

# 修正中期計画

抜本的構造改革と将来に向けた発展戦略

帝人株式会社

2014年11月5日

## 0. 修正中期計画のポイント

帝人グループが2016年までにやりきること

構造改革：課題事業に対する抜本的改革の断行

収益改善効果：175億円/年（2014年対比、フル発現時）

一時損失：440億円（2014年度に損失処理）

収益目標（2016年度）：営業利益500億円、当期利益ROE8%

重点戦略事業の成長と構造改革効果で達成

発展戦略：「複合化」と「融合」による「ソリューション提供」  
の実現に向けた重点資源投入

発展戦略投資：1,000億円（2015～2016年累計）

プロジェクト：着手済みの熱可塑性CFRP、先端医療材料等に加え、  
事業間融合領域\*を中心に複数の新規プロジェクトを  
立ち上げ、事業化を目指す

\* 素材、ヘルスケア、IT事業の融合を示す

# 1. 修正中期計画の概要

## ■ 中長期経営ビジョン“CHANGE for 2016”（2012年策定）

- 長期ビジョン「ソリューション提供型事業体への進化」は不変

## ■ 帝人グループを取り巻く事業環境の変化

- 市場ニーズの複雑化・多様化、商品ライフサイクルの短期化
- グローバル競争の激化による 素材全般の需給バランス失調
- 医療費抑制圧力の強まり(ジェネリック拡大推進、米国医療制度改革)

⇒ 従来型ビジネスからの脱却 が遅れ、収益低迷が継続

## ■ 中期経営計画の修正

- 赤字体質事業の抜本的対策、また将来の発展へ向けての基盤整備のため、踏み込んだ事業構造改革と、発展戦略の実行体制の再整備を行う。
- また、事業環境の変化と、事業構造改革への取り組みを反映し、2016年度の経営目標について再設定を行う。

# 1. 修正中期計画の概要

## 社会とともに発展するために、帝人グループが目指す方向性

- 高機能材料による新たな価値・ソリューションの提供
  - －素材の組み合わせや技術開発によって、これまで困難であった機能を実現する  
軽いけど丈夫、薄いけど強い、小さいけど高性能、デザインしやすい…
- “予防／健康寿命延伸”領域のニーズへの関わり
  - －これまでの診断・治療領域に留まらず、人の健康に対する貢献を追求する  
在宅医療インフラ、医療に関するITの活用…
- 顧客の使用価値の追求
  - －単なる「モノ」の提供でなく、「モノ」と「サービス」を組み合わせ提供する  
医療機器とサービス、材料と工法、製品とレンタル…

## 既存事業の延長ではない「ソリューション提供型事業体」へ

単一素材ビジネスは一部の高付加価値分野を除き縮小し、  
複合材料中心の事業拡大を目指した構造改革を行い、  
異なる事業間の強みを融合したビジネスモデルの変革により、  
新たな高収益事業の創出に向けた発展戦略を展開する。

# 1. 修正中期計画の概要

## 「ソリューション提供型事業体への進化」へ向けてのフレームワーク

構造改革

発展戦略

事業間融合による新規ビジネスの創出

(素材、ヘルスケア、ITの融合)

重点戦略事業を中心とした既存事業の成長

(高機能繊維・複合材料、ヘルスケア)

研究開発機能の再編・強化

(開発拠点の統合、商品開発機能の充実)

川中／川下ビジネスの拡充

(加工商品拡大、素材事業と製品事業の連携強化)

原料からのポリエステル製品生産モデルの見直し

(PXに続き、DMT自社生産撤退)

素材事業の競争力強化と汎用品ビジネス縮小

(電子材料・化成品事業、高機能繊維事業の生産拠点集約)

持続的なコストダウンへの取り組み

# 1. 修正中期計画の概要

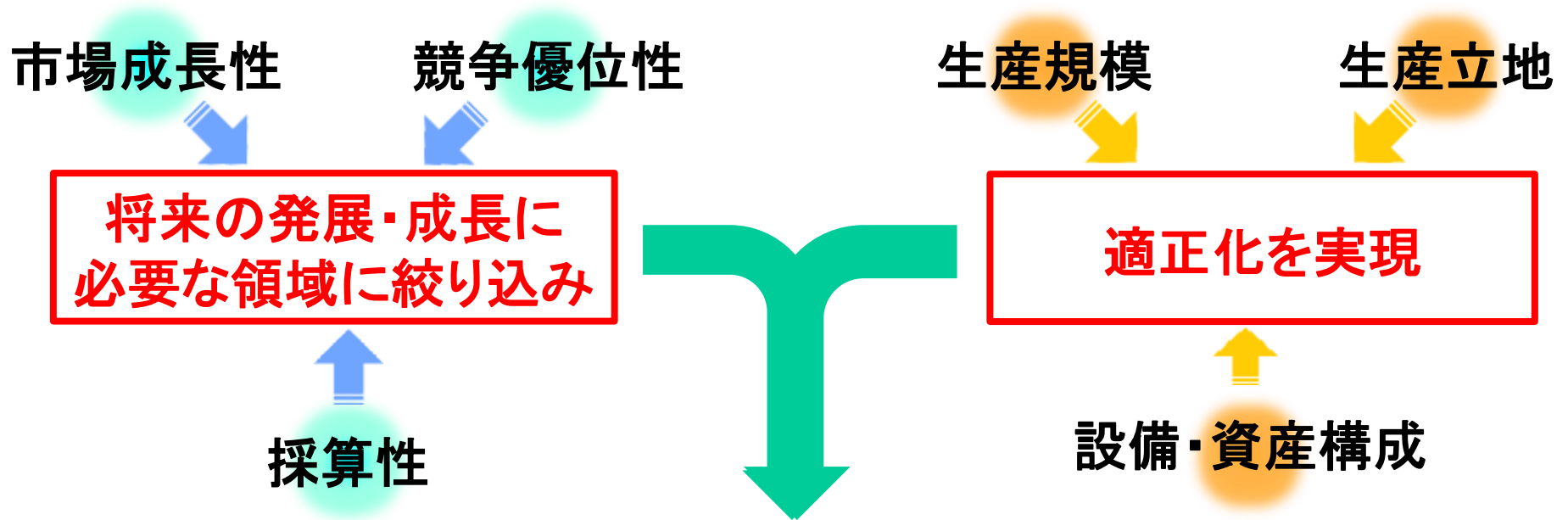
## ◆ 現行各事業の位置付け

区分	2016年度までの位置付け・成長ドライバー
<b>重点戦略事業</b>	<b>収益の牽引役として経営資源を集中し、将来の大きな発展を目指す。</b>
高機能繊維・ 複合材料	高付加価値分野の拡大(航空機、自動車、圧力容器、他)、 アジア市場開拓(ASEAN、中国)、構造改革(ポリエステル繊維)
ヘルスケア	戦略商品・サービスの収益最大化 医薬品:フェブリク、在宅医療:CPAP、ASV
<b>基幹事業</b>	<b>各々の強みを活かし、安定的な成長を実現するとともに、重点戦略事業とのシナジーを発揮し、各事業の拡大・発展を支える。</b>
IT	ネットビジネス事業、ヘルスケア事業、ERP-パッケージの拡大
製品	素材～製品の一貫生産体制強化、海外コンバーティング機能強化
<b>再構築事業</b>	<b>抜本的構造改革により収益基盤を早期回復し、高付加価値分野において安定的な収益を創出する。</b>
電子材料・ 化成品	構造改革(樹脂:シンガポール拠点撤収)
原料・重合	構造改革(DMT生産停止、ポリマー生産集約)

## 2. 事業構造改革

### ■ 事業構造改革の狙い

- 赤字体質事業に対する抜本的対策を2016年度中に完了
- 「持続的な成長」を実現するため事業構造の再構築



**発展戦略実行のための基盤整備**

## 2. 事業構造改革

### 1) 電子材料・化成品事業における高付加価値分野への特化

#### ①樹脂

##### シンガポール子会社 撤収 [Teijin Polycarbonate Singapore Pte Ltd.] (～2015年12月)

エネルギーコスト競争力で劣る工場撤収により、PC樹脂の汎用品ビジネスを縮小  
PC樹脂生産は競争力のある中国子会社と、高機能品開発に適した松山事業所の2拠点体制へ

##### コンパウンド技術・加工技術を活かした高付加価値品／分野へのシフト

エレクトロニクス偏重から脱却し、自動車、住宅設備、インフラ、高機能光学分野へ  
・共重合PCや新製法PPSの活用、高機能繊維との組み合わせによる新規複合素材の開発  
・大型成形技術、コーティング技術による樹脂グレーシング事業拡大

#### ②フィルム

##### 抜本的な生産体制の見直しによる競争力強化

国内生産体制の再編と、アジア拠点への生産移管拡大

##### 高機能フィルムによる新規用途の拡大

高機能ガラス、電池分野、センサー分野等、新規用途展開を加速  
・超多層フィルム、耐熱フィルム、ハイバリアフィルム、圧電フィルムの活用

- 汎用品ビジネスの縮小
- 高機能樹脂・フィルムによる新規高付加価値用途の拡大
- 生産体制適正化によるコスト競争力強化



## 2. 事業構造改革

### 2) 高機能繊維事業の競争力強化

#### ①タイ生産拠点の拡充（～2015年央）

メタアラミド繊維：新工場の立ち上げ — 防護衣料分野のアジア市場展開拡大

ポリエステル繊維(ゴム資材)

- ：タイヤコード新会社設立 — 製品事業と協同でアジア地域のサプライチェーン構築・強化
- ：タイ子会社での高度技術製品の生産能力拡充

#### ②国内生産拠点の再編（～2016年度／一部2017年度）

ポリエステル短繊維／工業繊維及びDIP加工

- ：岩国・三原・徳山事業所の生産機能を松山事業所／タイ子会社に移管  
（徳山事業所を閉鎖、岩国・三原の工業繊維及び加工生産工場を停止）

人工皮革「コードレ」：三原・不織布工場を島根工場に移管し、国内一貫生産体制を構築

#### ③ソリューション提供型ビジネス領域へ開発資源を重点配分

- ：重点領域を特定：セーフティ／インフラ・エネルギー／機能紙・フィルター／モビリティ
- ：コア技術／素材＋新規技術 ⇒ 新たな部材の提供、サービス提供型ビジネスの展開

- 高成長が見込まれるASEAN地域へのシフト加速とコスト競争力強化
- 競争力ある素材を用いたソリューション型ビジネスの構築を目指す

## 2. 事業構造改革

### 3) 原料・重合部門の抜本的見直し(～2015年度末)

#### ①DMT工場生産停止

：コスト競争力の観点から、パラキシレンに続き、DMT(ポリエステル原料)の生産を停止

#### ②ポリマー重合工場の再編

：松山事業所北地区・南地区でのポリマー生産を北地区に集約

#### ■ 原料からのポリエステル製品生産モデルの見直し

### 4) 製品事業と高機能繊維を中心とする素材事業との連携強化

#### 「川上から川下まで」の一貫した顧客提案力の拡充

：顧客志向の徹底追及とソリューション提供機能の充実

：一部組織統合も視野に、グローバルネットワークによる開発～生産～販売体制の強化

#### ■ 「商と工の融合」シナジーの拡大を追求

## 2. 事業構造改革

### ■ 構造改革効果 (2014年度対比) 単位:億円

事業	効果額(営業利益)		一時費用 (特別損失)	主な内容
	2016年度	フル発現時		
電子材料 ・化成品	75/年	105/年	△310	シンガポール子会社撤収、 フィルム事業の抜本的構造改革
ヘルスケア	40/年	40/年	△42	米国在宅医療構造改革
高機能繊維 ・複合材料	5/年	15/年	△28	岩国・三原事業所の一部生産停 止、徳山事業所閉鎖
原料・重合他	10/年	15/年	△60	DMT工場生産停止、 松山重合工場集約
効果額合計	130/年	175/年	△440	内、キャッシュコスト △100

(うち、2014年上期に△416億円計上済)

- 従業員対応：撤収する工場等に従事する従業員については、定年退職補充、各種プロジェクト組織等への再配置により最大限吸収する。
- 生産移管対応：対象製品については、今後数年に亘り段階的に移管を行い、品質面も含めて顧客への供給責任を果たしていく。

## 2. 事業構造改革

### ■ コストダウン

#### 2012年度～ 全社コストダウン活動を展開

原燃料代、物流費・販管費等の経費削減といった即効性ある施策が中心

⇒2014年度中には、構造改革効果170億円と合わせ、2011年度対比400億円削減の当初目標を概ね達成見込み

#### ➤ より抜本的なコストダウンに向けた施策を強化

- ・ 事業所の規模・業容に応じたユーティリティ構造の見直し
- ・ 革新的生産プロセスの開発
- ・ 銘柄統廃合と、既存設備における原単位・収率の改善 他

省エネ・省資源への  
資源投入増額

#### ➤ 本社スタッフ部門効率化の加速

- ・ 構造改革後の姿をベースとした規模適正化と業務効率化を図る

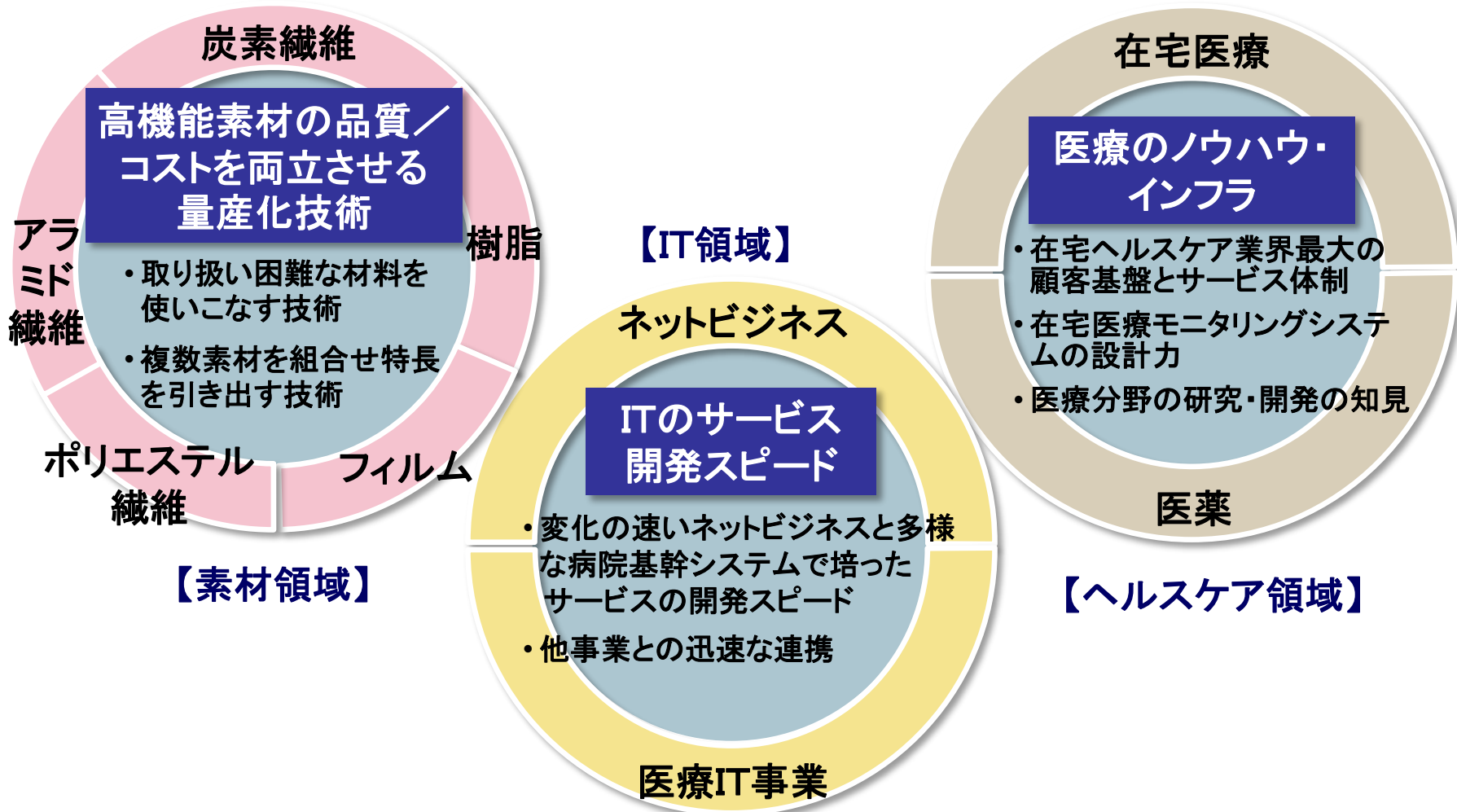
#### ➤ これまで取り組んできたコストダウン活動についても継続推進

目標:2016年度までに、構造改革と合わせて180億円のコスト削減(2014年度対比)

# 3. 発展戦略

## ■ 帝人グループの優位性

帝人グループ = 「素材」、「ヘルスケア」、「IT」3つの領域を併せ持つユニークな事業体



### 3. 発展戦略

#### ■ マクロトレンドから見たビジネス機会

##### 環境・省エネ

CO<sub>2</sub>排出量増加による地球温暖化を踏まえ、各国は自動車の排ガス・燃費規制等を強化

- ⇒ 燃費性能向上に寄与する軽量素材
- ⇒ 環境負荷が低いHEV／EV向け二次電池部材

##### 安心・安全・防災

自然災害(地震、洪水等)、公共構造物の老朽化に伴い、安心・安全に関わるサービスに対するニーズが増大

- ⇒ センシング・ネットワーク技術革新によるリスク予兆サービス
- ⇒ 構造物強化素材及び劣化診断・モニタリングサービス

##### 少子高齢化・健康志向

少子高齢化の進展と生活習慣病の増加に伴う、健康予防意識の高まり

- ⇒ 在宅医療／介護を支援するサービス・ソリューション
- ⇒ 治療効果の向上・手術回数の減少に寄与する先端医療材料
- ⇒ 健康維持・増進に繋がるコンテンツ提供サービス

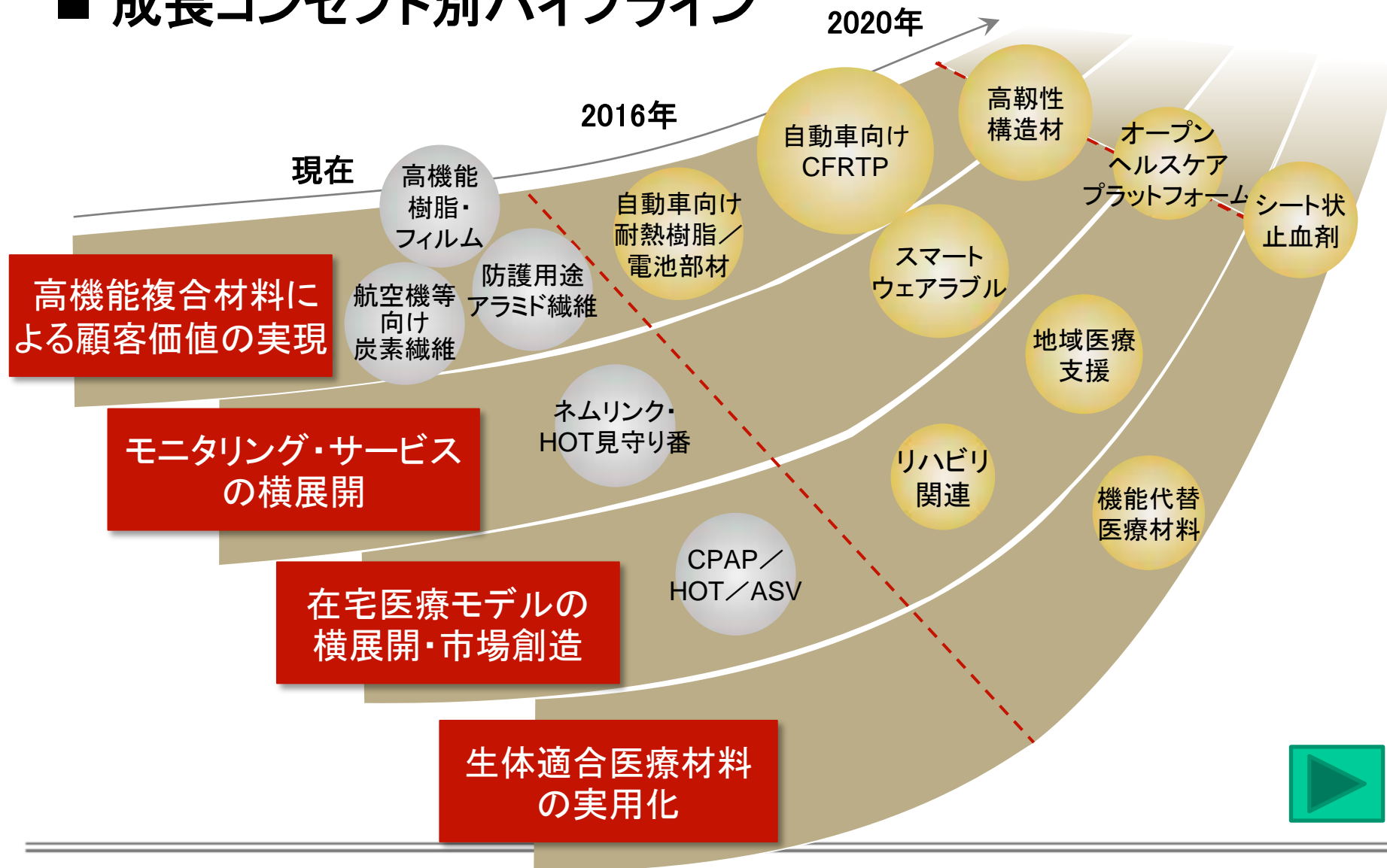
# 3. 発展戦略

## ■ 事業間融合による新規ビジネスの創出

	高機能素材の 量産化技術	医療のノウハウ・ インフラ	ITのサービス 開発スピード	重点領域・ プロジェクト
環境・省エネ	高機能複合材料による顧客価値の実現			自動車向け部材 (CFRTP、高機能樹脂)
	炭素繊維 アラミド繊維 樹脂、フィルム			電池部材
安心・安全・ 防災	モニタリング・サービスの横展開			スマートウェアラブル
	アラミド繊維 炭素繊維		モニタリング システム	高靱性構造材
少子高齢化 ・健康志向	在宅医療モデルの横展開・市場創造			オープンヘルスケア プラットフォーム
		在宅顧客基盤 サービス体制 機器メーカーとの提携	在宅／ICT基盤	地域医療支援
	生体適合医療材料の実用化			組織修復材料
	生分解性素材	医療分野の開発知見 研究機関との提携		機能代替医療材料

# 3. 発展戦略

## ■ 成長コンセプト別パイプライン





## 3. 発展戦略

### ■ 主要施策

#### 1) 研究・開発機能の再編・強化

##### ① 松山事業所の中核拠点化

- 大阪研究センターの機能を松山事業所に統合し、同センターは閉鎖
  - ・ 繊維素材開発機能、エンジニアリング機能との連携強化により、高機能繊維分野におけるソリューション開発機能の強化を図る。
- 商品開発センターの新設
  - ・ 素材の複合化、モノとサービスの複合化によるソリューション開発を推進
  - ・ 将来的には、既設の炭素繊維・複合材料開発センターとの機能統合も視野に、事業横断のソリューション開発拠点の中枢を担う。

##### ② 商品開発機能の拡充

- 中国の商品開発センターにおいて、これまで中心であったアパレル分野に加え、産業資材分野の商品開発力を強化

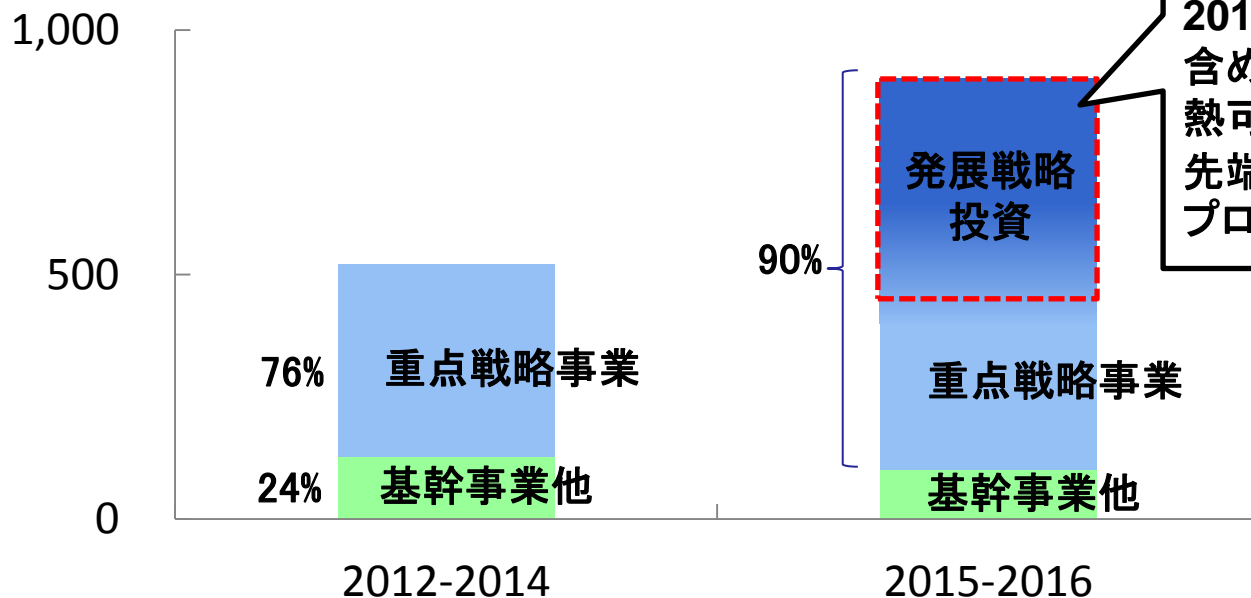
- 素材の複合化、技術融合の推進
- プラットフォーム構成技術(基盤・基幹技術)の強化・拡充
- 出口発想にもとづくソリューション開発力の強化

# 3. 発展戦略

## 2) 重点的な資源投入

重点戦略／新規事業の拡大に向けた経営資源の重点配分を実施

【設備投資／出資】（年平均：億円）



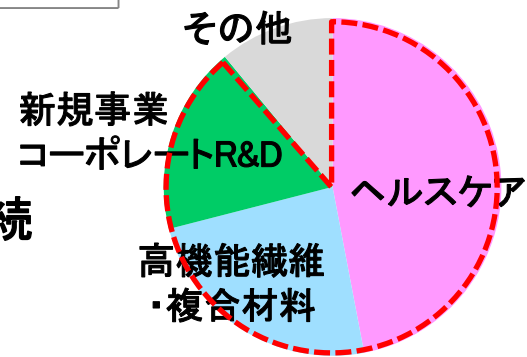
2015～2016年度でM&Aを含めて、累計1,000億円を熱可塑性CFRP、電池部材、先端医療材料などの重要プロジェクトに投入

【研究開発費】

重点戦略／新規事業を中心に売上高の4～5%の投入を継続

- 発展戦略推進による増加
- 汎用ビジネス縮小に伴う減少

総額は  
ほぼ横ばいで推移



2016年度 配分イメージ

## 3. 発展戦略

### 3)「イノベーション・プロジェクト」推進体制の確立

- **推進・支援体制** : CEOによるプロジェクト認定(直轄組織含む)  
事業開発支援予算・人財の確保、全社的な機能バックアップ
- **認定要件** : ①ビジネスモデルの変革と、持続的な収益獲得が期待できること  
②帝人グループの特長を活かした、融合領域での事業機会創出

#### 【認定済みプロジェクト】

- ・「IT」+「ヘルスケア」 : オープン・ヘルスケア・プラットフォーム
- ・「高機能素材」+「IT」 : 高靱性軽量構造材
- ∴ (更なるプロジェクトの企画・評価を推進中)

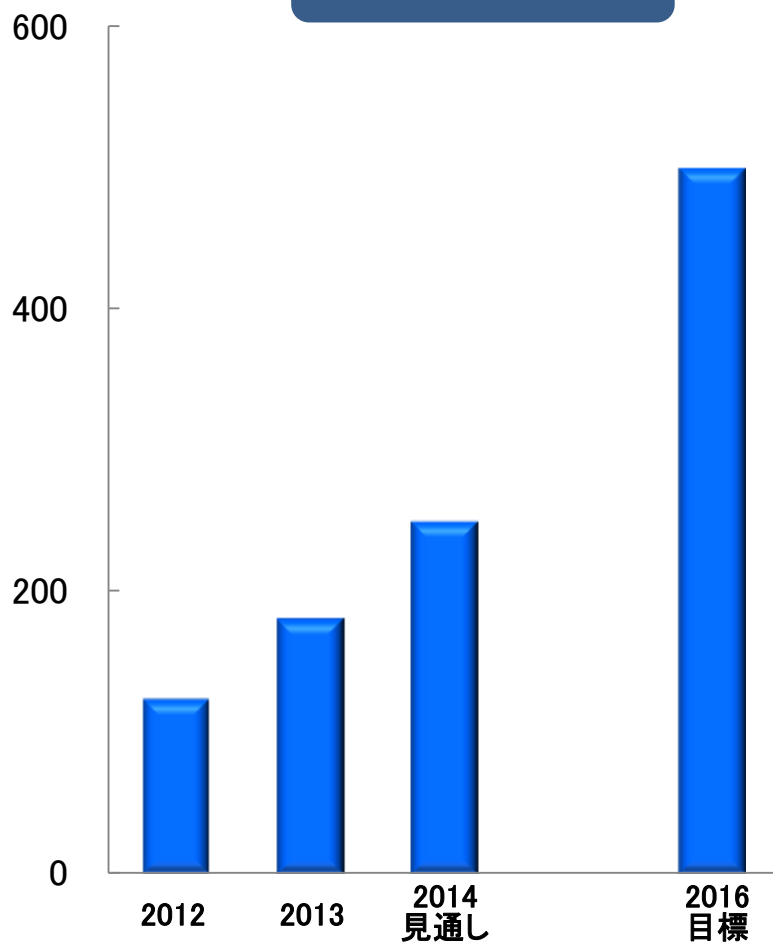
### 4)社外との連携強化

- ユニークな技術を有する医薬・医療関連企業との提携
- 先端 IT企業との技術提携による新たなサービス・製品の開発
- 公的研究機関・大学のプロジェクトへの参画

## 4. 中期収益目標

### ■ 主要経営指標

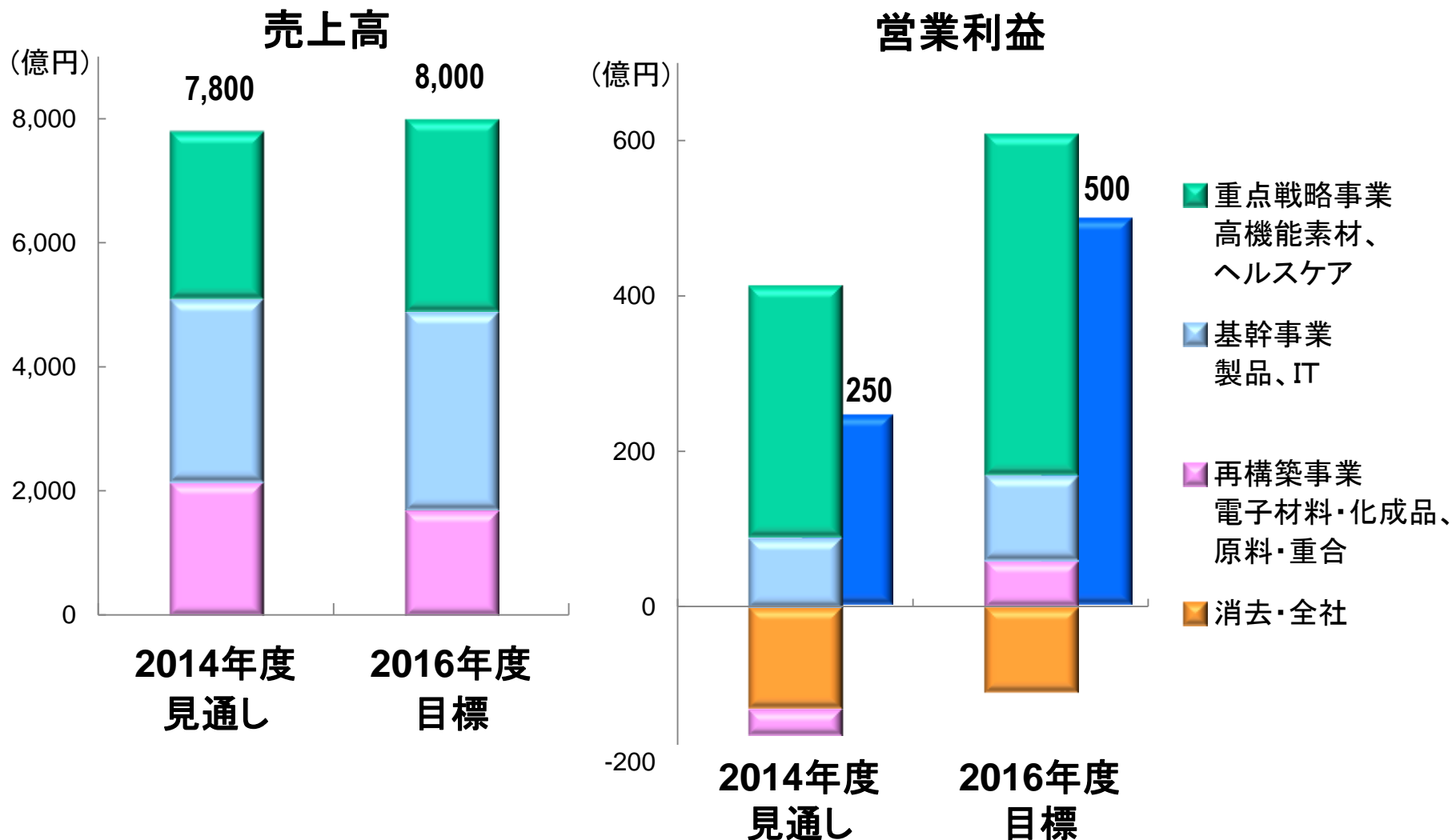
営業利益推移



(億円)	2014年度 見通し	2016年度 目標
売上高	7,800	8,000
営業利益	250	500
営業利益率	3%	6%
当期純利益	-200	250
営業利益ROA	3%	6%
当期純利益ROE	-	8%
D/Eレシオ	1.1	1.2

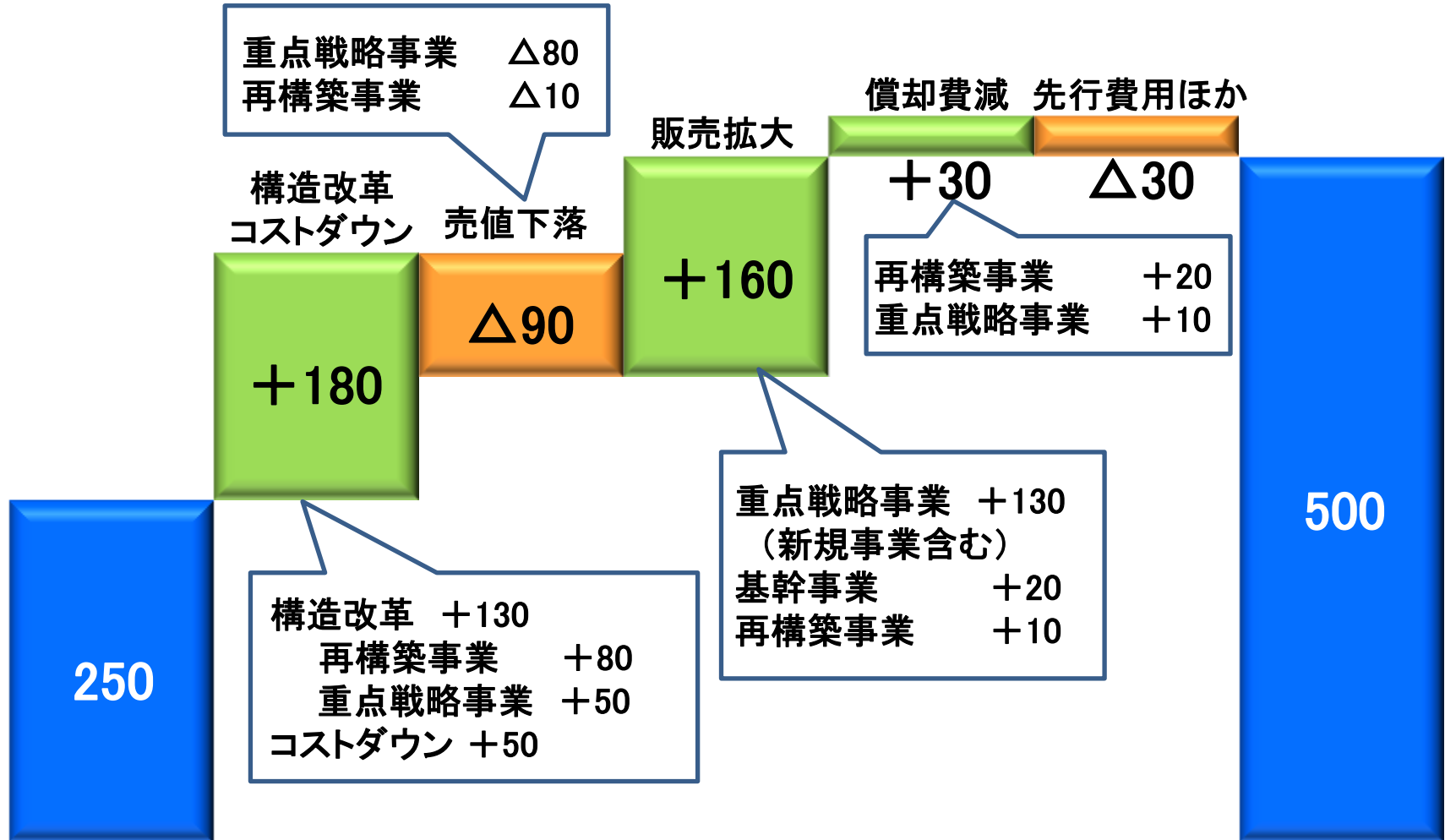
## 4. 中期収益目標

### ■ 事業領域別収益イメージ



# 4. 中期収益目標

## ■ 増益イメージ



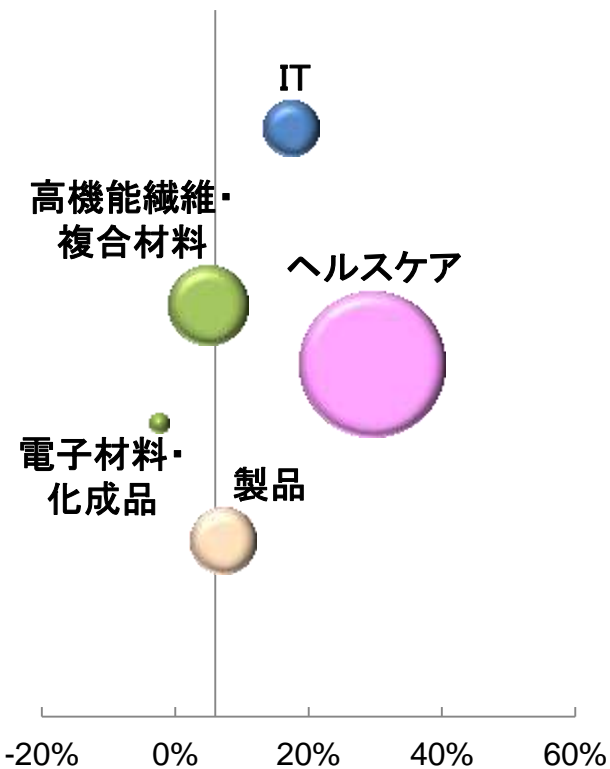
2014年度見通し

2016年度目標

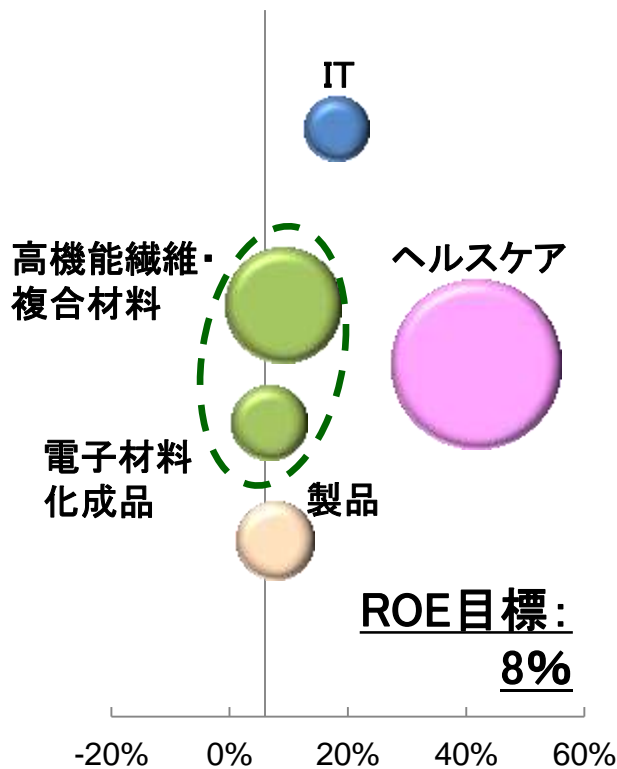
# 5. 将来イメージ

## 「ヘルスケア」、「複合／高機能材料」を主要2事業とする企業体

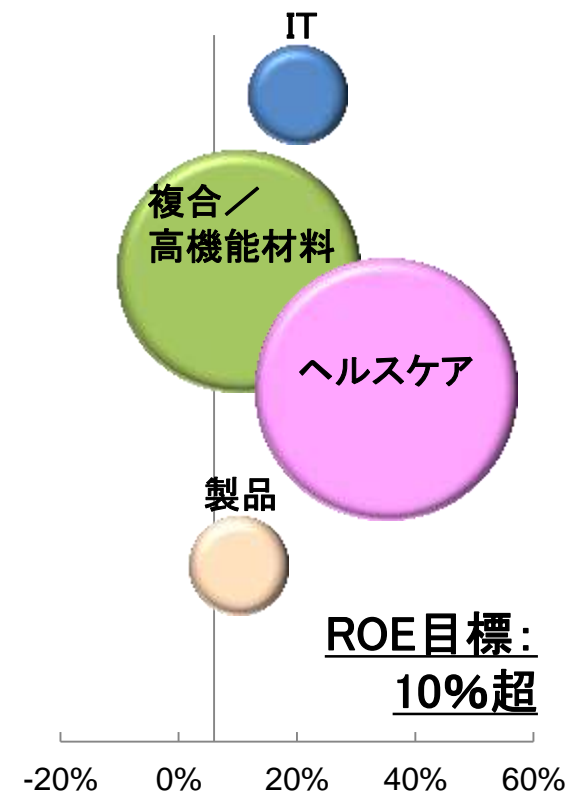
2014年



2016年



2020年近傍



(横軸) 投下資本利益率 (縦軸) 成長率 (円の大きさ) 営業利益規模

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。



## (参考資料)

### ■ 重要プロジェクトの進捗状況

#### 熱可塑性CFRP「Sereebo」 量産自動車向け 開発進展

- ・ GMとの共同開発は最終段階へ : 「Sereebo」が素材認定取得
- ・ 米国内での炭素繊維工場建設の検討開始



#### 電池部材の展開拡大

- ・ LIBセパレータ「LIELSORT」生産拡大  
需要拡大に向け、韓国生産拠点での第2系列を年度内に稼働開始
- ・ 高効率太陽電池用「NanoGramシリコンペースト」開発  
変換効率の高いL-BSF型\*太陽電池の製造を実現



#### 岩国事業所に融合製剤棟を新設

- ・ 止血・接着効果の高い外科手術用シート状接着剤の開発推進
- ・ 融合領域の新規製品開発に向けた体制の整備・強化



\* local back surface field



## ■ 4つの成長コンセプト

### 高機能複合材料による 顧客価値の実現

異なる素材の特長を引き出す材料設計技術や、取扱困難な材料を使いこなす生産技術を活かし、業界に先駆けた技術ブレイクスルーにより、品質を担保しつつコストパフォーマンスの高い高機能複合材料を提供

### モニタリング・サービスの 横展開

素材の材料設計・生産技術に加え、ITのリアルタイムセンシング技術を活かし、リスクの兆候を検出するサービスを付与した商材を提供  
単なる素材売りから新たなビジネス／課金モデルへ転換

### 在宅医療モデルの 横展開・市場創造

在宅患者の顧客基盤造り、展開、オペレーション力を活かし、在宅医療に適したニーズが存在する新たな領域を特定し、新サービスを開発

### 生体適合医療材料の 実用化

素材の材料設計・生産技術に加え、医療分野の研究・開発の知見を活かし、これまでは提供が困難であった領域で新たな生体適合医療材料を提供

# TEIJIN

*Human Chemistry, Human Solutions*

## *Human Chemistry, Human Solutions*

テイジンブランドの約束を“Human Chemistry, Human Solutions”と表現します。

この約束は、「人と地球環境に配慮した化学技術の向上と、社会と顧客が期待している解決策を提供することで本当の価値を実現することに挑戦し続けること」を意味しています。

私たちはこの約束を確実に成し遂げ、企業理念であるQuality of Lifeの向上に努め、社会と顧客から信頼される企業グループであり続けます。