

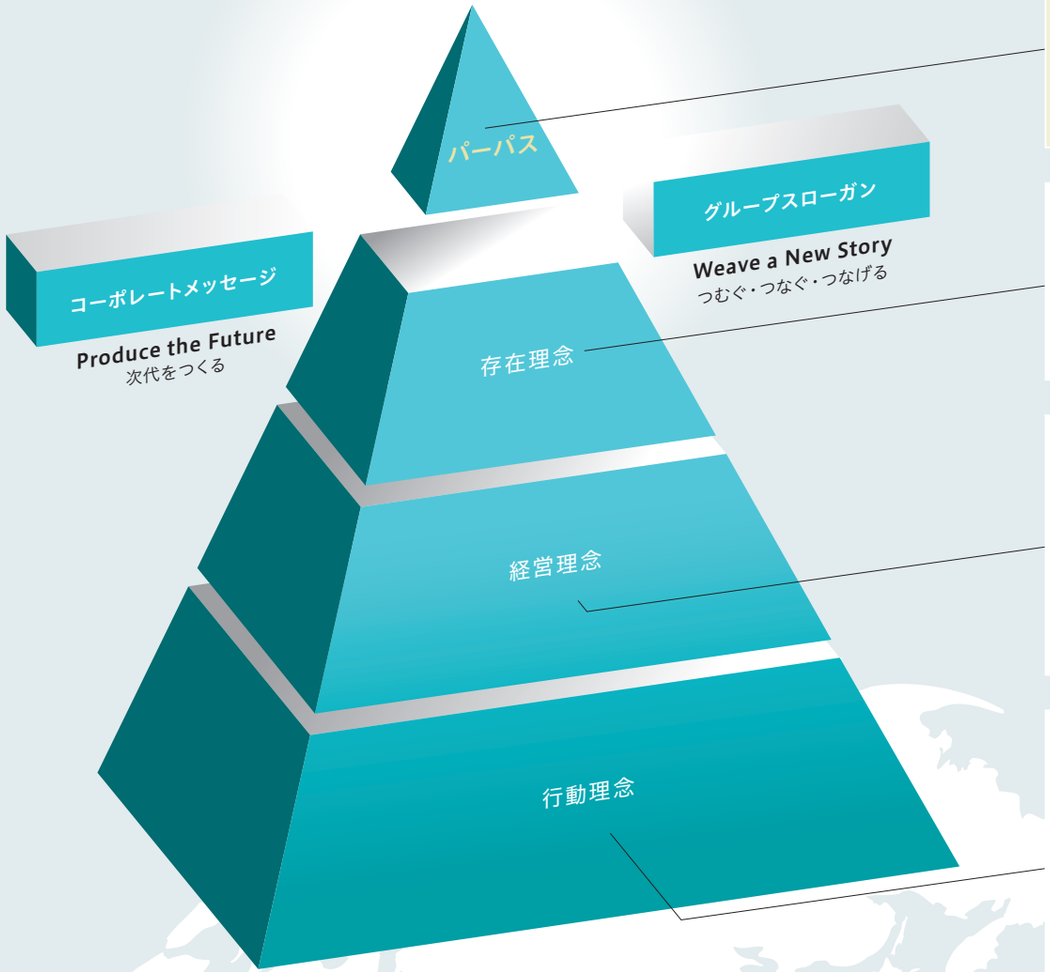
GSI Creos

統合報告書

2026

Weave a New Story

理念体系



パーパス

**次代の生活品質を高める　事業の創造者として
人びとの幸せを実現する**

存在理念

次代の生活品質を高める事業の創造者として、関係当事者の幸せの実現を宣言します。

私たちの存在意義は、新たな価値を発見し、社会的な価値へと結晶させることにあります。
次代の生活品質を追求するビジネス・プロデューサーとして、
独自にして公益にかなう最高水準のサービスを創造し、
ＧＳＩクレオスと価値を共創するすべての当事者の幸せを実現します。

経営理念

私たちは、P-C-Vサイクルによるスピーディーな善循環経営を実行します。

P-C-Vサイクル：ＧＳＩクレオスが目指す経営をイメージ化したもの。
Professional People（プロフェッショナル人材）
Collaboration with Stakeholders（利害関係者との共創）
Value Creation（価値の創造）
３つを1サイクルとして循環させながら加速し、
それぞれの質を高めながらスピーディーな経営を行います。

行動理念

**私たちは、P-C-Vサイクルを実践するプロフェッショナル人材をめざします。
プロフェッショナルとは、次のような姿勢で事業に取り組む人材のことです。**

1. 基本の積み重ねこそが、創造力の源泉であることを知っている。
2. 自負心をもって挑戦し、持続する意思で志を結実させる。
3. 自らの役割を自ら創造し、結果に対して自己責任を果たす。
4. 生む知恵と捨てる勇気をもって、革新を成し遂げる。
5. 後継者を育てることで、自らを成長させる。
6. どんな人にもフェアに接し、法と理にもとづいて行動する。
7. いかなる局面でも、仲間とともにエンジョイする心をもつ。

CONTENTS

イントロダクション
INTRODUCTION
02 理念体系
03 沿革
04 At a Glance
05 統合報告書2026でお伝えしたい5つのこと
06 目次・編集方針

成長戦略
BUSINESS STRATEGY

サステナビリティ
SUSTAINABILITY

ガバナンス
GOVERNANCE

データ
DATA SECTION

沿革

1927年の創業以来、繊維を起点に事業領域を広げ、世界各地に事業基盤を築きながら成長を重ねてきました。
創業100周年、さらには創立100周年を見据え、培ってきた強みを次代へつなぎ、さらなる成長を目指します。

主な沿革



1927
- 創業
- 個人商店を開業し、米国への生糸・絹撚糸の輸出を開始



1931
- 創立
- 株式会社林大作商店を設立
- 生糸の輸出商として事業を本格的に開始



1956
- 工業製品分野への進出

1961
- 日中友好商社に指定



1977
- 模型用塗料ブランド「Mr.COLOR」

1978
- 東証1部指定



2001
- GSIクレオスへ社名変更
  グンゼ産業株式会社から株式会社GSIクレオスに改称
- ナノテクノロジー事業に参入

2015
- ブラジル現地法人において人工透析装置の取り扱いスタート



2021
- ブラジルに人工透析クリニックを開設
- 半導体需要に対応するべく、半導体エレクトロニクス部を新設

2022
- 東京証券取引所の市場区分再編によりプライム市場へ移行
- 中期経営計画 "GSI CONNECT 2024" をスタート



2025
- 三菱ケミカル株式会社よりトリアセテート繊維事業を譲受
- 中期経営計画 "GSI CONNECT Phase 2" をスタート

2026
- OPV（有機薄膜太陽電池）事業の開始

グローバル拠点の展開

1933
- ニューヨーク事務所開設



1955
- 米国・ニューヨークに現地法人設立

1970
- ドイツ、香港に現地法人設立



1973
- ブラジルに現地法人設立

1999
- 中国・上海に現地法人設立

2003
- 中国・深圳に現地法人設立

2005
- 韓国・ソウルに現地法人設立



2013
- インドネシア・ジャカルタに現地法人設立

2014
- タイ・バンコクに現地法人設立



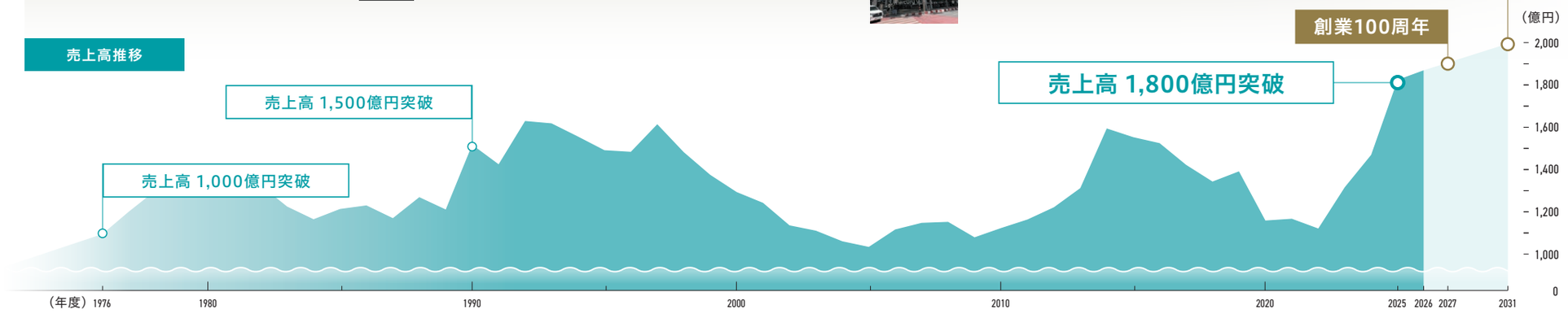
2021
- 中国・上海に半導体事業を主とする現地法人設立

2023
- インド・ムンバイに現地法人設立
- ベトナム・ハノイに現地法人設立

2025
- フランスに化学品の研究開発拠点を設立
- 台湾・台北に現地法人設立



売上高推移



CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
02 理念体系
03 沿革
04 At a Glance
05 統合報告書2026でお伝えしたい5つのこと
06 目次・編集方針
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

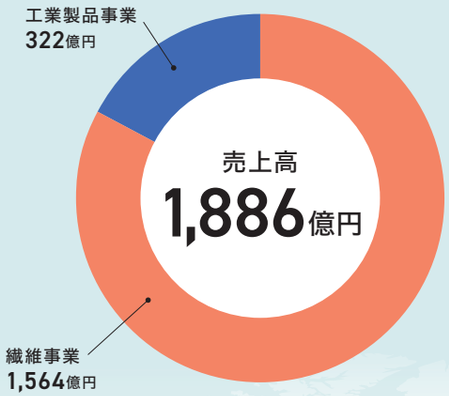
At a Glance（2026年3月期）

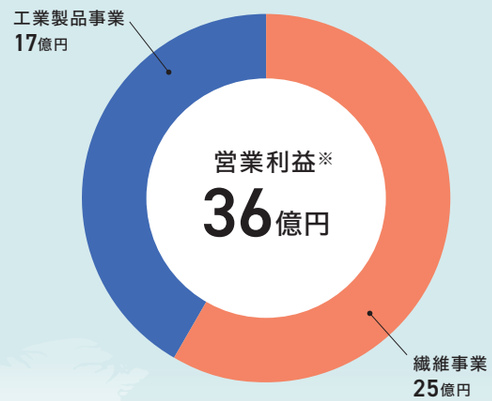
創　業 1927年　**創　立** 1931年

GSIクレオスは2027年で創業100周年、2031年に創立100周年

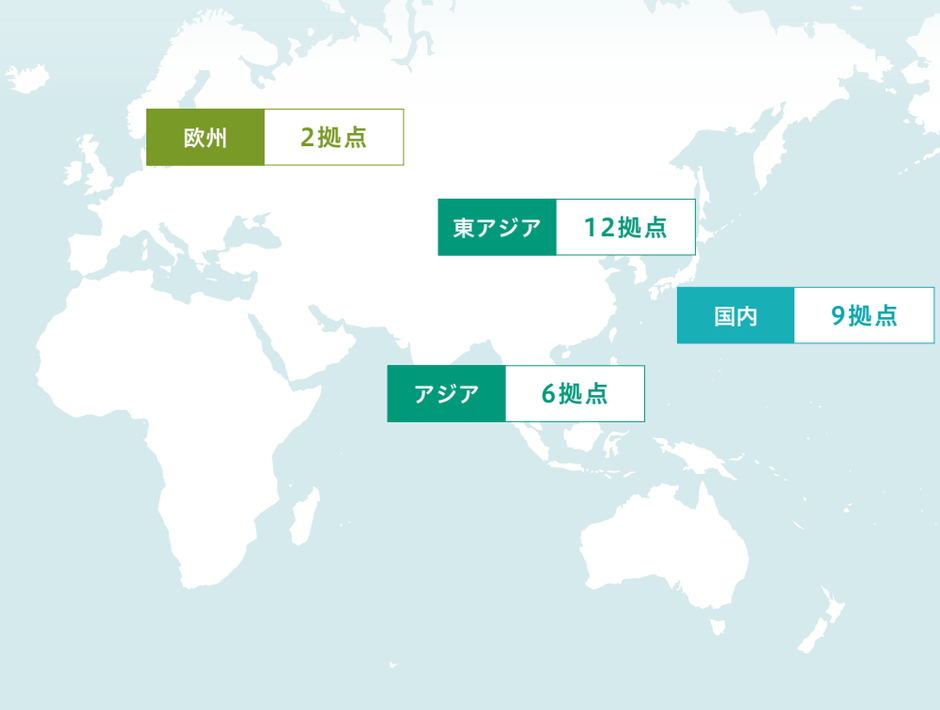
総拠点数	海外27拠点／国内9拠点
連結従業員数	845名
従業員男女比（単体）	男性58.7%　女性41.3%
パートナー企業数	約1,800社

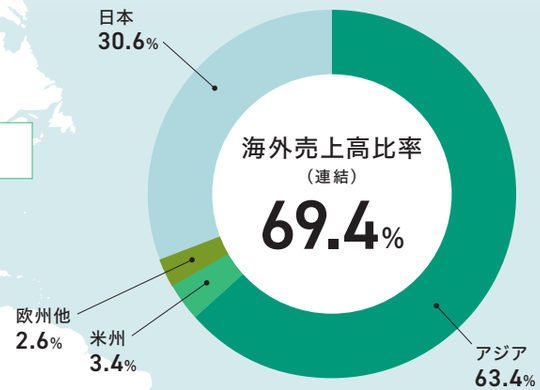
業績（連結）





※営業利益は、セグメント別営業利益とセグメント間取引消去および全社費用▲6.7億円の合計額となります。





CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
02 理念体系
03 沿革
04 At a Glance
05 統合報告書2026でお伝えしたい5つのこと
06 目次・編集方針
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

統合報告書2026でお伝えしたい5つのこと

統合報告書2026では、持続的な企業価値向上に向けた成長戦略と、その実行を支える事業・経営基盤の取り組みをお伝えします。
特にご覧いただきたい5つのテーマと主な掲載ページを紹介します。

	5つのテーマ	主な掲載ページ
Theme 01	**事業創造型商社としての強み** 基幹事業である繊維事業と成長ドライバーである工業製品事業を基軸に、多様な経営資本と幅広い事業領域を生かして価値を創出する仕組み、両事業の強みと成長戦略を紹介します。	CEOメッセージ ····· P.07〜09 COOメッセージ ····· P.10〜11 価値創造プロセス／ＧＳＩクレオスの経営資本 ····· P.12〜13 事業一覧／事業戦略 ····· P.22〜26
Theme 02	**中期経営計画の進捗とROE10%超への道筋** 創立100周年を迎える2031年に向けた長期ビジョンと、中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”初年度の進捗、ROE10%超の実現に向けた資本コスト経営の取り組みを紹介します。	CEOメッセージ ····· P.07〜09 長期ビジョン／GSI CONNECT Phase 2の進捗 ····· P.14〜16 CFOメッセージ／資本コスト経営 ····· P.17〜20
Theme 03	**事業機会の拡大** 既存事業で培った技術・知見を活かし、グローバルな視点から市場や社会の変化を捉え、新たな事業機会を切り拓く取り組みを紹介します。	グローバル展開 ····· P.21 OPV(有機薄膜太陽電池)事業 ····· P.30
Theme 04	**環境・社会への取り組み** パーパスのもと、環境負荷の低減に向けた方針・体制と、社員、株主、取引先、地域社会などのステークホルダーとの信頼関係の構築に向けた取り組みを紹介します。	ＧＳＩクレオスのサステナビリティ ····· P.27 環境への取り組み ····· P.28〜29 ステークホルダーエンゲージメント ····· P.37
Theme 05	**進化と成長を支える経営基盤の強化** 社員の成長と挑戦を支える人的資本経営、DXを通じた経営効率の向上、取締役会の監督機能を軸とするコーポレート・ガバナンスなど、経営基盤の強化に向けた取り組みを紹介します。	COOメッセージ ····· P.10〜11 人的資本経営 ····· P.31〜35 DX戦略 ····· P.36 コーポレート・ガバナンス ····· P.38〜45

CONTENTS

イントロダクション INTRODUCTION
02 理念体系
03 沿革
04 At a Glance
05 統合報告書2026でお伝えしたい5つのこと
06 目次・編集方針
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

CONTENTS

イントロダクション INTRODUCTION

理念体系 …… 02
沿革 …… 03
At a Glance …… 04
統合報告書2026でお伝えしたい5つのこと …… 05
目次・編集方針 …… 06

成長戦略 BUSINESS STRATEGY

CEOメッセージ …… 07
COOメッセージ …… 10
価値創造プロセス …… 12
ＧＳＩクレオスの経営資本 …… 13
長期ビジョン …… 14
GSI CONNECT Phase 2の進捗 …… 15
CFOメッセージ …… 17
資本コスト経営 …… 18
グローバル展開 …… 21
事業一覧 …… 22
事業戦略(繊維事業) …… 23
事業戦略(工業製品事業) …… 25

サステナビリティ SUSTAINABILITY

ＧＳＩクレオスのサステナビリティ …… 27
環境への取り組み …… 28
OPV(有機薄膜太陽電池)事業 …… 30
人的資本経営 …… 31
DX戦略 …… 36
ステークホルダーエンゲージメント …… 37

ガバナンス GOVERNANCE

ガバナンス基本方針・体制 …… 38
取締役一覧 …… 39
社外取締役選任理由と役員構成割合 …… 40
社外取締役メッセージ …… 41
取締役会の議題 …… 42
取締役会の実効性評価 …… 43
役員報酬制度とコンプライアンス等 …… 44
リスクマネジメント …… 45

データ DATA SECTION

財務ハイライト …… 46
連結貸借対照表 …… 47
連結損益計算書 …… 48
連結包括利益計算書
連結キャッシュ・フロー計算書
非財務ハイライト …… 49
取得認証一覧 …… 50
会社概要・株式情報 …… 51



➤ 編集方針

株式会社ＧＳＩクレオスは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社グループの事業活動や中長期的な価値創造の考え方をご理解いただくために、統合報告書を発行しています。
統合報告書2025では、当社初の統合報告書として、経営戦略や事業活動、ESG経営に関わる取り組みを総合的にお伝えすることを目指しました。統合報告書2026では、昨年度の内容を踏まえ、当社が目指す姿や価値創造のプロセス、成長戦略と経営資源のつながりをより分かりやすく整理し、開示内容の充実を図っています。
本報告書では、中期経営計画"GSI CONNECT Phase 2"の進捗、繊維事業・工業製品事業における事業戦略、資本コストを意識した経営、人的資本や環境対応をはじめとするサステナビリティの取り組み、企業価値向上を支えるガバナンスなどについて、財務・非財務の両面から説明しています。
本報告書を通じて、当社グループへのご理解を一層深めていただければ幸いです。

➤ 参考としたガイドライン

- 国際会計基準(IFRS)財団(旧 IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」など

➤ 報告対象範囲

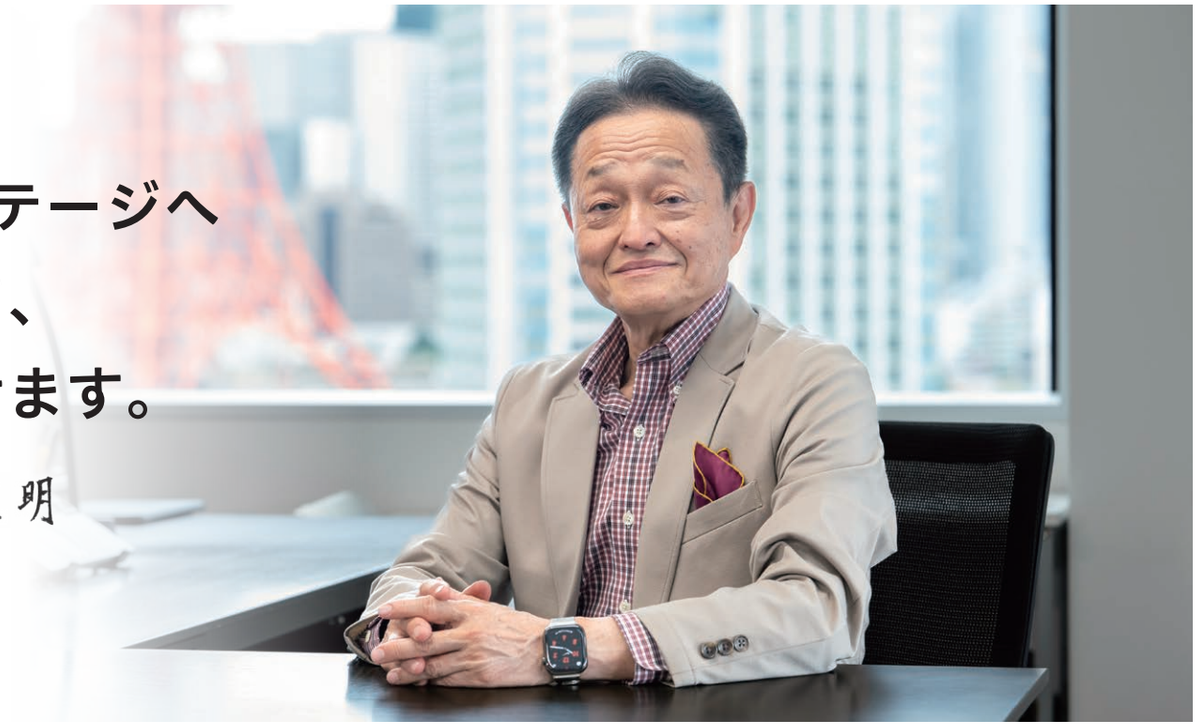
- 対象期間:2025年4月1日～2026年3月31日(一部、対象期間外の情報を含みます)
- 対象組織:株式会社ＧＳＩクレオスおよび国内・海外関係会社グループ

➤ 見通しに関する注意事項

本統合報告書に掲載しているデータおよび将来に関する見通しは、本報告書の発行時点で入手可能な情報および当社の判断に基づくものです。
これらの見通しには、不確定な要素が含まれており、将来の業績等を保証するものではありません。実際の業績等は、経済情勢、市場環境、事業環境の変化など、さまざまな要因により異なる可能性があります。

➤ ＧＳＩクレオスの情報開示体系

	財務情報	非財務情報
IR情報	○	○
統合報告書	○	○
有価証券報告書	○	○
株主通信	○	
サステナビリティ		○
コーポレート・ガバナンス		○



「進化×成長」を次のステージへ
事業創造型商社として、
新たな価値を創り続けます。

代表取締役 社長執行役員 CEO 吉永直明

中計初年度の成果と課題を、次の成長につなげる

2026年3月期は、中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”の初年度として、売上高・利益ともに期初予想を上回りました。売上高と親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を更新し、1株当たり配当金も前期比7円増の104円としました。事業別で見ると、基幹事業である繊維事業は前期比で増収増益となった一方、成長ドライバーと位置づける工業製品事業は減収減益となりました。

工業製品事業が伸び悩んだ背景には、中東・ウクライナをはじめとした世界情勢の緊迫化に伴う物流の混乱や資源価格高騰にはじまり、加えて米国による対中半導体輸出規制など、事業環境が当初の想定から大きく変化したことがあります。また、各地域・各部門が個別に対応するだけでは、一つの市場で生じた変化を、別の地域や商材の力で十分に補いきれないという組織上の課題もありました。私自身、工業製品事業はここ数年、踊り場にあると認識しています。

この課題に対し、ケミカルおよびセミコンダクターを中心に、工業製品事業への経営資源配分を強化していきます。さらに、地域や部門ごとの個別対応から、世界全体で収益機会を捉える経営へ転換するため、各拠点が持つ顧客基盤、商材、知見を横断的につなぐグローバルマネージャーを任命しました。基幹事業である繊維事業の収益基盤をさらに磨きあげながら、工業製品事業を再び成長軌道に乗せ、名実ともに両軸経営を実現することが、今の私に課された責任です。

2027年には創業100周年、2031年には創立100周年を迎えます。これらの節目はゴールではなく、次の100年に向けた出発点です。2031年度には、売上高2,000億円、純利益40億円、時価総額500億円超を目標に掲げています。その実現に向けて、中期経営計画で掲げる「進化×成長」を着実に実行していきます。事業ポートフォリオの進化、人的資本への投資、グローバル経営の深化を通じて、持続的な成長を支える経営基盤を築いてまいります。

CONTENTS

イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略(繊維事業)
25 事業戦略(工業製品事業)
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

理念を経営の原点に据え、不変と変革を貫く

私が実質的に経営の舵取りを担うようになった2017年末、1995年度から2010年度まで16期連続無配という厳しい時代を経験した後で、収益基盤の立て直しを進めていました。当時は社員の生活を守るため、目の前の利益を確保することに必死にならざるを得ず、展開する事業が本当に経営理念に沿っているのかという視点が薄れつつありました。

だからこそ私は、経営の原点は当社の理念にあると考え、そこに立ち返ることを決意しました。その後、存在理念をより分かりやすく表したパーパス「次代の生活品質を高める　事業の創造者として　人びとの幸せを実現する」を定め、改めて社内への浸透を進めました。

経営陣が代わっても、決して変わってはならないものがあります。それが理念です。一方で、事業ポートフォリオや組織のあり方は、社会や市場の変化に合わせて大胆に変えていかなければなりません。松尾芭蕉の「不易流行」という言葉がありますが、まさに理念という「不易」を守りながら、「流行」に当たる変革を恐れず続けていくことこそが、持続的な成長につながると考えています。



「理念で飯は食えない」と言われることがあります。しかし私は、理念は人の共感を生み、その共感が新たなビジネスを創り出す力になると確信しています。当社の経営理念には、20年以上前から「地球環境のために」という言葉があります。ある時、取引を望んでいたイタリアの女性科学者が率いる企業が、環境対応商材を当社に預ける決断をしてくれました。決め手は、この理念に真摯に取り組む当社の姿勢への強い共感でした。理念は単なるお飾りではなく、確かな経済価値を生む羅針盤になり得ることを実証した出来事です。

人への投資を続け、挑戦する人と文化を育む

事業を創造し、新たな価値を生み出すのは、設備でも制度でもありません。最後は「人」です。当社の経営理念の第一項目に「社員とともに」と掲げているのも、企業価値向上の源泉は人的資本にあるという考えに基づいています。就任以来「教育とデジタル化が第一」と宣言し、収益的に厳しい時期から人的資本への先行投資を継続しています。意識変革を促すため、2019年から2026年までの8年間で7回のベースアップを実施してきました。これにより、自社の成長を給与で実感することで組織の活気が高まりました。

並行して、戦略人事「GROWプロジェクト」によるグローバル人材の育成や、DX施策「SMILEプロジェクト」によるデータ活用の推進、さらには社員が誇りを持てる環境づくりのための本社移転など、非財務資本への投資を着実に実行しています。

多様な人材が能力を発揮できる環境づくりも重要なテーマです。私は「日本人でなければトップは務まらない」という固定観念を持っていません。ブラジル、韓国、台湾、インドなどでは、理念を共有した現地の優秀な人材を責任者に登用し、権限を委譲する「任せる経営」を実践しています。ブラジル法人では、アシスタントとして入社した現地出身の女性を社長に抜擢した結果、大手商社が競合する市場で黒字経営を継続し、メディカル事業の立ち上げに大きく貢献するという素晴らしい成果を生み出しています。

また、挑戦する人材を育てるためには、若いうちから本物の経営に触れる機会を与えることも重要です。当社では、若手社員を関係会社の監査役に任命する独自の仕組みを設けています。監査役となった社員は、経営トップと継続的に対話し、事業の進捗やガバナンスの状況を確認します。実践を通じて経営感覚を磨くこの取り組みは、グループ経営におけるガバナンス強化と次世代リーダーの育成の双方につながっています。

こうした挑戦を積み重ねる中で、若手社員からも自発的な提案が次々と生まれるようになりました。人への投資とは、人材を育てるだけではありません。社員一人ひとりが挑戦することを当たり前と思える企業文化を育てることこそが、本当の意味での人的資本経営だと考えています。

事業創造を進化させ、新たな価値を創る

私たちが目指す「事業創造型商社」に完成形はありません。常に未完のまま進化し続ける存在です。現在地を富士山に例えれば、まだ5合目です。ここまで歩みを進めてきましたが、頂上はまだ先にあります。

商社の本来の仕事は、単に右から左へ物を売ることではありません。世界中から新しい価値を見つけ出し、それを社会が求める事業へと育てていくことです。私たちが掲げる「事業創造型商社」とは、まさに「売る仕組み」を創る会社です。その発想に、繊維と工業という既存の枠組みはありません。例えば、工業製品事業の分野で培ってきたケミカル商材の知見が繊維分野の課題解決につながるなど、事業領域を横断した新たな価値創造が生まれています。異なる事業を持つこと自体が目的ではなく、それぞれの知見を掛け合わせ、新

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略(繊維事業)
25 事業戦略(工業製品事業)
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

しい事業へと昇華させていくことに意味があります。

その原動力となるのは、自ら構想を描ける人材です。私は以前から「A4用紙一枚で事業の絵を描ける人材を増やしたい」と社員に伝えています。社員が自ら構想を描き、その構想に周囲が共感して、一つのチームとして事業を形にしていく。そんな組織になれば、当社の可能性は大きく広がると確信しています。

中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”は、単なる数値目標の達成だけを目的としたものではありません。かつて社内には、「予算未達は仕方がない」という空気がどこかにありました。しかし、自ら掲げた目標に責任を持ち、環境が厳しくても知恵を絞り、最後までやり遂げる。その姿勢を組織文化として根付かせることこそ、この中期経営計画の本当の狙いです。

全体最適の組織を築き、挑戦を成長につなげる

これらの方針を実行に移すため、新たなCxO体制のもとで役割と責任を明確にしました。私はグループ全体の方向性と優先順位を示し、COOが各事業・現場へ経営の意思を落とし込み、CFOが財務面から意思決定を支えます。権限委譲により意思決定を迅速化するとともに、次世代の経営人材を育成していきます。

そして、既存事業の再成長に加え、OPV（有機薄膜太陽電池）事業など、「環境」「生活・健康」「エネルギー」の領域における新たな事業の創出にも取り組んでいます。新規事業にはリスクが伴うからこそ、重要業績評価指標（KPI）を設定し、一つずつ確認しながら「大胆かつ慎重」に判断していきます。

こうした意思決定を支えるため、CxO体制への移行を通じた権限委譲を進める一方、社外取締役も交えたオフサイトミーティングを毎年開催し、会社の方向性や企業価値向上に向けた施策について徹底的に議論しています。時には厳しい意見を受け、ときには背中を押されながら、経営陣全員で最善の意思決定を導き出す。この対話の積み重ねこそが、当社の「攻めのガバナンス」を支えています。

ベンチャー精神を胸に、次の100年へ挑む

組織がグローバルに広がり、多様な価値観を持つ社員が増えるほど、CEOである私の役割はより明確になります。それは、自らが理念の「伝道師」となり、会社の進むべき方向を語り続けることです。私はできる限り国内外の拠点に足を運び、社員と直接対話することを大切にしています。理念は掲げるだけでは浸透しません。繰り返し語り、対話を重ね、一人ひとりが自分の言葉として受け止めて初めて組織文化になります。

「会社は社員が活躍するための舞台である」。この考えのもと、社員一人ひとりが事業創造の主役として挑戦できる環境を整えることが、私の使命だと考えています。

その一環として、従業員持株会の拡充にも取り組んできました。制度への理解を深める対話を重ねた結果、就任当初約14%だった加入率は現在68%を超えています。社員自身が株主となり、会社の成長を自分自身の喜びとして実感できる。その当事者意識が、新たな挑戦への原動力になっています。

100周年を前に、私たちは自らのルーツも見つめ直しました。これまでの歴史を振り返る中で、かつての親会社だけではなく、その源流にある鈴木商店に改めて光を当てました。世界を舞台に挑戦し続けた先人たちの精神を知ることは、社員一人ひとりが自らの原点を見つめ直し、挑戦するDNAを受け継ぐことにもつながっています。

創業100周年を目前にした今も、ベンチャー精神を失わない。その姿勢はこれからも変わりません。理念を羅針盤に、未完のまま進化を続ける。その挑戦の先に、新たな社会価値と企業価値を創造し、すべてのステークホルダーの皆さまとともに次の100年を築いていきたいと考えています。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申しあげます。



CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略（繊維事業）
25 事業戦略（工業製品事業）
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION



事業ポートフォリオを磨き、実行力で持続的な企業価値向上を実現します。

代表取締役 副社長執行役員 COO
小野 国広

経営と現場をつなぎ、実行を徹底する

2026年度より、当社として初めてCOOの役職が新設され、私がその任に就きました。これまで私は管理部門の現場責任者として、経営企画、財務、人材、ガバナンスといった経営基盤の整備に携わってきました。その経験を踏まえ、COOとして私が担うべき役割は、各事業を単に管理することではなく、既存事業の収益力を高め、成長領域へ経営資源を投入し、新規事業の可能性を見極めながら、事業ポートフォリオを進化させることにあります。

CEOが示すビジョンや中期経営計画は、現場で実行されて初めて価値を生みます。だからこそ私は、経営の意思を現場の行動へ落とし込み、事業の成長と成果につなげていくことをCOOとしての使命と捉えています。

その前提となるのは、現場を知ることです。各事業の責任者と日常的に対話を重ね、現場で起きている課題や変化を正しく把握する。その上で、現場の課題を経営判断に反映し、施策の実行精度を高めていきます。

最適な資源配分で成長を支える

当社の強みは、繊維と工業製品を二本柱とする事業ポートフォリオにあると考えています。市場環境が大きく変化する中でも安定した収益を確保できる理由は、一つの事業に依存せず、それぞれの事業が互いを補完し合う構造にあります。

繊維事業は原料から製品まで網羅したバリューチェーンを強みに安定した収益基盤を築いています。一方、工業製品事業は半導体、ケミカル、ホビー、生活・産業資材など幅広い分野へ展開し、成長ドライバーとしての役割を担っています。市場や地域ごとの変化に対して、繊維と工業製品が異なる収益機会を持ち、互いを補完し合えることが、当社の事業ポートフォリオの強みです。

一方で、こうした事業ポートフォリオの強みを持続的な成長につなげていくためには、環境変化に応じて、その中身を不断に見直していく必要があります。「伸ばす事業」と「改善すべき事業」を客観的に見極め、限られた経営資源をどこへ配分するかを常に検討していかなければなりません。

社外取締役も参加するオフサイトミーティングなどを通じて、事業ポートフォリオを毎年検証し、将来を見据えた資源配分を議論しています。こうした対話を重ねながら、限られた経営資源を成長性と収益性の高い事業へ戦略的に配分するとともに、基幹事業の収益力強化にも取り組み、企業価値の向上につなげていきます。

資本効率を意識した事業管理を現場に根付かせる

企業価値を高めるためには、利益を上げるだけでは十分ではなく、投下した資本をいかに効率的に活用し、持続的な成長へ結び付けるかという視点が欠かせません。当社には、その考え方を現場へ浸透させる独自の仕組みがあります。それが、「課」単位で収益と資本の両面から事業を管理する仕組みです。

一般的には経営指標は経営層のものと思われがちですが、当社では現場が資産や負債をリアルな数字で把握しながら事業を運営しています。この仕組みは、現場が主体的に経営へ関わる文化を支える大きな強みになっています。私はCOOとして、この仕組みをさらに発展させ、組織全体へ定着させていきます。

重要なのは、難しい経営理論を現場へ押し付けることではありません。まずは、売掛金、買掛金、在庫の管理といった日々のオペレーションを適切に行うこと。その積み重ねが資本効率を高め、企業価値の向上へとつながります。現場一人ひとりが、「利益を生み出す」だけでなく、「資本をどう使うか」まで考える。その意識を組織文化として定着させることが、これからのGSIクレオスにとって大きな競争力になると考えています。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略(繊維事業)
25 事業戦略(工業製品事業)
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

二本柱の事業を次の成長へ導く

中期経営計画で掲げた目標を実現するためには、それぞれの事業が持つ役割を明確にし、強みをさらに伸ばしていくことが求められます。

繊維事業は、当社の基幹事業として安定した収益を支える存在です。既存事業の収益力をさらに高めていくとともに、さらなる成長に向けて重要な役割を担うのが、三菱ケミカルグループから買収したトリアセテート繊維「ソアロン」事業です。ソアロン事業では、買収後の統合（PMI）を進める中で、親会社からの切り離しに伴うITシステムの移行や、メーカーと商社で異なる仕事の進め方・考え方のすり合わせに取り組んできました。現在は統合も着実に進み、「作る側」と「売る側」の情報をつなぎ、事業を一体的に動かす土台が整いつつあります。

こうして整えた基盤をもとに、商社機能とメーカー機能を組み合わせ、当社のグローバルな販売ネットワークを通じてソアロンの用途を広げていきます。従来のフォーマル用途に加え、スポーツやアスレジャーなど新たな市場への展開を進めるとともに、繊維事業にとどまらず工業製品事業との連携も進めることで、新たな価値創造へとつなげていきます。

一方、工業製品事業は、これからの成長を牽引するドライバーです。半導体分野では、海外拠点間の連携を通じて収益機会を捉え、ケミカル分野では、研究開発機能を持つフランスのイノベーションセンターを活用し、提案力を高めていきます。加えて、有機薄膜太陽電池（OPV）など、社会課題の解決につながる新たな事業にも取り組み、成長領域の裾野を広げていきます。

繊維・工業製品の両事業に共通する強みは、当社グループが長年培ってきた「素材」と「機能」にあります。素材そのものを提供するだけでなく、素材に、技術、加工、用途開発、提案力などさまざまな機能を組み合わせることで、新たな価値を生み出してきました。今後も、この当社ならではのビジネスモデルをさらに磨き、既存事業の収益力強化と新たな事業・市場の創出につなげていきます。

こうした強みをグローバルに展開し、事業間・拠点間の連携をさらに強化するため、2026年度より工業製品事業に続き、繊維事業にもグローバルマネージャーを配置しました。主要事業ごとに国内外の拠点をつなぎ、地域ごとの部分最適にとどまらず、世界全体で連携することで、地政学リスクや市場環境の変化に機動的に対応していきます。基幹事業である繊維事業の安定した収益基盤をさらに強化するとともに、工業製品事業の成長を加速させ、それぞれの強みを活かしながら二つの事業を成長させていくことが、持続的な企業価値向上につながると考えています。

DX戦略とグローバル人材育成で現場の実行力を高める

どれほど優れた事業戦略を描いても、それを実行するのは現場です。だからこそ私は、DXも現場の実行力を高めるための取り組みでなければ意味がないと考えています。

全社DXプロジェクトである「SMILEプロジェクト」は、携帯端末の配備からスタートし、今では社員一人ひとりがデジタルを日常業務の中で活用する文化として定着しました。

現在は、AI活用へとフェーズを進めています。目的は業務効率化だけではありません。営業の提案力や発想力を高め、お客様への提供価値を向上させることにあります。AI活用自体が目的ではなく、現場の判断や創造性をさらに高めるためのツールとして活用していきたいと考えています。同時に、現場の実行力を高めるうえで、人材への投資も欠かせません。

私たちが求めるグローバル人材とは、単に語学が堪能な人材ではありません。異なる文化や価値観を受け入れ、多様な考え方を融合させながら、新しい価値を創造できる人材です。専門性を持ったプロフェッショナルを育成すると同時に、営業と管理の双方を理解し、組織全体を俯瞰できる人材も育てていきたいと考えています。DX戦略とグローバル人材育成を両輪で進めることで、事業創造型商社としての競争力を支える基盤を強くしていきます。

現場とともに、企業価値を創り続ける

私はCOOとして、経営陣の中で誰よりも現場に近い存在であり続けます。現場で起きている変化や課題を自分自身の目で確かめ、その声を経営へ届ける。そして、経営が示す方向性を現場の行動へ確実につなげる。その橋渡し役こそが、私の果たすべき役割です。時には専門分野を越えて課題解決に向き合う「究極のゼネラリスト」として、事業全体を俯瞰しながら、それぞれの現場が力を最大限発揮できる環境を整えていきます。

2031年の創立100周年に向け、当社は「時価総額500億円超」という目標を掲げています。この目標は数字だけを追うものではありません。一つひとつの事業が着実に成長し、現場の実行力が企業価値として積み重なった先に実現できるものだと考えています。事業成長と資本効率の向上を両立させながら、現場とともに企業価値を高め、持続的な成長を実現していく。それがCOOとしての私の責任であり、皆さまへの約束です。



CONTENTS

イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略（繊維事業）
25 事業戦略（工業製品事業）
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

価値創造プロセス

PURPOSE

次代の生活品質を高める　事業の創造者として　人びとの幸せを実現する

INPUT

社会課題・外部環境

- **財務資本**
  健全な財務基盤
- **人的資本**
  多様な人財
- **知的資本**
  研究開発・ブランド
- **社会関係資本**
  ステークホルダーとのパートナーシップ
- **製造資本**
  国内外の製造・加工拠点
- **自然資本**
  環境製品と環境保全活動

OUTPUT



OUTCOME

経済的価値
（GSI CONNECT Phase 2）

2028年3月期（当初目標）

売上高	1,770億円
営業利益	40億円
経常利益	40億円
純利益	30億円
ROE	10%超
配当性向	50%以上

社会的価値
（マテリアリティの実現）

- 環境と調和する豊かな社会の実現
- 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

長期ビジョン

100年、そしてその先へ

創造と刷新を続ける類いなき事業創造型商社であるために

CONTENTS

イントロダクション INTRODUCTION

成長戦略 BUSINESS STRATEGY

07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略（繊維事業）
25 事業戦略（工業製品事業）

サステナビリティ SUSTAINABILITY

ガバナンス GOVERNANCE

データ DATA SECTION

GSIクレオスの経営資本

GSIクレオスは、財務、人的、知的、社会関係、製造、自然の6つの資本を、価値創造の源泉と位置づけています。
各資本の特性に応じて維持・強化を図るとともに、事業活動を通じて新たな価値を生み出し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

財務資本

資本効率と持続的成長を支える財務基盤

安定した財務基盤と、繊維・工業製品の両事業から継続的に利益とキャッシュを生み出す力を有しています。蓄積した財務資本は、経営環境の変化への対応や将来の成長を支える事業投資の基盤となっています。

自己資本比率
36.1%

営業活動によるキャッシュ・フロー
4,843百万円

親会社株主に帰属する当期純利益
2,544百万円

人的資本

成長と挑戦を生み出す多様な人材基盤

繊維・工業製品の幅広い事業を支える、多様な専門性とグローバルな視点を持つ人材を有しています。社員一人ひとりが成長し、挑戦できる環境づくりを通じて、変化に対応しながら新たな価値を生み出す組織力を高めています。

連結従業員数
845名

社員意識調査によるエンゲージメントスコア
67点

女性管理職比率(単体)
16.3%

知的資本

商社・メーカー・研究開発による価値創出

繊維・工業製品の幅広い事業を通じて、技術・ノウハウと顧客・市場に関する知見を蓄積してきました。商社機能、メーカー機能、研究開発機能を掛け合わせ、ニーズを素材・製品の開発や事業化へとつなげる力が、新たな価値の創出を支えています。

研究開発拠点数
3拠点
(国内2拠点／海外1拠点)

商標保有件数
国内190件／海外30件

社会関係資本

国内外の信頼と共創による価値創出

国内外の顧客・仕入先をはじめとする多様なステークホルダーと、長年にわたり信頼関係を築いてきました。幅広いネットワークを通じて市場や社会のニーズを捉え、対話と協働によって新たな事業機会や価値の創出につなげています。

パートナー企業数
約1,800社

製造資本

品質と安定供給を支える製造・加工体制

国内外のグループ会社が有する製造・加工拠点と設備を活用し、繊維・工業製品の多様なニーズに対応しています。各拠点の機能を生かし、製品の品質確保と安定供給を支える生産・加工体制を整えています。

国内外の製造・加工拠点数
6拠点

自然資本

環境負荷低減と事業を通じた環境貢献

事業活動が自然環境に与える影響を認識し、温室効果ガス排出量の把握・削減など、環境負荷の低減に取り組んでいます。また、環境・エネルギー分野の素材・製品を通じて環境課題の解決に貢献し、自然環境との調和を図っています。

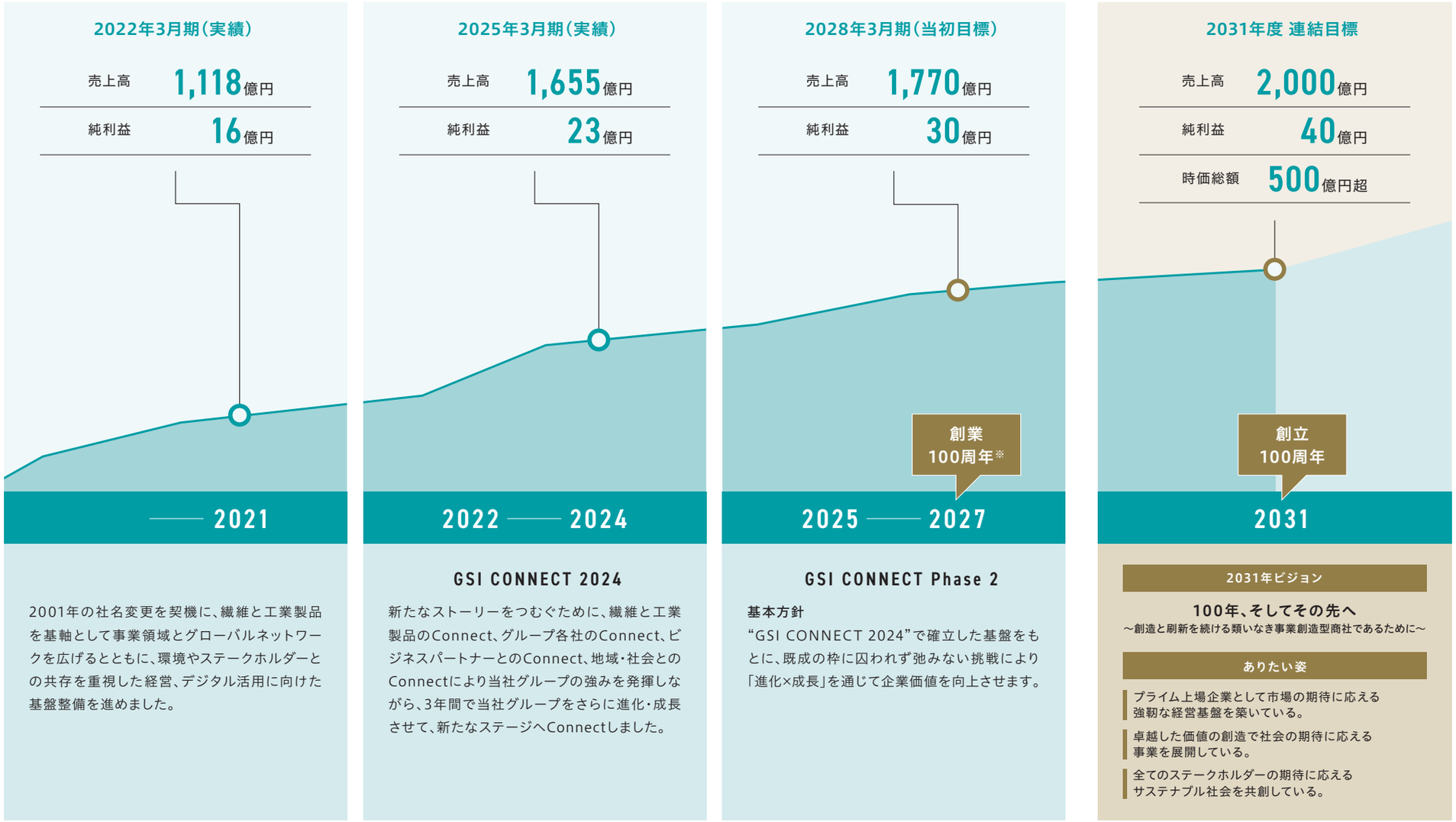
温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1・2合計)
36,632t-CO_2e

環境認証取得数
9件

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略(繊維事業)
25 事業戦略(工業製品事業)
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

長期ビジョン

ＧＳＩクレオスは、創立100周年を迎える2031年に向け、各中期経営計画を着実に遂行し、事業基盤の強化と収益力の向上に取り組みます。
市場や社会、さまざまなステークホルダーからの期待に応えながら、持続的な企業価値向上を目指します。



2001年の社名変更を契機に、繊維と工業製品を基軸として事業領域とグローバルネットワークを広げるとともに、環境やステークホルダーとの共存を重視した経営、デジタル活用に向けた基盤整備を進めました。

GSI CONNECT 2024

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しました。

GSI CONNECT Phase 2

基本方針
“GSI CONNECT 2024”で確立した基盤をもとに、既成の枠に囚われず弛みない挑戦により「進化×成長」を通じて企業価値を向上させます。

2031年ビジョン

100年、そしてその先へ
～創造と刷新を続ける類いなき事業創造型商社であるために～

ありたい姿

- プライム上場企業として市場の期待に応える強靭な経営基盤を築いている。
- 卓越した価値の創造で社会の期待に応える事業を展開している。
- 全てのステークホルダーの期待に応えるサステナブル社会を共創している。

※ 最終年度（2027年度）は、創業者である林大作が個人商店を始めてから100年の節目

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 ＧＳＩクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略（繊維事業）
25 事業戦略（工業製品事業）
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

GSI CONNECT Phase 2の進捗

中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”では、「進化」と「成長」を掛け合わせ、3つの重点施策を推進しています。
初年度の2026年3月期は、売上高1,886億円となり、中計最終年度の売上高目標1,770億円を前倒しで達成しました。
今後は、売上規模の拡大に加え、利益成長や資本効率、キャッシュ創出力を重視してまいります。

GSI CONNECT Phase 2

重点施策

「進化(革新)」と「成長(拡大)」を掛け合わせ、
当社グループの加速的な発展を実現させる。

進化 × 成長

01 資本コスト経営の実践

事業ポートフォリオの最適化により、強固な事業基盤へと進化させ、ROEを高めて成長を加速する。

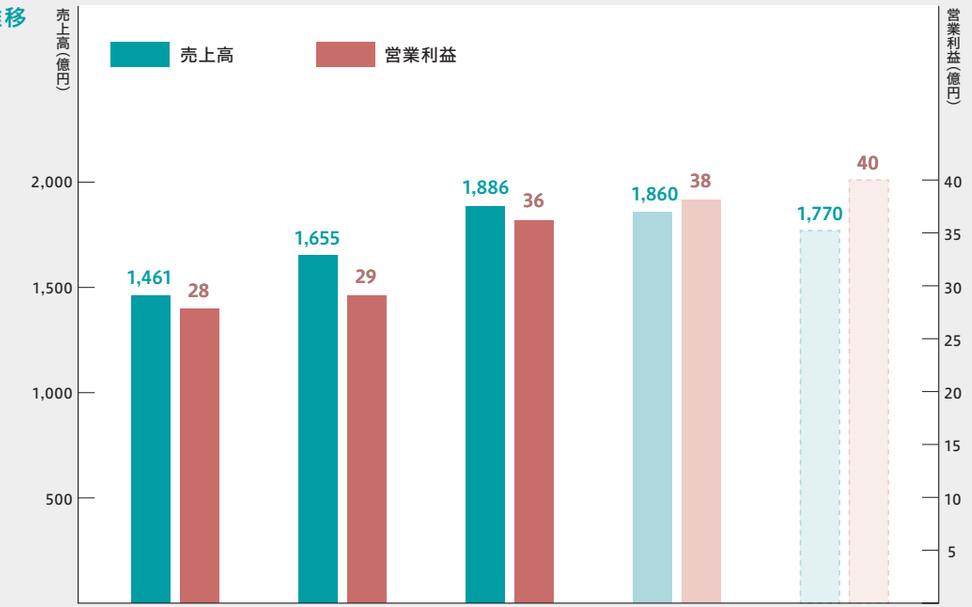
02 グループ基盤強化・協働推進

国内・海外拠点の機能を高め、連携を強めることで各拠点が進化し、グループ全体で成長していく。

03 ESG経営の推進

社会課題解決への取り組みや健全な管理体制を進化させ、持続的な成長を目指す。

■ 業績推移



主要経営指標	2024年3月期(前中計)	2025年3月期(前期)	2026年3月期(当期)	2027年3月期(予想)	2028年3月期(当初目標)
売上高(億円)	1,461	1,655	**1,886**	1,860	1,770
営業利益(億円)	28	29	**36**	38	40
当期純利益(億円)	20	23	**25**	26	30
ROE	7.6%	8.2%	**8.2%**	—	10%超
1株当たり配当金(円)	83	97	**104**	106	100(下限)
連結配当性向	50.4%	50.5%	**50.2%**	50.0%	50%以上

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略(繊維事業)
25 事業戦略(工業製品事業)
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

GSI CONNECT Phase 2の進捗

重点施策	2026年3月期の主な進捗・成果	課題と次の一手
資本コスト経営の実践	**収益性改善に向けた事業の見直し** アウター事業では、米国向け生地輸出やOEM取引が堅調に推移したことに加え、トリアセテート繊維事業も寄与し、収益基盤の強化が進みました。また、不採算事業からの撤退を進めたことで、収益性の改善にもつながりました。 **株主還元と成長投資の両立** 配当性向50%以上、1株当たり100円を下限とする累進配当を継続し、2026年3月期は1株当たり104円を実施しました。自己株式取得も決議し、成長投資やインフラ投資とのバランスを図りながら、成長投資と株主還元の両立を意識した資本配分を進めました。	**ROE10%超への収益性向上** ROE10%超に向け、売上高純利益率の向上が次年度以降の課題です。資本コストを意識したポートフォリオ見直しを継続し、付加価値の高い事業へのシフトを進めることで、収益性の改善と利益成長を着実に図っていきます。 **資産効率のさらなる改善** 総資産回転率の改善に向け、グループ全体の資産効率を高めることが課題です。棚卸資産の最適化や金融資産の圧縮を進め、財務の健全性を維持しながら、資本効率の向上と安定成長につなげ、ROE向上を図っていきます。
グループ基盤強化・協働推進	**グローバル拠点の機能を拡充** フランス、中国海南省、台湾で新たな拠点機能を設置し、ケミカル・半導体関連事業を中心に事業基盤を拡充しました。国内外拠点の連携を通じて、顧客への提供価値と事業領域の拡大を図り、研究開発、調達、販売の各機能を高める体制を整えました。 **拠点横断の連携体制を強化** 工業製品事業に続き、繊維事業でもグローバルマネージャー制度を導入しました。注力領域で拠点を越えた戦略策定・実行、情報共有、調達力・販売力の強化を進め、グループ全体での連携をさらに深め、今後の事業間でのシナジー向上を図ります。	**外部環境変化への対応力強化** 原材料価格の高騰や物流リスクなど、事業環境の不透明さが増すことに備え、拠点間の連携による最適調達と適切な価格転嫁の精度を高めていきます。外部環境の変化に左右されにくい体制を整え、収益の安定化につなげていきます。 **グループ経営の推進** 各地域・各事業の個別最適にとどまらず、グループ全体で商材や販売先を広げていくことが今後の課題です。グローバルマネージャー制度を活用し、情報共有と意思決定の迅速化を進め、全体最適を図りながら収益機会の拡大につなげていきます。
ESG経営の推進	**環境対応の基盤整備を推進** 当社が注力する「環境」「生活・健康」「エネルギー」分野への投資を進めました。排出量算定の対象領域を(株)ソアロンへも拡大し、Scope3の算定も開始するなど、環境対応の基盤整備を進め、今後の環境対応の施策につなげていきます。 **人的資本とガバナンスを強化** 戦略人事「GROWプロジェクト」を始動し、人材開発と挑戦する組織風土の醸成を進めました。代表取締役2名体制やCxO体制を導入し、意思決定の迅速化と経営責任の明確化を図り、経営体制の強化を進めました。	**ESGを通じた事業成長の実現** 環境対応や人的資本への取り組みを、持続的な事業成長につなげることが今後の課題です。算定データの活用やGROWプロジェクトの浸透を進め、ESG施策を通じて企業価値の向上を図ってまいります。 **経営体制の実効性向上** 代表取締役2名体制とCxO体制を中計遂行のさらなる推進力とするため、戦略、業務執行、資本政策の連動を強化していきます。CEO・COO・CFOの役割と責任を明確にし、戦略、業務執行、資本政策を連動させることで、経営体制の実効性向上につなげます。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略(繊維事業)
25 事業戦略(工業製品事業)
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION



財務の視点で経営の質を高め、企業価値向上への確かな道筋を示していきます。

上席執行役員 CFO 管理部門統括 IR担当

足立 豊士

財務視点から経営の質を高める

CxO体制への移行に伴い、私はCFOとして、グループ全体を財務の視点から捉え、経営の質を高めていく役割を担うことになりました。CFOの役割は、財務数値を管理することにとどまりません。各事業の収益性や資本効率を客観的に把握し、経営陣の一員として適切な判断材料を提示することで、事業の成長を企業価値向上へと結びつけていくことが重要だと考えています。

中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”の初年度となる2026年3月期は、売上高および親会社株主に帰属する当期純利益が過去最高となりました。結果としては順調なスタートを切ることができたと評価しています。一方で、その中身を見ると、外部環境や一部の特殊要因による影響もあり、すべての事業が同じように力強く伸びたわけではありません。CFOとしては、好調な結果に安住するのではなく、どこに実力値があり、どこに改善余地があるのかを冷静に見極めていく必要があります。

市場評価とのギャップを埋めるために

当社は、繊維事業と工業製品事業を基軸に、素材から製品まで幅広い領域で事業を展開する事業創造型商社です。グローバルに多様な商材を扱い、複数の市場で価値を提供できることは当社の強みです。一方で、その多様性が、資本市場から見たときに「どのような会社なのか」「どこで成長していくのか」を分かりにくくしている面もあると認識しています。

当社が企業価値を一段と高めるためには、業績を着実に伸ばすことに加え、当社の成長性や事業の強みを投資家の皆さまにより分かりやすく伝えていくことが欠かせません。財務戦略として安定的にPBR1倍以上を維持するためにも、株主還元だけでなく、利益率の改善や成長が目に見える実績として示されること、そしてそれを一貫したストーリーとして発信することが必要です。私はCFOとして、財務面から当社の実力を可視化し、資本市場との認識ギャップを埋めていきたいと考えています。

事業の実態を数字で捉え、成長戦略の確度を高める

中期経営計画では、ROE10%超を重要な目標として掲げています。ROEを高めるには、売上高純利益率、総資産回転率、財務レバレッジをそれぞれ改善していく必要があります。特に、現在の当社においては、利益率の向上と資産効率の改善が重要な課題です。

当社ではすでに、事業部門ごとに収益性や資産の状況を把握し、事業運営に活用しています。今後はその管理の精度をさらに高めるとともに、各部門で自らの収益性や資産効率をより強く意識し、日々の事業判断に活かせる状態をつくっていきます。また、どれだけの資産を使い、どれだけの収益を生み出しているのかをROICなどの視点も生かし、より分かりやすく示すことで、部門別・関係会社別の状況を経営陣がより客観的に把握できるようにし、成長投資や事業ポートフォリオに関する議論の質を高めていきます。

この取り組みは、CFOだけで完結するものではありません。COOとは、私から数字の情報を共有し、COOからは営業現場の実情を共有してもらいながら、数字と現場の両面から事業を見ていきます。財務の視点と営業の実感を結びつけることで、成長に向けた打ち手の精度を高め、企業価値向上につながる意思決定を支えていきます。

情報発信と対話を通じ、成長ストーリーを磨き上げる

今後、私が特に重視していきたいのは、資本市場に向けた情報発信を一層強化することです。当社はこれまでも決算説明会や個別面談などを通じて情報発信を行ってきましたが、今後はその対話の機会をさらに増やし、当社の事業や成長性をより分かりやすく、継続的に伝えていきます。個人投資家の皆さまとの接点を広げるとともに、機関投資家の皆さまに対しても、当社のエクイティストーリーを継続的に発信していく考えです。

投資家の皆さまからいただくご意見は、当社を外部からどう見ていただいているかを知る貴重な機会です。そのフィードバックをIR担当者だけでなく、経営陣の議論にもつなげていくことで、発信内容を磨くだけでなく、経営そのものの改善にも活かしていきます。GSIクレオスの多様な事業を、分かりやすく、かつ投資対象として評価いただける成長ストーリーとして示していくことが、CFOとしての重要な責任だと考えています。

当社は、これまで掲げた目標を着実に達成してきました。この実行力をさらに高め、2031年ビジョンの実現に向けて、財務面からグループ全体をきめ細かく把握し、的確な経営判断ができる材料を出し続けていきます。投資家の皆さまとの対話を深めながら、GSIクレオスの企業価値向上に責任を持って取り組んでまいります。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略(繊維事業)
25 事業戦略(工業製品事業)
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

資本コスト経営の実践

GSIクレオスは、中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”において2028年3月期にROE10%超を財務目標に掲げ、資本効率の向上と持続的な企業価値向上の実現を目指します。

ROE10%超の達成に向けたロードマップ

	2026年3月期 実績	ROE10%超に向けた施策	2028年3月期 目標
ROE	8.2%		10.0%超
=			
売上高純利益率 （当期純利益÷売上高）	1.3%	▶ 資本コストを意識したポートフォリオ見直し ▶ 付加価値の高いビジネスへのシフト	1.7%
×			
総資産回転率 （売上高÷総資産）	2.1回	▶ グループ全体の資産効率の改善 ▶ 棚卸資産の最適化、金融資産の圧縮	2.2回
×			
財務レバレッジ （総資産÷自己資本）	2.8倍	▶ 資本構造最適化を意識した株主還元策 ▶ 機動的な自社株式取得	2.7倍

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略（繊維事業）
25 事業戦略（工業製品事業）
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

売上高純利益率の向上に向けて

ROE10%超の達成に向け、2028年3月期の売上高純利益率1.7%を目標に掲げています。

その実現に向け、成長性と事業競争力を軸に各事業を「成長・拡大」「維持・安定」「重点育成」「再構築」に区分し、事業ポートフォリオの継続的な見直しと、資本配分を含む経営資源の適切な配分を通じて、収益性・資本効率性の向上と事業の高付加価値化を進めます。

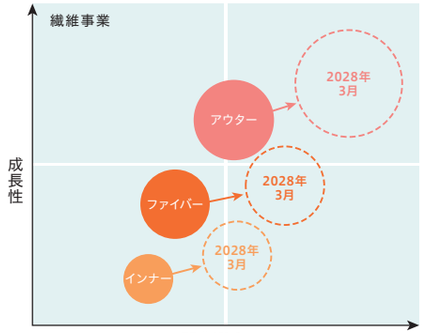
繊維事業

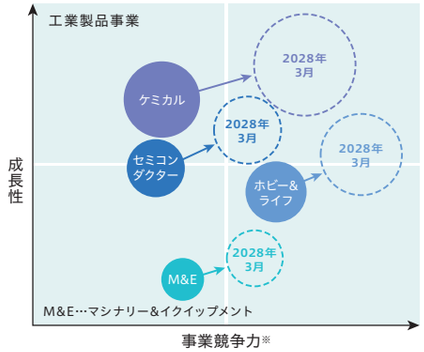
繊維事業は、市場シェアを維持し、新規性を付加して安定的な成長を目指す基幹事業として位置づけています。ファイバー・アウター・インナーの重点課題を明確にし、それぞれの強みを生かして収益性の高い領域へのシフトを図ります。2025年度は、インナー用機能糸・生地の取引が伸長したほか、不採算事業からの撤退やトリアセテート繊維事業の寄与により、収益力が向上しました。今後は、ファイバーでは原料ビジネスと環境配慮型素材を拡充し、アウターでは生地開発機能を活用した高付加価値化、インナーでは生産拠点の再構築と高機能・高品質製品へのシフトを進めます。

工業製品事業

工業製品事業は、成長著しい分野でのシェア拡大を図る成長ドライバーとして位置づけています。4つのセグメントでそれぞれの特性を踏まえた収益改善に取り組みます。セミコンダクターでは取扱商材の拡充と新規顧客の開拓、ケミカルでは商材の調達・開拓と海外拠点からの原材料調達の拡大を進めます。ホビー&ライフでは、自社ブランドに加え、既存の販売チャネルを活用してパートナーブランドの展開を広げます。マシナリー&イクイップメントでは、装置の継続受注と部材販売、医療・衛生機器の販売を強化し、各領域の利益率向上につなげます。

各事業の営業利益の成長イメージ





※ 価格・品質・技術力・ブランド力などから生み出される競争優位性の指標

資本効率の改善

ROE10%超の達成に向け、2028年3月期の総資産回転率2.2回を目標に、資産・負債の両面から資本効率の改善を目指します。2026年3月期末の総資産は、売上債権の増加などにより前期末比9,339百万円増の89,305百万円となりました。一方、ネット有利子負債は1,236百万円減の4,249百万円となりました。総資産の増加には事業規模の拡大に伴う面もありますが、資産効率を高めるためには、使用資金の管理を徹底し、改善につなげていきます。

資産・負債の適正化

今後は、売上債権の回収管理を徹底するとともに、販売計画や需要動向に応じて棚卸資産の適正水準を維持します。固定資産については、採算性を継続的に検証し、より収益性の高い資産への入れ替えを進めます。また、政策保有株式をはじめとする金融資産についても、保有意義と資産効率の両面から定期的に検証し、縮減を図ります。単に資産を圧縮するのではなく、事業運営に必要な資産を確保しながら、低効率な資産を見直すことが基本方針です。有利子負債は、自己資本とのバランスを踏まえた適正水準を維持し、財務健全性と資本効率を両立させながら、グループ全体の資産構成を最適化していきます。

連結賃借対照表

（百万円）

財政状態	前期末（2025年3月末）	当期末（2026年3月末）	前期末比
総資産	79,965	89,305	9,339
負債 （ネット有利子負債）	49,879 5,486	57,095 4,249	7,215 △1,236
純資産	30,086	32,210	2,124
自己資本	30,086	32,210	2,124
自己資本比率	37.6	36.1	△1.5pt

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略（繊維事業）
25 事業戦略（工業製品事業）
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

キャッシュアロケーション

中計期間の資金配分方針

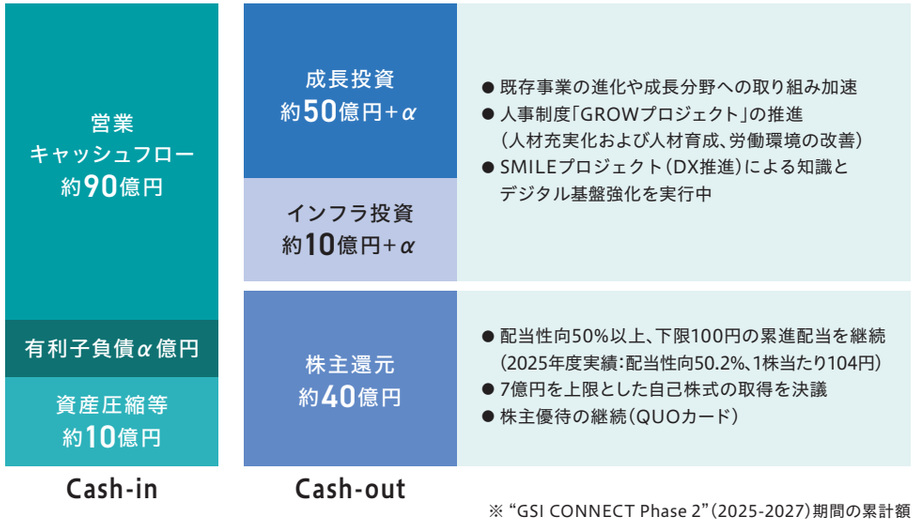
中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”では、営業キャッシュ・フロー約90億円と資産圧縮等約10億円を主な原資とし、成長投資、インフラ投資、株主還元へ計画的に配分しています。中計期間累計では、成長分野・成長事業への投資に50億円＋α、人的資本やDXなどのインフラ投資に10億円＋α、株主還元に約40億円を充当する方針です。

中計初年度の進捗と今後の方針

中期経営計画初年度の2025年度は、仕入債務の増加などにより営業活動によるキャッシュ・フローが48億43百万円となりました。子会社株式の取得などにより投資活動によるキャッシュ・フローは19億27百万円の支出となり、フリー・キャッシュ・フローは29億16百万円を確保しました。成長投資では既存事業の進化や成長分野への取り組みを進め、インフラ投資では人材確保・育成、労働環境の改善、知識とデジタル基盤の整備に取り組みました。

今後も、事業活動からのキャッシュ創出力を高め、成長機会を捉える投資と経営基盤の整備に必要な資金を確保します。そのうえで、財務健全性を維持しながら、成長投資、インフラ投資、株主還元をバランスよく実行し、持続的な企業価値向上につながる資金配分を進めていきます。

2026年3月期の主な実施事項



※“GSI CONNECT Phase 2”（2025-2027）期間の累計額

株主還元

利益成長に応じた安定的な配当

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要政策の一つと位置づけ、連結業績や資金状況を総合的に勘案しながら、安定的かつ継続的な利益還元を実施することを基本方針としています。中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”では、配当性向50%以上を維持するとともに、1株当たり100円を下限とする累進配当を導入しています。

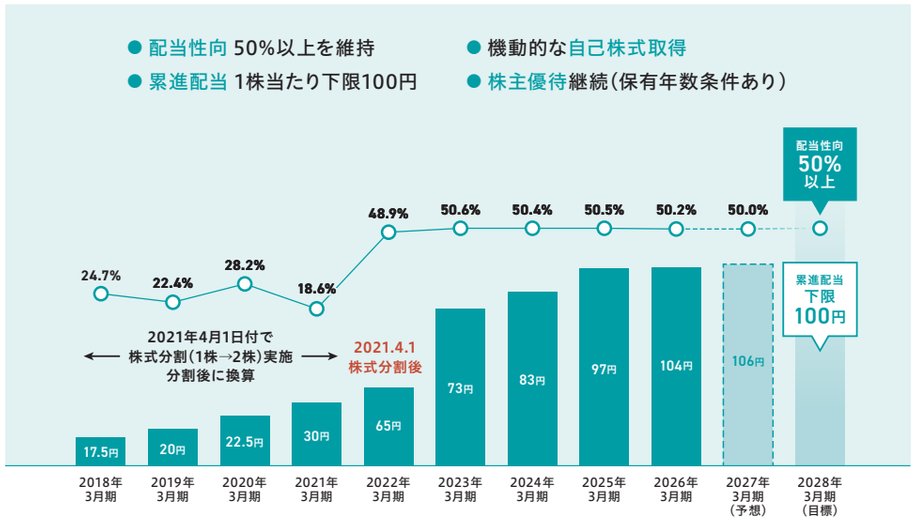
2026年3月期は、1株当たり配当金を前期比7円増の104円とし、配当性向は50.2%となりました。2027年3月期は、2円増配の106円、配当性向50.0%を見込み、11期連続の増配を予想しています。

機動的な自己株式取得と中長期保有の促進に向けて

2026年2月に、資本構造の最適化と資本効率の向上に向けて30万株・7億円を上限とする自己株式の取得を決議し、2026年9月18日までに27万4,300株、約6億9,984万円を取得し、決議にもとづく自己株式の取得を終了しました。株主優待制度も継続し、100株以上を1年以上保有する株主の皆さまに、保有株式数と保有期間に応じて当社オリジナルのQUOカードを贈呈しています。

今後も、安定配当を基軸に利益成長に応じた還元の充実を図るとともに、財務状況や資本構成を踏まえた機動的な自己株式取得を検討し、株主価値の持続的な向上につなげていきます。

成長分野への投資資金を確保しつつ、より安定的、かつ利益成長に応じた還元へ



CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略（繊維事業）
25 事業戦略（工業製品事業）
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

グローバル展開

当社は“GSI CONNECT Phase 2”のもと、持続的な成長に向けてグローバル展開を加速しています。
各地域の市場特性や社会課題を捉え、新たな価値を創出することで、次代の生活品質向上と人びとの幸せの実現に貢献していきます。

台湾を起点に半導体・ケミカル事業を拡大

グローバルに展開する半導体関連事業およびケミカル事業のさらなる強化と拡大を目的として、台湾・台北市に現地法人「台灣科立思股份有限公司（GSI台湾社）」を設立し、2026年1月より事業活動を開始しました。

台湾は、世界有数の半導体産業集積地であるとともに、電子材料向けコーティング剤などスペシャリティケミカルの需要も見込まれる市場です。新法人を通じて、現地の半導体部材メーカーとの協業や、台湾製品の輸出支援を進めていきます。ケミカル事業では、現地主導の営業体制を整え、スペシャリティケミカル原材料の販売拡大や新規顧客の開拓に取り組みます。台湾を新たな起点として、グループのネットワークを活かしたバリューチェーンの構築を進め、グローバルでの成長戦略を推進していきます。



現地法人「台灣科立思股份有限公司（GSI台湾社）」

南フランスにケミカル事業の新たな研究開発拠点を設立

ケミカル事業の中長期的な発展を目的に、2025年4月、南フランス・グラースに研究開発拠点「Chemical Innovation Center」を設立しました。欧州では、環境や人体に配慮した製品開発へのニーズが高まっており、低毒性・低VOCなどの規制対応も重要性を増しています。新拠点では、顧客の新規処方開発支援や課題解決に向けた提案を進め、従来の仕入れ・在庫・販売にとどまらない付加価値の提供を目指します。研究開発機能をグループ内に備えることにより、顧客の業務プロセスをより深く理解し、製品とサービスを組み合わせた課題解決型の提案を強化します。グローバルでの顧客ニーズに応える体制を整え、化学品事業の競争力向上につなげていきます。



フランスラボの内観

ブラジルに公的医療制度対応の人工透析クリニックを開設

2026年5月にブラジル・サンパウロ州コチア市において、現地のパートナー企業とともに、当社として5拠点目となる人工透析クリニック「Centro de Nefrologia de Cotia」を開設しました。同施設は、コチア市内で初めて公的医療制度（SUS）に対応する人工透析クリニックです。

ブラジルでは慢性腎不全患者の増加や、地方都市における透析医療の不足が社会課題となっています。本クリニックでは、これまで近隣都市への長時間移動を余儀なくされていた約300人の患者に、市内で継続的な治療を提供し、医療アクセスの改善につなげていきます。

当社は今後も、現地のニーズに応じた医療インフラの整備を進め、地域住民の健康維持と生活の質の向上に貢献していきます。



Cotiaでの吉永社長のスピーチの様子

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略（繊維事業）
25 事業戦略（工業製品事業）
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

事業一覧

繊維事業

ファイバー

主要製品例
- 原糸・繊維原料
- メディカル繊維原料・製品



祖業である原糸・繊維原料の取引を軸に、国内外で素材の調達・加工・販売を行う事業です。合繊素材の知識や撚糸などの加工技術を活かし、衣料品向けの糸・生地に機能性や環境配慮などの価値を加えて提案しています。メディカル繊維原料・製品、植物由来・生分解性素材などにも領域を広げ、顧客の製品開発を素材面から支えています。

アウター

主要製品例
- アパレル製品(OEM、ODM)
- 生地(テキスタイル)
- 生活雑貨



アパレル製品のOEM・ODMを中心に、生地の調達から製品の縫製までを手掛ける事業です。世界各地の提携工場と国内の製造・加工・生地開発機能を活かし、高級品からカジュアルまで、ブランドの企画に合わせた生産体制を構築しています。独自素材であるトリアセテート繊維や高付加価値生地の提案にも注力し、素材と製品の両面からものづくりを支えています。

インナー

主要製品例
- ランジェリー、インナー製品(OEM、ODM)
- インナー用生地
- 最終製品(自社ブランド)

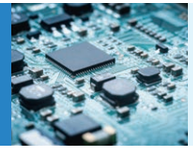


ランジェリーやインナー製品のOEM・ODM、生地開発、自社ブランドを手掛ける事業です。素材の調達・加工に関する知見と、海外提携工場や国内自社縫製工場を含む生産背景を活かし、高級ファンデーションなどのインナー製品を生産しています。肌に直接触れる製品のため、着心地や機能性を重視し、高機能素材や自然由来素材の提案も進めています。

工業製品事業

セミコンダクター

主要製品例
- 半導体製造装置用部材
- 汎用半導体部材



半導体の基板となるシリコンウェハや、半導体製造装置に使われる部材、汎用半導体部材等を扱う事業です。日本・米国・中国・台湾・韓国などの拠点が連携し、関連商材の調達・販売やサービスを展開しています。専門性の高い商材を国内外の顧客へ安定して届け、スマートフォンや家電、次世代デバイスなど、身近な製品のものづくりを支えています。

ケミカル

主要製品例
- 塗料原料、化学品
- 機能性樹脂、フィルム
- カーボンナノチューブ



塗料・インキ・接着剤用原料などのコーティング分野と、樹脂・フィルムなどのプラスチック分野で展開する事業です。世界各地の拠点を結ぶネットワークを活かし、原料や商材を国・地域を越えて最適な市場へ届け、顧客の製品開発や課題解決を支えています。生分解性プラスチックやバリアフィルムなど、環境負荷低減や食品ロス削減に役立つ商材の普及にも取り組んでいます。

ホビー&ライフ

主要製品例
- ホビー関連商材
- 化粧品原料
- 健康食品、ヘルスケア用品



模型用塗料「Mr.COLOR」をはじめとする「Mr.HOBBY」ブランドの塗料・工具、化粧品原料、ヘルスケア用品などを扱う事業です。ホビー関連では、ものづくりを楽しむ人に向けた商品を国内外で展開。化粧品関連では、世界各地の原料や市場情報を提供し、植物・海洋由来原料などを活かした、からだにやさしい商品づくりを支えています。

マシナリー&イクイップメント

主要製品例
- 産業機械、理化学機器
- 複合材成型設備・材料



産業機械、理化学機器、複合材成形設備・材料などを扱う事業です。設備や材料の販売に加え、設計・開発、メンテナンスまで組み合わせて提供しています。国内外の企業や研究機関との連携を活かし、自動車軽量化に向けた設備・材料の提案や、医療・衛生分野の機器販売を通じて、顧客のものづくりや現場の課題解決を支え、低炭素化や安全・安心な環境づくりにも貢献しています。

CONTENTS

イントロダクション
INTRODUCTION

成長戦略
BUSINESS STRATEGY

07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略(繊維事業)
25 事業戦略(工業製品事業)

サステナビリティ
SUSTAINABILITY

ガバナンス
GOVERNANCE

データ
DATA SECTION

繊維事業

強み

素材から製品までをつなぐバリューチェーン
ファイバーで培った原料・糸の知見を起点に、撚糸・加工、生地開発、OEM・ODM、物流までをつなぎ、多様な顧客ニーズに対応できる一貫した生産・供給体制を備えています。

素材の価値を高める開発・提案力
原料・糸の特性に関する知見を生かし、顧客の用途や求める機能に応じて、糸の開発や加工方法を組み合わせ、独自性のある商材を提案できます。

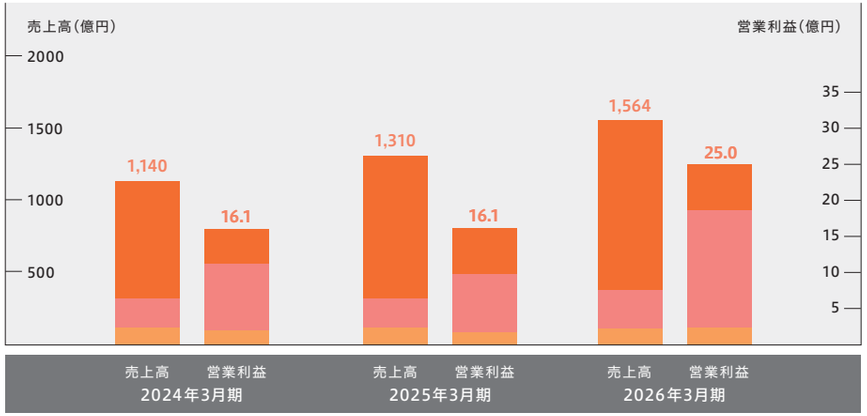
3つのセグメントと海外ネットワークを生かす市場展開力
ファイバー、アウター、インナーが持つ顧客基盤と、海外拠点・協力工場のネットワークを組み合わせ、開発商材を新たな用途・地域へ展開できる販売基盤を備えています。

成長に向けた重点課題

収益構造の強化
大きな売上基盤を生かし、案件・商材・生産拠点の採算性を精査するとともに、高付加価値商材の構成比を高め、持続的な利益成長につなげます。

グローバルな調達・生産体制の最適化
グローバルな事業基盤を強みとする一方、為替や地政学リスクなど、外部環境の変化への機動的な対応が求められます。調達先・生産拠点・物流・取引条件の最適化を通じて、持続的な成長を支える供給・収益基盤を構築します。

■ 繊維事業の業績推移



2026年3月期の振り返り

中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”の初年度は、ファイバーとアウターが売上拡大を牽引し、インナーも利益面で寄与した結果、繊維事業全体で増収増益となりました。

ファイバー
機能糸・生地の取引が伸長
冬期の寒暖差による最終製品の需要拡大を背景に、インナー用機能糸・生地が伸長しました。一方、特定取引先への貸倒引当金の計上により、増収に対して利益の伸びは限定的となりました。

アウター
収益構造の改善が進展
米国向け生地輸出とアウトドア向けOEM・ODMが堅調に推移しました。不採算事業からの撤退による収益構造の改善に加え、トリアセテート繊維事業の寄与により、売上・利益とも大きく伸長しました。

インナー
機能性インナーが伸長
ランジェリーなど一部製品の取引が減少する一方、高機能素材や自然由来素材を用いた機能性インナーが伸長しました。原料価格高騰への対応も利益を支え、減収ながら増益となりましたが、自社工場の運営には改善余地が残りました。

2027年3月期の重点方針

中期経営計画の2年目は、最終年度を見据え、各セグメントで収益基盤と供給体制の強化を進めます。

ファイバー
商材構成を見直し、収益力を強化
案件・商材ごとの採算性を軸に、商材構成を見直します。祖業として培った原糸・繊維原料ビジネスを深耕するとともに、環境配慮型素材の取り扱いを拡充します。また、撚糸・加工、生地開発機能を生かして商材に機能性と独自性を加える提案を強化し、高付加価値商材の取引拡大と収益力の向上を図ります。

アウター
改善した収益構造を成長につなぐ
不採算事業からの撤退によって改善した収益構造を定着させ、米国向けテキスタイルやアウトドア向けOEM・ODMの取引拡大を図り、トリアセテート繊維事業では用途・販路の開拓を進めます。案件ごとの採算管理を徹底し、受注拡大を着実な利益成長につなげます。

インナー
生産拠点を再構築し、高付加価値化
自社を含む工場の生産体制を見直し、生産拠点の収益性の改善を図ります。高機能・高品質製品や環境配慮型素材を活用した差別化商材の拡充と、原材料価格変動への機動的な対応を進めるとともに、国内外の販売網を活用した事業拡大を実現します。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略(繊維事業)
25 事業戦略(工業製品事業)
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

繊維事業

トピックス1 用途と販路を広げ「ソアロン」を収益の柱へ

当社グループの独自素材である天然パルプ由来のトリアセテート繊維「ソアロン」は、GSIソアロンテキスタイルラボで素材・糸の開発を進め、紳士分野などへの拡販や新たな用途・販売先を広げます。販売面では、堅調に推移する北米向け販売を足掛かりに、テキスタイルグローバルマネージャーを軸としてドイツとニューヨークの拠点との連携を強化し、欧州のハイブランドを中心に顧客開拓を進めます。これらを通して開発力と販売力を融合し、収益を支える柱へ育成していきます。



トピックス2 開発・加工提案で環境配慮型素材を差別化

海外市場ではリサイクル素材への切り替えが進み、環境配慮への対応が取引の前提となりつつあります。当社は素材を調達・販売するだけでなく、糸の特性を踏まえた加工や糸開発、生地化まで提案できる点を生かし、顧客の用途や求める機能に応じた商材を開発します。国際的な外部認証への対応品目も増やし、環境配慮と機能性を両立した提案の拡大につなげます。



植物由来の高強力ポリエチレン「Verplants®」

事業責任者メッセージ

変化に対応し、安定して利益を生み出す「強い繊維事業」を築きます。

取締役 執行役員
繊維事業部門統括
向 徹也



2026年4月より繊維事業部門統括に就任しました。直前まで4年間、ＧＳＩ香港社社長として事業運営に携わり、為替や地政学リスク、顧客ニーズの変化が日々の取引に及ぼす影響を現場で見てきました。この経験を踏まえ、私が目指すのは、単に売上規模が大きいだけでなく、事業環境が変化しても顧客への提供価値を高め、安定して利益を生み出せる「強い繊維事業」です。

繊維事業は売上規模が大きいため、利益率の改善が利益額の増加に大きく寄与します。そのため、案件ごとの採算性を重視する考え方を現場に浸透させ、個々の施策を具体的な成果に結び付けるところまでやり切ります。収益は、顧客への提供価値を高めた結果として生まれるものだと考えています。国内外の現場で顧客ニーズの変化を捉え、必要な施策を着実に実行します。

また、事業を持続的に進化させるには、人材の育成も欠かせません。素材・加工・生産の知見を次世代へ継承し、若手が早期に専門性を身に付け、国内外の顧客課題に向き合える体制を整えます。

繊維事業は川上領域を担うことが多く、当社の関わりが最終製品からは見えにくい一方、素材と生産を支える役割を通じて人々の暮らしに広く関わっています。世界の顧客から信頼され、「ＧＳＩクレオスに任せて良かった」と評価いただける存在を目指し、着実に結果を積み重ねてまいります。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 ＧＳＩクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略（繊維事業）
25 事業戦略（工業製品事業）
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

工業製品事業

強み

付加価値の高い商材・事業が生み出す収益力

機械装置や関連サービスなど、専門性と付加価値の高い商材・事業を展開し、工業製品事業の高い収益性を支えています。

ニッチな領域で培った専門性に基づく提案力

半導体製造装置用部材やスペシャリティケミカル※などのニッチ市場で、メーカー・サプライヤーと連携し、商材の調達・提案から用途開発・検証までを一体で担います。

※スペシャリティケミカル：特定の用途や性能に合わせて用いられる、高機能・高付加価値の化学品。

自社ブランドを育てるメーカー機能

模型用塗料・工具でトップシェアを持つ自社ブランド「Mr.HOBBY」を企画・開発し、国内外へ展開しています。商社機能に加え、競争力ある製品を自ら生み出すメーカー機能を備えています。

成長に向けた重点課題

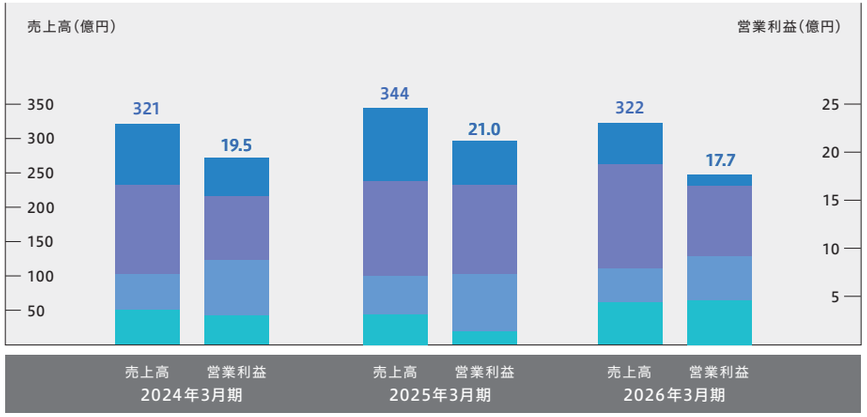
持続的な利益成長を支える収益源の拡大

用途開発や自社ブランド展開を幅広い商材・市場へ広げるとともに、投資・事業提携を推進し、事業成長をさらに加速させます。

調達・販売先の多様化と拠点連携の強化

グローバルマネージャーのもと、国内外の拠点間で商材・顧客情報を共有し、調達・販売先の多様化を推進することで、安定供給と成長機会の獲得を両立します。

■ 工業製品事業の業績推移



2026年3月期の振り返り

中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”の初年度は、ケミカルとマシナリー&イクイップメントが売上高を伸ばした一方、米中半導体摩擦の影響などにより、工業製品事業全体では減収減益となりました。

セミコンダクター

輸出規制と商流変更が業績に影響

中国製ウェハの取引は引き続き堅調に推移しました。一方、米中半導体摩擦により、一部商材の商流変更の影響を受け、売上高・営業利益ともに前期を下回りました。

ケミカル

取引は堅調も、一部在庫の評価減により減益

塗料原料の輸入取引が伸長し、輸出取引も堅調に推移したことで、売上高は前期を上回りました。一方、一部在庫の評価減を計上した影響により、営業利益は前期を下回りました。

ホビー&ライフ

化粧品原料は伸長、国内ホビー取引は減少

化粧品原料は欧米向け輸出が好調に推移し、主要基材の価格改定により利益率も改善しました。一方、ホビー関連は中国・欧州向け輸出が堅調だったものの、国内取引が減少し、セグメント全体では減収減益となりました。

マシナリー&イクイップメント

大型案件が寄与し、大幅な増収増益

理化学関連装置の取引は低調でしたが、複合材関連装置の大型案件や産業機械の販売が寄与し、大幅な増収増益となりました。

2027年3月期の重点方針

中期経営計画の2年目は、最終年度を見据え、各セグメントで収益基盤と供給体制の強化を進めます。

セミコンダクター

国内外の拠点連携で商材と販売地域を拡大

台湾を含む国内外の拠点連携を強化し、新たな半導体関連商材の発掘と日本市場への展開を進めます。中国製ウェハの輸入販売を拡大するとともに、中国では現地調達商材の内販を強化し、欧州・東南アジア・インドでは新規顧客の開拓を進めます。

ケミカル

ラボを活用し、用途開発と自社ブランド展開を加速

フランスのケミカルイノベーションセンターに用途開発・検証機能を集約し、顧客提案を強化します。共同開発も視野にオープンイノベーションを進め、GSIクレオスブランド製品の開発・展開を加速。海外調達の拡大と在庫管理の徹底も進めます。

ホビー&ライフ

自社ブランドと化粧品原料の海外展開を強化

「Mr.HOBBY」は北米での販売拡大に加え、南米・インド市場の開拓を進めます。販売網を生かし、パートナーブランド製品の取り扱いも拡充します。化粧品原料は、欧米向けの高付加価値原料と東南アジアの市場ニーズに合う商材の輸出を強化します。

マシナリー&イクイップメント

装置・部材の受注拡大と成長分野の開拓

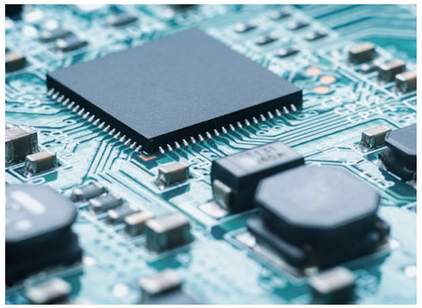
前期の大型案件で得た実績を生かし、複合材関連装置の継続受注と関連部材の販売拡大を図ります。また、医療・衛生機器については、国内外の拠点を活用し、海外市場での販路開拓を進めます。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 GSIクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略（繊維事業）
25 事業戦略（工業製品事業）
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

工業製品事業

トピックス1 生成AI・データセンター需要を捉える半導体関連事業の成長

生成AIやデータセンターの拡大に伴う半導体市場の成長を、新たな事業機会と捉えています。当社は、堅調に推移する中国製ウェハの輸入販売を拡大するとともに、国内外の拠点連携を生かし、新たな半導体関連商材の獲得と提案を推進します。既存商材の拡販と商材構成の充実を図り、販売地域と顧客層を広げながら、事業環境の変化に対応できる収益基盤を構築し、セミコンダクター事業の再成長につなげます。

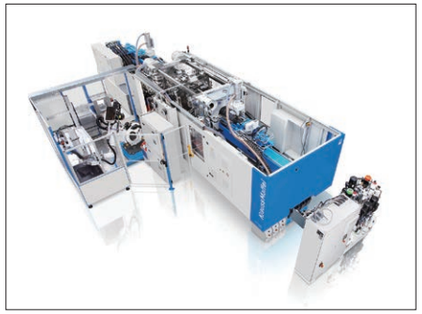


ウェハ：表面に微細な回路を形成し、半導体チップのもととなる薄い円盤状の基板材料

トピックス2 自動車軽量化市場を捉える「型内塗装」の実用化を推進

自動車のEV化や製造工程における環境負荷低減を背景に、当社が軽量化プロジェクトで先行してきた「型内塗装工法・整備装置」への引き合いが増加しています。欧米のサプライヤーや塗料メーカーとの連携を深め、日本市場での実用化を推進します。自動車メーカーやTier1※との取り組みや、複合材加工装置の大型案件で培ったノウハウとサプライチェーンを生かし、案件の具体化と新たな収益機会の創出につなげます。

※ Tier1：完成車メーカー（OEM）に部品やモジュールを直接納入する1次サプライヤー



型内塗装：自動車の塗装工程において、金型内で樹脂成形と表面塗装を一工程で行う技術

事業責任者メッセージ

高い収益性を事業規模の拡大につなげ、グループの成長を牽引します。

取締役 専務執行役員
工業製品事業部門統括
西村 裕樹



工業製品事業は、取引先の課題に向き合い、サプライヤーとの協業や新たな商材の発掘を重ねながら、現在の4つのセグメントへと発展してきました。ニッチ市場で培った専門性と、用途開発から機器・サービスに至るバリューチェーン全体を網羅した提案力が、私たちの強みです。

中期経営計画の2年目となる2027年3月期は、成長のスピードを一段と高めることを最優先とします。セミコンダクターとケミカルを事業規模拡大の牽引役とし、ホビー＆ライフ、マシナリー＆イクイップメントを含む各領域の収益基盤を強化します。既存商材の用途拡大やＧＳＩクレオスブランド製品の開発に加え、投資・事業提携も視野に、新たな収益源の創出につなげます。また、国内外の拠点で商材・顧客情報を共有し、調達・販売の選択肢を広げることで、安定供給と成長機会の獲得を両立します。

事業創造型商社として新しい事業に挑戦する一方、市場規模や収益性、既存事業とのシナジーを見極め、継続して価値を生み出せるかを判断することが重要です。この判断軸を徹底し、構想を具体的な成果へ結びつけることが、事業責任者としての私の役割です。

創立100周年を見据え、高い収益性を維持しながら事業規模を拡大し、基幹事業である繊維事業とともに、グループの成長を支える二本柱へと進化させます。

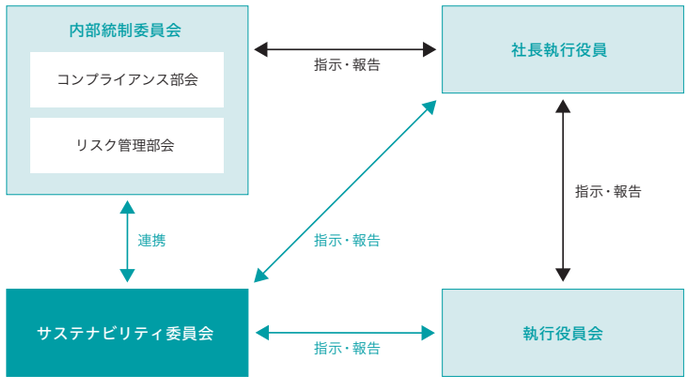
CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
07 CEOメッセージ
10 COOメッセージ
12 価値創造プロセス
13 ＧＳＩクレオスの経営資本
14 長期ビジョン
15 GSI CONNECT Phase 2の進捗
17 CFOメッセージ
18 資本コスト経営
21 グローバル展開
22 事業一覧
23 事業戦略（繊維事業）
25 事業戦略（工業製品事業）
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

サステナビリティ基本方針

GSIクレオスグループは、パーパス「次代の生活品質を高める　事業の創造者として　人びとの幸せを実現する」のもと、「社員とともに」「株主とともに」「取引先とともに」「市場とともに」「地球環境のために」「会社組織のために」という経営理念を掲げ、事業活動を通じて環境保全、人権の尊重、多様な人材の活躍、公正な取引の推進などに取り組んでいます。
この理念は、今日の世界が目指す「持続可能な社会の実現」と深く結びついており、企業としての責任を果たすとともに、将来にわたる成長の機会であると考えています。
当社グループは、事業活動を通じて社会の発展に寄与し、長期的な企業価値向上と持続可能な未来の実現に努めていきます。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティに関わる基本方針や取り組みについては、サステナビリティ委員会を設置し推進しています。サステナビリティ委員会は、代表取締役 社長執行役員 CEOを委員長とし、事業部門および管理部門統括役員、経営企画部長、人事総務部長、財経部長、事業戦略室長を委員として構成されており、当委員会にて決定した内容については、管理部門統括役員より直接取締役会にて報告されます。



マテリアリティの特定プロセス

当社のマテリアリティ（重要課題）は23年度に開催した4回のサステナビリティ委員会で、中期経営計画“GSI CONNECT 2024”に掲げたESG経営の推進に向けた3つの重点施策「サステナブル事業分野への積極的投資」「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」を踏まえ、当社グループに関係する課題を抽出し、「事業を通じた社会課題の解決」および「社会課題解決のための経営基盤強化」の2つの側面から分析を行い、特定いたしました。

1 課題の抽出	2 社内調査 影響度の判定	3 調査内容のすり合わせ 内容の修正	4 経営の意思決定
GRIスタンダードやSDGsなどの国際的な基準・ガイドラインを踏まえ、グローバルな社会課題の把握とリスト化	事業部門ごとに役員および従業員を対象に社内調査	サステナビリティ委員会で社内調査結果の精査、外部の意見を聴取しつつ、内容の修正	3で修正した内容をサステナビリティ委員会を中心に議論のうえ原案を作成し、取締役会へ上程し、審議のうえ承認、決定

マテリアリティ	取り組むべき施策（概要）
1 環境と調和する豊かな社会の実現	・「環境」「生活・健康」「エネルギー」分野におけるサステナブルな事業の深耕 ・気候変動対応や循環型社会に貢献する商材やソリューションの提供
2 人材の充実と新しい働き方の推進	・グローバル人材 / プロフェッショナル人材の育成強化 ・人の力とデジタルの融合による新たな価値の創出
3 実効性の高いガバナンス体制の強化	・健全かつ迅速な経営を支えるコーポレートガバナンスの浸透 ・企業価値を最大化するグループガバナンスの推進

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
27 GSIクレオスのサステナビリティ
28 環境への取り組み
30 OPV（有機薄膜太陽電池）事業
31 人的資本経営
36 DX戦略
37 ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

環境基本方針

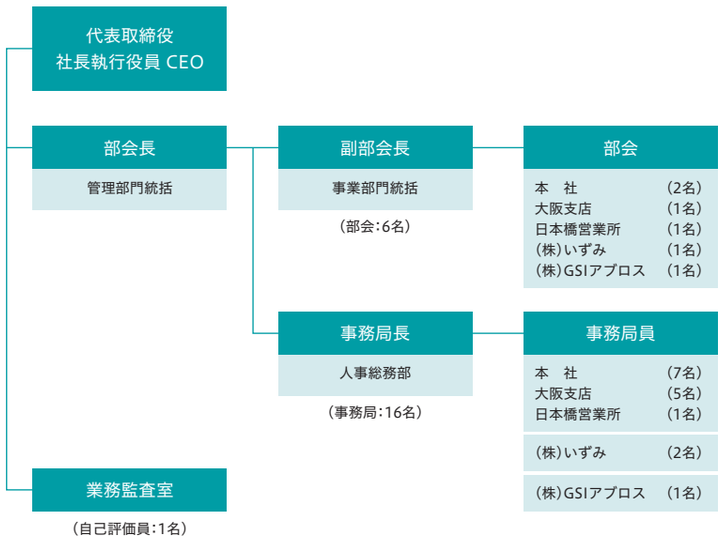
ＧＳＩクレオスグループは、地球環境の保全が人類共通の最重要課題の一つであると認識し、事業活動の一環として、当グループ企業全社をあげて環境負荷の低減および環境保護に取り組むことで、社会から信頼される企業となることを目指し、より多くの人や組織とともに環境にやさしい企業活動を推進していきます。

環境マネジメント体制

当社は、環境マネジメント部会を中心に、各拠点・グループ会社と連携した推進体制を整えています。環境改善目標・計画の策定、進捗管理、教育・訓練、自己評価を定期的に実施し、代表取締役 社長執行役員 CEOによる評価を通じて、法令順守や緊急時対応を含め、KESステップ２※に適合した環境マネジメントシステムの機能充実を図っています。

※国際規格である「ISO14001」と同等の水準を持つ中級レベルの環境マネジメントシステム規格

環境マネジメント体制図



TCFD提言に関する当社対応のサマリー

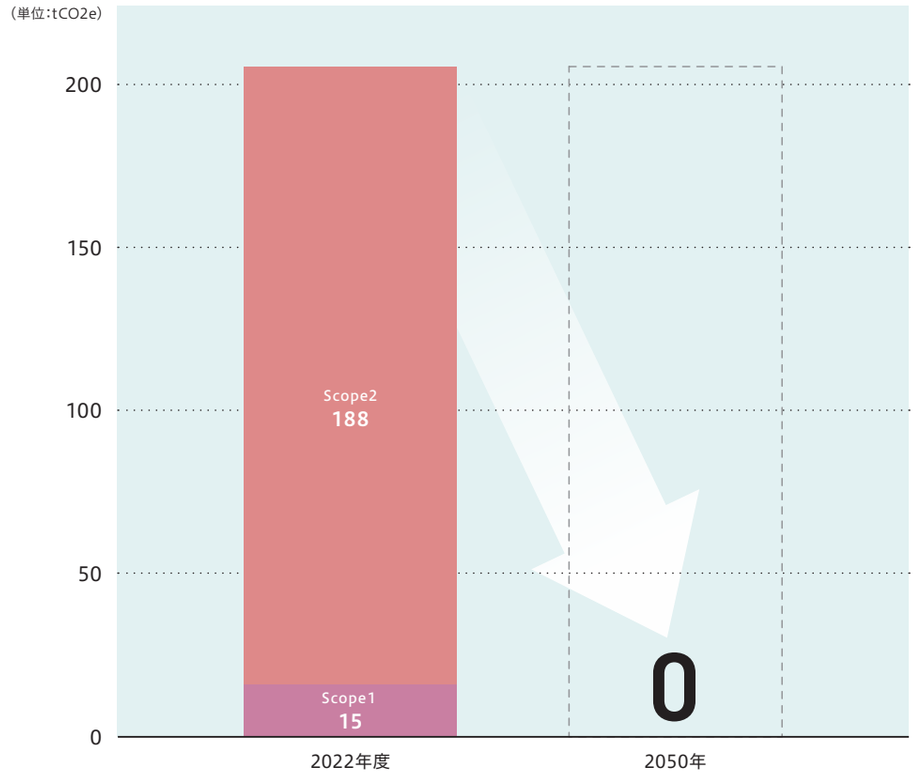
要求項目	当社の対応
ガバナンス	代表取締役 社長執行役員 CEOを委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、気候変動を含むサステナビリティ課題を審議・推進しています。委員会は事業部門・管理部門の統括役員、経営企画部長、人事総務部長、財経部長、事業戦略室長が参画し、決定事項は管理部門統括役員から取締役会へ報告され、監督を受ける体制としています。
戦略	気候変動によるリスクと機会を把握するため、4°Cシナリオでは物理的リスク・機会を「急性」「慢性」に分けて分析し、2°C未満シナリオでは「政策・規制」「技術」「市場」「評判」の観点から重要なリスク・機会を特定し、財務影響の分析と対応策を検討することで、事業のレジリエンス向上を継続的に図っています。
リスク管理	サステナビリティ委員会を通じて、気候変動が経営・財務・事業に与える影響を評価し、重要リスクを特定・見直しています。特定したリスクは、対応方針や管理項目・管理目標値を設定し、取締役会へ報告しています。施策の進捗を確認し、重要項目はリスク管理部会と連携して全社リスク管理の枠組みに組み込んでいます。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
27 ＧＳＩクレオスのサステナビリティ
28 環境への取り組み
30 OPV(有機薄膜太陽電池)事業
31 人的資本経営
36 DX戦略
37 ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

GHG排出量の算定

当社グループは、気候変動対応の対策として、GHG排出量の算定範囲を段階的に広げています。2022年度よりScope1・2排出量（単体）の算出を開始し、2023年度から連結子会社へ対象を拡大しました。2025年度はScope3上流カテゴリ（単体）の算定に着手するとともに、事業買収により生産工場をもつ連結子会社の算定を開始しました。2050年カーボンニュートラルを目標に、対象範囲と算出領域の拡大、サプライチェーン全体の排出量削減策の検討を進めます。

ネット・ゼロ達成シナリオ



事業を通じたGHG排出量

（単位：tCO2e）

		2022年度※	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1		15	122	108	660
Scope2		188	2,284	2,143	35,972
合計（Scope1+Scope2）		**203**	**2,406**	**2,251**	**36,632**
Scope3（単体）	1 購入した製品・サービス	-	-	-	613,309
	2 資本財	-	-	-	315
	3 Scope1,2 に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	-	-	-	40
	4 輸送、配送（上流）	-	-	-	6,908
	5 事業から出る廃棄物	-	-	-	30
	6 雇用者の出張	-	-	-	504
	7 雇用者の通勤	-	-	-	146
	8 リース資産（上流）	-	-	-	-
Scope3小計（上流）		-	-	-	**621,252**

※ 2022年度は単体のみの集計となります。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
27 GSIクレオスのサステナビリティ
28 環境への取り組み
30 OPV（有機薄膜太陽電池）事業
31 人的資本経営
36 DX戦略
37 ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

OPV（有機薄膜太陽電池）事業

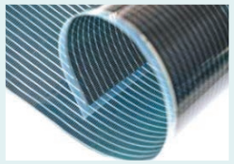
当社は、光を通しながら発電し、遮熱による省エネにも寄与する次世代フィルム型太陽電池「Semi-Transparent OPV（ST-OPV）」の事業化を推進しています。
国内外の技術とパートナーをつなぎ、窓を新たなエネルギー源へ変えていきます。

光透過型有機薄膜太陽電池「ST-OPV」

ST-OPVは、有機半導体材料を用いた多層薄膜構造の光透過型有機薄膜太陽電池です。薄いフィルム内で光を電気に変換するため、従来のシリコン型太陽電池にはない軽量性、柔軟性、光透過性を備えています。曲げたり丸めたりできるほか、既存の窓ガラスへの後付けも可能で、これまで十分に活用されてこなかった窓面を新たな発電スペースとして活用できます。また、採光や景観を確保しながら発電できることに加え、遮熱効果による空調エネルギーの抑制にも寄与します。
鉛などの有害物質を含まず、製造工程における環境負荷が小さいことも特徴です。
当社は2021年、高分子半導体を独自手法で合成するカナダ企業への出資を契機に、有機エレクトロニクス分野へ本格参入しました。その後、ブラジルの世界最大のOPV製造グループであるPower Harvesting Dynamics Semiconductors Impressos LTDA（PHD）との戦略的事業提携のもと、2026年4月には株式会社ウロボロス・パワー・ハーベスティング（OPH）を設立しました。PHD社が有するOPV製造技術のOPHへの移転を進め、2029年度以降の国内製造開始とST-OPVの社会実装を目指します。

特長

- 「創エネ（発電）」と「省エネ（遮熱）」を1枚で実現
- 超軽量・高い柔軟性で、既存の窓にも後付け可能
- 環境負荷が極めて低い、安心・安全な有機素材





社会実装に向けた実証実験

社会実装に向けて企業や地方自治体など多様なパートナーと連携し、ST-OPVの社会実装に向け、さまざまな環境で実証を進めています。

実施例

CASE 1　共同実証

防災・自立電源
SDRS株式会社

窓ガラスでの発電と蓄電池・非常用給電設備を組み合わせ、災害時に命を守る「自立型レジリエンス避難拠点」の構築を検証しています。

CASE 2　環境技術産学公民連携公募型共同研究事業

都市型脱炭素
神奈川県川崎市

市有施設での実証を通じ、都市環境下での発電性能や屋外耐久性、施工標準を検証・確立しています。

CASE 3　包括連携協定

地方創生・スマートシティ
北海道中富良野町

庁舎窓での発電・暑熱対策実証をはじめ、農業用ハウスへの展開や、寒冷地における「低消費エネルギー型スマートシティ」の実現を目指しています。

今後の展望

今後は、実証で得たデータを性能評価・改良や施工方法、ビジネスモデルの検証に生かし、国内一貫体制の構築を進めます。2029年度以降の国内製造開始と、2030年代に売上高100億円規模の事業を目指します。

2026-2027年頃
製造
製造技術移転、
製造装置および材料評価
マーケティング
複数の実証実験の実施、
一部パイロット実装

2027-2028年頃
製造
製造施設および装置導入、
試作
マーケティング
サプライチェーン整備、
都市部・地方都市での
面的展開、一部実装開始

2029年以降
製造
国内施設での生産開始
マーケティング
広範囲な社会実装開始

2030年半ば
売上100億円規模の
事業成長を目指す

製造開始初年度目標：年産　1万㎡、およそ1000KW
製造開始5年後目標：年産100万㎡、およそ10万KW超

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
27 GSIクレオスのサステナビリティ
28 環境への取り組み
30 OPV（有機薄膜太陽電池）事業
31 人的資本経営
36 DX戦略
37 ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

執行役員メッセージ



人が育ち、挑戦できる会社へ
一人ひとりの可能性を引き出し、
ＧＳＩクレオスの価値創造につなげます

執行役員（戦略人事専任）
奥山 由実子

人材こそ、価値創造の源泉

当社は2027年に創業100周年を迎えます。これまで繊維と工業製品を中心に事業領域を広げ、国内外の取引先やパートナーとともに成長してきました。その歩みを支えてきたのは、変化を捉え、新たな商材や事業を生み出してきた社員一人ひとりです。当社は経営理念の第一に「社員とともに」を掲げ、人的資本こそが企業価値を創造する源泉であると考えています。人事を担う立場として、社員一人ひとりが能力と意欲を十分に発揮し、働く喜びと誇りを感じながら成長できるよう支えることが、今後の持続的な成長に向けた重要な役割だと捉えています。

当社が事業創造型商社として新たな価値を生み出すためには、幅広い事業領域と国内外のネットワークをつなぎ、社内外の多様な関係者とともに仕事を前へ進める人材が欠かせません。お客様や取引先との信頼関係、事業を通じて蓄積してきた知見、異なる地域や分野を結び付ける力は、社員の日々の仕事によって培われるものです。だからこそ、一人ひとりが長く活躍し、経験を次の世代へつなぎながら、新たな挑戦へ踏み出せる組織をつくることが大切だと考えています。

P-C-Vサイクルを実践するプロフェッショナル人材へ

当社が目指すのは、P-C-Vサイクルを実践するプロフェッショナル人材です。プロフェッショナル人材とは、専門知識や経験を備えているだけではありません。自ら考えて行動し、変化を前向きに受け止め、社内外のステークホルダーと共創しながら、実際的な価値を生み出せる人材です。一人ひとりがビジネス・プロデューサーとして自らの役割を創り、挑戦を重ね、その経験を新たな価値創造につなげていく。そうした社員の成長が組織の力となり、さらに次の挑戦を生む循環をつくることが、当社の人的資本経営の基本です。人事部門として、それぞれの強みや志向を尊重しながら、プロフェッショナル人材として成長できる機会を整えていきます。

成長と挑戦を支えるGROWプロジェクト

この考えを具体的な施策として推進するため、2025年度から始まった中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”において、戦略人事「GROWプロジェクト」を始動しました。中期経営計画では、戦略的人材開発と挑戦する組織風土の醸成を重要課題に位置づけています。GROWプロジェクトは、人材育成や人事制度、働く環境の整備を一つの考え方のもとで結び、社員の成長と挑戦を継続的に支える取り組みです。“Global Mindset”では国や文化の違いを越えて価値を生み出す視点を育み、“Reskill”ではデジタルやAIなど新しい知識を実務で生かす力を高めます。“Opportunity”では多様なキャリアや働き方の選択と挑戦を支え、“Well-being”では心身の健康と働きがいを支える職場づくりを進めます。

社員の声を生かし、取り組みを育てる

GROWプロジェクトは、まだ始動したばかりです。制度や研修を設けること自体を目的とするのではなく、社員一人ひとりの行動や成長につながり、挑戦を応援する風土として根付かせることが重要です。短期間で目に見える成果だけを求めるのではなく、学びや経験の積み重ねを大切にしながら、人材と組織の基盤を着実に強化していきます。そのため、社員の声に丁寧に耳を傾け、各施策の利用状況や従業員サーベイなども確認しながら、内容や運用を継続的に見直します。また、各施策の狙いを社員と共有し、成長や挑戦をサポートする仕組みへと整えることも大切にします。人事部門は、社員が自らのキャリアを考え、新しい経験や役割へ一歩を踏み出せるよう、成長の機会と働く環境の両面から支えていきます。

社員の皆さんには、自らの可能性を狭めることなく、新しい経験や役割に挑戦してほしいと思います。株主、投資家、取引先をはじめとするステークホルダーの皆さまには、社員が成長し、その力を新たな価値へつなげていく姿を通じて、当社の人的資本経営をご理解いただきたいと考えています。今後も取り組みの内容や進展を継続的にお伝えし、理解を深めていただけるよう努めます。

人が育ち、挑戦できる会社であり続けることが、ＧＳＩクレオスらしい価値創造や持続的な成長につながります。これからも、社員一人ひとりが誇りを持ち、いきいきと力を発揮できる環境づくりを着実に進めてまいります。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
27 ＧＳＩクレオスのサステナビリティ
28 環境への取り組み
30 OPV（有機薄膜太陽電池）事業
31 人的資本経営
36 DX戦略
37 ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

目指すべき人材像

GSIクレオスは、人的資本こそが企業価値を創造する源泉であるという考えのもと、社員一人ひとりの能力と意欲を引き出し、成長と挑戦を支える環境づくりを進めています。
目指すのは、専門性を磨き、社内外のステークホルダーと共創しながら新たな価値を生み出す、P-C-Vサイクルを実践するプロフェッショナル人材です。
人材の育成・開発を通じて、社員が働く喜びと誇りを実感し、企業価値の創造に主体的に参画できる組織を目指します。

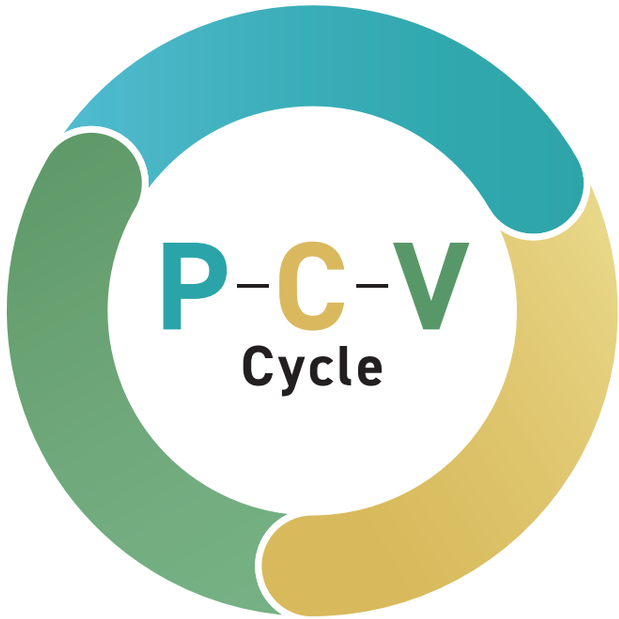
P-C-Vサイクル

P-C-Vサイクルは、当社が目指す経営をイメージ化したものです。Pはプロフェッショナル人材、Cは利害関係者との共創、Vは価値の創造を表します。プロフェッショナル人材が、ビジネスに関わるすべてのステークホルダーと共創して新たな価値を発見、社会的な価値へと結晶し、この3つを一つのサイクルとして循環・加速させます。当社は、それぞれの質を高めながら、スピーディーな善循環経営を実行していきます。

P **Professional People**
一人ひとりがビジネス・プロデューサーとしてビジネスに利害を持つすべてのステークホルダーと共創をすすめる。

C **Collaboration with Stakeholders**
ここには社員、株主、取引先、市場、地球環境、会社組織など、ビジネスに関わるすべての要素が含まれる。

V **Value Creation**
プロフェッショナル人材がステークホルダーとともに生み出すのは実際的価値。
このサイクルはスパイラル状になって発展を続ける。



CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
27 GSIクレオスのサステナビリティ
28 環境への取り組み
30 OPV(有機薄膜太陽電池)事業
31 人的資本経営
36 DX戦略
37 ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

GROWプロジェクトの全体像

中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”では、戦略的人材開発と挑戦する組織風土の醸成を重要課題と位置づけています。
その実現に向け、人事制度や人材育成施策を統合したGROWプロジェクトを推進し、社員の成長と挑戦を支えます。

GROWプロジェクト

人材の充実と新しい働き方の推進	人材開発と風土改革の方針	具体的施策	キーワード
グローバルかつプロフェッショナルリーダーの計画的育成	戦略的人材開発	越境思考と多文化理解を持つ人材の育成	Global Mindset
人材育成のための教育制度の充実化			
DX人材の育成と活用		変化に対応するための学び直しと専門性強化	Reskill
人事制度・賃金制度の改革	挑戦する組織風土の醸成	挑戦を促す機会創出と透明性のある人事制度構築	Opportunity
多様な人材が活躍する仕組み・制度の充実化			
グループ社員全員が活躍できる環境の整備		心の健康とエンゲージメントの向上	Well-being

GROW Project ▶▶ 人的資本を核とした事業競争力の強化

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
27 GSIクレオスのサステナビリティ
28 環境への取り組み
30 OPV(有機薄膜太陽電池)事業
31 人的資本経営
36 DX戦略
37 ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

GROWプロジェクトの取り組み

Global Mindset

「G」の必要性と狙い

当社は国内外に事業を展開しており、地域や文化の違いを越えて、新たな価値を生み出す力が求められています。GROWの「G」にあたるGlobal Mindsetでは、越境思考と多文化理解を育み、変化に対応しながら自ら道を切り拓くビジネスプロデューサーの育成を進めます。

グローバル研修制度

従来の短期・長期海外研修や海外留学支援に加え、海外出張の経験がない入社5年目までの社員を対象に、経営層の海外出張へ同行する研修を新設しました。現地でのビジネス交渉や実務を体験することで、若手社員のグローバルマインドセットを醸成し、挑戦への意欲を高めます。

実際に同行した社員の学び



M.N　財経部経理課

同行役員：代表取締役 社長執行役員 CEO
出張地域：米国

海外拠点での業務や取引先との商談に立ち会うことで、多様な価値観の中で信頼関係を築きながら事業を推進する姿勢を学びました。世界を舞台に活躍する社員との交流は、自身の視野を大きく広げ、将来像や成長課題をより明確にする大きな契機となりました。



N.K　財経部大阪財務課

同行役員：上席執行役員 CFO
出張地域：香港、ベトナム

経営層との海外同行を通じて、海外ビジネスの最前線に触れ、商習慣や法制度の違いを踏まえた意思決定の重要性を学びました。また、駐在員の幅広い役割や責任を実感し、グローバルに活躍するために必要な知識や視点を再認識するなど、自身の成長につながる貴重な経験となりました。

Reskill

「R」の必要性と狙い

デジタル技術やAIの進展により、事業環境や顧客ニーズはこれまで以上の速さで変化しています。GROWの「R」にあたるReskillでは、こうした変化を競争力へと転換するため、社員一人ひとりが継続的に学び直し、デジタル技術を使いこなす力と専門性を高めることを目指します。

SMILEプロジェクト（DX戦略）に連動した研修制度

SMILEプロジェクトと連動し、社員一人ひとりが生成AIを業務で活用できるよう、ルール整備とともに教育・知見共有を継続しています。全社員を対象としたAIリテラシー向上研修に加え、より実践的なワークショップも開催し、生成AIへの理解を深めました。社員の習熟度に応じ、基礎から実践まで段階的に学ぶ機会を整えています。

＞ DX戦略（P.36）

チャレンジカップ

デジタル技術を「自分ごと」として学び、使いこなす文化を社内に広げることを目的に、「DXチャレンジカップ」を開催しました。社員が日頃の学習や業務を通じて積み重ねた知識や工夫を持ち寄り、5つの競技で互いに学びの成果を競い合いました。研修で知識を身に付けるだけでなく、その成果を実際に試し、発揮する場を設けることで、社員一人ひとりがデジタル技術への理解を深め、業務の中で継続的かつ主体的に活用することを後押ししています。



CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
27 GSIクレオスのサステナビリティ
28 環境への取り組み
30 OPV（有機薄膜太陽電池）事業
31 人的資本経営
36 DX戦略
37 ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

GROWプロジェクトの取り組み

Opportunity

「O」の必要性と狙い

社員一人ひとりがキャリア観やライフステージに応じた働き方を選び、自らの強みを生かして挑戦できるよう、成長機会と透明性のある人事制度を整えることが重要です。GROWの「O」にあたるOpportunityでは、挑戦を促す機会の創出と制度運用を通じて、自律的なキャリア形成と能力発揮を支えます。

新職群制度

社員一人ひとりのキャリア観やライフステージに応じた働き方の選択を可能にするため、従来の「総合職」と「一般職」という職群を刷新し、2026年4月から「グローバル職」と「エリア職」を導入しました。それぞれの職群には、社員が将来のキャリアや働き方を見据え、自らの意思で選択するための異なるメリットを設けています。勤務地や担う役割に対する考え方、今後描きたいキャリアは一人ひとり異なります。新制度を通じて、社員自身が自分に合った働き方を主体的に選び、キャリアやライフステージの変化に応じて、持てる能力を発揮できる仕組みを整えます。多様な背景や事情を持つ社員の活躍機会を広げ、自律的なキャリア形成を継続的に後押しします。

報酬制度・賃金制度改革

社員一人ひとりの働きがい向上、持続可能な人材確保、市場競争力の強化を目的とし、報酬制度を見直しました。2019年度以降7回のベースアップを実施し、2026年度は新卒者を含む基本給を一律2万円引き上げました。大学卒業者のグローバル職の初任給は28万円とし、2027年度には30万円を目指します。人事評価では「具体的能力発揮」「遂行行動」「最終成果」の3点を対象とし、実力に応じた等級ごとに評価します。その結果が昇格・昇給・賞与に直結する仕組みとし、各ルールと評価マニュアルを社員に公表しています。また、冬季賞与を固定し、夏季賞与を業績評価にもとづいて決定する方式に変更し、安定的な処遇基盤と業績との連動性を両立します。原資配分における給与の比重も高め、所得全体の底上げを図ることで、社員の成長と挑戦を支えます。

Well-being

「W」の必要性と狙い

社員が持続的に能力を発揮し、成長し続けるためには、心身の健康と働きがいが欠かせません。GROWの「W」にあたるWell-beingでは、心身の健康とエンゲージメントの向上を目指し、健康経営やDE&Iの推進を通じて、誰もがいきいきと力を発揮できる職場環境を整えます。

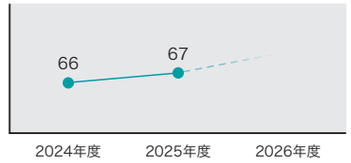
健康経営の取り組み

2026年度に「健康宣言」を制定し、社員の健康維持・増進に向けた取り組みを推進しています。定期健康診断やストレスチェックなどを通じて社員の健康状態を継続的に把握し、その結果を施策の充実につなげながら、誰もが安心して働き続けられる職場づくりを着実に進めます。

ハピネスサーベイ

社員の成長と働きがいを把握し、施策の改善につなげるため、「ハピネスサーベイ※」を継続的に実施しています。総合スコアは2024年度の66から2025年度は67へ上昇しました。継続的なモニタリングを元にした適切な施策を実行することで、社員のモチベーション向上につなげます。

スコア

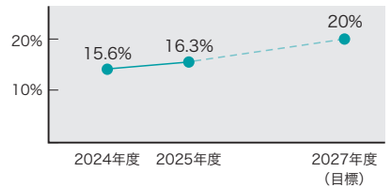


※ 株式会社カルチャリアが提供する、社員幸福度（働きがい）と社員満足度（働きやすさ）などを可視化し、組織の状態把握や課題分析に活用する調査サービス

女性活躍の推進

多様な人材が力を発揮できる組織づくりのひとつとして、女性社員の管理職への登用を推進しています。2027年度までに女性管理職比率20%とする中期目標を掲げ、女性管理職の育成や柔軟な働き方の充実を通じて、女性が継続して活躍できる環境を整えます。

女性管理職比率（%）



CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
27 GSIクレオスのサステナビリティ
28 環境への取り組み
30 OPV（有機薄膜太陽電池）事業
31 人的資本経営
36 DX戦略
37 ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

DX戦略

当社は創立100周年を見据え、DXを経営基盤の強化に向けた重要テーマと位置づけています。
2019年に始動した「SMILEプロジェクト※」のもと、データとAIの活用を進め、新たな付加価値の創出と持続的な企業価値向上につなげていきます。

※ SMILE(Sharing Moments Improve a Life of Everyone)プロジェクト：「ICTで働き方・時間の使い方を変えるプロジェクト」としてスタート。2022年度からはDXプロジェクトとして推進。

DXビジョンと戦略

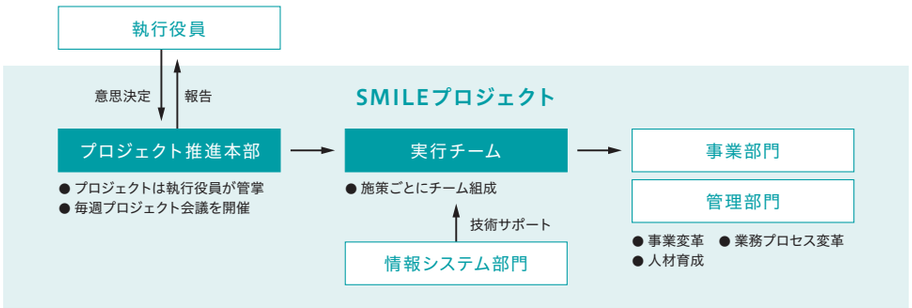
当社は、情報戦力の強化とデジタル／リアル融合営業の実現を目指しています。2025年度はSFAや生成AI、RPAの導入、研修などを通じて、知識とデジタルの基盤整備を進めました。2026年度は、整えた基盤を「使える状態」から「業務で使う前提の状態」へ進め、データに基づく判断やAIを活用した提案準備を日常業務に組み込んでいきます。

創立100周年に向けたDXビジョンと戦略

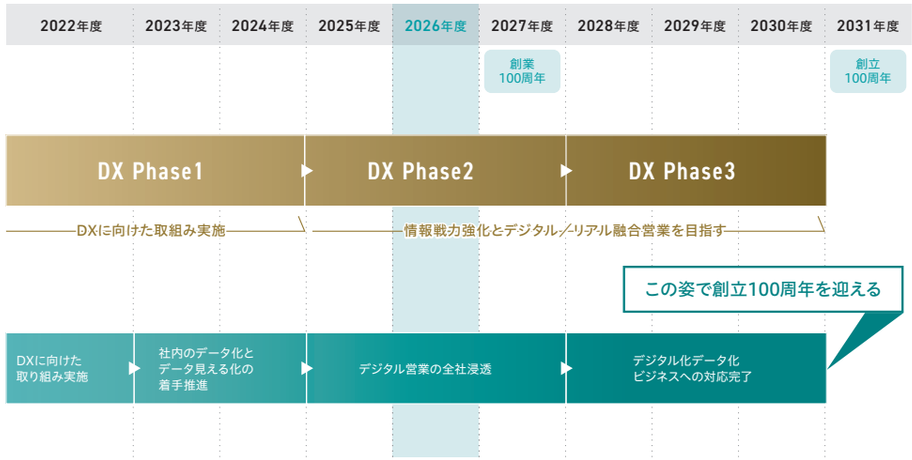
AIとデータ活用による“情報戦力”の強化と、デジタル／リアル融合のビジネススタイル確立を通じて、
市場を牽引する革新企業を目指す。

DX推進体制(SMILEプロジェクト)

SMILEプロジェクトは、執行役員会直轄の体制のもと、プロジェクト推進本部が基本方針を定めます。全社共通のテーマは推進本部が担い、事業活動に深く関わる施策は各事業部門の実行チームが推進します。全社最適のルール整備と現場での実装を両輪とし、生成AIを日常業務に組み込みます。業務の効率化で生み出した時間を、人にしかできない創造的な業務や判断業務に振り向け、部門間の活用差を縮小し、実効性のあるDXにつなげていきます。



DX推進ロードマップ



2025年度の成果

成果	詳細
生成AI研修	全社員向け研修を実施し、生成AIの基礎知識と業務利用に関する理解を促進しました。
デジタルスキル活用研修	生成AI活用の前提となるMicrosoft 365の基礎スキルを補う研修による社員のデジタルスキルを底上げ。また希望者向けRPA実技講座、生成AIプロンプト講座などの高度技術講座を適宜実施しました。
生成AI利用環境の整備	社員が生成AIを安全に業務利用できる社内環境を提供しました。
SFAの導入	営業活動や案件情報を可視化・共有するためのSFA導入をすすめ、全事業部門にアカウントを付与し、営業活動の高度化に向けた基盤を整備しました。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
27 GSIクレオスのサステナビリティ
28 環境への取り組み
30 OPV(有機薄膜太陽電池)事業
31 人的資本経営
36 DX戦略
37 ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

ステークホルダーエンゲージメント

GSIクレオスは、「社員とともに」「株主とともに」「取引先とともに」「市場とともに」「地球環境のために」「会社組織のために」という経営理念のもと、すべてのステークホルダーとの対話を大切にしています。
対話を通じて寄せられた声を真摯に受け止め、経営や事業活動に反映させることで、信頼関係を深め、持続的な価値の共創を実現します。



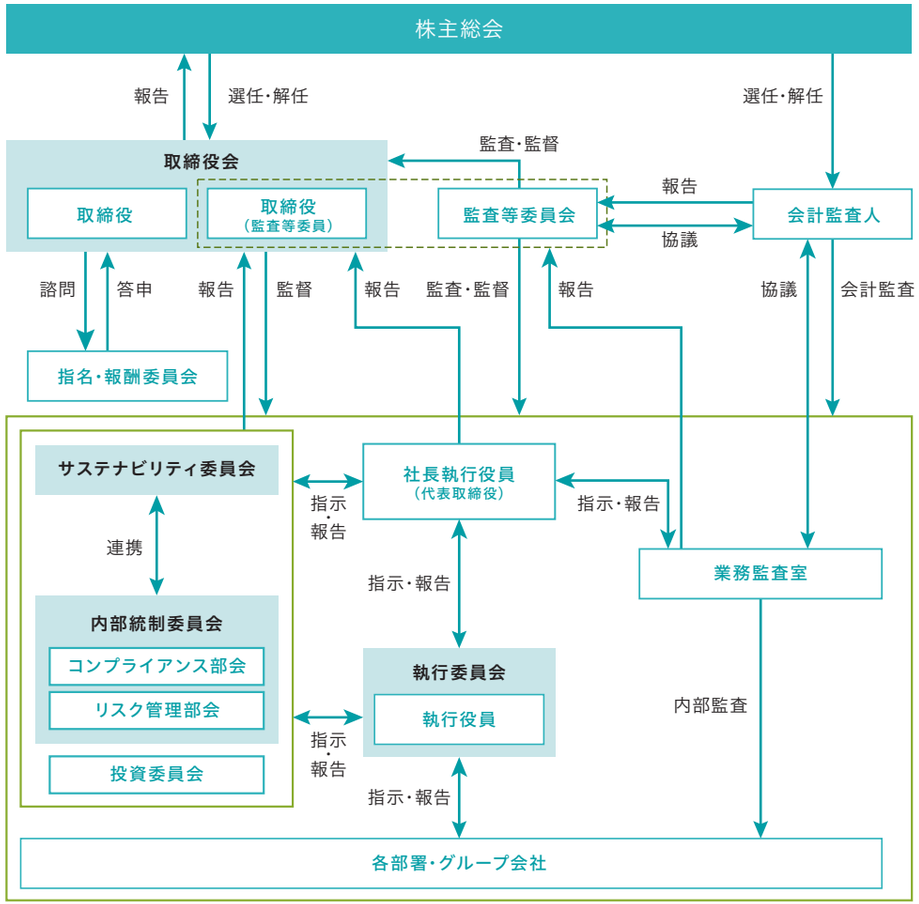
ステークホルダー	ステークホルダーとの関わり	主な対話手段
従業員 会社組織	GSIクレオスグループにとって、人的資本こそが企業価値を創造する源泉であり、会社組織は個の感性と叡智を結集し、最大限に高め合う器です。 「人材の充実と新しい働き方の推進」を重点施策の一つとして掲げ、教育制度の充実、グローバルかつプロフェッショナルな次世代リーダーの計画的育成、ITを活用した業務オペレーションの効率化などを推進することで、グループ社員全員が働きやすく、プロフェッショナル人材として活躍できる環境づくりに努めています。	● 社内ポータルサイト、社内報、統合報告書 ● 従業員エンゲージメント調査（ハピネスサーベイ） ● クレオスアカデミー（階層別研修およびeラーニング講座） ● 経営環境説明会（年2回） ● 内部通報制度 ● 労働組合活動、労使協議会 ● 社長賞表彰制度 ● 従業員持株会制度 ● 新規ビジネス開発促進制度
株主 投資家	GSIクレオスグループにとって、株主は永続的な成長と発展の柱石です。 適時適正な情報開示をはじめ、機関投資家やアナリストの皆さまとの面談や決算説明会の開催、株主や投資家の皆さまへの会社説明会を通じて、当社グループの事業や経営方針に対する理解・賛同を得ることに努めています。また、株主・投資家の皆さまとの「対話」を通じて得たご意見やご要望を経営へ反映することにより、企業価値の向上に取り組んでいます。	● 株主総会、株主通信 ● IR活動（決算説明会、個人投資家向け会社説明会、各種面談） ● 有価証券報告書 ● 統合報告書 ● CDP対応 ● コーポレートサイト
取引先 市場	GSIクレオスグループにとって、取引先は共に成長するパートナーであり、市場は価値観を共有する生活者です。 公正・公平な取引を行い法令等を遵守するとともに社会の要請に適切に対応するため、取引先や生活者の皆さまのニーズや期待を把握し、課題の解決に取り組むことで、安全・安心な商品やサービスの提供に努めています。	● 統合報告書 ● コーポレートサイト ● 各種アンケート対応（CSRやESG関連） ● 代表お問い合わせ窓口 ● 日々の営業活動
地球環境 地域社会	GSIクレオスグループにとって、地球環境の保全は生活の場に対する信実です。 推進する事業活動の一環として環境保全に取り組むことで、より多くの人や組織とともに地球環境保全活動へ参加する経営を実行するとともに、世界中の国や地域の社会・経済の持続可能な成長や発展に寄与する様々な事業活動や社会貢献活動に努めています。	● 統合報告書 ● 環境保全活動の推進（環境関連事業、廃棄物の削減やリサイクル活動など） ● 社会貢献活動の推進（災害時の支援活動など） ● 産学連携活動の推進 ● 代表お問い合わせ窓口

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
27 GSIクレオスのサステナビリティ
28 環境への取り組み
30 OPV（有機薄膜太陽電池）事業
31 人的資本経営
36 DX戦略
37 ステークホルダーエンゲージメント
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

基本方針

GSIクレオスは、コーポレート・ガバナンスを株主をはじめとする利害関係者のための経営監視体制であり、
激変する環境下でグループ価値の最大化を図る自律的な運営体制と認識しています。その強化・充実を通じ、経営の透明性確保と事業運営の効率化に取り組みます。

ガバナンス体制図



主要機関の概要

取締役会	取締役8名（うち社外取締役3名）で構成し、原則月1回の定例取締役会に加え、必要に応じて臨時取締役会を開催します。経営の基本方針や法令・定款で定める重要事項を決定し、取締役の職務遂行を監督するとともに、中長期的な重要課題についても議論を深めています。
監査等委員会	監査等委員3名（うち社外取締役2名）で構成し、原則月1回の開催に加え、代表取締役や各部門責任者との面談を行うとともに、業務監査室および会計監査人との情報交換や監査の相互補完を通じ、取締役の職務執行に対する監査の実効性を高めています。
会計監査人	会計監査人として保森監査法人と2007年7月から監査契約を締結し、当社グループの会計監査を受けています。監査等委員会は会計監査への立会いや四半期ごとの協議を通じ、監査計画、内部統制評価、会計監査所見等について意見交換し、連携を図っています。
指名・報酬委員会	取締役会の諮問機関として指名委員会と報酬委員会を設置し、取締役の指名・報酬等の重要事項を審議し、取締役会に答申しています。両委員会は独立社外取締役が過半数を占め、委員長も独立社外取締役が務めることで、独立性・透明性・客観性を確保しています。
執行役員会	経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に分離するため、執行役員制度を導入しています。執行役員および常勤監査等委員等で構成する執行役員会を毎月1回以上開催し、効率的な業務執行を推進しています。2025年4月には、執行役員の機能強化と体制整備、経営人材の育成を図るため、上席執行役員を設けました。また、2026年4月からはCxO体制も導入しました。
サステナビリティ委員会	取締役会の下にサステナビリティ委員会を設置し、ESG経営に関する基本方針・戦略の立案と実行、サステナビリティ推進活動を主導しています。気候変動等の課題への対応を検討・推進するとともに、決定内容を取締役会および執行役員会へ報告しています。
内部統制委員会	社長直轄の内部統制委員会を設置し、コンプライアンスの徹底、事業のリスク・有効性・効率性、財務報告の信頼性、資産の保全等を一元的に管理・統括しています。下部組織や関係部署と連携し、当社グループにおける内部統制の整備・運用を推進しています。
その他部会	内部統制委員会の下に、コンプライアンス部会とリスク管理部会を設置し、コンプライアンス体制の徹底と戦略上・業務上のリスクの総合管理を担っています。また、投資委員会では投資申請、投資先の分析・評価、投資効果、撤退を含む見直し案を審議しています。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
38 ガバナンス基本方針・体制
39 取締役一覧
40 社外取締役選任理由と役員構成割合
41 社外取締役メッセージ
42 取締役会の議題
43 実効性評価
44 役員報酬制度とコンプライアンス等
45 リスクマネジメント
データ DATA SECTION

取締役一覧

	氏名	役職	性別	社外	独立	在任年数	委員会		出席状況		スキルマトリックス					
							指名委員会	報酬委員会	取締役会	監査等委員会	企業経営	財務会計	法務・リスクマネジメント	営業・マーケティング	IT・デジタル戦略	ダイバーシティ推進・人材開発
取締役																
	吉永 直明	代表取締役 社長執行役員 CEO	男			19年	○	○	21/21 (100%)	—	○	○	○	○		○
	小野 国広	代表取締役 副社長執行役員 COO	男			3年		○	21/21 (100%)	—	○	○	○		○	○
	西村 裕樹	取締役 専務執行役員	男			8年			21/21 (100%)	—	○			○		
	向 徹也	取締役 執行役員	男			新任			—	—	○			○		
	山口 宜洋	社外取締役	男	○	○	新任	○ (委員長)	○	—	—	○			○	○	○
監査等委員																
	大西 文博	取締役 常勤監査等委員	男			11年			21/21 (100%)	23/23 (100%)	○	○	○		○	○
	千葉櫻 えりか	社外取締役 監査等委員	女	○	○	2年	○	○	21/21 (100%)	—※1			○			○
	八田 圭子	社外取締役 監査等委員	女	○	○	1年	○	○ (委員長)	16/16※2 (100%)	17/17※2 (100%)		○				○

※ 1:2026年6月24日付で監査等委員に就任　※2:2025年6月26日の就任後に開催された会議を対象とする数値となります。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
38 ガバナンス基本方針・体制
39 取締役一覧
40 社外取締役選任理由と役員構成割合
41 社外取締役メッセージ
42 取締役会の議題
43 実効性評価
44 役員報酬制度とコンプライアンス等
45 リスクマネジメント
データ DATA SECTION

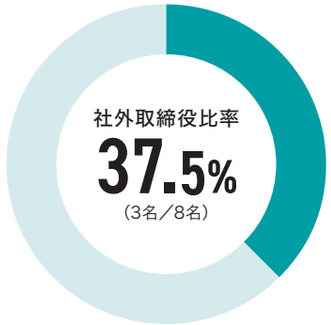
社外取締役選任理由と役員構成割合

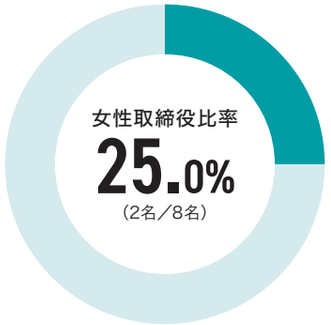
社外取締役選任理由

	氏名	役職	選任理由
	山口 宜洋	社外取締役	ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社の代表取締役社長として、企業経営に関する豊富な経験を持つとともに、半導体に係る協議会の代表理事として、業界の発展にも携わっております。大手メーカーでの技術者として、深い知見を基盤に複数の大規模プロジェクトを統率するなど、当社関連事業分野での幅広い見識と実務経験を有していることから、監査等委員でない社外取締役に選任いたしました。
	千葉櫻 えりか	社外取締役 監査等委員	海外における法律事務所勤務とグローバル化学メーカーにおける知的財産分野を中心とする企業法務の経験により、高度な法務知識を有しております。これらの豊富な知識や経験にもとづき、当社グループのグローバル経営の推進において、国際法務に関する専門的見地からの意見、提言ができるとの観点から、監査等委員である社外取締役に選任いたしました。
	八田 圭子	社外取締役 監査等委員	大手航空会社での財務・会計関連業務に加え、医療・化成品など工業製品事業分野の企業における社外取締役としての豊富な経験を有しております。これらで培った知見や経験にもとづき、実効性向上につながる経営の監督や妥当性に係る提言ができるとの観点から、監査等委員である社外取締役に選任いたしました。

取締役会構成

取締役		監査等委員である取締役	
社内	社外	社内	社外
4名	1名	1名	2名





CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
38 ガバナンス基本方針・体制
39 取締役一覧
40 社外取締役選任理由と役員構成割合
41 社外取締役メッセージ
42 取締役会の議題
43 実効性評価
44 役員報酬制度とコンプライアンス等
45 リスクマネジメント
データ DATA SECTION

社外取締役
山口 宜洋



Q これまでのご経験を、社外取締役として当社の経営にどのように生かしていきますか。

A 私は、半導体分野で、プロセス開発から製品化、製造、生産技術、工場経営、企業運営まで幅広く携わってきました。技術と経営の双方で培った経験を生かし、社内外の知見や技術を結び付けるプロジェクトを支えていきます。また、経営リスクにも目を配りながら、事業基盤の強化や収益力の向上につながる議論に貢献していきます。

Q 創立100周年に向けて、当社にどのような成長を期待していますか。

A 創立100周年は、これまで培ってきた当社の強みと企業基盤を、次の成長へつなげる大切な節目だと考えています。未来を見据え、好奇心とチャレンジ精神を大切にする企業文化を育み、当社が持つ力を新しい時代の価値創造へつなげていくことを期待しています。

Q ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

A 繊維事業と工業製品事業、それぞれで培った経験や成功モデルを相互に生かし、両事業のシナジーを高めていくことが、当社の次の成長につながると考えています。また、昨今のAIの進展を好機と捉え、エレクトロニクス分野で事業創造型商社としての強みを発揮し、お客様を支え、社会に貢献することで、皆さまのご期待に応えていけるよう努力いたします。

社外取締役　監査等委員
千葉櫻 えりか



Q これまでのご経験を、社外取締役として当社の経営にどのように生かしていきますか。

A これまで、米国の法律事務所と米国系化学会社の日本法人で、意思決定に関わってきました。その経験に加え、化学系の博士号で培った専門性と事実重視の論理性に法的な視点を組み合わせ、経営判断に生かせることが私の強みです。これらを生かし、当社のパーパスの要である「人びとの幸せを実現する」ことを指針とした経営に関与したいと考えています。

Q 創立100周年に向けて、当社にどのような成長を期待していますか。

A AIが広がる時代にあっても、成長の原動力は人の想像力にあると思います。当社に関わる一人ひとりが力を発揮し、そこから生まれる発想を新たな価値へと育て続けることが、これからの成長につながります。社外取締役として、その取り組みを後押ししていきます。

Q ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

A 当社に資金や時間を託してくださる皆さまに、心より感謝申し上げます。その信頼にお応えし、実利と社会的な貢献を着実にお届けすることで、「この会社に関わっていて良かった」と感じていただける会社であり続けたいと考えています。引き続き、温かいご支援を賜りますようお願いいたします。

社外取締役　監査等委員
八田 圭子



Q これまでのご経験を、社外取締役として当社の経営にどのように生かしていきますか。

A 私は、日本航空の破綻と再生、他企業の社外取締役としてMBO・IPOに関わる中で、企業価値とは「中長期的な事業価値が資本市場に評価された結果としての市場価値」であることを実感してきました。その経験から、資本効率を高め、健全なリスクテイクの下で成長戦略を描き、市場に明確に伝えることが重要と考えています。取締役会ではこうした視点から問いを立て、率直に議論し、実行状況と成果を継続的に確認してまいります。

Q 創立100周年に向けて、当社にどのような成長を期待していますか。

A AI等の技術革新が加速する中、事業創造型商社としての可能性を広げて既存事業の延長に留まらない成長戦略を描き、実行することを期待しています。そのためには、土台となる人材投資、変化を力に変える企業文化、ガバナンスの強化が重要だと考えています。

Q ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

A 企業価値は、経営陣だけで高められるものではなく、ステークホルダーとの信頼と協働が欠かせません。社外取締役として、皆さまの声に広く耳を傾け、時に寄せられた期待や率直なご意見の代弁者となって、持続的な企業価値の向上に繋がる議論を深めて参ります。

CONTENTS

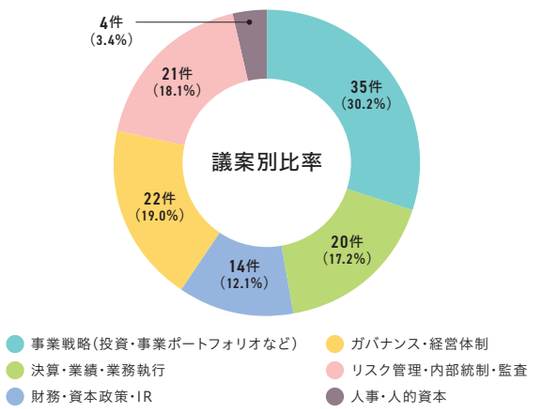
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
38 ガバナンス基本方針・体制
39 取締役一覧
40 社外取締役選任理由と役員構成割合
41 社外取締役メッセージ
42 取締役会の議題
43 実効性評価
44 役員報酬制度とコンプライアンス等
45 リスクマネジメント
データ DATA SECTION

取締役会の議題

当社の取締役会は、創立100周年を迎える2031年に向けたビジョンの実現を見据え、中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”の推進や事業ポートフォリオの見直し、成長投資、資本政策、経営体制、リスク管理など、経営上の重要事項について多面的な審議を重ねました。

開催概要

項目	2025年度
開催回数	21回
年間議案件数	116件
平均議案数	5.5件
平均開催時間	143分
総開催時間	50時間



主な議題について

議題	主な内容
事業戦略 (投資・事業ポートフォリオなど)	“GSI CONNECT Phase 2”の策定・開示、海外拠点の設立、 新規事業・成長投資、既存事業の再編、事業撤退、投資モニタリングなど
決算・業績・業務執行	年度・四半期決算、月次業績、四半期ごとの業務執行状況、 通期業績見込みなど
財務・資本政策・IR	累進配当、自己株式取得、資金調達・融資枠、保有株式の売却、 株主優待、株式状況、統合報告書・IR施策など
ガバナンス・経営体制	役員の選定・異動、CxO体制の導入、指名・報酬委員会、役員報酬、 取締役会実効性評価、コーポレート・ガバナンス報告書など
リスク管理・内部統制・監査	内部統制、監査方針・監査計画、重大リスクへの対応、取引先への与信、 在庫・債権管理、事業破綻への対応など
人事・人的資本	戦略人事「GROWプロジェクト」、賃金改定、健康経営優良法人認定に 向けた取り組みなど

2025年度の取締役会の審議について

2025年度は、中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”の初年度として、計画の策定・開示に加え、事業ポートフォリオの見直しと成長投資を重点的に審議しました。台湾現地法人の設立、ブラジルでの人工透析クリニック、OPV(有機薄膜太陽電池)事業、海外企業への出資などについて、事業計画の実現性、収益性、リスク、投資後のモニタリングを確認しました。特に新規事業・投資案件では、定量計画や契約条件、競争優位性などの追加情報を求め、複数回にわたって審議しました。判断材料が十分でない案件は再審議とし、承認後も月次報告や進捗確認を求めています。

また、事業撤退、保有資産の売却、取引先への与信や在庫・債権管理についても継続的に確認しました。さらに、累進配当の導入、自己株式取得、資金調達、役員報酬制度、戦略人事「GROWプロジェクト」、役員の異動とCxO体制の導入、取締役会実効性評価、内部統制・監査、統合報告書・IR施策、健康経営に向けた取り組みなどを審議・報告し、成長戦略の実行と経営基盤の強化に向けて議論を重ねました。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
38 ガバナンス基本方針・体制
39 取締役一覧
40 社外取締役選任理由と役員構成割合
41 社外取締役メッセージ
42 取締役会の議題
43 実効性評価
44 役員報酬制度とコンプライアンス等
45 リスクマネジメント
データ DATA SECTION

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性評価を実施し、その結果を踏まえて改善すべき課題を把握しています。
改善策を検討の上、継続的に対応することで、取締役会の実効性向上を図っています。2025年度の評価概要は以下のとおりです。

実効性評価のプロセス

STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4
アンケートの実施	**集計・分析**	**共有・議論**	**改善策の実行**
「取締役会の構成と運営」、「経営戦略と事業戦略」、「企業倫理」、「リスクと危機管理」、「業績モニタリング」、「経営陣の評価と報酬」、「事業再編」、「株主等との対話」について、5段階でアンケートを実施しました。	各設問の回答を集計し、対象年度を含む過去3年間の評価を比較しました。あわせて、コメント欄に寄せられた意見を確認し、全体および項目別の評価結果と改善を要する課題を整理しました。	集計・分析した結果を取締役会に報告し、全体平均や各項目の評価、前回からの変化を共有しました。その上で、改善が必要な項目と今後継続して対応する取り組みを確認しました。	確認した課題について改善策を検討し、取締役会資料の改善、新任取締役への研修、投資案件への対応などを継続的に実行します。あわせて、外部専門家による実効性評価の実施を検討します。

2025年度の評価結果

全体平均は前年と同じ4点台となり、「取締役会の構成と運営」が特に改善しました。開催頻度や審議項目の適切な設定、独立社外取締役の構成や建設的な意見・率直で自由闊達な議論ができていると評価されています。一方、取締役会の資料構成・事前配付のタイミング、新任役員へのオリエンテーション・トレーニングについては改善が進むものの、向上にむけたさらなる対応が必要と認識しています。

認識した課題と今後の対応

認識した課題	評価の結果について	今後の対応
取締役会資料の改善	資料の内容・分量、事前配付や説明のタイミングに関する評価は、前回より改善しました。一方、事前配付のタイミングや事務局による事前説明には、改善の余地があるとの意見がありました。	取締役会での説明・資料の内容、分量、事前配付等への配慮を高めるため、事務局を複数人体制とすることで早期化を図ります。あわせて、議題上程側に提出期限を改めて明示し、期限厳守の徹底を促します。
新任取締役への研修	オリエンテーション・トレーニングに関する評価は、前回より改善しました。一方、当社事業をはじめとする基本情報の提供などについて、さらなる充実が必要であるとの意見がありました。	就任前後に役割・責務を説明し、就任前には当社グループの事業、財務、組織、ガバナンス体制等を説明します。就任後は各種会議へのオブザーバー参加を進め、他社事例を参考に研修プログラムの確立を検討します。
投資案件への対応	合併・買収・売却、事業提携等の審議プロセスは高評価を維持するものの、投資の位置づけや経営判断の背景、中長期戦略をより明確化したうえで議論する必要性が示されました。	合併・買収・事業提携等の審議・決定プロセスを整備します。また、投資先のパフォーマンスや高リスクと判断される既存投資先のモニタリングを強化し、組織・事業ポートフォリオの在り方を議論する機会を増やします。
評価の客観性向上	2025年度は、取締役会の実効性についてアンケートによる自己評価を行い、全体および項目別の評価結果と課題を確認しました。より客観性の高い調査と、深い情報収集の実施が今後の検討事項となりました。	アンケートによる自己評価に加え、外部専門家による取締役会実効性評価の実施などを検討します。より客観性の高い調査に向け、アンケートに加えてインタビューやディスカッション形式を取り入れ、より深い情報収集につなげます。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
38 ガバナンス基本方針・体制
39 取締役一覧
40 社外取締役選任理由と役員構成割合
41 社外取締役メッセージ
42 取締役会の議題
43 実効性評価
44 役員報酬制度とコンプライアンス等
45 リスクマネジメント
データ DATA SECTION

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

基本報酬

基本報酬は月額で定め、執行役員を兼務する取締役については、取締役としての報酬と執行役員としての報酬に区分しています。支給額は、業務執行の有無および役位にもとづき決定しています。また、社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬のみで構成しています。

業績連動報酬

業績連動報酬は賞与として年1回支給します。連結純利益に応じた支給係数と役位別の基準額から支給総額を決定し、個人別評価にもとづき配分します。評価には、経常利益、ROA、株式時価総額の期首目標、前年実績、中期目標に対する達成度を用い、専務執行役員以下の執行役員を兼務する取締役は担当部門の業績も反映します。

非金銭報酬

非金銭報酬として、監査等委員である取締役および社外取締役を除く取締役に、譲渡制限付株式報酬を年1回支給しています。役位により決定した基礎額に応じて株式を割り当て、取締役に中長期的な企業価値向上へのインセンティブを付与するとともに、株主との一層の価値共有を図っています。

■ 2025年度に係る報酬等の総額

区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役（監査等委員を除く）	171	110	44	16	6
うち社外取締役	13	13	-	-	2
取締役（監査等委員）	31	31	-	-	4
うち社外取締役	13	13	-	-	3
合計	203	142	44	16	10
うち社外取締役	27	27	-	-	5

政策保有株式

当社は、企業価値向上にむけた中長期的な観点のもと、事業戦略上の重要性や取引先との関係の維持・強化などを総合的に勘案のうえ、企業価値の向上に資すると判断した場合は、継続的に株式を保有することとしています。保有株式については、取得時だけでなく毎年1回、投資委員会において収益性や取引関係等を総合的に検討のうえ、その結果を取締役会で審議しております。審議結果をもとに、保有・縮減・売却を進めるとともに、中期経営計画の最終年度である2028年3月期までに、連結純資産に占める政策保有株式の割合を10%以下とすることを目標としています。議決権の行使は、当社の企業価値向上への寄与を基準に議案ごとに賛否を判断し、株主価値が大きく毀損される事態や社会的不祥事等、コーポレート・ガバナンス上の重大な懸念が生じる場合には反対票を投じます。

内部統制

当社は、内部統制を、「存在理念」の実現に向けた価値創造活動の一環として構築する、業務のコントロールとモニタリングの体制・プロセスと位置づけています。取締役会が業務の適正を確保するための体制を定め、社長直轄の内部統制委員会が、コンプライアンスの徹底、事業のリスク・有効性・効率性、財務報告の信頼性、資産の保全等を一元的に管理・統括しています。同委員会の下にコンプライアンス部会とリスク管理部会を設け、コンプライアンス・プログラムの運用、内部通報相談窓口の周知、研修、各部署・グループ会社からの定期報告を通じ、統制環境の維持・向上を図っています。また、業務監査室が、組織、制度および業務の遂行状況を合法性、合理性、効率性等の観点から定期的に監査し、結果を経営層や監査等委員会、各関連委員会へ報告しています。

リスク管理

当社グループは、国内外で事業を展開するなか、経済情勢、為替・金利、信用、品質、事業投資、法規制、情報セキュリティ、自然災害、気候変動など、経営成績や財政状態に影響を及ぼす事象をリスクとして認識しています。経営企画部をリスク管理の統括部門とし、内部統制委員会の下のリスク管理部会を中心に、「リスク管理基本規程」にもとづく統合的な管理体制を整備しています。重要なリスクを把握・評価し、発生の未然防止と発生時の迅速かつ適切な対応に取り組むとともに、業務監査室が管理状況を定期的に監査し、代表取締役、監査等委員会、内部統制委員会等へ報告しています。また、気候変動リスクは、サステナビリティ委員会が特定・見直し、対応策を決定・モニタリングし、特に重要な事項をリスク管理部会と連携して全社リスク管理に統合しています。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
38 ガバナンス基本方針・体制
39 取締役一覧
40 社外取締役選任理由と役員構成割合
41 社外取締役メッセージ
42 取締役会の議題
43 実効性評価
44 役員報酬制度とコンプライアンス等
45 リスクマネジメント
データ DATA SECTION

経営・リスクを取り巻くリスク一覧

事業リスク	対応策
経済情勢変動によるリスク	日本、北米、アジア、ヨーロッパなどの主要市場・調達先における景気後退や金融危機等の影響を重要リスクとして認識しています。リスク管理部会を中心とする統合的な管理体制のもと、経済情勢の変化に応じて適切に対応し、事業運営への影響低減に努めます。
為替レート変動によるリスク	外貨建金銭債権債務等に伴う為替変動リスクを認識しており、最小限に抑えるため、為替予約を行っています。あわせて、リスク管理部会を中心とする統合的な管理体制のもと、急激な為替変動による経営成績・財政状態への影響を抑え、事業運営の安定に努めます。
金利変動によるリスク	事業資金は主として金融機関からの借入金で調達しており、借入金利の変動リスクを認識しています。営業資産の多くは借入金利の変動リスクを転嫁できるものですが、リスク管理部会を中心とする統合的な管理体制のもと、金利の急激な変動による経営成績・財政状態への影響抑制に努めます。
株価変動リスク	取引先を中心に市場性のある株式を保有しており、これらの価格変動によるリスクを認識しています。保有株式は、投資委員会で毎年1回、収益性や取引関係等を総合的に検討し、その結果を取締役会で審議しており、2028年3月期までに連結純資産に占める保有割合10%以下を目指します。
退職給付債務に関するリスク	退職給付制度は、一部を除いて確定給付型制度を採用しており、数理計算上の前提条件の変更や株式市場の低迷などによる変動リスクを認識しています。確定給付年金の運用担当部門は、信託銀行や生命保険会社から運用状況に関する情報を定期的に入手し、適切に管理しています。また、年金運用セミナー等への参加を通じて専門性を高め、割引率や運用収益率等の前提変化に伴うリスクの適切な管理に努めます。
信用リスク	特定取引先において不測の倒産などによる債務不履行が生じるリスクを認識しています。国内外の取引先への信用供与に際しては、一定のルールにもとづき、取引先ごとに適切な信用限度額を設定しています。回収状況を定期的に確認し、必要な貸倒引当金を計上するなど、厳格かつ機敏な与信管理を通じて、債務不履行リスクの抑制に努めます。
消費者の嗜好変化および気候不順によるリスク	特に繊維事業においては、ファッショントレンドや消費者嗜好の短期的な変化、冷夏・暖冬等の気候不順によるリスクを認識しています。シーズン商品を主体に短サイクルでの営業展開を行うとともに、商品企画精度の向上と生産期間の短縮化に取り組むことで、経営成績・財政状態への影響低減に努めます。

事業リスク	対応策
品質に関するリスク	繊維および工業製品に係る様々な商材を扱っており、自社または仕入先などに原因が存する事由により、商品の製造物責任に係る事故が発生するリスクを認識しています。各商材ごとに適切な品質基準を設けるとともに、自社または仕入先に起因する製造物責任事故を防止し、企業・ブランドイメージの低下や多額の損害賠償請求等につながる品質リスクの抑制に努めます。
事業投資リスク	業容拡大を目的として国内外で事業投資を行っており、事業計画にそぐわない可能性が生じることを認識しています。新規の事業投資は、その意義・目的を明確にしたうえで、一定のルールにもとづき意思決定しています。投資実行後も投資先ごとに定期的なモニタリングを行い、投資価値を評価・見直すことで、撤退が必要な場合は速やかに対応ができるようリスク管理に努めます。
カントリーリスク	広く海外でも事業展開を図っており、テロ・戦争等による政治・経済の混乱や法令変更等のリスクを認識しています。過去のノウハウや入手可能な情報をもとに細心の対応を行うとともに、重要リスクを把握・管理し、事象が発生した場合には迅速かつ適切に対応し、事業への影響低減に努めます。
法規制に関するリスク	繊維および工業製品関連の様々な商品を取り扱っており、多様な法令・規制等に抵触し事業活動に制約・制限を受けるリスクを認識しています。国内外の各種法令・規制を遵守するため、企業理念やコンプライアンス規程等にもとづく体制を整備するとともに、コンプライアンス部会が実態把握、研修、定期報告等を行い、法令・規制への抵触による事業活動の制約・制限リスクの未然防止に努めます。
情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	業務効率化や情報共有のため、情報システムを構築・運用しており、想定を超えるサイバー攻撃等による企業機密・個人情報の漏洩、自然災害・事故等による情報システムの不稼動をリスクとして認識しています。情報セキュリティに関する管理規定を定め、サイバー攻撃を検知するシステムを導入するなど、安全確保と危機管理対応に取り組むとともに、機密・個人情報の漏洩や、自然災害・事故等による情報システムの不稼働が事業に及ぼす影響の低減に努めます。
自然災害等によるリスク	地震などの自然災害や火災など突発的な事故の発生により、営業活動に影響を与える可能性をリスクとして認識しています。地震・風水害等の自然災害、突発的な火災・事故、感染症の発生に備え、災害対策マニュアルの策定や対策本部の設置等の施策を講じています。事務所、設備、システム、従業員等に被害が発生した場合には迅速に対応し、営業活動への影響低減に努めます。
気候変動等によるリスク	気候変動をはじめとする地球規模の環境の変化が、人々の経済活動のみならず企業の事業活動に影響を及ぼす可能性をリスクとして認識しています。サステナビリティ委員会が気候変動に伴うリスクを抽出・評価し、重要リスクを特定・見直すとともに、対応方針と施策を関係部署へ展開し、その進捗をモニタリングしています。特に重要な項目はリスク管理部会と連携して全社リスク管理に統合します。

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
38 ガバナンス基本方針・体制
39 取締役一覧
40 社外取締役選任理由と役員構成割合
41 社外取締役メッセージ
42 取締役会の議題
43 実効性評価
44 役員報酬制度とコンプライアンス等
45 リスクマネジメント
データ DATA SECTION

財務ハイライト

区分	項目	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営成績	売上高	(百万円)	151,639	141,532	133,727	138,487	115,548	116,375	111,829	131,054	146,194	165,541	188,677
	売上総利益	(百万円)	13,657	13,153	13,123	13,165	12,384	14,644	12,942	14,020	16,151	16,858	18,672
	販売費および一般管理費	(百万円)	12,428	11,843	11,550	11,481	11,193	11,012	10,934	12,190	13,269	13,907	15,067
	営業利益	(百万円)	1,228	1,309	1,573	1,683	1,191	3,632	2,008	1,829	2,881	2,950	3,605
	経常利益	(百万円)	975	11,107	1,502	1,661	1,213	3,700	1,882	1,787	2,999	2,548	3,924
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	749	1,634	913	1,152	1,008	2,026	1,638	1,769	2,019	2,358	2,544
財政状態	総資産	(百万円)	68,206	65,476	62,677	61,618	58,532	60,465	60,929	69,412	75,336	79,965	89,305
	純資産額	(百万円)	15,908	17,963	18,916	18,991	19,193	23,239	24,512	259,299	27,450	30,086	32,210
	ネット有利子負債	(百万円)	9,173	5,471	3,418	2,011	2,417	△ 2,386	4,477	6,283	5,539	5,486	4,249
キャッシュフロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	1,344	165	1,394	2,199	913	5,379	△ 7,084	△ 1,719	183	2,713	4,843
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	611	3,428	697	△ 196	△ 828	△ 115	622	1,257	1,486	△ 955	△ 1,927
	財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,261	△ 264	△ 1,846	△ 2,131	△ 577	△ 2,438	△ 481	632	43	△ 4,222	△ 3,221
	ネット・キャッシュ・フロー	(百万円)	694	3,329	245	△ 128	△ 492	2,826	△ 6,943	170	1,712	△ 2,464	△ 305
事業別売上高	繊維事業	(百万円)	125,678	115,429	105,275	109,790	89,782	89,488	83,203	98,767	114,010	131,049	156,425
	工業製品事業	(百万円)	25,961	26,102	28,452	28,697	25,766	26,886	28,626	32,286	32,183	34,491	32,251
事業別営業利益	繊維事業	(百万円)	756	854	1,006	948	529	2,894	695	514	1,616	1,618	2,504
	工業製品事業	(百万円)	951	1,022	1,171	1,354	1,170	1,433	1,891	1,997	1,951	2,108	1,770
主要指標	売上高総利益率	(%)	9.0	9.3	9.8	9.5	10.7	12.6	11.6	10.7	11.0	10.2	9.9
	売上高営業利益率	(%)	0.8	0.9	1.2	1.2	1.0	3.1	1.8	1.4	2.0	1.8	1.9
	売上高当期純利益率	(%)	0.5	1.2	0.7	0.8	0.9	1.7	1.5	1.3	1.4	1.4	1.3
	自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	4.7	9.7	5.0	6.1	5.3	9.5	6.9	7.0	7.6	8.2	8.2
	自己資本比率	(%)	23.3	27.4	30.2	30.8	32.8	38.4	40.2	37.4	36.4	37.6	36.1
	D/E レシオ(DER)	(倍)	1.1	1.0	0.8	0.8	0.7	0.5	0.5	0.6	0.6	0.4	0.4
1株当たり情報	当期純利益	(円)	58	127	71	89	80	162	133	144	165	192	207
	配当金	(円)	10	15	18	20	23	30	65	73	83	97	104
	純資産	(円)	1,233	1,392	1,466	1,503	1,533	1,852	2,000	2,115	2,238	2,451	2,632
	配当性向	(%)	17.2	11.8	24.7	22.4	28.2	18.6	48.9	50.6	50.4	50.5	50.2
株式情報	発行済株式総数(千株)※	(千株)	12,629	12,629	12,629	12,629	12,629	12,629	12,629	12,629	12,629	12,629	12,629
	株価収益率(PER)	(倍)	10.4	5.4	11.1	6.5	6.2	7.9	8.6	11.0	14.7	10.3	11.6
	株価純資産倍率(PBR)	(倍)	0.5	0.5	0.5	0.4	0.3	0.7	0.6	0.8	1.1	0.8	0.9
	株価(期末)	(円)	620	685	788	587	490	1,277	1,121	1,598	2,427	1,984	2,414

※ 2017年10月1日付で株式併合(10株→1株)、2021年4月1日付で株式分割(1株→2株)を実施しており、それらを反映した情報となります。

CONTENTS

イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION
46 財務ハイライト
47 連結貸借対照表
48 連結損益計算書
連結包括利益計算書
連結キャッシュ・フロー計算書
49 非財務ハイライト
50 取得認証一覧
51 会社概要・株式情報

連結賃借対照表

資産の部（単位：百万円）			2024年度	2025年度
流動資産		現金及び預金	7,994	**7,935**
		受取手形	954	**425**
		売掛金	35,578	**45,234**
		電子記録債権	3,050	**3,275**
		商品及び製品	15,449	**15,061**
		仕掛品	1,521	**1,460**
		原材料	461	**393**
		その他	3,803	**2,763**
		貸倒引当金	△ 226	**△ 186**
		流動資産合計	68,587	**76,362**
固定資産	有形固定資産	建物及び構築物	5,010	**5,001**
		減価償却累計額	△ 4,036	**△ 4,038**
		建物及び構築物（純額）	974	**962**
		機械装置及び運搬具	10,995	**10,924**
		減価償却累計額	△ 10,747	**△ 10,644**
		機械装置及び運搬具（純額）	248	**279**
		工具、器具及び備品	654	**757**
		減価償却累計額	△ 545	**△ 580**
		工具、器具及び備品（純額）	109	**176**
		土地	1,255	**1,255**
		リース資産	863	**1,214**
		減価償却累計額	△ 547	**△ 443**
		リース資産（純額）	316	**770**
		建設仮勘定	41	**132**
		有形固定資産合計	2,945	**3,577**
	無形固定資産	リース資産	31	**20**
		その他	403	**415**
		無形固定資産合計	434	**436**
	投資その他の資産	投資有価証券	5,978	**6,510**
		出資金	850	**977**
		長期貸付金	16	**13**
		繰延税金資産	96	**94**
		退職給付に係る資産	500	**754**
		その他	679	**772**
		貸倒引当金	△ 124	**△ 192**
		投資その他の資産合計	7,998	**8,929**
	固定資産合計		11,378	**12,943**
資産合計			79,965	**89,305**

負債の部（単位：百万円）		2024年度	2025年度
流動負債	支払手形及び買掛金	26,094	**36,651**
	電子記録債務	829	**230**
	短期借入金	12,095	**10,336**
	1年内返済予定の長期借入金	42	**515**
	リース債務	148	**165**
	未払法人税等	564	**480**
	契約負債	880	**405**
	賞与引当金	760	**901**
	役員賞与引当金	47	**51**
	事業撤退損失引当金	366	**–**
	その他	4,937	**3,289**
	流動負債合計	46,767	**53,027**
固定負債	長期借入金	1,014	**500**
	リース債務	178	**668**
	繰延税金負債	531	**1,521**
	投資損失引当金	–	**23**
	退職給付に係る負債	722	**683**
	資産除去債務	663	**671**
	固定負債合計	3,111	**4,067**
負債合計		49,879	**57,095**

純資産の部（単位：百万円）		2024年度	2025年度
株主資本	資本金	7,186	**7,186**
	資本剰余金	876	**886**
	利益剰余金	17,842	**19,225**
	自己株式	△ 280	**△ 381**
	株主資本合計	25,624	**26,916**
その他の包括利益累計額	その他有価証券評価差額金	1,968	**2,465**
	繰延ヘッジ損益	2	**41**
	為替換算調整勘定	2,455	**2,602**
	退職給付に係る調整累計額	34	**184**
	その他の包括利益累計額合計	4,461	**5,294**
純資産合計		30,086	**32,210**
負債純資産合計		79,965	**89,305**

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION
46 財務ハイライト
47 連結賃借対照表
48 連結損益計算書
連結包括利益計算書
連結キャッシュ・フロー計算書
49 非財務ハイライト
50 取得認証一覧
51 会社概要・株式情報

連結損益計算書

（単位：百万円）		2024年度	2025年度
売上高		165,541	**188,677**
売上原価		148,683	**170,004**
売上総利益		16,858	**18,672**
販売費及び一般管理費	物流費	1,637	**1,661**
	販売諸掛	2,125	**2,111**
	貸倒引当金繰入額	8	**73**
	役員報酬及び給料手当	3,241	**3,716**
	従業員賞与	470	**574**
	賞与引当金繰入額	561	**706**
	役員賞与引当金繰入額	47	**51**
	退職給付費用	86	**148**
	雑給	802	**681**
	減価償却費	308	**383**
	その他	4,617	**4,959**
	販売費及び一般管理費合計	13,907	**15,067**
	営業利益	2,950	**3,605**
営業外収益	受取利息	109	**147**
	受取配当金	117	**161**
	受取地代家賃	3	**3**
	持分法による投資利益	–	**23**
	為替差益	–	**305**
	その他	184	**237**
	営業外収益合計	415	**879**
営業外費用	支払利息	279	**242**
	持分法による投資損失	153	**–**
	為替差損	306	**–**
	貸倒引当金繰入額	–	**92**
	投資損失引当金繰入額	–	**23**
	その他	77	**202**
	営業外費用合計	817	**560**
	経常利益	2,548	**3,924**
特別利益	固定資産売却益	0	**0**
	投資有価証券売却益	97	**348**
	負ののれん発生益	1,052	**–**
	関係会社清算益	14	**–**
	事業撤退損失引当金戻入額	–	**67**
	特別利益合計	1,164	**415**
特別損失	固定資産除却損	6	**6**
	減損損失	276	**134**
	投資有価証券評価損	40	**73**
	事業撤退損失	460	**37**
	特別損失合計	782	**251**
	税金等調整前当期純利益	2,930	**4,088**
	法人税、住民税及び事業税	877	**971**
	法人税等調整額	△ 305	**572**
	法人税等合計	571	**1,543**
	当期純利益	2,358	**2,544**
	親会社株主に帰属する当期純利益	2,358	**2,544**

連結包括利益計算書

（単位：百万円）		2024年度	2025年度
当期純利益		2,358	**2,544**
その他の包括利益	その他有価証券評価差額金	531	**497**
	繰延ヘッジ損益	△ 9	**38**
	為替換算調整勘定	839	**146**
	退職給付に係る調整額	△ 79	**149**
	その他の包括利益合計	1,282	**832**
	包括利益	3,641	**3,376**
	（内訳）		
	親会社株主に係る包括利益	3,641	**3,376**

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）		2024年度	2025年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	税金等調整前当期純利益	2,930	**4,088**
	減価償却費	333	**478**
	減損損失	276	**134**
	のれん償却額	90	**–**
	貸倒引当金の増減額（△は減少）	△ 54	**29**
	退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△ 47	**△ 73**
	受取利息及び受取配当金	△ 227	**△ 308**
	支払利息	279	**242**
	為替差損益（△は益）	7	**△ 15**
	固定資産売却損益（△は益）	△ 0	**△ 0**
	固定資産除却損	6	**6**
	投資有価証券売却損益（△は益）	△ 97	**△ 348**
	投資有価証券評価損	40	**73**
	関係会社清算損益（△は益）	△ 14	**–**
	事業撤退損失引当金戻入額	–	**△ 67**
	事業撤退損失	460	**37**
	負ののれん発生益	△ 1,052	**–**
	売上債権の増減額（△は増加）	3,725	**△ 9,580**
	棚卸資産の増減額（△は増加）	310	**708**
	その他の資産の増減額（△は増加）	△ 234	**1,028**
	仕入債務の増減額（△は減少）	△ 3,002	**9,973**
	その他の負債の増減額（△は減少）	△ 249	**△ 414**
	その他	70	**△ 143**
	小計	3,550	**5,848**
	利息及び配当金の受取額	220	**299**
	利息の支払額	△ 279	**△ 236**
	法人税等の支払額	△ 777	**△ 1,068**
	営業活動によるキャッシュ・フロー	2,713	**4,843**
投資活動によるキャッシュ・フロー	固定資産の取得による支出	△ 50	**△ 621**
	固定資産の売却による収入	0	**1**
	投資有価証券の取得による支出	△ 138	**△ 3**
	投資有価証券の売却による収入	171	**440**
	出資金の払込による支出	–	**△ 100**
	出資金の売却による収入	–	**0**
	貸付けによる支出	△ 40	**△ 115**
	貸付金の回収による収入	41	**30**
	関係会社清算結了による収入	212	**–**
	関係会社出資金の払込による支出	△ 64	**–**
	連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 995	**△ 1,559**
	連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	–	**△0**
	その他	△ 90	**1**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 955	**△ 1,927**
財務活動によるキャッシュ・フロー	短期借入金の純増減額（△は減少）	△ 2,955	**△ 1,721**
	長期借入れによる収入	500	**–**
	長期借入金の返済による支出	△ 595	**△ 66**
	リース債務の返済による支出	△ 152	**△ 134**
	自己株式の取得による支出	△ 0	**△ 107**
	配当金の支払額	△ 1,018	**△ 1,190**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,222	**△ 3,221**
	現金及び現金同等物に係る換算差額	112	**134**
	現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 2,351	**△ 170**
	現金及び現金同等物の期首残高	10,346	**7,994**
	新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	–	**111**
	現金及び現金同等物の期末残高	7,994	**7,935**

CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION
46 財務ハイライト
47 連結貸借対照表
48 連結損益計算書 連結包括利益計算書 連結キャッシュ・フロー計算書
49 非財務ハイライト
50 取得認証一覧
51 会社概要・株式情報

非財務ハイライト

区分	項目		単位	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
環境	温室効果ガス(GHG)排出量※	Scope1	(tCO2e)	15	122	108	**660**
		Scope2	(tCO2e)	188	2,284	2,143	**35,972**
		合計(Scope1+Scope2)	(tCO2e)	203	2,406	2,251	**36,632**
		Scope3 1. 購入した製品・サービス	(tCO2e)	–	–	–	**613,309**
		2. 資本財	(tCO2e)	–	–	–	**315**
		3. Scope1,2 に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	(tCO2e)	–	–	–	**40**
		4. 輸送・配送(上流)	(tCO2e)	–	–	–	**6,908**
		5. 事業から出る廃棄物	(tCO2e)	–	–	–	**30**
		6. 出張	(tCO2e)	–	–	–	**504**
		7. 雇用者の通勤	(tCO2e)	–	–	–	**146**
		8. リース資産(上流)	(tCO2e)	–	–	–	–
		Scope3小計(上流)	(tCO2e)	–	–	–	**621,252**
社会	社員	社員数(外、平均臨時雇用者数)	(名)	292(20)	295(21)	301(19)	**322(19)**
		社員に占める女性の割合	(%)	38.6	40.5	39.8	**41.3**
		女性管理職の割合(管理職に占める女性の割合)	(%)	10.2	10.9	15.6	**16.3**
		女性初級管理職の割合(初級管理職に占める女性の割合)	(%)	30.4	30.0	33.8	**36.6**
		女性管理職・リーダー職比率	(%)	22.8	22.1	23.4	**27.0**
		外国籍従業員数	(人)	12	12	11	**10**
		障がい者雇用率	(%)	2.1	2.1	2.1	**1.8**
		採用者数:新卒採用	(人)	7	10	13	**13**
	採用	新卒3年後定着率	(%)	75.0	100.0	85.7	**80.0**
		採用者数:キャリア採用	(人)	9	9	12	**14**
		社員意識調査によるエンゲージメント率	(%)	65	66	66	**67**
	ワークライフバランス	離職率	(%)	4.79	4.76	4.73	**5.05**
		平均年齢	(歳)	41.8	41.9	42.1	**41.9**
		平均勤続年数	(年)	16.2	15.7	15.6	**15.2**
		平均年間給与	(千円)	6,869	7,142	7,436	**7,678**
		男女の賃金の差異:全従業員	(%)	68.0	68.8	68.6	**73.3**
		従業員一人当たり年間総労働時間	(時間/年)	1994.6	2001.5	1979.1	**1969.4**
		従業員一人当たり月平均残業時間	(時間/月)	13.72	13.67	12.87	**12.66**
		年次有給休暇取得日数	(日)	11.8	12.7	12.1	**13.3**
		育児休業制度 利用者数(合計)	(人)	5	1	2	**7**
		女性	(名)	5	0	1	**5**
		男性	(名)	0	1	1	**2**
		取得率	(%)	55.6	25.0	50.0	**100.0**
		育児休業復職率(正社員)	(%)	100	100	100	**100**
		介護休業取得者数	(人)	1	1	2	**0**
		ストレスチェック:受診者数	(人)	335	349	351	**343**
		ストレスチェック:受診率	(%)	88.2	93.3	92.9	**92.0**
ガバナンス	研修およびプログラム	研修および能力開発の平均金額(正社員1人当たり)	(円)	37,781	74,223	79,668	**76,194**
	取締役会の多様性	女性取締役比率	(%)	12.5	11.1	22.2	**25.0**

※ 2023年度以降のScope1、Scope2のみ、連結での集計となります。

CONTENTS

イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION

46 財務ハイライト
47 連結貸借対照表
48 連結損益計算書
連結包括利益計算書
連結キャッシュ・フロー計算書
49 非財務ハイライト
50 取得認証一覧
51 会社概要・株式情報

KES（環境マネジメントシステム・スタンダード）

事業活動に伴う環境負荷の低減に向け、環境目標の設定や継続的な改善に取り組む仕組みを認証する環境マネジメント規格です。

DX認定

DX推進に向けた経営ビジョンの策定や戦略・体制の整備など、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業を経済産業省が認定する制度です。

Global Recycled Standard（GRS）認証

リサイクル素材の含有率やトレーサビリティに加え、製造時の環境・社会基準や化学物質管理に関する要件への適合を確認する国際認証です。

Recycled Claim Standard（RCS）認証

リサイクル素材の含有率を検証し、原料から最終製品までのサプライチェーンにおけるトレーサビリティを確認する国際認証です。

Responsible Wool Standard（RWS）認証

動物福祉や放牧地管理に配慮したウールの生産と、サプライチェーンにおけるトレーサビリティを確認する国際認証です。

bluesign認証

繊維業界において環境、労働、消費者の観点における持続可能なサプライチェーンを経た製品に付与される認証です。

International Sustainability and Carbon Certification（ISCC）PLUS認証

バイオマスやリサイクル原料などを対象に、持続可能性とサプライチェーン全体のトレーサビリティを確認する国際認証です。

Woolmark certified

ウールの含有率や耐久性、洗濯後の寸法変化などを検査し、所定の品質基準を満たす製品に付与される認証です。

取得認証一覧はこちら

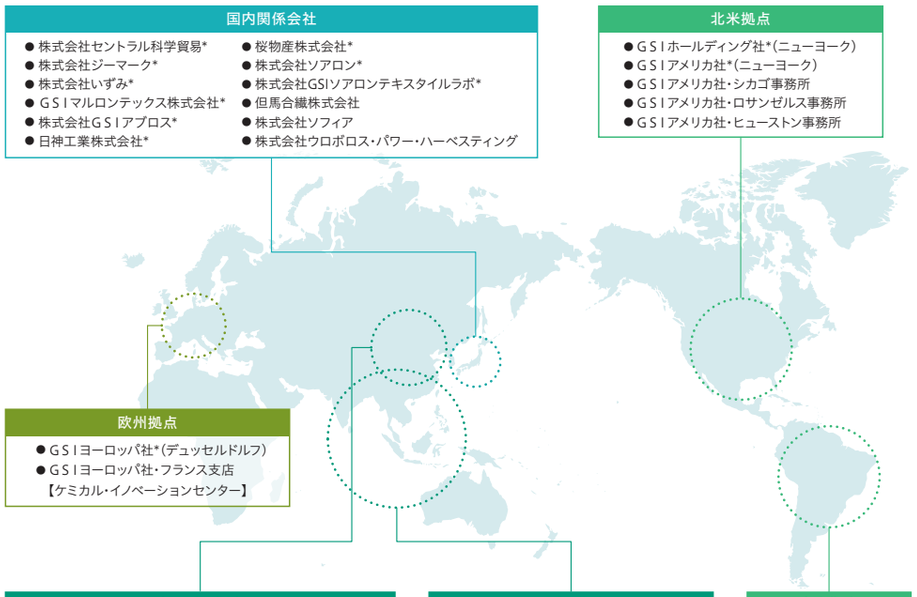
CONTENTS
イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION
46 財務ハイライト
47 連結貸借対照表
48 連結損益計算書
連結包括利益計算書
連結キャッシュ・フロー計算書
49 非財務ハイライト
50 取得認証一覧
51 会社概要・株式情報

会社概要

商号	株式会社ＧＳＩクレオス
本社	東京都港区芝3-8-2　芝公園ファーストビル16F
代表者	代表取締役 社長執行役員 CEO 吉永 直明
設立年月日	1931年10月31日
資本金	71億86百万円

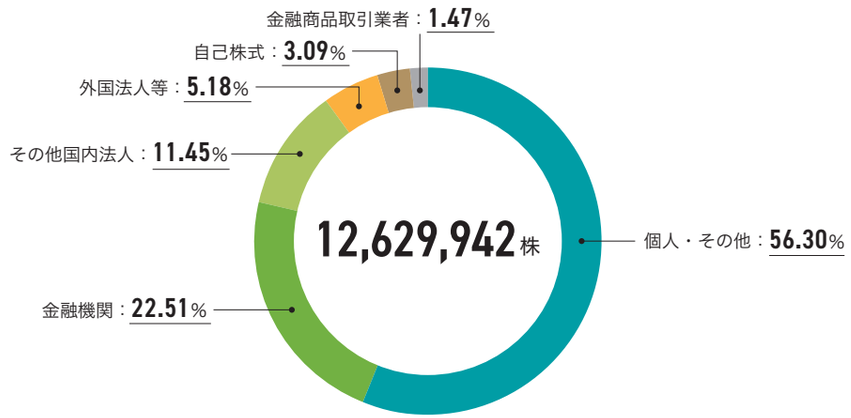
上場市場	東京証券取引所 プライム市場（証券コード：8101）
連結売上高	1,886億円（2026年3月期）
連結従業員数	845名（2026年3月31日現在）
拠点	国内9ヶ所 海外27ヶ所
連結子会社	国内9社 海外9社

グループ会社一覧（2026年6月30日現在）



*連結子会社　**持分法適用非連結子会社

株主構成（所有者別株式数の割合）（2026年3月31日時点）



発行可能株式総数	発行済株式の総数	株主数
40,000,000株	12,629,942株	33,135名

大株主の状況（2026年3月31日時点）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,402	11.46
日本生命保険相互会社	442	3.61
株式会社みずほ銀行	379	3.10
グンゼ株式会社	378	3.10
東レ株式会社	329	2.69
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	326	2.67
QR2号ファンド投資事業有限責任組合	300	2.45
ＧＳＩクレオス従業員持株会	151	1.24
松下 彰利	151	1.23
小松マテーレ株式会社	126	1.03

※1　当社は、自己株式を389,799株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
※2　持株比率については、自己株式（389,799株）を控除して算出し、小数点以下第3位を四捨五入して表示しております。

CONTENTS

イントロダクション INTRODUCTION
成長戦略 BUSINESS STRATEGY
サステナビリティ SUSTAINABILITY
ガバナンス GOVERNANCE
データ DATA SECTION
46 財務ハイライト
47 連結貸借対照表
48 連結損益計算書
連結包括利益計算書
連結キャッシュ・フロー計算書
49 非財務ハイライト
50 取得認証一覧
51 会社概要・株式情報

GSI Creos

株式会社ＧＳＩクレオス
〒105-0014 東京都港区芝3丁目8-2 芝公園ファーストビル16F
https://www.gsi.co.jp/ja/index.html

