

2025年7月2日

株主各位

帝人株式会社

第159回定時株主総会における事前質問について

当社は、第159回定時株主総会の開催に際し、下記要領にて事前質問を受け付け致しました。いただいたご質問のなかで株主の皆様の関心が高いと思われるご質問につきまして、ご回答申し上げます。

記

1. 受付期間：2025年6月4日（水）～6月20日（金）
2. 受付方法：当社ウェブサイトまたは議決権行使書記載のQRコードからアクセスした専用サイト（株主エンゲージメントポータル）にて受付
3. 質問及び回答

【質問1】

事業構造改革に対する社外取締役の認識についてご紹介いただきたい。特に、事業売却によって獲得したキャッシュをどのような分野に投資すべきかについてのご意見を伺いたい。

【回答1】

2024年度はインフォコム売却、複合成形材料の北米事業からの撤退等、不採算事業・非注力事業の戦略的オプションを実行し、事業の絞り込みを行いました。ヒト・モノ・カネといったリソースは限定されており、より効果的にリソースを投入し、成長事業に注力していくには今回の戦略的オプションの実行が必要であったと社外取締役を含む取締役会でも認識しています。

また、キャピタルアロケーションに関しては取締役会の中でも様々な議論がなされています。財務健全性、成長投資、そして株主還元はいずれも重要と考えていますが、次なる成長のための投資という意味では、闇雲に資金を投じるのではなく、投資規律を持ちつつ、帝人の強みや特徴を十分に活かせる形で投資をしていくことが重要と考えています。

【質問2】

第2号議案における新任取締役候補2名は、スキルマトリックス上、サステナビリティにマークがなされているが、環境分野における技術的知見など、環境にかかわるキャリアについて少し

具体的に説明いただきたい。

【回答 2】

スキルマトリックスにおける「サステナビリティ」スキルは、事業活動を通じた重要社会課題の解決と企業価値向上の両方を追求することへの貢献を期待するものです。

新任取締役 2 名は、それぞれ、企業の代表者として、サステナビリティを踏まえた企業経営に取り組んできた経験・知見を生かした貢献を期待しています。

中原雄司氏は、出身元の日揮株式会社では石油・化学プラント建設エンジニアリング、コンサルティング会社ではマテリアル&エネルギー系企業の戦略立案を行った経験があり、現在、帝人では技術戦略管掌として、次世代電池、水素、コンポジット&リサイクルなどの社会課題を起点とした新事業プロジェクトをリードしています。

前田東一氏の出身元の株式会社荏原製作所は、エネルギーや水インフラの市場を対象としてコア技術を基盤にソリューションを提供しています。前田氏自身は、風水力機械カンパニーで工場長はじめ事業責任者を歴任しています。

【質問 3】

今後、ロシア、ウクライナ情勢が落ち着いた後、車両や医療機器、水道インフラの需要増が見込まれますが、これらに対する事業計画があれば教えて欲しい。

【回答 3】

ウクライナ情勢が落ち着いた後の当該地における車や医療機器、インフラ等の需要等に対する直接的な事業展開の計画は現時点で御座いません。他方、各事業において、それぞれの用途で様々な取り組みをおこなっておりますのでご紹介します。

自動車向けは、当社のマテリアル事業や繊維・製品事業において、多様な部材を提供している主要用途の一つであり、各地域での市場の拡大は当社の需要増に繋がると考えています。

医療機器の筐体については、樹脂事業における戦略的に拡大を図る重点用途の 1 つでもあり、市場の動きも踏まえつつ事業展開を図っていきます。

海水淡水化プラントや浄水器に使用される水処理 RO 膜（逆浸透膜）の基材としてポリエステル不織布が使用されていますが、繊維・製品事業では、この不織布用にポリエステル短繊維を販

売しており、世界的な水需要の拡大に伴い販売量が拡大しています。今後も市場の拡大に応じて増販できる体制を整えていきます。

【質問 4】

第 2 号議案、第 3 号議案の候補者について、同年代の候補者が多い。多様な意見を出せるような候補者を選出すべきではないか。

【回答 4】

取締役候補の選任にあたっては、世代で選任している訳ではなく、取締役会や監査等委員会のスキルマトリックス等を踏まえ、バランスのよい構成となることを目指しています。また、当社のトップマネジメントとして相応しい人格・見識、能力、実績などを勘案して選任しています。

また、役員候補（社外取締役を含む）の選任プロセスは、役員人事の一層の透明性向上を図るため、独立社外取締役が過半数を構成し、かつ議長を務める指名諮問委員会において審議を行い、その後、取締役会に提案し、議論した上で決定しています。

【質問 5】

事業ポートフォリオの変革は一段落したと思われるが、残ったコア事業の足元の業績を着実に成長させて欲しい。また、株価を意識し PBR を改善し PER を高めるには、成長が期待される会社になることが必要であり、次期中期計画で方向性を示して欲しい。

【回答 5】

2024 年度はインフォコム株式譲渡、複合成形材料の北米事業からの撤退等、不採算事業・非注力事業の戦略的オプションを実行し、運営する事業を絞るとともに、重要産業セクターとして設定したモビリティ、インフラ&インダストリアル、ヘルスケアの領域での成長に向けた取り組みを推進しています。

また、PBR1 倍割れについては、当社の収益性が低調であることに加え、成長性などに対する期待の低下が原因だと考えています。投資・財務健全性・株主還元バランスを考えながらキャッシュを活用するとともに、収益基盤を再構築し帝人グループの強みでもある顧客近接型ビジネスモデルを軸に成長路線に回帰させることで、稼ぐ力を身に付け、早期に PBR1 倍割れの解消を目指します。

【質問 6】

監査等委員会設置会社に移行しますが、監査等委員である取締役を除く非執行の社外取締役に
対し、中期視点での非金銭報酬（自社株式）を支給しない理由を教えてください。

【回答 6】

非執行である社外取締役ににつきましては、経営の監督機能を遂行いただくことから株式報酬の
対象とはしておりませんが、今後、取締役会の在り方を見直すこととなりました際には、報酬諮
問委員会での議論も踏まえて、報酬制度についても適宜、検討していきたいと考えます。

【質問 7】

インフォコムは帝人本体の事業がうまくいかない時も業績を下支えしてくれていました。「め
ちゃコミック」も好調だったのにも関わらず、売却した理由を教えてください。

【回答 7】

東証プライム市場に上場していたインフォコムの少数株主保護の観点からも、成長可能性の大
きな事業を、「苦しいときに親会社である当社の経営を支えてくれる」ことを理由にその株式を
保有し続けるべきではないと考えました。

帝人グループでは、事業のポートフォリオ管理として、将来予測も含め、ROIC・収益規模・収
益率・キャッシュフロー等の定量基準に基づく経済合理性、また、戦略適合性、リスク分析等の
定性基準、事業間のシナジーやケイパビリティなどを総合的に勘案して事業の継続につき評価を
行っております。

今回、このような評価のもと、私たちはインフォコムのベストオーナーではないと判断し、イ
ンフォコム株式売却の判断に至りました。インフォコムの譲渡により獲得したキャッシュは、投
資・財務健全性・株主還元のバランスを考えながら、今後の企業価値向上に資するよう活用して
いきたいと考えます。

【質問 8】

個人株主を対象とした工場見学会・会社見学会等の企画はありますでしょうか。

【回答 8】

個人株主様向けには、コロナ禍以降、非リアルの取り組みとしてオンラインで実施していた、
未来スタジオ見学会を 2024 年度よりリアルで開催し、実際に手に触れていただくことができる

体験型見学会として開催しております。また、関東近郊の株主様に向けた経営説明会を実施するなど、今後も個人株主様にとって魅力的な企画を適宜、検討してまいります。

【株主総会の場でご紹介した事前質問 1】

これまでパーパス作成に時間をかけてきたようだが、この成果とパーパスが対処すべき課題に与える効果について教えて欲しい。

【事前質問への回答 1】

パーパスを設定した目的は、会社を変えていくためには、戦略のみならず全社的に同じ方向に向かう価値観を社員と一緒に作り、ステークホルダーの皆さんにも共有して、経営を強化することが必要と考えるためです。

このパーパスを浸透させるため、2024 年は、従業員向けのタウンホールや一人ひとりがパーパスを自分ごととして行動するためのマイアクションを設定するワークショップを開催しました。

従業員の意識調査結果でも、浸透活動前と比べ、従業員エンゲージメントスコアのみならず、パーパスを意識して行動しているとの回答スコアも上昇しており、着実に従業員の行動に根付き始めています。

絞り込んだ事業の中で、当社の繊維・製品事業や在宅医療事業などで推進している顧客近接型ビジネスを各事業で水平展開するにあたり、グループ共通の価値観を持っているということは、大きな推進力になると考えます。

パーパスを軸に具体的にどのような貢献ができるかについては、これから徐々に発現すると思いますが、まずは、25 年度計画に織り込んだ施策と計数計画を達成することで成果をお示ししたいと思います。

【株主総会の場でご紹介した事前質問 2】

業績の割に、取締役の報酬が高額な理由を説明して欲しい。

【事前質問への回答 2】

今回の 3 つの報酬議案は、さまざまな状況を考慮し上限額の拡大を提案させていただいておりますが、これが直ちに報酬額そのものを引き上げることには直結するものではありません。

初めに、第5号議案、第6号議案については、報酬の上限は、報酬決定の基本方針、昨今の経済情勢、当社の事業規模、取締役構成、果たすべき責務等を考慮し総合的に勘案して設定しております。また、相当な内容と判断しています。

次に、第7号議案については、株式報酬制度に課される所得税等の納税資金確保を目的に付与する株式ユニットは、退任時等にこれまで支給した複数年分をまとめて金銭換算して支給するもので、1事業年度当たり退任する取締役が何人いて、その取締役が何年在任したかで、金銭総額が変わる仕組みとなっており、ご提案した上限金額は適切であると判断しております。

なお、執行役員を兼務する社内取締役の報酬は、業績連動報酬や株式報酬等を組み込むことで、会社業績や株価が報酬にしっかりと反映される仕組みとなっています。

実際に支払われる報酬額についても、株主の皆様にご納得いただけるような成長ができるよう、精一杯頑張りたいと思います。

以上