

**TEIJIN**

# 経営方針及び 対処すべき課題

2023年6月21日

帝人株式会社  
代表取締役社長執行役員CEO  
内川 哲茂



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

課題3事業を中心に収益性改善  
複合成形材料・アラミド・ヘルスケア

外部環境変化に機敏かつ柔軟に対応する  
経営体制へ

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

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

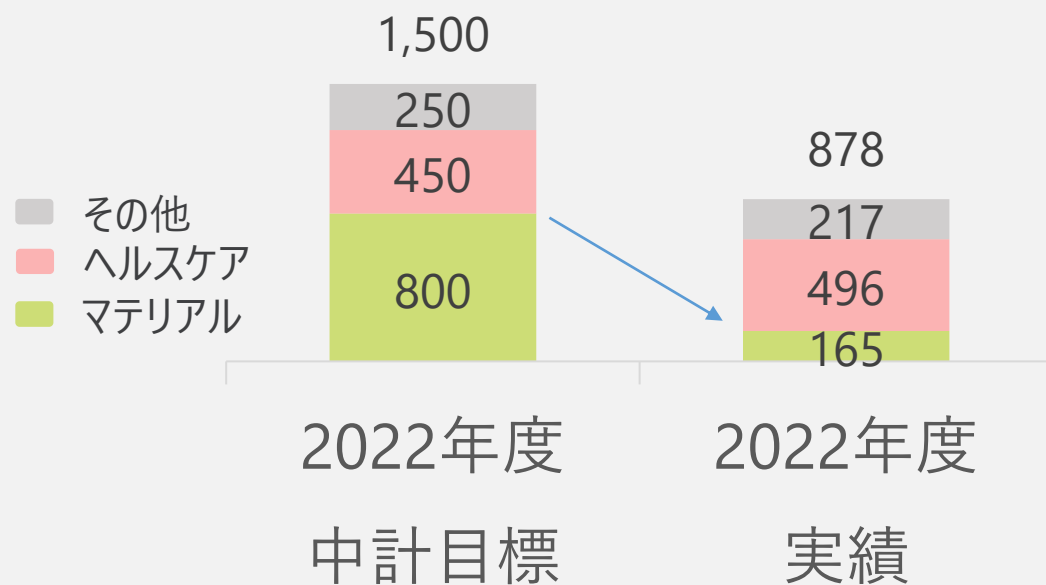
## 中期経営計画2020-2022 成長基盤確立に向け積極投資を推進



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

マテリアル事業の大幅収益性悪化により  
財務目標値はいずれも未達

EBITDA\*1 (億円)



	22年度 中計目標	22年度 実績
ROE*2	10%以上	-4.1%
営業利益ROIC*3	8%以上	1.6%

\*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

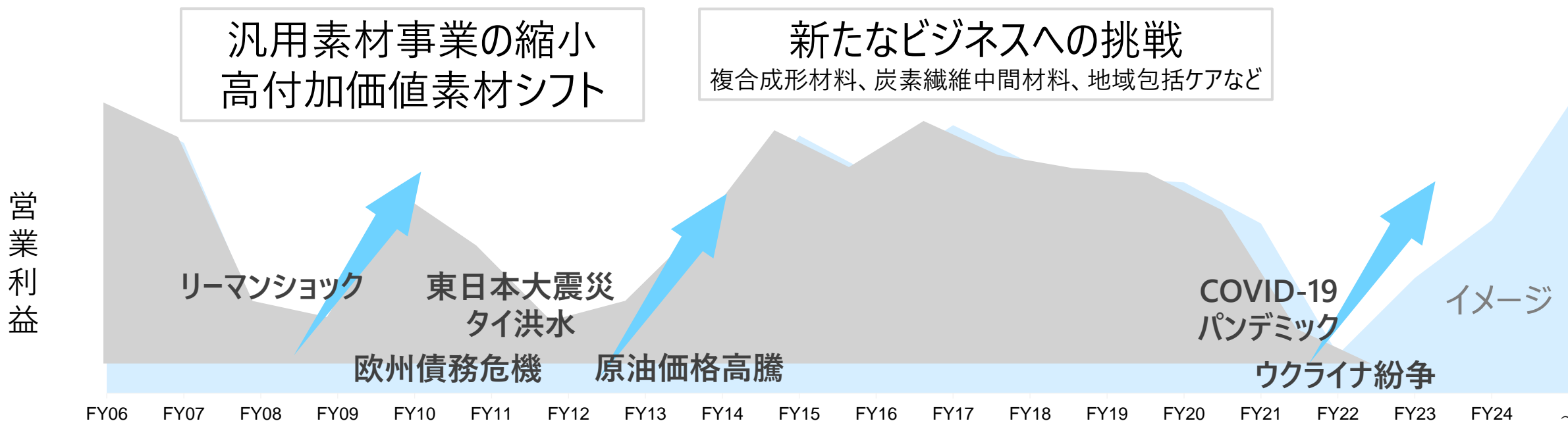
\*投下資本 = 純資産 + 有利子負債 - 現金及び預金

	将来の収益源育成 Strategic Focus分野	利益ある成長 Profitable Growth分野
マテリアル 繊維・製品	<p><u>自動車向け複合成形材料</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 北米最大のTier1メーカーの地位強化、売上が成長</li> <li>□ 外部環境影響、設備故障で<b>収益性悪化</b></li> </ul> <p><u>航空機向け炭素繊維中間材料</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 北米炭素繊維工場の順調な立上げ</li> <li>□ COVID-19による次世代航空機用途開発大幅遅延</li> </ul>	<p><u>アラミド</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 旺盛な需要に対し、生産能力を増強</li> <li>□ 天然ガス価格高騰等の外部環境影響、工業団地の停電、工場火災で<b>収益性悪化</b></li> </ul> <p><u>樹脂</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 高付加価値品シフトにより安定収益確保</li> </ul> <p><u>繊維・製品</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 構造改革を推進し収益力を強化</li> </ul>
ヘルスケア IT	<p><u>ヘルスケア新規・事業間融合領域</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 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</li> <li>□ 地域包括ケア・埋込型医療機器・機能性食品の育成に時間要す</li> </ul>	<p><u>医薬品・在宅医療</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 糖尿病薬導入によるキャッシュ創出力強化</li> <li>□ HOT*1・CPAP*2は国内トップレベルのシェア*3維持</li> <li>□ 医薬品パイプラインの不足、<b>収益性悪化</b></li> <li>□ 在宅医療新規製品・サービスの創出は未達</li> </ul> <p><u>IT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 海賊版サイトおよびコロナ禍の影響</li> </ul>

\*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 \*3 外部報告書および当社レンタル台数から推定

- 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

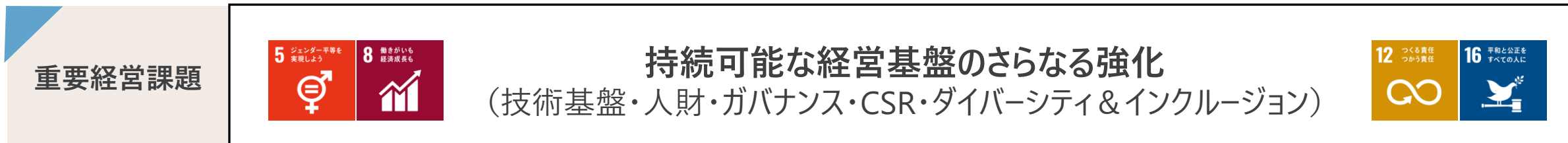
## ポートフォリオ変革推移

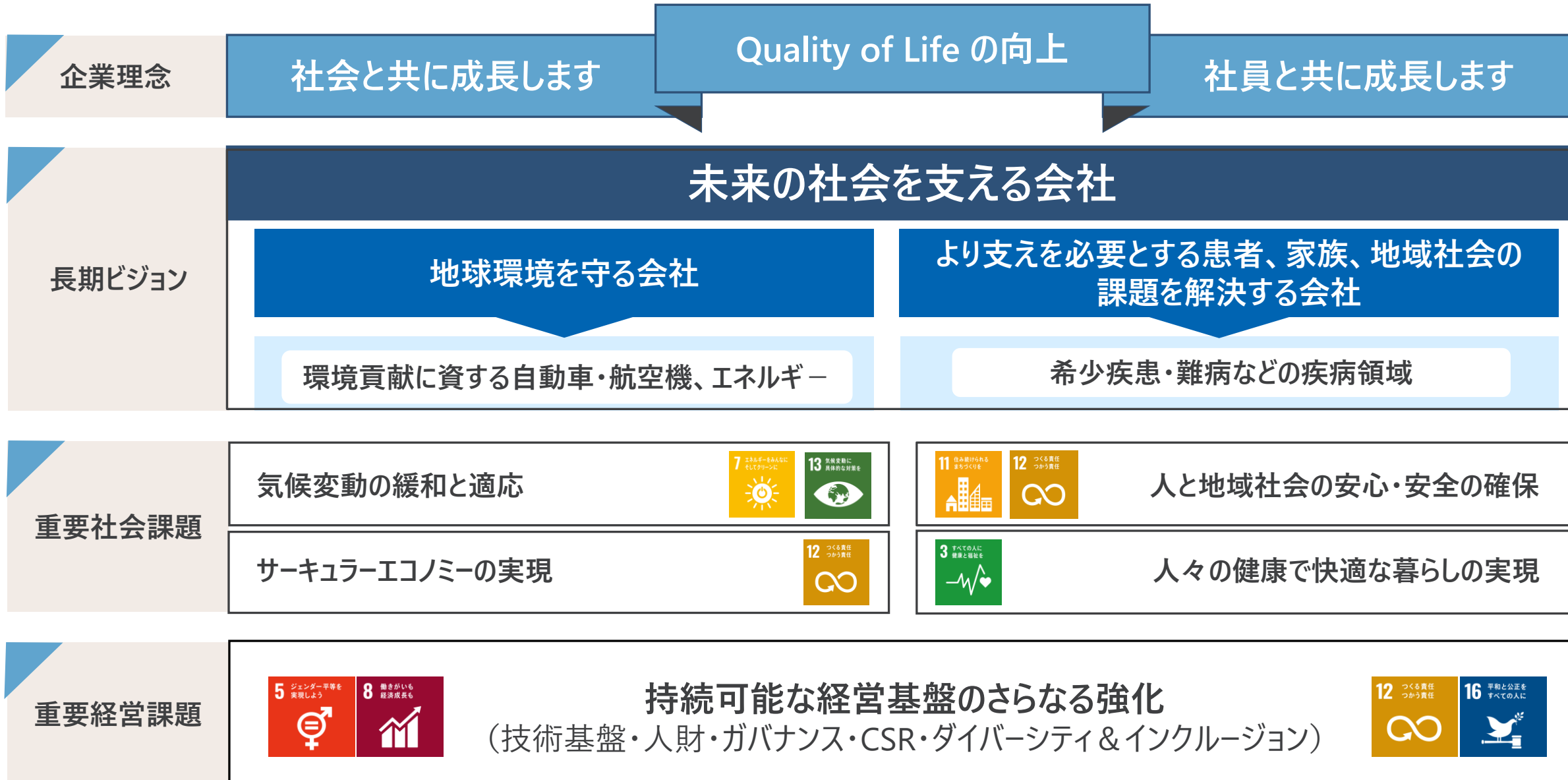




長期ビジョン

## 未来の社会を支える会社

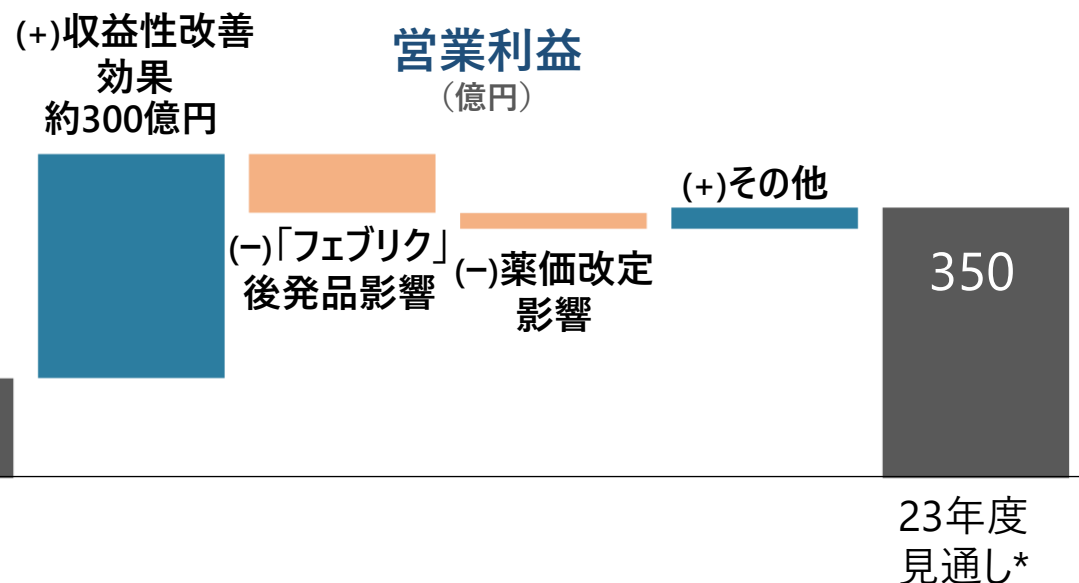




# 対処すべき課題：収益性改善に向けた改革

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

課題3事業を中心に収益性改善  
複合成形材料・アラミド・ヘルスケア



外部環境変化に機敏かつ柔軟に対応する  
経営体制へ

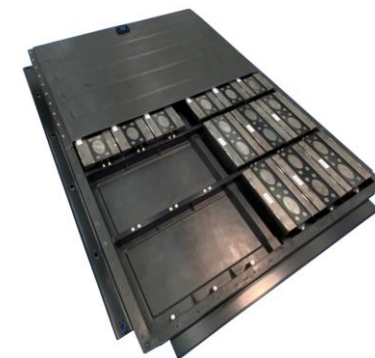
2023年度、課題事業の収益性改善と役員・スタッフの経営体制変革を中心に、  
全社で構造改革を断行する



- 電気自動車への切替加速を背景に、車体軽量化に資する**複合成形材料市場は成長**
- 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

## ● 北米最大のコンポジット部品Tier1サプライヤー

- ガラス繊維や炭素繊維を使用した部品でモビリティを軽量化
- 軽量性と安全性を両立した、EV向けマルチマテリアルバッテリーボックスを開発



マルチマテリアル  
バッテリーボックス



Jeep Wrangler  
ルーフ・フリースタイルパネル

## ● 熱可塑性炭素繊維強化樹脂(CFRTP)製品 「Sereebo®」が世界で初めて構造部材として量産適用

- 軽量、高強度、優れたリサイクル性
- 高い量産性（部品成形タクトタイムは約1分）



GMC Sierraの荷台「Carbon Pro」の内側の  
大型パネル・床材に採用

**赤字からの脱却をめざし、徹底した収益性改善の施策を実行**

- **高強度、高弾性率**かつ**耐薬品性・耐熱性**が高い合成繊維
- 年率**約5%**の需要成長
- パラアラミドは、米国デュポン社と**世界市場を2分**し寡占
- **高い品質と顧客との強い信頼関係**により、高い競争優位性を確保
- 2050年までに**再生可能エネルギー100%化**と**石油由来原料からの脱却**
  - ・ 製品のリサイクル技術開発・システム構築によるリサイクル品販売推進
  - ・ 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
- 洋上風力発電のケーブルや水素パイプラインの用途など、**エネルギー分野での展開にも期待**



ブレーキパッド



タイヤ補強材



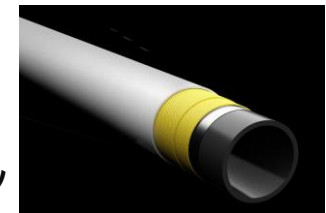
光ファイバーケーブル



防護手袋



防弾チョッキ



水素パイプライン

生産性改善、天然ガス価格高騰対策、増産・増販の重要施策に  
資源配分し、収益性回復に目途を付ける

## 在宅医療

国内外合わせ約**50万人**の患者さんにサービスを提供  
国内で患者さんを**24時間/365日**サポート可能

### 在宅酸素療法用 酸素濃縮装置 (HOT)

- 日本で最初に事業化したパイオニア
- 災害・停電時に対応



国内シェア  
トップレベル\*

### 睡眠時無呼吸症候群 治療器 (CPAP)

- 多数の潜在患者
- 携帯電話網を活用した  
モニタリングシステム  
「ネムリンク」も展開



国内シェア  
トップレベル\*

\* 外部報告書および当社レンタル台数から推定

## 医薬品

帝人独自の事業基盤を活用した販売拡大

### 「オスタバロ」(骨粗鬆症治療剤)

- 強みとする骨粗鬆症領域での期待の新薬



### 「ゼオメイン\*1」(上肢・下肢痙縮)

- 医師の講習受講、患者さんの同意・登録等、きめ細かい対応が求められる薬剤として、高い参入障壁

### 「ソマチュリン\*2」(先端巨大症・下垂体性巨人症、甲状腺刺激ホルモン産生下垂体腫瘍、膵・消化管神経内分泌腫瘍)

- 適応拡大により着実に処方が伸長

\*1 「ゼオメイン®」は Merz Pharma GmbH & Co.KG&A (独) の登録商標です。

\*2 「ソマチュリン®/Somatuline®」は、Ipsen Pharma (仏) の登録商標です。

製品  
サービス

事業  
基盤

## 在宅医療事業で構築してきた事業基盤と提供医療機器

酸素濃縮装置



鼻マスク式人工呼吸器



自動圧調整CPAP装置



超音波骨折治療



1985年

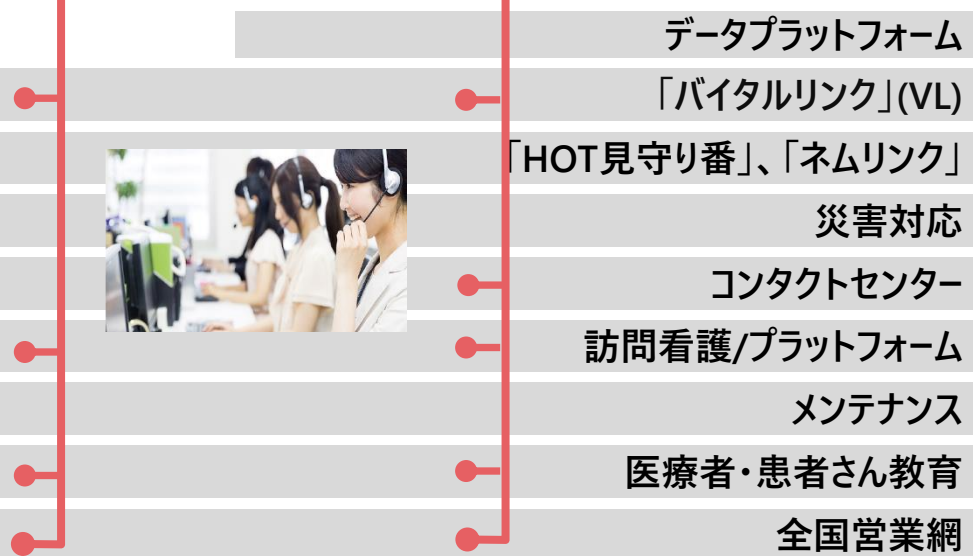
## 構築した事業基盤の活用範囲を医薬品にも拡大

### 「ソマチュリン」

- 看護師への投与教育
- 希少疾患の啓発活動
- 医療機器の営業網
- VLによる多職種連携

### 「ゼオメイン」

- 医師への投与資格教育
- 厳格な流通・管理体制
- コールセンター-症例登録フォロー
- VLによる多職種連携

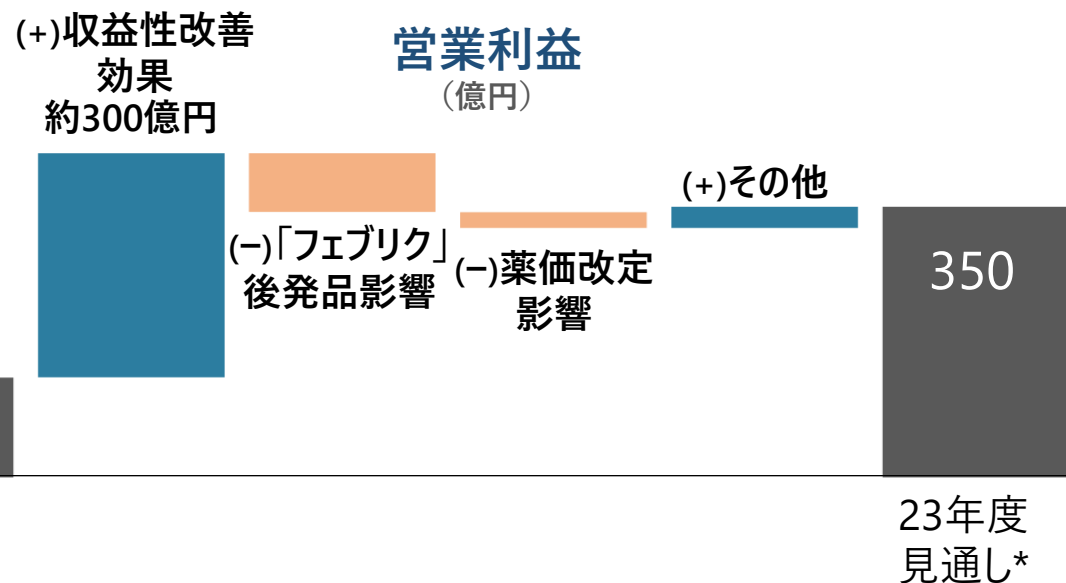


2020年

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

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

## 課題3事業を中心に収益性改善 複合成形材料・アラミド・ヘルスケア



外部環境変化に機敏かつ柔軟に対応する  
経営体制へ

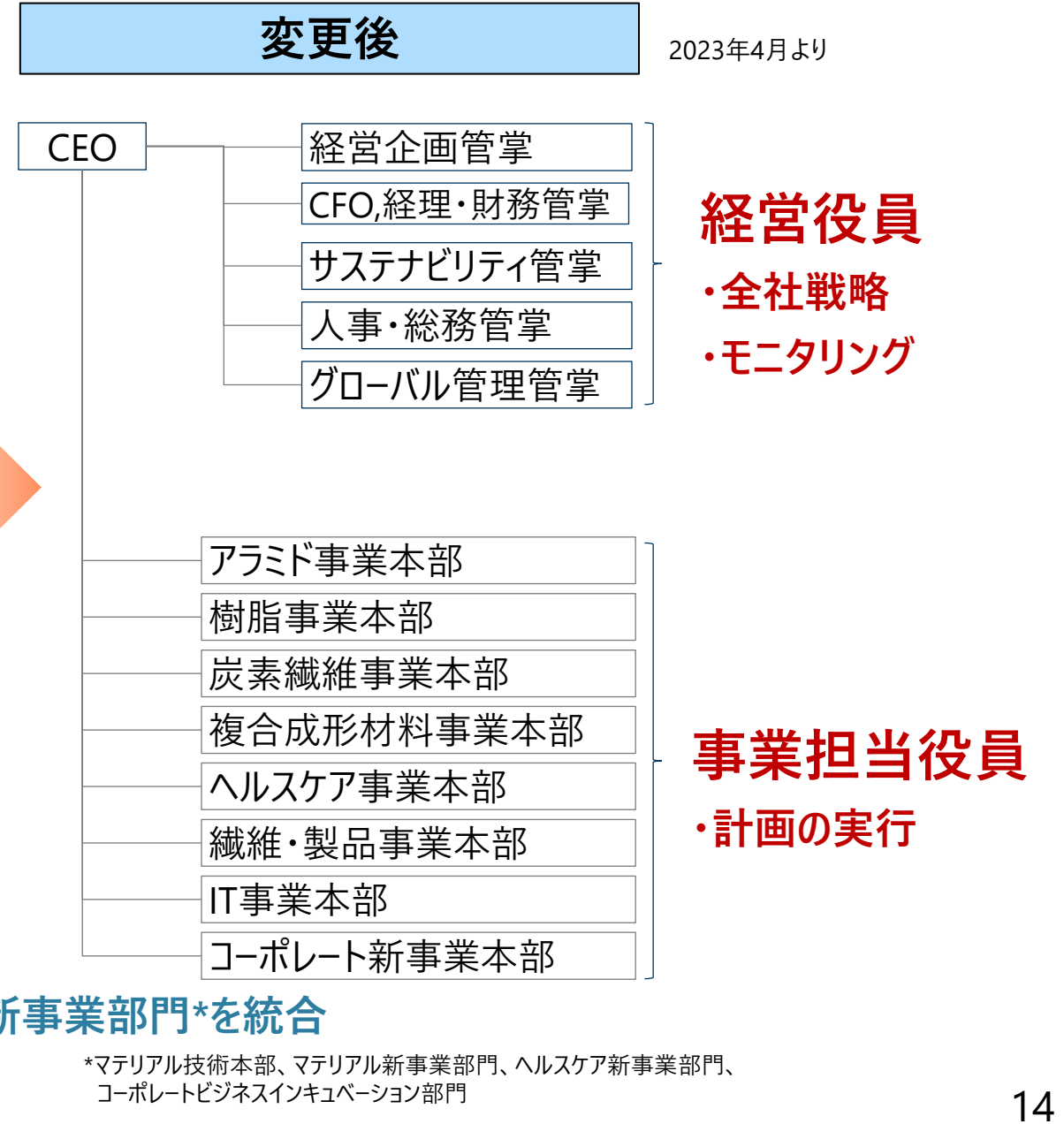
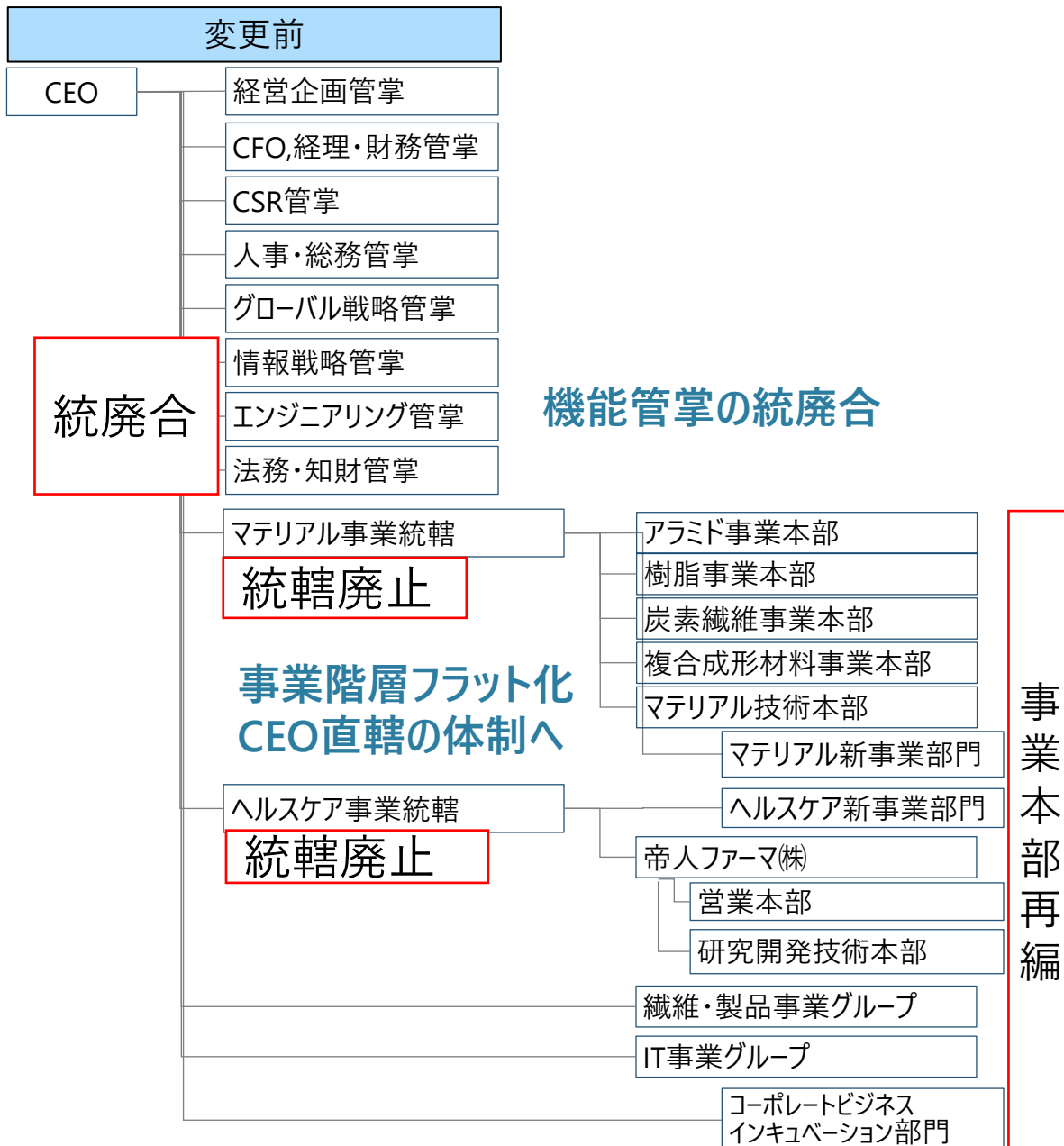
執行役員の実任・役割明確化と組織のフラット化

本社による事業のモニタリング強化

決定権限委譲による実行の迅速化

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

# 収益性改善に向けた改革: 経営体制変革



## 電池部材・メンブレン

リチウムイオンバッテリー (LIB) 用セパレータ「リエルソート」



## ビオリエ・ニュートラシューティカル

スーパー大麦「バーリーマックス」



乳酸菌「UREX」



## 環境ソリューション

水素社会  
構築に  
向けた開発

バイオ  
マテリアル  
技術開発

サーキュラー  
エコノミー  
技術開発



## 再生医療・埋込医療機器

自家培養口腔粘膜上皮「オキュラル」



人工膝関節



# サステナビリティへの取り組み：長期目標

		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 <sub>2</sub> 排出量)	自社排出 (Scope1+2)	2030年度 <b>30%削減</b>	▶ (変更なし)
		2050年度 <b>実質 ゼロ 実現</b>	▶ (変更なし)	
	サプライチェーン (Scope3)	2030年度 <b>15%削減*</b>	▶ (変更なし)	
	水 (淡水取水量 売上高原単位)	2030年度 <b>30%改善</b>	▶ (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 <b>20%改善</b>	▶ (変更なし)	
	資源循環 (埋立廃棄物量 売上高原単位)	2030年度 <b>10%改善</b>	▶ <b>20%改善</b>	

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。

\* スcope3排出量全体の2/3以上を占める排出源（scope3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

パリ協定の定める目標に科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標  
「Science Based Targets (SBT)」の認定取得



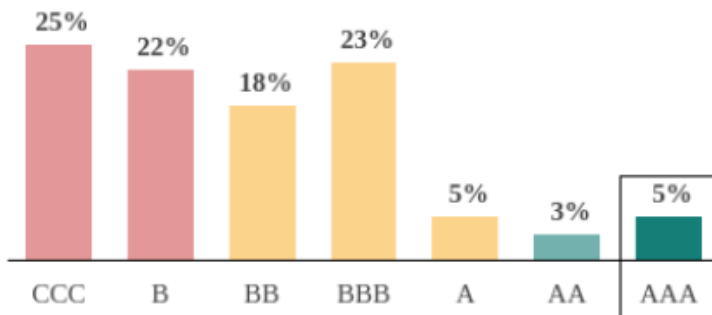
# サステナビリティへの取り組み：MSCIによるグローバル評価



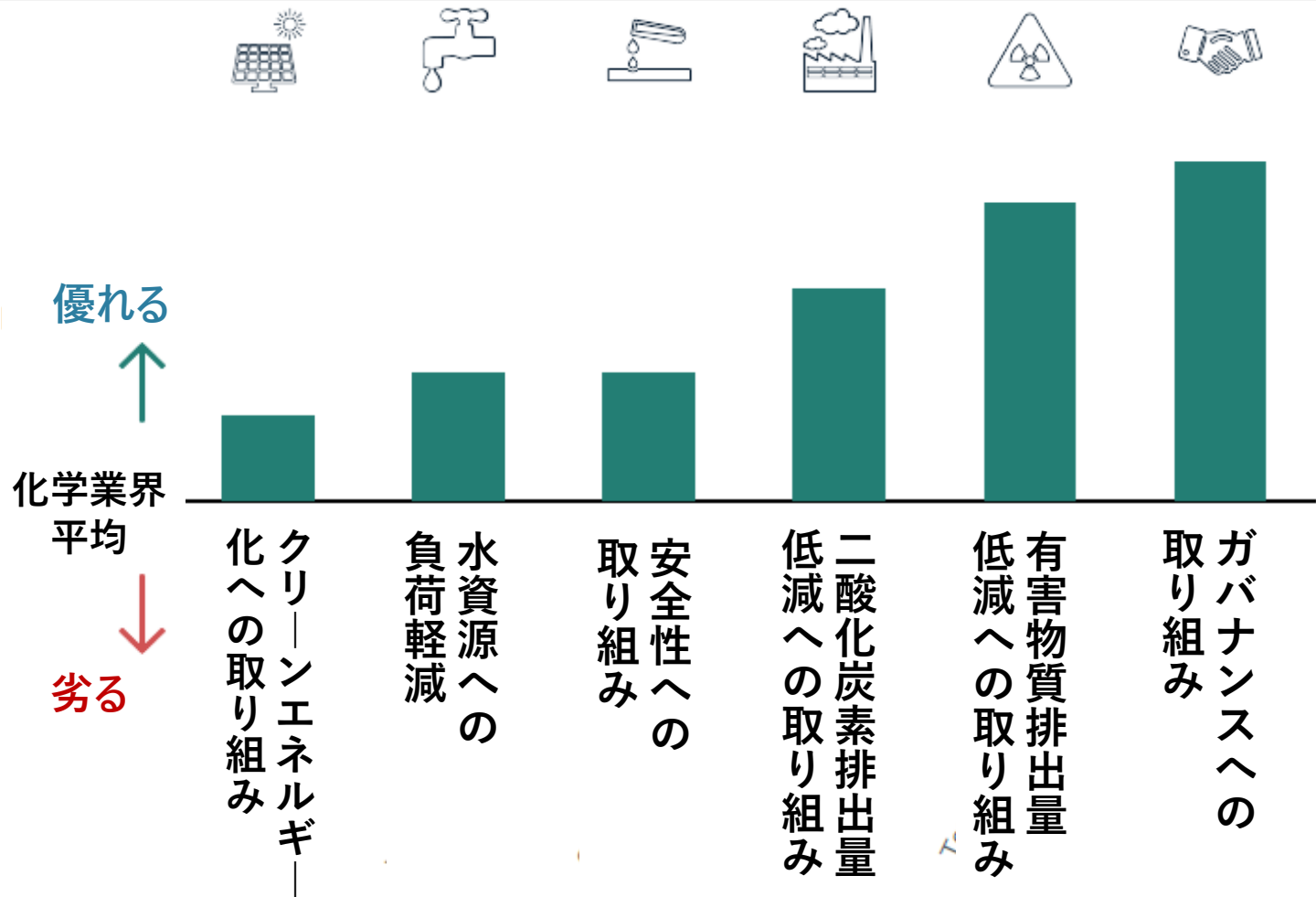
CCC B BB BBB A AA **AAA**

グローバル企業を対象とした、ESG格付で**最高位評価**を獲得

Universe: MSCI ACWI Index constituents, Commodity Chemicals, n=65



化学業界65社中**上位5%**



MSCI ESG Rating Report 2023より

## グローバル市場で選ばれる企業へ

## 社員と共に成長

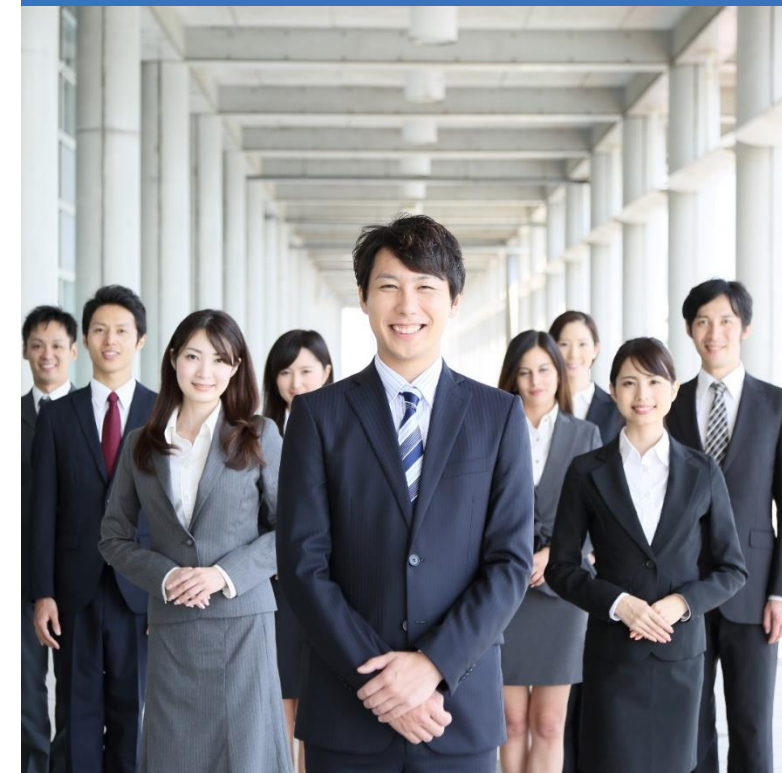
社員が能力と個性を発揮し、  
自己実現できる場を提供します。



社員と共に、  
革新と創造に挑戦します。

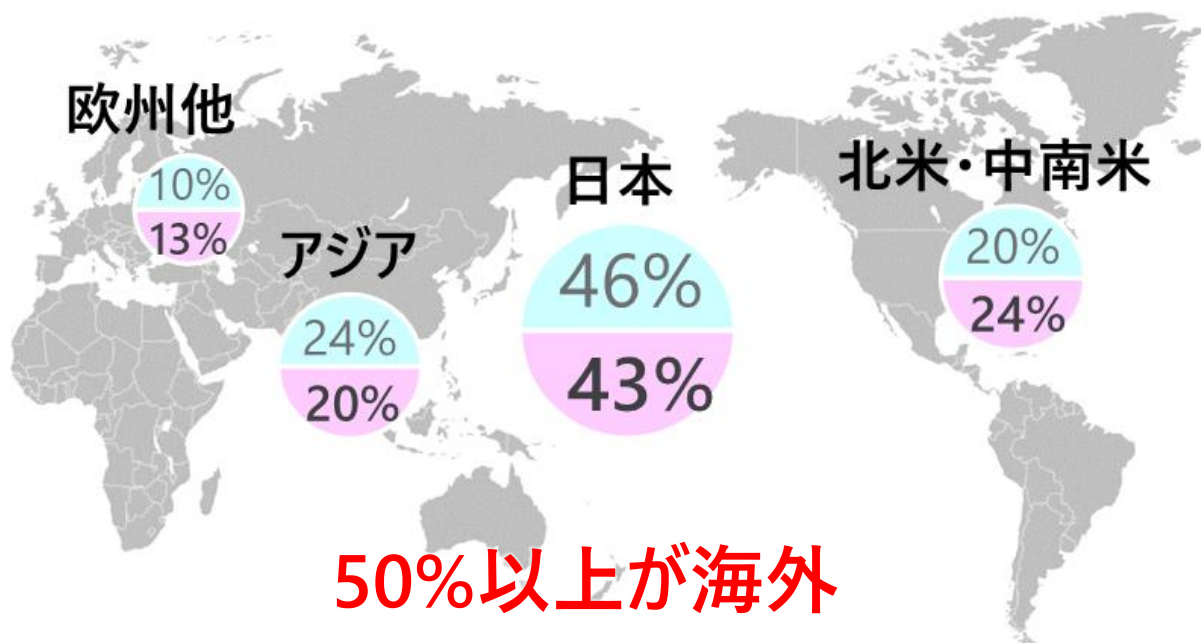


多様な個性に彩られた、  
魅力ある人間集団をめざします。

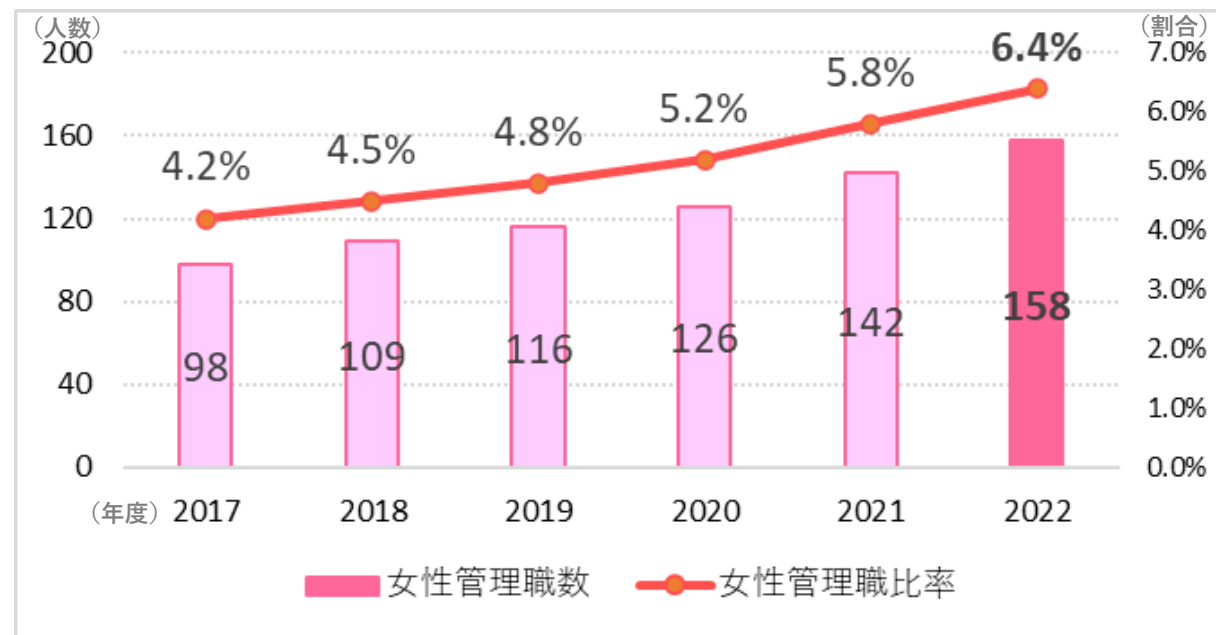


「社員エンゲージメント向上」を重視し、諸施策を推進

## グローバル売上高・従業員比率



## 女性管理職比率（日本）



各年度3月31日時点のデータ

\*国内グループ主要4社：帝人（株）、帝人ファーマ（株）、帝人フロンティア（株）、インフォコム（株）

\*女性管理職比率：管理職数全体に占める女性管理職の割合

売上高比率

売上高：10,188億円

(2022年度業績)

従業員比率

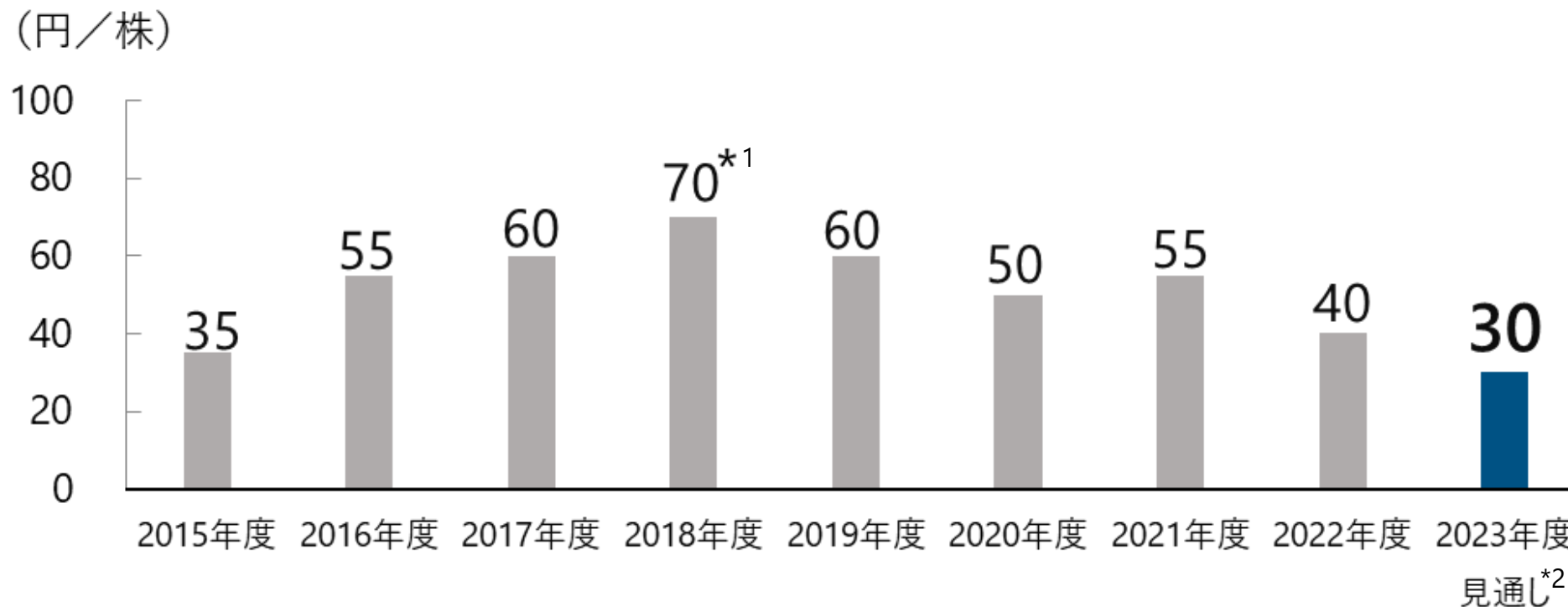
従業員数：22,484名

(2023年3月末現在)

	現在 2023年4月*	マイルストーン 2026年4月	目標 2030年度
女性役員	11%	20%	30%
非日本人役員	4%	10%	30%

\*役員総数：取締役10名、監査役5名、取締役ではない執行役員12名 計27名

## 一株当たり配当金推移



配当性向	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度 見通し <sup>*2</sup>
	22%	22%	26%	30%	46%	— (当期赤字)	46%	— (当期赤字)	44%

\*1 100周年記念配当10円/株を含む \*2 2023年5月11日公表

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 20

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



# **TEIJIN**

*Human Chemistry, Human Solutions*

## 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。

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。