

TEIJIN

帝人株式会社

<https://www.teijin.co.jp>

**Pioneering solutions together
for a healthy planet**

統合報告書 2024
2024年3月期



本誌は、環境に配慮したFSC®認証紙を使用しています。印刷には植物油インキを使用しています。

理念体系

TEIJIN

パーパス
Pioneering solutions
together
for a healthy planet

すべての挑戦をリスペクトします

バリュー 多様な仲間と専門性を活かして成長します

地球とあらゆる生命に寄り添い、守ります

長期ビジョン
未来の社会を
支える会社

▶ P.10 特集：共通のパーパス(存在意義)を再定義する「Journey to One Teijin」プロジェクト

行動規範

私たち、帝人グループおよびその役員・社員は、すべてのステークホルダーのクォリティ・オブ・ライフの向上を目指し、良心に従って行動します。

T Together 私たちは、多様性をお互いに尊重し、知識と能力を結集して持続可能な価値を共創します。

E Environment, Safety & Health 私たちは、事業活動にあたり、地球環境、安全、健康を最優先します。

I Integrity 私たちは、法令・規則を遵守し、人権および地域コミュニティを尊重して、誠実に行動します。

J Joy at Work 私たちは、皆が仕事に情熱を持つことができる、働きがいに満ちた明るい職場をつくりあげます。

IN INnovation 私たちは、たゆまぬ変革により、社会やお客様のニーズを先取りした革新的なソリューションの創出に挑戦し続けます。

CONTENTS

4 CEOメッセージ



10 特集：共通のパーパス(存在意義)を再定義する「Journey to One Teijin」プロジェクト

帝人グループの価値創造

- 16 帝人グループの歩み
- 18 培ってきた強み
- 20 価値創造モデル
- 22 長期ビジョンとマテリアリティ
- 26 データハイライト

中期経営計画

- 30 CFOメッセージ
- 34 「収益性改善に向けた改革」の振り返り
- 36 中期経営計画2024-2025
- 44 社外取締役座談会

事業本部別戦略

- 52 事業概況
- 56 事業本部別戦略・本部長メッセージ
 - 56 マテリアル/アラミド
 - 58 マテリアル/樹脂
 - 60 マテリアル/炭素繊維
 - 62 マテリアル/複合成形材料
 - 64 繊維・製品
 - 66 ヘルスケア
 - 68 コーポレート新事業

経営基盤

- 72 人財戦略
 - 72 人事・総務管掌メッセージ
- 78 DX戦略
- 80 環境への取り組み
 - 80 サステナビリティ管掌メッセージ
- 82 気候変動への取り組み(TCFDに基づく開示)
- 84 人権尊重の取り組み
- 86 コーポレート・ガバナンス
- 94 役員紹介
- 96 株主・投資家との対話の状況
- 98 企業倫理・コンプライアンス
- 100 トータル・リスクマネジメント(TRM)
- 102 知的財産

データセクション

- 104 11年間の主要連結財務データ
- 106 ファイナンシャルレビュー
- 108 連結財務諸表
- 113 独立保証報告
- 114 SASBスタンダード対照表
- 116 帝人株式会社の概要
- 117 ESG外部評価・銘柄選定およびイニシアチブへの参画

統合報告書2024で描くストーリー

全社最適の視点からポートフォリオを見直し成長への回帰に向けた第一歩を踏み出す
 2023年度は「収益性改善に向けた改革」(2023年2月公表)に取り組み、課題3事業の収益性改善と構造改革を進めました。
 「中期経営計画2024-2025」では、事業ポートフォリオ変革やグローバル経営基盤強化等に取り組み、成長軌道に回帰する
 ための第一歩を踏み出しつつ、新たに注力市場として設定した「モビリティ」「インフラ&インダストリアル」「ヘルスケア」に
 おいて、長期ビジョン「未来の社会を支える会社」の実現に向けて進んでいきます。

訴求ポイント 1
 成長の軸となるパーパスの策定
 ▶ P. 10~

訴求ポイント 3
 事業ポートフォリオ変革を支えるグローバル経営基盤の強化
 ▶ P. 43~、P.70~

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
 グローバル経営基盤の強化
 生産・製造技術の向上
 人的資本経営の強化

事業
 ポートフォリオ
 変革

注力市場における
 成長



長期ビジョン
未来の社会を支える会社
 地球の健康を優先し、環境を守り、
 循環型社会を支える会社
 より支えを必要とする患者、家族、
 地域社会の課題を解決する会社

収益性改善に向けた改革

パーパス

2023年度

2024-2025年度

2026年度以降

ROIC **1.8%**

新中計経営計画(2025年度目標)

ROIC **4%以上** ROE **6%以上**

変革後の事業ポートフォリオでの成長により

早期にROE **10%以上**の水準を目指す

訴求ポイント 2

「収益性改善に向けた改革」の振り返りと「中期経営計画2024-2025」における成長戦略
 ▶ P. 28~

パーパスのもと、 成長への回帰に向けて 着実に進んでいきます

内川 哲茂

代表取締役社長執行役員 CEO

1966年、滋賀県生まれ。1990年に当社入社。主に繊維技術開発に携わり、2017年4月に帝人グループ執行役員に就任。マテリアル事業統轄補佐、複合成形材料事業本部長などを経て、2021年4月、常務執行役員 マテリアル事業統轄、同年6月に取締役常務執行役員に就任。2022年4月より代表取締役社長執行役員 CEO。



信頼の回復に向け、パーパスを軸に 新中期経営計画をやり遂げる

本来次期中期経営計画を発表すべきだった2023年度、当社は「収益性改善に向けた改革」(以下、本改革)の実行に専念しました。これは、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)やウクライナ情勢など厳しい外部環境の影響を大きく受けた結果、「中期経営計画2020-2022」(以下、前中計)の計数目標がいずれも大幅に未達となり、収益性の低下が著しい課題事業の収益力回復が急務と判断したためです。このように計数目標が未達に終わるのは初めてのことでなく、株主や取引先の皆様はもちろん、帝人グループの社員も含むすべてのステークホルダーからの信頼を回復するには、計画を確実に達成でき

る会社であると社内外に示すことが重要であると考えました。

その結果、本改革で課題事業の収益性改善は概ね達成しました。しかし、それでもいくつか残った課題を踏まえ、2024年5月に事業ポートフォリオ変革を主なテーマとした「中期経営計画2024-2025」(以下、本中計)を発表しました。また、本中計の策定と並行してパーパス・ブランディング・プロジェクトを実施しました。詳細は後述しますが、これは多くの社員を巻き込み、意見を交換しながら、帝人グループの社員一人ひとりがすでに持っているはずの共通の志を改めて再認識することで、実行力の向上を図る取り組みです。

新たに定めたパーパス「Pioneering solutions together for a healthy planet」は、帝人が一体となって社会課題の

解決をリードし、“地球と人”を守っていくという存在意義を明確に示しています。帝人グループの社員一人ひとりの意見の集約でもあるこのパーパスを核にしながら、事業間の壁を取り払い、“One Teijin”として本中計を推進したいと考えています。

収益性改善目標は達成したものの生産安定化に 課題が残った「収益性改善改革2023」

本改革を振り返ります。複合成形材料事業、アラミド事業、ヘルスケア事業を課題3事業として収益性の改善に取り組み、2023年度内に合計300億円以上の収益改善を目指すとした目標は概ね達成できました。各事業本部長や経営役員と徹底的に議論し、最大限ストレッチして設定した目標だったので、私も嬉しく思いますし、全力でやり遂げてくれた社員の頑張りに深く感謝しています。一方で、さらなる外部環境の変化により、帝人グループ全体として期首に想定していた収益を確保できなかった点は非常に残念です。外部環境の変化に対応する柔軟性が不足していた前中計の反省を踏まえ、本改革ではレジリエントな経営体制を目指しましたが、課題が残りました。総括すると、本改革を通じてやり切る力は付きつつあるものの、最終的な利益は満足できるレベルに達しなかったということであり、改革の達成度としてはまだ十分とはいえないと感じています。

事業ごとに見ていくと、複合成形材料事業では、工場設備の故障を発端とする生産性低下と急騰するコストのオフセットに取り組みました。コストに見合った適正売価への是正に加え、設備のさらなる自動化や調達の効率化が貢献し、目標としていた130億円の収益性改善を概ね達成したものの、全米自動車労働組合(UAW)のストライキの影響を受け、生産性の回復が第4四半期にまで大幅に遅れた結果、目標であった安定生産による収益向上の達成には至りませんでした。

アラミド事業は、火災からの復旧、ウクライナ情勢による天然ガス(LNG)の供給不安定と価格高騰への対応、さらに、COVID-19や火災の影響による増設設備立ち上げの遅れを取り戻すことが課題でした。火災からの復旧は前倒し

で完了し、LNGの調達と価格の安定化により目標を上回る収益性改善を達成できました。一方で、オペレーターの練度向上不足や、特殊補修部品の納入遅延などにより、目標とした生産性には至りませんでした。

ヘルスケア事業は、事業基盤を活用した希少疾患・難病領域に特化した新たなビジネスモデルの具体的な姿を社内外に示す1年と位置づけ、希少疾患領域の医薬品3剤の導入に加え、組織体制の見直しとして専門組織の組成に向けた取り組みを開始し、アクセリード株式会社との合併会社設立による創薬研究の水平分業化も進めました。構造改革による固定費削減も前倒しで進んでおり、事業の方向性が見えたことで詳細な議論や実践的な発想が生まれ、基盤強化や効率化が加速していると感じます。

成長への回帰に向けた第一歩としての 「中期経営計画2024-2025」

収益性改善目標は概ね達成したものの、当社が置かれた状況は依然として楽観できるものではありません。以前からステークホルダーの皆様にご指摘いただいている通り、構造改革を繰り返しても新たな中核事業の育成に至っていない点や、事業個別の課題には対応した一方、事業ポートフォリオ変革やグローバルな経営基盤といった全社的な問題への対応は不十分であると認識しています。

本中計ではこの厳しい現状を受け止め、着実に結果を出すことに重点を置き、既存事業の基礎収益力の回復に加えて、事業の絞り込みや成長投資の精査・実行による事業ポートフォリオ変革、グローバルな経営基盤の強化に注力します。

既存事業の基礎収益力回復に向けては、生産安定化に課題が残った「収益性改善に向けた改革」を完遂します。マテリアル事業では、現在赤字に転落している事業利益を2025年度に200億円の黒字まで回復させ、大幅な増益を目指します。その中でも複合成形材料事業は、安定的な生産の維持と利益の確保により、2024年度中の黒字化を目指します。また、収益性や成長性、コアコンピタンスといった観点から将来の成長基盤や市場での競争力の見極めを

行い、今後も投資を続け成長を目指すのか、もしくは異なるオプションを実施するのかの検証は完了しており、2024年度中に実行施策を順次公表する予定です。アラミド事業は、遅れていた増産設備のフル稼働を達成し、効果を最大限に発揮させることで、生産量の増加を実現します。これによって火災の影響で失ったシェアを奪回し、利益貢献の大きな成長事業として復活させます。なお、増設設備については課題ばかりを述べましたが、困難な状況の中、海外で新技術を搭載した複雑な工場の建設を完遂し、遅れはしたものの立ち上げられた点は評価すべきですし、エンジニアリング力や生産技術力は誇るべき特徴だと思っています。今後はさらに生産・製造技術を強化して近年頻発していた生産トラブルを解消し、特徴を強みに昇華させていきます。

繊維・製品事業は、近年安定した利益を維持できるようになっているため、成長領域への積極展開や環境戦略の推進により確固たる基礎収益力を確立し、2025年度には事業利益130億円を目指します。

ヘルスケア事業では、導入したホルモン治療薬3剤の2026年度以降の収益化を目指して開発を進めています。上市の前倒しも視野に入れて、引き続き全力で取り組んでいきます。同時に、患者さんにリーチできる営業やコールセンター、訪問看護師など、当社が全国に持つ独自の基盤を活かして、医薬品や医療機器に限らず、あらゆる製品やサービスを積極的に検討・展開していきます。薬価および診療報酬の改定やライセンス対価収入の減少の影響が大きく、2025年度の事業利益は2023年度の182億円から半減の90億円を計画していますが、これを底として次期中期経営計画での成長に向けた新たなビジネスモデル確立のための準備期間として、計画を確実に実行していきます。

全体では、2025年度に事業利益500億円、税後事業利益ROIC4%以上、ROE6%以上を計画値としています。本中計を達成し、帝人は約束を守る会社であると社内外に示すことで、社員の皆さんには次なる目標達成への自信と手応えを感じてもらうとともに、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からは、次期中期経営計画以降に描く成長への信頼と期待を得たいと考えています。

事業ポートフォリオ変革により真のソリューション提供型企业への変革を果たす

事業ポートフォリオ変革については、社外取締役の皆さんと危機感を共有し相当な時間を割いて議論を重ねました。この過程で、全事業の戦略を根本から見直し、事業の絞り込みを行うとともに、今後成長投資を行うべき市場を定めました。

事業の絞り込みは、不採算事業および非注力事業を定義した上で行いました。不採算事業は、単なる黒字・赤字の観点ではなく、将来当社の成長ドライバーとなり得るポテンシャルを重視しました。基盤事業か、あるいは成長事業かといった各事業の立ち位置や役割を明確にし、あるべき採算性の基準を設定して評価を行いました。次に、非注力事業は、事業ポートフォリオの絞り込みに踏み切れなかった過去を反省し、3つのクライテリアで評価しました。1つ目は、大前提として事業の保有によるシナジーが見込めるか。2つ目は、競合に打ち勝つ戦略を描けるだけのケイパビリティを当社が有しているか。3つ目は、限られた経営資源を分配できるかです。そもそも2023年度の時点でシナジーのまったくない事業はないという認識なので、2つ目、3つ目のクライテリアを主に考慮し、優先順位をつけて非注力事業を明確にしました。

すでに不採算・非注力事業の見極めや戦略的オプションの検証は完了し、実行フェーズに移行しています。まず2024年6月に連結子会社であるインフォコム(株)の売却を決定しましたが、これにとどまらず、今後も事業ポートフォリオ変革に向けてスピード感を持って戦略的オプションの実行を進めていきます。

また、既存事業の絞り込みと並行して、「モビリティ」「インフラ&インダストリアル」「ヘルスケア」の3市場を注力市場と定め、将来の成長を見据えた投資を行っていきます。当社は長年にわたって素材提供型企业からソリューション提供型企业への転換を進めてきましたが、事業ポートフォリオは拡大したものの散発的であり、十分な成果を上げるに至っていないと認識しています。今回改めて注力市場を定めた目的は、帝人のケイパビリティを最大限発揮できる市場を明確に示し、社員の知恵と発想を集約してソリューション提供型企业への変革を加速させることにあります。

さらに、事業や地域の枠を超えて成長領域を設定し、この領域における顧客・市場とのフロントライン・マーケティング機能を一体化させることで、新たなシナジーを生み出す社内環境を整える狙いもあります。航空機向けのコンポジットを構造部材に展開している強みを持つ一方、自動車内装材や新幹線クッション材などで強みを持つ繊維・製品事業の製品が紹介されていないなど、事業あるいは地域の違いが原因で機会を十分に活かせていない例は、社内のあらゆる場所で起きていると認識しています。組織や地域の枠を超え、ひとつの領域として捉えることで、これまで素材・地域ごとに独立性の高い事業展開を行う中でできてしまった事業間の壁を取り払い、異なる事業や地域間で新たなシナジーが生まれることを期待しています。

グローバル企業に相応しい経営体制へ

事業ポートフォリオ変革を着実に推進するため、レジリエントな経営体制の構築にも引き続き取り組んでいきます。「収益性改善に向けた改革」における経営体制変革の一環

として事業統括を廃止したことで、スリム化され、情報の伝達スピードは格段に速くなりました。また、執行役員体制を再編しスモールチームとなったことで活発な議論が起これ、他事業の好事例が水平展開され、問題の報告と対策が以前よりタイムリーに行われるなど、経営の柔軟性や迅速性が上がっている手応えを感じています。

同時に、多様な事業を有し、グローバルに展開する企業として最適な経営体制を構築するため、マネジメントチームの多様化にも取り組みます。ジェンダーだけでなく、文化的背景、出身国、さらには培ってきた経験などあらゆる観点からダイバーシティを推進し、多角的かつグローバルな視点での経営判断や戦略実行が可能な経営体制を構築していく考えです。現状、当社の社員の半数以上が外国籍であるにもかかわらず、本社のコーポレート部門の社員はほぼ全員が日本人です。グローバル企業として、より多様な人財が経営に関与する姿を目指します。国内外、社内外問わず、やる気と高いスキルを持つ優秀な人財を最大限活用するため、会社として魅力ある仕事や職場環境、報酬を用意し、そこに応募してもらうような、「適所適材」の開かれた人事制度づくりを進めていきます。



パーパスの策定を通じて共通の志を見出すことでシナジーを創出する

本中計の策定に合わせ、実行力向上のための取り組みとして2023年8月からパーパス・ブランディング・プロジェクトを開始しました。私の帝人でのキャリアは30年を超えますが、その中で、さまざまな事業において社会課題に向き合い、解決しようとする志を持つ社員を数多く見てきました。また、2018年に行われた創立100周年イベントで改めて帝人の歴史や現在の姿、描く未来を見つめ直した際には、“地球と人”を守るという帝人の存在意義を強く感じました。一方で、いくつも事業所を訪問して対話する中で気づいたのは、こうした志を自分たち以外の事業も持っていることと認識している社員が少ないということでした。それは、帝人としてひとつになりきれていないことを意味しています。これが、当社の最後までやり切れる力が下がっている原因になっているのではないかと、マネジメントとして深く反省したことがこのプロジェクトを始めたきっかけです。

プロジェクトでは、皆が持つ共通の志や存在意義に自ら気づき、理解することを重視し、上意下達ではなく、双方向

型のプロセスをとりました。まず、世界中から選定した社員約40人を対象に3日間のワークショップを開催し、私が仮説として提案したパーパスについてさまざまな観点から議論してもらいました。国籍もキャリアも異なるメンバーが集ったので、初めは衝突も生じたのですが、実はそれが私の狙いでもありました。というのも、私自身、マテリアル事業に従事していた際、外国籍の社員との意思疎通に苦労したのですが、互いの理解不足による衝突を乗り越えることで新たな視点や共通項を発見し、その後の仕事が格段にうまく進んだという経験があるからです。

その後、ワークショップに参加した約40人の社員を起点に、各事業、世界各地でワークショップを開き、参加者を徐々に増やしながら意見を集約し、最終的に策定したパーパス「Pioneering solutions together for a healthy planet」をバーチャルでのタウンホールミーティングで発表しました。このミーティングには社員の約1割にあたる約2,000人が参加し、パーパスに対する関心とともに、会社の方向性について意見を述べたいという社員の意欲を実感しました。

今回プロジェクト名を「Journey to One Teijin」と定め、“One Teijin”として何ができるのかを社員一人ひとりが考える機会も設けました。私からは「航空機のコンポジットメーカーにリサイクル可能な内装材も提案していこう。同じようなことが他にも何かできないかな?」といった話をして、社員の皆さんが「なるほど」と気づき、共感してもらえるようなやり取りを繰り返しました。この過程を経たことで“One Teijin”としてシナジーを創出することの意味や楽しさ、価値への共感が醸成されつつあると思います。2024年6月には当社コーポレート新事業とヘルスケア事業が協働して開発した心・血管修復パッチ「シンフォリウム」の販売が開始されるなど、事業の垣根を越えたシナジーの具体例も生まれています。

今後は自律的にシナジーが生まれていくよう、引き続き双方向型のプロセスは継承しながら、経営陣を中心にパーパス実現のためのアクションプランを策定していきます。この取り組みを徐々に現場に展開して全社員のアクションプランを定め、全社的にパーパスを浸透させることで、実際の行動を促していきます。社員一人ひとりが持っている共通の志や存在意義に気づき、理解し合うことが、事業の垣根を越えたシナジーの創出につながります。そこから将来の帝人グループの柱となる新たな価値が生み出されることを私自身、とても楽しみにしています。

なれば、おのずと目指す姿である「未来の社会を支える会社」になれると信じています。未来を「創る」と掲げる会社は多いですが、帝人はあえて「支える」と表現しています。このような帝人らしさを前面に出しながら、新しいパーパスを軸に事業ポートフォリオの変革を進め、目指す姿の実現に向けた第一歩を着実に踏み出します。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、帝人が計画を完遂する姿を見守っていただきたいと思ひますし、さらには、その先に目指す姿の実現に向けた投資や戦略の実行をぜひ応援していただきたいと思ひます。

2024年8月

内川 哲茂

代表取締役社長執行役員 CEO

終わりに

私が帝人に入社したのは、在宅医療事業が立ち上げ後の産みの苦しみから脱し事業を拡大し始めた時期であり、ケミカルリサイクルなど多くのチャレンジを行っていた時期でもありました。当時の帝人は、社会課題の解決に向けて常に挑戦的、野心的で、社会のパイオニアであろうとする企業風土が強かったと記憶しています。それから30年以上が経ちましたが、当社が持つ技術やソリューションで社会の役に立ちたいという志は今も生き続けています。全社員がチャレンジ精神やパイオニア精神をもう一度示そうと思うように



共通の志や存在意義に気づき、
理解し合うことが、事業の垣根を越えた
シナジーの創出につながる

共通のパーパス(存在意義)を再定義する

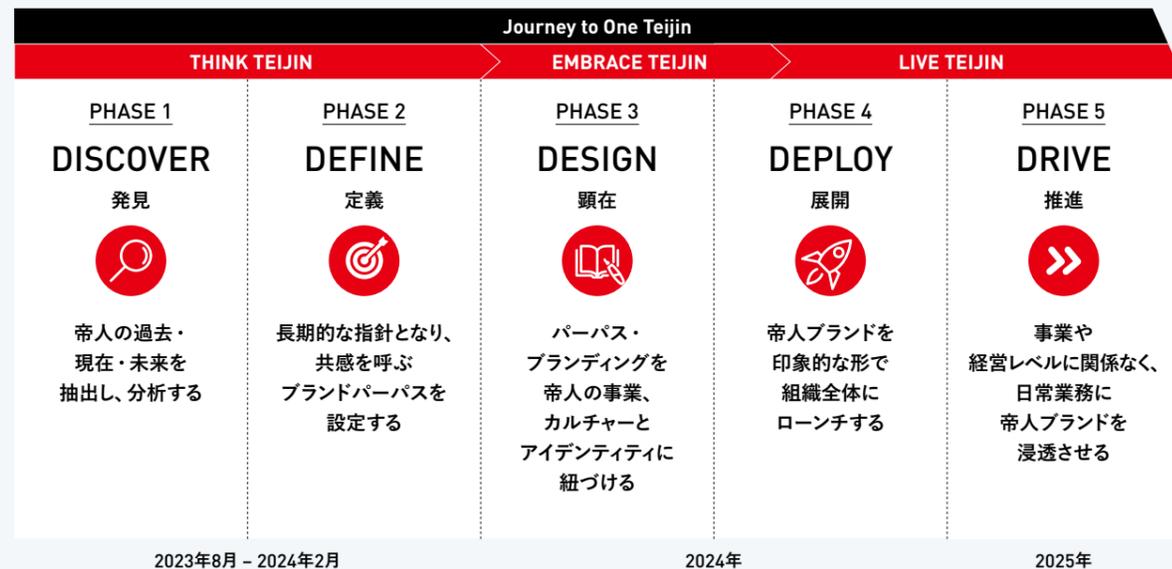
「Journey to One Teijin」プロジェクト

2023年8月、帝人グループのパーパス(存在意義)を明確化し、実行力を高めることを目的としたパーパス・ブランディング・プロジェクトが始動しました。内川CEO自らがプロジェクトの背景や思い、プロセス等を説明する動画の発信を皮切りに、第一ステップ「THINK TEIJIN」で、帝人の過去や現在、未来についての議論を重ね、帝人グループが大切にしてきた価値観を洗い出しました。2024年4月には、帝人グループのパーパス「Pioneering solutions together for a healthy planet」が策定され、2024年6月からは、第二ステップ「EMBRACE TEIJIN」にて、全社員への浸透活動を開始しています。

パーパス・ブランディング・プロジェクト「Journey to One Teijin」実施の背景

近年当社は、構造改革と将来に向けた成長投資を行ってきましたが、市場の期待を上回る成長を示せていません。これは、帝人グループ共通の価値観を共有できていないことに起因する、実行力の低下によるものと考え、すでに社員の中に存在している価値観を再定義し、グループの一体感を高める同プロジェクトを立ち上げました。このプロジェクトにおいては、過去の経験から、社員の共感を得ることを重視し、なぜ「One Teijin」になる必要があるのか、何を実現したいのかを明確にし、プロジェクトの進捗を全社員に向けて発信しフィードバックを得る、社員参画型のプロセスを採用しました。「One Teijin」になるためのJourney(旅)を社員一人ひとりに経験してほしいという、内川CEOの思いが、プロジェクト名にも反映されています。

パーパス策定および推進の流れ



主要メンバーを中心にパーパスについての議論を実施

第一ステップ「THINK TEIJIN」では、帝人グループのさまざまな会社、事業、地域、職種、ポジションから招集された主要メンバー約40名により、「Collison Workshop(“衝突”ワークショップ)」が開催されました。ワークショップでは、帝人グループの過去や現在を振り返り、帝人の強みや独自性を明確化しつつ、未来の企業活動の在り方を模索しました。加えて、当社の企業活動を「後押しするもの」と「阻むもの」をさまざまな視点で掘り下げ、それらの議論から見えてきた要素をもとに、仮説のパーパスを作成しました。2023年10月には、主要メンバーがホストとなり、世界8カ国で「Catalyst Workshop(“触媒”ワークショップ)」が開かれ、650名以上の社員に対し、プロジェクトの背景の説明や「Collison Workshop」の振り返り、仮説パーパスに対するヒアリングを実施しました。

ワークショップで企業活動を「後押しするもの」「阻むもの」として挙げられたキーワード

後押しするもの

多彩なバックグラウンドを持つ社員/サステナビリティへの飽くなき探求/カーボンニュートラルをかなえる新素材/グローバルな存在感と展望/イノベーション

阻むもの

サイロ化されたビジネス/社内コミュニケーションの欠如/国際市場でのプレゼンス不足/意思決定に消極的



世界中の社員約2,000名が参加

2023年11月に、帝人グループ初となるタウンホールミーティングを実施し、世界各国から参加した社員に対し、プロジェクトにかける思いや、進捗が共有されました。2024年2月には2回目のタウンホールミーティングが行われ、これまでの議論を経て作成した、最終候補となる5つのパーパスが紹介され、後日社員による投票が行われました。各回のミーティングでは、対面での質疑応答に加え、オンラインのコメント機能を活用した質問・意見も多数寄せられ、内川CEOがそのすべてに回答するなど、双方向のコミュニケーションが行われました。





パーパス、バリュー、長期ビジョンをまとめた新たな理念体系を策定

2024年4月に帝人グループのパーパス「Pioneering solutions together for a healthy planet」が策定されました。同時に、1993年に策定された企業理念などに基づき、パーパスを行動に落とし込むための3つの「バリュー」を設定し、長期ビジョンとともに、理念体系にまとめました。この新しい理念体系では、パーパスを軸に、バリューを実現し、長期ビジョンを達成するという時間軸の流れを左から右へ表現し、末広がりな形は、私たちの可能性が無限に広がっていく状態を表しています。ブランドカラーである赤を基調に、中心に行くほど色が濃くなっていく構造は、帝人グループ社員が秘めているパッションを感じさせる躍動感と力強さを表しています。



パーパスやバリューを全社員に浸透させていく

新たに策定したパーパスやバリューをただの標語とせず、社員一人ひとりの具体的な行動に落とし込むことで、グループ全体の実行力を高め、長期ビジョンを実現できるよう、浸透活動を本格化させていきます。具体的には、取締役、本部長、部門長、部課長、メンバーの順に、ワークショップや面談を経て、自らのアクションプランを定めていきます。パーパス・バリューの浸透状況は定期的にモニタリングするとともに、人事制度やアワードとの連動も検討し、パーパスやバリューを確実に体現する体制や組織風土を醸成していきます。

TEIJIN

パーパス

Pioneering solutions together for a healthy planet

すべての挑戦をリスペクトします

バリュー 多様な仲間と専門性を活かして成長します

地球とあらゆる生命に寄り添い、守ります

長期ビジョン
未来の社会を支える会社

新たに策定した理念体系

パーパスに込めた思い

Pioneering

帝人グループが100年以上の歴史の中で常にパイオニアであり続け、行動的で、先見性があり、イノベーションを生んできたことを誇りに思い、今後もそのアントレプレナーシップを引き継いでいきたいという思いが込められています。

Solutions

市場のニーズを満たす製品やサービスだけでなく、帝人の持つ科学の力を使って、社会課題に対する解決策(=ソリューション)も提供するという意気込みが表現されています。

Together

互いの違いや多様性を尊重して社員が力を合わせ、社外のパートナーと協力し、顧客を含む社外のさまざまなステークホルダーから共感され続ける存在でありたいという思いが込められています。

Healthy Planet

地球環境と、そこに住む人々やあらゆる生命に寄り添い、その健康や安全を願う思いを込めています。

Our Value Creation

帝人グループの価値創造

- 16 帝人グループの歩み
- 18 培ってきた強み
- 20 価値創造モデル
- 22 長期ビジョンとマテリアリティ
- 26 データハイライト

帝人グループの歩み

帝人グループは創業以来100年以上にわたり、社会のニーズや課題を先取りして継続的にポートフォリオを変革し、人々の健康で快適な暮らしの実現に向けて成長を続けてきました。今後も長期ビジョンである「未来の社会を支える会社」の実現に向け、「地球の健康を優先し、環境を守り、循環型社会を支える会社」、「より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社」となることを目指し、新たなソリューションを提供していきます。

1918-1960年代

レーヨンからグローバル合成繊維メーカーへ

創業時、化学繊維レーヨンの製造技術を日本で初めて確立し、レーヨン事業の興隆期をリーディングカンパニーとして牽引しました。その後、ポリエステル繊維「テトロン」の高い収益力を支えに積極的に事業を展開し、海外にも製造拠点を次々と設立。グローバルな合成繊維メーカーへと成長していきました。



1920年代の工場全景



ポリエステル繊維「テトロン」

1970-1980年代

基盤技術を活かし、新たなビジネスへの挑戦

「テトロン」が主力製品として成長を続ける一方、新事業の開発・事業化に挑戦し、高機能材料分野へ事業展開しました。また、合成化学、高分子化学の知識と経験を活かして医薬・在宅医療事業を開始、さらに、情報システム部門を子会社化し外販ビジネスを開始することで、マテリアル・ヘルスケア・ITの3領域の基盤が作られました。

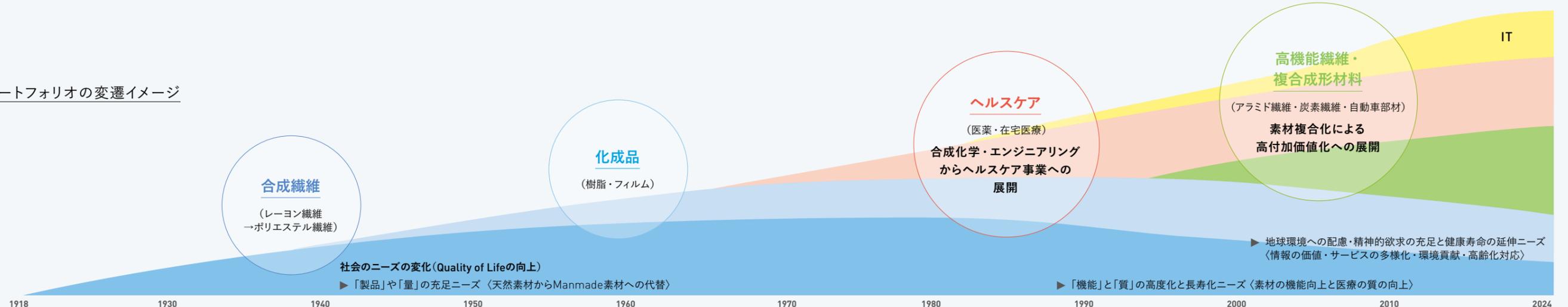


活性型ビタミンD₃製剤



在宅酸素濃縮器

事業ポートフォリオの変遷イメージ



1990-2000年代

高付加価値領域への事業展開

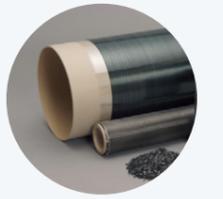
炭素繊維事業への進出を目的として1999年に東邦レーヨン株式会社（後に東邦テナックス（株））へ資本参加したほか、2000年にパラ系アラミド繊維「トワロン」関連事業をオランダのAcordis社から買収するなど、高付加価値領域での事業展開を進めました。また、2008年には「複合材料開発センター」を開設し、複合材料の研究開発に着手しました。



熱可塑性CFRPコンセプトカー



パラ系アラミド繊維「トワロン」



炭素繊維「テナックス」

2010年代-

ソリューション提供型ビジネスモデルへの変革と挑戦

2010年代前半、素材の汎用化や世界金融危機による不景気の影響で業績が低迷する中で事業構造改革や抜本的対策を断行し、一定の収益性を確保するに至りました。

その後、2010年代後半からは「素材の複合化」「事業間の融合」「ソリューション提供」を軸にしたポートフォリオ変革を推進し、マテリアル事業では高機能材料とマルチマテリアル化による高付加価値用途の強化、ヘルスケア事業では包括的なヘルスケアサービスの提供・創出に取り組んできたものの、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）やウクライナ情勢などの厳しい外部環境の影響も受け、残念ながら十分な成長基盤の確立に至らず、また収益性も大きく悪化しました。

これまでの課題や環境変化を踏まえ、2023年度は「収益性改善に向けた改革」に集中し、課題事業の収益性改善と経営体制・組織の変革への取り組みを進めました。課題事業の収益性改善目標は概ね達成したものの、生産安定化に課題が残ったことも踏まえ、「中期経営計画2024-2025」では、成長軌道に帰帰するための第一歩とするべく、収益性改善の完遂による基礎収益力の回復と事業ポートフォリオ変革に取り組んでいます。



炭素繊維中間材料使用
Airbus A320neo



自動車向け複合成形材料使用
トヨタ モーター ノース アメリカ株式会社
「タンドラ」

培ってきた強み

たゆまぬ変革と挑戦の歴史の中で帝人グループは強みを培ってきました。今後も競争優位をより強固に進化させ、「未来の社会を支える会社」になるという長期ビジョンの実現を目指します。

時代の変化を捉えたポートフォリオ変革力

社会のニーズを先取りし、未来の社会を支える新たなビジネスモデルの確立に挑む

自社研究と外部からの導入で築いてきた技術基盤を起点とし、高付加価値品の開発、迅速な事業化を進めてきました。事業領域の垣根を越えた技術の融合、顧客や共同研究パートナーと協働したスピード感ある製品開発、既存ビジネスとのシナジーや将来の成長性を踏まえた買収などが、他社にはないユニークな事業ポートフォリオを生み出しています。

マテリアル事業は成長する市場であり、帝人の特徴が活かせる競争優位性のある重要産業セクターとして、モビリティ、インフラ&インダストリアルの2つの領域を特定しました。中長期的にはこれらの領域において、従来の素材単体から提供価値主体の事業展開への変革を進めるとともに、異なる技術や機能の組み合わせ・顧客とのすり合わせ能力を磨くことで、長期ビジョンである「地球の健康を優先し、環境を守り、循環型社会を支える会社」を目指します。

ヘルスケア事業は医薬・在宅医療で培った技術力とユニークな事業基盤を活かし、予防・健康増進から、治療、リハビリ・介護とヘルスケアサイクル全体を支える価値提供を行ってきました。今後は、在宅医療で培ったサービス基盤と医薬品や医療機器を組み合わせることで、長期ビジョンである「より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社」を目指します。また、2021年にはマテリアル事業とのシナジーおよび市場成長が期待される再生医療等製品事業に参入しました。

売上高構成比率の変化

■ 高機能繊維・複合材料 ■ ヘルスケア
■ 電子材料・化成品 ■ 繊維・製品等 ■ その他



時代の変化を捉えた事業ポートフォリオの変革

信頼の品質と顧客リレーション

顧客や患者さんの困りごとに真摯に向き合い、高度化するニーズへの提案力にさらに磨きをかける

高機能・高品質な素材、顧客や地域に深く入り込んだ製品やサービスを提供し、国内外の顧客との強い信頼関係を構築しています。

例えば、マテリアルの自動車向け複合成形材料事業では部品の開発段階から顧客と連携し、強度や耐久性を維持しながら軽量化・量産化を図っています。また、アラミド事業では協力先企業とのコラボレーション体制の構築によりリサイクルの取り組みを推進しています。

顧客満足度 **81%**※

※ 2023年度に実施した顧客満足度調査結果に基づく。全体平均値5段階評価で4点以上の割合を記載。カバー率(アンケートを実施した事業の売上高合計/連結売上高)は81%

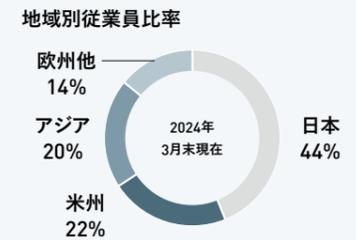
2021年には使用済み最終製品から回収したパラ系アラミド繊維「トワロン」とバージン原料を組み合わせることでバージン品と同等の物性を有する「トワロン」長繊維のパイロット生産に成功しました。2023年にはリサイクル原料を使用した「トワロン」長繊維の量産機での試作生産に成功しています。これらの取り組みは当社アラミド事業が各地域市場のメーカーや顧客との距離が非常に近く、密な関係性を有していることが大きな強みとなっています。

ヘルスケアでは、医薬品・医療機器の提供にとどまらず、医療従事者や患者さんをサポートするためのさまざまなサービスを展開し、顧客との信頼関係を築いています。また、営業担当者・在宅ケア職・看護師・臨床検査技師などの多職種のチーム営業で、地域の医療ニーズに応えています。

“究極の経営資本”多様な人財

DE&Iのさらなる推進で、イノベーションの創出を加速

世界20カ国以上でグローバルに事業を展開し、今やグループ全社員の50%超が海外で勤務をしています。また、主要な海外グループ会社のいくつかは、事業買収を経て帝人グループに加わったという歴史もあり、多様なバックグラウンドを持つ社員が国内外167のグループ会社で活躍しています。帝人グループには、これまで作り上げてきた歴史の中から生まれた、お互いの文化や価値観を尊重し、多様性を受け入れる風土があります。その多様な人財を、グローバルジョブポスティングなどの取り組みを推進しつつ、混ぜ合わせ、化学反応を起こしながら、レジリエントな組織を作り出し、イノベーションの創出につなげていきます。



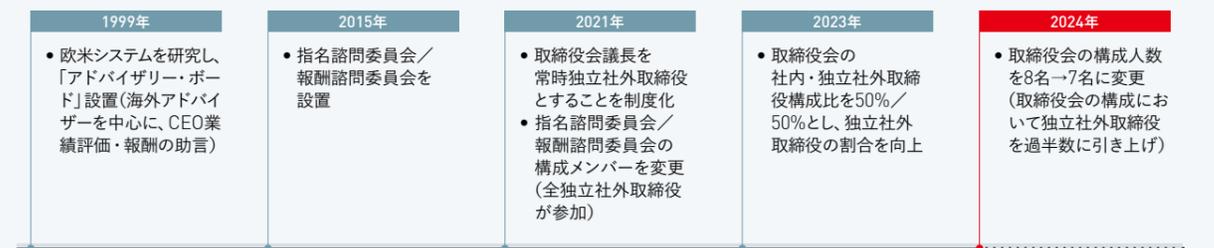
ガバナンスの実効性・透明性

先駆けて強化してきたガバナンスのさらなる向上

帝人グループは1999年にガバナンス改革を行い、コーポレート・ガバナンス強化にいち早く取り組んできました。多様なバックグラウンドを有する社外取締役とCEO、会長*で構成される指名諮問委員会/報酬諮問委員会に加え、主に社外取締役と海外の社外有識者で構成され、グローバルでのグループ戦略を含む経営全般への助言を行うアドバイザー・ボードを設置しています。

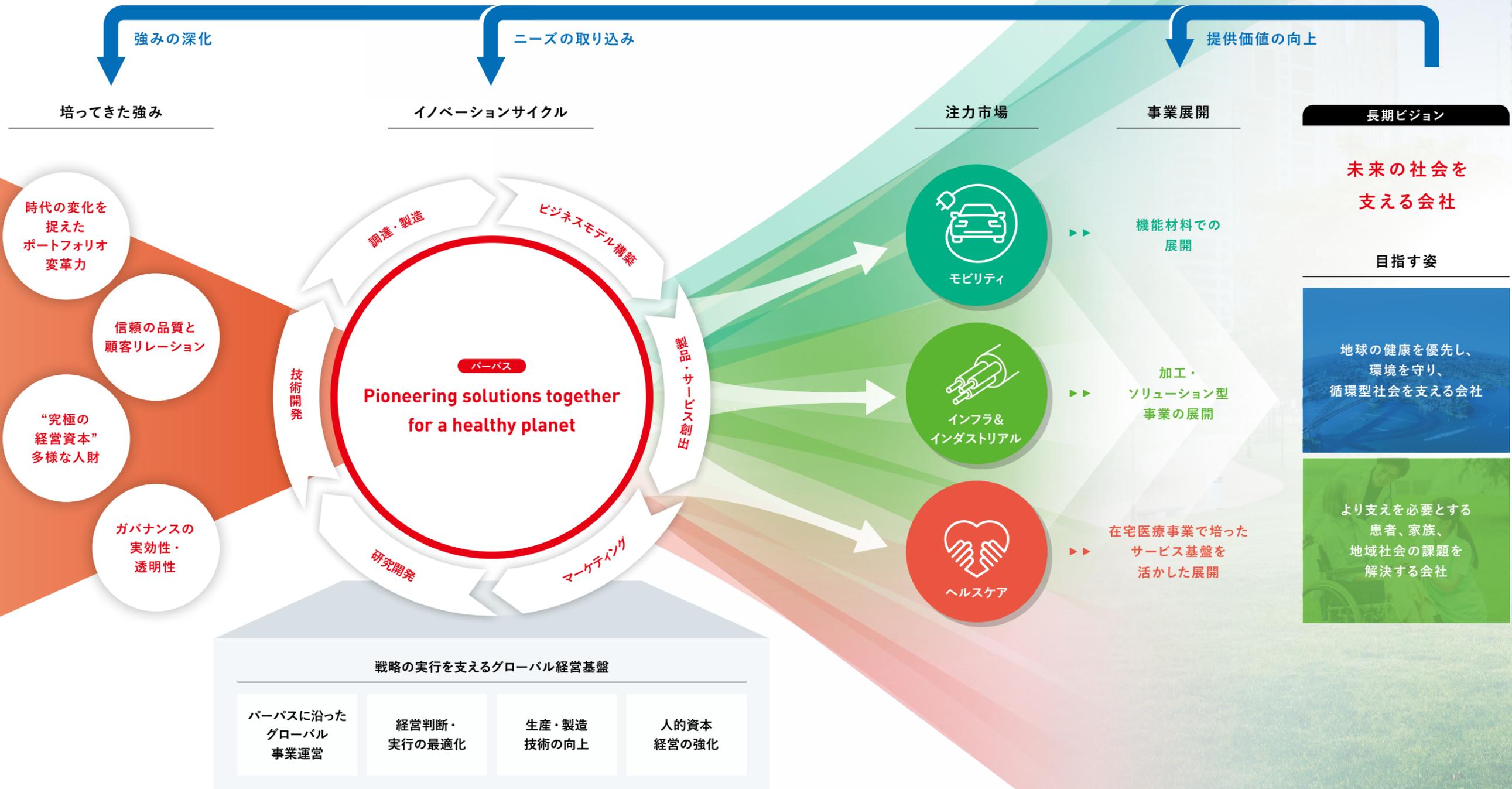
※2023年4月以降、現在まで会長職は空席

ガバナンス進化の歴史



価値創造モデル

帝人グループは新たに策定したパーパスを核に、これまで培ってきた強みを活かして長期ビジョン「未来の社会を支える会社」の実現に向けて進んでいきます。注力市場の「モビリティ」「インフラ&インダストリアル」「ヘルスケア」を中心に社会に価値を提供し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。



長期ビジョンとマテリアリティ

マテリアリティは、長期ビジョン「未来の社会を支える会社」を実現するために帝人グループが優先的に取り組む重要課題です。

帝人グループは、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ(持続可能性)を巡る課題を経営課題と認識し、自社にとっての機会とリスクを整理し、以下の通り、重要社会課題と重要経営課題を特定しました。それぞれにKPIを設定して取り組みを推進することで長期ビジョンの実現につなげています。

パーパス

Pioneering solutions together for a healthy planet

長期ビジョン

未来の社会を支える会社

地球の健康を優先し、環境を守り、
循環型社会を支える会社

より支えを必要とする患者、家族、地域社会の
課題を解決する会社

モビリティ、インフラ&インダストリアル市場における
機能材料や加工・ソリューション型事業の展開

希少疾患・難病領域における
在宅医療事業で培ったサービス基盤を活かした展開

重要社会課題

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



重要経営課題

持続可能な経営基盤のさらなる強化

ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス・人財・技術



サステナビリティ推進体制

帝人グループでは、サステナビリティに関する活動の責任者としてサステナビリティ管掌*を定め、取締役会の指示・監督のもと、事業と一体化したサステナビリティの取り組みを推進しています。サステナビリティに関する方針やマテリアリティは、取締役会における決議事項であり、それらの方針に沿ったサステナビリティの取り組みは、執行側で管理指標も設定して進め、その対応状況については、適宜、CEOまたはサステナビリティ管掌から取締役会に報告され議論を行っています。

なお、サステナビリティに関するリスクについては、トータル・リスクマネジメント(TRM)のグループ重大リスクと位置づけ、TRM体制のもとで管理しています。

* 人的資本については、人事・総務管掌が統括・推進、2024年8月現在の役職名

マテリアリティの特定プロセス

帝人グループは、社会課題を幅広く把握・整理し、帝人グループにおける重要度とステークホルダーへの影響度の観点から重要課題の分析・抽出を行い、サステナビリティ管掌が外部有識者と対話した上、最終的には経営会議で帝人グループのマテリアリティを特定しています。



長期ビジョンとマテリアリティ

マテリアリティ一覧

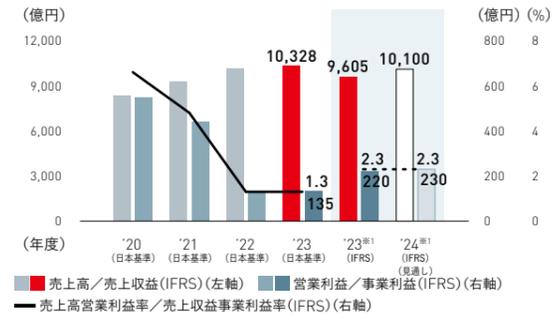
マテリアリティとKPI
<https://www.teijin.co.jp/csr/sustainability/materiality.html>

重要課題 (マテリアリティ)	帝人グループにとっての機会	関連事業および製品・サービス例 詳細はP.56-69へ	帝人グループにとってのリスク	KPI 詳細はP.27, 77, 80, 83へ
<p>マテリアリティ1 気候変動の緩和と適応</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業で培った技術・販売チャネルなどを活かし、「気候変動の緩和と適応」に貢献 1. モビリティ市場における軽量化、航続距離延長、電動化 2. インフラ&インダストリアル市場における再生可能エネルギー化 	<p>マテリアル 繊維・製品 コーポレート新事業</p> <p>自動車向け複合成形材料、航空機向け炭素繊維中間材料、压力容器、光ファイバーケーブル補強材、洋上風力発電用係留ロープ、バッテリーセパレータ、高機能繊維補強材料、雨水貯蔵ブロック、冷却・冷感素材、遮熱関連製品など</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 自社グループ、サプライチェーンCO₂排出量の増大による環境負荷 本社・事業所の風水害被災による事業活動への影響 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減貢献量 自社グループCO₂排出量 サプライチェーンCO₂排出量
<p>マテリアリティ2 サーキュラーエコノミーの実現</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 製品の長寿命化、3Rの促進で、サーキュラーエコノミーの構築に貢献 サーキュラーエコノミー実現に向けて高度化する各種環境規制への対応(分離、ケミカルリサイクル技術開発など) 	<p>マテリアル 繊維・製品 ヘルスケア コーポレート新事業</p> <p>高性能タイヤ補強材、ポリエステル繊維リサイクル技術、アミド繊維リサイクル技術、植物由来原料を使用した素材、ケミカルリサイクルライセンス、漁網リサイクル事業、在宅医療機器レンタルビジネスなど</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連の規制強化による事業活動への影響 資源の枯渇 製品廃棄時の環境破壊、環境負荷 製造時の環境負荷 	<ul style="list-style-type: none"> 淡水取水量売上高原単位 埋立廃棄物量売上高原単位
<p>マテリアリティ3 人と地域社会の安心・安全の確保</p> 	<ul style="list-style-type: none"> クリーン技術で、地球環境汚染の防止・浄化に貢献 高機能素材の活用で、安全性・強靭性を備えた社会の構築に貢献 「せんいの力」で、より快適な暮らしの実現に貢献 	<p>マテリアル 繊維・製品 ヘルスケア コーポレート新事業</p> <p>防護衣料、高機能繊維補強材料、雨水貯蔵ブロック、在宅患者向け災害対応支援マップシステム、シートセンサーメンブレン、超軽量天井材、エアバッグ基布等安全部材、アスベスト代替素材、バグフィルター、防災関連繊維製品、環境エンジニアリングなど</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連の規制強化による事業活動への影響 製品・サービスの安全性低下による信用失墜 欠陥などに起因する損害賠償請求 有害化学物質などによる生態系の破壊や環境汚染 	<ul style="list-style-type: none"> 有害化学物質排出量売上高原単位
<p>マテリアリティ4 人々の健康で快適な暮らしの実現</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 在宅医療事業で培ったサービスの事業基盤を活かし、より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題解決に貢献 「せんいの力」で、より快適な暮らしの実現に貢献 	<p>繊維・製品 ヘルスケア コーポレート新事業</p> <p>医薬品、在宅医療機器、埋込型医療機器、再生医療等製品、機能性食品、地域包括ケアシステム関連サービス、機能性インテリア製品、高機能衣料製品、熱中症対策ウェアなど</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 多様化する医療ニーズに対応できず競争力が低下 職場環境の悪化による社員の満足度低下 	<ul style="list-style-type: none"> 社員エンゲージメントスコア
<p>マテリアリティ5 持続可能な経営基盤のさらなる強化</p> 	<p>「持続可能な経営基盤のさらなる強化」の各項目の詳細については、右記のページおよびサステナビリティサイトを併せてご参照ください。</p> <p>コーポレート・ガバナンス P.86 トータル・リスクマネジメント(TRM) P.100 企業倫理・コンプライアンス P.98 DE&Iの推進 P.76 帝人グループ取引先調査(CSR調達) P.84</p>	<p>情報セキュリティ・個人情報保護 https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/security.html 保安防災・労働安全活動 https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/disaster_prevention_safety.html 製造物責任(PL)・品質保証 https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/quality_assurance.html</p>		<ul style="list-style-type: none"> 役員ダイバーシティ(女性役員、外国籍役員) 女性部課長比率 全労働災害度数率

データハイライト

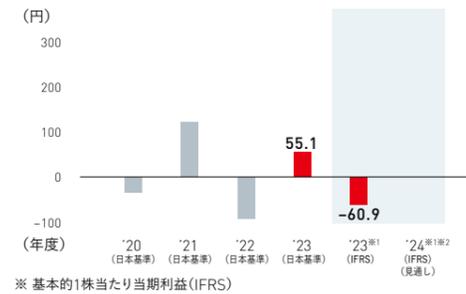
財務

売上高・営業利益・売上高営業利益率



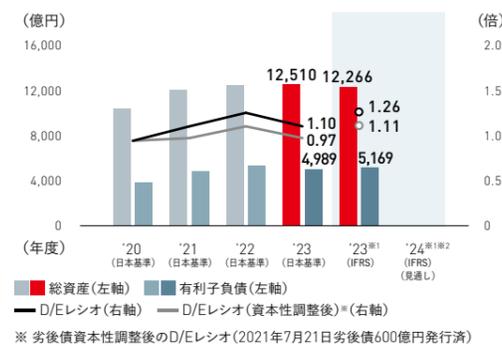
■ 売上高/売上収益(IFRS) (左軸) ■ 営業利益/事業利益(IFRS) (右軸) — 売上高営業利益率/売上収益事業利益率(IFRS) (右軸)

1株当たり当期純利益(損失)



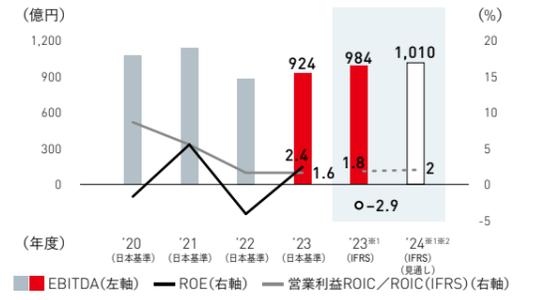
※ 基本的1株当たり当期純利益(IFRS)

総資産・有利子負債・D/Eレシオ



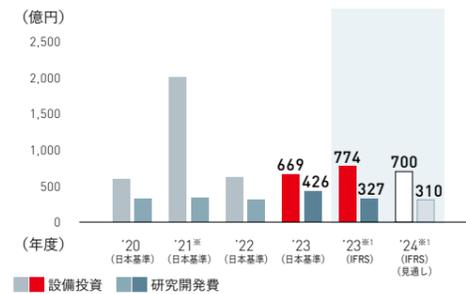
※ 劣後債資本性調整後のD/Eレシオ(2021年7月21日劣後債600億円発行済)

EBITDA・ROE・営業利益ROIC



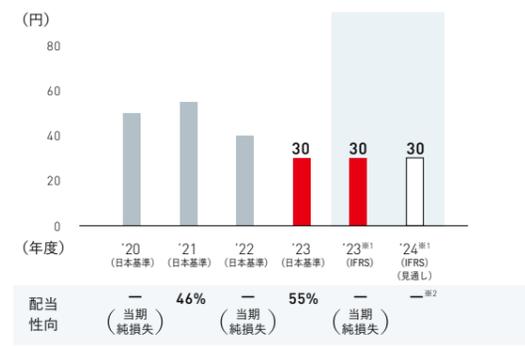
※ EBITDA=営業利益+減価償却費(のれんを含む)。ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本。営業利益ROIC=営業利益÷期首・期末平均投下資本(投下資本=純資産+有利子負債-現金及び預金)
EBITDA(IFRS)=事業利益+減価償却費。ROE(IFRS)=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分。ROIC(IFRS)=税引後事業利益÷期首・期末平均投下資本(投下資本=資本+有利子負債)

設備投資・研究開発費



※ 糖尿病治療剤販売権等移管による無形固定資産増(1,324億円)を含む

1株当たり配当金

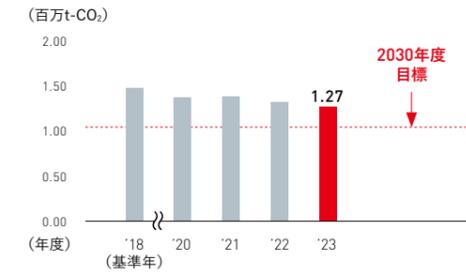


配当性向	'23	'23 ^{※1} (IFRS)	'24 ^{※1} (IFRS)
当期純利益	46%	55%	— ^{※2}
当期純損失	—	—	—

非財務

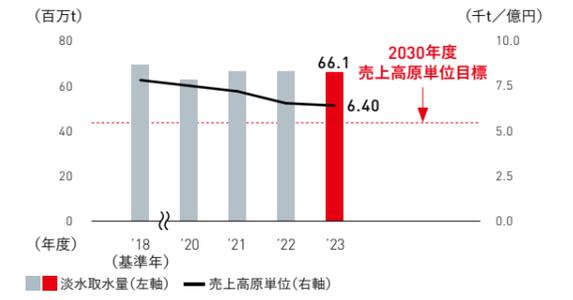
★: 第三者保証対象指標

自社グループCO₂排出量^{※4}★



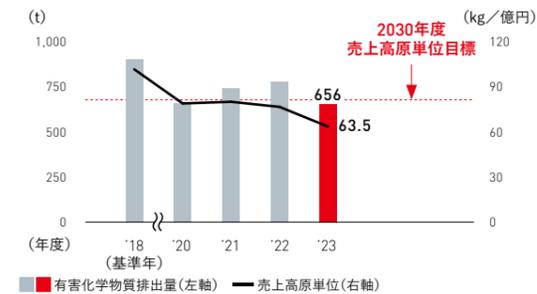
| 目標 | 2030年度 30%削減(2018年度比)

淡水取水量^{※5}と売上高原単位^{※6}★



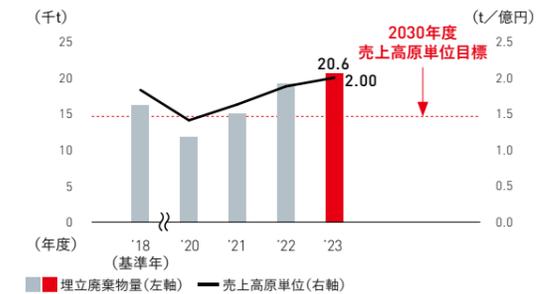
| 目標 | 売上高原単位を2030年度 30%改善(2018年度比)

有害化学物質排出量^{※7}と売上高原単位^{※6}★



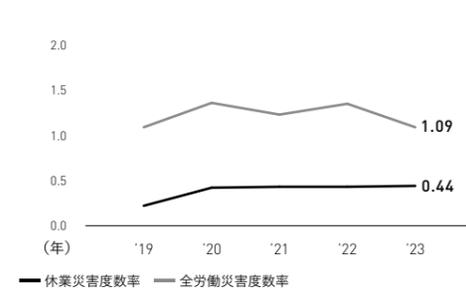
| 目標 | 売上高原単位を2030年度 20%改善(2018年度比)

埋立廃棄物量^{※8}と売上高原単位^{※6}★

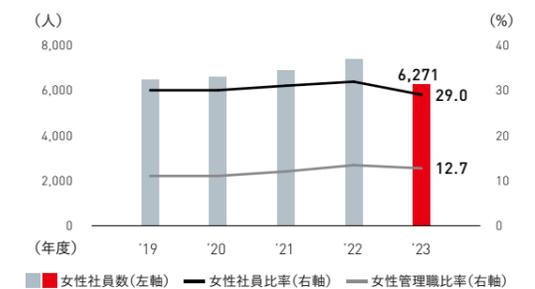


| 目標 | 売上高原単位を2030年度 20%改善(2018年度比)

休業災害度数率^{※10}と全労働災害度数率^{※11}★



女性社員数と女性社員比率・女性管理職比率^{※12}★



※1 2024年度よりIFRSを任意適用。なお、設備投資を除き、2023年度IFRSおよび2024年度見通しは、非継続事業に係る数値を控除 ※2 精査中であるため未定 ※3 CO₂以外に、メタン、一酸化二窒素を含む ※4 CO₂排出量は、GHGプロトコルを参考に算定。他社に販売したエネルギー量に相当するCO₂排出量は控除していない。燃料の排出係数は地球温暖化対策推進法に基づく係数を使用。電力の排出係数は、国内は電力会社別の調整後排出係数、海外は原則電力会社固有の係数を使用しているが、電力会社固有の係数を把握できない場合、国際エネルギー機関(IEA)公表の最新年度の国別排出係数を適用 ※5 淡水取水量は、工業用水、地下水、水道水の合計 ※6 売上高原単位を算定する際には、連結売上高を分母に適用して算定 ※7 化管法第一種指定化学物質および一般社団法人日本化学工業協会指定化学物質のうち、国際連合が定めるGHS(Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals)分類における水性環境有害性またはオゾン層への有害性を有

する化学物質を対象として、大気、水域、土壌への排出量を集計 ※8 埋立廃棄物量は、直接埋立処分する廃棄物の量を対象に集計 ※9 一部の拠点で埋立廃棄物量の一部に二重計上があったことが判明したため、2018年度から2022年度の数値を修正。また、それに伴い2030年度目標の売上高原単位値も修正 ※10 休業災害度数率は、100万労働時間当たりの休業災害者数を示す(1月~12月で算出)。 ※11 全労働災害度数率は、100万労働時間当たりの従業員休業と従業員不休業の全災害者数を示す(1月~12月で算出)。従業員は、社員、嘱託、パート、派遣社員を含む。2022年より保証対象 ※12 各年度3月31日時点の在籍者(帝人(株)およびその連結子会社以外の会社への出向者を含み、外部からの受入出向者を含まない)。2022年度までは一部持分法適用会社の人数を含めていたが、2023年度からは帝人(株)およびその連結子会社のみを集計対象。管理職は、課長相当以上の役職を対象

Medium-Term Management Plan

中期経営計画

- 30 CFOメッセージ
- 34 「収益性改善に向けた改革」の振り返り
- 36 中期経営計画2024-2025
- 44 社外取締役座談会

CFOメッセージ



規律ある財務方針のもとで
成長戦略を具体化させ、
企業価値向上を
実現していきます

森山 直彦

代表取締役専務執行役員
経営企画官兼 CFO、経理・財務官*

※ 2024年8月現在

「収益性改善に向けた改革」の総括と
2024年度の見通し

2023年度を振り返って

2023年度に取り組んだ「収益性改善に向けた改革」(以下、本改革)は、300億円以上の収益改善目標を概ね達成し、一定の評価ができる成果を上げました。ただし、事業により状況は異なります。ヘルスケア事業については、在宅医療を中心に作り上げた事業基盤を活用して患者支援型ヘルスケア製品(希少疾患・難病領域)に特化したビジネスモデルの具体化に向け、ホルモン治療薬3剤の導入、創薬研究機能の水平分業化、構造改革による固定費削減の前倒し実施等を着実に進めることができました。またアラミド事業は火災からの復旧、天然ガスの供給不安定と価格高騰への対応等を、複合成形材料事業でも販売・購買価格改定、設備自動化などの生産性改善、ベストプラクティスの横展開、

中国事業からの早期撤退等をそれぞれ進めることができました。

一方で事情はそれぞれ異なるものの、アラミド・複合成形材料の両事業において生産安定化に課題が残りました。その根底にある共通の課題としては、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行以降、働き方の多様化により海外拠点での工場労働者の採用が難しくなっている点と、設備の保全体制についてグローバルでの標準化が不足していた点が挙げられます。今後もタイトな労働需給が継続する前提で、コーポレート支援も含めた現場実行力の強化を推進していく必要があります。

営業利益で見ると、当初計画では前年度の129億円から350億円に増益する見通しでしたが、計画外としていたホルモン治療薬3剤の導入一時費用100億円超の発生もあり、実績は135億円とほぼ前年度並みにとどまりました。本改革によって概ね300億円の効果が発現したにもかかわらず、

それを新たな要因でほぼ打ち消してしまったということになります。要因の中には自社に起因するものもありますが、市況変動やUAW(全米自動車労働組合)のストライキ、主力医薬品「フェブリク」の後発品参入影響等による販売減、インフレに伴う労務費高騰等の外部要因も大きく影響しました。本改革では、経営体制の変革による経営判断と実行の迅速化も進めてきましたが、このような外部環境変化への対応についてはさらなる検証を行い、一層のスピードアップを図る必要があると感じています。

なお、親会社株主に帰属する当期純利益は106億円、ROEは2.4%の結果となりました。

(2023年度実績は日本基準で記載しています。IT事業を「非継続事業」に分類し除外したIFRSの2023年度事業利益は220億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は-117億円、ROEは-2.9%です。)

2024年度の見通し

マテリアル事業は、中国事業を売却した複合成形材料事業以外は各事業とも、足元での中国の景気減速の影響を直接的・間接的に受けています。樹脂事業においてはとりわけ、主力用途のひとつである事務機向けにおいてペーパーレス化の進展と相まって需要の減退が発生しており、アラミド事業・炭素繊維事業においては中国国内の需要減退を受けて新興現地メーカー品が汎用品領域を中心に欧州等の市場を侵食してきています。それぞれの事業・領域・顧

客ごとにきめ細かに対応策を設定、実行していく必要があり、特に販売価格の対応は、それに伴う足元および中期的な販売量の増加が収益面で見合うものか否かの検証を十分踏まえて判断していく考えです。

一方、ヘルスケア事業は、日本における社会保障費の増大を受けた薬価・診療報酬引き下げの流れは継続し、国内市場成長の鈍化と競争の激化は避けられない状況です。2024年度以降の影響については一定程度事業計画に織り込んでいますが、その発現が想定範囲内かどうかを継続的に確認するとともに、事業基盤を活用した新たなビジネスモデルの構築を早急に進め、薬価・診療報酬引き下げの影響を受けにくい事業体へと変革を図っていきます。

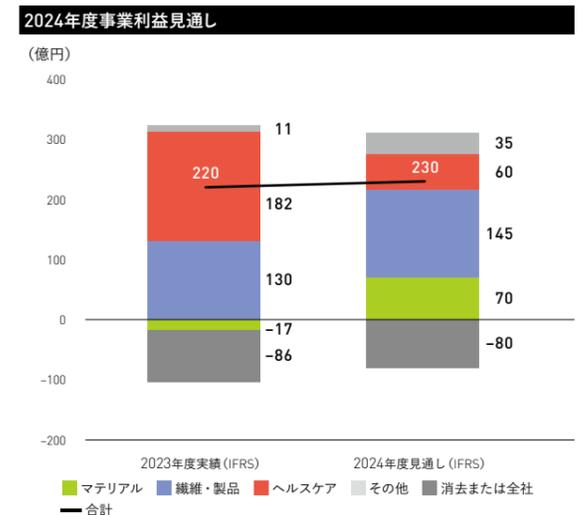
なお、2024年6月に公表した連結子会社であるインフォコム(株)の売却に伴って、IT事業の損益が当社グループ連結の事業利益から外れる影響があるため、これを除外したペースで2024年度の連結事業利益は2023年度から若干増となる230億円を見込んでいます。この水準は過去と比較しても決して高いものではありませんが、まずは現実的な目標を着実に達成していくことでステークホルダーの皆様からの信頼を得たいと考えています。(2024年度見通しはIFRSで記載しています。)

「中期経営計画2024-2025」における
財務戦略

財務戦略の基本方針

「中期経営計画2024-2025」(以下、本中計)では、足元の収益性の低迷と将来の成長回帰を考慮し、財務規律の厳格化により財務健全性を早期に目標水準まで改善し、格付け維持による安定調達構造の継続確保を図る方針です。2024年度は、有利子負債残高の削減を目的として、運転資本圧縮によるキャッシュ・フローの改善と緊縮的なキャッシュマネジメント施策を立案・実行しています。

また、事業ポートフォリオ変革の一環として実施したインフォコム(株)の売却によって、大きな額の特異的キャッシュインが発生し、財務構造に大きなインパクトが生じることとなります。このように、本中計期間は、定常的施策である運転資本圧縮と緊縮的なキャッシュマネジメントに加え、特異的キャッシュインに伴う用途についても成長投資、財務健全性、株主還元のパラnsをとりながら財務面での舵取りをしていきたいと考えています。





事業ポートフォリオ変革の考え方

不採算・非注力事業の戦略的オプションを実行することで、事業を絞り込むと同時に、獲得したキャッシュを原資とした成長事業への投資を精査の上で実行していきます。変革後の事業ポートフォリオでは、社会課題の解決に向けて既存事業の垣根を越えた、重要産業セクターを中心とした成長を目指します。具体的にはモビリティ領域における熱マネジメントや過酷環境対応、インフラ&インダストリアル領域における海底電力ケーブルやリサイクルなどの加工ソリューション、ヘルスケア領域における在宅医療で培ったサービス基盤を活かした希少疾患・難病に対するソリューションなどを成長事業と位置づけています。これらそれぞれにおいて、当社が保有している競争優位性を活かして勝ち筋を定めた事業展開を行うべく、サステナビリティや技術・顧客基盤獲得に資する投資に資源を配分していきます。不採算事業の見極めについては、足元のROICや収益規模、収益率、キャッシュ・フローのみならず、将来予測も含め

て定量基準を確認し、将来も継続的に当社の事業ポートフォリオの柱のひとつとして運営していくべき事業か否かという観点でも検証を行いました。また非注力事業については、他事業との間でシナジーが今後見込まれるかという点に加えて、当社が事業を発展させていくにあたりその事業のオーナーとしての適切なケイパビリティを保有しているか、さらに当社がその事業を発展させていくための投資を継続実施していくことが可能かという観点も含めて検証しました。これら不採算・非注力事業の見極めは終えており、インフォコム(株)の売却はこの第一弾です。2024年度中にその他の戦略的オプションも実施していく予定です。

一方で、既存事業における収益性の改善も引き続き重要です。当社では事業ごとにWACCに基づいた税後事業利益ROICのハードルレートを設定して収益性を管理しています。さらに各事業のROICツリーも設定しアクションプランまで落とし込んで実行管理しており、活用度は一段と高まっています。しかしながら足元の各事業のROIC水準は必ずしもハードルを越える事業ばかりではない状態であり、こうした事業は事業体質改善の指定を行った上で、期間を区切った改善施策の策定・実行へと移行し、一層の厳しい管理を行っています。

キャピタルアロケーションの考え方

まず原資となるキャッシュの確保は、各事業戦略による収益性改善に加え、政策保有株式や遊休資産の売却および不採算・非注力事業の戦略的オプションの実行など非定常的なキャッシュの創出も含めて行います。インフォコム(株)の売却では、約1,300億円のキャッシュが今後得られることとなっています。

使用については、営業キャッシュ・フローにより獲得した

キャッシュは配当性向30%を目安とした株主還元、D/Eレシオ0.1程度の改善を見込んだ有利子負債の返済、基盤投資に活用する方針です。一方で非定常的なキャッシュの創出分は、事業ポートフォリオの組み換え推進および成長事業・サステナビリティへの積極投資、追加的な株主還元、資金調達力の安定化を意図した有利子負債削減に配分する方針であり、第2四半期決算発表時を目的に全体像を改めてお示しする予定です。その中で株主還元についてはまずは特別配当等の実施を計画しています。

投資については規律が緩むことのないよう、資本コストを前提に設定したハードルレートをクリアした案件を精査し、厳選して実施します。過去の反省からも、成長投資局面における規律の確保はCFOとして強く意識すべき部分と考えており、収益性向上に資する即効性が期待できる投資に加え、今後の注力市場としている「モビリティ」「インフラ&インダストリアル」「ヘルスケア」についても、ハードルレートに対する収益性および個別案件の投資に対するリターンを慎重に精査します。現時点では、先行して進んでいるヘルスケア事業における希少疾患・難病領域での製品獲得や基盤拡充、アラミド事業における新規用途開発やサーキュラーエコノミー推進等に資するものを投資領域として検討を進めています。

企業価値向上に向けて

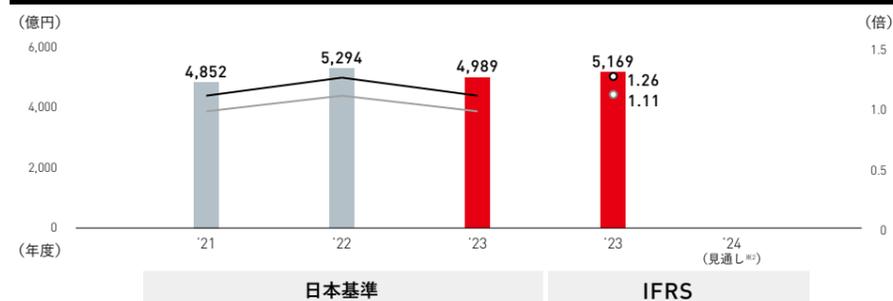
足元の株価やPBRの状況を鑑みると、市場からの当社に対する評価は依然として厳しいものと理解しています。PBRが1倍を下回っている要因は主に、収益性の面と中長期成長への期待の面で課題を抱えているためと分析しています。

収益性については、課題として残った生産の安定化などの対策を本中計で完遂します。本中計最終年度の2025年度におけるROEの目標は6%以上としていますが、2026年度以降の早期に、資本コストを上回る10%以上の水準を目指します。

中長期の成長に向けては、本中計策定の約1年をかけて、当社は企業として何をしたいのか、どうすれば勝ち残れるのかを見定め、ヘルスケア、インフラ&インダストリアル、モビリティの領域で成長の道筋を立てました。最も具体化が進んでいるヘルスケアでは、在宅医療事業基盤を使って患者支援が必要なヘルスケア製品を提供するという方針に沿って、事業の姿が変わりつつあります。インフラ&インダストリアル領域やモビリティ領域も同様に、帝人の強みを活かしながら勝ち残る事業体へと変貌を遂げなければなりません。2024年度から私は経営企画と経理・財務の双方の管掌となったので、計画を「立案」する経営企画と、「管理」する経理・財務の距離を近づけ、中期経営計画の実現性と長期的な勝ち筋の具体性を高め、確かなものにしていきたいと考えています。

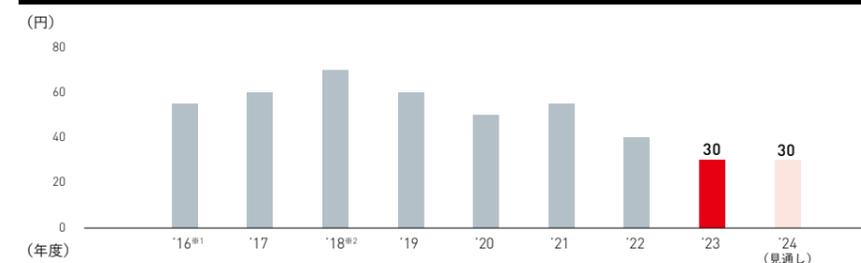
加えて、計画の実行力を支えるグローバル経営基盤の強化や、こうした事業ポートフォリオ変革、将来成長性に対する丁寧な説明、そして株主還元の充実も、市場からの信頼と期待を得るためには不可欠と考えています。株主・投資家の皆様におかれましては、本中計期間の当社の取り組みにご注目いただき、今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。

有利子負債・D/Eレシオ



※1 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)
※2 精査中であるため未定

1株当たり配当金



配当性向	22%	26%	30%	46%	46%	55%	IFRS ^{※3}
日本基準				(当期純損失)	(当期純損失)		

※1 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
※2 100周年記念配当10円/株を含む
※3 精査中であるため未定
(注)株主還元も含めた「中期経営計画2024-2025」期間のキャピタルアロケーションの全体像については、2024年度第2四半期決算発表時を目的に改めてお示しする予定

「収益性改善に向けた改革」の振り返り

2023年度は、「中期経営計画2020-2022」の結果を踏まえ、将来の成長回帰に向けて、「収益性改善に向けた改革」(2023年2月に公表)に最優先で取り組み、次なる成長のための基盤確立を目指しました。

収益性改善に向けた改革の概要と実績



【複合成形材料】 達成状況：計画未達(収益性改善策は概ね達成も、安定生産に課題)			
北米での収益性改善策	改善アクション概要	計画(億円)	実績(億円)
1 一時的要因からの復旧	▶ 設備故障からの復旧および安定稼働	60	5
2 収益性改善策	販売 ▶ 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	130
	購買 ▶ 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 ▶ 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年度収益性改善額計(1+2)		190	135※1
3 選択と集中	▶ 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		5
			中国事業からの早期撤収に加え、国内子会社※2の譲渡完了

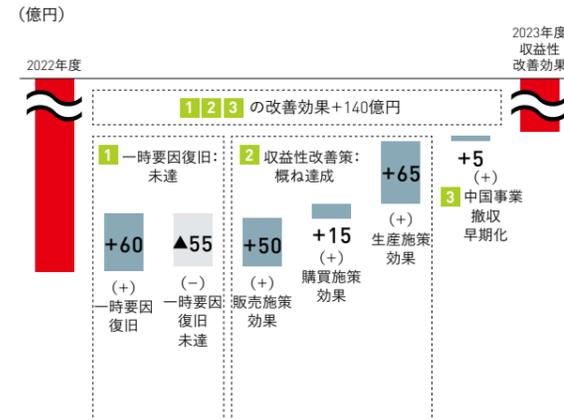
※1 中国事業の早期撤収影響込みでは140億円の改善達成 ※2 株式会社ジーエイチクラフト

【アラミド】 達成状況：計画を上回る達成(ただし保全体制の改善が遅延)			
収益性改善策	改善アクション概要	計画(億円)	実績(億円)
1 一時的要因からの復旧	▶ 工場火災影響からの回復	70	40
2 収益性改善策	天然ガス価格高騰 ▶ 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)	70	90
	生産性改善 ▶ 既増設ラインの生産安定化 ▶ 紡糸工程を中心としたさらなる自動化・デジタル化による生産革新		
	増産/増販 ▶ 設備能力増強の効果を早期に発現		
2023年度収益性改善額計(1+2)		140	130
		(110※3)	前倒しを除いた計画額110億円に対して130億円の達成額

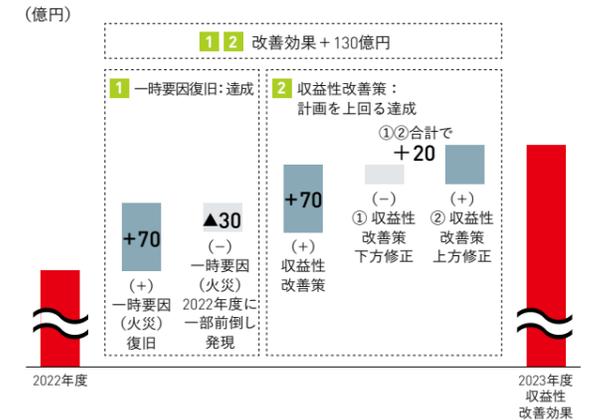
※3 2022年度の前倒し発現分除き

収益性改善効果内訳(営業利益)

複合成形材料



アラミド



【ヘルスケア】 達成状況：順調に進捗		
収益性改善策	改善アクション概要	実績
1 導入活動	▶ 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	ホルモン治療薬3剤(いずれも希少疾患対象)を導入(2023年11月)
2 事業構造の改革	▶ 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つける(2025年度固定費削減目標：50億円)	固定費削減目標の半分程度を前倒して達成
3 既存製品売上拡大	—	計画通り達成

【経営体制の変革】 進捗状況：順調に進捗		
項目	概要	実績
1 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 ▶ 組織をCEO直轄に集約	
2 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さらなる委譲、実行の迅速化とリスク管理を両立	
3 本社機能の見直し	▶ 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新事業本部にて横断的に実施 ▶ 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)に向けた施策準備	

FOCUS

Teijin Automotive Technologies US(TAT-US)での生産性改善への取り組み「Our Way」

TAT-USでは「生産面」における収益性改善の一環として、自動化設備の導入や労働力の確保等のアクションを実行し、2023年度後半にかけて、着実な効果を上げました。また、TAT-USのレノア工場(米ノースカロライナ州)では、生産性改善のため、約3年前から「Our Way」と呼ばれるリーン生産方式を導入していましたが、今回その取り組みが評価され、製造および事業運営において優れた実績を示した製造

施設としてAME※ Excellence Awardを受賞しました。この生産方式は、全従業員がオーナーシップを持ち、施設内の業務や機能の関連性を徹底的に理解することを通じて生産性の改善を図るものです。TAT-USではさらなる収益性改善のため、「Our way」の各工場への展開も推進していきます。

※ AME: Association for Manufacturing Excellence

中期経営計画2024-2025

事業ポートフォリオ変革を早期に完遂し、成長軌道に回帰するための第一歩として、「中期経営計画2024-2025」を策定しました。過去の振り返りから強く認識した帝人グループが抱える問題を踏まえ、新しい帝人に生まれ変わるための基礎収益力の回復と事業ポートフォリオ変革およびそれを支えるグローバル経営基盤強化に腰を据えて取り組みます。

目指す姿の実現に向けたロードマップと「中期経営計画2024-2025」の位置づけ



基本戦略 (Basic Strategy)

基礎収益力の回復 (Recovery of Basic Profitability)		事業ポートフォリオ変革 (Business Portfolio Transformation)	
複合成形材料	▶ 生産安定化を含むさらなる収益性の改善	不採算・非注力事業における戦略的オプションの実行 注力市場(モビリティ、インフラ&インダストリアル、ヘルスケア)への成長投資 バランスのとれたキャピタルアロケーション 素材単体から提供価値主体の事業展開への変革	
アラミド	▶ 確立した安定供給体制によりマーケットシェアを奪回 ▶ 設備・運転・保全面でコーポレート支援を継続		
ヘルスケア	▶ 希少疾患3製品の国内早期上市に向けた準備と固定費削減計画の確実な実行		
固定費削減	▶ 国内での「ネクストキャリア支援制度(早期退職優遇制度:150人)」を含む固定費削減目標(2025年度:40億円)の確実な達成	グローバル経営基盤の強化 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 生産・製造技術の向上 人的資本経営の強化	

計数目標 (Key Performance Indicators)

	2023年度実績 ^{※1}	2024年度見通し ^{※1}	2025年度計画 ^{※2}
収益性	売上収益	9,605	11,500
	事業利益 ^{※4}	160	500
	事業利益率	1.7%	4.3%
資本効率	投下資本利益率(ROIC) ^{※3}	1.8%	4%以上
	自己資本利益率(ROE) ^{※5}	-2.9%	6%以上
財務健全性	D/Eレシオ ^{※6}	1.1	0.9程度

※1 2024年8月6日公表、IT事業を「非継続事業」に分類し、売上収益、事業利益から除外 ※2 IT事業含む、戦略的オプションの実行状況を踏まえて見直し予定 ※3 税引後事業利益÷期首・期末平均投下資本にて算出(投下資本=資本+有利子負債) ※4 事業利益は、営業利益に持分法による投資損益を加算し、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出 ※5 「親会社の所有者に帰属する当期利益÷期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分」にて算出 ※6 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) ※7 2022年度に発生したアラミド工場での火災事故に対する保険金収入

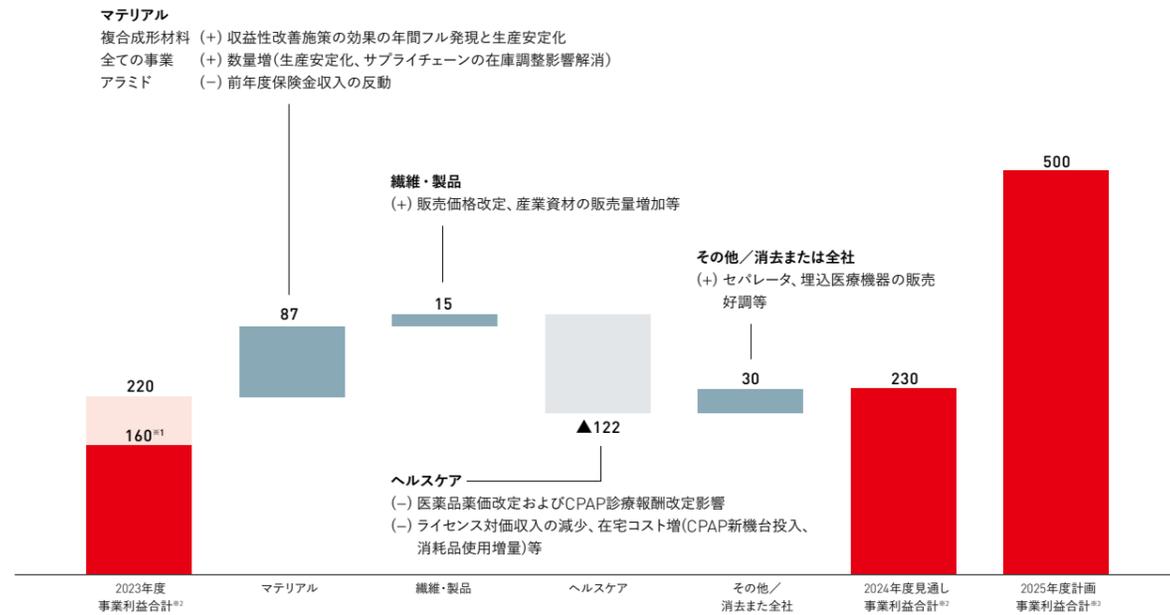
基礎収益力の回復

「収益性改善に向けた改革」の施策は概ね達成したものの、課題として残った、複合成形材料、アラミドにおける生産安定化も含む、さらなる収益性改善の完遂に重点的に取り組んでいきます。また、ヘルスケアでは今後も計画通り希少疾患3製品の早期国内上市に向けた準備と、固定費削減を進めるとともに、全社的にも固定費削減目標の達成に向け、ネクストキャリア支援制度(早期退職優遇制度)を含む施策を推進していきます。

2024-2025年度 施策	
複合成形材料	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 生産安定化を含むさらなる改善 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 労働生産性の改善 ▷ 価格改定 ▷ 新規プログラムの安定立ち上げ ▷ あらゆる選択肢を排除せず、2024年度中の北米事業の赤字解消を目指す
アラミド	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 確立した安定供給体制によりマーケットシェアを奪回 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 安定供給 ▷ マーケットシェアの奪回 ▷ サステナビリティ施策推進 ▶ 設備・運転・保全面でのコーポレート支援継続
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 計画を確実に実行 <ul style="list-style-type: none"> ▷ 希少疾患3製品の国内早期上市に向けた準備 ▷ 固定費削減目標(2025年度:50億円)の確実な達成
固定費削減	▶ 国内での「ネクストキャリア支援制度(早期退職優遇制度:150人)」を含む固定費削減目標(2025年度:40億円)の確実な達成

2024年度以降の収益状況

(億円)



※1 2022年度に発生したアラミド工場での火災事故に対する保険金収入を除いた事業利益
 ※2 2024年8月6日公表、IT事業を「非継続事業」に分類し、事業利益から除外
 ※3 IT事業含む、戦略的オプションの実行状況を踏まえて見直し予定

事業ポートフォリオ変革

過去、度々構造改革を行うとともに、成長投資を行ってきましたが、柱となる新たな事業の育成には至りませんでした。この反省のもと、全社横断的な視点で成長する市場や帝人の競争優位性が発揮できる領域を定め、事業ポートフォリオの絞り込みを行うこととしました。成長投資の基本戦略に基づき不採算・非注力事業の戦略的オプションを順次実行するとともに、注力領域においてサステナビリティや技術・顧客基盤獲得に資する投資対象に優先的に資源配分を行う方針です。

目指すポートフォリオの姿



成長投資の基本戦略

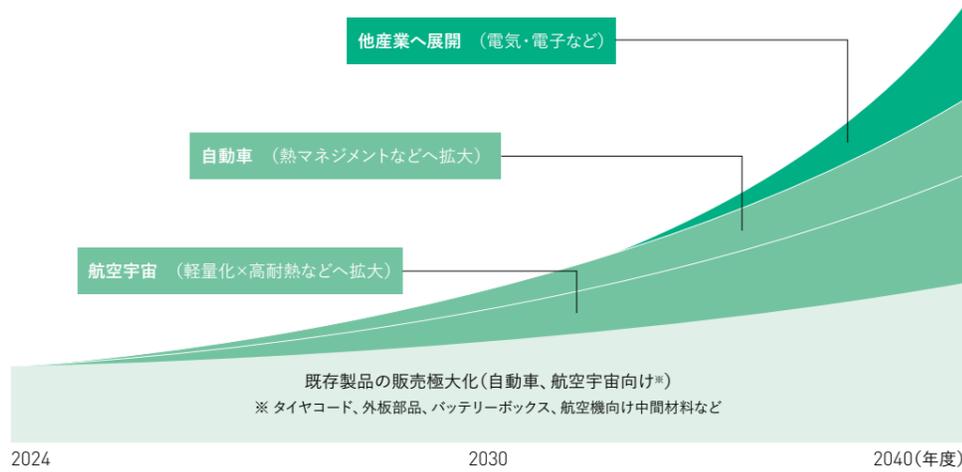


モビリティ アラミド 樹脂 炭素繊維 複合成形材料 繊維・製品



モビリティ領域における成長機会を取り込み、既存製品の販売極大化を図ります。当社の事業基盤やケイパビリティを活用し、将来ニーズの変化を的確に捉えて、自動車、航空宇宙などの注力分野で提供価値主体の事業展開を進め、中長期的には他産業への拡張を目指します。

成長の方向性



成長を牽引する注力分野

	自動車(電動化・電子化への対応)	航空宇宙(燃費削減・脱炭素化への対応)
展開イメージ	▶ バッテリー、ECU※1、インバーターなど向け機能材料(熱マネジメントなど)	▶ 軽量化×過酷環境対応(耐熱性など)の機能材料
当社の強み	▶ 樹脂・フィルター配合技術 ▶ 業界チャネル (OEM・バッテリーメーカーなど)	▶ 認証対応ノウハウ・実績 ▶ 業界チャネル (航空機・エンジンOEMなど)
市場動向	▶ EV化に伴う車体重量増加 ▶ タイヤの変形を防ぎ燃費向上と航続距離延長に貢献 CAGR+8%	▶ 単通路機の需要拡大 ▶ 高生産性CFRP製造技術※2 CAGR+8%
当社の強み	▶ 原料からの一貫生産および独自製法によるコスト競争力 グローバルシェア60%	▶ 長年の航空機向け供給実績・信頼をベースとした開発力 次世代機向け材料開発でリーディングポジション

※1 ECU: Electronic Control Unit
※2 脱オートクレーブ技術(NCF-RTM(Non-Crimp Fabric-Resin Transfer Molding)、CFRTP(熱可塑性炭素繊維複合材料)など)

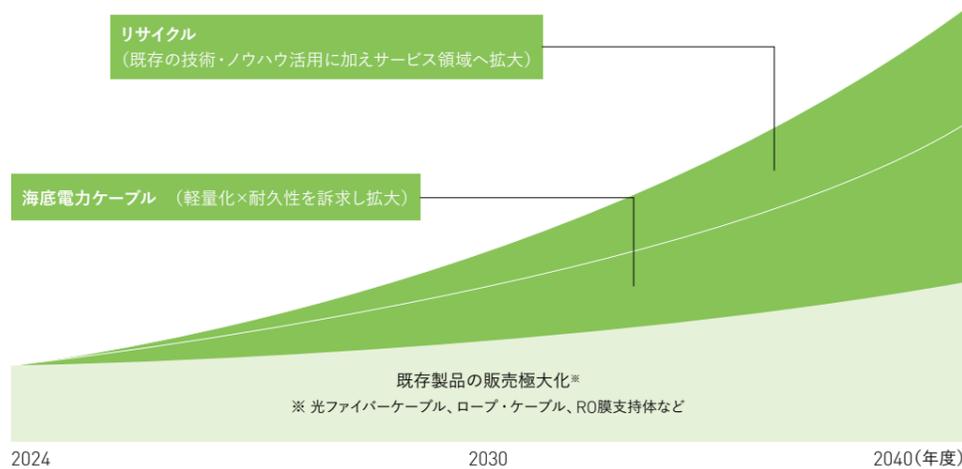


インフラ&インダストリアル アラミド 樹脂 炭素繊維 繊維・製品



当社の特徴やケイパビリティを活かし、ケーブル補強分野やリサイクル等の領域において、環境貢献や機能性で顧客ニーズを捉え販売極大化を図ります。中長期的には脱炭素化に関連して将来ニーズのあるエネルギー領域を機会と捉え、素材だけでなく加工やデザインにまで踏み込んだサービス領域への拡大を目指します。

成長の方向性



成長を牽引する注力分野

	ケーブル補強ソリューション(素材～デザイン・加工)	リサイクル
展開イメージ	▶ 大陸間送電網や洋上風力発電需要増加への対応	▶ サーキュラーエコノミー実現に向けて高度化する、各種環境規制への対応※
当社の強み	▶ 軽量・耐久性が要求される各種ケーブル用途向けの豊富な知見と実績 ▶ 素材～加工のソリューション提供	▶ ポリエステル繊維やアラミド繊維のリサイクルで培った技術・ノウハウ
市場動向	▶ 5Gネットワーク整備の促進 ▶ 寸法安定性に優れたパラ系アラミド繊維の需要拡大 CAGR+9%	▶ 海水淡水化技術を中心に、グローバルでRO膜需要拡大 ▶ 強度確保のためポリエステルシート材の需要拡大 CAGR+9%
当社の強み	▶ 欧米市場でのプレゼンス、グローバルネットワーク グローバルシェア25%	▶ 供給力・品揃え・品質安定性により優位性構築 グローバルシェア60%

※ 分離、ケミカルリサイクル技術開発など

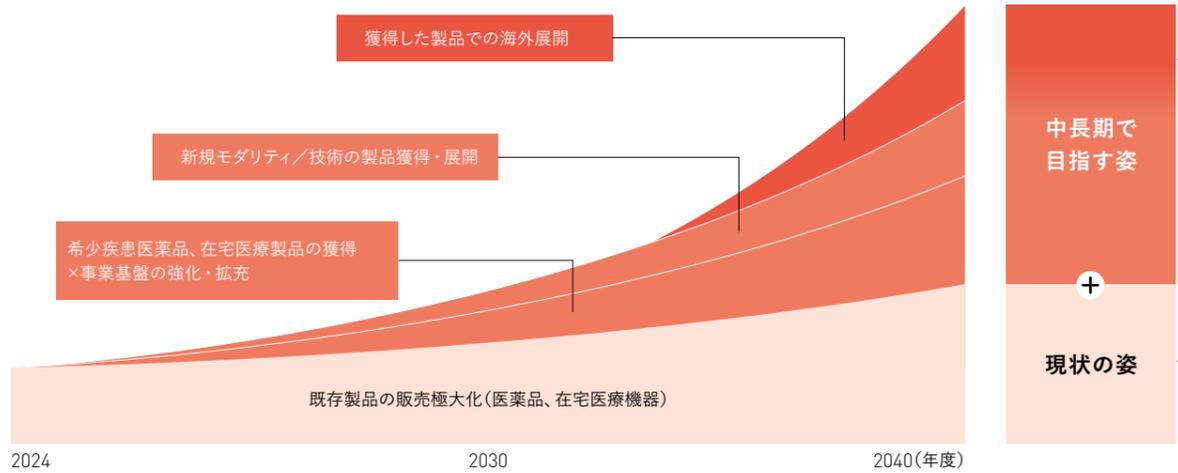


ヘルスケア **ヘルスケア**

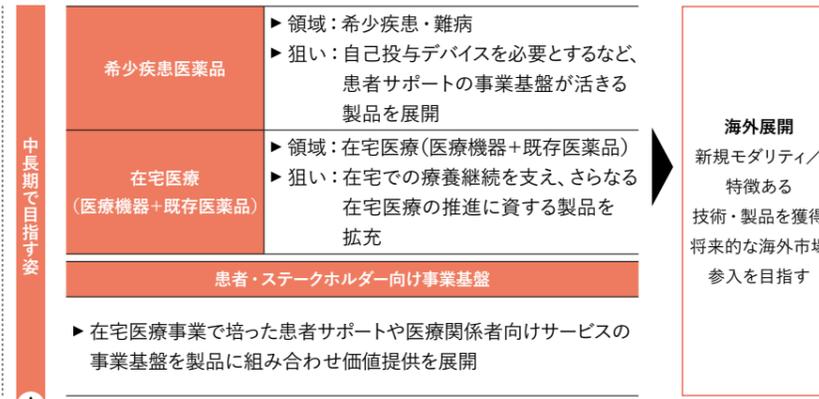


既存製品の販売極大化に加え、獲得したホルモン治療薬3剤の確実な上市により収益基盤を強化します。同時に、より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題解決に向けて、在宅医療事業で培ったサービスの事業基盤と医薬品や医療機器を組み合わせる他に類を見ない価値を提供し、中長期的には海外展開を目指します。

成長の方向性



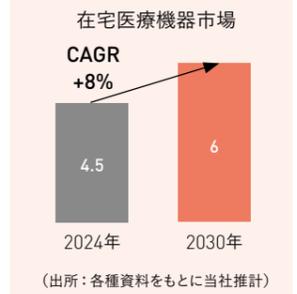
成長を牽引する注力分野



	医薬品	在宅医療機器
注力領域	▶ 領域: 生活習慣病中心(高尿酸血症・糖尿病・骨粗鬆症等) ▶ 技術: 低分子医薬品	▶ 領域: 呼吸器・睡眠領域(慢性呼吸不全・睡眠時無呼吸症候群) ▶ 技術: 自社開発機器 (HOT [®])
特徴と見通し	▶ 生活習慣病領域の競争激化、政府の後発品使用推奨により成長性鈍化 ▶ 希少疾患/新規モダリティは国内でも市場伸長率が高い ▶ 在宅自己注射など投与デバイス多様化が進み、患者サポートの重要度高まる	▶ バイオニアとして日常の在宅療養サポートから災害時まで患者サポートを行う事業基盤に強み ▶ 在宅医療の普及推進政策は変わらず、医療技術やモニタリングの進展により対象領域も拡大と想定

※ 在宅酸素療法

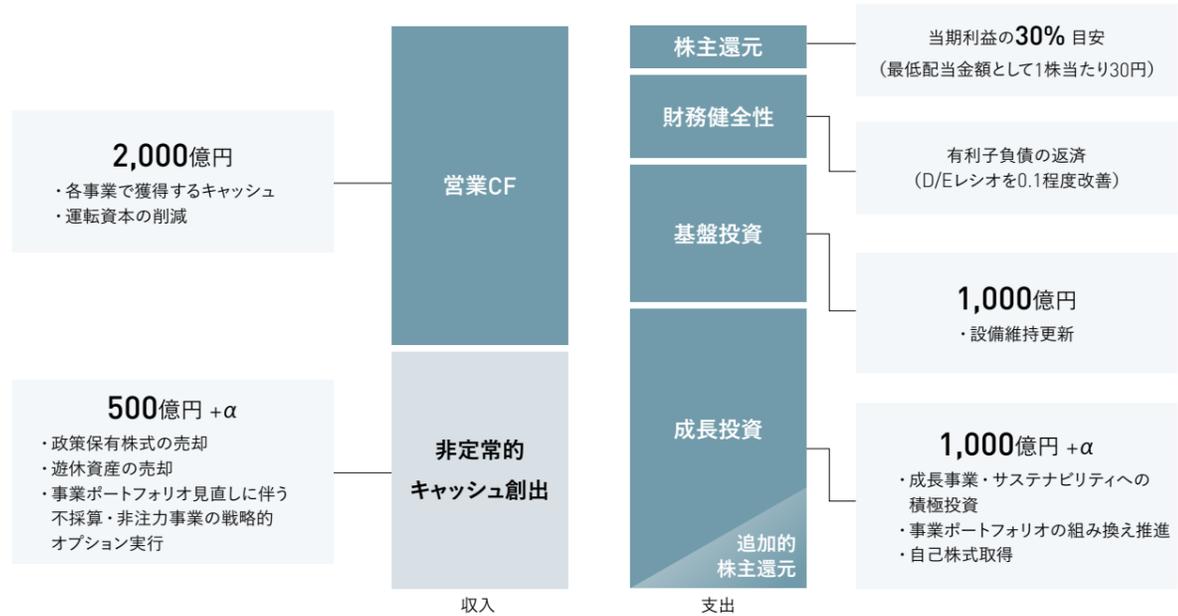
中長期で目指すターゲット市場(グローバル)の想定規模(兆円)



(出所: 各種資料をもとに当社推計)

キャピタルアロケーションおよび株主還元方針(2024-2025年度)

収益性改善の完遂により、既存事業のキャッシュ創出力を強化します。得られたキャッシュは基盤投資や配当に優先的に充当します。さらに、政策保有株式・遊休資産の売却、不採算・非注力事業の戦略的オプション実行により得られた非定期的キャッシュは、成長投資、および追加的な株主還元(自己株式取得を含む)に優先的に配分します。



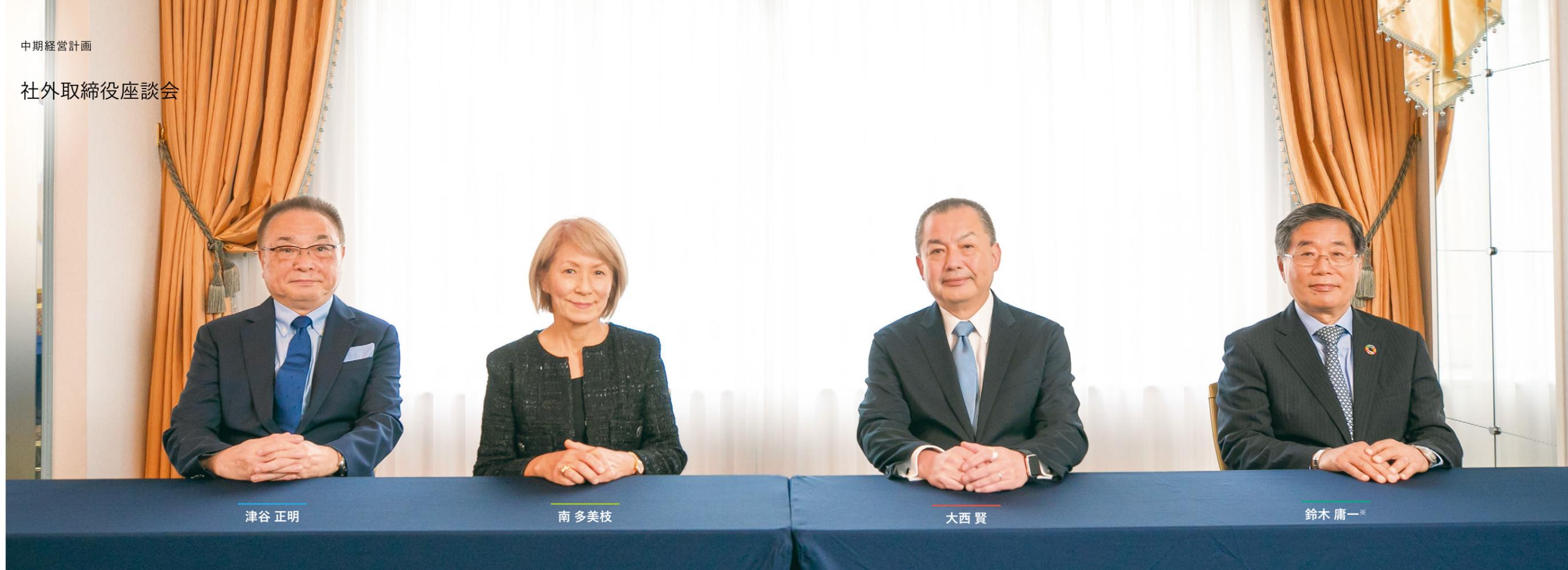
グローバル経営基盤の強化

「収益性改善に向けた改革」ではレジリエントな経営体制の構築を目指し、経営体制の変革を行った結果、一定の成果が出ました。今後は事業ポートフォリオ変革の実現に向け、グローバルでさらなる経営基盤の強化を図っていきます。

パーパスの浸透により実行力の向上を目指すとともに、ガバナンス体制や人的資本経営のさらなる強化によりグローバルな経営基盤を構築します。また、生産・製造技術の向上によりグローバル市場における競争優位性の強化に取り組みます。

課題	収益性改善	中期経営計画2024-2025		~2027-2028年度
	2023年度	2024年度	2025年度	
パーパスに沿ったグローバル事業運営 ▶ P. 10	共通の価値観の醸成	■ パーパス策定 ■ 経営トップ-社員間コミュニケーション強化	■ 各事業の戦略・行動指針等をパーパスに紐づけて整理 ■ 各社員のマイパーパス策定	■ 社外の方々も含めたパーパスの浸透
経営判断・実行の最適化 ▶ P. 86	グローバル企業・多角化企業に最適化されたガバナンス体制	■ 執行役員体制の再編 ■ 組織をCEO直轄に集約	■ ガバナンス体制のさらなる強化	■ 体制変更の影響レビュー・改善 ■ グローバル経営体制の確立
生産・製造技術の向上	国内外の知見・技術の融合による設備・運転・保全レベルの進化	■ 海外グループ会社への国内エンジニアの派遣	■ グローバルでの設備管理標準化 ■ コーポレート支援による現場実行力強化(主にアラミド・複合成形材料)	■ 他事業本部へのエンジニアリング機能のさらなる支援拡大 ■ 改善サイクルの恒常化
人的資本経営の強化 ▶ P. 72	戦略を実装する「適所」の確立と「適材」の確保	■ グローバルジョブポスティングの開始	■ 社内グローバル人材の最大限活用 ■ 人材ポートフォリオの策定	■ グローバルでのジョブグリード体系統合 ■ グローバルで適所適材促進
注力産業セクターにおける成長戦略の実現		■ モビリティ、インフラ&インダストリアル領域の事業における展開策具体化 ■ ヘルスケア領域における希少疾患+在宅医療体制構築継続	■ 機能の統合など最適な組織体制へ移行	■ グローバルに産業セクターを攻めるための事業開発組織の設置

社外取締役座談会



津谷 正明

南 多美枝

大西 賢

鈴木 庸一*

*鈴木氏は2024年6月で社外取締役を退任

「中期経営計画2024-2025」における 課題と帝人への期待

「収益性改善に向けた改革」の振り返りを踏まえ、「中期経営計画2024-2025」(以下、本中計)で取り組むべき課題や今後の帝人に期待することについて、社外取締役4名が意見を交わしました。
(2024年6月開催)

「収益性改善に向けた改革」の振り返り

大西 2023年度は本来であれば新たな中期経営計画をお示しし、取り組むべき年でした。しかし「中期経営計画2020-2022」(以下、前中計)での成長基盤の確立は未達に終わり、加えて新型コロナウイルス感染症(COVID-19)をはじめとする外部環境の大きな変化によりあらゆる面で想定していた前提が崩れた結果、同時並行的に多くの事業が不調に陥りました。これは外部要因の問題だけでなく、帝人の実力の

低下が顕在化した結果であり、2023年度は足元を立て直すことが先決であると判断して「収益性改善に向けた改革」に取り組みました。

しかしながら2023年度の1年で、足元の立て直しが十分にやり切れたかという疑問が残ります。今振り返ると、問題の根本的な原因に気づくのが遅れてしまったために、ここまで尾を引いてしまっているようにも思います。突き詰めると、帝人は事業本部の力が強く、コーポレート全体でのコントロールが十分でなかったのではないかとというのが私の見

立てです。取締役会では事業本部から毎月フィードバックを受けていますが、表面的な報告も多く、本質的な情報や課題が掘みきれずに問題の対処が後手に回ってしまう部分もありました。経営体制の変革を経てこのような体質は改善していますが、事業の見極めなど帝人総体としての決断がなかなかできなかったのもそこに大きな原因があったのではないのでしょうか。

鈴木 これまではマテリアル事業とヘルスケア事業が互いの業績不調を結果的にうまく補完していたため、経営陣が本質的な問題を十分に認識できていなかった面もあると思います。前中計で業績全体が大きく低下したことが契機となり、マネジメントメンバーにも危機感や切迫感が高まり、問題の本質を見極めなければならないという意識を持ち、収益性改善に取り組む姿勢も変わりました。

ただし私もこの1年で基礎収益力が十分に回復したとはいえないと感じています。特にマテリアル事業については、回復の手応えを得られたのはアラミド事業のみで、その他

の事業はまだ道半ばです。繊維・製品事業は比較的安定した収益が得られるようになり、ヘルスケア事業は進むべき方向性が見えてきましたが、会社全体で見ると依然として非常に厳しい状況です。まだ5合目程度との認識であり、2024年度から始まる中期経営計画期間が収益性改善の正念場であると考えています。

南 2023年6月に私が社外取締役として就任した時は、失礼ながらも「大変な会社に来てしまった」と感じたほど多くの問題が噴出していました。加えて、これは帝人の体質かもしれないませんが、初動や対処のスピードに課題を感じました。当初は何か会社がひとつにまとまっていない印象があり、帝人として何を作り上げるのかという最終的な成果にフォーカスし、全社で実現に向けて施策を実行する一体感のある企業文化が必要だと感じていましたが、内川CEOがリーダーシップを発揮し、パーパスを策定されたことで求心力は高まってきていると感じています。



帝人の強みやコアコンピタンスは何か、を繰り返し問いかけ、徹底的に議論した

大西 賢

1978年、日本航空株式会社入社。株式会社日本航空インターナショナル取締役社長などを経て、2011年に日本航空株式会社代表取締役社長、2012年に同社代表取締役会長に就任。2019年より当社取締役およびアドバイザリー・ボードメンバー。現在、当社取締役会議長を務める。

津谷 帝人が祖業である繊維事業から新たな事業を生み出してきた力は称賛に値します。一方で、それら事業がバラバラに発展してきたことが、現在の大きな課題に至っていると見ています。今回複数の事業の業績が同時に悪化し切迫した状況に陥りましたが、課題事業への緊急対応と並行して、内川CEOと森山経営企画管掌を中心にその全体を根本から見直すことにしたのが私には印象的でした。当初は緊急事態にしては悠長ではないかと感じる時もありましたが、これが後の事業ポートフォリオ変革の議論の入り口となったことを考えると、今では非常に意義のある取り組みだったと考えています。公式な会議体だけでなく、スモールミーティングを含むさまざまな機会を通じて我々社外取締役も一緒になりながら、かなりの回数・時間をかけて話し合いを積み上げてきました。ただ、成果を出すのはまだこれからであり、時間の猶予はあまりないと認識しています。

「中期経営計画2024-2025」策定に向けての議論や評価

大西 本中計の策定においては、取締役会だけでなくさまざまな機会を通じて約40時間を費やし、徹底的に議論を行いました。これは、過去の中期経営計画策定時と比べても6倍以上の時間です。特に事業ポートフォリオを検討する上で、帝人の強みやコアコンピタンスは何か、を繰り返し問いかけました。強みがどこにあるのかという点を一から掘り起こす必要があったと考えています。まだその答えの整理も完全ではありませんが、ある程度は見えてきたように思います。その結果として事業の絞り込みにつながりましたが、方向性は決まってもまだ戦略が固まっていなかったり、成功に確信が持てなかったりする事業もあり、引き続き議論して具体化を進めていかなくてはなりません。

津谷 取締役会での議論の深さも変わりましたし、アドバイザリー・ボードでの議論形式も変えて事業ポートフォリオを検討しました。既存事業はそれぞれで見るともちろん意義があるのですが、すべての事業を抱えて経営してきた結果が現在の困難を招いてしまったので、このタイミングで一から見直す必要がありました。2024年6月に売却することを決定したインフォコム(株)のように、他社が運営することで価値が高まり、さらに成長可能な事業もあるのではないかとこの視点も大切です。

鈴木 取締役会だけでは時間が足りないところを補うため、さまざまな場面で議論したことで、私を含む社外取締役が戦略的オプションや経営資源の集中など事業ポートフォリオ変革の本質に深く迫ることができ、執行サイドと本気でぶつかり合う協議をすることができたと感じています。帝人はこれから真の強みを発揮できる市場に絞って成長しようとしており、ヘルスケア事業は先行して「事業基盤を活用できる希少疾患・難病」という領域を見出し、新たなビジネスモデルを展開しようとしています。しかし、一番の焦点は、マテリアル事業だと感じています。アラミド事業や炭素繊維事業などは、製造技術面での強い競争力や成長余力がありますが、これまではそれを発揮すべき市場やニーズの把握が弱

かった点が問題であったと私は受け止めています。この答えを出していくことが、本中計で取り組むポートフォリオ変革の中での最大の課題と捉えています。

南 私は本中計で「モビリティ」「インフラ&インダストリアル」「ヘルスケア」の3つの注力市場でキープレーヤーになると明確に宣言した点を評価しています。一方で、帝人の現在のコアコンピタンスと将来の注力市場は現時点で必ずしもマッチしていないため、そのギャップを埋めていくための戦略をもっと突き詰めて考える必要があると感じています。特に帝人のマテリアル事業は、高い製造技術力を活かして個別の顧客ニーズに応じてカスタマイズ商品を提供できる点が強みですが、エンドユーザーまでの距離が遠いのでニーズの吸い上げと商品開発に時間を要しています。それをどのように縮めるかがポイントで、内川CEOをはじめ執行サイドの皆さんも問題意識を持って検討を進められていると理解しています。難しい課題ですが、将来に向けてぜひ解決に取り組んでいただきたいです。

ヘルスケア事業については、これまでと異なる新たなビジネスモデルにチャレンジをしていることは非常に有意義ですが、まだ十分に社外からの理解を得られていないと感じています。希少疾患・難病と在宅医療の領域に定めた成長戦略を具体的な数字とともに、株主・投資家をはじめとする社外の皆様にご理解いただくことが今後の課題だと思います。マテリアル事業もヘルスケア事業もやめられないから続けるのではなく、将来の帝人の勝ち筋のために両方が必要なだと説得力を持って示さなければなりません。

津谷 ヘルスケア事業も方向性は見出せたとはいえ、まだ道半ばだと私は考えています。また、今後帝人が医薬品や医療機器・サービスと在宅医療のネットワークの組み合わせで成功した場合、競合も同じ領域を狙ってくるでしょう。先行企業としてのアドバンテージはありますが、何十年先まで見据えるとそれだけでは勝ち抜けません。今後さらに厳しい競争が起こることも想定し、強みの見極めと経営資源の集中を考え続けていく必要があると思います。

実行力の向上とパーパスの策定

南 社外取締役に就き1年間議論に参加して、帝人は、目指す成果を実現するために施策を考えるという発想が弱いと感じました。英語でいえば、Action(ただ行動すること)とExecution(成果につながる行動をすること)は区別すべきものです。つまり、いろいろと施策を考えて実行したとしても、期待した成果に結びつくものでなければ意味はありません。最初に申し上げたように、成果にフォーカスして実行するという企業文化を作り上げていただきたいと思います。

大西 帝人の皆さんは優秀ですが、新しいことに取り組んだ際に成果を出す前に諦めてしまう傾向があるように感じられました。もちろん厳しい状況の中でやむを得ないケースもあるのですが、非常に残念に思います。今回のパーパス・ブランディング・プロジェクトが、帝人社員の皆さんの心



最終的な成果にフォーカスし、実現に向けて全社一体となって施策を実行する企業文化を作り上げていただきたい

南 多美枝

1995年、スリーエムカンパニー入社。同社東南アジア地区、ラテンアメリカ地区、アジア地区のヴァイス・プレジデントを経て、2019年に同社アジア地区のセール&インダストリアルビジネスグループ シニアヴァイス・プレジデントに就任。2023年より当社取締役およびアドバイザリー・ボードメンバー。

に火をつけるきっかけになる可能性はあると思います。大変忙しい中で内川CEOが旗を振って取り組んできて、中間リーダー層以下の社員を巻き込むことには成功したと理解しているので、今後は執行役員レベルがリーダーシップを発揮して意識改革を自立的に推進していけるかが重要です。経験上、意識改革の動きは熱量が萎んでしまうのも早いと知っているのですが、一層多くの社員を一気に巻き込んでいけるよう迅速に進めていただきたいと思います。

パーパス策定と事業ポートフォリオ変革はいわば「論語と算盤」のような関係性であり、片方だけ上手くいても意味がありません。道義を伴った利益追求のための両輪となる事業ポートフォリオ変革とパーパス策定を同時に行ったことは正しいと思っています。パーパスはすでに着火済みなので、これを原動力として事業ポートフォリオ変革もスピードを意識して進めていくべきです。



企業として社会への貢献を掲げるだけでなく、貢献が同時に利益の追求にもつながるという経営姿勢を示すことが求心力を生むことを意識して欲しい

鈴木 庸一

1975年、外務省入省。駐シンガポール大使、駐フランス大使を経て、2016年に政府代表関西担当大使、2017年に政府代表国際貿易・経済担当大使および日欧州経済連携協定交渉首席交渉官に就任。2018年外務省を退官し、同年当社取締役およびアドバイザー・ボードメンバーに就任、2024年6月に退任。

津谷 私も帝人は真面目な方が多いと感じています。急速な変化や事業間シナジーの創出が求められる今、社員同士が意見をぶつけ合い議論する文化が大変重要だと思いますが、これまで私の知る限りではそのような雰囲気あまり感じられませんでした。慎重な風土といえます。パーパス・ブランディング・プロジェクトではタウンホールミーティングに大勢の社員が参加し、相当な熱量での反応があったと聞いていますので、企業文化の変革が進むことを強く期待しています。会社が変わろうとしていると、若手社員たちもチャンスだと感じられるでしょうし、ぜひそれを活かしていただきたいですね。

南 帝人のようにさまざまな事業を展開し、かつグローバルに拠点も持っている、それらをひとつの会社としてつなげていく上でパーパスのような指針は必要です。将来のリーダーとなる社員を巻き込んで進めるアプローチもすばらしかったと私も評価しています。あとはやはり執行役員の方々がリーダーシップを発揮して推進していけるかどうかと、このパーパス策定をお客様や株主にとっても意味のあるものにできるかが重要だと思います。

鈴木 私も帝人の実行力を向上させるためには意識改革が必要であると感じており、その点で内川さんが推進されたパーパス・ブランディング・プロジェクトを高く評価しています。今が非常に難しい時期だからこそ、全社でパーパスを再認識することは大変有意義であり、本中計をやり遂げる上でも必ずプラスになるでしょう。ただし、企業として社会への貢献を掲げるだけでなく、貢献が同時に利益の追求にもつながるという経営姿勢を示すことが求心力を生むことを意識してほしいです。力を合わせて社会に役立つ仕事をして、さらに利益も増えて社員の給料も上がるような状態に持っていけるかどうか、今後の課題といえます。

帝人に期待する変化

南 海外に拠点を持っているだけではない、真のグローバル企業を帝人が今後目指すのであれば、ジェンダーや人種にかかわらず、国際的な視点を持った次世代のマネジメン

ト候補者の育成に本腰を入れて取り組むべきです。同時に、“One Teijin”として帝人グループ全体の規模を最大限に活かし、強みに変えていかなければなりません。過去に在籍していた企業での経験から、例えば技術や顧客などの横串の機能を取り入れてマトリックス型の組織にするのも、経営基盤を強化する一案ではないかと考えています。

鈴木 先ほど申し上げた意識改革に加え、私も帝人にはグローバル経営基盤の強化が必要だと考えます。ガバナンスに関しては非常に意識が高い会社である一方で、グローバルの面では弱いと感じます。そのためにはグローバル経営を推進できる人材の採用と育成が欠かせません。内川CEOもそれを理解して着手されていますが、スピード感を持って進めていただきたいと思います。

帝人の「未来の社会を支える会社」になりたいという志は大変素晴らしいので、今後もぶれずにそれに資する事業を伸ばしていただきたいと思っています。ヘルスケア事業では、新たなビジネスモデルを早期に確立し、さらにグローバル展開も実現することを期待しています。一方マテリアル事業は成長のポテンシャルは大きいと思いますが、まずは足元の基礎収益力を回復させて基盤を整え、戦略的オプションをきちんと実行し、何を指し何を社会に提供するかを定めることが喫緊の課題です。本中計を遂行できるよう、社外取締役の皆さんにはぜひ今後も執行サイドに叱咤激励を続けていただきたいと思います。(鈴木社外取締役は2024年6月で退任)

津谷 本中計で示した通り、帝人が目指すべき方向性の骨格はできたと思います。今後は、具体的な部分を詰めていき、かつ中長期的な国際競争の中での生き残りや将来の柱となるような事業の構築に向けて、さらに議論を重ねていく必要があります。そのためには、若い世代の方々が会社を突き上げるような原動力となって、事業ポートフォリオや企業文化などの変革を進めてもらいたいと期待しています。マネジメントメンバーにはぜひ積極的に若手を登用するとともに、リーダーシップを発揮して彼ら彼女らの情熱や新しい視点、発想を良い方向にまとめ上げていただきたいと思います。今の帝人を背負う内川さんの大変さは私もよく理解して



若い世代の方々にこそ、会社を突き上げるような原動力となって、事業ポートフォリオや企業文化などの変革を進めてもらいたい

津谷 正明

1976年、株式会社プリチストン入社。2012年に同社代表取締役 CEO、2020年に同社取締役会長を経て、2021年より同社エクスターナル・アドバイザーに就任。2022年より当社取締役およびアドバイザー・ボードメンバー。

いますが、このような時期にCEOになられた方に課された大きな使命だと思いますので、今後も積極的に意見を申し上げていきたいと思っています。

大西 組織の変革は結局、人に尽きると私は思っています。私のこれまでの経験から、一般的な考え方とは異なる発想を持つ「馬鹿者」、企業の伝統や固定概念にとらわれない客観的な視点を持つ「よそ者」、そして年齢関係なく情熱を持った「若者」、この3つの人材が揃うと、新たな発想が生まれ、組織は変化していくことができると信じています。皆が均質な考えでは進歩はありません。一見異質な人材を探して、その意見を受け入れられる寛容な組織になり、変革をやり切っていただきたいと思います。

Strategy by Business Unit

事業本部別戦略

- 52 事業概況
- 56 事業本部別戦略・本部長メッセージ
 - 56 マテリアル／アラミド
 - 58 マテリアル／樹脂
 - 60 マテリアル／炭素繊維
 - 62 マテリアル／複合成形材料
 - 64 繊維・製品
 - 66 ヘルスケア
 - 68 コーポレート新事業

事業概況

マテリアル

パラ系アラミド繊維シェア
世界第1位
他社に先行した
サステナビリティ

独自技術による
PC樹脂高付加価値化
環境負荷低減に向けた
リサイクル製品・技術

炭素繊維シェア
世界トップクラス
先進的な
環境負荷低減の取り組み ※1

自動車向け複合材料シェア
北米第1位
米国主要自動車メーカーとの
強固な関係性

アラミド

アラミド繊維は、パラ系とメタ系の2種類に大別されます。パラ系アラミド繊維は強度・耐熱性に優れ、タイヤの補強材、自動車のブレーキパッドなどの摩擦材、光ファイバーケーブルの補強材、防弾・防護衣料などに使われており、今後成長が予測される洋上風力発電の係留ロープなどへの展開が期待されています。メタ系アラミド繊維は長期耐熱性・難燃性に優れ、耐熱フィルター、消防服などの特殊環境ユニフォーム、産業資材などに使われています。帝人グループは軽量化素材による環境性能向上に加え、循環型社会実現に向け、リサイクルの推進や循環型ビジネスの実用化に他社に先行して取り組んでいます。

樹脂

ポリカーボネート(PC)樹脂は、ガラスの200倍以上の耐衝撃性と2分の1の重さで、耐熱性、寸法安定性、電気的特性、透明性など多くの特筆すべき特性を備えており、エレクトロニクス分野や自動車分野、精密機械や医療分野などに幅広く用途が拡大しています。帝人グループはPC樹脂において、高い品質・技術等による高付加価値用途への積極的な展開を進めています。また、環境負荷低減に向けて、リサイクル原料を使用した製品の拡大やリサイクル技術の開発に積極的に取り組んでいます。

炭素繊維

炭素繊維は、鉄の10倍の強度を持ちながら重量は鉄の4分の1で、CO₂排出量削減などに貢献する素材として注目されており、航空宇宙用途や風力発電などの一般産業用途などで需要が拡大しています。炭素繊維「テナックス」は、航空機用途を中心に世界トップクラスの品質と高いシェアを誇ります。帝人グループでは航空機向け中間材料の開発を進めると同時に、圧力容器などの一般産業用途やスポーツ・レジャー用途などにも対応しています。環境負荷低減に向け、環境配慮型原料を用いた「テナックス」の生産・販売を開始するとともに、さらなる環境配慮型製品の開発を進めています。

複合成形材料

Teijin Automotive Technologies USは自動車向け複合材料における北米最大手のTier1サプライヤーというプレゼンスを発揮して、自動車メーカーへの部品設計や部材提供を展開しています。自動車業界では、強度や耐久性を維持しながら軽量化と量産化を実現できる自動車部品が求められており、部品の開発段階から顧客とともに協働するなど、提案力の強化に取り組んでいます。また、自動車分野におけるカーボンニュートラルの実現に貢献すべく、環境配慮型の材料やソリューション技術の開発に注力しています。

繊維・製品

繊維専門商社
国内トップクラス
メーカーと商社の融合による
革新的なソリューション

繊維・製品事業は「メーカー機能」と「商社機能」を併せ持った繊維専門商社である帝人フロンティア(株)を中核会社として展開しており、各種繊維製品の開発から生産・販売に至る幅広いバリューチェーンと、衣料繊維・産業資材の両分野での多様な用途展開や顧客層を強みとしています。国内外の自社研究所や製造拠点では、先端素材や高機能繊維など、市場競争力のある商品の開発を行っています。さらに環境に配慮した工場運営や、環境保全に貢献する素材・製品の展開にも積極的に取り組んでいます。

ヘルスケア

40年以上培ってきた、医療従事者、患者さんに寄り添う
事業基盤
在宅酸素療法(HOT)用酸素濃縮装置および在宅持続陽圧呼吸療法(CPAP)用治療器 ※2は
国内トップレベルのシェア ※3

バイオニアとして国内トップレベルのシェアを誇る在宅医療事業で培ってきた患者サポートや医療関係者向けサービスの事業基盤と医薬品や医療機器を組み合わせた価値提供により、「より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社」を目指しています。事業基盤を活用できる製品として2023年度に獲得したAscendis社の希少疾患製品の早期上市を目指すとともに、固定費の最適化とさらなるヘルスケア製品導入に取り組んでいます。

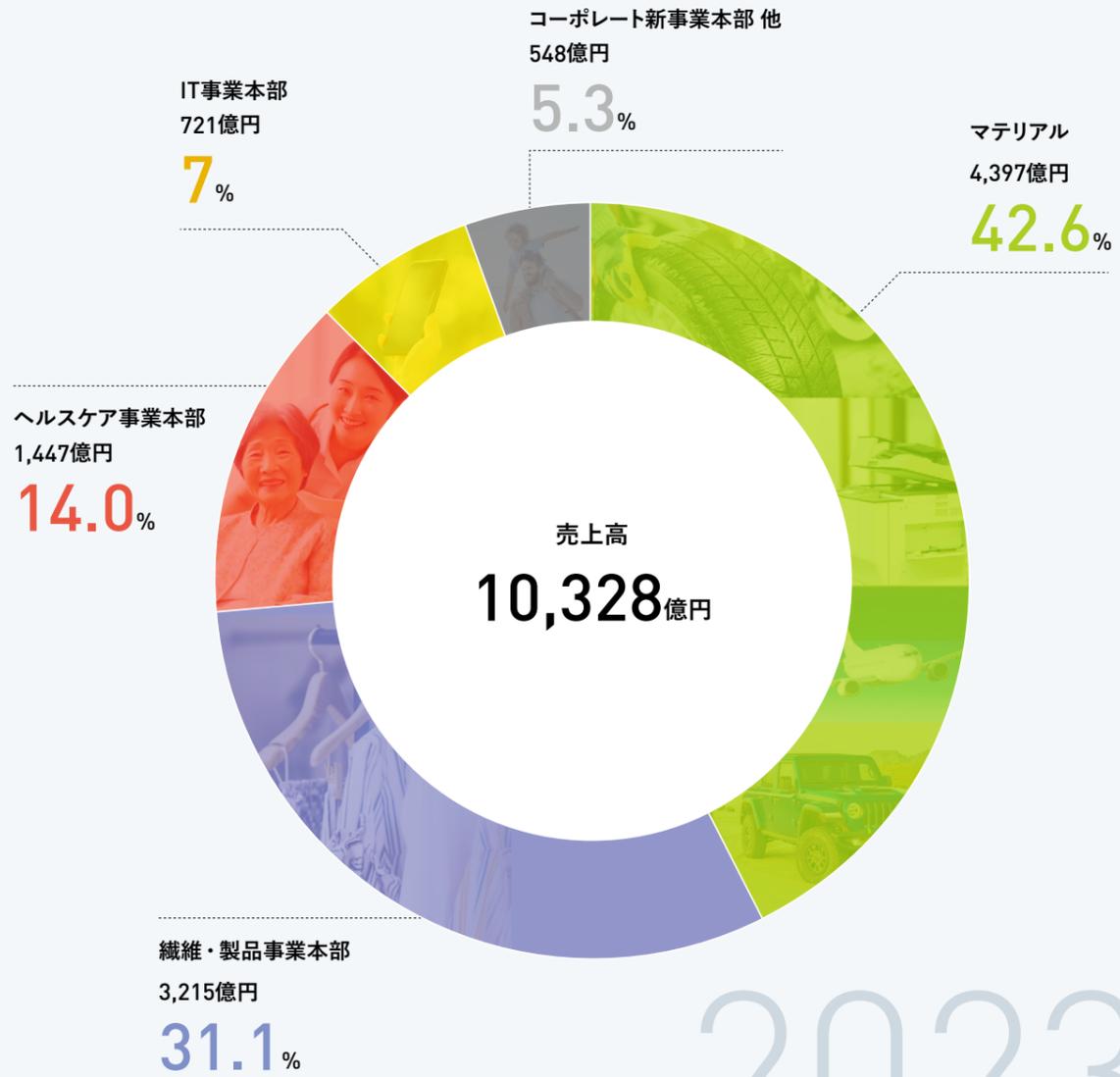
コーポレート新事業

高分子技術とコーティング技術を駆使した
革新的なセパレータ
ヘルスケアとマテリアルのものづくりが融合
埋込型医療機器
J-TECの再生医療ノウハウを活かした
再生医療CDMO ※4

マテリアルとヘルスケアの基盤技術・ノウハウを有する帝人ならではの新事業を創出します。現在、「電池部材・メンブレン」「再生医療・埋込医療機器」「ピオリエ・ニュートラシューティカル」の各部門が事業展開しています。また、「環境ソリューション」部門では、環境分野での新製品・サービス創出を目指すとともに、帝人グループ環境対策のハブとなり、技術開発・技術支援を実施していきます。

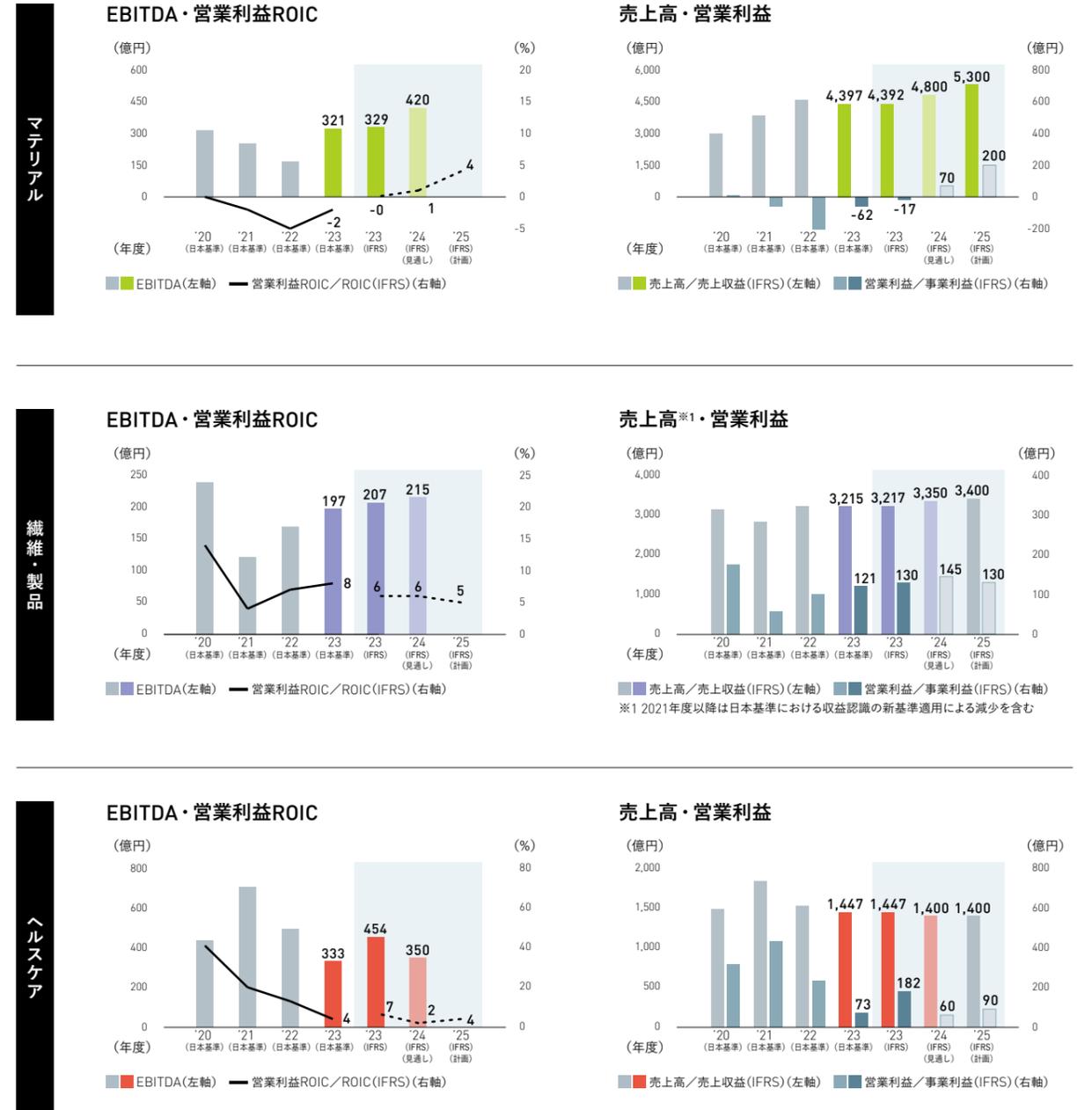
※1 世界に先駆け国際持続可能性カーボン認証(ISCC PLUS認証)を取得 ※2 睡眠時無呼吸症候群(SAS)治療機器 ※3 外部報告書および当社レンタル台数から推定
※4 CDMO: Contract Development and Manufacturing Organization 製品の開発・製造を受託する機関

売上高構成比率



2023

事業別業績ハイライト



※ 2024年度よりIFRSを任意適用
 ※ 2025年度以降、EBITDAは非開示
 ※ EBITDA=営業利益+減価償却費(のれんを含む) 営業利益ROIC=営業利益÷期首・期末平均投下資本(投下資本=純資産+有利子負債-現金及び預金)
 EBITDA(IFRS)=事業利益+減価償却費 ROIC(IFRS)=税引後事業利益÷期首・期末平均投下資本(投下資本=資本+有利子負債)

マテリアル／アラミド

本部長メッセージ

2023年度は、「収益性改善に向けた改革」での、天然ガス価格のヘッジによるエネルギーコストの安定が大きく寄与し、目標を上回る収益性の改善を達成できました。2022年12月に発生した火災事故の影響を大きく受け不安定になっていた生産体制についても、メンテナンスや設備補修などの取り組みを進めた結果、想定より時間はかかったものの、生産安定化に向けた問題は年度末までに概ね解決できました。

新中期経営計画では、近年の設備増設により韓国・中国メーカーがシェアを拡大する中、設備・運転・保全面においてコーポレートからの支援を継続的に受けることで、安定した生産体制を確立するとともに、顧客との関係を再構築し、火災の影響などによる生産不安定化で失った市場シェアの奪回に注力します。また、厳格なコスト管理と生産効率化により収益力の回復を目指します。

さらに今後は、リサイクル原料の活用や製品リサイクルなど循環型ビジネスの推進によってサステナビリティで差別化を図り、市場における主導的ポジションを一層強化するとともに、洋上風力発電の係留ロープや海底電力ケーブルなど新たな用途拡大にも注力していきます。また、防弾および防護服用用途でさらなる安全性を求める声にも応えていきます。

私は、我々のソリューションで現在グローバル社会が抱える重要な課題の解決に貢献できることを誇りに思っています。我々のサステナビリティへの取り組みは、「未来の社会を支える会社」になるという当社の長期ビジョンに合致しています。今後とも持続可能な社会の実現に向けて主導的な役割を果たすことで、世界ナンバー1のアラミド繊維サプライヤーとしてのポジションをさらに強固なものにしていきます。



Peter ter Horst

帝人グループ執行役員
アラミド事業本部長
Teijin Aramid B.V.社長

SWOT

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> パラ系アラミド繊維のマーケットリーダー 持続可能なソリューションとサプライチェーンのフロントランナー 高い品質とコスト競争力（原料から製品供給まで一貫したサプライチェーン） 高度に自動化・デジタル化されたプロセス 顧客との強固な関係 	<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車燃費・耐久性向上へのニーズやEV向けの需要 洋上風力発電の係留ロープや海底電力ケーブルなどの新エネルギー分野での需要 通信の高速化・大容量化 安心・安全を確保する防護衣料・装備へのニーズ 生産能力拡大を通じたスケールメリットの実現 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
<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産拠点の一極集中 自動車市場への高い依存度 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 競合メーカーの台頭 化学産業に対するEUの規制強化

事業戦略

パラ系アラミド繊維のマーケットリーダーとしてのポジション、これまでに築いた顧客との強固な関係を活かし、成長が期待できる分野での用途開発を推進してさらなる成長を目指します。特に強みであるサステナビリティに関しては、他社に先行して開発を進めているリサイクル技術を早期に

実用化し、帝人グループとして目指している2050年度までのCO₂排出量実質ゼロの目標達成および長期ビジョンである「未来の社会を支える会社」の中核をなす事業となることを目指します。

2023年度の振り返り

主力のパラ系アラミド繊維「トワロン」において、工場固定費等の増加や期首在庫高などの影響を受けたものの、販売価格改定の効果や天然ガス価格の低下、2022年度に発生した火災事故に対する保険金収入が増益要因となりました。一方、上期前半まで残った工場火災の影響、一部生産設備の特殊補修部品の調達制約、自動車や光ファイバー用

途でのサプライチェーンにおける在庫調整により販売量が減少しました。これらを合わせた結果、2022年度比微増収・増益となりました。「収益性改善に向けた改革」では、天然ガス価格の先物予約による価格安定化を図りました。保全体制の改善遅延が生産安定化に影響しましたが、2023年度内に解消しました。

2024年度の方針

主力のパラ系アラミド繊維市場は今後のさらなる市場拡大が見込まれています。2023年度の「収益性改善に向けた改革」の実行によって、課題になっていた安定供給体制が確立されたため、2024年度は生産安定化、増強した設備の活用および新しい用途開発による生産・販売量の増加を見込んでいます。また、顧客からの信頼を取り戻すとともに柔軟な価格政策も視野に入れ、失った市場シェアの奪回に取

り組みます。2024年度はこれらの影響のほか、2023年度の保険金収入の減少の影響を受け、売上高は2023年度並み・減益となる見通しです。さらに、社会と企業の持続的な発展のため、他社に先駆けてサステナビリティを推進するとともにリサイクルの技術開発に取り組み、トップシェアの地位を強化します。



Teijin Aramid B.V. デルフザイル工場(オランダ)



Teijin Aramid B.V. エメン工場(オランダ)

FOCUS

リサイクル原料を使用した「トワロン」の初の量産機での試作生産

長年の研究と試験の結果、リサイクル原料を使用した「トワロン」の生産が可能になりました。リサイクル素材で製造された高弾性フィラメント糸は、当社オリジナルの「トワロン」繊維と同じ優れた強度と耐久性を備えています。量産機での試作生産に成功したことで、循環型「トワロン」の商業化に一步近づきました。これは当社の持続可能性への取り組みにおける画期的な出来事かつ技術開発における初めての試みであり、「トワロン」糸の生産においてリサイクル素材の使用割合をさらに増やすという当社の目標に向けた大きな一歩です。



リサイクル原料を使用した「トワロン」

マテリアル／樹脂

本部長メッセージ

2023年度は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が収束し、社会・経済活動が正常化する一方、世界経済全般における景気回復の鈍化による需要減およびサプライチェーンでの在庫調整の影響を大きく受け、前年度比減収・微減益となりました。そのような中で、高度化する社会や顧客ニーズへの対応力強化と製品ラインナップの拡充を目的とした営業体制および研究開発体制の見直しを行い、これにより、重点領域と定める次世代通信・次世代自動車・医療向けの製品やCO₂排出量削減に貢献する機能材料の開発など、今後の成長に向けた準備を着実に進めた1年となりました。

一方、現在収益の大半を占めるポリカーポネート(PC)樹脂市場は、中国での競合の設備増設が相次いでおり、今後事業環境は厳しさを増すことから、収益の安定化が課題となります。課題解決に向けては、現在進めているPC樹脂での重点領域を中心とした高付加価値化の推進、環境配慮型製品の拡大および中国・アセアンといった重点地域での拡販により事業基盤強化を図りつつ、当社が扱うPC樹脂以外のユニークで特徴ある製品を活かし、10年以内に収益の50%をPC樹脂以外の製品が占める収益構造への転換を目指します。新中期経営計画の2年間は、事業構造転換に向けた基盤構築期間と位置づけ、60年以上の歴史を持つPC樹脂の技術基盤・顧客基盤など、有形無形の資産を活用しながら開発・営業活動を加速していきます。

樹脂事業は、素材開発力と品質安定性のたゆまぬ追求により、社会・顧客から最も信頼されるパートナーを目指してきました。短期的には市況回復時の社会・顧客ニーズをしっかりと捉え、開発のスピードを上げることで、基礎収益力回復の目標を達成するとともに、前述の事業構造転換を推し進め中長期な成長の基盤を構築します。また、これらの樹脂事業での収益力回復、事業構造転換により、帝人グループ全体での収益力回復および組織の垣根を越えた注力市場への事業展開にも貢献していきます。



北浜 淳二

帝人グループ執行役員
樹脂事業本部長

SWOT

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 技術力(樹脂界面制御/特殊設計等) ● グローバルでトップレベルの品質 ● 幅広い用途でのマーケティング・営業力、顧客サポート力 ● 高付加価値品開発力 	<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 通信の高速化・大容量化 ● 自動車の電動化・自動運転化・快適性向上における高機能素材へのニーズ ● 医療向け製品でのニーズの拡大 ● CO₂排出量削減などの環境負荷低減要求の高まり
<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 生産・販売拠点の特定地域への集中 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中国・新興勢の増設による需給バランスの悪化

事業戦略

これまで長年にわたり培ってきた、PC樹脂の開発・生産の技術基盤・顧客基盤を活用し、今後の発展が期待される次世代通信・次世代自動車・医療向けの製品など、高付加価値品での新規用途開発を進め拡販を図ります。併せて収益構造の転換も進め、景気に左右されにくい事業体を目指します。また、高まる環境負荷低減のニーズに応え、多様な

用途に応用できるリサイクル技術を活用した環境対応材料の開発を進めます。当社の強みである顧客サポート力、営業力も活かし、高性能、高機能かつ優れた環境配慮型製品を提供することで、「地球の健康を優先し、環境を守り、循環型社会を支える会社」を実現します。

2023年度の振り返り

主力のPC樹脂において、中国での景気低調や欧州での経済減速などにより需要の低迷が継続し、販売量は2022年度並みとなりました。また、原料価格の下落を受けた販売価

格の低下および販売構成の悪化が収益に影響しました。その結果、2022年度比減収・微減益となりました。

2024年度の方針

中国の景気低調の影響は続く見通しですが、一部の用途での市況回復により販売量増加を見込んでいます。今後重点用途である自動車、高速通信、医療について新規開発を推進し、収益性の向上を目指します。それに併せ、2024年度

はシート、フィルム向けの新たな生産ラインを立ち上げ高付加価値品の生産を増強します。これらにより2023年度比増収・増益となる見通しです。また、環境対応技術・製品の開発も推進します。



プラスチックテクニカルセンター(千葉県)



樹脂事業本部 松山事業所(愛媛県)

FOCUS

快適な車内空間の実現に貢献

PC樹脂「パンライト」シート、フィルムの生産増強

100年に一度の変革期とされる自動車業界では、自動車の自動運転化や電動化に伴い、車を移動手段としてだけでなく、快適な時間を過ごす空間とするため、内装のデザイン性向上や車載機器の高品質化が進んでいます。そうした中、電気自動車などの次世代自動車では、光を透過して必要な時に情報を表示するタッチパネルや、フロントガラスに映像を投影するヘッドアップディスプレイといった光学機器の採用が増えています。光学機器には、耐衝撃性や透明性に優れたPC樹脂のシートやフィルムが用いられており、内装デザインの多様性や投影する映像の美しさの向上につながる、高品質な製品へのニーズが年々高まっています。当社は、PC樹脂からシート、フィルムまでを一貫生産しており、熱劣化の少ない高品質な製品の生産が可能です。すでに、PC樹脂「パンライト」のシート、フィルムおよび「パンライト」と

アクリル樹脂の複層シート、フィルムを光学機器向けに展開していますが、市場からの高品質化のニーズに応えるため、今回新たな生産ラインを立ち上げました。新たな生産ラインでは、従来品よりも平滑性や表面硬度に優れた厚み100ミクロンから500ミクロンのシート、フィルムの製造が可能で、特に、シートやフィルムの製造工程で生じる微細な歪みなどを抑えた平滑性の高さは業界最高水準です(当社調べ)。さらに、加工が容易なため複雑な形状の製品も生産できます。これにより、光学機器のデザイン性の向上や投影する映像の高画質にさらに貢献していきます。



「パンライト」シート、フィルム

マテリアル／炭素繊維

本部長メッセージ

2022年度は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)からの回復局面で市況が好転した一方、2023年度は足踏みせざるを得ない1年でした。航空機向け用途では旅客需要は大きく改善したものの、サプライチェーンの調達制約を受けて炭素繊維の需要伸長が一時的に鈍化しました。また、産業用途でも各国政府が公共投資を縮小したことによりサプライチェーンでの在庫調整が影響して需給バランスが軟化しました。長期的には炭素繊維市場は大きな成長が見込まれるため、景気の変動にかかわらず安定的な収益力を保持できるよう、環境負荷低減ニーズへの新たな価値提供や継続的なコスト競争力強化に取り組みます。

新中期経営計画では、炭素繊維の価値最大化により、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、利益ある成長を目指します。現在、主に中国などの新興メーカーで生産能力増強が進んでおり、特に汎用の産業用途ではさらに競争環境が厳しくなることが見込まれます。これに対し、我々はリサイクル炭素繊維をはじめとする環境配慮型の製品や炭素繊維を加工した中間材料など高付加価値な製品・ソリューションを提供することで差別化を図るとともに、次世代航空機向け中間材料の採用拡大を目指し、開発・認定活動にも注力していきます。

中期経営計画の達成、その先の目指す姿の実現に向けて事業が一丸となることが重要なはもちろんですが、それだけでなく、顧客、協業パートナーとの強い連携が欠かせません。社内外のステークホルダーと我々のビジョンを共有し、ともに成長することで、社会から求められるより強い事業を築いていきます。



乾 秀桂

帝人グループ執行役員
炭素繊維事業本部長

SWOT

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界トップクラスの品質と高いシェア 顧客との強固な関係 今後拡大が予想される航空機向け中間材料の技術力(熱可塑性プリプレグ、ノンクリンプファブリック*) <p><small>* 一方向に並べた炭素繊維の束を化学繊維糸で縫いつけたシート</small></p>	<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 機体の軽量化による排出ガス低減・燃費改善のニーズ 製造コスト削減のニーズ 航空機向け用途の需要伸長
<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 航空機向け用途において現在主流の中間材料(熱硬化性プリプレグ)の供給実績が少ない 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 新興メーカーの台頭による競争の激化、汎用化

事業戦略

軽くて強い炭素繊維は、環境規制の高まりに伴う低燃費化のニーズにより、今後も幅広い用途で拡大を続けると見込んでいます。当社はこれまでに培った顧客との強固な関係性、各種認証への対応を強みとし、今後さらなる伸長が期待される航空機向け用途での販売量拡大に注力します。先駆的に取り組んでいる環境負荷低減の取り組みも加速さ

せ、今後も幅広い製品で確実に対応していきます。さらに、未来の最新鋭航空機に向け、当社の強みを活かした熱可塑性樹脂を用いた中間材料や工法の開発にも継続して取り組み、革新的な高機能材料とソリューションを社会に提供していきます。

2023年度の振り返り

航空機向け用途で旅客需要は回復したものの、サプライチェーン上での調達制約により、足元での炭素繊維需要は小幅な伸びとなりました。またスポーツ・レジャー用途等で

のサプライチェーンにおける在庫調整等により販売量が減少しました。円安および原燃料価格低下が収益に貢献しましたが、2022年度比微増収・減益となりました。

2024年度の方針

航空機向け用途では、旅客需要のさらなる回復・成長が続く中、サプライチェーン上での調達制約の解消が期待され、販売量増加を見込んでいます。一方、労務費高騰等の影響を受け、2023年度比増収・減益となる見通しです。航空機メーカーでの次世代航空機向け用途の開発が遅延していま

すが、引き続き航空機中間材料プログラム認定活動や環境戦略を推進していきます。また、環境配慮型製品の開発、社外との業務提携によるリサイクル炭素繊維を使用した製品の生産・供給体制の構築に向けた取り組みを継続し、さらなる環境対応を図ります。



炭素繊維事業本部 三島事業所(静岡県)



Teijin Carbon America, Inc.(米国)

FOCUS

環境配慮型原料を用いた炭素繊維の生産・販売を開始

近年、製品のライフサイクル全体を通じた温室効果ガス(GHG)の排出量削減のニーズが高まっており、炭素繊維がかかわるサプライチェーン全体においても製造工程における環境負荷の低減が求められています。当社はこれまで、製造工程におけるGHG排出量の削減に向けて、製造拠点において自家発電用燃料の天然ガスへの切り替えや、炭素繊維製品にかかわるLCA(ライフサイクルアセスメント)評価の確立などを実施しており、2023年6月に持続可能な国際的認証のひとつであるISCC PLUS認証を取得し、環境配慮型の原料を用いた炭素繊維「テナックス」の市場展開に向けた準備を進め、2023年11月から生産と販売を開始しました。この炭素繊維は、製造に用いた環境配慮型の原料が石油由来のアクリロニトリルと同等の物性であることから、従来の石油由来品と同等の物性を有します。そのため、従来品から容易に切り替えることができ、製品のライフサイクル全体におけるGHG排出量の削減に貢献します。今後も環境配慮型の製品のラインナップ拡充に向けて、各製品に対する認証の取得に向けた活動を進めていきます。



炭素繊維「テナックス」

マテリアル／複合成形材料

本部長メッセージ

「収益性改善に向けた改革」では、全体としては概ね計画を達成でき、新中期経営計画への道筋をつけられたと評価しています。特に、販売・購買関連の改善策は計画通り達成できました。これは、我々の取り組みが一定の成果を上げていることを示しています。しかし、一方で、設備の老朽化による故障が頻発し、大幅な計画の未達となった部分もあります。これは、安定した生産に課題が残っていることを示しています。生産の安定化は、我々の事業の基盤となる部分であり、これを改善することは今後の成長に向けて非常に重要で、喫緊の課題として引き続きさらなる改善に取り組んでいきます。また、「収益性改善に向けた改革」において実施対象としていた、中国事業からの撤収および国内子会社の譲渡についても2023年度中に計画通り完了しました。

新中期経営計画では基礎収益力の回復と収益性の改善に注力します。生産安定化に加えて労働生産性の改善を行うとともに、価格改定、新規プログラムの安定立ち上げにより事業の収益力を高め、2024年度中に北米事業の赤字解消を目指します。

新中期経営計画の目標達成に向けて、私たち複合成形材料事業本部は、収益性改善策において積み残した項目の完遂および市場成長や新規高採算プログラムの販売開始等による販売数量増と適切なコスト管理により大幅な増益を実現する役割を果たします。欧州・北米の市場を中心として、新規用途開発の推進やサステナビリティ施策推進による競合メーカーとの差別化など、新たな挑戦も積極的に行っていきます。例えば、電気自動車向けのパーツが私たちの成長領域のひとつとして挙げられます。これらの取り組みは、我々の事業が持続的に成長し、社会に価値を提供し続けるために必要なものです。私自身も、事業トップとして、これらの目標達成に向けて全力を尽くす覚悟です。



秋吉 正高
 帝人グループ執行役員
 複合成形材料事業本部長

SWOT

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車向け複合成形材料で、北米最大のTier1サプライヤーのポジション 品質安定性に優れた複合成形技術 北米主要自動車メーカーとの強固な関係、顧客接近型事業基盤 多様な自動車用途部品の安定供給 	<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 車体の軽量化によるEVの航続距離延伸などへの貢献 DXによる自動車メーカーとの情報共有の推進による需要精度向上
<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネス環境の変化(労働市場、自動車メーカーの需要増減)への対応力 事業ポートフォリオの自動車分野偏重 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車需要の落ち込み 産業構造転換に伴う材料ニーズの変化 労務費コストの高騰(インフレ、労働組合の影響力増大)

事業戦略

複合成形材料事業本部は、新中期経営計画期間において「収益性改善に向けた改革」の中で取り組んできた施策の効果を確実に発現させることで大幅な増益を達成することに注力します。中長期的には、主要メーカーとの間に築いてきた強固な関係や自動車向け複合成形材料での北米最

大のTier1サプライヤーのポジションを活かし、今後より高まる軽量化や環境負荷低減といったニーズに対して製造段階から使用段階まで幅広く対応し、社会に価値を提供し続ける競争力の高い事業となることを目指します。

2023年度の振り返り

収益性改善に向けて進めた2022年度の原材料価格高騰に対する販売価格改定、コスト削減などが、北米事業での一部プログラムでの需要減およびUAW(全米自動車労働組合)のストライキ影響による販売減少をカバーし、2022年度比増収・増益となりました。「収益性改善に向けた改革」

では、生産(自動化等の追加的な施策)・販売・購買関連の改善策は概ね計画通り達成するとともに、中国事業からの撤収および国内子会社の譲渡を完了しましたが、依然として安定生産に課題が残りました。

2024年度の方針

Teijin Automotive Technologies US(TAT-US)では、北米での自動車需要が堅調な中、新規プログラムの立ち上げにより販売量の増加を見込んでいます。2024年度は、2023年度の「収益性改善に向けた改革」で課題として残った生産安定化のさらなる改善に取り組めます。また、2023

年度からの収益性改善の取り組みとして実現した価格改定、生産性改善、自動化等の効果が期初から発現することにより増収・増益となる見通しです。ただし、あらゆる選択肢を排除せず、2024年度中の北米事業での赤字解消を目指します。



TAT-US本社(米国)



TAT-US ハンティントン工場に新設した新規プログラム向けの生産施設(米国)

FOCUS

インディアナ州ハンティントン工場に新プログラムの製造をサポートする施設をオープン

2024年5月に、TAT-USはインディアナ州ハンティントンに新しいプログラムの製造をサポートする施設をオープンしました。この施設は既存のハンティントン工場の能力をさらに強化します。新しい164,000平方フィートの施設には、新プログラムであるFord Broncoのルーフ製造をサポートする塗装と組立の製造ラインが設置されています。ルーフ自体は、近接するTAT-USの製造施設で、先進複合材料を使用して成形されます。革新的でサステナブルな軽量部品の需要が拡大する中、この新しい施設により、さらに将来の顧客ニーズを満たすことが可能になりました。



Ford Broncoの完成車

繊維・製品

本部長メッセージ

2023年度は、円安によるコスト増に見舞われたものの、お客様との粘り強い価格交渉と生産・物流の効率化を進めたことに加え、輸出取引・海外取引が好調に推移したことにより、前年度比・計画比ともに利益を上積みすることができました。事業の柱である衣料繊維と産業資材、ならびに国内販売と海外販売、それぞれがバランス良く利益貢献することで、市況変化や為替変動などへの強い耐久性を発揮するのが当事業の特徴です。今後もバランスを重視した経営を進めていきます。

新中期経営計画では特に、外部環境に左右されず安定的に利益を確保できるレジリエントな基礎収益力を確固たるものにしていきます。具体的には、衣料繊維では、環境配慮と高機能を両立した素材や製品の開発強化により「量から質」へのビジネスモデル転換を進めます。産業資材では、強みを持つモビリティや環境・インフラ分野での拡販を進めるとともに、需要を見定めた設備投資の検討を継続します。さらに、スマートセンシング事業をはじめとする新規分野における事業創出にも注力し、衣料繊維、産業資材に続く第三の柱となる事業を育成していきます。

当事業は、ポリマー開発から始まる基礎研究を土台に、これまでなかった最先端の高機能繊維を創出し安定供給するメーカー機能と、人・モノ・情報を紡ぎ合わせることで新たな事業や市場開拓を推進し、目まぐるしい環境変化の中でも顧客ニーズに柔軟に対応する商社機能を併せ持つ、繊維業界でも類を見ないユニークな事業体です。これら2つの機能を掛け合わせることで、社会の潜在的なニーズをつかみ取り、お客様の課題解決に貢献するソリューションをいち早く提供していきます。私たちはこれからも、独自の成長ストーリーと成長モデルを描くことで、この強みを最大化し、帝人グループの企業価値向上に貢献していきます。



平田 恭成

帝人グループ常務執行役員
繊維・製品事業本部長
帝人フロンティア株式会社
代表取締役社長執行役員

SWOT

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な用途展開と幅広い顧客基盤 マザー工場(先端素材の開発・生産)とOEM分業(コスト・生産効率最適化)によるスピーディかつ効率的な供給体制 環境配慮型ビジネスの積極的な展開 	<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> モビリティにおける低燃費・軽量化・安全性ニーズ拡大 環境問題・自然災害・インフラ老朽化への社会的な対策強化 循環型社会実現に向けたケミカルリサイクルなどの社会実装の進展
<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 新事業育成の長期化 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界経済減速による消費の落ち込み 自動車生産台数の減少

事業戦略

高機能繊維の開発から安定供給まで対応できるメーカー機能と、顧客ニーズに柔軟に対応する商社機能を併せ持ち、先端素材開発から生産・販売までの一貫ビジネスを実現する、他社に類を見ないユニークな事業体として、衣料繊維、産業資材の両分野において今後も安定的、継続的に収益を高めていきます。高まる環境負荷低減のニーズに対し

ては、多くの実績あるポリエステル製品のリサイクルに加え、先進的なサステナブル素材の開発など多彩な独自技術により、すべての事業領域において環境戦略をさらに推進し、帝人グループが目指す高いレベルでのサーキュラーエコノミーの実現に貢献します。

2023年度の振り返り

衣料繊維は、北米や中国向けのテキスタイル・衣料品の販売が堅調に推移し、国内向けも衣料品の販売好調が継続しました。産業資材では、水処理フィルター向けのポリエステル短繊維、人工皮革、インフラ補強材の販売が好調を維持するとともに、自動車関連の海外事業が一部用途を除き

好調に推移しました。また、原燃料価格高騰や円安影響により仕入れコストが上昇しましたが、生産効率改善や販売価格改定を進めました。結果、2022年度比微減収・増益となりました。

2024年度の方針

産業資材において自動車関連の需要回復による販売量増加を見込んでいますが、衣料繊維において暖冬による衣料製品の流通在庫増加による販売量減少が懸念され、2023年度比減収、営業利益は横ばいの見通しです。素材開

発から生産を自ら手掛ける一貫したサプライチェーンを活かして成長分野(グローバルアパレル、モビリティ・インフラ市場)での拡販を目指すとともに、高度なりサイクル技術を活かして、環境負荷低減をさらに推進します。



Teijin Polyester (Thailand) Limited(タイ)



南通帝人有限公司(中国)

FOCUS

サステナブル・アウターウェア「SAVE THE DUCK」の日本での事業拡大

繊維・製品事業の中核会社である帝人フロンティア(株)は、2024年5月にイタリアのアパレル企業であるSAVE THE DUCK S.p.A.(以下、セーブ・ザ・ダック社)と、サステナブル・アウターウェア「SAVE THE DUCK」の日本における輸入・販売を目的とした両社出資による合弁会社であるSAVE THE DUCK JAPAN株式会社を設立し、同年6月から営業を開始しました。

セーブ・ザ・ダック社は、動物、人間、環境にやさしい製品を作ることを目的として、Nicolas Bargi CEOによって、2012年イタリア・ミラノに誕生しました。帝人フロンティア(株)は、セーブ・ザ・ダック社が掲げる動物愛護と環境保護のブランドフィロソフィーに共感し、2020年から「SAVE THE DUCK」の製品を日本国内で販売していますが、サステナブル機運が高まり始めた昨今の社会環境にブランドコンセプトがマッチし、年々その販売を拡大しています。そして、さらなる事業拡大のため、帝人フロンティア(株)が有するオペレーション機能やリサイクル原料を使用した機能性素材の活用および、日本市場のニーズに合ったアイテムの拡充などを検討する中、セーブ・ザ・ダック社と今後の発展的な関係構築に向けた協議を重ね、今般の合弁会社設立に至りました。帝人フロンティア(株)にとって海外ブランドとの合弁会社の設立は初めての試みとなります。今後も、環境配慮型製品の展開を拡大することで、環境配慮型社会に一層貢献していきます。



「SAVE THE DUCK」ブランドロゴ



「SAVE THE DUCK」の製品

ヘルスケア

本部長メッセージ

2023年度は、帝人グループの長期ビジョンである「より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題を解決する会社」に向けて、事業基盤を活用した医薬品や医療機器での成長を目指す第一段階として、既存製品の収益極大化、構造改革の実行、希少疾患・難病領域での医薬品導入という3つの課題に取り組みました。創薬研究支援の合併会社設立をはじめ、構造改革により2025年度の固定費削減目標額の約半分程度を前倒して達成するとともに、希少疾患薬3剤の導入により、目指す姿の実現に向けて大きな一歩を踏み出すことができました。

新中期経営計画では、長期ビジョンのもと、「Cure(治療)&Care(支援)」による住み慣れた場所での望む医療の提供を目指し、引き続き事業構造の転換に取り組みます。従来は医療機器を患者さんの居宅で提供することのみを「在宅医療」と捉えていましたが、今後は「在宅」を「住み慣れた場所」、「医療」を「サービスや基盤と組み合わせた医薬品、医療機器」とより広義に捉え取り組みます。2025年までの2年間では、引き続き既存製品の収益極大化に注力するとともに、長年培ってきた事業基盤を活かした新たな「希少疾患+在宅医療」体制への転換および技術やサービスを含む新製品の獲得に注力していきます。ヘルスケア事業は、帝人グループの重要産業セクターであるということは今一度かみしめ、グループ内で存在感ある事業として成長・発展させていくことが肝要であると認識しています。事業トップとして自ら汗をかき課題解決に尽力することで、新しい「在宅医療」の提供に貢献する所存です。



種田 正樹

帝人グループ常務執行役員
ヘルスケア事業本部長
帝人ファーマ株式会社
代表取締役社長

SWOT

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 在宅医療のパイオニアとして築き上げたブランド力 在宅医療事業で培った患者サポートや医療機関向けサービスの事業基盤 患者さんのケアを中心に据えた多職種チームによる質の高いサービスの提供 	<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 患者サポートや医療機関向けサービスへのニーズ向上 在宅医療の多様化進展と普及推進政策 希少疾患、難病等の疾病領域と在宅医療事業で培った事業基盤の適合性
<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内市場への依存 創薬モダリティ多様化への対応遅れ 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内医療費抑制政策による薬価・診療報酬の下方改定

事業戦略

「より支えを必要とする患者、家族、地域社会の課題解決」に向けて、在宅医療事業で培ったサービスの事業基盤と医薬品や医療機器を組み合わせて価値提供をしていきます。私たちは在宅医療の領域において、全国に営業とメンテナンスサポートのネットワーク、24時間体制のコールセンター、医療専門職が支援できる体制を持つという、国内でも

唯一無二の体制を構築してきました。この強みである事業基盤を活かせる領域として「希少疾患・難病」にフォーカスし、長期にわたる在宅療養やサポートが必要な患者さんや医療関係者へ、医薬品や医療機器などの製品とサービスを提供していきます。

2023年度の振り返り

医薬品分野では、2023年11月にAscendis Pharma, A/S(以下、Ascendis社)が開発中の希少内分泌疾患治療剤3剤の日本における研究、開発、製造、販売に関する独占的ライセンス契約を締結し、契約一時金70百万米ドルを研究開発費に計上しました。また、2022年6月からの「フェブリク」の後発品参入による販売量の減少、および長期取載品を中心とした2023年4月の薬価改定が収益に影響しました。一方で、2023年1月に上市した骨粗鬆症治療剤「オスタバロ」の採用活動に伴い販売量は拡大し、「ソマチリン[®]※1」や「ゼオマイン[®]※2」も順調に販売量を拡大しました。さらに、2024年3月には、自社創生のナルコレプシー治療薬の候補

化合物に関してBioprojet社とのライセンス契約を締結し、契約一時金として30百万米ドルを取得しました。

在宅医療分野では、在宅持続陽圧呼吸療法(CPAP)市場において、レンタル台数の増加が継続し(2022年度末比約7%増)、検査数/新規処方件数ともに過去最高値を達成しました。一方、在宅酸素療法(HOT)市場では、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に伴う呼吸器疾患患者増が収束し、レンタル台数は微減となりました。

※1 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治療剤ソマチリン[®]/Somatuline[®]は、Ipsen Pharma(仏)の登録商標です。
※2 上肢・下肢痙縮治療剤ゼオマイン[®]/Xeomin[®]は、Merz Pharma GmbH & Co, KGaA(独)の登録商標です。

2024年度の方針

事業構造改革の進展に伴う固定費削減効果を見込む一方で、薬価改定や診療報酬改定およびライセンス対価収入の減少などの影響により、2024年度は減益見通しです。「希少疾患+在宅医療」体制への事業構造転換の促進も含め、2025年度固定費削減目標50億円の早期達成を目指し

ます。また、Ascendis社から導入した希少疾患治療薬3剤の早期上市を目指し開発を進めていきます。加えて、既存製品の極大化や、さらなる希少疾患医薬品、在宅医療製品導入を含むアライアンスを積極的に展開していきます。



国内最軽量クラスの小型・軽量化を実現した新携帯型酸素濃縮装置「ハイサンポータブルαIII」



骨粗鬆症治療剤「オスタバロ」(2023年1月販売開始)

FOCUS

Axcelead Tokyo West Partners(株)を設立し、創薬研究支援サービス事業を開始

創薬研究の複雑化や高度化により国内外で創薬研究支援の需要が増加していることを背景に、2024年4月、当社はアクセリード株式会社(以下、アクセリード)と合併会社Axcelead Tokyo West Partners(株)(以下、Axcelead TWP)を設立し、創薬研究支援サービス事業を開始しました。Axcelead TWPは、帝人ファーマ(株)の技術、施設・設備、人財といった創薬研究機能を中核的な経営資源として、アクセリードが持つ創薬ソリューションプロバイダーとしての豊富な知見と技術を合わせた独自の事業基盤が強みです。創薬ターゲットの選別から新薬候補化合物の取得、それらに関連した合成・薬理・動態・安全性などの創薬研究活動支援を通じて、創薬における総合支援サービス企業として成長を図ります。一方、帝人ファーマ(株)は、実験科学的な研究機能を外部化することで新薬研究開発の効率化や迅速化を図り、革新的な医薬品の創出を目指します。



Axcelead TWP オフィス 兼 化学研究棟

コーポレート新事業

本部長メッセージ

電池部材・メンブレン部門は2023年度、現有製品の売上が好調で、次世代セパレータや全固体電池用材料の開発も進みました。今後もさらに、製品の用途拡大や開発パイプラインの拡充を進め、帝人のコア事業たる規模への成長を目指します。再生医療・埋込医療機器部門では、再生医療CDMO※の立ち上げが順調に進捗しており、着実に成長してきた埋込医療機器事業と併せて、コア事業となる道筋が見えてきました。バイオエ・ニュートラシューティカル部門は計画未達で、現有製品の黒字化と高収益な将来製品の獲得・開発が課題です。環境ソリューション部門は注力分野をエネルギー転換、サーキュラーエコノミー、自然再生に特定し、新製品・新技術の研究開発を進めています。サーキュラーエコノミーについてはさらに、社内マテリアル関連事業のハブとなり、また、社外の協働を活発に進めることで、共通課題の解決にあたります。

新中期経営計画では、帝人グループとして事業ポートフォリオ変革を掲げていますが、既存事業を絞り込むだけでなく、同時に、新事業を育てることでこそ、変革が成功へとつながります。また、一度変革して終わりではなく、社会のニーズが変容してゆく限り、ポートフォリオの適応が必要です。当本部の役割は会社目的に沿う新事業を継続的に創出し、コア事業となるまで育成することです。従って、最初は小さくとも大きくなるまでの道筋を描くことができる新事業の創出を目指しています。コア事業への道のりは、まっすぐな一本道にはなりませんが、ジャングルジムを登るように、状況に適応して道筋を変えながらも、常にゴールを見据えて前進します。

※ CDMO：Contract Development and Manufacturing Organization 製品の開発・製造を受託する機関



樋口 典子
帝人グループ執行役員
コーポレート新事業本部長

SWOT

<p>S 強み</p> <ul style="list-style-type: none"> マテリアル事業とヘルスケア事業を併せ持つ帝人グループの特徴を活かした基盤技術・ノウハウ 異なる事業領域を経験した多様な価値観・技術を保有する人材 	<p>O 機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化社会の進行 持続可能な地球環境と資源利用に対する意識
<p>W 弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル市場への展開 DXによるイノベーションの加速 	<p>T 脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内医療費抑制政策による償還価格の下方改定 加速化する技術革新への乗り遅れ

事業戦略

各事業の将来性を見極めた上で、戦略的な資源投入により早期の事業拡大と収益化を目指します。重点取り組みは以下3点です。

- 将来的な事業の成長性と資本効率を踏まえて、資源投入先を選択します。
- 電池部材・メンブレン部門は、セパレータ事業では民生用途向けの次世代銘柄の開発や、車載用途向けのライセンスビジネスを推進、メンブレン事業では用途拡大と開発パイプラインの拡充を図ります。
- 再生医療・埋込医療機器部門は、再生医療CDMO需要の拡大を見据え、帝人リジェネット(株)が2024年2月より稼働を開始した「柏の葉ファシリティ」(千葉県柏市)の国立がん研究センターに隣接する立地を活かし、がんのCAR-T細胞療法などの開発受託需要を取り込んでいくなど、再生医療CDO(製法開発受託機関)事業の実績・経験を積み上げ、商用生産(CMO)事業での拡大を目指します。

2023年度の振り返り

電池部材・メンブレン部門においては、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」が民生用途スマートフォン・ノートパソコン向け新規モデルの継続採用により、売上は堅調に推移しました。また、高機能メンブレン「ミライム」も、最先端の半導体用途向けの販売が伸長しました。

再生医療・埋込医療機器部門においては、人工関節・吸収性骨接合材等の埋込医療機器事業では、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の5類感染症移行後、手術件数が

回復基調の中、売上は堅調に推移しました。また、2023年7月には、大阪医科薬科大学、福井経編興業株式会社と共同で開発を進めてきた心・血管修復パッチ「シンフォリウム」が製造販売承認を取得、2024年3月に保険適用されました。再生医療CDMO事業では、2023年8月に新会社帝人リジェネット(株)を設立し、CDMO事業拠点(柏の葉ファシリティ、岩国ファクトリー)の建設が順調に進捗しました。

2024年度の方針

電池部材・メンブレン部門においては、セパレータ事業の堅調な売上継続を見込んでいます。一方、将来製品の研究開発も着実に進めます。

再生医療・埋込医療機器部門においては、整形外科インプラントの市場拡大を見込み、人工関節や吸収性骨接合材等のシェア拡大に努めます。再生医療CDMO事業では、継続的な顧客獲得を目指します。

バイオエ・ニュートラシューティカル部門においては、両事業の黒字化と海外展開に注力します。

環境ソリューション部門においては、注力領域での新製品・新技術を研究開発するとともに、社内外の連携を通じてサーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを進めます。



帝人ナカシマメディカル(株)の人工膝関節

帝人独自の技術で、ポリオレフィン微多孔膜にポリマー層を均一にコーティングした「リエルソート」

FOCUS

心・血管修復パッチ「シンフォリウム」2024年6月販売開始

パッチを埋植する先天性心疾患の手術は患者さんの幼児期に行う事例が多く、成長の過程でパッチが劣化したり、身体の伸長についていけずパッチ交換のための再手術が生じるなど、患者さんや家族、医療関係者の身体的、精神的負担が大きいたことが課題でした。「シンフォリウム」は、生体内吸収性系(ポリ-L-乳酸：PLLA系)と非吸収性系(ポリエチレンテレフタレート：PET系)から構成される編物に、架橋ゼラチン膜を一体化したパッチです。編物の吸収性系が分解されることで非吸収性系がほどけて伸張性を持つ構造へ変化するとともに、自己組織が編物を包むように形成されます。独自の設計によって誘導された自己組織は、身体の成長に伴った伸張性を有するため、これまでの治療で課題とされてきた異物反応による劣化と、身体の成長への非追従性で発生する再手術リスクの低減が期待されています。

今後は、本製品が一人でも多くの先天性心疾患患者さんの役に立てるよう、医療機関への情報提供を行っていきます。また、本製品の長期の有効性と安全性の確立を図るとともに、海外での上市を目指し、米国や欧州などにおける製造販売承認に向けた活動を展開していきます。



Our Management System

経営基盤

- | | |
|-------------------------------|-------------------------|
| 72 人財戦略 | 96 株主・投資家との対話の状況 |
| 72 人事・総務管掌メッセージ | 98 企業倫理・コンプライアンス |
| 78 DX戦略 | 100 トータル・リスクマネジメント(TRM) |
| 80 環境への取り組み | 102 知的財産 |
| 80 サステナビリティ管掌メッセージ | |
| 82 気候変動への取り組み
(TCFDに基づく開示) | |
| 84 人権尊重の取り組み | |
| 86 コーポレート・ガバナンス | |
| 94 役員紹介 | |

人事・総務管掌メッセージ

グローバルでの適所適材とパーパスを軸とした
企業文化の強化を通じて、戦略の実行力向上に貢献します



櫻井 文昭

帝人グループ執行役員
人事・総務管掌*

※ 2024年8月現在

戦略実行を支える人的資本

2023年4月に人事・総務管掌として経営役員に就任して以降、内川CEOの戦略の実行を支える人的資本を一層強化したいという強い思いも踏まえ、経営戦略に人財戦略をどのように連動させるかについて、経営会議等で経営幹部の皆さんとディスカッションを重ねてきました。そこから見えてきた当社の人財戦略上の課題に対して、まず取り組んだのが、役員サクセッションプランの高質化と役員候補人財の育成体系の改定です。役員のサクセッションプランに関しては、サクセッサ候補のレディネス(役員ポジション就任までの準備・育成状況)を見える化し、レディネスを高めるための戦略的配置を経営役員が参加するグループ人事/D&I会議で議論する仕組みを作りました。2024年度に発表した「中期経営計画2024-2025」で収益性改善の完遂と事業ポートフォリオ変革を掲げており、今後の人的資本戦略として、グローバルでの適所適材とパーパスを軸とした企業文化の強化を通じて、戦略の実行力向上を図ります。

グローバルでの適所適材の実現

帝人グループは、売上高の半分以上を海外で上げており、また、社員も半数以上が海外グループ会社の社員であるなど、グローバルに事業を展開しているにもかかわらず、経営の中核組織は日本人が中心です。市場での競争に勝ち、グローバルで成長していくには、早急に組織体制や人財のグローバル化を進める必要があると考えています。また、事業ポートフォリオ変革を実現するには、注力市場に合わせて、国籍や出身事業等を問わず、多様な経験や考え方を持つ人財を内包した組織づくりが必要です。そのような

組織環境ですべての社員が公正・公平に活躍するためには、人事制度をグローバルでハーモナイズさせていく必要があります。あくまで経営戦略の推進が目的なので、やみくもにグローバルで制度統一を進めるのではなく、各事業の戦略に合わせた最適な人事制度を構築していく方針です。また、グローバル適所適材を促進するため、ジョブポスティングの仕組みをグローバルに拡大します。

日本では、戦略実現に貢献できるよう、適所適材の考え方をベースにした「ジョブ型」の人事制度の導入を進めています。従来のメンバーシップ型の人事制度のメリットは残しながらも、グローバルでメジャーであるジョブ型に近づけていきます。その中でも重要なのは、キャリアは自身で決めるというキャリア自律の意識を社員に持ってもらうことです。社員は自分が実現したいと思うキャリアを考え、マネージャーと実現に向けた話をするキャリアデザイン面談の導入を進めるなど、社員のキャリア自律を実現する考えです。

パーパスを軸とした企業文化の強化

人的資本戦略のもうひとつの柱として、パーパスを軸とした企業文化の強化に取り組みます。新たに策定されたパーパスを全社に浸透させ、「Journey to One Teijin」として目指す方向性を示すとともに、社員が自身のありたい姿と重ね合わせて共感し、会社に貢献したい、帝人で活躍したいという気持ちを持つ環境を整備していきます。

人財戦略のさまざまな施策を実行し、社員が生き生きと働ける環境を整え、今いる社員からも社外にいる社員の候補者からも選ばれる会社(Employer of Choice)を目指していきたいと考えています。

基本的な考え方

帝人グループは、「人財」を究極の経営資本と位置づけています。「中期経営計画2024-2025」で示した経営戦略・事業戦略を「組織」と「人財」を通じて実現するため、また、社員の自律的なキャリア形成を支援するとともにグローバル適所適材を進めるため、次の通り人的資本の考え方を再定義しました。

- 帝人グループに集う多様な社員が、それぞれの人的成長や豊かな人生を実現できるよう、会社は魅力的な働く環境を整備し、社員の自律的なキャリア形成を支援します。
- 事業の成長には、組織と人財の能力開発・発揮が不可欠であり、それに必要な「組織設計」「採用」「配置」「人財開発」「評価・処遇」等といった一連の人事施策を通じて、適所適材を実現します。

人財の多様性の確保と人財が活躍するための施策

経営戦略・事業戦略を実現するためには、組織および人財の競争力を高める必要があります。そのため、人事戦略の大きな柱を、「戦略を実装する『適所』の確立と『適材』の確保」と「人財が活躍するための施策」としました。

- 1)「戦略を実装する『適所』の確立と『適材』の確保」を実現する上での主要な課題は、**A** 社内グローバル人財の最大限活用、**B** 人財ポートフォリオの最適化、**C** 社員のキャリア自律です。これら課題解決のため、日本を含むグローバルにおいては適所適材を実現するための施策、日本国内においては職務に基づく評価・処遇制度(いわゆるジョブ型の人事制度)への改定等を進めていきます。
- 2)「人財の活躍」を実現するための主要な課題は、**D** 多様な視点からのイノベーション促進、**E** 社員エンゲージメント向上です。帝人グループの多様な人財が、自らの能力やスキルを最大限に発揮し生き生きと活躍できる環境を整備するため、多様性をより一層富ませるとともに、社員エンゲージメントの阻害要因を特定し、

改善アクションを設定、かつそれを実行していくことで、社員エンゲージメント向上を図っていきます。

当社は、グループ全体の経営戦略に基づき、各事業がそれぞれの事業戦略を策定、実行しています。戦略実行に適した組織を設計し、それぞれのポジションの職務を定義した上で、事業戦略を実行する人財を適所適材で確保して、グローバルで職務に適した処遇を行っていくことで、戦略の実現および事業競争力強化を目指しています。併せて、帝人グループに集う多様な人財が、それぞれの経験や価値観等からアイデアや考えを出し合い、時には衝突しながらも、それを乗り越えてより良いソリューションやイノベーションを創出していくとともに、多様な人財がエンゲージメント高く生き生きと活躍し、自分らしいキャリアを実現していくための施策を実行しています。

社員のキャリア自律を促すこと、グローバル適所適材を推進することにより、事業戦略に貢献する人財ポートフォリオを構築し、企業価値向上を図っていきます。

人事戦略	取り組みの狙い	重要アクションプランとの連動	重要アクションプラン
戦略を実装する「適所」の確立と「適材」の確保 (組織設計、採用、配置、人財開発、評価処遇)	A 社内グローバル人財の最大限活用	①②④	グローバル ① グローバルジョブポスティングの拡充 ② グローバルジョブグレード体系統合 ③ 人財ポートフォリオ策定(コアポスト、専門人財) ④ 職務に基づく評価・処遇の実現
	B 人財ポートフォリオの最適化	③⑤	
	C 社員のキャリア自律	①⑥	
人財が活躍するための施策 (DE&I、エンゲージメント)	D 多様な視点からのイノベーション促進	⑤⑦	国内 ⑤ タレントアキュイジション戦略 ⑥ 自律的なキャリア形成と成長支援
	E 社員エンゲージメント向上	①④⑥⑧	環境 ⑦ 多様性：ジェンダー、障がい者、多国籍 ⑧ エンゲージメントサーベイ実施と改善アクションプラン設定

グローバルでの適所適材の推進

■ 戦略の実装に向けた組織設計

2023年4月に役員制度を改定し、経営役員と事業担当役員から構成される体制に改定しました。これに合わせて、ポジションにおける役割・責任と処遇の関連性を明確化するとともに、人事・評価のプロセスをより適切に整えることで、執行役員を担える人財を、グローバルレベルでより柔軟に任用・配置できる体制としました。

■ 人財ポートフォリオの構築に着手(コアポスト・専門人財)

2023年度は、役員および部門長クラス(コアポスト)のサクセッションプランの目的、内容およびプロセスを全面的に改定し、トップ層の人財ポートフォリオを構築しました。役員・部門長のポジションの職務と、サクセッサ候補の充足率を明確化し、そのギャップを埋めるための施策(採用、配置、人財開発)を実行しています。

今後は、2024年度から開始した新中期経営計画の事業ポートフォリオ変革を推進するため、事業本部と共同で必要な専門人財に関する人財ポートフォリオを策定し、最適化に向けた必要人財の獲得施策を検討・実施していきます。

■ コアポストのサクセッションプランの遂行

2023年度は、役員および部門長クラスのサクセッションプランの目的、内容およびプロセスを全面的に改定しました。役員のサクセッションプランについては、各役員がサクセッションプランを策定した後、CEOおよび人事・総務管掌との三者面談で確認し、その後グループ人事/D&I会議にて議論をするというプロセスによって、サクセッションプランのアップデートを行います。またグループ人事/D&I会議の中で、役員ポジションを起点としたサクセッションプランにおけるコアポスト就任候補者の戦略的配置についても議論し、ポジションに就任させるまでの育成を加速しています。

部門長クラスのサクセッションプランについては、部門長本人がサクセッションプランを策定した後、各役員がサクセッションプランをアップデートさせ、人事・総務管掌と役員との事業別人事会議で議論を実施し、戦略的配置のほか、ポジション就任候補者の人財開発のための個別育成を実施しています。

■ グローバルジョブポストティングの拡充

社員がグローバルで自律的にキャリア形成できるよう、また、グローバルでの適所適材を推進する施策として、グローバルジョブポストティングを制度化しました。今後は、ポストティングを活発化させ、人事異動の方法のひとつとして定着させていきます。

人財マネジメントの考え方の転換

適材適所

- 現在の社員のスキル・能力を起点として配置・役割を考える人財マネジメント

適所適材

- 経営戦略・事業戦略を実現するための組織・ポジションとその役割を明確化
- 職務をベースとした人財マネジメントへ

戦略実現のためのグローバル施策

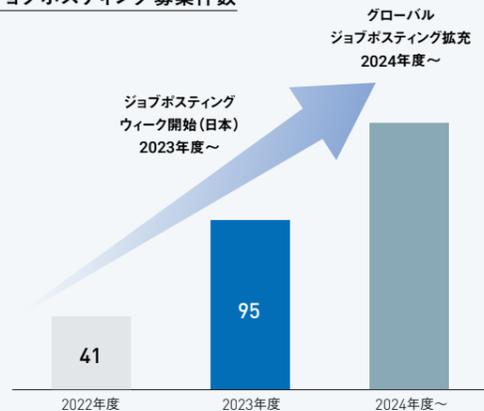
1. 戦略実行に適した組織の設計
2. 設計した組織の各ポジションの職務を定義
3. グローバルで職務に適した処遇
4. 事業戦略を実行する人財をグローバルで確保

戦略の実現および事業競争力の強化

グローバルジョブポストティング

グローバルでの適所適材を推進し、社員がグローバルで自律的にキャリア形成できるようにするための施策

ジョブポストティング募集件数



日本における人事制度改革

■ 職務に基づく評価・処遇の実現

2023年4月に役員層について、ポジションにおける役割・責任と処遇の関連性を明確にしたジョブ型人事・評価を導入しました。次いで、2024年4月に部門長以上の管理職について、職務の大きさ(幅、難易度、責任の重さなど)に応じて処遇を決める処遇制度に移行しました。

これらの制度改定により、ポジションの職務内容を明確化し、職務に応じた処遇を実現することで、優秀人財の採用、配置、人財開発を図ります。

さらに2024年度からは、部長以下の管理職についても職務基準の人事制度への改正について検討、実施しています。

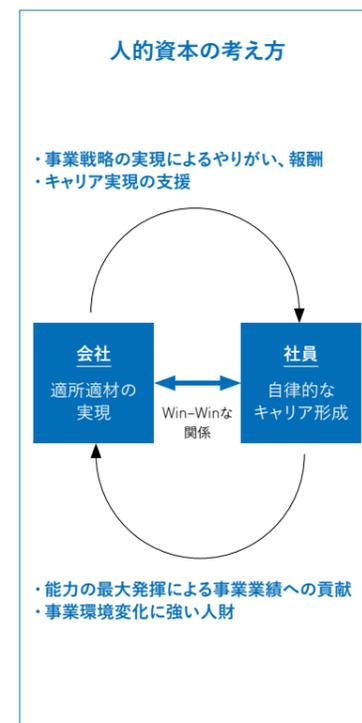
■ タレントアキュイジション(人財獲得)戦略

戦略を実現し、事業競争力を高めるためには、専門性の高い人財を獲得していく必要があります。2023年度は、キャリア入社者比率は40.9%(帝人(株)、帝人ファーマ(株))でした。今後は採用方法の多様化を進め、専門性の高い人財の確実な採用を図っていきます。

■ 自律的なキャリア形成と成長支援

社員の自律的なキャリア形成を促すことは、会社と社員の健全な関係のベースとなるものであり、社員の社内・市場競争力を高めるための努力は、企業価値の向上に大きな貢献をするものであると考えています。日本では、1990年代から社内公募制度「ジョブチャレンジ制度」を実施していますが、社内公募の活性化とともに社内のキャリア機会を知ってもらう取り組み「ジョブポスティングウィーク」として、公募している部署の所属長が部署と仕事の魅力をPRするイベントを実施しました。その結果、国内の公募数は前年度比2.3倍に増加しました。

また、今後のキャリア形成について本人・上司が話し合う場としてのキャリア面談制度をトライアルとして開始しました。キャリア形成は自己責任ではあるものの、会社は社員のキャリア自律を最大限サポートする責任があります。今後は全社に展開し、社員の自律的なキャリア形成・成長支援を行っていきます。



■ 職務に基づく評価・処遇の実現

評価・処遇の可視化

職務記述書(業務内容、スキル、経験、報酬)の作成・整理と、職務に基づいた評価・処遇を行い、納得感の高い透明な人事を実現

■ タレントアキュイジション(人財獲得)戦略

採用ルートの多様化

戦略の実装に必要な専門性の高い人財を多様なルートで積極的に確保(ダイレクトリクルーティング、アルムナイ、リファラル)

■ 自律的なキャリア形成と成長支援

会社は社員が自身のキャリアビジョンを考え、それに向けて自律的に成長することを支援

キャリア開発

キャリア面談実施

任意選択型オンライン研修

約8,000コンテンツから社員が自由に選択して受講

人財開発

2023年度実績*

教育費用: 1億9,800万円

教育時間: 延べ40,800時間

教育人数: 延べ900名

※ 帝人(株)・帝人ファーマ(株)における人財開発グループ管轄の研修に限定

人財が活躍するための施策

グローバルで帝人グループに集う多様な社員が、自らの能力やスキルを最大限に発揮し生き生きと働き活躍することが必要です。社員が活躍できる環境を整備するため、**a** DE&Iの推進、**b** エンゲージメント向上を進めています。

a DE&Iの推進



帝人グループは、多様な人財を活用することが創造性を高め、イノベーションを促進すると考え、2000年より女性の活躍の推進、外国籍の社員の採用などに積極的に取り組んできました。事業のグローバル化に伴い、日本を中心とした取り組みを世界に広げ、役員層の多様性推進のためのKPIを設定しています。役員候補のパイプライン形成、また部課長として活躍している女性を増やすため、事業本部ごとに女性部課長の比率目標を設定し、事業本部内での計画的な育成と登用を実施しています。また、女性が自分らしいリーダーシップを発揮できるよう、2024年度よりトライアルとして異業種メンタリングを実施し、メンターからのアドバイスや示唆を受けて実際の業務の中で実行するというPDCAサイクルの中で、リーダーとしての成長を促していきます。

帝人グループでは、毎年エンゲージメントサーベイを実施していますが、2023年度に実施したサーベイの結果からDE&Iの方針や考え方のグローバルでの浸透度に課題があることがわかりました。そこで、国際女性デーに合わせて改めてトップメッセージを動画でグローバルに配信したほか、今後は、社員有志が実施しているDE&Iの活動をグローバルで情報共有するなど、トップダウンとボトムアップ双方の取り組みを継続しDE&Iの浸透と意識の向上を図っていきます。

これまで、ダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(包摂性)を推進していましたが、社員の属性やニーズがさらに多様化している状況の中、今後は、一人ひとりがパフォーマンスを出せるよう、個々に合わせて支援内容を調整し、公平な土台を作り上げる「Equity(エクイティ)」の施策も検討、実施していきます。

障がい者活躍に関しては、特例子会社の帝人ソレイユ(株)で野菜・バラ・胡蝶蘭を中心とした農業事業と、オフィスサポート事業を実施し、障がい者一人ひとりの特性に応じた活躍の場を作っています。ハンディキャップがあっても農業において能力を発揮することで、会社・事業に貢献するだけでなく、自らが経済社会を構成する労働者の一員であることに“やりがい”と“誇り”を感じられることを目指しています。また、帝人ソレイユ(株)では農業事業において売上増加および営業利益黒字化を目標に販売拡大に取り組んでいます。なお、2024年3月時点での帝人(株)・帝人ファーマ(株)・帝人ヘルスケア(株)・帝人ソレイユ(株)における障がい者の雇用率は2.62%で、法定雇用率である2.3%(2024年3月時点。2024年4月以降は2.5%)を上回っています。



帝人ソレイユ(株)における農業事業



帝人ソレイユ(株)は2021年度にノウフク・アワードで特例子会社として初のチャレンジ賞を受賞、2023年度にはもにす認定を受けました。

LGBTQ+当事者の活躍のため、2017年以降、①会社としての方針明示、②社員への啓発活動、③当事者に配慮した人事給与の制度改定、④当事者への支援に取り組んできました。①および③はすでに実施済みであることから、②社員への啓発活動と④当事者への個別支援に重点を置いています。2023年度はLGBTQ+当事者を理解するためのイベントや階層別研修でのLGBTQ+当事者についての研修を実施しました。数はまだ多くないものの、当事者からの個別相談が増えてきています。このような取り組みが評価され、一般社団法人work with PrideのPride指標で4年連続Goldを受賞しました。

b 社員エンゲージメントの高い競争力ある企業へ

事業戦略の実現には、社員エンゲージメント向上が必要です。毎年1回サーベイを実施し、結果を分析して課題を特定し、改善アクションを実施するというPDCAサイクルでエンゲージメント向上を図っています。2023年度は、日本・海外のグループ社員約19,500人を対象として実施し、回答率が71%と前年度比+3%増加したものの、エンゲージメントスコアは62と前年度比2ポイント低下しました。サーベイの結果分析から、サーベイ後の行動(改善アクション)に課題があることがわかりました。2024年度以降は、部課長の改善アクション設定率をKPIに設定し、部や課といったフロントラインの組織でそれぞれ異なる課題に対して改善アクションを実施していくことでエンゲージメント向上を図ります。

社員エンゲージメント改善活動事例／国内グループ会社

当グループ会社では、社長がエンゲージメント向上の取り組みをリードしています。具体的な改善活動の取り組みとしては、暑熱・防寒対策、トイレ等の職場環境改善や、活動が停滞していた会社独自の即賞・改善賞の表彰制度を見直し、再活性化させました。また、上司が不在の時の代行に、若手社員を積極的にアサインして経験を積ませて育成しています。なお、サーベイの結果を共有する際にコメントを全件抽出して応答し、随時、改善活動の振り返りを行い、その際「できていないこと」は継続して取り組むなど、社員から寄せられた声を無視せず、状況を共有してきました。その結果、エンゲージメントスコアは前年度比で18ポイント上昇しました。

人的資本に関するKPI

人事戦略の柱のひとつである「人財が活躍するための施策」による効果を測るため、役員層・管理職層の多様性と社員エンゲージメントに関する指標を設定しています。計画的な育成と登用で役員層・管理職層の多様性を改善し、エンゲージメント改善アクションの設定と実行で社員エンゲージメントを向上させ、目標の達成を目指します。

▶ 多様性に関するKPI

		実績 2023年10月	マイルストーン 2026年4月	目標 2030年4月
役員 ^{※1}	女性	12%	20%	30%
	外国籍	8%	10%	30%
管理職 ^{※2}	女性部課長	10%	12%	20%

▶ 社員エンゲージメントに関するKPI

	実績 2023年9月	マイルストーン 2026年4月 ^{※3}	目標 2030年4月 ^{※3}
社員エンゲージメントスコア	62	64	68

※1 取締役、監査役、グループ執行役員
 ※2 日本を含めたグローバルでラインポストに就く役職者
 ※3 前年9月実施分

DX戦略

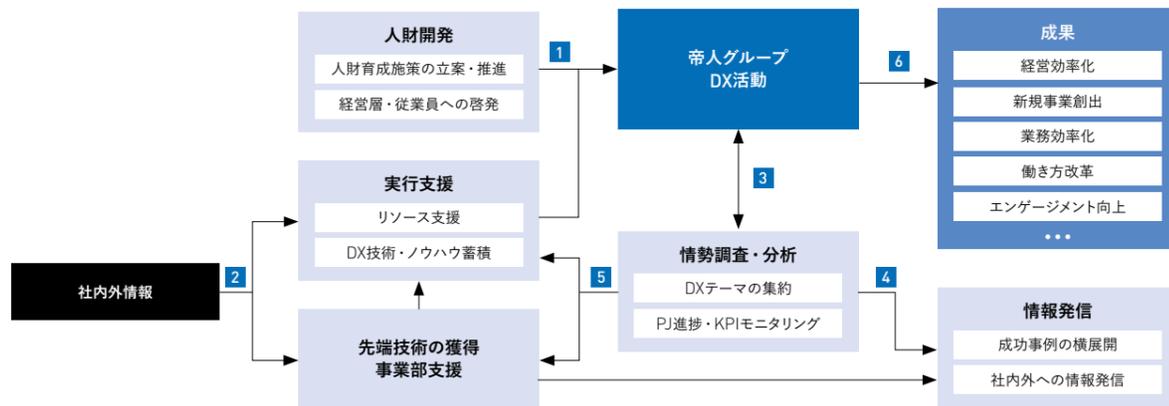
■ 帝人グループのDX戦略

帝人グループでは、デジタルトランスフォーメーション(DX)による競争力強化のため、2023年4月にDX推進部を設立しました。DXを、「デジタル技術とデータ活用により、すべての企業活動(経営マネジメント、研究開発、生産、知的財産、営業など)の高度化・効率化を図り、企業価値創造モデルを深化させ、持続可能な社会への貢献と企業価値創造を実現すること」と定義し、DX推進部を中心に「価値創出および競争力の優位性を確立し、長期ビジョン・事業ビジョンを達成するための取り組み」を積極的に推進しています。

帝人グループのDXの目標は、「革新的な生産性向上」「既存ビジネスの変革」「新規ビジネスの創出」を目指して、それぞれの部署や従業員がデジタル技術やデータを自律的に活用し、業務の高度化・効率化を進める“自律的DX”の確立です。

DX推進部では、デジタル技術やデータ活用の全社戦略策定のほか、社内外との連携支援や情報発信、さらには“自律的DX”実現のための人財育成を実施しています。

▶ DX推進部の活動



活動戦略

- 1 「人財開発」と「実行支援」によって帝人グループのDX活動を促進する
- 2 「実行支援」や「先端技術の獲得」のために、社内外から最新・最先端の情報や技術の探索・獲得を行う
- 3 「情勢調査・分析」によってDX活動の状況を把握して必要に応じて支援し、また、「先端技術の獲得」などの次の戦略立案や成功事例の横展開などの「情報発信」に活用する
- 4 「人財開発」「実行支援」「情勢調査・分析」「先端技術の獲得」などの諸活動から得られた情報を社内外に「情報発信」し、自律的DX活動の推進や社内文化醸成などの企業価値向上に貢献する
- 5 「情勢調査・分析」から得られた情報は「実行支援」や「先端技術の獲得」にもフィードバックし、社内知見の集積や支援施策に役立てる
- 6 各部署は、これらの施策によって自律的にDX活動を推進し、具体的な成果を得る

■ DX人財育成

帝人グループは、自律的DXを推進する人財育成に積極的に取り組んでいます。2023年度には、DX推進部と人事・総務管掌が連携し、グローバル従業員の約8,000人に対して基礎教育(リテラシーコース)を実施しました。

このリテラシーコースでは、DXの重要性やデータの利活用方法、他社事例などのITおよびDXの基礎的知見を身につけるための研修プログラムをeラーニング形式で学びました。加えて、管理職には「マネージャーコース」の研修を実施しました。マネージャーコースは、デジタルに関する適切な意思決定プロセスを養成し、自律的DXを推進するために管理職として備えるべきスキルやマインドセットを身につける内容からなっています。

2024年度からは、「リテラシーコース」で一定以上の成績を修めた社員を職場におけるDX推進リーダーとして養成することを目的に、よりレベルの高いプログラム「アドバンス

コース」を提供します。DX推進リーダーは、現場のDX活動を牽引するとともに、帝人グループ全体のDX活動のレベルを押し上げる人財になることを期待しています。

また、DXによって新たな価値を創造して将来の帝人グループを担う、高度なDX人財の育成も重要視しています。そのために、DX人財の類型を整理・定義し、それらの人財を育成するロードマップ(DX人財育成ロードマップ)と、DX人財が活躍できるキャリアパス(DX人財キャリアパス)を策定しました。

今後は、策定されたDX人財育成ロードマップをもとに、事業や業務を深く理解し、自らが課題を解決し、デジタルを駆使して企画・立案・推進できる人財を育成します。また、DX人財キャリアパスを通じて、帝人グループに新たな価値をもたらす人財に活躍の場を提供していきます。

■ DXへの挑戦とこれから

帝人グループは、知的財産情報の戦略的活用やマテリアル事業、ヘルスケア事業における研究開発の強化や付加価値の高いサービスの提供など、バリューチェーンの「研究開発」から「生産」「サプライチェーンマネジメント(SCM)」「営業・マーケティング」「サービス」までの各プロセスで革新的な取り組みを行っています。さらに、これらの各プロセスをつなぎ合わせたデジタルプラットフォームを構築し、既存事業の収益性と生産性の向上や新規事業創出などを目指しています。

社内業務の効率化への取り組みでは、独自の生成AIサービス「chatテイジン」を導入しました。「chatテイジン」は、社

内認証システムと連動してセキュリティが確保されており、文章作成やデータ分析などに利用されています。同時に、生成AIを適切に利用するためのガイドラインも策定し、デジタル技術を活用したイノベーション推進環境を整備しています。今後は、グローバル対応に向けた情報ネットワーク基盤構築とナレッジの統合によって、革新的なデータ活用環境の整備も進めます。

帝人グループは、今後も生成AIをはじめとする先進技術を積極的に活用し、既存の枠組みを超えた新たな価値のビジネスモデルやサービスの創出によって、社会やお客様にとっての価値の最大化を目指していきます。

FOCUS

経済産業省が定める「DX認定事業者」認定を取得

2023年4月、経済産業省が定めるDX認定制度に基づいた「DX認定事業者」としての認定を取得しました。DX認定制度は、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、経営者に求められる事項を経済産業省がまとめた「デジタルガバナンス・コード2.0」に対応し、DX推進体制が整っていると認められた企業を国が「DX認定事業者」として認定する制度です。

当社は、AIなどを用いて大量のデータから効率的に素材を見つけ出すマテリアルズ・インフォマティクスによる研究開発の強化や、医療・介護従事者向けの多職種連携システムなどのデータプラットフォームを活用した包括的な健康・医療サービスの提供に取り組むなど、イノベーション創出のための重点施策としてデジタル・IT技術を活用しており、積極的にDX推進に取り組む体制が評価されました。



環境への取り組み

サステナビリティ管掌メッセージ

サステナビリティの推進により社会的責任を果たすとともに、
基礎収益力の回復に貢献し、持続的な成長を実現します



山西 昇
取締役 常務執行役員
サステナビリティ管掌*
※ 2024年8月現在

KPI達成の取り組みを通じた
持続的成長の実現

カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー実現への社会的な要請が高まる中、より一層企業の社会的責任としてサステナビリティへの取り組みが問われていると感じています。当社は、取り組むべき課題を整理し、サステナビリティのKPIとして2030年度および2050年度の目標を設定しています。この目標達成に向けた取り組みを進めることで社会的責任を果たすとともに、事業機会を取り込み、持続的な成長を実現したいと考えています。

これらの目標は決して容易に達成できるものではありません。「中期経営計画2024-2025」(以下、本中計)は目標実現に向けた具体的な進捗が問われるステージと捉え、より事業活動に落とし込んだKPIを設定し、各事業における取り組みを後押しするとともに、サプライチェーン全体で環境負荷の低減を進めていきます。

競争力のある環境貢献商品の開発で
基礎収益力回復を支える

環境への貢献と引き換えに商品の競争力を失っては、当社自身が持続的ではなくなってしまいます。そのため、環境性と経済性の両面において社会に価値を認められるような競争力のあるサステナビリティ商品の開発を目指します。特にマテリアル事業では顧客からの環境対応要求が強いため、蓄積してきた技術、人財、顧客基盤を活用して、サステナビリティを付加価値や差別化要因とした商品をモビリティ、インフラ&インダストリアル等の市場に展開し、本中計で掲げる基礎収益力の回復に貢献していきます。

並行して、電源の再生可能エネルギーへの転換や熱源のクリーンエネルギーへの転換をさらに進め、2050年のネット・ゼロ達成へ向けて温室効果ガス排出量削減を推進します。

KPI

事業機会を取り込むKPI	自社 CO ₂ 削減貢献量	2030年度 CO ₂ 総排出量 < CO ₂ 削減貢献量	製品使用による サプライチェーン川下でのCO ₂ 削減効果
事業基盤を強化するKPI*	気候変動 自社 CO ₂ 排出量	2030年度 30%削減、 2050年度 実質ゼロ実現	総量目標 電源の再生可能エネルギー化、 熱源のクリーンエネルギー化
	サプライチェーン CO ₂ 排出量	2030年度 15%削減	スコープ3 カテゴリー1における 温室効果ガス排出量
	サーキュラーエコノミー 水	2030年度 30%改善	淡水取水量売上高原単位
安心・安全	廃棄物	2030年度 20%改善	埋立廃棄物量売上高原単位
	有害物質	2030年度 20%改善	有害化学物質排出量売上高原単位

※ 事業基盤を強化するKPIはいずれも2018年度を基準年とする目標値

サステナビリティを起点にした成長

帝人グループは、長期ビジョンのひとつに「地球の健康を優先し、環境を守り、循環型社会を支える会社」を掲げ、気候変動の緩和と適応や、サーキュラーエコノミーの実現など世界的な地球環境目標達成に貢献する製品・サービスを提供するとともに、事業活動に伴う環境への負の影響が最小限となるよう努力しています。

本中計では、成長する市場、帝人の特徴が活かせる、競争優位性がある新しい事業ポートフォリオの構築に向けて、サステナビリティ施策を推進し、競合との差別化を図っています。これまで培ってきたサステナビリティ関連ビジネスや技術、人財などを強みに、サーキュラリティや再生可能エネルギーなど持続可能な社会の実現に資する新事業の立ち上げに注力していきます。

注力領域と新事業の開発手段

	注力領域	自社R&D	他社提携 (投資ピークルやM&A等を活用)
サーキュラリティ	技術開発 (新素材、リサイクル技術)	✓ マルチマテリアルリサイクル等	✓
	サービス開発(リース、PaaS*)		✓
再生可能エネルギー	エネルギーの変換・貯蔵・輸送 (素材提供)	✓ 水電気分解、次世代電池部材等	✓

既存事業で培ったサステナビリティ関連ビジネス、技術、人財など



リサイクル原料を用いたタイヤ向けアラミド繊維の研究開発
防弾ベストに使用されるアラミド繊維のメカニカルリサイクル
リサイクル原料や植物由来原料の繊維
浮体式洋上風力発電の係留ロープや海底電力ケーブル

※ PaaS: Product as a Service ✓: 当社実施中および実施予定

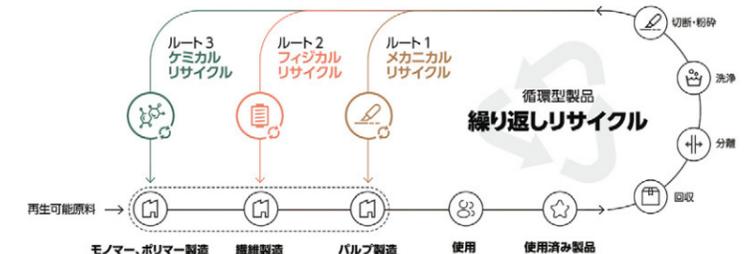
FOCUS

アラミド繊維のリサイクル取り組み

アラミド事業では、20年以上前から使用済み製品をサプライチェーンより回収し、「トワロン」パルプに再生するメカニカルリサイクルを展開しています。また、さまざまな技術開発や、サーキュラープロダクションプロセスに順次取り組んでいます。繊維から繊維にリサイクルするフィジカルリサイクルについては、2023年4月に最初のリサイクル原料を使用した「トワロン」長繊維の量産機での試作生産に成功し、2024年4月に2回目の生産を実施しました。さらに、ケミカルリサイクルの技術開発を長期的視点で進めるとともに、持続可能な原材料調達にも取り組んでいきます。アラミド事業では、顧客の要求に応えながら、今後の法規制にも対応していきます。



Noor Hossain(ヌア・ホサイン)
Teijin Aramid B.V.
Global Sustainability Manager



気候変動への取り組み(TCFDに基づく開示)

帝人グループは、「気候変動の緩和と適応」を重要課題(マテリアリティ)として捉え、軽量化・効率化技術を活かして脱炭素社会への移行に貢献するとともに、事業活動に伴う温室効果ガス排出の削減に努めています。

また、2019年3月、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に対する支持を表明しており、TCFDに沿って気候変動に関する情報開示を進めています。

ガバナンス

「気候変動の緩和と適応」などマテリアリティに関する方針は、取締役会における決議事項であり、それらの方針に沿った取り組みは、執行側で管理指標も設定して進め、その

対応状況については、適宜、CEOまたはサステナビリティ管理から取締役会に報告され議論を行っています。

戦略

「気候変動の緩和と適応」を事業の成長機会と捉え、これまで培ってきた当社の強みを活かし、モビリティ市場における軽量化、航続距離延長化、電動化に向けたソリューションや、インフラ&インダストリアル市場における光ファイバケーブル補強材や洋上風力発電用係留ロープなど再生可

能エネルギー関連ソリューションの提供に取り組んでいます。また、気候変動の移行リスク、物理リスクについては、下記の3つの側面から事業への影響を分析するとともに、環境長期目標を設定してCO₂排出量削減に取り組んでいます。

▶ 気候変動関連の機会とリスク

カテゴリー	主な機会	時間軸	主な取り組み
製品およびサービス・市場	・「気候変動の緩和と適応」に資するソリューションの提供による収益の拡大	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> モビリティ市場における軽量化、航続距離延長化、電動化に向けたソリューションの提供 インフラ&インダストリアル市場における再生可能エネルギー関連ソリューションの提供

カテゴリー	主なリスク	時間軸	主な取り組み
移行リスク	政策および法規制	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> 各種政策動向のモニタリング CO₂排出量の増減を伴う設備投資を対象としたインターナルカーボンプライシング(ICP)制度の導入
	市場・評判	中期～長期	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の関係会社も含めた自社グループCO₂排出量の管理 環境長期目標達成に向けたロードマップの策定・実行
物理リスク	急性・慢性	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> BCP(事業継続計画)の随時見直しや各種防災訓練の実施

当社のCO₂排出量については、2050年のネット・ゼロ達成を目指して、電源の再生可能エネルギー化や熱源のクリーンエネルギー化などロードマップに沿った取り組みを実行しています。再生可能エネルギー化については、欧州では順調に進捗しており、中国においても計画より前倒しで進展しています。また脱炭化工事については、タイで完了しており、日本においても2025年度末に完了し、2026年度より効果がフルに発現する見込みです。

気候変動に関するシナリオ分析

帝人グループでは、気候変動の影響を大きく受ける事業や業界を特定した上で、IEA(国際エネルギー機関)が発表するWorld Energy Outlook等を参考に、1.5°Cシナリオ・4°Cシナリオ^{※1}のもとでの影響度分析を行っています。いずれも業界動向における差異は需要への影響が軽微あるいはプラス・

マイナス両面を相殺するものとなりますが、業界の動向を注視し、適切な投資時期や資源配分を検討しています。

※1 1.5°Cシナリオ：IEA NZE 2050 Scenario、4°Cシナリオ：IPCC RCP8.5

リスク管理

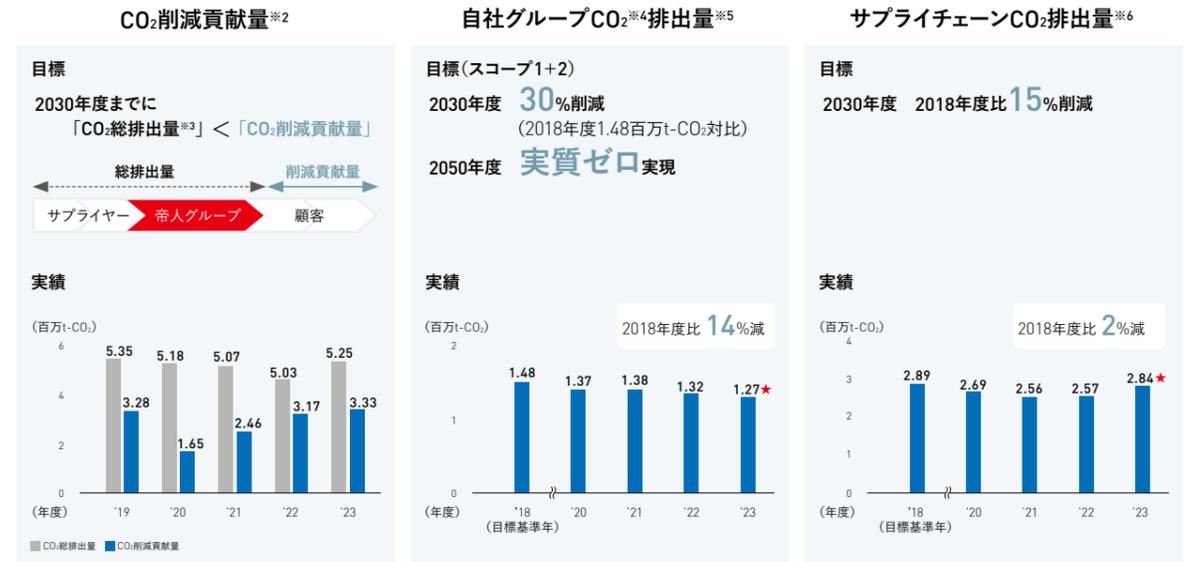
気候変動リスクについては、主要なリスクと位置づけ、トータル・リスクマネジメント(TRM)体制のもとで管理しており、グループ会社の移行リスク、物理リスクを、TRMのリスクアセスメントにおいて他のリスクとともに抽出して対応しています。移行リスクに対しては、各種政策動向のモニタリングを行いながら、ネット・ゼロ達成に向けたロードマップを策定し、CO₂排出量の増減を伴う設備投資を対象としたインターナルカー

ボンプライシング制度も導入して、自社グループおよびサプライチェーン(上流)における温室効果ガス排出量の削減に取り組むことで、リスクの影響度を抑制していくようにしています。また、気温上昇や海面上昇などの物理リスクに対しては、水害リスクなどの評価を行い必要な対策を実施するとともに、BCPを随時見直し、各種防災訓練を行っています。

指標と目標

当社の自社グループ温室効果ガス排出量の目標は、「2°Cを十分に下回る目標水準(Well-below 2°C)」であるとして、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)」の認定を受けています。



2023年度は、集計可能な対象品目増加により排出量が増加

※2 当社製品使用によるサプライチェーン川下でのCO₂削減効果貢献量として算出したもの
 ※3 CO₂総排出量は、スコープ1、スコープ2および、スコープ3のうちカテゴリー(C)1(購入した製品・サービス)、C2(資本財)、C3(スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー活動)、C4(輸送、配送(上流))、C5(事業から出る廃棄物)、C6(出張)およびC7(雇用者の通勤)を対象に算出
 ※4 CO₂以外に、メタン、一酸化二窒素を含む
 ※5 CO₂排出量は、GHGプロトコルを参考に算定。他社に販売したエネルギー量に相当するCO₂排出量は控除していない。燃料の排出係数は地球温暖化対策推進法に基づく係数を使用。電力の排出係数は、国内は電力会社別の調整後排出係数、海外は原則電力会社固有の係数を使用しているが、電力会社固有の係数を把握できない場合、国際エネルギー機関(IEA)公表の最新年の国別排出係数を適用
 ※6 スコープ3排出量のうち、カテゴリー1(購入した製品・サービス)を対象。ただし、繊維・製品事業にて販売目的で購入した商品に関するカテゴリー1の排出量は除く。購入した製品・サービスの購入重量または購入金額に、重量または金額単位の排出原単位を乗じて算定。金額単位の排出原単位は、環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.4)(2024年3月)」(排出原単位DB V3.4)の原単位データを採用。重量当たりの排出原単位は、Ecoinvent Database(Ecoinvent Associationが運営)またはLCA for Experts(GaBi) Database(Sphera社が運営)の原単位データを採用

人権尊重の取り組み

人権方針

帝人グループは、“すべての人間の尊厳と権利を尊重する”という私たちの基本姿勢として、人権方針を制定しています。私たちは「人権の尊重は企業として果たすべき重要な社会的責任」であるとの認識のもと、事業活動のすべてにおいて、あらゆる人権侵害に直接的に関与しないだけでなく、社外の関係者^{※1}を通じた間接的な加担もしないよう努めます。また、人権デューデリジェンスの仕組みを構築

し、人権に対する負の影響およびそのリスクについて把握するとともに、その防止および軽減を図ります。この人権方針の実践については、当グループCEOが責任を持って行っています。

※1「社外の関係者」は、サプライヤーやパートナーなど、当グループの事業に関係する社外の組織・人のすべてを含む
 帝人グループ人権方針 https://www.teijin.co.jp/csr/human_rights/policy.html

人権リスクアセスメント

当グループのそれぞれの事業について人権に対するリスクを特定し理解するため、数年ごとに人権リスクアセスメントを実施しています。

2018年度の第1回アセスメントに続き、2023年3月から12月に第2回アセスメントを実施しました。このアセスメントでは、各事業の定性情報から「地理的リスク」「製品別

リスク」「雇用形態別リスク」「業界リスク」を評価して、それらの総計として各事業の「人権侵害リスク」を定量的に分析しました。2023年のアセスメントでは、2018年に続き繊維・製品事業が高リスクであると評価を受けたことに加え、アラミド事業の「製品別リスク」「業界リスク」が高まっていることを確認し、リスクごとに対応策を講じています。

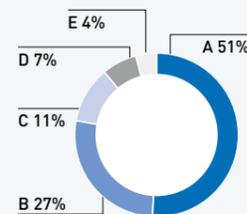
帝人グループ取引先調査

帝人グループは、取引先の人権リスクを含むCSRに関する活動状況を調査し、評価するためのCSR調達アンケートを独自に開発し、毎年、調査を実施しています。

この調査では、取引先が「帝人グループCSR調達ガイドライン」を遵守しているかどうかを、アンケートで確認し、その結果をもとに取引先を5段階のランクに分類しています。この調査を通じて、各取引先のリスクを確認し、リスクがあると判断した取引先に対しては、詳細なインタビュー等を行っています。

2023年度は、取引先1,193社にアンケートを送付し、524社から回答があり、総合評価がD・Eランクもしくは、人権問題に関する設問の評価がD・Eランクであった取引先60社に対して、詳細を確認するとともに、リスクの可能性が残る取引先7社に対して改善計画の提出を求めました。

2023年度のCSR調達アンケート結果^{※2}



A・B・C：当社基準に適合.....計89% D・E：要注意・要改善.....計11%

潜在的リスクありと判断した場合、「優先的な改善指導対象」と位置づけ、実施状況を確認し、必要に応じた改善計画の作成依頼および支援を実施

※2 送付1,193社中回答524社の評価結果

外国人技能実習生に関する取り組み(日本)

当グループは、日本における外国人技能実習生について、一般的に長時間労働、劣悪な労働環境、低賃金などの問題があることを認識しています。

日本国内の取引先のCSR調達アンケート調査では、外国人技能実習生の受け入れ状況についても確認を行いました。外国人技能実習生を受け入れていると回答があった126社のうち124社については、奴隷労働と人身取引その他の人権に対するリスクは生じていないことを確認しましたが、1社については取引を停止し、残りの1社については改善計画の提出を求めました。

また、繊維・製品事業では、長年にわたり外国人技能実習制度を活用し、外国人技能実習生を採用してきましたが、社内調査により、技能実習生が自国で送出機関に多額の手数料を支払って来日していたことが判明したことから、技能実習生を受け入れる工場がその手数料を支払うことで、技

能実習生の手数料負担をなくす「ゼロフィー・プロジェクト」を2019年度より開始しました。帝人フロンティア(株)の子会社で、技能実習生を受け入れている会社は、「外国人労働者に関する行動規範」を策定して監理団体に周知するとともに、2020年度からは送り出しに必要な手数料を、技能実習生を受け入れる帝人フロンティア(株)の子会社で負担しています。このゼロフィーを確保するため、送出機関における手数料の情報を開示してくれる監理団体から技能実習生を受け入れることにしています。また、技能実習生が手数料を支払っていないことは技能実習生に直接確認しています。

さらに、取引先に対しても雇用する外国人技能実習生の処遇状況を定期的に調査しており、その調査対象となった取引先において労働基準法などの法律の重大な違反はないことを確認しています。

繊維・製品事業における取り組み

繊維・製品事業では取引先調査に関連する取り組みを強化しています。素材の開発から調達、製品化までをグローバル規模で統合したバリューチェーンを構築している帝人フロンティア(株)は、独自の「持続可能な調達基準」を日本語、英語および中国語で策定し、継続的取引のある国内の取引先およびミャンマー、中国、ベトナム、タイ等の海外の取引先に送付しています。同社は、2023年度も子会社の取引先を含む新規取引先に「持続可能な調達基準」を送付しました。

また、同社は、帝人グループ取引先調査の結果を踏まえて取引先へ現地調査への協力を依頼しています。2023年度

は、リモートでの実施も合わせて、国内外の21の加工場・縫製工場などを対象に実態の調査を実施しました。

さらに、法令遵守と人権の保護を強化する目的のもと、現地の加工・縫製・刺繍工場、素材メーカーなどを対象に、2014年度から毎年「CSRサプライチェーンセミナー」を開催しています。2023年度は、ベトナム、中国および日本の各国を対象としたセミナーをそれぞれ開催し、このうち中国と日本向けのセミナーは、リモート会議システムを利用して開催しました。帝人グループは、現地で継続的にCSRの意識を高めていくことが重要であると考えています。

外部有識者との対話

ビジネスと人権の取り組みに関する国際的な潮流や基準に沿って人権尊重の取り組みを進めるため、国内外のトレンドに造詣の深い外部有識者である経済人コー円卓会議日本委員会とダイアログを定期的に開催しています。帝人グ

ループの事業の状況と人権に与えるインパクトをリアルタイムに把握し、とるべき対応の方向性について議論を重ねています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

帝人グループでは、株主価値の持続的向上を基本的使命であると踏まえた上、多様なステークホルダー(利害関係者)に対する責任を果たしていくために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。コーポレート・ガバナンスの基本を「透明性の向上」「公正性の確保」「意思決定の迅速化」「監視・監督の独立性の確保」とし、「独立社外取締役を含む取締役会と執行役員制」「独立社外監査役を含む監査役体制」「独立社外取締役が過半数を構成する指名諮問委員会・報酬諮問委員会」等を通じ、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めています。また、コーポレート・ガバナンスに関する指針を帝人グループ「コーポレート・ガバナンスガイド」として制定し、公表しています。

▶ ガバナンス強化に向けた主な取り組み

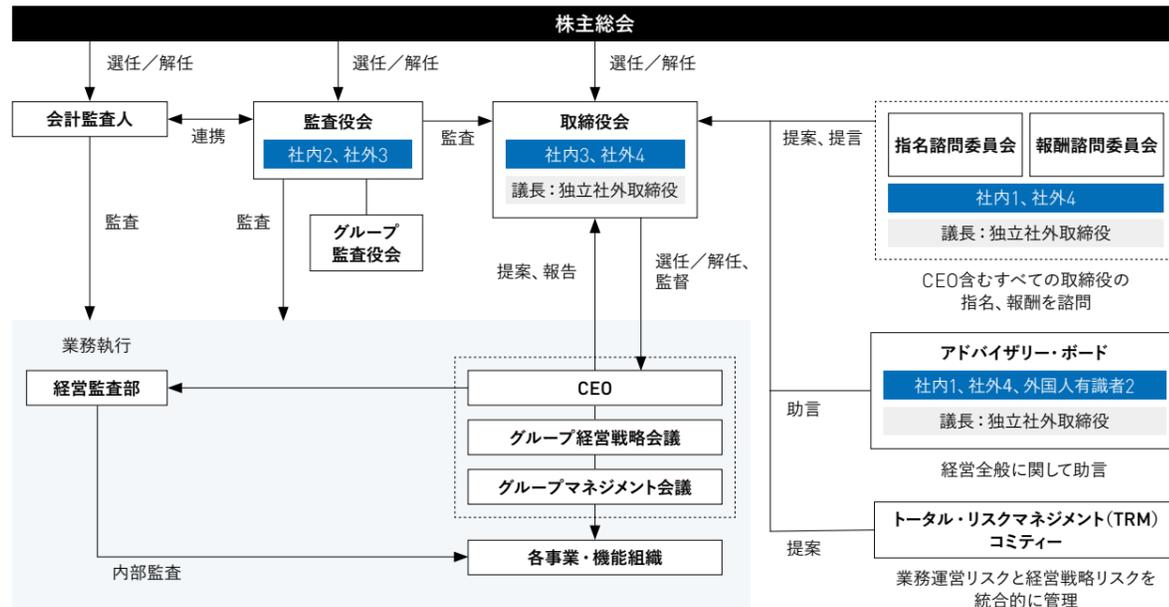
1999年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の人数を24名から9名へ 執行役員制度を導入 →業務執行における意思決定の迅速化と責任体制の明確化 アドバイザー・ボードを設置 独立社外監査役：3名選任(監査役会の過半数) 	2021年	<ul style="list-style-type: none"> シニア・アドバイザーは原則会長不在時のみ配置 名誉顧問制度を廃止* 顧問・特別顧問制度を廃止 役員報酬制度を改定し、譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬を導入
2003年	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役：3名選任 	2022年	<ul style="list-style-type: none"> アドバイザー・ボードの体制・機能を変更(議長を取締役会の議長である独立社外取締役に変更するとともに、CEO/会長を含むすべての取締役の指名/報酬諮問機能を、指名諮問委員会または報酬諮問委員会に一本化)
2012年	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役：4名選任 	2023年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成メンバーを変更(独立社外取締役の構成比率を50%へ引き上げ)
2015年	<ul style="list-style-type: none"> 指名諮問委員会/報酬諮問委員会を設置 	2024年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成人数を8名→7名に変更(取締役会の構成において独立社外取締役を過半数に引き上げ)
2021年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会議長を常時独立社外取締役に 会長の任期を短縮(内規) 指名諮問委員会/報酬諮問委員会の構成メンバーを変更(全独立社外取締役が参加) 		

※ 現シニア・アドバイザーから適用

コーポレート・ガバナンス体制(2024年8月現在)

組織形態 監査役会設置会社

現時点の会社法のもとで、取締役会に要求されている重要な経営判断・意思決定と、経営の監視・監督機能の両機能を適切に機能させるためには、社内取締役執行役員が主導する業務執行体制と、社外取締役が力点を置く経営の監視・監督機能および監査役・監査役会による監視・監督機能を核としたガバナンス体制を両輪として回していくことが適切であると判断しており、当社は、当面「監査役会設置会社」を継続することとしています。



取締役会

取締役会は、原則月1回開催され、法令・定款に定められた事項のほか、帝人グループ全体の経営方針、全体計画などの重要事項について審議し決定または承認するとともに、取締役の職務執行を監督しています。取締役会規則において取締役会付議事項を定めるほか、意思決定の迅速化と業務執行責任の明確化を目的に、帝人グループの業務執行に関する重要事項(各事業および機能運営に係わる個別中・短期計画、個別重要事項)について、各執行役員に対して適切な権限の委譲を行っています。意思決定の迅速化と業務執行責任の明確化を目的に、取締役の定数を定款で10名以内と定め、大幅な権限委譲のもとで執行役員制度を導入しています。現在、当社の取締役は7名(うち2名は女性)で、当社の定める独立取締役の要件を満たす社外取締役は4名です。また、取締役の任期は定款で1年と定めています。

2023年度の実効性評価

開催回数：13回

▶ 主な議題・審議事項

経営・事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 長期ビジョンの見直しと将来に向けた事業ポートフォリオ 新中期経営計画「中期経営計画2024-2025」 人的資本/知財に関する取り組み DX活動推進 	<ul style="list-style-type: none"> 親子上場の合理性 事業戦略上の重要投資案件 重要投資案件等の進捗モニタリング 2024年度短期経営計画 他
コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価 内部統制システム運用評価結果報告および内部統制システムの基本方針 コーポレート・ガバナンスに関する報告書の提出 	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の状況 トータル・リスクマネジメント(TRM)基本計画および年次計画 サプライチェーンも含めたBCP対応 監査役監査計画 他
決算/IR/株主総会	<ul style="list-style-type: none"> 決算および業績見通し 剰余金の配当 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーコミュニケーション取り組み状況 定時株主総会総括 他
役員人事/報酬	<ul style="list-style-type: none"> 帝人グループ執行役員の就退任および委嘱業務 取締役および帝人グループ執行役員の人事・報酬制度および報酬額 他 	

取締役会の実効性評価

取締役会のさらなる実効性確保と機能向上を目的に、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を年に1回実施することとしています。2023年度の当社取締役会の実効性評価の方法および結果の概要は次の通りです。

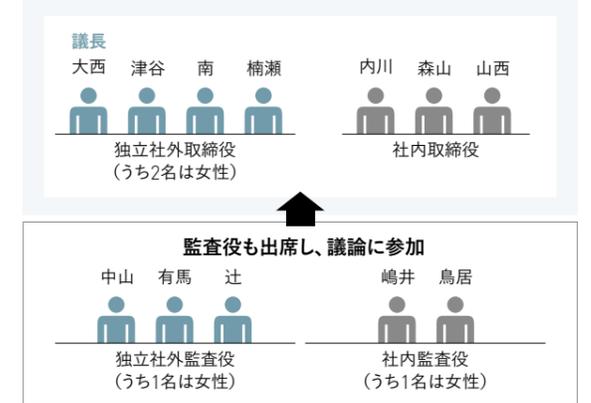
分析・評価の方法

全取締役および全監査役(社外役員を含む13名)を対象に、外部専門家の助言を参考にした記名式の自己評価アンケートを実施しました。アンケートの評価項目は右記の10の領域から構成され、66の質問に対し、5段階で評価の上、コメントする形式です。加えて、取締役会で議論すべき経営課題の掘り下げ、課題解決に向けた具体的なアクションプラン

取締役候補者については、当社のトップマネジメントを担当するに相応しい人格・見識ともに優れた人物を、本人の能力、過去の業績等を勘案した上、取締役会で決定し株主総会に推薦しています。

監視・監督と業務執行の分離の一環として、取締役会の議長は社外取締役から選定することとしています。

取締役会メンバー



の策定につなげるべく、自己評価アンケートをもとに、一部の取締役・監査役(7名)に対して外部専門家によるインタビューを実施しました。アンケートおよびインタビューの結果に基づき、取締役会の実効性および取り組むべき課題・改善策について取締役会で議論しました。

- | | |
|----------|-----------|
| 1 取締役会全体 | 6 指名諮問委員会 |
| 2 構成 | 7 報酬諮問委員会 |
| 3 事前準備等 | 8 監査役 |
| 4 運営 | 9 自己評価 |
| 5 審議 | 10 その他 |

評価結果

前記プロセスによる取締役会の実効性評価の結果、現状のコーポレート・ガバナンス体制および運用に問題はなく、当社の取締役会は、全体として適切に機能しており、実効性が確保されていると評価されました。

2023年度までに認識した課題への対応状況

(1)事業ポートフォリオに関する議論

2023年度の実効性評価において、2024年5月に公表した新中期経営計画の議論を通じ、事業ポートフォリオ管理を徹底し既存事業の見直しを行うとともに、重要産業セクターを中心とした成長を目指し、中長期的には従来の素材単体から、機能材料事業、加工・ソリューション型事業、在宅医療事業で培ったサービス基盤を活かした提供価値主体の事業展開へ変革するべく、異なる技術や機能の組み合わせ・顧客とのすり合わせ能力を磨くことで複雑化する顧客ニーズに対応していくことを確認しました。引き続き、新中期経営計画の進捗状況の確認とともに議論を継続していくことを確認しています。

(2)上記(1)をベースとした人的資本などへの経営資源の配分に関する議論

2023年度の実効性評価において、人的資本投資に関する方向性および施策についての報告がなされました。また、新中期経営計画の議論の中で「戦略を実装する『適所』の確立と『適材』の確保」と「人財が活躍するための施策」を大きな柱とする人事戦略を策定し、具体的なアクションプランを実行していくこととしました。引き続き、新中期経営計画に沿った形で議論を継続していくことを確認しています。

(3)上記(1)をベースとしたデータとデジタル技術等の事業での活用実態と取組方針に関する議論

2023年度の実効性評価において、新中期経営計画の議論を通じてDX人材育成についての報告がなされました。イノベーション創出のための重点施策として、デジタル・IT技術を活用したDX推進活動に積極的に取り組んでいくことが確認され、引き続き、議論を継続していくことを確認しています。

(4)サプライチェーンも含めたBCP対応に関する議論

2023年度の実効性評価において、CEOを委員長とするTRMコミティーから取締役会に対する「経営戦略リスク」や

「業務運営リスク」に関する定期的な報告の中で、事業別、顧客起点のBCP/BCM整備を行っている旨の報告がなされました。さらにBCP対応を促進するため、引き続き、議論を継続していく予定です。

(5)親子上場の合理性に関する議論

2023年度の実効性評価において、新中期経営計画の議論を通じて上場子会社であるインフォコム(株)や(株)ジャパン・ティッシュエンジニアリングについて、上場を維持することの合理性について議論しました。帝人グループのみならず、(株)ジャパン・ティッシュエンジニアリングの価値最大化の観点から、上場維持が合理的であると判断しています。親子上場に関しては定期的な確認が必要であり、2024年度の実効性評価においても継続して上場維持の合理性について議論する予定です。

なお、インフォコム(株)については、さらなるグループシナジーの模索と同時に、あらゆる選択肢の検討を進めてきましたが、帝人グループおよびインフォコム(株)の企業価値および株主共同の利益の向上を図る上で、ベストオーナーへのインフォコム株式の譲渡が最適であると判断し、2024年6月18日の取締役会において、当社が保有するインフォコム(株)の全株式の売却を決定しました。なお、株式売却後、インフォコム(株)は当社の連結子会社から外れることとなりますが、当社とインフォコム(株)は、本取引の完了後もIT分野における取引関係は従前通り継続し、ITに関するガバナンスを維持していきます。

2023年度に認識された課題と今後の取り組み

2023年度の実効性評価を踏まえ、取締役会で議論した結果、以下の課題への取り組みを一層推進していくこととしました。

- i) 中長期の経営計画の進捗確認・必要に応じて戦略再検討
- ii) サステナビリティ戦略に関する議論
- iii) DX戦略に関する議論
- iv) 人的資本に関する議論
- v) 取締役会の実効性のさらなる向上に向けた施策
- vi) 親子上場の合理性に関する議論

当社はこれらの施策を通じて、取締役会の実効性を向上させ、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めています。

監査役会/グループ監査役会

監査役は法律や財務・会計などの専門性や経験を有し、その豊富な専門的知見や経験に基づき取締役の職務の執行を監査しています。また、グループ全体の監視・監査の実効性を高めるため、グループ会社の監査役等で構成するグループ監査役会を定期的に開催しています。



- 2023年度監査役会基本方針
- 企業活動の健全性に焦点を当てた監査
 - 重要性が増す海外主力事業の実態把握
 - リスクアプローチによる予防監査の重視
 - 会計監査人監査、内部監査との適切な連携

2023年度の監査役会開催状況

開催回数：12回

重点監査事項

監査視点	重点監査事項
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> • 重要海外子会社の事業運営および内部統制状況 • 上場子会社に対するガバナンス体制 • コーポレートガバナンス・コード対応
企業倫理・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> • 気候変動や人権尊重等、社会要請事項への対応 • コンプライアンス体制の整備・運用(内部通報制度を含む) • 内部統制システムの整備・運用
業務運営リスクへの備え	<ul style="list-style-type: none"> • 人材マネジメント(人的資本)への対応 • 生産関連：ESH事故対策、生産設備・管理システムの整備・運用 • 情報セキュリティリスクへの対応 • 第2線ディフェンスを含む本社機能の有効性 • IFRS任意適用(2024年度)準備状況のモニタリング
経営戦略リスクへの備え	<ul style="list-style-type: none"> • 中長期的な事業ポートフォリオ(目標設定と実現プロセス) • 課題事業/会社の対策の実施状況・モニタリング

グループ経営戦略会議/グループマネジメント会議

取締役会から権限委譲された帝人グループの業務執行に関する重要事項については、原則として毎月2回以上開催されるグループ経営戦略会議および月1回開催されるグループマネジメント会議での審議を経てCEOが意思決定します。「グループ経営戦略会議」は、CEO、経営役員、その他CEOが指名した者がメンバーとなり、CEOがこれを招集しその議長となります。また、「グループマネジメント会議」は、

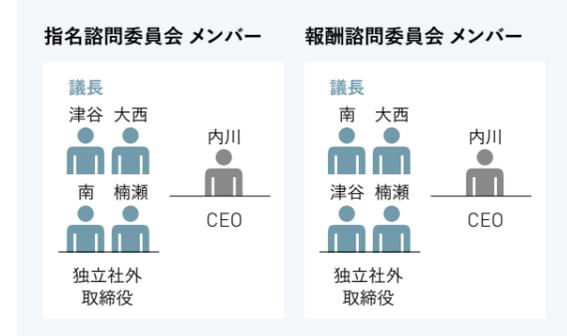
CEO、経営役員、事業本部長、その他CEOが指名した者がメンバーとなり、CEOがこれを招集しその議長となります。なお、メンバー以外に社内監査役である常勤監査役が両会議に出席します。

指名諮問委員会/報酬諮問委員会

役員人事に関して一層の透明性の向上を図るため、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。それぞれの諮問委員会では、下記の事項を審議し、取締役会への提案、提言を行っています。

- 指名諮問委員会
- CEOの交代および後任者の推薦
 - 代表取締役候補者の選任・退任
 - 取締役候補者(会長を含む)の選任・退任
 - 監査役候補者の選任・退任
 - 社内取締役および経営陣幹部の昇格・降格、選任・退任、シニア・アドバイザーの委嘱・解嘱に関する事項
 - 独立社外取締役および独立社外監査役の独立性基準に関する事項
 - CEOの後任候補者の選定ならびにCEOによる後任候補者の育成計画、進捗状況のレビュー

- 報酬諮問委員会
- 帝人グループ役員の報酬制度に関する事項
 - 帝人グループ役員の報酬水準に関する事項
 - 社内取締役(CEO含む)および経営陣幹部の業績評価と報酬額に関する事項



メンバーは独立社外取締役4名、取締役会長(現在は空席)、CEOで構成され、諮問委員会の委員長である独立社外取締役が諮問委員会の議長となります。なお、原則として、現CEOに関する事案については、CEOは退席し、審議には参加しません。また、会長に関する事案については、会長は退席し、審議には参加しません。

2023年度の各諮問委員会開催状況

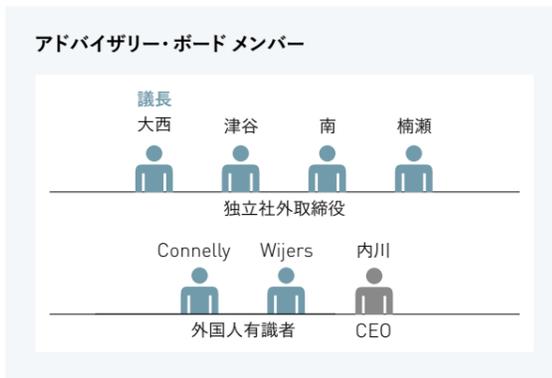
開催回数：指名諮問委員会 8回
報酬諮問委員会 8回

▶ 主な議題・審議事項

指名諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> CEO再任審査およびCEOによる後任候補者の育成計画・進捗状況のレビュー 役員人事制度の改定 2024年度役員人事 社外役員の独立性
報酬諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬制度の改定 役員報酬水準の検討 CEOを含む社内取締役、経営陣幹部の2022年度業績評価および報酬額の算定

アドバイザリー・ボード

社外の有識者による助言を通じた「経営の質」の向上を図ることを目的に、「アドバイザリー・ボード」を設置し、取締役会の諮問機関と位置づけ運営しています。メンバーは5～7名の社外アドバイザー（現在、社外取締役4名、外国人有識者2名で構成）と取締役会長（現在は空席）、CEOで構成され、アドバイザリー・ボードの議長は取締役会議長である独立社外取締役が務めます。



アドバイザリー・ボードでは、下記の事項を議論し、取締役会への助言を行っています。

- i) 会社の重要課題に対する戦略（ポートフォリオ戦略、人的資本戦略等）に関する事項
- ii) コーポレート・ガバナンス、CSR、企業倫理などに関する事項
- iii) 会社の業績に関する事項
- iv) 内外政治・経済・法制に関する事項
- v) その他経営全般に関する事項

役員報酬

当社取締役個人別の報酬等の決定方針は、独立社外取締役を過半数とする報酬諮問委員会において、每期、その妥当性を審議した上で、取締役会の決議により決定しています。報酬諮問委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見等を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する第三者機関より審議に必要な情報等を得ています。

また、当社は2021年度より、コーポレート・ガバナンスおよびステークホルダーの視点、ならびに中長期視点（サステナビリティ、ESG）での企業価値創造をさらに強化することを目的に、中長期インセンティブ報酬として直接交付型株式報酬制度（譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬）を導入しました。さらに、2024年度には上記目的に加え、株式報酬に対する納税資金対応を導入し株式報酬制度の運用性を高めることで、株式価値増大への貢献意欲を促進することを目的とした新たな株式報酬制度に変更しました。

▶ 報酬制度の基本方針

- 短期および中長期経営目標の達成を動機づけ、かつ、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めるものであること
- 会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性が高いものであること
- ステークホルダーとの価値の共有や株主重視の経営意識を高めることを主眼としたものであること
- グローバルに優秀な経営人財を確保するために経営者のインセンティブとなる報酬水準、報酬内容とすること

役員報酬の構成および構成比率

執行役員を兼務する社内取締役については、以下の通りの報酬構成比率としています。

役位	定額報酬		変動報酬		総報酬額
	基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬	
代表取締役社長執行役員	45%	20%	10%	25%	100%
その他取締役	50%	25%	10%	15%	100%

〈定額報酬〉	
基本報酬	取締役の役位／ジョブグレードに応じた固定額を支給します。
〈変動報酬〉	
業績連動報酬	基礎収益力の回復、ならびに事業ポートフォリオ変革推進に向け、「事業利益」「税後事業利益ROIC」および非財務指標（安全）を含む取締役個人の業績目標に基づき支給します。
譲渡制限付株式報酬	役位／ジョブグレードに応じた基準額相当の譲渡制限付株式および株式ユニットを付与します。
業績連動型株式報酬	中長期的な企業価値向上・株主価値向上の実現に向け、「当期利益ROE」「TSR」「サステナビリティ」を業績評価指標とし、目標の達成度等に応じて譲渡制限付株式および株式ユニットを付与します。

(注1) 株式ユニットとは、1ユニット当たり、当社の普通株式1株当たりの株価に相当する金額の金銭の支給を当社から受けることができるものです。
(注2) 執行役員を兼務しない社内取締役は、「譲渡制限付株式報酬」「業績連動型株式報酬」の支給対象外とし、それぞれの委嘱業務に応じた金銭報酬のみ支給しています。
(注3) 社外取締役、監査役は「業績連動報酬」「譲渡制限付株式報酬」「業績連動型株式報酬」の支給対象外とし、基本報酬のみ支給しています。

役員報酬支給額（2023年度）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	248	184	28	35	—	7
監査役（社外監査役を除く）	76	76	—	—	—	2
社外取締役	72	72	—	—	—	5
社外監査役	41	41	—	—	—	4

(注1) 2023年度の経営状況および2023年6月21日に開催された第157回定時株主総会で選任された社内取締役4名全員より業績連動報酬の一部（4名合計で24百万円）の受領辞退（減額）の申し出があったことを踏まえ、当社の報酬諮問委員会において審議した結果、当該申し出のあった金額分を減額して業績連動報酬の額を算定することとしており、上記表中の報酬等の総額248百万円および業績連動報酬28百万円には、当該減額分の金額は含まれておりません。
(注2) 取締役（社外取締役を除く）に対する業績連動型株式報酬は、当事業年度の目標を達成しなかったため、当事業年度の職務執行分に対応する業績連動型株式報酬の付与のための報酬額はありません。

政策保有株式に関する方針

(1) 政策保有に関する方針

当社は、取引維持・強化および業務提携の推進等を図ることにより、中長期的な企業価値向上に資すると判断した企業の株式を保有しています。保有する株式については、個別銘柄ごとに保有目的および合理性について中長期的な観点から精査し、保有の適否を取締役会にて毎年検証しています。検証においては、配当・取引額等の定量効果と資本コストの比較に加え、経営戦略上の重要性や事業上の関係等を総合的に勘案しています。

なお、検証の結果、保有意義が希薄化したと判断したものについては売却を進めており、当事業年度においても、合計11銘柄（全株式売却5銘柄、一部株式売却6銘柄）を売却し、売却価額の合計は241億円となりました。

今後も、現在保有する政策保有株式企業との協議を継続し、上場株式については原則として全株式を売却するよう努めます。

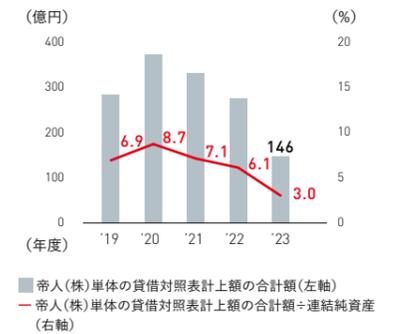
また、当社の株式を保有する政策保有株主から売却等の意思表示が示された際には、売却を妨げることなく適切に対応しています。

(注) 売却価額は、帝人（株）単体における上場株式の額

(2) 政策保有株式に係る議決権行使基準

保有すると判断した株式に係る議決権の行使については、当社の中長期的な企業価値ならびに投資先企業の株主価値の向上の観点から、議案ごとに確認を行い、賛否を判断します。投資先企業の企業価値に重大な影響が生じる可能性のある議案については、特に留意して必要な情報を収集し精査します。

▶ 政策保有株式の合計額および純資産に対する比率



取締役・監査役・外国人有識者の活動状況

各人が保有しているさまざまな知識、経験、能力の中から、「取締役会・監査役会の役割・責務を果たす上で特に貢献を期待するスキル」を表し、全体としてバランスを備えた取締役会・監査役会の構成を目指しています。

また、ジェンダーを含めた多様性の向上にも努めており、役員のうち女性(南多美枝、楠瀬玲子、鳥居知子、中山ひとみの4氏)の比率は30%を超える水準となります。なお、南多美枝氏は外国籍です。

氏名	当社における地位	在任期間	取締役会・監査役会の役割・責務を果たす上で特に貢献を期待するスキル										期待される役割	指名/報酬諮問委員会	アドバイザー・ボード	出席状況(2023年度)		
			経営・変革		事業		機能・基盤				環境・社会							
			事業会社(上場)経営	事業再構築・社内改革	当社事業・関連領域	生産・技術・品質・知財・DX	グローバル組織マネジメント	人的資本・DE&I	財務・会計・IR	リスクマネジメント・法務	環境							
内川 哲茂	代表取締役社長執行役員	3年	○	○	○ マテリアル	○	○								実行力強化に向けた体制づくりと社内変革を推進する強いリーダーシップ、2024年5月に公表した中期経営計画の実現	✓	✓	取締役会13回/13回
森山 直彦	代表取締役専務執行役員	3年		○	○ ヘルスケア	○									成長戦略立案・推進や変革の主導、中期経営計画を推進する上で生じるさまざまな障壁や変動要素に対する戦略的かつ適切な対応			取締役会13回/13回
山西 昇	取締役常務執行役員	1年			○ マテリアル	○						○			製造現場の継続的な生産安定性の維持・向上に向けた生産・製造基盤の整備・強化ならびに業務運営リスクマネジメント			取締役会10回/10回
大西 賢	取締役	5年	○	○	○ 航空産業	○	○								上場会社社長・会長の経験と豊富な事業経験、高い見識に基づく意思決定や業務執行の監督ならびに経営への助言	✓	✓	取締役会13回/13回
津谷 正明	取締役	2年	○	○	○ 自動車産業		○								上場会社CEO・会長の経験と豊富な事業経験、高い見識に基づく意思決定や業務執行の監督ならびに経営への助言	✓	✓	取締役会13回/13回
南 多美枝	取締役	1年		○	○ ヘルスケア			○							グローバル企業における、ヘルスケアや産業材関連事業、グローバル責任者としての経験やDE&Iの視点からの広い知見・高い見識に基づく意思決定や業務執行の監督ならびに経営への助言	✓	✓	取締役会10回/10回
楠瀬 玲子	取締役	—		○	○ 自動車産業			○	○	○					自動車産業関連企業等での企業変革やグローバルな組織運営の経験、DE&Iの視点からの広い知見・高い見識に基づく意思決定や業務執行の監督ならびに経営への助言	✓	✓	2024年6月に就任
嶋井 正典	常勤監査役	5年	—	—	—					○	○				豊富な経理・財務の知識および経験と、事業内容への深い理解に基づく経営全般の監視と助言			取締役会12回/13回 監査役会12回/12回
鳥居 知子	常勤監査役	—	—	—	—	○		○							科学・技術に関する知識に基づくヘルスケア事業での豊富な業務経験と、事業活動や企業風土への理解に基づく業務監査の実効性向上			2024年6月に就任
中山 ひとみ	監査役	7年	—	—	—					○		○			弁護士としての知見・経験に基づくコンプライアンスおよびリスクマネジメントの観点からの貢献と経営全般への監視と助言			取締役会13回/13回 監査役会12回/12回
有馬 純	監査役	4年	—	—	—				○			○	○		政策等への豊富な知見に基づく、環境・エネルギーやグローバルな組織運営、コンプライアンスの観点を含めた経営全般の監視と助言			取締役会13回/13回 監査役会12回/12回
辻 幸一	監査役	1年	—	—	—							○			公認会計士としての知見・経験に基づくコンプライアンスおよびリスクマネジメントの観点からの貢献と経営全般への監視と助言			取締役会10回/10回 監査役会9回/9回
Thomas M. Connelly, Jr. ^{※1}													—		グローバルでの豊富な企業経験および事業経験に基づく企業価値向上のための助言		✓	—
Gerardus Johannes Wijers ^{※2}													—		グローバルでの豊富な企業経験および経済・経営に関する高い見識に基づく経営への助言		✓	—

※1 元アメリカ化学会CEO ※2 SE0アムステルダム・エコノミクス監査委員会議長
(注)取締役会・監査役会の役割・責務を果たす上で、特に貢献を期待するスキルを記載するもので、保有するすべてのスキルを表すものではありません。なお「機能・基盤」においては、2つ程度を目安としています。

スキル項目の選定理由

カテゴリー	スキル項目	スキル項目選定理由
経営・変革	事業会社(上場)経営	経営環境を踏まえ、上場事業会社運営上の機会とリスクを把握し、企業価値向上のために、総合的観点から適切な意思決定、監督が重要と考えます
	事業再構築・社内改革	ポートフォリオ変革を進める上で、事業再構築や社内改革などチェンジマネジメントをリードした経験や知見が活かされると考えます
事業	当社事業・関連領域	適切なリスクをとりながら事業に関する重要意思決定や監督を行う際に、当該領域における知見が活かされると考えます
機能・基盤	生産・技術・品質・知財・DX	生産革新、品質管理・信頼性保証、研究開発、知的財産やDXの取り組みは、競争力や収益力向上の基礎として、重要性がますます高まると考えます
	グローバル組織マネジメント	異なる価値観や複雑さを内包するグローバル組織運営の知見は、組織能力の最大化やリスクマネジメントに活かされると考えます
	人的資本・DE&I	経営戦略の実効性向上のための帝人グループのパーパス浸透による企業文化の変革と人的資本の取り組みとして、「戦略を実装する『適所』の確立と『適材』の確保」「人材が活躍するための施策」を進めることが企業価値向上に必須と考えます
	財務・会計・IR	ポートフォリオ変革、持続的な成長を支える強固な財務基盤に向けて、財務戦略・資本政策や資本市場とのコミュニケーションは重要と考えます
環境・社会	リスクマネジメント・法務	情報収集と分析を通じ、複雑化・高度化するリスクに適切に対処することは、企業価値維持・向上に必要不可欠であると見ます
	環境	「未来の社会を支える会社」として、持続可能な社会の実現に取り組む中において、特に地球環境に対する知見や経験は重要であると考えます

役員紹介 (2024年8月現在)

取締役



代表取締役社長執行役員
内川 哲茂

1990年 3月 当社入社
2017年 4月 帝人グループ執行役員 マテリアル事業統轄補佐
兼 繊維・製品事業 グループ長付(技術生産構造改革担当)
2020年 4月 複合成形材料事業本部長
2021年 4月 帝人グループ常務執行役員 マテリアル事業統轄
6月 取締役常務執行役員
2022年 4月 代表取締役社長執行役員(現)
CEO(現)

代表取締役専務執行役員
森山 直彦

1990年 3月 当社入社
2017年 4月 帝人グループ執行役員 ヘルスケア事業統轄補佐
2019年 4月 ヘルスケア新事業部門長
2021年 4月 帝人グループ常務執行役員 ヘルスケア事業統轄 兼 ヘルスケア新事業部門長
6月 取締役常務執行役員
2022年10月 経営企画管掌(現)
2023年 4月 取締役専務執行役員
6月 インフォコム株式会社 取締役(現)
2024年 6月 代表取締役専務執行役員(現)
CFO、経理・財務管掌(現)

取締役常務執行役員
山西 昇

1988年 4月 帝人化成株式会社(現 当社)入社
2019年 4月 帝人グループ執行役員 樹脂事業本部長
2023年 4月 帝人グループ常務執行役員 サステナビリティ管掌
兼 エンジニアリング部門担当 兼 経営監査部担当
6月 取締役常務執行役員(現)
2024年 4月 サステナビリティ管掌 兼 エンジニアリング部門担当(現)



独立社外取締役
大西 賢

1978年 4月 日本航空株式会社入社
2011年 4月 同社代表取締役社長
2012年 2月 同社代表取締役会長
2014年 4月 同社取締役会長
2018年 7月 同社特別理事
2019年 6月 当社取締役(現)
当社アドバイザー・ボードメンバー(現)

独立社外取締役
津谷 正明

1976年 4月 株式会社プリチストン入社
2012年 3月 同社代表取締役CEO
2013年 3月 同社代表取締役CEO 兼 取締役会長
2016年 3月 同社代表執行役CEO 兼 取締役会長
2020年 3月 同社取締役会長
2021年 3月 同社エクスターナル・アドバイザー(現)
2022年 6月 当社取締役(現)
当社アドバイザー・ボードメンバー(現)

独立社外取締役
南 多美枝

1995年 6月 スリーエムカンパニー入社
2008年 5月 同社ヴァイス・プレジデント 兼 ホームケア部門
ゼネラル・マネージャー
2013年10月 同社東南アジア地区 ヴァイス・プレジデント
2015年10月 同社ラテンアメリカ地区 ヴァイス・プレジデント
2017年11月 同社アジア地区 ヴァイス・プレジデント
2019年12月 同社アジア地区 セーフティ&インダストリアル
ビジネスグループ シニアヴァイス・プレジデント
2023年 6月 当社取締役(現)
当社アドバイザー・ボードメンバー(現)

独立社外取締役
楠瀬 玲子

1990年 4月 株式会社住友銀行(現 株式会社三井住友銀行)入行
1998年 8月 ハイベリオン株式会社(現 オラル・コーポレーション)入社
2001年10月 富士重工株式会社(現 株式会社SUBARU)入社
2005年10月 同社広報・IR室長
2011年 7月 同社スバル海外第一営業本部北米企画部長
2013年 6月 株式会社LIXIL入社 トイレ洗面GBU CFO
2015年 4月 同社執行役員 LIXIL Water Technology Japan CFO
2019年 7月 同社理事 経理財務本部経理標準化推進部長
2020年 2月 日本板硝子株式会社入社 常務執行役員 副CFO
7月 同社執行役常務 CFO
2024年 6月 当社取締役(現)
当社アドバイザー・ボードメンバー(現)

監査役



常勤監査役
嶋井 正典

1987年 4月 当社入社
2010年 6月 経営戦略室長
2016年 7月 経理部長
2017年 4月 マテリアル事業戦略企画部門長
2019年 6月 監査役(現)

常勤監査役
鳥居 知子

1992年 4月 当社入社
2019年 5月 IR部長
2022年 4月 帝人グループ理事 経営企画管掌補佐
(ステークホルダーコミュニケーション担当)
兼 コーポレートコミュニケーション部長
2023年 4月 ミッション・エグゼクティブ
経営企画管掌補佐(広報IR、ブランディング
担当) 兼 コーポレートブランディング部長
兼 ステークホルダーコミュニケーション統轄
グループ長
2024年 6月 監査役(現)
インフォコム株式会社 監査役(現)

独立社外監査役
中山 ひとみ

1991年 4月 弁護士登録
[第二東京弁護士会]
霞ヶ関総合法律事務所入所
1994年 6月 同 パートナー弁護士(現)
2011年 4月 第二東京弁護士会副会長
2013年 4月 日本弁護士連合会常務理事
2017年 6月 当社監査役(現)

独立社外監査役
有馬 純

1982年 4月 通商産業省(現経済産業省)入省
1996年 6月 経済協力開発機構(OECD)日本政府代表部参事官
2002年 6月 国際エネルギー機関(IEA)国別審査課長
2006年 6月 資源エネルギー庁国際課長
2007年 7月 同 参事官
2008年 7月 経済産業省大臣官房審議官(地球環境担当)
2011年 4月 日本貿易振興機構(JETRO)ロンドン事務所長
経済産業省地球環境問題特別調査員
2020年 6月 当社監査役(現)

独立社外監査役
辻 幸一

1984年10月 ビート・マーウィック・ミッチェル会計士事務所入所
1988年 9月 公認会計士登録
2004年 7月 新日本監査法人シニアパートナー
2016年 2月 新日本有限責任監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)理事長
2019年 7月 EYジャパン合同会社 Chairman & CEO
EY Japan株式会社 取締役
2023年 6月 当社監査役(現)

株主・投資家との対話の状況

対話の実施状況と主な対応者

基本的な活動

当社では、株主・投資家の皆様に当社の経営方針・経営戦略への理解を深めていただき、信頼関係を構築することを目的として、さまざまな形態での対話を実施しています。四半期ごとに決算説明会を開催するとともに、投資家とのミーティングを積極的に実施し、詳細な質疑への対応を行っています。また、中長期経営方針やその進捗に関する経営概況説明会、個別事業に関する説明会や工場見学会、ESGの取り組みに関する説明会や、その他重要開示案件に係る説明会なども開催しています。

海外IRとしては、北米、欧州、アジア地区の機関投資家を中心に年3～5回、CEO、CFOまたは経営企画管掌等がオンラインまたは対面で個別ミーティングを行っています。また、証券会社等が開催する海外機関投資家向けのカンファレンス等にも積極的に参加しています。

さらに、3～5月に大株主との株主面談、12～1月には、投資家と統合報告書に関する意見交換を行う面談も実施しています。

また、個人株主向けには、CEOが経営方針や事業概況を経営説明会で説明しているほか、当社製品を展示する施設（テイジン未来スタジオ）の見学会も開催しています。

2023年度の活動

2023年度は、四半期ごとの決算説明会の他、2023年11月に投資家・アナリスト約100名を対象としたアラミド事業

説明会を開催し、事業の概況と中長期的な成長戦略などの理解の深化に努めました。

また、年間を通じて国内・海外在住の株主との対話に積極的に取り組み、CEOをはじめ、CFO、経営企画管掌、サステナビリティ管掌等の社内取締役が参画しました。2023年12月には社外取締役も株主との対話に参加しました。国内外機関投資家、アナリストとの面談を積極的に実施したことに加え、海外IRとしては対面やオンラインで複数の海外投資家との面談を実施したほか、2024年2月、3月に証券会社主催の対面でのカンファレンスに計2回参加しました。また、個人株主向けに、9月に経営説明会を開催したほか、1月に製品展示施設の見学会を開催しました。

決算説明会(4回)
CEO(第1四半期)、CEOならびにCFO(第2、第3四半期および年度)

アラミド事業説明会(11月)
CEO、経営企画管掌、アラミド事業本部長

個別面談(年260回程度。海外IR約20回、株主面談約30回、統合報告書面談6回含む)
CEO、CFO、社外取締役、経営企画管掌、サステナビリティ管掌、IR担当者

個人株主向け経営説明会(9月)
CEO

個人株主向け製品展示施設見学会(1月)

対話を行った株主・投資家の属性

海外株主・投資家：約4割、国内株主・投資家：約6割

当社は株主・投資家の皆様との信頼関係の構築を経営の重点事項と位置づけ、積極的な情報開示、双方向コミュニケーションの充実に努めています。大株主である機関投資家に加え、国内外のバリューまたはグロースのスタイルを中心としたアクティブ投資家とも幅広く対話を実施しています。

株主・投資家からの意見・懸念についての経営陣に対するフィードバックの実施状況

当社では株主・投資家との対話で把握した意見を取締役会および経営会議へ報告し、中期経営計画を含む経営戦略策定についての議論の深化などに活用しています。

2023年度は「収益性改善に向けた改革」に取り組みながら、2024年5月に発表した新中期経営計画を策定するにあたり、株主・投資家からの当社業績や成長戦略などに関する意見を取締役会や経営会議にフィードバックしました。また、非財務情報に関する意見等も参考としながら、グローバル経営基盤の強化を進めていきます。

	頻度	報告内容
株主・投資家、アナリストのコメント	毎月	取締役会・経営会議にてサマリーを報告
アナリストレポート	四半期 必要に応じて随時	アナリストレポートのサマリーをメール等で報告
IR活動状況	半期	取締役会・経営会議にて活動内容および主要課題、株主・投資家との対話の状況などを報告

対話の主なテーマや株主の関心事項

▶ 2023年度の主な意見交換項目

- 2023年度の収益性改善計画の進捗状況
- 新中期経営計画に向けた検討状況（事業ポートフォリオ戦略、成長戦略など）
- 株主還元方針
- ガバナンス向上・改善に向けての取り組み
- 取締役や社外監査役の選任・検討プロセス
- 気候変動への取り組みと進捗
- 人的資本戦略やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)
- 政策保有株式の縮減
- 親子上場

▶ 2023年度具体的なご要望・ご意見

2023年度の収益性改善計画の進捗状況	<ul style="list-style-type: none"> 今後どのような優先順位でどのような施策を打ち出して進めていくのか、2023年度で目指した改善がきちんと実行できるかなど、実行力を重視したい 外部環境変化に対してもっとスピード感があると良いと感じる。前倒して進捗できると印象が良くなる
新中期経営計画	<ul style="list-style-type: none"> 構造改革案を出されたことは高く評価するが、収益対策にとどまらずさらなる抜本的改革案を示してほしい 構造改革の先のポートフォリオを考える上で、帝人の持つ強み、帝人らしさを改めて考える必要がある ただ事業売却だけの対応だと今後の成長性に懸念が出るため、一過性の変化でないところが見たい 将来どの事業分野に経営資源・人財・資金を投入していく考えであるのか示してほしい
株主還元方針	<ul style="list-style-type: none"> 株主還元水準は、中期経営計画でのキャッシュ創出力と、それをどのように成長投資や財務健全性に配分するかを含めたキャピタルアロケーションという形で示してもらいたい
ガバナンス体制	<ul style="list-style-type: none"> 組織階層をフラット化することで、事業の情報をとりやすくしていることが良く理解できた 取締役会では、こういった議論がなされ、次期中期経営計画にどう活かされるのかを伺いたい 各諮問委員会や社外取締役が外部の視点できちんと株主の期待通りの役割を果たしているのにかに強い関心を持っている
気候変動への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> コストだけではなく成長戦略として捉えているのが良いと感じるため、引き続き進捗を知りたい
人財戦略、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人財を集め、良いパフォーマンスができる労働環境を整備できているかに注目している 女性役員比率や従業員満足度などのKPIよりも、何を重要と考え、なぜその施策をとり、それが将来の企業価値向上にどう結びつくのかについて、ストーリー性のある開示を楽しみにしている
親子上場	<ul style="list-style-type: none"> シナジーがあるなら取り込む、シナジーが見込めないなら親子上場から外すなど、何らかの形で方向性を変えていくべきである
財務情報と非財務情報の統合的开示	<ul style="list-style-type: none"> 現状の多様性に関する数値、CO₂排出量などのサステナビリティや人的資本に関するKPIは現状と目標値が時系列で開示されると良い

企業倫理・コンプライアンス

基本的な考え方

「Integrity=常に正しく行動すること」は、帝人のコンプライアンスの原点であり、最も基本的な行動姿勢です。当社は、事業活動が「常に正しく」行われるよう、取締役会の監督のもと、企業倫理綱領としての行動規範の実践を徹底しています。「コンプライアンス推進は健全な企業風土を形成する活動である」という考えから、法令遵守はもとより社会規範にも沿った誠実な行動を役員および社員に求めています。当社の代表取締役をはじめとする役員は率先垂範するとともに、当社および子会社の役員および社員に対するコンプライアンス教育・啓発を行っています。

誠実な行動が尊重される企業風土を醸成することで、株主価値の増大や従業員満足度の向上を目指します。

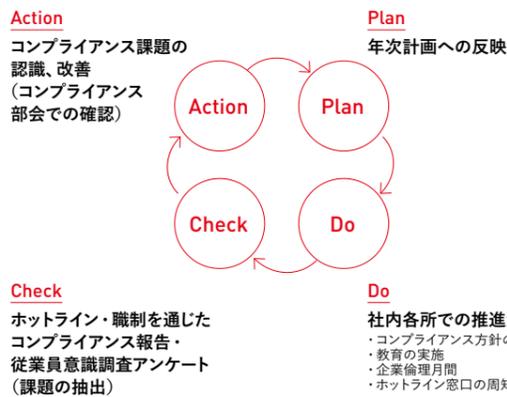
コンプライアンス推進の体制

帝人グループ内のコンプライアンス・リスクマネジメントの方針を審議・共有する場である「グループCSR委員会」の作業部会として、サステナビリティ推進部長を部会長、各事業のコンプライアンス担当部署の責任者をメンバーとする「グループコンプライアンス部会」を設置し、帝人グループ内各所のコンプライアンス推進の確認を行っています。

さらに、各事業およびグループ会社各社では「CRM推進責任者(コンプライアンス・リスクマネジメント推進責任者)」を選任し活動の実行を促すほか、海外統轄会社においてもコンプライアンス担当を選任して地域性に応じた活動を進めています。こうした体制のもと、ホットラインや職制を通じたコンプライアンス報告および従業員意識調査アンケートを通じて帝人グループ内各所の課題を認識しています。認識した課題については、教育・啓発などの対策を帝人グループ内各所のコンプライアンス推進計画に反映させ実施しています。このPDCAサイクル

をコンプライアンス推進体制に適用することで、持続的なコンプライアンスの確保が可能となり、定期的な評価や改善活動を通じて、組織内でのコンプライアンス意識の向上や法令遵守の風土を醸成し、リスクの最小化を図っています。

▶ コンプライアンス活動のPDCAサイクル



コンプライアンス推進の主な活動

「コンプライアンス推進は健全な企業風土を形成する活動である」という考えから、業務関連法令や社内規程だけでなく、企業倫理を周知徹底するために以下の取り組みを推進しています。

• 行動規範の浸透

各国の帝人グループ社員が理解できるように企業倫理ハンドブックを多言語に翻訳し配布しています。また、教育

動画を制作し、各言語の字幕を付し、全グループ会社に発信しています。

• 企業倫理月間での全員研修

毎年10月を企業倫理月間と定め、帝人グループすべての役員・社員(契約社員や派遣社員を含む)を対象に、社内で認識したコンプライアンス課題をテーマとした研修を実施しています。

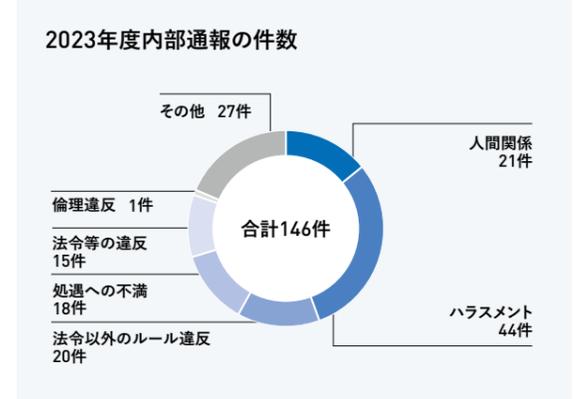
• 従業員意識調査アンケート

各国の帝人グループの役員および社員のコンプライアンス意識と実態を把握し、今後のコンプライアンス推進活動に活用するため、従業員意識調査アンケートを年に1回実施しています。2023年度は計19,765名を対象に実施し、61%が回答しました。

• ホットライン窓口の運営

帝人グループにおける非違行為を役員、社員および取引先が直接通報できる手段としてホットライン窓口を運営しています。重大なリスクとなり得る通報はトップマネジメントに報告がなされ適切に対処します。また、対応が終了した通報事象について情報を一般化し、プライバシーに配慮した上で、半期ごとにイントラネット上に公表し、従業

員の意識向上につなげています。さらに、内部通報制度の運用状況を定期的に取り締役に報告し、監督を受けています。



腐敗防止の取り組み

帝人グループは、「帝人グループ腐敗防止方針」を制定し、社内規則により腐敗防止の手続き・体制を整備するほか、腐敗防止のための行動基準を企業倫理ハンドブックに定め、役員および社員に徹底を図っています。

• 取引先の腐敗リスク管理

外部取引先を介した腐敗行為防止の観点から、代理店や調達先等の取引適格性を確認するため、デューデリジェンスを行うこととしています。企業買収の相手先企業についても、腐敗リスクについて、デューデリジェンスを行うこととしています。

• リスクアセスメント

帝人グループにおける腐敗リスクの全容を明らかにするため、帝人グループ各社の各事業・各拠点を対象に外部法律事務所によるアセスメントを実施しています。これまでのアセスメントの結果では、腐敗リスクが顕著な事業や拠点はありませんでした。ただし、政府等の公的機関を相手とするビジネスでは、地域特性も踏まえ、帝人グループの基本

方針に沿った管理体制の整備や教育を優先的に実施することが推奨されました。アセスメント結果に基づく各事業・各拠点の腐敗リスクに応じて、適切な対策を実施していきます。

• 教育

帝人グループ各社の各事業・各拠点で営業・調達・他社との協業等の業務を担う社員を対象に、腐敗防止に関するeラーニングを実施しています。

• 今後の課題

内部監査とリスクアセスメント調査を定期的を実施し、腐敗防止のPDCAサイクルを整備していきます。

また、グループ内において、腐敗防止に関する教育・研修の定期的な実施や、役員および社員が贈賄などのリスクに直面した場合の内部通報制度の利用および相談窓口への相談を徹底するほか、社外取引先に向けても通報制度などの整備を順次進めていく予定です。

トータル・リスクマネジメント(TRM)

基本的な考え方

当社は、その株主価値を高め、さらに株主をはじめとするステークホルダーが満足できる事業活動を継続する使命があり、その実現を脅かすあらゆるリスク(不確実性)に対処する必要があるとの認識のもと、グループ全体が晒されるかかるリスクを統合的かつ効率的に把握・評価・管理し、グループ経営に活かすための組織的・体系的アプローチを行うこととしています。

当社取締役会は、帝人グループ全体のリスクマネジメントを行い、経営戦略・経営計画策定、戦略的なアクション、個別投資プロジェクトの決定、会社に悪影響をもたらすさまざまな有害事象等のリスクアセスメントを、意思決定を行うに際しての重要な判断材料として位置づけています。

また、当社は、グループ会社とその役員に対し、上記の原則を十分理解し、会社活動を脅かすあらゆるリスクに対処するよう求めています。

これらの基本原則に則り、下記の通りの施策を通じてリスクを統合的に管理するトータル・リスクマネジメント(TRM)の運営を行っています。

- TRM推進のため、業務運営リスクを担当するサステナビリティ管掌を置き、経営戦略リスクについてはCEOが直接担当する。
- 取締役会のもとに、リスクを統合的に管理する「TRMコミティー」を設置する。
- TRMコミティーの委員長はCEOとし、その他の委員は、サステナビリティ管掌およびCEOが指名した者とする。
- 取締役会は、TRMコミティーから提案されるTRM基本方針、TRM年次計画等の審議・決定を行うとともに帝人グループとしての重要なリスクについて管理し、事業継続のための態勢を整備する。

2024年度TRM基本計画

2024年度においては、取締役会の審議を経て、下記の通り対応方針を設定しています。

- 新中期経営計画実行の重要な年度において、リスク低減や未然防止を図り、リスクを許容範囲内に収めることで確実な計画達成を目指す。
- 経営戦略、経営管理(財務、人的資本等)、業務運営それぞれのリスク管理を強化させるとともに、中長期的リスクについても認識・把握と発現時の対応施策を検討し、リスクと機会の適切な管理に取り組む。

2024年度は、これら方針に基づき、リスク領域を10領域(経営戦略、経営管理(財務)、経営管理(人的資本)、安全、情報、品質、法務・コンプライアンス、地政学、環境、社会)に整理し、それぞれの領域におけるリスクマネジメントオーナー(担当役員)を任命して、その責任と範囲を明確化した上で、リスクの管理に取り組んでいます。各領域のリスクについて、①影響度、②発生確率、③発生時期から評価を行い、右表の主要なリスクから重大リスクを特定した上、リスクマネジメントの実効性を高めるため、重大リスクの中でも特に重点管理するリスクを絞り込んでいます。

▶ 経営戦略リスク：一般的リスクと基本的な対応方針

リスク領域	主要リスク	リスク内容	対応方針	影響度	発生確率	発生時期	評価*
経営戦略	短中期経営計画未達	外部環境変化や不測の事象の発生等により、収益性改善遅延、生産安定化遅延、ポートフォリオ変革遅延、経営基盤強化遅延などから、業績不振が継続するリスクが高まる	• 短中期経営計画主要施策の進捗モニタリングとリスク発現予兆の分析・評価実施、リスク発現時に遅延なく対応策実施	大	中	短～中期	A
経営管理(財務)	財務健全性毀損	キャッシュ・フロー悪化等により財務健全性を毀損し、資金調達困難、破綻などのリスクが高まる	• 運転資本圧縮によるキャッシュ・フローの改善と緊縮的なキャッシュマネジメント政策の立案・実行	大	中	中期	B
経営管理(人的資本)	人財流出・採用	人事戦略の浸透不足、DE&I等の社会的要請への対応不十分等が要因となり人財流出や採用困難が持続し、経営基盤が弱体化	• 人材が活躍するための施策(DE&I、エンゲージメント)の推進 • 事業ごとの戦略/懸案に適切に対応	大	中	中～長期	B
安全	火災・爆発	事業所での火災・爆発の発生により、製造や供給停止が長期化し、顧客喪失や訴訟が発生	• 会社存続に影響するリスクを重点的に管理 • BCP検討	大	中	短期	A
	大規模災害	大地震等大規模自然災害への対策不備により、サプライチェーンへの被害、製造や供給停止の長期化、顧客喪失、訴訟が発生	• 本社危機管理対応体制の点検と整備	大	高	短～長期	B
情報	情報セキュリティ	サイバー攻撃や産業スパイへの対策不備により情報や知財流出が発生、レピュテーション低下、訴訟、顧客喪失や資金調達困難により事業継続困難となる	• コーポレート指導によりグループ各社の緊急対策実施 • システム脆弱性評価、防御・検知システム構築	大	中	短期	A
	DX/AI	デジタル化やデジタルサービス導入が世界的に進む中対応が遅れ、競争力が低下	• DX人材育成策継続 • 事業DX推進支援	中	中	中期	C
品質	重大品質不正・偽装	当社製品の重大な品質不正・偽装が原因で人的被害が発生し、事業停止処分、巨額の補償が発生、他事業へも影響波及	• 自己点検強化、ハイリスク事業の製造現場査察等により未然防止	大	中	中期	B
法務・コンプライアンス	重大不祥事	社会的注目を集めるコンプライアンス問題が発生し、マスコミ報道加熱、レピュテーション低下により、顧客喪失、事業継続困難となる	• 海外子会社、個別管理会社など、目の届きにくいグループ会社のコンプライアンス強化	大	中	中期	B
地政学	経済安全保障	国際的な経済安全保障対応の強化、国家・地域間の対立激化や制裁措置導入等への適切な対応が遅れ、製品供給停止、事業喪失	• 中国リスクに対し、サプライチェーン維持策とポートフォリオの変更(中国事業対応)を継続検討	大	中	中期	B
環境	気候変動(移行リスク)	環境規制や情報開示義務への対応、顧客からのCO ₂ 削減要請への対応遅れにより、顧客喪失、投資家離れが発生	• グローバルの規制動向を継続的にモニターし、遅延なく対応をとる	小	高	中～長期	C
社会	サプライチェーン・人権	規制強化への対応不備や人権侵害発覚により、レピュテーション低下、顧客喪失、訴訟、人財流出が発生	• 外部リスクアセスメント(サーベイ)に基づくハイリスク事業の課題対応モニタリング	中	低	中期	C

※評価：A=重大リスク(重点管理) B=重大リスク C=その他リスク

知的財産

知的財産に関する基本方針

帝人グループの知的財産については、事業戦略および技術戦略と一体となり、中長期的・グループ全体的な視点およびグローバル競争の視点で策定する知的財産戦略に基づいて創造し、保護し、活用することを目的とし、以下のように知的財産に関する基本方針を定めています。

(1) 知的財産の創造	帝人グループは、グループ内外の研究開発等により創造された知的財産を、高い参入障壁となる「知的財産」および「知的財産権」として獲得且つ確立する。
(2) 知的財産の保護	帝人グループは、事業戦略に基づいて知的財産を取得し、維持管理する。
(3) 知的財産の活用	帝人グループは、知的財産の適正な評価に基づいて、事業戦略の一環として権利行使またはライセンスする。
(4) 他者知的財産権の尊重	帝人グループは、自社事業の障害となる他者知的財産権に対しては、これを尊重しつつ必要な対応策を講じる。
(5) 技術流出防止への対応	帝人グループは、技術流出を防止し、グローバルな技術競争力を維持する。

知財ガバナンス体制

帝人グループの知財・無形資産に関するガバナンス体制として、知的財産部は、経営戦略・事業戦略に対応した知財戦略に関する全社的な事項と各事業における知財に関連する事項を、事業本部等は、各部門の競争優位につながる事項を取締役会へそれぞれ報告することで、取締役会が、全社の知財・無形資産に関する戦略、投資活動を実効的に監督

しています。本体制において、知的財産部は、各事業責任者と事業知財戦略会議を定期的実施し、知財面から見た事業の強みと弱みの分析や、それに基づく課題と対策を議論することで、実効的な知財戦略を遂行するとともに、事業知財戦略会議を通して集約された知財状況・結果を取締役会へ報告し、監督を受けています。

経営基盤としての知財活動

帝人グループでは、知的財産が、重要な無形の経営基盤のひとつであるとの認識のもと、経営戦略への積極的な関与として、以下の知財活動を重点的に遂行しています。

1 経営陣・事業本部における知財情報活用に関する

仕組みづくり

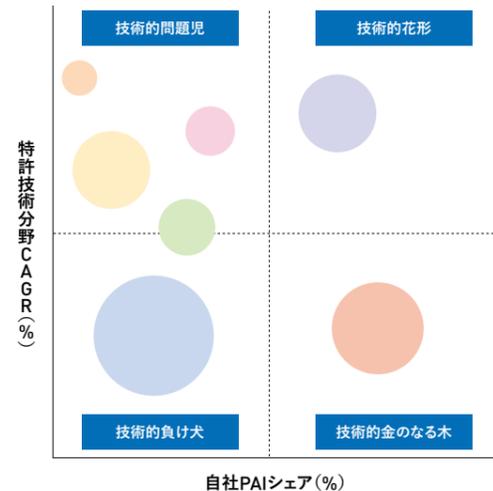
経営や事業での重要な決定案件については、検討の初期段階からIPランドスケープによる客観分析を実施する仕組みを構築することで、知財情報を経営戦略や事業戦略に役立てる取り組みを実施しています。これにより、例えば投資判断時において、知財情報を意思決定プロセスに活用することで、その投資案件の合目的性をより客観的に判断できるようになります。

2 事業ポートフォリオ評価への知財情報活用

事業ポートフォリオの評価に際して、事業の属する技術分野における特許件数のCAGR(年平均成長率)と、事業の総特許価値(Patent Asset Index™)の情報を活用した、独自の知財プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(知財PPM)手法を用いることで、帝人グループ各事業の競争優

位性や成長性、ライフサイクルの状況を知的財産の観点から客観的に可視化・評価し、その結果を事業ポートフォリオマネジメントに役立てる取り組みを実施しています。

▶ 知財PPM(イメージ図)



使用ツール：PatentSight(LexisNexis社)
 横軸：各事業が属する技術分野における自社の総特許価値(Patent Asset Index™(PAI))の割合(シェア)
 縦軸：各事業が属する技術分野における生存特許件数のCAGR(年平均成長率)
 バブルの大きさ：自社の各事業の総特許価値(PAI)

Financial and Corporate Data

データセクション

- 104 11年間の主要連結財務データ
- 106 ファイナンシャルレビュー
- 108 連結財務諸表
- 113 独立保証報告
- 114 SASBスタンダード対照表
- 116 帝人株式会社の概要
- 117 ESG外部評価・銘柄選定およびイニシアチブへの参画

データセクション

11年間の主要連結財務データ

日本基準	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	百万円 2023年度	前年度比 (%) 2023/2022	千米ドル 2023年度
経営指標													
EBITDA	¥ 63,742	¥ 82,116	¥106,024	¥ 95,843	¥115,478	¥ 107,551	¥ 107,156	¥ 106,771	¥ 113,024	¥ 87,781	¥ 92,427	5.3%	\$ 610,442
ROE (%)	3.0	[2.8]	10.6	15.7	12.5	11.2	6.3	[1.7]	5.5	[4.1]	2.4	—	
営業利益 ROIC (%)	3.4	7.1	12.7	10.0	11.2	9.3	8.7	8.6	5.5	1.6	1.6	—	
経営実績													
売上高	¥784,425	¥786,171	¥790,748	¥741,292	¥834,986	¥ 888,589	¥ 853,746	¥ 836,512	¥ 926,054	¥1,018,751	¥1,032,773	1.4%	\$ 6,821,036
営業利益	18,078	39,086	67,130	56,512	69,823	60,000	56,205	54,931	44,208	12,863	13,542	5.3%	89,439
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)	8,356	[8,086]	31,090	50,133	45,556	45,057	25,252	[6,662]	23,158	[17,695]	10,599	—	70,002
財政状況													
総資産	¥768,411	¥823,695	¥823,429	¥964,053	¥981,967	¥1,020,654	¥1,004,223	¥1,041,131	¥1,207,583	¥1,242,433	¥1,251,021	0.7%	\$ 8,262,473
有利子負債	281,524	308,246	303,298	376,218	344,242	369,195	381,928	380,043	485,167	529,418	498,874	-5.8%	3,294,855
自己資本	281,680	287,074	300,113	338,384	392,925	410,727	394,162	406,150	439,579	424,983	454,111	6.9%	2,999,214
キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 38,587	¥ 76,030	¥ 80,641	¥ 79,040	¥ 80,092	¥ 80,899	¥ 94,214	¥ 107,729	¥ 89,656	¥ 55,086	¥ 69,451		\$ 458,695
投資活動によるキャッシュ・フロー	[47,279]	[49,624]	[40,323]	[127,650]	[51,307]	[41,288]	[67,922]	[79,587]	[198,375]	[52,427]	[46,052]		[304,154]
フリー・キャッシュ・フロー	[8,692]	26,406	40,318	[48,610]	28,784	39,611	26,291	28,142	[108,719]	2,659	23,399		154,541
財務活動によるキャッシュ・フロー	[7,902]	10,394	[8,317]	63,765	[31,485]	[15,353]	[8,059]	[20,878]	71,113	7,180	[43,159]		[285,047]
											円		米ドル
1株当たり情報													
当期純利益 (損失)	¥ 42.5	¥ [41.1]	¥ 158.2	¥ 254.9	¥ 231.3	¥ 232.4	¥ 131.6	¥ [34.7]	¥ 120.6	¥ [92.0]	¥ 55.1		\$ 0.36
純資産	1,433.1	1,460.4	1,526.2	1,720.1	1,986.3	2,141.3	2,053.6	2,115.6	2,288.1	2,209.8	2,358.4		15.6
現金配当	20.0	20.0	35.0	55.0	60.0	70.0	60.0	50.0	55.0	40.0	30.0		0.20
											百万円		千米ドル
その他													
設備投資	¥ 30,182	¥ 28,098	¥ 38,341	¥ 46,224	¥ 44,610	¥ 62,828	¥ 68,622	¥ 60,319	¥ 200,801	¥ 62,501	¥ 66,919		\$ 441,972
減価償却費	45,664	43,030	38,894	39,331	45,655	47,551	50,950	51,840	68,816	74,918	78,885		521,003
研究開発費	32,234	32,366	33,285	35,417	35,926	36,423	34,482	32,719	33,341	31,935	42,560		281,091
従業員数 (人)	15,756	15,780	15,756	19,292	19,711	20,671	20,075	21,090	21,815	22,484	21,834		

(注1) 表示されている米ドル金額は、読者の便宜のため、2024年3月31日現在の為替相場151.41円/1.00米ドルにより換算しています。
 (注2) EBITDA=営業利益+減価償却費(のれんを含む)、ROE=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、営業利益ROIC=営業利益÷期首・期末平均投下資本で計算しています。なお、投下資本=純資産+有利子負債-現金及び預金で計算しています。
 (注3) 自己資本=純資産合計-新株予約権-非支配株主持分で計算しています。

(注4) 『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度から適用しており、2017年度の総資産については当該会計基準等を遡って適用した後の数値を記載しています。

ファイナンシャルレビュー

いずれも日本基準での数値を記載

経営成績

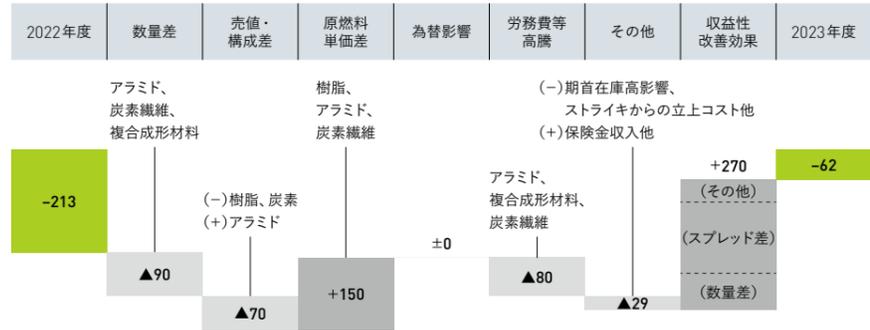
帝人グループの2023年度の経営成績は、売上高が前年度比で1.4%増の1兆328億円となり、営業利益は同5.3%増の135億円となりました。経常利益は持分法による投資利益の増加等により前年度比71.0%増の156億円、親会社株主に帰属する当期純利益は106億円(前年度は減損損失の計上等により、177億円の当期純損失)となりました。営業利益に関して、マテリアルでは、一部用途で需要軟化影響を受けたものの、収益性改善策の効果や保険金収入等により損失は縮小しました。また繊維・製品は、販売が堅調に推移し増益となりました。ヘルスケアにおいては、医薬品

導入一時金の支払いや痛風・高尿酸血症治療剤「フェブリク」の後発品参入による販売数量の減少、薬価改定影響等により減益となりました。またIT事業は、販売が好調に推移し増益となりました。

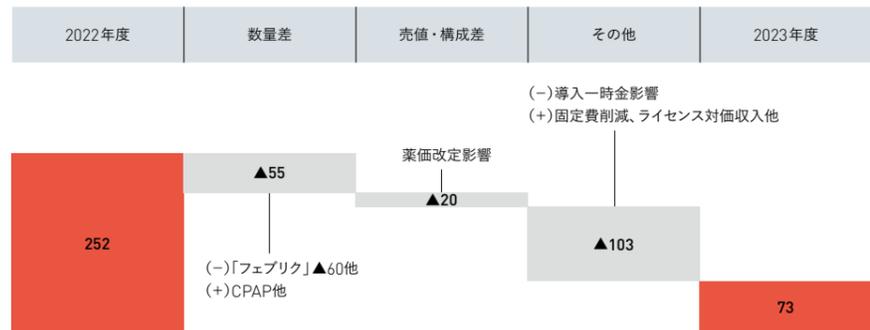
その結果、収益性を示すROEは2.4%、営業利益ROICは1.6%となり、キャッシュ創出力を示すEBITDAについては924億円となりました。

マテリアルおよびヘルスケアの営業利益の増減の詳細については下記のグラフをご覧ください。

マテリアルの営業利益増減内訳



ヘルスケアの営業利益増減内訳



財政状態

2023年度末の総資産は、前年度末に比べて86億円増加し、12,510億円となりました。流動資産は、現金及び預金や売掛債権、たな卸資産、その他流動資産等の増減や主要通貨に対する円安の進行等により、前年度末に比べて102億円増加しました。固定資産は、償却を上回る設備投資や主要通貨に対する円安の進行等により有形固定資産が222億円増加した一方で、主に武田薬品工業株式会社からの2型糖尿病治療剤の販売権の償却により販売権が150億円減少し、また、主に投資有価証券の売却により投資有価証券が139億円減少した結果、前年度末に比べて16億円減少しました。

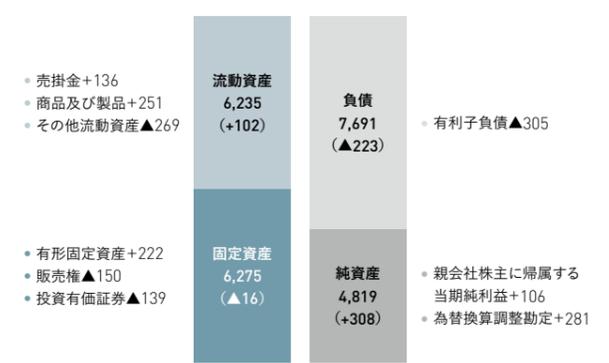
負債は、前年度末に比べて223億円減少し、7,691億円となりました。主に長期借入金の返済により有利子負債が305億円減少しました。

純資産は、前年度末に比べて308億円増加し、4,819億円となりました。主要通貨に対する円安の進行による為替

換算調整勘定の増加や親会社株主に帰属する当期純利益の計上等により増加しました。

これらの結果、D/Eレシオは1.1倍、自己資本比率は36.3%となりました。(前年度末D/Eレシオ1.2倍、自己資本比率34.2%)

連結貸借対照表の概要



キャッシュ・フローの状況

2023年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、運転資本の増加による支出等があった一方、税引前利益の計上等、減価償却費およびその他の償却費等の非資金費用、保険金受け取りによる収入により、合計で695億円の収入(前年度は551億円の収入)となりました。

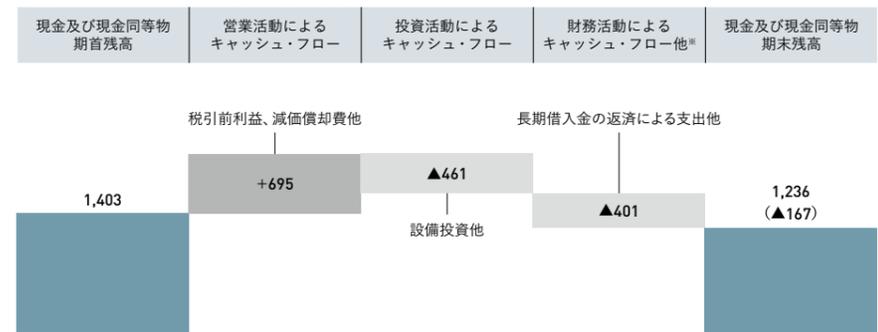
投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券の売却による収入があった一方、複合成形材料事業の生産性改善および能力増強を目的とした設備投資の実施等により、461億円の支出(前年度は524億円の支出)となりました。

この結果、営業活動に投資活動を加えたフリー・キャッシュ・フローは234億円の収入(前年度は27億円の収入)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済による支出や配当の支払により、432億円の支出(前年度は72億円の収入)となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物に係る換算差額等も加え、当年度における最終的な現金及び現金同等物の減少額は167億円となりました。

連結キャッシュ・フロー計算書の概要



* 現金及び現金同等物に係る換算差額+30を含む

連結貸借対照表

日本基準	百万円		千米ドル(注)
	2022年度末	2023年度末	2023年度末
資産の部			
流動資産：			
現金及び預金	¥ 142,780	¥ 125,921	\$ 831,656
受取債権：			
受取手形及び売掛金：			
非連結子会社及び関連会社	154	170	1,123
その他	183,394	200,509	1,324,278
短期貸付金：			
非連結子会社及び関連会社	11,294	13,911	91,876
その他	4	186	1,228
その他	45,447	30,352	200,462
棚卸資産	196,727	231,163	1,526,735
その他流動資産	34,004	22,187	146,536
貸倒引当金	[462]	[897]	[5,924]
流動資産合計	613,341	623,504	4,117,984
有形固定資産：			
土地	43,855	43,228	285,503
建物及び構築物	223,953	236,811	1,564,038
機械、装置及び車両	698,770	755,504	4,989,789
工具器具	129,854	141,553	934,899
建設仮勘定	34,796	56,431	372,703
その他	27,804	29,692	196,103
小計	1,159,033	1,263,218	8,343,029
減価償却累計額	[811,176]	[893,190]	[5,899,148]
有形固定資産合計	347,857	370,029	2,443,887
無形固定資産：			
のれん	13,987	13,111	86,593
販売権	104,373	89,386	590,357
その他	42,190	42,789	282,604
無形固定資産合計	160,550	145,287	959,560
投資その他の資産：			
投資有価証券：			
非連結子会社及び関連会社	27,657	25,642	169,355
その他	54,482	42,584	281,250
長期貸付金：			
非連結子会社及び関連会社	1,668	197	1,301
その他	785	839	5,541
退職給付に係る資産	7,967	9,296	61,396
繰延税金資産	4,700	9,280	61,291
その他	24,613	25,844	170,689
貸倒引当金	[1,185]	[1,479]	[9,768]
投資その他の資産合計	120,686	112,202	741,047
資産合計	¥1,242,433	¥1,251,021	\$8,262,473

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2024年3月31日現在の為替相場151.41円/1.00米ドルにより換算された数値です。

日本基準	百万円		千米ドル(注)
	2022年度末	2023年度末	2023年度末
負債及び純資産の部			
流動負債：			
短期借入金	¥ 132,619	¥ 146,767	\$ 969,335
1年内返済予定の長期借入金・1年内償還予定の社債	75,278	60,302	398,270
買入債務：			
支払手形及び買掛金：			
非連結子会社及び関連会社	710	786	5,191
その他	102,331	99,654	658,173
その他	38,256	35,787	236,358
未払法人税等	5,332	13,704	90,509
未払費用	25,100	28,801	190,219
その他流動負債	35,210	38,882	256,799
流動負債合計	414,836	424,682	2,804,848
固定負債：			
長期借入金・社債	299,332	271,127	1,790,681
退職給付に係る負債	36,124	36,943	243,993
資産除去債務	1,278	1,373	9,068
繰延税金負債	11,101	4,714	31,134
リース債務	18,933	17,527	115,759
その他固定負債	9,745	12,722	84,024
固定負債合計	376,513	344,406	2,274,658
純資産			
株主資本：			
資本金			
発行可能株式数：600,000,000株(2023年3月期)			
600,000,000株(2024年3月期)			
発行済株式数：197,953,707株(2023年3月期)			
197,953,707株(2024年3月期)	71,833	71,833	474,427
資本剰余金	103,160	103,211	681,666
利益剰余金	213,923	219,062	1,446,813
自己株式：5,638,291株(2023年3月期)			
5,400,915株(2024年3月期)	[12,299]	[11,772]	[77,749]
株主資本計	376,617	382,332	2,525,144
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	20,640	13,922	91,949
繰延ヘッジ損益	527	453	2,992
為替換算調整勘定	25,724	53,866	355,762
退職給付に係る調整累計額	1,474	3,536	23,354
その他の包括利益累計額合計	48,365	71,778	474,064
新株予約権	682	474	3,131
非支配株主持分	25,420	27,348	180,622
純資産合計	451,084	481,933	3,182,967
負債純資産合計	¥1,242,433	¥1,251,021	\$8,262,473

連結損益計算書・連結包括利益計算書

日本基準	百万円		千米ドル(注)
連結損益計算書	2022年度	2023年度	2023年度
売上高	¥1,018,751	¥1,032,773	\$6,821,036
原価及び費用:			
売上原価	770,615	757,000	4,999,670
販売費及び一般管理費	203,339	219,672	1,450,842
研究開発費	31,935	42,560	281,091
営業利益	12,863	13,542	89,439
その他収益(費用):			
受取利息及び受取配当金	2,562	3,728	24,622
支払利息	(7,084)	(10,782)	(71,211)
投資有価証券売却益	5,468	18,626	123,017
固定資産売却益	5,875	348	2,298
為替差損	(3,028)	(6,166)	(40,724)
寄付金	(247)	(199)	(1,314)
デリバティブ評価益	5,518	8,222	54,303
固定資産除売却損	(1,845)	(1,547)	(10,217)
投資有価証券評価損	(3,703)	(371)	(2,450)
減損損失	(16,879)	(3,058)	(20,197)
減損損失戻入益	2,349	—	—
持分法による投資利益	(1,105)	7,336	48,451
受取保険金	—	7,075	46,727
関係会社株式売却損	—	(6,857)	(45,288)
災害による損失	(982)	(1,680)	(11,096)
その他	(1,267)	195	1,288
その他収益(費用)合計	(14,353)	14,868	98,197
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	(1,490)	28,411	187,643
法人税等:			
法人税、住民税及び事業税	12,109	24,921	164,593
法人税等調整額	2,228	(10,126)	(66,878)
法人税等合計	14,337	14,795	97,715
当期純利益又は当期純損失	(15,827)	13,615	89,921
非支配株主に帰属する当期純利益	1,868	3,017	19,926
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失	¥ (17,695)	¥ 10,599	\$ 70,002
	円		千米ドル(注)
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失	¥(92.04)	¥55.07	\$0.36
1株当たり利益 - 希薄化後	—	55.00	0.36
現金配当	40.00	30.00	0.20

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2024年3月31日現在の為替相場151.41円/1.00米ドルにより換算された数値です。

日本基準	百万円		千米ドル(注)
連結包括利益計算書	2022年度	2023年度	2023年度
当期純利益又は当期純損失	¥(15,827)	¥13,615	\$ 89,921
その他の包括利益:			
その他有価証券評価差額金	(607)	(6,813)	(44,997)
繰延ヘッジ損益	608	(74)	(489)
為替換算調整勘定	11,845	27,408	181,018
退職給付に係る調整額	1,688	1,962	12,958
持分法適用会社に対する持分相当額	382	837	5,528
その他の包括利益合計	13,916	23,320	154,019
包括利益	¥ (1,910)	¥ 36,936	\$243,947
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ (3,718)	¥ 34,011	\$224,628
非支配株主に係る包括利益	1,807	2,924	19,312

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2024年3月31日現在の為替相場151.41円/1.00米ドルにより換算された数値です。

連結株主資本等変動計算書

	百万円					
	株主数	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2022年3月31日残高	197,953,707	¥71,833	¥103,757	¥242,332	¥(12,729)	¥405,192
当期変動額						
剰余金の配当				(10,571)		(10,571)
親会社株主に帰属する当期純損失				(17,695)		(17,695)
自己株式の取得					(5)	(5)
自己株式の処分					155	114
譲渡制限付株式報酬			(41)			180
自己株式処分差損の振替			(101)			—
連結子会社の増資による持分の増減			142	(142)		(597)
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			(597)			0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			0			0
当期変動額合計		—	(597)	(28,408)	431	(28,574)
2023年3月31日残高	197,953,707	¥71,833	¥103,160	¥213,923	¥(12,299)	¥376,617
当期変動額						
剰余金の配当				(5,292)		(5,292)
親会社株主に帰属する当期純利益				10,599		10,599
自己株式の取得					(15)	(15)
自己株式の処分			(64)			192
譲渡制限付株式報酬			(104)			181
自己株式処分差損の振替			168	(168)		—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			50			50
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			—	50	527	5,715
当期変動額合計		—	50	5,138	527	5,715
2024年3月31日残高	197,953,707	¥71,833	¥103,211	¥219,062	¥(11,772)	¥382,332

	千米ドル(注)				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2023年3月31日残高	\$474,427	\$681,329	\$1,412,872	\$81,223	\$2,487,398
当期変動額			70,002	(99)	70,002
剰余金の配当				(99)	(99)
当期純利益				1,697	1,268
自己株式の取得		(423)			1,195
自己株式の処分		(687)			—
譲渡制限付株式報酬		1,110	(1,110)		330
自己株式処分差損の振替		330			—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		—	33,934	3,481	37,745
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		—	330	3,481	37,745
当期変動額合計		(4,471)	(212,746)	3,228	(213,989)
2024年3月31日残高	\$474,427	\$681,666	\$1,446,813	\$(77,749)	\$2,525,144

	百万円							
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整額	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
2022年3月31日残高	¥21,192	¥(80)	¥13,549	¥(272)	¥34,388	¥803	¥24,429	¥464,811
当期変動額								
剰余金の配当								(10,571)
親会社株主に帰属する当期純損失								(17,695)
自己株式の取得								(5)
自己株式の処分								114
譲渡制限付株式報酬								180
自己株式処分差損の振替								—
連結子会社の増資による持分の増減								(597)
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(552)	608	12,175	1,746	13,977	(121)	991	14,847
当期変動額合計	(552)	608	12,175	1,746	13,977	(121)	991	(13,727)
2023年3月31日残高	¥20,640	¥527	¥25,724	¥1,474	¥48,365	¥682	¥25,420	¥451,084
当期変動額								
剰余金の配当								(5,292)
親会社株主に帰属する当期純損失								10,599
自己株式の取得								(15)
自己株式の処分								192
譲渡制限付株式報酬								181
自己株式処分差損の振替								—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								50
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(6,718)	(74)	28,142	2,062	23,412	(207)	1,928	25,132
当期変動額合計	(6,718)	(74)	28,142	2,062	23,412	(207)	1,928	30,849
2024年3月31日残高	¥13,922	¥453	¥53,866	¥3,536	¥71,778	¥474	¥27,348	¥481,933

	千米ドル(注)							
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整額	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
2023年3月31日残高	\$136,319	\$3,481	\$169,896	\$9,735	\$319,431	\$4,504	\$167,889	\$2,979,222
当期変動額								
剰余金の配当								(34,951)
当期純利益								70,002
自己株式の取得								(99)
自己株式の処分								1,268
譲渡制限付株式報酬								1,195
自己株式処分差損の振替								—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								330
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(44,370)	(489)	185,866	13,619	154,626	(1,367)	12,734	165,992
当期変動額合計	(44,370)	(489)	185,866	13,619	154,626	(1,367)	12,734	203,745
2024年3月31日残高	\$91,949	\$2,992	\$355,762	\$23,354	\$474,064	\$3,131	\$180,622	\$3,182,967

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2024年3月31日現在の為替相場151.41円/1.00米ドルにより換算された数値です。

連結キャッシュ・フロー計算書

日本基準	百万円		千米ドル(注)
	2022年度	2023年度	2023年度
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	¥ 1,490	¥ 28,411	\$ 187,643
減価償却費及びその他の償却費	74,918	78,885	521,003
減損損失	16,879	3,058	20,197
退職給付に係る負債の増加(減少)額	556	2,315	15,290
退職給付に係る資産の(増加)減少額	(54)	(1,014)	(6,697)
貸倒引当金の増加(減少)額	(33)	641	4,234
受取利息及び受取配当金	(2,562)	(3,728)	(24,622)
支払利息	7,084	10,782	71,211
持分法による投資(利益)損失	1,105	(7,336)	(48,451)
デリバティブ評価(利益)損失	(5,518)	(8,222)	(54,303)
固定資産除売却(利益)損失	(4,030)	1,199	7,919
投資有価証券売却(利益)損失	(5,468)	(11,737)	(77,518)
投資有価証券評価(利益)損失	3,703	371	2,450
受取保険金	—	(12,544)	(82,848)
補助金収入	—	(1,639)	(10,825)
売上債権の(増加)減少額	16,528	(6,510)	(42,996)
棚卸資産の(増加)減少額	(26,548)	(21,611)	(142,732)
仕入債務の増加(減少)額	(3,055)	(11,187)	(73,885)
その他	7,696	9,867	65,167
小計	79,712	50,003	330,249
利息及び配当金の受取額	9,409	16,772	110,772
利息の支払額	(6,836)	(10,749)	(70,993)
保険金の受取額	—	12,544	82,848
補助金の受取額	—	1,639	10,825
法人税等の支払額	(27,199)	(758)	(5,006)
営業活動によるキャッシュ・フロー	55,086	69,451	458,695
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
有形固定資産の取得による支出	(51,512)	(58,112)	(383,806)
有形固定資産の売却による収入	5,908	1,228	8,110
無形固定資産の取得による支出	(6,224)	(6,930)	(45,770)
投資有価証券の取得による支出	(4,462)	(5,432)	(35,876)
投資有価証券の売却による収入	7,491	27,325	180,470
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の取得による支出	(675)	(1,332)	(8,797)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	550	3,633
短期貸付金の(増加)減少額	(1,643)	(2,210)	(14,596)
その他	(1,309)	(1,139)	(7,523)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(52,427)	(46,052)	(304,154)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増加(減少)額	16,223	4,289	28,327
社債の償還による支出	—	(30)	(198)
長期借入れによる収入	41,500	25,000	165,115
長期借入金の返済による支出	(37,150)	(62,936)	(415,666)
自己株式の取得による支出	(5)	(15)	(99)
配当金の支払額	(10,571)	(5,292)	(34,951)
非支配株主に対する配当金の支払額	(1,315)	(1,208)	(7,978)
その他	(1,501)	(2,968)	(19,602)
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,180	(43,159)	(285,047)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(658)	3,015	19,913
現金及び現金同等物の増加(減少)額	9,182	(16,745)	(110,594)
現金及び現金同等物の期首残高	130,696	140,307	926,669
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増加額	428	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥140,307	¥123,562	\$ 816,076

(注) 米ドル金額表示は、読者の便宜のため、2024年3月31日現在の為替相場151.41円/1.00米ドルにより換算された数値です。

独立保証報告

独立した第三者保証報告書

2024年8月23日

帝人株式会社
代表取締役社長執行役員 CEO 内川 哲茂 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
東京都千代田区大手町一丁目9番7号

ディレクター 長坂 芳充 @

当社は、帝人株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した統合報告書 2024(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2023年4月1日から2024年3月31日までを対象とした★マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準(以下、「会社の定める規準」という。統合報告書に記載。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準(ISAE)3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した三島事業所及びTeijin Automotive Technologies NA Holdings Corp.のHuntington工場における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質マネジメント

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

以上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMG あずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

SASBスタンダード対照表

帝人グループでは、旧 米国サステナビリティ会計基準審議会 (SASB) (現在、国際会計基準 (IFRS) 財団に統合) が公表する「SASBスタンダード」における資源の変換セクターの「化学品 サステナビリティ会計基準」(2018年10月版)を参考の上、以下のトピックについて情報開示しています。



サステナビリティサイトでは、帝人グループの環境・社会への取り組みや非財務データについて、より詳細な情報を開示しています。

サステナビリティ
<https://www.teijin.co.jp/csr/>

非財務データ集
<https://www.teijin.co.jp/csr/data/>

ESHデータの報告対象範囲
https://www.teijin.co.jp/csr/data/esh_boundary.html

ESH会計
https://www.teijin.co.jp/csr/data/esh_data.html

サステナビリティ開示情報トピックと会計指標

トピック	コード	指標	単位	対応状況/掲載場所
温室効果ガス排出量	RT-CH-110a.1	スコープ1のグローバル総排出量、排出制限規制の対象割合	t-CO ₂ 、%	スコープ1のグローバル総排出量 P.83「指標と目標」
	RT-CH-110a.2	スコープ1排出量管理の長期的・短期的な戦略または計画、排出量削減の定量的目標、およびそれらの目標に対するパフォーマンスの分析に関する説明	—	P.82「TCFDに基づく開示」
大気質	RT-CH-120a.1	以下の汚染物質の大気排出量： (1)NOx(N ₂ Oを除く) (2)SOx (3)揮発性有機化合物(VOC) (4)有害大気汚染物質(HAP)	t	(1)(2)(3) 有害物質の排出削減 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/hazardous_substance.html (4)—
エネルギー管理	RT-CH-130a.1	(1)エネルギー消費総量 (2)系統電力の割合 (3)再生可能エネルギーの割合 (4)合計自己生成エネルギー	GJ、%	(1)17.4×10 ⁶ GJ (2)21.3% (3)5.4% (4)10.5×10 ⁶ GJ
水管理	RT-CH-140a.1	(1)総取水量、(2)総水消費量、ベースライン水ストレスが高い地域または非常に高い地域の割合	千m ³ 、%	(1) P.26「データハイライト」
	RT-CH-140a.2	水質の許可、基準、および規制に関連する不適合災害の数	件数	0件
	RT-CH-140a.3	水管理リスクの説明と、それらのリスクを軽減するための戦略と実践の説明	—	水資源の管理 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/water_resources.html
有害廃棄物管理	RT-CH-150a.1	有害廃棄物発生量、リサイクル率	t、%	—
コミュニティ関係	RT-CH-210a.1	コミュニティの利害に関連するリスクと機会を管理するための関与プロセスの議論	—	マネジメント体制と推進活動 https://www.teijin.co.jp/csr/sustainability/management.html
労働力の健康と安全	RT-CH-320a.1	(1)(a)正社員および(b)契約社員の総災害度数率(TRIR)および(2)致死率	レート	(1) P.26「データハイライト」 (2)0%
	RT-CH-320a.2	従業員および契約労働者の長期(慢性)健康上のリスクへの曝露を評価、監視および削減するための取り組みの説明	—	ESH(環境、安全・防災、健康)活動 https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/esh.html

トピック	コード	指標	単位	対応状況/掲載場所
使用段階の効率のためのプロダクトデザイン	RT-CH-410a.1	使用段階の資源効率のために設計された製品からの収益	円	—
化学品の安全性と環境管理	RT-CH-410b.1	(1)化学品の分類と表示に関する世界調和システム(GHS)のカテゴリ1および2の健康および環境有害物質を含む製品の割合 (2)危険性評価を受けた係る製品の割合	利益ごとの%、%	—
	RT-CH-410b.2	(1)懸念される化学品を管理し、 (2)人間もしくは環境、またはその両方への影響を低減した代替品を開発する戦略の議論	—	(1) 有害物質の排出削減 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/hazardous_substance.html (2)—
遺伝子組み換え生物	RT-CH-410c.1	遺伝子組み換え生物(GMO)を含む収益別製品の割合	利益ごとの%	0%
法規制環境の管理	RT-CH-530a.1	業界に影響を及ぼす環境・社会要因に対応した政府規制や政策提言に関する企業の立場の議論	—	—
運転上の安全性、緊急事態時における準備および対応	RT-CH-540a.1	プロセス安全事故の全数(PSIC)、プロセス安全合計事故率(PSTIR)、プロセス安全事故強度率(PSISR)	件数、レート	保安防災・労働安全活動 https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/disaster_prevention_safety.html (注)「プロセス安全事故の情報」は開示していませんが、「安全をすべてに優先させる」ことを基本とし、災害ゼロ、事故ゼロを目指して活動しており、2023年度の重大事故(当社定義による)件数は0件でした。
	RT-CH-540a.2	交通事故災害度数	件数	—

活動指標

指標	コード	単位	掲載場所
報告セグメント別生産量	RT-CH-000.A	m ³ および/またはt	—

帝人株式会社の概要 (2024年3月31日現在)

創立	1918年(大正7年)6月17日
本社	東京本社 〒100-8585 東京都千代田区霞が関三丁目2番1号 霞が関コモンゲート西館 TEL: 03-3506-4529(代表)
	大阪本社 〒530-8605 大阪府大阪市北区中之島三丁目2番4号 中之島フェスティバルタワー・ウエスト TEL: 06-6233-3401(代表)
決算期	3月
発行可能株式の総数	600,000,000株
発行済株式の総数	197,953,707株
資本金	718億33百万円
株主数	90,017名
帝人グループ会社数	国内 56社 海外 111社 計 167社
従業員数(連結)	国内 9,634名 海外 12,200名 計 21,834名
上場証券取引所	東京
証券コード	3401
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
配当	配当額は、通常、5月と11月に決議され支払われます。
定時株主総会	毎年6月末までに開催
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
ウェブサイト	https://www.teijin.co.jp ウェブサイトでは、多くの企業情報や製品情報などを掲載しており、最新の決算情報、ガバナンス報告書、ニュースリリースなどがご覧いただけます。
IR窓口	コーポレートコミュニケーション部 〒100-8585 東京都千代田区霞が関三丁目2番1号 霞が関コモンゲート西館

編集方針

「統合報告書 2024」の編集にあたって、統合報告の国際的なフレームワークである国際会計基準(IFRS)財団(旧 国際統合報告評議会(IIRC))の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイドライン」を参照しています。

また、ESG情報については環境省の「環境報告ガイドライン(2018年版)」、Global Sustainability Standards Board (GSSB)の「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書、IFRS財団(旧 米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB))の業界別のスタンダード(化学)を参考にしています。

報告対象期間

特記のない限り、2023年4月～2024年3月を対象としています。ただし、一部2024年4月以降の活動を含みます。

報告対象組織

帝人グループすべて(帝人(株)と国内グループ会社56社、海外グループ会社111社)を対象としています。

掲載情報

本報告書では、帝人グループの価値創造において、また、ステークホルダーにとって特に重要度が高い情報を優先的に掲載しています。網羅的かつ詳細な情報については、ウェブサイトに掲載していますので、併せてご活用ください。

財務情報

株主・投資家情報
<https://www.teijin.co.jp/ir/>

非財務情報

サステナビリティ
<https://www.teijin.co.jp/csr/>

ESG外部評価・銘柄選定およびイニシアチブへの参画

ESG外部評価・銘柄選定(2024年8月現在)

・SRI(社会的責任投資)インデックスへの組み入れ



・GPIFの以下ESG指数の構成銘柄に採用

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)



(注)MSCIインデックスへの帝人株式会社の組み入れおよび帝人株式会社によるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による帝人株式会社へのスポンサーシップ・宣伝・販売促進を企図するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名称ならびにロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

・MSCI ESG格付評価において最上位の「AAA」を獲得



・ESGへの取り組みが優れている企業として、4つのプログラムに選定



イニシアチブへの参画



国連グローバル・コンパクト
帝人(株)は、グローバルに事業を展開する企業として、質の高いサステナビリティ経営を推進・実践するため、2011年より「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する自主行動原則を掲げる「国連グローバル・コンパクト」に参加しています。



注意事項

本報告書に掲載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の予測数値や施策の実現を確約したり、保証するものではありません。本報告書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。本報告書内に記載されている商品やサービスの名称などは、帝人グループまたは該当する各社の商標もしくは登録商標です。
©2024 帝人株式会社 All Rights Reserved.