

2021年6月23日

# 定時株主総会

Human Chemistry, Human Solutions **TEIJIN**

## 持続可能な社会実現に向けた 帝人グループの取り組み

帝人株式会社

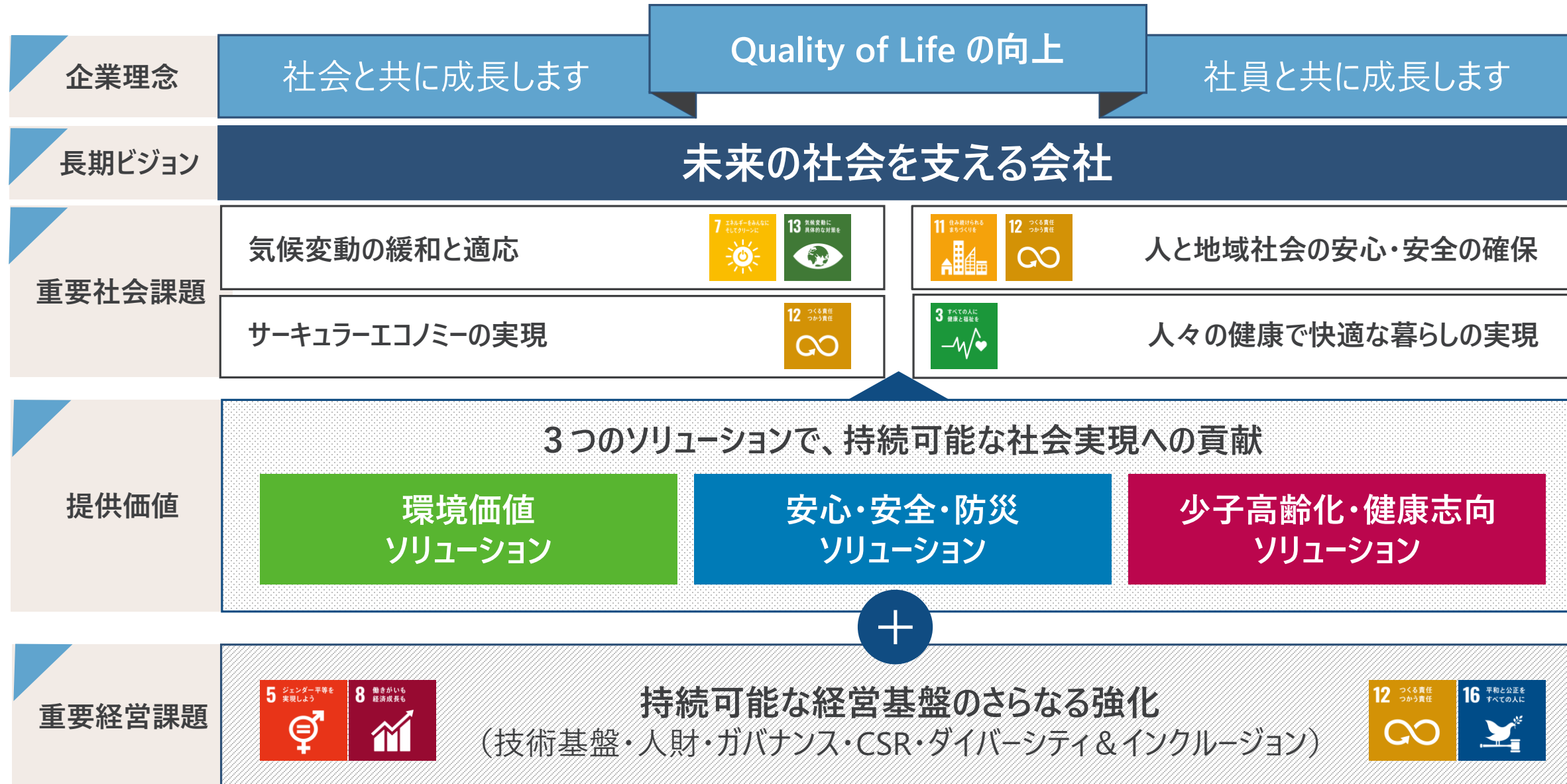
代表取締役社長執行役員 CEO

鈴木 純

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。

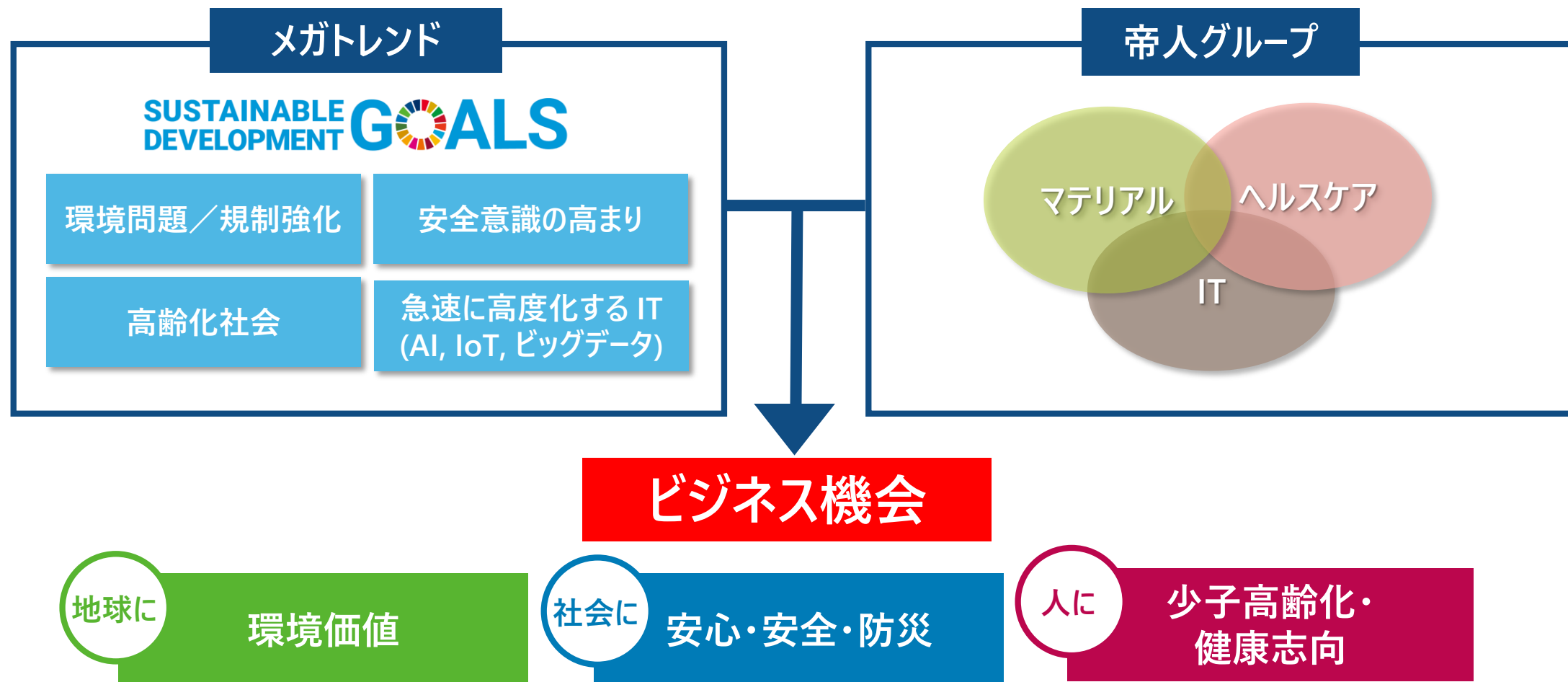
# 長期ビジョン：3つのソリューションで「未来の社会を支える会社」になる



前中期で定めた方向性に沿い  
2030年に向け持続的成長していくための「成長基盤確立期」と位置付け



従来より、社会課題のメガトレンドと事業領域との交点にビジネス機会を捉えてきた



- 医療現場への医療用ガウンの提供、医療用ガウンの型紙公開
  - 「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に発起人として参画
  - ヘルスケア関連事業での貢献
    - ・ 患者さん・医療従事者・従業員の安全確保
    - ・ 医薬品・医療機器の安定供給、医療サービスの継続的提供
    - ・ COVID-19 感染防止と治療への貢献
- ＜事例：呼吸管理に対する酸素濃縮装置等での対応＞
- ✓ 国内：世田谷区自宅療養者支援強化事業に協力（2021年5月5日読売新聞掲載）
  - ✓ 海外：グループ会社Esteve Teijinが酸素ボンベ等をインドに提供（2021年5月6日 スペイン紙報道）

在宅医療における災害時対応(2020年7月 九州全域豪雨、2021年2月13日福島県沖M7.1地震)

独自の災害対応支援システム「D-MAP」により、在宅酸素療法を受けている被災地域での患者さんの所在を特定。酸素ボンベを供給

医療用ガウン



ディスポーザブルタイプ ウォッシュブルタイプ



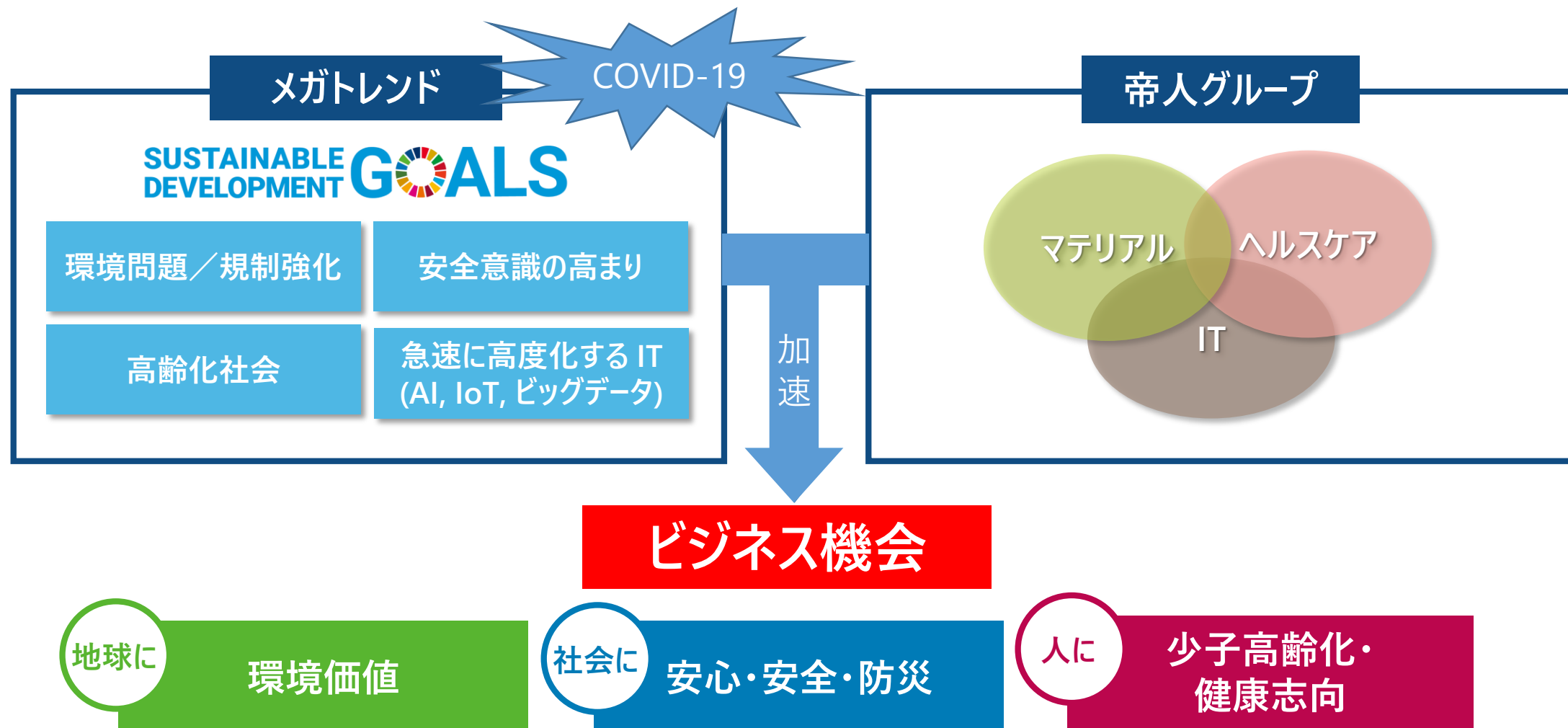
酸素濃縮装置



2011年3月11日に発生した  
東日本大震災でも活躍



従来より、社会課題のメガトレンドと事業領域との交点にビジネス機会を捉えてきた  
COVID-19による社会構造の変化は、帝人の目指す方向性への変化を加速



## 2020年度（中計初年度）

- 上期を中心にマテリアルにおいてCOVID-19影響を大きく受け、炭素繊維事業を中心に収益計画に変更
- 中期の方向性を不変とし、成長基盤確立期としての投資を実行

## 2021年度（中計2年目）

- マテリアル及び繊維・製品事業ではCOVID-19影響から回復継続
- ヘルスケア及びIT事業は引き続き堅調な状況を想定
- 中長期目標達成をめざし、成長投資を継続

### 前中期経営計画

2017-2019

#### 重点分野選択

- 新規コアビジネスの確立
- 基礎収益力の強化

### 中期経営計画

2020-2022

#### 成長基盤確立



持続的成長へ  
— 2030年に向けて —  
持続可能な社会実現への  
貢献

# マテリアル事業領域の戦略

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加速

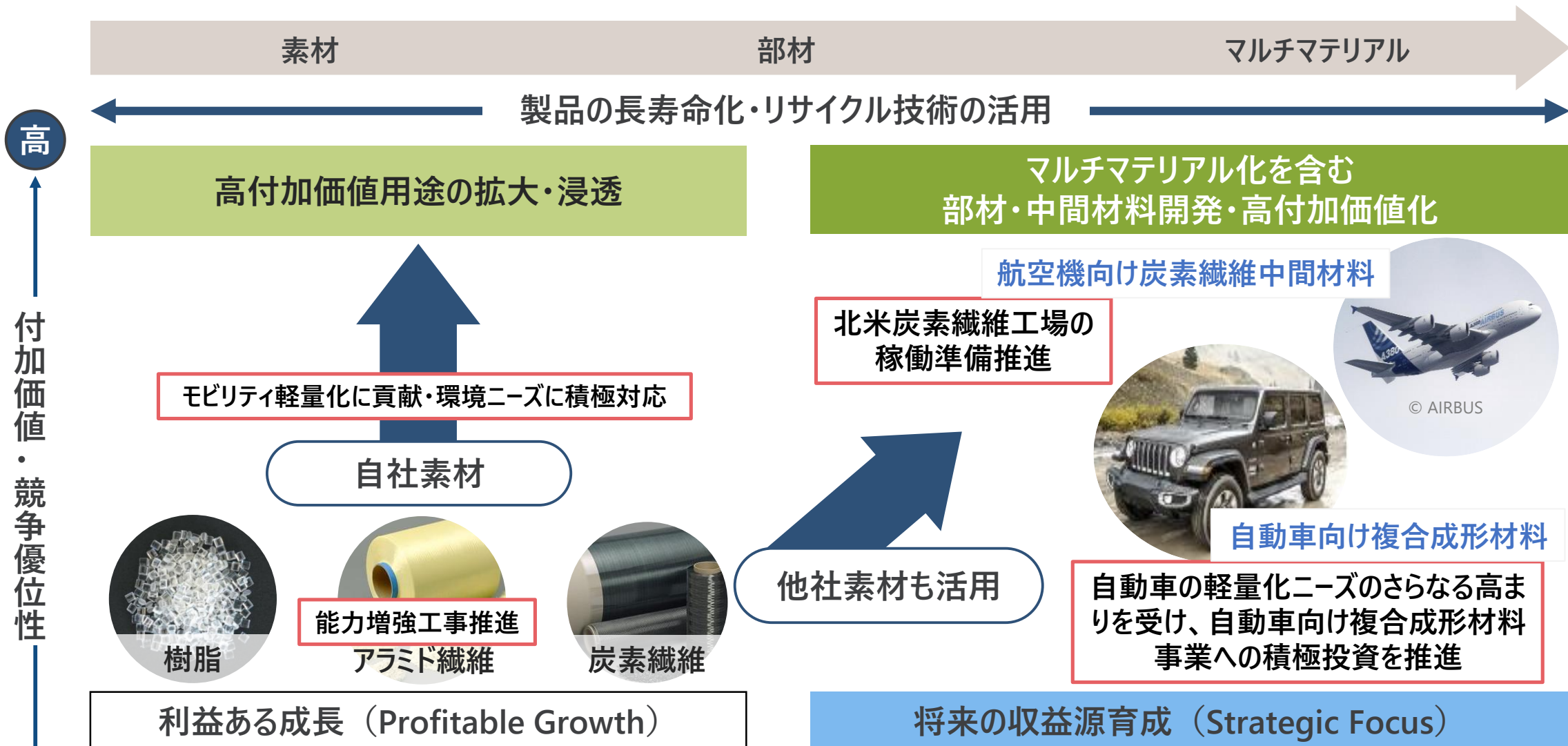
モビリティ軽量化、製品の長寿命化、リサイクル性において、環境負荷低減へ





# マテリアル事業領域での取り組み

モビリティ軽量化を始めとする、環境負荷低減のニーズは加速



# 社会が求めるモビリティ軽量化材料の提供 – 自動車向け複合成形材料 **TEIJIN**

- CSP\*1社は北米最大のTier1サプライヤー
- 主力製品のガラス繊維複合材料は、優れた外観性と車体軽量化を両立
- デザインからアセンブリーまでトータルソリューションを提供、マルチマテリアル化推進により事業拡大を目指す



Jeep Wrangler  
ルーフ・フリーダムパネル  
(ガラス繊維複合材料)



GM Chevrolet Corvette  
ドア、フェンダー等のボディパネル類  
(ガラス繊維複合材料)



GMC Sierraの荷台「Carbon Pro」  
の内側の大型パネル・床材  
(CFRTP\*2、「Sereebo」)  
2019年のSPE Innovation Award  
を受賞



マルチマテリアルによる  
バッテリーボックスの開発  
(ガラス繊維・炭素繊維  
複合材料)

\*1 コンチネンタル・ストラクチュラル・プラスチックス社の略称、\*2 熱可塑性炭素繊維複合材料

# 社会が求めるモビリティ軽量化材料の提供 – 自動車向け複合成形材料 **TEIJIN**

- 北米からの中国、欧州へのグローバル展開推進
- グローバルでの研究開発拠点間の共同開発を強化

自動車向け複合成形材料や部品に関する技術開発

- 自動車向け複合成形材料や部品に関するプロトタイプ試作・評価
- 次世代自動車開発に向けた市場開拓・技術調査

## CSP-Victall (中国)

2019年2月 第2工場建設決定  
2020年12月 100%子会社化

帝人複合材料技術開発  
センター (日本)

先進複合材料に関わる素材・  
成形・加工・設計・接合などの  
研究開発

Advanced Technologies  
Center (アメリカ) 2020年秋



CSP本社 (米国ミシガン)

## CSP (北米)

米国： 本社、10工場  
メキシコ： 2工場

※米国テキサス州に  
新工場を建設中

Teijin Automotive Center  
Europe (ドイツ) 2020年2月

CSP Europe  
(フランス)

Benet (チェコ)  
2019年8月買収

Inapal (ポルトガル)  
2018年8月買収

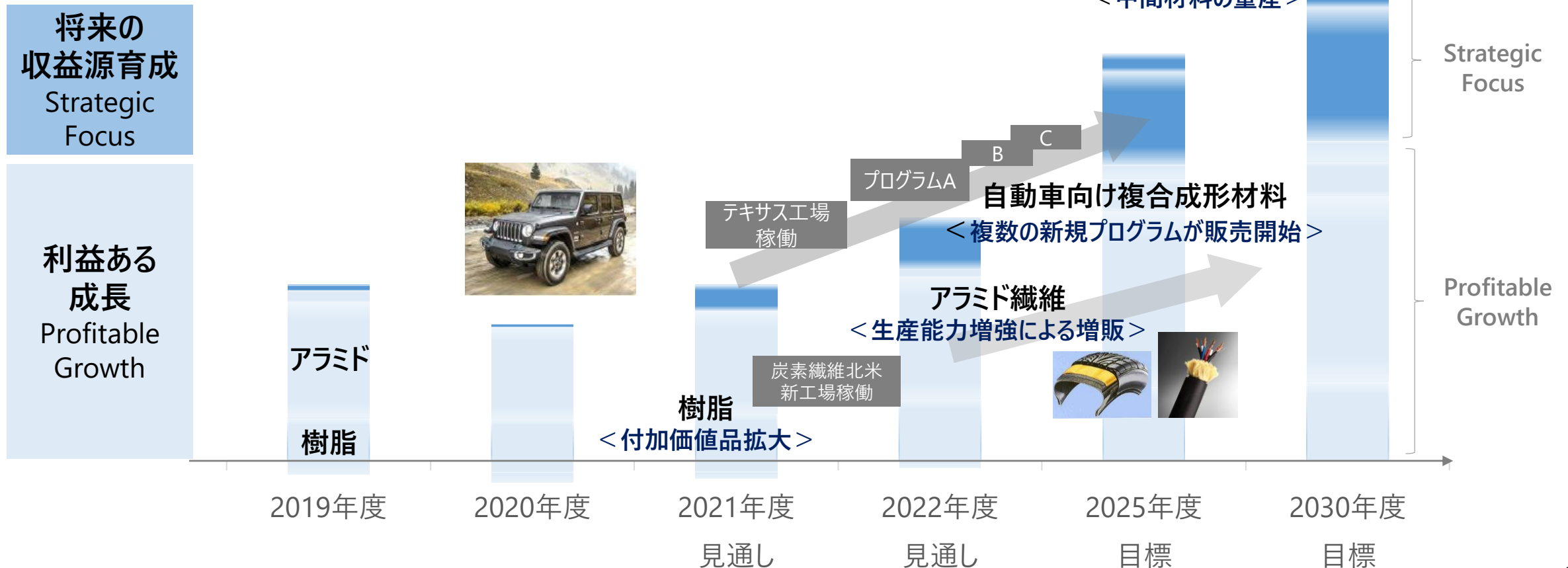


# マテリアル事業領域の収益貢献イメージ（EBITDA）

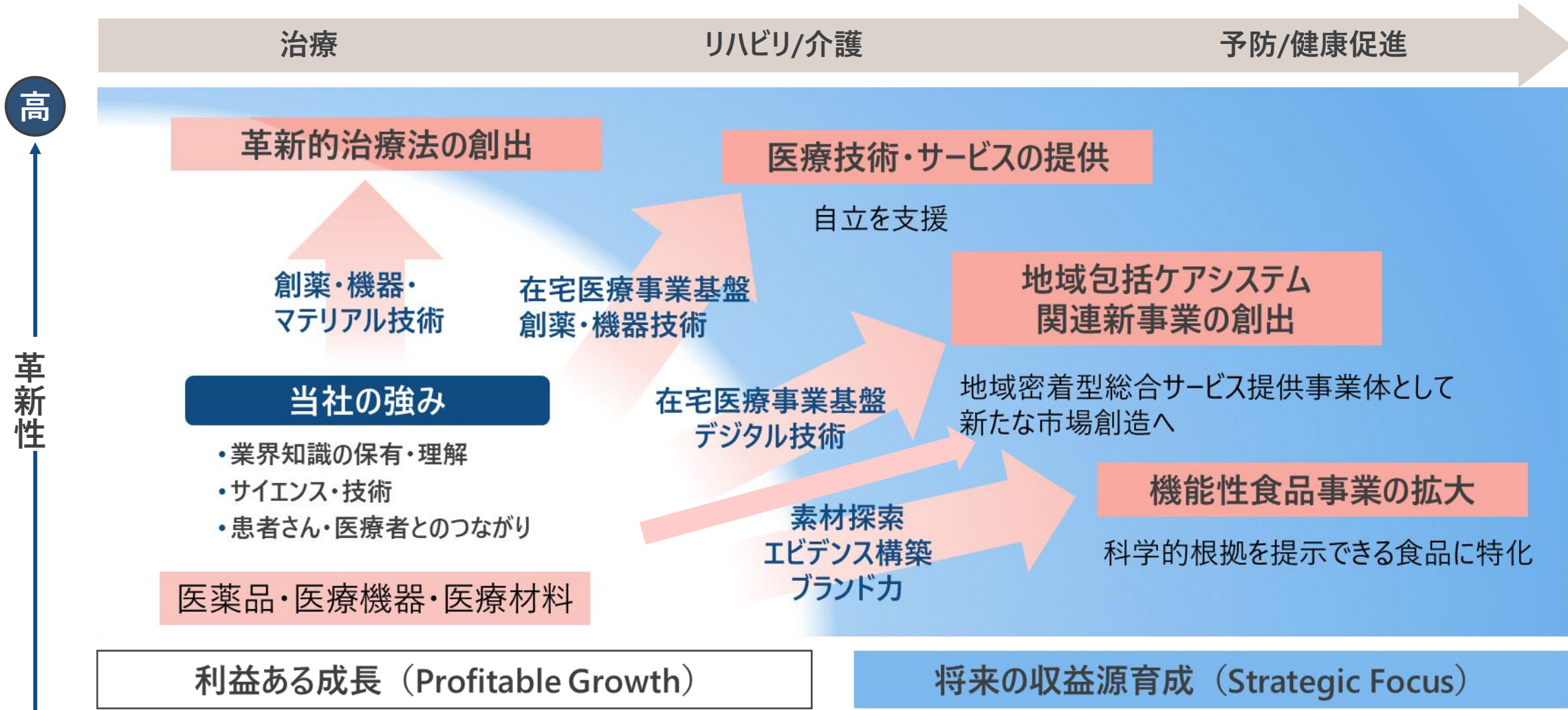
- 樹脂・アラミド：競争優位を継続し底堅い収益貢献
- 自動車向け複合成形材料：生産性向上、複数の新規プログラム販売開始による中長期的収益貢献
- 航空機向け炭素繊維中間材料：熱可塑性技術等での優位性により、長期的視点で収益貢献へ



（EBITDAイメージ）



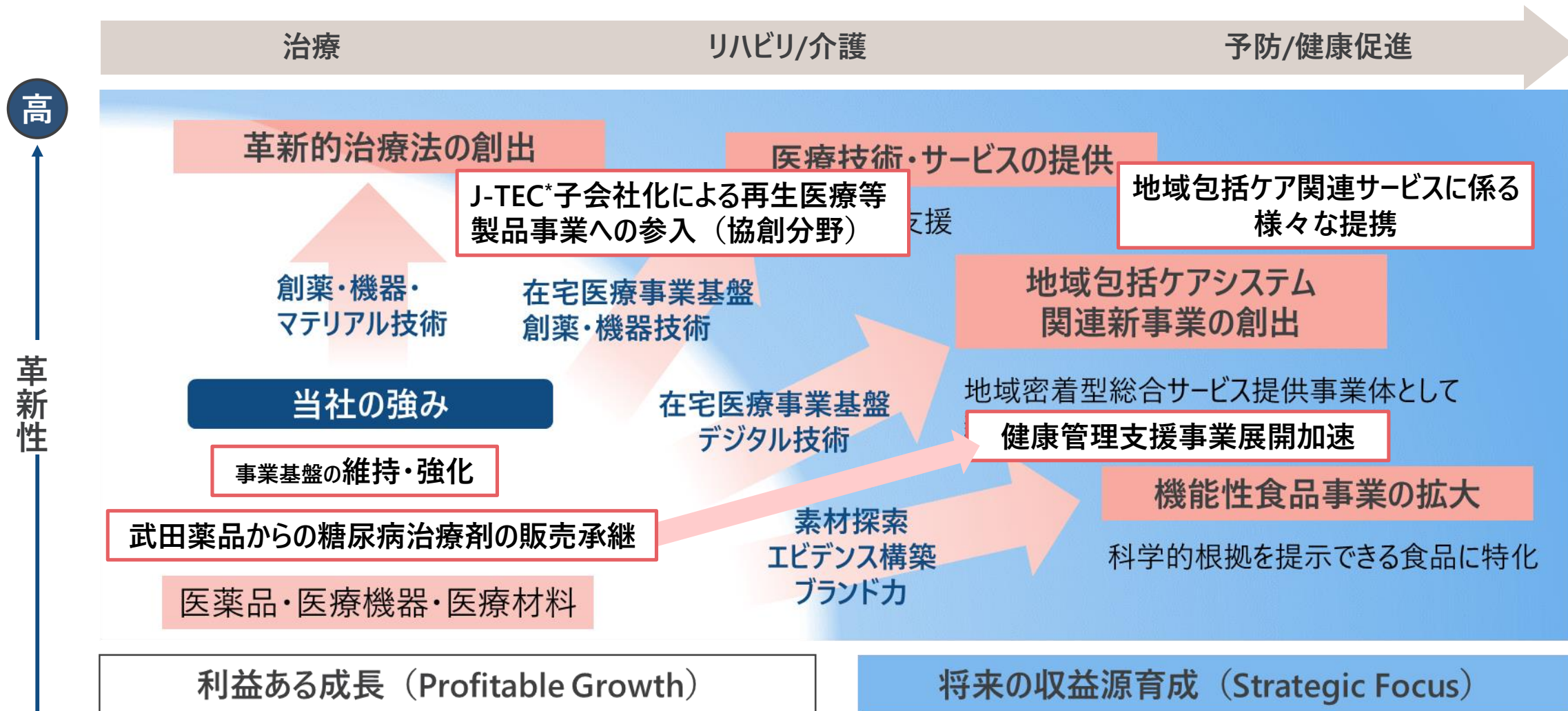
既存事業で培った強みを生かし、治療にとどまらず、リハビリ・介護、予防・健康増進も含む、  
地域密着型総合ヘルスケアサービス事業を展開





# ヘルスケア事業領域での取り組み

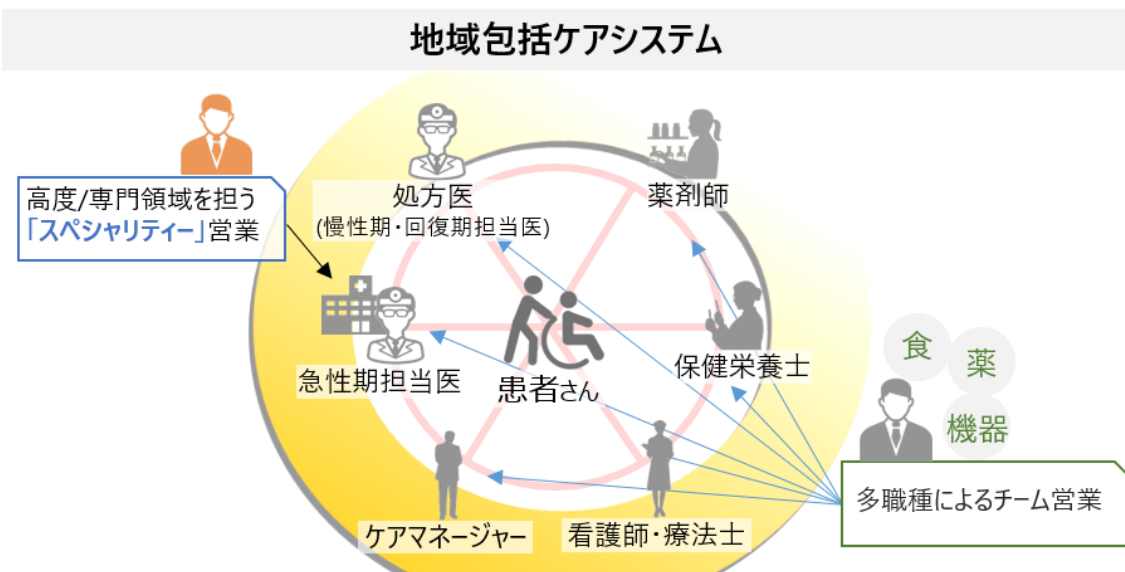
糖尿病治療剤の販売承継による事業基盤の強化と重症化予防サービスへの取り組み加速  
再生医療等製品分野への参入



\* 株式会社ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング

# ヘルスケア事業の収益モデル変革に向けて

## ■ 地域密着型の多職種によるチーム営業体制の構築



多職種チーム営業で地域包括ケアシステムの中で展開するチーム医療を支える  
(医薬：専門情報提供、在宅：对患者さん、医療従事者との関係構築力)



### 事業基盤

「バイタルリンク」 訪問看護ステーション コンタクトセンター 在宅酸素モニタリングシステム リハビリ機器



## ■ 主力製品・サービスの展開の促進

高尿酸血症・痛風治療剤  
「フェブリク®」



酸素濃縮装置  
「ハイサンソ®i」



糖尿病治療4製品

ネシーナ®錠



リオベル®配合錠



イニシンク®配合錠



ザファテック®錠



自動圧調整CPAP\*装置  
「スリープメイト®10」



# 新事業（食、地域包括ケア関連、革新的治療法創出）の基盤確立

TEIJIN

## 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  
生活習慣病重症化予防事業（PREVENT社）と業務提携

### データ解析事業

健康保険組合の健康診断／  
レセプトデータ解析  
→生活習慣病発症リスク予測

### 重症化予防支援事業

モニタリング機器を利用した医療  
専門スタッフによる個別指導  
→生活習慣病の重症化予防

## 機能性食品事業の拡大

プレバイオティクス\*1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\*2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



\*1 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  
\*2 適正量を摂取した宿主に有用な作用を示す生菌体

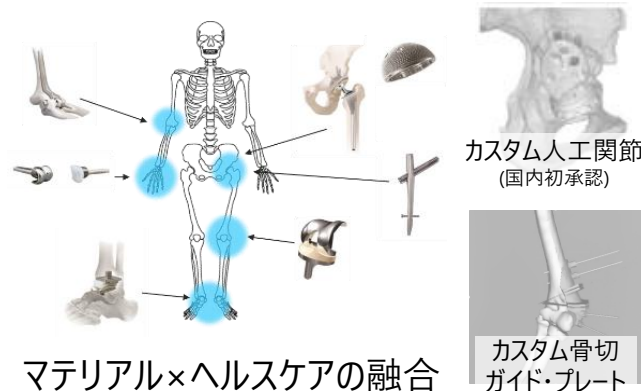
## 革新的治療法の創出

J-TEC子会社化による  
再生医療等製品事業



再生医療等製品事業の拡大  
他事業とのシナジー

埋め込み型医療材料  
（整形外科領域）



## 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®」



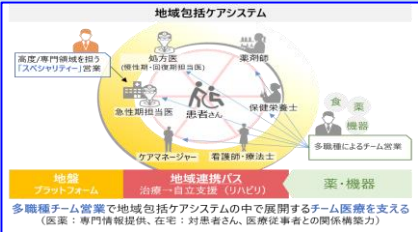
A型ボツリヌス毒素製剤(2020年12月発売) 等と合わせ  
脳卒中後のリハビリテーションへのソリューション提供

上肢麻痺のリハビリロボット  
「ReoGo®-J」





- 医薬品にとどまらない医療機器、食品素材などの多様なパイプラインを地域包括ケア事業基盤と多職種チーム営業で展開  
(年度)

|                                    |                  | 分野                               | 2020                | 2021                    | 2022                 | 2023 ~ 2025             | 2026以降                                                                               |
|------------------------------------|------------------|----------------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 将来の<br>収益源育成<br>Strategic<br>Focus | 機能性食品            |                                  | サプリメント<br>WASABIs*1 | プロバイオ<br>UREX*2         | プレバイオ*3・プロバイオ等の新製品*4 |                         |                                                                                      |
|                                    | 埋込型医療材料          |                                  |                     | 新規/改良 人工関節<br>製品・骨接合材製品 | 心・血管<br>修復パッチ        | 新規/改良 人工関節<br>製品・骨接合材製品 | 心・血管修復<br>パッチ応用製品                                                                    |
|                                    | 再生医療等製品          | 自家培養角膜上皮                         | 自家培養口腔粘膜上皮          | J-TECとの協創事業推進（CDMO等）    |                      | メラノサイト含有自家培養表皮          |                                                                                      |
|                                    |                  |                                  |                     | 同種培養表皮                  | 自家培養軟骨               | 自家CAR-T細胞               |                                                                                      |
|                                    | 地域包括ケア           |                                  | 生活習慣病の重症化予防サービス     |                         | 訪問看護Webサービス          | 入退院調整支援サービス             |  |
| 利益ある<br>成長<br>Profitable<br>Growth | 医薬品              | 医薬品・在宅医療の機能統合                    |                     |                         |                      |                         | 地域包括ケア事業体制確立                                                                         |
|                                    | 在宅医療機器<br>(事業基盤) | 新薬上市/新規医療機器・サービスの開発<br>既存製品価値最大化 |                     |                         |                      |                         |                                                                                      |

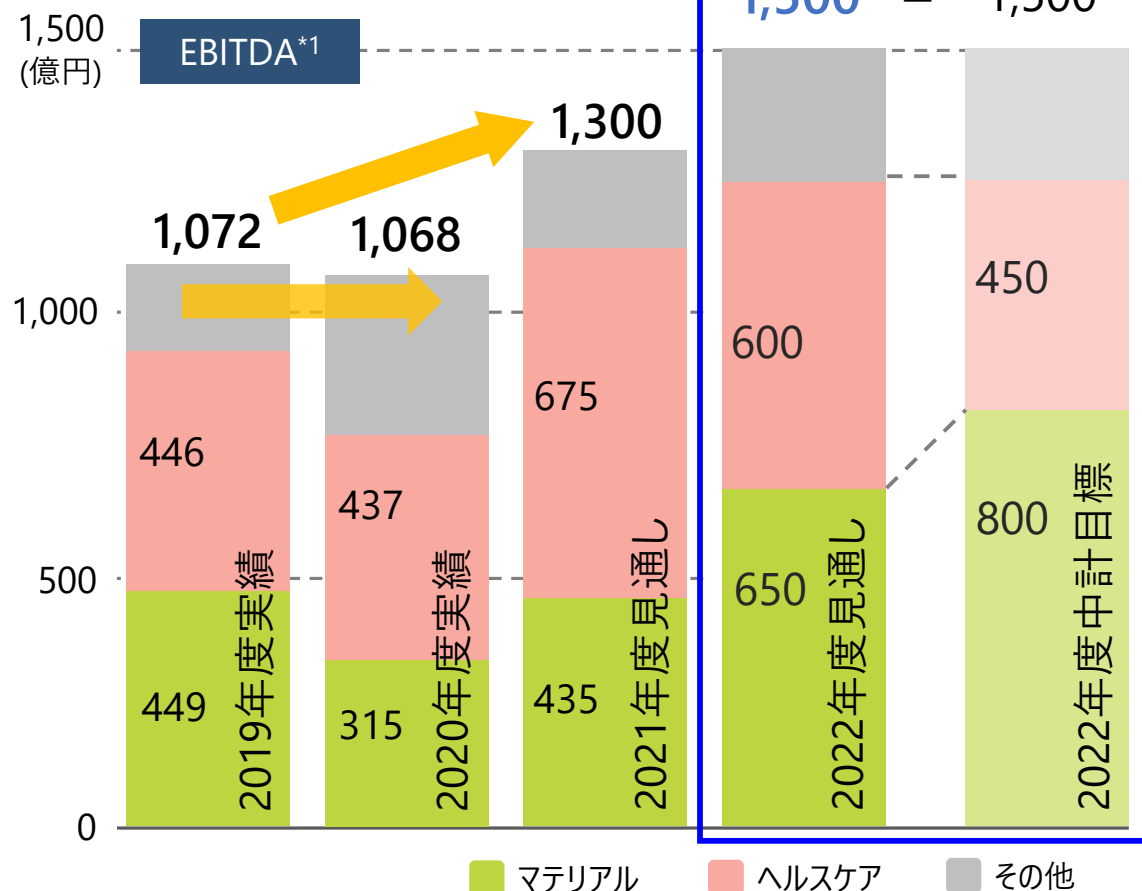
\*1 WASABIs®：本わさび由来6-メチルスルフィニルヘキシルイソチオシアネート（6-MSITC）が含まれるサプリメント。6-MSITCは、運動習慣のない中高年の方の認知機能の一部である判断力（情報を正確に処理する能力）や注意力を向上させる機能があることが報告されています；  
\*2 UREX：腔内環境を良好にし、腔内の調子を整える乳酸菌；\*3 プレバイオ：大腸内の特定の細菌の増殖および活性を選択的に変化させることにより、宿主に有利な影響を与え、宿主の健康を改善する難消化性食品成分  
\*4 プロバイオ：適正量を摂取した宿主に有用な作用を示す生菌体



# 中期経営計画と業績見通し

- 2020年度EBITDAはCOVID-19の中、2019年度水準を維持
- 2021年度は大型投資により2019年度対比大幅増の見通し

- 2022年度中計目標であるEBITDA 1,500億円、ROE 10 %以上、営業利益ROIC 8%以上を引き続き目指す



|                        | 2019年度<br>実績 | 2020年度<br>実績 | 2021年度<br>見通し    | 2022年度<br>中計目標 |
|------------------------|--------------|--------------|------------------|----------------|
| ROE <sup>*2</sup>      | 6.3%         | -1.7%        | 8%               | 10%以上 変更なし     |
| 営業利益ROIC <sup>*3</sup> | 8.7%         | 8.6%         | 7% <sup>*4</sup> | 8%以上 変更なし      |

事業環境の変化により、2022年度EBITDAの事業別貢献内訳を変更

**ヘルスケア** 2022年度見通し 600億円 (中計 450億円)

武田薬品糖尿病治療薬販売承継が大きく寄与することを反映

**マテリアル** 2022年度見通し 650億円 (中計 800億円)

COVID-19影響で、炭素繊維事業を含む各事業で計画遅延が生じたことを反映

\*1 「営業利益＋減価償却費（のれんを含む）」にて算出

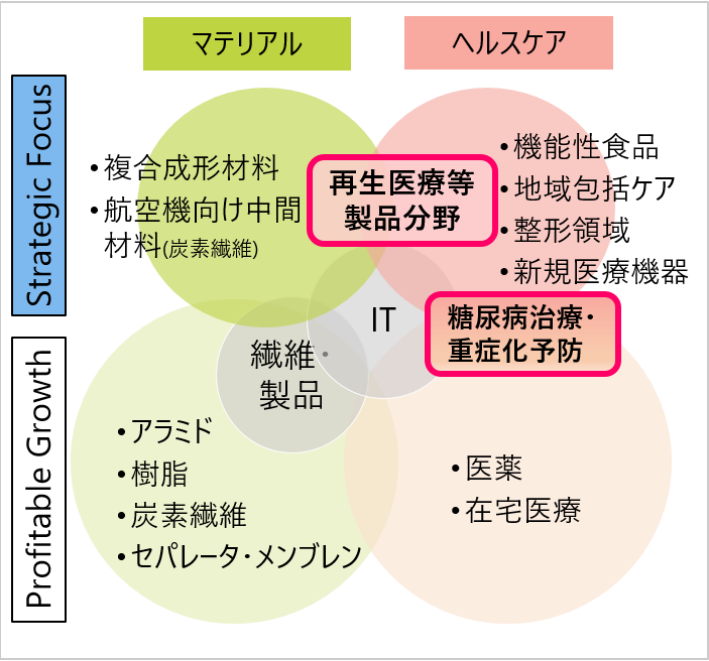
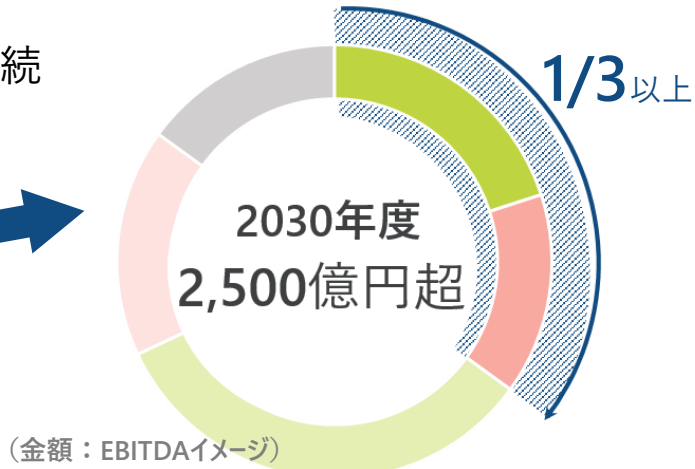
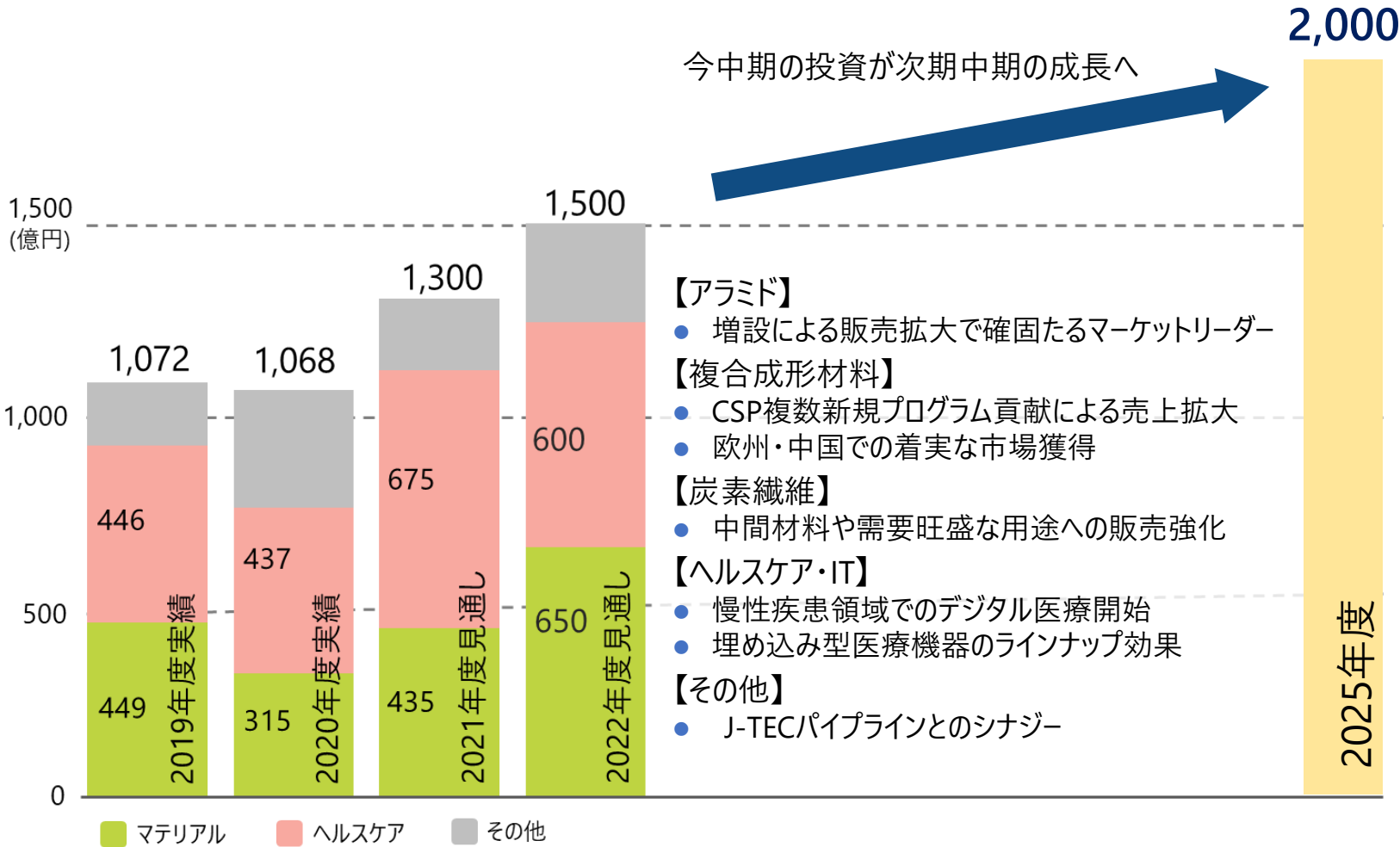
\*2 「親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本」にて算出

\*3 「営業利益÷期首・期末平均投下資本<sup>\*</sup>」にて算出 \*投下資本＝純資産＋有利子負債－現金及び預金

\*4 21年度見通し期首の投下資本に糖尿病薬販売権等承継による増加を含めて算出

# EBITDA長期見通しイメージ

- 2022年度EBITDA目標の着実な達成が2025年度の目標達成への道筋に
- 変化の激しい環境下、未来を見据え、機会を捉えた事業ポートフォリオ変革に向けた資源投入の継続



## 長期的な環境目標（2018年度対比）

|                  |        |                |
|------------------|--------|----------------|
| 気候変動<br>(CO2排出量) | 2030年度 | 20%削減（総額）      |
|                  | 2050年度 | ネットゼロ実現        |
| 水<br>(淡水摂取量)     | 2030年度 | 30%の改善（売上高原単位） |
| 有害物質<br>(有害化学物質) | 2030年度 | 20%の改善（売上高原単位） |
| 資源循環<br>(埋立廃棄物)  | 2030年度 | 10%の改善（売上高原単位） |

中期経営計画開示後に追加設定

CO2  
サプライチェーン全体を視野に入れ  
CO2排出量削減を推進

## 2020年度の主なアクション

- ネットゼロ実現、環境負荷低減の長期ロードマップ策定
- インターナルカーボンプライシング（ICP）導入
- Science Based Targets認定取得への取り組み着手
- TCFDシナリオ分析の開示（統合報告書）
- ライフサイクルアセスメント、環境関連研究等推進



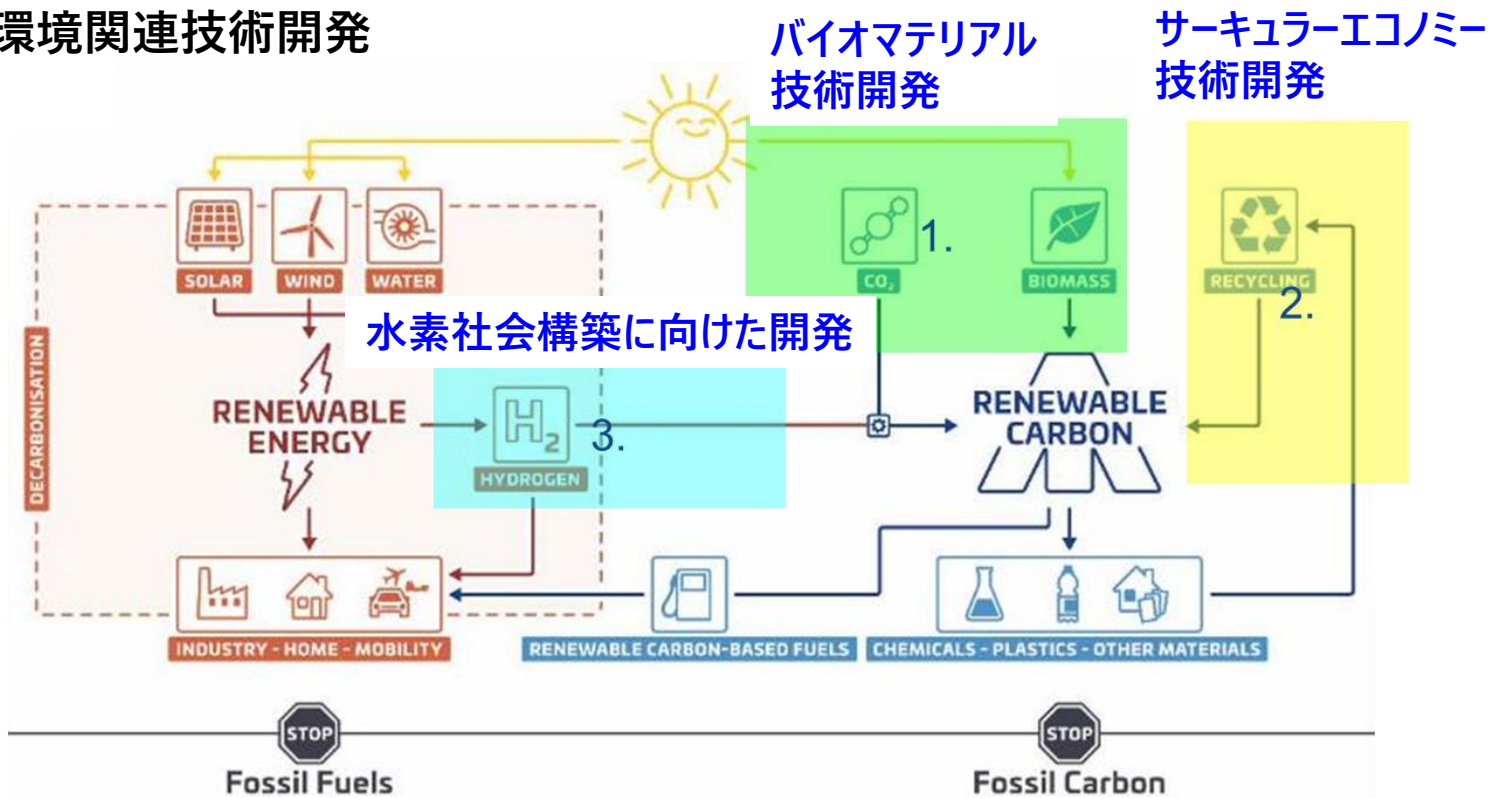
2030年度までに  
2019年度実績

「総排出量」 < 「削減貢献量」  
4.4Mt-CO2 > 3.3Mt-CO2

## ■ 欧州サステナブル先端技術開発センター (European Sustainable Technology Innovation Center : ESTIC) 開設 (2021年1月)

- オランダ（アーネム）に環境価値ソリューションの研究開発拠点として設立
- 欧州大学・研究機関・企業と連携し、各事業における環境負荷低減の課題を含む、ソリューションの研究推進

### 環境関連技術開発



### ■ ビジネスモデル検討

- ケミカルリサイクル技術展開

### ■ サステナビリティ経営管理スキーム

- インターナルカーボンプライシング制度定着
- LCA/その他非財務指標の検討・導入

注) 「Renewable Energy and Renewable Carbon for a Sustainable Future - Graphic」 (Renewable Carbon Publications) (<https://renewable-carbon.eu/publications/product/renewable-energy-and-renewable-carbon-for-a-sustainable-future-%e2%88%92-graphic/>) を加工して作成

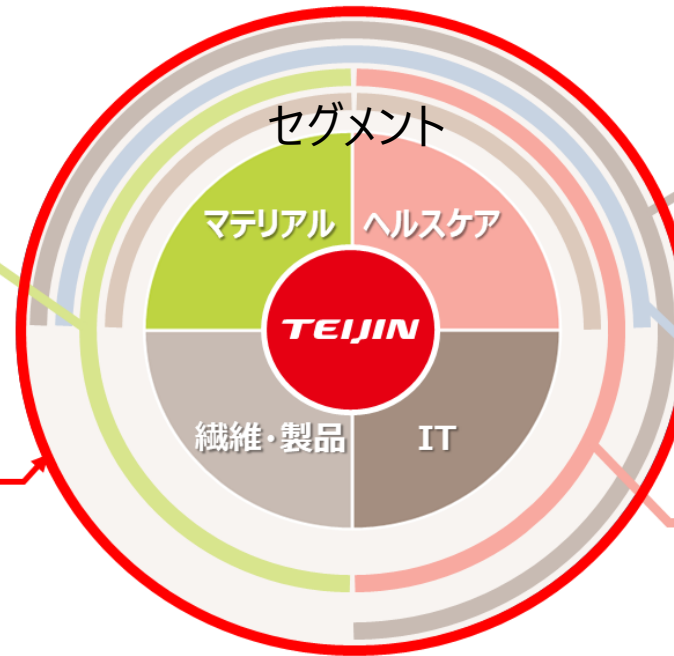


成長にはイノベーション創出が不可欠。事業間シナジーの追求とともに、**外部との連携を強化**。イノベーション創出基盤として**D&Iを推進**。

## 協創事業の拡大

マテリアル × 繊維・製品

企業・公的研究機関  
・大学などとの共同



ヘルスケア × IT × マテリアル

ヘルスケア × マテリアル

ヘルスケア × IT

ダイバーシティ&  
インクルージョンの推進

人 財

デジタル・IT技術の活用

技 術

イノベーション推進体制の  
強化

組 織

# ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み（グローバルでのKPI）

|                                                                                                                                                  |       |                             | 2019年度               | Milestone<br>2022年度 | ゴール<br>2030年度 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------|----------------------|---------------------|---------------|
| <div>ダイバーシティ</div> <div>  </div> <div>女性活躍</div>                | グローバル | 女性役員数 <sup>*1</sup>         | 3                    | 6 以上 (2020年度: 4)    | 10以上          |
|                                                                                                                                                  |       | 【+多様性】非日本人役員数               | 3                    | 6 以上 (2020年度: 5)    | 12以上          |
|                                                                                                                                                  | 日本    | 女性管理職数                      | 117                  | 174 (7%)            | 300以上 (13%)   |
|                                                                                                                                                  | US    | 女性の上級管理職数 <sup>*2</sup>     | 2                    | 4                   | 10            |
|                                                                                                                                                  | EU    | 女性のグローバルコア人材数 <sup>*3</sup> | 0                    | 3                   | 10            |
|                                                                                                                                                  | 中国    | 女性の上級管理職数                   | * KPIは2020年度に設定されました | 9 (13%)             | 12 (18%)      |
|                                                                                                                                                  | ASEAN | 女性の上級管理職数                   |                      | 5以上 (10%以上)         | 8以上 (16%以上)   |
| <div>インクルージョン</div> <div>  </div> <div>多様な人材<br/>活躍の企業風土</div> | グローバル | 全地域の従業員エンゲージメント率            | 2021年度KPI発表予定        |                     |               |
|                                                                                                                                                  | 日本    | 柔軟な働き方 <sup>*4</sup>        | 15%                  | 50%                 | 100%          |
|                                                                                                                                                  | US    | マイノリティ人種の上級管理職数             | 1                    | 3以上                 | 10            |
|                                                                                                                                                  | EU    | 異国籍のグループ会社役員数 <sup>*5</sup> | 6                    | 9                   | 12            |
|                                                                                                                                                  | 中国    | 中国人のグループ会社役員数               | * KPIは2020年度に設定されました | 1 以上 (8%以上)         | 5 (38%)       |
|                                                                                                                                                  | ASEAN | 所在国国籍の上級管理職数 <sup>*6</sup>  |                      | 22以上 (44%以上)        | 25以上 (50%以上)  |

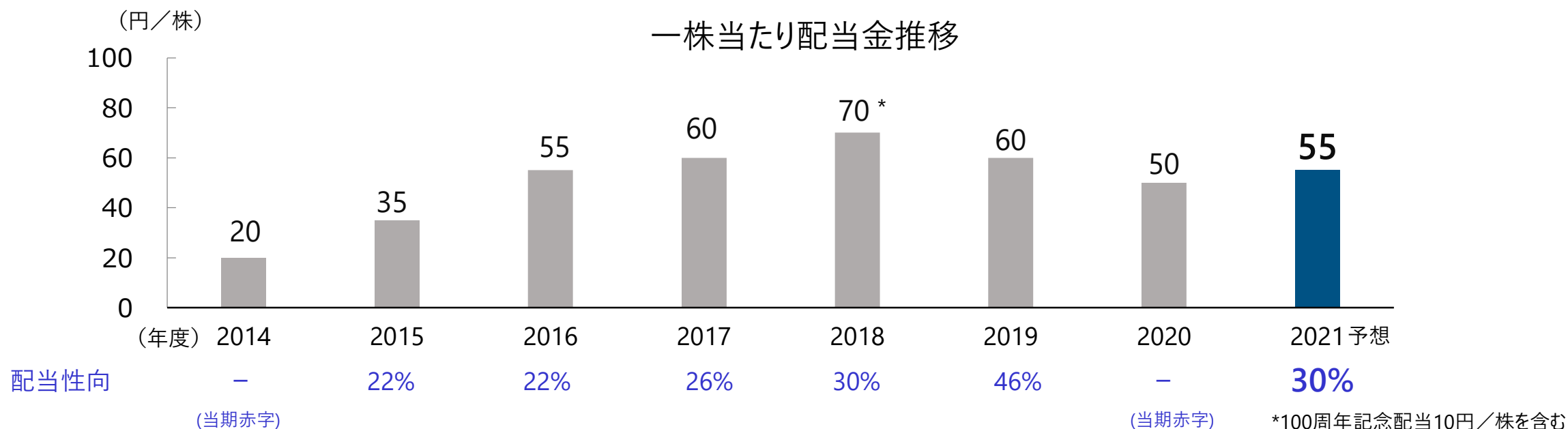
<sup>\*1</sup> 取締役、監査役、グループ執行役員、理事の合計、<sup>\*2</sup> グループ会社社長を含む上級管理職、<sup>\*3</sup> 既に相当数存在する管理職からグループ執行役員候補として選抜・認定された人材

<sup>\*4</sup> テレワークの実際の利用率（工場地区勤務の従業員を除く）、<sup>\*5</sup> グループ会社所在国以外の国籍のグループ会社役員数、<sup>\*6</sup> グループ会社所在国の国籍の上級管理職数

## ■ 積極投資を推進しながらも還元方針に変更なし

## ■ 2021年度の配当は増益を反映し前期対比+5円の55円/株を予定

- 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





未来の社会を支える会社になる



***TEIJIN***

*Human Chemistry, Human Solutions*