



平成 29 年 5 月 12 日

各 位

会 社 名 **ゲンゼ株式会社**
代 表 者 名 代表取締役社長 廣地 厚
(コード：3002、東証第 1 部)
本 社 所 在 地 大阪市北区梅田 2 丁目 5 番 25 号
問 合 せ 先 コーポレートコミュニケーション課 小倉 誠
(TEL. 06-6348-1314)

中期経営計画「CAN 20 第 2 フェーズ」の策定について

ゲンゼ株式会社（社長：廣地 厚、本社：大阪市北区）は、創業 125 年にあたる 2020 年度までの 4 ヶ年
の中期経営計画「CAN 20 第 2 フェーズ」を策定いたしました。

「CAN 20 第 2 フェーズ」（2017 年度～2020 年度）では、2020 年度に売上高 1,500 億円、営業利益 80 億
円、ROE 5%以上の達成を目指します。

記

1. 計画名称

「CAN 20 第 2 フェーズ」（キャン トウエンティ）

2. 推進期間

2017 年度（122 期）～ 2020 年度（125 期）

3. コンセプト

集中と結集（Focus & Concentration）

4. グループ経営ビジョン（2020 年のありたい姿）

<経営ビジョン>

ゲンゼが持つ強みを更に強化し、ゲンゼにしかできない“ここちよさ”を
お客さまに提供するグローバル企業として社会に貢献する。

<経営目標>

人々のクオリティ オブ ライフ（QOL）の向上に貢献する健康・医療関連分野を
成長の核とするとともに、集中と結集によりそれぞれの分野で業界オンリーワン
の地位を確立する。

以 上

中期経営計画

CAN20 第2フェーズ

<2017年度～2020年度>

Gunze株式会社
2017年5月12日

1

説明内容

1. CAN 20 第1フェーズの振り返り

2. 中期経営計画 CAN 20 第2フェーズ

2

キーコンセプト

「集中と結集」 (Focus & Concentration)

推進期間

2014年度 (119期) ~ 2020年度 (125期) の7ヶ年

第1フェーズ (2014年度~2016年度)

第2フェーズ (2017年度~2020年度)

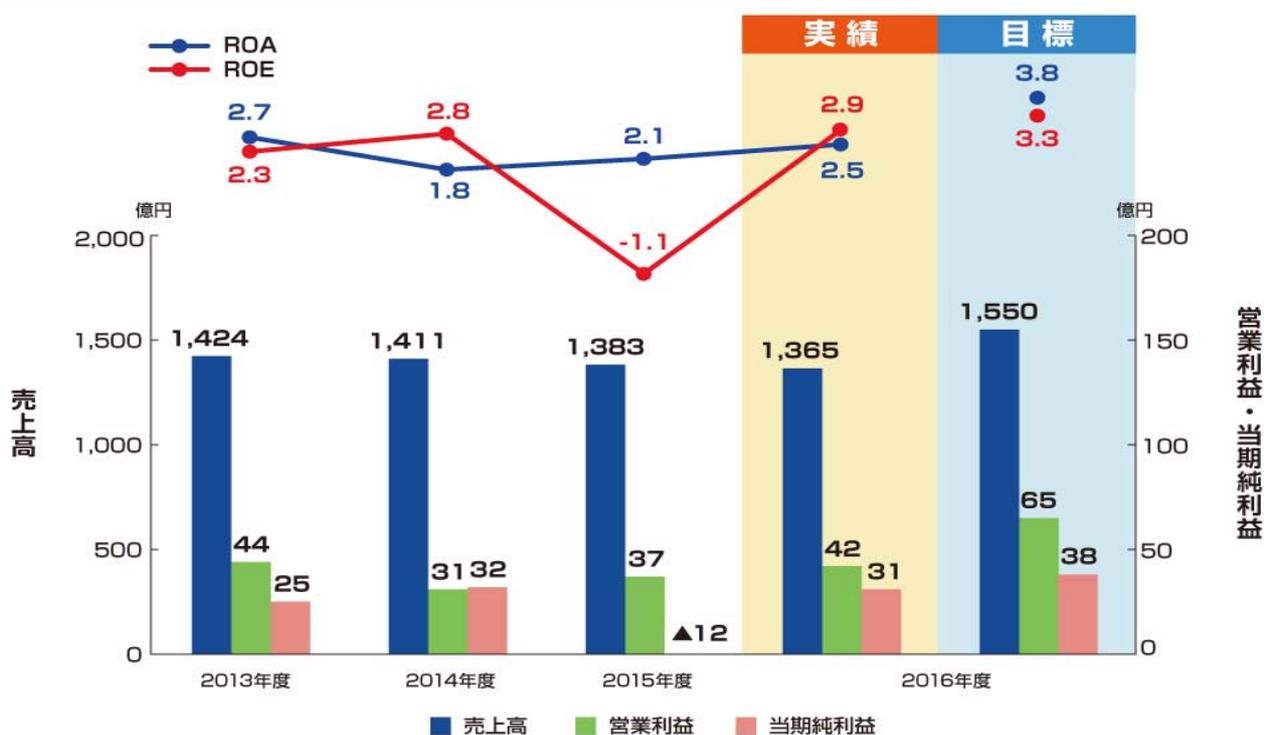
2020年経営ビジョン

グンゼが持つ強みを更に強化し、グンゼにしかできない“こちよさ”をお客さまに提供するグローバル企業として社会に貢献する。

2020年経営目標

人々のクオリティ オブ ライフ(QOL)の向上に貢献する健康・医療関連分野を成長の核とするとともに、集中と結集によりそれぞれの分野で業界オンリーワンの地位を確立する。

I-2. 連結業績実績

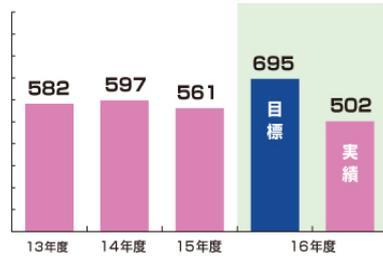


第1フェーズにおいて、成長回帰を実現できず

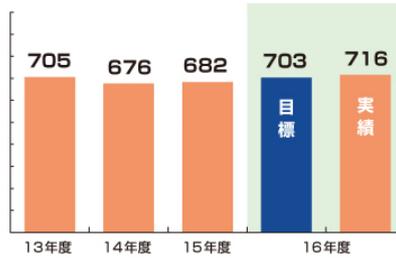
売上高

(単位：億円)

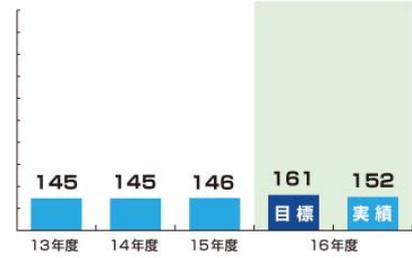
機能ソリューション事業



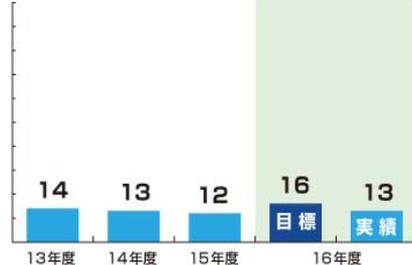
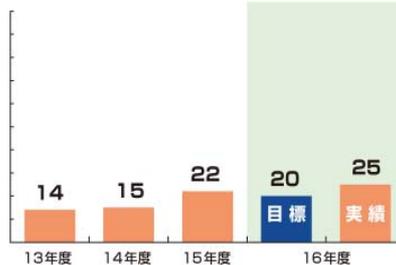
アパレル事業



ライフクリエイイト事業



営業利益



成長を見込んだ機能ソリューション事業が減速、アパレルが回復

I-4. 第1フェーズの成果

■ メディカル事業の躍進 (売上高 1.7倍)

- ・売上 1.7倍、営業利益 4倍に成長
- ・米国向け吸収性組織補強材が伸長



■ アパレル事業の復活 (営業利益 1.8倍)

- ・レディスインナー
カットオフ、完全無縫製商品のヒット
- ・レッグウェア
新規需要創造したレギパンのヒット



■ アパレル分野で小売事業に進出

- ・ジーンズ・カジュアルダンの子会社化 (M&A)
- ・直営店舗開設 (アウトレット店、プロパー店)



■ 電子部品事業の低迷

2015年度:13億円、2016年度:23億円の固定資産減損処理

【第1フェーズ 低迷の要因】

- ・市場環境の急激な変化を見通せず（価格競争の激化と予想を上回る大幅な単価ダウン）

2015年から戦略を見直し、事業構造改革を推進

事業構造を見直し、さらなるダウンサイジングを断行

一貫生産体制を改め、フィルム事業とタッチパネル事業ごとに、再構築を加速

電子部品
事業

フィルム事業

■ 機能ソリューションシナジーによる再構築

・用途を特化し部門横断プロジェクトとして推進

タッチパネル事業

■ ダウンサイジングによる筋肉体質の実現

2事業
で推進

- 身の丈に合った事業の**ダウンサイジング化**
 - 郡宏光電（台湾）の導電性スパッタ・フィルム事業の終息
 - 固定費の圧縮
- 完成品タッチパネルの軸を**業務用**に移行
- 生産拠点の集約化**

■ 新規事業は、事業化に至らず

- ・プロジェクトにて事業化に取り組むもスピード不足
- ・第2フェーズでは取り組みを強化

① ナイチンゲールプロ（健康・医療事業拡大）

- ⇒ 医療用アパレル（メディキュア）の展開
術後の肌や敏感肌を意識した
低刺激インナー（2016年2月発売開始）
- ⇒ 医療用途向け高機能ワイヤーの事業化推進
- ⇒ 事業領域拡大（M&A）は実施できず

MediCure
メディキュア by GUNZE



② エジソンプロ（新規事業の創造）

- ⇒ 複数プロジェクトの事業化を推進
（専任組織を2016年4月に立ち上げ）
- ⇒ ウェアラブルシステム（センサー内蔵ウェア）
- ⇒ 酪農牛向け体温調整ウェアの開発



酪農牛向け
ウシブル



衣料型
ウェアラブル
システム

第1フェーズの反省

- 売上拡大への対策遅れ
- 主力事業・主力商品成熟化への対応不足
- 成長エンジンの不在
- 電子部品事業再構築の遅れ
(従来延長線上での再生の限界)

第2フェーズに向けた戦略課題

- 事業部門の重点事業領域を明確化し、リソースの傾斜配分で成長戦略を実現
- セグメント内の連携を活性化し、新商品・新販路・新技術のスピードある開発
- 「ストレッチプラン」で新規事業挑戦およびCFAプロの事業化と戦略的M&Aの実行
- 機能ソリューションセグメントのノウハウを活用、強いバインド力による新戦略を展開

※CFA：クロスファンクショナルアプローチ

説明内容

1. CAN 20 第1フェーズの振り返り

2. 中期経営計画 CAN 20 第2フェーズ

3つの基本戦略を強力推進

セグメント事業戦略

新規事業創出

経営基盤強化

【基本戦略①】セグメント事業戦略

- **機能ソリューション事業**の成長回帰
 - ・メディカル事業の継続的成長
 - ・セグメントの連携強化による新規領域へ挑戦
- **アパレル事業**の成長加速
 - ・新規販路・売場の拡大戦略
 - ・差異化技術・商品／ブランド／売場編集力の強化による成長加速
- **ライフクリエイト事業**の安定的拡大
 - ・スポーツクラブ事業の拡大
 - ・S C事業の強化（つかしん・にしまち北エリア再開発プロジェクト外着手）

【基本戦略②】新規事業創出

- **第1フェーズプロジェクトの事業化促進**
 - ・ナイチンゲールプロ、エジソンプロの経営貢献を実現
- **M & A活用**による事業領域拡大
 - ・既存事業と関連領域への拡大を積極推進
- **新規テーマ創出**の仕組み構築
 - ・ストレッチプランで事業部門の新領域ビジネスの挑戦促進
 - ・現行市場に拠らない新ビジネスの探索を継続的に実行

【基本戦略③】経営基盤強化

- **生産基盤の強化**による競争力の向上
- **経営体質の強化**
 - a. CSR委員会
 - b.働き方改革委員会

Ⅱ-3. 数値目標／全体目標

2020年度経営目標（連結）

項目	単位	2016年度実績	2020年度計画	対16年度差	
売上高	億円	1,365	1,500	+135	110%
営業利益	億円	42	80	+38	190%
営業利益率	%	3.1	5.3	+2.2%	
当期純利益	億円	31	56	+25	180%
ROA	%	2.5	4.7	+2.2%	
ROE	%	2.9	5.0	+2.1%	

2020年度想定為替レートは110円/\$
 （計画には、新規事業、M&A（P20）、ストレッチプラン（P21）は含まず）

ROE : 5.0%以上

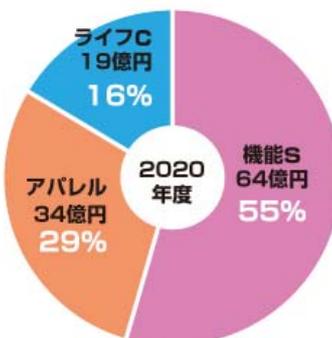
Ⅱ-3. 数値目標／セグメント別目標

売上高



- ・機能S：38億円増収（7%増）
⇒メディカル拡大・電子部品縮小
- ・アパレル：69億円増収（9%増）
⇒成長商品・成長チャネル拡販
- ・ライフC：27億円増収（18%増）
⇒スポーツ事業の拡大

営業利益



- ・機能S：29億円増益
⇒メディカル増益、電子部品黒字化
- ・アパレル：9億円増益
⇒成長回帰・構造改善継続
- ・ライフC：6億円増益

■メディカル事業の継続的成長

新工場建設、新商品開発への積極的な経営資源の投入
生産・販売体制整備により事業を拡大し、早期に柱事業へ育成

SBU	内容	対16年度
吸収性 組織 補強材	<ul style="list-style-type: none"> 新商品の投入 「デュラウェーブ」(2017年 展開) 吸収性組織補強材の消化器内科、形成外科等新規診療科開拓 海外市場開拓を積極的推進 	115%
海外市場 開拓	<ul style="list-style-type: none"> 中国・坪山工場の本格稼動 	140%

■新商品「デュラウェーブ」



国内初
無縫合タイプ
吸収性合成
人工硬膜

■綾部新工場



■坪山工場



■セグメントの連携強化による新規領域へ挑戦

機能ソリューションの現有リソース（機能、技術基盤、顧客接点）を
活用し、既存ビジネスを強化、新規領域進出へ挑戦

フィルム事業の再構築

押出技術と加工技術のハイブリッドで事業を再構築

- ◆ 押出技術 プラスチックフィルム、エンブラ事業が保有する樹脂の製膜技術
- ◆ 加工技術 電子部品事業で培ったコーティング技術（スパッタ、ウエットコーティング）



社内外コラボレーション推進による新規ビジネスの創出

メディカル分野や車載用途向けに産業資材を提供

- ・他企業とのコラボレーション（社外リソース活用）による新領域への進出
- ・グループ内の保有技術や多様な顧客接点を活用した新ビジネスの創出

■アパレル事業の成長加速

回復基調となったアパレル事業に注力し、カテゴリーをミックスした取り組みで、成長加速を図る

新規販路・売場の拡大戦略

アパレル事業の総合力による新規販路の積極拡大

- 国内ECビジネスのシステム再構築
- 中国市場での越境ECビジネスに挑戦
- 直営店舗の成功モデル店構築と拡大
(アウトレット店／プロパー店)
- 小売事業取り込みによる
店舗開発・運営ノウハウの共有
(ジーンズ・カジュアルダンと連動、M&A活用)



差異化技術・商品／ブランド／売場編集力の強化による成長加速

インナーウェア

差異化商品の開発強化により、
レディース分野を中心に積極拡大

重点SBU	内容	対16年度
メンズ キッズ	<ul style="list-style-type: none"> BODYWILD・YG「カットオフ」の拡充と市場定着 オリンピックに向けたスポーツアイテムの拡大 	125%
レディース	<ul style="list-style-type: none"> KIREILABO「完全無縫製インナー」の重点拡販 Tuche「縫い目ゼロ」「future bra」で発信力強化 	180%



■広告宣伝活動の強化

レッグウェア

NBの発信力強化とメディカル関連商品の開発
新ライフスタイルの企画拡充

重点SBU	内容	対16年度
ストッキング	<ul style="list-style-type: none"> 着圧、ノンストレス技術による差異化商品の拡大 SABRINAに重点化したプロモーション展開 	135%
新ライフ スタイル	<ul style="list-style-type: none"> アウターボトム、スポーツ、ホーム雑貨等の領域拡大と新販路・新売場開拓 	150%

■ ライフクリエイト事業の安定的拡大

現行ビジネスの強靱化を進めるとともに、安定的な事業拡大を図る

スポーツクラブ事業の拡大

対16年度 130%

- 好立地での新規出店（国内 8～10店舗）
- スクラップ&ビルドによる体質強化
- 海外展開の開始（カンボジア 2017年1号店、2018年2号店オープン）



2017年4月オープン 吹田ミカ

ショッピングセンター事業の強化

対16年度 110%

- つかしん・にしまち北エリア再開発プロジェクト着手
2020年リニューアルオープン
年間 館全体 売上目標 300億円（2016年度 250億円）
- エルミ鴻巣・前橋リカ リニューアルによるコミュニティ型SCの確立
- 新規開発の推進（工場跡地の再開発）



グンゼタウンセンター つかしん

Ⅱ-5. 戦略②新規事業創出

■ 第1フェーズプロジェクトの事業化促進

ナイチンゲールプロジェクト（健康・医療事業拡大）

メディキュア（メディカル衣料）の拡大（2016年～）
医療向け高機能ワイヤーの拡大（用途拡大、海外進出）

第2フェーズ
売上目標 20 億円

エジソンプロジェクト（新規事業の創造）

2つの事業枠組みで新規事業創出戦略を推進
（高機能テキスタイル・シート部材）

第2フェーズ
売上目標 30 億円

■ M & Aによる事業領域拡大

シナジー性を踏まえたM & A

- アパレル小売事業の拡充
- メディカル関連への領域拡大

第2フェーズ 投融資計画

100 億円

※新規事業、M&Aに関しては、数値計画に織り込んでおりません

■ 新規ビジネスを創出する仕組み構築

第1フェーズの反省を踏まえ、新規事業創出の取り組みを強化

- ・ ストレッチプランによる事業部門で新規領域への挑戦
計画未織込み新規テーマの挑戦（売上拡大へ貢献）
低実現性テーマの中断と追加テーマのローリング
- ・ 現行市場に拠らない新ビジネスの探索

ストレッチプラン

事業部門において、新規ビジネス創出を促進する新しい取り組み

未確定要素があり、難易度が高く実現性の判断は難しいが、自社の強みを活かせるテーマで、事業計画には織り込まない挑戦目標として設定し、新領域へのチャレンジを促進

【チャレンジテーマ】

項目	内容
他社協業で米国市場へ進出	生産拡大戦略との連動、他社との協業で、未開拓市場に進出
工事用資材の展開	保有技術の応用活用で、未開拓分野に挑戦
付加価値向上による売上拡大	特定成長市場に特化したマーケティングで新商品開発

■ 生産基盤の強化による競争力の向上

現場力強化による強靱な生産体制の構築（NExT運動の推進）

- ・ 品種構成変化を先取りした生産対応力の強化
- ・ 生産難易度に左右されない生産効率の追求

NExT運動

現場力・生産性の向上、トータルコスト削減、ITコミュニケーション環境の構築により、次世代の技術立社グンゼを目指す運動（NExT・・・New Excellent Technology）

2020年度目標

生産性

130%UP

（対2016年度）

海外を含めた統一指標によりグループ全体の生産性を向上



プラスチックフィルム事業
（福島県）



繊維資材事業
（インドネシア）



インナーウェア事業
（京都府）



プラスチックフィルム事業
（アメリカ）



包装用フィルム事業
（中国）

■ 経営体質の強化



これからの社会に貢献し続けられる会社に
これからのライフスタイルに対応し続けられる会社に

グンゼグループは本業を通じてESG(環境・社会・企業統治)へ配慮した取り組みを実践します

CSR委員会

解決すべき社会的課題を事業活動を通じて解決する戦略的CSRの実践



働き方改革委員会

<いきいきワーク分科会>

業務改革による仕事の付加価値向上と労働時間管理の徹底の定着

<きらきらワーク分科会>

女性活躍等のダイバーシティ推進や就労ニーズに対応した柔軟で創造的な働き方への改革

II-7. 投資戦略

■ 設備投資

(単位：億円)

第1フェーズ (2014~2016年度)

72

機能ソリューション

- ・収縮フィルム生産設備 (米国)
- ・メディカル生産設備

36

アパレル

- ・無縫製生産設備
- ・ストッキング生産設備

94

ライフクリエイト

- ・賃貸住宅、商業施設 (遊休地再開発)
- ・スポーツクラブ新店

25

その他

期間計228億円

第2フェーズ (2017~2020年度)

93

機能ソリューション

- ・収縮フィルム生産設備 (米国)
- ・メディカル生産設備

70

アパレル

- ・インナー生産基盤強化
- ・海外設備増強

110

ライフクリエイト

- ・つかしん にしまち北エリア再開発
- ・スポーツクラブ新店

18

その他

期間計291億円

■ 研究開発費

(単位：億円)

95

新規事業へ重点化

- ・エジソンプロジェクト
- ・ナイチンゲールプロジェクト

130

成長ドライバーへ重点化

- ・コアSBU関連テーマへ集中
- ・コア技術活用によるコアコンタクト強化

■資産効率

(単位：億円/回)

項目	2016年度実績		2020年度計画		対16年差	
	資産額	回転率	資産額	回転率	資産額	回転率
総資産	1,694	0.81	1,700	0.88	6	0.07
棚卸資産	302	4.54	292	5.02	△10	0.48
ROA (総資産営業利益率)	2.5%		4.7%		2.2%	

■資本政策

第1フェーズ (2014~2016年度)

- 1 配当性向：50%
(実績：14年度 45%, 15年度 -, 16年度 45%)
- 2 機動的な自己株取得
(実績：15年度 500万株取得)
- 3 自己資本比率維持 (60%以上~70%)

第2フェーズ (2017~2020年度)

- 1 配当性向：50%
(但し一株配当金は7.5円以上)
- 2 総還元性向：100%
(機動的な自己株取得)
※多額の投資がある場合を除く