

経営方針及び対処すべき課題

TEIJIN

帝人株式会社
代表取締役
社長執行役員CEO
内川 哲茂

基礎収益力強化に向け、パーパスを軸に全社一体となって事業ポートフォリオ変革を断行するも、素材型ビジネスでの環境変化もあり、中期計数目標は未達

パーパスの
策定

中長期的な価値創造を支えるパーパスを策定
Pioneering solutions together for a healthy planet

事業ポートフォリオ変革

不採算事業やベストオーナー視点での
事業の絞り込みを実施

- ✓ IT事業 インフォコム：24年10月に譲渡
- ✓ 複合成形材料 北米事業：25年7月に譲渡
- ✓ 収益性に課題のある資産は減少(総資産の10%程度)
し、有利子負債の削減によりD/Eレシオも改善

基礎収益力の回復

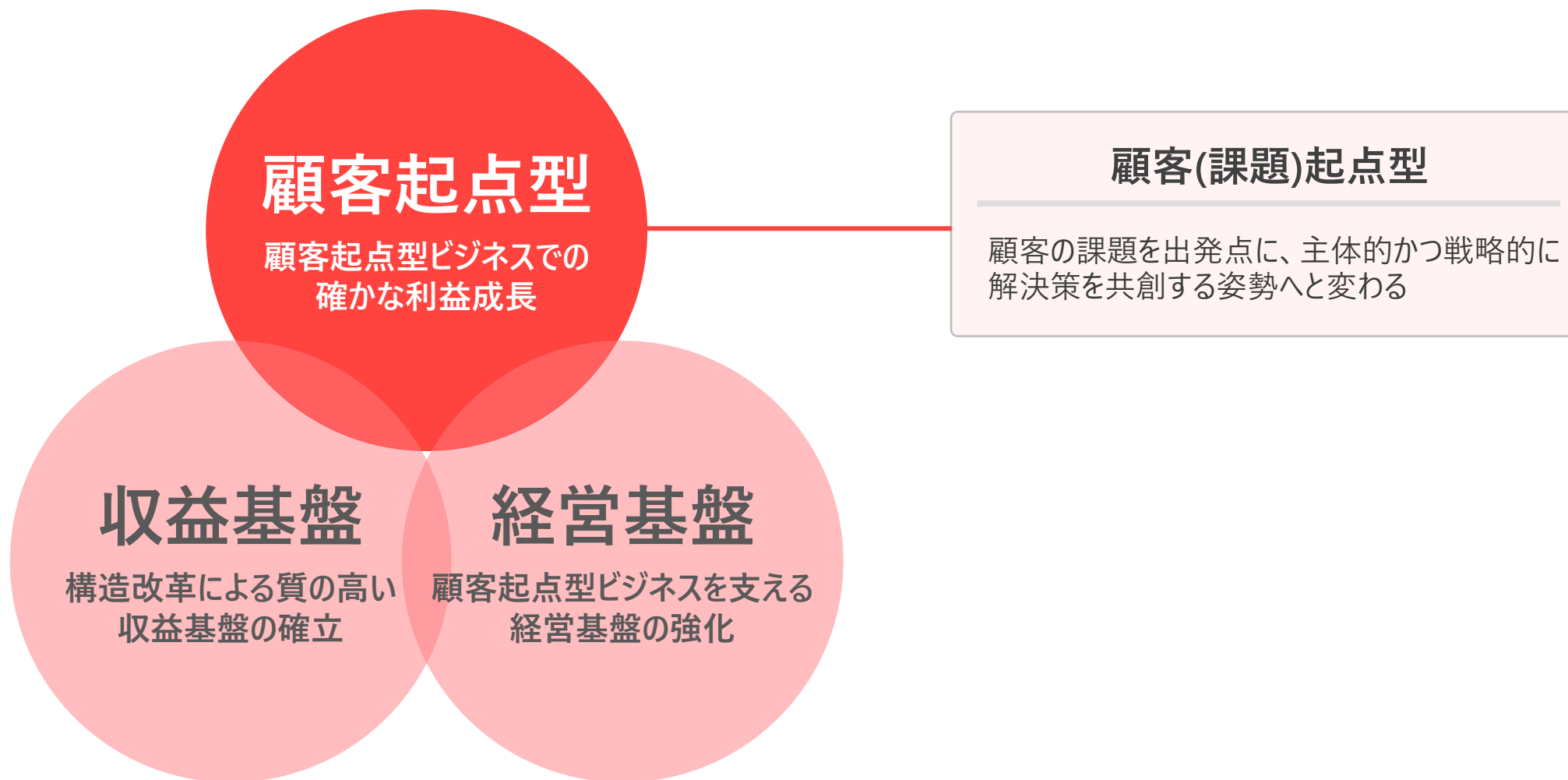
市場環境の変化もあり
収益の本格的な回復には至らず

- ✓ 素材型ビジネスのアラミド、炭素繊維で苦戦
- ✓ 過去の戦略に囚われない抜本的構造改革を実行中
(アラミド、炭素繊維、医薬品ビジネス)
- ✓ 繊維・製品、在宅医療では高収益を実現

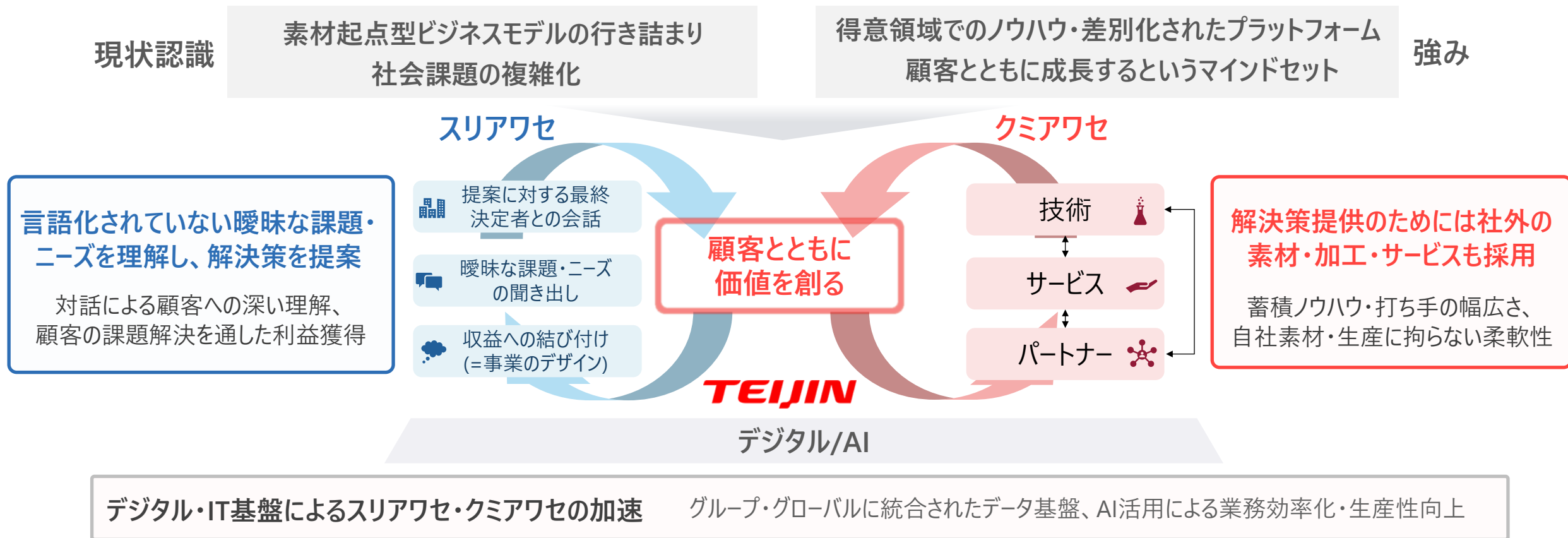
		23年度 実績	24年度 計画	24年度 実績	25年度 計画	25年度 実績
事業利益		220億円	200億円	276億円	390億円	258億円
資本効率	ROIC	1.8%	2%以上	2.6%	4%以上	2.6%
	ROE	-2.9%	2%以上	6.7%	6%以上	-22%*1
財務健全性	D/Eレシオ	1.11	1.0程度	0.77	0.9程度	0.78
株主還元	配当額	30円	30円以上	50円	30円以上	50円

*1 アラミドや
医薬品ビジネスに関する減
損などが影響

顧客起点型ビジネスを中心に、顧客とともに価値を創る企業へ



顧客起点型ビジネスでは、素材起点ではなく顧客課題を起点に、顧客のニーズに応える解決策を提供



顧客のニーズをビジネスに変換する事業開発力で戦う

顧客起点型ビジネスを進めるため、顧客領域別にセグメントを再編

持続的な成長

強みを活かし、新たな成長ステージへ



アパレル & インダストリーズ
(繊維・製品)

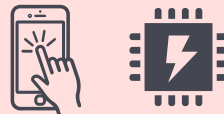


希少疾患・
難病薬を含む
在宅医療

ヘルスケア & ライフソリューションズ
(ヘルスケア)

安定的な収益基盤

高収益を守り、次の成長を仕込む



エレクトロニクス & エナジー
(樹脂、電池・半導体ソリューション)

再構築

事業構造を変革し、成長軌道に回帰



スペシャリティマテリアルズ
(アラミド・炭素繊維・複合成形材料)



希少疾患・難病薬を除く
医薬品

顧客起点型ビジネスの浸透度

顧客起点型ビジネスで“顧客とともに価値を創る”

主要アクション



顧客起点型ビジネスでの
確かな利益**成長**

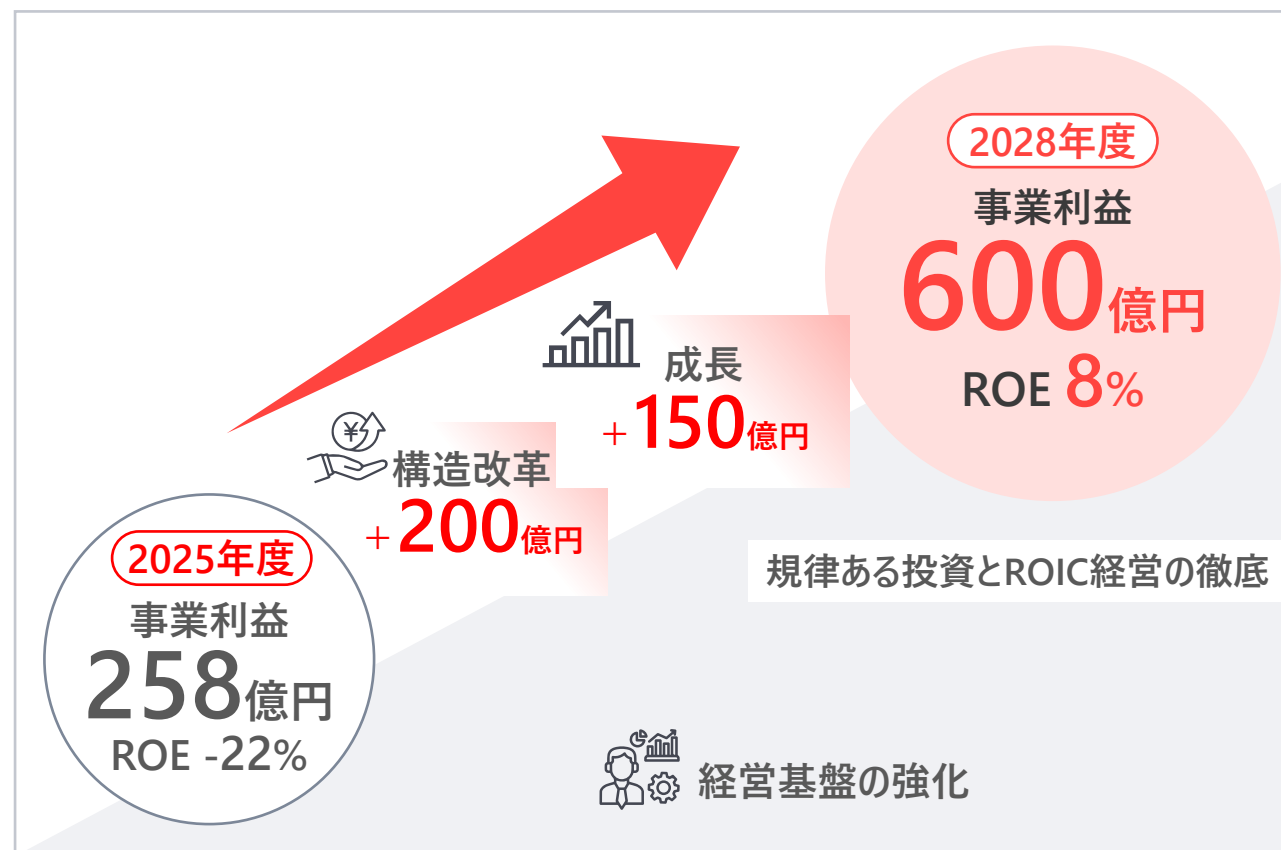


構造改革による
質の高い収益基盤の確立

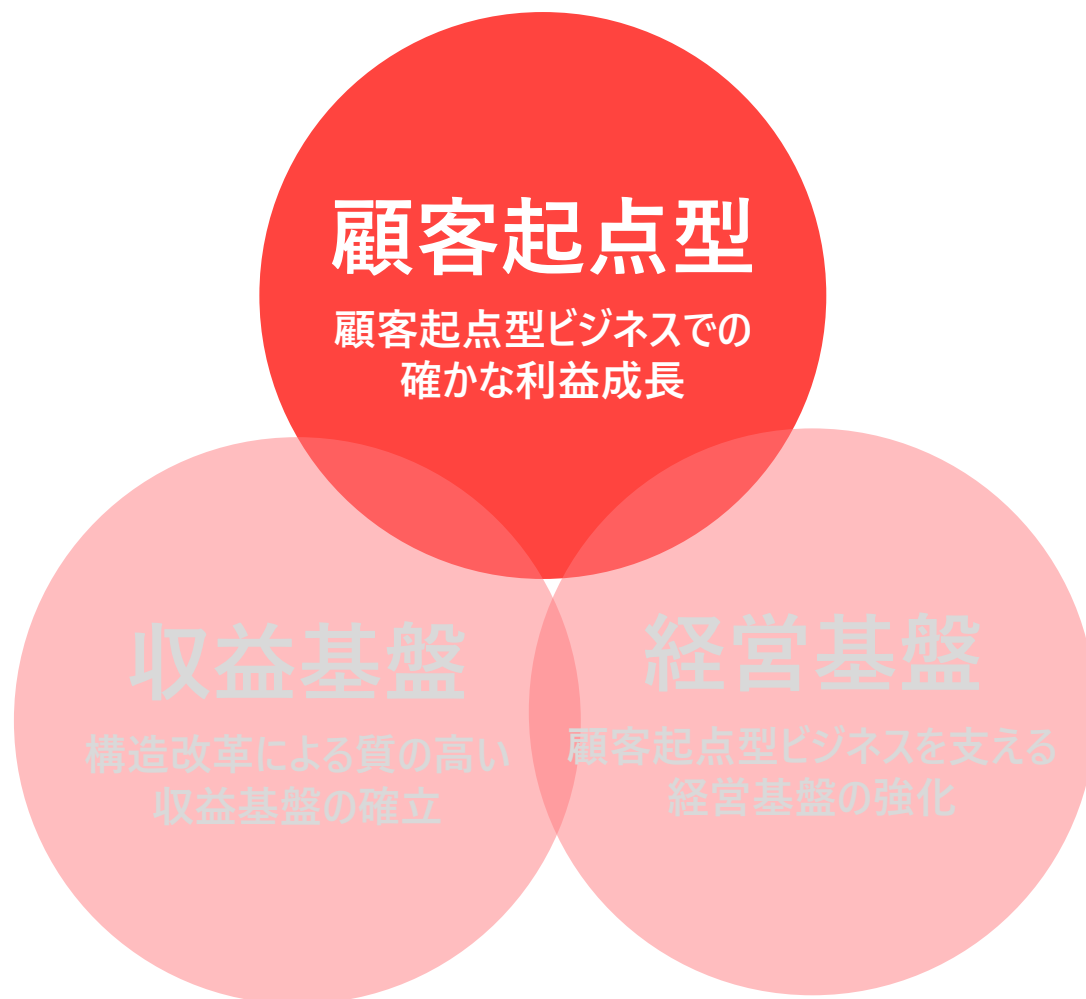


顧客起点型ビジネスを支える
経営基盤の強化

2028年度 計数目標



アパレル & インダストリーズとヘルスケア & ライフソリューションズの 2 つの柱を軸に 持続的成長を実現



アパレル & インダストリーズ

- ✓ 旭化成アドバンスとの経営統合シナジーの早期発現と水平統合の推進により業界のマーケットリーダーに

ヘルスケア & ライフソリューションズ

- ✓ 従来の通院型患者に対する在宅治療から、医療者が居宅に訪問して診療を行う訪問型の在宅医療へ事業基盤を拡大

過去の大型投資や当初戦略にとらわれることなく、「今」を直視して改革を断行



アラミド&炭素繊維

- ✓ 抜本的な生産体制の再編と計500名の削減による計200億円のコスト削減に25年度から着手
- ✓ 高付加価値用途への集中

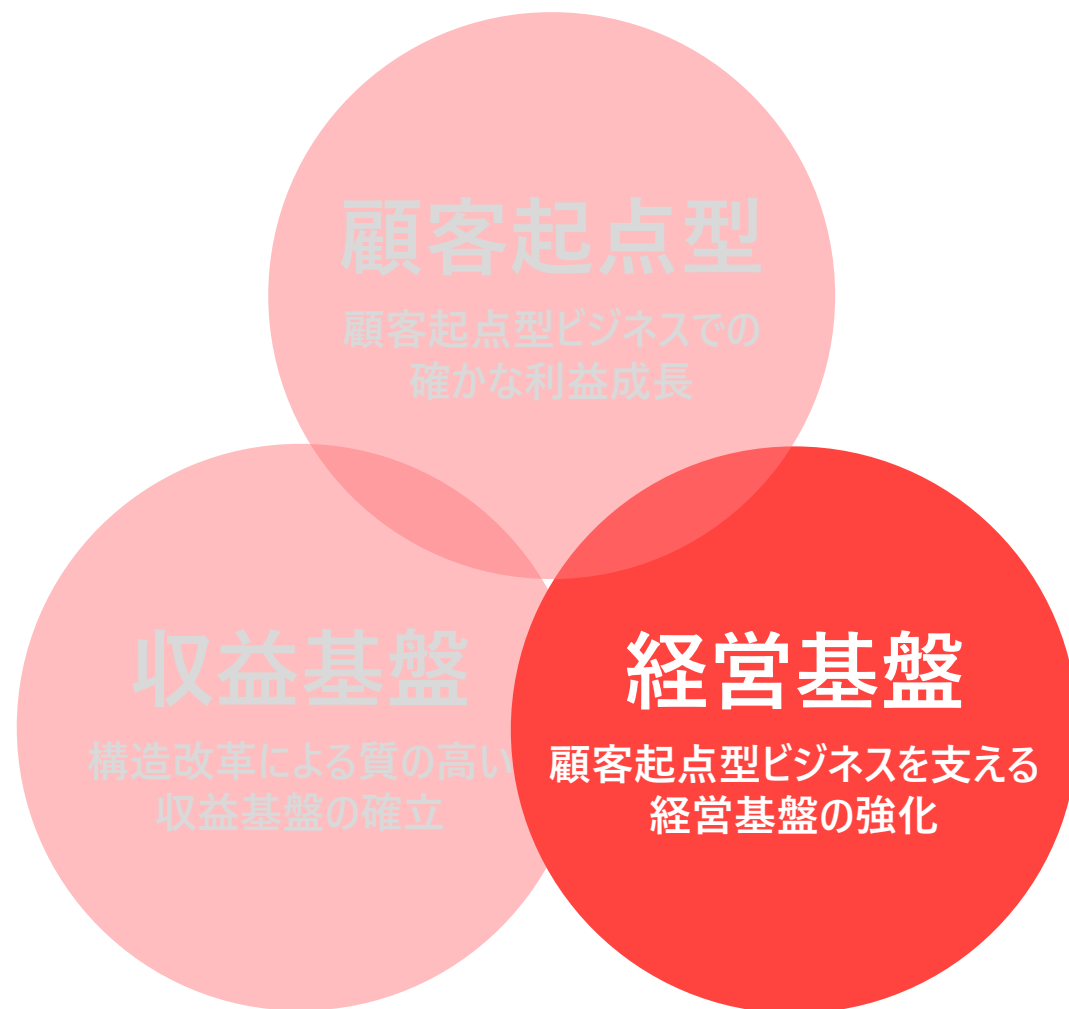
医薬品

- ✓ 希少疾患・難病領域への絞り込みを加速し、その他医薬品はベストオーナーを探索
- ✓ 希少疾患・難病領域で在宅医療基盤を活用した価値を創出

全社横断コスト削減

- ✓ ネクストキャリア支援制度(早期退職優遇制度)を活用し、約300名、約40億円削減

顧客起点型ビジネスを支える事業・地域を横断した最適な経営基盤を構築



技術戦略

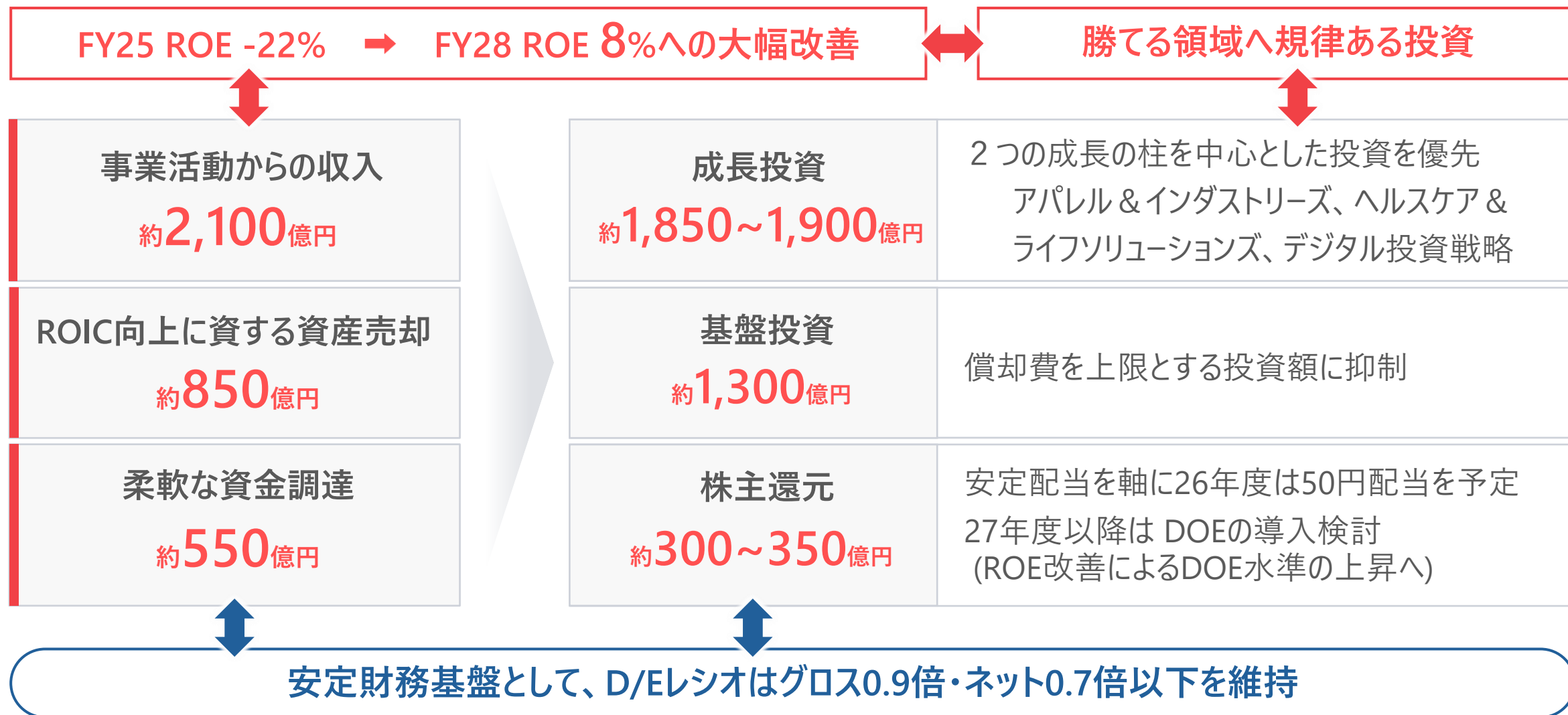
- ✓ 顧客とのスリアワセで得た課題を事業間の技術横串の連携によるクミアワセの促進により、事業の創出を支援

DX/AX戦略

- ✓ グローバル最適なIT基盤を構築し、データを統合することで、AIを最大限活用し、スリアワセ・クミアワセの促進をデジタルの力で実現

人的資本

- ✓ 「人財」は究極の経営資本。顧客起点型ビジネスへの転換を実現するグローバルでの適所適材を加速



各セグメント別にROIC目標を可視化し、ROIC経営を徹底

FY2025 実績

	売上収益	事業利益	ROIC
アパレル & インダストリーズ (繊維・製品)	3,501億円	171億円	8%
ヘルスケア & ライフソリューションズ (ヘルスケア)	1,386億円	134億円	7%
エレクトロニクス & エナジー (樹脂、電池・半導体ソリューション)	1,499億円	189億円	16%
スペシャリティマテリアルズ (アラミド・炭素繊維・複合成形材料)	2,128億円	-90億円	-
その他 (再生医療・埋込医療機器 他)	219億円	-147億円	-
連結計	8,732億円	258億円	2.6%

FY2028 中期目標

売上収益	事業利益	ROIC
4,900億円	220億円	8%
1,050億円	150億円	12%
1,700億円	190億円	16%
1,850億円	170億円	6%
200億円	-130億円	-
9,700億円	600億円	5%

パーパス

Pioneering solutions together for a healthy planet

テイジンは、世界の前進を支えます。社会が進歩を求めるとき、私たちは行動で応えます。業界を超えた専門知識を活かし、社員やお客様と共に、より良い暮らしの基盤を築いていきます。循環型社会を支える素材やソリューションから、人々の健康や安心を支える製品やサービスまで。私たちは、今も、これからも、地球環境とそこに暮らすあらゆる生命の健やかさを守り続けます。

顧客起点型ビジネスモデル



アパレル & インダストリーズ
(繊維・製品)



ヘルスケア&ライフソリューションズ
(ヘルスケア)



エレクトロニクス & エナジー
(樹脂、電池・半導体ソリューション)



スペシャルティマテリアルズ
(アラミド、炭素繊維、複合成形)

顧客課題の解決

自社素材に拘らずモノ・コトを幅広く組み合わせた解決策

スリアワセ

- 提案に対する最終決定者との会話
- 曖昧な課題・ニーズの聞き出し
- 収益への結び付け(=事業のデザイン)

クミアワセ

- 技術
- サービス
- パートナー

顧客とともに
価値を創る

デジタル/AI

Pioneering solutions together for a healthy planet

本資料に関するご注意

- 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、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。
- 当資料に記載されている2025年度および2026年度の各数値・指標は、2026年5月11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