

# 中期経営計画 2020-2022

*ALWAYS EVOLVING*

Enhancing the Quality of Life

2020年2月

帝人株式会社 証券コード：3401

1. 帝人グループが目指す姿
2. 前中期経営計画レビュー
3. 中期経営計画の全体像
4. 事業戦略
5. イノベーション創出
6. 資本政策と株主還元方針

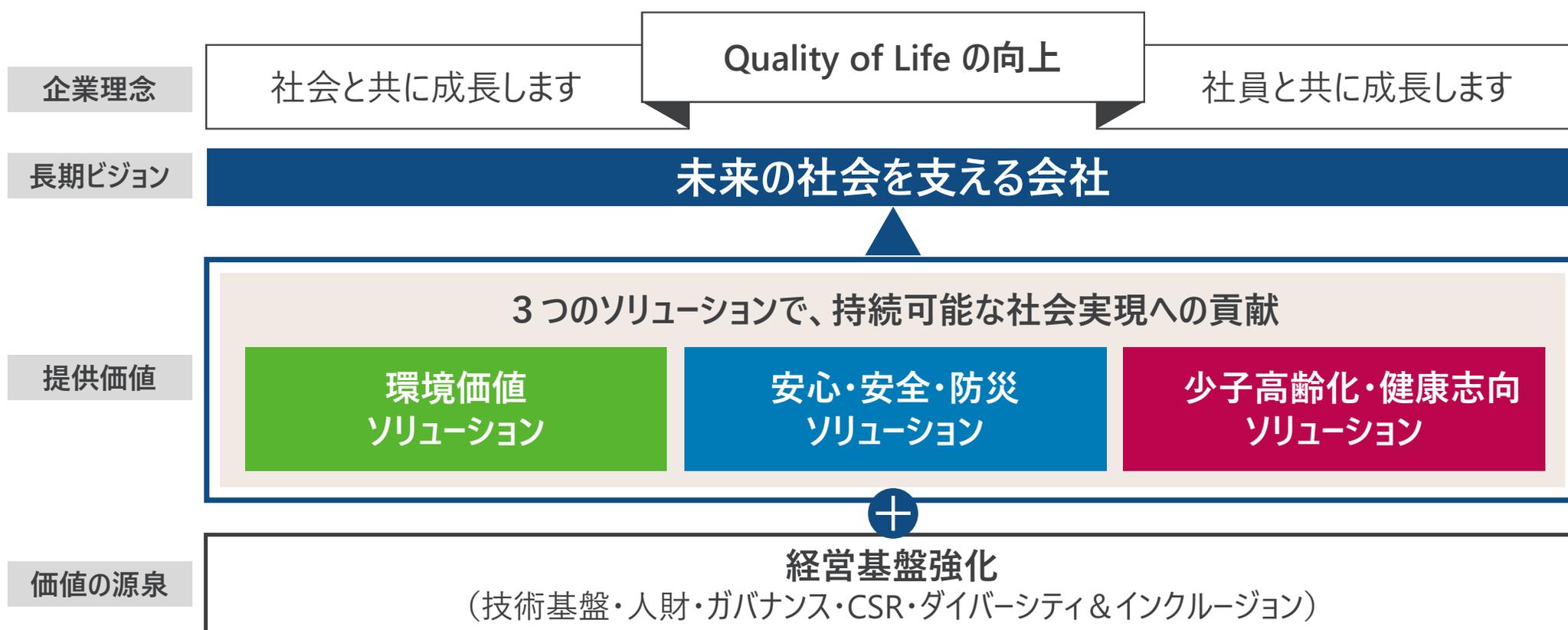
見直しに関するご注意

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

# 1. 帝人グループが目指す姿

未来の社会を支える会社へ

企業理念を原点に、**持続可能な社会実現に向け、3つのソリューション**による価値を社会に提供  
「たゆまぬ**変革と挑戦**」を続け、「**未来の社会を支える会社**」になることを目指す



# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



## － 取り組み方針 －

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

### 地球に

#### 環境価値ソリューション

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

### 社会に

#### 安心・安全・防災ソリューション

災害、事故などの様々なリスクから生命と暮らしを守る製品・サービスを提供

### 人に

#### 少子高齢化・健康志向ソリューション

あらゆる年齢の人々の健康的で快適な生活を支える製品・サービスを提供

社会：大量生産・消費社会から、情報化社会、グローバルでの持続可能な社会に向け、パラダイムシフト

帝人グループ：社会の変化を先取りし、新たな価値 (ソリューション) 提供への挑戦

豊かなくらし、快適な暮らしへのソリューション

さらに3つのソリューション提供に重点化

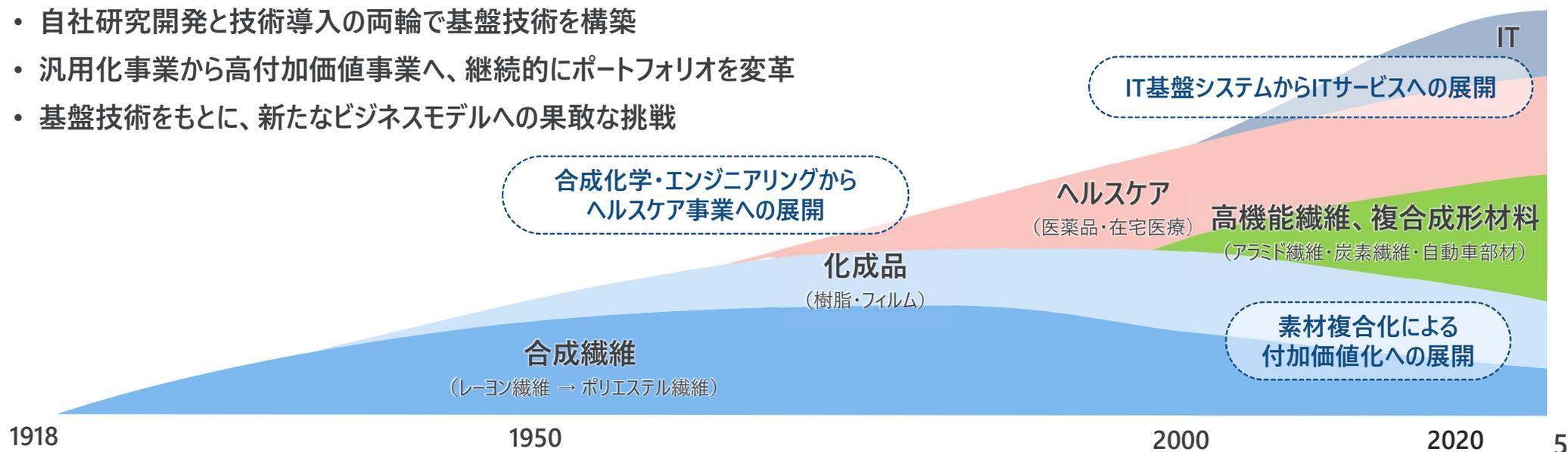
安心・安全・防災ソリューション

少子高齢化・健康志向ソリューション

環境価値ソリューション

### 事業の変遷

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



## 2. 前中期経営計画レビュー

2017 - 2019

次世代重点分野を明確化、キャッシュ・フロー創出力拡大の途上

# 前中期経営計画レビュー① 「発展」・「成長」戦略を着実に実施

**発展戦略**：新規コアビジネス確立・ビジネスモデル変革  
**成長戦略**：既存事業の成長加速による基礎収益力強化

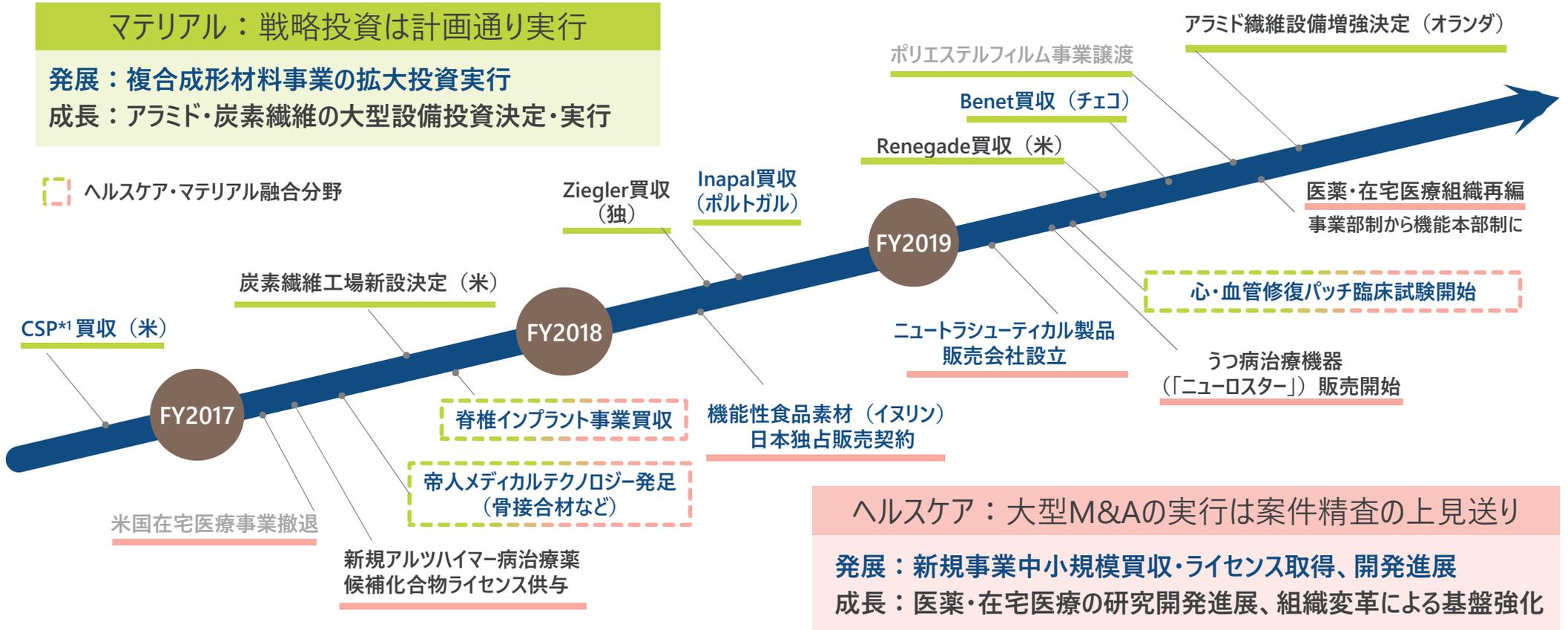
**投入資源**（設備投資 + M&A）  
 見通し 約2,400億円 \*2  
 計画 3,000億円

マテリアル：戦略投資は計画通り実行

発展：複合成形材料事業の拡大投資実行

成長：アラミド・炭素繊維の大型設備投資決定・実行

ヘルスケア・マテリアル融合分野



ヘルスケア：大型M&Aの実行は案件精査の上見送り

発展：新規事業中小規模買収・ライセンス取得、開発進展

成長：医薬・在宅医療の研究開発進展、組織変革による基盤強化

\*1 CSP: Continental Structural Plastics Holdings Corporationの略称

\*2 本資料上の見通しは、2020年2月5日公表の2019年度見通し値に基づくものです

期間平均のROE及び営業利益ROICは目標達成、最終年度のROE及びEBITDAは未達

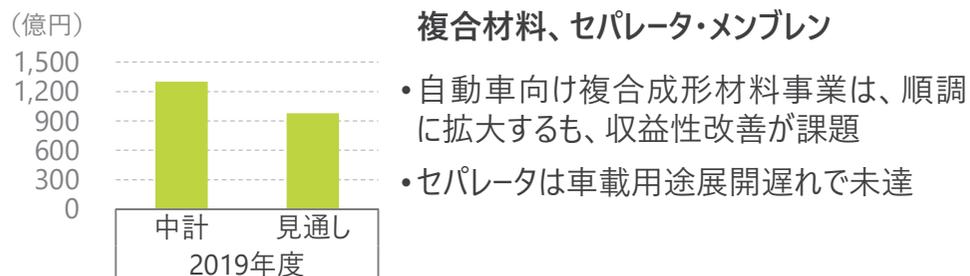
- 発展戦略の拡大・収益化に遅れ
- 米中貿易摩擦などによる市況低迷で、マテリアル事業収益悪化

	前中計目標	前中計平均（見通し）	2019年度（見通し）
営業利益ROIC <sup>*1</sup>	8%以上	9%以上	8%
ROE <sup>*2</sup>	10%以上	10%以上	8%
EBITDA <sup>*3</sup>	1,200億円超 （最終年度）	—	1,080億円

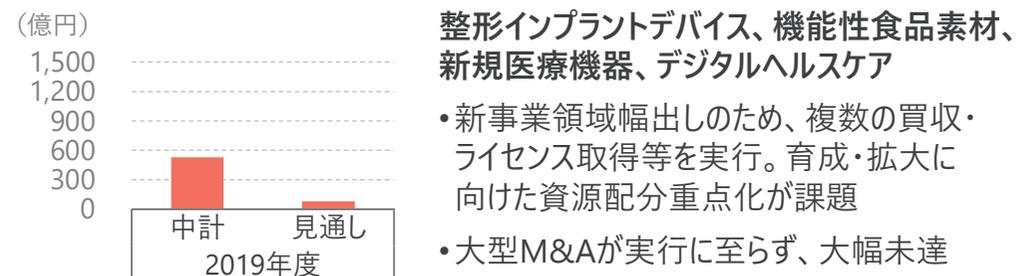
\*1 「営業利益÷投下資本<sup>\*</sup>」にて算出  
<sup>\*</sup>投下資本 = 純資産 + 有利子負債 - 現金及び預金  
 \*2 「親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本」にて算出  
 \*3 「営業利益+減価償却費（のれんを含む）」にて算出

発展戦略売上高：ヘルスケアは大型M&Aが実行に至らず、計画未達

マテリアル



ヘルスケア



## 3. 中期経営計画の全体像

2020 - 2022

「3つのソリューション」への重点投資で成長基盤の確立へ

## 持続的成長に向けた成長基盤の確立期



### 「成長基盤確立」への基本方針

#### ① 機会創出

- ・ 「3つのソリューション」領域への投入資源を拡大し、社会課題への取り組みを加速
- ・ 将来の収益源育成に向けた積極投資により、ポートフォリオ変革・キャッシュ創出力拡大を加速

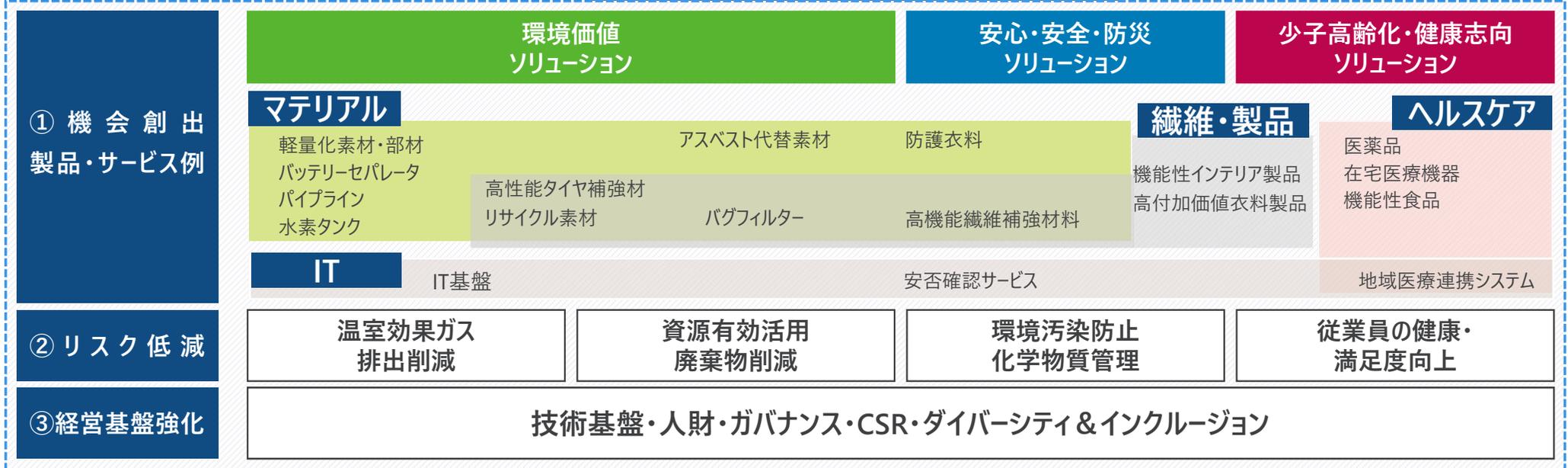
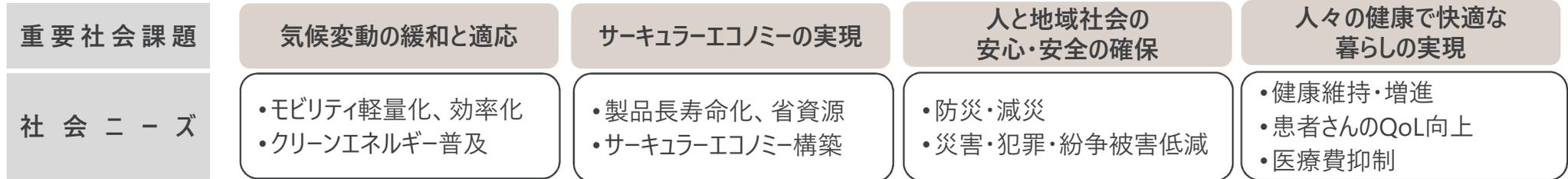
#### ② リスク低減

- ・ 「環境リスク低減」の取り組みを強化し、気候変動を含む環境への影響を最小化

#### ③ 経営基盤強化

- ・ イノベーション創出基盤を強化し、事業機会創出を加速

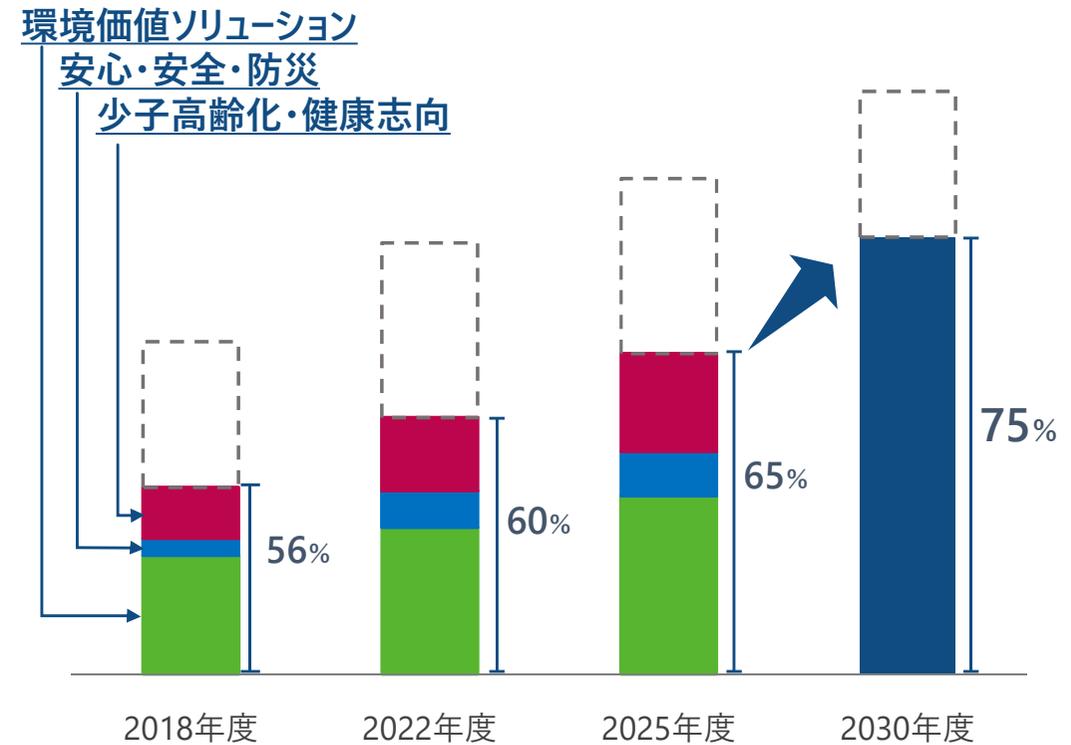
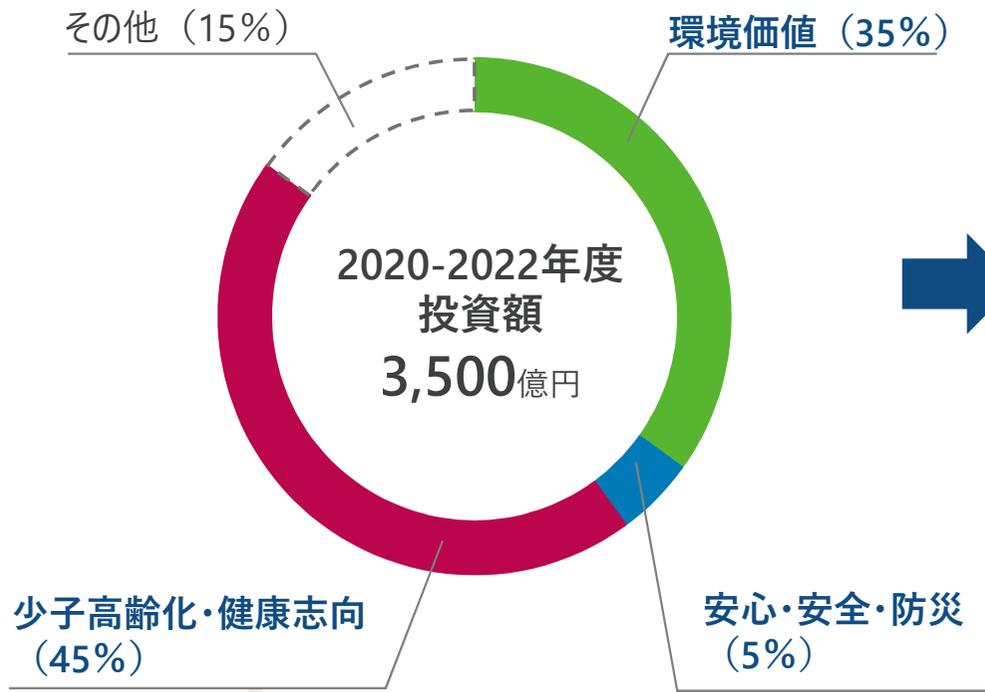
# 「3つのソリューション」による帝人グループの価値創造モデル



# 「3つのソリューション」領域への重点的資源配分

「3つのソリューション」に全投資額の**85%**を投入  
(設備投資・投融資)

「3つのソリューション」売上高比率  
2030年度までに**75%**へ



事業分野を「将来の収益源育成：Strategic Focus」と「利益ある成長：Profitable Growth」へ大別  
 ポートフォリオ変革・キャッシュ創出力拡大に向け、Strategic Focus分野へ積極的に資源投入

将来の収益源育成 (Strategic Focus)

戦略投資の60%

「積極」投入

次世代成長領域

- 地域包括ケア関連
- 機能性食品
- 新規ヘルスケア (整形・新規医療機器)

拡大・収益化途上

- 自動車向け複合成形材料
- 航空機向け炭素繊維中間材料

キャッシュ創出力を拡大し、高収益事業を目指す

利益ある成長 (Profitable Growth)

戦略投資の40%

「継続」投入

高収益拡大

- アラミド
- 樹脂
- 医薬
- 在宅医療
- IT

収益力を改善し、高収益事業を目指す

「厳選」投入

収益力強化

- 繊維・製品
- セパレータ

【設備投資 + M&A枠】

事業領域別



事業分野別



大

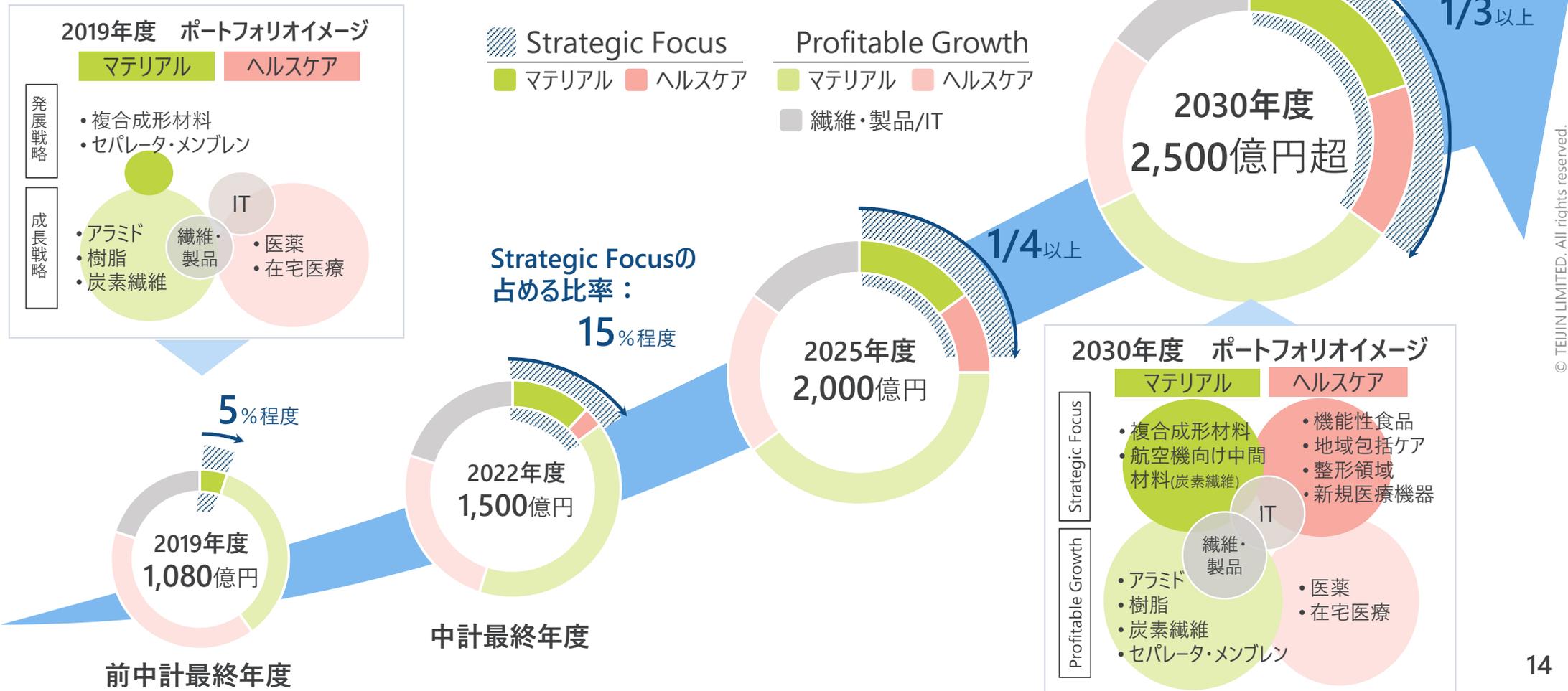


戦略投資規模

小

2030年度に「将来の収益源育成 (Strategic Focus)」分野のEBITDAが1/3以上へ

(金額：EBITDAイメージ)



環境負荷低減  
長期目標  
(2018年度比)

気候変動 (CO <sub>2</sub> 排出量)	2030年度	20%削減 (総量目標)
	2050年度	実質ゼロ実現
水	2030年度	30%改善 (淡水取水量売上高原単位)
有害物質	2030年度	20%改善 (有害化学物質排出量売上高原単位)

(※) 資源循環は2020年度前半までに設定予定

サプライチェーン全体で  
CO<sub>2</sub>削減を促進



当社製品使用による、サプライチェーン川下でのCO<sub>2</sub>削減効果を貢献量として算出し、CO<sub>2</sub>削減貢献量を、グループ全体及びサプライチェーン川上におけるCO<sub>2</sub>総排出量以上にする。

## 中期経営計画計数目標

Human Chemistry, Human Solutions **TEIJIN**

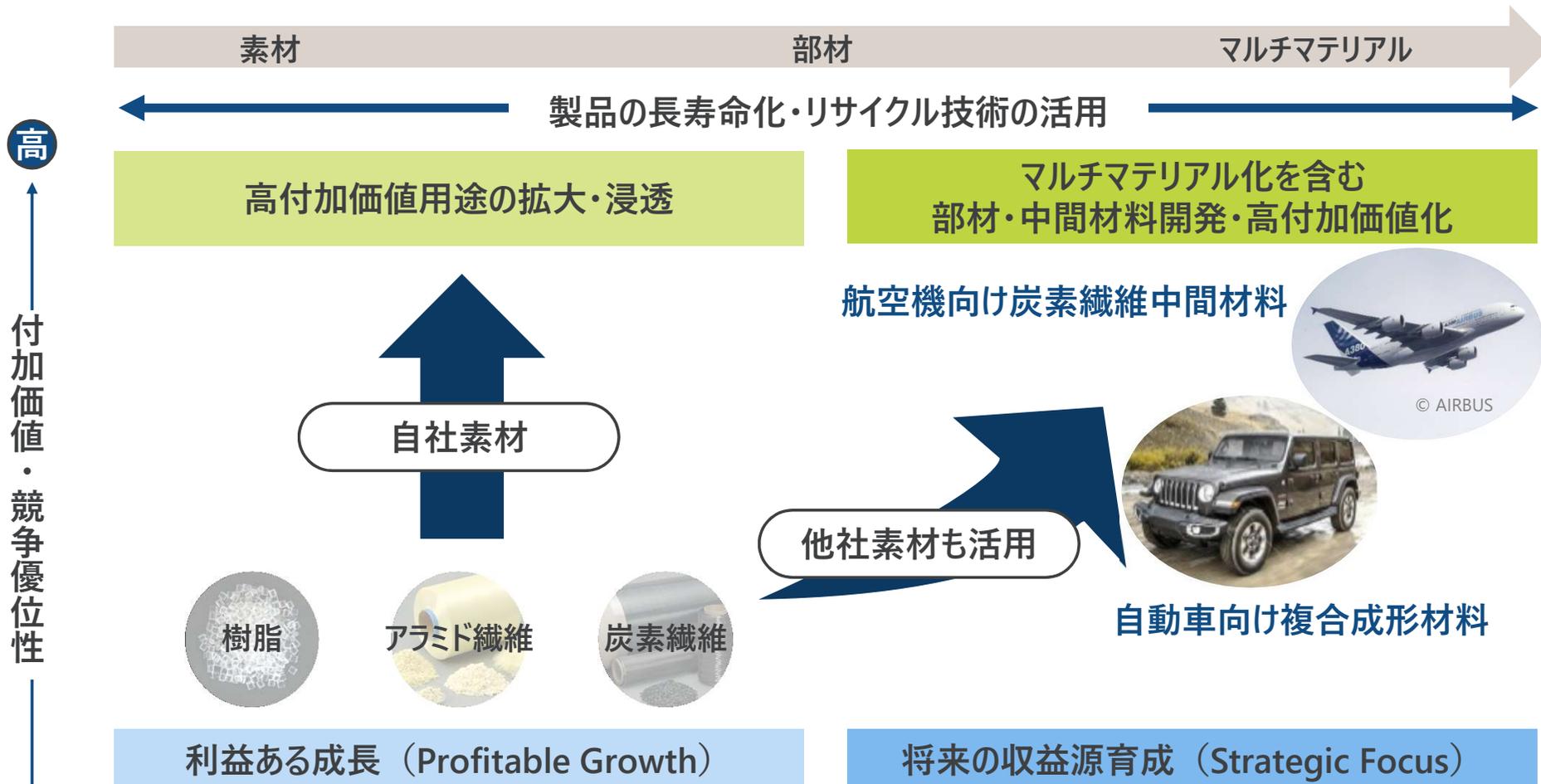
	2019年度 (見通し)	中計最終年度 (2022年度)		前中計期間 (見通し)	中計期間 (2020-2022年度)
<b>ROE</b>	8%	<b>10%以上</b>	<b>投入資源</b>		
			設備投資 + M & A 枠	約2,400億円	<b>3,500億円</b>
<b>営業利益 ROIC</b>	8%	<b>8%以上</b>	研究開発費	約1,100億円	<b>1,100億円</b>
<b>EBITDA</b>	1,080億円	<b>1,500億円</b>	<b>D/Eレシオ</b>	0.9	<b>0.9(目安)</b>
マテリアル <sup>*1</sup>	470億円	<b>800億円</b>	<b>株主還元</b>		
ヘルスケア	450億円	<b>450億円</b>	配当性向	30%	<b>30%(目安)</b>
その他 <sup>*2</sup>	160億円	<b>250億円</b>	自社株買い	200億円	<b>機動的に実施予定</b>

\*1 繊維・製品事業は含まず

\*2 繊維・製品事業を含む。ほかに、IT、その他、全社・消去を含む

## 4. 事業戦略

高機能素材とマルチマテリアル化による高付加価値用途へ、展開を加速



北米拠点（CSP）は2021年度 営業利益「黒字化」（のれん償却後）へ  
米国トップシェア拡大と欧州・中国市場への浸透

環境認識

ニーズ ・車体軽量化（排出ガス低減/燃費改善）

当社のポジション ・北米最大の「Tier1」メーカー  
（複合材料を使用した自動車向け部品）

強み・優位性 ・品質安定性に優れた複合成形化技術  
・北米主要自動車メーカーと強固な関係  
・欧州、アジアでの拠点構築

重要施策

前中期経営計画

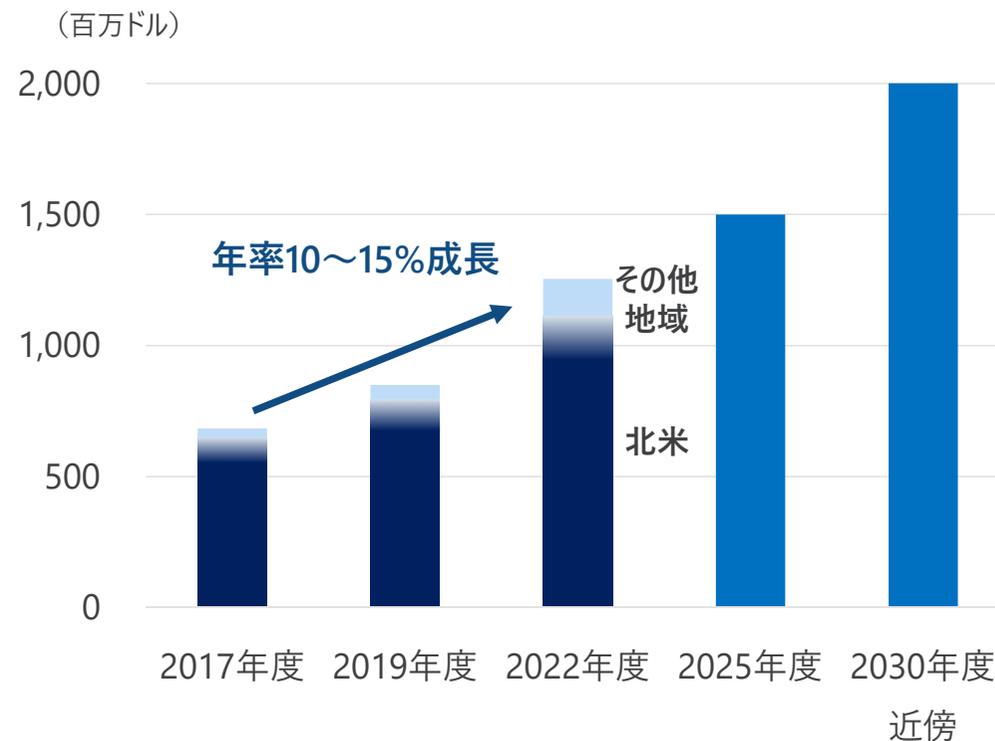
中期経営計画

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

\* Teijin Automotive Center Europe (ドイツ)

売上高目標

北米中心に成長 → グローバルで成長



中期経営計画期間中に複数の新規大型プログラムの採用に目途をつけ、2023年度以降量産開始・収益貢献化へ

環境認識

- ニーズ
  - 機体軽量化（排出ガス低減/燃費改善）、低コスト
- 当社のポジション
  - 炭素繊維で世界トップクラスの品質・シェア
- 強み・優位性
  - 拡大が予想される航空機向け中間材料の技術力（熱可塑性プリプレグ、ノンクリンプファブリック）

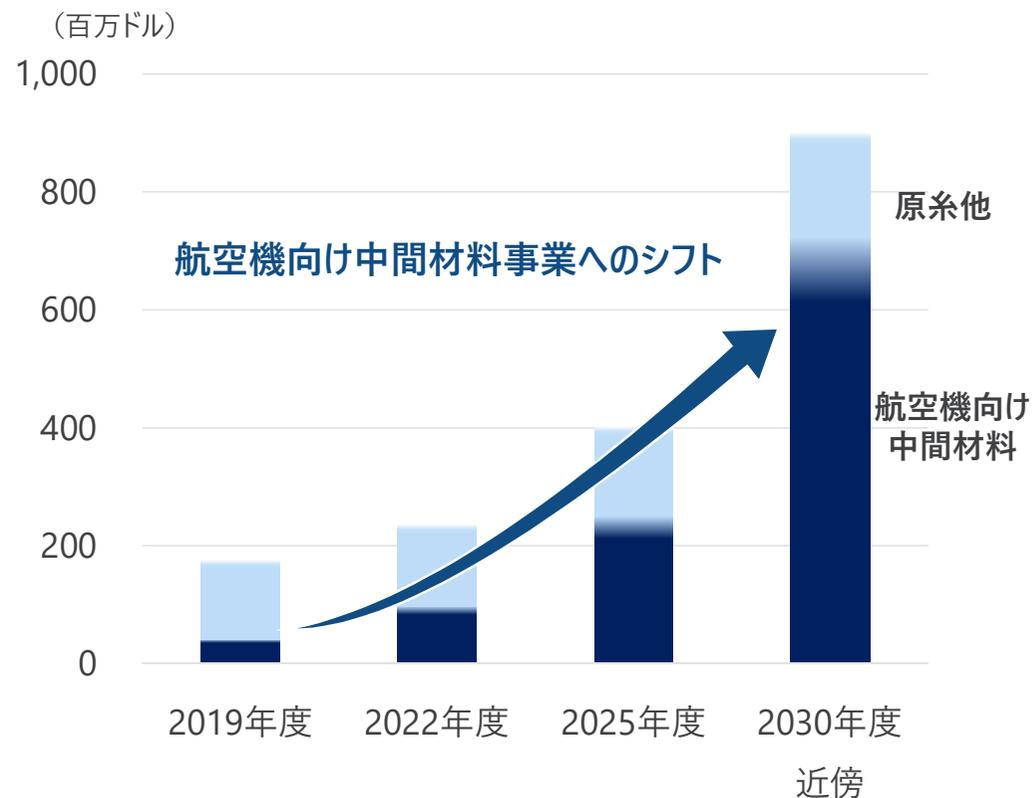
重要施策

前中期経営計画

中期経営計画

- |              |  |   |
|--------------|--|---|
| 北米炭素繊維新工場    | <ul style="list-style-type: none"> <li>建設決定</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>商業生産開始（2020年度）</li> <li>航空機認定取得（航空機向け量産開始は2023年度以降）</li> </ul> |
| 航空機新規プログラム獲得 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ボーイング向け次世代一次構造材認定取得（熱可塑性プリプレグ）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>複数の新規大型プログラムの獲得</li> </ul>                                     |
| 中間材料拡充       | <ul style="list-style-type: none"> <li>米国Renegade社買収（高耐熱熱硬化プリプレグ）</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>最新鋭航空機向けエンジン部材拡販</li> </ul>                                    |

航空機向け炭素繊維・中間材料売上高目標



## アラミド

生産能力増強と用途開拓により、  
高成長（年率5-7%の売上高成長）を継続

### 環境認識

- ニーズ
- 自動車燃費・耐久性向上
  - 次世代通信(5G)
  - 安心・安全を確保する防護衣料、保護装備

当社のポジション

- パラアラミド繊維 市場シェアNo.1

強み・優位性

- コスト競争力（原料から一貫生産、シェアNo.1）

### 重要施策

- 生産能力増強：2022年度から量産開始（前中期経営計画期間中に+25%以上の増強決定）
- No.1サプライヤーの強みを活かした販売拡大
- 軽量化素材による環境性能向上や循環型社会実現に向けた用途開発

## 樹脂

高付加価値品の拡大による安定収益確立

### 環境認識

- ニーズ
- 次世代通信（5G）
  - 自動車電動化・自動運転市場で高機能樹脂ニーズ

当社のポジション

- アジアトップクラスのポリカーボネート樹脂生産能力（主要メーカー中4位）

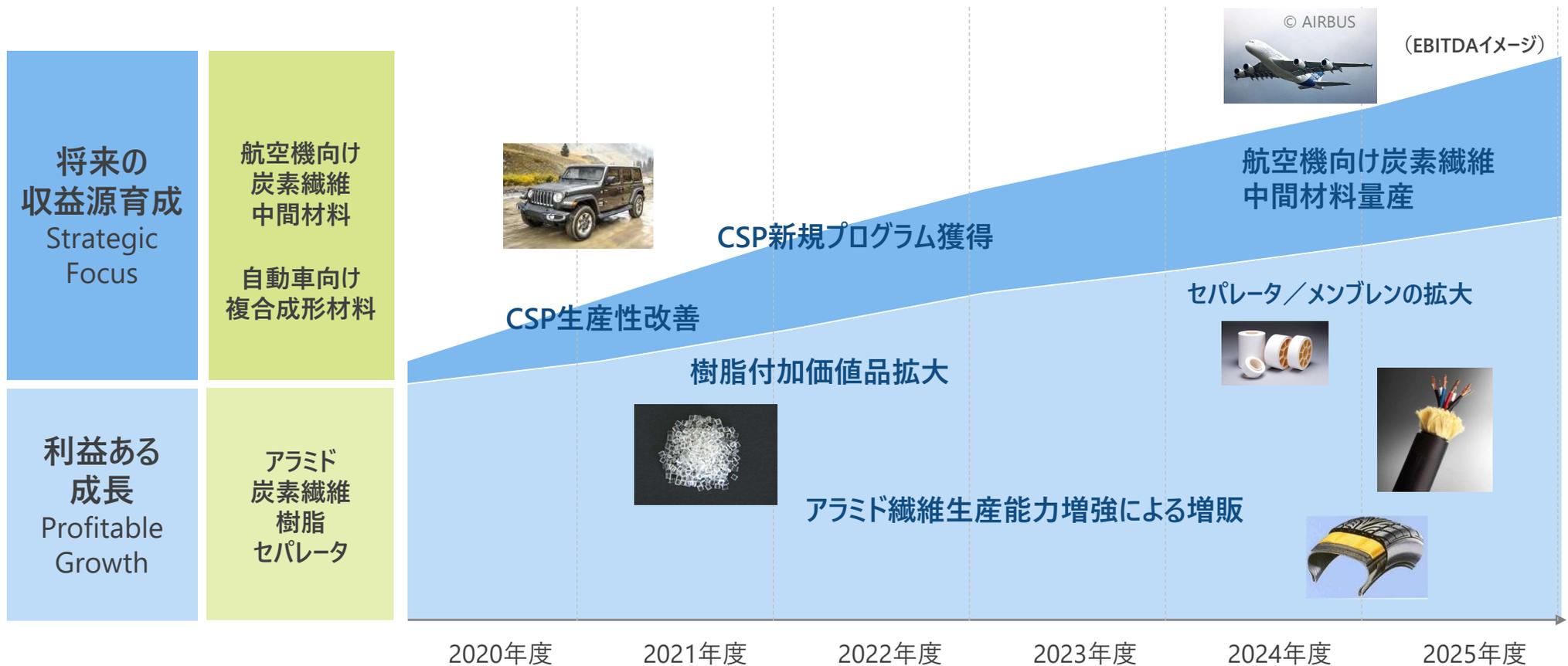
強み・優位性

- 技術（充填／樹脂界面制御／特殊設計等）
- 高付加価値品比率の高さ

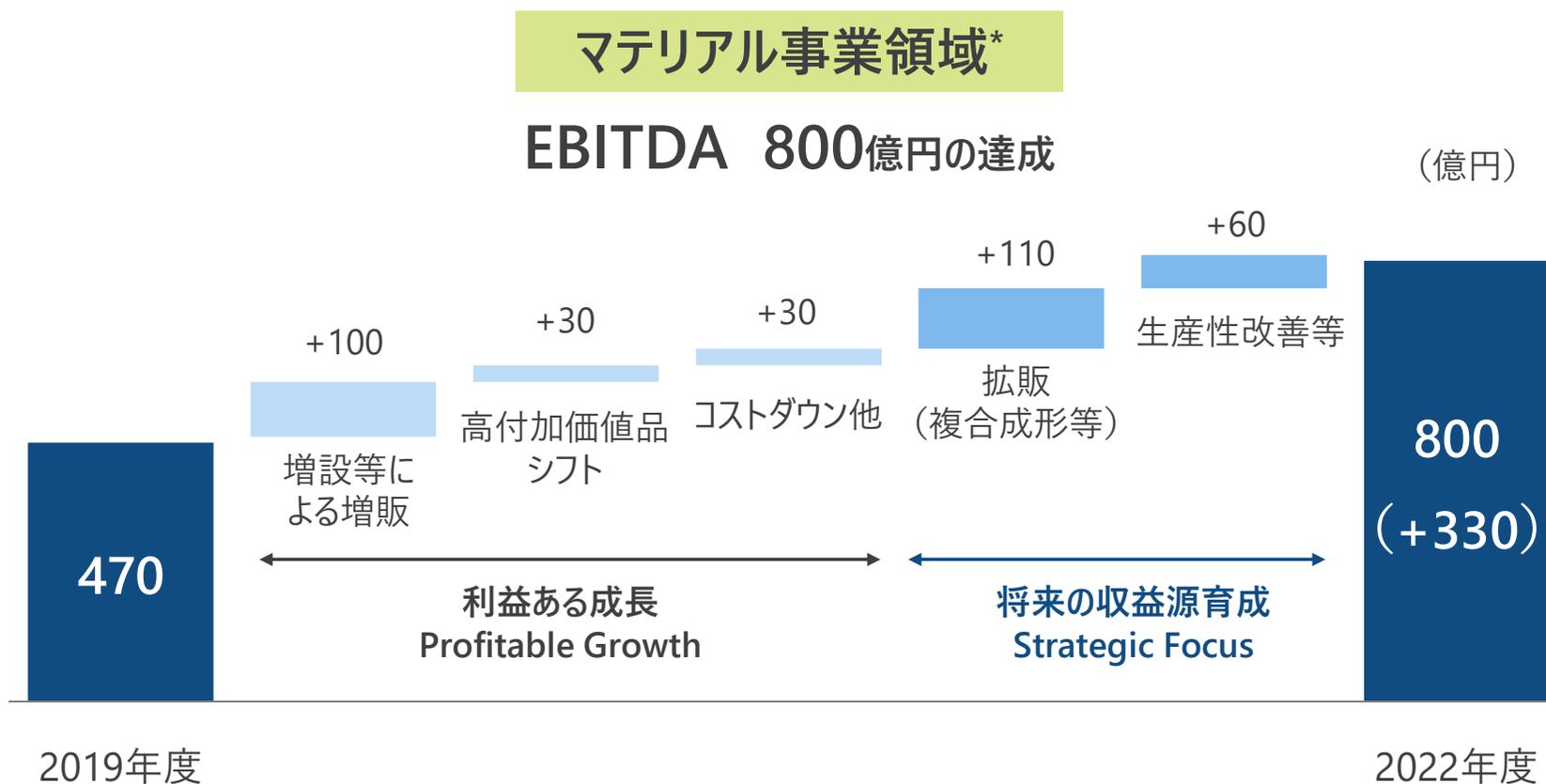
### 重要施策

- 成長産業用途（5G、自動運転・EV等）で付加価値品比率向上
- 中国、アセアン市場で拡販
- コンパウンド生産の増強

CSPの生産性向上・販売拡大、アラミド繊維の生産能力増強・増販等により、安定的に収益拡大  
 北米炭素繊維工場は2020年度に立ち上げ完了し、2023年度以降に航空機中間材料の量産開始・収益貢献化へ

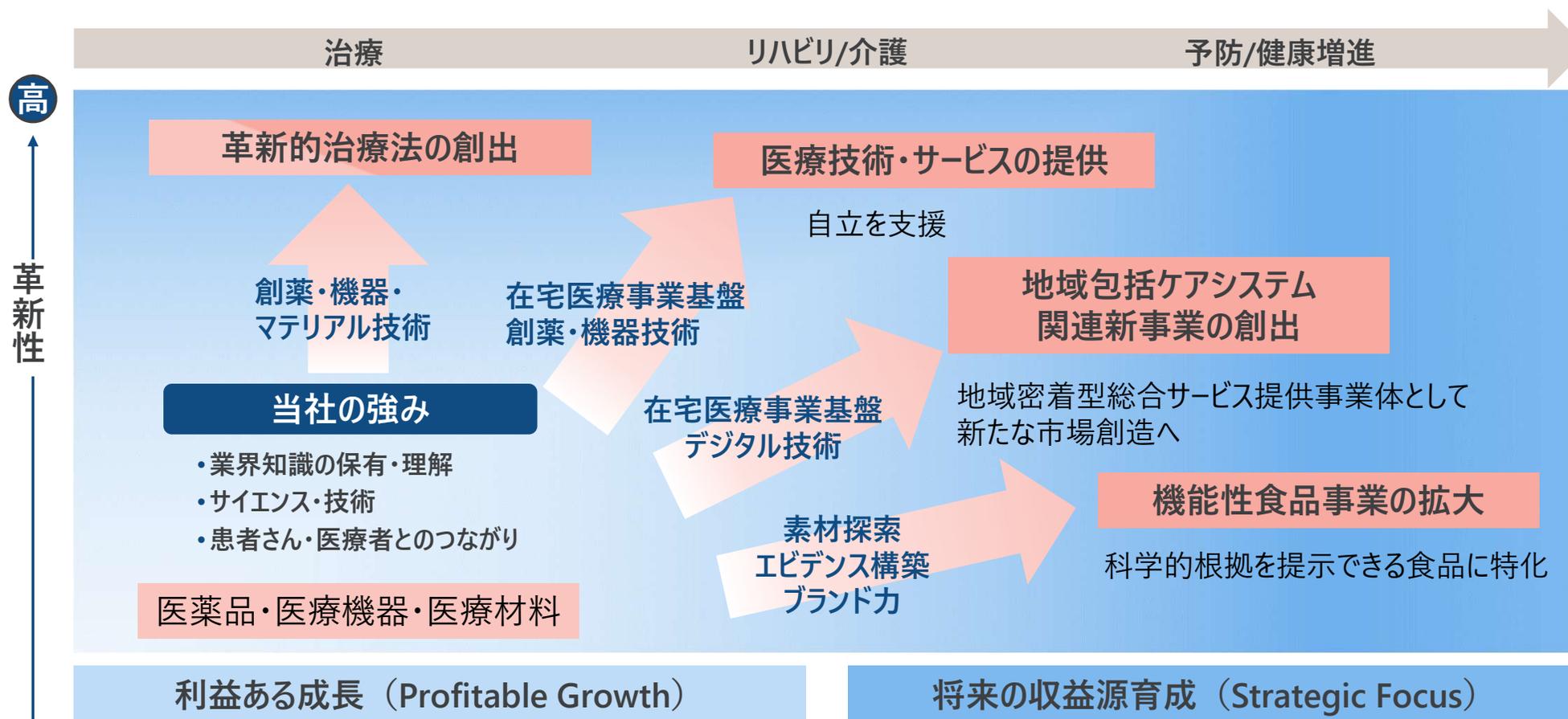


自動車向け複合成形材料ビジネス拡大及び収益性改善、アラミド繊維の増販等により、先行投資による費用負担増をカバーし、EBITDAは大幅増加となる見通し



\* 繊維・製品事業は含まず

既存事業で培った強みを活かし、リハビリ/介護や予防/健康増進領域を含む  
地域密着型総合ヘルスケアサービス事業を展開



## 画期的なヘルスケアサービス・製品の創出

### 革新的治療法の創出

#### うつ病治療機器 「ニューロスター」



- 日本初の保険適用

#### フレイル<sup>\*1</sup>の予防薬・治療薬



- AMED<sup>\*2</sup>との産学共同研究

<sup>\*1</sup> 加齢に伴う予備能力低下のため、ストレスに対する回復力が低下した状態

<sup>\*2</sup> 国立研究開発法人日本医療研究開発機構

### 自立支援のための医療技術・サービスの提供

#### 歩行神経筋電気刺激装置 「ウォークエイド」



- A型ボツリヌス毒素製剤 NT-201（開発品）等と合わせ、脳卒中発症から予後までの総合ソリューション提供

#### 上肢麻痺のリハビリロボット 「ReoGo-J」



### 機能性食品事業の拡大

#### プレバイオティクス<sup>\*3</sup>素材 (難消化性食品成分)



- ラインナップ拡充・用途拡大・グローバル展開へ

#### プロバイオティクス<sup>\*4</sup>素材 (ビフィズス菌や乳酸菌製剤)

- 健康食品用途および  
育児用調製粉乳用途  
への原料販売



<sup>\*3</sup> 大腸内の特定の細菌の増殖および活性を選択的に変化させることにより、宿主に有利な影響を与え、宿主の健康を改善する難消化性食品成分

<sup>\*4</sup> 適正量を摂取した宿主に有用な作用を示す生菌体

### 地域包括ケアシステム関連新事業の創出

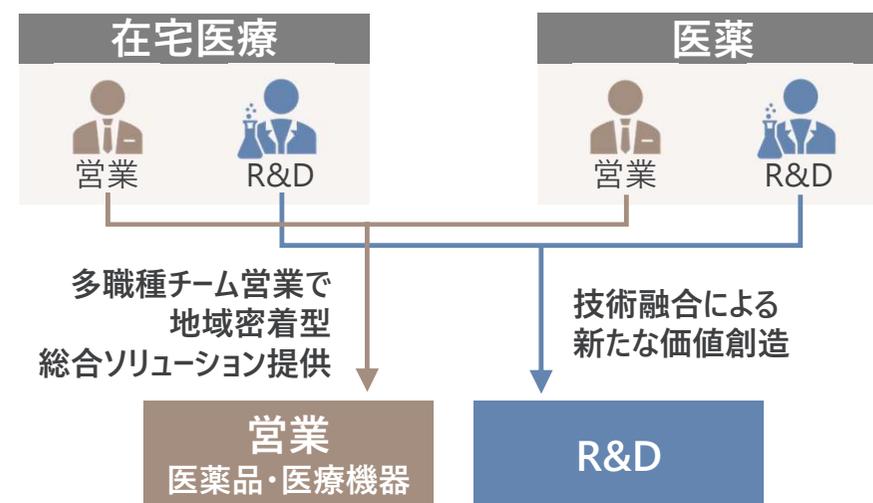


- データプラットフォームを活用した健康管理支援、重症化予防等

医薬・在宅医療事業の組織変革による基盤強化や新薬上市により、  
主力薬の後発品参入影響（「フェブリック」クリフ）を最小化

環境認識	
ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>多職種連携を伴う地域包括ケアへ</li> <li>個別化医療</li> <li>健康寿命延伸</li> </ul>
当社のポジション	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅医療のリーディングカンパニー</li> <li>高尿酸血症・痛風治療剤国内トップメーカー（後発品参入リスク：「フェブリック」クリフ）</li> </ul>
強み・優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自性ある事業基盤: 在宅医療 + 医薬品 + IT</li> </ul>
重要施策	
組織変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域密着型多職種チーム営業による拡販</li> <li>研究開発、生産、販売体制の最適化（生産性向上・コスト構造改革）</li> </ul>
新薬上市 既存製品拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>新薬上市</li> <li>医療機器のICT活用等による付加価値向上</li> </ul>
パイプライン/ 技術の獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的治療法・基盤技術の獲得</li> </ul>

組織変革の概要（2019年10月～）



中計期間中に上市を見込む新薬

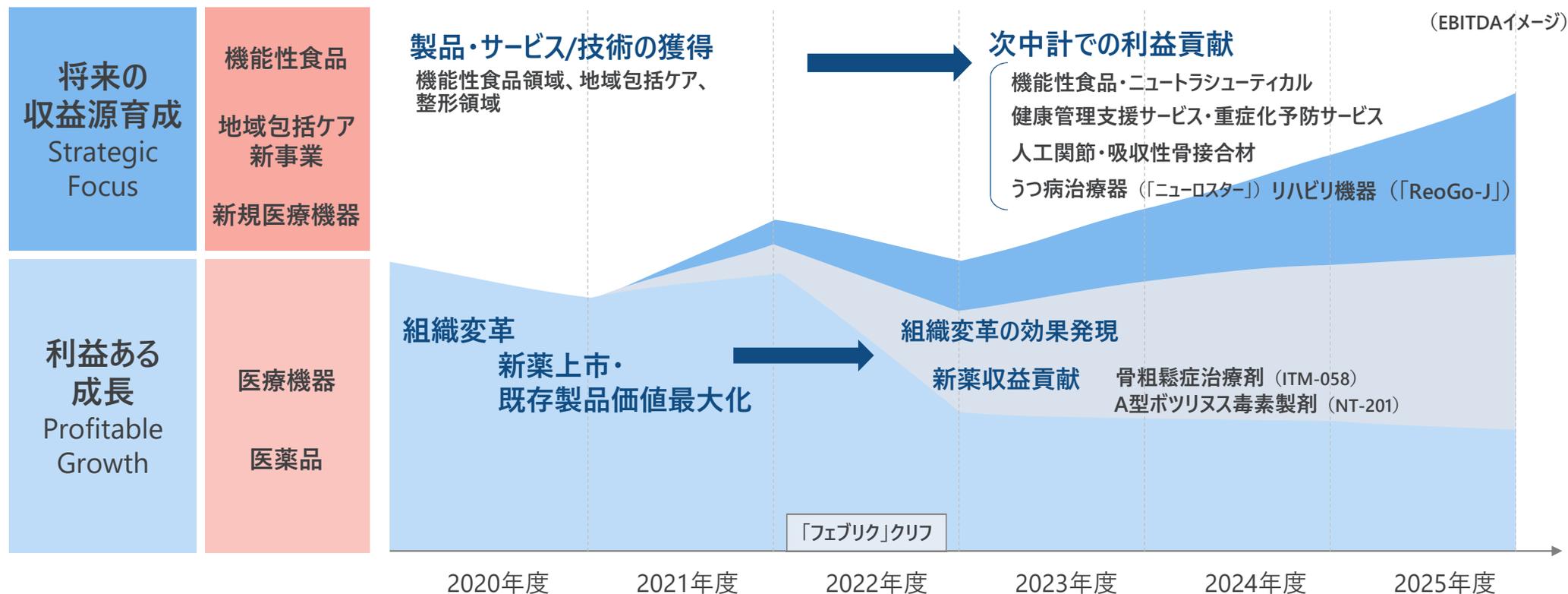
- 骨粗鬆症治療剤 ITM-058
- A型ボツリヌス毒素製剤 NT-201

革新的治療法

- 急性期脳梗塞治療細胞薬 JTR-161 等

開発品の承認取得、既存製品の価値最大化の確実な推進

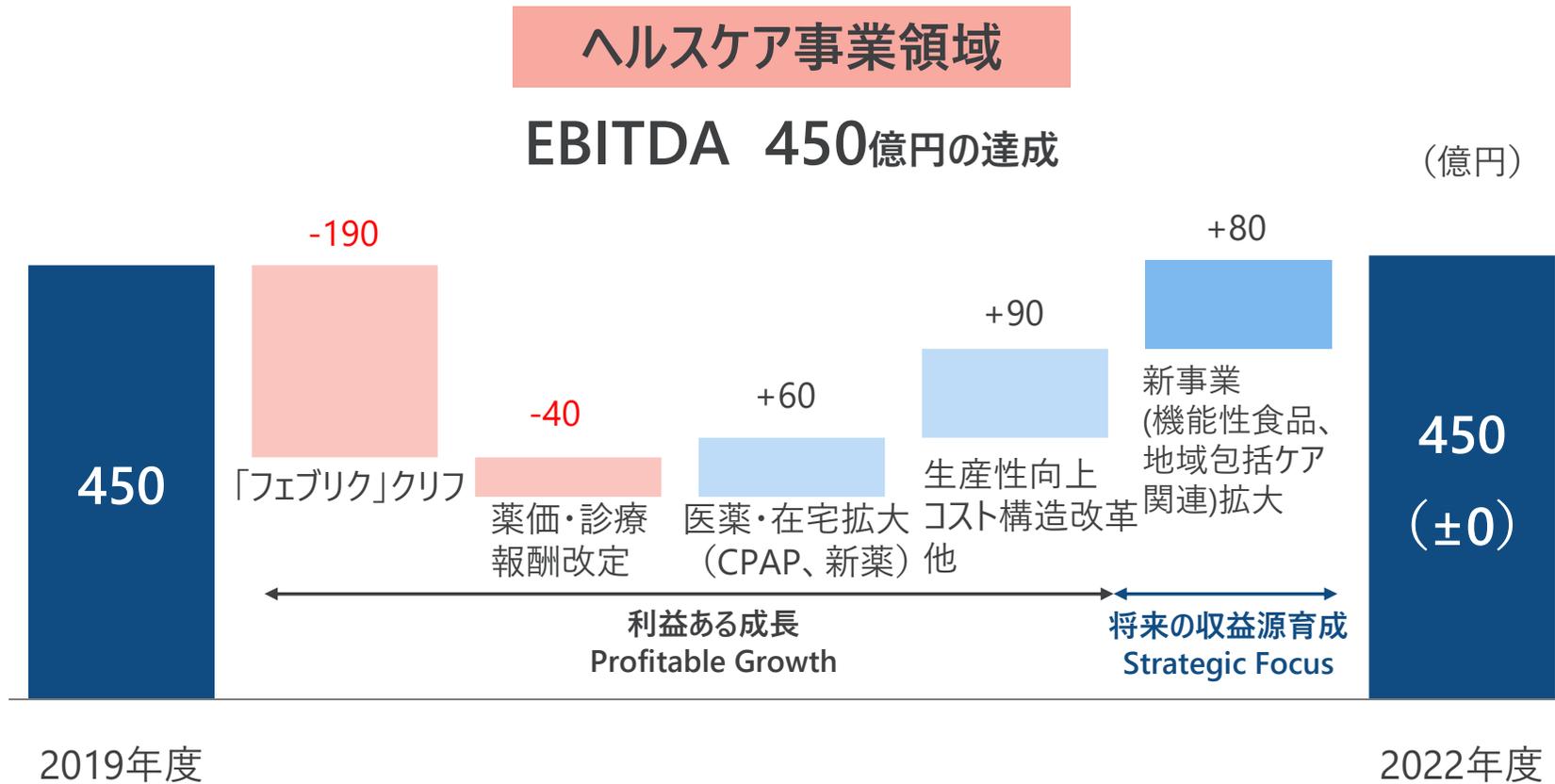
将来の利益に貢献するサービス・技術・パイプライン獲得に向けた戦略的投資を実行



将来の利益に貢献する  
基盤強化

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

「フェブrik」クリフによる落ち込みを、新事業の拡大と医薬・在宅医療事業の生産性向上とコスト構造改革でカバー



## 繊維・製品

### 成長領域での拡大と基礎収益力の底上げ

#### 環境認識

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

- 当社のポジション
- 素材開発・生産を自ら手掛けるユニークな繊維商社

- 強み・優位性
- 多様な用途展開による多様な顧客基盤
  - マザー工場とOEM分業によるスピーディかつ効率的な供給体制

#### 重要施策

- 成長領域（モビリティ、環境、インフラ等）でマーケット拡大
- センシング技術を中心としたウェアラブル素材開発等、新事業取り組み強化
- 不採算分野を中心とした基礎収益力底上げ

## IT

### 電子コミックの持続的成長とヘルスケア事業拡大

#### 環境認識

- ニーズ
- 既存コミック市場の電子化
  - 介護市場拡大／介護人材不足による業務効率化ニーズ増加

- 当社のポジション
- 電子コミック最大手

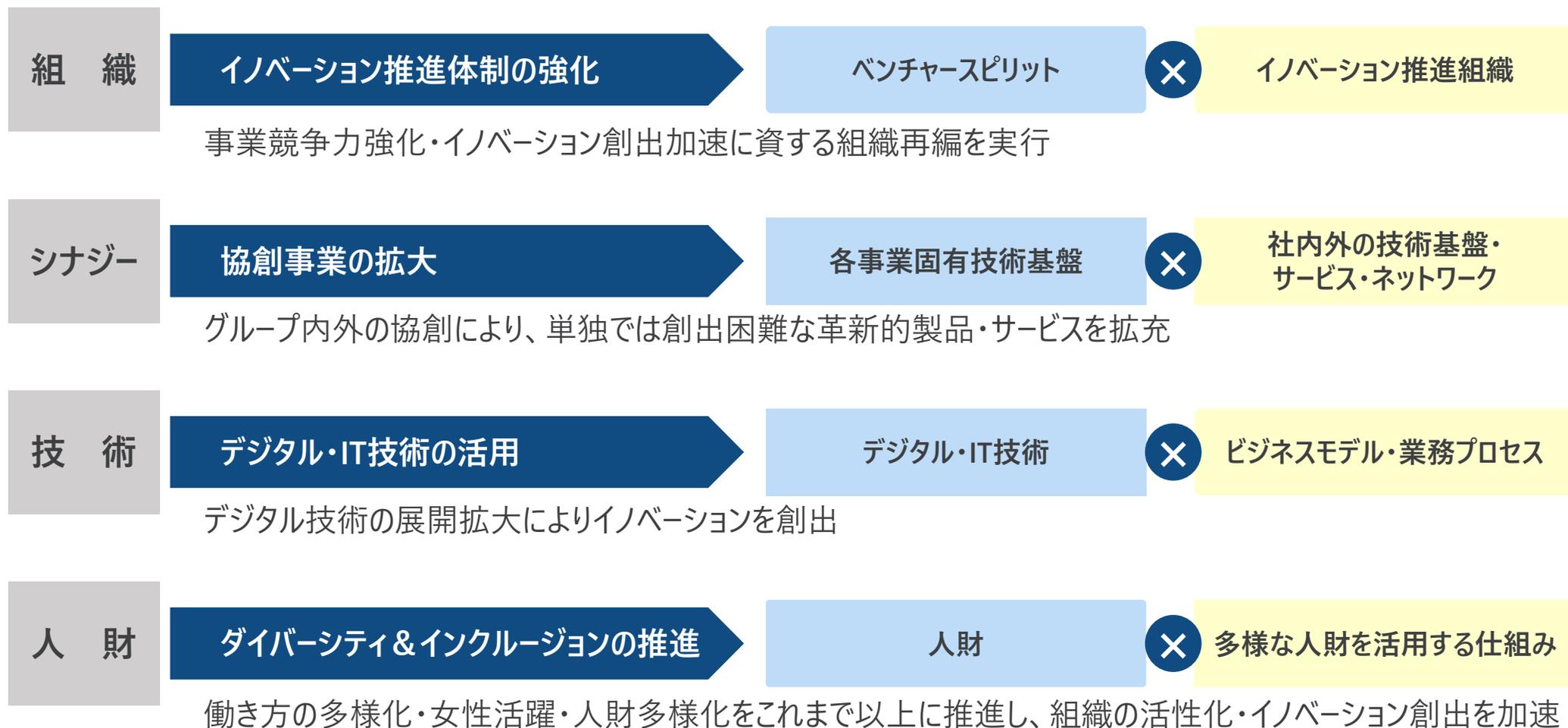
- 強み・優位性
- データ分析を駆使したマーケティング力
  - 帝人グループ内でヘルスケアサービス連携

#### 重要施策

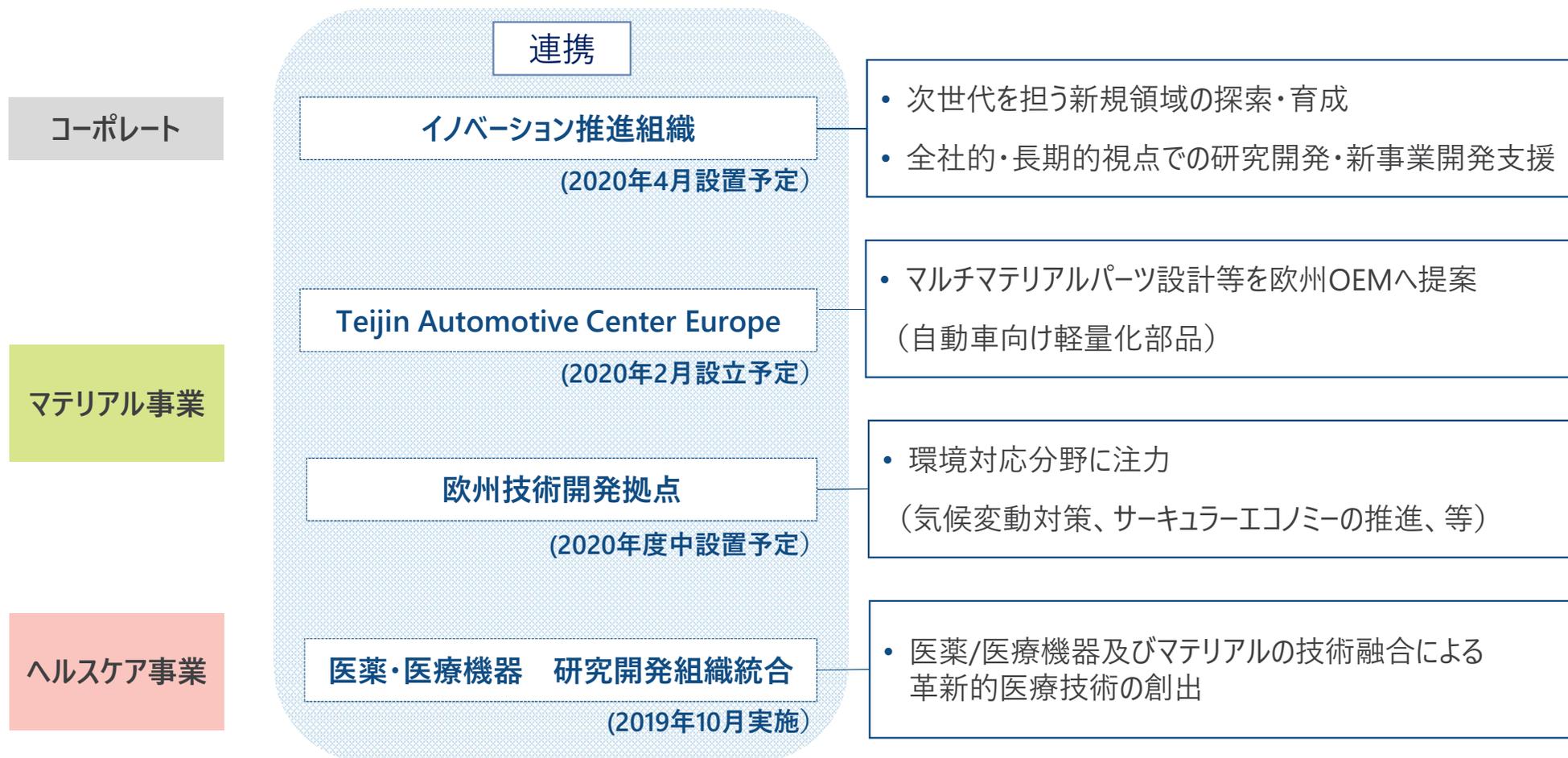
- AI／データ活用促進等による電子コミック事業の持続的成長
- 介護・地域包括ケア領域拡大やアジア展開等によるヘルスケア事業のサービス拡大

## 5. イノベーション創出

継続的かつ的確な事業機会創出、市場開拓を加速する仕組み



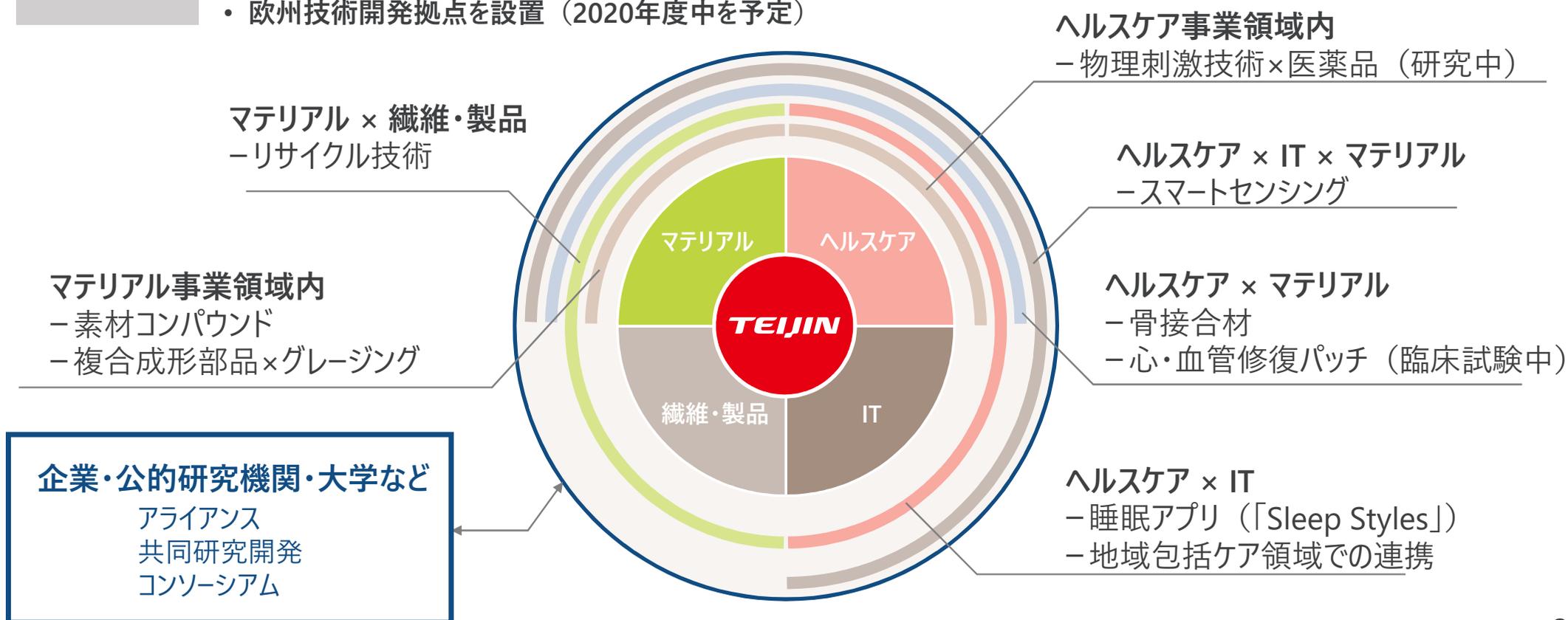
イノベーション創出加速に資する組織新設・再編を実行



グループ内外の協創により、単独では創出困難な革新的製品・サービスを拡充

施策

- ヘルスケア事業領域に、オープンイノベーション推進室を設置（2019年度～）
- 医薬・在宅医療統合（2019年度下期～）
- コーポレートに、イノベーション推進組織を設置（2020年4月～）
- 欧州技術開発拠点を設置（2020年度中を予定）



働き方の多様化・女性活躍・人財多様化をさらに推進  
 価値観・経験の異なる多様な人財がより一層、能力発揮できる組織を目指す

中期経営計画 主要アクション

人事体制の変更	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル戦略に対応した人事組織再編</li> </ul>
グローバルタレントマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代グローバルリーダーの育成強化</li> </ul>
働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な労働時間管理</li> <li>多様な人財・働き方に対応できる柔軟な人事・処遇制度設計</li> </ul>



KPI

			2019年度	Milestone 2022年度	2030年度
役員*1	ダイバーシティ	女性役員数	3	6以上	10以上
		非日本人役員数	3	6以上	12以上
女性活躍 重点目標*2	日本	管理職数	117	174	300以上
	米国	上級管理職*3	2	4	10
	欧州	グローバルコア人財数*4	0	3	10

\*1 取締役、監査役、グループ執行役員の合計

\*2 地域別の課題に応じて設定（アジアは別途設定予定）

\*3 グループ会社社長を含む上級管理職

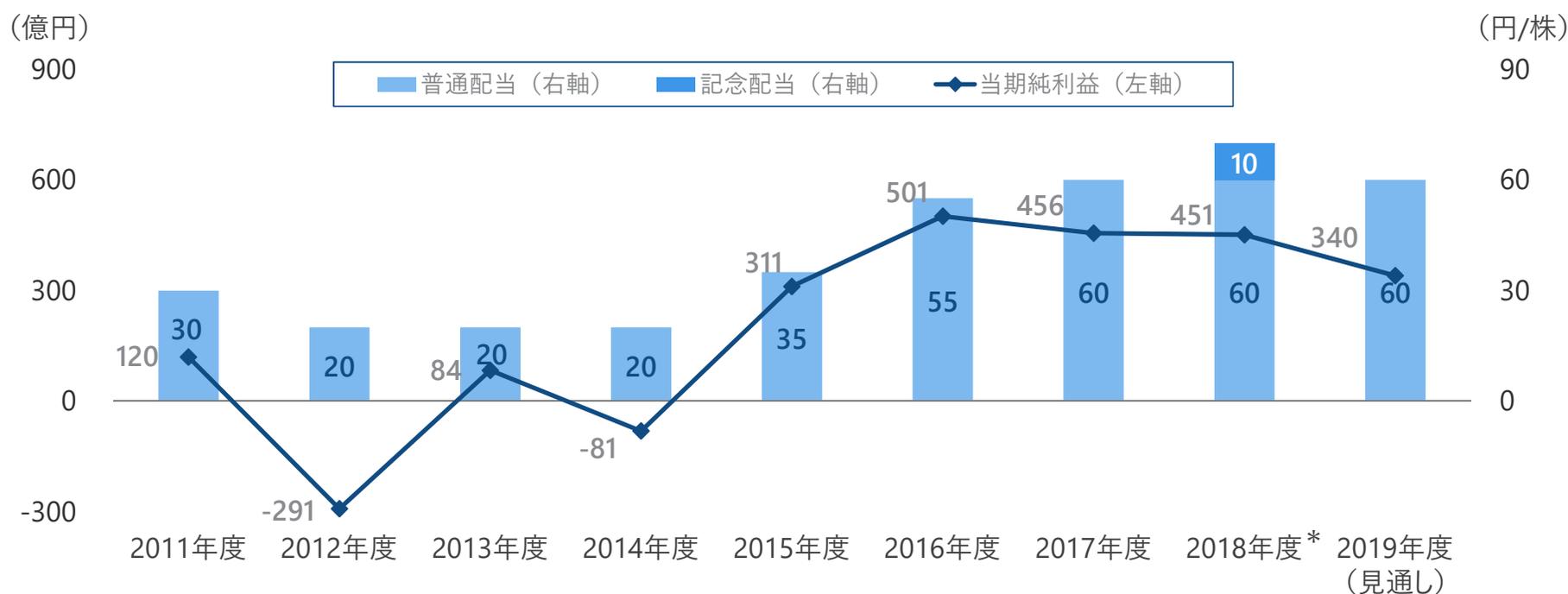
\*4 既に相当数存在する管理職からグループ執行役員候補として選抜・認定された人財

(名)

## 6. 資本政策と株主還元方針

「成長投資」へキャッシュ・フローを優先配分  
安定配当を基本とし、状況に応じた機動的な自社株取得

- キャッシュ・フローは、「財務体質の健全性」（D/Eレシオ0.9が目安）を維持しながら、「将来の成長に向けての投資」に優先的に配分
- 「安定的・継続的な配当」にも配慮し、状況に応じて自己株式取得等も機動的に実施
- 「業績に連動した配当」により利益成長に則した増配を目指し、中期的な配当性向は、「当期純利益の30%」目安

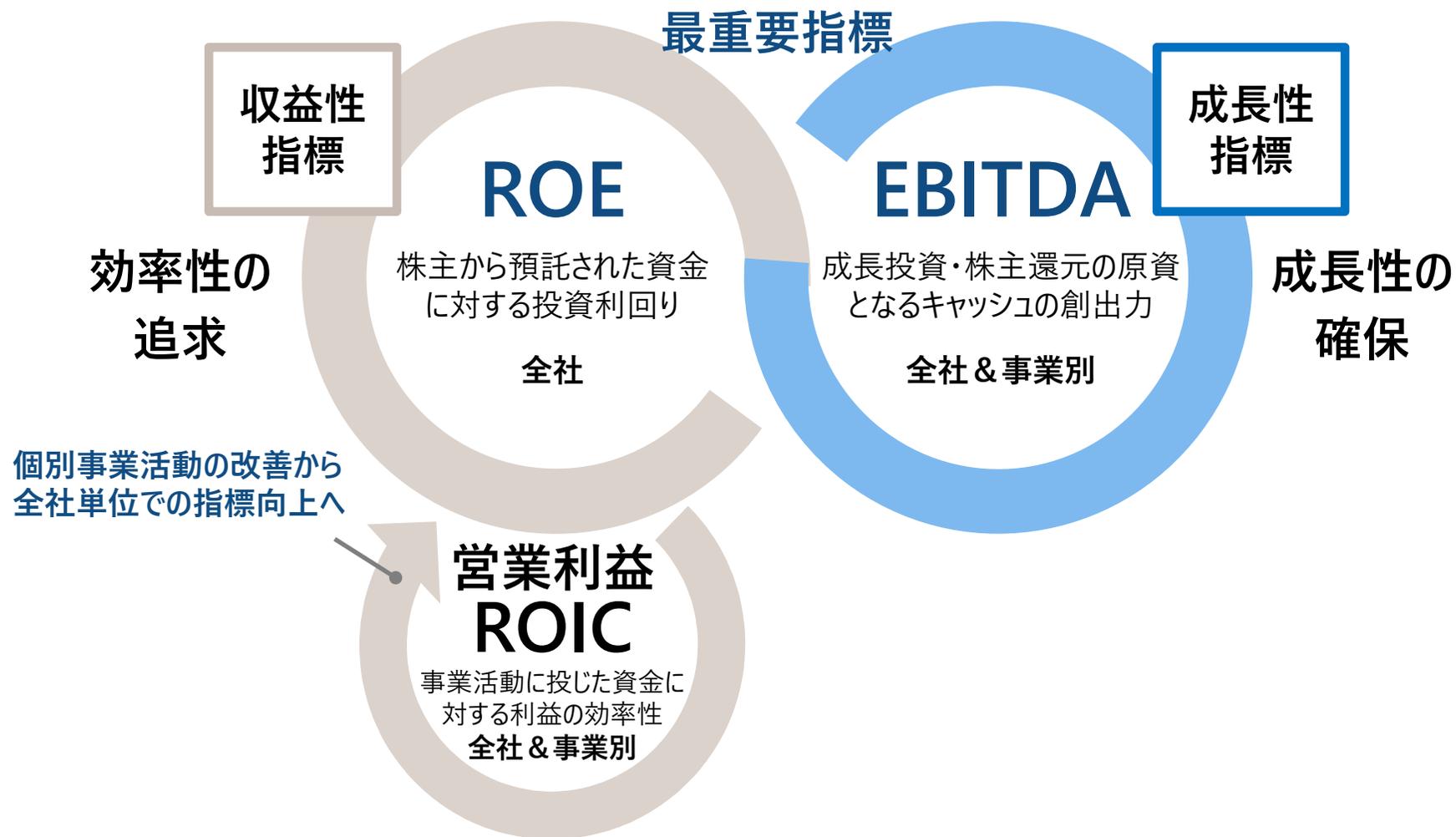


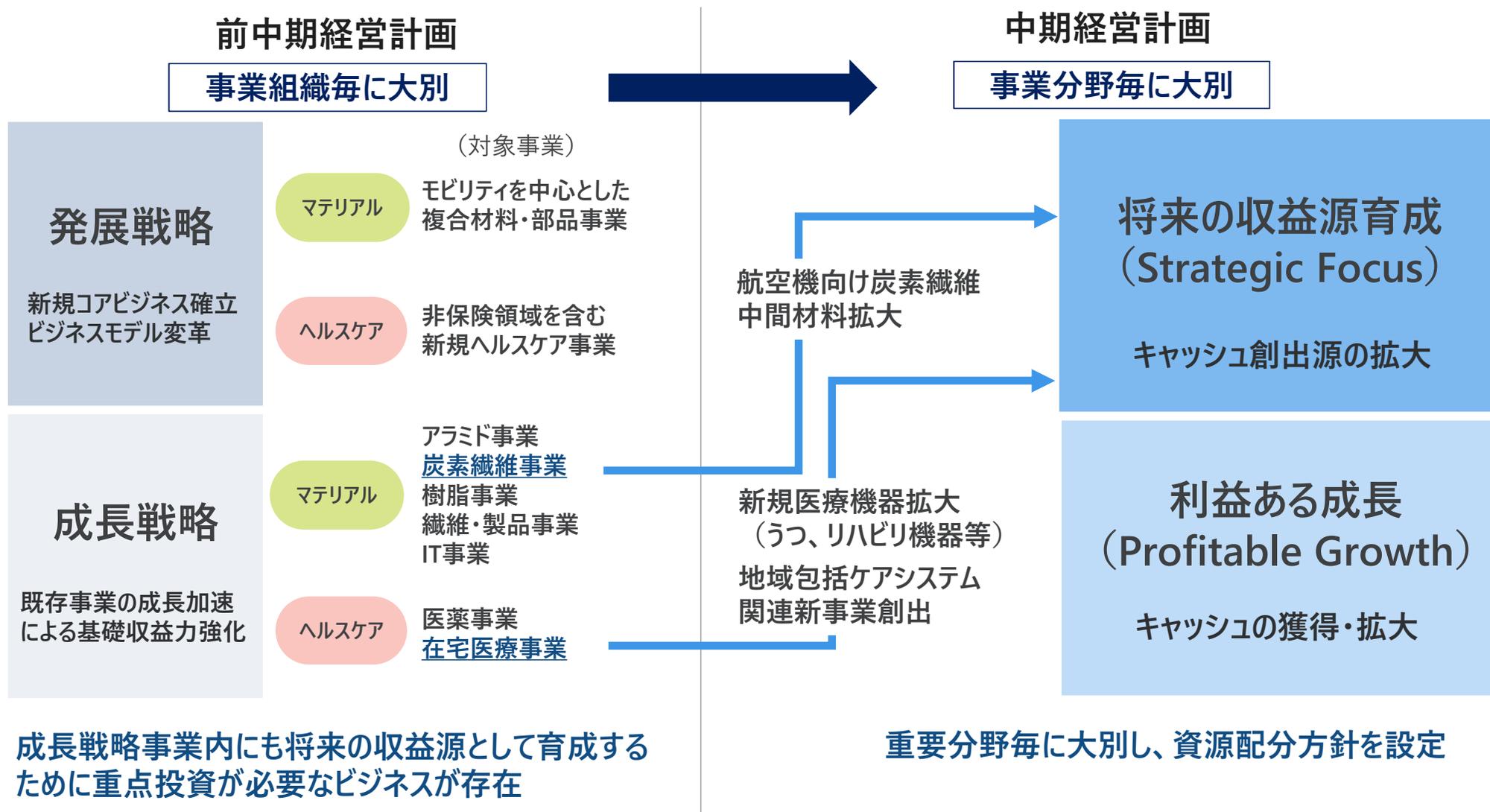
注) 2016年10月1日をもって普通株式5株を1株に併合。配当金は株式併合の影響を踏まえて換算

\* 自己株式200億円取得 (2018年度)

# 参考資料

「投資効率」「稼ぐ力」の両側面に重点を置いた最重要指標を設定





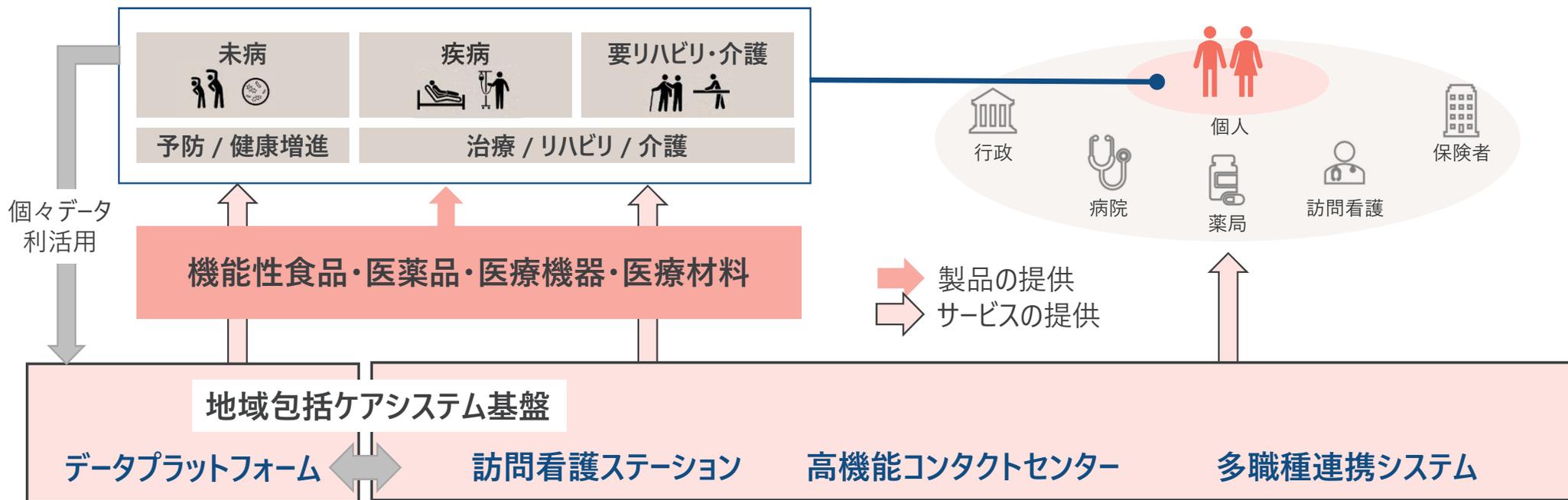
在宅医療の強みを活かし、ヘルスケア事業基盤を強化  
データプラットフォームの利活用により新たな市場を創造し、個人と地域社会に包括的な健康・医療サービスを提供

### 個人

### 地域／社会

製品・サービスの提供により個人のQoL向上への貢献

医療者支援・多職種連携などによる地域社会への貢献



(新市場の創造)

(ヘルスケア事業基盤の強化)

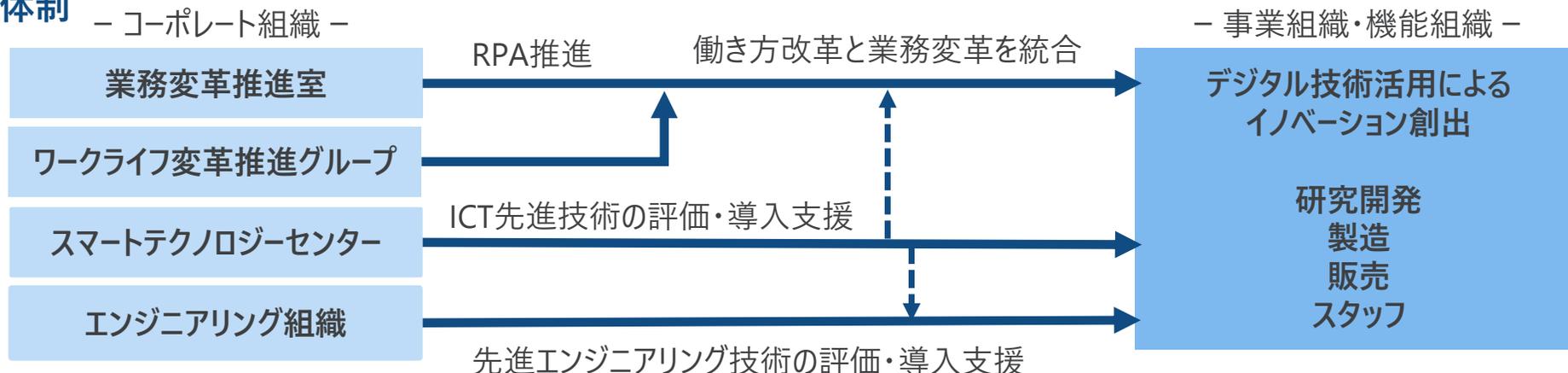
健康管理支援・重症化予防など

デジタル・IT技術を活用した活動

	前中期経営計画	中期経営計画	将来目指す姿
オフィス 業務改革	RPA、テレワーク一部導入	RPAの本格展開 テレワーク活用環境整備による本格展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人財・働き方で会社に貢献</li> <li>創造的な業務比率の向上</li> </ul>
製造・販売 業務改革	プラント視点での最適化検討 (工場内情報統合基盤*の モデル工場での運用)	事業視点での最適化検討 (サプライチェーン最適化検討、営業情報活用システム 展開)	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務革新速度の向上</li> <li>経営の効率化</li> </ul>
研究開発 業務改革	データ活用R&Dの準備	データ活用R&Dの展開・運用開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発速度の向上・開発力強化</li> </ul>

\*情報統合基盤：データの継続的・効果的な解析のために、工場内にある様々なデータ（前工程/後工程データ、品質データ等）を整理・統合したプラットフォーム

推進体制



**TEIJIN**

*Human Chemistry, Human Solutions*