



平成 26 年 5 月 13 日

各 位

上場会社名	ゲンゼ株式会社
代表者名	代表取締役社長 児 玉 和
コード番号	3 0 0 2
本社所在地	大阪市北区梅田 2 丁目 5 番 2 5 号
問い合わせ先	広報 IR 室長 富 岡 修
T E L	(0 6) - 6 3 4 8 - 1 3 1 4

新中期経営計画「CAN 20」の策定について

ゲンゼ株式会社（社長：児玉 和、本社：大阪市北区）は、創業 1 2 5 年にあたる 2 0 2 0 年度までの 7 カ年の新中期経営計画「CAN 20」を策定しました。

「CAN 20」計画では、「集中と結集」をキーコンセプトとして、計画期間を第 1 フェーズ（2014 年度～2016 年度）と第 2 フェーズ（2017 年度～2020 年度）に分け、2 0 1 6 年度に売上高 1, 5 5 0 億円、営業利益 6 5 億円の達成を目指します。

記

1. 計画名称

『CAN 20』計画（キャン トウエンティ）

2. 推進期間

2014 年度（119 期）～2020 年度（125 期）

第 1 フェーズ 2014 年度～2016 年度の 3 カ年

第 2 フェーズ 2017 年度～2020 年度の 4 カ年

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>

人々のクオオリィ 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
『 CAN 20 』
(2014年度～2020年度)

グンゼ株式会社

1.中期経営計画「CAN 20」

1-1. 過去10年の成果と反省

3C10

2005～2007年

基本戦略

- ・事業構造改革
- ・攻めの経営による事業拡大
- ・経営基盤の強化

成果

- ・機能ソリューションの伸長(21%UP)
- ・ライフクリエイト事業の基盤強化(つかしんリニューアル)
- ・グローバル販売の拡大(34%UP)
- ・コーポレートガバナンス強化(社外取締役導入他)

反省

- ・アパレル事業の売上収益低迷
- ・不採算事業の経営改善遅れ

SHINKA 3S

2008～2010年

- ・ポートフォリオ戦略
- ・新商品・新市場・新事業
- ・グローバル経営推進
- ・コスト競争力強化
- ・資産、資本の効率化

- ・機能ソリューション事業への積極投資(133億円/3年)
- ・不採算事業の撤退
- ・グローバル経営の推進

- ・環境激変へのスピードある対応力不足

リーマン
ショック

数値目標
凍結

Innovation4S

2011～2013年

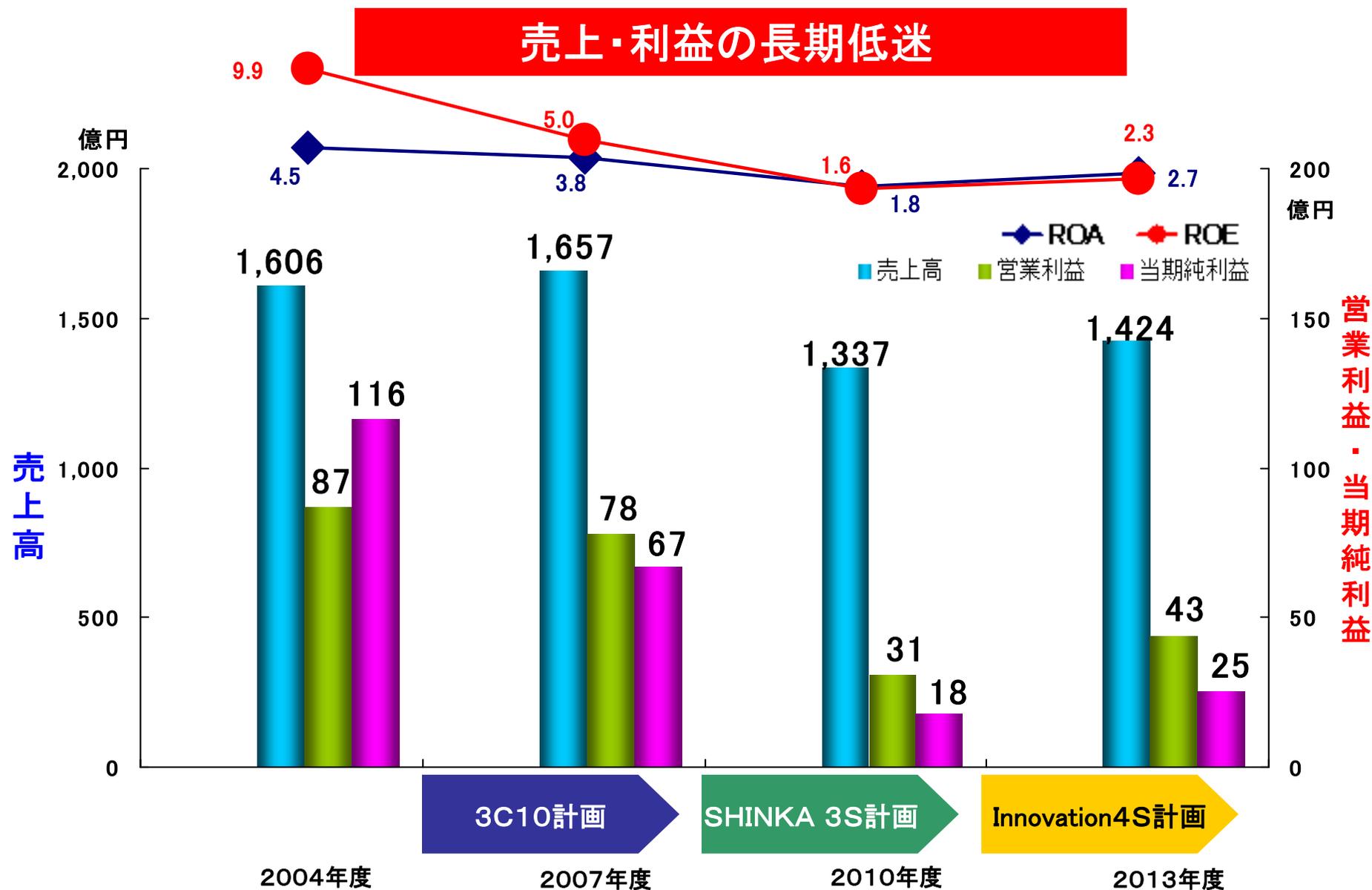
- ・成長確保
- ・体質強化
- ・経営基盤強化

- ・電子部品への積極投資(48億円/3年)
- ・メディカル/スポーツ事業の伸長
- ・構造改革の推進(GPE売却、インナー構造改革)

- ・電子部品の減損損失(27億円)
- ・アパレル事業の継続的な売上低迷(△5%)
- ・主力商品、主力事業成熟化

1.中期経営計画「CAN 20」

1-2. 連結業績推移

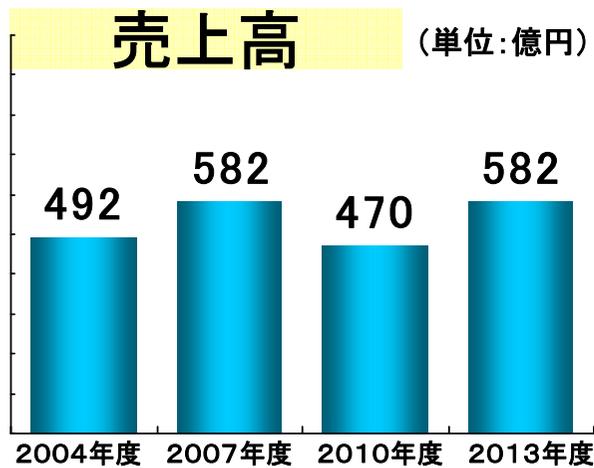


1. 中期経営計画「CAN 20」

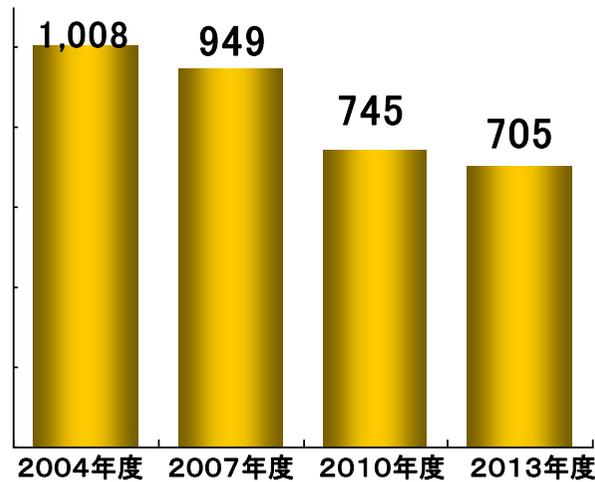
1-3. セグメント業績推移

機能ソリューションの伸び悩みとアパレルの長期低落

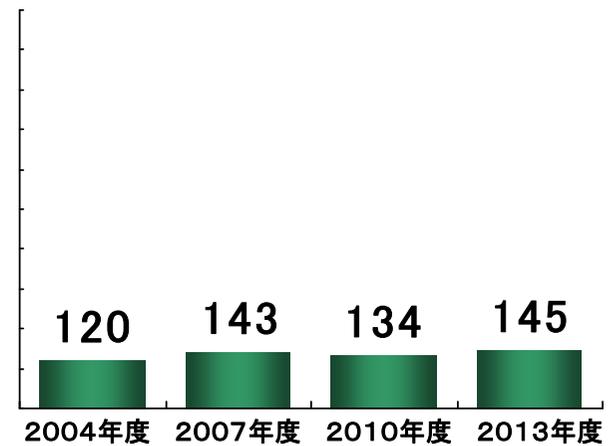
機能ソリューション事業



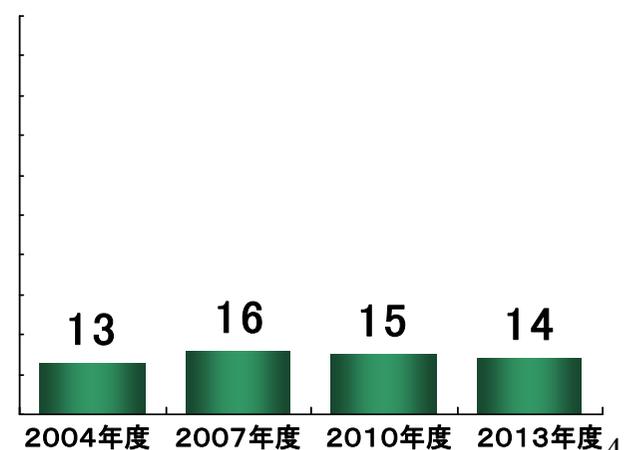
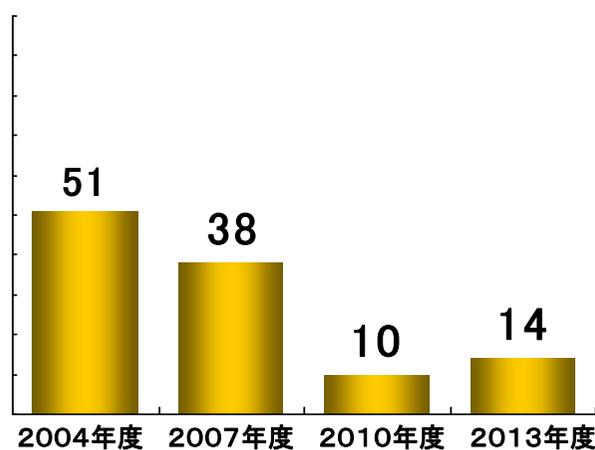
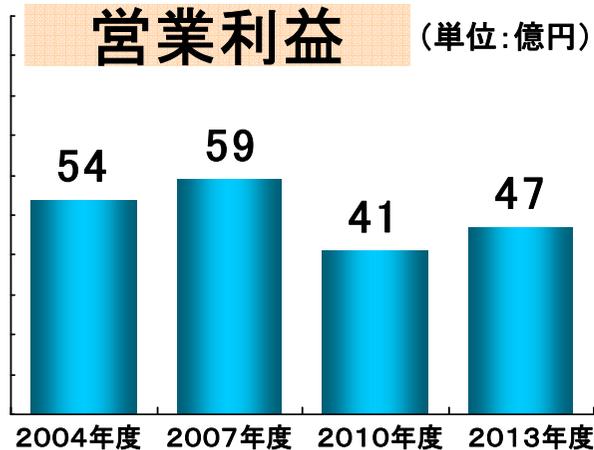
アパレル事業



ライフクリエイイト事業



営業利益

 (単位: 億円)

1-4. 反省と課題

反省

- ・抜本的構造改革の遅れ
- ・主力事業・主力商品の成熟化
- ・成長エンジンの不在
- ・新規事業開発の停滞
- ・グローバル販売の停滞

課題

- ・マクロ的視点での事業ビジョン
- ・提供価値の見直しとコア・コンピタンスの徹底強化
- ・メリハリをつけた経営資源配分による成長戦略の早期実行
- ・適社性を勘案した事業領域設定とグループシナジー効果の実現
- ・海外市場における勝ちパターンの確立

1-5. 次期中期計画の取り組み方針

■2020年(7年後)ビジョンの策定

■既存事業部門をSBU(戦略事業単位)に分け
経営資源投入のメリハリをつける

■CFA活動による成長・新規事業の育成・創出

(CFA:クロスファンクショナルアプローチ)

■成長戦略を支援する経営基盤強化

1.中期経営計画「CAN 20」

1-6. 中期経営計画の概要

計画名称

「CAN 20」(キャン トウエンティ)

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

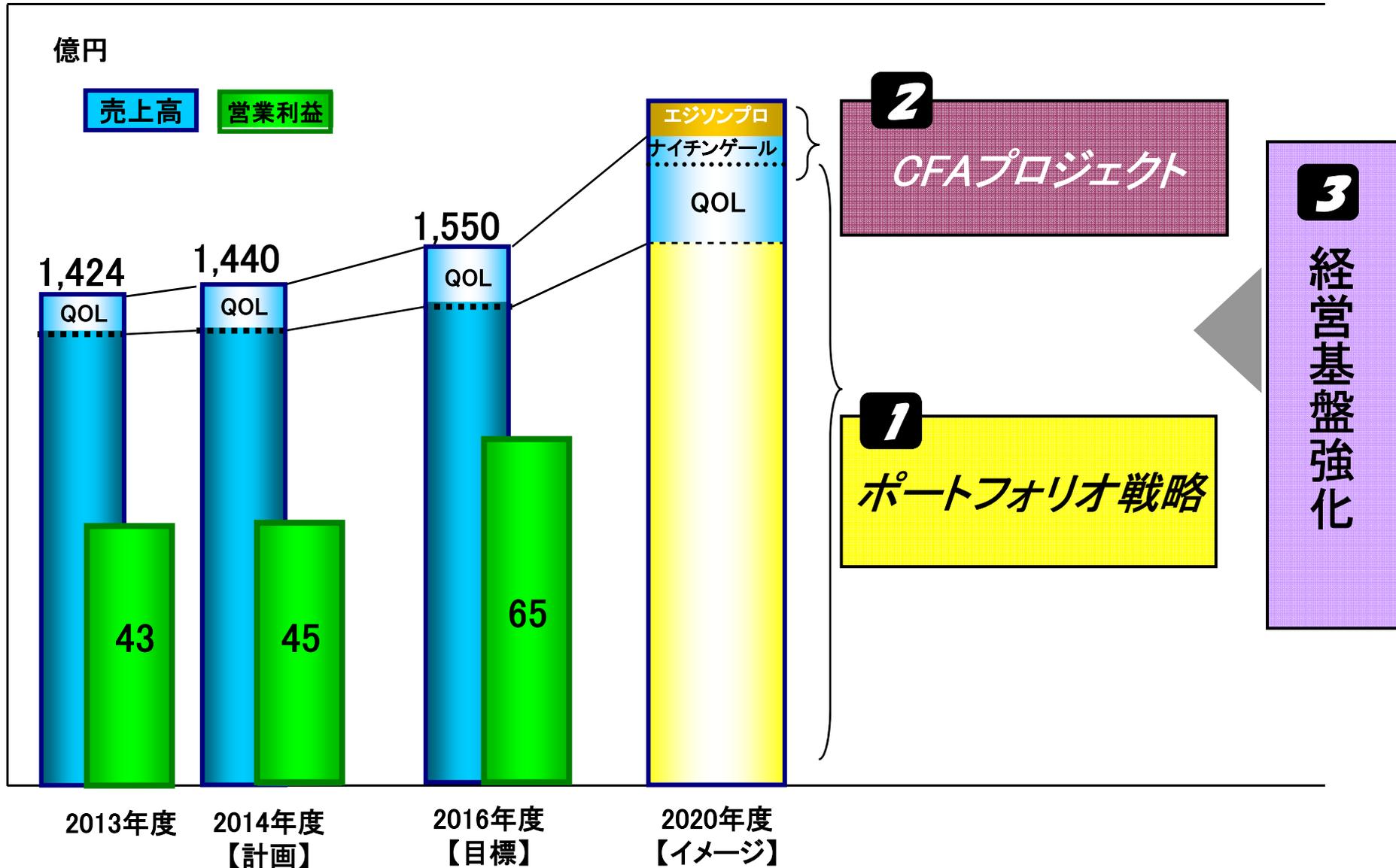
Gunzeが持つ強みを更に強化し、Gunzeにしかできない“こちよさ”をお客さまに提供するグローバル企業として社会に貢献する。

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。

1.中期経営計画「CAN 20」

1-7. 2020年度売上高イメージ

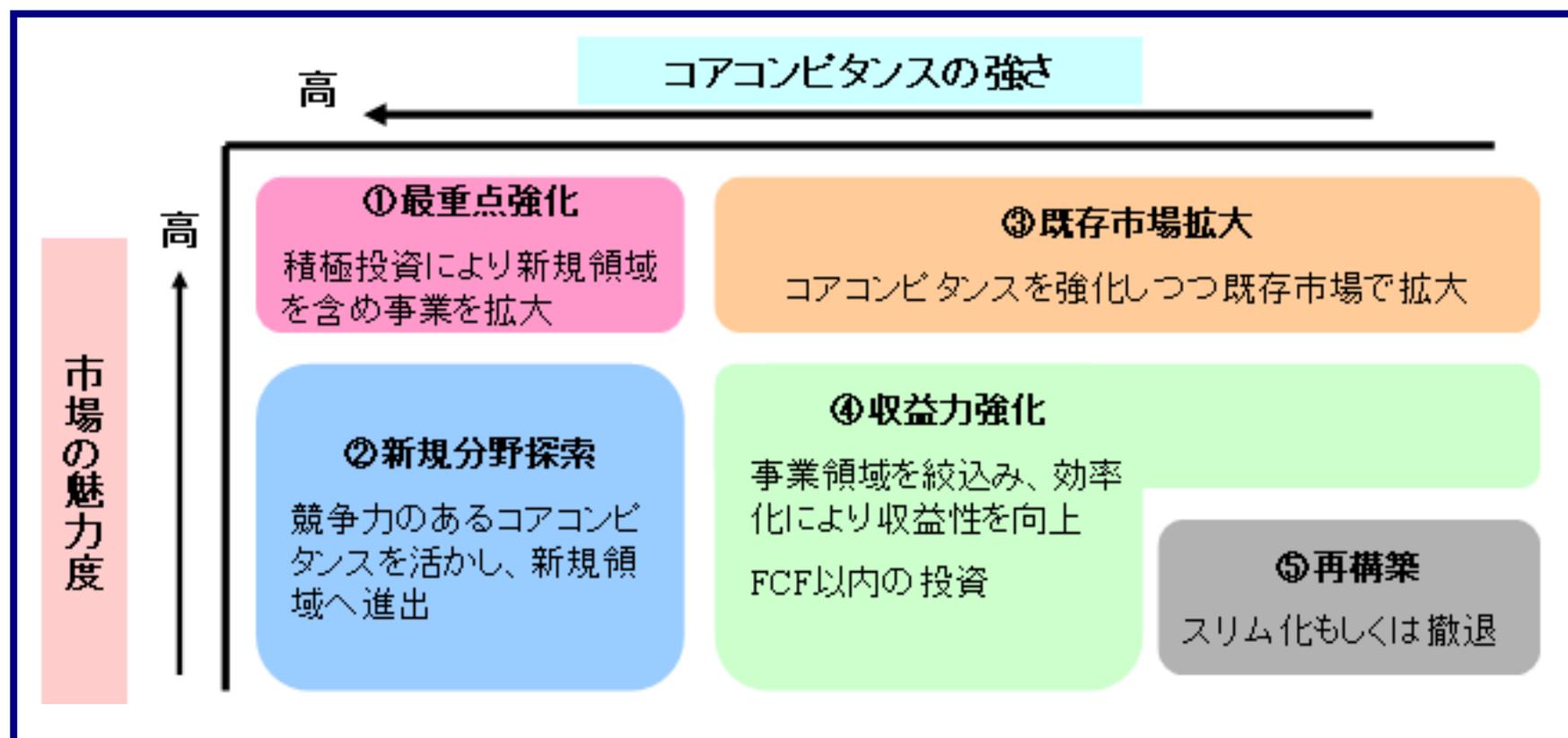


1-8. 『CAN 20』基本戦略

1 ポートフォリオ戦略

～SBU戦略による選択と集中～

- ・各事業部門を戦略的ビジネスユニット(SBU)に区分(75SBU)。
- ・各SBUを市場の魅力度・コアコンピタンスの強さを軸に評価し、戦略投資区分(5区分)に分類



1-8. 『CAN 20』基本戦略

2 CFAプロジェクト

～新規事業戦略～ ※CFA : クロスファンクショナルアプローチ

既存技術や設備を活用し新規事業を効率的に創出

健康・医療事業拡大 ～ナイチンゲールプロ～	新規事業の創造 ～エジソンプロ～
医療事業を中心に健康・医療 および関連事業を拡大	各部門の保有技術をミックスし、 顧客ニーズを解決するビジネスを創造
・アパレル技術の医療衣料への拡大 ・機能素材の医療用途の開拓	・マーケティング体制の整備 （社外ニーズ収集体制の整備） ・ナレッジマネジメントの構築 （社内ナレッジ体制）
QOL研究所設立（2014年4月） QOL貢献に向けた研究および市場開発を行う ※QOL : Quality Of Life	・事業化推進機能強化 （ニット搬送ベルト・金属ニット）
2020年度売上目標 : 50億円	2020年度売上目標 : 50億円

1-8. 『CAN 20』 基本戦略

3 経営基盤強化

～機能戦略～

コア技術強化	<ul style="list-style-type: none">・技術ドメインに明確化・知的財産戦略強化・プロフェッショナル人財育成	<ul style="list-style-type: none">・リソース集中・現在の事業領域での競争力強化
グローバル対応	<ul style="list-style-type: none">・現地マネジメントの確立(中国事業統括会社設立)・企業理念の継承・グローバル人財育成・リスクマネジメント強化	<ul style="list-style-type: none">・経営の現地化・リスクマネジメント体制の確立
無形資産強化	<ul style="list-style-type: none">・コーポレートブランド価値の向上 ⇒ 若年層のブランド認知・好感度の向上・職場風土改革 ⇒ 従業員満足度向上への取組み・ダイバーシティ推進 ⇒ 女性活用推進(女性管理者増加 2016年 12名)	
固定費削減	<ul style="list-style-type: none">・間接業務の効率化 ⇒ 業務の標準化による集約推進・資産効率の向上 ⇒ 遊休不動産の活用・本社、営業部門のオフィス統合効果 ⇒ 2014年以降 1.4億円/年削減	

2.第1フェーズ計画

2-1. 連結業績目標

(単位億円・%)

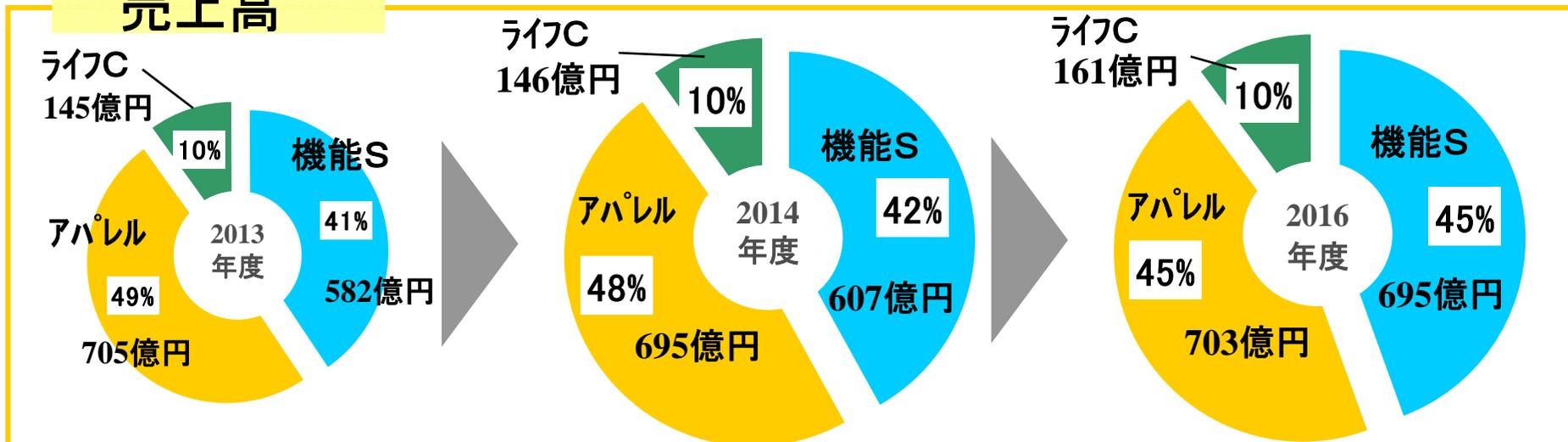
	2013年度 (14/3期) 実績	2014年度 (15/3期) 計画	対13年度 増減率	2016年度 (17/3期) 計画	対13年度 増減率	利益率		
						2013年度	2014年度	2016年度
売上高	1,424	1,440	1.1	1,550	8.8	—	—	—
営業利益	43	45	2.9	65	51.2	3.0	3.1	4.2
経常利益	50	43	△ 15.0	64	28.0	3.5	3.0	4.1
当期純利益	25	21	△ 16.3	38	52.0	1.8	1.5	2.5

2014年度は売上高1.1%増収、営業利益は2.9%の増益を計画しているが、
為替差益(13年度 6.5億円)の減少影響等により、経常利益・当期純利益は減益の見込み

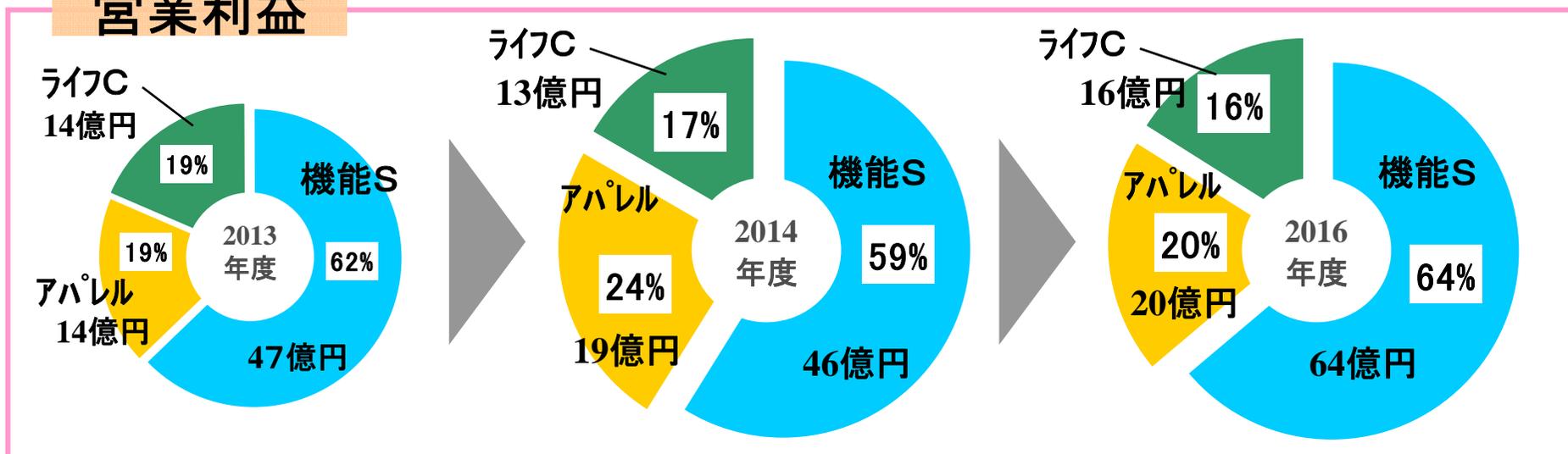
2.第1フェーズ計画

2-2. セグメント別計画

売上高



営業利益



(注)セグメント合計は、セグメント間で発生した売上、利益を調整する前の数値です。

2.第1フェーズ計画

2-3. グローバル計画

海外販売拡大 (18% ⇒ 22% ⇒ 27%)

(単位: 億円、%)

事業	海外売上高			海外ウエイト		
	2013年度	2014年度	2016年度	2013年度	2014年度	2016年度
機能 S	211	258	339	36%	43%	49%
アパレル	48	53	70	7%	8%	10%
ライフクリエイト	0	1	6	0%	0%	4%
合計	260	312	414	18%	22%	27%

主サブセクター別計画

事業	海外ウエイト		
	2013年度	2014年度	2016年度
電子部品	60%	73%	86%
プラスチック	25%	26%	28%
メディカル	47%	55%	59%
インナー	4%	4%	7%

エリア別計画

事業	エリア別ウエイト		
	2013年度	2014年度	2016年度
中国	9%	12%	15%
中国除くアジア	6%	6%	7%
米国	3%	4%	5%
国内	82%	78%	73%

2.第1フェーズ計画

2-4. 投資計画 設備投資

(単位:億円)	前中期計画 2011~2013年度	新中期計画 2014~2016年度	増減額	2014年度	対13年度 増減額
機能 S	163	146	△17	63	39
アパレル	35	27	△8	9	1
ライフ C	38	70	32	13	△9
本社	40	30	△8	8	△6
合計	276	273	△3	93	25

- ・機能S : プラスチック・電子部品・メディカルを中心に投資
- ・アパレル : 省力機器を中心に投資
- ・ライフC : 遊休地再開発、スポーツクラブ新店他

2-5. 財務戦略

資産効率

(単位:億円/回)

	2013年度実績		2016年度計画		対13年差	
	資産額	回転率	資産額	回転率	資産額	回転率
総資産	1,665	0.86	1,700	0.91	35	0.05
棚卸資産	326	4.37	307	5.05	△19	0.68

資金調達

安定的資金ポートフォリオの構築

- ・長期資金ウエイト「50%程度」を確保

資金管理

- ・海外 ⇒ 人民元・US\$ プーリングの運用拡大と資金効率改善
- ・国内 ⇒ 本社集中資金管理(CMS)による効率化

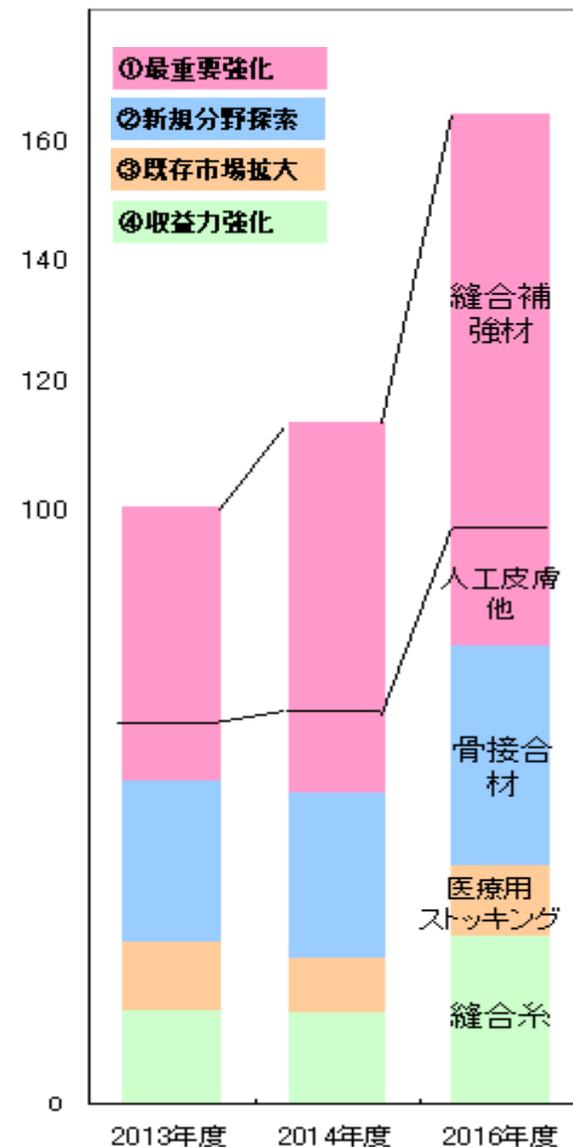
資金政策

- ・配当性向 …… 50%程度を目安(一株配当金は7.5円以上)
- ・機動的な自己株式取得による資産効率の向上
- ・自己資本比率の維持(60%以上~70%)

2.第1フェーズ計画

2-6. 事業戦略 〈メディカル〉

<p>①最重点強化 〔積極投資 事業拡大〕</p>	<p style="text-align: center;">縫合補強材</p> <ul style="list-style-type: none"> ■米国市場への進出 <ul style="list-style-type: none"> ・コヴィディエン社への縫合補強材提供開始 ■欧米市場向けに拡大(2016年度) <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 欧州営業拠点の設置および供給体制の整備 
<p>②新規分野探索 〔コアコンピタンス強化 新規領域〕</p>	<p style="text-align: center;">骨接合材</p> <ul style="list-style-type: none"> ■開発・販売体制の見直し
<p>④収益力強化 〔事業領域絞込み〕</p>	<p style="text-align: center;">縫合糸他</p> <ul style="list-style-type: none"> ■中国事業の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・中国工場(深圳)・・・工場完成(2014年)・生産開始(2015年) ・中国市場の深耕・・・既存代理店との関係強化 新商品の展開と販路開拓 ■深圳を拠点に東南アジアの本格攻略 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 認証の取得拡大



2.第1フェーズ計画

2-6. 事業戦略 〈電子部品〉

③既存市場拡大

コアコンピタンス強化
事業領域;維持or絞込み

フィルム販売の拡大

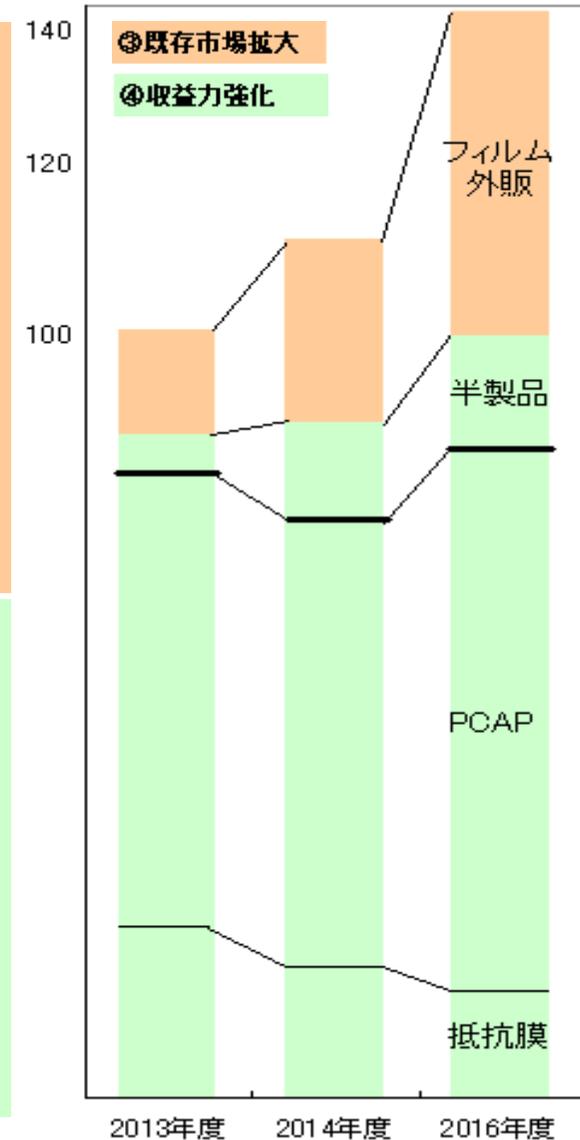
- フィルムの外販
 - ・耐指紋フィルム、OCA、カバーフィルムetc
 - ※OCA ; 光学用透明粘着材
- 海外営業拠点の設置と人材育成
 - ・韓国での営業開始
- 光学フィルム事業との統合による販売体制強化
 - ・新商品の量産拡販

④収益力強化

事業領域絞込み

PCAP半製品の拡販

- 効率生産によるコスト競争力強化
 - ITOフィルムの競争力強化(対メタルメッシュ)
 - 業務用PCAP市場への販売体制確立
 - 合併相手との協業、強化
- ※PCAP ; 透過型静電容量方式のタッチパネル



2.第1フェーズ計画

2-6. 事業戦略 〈プラスチック〉

①最重点強化

〔積極投資
事業拡大〕

収縮フィルムの海外強化

- 米国での収縮フィルム生産能力増強
- 中国で環境面に配慮した商品への生産シフト
- 米国、中国での安定生産拡大
- 新規市場(東南アジア)・新分野(非飲料)の拡大

②新規分野探索

〔コアコンピタンス強化
新規領域〕

多層シートの海外展開

複合ナイロンの拡販

- 新ハイブリッド・新バリア複合ナイロンの開発
- 市況に応じた柔軟で安定的な生産体制の構築

④収益力強化

〔事業領域絞込み〕

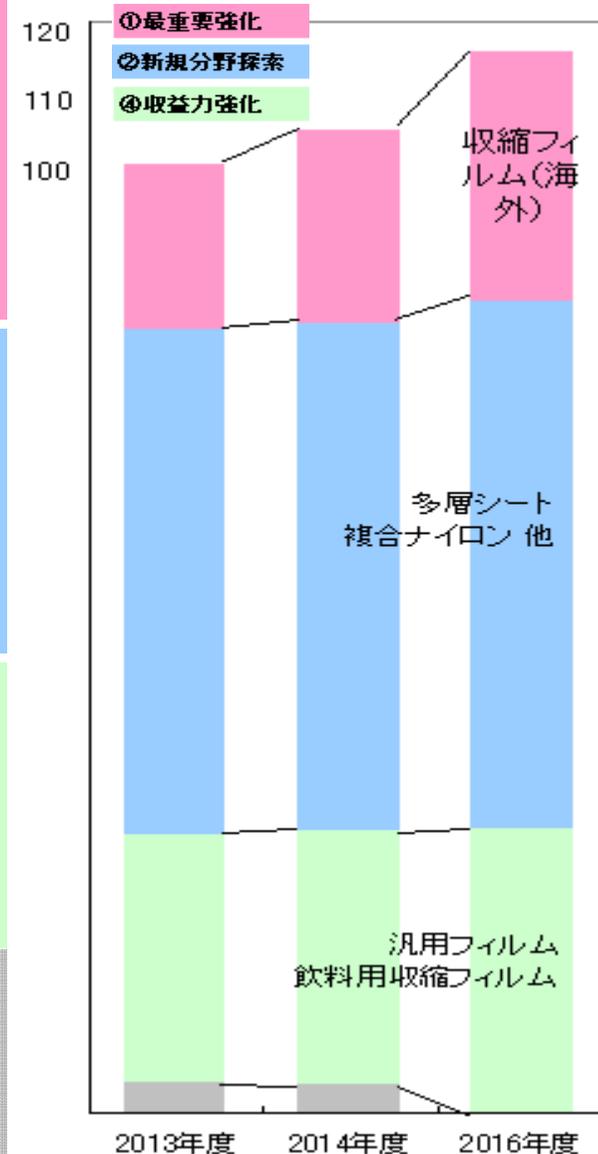
汎用(防曇)フィルム・飲料用収縮フィルム

- 汎用(防曇)フィルムの新商品投入
- 汎用品の海外OEM促進
- 原料調達が多様化と合理化

⑤再構築

〔スリム化or撤退〕

- 中国チューブ事業の終息
- 中国ラベル用収縮塩ビの撤退



2.第1フェーズ計画

2-6. 事業戦略 〈エンプラ〉

①最重点強化

積極投資
事業拡大

繊維技術活用製品の成長

- 品質追求と商品開発の強化
- ラインナップ拡充による産業資材用途への拡販

OA事業基盤の強化

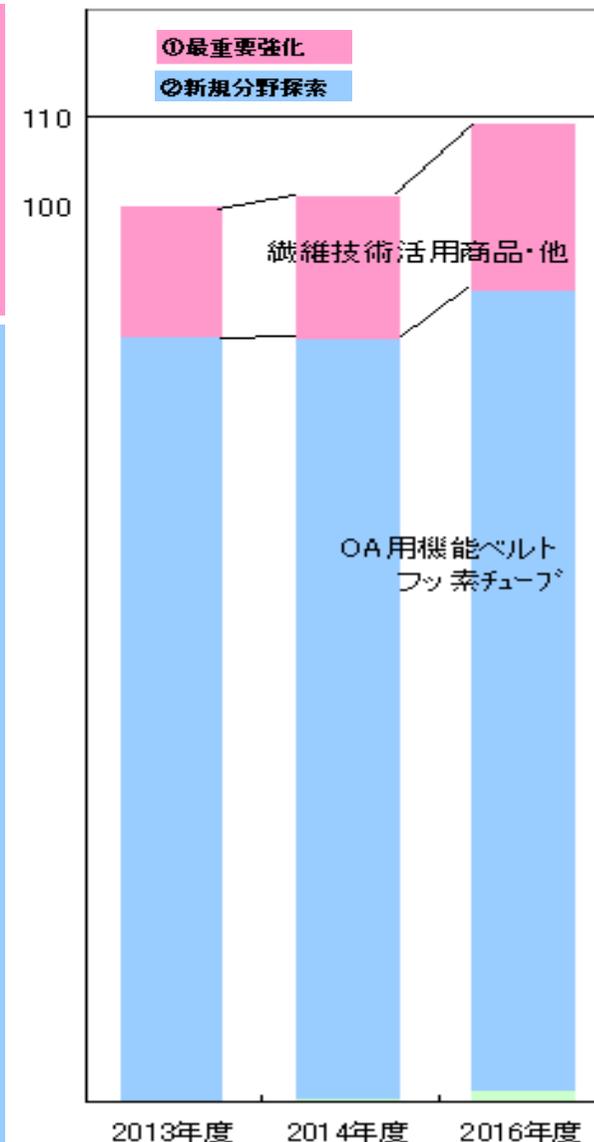
- 新規商品の早期市場投入とマーケットシェア拡大
- 顧客対応力の強化
- コスト競争力の強化 ⇒自動化および多品種生産

フッ素チューブ事業の成長

- 非OA用途の拡大
- 差異化商品の開発
・高収縮、大口径、厚肉化 等

②新規分野探索

コアコンピタンス強化
新規領域



2.第1フェーズ計画

2-6. 事業戦略 〈インナーウェア・レッグウェア〉

②新規分野探索

〔コアコンピタンス強化
新規領域〕

健康関連商品の拡販

〈レッグ〉

- ・メディカル用ストッキングの強化(静脈瘤用・糖尿病用)
- ・メディカル関連商品(サポーター)の拡販

〈インナー〉

- ・シニアカテゴリー強化
- ・介護商品の取組強化、新販路開拓(リネン肌着ルート・病院売店他)

③既存市場拡大

〔コアコンピタンス強化
事業領域;維持or絞込み〕

新規販路開拓

- ・伸長チャネル(DS・HC・ドラッグ等)への強化
- ・アセアン市場への参入

- ・直販(EC)ビジネスの強化

④収益力強化

〔事業領域絞込み〕

強いNBブランドの確立

〈レッグ〉

- ・「SABRINA」リニューアル等定番商品の活性
- ・ポータレス市場に向けた新カテゴリー商品拡充(レギパン・ルームシューズ等)

〈インナー〉

- ・エイジセグメント別ブランドの確立(BODYWILD/YG/KIREILABO/Tuche)

〈共通〉

- ・インナー、レッグの営業活動効率化(組織変更 2014年4月)

生産構造改革の継続

〈レッグ〉

- ・中国(ストッキング);高効率生産体制の確立
- ・インドネシア(ソックス);生産能力拡充

〈インナー〉

- ・国内再編とスリム化(生産関連会社の再編)
- ・アセアン(タイ・ベトナム)を中心とした海外シフト

〈共通〉

- ・海外生産比率の向上

2.第1フェーズ計画

2-6. 事業戦略 〈ライフクリエイト〉

③既存市場拡大

〔コアコンピタンス強化
事業領域;維持or絞込み〕

スポーツクラブの事業規模拡大

- 店舗数拡大
 - ・新規出店(2014年9月)
 - ・関東への進出(M&A含む)
 - ・海外(東南アジア)
 - ・・・店舗調査、展開(2016年)

- 若年層獲得による若返り

- 顧客満足度のアップ

環境ビジネスの拡大

- 中国での事業基盤確立

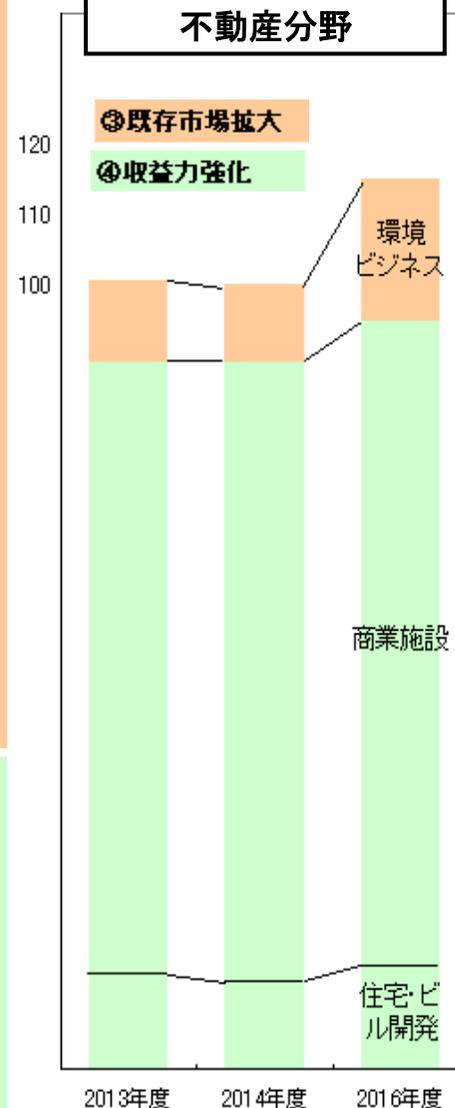
④収益力強化

〔事業領域絞込み〕

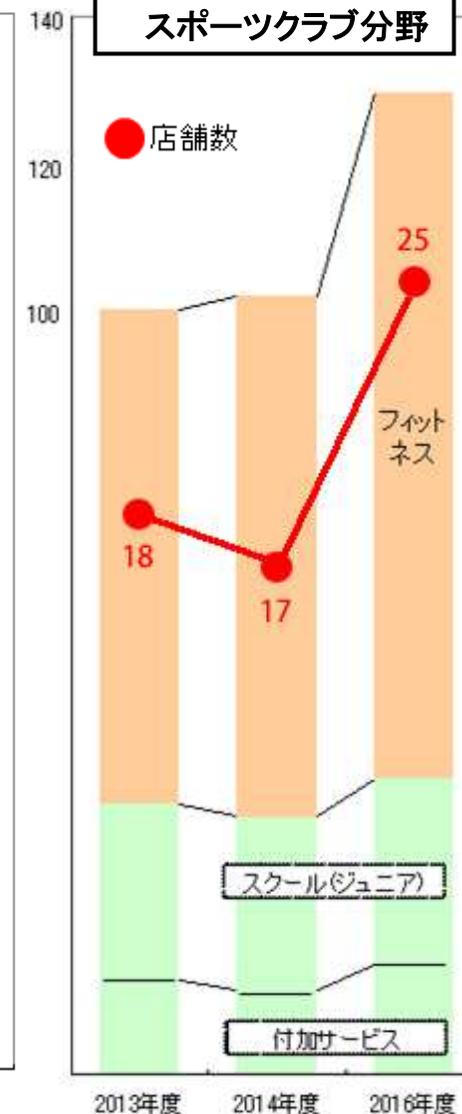
不動産事業の推進

- 遊休資産の活用推進
 - ・・・西宮(男子寮・社宅)他
- つかしんにしまち北エリア
再開発に向けて調査

不動産分野



スポーツクラブ分野





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。