



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	3002
本社所在地	大阪市北区梅田2丁目5番25号
問い合わせ先	広報IR室長 富岡 修
T E L	(06) - 6348 - 1314

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125年にあたる2020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、2016年度に売上高1,550億円、営業利益65億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

新中期経営計画 『 CAN 20 』 (2014年度～2020年度)

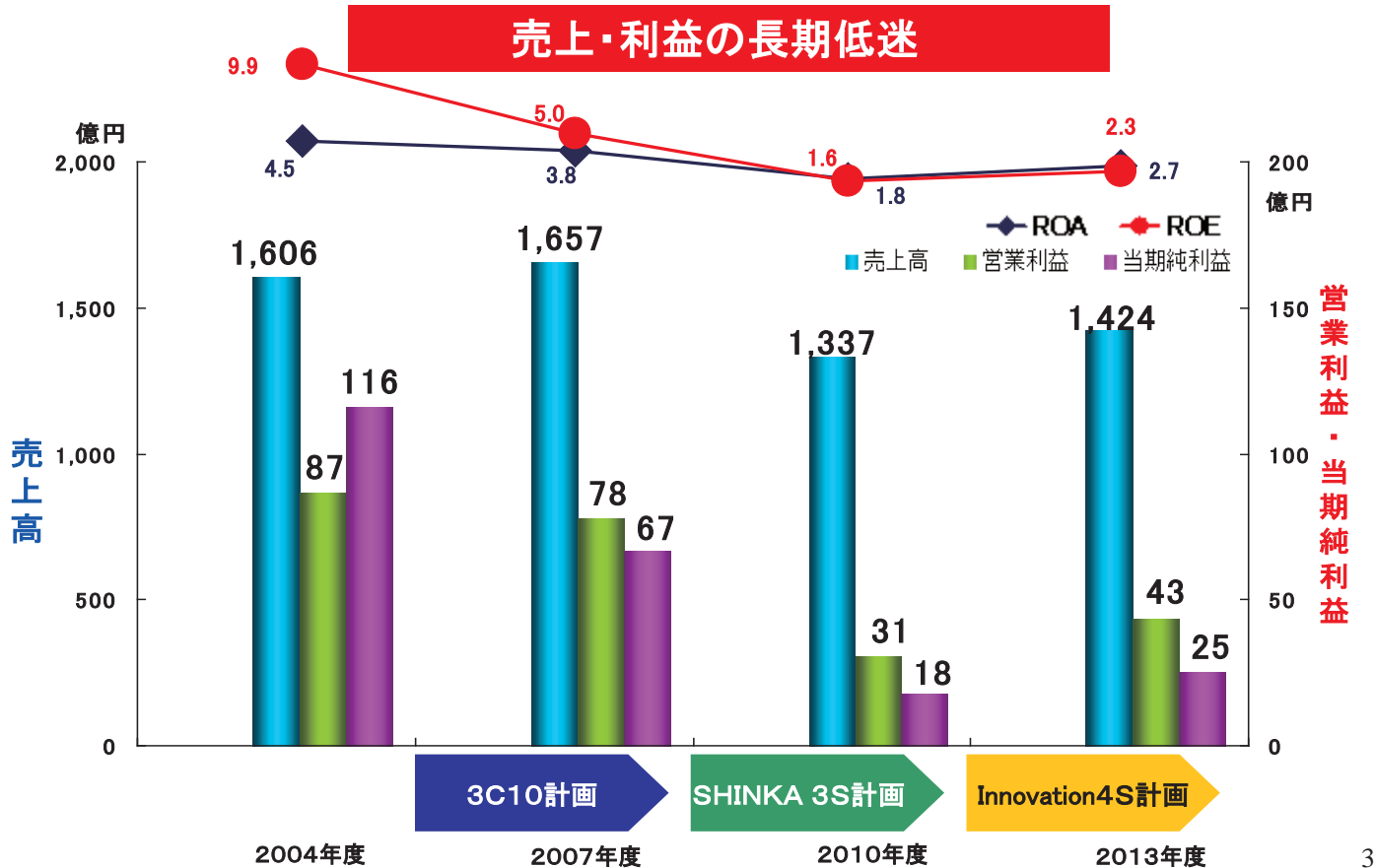
2014年5月13日
グンゼ株式会社

1.新中期経営計画「CAN 20」

1-1. 過去10年の成果と反省

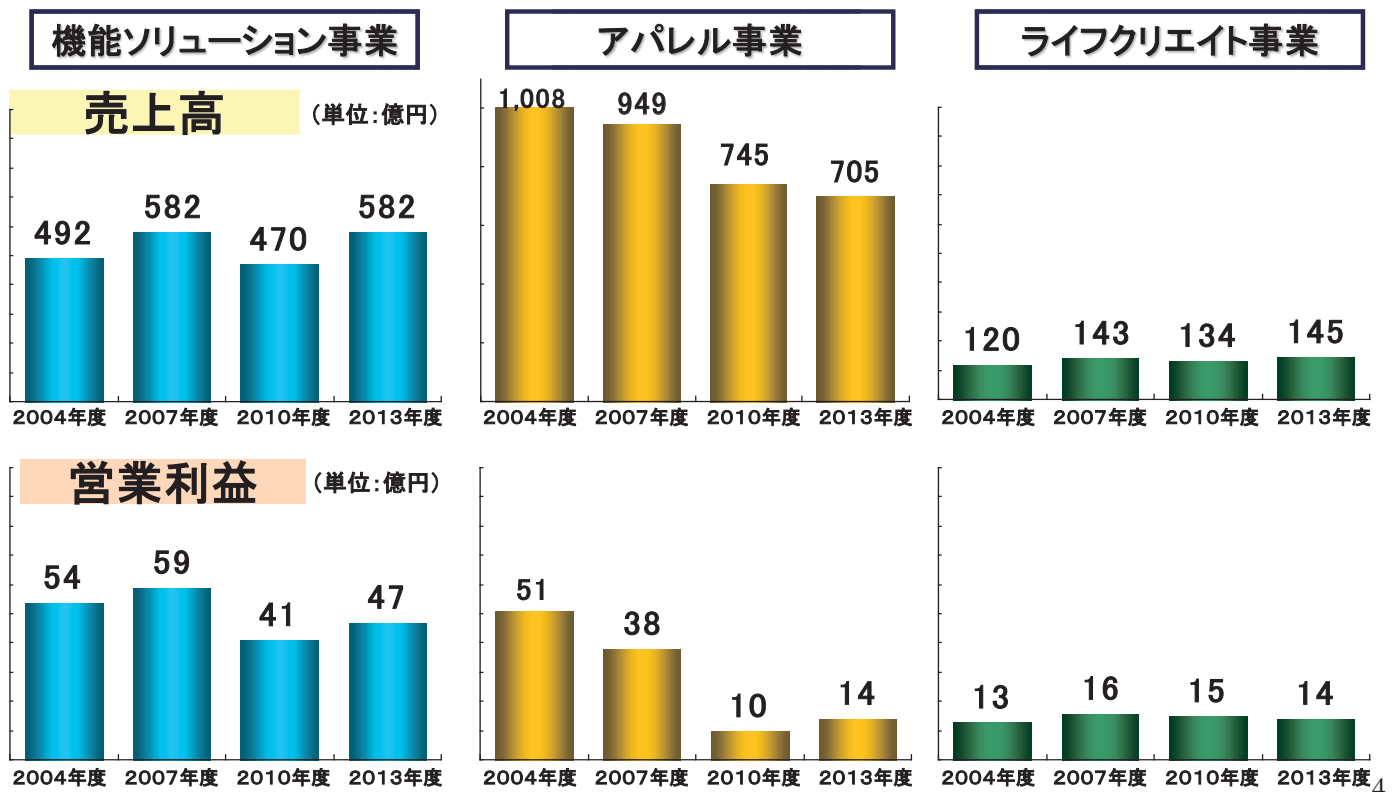
	3C10 2005～2007年	SHINKA 3S 2008～2010年	Innovation4S 2011～2013年
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・事業構造改革 ・攻めの経営による事業拡大 ・経営基盤の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ポートフォリオ戦略 ・新商品・新市場・新事業 ・グローバル経営推進 ・コスト競争力強化 ・資産、資本の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・成長確保 ・体質強化 ・経営基盤強化
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・機能ソリューションの伸長(21%UP) ・ライフクワイエット事業の基盤強化(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) 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・電子部品への積極投資(48億円/3年) ・マイカル/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)
反省	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境激変へのスピードある対応力不足 <p>リーマンショック</p> <p>数値目標凍結</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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

1-2. 連結業績推移



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



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

5

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

6

1-6. 新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

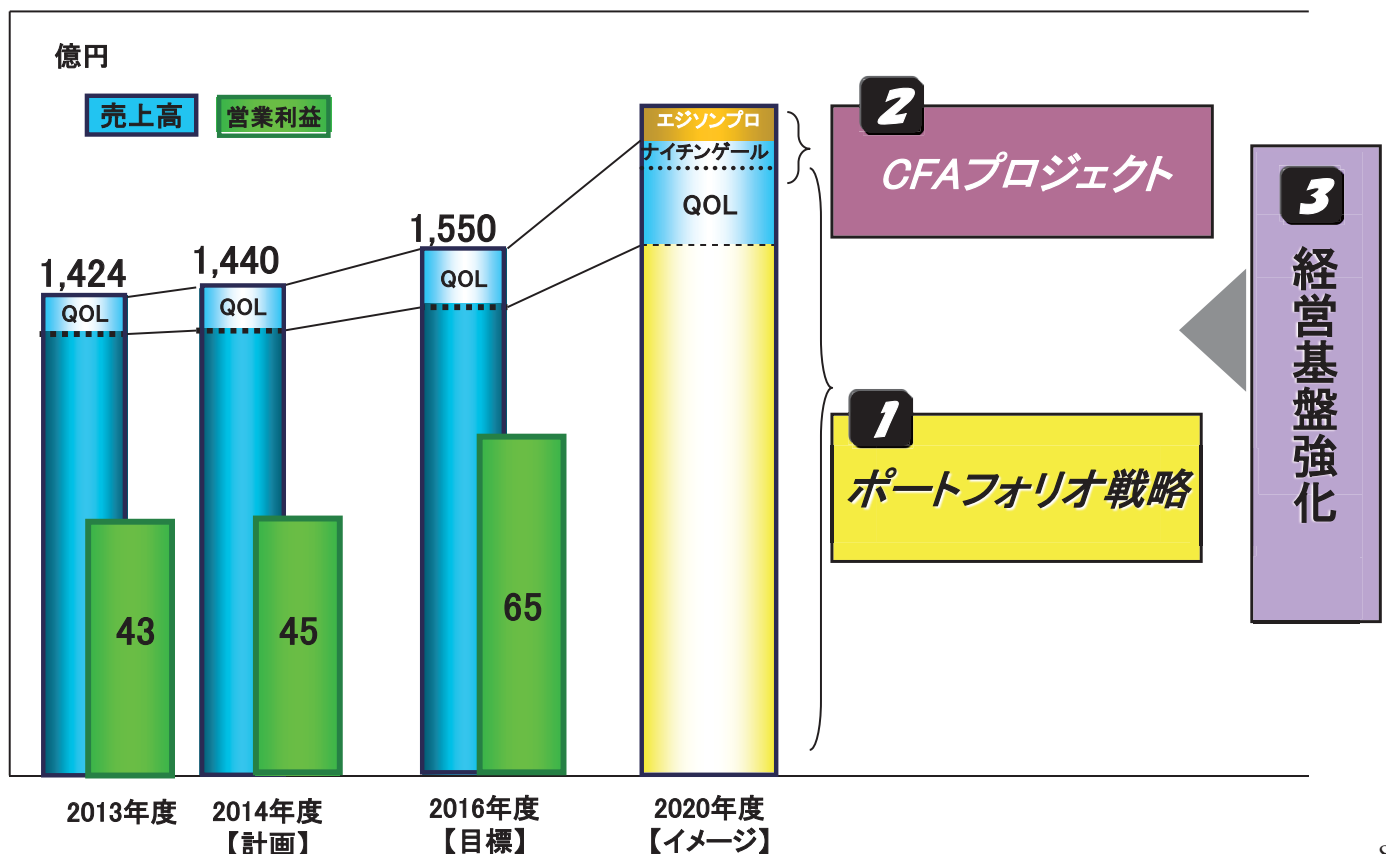
Gunzeが持つ強みを更に強化し、Gunzeにしかできない“こころよさ”をお客さまに提供するグローバル企業として社会に貢献する。

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。

7

1-7. 2020年度売上高イメージ



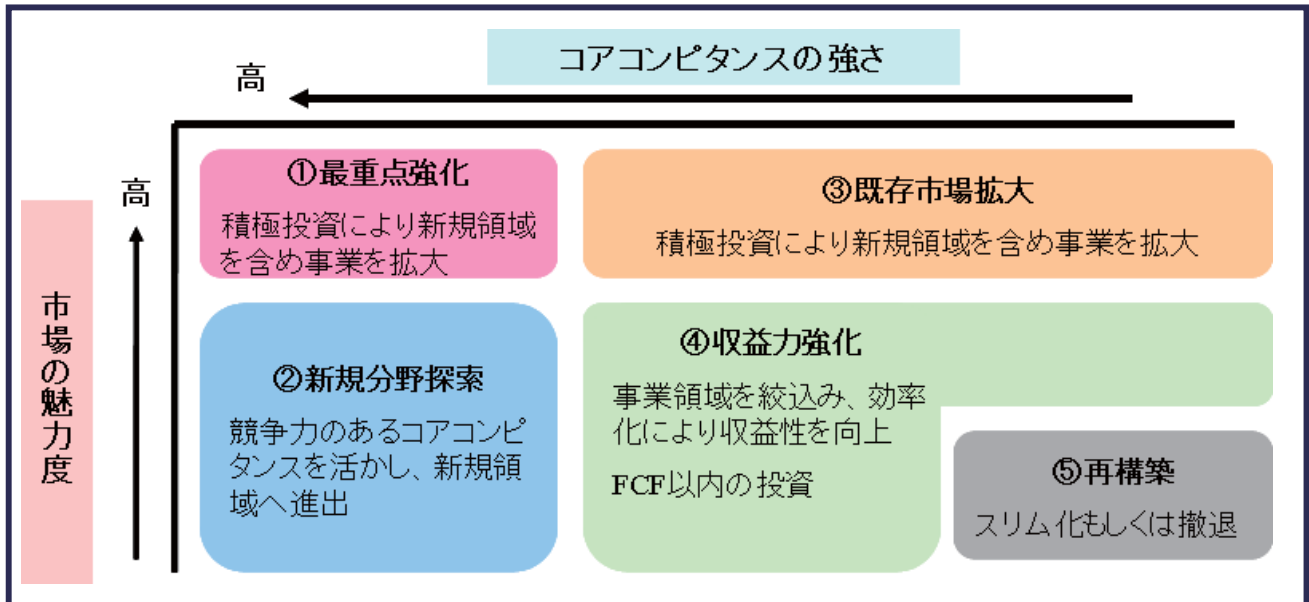
8

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



9

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～
メディカル事業を中心に健康・医療および関連事業を拡大 ・アパレル技術のメディカル衣料への拡大 ・機能素材の医療用途の開拓 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	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 ・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) ・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

10

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 	11

2.第1フェーズ計画

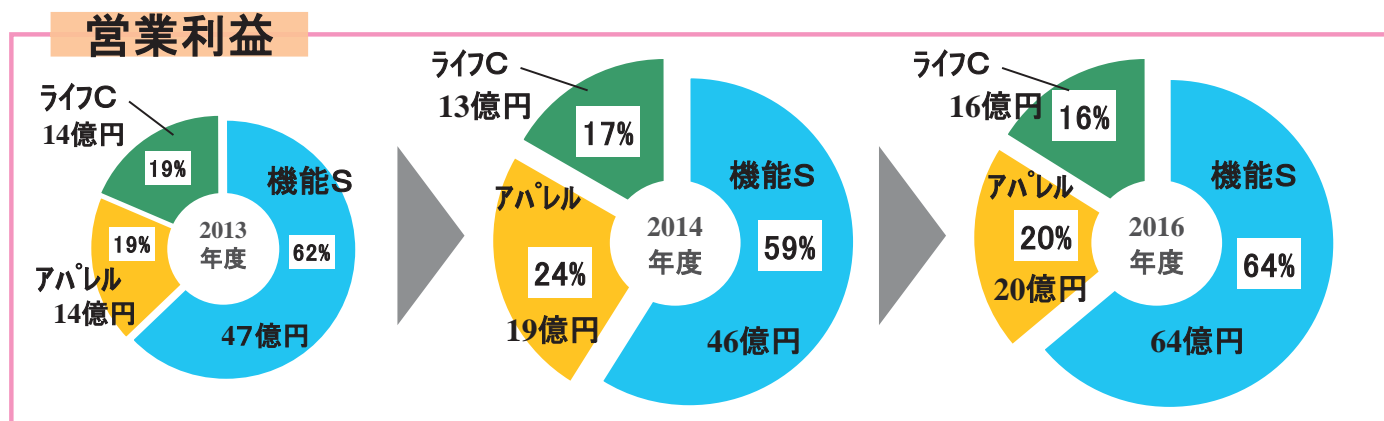
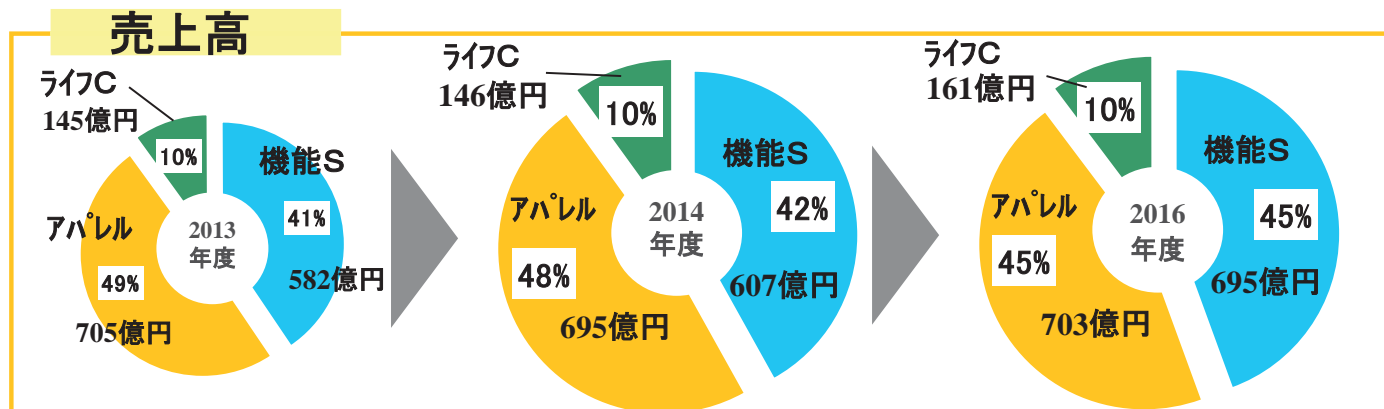
2-1. 連結業績目標

(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

2-2. セグメント別計画



(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。

13

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%
ライフクリエイティブ	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%

14

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

15

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

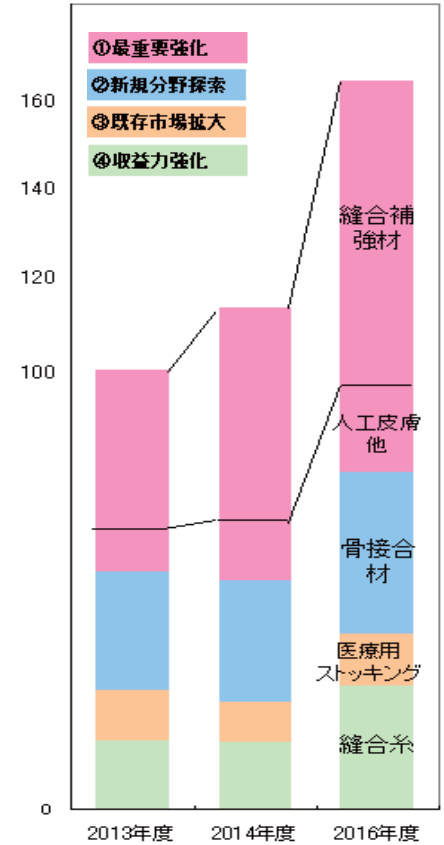
- ・配当性向 … 50%程度を目安(一株配当金は7.5円以上)
- ・機動的な自己株式取得による資産効率の向上
- ・自己資本比率の維持(60%以上~70%)

16

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>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>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>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

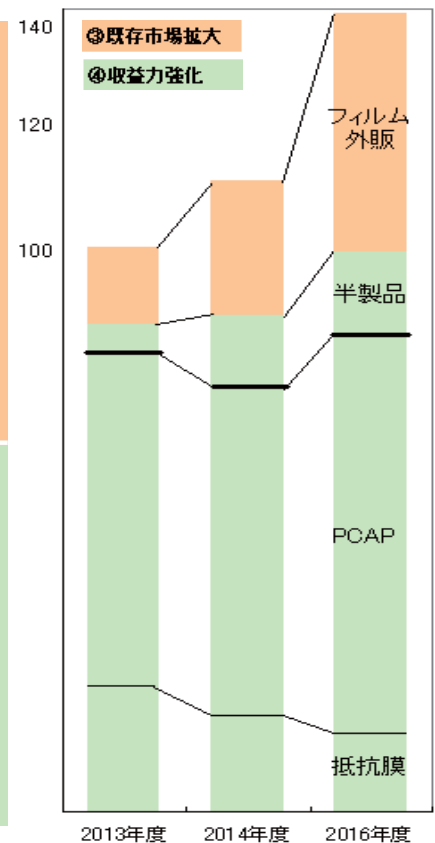


17

2.第1フェーズ計画

2-6. 事業戦略 〈電子部品〉

<p>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〕</p>	<p>フィルム販売の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ■フィルムの外販 <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・新商品の量産拡販
<p>④収益力強化 〔事業領域絞込み〕</p>	<p>PCAP半製品の拡販</p> <ul style="list-style-type: none"> ■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MRL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 <p>※PCAP ; 透過型静電容量方式のタッチパネル</p>

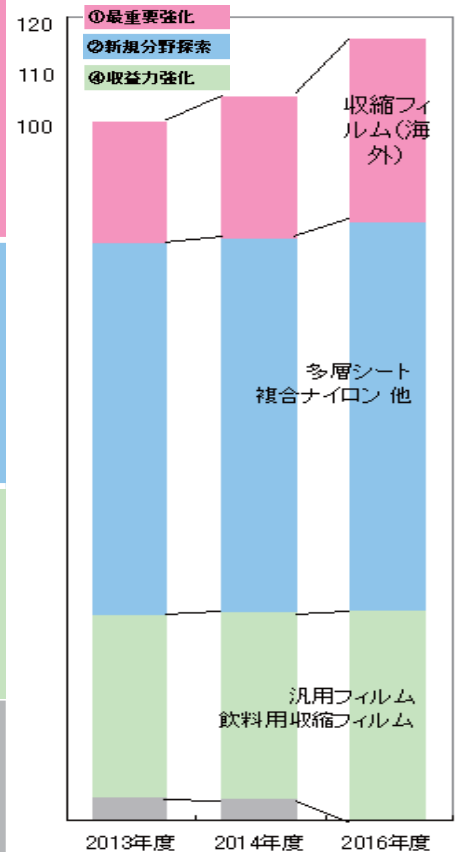


18

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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中国チューブ事業の終息 ■ 中国ラベル用収縮塩ビの撤退

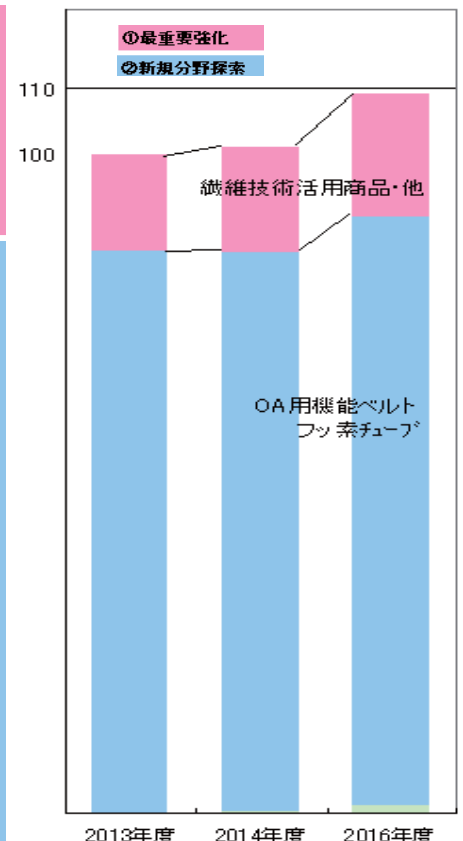


9

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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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
②新規分野探索 (コアコンピタンス強化新規領域)	OA事業基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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



20

2.第1フェーズ計画

2-6. 事業戦略 〈インナーウェア・レグウェア〉

<p>②新規分野探索 〔コアコンピタンス強化 新規領域〕</p>	<p>健康関連商品の拡販</p> <p>〈レグ〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<p>〈インナー〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・シニアカテゴリ強化 ・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) 																
<p>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〕</p>	<p>新規販路開拓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・直販(EC)ビジネスの強化 																
<p>④収益力強化 〔事業領域絞込み〕</p>	<p>強いNBブランドの確立</p> <p>〈レグ〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「SABRINA」リニューアル等定番商品の活性 ・ホーダレス市場に向けた新カテゴリ商品拡充(レギパン・ルームシューズ等) <p>生産構造改革の継続</p> <p>〈レグ〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>〈インナー〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<p>〈インナー〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・エイジセグメント別ブランドの確立(BODYWILD/YG/KIREILABO/Tuche) <p>〈共通〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インナー、レグの営業活動効率化(組織変更 2014年4月) <p>〈海外生産比率〉</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>13年度</th> <th>14年度</th> <th>16年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MK</td> <td>65%</td> <td>69%</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>LD</td> <td>32%</td> <td>34%</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>レグ</td> <td>57%</td> <td>58%</td> <td>59%</td> </tr> </tbody> </table>		13年度	14年度	16年度	MK	65%	69%	74%	LD	32%	34%	47%	レグ	57%	58%	59%
	13年度	14年度	16年度															
MK	65%	69%	74%															
LD	32%	34%	47%															
レグ	57%	58%	59%															

2.第1フェーズ計画

2-6. 事業戦略 〈ライフクリエイイト〉

<p>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〕</p>	<p>スポーツクラブの事業規模拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ■店舗数拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・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) <ul style="list-style-type: none"> ・・・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 <p>環境ビジネスの拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ■中国での事業基盤確立 	<p>不動産分野</p>	<p>スポーツクラブ分野</p>
<p>④収益力強化 〔事業領域絞込み〕</p>	<p>不動産事業の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ■遊休資産の活用推進 <ul style="list-style-type: none"> ・・・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 		

明日をもっと、こちよく

GUNZE

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。