

Pioneering solutions together for a healthy planet



統合報告書 **2026**

2026年3月期

理念体系、パーパス

パーパスを軸にバリューを重視し、長期ビジョンを実現することで、末広がりな未来の社会の可能性が広がることを表現しています。
また、帝人グループは行動規範を定め、事業を正しく遂行するための行動の拠り所としています。

📌 行動規範

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

パーパス解説文

Pioneering solutions

テイジンは、世界の前進を支えます。
社会が進歩を求めるとき、私たちは行動で応えます。

together

業界を超えた専門知識を活かし、社員やお客様と共に、
より良い暮らしの基盤を築いていきます。

for a healthy planet

循環型社会を支える素材やソリューションから、
人々の健康や安心を支える製品やサービスまで。
私たちは、今も、これからも、
地球環境とそこに暮らすあらゆる生命の健やかさを守り続けます。

社内浸透活動



パーパスを共通の価値観として帝人グループ
全体に浸透させる活動は3年目を迎えました。
社員一人ひとりが「My Action」を宣言し、パー
パスをそれぞれの挑戦へとつなげています。
また、2026年からはパーパス・サポーターを
募集し、部署を超えた交流の場づくりを推進
することで、顧客起点型ビジネスの基盤となる
「つながり」の強化を図っています。



TEIJIN

顧客とともに、 未来をつくる

統合報告書2026では、
“顧客とともに、未来をつくる”という考え方のもと、
「何をやる会社か」を明確にした帝人が、
“顧客起点型ビジネスの深化・進化”
に取り組み、
企業価値向上を目指す姿を伝えます。

CONTENTS

1 理念体系、パーパス

Section 1 Rationale

なぜ「顧客起点型ビジネス」なのか？

5 CEOメッセージ

11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？

12 特集：CEO × 社員座談会

16 帝人グループが目指す未来



Section 2 Focus

顧客とともにつくる成長領域

18 価値創造モデル

19 中長期的な企業価値向上に向けた重要課題（マテリアリティ）への取り組み

20 変革へ向かう帝人のAt a glance

21 事業ポートフォリオ変革と価値創造の軌跡

22 帝人の顧客起点型ビジネスの成長マップ

編集方針

「統合報告書 2026」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「価値創創ガイダンス」を参照しています。

報告対象

特記のない限り、2025年4月～2026年3月を対象としています。ただし、一部2026年4月以降の活動を含みます。2026年度見通しは2026年5月11日に公表した数値に基づくものです。

Section 3 Execution

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

24 経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

27 前中期経営計画の振り返り

28 ビジネスモデルの転換と価値創出

29 新中期経営計画で取り組む3つの主要アクション

30 顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化

31 CFOメッセージ

35 2028年度の計数目標

36 特集：顧客対談

顧客課題から始まる価値創造



39 主要施策・取り組むべき課題（アパレル&インダストリーズ、ヘルスケア&ライフソリューションズ、エレクトロニクス&エナジー、スペシャリティマテリアルズ）

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43社、海外グループ会社83社）を対象としています。

掲載情報

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

🔴 財務情報（株主・投資家情報）

🔴 非財務情報（サステナビリティ）

Section 4 Enabler

テイジンを支えるガバナンス基盤

69 社外取締役座談会

73 コーポレート・ガバナンス

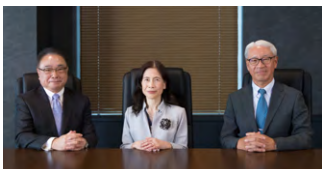
80 役員紹介

81 株主・投資家との対話の状況

82 トータル・リスクマネジメント (TRM)

83 情報セキュリティ

84 企業倫理・コンプライアンス



Section 5 Data Section

データセクション

86 財務ハイライト

87 非財務ハイライト

88 11年間の主要連結財務データ

89 独立保証報告

90 SASB スタンダード対照表

91 帝人株式会社の概要 / 外部評価

ナビゲーションボタンの使い方

本レポートは、ページ間を移動しやすいように各ページにナビゲーションボタンを設けています

Rationale

Focus

クリックすると各セクションのトップページに移動します

Execution

Enabler

Data Section



クリックするとレポート内の関連するページまたはウェブサイトへ移動します

直前に見ていたページへ移動

前ページへ移動



次ページへ移動

目次へ移動

Section 1

Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

- 5 CEOメッセージ
- 11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？
- 12 特集:CEO×社員座談会
- 16 帝人グループが目指す未来

Section

1

なぜ 「顧客起点型ビジネス」 なのか？

Rationale

Rationale

Focus

Execution

Enabler

Data Section



Section 1

Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

▶ 5 CEOメッセージ

- 11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？
- 12 特集:CEO × 社員座談会
- 16 帝人グループが目指す未来

顧客起点型ビジネスを 全社に展開し、 成長軌道への 回帰を目指します

代表取締役社長執行役員 CEO
内川 哲茂

Rationale

Focus

Execution

Enabler

Data Section



CEO MESSAGE



Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

▶ 5 CEOメッセージ

- 11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？
- 12 特集：CEO × 社員座談会
- 16 帝人グループが目指す未来

CEOメッセージ

前中期経営計画 2024-2025では、撤退や譲渡といった痛みを伴う決断に正面から向き合い、成長軌道への回帰に向けた土台づくりを進めてきました。しかし、その成果を業績として十分に示すには至っていません。経営トップとして、この結果を重く受け止めています。

市場からは「方向性は理解できるが、結果が伴っていない」というご指摘を受けてきました。戦略を語るだけでは信頼は回復しません。約束したことをやり切り、結果を示し、信頼を取り戻すことが前提である——この認識のもとに策定したのが、「帝人グループ 中期経営計画2026-2028」（以下、新中計）です。

新中計では、ROIC を基軸とする経営を徹底するとともに、これまで見極めてきた勝ち筋を「顧客起点型ビジネス」として明確化しました。帝人グループが持つ素材、技術、サービス、人財などを全社最適の視点で有機的に結び付け、顧客や社会の課題解決に直結する価値として提供していきます。私は、帝人グループの成長を実現させるため、覚悟をもってこの取り組みを実行していきます。

前中期経営計画 2024-2025の総括

勝ち筋を見極めながら
事業ポートフォリオ変革を断行

前中期経営計画（以下、前中計）では、帝人グループのパーパスを定め、全社一体となって事業ポートフォリオ変革を断行するとともに、基礎収益力の回復に取り組みました。しかしながら、素材提供型ビジネスを取り巻く事業環境の変化は想定

以上に厳しく、結果として計数目標を大きく下回ることとなりました。まずは、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの期待に十分お応えできなかったことを、率直にお詫び申し上げます。

振り返れば、2015年から2020年にかけて進めてきた施策・投資の成果が顕在化する局面において、COVID-19を契機とする需要構造の変化に加え、素材市場における供給過剰や競争激化が進行し、中長期の事業環境の前提が大きく崩れました。さらに近年は、AIの急速な進化と普及により、技術優位の持続期間も短期化しています。これまで10年単位で維持し得

た優位性が、今後は数年で追いつかれる可能性もある——私は、そのような強い危機感を持って環境変化を捉えています。特に素材提供型ビジネスでは、競争環境が大きく変化し、従来の延長線上では勝ち切れない現実がより鮮明になりました。

帝人グループのあらゆる領域で同時的に大きな環境変化が起きている状況においては、勝ち筋を見直し、経営資源を重点領域に集中させることが必要です。しかし、帝人グループは数年前まで多角化を通じて事業を拡大してきた結果、その成功経験の裏側で経営資源が分散し、組織のサイロ化が進行していました。こうした構造的な課題を抱えつつ、事業の自律性を重んじる経営を行っていたため、大胆な施策を十分なスピードで進めることができませんでした。かつては、事業ごとに素早く意思決定し、それぞれが最速で大きくなるのが成長の原動力でしたが、社会課題が複雑化した今、そのやり方



だけでは総合力を発揮しにくくなっています。

このような課題認識のもと、不採算事業と判断した北米の複合成形材料事業からの撤退・譲渡に加え、当社がベストオーナーではない事業については、ダイバーストする方針へと舵を切りました。具体的には、IT事業のインフォコム株式譲渡の実行などにより、総資産を約10%圧縮するとともに、有利子負債の削減を通じて財務体質の改善を図りました。これにより、「何を残し、何を手放すのか」を自ら判断し、実行できる経営チームであることは示せたものと認識しています。

一方で、基礎収益力の回復については、課題を残しました。事業ポートフォリオ変革については、やるべきと判断したことをやり切ったという手応えがありますが、将来の成長を支える収益源の再構築という点では、まだ道半ばにあります。ただ、そのような厳しい環境の中でも、アパレル&インダストリーズ

Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

▶ 5 CEOメッセージ

- 11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？
- 12 特集:CEO×社員座談会
- 16 帝人グループが目指す未来

CEOメッセージ

（繊維・製品）や在宅医療ビジネスでは、顧客や患者さんの課題を起点に価値を創り、競争力を高められるという手応えを得ました。前中計期間における成果の一つは、「どのようにすれば勝ち残れるのか」という勝ち筋を明確化できた点にあると捉えています。

私は2022年4月の社長就任以来、厳しい事業環境を直視してきました。「Why」「What」「How」で言えば、「Why」に対する答えとしてたどり着いたのが、2024年に制定した帝人グルー

プのパーパス「Pioneering solutions together for a healthy planet」です。事業のサイロ化により帝人グループとしての遠心力が強まる中、コーポレートとしての存在意義と提供価値を改めて定義し、共通認識とする必要がありました。その際、トップダウンで押し付けるのではなく、社員とともに考えるプロセスを重視しました。多くの社員が議論に参画し、自らの会社の存在意義を自分事として捉えることに意義があると考えたためです。現在、フェーズは「Why」から「What」「How」へと移行



しています。新中計では、絞り込んだ領域における勝ち筋の実行に軸足を移していきます。

中期経営計画2026-2028

顧客起点型ビジネスを深化させ
全社に展開

今回策定した新中計では、「顧客起点型ビジネスでの確かな利益成長」「構造改革による質の高い収益基盤の確立」「顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化」の三つを重点方針として掲げており、中核に据えているのはいずれも「顧客起点型ビジネス」です。

素材がコモディティ化しやすくなり、技術的価値が川下へ移転する流れが加速する中で、川上の技術優位だけに依存したビジネスモデルは持続性を保ちにくくなっています。特許に守られた革新素材を次々と生み出し続けることができれば、その戦い方も成り立つかもしれませんが、しかし、それには多額の投資と高いリスクが伴います。また、前述の通りAIの進化に伴い、技術の伝播スピードは飛躍的に上がっており、競争優位の持続期間は確実に短くなっています。従来のように「優れたものをつくれれば売れる」という発想だけで勝ち続けることは、ますます難しくなっています。

だからこそ、価値創出のやり方を転換する必要があります。帝人グループが目指す「顧客起点型ビジネス」とは、単なる顧客志向ではありません。「何を売るか」ではなく、「顧客がどのような課題を抱えているのか」から出発し、その解決に向けて素材・技術・サービス・人財などを組み合わせ、必要に応じて

Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

▶ 5 CEOメッセージ

- 11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？
- 12 特集：CEO × 社員座談会
- 16 帝人グループが目指す未来

CEOメッセージ

外部パートナーの力も取り込んで価値を創出するモデルです。顧客にとって最適な解決策を構想し、継続的に価値提供できる形へ落とし込む、この発想の転換が、帝人グループを次の成長ステージへと押し上げる鍵になると考えています。

このアプローチは、すでに成果を上げている事業に共通しています。アパレル&インダストリーズでは、顧客課題の解決を起点に、グループ内外の機能を組み合わせることで、コモディティ化した領域においても安定的に収益を確保しています。在宅医療ビジネスにおいても、医療機器の提供にとどまらず、患者さんの生活や治療を支えるサービスまで含めて価値を提供することで、安定的な成長を実現しています。すなわち、モノを売って終わりではなく、顧客に関わり続けることで競争優位を築いています。私は、この戦い方こそが帝人グループの今後の勝ち筋であると考えています。

「クミアワセ」と「スリアワセ」で
“顧客とともに価値を創る”

新中計における「How」を象徴するキーワードが、「クミアワセ」と「スリアワセ」です。「クミアワセ」とは、社内外の技術・サービス・人財を柔軟に組み合わせて価値を創る力であり、「スリアワセ」とは、顧客との対話を通じて本質的な課題を見極める力です。私は、この二つが帝人グループの新しい競争力の源泉であると考えています。素材単体で勝つのではなく、顧客との関係性の中で解決策を設計できる企業へと変革する——その実践を支える二本柱が「クミアワセ」と「スリアワセ」です。

アパレル&インダストリーズでは、素材調達、加工、縫製、物流、在庫、商品企画に至るまで、顧客ニーズに応じて必要な機能を組み合わせることで、ワンストップで任せられる存在としての価値を高めています。必要に応じて外部パートナーの力も活用し、自社リソースに縛られない柔軟な供給体制を構築している点も競争優位となっています。顧客にとっては、必要な機能を個別に探すのではなく、電話一本で相談できる存在であること自体が価値になります。在宅医療ビジネスにおいても、平時のみならず災害時まで見据えた支援体制を整備し、製品提供を超えた安心を提供しています。モノの提供にとどまらず、顧客課題そのものを価値へと転換する取り組みが、事業の強さになっています。この発想を、他事業にも横展開していきます。

一方、アラミドや炭素繊維といったスペシャリティマテリアルズでは、依然として技術起点、いわゆる「テクノロジーアウト」の傾向が残っています。その背景には、優れた独自技術を

有するがゆえに、性能や機能を説明することに力点が置かれ、顧客が本当に困っていることを十分に聞き取れていないという課題があります。本来は技術を語る前に、「お客様は何に困っているのか」を聞き切らなければならない。その順番を変えることが、今回の変革の本質です。

優れた素材や自社工場を持っていることを起点とするのではなく、「どの課題をいかに解決するか」を出発点に、帝人グループの総合力で応えていく。顧客課題を起点に対話し、そこに帝人グループの技術や知見を組み合わせしていく。その中で必要であれば外部の力も取り込み、解決策を一緒につくり上げていく。こうしたプロセスを通じて初めて、モノを売って終わりではない関係性が生まれます。私は、この「関わり続ける力」こそが、持続的な競争優位性になると考えています。その実現に向けて、技術を全社共通資産として、誰もが活用できる基盤を整備しています。顧客課題に対し、必要な引き出しを全社で開けられる状態をつくり、組み合わせの幅を広げることが、今後の成長機会の創出につながると考えています。

総合力を発揮するための
3つの取り組み

帝人グループは、総合力を最大限に発揮するため、三つの取り組みを進めています。一つ目は、技術を個人や事業に帰属するものと捉えるのではなく、「全社の資産」として位置づけることです。帝人グループには、長年にわたり蓄積してきた優れた技術がありますが、それらが事業内にとどまっていれば、

Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

▶ 5 CEOメッセージ

- 11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？
- 12 特集：CEO × 社員座談会
- 16 帝人グループが目指す未来

CEOメッセージ

グループ全体の競争力にはなりません。そこで技術戦略管掌（CTO）主導のもと、技術資産の共有化を進め、「クミアワセ」の基盤を構築しています。技術を囲い込むのではなく、つなぎ、掛け合わせることで、新たな価値を創出していきます。

二つ目は、デジタル基盤を整備し、どこに技術があり、誰が知見を持ち、顧客接点で何が起きているのか——これらを迅速に把握できるようにすることです。事業・地域ごとのデータとIT基盤の統合・最適化を進め、AIも最大限に活用しながら、事業間連携と課題解決のスピードを高めていきます。DXやAXを、「顧客起点型ビジネス」を実現するための重要な経営基盤と位置づけ、デジタル・情報システム管掌（CDO）が主導しています。技術の引き出しが全社で見え、必要な人財や知見に迅速につながる状態をつくるのが、クミアワセの質とスピードを高めることにつながります。

三つ目は、それらを使いこなす人的資本の変革です。その一環としてジョブ型人事制度の活用を進め、一人ひとりが自ら手を挙げ、役割を取りにいく組織へ変えていきます。方針を示すだけでは組織は変わりません。自らの課題として捉え、行動する人財が増えてこそ、戦略は実行力を持ちます。顧客起点で思考し、他者と連携しながら変化に対応できる人財を増やしていくことが、最終的に収益力と企業価値の向上につながるものと考えています。

顧客領域別にセグメントを再編

当社グループは、「顧客起点型ビジネス」への転換を推進す

るため、顧客領域別にセグメントを再編しました。アパレル&インダストリーズ（繊維・製品）は、旭化成アドバンス株式会社との経営統合による効果も含め、「顧客起点型ビジネス」の展開をさらに拡大していきます。ヘルスケア&ライフソリューションズ（ヘルスケア）は、チーム医療の一員として築いてきた在宅医療事業基盤の強みを活かし、通院型に限らず訪問型も対象として成長領域の幅を広げていきます。これらは、すでに勝ち筋が見えている領域を、より着実な成長へつなげていく取り組みです。

エレクトロニクス&エネルギー（樹脂、電池・半導体ソリューション）は、安定的な収益基盤を維持しつつ、次の成長に向けた布石を打っていきます。スペシャリティマテリアルズ（アラミド、炭素繊維・複合成形材料）は、引き続き生産体制の見直しやコスト構造改革を推進するとともに、素材提供からソリューション提供への転換を進めます。ここでは、ディフェンス、パーソナルプロテクション、新エネルギーを中心としたインフラ、航空宇宙などの分野において、素材名ではなく、顧客課題の解決を起点とした新たな事業の芽を生み出していくことが重要になると考えています。

今回の再編は、組織名称の変更にとどまるものではありません。成長を加速する事業、安定収益を担う事業、再構築を進める事業——それぞれの役割・状況を明確にし、経営資源を適切に配分することを目的としています。「顧客起点型ビジネス」の浸透度や各事業が置かれた競争環境を踏まえ、どこを伸ばし、どこを立て直し、どこに投資するのかを、これまで以上に明確にして取り組みます。全事業を一律に扱うのではなく、それぞれの事業特性と勝ち筋に即した経営を行うことが、ROICの向上と企業価値最大化につながると考えています。

「個別最適」から「全体最適」へ

帝人グループは多様でユニークな技術・人財を有し、異なる意見や専門性が共存する会社です。それ自体はイノベーションの源泉であり、むしろ尊重すべきものです。しかし、組織として同じ方向を向き、力を束ねることができなければ、総合力を発揮することはできません。個々の事業が優れていても、全体として最適化されなければ企業価値は最大化されない——これが、私たちが直面している「個別最適の限界」です。この壁を越えられるかどうか、今回の変革の成否を分けます。

この戦略を本当に機能させるうえで、最も難しいのは企業文化やマインドセットの変革です。帝人グループは、事業ごとに高い専門性を持ち、それぞれが自律的に成長してきた会社です。それ自体は大きな強みでしたし、実際に過去の成長を支えてきました。しかし、社会課題が複雑化し、一つの事業だけでは解けない課題が増える中で、その成功体験が、いまは全社最適を阻む壁にもなっています。だからこそ、「計画を策定したから、あとは現場に任せる」という姿勢ではなく、経営チーム自らが現場に足を運び、直接言葉で繰り返し方向性を伝え、共感を広げ、主体的に行動する人財を増やしていくことが不可欠です。

一足飛びに全員が変わるとは考えていません。しかし、まずは本気でやろうとする人財を増やし、その輪を広げていく。その積み重ねが、最終的に実行力の差になると考えています。パーパスの策定や組織再編のみで、過去の成功体験や行動様式が直ちに変わるわけではありません。現場の一人ひとりが納得し、自らの行動を変えて初めて、組織は変わります。粘り強く浸透

Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

▶ 5 CEOメッセージ

- 11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？
- 12 特集:CEO×社員座談会
- 16 帝人グループが目指す未来

CEOメッセージ

させていくプロセスが必要です。外から見ると時間を要しているように映るかもしれませんが、このプロセスを飛ばして表面的な変化を追っても、真の実行力にはつながりません。

当社には確かな技術があり、誠実に仕事に向き合う社員が数多くいます。その力を一つの方向に結集できれば、大きな成果を生み出せる企業です。その状態を実現することこそ、経営チームの責務であると認識しています。この組織の底力を信じており、その力を成果へと結び付けていくことが私自身に課せられた重要な使命の一つであると考えています。

計数目標は信頼回復の大前提、
「勝って官軍に」

新中計で掲げた2028年度事業利益600億円、ROE8%、連結ROIC5%という数値は、努力目標ではありません。株主・投資家の皆様から継続的な信頼と支持をいただくために、必ず達成すべき水準であると認識しています。新中計では、各事業の議論に先立ち、役員全員で過去20年のROEと当期純利益の推移を検証し、課題認識を共有しました。数字に向き合う姿勢そのものを変えなければ、経営は変わらないと考えたからです。ROE8%は最低限達成すべき水準であり、セグメント別にROIC目標を設定したうえで、それぞれの事業運営がROICの改善につながっているかを常に確認するよう全社に徹底しています。すべての投資および事業運営の判断をROICの観点から見直し、資本効率を重視した経営を推進します。ROEは、その結果として実現すべき成果と捉えています。

新中計は、帝人グループが「変わることを示す計画」ではなく、「成果を出すための計画」です。いかに優れた戦略であっても、実行し、収益化し、資本市場から評価される段階まで到達しなければ意味がありません。実績によって信頼を積み上げることができなければ、将来に向けた挑戦の余地も狭まっていきます。

私は、「勝てば官軍」ではなく「勝って官軍になる」ことが必要と考えています。まず結果を出し、信頼を取り戻し、そのうえで次の挑戦に踏み込む。やりたいことをやるためにも、先に果たすべき責任がある——その順番を、経営としてブレずに貫いていきます。

帝人グループの将来像

「顧客課題の解決を起点とした
ビジネスの集合体」になる

私が描く帝人グループの将来像は明確です。それは、「顧客課題の解決を起点としたビジネスの集合体」として社会から認識される企業になることです。それぞれの事業で、「この分野・課題なら帝人に相談すればよい」と言っていただけの存在になる。その積み重ねが、持続的な企業価値向上をもたらすと考えています。

これは小さな変化に映るかもしれませんが、当社にとっては極めて大きな構造転換です。帝人グループには、社会課題の解決に真摯に向き合う企業文化があります。各事業の歴史や成り立ちは異なりますが、「患者さんのために、お客様のために、社会のために」という思いは全社に共通し



ています。私は、この思いこそが顧客起点型ビジネスへ転換する最大の原動力になると考えています。顧客や社会の課題に向き合い、その解決に責任を持つ——こうした姿勢が、結果として競争優位を生み、企業価値の向上にもつながります。

私はこの度の変革を完遂し、帝人グループを成長軌道へと回帰させ、収益性および資本効率の両面で明確な改善を実績としてお示ししていきます。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、帝人グループの変革と成長に対し、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026年8月

内川 哲茂

代表取締役社長執行役員 CEO

Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

5 CEOメッセージ

▶ 11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？

12 特集:CEO × 社員座談会

16 帝人グループが目指す未来

なぜ顧客起点型ビジネスなのか？

市場環境や社会課題が複雑化する中、素材や製品を起点とした発想だけでは顧客の課題解決が難しくなっています。

帝人グループは、顧客の困りごとやニーズを深く理解し、グループ内外の技術・サービス・パートナーを組み合わせる最適な価値を提供する「顧客起点型ビジネス」を推進しています。この取り組みを通じて、持続的な競争優位性の創出を目指します。

複雑化する市場環境

外部環境(課題・市場ニーズ)

素材起点型ビジネスの
行き詰まり

- 短期的な市況変動の影響を受けやすい
- 素材のコモディティ化スピードは加速
- 設備投資先行型ビジネスの見直し局面

社会課題の複雑化

- ステークホルダーの多様化
- 素材のみで解決できる社会課題は限定的



帝人の強み

内部環境

得意領域での
圧倒的なノウハウ

- 高機能材料の素材・特性に対する豊富な知見とノウハウ
- 在宅医療・医薬品の技術や知見

差別化されたバリューチェーン・
プラットフォーム

- 多角的な事業展開で築き上げた、グローバルな顧客基盤と、強固な顧客リレーションシップ
- グローバルでの充実した生産・開発拠点ネットワークとサプライチェーン基盤

顧客とともに成長するという
マインドセット

- 多様なバックグラウンド・専門性を有する人材



顧客起点型ビジネスへの進化

強みを源泉とした戦い方へ

素材自体の競争力を源泉とする戦い方から、
帝人の強みを源泉とする「顧客起点」の戦い方へ

スリアワセ

顧客とともに
価値を創る

クミアワセ

技術

サービス

パートナー

顧客の求めるモノ・コトを
幅広く提供するマインド自社素材/自社生産に
こだわらない柔軟性

デジタル/AI

スリアワセ

言語化されていない曖昧な
課題・ニーズを理解し、解決策を提案対話による顧客への深い理解、
顧客の課題解決を通じた利益獲得

クミアワセ

解決策提供のためには社外の
素材・加工・サービスも採用蓄積ノウハウ・打ち手の幅広さ、
自社素材・生産にこだわらない柔軟性

顧客のニーズをビジネスに変換する事業開発力で、
競争優位性を生み出し、当社の「稼ぐ力」につなげる

Section 1

Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

- 5 CEOメッセージ
- 11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？
- ▶ 12 特集:CEO×社員座談会
- 16 帝人グループが目指す未来

Rationale

Focus

Execution

Enabler

Data Section

特集

CEO×社員座談会

帝人の「これから」を語ろう

——顧客起点型ビジネスへの変革に向けて——

帝人グループは、「中期経営計画2026-2028」において、「顧客起点型ビジネスへの変革」を主要テーマとして掲げています。

なぜ今、顧客課題を起点とした価値創出へ舵を切るのか。本対談では「顧客課題を起点とした帝人の変革」について、CEOと社員5名が率直な言葉で語り合いました。



代表取締役社長執行役員 CEO
内川 哲茂

ヘルスケア事業本部
ヘルスケア戦略企画部
大石 洋平

ヘルスケア事業本部
地域包括ケア事業部門
元原 将策

炭素繊維事業本部
APAC 販売部
堀 伸一郎

秘書部
熊谷 那実子

経営戦略部
今里 健太



Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

- 5 CEOメッセージ
- 11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？
- ▶ 12 特集：CEO × 社員座談会
- 16 帝人グループが目指す未来

■ 価値創造の重心は顧客に近づいている

CEO 私はポリエステル繊維事業において、技術的には優位性を持っていてもコモディティ化の進展により、競争優位が急速に失われるという厳しい現実を目の当たりにしてきました。コモディティ化が進むと競争優位の源泉は川上から川下へとシフトしていきます。もちろん技術の重要性がなくなるわけではありませんが、顧客が価値を感じて対価を支払う領域は、最終製品やサービス、さらには顧客体験に近い領域へ移ってきています。例えば同じ品質の缶コーヒーでも、どのように提供されるかで顧客にとっての価値は変わります。今や、単にモノを供給するだけで選ばれる時代は終わりを告げ、その先の体験も含めた価値を示していく、そういった時代に入ってきているということです。こうした環境では、素材起点型ビジネスだけで持続的に成長するのは限界があります。だからこそ、帝人が持つ素材や技術の強みを活かしながら、顧客課題を起点に価値創造の領域を広げていく必要があります。それが私の考える「顧客起点型ビジネスへの変革」です。

■ 社員から見た帝人の強みと課題

大石 今回の中期経営計画（以下、新中計）は、帝人にとって大きなターニングポイントだと思っています。素材や医薬品など、開発・製造して売る「モノづくり」のビジネスモデルから、今後は「顧客課題」を起点に、場合によっては自社素材にこだわらず、顧客に価値を提供するビジネスモデルに舵を切る。これはとても大きな転換点と受け止めています。

ただし、これまで培ってきた帝人のDNAやアイデンティティは、



決して失ってはいけないとも感じています。挑戦や変革を大切にするマインドや真面目に仕事に向き合う企業文化、そして「誰かのために、みんなのために」と考える人が多いこと。これらは、顧客起点にもつながる帝人の強みですし、前向きな力として活かし、またさらに伸ばしていくべきではないでしょうか。その上で、私たちがこれからもっと意識を高めるべき部分は「利益」だと思います。

堀 私が帝人の強みとして感じていることは、業務プロセスがしっかり確立されている点です。例えば輸出規制への対応など、決められたプロセスに沿ってきちんと進める。そうした積み重ねが顧客からの信頼や実績につながっています。一方で、私が所属する炭素繊維事業も、まさにコモディティ化が進んでおり、新興国メーカーの台頭により競争環境が非常に厳しくなっています。その中で従来の体制や社内ルールなどが制約となってしまう、対応へのスピード感が足りないと思う場面も多々あります。ただ、これまでに我々が築いてきた信頼や実績は大きな強みなので、これを維持しながらどのように事業の在り方を変えていくかを考えることが重要と感じています。

熊谷 いろんな事業を横断して見ているスタッフ部門の立場からしても、堀さんと同じような印象を持っています。帝人は、仕事をきちんと回す仕組みが本当にしっかりしている会社です。その一方で、「変革」となると慎重になる部分もあって、どうしても時間がかかりがちなのかなと思います。「顧客起点」に変わるには何を変えていくのか、どのようなマインドを持つべきか、正直まだ手探りな部分もあります。私自身もそうですし、チームメンバーもまだ試行錯誤している段階だと感じています。

今里 私は事業とコーポレートの両方を経験してきましたが、「顧客起点」の捉え方は立場によってかなり違うので、一概に語るのは難しいと感じています。帝人には、先ほどの「真面目さ」という強みの裏で、自分の仕事を少し狭く捉えてしまう傾向があるように思います。研究開発であれば技術を磨くこと、製造であれば安定生産を守ることなど、それぞれの仕事に誇りを持って取り組んでいる方が多いからです。そのような社員の方々は、明日から何を変えていけば良いのかと不安になっているかもしれません。し



かし、「顧客視点」を浸透させていくには、技術・製品を売るだけではなくもっとも市場を知り、視野を広げながら顧客との関係の中で自分の役割を見つめ直していくことが大切ではないかと思っています。場合によっては、自分の仕事の範囲を定義し直すことが、今回の変革の出発点になるのではないのでしょうか。

■ 顧客起点で変わること・変えていくこと

元原 ヘルスケア事業の身としては、患者さんファーストの精神ですでに文化形成がなされている印象が強かったので、今さら「顧客起点型ビジネスへの変革」を新中計テーマとして声高に对外発信することには、正直、恥ずかしさと不安を覚えました。

一方で、健康状態が刻々と変化していく患者さんの困りごとや要望に十分に応えてこられたかと改めて考えてみると知らず知らずのうちに自分たちの得意なことのみに固執していたかもしれない、と思いました。

患者さんの療養を支えるために私達ができることはまだたくさんあるはず。当たり前だと思っていた「顧客起点」に今一度向き合うことは、自分たちの成長の可能性に気付くことでもあるんだと考えさせられました。

CEO その気持ちはよく分かります。私自身も「今さら」と思いながら、このメッセージを出しました。ただ、本当の意味での顧客起点がまだ全社に十分に浸透しているとは言えない以上、何度でも言い続けたいと思っています。新中計は、「この計画が達成できなければ帝人に未来はない、だからこそやり切る」という覚悟と危機感を持って臨んでいます。特にスペシャリティマテリアルズで

Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

5 CEOメッセージ

11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？

▶ 12 特集:CEO×社員座談会

16 帝人グループが目指す未来

は、これまで基本的に製品そのもののスペックで勝負をしてきました。顧客から求められたスペックに応える。それを「顧客起点」と捉えがちですが、それだけでは選ばれない時代になっているというのは先ほどお話したとおりです。あらゆる素材でコモディティ化が進む中、スペック勝負の戦い方には限界があります。一人ひとりが自分の仕事の中で、「顧客は何に困っているのか」「帝人だからこそできることは何か」を考え抜かなければ持続的な競争優位を築くことはできないと考えています。

熊谷 スタッフ部門の場合、「顧客起点」と言われても、正直すぐにはイメージできない部分があります。事業部門であれば顧客が明確ですが、スタッフ部門ではどう考えればいいのでしょうか。例えば秘書部であれば、役員を顧客と捉えるべきなのか、と考えてしまいます。

CEO スタッフ部門の皆さんに対しては、まず「関係部署の困りごとを聞きに行けていますか」と問いかけたいですね。関係部署としっかりコミュニケーションを取りながら、自分たちに何が提供できるのかを考えられていないと、アウトプットの質が下がったり、無駄な作業が生まれたりします。一方で、スタッフ部門だからこそできることもあると思っています。部門や役職を超えて遠慮せずに意見を出し合えるような土壌をつくる部分は、ぜひスタッフ部門にリードしてもらいたいです。

どの部署であっても、それぞれの現場で試行錯誤しながら、帝人グループの顧客価値向上に取り組んで欲しいし、その視点はぜひ持ち続けてもらいたいですね。ただ、ここで勘違いしてほしくないのは、「顧客起点」の目的は、「顧客に近づく」「顧客の声を聞く」



ことそのものではなく、「顧客のため」に自分に何ができるのか、どれだけ貢献できるか、ということです。その結果として価値を提供できれば、顧客に選ばれ、会社の利益にもつながるはずです。私はこの考え方を社内にどんどん浸透させていきたいと思っています。その中でも本丸はスペシャリティマテリアルズです。自社起点にとどまらず、顧客の業務の一部を担うような価値提供まで、もっと突き詰めてみるのが重要と思っています。

私は、「顧客が求める価値」には大きく三つあると考えています。一つ目は、機能的価値です。これはこれまで帝人が強みとしてきた部分ですが、差別化が難しくなっています。二つ目は、感情的価値です。例えば、「安心して任せられる」「この会社はきちんと対応してくれる」といった信頼感です。そして三つ目は、社会的価値です。顧客自身の価値を高めるために、帝人として何ができるのか。そうした視点も含めて、さまざまな角度から帝人の強みをどう活かせるかを考えていく必要があると思っています。

堀 確かに、これまでの帝人は技術で勝負してきました。私は営業畑ですが、技術だけで勝負できていた頃は、今思えば営業というよりデリバリーに近い仕事だったように感じます。しかし、それだけでは勝ち残れなくなっているという実感があります。とはいえ、「何か尖った特長があれば売りやすい」というのも事実です。また、当たり前すぎて価値として認識していなかった品質保証や信頼性も、実は重要な強みになるのかもしれませんが。帝人の真面目さそのものが、お客様にとっての価値になる可能性もあると思っています。ただ、実際に営業現場の一人としては「まず何からやればいいのか」という悩ましさもあります。「どうにかしなくては」という危機感は強く持っていますし、だからこそ日々考え続けています。

大石 「顧客起点」は、繊維・製品事業やヘルスケア事業では比較的腹落ちしやすい考え方で、むしろ「当たり前」に近い感覚だと思いますが、素材中心の事業の社員からすると、「モノづくりをやめるのか」と違和感を持つ人もいます。ただ、顧客には必ず解決したい課題があるはず。その課題が解決できることで、どんな価値が生まれるのかという実感や経験が積み重なっていけば、少しずつ変化が起きるのではないかと考えています。ヘルスケア事業



の社員も、改めて「誰のために働いているのか」と考え直すとハッとさせられる部分があると思います。新中計は、社員にとっても良いタイミングで発信された重要なメッセージだと感じています。

CEO 確かに、現場の社員にこの話をする、「モノづくりをやめるのか」と受け止める人がいます。でも、本質はそこではありません。実はお客様から「帝人にこんなことをやってほしい」と期待されていることは、まだたくさんあると思っています。まずはそのことに気づいて欲しいのです。その気づきを、ぜひ現場からどんどん発信してほしい。私自身、そこに大きな可能性があると思っています。

顧客起点型ビジネスの実装・拡大に向けて
～私たちにできること・やりたいこと～

今里 経営戦略部は、新中計の策定に携わってきましたが、計画を作って終わりにするつもりはありません。「顧客起点型ビジネス」の考え方を各事業に落とし込み、実際に形にしていこうところが自分たちの役割だと思っています。私自身は、経営戦略部という立場から樹脂事業に関わっていますが、現場では「以前から顧客起点でやっている」「自分たちはできている」という反応もあります。できている部分とそうでない部分の差異を、十分に言語化して現場とスリアワセができていないことが今の自分の課題です。

CEO 現場から「顧客の課題なんて前から分かっている、対応している」という反応が返ってくることもあります。それはまだ変革の真意が十分に浸透していない証です。目の前の顧客に対して「一生懸命に取り組む」「しっかりと向き合う」というのは社員全員ができていることだと私も思います。ただ、今里さんが言うように、

Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

5 CEOメッセージ

11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？

▶ 12 特集:CEO×社員座談会

16 帝人グループが目指す未来

新中計で掲げた「顧客起点型」の真意とのギャップを埋めていき、変化が見える状態にしていかなければなりません。

今里 私自身は、事業部と連携して顧客起点で価値創出を進める「縦の軸」と、各事業で知見や成功事例を共有しながら全社変革につなげる「横の軸」の両面から変革を進めていきたいと思っています。実際の顧客の声・課題を聞きながら戦略に落とし込み、まずは成功事例をつくる。そして、その事例を横串で全社共有していく。これを繰り返すことで確実に変革が進むと思います。市場環境の変化も早くなっていますので、スピード感をもって取り組むことも大切だと感じています。

堀 私のチームは、事業環境が大きく変化する中で、「量を追う」ことから「収益性を重視する」方針へ転換しました。最初はチーム内で戸惑いもありましたが、根気強くディスカッションを続けました。それぞれの「やりがい」「大事にしていること」を共有することで共感や気づきが生まれ、チームの意識は今、同じ方向に向き始めています。ただ、これを事業全体、会社全体に広げていくのは簡単ではありません。ボトムアップでそうした変化を起こしていくことが期待されているのだと、改めて認識しました。

CEO 限界利益を確保するために稼働率を上げることを重視してきた事業が、「それをやめる」と言われたら戸惑うのはよく分かります。ただ、プロダクトアウトではいずれ行き詰まります。もうモノを作れば売れる時代ではありません。だからこそ、「なぜ顧客はより高い対価を払ってくれるのか」を考える必要があるのです。

堀 限られたキャパシティの中で利益を最大化するという考え方は、現場にも着実に浸透しています。ただ、利益を高めること



の本質は、やはり「顧客起点」で価値を高めることだと思います。

大石 事業を続ける上で「稼ぐ」という軸を外すことはできません。顧客価値が変化する中で、何によって利益を生み出すのかを突き詰めていくと、結局は顧客の課題をどれだけ解決できるかに行き着くのだと思います。「顧客起点」は理念として大切だというだけでなく、企業経営として持続的に収益を稼ぐためにも必要な考え方ではないでしょうか。

CEO そのとおりです。「顧客起点型ビジネス」については、各事業本部長と本当に多くの時間をかけて議論してきました。ですので、どの事業本部長の発信内容にも共通する問題意識があり、「マネジメントは確かに同じ方向を向いている」と感じてもらえるのではないかと考えています。事業本部長以上であれば全員「なぜ顧客起点に変わらなければならないのか」「どれほどの危機感や覚悟を持っているのか」を、それぞれ自分の言葉で語れるはずです。

最初は「社長が決めたことだから」と傍観する社員が多いかもしれませんが、しかし近い将来、顧客起点であることをあえて議論なくとも、自然にその前提で動ける組織にしたいと考えています。

大石 私自身は戦略企画の立場として、「在宅医療を中心とした新たなヘルスケア事業」を形にしていこうと責務があります。結果的に、「事業化できた」「利益が出た」という説明ではなく、「どんな社会課題があり、それを解決するために誰と組み、どんな価値を提供していくのか」というストーリーを見せたい。帝人のヘルスケア事業がやりたかったことはまさにこれだ、と胸を張って説明できるようにしたいですね。もう一つは、やはり社員に影響を与える立場でいたい。社内イントラや全社コミュニケーションの場も活用しながら、積極的に発信していきたいと考えています。

元原 ヘルスケア事業は、帝人が目指す「顧客起点型ビジネス」の先頭に立って、帝人グループを牽引することを期待されていると考えています。その期待と責任を意気を感じて、この機会を大きなチャンスだと捉えて前向きに取り組んでいきたいと思っています。傍観者や評論家であることが格好悪いと感じる雰囲気になってくると、きっと帝人にも「挑戦を楽しむマインド」が戻ってくるのではないのでしょうか。

堀 4月の組織再編以降、旧マテリアル事業の複数事業部が



連携し、「顧客起点をどう実践するか」という議論が始まっています。その中で、「以前も同じようなことに取り組もうとしたのに、なぜ今回はできると思うのか」という声もありました。それに対して事業のトップが「今は当時とは危機感が全く違う。もう今やるしかない」と率直に回答されており、緊迫感が伝わりました。いよいよ変革の入口に立ったという実感があります。

社員の挑戦を後押しし、変革を加速させていく

CEO 皆さん、今日はありがとうございました。最後に元原さんから「挑戦」という言葉が出ましたので、少しそこにフォーカスして話をさせてください。

「失敗を責めるな」とよく言われますが、仲間内で失敗を許し合うだけでは競争には勝てません。大切なのは、失敗から何を学び、次にどう活かすかです。その学びを糧に再び挑戦することです。私は、挑戦をやめない姿勢を、あえて強調したい。真面目な人が多い会社だからこそ、この点は意識してほしいです。

帝人は失敗しても次のチャンスが与えられる会社です。一度失敗したら終わりではありません。もう一度踏み出し、また挑戦する。その積み重ねが成長につながります。私自身も、そうした経験を重ねてここまで来ました。結果だけで評価して切り捨てる組織はありません。皆さんが安心して挑戦できる環境は整えてきたつもりです。

「顧客起点型ビジネスへの変革」は、単なる事業モデルの転換ではありません。一人ひとりが顧客や社会への価値と向き合い、行動を変えていくことです。失敗を恐れず、挑戦を続けていきましょう。

Rationale

なぜ
「顧客起点型ビジネス」
なのか？

- 5 CEOメッセージ
- 11 なぜ顧客起点型ビジネスなのか？
- 12 特集:CEO×社員座談会
- ▶ 16 帝人グループが目指す未来

帝人グループが目指す未来

「Pioneering solutions together for a healthy planet」のもと、私たち帝人グループは、地球環境と社会に価値を還元し、未来の社会を支える会社として、持続可能な Healthy Planetの実現に貢献します。

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



Section 2

Focus

顧客とともに つくる成長領域

- 18 価値創造モデル
- 19 中長期的な企業価値向上に向けた重要課題（マテリアリティ）への取り組み
- 20 変革へ向かう帝人のAt a glance
- 21 事業ポートフォリオ変革と価値創造の軌跡
- 22 帝人の顧客起点型ビジネスの成長マップ

Section 2

顧客とともに つくる成長領域 Focus

Rationale

Focus

Execution

Enabler

Data Section



Section 2

Focus

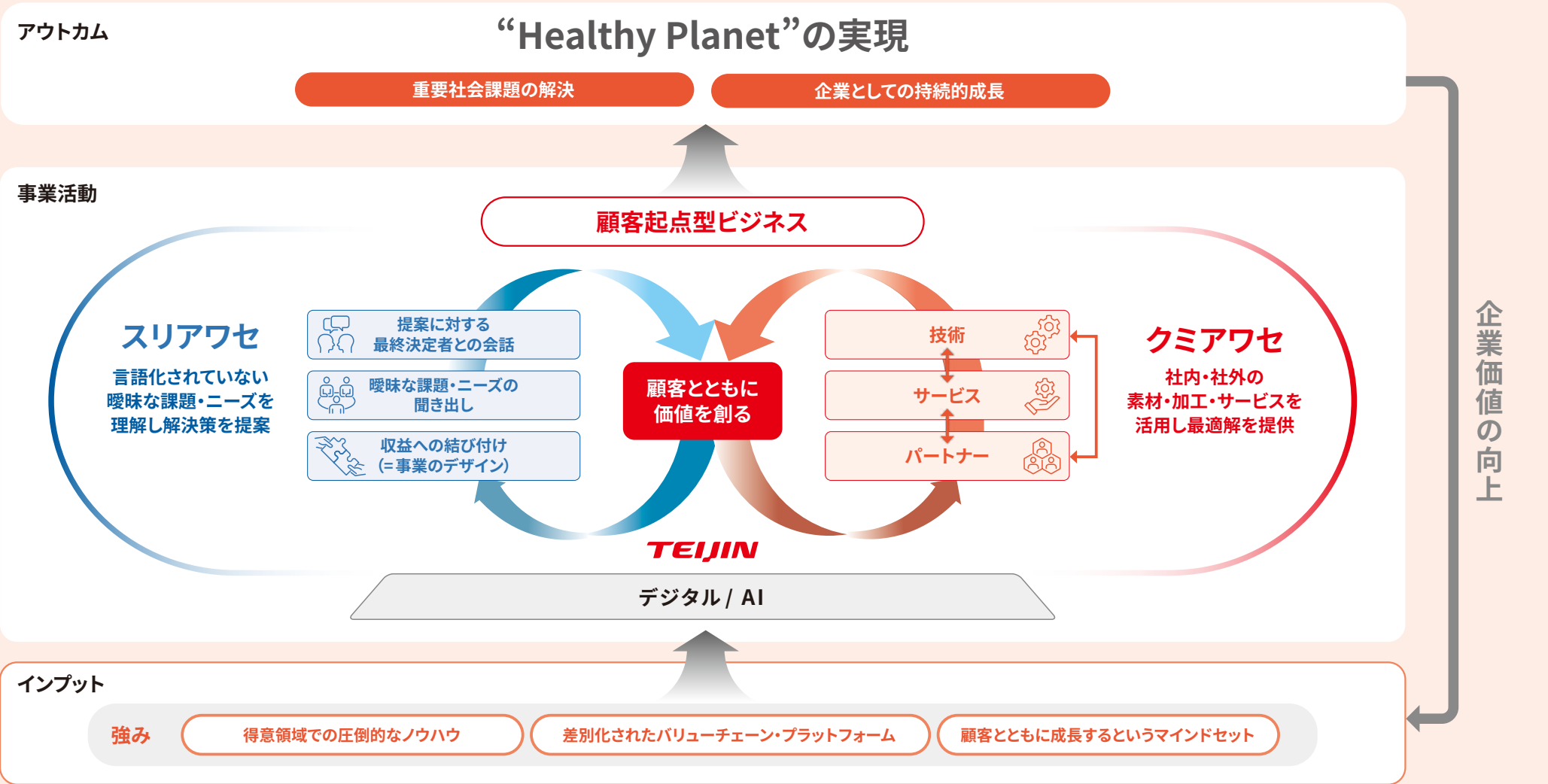
顧客とともに
つくる成長領域

- ▶ 18 価値創造モデル
- 19 中長期的な企業価値向上に向けた重要課題（マテリアリティ）への取り組み
- 20 変革へ向かう帝人のAt a glance
- 21 事業ポートフォリオ変革と価値創造の軌跡
- 22 帝人の顧客起点型ビジネスの成長マップ

価値創造モデル

当社は、パーパス（存在意義）を軸として、顧客起点型ビジネスを通じて顧客とともに価値を創出することにより、重要社会課題の解決と企業としての持続的な成長を両立し、“Healthy Planet”を実現していきます。

パーパス *Pioneering solutions together for a healthy planet*



- 18 価値創造モデル
- ▶ 19 中長期的な企業価値向上に向けた重要課題(マテリアリティ)への取り組み
- 20 変革へ向かう帝人のAt a glance
- 21 事業ポートフォリオ変革と価値創造の軌跡
- 22 帝人の顧客起点型ビジネスの成長マップ

中長期的な企業価値向上に向けた重要課題(マテリアリティ)への取り組み

帝人グループは、右記のプロセスに沿って、自社とステークホルダーへの影響度を評価し、優先的に取り組む5つの重要課題(マテリアリティ)を特定しています。これらは、ポートフォリオ変革を進める中においても引き続き重要な課題であることを、新中期経営計画の策定の中でも改めて確認しました。事業活動を通じて「重要社会課題」の解決に貢献することで、社会価値と経済価値の創出を図るとともに、その実現を支える経営基盤の強化に向けて「重要経営課題」に取り組んでいきます。これらの重要課題を軸として帝人グループのサステナビリティ経営を推進し、中長期的な企業価値の向上を目指します。

🔴 帝人グループのサステナビリティ経営 P61「サステナビリティ管掌メッセージ」

🔴 重要課題特定プロセス



重要社会課題		KPI	目標		2025年度実績
 気候変動の緩和と適応	■ 脱炭素とレジリエンス向上に挑戦 ネットゼロ社会の実現と、激甚化する自然災害や暑熱環境に対して、ソリューションを拡充し、社会のレジリエンス向上を支えます。 また、自社グループのGHG 排出量削減に努めることはもちろん、製品の環境負荷可視化を進めるとともに、軽量化・効率化のソリューション提供を通じ、サプライチェーン全体での GHG 排出量削減に貢献します。	削減貢献量	2030年度 GHG 総排出量 < 削減貢献量		3.24百万 t-CO ₂ e (GHG 総排出量： 4.48)
		自社グループ GHG 排出量 (スコープ1+2)	2030年度 30% 削減*	28% 削減*	
			2050年度 ネットゼロ		
		サプライチェーン GHG 排出量 (スコープ3 カテゴリ1)	2030年度 15% 削減*	12% 削減*	
	カーボンフットプリント算定製品売上高比率	2030年度 70%に拡大		—	
	淡水取水量売上高原単位	2030年度 30% 改善*		24% 改善*	
 サークュラーエコノミーの実現	■ バリューチェーン全体で資源を循環 パートナーと協働し、リサイクル技術やデジタル技術を活用することで、バリューチェーン全体での資源循環の仕組みを変革し、環境負荷低減を目指します。	サーキュラーエコノミーに資するソリューション提供拡大に関する内部管理目標を設定			
 人と地域社会の安心・安全の確保	■ あなたと地域社会を護ります 顧客やパートナーの安心・安全のニーズに向き合い、防護・防災・減災ソリューションを提供します。また、地域環境の保護のため、環境汚染防止、生態系保全にも貢献します。	有害化学物質排出量売上高原単位	2030年度 20% 改善*		45% 改善*
		全労働災害度数率	1.0以下を維持		1.14
 人々の健康で快適な暮らしの実現	■ 医療の進化と先進素材で暮らしを豊かに 人々が望む場所で望む医療の実現と、さまざまな人々のウェルビーイング向上に向けたソリューションを提供し、豊かな暮らしに貢献します。	「住み慣れた場所での療養をサポートした人数」に関する内部管理目標を設定			

重要経営課題		KPI	目標		2025年度実績
 持続可能な経営基盤のさらなる強化	■ 変化とともに成長する組織 顧客や社会の要求に迅速に対応できる「生産・製造技術の向上」「イノベーション創出の加速」、多様な力を活かす「人的資本経営」、 「デジタルトランスフォーメーション」による業務変革に重点的に取り組みます。	社員エンゲージメントスコア	2030年 4月	68	64
		多様性に関する比率	2030年 4月	女性役員比率 30%	22%
				外国籍役員比率 30%	4%
				女性部課長比率 20%	10%
		ビジネスモデル変革指標	2026年度 共創プロジェクト数8件以上		—

🔴 経年の進捗 P87「非財務ハイライト」

※ 2018年度を基準年とする目標値、実績値

Focus

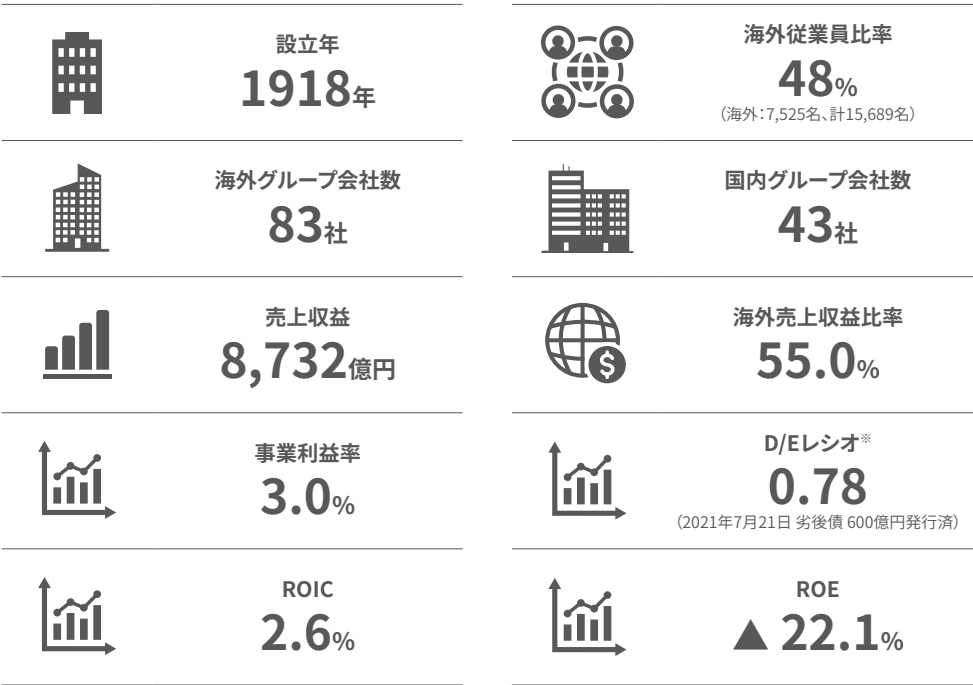
顧客とともに
つくる成長領域

- 18 価値創造モデル
- 19 中長期的な企業価値向上に向けた重要課題（マテリアリティ）への取り組み
- ▶ 20 変革へ向かう帝人のAt a glance
- 21 事業ポートフォリオ変革と価値創造の軌跡
- 22 帝人の顧客起点型ビジネスの成長マップ

変革へ向かう帝人のAt a glance

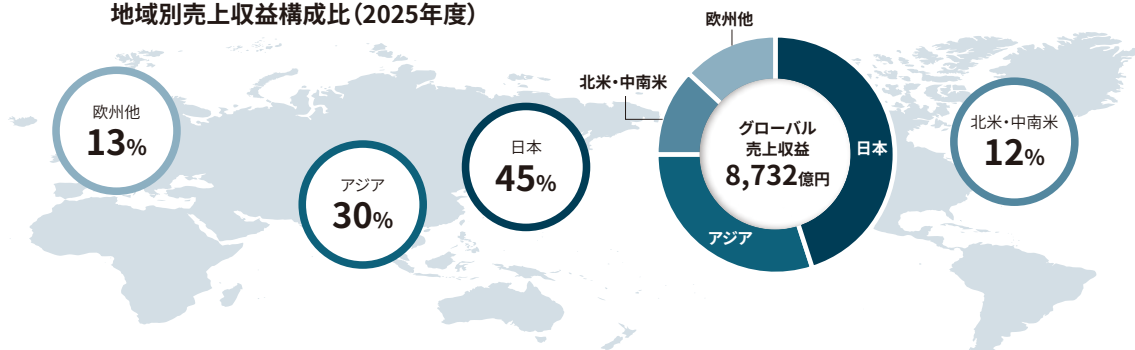
顧客価値を起点に広がる帝人グループの事業ポートフォリオ。
海外売上比率50%超のグローバルプレゼンスと、各分野でのトップクラスの実績を有しています。

帝人グループのプレゼンス (2025年度)



※ 劣後債資本性調整後のD/Eレシオ

地域別売上収益構成比 (2025年度)



セグメント別売上収益構成比 (2025年度)



※1 在宅持続陽圧呼吸療法
※2 在宅酸素療法

Focus

顧客とともに つくる成長領域

- 18 価値創造モデル
- 19 中長期的な企業価値向上に向けた重要課題（マテリアリティ）への取り組み
- 20 変革へ向かう帝人のAt a glance
- ▶ 21 事業ポートフォリオ変革と価値創造の軌跡
- 22 帝人の顧客起点型ビジネスの成長マップ

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、社会ニーズの変化に応じて事業ポートフォリオを進化させてきました。収益性改善・構造改革を経て、顧客起点型ビジネスへの変革を加速し、新たな成長ステージを目指します。

社会ニーズの変化

1950年代～
大量生産・大量供給へのニーズ
〈天然素材からManmade素材への代替〉

1990年代～
「機能」と「質」の高度化と長寿化ニーズ
〈素材の高機能化・医療の質向上〉

2000年代～
SDGsへの配慮、ウェルビーイング向上ニーズ
〈情報の価値・サービスの多様化・環境貢献・高年齢対応〉

2020年代～
高度化・複雑化する社会ニーズ
〈顧客要望の多様化・DX/AIの台頭・環境価値への関心拡大〉

1918-1960年代

レーヨンからグローバルな 合成繊維メーカーへ



創業事業であるレーヨンは、日本初の製造技術を確認し業界を牽引しました。その後、ポリエステル繊維「テトロン」の高い収益力を原動力に国内外へ事業展開を加速し、グローバルな合成繊維メーカーへ成長しました。

1918 帝国人造絹絲株式会社設立
1927 レーヨン長繊維の操業を開始
1958 ポリエステル繊維の操業を開始
1960 ポリカーボネート(PC)樹脂の操業を開始

1970-1980年代

基盤技術を活かし、 新たなビジネスへ挑戦

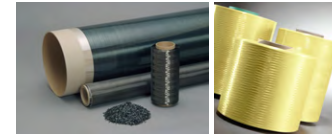


ポリエステル繊維「テトロン」を主力製品として成長させる一方、樹脂・フィルムなどの高機能材料分野や、ヘルスケア・IT分野へ事業領域を拡大するなど基盤技術を応用した多様な事業の芽を育てました。

1971 アラミド繊維の操業を開始
1974 ヘルスケア事業へ参入
1983 IT事業へ参入
1985 フィルム事業へ参入

1990-2000年代

高付加価値領域への 事業展開



資本参加や買収を通じて、炭素繊維事業への進出やパラ系アラミド繊維事業の拡大を図るとともに、環境に配慮した取り組みを進めるなど、高機能・高付加価値領域におけるグローバルな事業展開を加速しました。また、複合材料の研究開発にも着手しました。

1999 炭素繊維事業へ参入(旧東邦レーヨン株式会社(東邦テナックス(株))へ資本参加)
2000 アラミド繊維事業の拡大(パラ系アラミド繊維「トワロン」関連事業を買収)

2010-2020年代

価値提供モデルの転換と 事業変革への挑戦



高付加価値用途の強化や、包括的なヘルスケアサービスの創出などに取り組むも、十分な成長基盤の確立には至りませんでした。2023年以降は収益性改善と抜本的な事業ポートフォリオの変革による基礎収益力の強化に取り組むと同時に、新たな価値創出に向けた変革を加速しました。

2017 複合成形材料事業へ参入
2019 フィルム事業子会社の譲渡
2021 再生医療事業に参入
2024 インフォコム(株)の譲渡
2025 複合成形材料の北米事業の譲渡

近年の事業PF変革への取り組み

事業利益イメージ

2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 (年度)

2023年度
収益性改善への集中
— 変革の土台づくり —

2024-2025年度
事業ポートフォリオ変革の断行
— 絞り込みと再成長 —

2026年度～
顧客起点型ビジネスへの変革
— 質の高い成長 —

新中期経営計画2026-2028
(2026年5月公表)



Focus

顧客とともに
つくる成長領域

- 18 価値創造モデル
- 19 中長期的な企業価値向上に向けた重要課題（マテリアリティ）への取り組み
- 20 変革へ向かう帝人のAt a glance
- 21 事業ポートフォリオ変革と価値創造の軌跡
- ▶ 22 帝人の顧客起点型ビジネスの成長マップ

帝人の顧客起点型ビジネスの成長マップ

帝人グループは、顧客課題に寄り添い、自社の技術・事業基盤を掛け合わせることで、中長期的な成長・進化を目指します。顧客起点型ビジネスの浸透度に応じて、事業セグメントのステージをグルーピングし、それぞれの位置づけや成長の方向性を整理しました。

顧客起点型ビジネスの浸透度

再生

事業構造および組織の再構築と変革を進め、新たな成長の土台を築くフェーズ



実り

顧客起点での価値提供の磨き込みによる収益安定化と、次の成長の種を育てる仕込みのフェーズ



大樹

顧客起点での価値創出領域の拡大・最大化による成長を牽引するフェーズ



再構築

事業構造を変革し、成長軌道に回帰

スペシャリティマテリアルズ
(アラミド、炭素繊維・複合成形材料)

素材から顧客・用途起点の組織へ変革促進

安定的な収益基盤

高収益を守り、次の成長を仕込む

エレクトロニクス&エナジー
(樹脂、電池・半導体ソリューション)

顧客課題に対するソリューション提案力の向上と、ニッチトップ戦略の推進で、さらなる顧客起点型ビジネスへ変革

持続的な成長の柱

強みを活かし、新たな成長ステージへ

アパレル&インダストリーズ
(繊維・製品)

旭化成アドバンスとの経営統合を起点に、業界のマーケットリーダーに

希少疾患・難病薬を除く医薬品
(ヘルスケア)

希少疾患・難病領域への絞り込みを加速

ヘルスケア&ライフソリューションズ
(ヘルスケア)

既存事業を補強・強化できるM&Aやパートナーとの連携により、成長市場へ進出

Section 3

Execution

顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

- 24 経営企画管掌 (CStO) メッセージ
- 27 中期経営計画2026-2028
- 42 事業別概況
- 47 技術戦略
- 52 DX/AX 戦略
- 56 人的資本経営
- 61 サステナビリティ

Section 3

顧客起点を 「稼ぐ」に変える 実行モデル *Execution*

Rationale

Focus

Execution

Enabler

Data Section



顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

▶ 24 経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

次の100年を見据え、
顧客起点モデルの実装を進め、
持続的な成長基盤を築く代表取締役専務執行役員
経営企画管掌 (CStO)
森山 直彦

■ 次の100年につなぐ事業モデル

帝人は1918年の創立以来、100年を超える歴史の中で事業内容を柔軟に変化させながら、社会課題の解決に資する価値創出を続けてきました。祖業である人造絹糸（レーヨン）の生産に始まり、アセテート、テビロン、ポリエステル、ポリカーボネート樹脂、アラミド、炭素繊維へと社会に提供する素材を変化させる中で、ポリマー技術を基盤としたビジネスを中核として発展してきました。

一方で、当社は素材領域にとどまらず、ヘルスケア、さらには流通・リテイルといった別の形のビジネスを生み出す経営を進め、新たな収益基盤を構築してきました。これらは主に顧客ニーズに立脚

したビジネスとして位置づけられ、当社の100年を超える歴史の中で着実に成長してきたビジネスです。

近年、素材産業を取り巻く環境は大きく変化しており、従来と同じやり方で新しい素材を創出し成長し続けることは容易ではなくなっています。このような事業環境の変化を踏まえると、当社が次なる成長を実現するためには、前述の収益基盤の「型」である、顧客ニーズに立脚したビジネスの拡大・深化に軸足を移していくことは不可欠であり、必然ともいえます。

顧客ニーズに立脚したビジネスを代表するのが、流通・リテイルを源流としたアパレル&インダストリーズおよび在宅医療ビジ

ネス（ヘルスケア&ライフソリューションズ）です。これらの事業は、いずれも顧客との接点を起点に価値創出を重ね、当社における新たな成長領域として確かな地位を築いてきました。両事業の共通点を分析すると、単に市場ニーズに応えるにとどまらず、顧客に深く踏み込み、継続的に価値提供を行ってきた点に本質があります。こうした成功要因を明確化し、再現可能な形で組織に定着させていくことが、次の100年に向けた重要な仕事だと考えています。これらのビジネスにおいては、具体的には以下の三つの視点が重要な運営指針として機能してきました。

第一に、顧客が実現したい事業や価値を理解し、それを構想・

Section

3

Execution

顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

▶ 24 経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX戦略

人的資本経営

サステナビリティ

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

具体化できる幅広い知識と視野を有すること

第二に、顧客の求める言語化されていないニーズ充足のために、内製・外部活用にとらわれず、最適な手段を柔軟に選択できること

第三に、顧客とともに成長する関係性を基盤とし、顧客価値の創出と持続的な収益成長を両立させること

こうした考え方のもと、両事業は長い歴史を積み重ねる中で、顧客への貢献と社会的価値の創出を両立しながら、競争優位性のある事業基盤を構築してきました。今後は、これらの成功要因を個別事業の知見としてとどめるのではなく、組織的に形式知化・体系化し、他事業へも展開可能な経営基盤へと昇華させていきます。

素材起点から顧客課題起点へ
ーセグメント再編に込めた変革への意思

「中期経営計画2026-2028」(以下、新中計)におけるセグメント変更でアラミド事業および炭素繊維事業(複合成形材料事業を含む)を「スペシャリティマテリアルズ」として分類しました。当社はこれまで、アラミドや炭素繊維に代表される高機能繊維を中核とする素材事業を成長ドライバーと位置づけ、素材起点で技術優位性を発揮する企業として認識されてきました。実際に、過去の決算説明等においてもこれらの素材事業を前面に打ち出しており、結果、そのような企業イメージの形成につながったと考えています。

素材起点の事業運営においては、「高品質製品の安定供給と数量拡大による収益確保」という考え方が合理性を持ち、設備稼働の最大化による販売数量の拡大を通じてトップラインの成長を志向する運営が行われてきました。このビジネスモデルは当社の成長を支えてきた一方で、需要変動や市況の影響を受けやすい事業構造となっており、結果として、積極的な設備投資がその後の減損に至る局面も経験してきました。

結果として、素材起点・設備依存型のビジネスモデルからの転換は不可避であり、収益の質を高めるためにも取り組むべき重要な経営課題であると認識しています。

新中計においては、セグメント構成を抜本的に見直し、顧客課題を起点とした事業領域を最上位に据えました。これは、当社が従来の素材起点型ビジネスから脱却し、顧客課題の解決を通じて持続的かつ高付加価値の収益を創出する企業へと変革していく方向性を、社内外に明確に示すものです。

一方で、「スペシャリティマテリアルズ」に分類したアラミドや炭素繊維事業については、依然として素材起点的な色彩が強く、顧客起点型への転換は途上にあります。足元では事業環境の影響も受け業績は厳しい状況にありますが、まずは収益構造の抜本的な改革を着実に進めるとともに、新中計期間において、顧客起点型ビジネスへの転換に向けた確かな基盤を構築していきます。

また、樹脂および電池・半導体ソリューション事業については、両者を一体化した「エレクトロニクス&エナジー」領域として整理し、主に安定的な収益基盤としての役割を担います。当該領域においては、顧客課題を起点とした提案力の強化に加え、特定分野における優位性を活かしたニッチトップ戦略を推進することで、収益の安定性を維持しつつ持続的な成長を図っていきます。

もっとも、こうした顧客起点型ビジネスへの転換・深化は既存の強みである素材・技術基盤を否定するものではなく、当社が培ってきた独自の高機能材料や技術などが、顧客課題の解決を可能とし、付加価値の高いビジネスを成立させる1つの要因でもあると考えています。すなわち、技術優位性を確実に保持しつつ、その価値発現の在り方を顧客起点へとシフトしていくことが、本変革の本質です。

その実現に向けては、素材そのものの技術優位性を維持するための研究を継続しつつ、技術戦略管掌(CTO)を中心に、顧客

起点型ビジネスで成功するための要因を「スリアワセ(すり合わせ)」および「クミアワセ(組み合わせ)」という概念として体系化し、各事業における実装を進めていきます。

新中計期間は、これらの考え方に基づく具体的な事例を積み上げ、顧客起点型ビジネスへの転換を実装段階へと進めていく期間と位置づけています。最終的には、「スペシャリティマテリアルズ」を含め、素材に立脚した名称ではなく、顧客価値や用途に基づくセグメントへと再編され、それが定着した時こそが、当社の変革が実質的に結実した証になると捉えています。その実現に向け、各機能管掌がそれぞれの専門性に基づく運営支援を行い実現の確度を高めていきます。

顧客起点モデルによる成長戦略の実行

新中計において、当社は「アパレル&インダストリーズ」および「ヘルスケア&ライフソリューションズ」の2つの事業領域を軸に成長を実現していく方針を掲げています。これらは、いずれも顧客起点型ビジネスとしての基盤が確立されており、顧客の課題解決を起点に価値を創出していくモデルへと進化している点が特徴的なことは先に述べたとおりです。

「アパレル&インダストリーズ」においては、2026年10月に予定している帝人フロンティアと旭化成アドバンスの統合を決定しました。本統合は、事業基盤の強化にとどまらず、顧客接点の拡充に加え、製品・技術の組み合わせやパートナー連携の幅が広がることで、提供価値の拡張につながるものと考えています。すなわち、より多様化・高度化する顧客課題に対し、当社として向き合う領域を拡張し、提供可能な解決手法の幅を一層広げていくことが重要であるということです。また、顧客価値の最大化を追求するうえでは、業界内における連携の在り方についても、より高い価値創出の観点から、より緊密な協働を志向すべきとの考えをお

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

▶ 24 経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX戦略

人的資本経営

サステナビリティ

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

持ちの方々もいらっしゃると思います。当社としても従来から、こうした連携機会を通じた提供価値の向上に努めてきており、今後も顧客起点の価値創出に資する取り組みとして、これらの機会を引き続き重視していきます。

「アパレル&インダストリーズ」の中核会社である帝人フロンティア(2026年10月よりTAフロンティアとして始動予定)は、これまで幾多の困難を克服しつつ、複数の統合・再編を経てきた実績を有しています。その過程において、事業環境の大きな変化を着実に乗り越え、収益の拡大を実現してきました。このような経験を通じて培われた同社が有する統合後の事業運営力や成長の実行力は、本セグメントの戦略を支える重要な基盤であり、自社・他社を問わず、有する資産を融合し、持続的な成長につなげるビジネスモデルは同社だからこそ実現し得るものと認識しています。

「ヘルスケア&ライフソリューションズ」に属する在宅医療は、

呼吸器疾患で入院し酸素療法を受けていた患者の在宅復帰を望む声、すなわち患者および医療従事者からのニーズを起点として発展してきました。まさに、顧客価値創出の出発点でもあります。在宅での酸素療法を実現するためには、単に機器を提供するだけではなく、安全かつ安定的に使用できる体制の構築が不可欠です。具体的には、機器の供給に加え、機器の適正使用に関する情報提供や患者教育、きめ細やかなメンテナンス体制、さらには自然災害等へのリスク対応など、多面的な事業基盤の整備が求められてきました。

当社はこれらの課題に対し、既存の技術や仕組みを「クミアワセ」とともに、顧客との対話を通じた継続的な価値の「スリアワセ」を重ねることで、在宅での医療を提供する体制を段階的に構築・高度化してきました。

もちろんヘルスケアは一定の規制の中での実行が求められる



事業ということもあり、制度、オペレーション、現場の慣行など、さまざまな制約がある中で、「本当に必要とされる価値は何か」を粘り強く問い続け、省庁を含むさまざまな関係者との対話を重ねながら事業モデルを磨き上げていく必要がありました。顧客起点型ビジネスをつくることは、決して容易ではありません。しかし、顧客の課題を深く理解し、自社単独ではなく多様な資産やネットワークも活用しながら解決策を形にしていくことで、結果として模倣されにくく独自性のある事業基盤になっています。顧客起点で課題解決を積み重ねていくことこそが、今後の帝人グループの持続的な成長を支える重要な基盤になると考えています。

さいごに

過去を振り返れば、帝人の特徴が必ずしも活かされない領域へ投資を広げた結果、期待通りの成果を上げられなかった経験もしました。こうした教訓も踏まえ、今後は飛び地への投資ではなく、自社の優位性が明確に発揮できる領域に絞って、規律ある投資を行っていきます。言い換えれば、過度なリスクをとることなく、効率的な投資で着実に収益を積み上げていく、地に足のついた成長を目指したいと思っています。これは、資本効率の改善にも直結するものです。

当社はROE8%を重要な経営指針として掲げていますが、これは決してゴールではありません。顧客起点型ビジネスへの転換を通じて、収益性と資本効率の双方を高め、持続的に企業価値を向上させていく。そのための通過点としてROE8%を確実に実現し、さらにその先を目指していきます。私たちは、成長の確度と収益の質にこだわりながら、帝人グループならではの企業価値向上を実現していきます。

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

▶ 27 前中期経営計画の振り返り

28 ビジネスモデルの転換と価値創出

29 新中期経営計画で取り組む3つの主要アクション

30 顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化

31 CFO メッセージ

35 2028年度の計数目標

36 特集:顧客対談
顧客課題から始まる価値創造

39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、ヘルスケア&ライフソリューションズ、エレクトロニクス&エナジー、スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ



中期経営計画2026-2028

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、パーパスを軸に全社一体で「事業ポートフォリオの変革」と「基礎収益力の回復」に取り組みました。ベストオーナー視点での事業の見直しや不採算事業の絞り込みといった観点から、IT 事業や複合成形材料 北米事業を譲渡いたしました。その結果、収益性に課題のある資産や有利子負債を圧縮し、財務基盤の安定化を実現しました。アラミド、炭素繊維は市場環境の急変により苦戦し業績目標には届かなかったものの、抜本的な構造改革を迅速に進めています。一方、今後の成長の柱と位置付ける繊維・製品事業や在宅医療ビジネスでは、高い収益性を実現しています。

重点施策

事業ポートフォリオ変革

不採算事業やベストオーナー視点での事業の絞り込みを実施

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

基礎収益力の回復

市場環境の変化もあり収益の本格的な回復には至らず

- 素材起点型ビジネスのアラミド、炭素繊維で苦戦
- 過去の戦略にとらわれない抜本的構造改革を実行中(アラミド、炭素繊維、医薬品ビジネス)
- 繊維・製品事業、在宅医療ビジネスでは高収益を実現

2025年度実績

()内は計画との対比

事業利益

258億円(↓)

25年度計画 390億円

ROIC

2.6%(↓)

25年度計画 4%以上

財務健全性(D/Eレシオ)

0.78(↑)

25年度計画 0.9程度

株主還元(年間配当)

50円(↑)

25年度計画 30円以上

		23年度	24年度		25年度	
		実績	計画	実績	計画	実績
事業利益		220億円	200億円	276億円	390億円	258億円
資本効率	ROIC	1.8%	2%以上	2.6%	4%以上	2.6%
	ROE	-2.9%	2%以上	6.7%	6%以上	-22.1%※1
財務健全性	D/Eレシオ	1.11	1.0程度	0.77	0.9程度	0.78
株主還元	配当額	30円	30円以上	50円	30円以上	50円

※1 アラミドや医薬品ビジネスに関する減損などが影響

顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

27 前中期経営計画の振り返り

▶ 28 ビジネスモデルの転換と価値創出

29 新中期経営計画で取り組む
3つの主要アクション30 顧客起点型ビジネスを支える
経営基盤の強化

31 CFO メッセージ

35 2028年度の計数目標

36 特集:顧客対談
顧客課題から始まる価値創造39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、
ヘルスケア&ライフソリューションズ、
エレクトロニクス&エナジー、
スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

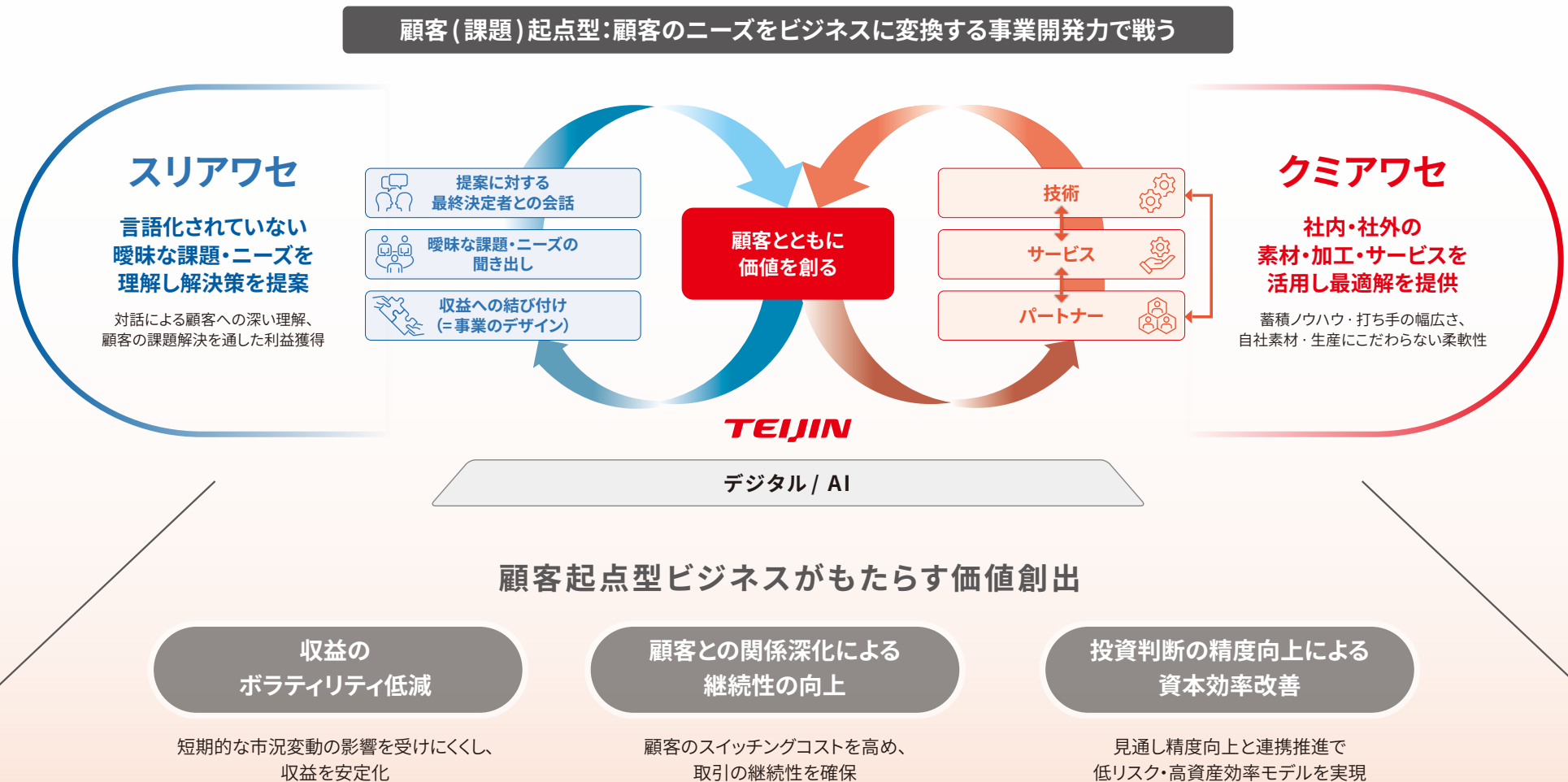
人的資本経営

サステナビリティ

中期経営計画2026-2028

ビジネスモデルの転換と価値創出

素材のコモディティ化と社会課題の複雑化により、素材起点型ビジネスは転換期を迎えています。一方、当社は繊維・製品事業や在宅医療ビジネスにおいて、独自のノウハウとサービス基盤を活かし、顧客とともに価値を創ることで高い評価を獲得してきました。この強みを全社に展開し、自社素材や自社生産にこだわらず、顧客課題を起点に最適な技術・製品・サービスを組み合わせて提供する「顧客起点型ビジネス」へと変革します。これにより、収益ボラティリティの低減、顧客との関係深化による事業継続性の向上、資本効率の改善を目指します。



顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

27 前中期経営計画の振り返り

28 ビジネスモデルの転換と価値創出

▶ 29 新中期経営計画で取り組む
3つの主要アクション30 顧客起点型ビジネスを支える
経営基盤の強化

31 CFO メッセージ

35 2028年度の計数目標

36 特集:顧客対談
顧客課題から始まる価値創造39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、
ヘルスケア&ライフソリューションズ、
エレクトロニクス&エナジー、
スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX戦略

人的資本経営

サステナビリティ

中期経営計画2026-2028

新中期経営計画で取り組む3つの主要アクション

新中期経営計画では、次の3つのアクションに取り組みます。

1つ目は、顧客起点型ビジネスの深化です。繊維・製品事業や在宅医療ビジネスの領域では、圧倒的なノウハウと、差別化されたバリューチェーン、サービス基盤により顧客起点型ビジネスを具現化してきました。

アパレル&インダストリーズとヘルスケア&ライフソリューションズの2つを柱に、当社の「強み」を活かして顧客との接点を深めながら持続的成長を実現します。

2つ目は、質の高い収益基盤の構築です。アラミド、炭素繊維や医薬品ビジネスの構造改革を推進するとともに、全社横断でのさらなるコスト削減を徹底し、収益性を高めます。

3つ目は顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化です。



アパレル&インダストリーズ

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

ヘルスケア&
ライフソリューションズ

- 従来の通院型患者に対する在宅治療から、医療従事者の存在のもとで治療を行う訪問型の在宅医療へ事業基盤を拡大

ACTION 01:
顧客起点顧客起点型ビジネスでの
確かな利益成長ACTION 02:
収益基盤構造改革による
質の高い収益基盤の確立

アラミド、炭素繊維

- 抜本的な生産体制の再編と約500人の人員削減(約200億円のコスト削減※)
- 高付加価値用途への集中

※ 2025年度から実施



医薬品

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

ACTION 03: 経営基盤

顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化

技術戦略

DX/AX戦略

人的資本

Section 3

Execution

顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

- 27 前中期経営計画の振り返り
- 28 ビジネスモデルの転換と価値創出
- 29 新中期経営計画で取り組む
3つの主要アクション
- ▶ 30 顧客起点型ビジネスを支える
経営基盤の強化
- 31 CFO メッセージ
- 35 2028年度の計数目標
- 36 特集:顧客対談
顧客課題から始まる価値創造
- 39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、
ヘルスケア&ライフソリューションズ、
エレクトロニクス&エナジー、
スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

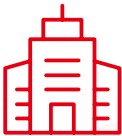
人的資本経営

サステナビリティ

中期経営計画2026-2028

顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化

3つ目の顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化では、事業・地域を横断した最適な経営基盤の構築に向け、技術戦略、DX/AX戦略、人的資本を一体で強化します。技術戦略においては、これまで事業毎にサイロ化されていた技術情報を全社共通の資産として共有し、顧客や市場の課題解決に直結する新たな顧客価値の創出を目指します。DX/AX戦略においては、分散していたデータやIT基盤を統合し、AIを活用したデジタル基盤を整備することで、スリアワセとクミアワセを促進します。人的資本においては、技術戦略やDX/AX戦略を支える人財を発掘して配置していくため、グローバルでの適所適材の実現に向けた制度度をさらに前進させてまいります。これら3つの取り組みを通じて、事業・地域を横断した最適な機能組織を構築し、経営基盤を強化していきます。



事業・地域を横断した最適な経営基盤を構築



技術戦略 → P47

サイロ化による技術情報の共有不足、
重複による無駄、技術R&Dの不明瞭な方向性

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



DX/AX戦略 → P52

事業・地域ごとに分断されたデータと
IT基盤、部分的なAI活用

グローバルに最適化されたIT基盤を構築しつつ、
データを統合することで、AIを最大限活用し、
スリアワセ・クミアワセの促進を
デジタルの力で実現



人的資本 → P56

グローバルでの適所適材の実現に向けた
制度移行中

顧客起点型ビジネスへの転換を実現する
グローバルでの適所適材を加速



顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

- 27 前中期経営計画の振り返り
- 28 ビジネスモデルの転換と価値創出
- 29 新中期経営計画で取り組む
3つの主要アクション
- 30 顧客起点型ビジネスを支える
経営基盤の強化
- ▶ 31 CFO メッセージ
- 35 2028年度の計数目標
- 36 特集:顧客対談
顧客課題から始まる価値創造
- 39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、
ヘルスケア&ライフソリューションズ、
エレクトロニクス&エナジー、
スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX戦略

人的資本経営

サステナビリティ

中期経営計画2026-2028

CFO メッセージ



帝人グループ執行役員
経理・財務管掌 (CFO)
嶋井 正典

CFO 就任にあたって

私がCFOに就任した背景には、当社が直面していた極めて厳しい経営環境があります。構造改革の途上にあった2025年度第2四半期には赤字転落という厳しい結果となり、財務構造の立て直しが急務となりました。そうした中で、当社の事業や課題を理解し、財務面から改革を推進できる人財が求められており、私自身もその責任を果たすべきと考え、この役割を引き受けました。

事業ポートフォリオ変革を進めてきた当社にとって、次に取り組むべき重要な課題は、低収益事業の抜本的なコスト構造改革と成長領域への資源再配分の在り方の見直しです。一方で、こうした課題に向き合うためには、事業ポートフォリオ変革を主導する戦略機能と、財務構造改革を担う財務機能の双方を強化する必要があります。そのため、CStOとCFOの役割を分離し、私は財務面から改革を推進することに専念することになりました。

私はこれまで、経理・財務経験をベースに、国内外でさまざまな局面に向き合ってきました。特に海外勤務では通貨切り下げを経験し、為替変動が財務基盤に与える影響を体感しました。こうした経験から、単なる損益管理にとどまらず、キャッシュ創出、バランスシート健全化、リスク資産のコントロールといった視点が、企業の持続的成長に必須であるとの認識を強めてきました。私の使命は、短期的な業績回復にとどまらず、財務基盤の再構築を通じて将来にわたり安定的に価値を創出できる企業へと転換することにあると考えています。そのために、資本効率を重視した経営を徹底し、全社一丸となって改革を実行していく所存です。

さて、2025年度は減損損失の計上により最終損失を計上しましたが、事業ポートフォリオ変革を通じた有利子負債の削減により、財務基盤は過度に懸念すべき状況にはないと認識しています。一方で、改善すべき課題も明確になっています。これまでの成長投資は、必ずしも資本効率の観点で十分に規律付けられておらず、その結果、収益性や資本効率にばらつきが生じています。そのため、財務規律・投資規律を強化します。具体的には、投下資本に対するリターンを厳格に見極めた投資判断、低効率資産の継続的な見直しと入れ替え、キャッシュ創出力を重視した経営への転換を徹底します。資本効率の改善は、事業ポートフォリオの質の向上と一体です。CFOとして、財務の視点から経営判断に深く関与し、規律ある運営を定着させていきます。

前中期経営計画期間の振り返り

前中期経営計画期間に想定通り進んだ点は、事業ポートフォリオ変革を断行する中で、有利子負債の削減により、財務健全性を示すD/Eレシオが、グロス0.9倍・ネット0.7倍と安定的な財務基盤を維持できたことが挙げられます。事業の選択と集中を進める

と同時に、資産圧縮やキャッシュ創出を通じてバランスシートを適切にコントロールできた点は、一定の成果であったと評価しています。一方で、収益の本格的回復には至らず、事業間でパフォーマンスに格差が生じました。繊維・製品事業や在宅医療ビジネスでは高収益を確保し、安定的な利益創出基盤としての役割を果たしましたが、素材起点型ビジネスのアラミドや炭素繊維事業は苦戦を強いられました。

素材起点型ビジネスを取り巻く市場環境の変化は、外部要因が大きかったと認識しています。素材のコモディティ化が加速し、従来は高付加価値とされていた領域でも競争が激化しており、収益性の維持が難しくなっています。また、社会課題の高度化・複雑化に伴い、ステークホルダーは多様化しており、求められる価値は素材単体から統合的なソリューションへと変化しています。

一方、自社でコントロール可能な内部要因としては、当社が有する強みを十分に発揮できていなかった点を課題と捉えています。当社はグループ全体で多くの優れた技術・インフラを有し、素材から最終製品、サービスまで一貫して価値提供できる強みがありますが、組織や事業の縦割りによりシナジー創出が限定的でした。加えて、IT基盤も事業・地域ごとに分断され、迅速な意思決定やデータ活用を阻んできた側面があります。つまり、外部環境の変化によって従来の競争優位が揺らぐ中、内部の変革スピードや統合力が十分ではなかったことが、期待した成果とのギャップにつながっていると考えています。

顧客起点型ビジネスへの転換がもたらす
財務インパクト

新中期経営計画(以下、新中計)における「顧客起点型ビジネス」への転換は、従来の素材起点型ビジネスと比較して、財務の観点

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

- 27 前中期経営計画の振り返り
- 28 ビジネスモデルの転換と価値創出
- 29 新中期経営計画で取り組む3つの主要アクション
- 30 顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化

31 CFO メッセージ

- 35 2028年度の計数目標
- 36 特集:顧客対談
顧客課題から始まる価値創造
- 39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、ヘルスケア&ライフソリューションズ、エレクトロニクス&エナジー、スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況
技術戦略
DX/AX 戦略
人的資本経営
サステナビリティ



CFOメッセージ

では収益構造・資本効率・キャッシュ創出の質が大きく変化するモデルと捉えられます。以下、3つの観点から整理します。

① 収益のボラティリティ低減(収益構造の変化)

従来の素材起点型ビジネスは、市況や需給バランスの影響を受けやすく、設備投資先行で固定費負担も大きいという特性があり、実際にアラミドや炭素繊維事業の業績は不安定となっています。これに対し、顧客起点型ビジネスでは、顧客課題に応じたソリューション(製品+サービス+パートナー)を提供し、川下・用途に近い領域で付加価値を創出することで、価格決定力の向上や収益源の多様化、需要の安定化を期待できます。特に在宅医療

のような継続サービス型ビジネスは、患者さんや顧客との長期的な関係を通じて安定的な収益の確保につながり、事業ポートフォリオ全体の景気感応度低減にも寄与します。結果として、全体の収益ボラティリティは低下し、安定的な営業キャッシュ・フローが見込まれます。

② 顧客関係深化による継続性向上(キャッシュ創出力の質)

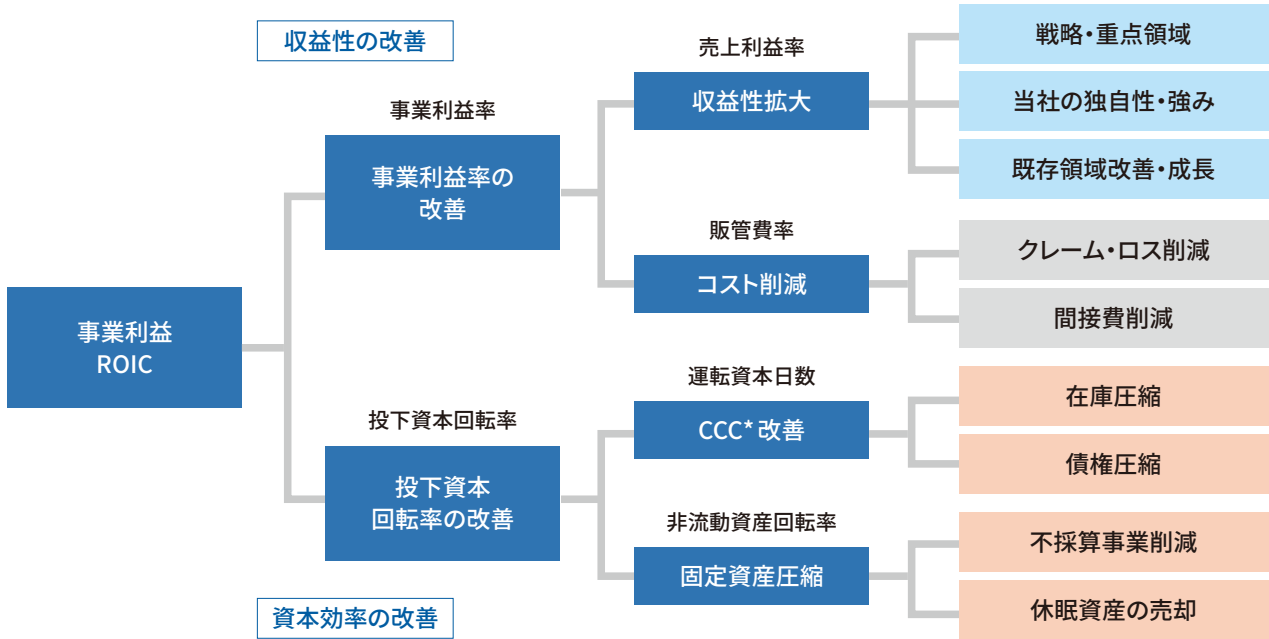
顧客起点型ビジネスでは、単なる製品販売ではなく、顧客との「スリアワセ」による課題の深掘りと、「共創パートナー」としての関係構築が重視されます。これにより、取引の維持・拡大を通じて売上の継続性が高まり、将来キャッシュ・フローの予見性が向上します。あわせて、在庫圧縮やCCC*の改善により運転資本効率

も高まり、キャッシュ創出力は「量」の拡大に加え、安定性・予見性・持続性の面でも大幅に向上すると考えられます。

③ 投資判断精度向上と資本効率改善(ROIC 経営への転換)

新中計における財務面の最も重要な変化は、ROIC 経営の徹底と領域別 ROIC 目標の設定であり、資本効率を強く意識した運営へ移行する点です。大規模設備投資と市況依存により ROIC が低迷する従来モデルから脱却し、アセットライトな形で運営することにより投下資本を抑制しつつ利益を創出していきます。また、資源配分の規律を強化し、低 ROIC 資産の圧縮と高 ROIC 領域への集中を図ることで、資本効率を軸に企業価値を高める構造転換を推進します。

アパレル&インダストリーズにおけるROICツリーの例



戦略・重点領域	・重点領域の売上拡大 ・重点領域への積極的資源投入	収益性拡大
当社の独自性・強み	・独自機能素材の活用	
既存領域改善・成長	・サプライチェーンマネジメントの強化 ・物流効率化	
クレーム・ロス削減	・クレーム削減 ・品質管理	コスト削減
間接費削減	・人員の適正配置による効率化 ・統制可能経費管理	
投下資本圧縮	・CCC*改善 ・固定資産圧縮	資本効率

*Cash Conversion Cycle

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

- 27 前中期経営計画の振り返り
- 28 ビジネスモデルの転換と価値創出
- 29 新中期経営計画で取り組む3つの主要アクション
- 30 顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化

▶ 31 CFO メッセージ

- 35 2028年度の計数目標
- 36 特集:顧客対談
顧客課題から始まる価値創造
- 39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、ヘルスケア&ライフソリューションズ、エレクトロニクス&エナジー、スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX戦略

人的資本経営

サステナビリティ

CFOメッセージ

■ 資本コストを意識した「利益の質の向上」

新中計の財務目標は、利益規模に主眼を置く従来の発想から、資本コストを意識した収益性・資本効率の両立へと転換した点に特徴があります。設定にあたっては、投資家の期待を強く意識し、ROE・ROICを中核指標に位置付け、単なるトップラインの成長ではなく、構造改革と成長の両輪による「利益の質の向上」を重視しています。

事業利益を2025年度258億円から2028年度600億円へと引き上げる計画ですが、その内訳を構造改革(約200億円)と成長(約150億円)に分解し、収益力の底上げと選択的な成長を両立していきます。これを支える基盤が、ROICを軸とした資本効率経営です。セグメント別にROIC目標を設定し、投資判断や事業ポートフォリオの最適化に反映することで、利益額ではなく「資本に対するリターン」を重視する経営へと移行します。背景には、素材起点型ビジネスにおける過剰投資や低収益事業の蓄積への反省があり、資産売却や投資規律強化を通じて資産効率の改善を同時に進めます。

ROEは、2025年度▲22%から2028年度8%への改善を掲げています。一般的に7~9%程度と認識される株主資本コストを踏まえた最低限のリターン水準として設定しており、PBR改善に向けた重要なマイルストーンに位置づけています。さらに、ROICとWACC(加重平均資本コスト)のスプレッド創出を重視し、ROIC>WACCの持続的達成を経営の前提としています。また、キャピタルアロケーションにおいて、成長投資、基盤投資、株主還元の配分方針を明確化し、資本配分の透明性を高めています。投資規律についても、資本効率を基準とした事業ポートフォリオの継続的見直し、基盤投資の償却費以下への抑制、勝てる領域への集中投資といった方針を徹底し、過去の低効率投資を繰り返さない姿勢を明確にしています。

ROIC経営の実効性を高めるために、KPIとしてROICを掲げるだけでなく、各事業・現場レベルの意思決定や日常オペレーショ

ンにまで分解し、行動指標として定着させることが不可欠です。その際の考え方を示すものがROICツリーによる“見える化”と“因数分解”です。

➡ P32図:アパレル&インダストリーズにおけるROICツリーの例

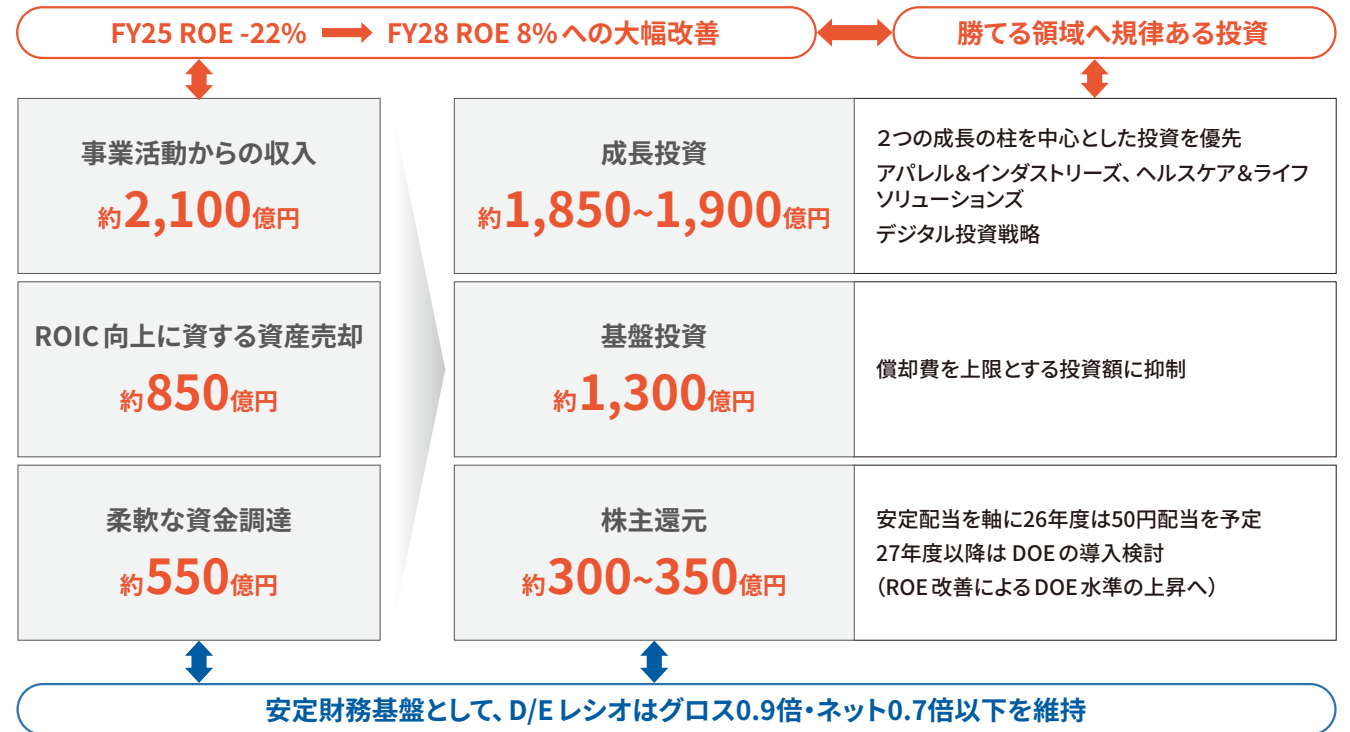
新中計ではROICをセグメント別に設定し、投資や事業評価の軸としていますが、ROICは抽象度が高く、そのままでは現場の具体的なアクションに結びつきにくいという課題があります。また、収益と資産の双方にまたがるため、部門別の責任も曖昧になりがちです。このため、ROICを分解し、各機能・各部門が“自らコントロール可能な指標”に置き換えることが重要になります。特に顧

客起点型ビジネスを踏まえると、顧客別採算や在庫・CCCの管理との紐づけが必要となります。

具体的には、現場レベルでROICを「利益率×資産回転率」に分解し、利益率を売価・付加価値・コスト、資産回転率を在庫回転や売掛債権回収、設備稼働率などにブレイクダウンします。これにより、営業は価格と付加価値、生産はコストと稼働率、サプライチェーンマネジメントは在庫やリードタイムといった形で、各機能のKPIとROICを一対一で接続できるようになります。

さらに、ROICツリーをデータ基盤と連動させることで、各指標を可視化し、リアルタイムでの管理を可能にします。これにより、

キャピタルアロケーション



顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

- 27 前中期経営計画の振り返り
- 28 ビジネスモデルの転換と価値創出
- 29 新中期経営計画で取り組む
3つの主要アクション
- 30 顧客起点型ビジネスを支える
経営基盤の強化
- ▶ 31 CFO メッセージ
- 35 2028年度の計数目標
- 36 特集:顧客対談
顧客課題から始まる価値創造
- 39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、
ヘルスケア&ライフソリューションズ、
エレクトロニクス&エナジー、
スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX戦略

人的資本経営

サステナビリティ

CFOメッセージ

ROICを単なる結果指標から、日常の意思決定を支える基盤へと昇華させることを目指しています。

当社が強化すべき財務規律は、資本コストを踏まえた投資判断と、投資後の継続的な評価・見直しの徹底にあります。投資判断においては、当社が精通する領域で、既存事業の補強・強化につながり、資本コストを上回るリターンが見込まれる案件に厳選します。その上で、厳格な審議プロセスを経て実行可否を判断することで、メリハリのある資本配分を行います。

投資後は、事業別 ROIC を重要指標として継続的にモニタリングし、経営が責任を持って評価を行う体制を強化します。これにより、資本効率を可視化し、改善状況と課題を明確に把握します。さらに、資本コストを上回るリターンの確保が見込めない、あるいは改善の見通しが立たない事業については、縮小・撤退を含めた構造改革を実行します。このように、投資時の規律と投資後の評価・見直しを一体的に運用することで、資本効率の向上と持続的な企業価値の拡大を目指します。



成長と規律を両立するキャピタルアロケーション

新中計では、営業キャッシュ・フローを基盤とし、成長投資、基盤投資、財務健全性の維持、株主還元のバランスを取りながら、資本効率と財務規律を重視した柔軟な資本配分を行います。

成長投資については、D/E レシオを大きく悪化させない範囲での最大投資額を設定しており、M&A も含まれますが、必ずしも当該投資枠を使い切ることを前提とはしていません。投資の可否は個別案件の戦略的意義や収益性を厳格に見極めた上で判断します。過去の経験も踏まえ、今後は当社の強みを発揮できる「勝てる領域」に絞り、規律ある投資を徹底していきます。投資先としては、アセットライトの方向性を前提とし、顧客起点型の事業モデルをすでに確立している「アパレル&インダストリーズ」および「ヘルスケア&ライフソリューションズ」を中心に重点配分する予定です。また、事業競争力の強化や効率性向上に資する技術開発・DX 投資への投資も積極的に進めていく考えです。

財務面では、成長投資と並行して財務健全性の維持を重視し、D/E レシオの管理を徹底します。有望な投資機会の探索は継続しつつも、一時的に余剰キャッシュが生じた場合には、有利子負債の返済などを通じて財務体質の強化や資本効率の改善を図るなど、状況に応じて柔軟な資金配分を行います。

株主還元については、DOE (株主資本配当率) の導入を2027年度以降に検討する考えです。これは単年度の利益水準に基づくものではなく、利益を伴う持続的な成長を積み上げ、ROE 改善を通じて安定的に還元水準を高めていくという考え方に基づくものです。そのため、中長期的に安定した株主還元が実現できる段階での導入が望ましいと考えています。

このように新中計では、成長投資を基本としつつも財務規律と資本効率を徹底し、状況に応じて柔軟にキャッシュ配分を行うことで、中長期的な企業価値向上と持続的な株主還元の実現を目指します。

PBR1倍超の実現に向けて

ROEの改善、ROIC 経営の徹底、規律あるキャピタルアロケーションにより、資本市場の評価 (PBR) を回復していく考えです。

最も中核にある第一の柱が、ROE の改善を通じた PBR 是正です。新中計では、ROE を▲22% (2025年度) から8% (2028年度) へと大幅に引き上げる目標を掲げています。繰り返しになりますが、単なる黒字化ではなく、株主資本コストを意識したリターン水準へ到達することを重視しており、PBR 改善の最大のドライバーである ROE の向上を最優先でやり切ります。

第二の柱は、ROIC を軸とした資本効率の抜本的改善です。セグメント別に ROIC 目標を設定することで、事業単位で資本効率を管理する体制へ移行する強い意思を示しています。

第三の柱は、キャピタルアロケーションの規律強化です。過剰投資の反省を踏まえ、投資の総量とリターンの質の両面で厳格に管理するとともに、事業ポートフォリオの見直しや資産入替を継続し、バランスシートの改善と ROIC 向上を進めていきます。また、利益成長と両立する形で株主還元の安定化にも取り組みます。

資本市場の最大の関心は、「稼いだキャッシュをどう株価向上につなげるか」であると理解しています。成長投資・株主還元・財務健全性のバランスを取りながら、ROE 改善と中期経営計画の達成を通じて資本市場からの信頼を回復し、早期の PBR1倍超の実現を目指してまいります。

帝人グループは、新中計を通じて、これまでの素材起点型ビジネスに依存した収益構造から脱却し、顧客起点型ビジネスへの転換を進めることで、収益の質と資本効率の双方を高めていきます。中長期的な企業価値向上に向けては、顧客起点型ビジネスによる収益の安定化と成長、ROIC 経営による資本効率の抜本的改善、ROE 向上による市場評価の回復、規律あるキャピタルアロケーションの徹底を一体で推進します。これにより、資本コストを上回るリターンを持続的に創出し、PBR1倍を超える企業価値の実現を目指すとともに、事業・財務の両面で信頼される企業としての地位を取り戻してまいります。

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

- 27 前中期経営計画の振り返り
- 28 ビジネスモデルの転換と価値創出
- 29 新中期経営計画で取り組む3つの主要アクション
- 30 顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化
- 31 CFO メッセージ
- ▶ 35 2028年度の計数目標
- 36 特集:顧客対談
顧客課題から始まる価値創造
- 39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、ヘルスケア&ライフソリューションズ、エレクトロニクス&エナジー、スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ



中期経営計画2026-2028

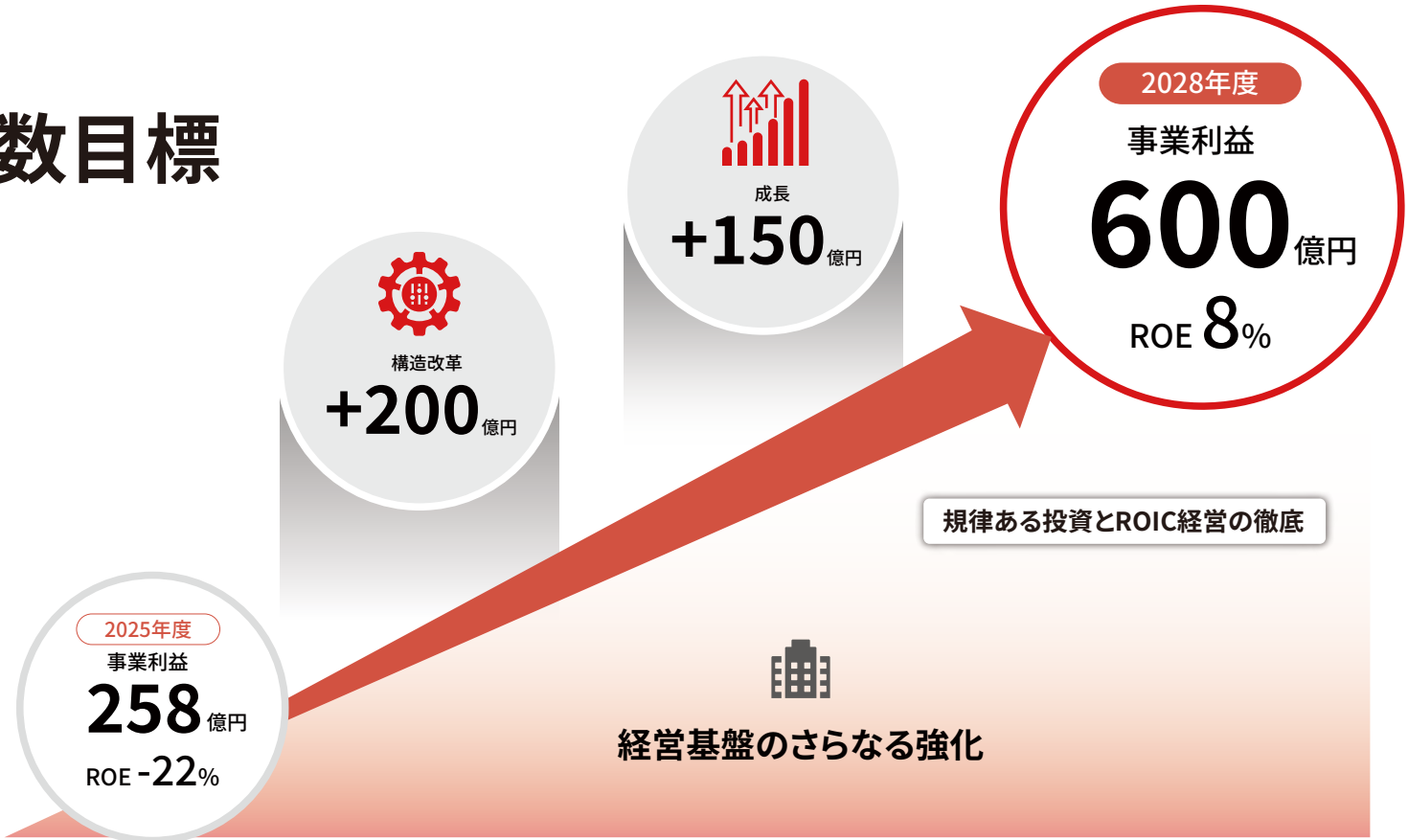
2028年度の計数目標

2028年度の財務目標として、売上高9,700億円、事業利益600億円を掲げています。利益の成長と資本効率の向上を重視し、セグメント別に ROIC 目標を可視化することで、ROIC 経営の徹底を図ります。

キャピタルアロケーションにおいては、顧客起点型ビジネスへの変革を支える観点から、勝てる領域への規律ある投資を基本方針とします。具体的には、アパレル&インダストリーズやヘルスケア&ライフソリューションズへの成長投資や全社でのデジタル投資等を推進します。

株主還元については、安定配当を継続するとともに、将来的にはDOEの導入も視野に入れています。

これらの取り組みを通じて ROE 8% への大幅な改善を実現し、利益を伴う持続的成長により企業価値を高めてまいります。



	FY2025 実績		
	売上収益	事業利益	ROIC
アパレル&インダストリーズ(繊維・製品)	3,501億円	171億円	8%
ヘルスケア&ライフソリューションズ(ヘルスケア)	1,386億円	134億円	7%
エレクトロニクス&エナジー(樹脂、電池・半導体ソリューション)	1,499億円	189億円	16%
スペシャリティマテリアルズ(アラミド、炭素繊維・複合成形材料)	2,128億円	-90億円	—
その他	219億円	-147億円	—
連結計	8,732億円	258億円	2.6%

FY2028 中期目標		
売上収益	事業利益	ROIC
4,900億円	220億円	8%
1,050億円	150億円	12%
1,700億円	190億円	16%
1,850億円	170億円	6%
200億円	-130億円	—
9,700億円	600億円	5%

顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

- 27 前中期経営計画の振り返り
- 28 ビジネスモデルの転換と価値創出
- 29 新中期経営計画で取り組む
3つの主要アクション
- 30 顧客起点型ビジネスを支える
経営基盤の強化
- 31 CFO メッセージ
- 35 2028年度の計数目標
- ▶ 36 **特集:顧客対談**
顧客課題から始まる価値創造
- 39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、
ヘルスケア&ライフソリューションズ、
エレクトロニクス&エナジー、
スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

特集

顧客課題から始まる価値創造

—— 良品計画との共創で実現する衣類の資源循環型ビジネス ——

顧客の抱える課題を起点に、新たな価値創出の可能性を引き出す。
帝人のアパレル&インダストリーズの中核を担う帝人フロンティアは、顧客との対話を起点に、ともに解決策を構想し、事業として実装する「顧客起点型ビジネス」を具現化しています。
本対談では、株式会社良品計画様(以下、良品計画)と帝人フロンティアの取り組みを通じて、課題共有から共創へのプロセス、そしてそれぞれの価値創出に至るまでの軌跡を紐解きます。(2026年6月実施)



帝人フロンティア株式会社 取締役
重村 幸弘 氏
(社長補佐、サステナビリティ管掌)

株式会社良品計画 執行役員
齋藤 陽司 氏
(衣服・雑貨部、産地開発部管掌)

※ 役職は対談実施時点のものです

両社の取り組みの起点となった課題意識

重村 良品計画と帝人フロンティアは、長きにわたり色々な取り組みをしております。最近では、良品計画の店舗で回収したさまざまなポリエステル衣料や製造過程で発生する裁断端材を原料にして、帝人の技術で繊維へと再生し、新たな衣料品や生活用品として活用する取り組みも進めています。

齋藤 良品計画では多くの衣料品を生産・販売していますが、一方で衣類は多くの廃棄や資源ロスも生み出しています。例えば、無印良品の定番Tシャツを生産する過程で約150万枚分の裁断端材が発生しており、このロスは一番の悩みでした。少しでも資源を無駄にしたくない、という想いから、私たちは「ReMUJI」というラインで、当社店舗で回収した衣料品を再染色・再加工し、再販売していますが、「ReMUJI」の年間販売は10万枚規模であり、まだ道半ばです。一般に繊維から繊維への水平リサイクルは1%未満とされています。こうした構造をいかに変えていくかが、当社にとって大きな課題でした。綿やウールなどの天然繊維であれば反毛によるリサイクルが可能ですが、合成繊維はどうしたらよいものかと悩んでいた時、帝人が使用済みの衣類をリサイクル技術によって繊維に再生する取り組みを行っていたのを思い出し、お声がけをしたのが始まりです。帝人は、再資源化技術のパイオニアであり最先端と認識しており、知見をお借りし、一緒に何かできないかと考えました。

重村 当社は、業界に先駆けて1995年にリサイクルポリエステル繊維「ECOPET」の販売を開始し、その後も、使用済みポリエステル繊維を新たな繊維に再生する「繊維 to 繊維」リサイクルの技術開発を続けています。ポリエステルのリサイクルでは、ペットボトルなど比較的純度の高い原料を用いるのが主流で、衣類のように異素材が混在する廃棄物の完全循環には、依然として多くの技術的な課題を抱えています。加えて、企業や消費者の資源循環

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

- 27 前中期経営計画の振り返り
- 28 ビジネスモデルの転換と価値創出
- 29 新中期経営計画で取り組む3つの主要アクション
- 30 顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化
- 31 CFO メッセージ
- 35 2028年度の計数目標
- ▶ 36 **特集：顧客対談**
顧客課題から始まる価値創造
- 39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、ヘルスケア&ライフソリューションズ、エレクトロニクス&エナジー、スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

への理解という観点でも、日本は欧州に遅れをとっていると感じています。そのような中、衣類の資源循環への意識を高く持ち、かつ消費者への訴求にも継続的に取り組まれている良品計画とパートナーシップを組ませてもらえることは大変意義深いと考えています。

齋藤 当社は衣料品に限らず、カバンやポーチなど多様なアイテムを展開しており、リサイクル素材の用途・出口を柔軟に設計できます。またそれらの製造拠点、販売拠点、回収拠点も保有しています。但し、再度資源に戻すリサイクルの取り組みは、当社だけでは成し得ず、回収した製品を新たな繊維製品へと再生する技術が必要です。さまざまな「循環」の取り組みにおいて、当社と帝人フロンティアは役割を明確に分担しながら相互に補完し合っています。

パートナーシップの深化

重村 まずは当社のショールームの「テイジン未来スタジオ」にお越しいただき、当社の技術や考え方、取り組みをご説明しました。どのような条件であれば実現可能か、また技術的制約がどこにあるのかについても率直にお話しました。

齋藤 正直に申し上げると、その時点では「繊維 to 繊維」が本当に意義のあることなのか、慎重に見極めたいと考えていました。



石油資源からポリエステルを製造する場合と、回収衣料や端材をリサイクルする場合で、エネルギーやコストにどの程度の差があるのか。理念として正しくても、企業として持続可能でなければ実現には至りません。その点について、帝人フロンティアからは多様な情報・知見を共有いただきました。その後、松山事業所内に設置されたリサイクルのパイロットプラントも見学させていただき、さらに技術を裏付けるデータも重視した議論を通じ、この取り組みは「本気で進められる」と確信しました。同時に、帝人フロンティアの資源循環に対する力強いコミットメントを実感し、この取り組みへの期待を一層深めました。



重村 一日かけてプラントをご覧いただきながら大変密度の濃い議論ができました。また、当社としても、双方が本気で取り組む姿勢を共有できたことが、相互信頼を深めていく出発点になったと考えています。

共創プロセスで直面した課題と乗り越えるための工夫

重村 最初の関門は、衣料品は複数の素材で構成されていることが多いため、そのままでは資源としてリサイクルすることが難しいという点です。現在流通している製品のうち、ポリエステル100%は一部にとどまり、多くは綿やウールなどとの複合素材です。



さらに、ボタンやファスナー、芯地といった副資材も含めると、衣料品は非常に複雑な構造物と言えます。単一素材のリサイクル技術自体は存在していても、あらゆる衣料品を完全に元の素材に戻して循環させる仕組みはまだ世の中に存在していません。そのため、衣料品もリサイクルしやすい組成に転換していく必要があります。ただ、すべてを一度に変えることは現実的ではありませんので、まずは素材を絞り込み、「できるところ」から循環できる形をつくり、その中で実証を重ねていく、というアプローチを取りました。

齋藤 衣料品の再資源化を前提とするならば、「どのような商品設計であれば循環しやすいのか」という観点で帝人フロンティアとは議論を重ねています。当社では、循環させることを前提とした設計思想を「サーキュラーデザイン」と呼んでおり、ボタン、縫製糸、パイピング、ケアラベルに至る副資材も含めて素材をポリエステルに統一することで、リサイクル工程へそのまま投入しても再資源化できる設計への変更を試みています。当社の「素材に還るフリース」シリーズもその一つです。一方、当社には天然繊維に詳しい人はいますが、合成繊維に詳しい人はいないため、帝人フロンティアの社員に出向いただき、設計の段階から一緒に検討に携わってもらっています。

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

- 27 前中期経営計画の振り返り
- 28 ビジネスモデルの転換と価値創出
- 29 新中期経営計画で取り組む3つの主要アクション
- 30 顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化
- 31 CFO メッセージ
- 35 2028年度の計数目標
- ▶ 36 **特集:顧客対談**
顧客課題から始まる価値創造
- 39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、ヘルスケア&ライフソリューションズ、エレクトロニクス&エナジー、スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

重村 もう一つの難しさは、「それをどう事業として成立させるか」という点でした。資源循環がビジネスとして成立するのが理想ですが、現時点では世界的にも確立されたモデルがあるわけではありません。そのため、通常は事業性の検証から着手することが多いのですが、この衣類の資源循環プロジェクトはまず「良品計画が実現したいこと、解決したい課題」に対して「帝人フロンティアは何ができるのか」から検討をスタートしました。そのうえで、必要な技術や仕組みを検討しながら、最終的に事業として成立させていくという進め方を取っています。これからは環境負荷低減や資源循環ができなければ、繊維ビジネスを継続することは不可能になるだろうと考えています。すなわち、「ビジネスとして成立するか」ではなく「ビジネスとして成立させる」という考えで、仕組みづくりと技術開発に取り組んでいます。

齋藤 地域貢献や社会貢献というのは、事業を行う上で基本となりますが、同時にビジネスとして成立させるという視点も非常に重要だと考えています。その上で気をつけているのは、サステナビリティが一時的なトレンドとして扱われてしまうことです。環境配慮やトレーサビリティといった価値が“売り文句”として消費されてしまうと、本質的な取り組みが続かなくなってしまいます。その意味でも、帝人フロンティアとの取り組みは短期的な成果にとどまらず、将来に向けた土台づくりだと捉えています。

両社の共創への取り組みを通じて生まれた変化

齋藤 従来は、デザインや機能、コストを中心に商品設計をしていましたが、現在では「この商品は付属品も含めて資源に戻せるのか」という視点が当たり前になりました。素材や部材が循環に適しているかを、サンプルの段階から細かく精査するようになりました。こうした「サーキュラーデザイン」の設計思想は社内ではかなり浸透しましたが、消費者に浸透するまでには一定の時間を要すると思います。ただし、先ほどの重村さんの話にもありましたが、「無理せず」に「できること」を続けていくことが大事だと考えてお



り、きっと将来的には、消費者にも伝わると信じています。

重村 当社も、良品計画との共創を通じて、ものづくりに対する考え方が大きく変わりました。これまではリサイクル技術を磨くことに主眼を置きがちでしたが、「技術ありき」から「商品としてどうあるべきか」を強く意識するようになりました。技術だけではなく、どのように価値として成立させるかという点まで考えるようになったことは、大きな変化だと感じています。これこそが、顧客が求める帝人グループの価値の本質なのだと思います。

両社で目指す、これからの価値創造

齋藤 現在は、自社商品の回収・再資源化に取り組んでおり、特に店舗を構える地域社会への貢献を目指しています。その延長線上にあるのが「廃棄を前提としない社会」の実現です。将来的には自社商品にとどまらず、他社製品も含めて資源循環させる仕組みを作り、社会全体への価値提供につなげたいと考えています。とはいえ、これは短期間で実現するテーマではありません。消費者への理解浸透も含め、時間はかかりますが着実な改善を積み重ねることで、その先に大きな変化を創出していきたいと思っています。そのためにも、帝人フロンティアには、資源循環をより多様な製品へと広げていくための技術開発や、こうした取り組みを社会実装していくための推進役を期待しています。我々も、そうし

た技術が社会で広く活用されていくように、パートナーとして一緒に取り組んでいきたいと思います。

重村 社会全体で資源循環を成立させていくためには、マーケットや顧客との接点の中で実装していくことが不可欠だと考えます。その意味でも、良品計画のように回収・製造・販売の機能を持ち、自社の事業の中で取り組みを広げているパートナーと一緒できることは、我々にとっても非常に大きな意味があります。一方、素材の複合化が進む中で、資源循環をさらに広げるには技術的に解決すべき課題が多いため、「繊維 to 繊維」の資源循環構築に向けて、他の繊維メーカーや研究機関と共同でコンソーシアム※を設立し、そうした課題の解決に取り組んでいるところです。今後は、こうした技術を確立し、それを社会の中で実際に機能させる仕組みを構築していくことが重要になりますので、良品計画とともに検証を重ねながら、段階的に取り組みを広げていきたいと考えています。

良品計画との取り組みを通じて得られた知見や共創の進め方は、帝人グループが目指す「顧客起点型ビジネス」そのものと考えています。帝人フロンティアにおけるこうした取り組みを顧客起点での共創の進め方として横展開し、帝人グループ全体の事業成長・拡大につなげていきたいと考えています。

※ NEDO「バイオものづくり革命推進事業」採択事業者がコンソーシアムを設立



Execution

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

- 27 前中期経営計画の振り返り
- 28 ビジネスモデルの転換と価値創出
- 29 新中期経営計画で取り組む3つの主要アクション
- 30 顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化
- 31 CFO メッセージ
- 35 2028年度の計数目標
- 36 特集:顧客対談
顧客課題から始まる価値創造
- ▶ 39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、ヘルスケア&ライフソリューションズ、エレクトロニクス&エナジー、スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX戦略

人的資本経営

サステナビリティ

中期経営計画2026-2028

主要施策・取り組むべき課題

アパレル&インダストリーズ (繊維・製品)



1. 持続的な成長
2. 安定的な収益基盤
3. 再構築

基本戦略

旭化成アドバンスとの経営統合を起点に 顧客起点型ビジネスを拡大

【主要施策・取り組むべき課題】

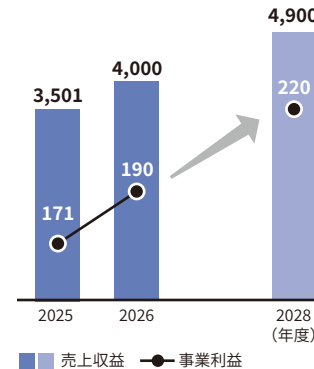
衣料繊維

- 収益を牽引する国内外のスポーツ・アウトドア向けは、引き続き高機能素材や環境配慮型素材等での差別化を強化するとともに拡販を強化
- 顧客のASEAN シフトに対応したサプライチェーン強化等により、グローバルでの供給力および収益性を拡大

産業資材

- モビリティ分野の収益性向上に向け、高付加価値製品の拡販を強化
- 各種フィルター向けポリエステル短繊維の生産能力増強、および生活製品ビジネスにおける製品ラインアップの拡充と収益拡大

計数目標 (億円)



MESSAGE



帝人グループ常務執行役員
アパレル&インダストリーズ所管
兼 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
鎌田 進

私たちは、商社とメーカーの2つの機能をフレキシブルに組み合わせ、多彩な顧客ニーズに迅速に対応することで持続的な成長を図ってきました。そして、旭化成アドバンスとの経営統合を契機に、新たな価値創造に取り組んでまいります。

衣料繊維では私たちが強みを持つポリエステル素材に加え、旭化成グループのナイロン・キュブラ繊維を活用し、スポーツやファッション分野での販売強化を図るとともに、技術を融合させて革新的な素材開発を進めてまいります。産業資材では双方のエアバッグ関連の拠点連携を強化し、重複分野の少ない領域では積極的なクロスセルにより販売量の拡大を目指します。また、新事業分野では新たなライフスタイルブランドを立上げ、美容成分を有する機能性ウェアなどの開発・販売を進めてまいります。

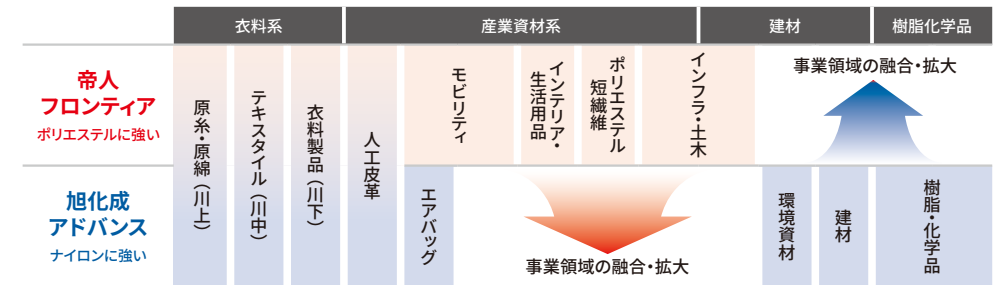
この3か年は、経営統合に係る事業戦略や社内融和を確実に推し進め、企業系列を超えた業界再編のシンボルとなれるよう邁進してまいります。また、循環型社会の実現に向けて、引き続き環境配慮型ビジネスの拡大に努めてまいります。

成長・変革のポイント

2025年12月、帝人株式会社の100%子会社である帝人フロンティア株式会社と、旭化成株式会社の100%子会社である旭化成アドバンス株式会社の合併を実施することを決定し、統合に関する基本契約を締結しました。新会社「TAフロンティア」の設立は2026年10月1日を予定しています。本統合は、帝人フロンティア株式会社と旭化成アドバンス株式会社の両社が有する事業基盤、営業ネットワーク、顧客資産を相互補完し、持続的な成長と企業価値の最大化を図ることを目的としており、繊維・樹脂化学品・建材分野における両者独自の強みを融合させていただきます。

今回の経営統合により、当社は、クミアワセの対象となる新たな製品・技術を獲得するとともに、双方にとって新しいお客様とのスリアワセの機会も増えることから、さらなる顧客起点型ビジネスの拡大が可能となります。「TAフロンティア」の設立により、国内外の市場における競争力を一層強化し、業界のマーケットリーダーを目指します。

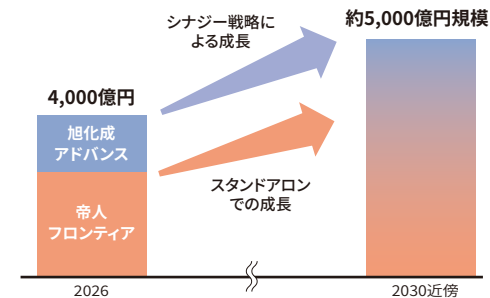
■ 帝人フロンティアと旭化成アドバンスとの経営統合



経営統合による
“シナジー”効果

ナイロン、キュブラ繊維の加工拠点や技術
などクミアワセの新たなピースの獲得

建材用途などの顧客資産の拡充を軸とした
スリアワセ 機会の拡大



〈4つの重点施策〉

- 両社グローバルのバリューチェーンの統合
- 規模拡大・両社の素材ブランドを活かした共同での営業活動・新規顧客開拓
- 高機能素材の共同開発
- 人財交流を通じた技術・ノウハウ共有

Execution

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

- 27 前中期経営計画の振り返り
- 28 ビジネスモデルの転換と価値創出
- 29 新中期経営計画で取り組む3つの主要アクション
- 30 顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化
- 31 CFO メッセージ
- 35 2028年度の計数目標
- 36 特集:顧客対談
顧客課題から始まる価値創造
- ▶ 39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、ヘルスケア&ライフソリューションズ、エレクトロニクス&エナジー、スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX戦略

人的資本経営

サステナビリティ

中期経営計画2026-2028

主要施策・取り組むべき課題

ヘルスケア&ライフソリューションズ（ヘルスケア）



1. 持続的な成長
2. 安定的な収益基盤
3. 再構築

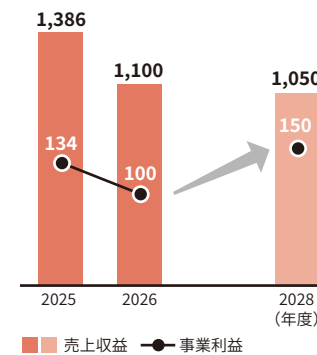
基本戦略

強固な“在宅医療”基盤を軸に独自性のある成長を図る

【主要施策・取り組むべき課題】

- 睡眠時無呼吸症候群/呼吸器領域における事業価値最大化、サービス基盤のさらなる拡充
- 医薬品ビジネスの希少疾患・難病領域への絞り込みと注力領域へのリソースシフト
- “在宅医療”基盤活用による希少疾患・難病薬の価値最大化・製品獲得
- 長期成長に向けた訪問型在宅医療領域における医療サービス事業への参入
- 訪問型在宅医療領域で使用する医薬品・医療機器製品群の獲得機会の創出

計数目標（億円）



MESSAGE



帝人グループ常務執行役員
ヘルスケア&ライフソリューションズ所管
兼 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
種田 正樹

ヘルスケア&ライフソリューションズにおいては、事業パーパスである“Cure（治療）& Care（支援）”による住み慣れた場所で望む医療の実現に向け、これまで築いてきた在宅医療機器を中心とする事業基盤と、医薬品・医療機器についての高い専門性を最大限に活かし、単なる製品・サービス提供者ではなく、唯一無二の在宅医療の総合プロバイダーへの進化を目指してまいります。

本中期経営計画では、従来の「在宅医療」の概念を広げ、新たな事業モデルへ転換してまいります。さらに居宅扱い施設等の新しい事業基盤の構築を進め、製品とサービスのクミアワセによる新しい「在宅医療」の提供を実現し、地域社会における課題解決に貢献し、収益性と成長性を兼ね備えた事業ポートフォリオへと進化させます。

すべてのステークホルダーの方々と密接に関わりながらその声を聴き、「何を磨き、何を变えるべきか」を自らに問い続け、変革を行動に落とし込むこと、その積み重ねこそが地域社会における課題解決への貢献を実現すると考え、日々取り組む所存です。

成長・変革のポイント

“在宅医療”を再定義し、唯一無二の在宅医療の総合プロバイダーを目指す

- 患者さんや医療関係者との“スリアワセ”に基づく「製品とサービス基盤のクミアワセ」により価値を創造
- 外来型在宅医療から訪問型在宅医療まで、シームレスに価値を提供

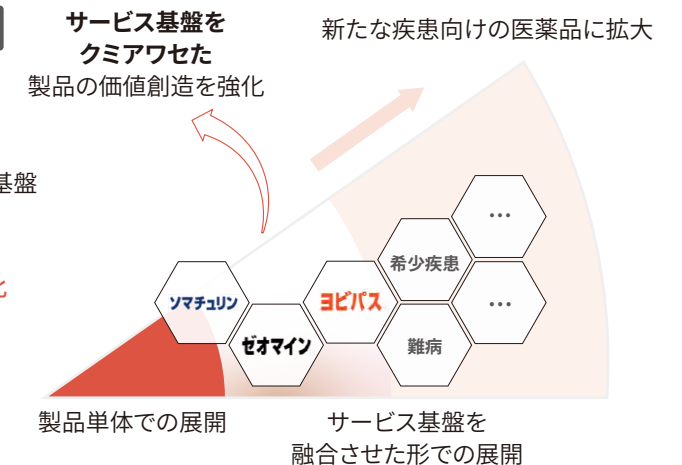
医療機器

- 提携・買収等を通じて、外来型在宅医療の強化・訪問型在宅医療への拡大を図ることで、**事業開発のスピードを加速**



“希少疾患・難病”医薬品

- 患者や医療者へのサービス基盤とのクミアワセで、“希少疾患・難病”医薬品の**製品の価値創造を推進・強化**



Execution

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

- 27 前中期経営計画の振り返り
- 28 ビジネスモデルの転換と価値創出
- 29 新中期経営計画で取り組む3つの主要アクション
- 30 顧客起点型ビジネスを支える経営基盤の強化
- 31 CFO メッセージ
- 35 2028年度の計数目標
- 36 特集:顧客対談
顧客課題から始まる価値創造
- ▶ 39 主要施策・取り組むべき課題
(アパレル&インダストリーズ、ヘルスケア&ライフソリューションズ、エレクトロニクス&エナジー、スペシャリティマテリアルズ)

事業別概況

技術戦略

DX/AX戦略

人的資本経営

サステナビリティ

中期経営計画2026-2028

主要施策・取り組むべき課題

エレクトロニクス&エナジー (樹脂、電池・半導体ソリューション)



- 1. 持続的な成長
- 2. 安定的な収益基盤
- 3. 再構築

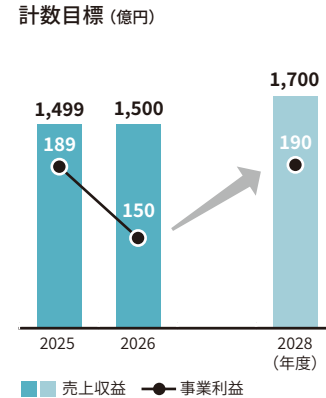
基本戦略

高収益体制を維持し、次中期の成長に向けた布石を打つ

【主要施策・取り組むべき課題】

- 成長領域の販売拡大ならびに環境対応技術製品 (PFAS フリー等) の開発を主要施策として安定的な収益基盤確立
- 各分野で培った多様な素材・技術を組み合わせ、顧客起点型ビジネスの深化・変革を図る

エレクトロニクス&エナジー分野における顧客連携強化の取り組み



MESSAGE



帝人グループ執行役員
エレクトロニクス&
エナジー所管
兼 樹脂事業本部長
北浜 淳二

エレクトロニクス&エナジーは、高機能材料を核に、主に電気・電子・半導体分野で、社会課題・顧客課題に対するソリューション提案力を向上させていくことを目指しています。

樹脂事業では、ポリカーボネート(PC)樹脂に加え、光学用特殊PC樹脂や機能樹脂、樹脂加工品、機能化学品等を展開し、品質安定性、顧客要望への迅速かつきめ細やかな対応力により、高付加価値品の開発および、事業領域の拡充を着実に進めます。

また、電池・半導体ソリューション事業では、革新的セパレータ、高機能メンブレン、機能性極細カーボンファイバーなどの差別化された製品群について、潜在課題・ニーズを把握し、高度化・多様化する需要への対応を強化します。

今後は、両事業が培ってきた分子設計、コンパウンド、成形加工などの技術を起点に、顧客との対話を通じて得た市場理解やパートナーとの連携を活かし、技術とサービスを組み合わせた提案力を高めていきます。これにより、既存事業領域の深化と新規領域の開拓を進め、企業価値向上に貢献します。

Rationale

Focus

Execution

Enabler

Data Section

スペシャリティマテリアルズ (アラミド、炭素繊維・複合成形材料)



- 1. 持続的な成長
- 2. 安定的な収益基盤
- 3. 再構築

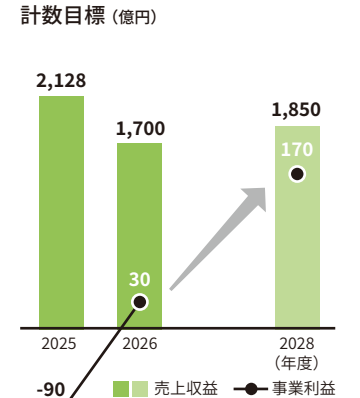
基本戦略

構造改革を断行し収益改善を達成しつつ 顧客起点型ビジネスへの変革を図る

【主要施策・取り組むべき課題】

- アラミド・炭素繊維ともに販売量に合わせた生産体制の再構築・抜本的コスト構造改革による収益改善を推進
- 高収益事業体へのシフトを図りつつ、顧客起点型ビジネスへの変革を模索

素材起点型から顧客起点型組織への転換イメージ



MESSAGE



取締役常務執行役員
技術戦略管掌
兼 スペシャリティ
マテリアルズ所管
中原 雄司

帝人は100年を超える歴史の中で、時代を先駆ける高機能素材を開発してきました。レーヨンに始まり、ポリエステル、炭素繊維、アラミドと、各分野でパイオニアとしての地位を築いてきました。また、素材技術だけでなく、ノウハウ、人財、パートナーとの関係といった無形資産も蓄積しています。一方で近年は、素材単体での差別化が難しくなっています。顧客ニーズが多様化・高度化する中、複数の技術や知見を組み合わせ、顧客課題の解決に踏み込むことが不可欠です。

アラミド、炭素繊維・複合成形材料の各事業を一体として捉え、技術・ノウハウ・顧客接点を融合することで、「スリアワセ・クミアワセ」によるソリューション提供を加速します。顧客の使用環境や用途にまで踏み込み、実装レベルで価値を創出することが、当社の競争優位の源泉であり、持続的な収益力向上にもつながると考えています。

エアロスペース、ディフェンス、パーソナルプロテクション、インフラ、モビリティ分野では、今後ますます過酷・特殊環境下で高機能を発揮するスペシャリティマテリアルズの重要性が高まります。時代のニーズを捉え、この分野における唯一無二のリーディング事業へと進化してまいります。

Execution

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

▶ 42 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

- 43 アパレル&インダストリーズ
- 43 ヘルスケア&ライフソリューションズ
- 44 エレクトロニクス&エナジー
- 45 スペシャルティマテリアルズ
- 46 事業別トピックス

技術戦略

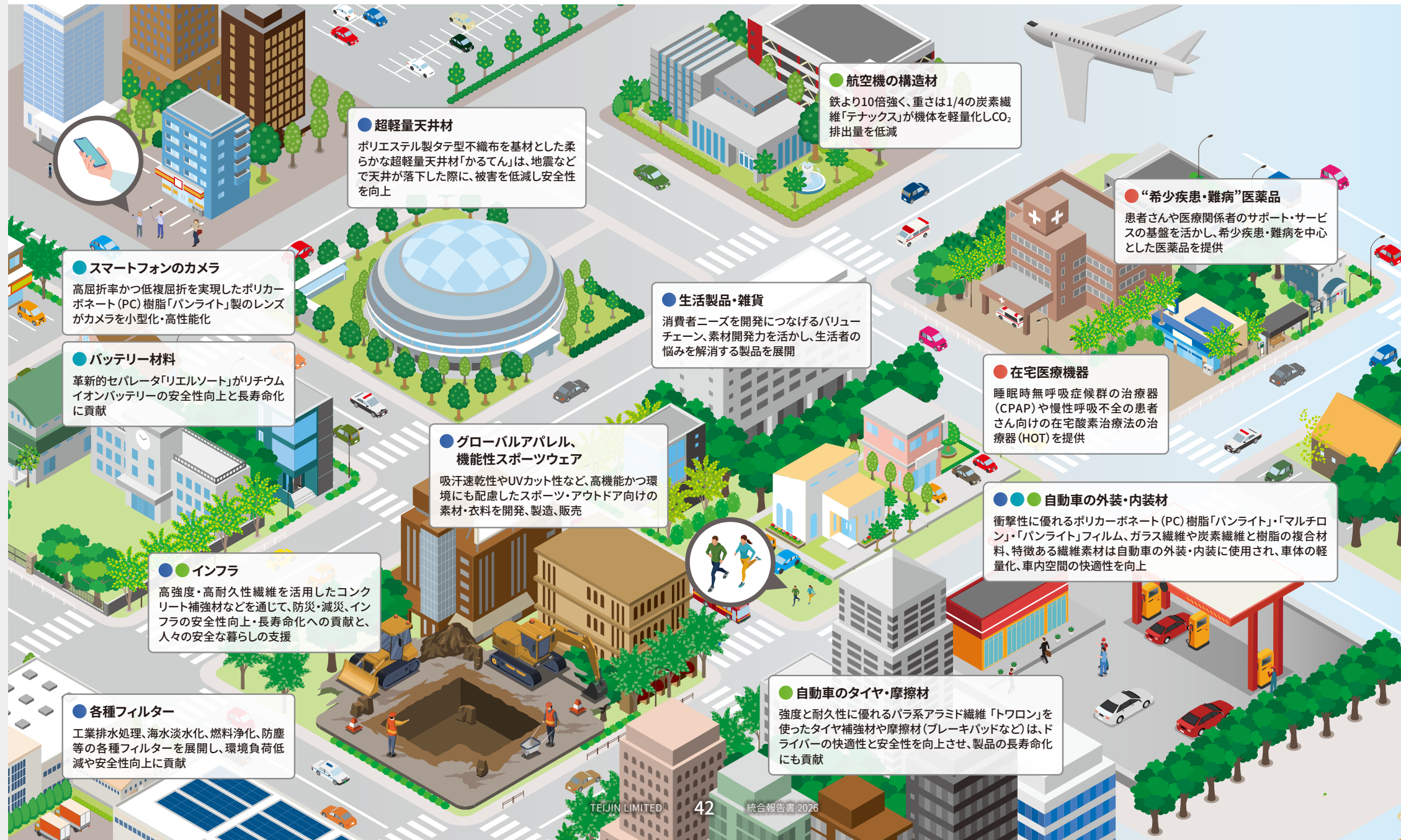
DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

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

● アパレル&インダストリーズ ● ヘルスケア&ライフソリューションズ ● エレクトロニクス&エナジー ● スペシャルティマテリアルズ



● 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

● スマートフォンのカメラ

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

● バッテリー材料

革新的セパレーター「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

● インフラ

高強度・高耐久性繊維を活用したコンクリート補強材などを通じて、防災・減災、インフラの安全性向上・長寿命化への貢献と、人々の安全な暮らしの支援

● 各種フィルター

工業排水処理、海水淡水化、燃料浄化、防塵等の各種フィルターを展開し、環境負荷低減や安全性向上に貢献

● 航空機の構造材

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

● 生活製品・雑貨

消費者ニーズを開発につなげるバリューチェーン・素材開発力を活かし、生活者の悩みを解消する製品を展開

● グローバルアパレル、機能性スポーツウェア

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

● “希少疾患・難病”医薬品

患者さんや医療関係者のサポート・サービスの基盤を活かし、希少疾患・難病を中心とした医薬品を提供

● 在宅医療機器

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

● 自動車の外装・内装材

衝撃性に優れたポリカーボネート(PC)樹脂「パンライト」・「マルチロン」・「パンライト」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

● 自動車のタイヤ・摩擦材

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、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

Execution

顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

42 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

▶ 43 アパレル&インダストリーズ

▶ 43 ヘルスケア&ライフソリューションズ

44 エレクトロニクス&エナジー

45 スペシャリティマテリアルズ

46 事業別トピックス

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

事業別概況

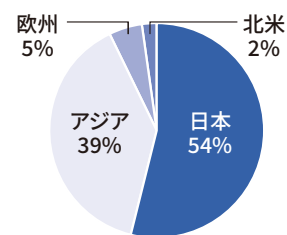


アパレル&インダストリーズ (繊維・製品)

事業情報 ➡ その他の事業基礎情報

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 (グローバルアパレル、機能スポーツウェア、重衣料等) 産業資材 (自動車用部材、重布・膜材、機能性原綿、生活製品等)
シェア	繊維専門商社 国内トップクラス 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、国内外繊維メーカー等

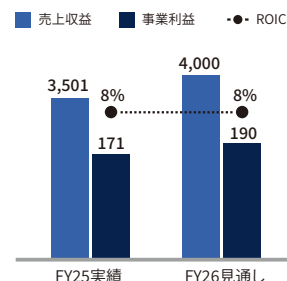
地域別売上 (2025年度)



SWOT

S 強み	- 多様な用途展開と幅広い顧客基盤 - 商社とメーカー機能を融合させた、柔軟かつ安定感のある製品供給	W 弱み	- 次世代事業の育成・成長の遅れ - 日本・アジア市場への偏重
O 機会	- モビリティの安全性向上やインフラ整備・修繕へのニーズ拡大 - 循環型社会実現に向けたリサイクルなどへの社会的要請の高まり	T 脅威	- 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

セグメントの業績推移 (億円)



■ FY25実績と振り返り

前期比では若干の減収・減益となりましたが、各分野とも堅調な販売を維持しました。衣料繊維分野では、北米向けテキスタイルや国内向け衣料品の販売が好調に推移するとともに、中国における素材・製品の販売も業績に大きく貢献しました。産業資材分野では、モビリティ用途での需要回復遅れの影響がありましたが、各種フィルター向けのポリエステル短繊維やテレビ通販での生活雑貨の販売が好調を維持しました。

■ FY26見通しと方針

旭化成アドバンスとの経営統合効果は下期より段階的に発現予定です。そして、衣料繊維分野では、スポーツ・アウトドア用途、およびグローバル顧客向けの販売拡大を目指します。産業資材分野では、中国・常熟のエアバッグ基布工場など、前期に獲得した新たな事業とのシナジー創出に努めるとともに、引き続きポリエステル短繊維や生活雑貨の販売強化に注力します。



ヘルスケア&ライフソリューションズ (ヘルスケア)

事業情報 ➡ その他の事業基礎情報

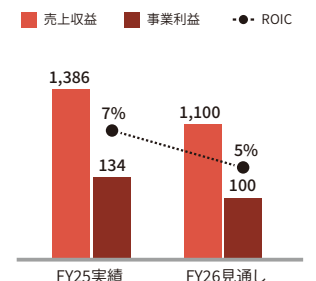
医療機器：	持続的自動気道陽圧ユニット (CPAP)：スリープメイト 酸素濃縮装置 (HOT)：ハイサンソ
医薬品：	膵・消化管神経内分泌腫瘍治療剤：ソマチュリン 上下肢痙縮・慢性流涎治療剤：ゼオマイン 副甲状腺機能低下症治療剤：ヨビパス
地域包括ケア関連：	医療・介護多職種連携情報共有システム：バイタルリンク 訪問看護事業者支援システム：NsPace

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)

SWOT

S 強み	国内在宅医療事業のパ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	W 弱み	- 環境変化への迅速な対応力 - 新製品・事業の育成力の不足
O 機会	“在宅医療”のニーズ増加 ✓超高齢化社会 ✓在宅医療、医療連携の政策的推進	T 脅威	- 薬価改定や診療報酬制度の見直し - 競合他社や代替治療の台頭

セグメントの業績推移 (億円)



■ FY25実績と振り返り

医薬品分野では後発品の浸透、薬価改定の影響を受けたものの、ライセンス対価収入が収益貢献しました。在宅医療機器分野ではレンタル台数が堅調に推移しました。「ゼオマイン」は本邦初となる慢性流涎治療の適応追加を取得するとともに、副甲状腺機能低下症治療薬「ヨビパス」の製造販売承認を取得しました。また「オスタバロ」の承継を決定し、「希少疾患＋在宅医療」事業体制への転換を着実に推進し、事業基盤の再構築に向けた取り組みを着実に進めた一年となりました。

■ FY26見通しと方針

CPAP 等の販売拡大に引き続き取り組むとともに、「ゼオマイン」の適応拡大や「ヨビパス」の販売本格化による“希少疾患・難病”医薬品の販売量増加を見込んでいます。一方、“希少疾患・難病”以外の医薬品は、26年6月に医療用医薬品7製品の第三者への承継を決定するなど、ベストオーナー探索を着実に進めます。中期経営計画で掲げた新たな事業基盤の構築により、製品とサービスのクミアワセによる新しい「在宅医療」の提供を実現し、地域社会の課題解決に貢献してまいります。

顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

- 42 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
- 43 アパレル&インダストリーズ
- 43 ヘルスケア&ライフソリューションズ

▶ 44 エレクトロニクス&エナジー

- 45 スペシャリティマテリアルズ
- 46 事業別トピックス

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

事業別概況



エレクトロニクス&エナジー（樹脂、電池・半導体ソリューション）

事業情報 その他の事業基礎情報

【樹脂】

主な製品	ポリカーボネート (PC) 樹脂「パンライト」「マルチロン」 PCフィルム「ピュアエース」、PCシート「パンライト」他
主な用途	電気電子部品、自動車部品、OA 機器、光学レンズ他
競合他社	PC 樹脂メーカー、コンパウンダー、 シート・フィルムメーカー
生産拠点	PC 樹脂 (ポリマー)：日本 (松山)、中国 (浙江省) コンパウンド：日本 (三原)、中国 (上海)、タイ (アユタヤ)

【電池・半導体ソリューション】

主な製品	革新的セパレータ「リエルソート」、高機能メンブレン 「ミライム」、極細カーボンファイバー「ポテンシア」
主な用途	電子デバイス用バッテリー材料、半導体製造工程異 物除去フィルター、高性能次世代電池材料
競合他社	セパレータメーカー、メンブレンメーカー
生産拠点	セパレータ：韓国 (牙山)、メンブレン：日本 (松山)

■ FY25実績と振り返り

【樹脂】 主力のポリカーボネート樹脂において、中国景気の低迷や競争激化が続いたものの、電気・電子や自動車用途を中心に販売量は堅調に推移しました。

一方で、原料市況や製品構成の影響などにより、売上収益は前年を下回りました。こうした厳しい環境下でも、生産性向上に取り組み、品質・供給面の安定にも努めた結果、利益面では底堅く推移しました。

SWOT

【樹脂】

S 強み	- 樹脂界面制御、特殊設計等に基づく改質技術と高い品質安定性 - 多様な用途で蓄積した顧客基盤と、ニーズを具体化するノウハウ	W 弱み	- PC 樹脂への収益依存度が相対的に高く、事業ポートフォリオ拡張が途上 - 生産・販売拠点の地域偏在と、非日系・海外顧客の深耕余地
O 機会	- 自動車の電動化や半導体の高度化に伴う高機能材料需要の拡大 - 医療用途の品質要求と環境負荷低減に対応する材料・技術提案機会	T 脅威	- 中国市場停滞と新興勢増設に伴う需給緩和、価格競争の継続 - 原料市況、為替、通商環境・地政学リスクによる収益性・供給面への影響

【電池・半導体ソリューション】

S 強み	- 顧客起点型の開発対応力と高度な生産・品質管理力 - 既存事業で蓄積した高機能ポリマー設計と微細構造制御技術	W 弱み	- 特定市場依存と事業規模制約に起因する需給変動への対応力 - ニッチトップ志向による高付加価値重視のコスト構造
O 機会	- ハイエンド民生電子機器用途における高付加価値需要の拡大 - 先端半導体の進化による高機能材料への需要増加	T 脅威	- 市場の急速な変化による技術陳腐化へのリスク - 新素材の台頭による競争優位性持続の難化

【電池・半導体ソリューション】 コーティング技術に特化し、ニッチトップポジションを築いているハイエンド民生電子機器用途においてセパレータの販売が好調に推移しました。

また、最先端半導体の微細化進展に伴い、製造工程での異物除去ニーズが一段と高まる中、高性能フィルター向けメンブレンが顧客より高く評価され、収益は堅調に拡大しました。

■ FY26見通しと方針

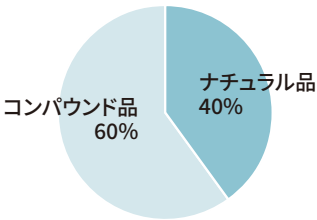
【樹脂】 自動車や半導体、通信、医療等の成長領域において、自社の特長・強みである優れた品質 (機能性や安定性等) や顧客要求に対応する材料改質力を活かし、PC 樹脂、機能樹脂および樹脂加工品の高付加価値品ならびに環境対応技術・製品の開発・拡販を主要施策とし、顧客課題の解決と収益基盤の強化を目指します。

【電池・半導体ソリューション】 電池ソリューション領域では、ハイエンド用途でのセパレータの堅調な引き合い継続を見込むとともに、次世代電池向けにセパレータに次ぐ新素材開発を推進します。

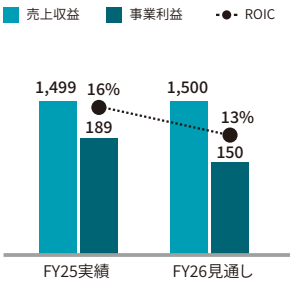
半導体ソリューション領域では、微細化が進む最先端プロセスに対応した高機能フィルター向けメンブレン開発を進め採用拡大を図るとともに、イオン交換膜用途などへの展開も推進します。

【樹脂】

PC樹脂形態別内訳 (2025年度)



セグメントの業績推移 (億円)



顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

- 42 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
- 43 アパレル&インダストリーズ
- 43 ヘルスケア&ライフソリューションズ
- 44 エレクトロニクス&エナジー

▶ 45 スペシャルティマテリアルズ

46 事業別トピックス

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

事業別概況

✈️🛡️ スペシャルティマテリアルズ（アラミド、炭素繊維・複合成形材料）

事業情報 ⓧ その他の事業基礎情報

【アラミド】

主な製品	パラ系アラミド繊維「トワロン」、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

【炭素繊維・複合成形材料】

主な製品	炭素繊維、耐炎繊維、中間材料 ガラス繊維複合材料、炭素繊維複合材料
主な用途	炭素繊維：飛行機、一般産業、スポーツ・レジャー 複合成形材料：自動車部品
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、三菱ケミカル、Hexcel Corporation、中国メーカー等 複合成形材料：Fritzmeier Composite、Rochling 等

■ FY25実績と振り返り

【アラミド】 主力の「トワロン」は、欧州自動車市場の回復遅れや防弾防護用途のプロジェクト遅延の影響を受けたものの、光ファイバー用途などの拡販により販売量は増加しました。一方、ユーロ高や製品構成変化による販売価格の下落に加え、大型定修による操業度低下もあり、減損による償却費減少が下支えしたものの、前期比では増収・減益となりました。現在は抜本的なコスト構造改革を進め、基礎収益力の早期回復を目指しています。

SWOT

【アラミド】

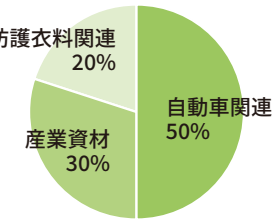
S 強み	● アラミドの循環型バリューチェーンを実装するフロントランナー ● 技術サポートを通じた顧客との関係構築力	W 弱み	● 生産拠点の一極集中と高い固定費 ● 自動車市場への高い依存度
O 機会	● 安全・防護分野、新エネルギー分野における需要拡大 ● データセンターなど通信の高速化・大容量化	T 脅威	● 地政学リスクによる原燃料価格の不安定化 ● 競合メーカーの台頭による需給バランスの悪化

【炭素繊維・複合成形材料】

S 強み	● フィラメントから複合成形材料までカバーする一貫技術と世界トップクラスの品質 ● 多様な顧客要求への対応力と次世代航空機向け中間材料など高付加価値製品の技術力	W 弱み	● コモディティ製品価格競争力と中間材料主体の販売構成へ転換途上 ● 原料生産拠点の一極集中
O 機会	● 航空機やモビリティ、ロボット等の分野での軽量化ニーズの拡大 ● 環境配慮製品、水素や再生可能エネルギーなど環境対応需要増加	T 脅威	● 欧州自動車市場や炭素繊維市場での中国新興メーカーの台頭による競争激化 ● 航空機メーカーの生産数伸長の遅れや景気減速等による自動車需要の落込み

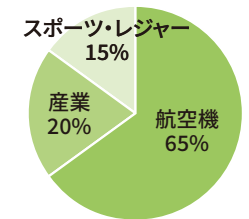
【アラミド】

パラ系アラミド繊維用途別
販売量内訳（2025年度）

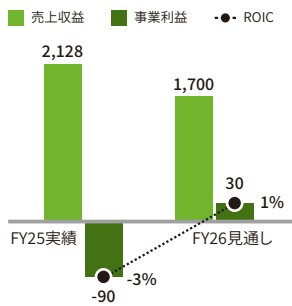


【炭素繊維・複合成形材料】

炭素繊維用途別
売上高内訳（2025年度）



セグメントの業績推移（億円）



■ FY26見通しと方針

【アラミド】 パラアラミド市場は年率約4%の成長が見込まれ、経済安全保障の観点から防衛・インフラ分野での需要拡大が期待されます。一方で、供給過剰は継続する見通しです。今後は数量追求から価値重視へ転換し、防弾防護用途や海底ケーブルなど優位性を発揮できる領域に注力するとともに、基礎収益力の早期回復に向けた構造改革を加速します。さらに、顧客起点型ビジネスへの変革を目指し、高付加価値分野での川下展開を推進します。

【炭素繊維・複合成形材料】 炭素繊維は航空機需要の回復を背景に、高収益用途へのシフトと中間材料事業の拡大を進めるとともに、低収益ビジネスの見直しを推進します。複合成形材料は、エアモビリティ・ロボットなどの成長領域への展開と、超耐熱・難燃・耐衝撃部材など新商材の拡販を進めます。両事業で生産体制の再構築と抜本的なコスト構造改革を継続する一方で、技術やノウハウを融合させながら顧客起点型ビジネスへの転換を加速していきます。

Execution

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

- 42 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
- 43 アパレル&インダストリーズ
- 43 ヘルスケア&ライフソリューションズ
- 44 エレクトロニクス&エナジー
- 45 スペシャルティマテリアルズ

▶ 46 事業別トピックス

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

事業別トピックス

アパレル & インダストリーズ

城島さんと開発した生産者や生活者の声に応えるバッグ

タレントで実業家の城島茂さんから「廃棄される農産物を再利用できないか」「お母さんのために使い勝手の良いおしゃれなバッグを作りたい」という相談をいただき、共同で開発したのが「RINGO-TEX®」*バッグです。廃棄せざるを得ないリンゴを有効活用して製造される人工皮革「RINGO-TEX®」。青森のリンゴ農家の悩みを軽減するこの素材を使用して、城島さんと一緒に考え抜いた「便利」で「うれしい」アイデアが詰まったバッグを開発・販売したところ、購入いただいた方から沢山の喜びの声をいただきました。これからも私たちは、生産者や生活者の声に応える商品を開発し、皆さまにお届けしてまいります。

※「RINGO-TEX®」は appcycle 社の商標です



エレクトロニクス&エナジー

高品質な溶剤ベースドリサイクルポリカーボネート樹脂を開発

溶剤 (溶剤) で溶解・異物除去・精製する新たな独自プロセスを用い、使用済みのポリカーボネート (PC) 樹脂を、新品の PC 樹脂に相当する透明性と物性を備えたリサイクル PC 樹脂に再生する溶剤ベースドリサイクル技術を開発しました。

本技術は、従来のマテリアルリサイクルでは限界がある「透明から透明へ」を実現し、高付加価値用途への水平リサイクルが可能のほか、モノマーまで分解するケミカルリサイクルと比較し製造コストや製造工程における CO₂排出量が少ないことから、環境負荷の低減と資源循環の両立を実現します。

循環型社会の実現に向け、ELV 規則案をはじめとする環境規制が各国で強化される中、リサイクル材の普及と関連技術の開発が急務となっています。こうしたニーズに応えるため、当社は、本技術を用いたリサイクル PC 樹脂の早期商業化を目指すとともに、さらなる品質向上と適用分野の拡大に取り組みます。



溶剤ベースドリサイクル PC 樹脂を活用した成形品

ヘルスケア&ライフソリューションズ

希少疾患・難病領域における医薬品ラインアップの拡充



当社は、希少疾患・難病領域における医薬品ラインアップの拡充を通じて、アンメットメディカルニーズへの対応と企業価値の向上に取り組んでいます。2025年11月には、「ヨビパス」を上市しました。本剤は、Ascendis Pharma, A/S. (以下、Ascendis 社) から導入した3製品のうち最初の上市製品であり、副甲状腺機能低下症において欠乏している副甲状腺ホルモンを補充することで、病態生理に基づく治療を可能にする、同疾患に対する国内初の副甲状腺ホルモン製剤です。また Ascendis 社から導入した残る2製品も開発を推進しています。「TransCon hGH (開発コード: ACP-011)」は、2026年2月に「骨端線閉鎖を伴わない成長ホルモン分泌不全性低身長症」を予定適応症として製造販売承認申請を行いました。さらに、「TransCon CNP (開発コード: ACP-015)」は、軟骨無形成症を対象とする週1回投与製剤として、国内第III相試験を進めています。

A 型ボツリヌス毒素製剤「ゼオマイン」は、2025年6月に国内初となる「慢性流涎」、2026年6月には「痙性斜頸」および「眼瞼痙攣」の適応追加承認を取得しました。継続的な適応拡大を通じて、神経・筋疾患領域における新たな治療選択肢の提供と患者アクセスの向上に貢献しています。

スペシャルティマテリアルズ

炭素繊維複合成形材料「セリーボ®P」が近距離モビリティに初採用

顧客が求めたのは、「製品デザインの再現」「軽量化と強度・機能の両立」「環境負荷低減」を同時に実現するソリューションです。

その実現に向けて熱可塑性炭素繊維複合材料「セリーボ®P CFP グレード」が、WHILL 株式会社の開発・展開する近距離モビリティ「WHILL (ウィル)」の最新モデル「Model C-Lite」に採用されました。

アルミニウムやマグネシウムの代替として、軽量化と強度向上を両立するとともに、高い流動性による優れた成形性を活かし、足置き、背もたれ、アーム、バッテリーケースなどに使用されています。さらに、製造工程由来の再生炭素繊維の活用を通じて、顧客のサステナビリティへの取り組みや CO₂排出量削減にも貢献しています。



顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

▶ 47 技術戦略管掌メッセージ

49 技術戦略

51 知的財産

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

技術戦略

技術戦略管掌メッセージ



取締役常務執行役員
技術戦略管掌 (CTO)
兼スペシャリティマテリアルズ所管
中原 雄司

■ 素材の力だけでは戦えない時代

CTO に就任して1年半が経ちました。この間、現場を歩き、社員と対話を重ねる中で、帝人が持っている技術には優れたピースが揃っているということを改めて実感しています。ただ、それを「スリアワセ」「クミアワセ」という形で、お客様に届け価値として最大化できているかというと、課題はあるというのが率直な認識です。

かつては、より強く、より軽い素材を開発できれば、それがそのまま価値になる時代が長く続きました。分子構造に立ち戻って新しいポリマーを設計すれば、お客様にも喜んでいただけましたが、素材そのものの性能が最終的な製品の価値につながる割合が近年、明らかに減っています。お客様が求めているのは、開発サイクルの短縮や在庫の削減、製造工程における効率化なども含む、素材だけでは解決できない「顧客課題の解決」です。例えば、シートを納品してお客様に加工していただくのではなく、私たち自らがお客様の現場に入り込み、切断・加工からオペレーション改善までを一体的に支援することで、製造工程の効率化や在庫削減につな

げることができます。重要なのは素材そのものではなく、素材も含めた最適なソリューションによって顧客課題を解決することです。

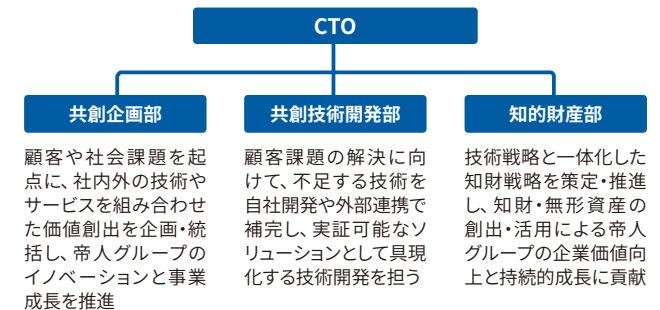
こうした「顧客課題の解決」を推進するための基盤づくりとして、今回の中期経営計画策定にあたり、組織の壁を超えた「技術の横串」を重要なテーマとして位置づけました。組織がサイロ化されたままでは、お客様のバリューチェーン全体を見渡したサポートはできません。各事業本部が技術を囲い込めば、事業を超えた組み合わせが生まれにくくなります。優れた素材を提供するだけでなく、技術者が営業と一体となって、お客様のさまざまなニーズや課題を捉え、素材だけではなくサービスや、場合によっては他社製品も組み合わせながら、解決策を提案する。それが我々の技術戦略の出発点です。

■ 技術ポートフォリオは要素技術から顧客提供価値へ

技術戦略の変革のための最初のステップとして、私たちが大事にすべき要素技術を抽出・整理し、32の要素技術から成る技術ポートフォリオを社内公表しました。社員が百人百様、バラバラの考えを持っていると資源投入の優先順位がつけられません。私たちが大事にしたい技術はどこなのか、まずグループ全体で認識を合わせることが必要でした。同時に、技術のオーナーシップについても原則を見直しました。各事業本部の技術トップが一堂に会する場で1年をかけて議論し、たどり着いた結論が「技術は事業部のものではなく会社全体のもの」という考え方です。この考え方のもと、各事業に蓄積された技術を全社の資産として共有・活用できるよう、32の要素技術それぞれに核となるエキスパートを配置しました。エキスパートをハブとして事業横断で知見やノウハウを共有し、技術の深化と活用領域の拡大を図っていきます。ただし、私たちの目的は技術を整理・共有すること自体ではあり

ません。重要なことは、その技術がお客様にどのような価値を提供できるかを明確にすることです。お客様からは当然、「帝人の技術が我々に対してどのような価値を提供してくれるのか」と聞かれます。そこで2026年は、32の要素技術を起点とする整理から一歩進み、要素技術の組み合わせによって発現する顧客提供価値を軸に技術ポートフォリオを再整理する第2段階に入りました。現在、約10の領域に集約を終えたところです。

例えば「衝撃マネジメント」という領域があります。ここでは帝人の素材が持つ耐衝撃性を起点に、システム設計から素材設計、品質管理さらには認証取得などの規制対応まで一貫した強みを発揮することができます。決して単一の技術だけで強みを訴求するのではなく、複数の技術を「クミアワセ」することで初めて実現できる顧客価値が見えるようになってきています。また、「スリアワセ」「クミアワセ」を中心とする技術戦略を実行するため、2026年4月に技術戦略管掌下の組織を3つの部隊からなる新体制に再編しました。「共創企画部」は、マーケティング的な観点から、お客様のインサイトを汲み上げる機能を担うとともに、外部連携（オープンイノベーション）も推進します。「共創技術開発部」が技術と技術の組み合わせを推進し、新しい顧客提供価値のパイプライン



顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

▶ 47 技術戦略管掌メッセージ

49 技術戦略

51 知的財産

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

技術戦略

を作る。「知的財産部」はこれらの部署と日々連携しながら、グループ全体の知的財産戦略を統括します。これにより、単に全社の技術戦略を統括するだけでなく、顧客起点型の研究開発を体現するコーポレート研究部隊として技術戦略の変革をリードします。

「言葉にならないニーズ」を掴む力と、技術資産を開放するAI基盤

「クミアワセ」とともに重視しているのが「スリアワセ」、すなわちお客様との深い対話から課題やニーズを汲み上げる力です。弾性率や比重のような機能を数値、すなわち「スペック」で示すだけでは、その優位性は競合他社に模倣されやすく、やがて価格競争に陥りがちです。

重要なのは、お客様自身もまだ言葉にできていないニーズを汲み取ることです。これは現場に行き、オペレーションのバリューチェーン全体が見えて初めて理解できることだと考えています。そうした気づきを新たな価値提案やビジネスモデルにつなげていくことが、本質的な差別化になります。共創企画部にある顧客インサイトチームでは、お客様の困りごとを吸い上げるための活動を機動的に実践しています。

社内AI構想

01

データ集積

社内外の知識・データを自動連携でデータレイクへ継続取込
AIが活用できる部門横断の知識基盤を構築

- | 技術資産(クミアワセ) | 顧客の声(スリアワセ) | 外部・公開情報 |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 社内のユニークな技術資産 技術レポート | <ul style="list-style-type: none"> 顧客情報(CRM) 販売・受注情報 | <ul style="list-style-type: none"> 論文・特許 マーケット情報 |

02

AI基盤(RAG)

- データレイクにRAGを組み合わせて社内知識を高精度で検索・参照
- 権限管理で安全に活用

- | | |
|------|------|
| 情報発見 | 根拠提示 |
| 継続学習 | 権限管理 |

03

Personal AI展開

- 業務特化型AIを複数展開
- 各部門・社員が自分の業務に最適なAIを活用

- | | |
|------|-------|
| 営業AI | 技術AI |
| 製造AI | 個人最適化 |

顧客・技術・市場知見を統合し、共創を加速するAI基盤へ

これらを加速するもう一つの柱が、AIを使った技術資産の活用です。帝人には100年以上かけて蓄積された膨大な技術データ資産がありますが、その多くは事業本部ごとに分散しており、「図書館はあるがインデックスがない」というような状態でした。そこで、これらの技術資産を一元的に集積し、AIによる機械学習を活用することで、社内にどのような技術があるのか、誰が知見を持っているのか、過去にどのような応用例や失敗事例があったのか、など社員が自由に横断的に検索できる仕組みを、2026年度中に実装します。入社して間もない技術者でも、社内技術情報に容易にアクセスでき、適切な技術的サポートが得られる、帝人が積み上げてきた技術の歴史を最大限活かすためには、こうしたインフラは極めて重要です。さらに、顧客ニーズや論文・特許などの外部情報ともデータ連携することで、顧客に対する提案力をこのAI基盤の活用によって強化します。無数にある「クミアワセ」から顧客ニーズに最適なもののへ絞り込みをAIがサポートすることで、価値提供までの期間を圧倒的に短縮し、競争力へと変えることが可能となります。

技術戦略と知的財産戦略の一体化

知的財産の位置付けも変化しています。社内の技術を特許化する

ることは引き続き主要な活動ですが、今後より重要になるのは、世の中に出ている知的財産を分析して技術戦略の方向性を定めることです。技術には黎明期から成長期、成熟期があり、特許出願の数と出所の変化を追うと、競争環境がガラッと変わるタイミングが見えてきます。IPランドスケープをレーダースクリーンとして使いながら、次の手の打ちどころを判断する材料にしています。知的財産部のIPランドスケープ分析の専任チームがこの活動を推進しています。

技術資産を、顧客価値へ。そして成果へ

私はイノベーションについて確信していることがあります。研究者が研究室の隅に閉じこもっているのは、どれだけお金をかけてもイノベーションは生まれません。人と人が会話を重ねてアイデアを深掘る一方、お客様には試作品や製品を通じて技術を使ってもらう。そしてフィードバックを得て、ブラッシュアップする。こうした人と人の技術を介した対話の積み重ねからしかイノベーションは生まれないのです。さらに、ぶつかり合う相手は異なる専門性や経験を持つ者同士の方が、面白いものが生まれやすくなる。そうであればあとは確率論です。人や技術がぶつかる場を作り、その回数を増やすことができれば、おのずと成果は上がってくるはず。32の要素技術とこれらから生まれる顧客提供価値は、この確率を上げるための「この指止まれ」の仕組みであり、お客様をはじめ、社員全員が次々にぶつかり合うことを期待しています。

今中計では、年間8つの共創プロジェクトを動かし、複数の事業化フェーズ移行を目指します。チャレンジングな目標ですが、帝人の技術戦略の方向性を試す試金石と位置付けています。また、顧客起点型ビジネスへの転換については、成長分野での収益目標達成への貢献、特にスペシャリティマテリアルズとエレクトロニクス&エナジーの2セグメントでは早期にその効果が発現すると期待しています。CTOとして、その数字に対し責任を持って取り組んでいきます。投資家の皆様にはぜひ期待していただきたい。必ず当社の価値を顕在化させます。

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

47 技術戦略管掌メッセージ

▶ 49 技術戦略

51 知的財産

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

技術戦略

基本的な考え方

帝人グループは、顧客起点型ビジネスの実現に向け、「スリアワセ」と「クミアワセ」を技術戦略の核に据えています。多様化・高度化する顧客の課題を的確に捉え、その解決に資するモノ・コトを幅広く提供する「スリアワセ」と、自社素材や自社生産に限定せず、社外の素材・加工・サービスも柔軟に取り入れる「クミアワセ」により、顧客価値の提供および提供価値の最大化を図ります。また、これらの取り組みにより、新規事業の創出を含め、当社の持続的な事業成長へとつなげていきます。

技術戦略を推進する重点施策

- 「スリアワセ」「クミアワセ」「AI・デジタル」を駆使し、顧客に対する提供価値の变革をリードする
- 技術・人財・資金を全社横断で最適活用し、共創によるイノベーションを加速する
- 継続的な新規事業創出に向け、探索およびインキュベーションの仕組みを強化する
- IP ランドスケープを戦略的に活用し、技術戦略と知的財産戦略を一体化する
- 次世代専門家の育成と多様な人財の活躍による組織活性化を図るとともに、外部発信・外部連携を推進する
- 迅速な意思決定を可能にするアジャイル経営のもと、多様化する顧客ニーズの変化に柔軟かつ迅速に対応する

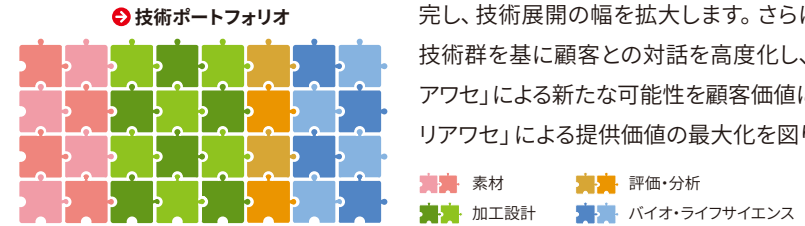
「スリアワセ」と「クミアワセ」を加速するインテリジェント基盤

全社でデータを共有・活用するための共通データレイクを中核とするインテリジェント基盤を構築し、各事業本部に蓄積された膨大な技術データと、継続的な技術開発で得られる最新知見を集積・統合することで、他社には模倣困難な独自の技術資産を高度に活用します。

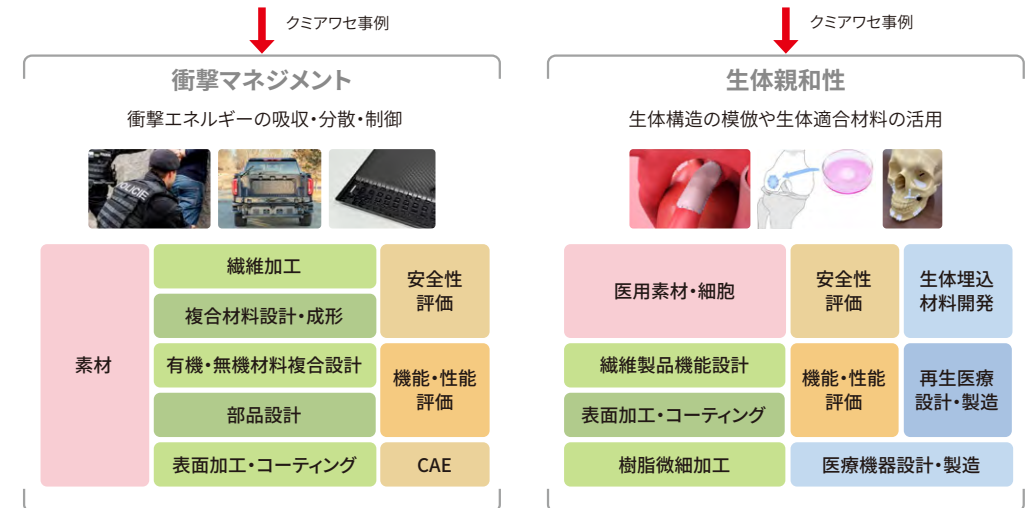
また、特許・論文などの外部情報とも連携し、知識探索や設計支援に生成AIを活用することで、社内外の技術の最適な「クミアワセ」による提案力を飛躍的に強化し、顧客課題に対する「スリアワセ」の迅速化を図ります。これにより、当社の技術競争力と価値提供力を一層高め、持続的な成長と市場での優位性確立を加速します。

要素技術を組み合わせて顧客価値を創出

2025年度に再構築した技術ポートフォリオをさらに発展させ、価値創出を牽引するツールとして活用します。今回は、社内の技術資産を体系化し、各事業の技術・ノウハウ・人財や設備を有機的に結びつけることで、要素技術の深化と応用を加速します。また、隣接領域については社外パートナーとの協働により補



完し、技術展開の幅を拡大します。さらに、整理・構造化された技術群を基に顧客との対話を高度化し、社内外の技術の「クミアワセ」による新たな可能性を顧客価値に転換するとともに、「スリアワセ」による提供価値の最大化を図ります。



とりわけ、原料設計から加工、シミュレーション・評価に至る垂直連携と、事業本部の垣根を超えた水平連携により、社内外の技術との最適な「クミアワセ」を実現し、顧客提供価値の創出と差別化を図ります。例えば、クリーン環境下で埋込医療材料と再生医療製品を製造・加工する技術を基盤に、体内で組織と一体化して機能する「生体親和性」を備えた医用技術を開発しています。こうした「クミアワセ」による技術を、次世代ヘルスケア機器などへ応用し、新たな顧客価値の創出を目指します。

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

47 技術戦略管掌メッセージ

▶ 49 技術戦略

51 知的財産

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

技術戦略

Ⅰ 共創プロジェクトを始動

従来の素材起点型から顧客起点型にビジネスモデルを変革するための重要施策として、2025年度より共創プロジェクトを始動しました。市場や顧客の真のニーズや課題を起点に、社内外のパートナーと協働して解決策を創出する取り組みです。

サプライチェーン上で最終的な価値を決定する顧客との「スリアワセ」を重視し、複数の技術・素材・サービスを組み合わせながら、高速かつ高頻度で提案を行います。年度初めに、経営層および各事業本部との議論を踏まえてテーマを設定し、その後、事業・専門性・国籍の枠を超えたメンバーで最適なチームを編成し、プロジェクトを推進します。

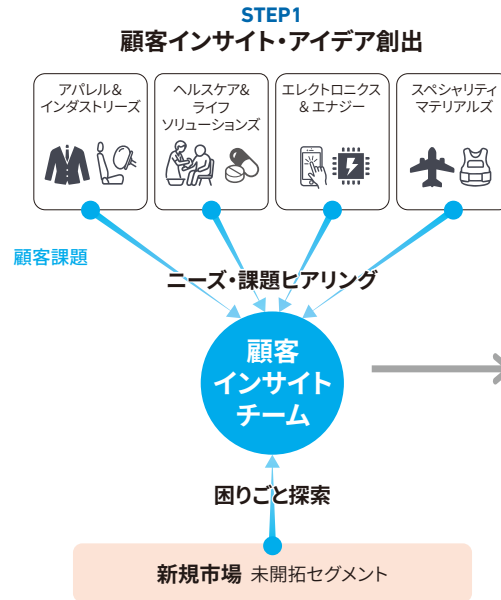
これらのプロセスを通じて、個別課題の解決にとどまらず、多様な知見を結集し、新たな価値を継続的に創出するイノベーションの仕組みとして機能させることを目指します。最終的には、顧客の課題解決と当社の中長期的な事業成長の両立を図ります。

Ⅱ IP ランドスケープによる共創プロジェクトの加速

顧客インサイト・アイデア創出段階 (STEP1) において、知的財産部との緊密な連携のもと、IP ランドスケープを活用し、注力すべき市場領域および複数部署が関与する可能性のあるテーマ候補について、自社技術のケイパビリティと市場ポテンシャルを定量的・客観的に可視化しています。さらに、顧客ヒアリング情報を組み合わせることで、現状の優位性にとどまらず、「市場ポテンシャルが高く、早期に事業開発へつなげるべき有望テーマ」等の特定につなげています。加えて、顧客インサイトチームの活動に知財情報をタイムリーに融合させることで、次のアクションへ迅速につなげる体制を構築しています。

STEP1 顧客インサイト・アイデア創出の仕組み

バックキャストとフォーキャストの双方の視点から対象とする市場領域を定め、その領域における最終意思決定者 (DMU) を顧客として設定します。日頃から顧客と最も近い距離で向き合う事業本部と顧客インサイトチームが協働し、現場で得られる生の声を基に、真の課題やニーズを抽出します。さらに、抽出した課題に対して多様な視点から探索と仮説構築を行い、ビジネスアイデアへと具体化します。

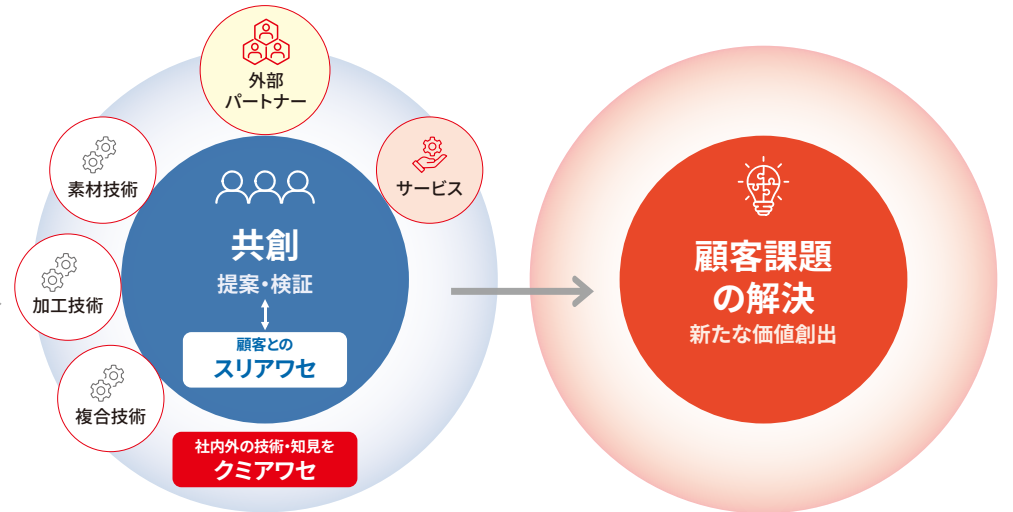


STEP2・3 事業化へつなげる仕組み

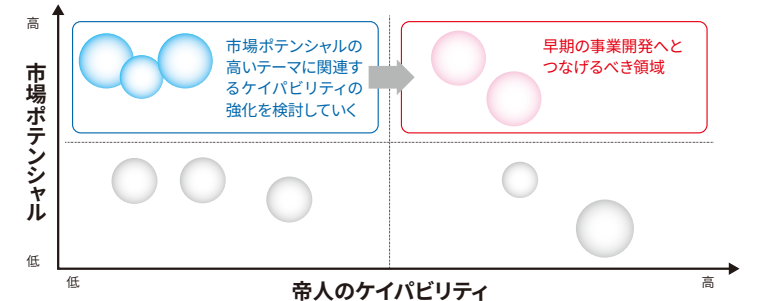
アイデアの中から有望なテーマを選定し、プロジェクトチームを編成します。社内のケイパビリティを最大限活用しつつ、必要に応じて外部パートナーの技術や知見も取り込みます。顧客との「スリアワセ」を通じて PoC (概念実証) を反復し、仮説検証を重ねることで解決策の精度を高めます。最終的には、創出した価値を顧客に提供し、顧客課題の解決へとつなげます。

STEP2 共創プロジェクト化・事業開発

STEP3 上市・販売



ある市場領域におけるテーマ候補のポジショニング事例



顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

47 技術戦略管掌メッセージ

49 技術戦略

▶ 51 知的財産

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

知的財産

■ 顧客起点型ビジネスを推進する知財戦略

帝人グループでは、「他社に先駆けて強い知財権を取得し、事業優位性のために活用すること」を知財戦略の根幹とし、「知財インテリジェンス」「知財ポートフォリオマネジメント」「知財ミックス」の3項目を重視し、全事業で知財活動を推進しています。2026年度以降は、顧客起点型ビジネスへの変革を支える経営基盤強化と、各事業での顧客起点型ビジネスの推進に向け、以下の4つのアクションに重点をおいて知財活動を実行していきます。



① 市場先取りのためのIPランドスケープ活用

市場への早期参入に向け、知財情報を用いて、技術領域の成長性、競争環境、当社のケイパビリティ等を総合的に評価することで、注力すべき参入領域を評価します。また、顧客課題のトレンドや新規用途に関する情報を踏まえることで、ターゲットを絞り込んだ事業開発をさらに推進します。

② 知財群による顧客ソリューション技術の保護

顧客起点で課題解決を図るビジネスへの転換に伴い、素材提供だけでなく、川中・川下領域を含むバリューチェーン全体を通じた価値創出を支える技術開発が活発化していきます。これらの領域では、取得できる特許権の権利範囲が相対的に狭くなる傾向にあることから、複数の観点で発明を捉える「多面的出願」を推進するとともに、素材特性だけでなく顧客の加工・成形プロセスも含めた知財創出を強化することで、顧客の生産性向上と当社の参入障壁の構築を目指します。

③ 知財ミックスを活用した競争優位性の強化

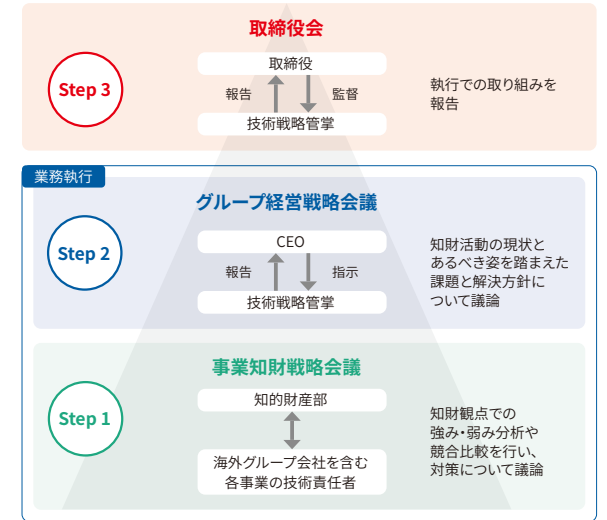
顧客起点型ビジネスの推進に伴い、技術のみならず商品デザインやブランドが競争力の源泉として一層重要になります。特許に加えて意匠・商標・営業秘密などの知的財産を複合的に活用するとともに、顧客とWin-Winの関係を構築する知財契約の戦略的活用や、ライセンスを通じた権利確保に注力します。

④ 競争および共創ツールとしての積極的な知財活用

知財権の正当な行使により、研究開発成果や事業活動から得られる利益を最大化する一方、顧客課題の解決に向けた最適なパートナーの獲得や、新たな市場拡大に向けた知財ライセンスを柔軟に活用します。

■ 知財ガバナンス体制

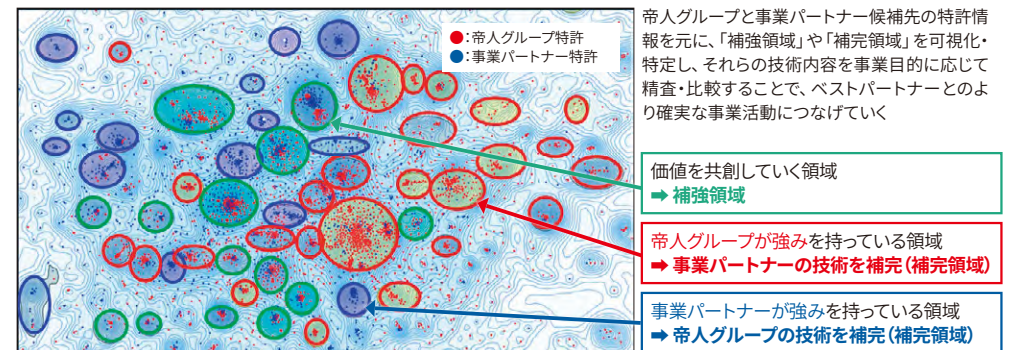
帝人グループでは、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に則り、取締役会が知財活動を実効的に監督する体制を構築しています。具体的には、事業知財戦略会議における各事業の知財戦略に関する議論(Step1)、グループ経営戦略会議でのCEOを含む経営陣による知財戦略の議論(Step2)、技術戦略管掌(CTO)による取締役会への報告(Step3)という、多層的かつ統合的なプロセスを通じて、帝人グループ全体の知財活動に対する適切なガバナンスを実現しています。



■ 経営判断に資するIPランドスケープの活用

帝人グループでは、経営や事業における重要な意思決定案件について、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し、知財情報を経営戦略および事業戦略に活用する取り組みを実施しています。

例えば、事業パートナーの選定に際しては、両者がそれぞれ有する事業基盤や営業ネットワーク、顧客基盤の情報に加え、特許情報を活用し、技術領域ごとの両者の補完・補強関係を可視化・定量化した分析を行っています。これにより、事業パートナー選定の合目的性をより客観的に判断できるようにしています。



VALUENEX Radar (VALUENEX(株)) 提供ツールを用いた両者技術領域の俯瞰図 (事業パートナー選定を想定したイメージ図)

顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

▶ 52 デジタル・情報システム管掌
メッセージ

54 DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

DX/AX戦略

デジタル・情報システム管掌メッセージ



帝人グループ執行役員
デジタル・情報システム管掌 (CDO)
船生 幸宏

個の強さを全体の強さに

私は2025年4月にCDOに就任して以降、「各現場で積み上げているDXの取り組みを、どのようにグループ全体の価値創出へとつなげていくか」を最も重要な課題と考えてきました。

帝人グループは、これまで現場が主体となり、DX推進による業務の効率化を着実に進めてきました。現場に深く根ざしたこれらの取り組みは、確かな成果を生み出してきており、帝人の競争力を支える基盤となっています。この現場力そのものは、これからの帝人グループの変革においても大きな役割を果たすことに変わりません。一方で、その多くは個別最適にとどまり、グループ全体の価値創出へと十分に結び付いていませんでした。各現場で優れた成果が出ていても、横断的に展開されず、全社としての競争優位につながりにくい構造になっていたためです。この背景には、事業単位での独立性を重視してきた帝人のこれまでの歩みがあります。いままではその仕組みが成長の原動力でしたが、求められる競争力の質が変わり、今は「現場の強さ」を前提に、それを

「全体の強さ」に変えていかなければ生き残れない競争フェーズに入っています。

ボトムアップとトップダウンの融合

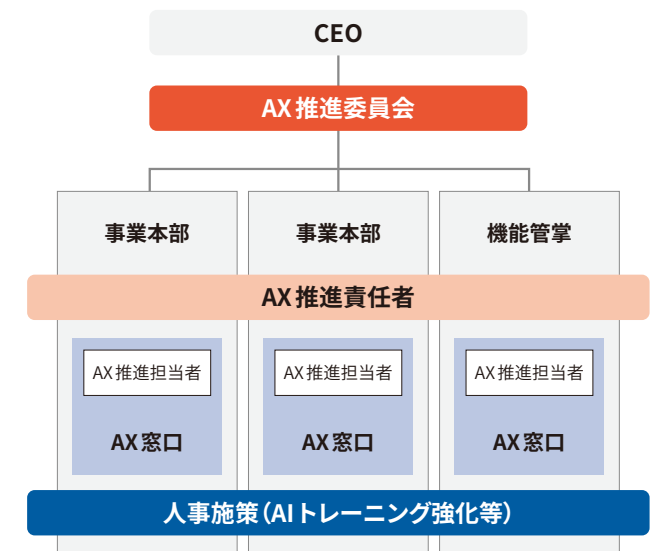
DXの進め方についても同様です。帝人はこれまで、現場の課題から出発する「自律的DX」を重視してきました。しかしながら、現場のテーマを起点としたボトムアップに偏重していると活動の範囲が限定され、なかなか大きなビジネス成果にまで結び付きません。「どこにリソースを集中すれば最大の価値を生み出せるのか」というトップの視点を欠いたままでは取り組みが分散し、結果として経営が中長期視点で期待する効果を得ることができません。現場の改善を全社的な売上拡大やコスト削減といった企業価値の向上につながるビジネス成果に変えるためには、やはり全体を俯瞰した優先順位付けや資源配分が不可欠です。加えて、DXが経営戦略と明確に結び付いていないと、その価値は十分に評価されず、単なるコスト増加とみなされかねません。

こうした状況から脱却するためには、DXの取り組みを全社戦略と接続し、個々の活動を全社の価値創出につなげていく仕組みが必要です。すなわち、ボトムアップとトップダウンの融合の不足が、帝人グループが抱える本質的な課題であり、DX戦略として今やらなければならない最優先事項と考えています。現在はその課題解決に向けた取り組みに着手しており、経営戦略のKPIを現場のDX推進に落とし込み、同時に現場で実践されているベストプラクティスの横展開を通じて成果を可視化・共有し、全社で取り組みを加速させる好循環の仕組みを整備し始めています。

全体最適に向けた4つの施策

具体的には、変革の軸を全体最適に置き、4つの施策を推進しています。1つ目は、DX/AXを全社で推進するための土台となる「グローバル最適化」です。現状は地域・事業ごとにシステムや業務プロセスが分散しており、これが効率性の阻害要因となっています。このため、データとプロセスの統合を進め、グローバルで最適化されたIT基盤の構築に着手しています。

2つ目は、AIによる企業価値創出を加速するための「DX/AXの推進」です。AIを中心としたデジタル技術を活用し、局所的な効率化にとどめず、企業全体の価値の創出を重視しています。そのため、2026年度からCEOを議長とし、CTO/CDOが推進役を担う「AX推進委員会」を立ち上げました。



顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX戦略

▶ 52 デジタル・情報システム管掌
メッセージ

54 DX/AX戦略

人的資本経営

サステナビリティ

DX/AX戦略

3つ目は、DX/AXを安全に推進するための「セキュリティ強化」です。サイバーリスクが経営リスクとして顕在化する中、ランサムウェア等への対応を含め、セキュリティ体制の高度化を図っています。

4つ目は、DX/AXを全社で効率的かつ継続的に実行していくための「グローバルDX/IT組織変革」です。前述の3つの施策を実現するため、地域ごとに分散していた組織をOne Teamとして再編することで、DX/ITガバナンスを強化し、意思決定と実行のスピードを高めています。

■ 企業としての成熟度を引き上げる

私が強く意識しているもう一つの視点が「企業としての成熟度」です。ここで言う「成熟度」とは、組織がどこまで一体として運営されているかです。

一般的にグローバルに事業を展開している大企業の成熟度は、個々の事業や地域がそれぞれ自律的に運営される段階から、リージョン、そしてグローバルへと組織や業務が統合されていく流れの中で高まっていきます。帝人グループは130社ほどの企業群から成り立っていますが、現状はそれぞれが主体的・合理的に動く、自律分散型の成熟段階にあると認識しています。

個々にマーケットが大きく伸びている時は、この形でも成長を追求することはできました。むしろ、日本発で海外市場へ事業を広げていく段階では、その方が対応スピードが速く、小回りも利くからです。しかし現在は、すでにグローバルに事業を広げるフェーズは一巡し、さらなる成長には「効率性の追求」が重要なテーマになっています。これを追求するには、これまで分散していたオペレーションやシステムをグローバルで統合し、最適化を進める必要があります。DX/AXは、その成熟度を引き上げるための基盤であり、全社で蓄積した知見・技術・ノウハウを共通の強みとして活かす価値創出の源泉と考えています。統合されたデータを

最新のAI技術を駆使して活用することで、企業価値向上につながる変革が実現します。

ただし、これまで分断されていたシステムや業務が接続されていくにつれ、企業経営に対するサイバーセキュリティリスクも高まっていきます。そのため、セキュリティ体制の強化も同時に進めます。また、企業としての成熟度を高める施策を機能させるには、組織・権限・意思決定をグローバルで統合する組織変革も重要です。

従いまして、グローバルシステム再構築、DX/AX推進、セキュリティ強化、DX/IT組織変革の4つの施策は相互に連動しており、取り組みは多岐にわたっているものの、企業変革を支える一連の施策として、一体的に推進していきます。これが、今回の中期経営計画におけるDX/AX戦略の全体像です。

■ 現場の競争力の維持・向上と両立

グローバルシステムの再構築による業務プロセスの標準化・最適化は、全社的な効率性向上とコスト削減の観点から極めて重要です。半面、この全体最適化を推進する際、これまで現場ごとに最適化されてきた業務プロセスやシステムの柔軟性が一時的に制約され、現場力の低下や一定の負担が生じるリスクがあります。このことには十分配慮して慎重に進める必要がありますが、この両立が難しい関係に対してもDX/AXは重要な役割を果たします。AIエージェント等の活用により、標準化されたIT基盤上でも現場が効率的に業務を遂行できる環境を整備することで、単に全体最適を優先するのではなく、現場の競争力の維持・向上との両立が可能になると考えています。

■ DX/AXを企業価値に結び付ける

これまで、「DXの成果が見えにくい」とのご指摘をいただてきました。DX/AX推進の最終的な狙いは、売上拡大やコスト削減、利益向上といった企業価値の向上にあります。その実現には、各種KPIの着実な達成に加え、そこから生まれるビジネス成果が明確であり、かつ企業価値向上にどのように貢献したかを説明できる状態にする必要があります。

この認識のもと、これまでに述べた施策を確実に経営指標へと結び付け、成果の可視化を進めていきます。具体的には、以下の3つの指標をKPIとして設定し、進捗を定期的にモニタリングしていきます。

① コスト削減

システム統合により業務プロセスの標準化を進め、ITコストおよび販管費の削減を実現

② 生産性向上

AI活用により業務工数の削減や業務変革を進め、組織全体の生産性向上につなげる。これらの効果については、取り組みごとに生産性向上の目標値を設定し、継続的なモニタリングを行うことで、企業価値向上への貢献度を定量的に可視化

③ 経営リスク低減

セキュリティ強化により、サイバーリスクによる事業影響を最小化

こうした取り組みを通じて、本中期経営計画期間において、「帝人のDXは実効性を伴う段階に入った」と評価いただける姿を実現していきます。

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

52 デジタル・情報システム管掌
メッセージ

▶ 54 DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

DX/AX戦略

DX/AX 戦略の全体像

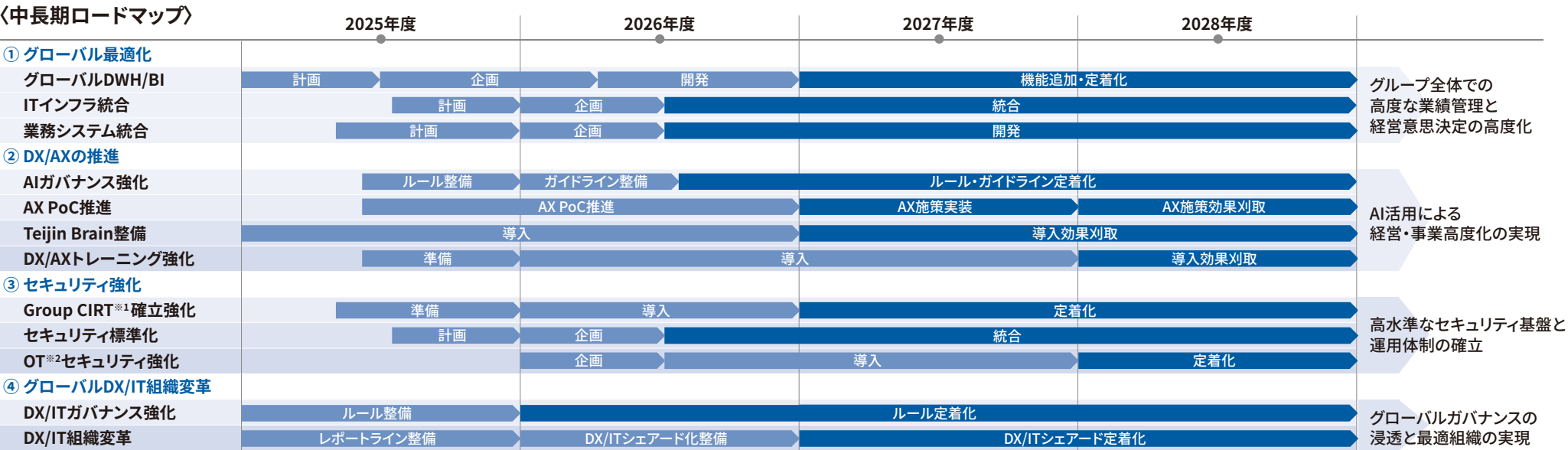
帝人グループでは、これまで現場主導の「自律的 DX」による課題解決や業務変革を通じて、生産性向上等を実現してきました。これらの取り組みを全社的な変革へと発展させるため、2025年度からは AX※を重点テーマに掲げ、AI 技術を活用した業務、事業、組織のあり方の変革を加速するべく、次の4つの施策を推進しています。

「① グローバル最適化」によってデータと業務プロセスを統合し、その基盤の上で「② DX/AX の推進」を進めることで価値創出を加速させます。一方で、その取り組みを安全に進めるために「③ セキュリティ

強化」を、グローバルで継続的かつ効率的に実行するために「④ グローバル DX/IT 組織変革」を進めていきます。

これら4つの施策を包括的に実施することで、顧客起点型ビジネスを支える経営基盤を強化し、持続的成長と企業価値向上につなげていきます。今後は以下に示す中長期ロードマップに沿って各 DX/IT 施策を推進し、そのビジネス成果を経営指標に反映していきます。

※ AX (AI Transformation) : AI を中核に業務・意思決定・組織運営を変革し、全社的な価値創出を加速する取り組み



※1 CIRT (Computer Incident Response Team) : セキュリティ事故発生時に対応するチーム

※2 OT (Operational Technology) : 工場や設備などの運用・制御システム

経営基盤強化に向けた「グローバル最適化」の取り組み

2025年度は、グループ内に分散していた経営データを統合し、データドリブン経営を一層推進するため、グローバルDWH/BI (データを集約・可視化し、経営判断に活用する基盤) の整備に着手しました。また、手作業や重複業務の削減によるリソース最適化を目指し、CRM (顧客情報を一元管理する基盤) や ERP (基幹業務システム) をはじめとする業務システムの統合に向けた検討を進めています。

さらに、セキュリティ強化とITコスト最適化の観点から、コミュニケーション基盤などITインフラの統合も検討しています。2026年度は、これら基盤の整備・統合を一段と推し進め、グローバルでのデータ連携を加速することで、事業成長を支える経営基盤の強化を目指します。

生産性向上に向けたAXの取り組み

2026年度より、AXの全社的推進とAXガバナンス強化を目的に、CEOを議長、CTO/CDOを推進役とする「AX推進委員会」を設置しました。本委員会は、AXプログラムの設計・実行・評価を包括的に担う組織です。各事業本部の個別最適やサイロ化によるAI投資の重複、実証実験にとどまりがちな構造等を是正します。具体的には、共通指標に基づく迅速な投資判断や、汎用性の高いAI活用事例の横展開を進めています。あわせてAI活用に関するポリシーや規程類、ガイドライン等の策定とその浸透に向けた準備に取り組み、意思決定の質を高め、生産性向上や新たな収益機会の創出など、経営指標へのインパクト創出につなげます。



顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

52 デジタル・情報システム管掌
メッセージ

▶ 54 DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

DX/AX戦略

AIプラットフォーム (Teijin Brain) による業務変革の加速

帝人グループでは、主要な6つのAI活用領域を中心に、生成AI等の先端技術とデータ基盤で構成されるAIプラットフォーム「Teijin Brain」の構築を進めています。Teijin Brain上では、営業、調達、製造、研究開発、バックオフィスなどの業務を支援するAIエージェント※1を開発・展開します。今後、AIエージェントは2026年度に30個、2027年度に100個、2028年度に300個の開発を計画しています。これにより、各年度10万時間、40万時間、100万時間規模の業務工数削減を見込んでいます。

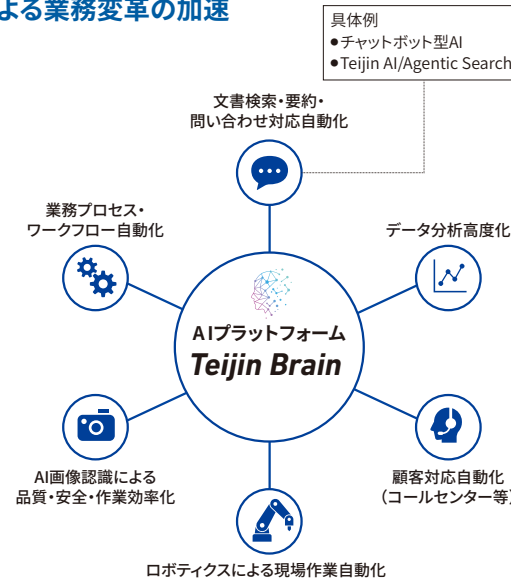
また、「文書検索・要約・問い合わせ対応」の領域では、2025年度にRAG※2を活用したチャットボット型AIツールを構築し、2026年度から展開しています。一元管理された文書を対象に、社員自ら業務用途に応じてAI活用を実現できる環境を整備し、約200件の活用事例が創出されています。

さらに、グループ内に分散する情報を横断的に活用できるAIツール (Teijin AI/Agentic Search) を自社開発し、展開しています。Teijin AI Searchは、横断的な検索機能を、Teijin Agentic Searchは蓄積情報に基づく回答生成機能を提供し、通達・規程・広報など複数の社内サイトの一元的活用を可能としています。これにより、2025年度は年間約2,400時間の業務削減効果が確認されました。

加えて、本ツールは当初、規程や通達など社内情報の検索・活用効率化を目的として開発されましたが、その活用範囲は製造現場など異なる業務領域へも広がっています。実際に帝人グループ内の一部工場でも活用されており、その製造工程では、多様な設備を制御するための文書が多数存在し、特に新規配属者が必要情報の取得・理解に時間を要する課題がありました。本ツール導入後、検索時間が70%以上削減され、文書内容把握の時間短縮にもつながっています。また、これにより新規配属者をはじめとした社員の知識習得の効率化が図られているほか、日常的な課題解決に活用され、現場での業務改善効果が確認されています。

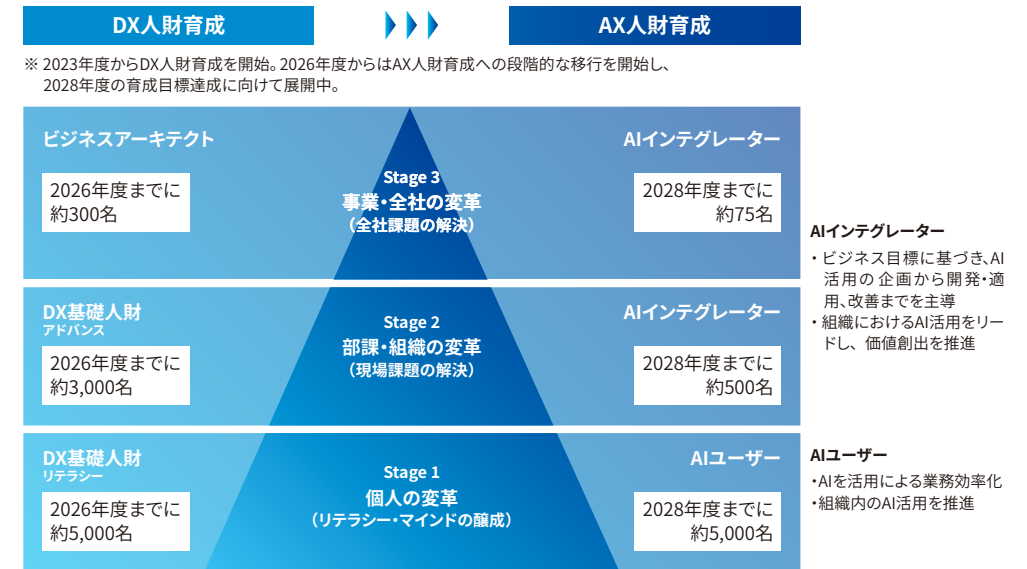
※1 特定業務を自律的に実行するAIアプリケーション

※2 RAG (Retrieval-Augmented Generation) : AIが社内文書やデータベースなどの情報を検索・参照し、その内容をもとに回答を生成する技術



DX人財から、AI活用で価値創出を加速するAX人財へ

帝人グループでは、2024年度よりビジネスアーキテクト (DX専門人財) の教育を開始し、2026年度までに約300名の育成を計画しています。本教育では、受講者が業務課題に基づくDXプロジェクトを企画し、一部は実際のプロジェクトとして推進されています。さらに2026年度からは、デジタル技術全般を対象としたDX人財育成を発展させ、AI技術に焦点を当てた実践的なAX人財 (AIユーザー /AIインテグレーター) の育成を開始します。AIユーザーは生成AIによる業務効率化と社内展開を担い、AIインテグレーターは企画から開発・適用・成果創出までを主導します。こうした段階的な人財育成を通じて、AI活用を部課単位でとどめることなく全社展開へと発展させ、ビジネス価値の創出を加速します。



ビジネスアーキテクト人財育成教育受講者コメント

現場の知見と研修での学びを武器に、データ利活用を現場から変える

当たり前とされていた業務手順を目的から問い直し、デジタルで変革する手法を学んだことで、仕事への向き合い方が大きく変わりました。現場のドメイン知識を持っているからこそ、本当に求められる課題解決ができるという自信ができました。現在は、新規研究テーマの提案業務を対象に、ドメイン知識を活かした支援を行うAIツールの開発に取り組んでいます。



コーポレート新事業部門
新事業技術部※
鈴木 佳菜子

※ 2026年6月末時点

顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

▶ 56 人事・総務管掌メッセージ

58 人的資本経営

サステナビリティ

人的資本経営

人事・総務管掌メッセージ



帝人グループ常務執行役員
人事・総務管掌 (CHRO)
櫻井 文昭

組織単位の成功に重点が置かれた時代

私は2023年に帝人グループへ入社しました。それ以前は外部の立場から当社グループを見ていましたが、当社は1990年代に、国内外の外部有識者を主体とするアドバイザリーボードでCEOサクセッションを議論するなど、指名委員会機能を早くから取り入れてきた企業であり、人的資本経営で先駆的な取り組みを進めている印象を持っていました。

実際、研修制度やD&Iの取り組みなど質の高い人事基盤が整備されています。また、海外拠点の拡大に伴い、グローバル化に対応した人事施策の充実も進められてきました。前任のCHROがドイツ出身であったことも、その取り組みを後押しした要因の一つです。

その一方で、これまでの多角化や構造改革の歴史を振り返ると、事業の自律性を重視して遠心力が強まる時期と、成長事業を軸に求心力が高まる時期があり、人事の役割は労務課題への対応に加え、組織単位での成功確率を高めることに重点が置かれて

きました。また、従来のメンバーシップ型を前提とした制度や考え方からの転換が十分に進まず、経営戦略の実行上の制約となっていた側面も見られます。こうした認識のもと、前中期経営計画では人的資本の課題を整理し、人事施策を経営戦略に直結させる取り組みを進めました。

人的資本経営の本質と新たに見えてきた課題

人的資本経営とは、人財を重要な経営資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことで企業価値向上を実現する経営のあり方です。

当社では、会社は戦略の実行を通じて、社員に働きがいや公正な評価・報酬、キャリア機会を提供し、社員は自律的なキャリア形成のもと能力を最大限発揮して事業成長に貢献する——この好循環をつくり出すことが、環境変化に強く、持続的に価値を創

出できる組織につながると考えています。

前中期経営計画では、事業ポートフォリオ変革に対応する基盤整備として、特にグローバルでの人財流動性の向上に取り組み、日本においてはジョブ型人事制度の導入やキャリア自律の意識醸成に注力しました。

この2年間で改めて認識したのは、制度や仕組みの整備は重要な第一歩である一方、それを実際の行動変容につなげるには継続的な働きかけが必要だということです。

私自身、社員の皆さんと対話する機会を大切にし、さまざまな立場の社員からお話を伺ってきました。そうした対話を通じて、多くの気づきを得ています。例えば、ジョブポスティングへの応募については、「組織を離れることへの気まずさ」や「メンバーが抜ける寂しさ」といった率直な声もいただきました。

これらの背景には、事業や組織単位で最大の成果を追求して

人的資本のリスクと機会 有価証券報告書 P23

組織・人事課題(目指す姿と現状とのギャップ)	リスク(経営戦略の阻害要因)	機会(価値創造のストーリー)
組織ごとに個別最適化している	多様性や組織構造に起因するリスク 健全な議論や部門横断での連携が生まれにくくなるリスク	多様な技術・専門性と知見の集積による新たな価値創出 組織や事業の枠を超えた連携による新たな価値創出の可能性
求める人財が不足または最適配置ができていない		
国や地域ごとに人事制度が異なるため人財流動が難しい	戦略実現に必要な人財の確保・定着に関するリスク ケイパビリティの不足で戦略実現に支障をきたすシステムがない	戦略実現に必要な人財の確保・定着による価値創出 戦略の実現確率を高める可能性
グローバルの人財を一元管理するシステムがない		
人財起点のため人事戦略が制限される	人財の自律性・エンゲージメントに関するリスク イノベティブなアイデアの創出や挑戦が進みづらくなるリスク	人財の自律と共創による価値創出 イノベーションの創出や生産性の向上につながる可能性
失敗を恐れる組織風土である		

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX戦略

人的資本経営

▶ 56 人事・総務管掌メッセージ

58 人的資本経営

サステナビリティ

人的資本経営

きた結果として、組織の枠を超えた人財活用や横断的なキャリアへの意識が十分に浸透していなかった側面もあると捉えています。

一方で、社員との対話やエンゲージメントサーベイのコメントなどから、人財の流動性や多様なキャリア選択に慣れている若い世代には、自分の組織に縛られる感覚は薄れてきていることも感じています。社員の価値観は変化しており、自らの成長機会を主体的に選択し、多様な経験を積みたいと考える人財は着実に増えています。

今後、組織の枠を超えた人財流動を実現させるためには、挑戦を前向きに受け止めるカルチャーと心理的安全性の確保が不可欠であると改めて認識しました。

同時に、多角的な事業を営んできた結果として、多様な専門性や経験を有する人財が蓄積されている点は、当社の大きな強みです。今後、顧客起点で価値を創出していく上で、この強みは重要な競争優位となります。

こうした状況を踏まえ、当社の人的資本を取り巻くリスクと機会を整理しました。🔴 P56表「人的資本のリスクと機会」

リスクとしては、組織のサイロ化、戦略と人財配置の不整合、挑戦をためらうカルチャーなどにより、人財の能力発揮が阻害され、価値創出力の低下を招く可能性があります。

他方、多様で専門性の高い人財基盤とキャリア自律・適所適材の取り組みを掛け合わせることで、人的資本は顧客価値創出のドライバーへと転換し、中長期的な企業価値向上の源泉、すなわち機会となります。

■ 基盤整備から戦略機能へと進化

今期中期経営計画では、こうしたリスクと機会を踏まえ、人事機能を基盤整備の段階から「顧客起点型ビジネス」を支える戦略機能へと進化させ、事業変革を直接支える役割を担います。

「顧客起点」という考え方自体は新しいものではなく、これまで

もアパレル&インダストリーズやヘルスケア&ライフソリューションズなどで、顧客ニーズを起点とした価値創出への取り組みを積み重ねてきました。しかしながら、今回の「顧客起点型ビジネス」は、事業・組織の枠を超え、必要に応じて外部の知見や製品も組み合わせながら、顧客課題を中心に据えて価値創出から収益化まで一体で実現するビジネスモデルです。この実現には、従来の事業軸ではなく、事業横断で顧客課題に対応できるケイパビリティが求められ、そのためには、人財の活用のあり方自体を変えていく必要があります。

今後は「グローバル適所適材」を軸に、グループ・グローバルで人財の流動性を高め、最適に配置し、多様な能力を持つ人財の力を引き出すことで、「顧客起点型ビジネス」への転換を加速します。そのために、グローバルで人財データ基盤(Human Resources Information System)の整備と人事制度のグローバルハーモナイズを進めるとともに、日本においてはジョブ型人事制度とキャリア自律を基盤に最適配置を一層推進し、顧客価値に紐づく成果が評価・処遇に適切に反映される仕組みを通じて、社員の行動変容を促していきます。

■ 社員の「幸せ」と企業価値向上の好循環をつくる

帝人グループは「すべての挑戦をリスペクトする」という価値観を掲げています。他者の挑戦を尊び、自らの可能性を信じて一歩踏み出し、「顧客起点型ビジネス」への挑戦を広げていく。

このような行動変容を促す人事戦略は、一人ひとりの行動として体现され、企業カルチャーとして定着してこそ意味を持ちます。構造改革や事業の選択と集中が進む中、社員にとって不安や負荷が高まることも認識しています。そのような中で挑戦を後押しするためには、「納得感」と「信頼」に基づく環境づくりが不可欠であり、意思決定の背景を透明性高く共有し、社員が主体的にキャリアを捉えられる環境を整えていきます。また、挑戦する人を正当に評価

するとともに、失敗を恐れて挑戦を避けるのではなく、失敗から学び次の成長につなげるカルチャーを醸成していきます。その積み重ねが、持続的な企業成長を支える基盤になると考えています。

CHROの重要な役割の1つは、経営が描く戦略を、人と組織の観点から実装可能な形に設計することです。組織とは、戦略を実現し、顧客価値を創出するために設計されるものであり、人財は、その戦略実現に向けてグループ・グローバルで最適に配置される経営資本です。

この考え方のもと、わたしたち人事の目指す姿として、2023年より「適所の確立と適材の確保により戦略実現に貢献する(グローバル適所適材)」と「人財が活躍し、働くことで幸せになれる会社を目指す」を掲げています。

「グローバル適所適材」は、戦略を実現し顧客価値を創出するために必要な組織を設計し、その実現に必要な人財をグローバルに最適配置する状態を指します。人財が組織や地域の枠を超えて活躍できる環境を整えることで、人財流動性を高め、経営戦略の実現を支えていきます。また、「人財が活躍し、働くことで幸せになれる会社」とは、多様な社員が能力を最大限発揮し、自らのキャリアビジョンに向けて成長を実感しながらエンゲージメント高く働くことができる状態、そしてWell-beingが実現されている状態を意味します。

会社と社員は一方的な雇用関係ではなく、互いに選び・選ばれる関係であるべきです。それには、帝人グループ自体が、“Employer of choice”として未来に向けて選ばれ続ける存在であることが重要です。そのような関係性の中で、社員が能力を最大限発揮し、成長を実感できる環境を整えることが、働きがいやエンゲージメントを高め、組織の活力と企業価値の向上、さらには社員一人ひとりの「幸せ」の実現につながると信じています。

人事はその責任を担っており、私自身もその覚悟を持って、この変革に挑み続けます。

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

56 人事・総務管掌メッセージ

▶ 58 人的資本経営

サステナビリティ

人的資本経営

人事戦略の全体像

人的資本経営の考え方

帝人グループは、人財を「究極の経営資本」と位置付け、その価値の最大化を戦略の中核に据えています。経営の多角化により培った多様な技術と専門性をシームレスに連携させ、包括的なソリューションを提供することで、「顧客起点型ビジネス」への変換を推進します。さらに、企業と社員が選び・選ばれる関係のもとで互いに成長する風土を醸成し、人財と組織の「深化」と「進化」を通じて顧客価値と社会価値の創造につなげていきます。

人事戦略の全体像

パーパスを縦軸、中期経営計画を横軸とし、両者の実現を支える人事戦略を一体的に推進するため、長期に目指す姿として、以下の2つの柱を据えています。

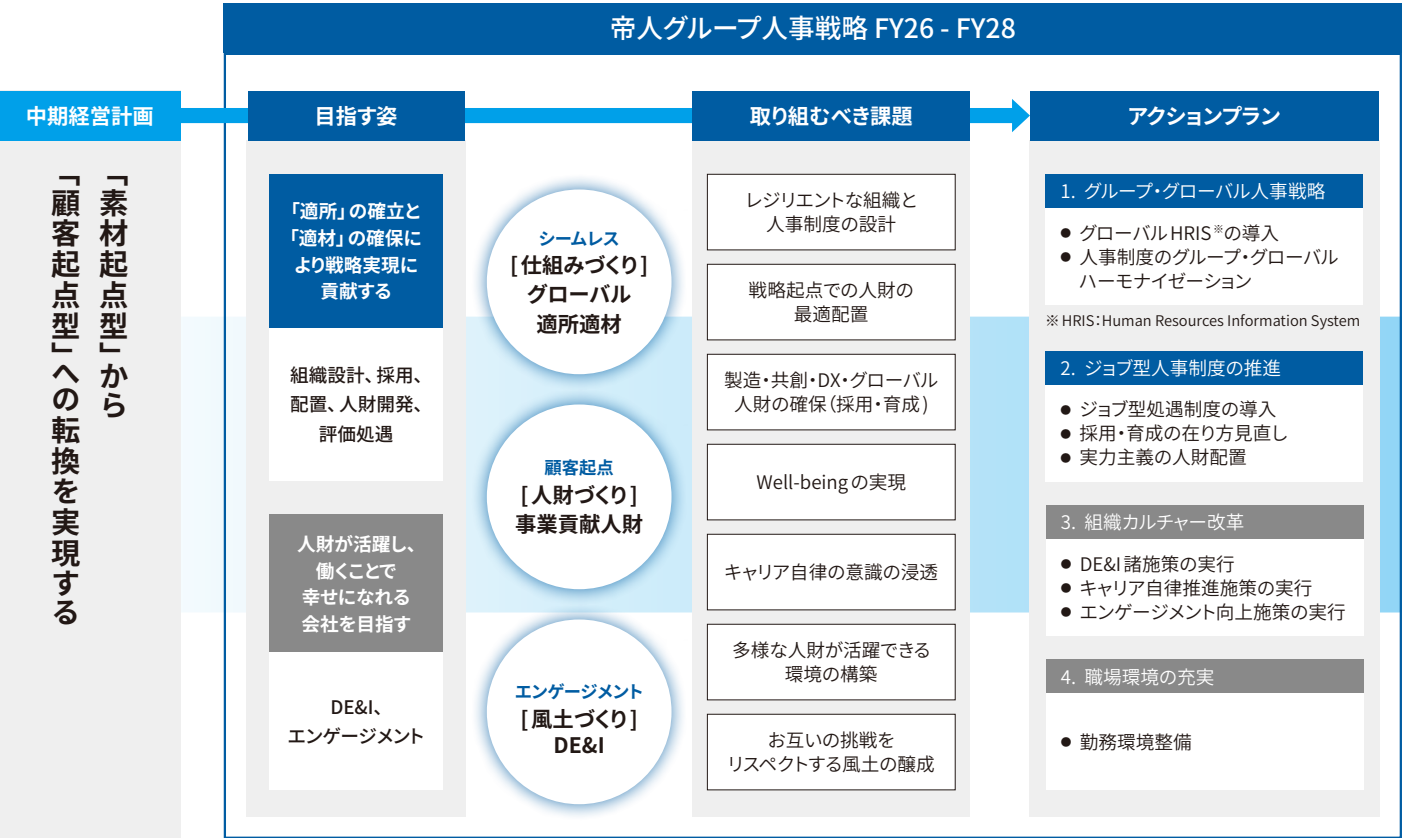
- 「適所」の確立と、「適材」の確保により戦略実現に貢献する
 - 人財が活躍し、働くことで幸せになれる会社を目指す
- これらを軸に、以下の3つの「つくり」から人的資本のリスクと機会を整理・評価し、取り組むべき課題を特定した上で、アクションプランを策定・実行していきます。
- 「グローバル適所適材」をシームレスに実現する仕組みづくり(組織・制度)
 - 「顧客起点型ビジネス」の実現を担う人財づくり(行動変容)
 - 多様な社員の挑戦を尊重し、エンゲージメントを強化する風土づくり

パーパス

バリュー

Pioneering solutions together
for a healthy planet

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



顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

56 人事・総務管掌メッセージ

▶ 58 人的資本経営

サステナビリティ

人的資本経営

主要な取り組み

■ サクセションプランニングの高度化

ポジションを起点とした組織への転換の一環として、2023年よりサクセションプランニングの高度化に取り組み、将来の経営を担う人財の可視化と戦略的な育成を進めています。コアポストごとに5～7名の後任候補（サクセッサー）を特定し、役員については現任者の策定案をもとにCEO・CHRO・現任者による会議で、部門長等についてはCHRO・担当役員・現任者が参加する人事会議で、それぞれ妥当性および育成方針を議論しています。

● 育成プログラム詳細

指標
2025年サクセッサーカバー率 **436%**
全サクセッサー数 ÷ 全ポスト数

■ “STAMP”でグローバルな挑戦を後押し

グローバルにおける人財活用とコラボレーションの強化を目的に、短期海外派遣制度「STAMP (Short-Term Assignment Mobility Program)」を2025年度より開始しました。本制度は、異なる地域・事業での実務経験を通じて、社員の視野拡大と自律的なキャリア形成を支援する取り組みです。

2025年度のパイロットプログラムでは、シンガポールから2名を帝人株式会社（日本）に受け入れ、約4週間にわたり業務に従事しました。参加者は多様な働き方や文化に触れ、組織・事業への理解を深めました。また、「現地社員の専門性の高さに驚いた」「地域・事業を超えた連携がさらなる価値創出につながる可能性を実感した」「企業文化を直接体感したことで主体的なコミュニケーションがとりやすくなった」との声が寄せられました。

短期間であっても異なる環境での経験は、新たな視点の獲得と組織横断的なネットワーク形成に寄与します。STAMPを、社員のグローバルな挑戦を後押しする施策としても位置付け、本制度で得た気づきや自信が、Global Job Postingへの挑戦につながることを期待しています。今後は対象地域・事業の拡大を進め、グローバルにおける人財の流動化を段階的に促進することで、適所適材の実現と「One Teijin」のさらなる推進につなげていきます。

■ ジョブ型人事制度を積極導入

帝人グループでは、ジョブ型人事制度の導入を加速しています。本制度は、経営・事業戦略に基づき設計された組織・ポストに対して市場競争力のある処遇を設定し、グローバルでの適所適材の実現を通じて企業価値の向上を図るものです。また、社員一人ひとりの挑戦を尊重し、多様な専門性を活かした自律的なキャリア形成を支援する基盤としています。

2025年度までに、日本における帝人株式会社および帝人ファーマ株式会社の経営管理職層への導入を完了し、約600ポジションのジョブディスクリプションを整備・公開しました。今後は対象範囲の拡大と運用の強化を進め、人財の最適配置と事業成長の加速につなげていきます。

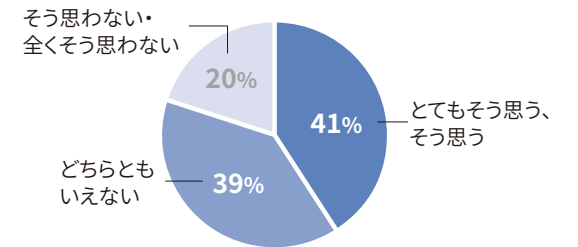
■ 自律的なキャリア形成を支援

帝人グループでは、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援するため、全社的な意識醸成と仕組みの整備を進めています。帝人株式会社および帝人ファーマ株式会社においては、2025年4月より職掌を問わずキャリア面談を導入するとともに、上司が部下のキャリアに向き合うための研修も実施しています。面談後の

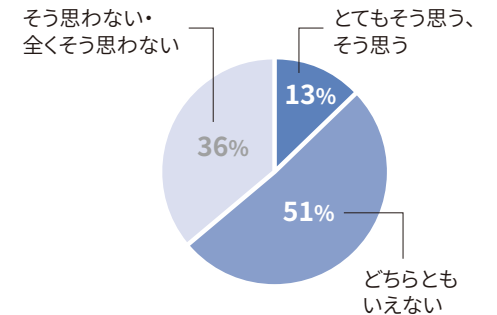
アンケートでは、「キャリア形成について考える機会が増えた」との回答が41%にのぼる一方で、「資格取得や学習など具体的な行動につながった」とする割合は13%にとどまっており、意識から行動への転換が今後の課題と認識しています。そこで、キャリア面談に加え、任意参加型のオンライン研修や学習援助金などの仕組みも活用し、自律的な学びと挑戦を一層後押ししていきます。

指標
キャリア面談実施率 **96.7%**
(2025年11月現在 帝人・帝人ファーマ)

キャリア形成について考える機会が増えたか



具体的行動（資格取得・学習）が増えたか



顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

56 人事・総務管掌メッセージ

▶ 58 人的資本経営

サステナビリティ

人的資本経営

多様性を価値創造につなげる DE&I

帝人グループは、事業の多角化を通じて、多様な専門性や経験を有する人財を蓄積してきました。また、2026年3月時点で社員の約半数が海外で就労しており、国籍や価値観の異なるグローバルな人財基盤を有しています。こうした多様性は、顧客起点の価値創造を支える競争優位の源泉であると同時に、社員一人ひとりの成長と働きがいの基盤でもあります。

今後は、この強みをさらに活かすため、組織横断で多様な知見を結び付け、それを事業成長へつなげる人財の育成を進めていきます。

一方で、こうした多様性を経営や組織運営に十分反映していくため、経営層の多様化とパイプラインの拡充を重要な経営課題と位置付けています。女性役員比率は着実に向上し、2026年のマイルストーンを達成しましたが、外国籍役員比率およびパイプラインとしての女性部課長比率には改善の余地があります。

他方で、経営層に占めるグローバル業務経験者の割合は高く、多様な市場や文化を理解した人財が経営を担っています。今後

は外国籍人財の登用も進めながら、グローバルな経営体制を強化していきます。また、女性部課長比率については、クロスメンタリングやキャリア研修を通じて一人ひとりの課題や志向に応じた支援を行い、単なるKPI達成ではなく本質的な活躍の実現を目指しています。今後もDE&Iを推進し、多様な人財が能力を発揮できる組織基盤の強化を通じて、持続的成長と企業価値向上につなげていきます。

エンゲージメントを起点とした組織変革

帝人グループでは、エンゲージメント向上を重要な経営課題と位置付け、グローバルを含むグループ全体でエンゲージメントサーベイを実施し、その結果に基づく改善アクションを通じて組織変革を推進しています。

前中期経営計画期間では、2024年4月にグループ共通のパーパスを策定し、浸透施策やタウンホールミーティングの実施を通じて、「One Teijin」としての価値創出意識の醸成に取り組みました。そ

の結果、エンゲージメントスコアは2023年度の62から2024年度は64へ向上し、2026年のマイルストーンとして設定した64を達成しています。回答率は2024年76%から2025年82%となり、社員の関心と参加意識も引き続き高い状態であることを確認しています。

特に、「コミュニケーション」「コラボレーション」「チーム」「心理的安全性」といった組織・風土に関わる指標でスコアの上昇が見られました。加えて、事業・地域を超えたコミュニケーション機会の拡充やチーム単位の改善活動、キャリア面談の導入により、信頼関係や心理的安全性が高まり、主体的な発言や協働が促進されています。

エンゲージメントサーベイは現状把握にとどまらず、社員の声に基づく対話を通じて行動変容を促す基盤です。今後も、社員一人一人が能力を最大限発揮できる環境整備を進めるとともに、エンゲージメント向上に継続的に取り組みます。さらに「顧客起点型ビジネス」を支える「One Teijin」の連携を強化し、持続的成長を実現する組織への進化を図ります。

多様性KPI

		2023年10月 実績	2024年10月 実績	2026年4月 実績	2026年4月 マイルストーン	2030年4月 目標
役員 ^{※1}	女性	12%	20%	22%	20%	30%
	外国籍	8%	8%	4%	10%	30%
管理職 ^{※2}	女性部課長	10%	11%	10%	12%	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

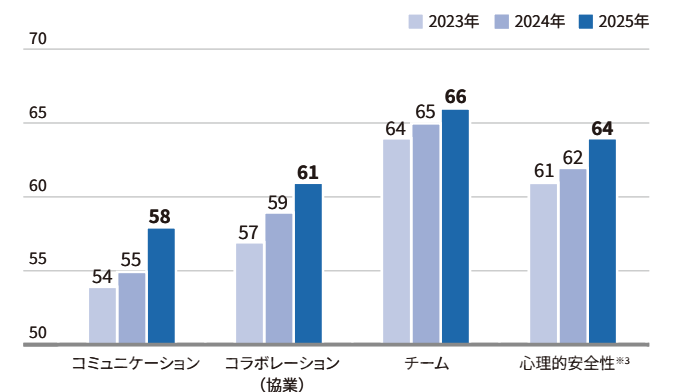
※2 日本を含めたグローバルでラインポストに就く役職者

エンゲージメントサーベイKPI

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2025年度 マイルストーン	2030年4月 (2029年度) 目標
エンゲージメントスコア	62	64	64	64	68

(注) 実績値は毎年9月に行うエンゲージメントサーベイの結果に基づく

組織・風土に関わるエンゲージメントスコアの推移



※3 心理的安全性は3項目の平均：意見の尊重（上司）・私の考えを言う・認知

顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

▶ 61 サステナビリティ管掌メッセージ

63 地球環境への取り組み

65 サーキュラーエコノミーの
実現に向けて66 人と地域社会の安心・安全のために/
人々の健康で快適な暮らしのために

67 人権尊重の取り組み

サステナビリティ

サステナビリティ管掌メッセージ



帝人グループ執行役員
サステナビリティ管掌 (CSuO)
兼 コーポレート・セクレタリー
藤井 美保

▶ パーパスと帝人グループのDNA

帝人グループは2024年4月に、新たなパーパス「Pioneering solutions together for a healthy planet」を策定し、長期ビジョンである「未来の社会を支える会社」を目指しています。事業活動を通じて地球環境や社会課題の解決に貢献することこそが帝人グループの存在意義であり、企業価値向上の源泉と捉えています。本パーパスは、CEOの呼びかけのもと社員が原案を作成し、その後、経営陣と社員が対話を重ねることで練り上げられたものです。私自身も社員側で議論に参加していましたが、多くの社員が地域や事業の違いを超えて「社会に貢献する事業を担いたい」という強い思いを持っていることを実感しました。

歴史を振り返ると、帝人は1918年、当時は高価であった絹を多くの方に使っていただけるようにと、人造絹糸（レーヨン）の国産化技術を確立し、設立されました。その後も、高機能繊維の提供や、慢性呼吸不全の患者さん向けに日本初となる在宅酸素療法

（HOT）用酸素濃縮装置のレンタル事業を立ち上げるなど、100年以上にわたり事業を通じた社会課題の解決に取り組んできました。さらに1995年に、使用済みペットボトルや廃棄されていたポリエステル繊維および裁断くずをリサイクルした「ECOPET」の製造・販売を開始するなど、環境課題の解決に関しても早期から取り組みを進めてきました。こうした歴史に裏打ちされた価値観こそが帝人グループのDNAであり、現在も脈々と受け継がれています。

顧客起点型ビジネスに向けた
推進体制への再編

帝人グループでは、優先的に取り組む重要課題（マテリアリティ）として、「気候変動の緩和と適応」「サーキュラーエコノミーの実現」「人と地域社会の安心・安全の確保」「人々の健康で快適な暮らしの実現」の4つの重要社会課題と、重要経営課題である「持続可能な経営基盤のさらなる強化」を特定しています。これら重要課題への取り組みを通じて、社会価値と経済価値の双方を創出し、社会と帝人グループの持続可能性の向上を目指しています。

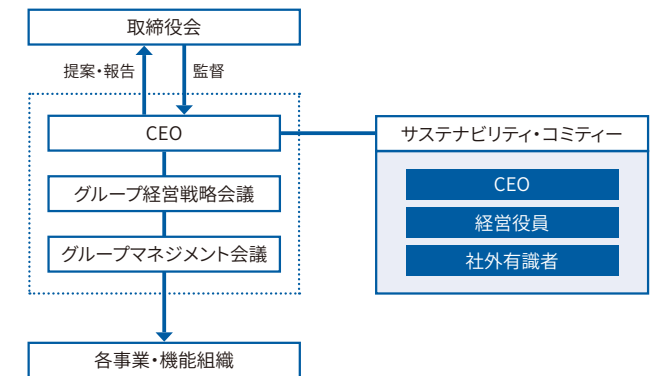
一方で、社会課題の複雑化に伴い、求められる解決策は高度化しています。そうした中でも競争力のあるソリューションを提供し続けるために、「中期経営計画2026-2028」（以下、新中計）では、製品別の事業セグメントを顧客領域別に再編しました。これにより、顧客課題を起点としたビジネスへの変革を推進していきます。

顧客起点型ビジネスでは、顧客の課題解決に向け、単一事業にとどまらずグループ内の技術・素材・サービスを横断的に活用していきます。そこで、グループ全体の共通基盤を強化する施策を進めています。その一環として、2026年4月にサステナビリティ

をはじめ、リスクマネジメント、コンプライアンス、法務のスタッフ機能および海外の統轄組織を、サステナビリティ管掌のもとに再編しました。これにより、従来は事業・地域ごとに対応していた機能を一体的に運営することで、有機的な連携を促し、グループ横断の共通基盤として強化するとともに、顧客起点型ビジネスへの変革を着実に推進し、グループ全体で新たな価値創造に挑戦できる体制を構築します。

▶ サステナビリティ経営を支えるガバナンスの強化

サステナビリティの課題は多岐にわたりますが、それらに真摯に取り組む、適切な開示を行うことが企業価値向上にとってますます重要となってきました。7月に改訂されたコーポレートガバナンス・コード（2026年改訂版）にも、取締役会の役割・責務として、「サステナビリティをめぐる課題に積極的・能動的に取り組むべき」と示されているように、サステナビリティ経営は、企業が社会からの信頼を獲得し、事業を継続するための「前提条件」とであると考



顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

▶ 61 サステナビリティ管掌メッセージ

63 地球環境への取り組み

65 サーキュラーエコノミーの実現に向けて

66 人と地域社会の安心・安全のために/
人々の健康で快適な暮らしのために

67 人権尊重の取り組み

サステナビリティ

えています。私は2026年4月よりサステナビリティ管掌兼コーポレート・セクレタリーに就任しましたが、取締役会の実効性向上の観点からも、サステナビリティに関する議論をより一層深め、経営と事業が一体となって推進するサステナビリティの取り組みを強化していきます。

帝人グループでは、サステナビリティに関する方針や重要課題を取締役会で決議し、執行側が管理指標を設定して取締役会に進捗状況を報告しています。さらに2025年度より、経営陣が社外有識者も交えて議論し、執行への示唆と重要事項についての協議を行う場として、CEO 直下に「サステナビリティ・コミティー」を設置しました。本コミティーはCEO が委員長を務め、メンバーは経営役員を中心に構成されています。2025年度は、本コミティーにおいて帝人グループが目指すサステナビリティ経営のあり方を改めて整理し、サステナビリティ方針への反映や価値創造に関する議論を進めました。今後は、本コミティーの議論をより充実させながら、取締役との情報共有や意見交換の機会を拡充し、取締役会における議論のさらなる深化につなげていきます。

■ サステナビリティ経営による価値創出に向けて

2025年12月にサステナビリティ方針「私たちは、地球環境と社会に価値を還元し、持続可能な Healthy Planet の実現に貢献します。」を定めました。この方針は、これまで重視してきた、事業を通じて地球環境や社会へ価値を還元するという姿勢を改めて明確に示したものです。

帝人グループは、重要課題を軸に、事業活動を通じて社会価値と経済価値の双方の創出を目指しています。例えば、気候変動やサーキュラーエコノミーといった環境課題に対しては、モビリティの軽量化に資する素材や海底ケーブル向け高強度素材、各種リサイクル技術など、帝人グループの素材・技術の強みを活かし、多岐にわたる領域で取り組みを行っています。また、自然災害へ

サステナビリティ方針

私たちは、地球環境と社会に価値を還元し、持続可能な Healthy Planet の実現に貢献します。

重要課題

重要社会課題



気候変動の緩和と適応



サーキュラーエコノミーの実現



人と地域社会の安心・安全の確保



人々の健康で快適な暮らしの実現

重要経営課題



持続可能な経営基盤のさらなる強化



事業活動



アパレル&
インダストリーズ



ヘルスケア&
ライフソリューションズ



エレクトロニクス&
エナジー



スペシャリティマテリアルズ

の対応として安心・安全を支える防災ソリューションや、快適な暮らしに欠かせない衣料用製品・素材など、産業用途から生活分野まで幅広いソリューションを提供しています。さらに、特に高齢化が進展する日本において、患者さんが自宅などの望む場所で望む医療を受けられるよう、在宅酸素療法や睡眠時無呼吸症候群の治療器などの製品・サービスを提供しているほか、希少疾患や再生医療にも取り組んでいます。今後は、顧客起点型ビジネスへの変革を通じて、自社の素材・技術にとどまらず社外との協働を広げ、顧客とともに価値創出に取り組むことで、企業価値向上とその基盤強化の好循環を実現していきたいと考えています。

こうした取り組みを推進するため、重要課題と連動する KPI を取り入れており、2026年度からは、カーボンフットプリント算定製品の売上高比率やビジネスモデル変革に関する指標など、新たな KPI の開示を開始しました。一方で、ステークホルダーの皆様に対しては、こうしたサステナビリティの取り組みと企業価値との関連性を明確にお示ししていくことが重要であると認識しており、

ビジネスモデルを変革する中でより適切な指標・KPI のあり方を継続的に検討してまいります。

重要課題については、新中計の策定にあたりレビューを実施しました。その結果、近年の事業ポートフォリオやビジネスモデルの変革を踏まえても、これらの課題は引き続き重要であり、優先的に取り組むべきテーマであると判断し、継続することとしましたが、引き続き事業環境の変化や Beyond SDGs を見据えた2030年以降の社会動向と事業戦略との整合も意識しながら、必要に応じて見直しを行っていきます。

重要課題は、顧客やパートナー企業、社員をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆様とともに、当社の社会への貢献の在り方を考える上で重要な共通指針となります。この重要課題を軸に、各機能組織および事業組織と連携しながら、社会価値と経済価値の創出を一体で実現する経営に今後も取り組んでいきます。

顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

61 サステナビリティ管掌メッセージ

▶ 63 地球環境への取り組み

65 サークュラーエコノミーの
実現に向けて66 人と地域社会の安心・安全のために/
人々の健康で快適な暮らしのために

67 人権尊重の取り組み

サステナビリティ — 地球環境への取り組み —

基本的な考え方

帝人グループは、事業活動が自然資本に依存しており、各地球環境課題への取り組みが自然資本の保全につながると認識しています。こうした考えのもと、健やかな地球環境を守り育むことを「Healthy Planet」の基盤と位置づけ、2026年3月に従来の地球環境憲章に代えて「帝人グループ地球環境方針」を制定しました。本方針では、関連法規や国際規範の遵守、環境負荷低減に加え、地球環境課題を事業機会と捉え、グループの技術と人財を活かしたソリューション提供を通じ、地球環境にポジティブな影響を創出する方針を示しています。また、2026年度より新たに「カーボンフットプリント算定製品売上高比率」の2030年度目標と、「サーキュラーエコノミーに資するソリューション提供拡大」に関する内部管理目標を設定するなど、コミットメントの明確化と取り組みのさらなる推進を図っています。

➡ 帝人グループ地球環境方針

気候変動への取り組み

ガバナンス

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）の一つに定め、サステナビリティ管掌の指揮の下、管理指標を設定し取り組みを推進しています。取り組みの進捗状況については、適宜取締役会にも報告しています。

戦略

帝人グループは、ネットゼロ社会の実現に向け、「気候変動の緩和と適応」を事業の成長機会と捉えています。「緩和」に関しては、自社グループのGHG排出量削減に加え、顧客・パートナーとエネルギー効率化や電動化を推進しています。また、製品の環境負荷の可視化や、軽量化・効率化に資するソリューションの提供により、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減に寄与しています。「適応」においては、激甚化する自然災害や暑熱環境への対応、災害時の被害軽減や迅速な復旧に向けたソリューションの拡充、さらには在宅医療事業におけるICTを活用した災害発生時の迅速な患者支援などを通じて、社会のレジリエンス向上に貢献しています。

リスク管理

帝人グループは、経営全般を対象とするトータル・リスクマネジメント（TRM）体制を構築し、その枠組みのもとで、気候関連リスクを含むあらゆるリスクを統合的に把握・評価・管理しています。気候変動に伴う物理リスクを含む「大規模自然災害」リスクは、重大リスクの中でも特に重点的な管理をする重点管理リスクに特定されており、災害対応マニュアルの見直しなどを通じて、実務レベルでの実効性の強化を図っています。気候変動の移行リスクについても重大リスクとして、グローバルな規制動向を継続的にモニタリングし、迅速な対応に努めています。

指標と目標

帝人グループのGHG排出量の目標は、「2℃を十分に下回る目標水準（Well-below 2℃）」であるとして、パリ協定の定める目標に科学的に整合した削減目標である「Science Based Targets（SBT）」の認定を受けています。2050年までに自社グループGHG排出量（Scope1+2）ネットゼロを目指しており、Scope1については、2026年度からの松山事業所におけるガスコージェネレーションシステムの稼働により、自家火力の完全脱石炭化を達成しました。引き続き再生可能エネルギーの導入や熱源のクリーンエネルギー化などを通じて、さらなる排出削減を進めていきます。

TOPICS

業界に先駆け、自家発電の完全脱石炭化を達成

帝人グループは、松山事業所において都市ガス燃料のガスコージェネレーション設備を本格稼働させました。本設備は発電と排熱利用を組み合わせた高効率システムで、年間約20万トンのCO₂削減を見込んでいます。これにより、日系化学繊維メーカーの中で先駆けて自家発電における完全脱石炭化を達成し、エネルギー効率向上と安定供給の両立を図っています。



ガスコージェネレーションシステム

社員メッセージ 企業活動の基盤であるエネルギー供給を担う責任と誇り

松山事業所において、自家発電設備の電気設計と工事管理を担当しています。エネルギー供給は目立たないながらも、企業活動を支える重要な基盤です。石炭からガスへの燃料転換では、安定供給とコスト低減の両立に難しさを実感していますが、その役割を担っていることに、強い責任と誇りを持っています。また、環境に配慮した投資に関わることで、地域に胸を張れる仕事ができているという思いが、次の挑戦への原動力になっています。

エネルギー戦略部
松山動力センター
大田 亨

Execution

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

61 サステナビリティ管掌メッセージ

▶ 63 地球環境への取り組み

65 サークュラーエコノミーの実現に向けて

66 人と地域社会の安心・安全のために/人々の健康で快適な暮らしのために

67 人権尊重の取り組み



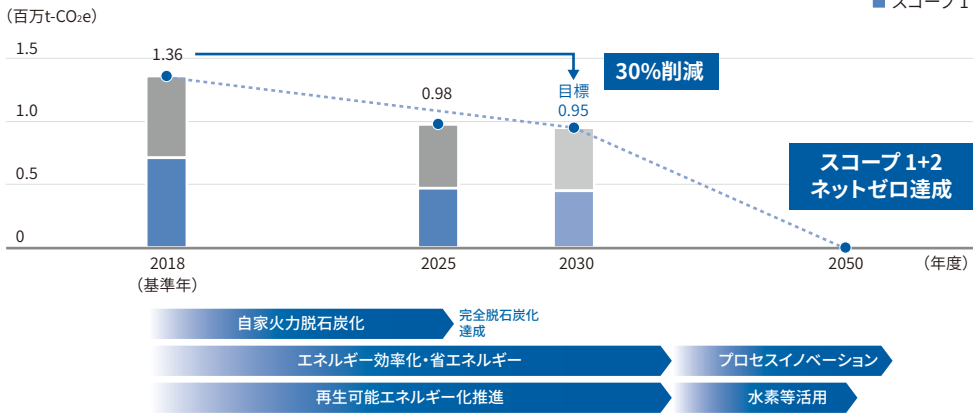
サステナビリティ — 地球環境への取り組み —

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	・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 ・再生可能エネルギー関連ソリューションの提供 ・暑熱対策、防災・減災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 ・CO ₂ 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 GHG 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	・事業継続計画 (BCP) の随時見直しや各種防災訓練の実施

自社グループGHG排出量(スコープ 1+2)削減ロードマップ



生物多様性、水資源への取り組み

帝人グループは、事業活動が生物多様性や水資源と密接に関わっていると認識しています。この認識のもと、TNFDが推奨するLEAPアプローチを参考にENCORE※を用いて、関連セクターにおける生態系サービスへの依存度と、インパクトドライバーを通じた自然への影響度を調査しました。その結果、「地下水」および「地表水」への依存に加え、「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」などを通じて自然に影響を及ぼしている可能性があることを確認しています。

特に依存度が高く、水利用を通じた影響も大きい水資源については、グループ全体で淡水取水量の売上高原単位に関するKPIを設定し、水の効率的利用と使用量の抑制に取り組んでいます。また、帝人フロンティアでは、排水処理の効率向上や污泥発生量および産業廃棄物処理費用の削減に寄与する水処理ソリューションを展開しており、環境負荷低減と事業を通じた社会貢献の両立を図っています。

※ 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

TOPICS

帝人フロンティアの水処理ソリューション例

フローデハイ®脱水助剤



污泥脱水用の特殊繊維。
污泥中に投入し、繊維による導水効果で脱水機での脱水効率を向上させることで、脱水污泥量および産業廃棄物費用を削減。

特殊繊維担体



表面積の大きい繊維担体。
その広い表面で微生物が繁殖し、排水中の汚れ (有機物) を処理。既存の排水処理設備 (反応槽) にも設置可能。

▶ TEIJIN FRONTIER DIGITAL TWIN MARKETING SITE

顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

61 サステナビリティ管掌メッセージ

63 地球環境への取り組み

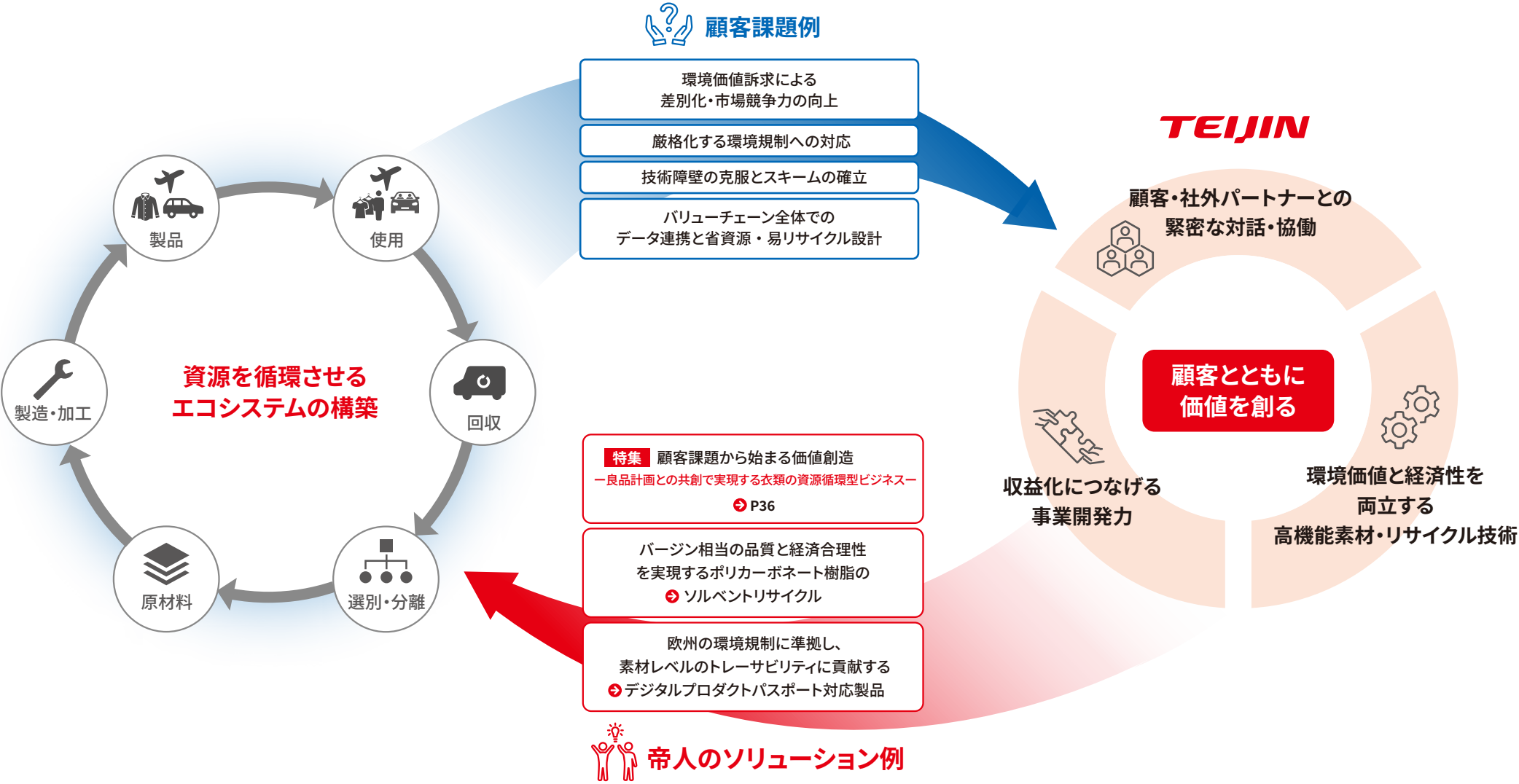
▶ 65 サークュラーエコノミーの実現に向けて

66 人と地域社会の安心・安全のために/人々の健康で快適な暮らしのために

67 人権尊重の取り組み

サステナビリティ — サークュラーエコノミーの実現に向けて —

帝人グループは、グローバルな社会課題の一つである「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、資源を可能な限り長期にわたり有効活用することが不可欠です。資源の価値を維持しながら効率的に循環させることで環境負荷を低減し、製品やサービスのライフサイクル全体における廃棄物や有害物質の排出を最小化することが求められます。バリューチェーン全体にわたるさまざまな顧客課題を起点に、自社の強みと多様なパートナーとの協働を通じて幅広いソリューションを提供することで、帝人グループは資源を循環させるエコシステムの構築に貢献します。



顧客起点を「稼ぐ」に変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

61 サステナビリティ管掌メッセージ

63 地球環境への取り組み

65 サークュラーエコノミーの実現に向けて

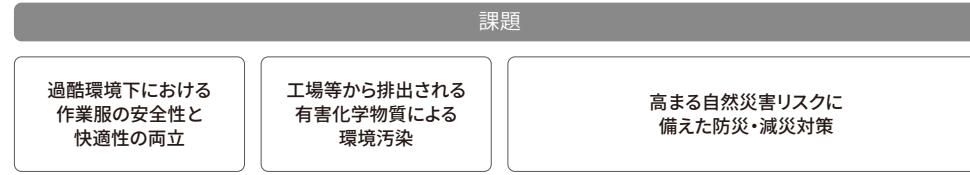
▶ 66 人と地域社会の安心・安全のために/
人々の健康で快適な暮らしのために

67 人権尊重の取り組み

サステナビリティ

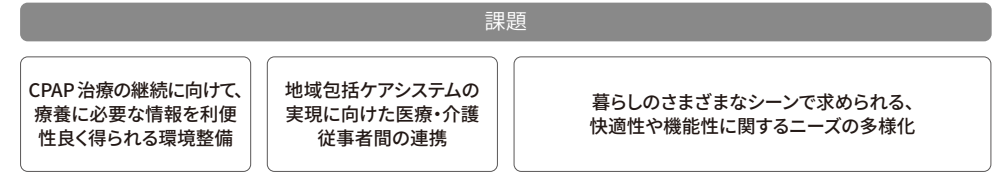
— 人と地域社会の安心・安全のために —

過酷な環境下で働く人々の安全確保や、激甚化する自然災害への備え、さらには環境汚染の防止などの社会課題に対し、帝人グループは人と地域社会の安心・安全に貢献するソリューションを提供しています。



— 人々の健康で快適な暮らしのために —

医療・介護分野から日常生活に至るまで、暮らしのさまざまな場面で生じる課題やニーズに対し、帝人グループは人々の健康で快適な暮らしに貢献するソリューションを提供しています。



社員メッセージ



サステナビリティ推進部副部長
兼 欧州サステナビリティグループ長

JBCE コーポレート・
サステナビリティ委員会
委員長
Dr. Axel Leuchter

価値創造の源泉としてサステナビリティを推進

帝人の欧州サステナビリティグループ長、かつ在欧日系ビジネス協議会 (JBCE) のコーポレート・サステナビリティ委員会委員長として、私は企業変革と政策連携の双方に携わる立場で活動しています。JBCE はブリュッセルに本部を置き、欧州において100社以上の日系企業の関心を取りまとめ、EU 機関との対話、ベストプラクティスの共有、ならびに実現可能性と将来志向を備えたサステナビリティ政策の形成に貢献するプラットフォームを提供しています。

帝人の欧州におけるサステナビリティ活動は、単なる規制対応にとどまりません。私たちは、サステナビリティを中核となる事業戦略に統

合し、レジリエンス強化と価値創造の原動力としています。その代表例が新たに多くの報告要件を課す企業サステナビリティ報告指令 (CSRD) への対応です。私たちはこれを戦略的な契機と捉え、ガバナンスの強化、データ品質の向上、そしてインパクト・リスク・機会に対する理解を深めています。実際、CSRD プロジェクトは、部門横断の連携を加速させ、グローバルでの一体性強化に寄与しています。

また、私は JBCE での活動を通じて、拡大生産者責任、グローバルなバリューチェーン全体にわたるデューディリジェンス要件、脱炭素化に向けた道筋などを巡り、産業界と政策当局の建設的な対話を促

しています。産業界の視点を提供することで、新たな枠組みが高いサステナビリティ水準を掲げつつ、国際的に複雑な事業環境においても実装可能なものとなるよう貢献しています。

帝人は、サステナビリティを単なる規制対応ではなく、価値創造の源泉と位置づけています。サーキュラーエコノミーに資するソリューションの推進から、低炭素化を支える高機能材料の開発まで、新たな市場機会の創出と競争優位性の確立に結び付けています。この考え方を組織全体により一層根付かせることで、社会への価値提供と長期的な事業成長の両立を実現していきます。

Execution

顧客起点を「稼ぐ」に
変える実行モデル

経営企画管掌 (CStO) メッセージ

中期経営計画2026-2028

事業別概況

技術戦略

DX/AX 戦略

人的資本経営

サステナビリティ

61 サステナビリティ管掌メッセージ

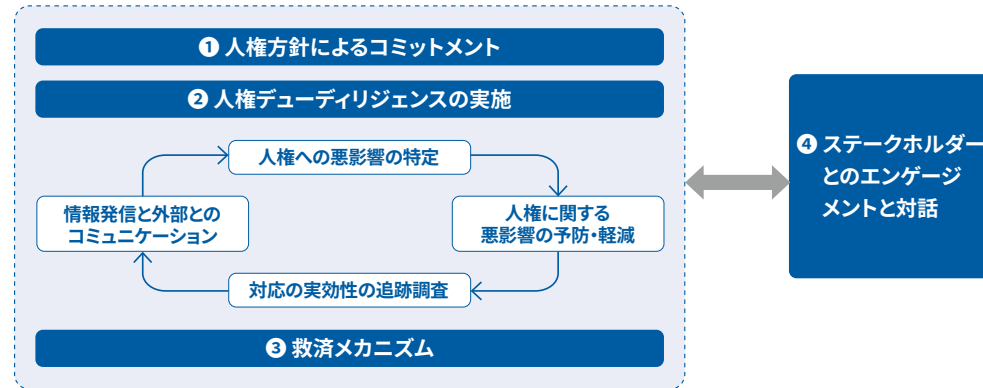
63 地球環境への取り組み

65 サークュラーエコノミーの
実現に向けて66 人と地域社会の安心・安全のために/
人々の健康で快適な暮らしのために

▶ 67 人権尊重の取り組み

サステナビリティ — 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」に基づき、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

帝人グループは人権方針を制定し、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※を通して間接的にも加担しないよう努めています。この人権方針の実践については、帝人グループCEOが最終責任を負っています。

※「社外の関係者」は、サプライヤーやパートナーなど帝人グループの事業に関係するすべての社外の組織・個人を含む

➡ 帝人グループ人権方針

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

帝人グループは、バリューチェーン全体において発生し得る人権リスクの特定を目的として、数年ごとに人権リスクアセスメントを実施しています。2026年は第3回アセスメントを実施し、人権リスクマップを作成するとともに、今後優先的に取り組むべき課題を抽出する予定です。

帝人グループ取引先調査

帝人グループは毎年、CSR 調達アンケートを通じて取引先の人権リスクを調査・評価しています。2025年度は、取引先1,653社にアンケートを送付し、853社から回答を得ました(回答率51.6%)。総合評価や人権問題に関する設問の評価が低い取引先119社(回答企業の14.0%)については優先的な改善指導の対象とし、詳細確認および必要に応じた是正措置の要請を行っています。

また、一般的に労働集約的でグローバルなサプライチェーンを背景に、特に人権リスクへの配慮が必

要な領域とされる繊維・製品事業においては、帝人フロンティア株式会社が、前述の取引先調査の結果等を踏まえ、取引先に現地調査への協力を要請しています。

2025年度は、国内外の加工場・縫製工場など17拠点を対象に実態調査を実施しました。

➡ サステナブル調達に向けた取引先調査

人権研修

帝人グループは、毎年10月の「企業倫理月間」に、全役員・社員を対象とした企業倫理研修を実施し、人権方針等の浸透を図っています。また、調達先に対しては、加工・縫製・刺繍工場や素材メーカーを対象に、2014年から毎年「CSR サプライチェーンセミナー」を開催しています。2025年度は、日本、中国、ベトナムで実施しました。

③ 救済メカニズム

内部通報

帝人グループでは、グループ会社の社員を対象とした相談・通報窓口を設置し、問題発生時の迅速な対応と再発防止に取り組んでいます。内部通報のうち、2025年度において重大な人権侵害に該当する事案はありませんでした。ハラスメントに関する内部通報は69件寄せられていますが、これは通報制度が適切に機能している結果と認識しています。寄せられた事案については、内容を確認のうえ適切に対応しています。

➡ P84「企業倫理・コンプライアンス」 ➡ ハラスメントの通報件数

外部からの通報

帝人のウェブサイトには、取引先を含む社外からの通報窓口を設置しています。また、2025年7月よりグリーンバンスメカニズムとして「帝人フロンティアサプライヤーホットライン」の運用を開始しました。国内外のサプライヤー企業の従業員から、雇用、労働環境、コンプライアンス等に関する相談を受け付け、適切に対応することで、サプライチェーン全体における人権および労働環境の維持・向上を図っています。

④ ステークホルダーとのエンゲージメントと対話

従業員、顧客、取引先、患者・医療関係者、地域社会などさまざまなステークホルダーとの対話を重視しており、調査・アンケートや通報窓口の運用等を通じて意見・要望を収集し、事業に伴う人権リスクの把握と対応の改善につなげています。

➡ ステークホルダーとのコミュニケーション

Section 4

Enabler

テイジンを支える ガバナンス基盤

- 69 社外取締役座談会
- 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

Section 4

テイジンを支える ガバナンス基盤 *Enabler*

Rationale

Focus

Execution

Enabler

Data Section



Section 4

Enabler

テイジンを支える
ガバナンス基盤

▶ 69 社外取締役座談会

73 コーポレート・ガバナンス

80 役員紹介

81 株主・投資家との対話の状況

82 トータル・リスクマネジメント (TRM)

83 情報セキュリティ

84 企業倫理・コンプライアンス

社外取締役座談会

帝人の「これから」に向けて

～ 新中期経営計画策定への道筋と将来へのメッセージ ～

帝人グループは、新たな中期経営計画を公表し、「顧客起点型ビジネス」への変革を本格化させていきます。本座談会では、社外取締役3氏が、「中期経営計画2024-2025」（以下、前中計）をどのように振り返り、「中期経営計画2026-2028」（以下、新中計）策定に向けてどのような議論を取締役会で重ねてきたか、そして5月に公表した新中計の意義と実行への期待について率直に語りました。（2026年5月実施）

独立社外取締役

津谷 正明

独立社外取締役

楠瀬 玲子

独立社外取締役

前田 東一



前中期経営計画の振り返り

津谷 帝人は長い歴史の中で幾多の困難を乗り越え、成長してきた企業です。ただ、足元、事業環境が大きく変化する中で極めて難しい局面に置かれているのも事実です。そのような局面の中、不採算事業の整理やベストオーナー視点での事業の絞り込みを実施し、事業ポートフォリオ変革を大幅に前進させるなど、踏み込んだ意思決定に基づき実際に動き始めた点は、前中計期間の大きな成果だったと考えています。また、それを牽引してきた内川

CEOのリーダーシップも高く評価しています。

一方、多くの企業に共通する課題として、過去成功体験が大きいため内向きの力が働きやすくなる傾向があります。帝人のような伝統ある企業において組織変革を進めていくには、多くの人を巻き込みながら意識と行動を変えていく必要があり、構造改革には一定の時間を要します。しかしながら、市場は待ってくれません。改革の成果の実現と資本市場が求めるスピードとの間にギャップが存在することも事実です。この点については、外部から厳しい評価があることを社外取締役として認識し、執行側とも共有しています。

楠瀬 私も内川CEOのリーダーシップを非常に高く評価しています。これまで多くの経営者と働いてきましたが、中でも非常に素晴らしいリーダーであると感じています。だからこそ、前中計期間に私が強く意識していたのは、「社長一人では変革はやり切れない」ということです。方向性がいかに正しくても、経営チーム全体が同じ覚悟と同じ危機感を持ち、チーム一体でコミットしなければ、組織は本当の意味では動きません。そのため、経営陣一人ひとりが計画を自分事として捉え、責任を持って実行する体制を構築することの重要性について、繰り返し申し上げてきました。

Enabler

テイジンを支える
ガバナンス基盤

▶ 69 社外取締役座談会

- 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

また、帝人は各事業の枠を超えて力を束ねるうえでの構造的な課題、いわゆる事業ごとの最適化が進みすぎて、横のつながりが弱い「サイロ化」の問題もありました。加えて、ファイナンスや監査といったコーポレート機能による横断的な支援・統制の仕組みも十分ではないように感じていました。自事業だけの視点にとどまらず全社的な視点で課題を捉え、みんなが同じ方向を向いて物事を進める仕組みが弱い。この点については継続的に提言し、少しずつ組織運営や情報連携に反映されてきています。今は「変わらなければならない」という危機意識が組織全体に広がっており、その危機意識をベースとする事業ポートフォリオ変革の着実な実行により、今後はその成果が業績として顕在化してくると思っています。

前田 私は就任からまだ1年弱ですが、着任前の想定以上に、実際の経営環境は厳しいと感じています。前職で会社の存続が問われるような局面も経験してきましたので、現状に特段の驚きはありませんでしたが、まず足元の立て直しを迅速に進めなければならないという切迫感を強く持ちました。

取締役会での議論は真剣勝負であり、社外取締役としてかなり「歯に衣着せぬ」発言もしています。選任していただいた以上は、当事者として会社を良くするという強い意識を持って議論に参加しなくては意味がないと考えるからです。



「中期経営計画2026-2028」策定にあたっての議論

津谷 帝人はブランド力もあり、これまで変化に適応しながら発展してきた世界有数の歴史ある会社です。半面、取締役会で「歯に衣着せぬ」議論を当たり前に行う文化であったかという、そうとは言いえない側面もあります。加えて、資本市場への説明・対話も必ずしも得意としてきた会社とは言えません。しかし、内川CEOの「このままではいけない」という強い危機意識が取締役会にも反映され、建設的な議論が活発に交わされています。私たち社外取締役の役割は、外部の視点から「説明が分かりにくい」「その論理では資本市場は納得しない」といった点を率直に指摘することですが、内川CEOをはじめ執行側は、私たちの意見を前向きに受け止めてくれています。

私たちは、上程される議案に対して「本当にこれが最善なのか」「他に選択肢はないのか」「今、優先すべきテーマなのか」といった問いを投げかけ、執行側の説明が不十分であれば指摘をする。そうした健全な緊張関係のもとで、活発な議論が行われています。新中計策定においては、執行側が「変えなければならない」という強い危機感を持った取り組みをされていたので、取締役会での議論も前進したのだと思います。

楠瀬 私が問題意識として持っていたのは、収益性の低い領域にも投資が分散していた点です。全体として資本効率の観点から整合が取れていないと感じていました。「規律ある投資」を掲げていても、「どこに資本を集中させるのか」という判断軸が明確でなければ意味がありません。そこで、資本コストや収益性を踏まえた明確な基準を設定し、それを社内でも共有すべきだと提言しました。こうした議論を経て、新中計では、どの領域にどのような考え方で資本を配分するのかという基本方針が相当整理されてきたと感じています。

さらに申し上げますと、将来の成長投資に備えるためには、まず財務基盤をしっかりと強化し、必要な時に柔軟な資金調達ができ

る状態を確保しておくことが前提となります。中長期的には、成長投資から生まれる持続的なリターンこそが企業価値の向上につながる。そのような観点でも発言しています。

なお、M&Aに関しては帝人に限らず他社においても、100%成功、百発百中は、まずありません。その投資の実行からどのような教訓を得るか、それを次にどのように活かしていくのが重要です。取締役会でしっかりと振り返り・教訓を共有して次の打ち手を議論し合うことは、この2年間で大いに改善・進捗をしてきたと感じています。M&Aはそれ自体がゴールではなく、「その先にどうしていくのか」、「何か想定外のことが生じたときの対処すべきタイミングはいつか」なども含めて準備しておくことが肝要です。経営役員の言葉の端々に、そういった思考が根付き始めたと感じています。もっとも、社外取締役の役割はあくまでも監督であり、執行そのものではありません。必要に応じて助言や支援は行いますが、情報の非対称性があることを前提に細部の実行に踏み込みすぎるのではなく、全体観の中で「どこに本質的な課題があるのか」を見極めることを重視しています。本質的な論点に集中し、取締役会の議論がぼやけないようにすることも、重要な責務だと考えています。

前田 議論の起点はあくまで執行側からの提案です。私たち社外取締役が一方向的に施策を提示する立場にはありません。ただ、執行側は過去の成功体験や従前の判断基準を前提に検討しがちになります。だからこそ、私たちは外部の視点や資本市場の常識に照らして執行側へ疑問や違和感を投げかけていきます。そのキャッチボールを通して、議論の質は確実に高まっています。

また、取締役会に先立って事前説明や意見交換の場が設けられており、重要案件については担当役員や事業責任者から詳細な説明を受けています。そのため、本会議では一定の理解を前提に、より本質的な議論に集中することができます。それでも違和感が残る場合には、本会議の場で改めて深掘りし、再検討を求めています。

テイジンを支える ガバナンス基盤

▶ 69 社外取締役座談会

- 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

私自身、かつて社長として社外取締役と向き合う立場だったこともあり、厳しい指摘を受ける側の感覚も理解していますので、単なる形式的な確認にとどまらず、本質的な論点に踏み込む発言を心がけています。

津谷 お二人のお話のとおり、私たちが深く議論に入り込み意見するためにも、直接対話を含めてしっかり執行側から情報共有をいただいています。執行側との情報格差を埋めることはできませんが、それは役割や立場が異なるため当然のことであり、逆に私たちが質問をし、活発な議論をすることで監督機能が成り立つので良いと感じています。

「顧客起点型ビジネス」について

津谷 「顧客起点」という考え方自体は、企業経営としてはごく当たり前のものです。ただ帝人は、これまでの成功体験の積み重ねの中で、各事業の最適を追求発想に寄りがちであった面があるのは否めません。さらに、技術志向の強い会社でもあるため、「顧客に選ばれる価値や優位性をどのように生み出すのか」「従来の延長線上にない新しい事業をどう育てるのか」といった視点が十分ではありませんでした。それゆえ、改めて「顧客起点」に立ち返る必要があったのだと理解しています。

一方で、帝人は非常に真面目で実直な組織です。方向性が明確に示されれば、それを愚直にやり切る力があります。だからこそ、この「顧客起点型ビジネス」への変革が現場まで浸透すれば、会社は大きく変わる可能性があるかと期待しています。重要なのは、これを戦略の方向性として掲げるだけにとどめず、具体的な意思決定や日々の行動レベルにまで落とし込めるかどうかです。

楠瀬 メーカーにおいて「Customer comes first」という考え方は、経営が大きく方向転換する際にしばしば掲げられるものです。ただし今回は、単なるスローガンではなく、実際にその方向へ

本格的に舵を切っています。これまでBtoBを中心に成長してきた事業構造の中で、エンドユーザーに近い事業領域が収益を生み始めている以上、そこへ軸足を移していくのは合理的な経営判断です。

もっとも、これは戦略の変更にとどまらず、企業文化の変革を伴う取り組みです。従来の発想や行動様式は一朝一夕には変わりませんので、この理念や戦略方針については繰り返し発信し、徹底していく必要があります。我々としても、「顧客起点になっているか」という視点を判断軸に加え、監督していくことが重要だと認識しています。

その意味では現場の変革に大いに期待しています。現場こそが顧客を最も深く理解している存在であり、そこが顧客起点で動き、価値創出に向き合っていけば、成果は必ず結果として現れてくるはずです。メーカーとは本来そうしたものであり、帝人グループも例外ではないと考えています。

前田 日本の素材系メーカーには共通した成功モデルがあります。すなわち、優れた素材を開発し、大規模な設備で生産し、市場の需要に応じて大量に供給するという形です。しかし、現在は競争環境が大きく変化しており、この従来型モデルをそのまま維持することは難しくなっています。その中で、プロダクトアウトからマーケットイン、すなわち顧客起点への転換は必然の流れと考えています。

帝人の事業の中でも、顧客ニーズや顧客課題を起点に短いリードタイムで価値提供を行うモデルがすでに成果を上げており、その成功事例を全社へ展開していくという戦略は納得感があります。今回の中計は、まさにその考え方を中核に据えて構築されたものです。私は、むしろどのように具現化していくか、が次なる課題になると考えています。

各事業において、「顧客起点」を具体的なアクションプランに落とし込み、確実に成果へと結び付けていくことが一番求められていることだと認識しています。その点については、我々社外取締

役も議論に積極的に関与しながら、執行側の取り組みを継続的にモニタリングしていきます。

楠瀬 帝人には優秀な人財が数多くいます。これは間違いなく帝人の大きな強みです。ただし、あえて厳しい言い方をすれば、「自分が会社に何を提供できるのか」「どうやって会社に貢献するのか」を一人ひとりがこれまで以上に真剣に自分事として捉えて考える必要があります。今の時代は離職・転職も一つの選択肢ですが、縁あって帝人に入社したのですから、受け身で与えられた役割をこなすのではなく、自らの専門性や強みを踏まえて主体的にどのように顧客起点の価値を創出できるのかを考え、行動に移していくことが求められています。帝人にはそれができる人財が十分にそろっていますので、上の人たちは若い人たちを中心に、社員に考える機会をどんどん作り、与える一方で、若い社員たちには是非、会社の現状を自分事に捉え、「自分がどうすべきか」を真剣に考えてほしいと思います。



Enabler

テイジンを支える
ガバナンス基盤

▶ 69 社外取締役座談会

- 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

新中計の実行と帝人のこれからに向けて

前田 新中計は、侃々諤々の議論を重ねた結果として、非常に質の高い内容に仕上がったと評価しています。特に、事業を所管別に再編し、「持続的な成長」「安定的な収益基盤」「再構築」といった区分を明確に整理した点は、大きな前進だと考えています。これにより、各事業の位置付けと役割がより分かりやすくなりました。さらに重要なのは、最終年度である2028年度の計数目標を、セグメントごとに明示した点です。今後は毎年、セグメントごとの進捗が開示されることになります。これは、不確実性を理由に曖昧にするのではなく、明確な目標を掲げたうえで取り組みを実行していくという強い覚悟の表れです。もちろん、我々社外取締役もその達成を後押ししていきます。株主・投資家の皆様には、こうした枠組みのもとで、各セグメントが掲げた目標に対して着実に進捗しているか、またその質が伴っているかという点に注目していただきたいと思います。私は就任してまだ日が浅いものの、帝人という会社に愛着を持ち始めて大きな可能性と強い魅力を感じており、だからこそ役に立ちたいという気持ちが高まっています。コーポレート・ガバナンスは企業の重要な経営基盤です。単に監督するだけではなく、企業価値の向上に資する議論に主体的に関わり、執行側と緊張感のある関係を保ちながら、取締役会としての実効性をさらに高めていきたいと考えています。

津谷 企業が資本市場から信頼を取り戻すには、やはり具体的な数値・結果で示すことが不可欠です。これまで、帝人のさまざまな改善策が必ずしも十分な成果につながらなかった経緯を踏まえれば、セグメントごとに計数目標を明示することは必須だったと思います。そのうえで重要なのは、何度も繰り返していますが「結果」です。目標を掲げてそれが実現されなければ市場からの信頼には結びつきません。新中計期間では、実行と成果がこれまで以上に厳しく問われるものと認識しています。いかに結果を出していくか、まさにそこに尽きます。

楠瀬 帝人は今回、大きな意思決定のもとで事業ポートフォリオの再構築に踏み出しています。ただし、単純に「現時点で収益性が低いからやめる」という判断ではありません。短期的には収益化していなくても、将来の成長可能性を踏まえ、戦略的に選択肢として維持すべき事業もあります。その点については、株主・投資家の皆様にも、ぜひ中長期の視点で見たいと思います。また、「顧客起点型」や「スリアワセ」「クミアワセ」といったコンセプトが掲げられていますが、重要なのは、それらが単なる言葉で終わらず、具体的な事業の形や収益モデルにどう落とし込まれていくかです。どのような価値を提供し、どのように収益を生み出していくのか。その具体像と進捗が今後の大きな評価ポイントになると考えています。経営陣一同が並々ならぬ覚悟を持って新中計の実行に取り組んでいることは、最後にお伝えしたいと思います。

津谷 経営の考え方や進捗状況をより分かりやすく、より納得感のある形で資本市場へ発信していくことは、信頼回復に向けた重要な課題です。情報の透明性と一貫性を高めていくことが、



企業価値の向上にも直結します。私は社外取締役として、引き続き外部の視点から率直な意見を述べつつ、投資家が何を求めているのかを踏まえた建設的な議論を促すことで、外部との対話の質の向上にも貢献していきたいと考えています。



Enabler

テイジンを支える
ガバナンス基盤

- 69 社外取締役座談会
- ▶ 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

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上、多様なステークホルダー（利害関係者）に対する責任を果たしていくために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスの基本を「透明性の向上」「公正性の確保」「意思決定の迅速化」「監視・監督の独立性の確保」とし、「独立社外取締役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。

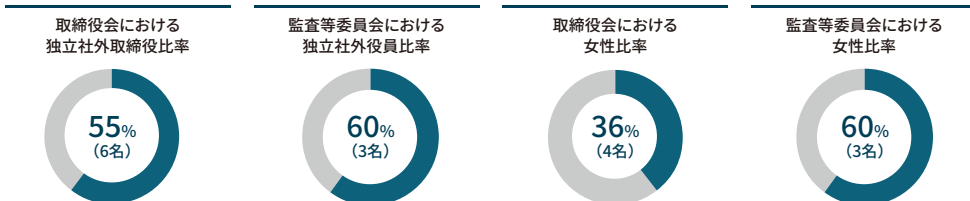
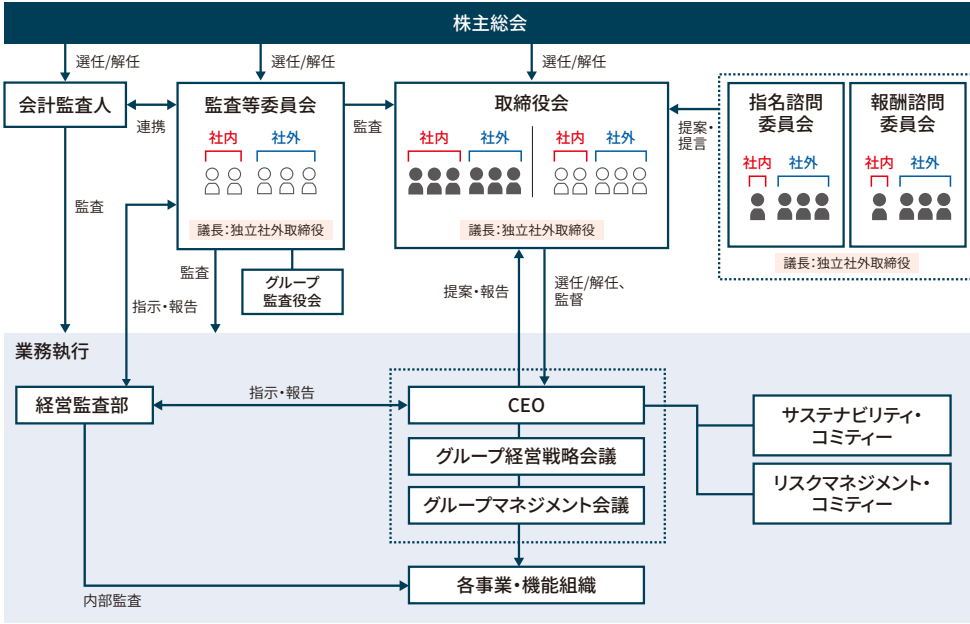
当社は2025年6月25日付で監査等委員会設置会社に移行し、経営に関する意思決定の迅速化、取締役会における経営上の重要課題に関する議論の充実および監督機能の強化を図っています。

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） ・アドバイザー・ボードの設置
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 (2026年8月現在)

監査等委員でない取締役 監査等委員である取締役



Enabler

ティジンを支える
ガバナンス基盤

- 69 社外取締役座談会
- ▶ 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

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、全体計画等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、執行役員制度を導入し、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。

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。監視・監督と業務執行の分離の一環として、取締役会議長は原則として監査等委員でない社外取締役から選定することとしています。

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新中期経営計画、戦略 - 中期経営計画2024-2025の進捗モニタリング - サステナビリティの方針	- 人的資本／知的財産に関する取り組み - 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 2026年度短期経営計画 他
コーポレート・ガバナンス	- 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・ガバナンスガイドの改定 - 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 - リスクマネジメント・コミティ― 2025年度実績・2026年度計画 - 監査等委員会監査計画および定期活動報告 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(経営役員※)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

※ 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

取締役会議長メッセージ

企業文化の転換は一朝一夕には進みませんが、真摯な取り組みの積み重ねが企業価値向上につながると考えています。今後もステークホルダーとの建設的な対話を一層強化しながら、中長期的な視点での持続的な成長と企業価値向上の実現を目指して改革を進めてまいります。こうした改革の成果は、取締役会における議論にも着実に表れています。取締役会では「判断の根拠や前提条件は妥当か」「より適切な他選択肢はないか」といった本質的な問いを重ね、さまざまな視点からの議論を行うなど、意思決定プロセスの変化が着実に進んでいます。



独立社外取締役
津谷 正明

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・責務を果たす上で特に貢献を期待するスキル」を表し、全体としてバランスを備えた取締役会・監査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上で、事業再構築や社内改革などチェンジマネジメントをリードした経験や知見が生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生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・向上に必要な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



Enabler

テイジンを支える
ガバナンス基盤

- 69 社外取締役座談会
- ▶ 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

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		機能・基盤						期待される役割	取締役会・監査役会・ 監査等委員会の出席状況 (2025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	5年	●	●	●	●				●	事業再構築や収益力向上の主導、課題事業の固定費削減を含む構造改革、非中核事業の売却や戦略的な事業統合、収益基盤強化に向けた構造転換の加速 (中期経営計画2026-2028の実現)	取締役会13回中13回
森山 直彦	代表取締役 専務執行役員	5年		●	●			●	●		成長戦略立案・推進や変革の主導、事業ポートフォリオ変革と持続的成長に向けた方向性の確立、中期経営計画を推進する上で生じるさまざまな障壁への戦略的対応	取締役会13回中13回
中原 雄司	取締役 常務執行役員	1年		●	●	●				●	新たな成長機会の創出、スペシャリティマテリアルズの付加価値向上、ビジネスモデルの転換加速、持続的な競争優位の確立	取締役会9回中9回 ^{※2}
津谷 正明 社外独立	取締役	4年	●	●		●			●	●	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13回中13回
楠瀬 玲子 社外独立	取締役	2年		●		●	●	●			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の観点に基づく幅広い知見・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13回中13回
前田 東一 社外独立	取締役	1年	●	●	●	●				●	上場会社社長・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9回中9回 ^{※2}
鳥居 知子	取締役 (常勤監査等委員)	2年			●		●				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13回中13回 (うち監査役として4回) ^{※3} 監査等委員会13回中13回 監査役会3回中3回
浜島 直樹	取締役 (常勤監査等委員)	—						●	●		経理・財務と事業管理の双方にまたがる経験と知見に加え、当社の事業構造への深い理解や幅広いステークホルダーの視点への精通に基づく意思決定および業務執行の監査・監督、助言	2026年6月に就任
辻 幸一 社外独立	取締役 (監査等委員)	3年				●		●			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13回中13回 (うち監査役として4回) ^{※3} 監査等委員会13回中13回 監査役会3回中3回
南 多美枝 社外独立	取締役 (監査等委員)	3年		●		●	●				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13回中12回 監査等委員会13回中13回
竹岡 八重子 社外独立	取締役 (監査等委員)	1年			●				●		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	取締役会9回中9回 ^{※2} 監査等委員会13回中13回

※1 「独立」東京証券取引所届出独立役員
※2 2025年6月に取締役に就任して以降、2026年3月までの出席状況
※3 2025年4月から同年6月は監査役としての出席状況、2025年6月に取締役 (監査等委員) に就任して以降、2026年3月までの出席状況
(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。

Enabler

テイジンを支える
ガバナンス基盤

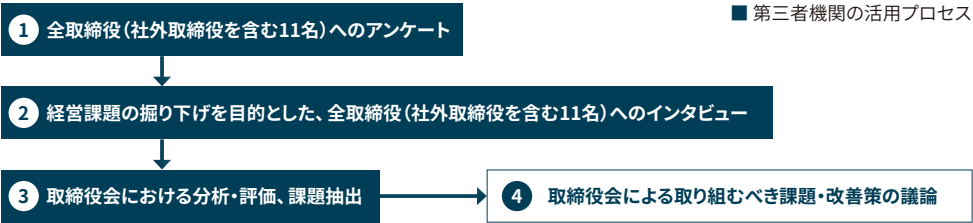
- 69 社外取締役座談会
- ▶ 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会の一層の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回実施しています。

2025年度の実効性評価の方法



実効性評価結果の総括

現行のコーポレート・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ことと評価されました。また、監査等委員会設置会社への移行が適切に行われ、取締役会議長の強いリーダーシップによる自由闊達な議論の促進や監査等委員会・指名諮問委員会・報酬諮問委員会の各委員長による情報連携の努力が確認される等、モニタリングボードを志向した取り組みが着々と進められていることが確認されました。一方で、モニタリングボードの実現に向けて必要な議論・取り組みが残っていることも確認されました。

取締役会のさらなる実効性向上のために2025年度に取り組んだ実績

2024年度の実効性評価における課題への対応

課題	対応
重要課題の議論深化	● 期初に重要課題を抽出・優先順位付けし、検討ポイントを整理 ● 年間アジェンダ・スケジュールを策定し、議論を深化
経営執行体制の再整備と機能向上	● コーポレート機能が、グループ会社の同機能とグローバルに連携する各種取り組みを強化 ● 新中期経営計画の達成に向けて、事業領域ごとに最適化を目指す「所管」の設置を決定
経営人財の育成(専門性強化・次世代の育成)	● デジタル・情報システム管掌を新設し、専門性の高い外部人財を採用 ● 社外取締役が次世代経営チーム育成プログラムにも参画

その他の取り組み

項目	具体的内容
監査等委員会設置会社への移行	● 経営に関する意思決定の迅速化、取締役会における経営上の重要課題に対する議論の一層の充実および監督機能の一層の強化を目的に、監査等委員会設置会社に移行 ➡モニタリングボード化に向けた取り組みが着実に進展
協議・情報共有機会の確保	● 取締役会とは別に取締役による定例会合を設け、方向性協議や情報共有を実施 ➡取締役会における審議の前提事項や考え方の共有が促進
監査等委員会からの定期活動報告	● 監査等委員会の活動内容を2か月に1回取締役会へ報告する仕組みを導入 ➡重要な監査関連情報の早期共有により、取締役会の監督機能を強化

2025年度の実効性評価にて認識された課題と今後の取り組み

2025年度に実施した取締役会の実効性評価も踏まえ、取締役会で議論した結果、2026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
モニタリングボード化を踏まえた重要審議課題設定と審議の実効性向上	● 年間アジェンダ設定と経営環境変化に応じた適宜見直し ● 取締役会での議論・意思決定の質を高める前提となる事前提供情報の充実化と論点整理 ● 取締役会から執行への権限委譲の拡大による適切な役割分担の確立
グループ連結経営の実効性を向上させるための体制整備の監督	以下の検討・実行状況を監督 ● 重要リスクの把握・管理に重要な役割を担う第2線(リスク管理・コンプライアンス等)によるモニタリング・支援・助言機能の強化 ● グローバルな内部監査体制強化に向けた検討の加速と、これを踏まえた組織体制・監査手法、マニュアル、人財配置・教育等の基盤整備
新中期経営計画の進捗・前提に対する適切なフォローアップの実施	● 新中期経営計画のマイルストーンや想定した前提条件に対するモニタリング ● 経営環境変化や計画からの乖離が生じた際には、適時に課題を設定し、執行側による対応策の検討・実行状況を監督
取締役会・監査等委員会による監督に資する情報提供の充実	● 事業責任者/機能責任者と取締役との間での重要業務執行についての直接討議機会の拡充 ● 監査等委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の間の情報共有の充実化 ● コーポレート・セクレタリーを設置し、社外取締役への情報提供、連絡・調整・活動支援体制を強化

Enabler

ティジンを支える
ガバナンス基盤

- 69 社外取締役座談会
- ▶ 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

コーポレート・ガバナンス

Ⅰ 監査等委員会

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され、うち3名は当社の定める独立取締役の要件を満たしています。さらに、委員長を社外取締役とすることで独立性を高めています。また、監査等委員会は法律や財務・会計などの専門性を有する委員で構成され、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。

2025年度の活動内容

当社は2025年6月25日に「監査等委員会設置会社」へと移行し、監査等委員が取締役として取締役会における議決権を有すること等により、取締役会の監督機能を強化しました。移行に伴い、監査等委員会による監査体制の円滑な運営に向けた枠組みづくりを推進し、組織監査体制の強化を図っています。

そのような中、2025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」を基本方針として、以下の重点監査事項の監査に取り組みました。

主な重点監査事項
● 課題を有する事業・グループ会社の改善計画の遂行状況および次期中期経営計画の策定プロセスのモニタリング
● 監査等委員会設置会社への移行後の新たな経営体制での対応状況のモニタリングならびに海外拠点を含むグループ内部統制システムおよび内部監査機能の強化
● 法令改正・規制強化・人権尊重等の社会要請への対応状況およびコンプライアンス体制・内部統制システムの整備・運用
● 会計制度変更等への対応状況、ESH事故対策、生産設備・管理システムの整備・運用
● IT基盤の整備およびDX推進の方向性ならびに情報セキュリティリスクへの継続的な対応状況

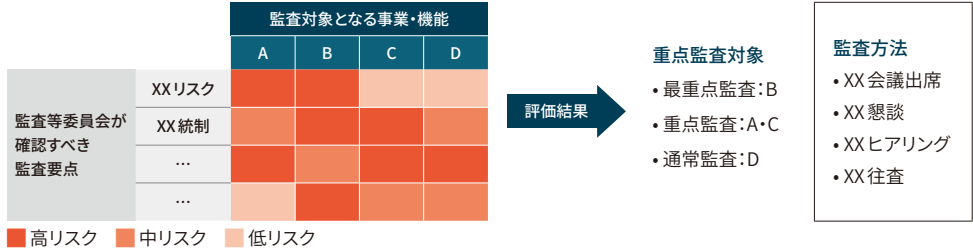
主な活動として、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、本社および主要事業所における業務・財産の状況調査、重要なグループ会社への往査、CEOや監査等委員でない取締役、主要執行役員、コーポレートスタッフ部長との面談等を行い、内部統制上の課題の有無について確認しました。

こうした活動で把握した課題や監査等委員会での検討内容について、定期的に取り締役会へ報告・提言を行い、監査等委員でない取締役との認識共有や議論を通じて、会社の内部統制に関する取り組みの改善につなげています。また、監査等委員でない取締役の選任・報酬等に関して、指名諮問委員会・報酬諮問委員会での検討プロセスや議論の適切性を確認しています。

2026年度の活動内容

監査等委員会は、2026年5月に公表した「帝人グループ 中期経営計画2026-2028」で掲げた成長軌道への回帰に向けた経営の重要課題への取り組みを最重要監査テーマとして位置づけています。また、各事業・各機能のリスクとその重要度を可視化するため、リスク・ヒートマップ[※]による管理を導入しました。これは、各事業・各機能について監査上の要点ごとにリスクを3段階で評価・分類し、ハイリスク領域を一目で把握できる仕組みとなっています。このマップを執行サイドと共有し、改善施策の進捗を継続的にフォローすることで、監査活動の実効性向上と企業価値の向上につなげていきます。

※リスク・ヒートマップ(イメージ図)



主な重点監査事項
● 中期経営戦略上のリスクのモニタリング
● 事業・機能別のリスク・ヒートマップによる管理と発生時の対応、再発防止の取り組み
● グループ全体の内部統制 (J-SOX含む) 整備・運用
● 海外グループ会社の内部監査体制強化を含む、内部監査組織再整備
● 監査等委員でない取締役の選任・報酬等の検討プロセスおよび議論の適切性

監査等委員会委員長メッセージ

監査等委員会設置会社への移行により、取締役会の監督機能において監査等委員である取締役の関与の重要性が一層高まっていることを実感しています。監査活動で得たリスク情報に加え、監査等委員の知見に基づく多様な視点での意見発信を実効的に行えるようになりました。監査等委員会は、グループ全体を俯瞰したリスク把握と内部統制の実効性確保を重視しています。事業別・機能別リスク・ヒートマップに基づく重点監査事項を設定し、会社が運用するPDCAの有効性の監査に着手しました。また、内部監査部門への指示・監督を通じて内部監査の高度化を図り、ガバナンスの実効性向上に引き続き取り組みます。



独立社外取締役
辻 幸一

Enabler

ティジンを支える
ガバナンス基盤

- 69 社外取締役座談会
- ▶ 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

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
■ 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

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

取締役候補者については、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たうえ、取締役会で決定し株主総会に提案しています。

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、不当若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、指名諮問委員会で審議のうえ、取締役会で解任を決定します。

2025年度の各諮問委員会の主な審議事項

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 ・2026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2024年度業績評価および報酬額の算定

指名諮問委員会委員長メッセージ

帝人の指名諮問委員会は、社外取締役が過半数の委員会構成において、社外取締役を含む取締役および執行役員（経営役員）の選任・再任・解任について、会社の現状と進むべき方向性を認識しつつも、会社の論理や実績にとらわれることなく合理的かつ客観的な視点から議論し、取締役会に上程する議案を決める役割を担っており、2025年度も真摯な議論を1年間行いました。今後も、役員の指名プロセスやコーポレート・ガバナンスの機関設計を含む取締役体制等について議論を重ね、実効性のある改革を進めていきます。



独立社外取締役
前田 東一

報酬諮問委員会委員長メッセージ

帝人の報酬制度は、優れた制度設計を確立しています。さらに、ここ数年間、事業ポートフォリオ変革を推進し、新中期経営計画で顧客起点型ビジネスへと舵を切った経営の成果を短期・中期双方で正しく評価できるよう、制度運用の観点から業績評価指標の見直しを行いました。特にROEの改善に注力するべく当期利益を短期指標とするなど定量的指標を中心に据え、シンプルに指標と成果を連動させた透明性の高い仕組みへと2026年度から移行します。これにより株主の皆様との目線の整合性を図り、経営の説明責任と実効性の向上を目指してまいります。



独立社外取締役
楠瀬 玲子

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。

Enabler

ティジンを支える
ガバナンス基盤

- 69 社外取締役座談会
- ▶ 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

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

報酬水準

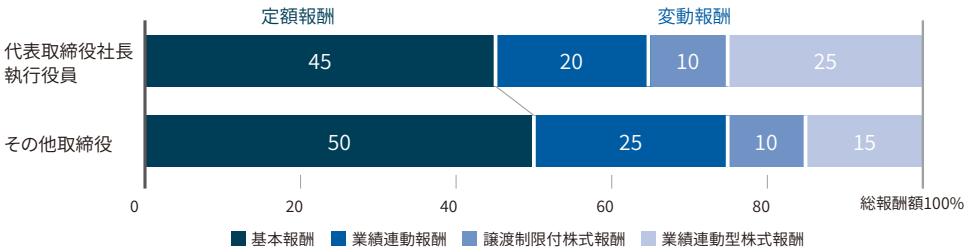
取締役の役員報酬水準については、国内の大手企業が参加する報酬調査結果をベースとして、毎年、役位およびジョブグレードごとに総報酬の基準額の妥当性を検証の上、決定します。

役員報酬の構成

- 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。
なお、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・変動報酬

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	収益性の向上および資本効率を重視した経営の実行による企業価値の向上に向け、業績評価指標として、「当期利益」「税後事業利益 ROIC」「サステナビリティ (安全)」を設定しています。なお、執行役員を兼務する社内取締役のうち代表取締役社長執行役員を除き、「個人業績目標」も設定しています。
	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および株主価値の持続的向上を動機づけるため、「当期利益 ROE」、「TSR」および「サステナビリティ (環境、DE&I、社員エンゲージメント)」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 (2025 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)
			基本報酬等	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬	
監査等委員でない取締役	取締役 (社内)	424	257	64	51	53	4
	社外取締役	66	66	—	—	—	5
監査等委員である取締役	取締役 (社内)	53	53	—	—	—	2
	社外取締役	45	45	—	—	—	3
監査役	監査役 (社内)	19	19	—	—	—	2
	社外監査役	12	12	—	—	—	3

(注) 当社は 2025 年 6 月 25 日付で監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員でない取締役の報酬は移行前の取締役の報酬を含みます。また、監査役の報酬は移行前の期間に係るものであり、監査等委員である取締役の報酬は移行後の期間に係るものです。

Enabler

テイジンを支える
ガバナンス基盤

- 69 社外取締役座談会
- 73 コーポレート・ガバナンス
- ▶ 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス



役員紹介 (2026年6月現在)

各取締役の詳細については、Web サイトをご参照ください

取締役



内川 哲茂
代表取締役社長執行役員
CEO



森山 直彦
代表取締役専務執行役員
経営企画管掌



中原 雄司
取締役常務執行役員
技術戦略管掌
兼 スペシャルティマテリアルズ所管



津谷 正明
独立社外取締役



楠瀬 玲子
独立社外取締役



前田 東一
独立社外取締役

取締役 (監査等委員)



鳥居 知子
取締役 常勤監査等委員



浜島 直樹
取締役 常勤監査等委員



辻 幸一
独立社外取締役
監査等委員



南 多美枝
独立社外取締役
監査等委員



竹岡 八重子
独立社外取締役
監査等委員

帝人グループ常務執行役員

種田 正樹

ヘルスケア&ライフソリューションズ所管
兼 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

櫻井 文昭

人事・総務管掌

鎌田 進

アパレル&インダストリーズ所管
兼 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

帝人グループ執行役員

嶋井 正典

経理・財務管掌

船生 幸宏

デジタル・情報システム管掌

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

北野 一朗

生産・エンジニアリング・調達管掌

北浜 淳二

エレクトロニクス&エナジー所管
兼 樹脂事業本部長

伊藤 哲也

炭素繊維事業本部長

町田 泰一

アラミド事業本部長
兼 Teijin Aramid B.V. 社長

藤井 美保

サステナビリティ管掌
兼 コーポレート・セクレタリー

- 69 社外取締役座談会
- 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- ▶ 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

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

当社は、戦略等に対する理解の促進および資本市場からの適正な評価の獲得を目的に、国内外の株主・投資家の皆様との建設的な対話を積極的に行っています。CEOをはじめとする経営陣幹部が、決算説明会や個別事業説明会、大株主面談、海外IRなどに参画し、中長期的な経営方針や足元の経営状況、サステナビリティ等への取り組みについて、丁寧な説明と双方向の対話に努めています。これらの活動を通じて、当社への理解を深めていただくとともに、株主・投資家の皆様から得られたご意見・ご指摘を経営に適切に反映し、企業価値の持続的向上を図っています。

② 株主・投資家からのフィードバック

2025年度は「帝人グループ 中期経営計画2024-2025」の最終年度として、収益性改善および事業ポートフォリオ変革の進捗状況、並びにグローバル経営基盤強化への取り組みを中心に、株主・投資家の皆様と対話を実施しました。2025年度の対話の主なテーマと株主の関心事項は右の表のとおりです。

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

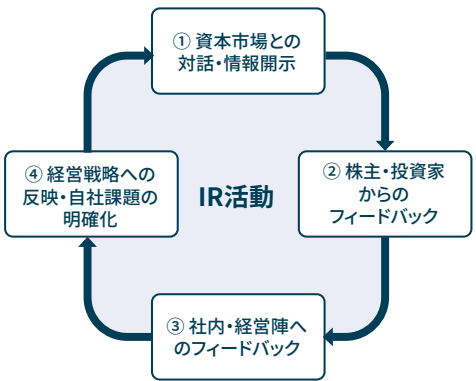
当社では株主・投資家との対話で把握した意見を取締役会および経営会議へ報告し、中期経営計画を含む経営戦略策定の議論の深化等に活用しています。

2025年度は業績や成長戦略、キャピタルアロケーションへの懸念や意見を取締役会に報告することにより、中期経営計画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・施策の検討や改善につなげていきます。

報告内容(頻度)	
株主・投資家、アナリストのコメント	取締役会・経営会議にてサマリーを報告(毎月)
アナリストレポート	アナリストレポートのサマリーをメール等で報告(四半期、必要に応じて随時)
IR活動状況	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(半期)

④ 経営戦略への反映:対話を踏まえて取り入れた事項

- 新中期経営計画における成長戦略・ビジネスモデルの明確化、事業ポートフォリオの最適化および事業セグメントの整理、ROIC目標の開示
- キャピタルアロケーションの基本方針の整理および見直し(DOE導入の検討等)



■ 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

■ 2025年度の活動

- 決算説明会(4回)
- 繊維・製品事業説明会(4月)
- 樹脂事業説明会(12月)
- 電池部材・メンブレン事業説明会(2月)
- 個別面談(年250回程度。海外IR面談約15回、SR面談約20回、統合報告書面談6回含む)
- 個人株主向け経営説明会(7月)
- 個人株主向け製品展示施設見学会(1月、実地・オンライン)

対話の主なテーマと株主の関心事項(2025年度)

中期経営計画(2024-2025)の進捗状況	- IT事業や複合成形材料 北米事業をはじめ、不採算・非注力事業の整理は着実に実行されている。 - 旭化成アドバンス(株)との経営統合は非常に前向きな取り組み。アラミドや炭素繊維事業の抜本的なコスト構造改革を含め、変革に向けた強い意思を感じる。
新中期経営計画の方向性	- 戦略の方向性や取り組み状況には納得感がある一方、理想と現状のギャップが腹落ちしていない。目指す姿への道筋や収益向上の具体策を示してほしい。 - 帝人が勝ち続けるエッセンスをしっかりと認識し、それを着実に成長戦略に落とし込んでほしい。 - 医薬品ビジネスについては、成功確率や資本投入の観点も踏まえて、在宅医療とのシナジーがある領域に絞り込む方針は納得感がある。 - ROE8%は投資家として最低限必要な水準であり、長期的にはさらなる向上を期待している。
キャピタルアロケーション	- 長期保有投資家にとって、累進配当やDOEが好ましい施策である。 - ROEの改善は収益力の回復に加え、資本構成への踏み込みが不可欠である。
ESGへの取り組み	- 社内執行側にも外部人材を積極的に招聘している点を高く評価している。 - 経営戦略と人事戦略のつながりを示すことは重要。人事戦略には、会社・事業の目指す姿が反映されるため、必要な人材の明確化など引き続き検討してほしい。 - 業績低迷やダイベスト、人員削減等の場面では、社員エンゲージメントの低下が生じやすい。社員が高いロイヤリティを維持し、前向きに改革に取り組んでいるか確認したい。

テイジンを支える
ガバナンス基盤

- 69 社外取締役座談会
- 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- ▶ 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

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、その企業価値を高め、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。

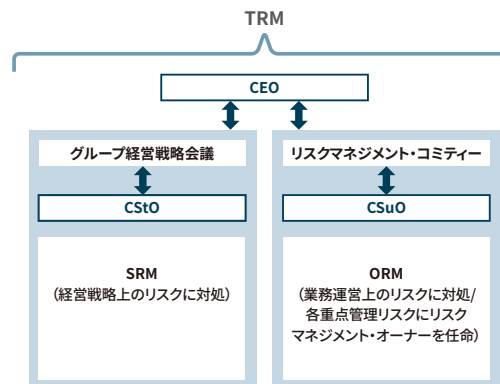
当社取締役会は、帝人グループ全体のリスクマネジメントを監督し、経営戦略・経営計画策定、戦略的なアクション、個別投資プロジェクトの決定等に伴う「経営戦略リスク」と、会社に悪影響をもたらすさまざまな有害事象である「業務運営リスク」のアセスメントを、意思決定を行うに際しての重要な判断材料として位置付けています。

また、当社は、グループ会社とその役員に対し、こうした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

経営戦略リスクマネジメント (SRM) は、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、取り組みを推進しています。

業務運営リスクマネジメント (ORM) はサステナビリティ管掌が担当し、CEO を議長とする「リスクマネジメント・コミティー」において、方針の検討およびこの方針に基づく取り組みの推進・進捗管理を行っています。



主なリスク

経営戦略リスク

2026年6月時点で認識している主なリスクとしては、中東情勢の不安定化によるエネルギー価格の変動や原材料調達、国際物流網への影響、主要国間における地政学的緊張の継続・拡大、ならびに主要国における通商政策・産業政策および経済安全保障政策の不確実性等が挙げられます。

また、同意なき買収や事業構造の見直しが当社グループ全体に及ぼす影響、AIをはじめとするデジタル技術の進展等による業界構造の変化、国際秩序の流動化に伴う経済環境の変化についても、中長期的な経営戦略上のリスクとして認識しています。

業務運営リスク

リスクマネジメント・コミティーでは、リスク領域を9領域 (広域災害、情報、地政学・経済安全保障、品質、コンプライアンス、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発生時期の観点から評価を行い、発現すると経営への影響が大きい重大リスクを特定しています。

さらに、リスクマネジメントの実効性を高めるため、重大リスクの中でも特に重点的な管理が必要と判断したリスク (重点管理リスク) については、リスクマネジメント・オーナー (担当役員) を任命し、想定される主要なリスクシナリオに基づき当年度の対応方針を策定しています。

2026年度は、情報セキュリティ、サプライチェーン分断、大規模自然災害、火災・漏洩、技術情報流出、重大品質不正・偽装、重大不祥事を重点管理リスクとして設定しました。リスクマネジメント・コミティーの下で各オーナーが対応策を進めるとともに、リスク発現時の即応体制の整備にも取り組んでいます。

● 有価証券報告書 P32-33「2026年度重大リスク」

2026年度重大リスク

● 重点管理リスク ■ その他の重大リスク

影響度	大 中 小			
		低	中	高
		(発生確率)		
大	中	● サプライチェーン人権	● 大規模自然災害 ● 火災・漏洩	● 情報セキュリティ ● サプライチェーン分断
			■ AI・デジタルリスク ■ 為替激変 ■ 人財流出・採用	● 技術情報流出 ● 重大品質不正・偽装 ● 重大不祥事
			■ 気候変動 (移行リスク)	

※ 影響度、発生確率の他、発生時期も考慮し重大リスクを特定。

Enabler

テイジンを支える
ガバナンス基盤

- 69 社外取締役座談会
- 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- ▶ 83 情報セキュリティ
- 84 企業倫理・コンプライアンス

情報セキュリティ

基本的な考え方

デジタル技術の高度化・活用が進展する中、情報資産の保護は事業競争力および事業継続を支える重要な経営基盤となっています。情報セキュリティインシデントの発生は、競争力の低下や事業停止リスクにとどまらず、法令違反に伴う制裁金の発生や社会的信用の毀損につながる可能性があります。

帝人グループではこうしたリスク認識のもと、情報セキュリティを重点管理リスクとし、グループ情報規程に定める基本方針に則り、グループ全体でその維持・向上に取り組んでいます。

機密情報の漏えいや改ざんといったセキュリティリスクに対しては、物理的・技術的・人的な観点から脅威および脆弱性を把握し、グループ全体のセキュリティレベルの向上に向けた取り組みを継続的に推進しています。

また、帝人グループでは個人情報保護に関する基本方針としてグループ個人情報保護規程を定め、グローバルで法制度化が進展している個人情報保護法制に適切に対応しています。

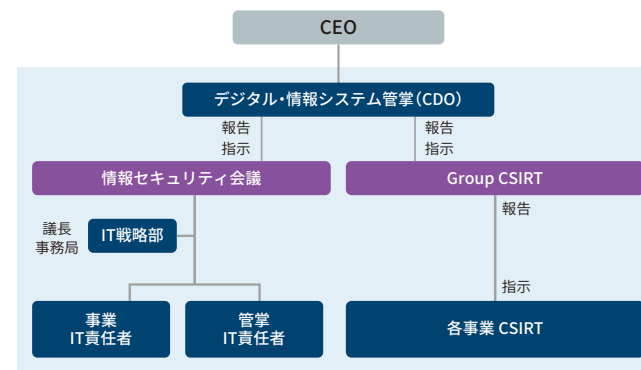
情報セキュリティ管理体制

帝人グループでは、グローバルDX/IT ガバナンス (ITポリシー、IT投資・費用、IT組織・人財、情報セキュリティ、AI適用等) の統括責任者としてデジタル・情報システム管掌 (CDO) を設置しています。

情報セキュリティについては、CDOをリスクマネジメント・オーナーとし、帝人株式会社 IT戦略部長をはじめ、各事業本部・部門・グループ会社のIT責任者および従業員の役割と責任を明確化することで、グループ全体の情報管理体制を構築しています。さらに、CDOの下に情報セキュリティ会議を設置し、IT戦略部長を議長として各事業本部・管掌組織のIT責任者が参画することで、情報セキュリティ対策および教育活動をグループ横断で検討・実行しています。

情報セキュリティインシデントへの対応体制としては、Group CSIRT (Computer Security Incident Response Team) を設置し、情報システムおよびデータに対する攻撃や不審な挙動を常時監視するとともに、予防・検知・対応・再発防止を含む対応プロセスの高度化に継続して取り組んでいます。また、2016年より一般社団法人日本シーサー協議会に加盟し、他社事例や最新の脅威動向を日々の対策に活用しています。

グループ情報セキュリティ管理体制



情報セキュリティ管理における対策

帝人グループでは、各組織が保有・管理する情報システム、ネットワーク、施設、個人情報および機密情報などの情報資産について、その管理状況を定期的に確認しています。情報資産の重要度分類、脅威の特定およびリスク評価を踏まえ、リスクに応じた適切な管理策を講じることで、情報セキュリティレベルの維持・強化を図っています。

ランサムウェア等に備え、EDR(Endpoint Detection and Response)の導入、データの暗号化やバックアップのイミュータブル化、多要素認証の強化、セキュリティログ監視等の技術的対策を実施し、データの完全性と機密性の確保に努めています。また、インシデント発生時の報告・対応手順を定め、不審なメールや情報セキュリティ事故については24時間365日報告を受け付ける体制を構築し、早期把握と迅速な対応を可能としています。さらに、すべての役員・従業員を対象に、Eラーニングによる定期教育や体験型訓練等を実施し、実践的な対応力とセキュリティ意識の向上を図っています。

こうした取り組みに加え、帝人株式会社経営監査部が独立した立場からグループ各社を対象に情報セキュリティ監査を実施し、管理状況を確認するとともに継続的な改善につなげています。

担当役員メッセージ

昨今の情報セキュリティインシデントは、単なるITシステムの障害にとどまらず、業務オペレーションの停止など、経営に直接的な影響を及ぼす大きなリスクとなっています。そのため、情報セキュリティをエンタープライズリスクマネジメントにおける重要な経営リスクの一つに位置付け、経営とITが一体となって、リスク低減とインシデント対応力の強化に注力していきます。



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

- 69 社外取締役座談会
- 73 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員紹介
- 81 株主・投資家との対話の状況
- 82 トータル・リスクマネジメント (TRM)
- 83 情報セキュリティ
- ▶ 84 企業倫理・コンプライアンス

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、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するとともに、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ています。

■ 取締役会の監督および執行側の体制

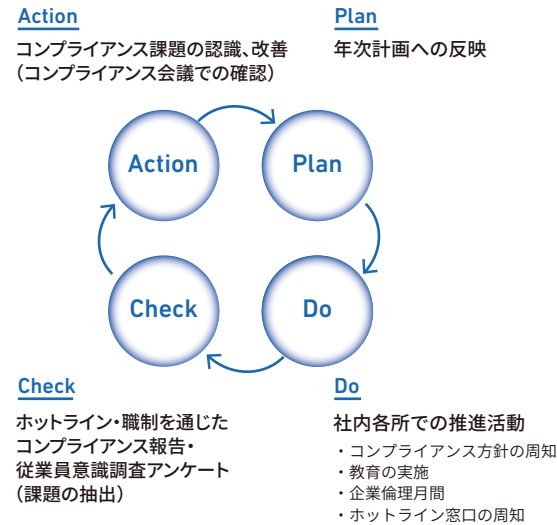
当社の取締役会は、コンプライアンスについて方針を明確にし、その実施を監督します。執行側の体制としては、コンプライアンスの責任者であるサステナビリティ管掌がグループ横断的なコンプライアンス体制の整備および問題点の把握・対処を行い、半期ごとに取締役会にコンプライアンス状況を報告しています。

■ コンプライアンス推進プロセス

コンプライアンス・リスクマネジメント推進部長を議長とする「グループ・コンプライアンス会議」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。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、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確に対応しつつ、その対応結果や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。

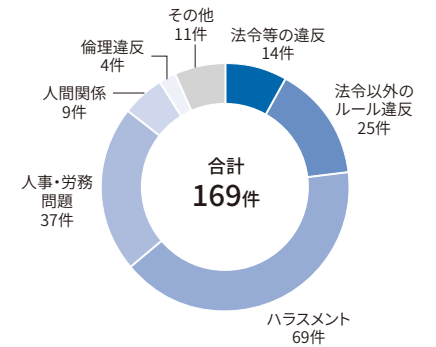
コンプライアンス活動のPDCAサイクル



■ ホットラインの運用状況

帝人グループにおける非違行為やその疑いを直接通報できるホットラインを設けています。通報者への不利益取扱いとは固く禁止されており、重大なリスクとなり得る通報はトップマネジメントに報告がなされ適切に対処されます。対応が終了した通報については、プライバシーに配慮した上で、半期ごとにイントラネット上に公表し、従業員の意識向上につなげています。内部通報運用状況は、コンプライアンス状況とあわせて半期ごとに取締役会に報告されています。

2025年度内部通報件数内訳



■ 腐敗防止への取り組み

「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しています。

● 取引先の腐敗リスク管理

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

各事業・各拠点を対象に、2021年度から2024年度にかけて専門家によるアセスメントを実施しました。その結果、顕著な腐敗リスクは見られず、各事業・各拠点ではリスクに応じた対策を講じています。また、買収先企業についてはデューディリジェンスを実施しています。

● 教育

新任部課長や各事業・各拠点で営業・調達・他社との協業等の業務を担う社員に、腐敗防止研修を実施しています。

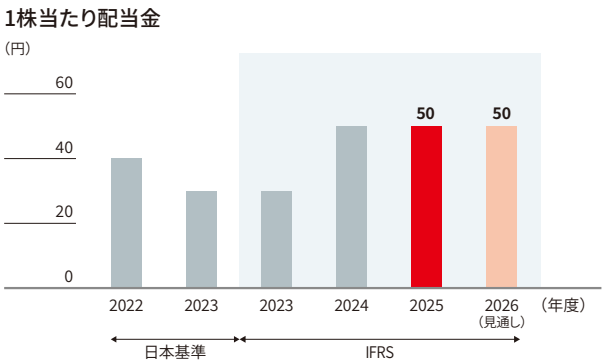
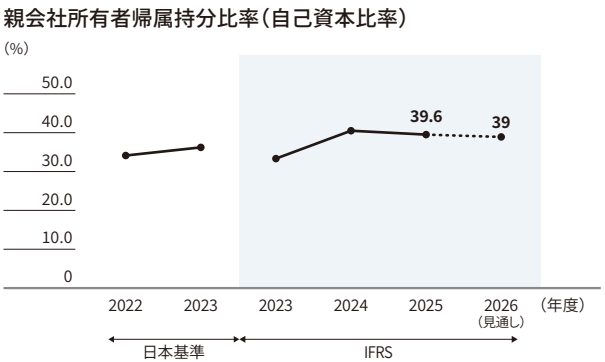
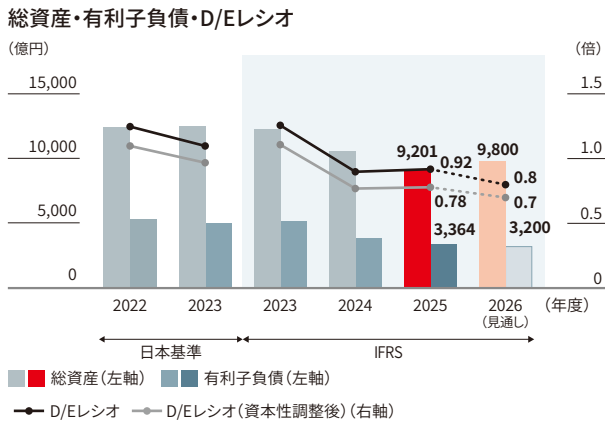
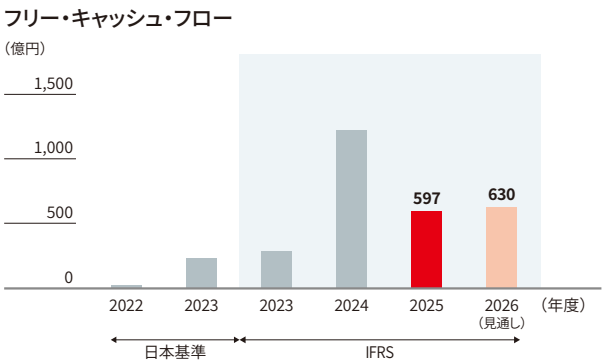
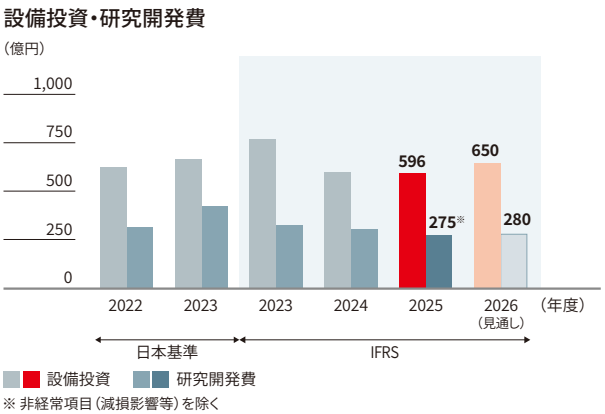
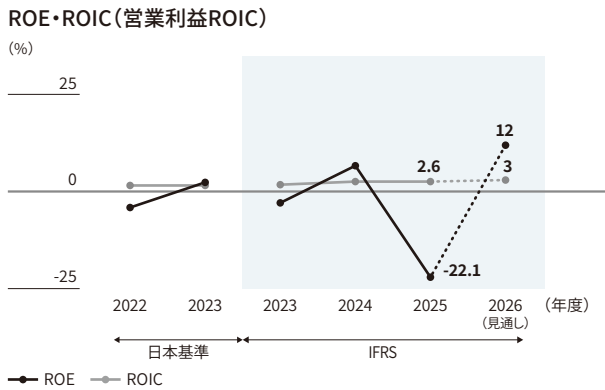
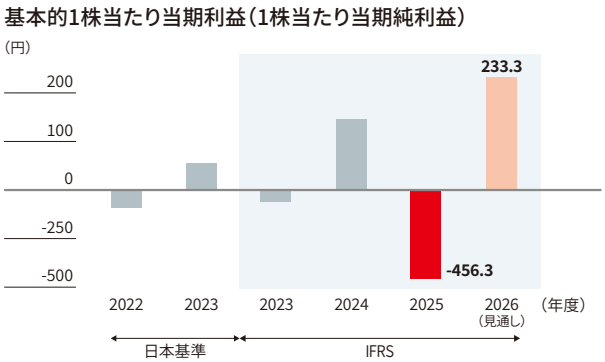
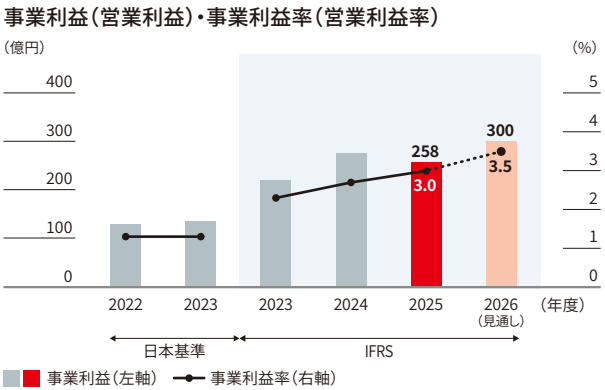
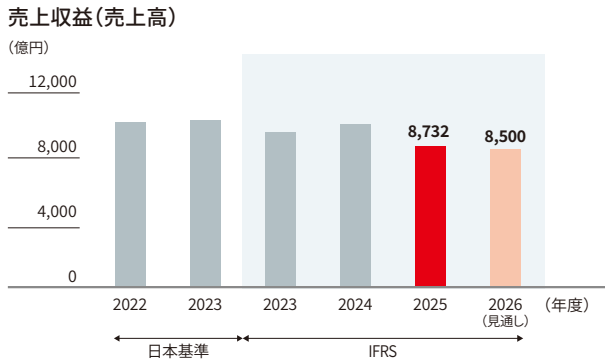
- 86 財務ハイライト
- 87 非財務ハイライト
- 88 11年間の主要連結財務データ
- 89 独立保証報告
- 90 SASBスタンダード対照表
- 91 帝人株式会社概要 / 外部評価

データセクション

Data Section

- ▶ 86 財務ハイライト
- 87 非財務ハイライト
- 88 11年間の主要連結財務データ
- 89 独立保証報告
- 90 SASBスタンダード対照表
- 91 帝人株式会社概要 / 外部評価

財務ハイライト 2024年度よりIFRSを任意適用しています。



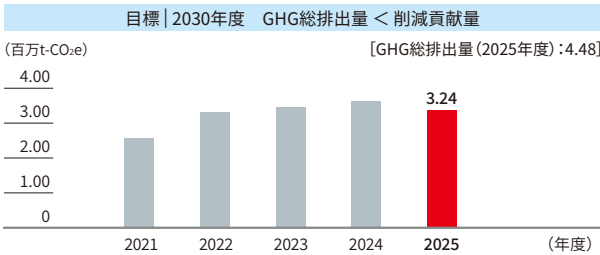
- 86 財務ハイライト
- ▶ 87 非財務ハイライト
- 88 11年間の主要連結財務データ
- 89 独立保証報告
- 90 SASBスタンダード対照表
- 91 帝人株式会社概要 / 外部評価



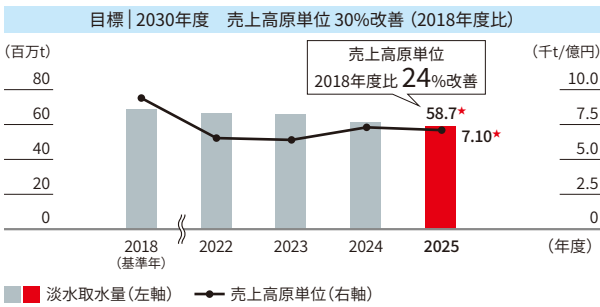
非財務ハイライト※1

★:第三者保証対象指標

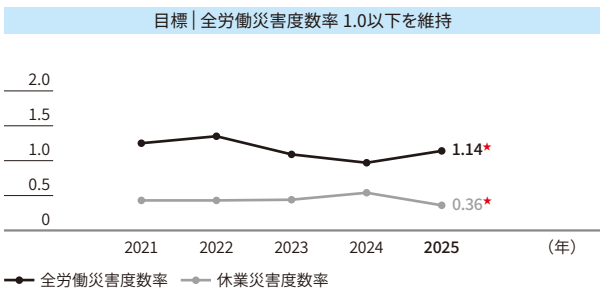
削減貢献量※2 ※3



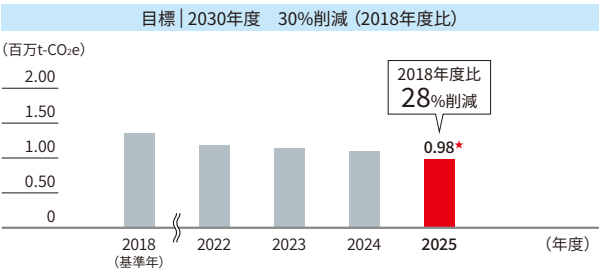
淡水取水量と売上高原単位※7 ※8



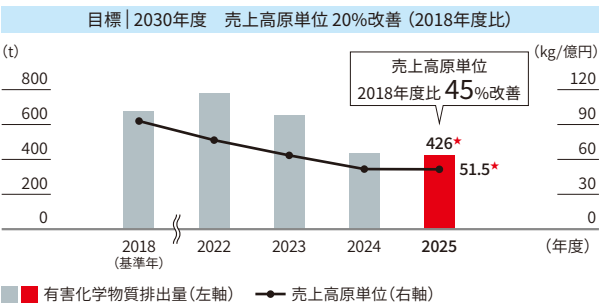
全労働災害度数率と休業災害度数率※13 ※14



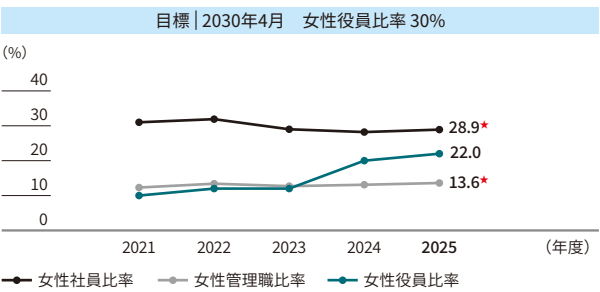
自社グループGHG排出量(スコープ1+2)※3 ※4 ※5



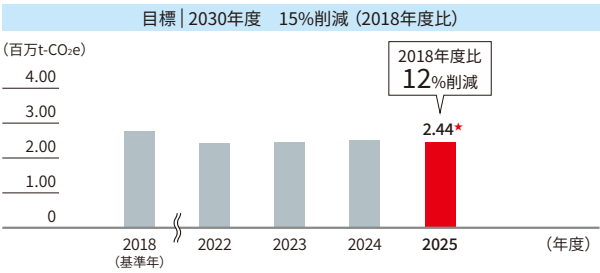
有害化学物質排出量と売上高原単位※8 ※9



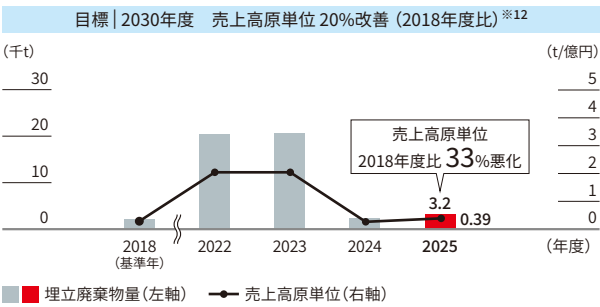
女性社員比率・女性管理職比率・女性役員比率※15



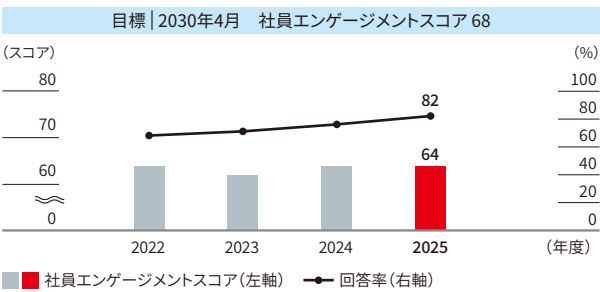
サプライチェーンGHG排出量(スコープ3 カテゴリ1)※3 ※4 ※6



埋立廃棄物量と売上高原単位※8 ※10 ※11



社員エンゲージメントスコア・回答率



※1 マテリアルセグメントの連結子会社であった Teijin Automotive Technologies NA Holdings Corp. (以下、TAT-NA) は、2025年3月に締結した株式譲渡契約に基づき 2025年7月に売却完了。GHG関連指標は全年度から除外。その他の指標については、2021年度～2023年度は TAT-NA を含み、基準年と2024年度以降は TAT-NA を含まない

※2 当社製品使用によるサプライチェーン/川下での GHG 削減効果を貢献量として算出したもの

※3 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が存在

※4 GHG 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 GHG 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採用

※5 CO₂以外に、メタン、一酸化二窒素を含む

※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組織の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.3.6) (2026年4月)」(排出原単位 DB V3.6) 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、v3.12) または LCA for Experts (GaBi) Database (Sphera 社が運営、EF3.1) の原単位データを採用

※7 淡水取水量は工業用水、地下水、上水道の合計

※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年度より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 化管法第一種指定化学物質および一般社団法人日本化学工業協会指定化学物質のうち、国際連合が定める GHS (Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals) 分類における水性環境有害性またはオゾン層への有害性を有する化学物質を対象として、大気、水域、土壌への排出量を集計

※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 埋立廃棄物量については、売却した TAT-NA による排出量が大きかったことから、TAT-NA を集計対象外とした2024年度より実績が大幅に減少

※12 埋立廃棄物量売上高原単位に関する目標は、2026年度より削除

※13 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

※14 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)

※15 各年度3月31日時点の在籍者を対象。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。管理職は、課長相当以上の役職を対象。役員は取締役、監査役 (2025年6月以降は監査等委員である取締役)、グループ執行役員を対象

86

財務ハイライト

87

非財務ハイライト

▶ 88

11年間の主要連結財務データ

89

独立保証報告

90

SASBスタンダード対照表

91

帝人株式会社の概要 / 外部評価

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		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023	2024	2025	2025/2024	2025
日本基準	IFRS	日本基準									IFRS				
経営指標															
EBITDA		106,024	95,843	115,478	107,551	107,156	106,771	113,024	87,781	92,427	98,448	98,230	86,096	-12.5	538,504
ROE (%)		10.6	15.7	12.5	11.2	6.3	(1.7)	5.5	(4.1)	2.4	(2.9)	6.7	(22.1)	—	
営業利益ROIC (%)	ROIC (%)	12.7	10.0	11.2	9.3	8.7	8.6	5.5	1.6	1.6	1.8	2.6	2.6	—	
経営実績															
売上高	売上収益	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	873,190	-13.2	5,461,534
営業利益	事業利益	67,130	56,512	69,823	60,000	56,205	54,931	44,208	12,863	13,542	21,956	27,594	25,781	-6.6	161,252
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)	31,090	50,133	45,556	45,057	25,252	(6,662)	23,158	(17,695)	10,599	(11,712)	28,347	(88,003)	—	(550,432)
財政状況															
総資産		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	920,115	-13.3	5,755,035
有利子負債		303,298	376,218	344,242	369,195	381,928	380,043	485,167	529,418	498,874	516,936	387,128	336,411	-13.1	2,104,147
自己資本	親会社の所有者に帰属 する持分	300,113	338,384	392,925	410,727	394,162	406,150	439,579	424,983	454,111	409,507	431,378	364,461	+18.4	2,279,591
キャッシュ・フロー															
営業活動によるキャッシュ・フロー		80,641	79,040	80,092	80,899	94,214	107,729	89,656	55,086	69,451	80,595	69,843	98,654		617,050
投資活動によるキャッシュ・フロー		(40,323)	(127,650)	(51,307)	(41,288)	(67,922)	(79,587)	(198,375)	(52,427)	(46,052)	(56,561)	52,517	(38,956)		(243,658)
フリー・キャッシュ・フロー		40,318	(48,610)	28,784	39,611	26,291	28,142	(108,719)	2,659	23,399	24,034	122,359	59,697		373,386
財務活動によるキャッシュ・フロー		(8,317)	63,765	(31,485)	(15,353)	(8,059)	(20,878)	71,113	7,180	(43,159)	(43,793)	(134,459)	(73,251)		(458,162)

1株当たり情報														円	米ドル
当期純利益（損失）	当期利益（損失）	158.2	254.9	231.3	232.4	131.6	(34.7)	120.6	(92.0)	55.1	(60.9)	147.2	(456.3)	(2.85)	
純資産	親会社所有者帰属持分	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	1,889.2	11.82	
現金配当		35.0	55.0	60.0	70.0	60.0	50.0	55.0	40.0	30.0	30.0	50.0	50.0	0.31	

その他												百万円	千米ドル
設備投資	38,341	46,224	44,610	62,828	68,622	60,319	200,801	62,501	66,919	77,427	59,913	59,605	372,811
減価償却費	38,894	39,331	45,655	47,551	50,950	51,840	68,816	74,918	78,885	78,032	71,026	60,315	377,252
研究開発費	33,285	35,417	35,926	36,423	34,482	32,719	33,341	31,935	42,560	32,656	30,851	27,510※	172,067※
従業員数(人)	15,756	19,292	19,711	20,671	20,075	21,090	21,815	22,484	21,834	21,834	20,279	15,689	

※ 非経常項目 (減損影響等) を除く
(注1) 表示されている米ドル金額は、読者の便宜のため、2026年3月31日現在の為替相場159.88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純利益 ÷ 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。

86

財務ハイライト

87

非財務ハイライト

88

11年間の主要連結財務データ

▶ 89

独立保証報告

90

SASBスタンダード対照表

91

帝人株式会社概要 / 外部評価

独立保証報告

独立業務実施者の限定的保証報告書	
2026 年 9 月 1 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2026（以下「統合報告書」という。）に含まれる2026年3月31日現在及び2025年4月1日から2026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かった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な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。

- 86 財務ハイライト
- 87 非財務ハイライト
- 88 11年間の主要連結財務データ
- 89 独立保証報告
- ▶ 90 SASBスタンダード対照表
- 91 帝人株式会社概要 / 外部評価

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を開示しています。

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 ➡ ESG データ
	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	—	➡ P63「気候変動への取り組み」
大気質	RT-CH-120a.1	次の汚染物質の大気排出量: (1) NOx (N ₂ Oを除く) (2) SOx (3) 揮発性有機化合物 (VOC) (4) 有害大気汚染物質 (HAP)	t	(1) (2) (3) ➡ 汚染 (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) 13.8×10 ⁶ GJ (2) 19.0% (3) 6.7% (4) 8.2×10 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) ➡ P87「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
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	—	➡ 帝人グループのサステナビリティ推進
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) ➡ P87「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	—	➡ 健康と安全
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 (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 ※「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います。 2025年度の重大事故 (当社定義による) 件数は1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

➡ ESG データ

➡ ESH データの報告対象範囲

➡ ESH 会計

- 86 財務ハイライト
- 87 非財務ハイライト
- 88 11年間の主要連結財務データ
- 89 独立保証報告
- 90 SASBスタンダード対照表

▶ 91 帝人株式会社の概要 / 外部評価

帝人株式会社の概要/外部評価

会社情報 (2026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)	
資本金	718億33百万円		
帝人グループ会社数	国内 43社	海外 83社	計 126社
従業員数(連結)	国内 8,164名	海外 7,525名	計 15,689名
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人		
ウェブサイト	https://www.teijin.co.jp ウェブサイトでは、多くの企業情報や製品情報などを掲載しており、最新の決算情報、ガバナンス報告書、ニュースリリースなどがご覧いただけます。		
IR窓口	コーポレートコミュニケーション部 〒100-8585 東京都千代田区霞が関三丁目2番1号 霞が関コモンゲート西館		

外部評価 (2026年8月現在) ➡ 外部評価の詳細

Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



FTSE4Good



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

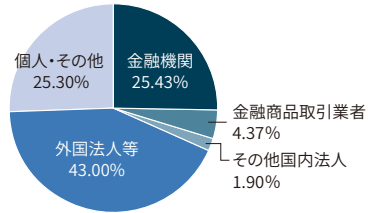


(注) 帝人株式会社のいずれかのMSCIインデックスへの組み入れ、ならびに本資料におけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による帝人株式会社への後援、推奨または宣伝を意味するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的な財産です。MSCIならびにMSCIインデックスの名称およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

株式・株主情報 (2026年3月31日現在)

証券コード	3401
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
1単元の株式数	100株
発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式総数	197,953,707株
株主数	80,461名
事業年度	4月1日から翌年3月31日
定時株主総会	毎年6月末までに開催
配当	配当額は、通常、5月と11月に決議され支払われます。

株式の所有者分布状況



株主名	当社への出資状況	
	持株数(株)	持株比率(%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	29,667,500	15.37
2 GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	13,278,158	6.88
3 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,082,600	4.70
4 MLI FOR SEGREGATED PB CLIENT	8,770,100	4.54
5 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	7,292,425	3.78
6 日本生命保険相互会社	7,045,501	3.65
7 帝人従業員持株会	6,169,970	3.19
8 JP JPMSE LUX RE CITIGROUP GLOBAL MARKETS L EQ CO	5,347,632	2.77
9 JPMSPLC CLIENT ASSETS SK JPY	5,134,200	2.66
10 BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	3,939,141	2.04

(注1) 持株比率は、自己株式(5,037,805株)を控除して計算しています。
(注2) 持株比率は小数点第3位以下を切り捨てています。

注意事項
本報告書に掲載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の予測数値や施策の実現を確約したり、保証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。
©2026 帝人株式会社 All Rights Reserved.

TEIJIN

帝人株式会社

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