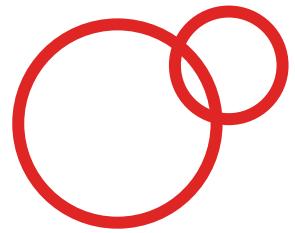


**TEIJIN**

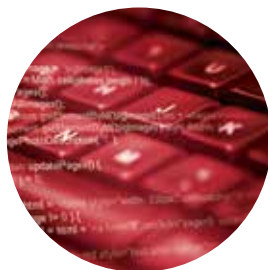
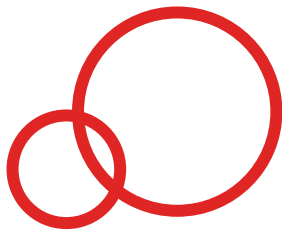
Human Chemistry, Human Solutions

2018  
統合報告書  
2017年度  
(2018年3月期)



# FUTURE NAVIGATION

— ALWAYS EVOLVING —



## 帝人グループの拠り所

# たゆまぬ変革と挑戦

世界中の人々の暮らしや社会に貢献する  
新たなソリューション提供に挑戦し続けます

帝人グループは、社会やお客様に対する約束であるブランドステートメント“Human Chemistry, Human Solutions”のもと、マテリアル、ヘルスケア、ITと、それぞれの融合領域において事業をグローバルに展開し、企業理念に掲げる、人々の「Quality of Lifeの向上」に努めています。

私たちは、技術革新に注力し、世界のさまざまな課題やニーズに応える帝人グループならではのソリューション、すなわち価値を創造し、提供し続けていくことで、国際社会から認められ、「未来の社会を支える会社」として存在感のある企業グループとなることを目指します。

### 帝人グループ企業理念

#### Quality of Life

帝人グループは  
人間への深い理解と  
豊かな創造力で  
クオリティ・オブ・ライフの  
向上に努めます

社会と共に成長します

社員と共に成長します

### ブランドステートメント

## *Human Chemistry, Human Solutions*

テイジンブランドの約束：人と地球環境のために化学の可能性を追求し、社会の進化を加速させるソリューションを提供することで、クオリティ・オブ・ライフ向上の実現に挑戦し続ける

# 暮らしや社会のために

## より良い暮らしと社会を実現するため 企業理念に根ざしたCSR活動を推進しています

帝人グループのCSR(Corporate Social Responsibility:企業の社会的責任)の原点は、企業理念「Quality of Lifeの向上」「社会と共に成長します」「社員と共に成長します」にあります。

私たちは、より良い暮らしと社会を実現するため、CSR管掌のリーダーシップのもと、CSR基本方針を定めて、企業理念に根ざしたCSR活動を推進しています。

### CSR基本方針 (2017-2019年度)

#### 1. 基本姿勢:事業と社会の持続可能な発展

環境・社会・ガバナンスなど企業の社会的責任に関わる重要課題(CSRマテリアリティ)に、高い感度を持ち適確かつ積極的・能動的に取り組み、「未来の社会を支える会社」として事業と社会の持続可能な発展を目指す。

#### 2. 事業を通じ社会に貢献

環境・安心・安全・防災、健康など、社会が解決を必要とする問題を能動的に把握し、事業を通じた持続可能な解決策を提供する。

#### 3. 多様なリスクに適確に対応

企業倫理・コンプライアンス、環境負荷、品質保証、労働安全など事業活動に関わる多様なリスクを適確に管理し、リスク発現時にも強靱な回復力を発揮する。

#### 4. 社会と対話し継続改善

積極的に社会と対話し、これらの認識と実践を継続改善していく。同時に「CSR先進企業」との社会的認知をグローバルに獲得・維持することに寄与する。

### 国連グローバル・コンパクト

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

WE SUPPORT



**編集方針**

「帝人グループ 統合報告書 2018」は、株主・投資家の皆様をはじめとしたあらゆるステークホルダーの皆様へ、経営実績や戦略などの財務情報に加え、社会・環境などの非財務情報の両面について帝人グループをご理解いただけるよう「統合報告書」として編集しています。

**報告対象期間**

特記のない限り、2017年4月～2018年3月を対象としています。ただし、一部2018年4月以降の活動を含みます。

**報告対象組織**

帝人グループ全て（帝人（株）と国内グループ会社59社、海外グループ会社104社）を対象としています。

**非財務情報の開示に関して参考にしたガイドライン**

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

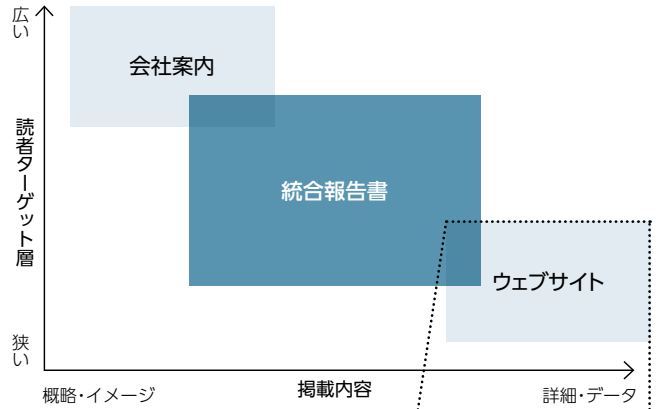
**「価値協創ガイダンス」の参照**

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



**重要性と網羅性について**

帝人グループおよび社会において重要度が高い課題については本「帝人グループ 統合報告書 2018」でご報告しています。また、網羅的かつ詳細な情報については、ウェブサイトに掲載しておりますので併せてご活用ください。



**財務情報**



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

**非財務情報**



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

**外部からの評価**

**SRI (社会的責任投資) インデックスへの組み入れ状況 (2018年8月現在)**

帝人グループは、これまでのESGへの取り組みと、情報開示における透明性を評価され、代表的なSRI指標である下記のインデックスに継続して組み込まれています。

FTSE Blossom Japan Index

MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数



Dow Jones Sustainability Indices

FTSE4Good Index Series

Ethibel Investment Register



**見直しに関する注意事項**

本統合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。

## 各章でお伝えしたいこと

## CONTENTS

帝人グループの拠り所

### TEIJIN TODAY

帝人グループについて短時間でご理解いただけるよう、これまでの沿革、事業内容や、グローバルに展開する地域、主要財務・非財務データについて分かりやすくご紹介しています。

- 4 変革と挑戦の100年
- 6 帝人グループが展開する事業
- 8 帝人グループが展開する地域
- 10 財務・非財務情報
- 12 2017年度トピックス

#### SECTION

## 1 OUR STORY

### 帝人グループの価値創造ストーリー

CEO、CFOをはじめとするマネジメント陣によるビジョンや戦略の解説と、価値創造における帝人グループの強み、機会とリスクについてご説明します。

- 14 CEOメッセージ
- 22 発展戦略の進捗状況
- 24 帝人の強み
- 26 価値創造モデル
- 28 帝人グループが認識する機会とリスク
- 30 特集:1 次の100年を見据えた帝人のソリューション
- 34 CFOメッセージ
- 36 グローバル戦略と情報戦略

#### SECTION

## 2 ESG IN ACTION

### ESGのさらなる高みへ

持続可能な事業と社会の発展を目指し、帝人グループが重要と考える企業の社会的責任に関わる課題(マテリアリティ)とその取り組みと、外部有識者とのダイアログをご紹介します。

- 38 CSRマネジメント
- 40 CSRマテリアリティ
- 42 特集:2 変革と挑戦の原動力  
ダイバーシティ&  
インクルージョンの推進
- 46 環境
- 48 社会
- 50 ガバナンス
- 56 役員紹介
- 58 ESGトピックス

#### SECTION

## 3 BUSINESS REVIEW

### 事業概況と成長戦略

帝人グループの基礎収益力を支える各事業のプレゼンスや2017年度の実績とともに、さらなる成長への戦略についてご説明します。

- 60 マテリアル事業領域
- 64 ヘルスケア事業領域
- 66 IT事業
- 67 R&D
- 69 事業トピックス

### FACT DATA

帝人グループをより詳細に知っていただくための財務情報、その他の経営情報を集約しています。

- 70 財務ハイライト・  
11年間の主要連結財務データ
- 72 財務報告
- 76 連結財務諸表
- 81 独立保証報告
- 82 帝人株式会社の概要

# 変革と挑戦の100年

帝人グループの歴史は変革と挑戦の歴史です。私たちの現在があるのは、創業以来「世の中を変えてやろう、驚かせてやろう」というチャレンジ精神で果敢に変革と挑戦を繰り返し、時代に合わせてポートフォリオを変化させてきたからにほかなりません。



## 化学繊維の時代

### 人絹=レーヨンへの“挑戦” 合成繊維メーカーへの“変革”

創業時は、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、海外にも製造拠点を次々と設立し、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。

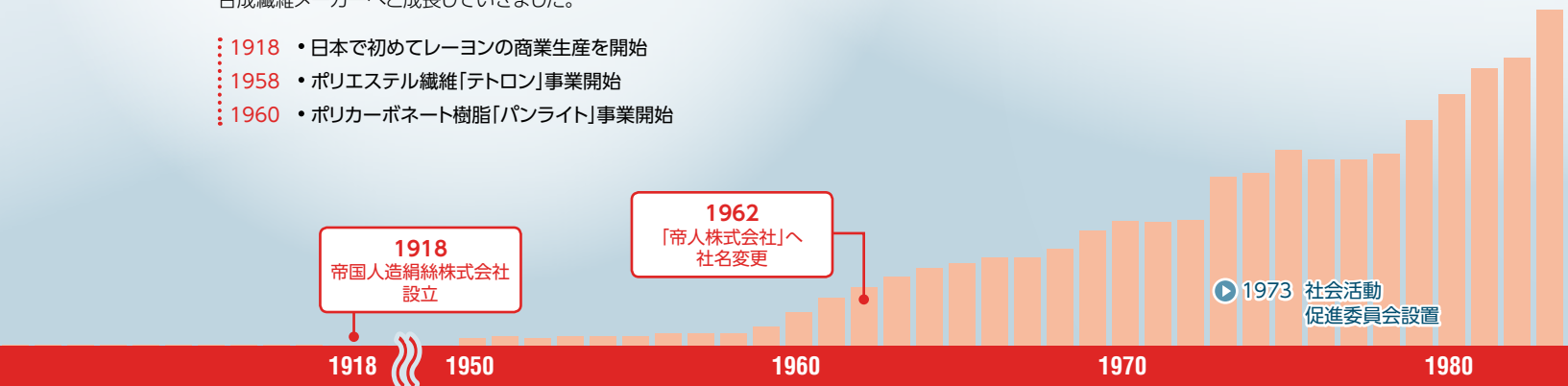
- 1918 ・日本で初めてレーヨンの商業生産を開始
- 1958 ・ポリエステル繊維「テトロン」事業開始
- 1960 ・ポリカーボネート樹脂「パンライト」事業開始

## 多角化の時代

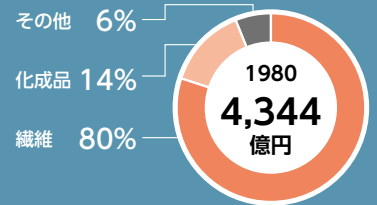
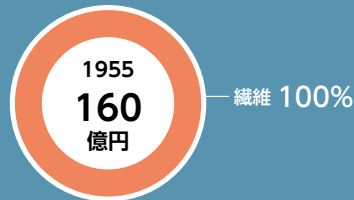
### 新事業・異分野への“挑戦” 多角化経営への“変革”

「テトロン」を主力製品として成長を続ける一方で、新事業の開発・事業化にも果敢に挑戦し、高機能材料メーカーとして事業を拡大していきました。さらに、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、IT分野にも乗り出し、マテリアル・ヘルスケア・ITの領域で多角的な経営へと舵を切りました。

- 1971 ・レーヨン事業撤収
- ・PETフィルム事業開始
- ・メタ系アラミド繊維「コーネックス」事業開始
- 1982 ・日本初、在宅酸素療法(HOT)事業開始
- 1983 ・IT事業開始
- 1987 ・パラ系アラミド繊維「テクノーラ」事業開始
- 1999 ・炭素繊維「テナックス」事業開始
- 2000 ・パラ系アラミド繊維事業「トワロン」事業開始



ポートフォリオの変化



社会

戦後復興→朝鮮戦争特需と「糸へん景気」の到来

高度経済成長の終焉

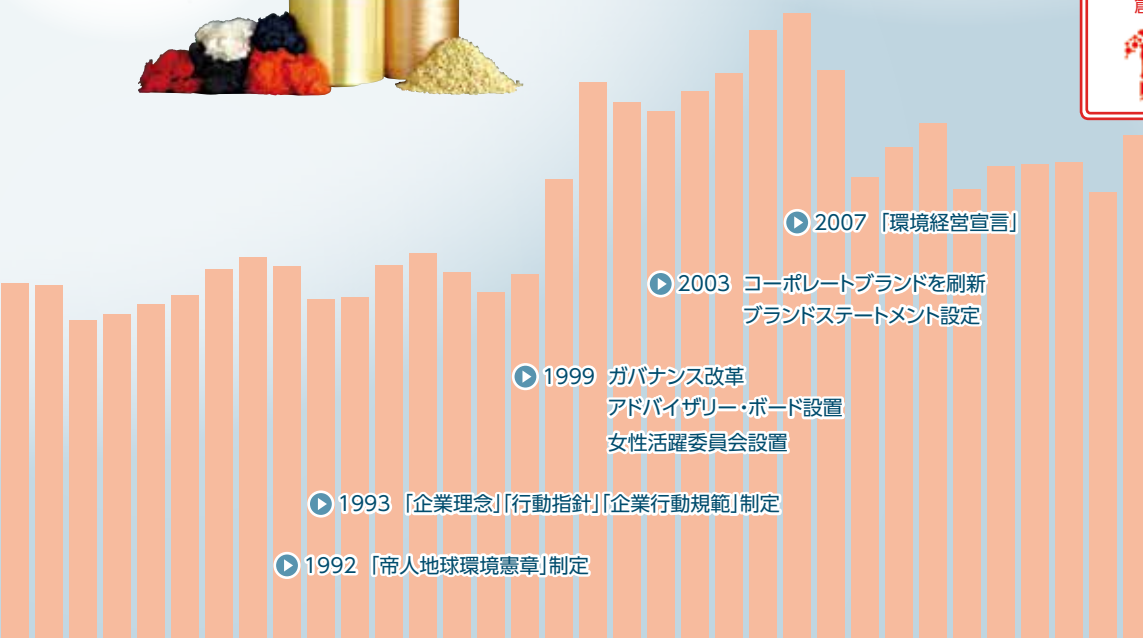


新たな価値の創造

## ガバナンス改革への“挑戦” 新たな事業ポートフォリオへの“変革”

多角化、グローバル化が進む中、1990年代以降は本格的な経営改革にも着手し、経営の透明化・迅速化を積極的に進めると同時に、環境・社会にも配慮した経営を推進してきました。次の100年に向け、これまで培ってきたマテリアル・ヘルスケア・ITにまたがる事業体の強みを生かし、新たな価値を創出することで、さらなる事業ポートフォリオ変革を進めています。

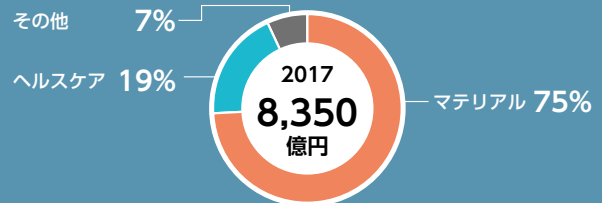
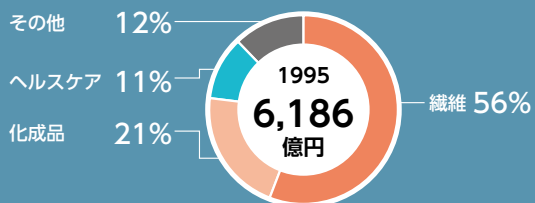
- 2011 ・世界初、熱可塑性CFRPの量産技術確立
- 2012 ・リチウムイオン二次電池(LIB)用セパレータ事業化
- 2017 ・米国CSP(コンチネンタル・ストラクチャル・プラスチックス)社を買収、複合成形材料事業拡大



1990

2000

2010



グローバル化の進展

IT革命

少子高齢化・  
医療費増加

パリ協定発効

# 帝人グループが展開する事業

## マテリアル

### ■ マテリアル事業

アラミド繊維や炭素繊維などの高性能繊維、ポリカーボネート樹脂やポリエステルフィルムを中心に、グローバルに展開しています。

	アラミド繊維	炭素繊維	樹脂	フィルム
主要製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アラミド繊維</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 炭素繊維</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ポリカーボネート樹脂</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ポリエステルフィルム</li> </ul> 
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ パラ系アラミド繊維 摩擦材、 タイヤ・ゴム補強材(ホース・ベルト)、 防護衣料、光ファイバー補強材、 土木資材</li> <li>■ メタ系アラミド繊維 消防服、耐熱フィルター</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 炭素繊維 航空機(構造材・内装材)、 圧力容器、 スポーツ・レジャー用品</li> </ul>  <p>©AIRBUS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PEN樹脂</li> <li>■ PPS樹脂</li> <li>■ 難燃剤</li> <li>■ ポリカーボネートフィルム・シート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PENフィルム</li> </ul>
主要用途			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ポリカーボネート樹脂 電気・電子部品、 AV・OA機器、 パソコン外装材、 自動車部品、 スマートフォン カメラレンズ</li> </ul>  <p>OA機器</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ポリエステルフィルム 各種工程用離型フィルム、 飲料用・食品用フィルム、ラミネート缶</li> </ul>  <p>電子部品 (製造工程で離型フィルム使用)</p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ポリカーボネートシート・フィルム OLED反射防止用フィルム、 自動車メーターパネル</li> </ul>	

### ■ 繊維・製品事業

原料から最終製品に至るまで、一貫した研究開発、製造・販売体制をグローバルに展開し、市場ニーズに対応した幅広いソリューションを提供しています。

主要製品サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 繊維原料、衣料製品、産業資材、化成品などの販売および輸出入</li> <li>■ ポリエステル・リサイクルポリエステル繊維およびテキスタイル</li> </ul>
	 <p>機能性ポリエステル素材</p>  <p>カーシート用資材</p>

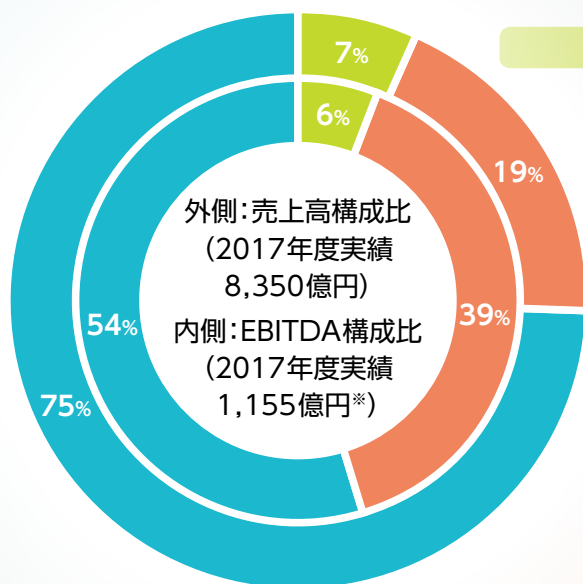
### ■ 複合成形材料事業ほか

マテリアル事業領域において、新規ビジネスの育成・拡大を推進しています。

主要製品サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動車向け複合成形材料</li> <li>■ LIBセパレーター</li> <li>■ 樹脂グレージング</li> </ul>
	 <p>LIBセパレーター「リルソート」</p>  <p>超軽量成形部材「TCA Ultra Lite」を使用した自動車用フェンダー</p>



## その他



■ マテリアル	売上高 6,248億円	EBITDA 650億円
■ ヘルスケア	売上高 1,554億円	EBITDA 472億円
■ その他	売上高 548億円	EBITDA 78億円

\*消去又は全社-45億円を含む

### IT事業

各種ITサービスの提供、電子コミック配信サービスなどのネットビジネスを展開しています。

#### ITサービス

- ヘルスケア領域向けITサービス
- 完全Web-ERP「GRANDIT」
- 企業向けITサービス

#### ネットビジネス

- 電子コミック配信サービス
- eコマースサービス



## ヘルスケア

### ヘルスケア事業

医療用医薬品と在宅医療の2分野を持つ特徴を強みに、ユニークな医療ソリューションを提供しています。

#### 医療用医薬品

- 骨・関節…骨粗鬆症治療剤 ほか
- 呼吸器…去痰剤、喘息治療剤 ほか
- 代謝・循環器…高尿酸血症・痛風治療剤、高脂血症治療剤 ほか
- その他…重症感染症治療剤、緩下剤 ほか



#### 在宅医療

- 呼吸器…酸素濃縮式供給装置、マスク式補助換気用人工呼吸器、睡眠時無呼吸症候群(SAS)治療器
- 骨・関節…超音波骨折治療器



ヘルスケア事業領域において、新規ビジネスの育成・拡大を推進しています。

#### 新規ヘルスケア

- 埋め込み型医療機器
- 機能的食品素材
- 新規医療機器
- デジタルヘルスケア



睡眠補助  
ウェアラブルセンサー&  
アプリ「ツープリーズ」



人工関節



スーパー大麦「バーリーマックス」

# 帝人グループが展開する地域

現在、帝人グループのグループ会社は全世界で163社であり、  
海外売上高比率は44.4%となっています。

## 欧州

〈展開事業〉

マテリアル アラミド繊維・炭素繊維



## アジア

〈展開事業〉

マテリアル 樹脂・フィルム

マテリアル 繊維・製品



Teijin Aramid B.V.



Teijin Carbon Europe GmbH



Teijin Polycarbonate China Ltd.



Teijin Polyester  
(Thailand) Limited

グループ会社

海外売上高比率

# 163社 44.4%

(2018年3月末現在)

〈展開事業〉

## 米州

マテリアル 複合成形材料

## 日本

〈展開事業〉

マテリアル アラミド繊維・炭素繊維

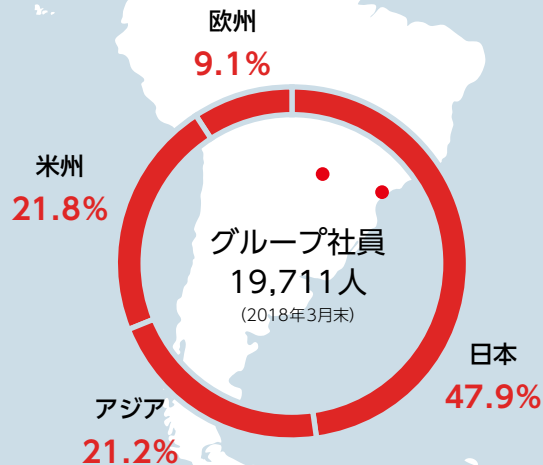
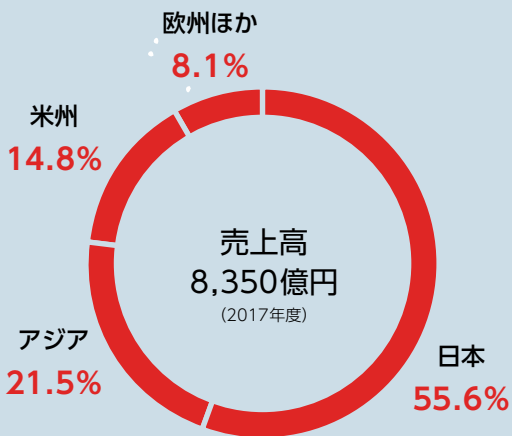
マテリアル 樹脂・フィルム

マテリアル 繊維・製品

ヘルスケア



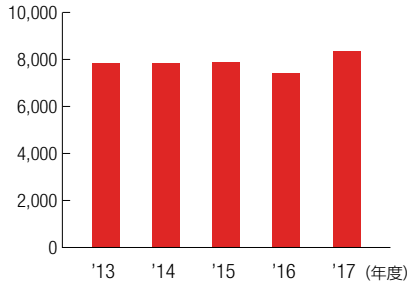
Continental Structural Plastics Holdings Corporation



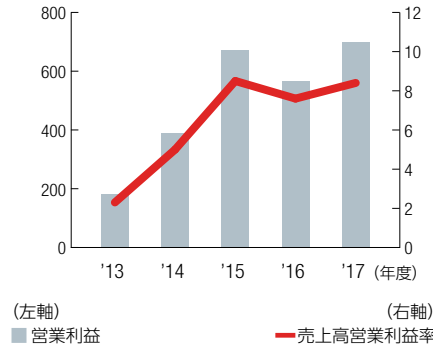
# 財務・非財務情報

## 財務情報

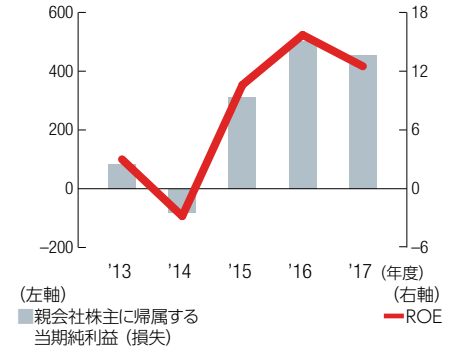
売上高 (億円)



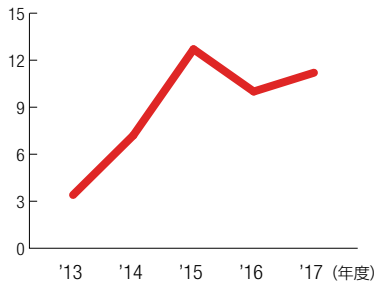
営業利益 (億円)  
売上高営業利益率 (%)



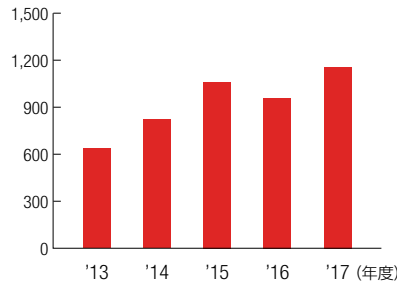
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失) (億円)  
ROE (自己資本当期純利益率) (%)



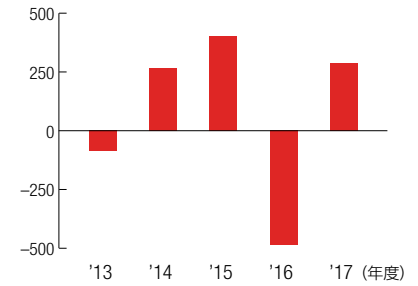
営業利益ROIC (%)



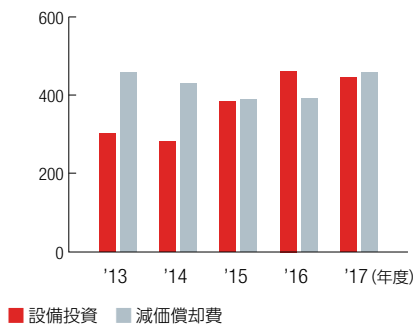
EBITDA (億円)



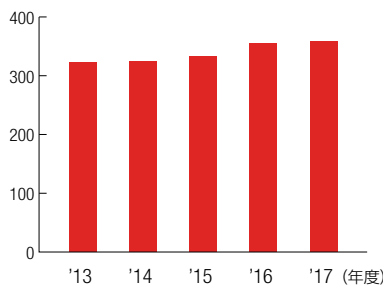
フリー・キャッシュ・フロー (億円)



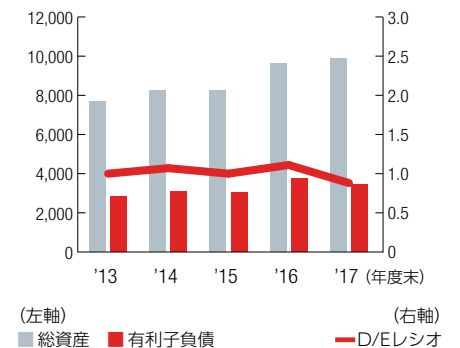
設備投資・減価償却費 (億円)



研究開発費 (億円)

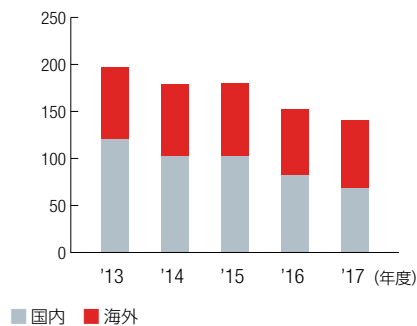


総資産・有利子負債 (億円)  
D/Eレシオ (倍)

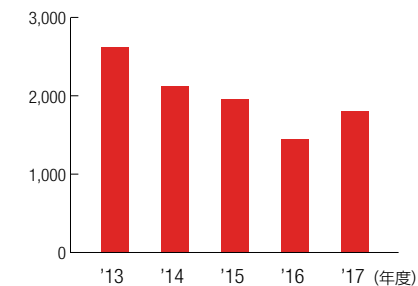


## 非財務情報

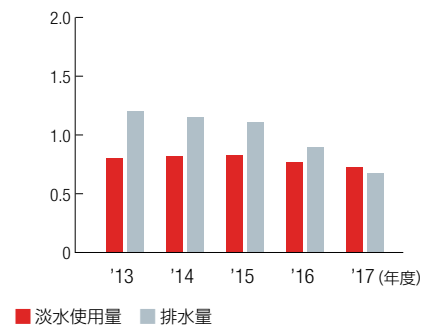
生産における  
温室効果ガス排出量<sup>※1</sup> (合計) (万t-CO<sub>2</sub>)



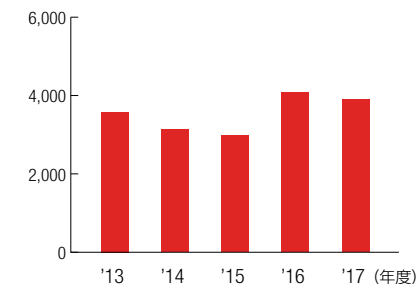
化学物質排出量<sup>※2</sup> (t)



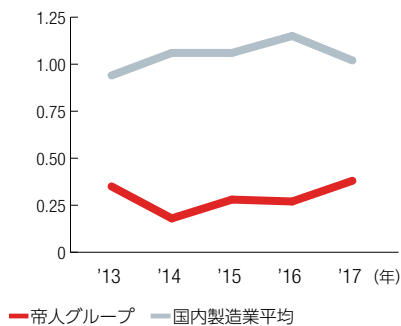
淡水使用量・排水量<sup>※3</sup> (億 t)



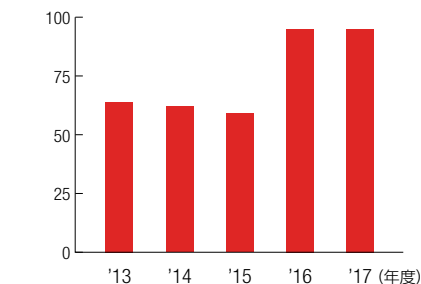
非有効活用廃棄物<sup>※4</sup>量 (t)



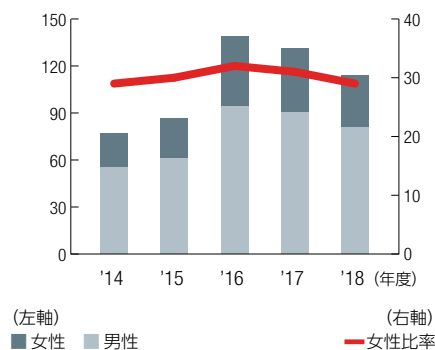
休業災害度数率<sup>※5</sup>



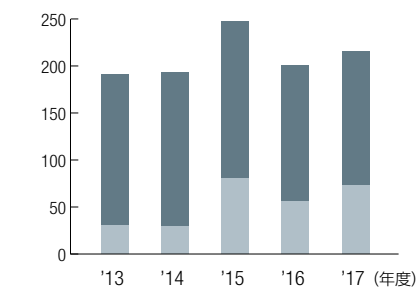
相談・通報制度の利用件数 (件)



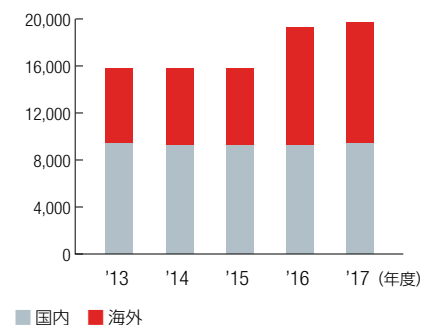
新卒総合職における  
女性採用数と割合<sup>※6</sup> (人/%)



育児休職取得者数<sup>※6</sup> (人)



従業員数 (合計) (人)



※1 CO<sub>2</sub>以外に、メタン、一酸化二窒素を含む。CO<sub>2</sub>排出量の計算方法の詳細はP47参照  
 ※2 化管法第一種指定化学物質および日本化学工業協会指定化学物質を対象として、大気、水域、土壌への排出量および事業所内埋立量を集計  
 化管法：特定化学物質の環境への排出量の把握等および管理の改善の促進に関する法律  
 ※3 淡水使用量は工業用水、地下水、上水道の合計。排水量には冷却用海水を含む

※4 非有効活用廃棄物は、熱回収なしの焼却や埋立処分する廃棄物  
 ※5 休業災害度数率は、100万労働時間当たりの休業災害者数(1月～12月で算出)  
 国内製造業平均の出典：厚生労働省「労働災害動向調査」  
 ※6 国内グループ主要4社：帝人(株)(旧東邦テックス(株)を含む)、帝人ファーマ(株)、  
 帝人フロンティア(株)、インフォコム(株)

# 2017年度トピックス

2017年度は、中期経営計画に基づき、事業ポートフォリオ変革に向けて、既存事業の収益力の維持・強化と、新規事業の育成・拡大に取り組んだ1年でした。2018年度も、引き続き将来の成長に向けた具体的なアクションを実行してまいります。

2017年度

1Q

2Q

3Q

4月

ヘルスケア:成長戦略

米国在宅医療事業からの撤退

5月

ヘルスケア:成長戦略

新規アルツハイマー病治療薬の候補化合物について  
米国メルク社に  
独占的ライセンスを供与 ▶P.69

6月

マテリアル:成長戦略

新しい質感の  
スウェット素材  
「デルタフリーモ」を  
開発



マテリアル:発展戦略

世界初!  
PCピラーレスフロントウィンドウ  
スポーツEV  
「トミーカイラZZ」に搭載



PC樹脂製のピラーレスフロントウィンドウ搭載  
「トミーカイラZZ」特別仕様車

7月

ヘルスケア:発展戦略

帝人メディカルテクノロジー(株)  
が発足



帝人メディカルテクノロジー(株)が製造・販売を行う  
骨接合材

CSR経営

年金積立金管理運用独立行政法人が  
ESG投資で使用されるFTSE社、MSCI  
社の3つの指数全てに選出される

ヘルスケア:成長戦略

ヒト歯髄由来幹細胞の共同開発契約  
を締結 ▶P.69

8月

ヘルスケア:発展戦略

話題のスーパー大麦  
「バーリーマックス」初の中食展開  
おむすび2種類とサラダの販売を開始



スーパー大麦  
枝豆とひじき

10月

マテリアル:成長戦略

パラ系アラミド繊維「テクノーラ」の  
増産稼働を開始 ▶P.69



「テクノーラ」

ヘルスケア:発展戦略

センチュリーメディカル(株)の  
脊椎事業を買収

ヘルスケア:成長戦略

新規ボツリヌス毒素製剤の  
国内共同開発・独占販売契約  
を締結 ▶P.69

ヘルスケア:発展戦略

磁気刺激治療装置の  
国内独占販売契約を締結



「NeuroStar TMS治療装置」

# 2018年度 トピックス

## 4Q

## 2018年度 1Q

### 11月

#### マテリアル:発展戦略

トヨタ自動車(株)の燃料電池バスに  
ルーフカバー採用



ルーフカバー



トヨタ自動車(株)の燃料電池バス

#### マテリアル:成長戦略

米国に炭素繊維工場および  
運営会社の新設を決定 ▶P.69

#### CSR経営

帝人グループ  
「CSR調達ガイドライン」を改定

### 2月

#### マテリアル:発展戦略

高機能メンブレン「MIRAIM」の  
量産設備の新設を決定

#### マテリアル:成長戦略

タイにコンパウンド工場と開発技術  
センターの新設を決定 ▶P.69



コンパウンド工場と開発技術センター

#### CSR経営

2年連続で  
「健康経営優良法人  
～ホワイト500～」  
認定 ▶P.58



### 3月

#### CSR経営

女性活躍  
推進企業として  
「なでしこ銘柄」に  
選定 ▶P.58



#### ヘルスケア:発展戦略

国内の医療機器  
ベンチャー企業を  
買収  
体外型補助人工心臓  
「MT-Mag」



### 4月

#### ヘルスケア:発展戦略

帝人(株)が共同開発する心・血管修復  
パッチが「先駆け審査指定制度」の  
対象品目に指定

#### ヘルスケア:発展戦略

企業の「健康経営」支援を目的とした  
「Sleep Styles 睡眠力向上プログラム」  
の提供を開始

### 5月

#### CSR経営

「攻めの  
IT経営銘柄2018」  
に選定 ▶P.58



### 6月

#### 帝人100周年プロジェクト

ソーラーカーによる  
南極点到達プロジェクト支援



リサイクル素材を使用した環境配慮型のソーラーカー

#### ヘルスケア:成長戦略

非侵襲性  
経皮血中ガス  
分析装置の  
販売・レンタル開始  
「経皮血液ガスモニタTCM5」



人があるべき未来へ。

# FUTURE NAVIGATION

100周年を迎えた私たち帝人グループは、  
次の100年に向けて「人を中心に化学を考える企業」として、  
物質や素材だけの化学にとどまらず、  
未来の人々のQuality of Life向上を見据えた  
ソリューションを提供します。  
そして、社員の多様性を活かして新たな価値を創造し続け、  
未来の社会を支える会社になることを目指します。

代表取締役 社長執行役員 CEO

鈴木 純

TEIJIN





鈴木 純

1958年、東京都生まれ。1983年当社入社、医薬品の開発に携わる。2011年帝人グループ駐欧州総代表を経て、2012年4月帝人グループ執行役員、マーケティング最高責任者。2013年4月帝人グループ常務執行役員、高機能繊維・複合材料事業グループ長、同年6月取締役常務執行役員。2014年4月代表取締役社長執行役員 CEOに就任。

# 変化を先取りするポートフォリオ変革を継続、 発展戦略を推進します

## 経営環境の認識

いま、企業に期待される役割、果たすべき責任は大きく変容しています。私たちは、グローバル化した経済のみならず、地球規模で取り組むべき環境、社会の大きな問題に直面しています。したがって、企業は自社の成長や持続性だけでなく、環境や貧困、平等の問題に配慮した経済活動を行っているか、社会の持続的成長に貢献しているかが問われています。

一方で、IoTやAIをはじめとするめざましい技術革新が、次世代にあるべき事業の進化を加速し、企業のビジネスモデル、経営体制にも変革を迫っています。

このような状況のもと、帝人グループは「未来の社会を支える会社」を長期ビジョンとし、軽量化素材により環境性能向上に貢献する「環境価値ソリューション」、災害対策や社会インフラ整備に関わる安全性向上に貢献する「安心・安全・防災ソリューション」、少子高齢化時代の健康の維持・向上を支援する「少子高齢化・健康志向ソリューション」の提供をこれらの3つの重点領域で行っていくことにより、社会の問題解決に貢献します。

## ポートフォリオ変革の継続、発展戦略の推進

社会の課題を不安要因と捉えるのか、事業機会と捉えるのか。後追いで変化に対応するのか、未来の変化を先取りして事業機会とするのか。帝人グループの答えは明らかです。変化を先取りして事業機会を取り込むために、さらなる事業ポートフォリオ変革を継続することこそが、持続的な成長を可能にすると私は考えています。

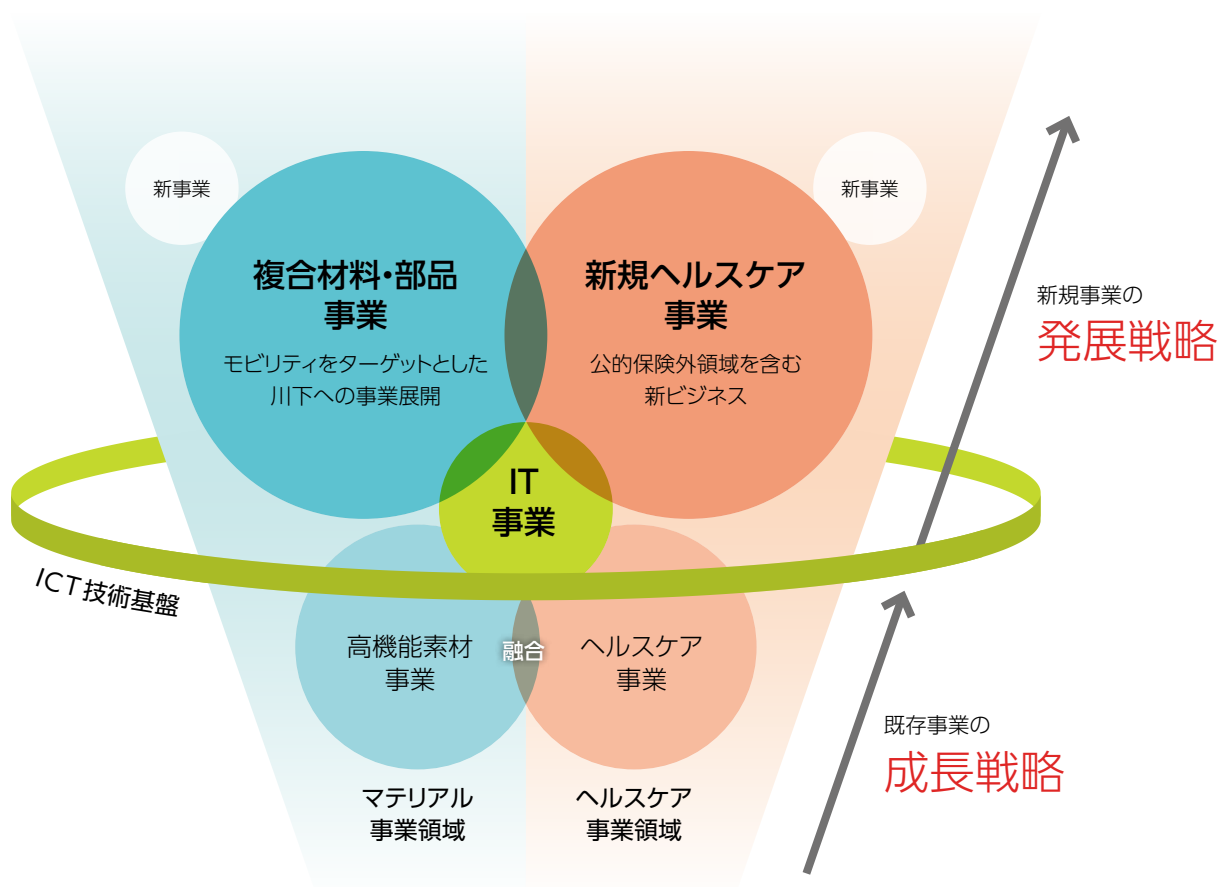
振り返れば、帝人の100年は“たゆまぬ変革と挑戦”の歴史でした。そして現在、マテリアル、ヘルスケア、ITという異なる3つの領域にまたがったユニークな事業基盤を構築していますが、これらを組み合わせ、もしくは発展させることで新たな事業に挑戦しています。特にマテリアル領域では、複合成形材料事業を拡大して「環境価値」、「安心・安全・防災」に貢献すること、ヘルスケア領域では、保険医療を越えて介護保険や保険外のケアサービスにまで展開する新規ヘルスケア事業で「少子高齢化・健康志向」に貢献することに重点的に取り組んでおり、これらを「発展戦略」と名付けて推進しています。発展戦略ではマテリアルもしくはヘルスケアの独立した事業にとどまらず、両方の、さらには市場のニーズとITの技術力やソリューション提供力がクロスするポイントを見極めて、複合的な製品やサービスでビジネスチャンスを狙います。この融合こそが帝人グループの将来につながる強みともいえます。例えば、ヘルスケア事業における帝人の強みは、医薬事業と在宅医療事業を持ち、さらにマテリアルやITの力も合わせたシナジーを発揮しうる点です。この組み合わせで、高齢化社会において重要となる地域ネットワーク型医療のインフラとなる、医

療から介護、未病にまで至るプラットフォームを築き、ここに新規ビジネスを載せてゆくことを中長期の具体的な目標としています。

一方、マテリアル領域においては、繊維や樹脂といった自社素材を販売するだけでなく、場合によっては他社素材とも組み合わせて、顧客が真に必要とするソリューションを提供します。また、2017年1月に北米最大の自動車向け複合材料成形メーカーであるCSP (コンチネンタル・ストラクチュラル・プラスチックス)社を買収したことで、自動車の軽量化における帝人グループの力が強化されました。素材メーカーからTier1サプライヤーへ、さらにデザインや設計の能力を備えた部品供給パートナーへと、ビジネスモデルの変革を進めたことで、素材革命を起こせると期待しています。さらに北米で新たな炭素繊維工場の建設に着手

しており、自動車および航空機の軽量化による環境価値ソリューションビジネスを拡大していきます。

「発展戦略」は将来の私たちのコアビジネス確立を目指すものです。大切なのは、目先の状況に一喜一憂することなく、10年後に目指す自社の姿を明確に描き、そこへ至るロードマップと戦略をしっかりと打ち立てることです。一方、過去には価値を生み出した事業であっても、現在の社会における価値が低減したと考えられる事業からは撤退し、経営資源を新たな事業に振り向けることで、事業ポートフォリオ変革を進めています。いま種を蒔いている事業が花開くのは10年後かもしれませんが、将来にわたる成長のためにはポートフォリオ変革を継続しなければならないのです。



# 中計初年度は着実に進捗、 基礎収益力のさらなる強化を図る

## 中期経営計画の進捗

帝人グループは、現在、中期経営計画2017-2019「ALWAYS EVOLVING」を推進中です。詳細は別表の通りですが、基本となるのは「成長戦略」による基礎収益力の強化と「発展戦略」による新規コアビジネスの確立です。そして、それを支える経営システム基盤の強化を図ることで長期ビジョンの実現に向けた取り組みをグループ一体となって推進していく考えです。

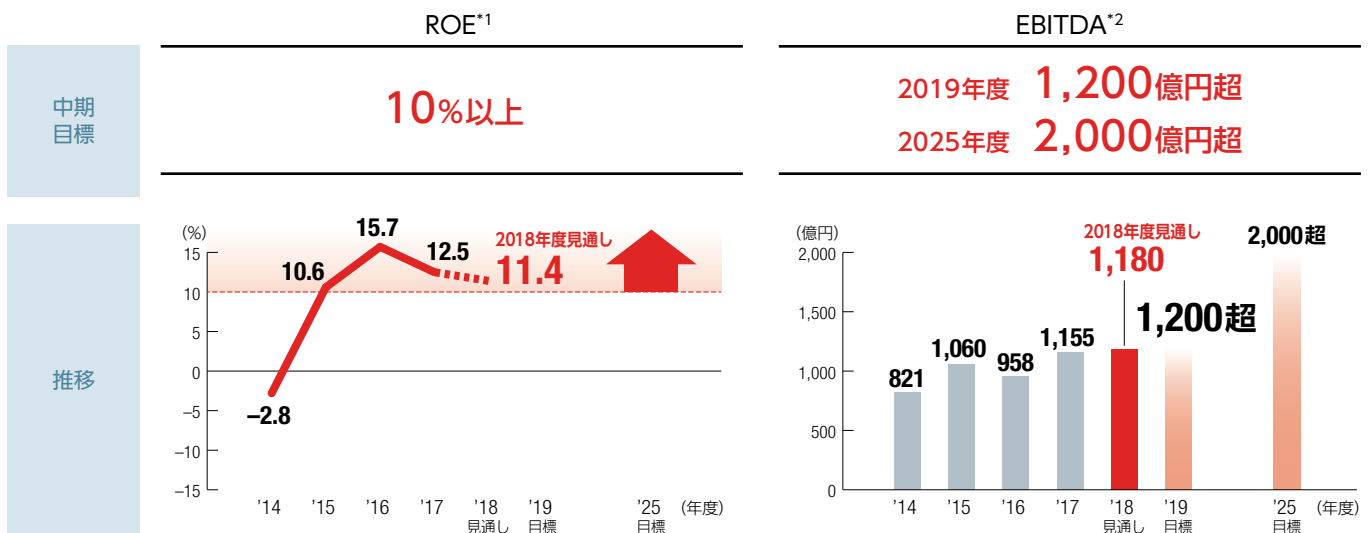
計画の初年度である2017年度の業績は、当社が重要視する経営指標ROEは12.5%と中期経営計画で掲げた必達すべき数値10%を上回りました。また、EBITDAも1,155億円となり、2019年度目標値の1,200億円超に向けて順調なスタートを切りました。

連結売上高は前期比12.6%増の8,350億円、営業利益

は各事業における販売増に加え、アルツハイマー治療薬の候補化合物の導出対価計上の影響などもあって同23.6%増の698億円となり、いずれも計画の着実な遂行によるものと評価しています。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に税金費用減少等の一時的要因もあったことから、前期比9.1%減の456億円となりました。

なお、2018年度の業績見通しとして、当社が重要視する経営指標ROEは11.4%と引き続き中期経営計画で掲げた必達すべき数値10%を上回る見込みです。また、EBITDAも1,180億円と、2019年目標値の1,200億円超、さらには2025年目標値2,000億円超の達成も視野に入ってきました。連結売上高は前期比5.4%増の8,800億円、営業利益は同0.3%増の700億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同3.2%増の470億円を見込んでいます。

\*業績見通し数字は、5月9日公表時点のものです。



\*1「親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本」にて算出

\*2「営業利益+減価償却費(のれんを含む)」にて算出

長期ビジョン

# 未来の社会を支える会社 “QOL Innovator”

目指す姿

- 社会の抱える問題の解決に貢献する企業
- 外部環境の変化を先取りして変革し続ける企業
- 常に新しい価値を創出し続ける企業



## 中期経営計画2017-2019「ALWAYS EVOLVING」

### ■ 成長戦略

既存事業の成長加速による  
基礎収益力の強化

### ■ 発展戦略

新規コアビジネスの確立・  
ビジネスモデル変革

#### 【マテリアル】

顧客接近型ビジネスへの展開加速

#### 【ヘルスケア】

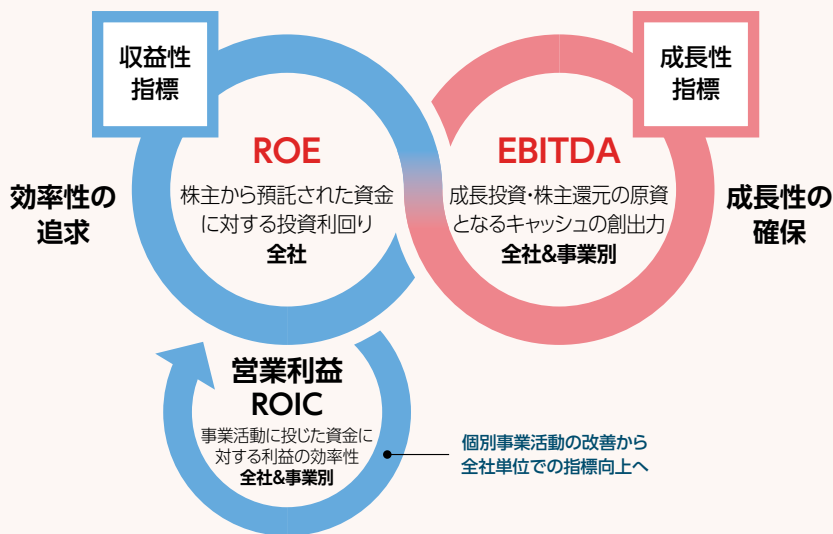
製品・サービスラインナップの多様化と  
先端的な事業基盤の構築

### ■ 経営システム基盤強化

戦略を支える実効体制の強化

- ・組織体制の強化
- ・コスト構造改革
- ・スマートプロジェクト推進
- ・ダイバーシティ推進

経営指標



経営目標（～2019年度）

	～2019年度目標	2016年度	2017年度	2018年度(見通し)
ROE	10%以上	15.7%	12.5%	11.4%
営業利益ROIC	8%以上	10.0%	11.2%	10.3%
EBITDA	1,200億円超	958億円	1,155億円	1,180億円

# ダイバーシティと人財育成の強化 環境、社会、コーポレート・ガバナンス対応を さらに充実

## ダイバーシティと人財育成

私は、多様な人財とその活用こそが長期ビジョンを実現するための原動力であり、価値ある未来を創るには、異なる視点から、異なる意見を言うことができる人財が欠かせないと考えています。人財の強化と多様な人財活用、すなわちダイバーシティが必要不可欠です。中期経営計画においても、女性活躍を含むダイバーシティを変革テーマとして掲げており、より一層の改革を推進していきたいと思えます。今や、帝人グループの社員の半数以上は外国人社員が占めています。将来にわたって持続的に成長していくためには、働き方にも多様性があることが重要です。社員一人ひとりがやりたいことを実現するため、さまざまな背景の人財が、さまざまなライフステージにおいて異なる志向を持ちながらも、全体としてはベクトルが合っていることが望ましい姿だと考えています。そして、社会より一歩先を行き、常に進化し続けるために何をすべきか。そのためのチャレンジを続けていかなければなりません。文字通り、「ALWAYS EVOLVING」です。

さらに、将来のリーダーを育てるための研修プログラムにも注力しています。マネジメント育成プログラムは、海外も含めたグループ全体から対象者を選出し、新しいビジネスやサービスなどの創出を検討する取り組みを進めています。

## 環境、社会、コーポレート・ガバナンス対応

将来にわたる持続的な企業価値の向上を目指し、環境、社会、コーポレート・ガバナンスの観点から、さまざまな要請に応えていくことが重要と考えています。帝人グループでは国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」や、気候変動枠組条約の「パリ協定」などを踏まえ、CSRの重要なテーマ (マテリアリティ) を特定し、企業としての在り方、事業活動の進め方を定め、社会におけるさまざまな取り組みを進めています。先に挙げたダイバーシティに加え、環境負荷低減、コーポレート・ガバナンスを中期経営計画における重点領域として特定し、経営基盤の一層の強化に取り組んでいます。環境負荷低減については、私たちは従来から化学事業者として目標を定めて取り組んでいますが、パリ協定を踏まえた温室効果ガス削減やSDGsにも掲げられている持続可能な水利用管理についても、さらなる強化に取り組みます。

また、コーポレート・ガバナンスの強化も、健全かつ持続的な成長のために必要不可欠であるとの認識のもと、高い透明性、迅速な意思決定のためのガバナンス体制を整えてきました。今後はさらに、株主・投資家の皆様への説明責任を果たし、対話を通して理解を得つつ、将来の成長・発展につなげていきたいと考えています。

# 次の100年も 「人を中心に化学を考える企業」として、 帝人グループの挑戦は続く

私たちには、先人たちから引き継がれてきた、変革と挑戦のDNAが脈々と流れています。次の100年に向け、「Future Navigation ~Toward the world we all desire~」というメッセージを掲げ、「人を中心に化学を考える企業」として、さらなる挑戦を続けます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、変わらぬご理解、ご支援とともに、今後の帝人グループにぜひご期待いただきたいと思います。

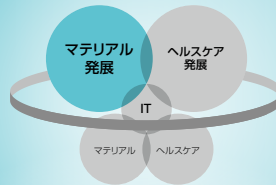
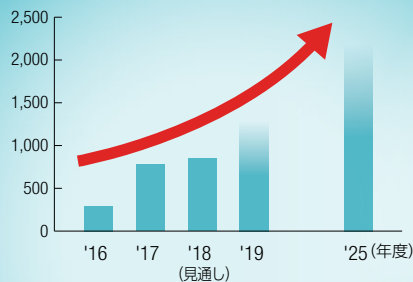


# 発展戦略の進捗状況

## 発展戦略

### 複合成形材料 マテリアル新規事業

売上高(億円)



#### 17年度の実績

複合成形材料事業分野では、2017年1月に買収し、2016年度第4四半期より連結した米国CSP社を中心とする自動車向け量産部品の販売が、北米で好調なピックアップトラックやSUV向け、および市場が回復傾向にある大型トラック向けに堅調に推移しました。



## 中長期戦略

高機能素材の組み合わせや複合化により  
ビジネスを変革し、顧客に新たな価値を提供します

### ▶ 複合成形材料

2017年1月の米国CSP社買収を契機に、複合化技術を強みに、単一素材の提供メーカーから、マルチマテリアルでの部品供給メーカーとして事業領域を広げ、自動車向けを中心に、複合成形材料・部品ビジネスを拡大しています。

引き続き北米ではSUVやピックアップトラック市場が好調であることから、CSP社の自動車部品事業を中心に順調に拡大していく見込みです。2018年にはFCA社「Jeep」にガラス繊維複合材料が採用されるなど、今後の販売増が見込まれています。また、GM社と共同で開発していた炭素繊維複合材料が、世界で初めて量産車の車体構造材として、GM社のピックアップトラックに採用されることとなりました。

### ▶ 樹脂グレージング

車体軽量化に向け、ガラスの2分の1の重さと200倍の耐衝撃性という特徴を有するPC樹脂の特性を活かし、列車の窓や、自動車のパノラマーフ、クォーターウィンドウなどのグレージング(樹脂窓)の開発を進めています。2017年6月には、世界初となるPC樹脂製のピラーレスフロントウィンドウを開発し、

GLM(株)の「トミーカイラZZ」に搭載されました。これは2017年7月より適用された新自動車保安基準を満たしており、車体の軽量化と、自動車の走行性能の向上に寄与するとともに、前方・斜め視界が広がり安全性向上にも貢献するものです。

### ▶ セパレータ

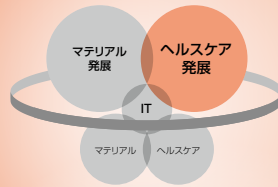
スマートフォン・タブレット用途の販売拡大に加え、自動車用途や大型蓄電池用途へとさらなる展開を図っていきます。帝人が独自の高分子技術とコーティング技術により開発したLIB用セパレータ「リエルソート(LIELSORT)」の需要が拡大していることから、韓国にある生産会社に第3系列を増設しました。

### ▶ メンブレン

成形技術・ノウハウを起点として、高機能メンブレン(微多孔膜)の事業展開をスタートさせており、半導体用途を皮切りに、エネルギー用途から医療機器用メンブレンまで、幅広い用途への展開を目指していきます。世界的な半導体需要の拡大に対応するため、松山事業所内に量産設備の新設を決定しており、2019年初頭に稼働を開始する予定です。



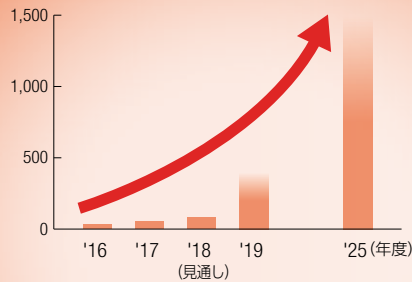
# ヘルスケア新規事業



## 17年度の実績

人工関節事業を展開している埋め込み型医療機器分野において、2017年度新たに骨接合材および脊椎領域の整形外科事業を加えました。

売上高 (億円)



## 中長期戦略

医薬品・在宅医療の事業基盤をもとに、新たなヘルスケア総合サービスを提供していきます

### ▶埋め込み型医療機器

埋め込み型医療機器事業の拡大を目指し、骨接合材および脊椎領域の整形外科事業への進出を進めています。2017年7月には、高品質の生体内分解吸収性骨接合材料の販売拡大に向けて帝人メディカルテクノロジー(株)を設立しました。また、2018年1月には、帝人ナカシマメディカル(株)が、脊椎インプラントを手掛けるセンチュリーメディカル(株)の脊椎事業を買収し、製品の販売拡大と、新製品開発に取り組んでいます。

置である「NeuroStar」の日本における独占販売権を取得しました。2018年度中に医療機関に向けた販売開始を目指します。

### ▶デジタルヘルスケア

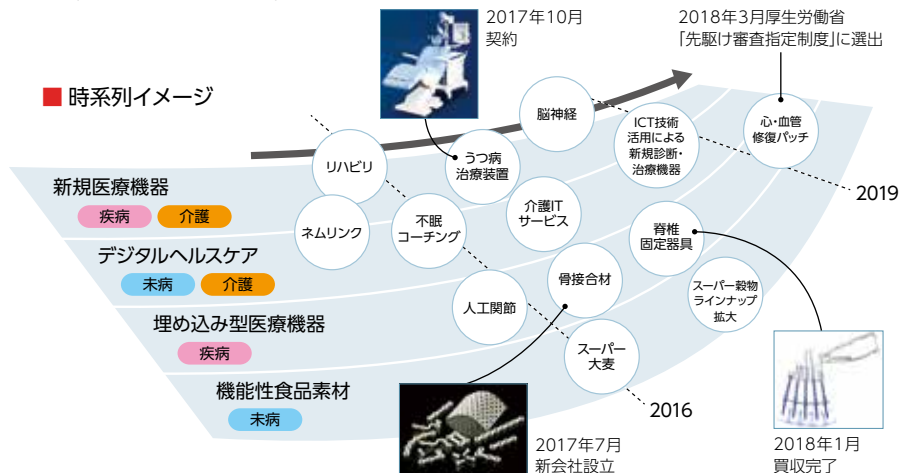
企業の「健康経営」支援を目的として、ウェアラブルデバイスや睡眠関連のウェブアプリなどを活用して睡眠力の向上を図る「Sleep Styles 睡眠力向上プログラム」の提供を開始しています。

### ▶機能性食品素材

機能性食品素材「バーリーマックス」において、大手食品メーカーとの連携、採用拡大を進めています。また、スーパーフード市場の成長性を見込み、「バーリーマックス」に次ぐ新規スーパー穀物の探索も推進しています。

### ▶新規医療機器

2017年10月、米国の医療機器メーカーであるニューロネティクス社より、うつ病の治療装



## 帝人の強み

変革と挑戦の100年の歴史の中で培ってきた強みを生かし、  
次の100年に向け新たな価値を創出していきます。

帝人の強み

1

# 異なる3つの事業領域を持つ ユニークな事業体 およびそれらを支える 技術基盤

マテリアル、ヘルスケア、ITそれぞれを強みに、最先端の研究開発や日本になかったビジネスモデルの導入などのイノベーションを起こしながら今日まで成長



### マテリアル

#### 新素材・新製品を生み出す 基盤技術

特許・実用新案  
保有件数 **約2,400件** (日本)

#### 自動車市場に関する知見や ネットワーク

保有する多様な素材を複合化して  
新たな価値を生み出す複合化技術

### ヘルスケア

#### 医薬品・在宅医療・ 新規ヘルスケア開発技術

特許・実用新案  
保有件数 **約350件** (日本)

#### エビデンス取得のノウハウ

医薬品と在宅医療2つの事業を  
展開しながら、  
自社新薬のR&Dも展開できる体制

帝人の強み

2

変革と挑戦の

# DNAを 受け継ぐ人財

創業以来のベンチャースピリット、世界各国への進出により培ったグローバルマインドおよび事業の絶えざる変革を可能としてきたチャレンジングなDNAを継承

従業員数

19,711人



IT

BtoBとBtoCにまたがる  
IT開発技術・ノウハウ

各セグメントの  
情報プラットフォーム構築や  
生産性向上を支援

帝人の強み

3

先駆けて取り組んできた

# ガバナンス体制

アドバイザー・ボードの設置、独立社外取締役の選任、業務執行と監視・監督の分離など、1990年代末より先駆的な経営改革を推進



取締役9名中

4名が社外取締役

# 価値創造モデル

帝人グループの活動の原点となる企業理念のもと「未来の社会を支える会社」となるという長期ビジョンに向けて、マテリアル、ヘルスケア、ITという3つの事業が持つ強みを活かし、またそれぞれの事業の融合を通して、世界のさまざまな課題やニーズに応える価値を創造し続けます。



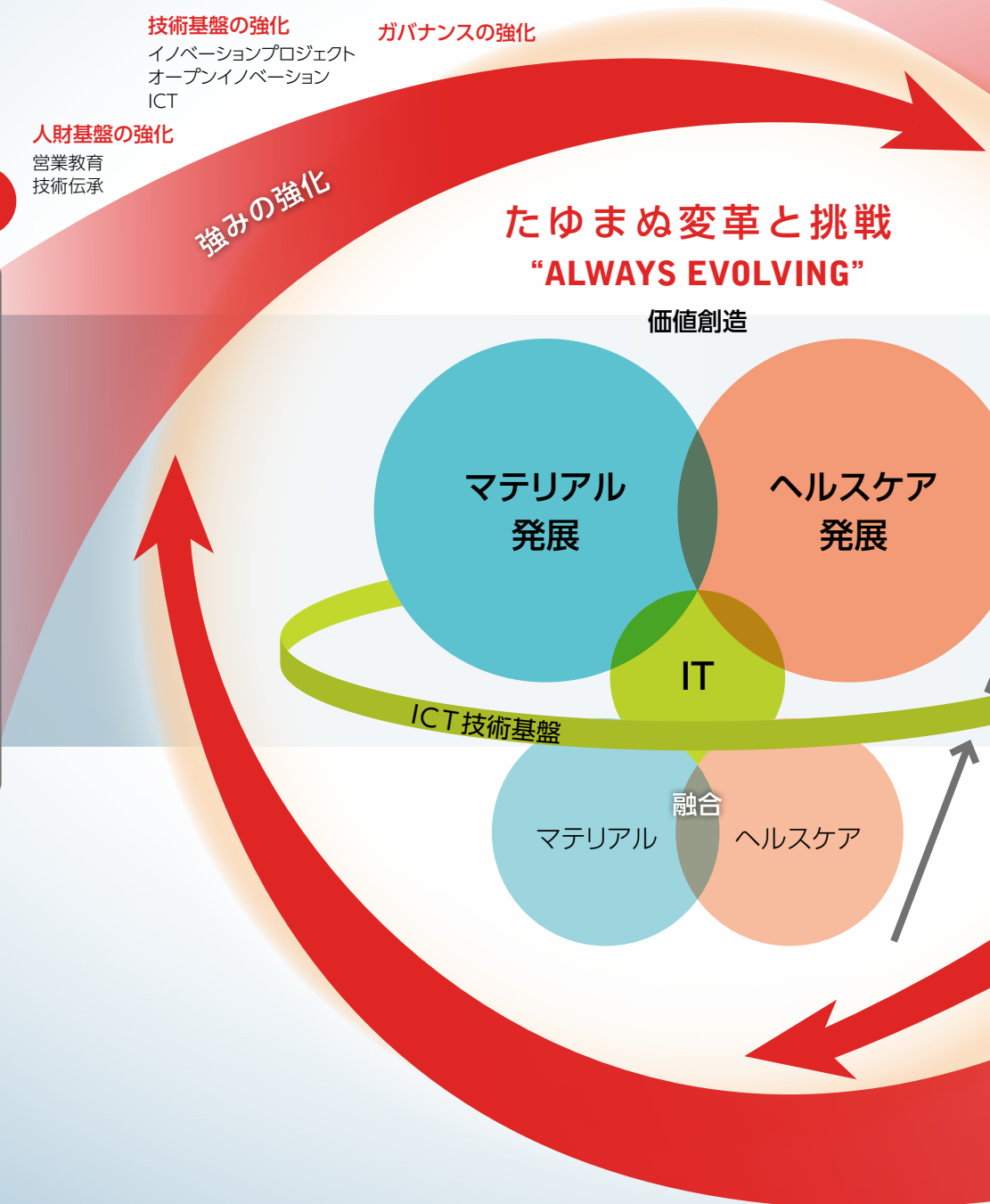
**技術基盤の強化**  
イノベーションプロジェクト  
オープンイノベーション  
ICT

ガバナンスの強化

**人財基盤の強化**  
営業教育  
技術伝承

**帝人の強み** !

- 異なる3つの事業領域を持つユニークな事業体およびそれらを支える技術基盤
- 変革と挑戦のDNAを受け継ぐ人財
- 先駆けて取り組んできたガバナンス体制



**環境(E)**  
環境負荷低減  
生物多様性保全

**社会(S)**  
ダイバーシティ  
製造物責任(PL)・品質保証  
CSR調達

**ガバナンス(G)**  
コーポレート・  
ガバナンス  
企業倫理・  
コンプライアンス

企業理念に  
根ざしたCSR活動

新規事業の  
発展戦略

既存事業の  
成長戦略

顧客のニーズと社会の変化を先取り

長期ビジョン

未来の社会を  
支える会社

提供価値

地球環境を巡る  
社会問題の解決に貢献する

▶ P.30 環境価値ソリューション

健康的で明るい人々の生活

▶ P.31 少子高齢化・  
健康志向ソリューション

さまざまなリスクから  
生命と暮らしを守る

▶ P.32 安心・安全・防災ソリューション

持続可能な社会



# 帝人グループが認識する機会とリスク

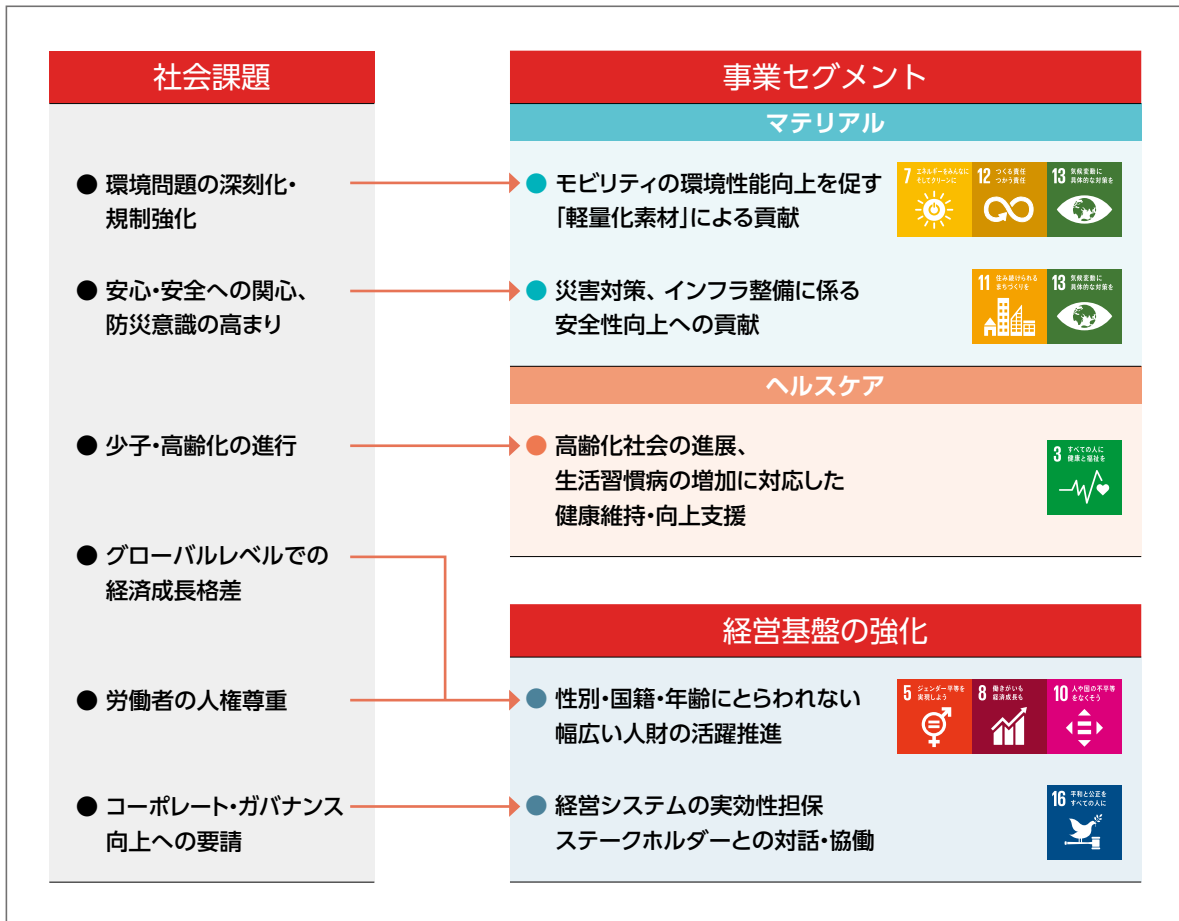
## 成長・発展に向けた機会の認識

帝人グループは、自社の重点領域を特定する上で、以下のような社会課題を認識しています。

社会課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境問題の深刻化・規制強化</li> <li>● 安心・安全への関心、防災意識の高まり</li> <li>● 少子・高齢化の進行</li> <li>● グローバルレベルでの経済成長格差</li> <li>● 労働者の人権尊重</li> <li>● コーポレート・ガバナンス向上への要請</li> </ul>
------	--

上記の社会課題を事業機会と捉え、それぞれに対する解決策を検討し、実行していくことで長期ビジョンの実現を達成していきます。

具体的には社会課題から、各事業セグメントへの機会の落とし込みと経営基盤強化の取り組みにつなげ、社会への貢献と持続的な成長を追求しています。



## 成長・発展に対するリスクの認識

帝人グループは、社会や市場の変化から生まれる、いわゆる外部リスクと、社内から生み出される内部リスクの存在を認識しています。

### 事業領域ごとのリスク

	外部	内部
マテリアル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市況(為替・原油)</li> <li>● 災害発生</li> <li>● 他社との競争激化</li> <li>● 各国法制度の変更</li> <li>● 地政学リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質問題</li> <li>● 研究開発の目標遅延</li> <li>● 情報漏洩</li> </ul>
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 薬価改定による価格下落</li> <li>● 災害発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質問題</li> <li>● 研究開発の目標遅延</li> <li>● 副作用の発現</li> <li>● 情報漏洩</li> </ul>

## リスクマネジメントについて

リスクマネジメントは、コンプライアンスとともに、内部統制を支える要であると認識しています。

帝人グループは、会社が直面する不確実性に対する予防手段として、経営戦略リスクと業務運営リスクを対象とする「TRM(トータル・リスクマネジメント)コミティー」(統合リスク管理委員会)体制を構築し、リスクに対する統合管理を行っています。

### TRMの基本原則

1. 会社は、その株主価値を高め、さらに株主を始めとするステークホルダーが満足できる事業活動を継続する使命があり、その実現を脅かすあらゆるリスク(不確実性)に対処する必要がある。帝人(株)は、グループ全体が晒されるかか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ための組織的・体系的アプローチを行う。
2. 帝人(株)の取締役会は、帝人グループ全体のリスクマネジメントを行い、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、会社に悪影響をもたらす様々な有害事象である「業務運営リスク」のアセスメントを意思決定を行うに際しての重要な判断材料として位置付ける。
3. 帝人(株)は、そのグループ会社とその役員に対し、TRM原則を充分理解し、会社活動を脅かすあらゆるリスクに対処するよう求める。

地球環境を巡る社会問題の解決に貢献する価値を提供する製品・サービス

# 環境価値ソリューション

環境問題の深刻化や規制強化、環境性能向上ニーズが高まる中、  
 帝人グループがこれまで培ってきた軽量化・効率化の技術を活かしてCO<sub>2</sub>排出量削減・燃費向上に取り組み、  
 「低炭素社会への貢献」「循環型社会への貢献」「地球環境が守られる社会への貢献」を目指しています。





あらゆる年齢の全ての人々の健康的で明るい生活を支える製品・サービス

# 少子高齢化・健康志向ソリューション



少子・高齢化の急速な進行、生活習慣病の増加など、健康維持や疾病予防に対する意識は高まる一方で、在宅医療ネットワーク基盤やITを駆使した帝人グループならではのソリューションにより、「明るい高齢社会の構築への貢献」「新生児・乳幼児ケアへの貢献」「健康的な生活への貢献」を実現していきます。



さまざまな災害、事故、犯罪、紛争から生命と暮らしを守る製品・サービス

# 安心・安全・防災ソリューション

度重なる災害を経て、安心・安全、防災への取り組みはますます注目されています。

「都市防災・減災への貢献」「火災・死傷事故被害低減への貢献」「防犯・犯罪・テロ・紛争被害低減への貢献」に向け、安全性・機能性を両立した高機能素材をはじめとするソリューションで取り組んでいます。



高機能繊維と  
組み合わせた木材は  
建物の長寿命化に貢献



超軽量天井材  
「かるてん」で  
地震災害時の  
天井落下  
リスクを軽減



高熱にも耐えられる  
アラミド繊維は  
消防の現場でも活躍

## 都市防災・減災への 貢献

- 災害に対して軽量、高強度素材を活用した、持続可能な都市・住居への貢献
- 災害時の避難をサポートする製品・サービスによる減災への貢献

## 火災・死傷事故 被害低減への貢献

- 難燃性素材を活用した防火・燃焼・延焼防止製品・サービスの提供
- 交通事故や火災・危険作業から人命・人体を守る製品・サービスの提供

## 防犯・犯罪・テロ・紛争 被害低減への貢献

- 防護素材を活用した防犯製品や監視用製品・監視サービスの提供



高い強度を持つ  
アラミド繊維は土木現場でも  
補強材として活躍



緊急時に担架として使える  
防災毛布「もうたんか」で、  
救助に要する時間を短縮



人命を守る  
アラミド繊維の防弾チョッキ

緊急連絡/安否確認システム  
**エマージェンシーコール**

エマージェンシーコールシステムで  
災害時の安否確認をサポート

## 震災復興プロジェクトから生まれた画期的な天井材

グッド  
デザイン賞

# 超軽量天井材「かるてん」

「かるてん」  
とは？

帝人のポリエステル製タテ型不織布「V-Lap」を基材とする超軽量天井材です。薄く、軽量であるため、万が一天井が落下しても被害を最小限に抑えることができます。また、吸音性能や断熱性能に優れ、建築基準法で定められた不燃材料の規定にも適合しています。

◎ 従来の天井材に比べて

重さ 1/10

厚み 1/2



社会・顧客のニーズ

- ・大規模地震時の被害の軽減
- ・天井への安全対策のニーズ



帝人の強み

- ・繊維分野で培った技術
- ・ソリューション提案力



## 震災復興プロジェクトから、新しい天井材の開発に挑戦

大規模地震時に、吊り天井の落下事故が多発したことから、天井落下の危険性が再認識され、建築基準法の改正など、天井の安全対策が求められています。帝人では、優れた吸音性と断熱性を持つポリエステル製不織布「V-Lap」を東日本大震災の仮設住宅の壁材として使用した経験がありました。「V-Lap」をベースに、軽く割れにくい天井材の開発に着手し、もともと持っていた繊維技術を活かしながら、改良を加えることで、軽さ、不燃性、面剛性を同時に実現する天井材を開発しました。

当時の帝人にとって建築業界とは直接的な取引が少なく、市場開拓も初めは手探りでしたが、天井材そのものの特長だけでなく、工法も含めトータルにシステムを構築・提案していくことで徐々に突破口を見出しました。「かるてん」とアルミの骨組みを組み合わせた超軽量天井システム「かるてんTA工法」は、軽量天井として初めて、法規定に準拠する天井構造であるという一般評定を取得しました。安全性も追求する帝人の品質に対する姿勢と、素材から工法までのトータルでのソリューション提供がお客様から評価をいただき、大規模商業施設や空港などで次々と採用が進んでいます。



帝人フロンティア(株)  
繊維素材第一部  
かるてんグループ  
松本英生／稲葉信子



空間デザインの可能性を広げる多様な意匠性も魅力。  
富士スピードウェイレストラン「ORIZURU」(静岡県駿東郡)

### さらなる成長に向けて

材料開発から設計提案までの  
総合的ソリューションで、  
建築業界の課題を  
解決していきます

「かるてん」は、軽さによる落下時の安全性だけでなく、断熱効果、吸音効果や、風合いの良さ、使用環境や導入方法に至るまで気配りされたデザインであることが評価され、2017年度グッドデザイン賞を受賞しました。今後は、工法もさらに工夫して競争力をつけ、建築業界の既成概念を覆すような天井の実現に向け取り組んでいきます。

## CFOメッセージ

持続的な企業価値向上に向け、  
「投資効率」「稼ぐ力」を重視した  
経営を支える財務戦略を推進します。

代表取締役副社長執行役員  
CFO、経理・財務管掌

山本 員裕



### 「投資効率」と「稼ぐ力」の向上

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、未来の変化を先取りし、新たな事業機会を取り込むために事業ポートフォリオ変革を推進することにより、企業価値の向上を目指しています。

過去数年にわたり取り組んできた抜本的構造改革により、既存事業ではしっかりと稼ぐことのできる収益基盤が整いましたので、事業ポートフォリオ変革のため新規事業への投資を積極的に行います。単純に規模を追求するのではなく、一定水準の効率性を維持し稼ぐ力を拡大するため、現在遂行中の中期経営計画においては「投資効率」と「稼ぐ力」の両面に重点を置き、投資効率を図る指標としてROEを、稼ぐ力を図る指標としてはEBITDAを最重要指標として設定しました。

さらに、全社ROE目標を担保するため、事業ごとの投入資源に対する収益効率性を図る指標として新たに営業利益ROICを帝人グループ共通の「ものさし」として活用することとしました。資本効率、投入資源効率を強く意識させるとともに、営業利益ROICを要素分解して各事業現場のKPIまで落とし込みを行い、投資判断や在庫管理、生産性向上・コストダウンといった活動につなげています。

中期経営計画の経営目標としては、ROEは10%以上の水準を維持しつつ、EBITDAは中期経営計画最終年度である2019年度の目標値として1,200億円超を設定、さらに、2025年度には2,000億円超という目標を掲げ、新たなコアビジネス確立およびポートフォリオ変革に取り組んでいきます。

### 成長・発展戦略投資と資金調達

私たちは、経営計画において成長戦略と発展戦略を推進しています。前者は、既存事業の成長加速による基礎収益力強化を目指し、後者は新規コアビジネスの確立を目指すものです。帝人グループでは、これらの戦略を遂行するため、本計画3年間で設備投資とM&Aを合わせて3,000億円規模の資源投入を予定しています。

さらに成長・発展戦略を支える実行体制を整備するため、

経営システムの基盤強化を進めます。特に財務的には、構造改革効果のフル発現、生産コスト競争力強化、本社組織の再編やRPA (Robotic Process Automation) を活用した業務プロセス見直しによる生産性向上等により3年間で200億円のコスト削減を図ります。

資金調達においては、帝人グループの事業活動に必要な資金を安定的に確保するため、内部資金の活用、金融機

関からの借入および社債の発行等により資金調達を行っており、自己資本比率やD/Eレシオなどの財務健全性指標やROEを注視しながら、最適な選択を実施していきます。さ

らには、中期経営計画で掲げた戦略投資について機動的に対応できるよう対処していきます。

	設備投資	研究開発費	配当性向(目安)
中期経営計画方針	<b>設備投資+M&amp;A枠</b> <b>3,000億円</b> (2017-2019累計) 設備投資は50%以上を成長・発展戦略に投入	<b>売上高の</b> <b>5%程度</b> 発展戦略に関わる開発枠:約30%を確保	<b>当期純利益の</b> <b>30%</b>
2018年度計画	<b>設備投資 750億円</b> (2017-2018累計 約1,200億円)	<b>研究開発費 370億円</b> 売上高の約4%	<b>1株当たり配当金</b> <b>70円</b>

## 株主還元方針

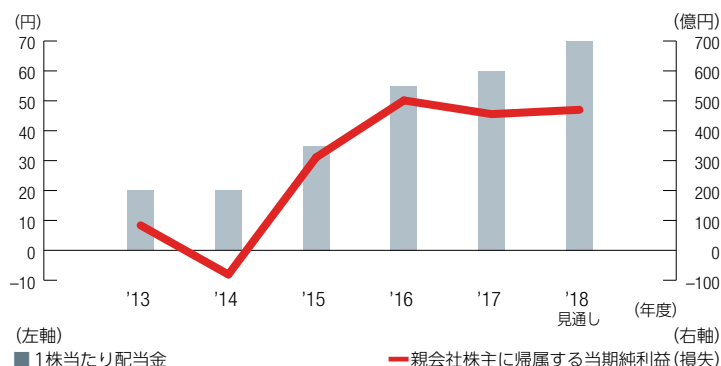
株主還元に対する方針として、当社は連結業績に連動した配当を行うことを利益配分の基本としており、中期的な連結配当性向は当期純利益の30%を目安としています。また、財務体質の健全性や、中長期の配当の継続性および将来の成長・発展に向けた戦略投資に必要な内部留保の確保を総合的に勘案して、配当を実施していく方針です。

なお、2017年度の期末の配当金は1株当たり30円とさせていただきます。これにより、中間配当金と合わせた年間の配当金は、60円となります。2018年度配当金は、

2018年度連結業績見通しを前提として、中間配当金30円および普通配当30円と創業100周年記念配当10円を合わせた期末配当金40円の合計で、年間の配当金は70円となる見通しです。

今後も外部環境の機会とリスクを踏まえ、成長・発展戦略投資と株主還元の充実を両立していくとともに、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行することにより、持続的な企業価値の向上を目指します。

### 株主還元の取り組み



	親会社株主に帰属する当期純利益	1株当たり配当金
2016年度	501億円	55円
2017年度	456億円	60円
2018年度 (見通し)	470億円	70円

# グローバル戦略と情報戦略

## グローバル戦略：事業ごとの特性に基づく地域別戦略

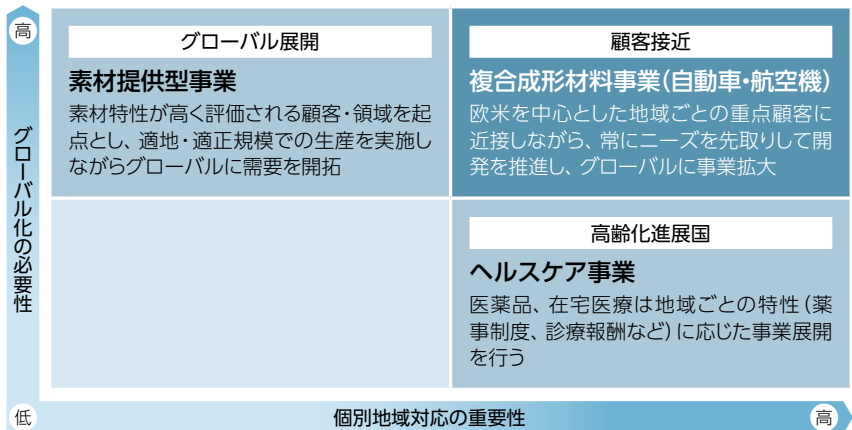
帝人は、これまで積極的にグローバル化を進めてきましたが、2017年度で売上高の4割強が海外向け売上となり、米国CSP社の買収により、その割合はますます高まりました。

グローバル展開と一口に言っても、例えば素材事業の中でも、先進国で特定の顧客との最先端の開発に注力するステージの事業もあれば、グローバルな展開を視野に多様な用途開

拓を進めていく事業もあります。またヘルスケアにおいては、国ごとの医療制度を意識した事業展開が必要となってきます。これら事業特性を踏まえた上で、グループとしてのシナジーを発揮するために、事業横断となる地域ごとの管理体制を強化し、各事業が円滑に海外事業を運営するためのシステム整備や地域戦略の立案を図っていきます。



取締役常務執行役員  
グローバル戦略管掌  
園部 芳久



## 情報戦略：IT技術革新によりビジネスモデルは新たな次元に

今や、AIやIoTといった話題を耳にしない日はないほど、IT技術の革新は加速度的に社会を変化させつつあります。素材の製造であれヘルスケアサービスの提供であれ、この流れから逃れることはできません。

これを新規ビジネスの創出とビジネススタイルの変革に向け

た大きなチャンスと捉え、全社的な取り組みとしての“スマートプロジェクト”を推進していきます。今回の中期経営計画の中でも、情報プラットフォーム構築などを中心として、100億円規模の資源を投入していくこととしています。

**現在の取り組み**

- ヘルスケア  
在宅医療機器モニタリング  
情報プラットフォーム構築  
(「バイタルリンク」)
- マテリアル  
生産性向上に向けたIoT技術活用
- IT  
IoT取り組み試行、アプリ開発、AI研究



**中期施策と目標**

- ヘルスケアサービス展開  
情報プラットフォームを基盤としたさまざまなサービス展開
- スマート・プラント化  
工程ロボット化  
生産プロセスの可視化・生産性向上
- 業務プロセス革新  
業務デジタル化・データベース化  
次世代情報インフラ・ツール整備  
RPAの活用



代表取締役副社長執行役員  
情報戦略管掌  
山本 員裕

# ESG IN ACTION

## ESGのさらなる高みへ

持続可能な事業と社会の発展を目指し、  
帝人グループが重要と考える  
企業の社会的責任に関わる課題(マテリアリティ)と  
その取り組みと、外部有識者とのダイアログを  
ご紹介します。

- |    |   |    |          |
|----|---|----|----------|
| 38 | CSRマネジメント                                 | 46 | 環境       |
| 40 | CSRマテリアリティ                                | 48 | 社会       |
| 42 | 特集:2 変革と挑戦の原動力<br>ダイバーシティ&<br>インクルージョンの推進 | 50 | ガバナンス    |
|    |   | 56 | 役員紹介     |
|    |   | 58 | ESGトピックス |

## CSRマネジメント

## CSR管掌のメッセージ



## CSRの視点を活かし、 「未来の社会を支える会社」を目指します

企業の社会的責任 (CSR) とは何か。私たちは、あえて単純化し、①社会の要請・期待を感度高く把握し、②自社の能力・可能性を客観的に見極め、③両者を掛け合わせて機会とリスクを特定し、④機会に挑戦するとともに、リスクに対応して、事業と社会の持続可能な発展を実現することと整理し、この認識の共有に努めています。

実行2年目に入った現在の中期経営計画は、この認識に立ち、環境、社会、ガバナンスの分野で注力重点領域を特定しています。CSRの視点を活かし、さまざまなステークホルダーと対話を重ね、多様なリスクに適確に対応しつつ、事業を通じ社会に貢献する。この実践により、社会の信頼・評価をいただき、そのことが私たちの誇りやさらなる取り組みへの意欲となる。SDGs貢献もさらに明確にしながら、この好循環を実現し、「未来の社会を支える会社」となることを目指しています。

CSR管掌 高倉 信行

## CSR管掌レビューの結果(法令違反および事件・事故の有無)

帝人グループでは、事業グループおよびグループ会社におけるCSR活動の当年実績(期間1月1日~12月31日)について、毎年2月にCSR管掌によるレビューを実施しています。このレビューでは、事業グループおよびグループ会社が提出するコンプライアンス・リスクマネジメント活動調査票に基づき、活動の実績と重大な法令違反および事件・事故の有無を確認しています。

2018年2月のCSR管掌レビューにおいて、法令違反および事件・事故に関する重大案件はありませんでした。

## CSR意識調査アンケートの展開

役員・社員のCSRに関する認識の実態を把握し、今後の浸透活動などの諸施策検討に活かすことを目的に、2016年度より「CSR意識調査アンケート」を実施しています。このアンケートは、従来一部の社員を対象に実施してきた「倫理意識調査アンケート」を拡充し、企業理念・ブランドステートメント、倫理意識、従業員満足度、ダイバーシティなどCSR全般の意識調査を行うための設問としており、各回答をスコアリングし5段階で判定することで、CSR思考浸透度を評価しています。

2017年度は、国内グループ会社全従業員を対象にアンケートを実施した結果、9,894件(79.7%)の回答があり、CSR思考浸透度は48.8%でした。今後、本調査をグローバルに展開していくとともに、CSR思考浸透度の2019年度目標を60%に設定し、CSR基本方針やCSRマテリアリティなどの浸透活動を推進します。



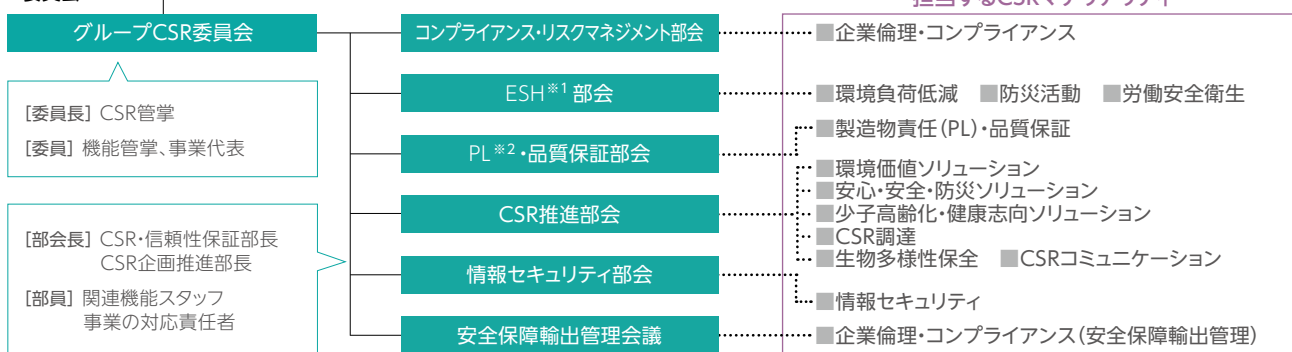
# CSRマネジメント推進体制 (2018年4月1日現在)

帝人グループは、CSRを企業経営における重要な要素と考えています。経営と一体となってCSRを推進するために、CSRを担当するCSR管掌を定め、その強力なリーダーシップのもとで活動を推進しています。

<コーポレート組織>



<委員会>

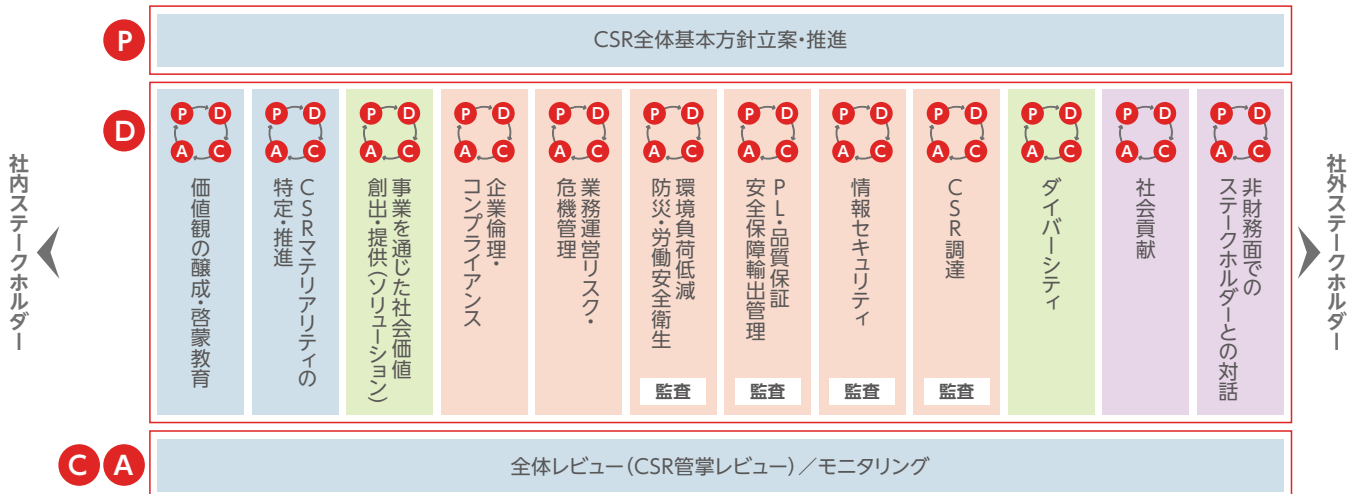


\*1 ESH : Environment (環境保全)、Safety (安全・防災)、Health (健康)の略。

\*2 PL : Product Liability (製造物責任)の略。

■ コーポレート・ガバナンスは、取締役会の管轄事項として推進。  
■ ダイバーシティは、人事・総務管掌管轄のダイバーシティ推進委員会で推進。





< CSRマテリアリティを核とする CSR全体のマネジメントモデル >



# CSRマテリアリティ

## 帝人グループのCSRマテリアリティ

帝人グループは、事業と社会の持続可能な発展を目指し、企業の社会的責任に関わるさまざまなCSR課題について、次のように重要課題(マテリアリティ)を特定し、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献していく「事業戦略と一体化したCSR経営」を推進しています。

		環境	社会	ガバナンス
(中期経営計画) 重点領域	事業機会の 取り込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境価値ソリューション (▶P22・30・62)</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安心・安全・防災ソリューション (▶P32・62)</li> <li>● 少子高齢化・健康志向ソリューション (▶P23・31・65)</li> </ul> 	
	経営基盤の 強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境負荷低減 (▶P46・47)</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ダイバーシティ (▶P48・49)</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレート・ガバナンス (▶P50～)</li> </ul>
継続して 取り組むべき 領域	経営基盤の 充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生物多様性保全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報セキュリティ</li> <li>● 製造物責任(PL)・品質保証</li> <li>● 防災活動</li> <li>● 労働安全衛生</li> <li>● CSR調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業倫理・コンプライアンス</li> <li>● CSRコミュニケーション</li> </ul>

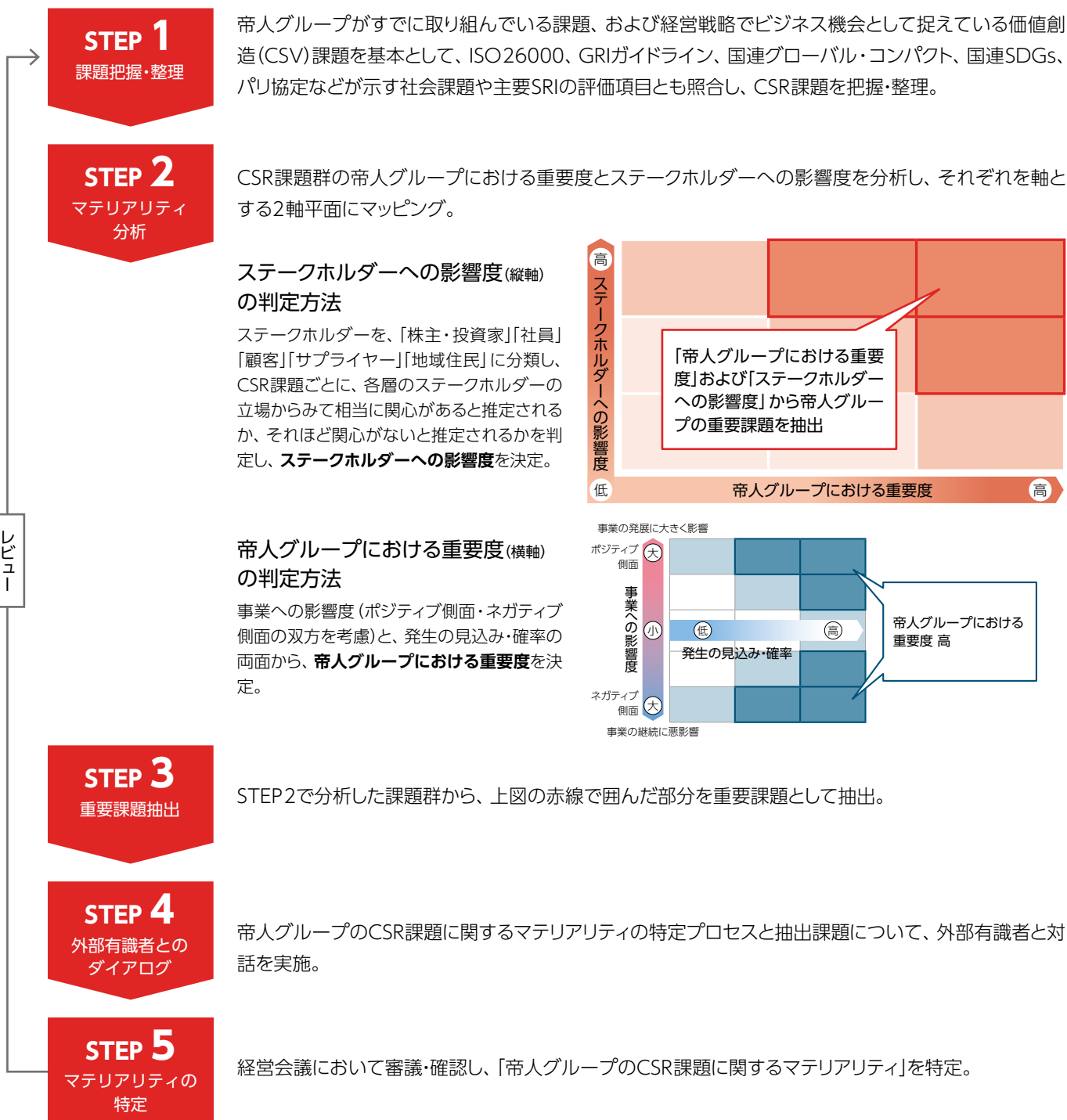
## CSRマテリアリティとSDGs

帝人グループは、国際社会の一員として、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」(全ての国連加盟国が2030年までに取り組む17分野の目標)の達成に貢献していきます。CSRマテリアリティ(重要課題)を特定するにあたっては、SDGsが示す社会課題を参照し、グローバルレベルでのCSR推進に取り組んでいます。



## マテリアリティ特定プロセス

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



# ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ダイバーシティを中期経営戦略の重点領域と位置付ける帝人グループにとって、多様な人財が能力を発揮し、イノベーションを創出できる組織となるにはどうあるべきか、3名の外部有識者の方を招いてダイアログを開催し、ご提言をいただきました。



入山 章栄 氏  
(早稲田大学ビジネススクール准教授)

PROFILE

慶應義塾大学経済学部卒業、同大学院経済学研究科修士課程修了。(株)三菱総合研究所で調査・コンサルティング業務に従事した後、2008年、米ピッツバーグ大学経営大学院より博士号(Ph.D.)を取得。同年より米ニューヨーク州立大学バッファロービジネススクール助教授を経て、2013年より現職。



岡島 悦子 氏  
(株)プロノバ代表取締役社長

PROFILE

三菱商事(株)、ハーバードMBA、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、2002年、グロービス・マネジメント・バンク事業立上げに参画、2005年より同代表取締役。2007年、企業の成長戦略コンサルティングを行うプロノバ設立。年間200社以上の経営者の「かかりつけ医」として、経営者開発を行う。



村上 由美子 氏  
(OECD 東京センター所長)

PROFILE

上智大学外国語学部卒業、スタンフォード大学院修士課程(MA)、ハーバード大学院経営学修士課程(MBA)修了。ゴールドマン・サックス、クレディ・スイスのマネージング・ディレクターを経て、2013年より現職。働き方改革、ワークライフバランスなど、人口減を最大限に活かすための政策を提言している。

## ダイバーシティは企業に イノベーションを起こす手段

入山

ダイバーシティを推進する上で最も大切なのは「ダイバーシティを何のために推進するのか」ということです。とすると、ダイバーシティそのものが目的になってしまうことがあります。ダイバーシティが会社を良くする手段、すなわちイノベーションにつながる事が重要です。

中期経営計画を拝見すると、帝人では経営基盤の強化の中にダイバーシティが大きな位置付けとされていますから、その枠組みは良いと思います。ただ、課題もありますね。少し厳しい言い方になりますが、以前の経営計画に謳われていた「グ

ローバルエクセレントを目指す」ためにダイバーシティを推進する、というのは、どこか他人事に聞こえます。これでは現場に考えが落ちない。イノベーションとは多様な人、知見から生まれるものだから、ダイバーシティが必要、ということに、現場で働く人たちが納得する、つまり「腹落ち感」がないと伝わらないんです。トップの明確なビジョンがあってこそ、社員の「腹落ち感」は生まれます。大きな方向性をトップが示し、役員、管理職が現場に落とししていく。ダイバーシティの議論だけではなく、組織全体の議論が必要だと思います。

帝人では、複雑な事業構造を持っていることで結果的に多様性を有しており、それがゆえに各事業の考え方の異なる社員を結びつけるのに苦労しているとうかがいました。また、海外企業のM&Aを進めた結果、国内とのシナジー、良好なコ

コミュニケーションを取ることが課題だとも聞いています。ここでヒントになるのは、欧州企業の事例です。ある企業では、常に100年先の未来を指向し、これをグループ全体にビジョンとして徹底して浸透させているのです。ここでもポイントは現場の「腹落ち感」です。超長期的な展望を持って何に視点を合わせるかを考えた時、その先には事業成長とともに社会的課題があるのです。こうしたビジョンを全社で共有し、異なる考え方の人々をまとめ上げていくことで、イノベーションを起こすことができるのだと思います。



## ダイバーシティは属性ではなく、 頭の中の多様性

岡島

私は、イノベーションを生む組織開発、いわゆるサクセッションプランを専門に企業サポートに携わり、その中でダイバーシティ&インクルージョン(D&I)のサポートにも携わっています。帝人は100年の歴史の中で非連続の成長を遂げ、ダイバーシティにも早くから取り組んでいらっしゃる。しかし、率直に言って、そのチャンスをまだまだ活かし切れていないように思います。入山さんもおっしゃったように何のためのD&Iなのか。今、女性が注目されているため象徴的に扱われていますが、企業成長にとって女性活躍は一本目の矢、最小成長のレシピなんです。ダイバーシティは属性ではなく、頭の中の多様性です。

ダイバーシティを本当に活用するためには、経営陣が社員に対するスポンサーシップを持って、早めに人財を選抜していくことも一つの方法です。選抜の際、人財に甲乙つけがたい



場合には女性や外国人を選ぶ。大事なものはポテンシャルを見抜くことです。選抜された人たちの生産性、イノベーションに注目することです。帝人であれば、マテリアルとヘルスケア事業の双方から人財を出し、パイプラインが揃ってくるとその境界が埋まり、交流も楽になると思うんです。事業ごとの人事交流で、その境界を若いうちに越えてしまうことで、今やっていることを加速させることが大切です。この選抜を誰が意思を持ってやるか。当然、批判も出てきますので、ここには「神の手」が必要だと思います。つまりは、経営陣ですね。

さらに言えば、人事異動に伴って評価を下げてしまうというマインドセットを変える必要があります。逆に加点にすること、これが担保されないと本当にいい人は選抜されません。オープンイノベーションの考え方ですが、このサクセッションプランを導入したベンチャー企業はみんな伸びていますし、こうしたベンチャーの手法を取り入れている大手企業も増えています。

## 「クリエイティブな摩擦」こそが イノベーションを引き起こす

村上

ここまで、お二人の話をうかがっていて、「クリエイティブな摩擦」という言葉を思い浮かべました。帝人はD&Iのさまざまな取り組みを行っていらっしゃいますが、もしかして摩擦が足りないのではないのでしょうか。諸条件は揃っているのに、摩擦が足りない。摩擦とは、いろいろな多様性がぶつかることで生まれる可能性です。これを起こすことでクリエイティビティが生まれ、そしてイノベーションにつながるのです。ワークライフバランスをいくら整備してもイノベーションにつながる環境にはなりません。M&Aでも摩擦は起きますが、これがクリエイティビティにつながっているのかが、現状の帝人では見えないのです。マテリアルとヘルスケア事業、あるいは本社とM&Aによる子会社、これらでうまく摩擦が生じ、クリエイティブに結びついていくことが必要だと思います。

ワークライフバランスの整備と同時に機会平等という根本

変革と挑戦の原動力  
ダイバーシティ&インクルージョンの推進

的な制度が必要です。年功序列ではなく開けた人事制度になっているか。経営陣が社員にアプローチする際に、年齢に関係なく平等にできているのかなど。若い人を引き上げ、バランスを変えてみることでクリエイティブな摩擦を生むのだと思います。幸い、帝人には将来的に明るいビジネス、成長分野で大きなポテンシャルがありますね。ここに何が重要かと言えば、若い人、です。化学、デジタル分野で社会インフラとビジネスモデルが融合する機会が数多くあり、帝人の底力を見せる時が来ていますが、この化学反応を起こせるのは若い力なんです。もちろん女性も。ダイバーシティを広く捉えて、女性も若い人もミックスすることでイノベーションにつながります。このような、旧来の考え方の軸を動かすことで摩擦は生まれるのです。



## 失敗の数も評価し、 フォローアップする仕組みが重要

**岡島:** 全ての人に平等は無理なので、公平ではなく公正を重視する、これが機会平等ですね。

**村上:** そこが帝人のポイントですね。特別職などに社員を抜擢する制度もいいと思います。

**岡島:** 特別なスキルを持ったリードエンジニアは必要です。その人たちはマネジメントができるとは限らないのですが、それでいいのです。いろいろな選択肢があっていいということ。各人のライフステージで考えて、何が向いているかマインドセットを身につけさせてあげることが大事です。



**入山:** ある会社では、経営者としての人財は経営を経験しないと育たないという考えのもとに、若い社員に子会社の経営をどんどん任せています。うまくいかない場合もありますが、失敗した時のフォローアップがとても重要だといいます。「恥のマネジメント」と呼ばれているのですが、この経験が将来大きく役立つと。それを持って、次のやりたいことにつなげるのです。

**岡島:** KPIに失敗の数を入れること、ここからしかイノベーションは生まれません。

**入山:** 評価制度に、何度打席に立ったか、チャレンジしたかも入れるといいですね。失敗の数もカウントして評価するのです。

**村上:** そのためには、送り出してくれる上司が必要で、その上司への評価も大切ですね。また、上司の人を見る目、部下が失敗しても、次はできるだろうか、を判断する能力も重要です。

**岡島:** 上司は自分に似た人が優秀だと思いがちですが、自分と違う人を送り出すことも必要です。視点の面白い社員、若手抜擢に勇気を持ってほしいです。





(前列向かって左から)外部有識者:入山 章栄 氏、岡島 悦子 氏、村上 由美子 氏  
(後列向かって左から)帝人参加者:日高 乃里子(ダイバーシティ推進室長)、高倉 信行(CSR管掌)、早川 泰宏(人事・総務管掌)、大崎 修一(CSR企画推進部長)

## ビジョンと現場の理解は セットで行われるべき

**岡島:**企業にとっては、長年守ってきた制度が阻害要因になることもあります。視点を変えないといけません。多様性というのは、実は居心地の悪いものなんです。

**村上:**そこでコンフリクト、すなわち摩擦が起こることはいいことです。

**入山:**そうですね。コンフリクトがあることでイノベーションが起こります。ただし、しっかりとしたD&Iの仕組みがあることが重要。加えてもうひとつはビジョンがあること。例えば、議論をして負けた側が勝った側の考え方に対して、納得感があることが必要です。これは「ビジョンの腹落ち」があるからこそ可能になるものです。企業全体でビジョンを共有することが求められます。経営トップが、このビジョンを自分事にして徹底する、そしてしっかり社内に伝えることで初めて現場に通じるのだと思います。

**村上:**現場レベルに伝えることは容易ではありません。まずは、大きな方向性とともに、トップから中間層へ伝えるサポートプランを作ることによって可能になります。歴史のある会社ほどしっかりやらないといけません。そして、管理職の評価にどれだけの多様性を自ら取り込んでいるかをポイントとして入れることも大事です。

**岡島:**ビジョンと現場の理解はセットですね。日本企業はこれまで終身雇用が中心でビジョンはなくても良かったんです。でも、これからは自分で考えないといけません。だからビジョンが必要なんです。難しいと感じるのは、中間管理職に利益実感がなく、自分事として実感がなく社内に伝えきれないのです。そのためにはビジョンを伝えるための言語化が必要です。行動指針に入れて、言葉に出すことがとても大切です。キーワードは当事者意識。大きな会社ほど、中間層に言語化した武器を持たせることが必要だと思います。ダイバーシティとビジョンとは、言い換えれば“視点は多様で価値観は共有”、これがこれからの企業にとっても重要なことだと考えています。

### 「ダイアログを受けて」

帝人グループは、歴史的に複雑な事業構造を持っており、それぞれの人財をどう結びつけるかに苦労してきた経緯があります。事業のグローバル化によって外国人社員も多くなり、ダイバーシティは進んでいます。ただ、ここからイノベーションを生み出していくためには、事業部や年齢にとらわれず、さまざまなルートからの人財登用の道を作ることが必要だと実感しました。実際にFA制度\*による人事交流で、新規事業立ち上げに他事業部から優れたスタッフを登用し、うまく機能したこともあります。今後は、こうした多くの選択肢を作り出すことにチャレンジしていきたいと思っています。

\*社員本人が能力・経験・資格などを希望する異動先事業に開示・申請し、異動先事業が選考の上で異動を実現させる制度。



人事・総務管掌  
早川 泰宏

## 環境負荷低減

経営戦略と一体化した環境経営を積極的に推進し、企業理念に掲げる「地球環境との共生を図り、自然と生命を大切にします」を実現していきます。

### 基本姿勢

帝人グループは、マテリアル、ヘルスケア、ITなど、多岐にわたる事業をグローバルに展開していることから、事業活動に伴う地球環境への負荷は少なくありません。

グループの事業活動が環境に及ぼす影響を認識し、さまざまな課題解決に向けた成果を積み重ね、安全の確保を基盤としながら「低炭素」「循環」「自然共生」社会を目指して、社会と企業の持続可能な発展を実現していきます。

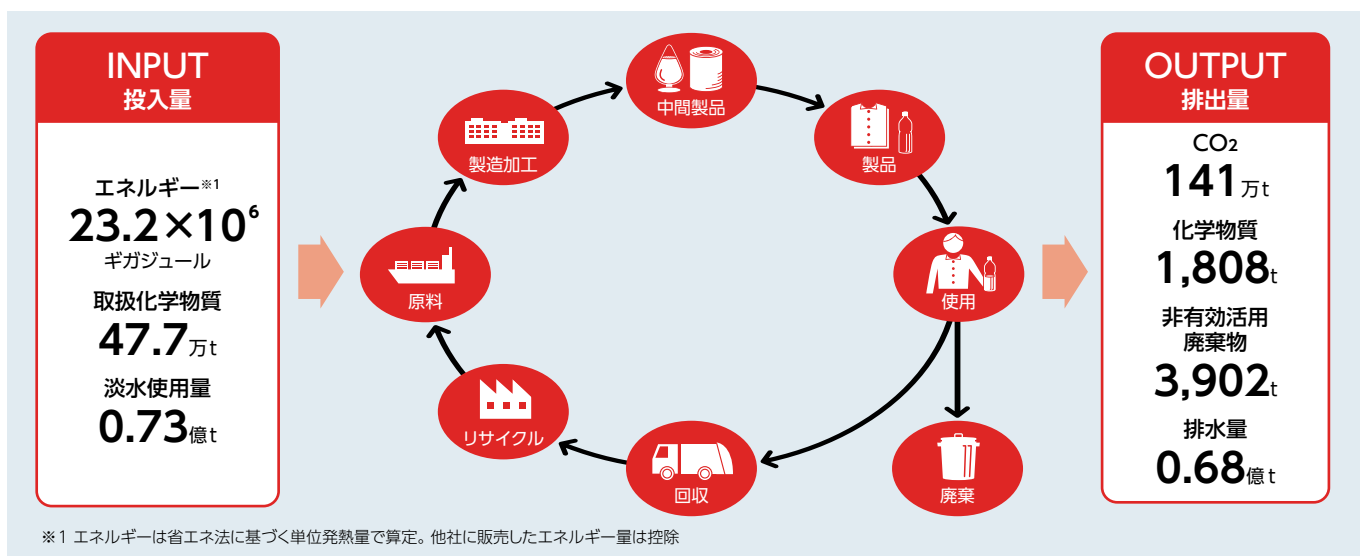
### 環境経営と環境負荷低減

帝人グループでは、環境経営を「原料調達から生産、製品の使用、廃棄まで、あらゆるプロセスを含む製品のライフサイクル全体で環境負荷を低減させる経営」と考え、経営戦略との統合を図り、環境価値ソリューションの提供、環境負荷の低減などを推進しています。

環境負荷低減として、省エネルギーやさまざまな資源の効率的活用、化学物質の環境排出量削減、廃棄物の管理・削減などに重点的に取り組んでいます。

#### ■ 2017年度 生産における環境インプット・アウトプット ★

★…第三者保証対象指標

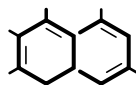


・上記数値はCSP(コンチネンタル・ストラクチュアル・プラスチック)社を含みません。  
・2017年度は海水を使用していません。





## 気候変動問題への取り組み



## 化学物質排出量の削減



## 廃棄物の管理・削減

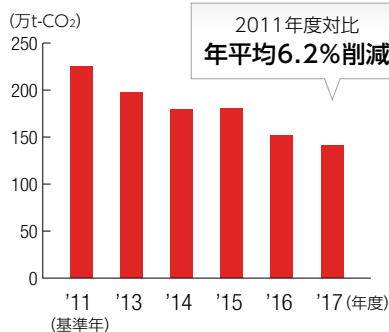
### ■ 環境負荷低減目標(2012-2020年度目標)

生産における  
温室効果ガス排出量<sup>※1</sup>  
**毎年1%以上改善**  
(2011年度基準)

化学物質の環境排出量<sup>※2</sup>  
2020年度までに  
**80%以上削減**  
(1998年度比)

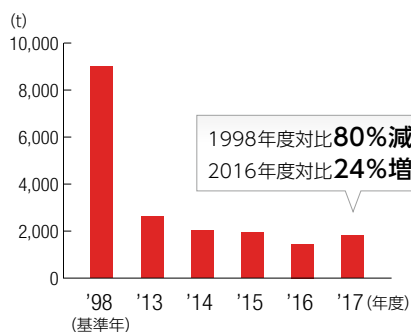
非有効活用廃棄物量<sup>※3</sup>  
2020年度までに  
**85%以上削減**  
(1998年度比)

2017年度  
**141** 万t-CO<sub>2</sub>★



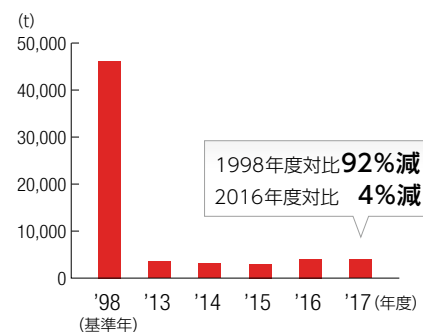
国内外で生産における温室効果ガス排出量の削減に努めています。2017年度は、東邦テナックス(株)三島事業所(現 帝人(株)三島事業所)における燃料転換による効果発現に加え、徳山事業所の操業停止や岐阜事業所での生産停止などの影響によりCO<sub>2</sub>排出量が減少しています。

2017年度  
**1,808**t★



化管法第一種指定化学物質(462物質:2010年4月改訂)に日本化学工業協会の自主調査化学物質(105物質)を加えた567の化学物質を対象として、環境への排出量削減に取り組んでいます。2017年度は、化学物質使用量が多い工場での生産量増により、化学物質の排出量が増加しています。

2017年度  
**3,902**t★



廃棄物の発生量を削減するとともに、再利用およびマテリアル、ケミカル、サーマルなどのリサイクル処理への転換により、非有効活用廃棄物の削減に取り組んでいます。2016年度には、新規生産ライン立ち上げなどの一時的要因により増加しましたが、2017年度は減少に転じています。

※1 CO<sub>2</sub>以外に、メタン、一酸化二窒素を含む。CO<sub>2</sub>排出量は地球温暖化対策推進法に基づく係数で算定(電力の排出係数は2014年度までは0.555kgCO<sub>2</sub>/kWh、2015年度は0.579kgCO<sub>2</sub>/kWh、2016年度以降は、国内は電力供給会社別の調整後排出係数、海外はIEA公表の最新年度の国別排出係数を使用)。ただし、海外の購入電力について、供給会社固有の係数を把握できる場合は当該係数を用いて算定。他社に販売したエネルギー量に相当するCO<sub>2</sub>排出量は控除

※2 大気、水域、土壌への排出量および事業所内埋立量を集計

※3 非有効活用廃棄物は、熱回収なしの焼却や埋立処分する廃棄物

## CLOSE-UP

### EcoVadisの サステナビリティ調査で 「ゴールド評価」を獲得!

帝人グループでアラミド事業を展開するTeijin Aramid B.V.(オランダ)は、サプライチェーンにおけるサステナビリティの評価機関であるEcoVadis(フランス)が実施した調査で最高ランクの「ゴールド評価」を獲得しました。世界的な環境規制強化に伴い、環境負荷低減やサステナビリティのニーズが高まるにつれ、自動車市場では、サプライヤー企業に第三者機関による評価を求める傾向が拡大しています。

Teijin Aramid B.V.は、信頼されるサプライヤー企業としての地位を強固にするため、2015年からEcoVadisに登録して調査・評価を受けています。今回の調査では、対象企業全体の上位1%以内、合成繊維分野の企業の中では上位2%以内という高い評価を得ています。

## ダイバーシティ

国籍・性別・年齢などにとらわれない幅広い人財の活躍促進により、帝人グループの総力を結集し、世界に誇れる存在感のある企業を目指します。

### 基本姿勢

グローバルに事業活動を推進する上で、国籍・性別・年齢・人種・性自認・性的指向・価値観・発想・経験などが異なる多様な人財の能力を活かすことは不可欠です。帝人グループは、企

業理念の一つに「社員と共に成長します」を掲げ、一人ひとりの個性と魅力を活かし、能力を最大限に活用できる環境を整備しています。

帝人グループは、組織を活性化し、イノベーションを喚起するため、価値観・経験の異なる多様な人財が一層能力を発揮できる組織を目指し、働き方の多様化・女性活躍・人財多様化を推進しています。2017年度には、2020年から2027年を目標とする新たな多面的な指標を設定し、目標達成に向けた人財活用の促進やフォローアップを実施しています。



#### 多様な働き方

在宅勤務制度利用率  
2017年度 **7%** (目標50%)



#### 女性の活躍

女性役員職  
2017年度 **2名** (目標10名以上)

女性管理職  
国内 2017年度 **98名\*** (2020年度目標180名以上)  
海外 2017年度 **20%\*** (目標33%)



#### 人財の多様化

外国籍役員職  
2017年度 **3名\*** (目標12名以上)

#### ダイバーシティ認知度\*

2017年度 **47.5%** (2020年度目標60%、2027年度目標100%)

\* 2017年度より、CSR意識調査アンケートの結果をもとに、「ダイバーシティ認知度」を測定しています。2017年度は、国内グループ会社全役員・社員を対象にアンケートを実施した結果、ほとんどの従業員は、多様な人々の個性や価値観を互いに認め合うことを重要と捉えています。これらを実現するためのグループ方針はあまり理解されていないことが判明しました。今後、海外グループ会社に調査を展開するとともに、社内へのダイバーシティについての浸透活動を推進していきます。

・ 国内の女性管理職者数は、国内グループ主要4社(帝人(株)(旧東邦テナックス(株)を含む)、帝人ファーマ(株)、帝人フロンティア(株)、インフォコム(株))を対象としています。  
・ 海外の女性管理職比率は、主要13社を対象としています。  
・ 女性役員職数及び外国籍役員職数は、帝人(株)を集計対象としています。



## 多様な働き方

### 在宅勤務制度

2007年より、帝人(株)、帝人ファーマ(株)の2社で在宅勤務制度を適用しています。利用には条件があり、①小学校6年生の年度末までの子を有する社員②要介護の家族を有する社員③妊娠中、出産後1年以内の女性社員④障がいを持つ社員のいずれかに該当する場合に、在宅勤務制度を利用できます。

今後、①～④の制限をなくすことを検討しており、これまで以上に一人ひとりが働きやすい環境になるよう、制度整備に努めていきます。

### 在宅勤務制度利用者の声

妻も仕事をしており、子どもの学童・保育園の送り迎えを分担するために在宅勤務制度を利用しています。通勤時間の2時間を子どもや家事のために使えるので助かっています。在宅勤務が許可されていない業務もありますが、在宅勤務でできない仕事を会社で終わらせるために仕事の密度と効率を上げるモチベーションになっています。

帝人(株)  
知的財産部  
特許開発室  
村松 慎吾



## 女性の活躍

帝人グループは、1999年12月から女性活躍の推進に取り組んでおり、国内グループ主要4社で、新卒総合職の女性採用比率と女性管理職数の目標値を掲げてきました。2017年度より、国内外を対象に、女性役員数と女性管理職数の目標を掲げ、これまで以上に女性活躍を推進しています。

### 女性リーダーシップ研修

2011年度から管理職一步手前の選抜メンバーを対象にした「女性リーダーシップ研修」を開催しています。この研修では、3日間の集合研修と、上司を伴った発表会を行い、2017年度は17人が受講しています。これまで延べ138人が受講しており、その中で13人が管理職に昇進し、職場でリーダーシップを発揮しています。

### 女性リーダーシップ研修参加者の声

帝人(株)  
樹脂事業本部  
樹脂ソリューション営業部門  
グローバル営業企画部  
外海 博子

本研修では、今後業務で発生し得る課題を想定し、リーダーとして解決すべくケーススタディを重ね、実際の業務でも課題解決に挑みました。その経験により、研修後も少しずつリーダーシップを発揮できるようになりました。また他事業の同じ立場の女性社員と研修を共にし、刺激を受け、大変良い経験となりました。



## 人財の多様化

2009年より、人事・総務内に「グローバル人事室」を設置し、社員がグローバルに活躍するための人事制度や配置の仕組みを構築しています。さらに2014年4月からは、在欧グループ会社の人事部長が帝人グループの人事・総務管掌補佐(グループ理事)を担い、グローバルレベルでの人事戦略の展開を加速させています。

### リーダーシップ研修プログラム「EaGLES(イーグルス)」

2011年度からグループ共通のリーダーシップ研修プログラム「EaGLES」を世界5地域(日本・EU・米国・中国・タイ)で展開しています。参加者は、このプログラムを通じて、全ての管理職が持つべきリーダーシップと帝人グループの価値観や経営方針、歴史などを身につけています。

### EaGLES参加者の声

グローバル視点のマネジメントがこれからさらに重要になっていく中、講師の先生や他の参加者との議論を通じて帝人ならではのリーダーシップと発想力を磨き上げるための工夫が随所になされており、特に中途入社の人にとっては帝人の多様な事業領域と自由な雰囲気を感じられた有意義な研修でした。

帝人ファーマ(株)  
生物医学総合研究所  
創薬化学基盤技術グループ  
山元 崇



# ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス

高い透明性、迅速な意思決定のためのガバナンス体制の強化と、株主・投資家の皆様との対話を通じた信頼関係の構築により、成長に向けた戦略の実行を支えます。

### 基本的な考え方

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で、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、帝人グループはコーポレート・ガバナンスの強化にいち早く取り組んできました。

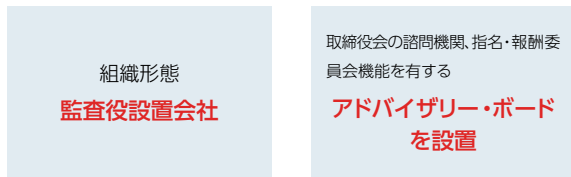
コーポレート・ガバナンスの基本を「透明性の向上」「公正性の確保」「意思決定の迅速化」「独立性の確保」として、アドバイ

ザリー・ボードの設置、独立社外取締役の選任、業務執行と監視・監督の分離など、1990年代末より先駆的な経営改革を推進してきました。コーポレート・ガバナンスに関する指針を「帝人グループコーポレート・ガバナンスガイド」として制定し、公表しています。

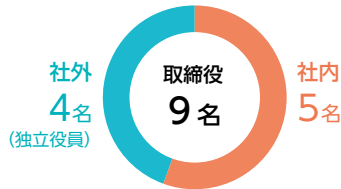
#### ■ ガバナンス強化に向けた取り組み

		1999	2003	2012	2018
経営と執行の分離	取締役24名	99年 9名		09年 10名	18年 9名
		99年～執行役員制度を導入(業務執行における意思決定の迅速化と責任体制の明確化)			
アドバイザリー・ボード	99年	アドバイザリー・ボード設置(経営の透明性を向上)			
社外役員			2003年	社外取締役 3名 導入	12年 4名
	99年	社外監査役 3名(監査役会の過半数)			
企業理念	93年制定				
コンプライアンス	93年行動指針、 企業行動規範	98年倫理委員会、 企業行動基準			

■ コーポレート・ガバナンス体制の概要

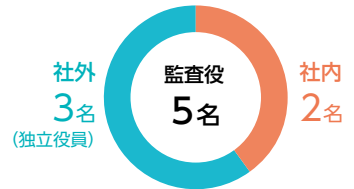


■ 取締役会



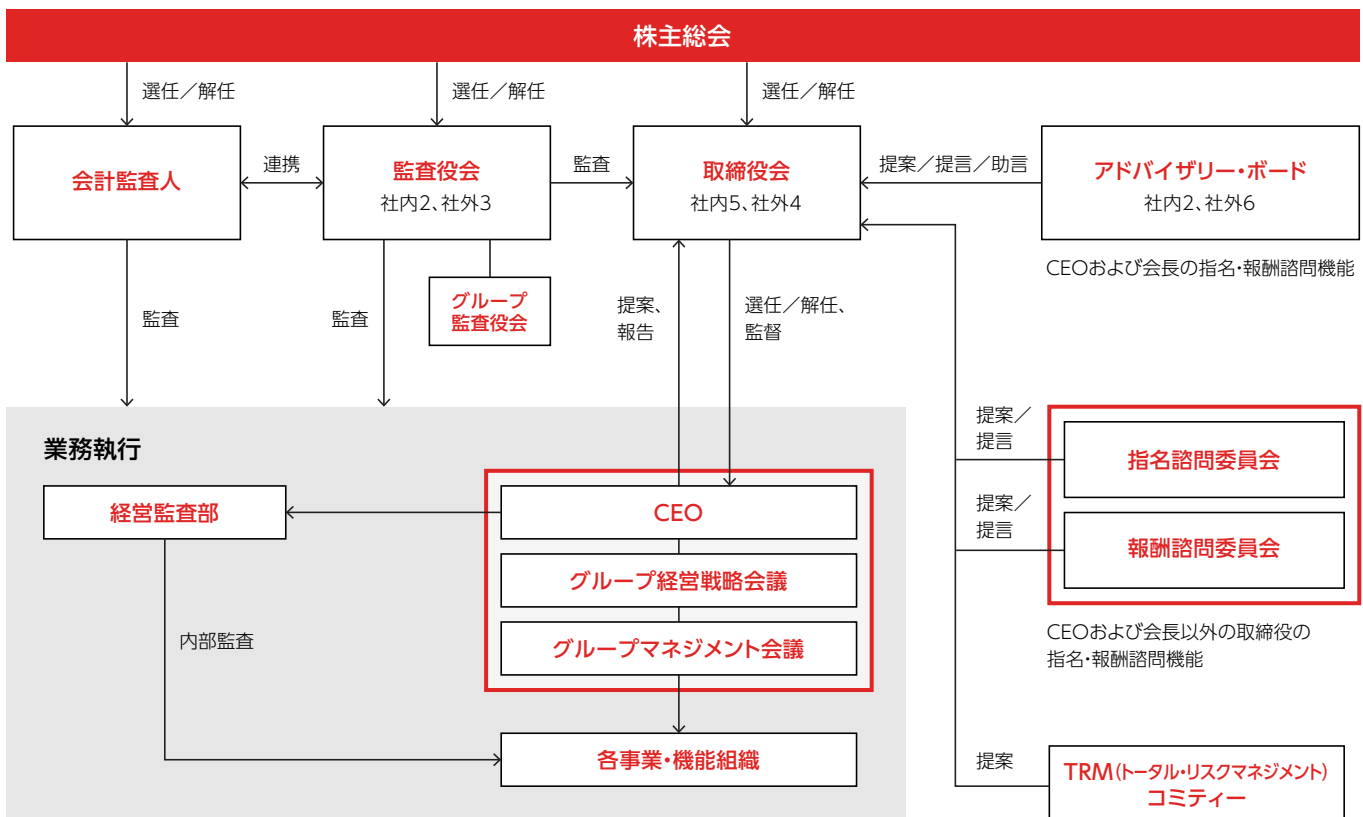
定款上の人数…………… 10名以内  
 任期…………… 1年  
 取締役会の議長…………… 社外取締役

■ 監査役会



定款上の人数… 人数の上限を定めていない

帝人グループのコーポレート・ガバナンス体制 (2018年6月現在)



取締役会

取締役9名のうち4名は独立性を確保した社外取締役とし、監視・監督と社内的業務の分離のため、取締役会の議長は取締役会長（取締役会長が空席の場合は、取締役である相談役または社外取締役）が務めることとしています。取締役会は、各事業年度および中長期の株主価値の最大化を目的とし、株主以外のステークホルダーの立場に十分に配慮しつつ、法定

のあるいは法令が要請する事項と、帝人グループ全体の経営方針、全体計画などの重要事項について審議し決定または承認します。また、取締役会はアカウンタビリティの確保について責任を持つとともに、コンプライアンスと経営を取り巻くリスクのマネジメントについて方針を明確にし、その実施を監督します。

## ESG IN ACTION

### ガバナンス

#### アドバイザー・ボード

アドバイザー・ボードは、取締役会の諮問機関として、5～7名の社外アドバイザー（そのうち外国人2～3名）、取締役会長（取締役会長が空席の場合は、相談役）およびCEOで構成します。会社の戦略や業績に関する助言・提言をはじめ、社外取締役が議長を務める指名・報酬諮問機能を有してCEOの交代および後継者の推薦、帝人グループの役員報酬制度・水準の審議、CEOの業績評価などを行っています。

#### 指名諮問委員会／報酬諮問委員会

アドバイザー・ボードに加え、役員人事に関して一層の透明性の向上を図るため、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を運営しています。

社外取締役2名、取締役会長、CEO（取締役会長が空席の場合は、社外取締役2名とCEO）がメンバーとして参加し、委員長は社外取締役が務めます。両委員会は、取締役会の諮問機関として、会長、CEO以外の取締役、経営陣幹部の指名・評価・報酬額、および監査役の指名に関し、取締役会に提案・提言する機能を有しています。

#### TRMコミティー

会社が直面する不確実性に対する予防手段として、経営戦略リスクと業務運営リスクを対象とする「TRM（トータル・リスクマネジメント）コミティー」（統合リスク管理委員会）を取締役会の下に設置し、リスクに対する統合管理を行っています。業務運営リスクについてはCSR管掌、経営戦略リスクについては

### アドバイザー・ボード (2018年7月現在)

1999年、経営の透明性をより一層向上させるため、社外の有識者を中心とした「アドバイザー・ボード」を設置しました。国内トップクラスの有識者に加え、ガバナンスの世界的権威であった元デュポン社CEOのクロール氏、元ICI社長のハンペル氏をメンバーとして立ち上げて以来、毎年定例会合を春と秋の年2回開催し、経営に対する提言や経営トップに対する評価、社長交代などにおいて実質的機能を果たしてきています。

取締役会はアドバイザー・ボードの助言・提言を考慮して意思決定を行っています。



#### ■ アドバイザー・ボード メンバー

帝人株式会社 相談役	大八木 成男(議長)
元 千代田化工建設株式会社 社長/会長	関 誠夫
パナソニック株式会社 特別顧問	大坪 文雄
特定非営利活動法人 ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク 理事長	内永 ゆか子
元 外務省 政府代表 国際貿易・経済担当大使	鈴木 庸一
オランダ アムステルダム大学 教授	アレクサンダー・リノイカン
アメリカ化学会 エグゼクティブディレクター/CEO	トーマス・コネリー
帝人株式会社 代表取締役社長執行役員 CEO	鈴木 純

#### ■ 主要審議事項

2018年5月

- ・ 2017年度実績、中期経営計画（2017–2019年度）の進捗状況および2018年度短期経営計画の報告
- ・ CEO後継者プラン
- ・ CEOの前年度実績に関する評価および報酬額に関する討議

CEOが直接担当し、TRMコミティーの委員長はCEO、その他の委員は、CSR管掌、およびCEOが指名するほかの機能責任者がメンバーとなります。取締役会は、TRMコミティーから提案されるTRM基本方針、TRM年次計画などの審議・決定を行うとともに、帝人グループとしての重要なリスクについて管理し、事業継続のための体制を整備しています。

### 監査役会とグループ監査役会

監査役会は5名で構成し、独立性を確保した社外監査役を過半数の3名として、経営に関する監視・監査機能を果たし対外透明性を確保しています。各監査役は取締役会その他の社内重要会議に出席し、意見の表明および勧告を行っています。

グループ監査役会は、グループ連結経営に対応した帝人グループ全体の監視・監査の役割を担い、監査役会で決定された帝人グループの監査方針・計画に基づき、事業別の監査方針・計画、重点監査事項の選定などを協議し、その徹底を図っています。

### グループ経営戦略会議、グループマネジメント会議

グループ経営戦略会議、グループマネジメント会議は業務執行を担うCEOの意思決定審議機関です。常勤監査役出席のもと、迅速かつ透明性の高い意思決定プロセスを確保しています。

## 社外取締役・監査役

帝人グループでは、取締役会の経営監視機能をより一層明確でかつ透明性の確保されたものとするため、社外取締役(候補者を含む)の「独立取締役の要件」を定め、選任の条件としています。また、同様に、社外監査役(候補者を含む)も社内取締役と経営陣の職務執行に関する監査機能をより一層明確でかつ透明なものとするために、「独立監査役の要件」を定めています。

これらの独立取締役、独立監査役の要件については、独立取締役規則および独立監査役規則として自主的に制定し、運用しています。

### 独立取締役・監査役の要件(概略)

- (1) 帝人グループと重大な利害関係がない者であることをいいます。
- (2) 以下の(a)から(e)に掲げる者のいずれにも該当しない場合は、帝人グループと重大な利害関係のない独立取締役・独立監査役であるとみなします。
  - (a) 帝人グループの内部従事者・内部出身者
  - (b) 帝人グループに対する専門的サービス提供者
  - (c) 帝人グループの顧客・取引先としての関係を有する者
  - (d) 帝人グループと「取締役の相互兼任(インターダイレクターシップ)」の関係を有する者
  - (e) 帝人グループとその他の利害関係を有する者

## 役員報酬について

取締役の報酬額は、連結当期利益ROEの達成度ならびに連結EBITDAおよび連結営業利益ROICの対予算達成度ならびに取締役個人の業務評価に基づいて決められます。アドバイザリー・ボードが帝人グループの役員報酬制度・水準の審議、CEO・代表取締役の業績評価などを行っています。

### ■ 2017年度実績

(単位:百万円)

区分	人数	報酬の総額
取締役	11*1	555
うち社外取締役	4	57
監査役	6*2	94
うち社外監査役	4	32

\*1 取締役の支給人数には、2017年度内に退任した取締役1名を含んでいます。

\*2 監査役の支給人数には、2017年度内に退任した監査役1名を含んでいます。

## 取締役会の実効性の評価について

当社は、取締役会の実効性向上に向けた課題を明らかにし、改善を図ることを目的として、2015年度より「取締役会の実効性に関する自己評価」を実施しています。2017年度の評価は以下のとおりです。

### 1. 評価の方法

当社取締役会は、2017年11月に取締役・監査役を対象として、取締役会の構成および運営、戦略の実行、ステークホルダーとの対話等についてのアンケート調査(記名式)を実施しました。その調査結果に基づき、現状のコーポレート・ガバナンス体制および取締役会の実効性を向上させるための施策を2018年1月の取締役会で議論しました。

### 2. 取締役会の実効性評価の結果

取締役会では活発な議論が行われており、また重要な経営戦略や事業戦略の審議が十分に行われるなど、現状のガバナンス体制および運用に問題はなく、取締役会が適切に機能していることを確認しました。一方で、より高い実効性確保に向けて、ステークホルダーとの対話(対話機会の充実や対話内容の分析および評価など)、戦略議論のさらなる充実(取締役会への情報提供の充実など)について、改善の余地があることを確認しました。

今後はこれらの課題について改善を進め、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めてまいります。

## IR活動について

帝人グループは、常に株主や社会の要請に配慮し、さらに高いアカウンタビリティを目指して行動することを基本認識とし、経営企画管掌の所管のもと、情報開示および、株主・投資家とのコミュニケーションを含むIR活動を行っています。具体的な情報の公開にあたっては、国内外に向けて適時・公平・正確かつ継続的に発信することを基本方針とし、法定の財務情報の開示のみならず、CSRの観点から会社情報の開示を積極

的に行っています。なかでも株主・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付け、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ます。また、企業が説明責任(アカウンタビリティ)を果たすことが、企業のコーポレート・ガバナンスの有効性を担保するための必要条件と考えています。

### ■ 2017年度の主なIR活動

活動	内容
アナリスト・機関投資家向け説明会	四半期ごとに決算説明会を開催。 また個別事業に関する説明会も開催しました(2017年度実績:計5回開催)。
海外機関投資家向け説明会	CEOまたはCFOが海外の投資家を訪問し、個別ミーティングを実施(同3回)。 そのほか、証券会社が開催するカンファレンスにも積極的に参加しました(同6回)。
個人投資家向け説明会	証券会社などが主催する個人投資家向け説明会に積極的に参加(同10回)。 さらに個人株主を対象として毎年開催している「経営説明会」では、CEOが経営方針や事業概況を説明しています。
IR資料のホームページ掲載	四半期ごとの業績発表などの適時開示資料、統合報告書、ファクトブックなどに加えて、フェア・ディスクロージャーの観点から、機関投資家向け説明資料、個人投資家向け説明資料についても適時に和・英両文の資料を掲載しています。 機関投資家向け説明会については、2017年度より、説明動画および質疑応答要旨について和・英掲載を始めました。 (和文 <a href="https://www.teijin.co.jp/ir/library/">https://www.teijin.co.jp/ir/library/</a> ) (英文 <a href="https://www.teijin.com/ir/library/">https://www.teijin.com/ir/library/</a> )



## 取締役・監査役の選任理由と活動状況

	氏名	選任理由	アドバイザー・ ボード	独立 役員	2017年度における 取締役会・監査役会への 出席状況
取締役	鈴木 純	社長就任後に公表した「修正中期計画」に基づき、前任者から取り組んでいた構造改革の仕上げと、2017年2月に策定した新中期経営計画に基づく将来に向けた発展戦略の推進を期待しているため	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	取締役会12回中12回
	山本 員裕	経理財務部門および経営戦略部門で培った知見・見識に加え、IT事業分野での経験を活かし、CFO、経理・財務管掌、情報戦略管掌として、コスト管理・IR活動・情報戦略推進への尽力を期待しているため	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	取締役会12回中12回
	宇野 洋	ヘルスケア事業分野で培った経験と見識を活かし、ヘルスケア事業統轄として、同事業の収益拡大と発展戦略の推進および事業間融合の推進を期待しているため	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	取締役会12回中12回
	武居 靖道	人事・総務部門および電子材料・化成品事業分野で培った経験と見識を活かし、マテリアル事業統轄として、同事業の収益拡大と発展戦略の推進への尽力を期待しているため	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	取締役会12回中12回
	園部 芳久	経理財務部門および経営戦略部門で培った知見・見識を活かし、経営企画管掌、法務・知財管掌、グローバル戦略管掌として、当社の構造改革の実行と発展戦略の推進という最重要課題の達成に向けた戦略の立案を期待しているため	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	取締役会12回中12回
(社外)	関 誠夫	上場会社の社長・会長としての経験とその豊富な事業経験、高い見識に基づく当社の事業運営についての指導・提言を期待しているため	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	取締役会12回中12回
	大坪 文雄	上場会社の社長・会長としての経験と、その豊富な事業経験、高い見識に基づく当社の事業運営についての指導・提言を期待しているため	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	取締役会12回中12回
	内永 ゆか子	上場会社副社長の経験と、その豊富な事業経験、高い見識およびダイバーシティ(多様性)に対する深い造詣に基づく当社の事業運営についての指導・提言を期待しているため	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2018年6月より就任
	鈴木 庸一	外交官としての経験と、その豊富な知識やグローバルな視点からの高い見識に基づく当社の事業運営についての指導・助言を期待しているため	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2018年6月より就任
監査役	菱谷 純	経理財務部門で培った知見・見識に加え、経営監査部長も経験していることから、当社の内部統制への貢献を期待しているため	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	取締役会12回中12回 監査役会12回中12回
	遠藤 則明	ヘルスケア事業分野で培った事業経験に加え、CSR最高責任者、経営監査部担当も経験していることから、当社の内部統制への貢献を期待しているため	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	取締役会12回中12回 監査役会12回中12回
	田中 伸男	経済産業省などの省庁および経済協力開発機構などの国際機関での豊富な経験および知見に基づく当社のコーポレート・ガバナンスの維持・向上への貢献を期待しているため	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	取締役会12回中12回 監査役会12回中12回
(社外)	池上 玄	公認会計士としての豊富な知見や経験に基づく当社のコーポレート・ガバナンスの維持・向上への貢献を期待しているため	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	取締役会12回中12回 監査役会12回中12回
	中山 ひとみ	弁護士としての豊富な知見や経験に基づく当社のコーポレート・ガバナンスの維持・向上への貢献を期待しているため	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	取締役会9回中9回 監査役会9回中9回

# 役員紹介

(2018年7月現在)

## 取締役



### ① 代表取締役社長執行役員

鈴木 純

1983年 当社入社  
 2011年 Teijin Holdings Netherlands B.V.社長  
 2012年 マーケティング最高責任者 BRICs担当  
 2013年 取締役 高機能繊維・複合材料事業グループ長  
 2014年 代表取締役社長執行役員 CEO(現)

### ② 代表取締役副社長執行役員

山本 員裕

1975年 当社入社  
 2011年 IT事業グループ長  
 2012年 経営企画本部長  
 2014年 CFO(現) 経理財務・購買本部長  
 2015年 取締役  
 2017年 代表取締役(現) 経理・財務管掌 兼 情報戦略管掌(現)

### ③ 取締役専務執行役員

宇野 洋

1981年 当社入社  
 2011年 帝人ファーマ株式会社医薬事業本部長  
 2013年 ヘルスケア事業グループ長  
 2015年 取締役(現)  
 2017年 ヘルスケア事業統轄(現)

### ④ 取締役専務執行役員

武居 靖道

1980年 当社入社  
 2010年 帝人グループ執行役員CHO  
 2015年 電子材料・化成品事業グループ長 兼 樹脂事業本部長  
 2017年 マテリアル事業統轄(現) 取締役(現)

### ⑤ 取締役常務執行役員

園部 芳久

1980年 当社入社  
 2010年 CFO補佐 経理・財務室長  
 2011年 CFO 経理・財務室長  
 2014年 取締役(現) 経営企画本部長  
 2017年 経営企画管掌 兼 グローバル戦略管掌(現)



### ① 独立社外取締役

関 誠夫

1970年 千代田化工建設株式会社入社  
 2001年 同社代表取締役社長  
 2007年 同社取締役会長  
 2012年 当社取締役(現)

### ② 独立社外取締役

大坪 文雄

1971年 松下電器産業株式会社 [現 パナソニック株式会社] 入社  
 2006年 同社代表取締役社長  
 2012年 同社代表取締役会長  
 2013年 同社特別顧問(現)  
 2016年 当社取締役(現)

### ③ 独立社外取締役

内永 ゆか子

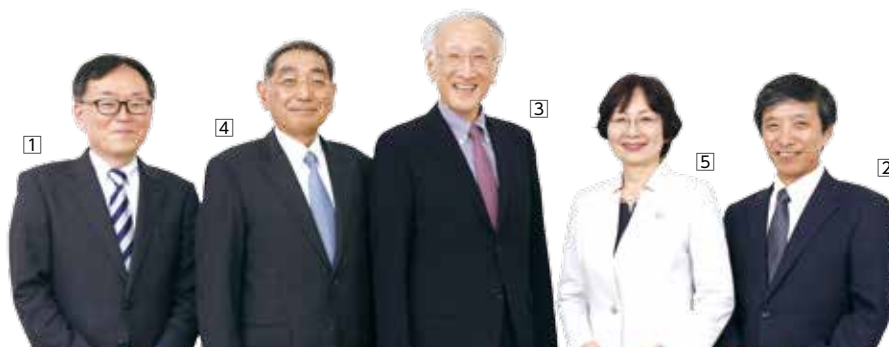
1971年 日本アイ・ビー・エム株式会社入社  
 2004年 同社取締役専務執行役員  
 2007年 特定非営利活動法人 ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク理事長(現)  
 2013年 株式会社グローバリゼーション リサーチインシュチチュート(GRI) 代表取締役社長(現)  
 2018年 当社取締役(現)

### ④ 独立社外取締役

鈴木 庸一

1975年 外務省入省  
 2008年 外務省経済局長  
 2010年 駐シンガポール大使  
 2013年 駐フランス大使  
 2018年 当社取締役(現)

## 監査役



### ① 常勤監査役 麥谷 純

1980年 当社入社  
2007年 新事業開発グループ新事業開発部長  
2013年 経営監査部長  
2015年 監査役(現)

### ② 常勤監査役 遠藤 則明

1983年 当社入社  
2009年 帝人ファーマ株式会社医薬国際事業部長  
2012年 同社信頼性保証部門長  
2015年 CSR最高責任者  
2016年 監査役(現)

### ③ 独立社外監査役 田中 伸男

1973年 通商産業省[現 経済産業省]入省  
2002年 経済産業省通商政策局 通商機構部長  
2007年 国際エネルギー機関事務局長  
2012年 当社監査役(現)  
2015年 公益財団法人笹川平和財団理事長  
2016年 公益財団法人笹川平和財団会長(現)

### ④ 独立社外監査役 池上 玄

1983年 公認会計士登録  
1992年 アメリカ合衆国カリフォルニア州  
公認会計士登録  
2000年 監査法人太田昭和センチュリー代表社員  
[元 新日本有限責任監査法人  
シニアパートナー]  
2010年 日本公認会計士協会 副会長  
2015年 当社監査役(現)  
池上玄公認会計士事務所代表(現)  
2016年 TAC株式会社社外取締役(現)

### ⑤ 独立社外監査役 中山 ひとみ

1991年 弁護士登録[第二東京弁護士会]  
2011年 第二東京弁護士会副会長  
2013年 日本弁護士連合会常務理事  
2017年 当社監査役(現)

## 管掌および事業統轄

経営企画管掌	園部 芳久
CFO、経理・財務管掌	山本 員裕
CSR管掌	高倉 信行
人事・総務管掌	早川 泰宏
エンジニアリング管掌	間狩 泰三
情報戦略管掌	山本 員裕
グローバル戦略管掌	園部 芳久
法務・知財管掌	梅谷 博之
マテリアル事業統轄	武居 靖道
ヘルスケア事業統轄	宇野 洋
全社特命担当	小川 恒弘

## 事業グループおよび事業本部の責任者

マテリアル事業グループ	小山 俊也
アラミド事業本部	Gert W. Frederiks
炭素繊維事業本部	乾 秀桂
フィルム事業本部	能美 慶弘
樹脂事業本部	小川 英次
複合成形材料事業本部	中石 昭夫
マテリアル技術本部	梅谷 博之
繊維・製品事業グループ	日光 信二
ヘルスケア事業グループ	鍋島 昭久
医薬事業本部	益田 賢一
在宅医療事業本部	栗山 康彦
IT事業グループ	竹原 教博

## ESGトピックス

## グローバルCSR会議の開催

2017年9月28日、帝人(株)東京本社に、海外のCSR担当者が集まりグローバルCSR会議を開催しました。会議では、CSR管掌のもと、CSR中期計画を再認識するとともに、行動規範の改定、グループ内CSRコミュニケーション、CSR意識調査アンケート等の取り組みや、各国のCSRトレンドについて情報共有を行いました。



## 中国における相談・通報窓口の開設

帝人グループでは、1999年に全てのグループ会社社員を対象とした相談・通報窓口を開設しました。その後、Teijin Holdings USA, Inc.とTeijin Aramid B.V.でも、それぞれ北米のグループ会社およびアラミド事業のグループ会社社員を対象とした窓口を開設し、コンプライアンスに関する相談・通報に対応しています。2017年10月には、帝人(中国)投資有限公司が、中国のグループ会社社員を対象とした窓口を開設し、コンプライアンス体制を強化しました。

なお、社外からの通報も「取引先からの通報受付」(日・英)で受け付けています。

## 帝人グループ「CSR調達ガイドライン」の改定

グローバルレベルでのCSR調達への取り組みを一層強化するため、2017年11月1日より帝人グループ「CSR調達ガイドライン」を全面的に改定しました。今回の改定では、持続可能な調達に関する国際規格「ISO20400」、およびその他の国際的な基準を参照し、サプライチェーンにおける人権、労働などについて、より詳細な取り組みを明記しています。また、帝人フロンティア(株)では、ベトナムおよびミャンマーにおいて、現地の縫製・刺繍工場や素材メーカーなどを対象に法令遵守と人権保護の徹底を目的としたCSRサプライチェーンセミナーを開催しました。



## Teijin Cord (Thailand) Co., Ltd.がCSR管掌表彰を受賞

帝人グループは「ESH\*に関する表彰制度」を設立しており、ESHに関して顕著な業績をあげたグループ会社を表彰しています。2017年度、Teijin Cord (Thailand) Co., Ltd.が13年間の無事故・無災害記録を達成したことにより、CSR管掌表彰を受賞しました。同社の安全管理は、事業拠点のあるタイでも高く評価されており、タイ国内の安全賞として最も権威のある「National Occupation Safety and Health Award」を10年連続で受賞しています。

\*ESH：Environment(環境保全)、Safety(安全・防災)、Health(健康)の略。



ESG関係に優れている株式銘柄として3つのプログラムに選定(経済産業省と東京証券取引所との共同主催)



「なでしこ銘柄」女性活躍推進



「ホワイト500」健康経営推進



「攻めのIT経営銘柄2018」IT利活用推進

# BUSINESS REVIEW

## 事業概況と成長戦略

帝人グループの  
基礎収益力を支える各事業のプレゼンスや  
2017年度の実績とともに、  
さらなる成長への戦略についてご説明します。



- 60 マテリアル事業領域
- 64 ヘルスケア事業領域
- 66 IT事業
- 67 R&D
- 69 事業トピックス



# MATERIALS

取締役専務執行役員  
マテリアル事業統轄  
武居 靖道



## ■ マテリアル事業

### アラミド繊維



パラ系アラミド繊維  
「トワロン」「テクノーラ」  
世界シェア

約**50%**(第1位)

メタ系アラミド繊維  
「コーネックス」  
国内消防服用途  
トップシェア

#### ■ 事業機会

高強力かつ耐熱性に優れるアラミド繊維は、パラ系とメタ系の2種類に大別されます。パラ系アラミド繊維は、特に強度、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や光ファイバーケーブルの補強材などに使われており、年率3%の市場成長が見込まれています。メタ系アラミド繊維は、長期耐熱性や難燃性に優れ、耐熱フィルター、消防服などの特殊環境ユニフォームや、耐熱性が要求される産業資材に使われています。

#### ■ 17年度の実績

##### 自動車用途・インフラ関連向け販売が順調に拡大

パラ系アラミド繊維では、「トワロン」が、摩擦材やゴム補強材などの自動車用途や光ファイバー用途の販売を中心に、順調に拡大しました。「テクノーラ」は、国内自動車関連用途と海外インフラ関連用途向け販売が堅調に推移しました。メタ系アラミド繊維「コーネックス」は、自動車関連、防護衣料および産業資材用途の販売が堅調に推移しました。

#### ■ 生産拠点

パラ系アラミド繊維……オランダ／日本  
メタ系アラミド繊維……日本／タイ

### 炭素繊維



炭素繊維  
世界シェア  
トップクラス

軽量化の実現で  
省エネ、  
CO<sub>2</sub>削減に貢献

#### ■ 事業機会

鉄に比べ10倍の強さを持ち、4分の1の重さを実現する炭素繊維は、CO<sub>2</sub>排出量削減などの環境対応に貢献する素材として注目されており、航空宇宙用途や産業資材用途を中心に需要が拡大しています。帝人の炭素繊維「テナックス」は、航空機用途を中心にグローバル市場で高いシェアを誇ります。また、近年は環境規制の強化を背景に、自動車向け部材への適用拡大も期待されています。

#### ■ 17年度の実績

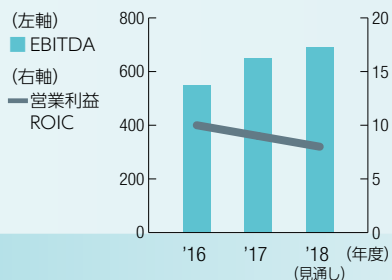
##### 航空機向け販売が順調に推移

炭素繊維「テナックス」は、航空機用途向けの販売が堅調に推移したほか、コンパウンド用途や、アジアにおけるスポーツ・レジャー向け用途で販売量を伸ばしましたが、原燃料価格の上昇が収益を押し下げました。

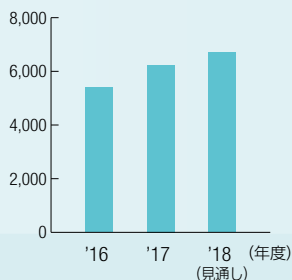
#### ■ 生産拠点

炭素繊維……日本／ドイツ

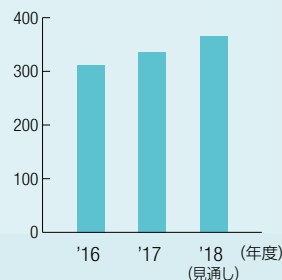
EBITDA (億円) 営業利益ROIC (%)



売上高 (億円)



営業利益 (億円)



## 樹脂



ポリカーボネート樹脂  
アジア

**トップクラス**

**帝人**  
**独自技術**で  
高付加価値を提供

### ■ 事業機会

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・透明性・耐候性に優れたポリカーボネート(PC)樹脂は、エレクトロニクス分野や自動車分野などに幅広く用途・市場を拡大し、年率3~4%程度の市場成長が見込まれます。帝人は、複合化(コンパウンド)や、特殊ポリマーの開発といった素材技術に加え、大型加工成形技術やコーティング技術に強みを持ち、エレクトロニクス分野を中心にアジアで高いプレゼンスを誇ります。ポリカーボネートフィルム・シートも高度な光軸制御技術などの機能を活かした製品展開を行っています。

### ■ 17年度の実績

#### PC樹脂の需要堅調で販売構成が改善

主力のポリカーボネート樹脂「パンライト」「マルチロン」が、需給の引き締めにより市況価格が上昇する中、国内外のポリカーボネートレジンをおよびコンパウンドの自社生産拠点は高稼働を継続しました。また、近年注力している自動車・半導体製造関連・光学レンズ分野などへの高付加価値品の販売を大きく拡大しました。

### ■ 生産拠点

ポリカーボネート樹脂……日本/中国  
ポリカーボネートフィルム・シート……日本

## フィルム



オンリーワン商品である  
**PENフィルム**  
を自動車向けに展開

多層製膜技術、表面処理など  
**加工技術に**  
**強み**

### ■ 事業機会

ポリエステルフィルムは、強度特性、耐熱性、光学特性などバランスのとれた物性と高いコストパフォーマンスにより、幅広い用途に用いられています。帝人独自開発の高機能フィルム、ポリエチレンナフタレート(PEN)フィルムは、高密度データストレージ用テープやエレクトロニクス材料、自動車分野などに使用されています。

### ■ 17年度の実績

#### スマートフォン、自動車電子化向けの販売が拡大

国内生産拠点の集約の影響により全体の売上高は減少したものの、スマートフォン、自動車電子化の関連部品であるMLCC(積層セラミックコンデンサ)などの工程用離型フィルム「ピューレックス」の販売が拡大しました。

### ■ 生産拠点

ポリエステルフィルム……日本/インドネシア

## MATERIALS

## ■ マテリアル事業

## 中長期戦略

ソリューション型ビジネスの展開により  
安定的な収益基盤獲得を加速していきます

世界的な環境負荷低減ニーズに対応するため、航空機や自動車などの用途向け、軽量化による低燃費化を実現する高機能素材の拡大を目指しています。

また、防災意識の高まりやインフラ更新・拡大ニーズへの的確な対応を図り、最適なソリューションを提供していきます。

## ▶ アラミド繊維

パラ系アラミド繊維「トワロン」は、航空機分野において耐久性・難燃性の高い航空貨物コンテナの開発を進めています。自動車分野においても、タイヤ補強材・ゴム資材など、軽量化・高性能化の要求に応える製品の拡大に注力していきます。「テクノール」については、自動車分野におけるゴム資材補強向けの需要の拡大に対応していきます。インフラ関連では、ロープや深海油田採掘用途などにおいて幅広い需要が見込まれます。

メタ系アラミド繊維「コーネックス・ネオ」は、難燃規制・環境規制強化を背景に高い成長が見込まれるアジア・新興国での防護衣料の需要を拡大していきます。

## ▶ 炭素繊維

航空機分野においては、中間基材事業へ重点的に資源を投入し、熱可塑プリプレグ、織物基材ビジネスの展開加速により競争優位を構築することで、着実に販売を拡大していきます。また、インフラ・エネルギー分野向けのニーズ拡大に伴い、シェールガス運搬用の圧力容器や風力発電ブレードの部材の拡大を図ります。

北米を中心とした需要増への対応として、米国内での炭素繊維新工場建設に着手し、着実に推進しています。

## ▶ 樹脂

ポリカーボネート樹脂のほか、スーパーエンブラPPS（ポリフェニレンサルファイド）樹脂などを使用した高機能コンパウンドによる軽量化・意匠性向上の提案を行い、付加価値の向上に努めます。

また、樹脂事業のさらなるグローバル展開を進めるため、タイにコンパウンド工場と開発技術センターを新設することを決定しました。帝人は、長年培ってきたコンパウンド技術により、樹脂製品の付加価値向上を推進しており、成長地域である中国とASEANを中心に、さらなる事業拡大を目指していきます。

## ▶ フィルム

国内生産拠点集約効果の着実な発現により、コスト競争力を強化します。

また、電子部品製造工程向け離型フィルムのさらなる需要拡大に合わせて、より高品質な製品の供給に努め、電気自動車向けの各種フィルムの開発を進めていきます。







## ■ 繊維・製品事業



**繊維専門商社  
国内  
トップクラス**

メーカー機能と商社機能の  
融合で革新的な  
**ソリューション  
を提供**

### ■ 事業機会

帝人フロンティア(株)は、繊維専門商社として国内トップクラスの規模を誇り、繊維素材から縫製品に至る衣料分野に加え、自動車関連部材やテント資材、生活関連製品といった産業資材分野まで幅広い製品群を展開しています。2017年4月にはポリエステル繊維事業を統合し、ポリエステル繊維の研究開発、製造・販売に加え、素材の開発・生産から販売に至るまでの一貫した体制を強みに、グローバルに事業を展開しています。

### ■ 17年度の実績

#### 欧米向けスポーツ・アウトドア用機能素材は堅調も土木資材向けが減退

衣料繊維分野の素材販売では、欧米のスポーツ・アウトドア向けの販売が好調であり、ユニフォーム向け販売も堅調に推移しました。衣料製品は、国内市場の低迷が続く中、低調に推移しました。産業資材分野では、自動車関連補強材や合皮カーシート地の販売が堅調に推移しました。繊維資材は、復興需要およびインフラ新設工事の受注が一巡し、土木資材の販売が減少しました。

### ■ 生産拠点

ポリエステル繊維……日本/タイ                      テキスタイル……日本/中国/タイ  
縫製……日本/ベトナム/ミャンマー

## 中長期戦略 繊維や樹脂・フィルムをはじめとする化学品などで、人びとの暮らし・生活の向上に貢献します

顧客志向の徹底した追求、すなわち「ソリューション提供型ビジネスモデル」をさらに進化させるべく、「業界で唯一の繊維製造と販売を一貫で手掛ける事業体」として、お客様へのさらなるサービス向上を図っていきます。

製造から小売りまでのグローバルサプライチェーンを強みに、より高度な差別化商品を開発し、お客様のニーズに合った商品や市場にない商品を創出・提供していきます。引き続きグローバルでの地産地消を突き詰め、M&Aやアライアンスを積極的に活用しながら生産機能の強化を図っていきます。特に自動車関連部材においては、日本・中国・ASEAN・欧米を基

軸とするサプライチェーンの強化を図るとともに、生産拠点拡大、販売増へつなげていきます。

さらに、原糸から素材・製品化までの一貫型開発・生産によるスピーディーな対応力を活かし、さらなる成長発展へとつなげていきます。

環境関連分野では、①リサイクル ②バイオ由来 ③省エネ ④オーガニック ⑤有害化学物質使用低減 ⑥環境負荷物質排出削減 ⑦気候変動への適応の7テーマからなる活動指針「THINK ECO」を掲げ、環境配慮型ビジネスの構築・拡大に取り組み、CSR調達活動にも力を入れています。

## HEALTHCARE

取締役専務執行役員  
ヘルスケア事業統轄  
宇野 洋



## ■ ヘルスケア事業

## 医薬品



高尿酸血症・  
痛風治療剤

国内 **トップシェア**※

※ Copyright©2018 IQVIA.  
2017年4月～2018年3月、IQVIA JPM  
を基に作成。無断転載禁止

海外販売提携国・地域  
**117**

## ■ 事業機会

薬価改定や後発品の伸長により、新薬開発型事業にとっては厳しい事業環境が継続する中、帝人グループが世界で約40年ぶりの新薬として自社開発した高尿酸血症・痛風治療剤は国内トップシェアを確立しており、今後も事業の成長の牽引役としてさらなる販売拡大が見込まれます。また、海外での販売提携国・地域は117に上っており、2018年6月末時点ですでに70カ国以上で販売を開始、今後も残りの国・地域における販売拡大を目指します。

## ■ 17年度の実績

## 高尿酸血症・痛風治療剤「フェブリク」の販売が好調

高尿酸血症・痛風治療剤「フェブリク」や、2017年7月に新たな適応症を追加取得した「ソマチュリン\*」などの販売が拡大しました。海外市場においても高尿酸血症・痛風治療剤の販売が拡大しました。2017年5月には米国メルク社と、新規アルツハイマー病治療薬候補化合物についてライセンス契約を締結し、導出対価の一時金を計上しました。

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

## ■ 事業拠点

日本国内70営業所

## 在宅医療



HOT用酸素濃縮装置、  
睡眠時無呼吸症候群治療器

国内 **トップシェア**※

※外部報告書および当社レンタル台数から推定

利用者数  
**35万人以上**

## ■ 事業機会

帝人グループは在宅酸素療法(HOT)を国内で最初に事業化したパイオニアであり、国内で築き上げた24時間365日患者さんをサポートできるサービス体制と、業界最大の顧客基盤を強みとしています。国内外合わせて35万人以上の患者さんに在宅医療サービスを提供しており、在宅酸素療法では国内トップシェアを維持、近年市場が急拡大している睡眠時無呼吸症候群(SAS)治療器でも、国内No.1のシェアを誇ります。

## ■ 17年度の実績

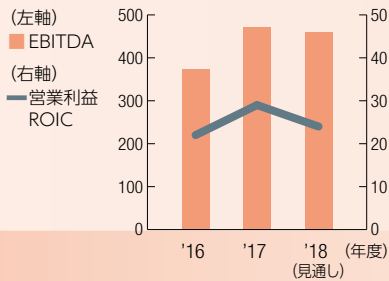
## 在宅酸素療法(HOT)のレンタル台数が堅調に推移

在宅酸素療法(HOT)市場では、携帯型酸素濃縮器の品揃えの充実と、積極的な展開により、高水準のレンタル台数を維持しました。睡眠時無呼吸症候群(SAS)の治療器である在宅持続陽圧呼吸療法(CPAP)市場においても、携帯電話網を活用して治療状況をモニタリングする「ネムリンク」の訴求、睡眠評価装置「SAS-2100」の活用などにより、レンタル台数は順調に伸長しました。

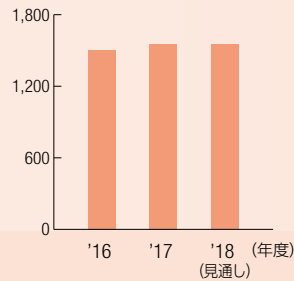
## ■ 事業拠点

日本国内65営業所

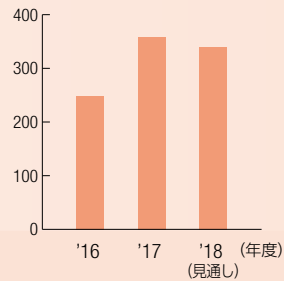
EBITDA (億円) 営業利益ROIC (%)



売上高 (億円)



営業利益 (億円)



## 中長期戦略

### 医薬品と在宅医療の両事業のシナジーを発揮し、患者さんのQOL (Quality of Life) 向上に貢献します

既存成長ドライバーの収益最大化を図るとともに、新規創薬研究への注力とIoTなどの活用による在宅医療の強化を図り、総合的かつ効率的な地域医療の支援を積極的に実施し、領域全般の資源投入最適化と構造改革を進めていきます。

#### ▶ 医薬品分野

国内外で順調に販売を拡大している高尿酸血症・痛風治療剤「フェブリク」のさらなる収益最大化を目指し、疾患啓発や治療意義の認知度向上などに取り組むことで、薬価改定影響の吸収に努めます。

新規創薬研究においては、核内受容体領域、特殊環状ペプチド領域における創薬技術の深化をはじめ、素材技術とヘルスケア技術の融合による先端医療材料開発、神経疾患などに対する再生医療にも引き続き取り組みます。また、2017年5月の米国メルク社からの新規アルツハイマー病治療薬候補化合物の導出対価の受領、2017年10月のドイツのメルツ社が

創製したA型ボツリヌス毒素製剤「Xeomin」の日本における共同開発・独占販売権の取得など、今後もグローバル規模でのアライアンスを推進していきます。

#### ▶ 在宅医療分野

2018年度は診療報酬改定影響なども見込まれますが、引き続き、睡眠時無呼吸症候群 (SAS) 治療器や酸素濃縮器の機能強化・サポート体制強化・ラインナップ拡充などによりレンタル台数のさらなる増大を図り、在宅医療分野の基盤強化を進めていきます。

「地域包括ケア」を支援するツールとして、医療関係者間で利用される多職種連携情報共有システム「バイタルリンク」は、かかりつけ医との契約に加え、医師会を窓口とした一般開業医との契約の締結も進んでいます。2017年には、兵庫県医師会に採用され、利用者数は1,000名弱に達しており、県内の地域包括ケアに貢献しています。

#### ■ パイプライン

領域	開発コード	対象疾患	臨床開発段階			
			Phase 1	Phase 2	Phase 3	申請
骨・関節	ITM-058	骨粗鬆症				
	NT 201	A1型ボツリヌス毒素活性本体 / 上肢・下肢痙縮				
	KTP-001	腰椎椎間板ヘルニア				
呼吸器	PTR-36	気管支喘息				
	TMX-67 (中国)	高尿酸血症・痛風				
代謝・循環器	STM-279	ADA欠損症				
	ITM-014T	甲状腺刺激ホルモン産生下垂体腫瘍				
	TCF-12	慢性腎臓病				
	TMX-049	高尿酸血症・痛風				
	TMX-049DN	2型糖尿病における糖尿病性腎臓病				
その他	GG5-ON、-MPA、-CIDP	視神経炎、顕微鏡的多発血管炎、慢性炎症性脱髄性多発根神経炎				



## ■ IT事業



スマートフォン・携帯電話向け  
電子コミック「めちゃコミック」  
有料会員数

**100万人突破**

ヘルスケア事業で

**IoT**

を用いた介護領域などでの  
新サービスを創出

### ■ 事業機会

インフォコム(株)を中核として、医療業界のノウハウや開発技術に強みを持つITサービス(BtoB)では、企業・医療・公共機関向けに付加価値の高いサービスを提供しています。携帯電話向けビジネス黎明期から培ったノウハウと実績を強みとするネットビジネス(BtoC)では、一般消費者向けに電子コミック配信サービス「めちゃコミック」などを提供し、電子書籍市場においては、国内最大級の電子コミックストアに成長しています。

### ■ 17年度の実績

#### IT事業が電子コミックやヘルスケアで順調に拡大

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「めちゃコミック」の売上が順調に拡大するなど、順調に推移しました。大手出版社とのコラボ企画による独占先行配信などの実施により、新規読者を獲得するなど、売上増に貢献しました。ITサービス分野では、ヘルスケア事業における病院領域での業績回復が売上増に寄与しました。



## 中長期戦略

### 関係企業や行政、地域との「共創」により よりよき社会の実現に貢献します

IT事業では電子書籍事業とヘルスケア事業を重点事業として位置付け、自社の技術とノウハウを活かし競争力の強化と業容の拡大に取り組んでいます。

ITサービス分野では、ヘルスケア関連において、センサーなどを用いて介護施設で働く職員の負担を軽減する「介護丸ごとIT!」の推進や、IoTによる見守りサービス、介護記録システムの提供の拡大など、IoTを活用した医療・介護現場の効率化を実現する新サービスの創出により、地域包括ケア・介護領域での事業展開を加速しています。

ネットビジネス分野では、「めちゃコミック」において業界トップランナーとして市場の成長を上回る成長を目指します。独占先行配信を中心とした大手出版社との協業企画の拡充を進めていきます。また、AIを活用したビッグデータ分析力の強化・向上により、パーソナライズ領域の拡大と売れ筋作品の把握につなげていきます。さらに、海賊版対策として「日本電子書店連合」を設立するなど同業他社との連携や、アジア・北米への取次事業を開始、自社配信サービスの展開を検討するなど、事業規模の拡大にも努めています。

# R&D



技術革新こそ、企業の持続的成長に向けた核となるものです。また革新技術をベースとした、市場や顧客への新たな価値の提供を通じて、人々の暮らしを豊かにし、社会の発展に貢献することが、すなわち帝人グループの掲げる「Quality of Lifeの向上」を実現することには欠かせません。このような認識のもと、基礎研究を含むグループ全体の研究開発戦略を策定し、技術開発力の向上と新たな価値の創出によるソリューションの提供を図っていきます。

## ■ 研究開発戦略

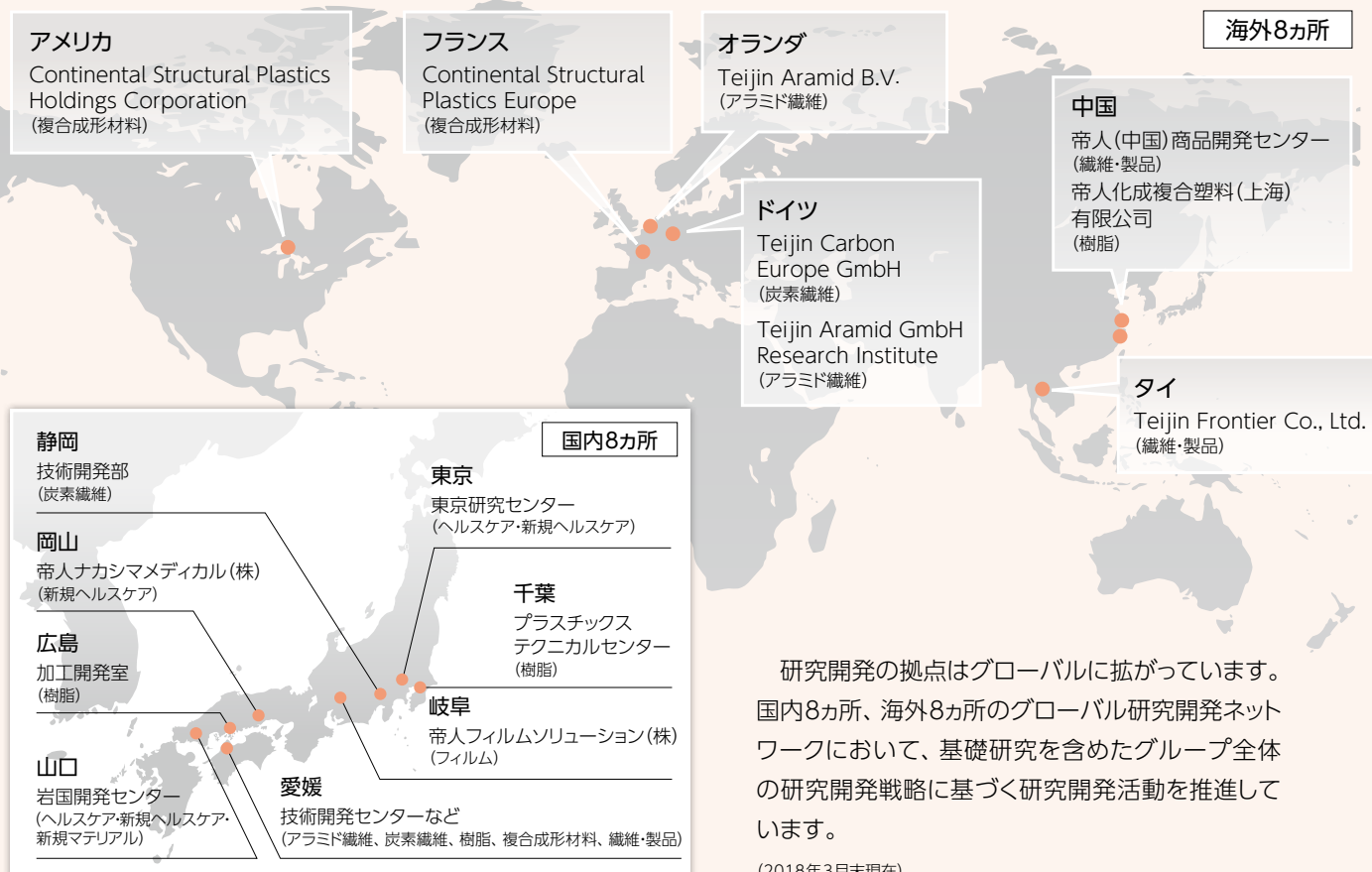
帝人グループでは、「社員の多様性を活かし、社会が必要とする新たな価値を創造し続け、未来の社会を支える会社になる」という長期ビジョンを掲げ、10年後の目指す姿を実現するための研究開発をグローバルな視野で推進しています。

長期ビジョンの実現に向け、必要な基盤技術を強化・活用するとともに、「環境価値」「安心・安全・防災」「少子高齢化・健康志向」を重点領域として、技術や機能の融合・複合によりイノ

ベーションを実現する「発展戦略」と、既存事業の中で収益最大化を図る「成長戦略」の推進のため、研究開発を着実に進めていきます。

組織に関しては、素材関連事業をマテリアル事業として統合し事業融合を図るとともに、新事業推進をマテリアル事業とヘルスケア事業に分割・吸収することで事業連携を深めていきます。

## ■ 研究開発拠点



研究開発の拠点はグローバルに広がっています。国内8カ所、海外8カ所のグローバル研究開発ネットワークにおいて、基礎研究を含めたグループ全体の研究開発戦略に基づく研究開発活動を推進しています。

(2018年3月末現在)

## ■ 研究開発費投資

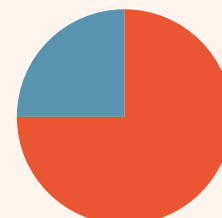
売上高の約5%を研究開発へ継続して投入するという方針のもと、重点分野に特化した効率的な資源投入を行っていきます。

2017年度の研究開発費は359億円(前年度比5億円増)となりました。

研究開発への資源配分としては、複合成形材料や電池部材、新規ヘルスケアといった発展戦略関連に約25%、創薬開発フェーズ進捗、マテリアル基盤技術強化といった成長戦略関連に約75%の割合で投入します。

2018年度 配分イメージ

■ 成長戦略関連 約75%  
■ 発展戦略関連 約25%



## ■ 技術系人財の育成

複合材料・ヘルスケア関連分野を中心とした大学教授や研究者が集まるフォーラムの開催、学界・学術研究機関などの有識者による技術アドバイザリー会議の開催、国内外の最先端研究機関への若手研究員派遣などを積極的に推進しています。

2010年のノーベル化学賞を受賞され、帝人グループの名誉フェローに就任いただいている根岸英一 米国パデュー大学特別教授には、国内研究員のコンサルテーションを継続してお願いしています。

## ■ オープンイノベーション

新事業創出に向けた研究開発を促進するために、社内外との連携を強化する「オープンイノベーション戦略」を掲げています。これは、研究開発を帝人グループ内のみで完結させるのではなく、産官学の幅広い分野でネットワークを形成し、共同研究や情報交

換・人材交流を進めることで、顧客の求めるソリューションを高い次元でタイムリーに提供していくものです。

## ■ 知的財産戦略

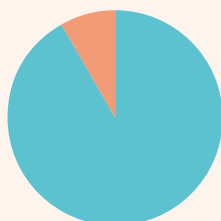
事業戦略、技術戦略、知財戦略の三位一体運営を推進するため、知財活動の戦略視点での遂行を強化しています。また、成長戦略・発展戦略の実行による事業ポートフォリオ変革に即した知財

ポートフォリオ構築および知財リソースの適正化を図っています。さらに特許や商標などの保護や活用だけでなく、ノウハウや営業秘密の保護については、全社での取り組みを強化しています。

2017年度の特許出願件数(件)

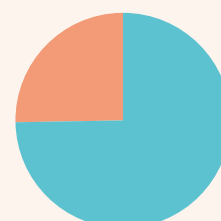
日本

■ マテリアル	239
■ ヘルスケア	22
合計	261



外国

■ マテリアル	50
■ ヘルスケア	17
合計	67



## 事業トピックス

新規アルツハイマー病治療薬の候補化合物について  
米国メルク社に独占的ライセンスを供与

2017年5月、新規アルツハイマー病治療薬の候補化合物について、全世界における独占的開発・製造・販売権を米国メルク社に供与するライセンス契約を締結しました。

ライセンスを供与する「抗リン酸化タウ抗体」は、アルツハイマー病の進行に関与すると言われる神経原線維変化の要因となる、異常にリン酸化されたタウ蛋白質に特異的に結合するように創製されたものです。このたびの契約には、帝人ファーマの「抗リン酸化タウ抗体」の研究開発の加速と価値の最大化を図るもので、今後はメルク社が、将来的な上市に向けて臨床開発を進め、アルツハイマー病の進行を抑制する効果を検証していきます。

パラ系アラミド繊維  
「テクノーラ®」の増産稼働を開始

松山事業所で生産しているパラ系アラミド繊維「テクノーラ」の生産増強を進めていましたが、このたび全ての対応を完了し、稼働を開始しました。



「テクノーラ」は、帝人が独自技術により開発し、1987年に商業生産を開始以来、2017年で生産30周年を迎えました。2014年度以降、需要がさらに拡大しており、こうした需要拡大や市場成長を背景として、2016年3月に「テクノーラ」の生産増強を決定していました。このたびの「テクノーラ」の生産増強により、帝人は多様化するグローバル需要への対応力を強化していきます。

## 米国に炭素繊維工場および運営会社の新設を決定

米国・サウスカロライナ州に取得していた工業用地に炭素繊維製造ラインを新設し、その事業運営会社としてテイジン・カーボン・ファイバーズ (Teijin Carbon Fibers, Inc.) を設立することとしました。

さらに、この工場新設に伴い、帝人 (株) 三島事業所内において、炭素繊維の原料として用いる特殊なアクリル繊維の生産能力を増強することとしました。このたびの設備投資を契機として、炭素繊維事業における川上から川下に至るまでのソリューション提案力強化と、日・米・欧の3極をベースとしたグローバル展開をさらに加速していきます。



## ヒト歯髄由来幹細胞の共同開発契約を締結

国内最先端のバイオ医薬品メーカーであるJCRファーマ (株) と、日本国内における他家 (同種) 歯髄由来幹細胞 (以下、DPC) を用いた急性期脳梗塞を適応症とする再生医療等製品 (開発番号: JTR-161) の共同開発契約および実施許諾契約を締結しました。

DPCは、神経保護作用や免疫調整作用、血管新生作用等を有することが示唆され、体内に投与しても拒絶反応が起こりにくいとされることから、さまざまな疾患に対する治療薬への応用が期待されています。再生医療領域の拡充に向けて、DPCの可能性を最大限に広げ、脳梗塞以外の疾患への適応拡大も積極的に進めていきます。

新規ボツリヌス毒素製剤の  
国内共同開発・独占販売権を取得

独メルツ社が創製したA型ボツリヌス毒素製剤「Xeomin」について、医療用医薬品として期待される全ての適応症につき、日本における共同開発・独占販売権を取得しました。

「Xeomin」は、世界50カ国以上で販売されており、欧米においては上肢痙縮、痙性斜頸、眼瞼痙攣を適応症として処方されています。本剤を使用することで、筋肉の過度な収縮が緩和され、日常生活における動作の改善、リハビリテーションの効果向上などの効果が期待されます。

「Xeomin」の開発・販売を推進し、また、すでに取り組んでいる同領域の製品や開発品との連携を強化していきます。

## タイにコンパウンド工場と開発技術センターの新設を決定

樹脂事業におけるさらなるグローバル展開を進めるため、Teijin Corporation (Thailand) Limitedの敷地内に、樹脂コンパウンド工場および開発技術センターを新設することとしました。

これにより、ASEAN域内の需要に迅速に対応する体制を構築するとともに、開発技術センターを併設することで、既存のコンパウンド開発拠点であるプラスチックステクニカルセンターと、帝人化成複合塑料 (上海) 有限公司とのアジア3極の相互連携により、顧客課題のスピーディーな解決、最適材料の提供を通じた顧客サポート、高機能コンパウンド製品の開発を展開していきます。



FACT DATA

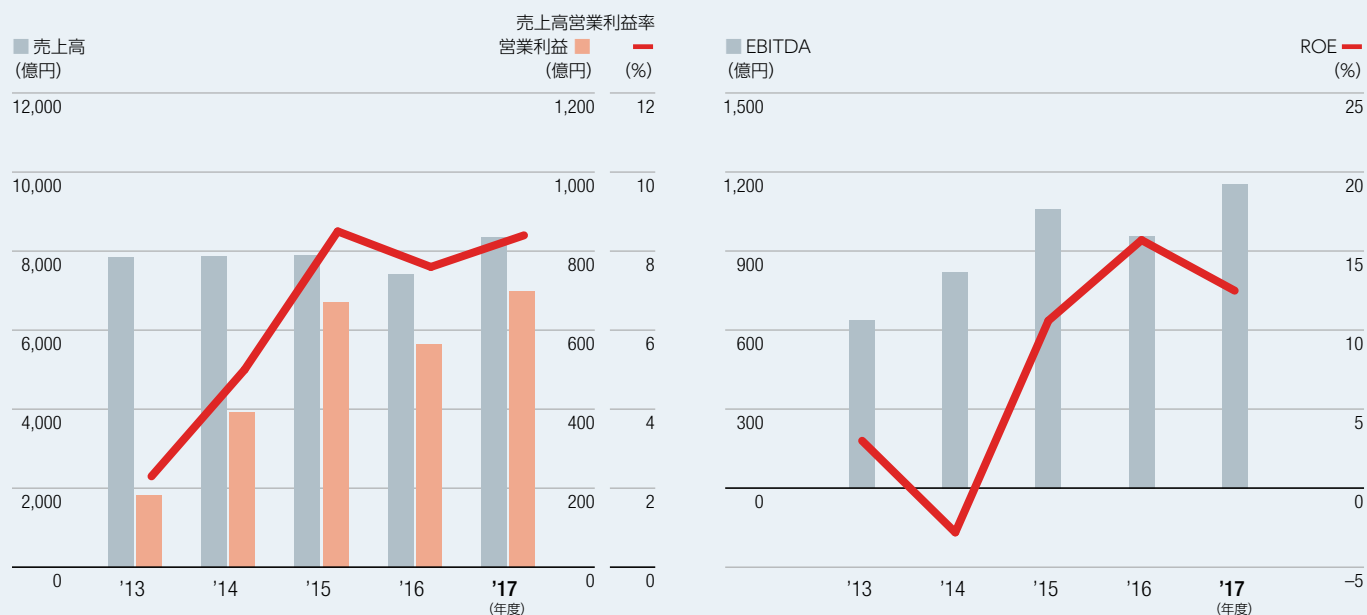
財務ハイライト・11年間の主要連結財務データ

		2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
経営実績	売上高	¥1,036,624	¥ 943,410	¥765,840	¥815,656
	営業利益	65,162	17,966	13,436	48,560
	親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	12,613	(42,963)	(35,684)	25,182
財政状況	総資産	¥1,015,991	¥ 874,157	¥823,071	¥761,535
	有利子負債	325,245	361,342	320,285	267,400
	自己資本	391,010	305,577	271,306	284,236
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 53,740	¥ 40,392	¥ 80,433	¥ 77,132
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(79,218)	(116,304)	(33,437)	(27,745)
	フリー・キャッシュ・フロー	(25,478)	(75,912)	46,996	49,387
	財務活動によるキャッシュ・フロー	16,080	79,178	(42,949)	(42,063)
経営指標	ROE (%)	3.3	(12.3)	(12.4)	9.1
	営業利益ROIC (%)	9.3	2.6	2.1	8.5
	EBITDA	127,829	85,330	75,315	104,971
1株当たり情報	当期純利益(損失)	¥ 65.8	¥ (218.3)	¥ (181.3)	¥ 128.0
	純資産	1,986.4	1,552.5	1,381.2	1,444.0
	現金配当	40.0	25.0	10.0	25.0
その他	設備投資	¥ 84,641	¥ 75,806	¥ 36,314	¥ 29,249
	減価償却費	62,668	67,364	61,879	56,410
	研究開発費	36,282	37,630	33,356	31,483
	従業員人数(人)	19,125	19,453	18,778	17,542

注: 1. 表示されている米ドル金額は、読者の便宜のため、2018年3月31日現在の為替相場106.24円/1.00米ドルにより換算しています。

2. 本報告書では、ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/期首期末平均自己資本、D/Eレシオ=期末有利子負債/期末自己資本で計算しています。

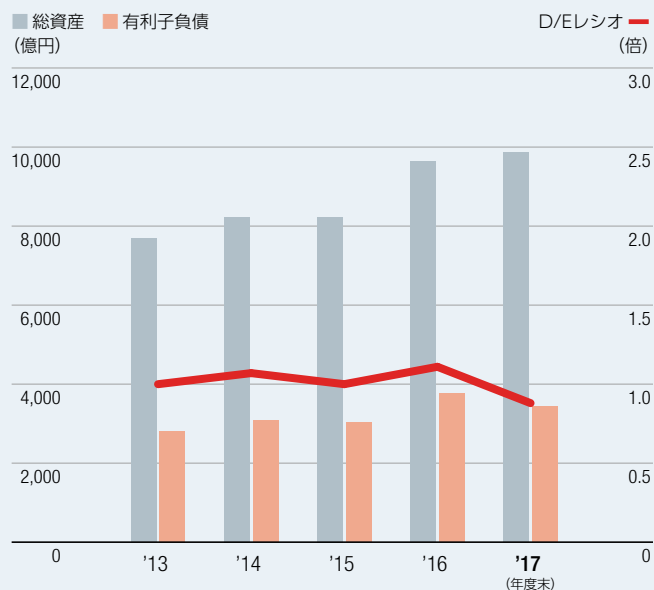
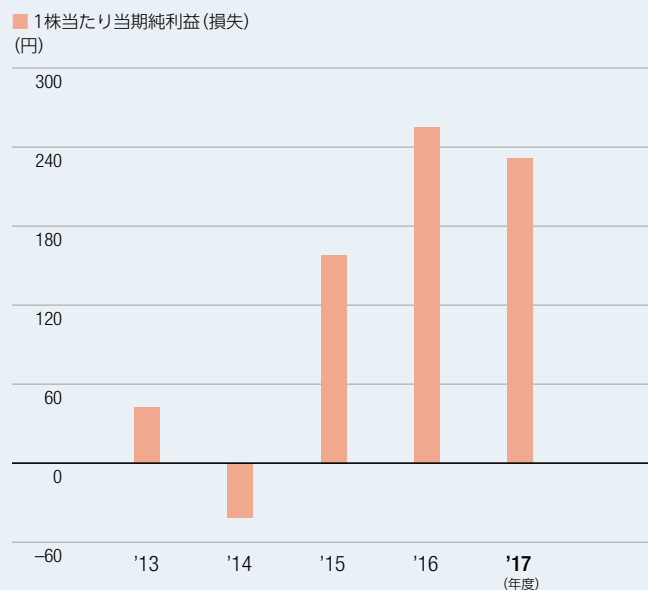
なお、自己資本=純資産合計-新株予約権-非支配株主持分で計算しています。





						百万円	前年度比(%)	千米ドル
2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2017/2016	2017年度
¥854,371	¥745,713	¥784,425	¥786,171	¥790,748	¥741,292	¥834,986	12.6%	\$7,859,431
34,044	12,358	18,078	39,086	67,130	56,512	69,823	23.6%	657,220
11,979	(29,131)	8,356	(8,086)	31,090	50,133	45,556	-9.1%	428,803
¥762,118	¥762,399	¥768,411	¥823,695	¥823,429	¥964,053	¥986,185	2.3%	\$9,282,615
261,034	270,765	281,524	308,246	303,298	376,218	344,242	-8.5%	3,240,230
292,030	271,252	281,680	287,074	300,113	338,384	392,925	16.1%	3,698,466
¥53,669	¥64,305	¥38,587	¥76,030	¥80,641	¥79,040	¥80,092		\$753,878
(35,165)	(37,868)	(47,279)	(49,624)	(40,323)	(127,650)	(51,307)		(482,935)
18,504	26,437	(8,692)	26,406	40,318	(48,610)	28,784		270,934
(14,123)	(12,606)	(7,902)	10,394	(8,317)	63,765	(31,485)		(296,357)
4.2	(10.3)	3.0	(2.8)	10.6	15.7	12.5		
6.3	2.3	3.4	7.1	12.7	10.0	11.2		
86,348	59,234	63,742	82,116	106,024	95,843	115,478		1,086,954
						円		米ドル
¥60.9	¥(148.1)	¥42.5	¥(41.1)	¥158.2	¥254.9	¥231.3		\$2.18
1,483.5	1,380.0	1,433.1	1,460.4	1,526.2	1,720.1	1,986.3		18.70
30.0	20.0	20.0	20.0	35.0	55.0	60.0		0.56
						百万円		千米ドル
¥32,294	¥36,261	¥30,182	¥28,098	¥38,341	¥46,224	¥44,610		\$419,898
52,304	46,877	45,664	43,030	38,894	39,331	45,655		429,735
31,845	33,184	32,234	32,366	33,285	35,417	35,926		338,158
16,819	16,637	15,756	15,780	15,756	19,292	19,711		

3. 営業利益ROIC=営業利益÷投下資本、EBITDA=営業利益+減価償却費で計算しています。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。



## 財務報告

## 財務分析

## 事業環境

2017年度(2017年4月1日～2018年3月31日)の世界経済は、北朝鮮などを巡る地政学リスクの高まりがみられたものの、米国では好調な企業業績の牽引もあり株価が過去最高値を更新し、欧州も海外景気の持ち直しを受けて輸出が増加するなど、全体として回復傾向が続きました。国内経済は、堅調な海外需要および内需の高まりにも支えられ、企業業績が改善し設備投資が持ち直すなど、緩やかな回復基調が継続しました。

## 連結業績の概況

## 主要経営指標の推移

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
ROE* <sup>1</sup>	3.0%	-2.8%	10.6%	15.7%	12.5%
営業利益ROIC* <sup>2</sup>	3.4%	7.1%	12.7%	10.0%	11.2%
EBITDA(億円)* <sup>3</sup>	637	821	1,060	958	1,155

\*1 「親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本」にて算出

\*2 「営業利益÷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 「営業利益+減価償却費(のれんを含む)」にて算出

当年度のROEは中期経営計画目標である10%以上を達成し、営業利益ROICも同目標である8%以上を達成しました。EBITDAは中期経営計画最終年度である2019年度で1,200億円超という目標の達成に向け、順調に拡大しました。

## 売上高

当年度の売上高は、マテリアル領域の複合成形材料事業で2017年1月に連結子会社化したCSP社が加わった影響やアラミド繊維、樹脂およびヘルスケア領域の高尿酸血症・痛風治療剤の販売が好調だったことなどにより前期比12.6%増の8,350億円となりました。

## 売上原価・販売費及び一般管理費

当年度の売上原価は、複合成形材料事業のCSP社の連結子会社化や原燃料単価の上昇などにより、728億円増(前期比14.8%増)の5,657億円となりました。これに伴い、売上高原価率は1.3ポイント増加し、67.7%となりました。

販売費及び一般管理費は76億円増(同3.9%増)の1,995億円となりました。売上高販売費及び一般管理費比率は2.0ポイント減少し、23.9%となりました。

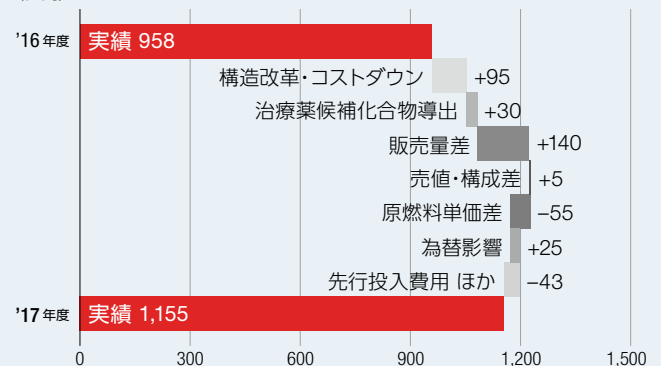
販売費及び一般管理費のうちの研究開発費は、5億円増(同1.4%増)の359億円となりました。

## 営業利益・EBITDA

当年度の営業利益は、マテリアル・ヘルスケア各領域における販売増に加え、アルツハイマー治療薬の候補化合物の導出対価計上の影響もあり、133億円増の698億円と増益となりました。売上高営業利益率は、前年度比0.7ポイント上昇の8.4%となりました。

また、当年度のEBITDAは、営業利益の増益に伴い、前年度比196億円増の1,155億円と拡大しました。

EBITDA要因分析グラフ  
(億円)



## その他収益・費用(営業外損益および特別損益)

その他収益・費用(純額)は、226億円の損失であった前年度から207億円改善して19億円の損失となりました。これは前年度に米国在宅医療事業からの撤退に伴う事業構造改善費用を計上しているためです。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

法人税等や非支配株主に帰属する当期純利益を差し引いた親会社株主に帰属する当期純利益は、501億円を計上した前年度から46億円減少し、456億円となりました。

## セグメント別概況

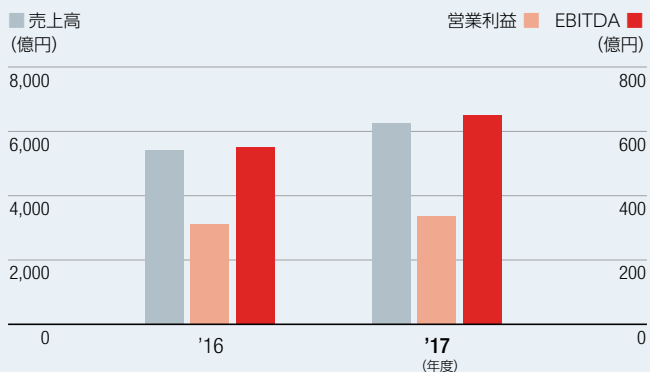
当年度より、報告セグメントを従来の「高機能繊維・複合材料」「電子材料・化成品」「ヘルスケア」「製品」の4区分から、「マテリアル」「ヘルスケア」の2区分に変更しています。これは、2017年2月に公表した中期経営計画に基づき、成長戦略・発展戦略の加速を促す組織体へと体制を再編したことに伴うものです。なお、前年度比較は、前年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しています。

### マテリアル領域

売上高 6,248億円 (前年度比15.7%増)

営業利益 336億円 (同7.7%増)

EBITDA 650億円 (同18.1%増)



### [マテリアル事業]

■ アラミド繊維が自動車向け中心に販売拡大、樹脂も高付加価値品の販売が好調

アラミド繊維分野では、パラ系アラミド繊維「トワロン」が摩擦材、ゴム補強材などの自動車用途や光ファイバー用途の販売を中心に、総じて順調に拡大しました。パラ系アラミド繊維「テクノーラ」は、国内の自動車関連用途と海外のインフラ関連用途向け販売が堅調に推移しました。メタ系アラミド繊維「コーネックス」は、ターボチャージャーホースなどの自動車関連、防護衣料および産業資材用途の販売が堅調に推移しました。

炭素繊維分野では、炭素繊維「テナックス」の航空機用途向けの販売が堅調に推移しました。その他の用途では、コンパウンド用途や、アジアにおけるスポーツ・レジャー向け用途で販売量を伸ばしました。しかしながら、原燃料価格の上昇が収益の押し下げ要因となりました。

樹脂分野では、主力のポリカーボネート樹脂が、需給の引き締めにより市況価格が上昇する中、国内外のポリカーボネートレジンおよびコンパウンドの自社生産拠点は高稼働を継続しました。また、近年注力している自動車・半導体製造関連・光学レンズ分野などへの高付加価値品の販売を大きく拡大しました。

フィルム分野では、国内生産拠点の集約の影響により全体の売上高は減少したものの、スマートフォン、自動車電子化の関連部品であるMLCC（積層セラミックコンデンサ）などの工程用離型フィルム「ピュアレックス」の販売が拡大しました。

### [繊維・製品事業]

■ 欧米向けスポーツ・アウトドア用機能素材は堅調も土木資材向けが減退

衣料繊維分野では、機能性生地において、欧米のスポーツ・アウトドア向けの販売が引き続き好調であり、ユニフォーム向け販売も堅調に推移しました。衣料製品は、国内市場の低迷が続く中、主要顧客の在庫調整局面を受けて低調に推移しました。

産業資材分野では、伝動ベルト・自動車ホースをはじめとする自動車関連補強材や合皮カーシート地の販売が堅調に推移しました。繊維資材においては、復興需要およびインフラ新設工事の受注が一段落し、土木資材の販売が落ち込みました。

### [複合成形材料事業ほか]

■ 北米での自動車向け量産部品の販売堅調

複合成形材料分野では、2017年1月に買収し、2016年度第4四半期より連結した米国CSP社を中心とする自動車向け量産部品の販売が、北米で好調なピックアップトラックやSUV向け、および市場が回復傾向にある大型トラック向けに堅調に推移しました。

電池部材分野では、リチウムイオンバッテリー用セパレータ「リエルソート」の民生用途において既存顧客向け販売が低調に推移し、新規顧客向けの販売拡大に遅れが出ました。

## FACT DATA

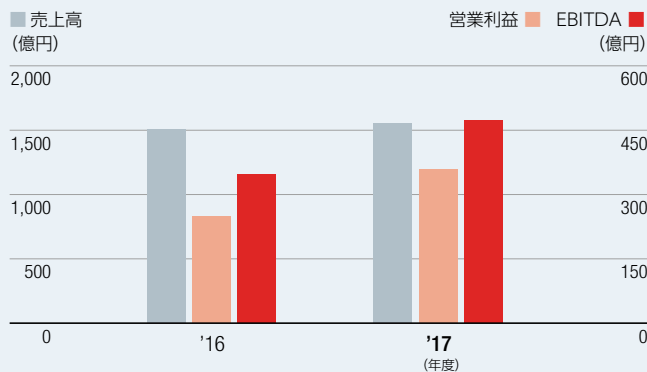
### 財務報告

#### ヘルスケア領域

売上高 1,554億円 (前年度比3.1%増)

営業利益 359億円 (同45.1%増)

EBITDA 472億円 (同26.2%増)



#### ■ 医薬品は「フェブリク」販売が好調、在宅医療はHOTのレンタル台数が堅調に推移

医薬品分野では、高尿酸血症・痛風治療剤「フェブリク」、経皮吸収型鎮痛消炎剤「ロコア」、2017年7月に新たな適応症として「臍・消化管神経内分泌腫瘍」を追加取得した「ソマチユリン\*」において、順調に販売を拡大しました。海外市場においても同様に高尿酸血症・痛風治療剤の販売を拡大しました。また、2017年5月には米国メルク社と、新規アルツハイマー病治療薬候補化合物について、全世界における独占的開発・製造・販売権を供与するライセンス契約を締結し、導出対価の一時金を計上しました。

\* ソマチユリン® / Somatuline®は、Ipsen Pharma (仏)の登録商標です。

在宅医療分野では、在宅酸素療法 (HOT) 市場において、患者さんの行動範囲拡大を目指した携帯型酸素濃縮器 (「ハイサンソポータブルα」「ハイサンソポータブルα II」) の品揃えを充実させ、積極的な展開を行うことで、高い水準のレンタル台数を維持しました。また、睡眠時無呼吸症候群 (SAS) の治療器である在宅持続陽圧呼吸療法 (CPAP) 市場においても、携帯電話網を活用して治療状況をモニタリングする「ネムリンク」の訴求、睡眠評価装置「SAS-2100」の活用などにより、レンタル台数を順調に伸長させました。

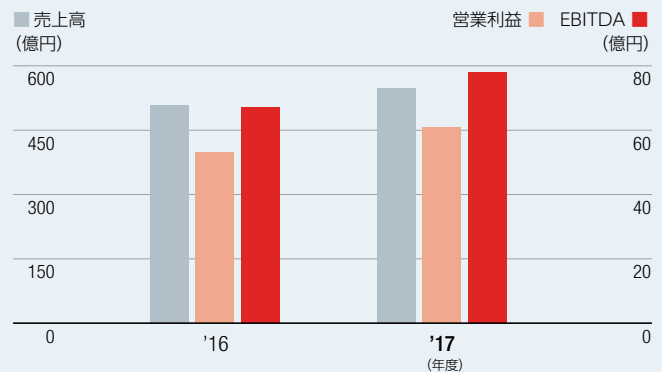
新規ヘルスケア分野では、人工関節事業を展開している埋め込み型医療機器分野において、2017年度新たに骨接合材および脊椎領域の整形外科事業を加えました。

#### その他

売上高 548億円 (前年度比7.9%増)

営業利益 61億円 (同15.9%増)

EBITDA 78億円 (同16.4%増)



#### ■ IT事業が電子コミックやヘルスケアで順調に拡大

IT事業は、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「めっちゃコミック」の売上が順調に拡大するなど、順調に推移しました。特に、大手出版社とのコラボ企画による独占先行配信などを行い、新規読者を獲得するなど、売上増に貢献しました。ITサービス分野では、ヘルスケア事業における病院領域での業績回復が売上増に寄与しました。

## 財政状態

#### 資産、負債および純資産

総資産は、各事業の成長・拡大や原燃料価格上昇などに伴う運転資本の増加、保有株式の時価上昇に伴う投資有価証券の含み益が増加したことなどにより、前年度末比221億円増加の9,862億円となりました。

負債は、長期借入金を返済したことや、米国在宅医療事業の撤退に備えて計上していた事業構造改善引当金を取り崩したことなどにより、前年度末比343億円減少の5,779億円となりました。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益456億円があったことに加え、為替換算調整勘定が円安に伴って増加したことや、保有株式の時価上昇に伴いその他有価証券評価差額金が増加したことなどにより、前年度末比564億円増加の4,082億円となりました。

## 格付け状況

(2018年3月末現在)

	格付け	見通し
格付投資情報センター	A-	安定的

## 設備投資の概要

帝人グループでは、成長分野の能力増強および品質維持、合理化等を目的として、設備投資を実施しています。当年度における設備投資額は446億円(長期前払費用、無形固定資産への投資を含む)でした。

## キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益や減価償却費の計上などにより、合計で801億円の資金収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、成長戦略および発展戦略向けを含む設備投資を行った結果513億円の資金支出となりました。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288億円の資金収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローについては、長期借入金の返済や配当の支払いなどにより315億円の資金支出となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物に係る換算差額も加え、最終的な現金及び現金同等物の減少額は14億円となりました。

## 配当政策

帝人グループは、「連結業績に連動した配当」を行うことを利益配分の基本方針とし、中期的な連結配当性向は当期純利益の30%を目安としながら、「財務体質の健全性や、中長期の配当の継続性、および将来の成長戦略投資に必要な内部留保の確保」を総合的に勘案し、配当を実施することとしています。2017年度の期末の配当金は1株当たり30円とし、中間配当金と合わせた年間の配当金は60円となりました。

## 2018年度の見通し

### 連結業績の見通し

2018年度の世界経済は、地政学リスクのさらなる高まりや米国の保護主義の強まりが懸念されるものの、米国、欧州、中国ともに景気は安定的に拡大する見通しです。国内経済についても、底堅い内外需を背景とした企業業績の改善もあり、安定的な成長が継続する見通しです。

このような状況のもと、帝人グループは、2017年2月に公表した新中期経営計画2017-2019「ALWAYS EVOLVING」において、長期ビジョンとして目指す「未来の社会を支える会社」になるために、2017年度から2019年度までの3年間にすべきアクションを明確化しました。

2年目となる2018年度においては、事業ポートフォリオ変革の実現に向けて、引き続き中期経営計画に基づき、戦略的アクションを着実に推進し、さらなる成長・発展につなげてまいります。具体的には、マテリアル領域では複合材料・部品ビジネスを含む新規ビジネスの育成・拡大と、成長戦略事業での安定的な収益基盤構築、ヘルスケア領域においては資源投入の全体最適化と構造改革、新規ヘルスケアビジネスの創出・拡大に取り組んでまいります。

2018年度の業績見通しは、売上高は8,800億円(前期比5.4%増)、営業利益は700億円(同0.3%増)、経常利益は710億円(同4.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は470億円(同3.2%増)となる見込みです。なお、通期の為替レートは1米ドル=105円、1ユーロ=130円、また原油価格(Dubai)は通期平均で、バレル当たり65米ドルを想定しています。

### 財政状態の見通し

2018年度は、財務健全性の維持・向上に引き続き留意しつつ、発展戦略に基づき将来の成長に貢献する有望な投資やプロジェクトに積極的に取り組むことにより、ROE11.4%、営業利益ROIC10.3%、EBITDA1,180億円となる見込みです。

\* 2018年度の見通しは、2018年5月9日時点のものです。

## FACT DATA

## 連結貸借対照表

	百万円		千米ドル(注)
	2016年度末	2017年度末	2017年度末
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金	¥ 97,750	¥ 96,418	\$ 907,549
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	633	546	5,139
その他	166,170	177,231	1,668,213
短期貸付金:			
非連結子会社及び関連会社	13,312	12,783	120,322
その他	366	343	3,229
その他	13,175	17,211	162,001
有価証券	20,000	14,000	131,777
棚卸資産	122,312	136,264	1,282,605
繰延税金資産	15,064	11,875	111,775
その他流動資産	18,883	23,641	222,525
貸倒引当金	(910)	(578)	(5,440)
流動資産合計	466,755	489,734	4,609,695
<b>有形固定資産:</b>			
土地	44,493	42,092	396,197
建物及び構築物	192,100	185,164	1,742,884
機械、装置及び車両	584,970	581,451	5,472,995
工具器具	91,911	96,954	912,594
建設仮勘定	15,471	20,608	193,976
その他	2,410	2,365	22,261
小計	931,355	928,634	8,740,907
減価償却累計額	(690,065)	(688,345)	(6,479,151)
有形固定資産合計	241,290	240,289	2,261,756
<b>無形固定資産:</b>			
のれん	32,738	27,192	255,949
その他	36,303	33,149	312,020
無形固定資産合計	69,041	60,341	567,969
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券:			
非連結子会社及び関連会社	38,543	39,905	375,612
その他	88,794	100,603	946,941
長期貸付金:			
非連結子会社及び関連会社	1,237	1,601	15,070
その他	610	1,385	13,037
退職給付に係る資産	37,988	39,576	372,515
繰延税金資産	10,965	3,018	28,407
その他	10,922	11,835	111,398
貸倒引当金	(2,092)	(2,102)	(19,785)
投資その他の資産合計	186,967	195,821	1,843,195
資産合計	¥ 964,053	¥ 986,185	\$ 9,282,615

(注)米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2018年3月31日現在の為替相場106.24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)
	2016年度末	2017年度末	2017年度末
<b>負債及び純資産の部</b>			
<b>流動負債:</b>			
短期借入金	¥ 57,585	¥ 66,291	\$ 623,974
一年内返済長期借入金	51,327	34,161	321,546
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	1,021	1,123	10,570
その他	78,096	91,260	858,998
その他	29,934	30,579	287,829
未払法人税等	5,021	5,111	48,108
事業構造改善引当金	15,112	9,572	90,098
未払費用	26,262	24,617	231,711
繰延税金負債	54	53	499
その他流動負債	15,161	13,472	126,808
流動負債合計	279,573	276,239	2,600,141
<b>固定負債:</b>			
長期借入金	265,540	242,216	2,279,895
事業構造改善引当金	10,945	—	—
退職給付に係る負債	35,428	35,650	335,561
資産除去債務	1,323	1,426	13,422
繰延税金負債	8,371	9,223	86,813
その他固定負債	11,043	13,193	124,181
固定負債合計	332,650	301,708	2,839,872
<b>純資産</b>			
<b>株主資本:</b>			
資本金			
発行可能株式: 600,000,000株(2017年3月期)			
600,000,000株(2018年3月期)			
発行済株式数: 196,951,733株(2017年3月期)			
197,953,707株(2018年3月期)			
	70,817	71,833	676,139
資本剰余金	103,664	104,685	985,363
利益剰余金	168,661	202,414	1,905,253
自己株式: 231,413株(2017年3月期)			
133,480株(2018年3月期)			
	(275)	(167)	(1,572)
株主資本計	342,867	378,765	3,565,183
<b>その他の包括利益累計額:</b>			
その他有価証券評価差額金	21,842	28,377	267,102
繰延ヘッジ損益	(276)	903	8,500
為替換算調整勘定	(24,889)	(14,815)	(139,448)
退職給付に係る調整累計額	(1,160)	(305)	(2,871)
その他の包括利益累計額合計	(4,483)	14,160	133,283
新株予約権	862	860	8,095
非支配株主持分	12,584	14,453	136,041
純資産合計	351,830	408,238	3,842,602
負債純資産合計	¥964,053	¥986,185	\$9,282,615

## FACT DATA

## 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)
	2016年度	2017年度	2017年度
売上高	¥741,292	¥834,986	\$7,859,431
原価及び費用:			
売上原価	492,862	565,689	5,324,633
販売費及び一般管理費	156,501	163,548	1,539,420
研究開発費	35,417	35,926	338,158
営業利益	56,512	69,823	657,220
その他収益(費用):			
受取利息及び受取配当金	2,510	3,002	28,257
支払利息	(2,224)	(2,646)	(24,906)
投資有価証券売却益	119	585	5,506
有形固定資産売却益	318	5,595	52,664
デリバティブ評価損	(541)	(3,109)	(29,264)
投資事業組合運用益	1,100	44	414
固定資産除売却損	(4,772)	(4,147)	(39,034)
投資有価証券評価損	(27)	(89)	(838)
減損損失	(1,378)	(1,076)	(10,128)
減損損失戻入益	52	—	—
持分法による投資利益	2,079	1,215	11,436
事業構造改善費用	(16,315)	(828)	(7,794)
事業構造改善引当金戻入額	788	377	3,549
退職給付制度改定益	193	—	—
受取保険金	392	—	—
その他	(4,878)	(852)	(8,019)
その他収益(費用)合計	(22,584)	(1,929)	(18,157)
税金等調整前当期純利益	33,928	67,894	639,063
法人税等:			
法人税、住民税及び事業税	12,026	11,269	106,072
法人税等調整額	(29,486)	9,524	89,646
法人税等合計	(17,460)	20,793	195,718
当期純利益	51,388	47,101	443,345
非支配株主に帰属する当期純利益	1,255	1,545	14,542
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 50,133	¥ 45,556	\$ 428,803
	円		米ドル(注)
1株当たり当期純利益	¥254.91	¥231.26	\$2.18
1株当たり利益-希薄化後	231.09	209.61	1.97
現金配当	55.00	60.00	0.56

(注)米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2018年3月31日現在の為替相場106.24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)
	2016年度	2017年度	2017年度
当期純利益	¥51,388	¥47,101	\$443,345
その他の包括利益:			
その他有価証券評価差額金	4,180	6,854	64,514
繰延ヘッジ損益	1,027	1,180	11,107
為替換算調整勘定	(7,702)	8,679	81,692
退職給付に係る調整額	(305)	862	8,114
持分法適用会社に対する持分相当額	(2,306)	1,468	13,818
その他の包括利益合計	(5,106)	19,043	179,245
包括利益	¥46,282	¥66,144	\$622,590
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥44,850	¥64,199	\$604,282
非支配株主に係る包括利益	1,432	1,945	18,308

(注)米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2018年3月31日現在の為替相場106.24円/1.00米ドルにより換算された数値です。



FACT DATA

連結株主資本等変動計算書

	株式数	百万円				株主資本合計
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
<b>2016年3月31日残高</b>	984,758,665	¥70,817	¥101,474	¥127,377	¥(355)	¥299,313
当期変動額						
剰余金の配当				(8,849)		(8,849)
親会社株主に帰属する当期純利益				50,133		50,133
自己株式の取得					(24)	(24)
自己株式の処分			12		104	116
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			2,178			2,178
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計		—	2,190	41,284	80	43,554
<b>2017年3月31日残高</b>	196,951,733	¥70,817	¥103,664	¥168,661	¥(275)	¥342,867
当期変動額						
転換社債型新株予約権付社債の転換		1,016	1,016			2,032
剰余金の配当				(11,804)		(11,804)
親会社株主に帰属する当期純利益				45,556		45,556
自己株式の取得					(22)	(22)
自己株式の処分			5		130	135
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計		1,016	1,021	33,753	108	35,898
<b>2018年3月31日残高</b>	197,953,707	¥71,833	¥104,685	¥202,414	¥(167)	¥378,765

	千米ドル(注)				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
<b>2017年3月31日残高</b>	\$666,576	\$975,753	\$1,587,548	\$(2,589)	\$3,227,288
当期変動額					
転換社債型新株予約権付社債の転換	9,563	9,563			19,126
剰余金の配当			(111,107)		(111,107)
親会社株主に帰属する当期純利益			428,803		428,803
自己株式の取得				(207)	(207)
自己株式の処分		47		1,224	1,271
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	9,563	9,610	317,705	1,017	337,895
<b>2018年3月31日残高</b>	\$676,139	\$985,363	\$1,905,253	\$(1,572)	\$3,565,183

	百万円							純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株予約権	非支配株主 持分	
<b>2016年3月31日残高</b>	¥17,755	¥(1,304)	¥(15,072)	¥(579)	¥800	¥837	¥13,462	¥314,412
当期変動額								
剰余金の配当								(8,849)
親会社株主に帰属する当期純利益								50,133
自己株式の取得								(24)
自己株式の処分								116
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								2,178
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	4,087	1,028	(9,817)	(581)	(5,283)	25	(878)	(6,136)
当期変動額合計	4,087	1,028	(9,817)	(581)	(5,283)	25	(878)	37,418
<b>2017年3月31日残高</b>	¥21,842	¥(276)	¥(24,889)	¥(1,160)	¥(4,483)	¥862	¥12,584	¥351,830
当期変動額								
転換社債型新株予約権付社債の転換								2,032
剰余金の配当								(11,804)
親会社株主に帰属する当期純利益								45,556
自己株式の取得								(22)
自己株式の処分								135
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	6,535	1,179	10,074	855	18,643	(2)	1,869	20,510
当期変動額合計	6,535	1,179	10,074	855	18,643	(2)	1,869	56,408
<b>2018年3月31日残高</b>	¥28,377	¥903	¥(14,815)	¥(305)	¥14,160	¥860	¥14,453	¥408,238

	千米ドル(注)							純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株予約権	非支配株主 持分	
<b>2017年3月31日残高</b>	\$205,591	\$(2,598)	\$(234,271)	\$(10,919)	\$(42,197)	\$8,115	\$118,448	\$3,311,654
当期変動額								
転換社債型新株予約権付社債の転換								19,126
剰余金の配当								(111,107)
親会社株主に帰属する当期純利益								428,803
自己株式の取得								(207)
自己株式の処分								1,271
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	61,511	11,098	94,823	8,048	175,480	(20)	17,593	193,053
当期変動額合計	61,511	11,098	94,823	8,048	175,480	(20)	17,593	530,948
<b>2018年3月31日残高</b>	\$267,102	\$8,500	\$(139,448)	\$(2,871)	\$133,283	\$8,095	\$136,041	\$3,842,602

(注)米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2018年3月31日現在の為替相場106.24円/1.00米ドルにより換算された数値です。

## FACT DATA

## 連結キャッシュ・フロー計算書

	百万円		千米ドル(注)
	2016年度	2017年度	2017年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 33,928	¥ 67,894	\$ 639,063
減価償却費及びその他の償却費	39,331	45,655	429,735
減損損失	1,378	1,076	10,128
減損損失戻入益	(52)	—	—
退職給付に係る負債の増加(減少)額	3,237	2,179	20,510
退職給付に係る資産の(増加)減少額	(5,586)	(2,782)	(26,186)
貸倒引当金の増加(減少)額	(225)	(101)	(951)
事業構造改善引当金の増加(減少)額	10,463	(16,485)	(155,168)
受取利息及び受取配当金	(2,510)	(3,002)	(28,257)
支払利息	2,224	2,646	24,906
持分法による投資(利益)損失	(2,079)	(1,215)	(11,436)
固定資産売却(利益)損失	4,454	(1,448)	(13,630)
投資有価証券売却(利益)損失	(119)	(585)	(5,506)
デリバティブ評価(利益)損失	541	3,109	29,264
投資有価証券評価(利益)損失	27	89	838
売上債権の(増加)減少額	5,253	(10,813)	(101,779)
棚卸資産の(増加)減少額	990	(11,295)	(106,316)
仕入債務の増加(減少)額	2,192	12,307	115,841
その他	(4,010)	5,030	47,346
小計	89,437	92,259	868,402
利息及び配当金の受取額	6,022	5,968	56,175
利息の支払額	(2,168)	(2,564)	(24,135)
法人税等の支払額	(14,251)	(15,571)	(146,564)
営業活動によるキャッシュ・フロー	79,040	80,092	753,878
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
有形固定資産の取得による支出	(37,663)	(42,605)	(401,026)
有形固定資産の売却による収入	2,415	10,143	95,473
無形固定資産の取得による支出	(2,941)	(3,431)	(32,295)
投資有価証券の取得による支出	(2,642)	(5,161)	(48,579)
投資有価証券の売却による収入	2,026	690	6,495
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(82,890)	(1,942)	(18,279)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	(3,685)	(34,686)
短期貸付金の(増加)減少額	(2,380)	(529)	(4,979)
長期貸付による支出	(22)	(868)	(8,170)
長期貸付金の回収による収入	91	300	2,824
その他	(3,644)	(4,219)	(39,713)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(127,650)	(51,307)	(482,935)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
短期借入金の純増加(減少)額	1,605	10,619	99,953
長期借入れによる収入	98,761	16,051	151,082
長期借入金の返済による支出	(27,310)	(45,831)	(431,391)
配当金の支払額	(8,849)	(11,804)	(111,107)
非支配株主に対する配当金の支払額	(373)	(287)	(2,701)
非支配株主からの払込みによる収入	1,817	—	—
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(1,585)	—	—
その他	(301)	(233)	(2,193)
財務活動によるキャッシュ・フロー	63,765	(31,485)	(296,357)
現金及び現金同等物に係る換算差額	823	1,308	12,312
現金及び現金同等物の増加(減少)額	15,978	(1,392)	(13,102)
現金及び現金同等物の期首残高	100,955	117,550	1,106,457
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増加額	617	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 117,550	¥ 116,158	\$ 1,093,355

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2018年3月31日現在の為替相場106.24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

2018年9月25日

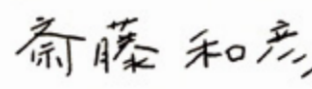

帝人株式会社

代表取締役社長執行役員 CEO 鈴木 純 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社

東京都千代田区大手町1丁目9番5号

代表取締役

当社は、帝人株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した帝人グループ 統合報告書 2018(以下、「統合報告書」という。)に記載されている 2017 年 4 月 1 日から 2018 年 3 月 31 日までを対象とした★マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

**会社の責任**

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

**当社の責任**

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

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

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める基準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める基準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した Teijin Polycarbonate China Ltd.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、会社の定める基準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

**当社の独立性と品質管理**

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

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

以上

FACT DATA

# 帝人株式会社の概要

(2018年3月31日現在)

創立	1918年(大正7年)6月17日						
本社	<p>大阪本社 〒530-8605 大阪府大阪市北区中之島3-2-4 中之島フェスティバルタワー・ウェスト TEL: 06-6233-3401(代表)</p> <p>東京本社 〒100-8585 東京都千代田区霞が関3-2-1(霞が関コモンゲート西館) TEL: 03-3506-4529(代表)</p>						
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	87,516名						
帝人グループ会社数	<table> <tr> <td>国内</td> <td>59</td> </tr> <tr> <td>海外</td> <td>104</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>163</td> </tr> </table>	国内	59	海外	104	計	163
国内	59						
海外	104						
計	163						
従業員数(連結)	<table> <tr> <td>国内</td> <td>9,435人</td> </tr> <tr> <td>海外</td> <td>10,276人</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>19,711人</td> </tr> </table>	国内	9,435人	海外	10,276人	計	19,711人
国内	9,435人						
海外	10,276人						
計	19,711人						
上場証券取引所	東京						
証券番号	3401						
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行(株)						
配当	配当額は、通常、5月と11月に決議され、支払われます。						
株主・投資家への情報提供	<p>会社案内 統合報告書 決算短信 有価証券報告書 ファクトブック(ウェブ掲載)</p>						
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	<p><a href="https://www.teijin.co.jp">https://www.teijin.co.jp</a> ホームページでは、多くの企業情報や製品情報などを掲載しており、最新の統合報告書や決算情報、ニュースリリースなどがご覧いただけます。</p>						
IR窓口	<p>IR部 〒100-8585 東京都千代田区霞が関3-2-1(霞が関コモンゲート西館)</p>						

■ 本誌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。

©2018 帝人株式会社 All Rights Reserved.

# TEIJIN

帝人株式会社

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



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