定しました。それぞれにKPIを設定して取り組みを推進することで長期ビジョンの実現につなげています。

## 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・抽出を行っています。さらに、外部有識者との対話の上、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。

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



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
<b>マテリアリティ1</b> 気候変動の緩和と適応 	<b>環境価値ソリューション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <b>安心・安全・防災ソリューション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高機能素材やIoTの活用で、安全性・強靭性を備えた社会の構築に貢献</li> </ul>	 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ー、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"> <li>環境関連の規制強化による事業活動への影響</li> <li>自社グループCO<sub>2</sub>排出量の増大による環境負荷</li> <li>本社・事業所の風水害被災による事業活動への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3つのソリューション売上高比率</li> <li>CO<sub>2</sub>削減貢献量</li> <li>自社グループCO<sub>2</sub>排出量</li> <li>サプライチェーンCO<sub>2</sub>排出量</li> </ul>
<b>マテリアリティ2</b> サーキュラーエコノミーの実現 	<b>環境価値ソリューション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	 高性能タイヤ補強材、リサイクルポリエステル素材、植物由来原料を使用した素材、ケミカルリサイクルライセンス、漁網リサイクル事業、在宅医療機器レンタルビジネスなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境関連の規制強化による事業活動への影響</li> <li>資源の枯渇</li> <li>製品廃棄時の環境破壊、環境負荷</li> <li>製造時の環境負荷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3つのソリューション売上高比率</li> <li>淡水取水量売上高原単位</li> <li>埋立廃棄物量売上高原単位</li> </ul>
<b>マテリアリティ3</b> 人と地域社会の安心・安全の確保 	<b>環境価値ソリューション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>クリーン技術で、地球環境汚染の防止・浄化に貢献</li> </ul> <b>安心・安全・防災ソリューション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高機能素材やIoTの活用で、安全性・強靭性を備えた社会の構築に貢献</li> <li>「せんの力」で、より快適な暮らしの実現に貢献</li> </ul>	 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、在宅患者向け災害対応支援マップシステム、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、防災関連繊維製品、環境エンジニアリングなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品・サービスの安全性低下による信用失墜</li> <li>欠陥などに起因する損害賠償請求</li> <li>有害化学物質などによる生態系の破壊や環境汚染</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3つのソリューション売上高比率</li> <li>有害化学物質排出量売上高原単位</li> </ul>
<b>マテリアリティ4</b> 人々の健康で快適な暮らしの実現 	<b>少子高齢化・健康志向ソリューション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <b>安心・安全・防災ソリューション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「せんの力」で、より快適な暮らしの実現に貢献</li> </ul>	 医薬品、在宅医療機器、埋込型医療機器、再生医療等製品、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、医療用ガウンなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様化する医療ニーズに対応できず競争力が低下</li> <li>職場環境の悪化による従業員の満足度低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3つのソリューション売上高比率</li> </ul>
<b>マテリアリティ5</b> 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。	コーポレート・ガバナンス P.66 企業倫理・コンプライアンス P.72 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 P.39 サプライチェーンのサステナビリティ(CSR調達) P.76	情報セキュリティ・個人情報保護 <a href="https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/security.html">https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/security.html</a> 保安防災・労働安全活動 <a href="https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/disaster_prevention_safety.html">https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/disaster_prevention_safety.html</a> 製造物責任(PL)・品質保証 <a href="https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/quality_assurance.html">https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/quality_assurance.html</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員ダイバーシティ</li> <li>女性活躍重点目標</li> </ul>

# カーボンニュートラルの実現に向けて

帝人グループは、持続可能な社会の実現に向けて、マテリアリティへの取り組みを加速させています。ここでは、昨今とりわけ重要性が増している「気候変動の緩和と適応」を中心に、マテリアリティへの代表的な取り組みをご紹介します。



## 2021年度における主な取り組み

### CO<sub>2</sub>排出量削減の新たな数値目標を設定

2021年7月、本中計において環境負荷低減の長期目標として設定している2030年度までの自社グループCO<sub>2</sub>排出量削減について、2018年度対比「20%削減」から、より高い水準である「30%削減」へと自社の目標値を引き上げるとともに、サプライチェーン排出量の3分の2以上を占める部分について、2018年度対比「15%削減」という数値目標を設定しました。



### 国内の化学メーカーで初の「WB2°C」でSBTの認定取得

2021年11月、帝人グループが掲げる温室効果ガスの排出削減目標が「2°Cを十分に下回る目標水準(Well-below2°C:WB2°C)」であると認められ、パリ協定の定める目標に科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標、Science Based Targets (SBT)として認定を受けました。これにより、「WB2°C」に認定された国内初の化学メーカーとなりました。



### 炭素繊維のLCA対応を実現

2021年12月、炭素繊維の製造に際してのCO<sub>2</sub>排出量の算出方法を確立し、これにより、当社が展開する炭素繊維についてライフサイクルアセスメント(LCA)の対応が可能となりました。炭素繊維のLCA対応を可能にするのは業界で初めてのことです。本算出手法は、国際的に認められた外部機関よりISO14040およびISO14044の認証を受けており、当社の製造工程のみならず、顧客の製造工程における評価にも適応可能となります。

### 韓国のセパレータ工場でカーボンニュートラルに向けた取り組みを開始

韓国でリチウムイオン二次電池(LIB)用セパレータを製造販売しているTeijin Lielsort Koreaは、2022年3月より工場に再生可能エネルギー由来の電力を導入しました。年間使用電力の約30%相当分の導入からスタートし、2025年には100%となるよう割合を高めていきます。また、工場内でのガス使用によるCO<sub>2</sub>排出量に対して、世界の再生可能エネルギープロジェクトにより生み出されたCO<sub>2</sub>排出量削減効果をクレジット購入し、カーボンオフセットを実施しています。

## CASE STUDY 気候変動の緩和に向けたソリューション

### 「軽くて強い自動車」の実現

帝人グループは、温室効果ガス排出量の削減を推進している自動車業界の顧客に車体軽量化のソリューションを提供し、排出ガスの低減と燃費改善に寄与しています。そのひとつは、比重1.2という超軽量のガラス繊維複合材料(GFRP)を用いた外板部材用の超軽量成形部材「TCA Ultra Lite」。もうひとつの例が、熱可塑性炭素繊維複合材料「Sereebo」。従来の熱硬化性樹脂を使用した炭素繊維複合材料(CFRP)は成形に数分から数時間を要するため量産型自動車向けの部材には適していませんでしたが、熱可塑性樹脂を使用することで成形時間を大幅に短縮し、世界で初めて、1分間でCFRPを成形する量産技術を確立しました。

さらに、2021年度からは製品の全過程で発生する環境負荷を計算するLCAの本格的な運用を開始しました。自動車の外板や構造材に使用されているガラス繊維や炭素繊維複合材料の部材の製造から廃棄までの過程で発生するCO<sub>2</sub>排出量を開示することを見据えており、バリューチェーン全体のライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいきます。



米国のGeneral Motors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」

### 環境にやさしい未来の航空機づくりへ

航空機業界にとっても温室効果ガス排出の削減は最重要課題となっており、帝人グループは鉄の10倍の強度を持ちながら重量が4分の1である炭素繊維中間材料の開発および提供によって機体の軽量化に貢献しています。中間材料に使用される炭素繊維「テナックス」は高品質、高い世界シェアを誇り、中長期的に拡大が見込まれる航空機需要に応じて量産体制を強化し、CO<sub>2</sub>削減貢献量も

伸ばしていきます。航空機向け炭素繊維製品のマーケットリーダーとして、ソリューション提案力を一層強化し、長期ビジョンである「未来の社会を支える会社」を目指していきます。



炭素繊維中間材料を使用した航空機

### リサイクルや植物由来原料の使用によってCO<sub>2</sub>排出量を低減

繊維・製品事業グループの中核会社である帝人フロンティア(株)は、環境戦略として「THINK ECO」を掲げ、衣料から産業資材まで幅広い用途において、環境配慮型の素材や製品を展開するとともに、製造工程における環境負荷低減に努めています。例えば、使用済みペットボトルや繊維くずを原料としたリサイクルポリエステル繊維「ECOPET」や、植物由来原料をポリマーの一部に使用した「SOLOTEX」などを数々のアパレルメーカーに提供することでCO<sub>2</sub>削減に寄与するとともに、窓用遮熱フィルムや衣料および寝具向けの冷感素材・保温素材の提供によって省エネ社会の実現に貢献しています。また、自社で生産

するポリエステル繊維の製造工程におけるCO<sub>2</sub>排出量の算出システムを開発し、LCA対応を可能としました。今後は織編、染色を含めたテキスタイルへと対象範囲を順次拡大し、さらにはパートナー企業とも連携して、ポリエステル繊維製品のライフサイクル全体についても評価することを目指していきます。



リサイクルポリエステル繊維を使用した人工皮革「コードレ」を使用した製品

### PICK UP インターナルカーボンプライシング制度\*の導入

帝人グループ内のCO<sub>2</sub>の排出量増減を伴う設備投資計画を対象とするインターナルカーボンプライシング(ICP)制度を2020年度に制定・導入し、2021年度の設備投資より適用開始しています。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-CO<sub>2</sub>)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ています。ICP制度の導入により、CO<sub>2</sub>排出量削減に資する設備投資計画を後押しし、CO<sub>2</sub>排出量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、CO<sub>2</sub>排出量を費用換算することで、排出量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



TCFDに基づく開示

気候変動への取り組み  
[https://www.teijin.co.jp/csr/environment/climate\\_change.html](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・監督のもと、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。

- トータル・リスクマネジメント(TRM)コミティーにおいて、基本計画の審議・進捗報告し、TRMコミティーの審議内容を取締役会に報告(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。「気候変動の緩和」を事業の成長機会と捉え、高機能・高付加価値化材料によるモビリティの軽量化や高耐久化を中心とした「環境価値ソリューション」を提供します。「気候変動への適応」では、高機能素材によるインフラ補強材と、ヘルスケアやIT等の技術、サービスを通し、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」の提供に取り組めます。一方、事業活動に伴

う地球環境への負荷低減として、脱石炭火力を図るとともに、省エネ・再生可能エネルギー化の推進やプロセスイノベーションなどの技術革新にも取り組みます。

また、気候変動の移行リスク、物理リスクについては、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CO<sub>2</sub>排出量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	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
レジリエンス		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
カテゴリ	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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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<sup>※1</sup>のもと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成長の後ろ倒しに伴う炭素繊維

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。

次期中期経営計画策定にあたっては、改めてシナリオ分析を行っています。また、CO<sub>2</sub>排出量削減ロードマップに従った次期中計期間における具体策も検討しています。

※1 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

気候変動リスクについては、グループ重大リスクと位置づけ、TRM体制のもとで管理しており、グループ会社の移行リスク、物理リスクを、TRMのリスクアセスメントにおいて他のリスクとともに抽出して対応しています。移行リスクに対しては、各種政策動向のモニタリングを行いながら、ネット・ゼロ達成に向けたロードマップを策定し、CO<sub>2</sub>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制度も導入して、自社グループおよびサプライチェーン

指標と目標

ネット・ゼロの実現に向けた取り組みを加速すべく、自社グループ温室効果ガス排出量については、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<sup>※2</sup>。当該目標は「2°Cを十分に下回る目標水準(Well-below 2°C)」であるとして、パリ協定の定める目標に科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標「Science Based Targets(SBT)」の認定を受けています。

また、サプライチェーンの温室効果ガス排出量<sup>※3</sup>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。

CO<sub>2</sub>削減貢献量<sup>※4</sup>

これまで培ってきた軽量化・効率化の技術を活かし、サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>削減を目指します。当社製品使用によるサプライチェーン川下でのCO<sub>2</sub>削減効果を貢献量として算出し、2030年度までの早い段階でCO<sub>2</sub>削減貢献量をCO<sub>2</sub>総排出量<sup>※5</sup>(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。2021年度のCO<sub>2</sub>削減貢献量は、COVID-19の影響からの各用途販売量の回復に伴い、前年度比49%増の2.46百万t-CO<sub>2</sub>となりました。



における温室効果ガス排出量の削減に取り組むことで、リスクの影響度を抑制していくようにしています。また、気温上昇や海面上昇などの物理リスクに対しては、水害リスクなどの評価を行い必要な対策を実施するとともに、BCPを随時見直し、各種防災訓練を行っています。

P.72 トータル・リスクマネジメント(TRM)

★: 第三者保証対象指標

自社グループCO<sub>2</sub>排出量<sup>※7</sup>

早期に自社保有の石炭火力を全廃し、購入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。2021年度の自社グループCO<sub>2</sub>排出量は、COVID-19の影響からの生産回復に伴い、前年比では1%増の1.38百万t-CO<sub>2</sub>★となりましたが、2018年度比は7%削減となりました。

目標(スコープ1+2)	
2030年度	30%削減 (2018年度1.48百万t-CO <sub>2</sub> 対比)
2050年度	実質ゼロ実現
実績	
2021年度	1.38百万t-CO <sub>2</sub> (2018年度比7%削減)
スコープ1	0.77百万t-CO <sub>2</sub> ★
スコープ2	0.61百万t-CO <sub>2</sub> ★

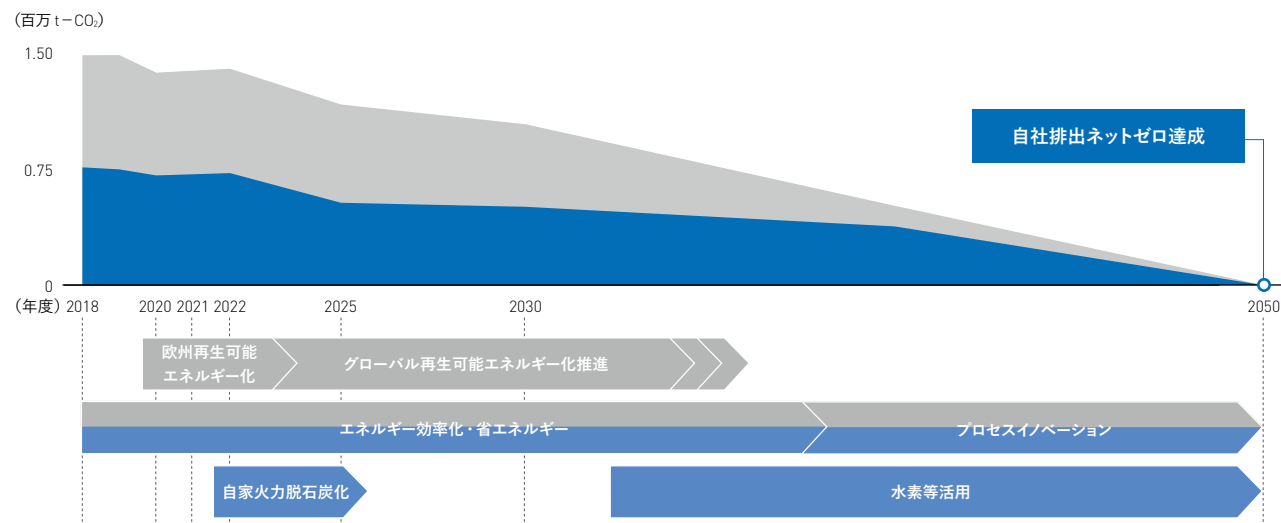
サプライチェーンCO<sub>2</sub>排出量

サプライチェーンCO<sub>2</sub>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1(購入した製品・サービス)の繊維・製品事業の商社ビジネスを除く範囲を対象としています。2021年度は、前年度比5%減の2.56百万t-CO<sub>2</sub>★となり、2018年度比11%減となりました。

目標	
2030年度	2018年度比15%削減
実績	
2021年度	2018年度比11%減少

※2 2013年度当時の排出量実績比47%削減に相当(参考情報: 日本政府目標2013年比46%削減) ※3 スコープ3排出量のうち、カテゴリ1(購入した製品・サービス)を対象。ただし、繊維・製品事業にて販売目的で購入した商品に関するカテゴリ1の排出量は除く ※4 当社製品使用におけるサプライチェーン川下でのCO<sub>2</sub>削減効果を貢献量として算出したもの ※5 グループ全体およびサプライチェーン川上におけるCO<sub>2</sub>総排出量 ※6 CO<sub>2</sub>以外に、メタン、一酸化二窒素を含む ※7 GHGプロトコルを参考に算定\* \*その他の算定基準に関する詳細はP.4およびP.5のエグゼクティブサマリーを参照

自社グループCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)削減ロードマップ



その他環境への取り組み

★: 第三者保証対象指標

帝人グループでは、原料調達から生産、製品の使用まで、あらゆるプロセスを含む製品のライフサイクル全体で生物多様性に配慮し、環境への負荷の低減を図っています。CO<sub>2</sub>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。

具体的な取り組みについては、サステナビリティサイトをご参照ください。

地球環境  
<https://www.teijin.co.jp/csr/environment/>

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。特に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ています。2021年度の淡水取水量は、COVID-19の影響からの生産回復に伴い、前年度比6%増の66.6百万トン★となりましたが、松山事業所における使用量抑制により、売上高原単位は前年度比4%改善しています。

淡水取水量売上高原単位\*

目標 2030年度 **30%改善**  
2018年度(7.81千t/億円)比

実績 2021年度 **7.19千t/億円★**  
(2018年度比 8%改善)

淡水取水量は工業用水、地下水、上水道の合計

有害化学物質の排出削減

有害化学物質の漏洩防止強化の継続や発生量の少ない工程への移行により有害化学物質の排出削減に取り組んでいます。2021年度も、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継続しています。2021年度の有害化学物質排出量は、一部工程からの回収不具合、COVID-19の影響からの生産回復などに伴い前年度比12%増の741トン★となり、売上高原単位は前年度比1%悪化しましたがCOVID-19の影響を受ける前(2019年度)に比べ15%改善しています。

有害化学物質排出量売上高原単位\*

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

実績 2021年度 **80.0kg/億円★**  
(2018年度比 21%改善)

有害化学物質は、化管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

埋立廃棄物量の削減

リユース、リサイクルなどによる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Teijin Automotive Technologies(米)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精力的に取り組んでいます。2021年度の埋立廃棄物量は、COVID-19の影響からの生産回復と自動車向け複合材料の新規プログラム立ち上げに伴う一時的要因により、前年度比33%増の17.8千トン★となり、売上高原単位も前年度比20%悪化し、COVID-19の影響を受ける前(2019年度)と比べても同水準となっています。

埋立廃棄物量売上高原単位\*

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

実績 2021年度 **1.92t/億円★**  
(2018年度比 2%改善)

埋立廃棄物量は直接埋立処分する廃棄物の量を対象に集計

※ 各指標の売上高原単位は、連結売上高を分母に適用して算定

# 帝人グループのイノベーション

基本的な考え方

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13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。

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

「心・血管修復パッチ」の実用化に向けて臨床での性能を確認

帝人が大阪医科薬科大学および福井経編興業(株)と共同で開発を進めている「心・血管修復パッチ OFT-G1(仮称)」が、臨床試験において主要評価項目を達成しました。先天性心疾患患者さんにとって、成人までに修復パッチの埋植手術を受けた後、成長に伴って発生する狭窄や劣化・石灰化による再手術が負担になってきましたが、「OFT-G1」はそのリスクの低減が期待されます。帝人はポリマーを用いた製品設計技術および医療機器の開発ノウハウの面で本製品の創出に寄与しています。

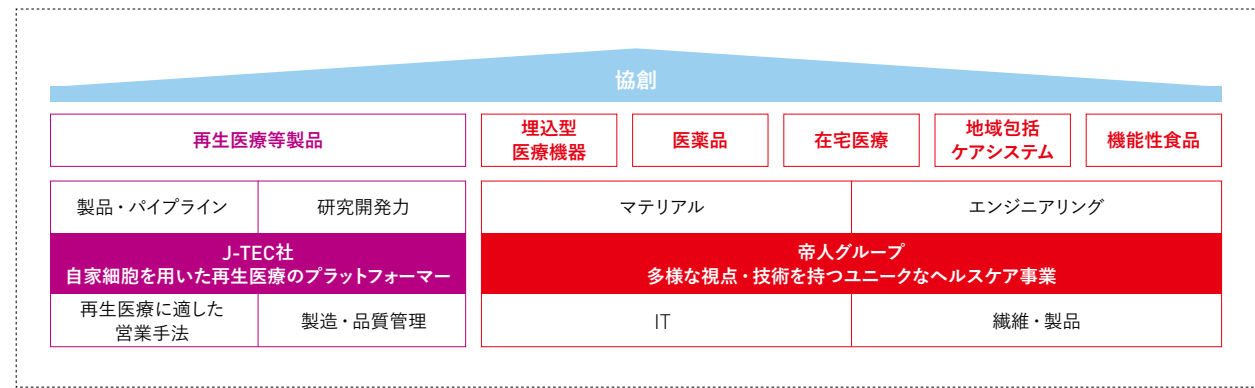


# 協創による新たな収益源の育成

## J-TEC社との協創

2021年3月、日本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<sup>※1</sup>(J-TEC社)を帝人グループに迎えました。再生医療等製品は、多様化する治療手段(モダリティ<sup>※2</sup>)の柱のひとつであり、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提供する可能性があります。再生医療等製品市場の成長が期待される

中、J-TEC社の技術・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して新たな融合領域事業を育成し、「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。



## 帝人グループが参入する事業と領域

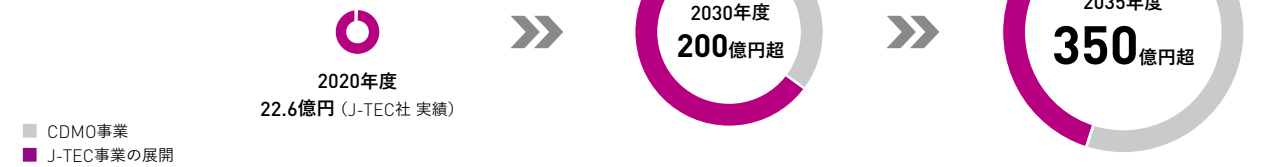
帝人は、J-TEC社との協働により、再生医療等製品のCDMO事業<sup>※3</sup>に参入するとともに、J-TEC社の既存の再生医療製品を発展させ、帝人グループのStrategic Focusのひとつとして、将来の収益源となる事業を目指しています。

帝人が参入予定のCDMO事業の主戦場は、日本由来の自家細胞・他家細胞製品、さらには海外由来の自家細胞製品と考えています。2030年には、日本の再生医療等製品市場は8,500億円に拡大すると見込まれており、その90%以上が海外由来になると予測されています<sup>※4</sup>。また、ex vivo遺伝子治療<sup>※5</sup>、細胞移植<sup>※6</sup>、組織移植<sup>※7</sup>といった細胞製品が市場の過半を占めると予想されています<sup>※4</sup>。他家細胞製品は、海外で大量生産された製品を日本に輸入するケースが多いと想定される一方、自家細胞製品は究極のテーラーメイド製品であり、患者さんの所在地で製造する地産地消が望ましいため、海外から日本市場に参入するベンチャー企業や製

薬会社にとって、日本国内での製造、日本独自の薬事規制に対応するサービスにニーズがあると考えています。細胞製品の製造に関する承認申請基準は厳しく、適切に作り込む必要があることから<sup>※8</sup>、CDO事業<sup>※9</sup>では、J-TEC社の日本でのプレゼンス、細胞製品製造の再現性、スケールアップに耐え得る製品品質の作り込み、薬事規制等に対応した製品規格・品質管理法の構築といった高い技術力を最大限に活かします。CDMO事業<sup>※10</sup>に関しても、日本独特の薬事規制の理解に基づく製造ラインの構築力、厳密な品質管理、安定供給に耐え得るサプライチェーンの提供等、J-TEC社がすでに持つ強みを活かします。

また、J-TEC社の再生医療等製品事業の展開として、帝人との協働によりJ-TEC製品の海外展開、整形外科領域の拡大、関連新事業の創出などを計画しています。

## 再生医療事業の売上高(予測)



事業	2021～2024年度 事業体制の構築	2025～2030年度 事業拡大	2031～2035年度 収益最大化
CDMO事業 (協働)	CMO	・施設立ち上げ ・商用生産開始	・市場拡大に伴う受託数増加 ・施設拡張
	CDO	・施設立ち上げ ・臨床試験用製剤製造開始	・CMO移行案件獲得 ・施設拡張
J-TEC事業の展開 (協働)	海外展開	・導出活動開始 ・「ラボサイト」海外販売加速 ・「ラボサイト」後継品検討開始	・海外においてパートナー企業が 上市 ・導出品目増
	整形外科領域 事業	・帝人グループ他社との営業協働 開始 ・新製品検討開始	・帝人グループ他社との営業協働 拡大 ・新製品上市
J-TEC既存事業(J-TEC オーガニック)	・「ACE02」上市 ・継続的な導入検討	・「ジャック」変形性膝関節症適応 拡大 ・「Allo-JaCE03」上市 ・導出品上市 ・継続的な導入検討	・導出品上市 ・継続的な導入検討

## 影響度大きな主要リスク

リスク概要	対応策	時期	リスクレベル 増減傾向
・再生医療事業の展開に遅れ	現時点で計画通りに進捗しており、現状では遅れが生じる可能性は低いものの、モニタリングを継続し、遅れが生じる場合にその要因に応じた対応策を講じます。	中～長期	→

## 協創を活かした成長戦略

2020年度における帝人グループ再生医療事業の売上はJ-TEC社の売上である約20億円のみですが、2030年度までに200億円超の売上へと拡大することを目指しています。

CDMO事業に関しては、J-TEC社との協働によってCMOおよびCDOの新施設「TEIJIN CDMO」の立ち上げを進め、2025年度までに国内外から受託を獲得し、収益最大化を図ります。また、CDOとCMOとの間のスムーズな連携体制も構築していきます。

現時点では日本のみで許認可を取得しているJ-TEC製品について、帝人の海外ライセンス経験・ノウハウを活かし、海外展開を進めます。例えば、他家培養表皮製品である「Allo-JaCE03<sup>※11</sup>」の海外展開を検討しています。「Allo-JaCE03」は他家製品であるため、大量・計画生産が可能であり、常温での保存や輸送が可能な乾燥品であることなど、海外展開に適した特徴を有しています。また、世界的な動物実験廃止の動きの中で、動物実験代替製品市場が高い成

長率で拡大していくと考えており、J-TEC社の研究用ヒト培養表皮モデル、ヒト培養角膜上皮モデルである「ラボサイト」シリーズについても、まずはアジアをターゲットとして海外展開を進めていきます。さらに、帝人の素材技術、J-TEC社のヒト培養、組織培養技術を組み合わせ、動物実験代替製品市場における「ラボサイト」の後継品を共同開発していきます。

整形外科領域においては、J-TEC社の軟骨製品「ジャック」について、帝人の技術力を活かして、患者侵襲度の低減や手術手技の簡便化等、医師視点での治療法の改良を推進します。また、帝人ナカシマメディカル(株)の人工関節、帝人で共同開発中の脱細胞靱帯<sup>※12</sup>に加え、帝人グループ会社の素材・研究開発力を組み合わせ、膝関節領域をトータルにサポートする新規製品・治療等の創出を目指します。

TEIJIN CDMO  
<https://www.teijin-cdm.com/ja>

※11 健常なヒト皮膚組織由来の表皮細胞シートを乾燥処理した製品。2025年度日本上市予定 ※12 生体組織から細胞成分を除去した靱帯再建用の医療材料

# 知的財産

## 知的財産に関する基本方針

帝人グループの知的財産については、事業戦略および技術戦略と一体となり、中長期的・グループ全体的な視点およびグローバル競争の視点で策定する知的財産戦略に基づいて創造し、保護し、活用することを目的とし、以下のように知的財産に関する基本方針を定めています。

### (1) 知的財産の創造

帝人グループは、グループ内外の研究開発等により創造された知的財産を、高い参入障壁となる「知的財産」および「知的財産権」として獲得し、かつ確立する。

### (2) 知的財産の保護

帝人グループは、事業戦略に基づいて知的財産を取得し、維持管理する。

### (3) 知的財産の活用

帝人グループは、知的財産の適正な評価に基づいて、事業戦略の一環として権利行使またはライセンスする。

### (4) 他者知的財産権の尊重

帝人グループは、自社事業の障害となる他者知的財産権に対しては、これを尊重しつつ必要な対応策を講じる。

### (5) 技術流出防止への対応

帝人グループは、技術流出を防止し、グローバルな技術競争力を維持する。

## 知財ガバナンス体制

帝人グループの知財・無形資産については、事業戦略・技術戦略に対応した知財戦略の策定・推進を所管する担当役員（法務・知財管掌）が主に全社にかかわる事項を、事業部門等が各部門の競争優位につながる事項を取締役会へ執行報告することで、取締役会が全社の知的財産に関する戦略、投資活動を実効的に監督するガバナンス体制を構築しています。

また、知的財産部は法務・知財管掌および各事業部門等と常にコミュニケーションをとり、経営判断に必要な知財状況をアップデートすると同時に、経営方針の知財戦略への反映を実施しています。

## 知財投資活動

### 経営戦略の実現のための知財戦略

経営戦略である「ポートフォリオ変革」の実現に向けて、帝人グループの知財ポートフォリオ変革を目的とし、将来の収益獲得のために育成するStrategic Focus分野、およびさらなる成長を目指すProfitable Growth分野、それぞれの分野において以下を基本方針とした知財・無形資産の創出を推進しています。

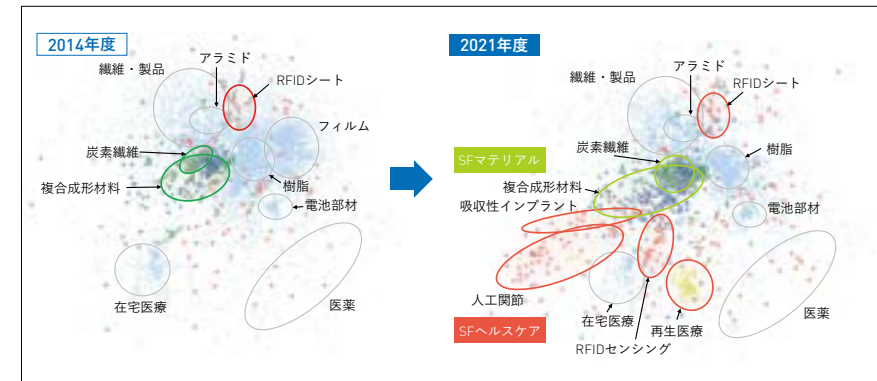
Strategic Focus分野では、事業戦略に沿ってテーマごとに、競争優位性を確保するための知財創出目標を策定し、目標の達成に向けて知的財産を、R&Dだけでなく、M&A等も含めて戦略的に創出・取得しています。Profitable Growth分野では、事業競争優位性の維持・向上のため、既存の知財網を延命化する知的財産の創出・取得を継続しています。また、基本技術に関する知的財産権の存続期間満了後も独自の技術ノウハウについては営業秘密として管理することで、事業競争優位性を維持しています。

このような各分野の戦略に基づく知財活動の推進により、帝人グループの知財ポートフォリオは変化し始めており、例えば、帝人グループが保有する特許権がカバーする技術領域は、Profitable Growth分野を確実に維持しながら、Strategic Focus分野において拡大しています（P.37「帝人グループ特許ポートフォリオ」参照）。

また、帝人グループが保有する特許権の総価値（Patent Asset Index™\*）に占めるStrategic Focus分野の特許価値の割合も徐々に増加しており、帝人グループの「ポートフォリオ変革」の実現に向けて着実に知財ポートフォリオの変革を進めています（P.37「特許価値のStrategic Focus／Profitable Growth割合」参照）。

\* Patent Asset Index™は各特許における各国特許庁審査官の特許引用度（技術的価値に相当）および各国出願・権利化状況（市場価値）から算出される。

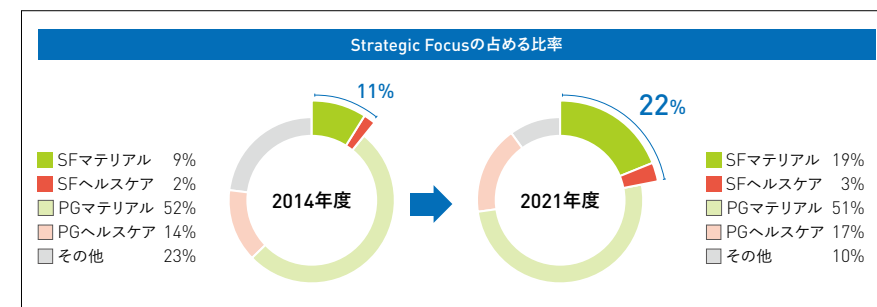
## 帝人グループ特許ポートフォリオ



※ 図中の各点は特許を表し、各点間の距離は技術の類似性により決まる。テキストマイニング技術によって技術的に近い特許は集合を形成する。

Profitable Growth分野を維持しながら、Strategic Focus分野を拡大

## 特許価値のStrategic Focus／Profitable Growth割合



※ SF=Strategic Focus、PG=Profitable Growth

特許権の総価値に占めるStrategic Focus分野の割合は7年間で2倍に増加

### IPランドスケープ\*を経営・事業戦略上の意思決定に役立てる取り組み

グローバル知財情報に非知財情報である学術論文情報や市場情報等をミックスした情報解析手法や、特許価値評価手法を活用することで、①M&A・アライアンス候補先の探索・評価、②新規事業・新規R&Dテーマ探索、③競合他社分析、④保有知的財産権の価値評価と維持管理の適正化等の経営・事業戦略上の意思決定に役立てています。

\* IPランドスケープ：マーケットやビジネスに関する公開情報や自社内の事業戦略等の社内情報から一定の仮説を設定し、検証のため知財情報を踏まえた分析により現状の俯瞰・将来展望等を見える化するとともに、経営者・事業責任者と共有し、経営戦略・事業戦略の立案・意思決定に活かすこと

### 経営資産としての営業秘密の管理

重要技術ノウハウ等の無形資産である営業秘密も知的財産権と同様に競争優位性の確保に資する重要な経営資産であるとの理解のもと、グループ統一基準である「グループ営業秘密管理ガイドライン」等に基づいた厳格な営業秘密管理を継続しています。

### 「知財功労賞」受賞

帝人の知財活動については、中長期経営計画と連動した知財戦略の推進、IPランドスケープの利用、グローバルでの知財権の所得・活用などの取り組みが高く評価され、2021年度「知財功労賞」において「経済産業大臣表彰」を受賞しました。




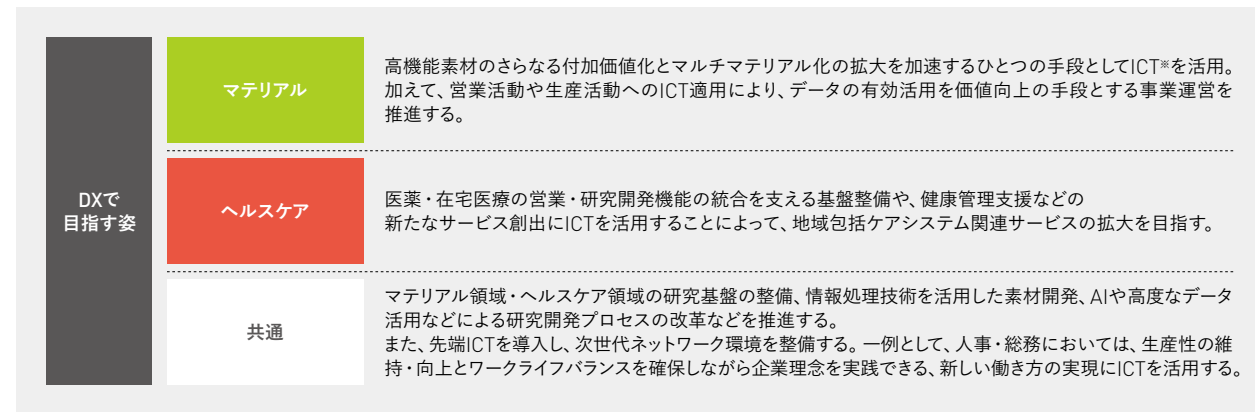
# DX戦略

## 基本方針と概要

帝人グループはイノベーション創出のために、デジタルトランスフォーメーション(DX)に積極的に取り組んでいます。帝人のIT事業の中核を担うインフォコム(株)との協業体制をさらに強化するとともに、ゼロトラストをはじめとするセキュリティ技術のアップデート等により場所を選ばない多様な働き方などのニューノーマル環境への対応、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)による研究開発の強化、スマートプラントの推進等による製造現場の生産性向上、IPランドスケープによる経営・事業戦略上の意思決定支援等、多様

な事業、分野においてDXの取り組みを行っています。さらに、専門領域でのビッグデータやデジタル技術活用についてアカデミアとの共同研究や企業連携を進め、マテリアル事業領域・ヘルスケア事業領域・IT事業での新たなサービスやビジネスの創出を目指しており、これらの取り組みを推進するスマートテクノロジーセンターを設置し、AIやIT等の最先端技術の獲得と活用を進めています。

 P.37 IPランドスケープを経営・事業戦略上の意思決定に役立てる取り組み



※ ICT: Information and Communication Technology

## CASE STUDY

### ▶ データの利活用により素材開発を加速

ICT分野で先進の技術群を有する(株)日立製作所と2020年より協創を始め、データの可視化と予測に基づく新しい研究開発スタイルへ転換することにより、素材開発の生産性向上を図っています。具体的には、シミュレーションデータや実験データをもとにしたMIの活用をさらに加速させることで素材開発の効率化と高度化を図るほか、新たに構築した統合データベースに蓄積した社内外の技術情報や特許情報をもとに、AIによる情報の高度な利活用をすることで情報基盤を強化していきます。これらの取り組みとともに、人や組織の連携のさらなる活性化を通じ、素材開発の生産性を向上させていきます。



森岡 務  
帝人グループ執行役員 情報戦略管掌

### DXによるイノベーション創出を加速させていきます

帝人グループは、イノベーション創出のための重点施策として、デジタル・IT技術を活用し、積極的にDXに取り組んでいます。私たちは、飛躍的に進歩するデジタル技術とデータの活用により企業活動の高度化・効率化を図り、企業価値向上を目指します。また、そのための情報システム・デジタル技術活用基盤の積極的な整備・最適化を図るとともに、強固なセキュリティ対策を実施し安全な情報の利用を実現します。これらの取り組みを、社外との協業や各事業・機能組織の協調によって推進しています。また、今後さらに活動を加速させるための施策を検討しています。

# 人財戦略



帝人グループでは、企業の競争力の源泉が「人財」とあるとの認識のもと、グローバルレベルでイノベーションを創出していくためには、人種、宗教、性、文化的背景などが異なる多様な「人財」の能力を活かすことが不可欠であると考えています。「中期経営計画 2020-2022」におけるアクションプランでは、経営戦略・事業戦略と連動したグローバルでの人的資本(Human Capital)の価値最大化を図るための人事戦略を実行しています。

 [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](https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/diversity_inclusion.html)

## ダイバーシティ&インクルージョンの推進

帝人グループは、多様な人財を活用することが創造性を高め、イノベーションを促進すると考え、2000年より女性の活躍の推進などに積極的に取り組んできました。事業のグローバル化に伴い、日本中心の取り組みから世界に広げ、役員層の多様性推進のためのKPIを設定しているほか、日本だけでなく、グローバルの各地域それぞれの課題状況に応じた地域戦略とKPIを設定し、その達成に向けて施策を実行しています。日本ではその活動が評価され、5年連続「なでしこ銘柄」に選定されています。

また、事業ポートフォリオの変革に合わせた人財の獲得や、新鮮なアイデアや価値観を取り入れて、組織を活性化させるといった理由から中途採用者を積極的に活用しています。入社時は経験・スキル等の適正な評価に基づき処遇を決定し、入社後は他の社員と同様に業績や能力伸長・組織貢献等を総合評価することで、中途採用者がハンデなく働ける人事制度を採用しています。

さらに、LGBT当事者のパートナーを配偶者と同等に扱うことのできる人事・給与制度の構築や、知的・精神などの障

がいのある方がやりがいと働く楽しさを感じられる職場の創出を目的とした特例子会社帝人ソレイユ(株)の設立など、一人ひとりの個性と魅力を活かし、能力を最大限に活用できる環境を整備しています。

## ダイバーシティ推進とイノベーション創出



		2019年 10月 <sup>※6</sup>	2020年 4月 <sup>※6</sup>	2021年 4月 <sup>※6</sup>	2022年 4月 <sup>※6</sup>	マイルストーン 2023年4月 <sup>※6</sup>	2031年 4月 <sup>※6</sup>	
役員 <sup>※1</sup> ダイバーシティ	女性役員数	3	4	4	5	6以上	10以上	
	非日本人役員数	3	5	5	4	6以上	12以上	
女性活躍 重点目標 <sup>※2</sup>	日本 <sup>※3</sup>	管理職数 <sup>★</sup>	117	127	143	162	174	300以上
	米国	上級管理職数 <sup>※4</sup>	2	2	2	3	4	10
	欧州	グローバルコア人財数 <sup>※5</sup>	0	1	1	3	3	10
	中国	上級管理職数 <sup>※4</sup>	—	4 <sup>※7</sup>	4	7	9	12
	ASEAN	上級管理職数 <sup>※4</sup>	—	5 <sup>※7</sup>	5	7	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・認定された人財 ※6 各年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

中期経営計画主要アクションプラン

人事部門体制のグローバル化

グローバルの各リージョン(日本、欧州、米国、中国およびアジア太平洋)に、人事・総務管掌の直属として人財マネジメントの統括責任者(ダイレクター)を配置し、グローバルで人財管理を行っています。統括責任者間で人財戦略を共有し、リージョン内あるいはリージョンを超えたグローバルな事業戦略に一元的に対応できる組織を構築しています。

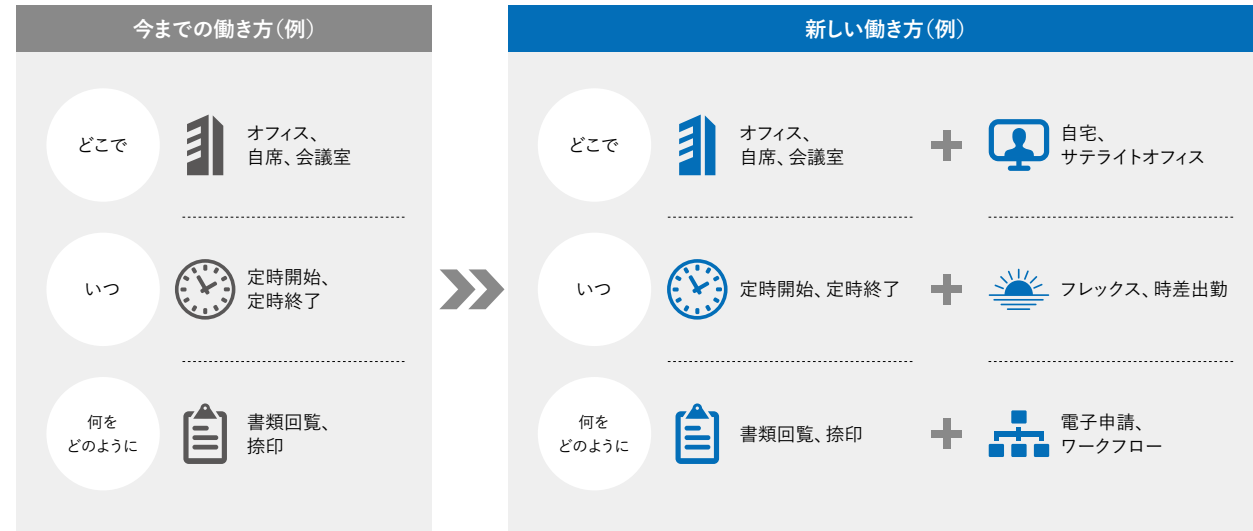
グローバルタレントマネジメント

帝人グループのグローバル経営を担う将来のリーダーを育成するために、全世界のグループ会社社員の中からコア人財を選抜し、リーダーシップ開発プログラムを展開しています。2020年度から、プログラムの全面的なリニューアルに着手し、戦略的なアサインメント・人事配置(経験の幅出し)、経営陣によるメンター制度、コア人財の新しい評価制度、女性や非日本人の候補者割合に関するKPI(25%以上)も導入しました。

働き方改革

多様な人財・働き方に対応できる柔軟な人事・処遇制度を整備していきます。特に、COVID-19感染防止から生じた「New Normal(新常态)」への対応により、新しい「働き方」へのシフトが加速しており、生産性の維持・向上を前提に、社員個人が、ワークライフバランスを確保しながら仕事の仕方を最適化できるよう、マインドセットと仕事のしくみの変革を推進しています。また、さまざまな改革の推進と並行し、社員の健康を尊重する企業として、心身ともに健康で働きがいを感じられる職場を目指しています。その基本的な価値観を「帝人グループ健康経営宣言」として表明しており、優良な健康経営を実践している企業として、経済産業省から健康経営優良法人に6年連続して認定されています。

働き方の最適化



企業風土変革

多様化していく人財・組織を受け入れ、イノベティブでアジャイル(俊敏)な企業風土を形成するために、2020年度より「Power of Culture Project(企業風土変革プロジェクト)」を役員層を対象として、2021年度にグローバルの部長層に広げて展開しています。役員層で目指すべき姿を議論し、今後の風土変革の基盤となる「パワー・オブ・カルチャ・リーダーシップ憲章」を制定しています。

パワー・オブ・カルチャ・リーダーシップ憲章

組織をリードする	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門や地域を超えた異動を促す。</li> <li>事業横断の相乗効果を探求する。</li> </ul>
個人をリードする	<ul style="list-style-type: none"> <li>「変わらなくてよい」ではなく「変えなければならない」へ意識を変えるための支援をする。</li> <li>社員を数ではなく個人として尊重し、多様な人々とオープンに意見交換することを奨励する。</li> <li>勇敢であり、人々に行動する自由を与える。</li> </ul>
チームをリードする	<ul style="list-style-type: none"> <li>メンバーの発言を制限する障壁を取り除く。</li> <li>試行錯誤(考え方・姿勢)を奨励し、自分とは異なる人との関わり、お互いから学び合うことを求める。</li> <li>信頼関係を通じてもっと権限委譲する。</li> </ul>

新アワードの導入

2021年度からグループ全社員を対象として、「ダイバーシティ&インクルージョン」「イノベーション」「サステナビリティ」の3つの領域において、経済的効果がまだ表れていない優れた取り組みを表彰する「Designing the Future Award」を実施しています。グループ・グローバルの中での価値観を共有しつつ、組織横断的な協創やイノベーション創出の機運を高めていく企業風土づくりを進めます。

社員エンゲージメントサーベイ

2021年度より全世界の社員約19,500名を対象にエンゲージメントサーベイを開始し、会社や組織に対する意識や貢献意欲を把握しています。初回調査では参加者の約6割が「とても満足」または「満足」、約3割が「普通」との回答がありました。調査を通じて見えてきた課題に対して改善アクションを継続して実行することにより、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でエンゲージメントの高い環境を整え、事業活動に貢献し、長期ビジョンの実現を目指します。

TOPICS | 帝人ソレイユ(株)が「ノウフクアワード2021」で「チャレンジ賞」を受賞



障がいのある人財の才能を活かして、チーム全体で成果を上げる

鈴木 崇之  
帝人ソレイユ(株)  
取締役 統括マネージャー

帝人の特例子会社である帝人ソレイユ(株)は、障がいのある人にとってやりがいと働く楽しさのあふれる職場の創出を目的に設立されました。現在、東京本社、東京研究センター、岩国事業所に拠点を設け、事務補助・清掃の受託業務を行っているほか、千葉県我孫子市において農業事業を展開しています。

農業事業では、我孫子市周辺の福祉事業所や特別支援学校などと雇用面において連携していることに加え、胡蝶蘭アレンジメントが我孫子市のふるさと納税の返礼品として登録されるなど、地域に根差した農福連携に取り組んでいることが評価され、2022年2月に農林水産省などが主催する「ノウフクアワード2021」において「チャレンジ賞」を受賞しました。

障がい者雇用の現場での工夫は、その人の得意なことを活かして、チーム全体で成果を上げることであります。例えば、胡蝶蘭の生産現場には重度知的障がい(自閉症)の方がいますが、彼には水やりを楽しく1日中続けられるという「才能」があります。忍耐を要する作業を楽しく続けられるのは素晴らしい才能なので、「水やりは彼に任せよう」となるのです。

グループ内では、農業で野菜や胡蝶蘭を生産・販売している目新しさもあり、障がい者雇用の認知が進みました。次のステージでは、知的・発達・精神面でハンデのある人々の潜在能力を信じて多くの事務補助業務を任せてもらいたいですし、「自分の部署でこうした方々と一緒に働きたい」と思う社員が一人でも多く出てほしいと願っています。





## CHOメッセージ



**Karola Japke**  
(カロラ・ヤプケ)  
帝人グループ執行役員  
人事・総務担当

### 2021年度の着実な進展と 2022年度の見通し

2021年度もCOVID-19の影響によりさまざまな制約があった1年でしたが、社員が自らの価値を感じ、活躍できるような環境づくりに継続して努めてきました。欧州、米州に新たに設けた地域D&IマネージャーとグローバルD&Iチームが密接に連携しながら、これまでに複数のダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを推進しました。具体例としては、以下のようなものがあります。

- ・コア人材のための新たなメンタープログラム  
経営幹部向けメンタープログラム終了に伴い、帝人におけるコア人材向けのメンタープログラムを導入
- ・日本における理工系女性社員や若手営業職向け従業員リソースグループの支援
- ・上級管理職やコア人材に向けた、帝人の企業風土変革プロジェクト「Power of Culture Project」の研修

2021年度は女性役員数を4名から5名に、日本国内の女性管理職数についても143名から162名に増やすことができました。また、第1回目のグローバルエンゲージメントサーベイを実施し、全従業員の70%がこの調査に参加しました。調査結果は、帝人の強みや改善点がどこにあるのかを知る良い機会となりました。今回の調査結果に基づき、グローバル、地域、国レベルでフォローアップ・アクションを展開し、2022年夏に実施する次回のエンゲージメントサーベイでその効果を測定する予定です。

全世界規模でパイロットとして行った第1回の「Designing the Future Award」の成功も喜ばしい成果です。「ダイバーシティ&インクルージョン」「イノベーション」「サステナビリティ」の各分野で優れた取り組みを行った社員を表彰しました。東京・大阪両本社の従業員は、自宅やサテライトオフィスでの勤務を中心に行っており、働く場所の柔軟性という点でも進展がみられました。

2022年度は現中期経営計画の最終年度であり、女性および非日本人の幹部社員のD&Iのマイルストーン達成に向けて懸命に取り組んでいきます。COVID-19による渡航制限の解除に伴い、対面式のリーダーシップ開発プログラムと若手社員のためのグローバルトレーニングプログラムを再開するとともに、2名のインターンを海外から初めて日本に招聘します。また、欧州と米州で従業員リソースグループを展開し、現行のメンタープログラムを若手女性リーダーシッププログラム「Employer Women Advancement (EWA)」の参加者にも拡大する予定です。日本では、男性の育児休暇制度の拡充も重要な取り組みになるでしょう。

最後になりますが、「Power of Culture Project」については、役員や上級管理職(約300名)を対象としたプログラムの最終群への展開をもって第一段階が完了となる予定です。



# Our Performance and Strategies

- 44 マテリアル事業領域
- 50 ヘルスケア事業領域
- 54 繊維・製品事業
- 56 IT事業

当セクションの2022年度の見通しは  
2022年5月12日公表時点のものです。







を完了させて収益性重視志向へ転換し、各地域の状況を踏まえて資源投入を厳選していく方針です。

北米ではトータルコストで鉄・アルミよりも優位性のある複合材料の市場拡大が進展しており、帝人グループは、大型プログラム向けに安定供給できる北米唯一のサプライヤー(推定市場シェア70%超)として自動車メーカーに広く認知されています。さらに、デザイン段階から自動車メーカーと協業してプログラムを推進することでソリューション提供型ビジネスを展開しており、優良な新規プログラムの受注にもつながっています。北米拠点は長年培った自動車メーカーとの信頼関係と圧倒的なプレゼンスを背景として、原材料価格

高騰影響の価格転嫁を進めるとともに、安定的な収益が獲得できる高採算大型プログラムの受注に絞り込むことで、複合成形材料事業の中核として収益力改善を実現していきます。また、生産性向上施策として成形工程の自動化および塗装ラインの内製化によって年間で約20億円のコスト削減効果を見込んでいます。

一方、競争が激しい欧州と中国はポジションの確立には時間と投資が必要と見ており、地域ごとの市場・競合環境や将来性を踏まえて資源投入を厳選していきます。なお、日本は主として研究開発・基材等の生産拠点として位置づけています。

## 航空機向け炭素繊維中間材料

炭素繊維は、鉄の10倍の強度を持ちながら重量は鉄の4分の1であり、CO<sub>2</sub>排出量削減などに貢献する素材として注目されており、航空宇宙用途や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。

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



### 影響度が大きな主要リスク

リスク概要	対応策	時期	リスクレベル増減傾向
次世代航空機向け開発プロジェクトの中止・規模縮小・遅延による競争激化	事業環境を見極めつつ、供給先の多元化・多様化を推進し、リスクの分散を図ります。他社動向の情報収集に努めるとともに、技術面・営業面から提案力を強化し、リスク発現時にはリカバリー策を機動的に展開します。	中～長期	→

2021年度は、航空機、風力発電、レクリエーションを含む用途全般において炭素繊維「テナックス」の販売量が増加しました。また、主原料の需給逼迫による価格高騰を受けて、販売価格の改定を進めました。これらの結果、前年度比増収・増益となりました。2021年度において北米新工場の稼働を開始しており、将来に向けた航空機向け中間材料開発を継続しています。

2022年度は、航空市場における国際線の旅客需要回復は限定的にとどまるものの、国内線の回復傾向が継続

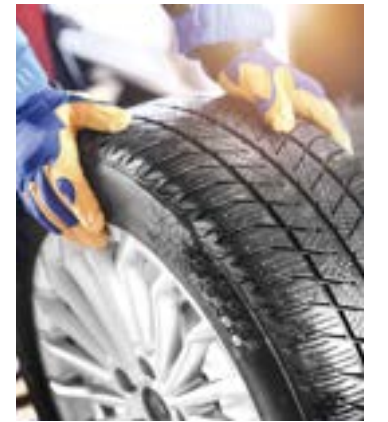
するため、航空機需要は当初の想定シナリオよりも早い回復を見込んでいます。また、航空機向け中間材料プログラム獲得に向けた開発は引き続き推進していきます。

新たに稼働した北米新工場による生産量増加分は航空機需要が本格回復するまでの間、需要が旺盛な風力発電等の一般産業用途やレクリエーション用途に振り向けることで、早期のフル生産・フル販売を計画しています。さらに、ベトナム新工場での生産量増により熱硬化プリプレグ(レクリエーション用途他)の販売拡大を図ります。

## 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。

アラミドのSWOT	
<b>S</b> 強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>パラ系アラミド繊維のマーケットリーダー</li> <li>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</li> <li>高度に自動化・デジタル化されたプロセス</li> <li>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</li> <li>顧客との強固な関係</li> </ul>
<b>W</b> 弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点の一極集中</li> <li>自動車市場への依存度が高い</li> </ul>
<b>O</b> 機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車燃費・耐久性向上へのニーズや素材の置き換え需要</li> <li>次世代通信システム(5G)の普及</li> <li>安心・安全を確保する防護衣料・装備へのニーズ</li> <li>航空宇宙市場への参入</li> <li>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</li> </ul>
<b>T</b> 脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合メーカーの台頭</li> <li>化学産業に対するEUの規制強化</li> </ul>

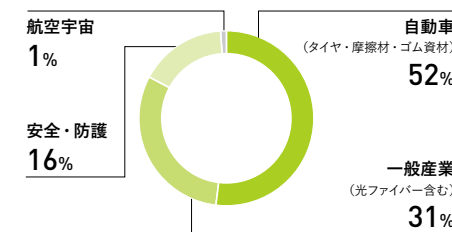


### 影響度が大きな主要リスク

リスク概要	対応策	時期	リスクレベル増減傾向
欧州天然ガス価格の高騰による収益悪化	設備改善、省力化等を通じたコストダウンを推進するとともに、適切な価格政策によりリスク低減を図ります。	既発現～短期	↑
生産回復の遅れ、在庫不足による販売数量減	生産量の回復プログラムを着実に実施し、長期安定的な生産・供給を図ります。	短～中期	↓

2021年度は、主力のパラ系アラミド繊維「トワロン」において、自動車用途を中心に各市場において需要回復が進み、販売量が増加しました。一方、第1四半期に実施した大型定修とその期間延長、および第3四半期に発生した原料工場の停電による生産休止により在庫が逼迫し、販売量にも影響しました。また、欧州の天然ガス価格高騰による燃料コストの上昇を受けて、販売価格改定を進めました。これらの結果、前年度比増収・減益となりました。

### 2021年度 用途別販売量比率



2022年度は、自動車、産業資材、防弾・防護など主要用途における需要は引き続き堅調に推移する見通しで、オランダでの設備能力増強を活かし販売数量を増加させる計画です。天然ガスをはじめとした原燃料価格高騰の継続に対しては販売価格の改定を推進します。加えて、2021年度に実施した大型定修とその期間延長、および原料工場停電による生産停止の影響が解消され、前年度比増益を見込んでいます。

また、生産能力の増強によって、原料からの一貫生産によるコスト競争力を強化するとともに、用途開拓の推進と併せて業界トップポジションの維持・強化を図っていきます。また、サステナビリティの取り組みを強化し、社会から一層必要とされる事業体へと進化していきます。

FOCUS 2

「トワロン」長繊維のリサイクル技術を開発

2021年11月、アラミド事業を展開しているTeijin Aramid B.V.がパラ系アラミド「トワロン」長繊維のリサイクル技術の開発に成功しました。

帝人グループはサステナビリティに貢献する取り組みとして、これまで20年以上にわたり、長繊維状の「トワロン」を使用したロープやケーブル、タイヤなどの使用済み最終製品を回収し、パルプ状にリサイクルして、自動車のブレーキパッドやガスケットといった用途に向けて再利用する事業を展開しています。また近年は、「トワロン」の使用による環境への影響を定量化できる独自の換算システムの導入、バイオ由来原料を使用した「トワロン」生産技術の開発、さらに2021年には「トワロン」のライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量を2014年対比で約30%削減するなど、環境に配慮した取り組みを一層強化してきました。

こうした中でこの度、使用済みの「トワロン」長繊維をリサイクルし、再び長繊維として生産する技術を開発し、そのパイロット生産に成功しました。回収された使用済み最終製品に用いられた繊維を短く切断して、さらに細かく刻んだものをバージン原料と合わせて溶融し、紡糸したもので、リサイクルにより再生された長繊維の性

能はバージン品である「トワロン」長繊維とほぼ同等であることが確認されており、同社はこのリサイクル長繊維に関する技術特許を現在出願中です。また、この技術開発に伴い、工業・産業向けケーブルメーカーおよび海運・漁業向けロープなどのメーカーと連携し、このリサイクル長繊維を9割以上使用した最終製品において実証試験を進めています。

今後は2024年の販売開始を目指し、改良を重ねていきます。また、CO<sub>2</sub>排出量ゼロの実現に向け、持続可能なバリューチェーンの実現を目標に、パートナー企業や顧客企業との連携を一層強化し、アラミドを使用したさまざまな用途の最終製品を回収してリサイクルを推進していきます。



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。

樹脂のSWOT	
<b>S</b> 強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術力(樹脂界面制御/特殊設計等)</li> <li>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</li> <li>幅広い用途でのマーケティング・営業力、顧客サポート力</li> <li>高付加価値品開発力</li> </ul>
<b>W</b> 弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産・販売拠点の特定地域への集中</li> </ul>
<b>O</b> 機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代通信システム(5G)の普及</li> <li>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</li> <li>生産・営業のDX化による生産性の向上</li> </ul>
<b>T</b> 脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国・新興勢の新増設による需給バランスの悪化</li> </ul>



2021年度は、半導体不足、COVID-19による顧客における稼働減少の影響を受け、販売量は前年度比で若干減少しました。また、主原料であるビスフェノールAの価格高騰影響を受けて、販売価格改定を進めました。これらの結果、前年度比増収・増益となりました。

2022年度は、COVID-19感染蔓延や半導体不足、中国での電力不足等の影響が緩和され、販売数量は増加

する計画です。汎用品市場では価格競争が継続する見通しですが、高付加価値品のさらなる拡大により安定収益を確保し、2021年度並みの営業利益を計画しています。引き続き、5G、自動運転・EV、医療機器等の成長産業向けの開発および拡販を推進していきます。

PICK UP バイオマスビスフェノールAとバイオマスポリカーボネート樹脂の市場展開に向けた取り組み

当社と三井化学(株)は、日本初となるバイオマスビスフェノールA(以下、バイオマスBPA)とバイオマスポリカーボネート樹脂(以下、バイオマスPC樹脂)の市場展開に向けた取り組みを開始します。自動車のヘッドランプや電気・電子部品など、さまざまな用途で使用されるPC樹脂は、市場から回収してリサイクルした製品が市場に広まりつつある中、環境負荷の低い新しい製品にも期待が寄せられています。

帝人は、三井化学(株)からバイオマスBPAを調達の上、国内企業として初めてISCC PLUS認証に基づいたマスバランス方式\*を用いてバイオマスPC樹脂を生産するために、同認証の取得に向けた取り組みを行っています。バイオマスBPAおよびバイオマスPC樹脂は、物性の観点から従来の石油由来のBPAおよびPC樹脂と容易に切り替えることができるため、製品ライフサイクル全体におけるGHG排出量の削減に寄与し、カーボンニュートラルの実現に貢献します。

\* ISCC PLUS認証に基づいたマスバランス方式：原料から製品への加工・流通工程において、ある特性を持った原料(例：バイオマス由来原料)とそうでない原料(例：石油由来原料)を混合させる場合に、特性を持った原料の投入量に応じて、製品の一部に対し、その特性の割り当てを行う手法。

電池部材

帝人独自の高分子技術とコーティング技術を駆使し、ポリオレフィン微多孔膜にポリマー層を均一にコーティングすることで、リチウムイオン二次電池(LIB)の性能を飛躍的に向上させることのできる革新的なセパレータです。また、コーティング層の孔径や厚みなどのパラメーターもフレキシブルにコントロール可能です。これによりコンシューマーエレクトロニクス、車載用、あるいはそれ以外の用途に設計開発されるLIBの可能性を広げます。

2021年度は、LIB用セパレータ「リエルソート」がスマートフォン向けの販売量を伸ばしました。また、コーティングの技術は他社にライセンス供与しており、同技術を使用した電気自動車向けLIB用セパレータの販売の進展に伴い、ライセンス対価の受領が拡大しています。結果、前年度比増収・増益となりました。

2022年度は、スマートフォンなどのITデバイス用途で、巣ごもり需要や在宅勤務による特需は一旦落ち着く見通しですが、堅調な需要が継続すると想定しています。

また、電気自動車市場は欧州・中国を中心に成長は継続するとみられ、導出先と協業して電気自動車向けLIB用セパレータ用途の拡大を図っていきます。



FOCUS 3

リサイクル素材活用における信頼性向上に向けた共同プロジェクトを開始

当社と富士通(株)は、リサイクル素材の環境価値化プラットフォームの実現を目指した共同プロジェクトを2022年7月より開始しました。

帝人グループは、炭素繊維、アラミド繊維などの製造工程における温室効果ガス排出量の算出方法を確立し、繊維強化プラスチックの再生に関する取り組みを推進しています。富士通(株)は、高い透明性とトレーサビリティを担保し、事実上情報の改ざんを不可能とするブロックチェーン技術を活用したシステム構築について多く

の実績を有します。本共同プロジェクトでは、両社がこれまで培ってきた技術やノウハウを融合し、リサイクル素材を用いて製品を設計するメーカーに対して、リサイクル素材の出自の証明や、高い信頼性を持つGHG排出量を含む環境負荷情報を提供することによって、メーカーによるリサイクル素材の利活用や環境配慮設計を促進するプラットフォームを業界に先駆けて立ち上げ、市場適用を図っていきます。



# ヘルスケア 事業領域



森山 直彦  
取締役常務執行役員  
ヘルスケア事業統轄

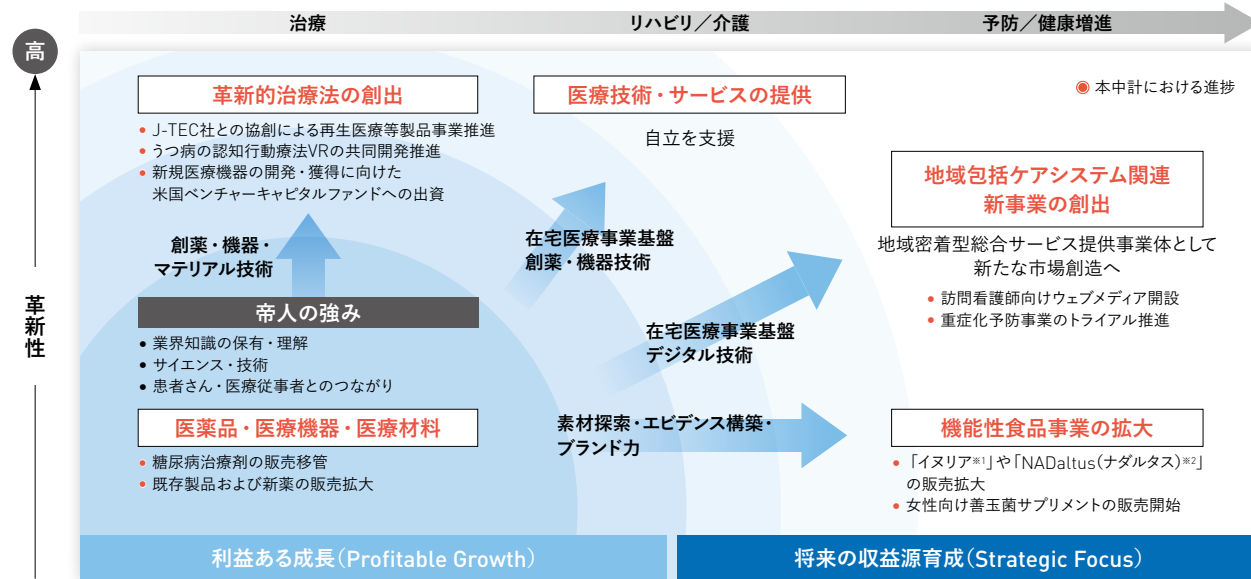


## 基本方針・事業概況

「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、帝人グループが40年以上培ってきた有形・無形のユニークな事業基盤と地域に密着したチーム営業体制により、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。「中期経営計画 2020-2022」(以下、本中計)では、Strategic Focus分野として「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」

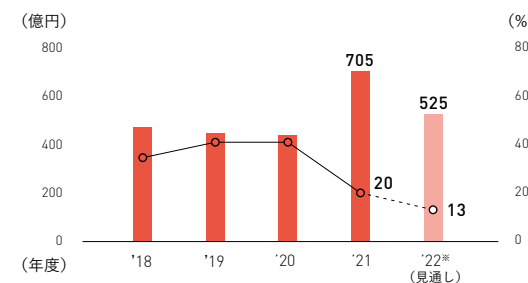
「地域包括ケアシステム関連新事業の創出」「機能性食品事業の拡大」をテーマとした保険領域にとどまらない新事業の展開を目指しています。2022年度には、主力医薬品「フェブリック」の後発品参入による収益の低下が予想されるため、収益低下影響を克服する施策を講じるとともに、持続的に成長するための事業基盤と製品・サービスを強化することがヘルスケア事業領域の課題となっています。

## ヘルスケア事業領域の戦略



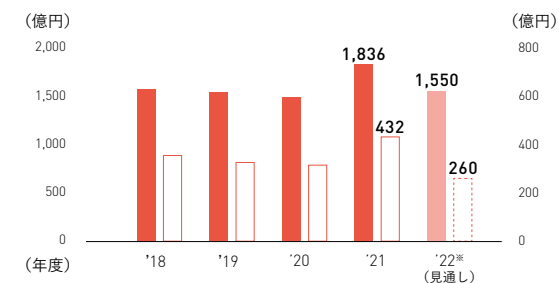
※1 発酵性食物繊維(イヌリン)を含む機能性食品  
※2 ニコチンアミド・モノヌクレオチド(NMN)が含まれるサプリメント。NMNを体内で維持することで健康的な体のコンディションを維持することが期待されている

### EBITDA・営業利益ROIC



■ EBITDA(左軸) — 営業利益ROIC(右軸)  
※ 2022年5月公表時見直し

### 売上高・営業利益



■ 売上高(左軸) □ 営業利益(右軸)  
※ 2022年5月公表時見直し

ヘルスケア事業領域のSWOT	
<b>S</b> 強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>未充足ニーズに着目した製品・サービス創出力や市場開拓力</li> <li>医薬と在宅医療で築いた事業基盤</li> <li>患者さんのケアを中心に据えた多職種チーム営業による質の高いサービスの提供</li> <li>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</li> </ul>
<b>W</b> 弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル市場への自社展開力</li> </ul>
<b>O</b> 機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>個別化医療</li> <li>医療のデジタル化の進行</li> <li>健康寿命の延伸、予防・健康増進へのニーズ</li> </ul>
<b>T</b> 脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内医療費抑制政策による薬価・診療報酬の下方改定</li> <li>新薬研究開発費の増大・研究開発競争の激化</li> </ul>

## 影響度が大きな主要リスク

事業	リスク概要	対応策	時期	リスクレベル 増減傾向
医薬・在宅医療	薬価・診療報酬改定による売上減	一定の薬価・診療報酬改定影響を、事業計画に織り込んだ上、マーケットシェア、販売量拡大により影響の極小化を図ります。	短～中期	→
	医薬開発パイプライン不足	開発品の導入および自社研究を推進し、開発パイプラインの充足化を図ります。	中～長期	→
	「フェブリック」後発品上市によるシェア低下 糖尿病治療剤の競争激化	一定の影響は事業計画に織り込んだ上、製品間のシナジーを活かし、販路・販売量の拡大を推進することで、マイナス影響の極小化を図ります。	短～中期	→
ヘルスケア新事業	地域包括ケアシステム事業基盤構築を含むヘルスケア新事業の拡大未達	モニタリングを継続し、計画の前提に変化が生じる場合に、その要因に応じた対応策を講じます。	中～長期	→

## ヘルスケア新事業

将来の収益源となる新事業として、地域包括ケアシステム、新規医療機器、医療材料の他、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た機能性食品等に取り組んでいます。

2021年度は、人工関節・吸収性骨接合材等の埋込型医療機器事業<sup>※1</sup>において、手術数の回復により新製品の販売が順調に伸びました。また、2022年2月、埋込型医療機器事業を展開している帝人ナカシマメディカル(株)が、大塚グループの大塚メディカルデバイス(株)より、子会社であるKiSCO(株)の脊椎および外傷(骨折)事業を買収しました。地域包括ケアシステム関連事業では、2021年9月に訪問看護師や訪問看護事業者に特化したウェブメディア「NsPace(ナースペース)」を開設しました。人材採用に課題を抱える訪問看護市場に対して、訪問看護に必要な情報、職員の採用や教育、事業所の運営などに関するノウハウ、さらには訪問看護師同士の交流の場を提供し、訪問看護師および訪問看護事業者のネットワーキング(プラットフォーム構築)を目指します。機能性食品事業においては女性向け善玉菌サプリメントの新ブランド「melito(ミライト)」を立ち上げ、乳酸菌およびビフィズス菌の3商品の販売を開始しています。

2022年度は、地域包括ケアシステム関連事業では、在宅医療事業で培った事業基盤(P.53 FOCUS参照)を足掛かりに、M&Aや資本・業務提携を通じて他社の製

品・サービスと組み合わせることで事業基盤を強化していきます。機能性食品事業は、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、スーパー大麦「パーリーマックス」、発酵性食物繊維「イヌリア」、ニコチンアミド・モノヌクレオチド(NMN)含有サプリメント「NADaltus(ナダルタス)」などの海外も含めた販売拡大を図っていきます。埋込型医療機器事業においては、市場の開拓余地の大きいアジア(タイなど)での収益拡大を目指した準備を進めます。

※1 2022年度より埋込型医療機器事業は全社共通セグメントである「その他」へ区分変更



## 医薬・在宅医療

Profitable Growth

主力医薬品である痛風・高尿酸血症治療剤「フェブリク」は、世界約80ヵ国・地域(2022年6月時点)で販売しており、国内ではトップシェア<sup>※2</sup>を有しています。2021年4月には武田薬品工業(株)より糖尿病治療剤の販売移管を受け、製品ポートフォリオを拡充しました。在宅医療分野では、24時間365日患者さんをサポートできるサービス体制と、業界最大である国内外合わせて約50万人の顧客基盤を強みとしています。在宅酸素療法(HOT)用酸素濃縮装置(以下、HOT)および持続陽圧呼吸療法(CPAP)用治療器(以下、CPAP)<sup>※3</sup>は国内トップレベルのシェア<sup>※4</sup>を誇ります。

2021年度は、医薬品分野では、COVID-19の影響による病院の訪問規制が継続する中でも糖尿病治療剤の販売移管を着実に進め、Eプロモーションの強化等により販売は順調に推移、収益基盤の強化と重症化予防など将来の事業拡大に向けた基盤構築を進めました。主力製品である「フェブリク」や「ソマチュリン<sup>※5</sup>」、2021年6月に効能追加承認を取得した「ゼオメイン<sup>※6</sup>」も堅調に販売量を拡大しました。また、2017年に米国メルク社へライセンス供与したアルツハイマー病治療薬候補の臨床試験が開始され、ライセンス対価を受領しました。在宅医療分野では、入院抑制・在宅療養へのシフトが継続したことでHOTのレンタル台数が約3%増(前年度末比)、CPAP市場での検査数が緩やかな回復基調となりCPAPレンタル台数が約8%増(同)となりました。このような結果、医薬・在宅医療事業においては、過去最高の営業利益となりました。

2022年度は、「フェブリク」の後発品参入影響の極小化のため、「効率的運営体制の追求」による販管費・コスト減や「既存主力製品・新製品の収益維持・拡大」による数量増といった施策を推進します。具体的には、ターゲットとする医療機関・診療科に複数製品をプロモーションすることでMRの生産性向上を図るとともに、新型医療機器の投入による整備費の削減、IoTの活用による運営体制の効率化など、在宅医療の生産性向上・コストダウンを追求していきます。また、糖尿病治療

剤は、各種施策の成功事例や課題・改善策等のナレッジを共有して対面でのプロモーション活動も強化し、厳しい競争の中でも売上維持を図ります。「ゼオメイン」および「ソマチュリン」は、患者さんの状態を医療従事者が共有し見守ることができる「バイタルリンク」も活用しながら販売を拡大させます(P.53 FOCUS参照)。引き続き検査数が緩やかな回復基調にあるCPAPについては、糖尿病治療剤処方医療機関での営業等のシナジー効果(クロスセル)によりレンタル台数のさらなる拡大を図ります。

※2 Copyright©2022 IQVIA. 2021年4月~2022年3月、IQVIA JPMに基づく自社分析。無断転載禁止  
 ※3 睡眠時無呼吸症候群(SAS)治療機器  
 ※4 外部報告書および当社レンタル台数から推定  
 ※5 先端巨大症・下垂体性巨人症/腫瘍・消化管神経内分泌腫瘍/甲状腺刺激ホルモン産生下垂体腫瘍治療剤。ソマチュリン®/Somatuline®は、Ipsen Pharma(仏)の登録商標です。  
 ※6 上肢・下肢痙縮治療剤。ゼオメイン®/Xeomin®は、Merz Pharma GmbH & Co, KGaA(独)の登録商標です。



### PICK UP 低分子医薬品の探索プロセスにAIを導入

2022年4月、医薬品の候補となる化合物の探索プロセスを人工知能(AI)で効率化・迅速化する技術について、フランスのベンチャー企業であるIktos SASと共同で研究開発を行う契約を締結しました。研究開発の効率化・迅速化を図り、画期的な新薬を早期開発、上市することを目指しています。

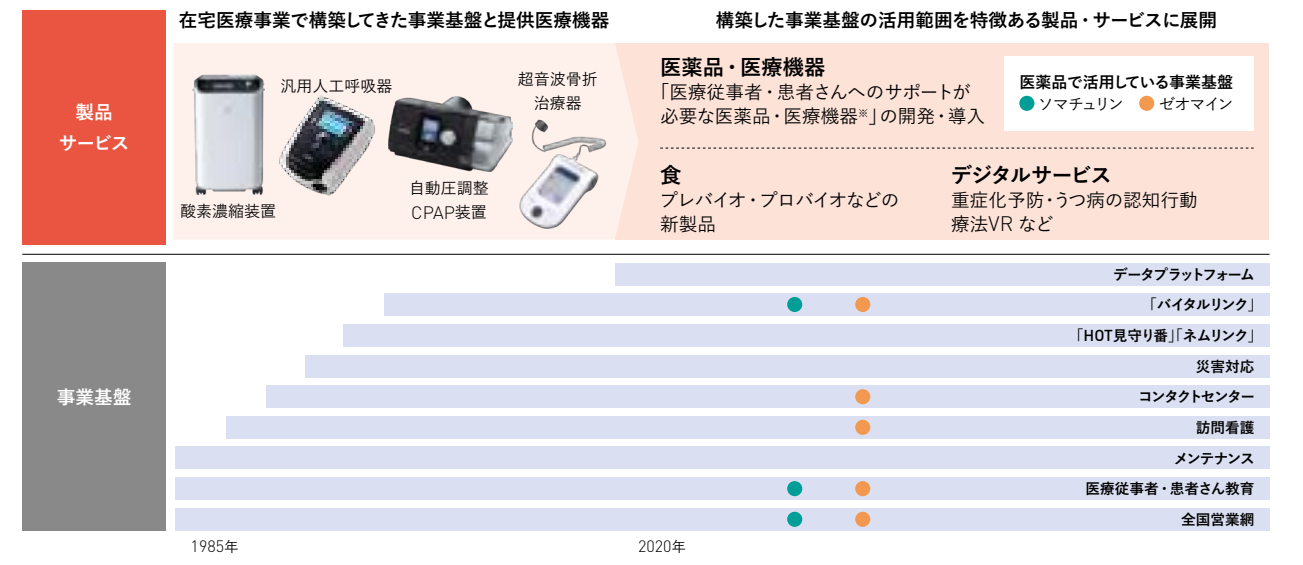
## FOCUS

### 持続的成長に向けた収益基盤構築への取り組み

#### 独自性ある事業基盤を活用した製品・サービスパイプラインの強化

帝人グループの40年以上にわたる在宅医療の歴史において、患者さんの治療のための製品やサービスを提供するだけでなく、医療従事者のみならず、患者さんのお宅に向いた医療機器の適正使用のための情報提供、在宅医療が適切に受けられるための24時間コンタクトセンターや訪問看護ステーションの設置、震災や水害などの災害時の安否確認・酸素ボンベ供給などの安心・安全に対するサービスを提供することで、地域に密着して、医療機関や患者さんとの信頼関係を築いてきました。その取り組みが、帝人グループの強固なヘルスケアの事業基盤となっています。

この事業基盤は、在宅医療のみならず、「ソマチュリン」や「ゼオメイン」といった医薬品に展開し、患者さんや医療従事者の困りごとに対するソリューションとして活用することで、順調に処方を受けています。例えば、「ゼオメイン」は毒素製剤であるため、厳格な流通管理体制や医療従事者の投与資格取得が必要であり、帝人グループの事業基盤はこのようなサポートを可能としています。この独自の地域密着型ヘルスケア事業基盤を有効活用できる疾患・症状を対象とした特徴ある製品・サービスを開発・獲得することで、中長期での成長を目指していきます。



※(例)希少疾患、小児領域等を対象とした医薬品・医療機器

### 製品・サービスパイプライン (2022年5月末現在)

承認/新規上市は直近1年間を記載

	承認申請・上市準備・新規発売	開発中
医薬品	「ゼオメイン」(下肢痙縮): 2021年6月適応追加の承認取得 ITM-058(骨折の危険性の高い骨粗鬆症): 2021年3月承認取得、上市準備中	NT 201S(慢性流涎症): PhaseIII TMX-67HK(小児痛風・高尿酸血症): PhaseII TCK-276(関節リウマチ): PhaseI
医療機器	—	新規医療機器(呼吸器、頭痛緩和機器 <sup>※3</sup> 他) うつ病の認知行動療法VR <sup>※4</sup> 栄養管理指導サービス <sup>※5</sup>
地域包括ケアシステム関連サービス	訪問看護師向けのウェブメディア「NsPace(ナースペース)」: 2021年9月開設	重症化予防サービス <sup>※6</sup> 入退院調整支援サービス <sup>※7</sup> 訪問看護ウェブサービス
機能性食品	女性のためのサプリメント「melito(ミライト)」UREX <sup>※1</sup> 、LGG <sup>※2</sup> 、BB-12 <sup>※2</sup> : 2021年7月販売開始	プレバイオ・プロバイオなどの新製品
埋込型医療機器	UNIOS PLスペーサー(脊椎固定用デバイス): 2021年4月承認取得	新規/改良人工関節製品・骨接合材製品 OFT-G1(心・血管修復パッチ): 承認申請準備中 OFT-G1の応用製品
再生医療等製品(J-TEC社)	「オキュラル」(角膜上皮幹細胞培養液): 2021年6月承認取得 ACE02(尋常性白斑): 2022年4月承認申請	同種培養表皮(II度熱傷) 自家培養軟骨(二次性変形性関節症) 自家CAR-T細胞(急性リンパ性白血病)

※1 UREXは Chr. Hansen Holding A/S(デンマーク)の登録商標です。 ※2 LGG、BB-12はChr. Hansen Holding A/S(デンマーク)の商標です。  
 ※3 electroCore, Inc.(米)より独占開発・販売権取得 ※4 (株)ジョリーグッドと提携 ※5 (株)Mhealthyと提携 ※6 (株)PREVENTと提携 ※7 (株)3Sunnyと提携



# 繊維・製品 事業



**平田 恭成**  
 帝人フロンティア(株)  
 代表取締役社長執行役員



## 基本方針・事業概況

繊維・製品事業は、原料から最終製品までつくる「メーカー機能」と、顧客・調達先・市場を有機的につなぐ「商社機能」を併せ持った繊維専門商社である帝人フロンティア(株)を中核会社として展開しています。ポリエステル繊維のポリマー開発から各種繊維製品の生産・販売に至る幅広いバリューチェーンと、衣料繊維・産業資材の両分野における多様な用途展開および顧客層を強みとして新しいビジネス

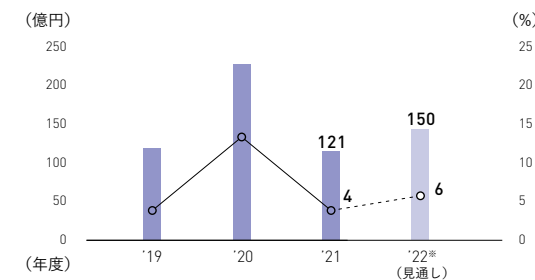
を生み出しています。また、日本・中国・タイに設置する自社研究所や国内外の製造拠点では、先端技術を駆使した新素材や新機能を付加した高機能繊維など、市場競争力のある商品開発を行っています。さらに、環境に配慮した工場運営や、環境保全に貢献する素材・製品を積極展開することで、社会課題解消に向けたソリューションの創出を図っています。



繊維・製品事業のSWOT

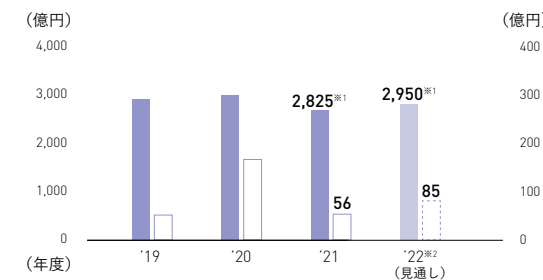
<b>S</b> 強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な用途展開と幅広い顧客基盤</li> <li>マザー工場(先端素材の開発・生産)とOEM分業(コスト・生産効率最適化)によるスピーディかつ効率的な供給体制</li> <li>環境配慮型ビジネスの積極的な展開</li> </ul>
<b>W</b> 弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>新事業育成の長期化</li> </ul>
<b>O</b> 機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>モビリティにおける低燃費・軽量化・安全性ニーズ拡大</li> <li>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</li> </ul>
<b>T</b> 脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車需要の落ち込み</li> <li>COVID-19や天候不順による衣料品の市況低迷</li> </ul>

## EBITDA・営業利益ROIC



■ EBITDA(左軸) — 営業利益ROIC(右軸)  
 ※ 2022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)  
 ※1 日本基準における収益認識の新基準適用による減少を含む  
 ※2 2022年5月公表時見通し

## 衣料繊維

原糸からテキスタイル、衣料製品まで広く展開しています。原糸分野では、ポリエステル繊維を中心に吸湿速乾や保温、防透などさまざまな機能を付与した商品を展開しており、リサイクル原料や植物由来原料を使用した環境にやさしい素材の開発にも注力しています。テキスタイル分野では、北陸産地をはじめ、中国、タイなどに製造拠点を構え、スポーツ、ファッション、ユニフォーム向けに機能性・快適性に優れた生地の開発・生産を手掛けており、日本、欧米をはじめとしてグローバルに販売しています。また、衣料製品分野では、スーツ・コートといった重衣料や、カジュアルウェア、スポーツウェア、子供服など幅広く取り扱っており、素材から製品に至るまでの一貫生産の提案力に強みを持っています。

2021年度は、欧米や中国向けの素材・製品の販売や重衣料の国内販売に回復がみられたものの、COVID-19による国内市況低迷や海外工場のロックダウン、原燃料価格や物流費の高騰により、全般的に苦戦しました。

2022年度は、コロナ禍で顕在化したサプライチェーンの課題解消に向けて、テキスタイル製造や衣料品縫製拠点のグローバルでの再整備を進めます。

## 産業資材

暮らしや産業に必要な素材・製品を、モビリティ、環境・インフラ、ヘルスケアといった幅広い分野に提供しています。モビリティ分野では、タイヤや伝動ベルトといった自動車用ゴム資材の補強材や、エアバッグの基布など、車の安全運転をサポートする製品を展開しています。環境分野では、きれいな水や空気を守る液体フィルターやバクフィルターの材料・製品や、省エネに貢献する遮熱フィルムなど、環境保全に向けた高付加価値ソリューションを提供しています。インフラ分野では、自然災害から暮らしを守るために、アラミド繊維を使用したコンクリート剥落防止シート、超軽量天井材、大型仮設テント、防災製品をパッケージ化した「まるごと防災」などを取り扱っています。ヘルスケア分野では、高齢化社会の到来に向けた介護・ヘルスケア関連製品や、抗菌・抗ウイルス機能を持つマスク・寝具を展開し、健康で快適な暮らしをサポートしています。

2021年度は、自動車関連部材や電子部品向けの化成品、水処理フィルター向けのポリエステル短繊維が好調を維持し、また、コスト上昇に対する販売価格改定も進めました。しかし、第2四半期以降、半導体不足による自動車生産台数減少の影響を受けました。

2022年度は、市場回復がみられるモビリティ関連部材や、需要拡大の続く水処理フィルターおよび人工皮革向けのポリエステル短繊維の増産を図ります。

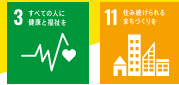
## FOCUS

### 事業の選択と集中による基礎収益力の底上げ

繊維・製品事業は、帝人グループの営業利益ROIC目標達成のため、基礎収益力強化と投下資本の圧縮を重点課題として、右記の施策を推進しています。

重点課題	施策
基礎収益力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>モビリティ関連事業の収益改善</li> <li>低採算取引の縮小およびグループ会社の再編</li> <li>業務効率化に向けた営業支援子会社の設立</li> </ul>
投下資本圧縮	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株式の売却</li> <li>CCC(Cash Conversion Cycle)改善</li> </ul>

# IT 事業



**竹原 教博**  
インフォコム(株)  
代表取締役社長CEO

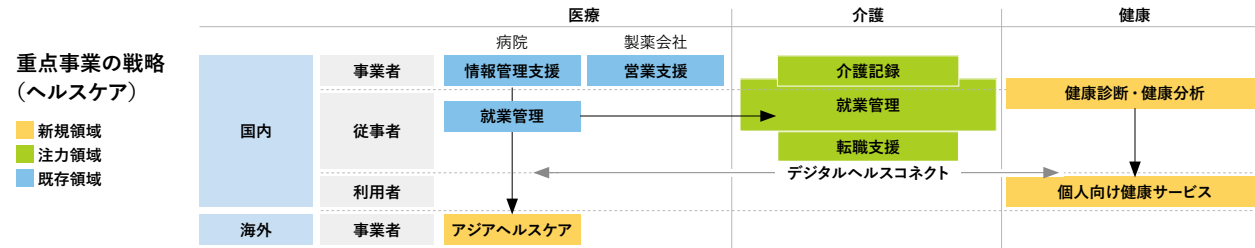


Profitable Growth

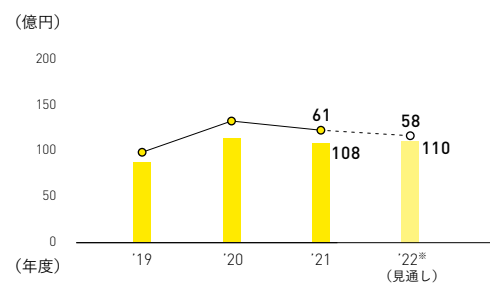
インフォコム(株)を中核として、2つの事業分野を展開しています。ネットビジネス分野では、携帯電話向けビジネスの黎明期から培ったノウハウと実績を強みとして一般消費者向けに電子コミック配信サービス等を提供しており、電子コミック市場で国内最大級のシェアを誇ります。ITサービス分野では、医療業界でのノウハウや開発技術に強みを持ち、企業・医療・公共機関向けのシステムやパッケージ製品など、付加価値の高いサービスを提供しています。

2021年度は、ネットビジネス分野では、電子コミックサービスにおいて前年度の外出自粛による特需の収束や海賊版サイトの影響が続いたため減収となりましたが、広告費最適化により前年度並みの利益を確保しました。ITサービス分野では、COVID-19の影響が残る中、堅調に推移しましたが、主にオフィス移転による一時的な販管費増のため、全体では減益となりました。

2022年度は、ネットビジネス分野は好調なマーケティング施策を継続させる方針です。また、第3四半期には米国向けの電子コミック配信サービスを開始する予定です。ヘルスケア事業は、2021年度に子会社化した、国立病院を主要顧客に持つ(株)メディカルクリエイト、およびクラウド開発技術に強みを持つ(株)オルターブースの参画により事業規模拡大を図ります。

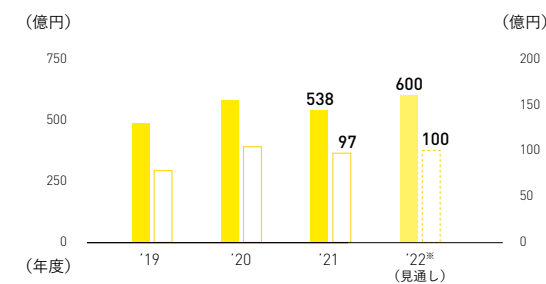


EBITDA・営業利益ROIC



■ EBITDA(左軸) — 営業利益ROIC(右軸)  
※ 2022年5月公表時見直し

売上高・営業利益



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)  
※ 2022年5月公表時見直し

# Our Management System

- 58 社外取締役座談会
- 63 会長メッセージ
- 64 役員紹介
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 72 コンプライアンスと  
トータル・リスクマネジメント(TRM)
- 75 CSR活動
- 76 人権尊重・腐敗防止の取り組み





## 社外取締役座談会



鈴木 庸一

内永 ゆか子

大坪 文雄

大西 賢

### 新CEOの選任と今後への期待

当社は2021年12月の取締役会で、代表取締役社長CEOの交代を決定しました。アドバイザリー・ボードで行われたCEO選任プロセスと、新CEOに対する期待や今後の課題について、社外取締役4名が意見を交わしました。(2022年5月開催)

#### CEO交代に至る選任プロセスと アドバイザリー・ボードの役割

**大坪** アドバイザリー・ボードでは年に2度、COVID-19の状況下ではオンラインの方法もとりながら、役員レベルから将来の幹部候補にわたる広い階層の社員のプレゼンテーションやインタビューを行って、CEO候補を絞り込んできました。鈴木会長がCEOに就任した2014年から選任は始まっており、私は2016年に社外取締役になりましたので実人数で25名程度、最終候補に残った方々には計3、4回ほどお会いしています。現状のポジションに適したテーマでプレゼンテーションを行い、それに対してさらに突き詰めるためにわれわれがインタビューを行うという形式です。社外取締役4名に加え、アムステルダム大学教授のAlexander H.G. Rinnooy Kanさん、アメリカ化学会エグゼクティブディレクター／CEOのThomas M. Connelly, Jr.さんもいらっしやって質問がなされますし、候補人材が

参加する幹部教育専門プログラムの評価責任者とも議論するので、非常に多様な視点から選定する、優れたシステムだと思います。

特に私が着目していたのは、帝人の事業全体をよく理解した上で、将来のビジョンを持って大きな変革を進めていくメンタリティを持っているかという点でした。また、帝人は大企業なので、従業員がついてくる人間性やリーダーシップがあるかという点は、われわれ全員が見ていたところではないかと思っています。

**内永** アドバイザリー・ボードでの指名諮問機能は、現在のポジションやそのポジションでの能力・実績にあまりとらわれずに将来の帝人グループのリーダーとして評価するという点が日本企業の中では珍しいしくみですね。部長として優秀な人材と、グループ全体を背負って引っ張っている人材というのは必ずしも同じではないので、こうした評価方法は価値があると思います。このようなエグゼクティブリソースを早いうちから開拓して育てるしくみは海外では多いので、知見のある海外の方がアドバイザリー・ボードに参加されていることはとても価値があると思います。



### 企業価値を高めるという視点からの 議論設定が必要

大坪 文雄

1971年、松下電器産業(株)(現パナソニック(株))入社。2006年、同社代表取締役社長に就任。2012年にパナソニック(株)代表取締役会長に就任し、2013年より同社特別顧問。2016年に当社取締役およびアドバイザリー・ボードメンバーに就任し、2022年6月に退任。

私が特に見ていたのは、自分たちの強みや弱みを客観的に分析し、社会が動く方向に対してどうすべきかを論理的に考える能力です。変化の速度が増している現在の事業環境ではそうした力が不可欠になっていると感じます。ただしそれだけでは「戦略家」になってしまうので、大坪さんもおっしゃるように、人を引っ張っていける人間的な魅力を備えているかどうかとも評価しました。

**鈴木** 私は2018年に社外取締役になりましたので、いわば選任プロセスの中間点でアドバイザリー・ボードに参加したのですが、若い人材も含めて将来のトップマネジメントを構成するであろう人材に触れる機会を多く得られたことは非常に有意義でした。取締役会での業務報告でもそうした人材との接点がありますが、日常の業務から離れた観点だからこそ人格全体を見ることができるとはアドバイザリー・ボードの良さだと思います。特に帝人の場合はマテリアルとヘルスケアという2つの事業の柱のいずれかに携わってきた人材が大半なので、自身が経験していない事業や、両事業を合わせた全体やシナジーをどう考えているかという点は、全員が意識して質問や議論を行って来ました。また、売上高の4割が海外なので、グローバルに広い視野を持ってリーダーシップを発揮しながら将来のビジョンを描ける人材かという点にも私は着目していました。

**大西** 私は、CEOに相応しいのが誰かというのはもちろんですが、経営陣がチームとして機能しそうかどうかという観点でも見るようにしていました。帝人は取締役会でも社外役員から非常に活発に意見や質問が行き交いますが、

アドバイザリー・ボードではより幅広く、型にはまらないような質問が出ます。われわれ4人に加え、海外有識者お二人からはまた異なる角度から質問があるので、あらゆる所から矢が放たれるような印象です。参加者による人物評価は初めから完全一致はしないのですが、時間をふんだんに使って議論を尽くすので、全員がある程度納得できるような結果に落ち着きます。なお、アドバイザリー・ボードは指名・報酬にかかる時間のおよそ4分の3が次期CEO・会長の指名、4分の1が現CEO・会長の報酬の議論に充てられています。

**鈴木** 休憩や食事の時間、夜の会議後も非公式な形で、次期CEO候補に対する見方、あるいは現CEOの考え方についてなど、意見交換は続きます。さまざまな角度から議論し評価されることでCEOに緊張感を与える貴重な場になっています。

**大坪** アドバイザリー・ボードはしくみも素晴らしいのですが、例えば開催前の資料の入念な準備など、しくみを機能させるために参加者一人ひとりが努力もされているからこそうまく回っているのだと感じます。また、それは取締役会にもいえることです。

2022年度からはアドバイザリー・ボードの位置づけを再定義し、機能が少し変わりましたが、実質的な役割や意義は維持されていると考えています。具体的には、これまでアドバイザリー・ボードが担っていた会長・CEOの指名・報酬の諮問機能を指名・報酬諮問委員会に移すことになりました。海外有識者お二人の貴重な意見を交えた経営





### 具体的なロードマップを描き、 プライオリティをつけていくべき

内永 ゆか子

1971年、日本アイ・ピー・エム(株)入社。2004年、同社取締役専務執行役員に就任。2007年に特定非営利活動法人ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク(J-Win)を設立し、理事長に就任(2022年7月より会長理事)。2009年には(株)ベネッセホールディングス取締役副社長に就任。2013年より(株)グローバル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。2018年より当社取締役およびアドバイザー・ボードメンバー。

全体の議論は主に引き続きアドバイザー・ボードで行い、諮問機関としての決定は株主総会で承認された取締役で構成される指名・報酬諮問委員会で行うという、適切な整理がなされたと思います。

### 株価の低迷を打破するために 何ができるか

**大坪** 私は2022年2月開催のESG説明会に出席したのですが、投資家の方々からいくつか質問や指摘を受けて、痛感するところがありました。帝人のコーポレート・ガバナンスや取締役会のしくみ、実効性は投資家からも高い評価をいただけていますが、それが企業価値に反映されておらず、現実の株価はもう4、5年低迷しています。これはなぜなんだと、改めて考えてみたのですが、視点の置き方を変えなければいけないのかもしれない。実際に取締役会では執行側から上げられるビジョンや戦略、課題に対して非常に活発に意見を交わしています。ただそれは現状の姿からどう成長させていくか、課題を解決していくかという議論が多いように思います。そうではなく、われわれは企業価値を高めるといったもっと高い視点から議論を設定していくことが必要なのではないでしょうか。「今の課題を解決してビジョンや中期戦略を軌道に乗せれば、結果として企業価値

が上がっていくだろう」ではなく、「企業価値を高めるために、何をどう現状から変えていくのか」という発想にしておくということです。私は2022年6月の株主総会をもって退任予定ですので、次の取締役会議長にはこうした考え方で取締役会を進行していただけたらと期待します。

**内永** 大坪さんのおっしゃった通り、目の前の課題をどうすべきかという議論が非常に活発だけにそこに多くの時間がかかってしまい、ビジネスの本質的な価値やあるべき姿についての議論は時間が少なくなりがちかもしれません。実態を把握するためには前者も欠かせないので時間配分が難しいところなのですが、投資家などの外部の方々にとっての重要なポイントを明確に意識した進行や議論が大切なのだと思います。

また、ビジョンを実現するための具体的なロードマップも重要です。ビジョンや戦略自体は素晴らしいのですが、ビジョンを実現するためにどのようなロードマップを描いていて、どう進んでいるかが社外取締役から見てもまだまだ分かりづらいと思います。着実にステップを踏んで進んでいることを示すこと、つまり、いった通りにやっていることを示せば、市場から信用を得られるはずで、そして、実行力を信じてもらうためには、何を優先して何を捨てるかという意味のプライオリティをもっとつけた方がよいのではないのでしょうか。各担当者は自分の案件に、ある意味命懸けで取り組んでいるので、どれかをやめる、捨てるというのが難しいのは理解していますが、取締役会ではもっとそこに強弱をつけてよい気がします。

**鈴木** ガバナンスが優れているのになぜ業績や株価に反映されないのかという投資家の指摘は、われわれもよく理解していますし、取締役会でも議論しています。帝人の「未来を支える会社になる」という長期ビジョンや、社会に求められるソリューションを提供する企業に変革していくという姿勢は、私を含め社外取締役の皆さんが評価しサポートしようとしているのですが、株主や投資家からの「早く結果を出してほしい」という思いや声も理解できます。ただわれわれとしては、もちろん短期で結果を出すことも重要なのですが、帝人は良い方向に動いている会社なのだから、もう少し長い目で見てほしいと思うところはあるわけです。その上で、これからどうやって企業価値を高めていくのかについて、株主や投資家により理解してもらえよう、ストーリーはあるのだから、そのストーリーの訴求性を高める努力が必要ではないかと感じています。

**大西** 私も、投資家に対してこれまで以上に丁寧に説明していくべきだと思います。今は決して説明がうまいとはいえない。もっと丁寧に、自分たちはこういうことをやっていますということをもっと能動的に投資家に理解してもらおうべく説明を尽くしていかないといけない。株価の低迷は短期的なものではないので、やはり投資家からの評価として重く受け止めなければいけない。今は逆境の中にあるので、まずは年度の計画値を達成して結果を出して、市場にこちらの発信内容を信じてもらえるようになることが第一歩でしょう。その意味では、内川CEOは極めて大事なタイミングで就任されたなと感じます。

### 今後の帝人の課題と 内川CEOへの期待

**大坪** 内川CEOは、ビジョンや成長戦略は描けているけれど足元の問題に取り組まなければいけないマテリアル事業領域と、現状の業績は順調だけれども主力薬「フェブリク」の後発品参入が始まり、将来のビジョンへのロードマップやプライオリティがまだ見えていないヘルスケア事業領域という、事業の2つの柱がそれぞれ異なる局面を迎えているという困難に立ち向かうことになります。それぞれを打破するためには、対応すべきことも担当する人の能力も違います。かつ、投資家から評価されるためにはこれら2事業のシナジーを生み出して、コングロマリットディスカウントの解消も図らなければいけません。事業部のサイロを壊して人財交流を進めたりと取り組みは進めていますが、非常に骨の折れる状況であるのは間違いありません。これを打破するためには100年企業の保守性を取っ払わなければいけないと思います。多少の利益の上下があってもこれまで通り事業運営されれば数年で倒産することはないという意識から、歴史ある企業は自ずと保守的になるものです。しかし、100年以上続いた企業としてのコアとなっている部分はしっかり残しながらも、それ以外はすべて変革していくという勇気が必要です。帝人にはそのポテンシャルがあると思います。大きな方向性は鈴木会長が整えられたので、内川CEOはそれを具体化して形にしていくという、次の新たな100年に向けた非常に重要な役割を担うことになりましたね。



### 株価の低迷は投資家からの評価として 重く受け止めなければ

大西 賢

1978年、日本航空(株)入社。(株)日本航空インターナショナル代表取締役社長などを経て、2011年に日本航空(株)代表取締役社長、2012年に同社代表取締役会長に就任。2019年より当社取締役およびアドバイザー・ボードメンバー。



現在は産みの苦しみにあるが、  
ぶれずに追求してってもらいたい

鈴木 庸一

1975年、外務省入省。駐シンガポール大使、駐フランス大使を経て、2016年に政府代表團西担当大使、2017年に政府代表團国際貿易・経済担当大使および日欧州経済連携協定交渉首席交渉官に就任。2018年外務省を退官し、同年当社取締役およびアドバイザー・ボードメンバーに就任。



**内永** 私は内川CEOにはぜひ、トップマネジメントレベルでの海外人財の登用を行っていただきたいですね。すでに海外人財も主要なポジションに入りつつありますが、特にマテリアル事業領域は海外がメインになっているので、今よりダイナミックに登用して本当の意味でグローバルな企業になるべきだと思います。内川CEOはマテリアル事業領域出身で海外にもいらっしやっただけで期待しています。

若手人財の登用ももっと積極的に進めてもらいたいです。人間はどうしても過去の成功体験にとらわれてしましますが、成功体験よりもポテンシャルを重視した人財登用も変革を進めていくためには大切です。そのために、アドバイザー・ボードは大変有効なしくみでした。将来のリーダーとしてのポテンシャルを評価してきたのがアドバイザー・ボードなので、CEO以外にも飛び級で登用できるような人財のプールにもなりえたいし、選抜された人財の意識づけや、その周囲の人間によるサポートが進むきっかけになったと思います。

**鈴木** 社会を支えるソリューションを提供していくための土台を鈴木会長が築いてくれたので、現在は産みの苦しみにありますが、私は非常に明るい未来があると思うので、内川CEOには多少時間がかかったとしてもぶれずにこのまま追求してってもらいたいし、われわれも支えていきたいと考えています。内川CEOはサステナビリティとグローバル化が重要な基準であると以前おっしゃっていましたが、これはまさに帝人のDNAではないかと思えます。特にグローバル化について大切なのは、進出先の地域の人の視点や皮膚感覚で何が求められてい

るかを理解できるかどうかだと思います。相手の立場に立って物事を見て、自分の見方や価値観と照らし合わせて判断できるような、自分を相対化することができる感性のある人を育てて起用していけば、帝人はグローバル化を実現できるでしょう。内川CEOは欧州にもいらっしやっただけで期待しています。

また、慎重でリスクをあまりとらない文化がじわじわと帝人に浸透しているという話もアドバイザー・ボードで出していたのですが、内川CEOは、試行錯誤しながらはやってみる、うまくいかなければ撤退するといっておられた。そういうアジャイルな発想も大切になってくると思います。

**大西** 帝人は今、いわば踊り場にいる状態だと私は見えています。いい方を変えれば、茹でガエルになりつつあるといってもよいかもしれません。ここで新CEOが社員に向けてどんな発信を行うかは極めて重要です。帝人が本当にこれから変わっていくためには、内川CEOが「実は帝人は崖っぷちにいるんだ」というメッセージを発信して、変わらなければいけないという意識をグループ全体で共有する必要があります。これは来年再来年になってからでは遅くて、CEOに就任した今年だからこそ社員が目撃しており、一言一言が響くのです。初めから社員の皆が理解できるものではないかもしれませんが、事例を積み重ねていくことで、どう変わっていくべきなのか、だんだんと腹に落ちていくはずで、そして何よりも、内川CEO自身がエネルギーと情熱を持って必死に取り組んでいくことが最も大切だと思います。

会長メッセージ

「未来の社会を支える会社」の  
実現に向けて、新CEOを  
サポートしていきます。

鈴木 純  
取締役会長



今後も大切なのは、変わり続けていくこと

2022年4月に会長に就任しました。CEO在任中の8年間を支えていただいた皆様には感謝申し上げます。私が2014年にCEOに就いたのと同時に次のサクセッションプランは始まっており、この度のCEO交代の人選や時期も、私もメンバーの一人であるアドバイザー・ボードで審議・提案されたものですが、次期中期経営計画を検討する2022年度は体制が変わるのに相応しいタイミングだったと感じています。

この8年間を振り返ると、コモディティ化したビジネスから脱却するために構造改革の総仕上げを行うとともに、2017年に策定した前期中期経営計画からは「未来の社会を支える会社」という長期ビジョンを掲げ、社会にいかんにか貢献していくかという視点で経営を行ってきました。そのひとつとして、従来と異なるビジネスを生み出すためにグループ全体が柔軟な発想を持ち、新しい取り組みに挑戦できるよう、ダイバーシティ&インクルージョンと、「Power of Culture

Project」と名づけた企業風土変革プロジェクトを推進した結果、アジャイルでイノベティブな企業風土が育ちつつある手応えは得ています。しかしながら、新たなビジネスが利益貢献するところまでには未だ至っていないのは歯痒い点であり、私の力不足だったと受け止めています。

内川CEOに期待するのは「継承と変革」です。トップの交代は変革の良き機会であり、仮にこれまでの戦略や施策が否定されることになっても、私はその意思決定を応援すべき立場にあると理解しています。ただし、未来の社会を支えるために帝人グループは変わり続けていくのだという大きな方向性は内川CEOにも共有されており、今後も継続していくものだと考えています。

※ 2022年4月からCEO・会長の指名・報酬諮問機能をアドバイザー・ボードから指名・報酬諮問委員会に移しました。

社内外の取締役の議論をさらに活性化するためのインターフェースの役割を

今後は、代表権を持たない非業務執行の会長として内川CEOをサポートしていきます。例えば、財界活動を引き受けることも、経営に集中してもらうための私の役割です。そしてもっとも意識しているのは、株主や社外取締役と社内の執行役員とをつなぐインターフェースとしての役割です。帝人は取締役会で十分時間をかけて情報共有と議論を行っていますが、それでも社内と社外取締役の情報非対称性を解消することは困難です。それに対して、社内議論の文脈を

理解しながらも執行ではない立場である私が貢献できることは十分にあるのではないかと思います。また、株主の声に向き合い、その声を経営の方向性に反映していけるよう、より株主の立場に立った発言を行っていきたくと思っています。ガバナンスは形式ではなく実効性を追求し、進化させ続けていかなくてはなりません。収益と株価もそれについてくるものだと信じています。

# 役員紹介 (2022年7月現在)

## 取締役



取締役会長  
**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  
2022年 取締役会長(現)



代表取締役社長執行役員  
**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)  
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 取締役常務執行役員  
2022年 代表取締役社長執行役員 CEO(現)



代表取締役専務執行役員  
**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 CFO、経理・財務管掌(現)  
2022年 代表取締役専務執行役員(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  
2020年 取締役執行役員  
2021年 取締役常務執行役員(現)  
2022年 マテリアル事業統轄(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) 取締役常務執行役員(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・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク(J-Win)理事長  
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)  
2022年 特定非営利活動法人ジャパン・ウイメンズ・イノベティブ・ネットワーク(J-Win)会長理事(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)



独立社外取締役  
**津谷 正明**

1976年 株式会社ブリヂストン入社  
2012年 同社代表取締役CEO  
2013年 同社代表取締役CEO 兼 取締役会長  
2016年 同社代表執行役員CEO 兼 取締役会長  
2020年 同社取締役会長  
2021年 同社エクスターナル・アドバイザー(現)  
2022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  
1994年 同 パートナー弁護士(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  
2020年 当社監査役(現)  
2021年 東京大学公共政策大学院特任教授(現)

帝人グループ常務執行役員	渡辺 一郎	ヘルスケア事業統轄補佐(帝人ファーマ担当)兼 帝人ファーマ株式会社 代表取締役社長
帝人グループ執行役員	乾 秀桂	炭素繊維事業本部長
	栗山 康彦	ヘルスケア事業統轄補佐(戦略推進担当)
	Karola Japke	人事・総務管掌
	井川 務	グローバル戦略管掌
	片岡 健一郎	帝人ファーマ株式会社 専務取締役(研究開発技術本部長)
	坂田 忠史	マテリアル新事業部門長
	森岡 務	情報戦略管掌
	山西 昇	樹脂事業本部長
	Peter ter Horst	アラミド事業本部長 兼 Teijin Aramid B.V. 社長
	Steve Rooney	複合成形材料事業本部長
	坂口 利彦	全社特命担当 兼 調査・渉外グループ担当

帝人グループ執行役員	樋口 典子	コーポレートビジネスインキュベーション部門長
	Ton de Weijer	マテリアル技術本部長
	内山 昭彦	法務・知財管掌 兼 知的財産部長
	青柳 晃夫	エンジニアリング管掌 兼 CSR管掌補佐(防災担当)兼 事業所活用担当役員 兼 岩国事業所、松山事業所担当
	田中 正人	帝人ファーマ株式会社 常務取締役(営業本部長)
	北浜 淳二	CFO、経理・財務管掌補佐 兼 経理部長
	秋吉 正高	経営企画管掌
独立型グループ会社社長	平田 恭成	帝人フロンティア株式会社 代表取締役社長執行役員
	竹原 教博	インフォコム株式会社 代表取締役社長 CEO
	畠 賢一郎	株式会社ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング*代表取締役社長執行役員

※ 2022年10月1日より「(株)ジャパン・ティッシュエンジニアリング」に社名変更



# コーポレート・ガバナンス



## 基本的な考え方

帝人グループでは、株主価値の持続的向上を基本的使命であると踏まえた上、多様なステークホルダー(利害関係者)に対する責任を果たしていくために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。コーポレート・ガバナンスの基本を「透明性の向上」「公正性の確保」「意思決定の迅速化」「監視・監督の独立性の確保」とし、「アドバイザー・ボード」「指名・報酬諮問委員会」「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

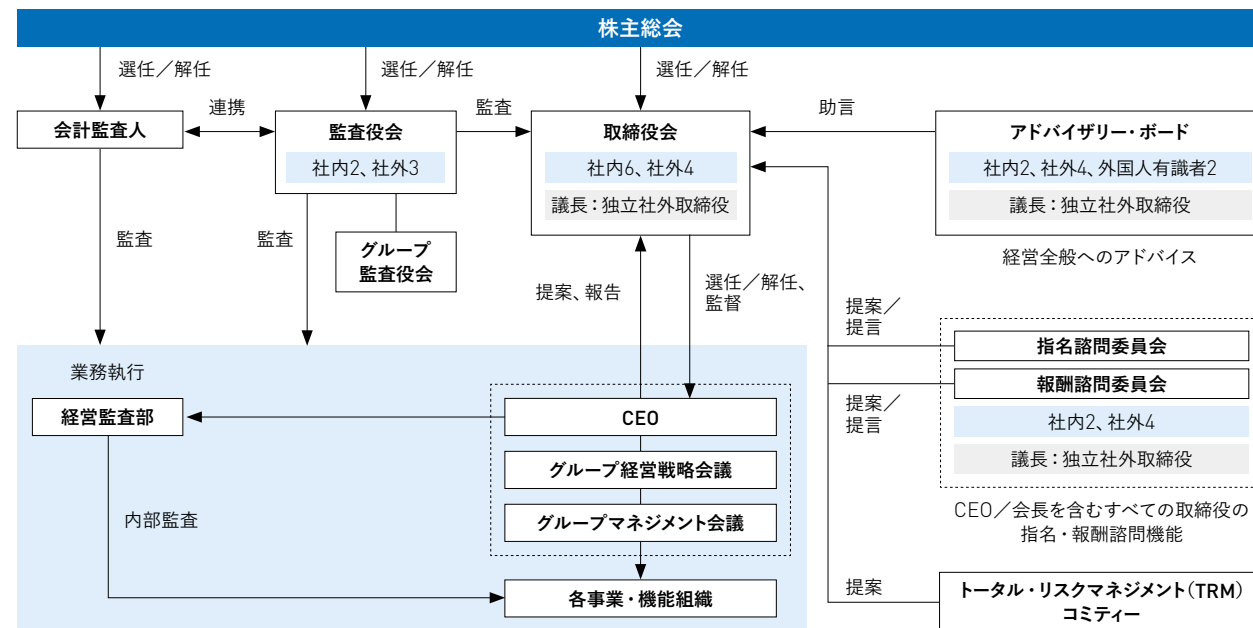
1999年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の人数を24名から9名へ</li> <li>執行役員制度を導入 →業務執行における意思決定の迅速化と責任体制の明確化</li> <li>アドバイザー・ボードを設置 →経営の透明性を向上</li> <li>独立社外監査役：3名選任(監査役会の過半数)</li> </ul>	2021年	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議長を常時独立社外取締役に</li> <li>会長の任期を短縮(内規)</li> <li>指名・報酬諮問委員会の構成メンバーを変更(全独立社外取締役が参加)</li> <li>相談役は原則会長不在時のみ配置*</li> <li>名誉顧問制度を廃止*</li> <li>顧問・特別顧問制度を廃止</li> <li>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</li> </ul>
2003年	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役：3名選任</li> </ul>		
2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役：4名選任</li> </ul>		
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置</li> </ul>	2022年	<ul style="list-style-type: none"> <li>アドバイザー・ボードの体制・機能を変更(議長を取締役会の議長である独立社外取締役に変更するとともに、CEO/会長を含むすべての取締役の指名・報酬諮問機能を、指名・報酬諮問委員会に一本化)</li> </ul>

※ 現会長より適用

## コーポレート・ガバナンス体制(2022年6月現在)

### 組織形態 監査役会設置会社

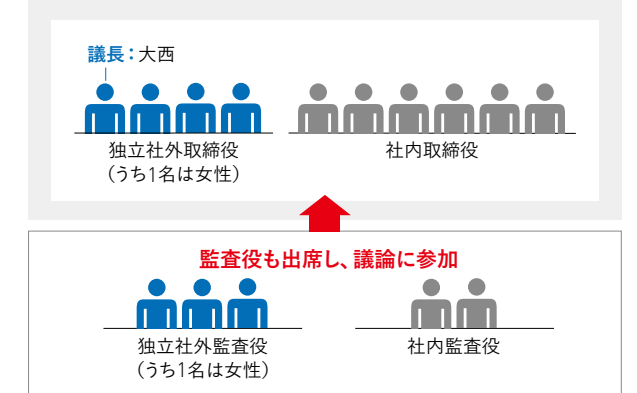
現時点の会社法のもとで、取締役会に要求されている重要な業務決定と、経営の監視・監督機能の両機能を適切に機能させるためには、社内取締役(業務執行取締役に限る)が主導する業務執行と、社外取締役および取締役会長が力点を置く経営の監視・監督機能および監査役・監査役会による監視・監督機能の両輪を核としたガバナンス体制が適切であると判断しており、当社は、当面「監査役会設置会社」を継続することとしています。



## 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他、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。2021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15名)を対象に、外部専門家の助言を参考にした記名式の自己評価アンケートを実施しました。アンケートの評価項目は下記の8つの領域から構成され、41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。

### 2020年度に認識した課題への対応状況

#### 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

2021年度の実効性評価において、「デジタル技術活用状況」についての議論の場を設定し、各事業におけるデジタル技術活用状況について確認するとともに、帝人グループの基幹システムの在り方について議論しました。次期中期経営計画の策定に向けて、ビジョンを明確化した上で、戦略の方向性や将来の投入資源について、さらなる議論が必要であることが確認されました。

#### 事業ポートフォリオについての議論の深化

2021年度の実効性評価において、「ポートフォリオ変革」をテーマとした議論の場を設け、ポートフォリオ評価手法や将来ポートフォリオの方向性について議論し、次期中期経営計画策定と関連づけた形での事業ポートフォリオ議論の深化が今後さらに必要であることが確認されました。また、「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」についての議論の場では、帝人グループおよび上場子会社であるインフォコム(株)、(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング\*の企業価値の最大化の観点で、両上場子会社の上場維持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。2022年度の実効性評価においても継続して両上場子会社の上場維持の合理性について議論する予定です。

※ 2022年10月より(株)ジャパン・ティッシュエンジニアリングへ社名変更

取締役・監査役・外国人有識者の活動状況

	氏名	取締役・監査役の特長・経験が発揮できる分野								期待される役割	アドバイザー・ボード	指名・報酬諮問委員会	出席状況(2021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	✓			✓	✓	✓	✓		8年間のCEOとしての豊富な経験を活かした、業務執行取締役の監督やコーポレート・ガバナンスの強化	✓	✓	取締役会12回/12回
	内川 哲茂	✓			✓	✓	✓	✓		帝人グループの企業価値向上のための経営方針の策定および執行の最高責任	✓	✓	取締役会9回/9回
	鍋島 昭久	✓	✓					✓	✓	経理財務部門および事業で培った知見・見識による適時・適切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			✓	✓	✓	✓	✓		マテリアル事業領域で培った知見・見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12回/12回
	小川 英次		✓	✓	✓			✓		マテリアル事業領域の一層の収益拡大とStrategic Focusテーマである重点分野の育成・推進			取締役会12回/12回
	森山 直彦							✓	✓	ヘルスケア事業領域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			取締役会9回/9回
独立社外取締役	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	✓	✓	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	✓	✓	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
	津谷 正明	✓		✓	✓				✓	上場会社CEO・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	✓ <sup>※1</sup>	✓ <sup>※1</sup>	2022年6月に就任
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				✓	✓		✓		マテリアル事業領域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12回/12回 監査役会12回/12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12回/12回 監査役会12回/12回
外国人有識者	Alexander H.G. Rinnooy Kan <sup>※2</sup>									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. <sup>※3</sup>									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 2022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

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

2021年度の取締役会においての「ステークホルダーコミュニケーション報告」についての議論の場を設定しました。株価やバリュエーションの状況、投資家対話活動から得られたコメントの共有が行われ、コメントから見える課題について議論しました。2022年度の取締役会においてもステークホルダー対話分析から得られる課題についての議論を深化させていく予定です。

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

取締役会の議題に関しては、期中に突発的に発生する案件を除き、決算等の定例案件に取締役会実効性評価で課題として挙げられた項目などを加え、期初に取締役会議長への確認を経た上で決定するしくみとしています。2021年度の取締役会でも「ポートフォリオ変革に関する議論」や「次期中期経営計画策定方針」など、経営戦略に関する多くの議題を設定し、帝人グループの進むべき将来に関する議論を行いました。

2022年度も次期中期経営計画に関する議論と併せて、経営戦略に関する議論の深化を図ります。

2021年度に認識された課題と今後の取り組み

2021年度の実効性評価を踏まえ、取締役会で議論した結果、2022年度においては、特に以下を課題として認識し、次期中期経営計画に関する議論と併せて、課題への取り組みを一層推進していくこととしました。

- ・データとデジタル技術等を活用したイノベーション創出に関する議論
- ・事業ポートフォリオに関する議論
- ・親子上場の合理性に関する議論
- ・サプライチェーンも含めたBCP対応についての議論
- ・人的資本/知的財産などへの経営資源の配分についての議論

当社はこれらの施策を通じて、取締役会の実効性を向上させ、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めていきます。

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。


**2021年度 監査役会の基本方針**

- ・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


**重点監査事項**

- ・ガバナンス
- ・企業倫理・コンプライアンス
- ・業務運営リスクへの備え
- ・経営戦略リスクへの備え

**監査役会メンバー**



独立社外監査役  
(うち1名は女性)



社内監査役

グループ経営戦略会議/グループマネジメント会議

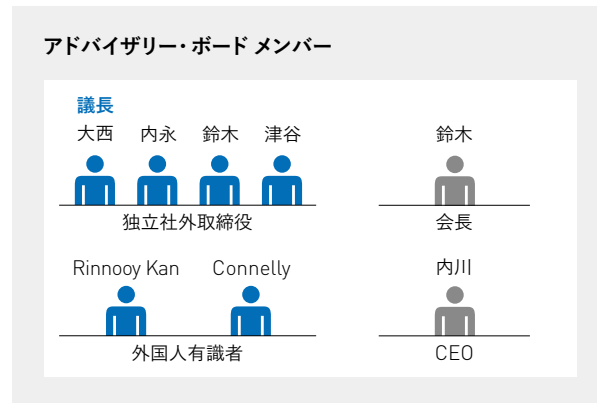
取締役会から権限委譲された帝人グループの業務執行に関する重要事項については、原則として毎月2回以上開催されるグループ経営戦略会議および月1回開催されるグループマネジメント会議での審議を経てCEOが意思決定します。両会

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、メンバー以外に社内監査役である常勤監査役が両会議に出席します。



### ■ アドバイザリー・ボード(経営諮問委員会)

広く長期的視点から経営全般へのアドバイスを行うことを目的に、国内外の有識者で構成する「アドバイザリー・ボード」を設置し、取締役会の諮問機関と位置づけ運営しています。メンバーは5~7名の社外アドバイザー(現在、独立社外取締役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空席)、CEOで構成され、アドバイザリー・ボードの議長は取締役会議長である独立社外取締役が務めます。



### ■ 指名諮問委員会／報酬諮問委員会

役員人事に関して一層の透明性の向上を図るため、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。それぞれの諮問委員会では、下記の事項を審議し、取締役会への提言を行っています。

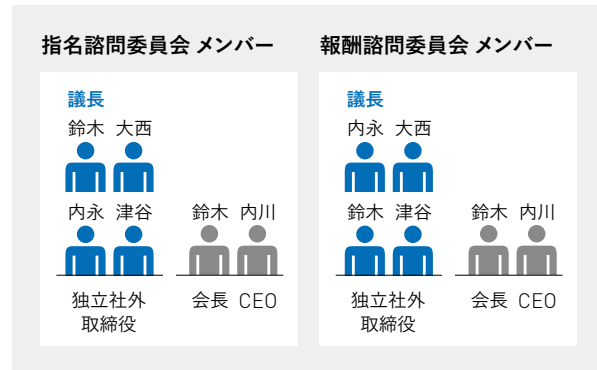
**指名諮問委員会**

- ・CEOの交代および後任者の推薦
- ・代表取締役候補者の選任・退任
- ・取締役候補者(会長を含む)の選任・退任
- ・監査役候補者の選任・退任
- ・社内取締役および経営陣幹部の昇格・降格、選任・退任に関する事項
- ・独立社外取締役および独立社外監査役の独立性基準に関する事項
- ・CEOの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、進捗状況のレビュー

**報酬諮問委員会**

- ・帝人グループ従業員の報酬制度に関する事項
- ・帝人グループ従業員の報酬水準に関する事項
- ・社内取締役(CEO含む)および経営陣幹部の業績評価と報酬額に関する事項

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。諮問委員会には独立社外取締役4名、取締役会長(不在の場合は空席)、CEOがメンバーとして参加し、諮問委員会の委員長である独立社外取締役が諮問委員会の議長となります。



## 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、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

### ■ 役員報酬制度

社内取締役(会長、相談役は除く)については、以下の通りの報酬構成となっています。

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%

	金銭報酬	株式報酬
定額報酬	<b>基本報酬</b> 取締役の役位に応じた固定額を支給。	<b>譲渡制限付株式報酬</b> 取締役の役位に応じた一定数の譲渡制限付株式を付与。
変動報酬	<b>業績連動報酬</b> 中期経営計画の重点経営指標として掲げた①連結当期純利益ROE(収益性指標)②連結EBITDA(成長性指標)③連結営業利益ROIC(投入資源に対する収益効率性指標)の3指標の達成度ならびに取締役個人の業績評価に基づき支給。	<b>業績連動型株式報酬(下表参照)</b> 中期経営計画における重点経営指標に加え、ステークホルダー視点としてのTSRおよび持続的な成長やESG(環境・社会・ガバナンス)等の観点による非財務指標(①Changing Portfolio ②Diversity and Inclusion)を評価指標とし、それぞれの達成度等に応じ譲渡制限付株式を付与。

※会長・相談役、社外取締役、監査役は「業績連動報酬」「譲渡制限付株式報酬」「業績連動型株式報酬」の支給対象外とし、基本報酬のみ支給。

### 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%	2年間	中期経営計画の最終年の翌年※1
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%		

※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

### ■ 役員報酬支給額(2021年度)

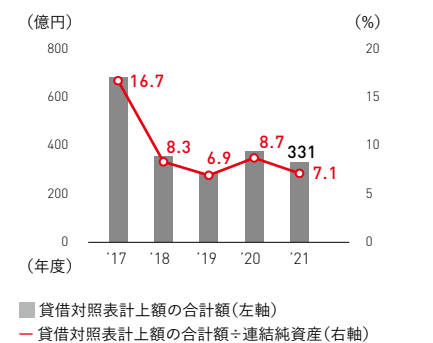
役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	304	218	43	43	—	7
監査役(社外監査役を除く)	74	74	—	—	—	2
社外取締役	71	71	—	—	—	4
社外監査役	39	39	—	—	—	3

※ 取締役(社外取締役を除く)に対する業績連動型株式報酬は、当事業年度の目標を達成しなかったため、当事業年度の職務執行分に対応する業績連動型株式報酬の付与のための報酬額はありません。

### PICK UP 政策保有株式に関する方針

当社は、取引維持・強化および業務提携の推進等を図ることにより、中長期的な企業価値向上に資すると判断した企業の株式を保有しています。保有する株式については、個別銘柄ごとに保有目的および合理性について中長期的な観点から精査し、保有の適否を取締役会にて定期的に検証しています。検証においては、配当・取引額等の定量効果と資本コストの比較に加え、経営戦略上の重要性や事業上の関係等を総合的に勘案しています。なお、検証の結果、保有意義が希薄化したと判断したものについては原則流動化することにより、政策保有株式の縮減に努めます。

### 政策保有株式の合計額および純資産に対する比率



# コンプライアンスとトータル・リスクマネジメント(TRM)

取締役会はアカウンタビリティの確保について責任を持つとともに、コンプライアンスと経営を取り巻くリスクのマネジメントについて方針を明確にし、その実施を監督しています。

## コンプライアンス

「Integrity=常に正しく行動すること」は、帝人のコンプライアンスの原点であり、企業理念「Quality of Lifeの向上」を実現するための最も基本的な行動姿勢です。当社は、事業活動が「常に正しく」行われるよう、企業理念、行動規範およびグループ企業倫理規程等の実践を徹底しています。法令遵守はもとより、社会的な規範に沿った誠実な行動を役員および社員に求めています。

トップマネジメントによる率先垂範のもと、コンプライアンス教育・啓発を行うほか、従業員意識調査や事件事故報告を通じて社内各所のコンプライアンス課題を把握し、これらを社

内各所のコンプライアンス推進計画に反映させ、グループ・コンプライアンス部会で取り組みの確認を行っています。また、不適切な行為への報告を救済・解決する内部通報制度を運用しています。

なお、当社は取引先に対してもコンプライアンスの姿勢を要望し、取引のリスクに応じてデューデリジェンスを実施しています。

- 企業倫理・コンプライアンス  
<https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/compliance.html>
- P.75 CSR推進体制

## トータル・リスクマネジメント(TRM)

当社は、株主価値を高めるとともに、株主をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様に価値を提供し、持続可能な事業活動を行う使命のもと、その実現を脅かすあらゆるリスク(不確実性)を統合的かつ効率的に把握・評価・管理し、グループ経営に活かす組織的・体系的アプローチを行っています。当社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・経営計画策定、戦略的なアクション、個別投資プロジェクトの決定等に伴う「経営戦略リスク」と、業務運営に悪影響をもたらすさまざまな有害事象である「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います。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掌管が担当し、海外を含むグループ全体の業務運営リスクの管理を行います。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。

- P.66 コーポレート・ガバナンス体制
- P.75 CSR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が長期化する中、帝人グループの事業に与える影響をモニタリングし、既発現影響への対応策を実行するとともに、長期化により想定される影響への対応策の準備を継続しています。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ではCOVID-19による世界経済の影響を受けており、特に炭素繊維における航空機向け需要は回復基調にあるものの低迷が継続しています。その対応策として、需要

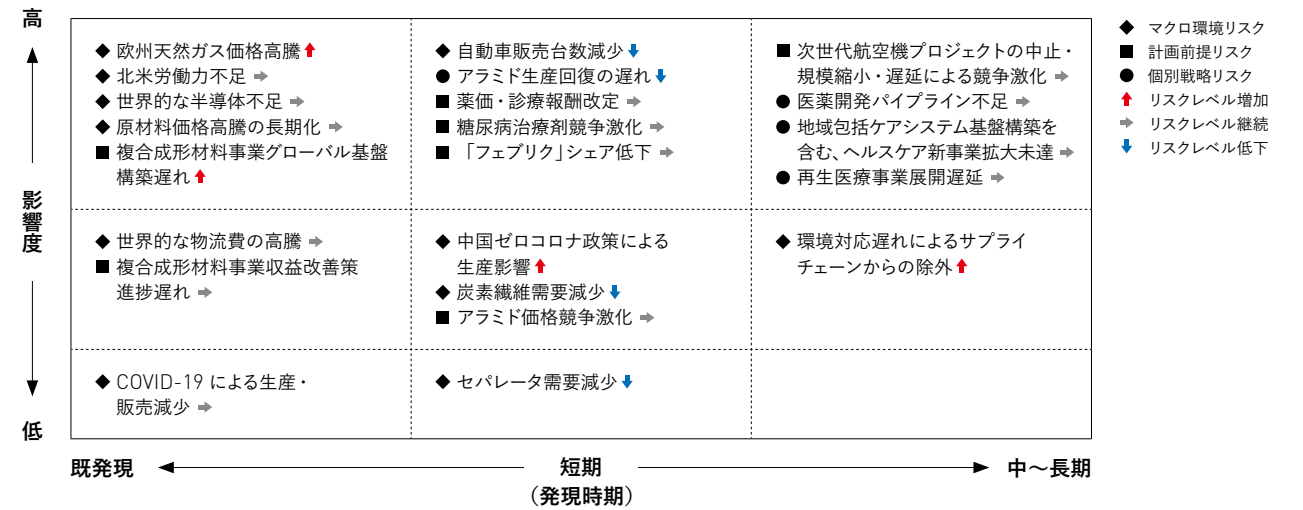
が旺盛な他用途への展開による生産稼働率の向上や販売構成の改善による収益性改善策の実行、中長期的な需要回復を見据えた航空機向け炭素繊維中間材料の新規大型プログラム獲得に向けた開発を進めるとともに、収益性のモニタリングを行っています。また、中国のゼロコロナ政策によるロックダウン等によるサプライチェーンの混乱、自社・顧客製造拠点の稼働停止などの影響を注視しています。

## 地政学的リスクに関する対応

2022年2月に始まったロシア軍によるウクライナ侵攻においては、緊急対応体制を整備し人道的支援等を開始するとともに、直接的および間接的影響を整理し、事業に与える影響を評価した上で対応を行っています。

## 経営戦略リスクの抽出・分析と対応

経営戦略リスクは、事業戦略における既発現のリスクを含む具体的かつ最新のリスクについて、リスクマップを用いて、「影響度」と「発現時期」および「リスクの増減傾向」の観点から分析し、緊急度や影響度に応じた対応方針を設定の上、速やかに対策に着手しています。



- ◆ マクロ環境リスク
- 計画前提リスク
- 個別戦略リスク
- ↑ リスクレベル増加
- ⇒ リスクレベル継続
- ↓ リスクレベル低下

## 経営戦略リスク：全般的リスクと基本的な対応方針

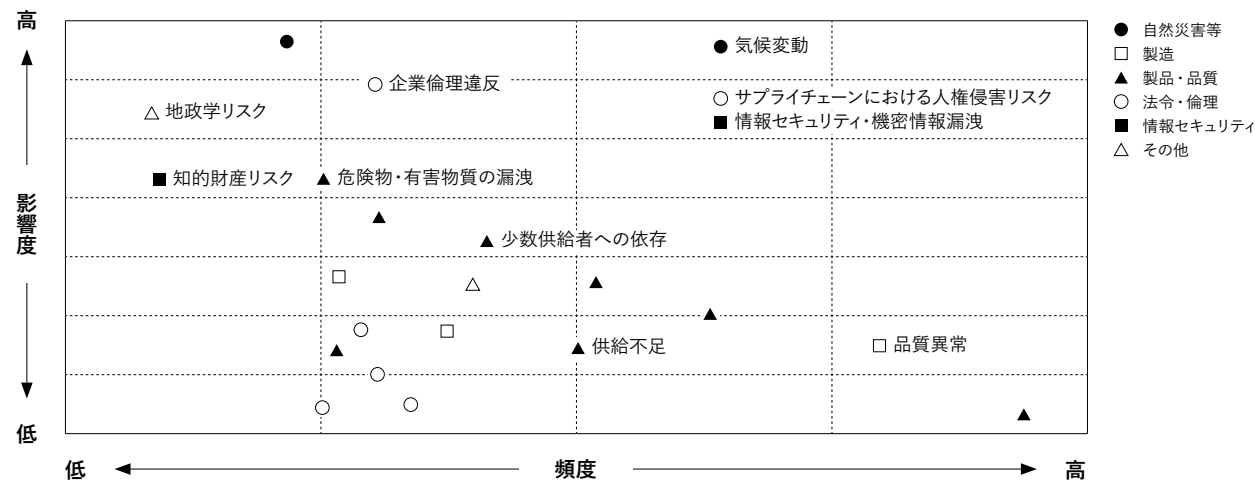
リスク項目	リスク概要	基本的な対応方針
マクロ環境リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国・地域の景気動向や経済状況、主要な供給先である自動車・航空機市場の動向による販売量の変動</li> <li>● 原燃料価格変動によるコスト変動</li> <li>● 外貨建て取引の財務諸表への反映および海外連結子会社の財務諸表の円換算等が必要となる為替レートの変動(対米ドル1円の円高の場合、営業利益で約3億円/年の減益影響)</li> <li>● 金利の変動による支払利息の変動</li> </ul>	<p>例えば、COVID-19による自動車や航空機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。</p> <p>原燃料価格は適正在庫水準の確保、長期契約による購入価格安定化や適切な販売価格政策、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。</p>
制度変化リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 国内における薬価改定等の医療費抑制政策の加速</li> </ul>	<p>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ィンジェンシープランを作成するとともに、予兆も含めモニタリングを継続し、戦略の変更等早めの対応ができるよう準備しています。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。</p>
市場・競合環境変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競合環境の変化による需給構造の変動</li> <li>● 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</li> <li>● 感染症や災害、地政学的リスクの発現等による生産活動への影響や物流の停滞等のサプライチェーンの混乱がもたらす需給構造の変動</li> </ul>	
資源投入リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略に適合する案件が探索できず、設備投資・M&amp;Aの実施が不可となる、もしくは遅延</li> <li>● 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</li> </ul>	<p>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。</p>
資金調達・財務健全性リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<p>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。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。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。</p>

事業戦略上の主要リスクについては、P.44-56の「事業戦略」、P.35の「協創による新たな収益源の育成」に掲載しています。その詳細については、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。  
<https://www.teijin.co.jp/ir/library/business-report/>



業務運営リスクの抽出・分析と対応

業務運営リスクは、「影響度」と「頻度」の観点から最新のリスクを抽出・分析し、「気候変動リスク」「サプライチェーンにおける人権侵害リスク」「情報セキュリティリスク」「地政学リスク」の4項目のグループ横断的リスクを「グループ重大リスク」と位置づけ、対応方針を策定しています。



業務運営リスク：グループ重大リスクへの具体的な取り組み

リスク項目	リスク概要	関連するマテリアリティ*	対応策	頻度
気候変動リスク P.30 TCFDに基づく開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に伴う制度変更等に対応できない場合、事業継続に支障をきたす可能性があります。</li> <li>気候変動に伴う自然災害の発生、例えば、マテリアル事業においては自然災害による物流の混乱、サプライチェーンへの影響、エネルギー転換による原燃料高騰等が想定されます。</li> </ul>	A	気候変動を起因とする各事業における関連リスクを網羅的・体系的に把握し管理するものとし、各事業の気候変動リスク棚卸しとリスク管理PDCAの深化を図ります。また、具体的な事業への影響が経営戦略リスクに相当するものについては、経営戦略リスクへの対応策として取り組みます。	中～高
サプライチェーンの人権侵害リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン上に存在する人権問題に適切に対応できない場合、事業継続に支障をきたす可能性があります。</li> </ul>	E	取引先による法令遵守にとどまらず、ソフトロー対応状況までを当社の一貫した方針・ガイドラインのもとに把握し管理するものとし、取引先のコンプライアンス管理を強化します。	中～高
情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>予期せぬ情報漏洩により競争力を損なう、あるいは、法に抵触し制裁金の対象となる可能性があります。</li> <li>サイバー攻撃により事業継続に支障をきたす、また、重大な情報漏洩、身代金請求につながる可能性があります。</li> </ul>	E	情報資産・営業秘密の管理・移転、サイバー攻撃について、物理的脅威・脆弱性、技術的脅威・脆弱性、人的脅威・脆弱性の観点でリスク対応を図り、情報セキュリティガバナンス体制・プロセスの構築を進めるものとし、情報セキュリティ部会を通じて具体的な取り組みを推進します。	中～高
地政学リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>紛争やテロにより当社グループ社員の人命・資産が脅かされる、あるいは、物流・調達・インフラの寸断により事業継続に支障をきたす可能性があります。</li> </ul>	E	グローバルベースでいずれの事業拠点が巻き込まれても支援できるよう平時から緊急対応体制を整備するものとし、グローバル危機管理体制整備と訓練を実施します。	低

※ マテリアリティ A: 気候変動の緩和と適応、B: サーキュラーエコノミーの実現、C: 人と地域社会の安心・安全の確保、D: 人々の健康で快適な暮らしの実現、E: 持続可能な経営基盤のさらなる強化

グループ重大リスク以外の主な業務運営リスクへの具体的な取り組みについては、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。  
<https://www.teijin.co.jp/ir/library/business-report/>

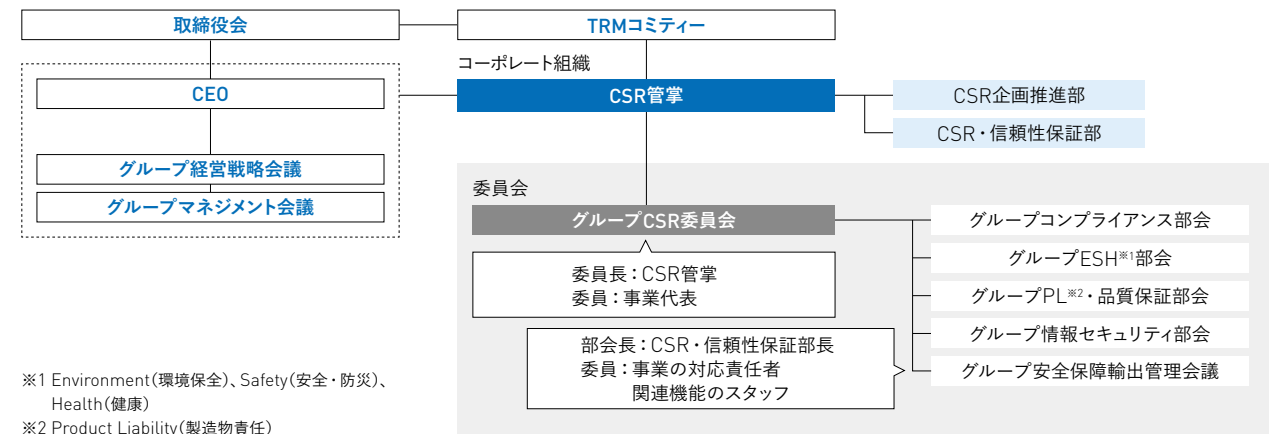
CSR活動

推進体制

事業と社会の持続的な発展を目指し、CSR活動の責任者としてCSR管掌を定め、取締役会の指示・監督のもと、事業と一体化したCSR活動を推進しています。

CSRに関する方針や計画および進捗は年2回グループCSR委員会で議論を行い、年1回CSR管掌によるレビューにより、各事業グループおよびグループ会社のCSR重要課題を確認しています。

これらの取り組みは、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。



※1 Environment(環境保全)、Safety(安全・防災)、Health(健康)  
 ※2 Product Liability(製造物責任)

推進活動

グループCSR委員会

帝人グループでは、年2回、CSR管掌を委員長とする「グループCSR委員会」を開催しています。

- <議題>
- グループのCSR重要課題への対応状況、目標達成に向けた進捗の共有
  - グループのCSR重要事項に関する課題抽出と対応策の提案
  - TRMコミティー審議内容の共有と次年度計画の策定方針

2021年度は、外部有識者を招いて、サイバーセキュリティやイノベーション創出について情報共有を行うとともに、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた事業推進体制、スコップ3削減目標への対応方針、複合災害に向けたサプライチェーンBCP/BCM、外為法関連法令改正などの重要課題の取り組みについて議論しました。

CSR管掌レビューの実施

帝人グループにおけるCSR活動について、年1回、CSR管掌によるレビューを実施し、各事業およびグループ会社のCSRの重要課題への対応状況とともに、重大な法令違反および事件・事故の有無を確認しています。2021年度のCSR管掌レビューにおいて、法令違反および事件・事故に関するもので重大案件はありませんでした。

マネジメント体制と推進活動  
<https://www.teijin.co.jp/csr/sustainability/management.html>

- 重要な業務運営リスクは、TRMコミティーで基本計画審議・進捗を報告し、TRMコミティーで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)

TRMコミティーでの審議内容については、グループCSR委員会で共有し、各事業・管掌系における活動および次年度の短期計画に反映させています。

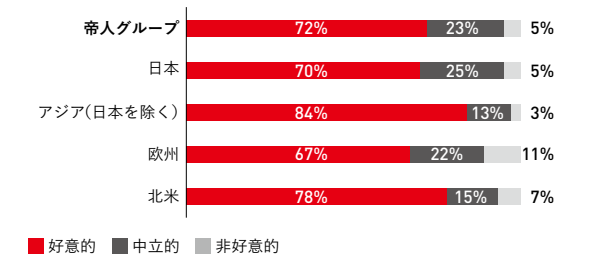
※ ダイバーシティ&インクルージョンについては、人事・総務管掌が統括・推進

従業員意識調査アンケートの実施

「行動規範」を含む理念体系に照らして、従業員の認識と行動意識の実態を把握し、今後の浸透策を検討するため、アンケートを実施しています。2021年度は新たなシステムを導入し、グループ役員、グループ会社が直接雇用する従業員を対象に15言語でアンケートを実施しました。対象者19,060名のうち、11,726名が回答し、回答率は62%でした。CSR思考に関する浸透度を5段階で評価した結果、高評価4、5(好意的)の回答はグループ全体で72%となりました。

今後、調査結果の分析を進め、社員が行動規範に沿った行動ができるよう施策を検討するとともに、アンケートで確認していきます。

CSR思考浸透度



## 人権尊重・腐敗防止の取り組み



### 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」を決議し、「人権デューデリジェンス」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。

2021年度も引き続き、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、さらに取引先を対象とする通報システムの制度設計を進めています。特に人権侵害のリスクが懸念される繊維・製

品事業では、国内事業における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、これまでのところ人権侵害事象は確認していません。

2022年度は、人権に関してより広い視点でアセスメントを行うとともに、取締役会の監督のもと、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って人権尊重の取り組みを推進し、情報開示を進めていきます。

### 人権ダイアログ

2021年10月、経済人コー円卓会議日本委員会(CRT Japan)主催の「ビジネスと人権に関する国際会議」において、CSR管掌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、CEOや取締役会のコミットが明確であり、リーダーシップを発揮している。また、COVID-19の影響と人権を結びつけて取り組むなど、新しい課題を探索し、常に変化に対応しようとする姿勢が素晴らしい。
- ・人権の焦点を労働者に当てており、これは正しいことだが、人権と環境を組み合わせた問題把握が喫緊の課題であり、その視点での課題抽出と対策が期待される。

### ウクライナへの人道的支援

ウクライナおよび避難先への人道的支援として、総額4千円を上限とする寄付を行っています。Teijin Automotive Technologies Czechでは、直接雇用するウクライナ従業員を対象に、避難家族の日常生活や住居費に対する経済的支

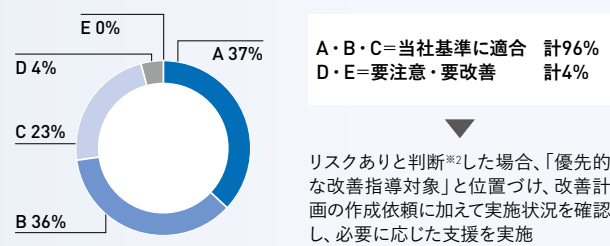
援を行っています。さらに、帝人東京本社CSR・信頼性保証部から現地に調査員を派遣し、ウクライナ国籍の従業員やその家族の状況についてヒアリングを行い、同社における今後の人権尊重の取り組みにつなげています。

### サプライチェーンのサステナビリティ(CSR調達)

2017年に改定し人権項目を拡充させた「帝人グループCSR調達ガイドライン」によりサプライヤーに各種取り組みを要請するとともに、CSR調達アンケートで取り組み状況を確認しています。

特に繊維・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、「重要なサプライヤー」をリストアップして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。

#### 2021年度のCSR調達アンケート結果<sup>※1</sup>



※1 送付1,446社中回答661社の評価結果。なお、前年度A・Bランク獲得、前々年度Aランク獲得会社はアンケート実施対象から除外  
※2 アンケート回答内容、直接対話に基づき判断

### 腐敗防止方針の制定

帝人グループは国連グローバル・コンパクトに参加し、腐敗防止に取り組んできました。昨今の社会的要請の高まりを受けて、2021年9月に「帝人グループ腐敗防止方針」を取締役会で決議し、同年11月には、公務員等贈賄防止規則、ガイドライン類を改訂し、基本的な考え方として少額でも贈賄は許容しない等の方針を明確にした上で、社内への周知徹底を行っています。今後とも対応を強化し、適切に情報開示していきます。

人権尊重  
[https://www.teijin.co.jp/csr/human\\_rights/](https://www.teijin.co.jp/csr/human_rights/)

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](https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/csr_procurement.html)

腐敗防止  
[https://www.teijin.co.jp/csr/anti\\_corruption/](https://www.teijin.co.jp/csr/anti_corruption/)

# Financial and Corporate Data

- 78 11年間の主要連結財務データ
- 80 ファイナンシャルレビュー
- 82 連結財務諸表
- 87 独立保証報告
- 88 SASBスタンダード対照表
- 90 帝人株式会社の概要
- 91 ESG外部評価・銘柄選定およびイニシアチブへの参画



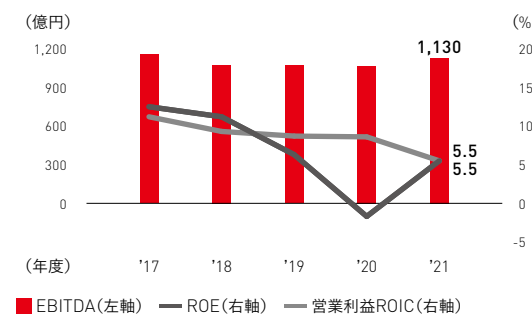
# 11年間の主要連結財務データ

	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	2020年度	百万円 2021年度	前年度比 (%) 2021/2020	千米ドル 2021年度
<b>経営指標</b>													
EBITDA	¥ 86,348	¥ 59,234	¥ 63,742	¥ 82,116	¥106,024	¥ 95,843	¥115,478	¥ 107,551	¥ 107,156	¥ 106,771	¥ 113,024		\$ 923,474
ROE (%)	4.2	[10.3]	3.0	[2.8]	10.6	15.7	12.5	11.2	6.3	[1.7]	5.5		
営業利益ROIC (%)	6.3	2.3	3.4	7.1	12.7	10.0	11.2	9.3	8.7	8.6	5.5		
<b>経営実績</b>													
売上高	¥854,371	¥745,713	¥784,425	¥786,171	¥790,748	¥741,292	¥834,986	¥ 888,589	¥ 853,746	¥ 836,512	¥ 926,054	10.7%	\$ 7,566,419
営業利益	34,044	12,358	18,078	39,086	67,130	56,512	69,823	60,000	56,205	54,931	44,208	-19.5%	361,206
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)	11,979	[29,131]	8,356	[8,086]	31,090	50,133	45,556	45,057	25,252	[6,662]	23,158	—	189,215
<b>財政状況</b>													
総資産	¥762,118	¥762,399	¥768,411	¥823,695	¥823,429	¥964,053	¥981,967	¥1,020,654	¥1,004,223	¥1,041,131	¥1,207,583	16.0%	\$ 9,866,680
有利子負債	261,034	270,765	281,524	308,246	303,298	376,218	344,242	369,195	381,928	380,043	485,167	27.7%	3,964,107
自己資本	292,030	271,252	281,680	287,074	300,113	338,384	392,925	410,727	394,162	406,150	439,579	8.2%	3,591,625
<b>キャッシュ・フロー</b>													
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 53,669	¥ 64,305	¥ 38,587	¥ 76,030	¥ 80,641	¥ 79,040	¥ 80,092	¥ 80,899	¥ 94,214	¥ 107,729	¥ 89,656		\$ 732,544
投資活動によるキャッシュ・フロー	[35,165]	[37,868]	[47,279]	[49,624]	[40,323]	[127,650]	[51,307]	[41,288]	[67,922]	[79,587]	[198,375]		[1,620,843]
フリー・キャッシュ・フロー	18,504	26,437	[8,692]	26,406	40,318	[48,610]	28,784	39,611	26,291	28,142	[108,719]		[888,300]
財務活動によるキャッシュ・フロー	[14,123]	[12,606]	[7,902]	10,394	[8,317]	63,765	[31,485]	[15,353]	[8,059]	[20,878]	71,113		581,036
円 米ドル													
<b>1株当たり情報</b>													
当期純利益 (損失)	¥ 60.9	¥ [148.1]	¥ 42.5	¥ [41.1]	¥ 158.2	¥ 254.9	¥ 231.3	¥ 232.4	¥ 131.6	¥ [34.7]	¥ 120.6		\$ 0.99
純資産	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	2,288.1		18.7
現金配当	30.0	20.0	20.0	20.0	35.0	55.0	60.0	70.0	60.0	50.0	55.0		0.45
百万円 千米ドル													
<b>その他</b>													
設備投資	¥ 32,294	¥ 36,261	¥ 30,182	¥ 28,098	¥ 38,341	¥ 46,224	¥ 44,610	¥ 62,828	¥ 68,622	¥ 60,319	¥ 200,801		\$ 1,640,665
減価償却費	52,304	46,877	45,664	43,030	38,894	39,331	45,655	47,551	50,950	51,840	68,816		562,268
研究開発費	31,845	33,184	32,234	32,366	33,285	35,417	35,926	36,423	34,482	32,719	33,341		272,416
従業員数 (人)	16,819	16,637	15,756	15,780	15,756	19,292	19,711	20,671	20,075	21,090	21,815		

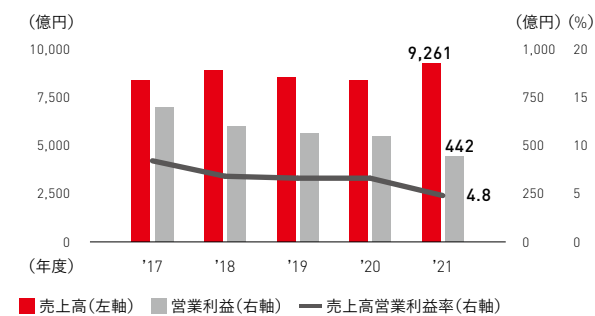
(注) 1. 表示されている米ドル金額は、読者の便宜のため、2022年3月31日現在の為替相場122.39円/1.00米ドルにより換算しています。  
 2. EBITDA=営業利益+減価償却費(のれんを含む)、ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本、営業利益ROIC=営業利益÷期首・期末平均投下資本で計算しています。なお、投下資本=純資産+有利子負債-現金及び預金で計算しています。  
 3. 自己資本=純資産合計-新株予約権-非支配株主持分、D/Eレシオ=期末有利子負債÷期末自己資本で計算しています。

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。

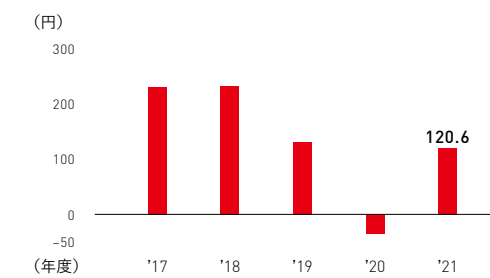
EBITDA・ROE・営業利益ROIC



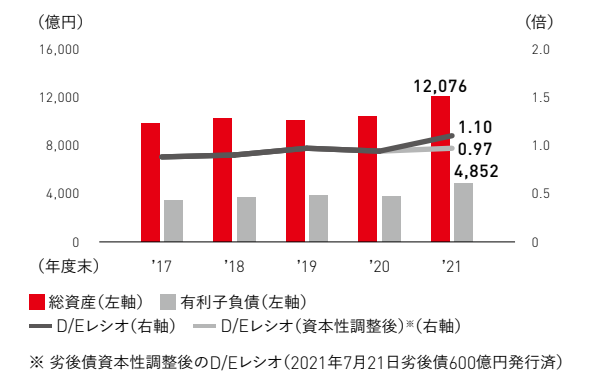
売上高・営業利益・売上高営業利益率



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



# ファイナンシャルレビュー

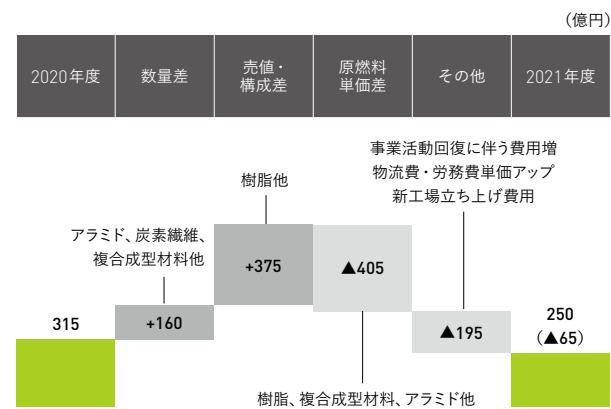
## 経営成績

帝人グループの2021年度の経営成績は、売上高が前年度比10.7%増の9,261億円となり、営業利益は同19.5%減の442億円となりました。経常利益は持分法投資利益の計上等により前年度比7.4%減の497億円、親会社株主に帰属する当期純利益は減損損失の計上等により232億円(前年度は67億円の損失)となりました。営業利益に関して、ヘルスケア事業領域では、好調な「フェブリク」販売や糖尿病治療剤の販売移管効果で大幅増益となり、IT事業も底堅い収益を確保しました。一方、マテリアル事業領域では自動車用途や航空機用途を中心に、COVID-19の影響から需要が回復し販売量が増加したものの、第2四半期から顕在化した半導体不足の影響や、原燃料価格・物流費の高騰、一部事業での定修や停電による生産休止の影響を受け減益となり、繊維・製品事業も医療用防護具(ガウン)の官需が収束した影響で減益となりました。

その結果、収益性を示すROEは中期経営計画最終年度(2022年度)目標(10%以上)を大きく下回る5.5%となり、営業利益ROICについても中期経営計画最終年度目標(8%以上)を下回る5.5%となりましたが、キャッシュ創出力を示すEBITDAは前年度(1,068億円)を上回る水準の1,130億円となりました。

マテリアルおよびヘルスケア事業領域のEBITDAの増減の詳細については下記のグラフをご覧ください。

### マテリアル事業領域のEBITDA増減内訳



## 財政状態

当年度末の総資産は、前年度末に比べて1,665億円増加し、12,076億円となりました。流動資産は、現金及び預金や売掛債権、その他流動資産等の増減により、前年度末に比べて374億円増加しました。固定資産は、償却を上回る設備投資により有形固定資産が327億円増加したことや、武田薬品工業(株)からの2型糖尿病治療剤の販売権取得により販売権が1,182億円増加した一方で、主に退職給付信託への拠出資産を一部返還したことにより、退職給付に係る資産が228億円減少しており、前年度末に比べて1,290億円増加しました。

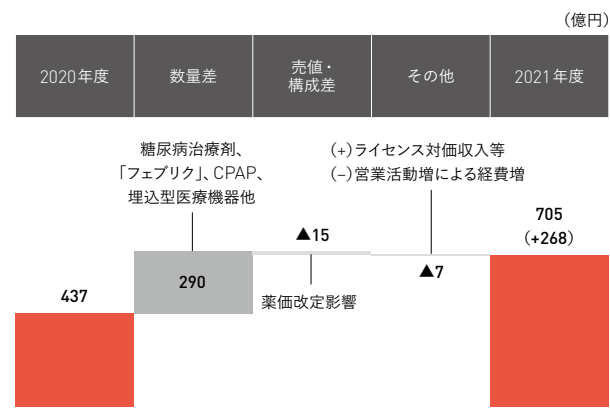
負債は、前年度末に比べて1,320億円増加し、7,428億円となりました。

純資産は、前年度末に比べて344億円増加し、4,648億円となりました。主に親会社株主に帰属する当期純利益232億円の計上、および主要通貨に対する円安の進行による為替換算調整勘定の増加によるものです。

これらの結果、D/Eレシオは1.10倍、自己資本比率は36.4%となりました。(前年度末D/Eレシオ0.94倍、自己資本比率39.0%)

なお、有利子負債については、資金調達コストの低減に努める一方、設備投資に対応する借入の大部分については、長期調達するとともに過度に金利変動リスクに晒されないよう金利スワップ等の手段を活用し、固定化しています。

### ヘルスケア事業領域のEBITDA増減内訳



また、2021年4月1日付の2型糖尿病治療剤販売移管のための資金の一部として、格付会社より発行額の50%に対して資本性が認定されたハイブリッド社債を2021年7月21日付で600億円発行し、一時的に悪化する財務体質を改善し将来の収益源育成に向けた資源投入の実行を支える財務健全性を確保することとしました。

この社債発行を主な要因として、有利子負債は前年度末に比べて1,051億円増加し、2021年度末の残高は4,852億円となっています。今後はハイブリッド社債の資本性考慮後ベースにて「D/Eレシオ目安0.9倍」の水準までの早期改善を目指します。

## キャッシュ・フローの状況

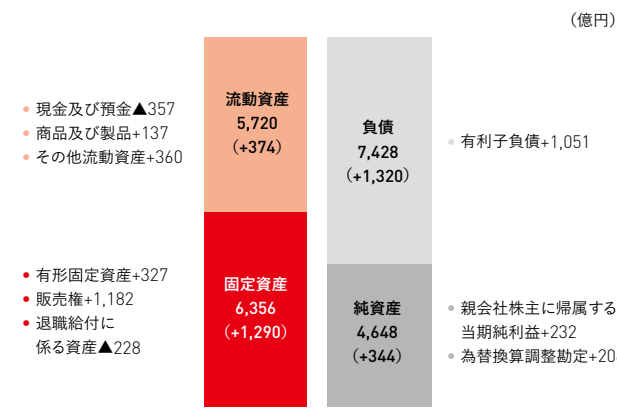
当年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前利益の計上等、減価償却費等の非資金項目、退職給付信託に拠出していた資産の一部返還による収入があった一方、運転資本の増加による支出等があり、合計で897億円の収入(前年度は1,077億円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券の売却による収入があった一方、主に武田薬品工業(株)からの2型糖尿病治療剤の販売権の取得や、設備投資等の支出により、1,984億円の支出(前年度は796億円の支出)となりました。

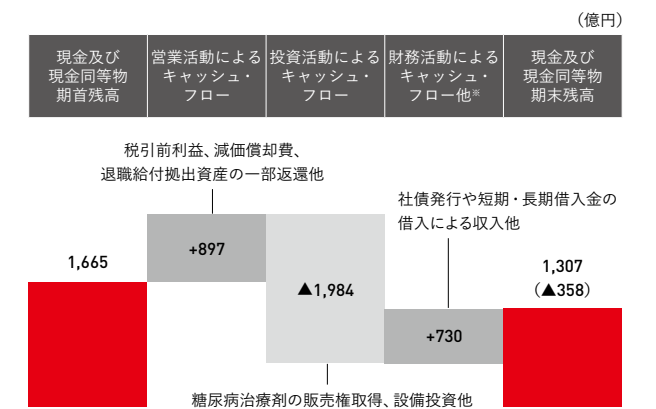
この結果、営業活動に投資活動を加えたフリー・キャッシュ・フローは1,087億円の支出(前年度は281億円の収入)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当の支払があった一方、主に社債の発行や短期・長期借入金の借入による収入により、711億円の収入(前年度は209億円の支出)となりました。これらの結果、現金及び現金同等物に係る換算差額等も加え、当年度における最終的な現金及び現金同等物の減少額は358億円となりました。

### 連結貸借対照表の概要



### 連結キャッシュ・フロー計算書の概要



※ 現金及び現金同等物に係る換算差額+18を含む



## 連結貸借対照表

	百万円		千米ドル(注)
	2020年度末	2021年度末	2021年度末
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産：</b>			
現金及び預金	¥ 170,185	¥ 134,480	\$ 1,098,783
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	190	197	1,610
その他	180,830	191,104	1,561,435
短期貸付金：			
非連結子会社及び関連会社	13,677	17,067	139,448
その他	129	6	49
その他	10,634	46,072	376,436
棚卸資産	141,044	164,620	1,345,045
その他流動資産	18,226	18,838	153,918
貸倒引当金	[334]	[389]	[3,178]
流動資産合計	534,580	571,996	4,673,552
<b>有形固定資産：</b>			
土地	42,813	43,255	353,419
建物及び構築物	190,334	215,364	1,759,654
機械、装置及び車両	563,225	634,122	5,181,159
工具器具	113,788	123,518	1,009,216
建設仮勘定	39,470	43,508	355,487
その他	15,698	18,668	152,529
小計	965,329	1,078,435	8,811,463
減価償却累計額	[682,469]	[762,922]	[6,233,532]
有形固定資産合計	282,860	315,514	2,577,939
<b>無形固定資産：</b>			
のれん	33,903	29,920	244,464
販売権	1,061	119,297	974,728
その他	43,516	41,535	339,366
無形固定資産合計	78,479	190,752	1,558,559
<b>投資その他の資産：</b>			
投資有価証券：			
非連結子会社及び関連会社	22,895	26,440	216,031
その他	61,902	58,574	478,585
長期貸付金：			
非連結子会社及び関連会社	1,443	1,523	12,444
その他	655	734	5,997
退職給付に係る資産	31,124	8,289	67,726
繰延税金資産	4,642	5,002	40,869
その他	23,754	30,006	245,167
貸倒引当金	[1,202]	[1,247]	[10,189]
投資その他の資産合計	145,212	129,321	1,056,630
資産合計	¥1,041,131	¥1,207,583	\$ 9,866,680

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2022年3月31日現在の為替相場122.39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)
	2020年度末	2021年度末	2021年度末
<b>負債及び純資産の部</b>			
<b>流動負債：</b>			
短期借入金	¥ 95,387	¥ 110,524	\$ 903,048
1年内返済予定の長期借入金・1年内償還予定の社債	38,075	39,185	320,165
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	915	589	4,812
その他	91,629	100,594	821,914
その他	33,408	30,326	247,782
未払法人税等	5,577	7,186	58,714
事業構造改善引当金	2,330	—	—
未払費用	23,645	25,653	209,600
その他流動負債	19,088	37,699	308,024
流動負債合計	310,054	351,756	2,874,058
<b>固定負債：</b>			
長期借入金・社債	233,857	320,972	2,622,535
退職給付に係る負債	37,500	37,076	302,933
資産除去債務	1,077	1,257	10,270
繰延税金負債	6,943	9,568	78,176
リース債務	11,275	12,963	105,916
その他固定負債	10,061	9,180	75,006
固定負債合計	300,713	391,016	3,194,836
<b>純資産</b>			
<b>株主資本：</b>			
資本金			
発行可能株式数：600,000,000株(2021年3月期)			
600,000,000株(2022年3月期)			
発行済株式数：197,953,707株(2021年3月期)			
197,953,707株(2022年3月期)	71,833	71,833	586,919
資本剰余金	103,756	103,757	847,757
利益剰余金	229,805	242,332	1,979,998
自己株式：5,975,760株(2021年3月期)			
5,834,283株(2022年3月期)	[13,047]	[12,729]	[104,004]
株主資本計	392,346	405,192	3,310,663
<b>その他の包括利益累計額：</b>			
その他有価証券評価差額金	21,840	21,192	173,151
繰延ヘッジ損益	607	[80]	[654]
為替換算調整勘定	[7,087]	13,549	110,703
退職給付に係る調整累計額	[1,557]	[272]	[2,222]
その他の包括利益累計額合計	13,804	34,388	280,971
<b>新株予約権</b>	899	803	6,561
<b>非支配株主持分</b>	23,316	24,429	199,600
純資産合計	430,364	464,811	3,797,786
負債純資産合計	¥1,041,131	¥1,207,583	\$ 9,866,680

## 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)
	2020年度	2021年度	2021年度
<b>売上高</b>	¥836,512	¥926,054	\$7,566,419
<b>原価及び費用：</b>			
売上原価	581,515	655,033	5,352,014
販売費及び一般管理費	167,347	193,473	1,580,791
研究開発費	32,719	33,341	272,416
<b>営業利益</b>	54,931	44,208	361,206
<b>その他収益(費用)：</b>			
受取利息及び受取配当金	2,002	1,677	13,702
支払利息	(2,831)	(3,252)	(26,571)
投資有価証券売却益	2,626	5,738	46,883
固定資産売却益	1,821	64	523
為替差損	(3,615)	(3,811)	(31,138)
寄付金	(373)	(356)	(2,909)
デリバティブ評価益	2,276	6,186	50,543
投資事業組合運用損益	(998)	93	760
固定資産除売却損	(2,192)	(2,088)	(17,060)
投資有価証券評価損	(1,001)	(515)	(4,208)
減損損失	(44,101)	(8,915)	(72,841)
減損損失戻入益	—	1,059	8,653
持分法による投資利益	2,548	5,556	45,396
段階取得に係る差益	2,009	—	—
その他	(3,753)	(1,581)	(12,918)
その他収益(費用)合計	(45,580)	(143)	(1,168)
<b>税金等調整前当期純利益</b>	9,351	44,065	360,038
<b>法人税等：</b>			
法人税、住民税及び事業税	12,467	14,797	120,900
法人税等調整額	1,098	3,302	26,979
法人税等合計	13,565	18,099	147,880
<b>当期純利益又は当期純損失</b>	(4,213)	25,966	212,158
非支配株主に帰属する当期純利益	2,448	2,808	22,943
<b>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</b>	¥ [6,662]	¥ 23,158	\$ 189,215
	円		千米ドル(注)
<b>1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失</b>	¥[34.70]	¥120.58	\$0.99
<b>1株当たり利益-希薄化後</b>	—	115.72	0.95
<b>現金配当</b>	50.00	55.00	0.45

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2022年3月31日現在の為替相場122.39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)
	2020年度	2021年度	2021年度
<b>当期純利益又は当期純損失</b>	¥ [4,213]	¥25,966	\$212,158
<b>その他の包括利益：</b>			
その他有価証券評価差額金	9,894	(1,208)	(9,870)
繰延ヘッジ損益	1,627	(688)	(5,621)
為替換算調整勘定	15,195	19,364	158,216
退職給付に係る調整額	1,912	1,255	10,254
持分法適用会社に対する持分相当額	949	1,291	10,548
その他の包括利益合計	29,577	20,013	163,518
<b>包括利益</b>	¥25,363	¥45,979	\$375,676
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥22,429	¥43,742	\$357,398
非支配株主に係る包括利益	2,935	2,237	18,278

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2022年3月31日現在の為替相場122.39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

2020年3月31日残高	百万円					
	株主数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
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	91
自己株式処分差損の振替			(31)			(31)
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						
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
2021年3月31日残高						
会計方針の変更による累積的影響額				(461)		(461)
会計方針の変更を反映した当期首残高		71,833	103,756	229,344	(13,047)	391,885
当期変動額						
剰余金の配当				(10,082)		(10,082)
親会社株主に帰属する当期純利益				23,158		23,158
自己株式の取得					(19)	(19)
自己株式の処分					127	127
譲渡制限付株式報酬			(37)			(37)
自己株式処分差損の振替			(51)			(51)
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			89	(89)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			1			1
当期変動額合計			1	12,987	318	13,306
2022年3月31日残高	197,953,707	¥71,833	¥103,757	¥242,332	¥[12,729]	¥405,192
	千米ドル(注)					
2021年3月31日残高						
2021年3月31日残高		\$586,919	\$847,749	\$1,877,645	\$(106,602)	\$3,205,703
会計方針の変更による累積的影響額				(3,767)		(3,767)
会計方針の変更を反映した当期首残高		586,919	847,749	1,873,879	(106,602)	3,201,936
当期変動額						
剰余金の配当				(82,376)		(82,376)
親会社株主に帰属する当期純利益				189,215		189,215
自己株式の取得					(155)	(155)
自己株式の処分					1,038	1,038
譲渡制限付株式報酬			(302)			(302)
自己株式処分差損の振替			(417)			(417)
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			727	(727)		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			8			8
当期変動額合計			8	106,112	2,598	108,718
2022年3月31日残高		\$586,919	\$847,757	\$1,979,998	\$(104,004)	\$3,310,663
	百万円					
	その他の包括利益累計額					
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	新株予約権
2020年3月31日残高	¥12,403	¥[1,020]	¥[23,217]	¥[3,452]	¥[15,286]	¥772
2020年3月31日残高						
当期変動額						
剰余金の配当						
親会社株主に帰属する当期純損失						
自己株式の取得						
自己株式の処分						
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						
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
当期変動額合計	9,438	1,627	16,130	1,895	29,090	127
2021年3月31日残高	¥21,840	¥ 607	¥ [7,087]	¥[1,557]	¥ 13,804	¥899
2021年3月31日残高						
会計方針の変更による累積的影響額						
会計方針の変更を反映した当期首残高	21,840	607	(7,087)	(1,557)	13,804	899
当期変動額						
剰余金の配当						
親会社株主に帰属する当期純利益						
自己株式の取得						
自己株式の処分						
譲渡制限付株式報酬						
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						
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(649)	(688)	20,636	1,285	20,584	(96)
当期変動額合計	(649)	(688)	20,636	1,285	20,584	(96)
2022年3月31日残高	¥21,192	¥ [80]	¥ 13,549	¥ [272]	¥ 34,388	¥803
	千米ドル(注)					
2021年3月31日残高						
2021年3月31日残高		\$178,446	\$ 4,960	\$(57,905)	\$(12,722)	\$7,345
会計方針の変更による累積的影響額						
会計方針の変更を反映した当期首残高	178,446	4,960	(57,905)	(12,722)	112,787	7,345
当期変動額						
剰余金の配当						
親会社株主に帰属する当期純利益						
自己株式の取得						
自己株式の処分						
譲渡制限付株式報酬						
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						
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(5,303)	(5,621)	168,609	10,499	168,184	(784)
当期変動額合計	(5,303)	(5,621)	168,609	10,499	168,184	(784)
2022年3月31日残高	\$173,151	\$ [654]	\$ 110,703	\$ [2,222]	\$280,971	\$6,561

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2022年3月31日現在の為替相場122.39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)
	2020年度	2021年度	2021年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 9,351	¥ 44,065	\$ 360,038
減価償却費及びその他の償却費	51,840	68,816	562,268
減損損失	44,101	8,915	72,841
退職給付に係る負債の増加(減少)額	822	663	5,417
退職給付に係る資産の(増加)減少額	(307)	22,782	186,143
貸倒引当金の増加(減少)額	(630)	65	531
事業構造改善引当金の増加(減少)額	(5)	(2,330)	(19,038)
受取利息及び受取配当金	(2,002)	(1,677)	(13,702)
支払利息	2,831	3,252	26,571
持分法による投資(利益)損失	(2,548)	(5,556)	(45,396)
固定資産売却(利益)損失	370	2,023	16,529
投資有価証券売却(利益)損失	(2,626)	(5,571)	(45,518)
デリバティブ評価(利益)損失	(2,276)	(6,080)	(49,677)
投資有価証券評価(利益)損失	1,001	515	4,208
段階取得に係る差損益	(2,009)	—	—
売上債権の(増加)減少額	(6,765)	(5,794)	(47,340)
棚卸資産の(増加)減少額	7,558	(16,935)	(138,369)
仕入債務の増加(減少)額	7,455	2,129	17,395
その他	10,957	(5,935)	(48,493)
小計	117,119	103,346	844,399
利息及び配当金の受取額	6,245	6,507	53,166
利息の支払額	(2,883)	(3,158)	(25,803)
特別退職金の支払額	(1,058)	(2,417)	(19,748)
法人税等の支払額	(11,694)	(14,622)	(119,471)
営業活動によるキャッシュ・フロー	107,729	89,656	732,544
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
有形固定資産の取得による支出	(56,817)	(60,593)	(495,081)
有形固定資産の売却による収入	2,221	135	1,103
無形固定資産の取得による支出	(4,109)	(139,883)	(1,142,928)
投資有価証券の取得による支出	(2,194)	(4,554)	(37,209)
投資有価証券の売却による収入	6,991	9,596	78,405
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の取得による支出	(22,226)	—	—
短期貸付金の(増加)減少額	(713)	(2,263)	(18,490)
その他	(2,739)	(813)	(6,643)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(79,587)	(198,375)	(1,620,843)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増加(減少)額	(6,046)	9,423	76,992
社債の発行による収入	—	90,000	735,354
社債の償還による支出	—	(20,000)	(163,412)
長期借入れによる収入	35,692	23,529	192,246
長期借入金の返済による支出	(37,835)	(16,439)	(134,317)
自己株式の取得による支出	(8)	(18)	(147)
配当金の支払額	(10,557)	(10,082)	(82,376)
非支配株主に対する配当金の支払額	(753)	(953)	(7,787)
その他	(1,371)	(4,346)	(35,509)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(20,878)	71,113	581,036
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	2,901	1,841	15,042
<b>現金及び現金同等物の増加(減少)額</b>	10,165	(35,764)	(292,213)
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	156,290	166,455	1,360,038
<b>非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>	—	5	41
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	¥166,455	¥130,696	\$1,067,865

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2022年3月31日現在の為替相場122.39円/1.00米ドルにより換算された数値です。

# 独立保証報告

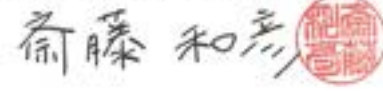


## 独立した第三者保証報告書

2022年8月22日

帝人株式会社  
代表取締役社長執行役員 CEO 内川 哲茂 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 

当社は、帝人株式会社(以下、「会社」という。)からの依頼に基づき、会社が作成した統合報告書 2022(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2021年4月1日から2022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、2018年4月1日から2019年3月31日までを対象とした自社グループ CO<sub>2</sub>排出量及び2022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・報告規準(以下、「会社の定める規準」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 ISAE 3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

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

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規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岩国事業所における現地往査
- 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、会社の定める規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見られなかった。

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

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

以上

# SASBスタンダード対照表

帝人グループでは、旧 米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)(現在国際会計基準(IFRS)財団に統合されている)が公表する「SASBスタンダード」における資源の変換セクターの「化学品 サステナビリティ会計基準」(2018年10月版)を参考し、以下のトピックについて情報開示しています。

## 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
温室効果ガス排出量	RT-CH-110a.1	スコープ1のグローバル総排出量、排出制限規制の対象割合	t-CO <sub>2</sub> 、%	スコープ1のグローバル総排出量 📄 P.31 指標と目標
	RT-CH-110a.2	スコープ1排出量管理の長期的・短期的な戦略または計画、排出量削減の定量的目標、およびそれらの目標に対するパフォーマンスの分析に関する説明	—	📄 P.30 TCFDに基づく開示
大気質	RT-CH-120a.1	以下の汚染物質の大気排出量: (1)NOx(N <sub>2</sub> 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(HAP)	t	(1)(2)(3) 📄 有害物質の排出削減 <a href="https://www.teijin.co.jp/csr/environment/hazardous_substance.html">https://www.teijin.co.jp/csr/environment/hazardous_substance.html</a> (4) —
エネルギー管理	RT-CH-130a.1	(1)エネルギー消費総量 (2)系統電力の割合 (3)再生可能エネルギーの割合 (4)合計自己生成エネルギー	GJ、%	(1)18.4×10 <sup>6</sup> GJ (2)19.7% (3)3.1% (4)11.2×10 <sup>6</sup> 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)総水消費量、ベースライン水ストレスが高い地域または非常に高い地域の割合	千m <sup>3</sup> 、%	—
	RT-CH-140a.2	水質の許可、基準、および規制に関連する不適合災害の数	件数	—
	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実践の説明	—	📄 水資源の管理 <a href="https://www.teijin.co.jp/csr/environment/water_resources.html">https://www.teijin.co.jp/csr/environment/water_resources.html</a>
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、%	—
コミュニティ関係	RT-CH-210a.1	コミュニティの利害に関連するリスクと機会を管理するための関与プロセスの議論	—	📄 マネジメント体制と推進活動 <a href="https://www.teijin.co.jp/csr/sustainability/management.html">https://www.teijin.co.jp/csr/sustainability/management.html</a>
労働力の健康と安全	RT-CH-320a.1	(1)(a)正社員および(b)契約社員の総災害度数率(TRIR)および(2)致死率	レート	—
	RT-CH-320a.2	従業員および契約労働者の長期(慢性)健康上のリスクへの曝露を評価、監視、および削減するための取り組みの説明	—	📄 ESH(環境、安全・防災、健康)活動 <a href="https://www.teijin.co.jp/csr/material-ity5/esh.html">https://www.teijin.co.jp/csr/material-ity5/esh.html</a>



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](https://www.teijin.co.jp/csr/data/esh_boundary.html)

📄 ESH会計  
[https://www.teijin.co.jp/csr/data/esh\\_data.html](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
使用段階の効率のためのプロダクトデザイン	RT-CH-410a.1	使用段階のリソース効率のために設計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:4,015億円
化学品の安全性と環境管理	RT-CH-410b.1	(1)化学品の分類と表示に関する世界調和システム(GHS)のカテゴリおよび2の健康および環境有害物質を含む製品の割合 (2)危険性評価を受けた係る製品の割合	利益ごとの%、%	—
	RT-CH-410b.2	(1)懸念される化学品を管理し、 (2)人間もしくは環境、またはその両方への影響を低減した代替品を開発する戦略の議論	—	(1) 📄 有害物質の排出削減 <a href="https://www.teijin.co.jp/csr/environment/hazardous_substance.html">https://www.teijin.co.jp/csr/environment/hazardous_substance.html</a> (2) —
遺伝子組み換え生物	RT-CH-410c.1	遺伝子組み換え生物(GMO)を含む収益別製品の割合	利益ごとの%	0%
法規制環境の管理	RT-CH-530a.1	業界に影響を及ぼす環境・社会要因に対応した政府規制や政策提言に関する企業の立場の議論	—	—
運転上の安全性、緊急事態時における準備および対応	RT-CH-540a.1	プロセス安全事故の全数(PSIC)、プロセス安全合計事故率(PSTIR)、プロセス安全事故強度率(PSISR)	件数、レート	📄 保安防災・労働安全活動 <a href="https://www.teijin.co.jp/csr/material-ity5/disaster_prevention_safety.html">https://www.teijin.co.jp/csr/material-ity5/disaster_prevention_safety.html</a> ※「プロセス安全事故の情報」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、2021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	交通事故災害度数	件数	—

## 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量	RT-CH-000.A	m <sup>3</sup> および/またはt	—



## 帝人株式会社の概要 (2022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	99,037名
帝人グループ会社数	国内 52社 海外 117社 計 169社
従業員数(連結)	国内 9,654名 海外 12,161名 計 21,815名
上場証券取引所	東京
証券コード	3401
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
配当	配当額は、通常、5月と11月に決議され、支払われます。
定時株主総会	毎年6月末までに開催
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
ウェブサイト	<a href="https://www.teijin.co.jp">https://www.teijin.co.jp</a> ウェブサイトでは、多くの企業情報や製品情報などを掲載しており、最新の決算情報、ガバナンス報告書、ニュースリリースなどがご覧いただけます。
IR窓口	IR部 〒100-8585 東京都千代田区霞が関三丁目2番1号 霞が関コモンゲート西館

### 編集方針

「統合報告書 2022」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国際会計基準(IFRS)財団(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 Sustainability Standard Board (GSSB)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、IFRS財団(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、2021年4月～2022年3月を対象としています。ただし、一部2022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52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/>

## ESG外部評価・銘柄選定およびイニシアチブへの参画

### ESG外部評価・銘柄選定(2022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



・MSCI ESG格付評価において最上位の「AAA」を獲得



・JPX日経インデックス400への組み入れ



・ESGへの取り組みが優れている企業として、4つのプログラムに選定



・GPIFの5つのESG指数すべての構成銘柄に採用

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 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

#### 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。



### 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。本報告書に含まれている医薬品、医療機器、再生医療等製品(開発中のものも含む)に関する情報は、宣伝広告、医学的アドバイスを目的と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。

©2022 帝人株式会社 All Rights Reserved.