

第159回 定時株主総会
経営方針及び対処すべき課題

TEIJIN

代表取締役社長執行役員 CEO
内川 哲茂

収益性改善改革2023

総括

概ね達成するも
生産安定化に課題

中期経営計画2024-2025

収益性改善の完遂による
基礎収益力の回復

×

事業ポートフォリオ変革
(事業の絞り込みと
成長事業への投資)

経営基盤の強化

次期中期経営計画2026-2028

変革後の事業ポートフォリオによる
成長の実現



2026年度以降

早期にROE **10**%以上の水準を目指す

中期経営計画2024-2025 計数目標と実績



- 2024年度 (事業利益)：中期計画の目標値に対し上振れで着地
- 2025年度 (事業利益)：目標値を下回る見通しも、構造改革を急ぎ最後まで諦めず中計目標達成を目指す

(億円)	2023年度 実績	2024年度 中期計画	2024年度 実績	2025年度 中期計画	2025年度 見通し
売上収益	9,605	10,500 (IT事業除く) 9,750	10,055	11,500 (IT事業除く) 10,700	8,600
事業利益	220	300 (IT事業除く) 200	✓ 276	500 (IT事業除く) 390	✓ 350
ROIC	1.8%	2%	2.6%	4%以上	3%
ROE	-2.9%	2%	6.7%	6%以上	3%
D/Eレシオ*	1.11	1.0	0.77	0.9	0.8

*劣後債資本性調整後のD/Eレシオ (2021年7月21日劣後債600億円発行済)

● 2024年度：事業ポートフォリオ変革により事業の絞り込みを実行、経営基盤の強化も着実に進展

2024年度進捗状況と実績

- ✓ 事業の絞り込みは大幅進展 
- ✓ 重要産業セクターでの新用途開拓
M&A候補の絞り込み実施 

基礎収益力の回復

- ✓ 計画した改善施策は概ね達成 
- ✓ アラミド、炭素繊維での更なる事業環境の変化 
- ✓ 繊維・製品は安定的な収益基盤確立 

事業
ポートフォリオ
変革

経営基盤
強化

- ✓ パーパス「マイアクション」活動推進 
- ✓ 機関設計の変更 
- ✓ 人的資本戦略の推進 

重点施策

- 2025年度：コスト構造改革で安定収益基盤を構築し、価値提供型事業への転換戦略を立案

2025年度対処すべき課題

- ✓ 成長戦略の具現化
成功モデルの横展開
提供価値主体の事業へ転換

基礎収益力
の回復

- ✓ アラミド／炭素繊維：
外部環境の変化による新たな課題に対して、
迅速にコスト構造改革を実行

- ✓ ヘルスケア：
事業構造転換の推進とコスト削減の継続

事業
ポートフォリオ
変革

経営基盤
強化

- ✓ 2024年度に実施した戦略的オプションや次期中期経営計画を踏まえた最適な組織体制の追求
(グループ横断的機能の最適化等)

重点施策

基礎収益力の回復 (アラミド・炭素繊維における新たな取り組み)

TEIJIN

- 将来の成長期待が大きいアラミドと炭素繊維では、新規用途開発を着実に実行 (→①成長・拡大)
- コーポレートと事業が一体となった特別対策チームで、スピード感を持って収益力を強化 (→②収益基盤強化)

アラミド

- ①
 - ✓ 新規用途開発の加速
(大陸間電力輸送ケーブルや風力発電係留ロープ)
- ②
 - ✓ 生産体制の見直しによる人員を含む固定費削減
 - ✓ R&D、営業、本社機能の抜本的見直し

炭素繊維

- ①
 - ✓ 堅調な航空機需要の刈り取りと中間材料開発の推進
(優位性のある織物基材／熱可塑プリプレグ開発)
- ②
 - ✓ 低収益ビジネスからの撤退による生産規模縮小
 - ✓ 日欧米拠点の最適生産体制追求とコスト構造改革

実行・モニタリング体制

コーポレートと事業一体での特別対策チームを組成し
追加的な改善施策に全面的に取り組む

マイルストーンとKPIを設定し
用途別・地域別に月次モニタリングを実施

- 2024年度：不採算・非注力事業を見極め、事業の絞り込みを概ね完了
- 2025年度：顧客課題解決に資する価値・サービスを提供する「顧客近接型ビジネスモデル」を軸に、絞り込んだ事業で成長・拡大を推進 (2026年度以降に大きく羽ばたくための準備期間)

※下記の今後の方向性については、顧客近接型ビジネスモデルについてご説明後、後頁でご説明いたします

今後の方向性

- ✓ 帝人の「強み」である「顧客近接型ビジネスモデル」を重点領域で実行
 - ① 川下展開：注力市場において、川下への軸足移行
 - ② 周辺取込：M&A等を通じた取り扱い製品の拡大
 - ③ 業界再編：経営資源効率化、規模、シェア拡大
- ✓ 顧客近接型モデルに適合する事業を見定め優先的に資源配分
- ✓ 各事業内でもROIC管理を徹底、製品/取引単位の集中と選択を実行

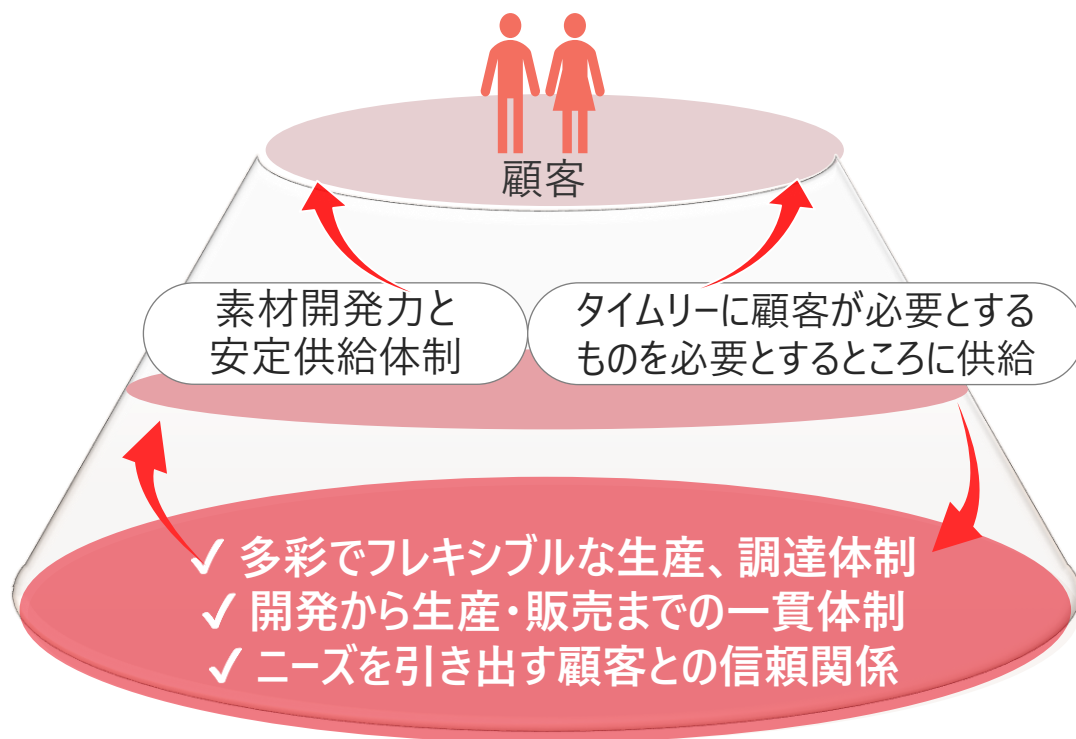


ビジネスモデル移行への取組みを
加速させ、具体的施策を
次期中期経営計画で公表予定
(2026年5月予定)

- 顧客や患者の困りごとに真摯に向き合い、様々なニーズに応えるための基盤や信頼関係があることが帝人の大きな強み
- 繊維・製品事業やヘルスケア事業(在宅医療)ではこの強みを十二分に生かしながら安定的な収益に繋げている

繊維・製品

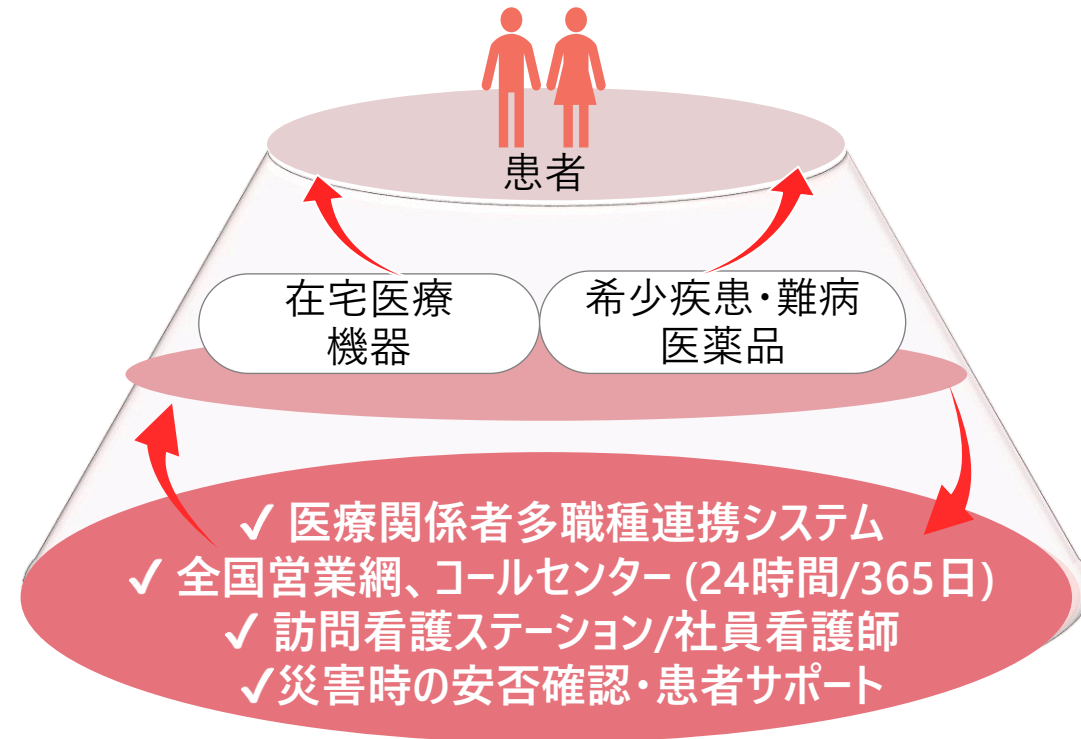
商社としてのグローバルサプライチェーン基盤構築力に、研究開発・生産体制を組み合わせることで顧客のあらゆるニーズへ対応



商社としてのグローバルサプライチェーン基盤(構築力)

ヘルスケア (在宅医療)

患者さんと医療者をサポートする強固な事業基盤を軸に、様々なサポートを必要とする患者さんに対するサービスを展開



在宅医療ビジネスの強固な患者/医療者サポート基盤

- 2024年度：不採算・非注力事業を見極め、事業の絞り込みを概ね完了
- 2025年度：顧客課題解決に資する価値・サービスを提供する「顧客近接型ビジネスモデル」を軸に、絞り込んだ事業で成長・拡大を推進 (2026年度以降に大きく羽ばたくための準備期間)

今後の方向性

- ✓ 帝人の「強み」である「顧客近接型ビジネスモデル」を重点領域で実行
 - ① 川下展開：注力市場において、川下への軸足移行
 - ② 周辺取込：M&A等を通じた取り扱い製品の拡大
 - ③ 業界再編：経営資源効率化、規模、シェア拡大
- ✓ 顧客近接型モデルに適合する事業を見定め優先的に資源配分
- ✓ 各事業内でもROIC管理を徹底、製品/取引単位の集中と選択を実行



ビジネスモデル移行への取組みを
加速させ、具体的施策を
次期中期経営計画で公表予定
(2026年5月予定)

経営基盤強化 (2024年度実績と2025年度施策)

- 2024年度は強化すべき経営基盤について、中期計画通り進捗
- 2025年度はさらに基盤を磨き上げ、次期中期計画での成長回帰を支える強固な礎を築く

【2024年度】

- ✓ 部課長レベルでのマイアクション策定

【2025年度】

- ✓ 全社員層へのマイアクション拡大

パーパスに沿った
グローバル
事業運営

経営判断・
実行の最適化

重点施策

生産・製造
技術の向上

人的資本
経営の強化

【2024年度】

- ✓ 監査等委員会設置会社への移行
- ✓ 管掌機能強化 (CTOやCDO*の設置)

【2025年度】

- ✓ 将来を見据えた最適な組織体制検討
(グループ横断的機能の最適化等)

* CTOは技術戦略管掌、CDOはデジタル・情報システム管掌

【2024年度】

- ✓ 生産・エンジニアリング・調達管掌を
新設し、機能を集約
- ✓ グローバル主要生産拠点の保全
機能向上

【2025年度】

- ✓ 設備管理標準化の対象拠点拡大

【2024年度】

- ✓ グローバルジョブポスティングの導入
- ✓ 国内経営管理職へのジョブ制導入

【2025年度】

- ✓ グローバルでのジョブグレード体系の
統合推進

Pioneering solutions together for a healthy planet

【3つのバリュー】

- ① すべての挑戦をリスペクトします
- ② 多様な仲間と専門性を活かして成長します
- ③ 地球とあらゆる生命に寄り添い、守ります

- 2024年4月に策定した、パーパスと3つのバリューを全社員が自分事化し、自身の行動へと落とし込むための浸透活動「マイアクション」ワークショップをグローバル展開



パーパスに込めた想い	
Pioneering	常にパイオニアであり続ける
Solutions	科学の力で社会課題に取り組む
Together	互いの違いや多様性を尊重する
Healthy Planet	地球環境と、あらゆる生命に寄り添う

- 収益性だけでなく、資本効率や成長期待といった複数の視点からアプローチを継続、早期のPBR 1 倍超水準を目指す

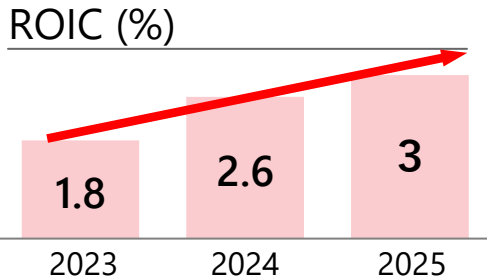
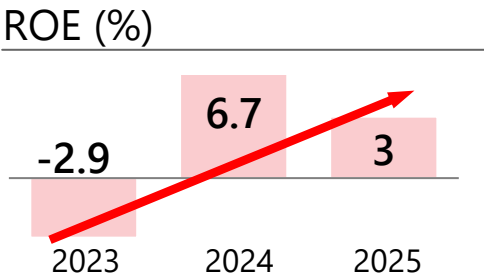
PBR

=

ROE

×

PER

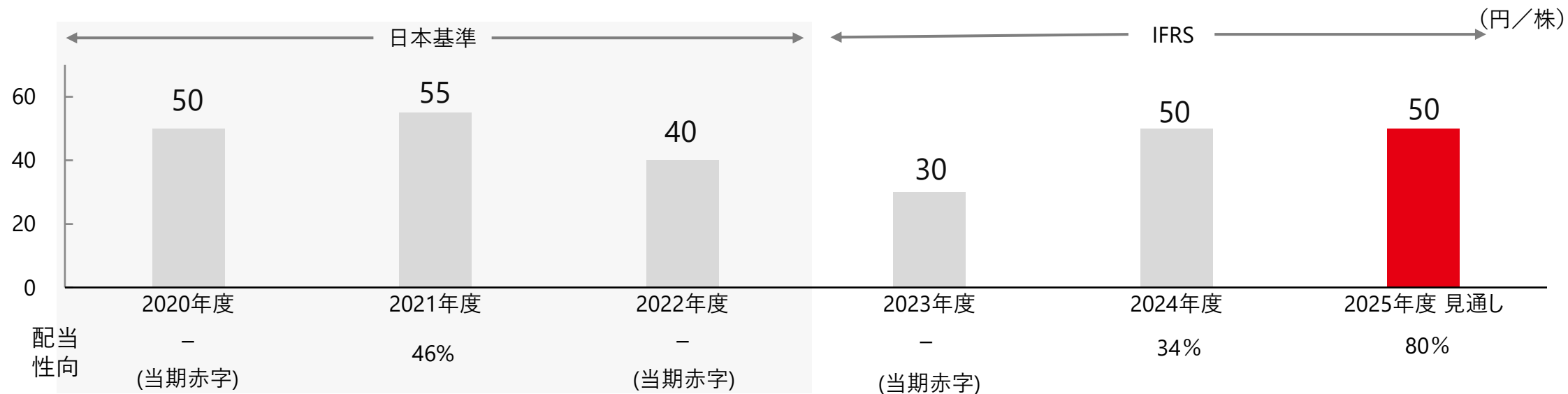


2024年度 実績			2025年度 課題	
ROE 改善	収益性	● 収益性改善（複合成形、アラミド、ヘルスケア） ● 事業ポートフォリオ変革（不採算）	● アラミドや炭素繊維：抜本的コスト構造改革 ● ヘルスケア：事業構造転換とコスト削減の継続	
	資本効率性	● 事業ポートフォリオ変革（非注力） ● 政策保有株式／遊休資産の縮減 ● 増配＋20円/株	● 事業単位でのROIC管理の徹底 ● 不要資産の売却 ● 継続的かつ安定的な株主還元	
	財務健全性	● 借入金返済（適切なD/Eレシオ水準へ）	● 最適資本構成の追求	
PER 改善	中長期成長の実現	● 株式市場にコミットした施策の断行（事業ポートフォリオ変革の実行等）	● 成長戦略の具現化、提供価値主体の事業へ（川下展開／周辺領域の取込み／業界再編等）	
	グローバル経営基盤の強化	● パーパス活動推進 ● 機関設計の変更 ● 管掌機能強化／外部人財の積極登用 ● 人的資本戦略推進	● 最適な組織体制の追求（グループ横断的機能の最適化等）	

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
- 25年度の1株当たりの配当金は年間50円（中間25円、期末25円）を予定

一株当たり配当金推移





Pioneering solutions together for a healthy planet

TEIJIN