

# グンゼ株式会社

〒530-0001  
 大阪市北区梅田二丁目5番25号 ハービスOSAKA オフィスタワー  
 ■お問い合わせ先：コーポレートコミュニケーション部 広報IR室  
 ■TEL：06-6348-1314 FAX：06-6348-4814  
 ■<https://www.gunze.co.jp/>



経済産業省「価値協創ガイドンス」を参照しています。



国連グローバル・コンパクトに署名し、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しています。



SOMPOアセットマネジメント株式会社が独自に設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に14年連続で選定されました。



次世代育成支援対策推進法に基づく「くろみん」認定企業として2023年に厚生労働省より認定されました。

## 編集方針

「グンゼ統合レポート 2025」は、グンゼグループの財務情報・非財務情報レポートとして編集しています。2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）の活動を中心に、2025年4月以降の報告も含まれています。また、紹介する関係者の所属・役職名は活動当時のものです。このほか、ステークホルダーの皆さまに、よりグンゼグループについて理解いただけるよう網羅的かつ詳細な情報を下記のとおりコーポレートサイトで公開しています。

**財務情報** 株主・投資家情報 <https://www.gunze.co.jp/ir/>  
**非財務情報** サステナビリティ <https://www.gunze.co.jp/sustainability/>  
 企業情報 <https://www.gunze.co.jp/corporate/>

## 免責事項

このレポートには、グンゼグループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、グンゼグループが現時点で把握可能な情報から判断した事項および所信に基づく見込みです。

# INTEGRATED REPORT

グンゼ統合レポート 2025

Comfort Solutions for Life



メッセージ

MESSAGE

創業地の地場産業である蚕糸業の振興を目的に

1896年、製糸会社として設立されたグンゼ。

培った技術をもとに、衣料をはじめとしたさまざまな製品やサービスで

暮らしに「こちよさ」をお届けし、130年目を迎えます。

これまでアパレルの会社として、皆さまに愛されてきました。

しかし、ここ数年の急激な外部環境の変化により、

そのビジネスモデルは

見直さざるを得ない状況になっています。

私たちはこれからの3年間でグンゼを創りかえます。

選ばれ続ける会社であるために。

機能ソリューション事業やメディカル事業など

成長、拡大を続ける事業をさらに発展させつつ、

急激な環境変化のなかでも生き抜く企業へと

構造改革に取り組んでいきます。

時代のニーズを掴み、未来を切り拓く。

これからも全てのステークホルダーに選ばれ続ける会社へ。

グンゼは一步を踏み出します。

今も、未来も。

世界に、こちよさの提供を――

# 1 グンゼの価値創造ストーリー

- 01 メッセージ
- 02 目次



- 10 価値創造の軌跡
- 12 価値創造モデル
- 14 資本別価値創造モデルの解説

# 2 成長戦略

- 16 リスクと機会・マテリアリティ
- 18 前中期経営計画「VISION 2030 stage1」振り返り
- 20 中期経営計画「VISION 2030 stage2」



# 3 資本戦略

- 22 財務資本



- 26 人的資本
- 30 製造資本
- 32 知的資本
- 34 社会関係資本
- 36 自然資本
- 40 ステークホルダーエンゲージメント

# 4 事業戦略

- 42 機能ソリューション事業
- 44 メディカル事業
- 46 アパレル事業
- 48 ライフクリエイト事業
- 50 部門横断 技術者戦略



- 52 グローバル戦略

# 5 コーポレートガバナンス

- 54 コーポレートガバナンス
- 60 社外取締役鼎談

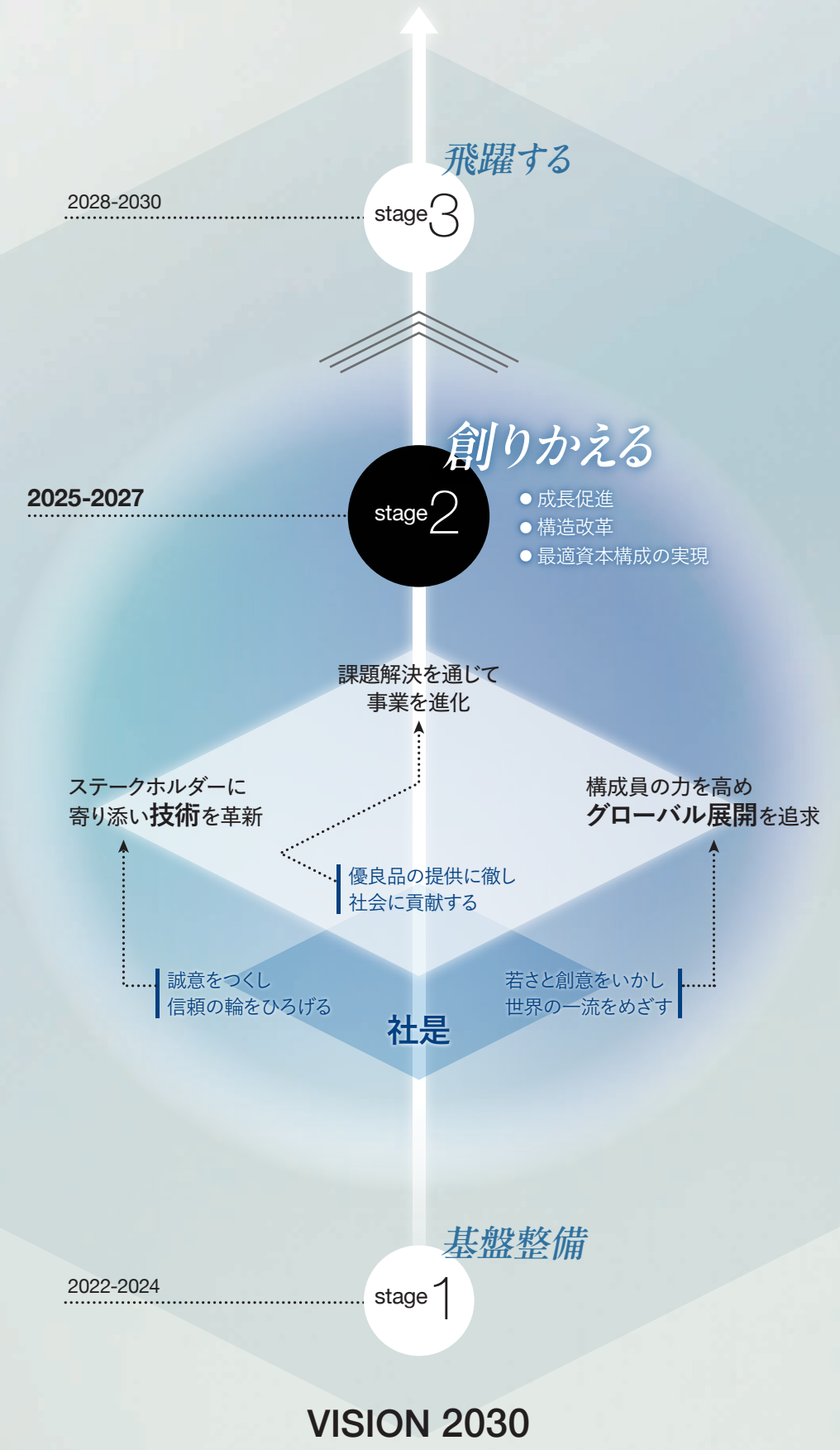


- 64 役員一覧

# 6 コーポレートデータ

- 66 財務・非財務ハイライト
- 68 11カ年連結財務・非財務サマリー
- 70 会社概要/株式情報

人と技術で未来を切り拓く  
Global Solution Company



目次  
CONTENTS

## At a Glance

## グンゼを支える6つの資本

グンゼの事業を支えるのは、健全な財務資本に加えて、  
創出し蓄積してきた人財、知的財産、高いブランド力などからなる非財務資本。  
これらを強化しながら最大限に活用し、企業価値の向上に取り組めます。

財務  
資本

純資産

120,982 百万円

有利子負債

8,960 百万円

株主への利益還元  
(1株配当金)390 円  
(総額63億円)人的  
資本

従業員数

4,339 名  
(連結)

平均年齢

43.5 歳

WOMAN MAN



育児休業取得率

87% 78%  
女性 男性

勤続年数

19.9 年

製造  
資本

グローバル拠点数

10 カ国



関係会社

53 社

設備投資

7,538 百万円

減価償却

6,867 百万円

知的  
資本

特許保有件数

680 件 228 件  
国内 海外

特許公開件数

86 件

商標保有件数

1,914 件 802 件  
国内 海外

研究開発費



2,445 百万円

社会関係  
資本

災害支援物資提供数(肌着、靴下)

約 31 万枚  
(2022年~2024年度計)

投資家・アナリストとの対話数

約 460 人

ブランド認知度

約 80%  
(日経ブランド・ジャパン2025調査)自然  
資本

エネルギー消費量(国内)

39,962 Kℓ  
(原油換算)CO<sub>2</sub>排出量(国内+海外)37.2 %減  
2013年度BM比

廃棄物総発生量(国内)

7,311 t

## 機能ソリューション事業

サステナブルなど、  
新たな価値を提供する  
製品開発の推進

グローバル市場への進出を強化。  
新たな市場を開拓し、循環型社会を  
支えます。

- プラスチックフィルム分野  
飲料、食品などの包装フィルム
- エンジニアリングプラスチック分野  
OA機器、産業分野で使用される  
機能部品

シュリンクラベル用フィルム

国内シェア  
約 40%

## メディカル事業

バイオマテリアル×デバイスの  
提供により  
医療の技術革新に貢献

患者さまに明るい未来をお届けし、  
QOLの向上を目指します。

- 生体吸収性に特化した医療機器  
吸収性縫合糸、組織補強材、  
人工皮膚、人工硬膜、  
癒着防止材

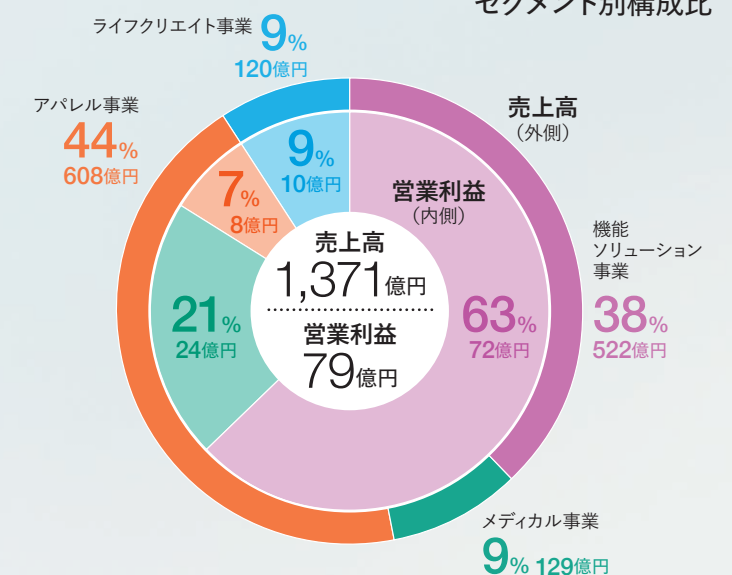
組織補強材

国内シェア  
約 90%

人工皮膚

国内シェア  
約 40%

## セグメント別構成比



※総額は、セグメント利益に含まない全社費用を含む。

## アパレル事業

機能性とデザイン力で  
多様化するニーズに応える

快適性を追求した各種ウェアや、  
高い機能性を持つ産業用資材を  
開発・提供します。

- アパレル分野  
インナーウェア、レッグウェア、  
ライフスタイルアパレル
- 繊維資材分野  
各種ミシン糸、および産業用資材

アパレル商品  
国内年間販売枚数

約 1 億枚

## ライフクリエイト事業

生活の質の向上と、  
こころと体の健康を

地域に密着し、幅広いサービスで  
人々の生活を支え、環境ビジネスで  
緑あふれる街づくりに貢献。

- 不動産関連分野  
商業施設、住宅・オフィスの  
賃貸事業、省エネマネジメント
- 環境緑化分野
- スポーツクラブ分野

グンゼタウンセンター つかしん  
来館者数(2024年度)

約 1,200 万人

## 社長メッセージ



代表取締役社長 兼  
社長執行役員  
佐口 敏康

抜本的な戦略転換を進め、  
持続的に成長できる企業に創りかえることで、  
企業価値の向上を図る

## 「ニッチな市場を切り取る」戦略で、グローバル市場で生き残る

昨今、地政学的リスクをはじめとした不確実性が国際的に高まっています。そうした中、日本における最も大きな構造的課題は「人口減少」であると感じています。これは、商品の売れ行き、マーケットサイズの縮小、国際社会での発言力低下、産業構造の変化など、あらゆる領域に深刻な影響を及ぼしています。特にマーケットサイズの縮小は、企業数の減少にもつながっていきます。企業として淘汰される側に回るのか、それとも生き残る側に回るのか、その分かれ道に、私たちは今立たされていると考えています。

だからこそ、企業は危機感を強めるとともに、生き残りをかけ抜本的な戦略転換を図らねばなりません。そこで私は、グローバル市場でいかに競争力を高めていくかがグンゼにとっての命題と考えており、その克服なくして生き残りは難しいと感じています。

とはいえグローバル市場には競合も多数存在し、特に当社のような企業規模では、グローバルで正面から勝負していくには限界があります。本格的に戦うには、企業規模として売上高5,000億円～6,000億円規模が最低限必要だと考えています。

そこでグンゼでは広範なグローバル展開ではなく「ニッチな市場を切り取る」という独自の戦略を立てています。例えば中期経営計画では、アパレル事業においてグローバル市場への拡大に取り組む販売戦略として、特定価格帯のメンズ下着市場に特化するなど、具体的で戦略的なアプローチを目指しています。限られた経営資源を最大限に活用するために、慎重に市場セグメントを選定し、地産地消の発想に基づき特定の地域や市場に経営資源を集中させていきます。

● [グローバル戦略](#) ▶P.52-53

## 「VISION 2030 stage1」の振り返りと見えてきた課題

グンゼは、機能ソリューション事業、メディカル事業、アパレル事業、ライフクリエイト事業の4つのセグメントを展開していますが、企業規模に比べて事業領域が幅広いことが特徴です。それぞれが独自に目指すべき価値や成長の方向性、そして課題を有しています。

2024年度で「VISION 2030 stage1」を終えました。私なりに点数をつけると100点満点中70点です。及第点とはいえ、決して満足できる結果ではありません。

メディカル事業と機能ソリューション事業は、当初の目標を達成できたので評価しています。メディカル事業は生体吸収性分野における独自の技術開発に注力しました。患者さま・お医者さまの双方にとって価値のある医療機器の開発や、多くの大学の研究室との密接な連携を通じて、ニッチながら高付加価値の市場を開拓しています。機能ソリューション事業においては、半導体分野や環境関連製品など、常に変化する市場ニーズに対応し

た製品開発を行っています。

一方、アパレル事業とライフクリエイト事業は、今後事業戦略の見直しが必要な状況にあります。特にアパレルは厳しい環境に直面しました。私たちが取り扱うアパレル商品は輸入比率が高いため為替の影響を受けやすく、さらに日本国内の人口減少による衣料品市場の縮小、という構造的な課題にも直面しています。さらに、お客さまが目的に応じて買い方を選択する傾向が強まる中で、私たちが主力としてきた量販店や百貨店の売場は確実に減少しています。

このように厳しい状況が続く中でも、私はアパレルがグンゼの看板事業であり、継続し、進化させていく意義があると感じています。その思いを形にするために、2025年度からスタートした「stage2」では構造改革に取り組み、あらゆる点を見直していく決意です。

● [前中期経営計画「VISION 2030 stage1」振り返り](#) ▶P.18-19

## 社長メッセージ

## 「stage2」で実行する成長戦略と構造改革

機能ソリューション事業においては「stage1」から、プラスチックフィルムとエンジニアリングプラスチックスの両分野で投資を進めてきました。プラスチックフィルム分野では、滋賀県守山市にある守山工場にサーキュラーファクトリー®を建設、エンジニアリングプラスチックス分野では愛知県江南市にある江南工場に第7号棟を増設しました。「stage2」では、これらの工場を活用してさらに収益を上げていくことを目指します。

メディカル事業では「stage1」で新商品を上市しており、特に手術後の臓器同士の癒着を軽減させる癒着防止材は顧客の新規獲得が進み、2025年4月に増産に対応するために京都府綾部市に第三工場を新設し、下期から稼働していきます。

一方で、アパレル事業、ライフクリエイト事業については構造改革に取り組みます。アパレル事業においては、個々のブランドの競争力や在庫水準の適正化、販売チャネルや物流体制を含め抜本的に見直します。構造改革の目的は、単に収益性を改善するだけではなく、その先にある成長の可能性をつかむための基礎づくりと考え、より筋肉質な事業体制へと転換していきます。

その際、先ほど申し上げた「ニッチな市場を切り取る」戦略で勝負する地産地消型のグローバル戦略を進めます。この戦略を支えるのが「生産」と「マーケティング」です。どこで何を、



どのレベルで生産し、どの程度収益が上がるのかを探るなど地産地消で勝負をしていきます。この考え方は、アパレルに限らずすべての事業セグメントに通用するもの、と私は考えています。

● [中期経営計画「VISION 2030 stage2」](#) ▶P.20-21 ● [事業戦略](#) ▶P.42-49

## 日本の産業構造の変革に合わせた財務戦略を展開

また財務戦略においては、従来の堅実ながらやや保守的であった財務戦略から、「stage2」ではより動的で柔軟な資本政策への転換を図ります。これには2つの背景があります。1つ目はグローバルな資金を呼び込むための日本企業全体の課題です。東京証券取引所が先導する形で、海外投資家から見た最低限の投資基準として「ROE 8%」「PBR 1倍」といった水準が示されており、私たちも最低限の財務目標として目指さなければなりません。もう1つは、当社の資本構成の問題です。現在、自己資本比率は70%を超える水準に達しており、資本としてはやや厚すぎる状況です。経営資源を積極的な成長投資や株式還

元に配分するとともに、構造改革による資本効率向上に取り組み、資本の最適化を図っていきます。

中長期視点で売り上げ規模を3～4倍にしていくには、M&Aは重要な選択肢の一つですが、私は、戦略的かつ慎重なアプローチを取る必要があると考えています。大切なのは「相性」と「タイミング」で、買収を急げば、長期的に見ると不幸な結果を招くリスクもあります。親和性のある事業領域で、適切なタイミングを見極め、質的な成長を重視していきたいと思っています。

● [財務資本](#) ▶P.22-25

## 社員一人ひとりの幸せと成長を重視

グンゼグループでは2026年4月から人事制度の改定を計画しています。管理職にはジョブ型を導入し、能力のある人財をしっかりと評価・処遇できるようにしていきます。ただし、私は「人の幸せ」は一つではないと考えています。キャリアアップを望む人もいれば、地元で安定した暮らしを大切にしたい人もいます。そのどちらにも応えられるように多様なコースを用意し、一人ひとりの幸せと成長を重視した制度をつくっていきます。

これらの取り組みは、創業者・波多野鶴吉が大切にしてきた「善い人が良い糸をつくる」という精神をこれからも継承していくためにも必要な制度改定と考えています。

そして私が社員に対して求めたいことは、まず一人ひとりの人間性です。専門スキルは本人の努力で後から身につけられるものですが、良好な人間性、そして前向きにやり抜く力は、一朝一夕で得られるものではありません。これらには、協調性や

チームワーク力が含まれており、日本企業においては重要な資質です。こうした基本的な人間力を備えた人財を育てていきたいと考えています。

また、人財と並んで、持続可能な企業であり続けるために重視していることが「環境対策」です。グンゼはプラスチックという素材を扱う企業として、地球環境への責任を自覚してきました。その責任を果たすためにサーキュラーメーカーとしての構想を進め、国内初の資源循環型工場モデルとしてグリーンローンを活用し「守山サーキュラーファクトリー」を立ち上げました。この取り組みはすでに2,000名を超える関係者の方々が現地を訪れており、2024年10月に経済産業省から表彰されました。これらの活動を通じて、私たち独自の環境保全の取り組みが企業価値の向上に繋がっていると感じています。

● [人的資本](#) ▶P.26-29 ● [自然資本](#) ▶P.36-39

## ステークホルダーの皆さまに“こちよさ”を提供する

今のグンゼについて若年層の認知度が十分とは言えないと感じています。年配の方々にも「肌着の会社」という印象が強く、エンジニアリングプラスチックスやメディカルといった事業を含めた、企業の全体像が伝わっていないのが現状です。このままでは知名度もブランドの幅も広がりません。

しかし、最近少しずつですが、メディカル事業に関心を持ってくれる学生の応募が見られるようになりました。これは新しい成長事業が少しずつ若い世代にも届き始めている証だと思っています。今後さまざまな事業に関心を持つ入社志望者が増えれば、着実に知名度も上がってくると感じています。

私が「VISION 2030」の策定にあたって最も大切にすることは「マルチステークホルダー」という考え方でした。株主、従業員、お客さま、地域社会などすべてのステークホルダーに対して、バランスよく価値を届け、満足いただける会社でありたいと思っています。そのために私たちが大切にしていることは“こちよさ”の提供です。この“こちよさ”こそが、グンゼらしさであり、それが企業価値の向上に繋がるものと確信しています。



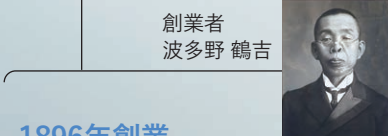
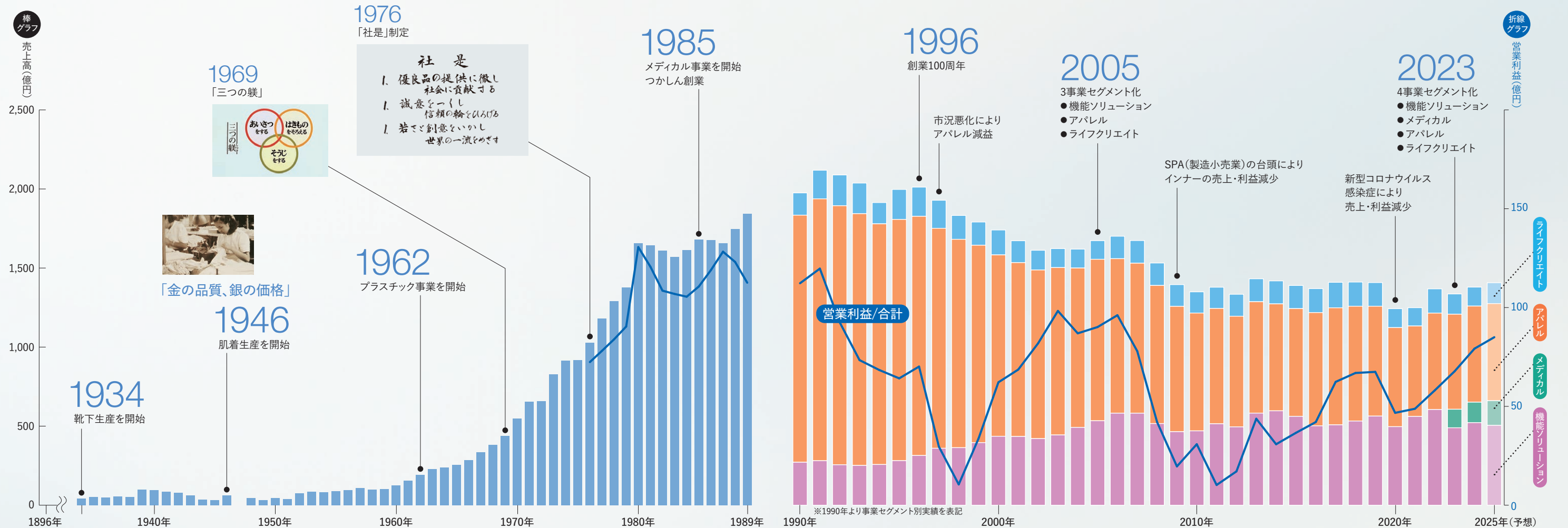
これからも、私自身がこの想いを具体的に発信し、グンゼの魅力を一人でも多くの方に届けていきたいと考えています。皆さまのより一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

## 価値創造の軌跡

社会課題や事業環境の変化に対応した、製品やサービスを通じて、129年間事業を運営してきました。

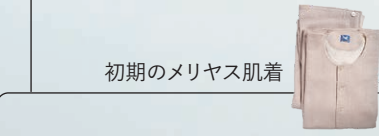
|       |                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 創業の精神 | 人間尊重と優良品の生産を基礎として、会社をめぐるすべての関係者との共存共栄をはかる                                       |
| 経営理念  | 創業の精神である「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」を経系に、社是の実践を通じて、社会からの期待に誠意をもって柔軟に応えることを緯糸として、社会に貢献する |

## 事業セグメント別 営業利益の変化



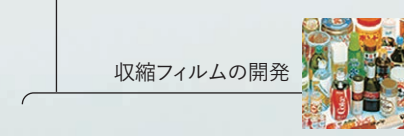
## 1896年創業

地場産業の活性化により地域社会に貢献するため製糸会社として設立。「善い人が良い糸をつくる」との信念のもと社員教育を徹底し、優良品の生産を実現。



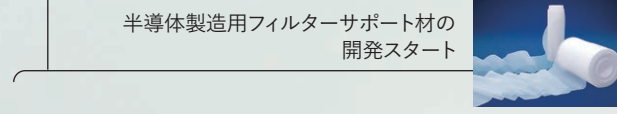
## 繊維を中核事業として発展

合成繊維の出現により生糸需要が激減する中、二次加工業への転換を決意し靴下、肌着製造を開始。肌着はその品質の高さから「国民肌着」と称される。



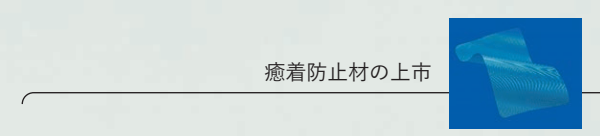
## プラスチック事業開始

石油化学工業の急成長とプラスチック樹脂の消費拡大に合わせ、繊維事業に変わる新たな取り組みとしてプラスチック事業に進出。



## 事業の多角化とアパレルの苦戦

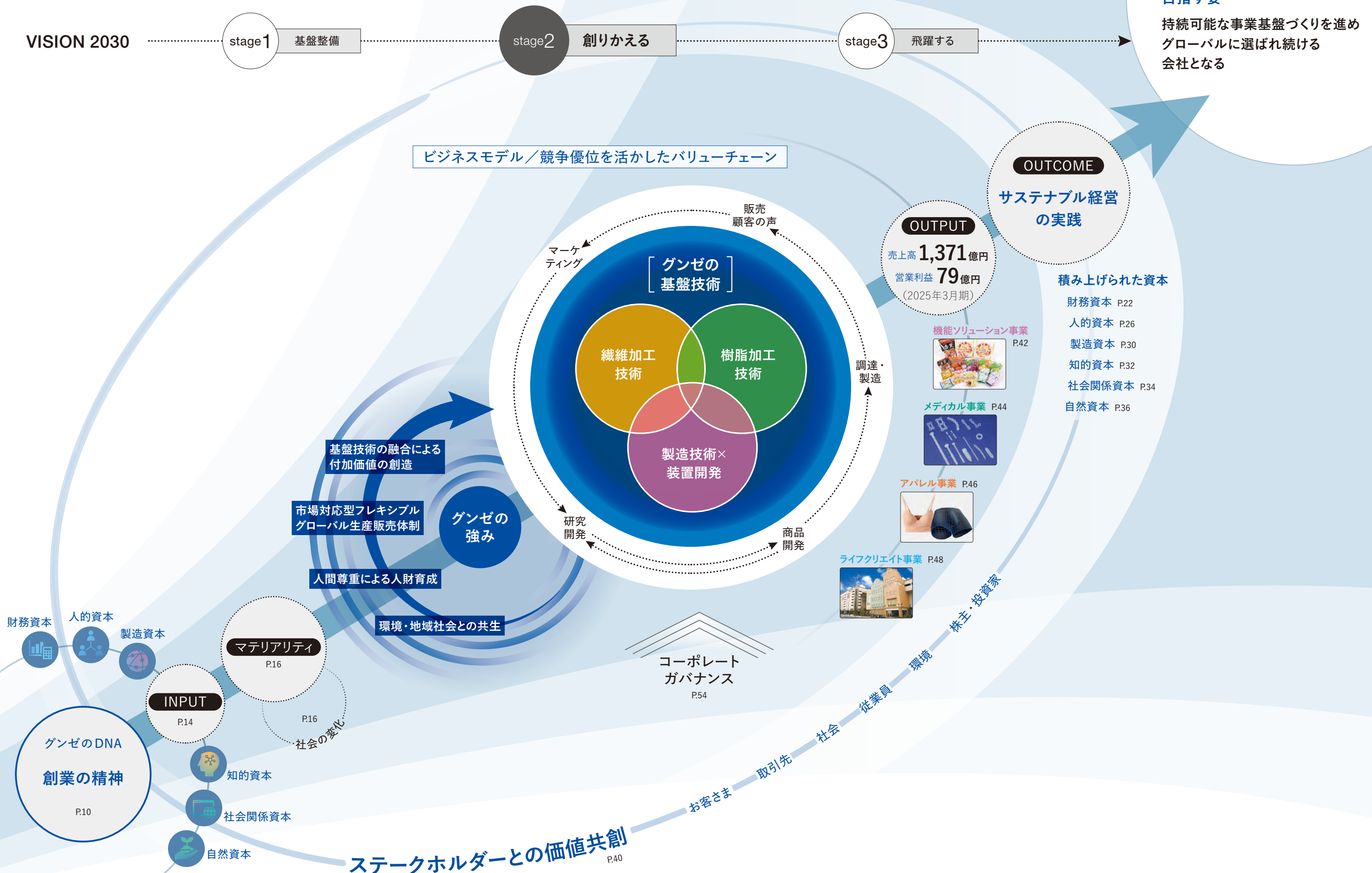
技術立社の強みを活かした高機能製品分野に進出。メディカル、エンプラなど現在のコア事業を確立する。また、生活文化を創造するライフクリエイト事業をスタート。一方、核事業であったアパレルは売上の減少に加えて収益性が課題に。



## 機能ソリューション事業、メディカル事業の拡大

機能ソリューション、メディカル、アパレル、ライフクリエイトの4セグメント体制にて事業運営。新たな中期経営計画においては、「コア事業の成長と聖域なき構造改革により2030年のありたい姿を目指す」をグランドデザインに、成長戦略を推進。

## 価値創造モデル



資本別価値創造モデルの解説

価値創造モデルで示したバリューチェーンの活動は、グンゼグループが蓄積してきた独自の経営資本を効率的に活用し、グンゼならではの強みを活かすことで、事業活動を強固なものにしています。ここでは各資本別に、競争優位性やステークホルダーとの価値共創を生み出す取り組みについて解説しています。

グンゼの強み

- ・基盤技術（繊維加工技術・樹脂加工技術・製造技術×装置開発）の融合による付加価値の創造
- ・市場対応型のフレキシブルグローバル生産・販売体制
- ・人間尊重による人財育成
- ・環境・地域社会との共生

| 資本                            | INPUT（2025年3月末）                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                             | 特徴・強み                                                                                                                                                                                                             | OUTCOME（2025年3月末）                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div></div> <div>財務資本</div>   | <ul style="list-style-type: none"><li>・安定した財務基盤</li><li>・中長期を見据えた資本政策</li><li>・資本コスト経営</li></ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>・総資産 159,677百万円</li><li>・純資産 120,982百万円</li><li>・売上高 137,117百万円</li><li>・営業利益 7,921百万円</li><li>・有利子負債 8,960百万円</li><li>・長期格付（日本格付研究所）：A</li><li>・自己資本比率 74.6%</li></ul>                               | <ul style="list-style-type: none"><li>・財務健全性の維持</li><li>・安定的・継続的な配当</li><li>・事業セグメント別 GVA 管理</li></ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>・株主への利益還元(1株配当金) 195円(総額63億円)：株式分割後</li><li>・株主総利回り(TSR) 171.2%：2019年度(BM=100%)を基準</li><li>・ROE 5.3%</li></ul>                                                                               |
| <div></div> <div>人的資本</div>   | <ul style="list-style-type: none"><li>・人間尊重の精神</li><li>・「三つの躰」の定着</li><li>・人財の多様性</li></ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>・連結従業員数 4,339人</li><li>・資格保有者 1,464人<br/>※グンゼの取得奨励資格保有者数(延べ人数)</li><li>・平均年齢：43歳6ヶ月</li><li>・平均勤続年数：19.9年</li></ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>・「創業の精神」の企業理念を体現し、優良品を生み出す人財</li><li>・能力を十分に発揮できるプロフェッショナル人財</li><li>・お客さま視点での課題解決型営業力</li></ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>・女性社員比率(単体) 35%</li><li>・女性管理職比率 6.0%</li><li>・役員層における女性比率 20.0%</li><li>・エンゲージメントの向上<br/>(エンゲージメントスコア=62点)</li><li>・ワークライフバランス<br/>育児休職取得率(男性 78%、女性 87%)<br/>年休取得平均日数 14.5日</li></ul>      |
| <div></div> <div>製造資本</div>   | <ul style="list-style-type: none"><li>・技術立社として最良最善の品質追求</li><li>・強力な現場力による強靱な生産体制</li><li>・トータルコスト力</li><li>・ITコミュニケーション環境</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・グローバル拠点数 10カ国<br/>国内関係会社 29、海外関係会社 24</li></ul>                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>・自社内で完結した一気通貫生産体制</li><li>・高い品質を生み出すための商品設計力</li><li>・各国の規制に対応したグローバル開発力</li><li>・マーケットイン発想に基づく差異化製品開発力</li><li>・コア技術を結集させたオンリーワン製品開発力</li><li>・高品質を担保するための品質保証体制</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・設備投資額 75億円</li><li>・減価償却費 68億円</li></ul>                                                                                                                                                    |
| <div></div> <div>知的資本</div>   | <ul style="list-style-type: none"><li>・繊維から高分子までの幅広い知的財産および技術</li><li>・コーポレートブランドへのロイヤリティ</li><li>・ノウハウ</li></ul>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>・主要研究開発拠点数 2拠点</li><li>・研究開発人員 36人</li><li>・産官学連携プロジェクト数 8個</li><li>・特許保有件数 国内 680件、海外 228件</li><li>・意匠保有件数 国内 248件、海外 10件</li><li>・商標保有件数 国内 1,914件、海外 802件</li><li>・実用新案保有件数 国内 20件、海外 3件</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・研究開発から営業まで一気通貫した付加価値の高い商品開発力</li><li>・コア技術の深化、新規事業創出力</li><li>・要素技術の集結と価値を最大限に発揮する開発力</li><li>・産官学連携の推進</li></ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>・研究開発費 24億円</li><li>・特許公開件数 86件(国内 55件、海外 31件)</li></ul>                                                                                                                                     |
| <div></div> <div>社会関係資本</div> | <ul style="list-style-type: none"><li>・地域コミュニティとの連携による社会課題解決への取り組み</li><li>・共存共栄によるサステナブル調達</li></ul>                                | <ul style="list-style-type: none"><li>・投資家・アナリストとの対話数 約460人</li><li>・多様なパートナーシップ(サプライヤー、外部研究機関、お客さま、地方公共団体など)</li><li>・社会貢献活動<br/>(災害支援、NGO・NPOへの肌着・樹木支援など)</li></ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>・営業、開発、生産が一体となった顧客へのソリューション対応</li><li>・顧客との連携による新たな価値の創出</li><li>・サプライヤーとの強固な信頼関係による協業</li><li>・原材料のトレーサビリティ管理</li><li>・原材料の複数購買によるリスク対応力</li><li>・盤石な企業基盤の構築</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>・ブランド認知度 約80%(日経ブランド・ジャパン2025調査)</li><li>・地域社会への貢献<br/>大阪府、大阪市、京都府との地域包括連携協定<br/>モデルフォレスト運動(森林保全活動) 4回、<br/>合計 137人(京都府と連携)<br/>緊急災害対応アライアンス SEMA加盟<br/>グンゼラブアース倶楽部(NPO団体など6団体に支援)</li></ul> |
| <div></div> <div>自然資本</div>   | <ul style="list-style-type: none"><li>・環境配慮型製品・サービス</li><li>・樹木卸売事業</li></ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>・エネルギー消費量(国内) 39,962Kℓ(原油換算)</li><li>・年間環境関連投資 5億円<br/>(サーキュラーファクトリー関連 4億円、<br/>太陽光・エネルギー効率化 1億円)</li></ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>・環境に配慮し、循環型社会を目指した商品開発</li><li>・サーキュラーファクトリーなどによる環境負荷の低減</li><li>・事業活動における環境負荷の低減</li></ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>・CO2排出量(国内+海外) Scope1+Scope2※ 108,316t-CO2<br/>(2013年度BM比37.2%減)<br/>※グンゼグループ合計</li><li>・ISO14001 取得工場数 15事業所</li><li>・廃棄物総発生量 7,311t</li></ul>                                              |

リスクと機会・マテリアリティ

グンゼグループは、急速に変化する外部環境に的確に対応し、持続的な企業価値の向上を図るため、マテリアリティ（重要課題）を特定し、それぞれに対してKPIを設定の上、具体的な施策を推進しています。「stage1」で顕在化した

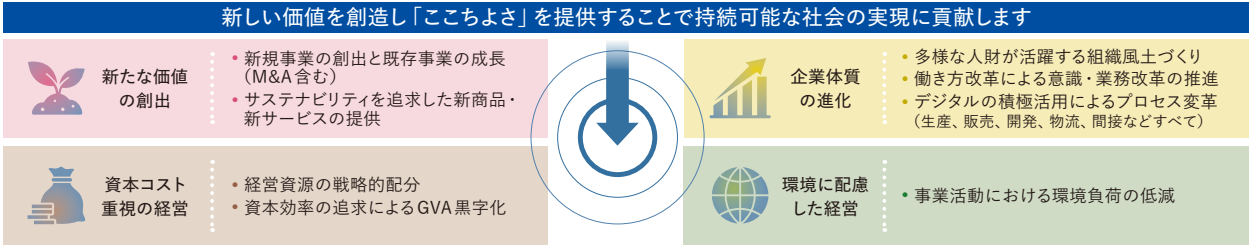
課題と気づきを踏まえて、持続可能な企業を目指すため、さらなる深化と実効性の向上に取り組んでいきます。

| 社会の変化                   | リスク                                                                                                                                            | 機会                         | マテリアリティ    | グンゼグループの施策                                                                                                                                              | 「stage1」KPIと実績（2024年度）▶P18～19                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 持続可能な企業として目指すべき課題▶P20～21                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| グンゼグループをめぐる市場環境の変化      | <ul style="list-style-type: none"><li>不採算事業部門の発生による収益性の低下</li><li>競争力の低下による技術・サービスの陳腐化</li><li>人口減少による国内市場縮小</li></ul>                         | 多様な事業展開が生み出す高い社会課題対応力      | 新たな価値の創出   | <div>中期</div> <ul style="list-style-type: none"><li>新規事業の創出と既存事業の成長（M&amp;A含む）</li></ul>                                                                | <b>新規事業関連</b> <ul style="list-style-type: none"><li>次世代型リチウムイオン電池向けフィルムの基本機能開発・試験用サンプル供給までは完了。量産化に至らず事業化は断念</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>グローバルソリューションカンパニーへの挑戦（機能ソリューション、メディカル、アパレル）</li><li>技術の専門集団によるイノベーションの創出</li><li>M&amp;Aによる事業領域の拡大（メディカル領域、資源循環領域）</li><li>エンブラ分野における新領域への拡大</li><li>新技術によるアパレル製品の進化</li><li>環境配慮型商品の拡大と資源循環技術の完成</li></ul>                                                                                                                        |
| 事業展開国のカントリーリスク          | <ul style="list-style-type: none"><li>米中摩擦、ウクライナ・イスラエル紛争、中国経済の悪化など政治・経済状況の激変による営業継続の困難</li><li>外国為替レートの変動による海外生産の収益性の悪化</li></ul>              |                            |            | <div>短期</div> <ul style="list-style-type: none"><li>サステナビリティを追求した新商品・新サービスの提供</li></ul>                                                                 | <b>環境配慮型製品の開発</b> <ul style="list-style-type: none"><li>リサイクル原料を使用した環境対応収縮フィルム「GEOPLAS®」の拡販</li><li>食品廃棄ロス削減、冷凍食品真空包装用チューブフィルムの開発上市、採用拡大</li></ul>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 大規模な自然災害やパンデミック         | <ul style="list-style-type: none"><li>大規模地震や台風、洪水などの自然災害による生産・物流拠点、商業施設の被災</li><li>社会生活の変化による事業構造の行き詰まり</li><li>サプライチェーンの混乱による原料調達困難</li></ul> |                            |            |                                                                                                                                                         | <b>メディカル関連製品の売上高</b> <ul style="list-style-type: none"><li>研究から販売まで一気通貫に運営できる医療機器専門の組織体制へと変革</li><li>新製品の上市（癒着防止材、頭蓋形状矯正ヘルメットなど）</li></ul> <b>ウエルネス＆ヘルスカテゴリー商品の売上高</b> <ul style="list-style-type: none"><li>メディキュア（顧客のQOL向上に貢献するブランド）、NEXTYLE（加齢による機能低下をサポート）の展開拡大</li><li>多様なライフスタイルに対応した商品を拡充（アセドロン、BODY WILD、Tuché他）</li></ul>                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 法令など社会的ルールの厳格化          | <ul style="list-style-type: none"><li>知的財産などさまざまな訴訟提起によるブランド価値の損失</li><li>品質基準の変更による製品・サービスの見直し</li><li>法令違反の発生による事業活動の停止</li></ul>            | QOLの向上に貢献する事業の拡大           | 企業体質の進化    | <div>長期</div> <ul style="list-style-type: none"><li>多様な人財が活躍する組織風土づくり</li></ul>                                                                         | <b>D&amp;Iの推進（女性活躍の推進など）</b> <ul style="list-style-type: none"><li>くるみん認定取得（2023年度）</li><li>女性管理職比率：6％</li><li>女性社員比率：35％</li><li>男性育休取得率：78％</li></ul>                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>女性管理職比率25％以上の実現</li><li>採用における女性比率50％の継続</li><li>育児・介護支援の確立</li><li>エンゲージメント改善による生産性向上・業績改善</li><li>戦略実現のための多様な人財の獲得</li><li>コーポレートブランド認知度の向上</li><li>サプライヤーとの共存共栄</li><li>人権や生物多様性を前提とした取引</li><li>海外工場での生産性、品種対応力の拡大</li><li>現地特性、ニーズに合わせたカスタマイズ生産対応力</li><li>あらゆる国の人々が安心して働ける体制の整備</li><li>自動化技術、デジタル・AI技術の追求による生産性向上</li></ul> |
| 国内労働市場の縮小               | <ul style="list-style-type: none"><li>労働力人口の減少による人財確保が困難</li><li>人員構成の固定化および逆ピラミッドによる柔軟な発想力の不足</li><li>女性社員比率が低いことによる多様性の不足</li></ul>          |                            |            | <div>中期</div> <ul style="list-style-type: none"><li>働き方改革による意識・業務改革の推進</li></ul>                                                                        | <b>人権尊重に関する取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"><li>外国人技能実習生の実態把握に関する自社アセスメント国内工場6社実施、外国人技能実習生受け入れの製造委託先15工場へのセルフチェック実施</li><li>サプライヤーアセスメント全関連事業119社への実施</li></ul>                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 人権意識の高まり                | <ul style="list-style-type: none"><li>人権や労働環境基準の検証不足による人権侵害の可能性</li></ul>                                                                      |                            |            | <div>中期</div> <ul style="list-style-type: none"><li>デジタルの積極活用によるプロセス変革（生産、販売、開発、物流、間接などすべて）</li></ul>                                                   | <b>リスク対応力の強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>リスクマネジメント委員会の開催：6回／年</li></ul> <b>人事制度の構築、職場環境の改善</b> <ul style="list-style-type: none"><li>エンゲージメントスコア：62点</li><li>年休取得率：73％</li><li>デジタルツールを活用した働き方改革実践、オフィス環境改善による生産性向上（汐留、堂島、江南など）</li></ul>                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| IT化の進展                  | <ul style="list-style-type: none"><li>サイバー攻撃やウイルス感染などによる重要情報漏洩</li><li>SNSを通じた誤った情報の拡散</li></ul>                                               | 人間尊重のDNAが生み出す人的資本経営        | 環境に配慮した経営  | <div>長期</div> <ul style="list-style-type: none"><li>事業活動における環境負荷の低減</li></ul>                                                                           | <b>AI、IoT、センシング技術などの活用による生産性の向上</b> <ul style="list-style-type: none"><li>生産現場の効率改善指数（P値）：103％</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>食品廃棄ロス削減フィルムのラインアップ拡大</li><li>Scope1+ Scope2：35％以上削減（2030年度）</li><li>Scope3のサプライチェーン全体での削減</li><li>Scope3を主体としたCO<sub>2</sub>削減</li><li>プラスチック全工場での廃プラ排出ゼロの実現</li></ul>                                                                                                                                                            |
| 地球環境問題の深刻化              | <ul style="list-style-type: none"><li>原材料、エネルギーコストの上昇</li><li>炭素税の導入などの法律・規制に関するリスク</li></ul>                                                  |                            |            |                                                                                                                                                         | <b>CO<sub>2</sub>排出量の削減</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Scope1+ Scope2：108,316t 37.2％以上削減（2013年度比）</li><li>Scope3：393,953t</li><li>2024年度エネルギー原単位削減率：対前年0.2％増加（国内）</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>「CDP2024」の気候変動分野でBスコア取得</li></ul>                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 海洋プラスチック問題に対する国際的意識の高まり | <ul style="list-style-type: none"><li>使い捨てプラスチックに対する規制強化</li><li>プラスチック代替品の普及による売上減少</li></ul>                                                 |                            |            | <div>中期</div> <ul style="list-style-type: none"><li>経営資源の戦略的配分</li></ul> <div>中期</div> <ul style="list-style-type: none"><li>資本効率の追求によるGVA黒字化</li></ul> | <b>成長事業、成長領域への経営資源の重点投資</b> <ul style="list-style-type: none"><li>環境関連投資：守山サーキュラーファクトリー及びESG関連投資71億円（2022～2024年度計）</li><li>EC＋SPA売上比率：26％</li><li>マッシュグループとの合併会社「Ballelite」設立、新会社「SEESAY」設立</li></ul> <b>低成長事業および分野の再構築</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ROE 5.3％</li><li>GVA -9億円（対2021年度18億円改善）</li><li>電子部品事業の譲渡完了、アパレル生産／物流拠点の集約（中国、インドネシア等）、スポーツクラブの経営改善</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                         |                                                                                                                                                | サーキュラーエコノミーを主導するビジネスモデルの拡大 | 資本コスト重視の経営 |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>ROE 10.0％以上、営業利益160億円の実現（2030年度）</li><li>PBRの高水準維持</li><li>社内収益改善体質の確立</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |

前中期経営計画「VISION 2030 stage1」振り返り

4つの基本戦略

グンゼグループは、サステナブル経営を推進していくにあたり、経営におけるマテリアリティ（重要課題）を策定し、「VISION 2030 stage1」の4つの基本戦略としました。



## 中期経営計画「VISION 2030 stage2」



代表取締役 兼 専務執行役員  
経営戦略部長

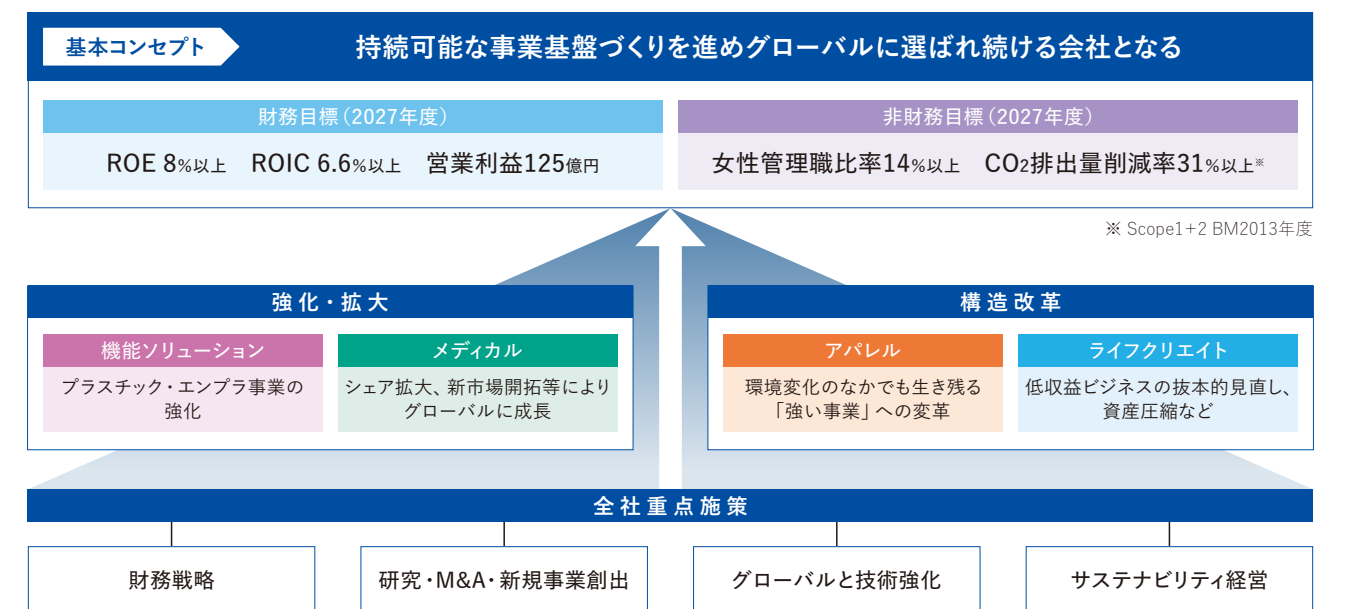
岡 高広

グンゼグループは、2030年までのグランドデザインを「コア事業の成長と、聖域なき構造改革により、2030年のありたい姿の実現と、最適な資本構成の構築により、ROEの持続的な向上を目指す。」とし、2025年度から2027年度までの3ヵ年を推進期間とする中期経営計画「VISION 2030 stage2」を策定しました。前中計「stage1」において堅調に推移したメディカルおよび機

能ソリューション事業は生産増強などにより成長を継続する一方で、アパレルおよびライフクリエイト事業は収益性の観点で課題を残しました。そこで今回の中計「stage2」の期間を「創りかえる」3年間と位置づけ、構造改革を断行することとします。そして次期中計「stage3」の「飛躍する」3年間へとつなげ、2030年のありたい姿の実現を目指します。

「stage2」計画の基本コンセプトは、「持続可能な事業基盤づくりを進め、グローバルに選ばれ続ける会社となる」としました。まず「持続可能な事業基盤づくり」とは、より筋肉質な事業体質になるということです。日本の人口減少影響や、為替変動、人財採用難、仕入コスト増などの環境変化にも対応できる体質に変わらなければなりません。そして「グローバルに選ばれ続ける」とは、お客さまから選ばれ続けるための技術やサービスを磨いていく取り組みを通じて、グローバル競争に勝ち抜く力をつけていくことです。ダイバーシティの観点からも、よりグロー

バルな視点で人財を求めています。これらの取り組みによって、グンゼが全てのステークホルダーから選ばれ続け、持続可能な社会の実現に貢献できると考えています。事業セグメント戦略においては、「強化・拡大」を追求する機能ソリューション・メディカル事業、「構造改革」を断行するアパレル・ライフクリエイト事業に対して、戦略を明確化します。加えて4つの全社重点施策（財務戦略、研究・M&A・新規事業創出、グローバルと技術強化、サステナビリティ経営）の実践により、財務および非財務目標の達成を目指します。



### 全社重点施策

**財務戦略**では、事業構造改革と合わせて 資本政策、PER向上政策を実施し、企業価値向上を図ることで、早期のPBR1.0倍以上を実現していきます。▶P.22

**研究・M&A・新規事業創出の取り組み**は、新たな価値の創出と事業の成長・領域拡大に寄与する取り組みを実践していきます。研究開発は2025年度より組織体制を再編し、要素技術の開発と成長支援により事業基盤の強化につなげていきます。またM&A戦略については、ターゲットをメディカル領域と資源循環領域に絞り、メディカルの成長と資源循環社会の実現を目指していきます。▶P.32

**グローバルと技術強化**は、グローバル市場に対して拡販、シェ

ア拡大していくことに加えて、人財獲得やIR面においても取り組みを強化していきます。技術については、創業時の生糸の時代から培った編みや織りの技術に加えて、各セグメント独自の加工技術を活かした新商品開発を強化します。さらに現場の自動化、デジタル・AI技術の活用により会社全体の競争力の向上を実現するとともに、人と技術で未来を切り拓く、グローバルソリューションカンパニーを目指します。▶P.30-31、50-53

**サステナビリティ経営**は、人的資本経営においては、持続的企業価値・競争力の向上に繋がる経営戦略を実行できる人財と組織風土を創ります。▶P.26 また、環境負荷の低減・資源循環の取り組みについても、CO<sub>2</sub>排出削減、資源循環を推進します。▶P.36

資本コストや株価を意識した投資・財務戦略を実行し、  
「VISION 2030 stage2」の目標達成を目指す

「VISION 2030 stage1」財務戦略の業績評価



「VISION 2030 stage1 (以下 V30-1)」最終年度となる2024年度の連結業績は、売上高1,371億円(対前期3.2%増)、営業利益79億円(同11億円増)、経常利益81億円(同14億円増)、純利益62億円(同11億円増)と、増収増益となりました。

売上高は、プラスチックフィルム分野の国内需要の回復、エンジニアリングプラスチックス分野のOA機器向けおよび半導体関連製品の伸長、メディカル事業の新製品および中国向け販売の拡大などにより増収、営業利益は、アパレル事業が販売数量減少と円安等コスト増加の影響を受け減益となりましたが、機能ソリューション事業、メディカル事業の利益拡大、スポーツクラブ分野の構造改革による収益改善などが寄与し、増益となりました。

しかし、V30-1の目標営業利益100億円および年初業績予想90億円は未達となり、またROEは5.3%と前期比0.9ポイント改善しましたが、目標(6.3%以上)には未達となりました。

2025年度業績予想

2025年度は機能ソリューション事業、メディカル事業の成長などにより売上高1,400億円(対前期2.1%増)、営業利益85億円(同5億円増)と増収増益を計画しましたが、純利益は構造改革に伴う特別損失の発生を見込み、28億円(同34億円減)の計画としました。

機能ソリューション事業は、電子部品分野の撤退影響により売上は対前期3.3%の減収となりますが、プラスチックフィルム分野のサーキュラーファクトリー(資源循環型工場)を中核とした資源循環モデルの確立や環境対応型新製品の市場投入、エンジニアリングプラスチックス分野の江南工場増設による医療・半導体分野の需要拡大対応等により、営業利益は対前期8億円の増益を計画しました。

メディカル事業は、人工皮膚、組織補強材、骨接合材などのグ

ローバル展開や、国内市場における癒着防止材の伸長により、売上高は対前期20.5%の増収を見込みますが、新工場の償却負担影響などにより、営業利益は対前期70百万円の微増益としました。

アパレル事業は、2025年から2026年の2年間を構造改革期間と位置づけ、再生に向けた各種取り組みを実施するため、売上は微増ながら営業利益は3億円の減益計画としました。

ライフクリエイイト事業は、スポーツクラブ分野のスクール事業拡大などにより、売上高は対前期10%の増収、営業利益は2億円の増益を計画しました。

純利益は減益としていますが、「VISION 2030 stage2 (以下 V30-2)」での目標達成の布石を打つ年とすべく、後に述べます財務戦略も合わせて実行していきます。

GVA／ROICの状況

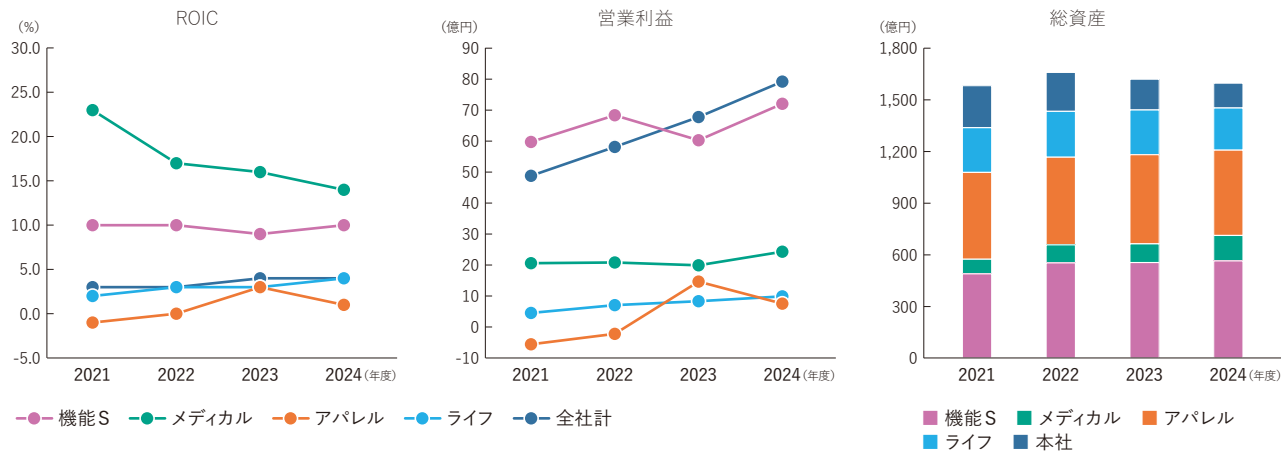
2024年度のGVA(Gunze Value Added: 税引後営業利益+受取配当金-投下資本×WACC)は9億円の赤字(対前年7億円改善、対目標7億円未達)となり、目標としていたV30-1期間中のGVA黒字化は未達となりました。しかし、グループ全体で取り組んでいる高収益資産への転換および資本収益性(ROIC)改善の効果は着実に現れています。

グループの総資産は、ベンチマークである2021年度対比15億円の微増ですが、政策保有株式の売却や不採算事業の終息など構造改革で低収益資産を圧縮する一方で、成長牽引事業のメディカル事業、利益拡大・貢献事業の機能ソリューション事業の総資産は合計138億円増、グループ総資産に占める割合を45%まで高めています。

次にROICですが、2024年度のグループ計のROICは4.3%となっており、2021年度対比で1.6ポイント改善しています。セグ

メント別ROICについて、まず機能ソリューション事業は、プラスチックフィルム分野のサーキュラーファクトリー建設やエンジニアリングプラスチックス分野の工場拡張投資などによって投下資本が大幅に増加したものの、営業利益も伸長したことにより10%台を維持しています。次にメディカル事業は、工場拡張などの積極的な投資推進により2024年度は14%台となっていますが、2027年度には25%まで上昇する見込みです。アパレル事業は2024年度は1%台となっていますが、2025年度から2026年度の構造改革により2027年度には5%台まで引き上げる計画としています。最後にライフクリエイイト事業は、スポーツクラブ分野の構造改革推進などにより3.8%まで改善しているものの、グループの資本収益性改善のために、V30-2期間では、低収益・低成長アセットの圧縮を中心とした構造改革を推進します。

ROIC／営業利益／総資産の推移



「VISION 2030 stage2」における財務戦略

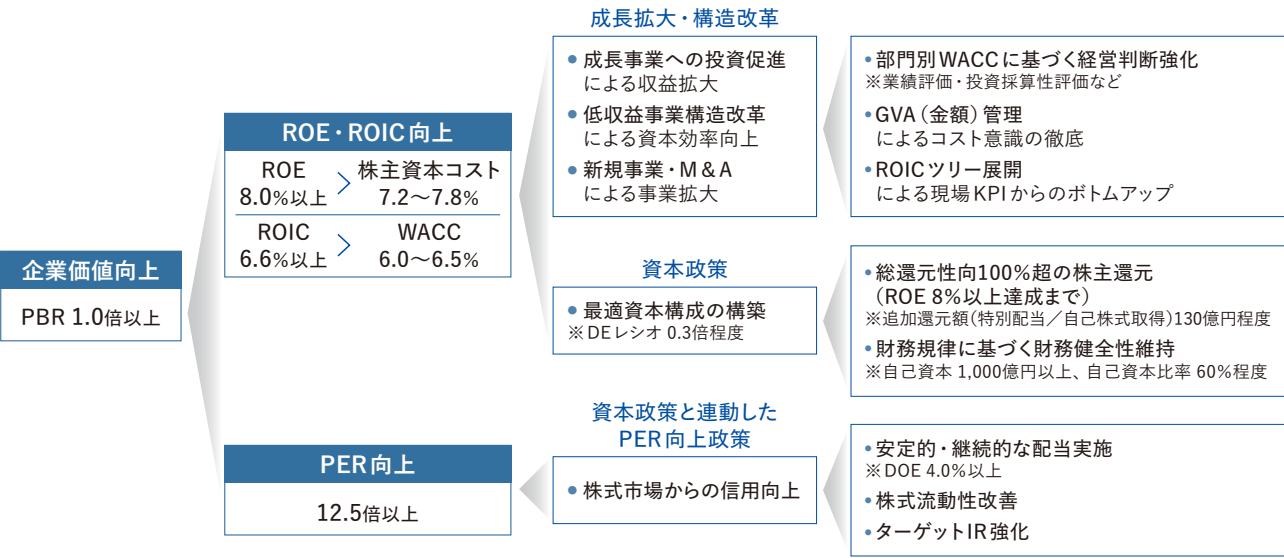
V30-1期間中の当社株価は、約4割上昇したものの、PBRは1倍を下回り、企業の解散価値以下の水準で推移しました。この最大の要因は、着実に利益伸長や資産効率化を進めてきたものの、資本収益性(ROE)が株主や投資家の皆さまの期待値(株主資本コスト)を下回ったことにあると考えています。

V30-2期間における当社の株主資本コストは、CAPM(資本資産価格モデル)による試算結果のほか、投資家の皆さまとの対話を通じて認識した資本収益性の期待水準などを踏まえ、7.2

～7.8%と推計しています。この推計値も踏まえ、連結ROE目標は8%以上と定めました。

ROE目標達成に向け、GVAとROICを併用した管理をさらに強化していきます。一例を挙げますと、V30-2策定時から、GVA/ROICツリーによる管理をリニューアルしました。この様式に基づく現場レベルでのKPI管理を通じて、計画の進捗確認や課題の抽出を行い、実効性のある対策を立案・実行し、部門別WACCや目標ROICを上回る資本収益性を実現していきます。

V30-2 財務戦略サマリー

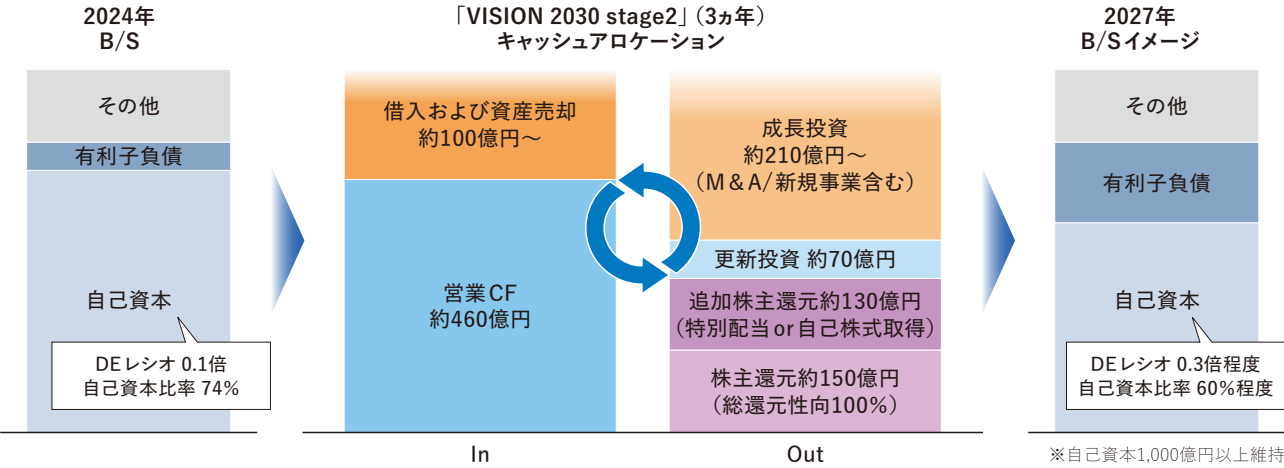


最適資本構成の構築

グループ連結ベースの資本収益性を高めるためには、資本構成の最適化も必要と認識しています。今回当社では、「資本収益性の最大化」と「財務健全性の維持（＝外部格付評価の維持）」を重視した資本構成の構築に取り組むことにしました。「外部格付評価の維持」を重視する理由は、2025年度以降、日本国内でファイナンスも含めた大型の資金調達を見込んでいるためです。金利のある世界において、資金調達コストを抑制するためには、外部格付評価の維持が必要不可欠と考えます。財務シミュレーションの結果、V30-2において当社が目指すべき最適な資本構成を「自己資本1,000億円以上、自己資本比率

60%程度」と定めました。この資本構成におけるDEレシオは0.3倍程度、WACCは6～6.5%と推計しており、V30-2の利益目標を達成することで、ROICスプレッドもプラスになると想定しています。この水準を上回る資本については、株主や投資家の皆さまに還元する必要があると考え、総還元性向100%超の還元を実施することを決定しています。現状、V30-2期間中の株主還元は280億円程度を見込んでおり、その原資は営業CFから充当します。更新投資も営業CFの範囲内で収まる想定であり、成長投資のための資金を外部から調達することによって財務レバレッジを高めていく予定です。

最適資本構成構築に向けたV30-2キャッシュアロケーション

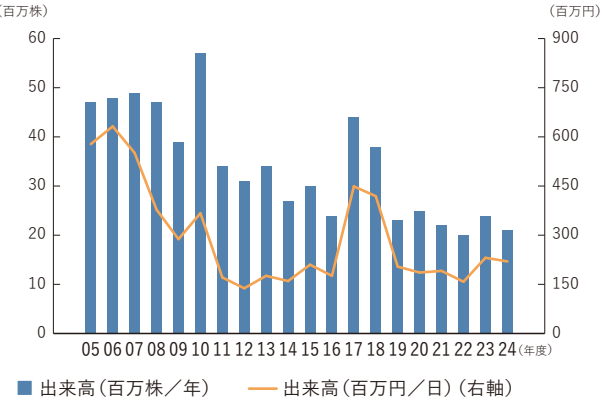


株式の流動性改善

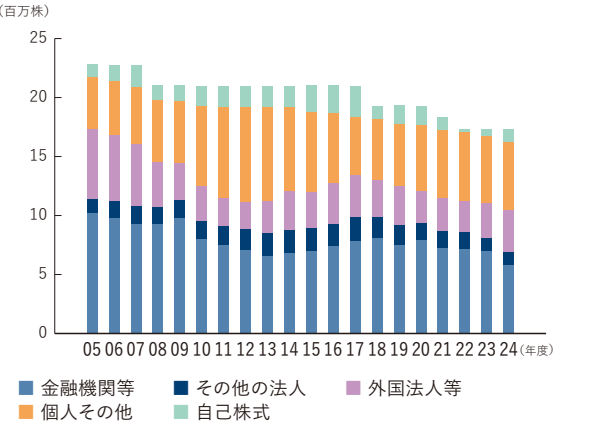
「株価を意識した経営」をより強力に推進するため、V30-2策定にあたり、過去20年の当社株式の状況を分析しました。当社株式の1日あたりの平均出来高は、ピークの2005～2007年度に対し、近年は5割程度まで減少しており、機関投資家の皆さまが売買しづらい状態になっていると認識しています。この流動性低下要因について分析を進めたところ、自己株式取得および消却によって流通株式が減少する中、新規個人株主の減少ならびに既存株主の保有長期化が顕著になっていることが分かりました。資本収益性が上昇したとしても、株式の流動性が改善されない限り、株価が期待通りに上昇しない恐れがあると考えます。そこで株式の流動性改善をV30-2における重要課題の1つに位置付け、具体的な対応策を検討しました。まずは個人投資家を中心とした売買活性化を図ります。施策

の1つとして、2025年4月1日付で株式分割を実施し、合わせて株主優待制度を見直しました。また、株主や投資家の皆さまからのご意見や世間動向を踏まえ、配当の基準をこれまでのDOE2.2%以上から4.0%以上に変更いたしました。V30-2では総還元性向100%超の株主還元も計画していますが、株式の流動性を考慮し、配当による還元の比重を高めたいと考えています。次に出来高が増加・安定した段階で、スモールミーティングや説明会など投資家との新たな対話機会を創出し、国内外の機関投資家の売買活性化を図ります。これらの取り組みにより、資本収益性の改善だけでなく、PERの向上も図り、恒常的なPBR1倍超えを早期に実現していきます。

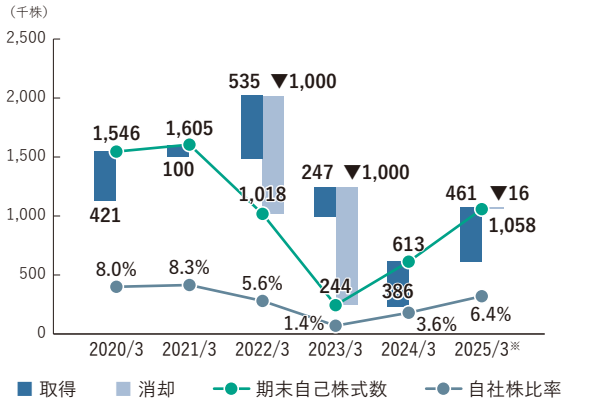
当社株式の出来高推移



当社株主構成比の推移

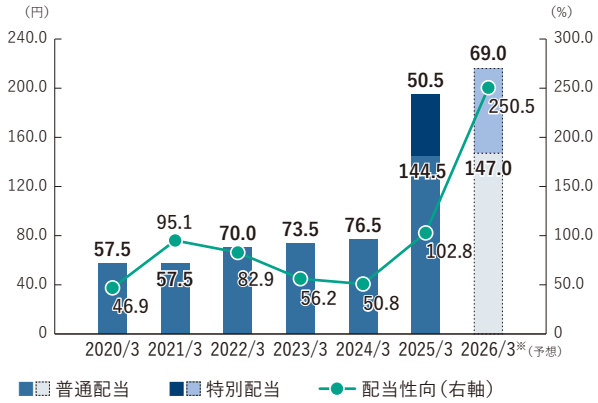


自社株の状況



※「1株配当金と配当性向の推移」は過年度分も含め、株式分割後ベースで記載しています。（2025年4月1日付、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施）その他のグラフについては、株式分割前ベースで記載しています。

1株配当金と配当性向の推移



人的資本

持続的な企業価値・競争力向上に繋がる人財戦略

グンゼが創業以来培ってきた人的資本と現状の課題



小倉 誠 執行役員  
人事総務部長

グンゼの事業は時代とともに大きく変化する中、「創業の精神」を経系として受け継いできました。「創業の精神」はグンゼが社会に存在する理由であり、使命であり、パーパスです。創業者は構成員の教育に熱誠を注ぎ、優良品をつくるためには、まずつくる人自らが修養し、人格を高め、立派な精神をもって仕事に

あたらなければならないと説きました。

会社経営の根幹は、「人」であり、人を活かし、育て、人を大切にする風土を醸成する必要があります。一人ひとりが自律・自走して人間形成に努めることにより、人格、社格を高揚させ、社会有用の人に育ち、優良品を提供し続けることができます。しかしながら、過去2年間のエンゲージメントサーベイの結果から、「キャリア機会の提供」「やりがい」「上司・仲間との関係」のスコアが低く、従業員が日々の業務や将来のキャリアパスに満足できていない課題が浮かび上がりました。同規模・同業種の企業と比較して総合スコアが低く、特に30代のスコアの低さには、早急な対策が求められます。「給与への納得感」や「事業・サービスへの誇り」といった強みはあるものの、構成員間のコミュニケーションが希薄な状態などのいわゆる「寒い組織」と全体評価を受けても仕方ありません。

グンゼは、全ての構成員が働きがいを感じ、強みを最大限に発揮できる企業風土を醸成し、「夢のある元気な会社」を実現するため、各施策を積極的に実践していきます。

マテリアリティ施策と実績およびKPI（2027年→2030年目標）

| 区分      |         | 指標                 | 2024年度   |            | 2027年度   | 2030年度   |
|---------|---------|--------------------|----------|------------|----------|----------|
|         |         |                    | 目標       | 実績         | 目標       | 目標       |
| 企業体質の進化 | 女性活躍の推進 | ・女性管理職比率           | 6%以上     | 6%         | 14%以上    | 20%以上    |
|         |         | ・女性社員比率            | 35%      | 35%        | 38%      | 41%      |
|         |         | ・女性総合職採用比率（交替勤務除く） | 50%      | 52%        | 50%      | 50%      |
|         | 子育て支援   | ・男性育児休暇取得率         | 50%      | 78%        | 70%      | 100%     |
|         | 組織風土づくり | ・エンゲージメントスコア       | 70点想定    | 62点        | 66点想定    | 70点想定    |
|         | 働き方改革   | ・年次有給休暇取得率         | 75%（15日） | 73%（14.5日） | 80%（16日） | 80%（16日） |

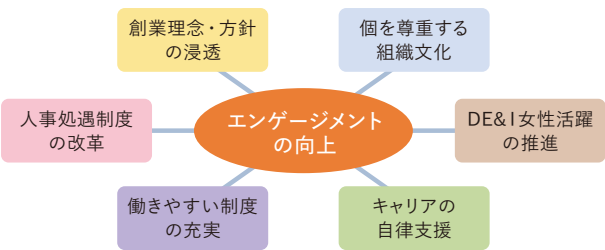
エンゲージメントスコアについて

エンゲージメントとは、従業員と会社が信頼関係で結ばれ、従業員が自発的に力を発揮する貢献意欲のことです。毎月のエンゲージメント調査により、従業員や組織の状況を把握し、今後の施策に活かしています。

エンゲージメント調査結果の概要

|                | エンゲージメント要因分析（主要項目） |         |             |
|----------------|--------------------|---------|-------------|
| 強みを持つ領域        | 給与への納得感            | 部署間での協力 | 事業やサービスへの誇り |
| 課題のある領域        | キャリア機会の提供          | やりがい    | 上司や仲間との関係   |
| 過去2年で改善がみられる領域 | ワークライフバランス         | 給与への納得感 | 挑戦する風土      |

エンゲージメントには会社や組織を取り巻く多様な要素が影響しています。それらに対応し、エンゲージメントを向上させるため、右記のような取り組みを進めています。



「VISION 2030 stage2」における人的資本戦略

戦略

グンゼは、中期経営計画において、“持続可能な事業基盤づくりを進めグローバルに選ばれ続ける会社となる”を基本コンセプトに掲げ、そのうちの人的資本戦略として「持続的企業価値・競争力の向上に繋がる経営戦略を実行できる人財と組織風土を創る」ことを目指します。

見合った成果を出し続けて自ら成長するとともに、次世代に伝承する」と定め、あるべき姿の実現に向け諸施策を実行します。経営戦略・人事戦略と連動した人事制度改革の成果を最大化するためには、人的資本経営の取り組みに加えて、持続的効果を生むための組織風土改革の遂行が要となるため、制度改革にさきがけて2025年に人事部門の組織改編を実施しました。

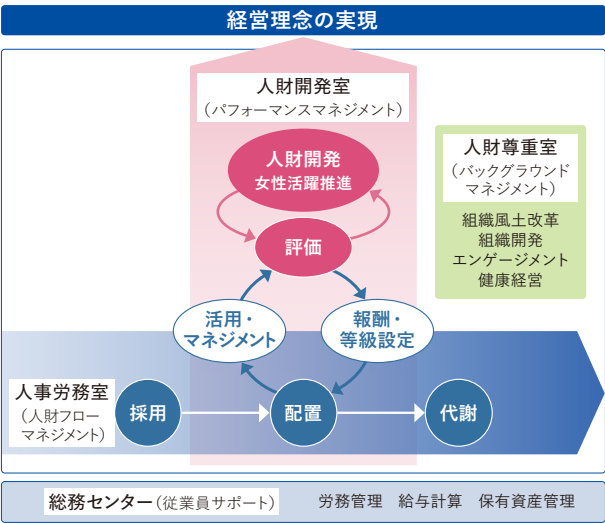
求める人財像

全ての構成員が働きがいを持ちながら長く活躍し続ける会社になることを目指し、期待人財像を3つのキーワードで決めました。

「多 様 性」：多様な価値観を持つ人財を受け入れ、個の掛け合わせにより非連続なイノベーションを生み出す  
「自律・自走」：指示待ちではなく、自ら考えて行動する  
「チャレンジ」：変化を恐れず、ありたい姿の実現に取り組む

人財マネジメント方針

人財戦略と求める人財像に基づき、期待に適う人財が長く活躍し続けることができるよう、「公平性」「納得性」「透明性」の3つの原則をもとに、人財マネジメント方針を「経験やステージに



| 求める人財像                       |                    |                      |
|------------------------------|--------------------|----------------------|
| 多様性                          | 自律・自走              | チャレンジ                |
| 多様な個の掛け合わせで非連続的なイノベーションを生み出す | 指示待ちではなく、自ら考えて行動する | 変化を恐れず、ありたい姿の実現に取り組む |

| 人財マネジメント方針（経験やステージに見合った成果を出し続けて自ら成長するとともに、次世代に伝承する） |                      |                    |
|-----------------------------------------------------|----------------------|--------------------|
| 公平性                                                 | 納得性                  | 透明性                |
| 年功基準 → 実力本位                                         | 個人のキャリアと組織運営のベストバランス | オープンかつ正直なコミュニケーション |

| 人事諸施策     | 現状の姿（As-is）       | 目指す姿（To-be）               | 長く活躍し続ける会社に！ |
|-----------|-------------------|---------------------------|--------------|
| 採用        | 新卒中途採用比率7：3       | 新卒中途採用比率5：5               |              |
| 配置        | 部門都合+会社都合中心       | 全社最適+会社都合・本人主体バランス型       |              |
| 育成        | ゼネラリスト中心<br>組織依存型 | 経営+高度専門職+本人のコア職種<br>本人自律型 |              |
| 評価        | 査定、進級・昇格目的        | 育成目的                      |              |
| 処遇（等級・報酬） | 年功的賃金（職能給中心）      | 職責or役割に応じた賃金              |              |
| 退職        | 優秀者が流出            | 優秀者が定着                    |              |

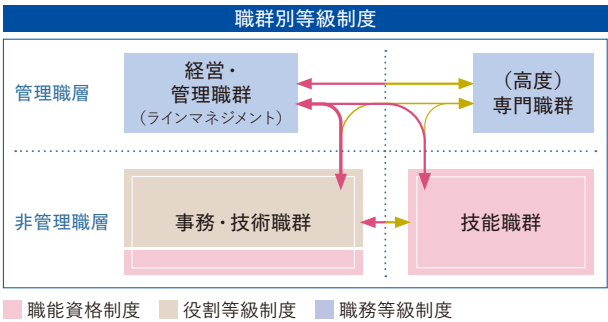
## 持続的な企業価値向上を目指す人事制度改革

### 基本的な考え方

社会情勢や従業員の意識の変化に対応し、「公平性」「納得性」「透明性」の原則をもとに、従業員一人ひとりが働きがいをもちながら強みを最大限に発揮し、活躍し続けることができる制度を構築することにより、持続的な企業価値の向上を目指します。

### 人事諸施策について

- ・多様な価値観を持つ人財を受け入れ、中途採用比率を5割まで高めます。
- ・高度で市場価値の高い専門職群を設け、ラインマネジメントと同等の処遇をします。
- ・失敗を恐れず、チャレンジする人財に報いる評価設計を行います。



- ・総合職／地域総合職／一般職のコース制を廃止し、全社レベルで期待役割の違いにより職群を分け、職群の特性に応じた等級制度により、職責・職務と報酬の納得性を高めます。
- ・組織目標と個人目標を連鎖させ、合わせてチャレンジングな目標を設定することで会社と従業員の成長を加速し、評価の納得性を高めます。
- ・年功要素を極小化させ、職責と処遇のアンマッチが生じない制度とします。
- ・ライフステージや個人的志向に合わせた選択肢を充実させることにより、会社主体と本人主体のバランスをとった配置戦略を実行することで、長く活躍し続けることのできる制度にします。(以上、2026年度施行予定)

| 目標管理制度・人事評価制度    |                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------|
| 育成               | 経営＋高度専門職＋本人のコア職種<br>本人自律型                            |
| 評価               | 育成目的                                                 |
| 目標管理制度の<br>ありたい姿 | 多様な人財が自らの強みを活かせるチャレンジングな目標を自ら積極的に設定し、それが組織の成長に繋がっている |
| 人事評価制度の<br>ありたい姿 | 個々の人財の強みを伸ばし、弱みを克服する支援ツールとして機能している                   |

## 女性活躍推進の取り組み

グンゼグループではDE&Iを重要な人財戦略と位置付けており、女性活躍推進に積極的に取り組んでいます。

### 専任部署の設置

2025年4月に人事総務部人財開発室に女性活躍推進事務局を設置しました。女性採用比率のアップ、女性管理職候補者の個別育成計画の策定、アンコンシャス・バイアスを解消するための研修などの諸施策を推進します。

### 経営層の意識改革

2024年10月「女性活躍から始める人的資本経営」をテーマに全社講演会を開催し、女性活躍の意義や先進企業の好事例を講師からお話いただきました。講演会に先立ち、女性従業員のキャリア志向や女性活躍を阻む課題などに関する社内アンケートを実

施し、その結果をもとに、講師と佐口社長がディスカッションし、女性活躍のあり方についてのトップメッセージを全社に発信しました。

### 女性リーダー層の形成・育成

GLSL (グンゼリーダーシップスクール・レディス) 研修では、女性従業員への期待を伝え、自律的なキャリアイメージを醸成し、参加者が組織の中でリーダーシップを発揮することを目的に開催しています。2024年度は一般職も対象に加え、過去3年間で65名が受講しました。研修を機に、マネジメントの役割を通じて活躍する従業員もいれば、あらためて学び直しを始める従業員がいるなど、それぞれのキャリアオーナーシップの確立に役立っています。



GLSL 研修

## 育児・介護支援への取り組み

グンゼが両立支援において目指すありたい姿は「育児／介護を理由に辞める人がいない」「安心して制度を利用できる組織風土である」「育児／介護を経験しても能力を最大限に発揮し、キャリアの展望がもてる」の3つです。2024年度に実施した社内アンケートの結果を踏まえ、2025年4月の法改正を機に見直しを加えた現在の制度概要は右表のとおりです。今後も引き続き両立支援の仕組みづくりと、組織風土への浸透策実施に取り組んでいきます。

## 健康経営への取り組み

従業員の健康と安全を守ることが、事業を運営する上での大前提であり、多くの企業が経済産業省が実施する「健康経営優良法人」の認定要件を踏まえた健康施策に取り組んでいます。グンゼにおいては、現時点で認定取得にこそ至っていないものの、従来より、健康診断の受診徹底、要治療・要精密検査対象者への受診勧奨、私傷病休職者が復帰する際のリハビリ勤務制度の整備・運用、感染症予防対策、受動喫煙対策等の基本的な施策

### 両立支援制度の概要

| 育児                                                      | 介護                 |
|---------------------------------------------------------|--------------------|
| 育児休職(上限は2歳まで。5日間有給)                                     | 介護休職 (上限は1年間)      |
| 育児の短時間勤務 (上限は小学校6年生まで)                                  | 介護の短時間勤務 (上限は通算3年) |
| 子の看護等休暇 (上限は小学校6年生まで)                                   | 介護休暇               |
| 育児サービス利用料補助<br>①保育利用料補助<br>②延長保育利用料補助<br>③ベビーシッター等利用料補助 | 介護サービス等利用料補助       |
| 両立支援のサポート面談                                             |                    |
| 「両立支援のためのハンドブック」による情報提供                                 |                    |

を進めており、健康経営の土台は整っていると考えています。2025年度からは社外専門家の助言も得ながら、現状分析による課題把握、今後の方向性の決定、および課題を踏まえた施策を具体化し、優先順位に基づき取り組みます。また、健康保険組合とも連携し、各施策の効率的・効果的な実施を図ります。従業員が心身ともに健康で、本来のパフォーマンスを発揮できるよう、継続して健康経営に取り組んでいきます。



### 仕事と家庭の両立で、中長期的な視点で会社に貢献



IP・リーガル部  
法務コンプライアンス室長  
小林 千夏

2016年にグンゼに中途入社、2025年に法務コンプライアンス室長を拝命しました。当室は法律相談や契約レビューの他、中期経営計画に基づく各事業施策の推進に対し、法的観点からの支援を行っています。私生活では二児の母として慌ただしい日々を過ごしています。家事育児は「できる方ができることをする」。保育園や塾の送迎や料理などを夫婦で何とか分担しています。海外出張や急な重要案件の会議で帰宅が遅くなることもありますが、夫のサポートで遂行できています。日々、優先順位の見極めとタイムマネジメントを意識して業務に取り組んでいます。育児や生活を優先せざるを得ない時期もありますが、他と比較して焦ったり諦めたりすることなく、中長期的な目線で会社に貢献するという気持ちで大事だと思っています。

### グローバル化を加速するため、世界を飛び回る



Gunze United Limited  
マネージャー  
Faisal Chowdhury

アパレル業界でのマーチャンダイザーとして業務経験があり、日本での勤務経験があったことから2014年に日本語通訳としてGunze Unitedに入社し、ミシン糸の営業も担当することになりました。当時のバングラデシュではグンゼのミシン糸はほとんど認知されておらず受注の獲得は困難を極めました。頻繁に顧客訪問を行うことによりお客さまとの信頼関係を構築してきました。会社への貢献という成功体験は私に大きな自信を与えてくれました。このたびグンゼの正社員になることができたことは人生における大きな節目であり、大変光栄に思っています。今は重点課題である事業のグローバル化に向け、世界中を飛び回っています。“Never give up, & Always hope for the best.”の精神で事業に貢献していきます。

## 製造資本

## 技術立社としてお客さまのニーズに応えるソリューションを追求し、グローバルな成長戦略を推進

## 創業以来培ってきたグンゼの製造資本



奥田 智久

取締役 兼 執行役員 技術開発部長  
技術・研究開発管掌

グンゼは創業130年を迎える歴史ある企業です。創業当初より製糸業として「精良優美な糸づくり」の理念を掲げ「品質第一主義に徹する」「共存共栄を実践する」「一貫体制を確立する」という3つの基本方針のもとで事業を展開し、着実な成長と発展を遂げてきました。

インナーウェアにおける「金の品質、銀の価格」という言葉に象徴されるように、優れた品質を適正な価格で供給するというものづくりの姿勢は、今もなお事業を超えた全ての工場に深く根付いており、時代を超えて継承されています。

## 「VISION 2030 stage2」における取り組み

中期経営計画「VISION 2030 stage2」（2025～2027年度）においては、製造資本の高度化を通じて「品質改善の強化」や「生産効率の追求による原価低減」を推進し、加えて「持続可

## 製造資本における強みと課題

グンゼではこれまでに培ってきた技術資産を活かし、アパレル事業を起点とした技術をメディカルやエンジニアリングプラスチックスといった成長分野に展開しています。例えばメディカル事業においては「生体吸収性」をキーワードに、アパレルで培った「編立技術」「糸加工技術」を応用し、医療現場のニーズと融合させることで、組織補強材などの独自性ある製品を開発し、他社にない差異化製品へと進化させています。

またエンジニアリングプラスチックス分野のフッ素樹脂製フィルタサポート材についても、素材そのものの特性に加えて生地としての構造的・用途的な価値を付加することで、アパレル由来の技術を新たな分野へと展開する好事例となっています。このようにグンゼの強みは技術領域の垣根を越えた応用・転用にあります。「機能」と「構造」の両面から新たな製品を創出できる「技術の横断力」こそがグンゼの競争力の源泉であると考えています。

一方で、近年は製造業を取り巻く事業環境が急速に変化・複雑化し、従来の発想・考え方だけでは持続的な競争力の維持が困難になってきました。グンゼにおいても、ものづくりの基盤である「製造資本」の強化は必要不可欠であり、経営上の重要課題として取り組んでいます。

能な生産体制」の構築を実現します。その具体的な取り組みは次の2点です。

- ①自動化技術、デジタル技術を活用したスマート工場の実現  
画像処理技術、センシング技術、ハンドリング技術といった自動化技術、さらにはAIを含むデジタル技術を活用し、生産プロセスおよびサプライチェーン全体の可視化と最適化を図ります。人に依存していた工程を見直すことで、技術伝承の課題や労働力不足といった経営課題への対応を進め、生産性と品質の向上を図ります。
- ②環境負荷を最小限に抑える生産プロセスの構築  
再生可能エネルギーの活用や資源循環の考え方を国内・海外の全工場に導入し、製造段階での環境負荷の低減と同時に利

## さらなる製造技術の革新

グンゼでは前中期経営計画「VISION 2030 stage1」から、自動化技術およびデジタル技術を中核とした製造技術の革新に取り組んできました。「stage2」では、これらの技術をさらに進化・強化し、全社的に展開していきます。

自動化技術については、画像処理・センシング・ハンドリングといった要素技術を組み合わせ、人への依存度が高い工程の自動化を推進してきました。「stage1」では、アパレル製品の接着縫製ラインにおいて、柔らかい繊維生地を1枚ずつ取り出すハンドリング技術、生地を所定の位置に搬送・配置するセンシング技術、接着剤を適切な場所に塗布する画像処理技術を組み合わせることで、自動化ラインの構築に成功しました。

「stage2」では、アパレル事業での難易度の高いミシン縫製工程に加えて、メディカル事業では吸収性材料を使用する医療製品の製造工程にもこれらの技術を応用し、2025年度下期より本格稼働を予定しています。また、全ての事業部門を対象に、人の依存が顕著な検査工程において自動化を推進します。現在、多くの検査が熟練者の目視に依存していますが、今後の人財確保難を見据え、画像処理や自動搬送技術を活用し、検査精度・スピードの向上と人への負荷低減を図ります。

## デジタル戦略の強化

これらと並行してデジタル戦略も強化しています。「stage1」では営業部門や間接部門にデジタル技術を導入し、業務プロセスを再設計しました。経営ポータルによる経営数値の可視化

益創出の両立を図ります。例えばプラスチックカンパニー守山工場でのサーキュラーファクトリー®のように、環境配慮を前提とした生産の仕組みづくりを推進しています。

こうした取り組みを通じてグンゼはものづくりの根幹である製造資本の強化を図り、将来にわたって持続可能、かつ競争力のある企業体制を築いていきます。また、社会課題の解決にも貢献しながら、より良い製品・サービスをお客さまに提供し続けます。

や、RPA（Robotic Process Automation）による定型業務の省力化、在庫削減に向けたKPI管理と可視化など、企業体質の進化と省人化を進めています。

「stage2」では、AIの活用によりデジタル戦略をさらに強化します。全社的にはChatGPTの機能を活用した知識共有や業務支援を推進し、保全業務にはRAG（Retrieval-Augmented Generation）技術を応用したナレッジシステムを構築します。また、生産やSCM領域ではAIによるスケジューリングの最適化、在庫データのリアルタイム監視により、在庫切れや過剰在庫を防止し、保管コストの削減を目指します。

製造技術の革新を通じて、グンゼは持続可能かつ競争力のあるモノづくりを実現し、社会とお客さまに新たな価値を提供していきます。

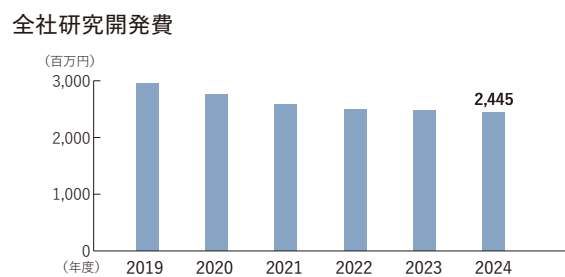


自動化ラインを構築したメディカル綾部工場

## 知的資本

## 差異化技術の発展・創出と“知的財産化”による知的資本の持続的な強化

### グンゼグループの基盤技術と知的資本



### 研究開発体制と注力領域

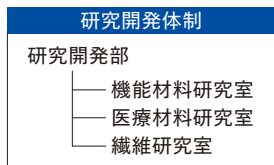
研究開発部門では、2025年4月に体制を改編し、注力事業分野である機能ソリューション事業、メディカル事業、アパレル事業の事業基盤を強化するべく、三つの研究室体制を開始しました。各研究室では、それぞれの分野において原材料および加工技術の研究開発に注力し、新たな高付加価値商品群を生み出すべく、新規差異化技術の創出に挑戦しています。機能材料研究室では、これまでに積み重ねてきた技術をさらに融合・進化させながら、高機能樹脂を活用した複合材料や多層材料の材料設計および成形加工技術の研究開発を進めています。医療材料研究室では、医療現場のニーズに応える独自性と高付加価値を兼ね備えた製品を生み出すべく、生体吸収性材料

グンゼグループの基盤技術は、「繊維加工技術」「樹脂加工技術」「製造技術×装置開発」であり、これらの「蓄積された技術」を事業基盤の一つとして、グンゼの知的資本と位置付けています。



各事業部門では、顧客のニーズに基づいた商品開発と技術開発に積極的に取り組み、既存技術のさらなる強化と発展を進めています。一方、本社機能部門である技術開発部門および研究開発部門では、全社横断的・中期的な視点で基盤技術の強化と開発を推進しています。技術開発部門では各種プロセスのスマート化を通じた原価改革を、研究開発部門では新たな差異化技術の創出を担っています。これらの技術成果を知的財産として管理・活用することによって、グンゼの知的資本の持続的な強化を図っています。

およびその加工技術の研究開発に取り組んでいます。繊維研究室では、“ここちよい商品”の実現に向けて、蓄積してきた繊維改質技術や生地加工技術をさらに発展させるべく取り組んでいます。また、機能ソリューション事業で培った材料設計や原料加工の技術を活かし、衣料用途に加えて産業用途向けの高機能繊維の開発にも意欲的に取り組んでいます。こうした研究開発活動においては、社外の企業やアカデミアとの連携を積極的に広げるとともに、より効果的かつ効率的な取り組みを目指し、グループ内の横断的な連携も一層強化しています。



### “知的財産化”の取り組み



知的資本として位置付けている「蓄積された技術」を確かなものとするためには、個々人に属する知識やアイデアといった暗黙知を文書化し、知的財産権やノウハウとして組織的に管理できる状態、すなわち“知的財産化”することが重要です。加えて、全社戦略および事業戦略との整合性を保ちながら、この知的財産群を継続的に再構築していくことが、グンゼグループの持続的な成長と発展に欠かせないと考えています。この考えに基づき、本社機能部門として知的財産部門を設置し、全社戦略に沿った知的財産化活動を計画・推進しています。特に、事業基盤の強化を目指して「強い知的財産群の構築」に力を入れており、注力事業分野における自社の知的財産群や市場・競合の動向を分析するとともに、こうした分析結果を各事業部門と共有して、さまざまな情報と組み合わせながら、強化すべき技術領域を明確にし、領域ごとの方針を策定しています。そのうえで、部門間で連携しながら取り組みを進めています。

また、知的財産化活動と研究開発部門および各事業部門の橋渡し役として、各部門の開発責任者をDPO（Division Patent Officer）に任命し、知的財産部門とDPOが連携することで、事業戦略との整合性を高めつつ、知的財産化や権利侵害対応といった知的財産に関する管理・意思決定の迅速化を図っています。

#### 知的財産の拡充

知的財産の創出を積極的に奨励する取り組みとして、経営に顕著な貢献を果たした特許などの発明者に対し、グループ独自の冠賞である「ダ・ヴィンチ賞」を社長より授与しています。この表彰式は、社長自らが発明者の想いや開発背景に耳を傾ける対話形式で開催し、技術者への敬意と感謝の気持ちを込めた恒例行事として位置付けています。近年では、資源循環技術、とりわけプラスチック材料のリサイクル分野において、事業部門と知的財産部門がより一層の連携強化を進め、知的財産の拡充に力を注いでいます。こうして構築された知的財産群は、持続可能な社会の実現に向けたグンゼグループの積極的な貢献を支える重要な基盤として、今後ますますその価値を高めていきます。

| グンゼグループの国内外特許・意匠・商標の保有数 <small>（件）</small> |    |        |        |        |
|--------------------------------------------|----|--------|--------|--------|
|                                            |    | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|                                            |    |        |        |        |
| 保有特許                                       | 国内 | 655    | 691    | 680    |
|                                            | 海外 | 249    | 249    | 228    |
| 保有意匠                                       | 国内 | 200    | 216    | 248    |
|                                            | 海外 | 8      | 10     | 10     |
| 保有商標                                       | 国内 | 1,946  | 1,934  | 1,914  |
|                                            | 海外 | 796    | 803    | 802    |

Column

令和7年度 知財功労賞を受賞

令和7年度「知財功労賞」において、グンゼグループの知的財産権制度の活用に関する取り組みが評価され、特許庁長官表彰を受賞しました。評価ポイントは以下のとおりです。

- ①各部門の開発責任者をDPOに任命し、事業部門における知的財産活動の中核として機能させている点
- ②プラスチックリサイクル技術を重点テーマに位置付け、当該分野における知的財産の創出を積極的に推進している点
- ③各事業において、特許・意匠・商標を組み合わせた「知的財産ミックス」の活用を図っている点

左：小野洋太 特許庁長官  
右：佐口社長

## 社会関係資本

# 企業価値を持続的に向上させるため、 リスク管理とコンプライアンス体制を強化

## グンゼのリーガル戦略



グンゼグループの法務部門は「法律を武器に、正しい経営判断をもたらすこと」をミッションに掲げています。「正しい」には二つの意味があります。一つは取引先・消費者に満足していただける製品・サービスを提供し、市場での競争の中で利益を出すための「正しさ」、もう一つは事業・会社をめぐる法令の遵守は当然のこととして、社会の要請に応えていくための倫理を含んだ「正しさ」（コンプライアンス）です。この二つの正しさは決して対立するものではなく、コンプライアンスの土壌に育った木が、利益という実をつけると考えています。この基本的な考え方は、グンゼの設立時から変わっていません。この二つの正しさを支えるために、契約交渉のサポートや契約条項のアドバイス、並びに事業をめぐる法令の調査、日々の法律相談・研修を通じた遵法知識および意識の徹底を行っています。

## グンゼのコンプライアンスの推進

グンゼグループでは、労災、不正行為、ハラスメント、その他コンプライアンス違反行為の発生原因を早期に把握し、適切な対処を図るため、「なんでも相談ホットライン」を社内に設けるほか、弁護士が対応する社外通報窓口も設置しています。グループ全体に基本方針を共有するため、社内イントラネットやポスター掲示などを活用したトップメッセージの発信や、グンゼグループの全従業員が利用できることを明確にするため社内規程を改訂するなど、利用促進に向けた活動を進めています。

また、アパレル事業では多くの技能実習生を受け入れています。ベトナムおよびインドネシアからの技能実習生が実習生全体の9割以上を占めていることから、



2024年度にベトナム語およびインドネシア語で相談できる窓口を設置しました。いずれの窓口においても、通報内容に対してはプライバシーに配慮した上で、公正かつ迅速な調査を行い、問題解決を図っています。また、技能実習生が安心して働くことができるように、就業規則の翻訳も進めており、既にいくつかの工場ではベトナム語の就業規則を備え置いています。

### 通報・相談の内訳

| 内容            | 2023年度 |        | 2024年度 |        |
|---------------|--------|--------|--------|--------|
|               | ホットライン | 社外通報窓口 | ホットライン | 社外通報窓口 |
| 職場の人間関係       | 4      | 0      | 3      | 2      |
| セクシュアル・ハラスメント | 2      | 0      | 0      | 0      |
| パワー・ハラスメント    | 4      | 0      | 3      | 2      |
| 公益通報対象事実      | 1      | 0      | 0      | 1      |
| その他           | 7      | 0      | 7      | 3      |
| 計             | 18     | 0      | 13     | 3※     |

※社外通報窓口では、同一案件に複数の内容が含まれている場合があるため、件数と内容の合計が一致しません。

## サプライチェーンマネジメントの推進

### 人権尊重への取り組み（人権デューデリジェンス）

創業の精神である「人間尊重」を重視するため、これまでもグンゼグループが関わる全ての人々の権利を大切にしてきました。2021年には「グンゼグループサステナブル調達ガイドライン」を定め、人権尊重などのサステナビリティに関する姿勢を明確にし、サプライヤーと共に取り組みを進めています。国連が「ビジネスと人権に関する指導原則」を発表したことを受け、企業に対するさらなる社会的責任が求められるようになったことから、2022年度以降は、これまでの取り組みをさらに強化すべく、以下のように自社も含めたアセスメントを実施しています。

#### 自社アセスメント

外国人技能実習生に関する他社の人権リスク発生事案に鑑み、2022年度に国内6工場を対象に実態調査を実施しました。2023年度および2024年度は、外国人技能実習生からの直接のヒアリングを含む現地調査を実施し、外国人技能実習生の労働環境および生活環境の衛生状況を確認しています。さらに2024年度は、アパレル事業において、外国人技能実習生を受け入れている製造委託先15工場にもセルフチェックを依頼し、労働関連法令が遵守されていることを確認しました。引き続き定期的なアセスメントを通じて、適正な運用が維持されるよう支援していきます。

|         | 外国人技能実習生の実態調査対象工場数※1                                                |                                         |                            |
|---------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
|         | 2022年度                                                              | 2023年度                                  | 2024年度                     |
| 国内工場    | 6工場<br>(梁瀬工場、宮津工場、<br>養父アパレル(株)、東北<br>グンゼ(株)、津山グンゼ<br>(株)、九州グンゼ(株)) | 3工場<br>(宮津工場、<br>東北グンゼ(株)、<br>九州グンゼ(株)) | 2工場<br>(梁瀬工場、<br>津山グンゼ(株)) |
| 製造委託先工場 |                                                                     |                                         | 15工場                       |

※1 調査時点において技能実習生を受け入れている全ての国内工場（6工場）及び製造委託先（15工場）を対象に実施しています。

#### サプライヤーアセスメント

2022年度より、サプライヤーにおける人権に対する負の影響と

リスクを特定、分析・評価を行い適切な対策を策定・実行することを目的として、各事業部の主要サプライヤーを対象にアセスメントを実施しています。アセスメントでは、サプライヤーの人権配慮、環境保全や品質・安全性にかかわる取り組み状況を確認するため、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのCSR 調達セルフ・アセスメント質問表※2を用いて、サプライヤーに自己評価を依頼（以下、「セルフ・アセスメント」）し、回答の評価を行いました。2022年度および2023年度には、アパレル事業、メディカル事業、プラスチック分野、エンブラ分野および繊維資材分野の国内主要サプライヤー計115社を対象としてセルフ・アセスメントを実施しました。実施したセルフ・アセスメントの評価結果からは、資本金3億円超の大企業の得点率は高い一方で、3億円以下の中小企業では得点率が低く、十分な取り組みが行われていない傾向があることが分かりました。2024年度は、グンゼメディカル（株）の主要サプライヤー4社を対象にセルフ・アセスメントを実施し、初めて海外のサプライヤーも対象に含めました。過去3年間のセルフ・アセスメントを通して、サプライチェーンにおける労働環境に問題は認められませんでした。得点率の低いサプライヤーに対しては、担当者が個別に面談を行い、ともに取り組みの改善を推進しています。

※2 CSR調達セルフ・アセスメント質問表：グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが策定したCSR要件の理解度を評価するための質問表。

|             | 調査対象サプライヤー数※3 |
|-------------|---------------|
|             | 2022～2024年度   |
| プラスチック分野    | 14            |
| エンブラ分野      | 9             |
| メディカル事業     | 5             |
| グンゼメディカル（株） | 4             |
| アパレル事業      | 75            |
| 繊維資材分野      | 12            |

※3 2022年度は調査対象サプライヤーの範囲を幅広く設定して実施しましたが、事業部門の基準統一を図り、2023年度より調査対象を取引金額上位約8割を占める主要サプライヤーに見直しました。2023年度以降はほぼ全てのサプライヤーから回答を取得しています。



### IP・リーガル部員がトレーナーとなり、社内研修会を開催

IP・リーガル部では、下請法、独占禁止法、景品表示法、フリーランス新法、PL法などの法令や特許の読み方、出願時の注意点などについて、「全員がトレーナー」「教えることにより学ぶ」を合言葉に、当該分野のエキスパートを目指す部員が、講師として研修を提供しています。実際に対面で行う研修だけではなく、リモートでも参加することができ、仕事の都合などで参加できなかった場合は、後にイントラネットで研修録画を視聴できる仕組みを整えています。2024年度は、IP・リーガル部主催の研修に、総計582人の従業員が出席しました。



## 自然資本

# 事業の持続性を高めるために、環境に配慮した経営を実現

## グンゼの自然資本への取り組み



グンゼは、製造現場における環境への配慮として、CO<sub>2</sub>排出量の削減、大気汚染防止、水質汚濁防止、化学物質管理に取り組んできました。CO<sub>2</sub>排出量削減においては、コージェネレーションシステム（発電と排熱を同時に利用する設備）や、多くの工場におけるEMS（エネルギー管理システム）の導入により、電力を中心としたエネルギー使用の可視化を実現し、省エネ活動を強化してきました。これによりエネルギー効率が向上し、自然環境への負荷軽減に寄与しています。また、自然資本である太陽光を活用したソーラーパネルによる創エネ活動にも注力しており、FIT（再生可能エネルギー固定価格買取制度）を活用して得た環境価値（トラッキング付き非化石証書）を買い戻すことで、脱炭素化を推進しています。加えて、重油からLNGなどへの燃料転換も進め、大気汚染物質の排出削減にも取り組んでいます。

## 自然資本における強みと課題

プラスチックフィルム分野では、資源の循環利用を目指して「ゴミゼロプロジェクト」を推進し、基幹工場である守山工場においてリサイクル体制を確立しました。2024年度には、廃プラスチック排出量を70%削減する成果を上げています。

アパレル事業では、染色工程における水使用の削減に取り組み、空調用冷却水を染色用水に再利用することで使用量を低減しました。また、法規制以上に厳格な自主基準を設定し、廃水処理設備の厳格な運転管理を通じて、河川放流が可能な水質レベルまで改善を進めてきました。

これらの製造プロセスにおける環境配慮に加え、グンゼは、水だけで洗える「エコマジック技術」を開発し、インナーウェアで製品化した他、プラスチック使用量を削減する薄膜化技術も開発・製品化するなど、環境貢献型製品の創出にも注力しています。

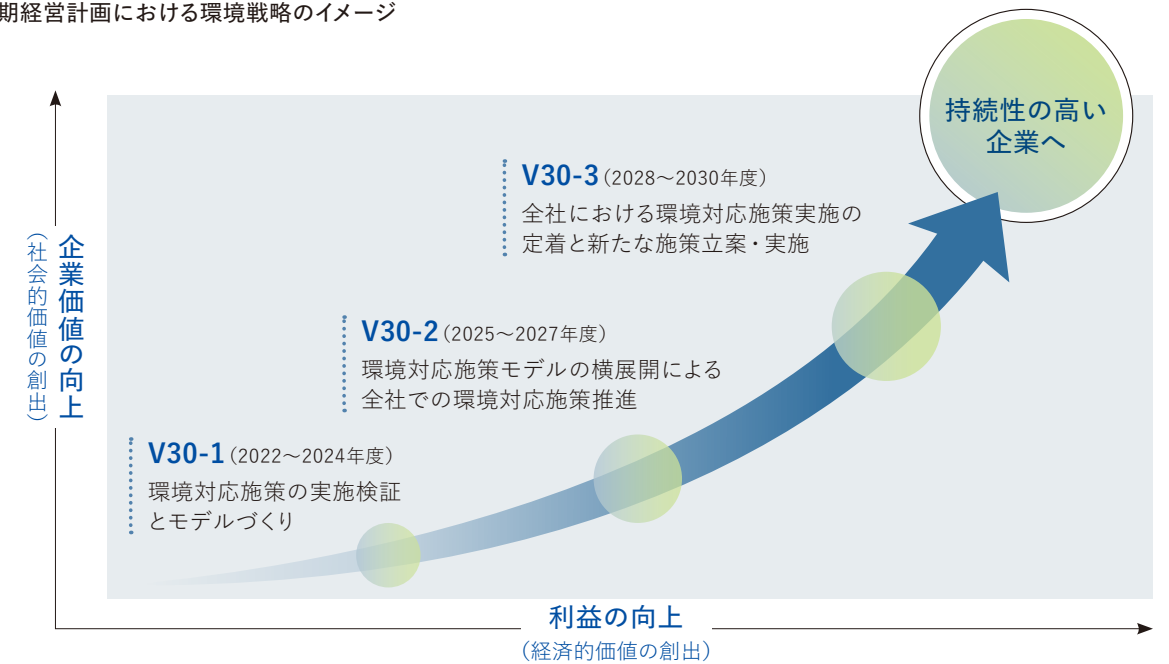
こうした取り組みは、グンゼグループ環境憲章の基本理念であ

る「われわれは、環境に優れた製品・サービスの提供を通じて、恵み豊かな地球社会の発展に貢献する。また、われわれは自然の恵みに大きく依存している事実を正しく理解し、生物多様性の保全に配慮した地域環境との共生に努める。」を原点としています。今後もこの理念に基づき、自然環境への負荷低減に努めます。

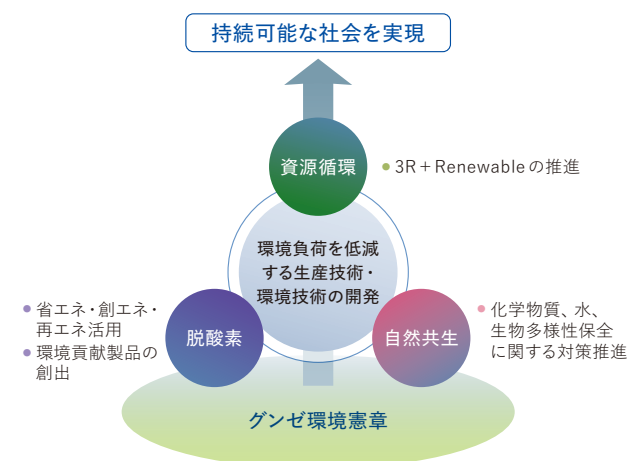
取り組みを通じて培ってきた「環境負荷を低減する生産技術・環境技術の開発力」は私たちの強みです。しかし、その技術力は各事業部門での個別管理に留まっており、全社的な視点での展開が不十分であったことが課題であると認識しています。今後は、事業部門ごとに限定された技術力を全社的に展開可能な体制へ進化させ、従来から注力してきた「資源循環」や「脱炭素」に加え、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）も視野に入れた「自然共生」を第三の軸に位置づけ、三本柱による取り組みを推進します。

## 「VISION 2030 stage2」における環境戦略

中期経営計画における環境戦略のイメージ



「stage2」活動推進図



前中期経営計画「VISION 2030 stage1」では、環境に関する施策の実施とその検証、ならびにモデルづくりに取り組んできました。これに続く「stage2」（上図参照）では、確立したモデルを基盤に、「資源循環」「脱炭素」「自然共生」の3つの軸で活動を一層強化し、環境負荷のさらなる低減に取り組んでいきます。

資源循環においては、「3R + Renewable」の方針のもと、リサイクル（資源の高度循環）およびリデュース（使用資源の削減）

を全社的な視点で推進します。リサイクルでは、全事業所から排出される化学製品の端材をリサイクル原料として再資源化し、使用済みの有機溶剤も回収・再利用する取り組みを強化します。さらに、「stage1」で確立した技術を応用し、混合端材を分離・再資源化するなど、新たな資源循環技術の開発と全社展開も進めていきます。

一方、リデュースでは、パッケージの簡素化や小型化、使用素材の見直しに取り組むことで環境負荷の低減を図るとともに、主材・副資材の使用量削減にも着手します。生産プロセスにおいても、AI技術の活用により、水資源やエネルギーの使用量を最適化し、効率的かつ持続可能な運用を目指します。

脱炭素に関しては、これまでの省エネ・創エネ・再エネの取り組みに加え、空調設備の高効率化、新しい視点による熱交換システムの構築、排水浄化処理の高効率化といった実現可能なエネルギーイノベーションを推進します。こうした技術革新を通じて、環境貢献製品の創出にも積極的に挑戦します。

自然共生に関しては、化学物質および水資源の適正な管理を中心に据え、生態系への影響を抑えた事業活動を推進します。このような全社的な視点での取り組みを通じて、グンゼは持続可能な社会の実現に貢献していきます。

自然資本

気候変動への取り組みと情報開示（TCFD）

グンゼグループは、2021年10月に金融安定理事会（FSB）の「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言」に賛同を表明しました。TCFDでは、気候変動に関する検討体制や、気候変動が中・長期の企業価値に及ぼす影響、および気候変動によるリスク・機会の特定について評価するための指標と目標、さらにこれらの検討内容が企業経営にどのように反映されるかなどの開示が求められています。

①ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティ推進体制（P.59）に組み込んでいます。

サステナビリティ推進における会議体・組織の役割

| 会議体・組織                   | 役割                                                                                   |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会                     | 業務執行において協議・決定されたサステナビリティ課題（気候変動を中心とした環境課題や人的資本などに関する課題）に関する取り組み施策の進捗を監督              |
| 経営執行会議                   | 全社グループにまたがるサステナビリティ課題に関する経営管理上の重要事項、業務執行に関する重要事項を協議・決定                               |
| サステナビリティ委員会（原則四半期に一回開催）  | サステナビリティに関する基本方針や対応方針の審議・決定                                                          |
| リスクマネジメント委員会（原則四半期に一回開催） | サステナビリティに関するリスク事象の発生、採られた、または採られる予定の措置、リスク予防などについて協議                                 |
| 主担当部門                    | サステナビリティ課題に合わせて主導的に当該課題への対応推進、リスクと機会を特定（環境戦略推進室：気候変動を中心とした環境課題、人事総務部：グンゼグループの人的資本など） |

②リスク管理

気候変動に関する主なリスクは、サステナビリティ推進体制を基本とし、重要な課題は「サステナビリティ委員会」「リスクマネジメント委員会」から経営執行会議に報告の上、取締役会に報告されることにより全社リスクを統合・管理しています。

③戦略

グンゼの主要事業として「プラスチックフィルム分野」と「アパレル（インナーウエア）分野」をシナリオ分析実施対象事業に選定し、短期～長期におけるリスクの特定とその対応策の検討および機会の抽出を実施しました。

今回は、1.5℃目標が世界的に主流になっていることを踏まえ、1.5℃目標に対応した分析を実施しました。具体的には、IEA「World Energy Outlook」で示されているNZE2050※1などの「脱炭素シナリオ（1.5℃シナリオ）」と、IPCC AR5のRCP8.5シナリオ※2などを踏まえた「温暖化進行シナリオ（4℃シナリオ）」を始めとした政府や国際機関が発行した将来予測に関するレポートなどを参考に、2つのシナリオを設定し、脱炭素経済への「移行リスク」および温暖化進行に伴う「物理リスク」の分析を行っています。

グンゼグループは、今後も継続的にシナリオ分析の内容を見直し、戦略のレベルアップを図ります。

|             | リスク項目              | リスク                                | 時期    | 財務インパクト影響度 | プラスチックフィルム分野 | インナーウエア分野 | リスクへの対応と機会                                  |
|-------------|--------------------|------------------------------------|-------|------------|--------------|-----------|---------------------------------------------|
| 移行リスク（1.5℃） | 炭素価格               | 各国で排出権取引や炭素税が導入され、操業コストが上昇         | 中期～長期 | 大          | ○            | ○         | リスク対応：再エネ投資拡大や低炭素エネルギーへの移行により炭素税の財務影響を抑える   |
|             | 各国のプラスチック規制        | 規制強化によるバイオ素材やリサイクル素材の導入により原材料価格が上昇 | 中期～長期 | 大          | ○            | ○         | リスク対応：廃プラの分解・再利用技術を確立し、顧客ニーズをとらえた製品提供を実施    |
|             | エネルギーミックスの変化（電力価格） | 電力会社の再生エネ比率が上昇し、電力価格が上昇            | 中期～長期 | 小          | ○            | ○         | リスク対応：消費電力の少ない機器の利用<br>自家消費型太陽光発電の設置を推進する   |
|             | 重要商品の価格増減          | 原油由来の合成繊維の製造コストが上昇                 | 中期～長期 | 大          |              | ○         | リスク対応：原油由来から自然由来素材への転換を推進                   |
|             | 顧客行動の変化            | 環境負荷影響度に応じて購買決定する消費者の増加            | 中期～長期 | 中          |              | ○         | リスク対応：エシカル消費に対応した環境配慮型商品の販売を拡大              |
| 物理リスク（4℃）   | 異常気象               | 風水災による事業活動の停止及びサプライチェーンの途絶により売上減少  | 短期～中期 | 中          | ○            | ○         | リスク対応：製造拠点・物流におけるサプライチェーンの防災強化により、事業継続能力を強化 |
|             | 気温上昇（綿花栽培量）        | 気温上昇により綿花価格が上昇                     | 中期～長期 | 中          |              | ○         | リスク対応：バイオマテリアル、リサイクル素材の開発                   |
|             | 気温上昇               | —                                  | 中期～長期 | 中          | ○            | ○         | 機会：気温上昇に対応した商品（シュリンクフィルム、肌着）販売強化            |

※時期：短期1～2年、中期3～5年、長期6～10年    ※2050年の財務インパクト影響度：小=1億円未満、中=1億～10億円未満、大=10億円以上

④指標と目標

2019年に制定したプラスチック資源循環基本方針に基づき、3R＋Renewable※3を積極的に推進していますが、新たな資源循環技術の開発を進め、アパレルなど全事業セグメントへ展開し、推進を強化しています。

また、グンゼグループの重点取り組みとして、プラスチックフィルム分野での資源を循環させる「サーキュラーファクトリー化計画」を強力に推進しています。さらにプラスチックカンパニーでは、ごみゼロプロジェクトが、基幹工場である守山工場において各形状の全品種リサイクル化の体制が完了し、2024年度廃プラ排出量を70％削減しました。今後は廃プラ排出ゼロの早期達成を目指し、リサイクル社内循環スキームの確立を海外工場へ推進していきます。

そして、シナリオ分析により得られた、リスクと機会に対応した製品の開発も積極的に進めています。昨年、上市したプラスチックフィルム分野の「GEOPLAS®」は、確実に商権を広げました。また、猛暑・暖冬にも対応したアパレル分野の「アセド

ロン」は、累計出荷枚数が200万枚（2025年7月現在）を突破し、年間を通じてお客さまに支持される商品に成長しました。

これらの取り組みにより、2024年度CDP※4

質問書の気候変動分野において、「自社の環境リスクや影響について認識し、行動している」と評価されたことを示す「B」スコア

に認定されました。全世界で24,800社、日本企業は2,100社以上がCDPの質問書を通じて情報開示に応じており、その中で当社が認定された「B」スコアは8段階中、上から3番目となります。

※1 NZE2050：Net Zero by 2050    IEAによる「World Energy Outlook 2020」にて示されたシナリオの1つ。パリ協定の目標を上回る1.5℃シナリオにあたり、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量ゼロをめざすシナリオ。  
※2 RCP8.5シナリオ：IPCC（気候変動に関する政府間パネル）第5次評価報告書（AR5）統合報告書（SYR）の政策決定者向け要約 図SPM6の2100年に2.6℃～4.8℃の気温上昇が予想されているシナリオ  
※3 3R＋Renewable：3RはReduce（リデュース＝製品をつくる時に使う資源の量を少なくすることや廃棄物の発生を少なくすること）、Reuse（リユース＝使用済製品やその部品等を繰り返し使用すること）、Recycle（リサイクル＝廃棄物等を原材料やエネルギー源として有効利用すること）の頭文字Rを指し、これにRenewable（リニューアブル＝再生利用）を加えたもの  
※4 CDP：気候変動など環境問題に関心を持つ世界の機関投資家などの要請を踏まえ、企業や自治体の環境情報開示のための世界的なシステムを運営する非営利組織



CO<sub>2</sub>削減と今後の取り組み

①Scope1、2の実績について

2024年度の排出量の実績は、合計108,316t-CO<sub>2</sub>（対前年比93.8％）となり、2013年度比で37.2％の削減を達成、目標の「2013年度比28％以上削減」を上回りました。基本方針として、省エネの推進および再エネの導入拡大に取り組んでおり、2024年度は事業所の閉鎖などによる削減に加え、EMS（エネルギー管理システム）を活用した省エネ活動促進や、福島・宇都宮・江南における社内FIT太陽光発電設備の環境価値の買い戻し、新設事務所・工場（江南・綾部）への太陽光発電設備導入を進めました。今後も海外事業所への太陽光発電設備の展開や、次世代型太陽光発電設備の導入など、再エネ比率の向上施策を推進していきます。

CO<sub>2</sub>排出量の実績（Scope1、2、3）

|    |          | 2024年度                  | 対2023年度比                |        | 対2013年度比                |        |
|----|----------|-------------------------|-------------------------|--------|-------------------------|--------|
|    |          | 排出量（t-CO <sub>2</sub> ） | 削減量（t-CO <sub>2</sub> ） | 削減率（％） | 削減量（t-CO <sub>2</sub> ） | 削減率（％） |
| 実績 | Scope1+2 | 108,316                 | 7,201                   | 6.2%   | 64,193                  | 37.2%  |
|    | Scope1   | 31,051                  | 3,681                   | 10.6%  | 21,262                  | 40.6%  |
|    | Scope2   | 77,265                  | 3,520                   | 4.4%   | 42,931                  | 35.7%  |
|    | Scope3   | 393,953                 | -3,097                  | -0.8%  | —                       | —      |

※Scope1、2は国内・海外のグンゼグループ全事業所を対象に算定（Scope2の算定はマーケット基準）

※Scope3は国内のグンゼグループ全事業所を対象に算定

## ステークホルダーエンゲージメント

グンゼグループは、創業の精神として「会社をめぐるすべての関係者との共存共栄をはかる」と掲げ、ステークホルダーとのコミュニケーションを大切にしてきました。特定した6つのステークホルダーとの対話を通じ、社会的価値および経済的価値を創出し、持続可能な地球と社会の実現に貢献します。

### ステークホルダーの特定と共創する価値

| ステークホルダー                                                                                      | 共創する価値                                                                                                   | エンゲージメント手段                                                                        | 2024年度の実績                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>お客さま     | 優良な製品・サービスの提供に徹し“売って喜び買って喜ぶ”の実践。品質を第一に、安全、安心、快適、満足を追求し、環境と人にやさしい製品・サービスの開発を行う                            | •お客さま相談窓口<br>•医局説明会                                                               | ●お客さま満足度 90点<br>(お客さまへのアンケート調査による)                                                          |
| <br>取引先      | 関連法令およびその精神を順守することはもとより、公平かつ自由な取引を行う。雇用における差別の禁止、強制労働の禁止、児童労働の禁止を求める                                     | •アパレル総合展示会<br>•企業共催セミナー（メディカル）<br>•日々の営業活動<br>•人権デューデリジェンス                        | ●自社アセスメント<br>(国内工場 2工場<br>製造委託先工場 15工場)<br>●サプライヤーアセスメント 4社<br>(グンゼメディカル(株)の<br>主要サプライヤー)   |
| <br>社会     | 積極的に社会、地域活動に参加し、社会との友好な関係を築き、地域社会との持続可能性を追求する                                                            | •包括連携協定（大阪府、大阪市、京都府）による取り組み事業<br>•京都モデルフォレスト運動in綾部への参加<br>•グンゼラプアース倶楽部での寄付        | ●京都モデルフォレスト運動 4回<br>●包括連携取り組み事業 18件                                                         |
| <br>従業員    | 雇用および処遇における差別を行わず、機会の均等を図る。事業活動に関わる全ての人の人権を尊重し、強制労働・児童労働は行わない。従業員が適所適財、多様性を発揮できる能力開発を推進し、社会に貢献できる人財を育成する | •1on1ミーティング<br>•研修・セミナー<br>•メンタリング<br>•育児休職サポート面談<br>•なんでも相談ホットライン                | ●エンゲージメントスコア 62点<br>●育児休職取得率<br>女性 87%<br>男性 78%                                            |
| <br>環境     | 事業活動の全過程において、生物多様性を含めた地球環境の保護および温室効果ガス削減に積極的に取り組むとともに、環境配慮型製品・サービスの提供を通じて、持続可能な地球と社会の実現に貢献する             | •Scope3把握のためのサプライヤーとの対話<br>•サーキュラーファクトリーを中心とした資源循環活動                              | ●CO <sub>2</sub> 排出量削減実績 37%<br>●Scope3 393,953t-CO <sub>2</sub><br>●プラスチックフィルムHCX販売実績 約40t |
| <br>株主・投資家 | サステナビリティ経営の推進を通じ企業の信頼を高める。企業情報を積極的かつ公正に開示し、その信頼に応える                                                      | •株主総会<br>•決算説明会<br>•スモールミーティング<br>•個別IR面談<br>•アナリスト・機関投資家向け工場見学会<br>•個人投資家向け企業説明会 | ●IR面談者数 約460人                                                                               |

## 株主・投資家との対話



グンゼグループは、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を通じて、企業価値の持続的な向上を図ることを経営の重要課題と位置づけています。四半期ごとに開催している機関投資家・証券アナリスト向けの決算説明会や個別ミーティングに加え、スモールミーティングやカンファレンスへの参加など、さまざまな機会を通じて、事業環境や業績、経営戦略に関する情報



セルサイドアナリストとの1on1ミーティング

を分かりやすく発信し、対話の場を広く設けています。

近年では、財務情報にとどまらず、ESGを含む非財務情報に関する質問や意見が増加しています。人的資本の活用、環境課題への対応、さらにはサプライチェーンを通じた人権尊重への取り組みなどについても、グンゼグループの考え方や具体的な取り組みを丁寧に説明するよう努めています。

こうした対話を通じて寄せられたご意見は、IR部門から経営層へ定期的にフィードバックした上で、取締役会などの議論を通じて経営戦略の立案、見直しなどに反映しています。また、透明性と公平性のある情報開示を徹底するため、IRサイトの充実や決算説明資料の改善、多言語対応の強化にも取り組んでいます。

今後も誠実かつ双方向の対話を継続し、資本市場との信頼関係を一層深めながら、企業価値の向上に努めていきます。



2025年3月期の決算説明会に登壇する佐口社長（ハイブリッド開催）

### 2024年度実績

| 分類              | 2024年度実績                                                             | 対応者                                          |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 機関投資家・証券アナリスト向け | 決算説明会 4回(5月・11月は対面・オンラインのハイブリッド開催、8月・2月はオンライン開催)<br>延べ出席者数 178社 230名 | ●代表取締役会長、社長<br>●取締役 財務経理部長<br>●常務執行役員 経営戦略部長 |
|                 | 1on1ミーティング 延べ 142社 215名<br>(対面 57名、Web 158名)                         | ●代表取締役社長<br>●取締役 財務経理部長<br>●常務執行役員 経営戦略部長    |
| 個人投資家向け         | 決算説明会書き起こしおよびQ&AのWeb配信 2回(5月、11月)                                    | ●コーポレートコミュニケーション部 広報IR室                      |

### 主な対話のテーマ

| テーマ        | 詳細                                                 |
|------------|----------------------------------------------------|
| 中期経営計画の方向性 | ●コア事業における成長戦略 ●低ROIC事業の構造改革 ●財務戦略(株主還元策)           |
| 事業環境・業績    | ●売上・利益、セグメント別業績動向など ●市場環境、競合状況 ●持続可能な成長に向けた新製品開発状況 |
| 資本政策       | ●資本コスト、目標ROEに関する意見交換 ●自社株買い、株主還元方針のあり方             |
| ESG関連      | ●取締役構成、報酬制度などコーポレートガバナンス ●人財戦略、ダイバーシティなど人的資本戦略     |

機能ソリューション事業

グローバル展開と差別化技術で市場でのプレゼンスを向上する

プラスチックフィルム分野では、コア技術である多層押出延伸技術をベースに、高付加価値包装フィルムおよび新規分野へのグローバル展開を行っています。資源循環製品の拡販と循環モデルケースの構築により、環境戦略における社会性と経済性を両立させていきます。

エンジニアリングプラスチックス分野では、主力製品であるOA市場向け部材について、ユーザーのニーズを具現化する製品開発を継続することで、シェア拡大を進めてきました。さらに半導体関連向け製品の増産体制を構築するとともに、健康・医療関連、産業機器向けおよびエネルギー分野向け製品の取り組みを強化していきます。

「VISION 2030 stage1」における実施事項

■ プラスチックフィルム分野

循環型社会への社会的要請の高まりに対応するために、資源循環型・環境配慮型事業に転換することにより、新たな価値を創造する取り組みを進めました。環境対応型新製品の積極的な投入とともに、サーキュラーファクトリーの本格稼働とサーキュラーメーカーへ変革するための基礎となるリサイクルセンター

設置を進めました。また、設備の自動化や再生可能エネルギーの活用による生産革新を進める一方、米国・中国・ASEANなど、海外拡販を強化しました。



■ エンジニアリングプラスチックス分野

OA市場向け製品を基盤としながらも、半導体・医療分野など、非OA向けカテゴリーの強化に努め、事業成長を図ってきました。

また、非OA向け製品の拡販を実現するため、2025年にかけてクリーンルーム対応工場の増設に取り組みました。

また、グループ内のポートフォリオを戦略的に見直すため、電子部品分野は子会社の株式譲渡が完了し、事業終息しました。

2024年度の事業概況

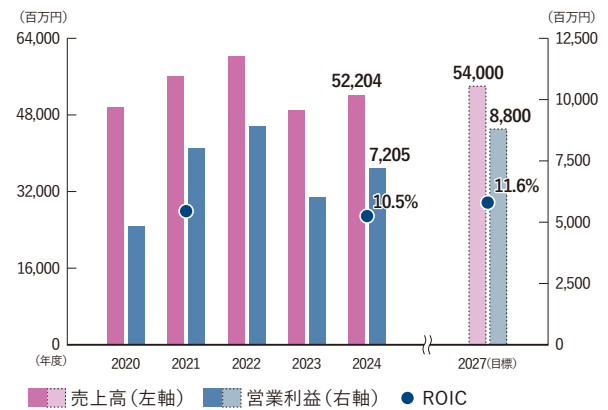
■ プラスチックフィルム分野

海外での需要停滞の影響を受けましたが、概ね国内事業は堅調に推移しました。

国内事業において主力の平板収縮は、循環型製品の取り組み提案も進み、順調に推移しました。ナイロンは新たに汎用フィルムの拡販が進み、輸出も回復しました。半導体用途も市場回復を受け好調に拡大、OPPもカット野菜向けなどの需要増で順調に推移しました。

一方海外事業は、米国が前期の飲料大型商品終売の影響を受け低迷、中国、ベトナムは市場の低価格化により苦戦しました。

機能ソリューション事業 売上高／営業利益 推移



■ エンジニアリングプラスチックス分野

OA機器向けは、年間を通じてボリュームゾーンである小型プリンター市場の回復に加えて、オフィス複合機の市況安定化および、新たな機種の種類化も加わり好調に推移しました。

また非OAにおいて、半導体向け及び一般産業向けは概ね安定した受注により順調に拡大しました。

以上により、売上高は52,204百万円（前期比6.6%増）、営業利益は7,205百万円（前期比19.5%増）となりました。

「VISION 2030 stage2」実現のための取り組み

■ プラスチックフィルム分野

プラスチックカンパニーの「stage2」におけるグループビジョンは、「社会性と経済性の両立を基本に、本気で仕上げた資源循環モデルをグローバルで展開する」です。徹底したコストダウンによって経済的価値を追求しつつ、社会的価値の高い循環型製品を現実的な価格で提供することで、環境ビジネスにおいて選ばれる企業となることを目指します。具体的な取り組みとしてまずリサイクル技術の集大成である守山工場における「ごみゼロ化」を実現します。今後は新設機に備った新機能を活用し、ライン作業の省人化や夜間の無人化といった生産効率の向上にも取り組みます。併せて基幹システムの刷新を通じて、省人化や歩留まり改善、在庫の適正化、情報の一元管理な

どを進め、徹底した業務の合理化を図ります。

循環型製品についてはグンゼの強みである異種積層フィルムの特性を活かし、薄膜化と資源循環原料の活用を両立させたGEOPLAS®製品の展開を加速させます。従来、環境対応製品はコスト面の課題から市場での採用が限定的でしたが、グンゼの資源循環モデルにより、機能・コスト・環境性能のバランスを実現しています。将来的にはこの循環モデルをグローバルに展開し、持続可能な社会の実現に貢献する「サーキュラーメーカー」を目指します。



■ エンジニアリングプラスチックス分野

エンブラ事業部は、「独自技術の掛け合わせでよりよい環境と快適な暮らしに貢献する」を事業ビジョンに、2027年そして2030年に向け、コア技術による差別化製品開発力、開発から量産までをスピーディに対応する生産技術力を強みに、事業活動を推進します。

「stage2」では、コア事業であるOA分野とともに、医療、産業、半導体関連商品を「Life Comfort Products」として位置づけ、強化していきます。2025年4月のクリーン工場増設により半導体・医療分野の需要拡大に対応し、差別化技術により市場プレゼンスを高めていく計画です。

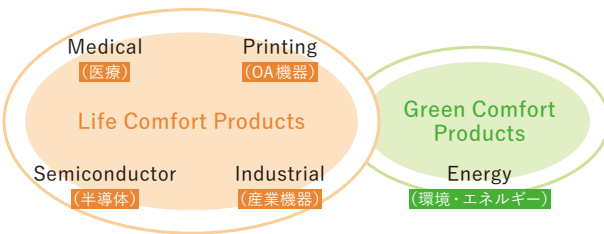
また、今後新たに注力していく環境・エネルギー関連分野を「Green Comfort Products」として推進します。新たな環境対応商品の創出を目指し、早期の生産技術確立に注力し、次世代の柱に育てていきたいと考えています。

2030年には、エンブラのありたい姿である「サステナブルな社会に貢献する基幹技術の深化と、バランスのとれた事業ポート

フォリオへの変革による成長の好循環の定着」を実現するため、着実に各取り組みを進め、様々な社会課題の解決に貢献していきます。



エンブラ江南工場を拡張



## メディカル事業

### 革新的な“バイオマテリアル×デバイス”の提供により 明るい未来を描く

メディカル事業では、基礎研究を開始した1982年以降、生体吸収性高分子の機能を活かした医療機器の研究開発を進め、長い時間をかけて培った技術を応用した医療機器の製造と販売を行っています。取り扱う製品は、自社製品の組織補強材から骨接合材、人工皮膚、癒着防止材などの生体吸収性医療機器を柱としながら、他社の優れた技術やイノベティブな製品を導入することで、診療科および地域・エリアにおけるポートフォリオの拡充を図っています。

#### 「VISION 2030 stage1」における実施事項

「VISION 2030 stage1」において、メディカル事業はグンゼグループの成長をけん引する部門として、機能ソリューション事業の一分野から、2023年度より事業セグメントとして独立区分しました。さらに事業部門をグンゼメディカル株式会社に吸収分割し、研究から販売まで一気通貫する医療機器専業会社として成長の加速を進めました。これにより、現場のニーズを反映した新製品開発スピードの迅速化と、医療機器業界の激しい市場環境変化への柔軟な組織対応力の向上と組織の効率化を推進しました。

#### 2024年度の事業概況

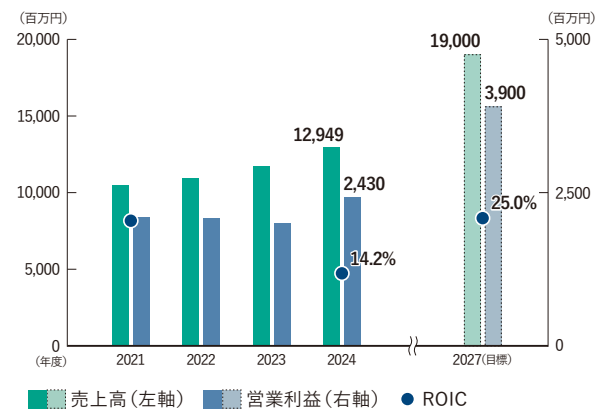
2024年度は、自社製品海外売上比率・国内自社製品売上比率・国内新製品売上比率の拡大に取り組みました。製品別概況として、組織補強材は日本では競合参入への防御を着実に進める一方で、中国では販売代理店との連携強化および医療施設での使用増加が進み、好調に推移しました。骨接合材は日本での早期分解タイプの自社新製品投入により市場での占有率が拡大し、成長継続しました。一方中国では高額医療規制による購入調整影響を受けました。人工皮膚は米国における新規獲得件数増により、堅調に推移しました。癒着防止材は営業人員の強化による新規獲得を進め、既存施設への深耕を強化し市場占有率アップを目指しました。

導入品としては、医療用レーザーが、市況は回復傾向にあるものの、業界再編などにより依然として低調でした。ただしヒト羊膜を使用した組織治癒促進用材料が、難治性の糖尿病性足潰瘍および静脈性下腿潰瘍の治療機器として売上を拡大しました。

メディカル事業では、市場規模が大きい癒着防止材の新製品開発に長らく取り組み、2023年に上市しました。臨床上の課題を解決する製品として、急速に取り扱いが拡大しています。さらに、今後の売上げけん引製品となる癒着防止材増産のために新工場も増設しました。また、組織補強材の売上拡大による生産量の増加に対応するため、基幹工場である綾部工場（京都府）において将来の増産に向けた自動化・省力化設備を導入した連続加工および自動包装ラインが完成しました。

以上により、売上高は12,949百万円（前期比10.7%増）、営業利益は2,430百万円（前期比22.0%増）となりました。

メディカル事業 売上高／営業利益 推移



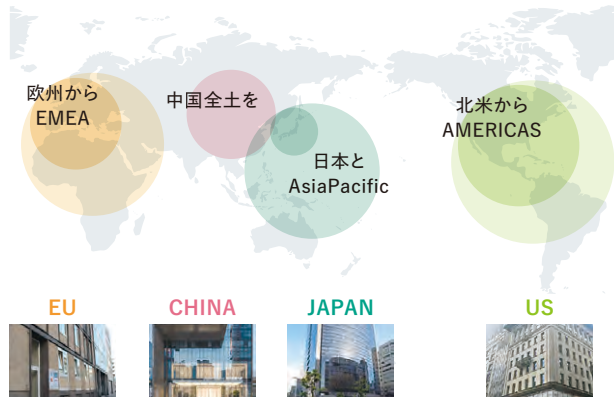
#### 「VISION 2030 stage2」実現のための取り組み

メディカルセグメントは、革新的な“バイオマテリアル×デバイス”の提供により患者さまに明るい未来をお届けすることをミッションとし「よりそい、ひたむきに」を合言葉に、医療の発展に貢献する日本の代表的な医療機器メーカーとなることを目指し、

日々取り組んでいます。脳外科、胸部・腹部外科、顎顔面外科、創傷外科、美容医療の5つの医療領域をポートフォリオとし、それぞれの領域で新しい価値の提供に努め、選ばれ続けることで事業の拡大を目指しています。

|                                                                                                                |                                                                                                                           |                                                                                                           |                                                                                                                         |                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>脳外</b><br>【NEURO】<br>骨接合材<br>人工硬膜                                                                           | <b>胸部・腹部</b><br>【Surgical】<br>組織補強材<br>癒着防止材                                                                              | <b>顎顔面</b><br>【CMF】<br>骨接合材                                                                               | <b>創傷</b><br>【WOUND】<br>人工皮膚<br>ヒト羊膜                                                                                    | <b>美容医療</b><br>【Aesthetic】<br>医療用レーザー<br>頭蓋形状矯正ヘルメット                                                                    |
| <br>骨接合材：国内トップ<br>人工硬膜：国内2位 | <br>組織補強材：国内トップ<br>中国トップ<br>癒着防止材：国内4位 | <br>骨接合材：国内トップ<br>中国2位 | <br>人工皮膚：国内トップ<br>中国トップ<br>ヒト羊膜：国内独占 | <br>医療用レーザー：国内2位<br>頭蓋形状矯正ヘルメット：国内3位 |

これまでの営業活動を通じ、日本、中国では、グンゼの製品が浸透し、トップあるいは上位シェアを占めることができています。今後、さらなる世界展開を目指し、日本、深圳(中国)、ニューヨーク(米国)、デュッセルドルフ(ドイツ)の4都市を世界に向けた活動拠点とし、それぞれアジアパシフィック、中国全土、北中南米、EMEA(欧州中東アフリカ)エリアを対象を拡大し、グンゼの製品が必要とされる国々にできるだけ速やかにお届けできるよう取り組みます。



グンゼの強みである製品開発は、グローバル展開を見据えたポートフォリオに合う製品パイプライン戦略のもと「マテリアル×デバイス」の両輪で、医師やパートナーと連携し行っています。そしてその製品開発を支えるため“企画開発～研究開発～

商品開発～臨床開発～事業開発”という強力な開発体制を構築しています。これらにより、各ポートフォリオに継続的にタイムリーに革新的な新製品を投入することを目指しています。

また、グンゼ発祥の地、綾部にAIC(綾部インタラクティブセンター)という技術交流の活性化を目指した、新しい研究開発施設を立ち上げました。そして、綾部だけでなく、東京、大阪、深圳にも人財を配置し、多くの開発人財に存分に力を発揮していただく環境を整備しています。

さらに、工場への投資を行い、マザー工場である綾部第一工場の生産能力を拡大。開発工場である第二工場のインキュベーション機能の強化、最新の自動化技術を備えた癒着防止材専用の第三工場の建設、生産品目を拡大している坪山工場の4工場体制としました。それぞれ異なる性格をもった4つの工場を最大限に活用し、量産、開発、現地生産、BCPを考え、自社開発ができるメーカーとしての強みをさらに強化していきます。

|                              |                                                                                       |                                |                                                                                       |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>第一工場</b><br>既存製品<br>量産工場  |  | <b>第二工場</b><br>開発品<br>ラボ工場     |  |
| <b>第三工場</b><br>癒着防止材<br>量産工場 |  | <b>中国坪山工場</b><br>中国国産化<br>積極推進 |  |

## アパレル事業

「VISION 2030 stage3」の成長に繋げるため、  
構造改革に取り組み創益事業に再生する

アパレル事業は、「stage1」の期間中に収益性などの課題が顕在化し、今までの戦略を見直す必要が出てきました。この事業はグンゼの企業イメージそのものであり、将来にわたって持続可能な事業モデルに創りかえることが、グンゼ全体の企業価値向上に繋がると考えています。国内の人口減少や気候の変動、為替など外部環境影響を受けても生き残る「強い事業」となるため、抜本的なビジネスモデルの見直しと組織の構造・意識改革による体質強化を図ります。この改革について今年度より、本社経営戦略部門において全社プロジェクトを立ち上げました。聖域なき構造改革期間は、期限を区切り2026年度までの2年間とし、事業目的を「生産量や売上拡大から、利益追求」に変え、資本効率の改善と創益事業への再生に取り組みます。

## 「VISION 2030 stage1」における実施事項

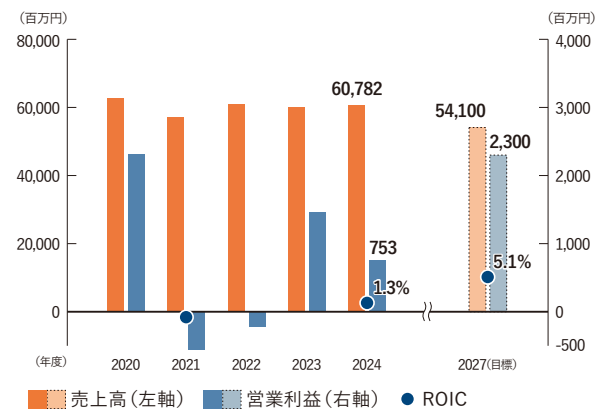
コロナ禍の影響を受けていた2022年度にスタートした「stage1」において策定した主要戦略としては、まずSDGs意識の高まりに対応した事業運営（CO<sub>2</sub>排出量の削減、廃棄削減、サステナブル調達など）に加えて、消費トレンド（健康、フェムテック・カジュアル）に対応した商品カテゴリーの見直しに取り組みました。また、量販店での衣料品購入の減少傾向を受けたEC市場拡大に対応した商品戦略に重点的に取り組みました。この期間、コロナ禍影響や為替変動など厳しい外部環境が続く中で、2022年～2023年度にかけては価格改定の継続実施

や組織再編（事業部制の廃止他）、レグウェアの構造改革（海外工場の閉鎖および国内工場1拠点体制への集約）、さらにDtoCチャネルへの販売シフトを加速させ、経営改善に取り組み、2023年度に対前年19億円の営業利益改善（赤字脱却）を達成しました。しかし「VISION 2030 stage1」の最終年度（2024年度）に入ると、国内市場縮少が継続する中で円安為替、労務費・エネルギーコスト高騰、および販売数量減少による減産影響を受け、厳しい事業運営を強いられました。

## 2024年度の事業概況

2024年度は物価上昇により、消費者のマインドは「節約志向による安価な商品」と「良いものをより長く愛用する」に二極化し、低価格指向の消費者層が拡大しました。インナーウェアの販売数量減少対策として、レディスインナーのクレイラボや、新商品アセドロン投入など、差異化技術を持つ高付加価値商品での販促・プロモーション強化により、一定の成果をあげたものの、販売チャネル構造の急激な変化の影響を受けました。一方、繊維資材分野においては、アジア5拠点におけるミシン系の生産販売拠点での地産地消戦略が好調に推移しました。以上により、売上高は60,782百万円（前期比1.1%増）となりましたが、営業利益は753百万円（前期比48.6%減）と大幅減益となりました。

アパレル事業 売上高／営業利益 推移



## 「VISION 2030 stage2」実現のための取り組み

## アパレル事業が断行する抜本的構造改革について

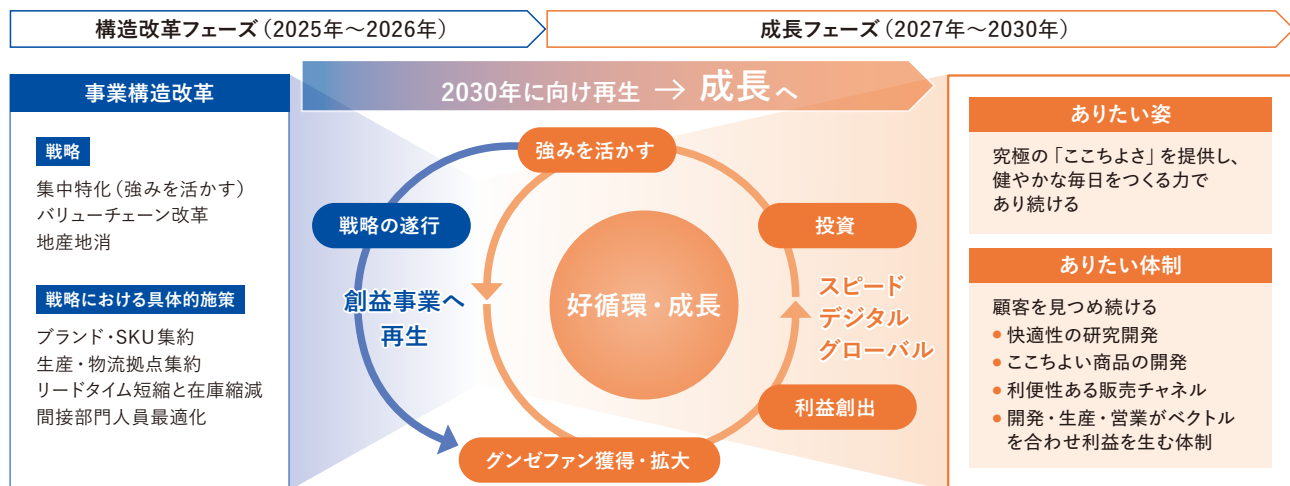
## 1. 集中特化戦略

アパレル事業では、商品が分散化することにより、価値訴求力の低下と、生産・販売ロット減少による効率悪化を招いています。グンゼのオリジナル提供価値を追求し、強みが発揮できるカテゴリー（創益カテゴリー）への絞り込みを行うとともに、低利益で生産・販売において非効率なブランドを削減します。今まで以上に価値訴求を行いながら、適正な価格転嫁にも取り組み収益性の改善を図っていきます。

## 2. バリューチェーン改革

集中特化戦略と連動し、企画・開発から生産、販売にいたるまでの間接部門の業務プロセスと体制を見直すとともに、生産・物流拠点の最適化を進めていきます。まず、生産構造改革として、持続的優位性のある生産拠点への集約をはかり、物流構造改革として、在庫適正化と機能再構築に基づく物流拠点の集約を進めます。さらに、管理の高度化とリソース集中による高効率オペレーションに取り組む中で従業員の転進を支援する「ネクストチャレンジプログラム」（希望退職）を実施します。また、これまでに確立してきた商品企画のライブラリーデータや、デジタル技術（作業ナビ）や機動的なオペレーションなどにより、企画から納品までの短サイクル化とリードタイムの短縮化を図ります。これらのアセットライト化により、資本効率の改善を進め、筋肉質で強靱なバリューチェーンを構築していきます。

## アパレル事業構造改革プランのロードマップ



ライフクリエイト事業

低収益アセットを成長領域・新規ビジネスへシフトし  
グループ成長とROIC向上を図る

ライフクリエイト事業において、不動産関連分野はグンゼが保有する土地活用をベースにエステイト（不動産）開発事業を行っています。地域の生活に密着したショッピングセンターや、住宅・オフィスビルなどの賃貸事業を行い、お客さまに快適で「ここちよい」空間を提供しています。環境緑化分野は、緑を提供することで、安全で健康的に暮らせる持続可能な社会をつくる環境ビジネスを展開しています。主な事業領域は、植物材料や苗木の供給を行う「樹木販売」、日々の生活を彩る「花卉販売」、そして緑あふれる生活環境づくりに貢献する「造園業」となります。また、スポーツクラブ分野は、スポーツを通じて豊かな心と身体を育み、人々の幸せを支援することを使命とし、関西圏を中心にスポーツクラブを14店舗展開することで、地域コミュニティの拠点として社会インフラを補填するエッセンシャルサービスを提供しています。

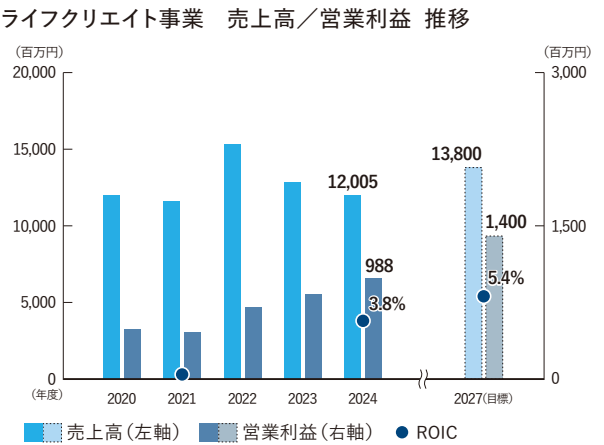
「VISION 2030 stage1」における実施事項

不動産関連分野におけるショッピングセンター事業では、主力のつかしん（兵庫県尼崎市）について「人と環境にやさしい施設づくり」をコンセプトにリニューアルに取り組みました。環境緑化分野は「社会に緑を増やすこと」で地域社会に貢献する戦略により、大阪・関西万博や大阪駅再開発などの大型納品が進みました。スポーツクラブ分野においては、コロナ影響に

よる会員数減少への対策としてフィットネス事業の業績回復に向けた新たなビジネスを導入する一方で、得意分野であるスクール事業の拡大に取り組みました。また構造改革として不採算店舗の見直し・閉鎖を実施、黒字化に向けて着実な改善を進めました。

2024年度の事業概況

不動産関連分野は、前期の遊休地開発プロジェクトの売上影響によりトータルでは減収となりましたが、ショッピングセンター事業では、つかしんのリニューアル効果などによる人流回復が進みました。環境緑化分野では、関西エリアでの大型案件の納品は進むも、全国的には景気の不透明感などの影響を受けました。またスポーツクラブ分野では、不採算店舗を閉鎖するなど構造改革を進め収益改善に努める一方で、スイミング事業における学校水泳授業や、フィットネス事業における高齢者向け健康支援サービスの受託などの新たなサービスへの取り組みを強化しました。以上により、売上高は12,005百万円（前期比6.4％減）となったものの、営業利益は988百万円（前期比18.7％増）となりました。



「VISION 2030 stage2」実現のための取り組み

■ 不動産関連分野

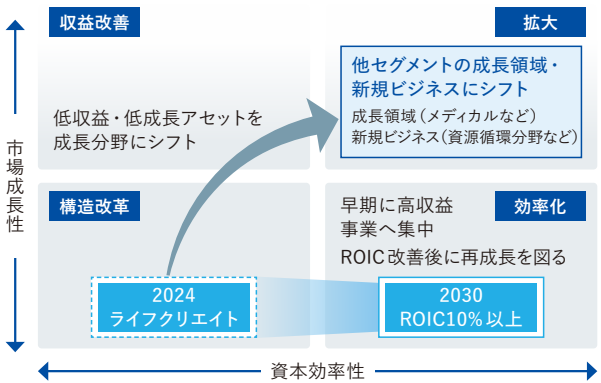
財務指標であるGVA（Gunze Value Added）が赤字である不動産関連事業は、事業構造改革として保有資産の効率性を査定し、事業継続を判断していく必要があります。低収益資産の収益性改善に取り組み、改善が難しい資産は整理・縮小によりアセットをキャッシュ化。その原資を成長分野にシフトしていくことで、筋肉質の事業としてROIC改善とグループ全体の成長に繋がっていきます。

■ 環境緑化分野

グンゼグリーンは、「緑で未来を創出する」という理念のもと、花卉や樹木を活用した環境ビジネスを通じて、持続可能でここちよい社会の実現を目指しています。花と緑が持つ力を活かし、街の景観や人々の暮らしに新たな価値をもたらすことで、安心・快適で緑豊かな社会環境の実現に貢献しています。また花卉と緑化事業を融合させたWeb販売を本格的に展開、オンラインサイト「VENTO PIANTA」や外部モールを活用することで、個人から法人まで多様なニーズに対応。高い提案力や利便性と品質を兼ね備えたサービスを提供します。さらに、九州大学や一般社団法人ナチュラルキャピタルクレジットコンソー

■ スポーツクラブ分野

スポーツクラブ事業では、会員の皆さまの健康と身体づくりをサポートすると同時に、人生を充実させるためのコミュニティづくりを目指しています。「stage2」ではこれをさらに強化し、教育領域や医療領域に進化させ、地域社会になくてはならない存在を目指します。スクール事業では従来より、三つの躰「あいさつをする、そうじをする、はきものをそろえる」を実践し、子どもの人間的な成長を育む指導を行っています。「stage2」では、設備の老朽化や教師の働き方改革を課題として抱える小学校において、水泳授業の受託を拡大し、インストラクターによる質の高い指導を提供することで社会課題の解決との両立を進めます。またニーズに合わせたサービスや種目を拡大させ、子どもたちや保護者にとって居心地の良い空間作りに注力します。フィットネス事業ではこれまでのストレス解消、健康増進といっ



シアム、およびグンゼの環境戦略推進室と社内外で連携し、緑の供給によるカーボンクレジットの取得や、CO<sub>2</sub>固定量の可視化から活用につなげるプロジェクトも進行中です。グンゼは、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みをさらに推進していきます。



大阪・関西万博「静けさの森」への樹木供給をはじめ、人と緑が調和する「ここちよい社会」の実現に取り組む

た運動する楽しさを提供するという視点に加えて、「stage2」ではフレイル予防や健康維持といった中高年の医療領域に関わるサービスを強化していきます。あわせて、各自治体が実施する住民向けの健康支援事業の受託を拡大し、医療費抑制や健康寿命の延伸といった社会課題の解決との両立を進めます。「ジュニア」と「シニア」のサービスをさらに強化し、地域社会に貢献していきます。



受託した水泳授業での指導（京都八幡店）



健康寿命延伸のためのフレイル予防教室での出張授業（神戸市）

## 部門横断 技術者戦略



プラスチックカンパニー 技術部  
技術開発課 課長代理

### 吉崎 博幸

#### 【経歴】

2004年に中途入社、プラスチック事業部技術開発課に配属。2010年より福島プラスチック株式会社、2015年よりプラスチックカンパニー技術開発課で経験を重ね、2022年にはGunze Plastics & Engineering of Vietnam Co.,LTD.で製造課課長に就任し現地生産を統括。2024年より現在に至るまで、プラスチックカンパニー技術開発課課長として製品開発を牽引する重責を担っている。

## プラスチックフィルムにおける 資源循環戦略の取り組み

プラスチックは、加工の容易さや耐久性の高さから日々の生活に根付いた素材ですが、石油由来素材ゆえにグローバル規模の課題に直面しています。私たちは「地球温暖化」「地球資源枯渇」「海洋汚染」の3つのグローバル課題に対して、プラスチックフィルムの製造・販売会社として持続可能な社会実現の責任を果たすために、知恵を絞っています。その一つが工場のごみゼロ化で、簡単に言えば製造現場で発生する廃プラスチックを全て再原料化する取り組みです。基幹工場である守山工場ではその実現に目途が付き、現在海外生産拠点への横展開を進めています。グンゼの強みである異種積層フィルムの中には、そのまま

では再原料化が難しい製品もありますが、各々の樹脂における溶解性の違いを活かした異種分離技術の確立に取り組んでいます。将来的には顧客の現場で発生する、もともと廃棄されていた印刷端材を引き取り、再利用することにもチャレンジしていく予定です。これらの取り組みは社内のさまざまな事業・領域で蓄積してきた知見を活用したもので、これからも技術革新を進め、循環型社会の構築に貢献していきます。



メディカルグループは、研究から開発、製造、販売までを一体化した組織再編を行い、一気通貫の体制を構築しています。これにより顧客との距離が縮まり、医療従事者から直接意見をいただく機会が大きく増えました。その結果、これまで見過ごされがちだった課題や不満にも耳を傾けることができ、製品開発に的確にフィードバックできる体制が整いました。

医療現場での信頼性が高まったことで、グンゼブランドに対する知名度も向上しています。また、従来のバイオマテリアル製品のみでなく、周辺のメディカルデバイスとの融合にも注力。安全性と使いやすさを兼ね備えた製品づくりを進めることで、患者さまの治療効果だけでなく医療従事者の操作性や負担軽減に繋がる、双方にとって価値のある医療機器を着実に開発しています。今後も医療従事者に寄り添った製品を開発し、患者さまの明るい未来に貢献していきます。



グンゼメディカル株式会社  
開発グループ  
開発研究部 シニアマネージャー

### 佐々木 将人

#### 【経歴】

2006年に営業職として入社し、営業所長としてチームマネジメントを経験。その後プロモーションマネージャーや、海外製品を導入する部門のマネージャーとしてグローバル業務に携わる。現在は、これまでの経験を活かし開発部門のシニアマネージャーとしてリーダーシップを発揮している。

## バイオマテリアル×メディカルデバイス ―医療従事者の声、不満に寄り添った製品開発―

培ってきた技術力とコミュニケーション力を結集し、見据えるのは、持続可能な未来。新たな製品やサービスの創出を目指す。それこそがグンゼらしさ。さまざまな部門・分野で進む取り組みの一端をご紹介します。

# 技術立社、グンゼ。挑戦は続いている。



エンブラ事業部 技術開発センター  
商品開発課 課長

### 鞍岡 隆志

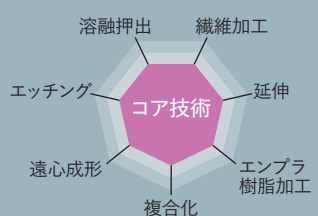
#### 【経歴】

1992年に滋賀研究所に入社。以後、2012年には経営戦略部経営戦略室へ異動し、企業全体の戦略立案に携わる。2016年からはエンブラ事業部技術開発センターマネージャー、2018年より技術開発センター商品開発課課長としてエンブラ事業の開発業務を推進している。

## 顧客に寄り添った 最適カスタマイズ製品を協働開発

エンブラ事業の特徴は、顧客起点でのソリューション提案にあります。取引先さまの抱える課題を解決するため、技術者が営業に同行し、直接コミュニケーションをとりながら解決策となるモノ・技術の提案を行います。価値ある提案を行うには、取引先さまの困りごとを深掘りし、課題の本質を浮き彫りにするコミュニケーション力と、解決策を具現化するための技術力が必要です。この2つの力を強化し続けるため、私たちは7つの技術をコア技術とし、これらを組み合わせでカスタマイズされた製品を提供しています。新たな市場・商品に展開し続けることは、保有する技術をさらに磨き上げることとなり「技術の他流試合」と言えます。例えばOA分野で培ったチューブの押出・

延伸技術は、医療・半導体向けや、電子部品市場での他流試合を経て、さらに強い技術へ進化するとともに技術者の能力も強化され、顧客に寄り添った協働開発を実現しています。



近年、事業を取り巻く環境は急速に変化しており、将来の予測が困難な「不確実性の時代」と称されています。これらの市場変化に迅速に対応し事業を継続するためには、デジタル技術活用により業務プロセスを変革することが、競争優位性向上のために必要です。技術開発部では、間接業務、セールス、プロダクトの各部門に対し、RPA<sup>\*1</sup>やOCR<sup>\*2</sup>ツールを利用した

業務の効率化やデータに基づいた販売プロセスの整備、および自動化・自立制御を目指した生産プロセスの構築などの施策を推進しています。特に、自動化・自立制御を目指した生産プロセスの構築においては、ロボティクスやセンシング技術の活用による属人化からの脱却など人財不足への解消対策や、AIの活用による最適な生産計画での設備効率最大化の実現など、これらの取り組みによる生産性と品質の向上を実現するスマートファクトリー化に挑戦しています。

※1 RPA(Robotic Process Automation)：ロボットを用いたパソコンなどの定型的業務自動化

※2 OCR(Optical Character Recognition)：手書きや印刷データのデジタル化

## それぞれの部門に寄り添い DXを活用した支援



技術開発部 プロセス開発室  
マネージャー

### 吉岡 高広

#### 【経歴】

1996年に京都研究所メカトロニクス研究室に入社。2002年には研究開発部第三研究室、2017年にはメカトロ事業部設計部を経て、2024年より技術開発部プロセス開発室に所属。現在は、各事業部の製造工程に最適化した自動化の推進と、生産プロセスの革新に取り組んでいる。

## グローバル戦略

# 新たなグローバルのステージへ。

各国に拠点を構え、グローバル戦略を展開するグンゼ。  
サステナブルな取り組みとして、日本国内で確立した資源循環モデルの海外展開や、グローバル人材育成、ネットワーク構築に注力。そして地域ニーズ対応と国際市場を視野に入れた製品開発を進めます。



VISION 2030における成長ストーリーの核となるのがグローバル戦略。  
この戦略に積極的に取り組んでいる事業部門長に話を聞きました。

### Q.1

各分野における  
グローバル戦略の現状に  
ついて教えてください。

**石川** 繊維資材分野ではベトナム、インドネシア、中国、バングラデシュの4ヶ国で生産・販売を行っています。日本国内向けは15%ほどで、残りは全て各国で現地販売しており、今後さらに拡大する計画です。現地販売を日系、現地ローカル、欧米向け顧客に分類した場合、現在は日系顧客が全体の6割を占めています。中でも大手SPA向けが大きく、全体の3割強を占めています。日系顧客自体が海外への生産シフトを進める中で、海外

4ヶ国に生産工場を持つグンゼは日系顧客向け売上も順調に推移しています。

海外での現地販売をさらに拡大する計画です  
—— 繊維資材



**松田** メディカル分野では、日本で製造した製品を海外(米国など)へ輸出・販売するとともに、中国で製造した製品を中国国内や中南米で販売しています。また、海外企業が製造した製品を日本に輸入して販売する事業も行っています。海外拠点としては中国、米国、ドイツにオフィスを構え、グローバル展開を進めています。

**花岡** プラスチックフィルム分野では、米国、

中国、ベトナムに生産拠点を配置し、地産地消戦略を進めています。グローバル市場では、サステナビリティの観点からモノマテリアル(単一素材)化によるリサイクル性の追求が広がっていますが、機能性の低下やコスト増といった課題もあり、各社が解決策を模索している状況です。

### Q.2

中期経営計画における  
グローバル戦略の方向性は  
どのようなものでしょうか？

**松田** メディカル分野では、中国、アメリカ、欧州、アジアを主要ターゲットとしながら、世界中で都市人口の増加や、医療水準の向上が進んでいることに着目しています。

これらの新たな市場に応えるためにも、私たちの製品を、必要とされる地域にいち早く届けたいと考えています。また、革新的な医療機器の開発は、世界中で行われています。私たちは、グローバルな視点で開発に取り組み、自社製品を海外で販売するだけでなく、世界のパートナー企業が開発した優れた製品を、日本の患者さまにお届けし続けていきたいと考えています。

**花岡** グローバル市場における石化業界の変化に対して、グンゼは自社の強みを

異種積層技術で、  
機能とコストを両立させた  
競争力のある製品を展開  
—— プラスチック



最大限に活かし、持続的な競争優位の確立を目指しています。グンゼのプラスチックフィルムの優位性は、異種積層技術にあります。複数の樹脂を積層することで多機能化を実現し、薄膜化を通じて機能を維持しながら原価低減につなげることが可能です。これにより価格競争の激しいグローバル市場においても、機能とコストを両立させた競争力のある製品

(GEOPLAS®)を展開していきます。  
**石川** 今後は圧倒的に規模が大きい欧米顧客を獲得して事業拡大をする方針です。バングラデシュではここ数年欧米顧客のウェイトが上がり、今や売上の60%以上が欧米顧客となっています。世界の衣料品輸出額ランキングは中国、バングラデシュ、ベトナム、トルコ、インド、インドネシアの順ですが、グンゼは1, 2, 3, 6位の国に生産・販売拠点を有しています。4位のトルコ、5位のインドについても今後拠点構築を検討して行きます。成長が鈍化してきている中国、インドネシアも継続しつつ、ベトナム、バングラデシュを大きく伸ばした上で、新たな拠点の模索を進め地産地消戦略を拡大していきます。

### Q.3

さらにサステナブルな  
グローバル戦略を実現するため  
に必要なことは何でしょうか？

**花岡** 日本国内で確立した資源循環モデルを海外にも展開し、変化の激しい市場環境においても、柔軟かつスピーディな意思決定を通じて、高品質な製品と革新的な技術を提供し、世界から信頼され

る素材メーカーを目指します。  
**石川** 新商品開発力のさらなる強化と、それを支えるグローバル人材の育成がサステナブルな成長に最も重要であり、引き続き積極的に取り組んでいきます。  
**松田** 私たちも人材開発を通じて海外で働きたい人や海外出身の人、現地で



新商品開発力の強化と、  
それを支える  
グローバル人材の育成  
—— メディカル

活躍する人など多様な自社人材を増やし、活躍の場を広げていきます。また海外の企業や人材とのパートナーシップも深め、グローバルなネットワーク構築を目指します。一方、地域ごとのニーズに応えた製品開発に加え、グローバル市場を視野に入れたモノ作りを開発の基本方針としています。まず現地に足を運び、各国のルールを理解し、最新技術に触れながら、自社製品を販売していただける現地パートナーの探索や日本市場での販売を任せていただける海外パートナーの発掘にも取り組み、世界中のパートナーとの連携を深めていきます。

## 開拓×深耕×創出

執行役員  
繊維資材事業部長  
石川 賢三



取締役 兼 執行役員  
グンゼメディカル株式会社  
代表取締役社長  
松田 晶二郎



執行役員  
プラスチックカンパニー長  
花岡 裕史



## コーポレートガバナンス

### 基本的な考え方

グンゼグループは、企業価値を継続的に増大させていくという経営の基本方針を実現するために、コンプライアンスの重要性を認識し社会・経済環境に対応した迅速な意思決定と適時適切な情報開示に努めています。経営の透明性向上を図ることによ

て株主価値を高めることが経営上の最も重要な課題の一つであると考え、その実現のために各ステークホルダーとの良好な関係を築くとともに、内部統制機能の強化・整備を図りながらコーポレートガバナンスの充実に努めていきたいと考えています。

### コーポレートガバナンス強化の取り組み

グンゼグループは、意思決定の迅速化、経営監督機能の強化を図るため、2005年度に執行役員制度の導入、取締役数の削減を行いました。取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制とするため2006年度より取締役任期を2年から1年に変更し、併せて経営の透明性の確保を図るため社外取締役の選任を行っています。また2019年度から取締役候補者の指名にあたっては、代表取締役と社外取締役で構成され、社外取締役を議長とする取締役会の諮問機

関である指名・報酬委員会の審議を経た上で、取締役会で決定するなど、コーポレートガバナンスの強化に努めています。なお、2015年にグンゼグループのコーポレートガバナンスに関する基本方針として、「グンゼ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、2021年に改定しました。

グンゼ コーポレートガバナンス・ガイドライン  
https://www.gunze.co.jp/sustainability/esg/governance/management/

### コーポレートガバナンス体制

グンゼグループは監査役会設置会社であり、監査役会は社外監査役2名を含む監査役4名（2025年6月25日現在）で構成されています。監査役は、取締役会などの重要会議への出席、事業部門・管理部門への往査、国内外の子会社調査などを実施し、経営への監視機能を果たしています。

現行の経営体制は、社外取締役3名を含む取締役9名（うち女

性2名）です。また、意思決定の迅速化および業務執行体制の強化を図るため執行役員制度を導入しており、取締役兼務者6名を含む執行役員16名を選任しています。なお、経営責任の明確化を図るとともに、経営環境の変化により迅速に対応できる経営体制とするために、取締役および執行役員の任期は1年としています。

### 取締役会

取締役会は株主からの委託を受け、すべての株主のために効率的かつ実効的なコーポレートガバナンスを実現し、それを通じてグンゼグループが持続的に成長し長期的な企業価値の最大化を図ることについて責任を負います。また、その責任を果たすため経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、社長その他の経営陣の指名、評価およびその報酬の決定、グンゼグループが直面する重大なリスクの評価、対応策の策定ならびに重要な業務執行の決定など

を通じて、自社のために最善の意思決定を行っています。取締役会は原則として月1回開催（2024年度は13回開催）しており、業務執行に関する重要事項や法令、定款に定められた事項の決定を行うとともに、取締役の職務執行状態を監督しています。

#### 取締役会の議論

法令・定款に定められた事項の審議に加え、重要な業務に関する事項として、四半期決算や次年度方針・営業予算、その他

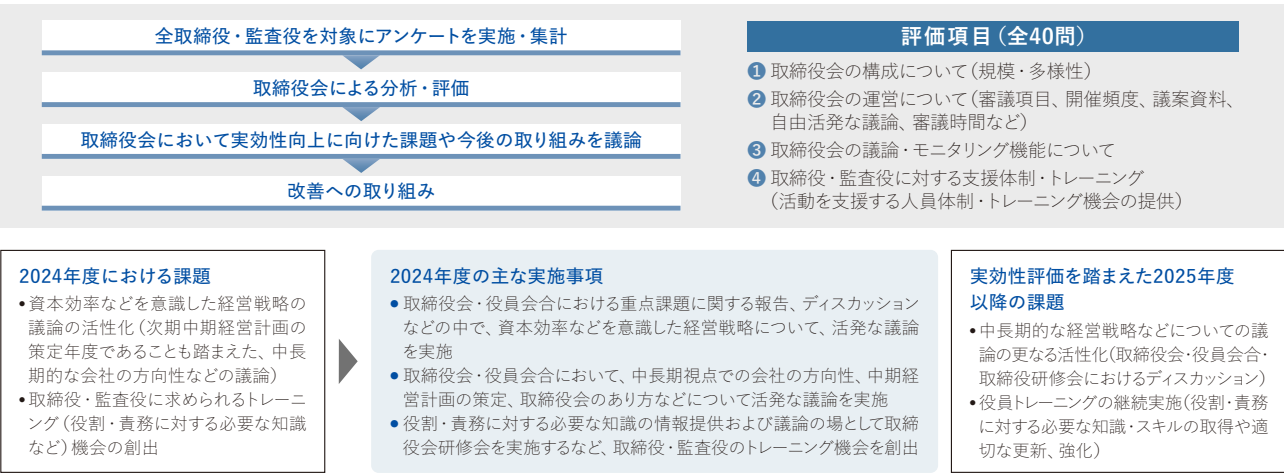
の個別案件の審議、および各執行部門からの報告、情報共有が適時・適切になされ、社外役員などからの積極的な質疑、課題提起、多様な視点からの議論がなされています。2024年度は、中長期的視点での会社の方向性、中期経営計画「VISION 2030 stage2」の策定、取締役会のあり方などについて、特に活発な議論がなされました。また個別案件として、エンプラ分野における新棟（工場棟）の建設、メディカル事業における手術支援ロボットの導入、電子部品分野の構造改革、メカトロ分野の事業譲渡、アパレル事業の構造改革などについて提案・報告がなされ、審議しています。

#### 2024年度開催実績

|      | 開催回数 | 議題数 | 報告数 | 出席率<br>(社内役員) | 出席率<br>(社外役員) |
|------|------|-----|-----|---------------|---------------|
| 取締役会 | 13   | 32  | 53  | 100%          | 100%          |

| 主な議題・報告        | 件数 |
|----------------|----|
| 経営戦略（中期経営計画含む） | 10 |
| 決算・財務          | 16 |
| 組織・人事          | 15 |
| ガバナンス          | 11 |
| 個別案件           | 22 |
| その他            | 11 |

#### 分析・評価プロセス



### 監査役会

監査役会は原則として取締役会開催に先立ち定期的に開催されるほか、必要に応じ随時開催され、法令・定款および監査役会規則の定めるところにより、監査に係る重要事項について報告を受け協議を行い、または決議をします。

#### 取締役会の実効性評価

グンゼグループでは、全ての取締役・監査役が取締役会の有効性、自らの役員としての業績などについて毎年自己評価を行い、その結果を取締役会に提出、取締役会はその集計結果に基づき、毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行うこととしています。2019年度からは自己評価・分析において外部機関の助言を得て実施することとしており、2025年3月に取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役が、外部機関に直接回答することにより匿名性を確保した上でアンケートを実施しました。

外部機関からの集計結果の報告、助言を踏まえ、取締役会にて報告し、評価・議論を行いました。アンケートでは、取締役会の構成、運営状況、付議事項、個々の役割遂行、相互監督等、総じて肯定的な評価が得られており、さらに外部機関活用以降の評価結果の推移、前年度評価並びに社外データとの比較も勘案し、取締役会全体の実効性については安定的に確保されていると認識しています。

抽出された課題への対策を行い、取締役会の実効性の更なる向上に向け、引き続き取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス

監査役の活動内容

監査役の主な活動内容は以下の通りであり、常勤および非常勤別に実施した主な活動に●または○印を付しています。

●:担当 ○:部分担当

| 活動内容                                                    | 回数他       | 業務分担 |       |     |
|---------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-----|
|                                                         |           | 常勤   | 社外非常勤 | 非常勤 |
| 取締役会への出席、意見表明                                           | 13回       | ●    | ●     | ●   |
| 社外役員会合（本社部門・事業部門からの取り組み報告会）出席、意見交換                      | 9回        | ●    | ●     | ●   |
| その他重要会議への出席、意見表明（経営執行会議・予算会議・事業グループ長会議・リスクマネジメント等委員会 他） | 39回       | ●    |       | ○   |
| 重要な資料（稟議書など決裁資料、重要な契約書）閲覧、検証                            | 随時        | ●    |       | ○   |
| 取締役との個別面談、意見交換（社外取締役との意見交換会を含む）                         | 18回       | ●    | ○     | ○   |
| 執行役員・幹部社員などとの個別面談、業務執行状況の聴取、意見交換                        | 99回       | ●    | ○     | ○   |
| 主要事業所・関係会社への往訪、調査                                       | 28単位      | ●    | ○     | ○   |
| 主要事業所・関係会社への棚卸実査立会い                                     | 3単位       | ●    |       |     |
| 上記活動ならびに各部門・事業所などの自主点検票徴収を通じた、内部統制システム整備・運用状況の調査と監視検証   | 自主点検 44単位 | ●    | ○     | ○   |
| 子会社監査役との連携（グループ監査役連絡会、個別コミュニケーション）                      | 連絡会2回     | ●    | ○     | ●   |
| 内部監査部門との連携（監査計画の確認・定期報告受領他ミーティング）                       | 10回       | ●    | ○     | ●   |
| 会計監査人との連携（監査・レビューに関するミーティング 他）                          | 12回       | ●    | ○     | ○   |

取締役・監査役の選任について

取締役・監査役候補者の指名および経営陣幹部の選任について

では、取締役会にて定める選任基準に基づき、指名・報酬委員会

での審議を経た上で取締役会で決定します。取締役については、

グンゼグループが機能ソリューション、メディカル、アパレル、ライ

フクリエイトの各事業を多角的かつグローバルに展開しているこ

とから、これらの事業活動について適切かつ迅速な意思決定と

執行の監督を行うことができるよう、ジェンダーや国際性を含む

多様性に配慮しながら、取締役会全体として各事業分野に加えて

財務経理、技術開発・研究、営業・マーケティング、法務、人事な

どについて知識・経験・能力を有する社内出身の取締役と、他社

での経営経験や社外の専門的な知識・経験と公正かつ客観的な

立場から積極的な助言・提言できる複数の社外取締役を選任し、

バランスのとれた取締役会を構成することを基本方針とし、指名・

報酬委員会の審議を経た上で取締役会にて決定します。

監査役については、最低1名は財務・会計に関する適切な知見

を有している者を含め、専門的な視点と独立的な立場から公正

な意見表明を行える者で監査役会を構成することを基本方針

として、指名・報酬委員会での審議および監査役会の同意を経

た上で取締役会にて決定します。

また、代表取締役などの業務執行取締役および執行役員の経

営陣幹部については、業績などにつき指名・報酬委員会では

毎年定期的に審査し、取締役会にて定める解任基準に該当する

との審査結果であった場合は、取締役会へ解任を勧告、取締

役会は審査結果を検証の上基準に該当するとの結論に至った

場合は、取締役候補者として指名せず、また代表取締役・業務

執行役員および執行役員としての役職を解任します。

取締役・監査役のスキルマトリックス

| 属性  | 氏名・役職等                                      | 職歴・年齢   | 指名・報酬委員会   | 社内役員     | 社外役員     | 主な専門分野 |           |            |    |     |
|-----|---------------------------------------------|---------|------------|----------|----------|--------|-----------|------------|----|-----|
|     |                                             |         |            | 各事業分野の経営 | 他社での経営経験 | 財務経理   | 生産技術・研究開発 | 営業・マーケティング | 法務 | 国際性 |
| 取締役 | <div><div>男性</div></div> 佐口 敏康              | 代表取締役社長 | 11年 / 満63歳 | ○        | ○        |        |           | ○          |    |     |
|     | <div><div>男性</div></div> 岡 高広               | 代表取締役   | 1年 / 満62歳  | ○        | ○        |        |           | ○          |    | ○   |
|     | <div><div>独立</div><div>女性</div></div> 中井 洋恵 | 社外取締役   | 7年 / 満64歳  | ○(議長)    |          |        |           |            | ○  |     |
|     | <div><div>独立</div><div>男性</div></div> 鯨岡 修  | 社外取締役   | 6年 / 満69歳  | ○        |          |        | ○         | ○          |    |     |
|     | <div><div>独立</div><div>女性</div></div> 木田 理恵 | 社外取締役   | 5年 / 満56歳  | ○        |          |        |           | ○          |    |     |
|     | <div><div>男性</div></div> 河西 亮二              | 取締役     | 4年 / 満62歳  |          | ○        | ○      |           |            |    | ○   |
|     | <div><div>男性</div></div> 澤田 博和              | 取締役     | 2年 / 満60歳  |          |          | ○      |           |            |    |     |
|     | <div><div>男性</div></div> 奥田 智久              | 取締役     | 1年 / 満60歳  |          |          |        | ○         |            |    | ○   |
|     | <div><div>男性</div></div> 松田 晶二郎             | 取締役     | — / 満56歳   |          | ○        |        | ○         |            |    | ○   |
| 監査役 | <div><div>男性</div></div> 鈴木 富夫              | 常勤監査役   | 4年 / 満61歳  |          |          | ○      |           |            |    | ○   |
|     | <div><div>独立</div><div>男性</div></div> 船富 康次 | 社外監査役   | 2年 / 満64歳  |          |          | ○      |           |            |    |     |
|     | <div><div>独立</div><div>男性</div></div> 中 紀人  | 社外監査役   | 2年 / 満63歳  |          |          |        |           |            | ○  |     |
|     | <div><div>女性</div></div> 吉鹿 央子              | 監査役     | — / 満60歳   |          |          |        |           |            | ○  | ○   |

・各人の有するスキルのうち主なものに○印をつけています

(2025年6月25日現在)

取締役・監査役のトレーニング

新任取締役（社外取締役を含む）は、就任後速やかに法務、コ

ンプライアンス管掌取締役または外部弁護士などによる研修プ

ログラムに参加するとともに、経営戦略、財務状態その他の重

要な事項につき社長またはその指名する業務執行取締役また

は役職員から説明を受けることとしています。また取締役およ

指名・報酬委員会

取締役・監査役候補者の指名、経営陣幹部の選任および取締

役の報酬などの決定手続きにおける独立性・透明性・客観性

を確保することを目的に、取締役会の諮問機関として代表取締

役2名と社外取締役3名で構成され、社外取締役を議長とする

指名・報酬委員会を設置しています。2024年度は取締役・監

査役ならびに執行役員の選任・解任、取締役・監査役の報酬

などを審議するとともに、最高経営責任者を含む経営幹部候補

者の育成状況についての確認、意見交換を行いました。取締

役報酬の審議においては、2022年度に業績連動の割合を高

めた役員報酬制度に改定を行い、改定後の制度に基づいた個

人別の報酬等の内容と決定方針との整合性を含めた多角的な

後継者計画

取締役会は社長の後継者の育成を経営上の重要事項の一つ

であると認識し、指名・報酬委員会での審議により社長の資質

に関する要件や育成方針を定めた承継プランを策定し、取締

役会で決定しています。取締役会は当該承継プランを共有し、

役員報酬制度

業績連動賞与

業績連動賞与として取締役に対して賞与を毎年一定の時期に

支給しています。

業績連動賞与額の算定基礎として選定した業績指標の内容は、各

事業年度のGVA(経済的付加価値)であり、当該業績指標を選定

した理由はグンゼグループの業績や株主利益と連動性があり、事

業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるために最も適切な

指標であると判断したからです。業績連動賞与の額は個々の役員

報酬月額に役位ごとに定められた役員賞与係数、並びにGVA対

び監査役は、その役割を果たすためにグンゼグループの財務

状態、法令遵守、コーポレートガバナンスその他の事項に関し

て、常に能動的に情報を収集し研鑽を積みなければならないこ

ととしています。なお、外部研修などにかかる費用は、請求な

どに基づき会社が負担しています。

検討を行い、取締役会に答申しています。

指名・報酬委員会 審議・決定事項

|                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ・取締役・監査役の選任・解任（株主総会決議事項）、ならびに執行役員の選任・解任<br>・代表取締役、役付取締役の選任・解任<br>・後継者計画（育成を含む）<br>・取締役の報酬限度額（株主総会決議事項）<br>・取締役の報酬等（個々の金額を含む）<br>・その他指名、報酬に関わる経営上の重要事項 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2024年度 指名・報酬委員会審議内容

|                                          |                                                       |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| ・取締役の選任・解任<br>・執行役員の選任・解任<br>・取締役賞与、株式報酬 | ・代表取締役、役付取締役の選任・解任<br>・取締役の報酬改定（減額措置含む）<br>・経営幹部候補者育成 |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|

指名・報酬委員会の報告により社長候補者となり得る経営幹

部の育成状況を定期的に確認するとともに、社長が退任すると

ときには承継プランに基づき、社長の後継者となるべき候補者

を決定しています。

業績予想増減額に応じた業績連動係数を乗じて算出しています。

なお、当事業年度におけるGVAの実績は△9億円（前事業年

度は△16億円）でした。

業績連動型株式報酬

取締役（社外取締役を除く）に対し中長期的な企業価値向上に

対する意識を高めるため、業績連動型株式報酬として譲渡制

限付株式を毎年一定時期に支給しています。

業績連動型株式報酬の額の算定基礎として選定した業績指標

の内容は、各事業年度の株主総利回り（Total Shareholders Return）とTOPIXとの相対評価、および全社CO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成度合に基づく評価で、当該業績指標を選定した理由は、株主の皆様との一層の株主価値共有を進めグンゼグループの企業価値向上に対する貢献意識を高めるために、また環境負荷を低減した事業活動推進のために最も適切な指標であると判断したからです。業績連動型株式報酬の額は個々の役員報酬月額に役位別に定めた係数（固定部分・変動部分）を乗じて算定しており、変動部分については、TSRとTOPIXとの相対評価及び全社CO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成度合に応じた業績連動係数を乗じて算出しています。

役員報酬

| 報酬の種類             | 報酬などの総額<br>（百万円） | 報酬などの種類別の総額<br>（百万円） |            |               | 対象となる<br>役員数(名) |
|-------------------|------------------|----------------------|------------|---------------|-----------------|
|                   |                  | 固定報酬                 | 業績連動<br>賞与 | 業績連動型<br>株式報酬 |                 |
| 取締役<br>(社外取締役を除く) | 138              | 72                   | 27         | 38            | 8               |
| 監査役<br>(社外監査役を除く) | 24               | 24                   | —          | —             | 2               |
| 社外取締役             | 21               | 21                   | —          | —             | 3               |
| 社外監査役             | 14               | 14                   | —          | —             | 2               |

（注）対象となる役員数には、2024年6月開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含む。

業務執行体制

経営執行会議

|        | 開催回数 | 議案数 | 出席率 |
|--------|------|-----|-----|
| 経営執行会議 | 16   | 54  | 99% |

| 主な議題            | 付議報告件数 |
|-----------------|--------|
| 経営戦略            | 14     |
| 予算・決算           | 19     |
| 財務              | 7      |
| 組織・人事           | 6      |
| ガバナンス・リスクマネジメント | 3      |
| 中期経営計画          | 2      |
| 個別案件            | 3      |

取締役会で決定された経営の基本方針に基づいて、グンゼグループ全体にまたがる経営管理上の重要事項、業務執行に関する重要事項を協議・決定するとともに、部門活動の総合的な調整および特に重要な個別統制に関し協議決定することを目的として設置。社長、各機能部門、事業セグメントを統括・担当する取締役もしくは執行役員をメンバーとしています。2024年度は16回開催し、54議案（2023年度は17回、56議案）の協議・決定を実施しました。

なお、当該事業年度の支給に用いた前事業年度のTSR伸長率（対2021年度末比）は155.41％（TOPIX伸長率：149.56％）、全社CO<sub>2</sub>排出量削減率（対2013年度比）は33.0％（目標値：27.0％）でした。

役員報酬制度のKPI

| 報酬の種類 | KPI（業績指標）                                                                           |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 賞与    | ・各事業年度のGVAを反映                                                                       |
| 株式報酬  | ・各事業年度の株主総利回り（TSR）とTOPIXとの相対評価を反映<br>・ESG評価指標として、全社CO <sub>2</sub> 排出量削減目標の達成度合いを反映 |

報酬構成比率（％）

|                   | 固定報酬  | 業績連動賞与 | 業績連動型<br>株式報酬 | 合計    |
|-------------------|-------|--------|---------------|-------|
| 代表取締役社長           | 50.0  | 30.0   | 20.0          | 100.0 |
| 取締役<br>(社外取締役を除く) | 62.0  | 24.0   | 14.0          | 100.0 |
| 監査役<br>(社外監査役を除く) | 100.0 | —      | —             | 100.0 |
| 社外取締役             | 100.0 | —      | —             | 100.0 |
| 社外監査役             | 100.0 | —      | —             | 100.0 |

（注）取締役は執行に基づく報酬も含めた場合の比率。

事業グループ長会議

|           | 報告回数 | 出席率（社内役員） |
|-----------|------|-----------|
| 事業グループ長会議 | 12   | 100%      |

グンゼグループの効率的な経営の遂行を図るとともに、経営目標の達成を図ることを目的とし、①経営方針および重要事項の周知徹底、②経営参画体制および内部統制の運用強化、③事業グループ経営の調整および統制等による効率的な経営遂行の3項目について議論しています。

毎月所定の様式に基づいた報告をするとともに、四半期に1回以上、社長、各機能部門、事業セグメントを統括・担当する取締役もしくは執行役員、並びに機能部門長、事業グループ長で、対面による会議を開催しています。毎年1月には年度経営方針および予算編成方針が担当部門から説明され、周知徹底を図るとともに、その他の月には直近の経営状況や今後の見込み、事業運営上の重要事項などに関して各事業部門から報告がなされ、経営目標の達成に向けて進捗管理を行っています。

役員会合

|      | 開催回数 | 件数 | 出席率 |
|------|------|----|-----|
| 役員会合 | 8    | 10 | 90% |

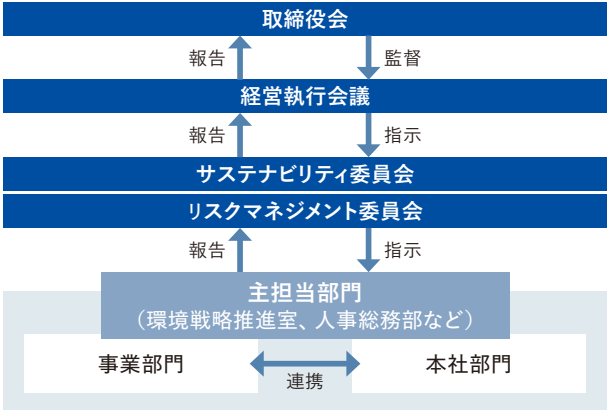
| 内容                  | 件数 |
|---------------------|----|
| 経営方針・中期経営計画         | 4  |
| 各事業部門の現状報告、重点取り組み事項 | 2  |
| 各機能部門の現状報告、重点取り組み事項 | 2  |
| 個別課題への取り組み状況        | 2  |

リスクマネジメント／情報セキュリティ

リスクマネジメント体制の強化

グンゼグループではリスク全般について未然防止や不測の事態への適切な対応を図るため、リスクマネジメント委員会を設置しています。労災、不正行為、そしてあらゆるハラスメントをゼロにすることを目標に、具体的なリスクの洗い出しを行い、リスクを最小化すべく対策に取り組んでいます。2024年度に6回開催したリスクマネジメント委員会ではそれぞれのリスクに対して定めた主担当部門によるモニタリングの結果の報告を受け、対策の実行状況の確認および今後の対応を協議・決定しました。これらの取り組みは、取締役会へ報告され、取締役会が必要に応じて指示を行うことで内部統制の実効性を担保しています。2022年度以降、不正行為防止に向けて、関係する機能部門が連携し工場・事業所への訪問監査を実施しており、リスクマネジメント委員会においても定期的に監査結果を共有し、さらなる改善を図っています。また海外赴任者のリスクを踏まえた支援体制の強化にも取り組んでいます。近年、国内外で大規模災害や紛争が相次いで発生していることを踏まえ、緊急時に迅速かつ的確な対応が可能となるよう、社内規程の整備および見直しを進め対応体制の強化を図っています。

サステナビリティ推進体制

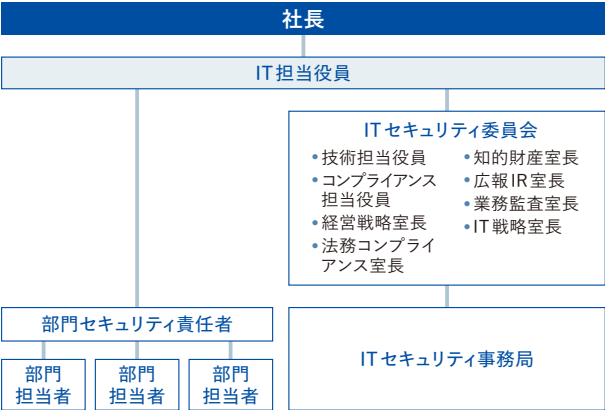


社外取締役、監査役がその時々抱える課題について積極的に意見を交わすなど、事業に対する理解を深める機会として実施しています。会合の内容は、中期経営計画や各事業部門・機能部門の現況と重点取り組み事項、社会課題に対する全社的な取り組み状況などについて2024年度は8回開催し、10テーマについて質疑応答・意見交換を実施しました。

サイバーセキュリティ

グンゼグループは2006年度より「ITセキュリティ方針」を定め、組織的な体制に基づいてグループ全体のリスク状況の把握、基本方針の策定、定期的な診断・モニタリング、インシデント発生時の対応やセキュリティ意識の向上など体系的な取り組みを行っています。競争力の強化に必要なAIなどの最新のデジタル技術の活用には巧妙化したサイバー攻撃に対応するITセキュリティ対策が必要です。システムへの不正な侵入、情報漏えい、改ざん、紛失・盗難、破壊、利用妨害などを防止するための対応と情報システムやネットワークの適切な管理・運用に加えて、従業員への継続的な教育・啓発活動により情報管理体制を維持向上させる取組みを推進しています。また推進体制としてITセキュリティ委員会を設置し、セキュリティに関する状況把握、対策標準の策定、管理体制の維持、各施策の審議および決定を行っています。また委員会で決定した対策事項の実行および監督のためITセキュリティ事務局を設置し、各部門のセキュリティ責任者・担当者へ対策を指示・フォローしています。

ITセキュリティ運用組織図



## 社外取締役鼎談

# グンゼグループが、急激な環境変化の中でも 生き抜く企業となるために



### 社外取締役 鯨岡 修

出版社の執行役員としての要職歴を活かし、特に成長事業であるメディカル分野に関する豊富な経験と幅広い知見に基づくアドバイスなど、6年間にわたり客観的な視点を経営に反映いただいている。

### 社外取締役 中井 洋恵

弁護士としての幅広い分野における豊富な経験・識見に基づく客観的な視点を、7年間にわたり経営に反映いただくとともに、指名・報酬委員会議長として、グンゼのコーポレートガバナンス向上に貢献いただいている。

### 社外取締役 木田 理恵

独自の視点でマーケティング研究、活動支援に携わった経歴を活かし、BtoCビジネス、女性活躍推進などに関する豊富な経験と識見に基づくアドバイスなど、5年間にわたり客観的な視点を経営に反映いただいている。

▶経歴詳細 P.64～ →役員一覧

## 前中期経営計画「VISION 2030 stage1」（以降、「stage1」）基本戦略の評価、及び 今後の課題についてお聞かせください。

### 「資本コスト重視の経営」

**中井** グンゼは、以前から資本コストを重視した経営を行っており、取締役会においても目標達成を念頭に議論を行っています。その中で、電子部品事業については、生き残りをかけた事業再生を検討し推進してきましたが、さらに利益改善を進め目標を達成することが困難と判断し、フィルム、タッチパネル部門ともに他社へ譲渡し、2024年度いっぱいでは事業から撤退しました。またアパレル事業においては、国内既存市場の縮小影響

などを受け、中期経営計画の営業目標から乖離する結果となりました。アパレル事業を今後持続的に利益創出できる事業に再生するため、今年度より構造改革に取り組むことを決断しました。このように取締役会においては成長事業への積極的な投資判断を進める一方で、低利益率の事業の撤退や構造改革に取り組み、当社が持続的で骨太な企業となるよう改革に向けた議論を続けています。

### 「企業体質の進化」

**木田** 「stage1」では会社への愛着や信頼、貢献意欲を示すエンゲージメントスコアが目標未達となりました。特に20代、30代の若い人財に、やりがいや達成感や、成長できる機会が少ないと感じている人が多いことが課題です。一方、女性活躍推進については、女性管理職比率、社員比率、総合職採用比率いずれも2024年度目標をクリアすることができました。しか

し、女性管理職比率を現在の6%から5年後の2030年には20%以上を目標とするグンゼにとって、多様な人財が成長の意欲を持ち続けられる組織風土づくりは共通する重要なテーマです。そのためには、年齢や性別、勤続年数に関わらず、活躍の機会に恵まれ、自身の成長や結果を評価されていると実感できる人事制度の見直しは欠かせない取り組みであると考えます。

### 「新たな価値の創出について」

**鯨岡** メディカル事業を機能ソリューション事業から独立させ、あわせてグンゼメディカル株式会社の立ち上げや工場・研究所の増設を進めたことは、今後のグンゼの成長牽引役としての役割を明確にし、力強く宣言したものと高く評価しています。メディカル事業の売上や利益は順調に伸長していますが、さらなる飛躍のために協業・共創・M&A・設備投資といった取り組みにスピード感をもってあたっていただきたいと考えています。

もちろん、全ての事業部門がそれぞれの取り組みによって新しい価値を創出し、グンゼ全体の企業体質強化を推進することが肝要ということは役員全員の一致した考えです。130年を迎えるグンゼの歴史は、製糸業からスタートしながら、さまざまな新しい市場開拓を積み重ねて企業価値を高めてきた歴史でもあり、これからもグンゼには新たな価値を創り出すDNAが十分に備わっていると思います。

## 新たな中期経営計画「VISION 2030 stage2」（以降、「stage2」）は「創りかえる」3年間と 位置付けています。このテーマを導きだすプロセスにおいてどのような議論がありましたか？ また計画達成に向けたキーポイントを教えてください。

**木田** 「stage1」では増収増益を果たしたものの、計画に対しては未達で特に収益性については大きな課題を残す結果とな

りました。株主の皆様からの期待に応え、企業価値のさらなる向上を図るためROEおよびROIC（投下資本利益率）の改善は

## 多様な人財が成長の意欲を持ち続けるための 組織風土づくりが、最重要課題



## 社外取締役鼎談

必須で、これらは資本の効率的活用や経営の質を示す重要な指標であり、グンゼの持続的な成長に向けた基盤でもあります。その実現に向けて全社的な視点から事業ポートフォリオの見直しを進め、特に収益性や将来性の観点で課題のある事業領域については、持続可能な形への進化を目指す構造改革が必要不可欠であると思います。

特にアパレル事業においては国内の市場規模縮小や、大手流通のPB化など売場縮小が続く中、円安や減産による原価上昇、人件費増が重なり収益性の悪化が進みました。こうした変

化は以前から予測されていたことでありながら、将来に向けて持続可能な事業を構築するための抜本的な改革に踏み込めなかったことが最大の課題だと認識しています。「stage2」ではこれまでのような規模の維持拡大ではなく、まずは強みにフォーカスし利益を生む体質への転換を軸とした構造改革を強く進める必要があります。計画立案は進んでいますが、完遂するためには事業部門で働く皆さんの意識と行動が鍵となります。簡単なことではありませんが、未来を創る仕事に希望と誇りを持って取り組んでいただきたいと願っています。

### 成長ドライバーであるメディカル・機能ソリューション事業に対して、取締役会でどのような議論・評価が行われていますか？ 特にグローバル展開についてのご見解をお聞かせ下さい。

**鯨岡** 「stage2」でのROIC目標は全社合計で6.6%以上ですが、成長を担う機能ソリューション事業は11.6%、メディカル事業は25.0%と意欲的な目標設定をしており、この姿勢を評価しています。この高い目標を達成する方策の柱の一つが、グンゼの持つ技術力や製品開発力を活かしたグローバル展開をこれまで以上に強く推進するというものであり、大いに期待しています。ただ、これから解決しなければならない課題も多く、ターゲットとなる国や地域ごとの特性やマーケットの状況などを正確に分析するなど、きめ細かい対応が必要となります。昨今の

気候変動や、国際情勢の変化に対して冷静に対応していかなければならないし、メディカルでは薬事承認や法規制などへの対応といったことも重要です。

グローバル展開の推進は、日本の人口減少にともなう市場縮小という背景が大きな要因ですが、それ以上にグンゼが「人々のQOLの向上に貢献する商品・サービス」を提供する企業であることを強調してほしいです。ここちよく暮らす、ここちよく生きるというニーズは万国共通のもので、これに応えることはグンゼの役割ともいえるのではないのでしょうか。



グンゼの役割は、  
ここちよく暮らす、ここちよく生きるという  
万国共通のニーズに応えること

### 「stage2」目標としてROE8%以上達成、及び早期のPBR1倍超えを目指す中で、配当政策の変更など財務戦略の見直しが行われました。取締役会においてどのような議論があり、提言をされたのか教えてください。

**中井** グンゼは、今回の中期経営計画においてVISION 2030最終年度(2030年度)の目標をROE10%と定め、東証要請であるPBR1倍以上の達成を念頭において議論を行っています。その目標到達のために、高い利益目標を掲げる事業運営に加えて、株主還元強化など財務戦略を変更することを決めました。その際取締役会では、この戦略遂行によって財務の健全化が維持できるのか、また今後減配となった場合に株主期待を損ねないかなどの議論を行いました。現在グンゼは自己資本比率

74.6%と充実した資本を有しており、当面の増配によっても財務の健全化を毀損することにはならないことや、配当水準もDOE(株主資本配当率)4%以上を目安に実施し、加えて連結ROE8%以上となるまでは還元性向100%超となる株主還元(特別配当/自己株式取得)を機動的に実施することで、個人投資家・機関投資家の売買を活性化させるなど、この戦略は株式市場からの信用を高めるための力強い内容であると評価しています。

### 財務の健全化が維持できるのか、株主期待を損ねないか議論



### 経営戦略を実行できる人財と組織風土づくりに向けて、今後取締役会が果たすべき役割や、人的資本(特に女性活躍、自律型人財、心理的安全性)に関する重点ポイントをお聞かせください。

**木田** 「stage2」期間中に、自走・自律型の人財育成と組織づくりを目指す人事制度改革や女性活躍推進事務局の設置など、人的資本経営の実現に向けた取り組みがさらに加速します。ただし制度を整えただけでは、組織や風土は一朝一夕には変わりません。多様な人財が適材適所で力を発揮し経営戦略を実行できる組織となるために、取締役会としても制度の運用や職

場環境の変化を丁寧に見守り、必要に応じて建設的な提言を行う役割が求められます。そのためには現場で働く皆さんの声に触れる機会を意識的に増やし、誰もがやりがいや成長を感じ、安心して挑戦できる環境や心理的安全性がきちんと保たれているかを確認しながら、持続的な改善につなげていきたいと考えています。

役員一覧（2025年6月25日現在）

取締役・監査役

● 所有株式数 ● 取締役会への出席状況※1 ● 監査役会への出席状況※1



**佐口 敏康**

代表取締役社長  
兼 社長執行役員

● 17,861株

● 13/13回 (100%)

生年月日 1961年11月14日  
1984年 3月 当社入社  
2012年 4月 当社執行役員、プラスチックカンパニー長  
2014年 6月 当社取締役、執行役員、プラスチックカンパニー長  
2017年 4月 当社常務取締役、常務執行役員、経営戦略部長  
2018年 6月 当社代表取締役、常務執行役員、経営戦略部長  
2019年 2月 当社指名・報酬委員会委員（現）  
2020年 6月 当社代表取締役、専務執行役員、経営戦略部長  
2021年 6月 当社代表取締役社長、社長執行役員（現）



**岡 高広**

代表取締役 兼  
専務執行役員  
経営戦略部長

● 5,867株

● 9/9回 (100%) ※2

生年月日 1963年4月14日  
1987年 4月 当社入社  
2012年 5月 当社プラスチックカンパニー営業統括部長  
2017年 4月 当社執行役員、プラスチックカンパニー長  
2022年 4月 当社常務執行役員、経営戦略部長  
2024年 6月 当社取締役、常務執行役員、経営戦略部長  
2025年 6月 当社代表取締役、専務執行役員、経営戦略部長（現）



**中井 洋恵**

社外取締役

● 1,900株

● 13/13回 (100%)

生年月日 1961年5月20日  
1988年 4月 弁護士登録（大阪弁護士会）（現）  
1995年 4月 井上・中井法律事務所設立  
2011年 9月 ひなた法律事務所設立（現）  
2013年 6月 （株）遠藤照明社外監査役  
2016年 8月 関西ペイント（株）社外監査役  
2018年 6月 当社取締役（現）  
2019年 2月 当社指名・報酬委員会委員（議長）（現）  
2023年 6月 関西ペイント（株）社外監査役  
2024年 6月 関西ペイント（株）取締役監査等委員（現）  
2025年 4月 日本弁護士連合会常務理事（現）



**鈴木 富夫**

常勤監査役

● 2,418株

● 13/13回 (100%)

● 15/15回 (100%)

生年月日 1964年3月20日  
1986年 4月 当社入社  
2019年 4月 当社人事総務部長兼人財開発室長  
2019年 6月 当社人事総務部長  
2020年 4月 当社執行役員、人事総務部長  
2021年 6月 当社監査役（現）



**船富 康次**

社外監査役

● 300株

● 13/13回 (100%)

● 15/15回 (100%)

生年月日 1961年3月29日  
1983年 4月 国税庁入庁  
2012年 7月 田辺税務署長  
2020年 7月 大阪国税局課税第二部長  
2021年 8月 船富康次税理士事務所開業（現）  
2022年 1月 （株）ジェイ・エス・ビー社外監査役（現）  
2022年 10月 和泉市代表監査委員（現）  
2023年 6月 当社監査役（現）



**中 紀人**

社外監査役

● 700株

● 13/13回 (100%)

● 15/15回 (100%)

生年月日 1961年9月11日  
1991年 4月 弁護士登録（大阪弁護士会）（現）  
1998年 4月 金子・中法律事務所開設  
2010年 9月 （株）ノア社外監査役（現）  
2023年 1月 弁護士法人金子・中・森本法律事務所代表弁護士（現）  
2023年 6月 当社監査役（現）



**鯨岡 修**

社外取締役

● 1,600株

● 13/13回 (100%)

生年月日 1955年9月25日  
1978年 4月 （株）日本経済新聞社入社  
1988年 3月 日経マگزロウヒル（株）（現（株）日経ビービー）出向  
2003年 3月 同社執行役員、事業局長  
2006年 1月 同社執行役員、医療局長、（株）日経メディカル開発代表取締役社長  
2009年 3月 同社執行役員、日経BPアメリカ社社長、日経BPヨーロッパ社社長  
2015年 2月 （株）日経メディカル開発代表取締役社長  
2019年 6月 当社取締役、指名・報酬委員会委員（現）  
2019年 10月 濁音（株）代表取締役社長（現）



**木田 理恵**

社外取締役

● 900株

● 13/13回 (100%)

生年月日 1969年5月27日  
1989年 4月 （株）ルイ・ジタン入社  
1991年 4月 （株）レスコフォーメーション入社  
2000年 10月 （株）イデイ入社  
2003年 4月 （株）ハー・ストーリー入社  
2005年 4月 同社チーフプロデューサー  
2009年 11月 （株）レスコフォーメーション入社  
常務取締役  
2010年 8月 同社「女ゴコロマーケティング研究所」創設所長  
2013年 4月 （株）女ゴコロマーケティング研究所設立  
代表取締役（現）  
2020年 6月 当社取締役、指名・報酬委員会委員（現）  
2024年 5月 （株）オークワ社外取締役（現）



**河西 亮二**

取締役 兼  
執行役員  
アパレル  
カンパニー長

● 4,352株

● 13/13回 (100%)

生年月日 1962年12月7日  
1986年 4月 当社入社  
2017年 4月 当社アパレルカンパニー経営管理部長  
2020年 4月 当社執行役員、アパレルカンパニー経営管理部長  
2021年 4月 当社執行役員、アパレルカンパニー長兼アパレルカンパニー経営管理部長  
2021年 6月 当社取締役、執行役員、アパレルカンパニー長（現）



**吉鹿 央子**

監査役

● 3,759株

● -

● -

生年月日 1964年7月20日  
2009年 12月 弁護士登録（大阪弁護士会）（現）  
2014年 8月 当社入社  
2019年 6月 当社経営戦略部次長兼法務コンプライアンス室長  
2020年 4月 当社執行役員、経営戦略部次長兼法務コンプライアンス室長  
2022年 8月 当社執行役員、IP・リーガル部長  
2025年 6月 当社監査役（現）

※1 出席状況は2025年3月期における取締役会および監査役会への出席回数。  
※2 岡高広氏、奥田智久氏につきましては、2024年6月25日の取締役就任後の状況を記載しています。

専務執行役員

木村 克彦

エンブラ事業部長

常務執行役員

熊田 誠

グンゼ開発（株）代表取締役社長

執行役員

佐保 一成

メカトロ事業部長

花岡 裕史

プラスチックカンパニー長

小倉 誠

人事総務部長

中嶋 順子

コーポレートコミュニケーション部長

石川 賢三

繊維資材事業部長

山上 正文

研究開発部長

川戸 築

経営戦略部次長

西浦 直樹

エンブラ事業部次長

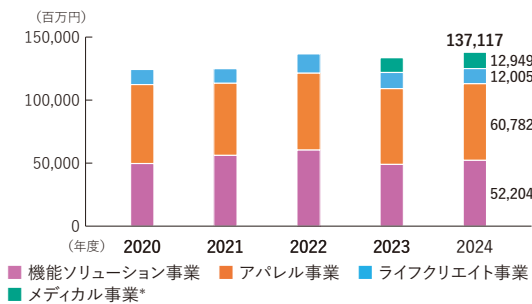
財務・非財務ハイライト

財務

\*2023年度より「機能ソリューション」セグメントに含まれていたメディカル事業を「メディカル」セグメントとして独立区分しました。

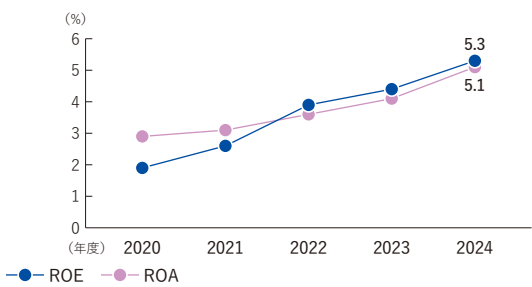
セグメント別売上高

※合計値は連結売上高：全社調整後



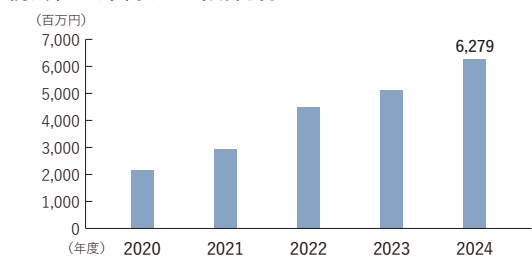
売上高は、機能ソリューション事業、メディカル事業の伸長により、増収となりました。

ROE／ROA



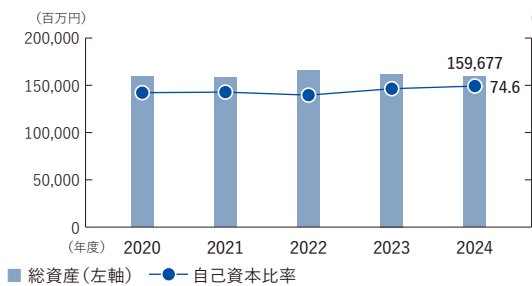
当期純利益・経常利益の増益にともない、ROEは対前年0.9ポイント、ROAは対前年1.0ポイント上昇しました。

親会社に帰属する当期純利益



電子部品事業の終息、子会社株式譲渡に伴う事業構造改善費用を計上しましたが、投資有価証券売却益を計上したことなどにより対前年1,169百万円の増益となりました。

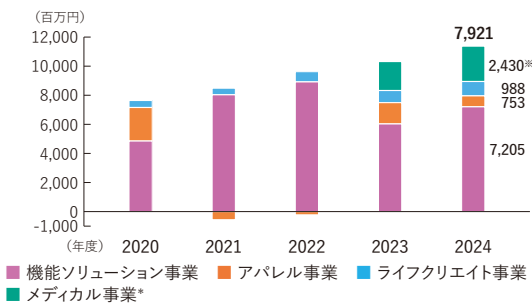
総資産／自己資本比率



総資産は対前年22億円減少しました。事業構造改善引当金などの減少で、負債が対前年28億円減少したことなどにより、自己資本比率は対前年1.4ポイント上昇し、74.6%となりました。

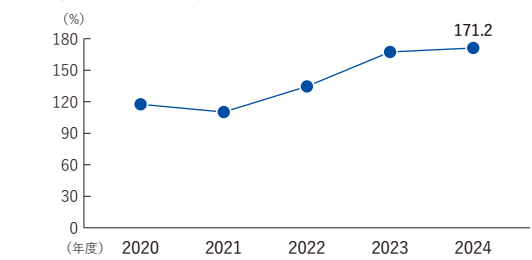
セグメント別営業利益

※合計値は連結営業利益：全社調整後



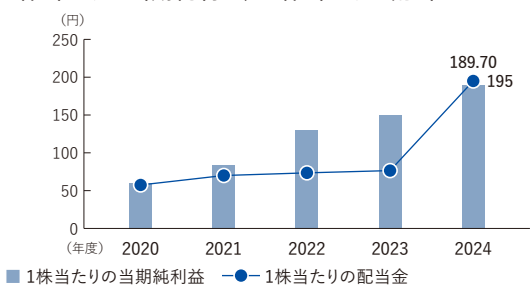
営業利益は、機能ソリューション事業、メディカル事業の利益拡大、スポーツクラブの収益改善などにより増益となりました。

TSR (株主総利回り)



2019年度 (BM＝100%) を基準とする2024年度のTSRは171.2%となりました。同基準とする2023年度のTSRは167.4%であり3.8ポイント上昇しました。

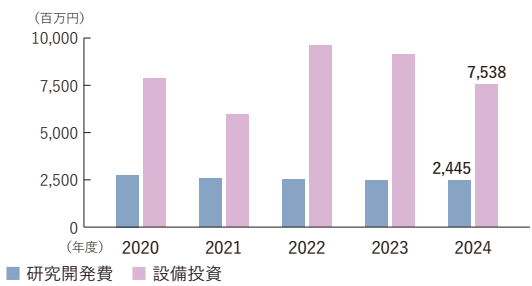
1株当たりの当期純利益／1株当たりの配当金



2024年度の1株当たり配当金は195円に増配しました。2025年度は216円へ増配を予定しております。

(過年度分も含め、株式分割後ベースで記載)

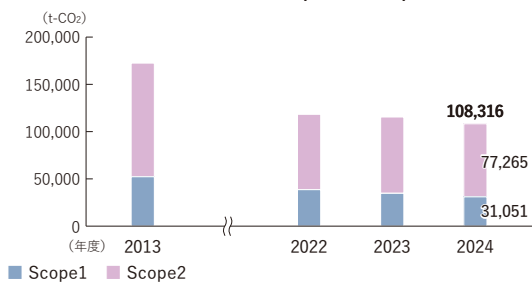
研究開発費／設備投資



2024年度は、メディカルの工場増築・増産対応、プラスチックの資源循環型工場・生産設備効率化設備を中心とした投資(7,538百万円)を行いました。

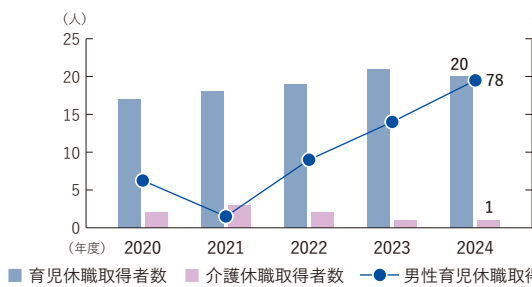
非財務

CO<sub>2</sub>排出量 (国内+海外) Scope1+Scope2



持続的な省エネ活動、再生可能エネルギー活用により、排出するCO<sub>2</sub>の削減率は37%となりました。(BM2013年度比)

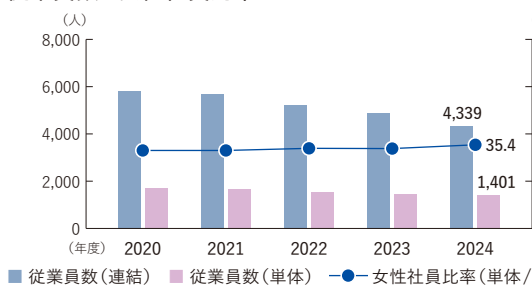
育児・介護休職取得者数／男性育児休職取得率※



子育て支援として推進する「男性育児休職取得率」は、前年度実績(56%)を上回る78%となりました。

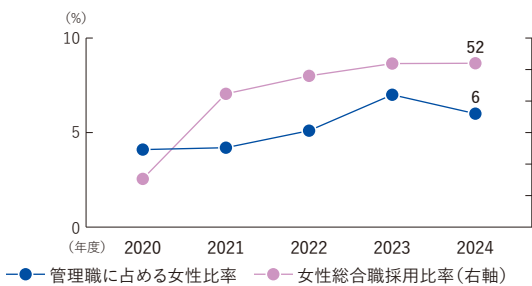
※「取得年度」で算定した実績(過去の実績も遡及して適用)

従業員数と女性社員比率



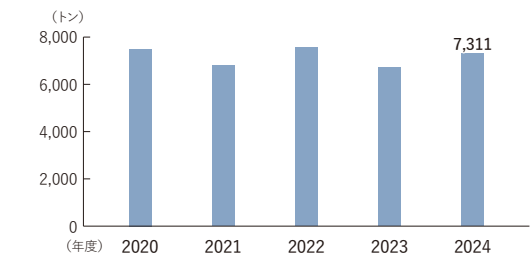
従業員数は連結・単体ともに減少しました。女性社員比率は前年から1.6ポイント上昇し35.4%になりました。

管理職に占める女性比率／女性総合職採用比率



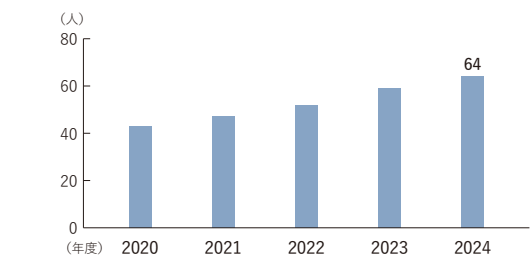
女性管理職比率、女性総合職採用比率は概ね目標通りの水準となっています。(女性総合職採用比率は、交代勤務者を除く)

廃棄物総発生量 (国内)



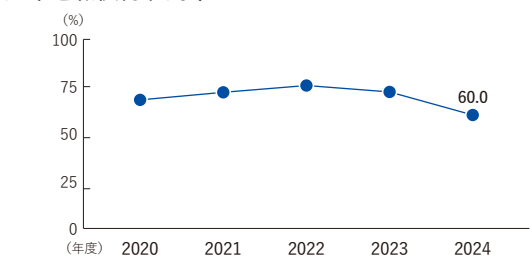
2024年度の実績は前年度実績を上回りました。廃棄物の発生量の低減に努めるとともに、回収・再利用化を推進します。

育児短時間勤務利用者数



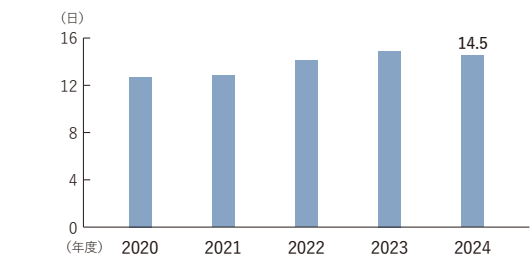
グンゼの育児短時間勤務制度は小学校3年生3月末までの子を養育する者を対象としており、2024年度は64名が利用しました。

定年退職後再雇用率



導入当初より再雇用率は高位で推移するも、60歳定年後を見据えた多様な選択肢が徐々に広がっています。

有給休暇取得平均日数



組織風土づくりとして推進する年休取得は、前年並みの14.5日を維持しました。

11カ年連結財務・非財務サマリー

(2025年3月31日現在)

|                          | 2014年度           | 2015年度   | 2016年度   | 2017年度   | 2018年度   |        | 2019年度   | 2020年度   | 2021年度   | 2022年度   | 2023年度   | 2024年度   | 前年度比   |
|--------------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| 経営実績                     |                  |          |          |          |          |        |          |          |          |          |          |          |        |
| 売上高(百万円)                 | 141,172          | 138,324  | 136,579  | 140,521  | 140,706  |        | 140,311  | 123,649  | 124,314  | 136,030  | 132,885  | 137,117  | 3.2%   |
| 営業利益(百万円)                | 3,084            | 3,662    | 4,206    | 6,239    | 6,690    |        | 6,746    | 4,673    | 4,880    | 5,812    | 6,777    | 7,921    | 16.9%  |
| 親会社に帰属する当期純利益(百万円)       | 3,215            | -1,201   | 3,102    | 3,486    | 4,087    |        | 4,387    | 2,147    | 2,939    | 4,501    | 5,109    | 6,279    | 22.9%  |
| 財政状況                     |                  |          |          |          |          |        |          |          |          |          |          |          |        |
| 総資産(百万円)                 | 175,331          | 169,749  | 169,460  | 171,273  | 169,632  |        | 166,633  | 159,629  | 158,216  | 165,927  | 161,971  | 159,677  | -1.4%  |
| 有利子負債(百万円)               | 29,546           | 31,407   | 28,469   | 28,374   | 26,242   |        | 25,067   | 17,613   | 11,029   | 15,426   | 9,004    | 8,960    | -0.5%  |
| 自己資本(百万円)                | 115,643          | 105,158  | 108,153  | 111,141  | 109,506  |        | 107,566  | 113,554  | 112,903  | 115,757  | 118,642  | 119,074  | 0.4%   |
| 自己資本比率(%)                | 66.0             | 61.9     | 63.8     | 64.9     | 64.6     |        | 64.6     | 71.1     | 71.4     | 69.8     | 73.2     | 74.6     | －      |
| キャッシュ・フロー                |                  |          |          |          |          |        |          |          |          |          |          |          |        |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)    | 9,512            | 11,775   | 13,832   | 9,007    | 11,491   |        | 13,688   | 8,595    | 9,155    | 1,794    | 10,409   | 11,572   | －      |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)    | -9,240           | -12,046  | -7,834   | -5,954   | -7,373   |        | -8,262   | 1,169    | 6,806    | -5,920   | -190     | -7,485   | －      |
| フリー・キャッシュ・フロー(百万円)       | 272              | -271     | 5,998    | 3,053    | 4,118    |        | 5,426    | 9,764    | 15,961   | -4,126   | 10,219   | 4,087    | －      |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)    | 1,726            | -1,274   | -4,116   | -1,783   | -5,483   |        | -4,886   | -9,335   | -12,358  | 1,007    | -11,347  | -5,184   | －      |
| 経営指標                     |                  |          |          |          |          |        |          |          |          |          |          |          |        |
| ROA(%)                   | 2.9              | 0.5      | 2.8      | 3.8      | 4.2      |        | 4.1      | 3.1      | 3.4      | 3.7      | 4.1      | 5.1      | －      |
| ROE(%)                   | 2.8              | -1.1     | 2.9      | 3.2      | 3.7      |        | 4.0      | 1.9      | 2.6      | 3.9      | 4.4      | 5.3      | －      |
| 1株当たり情報*1                |                  |          |          |          |          |        |          |          |          |          |          |          |        |
| 当期純利益(損失)(円)             | 83.90            | －        | 82.97    | 94.65    | 112.80   |        | 122.50   | 60.47    | 84.46    | 130.69   | 150.55   | 189.70   | －      |
| 純資産(円)                   | 3,019.36         | 2,812.12 | 2,892.42 | 3,042.23 | 3,029.53 |        | 3,030.55 | 3,209.81 | 3,267.71 | 3,394.89 | 3,556.36 | 3,667.20 | －      |
| 配当金(円)                   | 37.5             | 42.5     | 37.5     | 45.0     | 55.0     |        | 57.5     | 57.5     | 70.0     | 73.5     | 76.5     | 195.0    | －      |
| 配当性向(%)                  | 44.7             | －        | 45.2     | 47.5     | 48.8     |        | 46.9     | 95.1     | 82.9     | 56.2     | 50.8     | 102.8    | －      |
| その他                      |                  |          |          |          |          |        |          |          |          |          |          |          |        |
| 設備投資(百万円)                | 6,005            | 8,586    | 9,739    | 5,536    | 7,346    |        | 5,380    | 7,845    | 5,947    | 9,597    | 9,147    | 7,538    | －      |
| 減価償却費(百万円)               | 6,830            | 6,604    | 6,862    | 6,528    | 6,650    |        | 6,502    | 6,289    | 6,191    | 5,894    | 6,208    | 6,822    | －      |
| 研究開発費(百万円)               | 3,346            | 3,135    | 3,074    | 3,000    | 2,824    |        | 2,953    | 2,752    | 2,576    | 2,501    | 2,471    | 2,445    | －      |
| 従業員数(連結)(人)              | 7,354            | 6,858    | 7,038    | 6,754    | 6,607    |        | 6,185    | 5,808    | 5,692    | 5,214    | 4,883    | 4,339    | －      |
| 従業員数(単体)(人)              | 1,889            | 1,842    | 1,833    | 1,757    | 1,703    |        | 1,743    | 1,718    | 1,662    | 1,553    | 1,449    | 1,401    | －      |
| セグメント情報(オペレーティング・セグメント別) |                  |          |          |          |          |        |          |          |          |          |          |          |        |
| 売上高<br>セグメント<br>利益       | 機能ソリューション事業(百万円) | 59,689   | 56,171   | 50,195   | 50,828   | 53,234 | 56,361   | 49,673   | 56,138   | 49,555   | 48,975   | 52,204   | 6.6%   |
|                          | メディカル事業*2(百万円)   | －        | －        | －        | －        | －      | －        | －        | －        | 10,957   | 11,697   | 12,949   | 10.7%  |
|                          | アパレル事業(百万円)      | 67,635   | 68,164   | 71,629   | 74,012   | 72,609 | 69,491   | 62,640   | 57,197   | 60,986   | 60,114   | 60,782   | 1.1%   |
|                          | ライフクリエイト事業(百万円)  | 14,537   | 14,635   | 15,168   | 16,122   | 15,285 | 14,945   | 11,976   | 11,576   | 15,327   | 12,826   | 12,005   | -6.4%  |
|                          | 機能ソリューション事業(百万円) | 3,393    | 3,440    | 3,468    | 5,381    | 6,160  | 6,120    | 4,852    | 8,032    | 6,835    | 6,028    | 7,205    | 19.5%  |
|                          | メディカル事業*2(百万円)   | －        | －        | －        | －        | －      | －        | －        | －        | 2,082    | 1,991    | 2,430    | 22.0%  |
|                          | アパレル事業(百万円)      | 1,491    | 2,232    | 2,505    | 2,628    | 2,507  | 2,743    | 2,306    | -557     | -222     | 1,465    | 753      | -48.6% |
|                          | ライフクリエイト事業(百万円)  | 1,257    | 1,221    | 1,322    | 1,386    | 1,241  | 1,187    | 482      | 453      | 705      | 833      | 988      | 18.7%  |
| 環境対応                     |                  |          |          |          |          |        |          |          |          |          |          |          |        |
| 廃棄物総発生量(国内)(トン)          | 8,855            | 8,026    | 7,261    | 7,633    | 8,431    |        | 7,692    | 7,526    | 6,787    | 7,553    | 6,713    | 7,311    | －      |
| 組織風土づくり                  |                  |          |          |          |          |        |          |          |          |          |          |          |        |
| 障がい者雇用率(%)               | 2.39             | 2.28     | 2.23     | 2.05     | 2.40     |        | 2.10     | 2.23     | 2.07     | 2.20     | 2.46     | 2.77     | －      |
| 平均勤続年数(年)                | 20.3             | 20.3     | 20.0     | 20.5     | 20.4     |        | 20.1     | 20.2     | 20.2     | 19.8     | 20.0     | 19.9     | －      |
| 労働災害発生件数(件)              | 25               | 34       | 26       | 39       | 28       |        | 42       | 29       | 37       | 32       | 31       | 34       | －      |
| 単年度離職率*3(%)              | 6                | 8        | 7        | 8        | 7        |        | 5        | 5        | 7        | 12       | 8        | 8        | －      |

\*1 2017年10月1日に10株を1株とする株式併合を、2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っていますが、1株当たり情報は株式併合および株式分割の影響を遡及修正した数値を記載しています。

\*2 2023年度より「機能ソリューション」セグメントに含まれていたメディカル事業を「メディカル」セグメントとして独立区分しました。

\*3 離職者には定年退職者を含みます。また、2022年度は事業譲渡による転籍者を含みます。

会社概要 / 株式情報

(2025年3月31日現在)

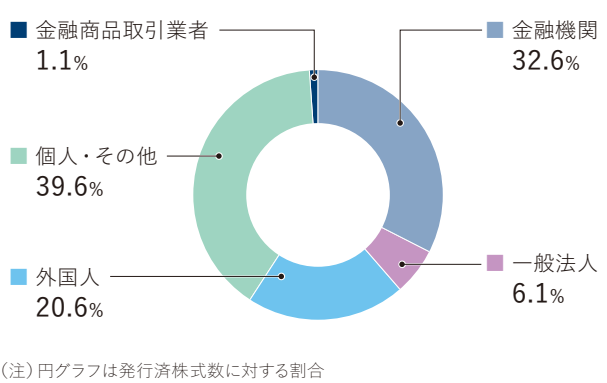
会社概要

|          |                                                                                                                                                |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社名       | グンゼ株式会社 (GUNZE LIMITED)                                                                                                                        |
| 所在地      | ・大 阪 本 社：〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田二丁目5番25号 ハービスOSAKAオフィスタワー<br>・登記上の本店：〒623-8511 京都府綾部市青野町膳所1番地<br>・東 京 支 社：〒105-7315 東京都港区東新橋一丁目9番1号 東京汐留ビルディング15階 |
| 設立       | 1896年(明治29年)8月10日                                                                                                                              |
| 資本金      | 26,071百万円                                                                                                                                      |
| 事業内容     | ・機能ソリューション事業<br>・メディカル事業<br>・アパレル事業<br>・ライフクリエイト事業                                                                                             |
| 当社グループ構成 | 53社(当社、関係会社含む)                                                                                                                                 |
| 従業員数     | 1,401名(単体) 4,339名(連結)                                                                                                                          |
| 主要取引銀行   | 三菱UFJ銀行、みずほ銀行、京都銀行                                                                                                                             |

株式情報

|          |                          |
|----------|--------------------------|
| 決算日      | 3月31日                    |
| 定時株主総会   | 6月                       |
| 発行可能株式総数 | 50,000,000株              |
| 発行済株式総数  | 17,293,516株              |
| 株主数      | 27,029名                  |
| 上場証券取引所  | 東京証券取引所プライム市場(証券コード3002) |
| 株式売買単位   | 100株                     |
| 会計監査人    | 協立監査法人                   |

所有者別状況

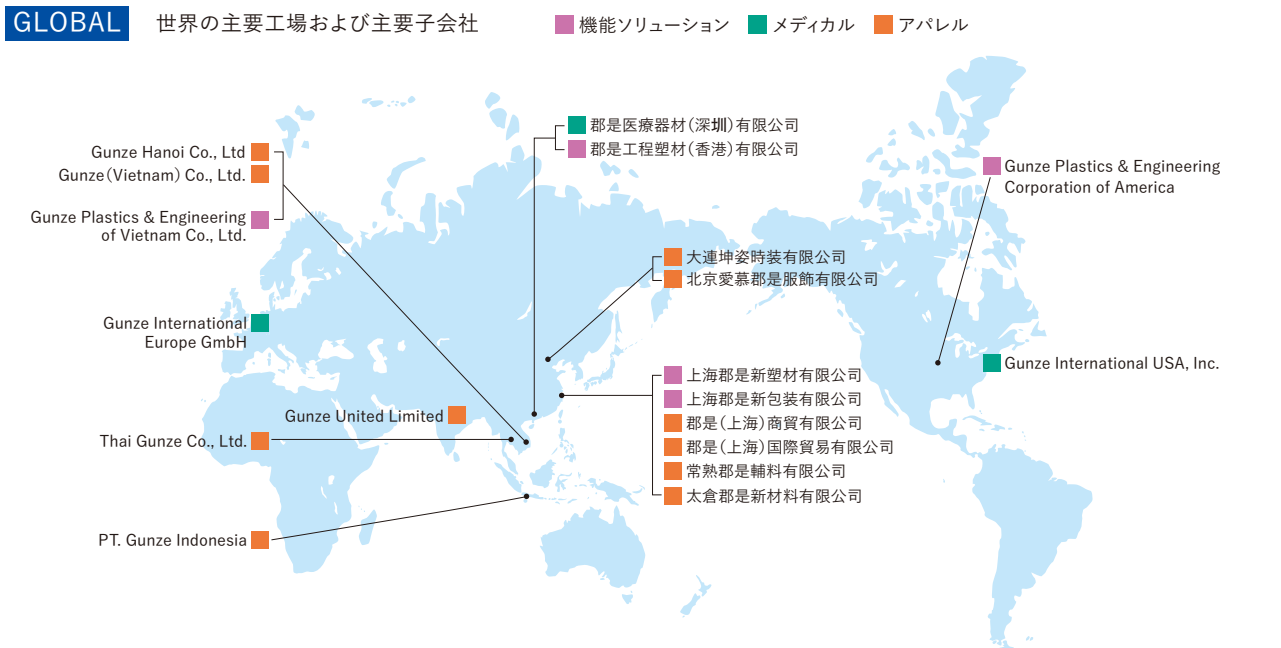


大株主(上位10名)

| 株主名                                           | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|-----------------------------------------------|---------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社                            | 2,603   | 16.04   |
| 株式会社日本カストディ銀行                                 | 1,702   | 10.48   |
| 株式会社京都銀行                                      | 500     | 3.08    |
| グンゼグループ従業員持株会                                 | 492     | 3.03    |
| DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO            | 310     | 1.91    |
| 株式会社 GSIクレオス                                  | 271     | 1.67    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001    | 230     | 1.42    |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781                   | 214     | 1.32    |
| 損害保険ジャパン株式会社                                  | 199     | 1.23    |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 174     | 1.07    |

1. 千株未満は切り捨てて表示しています。  
2. グンゼは、自己株式1,058千株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除した16,235千株を分母として計算しています。  
3. 当社は、2025年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。発行可能株式総数、発行済株式の総数、持株数は、当該株式分割前の株式数を記載しております。

拠点情報



「グンゼ統合レポート2025」の作成にあたって

グンゼグループは中長期的な価値創造に向けた取り組みの発信を通じ、ステークホルダーの皆さまとの対話ツールとして役立てていただくことを目的として、2018年より「グンゼ統合レポート」を発行しています。8回目の発行となる「グンゼ統合レポート2025」においては、価値創造スキームについて6つの経営資本の切り口から詳細に説明しています。さらに今年度からスタートする中期経営計画「VISION 2030 stage2」についても同じ切り口で戦略を深掘りしました。

「グンゼ統合レポート2025」は、コーポレートコミュニケーション部が編集の中心となって関係部署と協力し制作したものです。私は、本レポートの制作に関する統括責任を担う役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。「グンゼ統合レポート2025」が、幅広いステークホルダーの皆さまに、グンゼグループの持続的成長、および持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご理解いただく一助となれば幸いです。

これからも、グンゼグループは適正な情報開示に一層努めていきます。

執行役員 コーポレートコミュニケーション部長 中嶋 順子