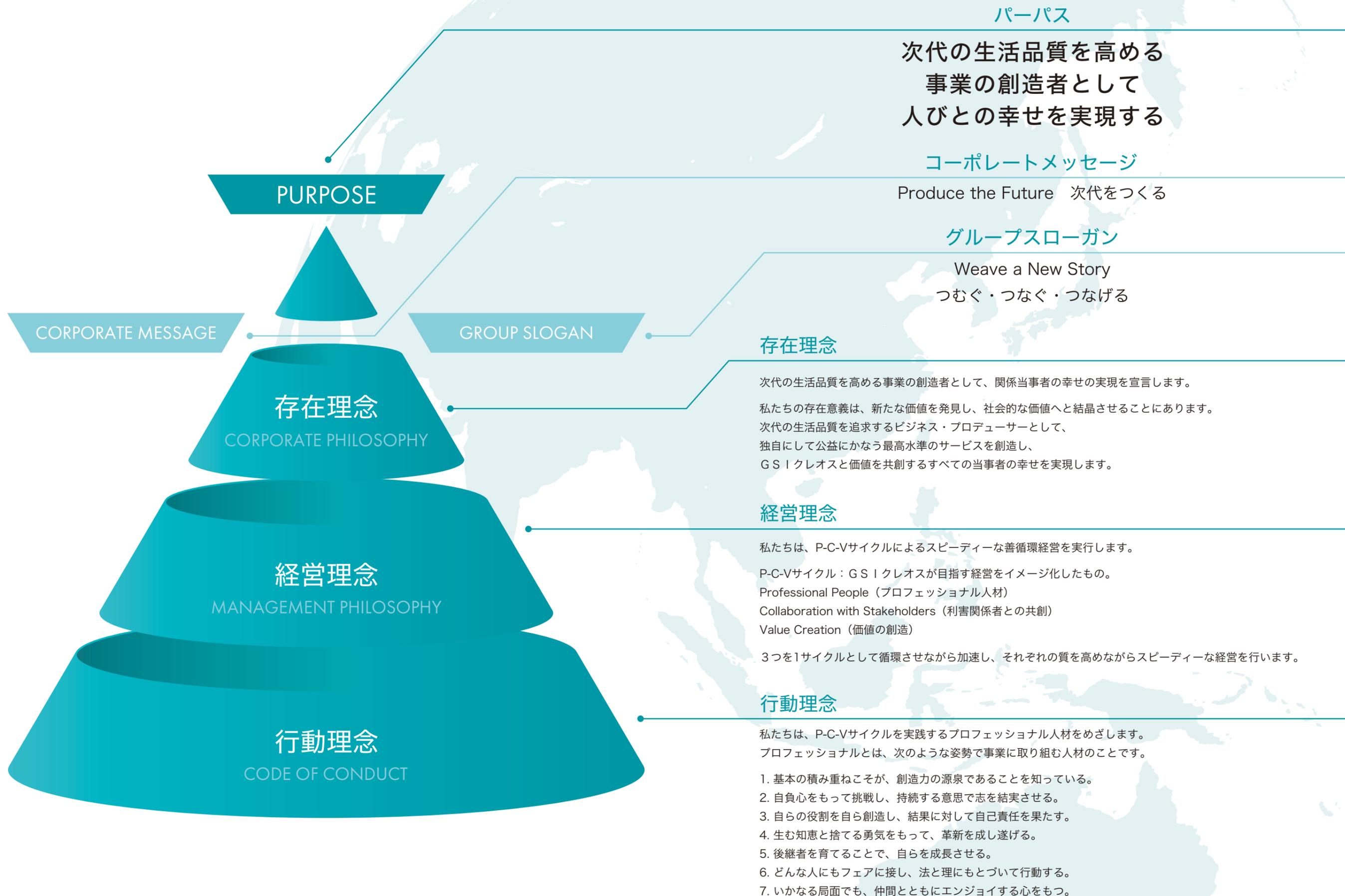


GSI **Creos**



Weave a New Story



Contents

• イントロダクション

- 02 理念体系
- 04 目次、編集方針など
- 06 沿革

• 価値創造ストーリー

- 08 トップメッセージ
- 12 管理部門統括メッセージ
- 14 価値創造プロセス
- 16 中期経営計画
- 20 事業一覧
 - 22 事業別戦略（繊維事業）
 - 24 事業別戦略（工業製品事業）

• サステナビリティ

- 26 サステナビリティ
- 28 ステークホルダーエンゲージメント
- 30 環境への取り組み
- 34 人的資本経営（戦略人事）

• ガバナンス

- 40 コーポレート・ガバナンス

• データセクション

- 46 財務データ
- 48 会社情報



編集方針

株式会社G S Iクレオスは、あらゆる事業活動において、ステークホルダーの皆さまとの積極的な対話を重要視しています。

今回、当社は初めてとなる統合報告書を発行しました。

本報告書は、経営戦略や事業・ESG経営に関わる活動の報告を通じて、当社が創出する社会的・経済的価値について総合的に理解を深めていただくことを目的としています。

株主・投資家の皆さまをはじめとした幅広い読者の皆さまに、当社についてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めていきます。

表紙について

株式会社G S Iクレオスの初めてとなる統合報告書2025の表紙デザインには「事業創造型商社」として未来を切り拓き、持続可能な社会の実現に貢献するという想いを込めました。新たな挑戦と成長、そしてサステナビリティへの取り組みを象徴する要素を取り入れ、地球とともに未来に向けて新たな価値を創造していくという決意を込めています。

参考としたガイドライン

国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」など

報告対象範囲など

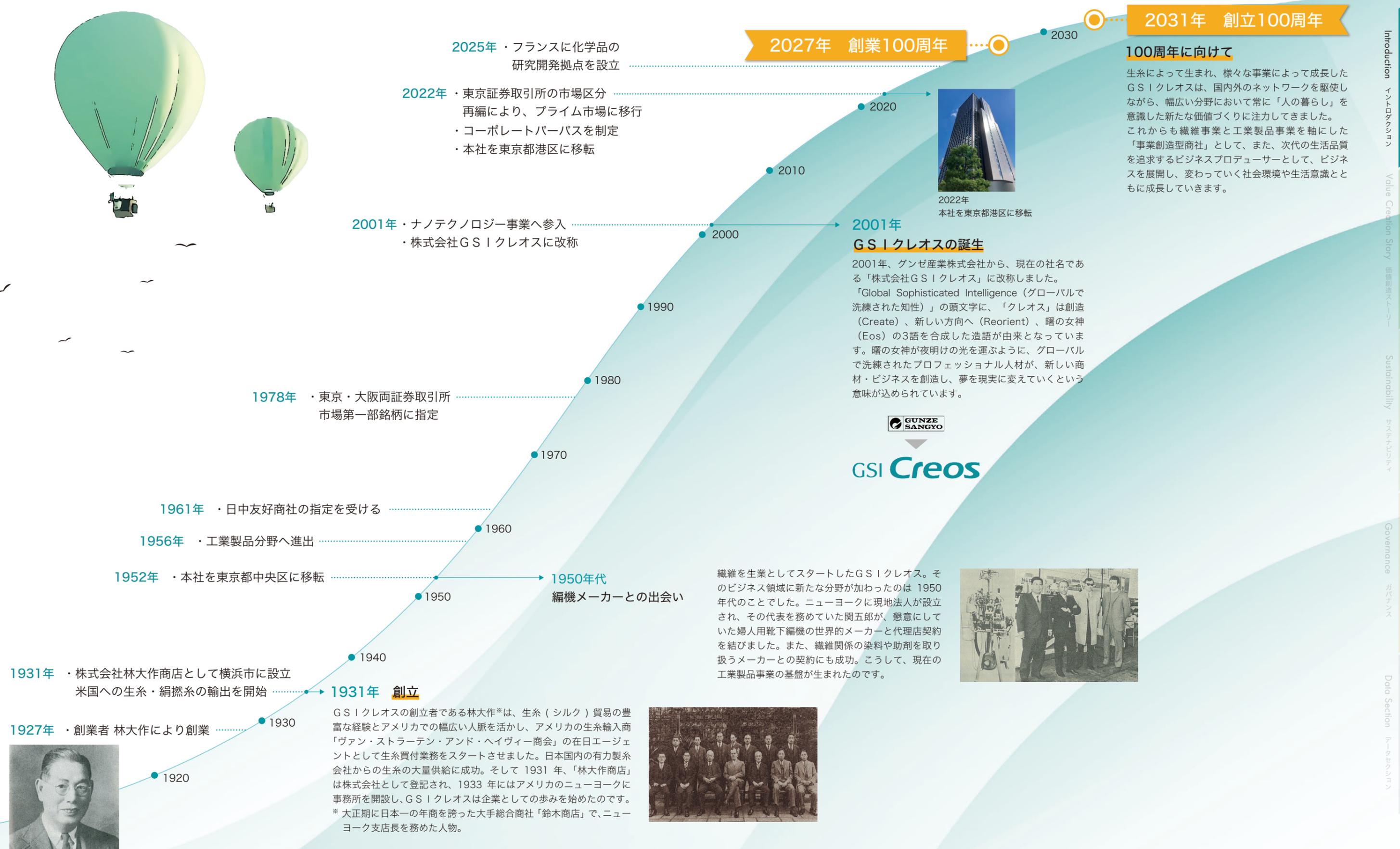
- ・対象期間：2024年4月～2025年3月（一部対象期間外の情報を含む）
- ・対象組織：株式会社G S Iクレオスおよび国内・海外関係会社グループ

見通しに関する注意事項

本統合報告書にて開示されているデータおよび将来に関する予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくものです。これらのデータや将来の予測は、不確定的な要素を含んだものであり、将来の業績等を保証するものではありません。

G S I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 



繊維を生業としてスタートしたG S Iクレオス。そのビジネス領域に新たな分野が加わったのは1950年代のことでした。ニューヨークに現地法人が設立され、その代表を務めていた関五郎が、懇意にしていた婦人用靴下編機の世界的メーカーと代理店契約を結びました。また、繊維関係の染料や助剤を取り扱うメーカーとの契約にも成功。こうして、現在の工業製品事業の基盤が生まれたのです。

G S Iクレオスの創立者である林大作[※]は、生糸(シルク)貿易の豊富な経験とアメリカでの幅広い人脈を活かし、アメリカの生糸輸入商「ヴァン・ストラッテン・アンド・ヘイヴィー商会」の在日エージェントとして生糸買付業務をスタートさせました。日本国内の有力製糸会社からの生糸の大量供給に成功。そして1931年、「林大作商店」は株式会社として登記され、1933年にはアメリカのニューヨークに事務所を開設し、G S Iクレオスは企業としての歩みを始めたのです。
[※] 大正期に日本一の年商を誇った大手総合商社「鈴木商店」で、ニューヨーク支店長を務めた人物。

100周年、そしてその先へ——

G S I クレオスは、「進化×成長」を原動力に、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

代表取締役 社長執行役員 吉永直明

理念に込めた未来志向

G S I クレオスは今、2つの歴史的な節目を見据え、力強く前進しています。

ひとつは、創業者である林大作家が個人商店を創業した1927年、もうひとつは株式会社林大作商店を創立した1931年で、新たな中期経営計画の最終年度である2027年は創業100周年、長期ビジョンのターゲットとして設定した2031年は創立100周年にあたります。

私が社長に就任した2017年から、純利益は約2.5倍に成長しましたが、これはあくまでも通過点にすぎません。私たちは2031年の創立100周年に向けて、売上高2,000億円、純利益40億円、時価総額500億円超という目標を掲げています。

そして、これらの目標を実現するための礎が当社の理念です。2001年の社名変更を機に、「若手主導で理念を体系化してほしい」という当時の社長の想いを受け、約1年をかけて私を含む社員十数名が存在理念と経営理念を策定しました。

そこには、“人”こそが商社の価値創造の源泉であり、持続可能な経営が不可欠であるという未来志向の考えを込めました。この理念は今や社会の潮流と重なり、当社の着実な成長を支えています。

そして、私たちが進むべき道筋を再確認し、全社の想いをひとつにするために、存在理念をよりわかりやすくシンプルにしたパーパスを2022年に掲げました。そのパーパスが、「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」です。

こうした理念のもと、当社は全社一丸となって飛躍し、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

2022~2024年度“GSI CONNECT 2024”の振り返り 最高純利益更新・ROE向上を支えた構造改革と現場力

前中期経営計画の最終年度においては、親会社に帰属する当期純利益が目標を上回る23億円となり、売上高とともに過去最高を記録しました。PBRは1倍を下回る0.9にとどまったものの、ROEは目標水準を達する8.2%となり、定量的な成果として着実な成長を実現することができました。

こうした成長の背景には、拡大路線に偏らず、事業ポートフォリオの抜本的な見直しと構造改革を着実に進めてきたことがあります。繊維事業では、クレオスアパレル社およびSHARE社のアパレル販売事業から撤退する一方、三菱ケミカル社傘下のトリアセテート繊維事業「ソアロン」を譲り受け、2024年に同社が設立したソアロン社の全株式を取得しました。一時代を築いたクレオスアパレル社からの撤退は苦渋の決断でしたが、基盤強化につなげる戦略的な意思決定であり、成長領域への重点シフトを象徴する改革となりました。

地域別では、欧米事業は引き続き安定的な利益を生み出している一方、中国事業は香港を除いて低迷していました。そこで複数の関係会社を統廃合し、意思決定の迅速化を図るため、日本人の事業責任者3名を上海に集約。現場の士気向上にも尽力し、業績の改善を実現しました。さらに、今後の成長が期待されるベトナムやインドに現地法人を設立し、経営資源を集中投下する方針も着実に前進しています。

2017年の社長就任以前から、「万が一自分がトップになったら」と構想を練り続け、ノートに書き溜めてきた経営施策を実行に移した前中計ですが、収益力や財務基盤の強化という形に姿を変え、確かな手応えを感じています。

今後さらに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ためには、事業投資の継続とポートフォリオの最適化が不可欠です。また、人事評価システムの刷新やグローバル人材・DX人材育成制度の充実も長期的な企業価値の向上を見据えた取り組みとして急務であると認識しています。



トップメッセージ

2025~2027年度“GSI CONNECT Phase 2”の重点施策 「進化×成長」を原動力に、次なる飛躍と価値創造へ

新たに始動した中期経営計画は、前中計で構築した新たな事業ポートフォリオを着実に軌道に乗せるとともに、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ることを基本方針に掲げ、3つの重点施策に取り組みます。

重点施策①「資本コスト経営の実践」

Phase2では、これまでに引き続き繊維事業を基幹事業、工業製品事業を成長ドライバーと位置づけ、両事業の強みを融合させることで、シナジー効果の最大化を追求します。繊維事業は、成熟産業と見なされることもありますが、私は事業の価値は発想と展開次第で決まると考えています。唯一無二のソアロン商材を中核とする繊維事業を、安定収益の基盤として確立していきます。

一方、工業製品事業は高い利益率と資産効率を備えており、積極的な成長投資の対象にしています。半導体やケミカル分野を中心に、国内外におけるM&Aや拠点整備を推進し、技術力に優れた中小企業や海外販路を有する企業の買収を通じて、OEMや自社ブランド展開の拡大にも注力します。工業製品事業部門における戦略立案等を行う工業製品事業戦略室との連携のもと、資本効率や成長性を重視した事業選別を重ねることで、「資本コスト経営の実践」という重点施策を具体化していく考えです。



重点施策②「グループ基盤強化・協働推進」

当社は現在、国内9拠点に加え、海外25拠点を展開しています。中堅とされる規模ながら、大手商社に引けを取らないグローバル経営力を培ってきました。今後は台湾、アフリカへの進出も視野に入れ、国内や海外の拠点をさらに拡大するとともにそれぞれの機能を高め、連携を強めていきます。

その他、具体的な例を挙げますと、先述のソアロン社の買収は、単なる収益拡大にとどまらず、高度な工場運営の知見や技術力を有する人材の獲得という観点からも、グループ基盤の強化につながる重要な施策でした。今後も次世代の事業基盤育成を視野に入れ、協働を通じて相乗効果を狙います。

また、ホビー事業においては、プラモデルの国内市場が少子高齢化により縮小傾向にある中、グローバルなネットワークを活用した海外展開を成長戦略の柱としています。模型関連商材の「Mr.HOBBY」の塗料は、株式会社BANDAI SPIRITSの「ガンブラ」に合わせた公式塗料を展開しており、海外市場でも高く評価されています。現在では50か国以上に展開し、海外売上は社長就任時から約3倍に拡大。米国の大手ディストリビューターとの連携も実現し、さらなる販路拡大を目指していきます。

重点施策③「ESG経営の推進」

Phase2では、ESG経営をより一層加速していきます。まず環境面では、2050年までのカーボンニュートラル実現を目指し、Scope3の排出量の測定および削減に向けた取り組みを進めています。また、当社グループが注力している「環境」「生活・健康」「エネルギー」事業への戦略的な投資を通じて、気候変動への対応や循環型社会の実現にも貢献していきます。

次に社会面では、人的資本経営の推進を重要なテーマとして掲げています。前中計で導入した教育制度「クレオスアカデミー」により、社員が職務や等級に応じて継続的に学べる仕組みを整備し、コロナ禍においても着実な成長機会を提供してきました。Phase2ではこの取り組みをさらに深化させ、人事制度の刷新を通じてグローバル人材の育成を図るとともに、DXの推進によって生産性の向上にも取り組んでいきます。これにより、社員の挑戦と成長を支援し、企業価値の持続的な向上を目指します。

ガバナンス面では、監督と執行の分離体制を一層強化し、透明性と公正性の確保に加え、迅速な意思決定を可能とする強固なコーポレート・ガバナンス体制の構築を進めます。具体的には、役員評価へのESG指標の導入を検討しているほか、第三者機関を活用した取締役会の実効性評価プロセスの強化にも取り組み、ステークホルダーに対して適切な情報開示と信頼性の向上を図っていきます。

人を活かし、企業価値を高める

当社の競争優位性は、長年にわたり築いてきたグローバルネットワークと多様な事業基盤、そして何より、それらを支え、動かしている「人材」にあります。この人的資本こそが、当社の価値創造の源泉であり、成長戦略を力強く前進させる原動力です。

私自身、通算19年にわたり米国に駐在し、米国法人の社長として現地経営を担ってまいりました。その中で実感したのは、「信頼して任せれば、人は必ず応えてくれる」ということです。たとえばブラジル法人では、アシスタントとして入社した現地出身の女性を社長に登用しました。大手商社が競合する市場において、彼女は黒字経営を継続し、メディカル事業の立ち上げにも貢献するなど、大きな成果を挙げています。人を信じて任せる文化は、個人の力を引き出し、組織全体の価値に変わると私は確信しています。

こうした人の力を、一過性の成果にとどめることなく、企業価値の持続的な向上へとつなげていくためには、社員一人ひとりが「経営の一員」とであるという意識を持ち、主体的に関わるのが欠かせません。そのためには、一人ひとりの挑戦を支える制度や、能力を発揮できる環境を整えることが不可欠です。こうした考えにもとづき、当社では国



内外を問わず、多様な人材の採用・登用を積極的に進めています。海外拠点においても、若手社員が主体となってプロジェクトを推進する場面が増え、次代を担う人材が着実に育ちつつあります。さらに、「社員も株主として経営に参加する」という考え方を重視し、社員持株制度の拡充にも力を注いできました。制度の説明会を繰り返し実施し、私自身も社員一人ひとりに直接語りかけ、制度への理解と共感を育んできた結果、社員株主の加入率は、就任当初の約14.7%から66.4%へと大幅に増加しています。これは単なる制度改革にとどまらず、「企業価値の向上が自らの利益にもつながる」という意識が着実に根付いてきた証であると受け止めています。社員と株主が一体となり、価値を共に創造していく経営こそが、これからの時代に求められる「持続可能な企業」の姿だと私は信じています。たとえ不透明な経済環境が続く中であっても、2031年の長期ビジョンの実現を見据えつつ、社員一丸となって「ROE10%超、PBR1倍以上」という新中期経営計画の目標達成に取り組み、企業価値の安定的な向上を目指していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

直近の3年間も着実な成長を遂げ、16年間無配の時代を乗り越えた当社は、現在9年間増配を続けており、10年連続が期待できる企業へと進化しています。2031年に迎える創立100周年、そしてその先を見据え、「事業創造型商社」として社会課題の解決と企業価値の向上にスピーディーに取り組んでまいります。皆さまには、創造と刷新を続けるGSIクレオスのさらなる飛躍にご期待いただき、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

成長戦略と財務基盤の強化で、 創業100周年とその先の 成長への土台を築いていきます

取締役 兼 常務執行役員 管理部門統括 小野 国広



前中期経営計画の成果

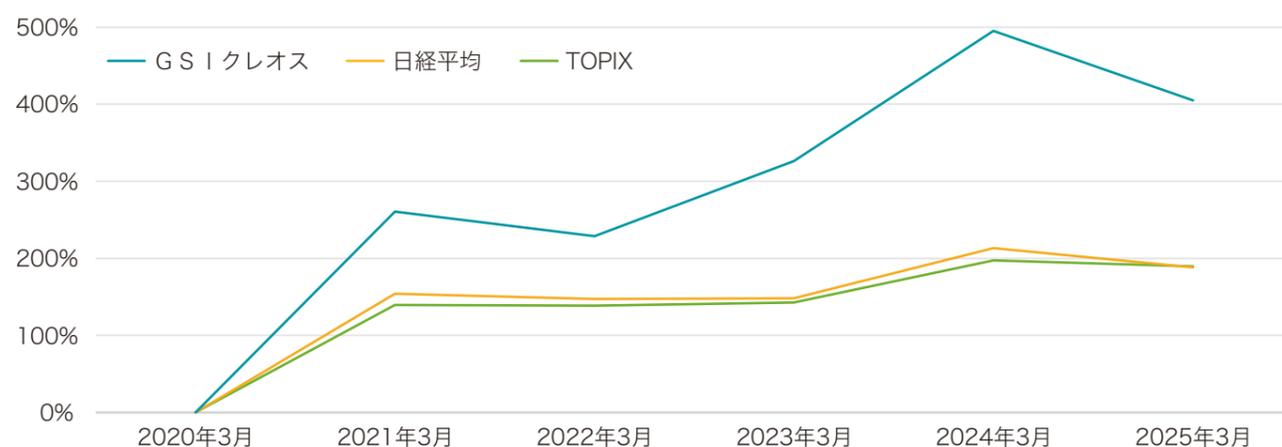
2022年度に始動した前中期経営計画では、当時、当社の流通株式時価総額が、東証プライム市場の上場維持基準（100億円以上）をわずかに下回る水準にあったことから、基準を確実にクリアすることを一つの目標に掲げ、企業価値の向上に取り組んできました。事業環境の変化にともない、一部計画の変更を余儀なくされたものの、2025年3月期には売上高1,655億円、純利益23億円を達成し、売上高、純利益ともに過去最高となりました。また、掲げた財務目標を着実に達成し、ROEは8.2%に改善しました。その結果、株価はこの5年間で約4倍に上昇し、同期間に日経平均やTOPIXがそれぞれ約2倍に上昇したのと比べても、著しい伸びとなりました。TSR（配当を含む株主リターン）も市場平均を大幅に上回り、株価の上昇に伴い当社の時価総額は現在300億円に迫る水準に達しつつあります。これらのことは、収益力と資本効率の向上にむけた取り組みが、確実に成果を上げたことを示していると考えています。

こうした成長の背景には、財務の健全性を維持しながら、将来に向けた投資余力を確保してきた体制づくりがあります。2025年3月期のフリーキャッシュフローは約18億円、自己資本比率は37.6%を確保し、財務基盤は安定的に推移しています。前中計期間において、内部資金をもとに、持続的な企業価値の向上に向けた成長投資を推進できる財務基盤を構築しました。

前中計期間中、当社は「収益力の強化」と「社会的意義のある事業の拡充」の両立を重視し、多様な投資にも取り組んできました。実績として、トリアセート繊維事業の買収、有機薄膜太陽電池（OPV）向け高分子事業への出資、国内外のケミカル企業への資本参加、さらにはブラジルにおける透析クリニック開設など、社会課題の解決と収益性を両立し得る事業領域に戦略的に踏み込んできました。

また、グローバル展開力の強化を目的とした拠点戦略にも力を入れ、米国ロサンゼルスでの営業拠点、フランス南部での研究開発拠点、インド・ベトナムでの現地法人設立、東北・熊本での国内営業所の新設などを通じて、現在は国内9

2020年3月末からの株価伸び率



拠点、海外25拠点にまで拡大しています。こうした国内外でのネットワークの構築は、今後の競争力の源泉であり、持続的な成長の基盤となります。

これらの実績と基盤をもとに、2025年度からは新たな中期経営計画が始動しました。本計画では、資本コストを意識した経営をさらに徹底することで収益力と資本効率のより一層の向上を実現します。そして、2031年の創立100周年に向けて、時価総額500億円超という次なる目標に向けた歩みを進めていきます。

創業100周年に向けての成長戦略

2025年度から始動する新たな中期経営計画では、創業100周年を迎える2027年度を一つのマイルストーンとし、売上高1,770億円、営業利益40億円、純利益30億円の達成を目指します。前中計で構築した財務基盤と事業の強みを土台に、さらなる成長と企業価値の向上を目指すステージです。

この計画の柱となるのが、資本コストを意識した経営の徹底です。事業ポートフォリオの最適化を図りながら、戦略的な成長事業には50億円規模の投資を予定しています。また、人材育成やDXといった基盤整備にも10億円超の資源を配分する方針です。成長事業への投資にあたっては、成長シナリオにもとづくROIやリスクシナリオを十分に精査し、投資後もモニタリングを通じて成果の実現に向けた対応を徹底していきます。さらに、財務戦略においては、ROE10%超の実現を目標としており、資本を圧縮して一時的に数値を高めるのではなく、継続的な利益の積み上げによって改善していく方針です。

事業面では、当社の中核である2つの柱「安定した収益基盤を持つ繊維事業と、成長ドライバーとしての工業製品事業」のシナジー強化を推進していきます。繊維事業は、原糸や繊維原料の調達・加工から生地や製品の開発・生産まで一貫したものづくりの体制を有しており、安定した収益基盤として全社の経営を支えると同時に、他事業との連携による価値創出の源泉としていきます。そして、工業製品事業では高機能素材や環境対応分野といった成長領域において、グローバルな競争力を高めながらシェア拡大を図っていきます。これら両事業の強みを掛け合わせ、既存事業の深化とともに、新たな事業モデルの構築に取り組んでいきます。

そのうえで、当社が重視しているのは、既存事業の本質的な価値を高めながら、その先にある新たな収益源へと発展させていくことです。過度な多角化を避け、不採算事業の整理と成長分野への集中投資を推進することにより、企業価値の持続的な成長に資する事業構成にしていきます。また、ROICを主要KPIに据えてすべての事業で資本コストを超えるリターン創出を方針として、事業部門、グループ会社ごとに目標を管理するとともに、運転資本の効率化によりキャッシュフローを改善することで、収益力と資本効率を向上させていくことが財務戦略の柱となっています。



加えて海外売上高が全体の7割近くを占める当社にとって、拠点の拡充や機能の連携強化は重要なテーマです。新中計では、さらなるグローバル展開として台湾での新拠点設置を検討しているほか、アフリカなどの成長地域への進出に向けた調査も進めています。これまで構築してきた国内外の拠点資産や機能を有効活用し、「点」の活動を「面」へと広げ、グループ全体での価値創出につなげていきます。

創業100周年を見据える新たな中期経営計画は、これまで築いてきた事業基盤を盤石なものとしつつ、さらなる“進化”と“成長”を追求する計画です。財務の視点からも、リスクとリターンのバランスを最適化しながら、持続的な企業価値向上を支える戦略を着実に実行します。

皆さまとともに、持続的な価値創造を目指して

当社は、2031年の創立100周年に向けて、財務戦略の中核に資本コストを意識した経営を据え、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。安定的な成長投資と株主還元バランスを重視しながら、PBR1倍以上の安定的な維持を目指すとともに、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基本方針としています。引き続き、自己株式取得も含め、機動的な資本政策を柔軟に展開していきます。

また、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を重ねることで、当社への理解と信頼をさらに深めていくことが重要であると考えています。国内外の投資家の皆さまに当社の強みや将来の展望を丁寧に発信し、中長期的に信頼、ご支援いただける企業を目指してまいります。

今後ともご支援賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

PURPOSE

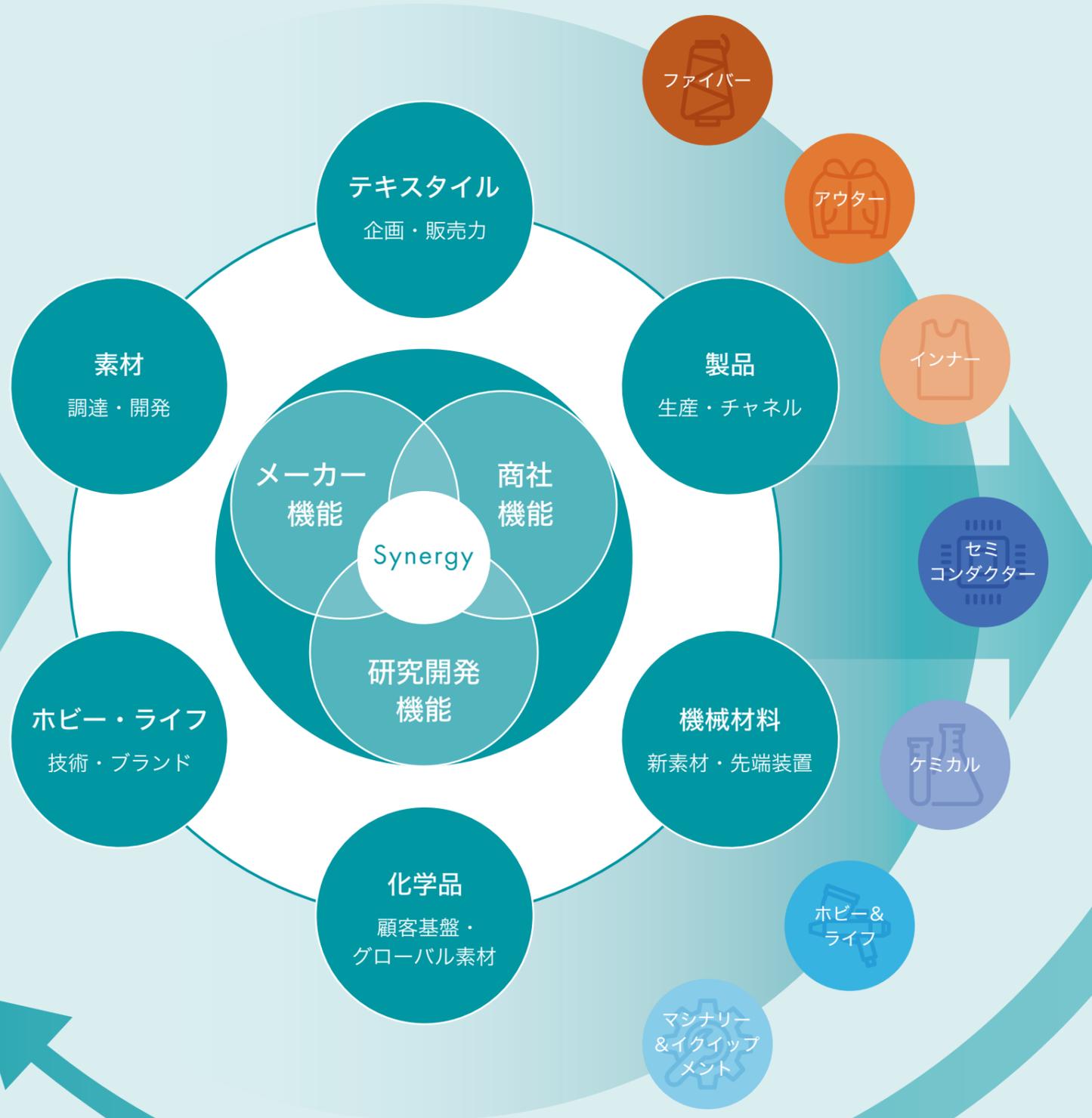
次代の生活品質を高める 事業の創造者として 人びとの幸せを実現する

INPUT



社会課題・外部環境

OUTPUT



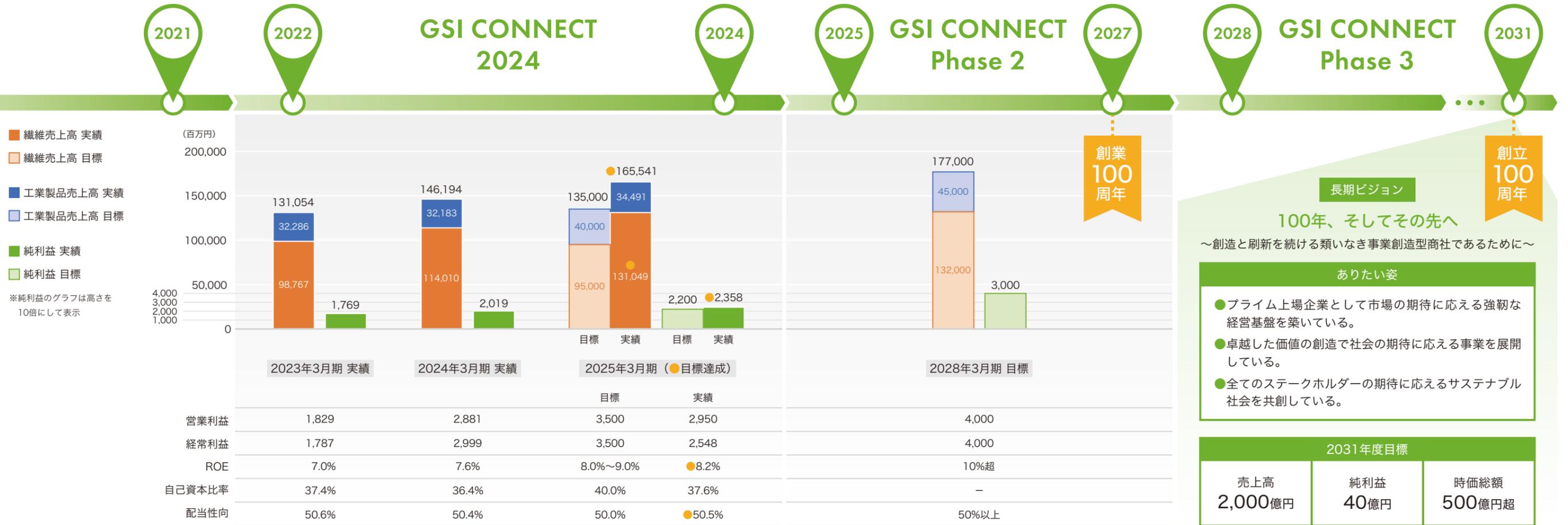
OUTCOME



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

中期経営計画



前中期経営計画について

2022年度を初年度とする前中期経営計画「GSI CONNECT 2024」は「過去最高純利益の更新」、「資本市場からの信頼度の向上」を目標に掲げ、繊維事業を基幹事業、工業製品事業を成長ドライバーと位置づけ、ESG経営の推進に向けた「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」の3つの重点施策を実行することで、事業の拡大と企業価値の向上を目指しました。定量目標として、最終年度となる2024年度の売上高を1,350億円、営業利益35億円、親会社に帰属する当期純利益を22億円とし、株主還元においては配当性向50%、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、株主還元策の拡充を図りました。

前中期経営計画の成果と課題認識

前中計最終年度は売上高1,655億円、親会社に帰属する当期純利益23億円となり、目標であった純利益のみならず、売上高も過去最高を更新しました。一方、営業利益は物流や仕入コストの増加やトリアセート繊維事業の取得関連費用の計上などにより29億円となり、目標とする35億円には未達となりました。ROEは8.2%となり目標水準に達しました。

「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」というビジョンのもと、既存事業の深耕はもとより、国内外における拠点の拡充やそれらを活かしたグループ連携の強化による高付加価値事業の拡大を図るべく、計画で掲げた各種施策を着実に実行することができました。さらなる進化と成長に向けた成長事業への投資継続や人事制度の充実、取締役会のさらなる機能向上などのガバナンス体制の強化を継続課題として認識しています。

成果	継続課題
<ul style="list-style-type: none"> 過去最高純利益の更新 ROE8%超 人事制度・人材育成制度の整備とDX人材の育成 本社移転や支店の施設・設備充実による業務環境改善 株主・投資家向け説明会などの情報開示体制の強化 プレスリリースの発信数増、グループ会社も含めた広報活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 市場再編時から安定的にプライム市場上場を維持 サステナブル分野への積極投資と成長基盤の強化を実施 成長に向けた事業投資の継続とポートフォリオの最適化 人事制度の充実（評価システムや転勤ルール、グローバル人材・DX人材育成制度） 取締役会のさらなる機能向上、企業価値を適切に伝えるIR活動の充実

中期経営計画「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る。

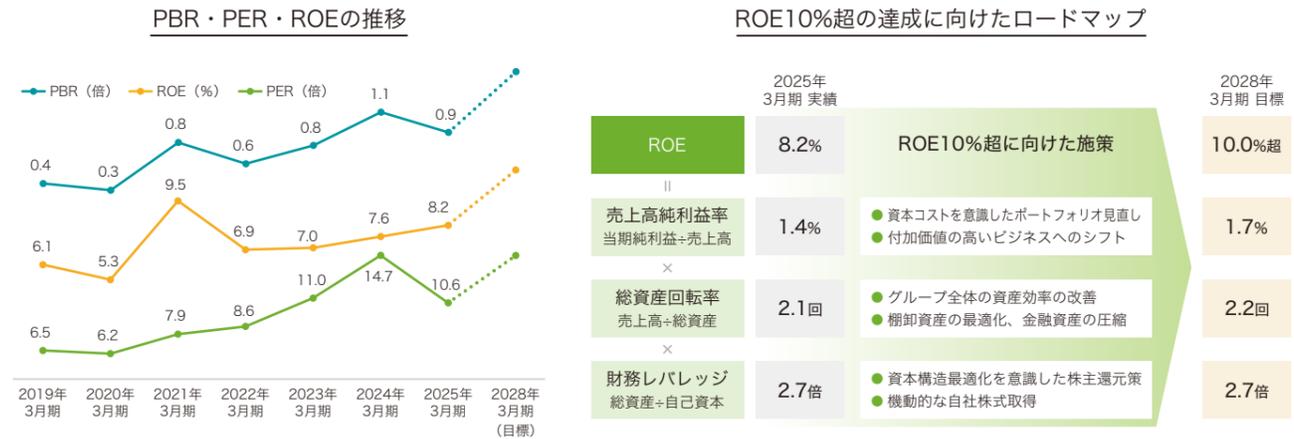
「GSI CONNECT Phase 2」（2025—2027）は、2031年の創立100周年に向けた長期目標の第2フェーズです。最終年度となる2028年3月期（2027年度）は当社創業者である林大が当社の起点となる個人商店を創業してから100年の節目にあたります。この2つの100周年の目標に向かって「創造と刷新を続ける類いなき事業創造型商社」となるべく、この中期経営計画に掲げた3つの重点施策「①資本コスト経営の実践」「②グループ基盤強化・協働推進」「③ESG経営の推進」を着実に実行することで企業価値のさらなる向上を目指し、加速的な発展を実現することで、当社グループを新たなステージへと「CONNECT」いたします。



GSI CONNECT Phase 2 重点施策

重点施策1 資本コスト経営の実践

ROE10%超およびPBR1倍以上の安定的な維持を目指し、資本コスト経営を実践していきます。付加価値の高い事業へのシフトや、50億円+αの成長分野への積極的な投資を通じて事業ポートフォリオの最適化を図るとともに、運転資金の圧縮や有利子負債・在庫の適正水準の維持など、資本効率を重視したB/Sマネジメントを推進します。また、資本構造最適化を意識した株主還元などの施策を実行することにより、さらなる企業価値の向上を実現していきます。

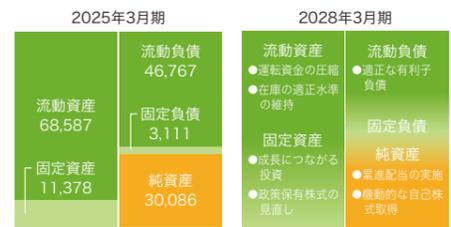


事業ポートフォリオ

繊維事業を「基幹事業」、工業製品事業を「成長ドライバー」とする位置づけを継続しつつ、事業間シナジー強化を推進することで事業発展を加速していきます。繊維事業では安定的な収益確保に加え高付加価値領域への展開を強化し、工業製品事業では半導体・ケミカル・ホビー分野など成長領域へ経営資源を重点投入し、事業規模を拡大させていきます。

B/Sマネジメント方針

運転資金や在庫の水準を見直すことで、流動資産の効率的な管理を図ります。固定資産は成長投資を選別し、実行するとともに、政策保有株式の圧縮を進めていきます。負債に関しては適正な有利子負債の維持により健全性を保ちつつ、純資産は累進配当の実施や自己株式取得により資本構成の最適化を進めます。



投資戦略+キャッシュアロケーション

営業CFと資産圧縮等で得た資金を原資とし、M&Aなどによる成長分野や成長事業への投資に50億円+α、人材育成やDX推進などのインフラ投資に10億円+αを3年間で実行していきます。また、株主還元のためのさらなる充実化を図りながら、成長・インフラ投資と株主還元の双方をバランスよく行っていきます。



株主還元方針

成長分野への投資資金を確保しつつ、利益成長に応じた安定的な還元を目指します。新たに1株当たり100円を下限とする累進配当制度を導入し、配当性向50%以上を維持していきます。自己株式取得も検討しつつ、株主優待も継続し、資本効率の向上と長期的な株主価値の充実を目指します。



重点施策2 グループ基盤強化・協働推進

国内9拠点、海外25拠点グループネットワークを活かし、各拠点がもつ機能ポートフォリオをさらに拡充するとともに、新たな拠点候補となる台湾やアフリカへの進出も視野に拠点や機能間の連携を強化することで、よりグローバルに事業を展開していきます。繊維の開発力と工業製品の技術提案力を融合し、地域ごとのニーズに応じたソリューションを提供して、グループ全体の成長を加速させます。

- | 繊維 | 工業製品 |
|------------------------------|---------------------------|
| ● 世界各地の販路を活用した販売力強化 | ● 半導体関連製造装置用・設備用部材の販売領域拡大 |
| ● 拠点連携による最適サービスの提供 | ● 化成品での拠点間連携強化とグローバル展開の強化 |
| ● トリアセテート繊維 (ソアロン) を核とした事業拡大 | ● 模型関連商材の販売チャネルのグローバル展開強化 |

DX推進

社内DXを推進する「SMILEプロジェクト」を中核にAIとデータを活用した“情報戦力”を強化します。今後3年間で社内データ基盤を整備し、取引データ×業界知見による潜在ニーズの先読みや、AIによる業務自動化での営業効率向上を目指します。全社員のデジタルリテラシーとDXリーダーの育成を推進し、企業競争力の向上を図ります。

3年間のロードマップ



重点施策3 ESG経営の推進

E：環境と調和する豊かな社会の実現

2050年ネットゼロを掲げ、2023年にTCFD提言の内容に賛同するとともに、連結関係会社を対象として排出量算定を開始しました。今後は、Scope3の測定・削減策の検討を開始いたします。また、トリアセテート繊維 (ソアロン) や生分解性樹脂 (マタビー) 等の環境配慮型商材を積極的に展開し、「環境」「生活・健康」「エネルギー」の各分野で循環型社会の実現と気候変動対応に貢献し、企業価値と地球環境保全の両立を追求します。

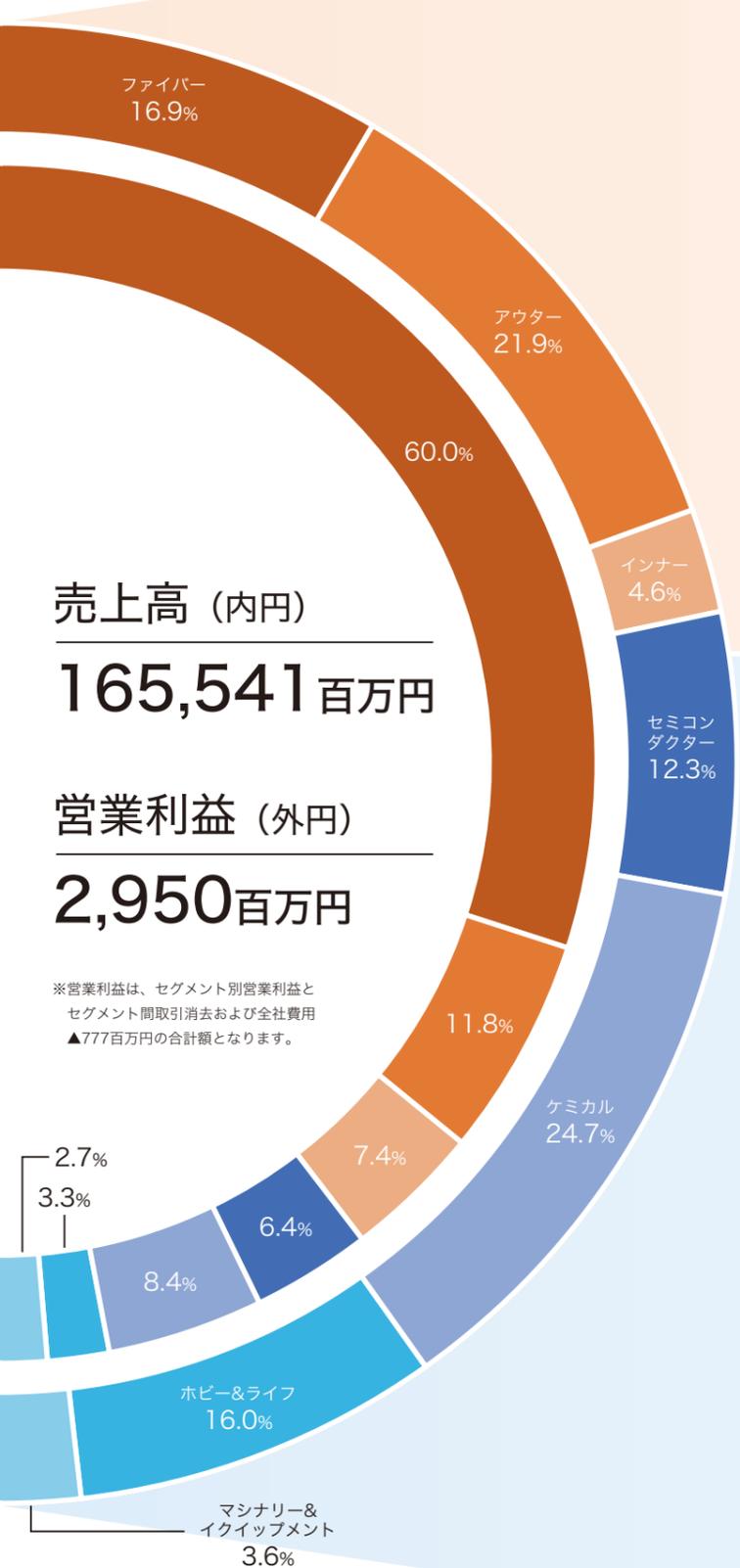
S：人材の充実と新しい働き方の推進

当社グループは、挑戦を後押しする組織風土の醸成や社員一人ひとりの働きがいとウェルビーイングの向上を通じて、企業の持続的な成長と個人の成長の好循環を目指していきます。また、人材を競争力の源泉と捉え、教育制度の拡充やDXの推進による業務効率化を進めるとともに、グローバルかつ専門性の高い次世代リーダーやDX人材の計画的な育成に取り組みつつ、多様な人材が力を発揮できるよう、評価・賃金・転勤ルールの見直しを含めた制度改革にも取り組んでいきます。

G：実効性の高いガバナンス体制の強化

監督と執行の分離体制をさらに強化し、経営の透明性の確保と迅速な意思決定を実現する強固なコーポレート・ガバナンス体制を構築するとともに、情報の適切な開示のためのIR活動のさらなる充実を目指します。今後の取り組みとして、社外役員や女性役員の積極的登用による役員のダイバーシティ推進や、第三者機関の活用による取締役会実効性評価のプロセス強化、ステークホルダーと社長との1on1ミーティングなどの対話強化を進めていきます。

事業一覧 (2025年3月期実績)



繊維事業部

セグメント	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	概要
FIBERS ファイバー	99,258	631	合成繊維を中心に原糸・繊維原料の輸出入販売から仮撚・撚糸などの加工まで一貫して展開。高度なコンバート技術で機能性を付与し、国内外のメーカーへ供給しています。近年は、撚糸技術を活かした医療用着圧ソックスや植物由来・生分解性素材などサステナブル領域も拡充しています。
OUTERWEAR アウター	19,590	817	世界300超の提携工場網を活かし、OEM・ODMで高級品からカジュアル品まで一貫生産。対話重視の企画提案と厳格な品質管理で国内大手アパレルの信頼を獲得するとともに、高品質生地を欧米ブランドへも輸出しています。
INNERWEAR インナー	12,201	169	素材調達・加工に強みを持ち、多数の提携・自社縫製工場を活かし大手ブランドの高級・高機能インナーをOEM・ODM生産。高付加価値生地開発から縫製まで一貫対応し、グラマー向け等ニッチ自社ブランドも展開しています。

工業製品事業部

セグメント	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	概要
SEMICONDUCTORS セミコンダクター	10,640	457	シリコンウェハや製造装置・部材をグローバルで調達・販売し、需要急増する半導体産業へ安定供給。世界一元管理でサプライチェーンを統括し、高度な技術サポートと迅速な物流網で顧客の生産計画を支えています。
CHEMICALS ケミカル	13,909	918	塗料・インキ・接着剤原料から樹脂・パッケージフィルムまで、コーティングとプラスチックの両分野で輸出入・加工販売を展開しています。環境規制対応の高機能素材を国内外に供給し、生分解性プラスチックや高バリアフィルムなどサステナブル商材の拡販も行っています。
HOBBY & LIFE ホビー&ライフ	5,519	597	模型用塗料「Mr.HOBBY」を筆頭に世界50か国以上で自社ツールを展開し、ネイル等女性向けブランドも展開しています。化粧品原料では植物・海洋由来のサステナブル素材と最新市場情報を提供し、顧客の新製品開発を支援するなど、多角的に事業を展開しています。
MACHINERY & EQUIPMENT マシナリー&イクイップメント	4,420	135	各種設備・機械と材料を輸入販売し、設計・開発・メンテナンスまで一貫対応。特に自動車軽量化向け複合材成形設備や材料・塗料をグローバルネットワークで調達し、国内外メーカー・研究機関と連携して提供、低炭素化へ最適ソリューションを積極的に提案しています。

事業別戦略

繊維事業



事業概要

繊維事業は、原糸・糸加工から生地、インナー・アパレル製品まで川上から川下を一貫して手掛ける基幹事業です。世界約1,800社のパートナーと連携し、機能性・環境配慮素材を中心に高付加価値ソリューションを提供しており、2025年3月期の繊維売上高は1,310億円と連結売上高の約8割を占めています。2024年度に取得したトリアセテート繊維「ソアロン」事業を軸にサステナブル商材を拡充し、「事業創造型商社」としてさらなる進化を目指しています。

市場・マーケット環境

1. サステナビリティ志向の高まり

欧米を中心にリサイクル原料や生分解素材などの使用が義務化されつつあり、サステナビリティ対応は素材調達段階からの必須条件となっています。気候変動対策の一環として温室効果ガス排出削減を進める企業が増え、素材サプライヤーにもライフサイクルアセスメント（LCA）対応やカーボンフットプリント（CFP）算定が求められています。

2. 機能性・快適性を重視する消費行動の進化

ライフスタイルの多様化とスポーツ・アウトドア活動の普及などの市場拡大により、吸水速乾・通気性・伸縮性といった高機能素材の需要が年々増加しています。加えて、快適性への要求の高まりにより、肌ざわりや着用感といった感性価値も重視される傾向があり、用途に応じた多様な素材提案が求められています。

3. 地政学リスクを背景としたサプライチェーン再編

中国依存を見直す「チャイナ+1」の流れが加速し、ASEANや南アジア諸国へと調達先がシフト。その一方で、Eコマースの普及により短納期・少量多品種の供給体制が必要とされ、トレーサビリティやサプライチェーンの多元化が企業競争力のカギとなっています。

4. 世界での需要の多様化

グローバル市場では、従来の欧米中心から中国・ASEAN・中東など新興国にも消費の軸が広がり、地域ごとに求められる機能や審美性、価格帯が大きく異なっています。また、宗教・文化・気候・規制といった背景要因も影響し、商材にはより一層のローカライズ対応が求められています。

強み・競争優位性

1. “川上から川下まで”を自社で設計できる一貫体制

国内屈指の仮撚・撚糸技術を持つ北陸の協力加工ネットワークと、国内外300超の縫製・裁断工場を活用し、原糸開発から製品OEM/ODMまでの一貫対応が可能です。素材の開発段階から製品納品までシームレスにつなぐ体制により、短納期対応と品質管理の一体化を実現しています。

2. グローバルな供給網と対応力

香港・上海・ニューヨーク・バンコクなど世界25拠点を結び、海外売上比率は70%を超えています。欧米・アジアを跨ぐマルチ拠点調達・販売が可能で、政変・災害など地政学リスクへの対応も可能です。

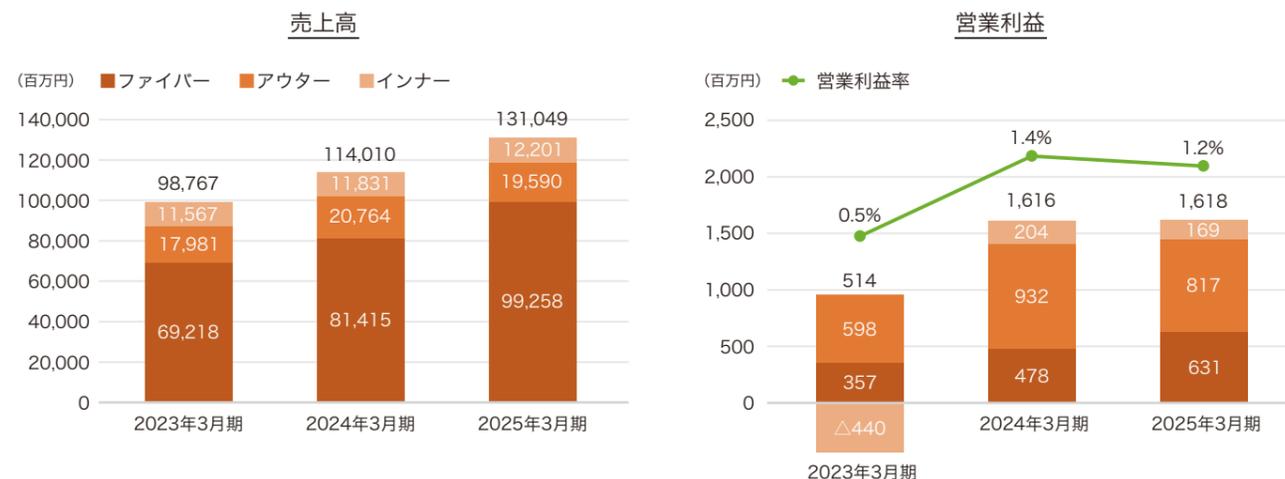
3. オンリーワン素材の開発・供給力

天然樹木からできるパルプを主原料として生産され、生分解性を持つ「ソアロン」など、環境対応と機能性を兼ね備えた差別化素材を多数保有しています。これらを、欧米の高級アパレルブランドに供給しており、当社グループでなければ提供できない価値が高く評価されています。また、素材用途に応じた提案力と技術連携による実績が増えてきています。

4. 専門的な技術力とグローバル人材

90年以上にわたって蓄積してきた素材のノウハウと、大学・メーカー・自治体と連携した開発力が強みです。また、現地事情に精通したグローバル人材が各地のニーズに的確に応え、提案することができます。

過去3年間の実績



前期の振り返り

2025年3月期の売上高は前期比14.9%増収の1,310億円、営業利益は同0.1%増益の16億円となりました。ファイバーセグメントは、主要商材であるインナー用機能糸・生地の取引が最終製品の需要増加を背景に伸長しました。アウターセグメントは、事業撤退を決めた子会社が低調、またトリアセテート事業取得関連費用を計上したものの、欧米向けの生地輸出は堅調に推移しました。インナーセグメントは、機能性素材の需要の高まりがあるものの、原材料価格の高騰によるコストアップの影響を受ける結果となりました。業界全体の傾向ではありますが、人材不足や工場人員の高齢化が進んでおり、後継者の育成やDX導入など省人化に向けた基盤の構築などが、次年度以降の課題となっています。

今後の成長戦略

中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”では、繊維事業を「基幹事業」と位置づけ、2027年度に売上1,320億円・営業利益25億円を目標に掲げています。繊維事業の注力施策として、①差別化素材の拡充（ソアロン、バイオベースポリエステル、高強力ポリエチレンVerplants®など環境・機能素材の拡販）、②川中・川下の付加価値強化（生地開発ラボと欧米デザインチームによる高付加価値テキスタイル提案）、③ブランド共創型OEM/ODMの深耕（短納期・少量多品種とEC直結モデルの提供）に取り組みます。また、今後3年間でASEAN・南アジアで新協力工場を開拓し複線調達体制の構築や、研究開発への大学・メーカーと共同開発を加速していきます。

グローバルサプライチェーンの強化

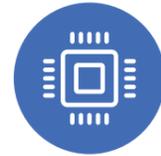
多様化する顧客ニーズや供給リスクに対応するため、アジア・欧州・米州とグローバルに広がる拠点を活かすことで、顧客に合った最適なサービスを提供します。品質と短納期を保証する国内外生産拠点や提携工場をはじめ、大量生産やコストメリットのある中国のみならず、ASEANエリアへの拡張を進めることで一極集中の是正を図り、グローバルサプライチェーンの再編を進めています。また、川上から川下まで一貫して対応可能な商社・メーカー複合機能と、欧米高感度市場で培った高付加価値商材提案力を掛け合わせることで、現地適応型の企画力を高め、地域ごとの差別化にも対応していきます。中長期的には、世界各地のパートナーと共に持続可能な調達網を形成し、法規制対応力と競争優位性を兼ね備えたサプライチェーンの最適化を推し進めていきます。

ソアロン

三菱ケミカル社から譲り受けたトリアセテート繊維「ソアロン」を、繊維事業における差別化の象徴と位置づけ、成長戦略の中核に据えています。植物由来の同素材は、シルクのような光沢や快適な湿度調整機能を備え、環境対応と機能性を兼ね備えたオンリーワン素材です。今後は、①用途の拡大（スポーツ・アウトドア・インナー・フォーマル用途への展開）、②販路の拡大（欧米・中東市場への提案強化）、③生産効率の向上（北陸地域の加工拠点との連携）を柱に展開していきます。

事業別戦略

工業製品事業



SEMICONDUCTORS
セミコンダクター



HOBBY & LIFE
ホビー&ライフ



CHEMICALS
ケミカル



MACHINERY & EQUIPMENT
マシナリー&
イクイップメント

事業概要

工業製品事業は、GSIクレオスの成長ドライバーとして、汎用・先端産業機械装置、半導体関連部材・装置、塗料原料や機能性樹脂・フィルムなどの化学品、生活雑貨・化粧品原料、自社ブランド「Mr.HOBBY」を核とするホビー関連商材まで多岐にわたる商材をグローバルに提供しています。商社機能とメーカー機能を掛け合わせ、国内外のネットワークを活用しながら、高付加価値型の事業を創造し、売上高は全社の約20%であるものの、「成長ドライバー」として営業利益拡大を牽引する事業を展開しています。また、「環境」「生活・健康」「エネルギー」の各分野で社会課題を解決する「事業創造型商社」として、創立100周年の長期ビジョン実現に向けてサステナブルな価値提供も加速しています。

市場・マーケット環境

1. 半導体需要の拡大

生成AIやEV、再生可能エネルギー分野の拡大により、半導体市場は堅調に成長。最先端工場における製造装置や部材の安定調達ニーズが高まり、グローバルサプライチェーンの構築と技術対応力が求められています。

2. 環境対応型化学品の台頭

サステナビリティ需要の高まりに応じたPFAS規制*や脱炭素化の流れを背景に、規制物質の代替品やバイオマス系原料など、環境対応型化学品への切り替えが進行。欧州を中心にトレーサビリティやライフサイクルアセスメント(LCA)対応の要求も高まっています。

3. ホビー市場の成長

コロナ禍の巣ごもり需要を契機に、国内外でプラモデル人口が拡大するとともに、個人の趣味・嗜好の多様化により市場構造が変化しています。

4. 新興市場の拡大

ASEAN諸国やインドでは中間層の台頭により、快適性・安全性・環境性を備えた高機能素材や生活関連製品への需要が急伸しています。

* PFAS規制：PFAS(有機フッ素化合物)に対する規制

強み・競争優位性

1. 商社機能とメーカー機能を融合した“事業創造型”モデル

商社としての調達・販売力に加え、検査・研究開発拠点を持つこと、自社ブランド開発を行うなど、メーカーとしての視点を併せ持つ独自の事業創造型モデルで、顧客ニーズに応じた高付加価値提案を実現することができます。

2. 世界に展開するグループ拠点

欧米州、中国、ASEANなどに25の拠点をもち、グローバルネットワークを構築しています。各国・地域の商流や規制に即した展開、現地パートナーとの連携が可能で、グローバル調達や供給の安定化に貢献することができます。

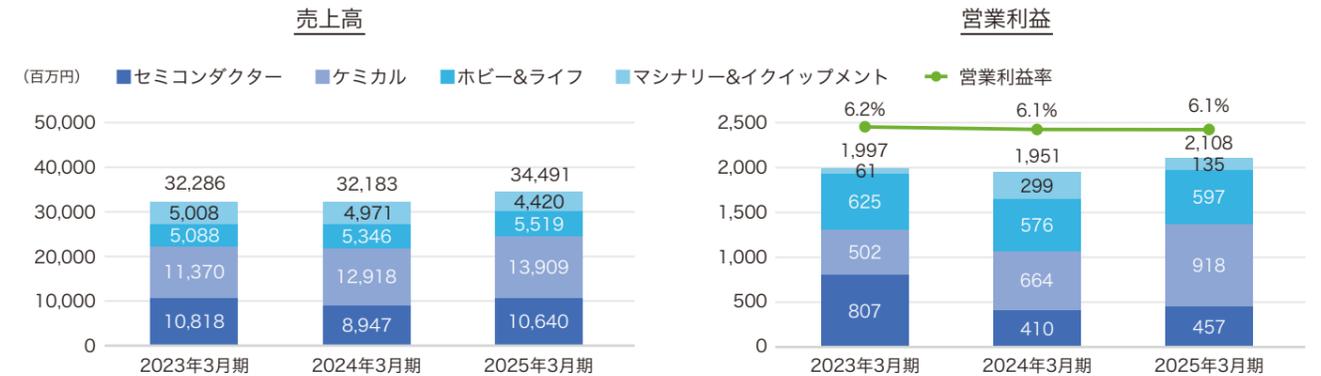
3. 先進的なサステナビリティ商材

環境配慮型の水性塗料やIPコラボ商品などの開発が進んでおり、エンタメ性と安全性を兼ね備えた商品群が市場を牽引しています。

4. 高い専門性を持つ少数精鋭人材

塗料原料や半導体部材など各分野に特化したプロフェッショナル人材が、処方開発や装置評価、ブランド戦略など高度な課題に対応することが可能です。拠点毎の情報連携や当社グループのグローバル人材ネットワークで、少数ながら高い付加価値を生み出しています。

過去3年間の実績



前期の振り返り

2025年3月期の売上高は前期比7.2%増収の344億円、営業利益は同8.0%増益の21億円となりました。セミコンダクターセグメントは、市場の調整局面が続くものの、部材や中国製ウェハが堅調に推移。ケミカルセグメントは、海外向け塗料原料の伸長に加えて利益率が改善しました。ホビー&ライフセグメントは、水性塗料をはじめ国内外の需要が堅調であるとともに、化粧品原料の取引が業績に寄与しました。一方で、マシナリー&イクイップメントセグメントは、理化学関連装置の取引は前期並みに堅調であるも、大型機械装置の受注がなく苦戦しました。今後の課題として、当社グループを牽引する「成長ドライバー」として、成長分野への投融資やさらなる収益構造の改善に取り組んでいきます。

今後の成長戦略

中期経営計画“GSI CONNECT Phase 2”では、工業製品事業を「成長ドライバー」と位置づけ、グローバルな事業拡大と社会課題解決を両立する体制づくりを進めていきます。重点方針は「拠点機能の高度化」「高付加価値商材の創出」「環境、生活・健康、エネルギー分野での貢献」とし、欧米州やアジアを中心とした海外ネットワークを活かすとともに、ケミカルセグメントの強化に向けフランスに新設した研究開発拠点を活用していきます。事業毎の専門性を深めながら、全体最適を志向するグループ連携体制も拡充し、グローバルな調達力と加工・企画機能を掛け合わせた「事業創造型商社」として、規制対応やサステナビリティ需要を機会と捉えた商品開発を推進していきます。

セミコンダクター

半導体分野を工業製品事業の注力領域と位置づけ、技術革新に伴う半導体需要のさらなる高まりに対応すべく、グローバルでの事業拡大と供給体制の強化を進めていきます。日米中の3拠点体制に加え、新たに台湾、欧州、韓国に拠点を展開し、関連製造装置用・設備用部材の販売領域を拡大することで世界の主要市場をカバーしていきます。また、新拠点を駆使しながら、半導体メーカーの最先端工場への参入も目指していきます。

ケミカル

化成関連事業を環境対応型ビジネスの中核と位置づけ、グローバルでの商材拡充とソリューション提供力の強化に取り組んでいきます。塗料・インキ・接着剤分野において高機能かつサステナブルな原料を展開し、特にPFAS規制に対応する商材や、生分解性樹脂「マタビー」などの需要拡大を好機と捉え、事業伸長を目指します。また、フランスに新設した自社の研究開発拠点を活用し、顧客の課題に即した処方開発・用途提案を強化することで、収益性の向上のみならず持続可能な産業素材の提案力を高めていきます。

ホビー&ライフ

毎日の生活に楽しさと彩りを提供する生活提案型ビジネスとして、自社ブランドとグローバル展開の両輪で成長を加速させます。ファブレスメーカーとして企画から製造、販売を行う模型用塗料「Mr.HOBBY」、推し活をコンセプトとした「fav's room TOKYO」、ネイル用品「CON'CELECT」などのブランド価値を軸に、世界50か国以上に展開し、今後は環境対応型の水性塗料やIPコラボ製品の開発強化に加え、パートナーブランドとの協業、ECチャネルやSNSを活用したファンエンゲージメントの強化を進めます。

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。



	ステークホルダーとの関わり	主な対話手段
従業員・会社組織	<p>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。</p> <p>「人材の充実と新しい働き方の推進」を重点施策のひとつとして掲げ、教育制度の充実化、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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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	<p>GSIクレオスグループにとって、株主は持続的な成長と発展の柱石です。</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 公式ウェブサイト
取引先・市場	<p>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。</p> <p>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、課題の解決に努めることで、安全・安心な商品やサービスの提供に努めています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書 公式ウェブサイト 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	<p>GSIクレオスグループにとって、地球環境の保全是生活の場に対する信実です。</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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

環境への取り組み

GS Iクレオスは、2010年11月より、環境改善活動（KES活動[※]）をスタートし、2011年3月にKESステップ2の認証を取得しました。また、グループとしても、マテリアリティとして「環境と調和する豊かな社会の実現」を定めており、地球環境との共存共栄はサステナビリティ経営における重要課題と捉えています。

[※] KES（KES・環境マネジメントシステム・スタンダード）

KESは「環境マネジメントシステム」の規格であり、企業等の経営に当たって環境への負荷を管理・低減するための仕組みをいいます。また、ステップ2は国際規格「ISO14001」とほぼ同じ要求項目を設けたものです。

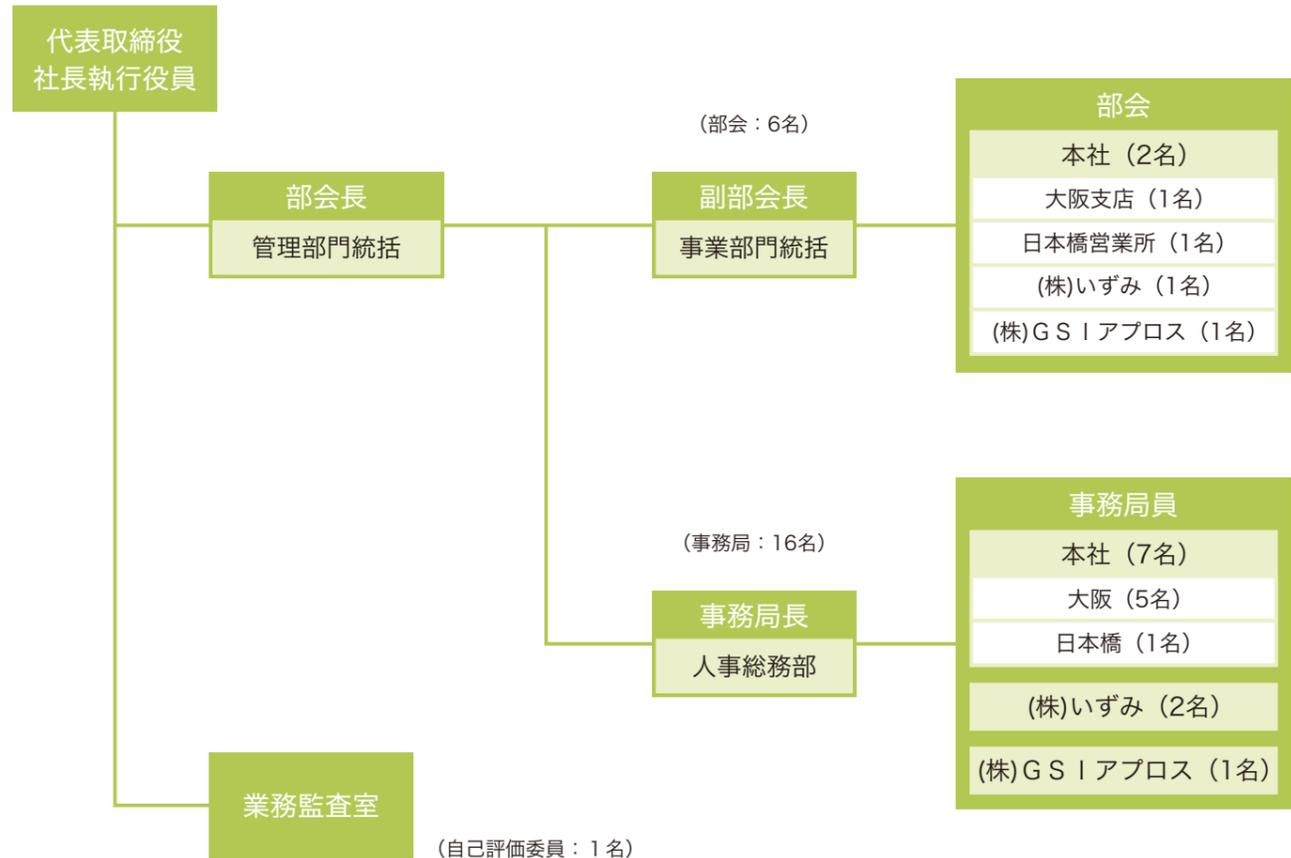
環境基本方針

当社は、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。

環境マネジメント方針

当社は、事業活動を通じた環境への影響を真摯に受け止め、環境保護と地球環境との調和を重視したマネジメントを推進しています。環境汚染の予防、資源の持続可能な利用、気候変動への対応を含む環境保全の取り組みを継続的に改善するとともに、法令遵守を徹底していきます。重点項目として、環境配慮型商品の拡販、省資源化、職場環境の整備、社会貢献や啓発活動などを掲げています。また、全従業員への方針の浸透と、地域社会との連携を通じて、環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に努めています。

環境マネジメント体制図



気候変動への取り組み（TCFD提言に基づく開示）

当社は、2023年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」への最終報告書「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」への賛同を表明しました。これに伴い、気候変動が事業に与える影響を把握し、リスクと機会を分析することでリスクの最小化や新たな価値の創出を図り、事業の持続的な成長へ繋げる取り組みを推進しています。

ガバナンス

当社は、気候変動など地球規模の課題を事業機会と捉え、サステナビリティ委員会を設置し、取り組みを推進しています。委員会は社長執行役員を委員長とし、各部門の統括役員や部長で構成され、決定事項は管理部門統括役員から取締役会へ報告されます。

戦略

気候変動のリスクと機会を明確化するため、4°Cと2°C未満の2シナリオを設定し、短・中・長期の財務影響を影響レベルごとに評価しました。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未満シナリオでは移行リスク・機会を「政策・規制」「技術」「市場」「評判」の観点で分析しました。

リスク管理

当社は、サステナビリティ委員会を通じて、気候変動が経営や財務、事業に及ぼす影響を評価し、既存リスクの再確認や新たなリスクの抽出を行っています。重要リスクには対応策および管理項目・目標を設定し、取締役会に報告する体制を整備しています。対策は関係部署と連携しモニタリングを実施しています。特に重要なリスクについては、リスク管理部と連携し、全社的なリスク管理体制の一環として対応を検討・実行しています。

シナリオ分析

シナリオ分析①：参照シナリオ

区分	シナリオの概要	分析対象としてリスクのタイプ
4°Cシナリオ	気候変動対策が進まず成行きのまま気温が上昇し、それによる物理的リスク・機会が発生するシナリオ	物理的リスクの「急性」「慢性」
2°C未満シナリオ	温暖化防止に向けて様々な活動が実施され、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会が発生するシナリオ	移行リスクの「政策・規制」「技術」「市場」「評判」

シナリオ分析②：シナリオ分析ステップ

STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4
重要な気候関連リスク・機会の特定、パラメータの設定 <ul style="list-style-type: none"> ●気候関連リスク・機会の抽出 ●重要性の高いリスク・機会の評価 ●重要性の高いリスク・機会に関連するパラメータの設定 	気候関連シナリオの設定 <ul style="list-style-type: none"> ●Step1の情報等をふまえ、既存シナリオの内、関連性の深いシナリオを特定 ●気候関連シナリオ（社会像）の設定 	各シナリオにおける財務インパクトの評価 <ul style="list-style-type: none"> ●Step2で設定した各シナリオと、Step1で特定した重要な気候関連リスク・機会と関連パラメータをふまえ、各シナリオにおける財務インパクトを分析 	気候関連リスク・機会に対する戦略のレジリエンスの評価・さらなる対応策の検討 <ul style="list-style-type: none"> ●気候関連リスクおよび機会に対する当社戦略のレジリエンスの評価 ●さらなる対応策の検討

環境への取り組み

シナリオ分析

時間軸 (目安)	長期	10～30年	影響レベル (目安)	大	事業戦略や財務への影響が非常に大きくなることが想定される。
	中期	3～10年		中	事業戦略や財務への影響がやや大きくなることが想定される。
	短期	0～3年		小	事業戦略や財務への影響が軽微であることが想定される。

リスク	シナリオ項目	事業におけるインパクト	事業部門		時間軸	影響レベル	当社における対応策	
			繊維	工業製品				
移行 リスク	政策・規制	炭素税導入・炭素税率の上昇	○	○	短～中期	小	Scope1,2の排出量を把握するとともに、削減目標を設定	
		地球温暖化に伴い、原材料が高騰する可能性がある。	○	○	短～中期	中	・リサイクル原料の活用、環境配慮型商材の拡大 ・原材料調達手段の多様化 ・サプライヤーに対する長期的なGHG削減目標の設定依頼	
		工場の電気料金高騰による調達価格の高騰が発生する可能性がある。	○	○	短期	中		
移行 リスク	製品・原材料に関する規制対策	プラスチック製品規制	○	○	短～中期	中	・リサイクル原料の活用、環境配慮型商材の拡大 ・脱炭素ニーズに応えるラインナップの拡大	
		環境関連情報の計測・表示が要件化され、それらに対応することにより価格競争力が下がる可能性がある。	○	○	短～中期	中	Scope1,2,3など気候変動関係の情報開示の推進	
物理 リスク	慢性	平均気温上昇、降水パターンの変動、海面上昇	○	○	中～長期	中	・関連工場へのBCP策定要請/継続的な見直し ・サプライチェーンの強化 ・有事に備えた事前対応強化(在庫水準見直し、複数購買や拠点化の検討等)	
機会	資源効率	リサイクル率向上、未利用資源の価値化		○	短～中期	中	工場や製造設備プロセスなどの再利用および供給サービスにおける情報収集や売買交渉のサポート業務の開始	
	製品とサービス	気候変動や環境配慮に適用するサービス	環境に配慮した商材の需要が増加する可能性がある。	○	○	短～中期	中	従来の石油由来品よりCO2を大幅に軽減するサトウキビを原料とする再生可能なポリエチレン素材の拡販
		環境に配慮した商材の需要が増加する可能性がある。	○	○	短～中期	中	プラスチックごみ問題の解決に寄与する生分解性樹脂の拡販	
		次世代の再生エネルギーである有機太陽電池の開発と普及活動	○	○	短～中期	中		
市場	季節変動による需要増	急激な気温の変化が購買意欲や需要を左右する可能性がある。	○	○	短～中期	中	・季節性商品の販売拡大 ・機能性素材を活かした衣類の拡充	

指標と目標

当社グループは、2022年度のScope1,2のGHG(温室効果ガス)の排出量(単体)の算出を開始し、2023年度はその対象を連結子会社に拡大しました。現在、算出の結果をふまえて削減策の洗い出しを始めており、次のステップとして、排出量削減に向けた目標の設定を行う予定です。

(単位: tCO2e)

項目	2022年度 ^{※1}	2023年度	2024年度
Scope 1 (直接排出)	15	122	108
Scope 2 (間接排出)	188	2,284	2,143

※1 2022年度は単体のみを集計となります。
 ※2 算出方法の変更に伴い、2023年度データを遡及して修正しています。

サステナブル事業

当社は「環境」「生活・健康」「エネルギー」の各分野で、気候変動への対応や循環型社会の実現に貢献するサステナブル事業を展開しています。トリアセート繊維や生分解性樹脂、医療・フェムテック製品、次世代エネルギー素材などへの積極投資を通じて、環境と調和する豊かな社会の創出を目指します。

環境

トリアセート繊維
ソアロン
SOALON
TRIACETATE



大手高級アパレル向け生地

生分解性樹脂
マタビー
MATER-BI



農業向けマルチフィルム、袋、パッケージ、3Dプリンター用フィラメント、など

微生物迅速検査装置
バクテスター
BACTESTER



持ち運びができる小型タイプの微生物検査装置

生活・健康

医療製品



南米での透析ニーズに対して最先端治療を提供

ヘルスケア製品



QOLの向上を支える商品群

ホビー関連製品



世界のホビーファンに楽しみと心の健康を提供

エネルギー

有機薄膜太陽電池 (Organic Photovoltaics: OPV)



半透明モジュールとして発電+遮熱を実現、窓などに貼り付けが可能

カーボンナノチューブ「カルベール®」



分散性、長さ調整技術に優れる当社独自構造のカップ積層型カーボンナノチューブ

環境配慮における第三者認証

GRS認証	リサイクル素材の使用を証明し、サプライチェーン全体の環境・社会的責任を保証する国際的な認証制度
RCS認証	リサイクル素材の含有率を検証し、サプライチェーン全体のトレーサビリティを確保する国際基準
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
BCI認証	厳しい規制をクリアした最上級 (Best) のオーガニックコットンに対し、基準を緩くしても万人受けする改善を持ってして綿花栽培の持続可能性を高め、より良い (Better) ものにしようという取り組み
ISCC PLUS認証	バイオマスやリサイクル原料、持続可能な航空燃料などの分野で、国際的にサプライチェーンの持続可能性を認証する制度
EcoVadis	事業のサステナビリティ (持続可能性) を評価・改善するサービス

人材の充実と新しい働き方の推進

“人が育ち、挑戦できる会社へ”

執行役員からのメッセージ

当社は創立以来、90年以上に渡り、商社として多岐にわたる分野で価値を提供し、日本経済の発展とともに歩んできました。激動する時代の中で、私たちは常に「人」を原動力に変化と挑戦を繰り返し、未来を切り拓いてきました。

そして今、創立100周年という大きな節目を目前に、当社は次代に向けた新たなステージへと踏み出そうとしています。その成長戦略の中心に据えるのが、「人材の充実」と「新しい働き方の推進」です。

多様な価値観、異なる文化、様々なライフスタイルを持つ人々が共に働き、創造し、互いに高め合う。そんな“ダイバース (Diverse) な組織”こそが、変化に強く、しなやかで、持続的に成長できる企業の姿だと私たちは信じています。

この考えのもと、当社は、社員一人ひとりが自らの可能性を信じて挑戦できる環境づくりに取り組んでいます。グローバルマインドを育て、学び続ける力を支え、挑戦の機会を開き、心身の健康と幸福を大切にす――それが、私たちの描く組織のかたちです。

これまで掲げてきた人材の充実と新しい働き方の推進。そして、そのコアとなる「戦略的人材開発」と「挑戦する組織風土の醸成」をより一層加速するべく、2025年度から始まる新たな中期経営計画において、GROWプロジェクトを立ち上げて推進していきます。

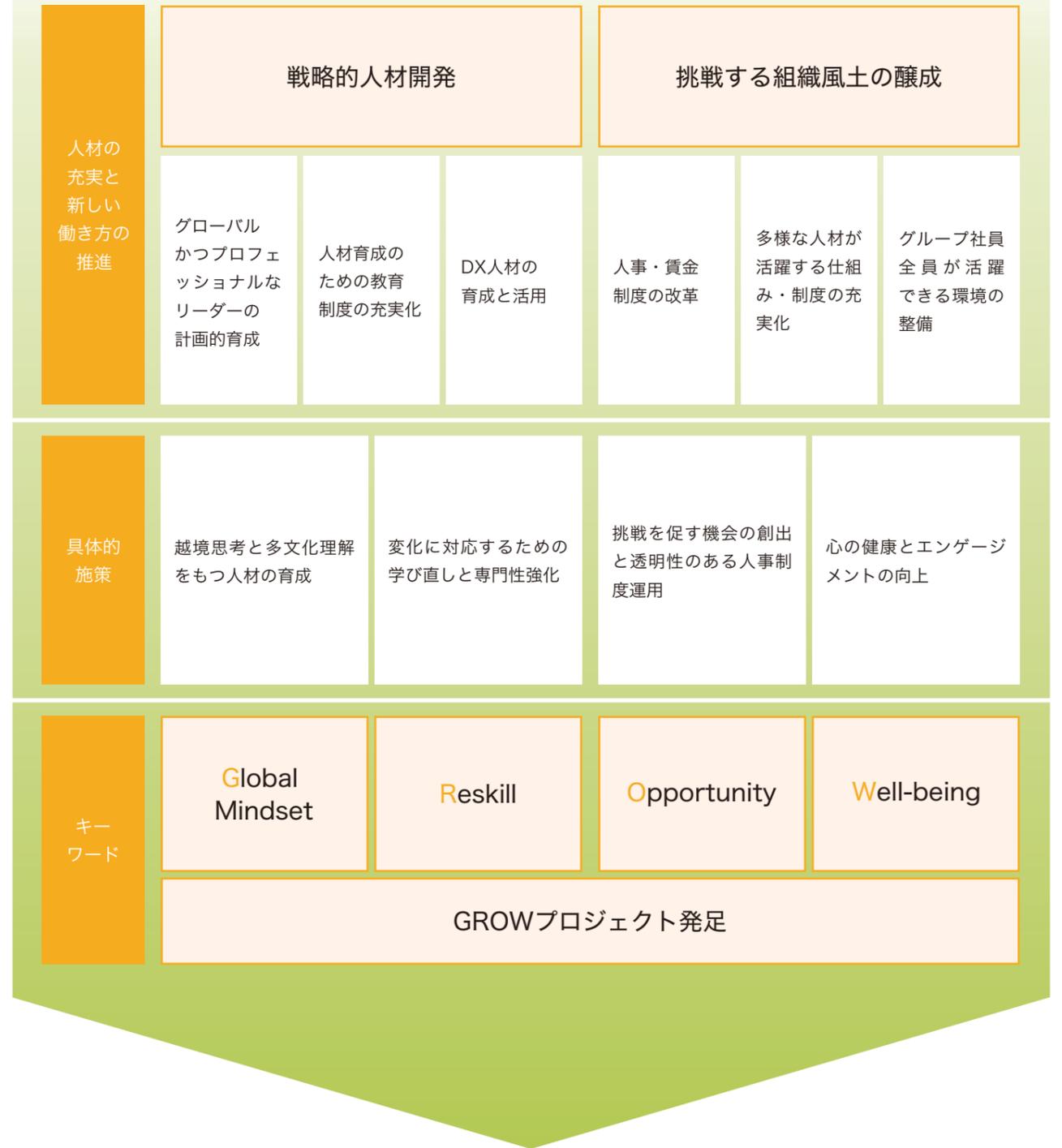
このビジョンとGROWプロジェクトの推進により、すべての社員が自らの可能性を信じ、より良い未来に向かって成長し続けられる環境を構築していきます。

執行役員（戦略人事専任）
奥山 由実子



GROWプロジェクトの全体像

ESG経営の実践



人的資本を核とした事業競争力の強化

GROW戦略に基づく主な人材施策

GROW項目	重点テーマ	施策の項目	施策の概要	事例（人数など）
Global Mindset	越境思考と多文化理解を持つ人材の育成	ダイバーシティ観点による幅広い経験を活かした育成	<p>海外就業や異文化研修を通じた国際感覚の醸成。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●キャリアパスの可視化 ●20代早期海外研修制度 ●若手社員の海外就業機会の創出 ●異文化研修 ●外国籍人材の採用 	<ul style="list-style-type: none"> ●海外就業者数（30歳未満）：毎年、3～4名を選抜派遣 ●異文化研修受講者：約40名/年
Reskill	変化に対応するための学び直しと専門性強化	社内DX研修制度の導入と学習支援	<ul style="list-style-type: none"> ●DX推進プロジェクトにおけるDX教育体制の設計・構築 ●全社対象のDXリテラシー研修の実施 ●DX人材育成のためのDX実践研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●DXリテラシー研修（のべ320名修了） ●DX実践研修（のべ38名修了）
Opportunity	挑戦を促す機会の創出と透明性のある人事制度運用	新職群の導入と飛び級制度の運用	<p>社員の成長機会を増やす制度を整備し、透明な評価と早期抜擢の仕組みで挑戦を後押し。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●勤務地別職群制度の再構築 ●飛び級制度の導入 ●市場競争力を反映した報酬制度のグレードアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ●個人の事情、キャリアパスに合わせた働き方の実現
Well-being	心身の健康とエンゲージメントの向上	DE&I施策や女性活躍推進	<p>働きやすさとパフォーマンスの両立を図る制度と、心理的安全性・健康増進施策を拡充。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●フレックス勤務・リモート制度の拡充 ●能力重視の採用 ●女性管理職育成強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●ハピネスサーベイスコア 2025年総合スコア：66（昨年度+1） ●女性採用比率：51%以上 ●女性管理職比率：9%

人的資本経営（戦略人事）重点テーマ

人材のグローバル教育

海外就業を経験させ、変化に対応し、自ら道を切り開くビジネスプロデューサーを育成します。若手社員全員が「グローバルマインド」を身につけられるよう、海外研修や短期赴任制度の機会を提供する方針です。

グローバル人材育成ステップモデルとプログラムの整備

入社してからの一定期間を、「基礎固めフェーズ」「専門深化・海外研修準備フェーズ」「海外研修フェーズ」「海外在住・実践フェーズ」の4段階に分けて、育成を進めていきます。各フェーズで必要とされる能力に応じたプログラムを展開するとともに、越境的な視野を養うため、海外拠点とのジョイント教育プログラムも拡大していきます。

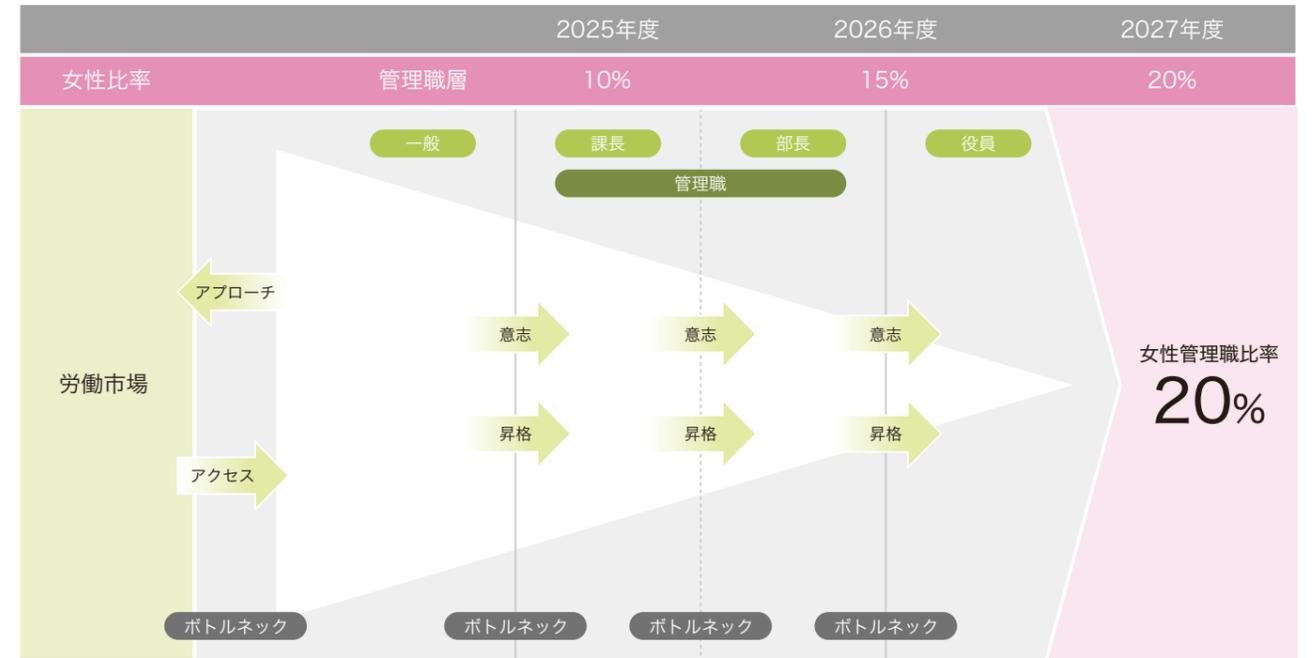
モデルケース	グローバル・トレーニー	リージョナル・チャレンジャー	ワールドワイド・インベスター	フロンティア・デベロッパー
	<ul style="list-style-type: none"> ●初期配属 ●グローバル意識の醸成 ●短期海外体験（任意） 	<ul style="list-style-type: none"> ●専門性の深化 ●海外研修準備 ●評価と選抜 	<ul style="list-style-type: none"> ●海外赴任準備 	<ul style="list-style-type: none"> ●海外赴任準備 ●海外赴任の実施
	基礎固めとグローバル意識の醸成 【基礎固めフェーズ】	専門性の深化と海外研修準備 【専門深化・海外研修準備フェーズ】	海外研修の実施 【海外研修フェーズ】	海外赴任準備と赴任 【海外在住・実践フェーズ】
スキルマップ	語学力 ビジネス英語研修 オンライン英会話	グローバルビジネス英語実践	海外語学集中プログラム	赴任国ビジネス言語研修
	専門性 事業プロセス基礎研修 ロジカルシンキング	海外市場分析 事業計画立案	海外提携先トレーニングプログラム グローバルネットワーク研修	赴任国事業戦略立案 現地商品・サービス開発
	異文化能力/適応力 異文化コミュニケーション OJT	異文化マネジメント実践 短期海外視察	異文化適応能力向上プログラム	赴任国異文化リーダーシップ 多文化コンフリクト実施
	リーダーシップ/マネジメント 業務遂行力向上トレーニング コミュニケーション力向上プログラム	グローバルリーダーシップ研修 ポジティブシンキング強化研修	グローバルネットワーク構築	異文化ストレスマネジメント

戦略人事の重点テーマ：女性活躍とダイバーシティの推進

女性管理職の育成目標を明確化

当社グループでは、さらなる価値創出に向けて、2027年度までに女性管理職比率を20%とする中期目標を設定。キャリア支援・メンター制度の強化により、女性のリーダーシップを育成します。この女性活躍というテーマは、DE&I推進の重要なドライバーと位置づけています。継続的な経営幹部の育成に向け、目指す姿を明確に定め、隔年ごとにマイルストーンを設定し、女性比率の向上に取り組んでいきます。

女性活躍：マイルストーンの設定



女性管理職輩出施策マップ

以下の表は、女性管理職を輩出しようとした際の一般的なボトルネックと解決策を整理した内容になります。今後、以下の表にもとづき、課題に合わせて解決策を展開させていただきます。

	ボトルネック	解決策の方向性	打ち手
思想	<ul style="list-style-type: none"> ●どうせ結婚、出産で辞めるのだから女性を活用する価値がない 	<ul style="list-style-type: none"> ●価値観の転換 	<ul style="list-style-type: none"> ●人事制度 ●1on1 ●マネジメント方法の確立 ●マネージャー教育
制度	<ul style="list-style-type: none"> ●長時間労働 ●出産後、復帰できない ●産休できない 	<ul style="list-style-type: none"> ●構造の転換 ●ルールの整備 	<ul style="list-style-type: none"> ●職務に基づく人員数と配置 ●職務に基づく人事制度 ●各種規定整備
人材活用	<ul style="list-style-type: none"> ●キャリアイメージが掛けない 	<ul style="list-style-type: none"> ●キャリアステップの明確化 ●キャリアマネジメントの実践 	<ul style="list-style-type: none"> ●職務に基づく人事制度 ●マネジメント方法の確立
人材採用	<ul style="list-style-type: none"> ●女性を採用することができない 	<ul style="list-style-type: none"> ●思想・制度・人材活用領域の解決 ●人材像の言語化 ●人材像の訴求 ●勝てるポイントの明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ●上記内容 ●人材像の具現化（素養分解） ●採用戦略と4C*の明確化

*4Cとは、マーケティングフレームワークで、Customer Value、Cost、Convenience、Communicationをいう。

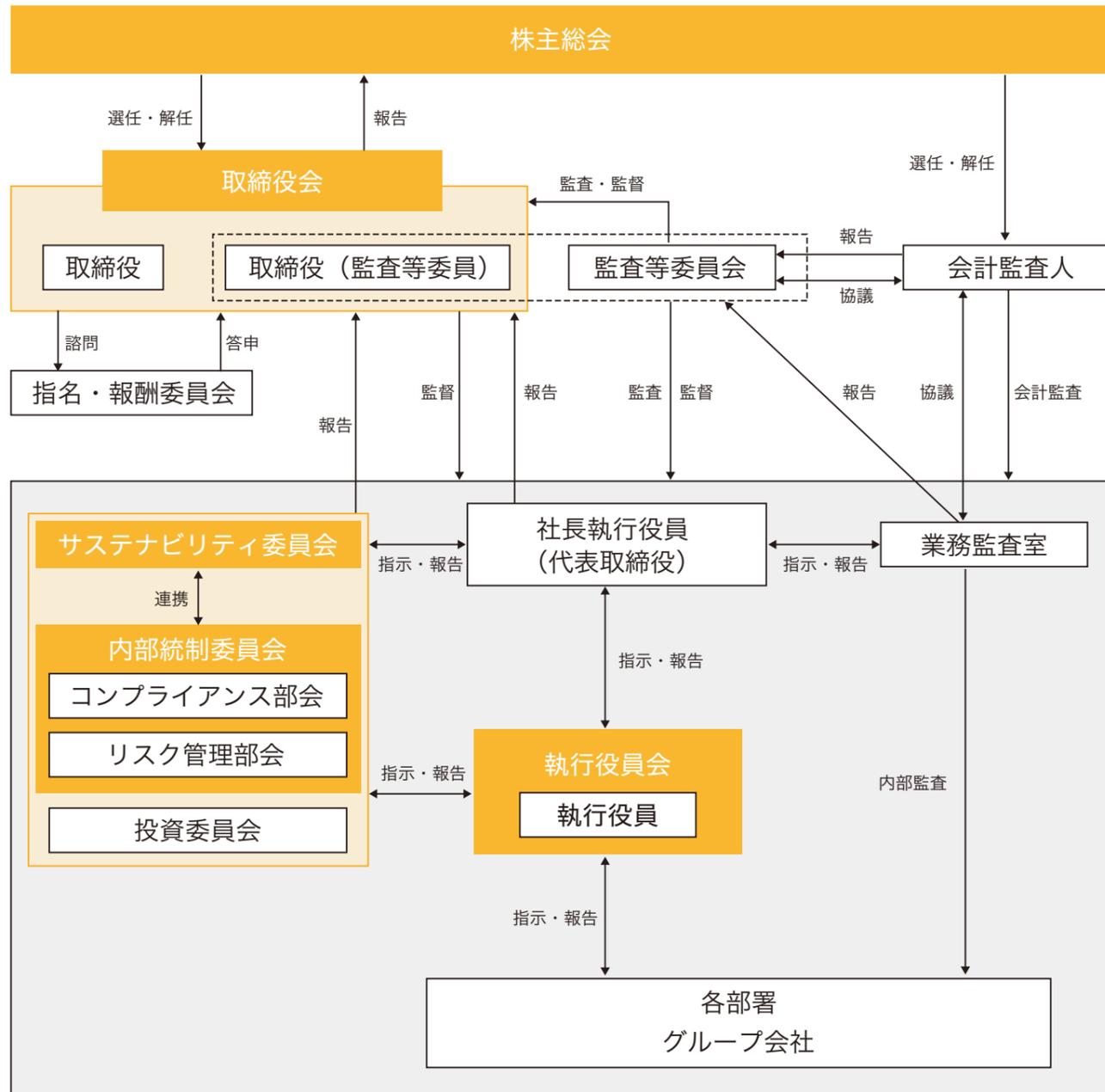
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスを経営上の最重要課題の一つであると認識し、「実効性の高いガバナンス体制の強化」をマテリアリティ（重要課題）としています。

コーポレート・ガバナンスは、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るとともに、激変する環境下でグループ価値の最大化を図るための自律的な運営体制であると認識しています。当社ではこの基本認識をふまえ、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を図りながら、経営の透明性確保と事業運営の効率化に取り組み、株主・投資家の皆さま、取引先、従業員、地域社会など各ステークホルダーとの良好な信頼関係を築き、企業の社会的責任を果たしていきます。

コーポレート・ガバナンス体制（2025年6月26日現在）



主要機関の概要

	概要説明
取締役会	取締役会は取締役9名(男性7名 女性2名)で構成しており、そのうち4名が社外取締役であり、原則月1回開催される定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営の基本方針、法令・定款で定められた重要事項等を決定するとともに、取締役の職務遂行を監督しています。
執行役員会	経営の意思決定および監督機能と業務執行機能を明確に分離することを目的とした執行役員制度を導入しています。2020年7月からは業務執行取締役と常勤監査等委員などで構成される経営会議に代わり、執行役員および常勤監査等委員など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進めています。
監査等委員会	監査等委員会は監査等委員3名（内、社外取締役2名）で構成し常勤者を1名配置しています。原則月1回開催する監査等委員会に加えて、代表取締役や各部門の責任者との面談等を行うとともに、業務監査室および会計監査人と随時情報交換や監査の相互補完を行って監査の実効性を高めています。24年度は21回開催されました。
指名委員会	指名委員会は、取締役5名（代表取締役社長執行役員と独立社外取締役4名）で構成しており、委員長は社外取締役が担当しています。役員候補者の選任における独立性、透明性および客観性を確保しています。24年度は6回開催されました。
報酬委員会	報酬委員会は、取締役6名（代表取締役社長執行役員、人事労務担当取締役と独立社外取締役4名）で構成しており、委員長は社外取締役が担当しています。役員報酬の決定における独立性、透明性および客観性を確保しています。24年度は2回開催されました。
会計監査	会計監査人として保森監査法人と2007年7月より監査契約を締結しており、当社グループの会計監査を受けています。なお、会計監査業務を執行した公認会計士は小林譲氏および小松華恵氏の2名であり、その他の会計監査業務従事者は、公認会計士9名です。
内部監査	当社をはじめ関係会社における経営の妥当性、日常業務の遂行の適正性、信頼性を監査する内部監査機関として、社長直轄の業務監査室があり、その充実を図っています。
その他委員会	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、資産の保全などを一元的に管理・統括することを目的に、社長直轄の内部統制委員会を設置しています。 同委員会の下部組織および役割等はつぎのとおりであります。 ・コンプライアンス部会：コンプライアンスリスクの実態把握とコンプライアンス体制の徹底 ・リスク管理部会：戦略上・業務上のリスクの総合管理 また、投資申請、投資先の分析・評価、投資効果の測定、懸念事項あるいは撤退等を含めた見直し案などを審議する投資委員会を設定しています。
サステナビリティ委員会	ESG経営に関わる基本方針や戦略の立案と実行をはじめ、サステナビリティ推進活動を主導する機関として当委員会を設置しています。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社は、企業価値の持続的な向上と社会からの信頼確保に向けて、「実効性の高いガバナンス体制の強化」を重要な経営課題の一つと位置づけ、不断の見直しと改善を重ねてきました。また、経営の透明性と監督機能の向上を目的に、社外取締役の登用も積極的に進めており、多様な視点を経営に取り入れる体制を整えています。

取締役会の構成についても定期的な見直しを行い、多様なバックグラウンドを持つ人材の登用を推進。業種・専門領域・性別を問わず多様性を確保することで、複眼的な視点による建設的な議論と意思決定を実現する体制を整備しています。

ガバナンスデータ	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
取締役の人数(人)	9	11	10	10	10	8	8	8	9	9
社外取締役	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4
独立役員	1	2	2	3	3	3	3	3	3	4
取締役における女性役員数	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2

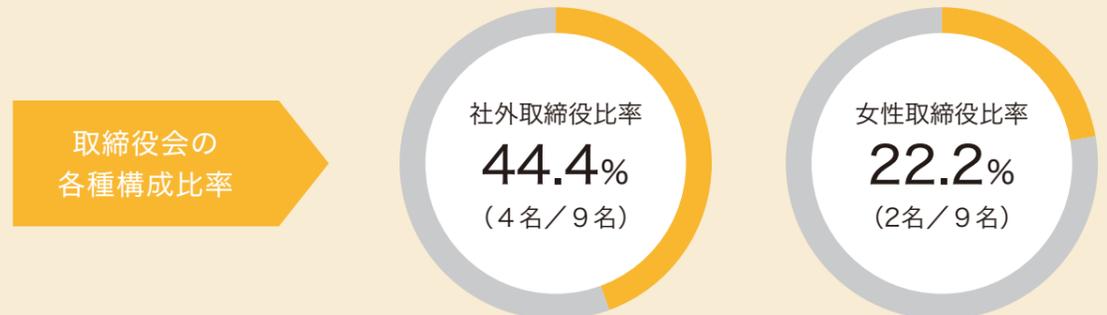
体制	● 独立社外取締役の選任	● 監査等委員会設置会社への移行	● 女性取締役の選任
委員会	● 任意の指名委員会・報酬委員会の設立	● サステナビリティ委員会の設立	
対話	● 全取締役参加のオフサイトミーティング開始	● 株主や投資家との対話の実施(投資家向けIRフェア出展)	

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2025年6月26日現在)

区分	氏名	役職名	性別	在任年数	社外	独立	委員会		スキルマトリックス						出席状況		選任理由
							指名委員会	報酬委員会	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	取締役会	監査等 委員会	
取締役	吉永 直明	代表取締役 兼 社長執行役員	男	18年			●	●	●	●	●	●		●	20/20	—	「創造と刷新を続ける類いなき事業創造型商社」を目指し、既成の枠に囚われない弛みない挑戦により、経営トップとして企業価値の向上を実現すべく邁進しているため。
	中山 正輝	取締役 兼 専務執行役員	男	16年					●					●	20/20	—	繊維事業における豊富な業務経験にもとづき、基幹事業である同事業の安定成長に向けた明確なビジョンを有し、事業戦略の策定と実行の中心的役割を果たしているため。
	西村 裕樹	取締役 兼 専務執行役員	男	7年					●					●	20/20	—	工業製品事業における豊富な業務経験にもとづき、成長ドライバーである同事業のシェア拡大を図る明確なビジョンを有し、事業戦略の策定と実行の中心的役割を果たしているため。
	小野 国広	取締役 兼 常務執行役員	男	2年					●	●	●		●	●	20/20	—	事業部門および経営企画をはじめ当社の海外を含む管理部門における豊富な業務経験にもとづき、企業価値向上に向けた経営戦略の策定やコーポレートガバナンス強化の中心的役割を果たしているため。
	服部 和徳	社外取締役	男	7年	●	●	●	(委員長)	●					●	20/20	—	大手企業経営者としての経営経験およびプラスチックなど当社関連事業の幅広い見識と豊富な経験をもとに、客観的・中立的立場から業務執行に対する監督、助言をいただくことを期待。
	千葉櫻 えりか	社外取締役	女	1年	●	●	●	●			●			●	16/16*	—	グローバル化学メーカーでの国際法務や知財分野における専門的知見や豊富な経験をもとに、客観的・中立的立場から業務執行に対する監督、助言をいただくことを期待。
監査等委員	大西 文博	取締役 常勤監査等 委員	男	10年					●	●	●		●	●	20/20	15/15*	人事をはじめ当社の海外を含む管理部門における豊富な業務経験にもとづき、長年の経験で培った情報収集力・分析力をもって当社グループの内部統制や監査体制の強化の中心的役割を果たしているため。
	早野 貴文	社外取締役 監査等委員	男	7年	●	●	●	●			●				20/20	21/21	法律の専門家として企業法務を中心とする豊富な知識や社外取締役としての経験をもとに、客観的・中立的立場から業務執行に対する監督、助言をいただくことを期待。
	八田 圭子	社外取締役 監査等委員	女	新任	●	●	●	●		●				●	—	—	大手航空会社での会計業務や化成品など当社関連事業に係る社外取締役としての豊富な経験をもとに、客観的・中立的立場から業務執行に対する監督、助言をいただくことを期待。

*2024年6月26日就任以降に開催された会議を対象



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上とガバナンスの強化を目的に、毎年度、取締役会全体の実効性評価を実施しています。本評価を通じて、前年度の課題に対する改善状況を確認するとともに、取締役会の運営や議論の充実にに向けた取り組みを進めています。

役員報酬

役員報酬等の内容の決定に関する方針

2021年3月の取締役会において、取締役の個人別報酬等の内容に関する決定方針を定めました。取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で、社外取締役を委員長とする報酬委員会（社外取締役3名を含む）において協議・調整を行い、その後、取締役会にて審議・承認しています。

報酬の枠組み

- ・取締役（監査等委員を除く）：年額204百万円以内
- ・監査等委員である取締役：年額60百万円以内
- ・譲渡制限付株式報酬（対象：社外取締役・監査等委員を除く）：年額60百万円以内

これらの枠組みにもとづき、役位や業務執行の有無をふまえた報酬の決定を行っており、報酬委員会における公正なプロセスを通じて、報酬決定方針に則った内容としています。

取締役の個人別報酬等の内容の概要

当社の取締役報酬は、基本報酬、業績連動報酬、非金銭報酬（譲渡制限付株式）の3つで構成されています。社外取締役および監査等委員である取締役については、基本報酬のみとしています。

各報酬の割合については、より果敢で積極的な経営判断を促し、中長期的な企業価値の向上へのインセンティブと株主との価値の共創を目指し、業績連動報酬と非金銭報酬の割合を高めていく方針です。

基本報酬

月額で定めており、執行役員を兼務する取締役については、取締役報酬と執行役員報酬に分けて支給しています。役位および業務執行の有無に応じて適正に設定されています。

業績連動報酬（賞与）

年1回支給され、連結純利益に応じた支給係数、役位別に定めた基準額により支給総額を決定し、個人別評価にもとづき配分しています。

※当期の連結純利益は2,358百万円。

非金銭報酬（譲渡制限付株式報酬）

年1回、役位に応じた基礎額に基づいて株式を割り当てます。中長期的な企業価値向上を目的としたインセンティブであり、株主との価値共創の強化にもつながっています。

当事業年度に係る報酬等の総額等

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）	175	114	47	13	7
うち社外取締役	11	11	—	—	2
取締役（監査等委員）	29	29	—	—	4
うち社外取締役	11	11	—	—	2
合計	204	143	47	13	11
うち社外取締役	22	22	—	—	4

内部統制システム

当社では、内部統制システムを「存在理念」の実現に向けた価値創造活動の一環と位置づけています。社内における業務のコントロールとモニタリング体制を通じて、不確実性を伴う機会やリスクに迅速かつ適切に対応し、持続的な成長を支える経営基盤の強化を図っています。

当社が掲げる「P-C-V サイクル（Professional People × Collaboration with Stakeholders × Value Creation）」の実践においても、リスクの発見・評価・対応を含む広義のリスクマネジメントは欠かせない要素です。その前提となるのが、健全な企業風土＝統制環境の確立であり、私たちは行動理念のもと、自律的かつ誠実に行動するプロフェッショナル人材の育成と制度整備を進めています。

経営・事業を取り巻くリスク管理

当社では、グローバルな事業展開やソリューション提案型ビジネスの拡大にともなう事業リスクの多様化・高度化に対応するため、「リスク管理基本規程」に基づく全社的なリスクマネジメント体制を構築しています。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部組織である「リスク管理部会」を中心に、重要リスクの把握と対応体制の整備を進めています。事前のリスク評価、発生時の迅速な対応、対応状況の継続的なモニタリングを通じて、業務執行の万全性を確保しています。

また、「コンプライアンス・プログラム」の浸透により、職場内での早期発見と未然防止を図るとともに、万が一の事態にも迅速かつ適切に対応できる体制を整備。業務監査室がリスク管理状況を定期的に監査し、その結果を社長・監査等委員会・各関連委員会に報告することで、チェック体制の実効性を高めています。

こうした体制のもと、当社は、変化の激しい経営環境においても、リスクを適切に管理しながら、企業価値の持続的向上と社会からの信頼確保に取り組んでいます。

事業リスク	当社への影響
経済情勢変動によるリスク	当社グループは、様々な国や地域で事業を展開しています。したがって、日本、北米、アジア、ヨーロッパなどを含む当社グループの主要な市場や調達先において、景気後退および金融危機など経済情勢の急激な変動が生じ、需要が縮小あるいは当社グループの商品調達力が低下した場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
為替レート変動によるリスク	当社グループは、様々な通貨で取引を行っています。外貨建金銭債権債務等に係る為替変動リスクを最小限に止めるため、為替予約を行っています。為替レートに急激な変動が生じた場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
金利変動によるリスク	当社グループは、主として金融機関からの借入金によって事業資金を調達しています。営業資産の多くは借入金金利の変動リスクを転嫁できるものですが、金利に急激な変動が生じた場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
株価変動によるリスク	当社グループは、取引先を中心に市場性のある株式を保有しています。これらの株式については、価格変動リスクがあり、今後の株価の動向によっては、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
退職給付債務に関するリスク	当社グループの退職給付制度は、一部を除いて確定給付型制度を採用しています。退職給付債務は、退職給付債務の割引率や年金資産の長期期待運用収益率などの数理計算上の前提にもとづいて算出されていますが、数理計算上の前提を変更する必要が生じた場合や株式市場の低迷などにより、年金資産が毀損した場合には、将来の当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
信用リスク	当社グループは、国内外で多様な取引を行っており、取引先に対して売上債権や保証等の形で信用供与を行っています。信用供与の実施に際しては、一定のルールにもとづき、適切な信用限度額を設定するとともに、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行っています。これら信用リスクを完全に回避できる保証はなく、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た場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
消費者の嗜好変化および気候不順によるリスク	当社グループは、流行や消費者の嗜好を追求する衣料品やファッション商品を取り扱っています。シーズン商品を主体に短サイクルでの営業展開を図るとともに、商品企画精度の向上や生産期間の短縮化に取り組んでいますが、ファッショントレンドや消費者嗜好の短期的変化および冷夏・暖冬などの気候不順により、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
品質に関するリスク	当社グループは、繊維から工業製品まで幅広い分野にわたる事業を営んでいます。衣料品に係る品質基準に加え、衣料品以外の商品についても適切な基準をもって対応していますが、今後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した場合には、企業・ブランドイメージの低下や多額の損害賠償の請求などにより、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
事業投資リスク	当社グループは、業容拡大を目的として、国内外で事業投資を行っています。新規の事業投資を行う場合には、その意義・目的を明確にした上で、一定のルールにもとづき、意思決定をしています。また、投資実行後も、事業投資先ごとのモニタリングを定期的に行い、投資価値の評価・見直しを実施しています。しかしながら、これら事業投資については、期待収益が上がらないというリスクを完全に回避することは難しく、当該案件から撤退する場合や事業パートナーとの関係など個別の事由により、当社グループが意図したおりの撤退ができない場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
カントリーリスク	当社グループは、広く海外でも事業展開を図っています。予測可能なリスクについては、過去のノウハウや知り得る情報をもとに細心の対応を行っていますが、テロまたは戦争等による予測不能な政治・経済の混乱あるいは法律等の変更が起こった場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
法規制に関するリスク	当社グループは、繊維関連と工業製品関連の様々な商品を取り扱っており、国内外の各種法令・規制の適用を受けています。そのため、コンプライアンス体制の強化により法規制の遵守に努めていますが、これら法令・規制等に抵触し事業活動に制約・制限を受けた場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	当社グループは、業務効率化や情報共有のため、情報システムを構築・運用しています。情報システム運営上の安全確保のため、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危機管理対応に取り組んでいますが、当社グループの想定を超えるウイルス感染やサイバー攻撃等により企業機密・個人情報漏洩が発生した場合や、自然災害・事故等により情報システムの不稼働が発生した場合には、業務効率性の低下を招くほか、被害の規模によっては、将来の当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
自然災害等によるリスク	当社グループは、地震・風水害等の不測の自然災害や突発的な火災や事故、感染症の発生などにより、事務所・設備・システムや従業員などに被害が発生し、営業活動に影響を与える可能性を認識しています。これらの事態に備え、災害対策マニュアルの策定や、対策本部の設置など諸施策を講じていますが、想定を超える被害が発生した場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
気候変動等によるリスク	当社グループは、気候変動をはじめとする地球規模の環境の変化が、それに伴う政策や規制により、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認識しています。これらの事態に備え、サステナビリティ委員会を設置するうえ気候変動対策を含むサステナビリティ全般の取り組みを進めるとともに、2023年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明しており、サステナビリティに関する考え方および取り組みとして諸施策を示していますが、想定を超える事態が発生した場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

財務データ

単位：百万円

		2014年度	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
経営成績	売上高	154,440	151,639	141,532	133,727	138,487	115,548	116,375	111,829	131,054	146,194	165,541
	売上総利益	14,248	13,657	13,153	13,123	13,165	12,384	14,644	12,942	14,020	16,151	16,858
	販売費および一般管理費	13,083	12,428	11,843	11,550	11,481	11,193	11,012	10,934	12,190	13,269	13,907
	営業利益	1,164	1,228	1,309	1,573	1,683	1,191	3,632	2,008	1,829	2,881	2,950
	経常利益	1,011	975	11,107	1,502	1,661	1,213	3,700	1,882	1,787	2,999	2,548
	親会社株主に帰属する当期純利益	563	749	1,634	913	1,152	1,008	2,026	1,638	1,769	2,019	2,358
財政状態	総資産	65,885	68,206	65,476	62,677	61,618	58,532	60,465	60,929	69,412	75,336	79,965
	純資産額	16,061	15,908	17,963	18,916	18,991	19,193	23,239	24,512	259,299	27,450	30,086
	ネット有利子負債	10,801	9,173	5,471	3,418	2,011	2,417	△ 2,386	4,477	6,283	5,539	5,486
キャッシュフロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	2,178	1,344	165	1,394	2,199	913	5,379	△ 7,084	△ 1,719	183	2,713
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7	611	3,428	697	△ 196	△ 828	△ 115	622	1,257	1,486	△ 955
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,151	△ 1,261	△ 264	△ 1,846	△ 2,131	△ 577	△ 2,438	△ 481	632	43	△ 4,222
	ネット・キャッシュ・フロー	20	694	3,329	245	△ 128	△ 492	2,826	△ 6,943	170	1,712	△ 2,464
事業別売上高	繊維事業	127,060	125,678	115,429	105,275	109,790	89,782	89,488	83,203	98,767	114,010	131,049
	工業製品事業	27,379	25,961	26,102	28,452	28,697	25,766	26,886	28,626	32,286	32,183	34,491
事業別営業利益	繊維事業	883	756	854	1,006	948	529	2,894	695	514	1,616	1,618
	工業製品事業	760	951	1,022	1,171	1,354	1,170	1,433	1,891	1,997	1,951	2,108
主要指標	売上高総利益率 (%)	9.2	9	9.3	9.8	9.5	10.7	12.6	11.6	10.7	11	10.2
	売上高営業利益率 (%)	0.8	0.8	0.9	1.2	1.2	1	3.1	1.8	1.4	2	1.8
	売上高当期純利益率 (%)	0.4	0.5	1.2	0.7	0.8	0.9	1.7	1.5	1.3	1.4	1.4
	自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	3.5	4.7	9.7	5	6.1	5.3	9.5	6.9	7	7.6	8.2
	自己資本比率 (%)	24.3	23.3	27.43	30.18	30.82	32.79	38.43	40.23	37.36	36.44	37.62
	D/E レシオ (DER) (倍)	1.2	1.1	1	0.8	0.8	0.7	0.5	0.5	0.6	0.6	0.4
1株当たり情報 (円)	当期純利益	43.9	58.3	126.65	70.81	89.46	79.92	161.65	132.95	144.29	164.64	192.2
	配当金	10	10	15	17.5	20	22.5	30	65	73	83	97
	純資産	1,246.50	1,232.70	1,391.95	1,466.08	1,503.46	1,532.87	1,852.19	2,000.04	2,114.55	2,237.71	2,451.37
	配当性向 (%)	22.8%	17.2%	11.8%	24.7%	22.4%	28.2%	18.6%	48.9%	50.6%	50.4%	50.5%
株式情報	発行済株式総数 (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)	14.58	10.38	5.41	11.14	6.48	6.21	7.89	8.56	11.02	14.72	10.32
	株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.55	0.5	0.49	0.54	0.39	0.32	0.69	0.56	0.76	1.08	0.81
株価情報	株価 (円) (期末)	685	620	685	788	587	490	1,277	1,121	1,598	2,427	1,984

* 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。

会社情報

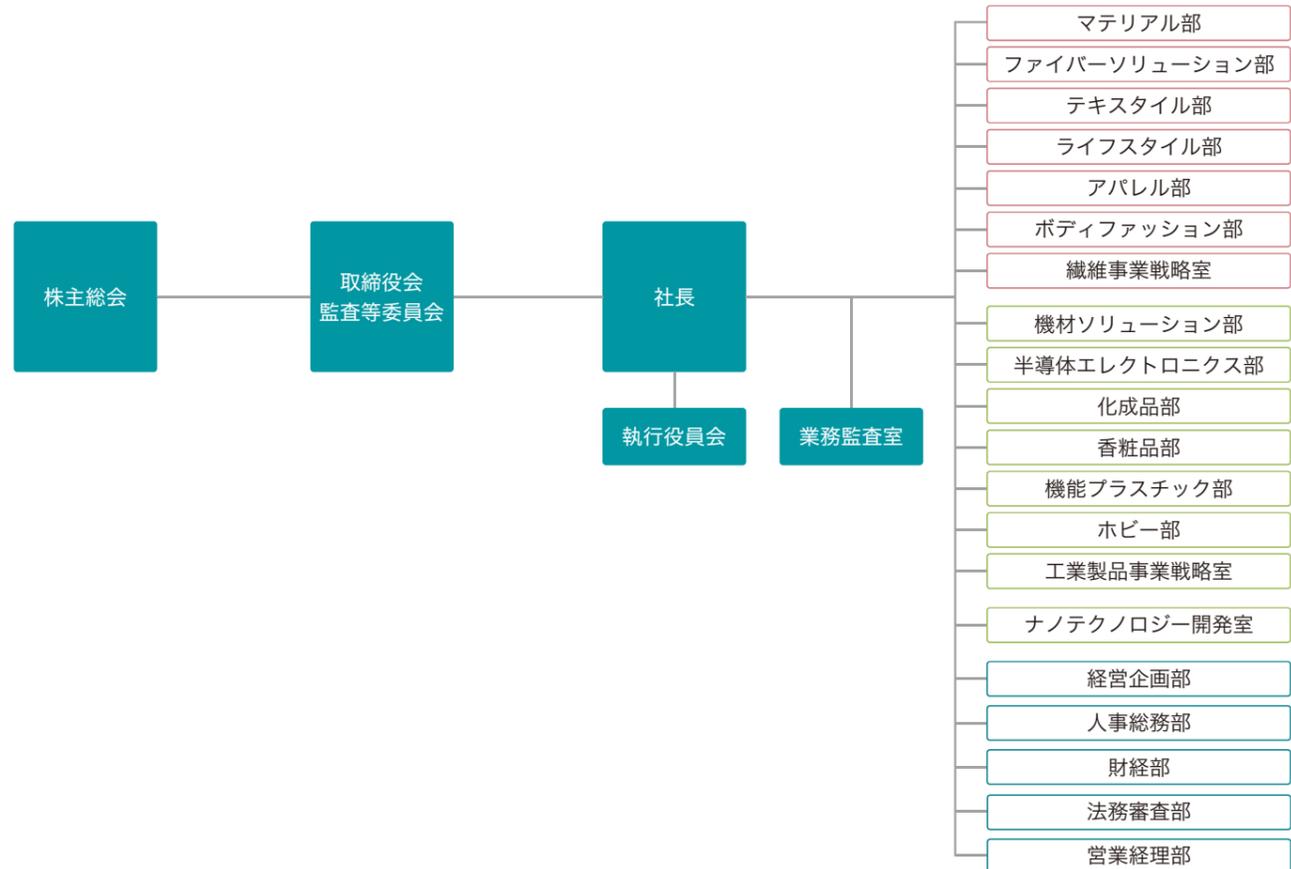
会社概要

商号	株式会社G S I クレオス	上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード: 8101)
本社	東京都港区芝3-8-2	連結売上高	1,655億41百万円 (2025年3月期)
代表者	代表取締役 社長執行役員 吉永 直明	連結従業員数	823名 (2025年3月31日現在)
設立年月日	1931年10月31日	拠点	国内9ヶ所 海外25ヶ所 (2025年9月1日現在)
資本金	71億86百万円	連結子会社	国内9社 海外9社 (2025年9月1日現在)

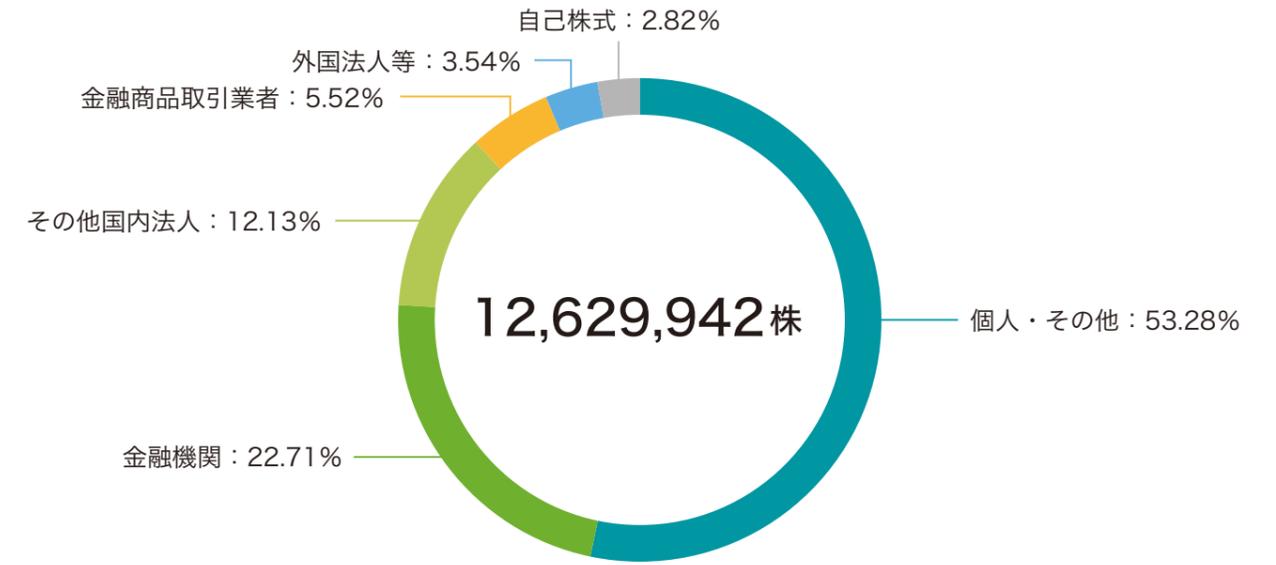
グループ会社一覧 (2025年9月1日現在)

国内関係会社	欧米州拠点 (海外現地法人)	アジア拠点 (海外現地法人)	中国拠点 (海外現地法人・海外関係会社)
株式会社セントラル科学貿易*	G S I ホールディング社*	G S I 香港社*	G S I 中国社*
株式会社ジーマーク*	G S I アメリカ社*	G S I 香港社・バンコク事務所	G S I 中国社・北京分公司
株式会社いずみ*	G S I アメリカ社・シカゴ事務所	G S I 香港社・ベトナム事務所 (ハイズオン)	G S I 中国社・平湖分公司
G S I マルロンテックス株式会社*	G S I アメリカ社・ロサンゼルス事務所	G S I ベトナム社 (ハノイ)	G S I 中国社・青島分公司
株式会社G S I アブロス*	G S I アメリカ社・ヒューストン事務所	G S I タイランド社	G S I テクノロジー (中国) 社*
日神工業株式会社*	G S I ブラジル社*	G S I インドネシア社	G S I 深圳社*
桜物産株式会社*	G S I ブラジル社・サンロケ支店	G S I 韓国社*	G S I 深圳社・広州分公司
株式会社ソアロン*	G S I ヨーロッパ社*	G S I インド社	北京吉思愛針織有限公司**
株式会社G S I ソアロンテキスタイルラボ*	G S I ヨーロッパ社・フランス支店 (ケミカル・イノベーションセンター)		
但馬合織株式会社			*連結子会社
株式会社ソフィア			**持分法適用非連結子会社

組織図



株主構成 (所有者別株式数の割合) (2025年3月31日時点)



発行可能株式総数	40,000,000株
発行済株式の総数	12,629,942株
株主数	28,247名

大株主の状況 (2025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)	1,449	11.81
日本生命保険相互会社	442	3.60
東レ株式会社	396	3.23
株式会社みずほ銀行	379	3.09
グンゼ株式会社	378	3.09
野村證券株式会社	324	2.64
QR2号ファンド投資事業有限責任組合	300	2.44
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	194	1.58
SMBC日興証券株式会社	155	1.26
松下 彰利	147	1.20

*1 当社は、自己株式を356,584株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
 *2 持株比率については、自己株式 (356,584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います。