

中期経営計画2017-2019

— ALWAYS EVOLVING —

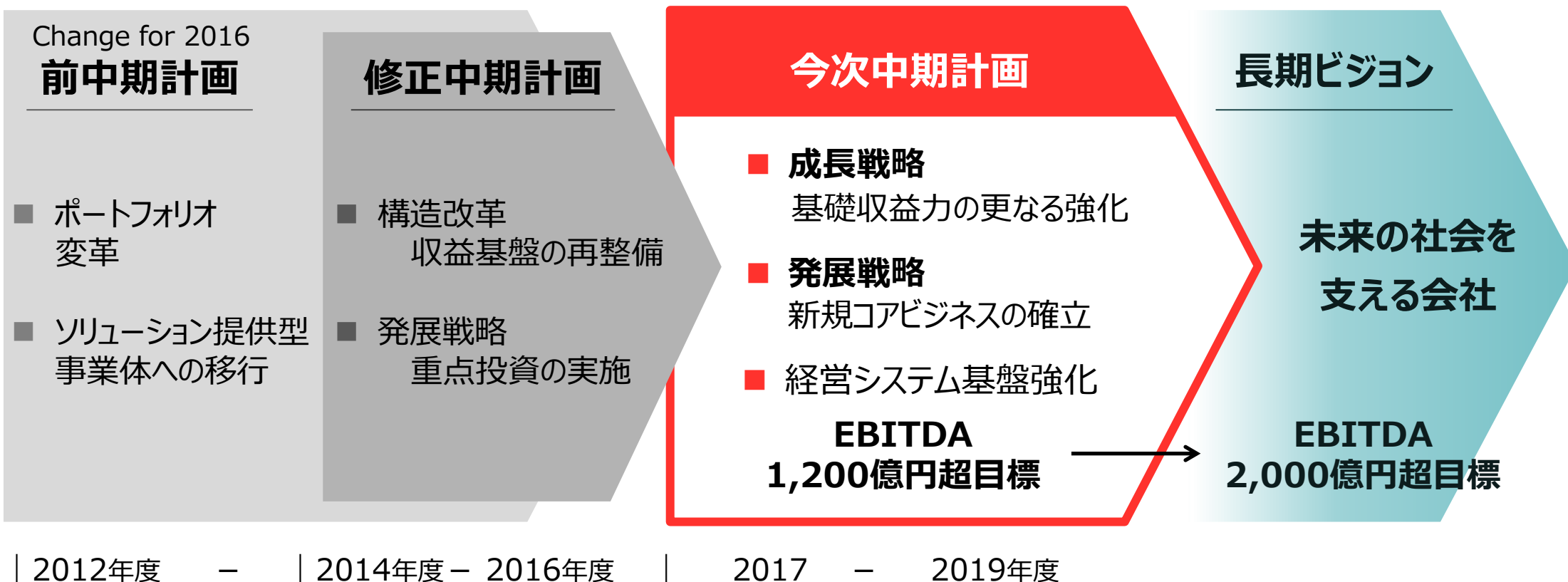
帝人株式会社
2017年2月6日

長期ビジョン

帝人は、社員の多様性を活かし、社会が必要とする新たな価値を創造し続け、未来の社会を支える会社になることを目指す

中期計画 策定方針

長期ビジョン実現に向けた、次の3カ年における実行計画を明確化し、成長・発展戦略の着実な実行とそれを支える 経営システム基盤の強化を図る



長期ビジョン実現のための戦略

- **成長戦略** : 既存事業の成長加速による基礎収益力の強化
- **発展戦略** : 新規コアビジネスの確立・ビジネスモデル変革
 - ・ マテリアル事業 – 顧客接近型ビジネスへの展開
 - ・ ヘルスケア事業 – 製品・サービスラインナップの多様化と先端的な事業基盤の構築
- **グローバル戦略** : 事業特性に合わせた地域重点化
 - ・ 複合材料 – 北米から展開（顧客接近型）
 - ・ 素材提供事業 – グローバル展開
 - ・ ヘルスケア – 国内中心（高齢化進展国）

経営目標 : ROE = **10%**以上 **EBITDA = 1,200億円超**(2019年度)

投入資源 : **設備投資 + M & A 枠 = 3,000億円**(3年累計)

経営システム基盤強化 成長・発展戦略を支える実効体制の強化

- 組織体制の強化 – 事業間融合 / グローバル・情報戦略管掌
- コスト構造改革 – 200億円のコスト削減達成 (対2016年)
- スマートプロジェクト推進 – IT技術活用による新規ビジネス創出 / ビジネススタイル変革
- ダイバーシティ推進 – 人的資源の活用・深化

前中期計画レビュー (2014年 修正中期計画)

構造改革 : 課題事業に対する抜本的改革は、概ね計画どおり進捗

| | FY2015 | FY2016 | FY2017 |
|-------|-------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| 樹脂 | シンガポール工場撤収 完了 | | 高付加価値用途への特化 |
| フィルム | 宇都宮への生産移管 | 国内生産一元化 完了 日本・インドネシア 完全子会社化 | |
| 米国在宅 | 運営効率化 | 抜本的対策の実施 完了予定 | |
| 高機能繊維 | ポリエステル繊維 タイへの段階的生産移管 | 予定通り進捗 | 国内工場の 一部閉鎖・生産停止 |
| 原料重合 | DMT 生産停止 完了 | ポリマー重合工場再編 | |

発展戦略 : ソリューション提供の実現に向けた重点資源投入を実施

⇒戦略投資として約**1,000億円**を投入（FY2014～16累計）

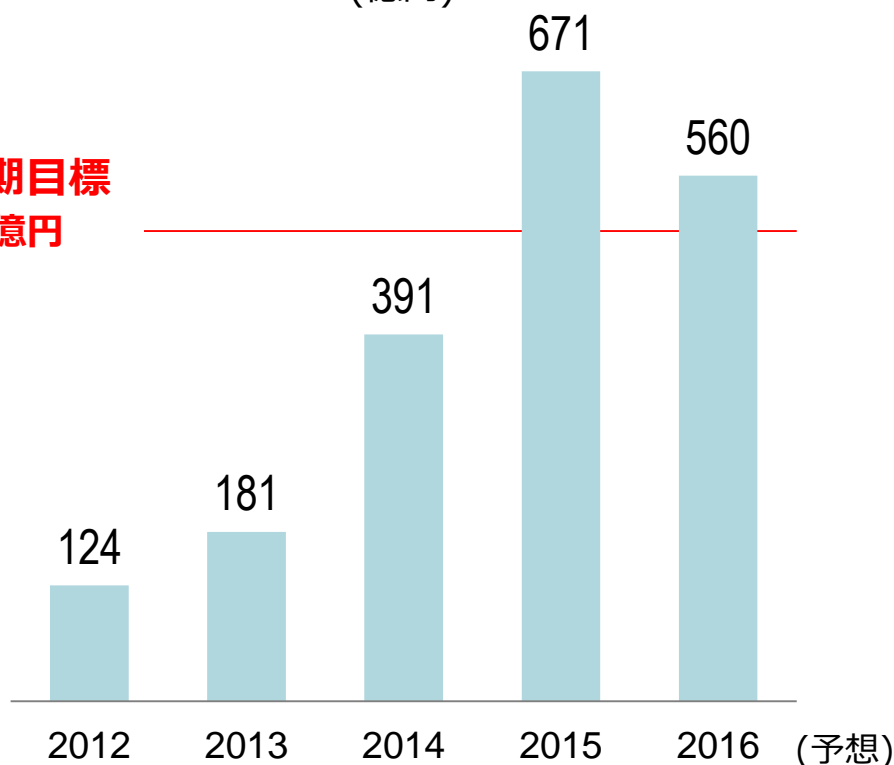
CSP社 買収（自動車部品事業）、炭素繊維工場 米国土地取得、
帝人ナカシマメディカル(株)設立（人工関節事業）、
融合製剤棟 新設（先端医療材料事業）

収益目標 : 営業利益500億円、当期純利益ROE 8%
 (～2016年度) ⇒2015年度に前倒して達成

営業利益 推移

(億円)

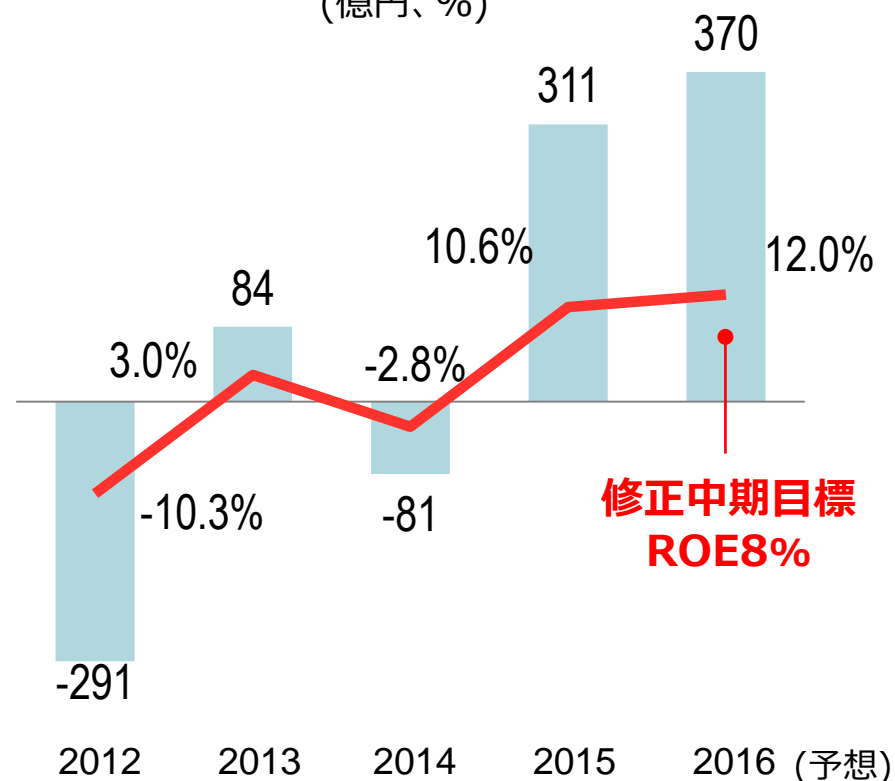
修正中期目標
500億円



**安定的に500億円超の基礎収益を
確保できる体制を構築**

当期純利益 & ROE 推移

(億円、%)

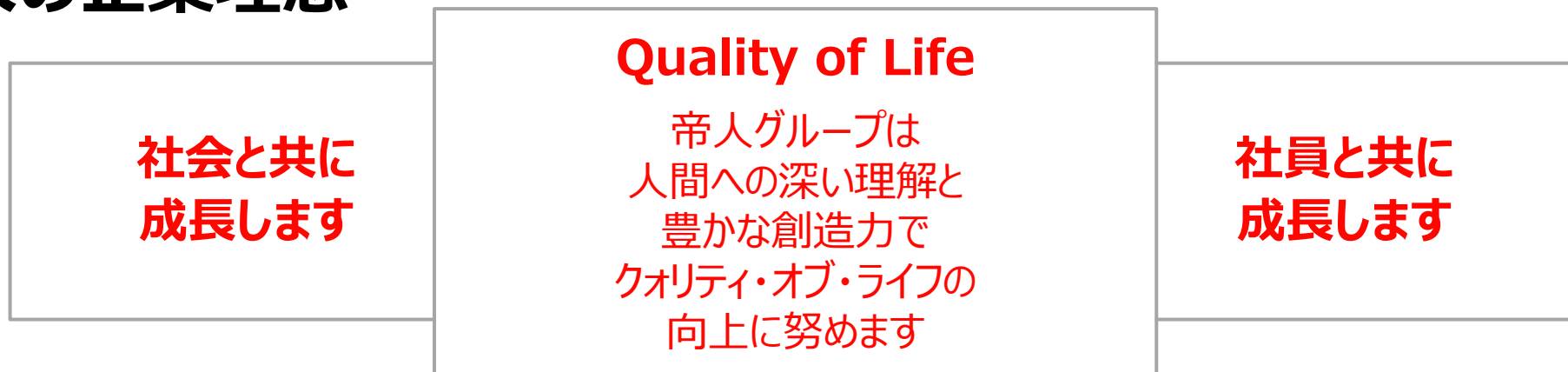


修正中期目標
ROE8%

**特別損失の一巡により
過去最高益 達成**

企業理念 と 目指す姿

帝人の企業理念



帝人の目指す姿

未来の社会を支える会社
“Q O L Innovator”

社会の抱える問題の解決に貢献する企業
外部環境の変化を先取りして変革し続ける企業
常に新しい価値を創出し続ける企業

帝人の目指す姿

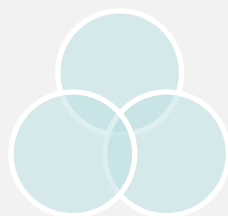
社会の抱える問題の解決に貢献する企業

社会問題

- 環境問題の深刻化・規制強化
- グローバルレベルでの経済成長格差
- 安心・安全への関心、防災意識の高まり
- 労働者の人権尊重
- 少子・高齢化の進行
- コーポレート・ガバナンス向上への要請

帝人グループの強み

- 異なる3つの事業領域を持つユニークな事業体



マテリアル

新素材・新製品を生み出す基盤技術

ヘルスケア

医薬品開発技術、在宅医療ネットワーク

I T

BtoBとBtoCにまたがる I T 開発技術・ノウハウ

- ガバナンス体制強化に向けたいち早い取り組み

当社の注力すべき重点領域の特定

当社の注力すべき 重点領域

未来の社会を支える会社となるため、社会の抱える様々な問題を認識し、帝人の持つ強みを活かした事業機会を取り込み、また経営基盤の強化を図る

| | 環境 | 社会 | ガバナンス |
|---------------|--|--|--|
| 事業機会 の取り込み | 環境価値 ソリューション モビリティの環境性能向上を 促す「軽量化」素材による 貢献 | 安心・安全・防災 ソリューション 災害対策・社会インフラ整備に関わる 安全性向上への貢献 | |
| | | 少子高齢化・健康志向 ソリューション 高齢化社会の進展、生活習慣病の 増加に対応した健康維持・向上支援 | |
| 経営基盤 の強化 | 環境負荷低減 | ダイバーシティ 性別・国籍・年齢に捉われない 幅広い人財の活躍促進 | コーポレート・ガバナンス 経営システムの実効性担保 ステークホルダーとの対話・ 協働 |

帝人の目指す姿

- **外部環境の変化を先取りして変革し続ける企業**
- **常に新しい価値を創出し続ける企業**

- ・外部環境の不確実性が増す中、持続的成長の実現に向けて後追いではなく自ら変革を起こす
- ・社会の進化を加速させる製品・サービスを創出する

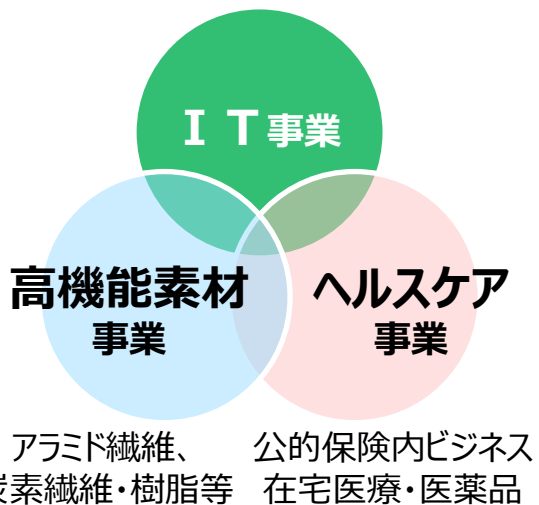
たゆまぬ変革と挑戦
“ALWAYS EVOLVING”

帝人にとっての事業機会を最大限に活かしつつ

「事業ポートフォリオ変革」
を成し遂げ、持続的成長を図る

事業戦略

現在の事業ポートフォリオ

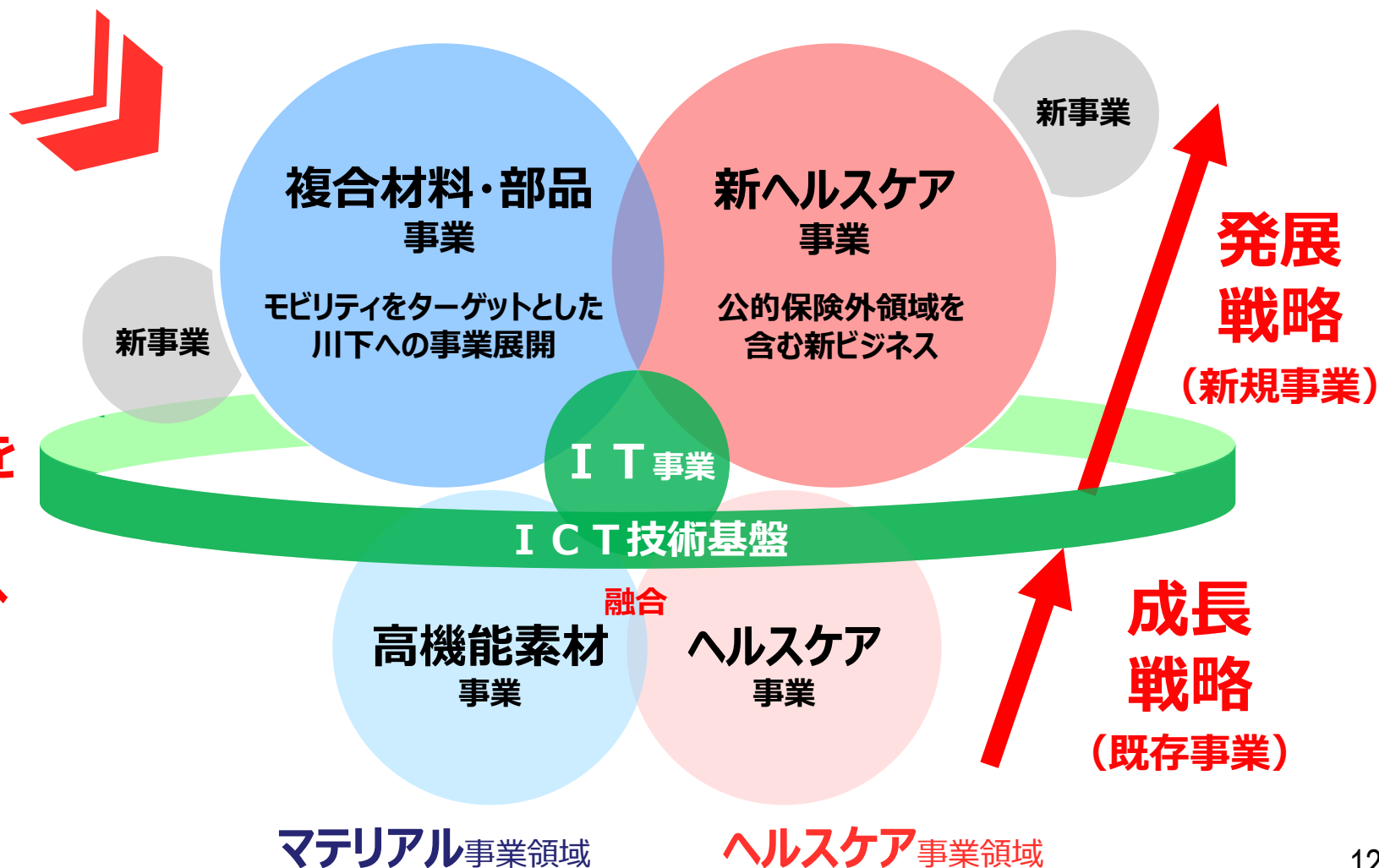


新たな高収益事業を核とした事業ポートフォリオへ

10年後の事業イメージ

マテリアル事業領域とヘルスケア事業領域を **2本の柱**とし
既存事業の延長線だけではなく

「今はまだ利益貢献していない新しい事業」が収益の柱となっている



各事業の位置付け

| ポートフォリオ変革での位置づけ | マテリアル事業領域 | ヘルスケア事業領域 | 資源投入方針 (重点化・優先順位付け) |
|-------------------------------------|--|--|--|
| 発展戦略 将来の柱となる 新事業の創出・拡大 | 複合材料・部品事業 自動車産業展開 セパレータ・メンブレン展開 | 新規ヘルスケア事業 製品ラインナップ多様化 先端的な事業基盤の構築 | 中期期間に重点的・優先的に資源投入 投資枠の設定 (3年間3,000億円規模) |
| 成長戦略 新事業創出・拡大を支える原資獲得 | アラミド繊維 炭素繊維 樹脂 | 医薬品 在宅医療 | 安定的成長に必要な規模の資源投入 |
| | I T | | |
| 成長戦略 ビジネスモデル転換 | 製品 ポリエステル繊維 ポリエステルフィルム | | 資源投入を精査・厳選 ビジネスモデル構築・外部連携等を模索 |

航空機・自動車ビジネスへの注力

環境価値ソリューション

| | | |
|-------------|--|---|
| マクロ トレンド | 航空機：小型機を中心とした高い生産機数は今後も維持・拡大 自動車：環境規制対応、E V化、技術革新による設計思想の変革 | |
| 帝人の 戦略 | 環境規制の高まりに伴う低燃費化の要請に応え、 「軽くて強い」高機能素材の拡大を図る | |
| 航空機分野 | 炭素繊維 | 中間基材事業へ重点的に資源投入（プリプレグ等） 熱可塑プリプレグ、織物基材ビジネスの展開加速により競争優位を構築 |
| | アラミド繊維 | 航空貨物コンテナ展開（耐久性・難燃性を訴求） |
| 自動車分野 | アラミド繊維 | タイヤ補強材等、軽量化・高性能化の要求に応える製品拡大 |
| | 樹脂 | 高機能コンパウンドによる軽量化・意匠性向上の提案 |



社会基盤インフラのニーズ拡大へ対応

安心・安全・防災ソリューション

| | |
|---------------------|--|
| マクロ トレンド | インフラ関連 : 防災対策、新興国インフラ基盤整備の需要高まる 防護衣料 : アジア・新興国でも安全基準の高まりから需要が拡大 |
| 帝人の 戦略 | 防災意識の高まりや、インフラ更新・拡大ニーズへの的確な対応を図る |
| インフラ 関連 | パラアラミド繊維 光ファイバーの中国・インド拡販 ロープ・深海油田採掘用途等（「テクノーラ」） |
| | ポリエステル繊維 樹脂 防災アプリケーションの展開・拡大 |
| 防護 衣料 | メタアラミド繊維 防護衣料のテキスタイル展開をアジア・新興国中心に拡大 |



成長基盤の整備 (マテリアル事業領域)

- 炭素繊維
- アラミド繊維
- ポリエステル繊維 + 製品事業
- 北米プラントへの投資検討へ
- 既存プラントの高効率化を推進
- 組織統合によりソリューション提供力を強化

成長領域の強化

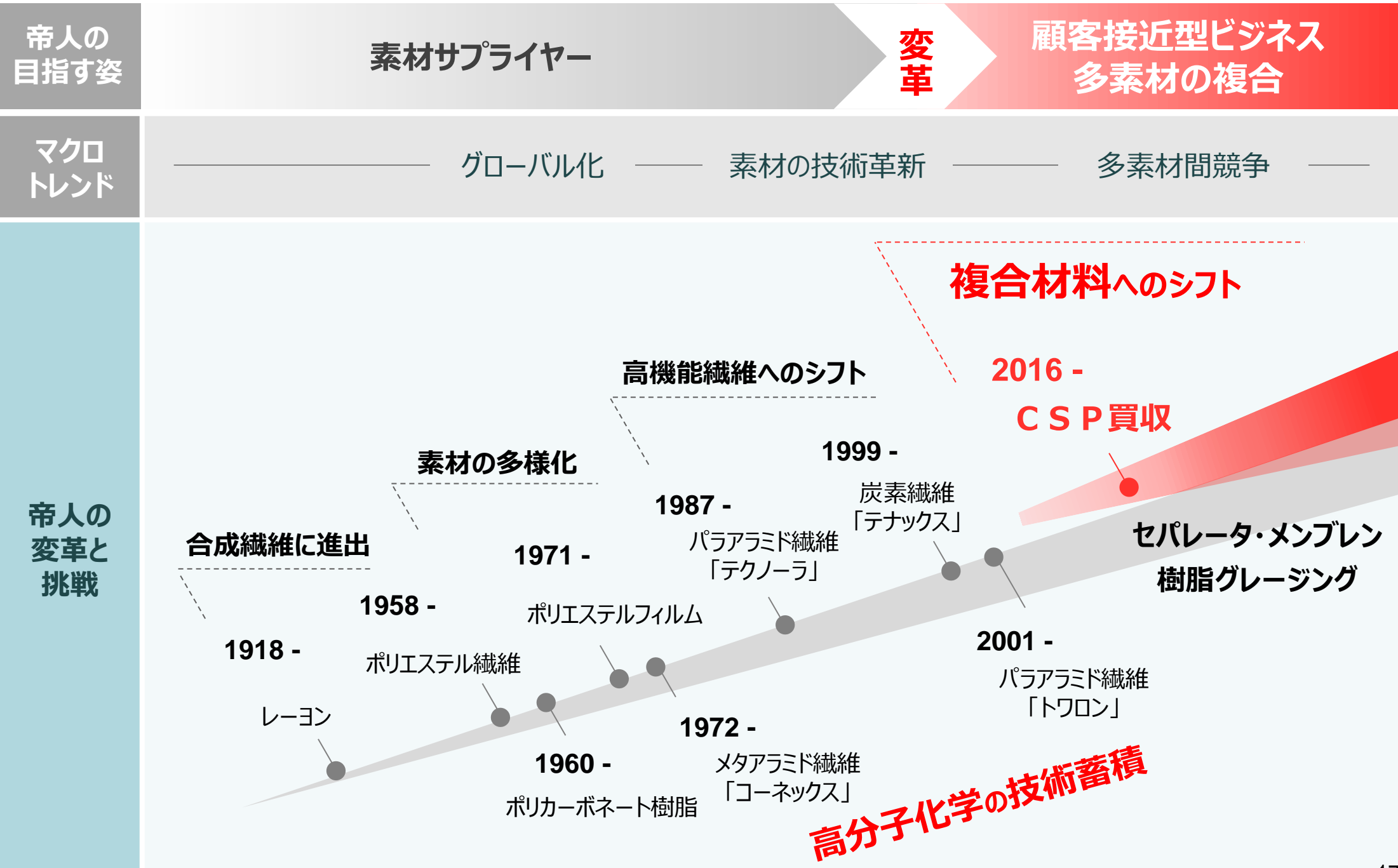
少子高齢化・健康志向ソリューション

| | | |
|-------------|---|--|
| マクロ トレンド | 医薬品：医療費抑制への動きが加速、新薬開発の難易度も上昇 在宅医療：対象患者数は引き続き増加、IoT*等を活用した患者QOL向上サービス進化 | |
| 帝人の 戦略 | 既存成長ドライバーの収益最大化を図るとともに、新規創薬研究に注力 | |
| 医薬品 | 高尿酸血症・痛風治療剤 「フェブリク」 | 臨床研究に基づく疾患啓発、治療意義の認知度向上により 販売を最大化 |
| | パイプライン 戦略 | 創薬技術領域の深化 核内受容体創薬、特殊環状ペプチド創薬、先端医療材料（ $\begin{matrix} \text{医薬品} \\ + \\ \text{生体適合性材料} \end{matrix}$ ） 再生医療への取り組み 慢性脳梗塞治療薬[SB623]、その他神経疾患治療薬 自社開発品でのアライアンス推進による価値最大化 |
| 在宅医療 | 睡眠時無呼吸治療器 CPAP | 一般開業医開拓、「ネムリンク」機能強化、 SAS検査容易化により高成長を確保 |
| | 在宅酸素療法 HOT | 次世代携帯器や、増悪予兆といったモニタリング機能の強化等により 高シェア維持 |



*あらゆるモノのインターネット接続による新たなサービスの実現

b) 発展戦略：マテリアル事業領域



自動車向け複合材料事業

マクロ
トレンド

環境規制を背景とした「車体軽量化」の流れは継続
技術革新により自動車産業の産業生態系も今後大きく変化

帝人の
戦略

複合化技術を強みとして、自社素材事業の単なる川下展開ではなく、マルチマテリアルでの部品供給メーカーを視野に事業を展開

ビジネスモデルを変革

～2016

2017～

中長期

素材サプライヤー

Tier-1
部品メーカー

部品供給パートナー
(デザイン・設計の能力)

Tier-1メーカーに
材料を供給

部品を自動車メーカーに
安定供給

車体軽量化・
マルチマテリアル化等を
総合的に提案

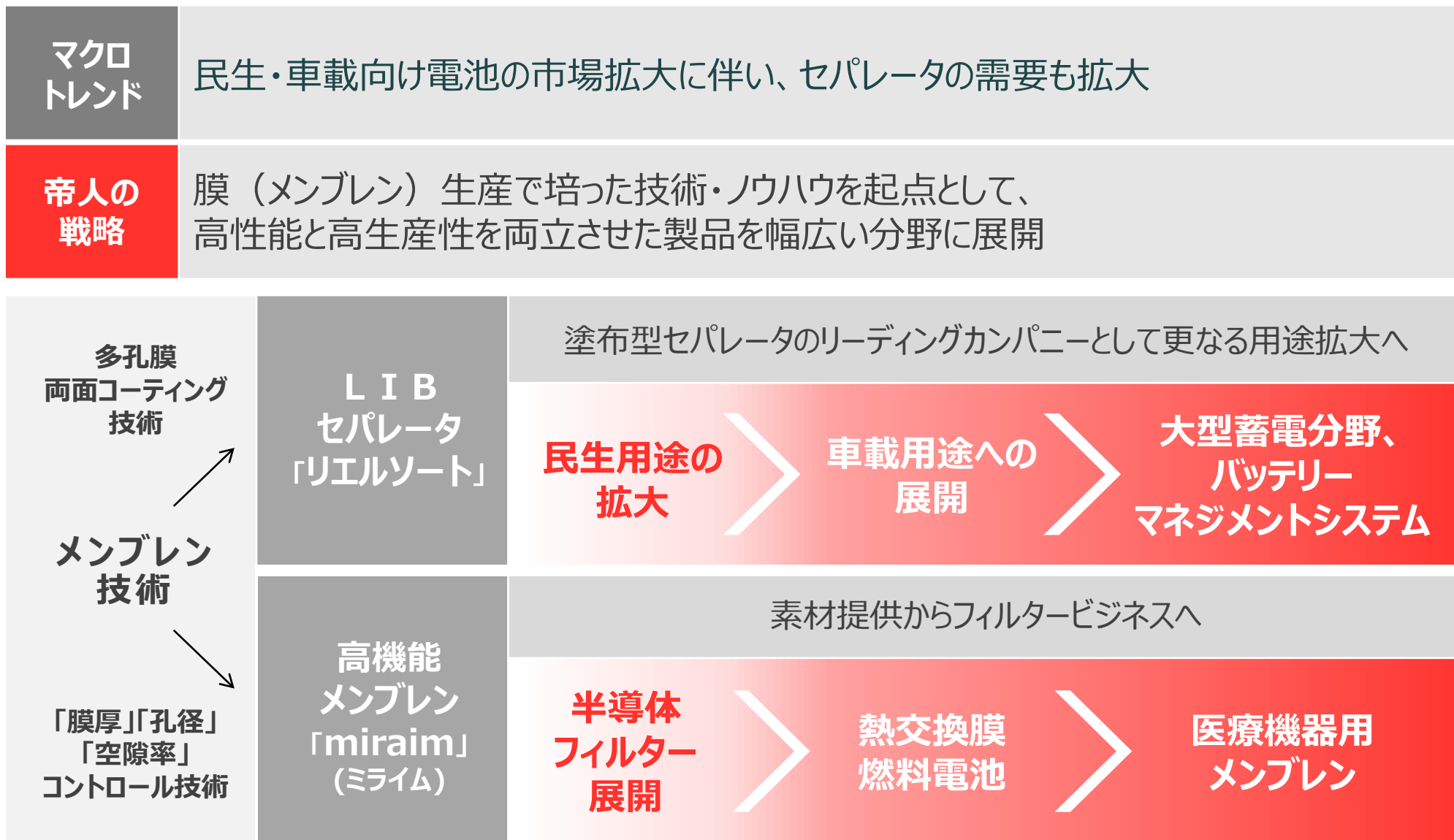
CSP社 買収

複数の主要自動車メーカーの
チャンネルを持つTier-1メーカー

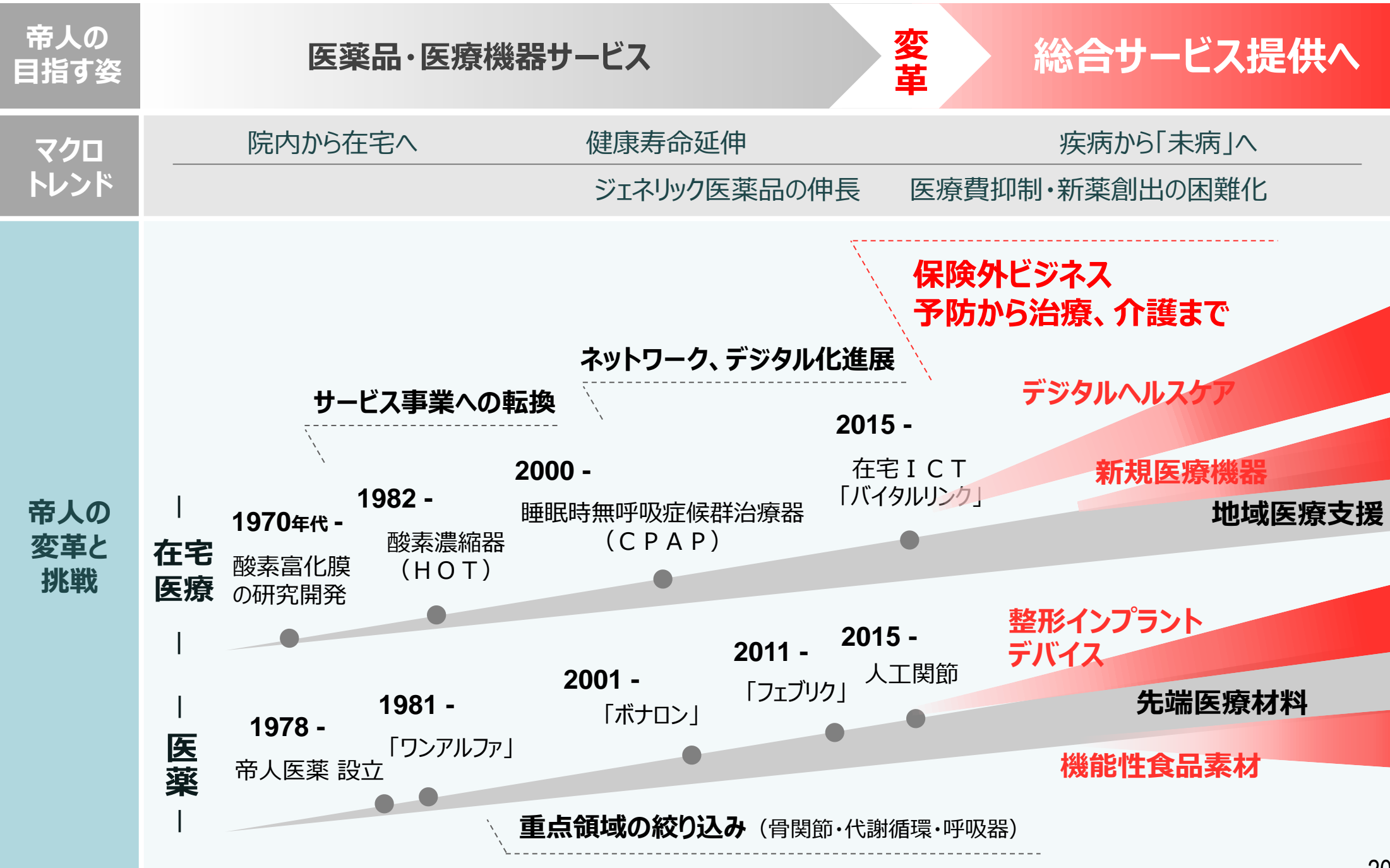


セパレータ・メンブレン事業

環境価値ソリューション



b) 発展戦略：ヘルスケア事業領域

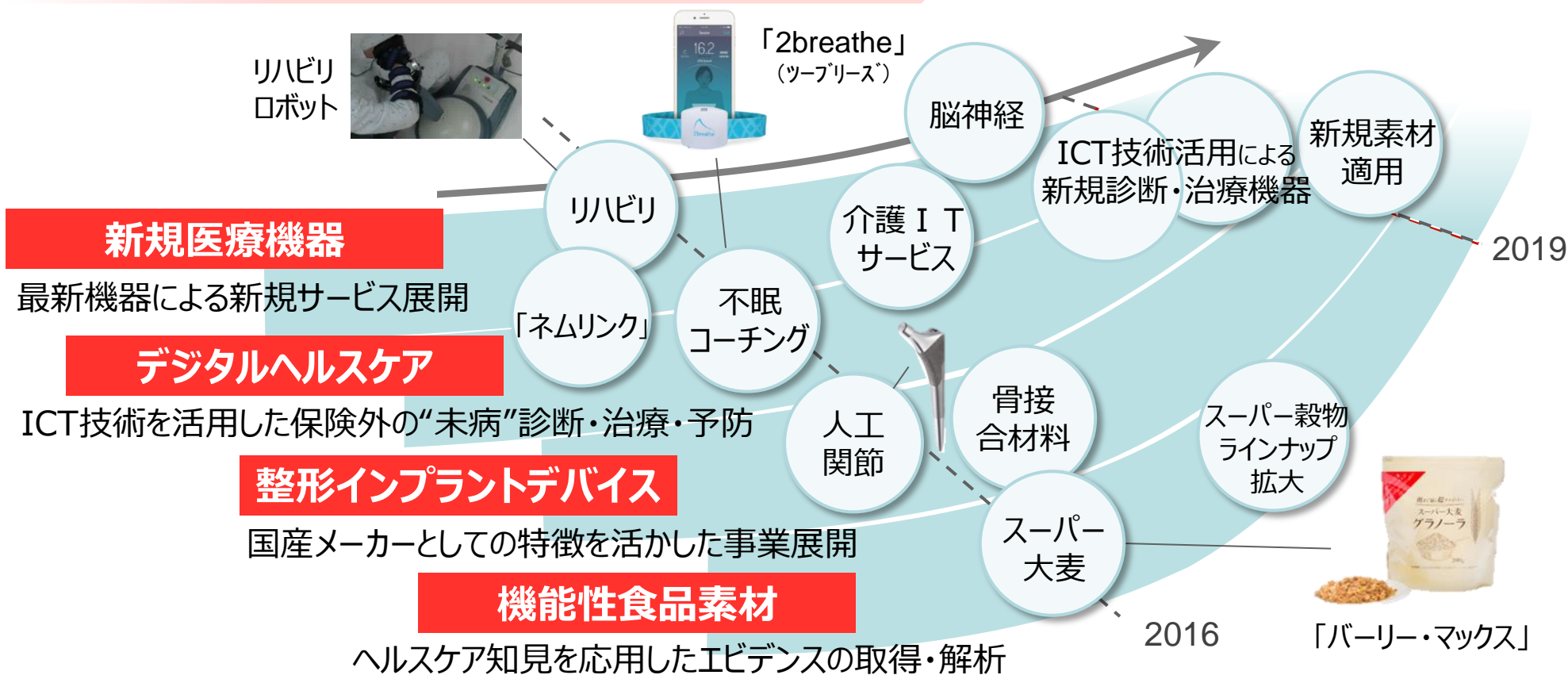


b) 発展戦略：ヘルスケア事業領域

少子高齢化・健康志向ソリューション

| | |
|-------------|--|
| マクロ トレンド | 総医療費の抑制、新薬創出の難化といった厳しい環境の中でも、地域包括ケアシステムの推進、I T 技術の普及を背景に新たなビジネスチャンスも現出 |
| 帝人の 戦略 | 既存のヘルスケア事業基盤を強化し、従来の保険医療に捉われない、非保険領域も含めたヘルスケア総合サービスを提供 |

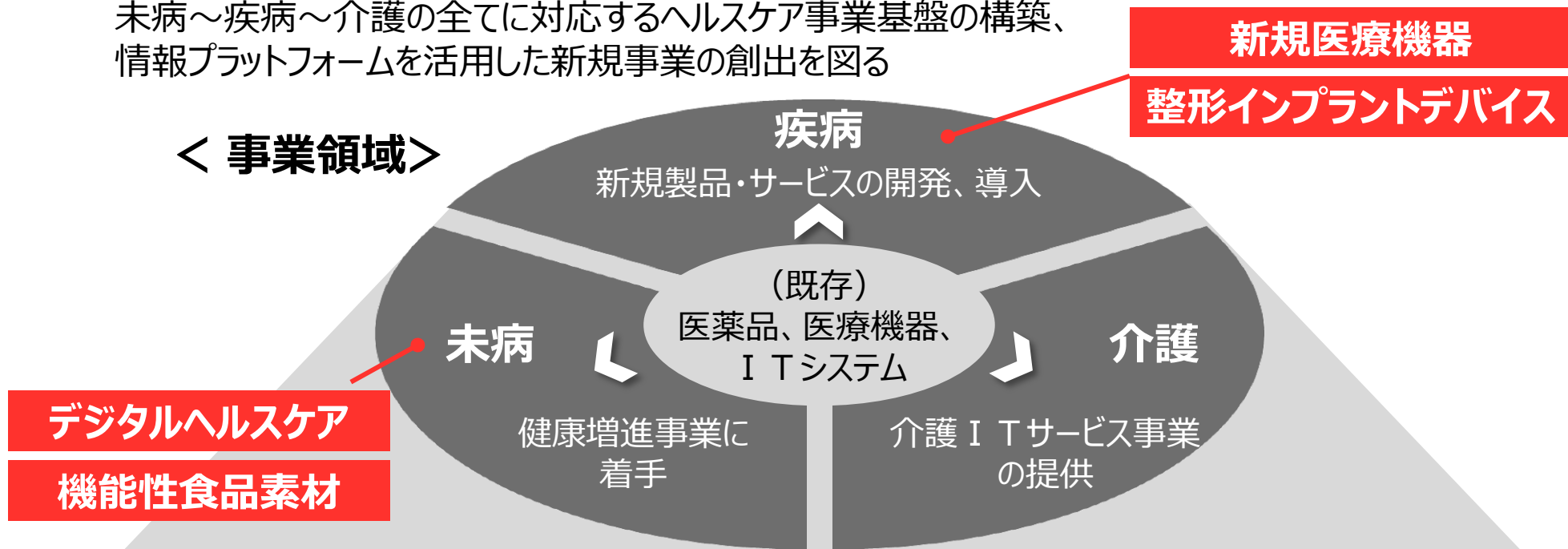
製品・サービス ラインナップの多様化



先端的ヘルスケア事業基盤の構築

未病～疾病～介護の全てに対応するヘルスケア事業基盤の構築、
情報プラットフォームを活用した新規事業の創出を図る

< 事業領域 >



デジタルヘルスケア

機能性食品素材

新規医療機器

整形インプラントデバイス

< 先端的な事業基盤の構築 >

在宅医療サービスの更なる強化

- ・地域医療ネットワークシステムの導入拡大
- ・在宅医療コールセンターのA I (人工知能)適用、提供する全医療機器のIoT*化

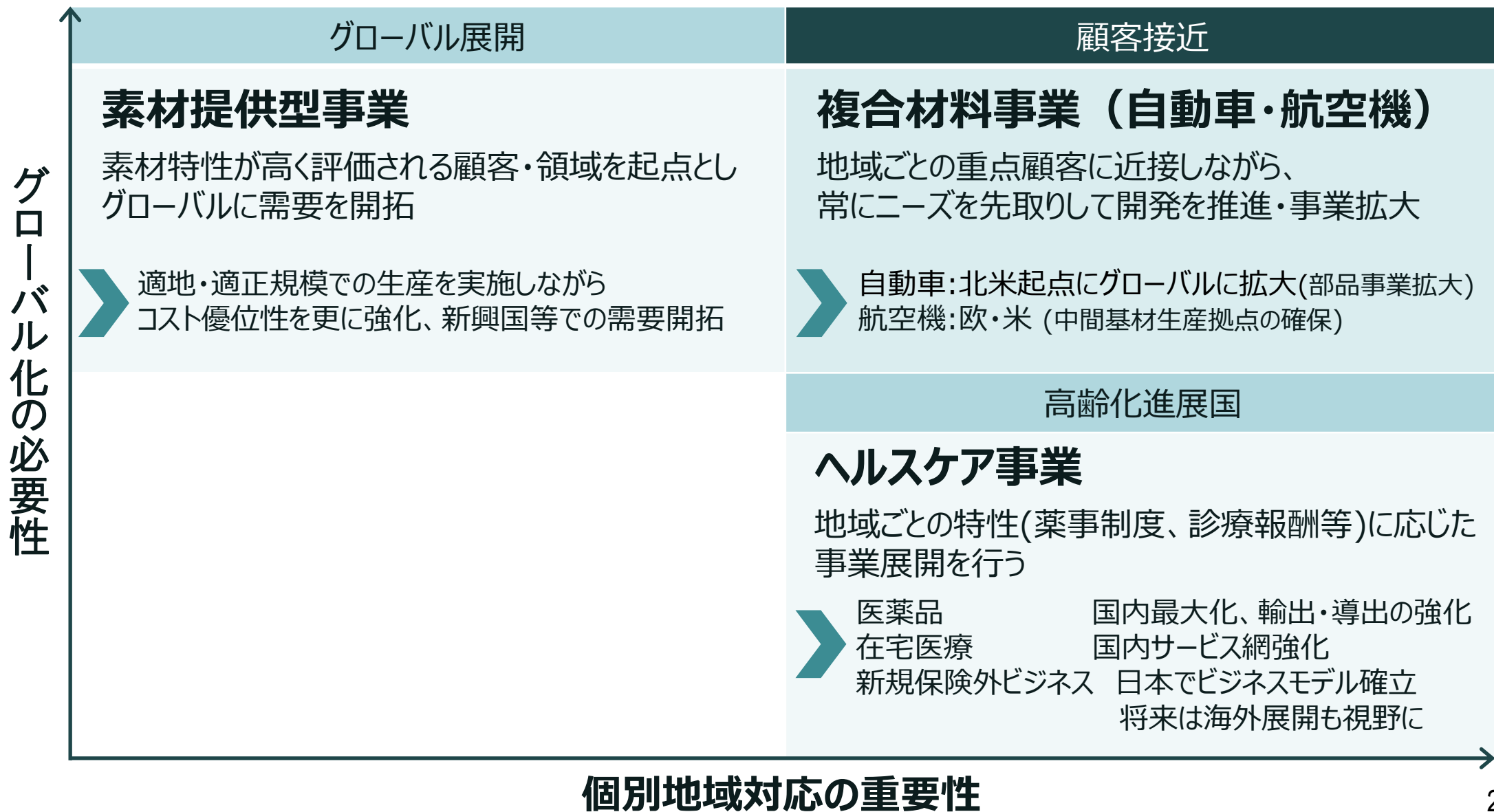
ヘルスケア研究開発の強化

- ・研究開発資源を在宅医療、インプラント、未病の診断・健康増進事業にも投入
- ・ヘルスケアデータプラットフォームの構築

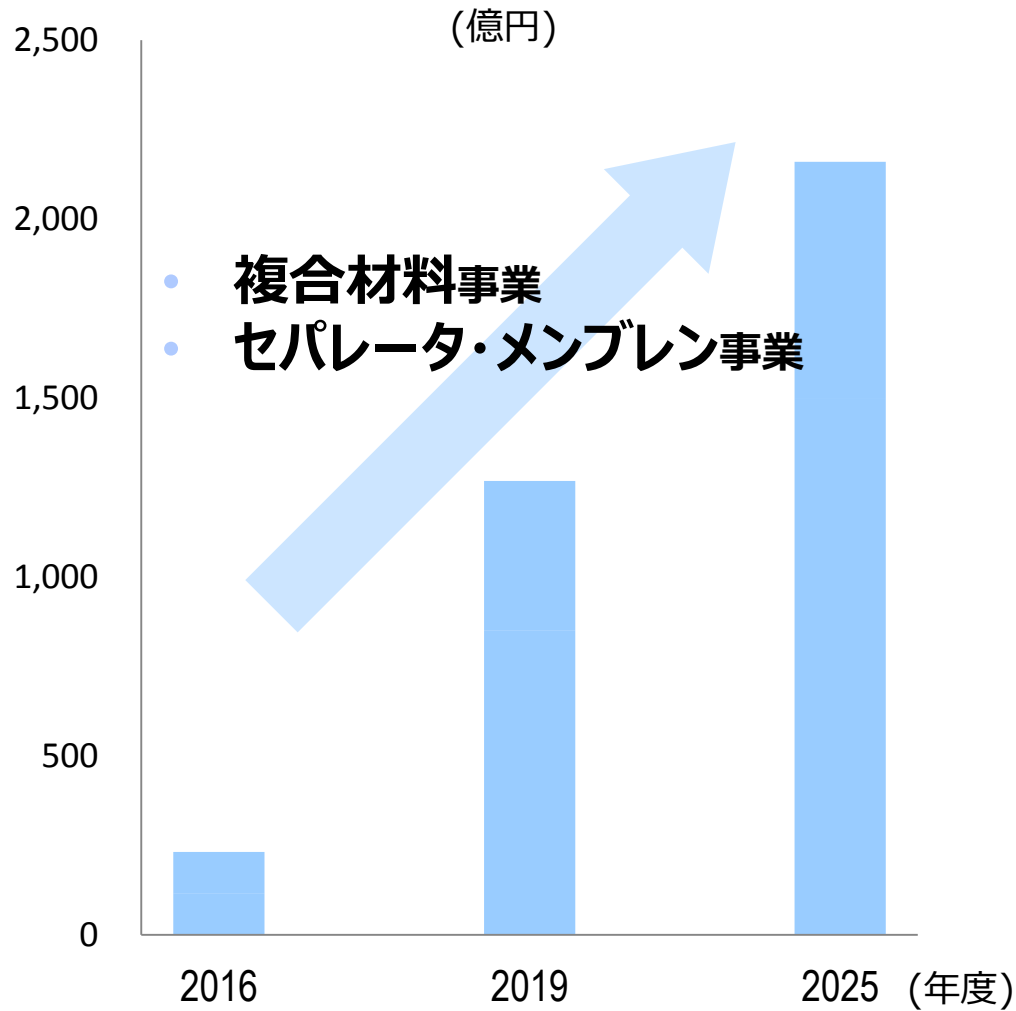
40年を超える歴史を持つ医薬品、在宅医療の事業基盤
医薬品、医療機器双方の研究開発力
国内トップシェアの在宅医療サービス

*あらゆるモノのインターネット接続による新たなサービスの実現

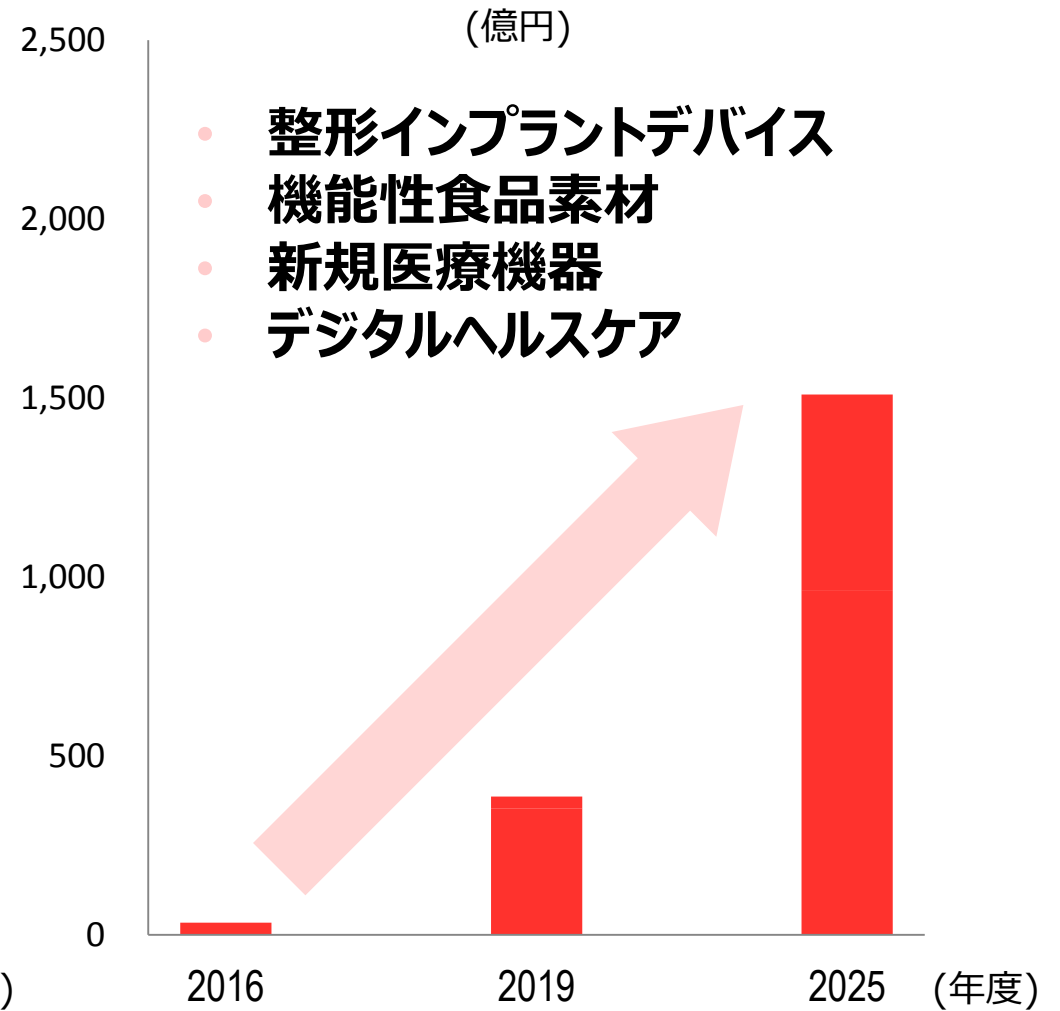
- 成長・発展戦略に沿った、事業ごとの特性に基づく地域別戦略を実行
- 事業横断となる地域ごとの管理体制を強化（グローバル戦略管掌の設置）
各事業が円滑に海外事業を運営するためのシステム整備や地域戦略の立案を図る



マテリアル事業領域



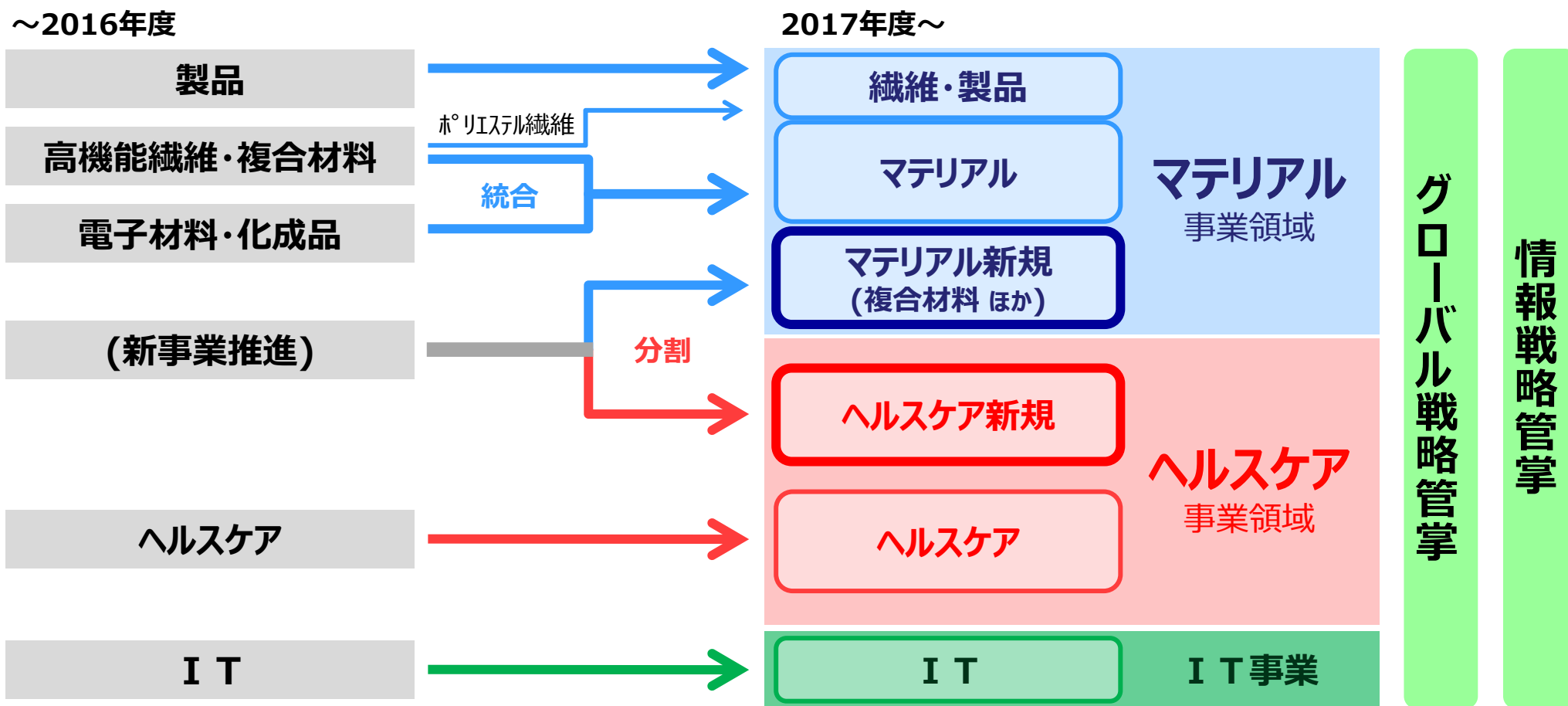
ヘルスケア事業領域



経営システム基盤 強化

成長・発展戦略の加速を促す組織体への進化

- **組織体制再編**
 - ・素材関連事業をマテリアル事業に統合し、**事業間融合**を図る
 - ・**新事業推進**をマテリアル・ヘルスケアに分割、各事業で吸収し**連携性を深める**
- **グローバル戦略管掌** : 事業横断での地域別戦略を促進する
- **情報戦略管掌** : 全社横断でのスマートプロジェクトを推進する



コスト構造改革効果

⇒2019年度までに200億円の効果発現を目指す（対2016年度）

■ 構造改革 + 生産コスト競争力強化：110億円

構造改革：前中期施策の完遂によりフル効果発現

北米在宅医療事業の抜本的対策実施、フィルム工場再編は2016年度に完了
ポリエステル繊維のタイ生産移管・重合工場統合も着実に推進中、2017年度中には完了

コスト競争力強化：重点戦略事業を中心に「生産性向上」を追求

[アラムド繊維] 生産工程の自動化・多錘化、[炭素繊維]エネルギー効率アップ
[在宅医療] 新規モデル機器投入による付帯費用の合理化

■ 本社構造変革：90億円

事業再編後の業容に見合った「小さな本社」への再編

事業統合による営業効率の向上、間接部門の合理化（組織スリム化、業務集約）
生産性向上のための情報インフラ整備、機能・作業デジタル化

經營目標

「投資効率」「稼ぐ力」の両側面に重点を置いた新たな最重要指標を設定

最重要指標

収益性
指標

ROE

株主から預託された資金
に対する投資利回り

全社

効率性の
追求

成長性
指標

EBITDA

成長投資・株主還元の原資
となるキャッシュの創出力

全社&事業別

成長性の
確保

営業利益
ROIC

事業活動に投じた資金に
対する利益の効率性
全社&事業別

個別事業活動の改善から
全社単位での指標向上へ

ROE

10%以上

**営業利益
ROIC**

8%以上

EBITDA

1,200億円超

投入資源

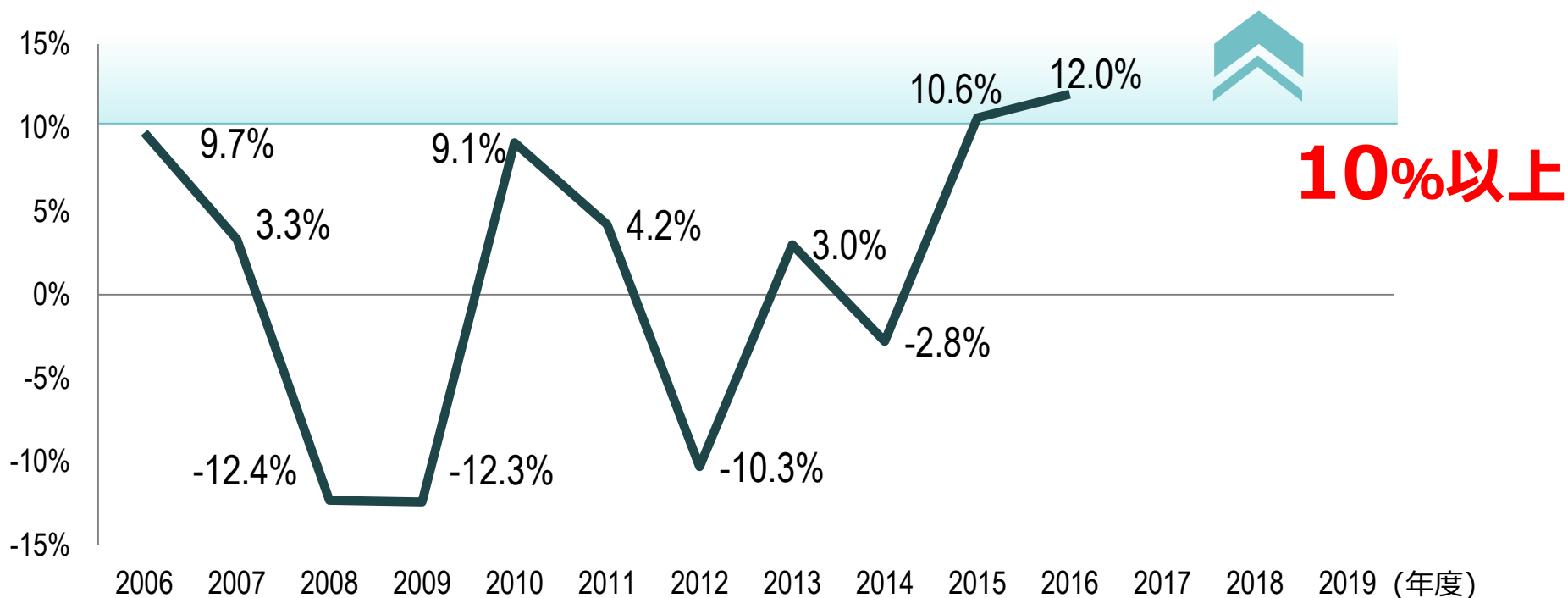
**設備投資 + M & A 枠
3,000億円(3年累計)**

**配当性向
(目安)**

**当期純利益
30%**

当期利益ROE > 10%以上 = 安定収益の確保

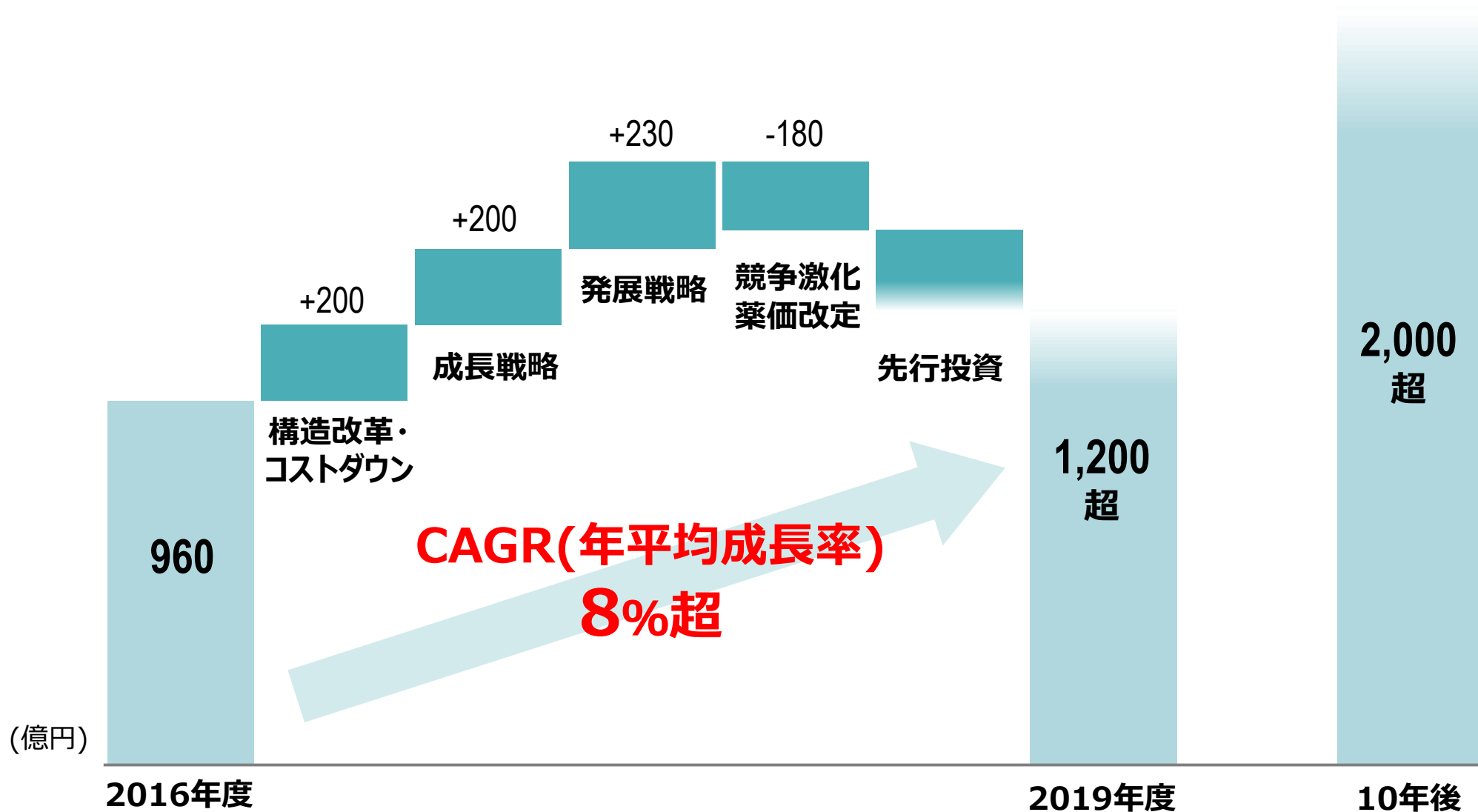
各事業の収益力向上とポートフォリオ変革により過去の低収益体質から脱却を図り、株主資本コスト(7-8%)を上回る安定した株主利回りを確保



営業利益ROIC > 8%以上 = 投資効率性の追求

EBITDA > 1,200億円超の達成 = キャッシュ創出力を拡大

企業価値の源泉であり、成長投資・株主還元の原資となる収益力を確保



事業ポートフォリオの変革を可視化し、**モニタリング**するため、
非財務情報を含む独自のKPIを設定し、進捗をフォローアップする

発展戦略 プロジェクト売上高

新事業の創出・
拡大の加速

発展戦略の推進による事業拡大

- **マテリアル事業** : 顧客接近型ビジネスへの展開加速
- **ヘルスケア事業** : 先端的ヘルスケア事業基盤活用による新規事業の創出

ダイバーシティ 推進度

人的資源の活用・深化
による競争力向上

ダイバーシティの浸透と働き方改革

- **多様な人財の活用・育成**
性別・国籍・経験・価値観を問わない人財の活躍促進
- **「働き方改革」の推進**
既設の在宅勤務・「Hello-Again」*制度等に加え、
時代に即応した多様なワークスタイルを支援する制度設計の推進

資源投入方針

■ 設備投資 + M & A 枠 : 3,000億円(3年累計)

設備投資 : 50%以上を成長・発展戦略に投入

成長戦略投資 炭素繊維増設、ヘルスケアシステム投資ほか

発展戦略投資 複合材料関連、セパレータ・メンブレン、整形インプラント

M & A : 発展戦略実行に際して、積極的に外部資源を活用

■ 開発研究費 : 売上高5%程度

発展戦略に係る開発枠 : 約30%確保(3年累計)

株主還元方針

■ 「連結業績に連動した配当」を基本とし、

中期的な連結配当性向は、当期純利益の30%を目安とする

■ 「財務体質の健全性」「中長期の配当の継続性」「将来の成長戦略投資に必要な内部留保の確保」を総合的に勘案し配当を実施する

見通しに関するご注意

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

事業等のリスク

業績等に影響を与える可能性のある重要な要因には、以下の事項があります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

1. 競合・市況変動にかかるもの
帝人グループは市況製品を展開しており、景気動向、他社との競合に伴う市場価格の変動、購入原燃料の価格変動、また為替、金利といった相場の変動により事業業績が大きく左右されることがあります。
2. 製品の品質にかかるもの
事業活動全般において品質保証を確保する体制を敷いていますが、製品・サービスの欠陥が業績、財務状況、社会的評価等に悪影響を及ぼす可能性があります。
3. 医薬品の研究開発にかかるもの
研究開発に対し積極的に経営資源を投入していますが、特に医療用医薬品の開発には、多額の費用と長い期間がかかるうえ、創薬研究において、有用な化合物を発見できる可能性は決して高くありません。また、種々の要因により承認申請を断念しなければならない可能性があります。また、承認申請した後でも、承認が取り消されることがあります。
4. 海外活動にかかるもの
海外での活動について為替変動に係るリスクのほか、予期しない法律・規制の施行、不利な影響を及ぼす租税制度の変更、経済変動、政変・テロ・戦争等による社会的混乱により、経営成績及び財務状況等に悪影響を及ぼす可能性があります。
5. 事故・災害にかかるもの
大規模な自然災害や不慮の事故等により生産設備が損害を受けた場合や原材料の供給等サプライチェーンに大きな障害が生じた場合は、帝人グループの経営成績及び財務状況等に悪影響を及ぼす可能性があります。

参考資料

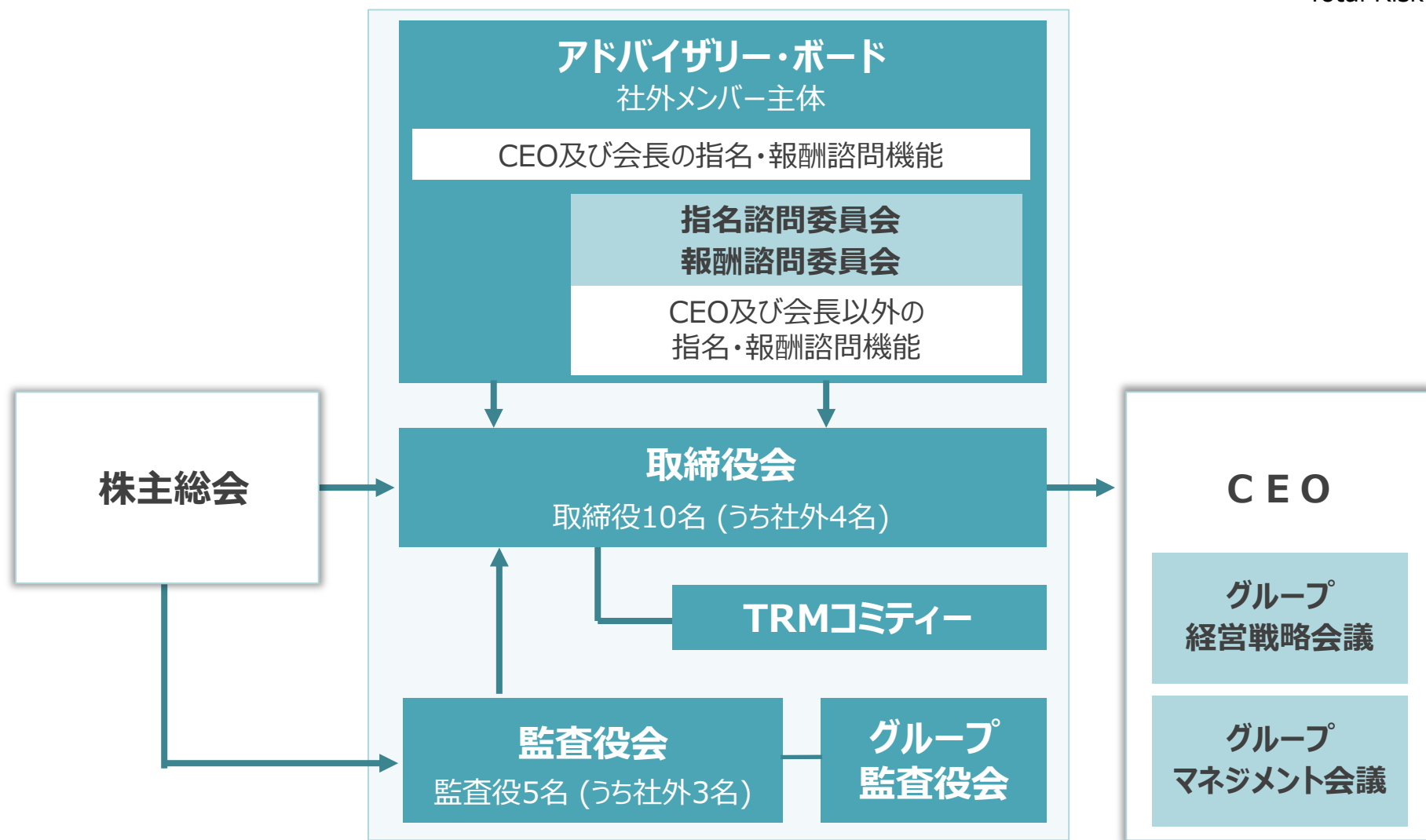
事業と社会の持続可能な発展を目指し、社会的責任に関する様々なCSR課題について以下のとおりマテリアリティ(重要課題)を特定し、事業戦略と一体化したCSR活動を推進

| | | 環境 | 社会 | ガバナンス |
|----------------------|---------------|---|--|---|
| (中期計画) 重点注力 領域 | 事業機会 の取り込み | <ul style="list-style-type: none"> ■ 環境価値ソリューション | <ul style="list-style-type: none"> ■ 安心・安全・防災ソリューション ■ 少子高齢化・健康志向ソリューション | |
| | 経営基盤 の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 環境負荷低減 | <ul style="list-style-type: none"> ■ ダイバーシティ | <ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレート・ガバナンス |
| 継続して 取り組むべき 領域 | 経営基盤 の充実 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 生物多様性保全 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 情報セキュリティ ■ 製造物責任(PL) ・品質保証 ■ 防災活動 ■ 労働安全衛生 ■ CSR調達 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 企業倫理・コンプライアンス ■ CSRコミュニケーション |

コーポレート・ガバナンス体制

- 社外有識者を中心とするアドバイザリーボードを設置(1999年～)、透明性の高い経営を実現
- 指名諮問委員会・報酬諮問委員会により、役員人事の更なる透明性向上を図る
- T R M*コミティーにより経営戦略リスク・業務運営リスクに対する統合管理を実施

*Total Risk Management



- 組織を活性化し、イノベーションを喚起するため、価値観・経験の異なる多様な人財が一層能力を発揮できる組織を目指し、働き方の多様化・女性活躍・人財多様化をこれまで以上に推進する
- このため既に高水準にある指標の開示*に加え、K P I 指標を多面的に設定し、目標達成に向けた人財活用促進・フォローアップを実施する

*開示指標例(日本)：平均時間外労働時間数、平均年次有給休暇取得率、育児休職後復職率、男女の平均勤続年数、新卒総合職における女性採用比率等

【ダイバーシティ推進度 指標例】(10年後到達目標)

基本姿勢

ダイバーシティ認知度 **100%**

多様な働き方

在宅勤務制度利用率 **50%**

女性活躍

役員職 女性人数 **10名以上**

管理職 (国内) 女性人数 **現状の3倍増**
(海外) 女性比率 **33%**

人財多様化

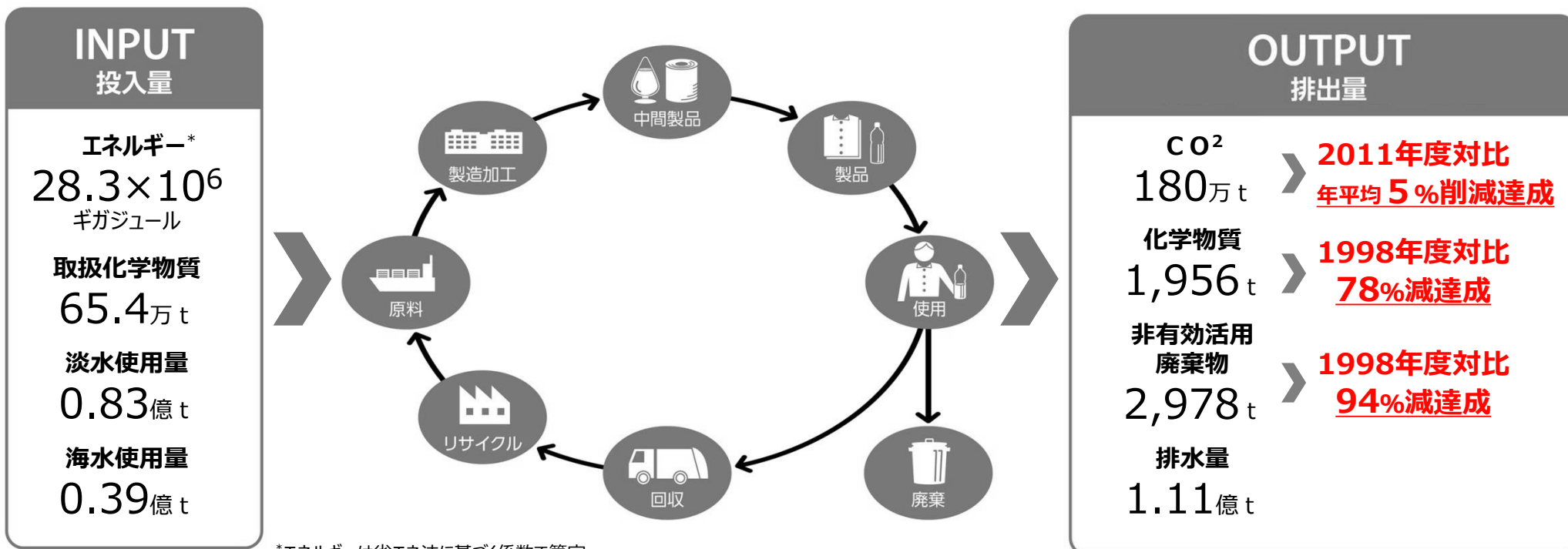
役員職 外国籍人数 **12名以上**

- 原料調達から生産・製品の使用、廃棄まで、あらゆるプロセスを含む製品のライフサイクル全体で環境負荷の低減を図る

【環境負荷低減目標】（2010年 目標設定）

| | |
|-------------------------|---|
| 生産による 温室効果ガス 排出量 | CO ² 排出削減率を <u>毎年 1 %以上改善</u> (2011年度基準) |
| 化学物質 の環境排出量 | 2020年までに1998年度対比 <u>80%以上削減</u> |
| 非有効活用 廃棄物 量 | 2020年までに1998年度対比 <u>85%以上削減</u> |

【2015年度 生産における環境インプット・アウトプット】



TEIJIN

Human Chemistry, Human Solutions

Human Chemistry, Human Solutions

テイジンブランドの約束を“Human Chemistry, Human Solutions”と表現します。

この約束は、「人と地球環境に配慮した化学技術の向上と、社会と顧客が期待している解決策を提供することで本当の価値を実現することに挑戦し続けること」を意味しています。

私たちはこの約束を確実に成し遂げ、企業理念であるQuality of Lifeの向上に努め、社会と顧客から信頼される企業グループであり続けます。