

A sunset over the ocean with a teal overlay. The sun is low on the horizon, casting a golden glow across the sky and reflecting on the water. The teal overlay is a solid horizontal band across the middle of the image.

## 中期経営計画

“GSI CONNECT Phase 2”(2025－2027)

## パーパス

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



An aerial photograph of a city skyline, likely Tokyo, featuring numerous skyscrapers and a prominent elevated highway. The image is overlaid with a semi-transparent teal filter. The text is centered on the image.

1

前中期経営計画

“GSI CONNECT 2024”レビュー

## 前中期経営計画の総括(定量)

## 前中計2022～2024年度“GSI CONNECT 2024”における2つの挑戦

## 1. 過去最高純利益の更新

中期経営計画の最終年度の目標「親会社に帰属する当期純利益22億円」を上回る23億円を達成。

## 2. 資本市場からの信任度の向上

市場再編時から安定的にプライム市場上場を維持。

(百万円)

経営成績	前中計期間の実績			前中計目標	対目標比 (%)	達成	未達成要因
	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2025年3月期			
売上高	131,054	146,194	165,541	135,000	122.6%	○	
繊維事業	98,767	114,010	131,049	95,000	137.9%	○	
工業製品事業	32,286	32,183	34,491	40,000	86.2%	-	米中半導体規制の影響を受けたセミコンダクター、巣ごもり需要が一服したホビー&ライフで伸びが鈍化
営業利益	1,829	2,881	2,950	3,500	84.3%	-	物流や仕入コスト増、トリアセテート繊維事業の取得関連費用等により利益減
経常利益	1,787	2,999	2,548	3,500	72.8%	-	為替差損、支払利息、持分法による投資損失等による費用増
親会社株式に帰属する当期純利益	1,769	2,019	2,358	2,200	107.2%	○	
ROE	7.0%	7.6%	8.2%	8.0% ~ 9.0%	-	○	
自己資本比率	37.4%	36.4%	37.6%	40.0%	▲2.4pt	-	
配当性向	50.6%	50.4%	50.5%	50.0%	0.5pt	○	

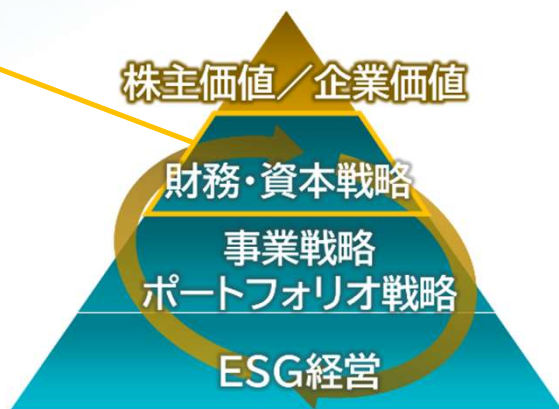


# 前中期経営計画の総括(財務・資本戦略)

企業価値向上にむけた諸施策を実施した結果、PBRは改善。

## 前中計 財務・資本戦略

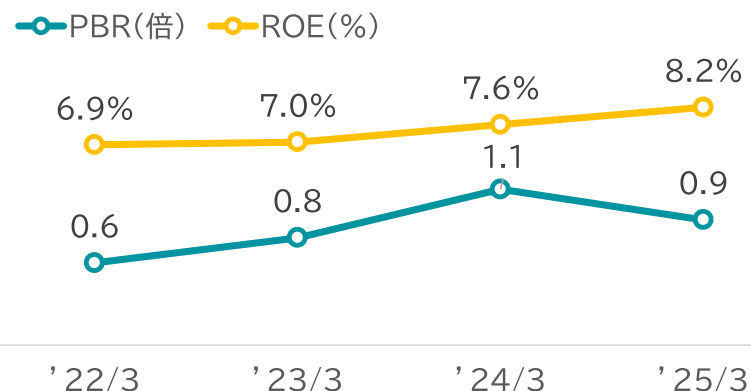
- ROEを8~9%の水準へ
- 財務の健全性を確保する「財務戦略」と株主還元策を含む「資本効率性」の追求
- サステナブル事業分野への経営資源積極投資



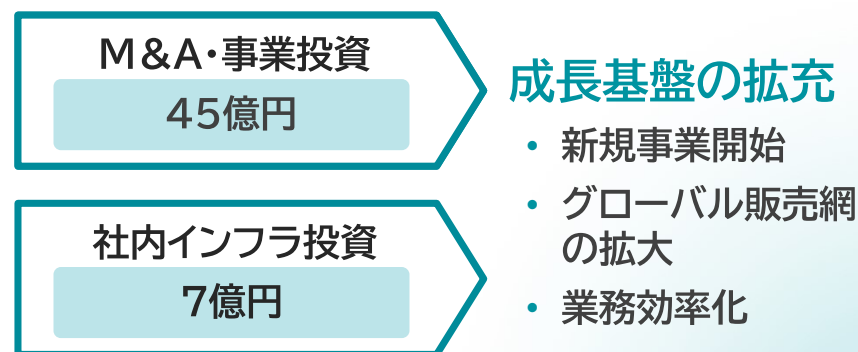
## 前中計 投資戦略



## PBRとROEの推移



## 投資実績(2022年4月~2025年3月)



## 前中期経営計画の総括(定性)

### 重点施策

### 成果

#### サステナブル分野 への積極投資

- トリアセテート繊維事業買収
- メディカルクリニック事業(ブラジル)
- 有機薄膜太陽電池向け高分子事業(カナダ)

- 省庁や大学との共同研究事業  
(生分解性樹脂、ナノ、乳がん患者用入浴着等)
- 食品用天然着色料加工事業(タイ)

#### 継続課題

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

#### 人材の充実と 新しい働き方の 推進

- 国際性豊かな人事コンサルティング企業と  
資本・業務提携
- クレオスアカデミーの運営・拡充
- DX人材育成研修

- 経済産業省のDX認定事業者認定
- 本社移転や支店の施設・設備充実による  
業務環境改善
- ペーパーレス化や社内業務デジタル化

#### 継続課題

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)

#### 実効性の高い ガバナンス体制の 強化

- 社外取締役を3名から4名へ
- 独立社外取締役の執行役員会、役員合宿、  
その他経営関連会議への参加

- 株主・投資家向け説明会の実施
- 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

#### 継続課題

取締役会の更なる機能向上、企業価値を適切に伝えるIR活動の充実



2

中期経営計画

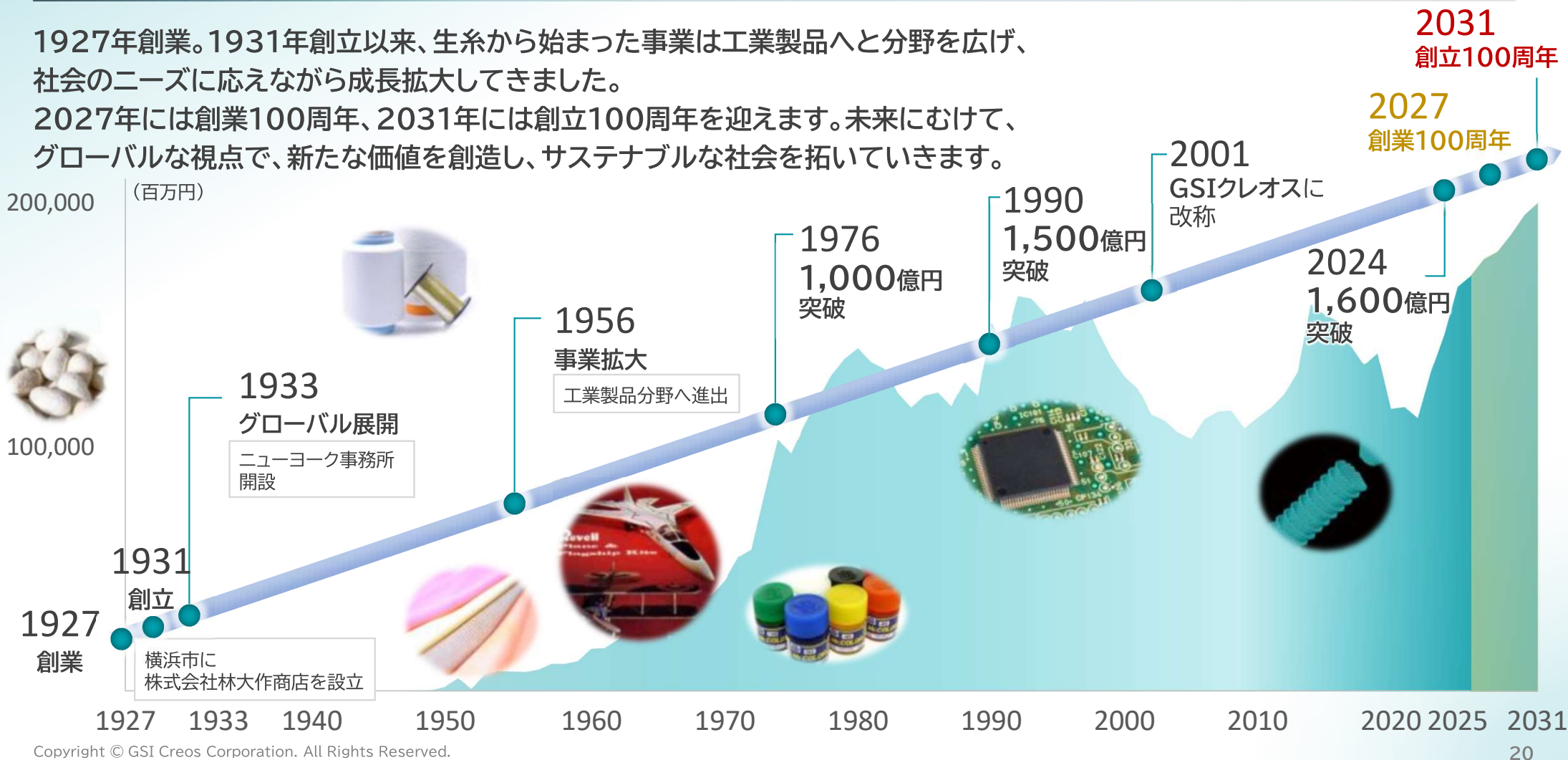
“GSI CONNECT Phase 2” (2025–2027)



## 成長の軌跡とビジョン

1927年創業。1931年創立以来、生糸から始まった事業は工業製品へと分野を広げ、社会のニーズに応えながら成長拡大してきました。

2027年には創業100周年、2031年には創立100周年を迎えます。未来にむけて、グローバルな視点で、新たな価値を創造し、サステナブルな社会を拓いていきます。



## 2031年(創立100周年)ビジョン、ありたい姿

### 2031年ビジョン

### 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 ～

#### ありたい姿

- プライム上場企業として市場の期待に応える強靱な経営基盤を築いている。
- 卓越した価値の創造で社会の期待に応える事業を展開している。
- 全てのステークホルダーの期待に応えるサステナブル社会を共創している。

#### 2031年度連結目標

売上高 2,000億円 純利益 40億円 時価総額 500億円超

## 中期経営計画 基本方針と位置づけ

### 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。

- 2031年にむかえる創立100周年に向けた長期目標の第2フェーズ。
- 新たなストーリーをつむぐために、繊維と工業製品のCONNECT、グループ各社やビジネスパートナーとのCONNECT、地域・社会とのCONNECTにより当社グループの強みを発揮しながら、100周年という新たなステージへCONNECTする。

2021 2022

GSI CONNECT  
2024

2024 2025

GSI CONNECT  
Phase 2

2027 2028

創業100周年※

GSI CONNECT  
Phase 3

2031

創立100周年

### 各中計の位置付け

これまでにないペースで社内・社外への投資を積極的に行い、将来への種まきをしつつ、過去最高利益を達成した。

前中計から引き継いだ新たな事業ポートフォリオを軌道に乗せ、企業体質を強化しつつ、確実に利益を残し、次の中期経営計画での飛躍的成長へとつなげる。

強化された基盤のもと、進化と成長が加速し、2031年ビジョンに掲げる姿を確実なものとする。

※ 最終年度(2027年度)は、創業者である林大作が個人商店を始めてから100年の節目



## 中期経営計画の重点施策

「進化(革新)」と「成長(拡大)」を掛け合わせ、当社グループの加速的な発展を実現させる。

### 1 資本コスト経営の実践

事業ポートフォリオの最適化により、  
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。

## 進化 × 成長

### 2 グループ基盤強化・協働推進

国内・海外拠点の機能を高め、  
連携を強めることで各拠点が進化し、  
グループ全体で成長していく。


### 3 ESG経営の推進

社会課題解決への取り組みや  
健全な管理体制を進化させ、  
持続的な成長を目指す。

## 定量目標(財務項目)

米中貿易摩擦やアメリカの通商政策の影響等、不透明な事業環境の中、創立100周年に向けて強固な基盤作りを進めながら前中期経営計画で達成した過去最高純利益を着実に更新する。

財務指標	2025年3月期 (実績)	2028年3月期 (最終年度目標)
売上高	1,655億円	1,770億円
繊維	1,310億円	1,320億円
工業製品	344億円	450億円
営業利益	29億円	40億円
経常利益	25億円	40億円
純利益	23億円	30億円
ROE	8.2%	10%超
配当性向	50.5%	50%以上 *1株当たり100円を下限とする累進配当



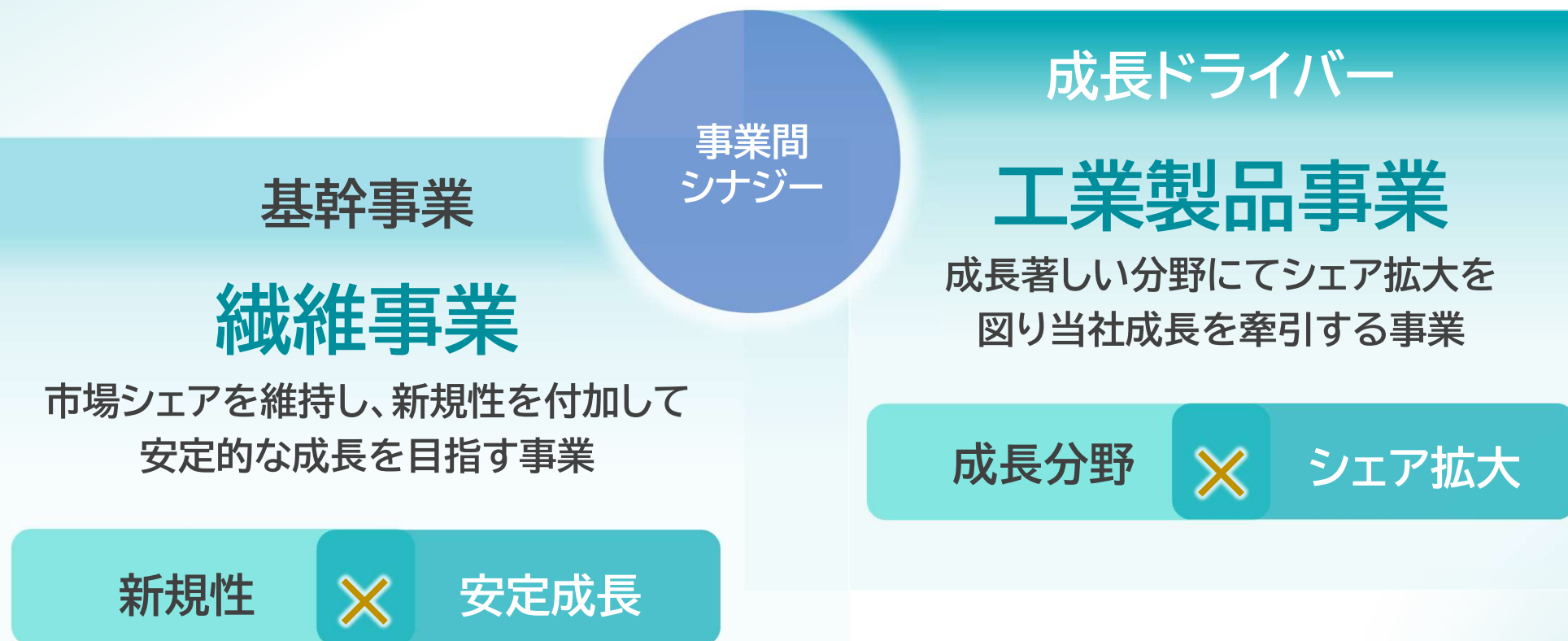
2-1

# 資本コスト経営の実践



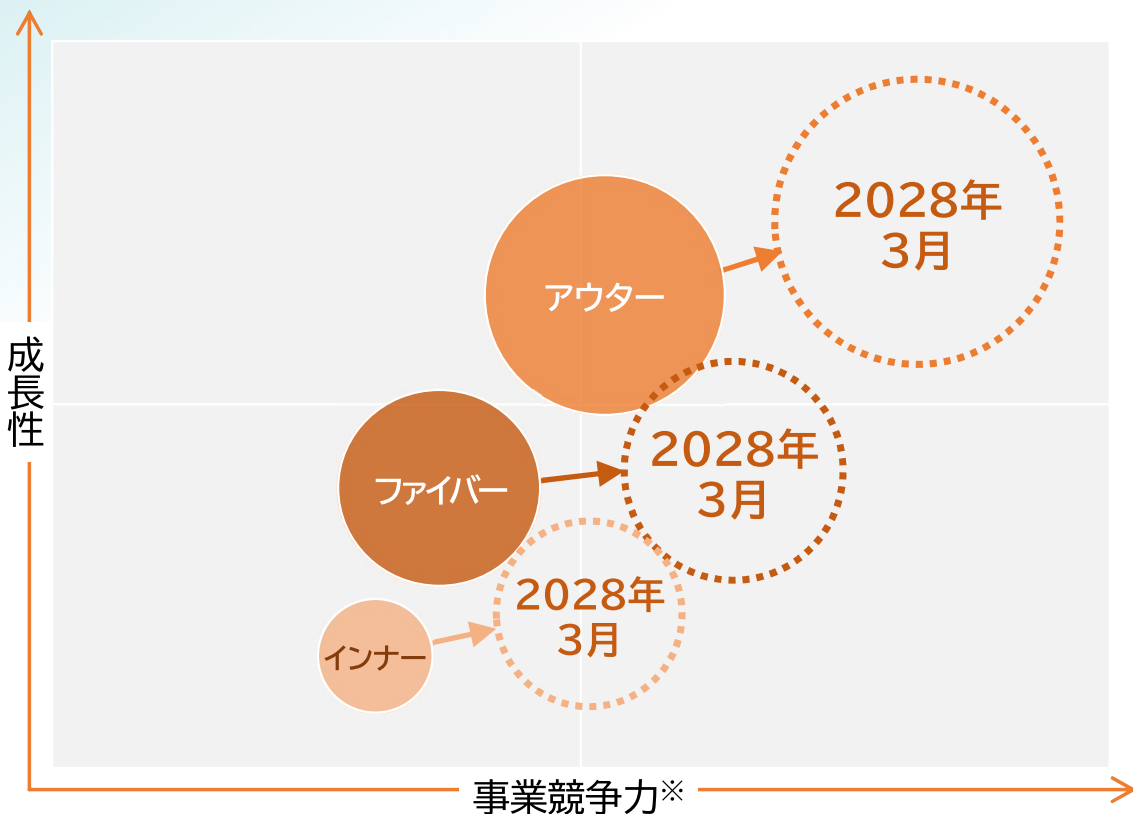
## 事業ポートフォリオの考え方・事業間のシナジー

- 繊維事業を「基幹事業」、工業製品事業を「成長ドライバー」とする位置付けを継続
- 「進化×成長」: 進化と成長を掛け合わせ、事業発展を更に加速させる



# 繊維事業の事業ポートフォリオイメージ

基幹事業として安定的に拡大



※ 価格・品質・技術力・ブランド力などから生み出される競争優位性の指標

2028年3月期

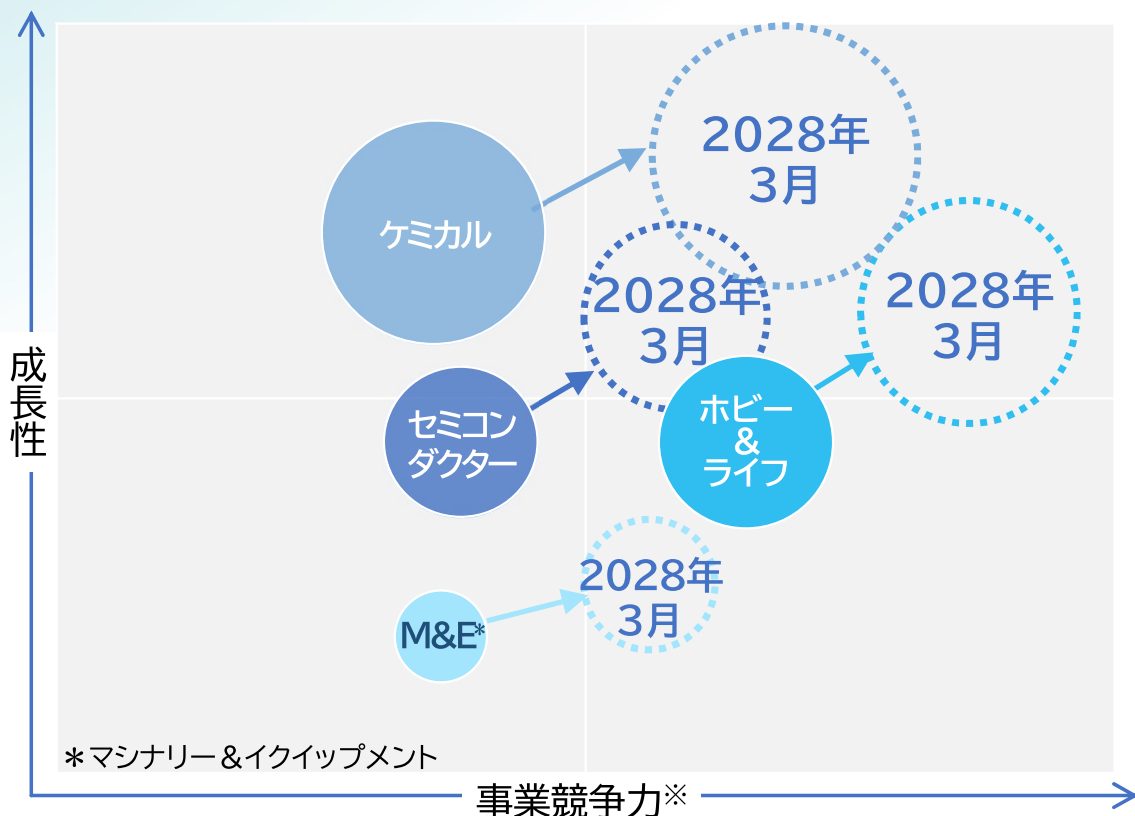
売上高目標 1,320億円

営業利益目標 25億円

ファイバー	中計方針	基盤深耕
	注力領域	原糸、繊維原料
	営業利益目標	(25/3)6億円 → (28/3)7億円
アウター	中計方針	成長投資
	注力領域	生地(輸出)、アパレル製品
	営業利益目標	(25/3)8億円 → (28/3)13億円
インナー	中計方針	収益性改善
	注力領域	インナー製品、ランジェリー
	営業利益目標	(25/3)1億円 → (28/3)5億円

# 工業製品事業の事業ポートフォリオイメージ

成長ドライバーとして規模の拡大を目指す



※ 価格・品質・技術力・ブランド力などから生み出される競争優位性の指標

2028年3月期

売上高目標

450億円

営業利益目標

31億円

セミコンダクター

中計方針

新体制構築

注力領域

最先端/汎用 半導体

営業利益目標

(25/3)4億円 → (28/3)6億円

ケミカル

中計方針

成長投資

注力領域

塗料原料、樹脂、ナノテク

営業利益目標

(25/3)9億円 → (28/3)13億円

ホビー＆ライフ

中計方針

海外展開

注力領域

模型用塗料、関連ツール

営業利益目標

(25/3)5億円 → (28/3)9億円

マシナリー&イクイップメント

中計方針

連携強化

注力領域

産業機材、理化学機器

営業利益目標

(25/3)1億円 → (28/3)3億円

財務の健全性を維持し、PBR1倍以上を安定的に維持する。

PBR =

$PER_{(株価収益率)} \times ROE_{(自己資本利益率)}$

## ➔ ROE向上に注力

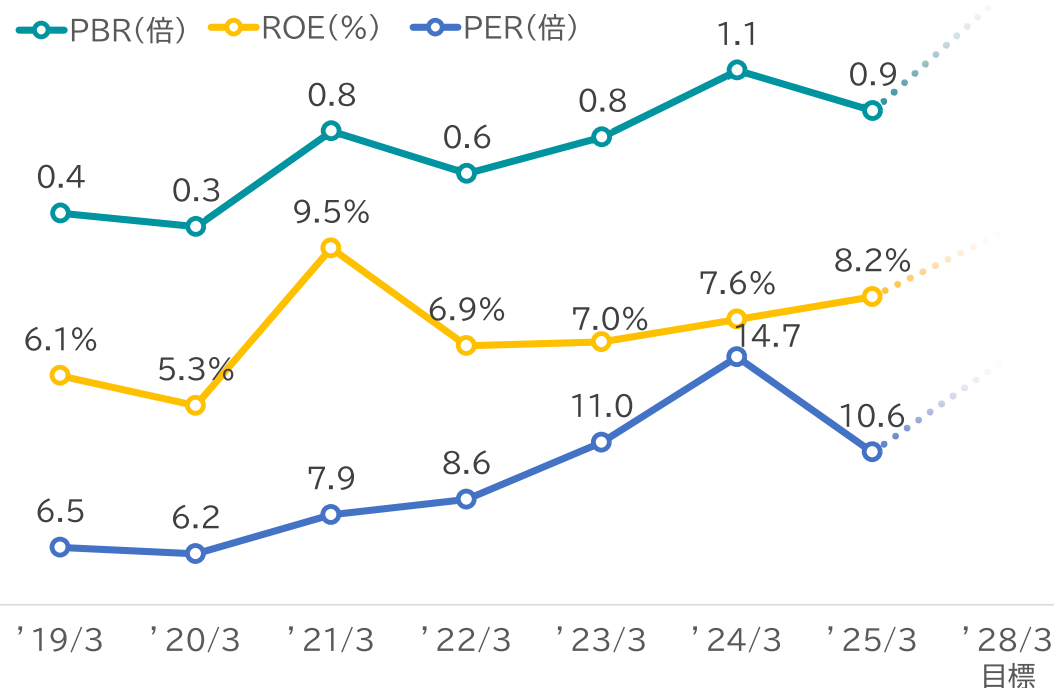
ROE10%超の達成に向けたロードマップ ▶P.30

B/Sマネジメント方針 ▶P. 31

投資戦略・キャッシュアロケーション ▶P. 32

株主還元方針 ▶P. 33

PBR・PER・ROEの推移



# ROE10%超の達成に向けたロードマップ

	2025年3月期 実績	ROE10%超に向けた施策	2028年3月期 目標
<b>ROE</b>	8.2%		10.0%超
 <b>売上高純利益率</b> 当期純利益 ÷ 売上高	1.4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストを意識したポートフォリオ見直し</li> <li>付加価値の高いビジネスへのシフト</li> </ul>	1.7%
× <b>総資産回転率</b> 売上高 ÷ 総資産	2.1回	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の資産効率の改善</li> <li>棚卸資産の最適化、金融資産の圧縮</li> </ul>	2.2回
× <b>財務レバレッジ</b> 総資産 ÷ 自己資本	2.7倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本構造最適化を意識した株主還元策</li> <li>機動的な自社株式取得</li> </ul>	2.7倍

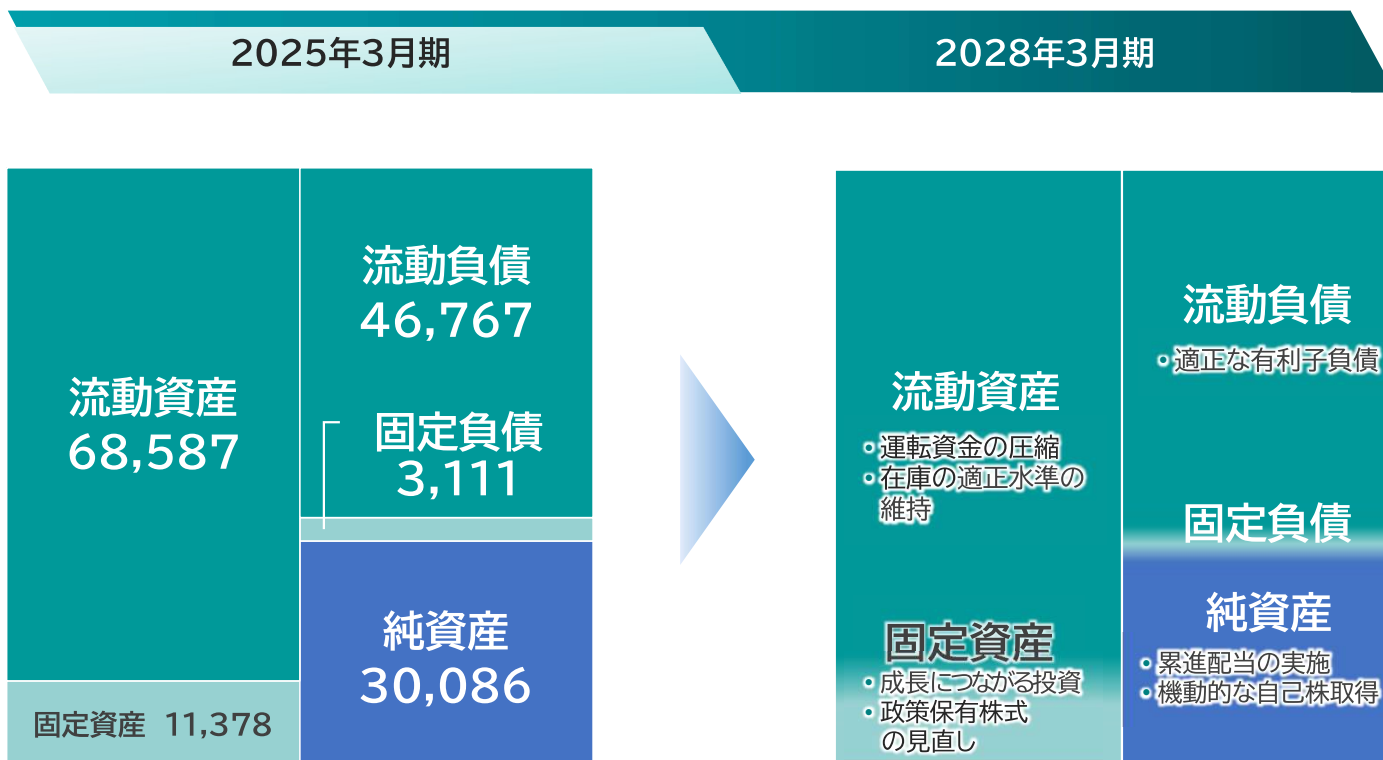


# B/Sマネジメント方針

## 資本効率を重視したB/Sマネジメント

### B/Sマネジメント方針

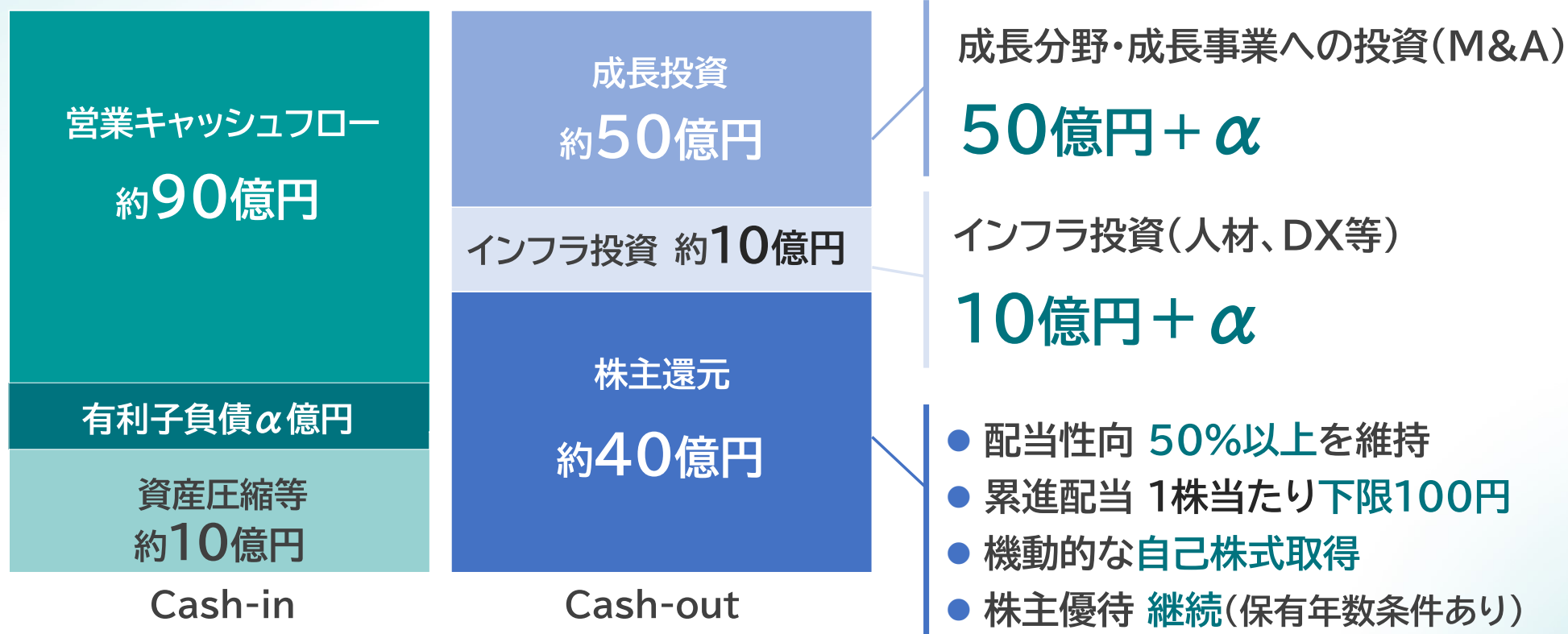
- 運転資金の圧縮を図り、固定資産は採算性の高いものに入れ替えていく。
- 有利子負債は自己資本とのバランスを考慮しながら適正水準を維持する。
- 累進配当や機動的な自己株式取得で、資本効率の改善を図る。



## 投資戦略+キャッシュアロケーション

成長投資と株主還元をバランスよく行い、PBR1倍超の企業価値を安定的に維持・向上する。

“GSI CONNECT Phase 2”(2025-2027)期間の累計

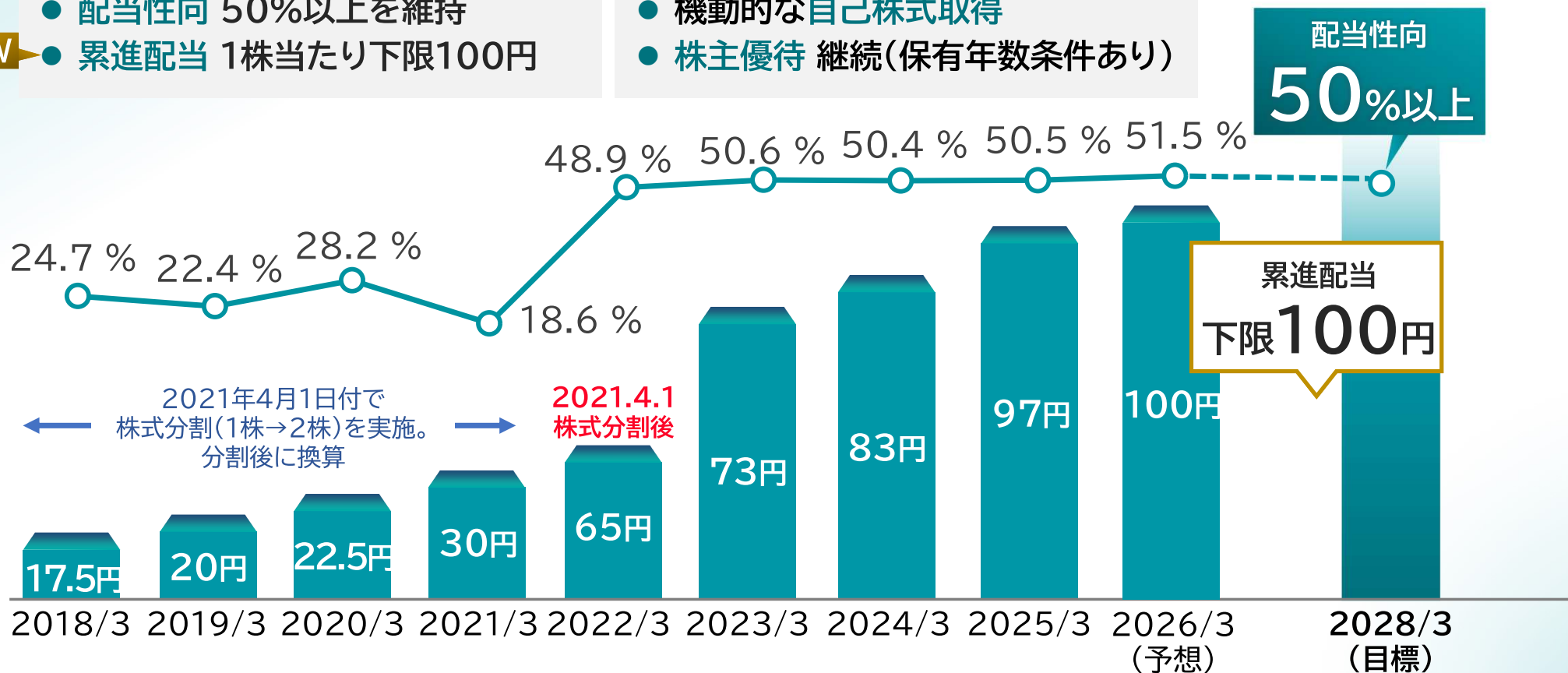


# 株主還元方針

成長分野への投資資金を確保しつつ、より安定的、かつ利益成長に応じた還元へ。

- 配当性向 50%以上を維持
- 累進配当 1株当たり下限100円

- 機動的な自己株式取得
- 株主優待 継続(保有年数条件あり)



A blue and white fighter jet is shown in flight against a clear blue sky. The jet is viewed from a low angle, showing its underside and wings. It has a white nose and tail, and blue wings and fuselage. The jet is flying towards the right of the frame.

2-2

グループ基盤強化・協働推進

## グローバル経営力の徹底強化

グループ拠点の機能ポートフォリオ拡充、グローバルサプライチェーンの強化、拠点の連携・機能の連携。台湾、アフリカへの進出も視野に。

国内 9 拠点 海外 24 拠点

### ヨーロッパ(ドイツ、フランス)

- 化学品
- 機械装置
- 半導体部材
- テキスタイル

### 東アジア(韓国、中国、香港)

- 原糸、テキスタイル
- 繊維製品
- 化学品
- 半導体部材

### 日本

- 繊維全般
- 工業製品全般

### 北米(アメリカ、カナダ)

- テキスタイル
- 化学品
- 半導体部材

### 中東(UAE)

- カーボンナノチューブ

### 南アジア(インド)

- 化学品
- 半導体部材
- テキスタイル

### 東南アジア(タイ、インドネシア、ベトナム)

- 原糸、テキスタイル
- 化学品
- 食品

### 南米(ブラジル)

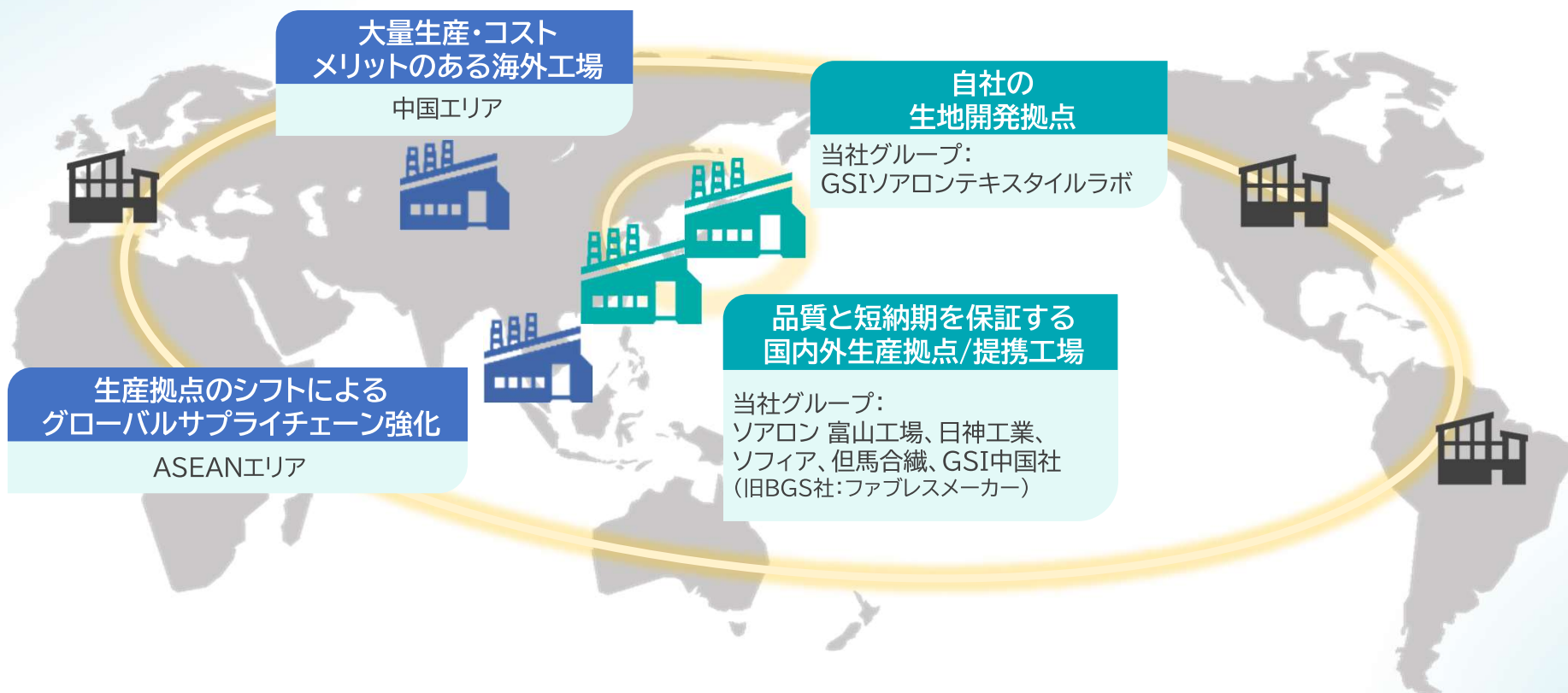
- 人工透析機
- クリニック事業
- 有機薄膜太陽電池

(2025年3月末時点)



## 具体的な戦略・施策(繊維)① グローバルサプライチェーン強化

- グローバルに広がる生産拠点/提携工場の特徴を活かし、ニーズに応える最適なサービスを提供
- 生地開発拠点を核とする付加価値商材によるソリューション型ビジネスの展開



## 具体的な戦略・施策(繊維)② 注力事業:ソアロン事業

「オンリーワン商材」と「川上から川下までを網羅する繊維事業」とのシナジー効果による事業拡大



### シナジー①

#### 商品および用途の拡大

現在のレディスアパレル中心の展開から、当社グループの得意とするスポーツ、アスレチック、インナー分野への事業領域拡大に挑戦

### シナジー②

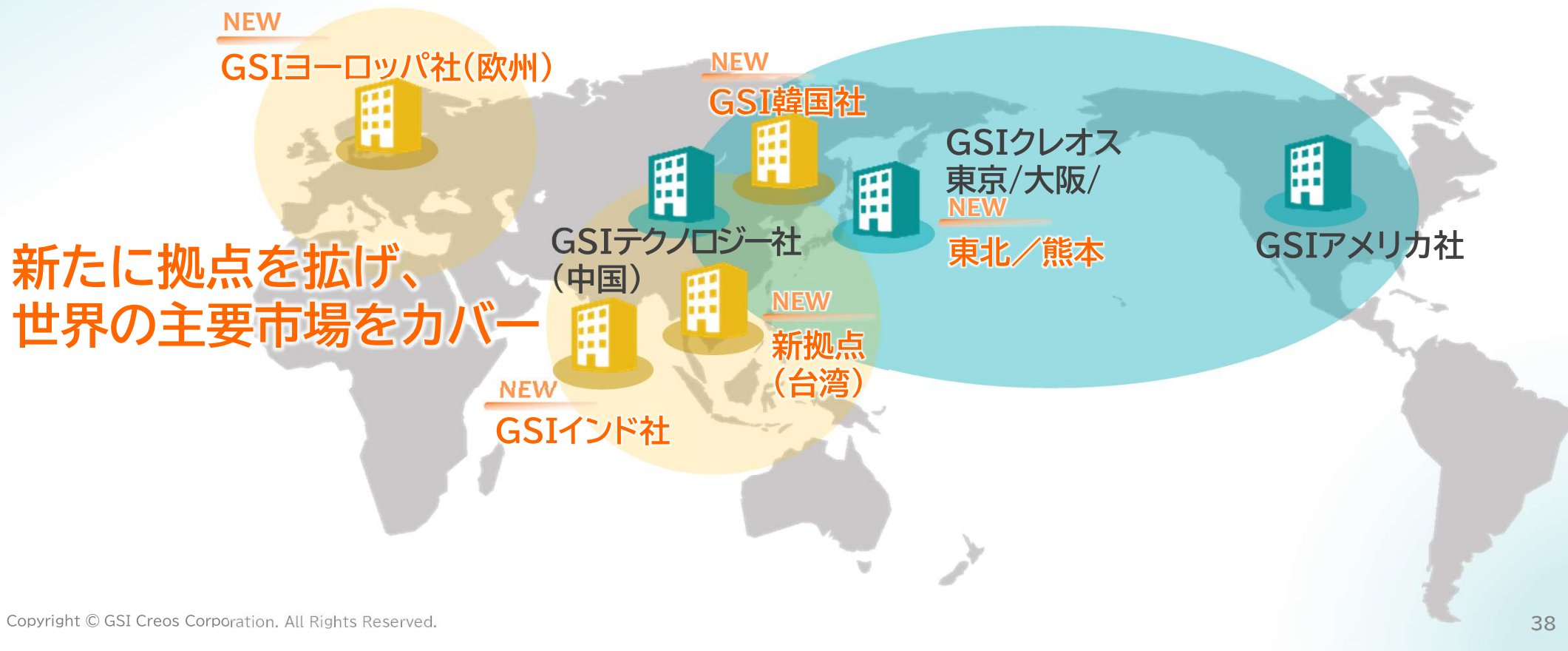
#### 販路の拡大

国内市場やアジアのみならず、当社グループの欧米をはじめとした世界の拠点活用

注力エリア:北米、欧州、中国、中東

## 具体的な戦略・施策(工業製品)① セミコンダクター

日本、米国、中国の3拠点連携で培った関連製造装置用・設備用部材の販売領域を拡大。  
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す。



## 具体的な戦略・施策(工業製品)②化成品

グローバル・ケミカル・ディストリビューターとして大きく羽ばたく

- 販売拠点の拡大 → 対象エリア: アジア、北米、南米、欧州
- 取扱商材の拡大 → 日本製高付加価値商材のみならず、市場が求める商材を調達・開拓し、グループ連携で展開
- 研究開発拠点の活用 → フランスに新設した自社ラボを活用し、新規処方開発支援や課題解決によるソリューション提供



## 具体的な戦略・施策(工業製品)③ ホビー&ライフ

突出した企画力にもとづく自社ブランド展開を活かした価値創造

- ・ 世界で評価されている自社ブランドのグローバル展開
- ・ 模型関連商材の販売チャネルを活用した、生活雑貨やパートナーブランド商品の拡販

### 模型関連商材の 販売チャネル



押し活ブランド  
「fav's room TOKYO」

ネイル用品ブランド  
「CON'CELECT」

パートナーブランド

### 日本市場

GSIクレオス

### 欧米市場

GSIアメリカ社

GSIヨーロッパ社

GSIブラジル社

### アジア市場

GSI中国社

GSI韓国社



2-3

# ESG経営の推進



## ESGへの取り組み:サステナビリティの更なる強化へ

- 社会や企業のサステナビリティを巡る課題解決を事業機会と捉え、これに向けた取り組みを推進する取締役会直轄の「サステナビリティ委員会」を運営。
- 創立100周年に向けた「ありたい姿」の実現に向け、当社グループの3つのマテリアリティへの対応を推し進める。

### 当社グループのマテリアリティ(重要課題)



#### 1. 環境と調和する豊かな社会の実現



#### 2. 人材の充実と新しい働き方の推進



#### 3. 実効性の高いガバナンス体制の強化



## 環境と調和する豊かな社会の実現

「環境」「生活・健康」「エネルギー」分野におけるサステナブルな事業を通じて、気候変動対応や循環型社会の実現に貢献

### サステナブル事業への投資

当社グループが注力するサステナブル事業の「環境」「生活・健康」「エネルギー」分野に積極的な投資を行っていく。

- 「環境」

生分解性樹脂、トリアセテート繊維 など

- 「生活・健康」

メディカル製品、ヘルスケア製品 など

- 「エネルギー」

ナノテクノロジー、半導体関連事業 など

### カーボンニュートラル

当社グループの経営理念「地球環境のために」のもと、2050年までにカーボンニュートラル達成を目指す。

- 2050年 ネットゼロ

2022年より単体での算出を開始し、2023年5月にTCFDの提言内容に賛同するとともに算出対象を連結関係会社まで拡大。2050年までにネットゼロを目指す。

- スコープ3の測定・削減策

メーカーである(株)ソアロンの関係会社化に伴い、本中計初年度よりサプライチェーン全体の排出量削減に向けて、スコープ3の測定および削減策の検討を開始。(※スコープ1と2は実施済み)



# 環境と調和する豊かな社会の実現(サステナブル事業)

## ● 当社グループが積極的に展開する「環境」関連事業

トリアセテート繊維  
ソアロン

SOALON  
TRIACETATE



### 用途・特長

大手高級アパレル向け生地

### 差別化ポイント/社会貢献

- 当社独自のサステナブル素材
- 天然パルプ由来でFSC®森林認証取得

生分解性樹脂  
マタビー

MATER-BI



### 用途・特長

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

### 差別化ポイント/社会貢献

- 微生物の働きにより海洋や土壌環境で完全分解
- 植物由来の柔らかさと高い層間強度の両立
- 環境省研究事業に採択(釣り具:ルアー)

微生物迅速検査装置  
バクテスター

BACTESTER®



### 用途・特長

持ち運びができる小型タイプの  
微生物検査装置

### 差別化ポイント/社会貢献

- 培養不要、約5秒で測定
- 食品関係に限らず、化学や医療など様々な製造環境の検査が可能



# 環境と調和する豊かな社会の実現(サステナブル事業)

## ● 当社グループが積極的に展開する「生活・健康」関連事業

### メディカル製品



#### 用途・特長

南米での透析ニーズに対して最先端治療を提供

#### 差別化ポイント/社会貢献

- 日本製の高性能人工透析器の南米展開
- ブラジルでの透析クリニック運営 (“GSI Creos memorial Clinic”)

### ヘルスケア製品



#### 用途・特長

QOLの向上を支える商品群

#### 差別化ポイント/社会貢献

- 手術患者や訪日外国人も気兼ねなく入浴施設を楽しめる機会の提供(入浴着)
- 特許技術を用いた自分の足型がとれる体幹サポートインソール
- 女性の健やかさや美しさをサポートするフェムケアブランド(AURA/BE)

### ホビー関連製品



#### 用途・特長

世界のホビーファンに楽しみと心の健康を提供

#### 差別化ポイント/社会貢献

- 「Mr. Hobby」:  
世界で評価される模型関連商材ブランド
- 「fav's room TOKYO」:  
“推し活”をテーマとした雑貨ブランド
- 「CON' CELECT」:  
ネイリスト向けの高品質ネイル用品ブランド





# 環境と調和する豊かな社会の実現(サステナブル事業)

## ● 当社グループが積極的に展開する「エネルギー」関連事業

### 半導体高分子材料

### 有機薄膜太陽電池(Organic Photovoltaic:OPV)



#### 用途・特長

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

#### 差別化ポイント/社会貢献

- 安全安心(有機材料のみを使用し、鉛などの有害物質なし)
- フレキシブル(軽量で曲げることができるフィルム)

### ナノテクノロジー

### カーボンナノチューブ「カルベール®」



▲ カップ積層型カーボンナノチューブ(CSCNT)



▲ カルベール®を使用した塗料でコーティングされたボルトやナット

#### 用途・特長

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

#### 差別化ポイント/社会貢献

- 産官学での連携体制
- 防錆性や塗膜強度が高く、沿岸や砂漠にあるプラントなどで活躍
- 再生高機能プラスチックを使用した社会インフラ向け電材の社会実装への挑戦



## 人材の充実と新しい働き方の推進

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活躍できる環境を整備

### 戦略的人材開発

人材育成のための  
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  
リーダーの計画的育成

DX人材の育成と活用

## 人的資本を核とした 事業競争力の強化



### 挑戦する組織風土の醸成

人事制度・賃金制度の  
改革

多様な人材が活躍する  
仕組み・制度の充実化

グループ社員全員が  
活躍できる環境の整備

# 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・公正性の確保と迅速な意思決定を可能とする強固なコーポレート・ガバナンス体制を構築するとともに、ステークホルダーに向け適切な情報を開示

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
取締役会の 監督機能 向上						● 独立社外取締役の選任 (※2025年度時点で3名増: 社外役員比率45%) ● 監査等委員会設置会社への移行	● 女性取締役の選任 (※2025年度時点で1名増: 女性取締役比率:23%)		● 執行役員会への権限譲渡 (付議事項の見直し)		
業務執行の 迅速化		● 執行役員制度開始								● 専任執行役員の任命 (戦略人事) 上席執行役員の新設	
各種委員会 の設置								サステナビリティ委員会の設立	●		
報酬制度 ・その他						● RS(譲渡制限付株式)導入	● 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)

## 今後の取り組み

- 現在の仕組みや体制を見直し、改善
- 役員のダイバーシティ推進(社外役員、女性役員の増加)
- 役員評価にESG指標の導入検討
- 取締役会実効性評価のプロセス強化(第三者機関の活用)
- ステークホルダーとの積極的な対話(社長との1on1ミーティングなど)

# GSI *Creos*

本資料は投資判断の参考となる情報提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。

銘柄の選択、投資に関する最終決定はご自身の判断でなさるようお願いいたします。

また、本資料は信頼できると思われる情報にもとづいて作成したのですが、その正確性、完全性を保証したものではありません。