

2023年2月8日

TEIJIN

Human Chemistry, Human Solutions

帝人グループ 収益性改善に向けた改革

帝人株式会社

証券コード：東証プライム 3401

ENHANCING THE QUALITY OF LIFE

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、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2022年度見通しの各数値・指標は、2023年2月8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。

- I. エグゼクティブサマリー
- II. 中期経営計画2020-2022レビュー
- III. 長期で目指す方向性
- IV. 課題事業の収益性改善計画の概要
- V. 経営体制の変革

補足資料

非財務指標について

将来の成長回帰に向けて、2023年度は収益性改善の改革を最優先 新中期経営計画は2024年度に公表

- 2023年度、課題事業の収益性改善と役員・スタッフの経営体制変革を中心に、全社で構造改革を断行する
- これらの成果として、2023年度までに 300億円以上の収益改善を目指す

収益性改善策 (今回)

課題事業 の収益性 改善

複合成形材料

- 北米事業について、これまでの収益性改善策に加え、約130個の追加策を策定。現場レベルに落とし込み実行する。改善策の成果が認められない場合は、事業売却等の可能性も含め事業継続是非を判断
- 欧州・中国・日本の拠点は売却や撤収も視野に入れ、選択と集中を行う

アラミド

- 工場火災影響を含む生産不調等の課題に対して、生産安定化を最優先し、収益回復させる

ヘルスケア

- 希少疾患・難病領域等の事業展開を目指し、必要な機能別リソースまでの固定費削減に目途を付ける

経営体制 変革

経営判断・実行の迅速化を促す経営体制への見直し

- 組織階層フラット化、執行役員数半減 等

新中期計画 (2024年度公表予定)

- 2023年度の収益性改善策の成果、事業ポートフォリオの再構築、成長戦略を反映した帝人グループ全体の
新中期経営計画を2024年度に公表

II. 中期経営計画2020-2022レビュー

総括

- 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
- 業績堅調な事業もある一方、課題事業の更なる収益性悪化を食い止めるべく、**全社で抜本的な収益性改善が必須**

将来の収益源育成：Strategic Focus 分野

自動車向け複合成形材料

- 積極投資により北米最大のTier1メーカーの地位を強化
- 半導体不足、急激な原材料価格高騰、労働力不足に対し、**価格転嫁、コストダウン、内製化、自動化の対応策を実施したが、カバーできず大幅赤字が継続**

航空機向け炭素繊維中間材料

- 北米炭素繊維工場は順調に立上げ
- COVID-19に起因し、採用に向け進捗していた**次世代航空機用途開発が大幅に遅延**

ヘルスケア新規

- **地域包括ケア・埋込型医療機器・機能性食品は進捗も、十分な事業規模への育成には時間要す**
- ヘルスケア・マテリアル融合領域として、再生医療CDMO事業に参入

利益ある成長：Profitable Growth 分野

アラミド

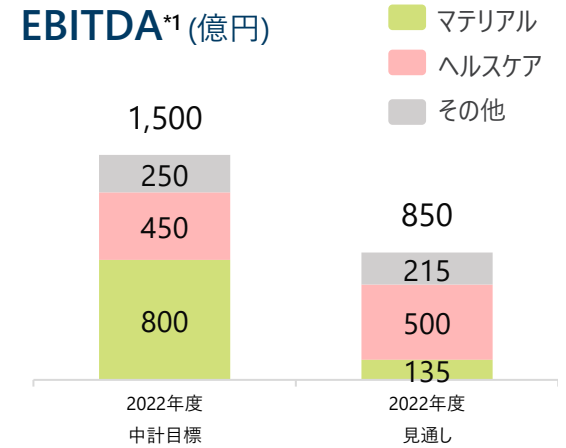
- 生産能力増強を実施も、**天然ガス価格高騰によるコストアップ、労働力確保難や生産不調、停電や火災の発生による生産量未達により、収益性が大幅悪化**

樹脂

- 高付加価値品シフトにより安定収益確保

医薬品・在宅医療

- 糖尿病薬の販売承継によりキャッシュ創出力を強化したものの、**将来の収益に資する製品パイプラインが不足**
- 在宅医療は、**HOT^{*1}・CPAP^{*2}の国内トップシェアを維持する一方、新規製品・サービスの創出は未達**



	22年度 中計目標	22年度 見通し
ROE ^{*2}	10%以上	-4%
営業利益 ROIC ^{*3}	8%以上	1%

*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」にて算出
 *投下資本 = 純資産 + 有利子負債 - 現金及び預金

*1 在宅酸素療法用酸素濃縮装置, *2 持続陽圧呼吸療法用治療器

III. 長期で目指す方向性

目指す姿

- 創業からの約100年、社会のニーズを先取りし、新たなビジネスへの変革と挑戦により事業基盤を構築
- 顧客や患者さんの困りごとに真摯に向き合い、信頼の品質と顧客リレーション、患者や地域社会のサポート力を培ってきた
- これらの強みを深化させて、この困難な局面を乗り越え、全社一丸となって成長回帰に全力を注ぐ

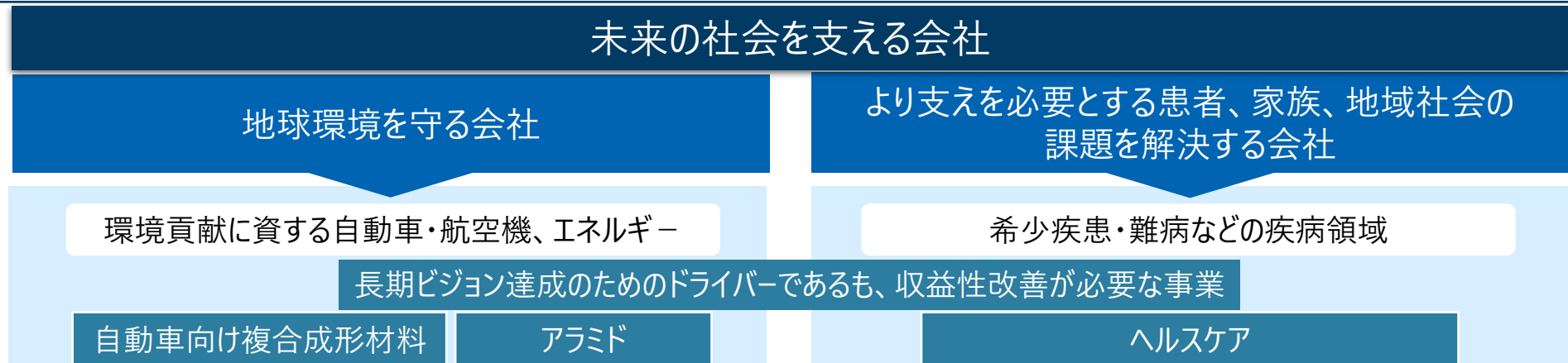
ポートフォリオ変革推移(イメージ)



長期方向性 重要課題

- 長期ビジョンで掲げる「未来の社会を支える会社」、取り組む「重要課題*」は変更しない
- これまで培った強みを活かし、ポストパンデミック社会において、重要社会課題を解決する企業への変革を加速する

長期ビジョン の具体化



* 重要課題 (マテリアリティ) : 気候変動の緩和と適応、サーキュラーエコノミーの実現、人と地域社会の安心・安全の確保、人々の健康で快適な暮らしの実現、持続可能な経営基盤の更なる強化

III. 長期で目指す方向性

- 中期経営計画2020-2022から目指す姿の大きな変更はしない
- ただし、Strategic FocusとProfitable Growthに区分した投資戦略は一旦廃止する

マテリアル

- 複合成形材料、炭素繊維中間材料は、長期的には成長が期待出来る市場であり、顧客近接型ビジネスにより、地球環境に配慮したソリューションを提供すべく育成
- アラミドはバリューチェーン全体に渡る循環型ビジネスへ先駆的に転換
- 炭素繊維、樹脂、セパレータもリサイクルや原料バイオ化などの環境貢献に焦点をあてた戦略を志向

繊維・製品

- 環境戦略推進とともに、成長分野（モビリティ、インフラ、グローバルアパレル）の成長を加速化する

ヘルスケア

- サイエンスに基づく独自の製品・サービスを織り上げ、一人ひとりのニーズに寄り添う、他に類のない総合ヘルスケア企業を目指す

IT

- ITサービスはヘルスケア事業への重点化を推進、ネットビジネスでの更なる成長機会を探索

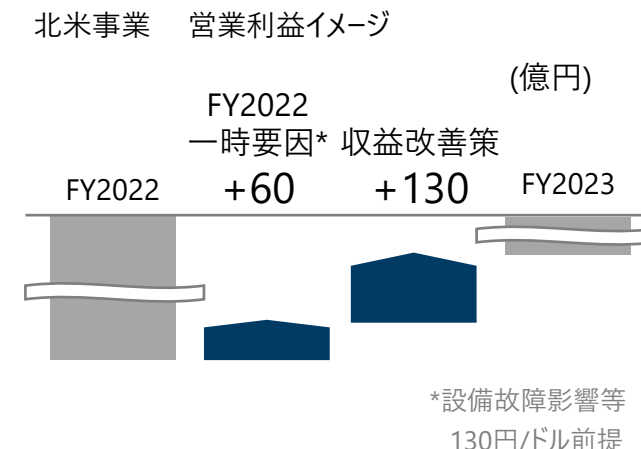
目指す方向性

- 顧客リレーションの更なる強化により、自動車市場のEVシフトも睨んだ地球環境に配慮した製品・ソリューションを提供していく

収益性改善計画のポイント

- 赤字からの速やかな脱却を最優先し、投資の絞り込みを行うとともに、高付加価値のプロジェクトが多い北米事業の収益性改善余地を徹底的に再検討
- 約130個の改善策を新たに策定し、現場レベルに落とし込み完了。2023年度に130億円の営業利益改善を目指す
- 北米の改善策の成果が認められない場合は、事業売却等の可能性も含め、事業継続是非を判断

北米の収益性改善分野	改善アクション概要	
販売	<ul style="list-style-type: none"> ● 低採算プログラム撤退 ● 原材料費以外の増分コストの価格転嫁再交渉 	50
購買	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤー交渉/変更、提案依頼・入札プロセス見直し ● 購買集中化 	15
生産	<ul style="list-style-type: none"> ● ベストプラクティスの横展開、在庫・物流最適化 ● キャパシティ有効活用を目的とした拠点統合、部分撤退 	65
	2023年度収益改善額計(億円)	130



- 欧州・中国・日本の拠点は売却や撤収も視野に入れ、選択と集中を行う

IV. 課題事業の収益性改善計画の概要：アラミド

目指す方向性

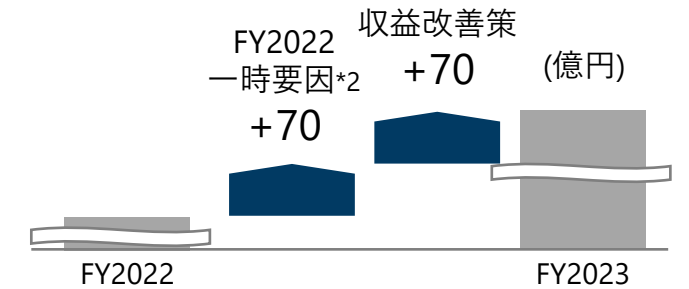
- 2050年までに再生可能エネルギー100%化/石油由来原料からの脱却を目指すKPIを設定し、環境貢献投資に資源配分することで、サステナビリティでの差別化を強化する
- 販売数量増によりトップシェアの地位を強化

収益性改善計画のポイント

- レジリエントな事業体制へ変革すべく、以下の対策の実行を最優先し、2023年度で将来の収益性回復に目途を付ける
- 改善策に必要な投資に優先配分する

生産性改善	<ul style="list-style-type: none"> ● 工場火災からの早期回復、既増設ラインの生産安定化、紡糸工程を中心とした更なる自動化*1・デジタル化による生産革新
天然ガス価格高騰	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州域外からの原料調達、生産拠点分散検討 ● 調達価格の安定化（先物予約の実行等）
増産/増販	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備能力増強の効果を早期に発現

アラミド 営業利益イメージ



*1：2024年から稼働開始予定 130円/ドル
 *2：原料工場の火災影響等 140円/ユーロ前提

サステナビリティの取り組み

- 製品のリサイクル技術開発／パートナーとのリサイクルシステム構築によるリサイクル品販売推進*3
- リサイクル原料活用を含む循環型ビジネス確立による高付加価値化

*3：2025年リサイクル品販売目標 5%超

IV. 課題事業の収益性改善計画の概要：ヘルスケア

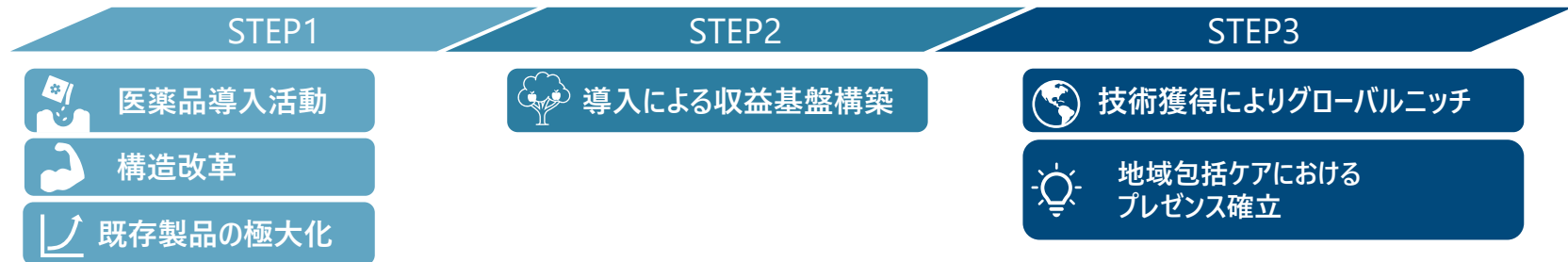
目指す方向性

- 事業基盤を活用した希少疾患・難病領域等の医薬品導入を先行し、新規サービスや新医療機器によるパイプライン拡充を目指す
- 保険外での事業基盤の収益化にも挑戦

収益性改善計画のポイント

- 国内トップシェアの在宅医療機器事業で培ってきた事業基盤を希少疾患・難病領域等の医薬品に活用する
- 必要な機能別リソースをゼロベースで見直し、2023年度に抜本的な固定費削減の実行に目途を付ける（2025年度固定費削減目標 50億円）

戦略概要



■ 外部環境変化にレジリエントに対応する為に、経営判断・実行の迅速化を促す経営体制に見直し

本社・事業の 役割明確化

- 執行役員体制の再編による責任・役割明確化
 - ・ CEO及びコーポレート組織における管掌から成る「経営役員」と、事業を担当する「事業担当役員」へ
 - ・ 現状の執行役員・理事計30名を、執行役員15名体制に削減／理事の廃止
- 組織をCEO直轄に集約
 - ・ 機能管掌を統廃合するとともに、マテリアル／ヘルスケア事業領域の事業統轄制を廃止
 - ・ 事業本部をCEO直轄に集約し、組織階層をフラット化

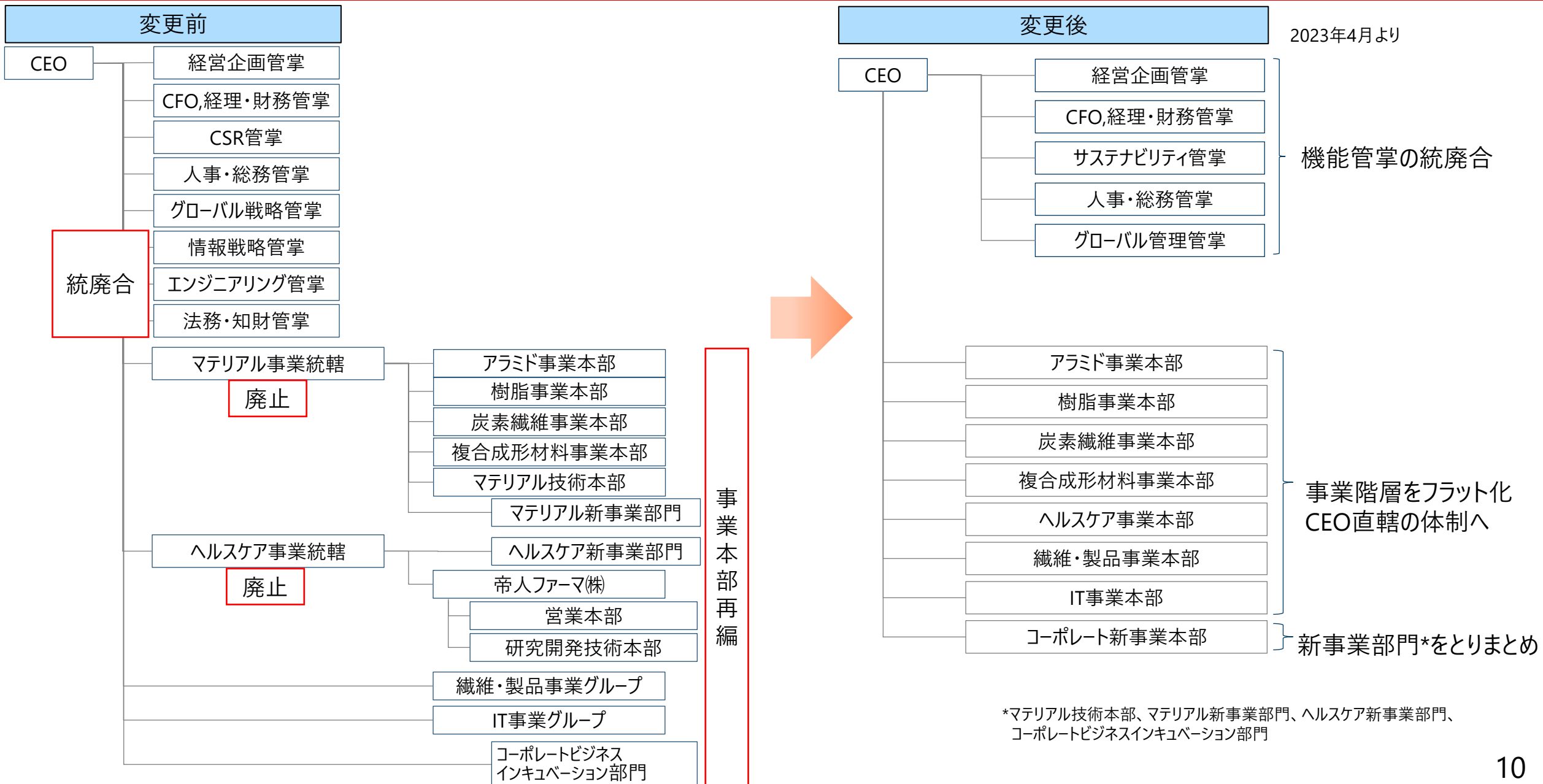
事業運営機能の 強化

- CEO直轄の体制により、本社による事業戦略・計画の立案やモニタリング力を強化
- 事業本部長に決定権限の更なる委譲、実行の迅速化とリスク管理を両立

本社機能の 見直し

- マテリアル・ヘルスケア事業内の新事業組織をコーポレートが管轄する新事業本部へ再編・集約、将来に向けた協創によるイノベーション創出はコーポレートにて横断的に実施
- 全社戦略立案・実行機能を集約・増強するとともに、組織体制の変更と連動した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）

V. 経営体制の変革：組織体制の変更



補足資料

- 長期ビジョン実現に向けて、中期経営計画2020-2022で取り組む環境負荷低減の非財務KPIを継続 (一部目標値を引き上げ)
- 長期目標達成のロードマップは、新中期経営計画 (2024年度公表予定) にて明示する

		中期経営計画2020-2022	最新目標	
環境負荷低減 長期目標 (2018年度比)	気候変動 (CO ₂ 排出量)	自社排出 (Scope1+2)	2030年度 30%削減	▶ (変更なし)
			2050年度 実質 ゼロ 実現	▶ (変更なし)
	サプライチェーン (Scope3)	2030年度 15%削減*	▶ (変更なし)	
	水 (淡水取水量 売上高原単位)	2030年度 30%改善	▶ (変更なし)	
	有害物質 (有害化学物質 排出量売上高原単位)	2030年度 20%改善	▶ (変更なし)	
	資源循環 (埋立廃棄物量 売上高原単位)	2030年度 10%改善	▶ 20%改善	

サプライチェーン
全体で
CO₂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CO₂削減効果
を貢献量として算出し、CO₂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CO₂総排出量以上にする。

* スコープ3排出量全体の2/3以上を占める排出源 (スコープ3のうち、購入した製品・サービス全体の排出量 (カテゴリ1) から商社ビジネスを除いた部分) からの排出量の削減目標

- 経営体制見直しにおける執行役員数低減に合わせ、長期目標値を再設定
- 人数の目標値から比率の目標値に変更

ダイバーシティ&インクルージョン

	マイルストーン 2026年4月	目標 2030年度
女性役員	20%	30%
非日本人役員	10%	30%
従業員満足度	毎年1%改善 (参考：2022年度実績64%)	

TEIJIN

Human Chemistry, Human Solutions