

帝人グループ 中期経営計画2024-2025

2024年5月13日
帝人株式会社
証券コード：東証プライム3401

目次

1. 今中期経営計画の位置づけ	2
2. 本日本伝えたいこと	3
3. 変革の過程	4
4. 基礎収益力の回復	6
5. 事業ポートフォリオ変革	
①既存事業の方向性	16
②「未来の社会を支える会社」になるための考え方	17
③成長投資の基本戦略	18
④キャピタルアロケーションおよび株主還元方針(2024-2025年度)	19
⑤産業セクター別戦略	20
⑥サステナビリティを起点にした成長	26
6. 経営基盤強化	28
7. サステナビリティの取り組み	36
8. PBR改善に向けた取り組み	39



1. 今中期経営計画の位置づけ

- 過去の振り返りから、帝人グループが抱える問題を強く認識。新しい帝人に生まれ変わるため、事業ポートフォリオ(PF)変革を支えるグローバル経営基盤の強化に腰を据えて取り組む。今中期経営計画は、その第一歩として強い決意を持って推進する

過去の振り返り

計画の未達により、ステークホルダーからの期待に応えられていない
⇒ 構造改革を度々行うも、柱となる新たな事業の育成に至らず
⇒ 問題事業の改革を実行するも、全社的問題への対応不十分

- 事業ポートフォリオ管理の不徹底
- 発展途上のグローバル経営体制
- 製造オペレーションの弱体化、各人財の専門性不足

外部環境激変の中、マテリアル事業の大幅収益性悪化により、財務目標値はいずれも未達

「収益性改善改革2023」は概ね達成も、生産安定化に課題が残り、これらを踏まえて「中期経営計画2024-2025」を策定

< 今中期経営計画の前提条件 >

- ・ 2025年度までの計数目標は、不採算・非注力事業の戦略的オプションを含まない形で算定
- ・ 戦略的オプション実行時は、それに伴う今中期経営計画への影響を併せて開示する予定

中期経営計画2024-2025

「事業ポートフォリオ変革を早期に完遂し、成長軌道に回帰するための第一歩」

取り組み

- 帝人“グループ”として一体となるために、原点に立ち返り、**帝人のパーパスを再確認し、長期で目指す姿を設定**
- 長期目標に向けて**運営する事業を絞り**(不採算・非注力事業の戦略的オプション実行)、更に**経営基盤を強化し**、併せて変革に資する**成長投資を精査・実行**
- 既存事業の基礎収益力回復

2. 本日お伝えしたいこと

事業ポートフォリオ 変革

- 不採算・非注力事業の戦略的オプション実行
- 成長産業セクターにおいて素材単体から提供価値主体の事業構成へ変革
(投資領域：モビリティ・インフラ & インダストリアル・ヘルスケア)

経営基盤

事業PF変革を支えるグローバル経営基盤を強化し実行力を向上

利益計画

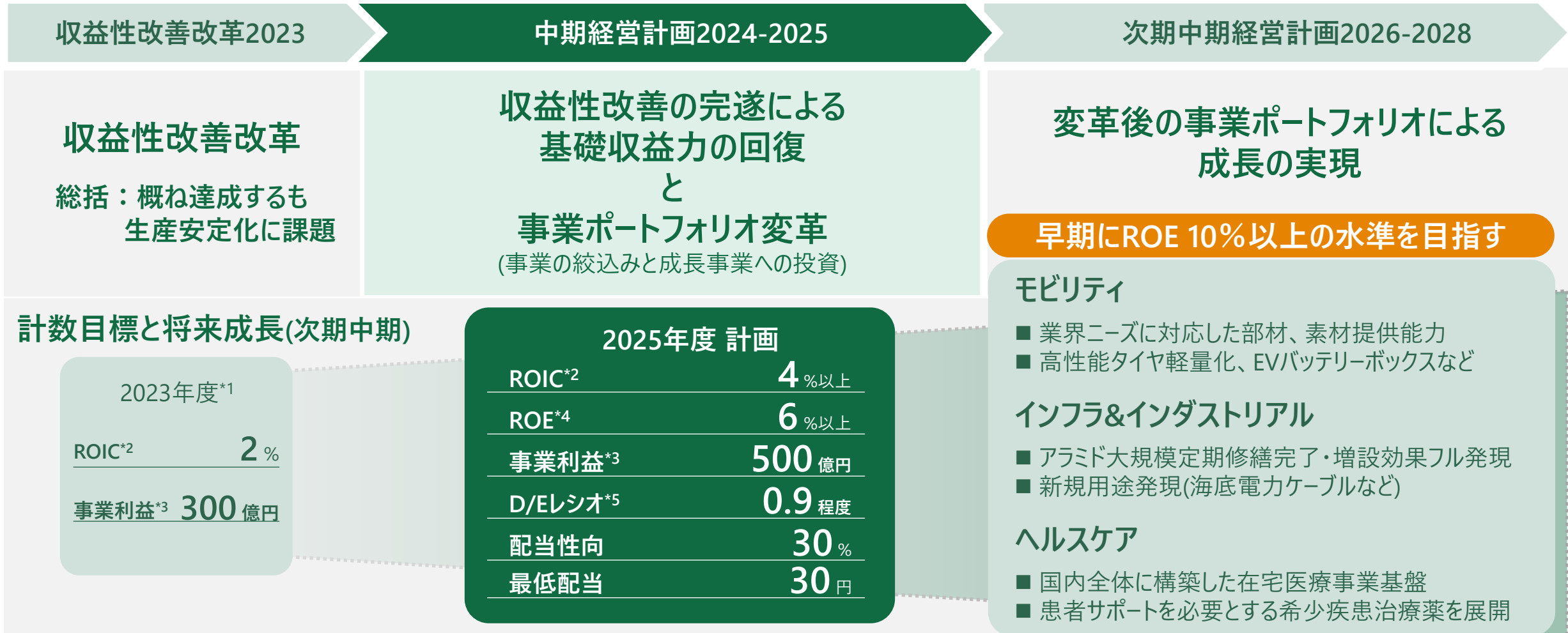
収益性改善を完遂し、2025年度までに成長軌道へ回帰

財務戦略

収益性改善により、既存事業のキャッシュ創出力を強化し、基盤投資と安定配当を維持
戦略的オプション実行・政策保有株式の売却等により、成長投資および追加的株主還元を実施

3. 変革の過程

- 今中期計画期間は、基礎収益力を回復させ事業利益500億円(税後事業利益ROIC 4%以上、ROE 6%以上)を達成する
- 次期中期計画期間は、変革後の事業ポートフォリオでの成長により早期にROE 10%以上の水準を目指す



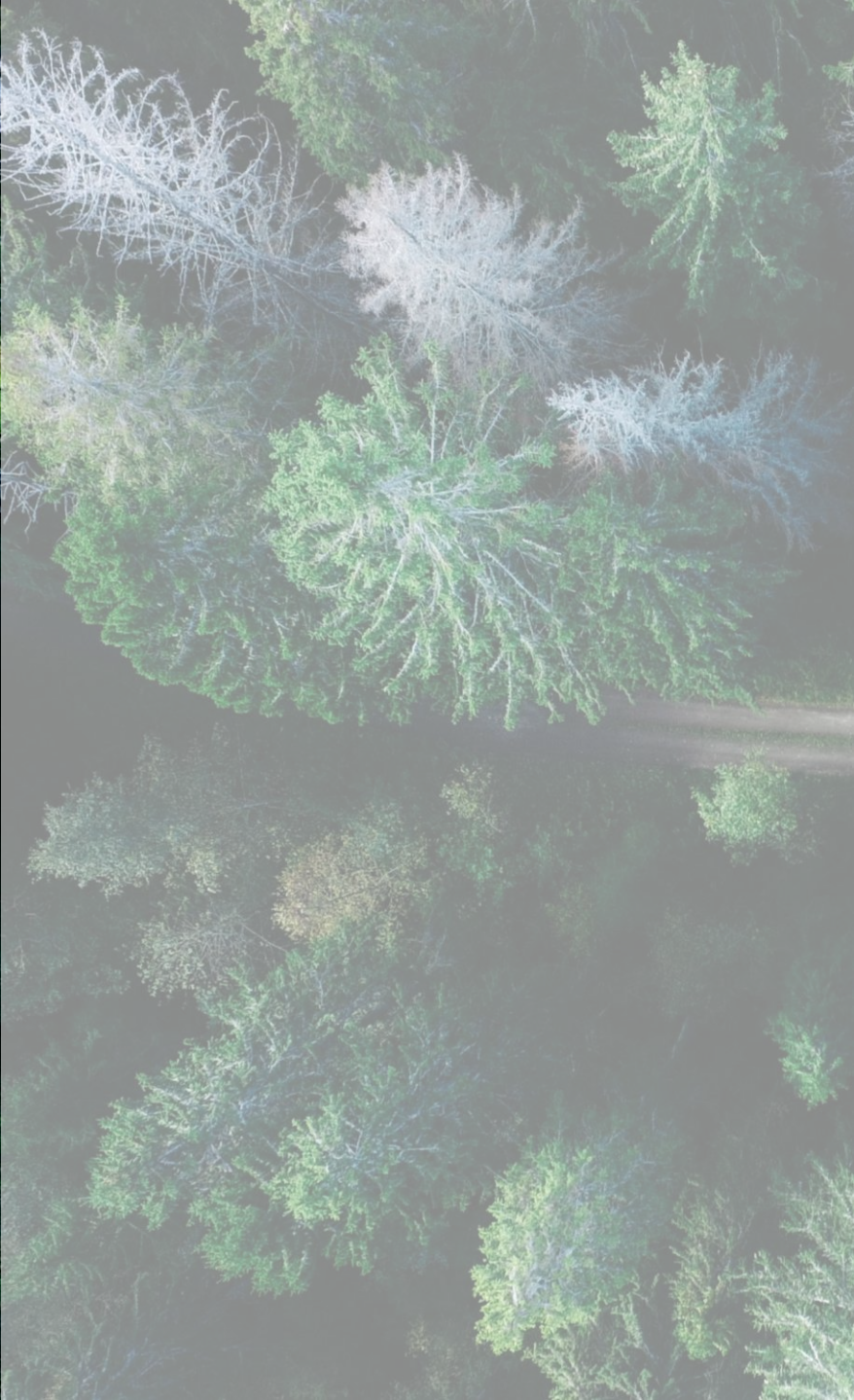
*1 2023年度のIFRS実績値は概算値

*2 「税引後事業利益÷期首・期末平均投下資本」にて算出(投下資本＝資本＋有利子負債)

*3 事業利益は、営業利益に持分法による投資損益を加算し、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出

*4 「親会社の所有者に帰属する当期利益÷期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分」にて算出

*5 劣後債資本性調整後のD/ELシオ(グロス表示)(2021年7月21日 劣後債 600億円発行済)



4. 基礎収益力の回復

中期経営計画計数目標

■ 事業利益率を改善、2025年度に事業利益500億円

		(億円)		
		2023年度 実績 ^{*1}	2024年度 計画	2025年度 計画
収益性	売上収益	10,330	10,500	11,500
	事業利益 ^{*2}	保険金収入 ^{*3} 除き 240	300	500
		(300)		
	事業利益率	保険金収入 ^{*3} 除き 2.3%	2.9%	4.3%
		(2.9%)		
資本効率	投下資本利益率(ROIC) ^{*4}	2%	2%	4% 以上
	自己資本利益率(ROE) ^{*5}	-	2%	6% 以上
財務健全性	D/Eレシオ ^{*6}	1.0 ^{*7}	1.0	0.9

*1 2023年度のIFRS実績値は概算値

*2 事業利益は、営業利益に持分法による投資損益を加算し、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出

*3 2022年度に発生したアラミド工場での火災事故に対する保険金収入

*4 「税引後事業利益÷期首・期末平均投下資本」にて算出(投下資本＝資本＋有利子負債)

*5 「親会社の所有者に帰属する当期利益÷期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分」にて算出

*6 劣後債資本性調整後のD/Eレシオ(グロス表示)(2021年7月21日 劣後債 600億円発行済)

*7 日本基準での数値

2024年度および2025年度の数値目標には
不採算・非注力事業の戦略的オプションは含まない

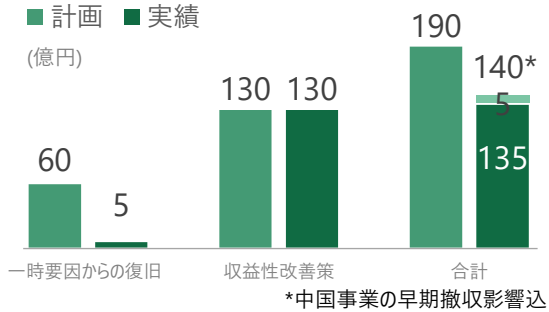
収益性改善の総括と改革の完遂に向けた対応

- 2023年2月に発表した「帝人グループ収益性改善に向けた改革」は概ね達成するも、生産安定化に課題
- 今中期計画では改革の完遂に向け施策に取り組む

2023年度 収益性改善改革 実績レビュー

2024-2025年度 施策

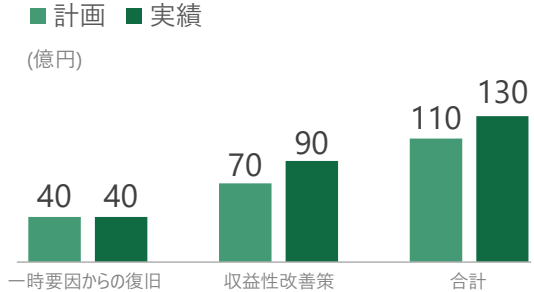
複合成形材料



- 設備老朽化による故障頻発のため大幅未達(依然安定生産に課題が残る)
- 生産(自動化等の追加的な施策)・販売・購買関連の改善策は概ね計画通り達成
- 中国事業からの撤収および国内子会社の譲渡完了

- 生産安定化を含む更なる改善
 - 労働生産性の改善
 - 価格改定
 - 新規プログラムの安定立上げ
 - あらゆる選択肢を排除せず、2024年度中の北米の赤字解消を目指す

アラミド



- 天然ガス価格の先物予約による価格安定化が計画を上回る達成
- 特殊補修部品管理を含む保全体制の改善遅延が生産安定化に影響も年度内に解消

- 確立した安定供給体制によりマーケットシェアを奪回
 - 安定供給
 - マーケットシェアの奪回
 - サステナビリティ施策推進
- 設備・運転・保全面でのコーポレート支援継続

ヘルスケア

- Ascendis社の希少疾患3製品導入を実現
- 固定費削減目標(2025年度：50億円)の半分程度を前倒して達成

- 計画を確実に実行
 - 希少疾患3製品の国内早期上市に向けた準備
 - 固定費削減目標の確実な達成

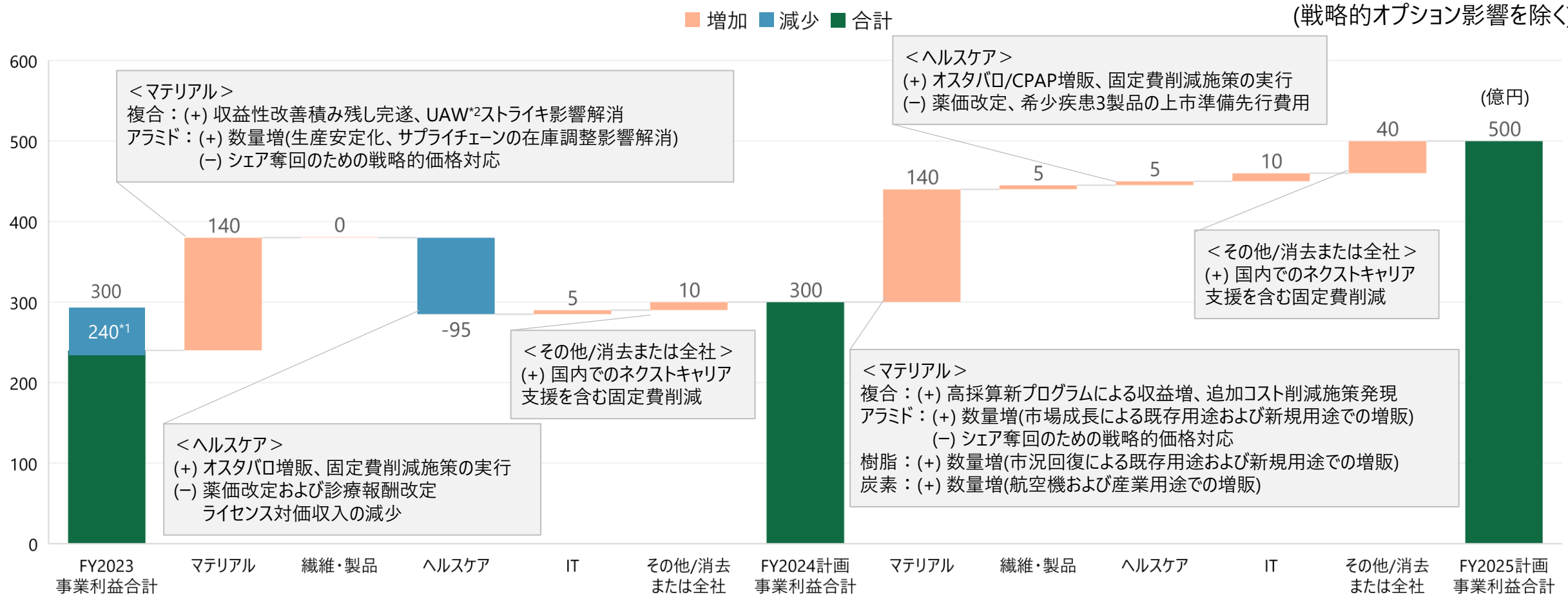
固定費削減

- 本社スタッフの配置・規模の最適化(2025年度固定費削減目標：40億円)に向けた施策準備

- 国内での「ネクストキャリア支援制度(早期退職優遇制度：150人)」を含む固定費削減目標の確実な達成

今中期経営計画完了時の事業利益

- 2024年度は複合成形材料での前年度の収益性改善効果の年間フル寄与と生産安定化を含む更なる改善によりマテリアルで大幅増益を見込む
- 2025年度はアラミドでの新規用途の発現を含む販売数量増などで更なるマテリアルの増益を見込む



*1 2022年度に発生したアラミド工場での火災事故に対する保険金収入を除いた事業利益

*2 全米自動車労働組合

※事業利益は、営業利益に持分法による投資損益を加算し、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出

※2023年度のIFRS実績値は概算値

事業セグメント別サマリー：マテリアル(1/2)

■ 収益性改善施策の完遂で基礎収益力を高めながら、市場成長と新規用途開発による増販により、大幅増益を目指す

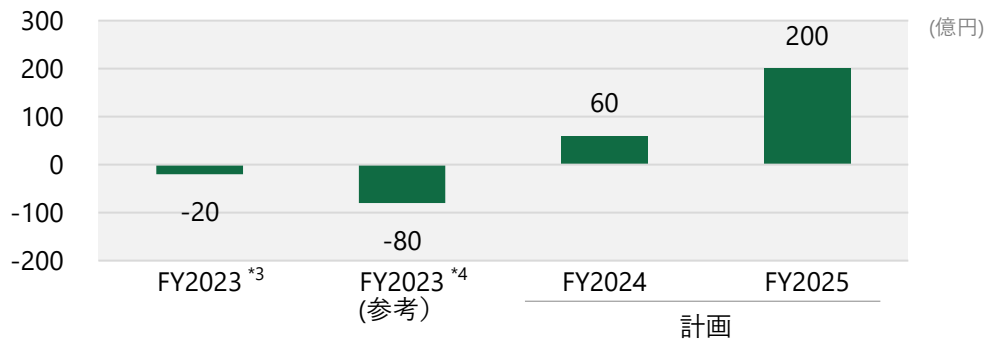
重点取り組み

- 1 生産性向上、生産安定化によるコストダウン(アラミド、複合成形材料)
- 2 前中計期間で実施した新增設設備の早期フル稼働、フル販売(アラミド、炭素繊維)
- 3 成長が期待される新規用途開発の推進(アラミド、樹脂、炭素繊維)
- 4 サステナビリティ施策推進による競合との差別化(アラミド、樹脂、炭素繊維、複合成形材料)



事業利益^{*1}

2025年度計画 **200**億円

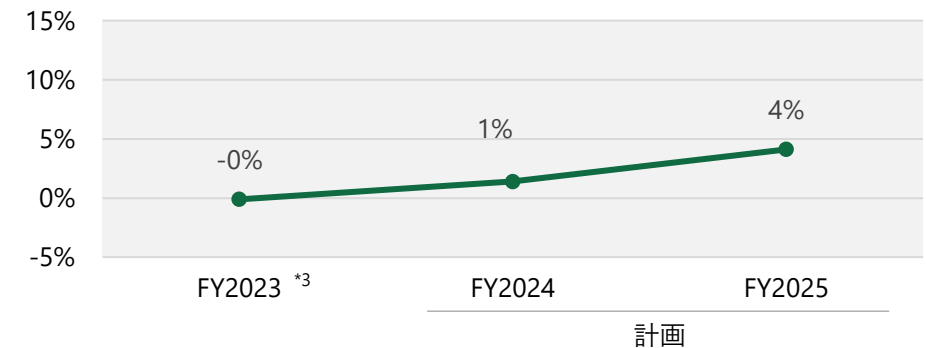


^{*1} 事業利益は、営業利益に持分法による投資損益を加算し、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出

^{*2} 「税引後事業利益÷期首・期末平均投下資本」にて算出(投下資本＝資本＋有利子負債)

ROIC(投下資本利益率)^{*2}

2025年度計画 **4%**



^{*3} 2023年度のIFRS実績値は概算値

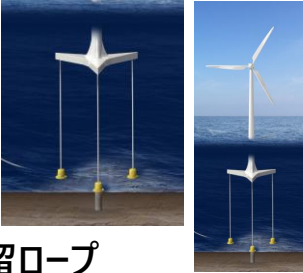
^{*4} 2022年度に発生したアラミド工場での火災事故に対する保険金収入を除いた事業利益

2024-2025年度の事業利益増減要因

モビリティ				
インフラ&インダストリアル				
	アラミド	樹脂	炭素繊維	複合成形材料
(+)	■ 生産安定化による生産量増 ■ 増設設備の稼働による生産/販売量増 ■ 新規用途(洋上風力発電用係留ロープなど)での増販 ■ リサイクル品による差別化	■ 重点用途(自動車、高速通信用途)、重点地域(中国、アセアン)を中心とした増販 ■ リサイクル品による差別化	■ 航空機用途や圧力容器を中心とした産業用途での増販 ■ リサイクル品による差別化	■ 2023年度に積み残した収益性改善施策の完遂 ■ 高採算新プログラムの立ち上げと既存プログラムの価格改定 ■ UAWストライキ影響の解消
(-)	■ シェア回復のための戦略的価格対応 ■ 労務費のインフレ	■ ペーパーレス化による事務機用途の販売量減 ■ 労務費のインフレ	■ 競合環境悪化による一部産業用途での価格低下、販売数量減 ■ 労務費のインフレ	■ 労務費のインフレ

新規用途開発例

アラミド
洋上風力発電用係留ロープ



アラミド
タイヤベルト置き換え



樹脂
EV充電装置

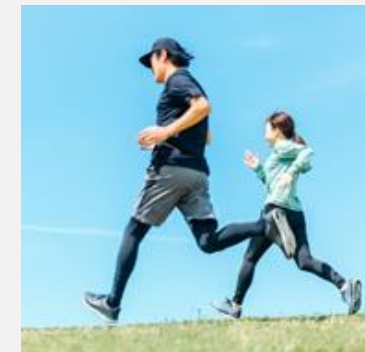
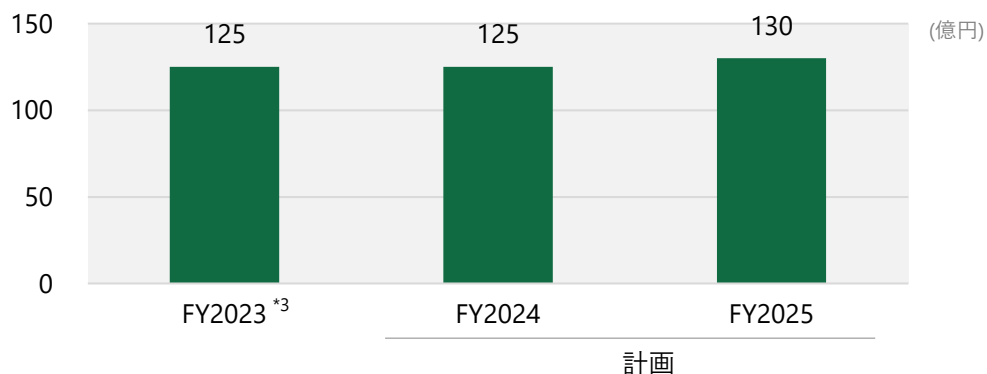


事業セグメント別サマリー：繊維・製品

■ 成長領域への積極展開、環境戦略の推進により基礎収益力を確固たるものとする

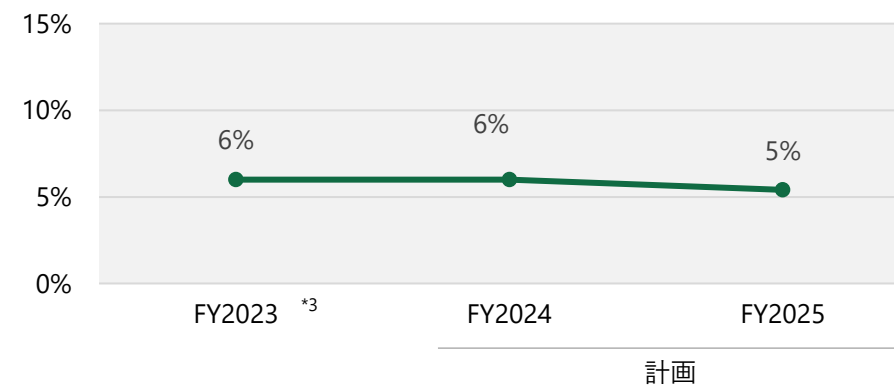
重点取り組み

- 1 「基礎収益力強化」と「投下資本の圧縮」の継続推進
- 2 環境戦略「THINK ECO」の推進
- 3 産業資材分野で成長の見込まれるモビリティ、インフラ市場での販売強化
- 4 衣料繊維分野で成長の見込まれるグローバルアパレル市場での販売強化

事業利益^{*1}2025年度計画 **130**億円

*1 事業利益は、営業利益に持分法による投資損益を加算し、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出

*2 「税引後事業利益÷期首・期末平均投下資本」にて算出(投下資本＝資本＋有利子負債)

ROIC(投下資本利益率)^{*2}2025年度計画 **5%**

*3 2023年度のIFRS実績値は概算値

事業セグメント別サマリー：ヘルスケア

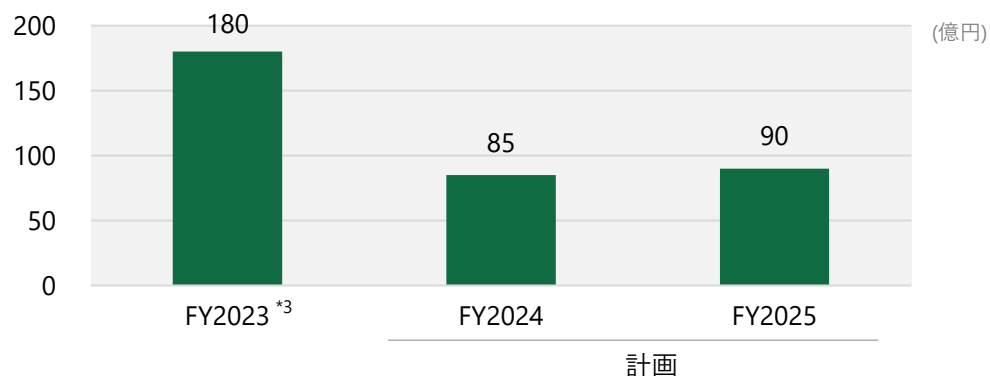
■ 計画通り進行中の「希少疾患+在宅医療」体制への事業構造の実現に継続して取り組む

重点取り組み

- 1 Ascendis社から導入した希少疾患3製品の早期収益化(2026年度開始の次期中期から発現)
- 2 既存製品の収益極大化
- 3 固定費削減施策 2025年度目標50億円*の実行(組織・人員再編を実行し「希少疾患+在宅医療」体制への転換を前倒して推進)
*2023年度実績で半分程度の効果が発現済
- 4 持続的な収益獲得へ向け、早期に、着実な収益化に繋がるヘルスケア製品(希少疾患医薬品、在宅医療製品)を探索



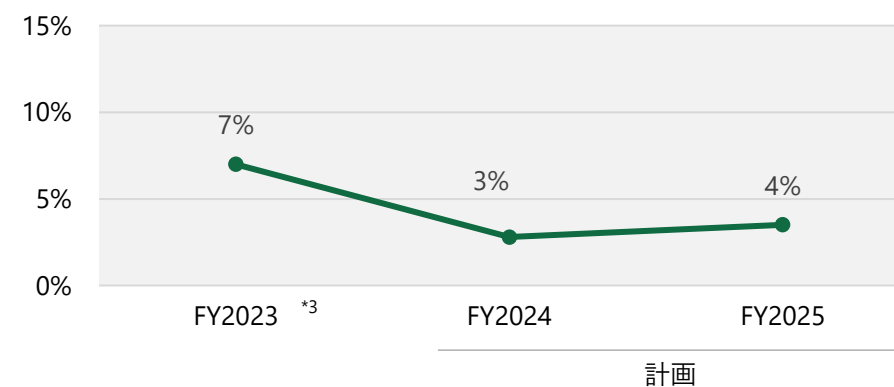
事業利益*1

 2025年度計画 **90**億円


*1 事業利益は、営業利益に持分法による投資損益を加算し、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出

*2 「税引後事業利益÷期首・期末平均投下資本」にて算出(投下資本＝資本＋有利子負債)

ROIC(投下資本利益率)*2

 2025年度計画 **4%**


*3 2023年度のIFRS実績値は概算値

事業セグメント別サマリー：IT

■ 電子コミックとITサービスを重点事業として、引き続き成長を追求する

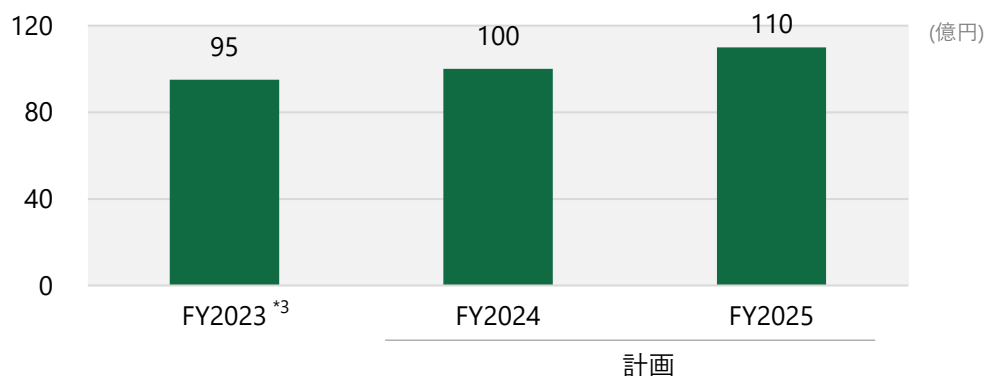
重点取り組み

- 1 電子コミックはアプリとWeb広告の有効活用による会員数増
- 2 電子コミックは配信コンテンツ拡大、海外市場展開を推進
- 3 ITサービスは病院向け事業の拡大、海外(アジア中心)展開を推進



事業利益^{*1}

2025年度計画 **110**億円

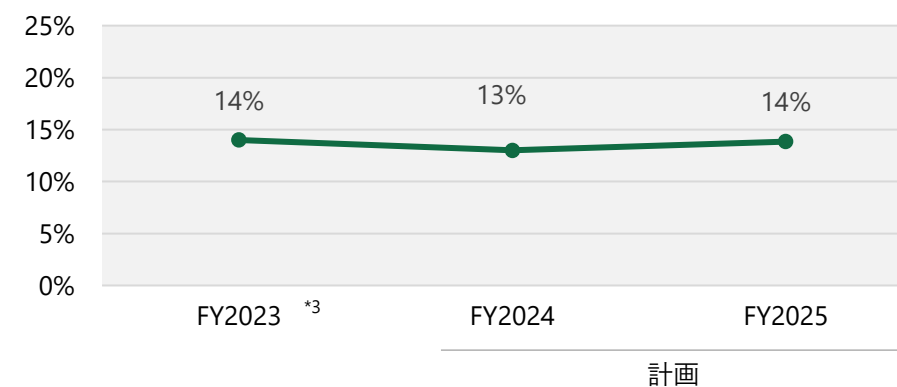


^{*1} 事業利益は、営業利益に持分法による投資損益を加算し、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出

^{*2} 「税引後事業利益÷期首・期末平均投下資本」にて算出(投下資本＝資本＋有利子負債)

ROIC(投下資本利益率)^{*2}

2025年度計画 **14%**



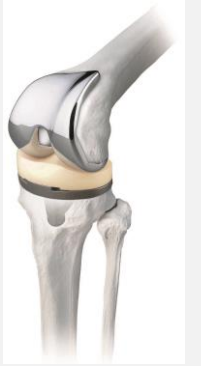
^{*3} 2023年度のIFRS実績値は概算値

事業セグメント別サマリー：新事業他

■ 各事業の将来性を見極めた上で、戦略的な資源投入により早期の事業拡大と収益化を目指す

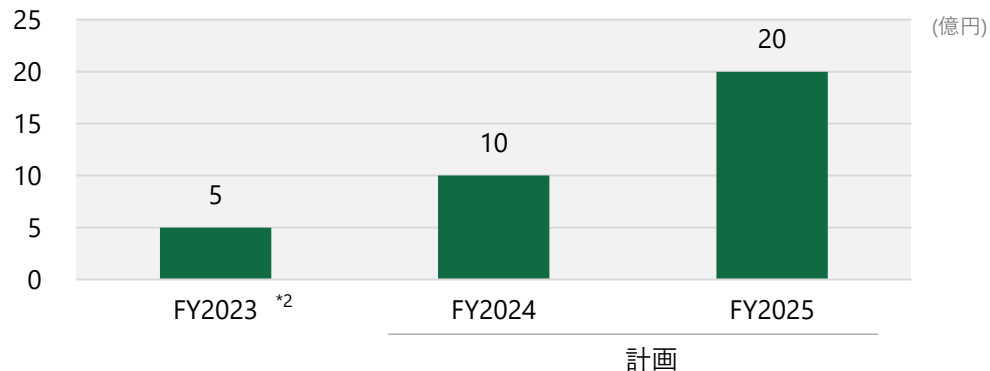
重点取り組み

- 1 将来的な事業の成長性と資本効率を踏まえて、資源投入先を選択
- 2 電池部材・メンブレンは、次世代銘柄の開発や、車載用途ライセンスビジネスの展開を推進し、安定的な収益計上を目指す
- 3 再生医療・埋込医療機器は、CDO事業の実績・経験を積み上げ、商用生産(CMO)での拡大を目指す



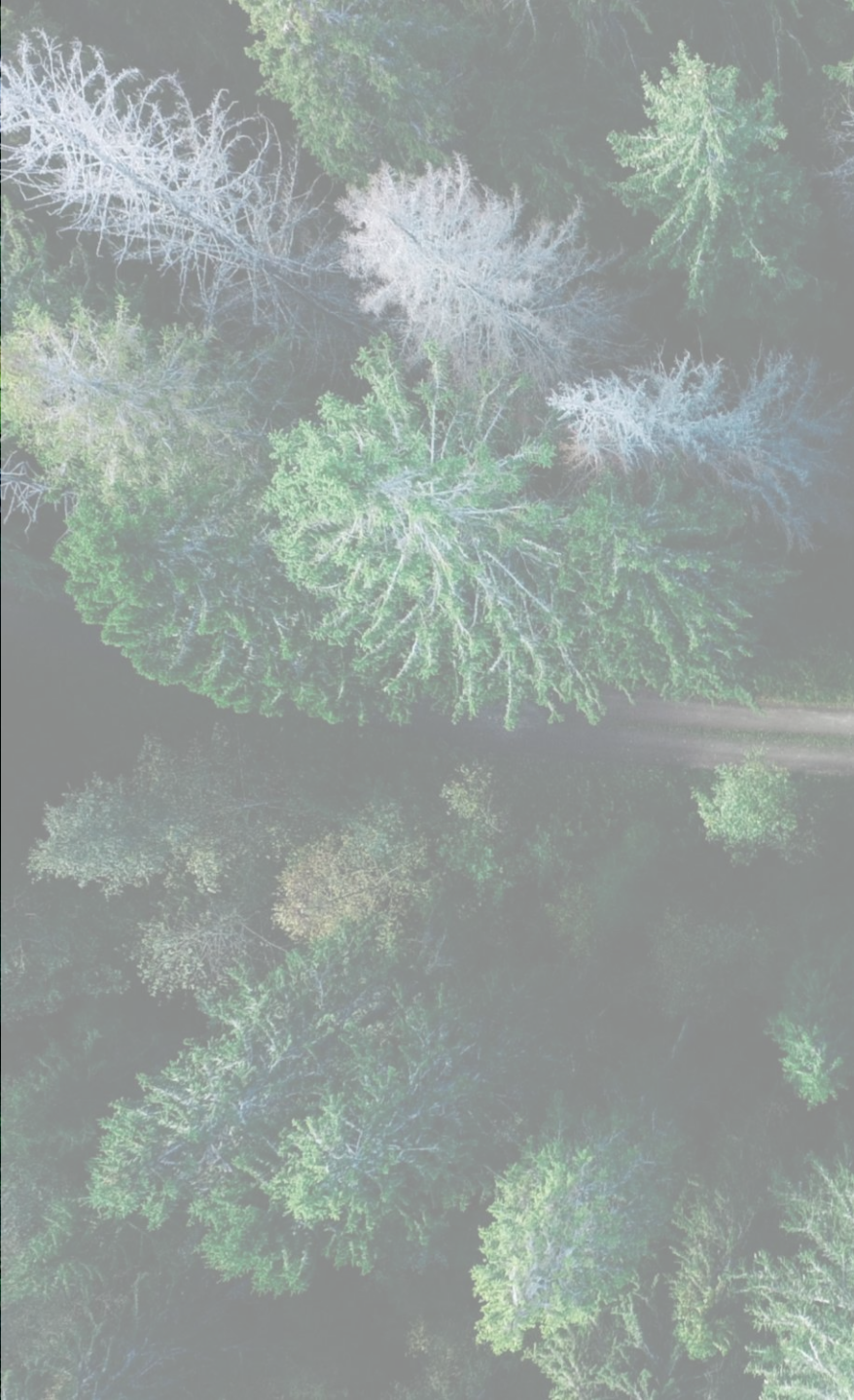
事業利益*1

2025年度計画 **20**億円



*1 事業利益は、営業利益に持分法による投資損益を加算し、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出、消去または全社の数字は含まず

*2 2023年度のIFRS実績値は概算値



5. 事業ポートフォリオ変革

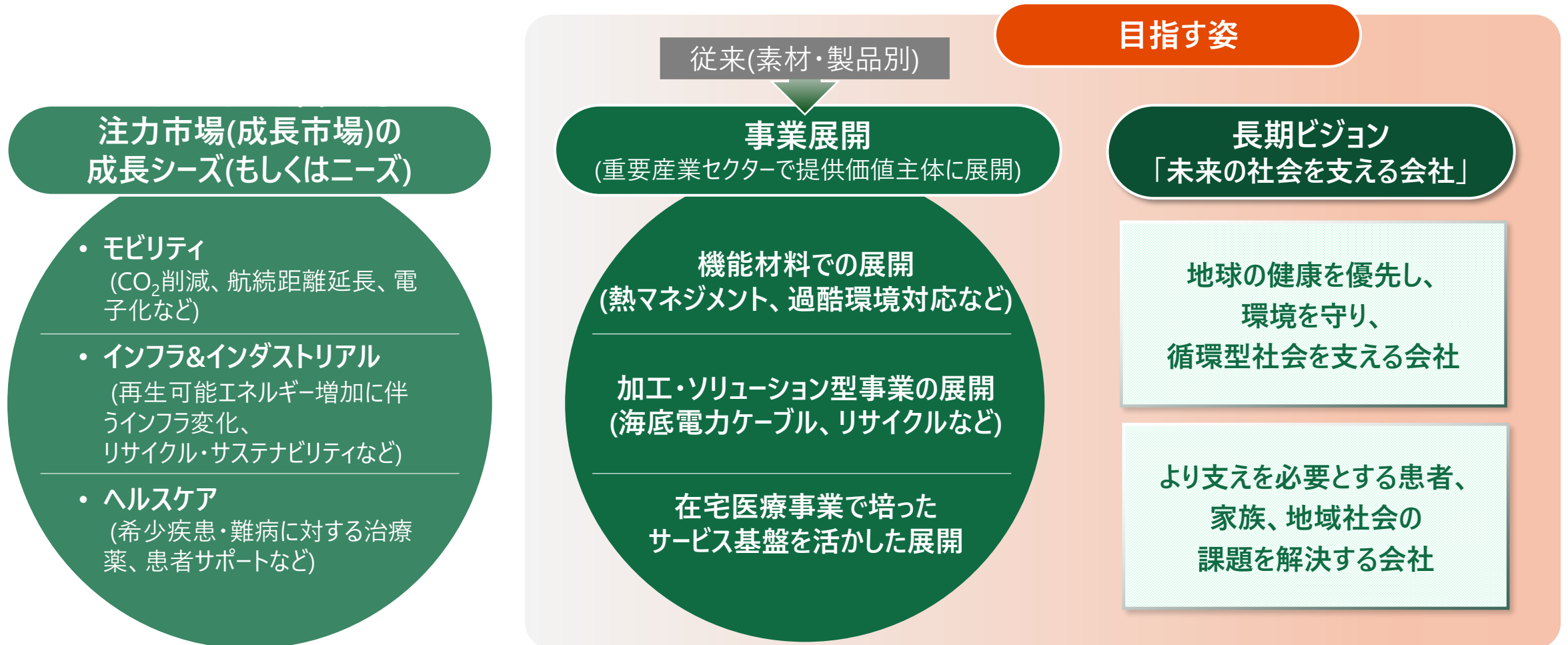
① 既存事業の方向性

- 2023年2月公表の収益性改善施策の実行や、過去の中期経営計画の振り返りを通じて、不採算・非注力事業の見極め、戦略的オプションの検証は完了。足元ではそれぞれの戦略的オプションにつき、各種アドバイザーを選定の上、既に実行フェーズに入っている
- 2024年度中に戦略的オプションの実行フェーズにあたる施策を順次公表予定

既存事業	事業の方向性(戦略的オプション影響を除く)
アラミド	高い市場成長率が期待できる中で、グローバルNo.1シェアの強みを発揮して高収益を確保していく 優先的にサステナビリティへ投資を行い、リーディングポジションを確固たるものとする
樹脂	新興国メーカーの新增設で、PC樹脂全体では厳しい競合環境が続く見通し 重点用途(自動車、高速通信)、重点地域(中国、アセアン)を中心とした高付加価値製品と環境配慮型製品で、市況耐性の高い事業を目指す
炭素繊維	新興国メーカーの新增設による、汎用の産業用途を中心とした厳しい競合環境に巻き込まれない事業展開を推進中 次世代航空機向け中間材料の採用拡大を目指し、開発・認定活動に注力する
複合成形材料	損益の底打ちを確認できたが、十分な収益力の回復には未だ至っておらず、生産性改善、価格改定など収益性向上策を継続していく 北米トップシェアポジションの強みを最大限活用し、新規プログラムの安定した立ち上げによって、価値向上を図る
繊維・製品	現在の市場環境レベルに対応した基礎収益力基盤の構築を完了 環境戦略の更なる推進、高付加価値製品へのシフトにより、市況変動に影響されにくい安定した利益率の確保を目指す
ヘルスケア	ユニークな事業基盤と医薬品や医療機器を組み合わせた価値提供を推進すべく、Ascendis社の希少疾患3製品の早期上市を目指す 固定費の最適化と同時に、更なるヘルスケア製品(希少疾患医薬品、在宅医療製品)導入を含むアライアンスを積極的に実施し、中長期での成長軌道に回帰させる
IT	ネットビジネスでの更なる成長機会の探索をサポートしていく

②「未来の社会を支える会社」になるための考え方

- 社会課題の解決に向け既存事業の垣根を越えて、重要産業セクターを中心とした成長を目指す
- 中長期的には従来の素材単体から提供価値主体の事業展開へと変革を進める
- 異なる技術や機能の組み合わせ・顧客とのすり合わせ能力を磨くことで複雑化する社会課題に対応する



③ 成長投資の基本戦略

基本戦略

成長する市場、帝人の特徴が活かせる、競争優位性がある(勝ち筋を定めた)新しい事業ポートフォリオ(PF)の構築に向けて、モビリティ・インフラ&インダストリアル・ヘルスケアを中心に、サステナビリティや技術・顧客基盤獲得に資する投資対象に優先的に資源を配分

想定市場と 成長領域の 事例

モビリティ

電動化・電子化周辺領域での 拡大

電動化・電子化の進展とともに放熱などの熱制御に関するニーズ拡大

(例：自動車向け熱マネジメント材料の市場は2030年1.2兆円)



インフラ&インダストリアル

再生可能エネルギー周辺・ サステナビリティ領域での拡大

再生可能エネルギーの普及に伴い、大陸間送電需要が増加。使用される海底電力ケーブルの素材は軽量・高耐久・高耐食性が求められる

(例：海底電力ケーブル新規敷設
2040年 16,700km)



ヘルスケア

希少疾患・難病領域などで 拡大

希少疾患は約7,000疾患、内95%に治療薬が存在しない。長期にわたる在宅療養を行う難治性疾患が多くサポートが必要



競争優位性

- 自動車業界向けに幅広く製品を供給し、業界チャンネルを保有(OEM・バッテリーメーカー)
- EV関連製品ではバッテリーボックス等の納入実績があり、耐熱や耐火などの要求特性に関する知見を保有

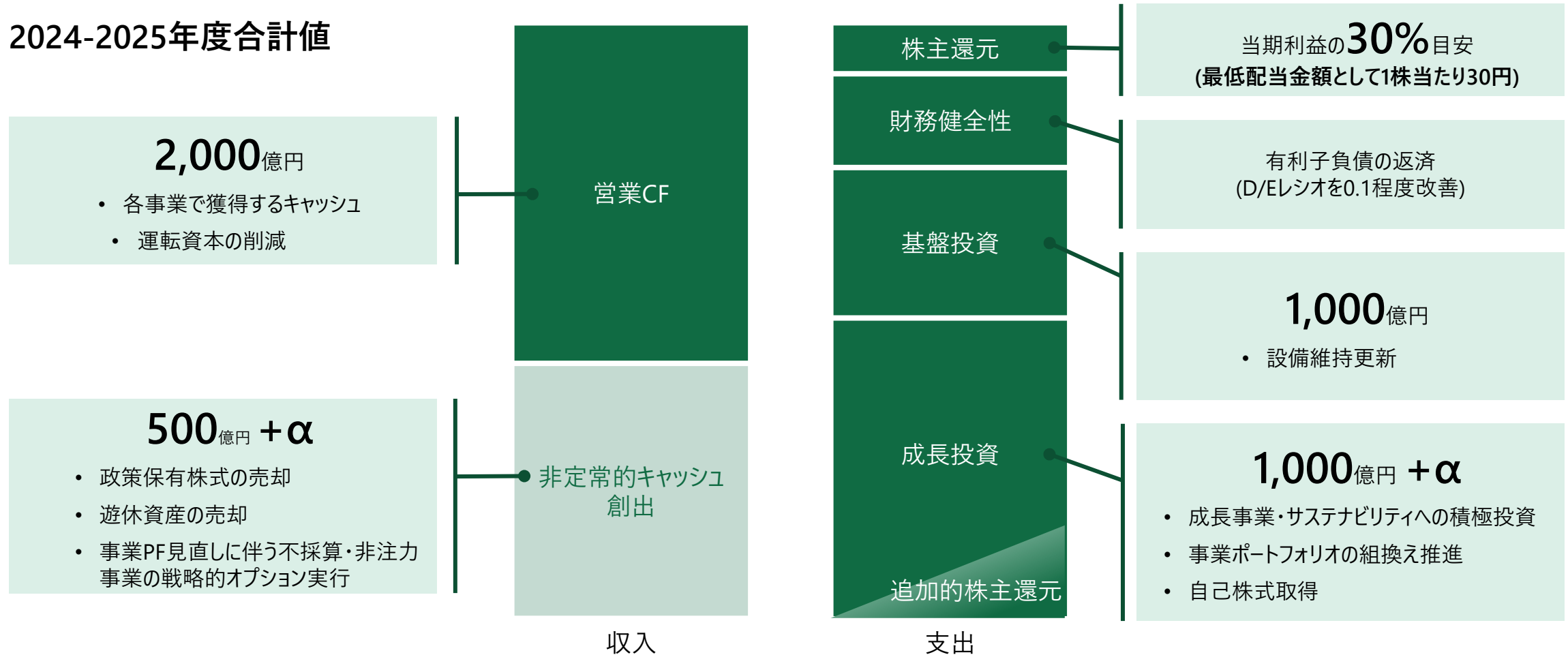
- 高強力繊維ではアラミド繊維がリーディングポジションであり、各種ケーブル用途向けに豊富な知見・実績を保有
- ポリエステル繊維やアラミド繊維のリサイクルで培った技術・ノウハウを保有

- 在宅医療事業で培った患者サポートや医療関係者向けサービスの事業基盤を活用して医薬品や医療機器を提供

④ キャピタルアロケーションおよび株主還元方針(2024-2025年度)

- 収益性改善により、既存事業のキャッシュ創出力を強化、得られたキャッシュは基盤投資や配当に優先的に充当
- 加えて、政策保有株式・遊休資産の売却、不採算・非注力事業の戦略的オプション実行により創出したキャッシュは、成長投資および追加的な株主還元(自己株式取得を含む)に優先的に配分

2024-2025年度合計値



⑤ 産業セクター別戦略：モビリティ(1/2)

- モビリティ領域における成長機会を取り込み、既存製品の販売極大化を図る
- 将来ニーズの変化を的確に捉えて注力分野を選定し、提供価値主体での事業展開を進める

オーガニック成長

- 高い市場プレゼンスと、顧客ニーズを捉えた競争力の高い製品群で成長機会を着実に取り込み既存製品の販売極大化を図る

高級車・EV向けアラミドタイヤコード



市場動向	当社の強み
● EV化に伴う車体重量増加 ● タイヤの変形を防ぎ燃費向上と航続距離延長に貢献 CAGR+8%	● 原料からの一貫生産および独自製法によるコスト競争力 グローバルシェア 60%

航空機向け中間材料



市場動向	当社の強み
● 単通路機の需要拡大 ● 高生産性CFRP製造技術*1 CAGR+8%	● 長年の航空機向け供給実績・信頼をベースとした開発力 次世代機向け材料開発でリーディングポジション

*1 脱オートクレーブ技術(NCF-RTM(non-crimp fabric-Resin Transfer Molding)、CFRTP(熱可塑性炭素繊維複合材料)など)

*2 Electronic Control Unit

新しいPFの構築

- 市場トレンド・将来ニーズに合致し、当社ケイパビリティ(技術・販売チャネルなど)を活用できるモビリティセクターでの成長の方向性を特定

自動車(電動化・電子化への対応)



展開イメージ	当社の強み
● バッテリー、ECU*2、インバーターなど向け機能材料(熱マネジメントなど) 	● 樹脂・フィラー配合技術 ● 業界チャネル(OEM・バッテリーメーカーなど)

航空宇宙(燃費削減・脱炭素化への対応)



展開イメージ	当社の強み
● 軽量化×過酷環境対応(耐熱性など)の機能材料 	● 認証対応ノウハウ・実績 ● 業界チャネル(航空機・エンジンOEMなど)

(出所：各種資料をもとに当社推計)

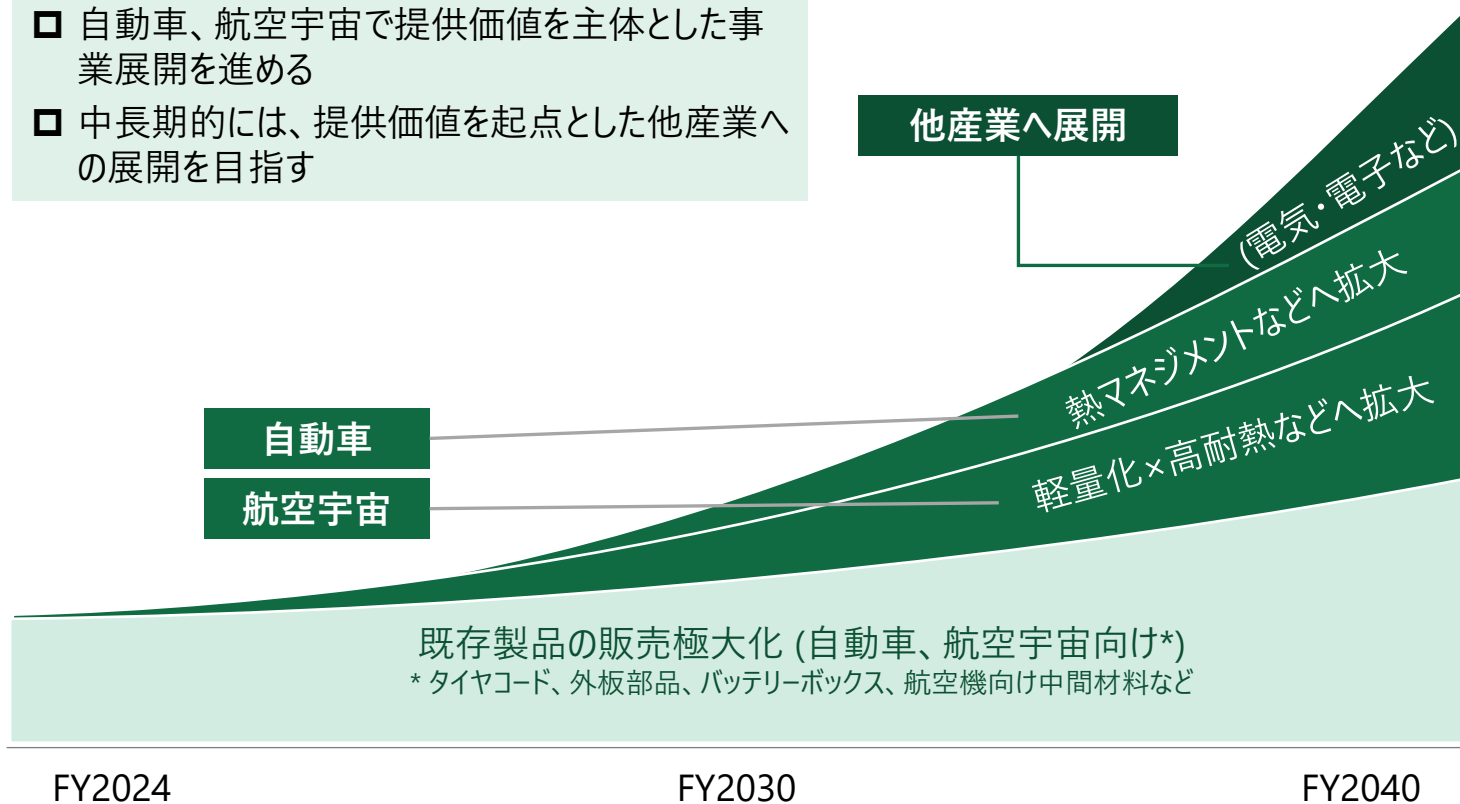
⑤ 産業セクター別戦略：モビリティ(2/2)

- モビリティ領域の事業基盤や当社ケイパビリティを活用し、自動車、航空宇宙で提供価値を主体とした事業展開を進める
- 中長期的には他産業への拡張を目指す

成長の方向性

- モビリティ領域の事業基盤や当社ケイパビリティを活用できる成長の方向性を特定
- 自動車、航空宇宙で提供価値を主体とした事業展開を進める
- 中長期的には、提供価値を起点とした他産業への展開を目指す

他産業へ展開

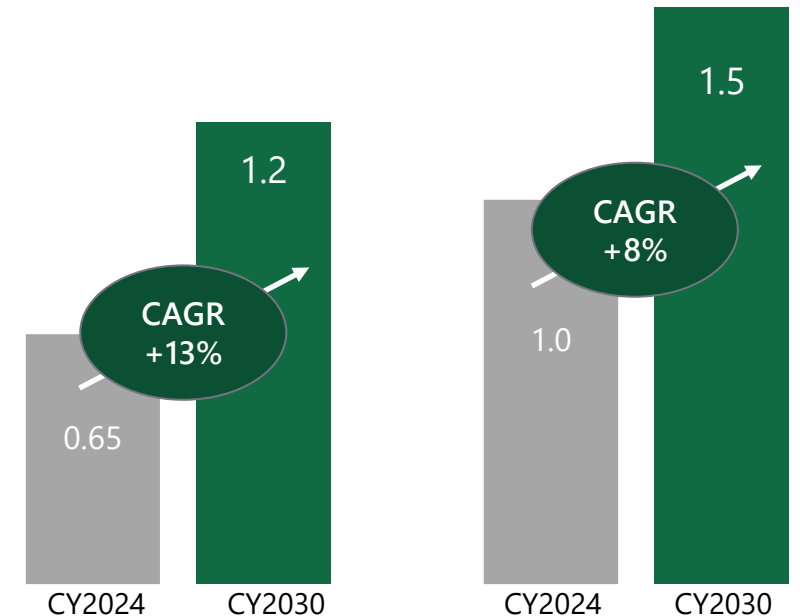


想定ターゲット市場

市場規模 (兆円) グローバル市場

自動車向け機能材料
(熱マネジメントなど)

航空宇宙向け機能材料
(軽量化×過酷環境対応など)



(出所：各種資料をもとに当社推計)

⑤ 産業セクター別戦略：インフラ&インダストリアル(1/2)

- 環境貢献や機能性で顧客ニーズを捉えた、既存製品の販売極大化を図る
- 脱炭素化に関連する将来ニーズのあるエネルギー領域を機会と捉え、素材だけでなく加工やデザインにまで踏み込んだソリューション型事業を展開する

オーガニック成長

- 環境貢献や機能性で顧客ニーズを捉えた競争力の高い製品群で成長機会を取り込み既存製品の販売極大化を図る

光ファイバーケーブル補強用アラミド繊維



市場動向	当社の強み
● 5Gネットワーク整備の促進 ● 寸法安定性に優れるパラ系アラミド繊維の需要拡大 CAGR+9%	● 欧米市場でのプレゼンス、グローバルネットワーク グローバルシェア 25%

RO(逆浸透)膜支持体向け短繊維



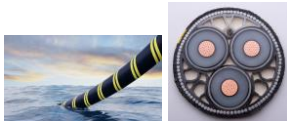
市場動向	当社の強み
● 海水淡水化技術を中心に、グローバルでRO膜需要拡大 ● 強度確保のためポリエステルシート材の需要拡大 CAGR+9%	● 供給力・品揃え・品質安定性により優位性構築 グローバルシェア 60%

新しいPFの構築

- 将来ニーズの変化を的確に捉え、社会課題の解決に向けて素材だけでなく加工やデザインまで踏み込んだソリューション型事業を展開する

ケーブル補強ソリューション(素材～デザイン・加工)



展開イメージ	当社の強み
● 大陸間送電網や洋上風力発電需要増加への対応 	● 軽量・耐久性が要求される各種ケーブル用途向けの豊富な知見と実績 ● 素材～加工のソリューション提供

リサイクル



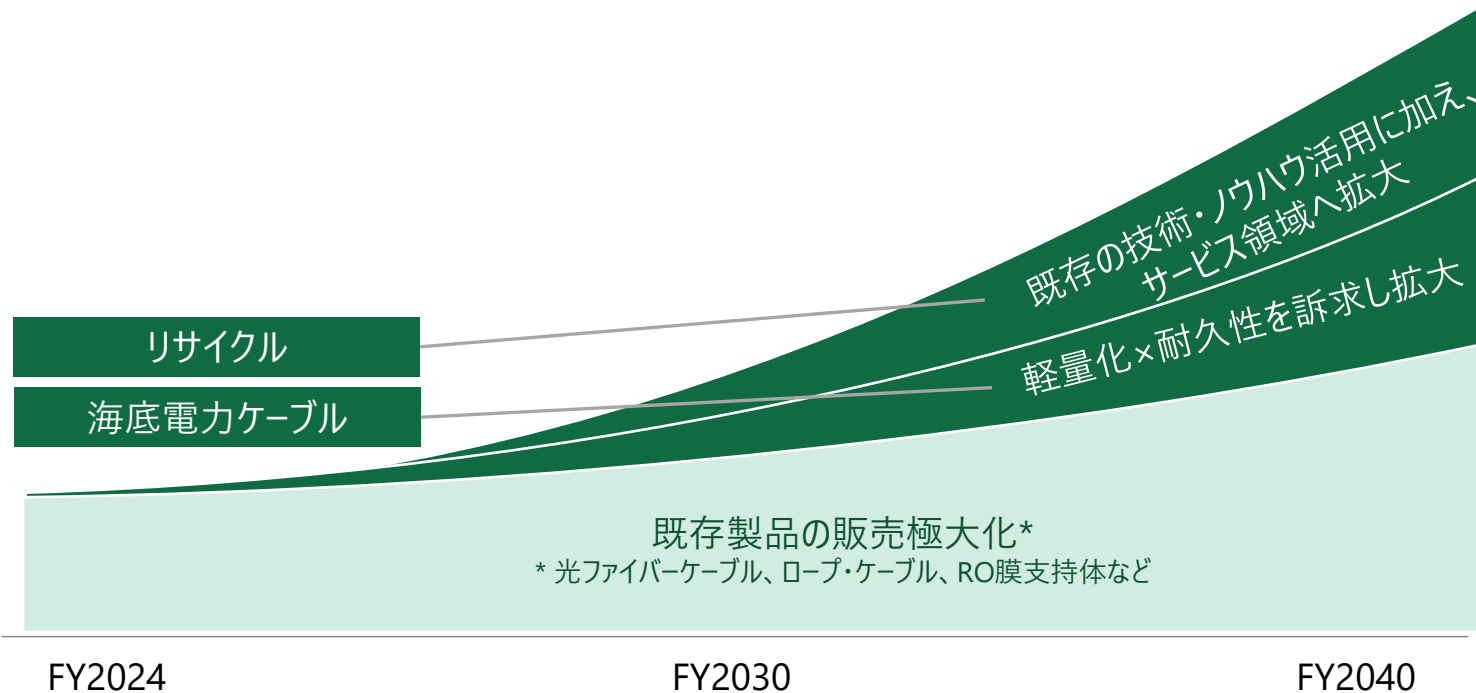
展開イメージ	当社の強み
● サークュラーエコノミー実現に向けて高度化する、各種環境規制への対応* *分離、ケミカルリサイクル技術開発など 	● ポリエステル繊維やアラミド繊維のリサイクルで培った技術・ノウハウ

⑤ 産業セクター別戦略：インフラ&インダストリアル(2/2)

- 当社の特徴やケイパビリティを活かし、ケーブル補強分野やリサイクル等での領域で事業を拡大する
- 中長期的にはサービス領域への拡大を目指す

成長の方向性

- 既存領域における当社ケイパビリティを活用し成長戦略を特定
- 光ファイバーケーブルやロープ・ケーブル用途向けの豊富な知見・実績と素材からケーブル・コード加工技術まで一貫したソリューションを提供
- リサイクルは既存事業に加え、再生可能エネルギー周辺へ拡大する

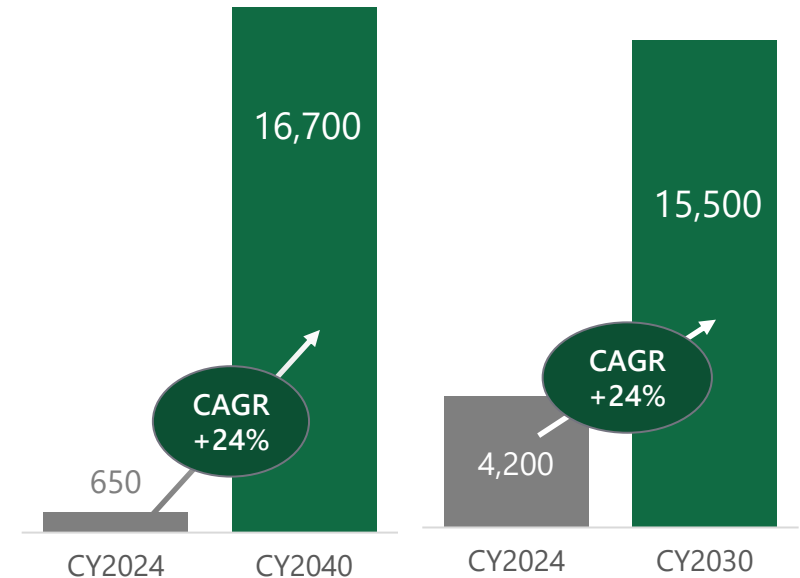


想定ターゲット市場

市場規模 グローバル市場

海底電力ケーブル
敷設 新規需要
(km)

リサイクル(デジタル・
サービス)市場
(億円)



(出所：各種資料をもとに当社推計)

⑤ 産業セクター別戦略：ヘルスケア(1/2)

- より支えを必要とする患者・家族・地域社会の課題解決に向けて、在宅医療事業で培ったサービスの事業基盤と医薬品や医療機器を組み合わせ価値提供を行う
- 中長期的には海外展開も目指す

現状の姿

- 生活習慣病向けの医薬品事業は今後一層競争環境が厳しくなる見込み
- 在宅医療事業で培ったサービスの事業基盤に強み

医薬品



注力領域	特徴と見通し
● 領域：生活習慣病中心（高尿酸血症・糖尿病・骨粗鬆症等） ● 技術：低分子医薬品	● 生活習慣病領域の競争激化、政府の後発品使用推奨により成長性鈍化 ● 希少疾患/新規モダリティは国内でも市場伸長率高い ● 在宅自己注射など投与デバイス多様化が進み、患者サポートの重要度高まる

在宅医療機器



注力領域	特徴と見通し
● 領域：呼吸器・睡眠領域（慢性呼吸不全・睡眠時無呼吸症候群） ● 技術：自社開発機器(HOT*)	● パイオニアとして日常の在宅療養サポートから災害時まで患者サポートを行う事業基盤に強み ● 在宅医療の普及推進政策は変わらず、医療技術やモニタリングの進展により対象領域も拡大と想定

*在宅酸素療法

中長期で目指す姿

- 希少疾患および在宅医療を中心とした製品・サービスを提供する事業構造
- 中長期的には海外市場へ参入し持続的な事業成長を目指す

希少疾患 医薬品



- 領域：希少・難病疾患
- 狙い：自己投与デバイスを必要とする等、患者サポートの事業基盤が活きる製品を展開

在宅医療

医療機器
+ 既存医薬品



- 領域：在宅医療（医療機器 + 既存医薬品）
- 狙い：在宅での療養継続を支え、更なる在宅医療の推進に資する製品を拡充

患者  医療者 



患者・ステークホルダー向け事業基盤

- 在宅医療事業で培った患者サポートや医療関係者向けサービスの事業基盤を製品に組み合わせ価値提供を展開

海外展開

新規モダリティ/
特徴ある技術・
製品を獲得
将来的な海外
市場参入を
目指す

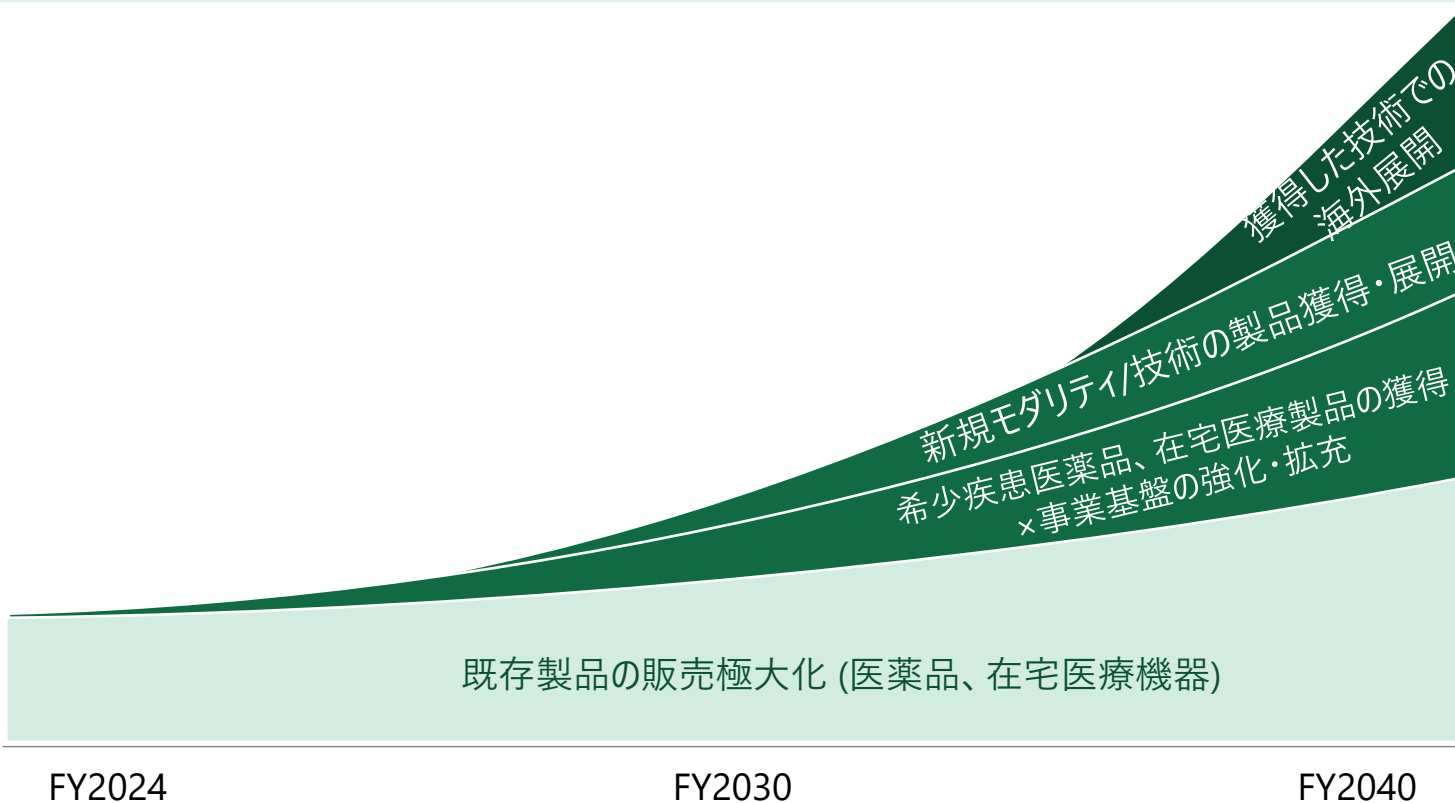


⑤ 産業セクター別戦略：ヘルスケア(2/2)

- 既存製品に加え、獲得したAscendis製品の確実な上市による収益基盤の強化を当面の課題とする
- 中長期的には海外展開を目指し活動を実施していく

成長の方向性

- 事業基盤を活用できるヘルスケア製品(希少疾患医薬品、在宅医療製品)に加え、新規モダリティ/技術を獲得することで海外展開し、ニッチではあっても特徴のあるポジショニングを目指す

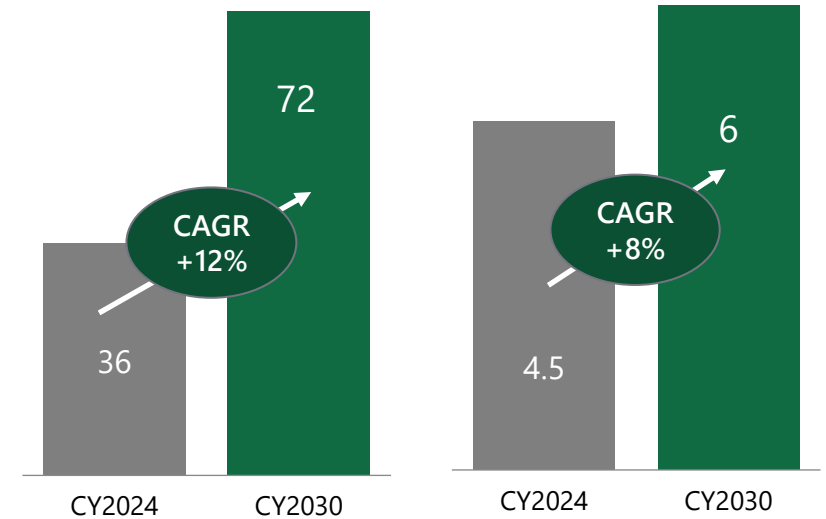


想定ターゲット市場

市場規模 (兆円) グローバル市場

希少疾患用医薬品市場

在宅医療機器市場



(出所：各種資料をもとに当社推計)

⑥ サステナビリティを起点にした成長

- 「地球の健康を優先し、環境を守り、循環型社会を支える会社」となるために、サステナビリティ投資を積極的に実施し、環境貢献に資する素材製品事業を展開する
- サーキュラリティや再生可能エネルギーなど持続可能な社会の実現に資する新事業の立ち上げに注力していく

注力領域と新事業の開発手段

- サーキュラリティに関する技術開発やサービス開発に加え、再生可能エネルギーの変換・貯蔵・輸送における素材提供を目指す
- 自社R&Dに加えて、CVC等の投資ビークルの活用も検討する

	注力領域	自社R&D	他社提携 (投資ビークルやM&A等を活用)
サーキュラリティ	技術開発(新素材、リサイクル技術)	- 新素材や技術の開発 - 自社独自技術の強化	- 技術に加え、新サービスを開発 - 外部専門知識・経験の活用
	サービス開発(リース、PaaS ^{*1})	マルチマテリアルリサイクル等	
再生可能エネルギー	エネルギーの変換・貯蔵・輸送(素材提供)	水電気分解、次世代電池部材等	

既存事業で培ったサステナビリティ関連ビジネス、技術、人財など



リサイクル原料を用いたタイヤ向けアラミド繊維の研究開発



防弾ベストに使用されるアラミド繊維のメカニカルリサイクル

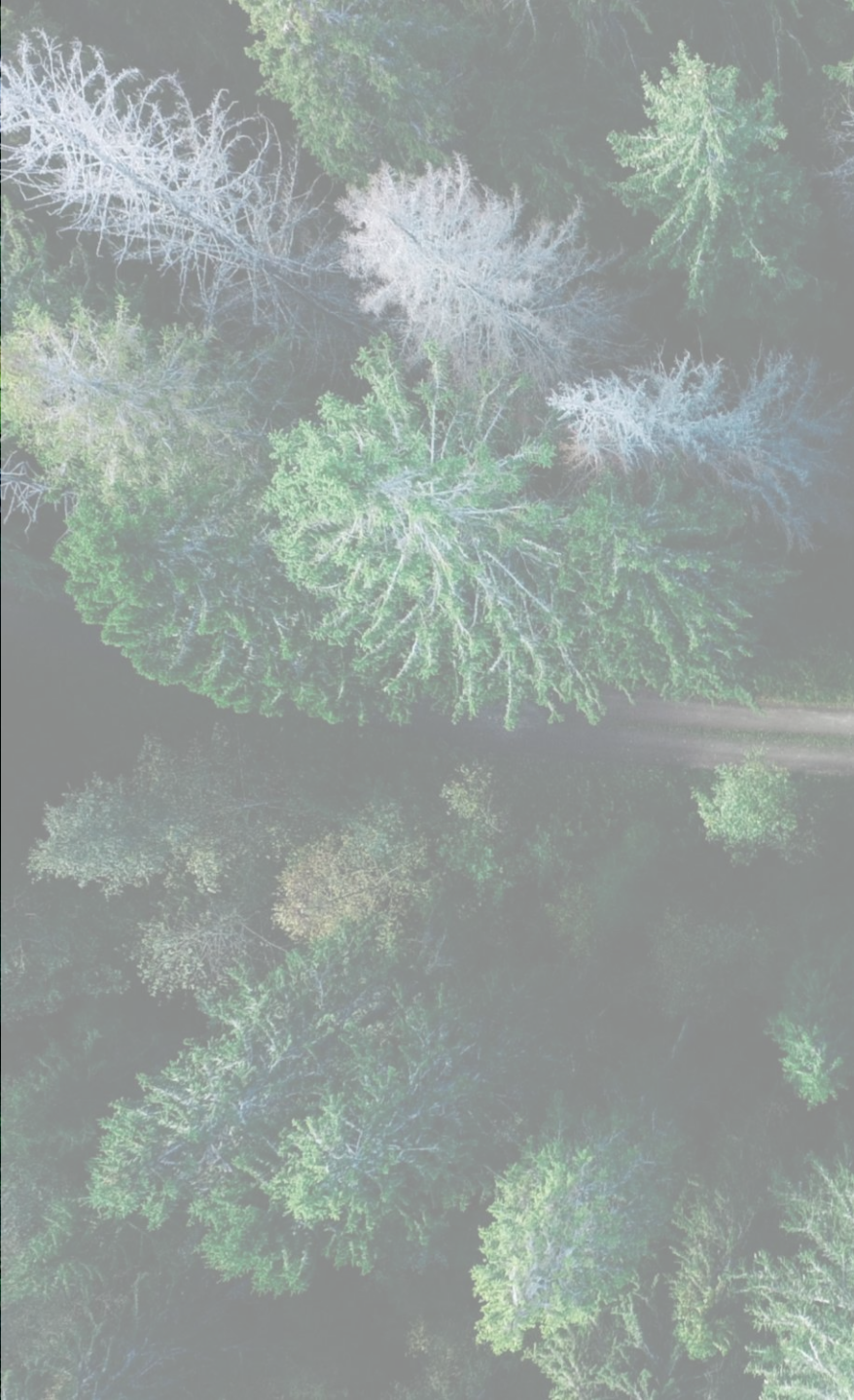


リサイクル原料や植物由来原料の繊維



浮体式洋上風力発電の係留ロープや海底電力ケーブル

*1 Product as a Service



6. 經營基盤強化

グローバル経営基盤強化のロードマップ

■ 事業PF変革に併せてグローバル経営基盤を強化し、パーパスを軸に実行力を向上

	課題	収益性改善	今中期		～2027-2028年度
		2023年度	2024年度	2025年度	
パーパスに沿った グローバル事業運営	■ 共通の価値観の醸成	■ パーパス策定 ■ 経営トップ-社員間コミュニケーション強化	■ 各事業の戦略・行動指針等をパーパスに紐づけて整理 ■ 各社員のマイパーパス策定	■ パーパスの社外の方々も含めた浸透	
経営判断・ 実行の最適化	■ グローバル企業・多角化企業に最適化されたガバナンス体制	■ 執行役員体制の再編 ■ 組織をCEO直轄に集約	■ ガバナンス体制の更なる強化	■ 体制変更の影響レビュー・改善	■ グローバル経営体制の確立
生産・製造技術の 向上	■ 国内外の知見・技術の融合による設備・運転・保全レベルの進化	■ 海外グループ会社への国内エンジニアの派遣	■ グローバルでの設備管理標準化 ■ コーポレート支援による現場実行力強化 (主にアラミド・複合成形材料)	■ さらに他事業本部へのエンジニアリング機能の支援拡大	■ 改善サイクルの恒常化
人的資本経営の 強化	■ 戦略を実装する「適所」の確立と「適材」の確保	■ グローバルジョブポスティングの開始	■ 社内グローバル人財の最大限活用 ■ 人財ポートフォリオの策定	■ グローバルでのジョブグレード体系統合	■ グローバルで適所適材促進
注力産業セクターにおける成長戦略の実現			■ モビリティ・インフラ＆インダストリアル領域の事業における展開策具体化 ■ ヘルスケア領域における希少疾患＋在宅医療体制構築継続 素材・製品	■ 機能の統合など最適な組織体制へ移行	■ グローバルに産業セクターを攻めるための事業開発組織の設置 産業セクター*

*さらに将来には機能などの提供価値へ移行を検討

パーパス策定の背景と策定プロジェクト

パーパス策定の背景

- ❑ 厳しい経営状況の中、当社がビジョンの実現に向けた実行力を高めるためには、共通の価値観を持つ組織づくりをすることが必要
- ❑ 海外を含む多数の拠点/多様な従業員にとって、従来の企業理念体系は複雑でわかりづらい
- ❑ サイロ化した組織を壊し、従業員に共感してもらい、社会からも必要とされる会社であるために、パーパスを掲げて真に一体感のある会社に

共通の価値観に基づいたパーパス・存在意義を明確化するプロジェクト「Journey to One Teijin」

- 帝人グループ従業員全員の力を最大化するため、何のために頑張るのか(=パーパス)を再定義
- ❑ CEOが先頭に立って自ら発信し、社員の共感の醸成を重視しながら、世界各国の拠点から社員を巻き込み透明性の高いプロセスにより実施
- ❑ 幾度のワークショップで、帝人の過去を振り返り、互いを知り、社員の想いを語り合う(650名以上参加)
- ❑ タウンホールミーティングにて世界中の従業員で議論し意見を集約(約2,000名参加)
- ❑ 皆の想いをシンプルで力強い言葉に集約



The image features the Teijin logo in a bold, italicized red font. Below the logo, a horizontal red band contains white text. The background is white with large, flowing, curved shapes in various shades of red and orange on the right side, creating a sense of movement and energy.

TEIJIN

パーパス

**Pioneering solutions
together
for a healthy planet**

すべての挑戦をリスペクトします

バリュー

多様な仲間と専門性を活かして成長します

地球とあらゆる生命に寄り添い、守ります

長期ビジョン
未来の社会を
支える会社

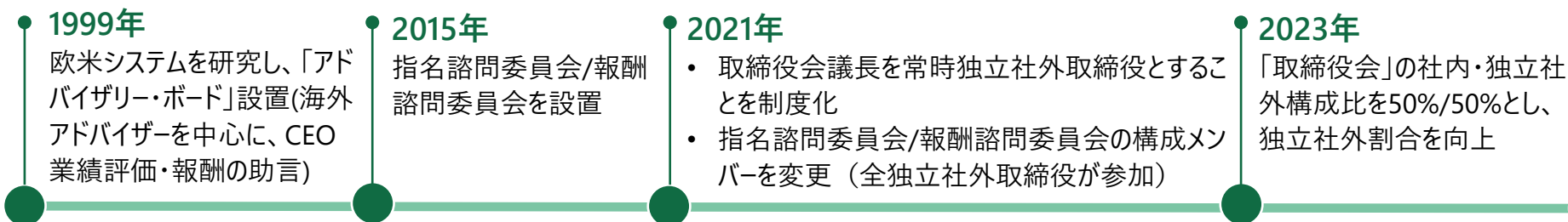
帝人グループのコーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス 基本方針

「透明性の向上」
「意思決定の迅速化」

「公正性の確保」
「監視・監督の独立性の確保」

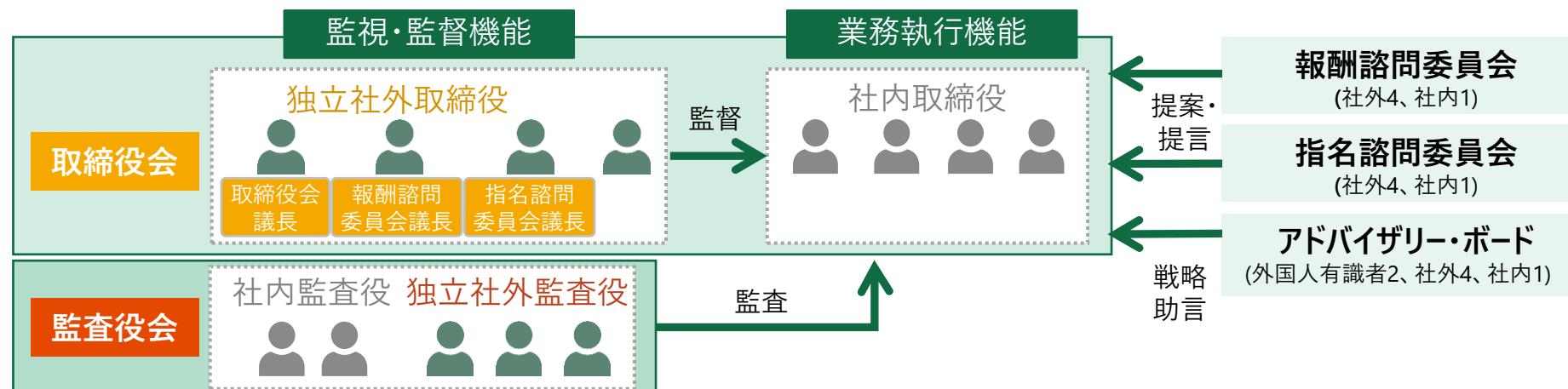
ガバナンス体制構築の歴史



2024年6月の株主総会における更なる強化策

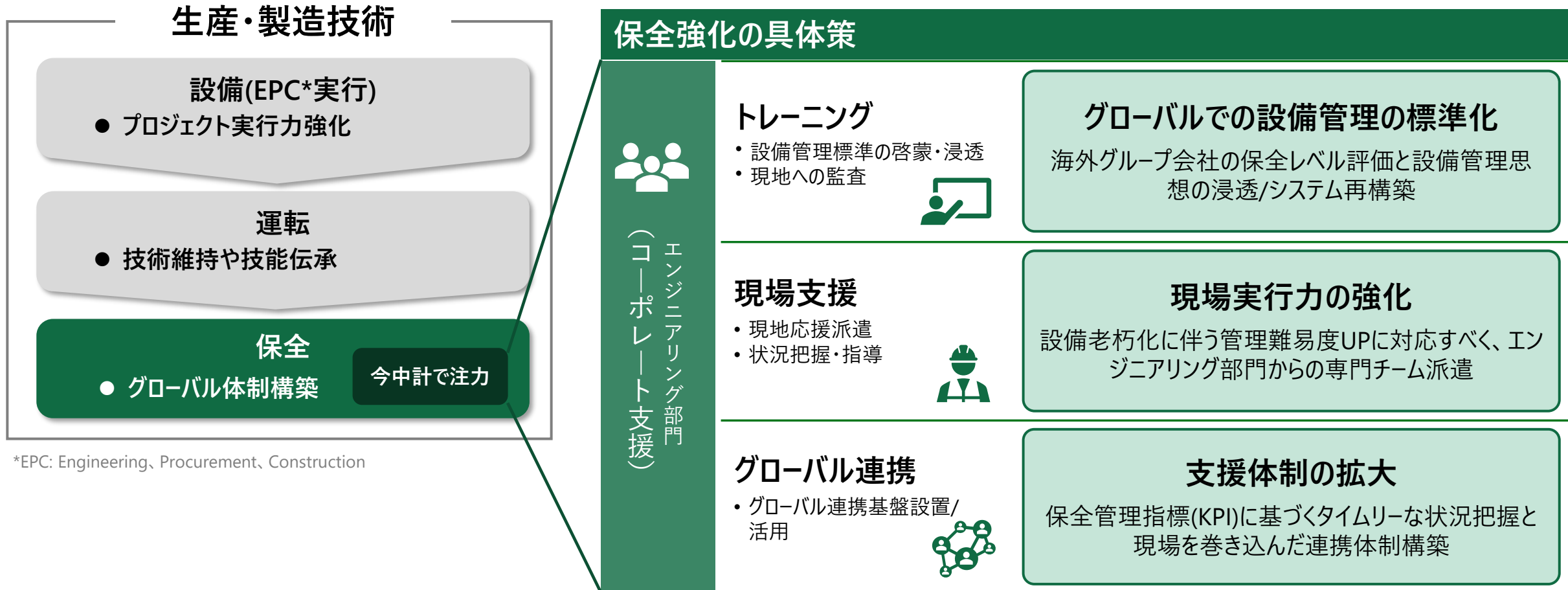
「グローバル企業における事業ポートフォリオ改革」に必要なスキルを満たす体制

- ターンアラウンド
- グローバル経営
- 事業ポートフォリオ変革
- 資本市場とのコミュニケーション



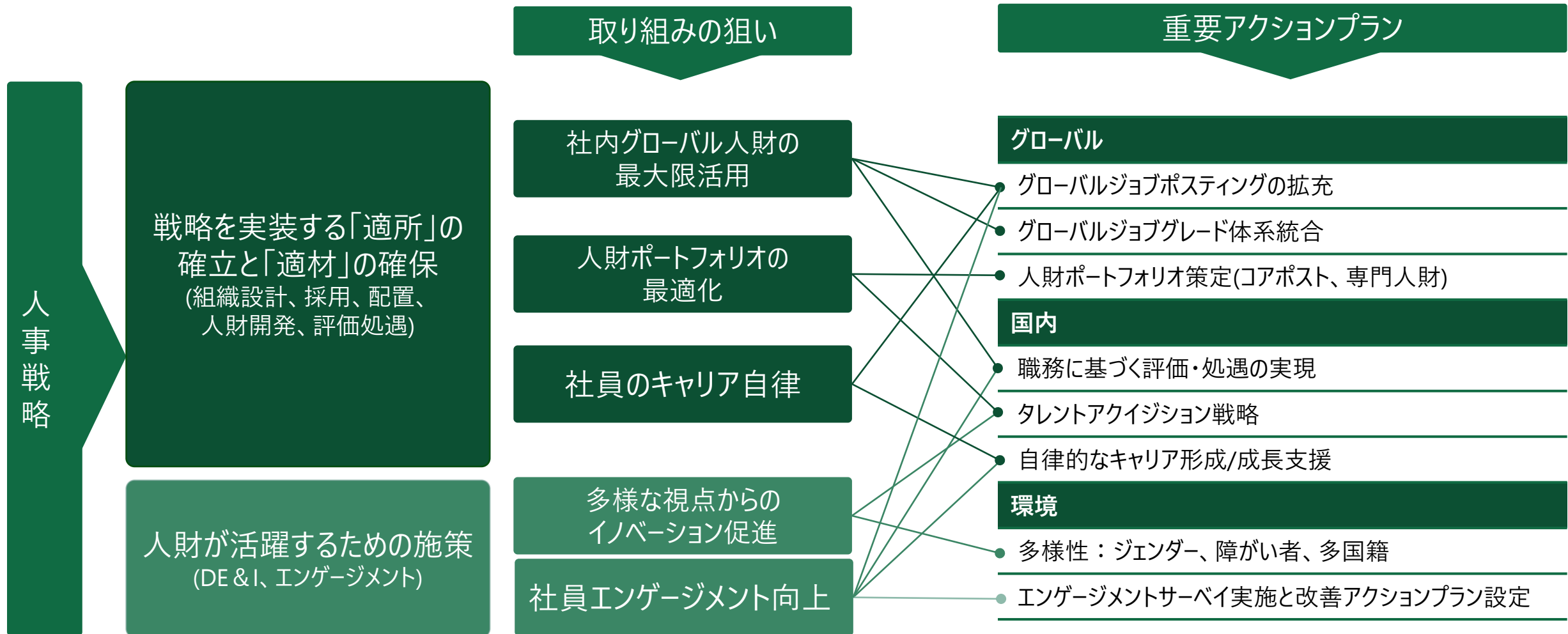
生産・製造技術の向上

- 生産安定化(品質、コスト、納期)に向けた取り組みは道半ばであり、特に海外グループ会社に対しコーポレート支援を強化し、設備・運転・保全一体で生産・製造技術の維持・向上を図る



*EPC: Engineering、Procurement、Construction

- 中期経営計画実現のための戦略軸、パーパス・企業理念軸の両面で人事戦略を策定し、社内グローバル人財を最大限に活用
- 人事戦略の「戦略を実装する『適所』の確立と、『適材』の確保」、「人財が活躍するための施策」に基づき、重要アクションプランを設定



人財が活躍するための施策(DE&I、エンゲージメント)

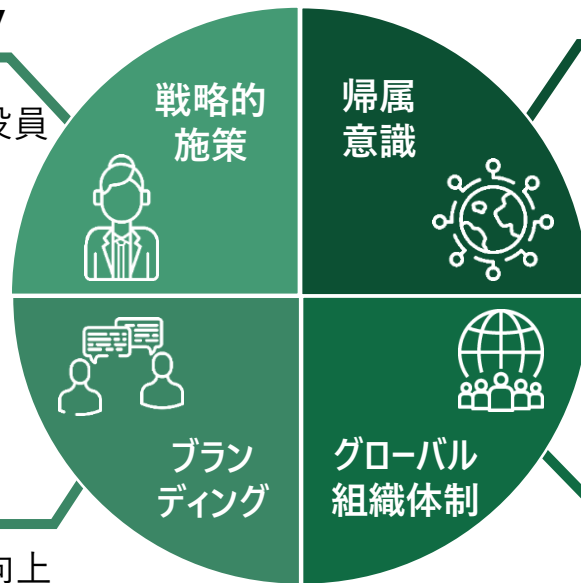
- DE&Iの推進によるイノベーション創出、社員が安心してアイデアや考えを発信できるインクルーシブな企業風土醸成
- 社員エンゲージメント向上により、企業競争力を高めていく

Diversity & Equity

- ・ 役員の多様性KPIと女性役員パイプライン形成
- ・ 女性リーダー・キャリア研修
- ・ グローバルジョブポスティング
- ・ 障がい者活躍
- ・ LGBTQ+支援

社外コミュニケーション

- ・ DE&I企業としての認知度向上
- ・ ステークホルダーとのコミュニケーション



Inclusive な企業風土

- ・ 「Journey to One Teijin」プロジェクト
- ・ DE&I社内報「Together」
- ・ グローバルDE&I DAY

DE&I推進の組織・体制

- ・ 地域ごとのDE&Iチーム
- ・ グローバルDE&I委員会

◆多様性に関する目標KPI

	項目	実績 2023年10月	マイルストーン 2026年4月	目標 2030年4月
役員*1	女性	12%	20%	30%
	外国籍	8%	10%	30%
管理職*2	女性部課長	10%	12%	20%

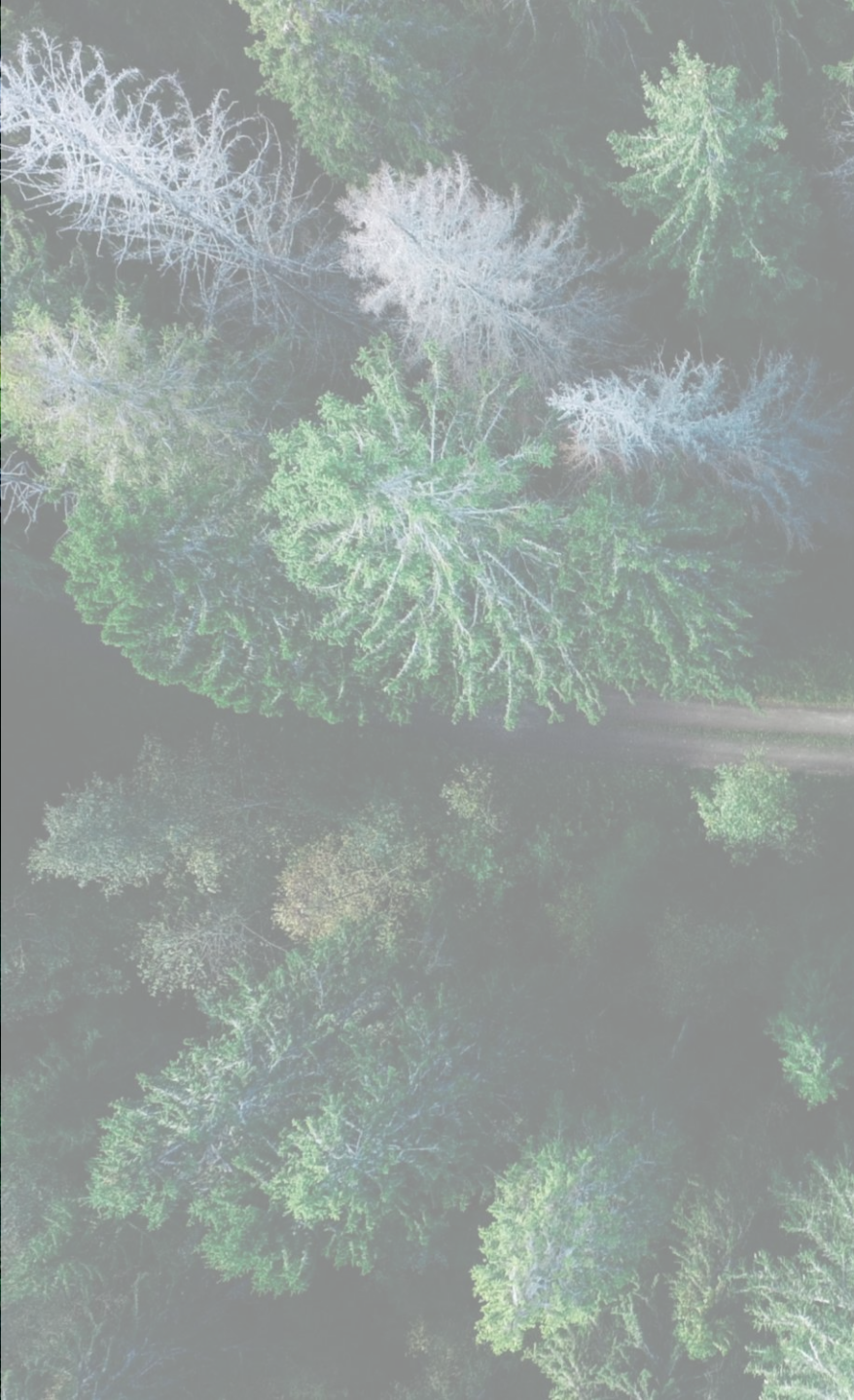
◆エンゲージメントに関するKPI

内容	実績 2023年9月	マイルストーン 2026年4月*3	目標 2030年4月*3
エンゲージメントスコア	62	64	68

*1 取締役、監査役、グループ執行役員

*2 日本を含めたグローバルでラインポストに就く役職者

*3 前年9月実施分



7. サステナビリティの取り組み

主要KPI

- 社内のサステナビリティへの取り組みは、インパクトで優先度をつけて、優先課題から順次対応
- 優先課題ごとに設定したKPIに基づき、目標達成に向けて取り組みを継続
- 新たに、事業機会を取り込むKPIとして、カーボンフットプリント、サーキュラーエコノミー、健康・快適に関するKPIを試行中

カーボンフットプリント
算定製品売上比率

リサイクル原料・バイオマス
由来原料重量比率

住み慣れた場所での療養を
サポートした人数

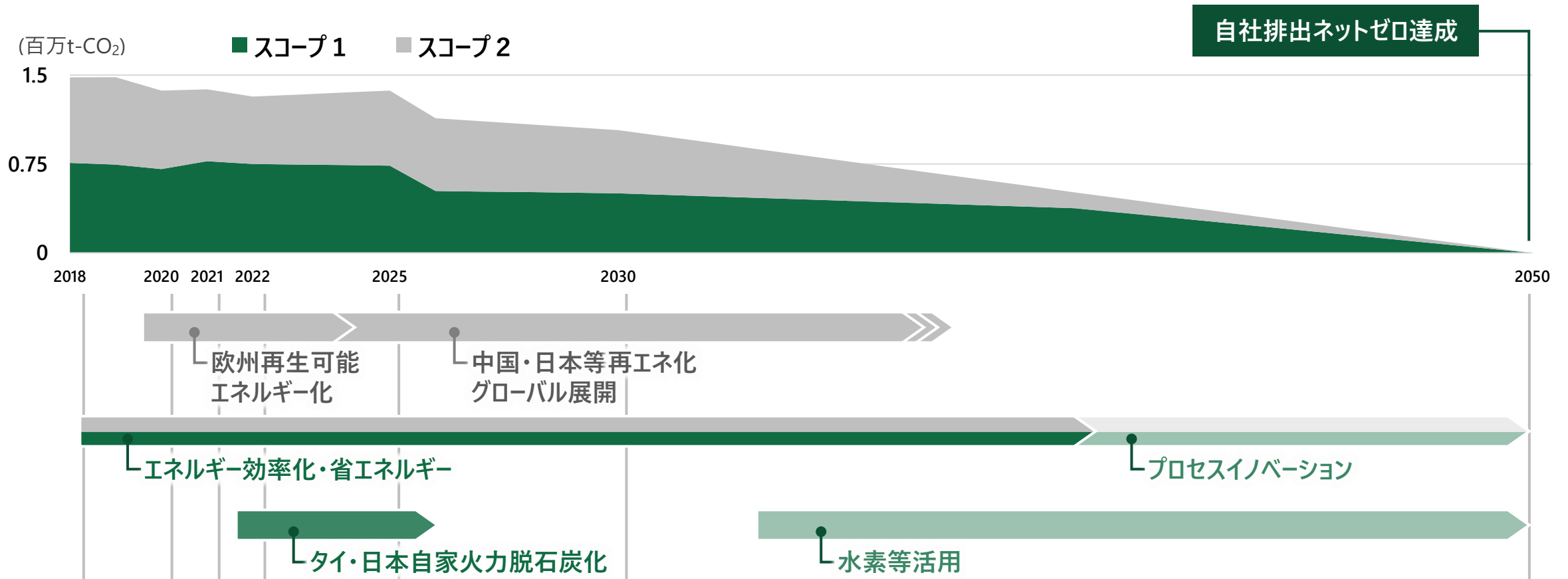
KPI

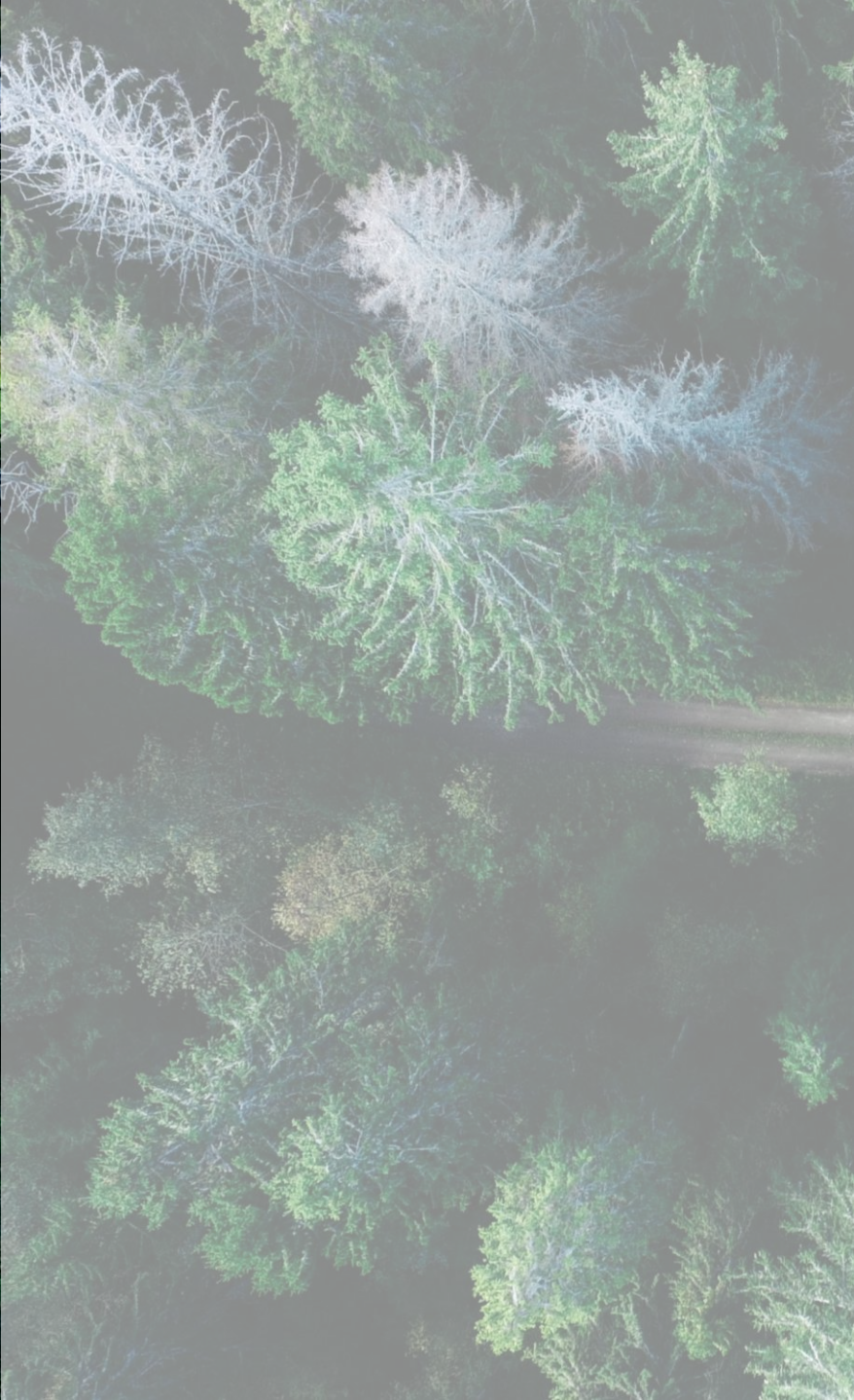
事業機会を 取り込むKPI	気候変動 自社CO2削減貢献量	2030年度	CO2総排出量 < CO2削減貢献量	製品使用によるサプライチェーン川下でのCO2削減効果
事業基盤を 強化するKPI*	気候変動 自社CO2排出量	2030年度 2050年度	30%削減 実質 ゼロ 実現	総量目標 電源の再エネ化、熱源のクリーンエネルギー化
	気候変動 サプライチェーンCO2排出量	2030年度	15%削減	Scope3 Category1 における温室効果ガス排出量
	サーキュラーエコノミー 水	2030年度	30%改善	淡水取水量売上高原単位
	サーキュラーエコノミー 廃棄物	2030年度	20%改善	埋立廃棄物量売上高原単位
	安心・安全 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

*事業基盤を強化するKPIはいずれも2018年度を基準年とする目標値

CO₂排出量削減に向けたロードマップ

- CO₂排出量については、足元は生産増に伴う排出増を見込むも、2050年のネットゼロ達成を目指して、ロードマップに沿った取り組みを実行中
- 再エネ化は欧州で順調に進捗、中国でも前倒しで進展。今後も推進していく
- 脱石炭化工事(タイ、日本)は2025年度末完了予定。2026年度より効果フル発現を見込む



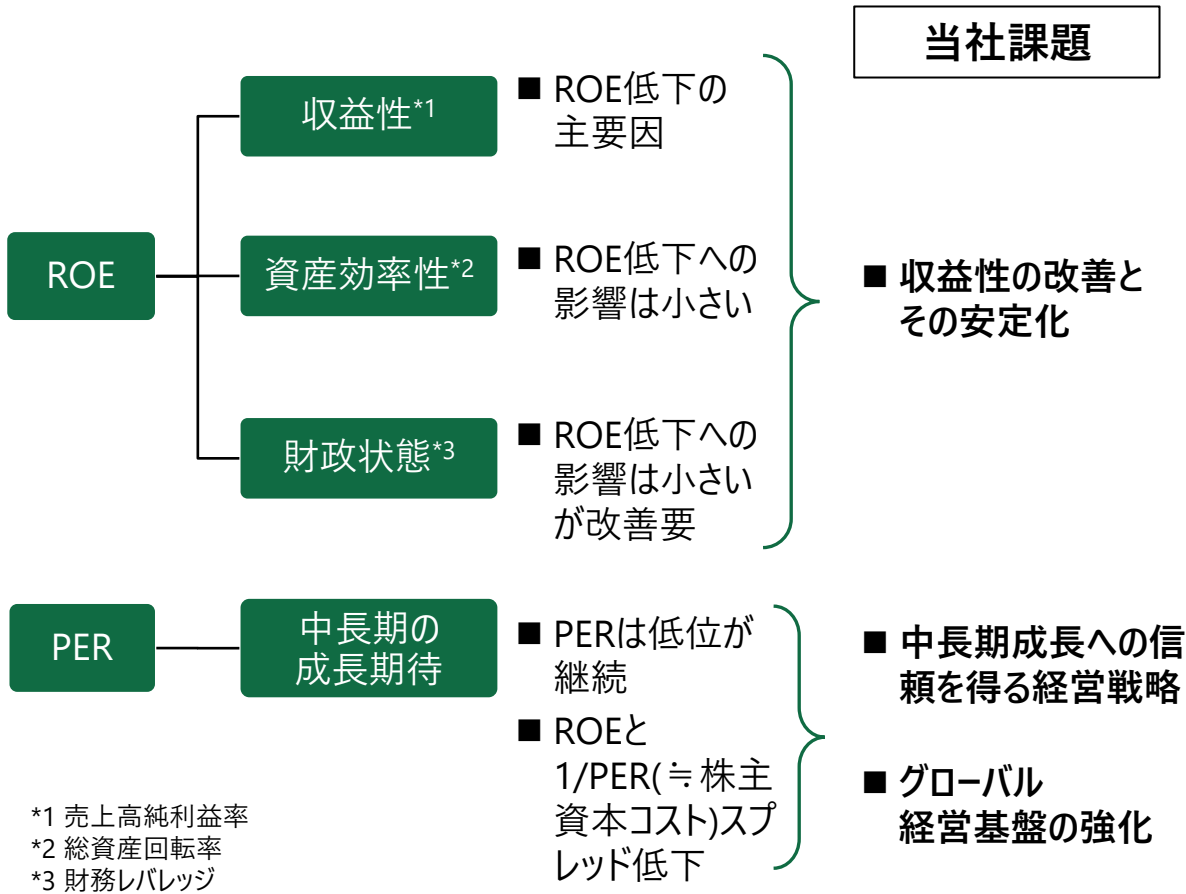


8. PBR改善に向けた取り組み

今中期経営計画での対応と目標

- 2024年2月に公表した現状分析を踏まえ、今中期経営計画においてPBR改善に向けた対応と目標を設定・開示
- 計画を着実に実行し早期のPBR改善を目指す

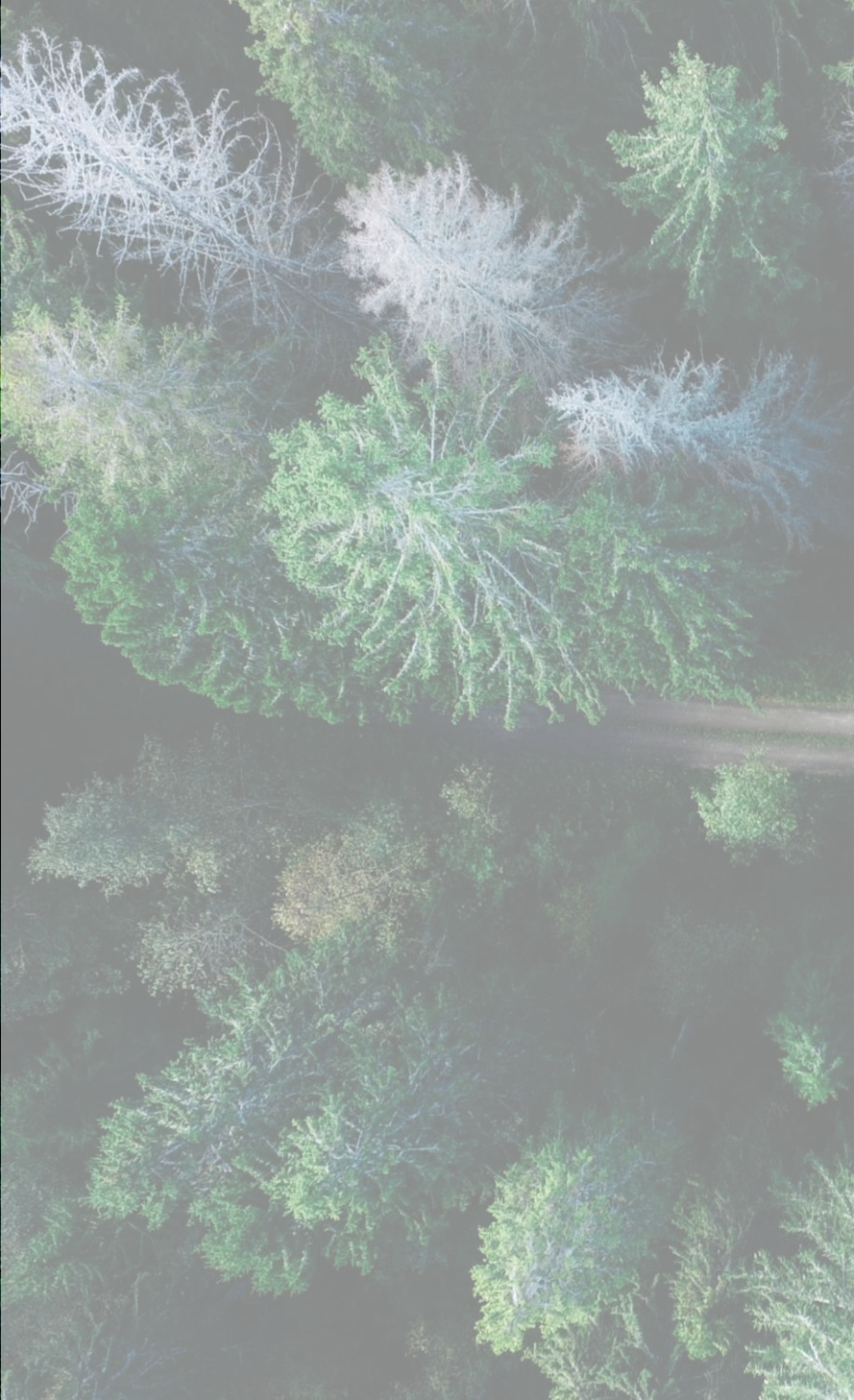
当社課題の認識(2024年2月公表)



今中期経営計画での対応と目標

目標 2025年度 ROE 6%以上
今中期経営計画以降早期にROE 10%以上・PBR 1倍以上を目指す

収益性	■ 「収益性改善に向けた改革」の完遂 ■ 不採算・非注力事業の戦略的オプションの実行 ■ 注力領域事業への投資 ■ 経営基盤強化による事業運営の改善
資産効率性	■ 政策保有株式の縮減、遊休資産の売却推進 ■ 資産売却・戦略的オプションにより原資が得られた場合には、自己株式取得も積極的に検討
財政状態	■ 有利子負債を積極的に活用しながらも、財務規律と資本効率のバランスを確保
中長期の成長期待	■ 投資家からの信頼を獲得 □ 計画の着実な達成 □ 事業ポートフォリオ変革・将来の成長性に対する丁寧な説明 □ 安定的・継続的な株主還元
グローバル経営基盤の強化	■ 長期ビジョンを実現するための経営基盤強化(パーパス、ガバナンス、人的資本、技術他)



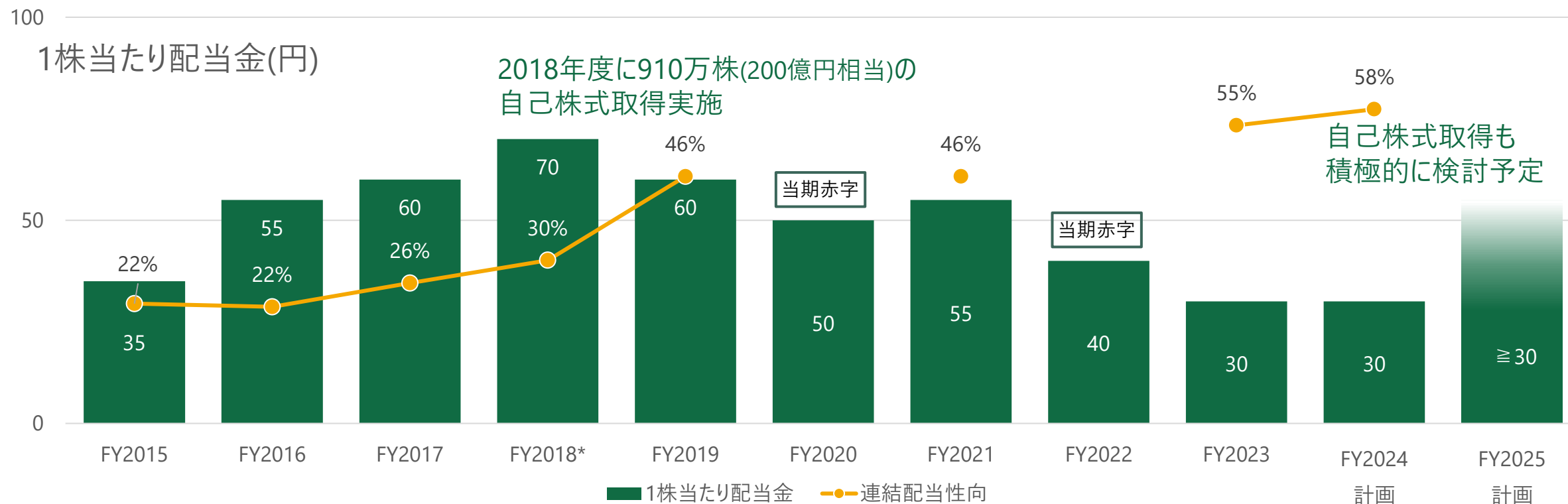
Appendix

■ 配当方針

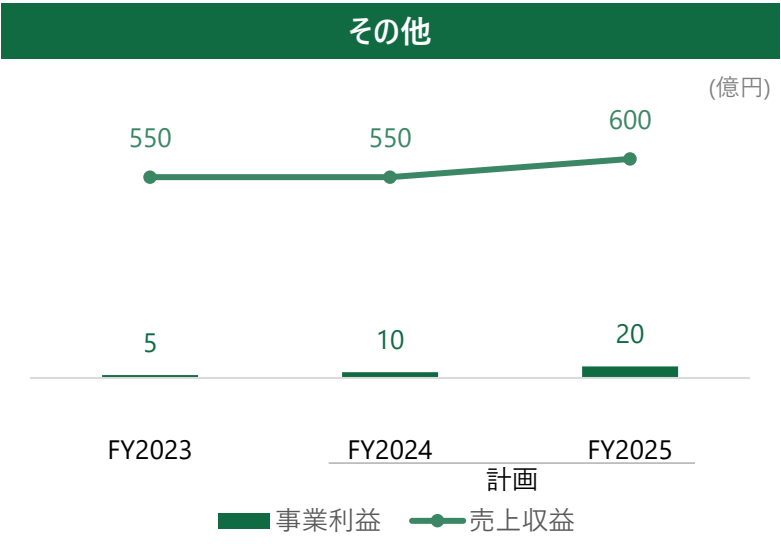
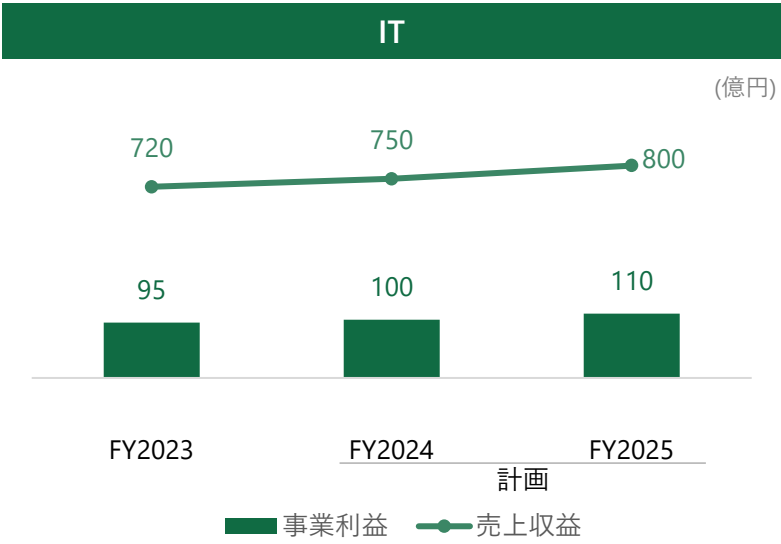
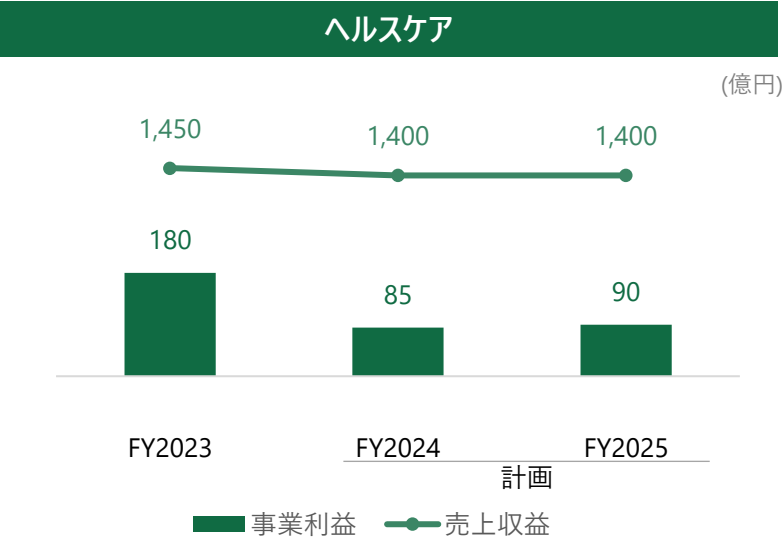
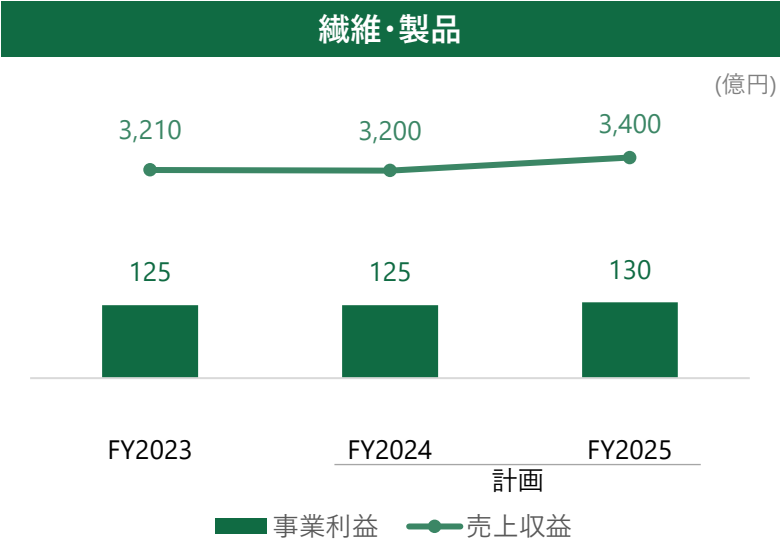
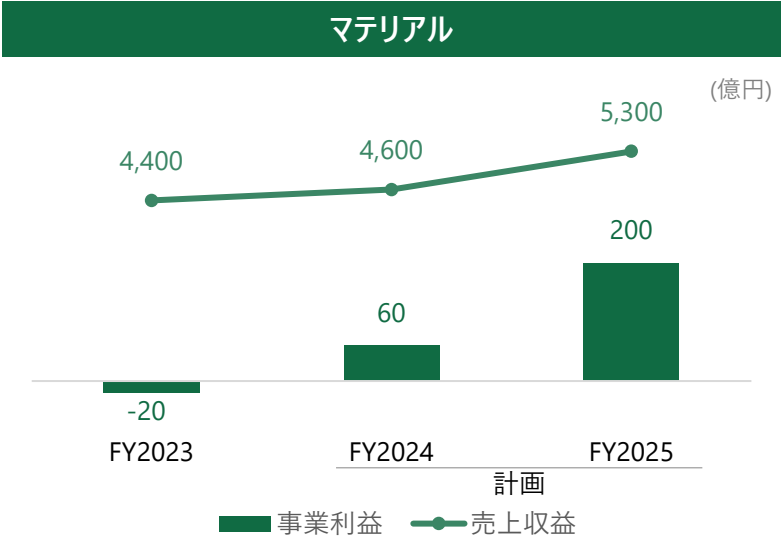
- 配当性向30%を目安に、「業績に連動した配当」を実施
- 「安定的・継続的な配当」に配慮し、1株当たり年間配当金の下限を30円と設定

■ 自己株式の取得

- 資産売却や不採算・非注力事業の戦略的オプション実行により原資が得られた場合には、成長投資および追加的な株主還元(自己株式取得を含む)に優先的に配分



*2018年度配当金：100周年記念配当10円/株を含む



※事業利益は、営業利益に持分法による投資損益を加算し、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出
※2023年度のIFRS実績値は概算値
※「その他」に消去または全社の数字は含まず

GPIFの5つのESG指数全ての構成銘柄に採用されています

FTSE Blossom
Japan Index2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index2024 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

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

MSCI ESG格付評価において最上位の「AAA」を獲得しました

MSCI
ESG RATINGS

CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA
-----	---	----	-----	---	----	-----

日経SDGs経営調査で非常に高い評価を得ています

NIKKEI
SDGs

経営調査 2023 ★★★★★

・ 4分野全てにおいて「S以上」の高評価

SRI（社会的責任投資）インデックスに組み入れられています

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good



ESGへの取り組みが優れている企業として、2つの国内プログラムに選定されています

健康経営推進

スポーツエールカンパニー
(シルバー認定*)* 認定回数7回～9回
の企業の呼称



見通しに関するご注意

- 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、対策の実現を確約したり、保証するものではありません。
- 当資料に記載されている2024年度および2025年度見通しの各数値・指標は、2024年5月13日の公表値です。
- 当資料に含まれている医薬品、医療機器、再生医療等製品(開発中のものも含む)に関する情報は、宣伝広告、医学的アドバイスを目的とするものではありません。