



平成 23 年 5 月 13 日

各 位

上場会社名	グンゼ株式会社
代表者名	代表取締役社長 平田 弘
コード番号	3002
本社所在地	大阪市北区梅田1丁目8番17号
問い合わせ先	コーポレートコミュニケーション部 広報IR室長 富岡 修
T E L	(06) - 6348 - 1314

新中期経営計画「Innovation 4S」の策定について

グンゼ株式会社（社長：平田 弘、本社：大阪市北区）は、2011年度から2013年度までの3カ年を実行期間とする新中期経営計画「Innovation 4S」を策定しました。

「Innovation 4S」計画では4つのS（Solution、Strategy、Speed、Satisfaction）をキーワードに、事業構造改革に取り組み、激変する市場環境への適応力を強化し2014年3月期に売上高1,660億円、営業利益95億円の達成を目指します。

記

1. 計画名称

『Innovation 4S』計画（略称：4S計画）

2. 推進期間

2011年度（116期） ～ 2013年度（118期）の3カ年

3. コンセプト

4つのS（Solution、Strategy、Speed、Satisfaction）をキーワードに、戦略課題の具体的な推進を通じて事業構造・ビジネスモデルの変革に取り組み、激変する市場環境への適応力を強化して、成長確保と体質強化を実現し、企業価値の飛躍的な向上を図る。

4. キャッチフレーズ

3つのSが大きなSに！
Solution × Strategy × Speed = Satisfaction

5. 経営目標(連結)

項目	単位	2010年度実績	2013年度計画	対10年度増減額	対10年度増減率
売上高	億円	1,337	1,660	323	24%
営業利益	億円	31	95	64	206%
経常利益	億円	33	95	62	188%
税引前利益	億円	30	80	50	167%
当期純利益	億円	18	48	30	167%
総資産	億円	1,639	1,670	31	2%
EPS	円	9.2	25.4	16.2	176%
ROA	%	1.9%	5.7%	3.8	—
ROE	%	1.6%	4.2%	2.6	—

* 展開計画の詳細は次ページ以降に表記しております。

以上

新中期経営計画 「Innovation 4S」 (2011年度～2013年度)

1. 前中期計画(SHINKA 3S計画)

前中期計画の主要実施事項

2. 新中期計画(Innovation 4S計画)

- 1 新中期計画の概要
- 2 新中期計画の成長戦略
- 3 新中期計画の体質強化戦略

前中期計画(SHINKA 3S計画)は、
リーマンショック後の世界同時不況の影響を受け、
数値目標は凍結いたしました。

1

1. 前中期計画の主要実施事項

1-1. ホートフォリオ戦略の推進

実施事項

1. 機能ソリューション事業への積極投資 133億円/3ヶ年

- ・ 電子部品分野(台湾合併: 郡宏光電、亀岡: コーティング2号機ほか)
- ・ プラスチック分野 (福島GNY2号機への投資) ※実質稼働は2011年度

2. 成長分野の育成

- ・ メディカル分野の強化、光学フィルムの育成 (2010年4月: 事業部へ昇格)
- ・ アパレル事業の新チャネル育成(Body Wild直営店・Web等)

3. 不採算事業の撤退

- ・ 婦人アウターの撤退、公冠ケンゼ(インナーウェア子会社)の吸収

4. 生産工場の合理化・効率化

- ・ レッグウェア綾部工場の閉鎖、インナーウェア縫製工場の統合・合理化(福知山アパレル等)、
- ・ 電子部品国内工場(GM電子)解散

5. 物流の統合・閉鎖

- ・ 東北DC, 茨木DC, 九州DC、宇都宮LC etc

課題



アパレルの構造改革と低収益事業の収益回復

2

1-2. 新商品・新市場・新事業の開発

実施事項

1. 電子部品事業の育成

- ・PCAP(透過型静電容量方式タッチパネル)の開発
- ・海外アライアンスによる大型設備増強

ITOフィルム製造(郡宏光電)、組立工程(YLGO)

郡宏光電 … 華宏新技社との合併会社(台湾)

YLGO … Young Lighting社(台湾)との合併子会社(中国)

2. 新規事業の開発・育成

- ・差異化製品 光学フィルム(DPT、F1、HDフィルム)開発

3. 新規柱商品の拡販

- ・メディカル 主力商品(縫合補強材、骨接合材等)によるグローバル展開
- ・プラスチック 新マーケット(非飲料向けフィルム、新ラミネートフィルム)への参入
- ・レグウェア トレント商品(レギンス、トレンカ等)の開発、販売
- ・インナーウェア 新規チャネル(直営店、Web)、新マーケット(スポーツインナー)への参入

課題



成長商品の拡販スピードと経営貢献

3

1-3. グローバル経営の推進

実施事項

1. 海外基盤の強化

1) M&A及び事業提携の拡大

- ・プラスチック : 青島吉福包装の買収
- ・電子部品 : 合併会社設立(郡宏光電、YLGO)
- ・アパレル : 合併会社設立(北京愛慕郡是)

2) 海外営業拠点の強化

- ・メディカル : 郡是医療器材(深圳)
- ・電子部品 : 台湾郡是(台北)
- ・エンブラ : 郡是工程塑材(香港)

2. 海外子会社の経営改善

- ・プラスチック(中国)、レグウェア(ソックス/インドネシア)の経営改善
- ・海外会社の資金効率化

課題

アパレル等 海外販売拡大スピード
海外子会社の更なる経営貢献

4

2-1. 新中期計画の概要

計画名称

「Innovation 4S」計画
(略称: 4S計画)



推進期間

2011年度(116期) ~ 2013年度(118期)の3カ年

コンセプト

4つのS (Solution、Strategy、Speed、Satisfaction)をキーワードに、事業構造改革により、激変する市場環境への適応力を強化して、成長確保と体質強化を実現し、企業価値の飛躍的な向上を図る。

キャッチフレーズ

3つのSが大きなSに！

Solution × Strategy × Speed = Satisfaction

5

2-1. 新中期計画の概要

2-1-1. 基本戦略

成長確保

推進事項

1. 成長事業への積極投資
2. 成長・新規分野の開発・拡販
3. グローバル販売の拡大

体質強化

推進事項

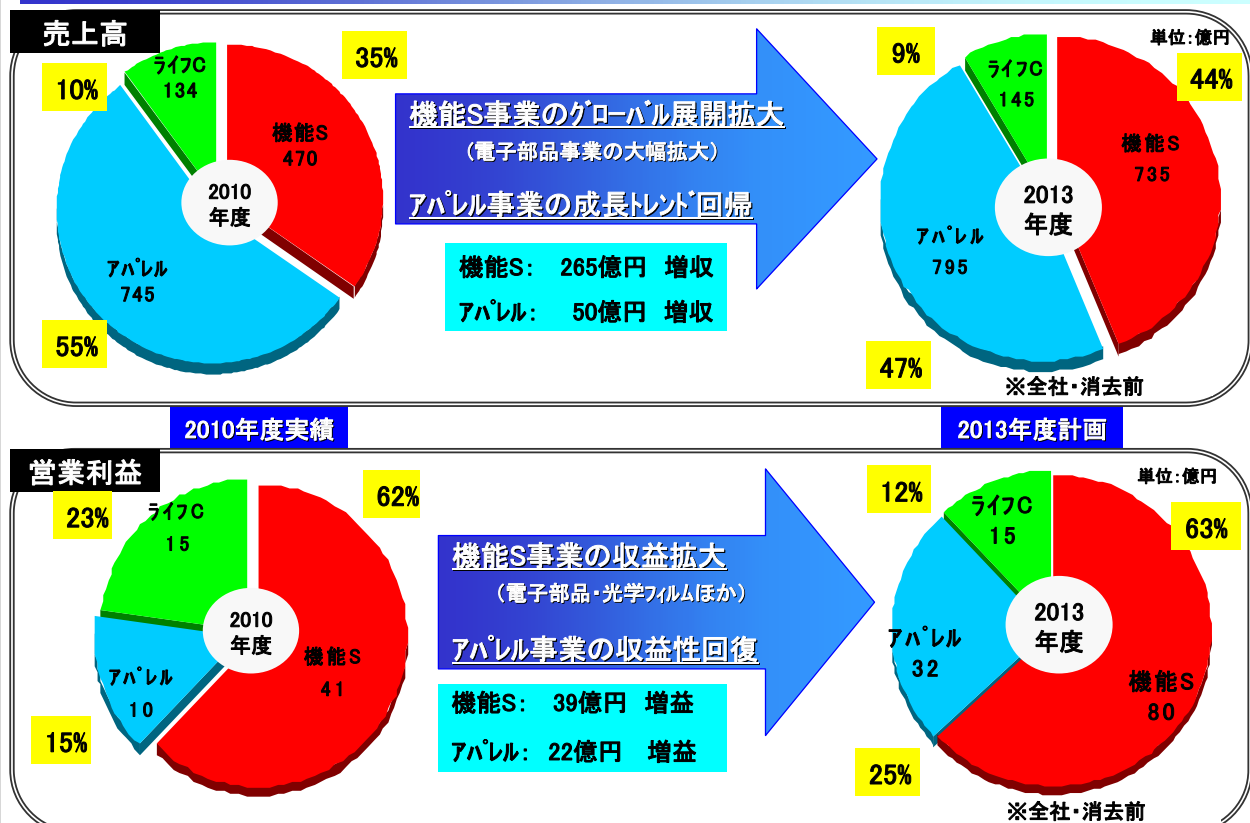
1. 低収益事業の構造改革と収益力強化
2. 資産の効率的運用
3. グローバルCMSの確立

6

2-1-2. 経営目標(連結)

項目	単位	2010年度実績	2013年度計画	対10年度増減額	対10年度増減率
売上高	億円	1,337	1,660	323	24%
営業利益	億円	31	95	64	206%
経常利益	億円	33	95	62	188%
税引前利益	億円	30	80	50	167%
当期純利益	億円	18	48	30	167%
総資産	億円	1,639	1,670	31	2%
E P S	円	9.2	25.4	16.2	176%
R O A	%	1.9	5.7	3.8	—
R O E	%	1.6	4.2	2.6	—

2-1-3. セグメント別計画 売上高・営業利益



2-1-4. セグメント別計画 売上高・営業利益

(単位:億円/%)

	売上高				営業利益				営業利益率	
	2013年度 (14/3期) 計画	2010年度 (11/3期) 実績	13年度/10年度		2013年度 (14/3期) 計画	2010年度 (11/3期) 実績	13年度/10年度		13年度	10年度
			増減額	増減率			増減額	増減率		
機能ソリューション計	735	470	265	56	80	41	39	95	10.9	8.7
アパレル計	795	745	50	7	32	10	22	220	4.0	1.3
ライフクリエイト計	145	134	11	8	15	15	0	0	10.3	11.2
セグメント計	1,675	1,350	325	24	127	66	61	92	7.6	4.9
全社・消去	-15	-12	△ 3	25	-32	-35	3	△ 9	-	-
計	1,660	1,337	323	24	95	31	64	206	5.7	2.3

9

2-2-1. 投資計画

機能ソリューション事業への重点投資(40億円増)

積極投資

(単位:億円/%)

	新中期計画 2011-2013	前中計実績 2008-2010	増減額	増減率
機能S	174	133	41	31
アパレル	38	52	△14	△26
ライフC	47	13	34	250
本社	24	36	△12	△33
合計	283	234	49	21

※ 前中計実績には、2011年以降の新規連結会社を含む

- 機能Sは電子部品を中心に**174億円**
- アパレルは海外投資を中心に**38億円**
- ライフCは「つかしん」、前橋の再開発を中心に**47億円**

10

2-2-2. 成長分野の拡販

成長分野の売上ウエイトを倍増 (20% ⇒ 40%)

(単位: 億円/%)

成長分野 (海外販売含む)	2010年度 実績	ウエイト	2013年度 計画	ウエイト
機 能 S	89	17%	401	51%
ア パ レ ル	166	22%	271	32%
ラ イ フ C	33	21%	42	26%
合 計	288	20%	714	40%

成長商品の開拓

部 門	成長事業
電子部品	PCAP (透過型静電容量タッチパネル)
開 発	光学フィルム (DPTフィルム・HDフィルム・F1フィルム)

成長市場の開拓

部 門	成長事業
アパレル	海外を含む成長チャネル、成長商品での拡販

2-2-2-1. 電子部品

PCAPを軸とした積極投資と収益拡大

1. 透過型静電容量TP拡販による大幅経営改善の実現

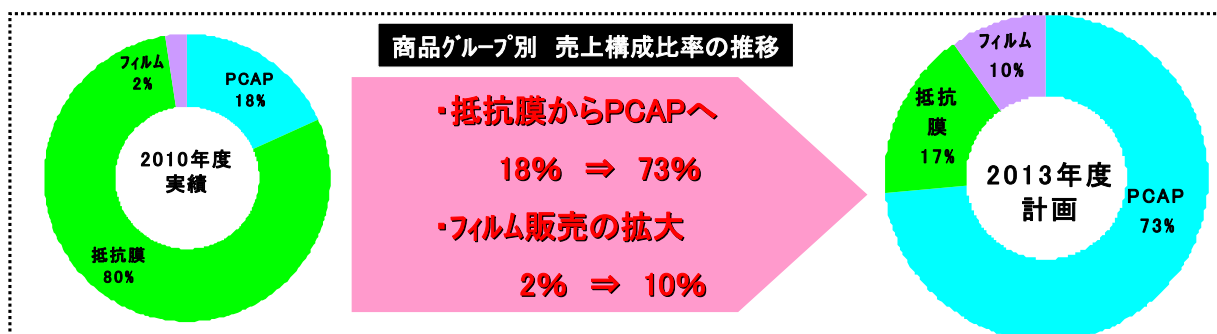
- ・台湾・韓国の主要得意先への中・大型PCAPの拡販 ... タブレットPC市場
- ・小型PCAP、フィルムの拡販 ... デジカメ、スマートフォン市場

2. 大幅事業拡大に向けた生産体制の確立

- ・大型投資によるコーティング、スパッタ設備の増強 及び 中国子会社の経営機能強化
- ・他社とのコラボレーションによるグローバル生産ネットワークの構築

3. コストダウンによる価格競争力強化

- ・PCAPの生産性向上
- ・コーティング、スパッタ設備の稼働率向上



2-2-2-2. 光学フィルム

光学フィルム事業の収益拡大による経営貢献

商品競争力の強化

重点市場の開拓

商品	重点市場
DPTフィルム	①デジタルサイネージ ②大型ゲーム&アミューズメント ③低抵抗透明導電フィルム
HDフィルム	①多機能情報端末 ②純正ナビゲーション ③アウトドア携帯ナビ(PND)
F1フィルム	①偏光板タッチパネル ②電子ペーパー ③液晶テレビ

2012年度

量産体制に向け、国内新工場を建設予定

13

2-2-2-3. アパレル

アパレル事業の収益回復

1. 国内既存 NB強化及び流通との取り組み強化によるシェア奪回

- ①NBブランド集約し、企画・生産・販売の競争力を再強化
インナーウェア … 快適工房、Body Wild、Hot(Cool)Magicに集約
- ②新ドメイン開拓強化 … レッグ既存技術応用による商品領域の拡大
- ③大手流通との取り組み強化による付加価値PB(NPB)開発での供給シェア奪回

2. 国内新規 成長販路の開拓 及び 直販の育成

- ①Web販売の大幅拡大 … BW直営SHOPとWEBの連携およびカスタマイズMD拡大
(カジュアルFITに加え、スポーツ・ウエルネスFIT、美FITを追加展開)
- ②健康・ウエルネス市場の開拓 … シニア用サポートインナー、アトピー対応肌着などの開発(直販ルート活用)
… ドラッグ、メディカルルートへの拡販
- ③機能商品の開発 … スポーツ用新機能インナーの開発(新素材、ラテイクールなど)

3. 海外市場 グローバル販売の拡大

- ①北京愛慕郡是(合併会社)による中国市場開拓
- ②ASEAN市場開拓のための販売会社設立
- ③グローバルアパレル企業のOEM、ODM生産受託(中国、インドネシア工場の活用による現地販売、三国間貿易など)

14

2-2-3. グローバル販売の拡大

海外販売ウエイトを倍増 (12% ⇒ 26%)

【2013年度 売上高目標】

(単位:億円、%、P)

事業	2010年度実績		2013年度計画		増減
	海外売上高	海外ウエイト	海外売上高	海外ウエイト	
機能S	131	28%	346	44%	17P
アハレル	33	4%	92	11%	7P
合計	164	12%	438	26%	14P

機能ソリューションの海外売上高比率 (単位:%)

(単位:%、P)

事業	2010年度実績	2013年度計画	増減
	海外ウエイト	海外ウエイト	
電子部品	54%	84%	30P
プラスチック	18%	25%	7P
エンブラ	36%	46%	10P

2-3-1. 低収益事業の構造改革と収益力強化

収益力強化

1 ランファン事業の収益改善

- ① 不採算ランファンコーナーの撤退
- ② インナー、ランファン一体化によるレディスインナー事業の活性化
キレイラボ、トウシェブランドによるLINNER(ランナー)戦略の実施

LINNER戦略…インナー重点化商品政策をベースにしたランジェリーファンデーション、レディスインナーの商品・売場融合戦略

2 靴事業の抜本的構造改革

- ① 食品分野、包装分野の新商品、新販路開拓
- ② 中国合併会社による現地販売の強化と日本向け低コスト商品、部品の供給
- ③ 遊休施設の有効活用

2-3-2. 資産の効率的運用 及び 資金・資本政策

資産効率

(単位: 億円/回)

	2010年度実績		2013年度計画		対10年度差	
	資産額	回転率	資産額	回転率	資産額	回転率
総 資 産	1,639	0.82	1,670	0.99	31	0.18
棚 卸 資 産	295	4.53	297	5.59	2	1.06

資金調達

- 1 CPをメインとした短期資金調達
- 2 政策金利の有効活用による長期資金調達

グローバル化対応

- 1 人民元・US\$ プーリングの運用拡大と資金効率改善
- 2 グローバル化に対応したCMSの確立

資本政策

- 1 配当性向 … 30%目標
- 2 総還元性向 … 100%目標(多額の投資がある場合を除く)
- 3 自己資本比率の維持(60%以上~70%)

本資料のうち、業績見通し等に記載されている内容は、現在入手可能な情報による判断に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策を保証するものではありません。