



Pioneering solutions together for a healthy planet



TEIJIN

統合報告書

2025年3月期

2025

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

行動規範

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。

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。

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。

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。

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

- 1 理念体系 / 行動規範
- 3 統合報告書2025で描くストーリー

4 WHAT

いったい何をやる会社なのか

- 5 事業ポートフォリオ変革と価値創造の軌跡
- 6 変革前の At a Glance
- 7 注力市場への挑戦
- 8 価値創造モデル

9 CEO MESSAGE



15 WHY

なぜそれをやるのか、やれるのか

- 16 帝人グループが目指す未来
- 17 長期ビジョンを実現するために取り組む重要課題（マテリアリティ）
- 18 強みを競争優位性へ

19 機関投資家 × CEO 対談

23 特集 私たちのパーパス



27 HOW

どのようにそれをやるのか

- 28 CStO/CFO メッセージ
- 32 中期経営計画2024-2025
- 39 事業別概況
 - 39 一目で分かる帝人グループの主要事業とソリューション
 - 40 マテリアル アラミド
 - 41 マテリアル 樹脂
 - 41 マテリアル 炭素繊維
 - 42 マテリアル 複合成形材料
 - 42 繊維・製品
 - 43 ヘルスケア
 - 43 コーポレート新事業
- 44 技術戦略
 - 44 技術戦略管掌メッセージ
- 47 知的財産
- 48 DX戦略
- 50 サステナビリティへの取り組み
 - 50 人事・総務 / サステナビリティ管掌メッセージ
 - 52 人的資本経営
 - 56 気候変動への取り組み
 - 58 サーキュラーエコノミーの実現に向けて
 - 60 人権尊重の取り組み

62 FOUNDATION

それをやるための基盤をどのように強化するのか

- 63 社外取締役座談会
- 67 コーポレート・ガバナンス
- 74 役員紹介
- 76 株主・投資家との対話の状況
- 77 企業倫理・コンプライアンス
- 78 トータル・リスクマネジメント(TRM)



80 DATA SECTION

データセクション

- 81 財務ハイライト
- 82 非財務ハイライト
- 83 11年間の主要連結財務データ
- 84 独立保証報告
- 85 SASBスタンダード対照表
- 86 帝人株式会社の概要
- 87 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2025で描くストーリー

帝人グループは、新パーパス「Pioneering solutions together for a healthy planet」を軸に、2024年度は事業ポートフォリオの変革と経営基盤の強化に取り組んできました。2025年度は、“絞り込んだ事業領域での再成長(Re-Growth)”を目指し、さらなる飛躍に向けた力強い変革を推進していきます。

〔中期経営計画2024-2025〕

事業ポートフォリオ変革 ▶ P.32

事業の絞り込みによる再成長(Re-Growth)

2025年度目標

ROIC 4%以上/ROE 6%以上

2024-2025
Re-Growth

パーパス

▶ P.23

**Pioneering solutions
together
for a healthy planet**

モビリティ



インフラ&
インダストリアル



ヘルスケア



注力市場

〔長期ビジョン〕

**未来の社会を
支える会社** ▶ P.16



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

〔次期中期経営計画2026-2028〕

注力市場での成長

2026年度以降

絞り込んだ事業を3つの注力市場で
拡大・成長させることで

早期にROIC 10%以上の水準を目指す

いったい
何をやる
会社なのか

WHAT

- 5 事業ポートフォリオ変革と
価値創造の軌跡
- 6 変革前の At a Glance
- 7 注力市場への挑戦
- 8 価値創造モデル
- 9 CEO MESSAGE



事業ポートフォリオ変革と価値創造の軌跡

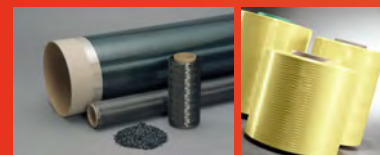
帝人グループは、社会のニーズや課題を先取りして継続的にポートフォリオを変革し、人々の健康で快適な暮らしの実現に向けて成長を続けてきました。今後も長期ビジョンである「未来の社会を支える会社」の実現に向け、新たな価値創造に挑戦し続けていきます。



2010-2020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

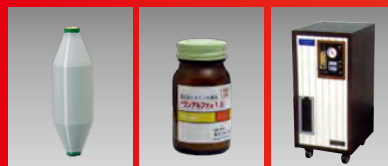
2010年代後半からは、マテリアル事業では高機能材料とマルチマテリアル化による高付加価値用途の強化、ヘルスケア事業では包括的なヘルスケアサービスの提供・創出に取り組みましたが、外部環境の影響もあり十分な成長基盤の確立に至らず、収益性も大きく悪化しました。こうした状況のもと、2023年度は収益性の改善に注力し、2024年度は「中期経営計画2024-2025」のもと事業ポートフォリオ変革を進めました。2025年度は次期中期経営計画に向けて成長戦略の具現化を目指します。



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。



1970-1980年代

基盤技術を活かし、 新たなビジネスへの挑戦

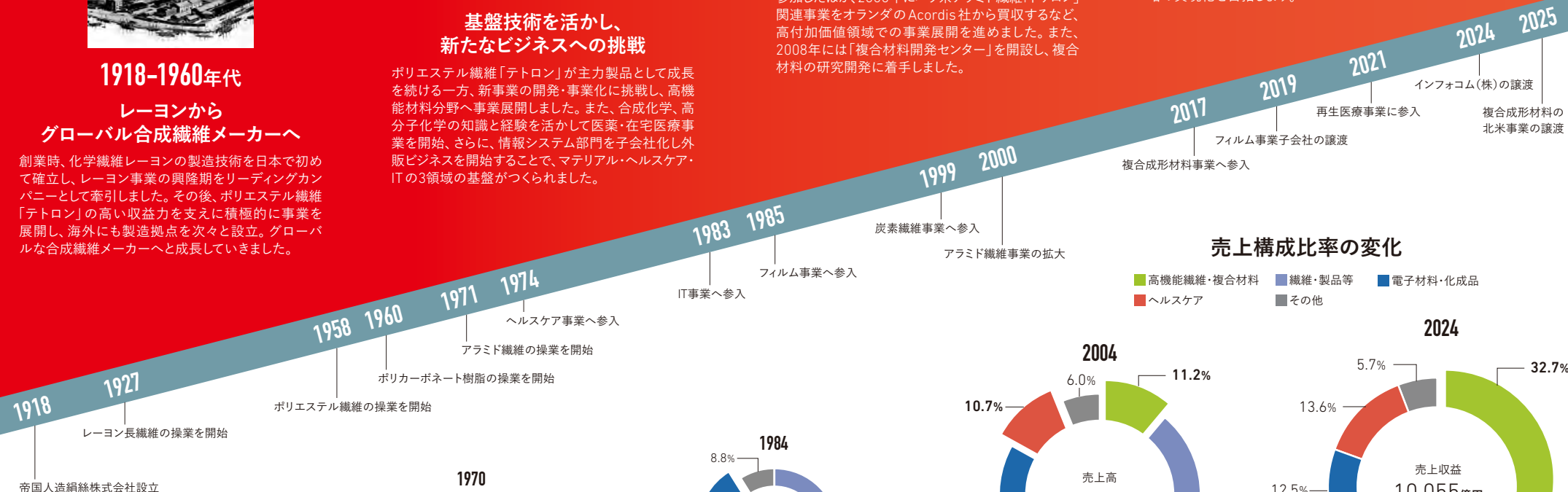
ポリエステル繊維「テトロン」が主力製品として成長を続ける一方、新事業の開発・事業化に挑戦し、高機能材料分野へ事業展開しました。また、合成化学、高分子化学の知識と経験を活かして医薬・在宅医療事業を開始、さらに、情報システム部門を子会社化し外販ビジネスを開始することで、マテリアル・ヘルスケア・ITの3領域の基盤がつくられました。



1918-1960年代

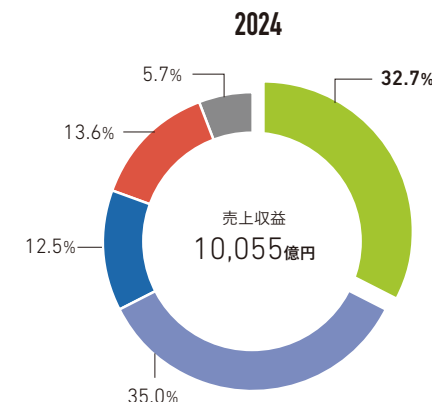
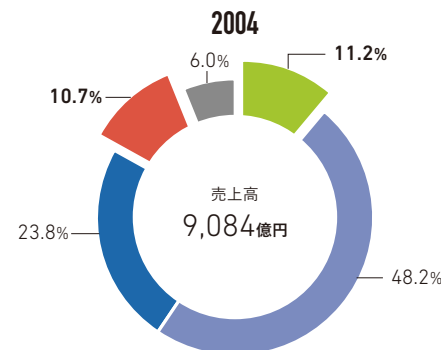
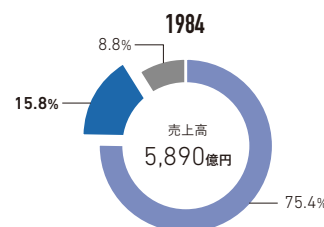
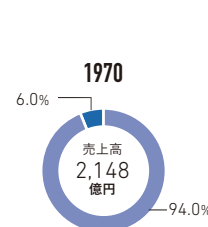
レーヨンから グローバル合成繊維メーカーへ

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。



売上構成比率の変化

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



変革前のAt a Glance

帝人グループは、多様な事業と先進技術で持続可能な未来をけん引しています。

また、海外売上比率は50%を超え、複数分野で世界・国内トップシェアを確立しています。

帝人グループのプレゼンス(2024年度)



設立年
1918年



海外グループ会社数
105社



売上収益
1兆55億円



事業利益率
2.7%



ROIC
2.6%



海外従業員比率
58%
(海外:11,744名、計20,279名)



国内グループ会社数
48社



海外売上収益比率
59.3%

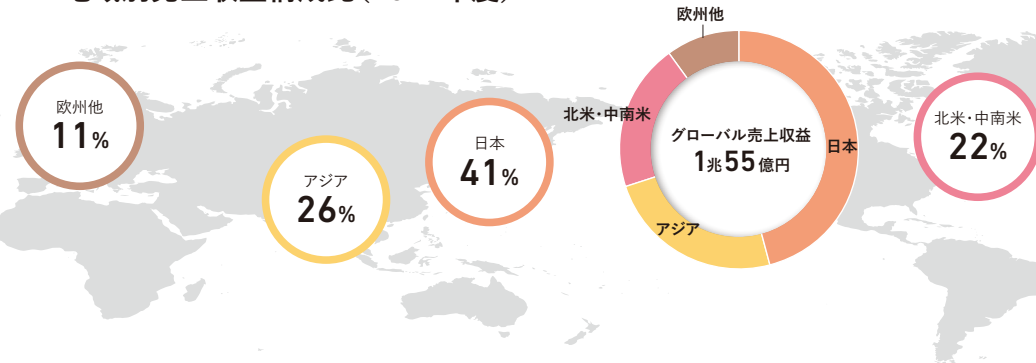


D/Eレシオ※
0.77
※ 劣後債資本性調整後のD/Eレシオ
(2021年7月21日 劣後債 600億円発行済)



ROE
6.7%

地域別売上収益構成比(2024年度)



セグメント別売上収益構成比(2024年度)

マテリアル事業

売上収益 **4,593**億円



【主要製品】

- パラ系アラミド繊維「トワロン」(アラミド)
- ポリカーボネート樹脂「バンライト」(樹脂)
- 炭素繊維「テナックス」(炭素繊維)
- 自動車部品(複合成形材料)



ヘルスケア事業

売上収益 **1,370**億円

【主要製品】

- 医薬品
- 在宅医療機器

CPAP装置(持続的自動気道陽圧ユニット)
「スリープメイト®」

在宅酸素療法用酸素濃縮装置(HOT)

シェア 国内第1位
※ 当社調べ

在宅持続陽圧呼吸療法用治療器(CPAP)

シェア 国内第1位
※ 当社調べ

パラ系アラミド繊維
**グローバル
マーケットリーダー**

炭素繊維シェア
**グローバル
トップクラス**

繊維・製品事業

売上収益 **3,519**億円

【主要製品】

- ポリエステル原糸・原綿
- 各種テキスタイル
- 衣料品、生活雑貨、インテリア製品
- 車両資材、環境資材、土木・建築資材



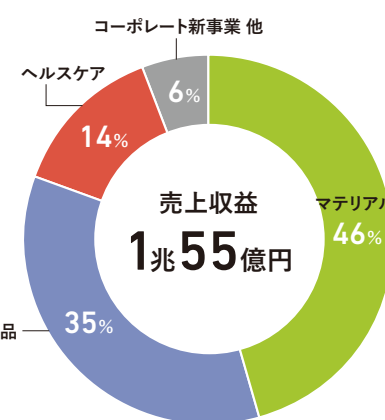
繊維専門商社
国内トップクラス

コーポレート新事業 他

売上収益 **573**億円

【主要製品】

- セパレータ
- 埋込型医療機器



注力市場への挑戦

帝人グループは、顧客課題解決に資する価値・サービスを提供する「顧客近接型ビジネスモデル」を軸に
3つの注力市場「モビリティ」、「インフラ&インダストリアル」、「ヘルスケア」での再成長(Re-Growth)に挑戦します。

絞り込んだ事業領域での再成長

Re-Growth

マテリアル

➤ P.40-42

繊維・製品

➤ P.42

ヘルスケア

➤ P.43

コーポレート
新事業

➤ P.43

モビリティ



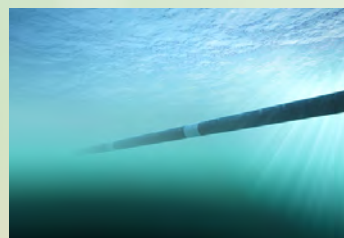
モビリティ領域での成長機会を活かして既存製品の販売を極大化しつつ、将来ニーズを見据えた注力分野の選定と提供価値重視の事業展開を推進します。自動車・航空宇宙分野を中心に当社の強みを活用し、中長期的には他産業への展開も目指します。

新たなポートフォリオの構築を目指す
グローバルターゲット市場



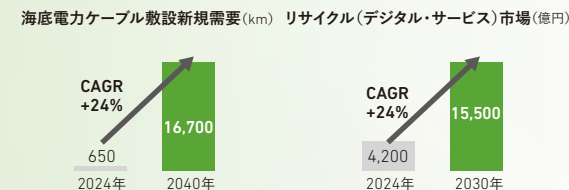
出所:各種資料をもとに当社推計

インフラ&
インダストリアル



環境貢献や機能性を軸に既存製品の販売を極大化し、脱炭素化に向けたエネルギー領域では素材から加工・デザインまで踏み込んだソリューション型事業を展開します。当社の強みを活かし、ケーブル補強やリサイクル分野で事業を拡大しつつ、中長期的にはサービス領域への拡大を目指します。

新たなポートフォリオの構築を目指す
グローバルターゲット市場



出所:各種資料をもとに当社推計

ヘルスケア



在宅医療で培ったサービスの事業基盤に医薬品・医療機器を組み合わせ、支援を必要とする人々への価値提供を行います。既存製品の販売極大化に加え、獲得したホルモン治療剤3製品の確実な上市による収益基盤の強化を当面の課題とし、中長期的には海外展開を目指します。

中長期中で目指すグローバルターゲット市場の
想定規模



出所:各種資料をもとに当社推計

価値創造モデル

パーパス

Pioneering solutions together for a healthy planet

3つのバリュー

すべての挑戦をリスペクトします

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

インプット

ビジネスモデル

アウトプット

アウトカム

社会課題解決に貢献する価値の創出

注力市場と事業展開 ◆P.7

目指す姿 ～ 2035

目指す未来

人的資本

- 多様な専門性
- 愚直で真面目な企業風土
- 利他の精神(顧客重視)

製造資本

- グローバルな生産拠点とサプライチェーン基盤

社会・関係資本

- グローバルな顧客基盤ならびに信頼関係
- 患者・家族・医療機関を支える事業基盤

知的資本

- 高性能材料とその特性に対する豊富な知見とノウハウ
- 医薬品 / 在宅医療機器の知識・技術・経験

時代の先読みと成長領域の開拓

技術と人財の「クミアワセ」によるイノベーション創出

事業企画・製品企画

事業開発

顧客近接型
ビジネスモデル顧客との
継続的関係
づくり製品・サービス
提供ステークホルダーとの関係
深化による価値の増幅顧客との「スリアワセ」
によるソリューション提供

持続可能な経営基盤のさらなる強化

モビリティ



機能材料と加工技術を通じた脱炭素・循環経済への貢献(熱マネジメント・過酷環境対応など)

インフラ&
インダストリアル

加工・ソリューション型事業による社会インフラ変革・充実にの貢献(海底電力ケーブル・リサイクルなど)

ヘルスケア



在宅医療事業で培ったサービス・ネットワーク基盤を活かした患者サポート(在宅医療機器など)

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気候変動の
緩和と適応サーキュラー
エコノミーの実現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

Healthy Planetの実現

資本のさらなる強化

財務基盤強化

長期ビジョン
未来の社会を支える会社

受け継いできたパイオニア精神

CEO MESSAGE

パーパスを軸に
グループが一体となり
成長戦略を具現化していきます

代表取締役社長執行役員 CEO

内川 哲茂

帝人グループは2024年5月に「中期経営計画2024-2025」を発表し、その中でポートフォリオ変革を掲げ、戦略的オプションを実行することをお約束しました。その結果として、連結子会社インフォコム社の譲渡に続いて、複合成形材料の北米事業等の譲渡

を発表しました。これらの事業譲渡は、当社にとって非常に厳しい判断でしたが、帝人グループが成長していくためには必要な決断であったと考えています。2025年度は、次期中期経営計画で新たな成長戦略をお示しするべく、再定義したパーパスの

全社浸透を図りつつ、帝人グループの強みを発揮できる「顧客近接型ビジネスモデル」への転換を具現化してまいります。

CEOメッセージ

変革の礎を築いた3年

私は2022年4月に社長に就任してからの3年間、帝人グループの変革の最前線に立ち、大きな決断を下してきました。就任当時は、収益の柱の一つであった痛風・高尿酸血症治療剤「フェブリク」の特許切れが目前に迫っていましたし、マテリアル事業もコロナ禍やウクライナ情勢など予期せぬ外部環境の影響を受け、それまで進めてきた工場増設などの投資効果を発揮できず、「中期経営計画2020-2022」の数値目標の達成が極めて困難な状況となっていました。このような逆風の中、2023年度は、まずは収益性の改善に全力を傾ける必要があると考え、新たな中期経営計画の策定を見送り、「収益性改善に向けた改革」に専念しました。その結果、課題3事業と定めた複合成形材料事業、アラミド事業、ヘルスケア事業において収益改善の目標を概ね達成することができました。

一方で、想定外の外部環境の変化に対する弱さ、いわゆる「レジリエンス」に欠けていることに非常に強い危機感を持ったのも事実です。その原因について考えたとき、まず、最初に頭に浮かんだのが事業の「サイロ化」です。帝人はスピーディーに事業ポートフォリオを強化するため、M&A戦略を推進してきましたが、結果として、独立採算意識が強くなり、各事業が個別に動こうとするあまり、グループ全体としての「効率性」や「助け合い」、「シナジーの発揮」といったことへの意識が失われていたことに気づきました。よく言われる「コングロマリット・ディスカウント」を受けやすい企業グループになっているということです。本来、2万人の社員が一丸となれば、帝人グループはあらゆる困難を克服できる組織であるはずですが、そのポテンシャルを活かしきれておりませんでした。

帝人グループのパーパス(存在意義)を改めて設定した理由がここにあります。私は帝人グループを強く一つに束ねる「共通の価値観」こそが、これからの成長と変革の礎になると考え、2024年度がスタートするタイミングでパーパスを策定しました。その上であらためて「中期経営計画2024-2025」を発表し、パーパスの浸透を図りながら、既存事業の基礎収益力の改善と、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、そしてグローバル経営基盤の強化に注力することとしました。

経営基盤の強化という観点では、まず2023年度に、収益性改善の取り組みの中で外部環境の変化に柔軟に対応するために経営体制を大きく変えました。具体的には、CEO直轄の事業本部体制とすることで、本社による事業戦略・計画立案、モニタリングの強化と、事業担当役員による実行の迅速化とリスク管理の両立を実現し、より迅速かつ効率的な意思決定をするための基盤を整えました。さらには、管掌機能の強化として当時は不在となっていた人事・総務/サステナビリティ管掌、技術戦略管掌、デジタル・情報システム管掌について、外部から人財を招き入れました。そこには、柔軟性を持って、また必要に応じて、社内・社外問わず、優秀かつ十分な経験と実行力のあるベストな人財を探すべきと考えていたことが背景にあります。新しくアサインされた方々に関して、帝人という会社を理解するには時間を要するであろうと想像していましたが、非常に短い期間で帝人や私の考えを理解した上で、新しい視点を持って経営に参画し、変革のキーマンにもなってくれています。加えて、人的資本経営の強化として実施したグローバルジョブポストिंगの導入、国内経営管理職へのジョブ制導入などを通じ、社員に対しても「やってみよう」「チャレンジしたい」と思えばサイロから飛び出して、グロー

バルに活躍できる道をつくっています。

また、25年6月からの監査等委員会設置会社への移行についても、執行における意思決定の迅速化や取締役会における経営戦略の議論の一層の充実等といった観点で、経営基盤の強化に繋がる取り組みができたと考えています。

総括しますと、収益性改善の完遂に専念した後、パーパスを策定してその浸透を図りながら、事業ポートフォリオ変革ではこれまでにないダイベストを実施し、事業の絞り込みを行いました。また、外部環境の変化に柔軟に対応できる経営体制に改めました。これらにより、帝人グループ本来の強みを軸に全体を再構築する変革への礎は築けたのではないかと考えています。まだ変革のプロセスは道半ばですが、「レジリエントな会社になる」という目標に対して一定の手応えを感じています。

共通の価値観が未来を拓く

社員の想いが込められたパーパス

「サイロ化」の進んでいる帝人グループのベクトルを合わせるため、2024年4月、私たちはパーパス「Pioneering solutions together for a healthy planet」を策定しました。

パーパスは、帝人グループの在り方を見つめ直す出発点となり、事業ポートフォリオの変革や新しい挑戦の際に絶対的な判断軸となるべきものです。もともと私の中にそのアイデアはありましたが、押し付けでは社員が共感し自分事にするのは難しいと考え、「なぜ“One Teijin”になる必要があるのか」「何を実現しようとする集団なのか」を説明した上で、社員でつくり上げるというボトムアップのプロセスを採用しました。具体的に

CEOメッセージ

は、私が仮説として提案したパーパスについて、さまざまな事業、職種、役職から選ばれた約40人のコアメンバーが議論を重ね、世界中の拠点でワークショップを開き、参加者を徐々に増やしながらフィードバックをもらいました。時には意見が衝突することもありましたが、私の独りよがりではなく社員参加型のプロセスを経たからこそ、最終的には非常に帝人らしいパーパスを言語化することができたと思っています。

このパーパスには、一つひとつの言葉に社員の想いが詰まっています。“pioneering”は、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み出してきたことを誇りとして、今後そのアントレプレナーシップを受け継いでいく強い気持ちを、“solutions”は、単なる製品やサービスにとどまらず、帝人が持つ科学の力を使って社会課題の解決を目指す意志を、“together”は、お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も協力し、価値を共創していく姿勢を、そして“healthy planet”は、地球そのものの健康と、そこに住む生きとし生ける全ての生命の健康の両方を願う企業グループであることを明確にしています。

レジリエントな組織を目指す

もっとも、長年にわたりサイロ化の流れの中で過ごしてきた社員が、急に“together”と言われても、全員がすぐに心の底から共感してくれるとは思っていません。ただ私は、「これは自分たちがやるべきだ」「何としてでも成功させる」という想いの強さが、新たなチャレンジの成否にも大きく関わってくると考えています。苦しくても「何のためにやっているのか」を確認できることは、心折れずに頑張ろうという気持ちを支えてくれます。そ



んな考えから、2023年度からパーパス・ブランディング・プロジェクト「Journey to One Teijin」を推進しており、“One Teijin”として何ができるのかを社員一人ひとりに考えてもらうため、各事業、世界各地でタウンホールミーティングを実施し、パーパスの全社員への浸透活動を進めているところです。

タウンホールミーティングでは、「One Teijin になって何をしたいのか」を私から説明し、社員が何を考えているかを問いかけるようなやり取りを重ねています。まだまだ、緒に就いたばかりですが、私の感触としては、少なくとも3割程度の社員がパーパスの必要性和、それがいかに大切なものかを理解してくれるところまで来たと考えています。

また、2024年度の後半から、一人ひとりがパーパスを自分事とする「My Action ワークショップ」を開始し、まず我々執行役員から、部門長、部長、課長、社員へと順にカスケードダウンしていく活動を展開しています。これからはパーパスを企業カルチャーとして浸透させていくフェーズですが、私は対話によって会社を動かしていくと決めていますので、上司から部下だけでなく、部下から上司へのフィードバックも大切にしながら、社員一人ひとりのベクトルを揃えていこうと考えています。その結果、帝人グループは環境の変化に対し、強い実行力を持ったレジリエントな組織になると信じています。このワークショップを通じて、パーパスの活動を肯定的に捉えていなかった社員たちも

CEOメッセージ

「このワークショップは意義がある」と言ってくれるようになりました。こういったことから、社内でのパーパスの浸透を肌で感じることができています。

覚悟と使命感で挑んだ事業ポートフォリオ変革

事業ポートフォリオの絞り込みに目途

2023年度に集中的に取り組んだ「収益性改善に向けた改革」を踏まえ、2カ年とした本中期経営計画では、基礎収益力の回復と事業ポートフォリオの変革に注力しています。特に、事業ポートフォリオ変革については、不採算・非注力事業の戦略的オプションを実行するとともに、「モビリティ」「インフラ&インダストリアル」「ヘルスケア」を重要産業セクターと定め、素材単体の販売から提供価値主体の事業構成に移行することにより、2026年度からスタートする次期中期経営計画においてROE10%以上を達成できる企業グループになることを目指しています。



正直に申し上げて、近年は目標とした成果を達成できないことが多く、M&Aをした案件も赤字や減損を計上することが少なくありませんでした。そのような流れを断ち切ろうと、社長就任時から対症療法ではなく抜本的な改革をすることを考えていました。その前段階としてパーパスの策定が必要だったわけですが、それを終えましたので、連結子会社のインフォコムに続いて、複合成形材料の北米事業の譲渡を実行しました。

ITサービスやネットビジネスなどを展開しているインフォコムについては、科学の力を使う“solutions”や“healthy planet”というドメインにはおさまらず、シナジー、ケイパビリティ、資源投入の観点から、譲渡することが双方の企業価値および株主価値の向上を図る上でベストであると判断しました。インフォコムは収益性・成長性ともに申し分のない会社でしたが、私たちがベストオーナーであるかは別問題です。インフォコムの経営については、外部からさまざまな提案を受け、もっと成長できる会社であると感じることがありました。逆に言えば、インフォコムの価値をさらに引き出せるベストオーナーが他に存在するということであり、この判断は正しかったと確信しています。

一方で、複合成形材料の北米事業は収益性改善に向けて手を尽くした結果、業績は大幅に改善しましたが、事業の安定性や成長性の観点から、将来の柱にまでは至らないと判断し、譲渡することとしました。欧州と日本に関しては、サステナビリティで先行する欧州自動車業界の動向を押さえるとともに、帝人グループの重要産業セクターであるモビリティ分野において環境先進的な技術を活用・展開する拠点として、事業運営の継続を決めました。複合成形材料の北米からの撤退は、新会社に移る社員も帝人グループに残る社員も、前を向いて進めるよう十分な時間をかけて議論し、社員の理解を得られる丁寧なプ

ロセスを踏んだつもりです。

これら二つの大きな戦略的オプションを実行したことで、事業ポートフォリオの選択と集中が一気に進展しました。さらに、埋込医療機器や機能性食品の譲渡も実行しました。事業単位よりも細かいSBU(戦略的事業単位)ではまだ選択と集中を行う余地が残っていますが、それぞれの事業の中で私たちがベストオーナーではなくなっているビジネスについては、肅々とダイベストを進め、2025年度中に事業ポートフォリオの絞り込みを概ね完了する予定です。

顧客近接型ビジネスモデルへの転換でさらなる成長へ

パーパスを起点とした事業ポートフォリオの変革に当たっては、今後注力していく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」「ヘルスケア」の3つの領域を定めました。ここで大切なことは、これまでのように各事業で個々に成長を目指すのではなく、重要産業セクターの中に点在している帝人グループの技術的な強みや顧客との関係性、また、有形無形の資産を組み合わせ、グループ一丸で大きな価値を創出することです。また、“healthy planet”の二つの領域である「地球そのものの健康」と「そこに住む生きとし生ける全ての生命の健康」に該当するかどうか、非常に重要な基準です。私たちはこれから、“healthy planet”の実現に向けて、顧客や患者さんに近接し、科学に基づいた「ユニーク」で「シャープ」な、つまり、顧客のニーズに刺さる、ユニークなコンテンツ・ソリューションを提供していく会社へと進化していきます。これを「顧客近接型ビジネスモデル」と表現しておりますが、繊維・製品、樹脂事業の中のコンパウンド、在宅医療などでは、すでにこの成功モデルを確立できています。

CEOメッセージ

例えば、在宅医療事業では、我々が独自につくり上げた災害時の支援体制や、患者さんや医療機関向けのコールセンターなどの事業基盤があり、これを全国にいる営業担当者や訪問看護師が支援を必要とする患者さんをつなぐことでユニークなビジネスモデルを築いています。また、繊維・製品の中核子会社である帝人フロンティアでも、製品加工技術やパートナー企業、自社素材にこだわらないグローバル調達ネットワークといった他社にはない基盤があり、これを当社の営業担当者が多様なニーズを持つお客様とつなぎ、それぞれのニーズにあったソリューションを提供しています。

このように、顧客に近いところで、顧客のニーズをくみ取り、それを技術やネットワークとつなげることができるビジネスモデルが、私たちの強みを発揮できる形です。この強みの発揮できる形を、全ての事業に横展開していきたいと考えています。ビジネスの方法論として、顧客との「スリアワセ」や、技術や素材などの「クミアワセ」、そして「顧客近接」という切り口で整理すると、私たちが目指すべきユニークなビジネスモデルが見えてきます。今後、川下展開、周辺領域の取り込み、業界再編等を通じて、さまざまな事業で顧客近接型ビジネスモデルへのシフトの仕方を、この1年間をかけて細かく検討していきます。

資本市場の信頼を取り戻すために

帝人の株価は現在PBR1倍を大きく割り込んでいます。特に、私たちの将来性については資本市場からの信頼を十分に得られていないと考えており、この状況からできるかぎり早期に脱却するため、ROEの改善とPERの改善を柱に据えて、今お話



しいさまざまな施策を実行してきました。この3年間で、これまで答えを出してこなかった課題に対しても、やるべきことはきちんと実行してきたつもりですし、一定程度は信頼してもよいと思えるような経営チームであることを示せたのではないかと思います。

これまでの3年間は、収益性の改善と変革のためのベースづくりに費やしてきました。これからの変革は「仕込み」、すなわち成長戦略が中心になります。事業環境は刻々と変化しており、2025年度もスピード感をもってアラミド事業と炭素繊維事業の収益基盤の再構築という新たな課題に対して取り組まなければならない状況にあります。同時に次期中期経営計画の軸になるであろう「顧客近接型ビジネスモデル」の中身をしっかりお示しできるようにすることが、私に課された最大の課題であると認識しています。

そうした中、次期中期経営計画の策定はこれまでとは異なる順序で検討を進めています。従来は、事業部門が各自の計画を提出し、それについて説明を受けてから修正を加え、最後にまとめる積み上げ方式でした。しかし今回は、「全体として目指すこと」「全体目標の達成の手順」「痛みを伴うこと」などを最初に議論しています。その議論を踏まえて、各事業部が提出を予定していた計画を修正し、再度持ち寄るという流れにしています。つまり、各部門の計画を束ねる作業ではなく、まず「どのような全体像にしたいか」を経営陣で話し合い、その後で各事業がどう貢献できるか、個々の内容を組み立てていくやり方に変えています。帝人の有する人財と技術は他社に引けを取るものではありません。進むべき方向性への共感の度合いさえ高まれば、必要な横連携もなされ、結果は自然とついてくるという確信があります。

CEOメッセージ

パーパスによって社員一人ひとりが、同じベクトルを持つことは大きな推進力になります。次期中期経営計画ではこれまでの変革の上に新しい成長戦略、すなわち「顧客近接型ビジネスモデル」をグループ全体に展開することを打ち出すフェーズに入っていきますので、その結果を出すことで一刻も早く資本市場の信頼を取り戻したいと考えています。

未来の社会を支える会社へ

最後に長期ビジョンについて少しお話しします。今回パーパスを新たに策定しましたが、鈴木前社長が掲げた「未来の社会を支える会社になる」という長期ビジョンは、帝人が進むべき道を上手に表現していると思っています。未来の社会を“創る”のではなく“支える”という考え方は、当社グループが得意とすること、あるいは「顧客近接型ビジネスモデル」でやろうとしていることを的確に表しています。そして、「帝人グループはどこで頑張るのか」という問いに対しては、社員がパーパスで表してくれた“healthy planet”で明確になっています。

実際、帝人ファーマの在宅医療事業は、在宅酸素療法(HOT)用酸素濃縮装置や在宅持続陽圧呼吸療法(CPAP)治療器を提供するために始めた事業です。高齢化に伴う医療費の増大により、医療システムの持続可能性が危ぶまれる中、在宅医療を通じて医療インフラの一部を支えたいという想いから始まりました。また、当社のマテリアル事業は、航空機のCO₂排出量削減や自動車メーカーのサーキュラーエコノミーを裏で支えています。

単に技術を提供するだけでなく、技術やサービスを通じてエ

コシステムの基盤を構築し、社会を支える存在として大きくなろうとしています。「支える会社」として私たちがやるべき「将来必要となるサービスや技術は何か」を社員一人ひとりが考え、自主自律的に動くような組織にすることが、私の究極的な使命であると考えています。

帝人はボランティア団体でもNPOでもありませんし、逆に理念なき利益追求を良しとする会社でもありません。だからこそ、長期ビジョンあるいはパーパスに沿った利益を創出していくということを、トップがしっかりと大きな声で言わなければならないと思っています。私は、株主の皆様からの負託を受けて経営を行っていますので、「良いことをしていれば儲けがなくても許される」という姿勢ははっきりと否定しています。良いことをして、それが世の中に認められ、利益という形で価値を評価して

いただくことが、私たち自身がサステナブルでいられる唯一の道です。

ようやく変革に向けた「仕込み」をする体制が整いましたので、次期中期経営計画ではグループ全体として一体感のある成長戦略を具現化していきます。その意味において、将来の成長の芽を育てるという本来の使命を果たすための準備を、この1年間で確実にやり切ります。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては、帝人グループが変貌し成長ステージに入っていく姿をご期待いただき、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2025年8月

内川 哲茂

代表取締役社長執行役員 CEO



なぜそれを
やるのか、
やれるのか

WHY

- 16 帝人グループが目指す未来
- 17 長期ビジョンを実現するために
取り組む重要課題(マテリアリティ)
- 18 強みを競争優位性へ
- 19 機関投資家 × CEO 対談
- 23 特集 私たちのパーパス



帝人グループが目指す未来

「Pioneering solutions together for a healthy planet」のもと、帝人グループは地球の健康を最優先に、誰もが安心して暮らせる未来の社会を支える会社になるべく挑み続けます。

目指す未来

「Healthy Planet」の実現

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

パーパス

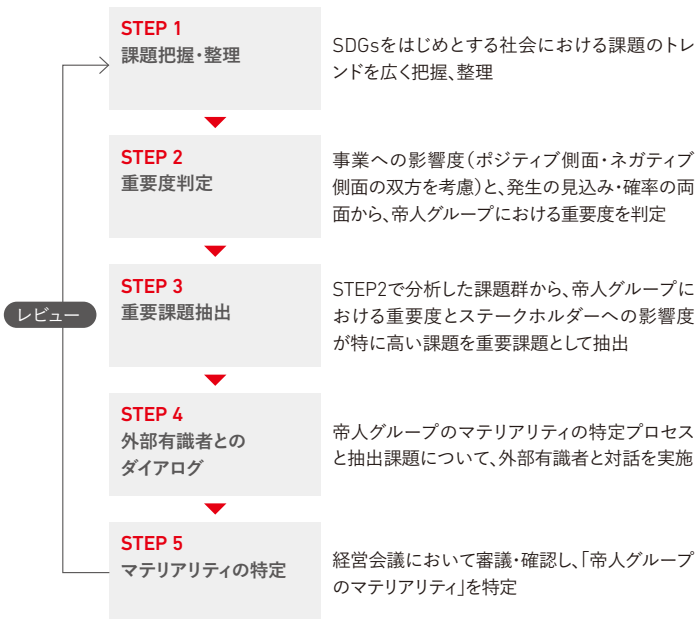
Pioneering solutions together for a healthy planet

長期ビジョンを実現するために取り組む重要課題(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。

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。



● マテリアル ● 繊維・製品 ● ヘルスケア ● コーポレート新事業

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 ⑤ P.40-43	帝人グループにとってのリスク	KPI ⑤ P.55、57、82
重要社会課題1 気候変動の緩和と適応	- 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	自動車向け複合成形材料、航空機向け炭素繊維中間材料、圧力容器、海底電力ケーブル、洋上風力発電用係留ロープ、バッテリー関連部材、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	- 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	- 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
重要社会課題2 サーキュラーエコノミーの実現	- 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）	高性能タイヤ補強材、ポリエステル繊維リサイクル技術、アラ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シング、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	- 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	- 淡水取水量売上高原単位 - 埋立廃棄物量売上高原単位
重要社会課題3 人と地域社会の安心・安全の確保	- 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・強靱性を備えた社会の構築に貢献 「せいの力」で、より快適な暮らしの実現に貢献	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	- 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	有害化学物質排出量売上高原単位
重要社会課題4 人々の健康で快適な暮らしの実現	- 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 「せいの力」で、より快適な暮らしの実現に貢献	医薬品、在宅医療機器、再生医療等製品、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	- 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	社員エンゲージメントスコア
重要経営課題 持続可能な経営基盤のさらなる強化	「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、下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。 ⑤ P.67 コーポレート・ガバナンス ⑤ P.78 トータル・リスクマネジメント(TRM) ⑤ P.77 企業倫理・コンプライアンス ⑤ P.55 DE&Iの推進 ⑤ P.60 帝人グループ取引先調査(CSR調達) 情報セキュリティ・個人情報保護 ⑤ https://www.teijin.co.jp/csr/materiality5/security.html 健康と安全 ⑤ https://www.teijin.co.jp/csr/social/health_safety.html 製造物責任(PL)・品質保証 ⑤ https://www.teijin.co.jp/csr/social/quality_assurance.html			- 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

強みを競争優位性へ

帝人グループは、時代の変化を先取りし、社会課題の解決に貢献するビジネスモデルを構築してきました。多様な人財、強固でバラエティに富んだサプライチェーン基盤、国内外顧客との強固なリレーションシップ、高機能材料、医薬品・在宅医療の技術という強みを活かし、持続可能な社会の実現に向けて競争優位性を高めつつ、強固な参入障壁・競争障壁を築いていきます。今後は、成功事例を絞り込んだ事業で展開し、特定した注力市場において顧客近接型ビジネスモデルによるさらなる飛躍を目指します。

強み 01 多様な人財

- 多様なバックグラウンド・専門性を持つ社員が活躍
- 創業以来100年以上続く企業歴史から生まれた、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
- 多様な人財が混ざり合いながら化学反応を起こし、イノベーションを創出

強み 02 強固でバラエティに富んだサプライチェーン基盤

- グローバルでの充実した生産・開発拠点ネットワーク
- グローバルなサプライチェーン基盤

強み 03 顧客との強固なリレーションシップ

- 多角的な事業展開で築き上げたグローバルな顧客基盤
- 高機能・高品質な素材や、顧客や地域に深く入り込んだ製品・サービスを提供することで、国内外の顧客との強い信頼関係を構築

強み 04 高機能材料、医薬品・在宅医療の技術

- 高機能材料の開発、研究、製造を行うことで得た素材および、その特性に対する豊富な知見とノウハウ
- 医薬品の開発や在宅医療機器を提供する中で得た技術や知見

競争優位性 顧客近接型ビジネスモデル

- 帝人グループの競争優位性は「顧客近接型ビジネスモデル」にあり、「稼ぐ力」の源泉は技術・素材・サービスなどの「クミアワセ」、顧客ニーズとの「スリアワセ」を徹底するところにあります。
- 顧客の困りごとに真摯に寄り添い、顧客が本当に必要とするモノを必要とときに必要ところへ提供する「顧客近接型ビジネスモデル」を磨き上げることで、より一層の「稼ぐ力」へと繋げていきます。

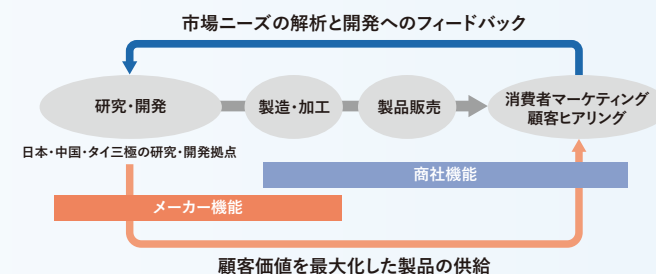
事例1 ヘルスケア事業の在宅医療

在宅医療分野で構築した広くて深いサポート体制を武器に、さまざまなサポートを必要とする顧客(患者、家族、医療従事者)にアプローチ。



事例2 繊維・製品事業のビジネスモデル

多彩な調達力とマーケティング力を強みとする商社機能に、メーカーとしての開発力・生産力を融合した事業基盤を活かし、消費者や顧客ニーズを先回りする商品開発を実現。商社機能、メーカー機能が一体となることで、顧客が求める商品スピーディーに提供。



事例3 樹脂事業のコンパウンド品開発

幅広い用途でのマーケティング・営業により、顧客の課題やニーズを的確に把握した上で、用途や使用環境に応じた製品カスタマイズ(フィラー配合・特殊設計等)を柔軟に行い、独自のコンパウンド製品を迅速に開発・提案。高い品質を維持するための生産技術・生産管理体制が新たに開発された製品の安定供給を支える。



Dialogue Between Investor and CEO

機関投資家 × CEO 対談

グローバル市場における
競争優位性の確立に向けて

帝人株式会社
代表取締役社長執行役員 CEO
内川 哲茂



みさき投資株式会社
代表取締役
中神 康議 氏

約20年のコンサルティング経験等を経て、2013年にみさき投資を設立。長期厳選投資家として経営者と共に企業価値向上を推進。

グローバルで成長する企業を率いる経営陣に
必要な資質は何か

中神 グローバル市場で成長企業と認められるには、私たちがよく「あごが外れるほどの投資」と表現するほどの大胆なリスクテイクが必要です。投資なくして成長はなく、グローバルレベルの成長企業と認められるには、破格の投資が必要だからです。ただし、そのためには「あごが外れるほどの投資ができるくらい儲けられる会社」になることが条件です。それには、自社が勝てる分野を見極め、そこに経営資源を集中投下する必要があります。そう考えていくと、経営陣に求められる資質というのは、1. 高い収益性へのこだわり、2. 戦況を見極める力、そして、3. 狙いましたリスクテイク、この3つの要素に集約されるのではないのでしょうか。

内川 当社は、この3つの要素の前段階で課題を抱えている会社ではないかと思っています。かつては、当社も優れた技術を持し、自然とこの3つの要素を実行できていましたが、お客様のニーズが多様化・複雑化し、化学業界全体が大きく変化する中、今は、こうした要素の重要性を頭では理解していても実行が伴わない状況に陥っています。そのため、我々はどういう会社になり、どういう形で社会に貢献したいのかという点を全社で一回立ち戻って見つめ直してみることが重要で、この時代を生き抜くには、結果論である、「勝てば官軍」ではなく、ストーリーを持って、「勝って官軍になる」ことが必要と考えています。

中神 そこでパーパスを策定したのですね。ただ、流行り言葉のようなパーパスを掲げても投資家には響きません。

内川 私たちのパーパス「Pioneering solutions together for a healthy planet」は、社員と1年かけて議論を重ねて言語化したものです。決して流行り言葉を意識して作ったもので

機関投資家×CEO対談

はなく、帝人という会社に内在し、社員が大切にしている想いを言葉に含めたいと考えて作成しました。

中神 以前、オックスフォード大学の教授でパーパスの提唱者として有名なコリン・メイヤー先生と議論したことがあります。先生は「利益とは、社会課題を解決した派生物である」と述べました。私はそれに対して、「世にたくさんある社会課題ではなく“シリアスな”社会課題を、しかも“ユニークな方法で”解決しなければ儲けられないのでは」と質問したら、うなずいてくれました。帝人のこのパーパスを見ると、帝人の独自性や解決すべき課題を特定するなど、もう少し解像度を上げていく必要があるように思います。

内川 私は社員に、自分たちのやるべきことが研ぎ澄まされ、明確になってきたら、パーパスの言葉を変更する提案をしてほしいと言っています。加えて、パーパスの下に置くものとして、各事業で分かりやすいビジョンを検討してもらっています。「未来の社会を支える会社」という会社全体の長期ビジョンがありますが、マテリアル、ヘルスケアのそれぞれにおいて「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」といったビジョンを掲げています。ヘルスケアについては在宅医療基盤をベースにして地域社会を支えていくという特色が上手に出ています。マテリアルに関してはもっと解像度を上げたビジョンにしたいと思っています。教科書とは違うかもしれませんが、私はパーパスやビジョンも硬直的に捉えず、環境変化に合わせて柔軟に進化させていくべきものだと考えています。

中神 おっしゃる通り、解像度はどんどん上げていくべきだと思います。ところで、帝人の歴史を見ると、多角的にビジネスが広がり、事業のサイロ化が進んだ結果、全体の“戦況認識”が難しくなっているように思えますがいかがでしょうか。

内川 まさにその通りです。現場にいる社員は自分の持ち場で全力を尽くしてくれており、本来であれば経営陣が全体の戦況を正しく理解して最適化すべきなのですが、それができていませんでした。しかし、組織体制も変更し、ようやく一つのテーブルで全体の戦況を踏まえて、全社戦略を考えられるようになりました。

中神 私が知っているある会社は、経営会議には事業部の代表者を入れず、全社機能を司る各チーフオフィサーだけで議論をするという取り組みに変えています。

内川 私も社長に就任して、経営役員の人数を半分にし、経営会議には各チーフオフィサーのみを参加させ、事業担当役員には事業に専念してもらう形としました。チーフオフィサーが行う全体戦況の議論と事業担当役員が管轄する現場の局地戦の議論は目的が違うので役割分担を明確にしています。

事業ポートフォリオ変革の考え方は

中神 事業環境が大きく変わり、事業ポートフォリオ変革を経営テーマに掲げている企業は多いと思います。ただ、「収益性」と「成長性」の軸で機械的に整理して売るとか買うといった議論をするだけならば誰にでもできます。やはり、パーパスやユニークネスを経営陣でしっかり共有し、中長期的にやるべき事業なのかを考えるのが経営者だと思います。

内川 インフォコムという非常に儲かっていて成長性のある会社を切り出すのには迷いがありましたが、当社は同社のベストオーナーではないなと思ったことと、我々の考える“healthy planet”の領域からも外れているため、譲渡を決断しました。これまでは儲かっているかの軸で事業を切り出すかを判断していましたが、ベストオーナーを軸に判断を進めたのは今回が初



めてだと思っています。

中神 大きな改革を行うに際して、パーパスと人事制度から手を付ける企業が多い印象です。私の知る、今は社長をされている方の話ですが、会社が倒産してもおかしくない状況でCFOになりました。そんな状況にもかかわらず、当時の社長がパーパスを作ると言い始めた時は、正直「なにを悠長なことを」と思ったそうです。しかし、その会社はしっかりと利益を出す会社に復活しています。現社長も今では「パーパス策定を最初にやったのが重要だった」と話しており、内川さんの話はとても納得感があります。

内川 パーパスを明確にして、それにコミットしてくれる人を集め、実行力のある組織にしなければ話になりません。今の当社にとっては、パーパスを基軸とした組織の変革がとても大事だと思っています。

中神 現状の事業ポートフォリオは、どちらかというと市況変化の影響を受けやすい印象を受けます。

内川 ヘルスケアは景気に影響されにくく、繊維・製品も安定的に収益を稼げるようになっていきます。しかし、マテリアルが市況の影響を受けやすいのは事実です。今、足元としては原材

機関投資家×CEO対談



料価格等の高騰を価格転嫁できるかが安定的な収益を上げることができるかのポイントになっていますが、今後、我々の持つ付加価値を確実に収益に反映できるような仕組みへと変革していきたいと思います。

競争優位をどのように構築するのか

中神 問題は市況の影響を受けても価格転嫁が可能であり、付加価値も利益として追求できる競争優位なポジションに位置しているかです。私が重視しているのは、時間とともに雲散霧消するような「競争優位」や「差別化」といったレベルの話ではなく、競合他社が簡単に追従できない「障壁」を築けているかです。私はこの障壁を2つの側面から見ています。一つは、他社よりも低コストで作れることと、模倣困難な独占的技術の2つからなる「コスト優位」です。そしてもうひとつは、「顧客の囲い込み」です。これは例えば、習慣化、スイッチングコスト、探索コストの高さなどが考えられます。これらに規模の経済が加わると、障壁がより高くなり、高収益そのものの寿命も長くなります。

帝人の場合は、アラミドや在宅医療の一部にそういった障

壁があるのかもしれませんが、業績を見るかぎり、全体としてはあまり高い障壁は築けていない、もしくは崩れてきているのではないかと思います。

内川 例えば医薬品の痛風・高尿酸血症治療剤「フェブリク」は特許切れで障壁がなくなりましたし、マテリアルも製品の汎用化スピードが速くなっており、年々障壁は低くなっています。私たちも、コストと差別化技術の両面から障壁を築こうと日々努力をしていますが、今はそれだけでは十分に高い壁をつくるのが難しい時代だと考えています。そのため、我々は「顧客囲い込み」にもより注力しています。

例えば、コモディティ化している繊維・製品で持続的に収益を上げられているのは、非常に高い障壁があるからです。繊維・製品は長く複雑で強固なサプライチェーンを築き上げることで、必要なものを必要なタイミングで必要なところに確実に届けられる点が大きな強みになっています。これは、世界各地の多様な顧客と中小規模のサプライヤーを束ねてつなぐ機能を、長年にわたり磨いてきたからこそ実現できているものです。

在宅医療分野でも、単なる機器提供にとどまらず、災害時のサポートや問い合わせにすぐに対応するコールセンターなど、他社にはない事業基盤が大きな障壁を築いています。また、地震等の災害が発生した時にも、必要とあらば、当社の営業は自ら倉庫にある酸素ボンベを担いで患者さんのもとへ届けに行きます。そうした信頼の積み重ねも目に見えない障壁になっているのではないかと思います。

もちろん、それぞれ独自技術によって差別化も図られています。つまり、「顧客の囲い込み」と、独自技術の組み合わせによって障壁を高くしている、これが帝人のビジネスモデルの特徴だと考えています。

中神 飲食店と利用者など多数の顧客とユーザーをマッチン

グさせるモデルとしては、リクルートの「リボンモデル」が有名ですが、帝人はメーカーでありながら、束ねてマッチングさせる機能と、そこでの差別化技術や目に見えない信頼感によって高い障壁を築いているというわけですね。

内川 まさにその通りです。今、そのモデルが持続的に稼ぐ上で成功モデルになっていることを全社で共有しようとしており、私は「顧客近接型ビジネスモデル」と呼んでいます。事業によってさまざまなタイプの顧客近接がありますが、帝人で成功しているのは少数分散の束ね型なのではないかという議論をしています。これを強みにして障壁を築き上げていくことで、今後のビジネスモデルを進化させたいと考えています。

中神 パーパスがあって事業ごとにビジョンを定め、「顧客近接型ビジネスモデル」で障壁を築くというのは、投資家として非常に興味深い話ですが、在宅医療と繊維・製品、マテリアルではサプライチェーンの構造が大きく異なっており、全社共通の強みにできるものなのでしょうか。

内川 最初は似通った業務プロセスのものをまとめて「顧客近接型ビジネスモデル」と定義付けをしようと考えましたが、事業ごとに顧客も違い業務プロセスも異なるため、それでは実効性の高いものにはならないと思い、そのモデルの本質を整理してから各事業に展開していく方向で進めています。さまざまなことをやりながらも、成功している事業には共通項があることがだんだんと分かってきました。次期中期経営計画では、パーパスと事業ビジョン、そして「顧客近接型ビジネスモデル」とは何かといったことを分かりやすくお示したいと考えています。

実行力を高めるには

中神 株式投資のリターンは、市場や業界全体の動きに連動

機関投資家×CEO対談



する「ベータ」と、それをアウトパフォームする「アルファ」に分けられます。ファンドマネジャーとして差をつけるには、アルファを生み出せる企業を見つけることが不可欠です。では、アルファを持つ企業とそうでない企業の違いはどこにあるのかと言えば、私は、人間集団、つまり「ピープル」の力が一番だと考えています。どんなにパーパスやビジネスモデルが魅力的でも、実行力のない組織では成果は生まれません。そのあたりはいかがですか。

内川 よく素材開発を土地に例えて、「優良な土地を提供すれば、自然と人がその上に価値やイノベーションを積み上げてくれる時代は終わった。土地を用意するだけでなく、自分から動いて人が価値を生み出しやすい土地にする努力がこれまで以上に必要だ」という話をしています。つまり、開発したものをマネタイズする仕組みまで考えて、それを実行に移せる集団にならなければいけないということです。

中神 実行力を高めるには新たな経営陣の体制や人事制度も必要になってきます。ただし、人事制度について一言申し上げると、日本企業はすでに会社の中にいる人の能力に適した仕事をアサインする“適材適所”で組織変革を推し進めようとしがちです。しかし、組織を変革しなければならない状況では、そもそも社内

に必要な人財がない可能性があり、まずはどんな人財が必要なのか、どんなポジションが足りていないのかをよく考え、外の人財も積極的に登用すべきだと思います。つまり、“適所適材”で人間集団のマインドを変えていくべきではないでしょうか。

内川 社外の人財を必要なポストに充てることや、社員自ら新たなキャリアに挑戦できる柔軟な人事制度の整備も実施しています。

中神 人間集団のマインドを変えるのは容易ではありませんが、多くの経営者とお話してきた中で、そこは最初に乗り越えなければならないハードルであり、変革のきっかけになることは間違いありません。

内川 私自身、社長になってから多くの経営者に会って、「どんなことをされているのか」をお聞きする中で、実際に大きく変化を遂げている会社は、経営者自らが先頭に立ち、社員を駆り立てるようなことを自らやってらっしゃるなと感じました。タウンホールミーティングも、その気づきから始めたものです。

今後の帝人に期待することは

中神 課題はまだたくさんあるのかもしれませんが、進むべき道筋をしっかりと見定めておられる印象を受けました。また、やるべきことをやっていて、パーパスやビジョン、「顧客近接型ビジネスモデル」の話も興味深く聞かせていただきましたし、面白いとも感じました。現在は、外部環境の変化が非常に速い時代になっていますので、社内ではなく社外のスピード感に合わせて変革を進めていってほしいと思います。特に次期中期経営計画において「顧客近接型ビジネスモデル」をどのように整理し、全社に落とし込んでいくのか、そこは大いに期待しています。

内川 これまでであれば5年、10年かけていた変革を2〜3年以内に確実に実行し、企業価値を上げることにコミットしていきます。ありがとうございました。



特集 私たちのパーパス

OUR PURPOSE



「My Action」を策定するワークショップを開始

2024年5月に帝人グループのパーパス「Pioneering solutions together for a healthy planet」を軸に、3つのバリュー「すべての挑戦をリスペクトします」「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」を重視し、長期ビジョンである「未来の社会を支える会社になる」ことを実現すると対外発表しました。

このパーパスを社員が自分事として捉えるために、帝人グループが置かれている社会課題の視点から、自分たちが今、それぞれ何をすべきかを宣言する「My Action」ワークショップをグローバルでカスケードダウンをして推進しました。パーパスをきっかけに上司と部下、チーム間の双方向のコミュニケーションの活性化を図り、向こう10年、企業文化が変わるまで、これを推進していきます。



特集 私たちのパーパス

COMMITMENT

パーパスの浸透活動:2024年8月キックオフ



顧客や市場に信頼される
メーカーとして現場力を追求し、
社会に尽くします

取締役常務執行役員
サステナビリティ管掌 兼 エンジニアリング部門担当
山西 昇

誰も取り残さない
One Teijinを創ります
それを支えてくれる皆さんの
チャレンジを応援します

代表取締役社長執行役員
内川 哲茂

「せんい」で
正しい利益を
生み続ける

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

変革に向けて
挑戦する人を支え
自らも挑戦し続ける

常勤監査役
鳥居 知子

Our Way
NEVER STOP
EXPLORING

帝人グループ執行役員
複合成形材料事業本部長
秋吉 正高

患者(顧客)のため、
社会のため、会社のため
の人生をおくる

代表取締役専務執行役員
経営企画管掌 兼 CFO、経理・財務管掌
森山 直彦

挑戦は、
やってみせ、
させてみる

帝人グループ専務執行役員
社長補佐(特命プロジェクト担当) 兼
調達・物流部門担当
小川 英次

チーム全体のレベル向上を
図り、やりがいを高め
働きたい職場を目指す

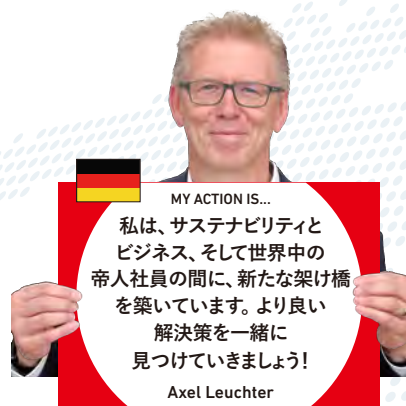
常勤監査役
嶋井 正典

2024年8月時点

特集 私たちのパーパス

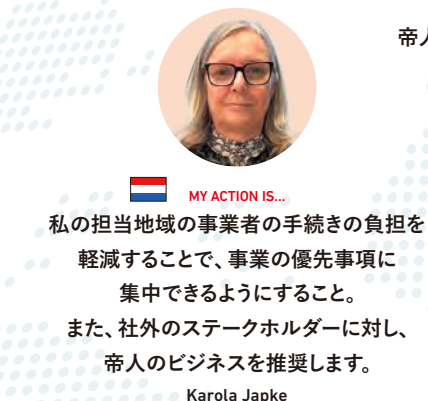
MY ACTION

社員の声:私がMy Actionに込めた思い



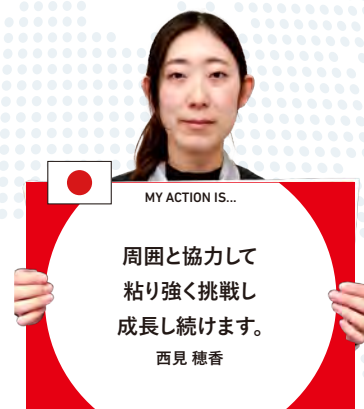
MY ACTIONへの思い:

持続可能性とビジネスの両立は責任だけではなく、長期的な価値を生む機会だと信じています。優れたスキルを持つ世界中の人々をつなぐことで、より良い未来に向けて、先進的で影響力のあるソリューションを提供できるよう、協業を促進します。



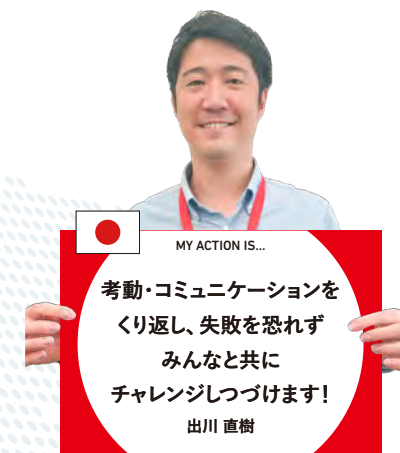
MY ACTIONへの思い:

お互いを高め合うには、好奇心を持ち、考え抜かれた問いを投げかけることが大切だと思います。テイジンで協働・好奇心・継続的な学びの文化を育み、チームが柔軟で未来志向であり続けられるよう努めます。



MY ACTIONへの思い:

一人で完遂できる業務はないと実感しています。失敗も経験や知見として前向きに捉え、仲間と共に粘り強く取り組むことで、長期的な目標を達成し、成長し続けることを大切にしたいと思います。



MY ACTIONへの思い:

社内のあらゆるところでチャレンジが行われていると思いますが、成功するまで挑戦し続けることが大切だと考えています。仲間と共に苦しみも喜びも分かち合いながら、全力で走り続けます。目的達成に向けて決して諦めません!



特集 私たちのパーパス

Dialogue for One Teijin

役員と社員の直接対話の場の創出

My Actionワークショップの浸透活動に加え、役員層と社員が直接対話する場を国内外で持つことで、互いに共感しながら共にOne Teijinへ向かうプロセスを重視しました。

グローバルにタウンホールミーティングを実施

内川CEOを始め、国内外のさまざまな地域から役員が登壇し、パーパスの重要性や浸透活動に対する見解について、自身の経験を交えながらパネルディスカッション形式で意見交換をしました。全社員対象にオンライン配信し、社員から届いた質問にリアルタイムで登壇者が回答して、疑問を解消する等、組織・地域・階層を超えた相互コミュニケーションの促進に貢献しています。



参加した社員の声

“One Teijinに向けて
全階層で真摯に取り組んで
いることが伝わってきました”
“モチベーションが上がりました”



内川CEOによるスモールミーティング

2024年度は拠点を周り、管理職、中堅層や若手など、異なる階層と直接対話する場を設け、帝人グループが、パーパスを推進する意義について語り合いました。



大西社外取締役※のご講演

※ 2025年6月に独立社外取締役を退任

2024年度は、日本航空を経営破綻から再生させた経験から、国内外の当社拠点で約20回にわたり、事業構造改革と内面的な企業文化の変革の必要性について講演し、社員と積極的な討議を実施しました。

参加した社員の声

“トップクラスの経営者から
直に語り掛けていただく
講演で胸が熱くなりました”



どのように
それをやるのか

HOW

28 CStO/CF0 メッセージ

32 中期経営計画2024-2025

39 事業別概況

44 技術戦略

44 技術戦略管掌メッセージ

47 知的財産

48 DX戦略

50 サステナビリティへの取り組み

50 人事・総務/サステナビリティ管掌メッセージ

52 人的資本経営

56 気候変動への取り組み

58 サーキュラーエコノミーの実現に向けて

60 人権尊重の取り組み



CStO/CF0メッセージ

持続的な収益力の強化と資本効率の向上を通じて、 企業価値の最大化を目指します

代表取締役専務執行役員
経営企画管掌 兼 経理・財務管掌
森山 直彦

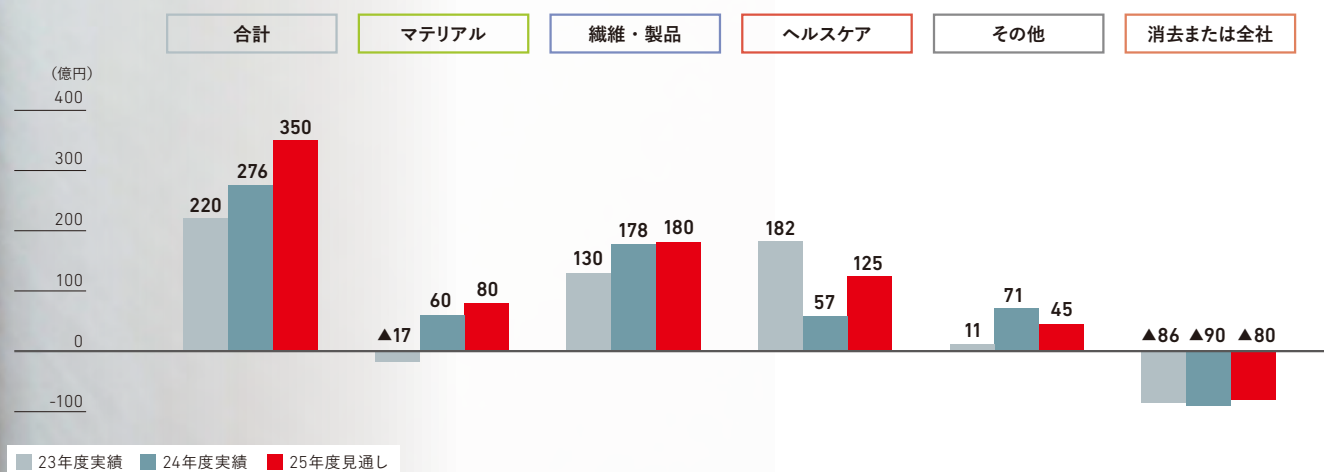
改革の背景

帝人グループでは、2023年度に複合成形材料、アラミド、ヘルスケアの3つの事業の収益性改善を断行し、基礎収益力の回復を図るとともに、2024年度には不採算・非注力事業の見極めを行い、事業の絞り込みを概ね完了しました。インフォコム(株)や複合成形材料の北米事業を含め、大小複数の事業撤退を決定しましたが、これは限りある資本(ヒト・モノ・カネ)を帝人グループの特徴がもっとも活用できる領域に効率よく投入するためです。顧客に近接し、顧客が求める価値を深く理解し

それを実現するためのソリューションを提供する、これが帝人グループの特徴であり、2025年度は絞り込んだ各事業・領域において、この特徴を磨き上げながら、成長戦略の具現化を図ります。

収益性改善を含むこの2年間の活動の成果として収益力は徐々に回復してきており、事業利益が2023年度は220億円(IFRS換算ベース)、2024年度は276億円、2025年度見通しでは350億円となっています。収益基盤を着実に改善させ、次なる成長のための原資として充てることで将来のサステナブルな成長につなげてまいりたいと思います。

セグメント別事業利益



CStO/CF0メッセージ

収益性の向上



個人的なことになりますが、私は1990年に帝人に入社して以来、経営企画担当は3度目になります。過去2回の担当時は、当時のCEOと共に構造改革を行い、次なる飛躍を目指してきました。そこでうまくいったこと、うまくいかなかったことを冷静に振り返りながら、今回の成長戦略の実現確度を向上させてまいります。冒頭のページを少し頂戴し、経営企画管掌 兼 経理・財務管掌としての意思表示をさせていただきました。

当社のPBR(株価純資産倍率)水準は、2018年度以降1.0倍を下回る状況が継続し足元は0.5~0.6倍程度で推移しています。これは収益基盤が盤石でないことに加え、成長性に対する株主・投資家の皆様の期待が低いことを意味しており、当社はまさに「何とかしないとイケない」状態にあると言えます。また、ROEに目を向けると、2024年度は6.7%(前年度は-2.9%)まで回復したものの、IT事業子会社インフォコム(株)の譲渡に伴う一時的収益の効果が大きく、この効果がなくなる2025年度は3%となる見通しであり、市場が期待する株主資本コスト(8~9%程度と想定)とは依然大きな開きがある状況です。このROEの状態からも、現状の低PBRは収益性の不足が主な要因の1つになっていると認識しています。

このような状況を踏まえ、当社では2023年度から収益性改善の改革に取り組み、改革の対象事業のうちアラミド事業においては工場火災事故からの早期復旧に取り組んだ結果、2023年度中に安定生産体制を確立することができました。また、複合成形材料の北米事業では非常に大きな規模の赤字を計

上した状態から労働生産性の改善や価格改定交渉等の課題に取り組み、2024年度後半には、四半期ベースで黒字転換を果たしました。さらにヘルスケア事業は、中長期視点で事業構造の変革に取り組み、強みである在宅医療のサービス基盤を活かした「希少疾患治療+在宅医療」体制に即した固定費構造への転換と希少疾患・難病領域での医薬品導入という課題に取り組み、成果を上げました。加えて、本社組織を中心に早期退職優遇制度を含む固定費削減の取り組みを実施し中期経営計画での目標削減額40億円を前倒しで達成する見込みとなっています。

2025年度は、欧州や中国を中心とした景気減速による需要低迷や市場競争環境の激化の影響を受けたアラミド事業および炭素繊維事業において、生産体制の見直しを含むさらなる収益性改善施策を実行し、既存事業の一層の基礎収益力向上を目指します。アラミドも炭素繊維も将来期待の大きな事業です。アラミドは注力領域として定めたインフラ・インダストリアルにおける海底電力ケーブルや風力発電係留ロープでの新規用途開発を、炭素繊維はモビリティにおける次世代航空機向けの中間材料開発を推進し、収益基盤を盤石にした上で、将来の飛躍へと繋げていきたいと考えています。

PBR(株価純資産倍率)推移



事業ポートフォリオ変革

PBR低迷のもうひとつの大きな要因は、中長期的な成長への期待が低下していることであると受け止めています。回復してきている基礎収益力を土台に成長へ舵を切るために、一旦は事業の絞り込みが必要と判断し2024年度に大胆な事業ポートフォリオ変革を実行しました。帝人グループがベストオーナーではないと判断した事業、或いは、帝人グループの将来の柱

CSStO/CF0メッセージ

と位置付けるには困難と判断した事業についてダイベストを行うとの方針のもと、インフォコム(株)、複合成形材料の北米事業、埋込医療機器、機能性食品事業について事業譲渡等の対応を実施しています。

事業の絞り込みが概ね完了した中、2025年度には「提供価値主体の事業モデルへの転換」を具体化させ、2026年度からの次期中期計画において取り組みを加速していきます。当社の強みは顧客や患者の困りごとに真摯に向き合いさまざまなニーズに応えるための研究開発・生産・サービス・サポートの仕組みを保有し、ニーズを引き出す信頼関係を有していることであり、これらを元に繊維・製品事業では「商社としてのグローバルサプライチェーン基盤」を、在宅医療事業では「強固な患者/医療者サポート基盤」を、樹脂事業では単一樹脂ではなく複数の樹脂を組み合わせ、「高付加価値のコンパウンド事業基盤」を構築し安定的な収益に繋げています。この「顧客近接型ビジネスモデル」を「川下展開」「周辺領域の取り込み」「業界再編」などの手段を通じて、アラミド事業や炭素繊維事業、樹脂事業やその他事業等の重点領域にも展開していきます。

資源配分の考え方

ここまで述べてきたように当社は事業ポートフォリオ変革において成長への移行局面にあり、再成長のための新たな投資が必要な状況です。ただし、過去に実施した投資が期待した収益に結びつかず収益性の低迷や巨額の減損損失計上に至ったことの反省を踏まえ、投資案件の実施是非については経営会議体への上程要件を厳しくした上で経営役員の多面的審査を経ることとしています。また、当社では事業ごとにWACCに基づく税後事業利益ROICのハードルレートを設定して資本効率を評価し、事業ポートフォリオ変革における事業・領域の選択を慎重に行っているのに加え、さらに各事業においても、ROICツリーにより分母と分子をそれぞれ要素分解して事業特性に応じた重要項目についてKPIの設定をすることで、責任組織を明確化し、具体的アクションプランの策定まで落とし込む取り組みを実施しております。また、その管理手法を部単位、課単位へと広げることで、各事業内における製品/取引単位等での集中と選択にも活用しています。

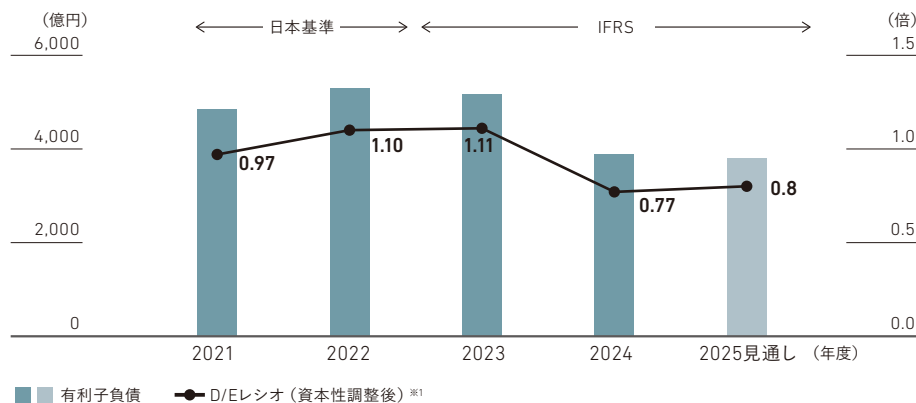
資本コスト低減策

ここまでPBR改善のための収益性の向上、成長期待の醸成、投資・事業リスク低減の取り組みについてご説明してきましたが、これらを支える財務健全性の拡充と経営基盤の強化も株主・投資家の皆さまからの信頼回復に必須なものとして取り組んでいます。

財務健全性に関しては、24年度に実施した事業ポートフォリオ変革や政策保有株式・遊休資産の継続的縮減、グローバルキャッシュマネジメントの運用開始による現預金効率の向上等により約1,300億円の有利子負債圧縮を行い、DEレシオ(劣後債の資本性調整後)は前年度の1.11から0.77へ改善し、目標水準としている0.9水準を達成して安定した財務基盤を構築することができました。当社は従来、財務レバレッジを適切に活用し、負債と資本の割合を一定範囲内でコントロールすることで資本コストの抑制と財務健全性の両立を図ってきましたが、今後もこの規律ある財務方針を堅持していきます。

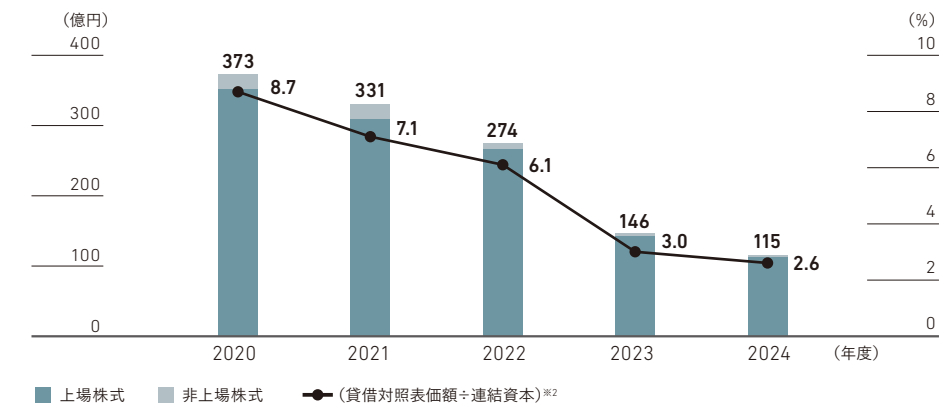
経営基盤の強化については、重点施策として「パーパスに沿っ

有利子負債・D/Eレシオ推移



※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)

政策保有株式保有状況



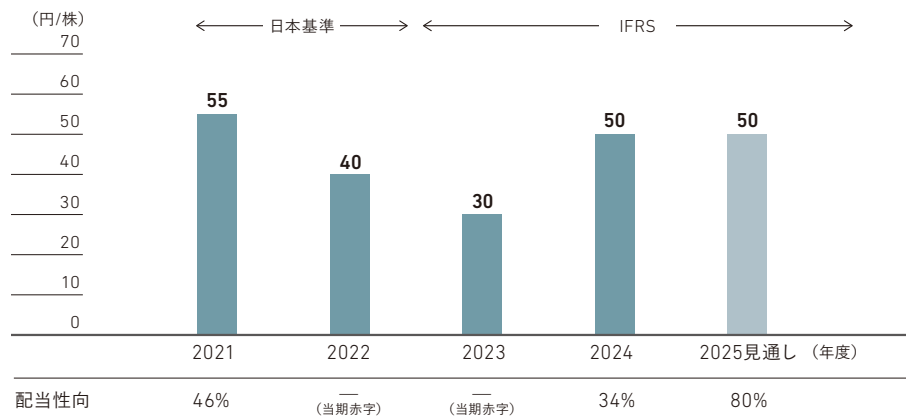
※2 当社単体の貸借対照表計上額および連結資本に対する比率

CSStO/CF0メッセージ

たグローバル事業運営」「ガバナンス体制の継続的改善」「生産・製造技術の向上」「人的資本経営」に取り組んでいます。特に、ガバナンスについては25年6月の株主総会決議を経て監査等委員会設置会社へ移行することで、業務執行権限の執行役員への委譲拡大による意思決定の迅速化と取締役会における重要課題議論の一層の充実化を進め、監督機能を強化しました。また技術戦略管掌やデジタル・情報システム管掌等経営課題に対応した管掌機能の再編を実施しました。

このような重要課題・経営基盤強化に関する取り組み、進捗状況については、四半期毎の決算説明会やその他の経営説明会、個別の面談の機会などでトピックとして取り上げ、株主・投資家の皆様にご理解いただけるよう丁寧な説明と対話を心掛けています。また対話を通じて得られたさまざまなご意見は経営陣で共有し戦略・アクションに反映させており、これらを通じて株主・投資家の皆様からの信頼を得ることで資本コストの低減に繋がりたいと考えています。

一株当たり配当金推移



キャピタルアロケーションと株主還元

2024年度2Q決算発表において2024～2025年度の当中期計画期間におけるキャピタルアロケーションの方針について、3,250～3,450億円のキャッシュインを前提に成長投資へ1,000～1,100億円、基盤投資へ1,000億円程度、財務健全性拡充へ900～1,000億円、株主還元へ300億円超を配分する計画をお示しました。現時点でこの方針に変更はありませんが、24年度実績としては戦略的オプションの実行等による非定常キャッシュインは想定通りであったものの、支出側では、前述のとおり成長投資への配分については慎重に投資案件の判断を実施していることから金額は想定以下となり、その結果財務健全性の改善に対し想定以上の額を配分した状況となっています。これは、成長戦略の実行局面において、再びキャッシュを必要とするとき、レバレッジを利かせて成長投資ができる力を手に入れたことと同義と考えています。また株主還元についてはお約束した20円/株の増配を実施し、25年度の配当も引き続き50円/株を維持する予定で、安定的な配当水準を継続します。加えて25年度までに自己株式取得を実施する予定としていま

すが、今後のキャッシュインの状況および成長戦略の具現化の進捗も踏まえて検討していくこととしています。



終わりに

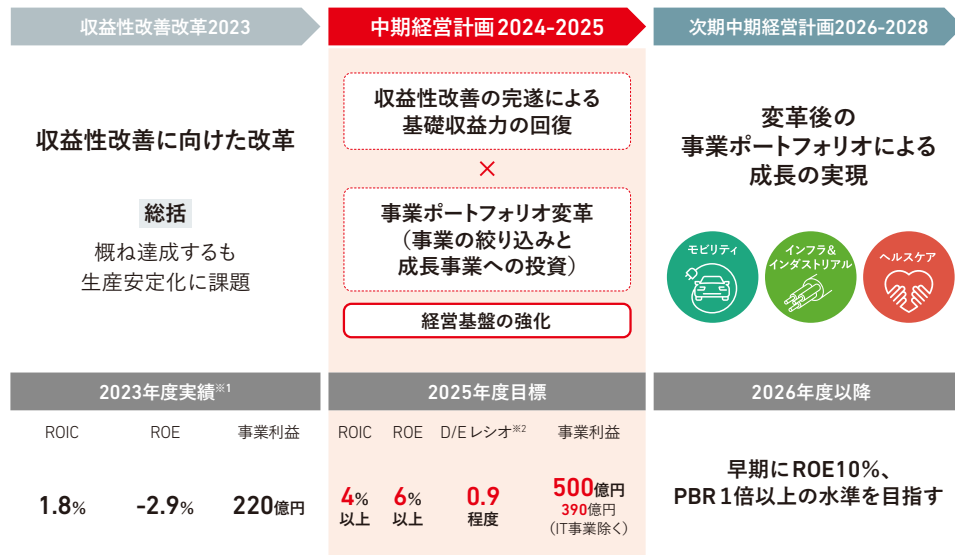
2024年度から経営企画と経理・財務の双方の管掌となり、経営企画管掌としては計画の「立案」と「実行管理」を指揮して中期経営計画の実現性と長期的な勝ち筋の具体性を高めるとともに、経理・財務管掌としては財務的なリスク許容度の認識を踏まえて戦略・実行を後押ししてきました。また同時に、帝人グループの戦略への理解と共感を頂くべく社内外のエンゲージメントに取り組んできました。

ROE・ROICのレベルはいまだ十分な水準には到達しておらず、PBRの水準が示す通り株主・投資家の皆様にはご満足いただけない結果をお示しできていないと認識しています。しかしながら、次期中期計画期間の早期にROE10%以上という目標達成に向けた改革は着実に進捗していることを実感しています。2026年の春には新しい中期計画を発表し、その中で新しい帝人グループの姿をお示します。株主・投資家の皆様におかれましては、これからの当社の取り組みにぜひともご注目いただき、今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。

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、取り組んできました。

中期経営計画2024-2025の位置づけ



中期経営計画2024-2025 重点施策の進捗状況

2024年度は事業ポートフォリオ変革により事業の絞り込みを実行し、経営基盤の強化も着実に進展しました。2025年度はコスト構造改革により安定収益基盤を構築し、次期中期経営計画に向け価値提供型事業への転換戦略を立案します。

中計重点施策	2024年度実績	2025年度重点課題
① 基礎収益力の回復	- 計画した施策は概ね達成 - アラミド、炭素繊維で収益悪化 - 繊維・製品は安定的な収益基盤確立	- アラミド/炭素繊維:外部環境の変化による新たな課題に対して、迅速にコスト構造改革を実行 - ヘルスケア:事業構造転換の推進とコスト削減の継続
② 事業ポートフォリオ変革の実行	- 事業の絞り込み(戦略的オプション)を計画通り実行 - 重要産業セクターでの新規用途開拓、M&A候補の絞り込み実施	成長戦略の具現化 成功モデルの横展開、提供価値主体の事業へ転換(川下展開/周辺領域の取り込み/業界再編等)
③ 経営基盤強化	- パーパスを社員の行動に落とし込む「My Action」活動推進 - 監査等委員会設置会社への移管決定 「適所適材」実現のため「グローバル・ジョブポストイング制度」導入、管理職のジョブ型導入	2024年度に実施した戦略的オプション実行や、次期中期経営計画を踏まえた最適な組織体制の検討(グループ横断的機能の最適化等)

中期経営計画2024-2025 計数目標と実績

▶ グループ全体

2024年度の事業利益は「中期経営計画2024-2025」の目標値(IT事業除く)を上回り、ROIC、ROEも目標を達成しました。また、有利子負債の返済によりD/Eレシオが大きく改善しました。2025年度の見通しは中期経営計画の目標値を下回る想定ですが、課題となっているアラミドや炭素繊維でのコスト構造改革を加速させ、目標達成に向けて粘り強く取り組みます。

(億円)	2023年度実績※1	2024年度中計目標	2024年度実績	2025年度中計目標	2025年度期初見通し
売上収益	9,605	10,500 (IT事業除く) 9,750	10,055	11,500 (IT事業除く) 10,700	8,600
事業利益	220	300 (IT事業除く) 200	276	500 (IT事業除く) 390	350
ROIC	1.8%	2%	2.6%	4%以上	3%
ROE	-2.9%	2%	6.7%	6%以上	3%
D/E レシオ※2	1.11	1.0	0.77	0.9	0.8

▶ セグメント別内訳

2024年度事業利益はヘルスケアは計画未達となりましたが、マテリアルは計画通り達成、繊維・製品は大きく目標を上回りました。2025年度はマテリアルで当初の目標値を下回る見通しですが、繊維・製品、ヘルスケア等で計画を上回り、全体として計画達成の見通しです。

	売上収益					事業利益				
(億円)	2023年度実績※1	2024年度中計目標	2024年度実績	2025年度中計目標	2025年度期初見通し	2023年度実績※1	2024年度中計目標	2024年度実績	2025年度中計目標	2025年度期初見通し
マテリアル	4,392	4,600	4,593	5,300	3,200	△17	60	60	200	80
繊維・製品	3,217	3,200	3,519	3,400	3,500	130	125	178	130	180
ヘルスケア	1,447	1,400	1,370	1,400	1,350	182	85	57	90	125
その他	548	550	573	600	550	11	10	71	20	45
消去又は 全社	—	—	—	—	—	△86	△80	△90	△50	△80
合計	9,605	9,750	10,055	10,700	8,600	220	200	276	390	350

※1 IFRS

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

中期経営計画2024-2025

重点施策の進捗状況詳細

① 基礎収益力の回復

2024年度、「中期経営計画2024-2025」で計画した基礎収益力の回復に向けた施策は概ね達成しましたが、アラミド、炭素繊維で収益が悪化しました。一方、繊維・製品は安定的な収益基盤を確立しました。2025年度はアラミド、炭素繊維での収益基盤強化に取り組みます。

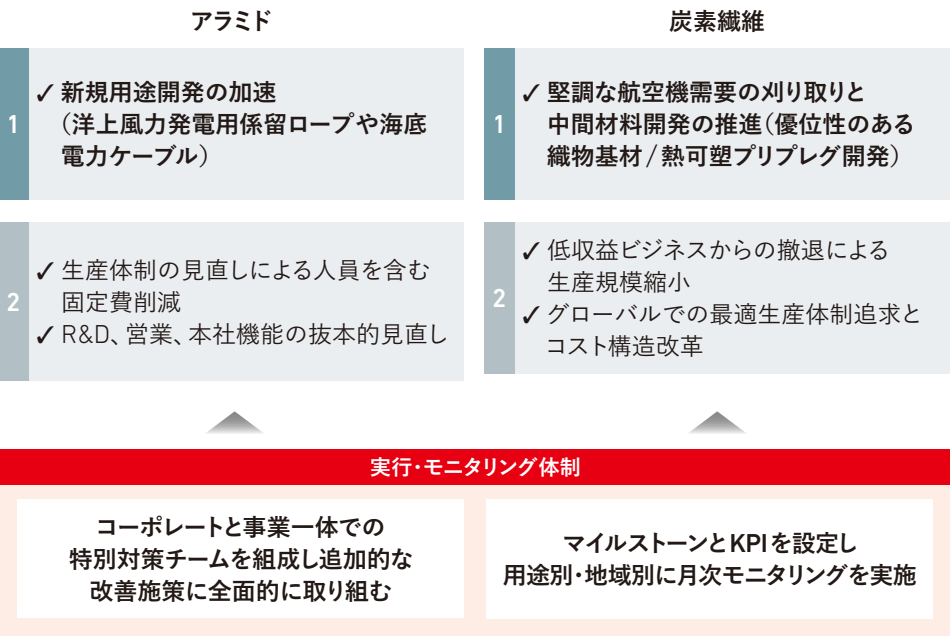
▶ これまでの流れ

2023年度前半まで、アラミドにおける収益性改善の取り組みや、炭素繊維における順調な航空機需要の回復により業績は回復傾向でしたが、2023年度後半から2024年度にかけ、市場成長率の鈍化、競争環境の激化等の外部環境の変化もあり、収益力が低下しました。そのため、現中期経営計画の施策に加え、新たな施策の実行が必要と判断しました。

	アラミド	炭素繊維
2022年度～ 2023年度	火災からの復旧、収益性改善、安定供給構築を進め、業績安定化を実現	- 北米新工場稼働による増産体制実現 - COVID-19後、航空機用途は徐々に回復
2023年度 後半～ 2024年度	- 想定以上に大きい外部環境の変化 ✓ 一時的な市場成長鈍化（欧州等） ✓ 競合の生産能力拡大による需給バランス軟化	- 外部環境が悪化 ✓ 一部産業用途の需要減（風力発電用途等） ✓ 競争激化による供給過剰、価格低下

▶ 2025年度の新たな取り組み

アラミド・炭素繊維は将来の成長期待が大きな事業です。新規用途開発を着実に実行し成長・拡大を図る 1 とともに、足元の収益力の低下に対しては、これまでの環境激変を克服してきた知見や実行力を存分に活用し、スピード感を持って対処します 2。



中期経営計画2024-2025

重点施策の進捗状況詳細

② 事業ポートフォリオ変革の実行

2024年度は事業の絞り込みを着実に実行し、概ね完了しました。2025年度は2026年度以降に大きく羽ばたくための準備期間と位置づけ、顧客課題解決に資する価値・サービスを提供する「顧客近接型ビジネスモデル」を軸に、絞り込んだ事業で成長・拡大を推進します。

基本的な考え方

- ・シナジー、ケイパビリティ、資源投入の観点から、ベストオーナーでないと判断した場合、あるいは、事業安定性や成長性の観点も含め、帝人グループの将来の柱と位置付けるには困難と判断した場合は速やかに当該事業のダイベストを行う
- ・顧客課題解決に資する価値・サービスを提供する「顧客近接型ビジネスモデル」を軸に、絞り込んだ事業において成長・拡大を推進する

これまでの実績

▶インフォコム

譲渡時期:2024年10月
譲渡価格:1,344億円

▶複合成形材料 北米事業

譲渡時期:2025年7月

▶埋込医療機器

帝人ナカシマメディカル(株)
の合併解消
譲渡時期:2025年6月

▶機能性食品

機能性食品素材事業の
譲渡等
完了時期:2025年6月

今後の方向性

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

③ 経営基盤強化

2024年度は強化すべき経営基盤の確立について中期経営計画通り進捗しました。2025年度はさらに経営基盤を磨き上げ、次期中期経営計画での成長回帰を支える強固な礎を築きます。

2024年度

- ✓部課長レベルでのMy Action策定

2025年度

- ✓全社員層へのMy Action拡大

2024年度

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

2025年度

- ✓設備管理標準化の対象拠点拡大

パーパスに
沿った
グローバル
事業運営

経営判断・
実行の最適化

重点施策

生産・製造
技術の向上

人的資本
経営の強化

2024年度

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

2025年度

- ✓将来を見据えた最適な組織体制検討(グループ横断的機能の最適化等)

※ CTO:技術戦略管掌、CDO:デジタル・情報システム管掌

2024年度

- ✓グローバルジョブポストिंगの導入
- ✓国内経営管理職へのジョブ制導入

2025年度

- ✓グローバルでのジョブグレード体系の統合推進

中期経営計画2024-2025

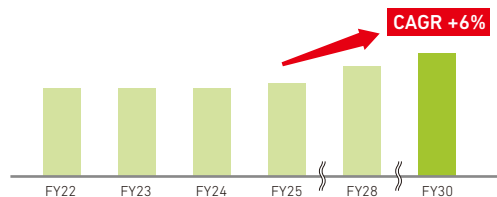
事業別の進捗と重点課題・施策

マテリアル アラミド

2024年度は生産安定化、新規用途開発は概ね順調に進捗しましたが、一時的な市場成長鈍化と需給バランス軟化により収益が悪化しました。2025年度は生産体制の抜本的見直しによるコスト構造改革と、成長軌道回帰に向けた基盤構築に取り組めます。

中計2024-2025 重点施策	2024年度の進捗状況・実績	2025年度の重点課題・施策
生産安定化	現場実行力強化等に取り組み安定供給体制を構築	安定生産を継続
価格戦略による マーケットシェアの 奪回	- 顧客との強固な信頼関係により一部用途でシェアを奪回 - 一時的な市場成長鈍化および競合の生産能力拡大による需給バランス軟化の中、競争が激化し、収益性が悪化	- 引き続きシェア奪回に向けた取り組みを継続 - 生産体制の最適化および本社機能の抜本的見直しによる収益基盤の確立
新規用途開発	高い市場成長が期待できる洋上風力発電用係留ロープや海底電力ケーブルなど順調に進捗	早期の商業生産に向けて、開発活動を加速

バラ系アラミド市場規模推移(当社調べ)



- ✓ COVID-19後の2022年度-2024年度は市場成長が停滞
- ✓ 2025年度以降はEV向けタイヤ、光ファイバーケーブル等の伸長でCAGR +6%程度の成長軌道に回帰
- ✓ 新規用途が発現すればさらに大きな成長も可能

MESSAGE



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

2024年度は生産安定化を達成したものの、市場の停滞と競合の生産能力拡大による供給過多の状況に直面し、我々にとって非常に厳しい年となりました。市場競争力を確保するため、年度後半からはコスト削減と今後の成長を目指したコスト構造改革がスタートしました。2025年度、私たちは2024年度着手した構造改革を確実に実行します。この取り組みは組織全体の効率性と有効性を高めます。当該改革と併せて、私たちは選択したターゲット市場において事業のさらなる成長を追求していきます。

私は、この激動の時代において、鍵になるのは私たちのレジリエンスだと信じています。厳しい競争環境の中で必要な変化を起こし、成長を実現するという決意が、変革を成功へと導きます。事業の成長と変革を同時に実行することは非常に難しいことではありますが、私たちなら実現できると確信しています。

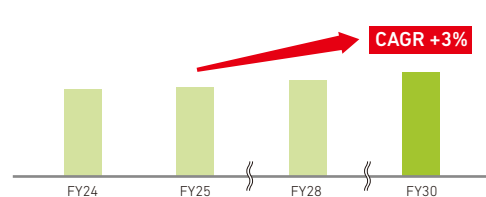
マテリアル 樹脂

2024年度はポリカーボネート(PC)樹脂において重点領域での開発・拡販が順調に進捗しましたが、加工品の拡販は遅延しました。2025年度はコンパウンド品の拡販継続と、加工品の開発、販売促進およびコスト削減により収益性をさらに改善します。

中計2024-2025 重点施策	2024年度の進捗状況・実績	2025年度の重点課題・施策
高付加価値 PC樹脂の拡販	中国では競争激化の影響を受けるも計画通り拡販	- 顧客ニーズに基づいた付加価値品の開発継続 - 用途としては自動車・高速通信・医療、地域としては中国・ASEANを重点的に拡販
非PC樹脂※	加工品にて、需要低下により販売低調	- 顧客ニーズを捉えた高付加価値製品の開発、販売の促進 - 生産性改善によるコスト削減
サステナビリティの 推進	リサイクルグレードの開発および拡販、リサイクル技術開発、バイオマスPC拡販は概ね計画通り進捗	リサイクルグレード・バイオマスPCの拡販、およびリサイクル技術開発の継続

※ PC樹脂以外の樹脂、加工品等

PC樹脂市場規模推移(当社調べ)



- ✓ OA機器市場はペーパーレス化により縮小するものの自動車や電子機器中心にグローバル市場はCAGR+3%程度を想定

MESSAGE



北浜 淳二

帝人グループ執行役員
樹脂事業本部長

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います。

2024年度は、中国での低調な景気等により全般的に需要が低迷しましたが、主力のPC樹脂の重点領域での開発や環境配慮型製品の開発・拡販等が順調に推移し、中期経営計画の事業利益目標を達成することができました。2025年度は、PC樹脂ではさらなる収益基盤の強化を図るとともに、PC樹脂以外の領域でも基盤技術・顧客基盤を活かし事業構造転換に向けた基盤の構築を進めます。

多様化する社会・顧客ニーズやAI等の技術革新が進む中、事業構造転換を推し進め中期的な成長基盤を構築するためには、既存の技術・基盤の活用に加え、新たなビジネスモデルの構築や社内外との連携が一層重要となります。一人一人がそれぞれの役割を果たすと同時に、一人一人がつながることで組織の垣根を超えた価値を生み出すことができます。私自身があらゆる関係者をリスペクトし、たゆまずチャレンジしたいと考えています。

中期経営計画2024-2025

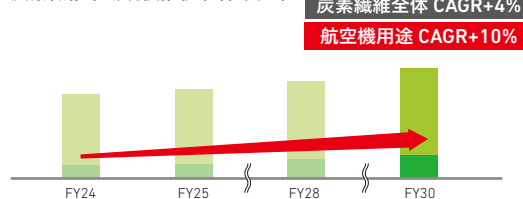
事業別の進捗と重点課題・施策

マテリアル 炭素繊維

2024年度は航空機用途での販売は堅調だったものの汎用品を中心に競争環境が激化し収益性が悪化しました。2025年度は生産体制見直し(グローバルでの最適生産体制の追求)を含むコスト構造改革により収益基盤を立て直し、中長期的な成長に向け基盤を固めます。

中計2024-2025 重点施策	2024年度の進捗状況・実績	2025年度の重点課題・施策
航空機用途や 压力容器での増販	- 航空機用途での販売堅調 - 汎用品を中心に競争環境が激化し販売価格が低下、収益性が大きく悪化	- OEMのビルトレート増加に合わせた増販 - 構造改革による収益基盤の立て直し
次世代航空機向け 中間材料の開発・ 認定活動	COVID-19前想定より大幅遅延も開発・認定活動推進	顧客と密接した開発活動の継続・推進
環境配慮型、 高付加価値製品の 上市・販売拡大	- リサイクル原料の新ブランドの立ち上げ - 独自製法による生産性と性能を兼ね備えた製品上市	差別化製品の開発・拡販に注力

炭素繊維市場規模推移(当社調べ)



✓炭素繊維市場の全体成長率に比べ、航空機用途は大幅成長を見込む

MESSAGE



伊藤 哲也

帝人グループ執行役員
炭素繊維事業本部長

2024年度は、長期的な収益性と事業の持続成長を両立させる基盤づくりに取り組みました。市場では航空機や産業用途での需要が持ち直しつつある一方、サプライチェーンの混乱や主要市場での貿易政策の変化など、不確実性の高い環境が続きました。さらに、汎用の産業用途では中国などの新興メーカーの急速な生産能力拡大と台頭により、競争環境が想定を超えるスピードで激化するなど、収益構造の見直しと競争力維持が喫緊の課題となりました。

このような中で、私たちはコスト構造の抜本的な見直し、製品ポートフォリオの選択と集中といった構造改革、顧客との協働による高付加価値製品の提案、リサイクル・低環境負荷素材の拡充など将来の成長に向けた布石を打っています。しかしながら、厳しい事業環境は継続する見込みで、2025年度は構造改革を本格的に実行へ移し、「持続的に利益を生み出せる強い収益基盤、成長領域での競争力基盤を確立し強くしなやかな事業体」へと変革する礎を築く年と位置付けています。

私は、「現場に根ざした知恵」と「やり抜く力」を大切にします。多様なステークホルダーの皆様とビジョンを共有しながら、変化に柔軟に対応し、社会に選ばれる強い事業を築いてまいります。

マテリアル 複合成形材料

2024年度、北米事業は計画通り年度後半にかけて黒字化を達成し2025年7月に事業譲渡を完了しました。2025年度は欧州、日本事業での新プログラムの立ち上げを含めた収益基盤の強化に取り組みます。

中計2024-2025 重点施策	2024年度の進捗状況・実績	2025年度の重点課題・施策
北米事業の 赤字解消	収益性改善施策の実行により黒字化を達成	7月に事業譲渡完了
戦略的オプション 実行	不採算事業として北米事業の譲渡契約締結	
欧州、日本事業の 安定化	欧州での価格改定、生産安定化および欧州・日本での新規ビジネス開発は計画通り進捗	- 新プログラムの着実な立ち上げ - さらなる生産安定化による収益基盤の強化 「モビリティ分野」で新規ビジネス開拓を加速(環境先進的な技術を活用)

MESSAGE



北野 一朗

帝人グループ執行役員
複合成形材料事業本部長

2023年度に引き続き、2024年度も安定生産および価格改定による収益性改善を推し進め、北米事業の収益力がさらに大きく改善しました。また、欧州・日本での販売が好調に推移し、当事業本部は前年度比増収・増益を達成しました。また、2024年11月には北米事業の譲渡を発表し、欧州・日本拠点を中心に収益基盤を強化していくことが課題となりました。

2025年度は、両拠点で新しい製品プログラムを立ち上げることで売上・利益の増加を見込んでいます。プログラムの着実な立ち上げに本部一体で取り組みつつ、デジタル技術を活用することで、製品品質および生産性をさらに高め、電気自動車を始めとする次世代モビリティのニーズを満たすことができる材料ソリューションプロバイダーとして、収益基盤の強化を実現します。

2024年度、事業本部全体で増収・増益を達成したことは、事業全体のものづくりの在り方を根本から見直し改善に取り組んだ成果です。「収益性改善に向けた改革」を通じて得られたノウハウ・知見と優秀な人財は、事業の持続的な成長を可能にします。

私は、世界中の人々に安心・安全で快適な移動手段と生活を提供することに素材の力で貢献し、未来においても人々から愛され、信頼される会社として帝人が認知され存在し続けられることを目指します。

中期経営計画2024-2025

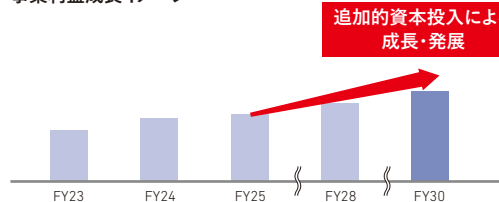
事業別の進捗と重点課題・施策

繊維・製品

2024年度、事業利益は中期経営計画の目標値を上回り達成、持続的な基礎収益力の強化により、着実に成長基盤の確立が進みました。2025年度は強みを活かしてさらに収益力を強化するとともにさらなる成長に向け成長戦略を確実に実行します。

中計2024-2025 重点施策	2024年度の進捗状況・実績	2025年度の重点課題・施策
基礎収益力強化と 投下資本の圧縮	- 計画を上回る事業利益、ROICを達成 - 政策保有株式の売却進捗	- コスト削減をさらに推進 - 不採算事業の見極めを徹底
販売強化	- 顧客との強固な関係性を活かし好調な販売が継続 - 販売価格改定や販売構成の良化により収益性向上	- 成長事業に位置付けたグローバルパレル、モビリティ、インフラにおいて顧客ニーズを適切に捉え成長機会を獲得 - 一般消費者向け生活製品のオムニチャネル展開を拡大 - 差別化戦略として、環境対応と機能性を兼ね備えた素材開発を進め、多様化する顧客ニーズへのアプローチを加速
環境戦略の推進	環境戦略を全事業で展開	

事業利益成長イメージ



- ✓ メーカーと商社の強みを融合させた先端素材開発～生産・販売までの一貫体制
- ✓ マーケット情報を開発にフィードバックし、顧客ニーズを先回りするスピーディーな開発力

MESSAGE



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

2024年度は、事業の柱である衣料繊維と産業資材の両分野とも期待以上の成果を上げることができました。その原動力は商社とメーカーの2つの機能を融合した独自のビジネスモデルによる成長です。自社生産と外部調達をフレキシブルに組み合わせ、多様な顧客ニーズにスピーディーに対応し市場への訴求力を高めました。

2025年度は、これまで培ってきた事業の強みを活かしつつ、市場対応力をさらに向上させます。衣料繊維ではASEANでの製造拠点を再整備し市場ニーズに機敏に対応し続けます。産業資材では、ポリエステル短繊維やモビリティ関連部材の製造・販売強化を図ります。また引き続き第三の柱となる新規ビジネスの育成にも注力します。

本部長として、常に3つのことを大切にしています。それは、顧客に寄り添い内なる声を聞き取る「顧客志向」、現場に自ら足を運び本質を見極める「現場主義」、そして「未知への挑戦」の実践であり、どれもが事業の成長のためには不可欠と考えています。また、「繊維to繊維」リサイクルの社会実装に向けて、業界でのリーダーシップを発揮していきたいと考えます。

ヘルスケア

2024年度はホルモン治療剤の臨床開発、「希少疾患治療+在宅医療」体制への転換を着実に実施し、固定費削減施策も前倒しで進捗しました。2025年度は国内トップシェアのHOT、CPAPの事業基盤を活用して構造転換を加速するとともにACP-014の国内上市を見込みます。

中計2024-2025 重点施策	2024年度の進捗状況・実績	2025年度の重点課題・施策
事業構造転換・ 固定費削減 (収益性改善施策)	「希少疾患+在宅医療」体制への転換は順調に進捗中(営業組織の再編・専門部署新設) - 固定費削減施策は順調に前倒しで進捗中(25年度中計を上回る効果を見込む)	新たに構築した組織での実働体制を確立させつつ、事業構造転換の推進とコスト削減の継続実施
既存製品極大化	CPAP、オスタバロ：順調にレンタル台数・販売量を拡大	- CPAP:SAS簡易検査の裾野拡大と、SAS未治療患者の治療実施率向上 - オスタバロ：認知度の向上等、プロモーション活動に注力
希少疾患3製品 (ホルモン治療剤)の 早期開発	- ACP-014:国内承認申請を達成 - ACP-011、ACP-015:順調に開発が進捗中	- ACP-014:国内上市と、早期市場浸透 - ACP-011、ACP-015:早期上市に向けた開発の推進
新たな製品の 探索・獲得	(株)ジェイ・エム・エスと腹膜透析に関するJV設立(25年4月より、事業開始) - 当社基盤が活用できる、新たな製品・事業の探索を継続活動中	- 腹膜透析事業の拡大 - 技術・サービスを含む新たな製品の探索を継続して実施

HOT:Home Oxygen Therapy (在宅酸素療法)/CPAP:Continuous Positive Airway Pressure (在宅持続陽圧呼吸療法)/SAS: Sleep Apnea Syndrome (睡眠時無呼吸症候群)

MESSAGE



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

2024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、骨粗しょう症治療剤「オスタバロ」や睡眠時無呼吸症候群の治療器(CPAP)等の販売拡大に取り組むだけでなく、希少内分泌疾患治療薬の国内承認申請達成や、(株)ジェイ・エム・エスとの提携による在宅腹膜透析事業への参入など、「希少疾患+在宅医療」体制の実現に向けて着実な進歩があった年でした。

2025年度は、副甲状腺機能低下症治療薬の販売承認取得や、本邦初の慢性流涎の治療法として「ゼオマイン」の適応追加取得を目指すとともに、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望む医療の実現」を目指し、さらなる事業構造の転換や、技術やサービスを含む新たな製品の獲得に注力していきます。

当事業は、医薬品と医療機器、そしてそれらを提供するためのサービスを併せ持つユニークな事業体です。これらを組み合わせ、新しい「在宅医療」を提供することで、地域社会の課題解決に貢献していく所存です。

中期経営計画2024-2025

事業別の進捗と重点課題・施策

コーポレート新事業

2024年度は電池部材・メンブレン部門の販売好調が継続しました。一方、2024年度に事業の絞り込みを実施したので、2025年度以降、各継続事業の課題解決や成長戦略への取り組みを強化します。

中計2024-2025 重点施策	2024年度の進捗状況・実績	2025年度の重点課題・施策
事業絞り込み 採算性と帝人が ベストオーナー か否かを見極め	機能性食品素材事業（目黒研究所や バリーマックス等）の譲渡等	帝人ナカシマメディカル(株)の合併解消
早期の事業拡大 と収益化	- 電池部材・メンブレン事業：販売好調と 開発進捗 - 再生医療事業：CDMO事業において 顧客獲得を開始	- 電池部材・メンブレン事業： 既存／新規想定顧客との連携強化による 次世代製品開発と採用の実現 - 再生医療事業：CDMO受託の拡大、 J-TECでの新製品・適応拡大による売上増

MESSAGE



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

2024年度、電池部材・メンブレン部門は現有製品の販売好調により売上収益が拡大しました。今後も顧客との連携を強化して継続的に次世代製品を開発し、帝人の力強いコア事業となることを目指します。再生医療・埋込医療機器部門では、帝人リジェネット(株)の岩国ファクトリーが再生医療等製品の製造業許可を、柏の葉ファシリティが特定細胞培養加工施設許可をそれぞれ取得、CDMO(開発製造受託機関)事業の立ち上げが順調に進捗し、顧客獲得も進みつつあります。環境ソリューション部門では、エネルギー転換・サーキュラーエコノミー・自然再生を注力分野として、研究・開発を推進しており、新製品の形も見えてきました。2024年度は事業絞り込みの決断もありましたが、それぞれに新たな場を得て、さらに発展してくれることを祈念しています。継続事業の課題も明確になりましたので、2025年度以降は、それらの解決と事業拡大を目指します。また、次期中期経営計画(2026-2028年度)において、その達成目標を明確にする所存です。

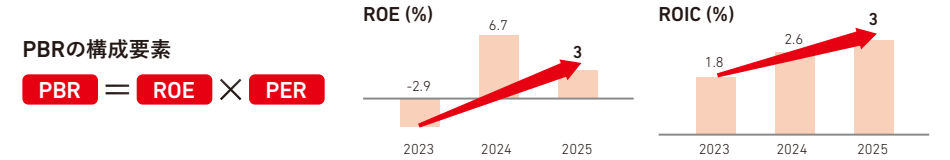
全社

2024年度は本社スタッフ規模の最適化や、資産効率改善に向けた福利厚生施設や遊休資産の売却を推進しました。2025年度は次期中期経営計画を踏まえた最適な組織体制(グループ横断的な横串機能の最適化等)を検討します。

中計2024-2025 重点施策	2024年度の進捗状況・実績	2025年度の重点課題・施策
本社スタッフの配置・ 規模の最適化 (固定費削減)	ネクストキャリア支援制度(早期退職優 遇制度)を実行。前倒しで効果発現中	2024年度に実施した戦略的オプションや、 次期中期経営計画を踏まえた最適な組織 体制の検討(グループ横断的な横串機能 の最適化等)
資本効率改善に向け た取り組み	複数の自社保有社宅や旧徳山事業所跡 地の売却を決定	政策保有株式や非事業用資産の処分を 推進

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

帝人グループは、投資家をはじめとするステークホルダーの期待に応えられる持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現し、早期にPBR1倍以上の達成を目指していきます。



	2024年度の進捗状況・実績	2025年度の重点課題・施策
ROE改善	- 収益性 - 資本効率性 - 財務健全性	- 収益性改善(複合成形、アラミド、ヘルスケア) ・事業ポートフォリオ変革(不採算) - アラミドや炭素繊維:抜本的コスト構造改革 ・ヘルスケア:事業構造転換とコスト削減の継続
PER改善	- 中長期成長の実現 - グローバル経営基盤の強化	- 事業単位でのROIC管理の徹底 ・不要資産の売却 ・継続的かつ安定的な株主還元 - 最速資本構成の追求 - 成長戦略の具現化、提供価値主体の事業へ (川下展開/周辺領域の取り込み/業界再編等) - 最適な組織体制の追求 (グループ横断的機能の最適化等)

事業別概況

一目で分かる帝人グループの主要事業とソリューション

● マテリアル ● 繊維・製品 ● ヘルスケア ● コーポレート新事業

● 高付加価値スポーツ衣料

吸汗速乾性やUVカット性など、高機能かつ環境にも配慮したスポーツ・アウトドア向けの素材・衣料を開発、製造、販売

● 超軽量天井材

ポリエステル製タテ型不織布を基材とした柔らかな超軽量天井材「かるてん」は、地震などで天井が落下した際に、被害を低減し安全性を向上

● 在宅医療機器

慢性呼吸不全の患者さん向けの在宅酸素治療法治療器（酸素濃縮装置HOT）や睡眠時無呼吸症候群の治療器（CPAP）を提供

● 消防服（アラミド）

400℃超の耐熱性、優れた防火性を有するメタ系アラミド繊維「コーネックス」は、消防に携わる方々の安全性と快適性の両立に寄与

● EV向けバッテリーボックス（複合成形材料）

複合材料を使用し、電気自動車（EV）のバッテリーの環境効率や安全性を向上

● スポーツ用品（炭素繊維）

繊維シートに樹脂をしみこませた炭素繊維中間材料プリプレグがスポーツ用品（テニスラケットのフレームなど）を高強度化・高耐久化・軽量化

● 航空機の構造材（炭素繊維）

鉄より10倍強く、重さは1/4の炭素繊維「テナックス」が機体を軽量化しCO₂排出量を低減

● 医薬品

糖尿病治療剤や骨粗しょう症治療薬等を提供するほか、希少疾病や難病などの疾病領域にも注力

● 地域包括ケアシステム関連サービス

医薬品・医療機器を使う患者や医療者のサポートとして、医療・介護多職種連携情報共有システム「バイタルリンク」を提供

● 圧力容器（炭素繊維）

炭素繊維「テナックス」により、天然ガスで走る車やトラックの圧縮天然ガス（CNG）タンクや燃料電池車の水素タンクの安全性が向上

● 自動車のタイヤ・摩擦材（アラミド）

強度と耐久性に優れたパラ系アラミド繊維「トワロン」を使ったタイヤ補強材や摩擦材（ブレーキパッドなど）は、自動車の騒音・振動を軽減し、ドライバーの快適性と安全性を向上させ、製品の長寿命化にも貢献

● スマートフォンのカメラ（樹脂）

高屈折率かつ低複屈折を実現したポリカーボネート樹脂「バンライト」製のレンズがカメラを小型化・高性能化

● バッテリーのセパレータ

革新的セパレータ「リエルソート」がリチウムイオンバッテリーの安全性向上と長寿命化に貢献

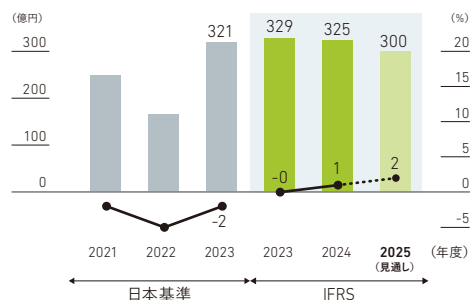
● 自動車の外装・内装材（樹脂、炭素繊維、複合成形材料、繊維・製品）

衝撃性に優れたポリカーボネート樹脂「バンライト」・「マルチロン」・「バンライト」フィルム、ガラス繊維や炭素繊維と樹脂の複合材料、特徴ある繊維素材は自動車の外装・内装に使用され、車体の軽量化、車内空間の快適性を向上

事業別概況

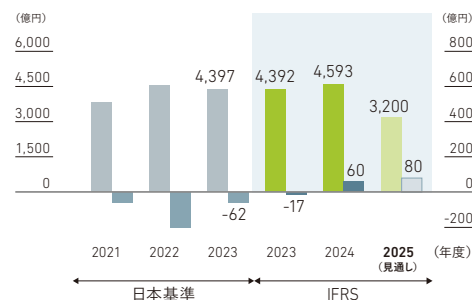
事業別業績ハイライト

EBITDA・ROIC(営業利益ROIC)



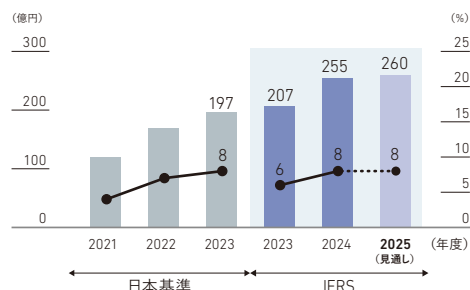
■ EBITDA(左軸) ● 営業利益ROIC/ROIC(IFRS)(右軸)

売上収益(売上高)・事業利益(営業利益)



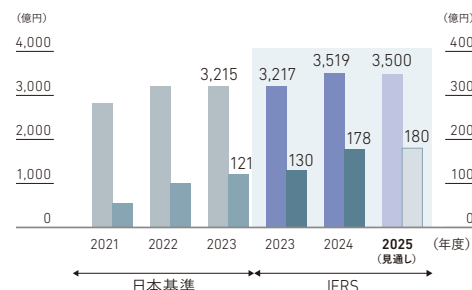
■ 売上高/売上収益 (IFRS) (左軸) ■ 営業利益/事業利益 (IFRS) (右軸)

EBITDA・ROIC(営業利益ROIC)



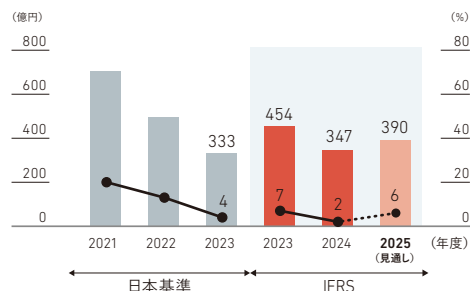
■ EBITDA(左軸) ● 営業利益ROIC/ROIC(IFRS)(右軸)

売上収益(売上高)・事業利益(営業利益)



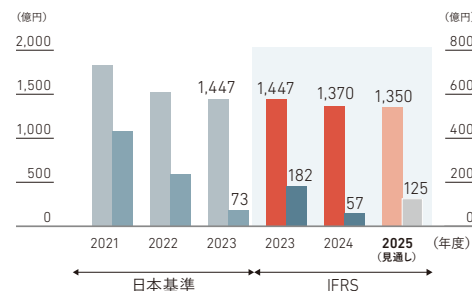
■ 売上高/売上収益 (IFRS) (左軸) ■ 営業利益/事業利益 (IFRS) (右軸)

EBITDA・ROIC(営業利益ROIC)



■ EBITDA(左軸) ● 営業利益ROIC/ROIC(IFRS)(右軸)

売上収益(売上高)・事業利益(営業利益)



■ 売上高/売上収益 (IFRS) (左軸) ■ 営業利益/事業利益 (IFRS) (右軸)

マテリアル アラミド

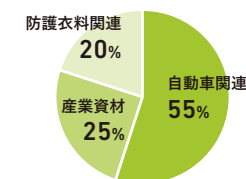
中長期的に目指す姿

パラ系アラミド繊維のマーケットリーダーとして用途を拡大、持続可能社会の実現に向け主導的な役割を果たす

事業情報

主な製品	パラ系アラミド繊維「トワロン」「テクノーラ」 メタ系アラミド繊維「コーネックス」
主な用途	タイヤや光ファイバーケーブル等の補強材、 自動車ブレーキパッド、防護衣料等
シェア	パラ系アラミド繊維における世界的なマーケットリーダー
競合他社	米国、アジア等のアラミド繊維メーカー
生産拠点	オランダ(デルフザイル、エメン)、日本(松山、岩国)、 タイ(アユタヤ)

用途別内訳(2024年度)



SWOT

S 強み - 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 - 原料から製品供給まで一貫したサプライチェーンによる高い品質 - 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	W 弱み - 生産拠点の一極集中 - 自動車市場への高い依存度 - 外部環境の変化に対するスピーディーな対応力 - 高い固定費
O 機会 - 自動車燃費・耐久性向上へのニーズ - 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 - データセンターなど通信の高速化・大容量化 - サーキュラー原料活用へのニーズ	T 脅威 - 競合メーカーの台頭による需給バランスの悪化 - 地政学リスクによる原燃料価格の不安定化 - 世界経済減速による消費の落ち込み - 他のマテリアルへの置き換え可能性

TOPICS

「トワロンネクスト」がブリヂストン製タイヤの補強材に採用

アラミド事業は、アラミド繊維として初めてサーキュラー原料を使用した「トワロンネクスト」を開発しました。本製品は、従来品の「トワロン」と同等の性能を発揮し、2025年8月に開催されるBWSC(ブリヂストン・ワールド・ソーラー・チャレンジ)に供給されるブリヂストン製タイヤの補強材として採用されました。同タイヤは、BWSCの過酷な条件下でソーラーカーに求められる、低転がり抵抗、耐摩耗性、軽量化や耐パンク性も確保し、ソーラーカーの性能を最大限に引き出すとともに、約3,000kmの安心・安全な長距離走行に貢献します。また、アラミド事業は同大会に出場するブルネル・ソーラーカーチームも支援しており、チームの新型車両「Nuna13」が装着するタイヤにもサーキュラー原料を使用した「トワロンネクスト」が用いられています。

事業別概況

マテリアル 樹脂

中長期的に目指す姿

社会・お客様のニーズに応える製品を開発・販売し続け、最も信頼されるパートナーへ

事業情報

主な製品	ポリカーボネート(PC)樹脂「バンライト」「マルチロン」、PCフィルム「ピュアエース」、PCシート「バンライト」、その他樹脂
主な用途	自動車部品、OA機器、パソコン、光学レンズ等
競合他社	日・欧・韓・中のPC樹脂メーカー、コンパウンダー
生産拠点	PC樹脂(ポリマー):日本(松山)125,000t/年;中国(浙江省)150,000t/年

PC樹脂形態別内訳(2024年度)

形態	割合
コンパウンド品	60%
ナチュラル品	40%

SWOT

S 強み	- 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 - 幅広い用途での顧客基盤 - 顧客要求への対応力(製品カスタマイズ力)	W 弱み	- 生産・販売拠点の特定地域への集中 - コモディティ市場における価格競争力 - PC樹脂事業への依存度の高さ - 非日系顧客割合の小ささ
O 機会	- 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 - 通信の高速化・大容量化 - CO₂排出量削減などの環境負荷低減要求の高まり	T 脅威	- 為替や市況変動による原材料価格の上昇 - 中国・新興勢の新増設による需給バランスの悪化 - 中国の景気低迷影響の継続 - 米中貿易摩擦の影響

TOPICS

樹脂事業の環境対応

樹脂事業では環境製品ビジョン「Designing Circular Materials」を設定しています。私たちはこのビジョンに基づき、顧客の幅広い環境対応のニーズに対して、樹脂事業が持つ多くの選択肢の中から最も適した解決策を提案し、人・地球・ビジネスに優しい製品やサービスをデザインします(具体例:カメラ用交換レンズの筐体へのバイオマスPC樹脂の採用 ●P.59)。

さらに、従来のオープンループによるマテリアルリサイクルのみならず、社内外のパートナーと連携したクローズドループによるマテリアルリサイクルを推進し、廃棄物の概念を超える製品・サービスづくりや廃棄物を「資源」と捉えた製品ライフサイクル全体の再設計を実践するとともに、将来に向けマテリアルリサイクルが困難な廃棄物をフィジカルリサイクルにより資源として再生することに挑戦しています。

マテリアル 炭素繊維

中長期的に目指す姿

コスト競争力を強化し事業環境変化の中でも安定的に収益を稼得、競争優位性を活かして収益力の高い航空機向け中間材料の採用を目指す

事業情報

主な製品	炭素繊維「テナックス」、耐炭繊維「パイロメックス」、中間材料「テナックス」
主な用途	炭素繊維:飛行機(一次構造材、二次構造材、内装材)、産業用途(圧力容器、土木建築、自動車パーツ)、スポーツ・レジャー用途
業界シェア	炭素繊維市場での世界シェア上位
競合他社	炭素繊維:東レ(株)、三菱ケミカルグループ(株)、Hexcel Corporation(米)、中国メーカー等

用途別内訳(2024年度)

用途	割合
航空機	60%
産業	25%
スポーツ・レジャー	15%

SWOT

S 強み	- 世界トップクラスの品質 - 顧客との強固な関係 - 次世代航空機向け新規中間材料の技術力 - 炭素繊維に加え、特徴のある耐炭繊維	W 弱み	- 中間材料主体の販売構成へ転換途上 - コモディティ製品における価格競争力 - 原料生産拠点の一極集中 - 米国市場でのマーケットシェア
O 機会	- 航空機向け用途の需要伸長 - モビリティ分野での軽量化による排出ガス低減・燃費改善のニーズ - eVTOLや水素インフラといった新規用途、新市場 - 環境配慮製品へのニーズ	T 脅威	- 新興メーカーの台頭による競争のさらなる激化、汎用化 - 航空機メーカーでの生産数伸長の遅れ - 航空機向け中間材料プログラム認定活動の遅れ - 為替、市況変動に伴う原材料価格の上昇

TOPICS

高強度・中弾性の36K炭素繊維の販売開始

2025年3月、炭素繊維事業では、優れた強度や弾性率とコスト競争力を両立させた炭素繊維を開発し販売を開始しました。今回開発した36,000本の単繊維が束になって構成される36Kの炭素繊維は、独自の製造方法により強度や弾性率を高いレベルで実現しながらも生産性を大幅に高めることに成功しました。さらに、本製品は炭素繊維としての取り扱いがしやすく、圧力容器用途に用いられる成形法^{※1}や、プリプレグ用途で用いられる技術^{※2}に対しても高い適性を有していることから、さまざまな産業分野で活用することが期待されており、現在航空宇宙用途にも対応できる製品の研究開発を進めています。炭素繊維事業は今後も顧客ニーズに対応したさまざまな製品を提供していきます。

※1 フィラメントワインド成形:樹脂を含浸した繊維をパイプや圧力容器の型に巻きつけた後に硬化する成形法
※2 開織:繊維束を横方向に薄く拡げる技術

事業別概況

マテリアル 複合成形材料

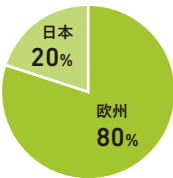
中長期的に目指す姿

日本・欧州拠点において、モビリティ市場向け製品とソリューションの提供での成長を目指す

事業情報

主な製品	ガラス繊維複合材料、炭素繊維複合材料
主な用途	自動車(外板部品)、EV 向けバッテリーカバー等
業界での位置づけ	モビリティ領域を中心にサステナブルソリューションを提供する複合成形部品の先端サプライヤー
主要顧客	Dr.-Ing. h.c. F. Porsche AG、Lotus Cars Ltd.、Bayerische Motoren Werke AG、Audi AG 等欧州自動車メーカー

地域別内訳 (2025年度計画)



SWOT

S 強み	- 最先端技術による高付加価値製品 - 幅広い製品群による多様な顧客要求への対応力 - 欧州、日本の主要顧客との良好な関係性 - DXや自動化設備を活用した効率的な生産と品質安定性	W 弱み	- 製品ポートフォリオの自動車分野偏重 - 拡大途上の事業規模 - 炭素繊維複合材料の価値提案の市場浸透 - 既存市場以外でのプレゼンスや知名度
O 機会	- グローバルなZEV規制、新型電池の導入、自動運転車の成長などEV需要の拡大 - 環境規制の強化を背景とした熱可塑性複合材料の需要増 「空飛ぶクルマ」、ロボット等の軽量化が求められる産業分野の発展 - 安全、環境対策に向けた耐熱需要の高まり	T 脅威	- 環境指令による複合材料の規制 - 景気減速等による自動車需要の落ち込み - 競合素材のさらなる機能向上 - 欧州自動車市場における中国OEMのプレゼンス拡大

TOPICS

テイジンオートモーティブテクノロジーズ・チェコの電気自動車向けバッテリーカバーの製造能力増強

テイジンオートモーティブテクノロジーズ・チェコ ミロピチェ工場は、ガラス繊維強化複合材料を用いた電気自動車向けバッテリーカバーを自動化ラインにより製造しています。ミロピチェ工場では、2025年夏の稼働開始を目指し、製造能力を増強することにしました。現在の製造能力は年間14万台分ですが、今回の増強により製造能力は年間20万台分となります。複合材料を使用したバッテリーカバーは、電気自動車の軽量化を通じ、環境効率や安全性の向上に貢献します。複合成形材料事業は、今回の製造能力増強により、サステナブルな社会の実現をさらに推進します。

繊維・製品

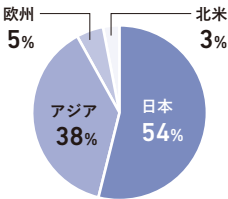
中長期的に目指す姿

重点3領域(「モビリティ」「インフラ」「グローバルアパレル」)での成長需要を取り込むことで収益基盤を拡大

事業情報

主な製品	ポリエステル原糸・原綿、テキスタイル、繊維製品
主な用途	衣料繊維(スーツ、ファッション、スポーツウェア等) 産業資材(自動車用部材、インフラ補強材、テント、カーテン、機能性原綿・不織布等)
シェア	逆浸透膜支持体向けポリエステル短繊維分野で世界トップクラス テント・重布分野で国内トップクラス
競合他社	繊維専門商社、国内外合繊メーカー等
生産拠点	国内:松山事業所(愛媛県)、帝人コードレ(株) 島根工場(島根県)等 海外:南通帝人有限公司(中国)、TEIJIN POLYESTER (THAILAND) LTD.(タイ)等

地域別内訳 (2024年度)



SWOT

S 強み	- 多様な用途展開と幅広い顧客基盤 - スピーディーかつ効率的な製品供給 - 環境配慮型ビジネスの積極的な展開 - 市況変化や為替変動への柔軟性	W 弱み	- 新事業育成の長期化 - 強みを持つポリエステル以外の素材拡充 - 販売に結びつくデジタル戦略の遅れ - 日本・アジア市場への偏重
O 機会	- 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	T 脅威	- 世界経済減速による消費の落ち込み - 欧米顧客の脱中国の動き - グローバルサプライチェーンの混乱 - 労務費・原材料費の高騰

TOPICS

生活者の困りごと解消に貢献する高機能繊維の展開

グループ会社が手掛ける除湿剤「乾っとソフトバックドライ」は、乾燥させることで繰り返し使用できる吸湿繊維「ペルオアシス」を使用しており、買い替えの手間や廃棄ゴミの削減に貢献します。また、軽くて柔らかいため、靴・バッグの中など気になる場所に自由に置くことができるなど、その利便性に対しお客様から大きな反響をいただいています。繊維・製品事業は、これからも生活者の困りごとにより寄り添う商品を開発してまいります。



事業別概況

ヘルスケア

中長期的に目指す姿

“Cure（治療）” & “Care（支援）” 提供による住み慣れた場所で望む医療の実現

主な製品	医療機器	酸素濃縮装置（HOT）：ハイサン® 持続的自動気道陽圧ユニット（CPAP）：スリープメイト® 二層式気道陽圧ユニット（NPPV）：NIP ネーザル®
	医薬品	2型糖尿病治療剤：ネシーナ®、イニシンク®、リオベル®、ザファテック® 骨粗しょう症治療剤：オスタバロ®、上下肢痙縮・慢性流涎治療剤：ゼオマイン® 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：ソマチュリン®
	地域包括ケア関連	医療・介護多職種連携情報共有システム：バイタルリンク® 入退院支援システム：Carebook、訪問看護事業者支援システム：NsPace
事業拠点数		国内10支店86営業所

NPPV: Non invasive Positive Pressure Ventilation

SWOT

S 強み	・ 医薬品/医療機器を統合運営するユニークな事業体 ・ HOT/CPAP事業における国内トップシェア企業としてのブランド力 ・ 国内在宅医療事業のバイオニアとして培った患者サポートや医療関係者向けサービスの事業基盤 ・ 災害対応も含めた全国患者/ステークホルダーサポート体制	W 弱み	・ 医薬品・新製品等の製品パイプライン不足 ・ 国内事業への依存 ・ 主力製品の特許切れによる後発品の参入
O 機会	・ 在宅医療の多様化、超高齢社会を背景とした患者サポートや医療機関向けサービスへのニーズの高まり ・ 地域包括ケア/地域医療連携の政策的推進政策 ・ 国内のドラッグロス・ドラッグラグの深刻化と、希少疾患医薬品開発への行政支援 ・ 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	T 脅威	・ 国内市場成長の鈍化 ・ 国内医療費抑制政策による薬価・診療報酬の下方改定 ・ 疾患領域内での競争激化や後発品参入 ・ インフレ/円安による輸入品のコスト高

TOPICS

副甲状腺機能低下症治療薬パロペグテリパラチドの製造販売承認を申請

デンマークの Ascendis Pharma, A/S. (以下、Ascendis 社) から日本国内での製造販売ライセンスを取得したパロペグテリパラチド(開発コード: ACP-014)について、2024年12月13日に「副甲状腺機能低下症」を効能・効果として製造販売承認の申請を行いました。

副甲状腺機能低下症は、体内のカルシウムとリン酸のバランスを調整する副甲状腺ホルモン(PTH)の不足によって引き起こされる内分泌疾患で、患者数は全国で約2,300人※と希少な疾患です。

1日1回の皮下投与で24時間にわたり血中PTH濃度を生理学的範囲に維持できる日本初の薬剤であり、副甲状腺機能低下症の根本的な治療薬として期待されています。日米欧で希少疾病用医薬品に指定されており、Ascendis 社が成人の副甲状腺機能低下症治療薬として欧州(2023年11月)および米国(2024年8月)にて承認を取得しています。

※ 甲状腺手術後に発症する術後性副甲状腺機能低下症を除く

コーポレート新事業

中長期的に目指す姿

マテリアルとヘルスケアでの帝人の強みを活かす新事業を継続的に創出し、人と地球の健康に貢献する

主な製品	電池部材・ メンブレン	リチウムイオン電池セパレータ「リエルソート」 高性能メンブレン「ミライム」
	再生医療・ 埋込医療機器※	生体内分解吸収性骨接合材「スーパーフィクソープ」(帝人メディカルテクノロジー(株)) 心血管修復パッチ「シンフォリウム」(帝人メディカルテクノロジー(株)) 自家培養表皮「ジェイス」(J-TEC) 自家培養軟骨「ジャック」(J-TEC) メラノサイト含有自家培養表皮「ジャスミン」(J-TEC)

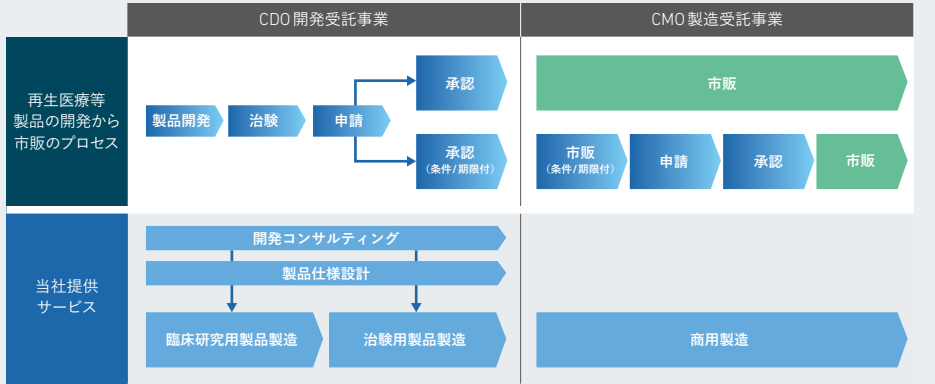
※ () 内記載は販売会社

TOPICS

再生医療 CDMO 事業の展開：ワンストップで再生医療シーズ実用化課題を解決

当社は2021年に、日本の再生医療のバイオニアである(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング(J-TEC)を帝人グループに迎え、同社との連携・協業によって再生医療 CDMO 事業に参入しました。また当社では、再生医療 CDMO 需要の拡大を見据え2023年に再生医療 CDMO を専業とする帝人リジェネット(株)を設立し、2024年度は再生医療等安全性確保法に基づく細胞培養加工施設としての許可(7月、帝人リジェネット(株) CDO 拠点「柏の葉ファシリティ」)、再生医療等製品製造業(一般)の許可(11月、帝人リジェネット CMO 拠点「岩国ファクトリー」)をそれぞれ取得し、順調に稼働しています。

当社と J-TEC の両社の特長を活かし、再生医療等製品の研究・開発から、事業計画策定、商用生産までの過程をワンストップで実現する再生医療プラットフォームを構築しています。当社のマテリアル事業のモノづくり力とヘルスケア事業の研究開発力に加え、J-TEC の再生医療のノウハウを強みとして、CAR-T 細胞療法製品開発、細胞培養および組織培養などの分野で、国内外のパートナーと連携しながら、日本の再生医療の産業化への貢献を目指します。

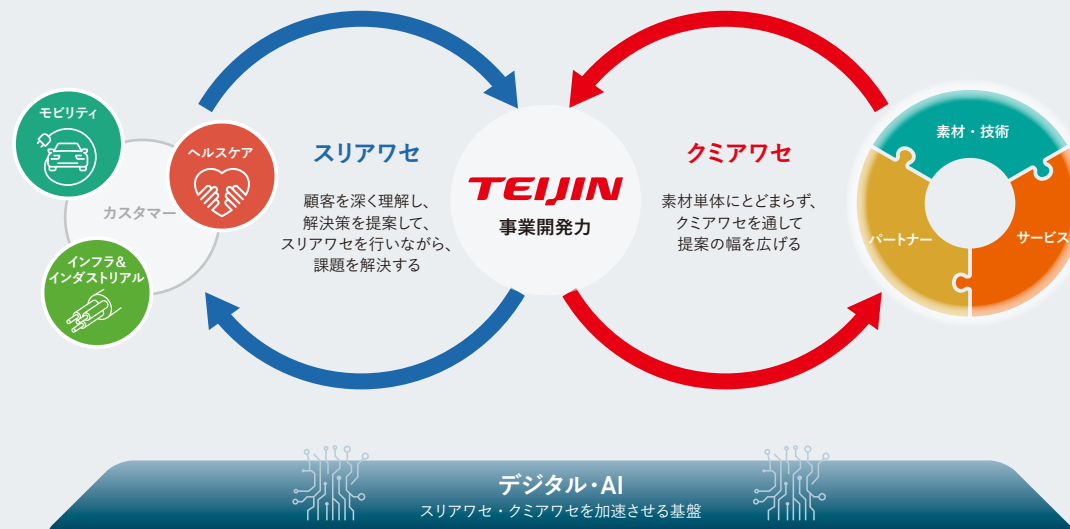


技術戦略

技術戦略管掌メッセージ

イノベーション創出を 加速するために、 帝人の戦い方を構築する

取締役執行役員 技術戦略管掌
中原 雄司



技術戦略管掌(CTO)としての役割

帝人は数多くの素晴らしい技術を有していますが、優れた技術で良い製品を作れば売れるという時代ではなくなりました。こうした社会変化に対応するため、帝人は2024年10月に技術と経営戦略を一体で見る「技術戦略管掌」を設置し、その責務を私が担うこととなりました。私自身、かつてはケミカル・エンジニアとして日々の業務に大きなやりがいを感じていましたが、新興企業の激しい追い上げで会社の業績が悪化したとき、「技術の発展のためにはビジネス面での成功も重要だ」と強く思うようになりました。それからは、化学系戦略コンサルタントの仕事や、日欧米アジアといったさまざまな企業でのマネジメント経験を通じて「良い技術をいかに収益化するか」という命題に挑み続けてきました。私の考えでは、資金を技術や知識に変換する活動が「研究」であり、作り出した技術や知識をどう収益化するかが「イノベーション」だと定義しています。

具体的に技術戦略管掌の主な役割は3つあります。まず、「事業間の技術の横串の強化」です。事業ごとに収益責任を持つ

独立採算志向の副作用として、技術も事業ごとに囲い込まれてしまい、会社全体としてのシナジーを発揮しにくくなっている状況を打破します。それから、「次世代のコア技術の選定と育成」です。社会環境の変化を踏まえ、将来的に注力すべき技術を全社的な視点で育成し、事業部がこれらの技術に効果的にアクセスできるようにします。最後が、「技術のマネタイズ」です。帝人グループ全体を見渡し、帝人の技術を育成しつつ、それを確実にビジネスの成功と収益に結びつけることが私の最大の使命と認識しています。

技術戦略の基本方針・コンセプト

私は、帝人全体の技術戦略の基本方針として共通の認識にすべく、3つの要素「スリアワセ」の化学」「クミアワセ」の化学」「デジタル・AIの化学」からなるコンセプトをつくりました。

1つめの要素「スリアワセ」の化学」については、英語で「Co-Creation with customers」と表現しており、「顧客と共にソリューションを探し創りましょう」というものです。顧客に寄

り添い、顧客が抱えている課題やニーズを深く理解するという、顧客視点・課題起点の発想を重視するということです。その上で、より高度な解決策を提案するために、自社の中だけで悶々と正解を求めて開発に時間をかけるのではなく、早く顧客からフィードバックや評価を頂き、素早く改良を重ねていくという、泥臭いプロセスを大事にすることを意図しています。

2つめの要素「クミアワセ」の化学」は、ひとつは、素材単体では満たせない顧客ニーズに対して、技術やサービスを組み合わせることでソリューションを創出する「マテリアルインテグレーター」を意味します。それに加えて、自前主義に固執せず、パートナーと協働することも積極的に取り入れ、「顧客への提案の幅をより広げましょう」という意味も込めています。

3つめの要素である「デジタル・AIの化学」については、すでにマテリアルズ・インフォマティクスなどの利活用が進んでおり、開発効率の向上に寄与しています。しかし、それにとどまらず、「スリアワセ」と「クミアワセ」を高速で回し、他社が模倣できない競争力を生み出すツールとして、デジタル・AIの技術をより広

技術戦略

く事業基盤に組み込むことが不可欠だと考えています。

AI技術について少し踏み込むと、シリコンバレーではすでに「生成AI」からさらに進化し、必要に応じて目的関数を柔軟かつ自律的に組み合わせて実行する「エージェントAI」や、コンピュータ内にとどまらず物理的な世界での作業もAIに学習させて代行させる「フィジカルAI」への関心が高まっています。つまり、機械が言葉を理解してテキストで返す段階から、センサーなどを通じてAIが現実世界を把握し、その情報をもとに判断・実行する時代が到来しつつあります。そうすると、バーチャルリアリティの中でAIが自律的に高速学習を始め、顧客はサンプルよりも設計に必要なデータを欲するようになるのではないかと想像しています。幸い、帝人はマテリアルのデータを山のように蓄積しています。その強みを活かし、マテリアルをデジタルで提案していくデジタルマテリアルの時代になったとき、顧客をリードできる企業になることが、実は最も重要なことではないかと考えています。

デジタル化が進み、世界規模で新興プレイヤーのキャッチアップのスピードが加速している現在、先行者優位で高収益を維持できる期間はますます短くなっています。こうした変化の激しい時代を勝ち抜くためには、競合他社がより模倣しにくい戦い方にシフトする必要があります。その際に主軸とすべきは顧客に近接してニーズを吸い上げ、顧客ニーズに沿ったソリューションを提供する「顧客近接型ビジネスモデル」であり、すでにヘルスケアや繊維・製品事業では成功モデルがあります。これを帝人グループ全体の戦い方として練り上げていくことも重要であると考えています。

技術の横串を強化

帝人には、技術を通して「未来の社会を支える会社」という長期ビジョンを実現したいと真剣に思っている社員が大勢います。しかしながら、事業部やグループ会社がサイロ化してしまっていることで、そういった社員が組織の垣根を越えて連携することや、事業部間で情報や技術を共有することがスムーズにできなくなっています。技術の“クミアワセ”を生むためには、技術情報を事業部や部門ごとに囲い込むことなく、例えるなら共通の引き出しにきちんと整理・収納し、なおかつ、そこに社内の技術者が自由にアクセスできる環境が必要です。まずはコア技術の再整理を行い（詳細は次ページ参照）、この技術であれば、あの事業部のこの人だという情報がすぐに入手できる仕組みづくりを始めています。

また、技術は人に付いていくもので、イノベーションを生むためには人と人のコネクションの強化を軽視できないと考えています。そこで、COVID-19の影響で会場開催を中止していた帝人グループ研究技術発表会を「TEIJIN Innovation Forum」と改称し、2025年度に6年ぶりとなる会場開催を決定しています。今回は海外拠点とオンラインでつなぐ初のグローバル開催でもあり、技術者間の国際ネットワークの強化を目指しています。

さらに、2025年5月から社内ポッドキャスト「TECH TALK TIME」をスタートし、私がナビゲーターとなって帝人の技術者を招き、専門技術や開発エピソードについて語ってもらっています。この取り組みは、技術者だけでなく営業やマーケティング部門にも帝人の技術力を伝え、部門間の“スリアワセ”のカルチャー醸成も目指しています。

加えて、私が技術戦略管掌に就任してから、各事業部の技術トップとコーポレートの知的財産トップが一堂に集まる「グループCTO会議」を毎月実施しています。帝人としての技術開発の

方向性や資金の使い方、その他さまざまな課題を共有し、事業部の枠を超えて帝人の将来を議論する場として機能させています。

今後に向けて

生え抜きではない人間に新設の技術戦略管掌を任せることを決断された背景に「本気で会社を変えたい」という内川CEOの強い意志を感じており、私もこれまでの集大成としてぜひその期待に応えたいと思っています。事業間の技術の横串などの体制の再構築に関しては、2年以内に一定の成果が見えるようにすることを私自身の目標に課しています。さらに、その成果が社員の自信と次の成長や飛躍につながるようにしなくてははいけないと考えています。

私は、最初の半年間で世界中の工場を訪れ、200人以上の技術者とタウンホールミーティングやスモールミーティングを行いました。その現場で、仕事のやり方を時代に合わせて新しくしていきたい、変革したいと思っている社員がたくさんいることを理解しました。そうした中で、技術戦略の基本方針・コンセプトを「“スリアワセ”の化学」「“クミアワセ”の化学」「デジタル・AIの化学」の3つの要素に整理しました。これにより、帝人が進むべき方向性が明確になり、マテリアルとヘルスケアの両事業の未来を創っていく前向きな雰囲気が少しずつ強まっているように感じています。

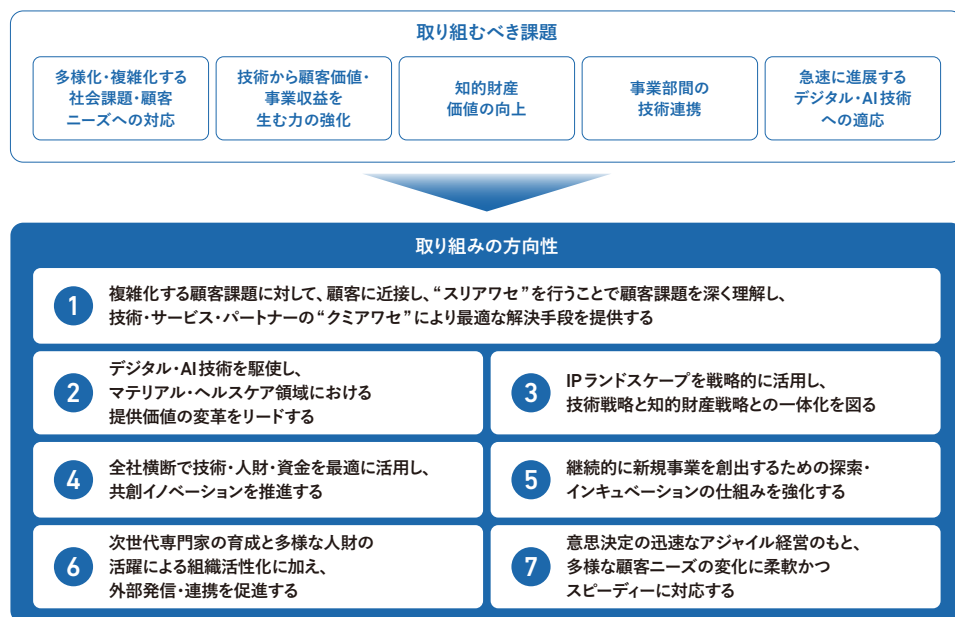
やはり、社会をより良いものに変えていくのは技術とイノベーションの力です。帝人の長期ビジョン「未来の社会を支える会社」に向け、社会に実装されるユニークな技術・ソリューションを全社一丸で開発し、価値に見合う対価を得て、新たな開発に再投資するサイクルを回せるように、私は全力を注いでまいります。

技術戦略

■ 帝人グループの技術戦略の課題と取り組みの方向性

帝人グループは、長年にわたり事業ポートフォリオを変革しながら企業活動をしてきたことで、さまざまなコア技術を保有しております。また、社会のニーズを先取りした製品を開発するというパイオニア精神は、帝人グループのDNAに組み込まれています。

顧客課題によりそう“スリアワセ”の能力と、素材・技術などの“クミアワセ”によるソリューション提供の能力を強みとし、今後ますます多様化・複雑化する顧客ニーズに応えてまいります。



■ 技術ポートフォリオ

帝人グループの事業を支える多様な技術を体系的に整理し、「帝人技術ポートフォリオ」として再構築いたしました。本ポートフォリオは、社内外の皆様と技術の“クミアワセ”と“スリアワセ”を通じて、新たな価値を共に創出していくための指針として位置づけています。



イノベーション創出を加速する仕組み ―共創プロジェクト―

方向性 ④ × ⑤ 全社横断で共創イノベーション推進 × 新事業の継続的探索の仕組み化

CTO・CSStO 共催の新規プロジェクト始動

2025年4月から、技術戦略管掌(CTO)と経営企画管掌(CSStO)が共催する新規事業プロジェクトが始動しました。従来の枠を超えた事業、専門性、国を超えたチームが結成され、帝人らしい顧客近接型ビジネスを手探りでつくり出す取り組みです。近い将来、この中から次の帝人を担う事業の創出につなげていくことを目指しています。

Cooperation is the engine of innovation

私たちのタスクフォースは、さまざまな専門分野や国籍の仲間と一緒に取り組みました。文化や役割の違いがあるチームでの仕事は簡単ではありませんが、お互いを尊重しながら率直に意見を交わすことで、前提を見直し、革新的な戦略を一緒につくり上げることができます。帝人では、こうした協働の姿勢が社内だけでなく、パートナーや顧客、時には競合とも共創する土台になっています。イノベーションはみんなで進める旅です。人と人との協力や、現状に疑問を持つ力が、これからの成功のカギになると信じています。



Jakub Kral
コーポレート新事業本部
環境ソリューション部門

知的財産

経営基盤としての知財活動

帝人グループでは、知的財産は重要な無形の経営基盤の一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。

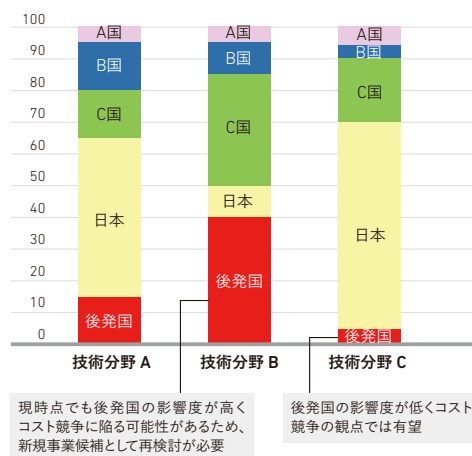
① 経営陣・事業本部における知財情報活用に関する仕組みづくり

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年平均成長率(CAGR)と、事業の総特許価値(Patent Asset Index™(PAI))の情報を活用した、独自のプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(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。また、後発国の参入度が高い技術分野ではコスト競争に陥る傾向がみられるため、各技術分野における後発国の影響を、特許価値の情報を用いて評価し、その結果を新規事業の候補検討等に関する議論に活用しています。

各技術に対する第一国出願の国別のPAIの割合(%)



技術戦略に沿った知財活動

帝人グループの技術戦略は、技術を収益につなげる力の再構築に取り組んでおり、知財戦略についても技術戦略とより一体化させ、競争優位性の確保に向けた知財活動を遂行していきます。

帝人グループでは、2010年頃から出願段階での精査だけでなく、出願後も特許権の維持要否確認を徹底して行い、不要な特許は譲渡や放棄をすることで量から質への変換を行ってきました。今後、さらに特許の質を上げ、知的財産価値を向上させるために、技術戦略の方向性に沿って「クミアワセ」や「スリアワセ」の分野において、特許出願の強化を行っていきます。

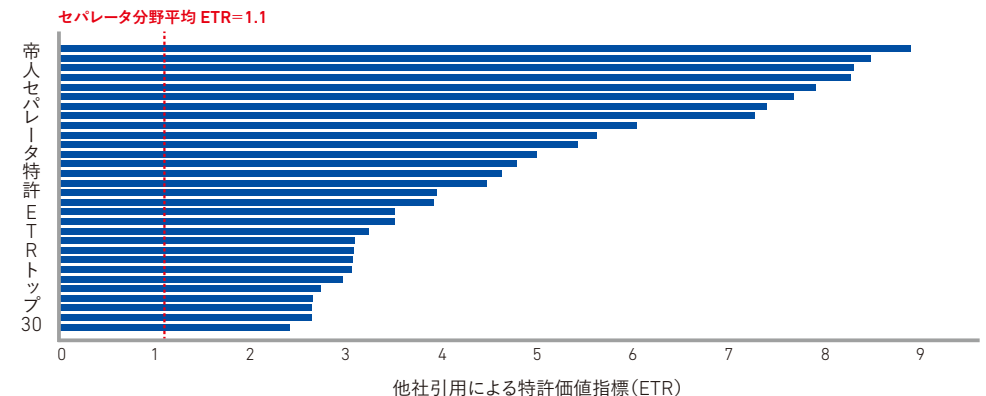
帝人グループの新規事業であるリチウムイオンバッテリー用セパレータ LIELSORT® は、顧客の潜在的なニーズを予測して他社に先駆けて開発を開始し、自社が保有する湿式相分離技術、ウェブハンドリング技術等を組み合わせて基盤技術を構築し(クミアワセ)、その基盤技術が顧客に評価されたことで、顧客と議論を深めながら行う製品開発(スリアワセ)へと繋がりました。基盤技術構築の段階(クミアワセ)においては、最終製品の評価プロセスを意識して他社に先駆けて開発することで、権利範囲の広い基本特許を取得し、さらに周辺技術を群で抑える特許網を構築することができました。他社に先行して技術開発を行ってきたことは、下図の通り帝人グループが保有するセパレータ分野の特許の他社引用による特許価値指標(ETR※)が、業界平均特許価値の値と比較して高いことから裏付けられます。これらの特許価値の高い特許を多く保有することは、他社の参入を抑制し売上増加の一因となっており、ライセンス収入の獲得にも繋がっています。また、顧客との議論を深めながら行う製品開発の段階(スリアワセ)においては、付加価値の高い製品の技術に関する特許を出願することで、製品のコモディティ化を防いでいます。



このような事例などを通じて蓄積した「クミアワセ」や「スリアワセ」の分野等における質の高い特許の創出メソッドや、知財・無形資産を収益に結実させる知見とノウハウを他製品にも活かし、技術を収益に結び付ける知財活動を強化していきます。

※ ETR(External Technology Relevance): LexisNexis社が提供する分析ツールPatentSight®の特許価値指標の1つであり特許審査において他社から多く引用されると高い値となる。

帝人セパレータ生存特許に関する特許価値指標の値



DX戦略

自律的DXの実現に向けて

帝人グループでは、データとデジタル技術を活用し、企業価値創出および競争力強化や生産性向上を目指して“自律的DX”を推進しています。自律的DXの実現においては、デジタル技術を活用する組織風土・文化の醸成、人財の育成、技術・環境の整備が重要です。そこでDX推進部では5つの活動（プロジェクト調査・分析、人財開発、情報発信、実行支援、先端技術の獲得・横展開）に取り組んでいます。

TOPICS

全社員参加型DX推進イベント「DXフォーラム」の開催

2023年度より全従業員向けのDXイベント(DXフォーラム)を開催しています。DXフォーラムでは、社内事例を集めたポスター展示、デジタルツールを体験するハンズオン、社内のDXの取り組みを現場担当者が発表する技術発表会、社外事例や最先端技術を紹介するセミナーを通じて、社員同士がグローバルに交流できる機会を創出し、社員の意識改革や自律的DXの推進を強化しています。



各セッション参加者数(2024年度)

セッション名	ポスター	ハンズオン	技術発表会	セミナー
参加者	268名	49名	100名	83名

帝人DX、次のステージへ

—— 全社統合とグローバル最適化への挑戦



帝人グループ執行役員
デジタル・情報システム管掌

船生 幸宏

2025年4月にデジタル・情報システム管掌 CDO に就任しました^{ふにゅうゆきひろ}船生幸宏です。

帝人グループのDX活動に関しては、これまでもプラントにおけるAI等のデジタル技術を活用したプロセス改善、生成AI技術を活用した Teijin Brain 導入による社員の生産性向上、主にビジネスアーキテクト養成を軸としたDXトレーニングの全社展開等を通じて、ビジネス成果が徐々に出てきております。しかしながら、これまでの帝人グループの自由闊達な経営スタイルにおいて、組織横断活動であるグループDX/ITガバナンスが不足しており、データ統合の難しさ、加えてAIの全社適用の難しさに直面しています。この様な問題を解決するため、以下の4つの軸でDX/IT戦略を進める予定です。

- Global IT Optimization:** これまで各事業・各地域で個別に構築されていたビジネスプロセス・システム・データを帝人グループのビジネス戦略の優先度に応じて統合を進め、販管費削減に繋げていきます。
- DX/AX Promotion:** これまで部分的な適用になっていたDX活動・AI活動をスケールアップし、データ統合・社員へのAIトレーニングを強化した上で全社活動に移行し、社員の生産性向上に繋げていきます。
- Security Enhancement:** セキュリティ技術の進歩は早く、セキュリティ強化は継続的活動であり、終わりはありません。特に、グローバルセキュリティ活動を強化することで、セキュリティリスク低減に努めていきます。
- Global IT Transformation:** 上記3つの活動を行う上でDX/IT部門の改革は待ったなしです。これまで、日本・海外とDX/IT部門同士の連携が弱い状況を改善し、“One Teijin”でグローバルに一体となったDX/IT活動の実現を目指します。

現在、26年度から28年度に向けた次期中期経営計画を策定中であり、その中でDX/IT戦略も重要なトピックとして位置付けられますので、来年度の統合報告書において、さらに深掘りした活動内容をお示ししたいと思います。

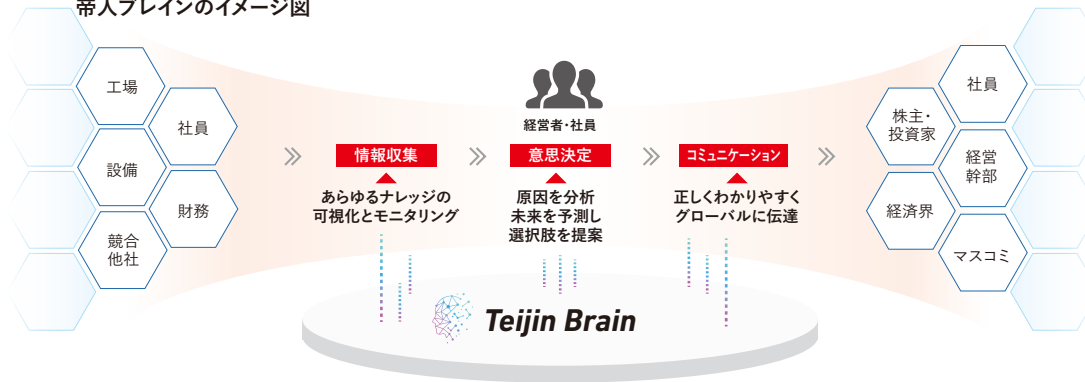
DX戦略

自律的DXの事例

AI・データ基盤を活用したデータドリブンな価値創造

帝人グループでは、生成AIなどの先端技術とそれらを活用するためのデータ基盤で構成されるプラットフォームTeijin Brainを開発しています。Teijin Brainは、これまでにAIを用いてさまざまな業種の社内文書検索システムや問い合わせ業務効率化チャットボット、エンゲージメント向上のための施策提案システム、音声合成によるイベント会場案内システムなどを提供し、グループ全体の生産性向上や業務高度化に貢献しています。今後も、社内外のあらゆるナレッジに基づきAIがサポートするデータドリブンな価値創造の実現を目指して、機能拡張を続けてまいります。

帝人ブレインのイメージ図

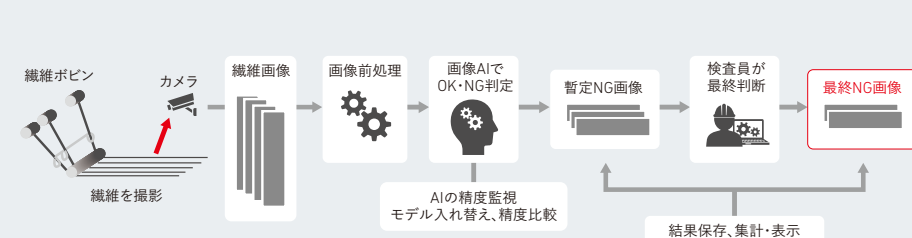


TOPICS

画像AIを活用した検査作業効率の向上

帝人グループでは、一部の繊維製品の検査工程において、画像AIが欠点の有無を判定する欠点検査自動化支援システムの独自開発を行っています。このシステムの導入により、作業員が長時間にわたり現物を観察する必要がなくなり、AIによって抽出された画像のみを判定することで、作業負担と工数を削減することができました。

AIシステム導入後の検査の流れ

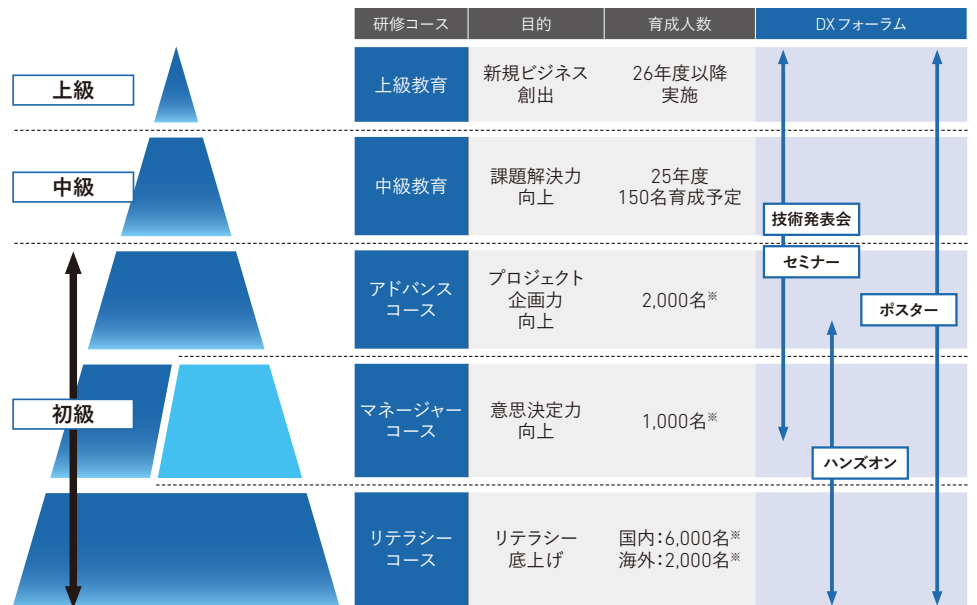


DX人財育成

帝人グループでは、自律的DXの推進に向けて人財育成を重要な戦略課題と位置づけており、帝人独自に定義したDX人財の類型に従って、DX人財育成ロードマップとDX人財キャリアパスを策定し、より高度なDX人財の育成を目指しています。

2023年度から継続して初級教育に取り組み、グローバル社員を対象としたデジタルリテラシーを底上げするリテラシーコース、管理職を対象とした意思決定力を養うマネージャーコース、リテラシーコースの成績優秀者を対象としたDXプロジェクトの企画力を養うアドバンスコースを実施しています。2025年度からは各事業から選抜された社員を対象に、「ビジネスアーキテクト」においてデジタルを活用して事業課題を解決する力を養う中級教育を実施予定です。

DX人財育成の全体像と実績



ビジネスアーキテクト人財

※ 24年度までに育成した人数

サステナビリティへの取り組み



帝人グループ常務執行役員
人事・総務/サステナビリティ管掌
櫻井 文昭

人事・総務/サステナビリティ管掌メッセージ

■ 帝人がサステナビリティに取り組む理由

私は、サステナビリティへの取り組みは企業が社会に参加するための“入場券”のようなものであり、税金を納めるのと同じように社会的責任として当然果たすべき責務だ、と考えています。つまり、もはや「なぜやるのか」と問われる段階になく、「どう貢献するか」が問われる時代なのです。

帝人は創業以来、社会にとって本当に必要とされるものを提供することでその存在を認められ、今日まで事業を継続してきました。新たに策定したパーパスにも、“healthy planet”という言葉掲げており、地球環境、人、あらゆる生命に寄り添うという、まさにサステナビリティに対する想いととも、これからも取り組んでいくことを明確にしています。

またサステナビリティ経営は、社会のためだけでなく企業価値の向上にも直結するとも考えています。私は人事・総務管掌(CHRO)を担いながら、サステナビリティ管掌(CSuO)としてサステナビリティ全体を推進しています。この両輪を動かし、人的資本を強化することで社会課題への貢献を実現し、帝人グループの持続可能性

を高めていきます。

そして、こうしたサステナビリティに関する取り組みの説明や情報発信は、もはや財務報告と同等の重要性を持つものであり、企業として当然果たすべき責務として今後も取り組んでいきます。

■ 人的資本の強化で、 未来の社会を支える会社になる

最初に、サステナビリティの推進を支える人的資本の強化についてお話いたします。「未来の社会を支える会社」という長期ビジョンの実現に向け、私たちは人財を「究極の経営資本」と位置づけています。また、時代に合わせて変化する経営戦略・事業戦略の確実な実行、例えば新しい事業ポートフォリオに柔軟に対応できる組織をつくり、ポジションごとに最適な配置ができるように人財を確保していきます。

合わせて、社員一人ひとりが自らのキャリアを描き、エンゲージメント高く持てる能力を最大限に発揮できるようにすることで、会社が社員を選ぶだけでなく、会社と社員が相互に選び合い高め合う関係をつくり、“未来の社員”にも帝人グループで働くことを選んでいただけるようにしていきます。“Employer of choice”——「この会社で働きたい」と思うような会社をつくり、「社員が幸せになる確率を高められる」——このような環境を提供することが、CHROとしての使命だと考えています。

■ 人事制度変革が大きく進展した2024年度

2024年度に特に注力したのは、ジョブ型制度の導入拡大と社員のキャリア自律の意識改革です。従来の「会社がキャリアを決める」という考えから、「自分のキャリアは自分で描く」というあたりまえのことを企業文化として根付かせることを目指し、日本では「ジョブポスティングウィーク」というイベントを実施することで、社員が自らのキャリアビジョンに沿ったポジションを

選び取るだけでなく、事業の責任者が自組織の魅力を発信し、自ら優秀な人を勝ち取っていく、という仕組みを整えました。これにより、社員は帝人グループの中にさまざまなキャリアパスがあることを知ることができます。

また、帝人グループには多くの優秀な人財がありますが、急速に変化する社会環境に対し、当社の人事制度の変革のスピードが十分に追いついていないことから、社員が持つ能力を最大限に発揮しづらい環境になっていると感じています。私は従来の“適材適所”の考え方ではなく“適所適材”という考え方を浸透させることで、戦略に沿った組織をつくり、その組織にふさわしい社員がポジションを勝ち取るために、競争しながら自身の能力を高めていくという仕組みへと変革を進めています。

帝人の社員の多くは、何事にも愚直で真面目に取り組む一方、変化にはやや慎重な気がします。それは決して悪いことではありませんが、競争環境が厳しくなる中では、変革のスピードを上げていく必要もあります。デメリットがあるイコール即「やらない」ではなく、デメリットがあっても、それを上回るメリットがあるのであればそれを取りに行くなど、経営陣と議論を重ねながら制度改革を進めています。

今後の課題は、グローバルで社員一人ひとりが同じ方向に向かって進むための“One Teijin”意識の醸成です。私はCHRO兼CSuOとして、人的資本経営とサステナビリティ経営を両輪で推進し、個々の社員の力が“One Teijin”として1つの大きな力となり「未来の社会を支える会社」を実現していけるように尽力していきます。

■ 2025年度に向けた優先施策 ——人と組織の力で未来を拓く

2025年度に向けて、私は「グローバルで活躍できる組織づくり」と「イノベーションを生み出せる人財の育成」を中心に、人事

サステナビリティへの取り組み

戦略をさらに加速させていきます。そのために必要となるのが、HRIS(人事情報システム)の導入です。グローバルで人事情報を一括管理することでグループ全体に横串を刺し、人財がグローバルベースで活躍できるようにサポートし、“One Teijin”となるための基盤整備をしていきます。

また人事部門としても、HRBP(人事ビジネスパートナー)機能を強化し、事業ごとの戦略に人事として貢献することで、事業部門に対して価値を提供できるように、事業と人事の知見を併せ持つ人事パーソンの早期育成と組織の在り方を変えていきます。

企業風土の変革も重要です。帝人グループには多様な人財が内包されていますが、協調性を重んじる文化が変革のスピードを鈍らせている面もあるのではないかと考えています。

私はバリューにあるように「すべての挑戦をリスペクトし、多様な仲間と専門性を活かして成長する」——そんな価値観を体現する社風を築きたい。それがイノベーションを生み出す土壌になると信じている。企業価値の向上は、人と組織の力から生まれる——その信念のもと、着実に前進していきます。

環境課題への挑戦は、帝人を強くする

次に、環境に関する取り組みについてお話いたします。帝人が目指す姿は、「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」です。これを実現するために優先的に取り組む重要社会課題として「気候変動の緩和と適応」および「サーキュラーエコノミーの実現」を特定しています。

特にマテリアルや繊維・製品事業においては、環境対応への要求が高まっており、帝人の強みを活かせるテーマが数多く存在していると考えています。自動車や航空機の軽量化に貢献する素材、洋上風力発電用係留ロープや海底電力ケーブルに活用できる素材、またさまざまな素材のリサイクル技術開発

など、素材の力で社会課題に応える挑戦を進めています。

また、私が個人的にも共感しているものに、動物由来素材を一切使用しないサステナブル・アウトウエア「SAVE THE DUCK」の製品があります。日本国内ではSAVE THE DUCK社と帝人フロンティアの合併会社、SAVE THE DUCK JAPAN社が販売を行っていますが、サステナブル機運の高まり始めた社会環境にマッチし年々その販売を拡大しているように、サステナビリティの取り組みは社会に共感や感動を与えられる可能性があると考えています。

先日、社外取締役を交えた会議の場において、新事業部門の責任者が語った風力発電や水素エネルギー関連の構想は、まだ収益化には時間を要するものの、将来の成長ドライバーとしての可能性に満ちており、私自身も深く感動しました。

また、染色工程での水質汚染リスクを低減するため、排水処理技術の高度化や染料使用量の最適化にも取り組んでいます。これらの改善は、環境負荷の低減だけでなく、製品の品質向上にもつながっており、顧客からの評価も高まっています。

環境対応はコストではなく、競争力の源泉。社会課題への真摯な挑戦こそが、帝人をより強く、持続可能な企業へと導くと確信しています。

サステナビリティの目標を「語る」だけでなく、「進める」ために

サステナビリティの取り組みは、財務同様に定量的な管理が不可欠です。帝人グループは、重要課題ごとに2030年・2050年のKPIを設定しており、中でも、CO₂削減貢献量は事業機会を取り込む指標として位置づけています。

環境負荷低減に関するKPIも先駆的に設定し、着実に取り組みを進めてきました。一方で、早くから取り組んできたこともあり、現在はその後にKPIを設定した他社と比較して、内容が

やや劣後しているようにも感じています。今後は、より事業機会や貢献領域に焦点を当てたKPIの見直しを進めていますが、まずはしっかりと現在の目標を達成し、次のステップに進みたいと考えています。現在は、目標を“語る”だけでなく、“進める”ステージです。私は、サステナビリティ経営を通じて、帝人が社会に貢献し、認められる企業であり続けるための道筋を、着実に描いていきます。

帝人ならではのサステナビリティ——人と地球に寄り添う企業のかたち

帝人では、サステナビリティを「環境」「人財」「人権」「コンプライアンス」「リスクマネジメント」など、幅広い領域にまたがる経営の中核と捉えており、まさに、企業価値の源泉であり、未来への責任でもあると認識しています。

歴史を遡ると、帝人は「衣」から始まった会社です。高価だった絹に代わり、誰もが手に取れる人造絹糸(レーヨン)を国内で生産した創業の精神には、「人とそれを取り巻く自然環境を大切にしながら、社会に貢献する」という価値観、すなわち利他の精神が根付いています。このカルチャーは、今日においてもSAVE THE DUCKやリカバリーウェア、災害時の在宅医療支援、障がい者雇用を支える帝人ソレイユなど、事業の随所に息づいています。

私がCHROとCSuOの両方を担っているのは、「人財」を起点に、帝人グループ全体のサステナビリティを推進するためです。人の力が企業の力であり、サステナビリティの実装には、熱意ある人財とそれを支える制度が不可欠です。

今後も“healthy planet”の実現に向けて、地球と人に寄り添いながら、帝人ならではの価値創造を目指していく。それが、「未来の社会を支える会社」になるための、私たちの挑戦です。

人的資本経営

帝人グループは、パーパス「Pioneering solutions together for a healthy planet」を軸に、長期ビジョン「未来の社会を支える会社」となることを目指しており、「帝人グループ 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、次のとおり「人的資本の考え方」と「人事戦略」を策定しました。

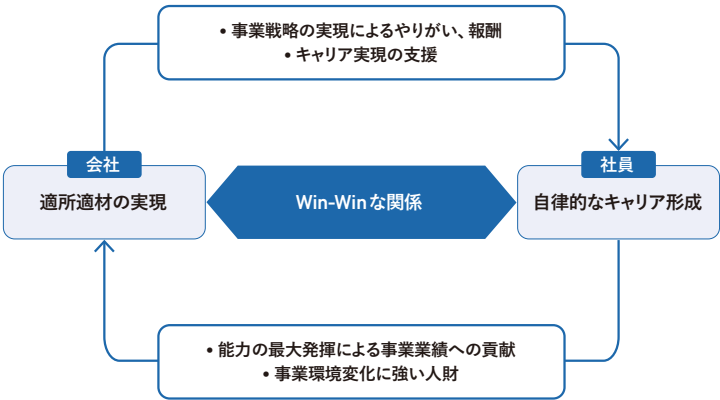
人的資本の考え方

帝人グループは、「人財」を究極の経営資本と位置付けています。

- 帝人グループに集う多様な社員が、それぞれの人間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。

人事戦略

パーパス軸、中期経営計画実現のための戦略軸の両面で、最適な「組織」と「人財」の在り方を検討し、目指す姿と現状とのギャップから、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。



パーパス/経営戦略		目指す姿		目指す姿と現状とのギャップ		人事戦略	
パーパス Pioneering solutions together for a healthy planet 経営戦略 事業ポートフォリオ変革 収益性改善の完遂による基礎収益力の回復	組織	事業ポートフォリオ変革に柔軟に対応できるレジリエントな組織になっている	所属組織へのロイヤリティが強い一方で、個別最適化している	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)	重要アクションプラン		KPI設定/実施状況モニタリング
	人財	グローバル全体で、必要な人財が充足し、最適に配置されている	求める人財が不足しているか、内包している人財の最適配置ができていない		グローバル		グローバルと国内
	環境	人財が自律的にモチベーション高く活躍できる労働環境・人事制度が整っている	人財の異動は、国や地域ごとに人事制度が異なるため難しい		国内		環境
			人財を一元管理できるシステムがない		人財が活躍するための施策 (DE&I、エンゲージメント)		
			人財主体で組織を構成してきたため、事業ポートフォリオ変革に柔軟に対応することが難しい		グローバル		グローバルと国内
			協調性が評価されたため、同質化・受け身の傾向が強い		国内		国内
					環境		環境

人的資本経営

1. 重要アクションプラン

グローバル

グループ全体の経営戦略に基づく各事業戦略の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うえで、事業戦略を実行する人財を確保かつ配置し、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の強化を目指しています。

グローバルジョブポスティングの拡充

社員が自律的にグローバルなキャリア形成を行える環境づくりや、適所適材を推進するため、社内公募制度（ジョブポスティング制度）をグローバルで展開しています。2024年度は、日本とオランダの4つのポジションに対し、日本・ヨーロッパ・アメリカ・アジアから計6名の応募がありました。職務内容や期待される役割、労働条件等とのマッチング不足のため採用には至りませんでした。引き続き、自律的なキャリア形成の機会をグローバルに提供していきます。

また国内では、1990年代に社内公募「ジョブチャレンジ制度」が導入され、2023年度からは社内のキャリア機会を知ってもらい社内公募を活性化するため、「ジョブポスティングウィーク」も開催しています。このイベントでは、公募部署の所属長がオンライン説明会を通じて職場や業務内容の紹介を行い、参加者と双方向のコミュニケーションを取ることができる機会を提供しています。

2024年度の募集件数は、日本とグローバル全体で105件（23年度95件）に達しました。2025年度は、グローバルでのジョブポスティングの成立と拡充に向けて注力していきます。

MESSAGE



伏見 長彦

コーポレート新事業本部
再生医療・埋込医療機器部門
再生医療戦略部 事業企画グループ
2023/9募集-2024/7着任

「ジョブポスティング」によるキャリアの実現

これまでの経験を活かせる新しい領域を探していた時、ジョブポスティングウィークを知りました。このイベントで職場の雰囲気を理解できたことで、その後のコミュニケーションもスムーズでした。現在、これまでの事業企画やロジスティクス、営業などの経験を活かしながら、自分が成長できていることを実感しています。海外企業との対応も多く日々やりがいを感じており、ゆくゆくは海外に駐在してステップアップするキャリアビジョンを描いています。

人財ポートフォリオ（コアポスト、専門人財）策定

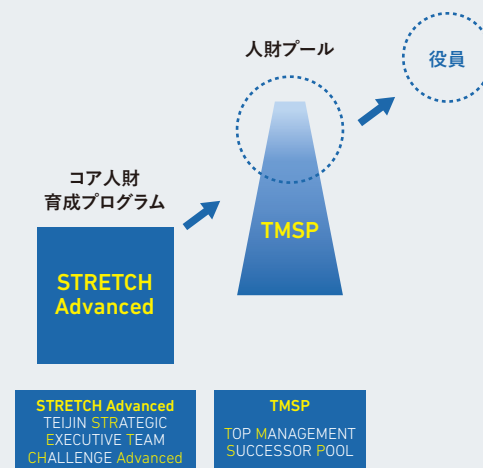
2024年度は特にコアポストの充実を推進してきました。役員のポストは、各役員がサクセションプランを策定した後、CEOおよびCHROとの三者面談を通じて、プランをアップデートしています。外部採用の可能性や社内サクセッサの戦略的配置についても議論し、ポジション就任までの育成を加速しています。コアポストごとに5～7名設定している必要サクセッサ候補者数のカバー率（サクセッサカバー率※）が2023年度74%から、2024年度は84%に向上しました。

※ サクセッサカバー率
候補者数÷（ポスト数×各ポストに必要な候補者数（最大7名））で算出します。例えば、役員は1つのポストに対し最大7名のサクセッサ候補を設定することになっており、7名設定された場合が100%、6名の場合は86%になります。

TOPICS

「TMSP」と「STRETCH Advanced」

候補者を中心に、人財プール「TMSP（TOP MANAGEMENT SUCCESSOR POOL）」を形成しています。TMSPは毎年見直しをなされ、ポジションごとに有望な候補者に集中して戦略的な配置や育成を行います。その配置・育成プログラムが「STRETCH Advanced」であり、次世代経営者育成に向けた複合的・実践的な内容になっています。診断・確認・能力開発の3つのフェーズで構成され、診断フェーズで特定された本人の能力開発領域に応じて、個別のプログラムを実施することで、コア人財を早期に育成します。



グローバルジョブグレード体系統合

2024年度は事業戦略の早期実現に向けて事業ごとに最適な組織の在り方を検討してきました。2025年度以降は、設計した組織改変を着実に実施することに加え、グローバル全体で管理職以上のジョブグレードを整合させるために、海外/国内の主要会社を対象にグローバルで共通のグレードを設定し、人財のモビリティの向上を目指します。

人的資本経営

★:第三者保証対象指標

2. 重要アクションプラン

グローバル・国内

グループ全体の適所適材を実現するために、人事制度のグローバルハーモナイズを進めています。それに向けて日本国内では職務に基づく評価・処遇制度(ジョブ型)への改定を実施、社員の自律的なキャリア形成に向けた支援を実行しています。

グローバルベースでの職務に基づく評価・処遇の実現

日本国内においては、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月には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。2024年度は、その対象を広げ、部長以下の管理職についても移行に向けた準備を進め、2025年4月より制度運用を開始しています。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、優秀人材の採用力を強化し、適所適材となる人財配置や、個別の人財開発を促進します。



職務に基づいた評価/処遇を行い、納得感と透明性のある人事制度を実現

自律的なキャリア形成・成長支援

2024年度は「上司(面談者)向けキャリア面談の進め方研修」を実施しました。2025年度は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開始します。

また、スキルの習得からリーダーシップ研修まで、オンデマンドで受講できる「任意選択型オンライン研修」を導入するなど、社員が主体的に自身のキャリア形成を進めることができる仕組み・プログラムを整備しました。

今後も、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。

組織・ポジションに見合う最適な人財の確保

経営・事業戦略を実現し、事業競争力を高めるためには、経験豊富な専門性の高い人財を獲得し、即戦力として活躍していただく必要があります。また、異なるバックグラウンドを持つ人財を確保することは、組織内の多様性を促進し、視野を広げ、業務効率の向上やイノベーションにもつながります。

採用・リテンションの状況※

項目	2023年度	2024年度
キャリア採用比率	40.9%	59.8%★
自己都合離職率	2.5%	1.7%
新卒3年定着率(総合職)	92.2%	91.7%

※ 帝人(株)・帝人ファーマ(株)

働き方・健康経営

社員が心身ともにストレスのない環境で健康に働くことが、企業の持続可能な成長を支える原動力になると考え、健康経営に注力し、8年連続で健康経営優良法人認定を受けています。

特に社員の心身の健康を維持するために、計画的な年次有給休暇の取得奨励、時間外労働の事前申請の徹底やノー残業デーを導入するなど、労働時間の適正化を図っています。

さらにRPA※を活用した業務の標準化・平準化に取り組んでいます。また、テレワーク勤務、フレックス勤務、短時間勤務制度など、社員一人ひとりの状況やライフステージに応じた柔軟な働き方を実現し、時間や場所にとらわれず、社員がより良いワークライフバランスを保てる環境づくりを進めています。

※ Robotic Process Automation

働き方関連項目※1

項目	2023年度	2024年度
月間平均時間外労働時間※2	13.3h	13.2h★
年次有給休暇取得率	83%	76%

※1 帝人(株)・帝人ファーマ(株)
※2 非管理職(総合職・一般職)

人的資本経営

★:第三者保証対象指標

3. 重要アクションプラン

環境

帝人グループに集う多様な人財が、異なる経験や価値観からアイデアを出し合い、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、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。

DE&Iの推進

役員層の多様化と女性活躍推進

役員層の多様化と女性活躍推進に取り組んでいます。他社と協働して、女性管理職を対象としたクロスメンタリングを実施しています。他社の役員層とのメンタリングを実施することで、視座を高め、自分らしいリーダーシップとキャリアビジョンを持つよう促すことを目的としています。一方で男性の役員にとっても、他社の女性管理職のメンターを経験することによる、気づきや意識変革に繋がっています。

また、より多くの女性が管理職として活躍できるように、事業本部ごとに女性部課長の比率目標を設定し、計画的な育成(社外メンタリング等)を実施しています。

LGBTQ+当事者の活躍支援

2017年以降、方針明示、社員への啓発活動、当事者に配慮した人事給与の制度改定、個別相談などの取り組みを継続しています。

キャリア採用者の活躍推進

異なるバックグラウンドを持つ人財を管理職に起用することで、組織内の多様性を促進し、視野の拡大を図っています。2025年3月末時点での管理職のうち、キャリア採用者が占める割合は40.1%★となっています。(帝人(株)・帝人ファーマ(株))

多様性に関するKPI

	役員※1		管理職※2
	女性	外国籍	女性部課長
2023年10月実績	12%	8%	10%
2024年10月実績	20%	8%	11%
2026年4月 マイルストーン	20%	10%	12%
2030年4月目標	30%	30%	20%

※1 取締役、監査役(2025年6月以降は監査等委員である取締役)、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

障がい者活躍推進

帝人ソレイユ(株)は、主に知的・発達・精神に障がいのある方を雇用し、オフィスサポート事業と農業事業を展開しています。障がいのある方がハンディキャップを乗り越え、それぞれの持つ能力を最大限に発揮することで“やりがい”と“働く楽しさ”、そして会社・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“誇り”を感じられる職場を提供することを目指しています。

※ 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)の障がい者雇用率2.86%



TOPICS

帝人ソレイユと胡蝶蘭

胡蝶蘭の花言葉は「幸せが飛んでくる」で、人生の大切な場面で相手を思う気持ちを表すために選ばれる花でもあります。発達障がいのある20代男性は、特別支援学校(高校)を卒業後に縁あって当社に入社しました。彼が丹精込めて育てた3本立ての胡蝶蘭を祖母に贈った際、感動のあまり涙を流して喜んでくれたそうです。人には必ず「得意なこと」があり、障がいのある方の中には感受性が豊かであったり、高い集中力を持っている方がいます。当社は、そのような強みを活かし、「障がい者だからこそ成し得る高品質を提供する」という信念を体現しています。障がいのある方々の潜在力を引き出し、彼らに前向きな未来を築くきっかけを提供することは、とても意義深いことだと考えています。



(写真左奥が鈴木さん)

鈴木 崇之

帝人ソレイユ株式会社 取締役社長補佐(農業事業統括)

エンゲージメントサーベイ

事業戦略の実現には、社員一人ひとりが会社の理念に共感し、仕事に意欲的に取り組むエンゲージメントの高い組織を築く必要があります。そのため帝人グループでは年に1回、グループ全体でエンゲージメントサーベイを実施し、“One Teijin”を強く意識したエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

2024年度は国内外のグループ社員約19,500人を対象として実施(回答率76%)した結果、スコアは64と前年比2ポイント上昇しました。すべての質問、事業、地域においてスコアが改善もしくは維持され、全社的にエンゲージメントの向上が見られました。

グループ全体のエンゲージメント改善の一つに「コミュニケーション」があり、タウンホールミーティングやパーパスワークショップを実施するなど、社員一人ひとりの考えや想いを共有する場を定期的に設けています。

エンゲージメントに関するKPI

	社員エンゲージメントスコア
2023年9月実績	62
2024年9月実績	64
2026年4月※ マイルストーン	64
2030年4月※目標	68

※ 前年9月実施分

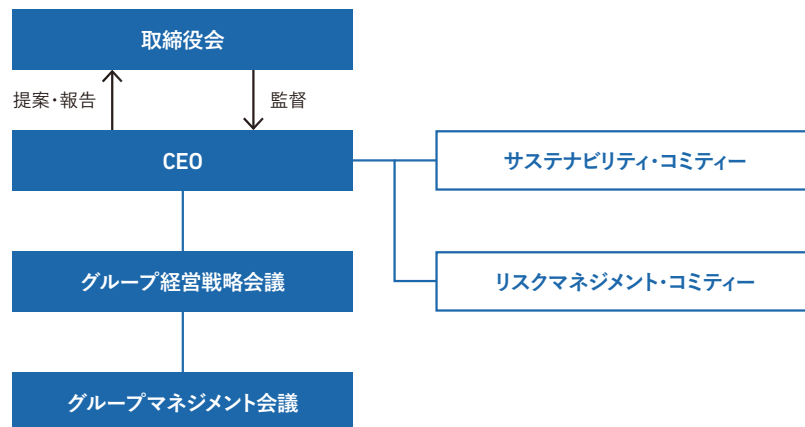
気候変動への取り組み

TCFDに基づく情報開示

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、こうした気候変動への取り組みに関しては、2019年3月に「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、TCFDに沿った情報開示を行っています。

ガバナンス

帝人グループは、「気候変動の緩和と適応」を含むサステナビリティ活動を実践するため、人事・総務/サステナビリティ管掌を責任者として定めています。この責任者は取締役会の指導と監督のもとで、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。また、サステナビリティに関する方針や重要課題は、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または人事・総務/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。さらに、サステナビリティ課題への迅速かつ的確な対応を図るため、CEOの指揮下に新たに設置された「サステナビリティ・コミティー」が、サステナビリティに関する方針の検討および重要課題への取り組みの推進に携わっています。



戦略

帝人グループは、「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強みを活かし、社会の持続的な発展への貢献を目指しています。「気候変動の緩和」では、高機能・高付加価値材料によるモビリティの軽量化や高耐久化を中心としたソリューションを提供しています。また、脱石炭火力を図るとともに、省エネルギー・再生可能エネルギー化の推進、プロセスイノベーション等の技術革新に注力しています。「気候変動への適応」では、高機能素材を活用したインフラ補強材などにより、自然災害時の被害軽減や迅速な復旧に貢献するソリューションを提供しているほか、DXを駆使したヘルスケアサービスで災害現場の活動を支援しています。

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	・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	・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	・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	・BCP（事業継続計画）の随時見直しや各種防災訓練の実施

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※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。

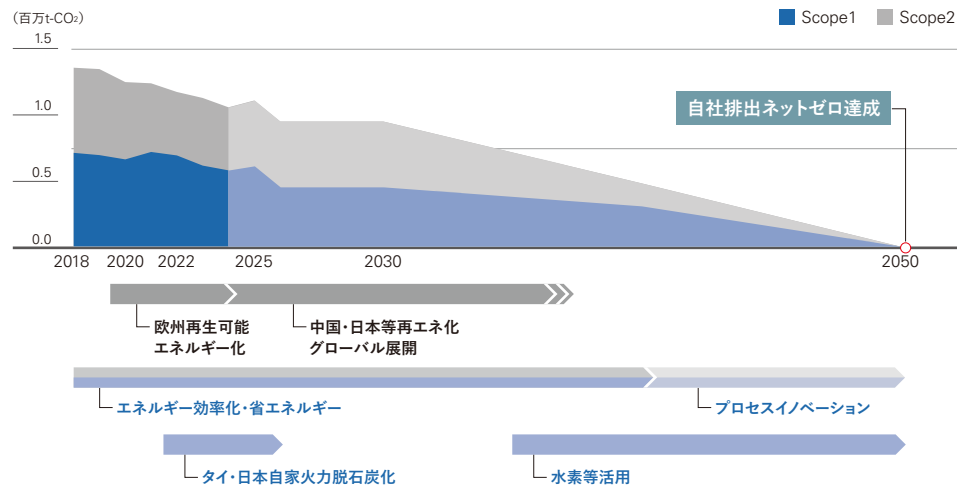
※ 1.5°Cシナリオ：IEA NZE 2050 Scenario、4°Cシナリオ：IPCC RCP8.5

気候変動への取り組み

■ 自社グループCO₂排出量削減ロードマップ

帝人グループでは、2050年までにCO₂排出ネット・ゼロを目指し、ロードマップに沿っ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を推進しています。再生可能エネルギーは欧州で順調に進捗しており、中国でも計画より早いペースで進展しています。また、タイに続いて、日本国内の工場でも脱炭素化工事が進められ、2025年度末までに完了し、2026年度からはその効果が年間を通じて表れる見込みです。

Scope1+2削減ロードマップ



※ 北米で自動車向け複合成形材料事業を営むマテリアルセグメントの連結子会社であるTeijin Automotive Technologies NA Holdings Corp.(TAT-NA) は非継続事業のため、全年度の数値から削除

■ リスク管理

サステナビリティリスクは、トータル・リスクマネジメント(TRM)体制のもとで管理し、気候変動の移行リスクに対しては、各種政策動向をモニタリングしながらネット・ゼロに向けたロードマップを策定しています。また、自社グループおよびサプライチェーンにおいて、CO₂排出量の増減を伴う設備投資を対象にインターナルカーボンプライシング制度を導入し、リスク影響度の抑制を図っています。2023年4月には、この制度の適用範囲を拡大し、M&Aによる投資案件や調達先変更による再生可能エネルギーへの転換など、設備投資を伴わずにCO₂排出量削減に影響を与える意思決定案件も対象としました。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

帝人グループの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。気候変動を含む環境関連の主要KPIの目標と進捗状況は以下の通りです。

■ 主要KPI

指標			目標		進捗状況 ^{※2}	
事業機会を 取り込む KPI	事業基盤を 強化する KPI ^{※1}	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	前年度比 5%増加	
気候変動		自社グループ CO ₂ 排出量	2030年度 30%削減	総量目標	2018年度比 20%削減	
			2050年度 実質ゼロ実現	電源の再エネ化、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	Scope3 Category1に おける温室効果ガス排出量	2018年度比 9%削減	
		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	2018年度比 21%改善
			廃棄物	2030年度 20%改善	埋立廃棄物量売上高原単位	2018年度比 1%改善
		安心・安全	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	2018年度比 40%改善

※1 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

※2 気候変動指標については、当年度、基準年度ともにTAT-NAを除き、その他の指標については当年度、基準年度ともにTAT-NAを含めて算出
非財務ハイライト ● P.82

■ 生物多様性への取り組み

帝人グループはENCORE[※]を用いて、各事業部門における自然への依存と影響の分析を行っています。関連セクターの生態系サービスへの依存度と、インパクトドライバーによる自然への影響度を調査した結果、主にマテリアル事業、繊維・製品事業が、「地下水」「地表水」に依存し、また、「水利用」「温室効果ガス」「温室効果ガス以外の大気汚染」「土壌汚染」「固形廃棄物」によって影響を与えている可能性があることを確認しました。こうした結果を踏まえ、今後は自社にとってのリスクや機会の確認を進めていきます。

※ ENCORE(Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure):民間企業の自然への影響や依存度の大きさを把握することを目的に、国際的な金融機関のネットワーク「自然資本金財同盟(Natural Capital Finance Alliance(NCFA))」および「国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)」などが共同で開発したツール

サーキュラーエコノミーの実現に向けて

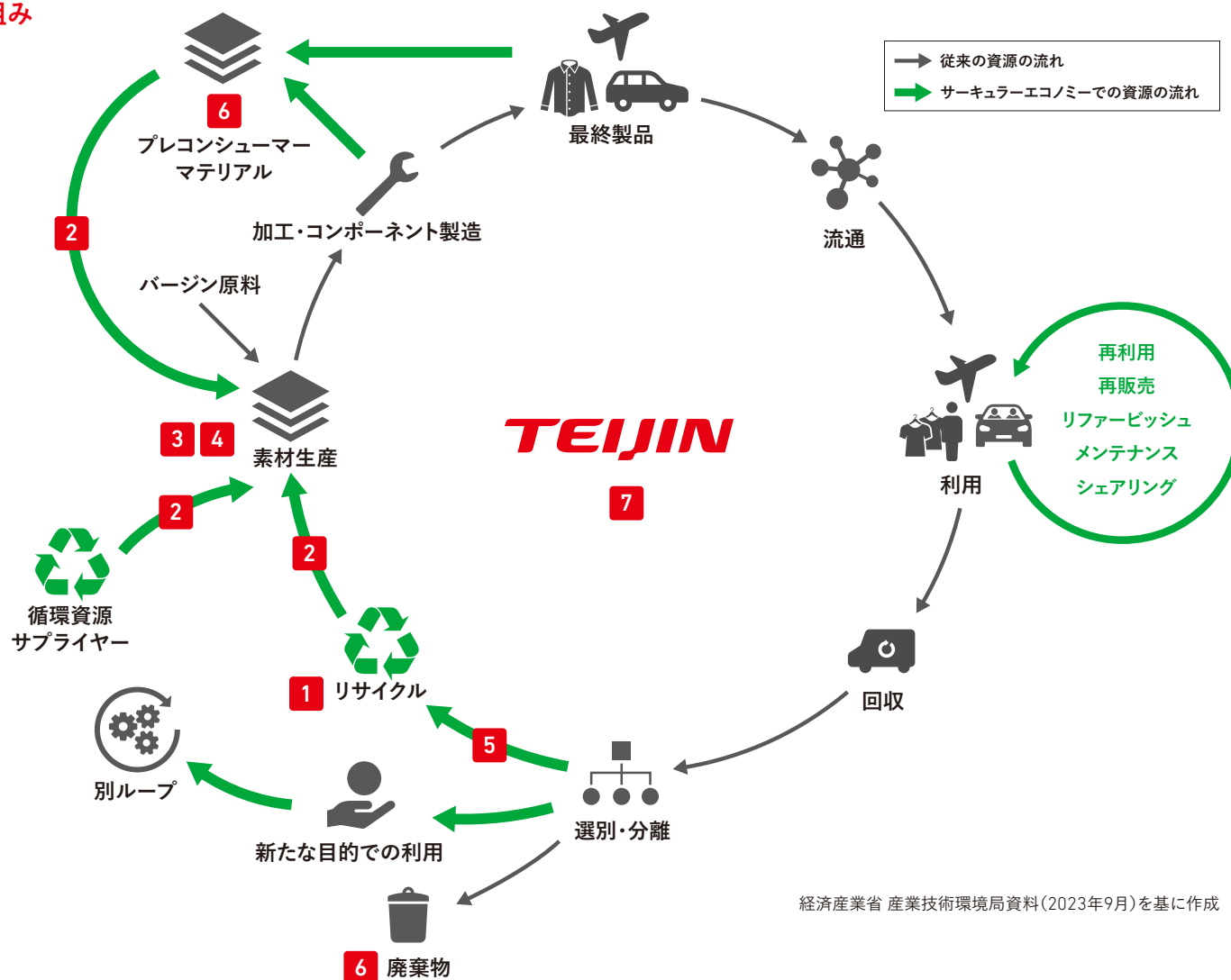
帝人グループは「サーキュラーエコノミーの実現」に向けた施策を推進しています。

サーキュラーエコノミーの実現には、資源をできるだけ長く有効に使い続けることが重要です。資源の価値を保ちながら、効率的に活用することで、環境への負荷を減らし、廃棄物や有害物質の排出を製品やサービスのライフサイクル全体で最小限に抑えることが求められます。

帝人グループは、さまざまなパートナーとの連携を通じて、バリューチェーンの各段階において①～⑦に示すような取り組みを推進しています。（次ページにて一部の具体事例を紹介）

サーキュラーエコノミーにおける帝人グループの取り組み

- 1 リサイクル技術の開発
- 2 リサイクル原料、再生可能資源等の活用拡大
- 3 資源循環に資する素材の設計・開発・供給
- 4 素材レベルのトレーサビリティ実現
- 5 クローズドループの構築
- 6 サプライチェーン全体での廃棄物削減
- 7 パートナーシップの推進



サーキュラーエコノミーの実現に向けて

2 リサイクル原料、再生可能資源等の活用拡大

環境配慮型の炭素繊維製品の新ブランドを展開

リサイクル材などを用いた環境配慮型の炭素繊維製品ブランド「Tenax Next(テナックス ネクスト)」を立ち上げ、当ブランドに関する2製品の販売を開始しました。

Tenax Next™

- 「Tenax Next」は、リサイクル材料やバイオマス材料をはじめとする環境配慮型の材料を原料に使用した炭素繊維製品のブランドです。製造工程を効率化し、再生可能エネルギーや環境配慮型の原料を用いた製品では、従来品と比較して製造プロセスにおけるCO₂排出量を約35%削減する効果が期待できます。
- また、当ブランドの製品は環境配慮型の原料を用いながら、炭素繊維製品に求められる優れた強度や耐久性などの材料特性を有しています。
- ブランド名は、「新世代の素材」という意味を込めています。

4 素材レベルのトレーサビリティ実現

欧州の環境規制に準拠したデジタルプロダクトパスポートの実証例を公開

欧州地域の環境規制のひとつである「持続可能な製品のためのエコデザイン規則(ESPR)」に準拠した製品の展開に向けて、2024年11月にオランダのIT企業Circulariseに出資し、同社のシステムを用いて、アラミド繊維と炭素繊維の一部製品において、デジタルプロダクトパスポート※に対応した、当該製品を用いた実証の内容を公開しています。

※ デジタルプロダクトパスポート(DPP):製品がいつ・どこで・どのような素材を用いて製造・使用・廃棄されたのかを網羅的に記録したデジタル証明

アラミド繊維

回収した最終製品からアラミド繊維を取り出してパルプ状にリサイクルした製品のトレーサビリティ例



リサイクル製品のDPP

炭素繊維

当社の炭素繊維を用いて、顧客が自転車のタイヤを着脱する際に用いるタイヤレバーを製造したと仮定した場合のトレーサビリティ例



タイヤレバーのDPP

2 リサイクル原料、再生可能資源等の活用拡大

バイオマスポリカーボネート樹脂がシグマのカメラ用交換レンズの筐体に採用

帝人株式会社が展開するバイオマス由来のポリカーボネート樹脂(以下、バイオマスPC樹脂)が、デジタルカメラなどの光学機器を展開する株式会社シグマのカメラ用交換レンズの鏡筒の一部に採用されました。採用されたバイオマスPC樹脂は、持続可能な製品の国際認証のひとつであるISCC PLUS 認証に基づいたマスバランス方式※を適用しています。

※ マスバランス方式:原料から製品への加工・流通工程において、ある特性を持った原料(例:バイオマス由来原料)とそうでない原料(例:石油由来原料)を混合させる場合に、特性を持った原料の投入量に応じて、製品の一部に対し、その特性の割り当てを行う手法



バイオマスPC樹脂を用いたカメラ用交換レンズ

5 クローズドループの構築

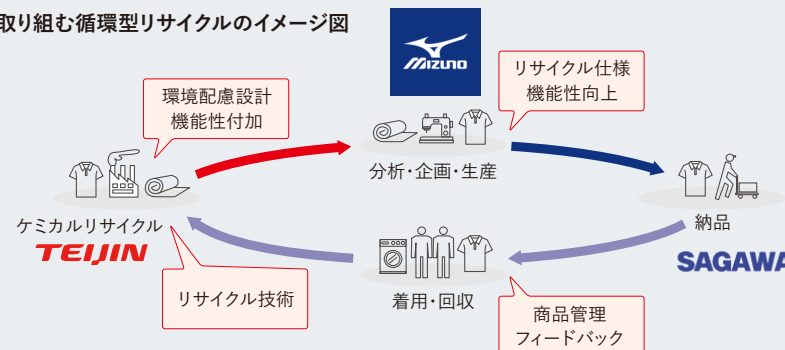
7 パートナーシップの推進

物流業界では先進的な、完全循環型リサイクルによるユニフォームのトライアル運用を開始 サステナブルな社会の実現に向け佐川急便×ミズノ×帝人フロンティアが連携

佐川急便株式会社(以下「佐川急便」)と、ミズノ株式会社(以下「ミズノ」)および、帝人フロンティア株式会社(以下「帝人フロンティア」)は、サステナブルな社会の実現に向け、佐川急便の使用済みユニフォームを新たなユニフォームへと循環させる「資源循環スキーム」のトライアル運用を開始しました。この取り組みは、佐川急便の「環境理念・環境方針」に基づく3R(リデュース・リユース・リサイクル)活動の長年の取り組みと、ミズノが有する製品設計や広域認定事業者※としてのノウハウ、および帝人フロンティアが長年培ってきたポリエステルリサイクルや素材開発の技術力、資源循環の取り組みの知見を活用し、後の本格展開に向けた実証段階として位置づけています。

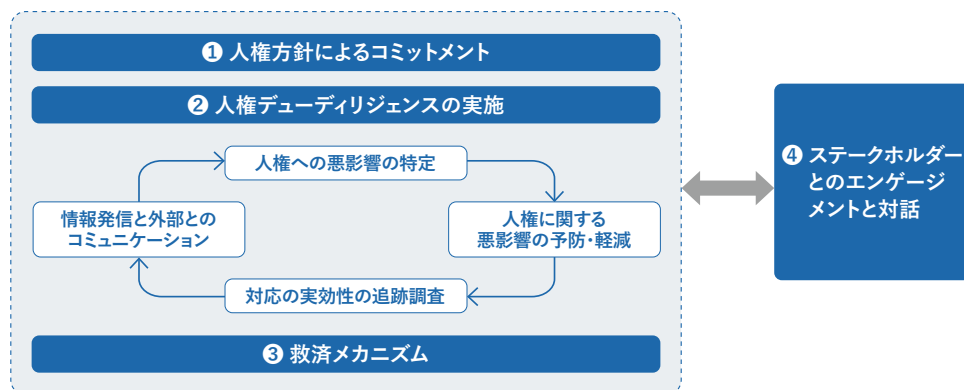
※ 環境大臣の認定を受けて、廃棄物となった自社製品の回収や適正処理を広域的に行うことのできる製造事業者等

3社で取り組む循環型リサイクルのイメージ図



人権尊重の取り組み

帝人グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った形で人権尊重施策を推進しています。



① 人権方針によるコミットメント

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※を通じた間接的な加担もしないよう努めます。また、社外の関係者と協働して人権尊重を推進します。さらに、人権デューディ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。

※「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/social/human_rights.html

② 人権デューディリジェンスの実施

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。

2023年に実施したアセスメントでは、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潜在的な「人権侵害リスク」を定量的に分析しました。「製品別リスク」「業界リスク」が高いとされた繊維・製品事業とアラミド事業については、次のような対応策を講じています。

指摘事項		対応策
繊維・製品事業 アラミド事業 共通	アパレル製品の製造は、低賃金、劣悪な労働条件、移民労働者の使用、性差別・人種差別などのリスクが高いと考えられている	・各事業所にて雇用する移民労働者の雇用形態・処遇状況のヒアリングを実施 ・取引先については、CSR調達アンケート、ヒアリング等を実施、高リスク取引先は現地訪問・調査
繊維・製品事業	ミャンマー、タイ、中国などで事業を展開することから、地理的なリスクが高い	
アラミド事業	ロシア、中国などで事業を展開してきたことから、地理的なリスクが高い	ロシア向け事業撤退 (22年3月に撤退済み)
	ロシア政府に間接的または直接的に提供される支援や物品は、ウクライナにおける人権侵害を助長する可能性あり(Dual Useのリスク)	再販売による禁輸地域への流入を防止するための、顧客への注意喚起、顧客取引の用途確認、およびリスク対応を徹底した取引審査

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調達アンケートを毎年実施しています。

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。

2024年度は、取引先1,266社にアンケートを送付し、605社から回答があり、総合評価や人権問題に関する設問の評価が低い取引先89社を優先的な改善指導の対象とし、詳細を確認するとともに、改善計画の提出を求めました。

サステナブル調達に向けた取引先調査 ● https://www.teijin.co.jp/csr/social/supply_chain.html

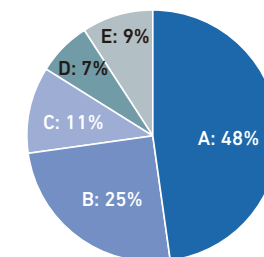
調査状況

	アンケート実施企業数	回答率
帝人グループ全体	1,266社	48%(605社)

改善フォロー実施状況

	改善計画作成を依頼した企業数	改善計画の受領数
帝人グループ全体	89社(回答企業の15%)	54(提出率:61%)

総合評価



A・B・C 当社基準に適合 ▶ 計84%
 D・E 要注意 ▶ 計16%

人権尊重の取り組み

取引先調査や監査を活用し、取引先に改善をもたらした事例

例えば、外国籍労働者の身分証明書やパスポートの管理方法について、「会社内部で保管し、労働契約期間が満了するまで労働者に返却しません」という回答をした中国企業に改善を求めたところ、これらの原本は本人が保管し、会社は必要な場合にのみコピーを保管するよう改善された事例もあります。

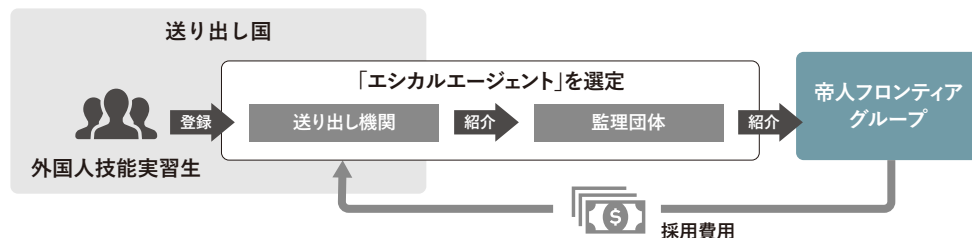
「製品別リスク」「業界リスク」が高いとされる繊維・製品事業においては、素材の開発から調達、製品化までをグローバル規模で展開している帝人フロンティア(株)が、帝人グループ取引先調査の結果を踏まえて取引先へ現地調査への協力を依頼しています。2024年度は、国内外の19の加工場・縫製工場などを対象に実態の調査を実施しました。例えばベトナムの取引先での現地調査において、現在地の記載がない避難経路図を見つけ改善を求めた結果、現在地が明記されたなど、実効性のある活動となっています。

日本の外国人技能実習生に関する取り組み(ゼロフィー・プロジェクト)

繊維・製品事業では、日本において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り出し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ました。送り出し機関が技能実習生に採用費用を負担させることは、ILO 民間職業仲介事業所条約に違反することから、受け入れ側の帝人フロンティアグループがその手数料を負担することで、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。

ゼロフィーの実効性を確保するため、帝人フロンティアグループの理念に賛同し、送り出し機関における手数料等について情報開示するエシカルな監理団体のみから技能実習生を受け入れることにしています。

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。



人権研修

帝人グループは、毎年10月の「企業倫理月間」に帝人グループのすべての役員・社員を対象とした企業倫理全員研修を実施し、人権に対する当グループの方針への理解を深めています。

また、繊維・製品事業においては、社員向けのEラーニングプログラム(3講座)を実施しています。2024年度は、国内外の98%の社員がこれらの講座を受講しました。

調達先に対しては、毎年「CSR 調達アンケート」の評価結果を調達先ごとにフィードバックし、改善のアドバイスをを行うことで、課題認識と改善に向けた取り組みを推進しています。

また、繊維・製品事業においては、加工・縫製・刺繍工場、素材メーカーなどを対象に、2014年から毎年「CSR サプライチェーンセミナー」を帝人フロンティア(株)が開催しています。2024年度は、ベトナム、ミャンマーおよび日本の各国を対象としたセミナーを開催しました。帝人グループは、現地で継続的にCSR 調達の意識を高めていくことが重要であると考えています。

③ 救済メカニズム

内部通報

帝人グループでは、グループ会社社員を対象とした相談・通報窓口を設置しています。また、帝人のウェブサイトには、取引先など、帝人グループ会社社員以外の方からの通報を受けるための窓口が設けられています。これらにより、問題発生時の迅速な対応および再発防止に取り組んでいます(詳細は、後述の「企業倫理・コンプライアンス」●P.77で説明)。

内部通報のうち、ハラスメントに関する件数は右記の通りで、重大な人権侵害にあたるものではありませんでした。帝人グループでは、ある程度の通報件数があることが適正と考えています。

ハラスメントの通報件数

	日本	欧州	米国	アジア	合計
22年度	18	8	11	0	37
23年度	28	5	10	1	44
24年度	51	2	22	1	76

④ ステークホルダーとのエンゲージメントと対話

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と定期的に対話を行っています。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。

それをやるための
基盤をどのように
強化するのか

FOUNDATION

- 63 社外取締役座談会
- 67 コーポレート・ガバナンス
- 74 役員紹介
- 76 株主・投資家との対話の状況
- 77 企業倫理・コンプライアンス
- 78 トータル・リスクマネジメント(TRM)

社外取締役座談会



津谷 正明

独立社外取締役



楠瀬 玲子

独立社外取締役



大西 賢

独立社外取締役^{※1}



南 多美枝

独立社外取締役^{※2}

※1 2025年6月に独立社外取締役を退任
※2 2025年6月より独立社外取締役(監査等委員)に就任

機関設計変更による コーポレート・ガバナンスの強化と CEOサクセッションプランの展望

監査等委員会設置会社への移行(2025年6月)、CEOサクセッションプランの現状など、帝人グループのコーポレート・ガバナンス強化への取り組みについて、社外取締役4名が意見を交わしました。
(2025年6月開催)

監査等委員会設置会社への移行

大西 企業が監査等委員会設置会社への移行を検討する背景・目的としては、①権限委譲による意思決定の迅速化、②経営上の重要課題に対して、より多くの時間を割ける体制を構築すること、③監督機能の強化、の3つが挙げられます。

今回、帝人が移行を検討する議論の中で、最も重視したのは、2つめの経営の根幹に関わる事項について、より深く、時間をかけて議論できる環境を整えることでした。一方、1つめの権限委譲による意思決定の迅速化は、今後執行体制をより充実化させていくことにより達成できると考えています。また、従来

の監査役会設置会社では、監査役は取締役会での発言権はあっても、議決権がないという制約がありましたが、機関設計変更により、今後は監査役にかわる監査等委員が議決権を持つて取締役会に参画することになります。これによって、監督機能の実効性が格段に高まり、3つめの監督機能の強化も実現できるはずです。

指名委員会等設置会社へ移行するという選択肢もあり得ましたが、その場合、法定の指名委員会と報酬委員会がそれぞれの審議事項について最終的な意思決定権を持つことになります。しかしながら、今の帝人には取締役会の中で、取締役全員で議論を深めて物事を決めていく形のほうが適切かつ必要である

社外取締役座談会

と判断しました。ただし、今回選択した形が最終形態だとは考えていません。今回の移行に関する議論では、いろいろな形態の機関設計を経験している我々社外取締役の意見も踏まえて、今の帝人にとって最も適切な形を選択したと認識しています。

楠瀬 私は前職で、指名委員会等設置会社の経験があり、その知見を活かして議論に参加しました。私が特に強調したのは、「監督」と「執行」の関係性に着目し、制度の枠組みそのものよりも、実際の運用の在り方が重要であるという点です。これまでの経験から、本来「監督」に徹すべき社外取締役が「執行」に踏み込む場面も見受けられ、制度上の理想と現実との間に乖離があることを肌で感じてきました。実感として、機関設計の変更に関する議論は、単なる形式論にとどまらず、理想と現実との間の乖離を意識した深い内容になったと感じています。

今回の議論を通じて得られた成果の一つは、帝人に根付いている「社外監査役が積極的に意見を述べる文化」のもとで、監査等委員である社外取締役に実際の議決権を付与することで、監督機能をさらに強化できるという認識が、関係者の間で共有されたことです。

南 私自身、現行体制と新制度の違いを十分に理解した上で、合理的な判断を下せたと考えています。これまでの取締役会での議論は、時として短期的な課題への対応や、問題の原因追究に重きを置いてしまう傾向も見受けられました。今後、監査等委員会設置会社への移行に伴い、それに適した組織体制や人財、プロセスを整備することで、取締役会はより本質的な監督業務に注力できるようになると思います。今回の機関設計の変更は、取締役会の構造や性質を見直す契機として、帝人にとって必要かつ意義のある進化であると認識しています。

津谷 私は、これまでの経験から、制度の選択に絶対的な正解があるものではなく、最終的な成果は、それを運用する「人」によって大きく左右されるものだと考えています。

帝人の現状においては、柔軟な機関設計が求められており、

監査等委員会設置会社への移行は、より活発な意見交換と責任ある意思決定を促すものとして適していると認識しています。とはいえ、制度は常に絶対的なものではなく、状況に応じて柔軟に見直す姿勢こそが、健全なガバナンスの礎であると考えています。

大西 私は、議論が進む中で、内川CEOの強い意志と、明確な問題意識をもってこの変革を進めるのだという覚悟を感じました。取締役会の議論をより戦略的かつ本質的なものへと深化させなくてはいけない、という想いが、その根底にあったと受け止めています。従来は、監査役が意思決定に直接関与できないという制約がありましたが、全員が議決権を持ち、責任ある議論を交わすことで、より力強い経営判断が可能になるという考えがあったのだと思います。

この内川CEOの想いに、我々社外取締役も共鳴しました。その結果、制度の移行は目的ではなく手段であり、戦略的議論の質を高めるための環境整備であるという認識が、取締役会全体に共有されたと感じています。

今後は、監督機能の実効性を高めるためにモニタリング体制の整備が重要となります。そのためには、報告案件に潜むリスクの見落としを防ぐため、情報の非対称性にも配慮していく必要があります。これまでの制度では、監査役と取締役、特に社外取締役との間に情報の偏りが生じやすく、戦略的議論においてその差が顕著でしたが、この「壁」を取り払うことが、ガバナンス強化の鍵となります。今後は、執行と監督、社内と社外、そして監査等委員である取締役と監査等委員でない取締役、それぞれの立場を越えて、情報を共有し、共通の視座で企業の方向性を見極める体制づくりが求められています。監査等委員会設置会社への移行は、その第一歩に過ぎず、真のガバナンスは、日々の対話と信頼の積み重ねによって築かれるものだと考えています。

楠瀬 私情報非対称性は、企業ガバナンスにおける根深い課題の一つと考えています。その解決には、事務局の役割

が特に重要です。指名委員会等設置会社であった前職の会社では、各委員会の事務局（人事部、監査委員会室等）がそれぞれの委員会をサポートする体制でしたが、それをコーポレートセクレタリーが一括して窓口となり、監督として必要な情報を執行側から伝えるとともに、各委員会の情報を隔たりなく共有できる体制を構築しました。

帝人においても監督機能の実効性を確保し、監査等委員である取締役と監査等委員でない取締役の情報の隔たりが生じないように、事務局の在り方を検討されているので、機関設計変更後のガバナンスをより強固なものにできると期待しています。

南 私は視点を変え、今後の取締役会の変化に対する期待をお話したいと思います。監査等委員会設置会社への移行により、今まで短期的な課題への対応に偏りがちだった取締役会の議論が、より戦略的かつ中長期的な視点へと深化し、議論の中身もより本質的なものになると考えています。

現在の帝人において、本質的な議論といえば、成長に向けた議論にほかなりませんが、このテーマで議論し、具体的な戦略に落とし込む中で大切なのは、「成果重視のプロセス」へ転換することです。

これまでの帝人は、私からみると「何をやったか」という行動ベースの報告に終始し、「どういう成果があったか」という結果



社外取締役座談会

への意識が弱かったと思います。これはある種企業文化的なものであり、克服するには、トップマネジメントによる意識改革が不可欠です。帝人が成果に基づく運営体制に移行することは、今後の成長戦略の要となると考えています。

津谷 私は、監査等委員会設置会社への移行は、単なる制度の変更にとどまらず、取締役求められる資質や視座にも新たな要請をもたらすと考えています。多様な事業が共存する帝人では、従来の経験則だけでは対応しきれない局面が増えています。それを踏まえると、これからの取締役に、事業の統合的な視点と、将来像を描きながら成長の柱を築く構想力が不可欠です。

また、外部環境の変化を的確に捉え、企業変革をリードする力も求められています。必要なスキルを持った人財を社内外から適切に登用し、多様な視点を組み込んでいくことが、今後のガバナンス強化に直結します。さらに、変革を推進していくためには、若手の抜擢も必要です。制度の移行は、こうしたスキル変革の起点であり、企業の未来を見据えた人的資本戦略の再構築が、今まさに問われています。

大西 津谷さんがお話しされた今後の取締役に求められる資質や視座については、私も同感です。一方で、機関設計変更により、取締役に求められる特定のスキルが劇的に変化するかという問いに対しては、「ベースとなるスキルの充実こそが本

質」だと考えています。

AIやデジタル技術など、時代とともに登場する新たなテーマは、取締役ですべてを網羅するのではなく、状況に合わせてアドバイザーなどの活用で補完するほうが有効です。

本来、取締役会が集中すべきは、事業ポートフォリオの構築、リスクマネジメント、そしてサステナビリティの確保という三つの柱です。その議論に必要なスキルは、現時点のメンバーでも欠けているとは思いません。今回の制度の移行は、取締役会の本来の役割に立ち返る契機であり、より戦略的な意思決定を促すものと考えています。

楠瀬 今回の移行は、単なる制度上の変更で済ますのではなく、執行と監督の責任分担を再定義する重要な転機と捉えるべきだと考えます。企業が不確実性の高い状況に直面すると、取締役がオペレーションに踏み込まざるを得ない場面が生じがちであり、実際、ここ数年の帝人でもそのような状況が見られました。しかし、今回の移行に際しては、内川CEOが「執行は自分に任せてほしい」と明確な意思を示されたことと受け止めています。

今後は、取締役に特定のスキル以上に、企業の成長と持続に向けた戦略的視座が必要となります。執行側の構想を理解し、的確な助言と監督を通じてその実現を加速させることこそ、取締役の真価が問われる場面であり、機関設計変更はその役割をより鮮明にする契機になると期待しています。

CEOに関するサクセッションプランの推進

津谷 帝人では、将来のCEO選定に向けたサクセッションプランを、早期から制度的に整備してきました。中でも、アドバイザー・ボードの設置により、候補者への面接プロセスを導入した点は、先進的な取り組みでした。しかし、その取り組みは「定期的な交代」を前提としたものであり、緊急時の対応には課題が残されていました。



昨今の経営環境においては、予期せぬ事態による急な交代も現実的なリスクとして想定しておく必要があります。こうした背景のもと、社外取締役を中心とした指名諮問委員会では、予期せぬ事態も考慮して、CEO候補者に対するインタビューを行うようにしました。候補者に対しては「いつでも就任できるという覚悟」を持つことを促しており、緊急対応力の強化を図る新たなフェーズへと移行しています。

大西 指名諮問委員会によるCEO候補者インタビューを通じ、私たちは改めて「人を知らなければならない」という原点に立ち返ることができました。対話を重ねることで初めて見えてくる人物像は、事前の印象や想像とは大きく異なることが少なくありませんでした。

特に帝人の執行役員体制下では、取締役会に出席する顔ぶれに限られるため、事業部門のリーダーたちの本質に触れる機会が少ないのが実情です。候補者自身の生い立ちや価値観に耳を傾け、「自分は何者か」を語ってもらうことで、彼らの内面に迫ることができました。こうした対話の積み重ねは、私たちにとって極めて貴重な機会であり、サクセッションの質を高めるうえで不可欠なプロセスであると実感しています。

楠瀬 私は、候補者自身のリーダーとしての覚悟と、企業経営における後継者育成の制度化の重要性を改めて認識していま



社外取締役座談会



す。前職では、指名をされて「リーダーとは何か」を問われるトレーニングを経験し、曖昧な感覚ではなく、明確な覚悟を持つ必要があることを痛感しました。また、常に複数の候補者を挙げることを求められるなど、後継者育成がかなり制度化されていました。今、帝人でこうした候補者インタビューなどの取り組みが始まっていることは、日本企業として非常に先進的であり、企業の土台として、リーダーが自らの後継者を育てる文化を根付かせることの重要性を強く感じています。そして、その取り組みが、最初に内川CEOの呼び掛けで始まったというのは、非常に良いことだと思います。

津谷 指名諮問委員会では、実際の候補者インタビューを進めながら、同時並行的に、帝人の次期CEOに求められる資質について、多角的な議論を重ねています。

帝人は多様な事業を抱える企業体であり、各部門が独自に優秀な人財を育成してきた歴史があります。その中で、全社を俯瞰し、将来に向けた変革を推進できる視座を持つ人物が、これからのトップには不可欠です。現CEOである内川さんが示した新たな方向性を継承し、さらに発展させていくには、事業の選択と集中を冷静に判断し、成長を主導する力が求められます。

加えて、経営の仕組みそのものを見直し、人財育成や組織運営においても構造改革を断行できる強いリーダーシップと

覚悟が必要です。まずは内川CEOから始まったこの改革の流れを、次世代へと確実に繋げていくことが肝要だと考えています。

大西 私としては、帝人の次期CEOには、「結果を出し続けられる人」が求められていると考えます。そして、その結果は偶然ではなく、確固たる価値観に基づいた行動の積み重ねによって生まれるべきものです。ぶれない軸で、さらにそれが行動を含む随所で滲み出てくる必要があります。それが結果に繋がる。この連鎖をきちんと生み出すことができるかが大事だと考えます。

帝人という組織はこれまで、三人称的な視点、すなわち客観性や合理性を重んじる傾向がありましたが、それだけでは不十分です。自らの立場に引き寄せて考える一人称的な視点、相手の立場に立つ二人称的な視点も統合した人物こそが、真に人を動かすリーダーとなり得ます。

そうした視点を持ち、価値観・行動・成果の連鎖を体現できる人物に、帝人の未来を託したいと考えています。

南 インタビューで、私が強く感じたのは、人財育成に対する会社としての姿勢です。帝人では、これまで個々のマネージャーが自発的に人を育ててきた印象がありますが、今後は会社全体として体系的な育成プロセスを構築する必要があると感じています。

優秀な人財が自然と育つ時代は終わり、今や意識的な育成が求められています。サクセッションプランはトップ層に限らず、全階層において企業が責任を持って推進すべき取り組みであると、改めて実感しています。

津谷 帝人では、次期CEO選定だけでなく、将来の経営人財の育成を視野に入れたサクセッションプランが着実に進展しています。異なる部門や外国籍のメンバーを交えた次世代リーダーによる議論の場が設けられ、社外取締役との双方向の対話を通じて、経営視点が醸成され、身に付くように働きかけをしています。

こうした取り組みは、帝人が従来持っていた素地をさらに発展させるものであり、一定の成果を上げつつあります。一方で、

従来の部門別の人財育成では、全社的な視座や変革力を身に付けることが難しいという課題も残されています。これに対し、外部人財の登用や若手層の意識的な引き上げが進められており、今後の経営基盤強化に向けた重要な一歩となっていくと思います。

今後に向けた期待

南 帝人が大きな転換点を迎える今、内川CEOには、従来の枠組みにとらわれず、果敢なリーダーシップを発揮していただきたいと強く願っています。

帝人のカルチャーは、整然とした運営を重んじていますが、変革には時に大胆さが求められます。機関設計変更やサクセッションプラン、事業ポートフォリオ改革といった構造的な変革を推進する現在において、CEO自らがその先頭に立ち、社内の慣習に流されずに意思決定を行ってきたことが、帝人に真の変革をもたらす後押しとなると考えます。内川CEOには、帝人の未来を切り拓くために、より自由で力強い経営を期待しています。

楠瀬 私も南さん同様に、帝人が直面する厳しい事業環境の中で、内川CEOは力強いリーダーシップを発揮し、機関設計変更やサクセッションプラン、事業ポートフォリオ改革といった構造的な変革を果敢に推進してきたと考えています。とりわけ、ダイバーシティの推進においては、社内外の人財を的確に見極め、登用を進めており、さらなる後押しを期待しています。

今後は、企業価値の向上に向けて、資本市場との対話を通じて、帝人が描く中長期の成長ストーリーを明確に伝えることが重要です。内川CEOには、改革の進捗状況や新たな事業領域への展望、ESGへの取り組みなどを、IR活動を通じて積極的に発信し、投資家の期待に応える実績を実現することで、帝人の存在感を市場に示していただきたいと強く期待しています。

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、企業価値の持続的向上を基本的使命であると踏まえたうえ、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、「独立社外取締役が半数以上を構成する取締役会と執行役員制」、「独立社外取締役が過半数を構成する監査等委員会」、「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

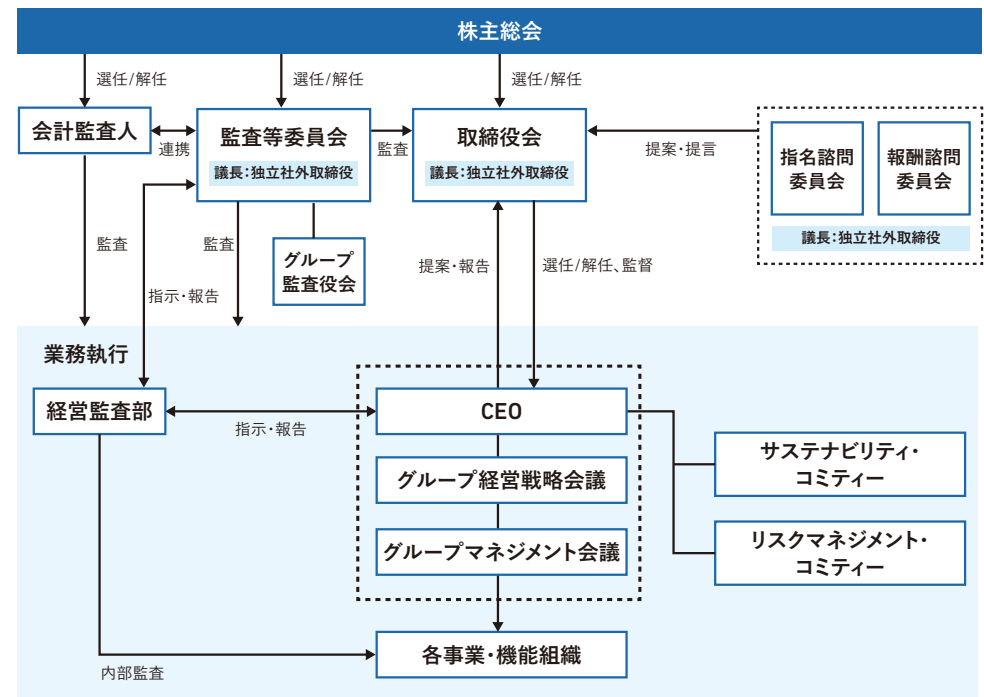
1999年	- 取締役の人数：24名→9名 - 独立社外監査役 3名選任（監査役会の過半数） - 執行役員制度を導入（業務執行における意思決定の迅速化と責任体制の明確化）
2003年	独立社外取締役 3名選任
2012年	独立社外取締役 4名選任
2015年	指名諮問委員会/報酬諮問委員会を設置
2021年	- 取締役会議長を常時独立社外取締役に - 役員報酬制度を改定（譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬を導入） - 名誉顧問制度を廃止※、顧問・特別顧問制度を廃止 ※ 現シニア・アドバイザーから適用
2022年	アドバイザー・ボードの体制・機能を変更（議長を取締役会の議長である独立社外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）
2023年	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）
2024年	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57%に引き上げ）
2025年	- 監査等委員会設置会社へ移行 - 社外アドバイザー体制の変更

コーポレート・ガバナンス体制（2025年8月現在）

組織形態：監査等委員会設置会社

帝人グループでは、コーポレート・ガバナンスの仕組みについて、会社の目的達成に最も適した体制をその時点で採用し、社会環境や法的環境の変化に応じて適宜見直す方針を掲げています。この考えに基づき、当社は2025年6月に「監査等委員会設置会社」へと移行しました。

この移行により、当社は、取締役会から執行部門への権限委譲を拡大し、経営に関する意思決定の迅速化を図っていきます。さらに、取締役会では中長期的な経営戦略など、重要な経営課題に対する議論をより充実させるとともに、監査等を担う取締役（監査等委員）が議決権を持つことで、取締役会の監督機能の一層の強化を目指します。



コーポレート・ガバナンス

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、定款において、取締役の定数を12名以内とし、そのうち監査等委員である取締役は5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。また、原則として取締役総数の半数以上を社外取締役とすることとしています。現在、当社の取締役会は11名（うち4名は女性）で構成し、当社の定める独立取締役の要件を満たす社外取締役は6名です。なお、監査等委員でない取締役は6名、うち独立社外取締役は3名で構成し、任期は定款で1年と定めています。一方、監査等委員である取締役は5名、うち独立社外取締役は3名で構成し、任期は定款で2年と定めています。

2024年度の取締役会開催状況

開催回数	14回
------	-----

主な議題・審議事項

経営・事業戦略	- 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 - 中期経営計画の進捗モニタリング - サステナビリティ戦略 - 人的資本 / 知財に関する取り組み	- 親子上場の合理性（インフォコム（株）譲渡） - 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 2025年度短期経営計画 他
コーポレート・ガバナンス	- 機関設計の変更（監査等委員会設置会社への移行） - 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 - 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 - 監査役監査計画 他
決算 / IR / 株主総会	- 決算および業績見通し - 剰余金の配当	- 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	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報酬制度および報酬額 他

取締役会メンバー

監査等委員でない取締役		監査等委員である取締役		取締役会における女性比率	取締役会における社外取締役比率
社内取締役	独立社外取締役	社内取締役	独立社外取締役		
内川 森山 中原	議長 津谷 楠瀬 前田	嶋井 鳥居	辻 南 竹岡 ※ 外国籍1名	36% 4名	55% 6名

取締役のスキルマトリックス

当社は、中期経営計画や経営課題に基づき、「スキル項目の選定理由」を踏まえて、スキルマトリックスを設定しています。各取締役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・監査等委員会の役割・責務を果たすうえ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・監査等委員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、取締役のうち女性（楠瀬玲子、鳥居知子、南多美枝、竹岡八重子の4氏）の比率は36%です。なお、南多美枝氏は外国籍です。

スキル項目の選定理由

カテゴリ	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うえで、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	当事業業・関連領域	・適切なリスクを取りながら事業に関する重要意思決定や監督をおこなう際に、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
	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考えます
	サステナビリティ	・帝人グループのパーパス“Pioneering solutions together for a healthy planet”を起点として、サステナビリティの観点で企業価値向上を追求することは重要と考えます

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス

氏名 属性 ^{※1}	当社における地位	在任 期間	経営・変革		事業	機能・基盤						期待される役割	取締役会・監査役会への 出席状況 (2024年度)
			事業会社 (上場)経営	事業再構築・ 社内改革		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	サステナ ビリティ		
内川 哲茂	代表取締役 社長執行役員	4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、収益性改善や事業ポートフォリオ変革、経営基盤強 化への取り組み(中期経営計画2024-2025の実現)	取締役会14回中14回
森山 直彦	代表取締役 専務執行役員	4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14回中14回
中原 雄司	取締役 執行役員	—		○	○ インフラ マテリアル	○	○				○	経営戦略に基づく技術戦略立案・推進、当社の成長を担う成長 戦略プロジェクトの推進	2025年6月に就任
津谷 正明 社外 独立	取締役	3年	○	○	○ モビリティ		○			○	○	上場会社CEO・会長の経験と豊富な事業経験、卓越した見識に 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14回中14回
楠瀬 玲子 社外 独立	取締役	1年		○	○ モビリティ インダストリアル		○	○	○			経営統合を行った企業における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	取締役会9回中9回
前田 東一 社外 独立	取締役	—	○	○	○ インフラ インダストリアル	○	○				○	上場会社社長、会長を歴任し、事業ポートフォリオの進化およ び効率的・実効的なコーポレート・ガバナンスをリードしてきた経 験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	2025年6月に就任
嶋井 正典	取締役 (常勤監査等委員)	6年			○ マテリアル				○	○		経理・財務の知識および経験と、事業内容への精通に基づく意 思決定、業務執行の監査・監督、助言	取締役会14回中14回 監査役会13回中13回
鳥居 知子	取締役 (常勤監査等委員)	1年			○ ヘルスケア	○		○				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、当社の事業活動や企業風土への理解に基づく意思決 定、業務執行の監査・監督、助言	取締役会9回中9回 監査役会9回中9回
辻 幸一 社外 独立	取締役 (監査等委員)	2年			○ インフラ インダストリアル		○		○			公認会計士や企業経営等の経験に基づく高い見識や、リスク マネジメントの知見を踏まえた業務執行の監査・監督、助言	取締役会14回中14回 監査役会13回中13回
南 多美枝 社外 独立	取締役 (監査等委員)	2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、複数地 域での責任者経験および、マーケティングの知見を踏まえた意思 決定、業務執行の監査・監督、助言	取締役会14回中14回
竹岡 八重子 社外 独立	取締役 (監査等委員)	—			○ モビリティ マテリアル	○				○		企業法務(知的財産権・コンプライアンス等)の高い見識および 豊富な社外役員経験を通じて培われた経営視点、企業内監査 体制の知見を踏まえた意思決定、業務執行の監査・監督、助言	2025年6月に就任

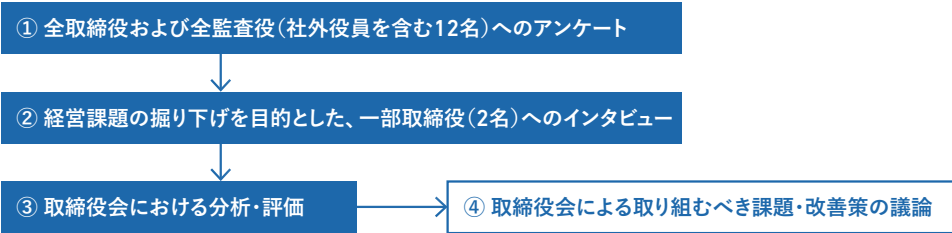
※1「独立」東京証券取引所届出独立役員
(注) 取締役会・監査等委員会の役割・責務を果たす上で、特に貢献を期待するスキルを記載するもので、保有するすべてのスキルを表すものではありません。なお「機能・基盤」においては、2つ程度を目安としています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会のさらなる実効性確保および機能向上を目的に、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。

2024年度の実効性評価の手法 ■ 第三者機関の活用プロセス



実効性評価結果の総括

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。また、各取締役の高いコミットメント・レベル、自由に発言しあえる取締役・監査役間の相互信頼関係が当社の取締役会の実効性を支える強みであることが確認されました。

取締役会のさらなる実効性向上のために2024年度に取り組んだ実績

項目	具体的内容
取締役会の在り方に関する議論	- 取締役会の果たすべき機能は、中長期の成長戦略の議論の深化と同時に、戦略実行をモニタリングする監督機能の強化であるとの方針を明確化 ➡上記方針に基づき機関設計の在り方について協議をし、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行を決定した
会議体の整理	- 方向性協議や情報共有を目的とした取締役会による非公式な定例会合の設定 ➡中長期戦略、事業ポートフォリオ等に関する審議の充実が大幅に改善した
議論すべき事項の整理	- 最初に「中長期成長戦略」・「事業ポートフォリオ変革」等、重点審議する年間アジェンダの事前合意を実施 ➡メリハリあるアジェンダの設定を達成し、取締役会の議案充足度が向上した

2024年度までに認識した課題への対応状況

2024年度までに認識した課題について中長期的な観点からも議論を深め、CEOを含む執行役員による対策および施策の具現化・実行を加速させるべく、その実施状況については、適宜、取締役会で報告を受け、進捗状況を確認しました。

課題	対応
中長期の経営計画の進捗確認・必要に応じた戦略再検討	- 不採算事業や非注力事業の事業売却等の推進 - 持続的な成長戦略推進を支える既存事業の収益力の維持・拡大のための、他社との提携を含むさまざまな選択肢の検討
サステナビリティ戦略に関する対応状況	確実な戦略遂行に向けて、CEOの下に「サステナビリティ・コミティー」を設置し、サステナビリティに関する方針の検討や推進のための体制の整備 ● P.56
DX戦略に関する対応状況	価値提供型ビジネスへの転換・発展の早期実現および、企業運営・事業運営のスピードアップと効率性向上に向けて、グローバルにリード・サポートする「デジタル・情報システム掌掌」の設置 ● P.48
人的資本に関する対応状況	グローバルでの「適所適材」の実現のため、海外拠点への異動も可能とする社内公募制度「グローバルジョブポストイング制度」の導入や職務に基づく処遇を実現するため、経営管理職に対するジョブ型制度を導入 ● P.52
親子上場の合理性に関する対応状況	インフォコム(株)の全株式譲渡の決定・完了

2024年度に実施した実効性評価にて認識された課題と今後の取り組み

2024年度に実施した実効性評価も踏まえ、取締役会で議論した結果、2025年度においては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。今後も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きます。

課題	対応
重要課題の議論深化	重要課題設定プロセスを見直し、各課題は事前に論点を明確化した上で、論点に沿った討議を実施
経営執行体制の再整備と機能向上	- 帝人グループ内シナジーを最大限発揮できる執行体制の再整備 - モニタリングボードとして適切にモニタリング可能な報告体制を検討
経営人財の育成	- 現経営人財の専門性強化 - 次世代人財の育成

コーポレート・ガバナンス

監査等委員会

当社は、2025年6月に「監査等委員会設置会社」へと移行しました。当社の監査等委員会は5名(うち3名は女性)の監査等委員である取締役で構成し、当社の定める独立取締役の要件を満たす社外取締役は過半数の3名です。監査等委員会は法律や財務・会計などの専門性を有する監査等委員を擁し、専門的知見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、当社の監査等委員とグループ会社の常勤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。

監査等委員会メンバー

男性

女性

監査等委員である取締役		監査等委員会における女性比率	監査等委員会における社外役員比率
社内取締役	独立社外取締役		
男性 女性 嶋井 鳥居	委員長 男性 女性 辻 南 竹岡	60% 3名	60% 3名

2024年度の監査役会開催状況

監査役会では、2024年度は①企業活動の健全性に焦点を当てた監査、②リスクアプローチによる予防監査の重視、③現地往査による実態把握強化、④会計監査人監査、内部監査との適切な連携を基本方針に、右表に記載の事項を重点監査事項として監査に取り組みました。

監査役の活動として、取締役会その他重要な会議(グループ経営戦略会議やTRMコミティー等)への出席、重要な決裁書類等の閲覧、本社および主要な事業所における業務および財産の状況の調査を実施しました。子会社については、当該取締役および監査役等と意思疎通および情報交換を図り、重要な子会社への往査を実施し、必要に応じて事業の報告を受けました。

また、監査役によるCEOとの懇談会や、取締役、主要な執行役員との面談を実施し、必要に応じて提言を行いました。常勤監査役は本社スタッフ各部の業務報告を受け、意見交換を行いました。

監査視点	重点監査事項
ガバナンス	- 重要海外事業の事業運営および内部統制状況(本社管理含む) - 新しい組織・役員体制での対応状況 - 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	- 法令の改正・規制の強化、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(内部通報制度や支店・営業所、グループ会社等の実態把握を含む) - 内部統制システムの整備・運用
業務運営リスクへの備え	- 人財マネジメント(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 - 会計制度変更等への対応(IFRS初度適用、四半期報告書制度廃止)
経営戦略リスクへの備え	- 中期経営計画策定のレビューと実行計画への落とし込み - 特別対策事業/会社の計画の遂行状況の適時モニタリング - リスク管理の規程への組み込みを含むリスクマネジメント体制整備と運用

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当社および帝人グループの業務執行に関する重要事項については、CEOが、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、メンバー以外に常勤監査等委員が両会議に出席します。

コーポレート・ガバナンス

指名諮問委員会／報酬諮問委員会

役員人事、報酬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。

両委員会は、監査等委員でない社外取締役全員、会長およびCEO（会長空席の場合は、監査等委員でない社外取締役全員およびCEO）で構成します。各委員会の委員長は、監査等委員でない社外取締役から選定するものとし、委員長が各委員会の議長となります。なお、CEOに関する案件については、利害関係者であるCEOは原則として決定メンバーに入りません。また、会長に関する案件については、利害関係者である会長は原則として決定メンバーに入りません。



審議事項

指名諮問委員会

- (a) CEOの交代および後任者の推薦
- (b) 代表取締役の選定・退任・解職
- (c) 監査等委員でない取締役（会長を含む）の選任・退任・解任
- (d) 監査等委員である取締役の選任・退任・解任
- (e) 経営役員*の人事（選任・退任・解任、昇格・降格）、シニア・アドバイザーの委嘱・解嘱に関する事項
- (f) 社外取締役の独立性基準に関する事項
- (g) CEOの後任候補者の選定およびCEOによる後任候補者の育成計画、進捗状況のレビュー
- (h) 役員関連規則（報酬関連を除く）に関する事項

※ 経営役員：帝人グループ全体の経営戦略等の審議に必要な不可欠なコアメンバーとなる帝人グループ執行役員

報酬諮問委員会

- (a) 取締役、経営役員、シニア・アドバイザー（以下帝人グループ役員と称する）の報酬制度に関する事項
- (b) 帝人グループ役員の報酬水準に関する事項
- (c) 監査等委員でない社内取締役（CEOを含む）および経営役員の業績評価と報酬額に関する事項
- (d) 役員関連規則（報酬関連）に関する事項

2024年度の各諮問委員会開催状況

開催回数	指名諮問委員会 12回	報酬諮問委員会 14回
------	-------------	-------------

主な議題・審議事項

指名諮問委員会	・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 ・2025年度役員人事 ・社外役員の独立性
報酬諮問委員会	・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、経営役員の2023年度業績評価および報酬額の算定

MESSAGE

複雑な評価項目の見直しによる透明性向上



楠瀬 玲子
社外取締役

帝人の報酬制度は、短期インセンティブ報酬に加え、中長期インセンティブ報酬である株式報酬も導入されており、制度設計としては非常に優れていると感じています。一方で、評価項目が細分化されすぎており、報酬の判断プロセスが複雑になっている点は課題です。業績に応じた報酬という基本原則をより明確にし、たとえば中長期インセンティブ報酬の評価基準をシンプルな指標に整理することで、判断の迅速化と納得感の向上が期待できると私は考えています。こうした視点から制度設計ではなく、制度運用の改善を提案していきたいと思っています。

取締役候補者の指名および経営陣幹部の選解任の方針と手続

当社では、取締役の候補者の指名に当たっては、当社の取締役にふさわしい人格・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、指名諮問委員会で審議のうえ、取締役会で決定し株主総会に推薦しています。

取締役の数は、意思決定の迅速化と業務執行責任の明確化を目的に、定款で12名以内とし、そのうち監査等委員である取締役は5名以内と定め、大幅な権限委譲を進めています。また、社内規程である「帝人取締役規則」にて、原則として取締役総数の半数以上を社外取締役とすることを規定することで、取締役会全体の多様性と独立性等に配慮し、経営の透明性と企業価値の向上を図っています。

また、会長、CEOを含む取締役、経営陣幹部の選任およびCEOの後継者の指名については指名諮問委員会において審議された後に取締役会に提案され、取締役会で提案を十分に考慮して決議します。

経営陣幹部に不正、不当もしくは背信を疑われる行為があったとき、その他経営陣幹部としてふさわしくない事由があったときは、その解任について指名諮問委員会で審議のうえ、取締役会で決定します。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

当社における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、毎期、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。なお、以下記載における「取締役」とは、別段の定めのない限り、取締役（監査等委員である取締役を除く）を指します。

報酬制度の基本方針

- i. 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
- ii. 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
- iii. 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
- iv. 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

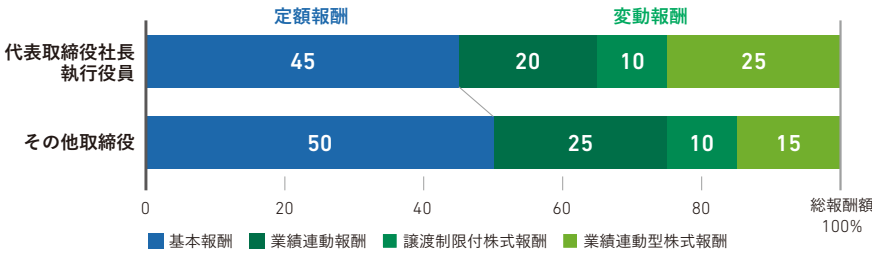
役員の報酬の構成

- i. 執行役員を兼務する社内取締役の報酬は、会社業績には連動しない定額報酬である基本報酬に加えて、短期の業績達成および中期経営計画の達成や中長期的な企業価値の向上に向けたインセンティブを付与することを目的として、変動報酬である業績連動報酬（短期インセンティブ報酬）、譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ報酬）および業績連動型株式報酬（中長期インセンティブ報酬）で構成します。

なお、執行役員を兼務しない社内取締役については、それぞれの委嘱業務に応じた基本報酬および業績連動報酬のみまたは基本報酬のみとし、譲渡制限付株式報酬（中長期インセンティブ報酬）および業績連動型株式報酬（中長期インセンティブ報酬）は付与対象外とします。
- ii. 社外取締役の報酬は、会社業績には連動しない基本報酬のみとします。
- iii. 監査等委員である取締役の報酬は、職務に鑑みて、基本報酬のみとします。

役員報酬の構成比率

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。



定額報酬

基本報酬	取締役の役位および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「個人業績目標」に基づき支給します。
譲渡制限付株式報酬	役位および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」および非財務指標（環境、DE & I、社員エンゲージメント）として「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。 それぞれの構成割合（1年分）は「当期利益 ROE」が40%、「TSR」が30%、「サステナビリティ」が30%です。

（注）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。

役員報酬支給額（2024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 （人）
		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）	365	189	75	38	62	4
社外取締役	75	75	—	—	—	5
監査役 （社外監査役を除く）	77	77	—	—	—	3
社外監査役	45	45	—	—	—	3

役員紹介 (2025年6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 同 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 同 同 複合成形材料事業本部長
2021年 4月 同 帝人グループ常務執行役員
マテリアル事業統轄
6月 同 取締役常務執行役員
2022年 4月 同 代表取締役社長執行役員(現任)
CEO(現任)



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 同 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 同 同 ヘルスケア新事業部門長
2021年 4月 同 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 同 取締役常務執行役員
2022年10月 同 同 経営企画管掌
2023年 4月 同 取締役専務執行役員
経営企画管掌
2024年 6月 同 代表取締役専務執行役員(現任)
経営企画管掌
兼 CFO、経理・財務管掌
9月 同 同 経営企画管掌
兼 経理・財務管掌(現任)



取締役執行役員
中原 雄司

1995年 4月 日揮株式会社(現日揮ホールディングス株式会社)入社
2003年 9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2009年12月 同 Partner, Leader of Chemicals, Energy and Material Practice
2013年 2月 Royal DSM(現DSM-FIRMENICH)入社
2015年 8月 ディー・エス・エムジャパン株式会社(現DSM株式会社) 代表取締役社長
2019年 8月 Royal DSM Vice President, Global Nutritional Lipids
2023年 6月 同 Vice President, Business Process Excellence
2024年10月 当社入社
帝人グループ執行役員
技術戦略管掌(現任)
2025年 6月 同 取締役執行役員(現任)



独立社外取締役
津谷 正明

1976年 4月 株式会社ブリヂストン入社
2006年 3月 同 執行役員
2008年 3月 同 取締役 常務執行役員
2011年 9月 同 代表取締役 専務執行役員
2012年 3月 同 代表取締役 CEO
2013年 3月 同 代表取締役 CEO 兼 取締役会長
2016年 3月 同 代表執行役 CEO 兼 取締役会長
2020年 3月 同 取締役会長
2021年 3月 同 エクスターナル・アドバイザー(現任)
2022年 6月 当社 取締役(現任)



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 ハイペリオン株式会社(現オラクル・コーポレーション)入社
2001年10月 富士重工業株式会社
(現株式会社SUBARU) 入社
2005年10月 同 広報・IR室長
2011年 7月 同 スパル海外第一営業本部
北米企画部次長
2013年 6月 株式会社LIXIL 入社
トイレ洗面GBU CFO
2015年 4月 同 執行役員 LIXIL Water Technology Japan CFO
2019年 7月 同 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 執行役常務 CFO
2022年 5月 株式会社NIPPO 社外取締役(現任)
2024年 6月 当社 取締役(現任)
文化シャッター株式会社
社外取締役(現任)



独立社外取締役
前田 東一

1981年 4月 株式会社荏原製作所入社
2007年 4月 同 執行役員 風水力機械カンパニー
カスタムポンプ事業統括副統括
兼 羽田工場長
兼 羽田事業所副所長
2010年 4月 同 常務執行役員
2011年 4月 同 同 風水力機械カンパニー
カスタムポンプ事業統括
2011年 6月 同 取締役
2012年 4月 同 同 風水力機械カンパニー
プレジデント
2013年 4月 同 代表取締役社長
2015年 6月 同 代表執行役社長
2019年 3月 同 取締役会長
2024年 3月 株式会社キッツ 社外取締役(現任)
2025年 6月 当社 取締役(現任)

役員紹介 (2025年6月現在)

取締役(監査等委員)



取締役 常勤監査等委員
嶋井 正典

1987年 4月 当社入社
2010年 6月 同 経営戦略室長
2013年 4月 帝人ファーマ株式会社 管理部長
2016年 7月 当社 経理部長
2017年 4月 同 マテリアル事業戦略企画部門長
2019年 6月 同 常勤監査役
2025年 6月 同 取締役(常勤監査等委員)(現任)



取締役 常勤監査等委員
鳥居 知子

1992年 4月 当社入社
2010年 4月 帝人ファーマ株式会社 マーケティング室
医薬学術第2部 学術企画グループ統轄
当社 IR 部長
2019年 5月 同 帝人グループ理事
2022年 4月 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
同 ミッション・エグゼクティブ
2023年 4月 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 同 常勤監査役
2025年 6月 同 取締役(常勤監査等委員)(現任)



独立社外取締役 監査等委員
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
EY Japan 株式会社 Chairman & CEO
2019年 7月 EY Japan 株式会社 取締役
2021年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・
グループ 社外取締役(現任)
2023年 6月 当社 監査役
2025年 6月 丸一鋼管株式会社 社外取締役(現任)
当社 取締役(監査等委員)(現任)



独立社外取締役 監査等委員
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 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 東南アジア地区
ヴァイス・プレジデント
2015年10月 同 ラテンアメリカ地区
ヴァイス・プレジデント
2017年11月 同 アジア地区
ヴァイス・プレジデント
2019年12月 同 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
2022年 6月 参天製薬株式会社 社外取締役
2023年 6月 当社 取締役
2025年 6月 同 取締役(監査等委員)(現任)



独立社外取締役 監査等委員
竹岡 八重子

1985年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
2007年 1月 光和総合法律事務所入所(現任)
2015年 6月 三菱自動車工業株式会社
社外監査役
2019年 3月 AGC 株式会社 社外監査役
2019年 6月 三菱自動車工業株式会社
社外取締役(監査委員会委員長)
2024年 4月 大和リビング株式会社
社外監査役(現任)
2025年 6月 当社 取締役(監査等委員)(現任)

■ 帝人グループ常務執行役員

山西 昇
生産・エンジニアリング・調達管掌
種田 正樹
ヘルスケア事業本部長
兼 帝人ファーマ株式会社 代表取締役社長
平田 恭成
繊維・製品事業本部長
兼 帝人フロンティア株式会社 代表取締役社長執行役員
櫻井 文昭
人事・総務/サステナビリティ管掌

■ 帝人グループ執行役員

井川 務
グローバル管理管掌
Peter ter Horst
アラミド事業本部長
兼 Teijin Aramid B.V.社長
樋口 典子
コーポレート新事業本部長
兼 知的財産部担当
田中 正人
帝人ファーマ株式会社 専務取締役 営業統括部門長

北浜 淳二
樹脂事業本部長
船生 幸宏
デジタル・情報システム管掌
北野 一朗
複合成形材料事業本部長
伊藤 哲也
炭素繊維事業本部長

株主・投資家との対話の状況

① 資本市場との対話・情報開示

対話の実施状況と主な対応者

当社では、株主・投資家の皆様との信頼関係を構築することを目的として、年間通じて国内・海外在住の株主・投資家の皆様との対話に積極的に取り組んでいます。対話においては、四半期ごとの決算説明会や投資家とのミーティング等において、CEOをはじめとする経営陣幹部が参画し、経営方針などの質問に対して丁寧な回答に努めるとともに、時々において、中長期経営方針、個別事業やESGに関する説明会、工場見学会なども開催しています。また、他にも海外IRや国内外のIRカンファレンスへの参加、大株主との株主面談、投資家と統合報告書に関する意見交換、個人株主向け説明会等を実施するなど、会社をより知っていただくための活動と、経営に反映していくため株主・投資家の声をお聴きする活動を並行して行っております。

対話を行った投資家・株主の属性 海外株主・投資家：約4割、国内株主・投資家：約6割

② 株主・投資家からのフィードバック：対話の主なテーマや株主の関心事項

2024年度は「帝人グループ 中期経営計画2024-2025」で掲げた目標に沿って、さまざまな改革を進めた1年となりました。収益性改善施策の遂行や戦略的オプションの実行、機関設計の変更など、株主・投資家の皆様との対話内容は多岐にわたりました。

2024年度の具体的なご要望・ご意見

中期経営計画2024-2025の基本戦略と進捗

- 事業ポートフォリオ戦略は強みやベストオーナーの観点も踏まえて検討されたことがよく分かる。
- 変革の方向性、ROEを高めるための方向感 は理解。抱える課題と解決への道筋、今後の成長戦略があると、より納得感が高まる。
- 構造改革は「資産効率改善も含めてしっかりやった」と胸を張っていただいてよい。次は成長投資の方向性を整理し、示してほしい。

キャピタルアロケーション

- バランスは必要だが、有利子負債が大きいので財務健全性も考慮する必要がある。
- 年間50円の配当維持について市場から疑義をもたれている。安定配当方針を掲げると注目度は上がる。

パーパス策定・浸透活動

- 部門や立場による意見の相違をまとめるため、共通の価値観やパーパスの共有を図ることは重要。

ガバナンス

- 同業他社と比較し一歩先んじていると評価しているが、ROE、PBRの低位が継続しており、ガバナンス向上を業績につなげて欲しい。

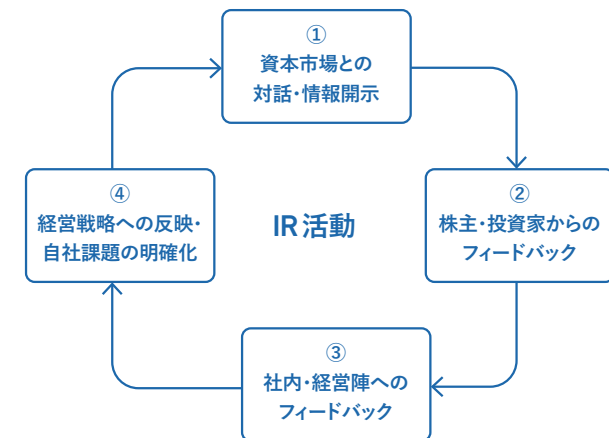
ESGへの取り組み

- サーキュラーエコノミーは、ビジネス機会や業績への繋がりなど、成長戦略につなげて示すと良い。
- 従業員のモチベーション向上や人的資本をどう活用していくかが、もう一度成長軌道に乗せるためには重要になる。

2024年度の活動

- 決算説明会(4回)
- ESG説明会(4月)
- 「帝人グループ中期経営計画2024-2025」フォローアップミーティング(5月)※
- ヘルスケア事業説明会(12月)
- 個別面談(年260回程度、海外IR約30回、株主面談約30回、統合報告書面談6回含む)
- 個人株主向け経営説明会(9月)
- 個人株主向け製品展示施設見学会(1月)

※ 独立社外取締役参加



③ 社内・経営陣へのフィードバック：株主・投資家からのご意見・ご指摘の展開状況

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の議論の深化等に活用しています。

2024年度は業績や成長性の懸念についての意見を取締役会に報告することにより、経営戦略策定の議論を深めました。引き続き、株主・投資家の皆様からのご意見・ご指摘を社内各層にフィードバックし、当社の経営戦略・事業計画や企業価値等の外部評価を共有することで、自社課題を明確にするとともに、経営戦略や施策の検討や改善につなげていきます。

	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

④ 経営戦略への反映：対話を踏まえて取り入れた事項

- 今中期経営計画期間のキャピタルアロケーションの方針(成長戦略、財務健全性、株主還元への配分見通し)、事業ポートフォリオ変革・経営基盤強化の進捗状況説明の開示拡充
- 社外取締役の対話への参加(「帝人グループ 中期経営計画2024-2025」フォローアップミーティング)
- 投資家ニーズの高い、ESGおよび事業(ヘルスケア)説明会の開催

企業倫理・コンプライアンス

基本的な考え方

当社は「コーポレート・ガバナンスガイド」にコンプライアンスの基本原則を設け、法令遵守は当然のこととして、社会の構成員としての企業人・社会人として求められる倫理観・価値観に基づき誠実に行動することを役員および社員に求めています。「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。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

コンプライアンス・リスクマネジメント推進部長を部会長、各事業・各地域のコンプライアンス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報告への的確な対応、従業員意識調査アンケート等により課題を把握し、教育・啓発などの対策を推進計画に反映しています。PDCAサイクルを回すことにより、定期的な評価と改善を通じて、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。

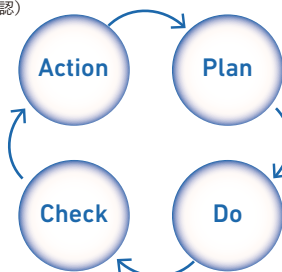
コンプライアンス活動のPDCAサイクル

Action

コンプライアンス課題の認識、改善（コンプライアンス部会での確認）

Plan

年次計画への反映



Check

ホットライン・職制を通じたコンプライアンス報告・従業員意識調査アンケート（課題の抽出）

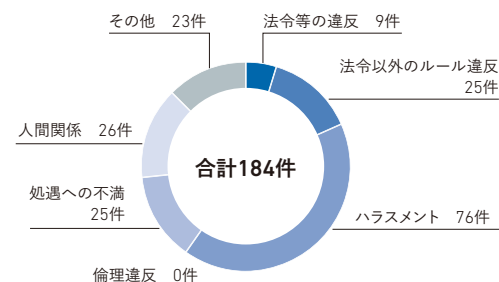
Do

社内各所での推進活動
・コンプライアンス方針の周知
・教育の実施
・企業倫理月間
・ホットライン窓口の周知

コンプライアンス推進の主な活動

帝人グループでは、コンプライアンス推進の主な活動として、多言語版の企業倫理ハンドブックや教育動画の展開、企業倫理月間におけるグループ全員を対象とした研修、年1回のコンプライアンス意識調査アンケート、非違行為を直接通報できる内部通報手段としてのホットライン窓口の運営などを行っています。

2024年度内部通報の件数



腐敗防止への取り組み

帝人グループは、「帝人グループ腐敗防止方針」を制定し、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、デューディリジェンスを行っています。

リスクアセスメント 腐敗リスクの全容を明らかにするため、各事業・各拠点を対象に21年度から専門家によるアセスメントを順次実施しており、24年度で一巡しました。顕著な腐敗リスクは見られませんでした。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。また、企業買収の相手先企業についても、デューディリジェンスを実施しています。

教育 帝人グループ各社の新任部長等を対象に、腐敗防止に関する社員研修を実施しています。

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の実施し、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、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徹底、社外取引先に対する通報制度の整備などを順次進めています。

トータル・リスクマネジメント(TRM)

基本的な考え方

リスクマネジメントは、コンプライアンスとともに、内部統制を支える要と位置付け、帝人グループの経営全般をカバーする総合的な体制としてトータル・リスクマネジメント(TRM)体制を構築しています。

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監督し、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等に伴う「経営戦略リスク」と、会社に悪影響をもたらすさまざまな有害事象である「業務運営リスク」のアセスメントを、意思決定を行うに際しての重要な判断材料として位置付けています。

また、当社は、グループ会社とその役員に対し、上記の考え方を十分理解し、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。

リスクマネジメント体制

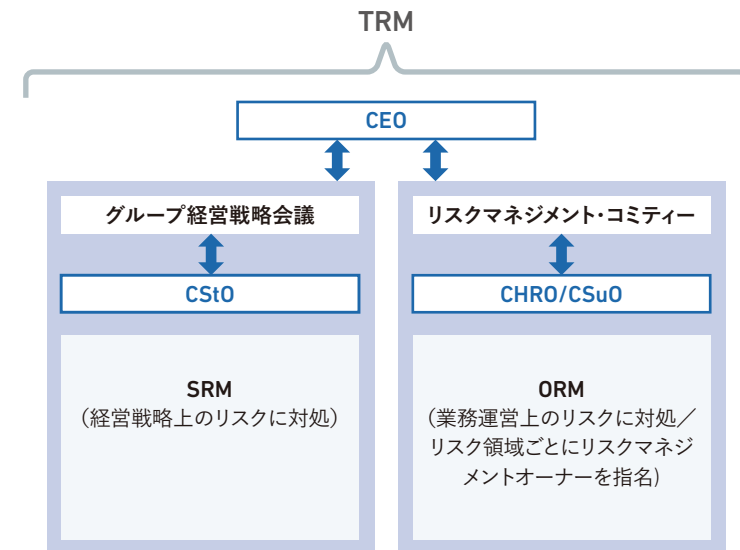
「経営戦略リスク」に対するマネジメント(SRM)体制

CEOが議長を務め、業務執行に関する重要事項を審議する「グループ経営戦略会議」において、取り組みの推進を行います。

当面の具体的なリスクとして、米国大統領交代に伴う通商政策の影響、欧州の炭素繊維規制のほかPFAS規制の動向など、個々の案件に関連付けた分析と議論を行っています。また、同意なき買収、個別事業ダイベストメントのグループ全体への影響、AI等のテクノロジーの進化による業界構造の変化、国際情勢・秩序の流動化によるグローバルな経済枠組みの変化なども念頭におき、経営戦略上のリスクに適切に対処していきます。

「業務運営リスク」に対するマネジメント(ORM)体制

人事・総務/サステナビリティ管掌が担当するものとし、CEOのもとに設置する「リスクマネジメント・コミティー」において、業務運営リスクマネジメントに関する方針の検討、この方針に基づく取り組みの推進・進捗管理を行います。リスクマネジメント・コミティーの委員長はCEOとし、その他の委員は、人事・総務/サステナビリティ管掌およびCEOが指名した者となります。



「業務運営リスク」に関する2025年度TRM基本計画

2025年度においては、取締役会の審議を経て、対応方針を設定しています。

具体的には、リスクマネジメント・コミティーは、「発現すると経営への影響が大きい」業務運営リスクに対して、組織としての対応を担っています。各リスクに対する対策については、リスクマネジメントオーナー(担当役員)を中心に、そのオーナーを支援する組織や会議体を明確に定め、実効性の高い運用を推進しています。

2025年度は、この方針に基づき、グループの重要なリスク領域を9領域(大規模自然災害、情報、地政学(経済安全保障)、品質、コンプライアンス、経営管理(人財)、安全、環境、社会)に整理し、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、次ページの表の主要なリスクから重大リスクを特定し、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。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優先的な対策対象として重点的に管理する重大リスクAを絞り込んでいます。

トータル・リスクマネジメント(TRM)

業務運営リスク:主要リスクと基本的な対応方針

※ 評価:A=重大リスクA B=重大リスクB C=その他リスク

リスク領域	主要リスク	リスク内容	2025年度対応方針	影響度	発生確率	発生時期	評価※
1 大規模自然災害	首都圏直下型地震	都内で最大規模の被害が想定される「都心南部直下地震」の発生	経営中枢機能BCPを中心とした計画の見直しおよび訓練実施	大	中	短～長期	A
	南海トラフ地震	M9クラスの地震発生により中四国、関西エリアにある事業所等が被災	帝人グループの被災想定を最新化、各所BCP対策の確認・見直し検討	大	低	短～長期	B
	富士山噴火	三島事業所に溶岩流が到達し全壊	三島事業所全壊のBCPを事業で検討	大	低	中～長期	C
2 情報	情報セキュリティ	サイバー攻撃による重要情報流出。システムダウンによる業務停止	グループ全体のセキュリティレベル把握・是正の促進支援	大	高	短期	A
	DX/AI	DXを推進する人材がグループ内で枯渇し、グループ全体の競争力低下	情報系人材の教育プログラムの整備、グループ内DX人材育成プログラムの継続的提供	中	中	中期	C
3 地政学 (経済安全保障)	サプライチェーン寸断	サプライチェーンの寸断による主要原材料の供給停止	事業と連携し複数サプライヤーの確保等の対策を検討・実行	大	高	短期	A
	技術情報流出	管理の脆弱部分が狙われ重要技術情報等の流出が発生	管理状態の把握、事業所の管理強化検討	中	高	短期	B
	為替激変・エネルギーコスト高騰	軍事衝突、経済的対立等によりエネルギーコストが高騰	事業損益管理の中での対応継続	中	中	短～中期	C
4 品質	重大品質不正・偽装	製造・検査プロセスにおける法令非準拠等の発生	コーポレートによる品質コンプライアンス監査および是正対応等	中	高	短期	B
5 コンプライアンス	重大不祥事	初動対応遅れ等によりマスコミ報道過熱、レピュテーション低下	事案発生時の即応体制を整備	中	高	短期	B
6 経営管理(人財)	人財流出・採用	人財流出や採用困難状態の持続による経営基盤の弱体化	労働環境の改善推進(ジョブ型・キャリア自律支援)、主要会社の離職率水準の定期的確認	中	中	中～長期	C
7 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	漏洩・火災など重大な防災事故の事前防止のための各所の対応検証・診断と防災マネジメント見直し	中	中	短期	C
8 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モニターの継続と、遅延ない対応	小	中	中～長期	C
9 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とモニタリング	中	低	中期	C

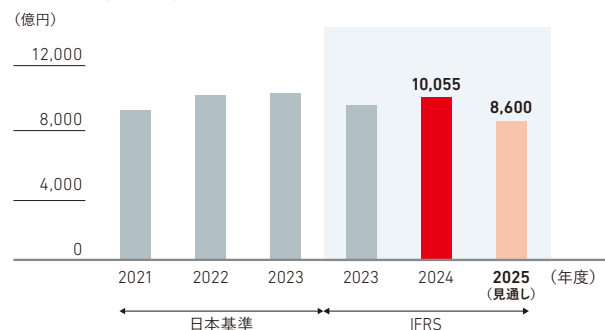
データセクション

DATA SECTION

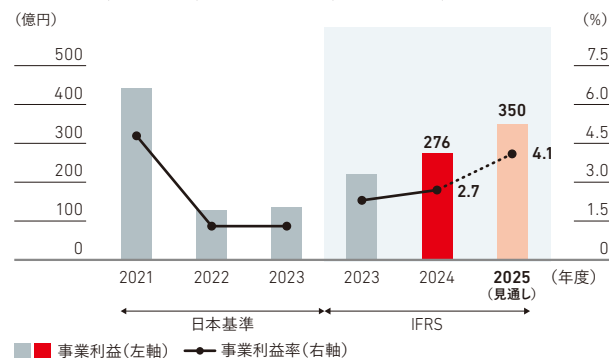
- 81 財務ハイライト
- 82 非財務ハイライト
- 83 11年間の主要連結財務データ
- 84 独立保証報告
- 85 SASBスタンダード対照表
- 86 帝人株式会社の概要
- 87 ESG 外部評価・銘柄選定およびイニシアチブへの参画

財務ハイライト

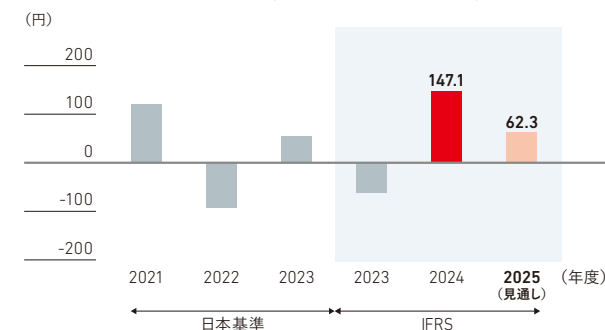
売上収益(売上高)



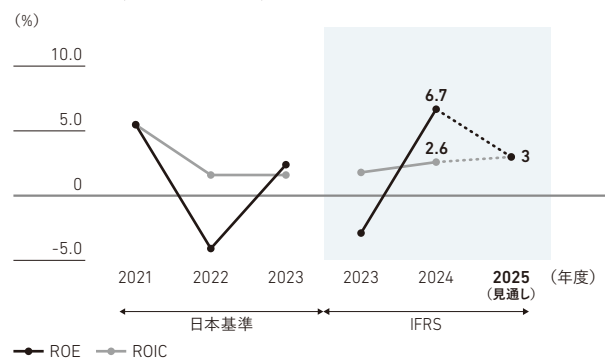
事業利益(営業利益)・事業利益率(営業利益率)



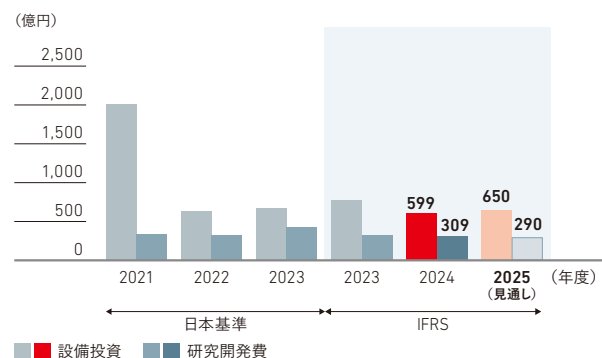
基本的1株当たり当期利益(1株当たり当期純利益)



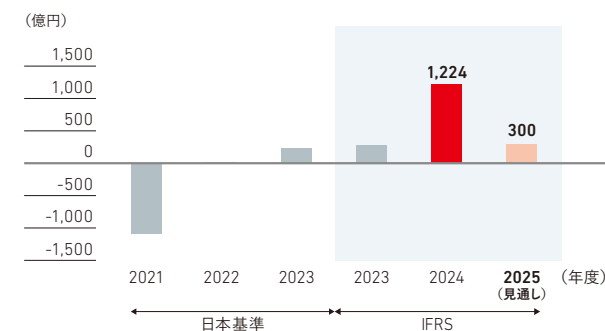
ROE・ROIC(営業利益ROIC)



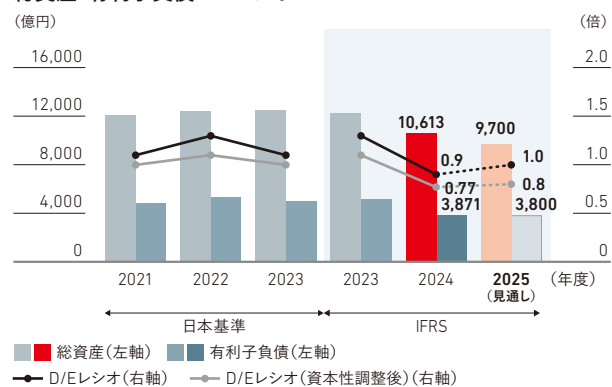
設備投資・研究開発費



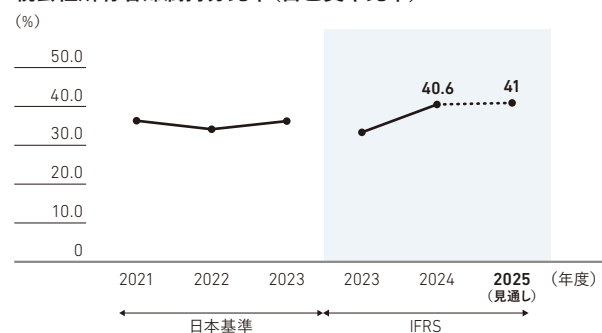
フリー・キャッシュ・フロー



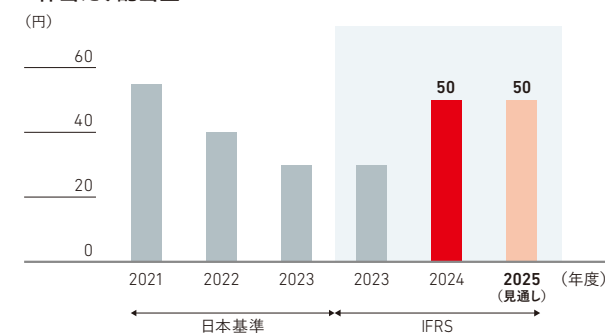
総資産・有利子負債・DEレシオ



親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)



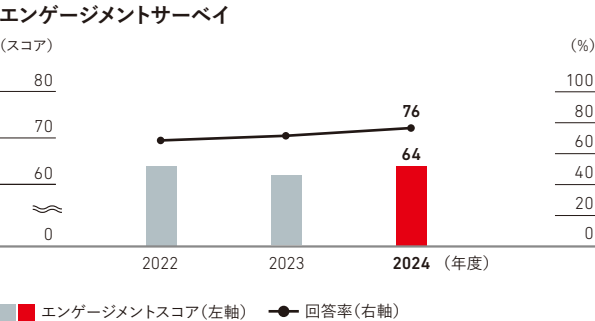
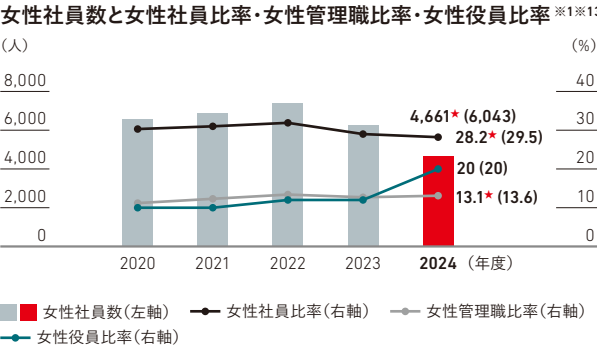
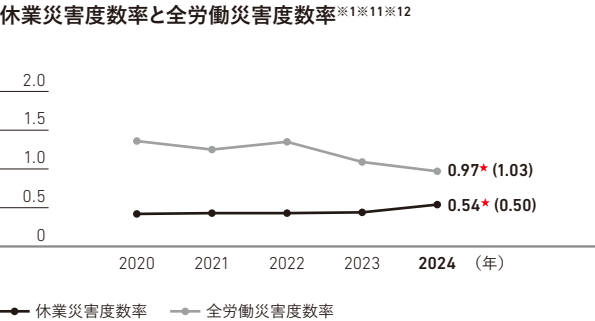
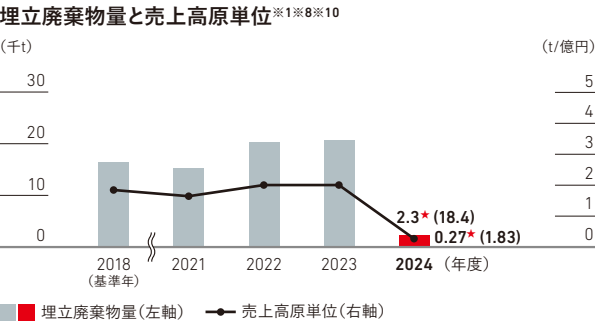
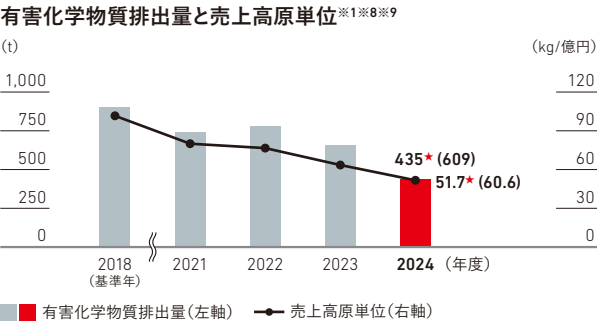
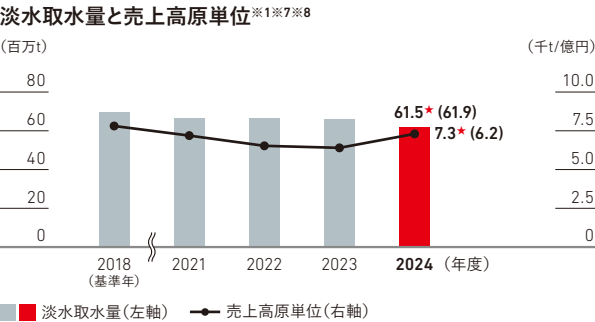
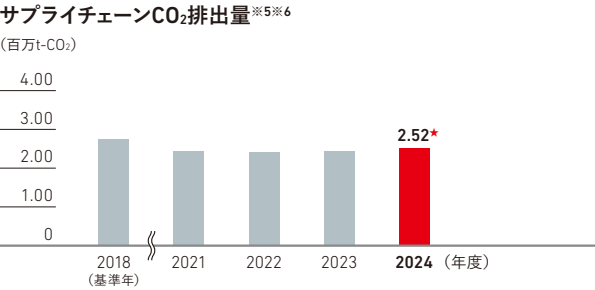
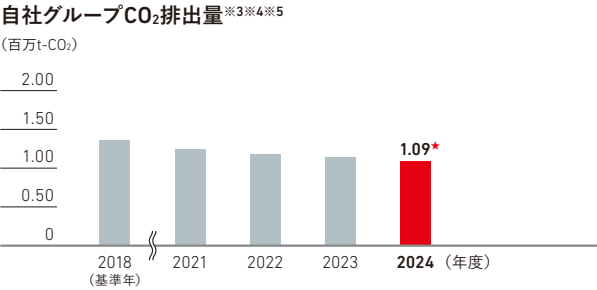
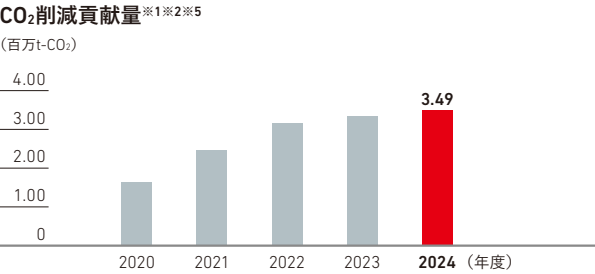
1株当たり配当金



※ 2024年度よりIFRSを任意適用しています。

非財務ハイライト

★:第三者保証対象指標



※1 北米で自動車向け複合成形材料事業を営むマテリアルセグメントの連結子会社であるTeijin Automotive Technologies NA Holdings Corp. (以下、TAT-NA)は非継続事業のため、2024年度から集計対象外に変更。過去の値はTAT-NAを含み、2024年度はTAT-NAを含まない数値。なお、カッコ内はTAT-NAを含む参考値であり、第三者保証対象外

※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基礎排出係数、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。TAT-NAは非継続事業のため、2024年度から集計対象外に変更。GHGプロトコルを参考に、基準年度まで遡ってTAT-NAを除外して再計算を実施。なお、TAT-NAが集計に含まれる場合、2024年度の排出量は1.23百万t-CO₂であり、当該数値は第三者保証対象外

※5 温室効果ガス排出量の定量化に関しては、活動量データの測定及び排出係数と地球温暖化係数に関する科学的な不確実性が存在

※6 スコープ3排出量のうち、カテゴリ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)」J (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。TAT-NAは非継続事業のため、2024年度から集計対象外に変更。GHGプロトコルを参考に、基準年度まで遡ってTAT-NAを除外して再計算を実施。なお、TAT-NAが集計に含まれる場合の2024年度の排出量は算定が困難なため記載対象外

※7 淡水取水量は、工業用水、地下水、水道水の合計

※8 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。なお、2024年度は連結売上高からバウンダリー除外対象会社の売上高を控除した額を分母に適用して算定

※9 化学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

※10 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

※11 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)

※12 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

※13 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

11年間の主要連結財務データ

												百万円		前年度比(%)		千米ドル	
年度		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023	2024	2024/2023	2024		
日本基準	IFRS	日本基準										IFRS					
経営指標																	
EBITDA		82,116	106,024	95,843	115,478	107,551	107,156	106,771	113,024	87,781	92,427	98,448	98,230	-0.2%	656,969		
ROE(%)		(2.8)	10.6	15.7	12.5	11.2	6.3	(1.7)	5.5	(4.1)	2.4	(2.9)	6.7	—			
営業利益ROIC(%)	ROIC(%)	7.1	12.7	10.0	11.2	9.3	8.7	8.6	5.5	1.6	1.6	1.8	2.6	—			
経営実績																	
売上高	売上収益	786,171	790,748	741,292	834,986	888,589	853,746	836,512	926,054	1,018,751	1,032,773	960,459	1,005,471	4.7%	6,724,659		
営業利益	事業利益	39,086	67,130	56,512	69,823	60,000	56,205	54,931	44,208	12,863	13,542	21,956	27,594	25.7%	184,551		
親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)	親会社の所有者に帰属 する当期利益(損失)	(8,086)	31,090	50,133	45,556	45,057	25,252	(6,662)	23,158	(17,695)	10,599	(11,712)	28,347	—	189,587		
財政状況																	
総資産		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	1,226,616	1,061,272	-13.5%	7,097,860		
有利子負債		308,246	303,298	376,218	344,242	369,195	381,928	380,043	485,167	529,418	498,874	516,936	387,128	-25.1%	2,589,139		
自己資本	親会社の所有者に帰属 する持分	287,074	300,113	338,384	392,925	410,727	394,162	406,150	439,579	424,983	454,111	409,507	431,378	5.3%	2,885,086		
キャッシュ・フロー																	
営業活動によるキャッシュ・フロー		76,030	80,641	79,040	80,092	80,899	94,214	107,729	89,656	55,086	69,451	80,595	69,843		467,115		
投資活動によるキャッシュ・フロー		(49,624)	(40,323)	(127,650)	(51,307)	(41,288)	(67,922)	(79,587)	(198,375)	(52,427)	(46,052)	(56,561)	52,517		351,237		
フリー・キャッシュ・フロー		26,406	40,318	(48,610)	28,784	39,611	26,291	28,142	(108,719)	2,659	23,399	24,034	122,359		818,345		
財務活動によるキャッシュ・フロー		10,394	(8,317)	63,765	(31,485)	(15,353)	(8,059)	(20,878)	71,113	7,180	(43,159)	(43,793)	(134,459)		(899,271)		
1株当たり情報														円	米ドル		
当期純利益(損失)	当期利益(損失)	(41.1)	158.2	254.9	231.3	232.4	131.6	(34.7)	120.6	(92.0)	55.1	(60.9)	147.2		0.98		
純資産	親会社所有者帰属持分	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	2,126.7	2,238.4		14.97		
現金配当		20.0	35.0	55.0	60.0	70.0	60.0	50.0	55.0	40.0	30.0	30.0	50.0		0.33		
その他																	
														百万円	千米ドル		
設備投資		28,098	38,341	46,224	44,610	62,828	68,622	60,319	200,801	62,501	66,919	77,427	59,913		400,702		
減価償却費		43,030	38,894	39,331	45,655	47,551	50,950	51,840	68,816	74,918	78,885	78,032	71,026		475,027		
研究開発費		32,366	33,285	35,417	35,926	36,423	34,482	32,719	33,341	31,935	42,560	32,656	30,851		206,334		
従業員数(人)		15,780	15,756	19,292	19,711	20,671	20,075	21,090	21,815	22,484	21,834	21,834	20,279				

(注1) 表示されている米ドル金額は、読者の便宜のため、2025年3月31日現在の為替相場149.52円/1.00米ドルにより換算しています。

(注2) 日本基準における各指標の算出方法は以下の通りです。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
なお、投下資本は純資産+有利子負債-現金及び預金により算出しています。

(注3) IFRSにおける各指標の算出方法は以下の通りです。EBITDA:事業利益+減価償却費 ROE: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:税引後事業利益÷期首・期末平均投下資本
なお、投下資本は資本+有利子負債により算出しています。

(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。

独立保証報告

独立業務実施者の限定的保証報告書	
2025 年 9 月 5 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	
東京事務所	
業務責任者 長坂 芳充	
結論	
当社は、帝人株式会社（以下「会社」という。）の統合報告書 2025（以下「統合報告書」という。）に含まれる2025年3月31日現在及び2024年4月1日から2025年3月31日までの期間の★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「主題情報」という。）が、統合報告書に記載されている会社が定めた主題情報の作成規準（以下「会社の定める規準」という。）に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。	
実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていないと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。	
結論の根拠	
当社は、国際監査・保証基準審議会（IAASB）が公表した国際保証業務基準（ISAE）3000（改訂）「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「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。	
当社は、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）が公表した「職業会計士のための国際倫理規程（国際独立性基準を含む。）」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。	
当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準（ISQM）第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。	
当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。	
その他の記載内容	
当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報（以下「その他の記載内容」という。）は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。	
主題情報に責任を負う者の責任	
会社の経営者は、以下に対する責任を有する。	
・不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること	
・主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること	
・会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること	

主題情報の測定又は評価における固有の限界	
統合報告書に記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされている。	
したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。	
業務実施者の責任	
業務実施者は、以下に対する責任を有する。	
・主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること	
・実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること	
・経営者に対して結論を報告すること	
当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行使し、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。	
・主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価	
・会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問	
・分析的手続（傾向分析を含む）の実施	
・重要な虚偽表示リスクの識別・評価	
・リスク評価の結果に基づき選定した国内1工場における現地往査	
・主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施	
・抽出したサンプルに関する入手した証拠との突合	
・主題情報が会社の定める規準に従って表示されているかどうかの評価	
限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。	
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」の「資源転換セクター・化学製品」の基準を参考の上、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	グローバルでの「スコープ1」の総排出、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.57「指標と目標」
	RT-CH-110a.2	「スコープ1」の排出を管理するための長期的及び短期的な戦略又は計画、排出削減目標並びにそれらの目標に対するパフォーマンスの分析についての説明	—	P.56「TCFDに基づく情報開示」
大気質	RT-CH-120a.1	以下の汚染物質の大気排出量： (1) NO _x (N ₂ Oを除く) (2) SO _x (3) 揮発性有機化合物 (VOC) (4) 有害大気汚染物質 (HAP)	t	(1) (2) (3) 汚染 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/pollution.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) 14.9×10 ⁶ GJ (2) 19.1% (3) 6.4% (4) 8.7×10 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.82「非財務ハイライト」 (2) —
	RT-CH-140a.2	水質の許認可、基準及び規制に関連する違反事案の件数	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 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/water.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、%	—
コミュニティとの関係	RT-CH-210a.1	コミュニティの利益に関連するリスク及び機会を管理するための対話プロセスについての説明	—	マネジメント体制と推進活動 https://www.teijin.co.jp/csr/management/
労働力の健康と安全	RT-CH-320a.1	(a) 直接雇用者及び (b) 契約雇用者の (1) 総災害度数率 (TRIR) (2) 死亡率	率	(1) P.82「非財務ハイライト」 (2) 0%
	RT-CH-320a.2	従業員及び契約雇用者の長期的な(慢性的)健康リスクへの暴露を評価、監視、軽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/social/health_safety.html
使用段階での効率化を図る製品設計	RT-CH-410a.1	使用段階での資源効率を高める設計がされた製品からの収益	円	—
化学物質の安全性と環境スチュワードシップ	RT-CH-410b.1	(1) 「化学品の分類および表示に関する世界調和システム (GHS)」の カテゴリー1及び2に分類される健康および環境有害性物質を含む製品の割合 (2) それらの製品のうち、有害性評価を行った製品の割合	売上高における %、%	—
	RT-CH-410b.2	(1) 懸念される化学物質を管理し、(2) 人間又は環境への影響を低減する代替物の開発戦略についての説明	—	(1) 汚染 https://www.teijin.co.jp/csr/environment/pollution.html (2) —
遺伝子組み換え作物	RT-CH-410c.1	遺伝子組み換え作物 (GMO) を含む収益別製品の割合	売上高における %	0%
法規制環境の管理	RT-CH-530a.1	業界に影響を与える環境・社会関連の政府規制や政策提言に関連する、自社の立場についての説明	—	—
運転上の安全性、緊急時への備えと対応	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、率	健康と安全 https://www.teijin.co.jp/csr/social/health_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、2024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	輸送事故の件数	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	—

サステナビリティサイトでは、帝人グループの環境・社会・ガバナンスへの取り組みやデータについて、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/

ESGデータ
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_accounting.html

帝人株式会社の概要

(2025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	85,175名		
帝人グループ会社数	国内 48社	海外 105社	計 153社
従業員数(連結)	国内 8,535名	海外 11,744名	計 20,279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をご覧いただけます。		
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 2025」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「価値協創ガイダンス」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・レポーティング・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、2024年4月～2025年3月を対象としています。ただし、一部2025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48社、海外グループ会社105社)を対象としています。非財務情報については、マテリアルセグメントの連結子会社Teijin Automotive Technologies NA Holdings Corp.(TAT-NA)が非継続事業のため、2024年度から集計対象外に変更しています。

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（2025年8月現在）

Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index

世界的なESG投資指標である
「Dow Jones Best-in-Class Indices」※の
アジア太平洋地域版
「Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index」の
構成銘柄に選定されています。

※ Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)は、2025年2月にDow Jones Best-in-Class Indicesに名称変更されました。

MSCI ESG レーティング



FTSE4Good Index Series FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数 MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

SOMPOサステナビリティ・インデックス



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。

気候関連財務情報開示タスクフォース



D&I AWARD



健康経営優良法人2025(大規模法人部門)



スポーツエールカンパニー



(注) 帝人株式会社によるMSCI ESG RESEARCH LLCまたはその関連会社(MSCI)のデータ、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による帝人株式会社の後援、推奨、または宣伝を意味するものではありません。MSCIのサービスおよびデータは、MSCIまたはその情報提供者の所有物であり、「現状のまま」提供され、保証されるものではありません。MSCIの名称およびロゴは、MSCIの商標またはサービスマークです。

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、保証したり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。

©2025 帝人株式会社 All Rights Reserved.

TEIJIN

帝人株式会社

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