

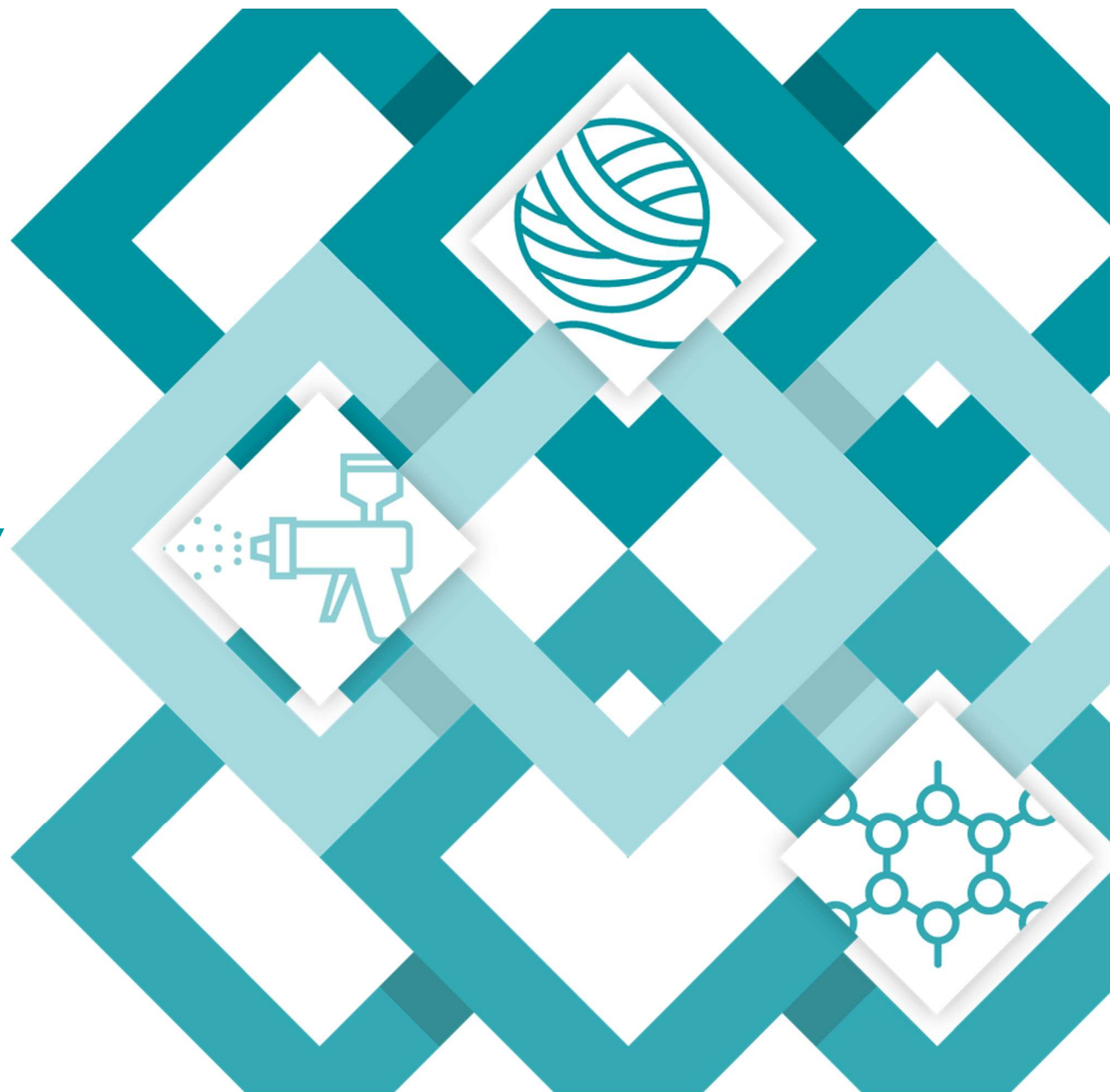
株式会社 GSIクレオス

2022 – 2024年度
中期経営計画

“GSI CONNECT 2024”

～つむぐ・つなぐ・つなげる～

2021年11月22日



1. 前中期経営計画のレビュー	2
2. 2022-2024年度 中期経営計画 “GSI CONNECT 2024” ...	7
(1) 2つの挑戦	10
① 過去最高純利益の更新	
② 資本市場からの信任度の向上	
(2) ESG経営の推進に向けた3つの重点施策と投資戦略	27
① サステナブル事業分野への積極投資	
② 人材の充実と新しい働き方の推進	
③ 実効性の高いガバナンス体制の強化	
④ 投資戦略	
(3) 株主還元	35



1

前中期経営計画の レビュー (2018-2020年度)

前中計2018～2020年度のレビュー（定量）

Point

- ・新型コロナウイルス感染症の影響などを受けるなか、中期経営計画に掲げた目標を売上高、純利益とも達成
- ・営業利益、経常利益、純利益とも過去最高益を達成
- ・繊維事業は、コロナ禍による消費低迷の煽りを受けたものの、医療・衛生消耗品の需要に的確に対応し大幅増益
- ・工業製品事業は、ホビー商材や化学品をはじめ、海外市場開拓・深耕に向けた取り組みが奏功し収益を大きく伸長

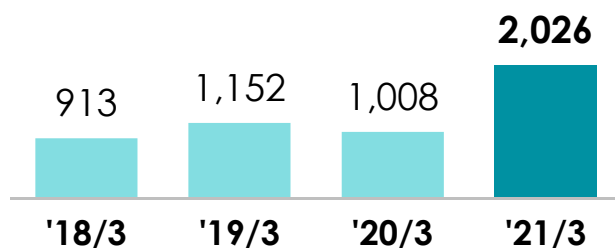
(百万円)

経営成績	'18/3期	前中計目標	'21/3期	対目標比 (金額)	対目標比 (比率)	達成
① 売上高	133,727	110,000	116,375	6,375	105.8%	○
② 親会社株主に帰属する当期純利益	913	1,300	2,026	726	155.8%	○
③ ROE	5.0%	8.0%	9.5%	-	1.5pt	○
④ ROA	1.4%	3.0%	3.4%	-	0.4pt	○
⑤ 自己資本比率	30.0%	30%超	38.4%	-	8.4pt	○
⑥ 配当性向	24.7%	25%以上	18.6%	-	▲ 6.4pt	—

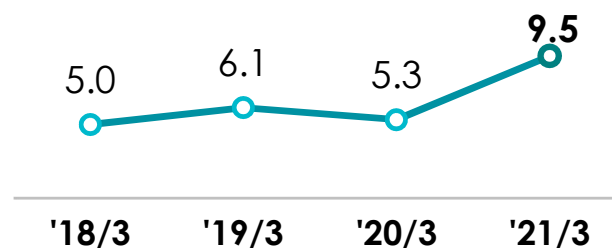
配当

'18/3期35円→'20/3期45円（毎年5円増） '21/3期実績 60円

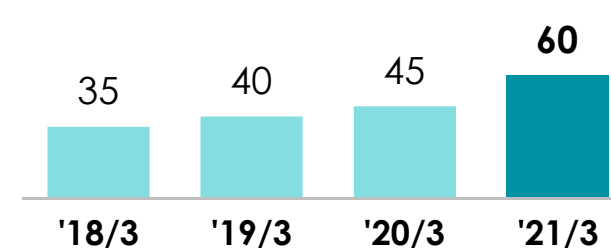
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）



ROE (%)

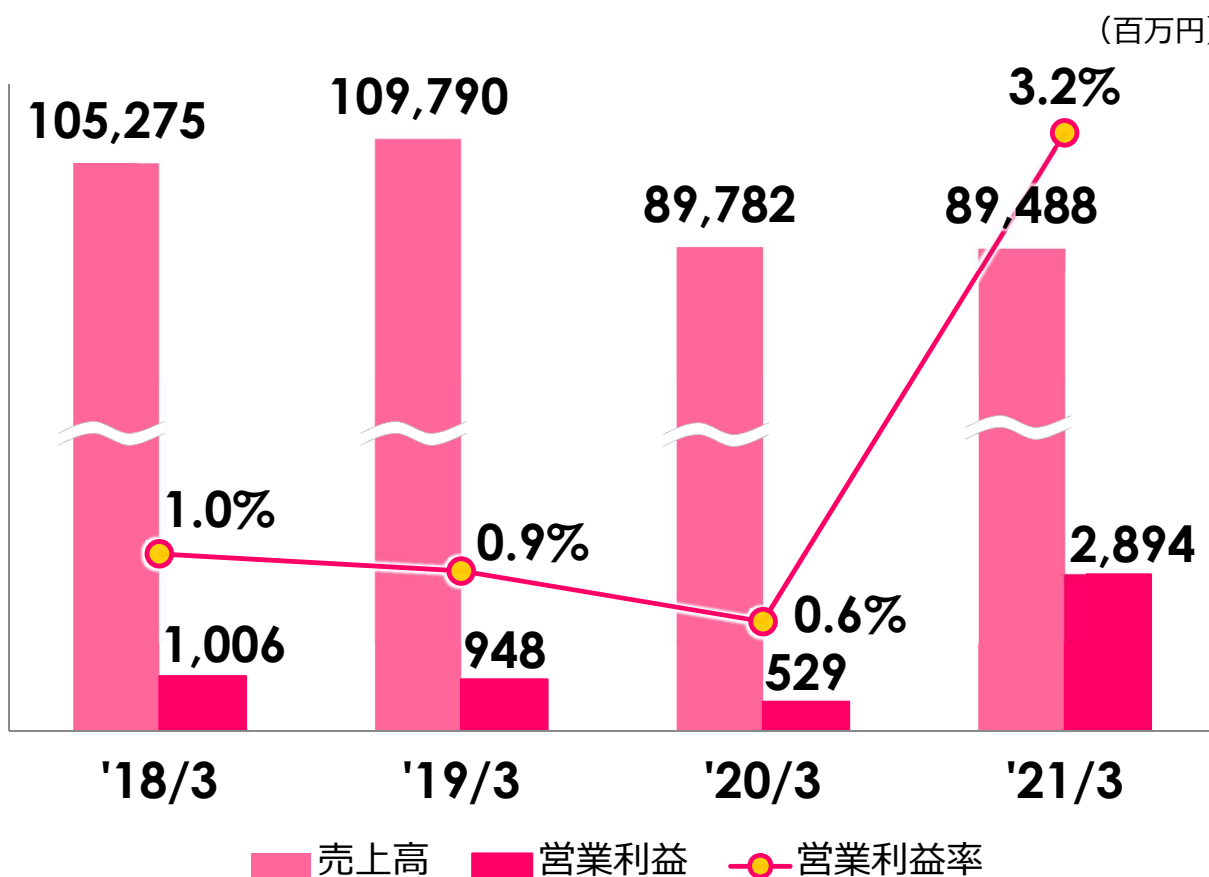


配当 (円)

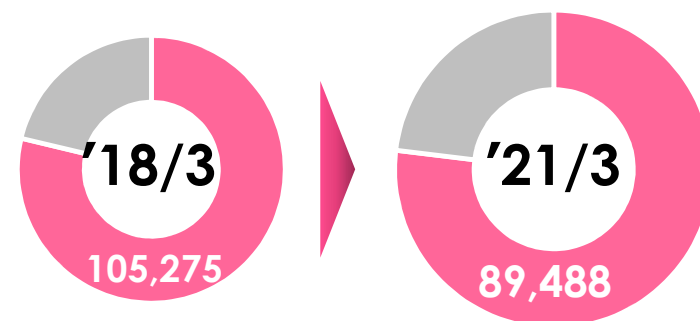


繊維事業の軌跡

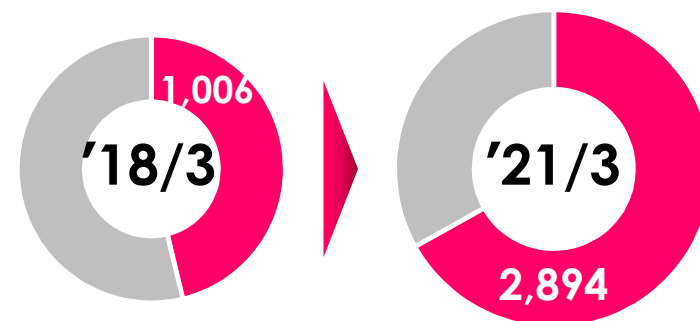
(百万円)



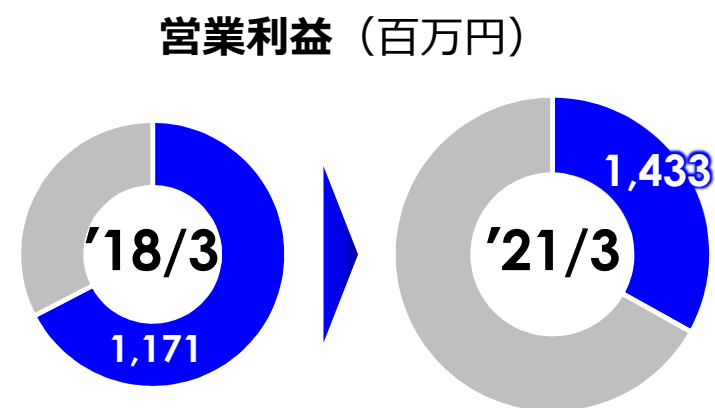
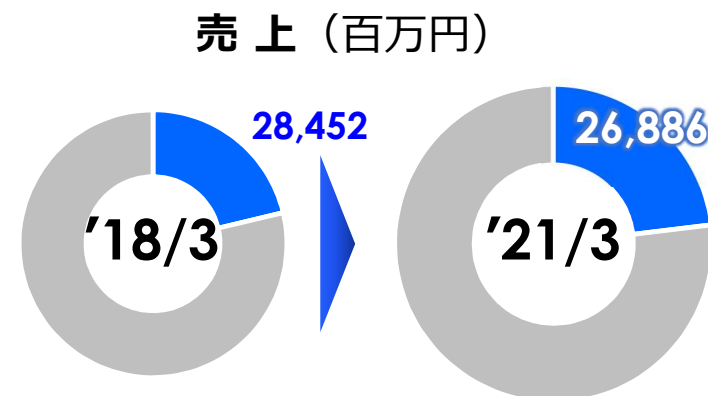
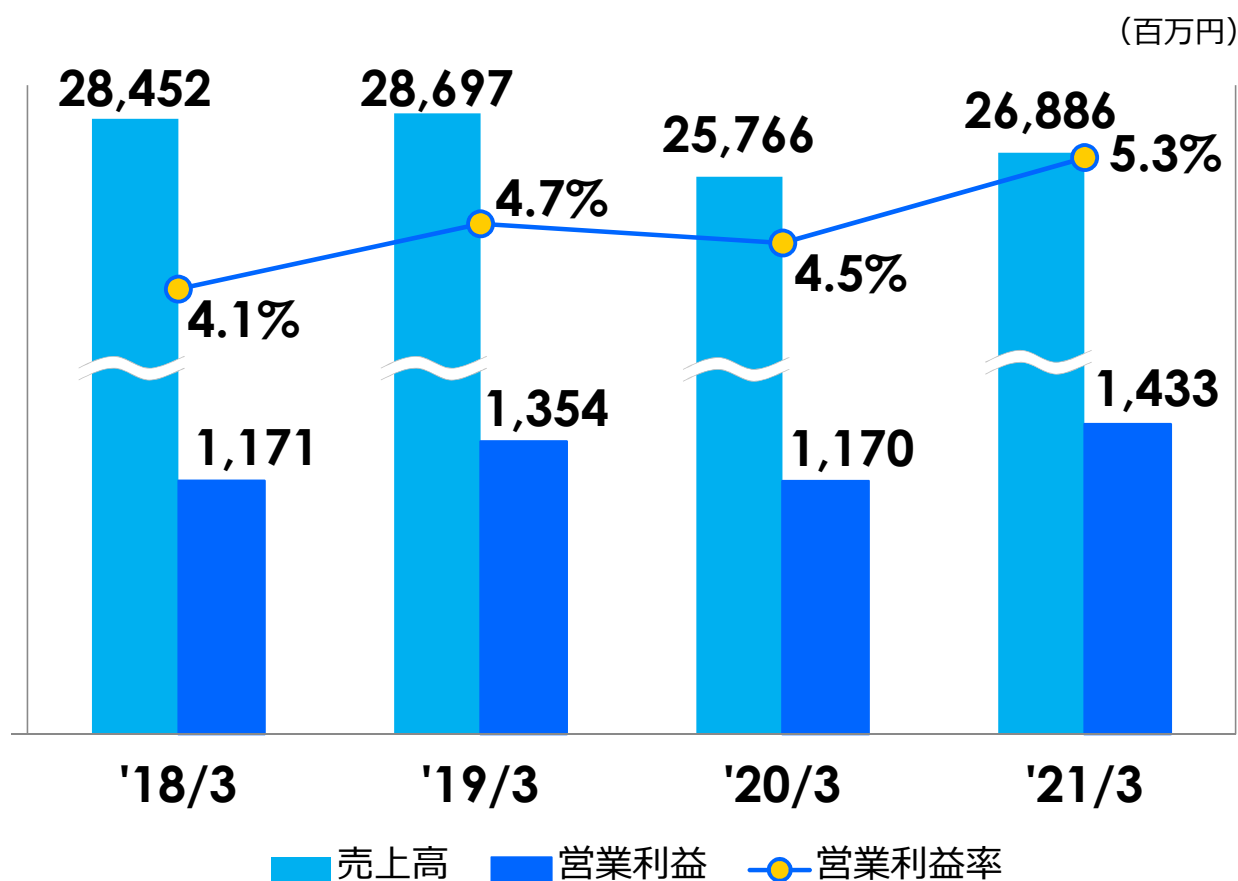
売上 (百万円)



営業利益 (百万円)



工業製品事業の軌跡



重点施策

海外売上高の拡大

人材の充実と
働き方改革への対応

収益性の向上

内部統制システムの充実と
リスク管理の徹底

成 果

- グループ海外拠点との連携により医療・衛生消耗品の需要に対応
- ホビー、化学品などの海外市場開拓が進展
- 社員教育を体系化したクレオスアカデミーの開校
- グループ全体で女性管理職が増加
- 監督と執行の分離体制により、執行役員へ権限を大幅に委譲
- 独立社外取締役比率30%超
- 社外取締役の活発な活動

継続課題

- 海外拠点のさらなる拡充と連携強化による高付加価値事業の拡大
- 不採算事業の収益性改善、撤退の見極め。事業ポートフォリオの最適化推進
- 事業環境の変化に対し、当社のあらゆる機能をつなぎ、総合力を活かした事業の推進
- 投資による経営基盤の強化と事業の拡大
- グローバル・グループ経営体制のさらなる強化と効率性向上（人材・事業資産活用）



2

2022 – 2024年度

中期経営計画

“GSI CONNECT 2024”

～つむぐ・つなぐ・つなげる～

ビジョン

事業創造型商社として
ニッチな分野で新しい価値を提供し、
サステナブルな社会づくりに貢献する

2つの挑戦

- ▶ 過去最高純利益の更新
- ▶ 資本市場からの
信頼度の向上

3つの重点施策

- ▶ サステナブル事業分野への
積極投資
- ▶ 人材の充実と
新しい働き方の推進
- ▶ 実効性の高い
ガバナンス体制の強化

株主還元

“GSI CONNECT 2024” ～つむぐ・つなぐ・つなげる～

新たなストーリーをつむぐために、繊維と工業製品のConnect、グループ各社のConnect、ビジネスパートナーとのConnect、地域・社会とのConnectにより当社グループの強みを発揮しながら、3年間で当社グループをさらに進化・成長させて、新たなステージへConnectする。

**事業創造型商社として
ニッチな分野で新しい価値を提供し
サステナブルな社会づくりに貢献する**

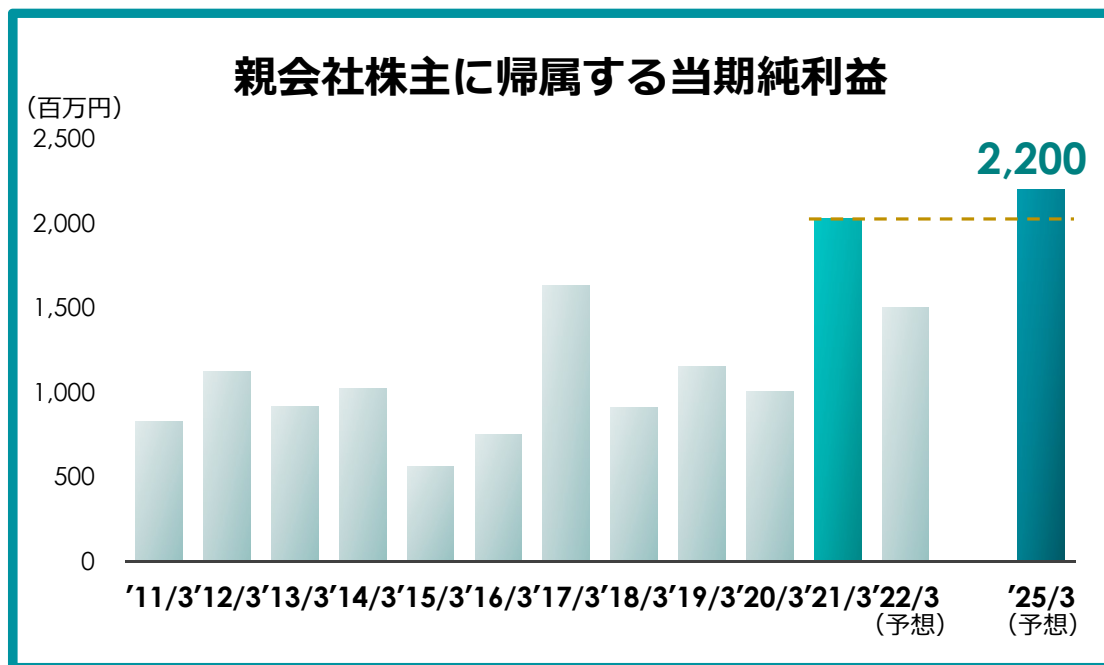
※ ニッチな分野とは、「市場規模の大小を問わず、広範囲な対象事業領域の中で、メーカーが直接攻めにくく、他商社の追随を許さない、当社が得意としている商材や事業分野をいう」



2

(1) 2つの挑戦

① 過去最高純利益の更新



② 資本市場からの 信任度の向上

プライム市場上場を
確実なものとする

2つの挑戦 ①過去最高純利益の更新

新中期経営計画 定量目標

(百万円)

経営成績	2022年3月期 予想	2025年3月期 目標
売上高	116,000	135,000
繊維事業	86,000	95,000
工業製品事業	30,000	40,000
営業利益	2,000	3,500
経常利益	2,000	3,500
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,500	2,200
ROE	6.5~7.0%	8.0~9.0%
自己資本比率	39.0~40.0%	40.0%
配当性向	50.9%	50.0%

成長ドライバー

工業製品事業

成長著しい分野にてシェア拡大を図り
当社成長を牽引する事業

基幹事業

繊維事業

市場シェアを維持し、新規性を付加して
安定的な成長を目指す事業

2つの挑戦 1. 過去最高純利益の更新

セグメント戦略 繊維事業

ファイバー

事業内容

- 原糸、繊維原料の国内外販売
- 原糸、繊維原料の輸出入
- メディカル繊維原料・製品の製造加工、販売

事業環境・市場機会

環境問題対応ニーズ、健康維持対応ニーズの高まりによる繊維原材料の多様化

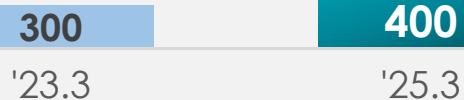
強み・収益の源泉

- 国内外大手メーカーとの強固な関係による原材料調達力
- グループ工場による高品質、低コストの撚糸加工力
- 機能性加工糸の開発力

連携する関係会社

GSIマルロンテックス(株)、GSI香港社、GSI中国社、GSI深圳社

営業利益目標



アウター

事業内容

- アパレル製品のOEM、ODM
- テキスタイル・アパレル製品の卸売り、輸出入
- 自社ブランド製品の販売

事業環境・市場機会

新しいライフスタイルへの対応商品ニーズの高まり（サステナブル、アウトドア、スポーツ、健康促進）

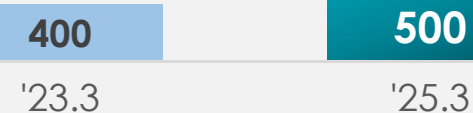
強み・収益の源泉

- 多数の海外提携工場を活用したきめ細かなニーズに対応可能な企画生産力
- 海外大手アパレルから評価される提案力
- 国内外大手メーカーからの商品調達力

連携する関係会社

(株)クレオスアパレル、GSIアメリカ社

営業利益目標



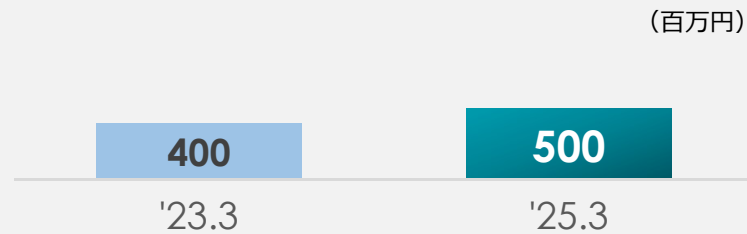
2つの挑戦 1. 過去最高純利益の更新

セグメント戦略 繊維事業

インナー

事業内容	<ul style="list-style-type: none">● インナー製品のOEM、ODM、販売、輸出入● インナー用生地の開発、販売● 自社ブランド製品の販売
事業環境・市場機会	機能性・ファッション性によるインナー製品 ニーズの多様化（サステナブル、美容・健康促進）
強み・収益の源泉	<ul style="list-style-type: none">● 多数の海外提携工場を活用したきめ細かな ニーズに対応可能な企画生産力● 自社ブランド品の企画・開発・提案力
連携する関係会社	(株)いずみ、(株)GSIアブロス、日神工業(株)、GSI中国社

営業利益 目標



セグメント戦略 工業製品事業

セミコンダクター

事業内容

- 最先端半導体製造装置用部材の輸出入
- 汎用性半導体部材の輸出入
- 半導体製造設備用の部材の輸出入

事業環境・市場機会

次世代デバイス対応の半導体需要の増加、半導体製造キャパ拡大による設備投資意欲の高まり

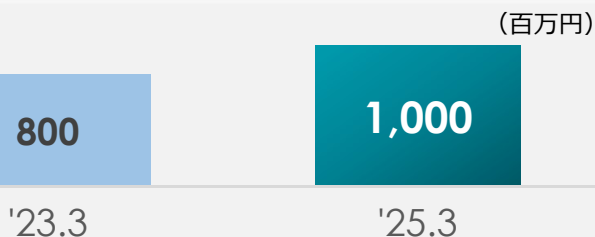
強み・収益の源泉

- 日米中の事業一元管理体制
- 国内・海外大手有力材料・機器メーカーの販売代理権

連携する関係会社

GSIアメリカ社、GSIテクノロジー（中国）社

営業利益目標



ケミカル

事業内容

- 塗料原料、その他化学品の輸出入
- 機能性プラスチック樹脂の輸入
- フィルムの国内販売
- カーボンナノチューブの開発・製造・販売

事業環境・市場機会

環境規制強化、環境保護意識の高まりによる生分解性プラ、リサイクル品、人体に安全な化学品の需要増加

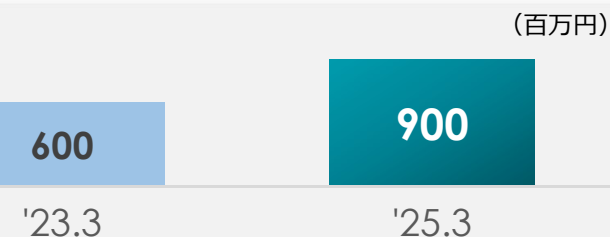
強み・収益の源泉

- 汎用品から機能性品まで多様な商材に対応
- 国内、海外の大手有力メーカーとの連携による事業展開体制

連携する関係会社

GSIアメリカ社、GSIブラジル社、GSIヨーロッパ社、GSI中国社、GSI韓国社

営業利益目標



2つの挑戦 ①過去最高純利益の更新

セグメント戦略 工業製品事業

ホビー&ライフ

事業内容

- ホビー関連商材の国内・海外販売
- 化粧品原料の輸入
- 化粧品原料の国内販売
- 健康食品の国内販売

事業環境・市場機会

新しいライフスタイルへの対応商品ニーズの高まり

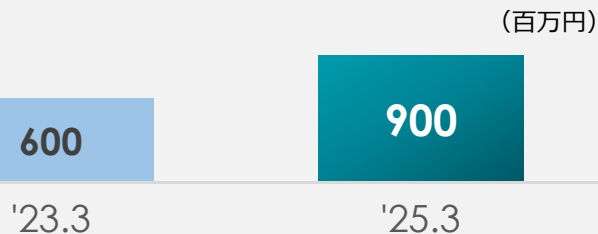
強み・収益の源泉

- 国内、海外市場で認知されている自社ブランド品による高シェア

連携する関係会社

GSIアメリカ社、GSIヨーロッパ社、GSI中国社、GSI韓国社

営業利益目標



マシナリー&イクイップメント

事業内容

- 産業機械・理化学機器の輸入販売
- 産業機械・理化学機器のメンテナンス
- 複合材成形設備・材料の輸入販売
- 炭素繊維強化樹脂の開発・製造・販売

事業環境・市場機会

環境規制対応に向けた設備投資意欲の高まり、新技術への対応ニーズの増加

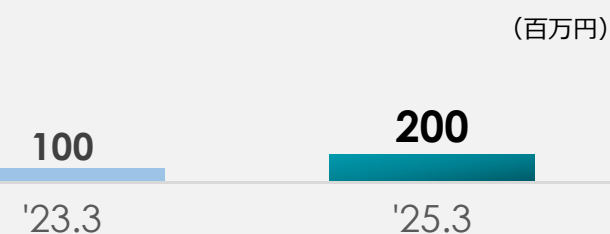
強み・収益の源泉

- 各分野の国内・海外大手有力メーカーとの提携による最先端機器の調達力とメンテナンス、材料開発対応力

連携する関係会社

(株)セントラル科学貿易、GSIヨーロッパ社

営業利益目標



強みを活かした注力事業

セミコンダクター関連事業の事業モデル

各国の半導体需要急増を背景に、日本・米国・中国の3拠点連携により
関連製造装置用・設備用の部材を拡販する

GSIテクノロジー
(中国)社

GSIアメリカ社



セミコンダクター関連市場



製造装置用・設備用の部材



GSIクレオス

強みを活かした注力事業

セミコンダクター関連事業

事業内容・商材

- 最先端半導体製造装置用の部材
- 汎用性半導体部材
- 半導体製造設備用の部材

市場（ニッチ）

- 半導体シール（Oリング）
- 輸入シリコンウェハ

事業環境・市場機会

- 世界的な半導体不足による設備投資意欲の増加
- 米中半導体摩擦

強み・収益の源泉

日米中の事業拠点の一元管理体制

- 日本、米国、中国の3事業拠点連携による半導体関連事業の拡大
- 需要急増の中国市場向け事業の強化

米国大手Oリングメーカーの 販売代理権

- グリーンツイード社製高機能シーリング材（Oリング）の中国における独占販売

中国大手半導体ウェハメーカーとの 事業パートナーシップ

強みを活かした注力事業

メディカル事業の事業モデル

GSIクレオスグループの繊維・工業製品、国内・海外関係会社の協働で
有力メーカーと連携し、メディカル関連事業を展開

医療市場（日本）

- リンパ浮腫用着圧タイツ
- 医療用着圧ソックス他
- 乳がん・皮膚移植患者用入浴着



医療市場（南米）

- 人工透析器
- 人工透析クリニック運営
- リンパ浮腫用着圧タイツ

有力メーカー



GSIマルロン
テックス(株)

GSIクレオスグループ

GSIブラジル社

GSIアメリカ社

GSIクレオス

有力メーカー



→ 繊維事業

→ 工業製品事業

強みを活かした注力事業

メディカル事業

事業内容・商材

- 人工透析器
- 人工透析クリニック運営（南米）
- 医療用着圧タイツ・ソックス他
- 医療・衛生用途繊維製品

市場（ニッチ）

- 人工透析事業（南米）
- 医療用着圧タイツ（リンパ浮腫用）

事業環境・市場機会

- 高齢化、感染症拡大などを背景に医療の質向上ニーズの高まり
- 健康、長寿化社会へ対応するインフラ整備の需要

強み・収益の源泉

ブラジルの有カクリニックとの アライアンスによる市場開拓

- 東レ・メディカル社製高性能透析器および部材の南米市場展開
- ブラジルにおける富裕層向け透析クリニックの運営

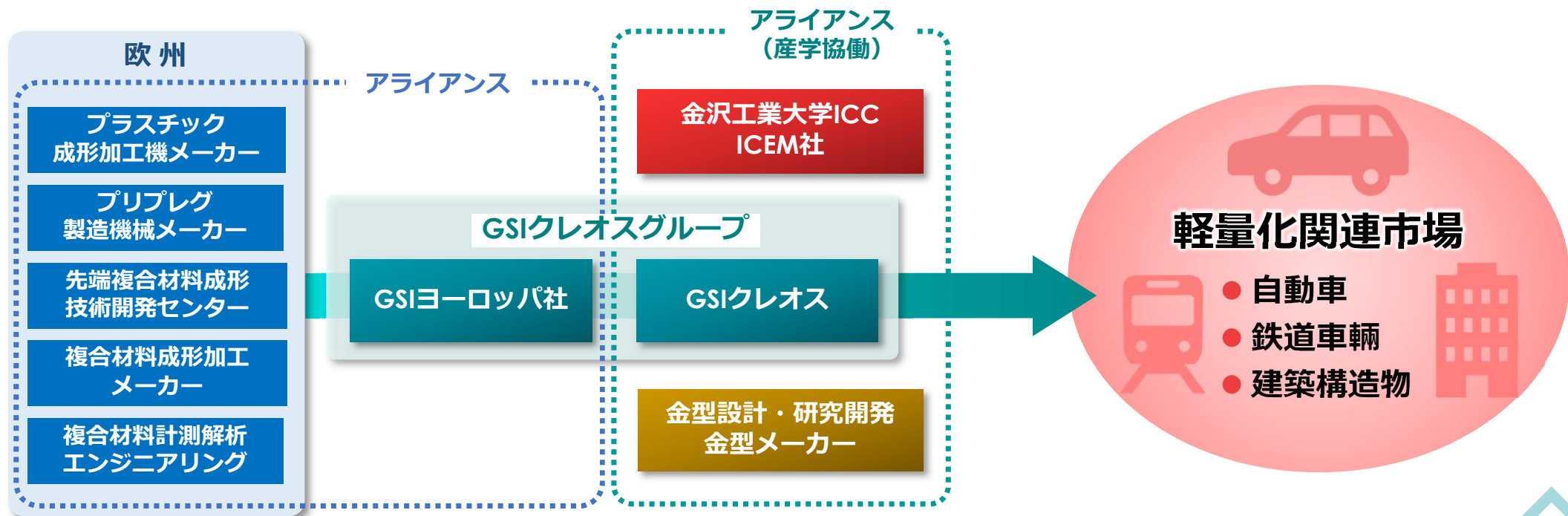
当社グループ工場活用による繊維製品の 高品質、低コスト製造

- GSIマルロンテックス(株)による着圧タイツ用高品質機能糸の生産・販売拡大
- 医療用繊維製品メーカーとの協業関係強化
- 医療用繊維製品の南米市場展開

強みを活かした注力事業

軽量化事業の事業モデル

環境対応の進む欧州企業との事業アライアンスと
国内の産学協働体制により、環境対応型社会インフラ構築に貢献



強みを活かした注力事業

軽量化事業

事業内容・商材

- 複合材成形設備・材料・試験設備
- 炭素繊維強化樹脂（CFRP）

市場（ニッチ）

- 自動車軽量化事業
- CFRP複合材料（自動車、鉄道車輛、社会インフラ用途）

事業環境・市場機会

- 環境に配慮した次世代モビリティの実現
- 環境対応型社会インフラ構築への取り組み促進

強み・収益の源泉

複合材成形設備のトップメーカーとの連携

- 軽量化関連の先進的技術を有する欧州企業との事業アライアンス

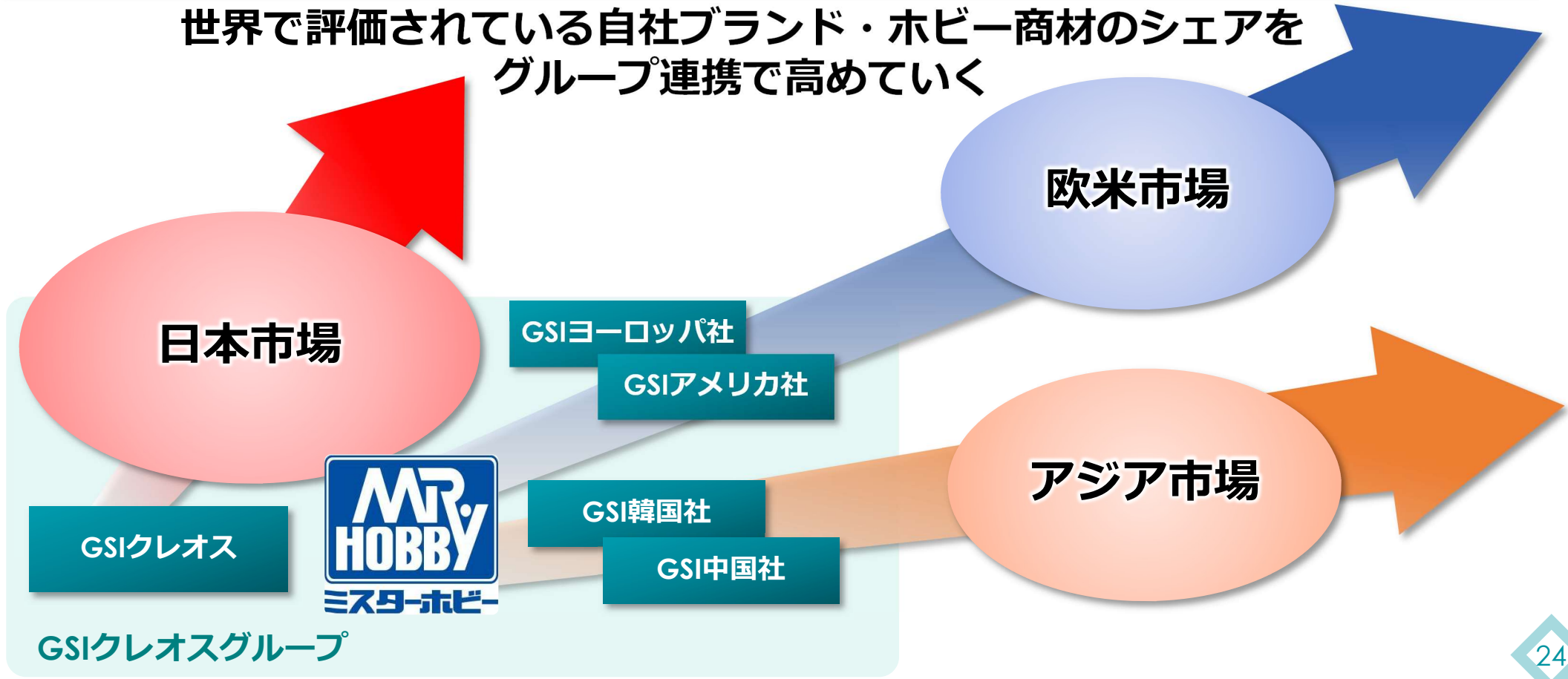
金沢工業大学との産学連携による研究開発、製造体制

- CFRPの材料試験、解析エンジニアリング、成形試作、評価までの一貫した国内唯一のワンストップサービスの提供

強みを活かした注力事業

ホビー事業の事業モデル

世界で評価されている自社ブランド・ホビー商材のシェアを
グループ連携で高めていく



強みを活かした注力事業

ホビー事業

事業内容・商材

- プラモデルキット
- 模型用塗料・ツール（自社ブランドMR.HOBBY）
- クラフト用塗料・材料・ツール（自社ブランドClassy'n Dressy）

市場（ニッチ）

- プラモデル、クラフト

事業環境・市場機会

- コロナ禍による巣ごもり需要、プライベート時間の充実化
- 海外での日本製プラモデル（ガンダム他）の人気増加

強み・収益の源泉

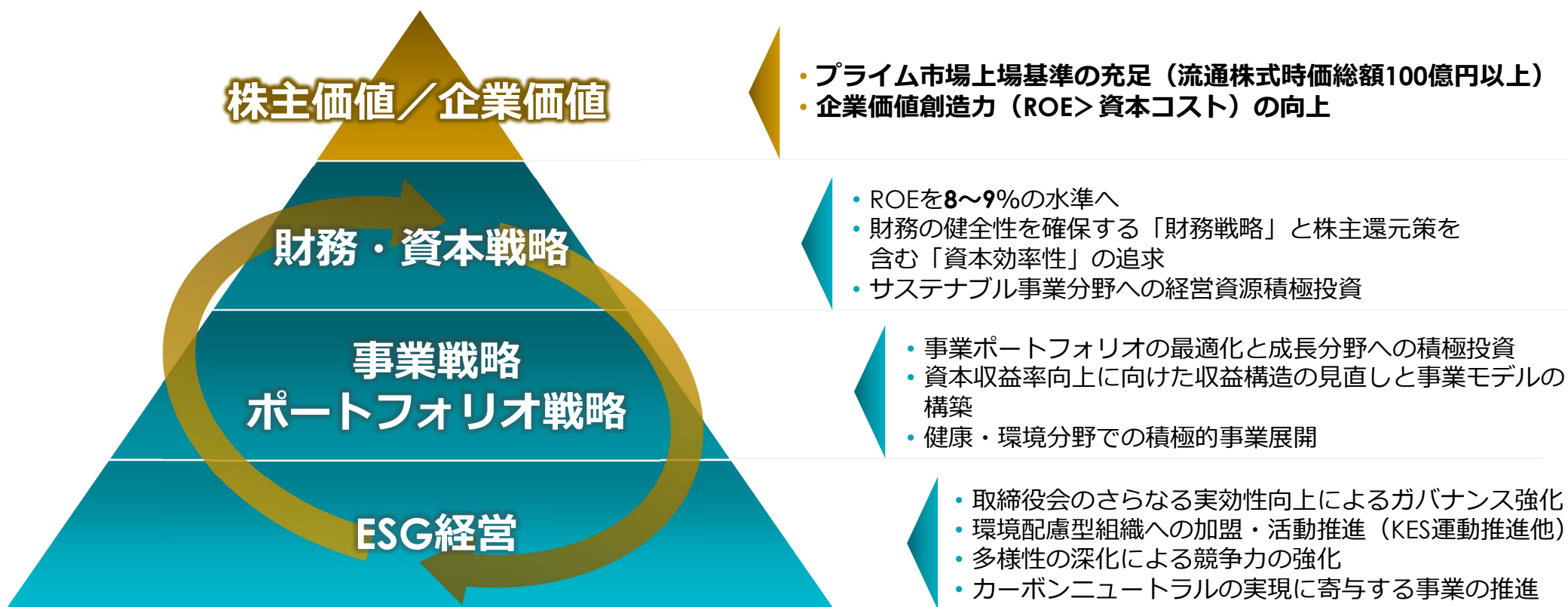
自社ブランド「MR.HOBBY」の世界的認知度により、高品質を保証

- 世界で評価されている自社ブランド「MR.HOBBY」の模型用塗料、ツールの企画、製造、販売
- 欧州、米国、中国、韓国のホビー市場での事業展開

多様な製品群による高い国内シェア

- 水性塗料、ガンダムカラーなど多種製品による高シェア確保
- クラフト市場、ネイル市場に参入

プライム市場上場を確実なものとする





2

(2) ESG経営の推進に向けた 3つの重点施策と投資戦略

成長ドライバー：工業製品事業

基幹事業：繊維事業

E S

1. サステナブル事業分野への積極投資

- **環境** : 生分解性樹脂事業
サステナブル繊維原料・製品事業
ナノテクノロジー事業
- **生活・健康** : ホビー関連事業
メディカル関連事業
- **エネルギー** : 軽量化事業（自動車、社会インフラ）
半導体関連事業
有機半導体事業（CO₂排出量低減）

2. 人材の充実と新しい働き方の推進

- 多様な人材が活躍する環境の整備
- 人材育成強化のための研修制度の充実化
- ITを活用した業務オペレーションの効率化









G

3. 実効性の高いガバナンス体制の強化 (プライム市場に求められるガバナンスの実践)

- 監督と執行の分離体制の促進
- 指名・報酬に関する公正な審議体制の構築、運営
- ステークホルダー向け情報の充実

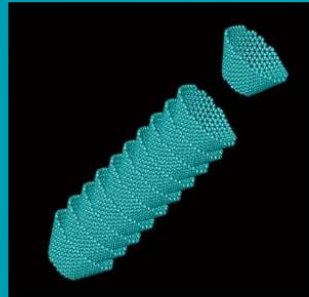
3つの重点施策

① サステナブル事業 E 環境

事業	事業内容	付加価値・差別化ポイント	社会への貢献	自社への貢献	貢献するSDGs
生分解性プラスチック	<ul style="list-style-type: none"> 農業用マルチフィルム プラスチック食器、ストロー レジ袋 繊維製品 	バイオマス原料品と異なり、海中、地中で溶解する	海洋・土壌汚染の防止	環境対応事業拡大	  
サステナブル繊維原料・製品	<ul style="list-style-type: none"> 無水染色糸、生地 リサイクル糸 リサイクルテキスタイル 	国内外の大手繊維原材料メーカーとの連携による開発品や、公的機関認証製品の提供	海洋・土壌汚染の防止 (染色污水排水量削減、リサイクルによる資源消費量削減)	環境対応事業拡大	 
ナノテクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> すべてのエンジニアリングプラスチック材料の高機能化 樹脂・ゴムなどの高分子材料の超長寿命化 	<ul style="list-style-type: none"> 産学官との協働体制 圧倒的な分散・界面技術 	エネルギー消費の劇的な低減	環境対応事業拡大	  



◀ 農業用マルチフィルム






◀ カップ積層型カーボンナノチューブ「カルベール®」



◀ 茶の実の成分を使用した繊維で作られた、自社サステナブルライフスタイルブランド「ChámU」の製品

3つの重点施策 ① サステナブル事業 S 生活・健康

事業	事業内容	付加価値・差別化ポイント	社会への貢献	自社への貢献	貢献するSDGs
人工透析事業 (クリニック含む)	<ul style="list-style-type: none"> 人工透析器の供給 透析クリニックの運営 	日本製の高性能人工透析器の提供による高度治療の提供	透析ニーズに対し、最先端の治療を提供	南米におけるメディカル関連事業の拡大	
メディカル繊維製品	<ul style="list-style-type: none"> 医療用弾性タイツ、ソックス 医療用サポーター 	当社の原材料調達力、燃糸製造技術力による高品質燃糸の提供	リンパ浮腫防止への高品質医療用繊維製品の提供	国内外におけるメディカル関連事業の拡大	
ホビー関連	<ul style="list-style-type: none"> モデルキット モデルカラー 塗装ツール 	自社ブランド「MR. HOBBY」の世界的認知度により、高品質を保証	世界のホビーファンに楽しみと喜びを提供	景気に左右されにくいホビー市場での事業展開	








◀ 透析クリニック



◀ 「MR. HOBBY」の製品

3つの重点施策 ① サステナブル事業 E S エネルギー

事業	事業内容	付加価値・差別化ポイント	社会への貢献	自社への貢献	貢献するSDGs
軽量化 (複合材料)	<ul style="list-style-type: none"> 複合材成形機 炭素繊維強化複合材料 (CFRP) 	産学連携による研究開発、製造体制により、高性能、低コスト製品を提供	<ul style="list-style-type: none"> 自動車軽量化によるCO₂排出削減 自動車、鉄道車輛、社会インフラへの産業資材の軽量化による使用エネルギーの削減 	環境・エネルギー対応事業の拡大	 
有機太陽電池向け半導体高分子材料	<ul style="list-style-type: none"> 有機エレクトロニクス向けの導体、半導体高分子 有機太陽電池 	独自の製造法により、製造工程の簡素化、デバイスの薄型・軽量・省資源・低エネルギー化を実現	<ul style="list-style-type: none"> 有機太陽電池の利用拡大による、CO₂排出量の劇的低減 	有機電子デバイス市場でのシェア拡大	  



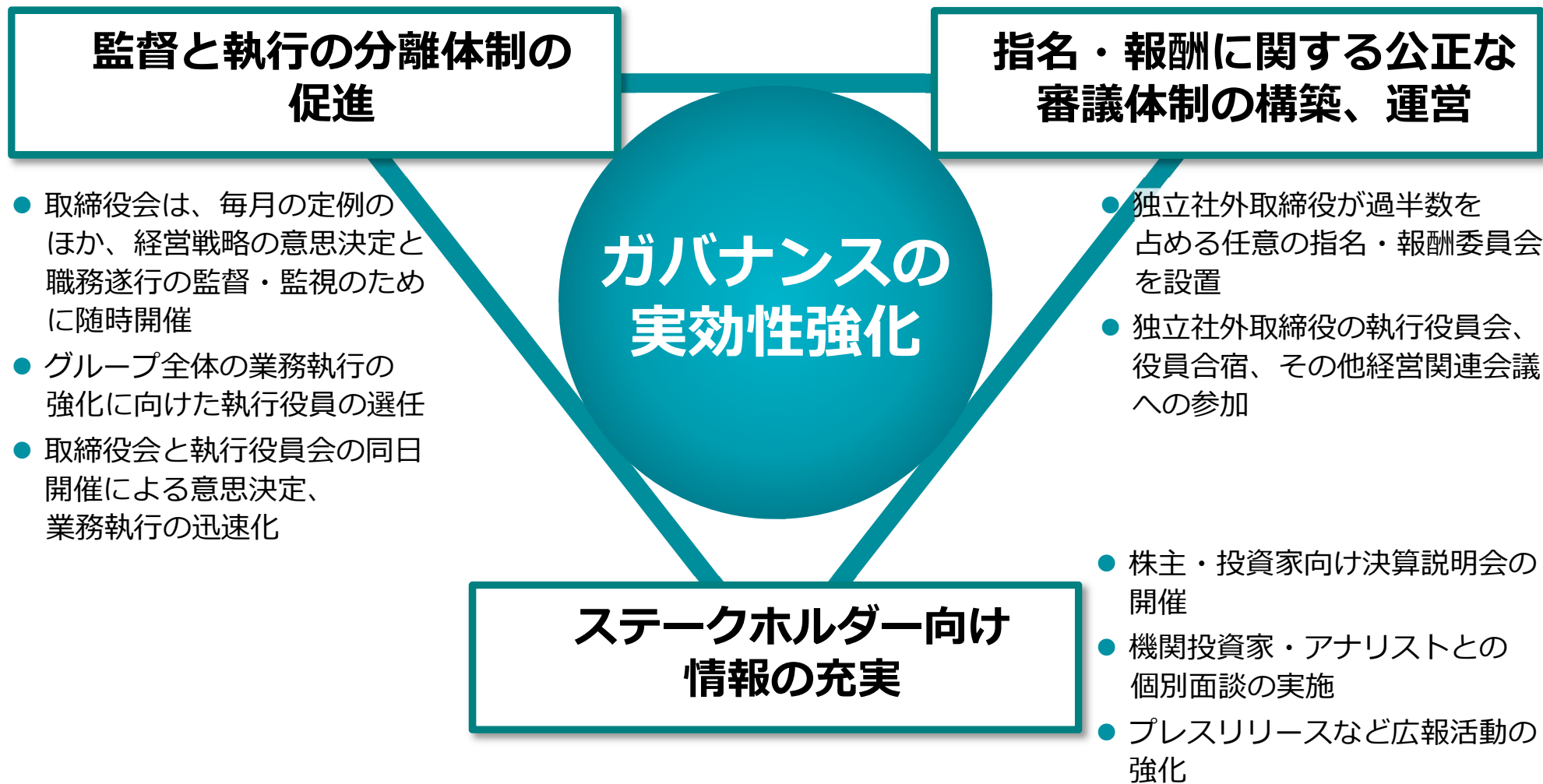
◀ CFRP製の自動車部材



◀ ビル外装用の太陽電池



プライム市場上場にふさわしいガバナンス体制の構築



3つの重点施策 ④投資戦略

中期経営計画3か年で、50億円の営業キャッシュフローを創出し、資産の入れ替えなどにより、成長・強化領域への投資を推進する

M&A・事業投資

20億円+α

社内インフラ投資

10億円+α

新規事業投資

サステナブル事業投資

DX関連投資

人材・教育関連投資

事業基盤整備投資



2

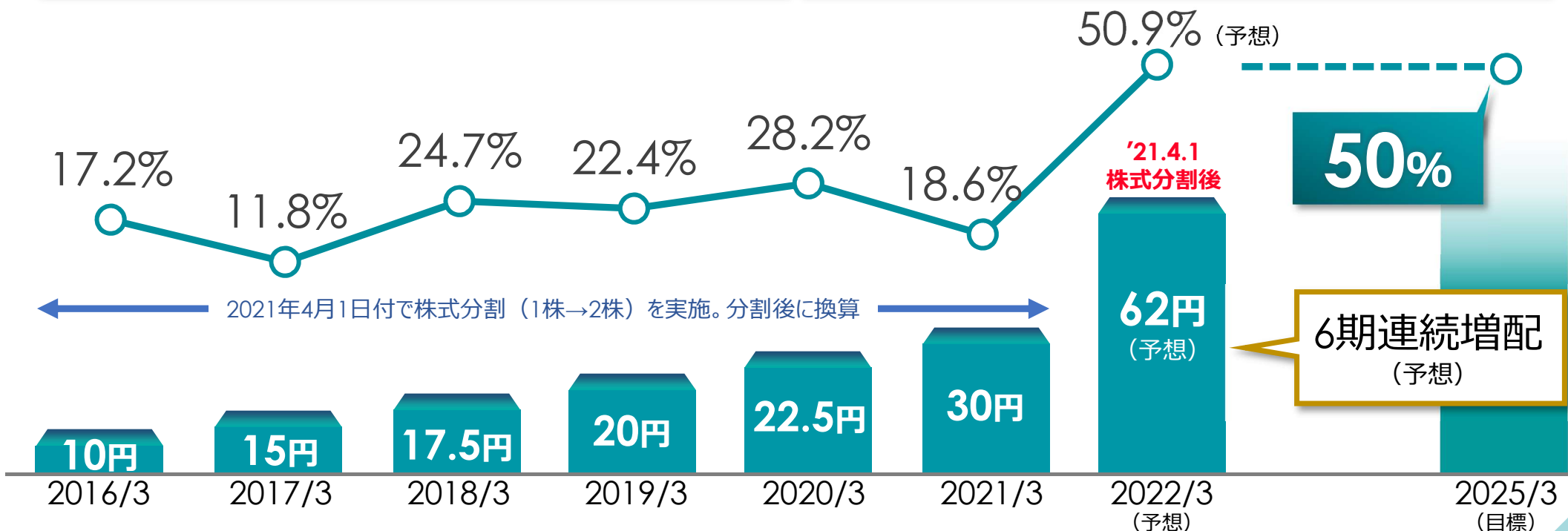
(3) 株主還元

基本方針

安定的かつ継続的な利益還元を実施する

● 配当性向を**50%**とする

● 機動的な自己株式取得



※ 22年3月期は、22年度からの配当方針（配当性向50%）、連結業績、資金状況などを勘案し、創立90周年記念配当を含み62円とする

GSI *Creos*

本資料は投資判断の参考となる情報提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。

銘柄の選択、投資に関する最終決定はご自身の判断でなさるようお願いいたします。

また、本資料は信頼できると思われる情報にもとづいて作成したのですが、その正確性、完全性を保証したものではありません。