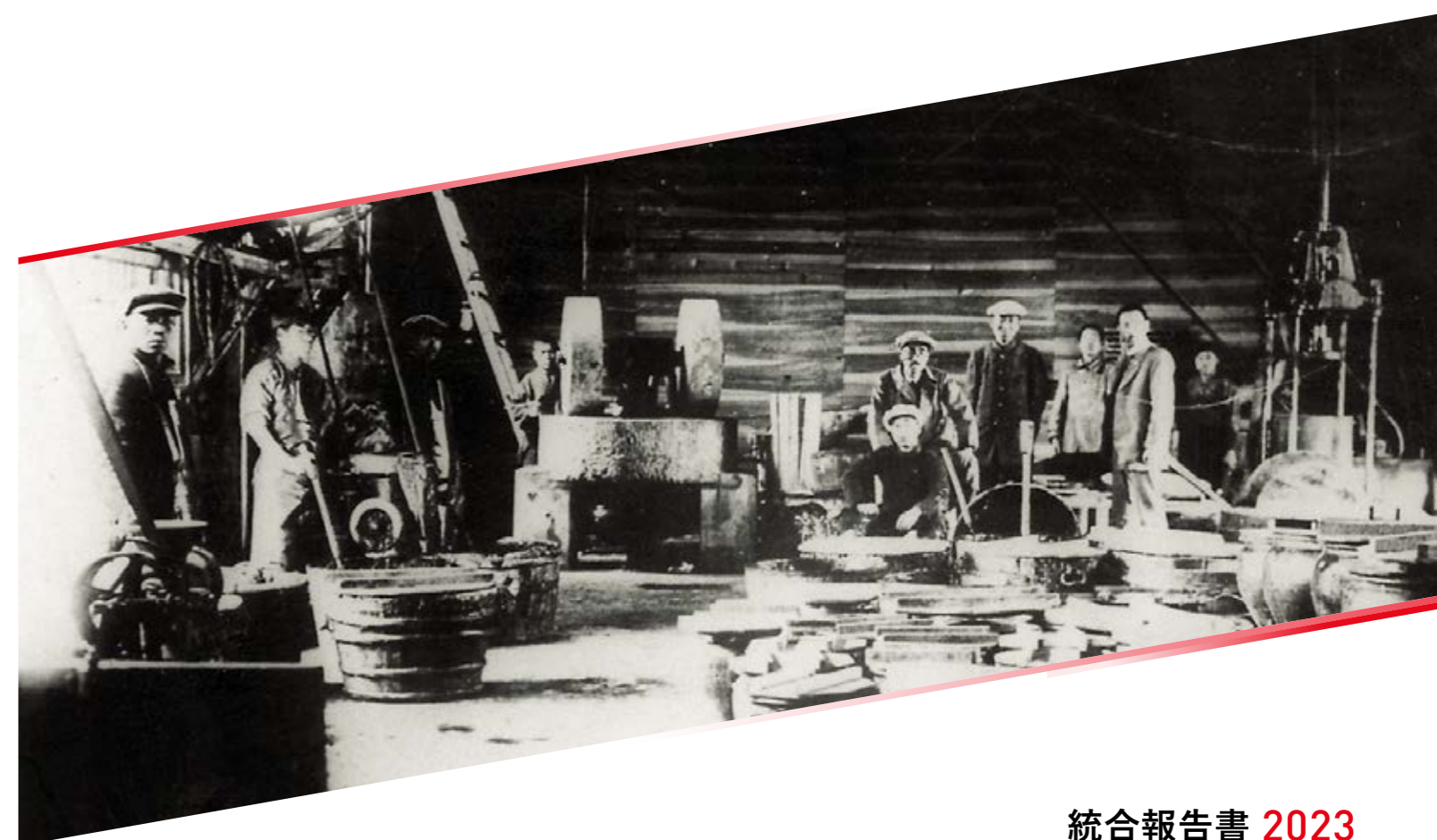


TEIJIN

帝人株式会社

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

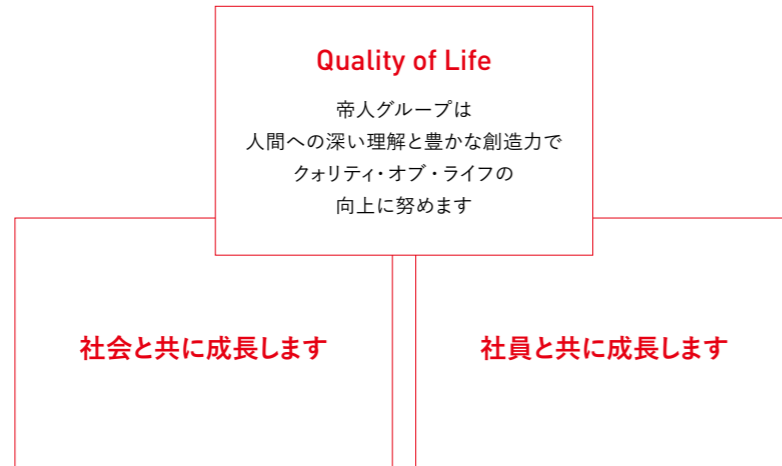


統合報告書 2023
2023年3月期



本誌は、環境に配慮したFSC®認証紙を使用しています。印刷には植物油インキを使用しています。

企業理念



帝人グループの企業理念は、1993年、「新しいことに挑戦することにより、成長し続ける企業になりたい」「人を大切にしたい」という社員の声をもとに策定されました。

「企業は人のために存在する」という考えを原点として、人間への温かな理解と愛情を持ち、クオリティ・オブ・ライフを高める本当の価値を生み出すことで、社会・社員とともに健全な成長を目指すこと。

この理念を原動力として、帝人グループは絶えざる革新と創造に挑戦し続けていきます。

Quality of Lifeの向上

「クオリティ・オブ・ライフ」とは、人生のさまざまな喜びや地球上のすべての生命の大切さなど、「生きていることの価値」を広く意味しています。帝人グループは人間への温かな理解と愛情を持ち、その上で創造的な技術力と企画力、マーケティング力を磨いて、本当の価値を生み出す企業となります。

社会と共に成長します

「社会と共に成長します」とは、社会の一員として常に社会との調和を保ち、価値ある創造を通じて健全な成長を目指すとともに、自然の一部である人間の真のクオリティ・オブ・ライフの向上のために、地球環境の保全に取り組んでいく姿勢も示しています。

社員と共に成長します

「社員と共に成長します」とは、究極の経営資源である社員がその能力と個性を十分に発揮できる場を提供することで、仕事を通じて人間的成長を実現し、バイタリティあふれる魅力的な集団を目指すことを指します。

行動規範

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。

T 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。
E 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。
I 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。
J 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。
IN 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。

表紙に掲載した画像について

表紙の画像は、創業当時の米沢工場の原液室で原液の入った大きな甕(かめ)に囲まれてたずむ社員を撮影した写真です。社員たちの目は力強く、強い決意と情熱が感じられます。帝人は2023年で創業105周年となり、グローバルに拠点を持つようになりましたが、社会の課題や困りごとに向き合い寄り添うことが、帝人グループの持つ普遍的な価値観であり、存在意義であることは変わりません。この価値観や存在意義を世界各地の帝人グループ従業員と共有することで、グループ一丸となって「収益性改善に向けた改革」を成し遂げていきます。



成長回帰に向け今を真摯に見つめ、 「収益性改善に向けた改革」へのコミットメントを示す

帝人グループは、長期ビジョンの実現に向けて「中期経営計画 2020-2022『ALWAYS EVOLVING』」(以下、前中計)を策定し、「成長基盤の確立」をテーマとして、将来の収益源育成と既存事業の収益拡大に取り組んできました。しかし、外部要因の影響を大きく受け、前中計において掲げた計数目標はいずれも大幅に未達となりました。将来の収益源育成の遅れ、既存事業の収益性低下という危機的状況を真摯に受け止め、2023年度は次期中期経営計画の公表を1年後ろ倒しとし、「帝人グループ 収益性改善に向けた改革」(以下、本改革)に注力することとしました。

本統合報告書では、前中計における成果と課題を振り返るとともに、本改革の背景や取り組み、経営層のコミットメントを中心としてご説明することで、前中計で描いていた道筋とのギャップを埋め、長期ビジョン実現に向けた成長軌道へ回帰していく道筋をお示ししています。

長期ビジョン
未来の社会を支える会社

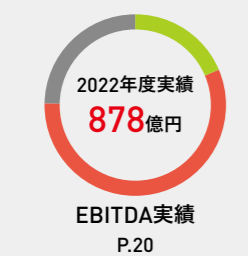
具体化した長期ビジョン

- 地球環境を守る会社
- より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社

P.4

次期中期経営計画
(2024年5月公表予定)

新たに設定した
「具体化した長期ビジョン」からの
バックキャスト



前中計で想定していた
道筋

目標と実績との
ギャップ

ギャップを埋め、再び成長へ
回帰するための道筋

収益性改善に向けた改革

統合報告書 2023のメイン

P.18

企業価値向上を
支える経営基盤

P.56

戦略や長期ビジョンを実現可能とする基盤

企業理念 P.1

歴史 P.38

培ってきた強み P.40

目次

- 4 長期ビジョンとマテリアリティ
- 6 CEOメッセージ
- 12 CFOメッセージ
- 16 データハイライト

収益性改善に向けた改革

- 20 「中期経営計画 2020-2022」の振り返り

- 22 収益性改善に向けた改革
 - 22 「収益性改善に向けた改革」の概要
 - 22 経営体制の変革
 - 24 複合成形材料事業
 - 28 アラミド事業
 - 30 ヘルスケア事業
 - 32 CEO×社外取締役対談

帝人グループの価値創造

- 38 帝人グループの歩み
- 40 培ってきた強み
- 42 価値創造モデル
- 44 帝人グループのマテリアリティ
- 47 帝人グループのイノベーション
- 48 事業概況

企業価値向上を支える経営基盤

- 58 人財戦略
 - 58 CHROメッセージ
- 62 知的財産
- 64 DX戦略
- 65 コーポレート・ガバナンス
- 72 株主・投資家との対話の状況

役員紹介

- 76 企業倫理・コンプライアンス
- 78 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 81 気候変動への取り組み (TCFDに基づく開示)
- 84 人権尊重の取り組み

データセクション

- 86 11年間の主要連結財務データ
- 88 ファイナンシャルレビュー
- 90 連結財務諸表
- 95 独立保証報告
- 96 SASBスタンダード対照表
- 98 帝人株式会社の概要
- 99 ESG外部評価・銘柄選定およびイニシアチブへの参画

長期ビジョンとマテリアリティ

帝人グループは、企業理念に基づき、持続可能な社会の実現に向けて、長期ビジョンである「未来の社会を支える会社」になることを目指しています。

長期ビジョンを実現するため、世界的な社会課題とSDGsが掲げるゴールを踏まえ、優先的に取り組む5つの重要課題（マテリアリティ）を特定し、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。

2023年度より、「未来の社会を支える会社」をより具体化し、「地球環境を守る会社」「より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社」として、環境貢献に資する自動車・航空機、エネルギー領域や、希少疾患・難病などの疾病領域で社会に価値を提供し、持続可能な社会の実現と企業価値のさらなる向上を目指します。

長期ビジョン



重要社会課題



重要経営課題





内川 哲茂

代表取締役社長執行役員 CEO

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、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。

「収益性改善に向けた改革」をやり遂げ、自信と信頼を取り戻します

多くの課題が残った「中期経営計画 2020-2022」

▶ P.20「中期経営計画 2020-2022」の振り返り

帝人グループは、「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、前中計)を推進してきました。最終年度である2022年度は本来であればその総仕上げを行う年でしたが、2021年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)やウクライナ情勢など厳しい外部環境から大きく影響を受け、残念ながらテーマとしてきた「成長基盤の確立」を実現したといえる段階には至りませんでした。マテリアル事業領域では、COVID-19パンデミックにより渡航制限や調達・物流の混乱がある中で、工場の増設など多くの施策を実行できたものの利益に結びつけることができず、ヘルスケア事業領域では主力医薬品「フェブリク」の後発品参入による落ち込みを埋める体制を築くことができなかったと総括しています。

事業ごとに見ていくと、マテリアル事業領域のProfitable Growth(利益ある成長)分野と位置づけていたアラミド事業では、旺盛な需要に対応し増設工事を完了できた点は成果といえますが、工業団地の停電や原料工場の火災等で生産性が悪化したことや天然ガス価格の急騰により安定した収益を確保できませんでした。樹脂事業は厳しい原材料価格高騰

の中、高付加価値品シフトにより安定収益を確保することができました。他方、同事業領域のStrategic Focus(将来の収益源育成)分野である複合成形材料事業は、当時のCSP社^{※1}を買収した2017年と比較し売上を2倍以上伸ばして急速な成長を遂げ、北米最大のTier1サプライヤーとしての地位を強固にした一方、設備故障や慢性的な労働力不足による生産性の悪化、原材料価格や労務費、物流費の高騰により、利益を確保できませんでした。炭素繊維事業は、将来の航空機向け中間材料の本格的な量産に向けて北米に新工場を立ち上げましたが、COVID-19の影響により航空機需要が低下したことで収益化が遅れたことに加え、航空機メーカーの新型モデル開発の計画にも遅れが生じています。

そのような中でも、繊維・製品事業については構造改革を地道に進め、安定して利益を生み出せる筋肉質な事業体へと変わることができた点は大きな成果だと捉えています。

ヘルスケア事業領域のProfitable Growth分野である医薬・在宅医療事業では、主力医薬品「フェブリク」の後発品参入に備え、2021年度に武田薬品工業株式会社からの糖尿病治療剤販売移管によりキャッシュ創出力を強化するとともに、2020年度に上下肢痙縮治療剤「ゼオマイン^{※2}」、

2022年度に骨粗鬆症治療剤「オスタバロ」を上市しましたが、依然としてパイプライン不足の状況が続いています。在宅医療も在宅酸素療法(HOT)用酸素濃縮装置や在宅持続陽圧呼吸療法(CPAP)治療器は堅調でトップレベルのシェアを維持しているものの、新規製品やサービス創出については、期待していた成果は得られませんでした。同事業領域のStrategic Focus分野でも、地域包括ケアシステム関連事業や埋込医療機器事業^{※3}、機能性食品事業^{※3}など新たに立ち上げた事業はまだまだ十分な規模には育っていません。

「収益性改善に向けた改革」をやり切ることで自信と信頼を取り戻す ▶ P.22「『収益性改善に向けた改革』の概要」

ここまで申し上げた通り、前中計では成果も上げられた一方で、多くの課題が残りました。変わってしまった前提も含めて全体をファクトベースで評価した上で執行側での議論、取締役会での議論を重ねた結果、当社グループはまず抜本的に収益性を改善する必要があると判断し、2023年2月、次期中期経営計画(以下、次期中計)の発表を1年延期し、2023年度は「収益性改善に向けた改革」(以下、本改革)に集中すると発表しました。

本来お示しすべき、未来への道筋たる次期中計ではなく、あえて単年度の収益性改善策を発表した背景には2つの意図があります。まず、前中計の目標を達成できなかったことから、本改革を今度こそやり遂げ、従業員の皆さんと一緒に自信を取り戻すこと。次に、帝人が計画を達成できる会社であるという姿を示し、お客様や患者さん、そして、株主や投資家等のステークホルダーの皆様からの信頼を取り戻すことです。2023年度に本改革の結果を出して自信と信頼を取り戻した上で、2024年に次なる成長に向けた道筋をお示しし、社内外ともに理解と期待を得たいと思っています。そのためにも、計画を必ず達成するという覚悟で、全社一丸となって本改革に取り組んでいきます。

具体的には、課題3事業と定めた複合成形材料事業、アラミド事業、ヘルスケア事業の収益性の改善と、レジリエントな経営体制への変革の取り組みを進めています。

複合成形材料事業：生産性の改善とコスト削減により速やかな赤字脱却を目指す ▶ P.24「複合成形材料事業」

複合成形材料事業は、自動車市場のEVシフトの中で、成

一方で、マテリアル事業領域とヘルスケア事業領域の融合領域事業として再生医療等製品分野に参入し、CDMO^{※4}事業の立ち上げ準備を計画通り着実に進めたことはひとつの成果です。

※1 Continental Structural Plastics Holdings Corporation. (現Teijin Automotive Technologies NA Holdings Corp.)
 ※2 ゼオマイン®/Xeomin®は、Merz Pharma GmbH & Co, KGaA(独)の登録商標です。
 ※3 埋込医療機器事業は2022年度より、機能性食品事業は2023年度より全社共通セグメントである「その他」へ区分変更
 ※4 CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization 製品の開発・製造を受託する機関

長する分野です。地球環境に配慮した製品・ソリューションを提供していく方向性は、当事業として追求していく価値があり、当社の強みを発揮することができると考えています。そのため、赤字からの速やかな脱却を最優先とし、北米事業における収益性改善の余地を徹底的に再検討しました。新たに策定した、販売・購買・生産の分野における約130項目の収益性改善策の実行により、2023年度末までに130億円の営業利益改善を目指します。販売面では、幸いなことに当社の製品・サービスはお客様から高い評価をいただいております。原材料価格の高騰は販売価格への反映が進められています。引き続き、労務費や物流費の高騰影響についても反映できるよう交渉に尽力していきます。計画達成に向けては、自動化設備のフル活用などによる生産性の改善、購買見直しによるコスト削減に重点的に取り組んでいきます。

2023年2月の本改革発表時には、これらの成果が認められず赤字からの脱却がさらに遅れるようであれば、事業継続是非の判断をせざるを得ないとお伝えしましたが、計画の達成に自信があるからこそそのように表明しました。本改革策定に際しては、複合成形材料事業の現地マネジメント層に私から直接説明して意図を理解してもらい、達成に向けた固い決意を確認することができました。改善策に着手して数ヵ月程度ですが、着実に状況は改善されており、2023年度中に必ず結果が出せると信じています。

アラミド事業：オペレーショナルエクセレンスを取り戻し、安定した収益を確保する ▶ P.28「アラミド事業」

アラミド事業は、生産性の改善や増産・増販等の収益性

改善策により、2023年度末までに70億円の営業利益改善を目指します。当事業は前中計期間に旺盛な需要に対応して生産能力を増強したものの、2021年度から2年にわたり、大型定期修繕からの立ち上がりの不調、工業団地の停電、原料工場での火災など、生産不調が続いてしまいました。コーポレートのエンジニアリングチームと連携し、これら一時的要因からの早期回復に取り組むとともに、既増設ラインの生産安定化や自動化・デジタル化による生産性改善を図り、当社に市場トップシェアという確固たる地位をもたらしてきたオペレーショナルエクセレンスを改めて確立し、能力増強効果を十分に発現させていきます。また、ロシア・ウクライナ問題による天然ガス価格高騰については、先物予約の実行等により調達価格を安定化させます。

想定外のリスク発現を前提としたレジリエントな組織への変革 ▶ P.22「経営体制の変革」

冒頭で述べたように、前中計期間中にはCOVID-19やウクライナ情勢などの外部要因を中心に、想定外のリスクが数多く発現し、業績に大きな影響を与えました。社会情勢が急速に変化する昨今においては、ひとつの地域の問題がより早くグローバルに伝播し、サプライチェーン全体での影響が大きくなっています。このような状況に対応するには、あらゆるリスクを想定しようとするよりも、想定外の問題が起こったときにも慌てず、柔軟かつ迅速に対応できる組織体制の構築が極めて重要です。当社はこれまで、組織や戦略などを堅牢に作り上げることを強みとしていた一面がありますが、堅牢すぎるがゆえに、発現したリスクに機敏に対応できず、脆い状態に陥ってしまっていたと認識しています。これからは柔軟性と迅速性を加え、外部環境の変化にレジリエントに対応できる組織を作り上げていきます。

共感できる軸を見つけ出すプロセスが、実行力を高める

前中計を振り返って、組織のレジリエンスと並び、大きな課題だと認識しているのが、現場力や実行力の低下です。各々が計画をやり抜く力を回復しなければ、どれだけ素晴らしい計画を作っても結果はついてきません。そのためには

ヘルスケア事業：事業基盤を活用できる領域に焦点を絞り、新たな事業構造を目指す ▶ P.30「ヘルスケア事業」

ヘルスケア事業は、当社が在宅医療事業で培ってきた事業基盤を最大限に活かすことができる希少疾患・難病領域にフォーカスした事業構造への変革を進めます。この領域の医薬品導入を図るとともに、新規サービスや新医療機器も含めたパイプラインを拡充し、最適化した規模の事業体となるべく構造改革を進め、固定費の削減にも取り組みます。

また、これら3事業以外の各事業においても、前中計期間中にやり残した課題はひとつ残さずやり切る覚悟で臨んでいます。

その第一歩として、本改革において経営体制の変革を併せて行いました。中長期の戦略を担う「経営役員」と各事業の短中期戦略を担う「事業担当役員」に執行役員体制を再編し、役割と責任の所在を明確化するとともに、執行役員数を半減しました。マテリアル、ヘルスケアの事業統轄を廃止し、CEO直轄の事業本部体制とすることでモニタリングを強化するとともに、事業担当役員へ責任・権限委譲を行いました。これにより、意思決定の迅速化と実行力の強化を促し、レジリエントな組織への変革を目指します。実際に、課題の抽出や解決の迅速性と実行力が高まっている確かな手応えがあります。社内、社外両方に対して、目に見えて経営スピードが速くなったことがお示しできるよう、意思決定や業務執行を積み重ねていきます。

領域は「より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社」とし、より焦点を絞ることで目指す方向を明確にしました。何か新しい方向性を打ち出すのではなく、お客様や患者さんに寄り添って社会課題を解決してきたというこれまでの当社の強みや存在意義・パーパスを再確認し、浸透させることを意図しています。

存在意義・パーパスの再確認において大切にしたいと考えているのは、上意下達ではなく皆で議論するというプロセスです。存在意義・パーパスの中身も重要ですが、それを従業員が自分事として意見を出し合って生み出すプロセスが、グループ全体の共感を起こし、ひいては企業文化を変えていく原動力になると考えるためです。まだ構想段階ではありますが、従来行っているCEOと現場従業員が直接対面で率直な意見交換を行うミーティングに加えて、オンラインでのタウンホールミーティングなどのコミュニケーション方法を取り入れ、世界中の従業員と存在意義・パーパスを議論することで求心力を強くし、実行力を高めていきたいと思えます。

私が思い浮かべるのは、私が入社した当時の社長である

板垣さんがよく話していた「安全をすべてに優先させる」という言葉です。「優先する」ではなく「優先させる」と表現することで、従業員に能動的な意思が生まれ、当時はコストを度外視してでも安全を優先させる企業文化が根づいていました。従業員はそれに誇りを感じていたため、結果として圧倒的な品質という競争優位性につながっていたのです。また、それだけ浸透していたのは、そこに至る教訓と対策を巡る議論があったからだとも認識しています。

今では海外従業員が半数以上に上るので、十分に言語化して説明しなければグループ全体に浸透させるのは容易ではありませんが、それが不可能だとはいわたくし考えていません。というのも、先に申し上げた、当社を代表するオペレーショナルエクセレントを体現していたTeijin Aramid B.V. は、元々はオランダで買収した企業だったからです。伝わるための努力をすれば、たとえ日本企業らしい価値観であってもきっと共感してもらえるはずで、また、そうした軸となる価値観が共有できてこそ、D&IやDXなどの施策も加速できると考えています。

従業員全員で大きなベクトルを生み出し、計画とビジョンを実現させる

具体化した長期ビジョン「地球環境を守る会社」の実現に向けて、マテリアルは事業領域を「環境貢献に資する自動車・航空機、エネルギー領域」に絞り、アラミド、複合成形材料や炭素繊維中間材料など、環境貢献につながるソリューションに注力していく方針です。

特にアラミドは、今後はカーボンフットプリントやリサイクル原料使用率などが製品価値に不可欠な要素になってくると考えています。思えば2年ほど前、私がライフサイクルアセスメントをグループ全体に展開しようとした際は、まだ社内では疑問を持たれたもの、お客様からは多くの問い合わせをいただき、高い評価をいただきました。今では間違いなく正しい方向性だったと断言できます。私は地産地消型のサーキュラーエコノミーの広がりが、これから見過ごしてはいけない重要な環境変化になると見ています。これまであったグローバルでひとつの大きなバリューチェーンではなく、地域ごとに完結した小さなバリューチェーンの輪がグローバルでつながるような世界に変わっていくのではないのでしょうか。レジリエンスが高まり、輸送に伴うCO₂排出も抑えられるの

で、アラミドを皮切りとして当社は先駆的に取り組んでいく予定です。

ヘルスケアは「より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社」を実現すべく、「事業基盤を活かせる疾病領域」を伸ばしていきます。希少疾患や難病領域は、より支えを必要とする疾病領域であり、当社の事業基盤を活かすことができます。患者さんとの直接の接点を持つ当社だからこそ、一人ひとりに寄り添った製品やサービスを開発し、提供できると考えており、他に類を見ないヘルスケア企業を目指します。

2024年4月に予定しているアクセリード株式会社との創薬研究に関する合併会社設立は、目指す方向性を示す一例です。協働して創薬プラットフォームを構築し、当社はそれを、希少疾患・難病領域の患者さんに対する創薬創出力の強化に活用していきます。ヘルスケア事業はビジョンが明確になったので、今後はこうした具体的な施策を増やしていく段階に入っていきます。

地球と人、この両方を守ることを生業としているのは当社

の大きな特徴であり、私自身も、人間が豊かに暮らしている地球を守っていきたくと思っています。そのため、次期中計でもこれらマテリアル事業とヘルスケア事業を両輪としていく考えです。“地球と人”を守るという非常に大きなテーマに取り組むのですから、当社はそれに相応しい企業であることを証明しなければなりませんし、そのためには私も含め一人

最後に

資本市場からの当社への評価を表すPBR(株価純資産倍率)は0.6倍台と低い水準にとどまっており、現状に対する評価として厳しく受け止めています。PBRはROEとPERに分解できますが、当社の場合はまずは足元で落ち込んでいるROEの改善が大前提だと認識しています。そのためにも、2023年度は本改革をやり抜く所存です。この約束を守って皆様の信頼を取り戻した上で、2024年には将来をご期待いただけるような成長の道筋やポートフォリオ戦略をお示しし、PER、そしてPBRの改善につなげていきます。次期中計を延ばしてこの1年を本改革に賭けるのは、現在の市場の

ひとりがやるべきことにコミットし、帝人グループが進むベクトルを強く、大きくする必要があります。繰り返しになりますが、全社で存在意義・パーパスを再確認するのはそのためです。前中計の反省も踏まえ、描いた事業戦略を達成するためには、いかに従業員全員が共感し、実行・実現に向けて一丸となれるかが、次期中計では大切だと考えています。

評価に対する私なりの覚悟と責任をお示したものとご理解ください。株主・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、当社の変革と変貌を見守って叱咤激励いただくとともに、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2023年8月

内川 哲茂

代表取締役社長執行役員 CEO



財務体質の強化と、必要な投資の実行、株主還元充実のバランスをとることで企業価値の向上を図ります

小川 英次

代表取締役専務執行役員
CFO、経理・財務管掌

「中期経営計画 2020-2022」の総括と2023年度の見通し

2022年度の事業環境と主要経営指標

「中期経営計画 2020-2022」(以下、前中計)の最終年度だった2022年度における世界経済は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)による影響からの持ち直しはみられたものの、ロシアのウクライナ侵攻による地政学リスクの長期化の懸念や原燃料価格の高騰、サプライチェーンの停滞、労働力不足、インフレの加速等によるグローバル経済の後退懸念等、多様なリスクが発現し、当社にも大きな影響を与えました。

売上高は前年度比10.0%増の1兆188億円となりましたが、営業利益は同70.9%減と大幅に悪化し129億円となりました。前年度232億円の純利益であった親会社株主に帰属する当期純損益は、営業利益減に加え、複合成形材料事業における減損損失の計上、海外子会社の赤字幅拡大等に伴う税負担率の上昇等により、当年度は177億円の純損失となりました。

マテリアル事業領域は、原燃料価格高騰を販売価格改定で概ねオフセットしたものの、米国拠点での設備故障や欧州拠点での工場火災、米欧での慢性的な労働力不足による生産性悪化、中国でのロックダウンとその後の経済減速による工場稼働率の低下等が大きな原因となり、営業赤字となりました。繊維・製品事業は販売が堅調に推移し増益となりましたが、ヘルスケア事業領域は、長年主力製品として利益貢献してきた痛風・高尿酸血症治療剤

「フェブリク」の2022年6月以降の後発品参入による販売数量減少や、薬価改定影響等によって減益となりました。また、IT事業は電子コミックサービスにおける広告費増等により減益となりました。

この結果、収益性を示すROEは前中計最終年度目標とされていた10%以上に対して-4.1%、営業利益ROICは同8%以上に対して1.6%、キャッシュ創出力を示すEBITDAは同1,500億円に対し878億円と、いずれも目標を大きく下回る結果となりました。

「中期経営計画 2020-2022」の目標と実績

(億円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度 中期経営計画目標
売上高	8,365	9,261	10,188	—
営業利益	549	442	129	—
親会社株主に帰属する当期純損益	(67)	232	(177)	—
ROE ^{※1}	(1.7)%	5.5%	(4.1)%	10%以上
営業利益ROIC ^{※2}	8.6%	5.5% ^{※3}	1.6%	8%以上
EBITDA ^{※4}	1,068	1,130	878	1,500

※1「親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本」にて算出

※2「営業利益÷期首・期末平均投下資本[※]」にて算出(※投下資本=純資産+有利子負債-現金及び預金)

※3 期首の投下資本は糖尿病治療剤販売権等移管による増加を含めて算出

※4「営業利益+減価償却費(のれんを含む)」にて算出

「中期経営計画 2020-2022」の成果と課題

前中計では「成長基盤の確立」を最大のテーマとしていました。COVID-19の影響等で一部遅延はあったものの、マテリアル事業領域では、アラミド事業の欧州での設備能力増強、炭素繊維事業の北米新工場の立ち上げおよび複合成形材料事業の北米での新プログラム向けの新工場の立ち上げなど、概ね計画通りに先行投資を実行できたことは大きな成果です。ヘルスケア事業領域での武田薬品工業株式会社からの糖尿病治療剤の販売権取得等も含め、設備投資・M&A額は3年間累計で約3,500億円と、ほぼ当初計画通りに着地しました。

しかしながら、アラミド事業では工場での労働力不足や原料工場の火災等の生産トラブルによりフル稼働ができず、また、炭素繊維事業ではCOVID-19の影響によるOEM側の開発スケジュール遅延のため次世代航空機向け中間材料の採用の遅れにより、増強生産能力を航空機用途に振り向ける見通しも遅れており、収益性を伴う成長基盤の確立は達成できていないといわざるを得ません。とりわけ複合成形材料事業は、米国拠点買収以降の積極的なシェア拡大から採算性重視の方針に舵を切ったものの、プログラムの採用からローンチまでのリードタイムが

長いこともあり、収益性改善にただちには結びつきませんでした。また、原材料価格高騰部分の販売価格改定は計画通り実現したものの、工場の設備故障により一時的に生産性が悪化したことに加えて、労働需給逼迫による労務費の高騰部分等の販売価格改定に時間を要したことで、赤字が続く状況となりました。またヘルスケア事業領域も、糖尿病治療剤の販売権取得によりキャッシュ創出力を強化したものの、医薬品等の製品パイプラインの不足を解消できず、「フェブリク」の売上の落ち込みをカバーできる事業構造の構築には至りませんでした。

2023年度の見通し

直近の業績の悪化を踏まえ、足元の収益基盤強化を優先するため、予定していた2023年度からの次期中期経営計画(以下、次期中計)の公表を見送り、「収益性改善に向けた改革」(2023年2月公表)を遂行することとしました。

アラミド事業は、引き続き旺盛な需要に応えるべく、工場火災からの早期復旧と安定稼働化により増強設備を含めてフル稼働を目指します。複合成形材料事業は、圧倒的なプレゼンスと競争優位性のある北米事業に注力し、2022年度に発生した設備故障に伴う一時的な増加コスト



の解消、および約130項目にわたる収益性改善対策の着実な実行により、キャッシュ創出力を向上させ、赤字からの早期脱却を進めます。ヘルスケア事業は、在宅医療事業で培った患者さんとの直接的な接点を有するというユ

企業価値向上に資するキャピタルアロケーション

財務体質の強化と資本効率の向上

2022年度は、業績低迷により営業キャッシュ・フローが減少したことから下期以降設備投資を絞り込みましたが、原燃料価格の上昇に伴う在庫単価および売掛金単価の上昇による運転資本の増加により、年度末のD/Eレシオは劣後債資本性調整後で1.10倍となり財務健全性が悪化しました。

この状況を受けて、2023年度は「収益性改善に向けた改革」の実効と併せて財務規律を強化します。また、主に海外での金利上昇に伴って資金調達コストが上がる中、信用格付け維持の重要性が従来以上に増していると認識

ニークな事業基盤を活かし、希少疾患・難病領域等の医薬品導入を目指します。

これら課題事業を中心に収益性改善を推し進め、キャッシュ創出力と業績の回復を図ります。ヘルスケア事業は年間を通じた「フェブリク」の後発品参入の影響が発現するため減益となるものの、マテリアル事業での販売量の拡大、原燃料価格の低下見込みなども織り込み、連結業績見通しは、売上高は2022年度比3.1%増の1兆500億円、営業利益は同172.1%増の350億円に、親会社株主に帰属する当期純損益は177億円の純損失から130億円の純利益に黒字転換する見通しで、EBITDAも1,130億円まで回復させます^{※1}。

なお、当社は2024年度より、財務情報の国際的な比較可能性を高めるとともに、グループ内での会計基準統一によりグローバル経営基盤を確立することを目的に、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用する予定です。

しています。まずこの1年でD/Eレシオを回復基調に戻し、今後数年以内に、資本効率バランスが適正水準と考えるD/Eレシオ0.9倍を目指します。

そのためには、キャッシュ・フロー創出力の向上と資本の効率的な活用が改善の両輪になります。前中計ではStrategic Focus、Profitable Growthという枠を設けてStrategic Focus分野に積極投資を行っていましたが、2023年度は投資を厳選し、売上規模や売上高営業利益率ではなく、ROIC等の投下資本に対するリターンを一層重視することで企業価値の向上を図っていきます。

当社は2000年代初頭から、WACC(加重平均資本コスト)を資本効率目標(ハードルレート)のベースとして設定し、事業ポートフォリオ管理を行ってきました。近年は営業利益ROICを主要経営指標として用い、例えば2019年には黒字基調であったポリエステルフィルム事業を譲渡するなど、資本コストを強く意識して経営にあたってきましたが、まだまだ改善する余地があると考えています。

2023年度は前年度から繰り越しとなったものも含め850億円の設備投資を予定していますが、可能な限りメリハリを利かせた資源投入を行っていきます。例えば、喫緊の課題となっている工場での生産性向上や労務費高止まりへの中期的な対策として、自動化投資等は不可欠と考えており着実に実施します。また、社会貢献価値の高い環境対応投資も実施します。複合成形材料事業での受注済み高収益プログラムへの投資等も継続しますが、不急の投資については可能な限り絞り込みを行います。

資本効率の面では、政策保有株式のさらなる縮減や遊休資産の売却等、有効活用されていない資産のキャッシュ化を積極的に進めていきます。また、今後は金利上昇への対応も重要になると感じています。近年は歴史的な低金利がグローバルで長期間続いてきましたが、運転資本への影響等、資本コストに対する認識を強く持つようグループ全体に啓発し、徹底していくこともCFOとしての役割になると考えています。

株価の向上と株主還元

当社の株価がPBR1.0倍を大きく割り込んだ状態が続いていることは、市場からの厳しい評価として真摯に受け止めています。この原因は、第一に足元の業績の低迷、そしてそれに伴う減配にあると認識しています。まず何よりも2023年度に「収益性改善に向けた改革」をやり遂げ、

その結果を株主や投資家等のステークホルダーの皆様にお示しすることが大切だと考えています。

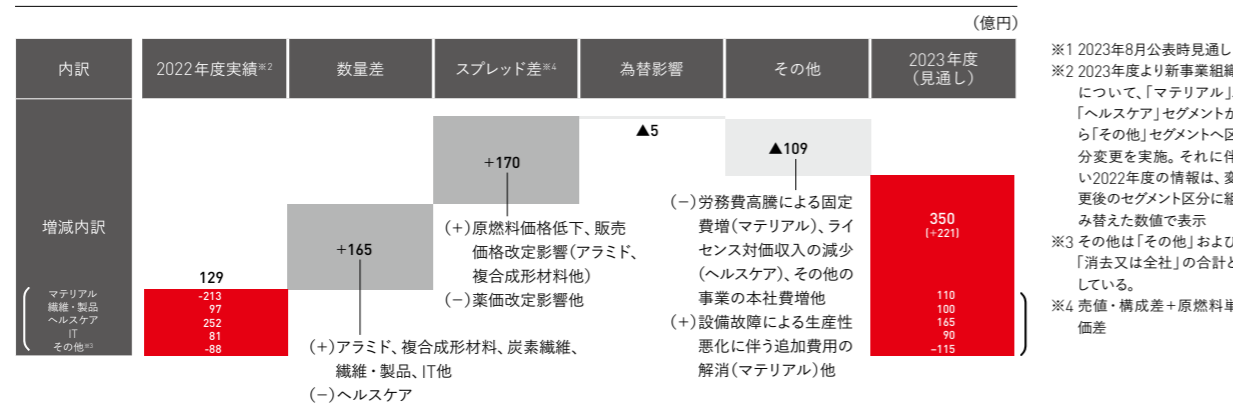
株主還元については、当期純利益の30%を中期的な配当性向の目安とし、安定性・継続性も考慮して配当額を検討することを基本方針としています。この方針のもと、2022年度の1株当たり配当金は、中間配当27.5円、期末配当12.5円の年間40円といたしました。2023年度は、中間・期末とも15円の年間30円を予定しています。当面は財務基盤の強化を優先しながら、状況に応じて自己株式取得等の機動的な資本政策も実施することとしています。現在の市場での評価を厳粛に受け止め、株主還元の充実と成長投資のバランスをとりながら企業価値の向上を図っていきます。

事業ポートフォリオの方向性

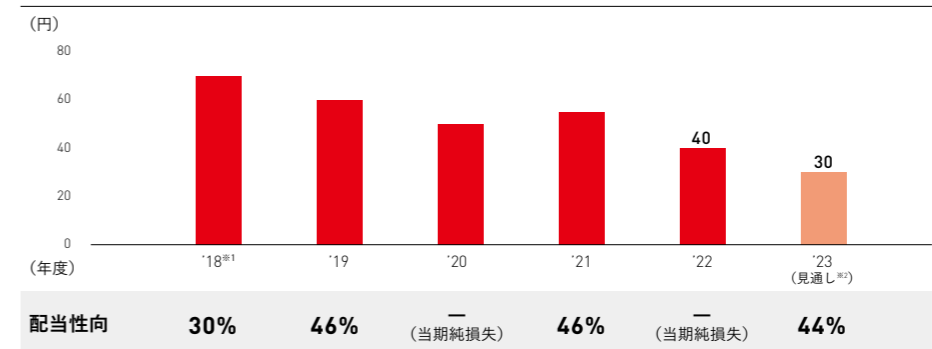
株式市場からの評価が低いもうひとつの大きな要因は、将来にわたって当社が成長していく姿を株主や投資家の皆様に明確にイメージしていただくことができていない点にあると受け止めています。

今後の当社グループが目指す姿は、「未来の社会を支える会社」であり、より具体的には「地球環境を守る会社」「より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社」です。そのために、環境貢献に資する自動車・航空機、エネルギー領域と、希少疾患・難病などの疾病領域を中心に資本を投下し、事業ポートフォリオを再構築していく方針です。より具体的な姿は、2024年発表予定の次期中計でお見せいたします。株主・投資家の皆様とのコミュニケーションをより一層強化し、信頼性の向上にも努めてまいりますので、今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。

2023年度業績見通し 営業利益増減要因(前年度比)^{※1}



1株当たり配当金

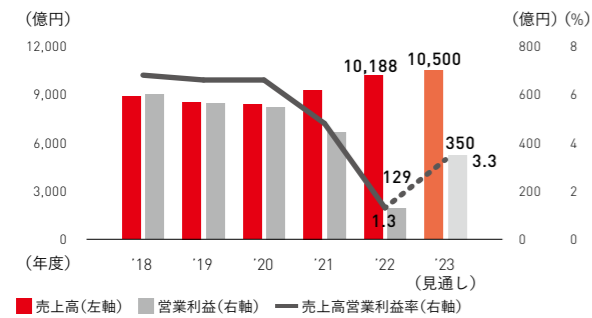


※1 100周年記念配当10円/株を含む ※2 2023年度の見通しは2023年8月公表値

データハイライト

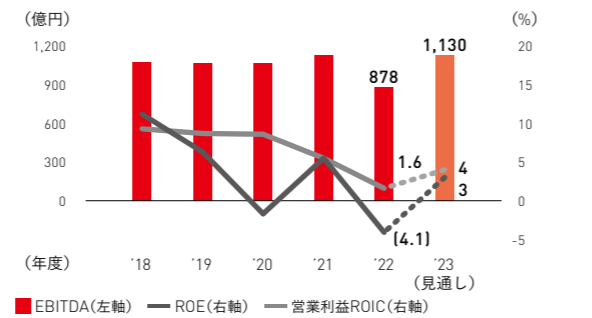
財務

売上高・営業利益・売上高営業利益率



■売上高(左軸) ■営業利益(右軸) —売上高営業利益率(右軸)

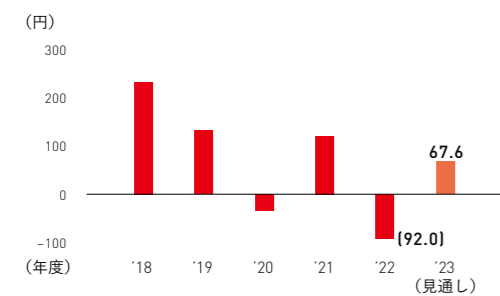
EBITDA・ROE・営業利益ROIC



■EBITDA(左軸) —ROE(右軸) —営業利益ROIC(右軸)

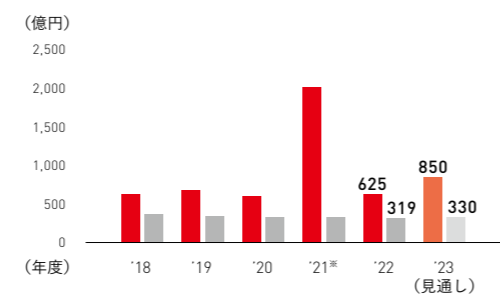
※ EBITDA=営業利益+減価償却費(のれんを含む)、
ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本、
営業利益ROIC=営業利益÷期首・期末平均投下資本で計算しています。
なお、投下資本=純資産+有利子負債-現金及び預金で計算しています。

1株当たり当期純利益(損失)



■1株当たり当期純利益(損失)

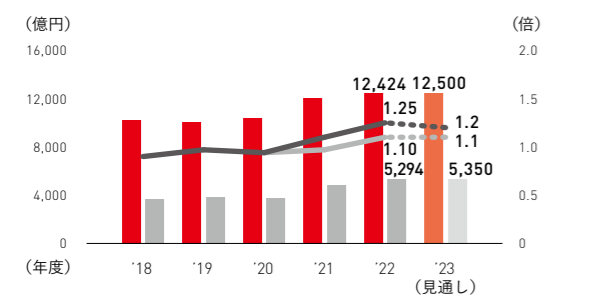
設備投資・研究開発費



■設備投資 ■研究開発費

※ 糖尿病治療剤販売権等移管による無形固定資産増(1,324億円)を含む

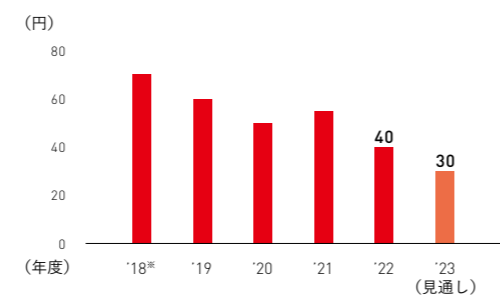
総資産・有利子負債・D/Eレシオ



■総資産(左軸) ■有利子負債(左軸) —D/Eレシオ(右軸) —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)

1株当たり配当金



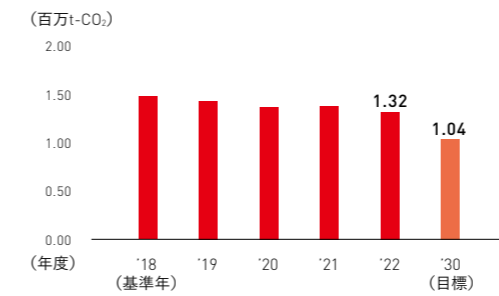
配当性向 30% 46% (当期純損失) 46% (当期純損失) 44%

※ 100周年記念配当10円/株を含む

非財務

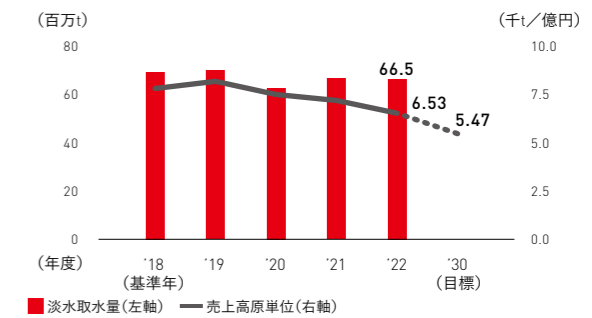
★: 第三者保証対象指標

自社グループCO₂*1排出量*2★



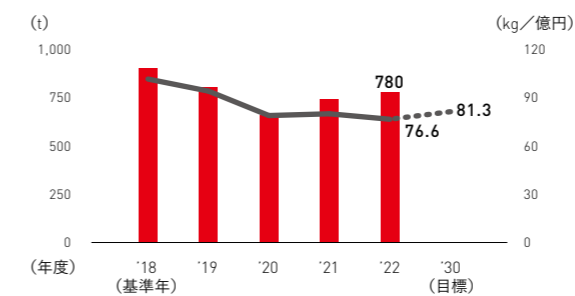
| 目標 | 2030年度 30%削減(2018年度比)

淡水取水量*3と売上高原単位*4★



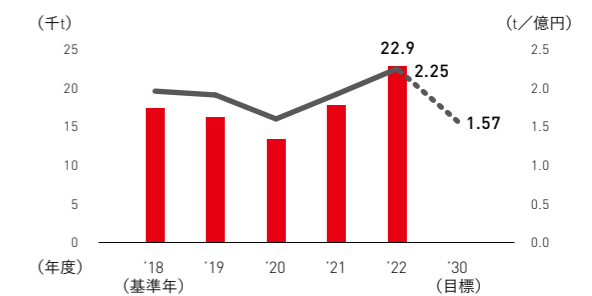
| 目標 | 売上高原単位を2030年度 30%改善(2018年度比)

有害化学物質排出量*5と売上高原単位*4★



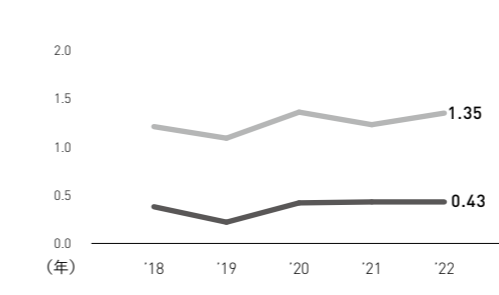
| 目標 | 売上高原単位を2030年度 20%改善(2018年度比)

埋立廃棄物量*6と売上高原単位*4



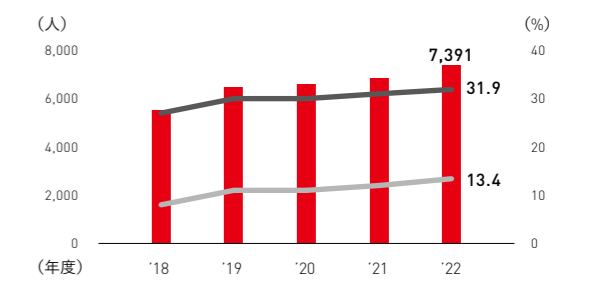
| 目標 | 売上高原単位を2030年度 20%改善(2018年度比)

休業災害度数率*7と全労働災害度数率*8★



—休業災害度数率 —全労働災害度数率

女性従業員数と女性従業員比率・女性管理職比率*9



■女性従業員数(左軸) —女性従業員比率(右軸) —女性管理職比率(右軸)

※ 2023年度の見通しは2023年8月公表値

※1 CO₂以外に、メタン、一酸化二窒素を含む

※2 CO₂排出量は、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CO₂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)公表の最新年度の国別排出係数を使用

※3 淡水取水量は、工業用水、地下水、上水道の合計

※4 売上高原単位を算定する際には、連結売上高を分母に適用して算定

※5 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、国際連合が定めるGHS(Globally Harmonized System of Classification and Labeling of Chemicals)分類における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

※6 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

※7 休業災害度数率は、100万労働時間当たりの休業災害者数を示す(1月~12月で算出)。

※8 全労働災害度数率は、100万労働時間当たりの従業員休業と従業員不休業の全災害者数を示す(1月~12月で算出)。従業員は、社員、嘱託、パート、派遣社員を含む。2022年より保証対象

※9 各年度3月31日時点のデータ。国内グループ企業は、連結対象会社以外も含む。また自社以外に出向している従業員数を含む。管理職は、課長相当以上の役職を対象。2018年度と2019年度は51社、2020年度は41社、2021年度は43社、2022年度は49社を集計対象。海外グループ会社は、2018年度18社、2019年度と2020年度は19社、2021年度は22社、2022年度は25社を集計対象

Reforms for Profitability Improvement

収益性改善に向けた改革

- 20 「中期経営計画 2020-2022」の振り返り
- 22 収益性改善に向けた改革
 - 22 「収益性改善に向けた改革」の概要
 - 22 経営体制の変革
 - 24 複合成形材料事業
 - 28 アラミド事業
 - 30 ヘルスケア事業
- 32 CEO×社外取締役対談

「中期経営計画 2020-2022」の振り返り

長期ビジョンの実現に向けた成長基盤の確立期と位置づけた「中期経営計画 2020-2022」

(以下、前中計)では、1.機会創出、2.リスク低減、3.経営基盤強化を基本方針として、

ポートフォリオの変革およびキャッシュ創出力の拡大に取り組みました。

しかしながら、米欧拠点での生産トラブルや慢性的な労働力不足、中国の経済減速等の影響によるマテリアル事業領域における収益性悪化を主要因として、前中計で掲げた財務目標値はいずれも大幅な未達となりました。

基本方針

- 1 機会創出** ▶ 「3つのソリューション※」領域への投入資源を拡大し、社会課題への取り組みを加速
▶ 将来の収益源育成に向けた積極投資により、ポートフォリオ変革・キャッシュ創出力拡大を加速
- 2 リスク低減** ▶ 「環境リスク低減」の取り組みを強化し、気候変動を含む環境への影響を最小化
- 3 経営基盤強化** ▶ イノベーション創出基盤を強化し、事業機会創出を加速

※「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」

計数目標と2022年度実績

	2022年度目標	2022年度実績	2020-2022年度目標	2022年度実績
ROE	10%以上	-4.1%		
営業利益ROIC	8%以上	1.6%		
EBITDA	1,500億円	878億円		
● マテリアル	800億円	165億円		
● ヘルスケア	450億円	496億円		
● その他	250億円	217億円		
投入資源				
設備投資+M&A枠			累計3,500億円	累計3,577億円
研究開発費			累計1,100億円	累計980億円
D/Eレシオ			0.9(目安)	1.25
配当性向			30%	(当期純損失)

気候変動に対する目標と2022年度実績

	目標	2018年度実績		2018年度比
		(目標基準年)	2022年度実績	
自社グループCO ₂ *1排出量*2 (百万t-CO ₂)	2030年度	1.48	1.32*	11%削減
	2050年度			実質ゼロ実現
サプライチェーン(上流)CO ₂ 排出量*3 (百万t-CO ₂)	2030年度	2.89	2.57*	11%削減
	2050年度			
CO ₂ 総排出量*4 (百万t-CO ₂)	2030年度までに	—	5.03	—
CO ₂ 削減貢献量*5 (百万t-CO ₂)	2030年度までに	—	3.17	—

※1 CO₂以外に、メタン、一酸化二窒素を含む ※2 CO₂排出量は、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CO₂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LCA for Experts(GaBi)Database(Sphera社が運営)の原単位データを採用 ※4 CO₂総排出量は、スコープ1、スコープ2および、スコープ3のうちカテゴリ1(C1)(購入した製品・サービス)、C2(資本財)、C3(スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー活動)、C4(輸送、配送(上流))、C5(事業から出る廃棄物)、C6(出張)およびC7(雇用者の通勤)を対象に算出 ※5 当社製品によるサプライチェーン川下でのCO₂削減効果を算出したもの

事業戦略

	重点施策	主な成果	残された主な課題	
Strategic Focus (将来の収益源育成)分野	自動車向け複合成形材料	北米 ● テキサス工場稼働開始 ● 炭素繊維複合材料の拡販 欧州 ● 新規拠点をベースに欧州市場拡大 中国 ● マルチマテリアル化推進 ● 2工場を拠点に中国市場浸透	北米 ● 積極投資により北米最大のTier1サプライヤーの地位を強化 ● Toyota Motor North Americaのピックアップトラック「タンドラ」の新型モデルに採用され、テキサス工場で本格生産開始 欧州 ● フランス拠点でSMCの原料工場を新設し、北米と同様の自動車向け複合成形材料の一貫生産体制を実現 中国 ● 自動車向け複合成形材料の生産拡大	● 半導体不足、急激な原材料価格高騰、労働力不足に対し、販売価格改定、コストダウン、内製化、自動化の対応策を実施するも、カバーできず大幅赤字が継続
	航空機向け炭素繊維中間材料	北米炭素繊維新工場 ● 商業生産開始 ● 航空機認定取得 航空機新規プログラム獲得 ● 複数の新規大型プログラムの獲得 中間材料拡充 ● 最新鋭航空機向けエンジン部材拡販	北米炭素繊維新工場 ● 新工場立ち上げ、商業生産開始 中間材料拡充 ● 中間材料の新ブランドを展開 ● 次世代航空機エンジン部品に採用	● COVID-19に起因し、採用に向け進捗していた次世代航空機用途開発が大幅に遅延
	ヘルスケア新事業	● 革新的治療法の創出 ● 自立支援のための医療技術・サービスの提供 ● 機能性食品事業の拡大 ● 地域包括ケアシステム関連新事業創出	● 再生医療プラットフォームの構築 ● 2022年度 心・血管修復パッチ製造販売承認申請 ● 帝人ナカシマメディカル(株)が大塚グループのKISCO株式会社の脊髄および外傷(骨折)事業を買収等により事業拡大 ● 生菌の培養や製品化の高い技術を持つ株式会社目黒研究所の子会社化(現(株)帝人目黒研究所) ● 訪問看護師向けウェアメディア開設、入院調整業務支援サービスなどを展開する(株)3Sunnyの子会社化を通じた事業基盤の強化	● 埋込医療機器、機能性食品の製品ラインナップ拡充および海外を含めた販売拡大
Profitable Growth (利益ある成長)分野	アラミド	● 生産能力増強: 2022年度から量産開始 ● No.1サプライヤーの強みを活かした販売拡大 ● 軽量化素材による環境性能向上や循環型社会実現に向けた用途開発	● オランダでパラ系アラミド繊維の生産能力増強を実施 ● バイオ由来の原料を使用したパラ系アラミド繊維の生産技術を開発 ● パラ系アラミド繊維のリサイクル技術を開発	● 天然ガス価格高騰によるコストアップ、労働力確保難や生産不調、停電や火災の発生による生産量未達により、収益性が大幅悪化
	炭素繊維	● 航空機用途での増販 ● 一般産業用途での新規用途開発と増販	● ベトナムに新設したプリプレグ工場で商業生産を開始 ● 北米新工場の稼働による一般産業用途、スポーツ・レジャー用途での販売拡大 ● 航空機用途でCOVID-19以前の販売水準へ回復	—
	樹脂	● 成長産業用途(5G、自動運転・EV等)での付加価値品比率向上 ● 中国、アセアン市場での拡販 ● コンパウンド生産の増強	● 高付加価値品へのシフトにより安定収益確保 ● バイオマス原料を使用した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を実施	—
	繊維・製品	● 成長領域(グローバル衣料、モビリティ、環境、インフラ等)でのマーケット拡大 ● 脱炭素・循環型社会の実現に向けた環境配慮型ビジネスの拡大 ● 不採算取引の縮小や組織再編による基礎収益力強化	● 自動車関連部材、人工皮革、水処理フィルター等の売上堅調 ● 欧米・中国でのテキスタイル・衣料品の販売好調 ● ポリエステルリサイクルにおける新たな技術の開発 ● 構造改革による収益性の改善	—
	医薬品・在宅医療	● 地域密着型多職種チーム営業による拡販 ● 研究開発、生産、販売体制の最適化(生産性向上・コスト構造改革) 新薬上市、既存製品拡大大 ● 新薬上市 ● 医療機器のICT活用等による付加価値向上 パイプライン/技術の獲得 ● 革新的治療法・基盤技術の獲得	組織改革 ● 地域密着型多職種チーム営業遂行に向け18支店129営業所体制に再編 新薬上市、既存製品拡大大 ● 2021年度 糖尿病治療剤の販売権取得によりキャッシュ創出力を強化 ● 2020年度 下肢痙縮治療剤「ゼオミン」、2022年度 骨粗鬆症治療剤「オスタバロ」上市 ● ICT活用によるサービス拡充等への取り組み ● HOT・CPAPの国内トップレベルのシェアを維持 パイプライン/技術の獲得 ● lktos社とのAI創薬共同研究開始 ● 自社創業の早期導出 ● 新規医療機器の開発・獲得に向けた米国CVCへの出資	● 医薬品は、将来の収益に資する製品パイプラインの不足 ● 在宅医療は、新規製品・サービスの創出が未達
	IT	● 電子コミック事業のマーケティング強化 ● ヘルスケア事業における海外展開および新事業の立ち上げ ● サービス化および共創の推進	● 電子コミック事業が海賊版サイトの影響から成長基調に回復 ● 電子コミック事業およびヘルスケア事業での海外進出 ● 医療機関向けシステムの開発・販売に強みを持つ(株)メディカルクリエイティブ、クラウドコンピューティングの分野に強みを持つ(株)オルターブスの子会社化	● 電子コミック事業の利益ある成長と事業領域の拡大 ● ヘルスケア事業の業容拡大と新ビジネスの創出 ● サービス化の継続推進
セパレータ	● 電子機器向けの販売拡大 ● 車載用やそれ以外の用途での新規用途開拓	● リチウムイオンバッテリー用セパレータ「リエルソート」のスマートフォン向け販売量増 ● リチウムイオン二次電池に使用される溶剤系コーティングセパレータの製造に関する包括的ライセンス契約を上海エナジー社と締結	● コーティング技術のさらなる強化 ● 新規ビジネスの開拓	

※ ゼオミン®/Xeomin®は、Merz Pharma GmbH & Co. KGaA(独)の登録商標です。

「収益性改善に向けた改革」の概要

「中期経営計画 2020-2022」(以下、前中計)を終え、Strategic Focus分野における収益化の遅れや、Profitable Growth分野での収益性の悪化への対応が喫緊の課題であることが浮き彫りとなりました。さらなる収益性悪化を食い止めるべく、2023年度はこれらの課題に対する抜本的な対策に集中するため、「経営判断・実行の迅速化を促す経営体制への変革」と「複合成形材料事業、アラミド事業、ヘルスケア事業の課題3事業における収益性改善」を中心に、全社で構造改革を断行していきます。収益性改善策の進捗・成果を鑑みて、2024年に事業ポートフォリオの再構築、成長戦略を反映した次期中期経営計画を公表予定です。

帝人グループはこれまで幾度となく危機に直面しては、新たなビジネスに挑戦し、事業ポートフォリオ変革を進めてきました(PPOINT1、2)。2023年度は収益性改善をやり遂げ、過去の事業変革と同様、次なる成長に向けた基盤の確立を目指します(PPOINT3)。

長期ビジョン
未来の社会を支える会社
 具体化した長期ビジョン

- 地球環境を守る会社
- より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社

ポートフォリオ変革推移イメージ



経営体制の変革

外部環境変化にレジリエントに対応するために、経営判断・実行の迅速化を促す経営体制に

本社・事業の役割明確化

- ▶ 執行役員体制の再編による責任・役割明確化
 - ・CEOおよびコーポレート組織における管掌からなる「経営役員」と、事業を担当する「事業担当役員」へ
 - ・現状の執行役員・理事計30名を、執行役員15名体制に削減/理事の廃止
- ▶ 組織をCEO直轄に集約
 - ・機能管掌を統廃合するとともに、マテリアル/ヘルスケア事業領域の事業統轄制を廃止
 - ・事業本部をCEO直轄に集約し、組織階層をフラット化

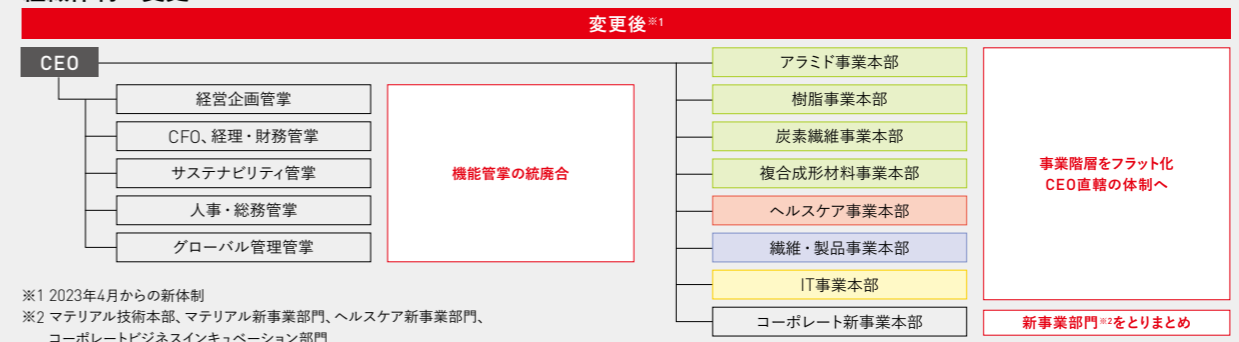
事業運営機能の強化

- ▶ CEO直轄の体制により、本社による事業戦略・計画の立案やモニタリング力を強化
- ▶ 事業本部長への決定権限のさらなる委譲、実行の迅速化とリスク管理を両立

本社機能の見直し

- ▶ マテリアル・ヘルスケア事業内の新事業組織をコーポレートが管轄する新事業本部へ再編・集約、将来に向けた協創によるイノベーション創出はコーポレートにて横断的に実施
- ▶ 全社戦略立案・実行機能を集約・増強するとともに、組織体制の変更と連動した本社スタッフの配置・規模の最適化 (2025年度固定費削減目標 40億円)

組織体制の変更



複合成形材料事業

これまでの取り組み

当社は、素材提供メーカーから脱却しソリューション提供型の事業体へと進化するため、より川下へ進出する戦略を推進し、「中期経営計画 2017-2019」から複合成形材料事業を将来の収益の柱として育成すべく、積極的に事業規模を拡大してきました。2017年1月に北米でコンポジット部品を自動車メーカーに長年供給してきたContinental Structural Plastics Holdings Corporation(CSP社、現Teijin Automotive Technologies NA Holdings Corp.(TAT-US))をグループ傘下に加え、北米における自動車向け複合成形材料のTier1

サプライヤーとしての地位を確立。自動車メーカーから直接課題を聞き出せる立場になることで、素材開発のみならず設計段階から車両開発に参画し、量産試作、生産まで一気通貫でのサービス提供が可能となりました。その後も欧州の複合成形材料メーカーの買収や中国の合弁会社の完全子会社化による展開地域の拡大や次世代技術開発センターの新設による技術開発体制の強化、設備の新設や新工場の立ち上げによる生産体制の強化など積極的な拡大投資を進め、その結果順調に売上高を伸ばしてきました。

事業拡大の流れ

2016年度	<ul style="list-style-type: none"> CSP社買収(米国) 	2021年度	<ul style="list-style-type: none"> グローバル展開している自動車向け複合成形材料事業の事業ブランドを「Teijin Automotive Technologies」に統合し、社名変更 TAT-USテキサス工場立ち上げ(米国)
2018年度	<ul style="list-style-type: none"> Inapal Plasticos社買収(ポルトガル) 	2022年度	<ul style="list-style-type: none"> TAT-US新規プログラム獲得による投資(米国) <p>※ GF-SMC: Glass Fiber-Sheet Molding Compound</p>
2019年度	<ul style="list-style-type: none"> Benet Automotive社買収(チェコ) Teijin Automotive Center Europe開設(ドイツ) 		
2020年度	<ul style="list-style-type: none"> Advanced Technologies Center開設(米国) GF-SMC*成形設備新設(チェコ) CSP-Victall社100%子会社化(中国) 		

北米を中心とし、欧州・日本でも事業を展開



現状の課題と対応策

一方、収益化の遅れが課題と認識される中、2020年度以降北米事業を中心として、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大をきっかけとした需要低迷に始まり、その後の回復期における慢性的な労働力不足、ウクライナ情勢や需給逼迫などによる原材料価格や物流費の高騰、半導体不足による顧客需要の減少、2022年度に起きた工場設備故障等の影響を大きく受け、本事業の収益性は大きく損なわれてしまいました。原材料価格の高騰に対しては

販売価格の改定により概ねオフセットできた一方で、労働力不足による生産性の悪化に対しては、コストダウン、外部委託していた塗装工程一部内製化、自動化設備の導入等の対応策を実施しましたが影響を補いきれず、2022年度まで大幅な赤字が継続しています。

そこで、抜本的な収益性の改善が必要と判断し、課題事業のひとつとして収益性改善に取り組むことにしました。

収益性改善計画のポイント

- ▶ 赤字からの速やかな脱却を最優先し、投資の絞り込みを行うとともに、高付加価値のプロジェクトが多い北米事業の収益性改善余地を徹底的に再検討
- ▶ 北米における約130項目の改善策を新たに作成し、現場レベルへの落とし込みを完了、**2023年度に130億円の営業利益改善を目指す**

北米の収益性改善分野	改善アクション概要	改善額(億円)
販売	<ul style="list-style-type: none"> 低採算プログラム撤退 原材料価格以外の増分コスト分の販売価格改定再交渉 	50
購買	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー交渉/変更、提案依頼・入札プロセス見直し 購買集中化 	15
生産	<ul style="list-style-type: none"> ベストプラクティスの横展開、在庫・物流最適化 キャパシティ有効活用を目的とした拠点統合、部分撤退 	65
2023年度収益改善額合計		130

北米事業 営業利益イメージ (億円)

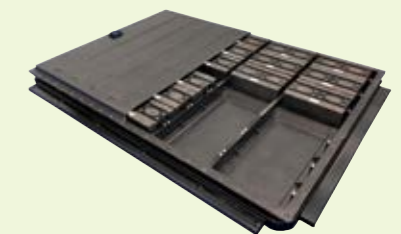


- ▶ 北米の改善策の成果が認められない場合は、事業売却等の可能性も含め、事業継続是非を判断
- ▶ 欧州・中国・日本の拠点は**売却や撤収も視野に入れ、選択と集中**を行う(2023年8月に中国事業からの撤収を決定)

PICK UP 電気自動車向けマルチマテリアルバッテリーボックスの開発

脱炭素社会の実現に向けて、自動車業界では電動化の動きが活発化しています。電気自動車に使用されるリチウムイオンのバッテリーは、衝撃で発火しやすいため、バッテリーを収めるボックスには、軽量化だけでなく、高い安全性が求められます。当社は、軽量かつ高い耐火性を持つシート状の成形材料である難燃Sheet Molding Compound(SMC)を自社開発し、金属フレームと組み合わせたバッテリーボックスを自動車メーカーに提案しています。このバッテリーボックスは、複数の材料を組み合わせることで最適な構造設計とすることで、衝撃・火災・水没等の過酷な条件においても高い安全性を確保しながら、従来の金属性バッテリーボックスから大幅に軽量化することに成功しました。

今後も、SMCの特性を活かし、自動車のみにとどまらず幅広い用途への展開を目指していきます。



本部長メッセージ

「中期経営計画 2020-2022」の振り返り

「中期経営計画 2020-2022」では、売上高を年率10～15%伸ばすという目標を掲げ、売上規模の拡大に取り組んできました。その結果、CSP社(現 Teijin Automotive Technologies NA Holdings Corp.(TAT-US))を買収した2017年から売上高を倍以上に伸ばし、自動車向け複合成形材料分野において北米でトップシェアのTier1サプライヤーへと急速な成長を遂げたことは大きな成果です。一方で、本来売上規模の拡大に伴って対応すべき労働力、設備保守、物流チェーン等の強化が遅れたことで、2020年以降の急激な外部環境の変化に耐えられず、特に収益の核となる北米事業で深刻な収益性の低下を招いたことは大きな反省点です。北米事業は収益面、体制面ともに複合成形材料事業の柱となるべき事業であるため、現在取り組んでいる「収益性改善に向けた改革」(以下、本改革)の結果が複合成形材料事業存続是非の判断につながるという強い覚悟で取り組んでいます。

「収益性改善に向けた改革」の取り組み

北米事業の収益性低下の最大の原因は、本来であれば収益の基盤となるはずの強みが外部環境の激変により発揮できなくなり、悪循環が起きてしまったためだと考えています。例えば、労働力確保の面では、北米拠点は良質な人財を柔軟に、かつ比較的リーズナブルなコストで確保できることが強みでしたが、COVID-19により労働市場の前提が変わり、これらの強みが発揮できなくなってしまいました。そして、同様のことがサプライヤーやお客様との関係、生産等、多くの分野で起こりました。本来の強みをひとつひとつ取り戻し、さらに成長ドライバーとして強化するための打ち手が、本改革で策定した約130項目の施策です。例えば、販売施策の一例として価格改定に取り組んでいます。これまで、業界では

契約で決められた価格を改定する商慣習がありませんでした。そこで、当社とお客様双方にとっての最大の便益は、注文に応じた品質と数量を必要なタイミングで提供するというサプライヤーとしての供給責任を今後も果たし続けることであることを丁寧に説明し、価格改定にご理解をいただけるようになってきています。これは最大の成果のひとつだと考えています。購買施策の一例として、これまで梱包材のような副資材については、アメリカでは国土が広い工場ごとにローカルのサプライヤーから選定して安いものを購入するのが良いという考え方があったのですが、流通の発達により集中購買の方が工場ごとに購入するよりも安い場合があり、アメリカ全土とはいわないまでも、あるエリアごとの集中購買の検討を実施しています。また、生産施策の一例としてベストプラクティスの横展開の取り組みがあります。もともと、北米事業では工場ごとの独立採算制を重視する文化があり、ある工場の良い事例が他の工場に浸透していくスピードが比較的遅いという側面がありました。例えば、設備のメンテナンスは生産性を維持する上で非常に重要であるものの、忙しい工場では少し疎かになっていて、それが原因で設備故障や生産性悪化を招いているケースがありました。一方で、きちんとメンテナンスが行き届いた生産性の高い工場もあり、このような好事例を分析して、横展開を進めています。このように、販売、購買、生産の各分野で着実に収益性改善の施策を進めていきますが、一方で、モノを供給するTier1サプライヤーとしての責任は今後もしっかり果たすことをお約束したいと考えています。お客様との信頼関係もわれわれがこれまでに培った大切な強み、財産と考えていますので、増分コスト分の販売価格改定や低採算プログラムからの撤退については、お客様のご理解を得ながら適切に検討を進めていきます。

また、マネジメントの強化にも取り組んでいます。現在は、私自身が1年の半分近く北米に滞在し、頻りに現地へ足を運び、直接対話する機会を多く設けています。現地では収益性改善を必ず達成するという意思を互いに共有し、ひとつのマネジメントチームとして意思の統一がとれた強い体制づくりをしています。また、米国マネジメント層で構成されたチームが、各施策の進捗のモニタリングを行っています。各拠点で遅れのある施策があれば、彼らが拠点に赴き、1週間も2週間もプロジェクトが解決するまで帰ってこないこともあります。徹底的な問題解決に取り組んでおり、効果は着実に始まっています。現地でも、帝人の本改革の中で、最大の成果を上げたいというモチベーションが高まっており、帝人とTATが一体となって施策に取り組んでいると考えています。このようにTATのカルチャーは変わり始めています。今後もこの取り組みを継続し、収益性改善をやり遂げます。

長期的に目指す方向性

収益性を改善しないと将来はないという強い覚悟を持って進めています。その先にある自分たちがやりたいことを思い描こうと、私は各拠点のマネジメントメンバーに話しています。これまで複合成形材料に求められる価値は、強度や軽さ、美しい外観等の機能性でしたが、製品価値を構成する大きな要素としてサステナビリティへの貢献が求められるようになってきています。単に環境負荷を低減するだけでなく、より積極的に環境に貢献するために自分たちに何ができるのかを考えていく事業体になろうとしています。まずは環境先進国の多い欧州においてそのチャレンジは始まっています。EV車のバッテリーボックス等、複合成形材料が、安全性や耐久性、リサイクルなどで貢献できる製品・サービスの開発に取り組めます。過去に例のないまったく新しい取

り組みではありますが、欧州で先行するサステナビリティの取り組みを収益性のあるビジネスとして育成・拡大し、その後圧倒的シェアを持つ北米へもその取り組みを横展開することで北米での競争力をさらに強化することも考えています。当社は世界のOEMに対して相当量の複合成形材料を提供しているリーディングカンパニーですので、当社のサステナビリティの取り組みはリアリティのあるプロジェクトとして、社会に受け入れられる土壌は整いつつあると考えています。

新たなビジネス育成のためにも、まずは足元の収益性改善をいち早く達成し、世界にも類を見ないサステナビリティの取り組みを加速して「未来の社会を支える会社」である帝人の中心的事業への変革を成し遂げます。



成形工程に導入された自動化設備



秋吉 正高

帝人グループ執行役員
複合成形材料事業本部長

アラミド事業

これまでの取り組みと現状の課題への対応策

アラミド事業では、1971年に耐熱性のメタ系アラミド繊維「テイジンコーネックス」、1987年に高強力のパラ系アラミド繊維「テクノーラ」の操業を開始しました。2000年にはオランダのAcordis社からパラ系アラミド繊維「トワロン」関連事業を買収し、Teijin Twaron B.V.（現在のTeijin Aramid B.V.）として事業をスタートしました。その後も旺盛な需要を背景に増設を繰り返し、高成長を続けてきました。

「中期経営計画 2020-2022」でも、安定的なキャッシュ創出の柱としての着実な成長を目指し、生産設備の増強を

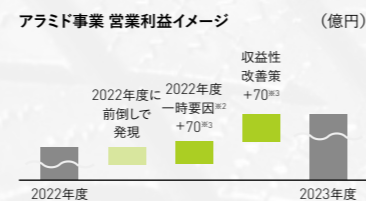
実施しました。設備増強後、2022年度から本格的な量産開始を目指しましたが、大型定修からの立ち上がりの不調、工場の停電や原料工場の火災による生産休止などの度重なる生産不調に加え、労働力不足により生産性が悪化し、生産設備増強の効果を発現させることができませんでした。さらに、天然ガス価格の高騰も重なり、収益性が悪化しました。

そこで、期待していたキャッシュ創出力を確保するため、課題事業のひとつとして収益性改善に取り組むことにしました。

収益性改善計画のポイント

- ▶ レジリエントな事業へ変革すべく以下の対策の実行を最優先し、2023年度で将来の収益性回復に目途をつける
- ▶ 改善策の実現に必要な投資に優先配分する

生産性改善	工場火災からの早期回復、既増設ラインの生産安定化、紡糸工程を中心としたさらなる自動化※1・デジタル化による生産革新
天然ガス価格高騰	欧州域外からの原料調達、生産拠点分散検討 調達価格の安定化（先物予約の実行等）
増産／増販	設備能力増強の効果を早期に発現



※1 2024年から稼働開始予定 ※2 原料工場の火災影響等
※3 2023年2月公表値

アラミド事業の強みと目指す方向性

当社は、パラ系アラミド繊維市場において世界シェア第1位の企業であり、原料からの一貫生産によるコスト競争力と高い品質により、マーケットリーダーとしての地位を確立しています。さらに、持続可能なソリューションやサプライチェーン構築の先駆者として環境貢献に取り組んでいることも当社の強みとなっています。

今後は、生産能力増強の効果を発現させ増産、増販することでコスト競争力をさらに上げて、市場における地位の堅持・強化を図ると同時に、軽量化素材による環境性能向上や循環型社会実現に向けた用途開発により、さらに販路を広げていきます。また、製品のリサイクル技術の開発、パートナー企業とのリサイクルシステム構築によるリサイクル品の販売促進、リサイクル原料の活用を含む循環型ビジネスの確立等による高付加価値化にも取り組み、競合他社との

差別化を進めます。現在、2050年までに再生可能エネルギー100%化および石油由来原料からの脱却を目指すという目標を設定し、主力製品であるパラ系アラミド繊維「トワロン」の生産段階におけるエネルギー効率の向上や再生エネルギーへの転換、バイオ由来原料への転換を進めています。2021年には、「トワロン」が使用された最終製品を回収・リサイクルし、バージン品とほぼ同等の性能を持つ再生繊維を生産する技術の開発に成功するなど、取り組みは着実に進んでいます。

将来は、完全循環型のアラミドバリューチェーンの構築を目指し、パートナー企業や顧客企業との連携を強化しながら、アラミド繊維が含まれる多様な用途の最終製品の回収・リサイクルを進めていきます。

本部長メッセージ

「中期経営計画 2020-2022」の振り返り

「中期経営計画 2020-2022」では、旺盛な需要に対応するため、生産設備の増強を実施し、生産能力を25%以上引き上げました。しかし、度重なる生産休止や生産不調で設備増強の効果を発揮できず、当社の主力製品であり収益の要である「トワロン」の販売量が減少したことにより、売上高、収益ともに期待した成果は得られませんでした。また、原材料価格や天然ガス価格の急騰による生産コストの大幅な増加も収益性の低下に大きく影響しました。原燃料価格上昇に伴う増分コストについては、販売価格改定を進めましたが、すべてを補うまでには至りませんでした。

「収益性改善に向けた改革」の取り組み

アラミド事業はこれまで、オペレーショナルエクセレンスに大きな重点を置き、圧倒的な品質、コスト競争力という優位性につなげてきました。近年発生した生産不調や工場火災を重く受け止め、安全の重要性を改めて肝に銘じるとともに、「収益性改善に向けた改革」(以下、本改革)では、かつてのオペレーショナルエクセレンスを取り戻すための取り組みに注力します。

現在アラミド事業内では、安全管理体制強化のための取り組みを進めており、社員および工場で働く皆さんの安全意識を高め、安全な作業方法について改めて周知徹底するとともに、日本からの支援を受けながら、安全管理の方針や体制づくり、規律の強化、安全訓練を実施しています。また、さらなる自動化が進められている紡糸工場についても、工場内での安全・安定操業に注力しています。この取り組みにより、雇用の増加、傷病発生率の低下などの効果が始まっています。

天然ガス価格の高騰については、使用量の一部についての先物予約の実行、エネルギーサーチャージの設定による販売価格改定等によりコスト増加リスクの低減を図っています。また、2020年以降取り組んできたデジタルトランスフォーメーションにより、デジタルを活用した全社的な意思決定プロセスの改善、生産効率の向上も進めています。

度重なる生産不調により、安定供給というメーカーとしての責任を果たすことができず、市場におけるシェアを低下させてしまったことを真摯に反省し、お客様からの信頼を

取り戻すとともに、失われたシェアの回復を目指します。生産能力の回復・拡大に全力で取り組むことで、本改革を必ず達成し、アラミド事業を再び成長軌道へと戻していきたいと考えています。

目指す方向性

これまで私たちは、帝人のアラミド事業のブランド力強化のため、サステナビリティやサーキュラーエコノミーなど環境貢献投資に重点を置いてきました。サステナビリティへの貢献により競合との差別化を図っていくという戦略は依然として有効であり、今後もこの方向性は変えず、取り組みを一層強化していく考えです。

自動車産業では電動化に伴い軽量化と低炭素化が求められているとともに、タイヤにおけるアラミド繊維への需要も高まっています。防衛産業は安全性により多くのコストを払うようになっているほか、光ファイバー市場では引き続き第5世代移動通信システム(5G)への移行が進んでおり、いずれの業界においてもアラミド繊維の需要は今後も旺盛であると見ています。さらに、洋上風力発電所や深海電力ケーブル等、急速な成長が期待できる新しい市場における需要の取り込みも狙います。

安全性、省エネルギー、軽量化、メンテナンスフリー、快適性が求められる潮流は依然として強く、これらのニーズをすべて満たし得るアラミド繊維は、今後、より一層重要な役割を担うことになることを確信しています。社会から求められるこれらの特性に加え、生産過程における再生エネルギーへの転換、原料の非石油化やアラミド繊維を使用した最終製品の回収・リサイクルによる再生繊維の生産など、製品のライフサイクル全体を通じた低炭素化への取り組みを進めることで、市場における主導的地位を強化していきます。

Peter ter Horst

帝人グループ執行役員
アラミド事業本部長
Teijin Aramid B.V. 社長



ヘルスケア事業

これまでの取り組み

帝人が多角化と新規事業への参入を進めていた1970年代、ポリエステル原料の合成を通じて培った合成技術を活用でき、長期的な高成長・高収益が期待できる分野として、トップの強いリーダーシップのもと、1973年に医薬事業が本格的に始動しました。その後、「ベニロン」「ワンアルファ」「ポナロン」「フェブリク」など、大型新薬を続々上市し、医薬事業の躍進につながりました。在宅医療事業では、1970年代から研究開発を行ってきた酸素富化膜装置は国産第1号の膜型酸素濃縮器として1982年に販売が開始され、1985年には在宅酸素療法(HOT)の保険適用が認められたことで、需要が急速に拡大しました。使用期間に応じた料金負担とするレンタル方

式や全国・24時間のフォロー体制等、患者さんや医療従事者に寄り添ったビジネスモデルを構築することで事業化に成功し、日本におけるパイオニアとして慢性呼吸不全の在宅療養「在宅酸素療法」の道づくりに貢献しました。事業の拡大とともに、コンタクトセンター、訪問看護ステーション、災害対応支援システム「D-MAP」等の事業基盤も強化することで安心・安全を提供、患者さんや医療機関を支えています。また、HOTで培った在宅酸素フォロー体制を利用し、2000年にはSAS(睡眠時無呼吸症候群)領域も事業化に踏み切り、現在ではSAS事業も在宅医療事業のひとつの柱になっています。

現状の課題への対応策と目指す方向性

「中期経営計画 2020-2022」では、安定的な収益を生み出す医薬・在宅医療分野を強化することでキャッシュを創出しながら、同時に、次世代成長領域での事業育成に取り組みました。

主力医薬品である痛風・尿酸血症治療剤「フェブリク」の後発品が2022年6月に参入することでヘルスケア事業の収益は大きく低下することが想定される中、組織変革やコスト構造改革に加え、2021年4月には武田薬品工業株式会社からの糖尿病治療剤の販売移管によりキャッシュ創出力強化の対応策をとったものの、急激な収益低下を埋めるには

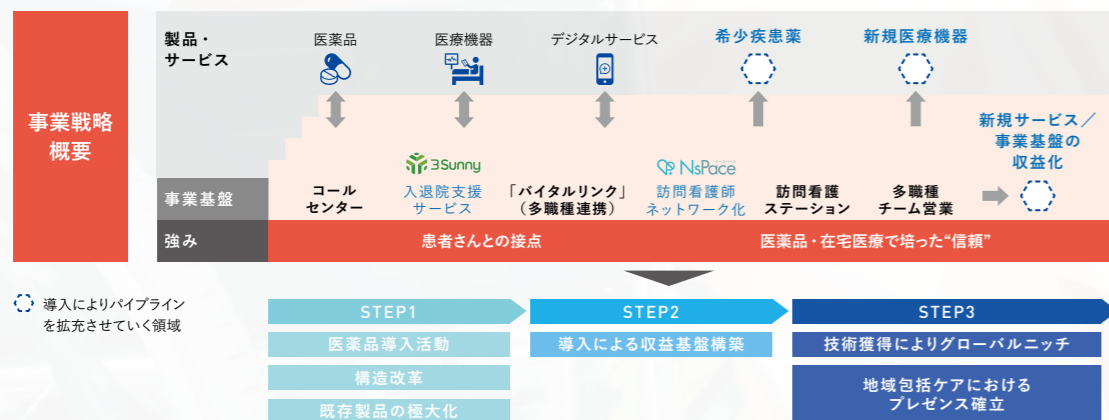
至りませんでした。また、次世代成長領域でも、小規模な事業を複数立ち上げることはできたものの、想定していた規模への成長を見込める状況には至っていません。

このような状況を受けて、在宅医療事業を中心に培ってきた独自の事業基盤(P.46「健康で、安心・安全な社会の実現に向けて」参照)という強みを活かした新しい事業の方向性を定め、希少疾患・難病などの領域での医薬品導入と事業環境変化を踏まえた構造改革を中心とした収益性改善に取り組むことにしました。

収益性改善計画のポイント

▶ 国内トップシェアの在宅医療事業で培ってきた事業基盤を、より支えを必要とする医薬品(希少疾患/難病領域等)に活用する

▶ 必要な機能別リソースをゼロベースで見直し、2023年度に抜本的な固定費削減の実行に目途をつける(2025年度固定費削減目標50億円)



本部長メッセージ

「中期経営計画 2020-2022」の振り返り

「中期経営計画 2020-2022」(以下、前中計)では、医薬・在宅医療の強化と新事業の創出を両輪として取り組みを進めました。医薬・在宅医療では、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)による訪問規制で営業活動の制限が継続される中、eプロモーション強化やコスト削減等に取り組む一方で、感染対策を徹底しながら、医薬品の安定供給や在宅医療サービスの提供継続に尽力しました。2022年6月の「フェブリク」の後発品参入による収益低下対策として、糖尿病治療剤の販売移管によりキャッシュ創出力の一部をカバーするとともに、骨粗鬆症治療剤の上市、自社創製低分子化合物の早期導出、在宅持続陽圧呼吸療法(CPAP)用治療剤の販売拡大などの成果はありましたが、今後のパイプライン不足が大きな課題として残りました。新事業では、地域包括ケアシステム関連サービスの一環として入退院支援システム事業の取得や訪問看護師向けウェブメディアの立ち上げ、プロバイオティクスや埋込医療機器関連企業の取得など、新事業の立ち上げという点では成果があったものの、大型M&Aが実行できなかったことなどが大きく影響し、成長の加速が課題になっています。

新たに目指す方向性

前中計策定時から状況が大きく変化した現在、当初描いていた形での長期的な成長は達成困難な状況と認識し、当社の強みを改めて見つめ直し、成長の方向性を見直しました。私たちの特徴は、医薬品と医療機器の両方を持っていることですが、その中でも私たちの強みは、医療機器の提供を通じて患者さんと直接接点を持つことにより築いてきた医療従事者や患者さんとの信頼関係とサポート力(事業基盤)です。医薬品・医療機器の営業、在宅ケア職、看護師、臨床検査技師を含む多職種チーム、コンタクトセンターや訪問看護ステーションなどは、患者さんや医療従事者だけではなく、ご家族も含めたトータルケアを提供しています。これまで主に医療機器に活用してきたこの事業基盤は医薬品にも活用可能です。希少疾患・難病領域は多くの製薬メーカーも重点領域としていますが、患者さんやご家族、医療従事者へのサポートが必要な疾病も多く、当社独自の強みは大きな優位性になる領域だと考えています。今後は、こういったより支えを必要とする疾病領域に焦点を絞って製品

を導入することで、パイプラインを拡充していきます。そして、医薬品・医療機器の販売だけではない唯一無二のトータルヘルスケアソリューションの提供を目指します。

「収益性改善に向けた改革」の取り組み

現在すでに希少疾患・難病領域での導入活動に取り組んでいますが、新事業の育成も含めてすぐに利益に貢献する状態ではありません。「フェブリク」の売上低下という厳しい時期を乗り切るため、構造改革による目指すべき方向性に最適な組織への変革など、2025年度までに50億円のコスト削減に全力で取り組みます。

組織変革として、2023年4月から新たな事業開発体制での事業活動を開始しています。2023年6月にはアクセリード株式会社と創薬研究に関する合併会社設立の契約を締結し、新薬開発の効率化や迅速化への取り組みを加速しています。営業・本社部門についても組織再編を検討しており、構造改革は着実に進行しています。

社員の皆さんが正しく危機感を持ち、変革しなければならないという意識を持てるよう、私自身が率先して取り組む姿を見せるとともに、直接話をする機会を設け、「より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社」という目指す姿を共有し、志を同じくして大きな変革を実現していきたいと考えています。

今後の取り組み

現在は国内に事業の比重を置いているが、今後の国内医療市場のマイナス成長を鑑み、海外展開に挑戦することでより大きな成長を目指したいと考えています。海外においても、より支えを必要とする医薬品(希少疾患・難病領域等)に焦点を絞ってトータルヘルスケアソリューションを提供するという方向性は変えず、現地企業との提携など、海外展開の方法を模索していきます。新たに目指す方向性における実績をいち早くステークホルダーの皆様にお見せできるように、地道に取り組むを進めていきます。

種田 正樹

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



「収益性改善に向けた改革」の 策定背景と次なる成長への課題

2023年2月に発表した「収益性改善に向けた改革」の策定に至るまでの経緯や取締役会における議論、成長回帰に向けた今後の課題について、大西社外取締役と内川CEOが意見を交わしました。
(2023年5月開催)

「収益性改善に向けた改革」の策定に至る経緯

大西 「中期経営計画 2020-2022」(以下、前中計)は「中期経営計画 2017-2019」(以下、前々中計)で固め切ることができなかった成長基盤の確立をテーマとして始動しました。しかし、前々中計からの積極投資により撒いて

きた成長の種をいざ芽吹かせようというタイミングで新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が流行し、特にマテリアル事業領域で大きな打撃を受けました。近年の収益性の低下はCOVID-19をはじめとした外部要因の影響が大きいのは確かです。

一方で、必ずしも外部要因の影響だけではなく、順風満帆な状況では気づけなかった構造的な弱さが顕在化した結果であるとも感じています。厳しい事業環境への対応でオペレーションに余裕のない状態が続いたことは事実ですが、何かひとつ問題が起きると立て直しの時間がかかり、ずっと尾を引いてしまうような状況が度々発生しました。そのため、取締役会としても、このまま次期中期経営計画(以下、次期中計)を策定するよりも、一度立ち止まった方が良いのではないかとこの雰囲気になっていました。取締役会議長として、見直しが微調整で済むのか、抜本的改革が必要なのか見極めなければならないと考えていたところに、執行側から提案された対策が、今回の「収益性改善に向けた改革」(以下、本改革)でした。

提案が1年という短期で期限を切った対策であったこと、経営体制の抜本的な変革が盛り込まれていたこと、この2点が、取締役会が本改革を決裁した大きな理由です。従来の経営体制よりも階層を薄くすることで責任の所在を

極めて明確にすること、さらに、1年で収益性の改善をやり切るという点に、大きな熱量を感じました。

内川 執行に携わっていると視野が狭くなりがちの中で、「収益性低下の原因は必ずしも外部要因による影響だけではないのではないか」という指摘を社外取締役の皆さんから繰り返し受けてきました。そのことが、収益性低下の外部要因と内部要因、収益性低下の中においても積み上げてきた成果についてファクトベースできちんと確認した上での対策検討につながりました。

本改革では、前中計策定時の前提の変化や、自ら起こした工場でのオペレーションの問題点をしっかりと見直さなければいけません。6年にわたって取り組んできた成長基盤の確立は、一部の施策は順調に進められたものの、大西さんのご指摘の通り「確立」までは至らなかったことを経営者として認め、まずは収益性改善に向けた1年の改革を実行することで再出発するんだという決意をグループの全員に示したいと考えました。



大西 賢

独立社外取締役

1978年、日本航空株式会社入社。株式会社日本航空インターナショナル取締役社長などを経て、2011年に日本航空株式会社代表取締役社長、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。

内川 哲茂

代表取締役社長執行役員 CEO

この方針については、実は執行側の中でも賛否両論あり、全会一致で取締役会に提案できた訳ではありません。大西さんに取締役会で執行側の取締役全員が発言することを促していただいたので、賛否両者ともに意見表明をした上で納得して決裁に至ることができました。このプロセスを経たからこそ、最終的には経営陣全員が同じ方向を向いて戦うことのできる強いチームになったと思います。

経営体制変革の狙い

大西 経営体制変革の狙いは、アカウントビリティの明確化に尽きます。従来は経営体制が重層化しているために、責任の所在が明確でないと感じることがありました。しかし、今回の変革によって階層が取り払われたため、何が誰の責任なのかということが大変明確になりました。

また、なるべく階層を少なく、短い情報伝達ラインで指示系統を明確にすることで、素早い意思決定と迅速な実行が可能になるとともに、途切れることなく現場の意見を吸い上げることができます。今回の経営体制変革は、収益性改善に向けてやるべきことを徹底的かつ迅速に実行すべきタイミングにある今の帝人に大変フィットしていると思います。

これまでの経営体制から激変することになりますし、執行役員の方々は責任が明確化し、現場の問題に対して即時かつ細やかな対応が求められるため、大変な1年になるとは思いますが、ぜひやり切っていただきたいです。

内川 前中計期間中は、想定しなかった事態が毎年のように起こりましたが、何か問題が起きた際の対応が遅く、組織力が脆弱になっていると感じていました。そのため、階層を少なくしてスモールチームにすること、CEOからの責任・権限の委譲を行うことで、迅速かつ柔軟に意思決定ができる強いチームにしたいという思いで経営体制の変革を決めました。

大西さんのおっしゃる通り、責任を担う側は大変ですが、6人の経営役員と9人の事業担当役員全員が、自分の責任範囲を全力で守って計画を死守する。そして、収益性の改善を必ず実現するという覚悟を社内外に示し、やり遂げたいと考えています。

2023年4月に体制が変わってからさほど時間は経っていませんが、実際に各事業本部と本社間の情報のシェアが迅速になるとともに、経営のPDCAサイクルも格段に速くなりました。もちろん、これは体制の変革だけでなく、従業員の頑張りがあったことです。例えば、収益性により直結する重要KPIを期初に設定し直し、その進捗と合わせて、本社側への実績の速報性を高めることで、早期に改善指示が出せるようになりました。また、それにより毎月中旬の経営会議では対策案の議論もより踏み込んで行えるようになってきました。

一方で、CEOからの責任・権限の委譲も同時に行ってきたので、各事業本部のトップが意思決定する場面も増え、迅速な意思決定が可能になりました。お互いの責任範囲を明確に分担したので、私が一極集中で細かなことまですべて決めるということもありません。

会社全体の意思決定のスピード、そして柔軟性が高まっていると感じています。

大西 実際にとり締り役員へ上がってくるレポートの形式も変わりましたし、単なる月次報告に割く時間も圧倒的に少なくなってきました。これまでは、毎月開かれる取締役会で前月の月次実績について議論していました。最近では、前月の月次実績に対して実行中の対策と当月の見通しがきちんと書かれているので、施策の進捗や収益性の改善度合いに合わせた議論に時間を割けるため、即時手を打っていけるようになってきています。

内川 執行側としては、結果に対して次々に対策を打って経過を報告していかないといけないため、かなり緊張感を持って業務にあたっています。

事業ポートフォリオ改革の議論

内川 本来であれば、たとえ本改革を断行するにしても、同時に、未来に向けた道筋を示すべきでしょう。私自身、企業は未来に向けて成長してこそ、人やお金が集まってくるものだと思いますし、取締役会でもご指摘を受けました。次期中計の発表に期待していた従業員や投資家などステークホルダーの皆さんをがっかりさせたと認識しています。

そのため、「1年後に必ずポートフォリオ戦略や成長戦略も示す」という宣言を行いました。1年で改革をやり遂げ、基礎収益力が備わっている会社だということを改めて示した上で、中長期戦略を打ち出したいと考えています。経営役員と事業担当役員を明確に分けたのも、未来に向けた道筋を検討する経営役員と本改革をやり切る事業担当役員という、役割を明確に分けるためです。

大西 投資家の皆さんがポートフォリオ改革についての議論を求めるのは当然のこととして受け止めています。われわれ社外取締役もポートフォリオ改革についての議論は必須と考えていたため、なぜ本改革の中でポートフォリオ改革の道筋を示し切れないのかというところに議論が集中しました。

議論を交わしていくうちに、マテリアル事業領域とヘルスケア事業領域では、置かれている状況がまったく違うことを改めて理解しました。ヘルスケア事業領域は、長年パイプライン拡充のために思考し、ようやく方向性を見出した段階ですが、マテリアル事業領域は成長に向かうタイミングでつまづいてしまったため、これから方向性を考える段階だったのです。そのため、現時点で帝人全体としてのポートフォリオについて道筋を示すことは時期尚早であり困難であるという結論に至りました。

もちろん諦めたわけではなく、あくまでも本改革期間を経て、あるべきポートフォリオを示すということです。

内川 長期戦略についてもポートフォリオ改革についても、ずいぶん議論して複数のシナリオを用意しました。しかし、収益性の改善がおぼつかない中で、いずれかのシナリオを選んでしまうのは、却って信頼を損ねることにつながるだろうと取締役会で結論づけました。

成長への回帰に向けて

大西 帝人が再び成長するためには、ポートフォリオ戦略や成長戦略はもちろん大切ですが、私としては、もっと根本的な部分として、企業文化を変えることが最も重要な課題ではないかと感じています。帝人という会社は全体的に大人しいというか、静かな印象を受けます。何事もルールがしっかり決まっていることもあってか、ルール通り

にことを運ぼうとする傾向が見てとれます。それ自体は悪いことではないですが、これまでとは比べ物にならない速さで変わろうとしている今、既存のルールに疑問を持ち、行動を起こすような人がもっと出てきてほしいと願っています。

帝人は人財戦略の柱のひとつとして多様性を推進していますが、ただ多様な人財を揃えるだけでは何も起こりません。大切なのは、多様な人財が「共感」できる軸があること。そして、その軸を起点に「このままではまずいんじゃないか、おかしいんじゃないか」と従業員同士がさまざまな「摩擦」を起こすことができる企業文化を作り上げること。それが、帝人を大きく変えるための原動力になるのではないかと思います。企業が変わるということは決して簡単ではありませんが、それができなければ破綻し、多くの仲間を失ってしまう可能性があることを、私は身をもって知っています。帝人にとってまだ手をつけられていない部分だからこそ、大きな可能性が残っているのではないのでしょうか。

内川 私も、まさに大西さんと同じことを考えていました。帝人の戦略や計画は高いレベルにあると思いますが、実行力が伴っていないことが大きな問題です。経営体制の変革もその対策を意図していますが、さらに実行力を高めるのに特に重要な要素は、パーパス、つまり大西さんのおっしゃる「共感」だと私は考えています。帝人という会社が何のために存在するのか。そして、自分たちは何のために頑張っているのか。このことを全社で議論し、従業員の皆さんと合意するというプロセスを経た上で、全従業員が同じ方向を向いて一丸となることが、計画実行を支える原動力になると思います。

全員が共感できるパーパスをグループ全体で共有できれば、次期中計は必ず成功すると信じています。逆に、どれだけ素晴らしい計画を作っても、そこが上手くいかなければ結果はついてこないと思うので、パーパスの策定はポートフォリオの議論を重ねることと同じくらい重視して取り組んでいきます。

Our Value Creation



帝人グループの価値創造

- 38 帝人グループの歩み
- 40 培ってきた強み
- 42 価値創造モデル
- 44 帝人グループのマテリアリティ
- 47 帝人グループのイノベーション
- 48 事業概況

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、顧客や患者さんの困りごとに真摯に向き合い、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、人々の健康で快適な暮らしの実現に向けて成長を続けてきました。今後も「地球環境を守る会社」、「より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社」となることを目指し、新たなソリューションを提供していきます。

1918-1960年代

レーヨンからグローバル合成繊維メーカーへ

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



1920年代の工場全景



ポリエステル繊維「テトロン」

1970-1980年代

基盤技術を活かし、新たなビジネスへの挑戦

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



活性型ビタミンD₃製剤

在宅酸素濃縮器

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



パラ系アラミド繊維「トワロン」



熱可塑性CFRPコンセプトカー



炭素繊維「テナックス」

2010-

構造改革による収益性の確保、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で事業構造改革を、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、安定的な収益力の確保を達成しました。

その後、「中期経営計画 2017-2019」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。「中期経営計画 2020-2022」では、マテリアリティとその取り組み方針を明確化し、2030年の目指すべきポートフォリオへの変革に向け、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包括的なヘルスケアサービスの提供・創出に取り組みましたが、十分な基盤を確立することができませんでした。

2023年2月に公表した「収益性改善に向けた改革」では、課題3事業と定めた複合成形材料、アラミド、ヘルスケアにおいて単年度での収益性改善の実現を目指しています。2024年に公表予定の次期中期経営計画にて、目指すべきポートフォリオへの変革の道筋を示すことができるよう、検討を進めています。

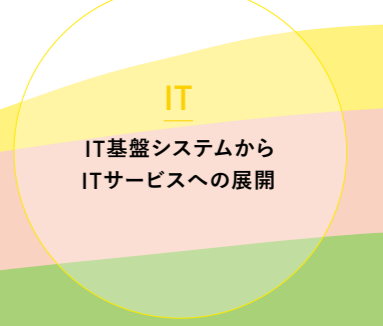
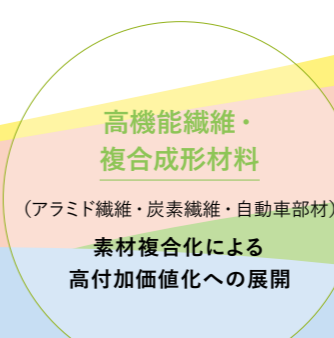


炭素繊維中間材料使用 Airbus A320neo



自動車向け複合成形材料使用
トヨタ モーター ノース アメリカ株式会社
「タンドラ」

事業ポートフォリオの変遷イメージ



社会のニーズの変化(Quality of Lifeの向上)
▶ 「製品」や「量」の充足ニーズ
(天然素材からManmade素材への代替)

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

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

1918 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2023

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。

時代の変化を捉えたポートフォリオ変革力

社会のニーズを先取りし、未来の社会を支える新たなビジネスモデルの確立に挑む

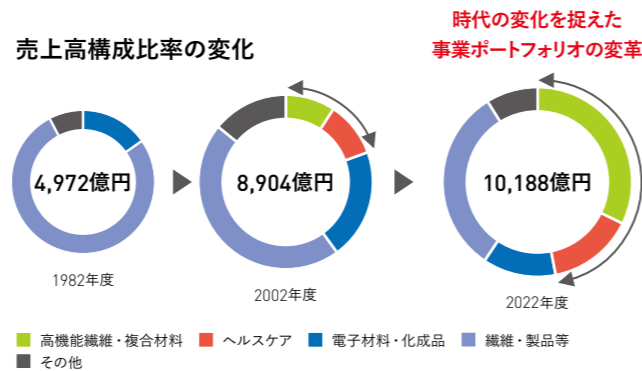
自社研究と外部からの導入で築いてきた技術基盤を起点とし、高付加価値品の開発、迅速な事業化を進めてきました。事業領域の垣根を越えた技術の融合、顧客や共同研究パートナーと協働したスピード感ある製品開発、既存ビジネスとのシナジーや将来の成長性を踏まえた買収などが、他社にはないユニークな事業ポートフォリオを生み出しています。

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、買収により獲得した北米最大の自動車向け複合材料部品メーカーを中核とした複合成形材料事業や、航空機向け炭素繊維中間材料事業の育成に注力しています。また、2000年に買収したパラ系アラミド繊維「トワロン」は旺盛な需要に応えるべく生産能力を増強するとともに、サステナビリティへの取り組みを推進することで、業界トップポジションを維持・強化しています。

ヘルスケア事業領域は、医薬・在宅医療へ参入し、複数の事業基盤を構築してきました。それらを活かし、予防・

健康増進から、治療、リハビリ／介護、その後の生活まで支援する、他に類のない総合ヘルスケア企業を目指しています。また、2021年にはマテリアル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。

2023年度は、2024年度の次期中期経営計画の公表に向けて、2023年2月に公表した「収益性改善に向けた改革」の成果を踏まえた事業ポートフォリオの再構築の検討を進めています。



信頼の品質と顧客リレーション、患者や地域社会のサポート力

顧客や患者さんの困りごとに真摯に向き合い、高度化するニーズへの提案力にさらに磨きをかける

高品質で高機能な素材、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事業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。またパラ系アラミド繊維「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CO₂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、営業担当者・在宅ケア職・看護師・臨床検査技師などの多職種のチーム営業で、地域の医療ニーズに応えています。

顧客満足度 **92%**※

※ 2022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82%

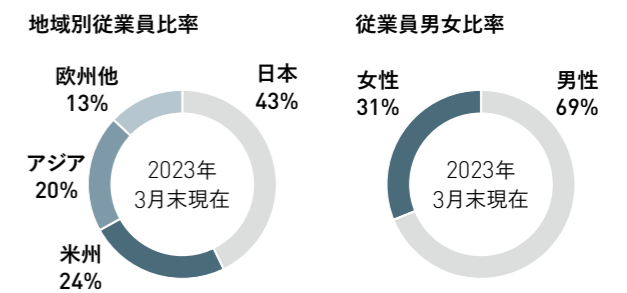
人財の多様性への受容力

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カ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。さらに、多様な人財の交流や配置転換などを通じて、イノベーションの創出を加速していきます。



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諮問委員会／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"> 取締役の人数を24名から9名へ 執行役員制度を導入 アドバイザー・ボードを設置 独立社外監査役：3名選任(監査役会の過半数) 	2021年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会議長を常時独立社外取締役に 役員報酬制度を改定し、譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬を導入
2003年	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役：3名選任 	2022年	<ul style="list-style-type: none"> 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、指名諮問委員会または報酬諮問委員会に一本化)
2012年	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役：4名選任 	2023年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成メンバーを変更(独立社外取締役の構成比率を50%へ引き上げ)
2015年	<ul style="list-style-type: none"> 指名諮問委員会/報酬諮問委員会を設置 		

▶ P.65「コーポレート・ガバナンス」

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。環境貢献に資する自動車・航空機、エネルギー領域や、希少疾患・難病などの疾病領域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。帝人グループは、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題を経営課題と認識し、「中期経営計画 2020-2022」では、自社にとっての機会とリスクを整理し、5つのマテリアリティを特定しました。それぞれにKPIを設定して取り組みを推進することで長期ビジョンの実現につなげています。

2023年2月に公表した「収益性改善に向けた改革」においても、取り組むべきマテリアリティは変更せず、ポストパンデミック社会において、重要課題を解決する企業への変革を加速することを目指しています。

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

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 詳細はP.48-55へ	帝人グループにとってのリスク	KPI 詳細はP.17, 59, 61, 83へ
マテリアリティ 1 気候変動の緩和と適応 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーの効率化・クリーン化で、気候変動の緩和に貢献 高機能素材やIoTの活用で、安全性・強靱性を備えた社会の構築に貢献 	  <p>自動車向け複合成形材料、航空機向け炭素繊維中間材料、水素タンク、水素パイプライン、バッテリーセパレータ、高機能繊維補強材料、雨水貯蔵ブロック、冷却・冷感素材、遮熱関連製品など</p>	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連の規制強化による事業活動への影響 自社グループCO₂排出量の増大による環境負荷 本社・事業所の風水害被災による事業活動への影響 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減貢献量 自社グループCO₂排出量 サプライチェーンCO₂排出量
マテリアリティ 2 サーキュラーエコノミーの実現 	<ul style="list-style-type: none"> 製品の長寿命化、3Rの促進で、サーキュラーエコノミーの構築に貢献 	  <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連の規制強化による事業活動への影響 資源の枯渇 製品廃棄時の環境破壊、環境負荷 製造時の環境負荷 	<ul style="list-style-type: none"> 淡水取水量売上高原単位 埋立廃棄物量売上高原単位
マテリアリティ 3 人と地域社会の安心・安全の確保 	<ul style="list-style-type: none"> クリーン技術で、地球環境汚染の防止・浄化に貢献 高機能素材やIoTの活用で、安全性・強靱性を備えた社会の構築に貢献 「せんの力」で、より快適な暮らしの実現に貢献 	  <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスの安全性低下による信用失墜 欠陥などに起因する損害賠償請求 有害化学物質などによる生態系の破壊や環境汚染 	<ul style="list-style-type: none"> 有害化学物質排出量売上高原単位 全労働災害発生率
マテリアリティ 4 人々の健康で快適な暮らしの実現 	<ul style="list-style-type: none"> 医療・健康サポートを通じて、人々の健康維持・健康寿命の延伸に貢献 「せんの力」で、より快適な暮らしの実現に貢献 	  <p>医薬品、在宅医療機器、埋込医療機器、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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 多様化する医療ニーズに対応できず競争力が低下 職場環境の悪化による従業員の満足度低下 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員満足度
マテリアリティ 5 持続可能な経営基盤のさらなる強化 	 <p>「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。</p>	<p>コーポレート・ガバナンス P.65 企業倫理・コンプライアンス P.76 人財多様性の推進 P.59 サプライチェーンのサステナビリティ(CSR調達) P.84</p>	<p>情報セキュリティ・個人情報保護 https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/security.html 保安防災・労働安全活動 https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/disaster_prevention_safety.html 製造物責任(PL)・品質保証 https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/quality_assurance.html</p>	<ul style="list-style-type: none"> 役員ダイバーシティ(女性役員、非日本人役員)

健康で、安心・安全な社会の実現に向けて

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、2023年2月に具体化した長期ビジョンである「より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社」に関連するマテリアリティの取り組み例として、ヘルスケア事業での取り組みをご紹介します。

慢性呼吸不全患者さんのQOL向上

1982年、当社が日本初の医療用膜型酸素濃縮装置を開発・販売し、自宅で酸素を吸入する「在宅酸素療法(HOT)」を切り拓いたことにより、これまで長期入院を余儀なくされていた慢性呼吸不全の患者さんのQOLが大きく向上しました。現在では全国15万人以上の患者さんがHOTを利用しています。

患者さんが安心して機器を使用できるよう、営業担当者、在宅ケア職、看護師などのさまざまな職種の専任スタッフがチームとなって患者さんを支援するとともに、HOTコールセンターを設置し、24時間365日、機器についての問い合わせ等に応じています。人的支援にとどまらず、酸素濃縮装置モニタリングシステム「HOT見守り番」を用いて機器を遠隔監視し異常をいち早く検知することで、トラブルを未然に防いでいます。さらに、地震情報を自動受信して被災

地域の患者さんを特定する災害対応支援システム「D-MAP」を運用し、緊急時・災害時の対応力も強化しています。

患者さんからの要望が多い「小型化」「低騒音」「使いやすさ」を追求するための機器開発も続けており、2023年7月には、国内最軽量クラスの携帯型酸素濃縮装置を上市しました。

今後も、患者さんの命を守り、QOL向上への貢献を使命に、より良い機器の開発と安心して利用できる体制の拡充に取り組んでいきます。



国内最軽量クラスの小型・軽量化を実現した新携帯型酸素濃縮装置「ハイサンポータブルαIII」

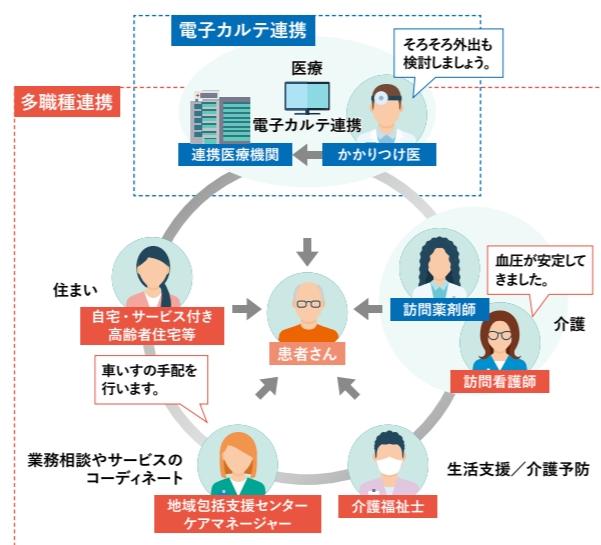
高齢社会を支える地域包括ケアへの取り組み

現在日本では急速な高齢化に伴い、疾患の完治や社会復帰を前提とした「病院完結型」医療から、高齢者が住み慣れた地域で病気と共存しながらQOLを保つ「地域完結型」医療への変革が求められています。「地域完結型」医療の実現には、住まいや生活支援、介護、予防を医療と一体的に提供する「地域包括ケアシステム」の構築が不可欠であり、医師をはじめとして、訪問看護師や介護福祉士、ケアマネジャーなど幅広い職種の連携が必要です。連携には情報の共有が欠かせませんが、情報の即時共有や情報管理の一元化、情報セキュリティ等、さまざまな障壁が存在しました。

これを解決し、多職種間での多様な情報共有・連携を可能としたのが、当社のヘルスケアとITを融合した多職種連携情報共有システム「バイタルリンク」です。患者さんの生体情報やケア情報、療養のポイントなどを、複数の医療・介護関係者がリアルタイムで情報共有でき、症状悪化などの早期把握が可能です。現在、各地の医療機関や医師会に採用され、地域包括ケアの質向上に貢献しています。

今後も予防から治療、介護までを支える総合的なサービスの提供を目指し、地域包括ケアをサポートしていきます。

多職種連携情報共有システム「バイタルリンク」



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、「マテリアル」「ヘルスケア」「繊維・製品」および「IT」事業を併せ持つ帝人グループの特徴を活かした技術の連携・活用と融合・複合化により、グループとしての総合力・機動力を発揮することを推進しています。加えて、デジタルトランスフォーメーション(DX)についてもIoTモニタリング技術、機械学習やAI技術、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)による研究開発力の強化を図ると同時に、スマートプラントの

推進などによる製造現場の生産性向上など、多様な事業、分野において積極的に取り組んでいます。 ▶ P.64「DX戦略」

研究開発体制については、国内12カ所、海外13カ所の拠点からなるグローバルなネットワークを有しており、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、2023年4月からは、将来投資の領域となる新規事業関連、事業間の協創によるイノベーションの創出を本社横断的に実施するために、各事業統轄下で育成してきた新事業およびコーポレートビジネスインキュベーション部門をコーポレート新事業本部として統合し、多様な人財が能力を発揮してイノベーション創出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



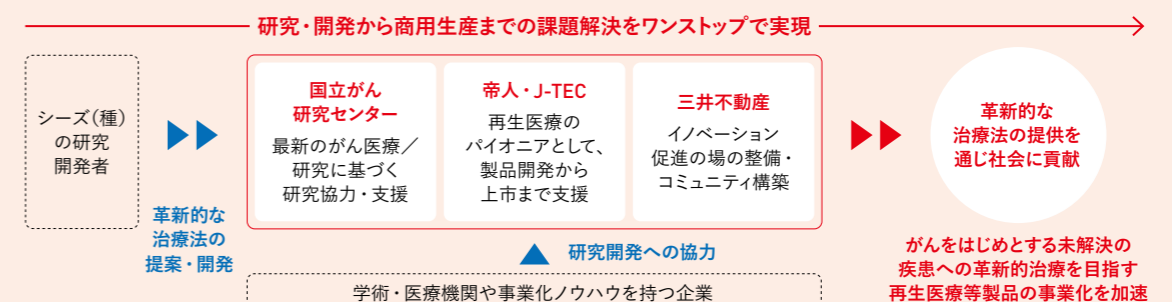
- 1 マテリアル事業領域内**
素材コンパウンド
複合成形部品×グレージング
- 2 ヘルスケア事業領域内**
物理刺激技術×医薬品
- 3 マテリアル×IT**
高分子技術×マテリアルズ・インフォマティクス(MI)
繊維・製品 × マテリアル
リサイクル技術×製品化技術
- 4 ヘルスケア×マテリアル**
生体吸収性骨接合材
心・血管修復パッチ「シンフォリウム」
(製造販売承認取得)
再生医療等製品
- 5 ヘルスケア×IT**
医療機器×IT
地域包括ケアシステム領域での連携
- 6 ヘルスケア×IT×マテリアル**
生体情報×IT×センシング用材料
- 7 オープンイノベーション**
企業・公的研究機関・大学など
アライアンス/共同研究開発/コンソーシアム/
アクセラレータープログラム/
コーポレートベンチャーキャピタル
帝人グループは、新事業創出に向けて、オープンイノベーションにも取り組んでいます。研究開発や生産・販売などを社内のみで完結させるのではなく、社外を含めた幅広いネットワークを形成し、共同研究や情報交換・人財交流を進めます。

FOCUS

産学連携で「再生医療プラットフォーム」を構築

2022年9月、(株)ジャパン・ティッシュエンジニアリング(以下、J-TEC)は、三井不動産株式会社、国立研究開発法人国立がん研究センターと連携し、千葉県柏市に「再生医療プラットフォーム」を構築しました。再生医療等製品の研究・開発から、事業計画策定、商用生産までの過程をワンストップで実現することで、再生医療等製品の事業化を加速し、がんをはじめとする未解決の疾患への革新的治療法の創出を目指します。

帝人(株)はJ-TECと連携して、医薬品および再生医療等製品の開発・製造・上市経験をもとに実用化の見地からシーズ保有者へのコンサルティング・開発製造受託を行うとともに、設備構築や人材育成を行い、主に製法開発と製造を支援するCDMO拠点としての体制を確立します。



事業概況

売上高構成比率(2022年度)



マテリアル



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、年率約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。帝人グループは軽量化素材による環境性能向上に加え、循環型社会実現に向け、リサイクルの推進や循環型ビジネスの確立に他社に先行して取り組んでいます。

パラ系アラミド繊維シェア 他社に先行した
世界第1位 サステナビリティ



樹脂

ポリカーボネート(PC)樹脂は、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長すべき特性を備えており、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。

PC樹脂生産能力 独自技術による
アジアトップクラス 高付加価値化



炭素繊維

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、CO₂排出量削減などに貢献する素材として注目されており、航空宇宙用途や風力発電などの一般産業用途などで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。帝人グループでは航空機向け中間材料の開発を進めると同時に、圧力容器などの一般産業用途やスポーツ・レジャー用途などの旺盛な需要にも対応しています。また、さらなる環境負荷低減に向けた技術開発にも積極的に取り組んでいます。

炭素繊維シェア 先進的な
世界トップクラス 環境負荷低減の取り組み※1



複合成形材料

Teijin Automotive Technologies(米)は自動車向け複合材料における北米最大手のTier1サプライヤーというプレゼンスを発揮して、自動車メーカーへの部品設計や部材提供を展開しています。自動車業界では、強度や耐久性を維持しながら軽量化と量産化を実現できる自動車部品が求められており、部品の開発段階から顧客とともに協働するなど、提案力の強化に取り組んでいます。また、環境規制強化に対応するため、使用材料の拡充や他メーカーとの協業なども進めています。

自動車向け複合材料シェア 米国主要自動車メーカーとの
北米第1位 強固な関係性

※1 世界初となる国際持続可能性カーボン認証(ISC PLUS認証)を取得 ※2 睡眠時無呼吸症候群(SAS)治療機器 ※3 外部報告書および当社レンタル台数から推定 ※4 (株)ジャパン・ティッシュエンジニアリング(2021年3月に連結子会社化)

繊維・製品



繊維・製品事業は「メーカー機能」と「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おり、各種繊維製品の開発から生産・販売に至る幅広いバリューチェーンと、衣料繊維・産業資材の両分野での多様な用途展開や顧客層を強みとしています。国内外の自社研究所や製造拠点では、先端素材や高機能繊維など、市場競争力のある商品の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・製品の展開にも積極的に取り組んでいます。

繊維専門商社 メーカーと商社の融合による
国内トップクラス 革新的なソリューション

ヘルスケア



帝人グループが医薬品や在宅医療で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、医薬品、在宅医療、ICTの枠を越えて、予防・健康増進から、治療、リハビリ/介護、その後の生活まで支援する、他に類のない総合ヘルスケア企業を目指しています。

40年以上培ってきた、医療従事者、患者さんに寄り添う **事業基盤** 在宅酸素療法(HOT)用酸素濃縮装置 および在宅持続陽圧呼吸療法(CPAP)用治療器※2は **国内トップレベルのシェア**※3

IT



インフォコム(株)を中核として、ネットビジネスとITサービスを展開しています。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、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、医療業界の業務対応ノウハウを備え、適用するシステムの開発技術などを強みに、企業、医療機関、介護事業者や公共機関等に対して、情報システムの企画・開発・運用・管理等のITサービスを展開しています。

電子コミックシェア 業務課題の解決と効率化に貢献する
国内トップクラス 付加価値の高いITサービス

コーポレート新事業



「再生医療・埋込医療機器」「電池部材・メンブレン」「ビオリエ・ニュートラシューティカル」および「環境ソリューション」を展開するとともに、事業間の協創によるイノベーションの創出に取り組んでいます。

日本で初めて再生医療を製品化した **J-TEC**※4のノウハウ 帝人独自の高分子技術とコーティング技術を駆使した **革新的なセパレータ**
独自の高分子加工技術を駆使した **埋込医療機器** 研究開発から製造販売まで一貫して対応できる **整形外科インプラント**

	アラミド	樹脂
Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> パラ系アラミド繊維のマーケットリーダー 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 高い品質とコスト競争力(原料から製品供給まで一貫したサプライチェーン) 高度に自動化・デジタル化されたプロセス 顧客との強固な関係 	<ul style="list-style-type: none"> 技術力(樹脂界面制御/特殊設計等) グローバルでトップレベルの高品質 幅広い用途でのマーケティング・営業力、顧客サポート力 高付加価値品開発力
Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点の一極集中 自動車市場への依存度が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 生産・販売拠点の特定地域への集中
Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> 自動車燃費・耐久性向上へのニーズやEV向けの需要 洋上風力や水素パイプラインなどの新エネルギー分野での需要 通信の高速化・大容量化 安心・安全を確保する防護衣料・装備へのニーズ 生産能力拡大を通じたスケールメリットの実現 リサイクル原料活用を含む循環型ビジネス確立による高付加価値化 	<ul style="list-style-type: none"> 通信の高速化・大容量化 自動車の電動化・自動運転化・快適性向上における高機能素材へのニーズ CO₂削減などの環境負荷低減要求の高まり
Threats 脅威	<ul style="list-style-type: none"> 競合メーカーの台頭 化学産業に対するEUの規制強化 	<ul style="list-style-type: none"> 中国・新興勢の新増設による需給バランスの悪化
2022年度の振り返り	<p>主力のパラ系アラミド繊維「トワロン」において、旺盛な需要が継続しましたが、第3四半期に発生したオランダの原料工場の火災による生産ラインの休止および労働力不足に伴う生産性悪化等により販売量が減少しました。また、欧州の天然ガス価格高騰を背景とした燃料コストの上昇を受けて、販売価格の改定を進めましたが、採算性は悪化しました。結果、為替影響による収益押し上げ効果は一定程度あったものの、前年度比増収・減益となりました。</p>	<p>主力のポリカーボネート樹脂において、中国におけるCOVID-19の影響による顧客での稼働減少および中国を含む世界経済減速の影響を受けて、販売量が減少しました。さらに、前年度からの在庫の影響もあり、前年度比減収・減益となりました。</p>
2023年度の方針	<p>収益性改善の改革を最優先し、生産性改善、天然ガス価格高騰対策、増産/増販の重要施策に資源を配分して将来の収益性回復に目指します。前年度の原料工場での火災を受け、日蘭でチームを組成し、現場力強化の取り組みを改めて実施し、「安全」「品質」といった強みの再強化を図ります。こうした取り組みによる生産制約解消や増設効果の発現による増産/増販、原料工場の火災等による影響解消、天然ガス価格の低下等により、前年度比増収・増益となる見通しです。</p> <p>なお、2023年6月には「トワロン」の生産能力を25%以上増強する工事を完了し、グローバル市場における需要の拡大への対応を加速します。また、社会と企業の持続的な発展のためサステナビリティの取り組みを強化しており、2030年までにトワロンリサイクル率25%を目指して長期的なリサイクル技術開発への取り組みを継続しています。販売量増、サステナビリティでの差別化によりトップシェアの地位を強化します。</p>	<p>年度の前半は需要低迷の影響が残るも、年度の後半での回復による増販の効果などにより前年度比増収・増益を見込んでいます。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ます。引き続き、自動運転・EV、通信関連機器、医療等の成長産業向けの開発および拡販、環境戦略を推進していきます。</p>

	炭素繊維	複合成形材料
Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> 世界トップクラスの品質と高いシェア 顧客との強固な関係 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車向け複合成形材料で、北米最大のTier1サプライヤーのポジション 品質安定性に優れた複合成形化技術 北米主要自動車メーカーとの強固な関係、顧客接近型事業基盤 多様な自動車用途部品の安定供給
Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> 航空機用途において現在主流の中間材料(熱硬化性プリプレグ)の供給実績が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> 売上規模を拡大しながらの収益性確保 ビジネス環境の変化(労働市場、自動車メーカーの需要増減)への対応力
Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> 機体の軽量化による排出ガス低減・燃費改善のニーズ 製造コスト削減のニーズ コロナ禍で落ち込んだ航空機需要の回復 	<ul style="list-style-type: none"> 車体の軽量化によるEVの航続距離延伸などへの貢献 DXによる自動車メーカーとの情報共有推進による需要精度向上
Threats 脅威	<ul style="list-style-type: none"> 競争の激化、汎用化 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車需要の落ち込み 産業構造転換に伴う材料ニーズの変化 業種を超えた競争激化
2022年度の振り返り	<p>用途全般において炭素繊維「テナックス」の需要が堅調に推移する中、航空機向けの販売量が増加したことにより、販売構成が改善しました。また、主原料の価格高騰を受けて、販売価格の改定を進めました。2021年度から稼働した北米新工場の安定運転と稼働率向上を推進し、結果、前年度比増収・増益となりました。</p>	<p>Teijin Automotive Technologies(米)において、主要顧客であるOEMで半導体などの部品不足が改善したことに加え、新大型プログラムの販売が本格化したことで、販売量が増加しました。また、原材料価格の高騰に対応し、販売価格改定交渉を進め、複数のOEMとの価格改定を実現しました。一方で、米国の一部工場で発生した成形工程の設備故障により、一時的な生産性悪化や追加費用が発生したほか、米国の労働市場参加率は徐々に改善傾向にあるものの、正常化には至らず労働需給逼迫による労働力不足が継続しました。結果、前年度比増収・減益となりました。</p>
2023年度の方針	<p>さらなる航空機需要の回復が期待されており、北米新工場のフル稼働による販売量増および販売構成の改善により、前年度比増収・増益を見込んでいます。COVID-19に起因し、採用に向け進捗していた航空機メーカーでの次世代航空機用途開発が遅延していますが、航空機中間材料プログラム認定活動や環境戦略を推進していきます。また、炭素繊維リサイクル技術の開発、社外との業務提携によるリサイクル炭素繊維を使用した製品の生産・供給体制の構築に向けた取り組みを進めていきます。</p>	<p>前年度の工場設備故障からの復旧や、収益性改善の取り組みとして約130項目の改善施策を着実に実行することで、前年度比増収・増益を見込んでいます。収益性改善策は原材料価格以外の増分コスト分の販売価格改定を含む販売施策、購買の集中化やサプライヤーとの価格交渉を含む購買施策、成形工程の自動化や塗装工程の内製化、労働生産性やスクラップ率改善を含む生産施策に分類され、2022年度の一時要因からの回復と合わせて2023年度で合計190億円の改善効果を見込んでいます。収益性改善策については帝人本社にてその進捗の定期的なモニタリングを継続しています。生産施策については、日本からエンジニアリングチームを派遣し支援を行っています。なお、北米の改善策の成果が認められない場合は、事業売却等の可能性も含め、事業継続是非を判断します。</p>

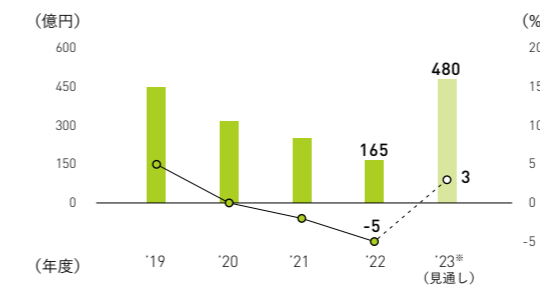
	ヘルスケア
Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> 未充足ニーズに着眼した製品・サービス創出力や市場開拓力 医薬と在宅医療で築いた事業基盤 患者さんのケアを中心に据えた多職種チーム営業による質の高いサービスの提供
Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> グローバル市場への自社展開 医薬品等の製品パイプライン不足
Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> 多職種連携を伴う地域包括ケアシステム、在宅医療へのニーズ 個別化医療 医療のデジタル化の進行 希少疾患、難病等の疾病領域と事業基盤の適合性
Threats 脅威	<ul style="list-style-type: none"> 国内医療費抑制政策による薬価・診療報酬の下方改定
2022年度の振り返り	<p>医薬品分野では、「フェブリク」の後発品が2022年6月から参入したことにより、販売量が減少しました。さらに、長期収載品を中心とした2022年4月の薬価改定が収益に影響しました。一方で、先端巨大症・下垂体性巨人症／甲状腺刺激ホルモン産生下垂体腫瘍／膵・消化管神経内分泌腫瘍治療剤「ソマチュリン[®]1」や上下肢痙縮治療剤「ゼオマイン[®]2」が順調に販売量を拡大しました。また2023年1月には、骨粗鬆症治療剤「オスタパロ」を上市しました。さらに2023年3月に腎疾患を対象とした自社創製低分子化合物について、Novartis AGと独占的ライセンス契約を締結し、契約一時金として30百万米ドルを取得しました。</p> <p>在宅医療分野では、在宅酸素療法(HOT)市場において、医療機関におけるCOVID-19向け病床確保のための入院抑制・在宅療養へのシフトが継続したものの、COVID-19による酸素濃縮器の導入は落ち着き、レンタル台数は前年度並みの水準となりました。また、在宅持続陽圧呼吸療法(CPAP)市場では、COVID-19 第8波等の影響により検査数の回復はやや鈍化したものの、レンタル台数の増加が継続しました(前年度末比約5%増)。</p> <p>地域包括ケアシステム関連事業では、2021年9月に開設した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「NsSpace(ナースペース)」において、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の提供を継続し、会員数が増加しました。</p> <p><small>※1 ソマチュリン[®]/Somatuline[®]は、Ipsen Pharma(仏)の登録商標です。 ※2 ゼオマイン[®]/Xeomin[®]は、Merz Pharma GmbH & Co, KGaA(独)の登録商標です。</small></p>
2023年度の方針	<p>収益性改善に向けた計画(P.30「収益性改善に向けた改革 ヘルスケア事業」参照)に示した「事業基盤を活かすことのできる希少疾患・難病等の医薬品導入活動」「構造改革」「既存製品極大化」を推進します。具体的には、「構造改革」については、希少疾患・難病等の事業展開も見据え、必要な機能別リソースをゼロベースで見直し、抜本的な固定費削減の実行に目途をつけるとともに、デジタル技術を用いた生産性向上、医薬研究における実験科学的機能の合併会社化による新薬開発の効率化等に取り組んでいきます。「既存製品極大化」については、各種施策の成功事例や課題・改善策等のナレッジの共有により、厳しい競争の中でも糖尿病治療剤の売上維持を図ります。また、新薬「オスタパロ」は、骨折の危険性の高い骨粗鬆症の新たな治療選択肢として、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。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。</p> <p>また、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するとともに、収益化にも挑戦していきます。</p>

	繊維・製品	IT
Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> 多様な用途展開と幅広い顧客基盤 マザー工場(先端素材の開発・生産)とOEM分業(コスト・生産効率最適化)によるスピーディかつ効率的な供給体制 環境配慮型ビジネスの積極的な展開 	<ul style="list-style-type: none"> 電子コミック市場での国内最大級シェア 医療業界での固有ノウハウや開発実績 先進的な技術力
Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> 新事業育成の長期化 	<ul style="list-style-type: none"> IT事業の成長の停滞
Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> モビリティにおける低燃費・軽量化・安全性ニーズ拡大 環境問題・自然災害・インフラ老朽化への社会的な対策強化 循環型社会実現に向けたケミカルリサイクルなどの社会実装の進展 	<ul style="list-style-type: none"> 海外市場のニーズ拡大 一般企業や医療業界におけるDX推進
Threats 脅威	<ul style="list-style-type: none"> 世界経済減速やCOVID-19再流行による需要の落ち込み 	<ul style="list-style-type: none"> IT人材不足 海賊版コミックサイトの拡大 景気後退に伴うIT投資意欲の低下
2022年度の振り返り	<p>衣料繊維において欧米や中国向けのテキスタイル・衣料品の販売が好調に推移しました。また、行動制限の緩和により国内でも衣料品の販売が回復傾向となりました。産業資材では、自動車関連部材、人工皮革、水処理フィルター向けのポリエステル短繊維の販売が堅調に推移しました。原燃料価格や物流費の高騰、円安影響による仕入れコストの上昇が業績に影響しましたが、繊維原料・テキスタイルの販売価格改定を進めました。結果、増収・増益となりました。</p>	<p>ネットビジネス分野において、電子コミック配信サービスでのマーケティング強化によるコスト増により減益となったものの、同施策の効果発現、複数のオリジナルコミックがヒットしたことにより、売上高は過去最高を更新しました。新たな取り組みでは、米国向けの電子コミック配信サービスを開始したほか、従量課金制を導入しました。ITサービス分野では、ヘルスケア事業にCOVID-19の影響が残ったものの、企業向けが堅調に推移し、増収・減益となりました。</p>
2023年度の方針	<p>産業資材において自動車関連の市況回復および水処理フィルター向けポリエステル短繊維販売の伸長を見込んでいますが、衣料繊維において海外市場の弱含みが懸念され、前年度比減収、営業利益は横ばいの見通しです。素材開発から生産を自ら手掛ける一貫したサプライチェーンを活かして成長分野(モビリティ、インフラ、グローバル衣料)での拡販を目指すとともに、高度なサイクル技術を活かして、環境負荷低減による持続可能な社会の実現を目指します。</p>	<p>ネットビジネス分野において、電子コミック配信サービスの利益ある成長に向けて、従量制により有料会員の裾野を広げ、会員をロイヤルカスタマーへ導く施策などを進めます。ITサービス分野では、ヘルスケア事業における病院向けビジネスの拡大、企業向けERP事業のサービス化推進に取り組めます。なお、インフォコム(株)が2023年5月に公表した「中期経営計画 2023-2025年度」では、引き続き電子コミックとヘルスケアを重点事業と位置づけ成長を追求します。また、成長を支える経営基盤の強化を図るため人財力の強化を推進します。</p>

コーポレート新事業	
Strengths 強み	<ul style="list-style-type: none"> 「マテリアル」「ヘルスケア」「繊維・製品」および「IT」事業を併せ持つ帝人グループの特徴を活かした基盤技術 異なる事業領域を経験した多様な価値観・技術を保有する人財
Weaknesses 弱み	<ul style="list-style-type: none"> グローバル市場への展開 新事業育成のしくみづくりの整備、スピード感
Opportunities 機会	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化社会の進行 健康寿命の延伸、予防・健康増進への高いニーズ 地球環境の保全と資源の持続可能な利用に対する課題認識の高まり
Threats 脅威	<ul style="list-style-type: none"> 国内医療費抑制政策による償還価格の下方改定 競争優位性を高めるための研究開発競争の激化
2022年度の振り返り	<p>再生医療・埋込医療機器分野について、2022年2月に帝人ナカシマメディカル(株)によるKiSCO株式会社の脊椎および外傷(骨折)事業買収、および人工関節の販売好調により、前年度比増収となりました。なお、産学官連携による開発製品3D積層造形法による下顎骨再建用固定プレートを上市し、販売に貢献しました。また、大阪医科薬科大学、福井経編興業株式会社と共同で開発を進めてきた心・血管修復パッチに関して、帝人メディカルテクノロジー(株)が2023年3月に製造販売承認申請を行いました。再生医療事業においては、2022年9月に、再生医療プラットフォームを柏の葉スマートシティに共同で構築する契約をJ-TEC、三井不動産株式会社および国立研究開発法人国立がん研究センターと締結し、シーズ保有者に対する支援をスタートしました(P.47「FOCUS 産学連携で『再生医療プラットフォーム』を構築」参照)。</p> <p>電池部材・膜分野については、リチウムイオンバッテリー用セパレータ「リエルソート」がスマートフォン向けの販売量を伸ばした結果、前年度比増収・増益となりました。</p> <p>バイオエ・ニュートラシューティカル分野については、スーパー大麦「パーリーマックス」の欧州での販売開始等、販売地域・領域を拡大したほか、2022年10月に株式会社目黒研究所(現(株)帝人目黒研究所)の全株式を取得し、機能性食品素材事業におけるプロバイオティクス*製品の開発・製造の拠点として事業を開始しました。</p> <p>これらは、2023年度から全社的・長期的視点で育成・強化を図る新規事業と位置づけ、コーポレートが管轄する新事業本部へ再編・集約、将来に向けた協創によるイノベーション創出はコーポレートにて横断的に実施します。</p> <p><small>* 腸内フローラのバランス改善を通じて健康に有益な働きをする微生物。乳酸菌などが含まれる。</small></p>
2023年度の方針	<p>再生医療・埋込医療機器分野については、2023年7月に製造販売承認を取得した心・血管修復パッチ「シンフォリウム」の上市に向けた準備を進めます。また、「再生医療プラットフォーム」に載せる再生医療等製品の契約締結活動を推進します。</p> <p>電池部材・膜分野については、スマートフォンなどのITデバイス用途では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。</p> <p>バイオエ・ニュートラシューティカル分野については、引き続き、機能性食品のラインナップ拡充に取り組むとともに、海外も含めた販売拡大を図っていきます。</p> <p>環境ソリューション分野については、長期ビジョンである「地球環境を守る会社」となるべく、新たな環境ソリューションの研究開発を推進します。</p>

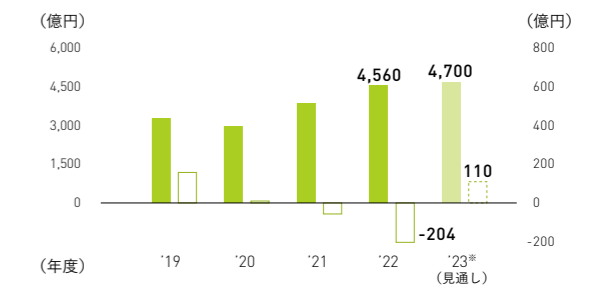
マテリアル

EBITDA・営業利益ROIC



※ 2023年8月公表時見通し

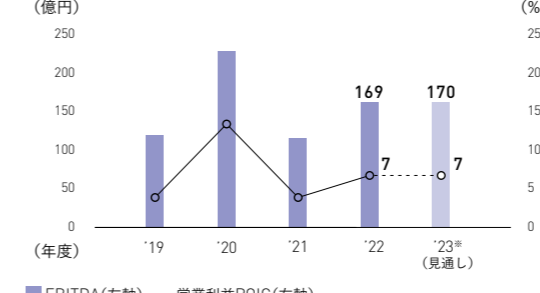
売上高・営業利益



※ 2023年8月公表時見通し

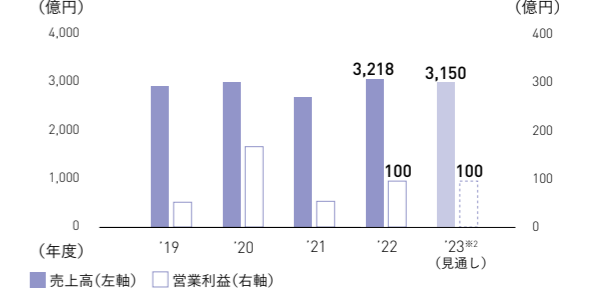
繊維・製品

EBITDA・営業利益ROIC



※ 2023年8月公表時見通し

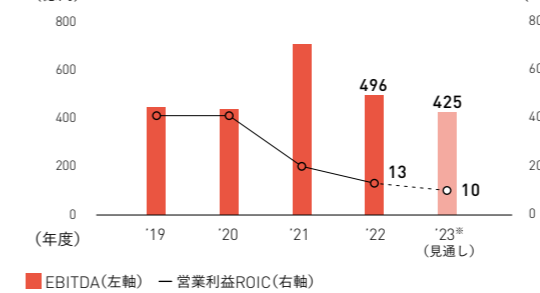
売上高*1・営業利益



※1 2021年度以降は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 2023年8月公表時見通し

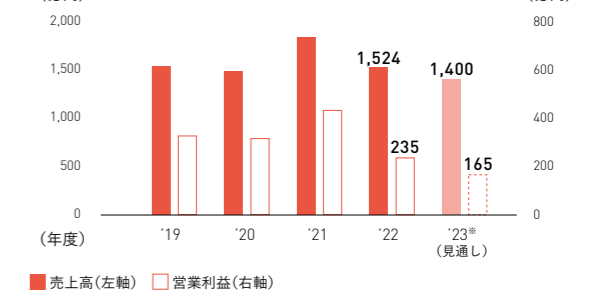
ヘルスケア

EBITDA・営業利益ROIC



※ 2023年8月公表時見通し

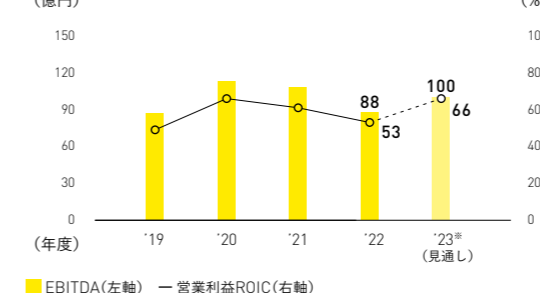
売上高・営業利益



※ 2023年8月公表時見通し

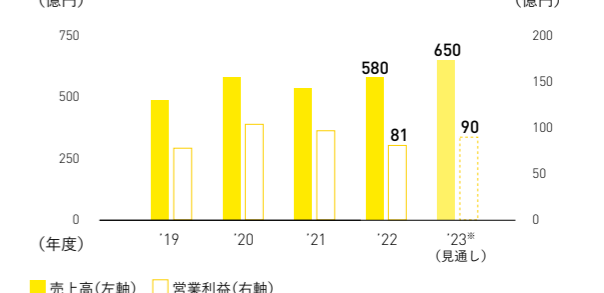
IT

EBITDA・営業利益ROIC



※ 2023年8月公表時見通し

売上高・営業利益



※ 2023年8月公表時見通し

Our Management Base

企業価値向上を支える経営基盤

- 58 人財戦略
 - 58 CHROメッセージ
- 62 知的財産
- 64 DX戦略
- 65 コーポレート・ガバナンス
- 72 株主・投資家との対話の状況
- 74 役員紹介
- 76 企業倫理・コンプライアンス
- 78 トータル・リスクマネジメント(TRM)
- 81 気候変動への取り組み(TCFDに基づく開示)
- 84 人権尊重の取り組み

人財戦略



CHROメッセージ

CHROとしての使命

私は新卒で入社した医薬品メーカーを経て、2023年4月に当社に入社しました。前職ではMR、コーポレートスタッフや海外駐在、人事部長などを経験し、直近では経営管理・コンプライアンス担当役員として人事部門も管掌していました。

どんなに素晴らしい戦略も、実行するのは人間です。会社組織を成立させているのは多くの従業員の現場レベルでの地道な苦勞であり、いつも感謝を忘れないようにしています。従業員が活き活きと働く健全な組織・風土づくりに貢献することが、CHROの重要な使命だと考えています。

帝人の人財戦略に対する印象と今後の方針

当社はこれまでの長い歴史の中で、さまざまな環境変化にしなやかに対応してきました。ガバナンスの先駆的な取り

組みや、新しい事業分野への挑戦を続ける中で組織と人が多様な経験を積むことで、質の高い組織マネジメントと多くの優秀な社員が育っていると感じています。企業理念でも「すべての経営資源(人、物、金、技術、情報、ブランド、企業文化など)の中で、社員が究極の経営資源」と定めており、CEOセレクションプロセスやグローバルリーダーシップ研修を軸とした人財ポートフォリオ拡充、女性活躍推進を含めたD&Iなど、先駆的な施策を行ってきた実績も、その背景だと考えています。

当社が2023年度に推進している「収益性改善に向けた改革」、そして長期ビジョン実現に向けた成長回帰に対し、人事面からコーポレート戦略と機能別戦略に貢献するのが、経営役員の一員であるCHROの役割だと理解しています。具体的には、コーポレートレベルおよび各ビジネス機能における最適な人事施策や、社員エンゲージメントの向上などに取り組んでいきます。また、デジタルなどの技術革新も取り込んだ、自ら変革を起こせる社員の育成等のリスクリングを含めたOff the job trainingにも注力します。人事施策を通じた新たな企業風土の醸成や、施策の進捗に関する定量把握とその開示についても、引き続き実装を進めていきます。

認識している課題

当社はこれまで日本企業らしいメンバーシップ型の強みを活かしてきており、ジョブ型人事制度のメリットを取り入れる余地があるとともに、事業のグローバル戦略に合った人事戦略の整備も今後必要だと考えています。全社画一的なグローバル化ではなく、各事業のグローバル化の進展度合いに適した人事戦略の構築を目指します。

また、国内に次いで、グローバルキーポジションもジョブポスティングでアサインされるしくみづくりも検討していきます。世界中の帝人グループの従業員がジョブポスティング制度を利用してキャリアビジョンを実現できることが思い描く将来像です。そのためにも、グローバル人事データベースの整備等、HRテックを有効に活用したデータドリブンの人事施策も次の課題だと認識しています。



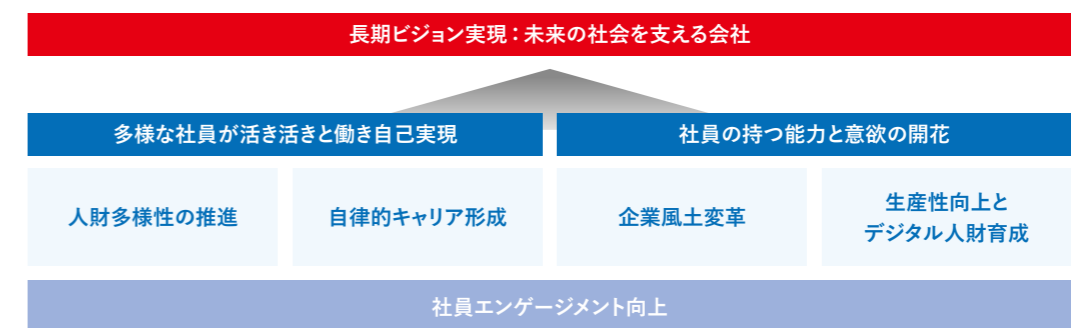
櫻井 文昭
帝人グループ執行役員
人事・総務管掌

基本的な考え方

帝人グループは、企業理念のひとつとして「社員と共に成長する」ことを謳っており、人的資本の取り組みとして、次の3項目の実現を目指しています。

- ・社員が能力と個性を発揮し、自己実現できる場を提供します。
- ・社員と共に、革新と創造に挑戦します。
- ・多様な個性に彩られた、魅力ある人間集団をめざします。

革新と創造への挑戦なくして企業の成長はありません。上記3項目の実現により「社員と共に成長する」ことが企業価値の向上につながると考えています。そのために、1 人財多様性の推進 2 自律的キャリア形成 3 企業風土変革 4 生産性向上とデジタル人材育成に加え、すべての人事施策の基盤となる 5 社員エンゲージメント向上を重視し、諸施策を推進しています。



1 人財多様性の推進

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、外国籍社員の採用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、日本を中心とした取り組みを世界に広げ、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。

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ためなどの理由から中途採用者を積極的に活用して

おり、2022年度のキャリア入社者の割合(総合職以上)は23.9%、キャリア入社のうち管理職の割合は7.2%でした。

人財多様性に関するKPIを設定し、KPI達成に向けた施策を重点的に実施してきたことで、多様性推進のスピードが加速しました。例えば、日本の女性管理職数は、2019年から2023年にかけて、約1.5倍に増加しました。しかしながら、一部のKPIに関しては未達でした。日本を含めてグローバルで女性の上級管理職が少なく、また人数を増やすための施策が十分でなかったことから、今後は女性の上級管理職を増やすための取り組みに力を入れていきます。

		2019年 10月 ^{※6}	2020年 4月 ^{※6}	2021年 4月 ^{※6}	2022年 4月 ^{※6}	2023年 4月 ^{※6}	マイルストーン 2023年4月 ^{※6}
役員 ^{※1} ダイバーシティ	女性役員数 [★]	3	4	4	5	5 ^{※8}	6以上
	非日本人役員数 [★]	3	5	5	4	3 ^{※8}	6以上
女性活躍 重点目標 ^{※2}	日本 ^{※3}	管理職数 [★]	117	127	143	162	174
	米国	上級管理職数 ^{※4}	2	2	2	3	4
	欧州	グローバルコア人材数 ^{※5}	0	1	1	3	3
	中国	上級管理職数 ^{※4}	—	4 ^{※7}	4	7	9
	ASEAN	上級管理職数 ^{※4}	—	5 ^{※7}	5	7	10

※1 取締役、監査役、グループ執行役員・理事 ※2 地域別の課題に応じて設定(中国・ASEANは2020年9月設定) ※3 国内グループ主要4社：帝人(株)、帝人ファーマ(株)、帝人フロンティア(株)、インフォコム(株) ※4 グループ会社社長を含む上級管理職 ※5 すでに相当数存在する管理職からグループ執行役員候補として選抜・認定された人材 ※6 各年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 ※8 2023年4月から役員制度変更のため同年3月末の人数を記載

2 自律的キャリア形成

社員が、自らキャリアを形成できるしくみとして、4つの制度・施策を実施しています。「自己申告制度」により、毎年、上司と今後のキャリアについて話し合うほか、社内のキャリアコンサルタントによる相談窓口を設けています。また、希望する職種・ポストへの異動が可能な制度として、上司に断りなく応募できる「ジョブチャレンジ(社内公募)」と、公募枠がなくとも社員本人が希望する異動先に申請し、異動先が

選考の上で異動を実現させる「FA(フリーエージェント)制度」があり、2022年度は29人がこれら制度を活用して社内で新たなキャリアに挑戦しました。また、2022年度から、現在の業務に直接関係ないスキルであっても、希望者はキャリア形成に必要な知識やスキルをいつでも習得できるようオンラインで自由に学べる「オンライン学習サービス」も導入しました。

3 企業風土変革

多様化していく人財を最大限活かすため、2020年度から3年間、革新と創造への挑戦を推奨する企業風土を醸成する「Power of Culture Project(企業風土変革プロジェクト)」を実施しました。2020年度より役員層を対象に開始し、リーダーシップにフォーカスした組織開発の手法を取り入れ、トップリーダーの行動変容による組織風土の変革を推進し、2021年度および2022年度はグローバルの部長層に広げて展開しました。

社員が新しいアイデアを自由に提案し、社員同士で意見交換等の交流ができるプラットフォームとして「IDEASCALE※」を活用しています。グローバルで社員2,300人以上が登録しており、交流を行っています。「IDEASCALE」のプログラムのひとつである「新規ビジネス提案」では、審査を通過したアイデアに予算をつけて事業

化に向けた検討を行っています。2022年度は、183件の新規ビジネス提案のうち、1件が最終審査を通過し、事業化に向けた検討が進んでいます。

また、挑戦したこと自体を賞賛するしくみとして、2021年度から2022年度にかけて、グループ・グローバル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つの領域においてイノベーションの促進を通じて帝人グループや未来の社会に大きなプラスの効果をもたらす優れた取り組みを表彰する「Designing the Future Award」を実施しました。この取り組みの実績も踏まえ、多様な価値観に対応できる今後のあるべき表彰制度を検討していく予定です。

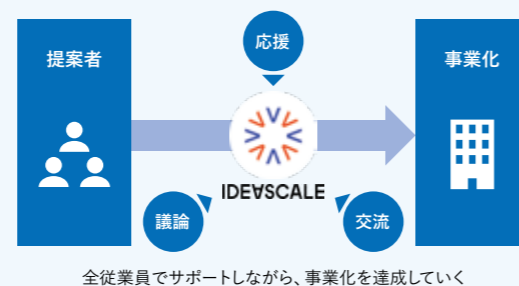
※ IDEASCALE: 帝人グループ内の交流・提案の活性化、新規ビジネスのアイデア創出を目的としたシステム。社員であれば誰でも自由にIDを登録し、新規ビジネスのためのアイデアを提案し、関心のあるテーマについてシステム上で意見交換や情報交換ができる。

FOCUS

従業員のアイデアを事業につなげるプラットフォームの導入

帝人グループでは新規ビジネスの創出を目的として、従業員が自由にアイデアを提案する社内公募型の「提案プログラム」を2017年から展開しています。当初は、事務局宛に書類を送付して応募するという方法で運用されていたため、関係者以外が提案されたアイデアを知ることは困難でしたが、2020年度に「IDEASCALE」という双方向交流型のプラットフォームを導入したことにより、誰でも簡単にアイデアを投稿できるとともに、他の従業員が投稿したアイデアを見ることができるようになりました。「いいね」ボタンやコメント機能で気軽に反応や応援ができるため、提案プログラムへの関心を高めるきっかけにもなっています。また、知見を持った従業員同士が交流することでアイデアのブラッシュアップも可能になりました。

その他にも、従業員同士がプラットフォーム上で交流できるプログラムを開発し、革新と変革への挑戦を生み出すことのできる環境づくりを進めています。



4 生産性向上とデジタル人財育成

▶ P.64「DX人財育成」

業務効率化による生産性向上のため、2018年度からRPA※1開発の専門部署を立ち上げ、各部署の定型的な業務の自動化を実施しました。大型のRPA開発が一巡したことから、2022年度はこれまでの専門部署によるRPA推進の方針を変更し、各部署での自律的なRPA推進体制の構築により定型業務の自動化を実施し、2018年度末から2022年度末までに約170業務を自動化し、約8万時間相当の業務削減を実現させました。今後も各部署の社員自身がRPAを開発できるよう研修・教育を通じてリスクリングを行い、各部署における業務プロセス等の自動化を進めます。

また、帝人グループでは、デジタルトランスフォーメーション(DX)※2の自律的推進を課題と認識しており、2023

年度にグループ全体のDX推進を強化・支援するDX推進部を新設しました。今後、DX推進部・人事部門が連携し、社員がデータやデジタル技術の活用で新たな価値を創出できるよう2023年度からグローバルで「帝人流」のビジネスアーキテクト※3育成を開始します。この取り組みを通じて、社員のDXリテラシーを向上させるとともに、業務・プロセスのDXを実際に提案・企画できる社員を育成していきます。

※1 RPA: Robotic Process Automationの略で、定型的な事務作業を自動化するツール。業務効率の向上と人為的ミスの予防に役立ち、生産性の向上の効果がある。
 ※2 帝人におけるDXとは、デジタル技術とデータ活用により、すべての企業活動(経営マネジメント、研究開発、生産、知的財産、営業など)の高度化・効率化を図り、企業価値創造モデルを深化させ、持続可能な社会への貢献と企業価値創造を実現すること。
 ※3 帝人流ビジネスアーキテクトとは、帝人の業務や文化を理解し、デジタル技術とデータ活用により、ビジョンや経営戦略を具現化する施策の企画・立案・推進を担う者をいう。

5 社員エンゲージメント向上

社員の働く環境、組織状態および人事施策等は、社員のエンゲージメントに大きな影響を与えます。エンゲージメントが高いとされている社員が多い組織は、困難を乗り越えようとするレジリエントさを持ち、目標の達成力が高いとされていることから、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行い、会社や組織に対する意識や貢献意欲を把握しています。エンゲージメントサーベイにより各階層のすべての組織の状態と課題を見える化した上、特に最小の組織(部・課)ごとの改善施策を重点的に実施しています。2021年度の全社のエンゲージメントスコア64に対して、具体的な改善施策を実施した結果、スコア改善につながった組織があった半面、さまざまな要因のためスコアが低下した組織もあり、2022年度は全体では前年度と同一スコアとなりました。

今後は、すべての事業本部・機能組織で毎年スコアを1%改善することを目標として、従来の取り組みに加えてベストプラクティスを全社共有する等により、社員エンゲージメントの向上を図っていきます。

社員エンゲージメント改善活動 事例

海外グループA社

現地社長が各拠点を訪問する際、エンゲージメントサーベイの結果報告と改善アクションの重要性、目指す未来像について説明しています。同時に、現場ではマネージャーを含めたチームで改善活動を行い、取り組みを社内広報することで、組織全体の意識を高めています。こうした取り組みにより、スコアは直近2年間にわたり高水準で推移しています。

2023年度以降のKPIについて

経営体制見直しにおける執行役員数低減に合わせ、長期目標値を再設定(人数の目標値から比率の目標値に変更)すると同時に、従業員満足度(エンゲージメント)のKPIも設定しました。多様な属性、バックグラウンド、価値観を持った人財が活躍でき、また、男女間賃金差異改善につながる女性管理職比率の向上を目指して各種取り組みをさらに推進し、より一層イノベーションを促進する活力ある組織づくりを進めます。また、役員報酬制度において、ダイバーシティ&インクルージョン、従業員満足度(エンゲージ

メント)を指標として設定し、目標達成に向けた実効性を高めています。

新KPI

	マイルストーン 2026年4月	目標 2031年4月
女性役員	20%	30%
非日本人役員	10%	30%
従業員満足度	毎年1%改善(参考:2022年度実績64%)	

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・推進を所管する知的財産部が主に全社にかかわる事項を、事業本部等が各部門の競争優位につながる事項を取締役会へ報告することで、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、知的財産部は経営陣および各事業本部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

知的財産は競争力の根源となる重要な経営資産であるとの理解のもと、経営戦略の実現を目標とした知財活動に取り組んでいます。「中期経営計画 2020-2022」期間中は、経営戦略に基づく「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きました。

Strategic Focus分野

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・取得する。

Profitable Growth分野

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・取得を継続する。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する。

このような各分野の基本方針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経営戦略に沿う方向に着実に変化しました。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ました。

▶ P.63「帝人グループ特許ポートフォリオ」

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ました。

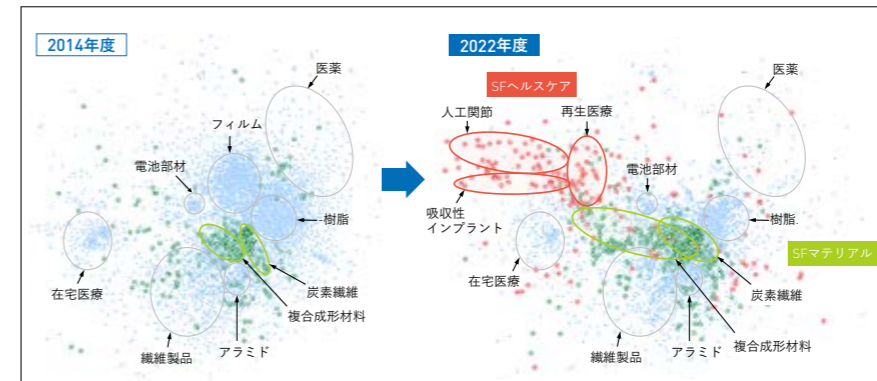
▶ P.63「特許価値のStrategic Focus/Profitable Growth割合」

2023年度は、「収益性改善に向けた改革」に基づき、帝人グループの長期ビジョンを見据えて知財ポートフォリオの最適化を実施するとともに、「環境貢献に資する自動車・航空機、エネルギー領域」および「希少疾患・難病などの疾病領域」における競争優位性の確保に向けて、各種知的財産

の活用や標準化などの知財投資活動を具体化し、推進していきます。

※ 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。

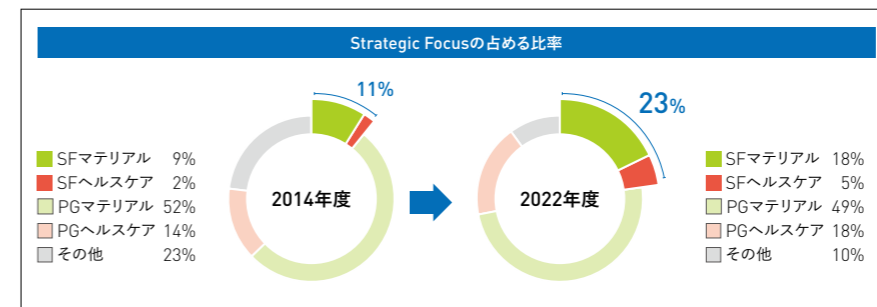
帝人グループ特許ポートフォリオ



※ 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8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。

DX戦略

帝人グループのDX戦略

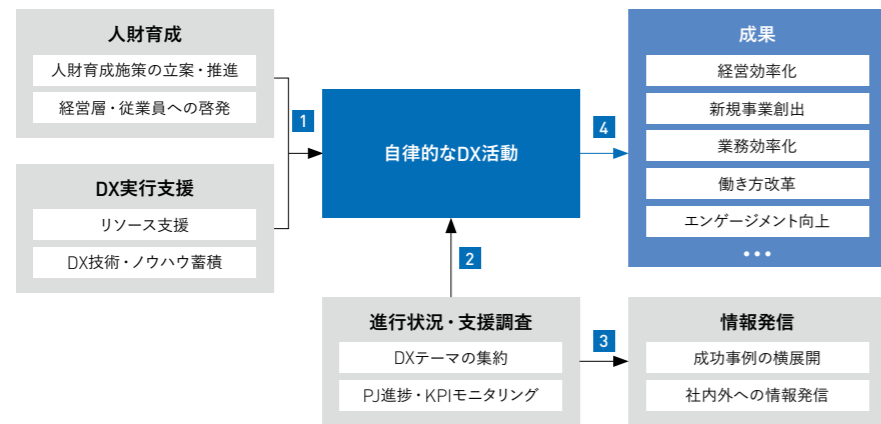
デジタル技術によってグローバル規模で社会および競争環境が劇的に変化しています。帝人グループではデジタルトランスフォーメーション(DX)の定義を「デジタル技術とデータ活用により、すべての企業活動(経営マネジメント、研究開発、生産、知的財産、営業など)の高度化・効率化を図り、企業価値創造モデルを深化させ、持続可能な社会への貢献と企業価値創造を実現すること」としています。そして、DXへの活動を「価値創出および競争力の優位性を確立し、長期ビジョン・事業ビジョンを達成するための取り組み」と位置づけ、積極的に推進しています。こうした活動を評価され、2023年に経済産

業省が定めるDX認定制度に基づいた「DX認定事業者」としての認定を取得しました。

帝人グループのDXの目標は、「革新的な生産性向上」「既存ビジネスの変革」「新規ビジネスの創出」を目指して、それぞれの部署や従業員がデジタル技術やデータを自律的に活用し、業務の高度化・効率化を進める“自律的DX”の確立です。

こうしたDX活動を加速するために、2023年4月にDX推進体制を強化し、デジタル技術やデータ活用の全社戦略策定の他、社内外との連携支援や情報発信、さらには“自律的DX”実現のための人財育成を実施しています。

DX推進活動



活動戦略

- 1 「人財育成」と「DX実行支援」をDX活動に直接働きかける
- 2 「進行状況・支援調査」によってDX活動の状況を把握し、必要に応じてさらに支援し、また、次の戦略立案や情報発信に活用する
- 3 「人財育成」「DX実行支援」「進行状況・支援調査」などによって得られた情報を社内外に「情報発信」し、自律的DX活動の推進や社内文化醸成などの企業価値向上に貢献する各部署は、これらの施策によって自律的DX活動が推進され、具体的な成果を得る
- 4

DX人財育成

自律的DXには、事業・業務を十分に理解し、自ら課題解決や発展のためのデジタルを活用した企画・立案・推進を行う人材が必要です。そのため、全従業員に対するDXリテラシー教育を実施しています。DXリテラシー教育によって

従業員のDXへの理解が高まり、自律的な取り組みが促進されるだけでなく、デジタル技術やデータを積極的に利活用する企業文化が醸成されることも期待しています。

▶ P.61「生産性向上とデジタル人財育成」

DXの事例とこれから

帝人グループでは、これまでにIoTモニタリング技術、機械学習、AIなどを用いて大量のデータから効率的に素材を見つけ出すマテリアルズ・インフォマティクス(MI)による研究開発の強化や、スマートプラント化の推進による製造現場の生産性向上、医療・介護従事者向けの多職種連携システムなどのデータプラットフォームを活用した包括的な健康・医療サービスの提供など、帝人グループの幅広い事業や分野にわたってDXに取り組んできました。さらに、保有する知的財産情報に学術論文情報などを組み合わせることで

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、アライアンス候補先の探索や評価など、経営・事業戦略上の意思決定に役立つ取り組みも行っています。

今後は、こうした活動を「研究開発」から「生産」「サプライチェーンマネジメント(SCM)」「営業・マーケティング」「サービス」までのバリューチェーンの各プロセスで取り組むだけでなく、バリューチェーンを一貫するものとし、新たな価値の提供と企業価値の向上を目指していきます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

帝人グループでは、株主価値の持続的向上を基本的使命であると踏まえた上、多様なステークホルダー(利害関係者)に対する責任を果たしていくために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。コーポレート・ガバナンスの基本を「透明性の向上」「公正性の確保」「意思決定の迅速化」「監視・監督の独立性の確保」とし、「指名諮問委員会/報酬諮問委員会」「アドバイザー・ボード」「独立社外取締役を含む取締役会と執行役員制」「独立社外監査役を含む監査役体制」等を通じ、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めています。また、コーポレート・ガバナンスとコンプライアンス、リスクマネジメント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

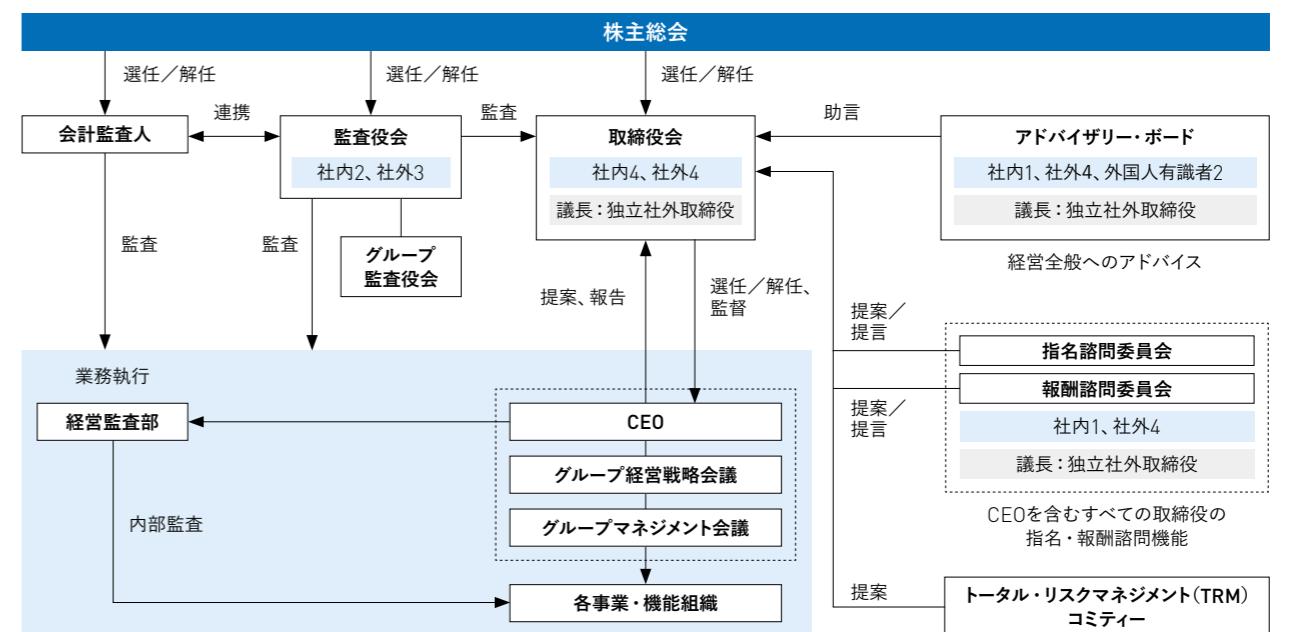
1999年	・取締役の人数を24名から9名へ ・執行役員制度を導入 →業務執行における意思決定の迅速化と責任体制の明確化 ・アドバイザー・ボードを設置 ・独立社外監査役:3名選任(監査役会の過半数)	2021年	・指名諮問委員会/報酬諮問委員会の構成メンバーを変更(全独立社外取締役が参加) ・シニア・アドバイザーは原則会長不在時のみ配置 ・名誉顧問制度を廃止* ・顧問・特別顧問制度を廃止 ・役員報酬制度を改定し、譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬を導入
2003年	・独立社外取締役:3名選任	2022年	・アドバイザー・ボードの体制・機能を変更(議長を取締役会の議長である独立社外取締役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、指名諮問委員会または報酬諮問委員会に一本化)
2012年	・独立社外取締役:4名選任	2023年	・取締役会の構成メンバーを変更(独立社外取締役の構成比率を50%へ引き上げ)
2015年	・指名諮問委員会/報酬諮問委員会を設置		
2021年	・取締役会議長を常時独立社外取締役に ・会長の任期を短縮(内規)		

※ 現シニア・アドバイザーより適用

コーポレート・ガバナンス体制(2023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経営判断・意思決定と、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、社内取締役執行役員が主導する業務執行体制と、社外取締役が力点を置く経営の監視・監督機能および監査役・監査役会による監視・監査機能を核としたガバナンス体制を両輪として回していくこと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、決定または承認します。また、取締役会はアカウンタビリティの確保について責任を持つとともに、コンプライアンスと経営を取り巻くリスクのマネジメントについて方針を明確にし、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。

2022年度取締役会開催状況 開催回数：13回

主な議題・審議事項

経営・事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 長期ビジョンの見直しと将来に向けた事業ポートフォリオ 帝人グループ 収益性改善に向けた改革 グループ組織の再編(事業本部の再編等) 人的資本/知財/DXに関する取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 親子上場の合理性 事業戦略上の重要投資案件 重要投資案件等の進捗モニタリング 次年度短期経営計画 他
コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価 内部統制システム運用評価結果報告および内部統制システムの基本方針 当社機関設計見直しの方向性 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスに関する報告書の提出 政策保有株式の状況 トータル・リスクマネジメント(TRM)コミティー基本計画 監査役監査計画 他
決算/IR/株主総会	<ul style="list-style-type: none"> 決算および業績見直し 剰余金の配当 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーコミュニケーション取り組み状況 定時株主総会総括 他
役員人事/報酬	<ul style="list-style-type: none"> 帝人グループ執行役員への就退任および委嘱業務 取締役および帝人グループ執行役員の人事・報酬制度および報酬額 他 	

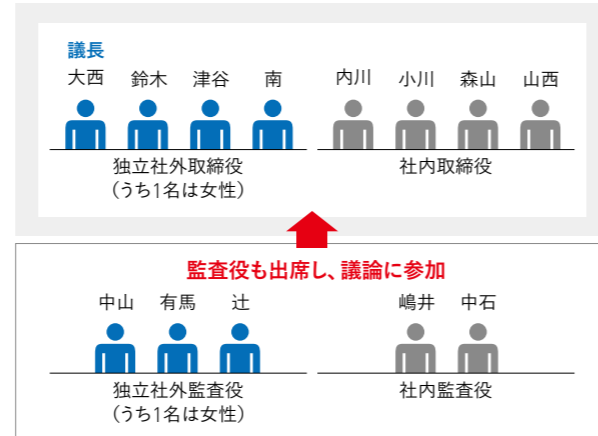
取締役会の実効性評価

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。2022年度取締役会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右記の8つの領域から構成され、39の質問に対し、4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

取締役会 メンバー



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

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

2022年度まで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イノベーション創出に関する議論

2022年度取締役会において、イノベーション創出のための重点施策のひとつと位置づけるデジタル・IT技術の活用について、AI等先端技術の獲得と適用、次世代利用環境の構築といったテーマに関して進捗状況と課題についての報告がなされ、議論しました。グループ全体でのデータとデジタル戦略の方向性や将来の投入資源についての議論が必要であり、引き続き、2024年度に公表予定の次期中期経営計画(以下、次期中計)に沿った形で議論を継続していくことを確認しています。

事業ポートフォリオに関する議論

2022年度取締役会において、帝人グループの目指すべき姿である長期ビジョンの具体化を図るとともに、既存事業の立ち位置を明確にした上で、事業ポートフォリオに関して議論しました。その中でStrategic Focus分野を中心に大幅な戦略の見直しが必要であることを確認し、これまでの「Strategic Focus」や「Profitable Growth」の区分は一旦廃止し、2023年度は複合成形材料事業、アラミド事業、ヘルスケア事業の3事業の構造改革に注力することとしました。引き続き、2024年度に公表予定の次期中計に向けて、新しい成長戦略を含む事業ポートフォリオに関する議論を継続していくことを確認しています。

親子上場の合理性に関する議論

2022年度取締役会において、上場子会社であるインフォコム(株)や(株)ジャパン・ティッシュエンジニアリングについて、上場を維持することの合理性について議論しました。帝人グループのみならず、インフォコム(株)や(株)ジャパン・ティッシュエンジニアリングの価値最大化の観点から、上場維持が合理的であると判断しています。親子上場に関しては定期的な確認が必要であり、2023年度取締役会においても継続して上場維持の合理性について議論する予定です。

サプライチェーンも含めたBCP対応についての議論

2022年度取締役会において、CEOを委員長とするTRMコミティーから取締役会に対する「経営戦略リスク」や「業務運営リスク」に関する定期的な報告の中で、特にマテリアル系事業を中心に、事業別、顧客起点のBCP/BCM整備を行っている旨の報告がなされました。さらに促進するため、スケジュール感を含めた状況の具体化が必要であることが確認され、引き続き、議論を継続していくことを確認しています。

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

2022年度取締役会において、人的資本については、グローバルタレントマネジメントや企業風土変革、帝人グループへのエンゲージメントを高める取り組みについて報告がなされ、議論するとともに、ダイバーシティ&インクルージョンに関する非財務指標として、女性役員や非日本人役員について2030年度の目標設定を行いました。また、知的財産については、知財を取り巻く環境変化を踏まえ、取り組むべき課題を設定するとともに、事業ポートフォリオを踏まえた知財戦略やグローバル知財管理等の強化について報告がなされ、議論しました。引き続き、2024年度に公表予定の次期中計に沿った形で議論を継続していくことを確認しています。

2022年度に認識された課題と今後の取り組み

2022年度の実効性評価を踏まえ、取締役会で議論した結果、特に以下を課題として認識し、次期中計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。

- i) 事業ポートフォリオに関する議論
- ii) 上記 i) をベースとした人的資本などへの経営資源の配分についての議論
- iii) 上記 i) をベースとしたデータとデジタル技術等の事業での活用実態と取り組み方針に関する議論
- iv) サプライチェーンも含めたBCP対応についての議論
- v) 親子上場の合理性に関する議論

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。

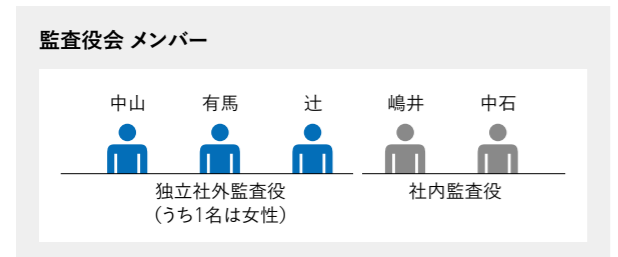
取締役・監査役・外国人有識者の活動状況

	氏名	取締役・監査役の専門性・経験を発揮できる分野								期待される役割	指名/報酬諮問委員会	アドバイザー・ボード	出席状況(2022年度)
		企業経営 ^{※1}	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 ^{※2}	ダイバーシティ&インクルージョン				
取締役	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13回/13回
	小川 英次	✓	✓	✓	✓			✓		経理財務部門で培った知見・見識による健全な財務基盤の維持と企業価値の向上			取締役会13回/13回
	森山 直彦			✓				✓		ヘルスケア事業領域およびコーポレートにおける経営企画で培った知見・見識による成長基盤確立と経営基盤強化に向けた戦略の立案			取締役会13回/13回
	山西 昇			✓		✓		✓		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コンプライアンス・リスクマネジメントの推進			2023年6月に就任
独立社外取締役	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13回/13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13回/13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	✓	✓	取締役会10回/10回
	南 多美枝				✓			✓	✓	グローバル企業におけるヘルスケア事業で培ったグローバル視点およびダイバーシティ&インクルージョンの視点での高い見識に基づく事業運営の監督、執行への提言	✓ ^{※3}	✓ ^{※3}	2023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13回/13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13回/13回 監査役会12回/12回
独立社外監査役	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13回/13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13回/13回 監査役会12回/12回
	辻 幸一	✓	✓		✓					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			2023年6月に就任
外国人有識者	Thomas M. Connolly, Jr. ^{※4}								—	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助言		✓	—
	Gerardus Johannes Wijers ^{※5}								—	グローバルでの豊富な企業経験および経済・経営に関する高い見識に基づく経営への助言		✓ ^{※3}	—

※1 ポートフォリオ変革、構造改革経験を含む ※2 製造・品質管理経験を含む ※3 2023年度よりメンバー ※4 元アメリカ化学会CEO ※5 SEOアムステルダム・エコノミクス監査委員会議長

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。



2022年度監査役会基本方針

- ・企業活動の健全性に焦点を当てた監査
- ・重要性が増す海外主力事業の実態把握
- ・リスクアプローチによる予防監査の重視
- ・会計監査人監査、内部監査との適切な連携

2022年度の監査役会開催状況 開催回数：12回
重点監査事項

監査視点	重点監査事項
ガバナンス	・重要海外子会社の事業運営および内部統制状況 ・上場子会社に対するガバナンス体制 ・コーポレートガバナンス・コード対応
企業倫理・コンプライアンス	・気候変動や人権尊重等、社会要請事項への対応 ・コンプライアンス体制の整備・運用(内部通報制度を含む) ・内部統制システムの整備・運用
業務運営リスクへの備え	・新型コロナウイルス感染症、ウクライナ問題等外部環境変化への柔軟な対応 ・人材マネジメント(人的資本)への対応 ・生産関連：ESH事故対策、生産設備・管理システムの整備・運用
経営戦略リスクへの備え	・中長期的な事業ポートフォリオ(目標設定と実現プロセス) ・課題事業/会社の対策の実施状況・モニタリング

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。「グループ経営戦略会議」は、CEO、経営役員、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

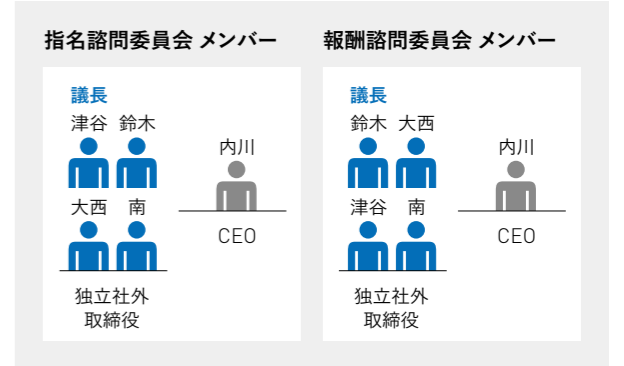
その議長となります。また、「グループマネジメント会議」は、CEO、経営役員、事業本部長、その他CEOが指名した者がメンバーとなり、CEOがこれを招集しその議長となります。なお、メンバー以外に社内監査役である常勤監査役が両会議に出席します。

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**
- ・帝人グループ役員の報酬制度に関する事項
 - ・帝人グループ役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



メンバーは独立社外取締役4名、取締役会長(現在は空席)、CEOで構成され、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。なお、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。

企業価値向上を支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス

2022年度の各諮問委員会開催状況

開催回数：指名諮問委員会 5回

報酬諮問委員会 9回

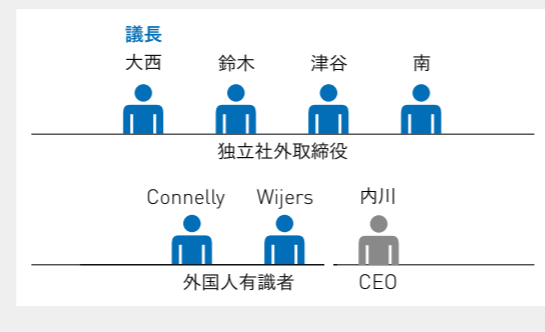
主な議題・審議事項

指名諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> 役員制度改定(執行役員)の範囲再定義およびポジションに応じた区分設定) CEOサクセッションプラン 2023年度役員人事 社外役員の独立性
報酬諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> 役員制度改定(役割・責任に基づいた処遇および人事・評価プロセスの適正化) CEOを含む主要役員の2021年度業績評価および報酬額 役員報酬水準の妥当性

アドバイザー・ボード

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(現在は空席)、CEOで構成され、アドバイザー・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。

アドバイザー・ボードメンバー



アドバイザー・ボードでは、下記の事項を審議し、取締役会への助言を行っています。

- 会社の事業計画および戦略方向に関する事項(長期および中期計画を含む)
- コーポレート・ガバナンス、サステナビリティ、企業倫理などに関する事項
- 会社の業績に関する事項
- 内外政治・経済・法制に関する事項
- その他経営全般に関する事項

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、当社の経営計画の目標値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導入し、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

- 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
- 優秀な経営人財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、シニア・アドバイザーは除く)については、以下の通りの報酬構成比率としています。

役位	定額報酬		変動報酬		報酬総額
	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%

報酬種別	金銭報酬	株式報酬
	基本報酬 取締役の役位/ジョブグレードに応じた固定額を支給。	譲渡制限付株式報酬 取締役の役位/ジョブグレードに応じた一定数の譲渡制限付株式を付与。
業績連動報酬 「収益性改善に向けた改革」の確実な実行に向け、①連結当期純利益ROE②営業利益の達成度および非財務指標(③自社グループCO ₂ 排出量④全労働災害発生率⑤ダイバーシティ&インクルージョン⑥従業員満足度)を含む取締役個人の業績評価に基づき支給。	業績連動型株式報酬 中長期的な企業価値向上・株主価値向上の実現に向け、①連結当期純利益ROE②連結営業利益ROI③TSRを評価指標とし、それぞれの目標を達成した場合に譲渡制限付株式を付与。	

(注)会長、シニア・アドバイザー、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。

役員報酬支給額(2022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)	345	292	14	39	—	6
監査役(社外監査役を除く)	75	75	—	—	—	2
社外取締役	72	72	—	—	—	5
社外監査役	41	41	—	—	—	3

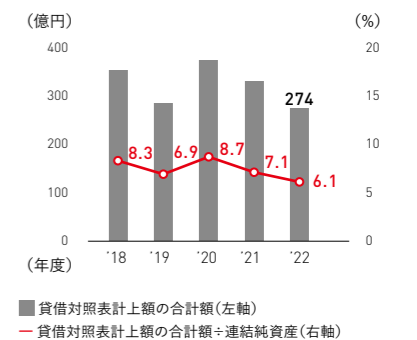
(注)取締役(社外取締役を除く)に対する業績連動型株式報酬は、当事業年度の目標を達成しなかったため、当事業年度の職務執行分に対応する業績連動型株式報酬の付与のための報酬額はありません。

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



株主・投資家との対話の状況

対話の実施状況と主な対応者

基本的な活動

当社では、株主・投資家の皆様に当社の経営方針・経営戦略への理解を深めていただき、信頼関係を構築することを目的として、さまざまな形態での対話を実施しています。四半期ごとに決算説明会を開催するとともに、投資家からの要望に応じてスモールミーティング等を実施し、詳細な質疑への対応を行っています。また、中長期経営方針やその進捗に関する経営概況説明会、個別事業に関する説明会や工場見学会、ESGの取り組みに関する説明会や、その他重要開示案件に係る説明会なども開催しています。

海外IRとしては、北米、欧州、アジア地区を中心に年3～5回、CEO、CFOまたは経営企画管掌が海外の機関投資家

を訪問し、個別ミーティングを行っています。ただし、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響により、近年はオンラインミーティングを中心としています。証券会社等が開催する海外機関投資家向けのカンファレンス等にも積極的に参加しています。

さらに、3～5月に大株主との株主面談、12～1月には、投資家と統合報告書に関する意見交換を行う面談も実施しています。

また、個人株主向けには、CEOが経営方針、事業責任者が事業概況を経営説明会で説明しているほか、当社製品を展示する施設の見学会も開催しています。

2022年度の活動

2022年度は、四半期ごとの決算説明会の他、2022年6月に投資家・アナリストを対象とした経営概況説明会(「中期経営計画 2020-2022の進捗および持続的成長に向けた取り組み」)を開催しました。また、同6月には、2022年4月に就任した内川CEOとセルサイドアナリスト10名とのスモールミーティングを実施しました。2023年2月の「収益性改善に向けた改革」公表後には、投資家・アナリスト約80名を対象にフォローアップミーティングを実施し、さらなる理解の深化に努めました。

海外IRとしては、オンラインで複数の海外投資家と面談を実施したほか、「収益性改善に向けた改革」公表後の2023年2月に、CEOが米国の機関投資家、経営企画管掌が欧州の機関投資家をそれぞれ訪問しました。また、証券会社主催のカンファレンスにも参加しました。

その他、株主面談を17回、統合報告書面談を5回実施しました。

また、個人株主向けに、9月に経営説明会を開催したほか、12月に製品展示施設(テイジン未来スタジオ)の見学会をオンラインで開催しました。

決算説明会(4回) CFO(第1および第2四半期)、CEOならびにCFO(第3四半期および年度)
経営概況説明会(6月) CEO、CFO、CSR管掌(現サステナビリティ管掌)、経営企画管掌、マテリアル事業統轄、ヘルスケア事業統轄
CEOスモールミーティング(6月) CEO、経営企画管掌
収益性改善に向けた改革説明会(2月) CEO、CFO、経営企画管掌
収益性改善に向けた改革フォローアップミーティング(2月) CEO、CFO、CSR管掌(現サステナビリティ管掌)、経営企画管掌、マテリアル事業統轄、ヘルスケア事業統轄
個別面談(年200回程度。海外IR約20回、株主面談約20回、統合報告書面談5回含む) CEO、CFO、経営企画管掌、CSR管掌(現サステナビリティ管掌)、IR担当者
個人株主向け経営説明会(9月) CEO
個人株主向け製品展示施設見学会(12月) 経営企画管掌補佐

対話を行った株主・投資家の属性

海外株主・投資家：約4割、国内株主・投資家：約6割

当社は株主・投資家の皆様との信頼関係の構築を経営の重点事項と位置づけ、積極的な情報開示、双方向コミュニケーションの充実に努めています。大株主である機関投資家に加え、国内外のバリューまたはグロースのスタイルを中心としたアクティブ投資家とも幅広く対話を実施しています。

株主・投資家からの意見・懸念についての経営陣に対するフィードバックの実施状況

当社では株主・投資家との対話で把握した意見を取締役会および経営会議へ報告し、中期経営計画を含む経営戦略策定についての議論の深化などに活用しています。

2022年度は、次期中期経営計画の発表を延期し「収益性改善に向けた改革」を発表するにあたり、まずは収益性基盤の確保を優先すべきとの株主・投資家の意見も後押しとなりました。さらに、アドバイザー・ボードの在り方や役員報酬への非財務KPI導入に関する意見等も参考としながら、ガバナンスの向上に努めています。

	頻度	報告内容
株主・投資家、アナリストのコメント	毎月	経営会議にてサマリーを報告
アナリストレポート	四半期 必要に応じて随時	アナリストレポートのサマリーをメール等で報告
IR活動状況	半期	取締役会・経営会議にて活動内容および主要課題、株主・投資家との対話の状況などを報告

対話の主なテーマや株主の関心事項

<2022年度の主な意見交換項目>

- 新経営体制・CEO選任プロセス
- ガバナンス向上の取り組み(アドバイザー・ボードの位置づけ見直しなど)
- 気候変動への取り組み(Science Based Targets(SBT)認定取得他)
- インターナルカーボンプライスの活用方法
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 政策保有株式の縮減
- 親子上場
- 事業ポートフォリオ経営
- 次期中期経営計画に向けた検討状況
- 各種取り組みと企業価値向上との関係

<2022年度の具体的なご要望・ご意見>

ガバナンス改善の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> アドバイザー・ボードが有していたCEOの指名／報酬諮問機能が、指名諮問委員会または報酬諮問委員会に一本化したことを評価する 各諮問委員会や社外取締役が外部の視点できちんと株主の期待通りの役割を果たしているのかに強い関心を持っている
気候変動への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出削減量が競争優位性につながるような取り組みの開示があると良い SBT認定を取得している会社が少ない繊維・化学系企業の中での取得を高く評価している
ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> データは網羅的に開示されているが、イノベーション創出に相関を感じる取り組みが少ない
役員報酬について	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬の目標KPIに女性役員数が含まれていることは非常に良い
親子上場	<ul style="list-style-type: none"> 親子上場に対する投資家の視点は毎年厳しくなっている。今後のコーポレートガバナンス・コード改訂に関する議論でも必ず取り上げられると見ている
次期中期経営計画	<ul style="list-style-type: none"> 帝人のパーパスや強みを言語化すべき 課題が大きいため、3年間の中期経営計画ではなく1年間の暫定的な計画を置く方が良いのではないかと 次期中期経営計画では株主還元的位置づけを含むキャッシュアロケーションの方針を示してほしい
企業価値	<ul style="list-style-type: none"> 株価低迷の原因は、長期的展望に至るまでの絵が示されていないからではないかと 帝人は過去PBR1倍を超えていた時期もあり、今後のやり方次第で再びPBR1倍を上回る可能性はあると期待する。今後の施策の打ち出し方とその実行力を注視していく
知的財産	<ul style="list-style-type: none"> 外部評価を受賞するなどIPランドスケープやヘルスケア等の先進的な取り組みを早くから実行しているので、記載した方が良い(統合報告書2022年版で当該コンテンツを追加)
財務情報と非財務情報の統合的開示	<ul style="list-style-type: none"> 炭素繊維事業のライフサイクルアセスメント実現は競争力向上に貢献する。今後も環境とビジネスの掛け合わせの観点での取り組みを開示してほしい 人時生産性(粗利益高÷総労働時間)や1人当たり売上高といった企業価値に帰するようなKPIを設定すると良い

役員紹介 (2023年7月現在)

取締役



代表取締役社長執行役員
内川 哲茂

1990年 3月 当社入社
2017年 4月 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 4月 複合成形材料事業本部長
2021年 4月 帝人グループ常務執行役員
マテリアル事業統轄
6月 取締役常務執行役員
2022年 4月 代表取締役社長執行役員(現)
CEO(現)



代表取締役専務執行役員
小川 英次

1985年 4月 当社入社
2016年 4月 帝人グループ執行役員 樹脂事業本部長
2019年 4月 経営企画管掌
2020年 6月 取締役執行役員
2021年 4月 取締役常務執行役員
2022年 4月 マテリアル事業統轄
2023年 4月 代表取締役専務執行役員(現)
CFO、経理・財務管掌
兼 調達・物流部門担当(現)



取締役専務執行役員
森山 直彦

1990年 3月 当社入社
2017年 4月 帝人グループ執行役員 ヘルスケア事業
統轄補佐
2019年 4月 ヘルスケア新事業部門長
2021年 4月 帝人グループ常務執行役員
ヘルスケア事業統轄 兼 ヘルスケア新事業部
門長
6月 取締役常務執行役員
2022年10月 経営企画管掌(現)
2023年 4月 取締役専務執行役員(現)



取締役常務執行役員
山西 昇

1988年 4月 帝人化成株式会社(現当社)入社
2019年 4月 帝人グループ執行役員 樹脂事業本部長
2023年 4月 帝人グループ常務執行役員
サステナビリティ管掌 兼 エンジニアリング
部門担当 兼 経営監査部担当(現)
6月 取締役常務執行役員(現)



独立社外取締役
鈴木 庸一

1975年 4月 外務省入省
2008年12月 外務省経済局長
2010年 8月 駐シンガポール大使
2013年 8月 駐フランス大使
2016年 6月 政府代表 関西担当大使
2017年 3月 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 6月 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 4月 日本航空株式会社入社
2011年 4月 同社代表取締役社長
2012年 2月 同社代表取締役会長
2014年 4月 同社取締役会長
2018年 7月 同社特別理事
2019年 6月 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 4月 株式会社ブリヂストン入社
2012年 3月 同社代表取締役CEO
2013年 3月 同社代表取締役CEO 兼 取締役会長
2016年 3月 同社代表執行役CEO 兼 取締役会長
2020年 3月 同社取締役会長
2021年 3月 同社エクスターナル・アドバイザー(現)
2022年 6月 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
南 多美枝

1995年 6月 スリーエムカンパニー入社
2008年 5月 同社ヴァイス・プレジデント 兼 ホームケア部門
ゼネラル・マネージャー
2013年10月 同社東南アジア地区 ヴァイス・プレジデント
2015年10月 同社ラテンアメリカ地区 ヴァイス・プレジデント
2017年11月 同社アジア地区 ヴァイス・プレジデント
2019年12月 同社アジア地区 セーフティ&インダストリアル
ビジネスグループ シニアヴァイス・プレジデント
2023年 6月 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 4月 当社入社
2010年 6月 経営戦略室長
2016年 7月 経理部長
2017年 4月 マテリアル事業戦略企画
部門長
2019年 6月 監査役(現)



常勤監査役
中石 昭夫

1987年 4月 当社入社
2016年 4月 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 4月 複合成形材料事業本部長
2020年 6月 監査役(現)



独立社外監査役
中山 ひとみ

1991年 4月 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
2011年 6月 同パートナー弁護士(現)
2011年 4月 第二東京弁護士会副会長
2013年 4月 日本弁護士連合会常務理事
2017年 6月 当社監査役(現)



独立社外監査役
有馬 純

1982年 4月 通商産業省(現経済産業省)入省
1996年 6月 経済協力開発機構(OECD)
日本政府代表部参事官
2002年 6月 国際エネルギー機関(IEA)国別審査課長
2006年 6月 資源エネルギー庁国際課長
2007年 7月 同参事官
2008年 7月 経済産業省大臣官房審議官
(地球環境担当)
2011年 4月 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 8月 東京大学公共政策大学院教授
2020年 6月 当社監査役(現)
2021年 4月 東京大学公共政策大学院特任教授(現)



独立社外監査役
辻 幸一

1984年10月 ビート・マーウィック・ミッチェル会計士事務所
入所
1988年 9月 公認会計士登録
2004年 7月 新日本監査法人シニアパートナー
2016年 2月 新日本有限責任監査法人(現EY新日本有限
責任監査法人)理事長
2019年 7月 EYジャパン合同会社 Chairman & CEO
EY Japan株式会社 取締役
2023年 6月 当社監査役(現)

■ 帝人グループ常務執行役員

種田 正樹
ヘルスケア事業本部長 兼 帝人ファーマ株式会社
代表取締役社長
兼 帝人株式会社 ヘルスケア事業管理部門長
兼 帝人ファーマ株式会社 事業管理部門長

平田 恭成
繊維・製品事業本部長
兼 帝人フロンティア株式会社 代表取締役社長執行役員

■ 帝人グループ執行役員

乾 秀柱
炭素繊維事業本部長

栗山 康彦
帝人ファーマ株式会社 研究開発技術統括部門長

井川 務
グローバル管理管掌

Peter ter Horst
アラミド事業本部長 兼 Teijin Aramid B.V.社長

樋口 典子
コーポレート新事業本部長 兼 知的財産部担当

田中正人
帝人ファーマ株式会社 営業統括部門長

北浜 淳二
樹脂事業本部長

秋吉 正高
複合成形材料事業本部長

櫻井 文昭
人事・総務管掌

企業倫理・コンプライアンス

基本的な考え方

「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、取締役会の監督のもと、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。「コンプライアンス推進は健全な企業風土を形成する活動である」と

いう考えから、法令遵守はもとより社会規範にも沿った誠実な行動を役員および社員に求めています。当社の代表取締役をはじめとする役員は率先垂範するとともに、当社および子会社の役員および社員に対するコンプライアンス教育・啓発を行っています。

誠実な行動が尊重される企業風土を醸成することで、株主価値の増大や従業員満足度の向上を目指します。

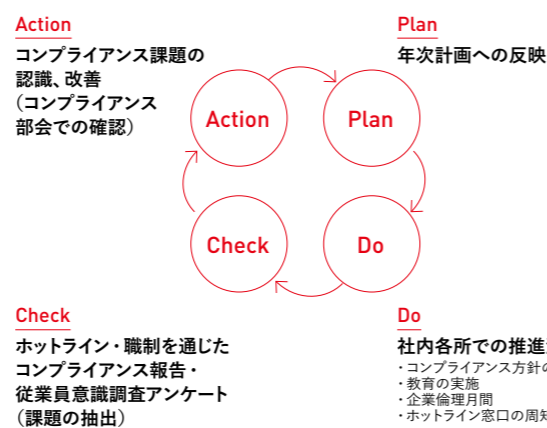
コンプライアンス推進の体制

帝人グループ内のコンプライアンス・リスクマネジメントの方針を審議・共有する場である「グループCSR委員会」の作業部会として、サステナビリティ推進部長を部会長、各事業のコンプライアンス担当部署の責任者をメンバーとする「グループ・コンプライアンス部会」を設置し、帝人グループ内各所のコンプライアンス推進の確認を行っています。

さらに、各事業およびグループ会社各社では「コンプライアンス・リスクマネジメント推進責任者」を選任し活動の実行を促すほか、海外統轄法人においてもコンプライアンス担当を選任して地域性に応じた活動を進めています。こうした体制のもと、ホットラインや職制を通じたコンプライアンス報告および従業員意識調査アンケートを通じて帝人グループ内各所の課題を認識しています。認識した課題については、教育・啓発などの対策を帝人グループ内各所のコンプライアンス推進計画に反映させ実施しています。このPDCAサイクルをコンプライアンス

推進体制に適用することで、持続的なコンプライアンスの確保が可能となり、定期的な評価や改善活動を通じて、組織内でのコンプライアンス意識の向上や法令遵守の風土を醸成し、リスクの最小化を図っています。

コンプライアンス活動のPDCAサイクル



コンプライアンス推進の主な活動

「コンプライアンス推進は健全な企業風土を形成する活動である」という考えから、業務関連法令や社内規程だけでなく、企業倫理を周知徹底するために以下の取り組みを推進しています。

• 行動規範の浸透

各国の帝人グループ社員が理解できるように企業倫理ハンドブックを多言語に翻訳し配布しています。また、ケース

スタディ動画を制作し、各言語の字幕を付し、全グループ会社に発信しています。

• 企業倫理月間での全員研修

毎年10月を企業倫理月間と定め、帝人グループすべての役員・社員（契約社員や派遣社員を含む）を対象に、社内で認識したコンプライアンス課題をテーマとした研修を実施しています。

• 従業員意識調査アンケート

各国の帝人グループの役員および社員のコンプライアンス意識と実態を把握し、今後のコンプライアンス推進活動に活用するため、従業員意識調査アンケートを年に1回実施しています。2022年度は計19,867名を対象に実施し、59%が回答しました。

• ホットライン窓口の運営

帝人グループにおける非違行為を役員、社員および取引先が直接通報できる手段としてホットライン窓口を運営しています。重大なリスクとなり得る通報はトップマネジメントに報告がなされ適切に対処します。また、対応が終了した通報事象について情報を一般化し、プライバシーに配慮した上で、半期ごとにイントラネット上に公表し、従業員の意識向上につなげています。さらに、内部通報制度の運用状況を定期的に取締役会に報告し、監督を受けています。

腐敗防止の取り組み

帝人グループは、「帝人グループ腐敗防止方針」を制定し、社内規則により腐敗防止の手続き・体制を整備するほか、腐敗防止のための行動基準を企業倫理ハンドブックに定め、役員および社員に徹底を図っています。

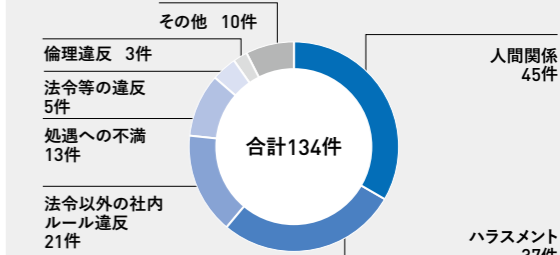
• 取引先の腐敗リスク管理

外部取引先を介した腐敗行為防止の観点から、代理店や調達先等の取引適格性を確認するため、デューデリジェンスを行うこととしています。企業買収の相手先企業についても、腐敗リスクについて、デューデリジェンスを行うこととしています。

• リスクアセスメント

帝人グループにおける腐敗リスクの全容を明らかにするため、2019年度から2022年度にかけて、帝人グループ各社の各事業・各拠点を対象に外部法律事務所によるアセスメントを実施しました。2022年度は、海外グループ会社6拠点に対し、アセスメントを実施しました。これまでのアセスメントの結果では、腐敗リスクが顕著な事業や拠点はありませんでした。ただし、政府等の公的機関を相手とするビジ

2022年度国内・海外を含めた内部通報の件数



これらの推進活動を通して、Integrityの風土を醸成し、株主価値の増大や従業員満足度の向上(P.61「社員エンゲージメント向上」参照)につなげていきます。

ネスでは、操業地特性も踏まえ、帝人グループの基本方針に沿った管理体制の整備や教育を優先的に実施することが推奨されました。アセスメント結果に基づく各事業・各拠点の腐敗リスクに応じて、適切な対策を実施していきます。

• 教育

2021年度下期から2022年度初めにかけて、帝人グループ各社の各事業・各拠点で営業・調達・他社との協業等の業務を担う社員約2,300人を対象に、腐敗防止に関するeラーニングを実施しました。

• 今後の課題

内部監査とリスクアセスメント調査を定期的に行い、腐敗防止のPDCAサイクルを整備していきます。

また、グループ内において、腐敗防止に関する教育・研修の定期的な実施や、役員および社員が贈賄などのリスクに直面した場合の内部通報制度の利用および相談窓口への相談を徹底するほか、社外取引先に向けても通報制度などの整備を順次進めていく予定です。

トータル・リスクマネジメント (TRM)

基本的な考え方

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へ価値を提供し、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」についてはサステナビリティ管掌が担当し、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。各事業本部、グループ会社等が行う個別のリスク管理状況を全社横断的に把握・確認するとともに、グループ全体で統一した対応指針が必要なリスクへの対応を推進しています。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.65「コーポレート・ガバナンス体制」

「収益性改善に向けた改革」によるリスクと対応

外部環境変化のスピードが加速し、同時多発的に発現するリスクに対し、レジリエントに対応するために、2023年度より、経営判断・実行を迅速化すべく、経営体制の変革を図っています。具体的には、事業本部をCEO直轄に集約し、組織階層をフラット化し、本社による事業戦略・計画の立案やモニタ

リング力を強化するとともに、事業本部長に決定権限のさらなる委譲を行い、実行の迅速化とリスク管理の両立を図ります。また、「収益性改善に向けた改革」におけるリスクについては、経営戦略リスクとして重点管理します (P.79「経営戦略リスクの抽出・分析と対応方針」参照)。

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) に関するリスクと対応

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、特に炭素繊維における航空機向け需要は大幅に遅延しました。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継続して実施した結果、航空機向け需要の回復とともに収益性が改善しています。また、2022年3月末より始まった中国のゼロコロナ政策によるロックダウンに起因した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やその後続く低調な需要の状況を注視しました。

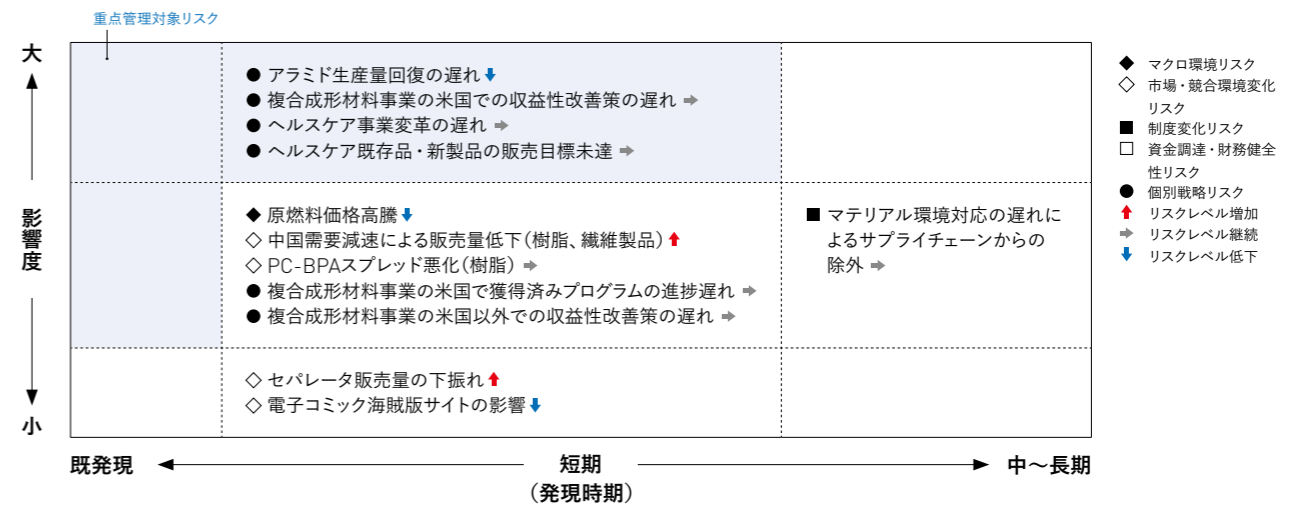
地政学リスクに関する対応

ロシアによるウクライナ侵攻をはじめとし、北朝鮮情勢、台湾情勢等グローバルな地政学リスクの高まりを踏まえ、グループ緊急対応体制、緊急退避プログラム、人道的支援等を整備

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・分析と対応方針

経営戦略リスクは、「マクロ環境」「市場・競合環境変化」「制度変化」「資金調達・財務健全性」「個別戦略」の5つのカテゴリに分類し、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、経営戦略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。特に2023年度は、前年度の活動レビューを踏まえ、リスク管理体制の改善点を抽出し、また、「収益性改善に向けた改革」の進捗を含み、重点管理対象と位置づけたリスクについては、より一層のモニタリングとリスク発現時の対応の強化を図ります。



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"> 各国・地域の景気動向や経済状況、主要な供給先である自動車・航空機市場の動向による販売量の変動 原燃料価格変動によるコスト変動 外貨建て取引の財務諸表への反映および海外連結子会社の財務諸表の円換算等で必要となる為替レートの変動(対米ドル1円の円高の場合、営業利益で約3億円/年の減益影響) 金利の変動による支払利息の変動 	業績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性のあるものを中心に抽出し、アセスメントを実施しています。原燃料価格は適正在庫水準の確保、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。
市場・競合環境変化リスク	<ul style="list-style-type: none"> 競合環境の変化による需給構造の変動 素材・中間材料・部品供給ビジネスにおける末端の需要動向がもたらすサプライチェーン各段階での実体経済以上の在庫調整 感染症や災害、地政学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 	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。
制度変化リスク	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出規制、プラスチック製品規制等の想定以上の強化 米中貿易摩擦の再燃等をはじめとする世界的な保護主義の台頭や経済安全保障リスクの高まり 国内における薬価改定等の医療費抑制政策の加速 	
資金調達・財務健全性リスク	<ul style="list-style-type: none"> 経営環境の著しい悪化等で生じる収益性の低下等による、保有する固定資産についての減損損失の発生 将来の課税所得の予測・仮定が変更されることで繰延税金資産の一部または全部が回収できないと判断された場合の繰延税金資産の減額 	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。
個別戦略リスク (「収益性改善に向けた改革」を含む)	<ul style="list-style-type: none"> 収益性改善の計画に対し、遅れや実施困難な状況により計画から乖離 戦略に適合する案件が探索できず、設備投資・M&Aの実施が不可となる、もしくは遅延 研究開発費の投入に対し、研究開発の成果が目標から大きく乖離 	計画の進捗に対するKPIを設定しモニタリングを実施することで、計画からの乖離を管理しています。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。

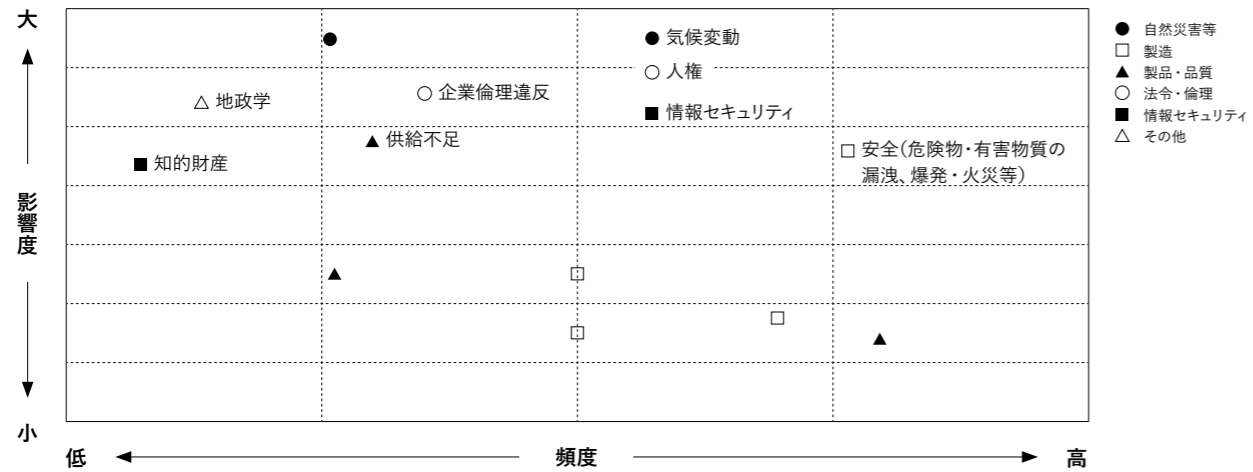
その他詳細については、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。
<https://www.teijin.co.jp/ir/library/business-report/>

企業価値向上を支える経営基盤

トータル・リスクマネジメント(TRM)

業務運営リスクの抽出・分析と対応方針

業務運営リスクは、「自然災害等」「製造」「製品・品質」「法令・倫理」「情報セキュリティ」「その他」の6つのカテゴリに分類の上、「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」「人権リスク」「情報セキュリティリスク」「地政学リスク」「安全リスク」の5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	影響度
気候変動リスク ▶P.81「TCFDに基づく開示」	<ul style="list-style-type: none"> 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 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、エネルギーランジションによる原燃料価格高騰等 	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	大
人権リスク	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の人権を侵害するさまざまな事象に会社が適切に対応しない場合、従業員の維持・採用に支障をきたし事業継続が困難になる可能性 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 	E	人財流出につながり得る人権に係るリスクを把握し、体系的に管理します。また、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	大
情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	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	大
地政学リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	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	大
安全リスク	<ul style="list-style-type: none"> 職場の安全確保が十分でない場合、操業の中断、生産性の低下が起き、従業員の維持・新規確保が困難となることで、事業性が悪化したり、事業継続ができなくなる可能性 	E	帝人グループの安全基準を確実に各拠点に浸透し、事故が多発している拠点に対して全社的な支援を行います。	高	大

※ 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/>

気候変動への取り組み(TCFDに基づく開示)

帝人グループは、「気候変動の緩和と適応」を重要課題(マテリアリティ)として捉え、軽量化・効率化技術を活かして脱炭素社会への移行に貢献するとともに、事業活動に伴う温室効果ガス排出の削減に努めてきました。

また、2019年3月、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に対する支持を表明しており、TCFDに沿って気候変動に関する情報開示を進めます。

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、サステナビリティ管掌が統括し取り組んでいます。取締役会では年2回のTRM(トータル・リスクマネジメント)コミティー報告およびサステナビリティ管掌からの機能執行

報告を受けて、状況を把握し指示を与えています。また、経営陣は年2回のTRMコミティーならびにCSR委員会を通じて気候変動問題に関する課題の対応状況を把握し、対策を推進しています。

戦略

「気候変動の緩和」を事業の成長機会と捉え、高性能・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ソリューションを提供します。「気候変動への適応」では、高性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、サービスを通じ、自然災害発生時の被害低減と

迅速な復旧に役立つソリューションの提供に取り組んでいます。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CO₂排出量削減に取り組んでいます。

気候変動関連の機会とリスク

カテゴリー	主な機会	時間軸	主な取り組み
製品およびサービス・市場	・「気候変動の緩和と適応」に資するソリューションの提供による収益の拡大	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> 軽量化・効率化の技術を活かしたソリューションの提供 自然災害発生時の被害低減と迅速な復旧に役立つソリューションの提供

カテゴリー	主なリスク	時間軸	主な取り組み
移行リスク	政策および法規制	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> 各種政策動向のモニタリング CO₂排出量の増減を伴う設備投資を対象としたインター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	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の関係会社も含めた自社グループCO₂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・実行
物理リスク	急性・慢性	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> BCP(事業継続計画)の随時見直しや各種防災訓練の実施

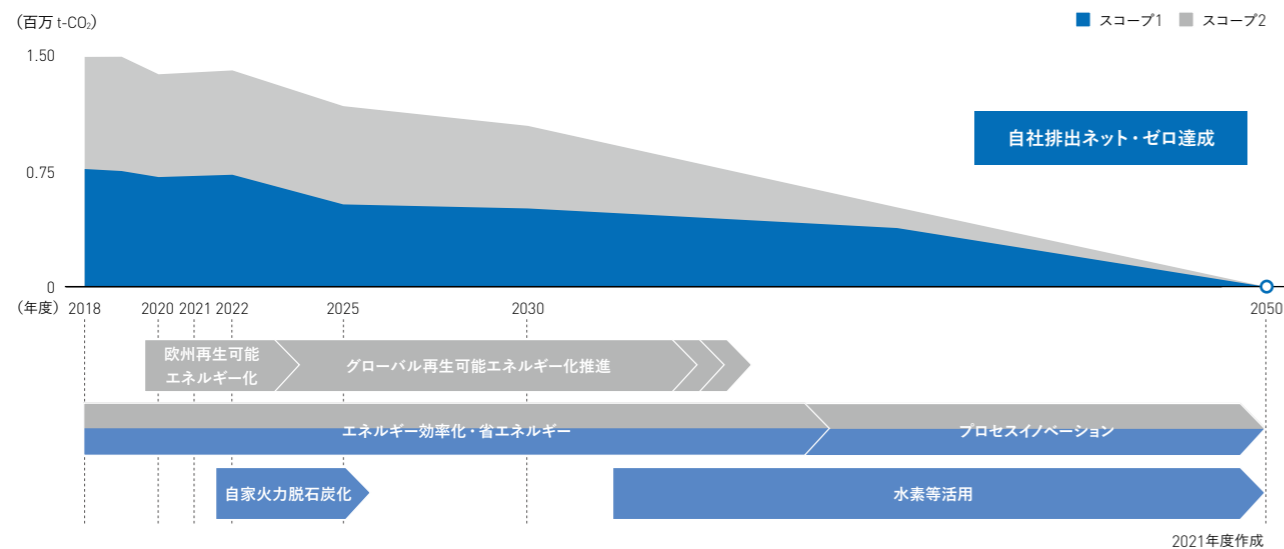
企業価値向上を支える経営基盤

気候変動への取り組み(TCFDに基づく開示)

気候変動への取り組み(TCFDに基づく開示)
https://www.teijin.co.jp/csr/environment/climate_change.html

自社グループCO₂排出量(スコープ1+2)削減ロードマップ

帝人グループでは、2050年ネット・ゼロの実現を目指しています。事業活動に伴うCO₂排出量の削減に向け、脱石炭火力を図るとともに、省エネルギー・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んでいます。



2022年度、Teijin(Thailand)社では、工場蒸気供給ボイラーの燃料を石炭から、エネルギー効率が高くCO₂削減効果が大きい天然ガスへの転換を行っています。また、国内の松山事業所北地区では、石炭および石油燃料を用いた自家発電設備から、都市ガスを燃料とする発電・熱供給システムに転換することを決定しました。これにより、国内外で使用する発電燃料の「完全脱石炭化」を達成する見込みです。

再生可能エネルギー化については、欧州拠点に続き、

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※1のもとでの影響度分析を行っており、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)等の影響による業界の動向を注視し、適切な投資時期や資源配分を検討しています。

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、CO₂排出量の増減を伴う設備投資を対象としたインター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における温室効果ガス排出量の削減に取り組むことで、

2021年度はTeijin Polyester(Thailand)社、2022年度はTeijin Polycarbonate China社、Teijin Lielsort Korea社などで導入を開始しています。

エネルギー効率化・省エネルギーに向けては、年1%のエネルギー効率化を目指し、各拠点で取り組みを推進しています。当社のエネルギー戦略部が中心となり、各拠点設備のエネルギー利用状況を診断し、省エネルギー効果を算出することで、各拠点における取り組みを後押ししています。

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、CO₂排出量削減ロードマップに従った次期中期経営計画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

リスクの影響度を抑制していくようにしています。2023年4月には、当制度の適用範囲を、M&Aなどによる投資案件や調達先変更による再生可能エネルギーへの転換など設備投資を伴わないもののCO₂排出量の増減にかかわる意思決定案件にまで拡大しています。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.78「トータル・リスクマネジメント(TRM)」

指標と目標

★: 第三者保証対象指標

ネット・ゼロの実現を加速すべく、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※2。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)」

CO₂削減貢献量※3

これまで培ってきた軽量化・効率化の技術を活かし、サプライチェーン全体でCO₂削減を目指します。2030年度までの早い段階にCO₂削減貢献量をグループ全体およびサプライチェーン川上におけるCO₂総排出量※4(スコープ1+2と上流



自社グループCO₂※5排出量※6

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。2022年度の自社グループCO₂排出量は、海外拠点における再生可能エネルギーの導入等により、前年度比4%減の1.32百万t-CO₂★



サプライチェーンCO₂排出量※7

サプライチェーンのCO₂排出量の3分の2を占める部分についてKPIを設定し、サプライチェーン全体でCO₂排出量削減を促進します。2022年度は、前年度並の2.57百万t-CO₂★となり、2018年度比11%削減となりました。



※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 当社製品使用によるサプライチェーン川下でのCO₂削減効果を買収量として算出したもの ※4 CO₂総排出量は、スコープ1、スコープ2および、スコープ3のうちカテゴリ-C1(購入した製品・サービス)、C2(資本財)、C3(スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー活動)、C4(輸送、配送(上流))、C5(事業から出る廃棄物)、C6(出張)およびC7(雇用の通勤)を対象に算出 ※5 CO₂以外に、メタン、一酸化二窒素を含む ※6 CO₂排出量は、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CO₂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使用 ※7 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LCA for Experts(GaBi)Database(Sphera社が運営)の原単位データを採用

人権尊重の取り組み



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」を決議しました。この方針のもと、当グループのそれぞれの事業について、人権に対する負の影響を特定、予防し、軽減するための「人権デューデリジェンス」を実行しています。また、これらの取り組みについて情報開示を行っています。

2022年度は、2018年度に引き続き、一般社団法人ザ・グローバル・アライアンス・フォー・サステナブル・サプライチェーンに調査を委託し、グループ横断的なリスクアセスメン

トを実施しました。2023年度は、本アセスメントにおいて、リスクが認められた事業に対して、きめ細かな対応を実施していきます。また、CSR調達アンケート調査の結果に基づき、総合ランクが低い取引先を対象に啓発と改善活動を実施し、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。なお、ウクライナ国籍の従業員を直接雇用するグループ会社での人権尊重の取り組みについては、継続して帝人東京本社サステナビリティ推進部が支援しています。

人権ダイアログ

2022年10月、CSR管掌(当時)が、国連開発計画、World Benchmarking Allianceの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。帝人グループの活動内容を説明して有効性の確認を行い、

前回のダイアログで指摘のあった人権課題と環境問題の解決とを関連づけた取り組みを実践していくための方法論について意見交換を行っています。

有識者の主なコメント

- ・特に社外のライツホルダーとのエンゲージメントを図ろうとしている点、また外国人労働者のリクルートフィーに対応しようとしている点については素晴らしい。
- ・環境への影響と人権への影響は同時に発生しており、環境と人権への影響は同時並行で検討する必要がある。国連でも健康、安全な環境は人権そのものであるとされており、工場で働く労働者、サプライヤーで働く労働者、地域住民等への影響を同時に見ていく必要がある。
- ・帝人では環境評価を実施するセクションと、人権評価を実施するセクションが独立しているが、2つのセクションの合同作業を通じ、環境と人権を合わせて評価することが望ましい。

サプライチェーンのサステナビリティ(CSR調達)

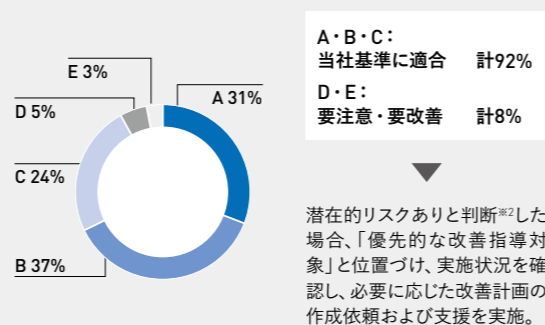
2017年に改定し、人権項目を拡充させた「帝人グループCSR調達ガイドライン」によりサプライヤーに各種取り組みを要請するとともに、CSR調達アンケートで取り組み状況を確認しています。

繊維・製品事業本部では、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セミナーの定期開催や、業界団体等での活動を通じて、サプライヤーや同業他社への啓発に努めています。また、2022年度は、繊維・製品事業以外の取引先についても、訪問調査を行い、特に「外国人技能実習生」の長時間労働、低賃金、劣悪な労働環境等の問題がないか確認しています。

これまで帝人グループのCSR調達は、当社のサステナビリティ推進部が企画、推進してきました。今後は、「責任あるサプライチェーン」の取り組みの調達管理プロセスへの

統合を進めていくため、CSR調達に関する業務を調達部門に移管していきます。

2022年度のCSR調達アンケート結果※1



※1 送付1,706社中回答842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 ランクD・Eの取引先および重要課題(児童労働、若年労働者の深夜業や時間外労働、外国人労働者の証明書管理、週1日の休日取得、紛争鉱物)に懸念のある回答をした取引先との直接対話に基づきリスクの有無を判断し、現在確認中である。

Financial and Corporate Data

データセクション

- 86 11年間の主要連結財務データ
- 88 ファイナンシャルレビュー
- 90 連結財務諸表
- 95 独立保証報告
- 96 SASBスタンダード対照表
- 98 帝人株式会社の概要
- 99 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

	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	2021年度	百万円 2022年度	前年度比 (%) 2022/2021	千米ドル 2022年度
経営指標													
EBITDA	¥ 59,234	¥ 63,742	¥ 82,116	¥106,024	¥ 95,843	¥115,478	¥ 107,551	¥ 107,156	¥ 106,771	¥ 113,024	¥ 87,781		\$ 657,388
ROE (%)	(10.3)	3.0	(2.8)	10.6	15.7	12.5	11.2	6.3	(1.7)	5.5	(4.1)		
営業利益ROIC (%)	2.3	3.4	7.1	12.7	10.0	11.2	9.3	8.7	8.6	5.5	1.6		
経営実績													
売上高	¥745,713	¥784,425	¥786,171	¥790,748	¥741,292	¥834,986	¥ 888,589	¥ 853,746	¥ 836,512	¥ 926,054	¥1,018,751	10.0%	\$ 7,629,379
営業利益	12,358	18,078	39,086	67,130	56,512	69,823	60,000	56,205	54,931	44,208	12,863	-70.9%	96,330
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)	(29,131)	8,356	(8,086)	31,090	50,133	45,556	45,057	25,252	(6,662)	23,158	(17,695)	—	(132,517)
財政状況													
総資産	¥762,399	¥768,411	¥823,695	¥823,429	¥964,053	¥981,967	¥1,020,654	¥1,004,223	¥1,041,131	¥1,207,583	¥1,242,433	2.9%	\$ 9,304,523
有利子負債	270,765	281,524	308,246	303,298	376,218	344,242	369,195	381,928	380,043	485,167	529,418	9.1%	3,964,787
自己資本	271,252	281,680	287,074	300,113	338,384	392,925	410,727	394,162	406,150	439,579	424,983	-3.3%	3,182,678
キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 64,305	¥ 38,587	¥ 76,030	¥ 80,641	¥ 79,040	¥ 80,092	¥ 80,899	¥ 94,214	¥ 107,729	¥ 89,656	¥ 55,086		\$ 412,537
投資活動によるキャッシュ・フロー	(37,868)	(47,279)	(49,624)	(40,323)	(127,650)	(51,307)	(41,288)	(67,922)	(79,587)	(198,375)	(52,427)		(392,623)
フリー・キャッシュ・フロー	26,437	(8,692)	26,406	40,318	(48,610)	28,784	39,611	26,291	28,142	(108,719)	2,659		19,914
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12,606)	(7,902)	10,394	(8,317)	63,765	(31,485)	(15,353)	(8,059)	(20,878)	71,113	7,180		53,771
											円		米ドル
1株当たり情報													
当期純利益 (損失)	¥ (148.1)	¥ 42.5	¥ (41.1)	¥ 158.2	¥ 254.9	¥ 231.3	¥ 232.4	¥ 131.6	¥ (34.7)	¥ 120.6	¥ (92.0)		\$ (0.69)
純資産	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	2,209.8		16.6
現金配当	20.0	20.0	20.0	35.0	55.0	60.0	70.0	60.0	50.0	55.0	40.0		0.30
											百万円		千米ドル
その他													
設備投資	¥ 36,261	¥ 30,182	¥ 28,098	¥ 38,341	¥ 46,224	¥ 44,610	¥ 62,828	¥ 68,622	¥ 60,319	¥ 200,801	¥ 62,501		\$ 468,067
減価償却費	46,877	45,664	43,030	38,894	39,331	45,655	47,551	50,950	51,840	68,816	74,918		561,057
研究開発費	33,184	32,234	32,366	33,285	35,417	35,926	36,423	34,482	32,719	33,341	31,935		239,160
従業員数 (人)	16,637	15,756	15,780	15,756	19,292	19,711	20,671	20,075	21,090	21,815	22,484		

(注) 1. 表示されている米ドル金額は、読者の便宜のため、2023年3月31日現在の為替相場133.53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。

ファイナンシャルレビュー

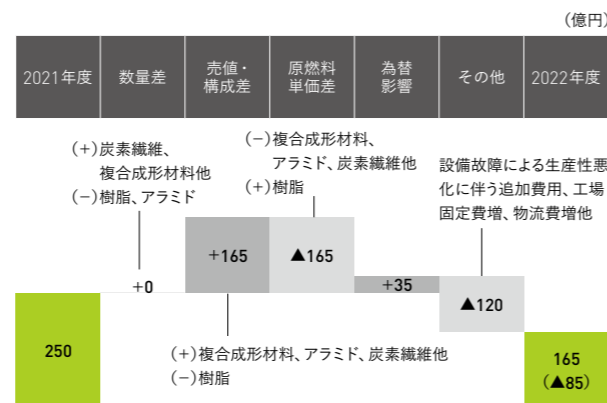
経営成績

帝人グループの2022年度の経営成績は、売上高が前年度比10.0%増の1兆188億円となり、営業利益は同70.9%減の129億円となりました。経常利益は前年度比81.7%減の91億円、減損損失の計上や税効果が認識できない海外子会社の赤字幅拡大等に伴う税負担率の上昇により、親会社株主に帰属する当期純損失は177億円(前年度は232億円の親会社株主に帰属する当期純利益)となりました。営業利益に関して、マテリアル事業領域では、原燃料価格高騰を販売価格改定でオフセットしたものの、米欧拠点での生産トラブルや労働力不足、中国の経済減速等の影響により減益となりました。繊維・製品事業は、販売が堅調に推移し増益となりましたが、ヘルスケア事業領域においては、痛風・高尿酸血症治療剤「フェブリク」の後発品参入による販売数量の減少や、薬価改定影響等により減益となりました。また、IT事業は、電子コミックサービスにおける広告費増等により減益となりました。

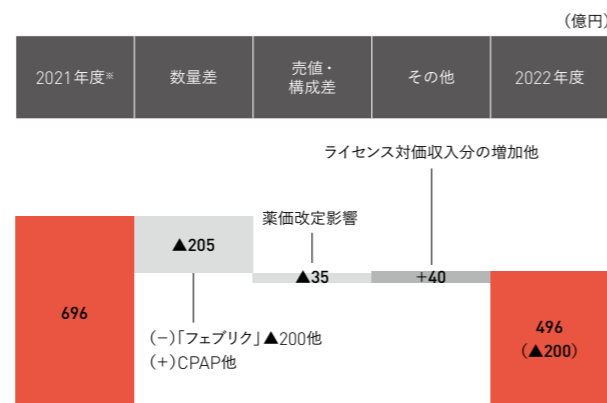
その結果、収益性を示すROEは「中期経営計画 2020-2022」最終年度目標(10%以上)を下回る-4.1%、営業利益ROICについても目標(8%以上)を下回る1.6%となり、キャッシュ創出力を示すEBITDAについても目標(1,500億円)を下回る878億円となりました。

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右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



ヘルスケア事業領域のEBITDA増減内訳



※ 2022年度より埋込型医療機器事業について、「ヘルスケア」セグメントから「その他」セグメントへ区分変更を実施。それに伴い2021年度の情報は、変更後のセグメント区分に組み替えた数値で表示している

財政状態

2022年度末の総資産は、前年度末に比べて349億円増加し、12,424億円となりました。流動資産は、現金及び預金や売掛債権、たな卸資産、その他流動資産等の増減により、前年度末に比べて413億円増加しました。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323億円増加した一方で、主にTeijin Automotive Technologies NA Holdings Corp.への出資に伴い計上したのれんを全額減損したことによりのれんが159億円減少したことや、武田薬品工業株式会社からの2型糖尿病治療剤の販売権の償却により販売権が149億円減少したことにより、前年度末に比べて65億円減少しました。

負債は、前年度末に比べて486億円増加し、7,913億円となりました。主に資金需要の増加により有利子負債が443億円増加したことによるものです。

純資産は、前年度末に比べて137億円減少し、4,511億円となりました。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があった一方、主に親会社株主に帰属する当期純損失177億円の計上により減少しました。

これらの結果、D/Eレシオは1.25倍、自己資本比率は34.2%となりました。(前年度末 D/Eレシオ1.10倍、自己資本比率36.4%)

キャッシュ・フローの状況

2022年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、運転資本の増加による支出等があった一方、非資金性費用を除いた利益により、合計で551億円の収入(前年度は897億円の収入)となりました。

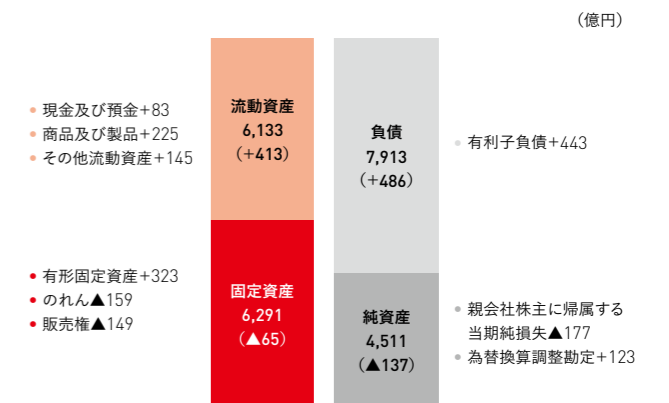
投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券および有形固定資産の売却による収入があった一方、アラミド事業と複合成形材料事業の生産能力増強を目的とした設備投資の実施等により、524億円の支出(前年度は1,984億円の支出)となりました。

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27億円の収入(前年度は1,087億円の支出)となりました。

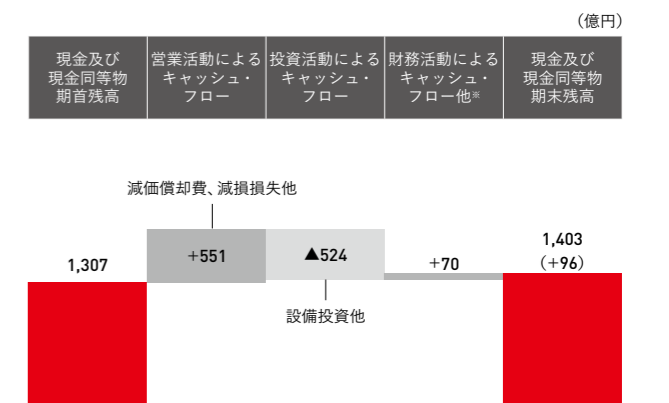
財務活動によるキャッシュ・フローは、配当の支払があった一方、主に短期・長期借入金の借入による収入により、72億円の収入(前年度は711億円の収入)となりました。

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増加額は96億円となりました。

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▲7、連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額+4を含む

連結貸借対照表

	百万円		千米ドル(注)
	2021年度末	2022年度末	2022年度末
資産の部			
流動資産：			
現金及び預金	¥ 134,480	¥ 142,780	\$ 1,069,273
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	197	154	1,153
その他	191,104	183,394	1,373,429
短期貸付金：			
非連結子会社及び関連会社	17,067	11,294	84,580
その他	6	4	30
その他	46,072	45,447	340,350
棚卸資産	164,620	196,727	1,473,279
その他流動資産	18,838	34,004	254,654
貸倒引当金	[389]	[462]	[3,460]
流動資産合計	571,996	613,341	4,593,282
有形固定資産：			
土地	43,255	43,855	328,428
建物及び構築物	215,364	223,953	1,677,174
機械、装置及び車両	634,122	698,770	5,233,056
工具器具	123,518	129,854	972,471
建設仮勘定	43,508	34,796	260,586
その他	18,668	27,804	208,223
小計	1,078,435	1,159,033	8,679,945
減価償却累計額	[762,922]	[811,176]	[6,074,860]
有形固定資産合計	315,514	347,857	2,605,085
無形固定資産：			
のれん	29,920	13,987	104,748
販売権	119,297	104,373	781,645
その他	41,535	42,190	315,959
無形固定資産合計	190,752	160,550	1,202,352
投資その他の資産：			
投資有価証券：			
非連結子会社及び関連会社	26,440	27,657	207,122
その他	58,574	54,482	408,013
長期貸付金：			
非連結子会社及び関連会社	1,523	1,668	12,492
その他	734	785	5,879
退職給付に係る資産	8,289	7,967	59,664
繰延税金資産	5,002	4,700	35,198
その他	30,006	24,613	184,326
貸倒引当金	[1,247]	[1,185]	[8,874]
投資その他の資産合計	129,321	120,686	903,812
資産合計	¥1,207,583	¥1,242,433	\$ 9,304,523

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2023年3月31日現在の為替相場133.53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)
	2021年度末	2022年度末	2022年度末
負債及び純資産の部			
流動負債：			
短期借入金	¥ 110,524	¥ 132,619	\$ 993,178
1年内返済予定の長期借入金	39,185	75,278	563,753
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	589	710	5,317
その他	100,594	102,331	766,352
その他	30,326	38,256	286,497
未払法人税等	7,186	5,332	39,931
未払費用	25,653	25,100	187,973
その他流動負債	37,699	35,210	263,686
流動負債合計	351,756	414,836	3,106,688
固定負債：			
長期借入金・社債	320,972	299,332	2,241,684
退職給付に係る負債	37,076	36,124	270,531
資産除去債務	1,257	1,278	9,571
繰延税金負債	9,568	11,101	83,135
リース債務	12,963	18,933	141,788
その他固定負債	9,180	9,745	72,980
固定負債合計	391,016	376,513	2,819,688
純資産			
株主資本：			
資本金			
発行可能株式数：600,000,000株(2022年3月期)			
600,000,000株(2023年3月期)			
発行済株式数：197,953,707株(2022年3月期)			
197,953,707株(2023年3月期)	71,833	71,833	537,954
資本剰余金	103,757	103,160	772,560
利益剰余金	242,332	213,923	1,602,059
自己株式：5,834,283株(2022年3月期)			
5,638,291株(2023年3月期)	[12,729]	[12,299]	[92,107]
株主資本計	405,192	376,617	2,820,467
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	21,192	20,640	154,572
繰延ヘッジ損益	[80]	527	3,947
為替換算調整勘定	13,549	25,724	192,646
退職給付に係る調整累計額	[272]	1,474	11,039
その他の包括利益累計額合計	34,388	48,365	362,203
新株予約権	803	682	5,107
非支配株主持分	24,429	25,420	190,369
純資産合計	464,811	451,084	3,378,147
負債純資産合計	¥1,207,583	¥1,242,433	\$9,304,523

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)
	2021年度	2022年度	2022年度
売上高	¥926,054	¥1,018,751	\$7,629,379
原価及び費用：			
売上原価	655,033	770,615	5,771,100
販売費及び一般管理費	193,473	203,339	1,522,796
研究開発費	33,341	31,935	239,160
営業利益	44,208	12,863	96,330
その他収益(費用)：			
受取利息及び受取配当金	1,677	2,562	19,187
支払利息	(3,252)	(7,084)	(53,052)
投資有価証券売却益	5,571	5,468	40,950
固定資産売却益	64	5,875	43,998
為替差損	(3,811)	(3,028)	(22,677)
寄付金	(356)	(247)	(1,850)
デリバティブ評価益	6,186	5,518	41,324
固定資産除売却損	(2,088)	(1,845)	(13,817)
投資有価証券評価損	(515)	(3,703)	(27,732)
減損損失	(8,915)	(16,879)	(126,406)
減損損失戻入益	1,059	2,349	17,592
持分法による投資利益	5,556	(1,105)	(8,275)
その他	(1,320)	(2,235)	(16,738)
その他収益(費用)合計	(143)	(14,353)	(107,489)
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	44,065	(1,490)	(11,159)
法人税等：			
法人税、住民税及び事業税	14,797	12,109	90,684
法人税等調整額	3,302	2,228	16,685
法人税等合計	18,099	14,337	107,369
当期純利益又は当期純損失	25,966	(15,827)	(118,528)
非支配株主に帰属する当期純利益	2,808	1,868	13,989
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	¥ 23,158	¥ (17,695)	\$ (132,517)
	円		米ドル(注)
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失	¥120.58	¥(92.04)	\$ (0.69)
1株当たり利益 - 希薄化後	115.72	—	—
現金配当	55.00	40.00	0.30

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2023年3月31日現在の為替相場133.53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)
	2021年度	2022年度	2022年度
当期純利益又は当期純損失	¥25,966	¥(15,827)	\$(118,528)
その他の包括利益：			
その他有価証券評価差額金	(1,208)	(607)	(4,546)
繰延ヘッジ損益	(688)	608	4,553
為替換算調整勘定	19,364	11,845	88,707
退職給付に係る調整額	1,255	1,688	12,641
持分法適用会社に対する持分相当額	1,291	382	2,861
その他の包括利益合計	20,013	13,916	104,216
包括利益	¥45,979	¥ (1,910)	\$ (14,304)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥43,742	¥ (3,718)	\$ (27,844)
非支配株主に係る包括利益	2,237	1,807	13,533

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2023年3月31日現在の為替相場133.53円/1.00米ドルにより換算された数値です。

連結株主資本等変動計算書

	百万円					
	株主資本	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
2021年3月31日残高	197,953,707	¥71,833	¥103,756	¥229,805	¥(13,047)	¥392,346
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						
当期変動額		71,833	103,756	229,344	(13,047)	391,885
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	90
譲渡制限付株式報酬			(37)		209	158
自己株式処分差損の振替			89	(89)		—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			1			1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
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
剰余金の配当				(10,571)		(10,571)
親会社株主に帰属する当期純損失				(17,695)		(17,695)
自己株式の取得				(5)		(5)
自己株式の処分					(5)	114
譲渡制限付株式報酬			(41)		155	114
自己株式処分差損の振替			(101)		281	180
連結子会社の増資による持分の増減			142	(142)		—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			(597)			(597)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			0			0
当期変動額合計		—	(597)	(28,408)	431	(28,574)
2023年3月31日残高	197,953,707	¥71,833	¥103,160	¥213,923	¥(12,299)	¥376,617

	千米ドル(注)				
	株主資本	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2022年3月31日残高	\$537,954	\$777,031	\$1,814,813	\$(95,327)	\$3,034,464
剰余金の配当			(79,166)		(79,166)
親会社株主に帰属する当期純損失			(132,517)		(132,517)
自己株式の取得				(37)	(37)
自己株式の処分				1,161	854
譲渡制限付株式報酬			(307)		1,348
自己株式処分差損の振替			(756)		2,104
連結子会社の増資による持分の増減			1,063	(1,063)	—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			(4,471)		(4,471)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			0		0
当期変動額合計	—	(4,471)	(212,746)	3,228	(213,989)
2023年3月31日残高	\$537,954	\$772,560	\$1,602,059	\$(92,107)	\$2,820,467

	百万円							
	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
2021年3月31日残高	¥21,840	¥ 607	¥ (7,087)	¥(1,557)	¥ 13,804	¥899	¥23,316	¥430,364
会計方針の変更による累積的影響額							(335)	(796)
会計方針の変更を反映した当期首残高								
当期変動額	21,840	607	(7,087)	(1,557)	13,804	899	22,981	429,569
剰余金の配当								(10,082)
親会社株主に帰属する当期純利益								23,158
自己株式の取得								(19)
自己株式の処分								90
譲渡制限付株式報酬								158
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								1
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)	1,448	21,936
当期変動額合計	(649)	(688)	20,636	1,285	20,584	(96)	1,448	35,242
2022年3月31日残高	¥21,192	¥ (80)	¥ 13,549	¥ (272)	¥ 34,388	¥ 803	¥24,429	¥464,811
剰余金の配当								(10,571)
親会社株主に帰属する当期純損失								(17,695)
自己株式の取得								(5)
自己株式の処分								114
譲渡制限付株式報酬								180
自己株式処分差損の振替								—
連結子会社の増資による持分の増減								(597)
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(552)	608	12,175	1,746	13,977	(121)	991	14,847
当期変動額合計	(552)	608	12,175	1,746	13,977	(121)	991	(13,727)
2023年3月31日残高	¥20,640	¥527	¥25,724	¥1,474	¥48,365	¥ 682	¥25,420	¥451,084

	千米ドル(注)							
	その他の有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
2022年3月31日残高	\$158,706	\$(599)	\$101,468	\$(2,037)	\$257,530	\$6,014	\$182,948	\$3,480,948
剰余金の配当								(79,166)
親会社株主に帰属する当期純損失								(132,517)
自己株式の取得								(37)
自己株式の処分								854
譲渡制限付株式報酬								1,348
自己株式処分差損の振替								—
連結子会社の増資による持分の増減								(4,471)
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(4,134)	4,553	91,178	13,076	104,673	(906)	7,422	111,188
当期変動額合計	(4,134)	4,553	91,178	13,076	104,673	(906)	7,422	(102,801)
2023年3月31日残高	\$154,572	\$3,947	\$192,646	\$11,039	\$362,203	\$5,107	\$190,369	\$3,378,147


(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2023年3月31日現在の為替相場133.53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)
	2021年度	2022年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	¥ 44,065	¥ (1,490)	\$ (11,159)
減価償却費及びその他の償却費	68,816	74,918	561,057
減損損失	8,915	16,879	126,406
退職給付に係る負債の増加(減少)額	663	556	4,164
退職給付に係る資産の(増加)減少額	22,782	(54)	(404)
貸倒引当金の増加(減少)額	65	(33)	(247)
事業構造改善引当金の増加(減少)額	(2,330)	—	—
受取利息及び受取配当金	(1,677)	(2,562)	(19,187)
支払利息	3,252	7,084	53,052
持分法による投資(利益)損失	(5,556)	1,105	8,275
デリバティブ評価(利益)損失	(6,080)	(5,518)	(41,324)
固定資産売却(利益)損失	2,023	(4,030)	(30,180)
投資有価証券売却(利益)損失	(5,571)	(5,468)	(40,950)
投資有価証券評価(利益)損失	515	3,703	27,732
売上債権の(増加)減少額	(5,794)	16,528	123,777
棚卸資産の(増加)減少額	(16,935)	(26,548)	(198,817)
仕入債務の増加(減少)額	2,129	(3,055)	(22,879)
その他	(5,935)	7,696	57,635
小計	103,346	79,712	596,959
利息及び配当金の受取額	6,507	9,409	70,464
利息の支払額	(3,158)	(6,836)	(51,194)
特別退職金の支払額	(2,417)	—	—
法人税等の支払額	(14,622)	(27,199)	(203,692)
営業活動によるキャッシュ・フロー	89,656	55,086	412,537
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
有形固定資産の取得による支出	(60,593)	(51,512)	(385,771)
有形固定資産の売却による収入	135	5,908	44,245
無形固定資産の取得による支出	(139,883)	(6,224)	(46,611)
投資有価証券の取得による支出	(4,554)	(4,462)	(33,416)
投資有価証券の売却による収入	9,596	7,491	56,100
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	—	(675)	(5,055)
短期貸付金の(増加)減少額	(2,263)	(1,643)	(12,304)
その他	(813)	(1,309)	(9,803)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(198,375)	(52,427)	(392,623)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増加(減少)額	9,423	16,223	121,493
社債の発行による収入	90,000	—	—
社債の償還による支出	(20,000)	—	—
長期借入れによる収入	23,529	41,500	310,792
長期借入金の返済による支出	(16,439)	(37,150)	(278,215)
自己株式の取得による支出	(18)	(5)	(37)
配当金の支払額	(10,082)	(10,571)	(79,166)
非支配株主に対する配当金の支払額	(953)	(1,315)	(9,848)
その他	(4,346)	(1,501)	(11,241)
財務活動によるキャッシュ・フロー	71,113	7,180	53,771
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,841	(658)	(4,928)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	(35,764)	9,182	68,764
現金及び現金同等物の期首残高	166,455	130,696	978,776
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	428	3,205
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	5	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥130,696	¥140,307	\$1,050,753

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2023年3月31日現在の為替相場133.53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

2023年8月25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。)からの委嘱に基づき、会社が作成した統合報告書 2023(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2022年4月1日から2023年3月31日までを対象とした★マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標及び2023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、「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ISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

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

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法及び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松山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発見されなかった。

当社の独立性と品質マネジメント
当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、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並びに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、国際品質マネジメント基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

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) 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)を参考の上、以下のトピックについて情報開示しています。



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

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

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

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

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

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 ₂ 、%	スコープ1のグローバル総排出量 P.83「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.81「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)NO _x (N ₂ Oを除く) (2)SO _x (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 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/hazardous_substance.html (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)18.6×10 ⁶ GJ (2)21.0% (3)4.0% (4)11.5×10 ⁶ GJ
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 ³ 、%	(1) P.17「データハイライト」
	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	0件
	RT-CH-140a.3	水管理リスクの説明と、それらのリスクを軽減するための戦略と実践の説明	—	水資源の管理 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/water_resources.html
有害廃棄物管理	RT-CH-150a.1	有害廃棄物発生量、リサイクル率	t、%	—
コミュニティ関係	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 https://www.teijin.co.jp/csr/sustainability/management.html
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	(1) P.17「データハイライト」 (2)0%
	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 https://www.teijin.co.jp/csr/material-ity5/esh.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：4,593億円
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1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 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/hazardous_substance.html (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 https://www.teijin.co.jp/csr/material-ity5/disaster_prevention_safety.html (注)「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、2022年度の重大事故(当社定義による)件数は1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 ³ および/またはt	—

帝人株式会社の概要 (2023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	95,104名		
帝人グループ会社数	国内 54社	海外 115社	計 169社
従業員数(連結)	国内 9,594名	海外 12,890名	計 22,484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	https://www.teijin.co.jp 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	広報・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 2023」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 Standards 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、2022年4月～2023年3月を対象としています。ただし、一部2023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54社、海外グループ会社115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(2023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



・GPIFの5つのESG指数すべての構成銘柄に採用



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

・ESGへの取り組みが優れている企業として、4つのプログラムに選定



イニシアチブへの参画



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、質の高いサステナビリティ経営を推進・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。
©2023 帝人株式会社 All Rights Reserved.