

価値創造の軌跡	14
コア技術から生まれるグンゼの独自技術	16
価値創造モデル	17
グンゼの強み	18
財務資本と非財務資本のつながり	19
財務資本	20
【特集】DE&I座談会	24
人的資本	25
製造資本	30
知的資本	32
社会関係資本	34
自然資本	36

Section

グンゼの礎
価値創造のしくみ

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、
130年間事業を運営してきました。

1896年創業

地場産業である蚕糸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。



創業者
波多野 鶴吉

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。



初期のメリヤス肌着

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。



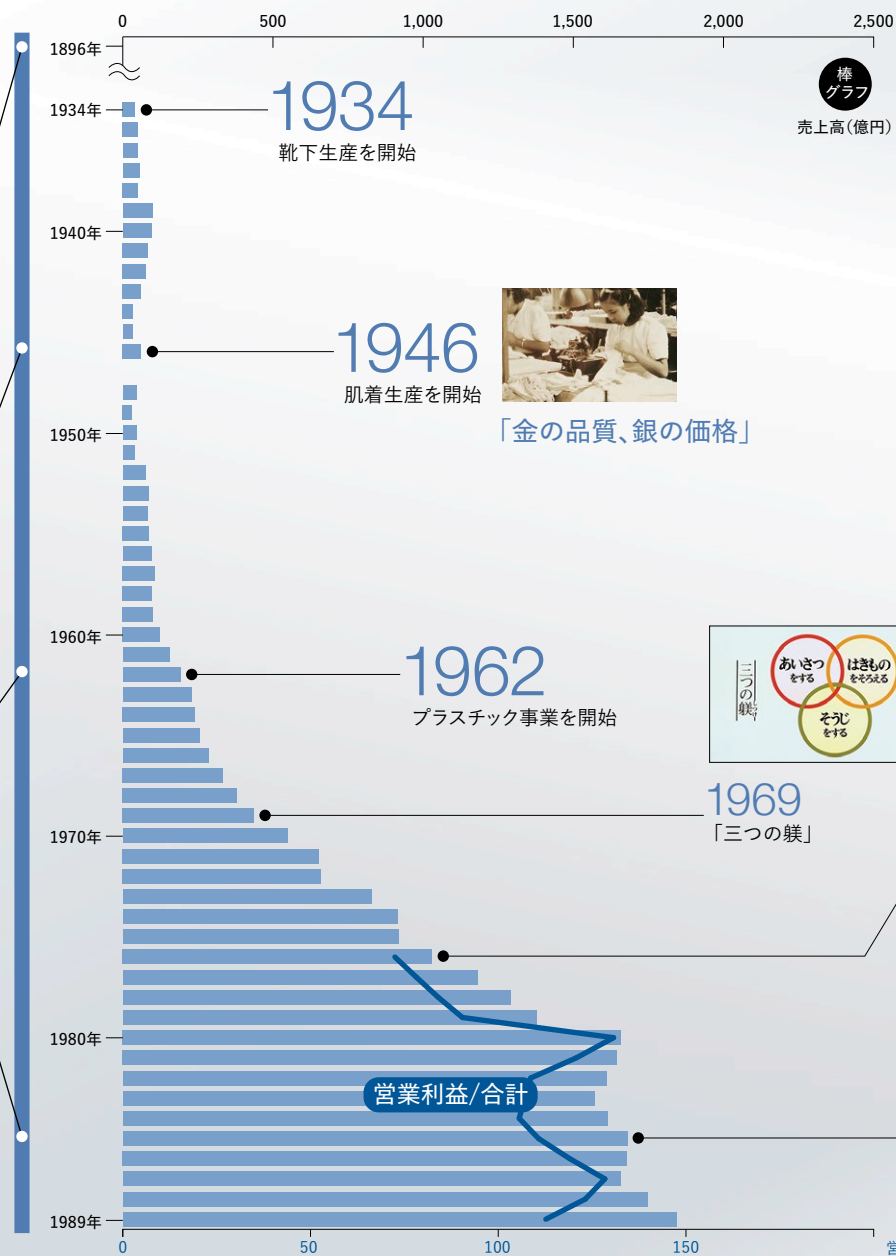
収縮フィルム

事業の多角化が加速

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、エンブラ
など現在のコア事業が誕生する。
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、主力事業
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。



半導体製造用
フィルターサポート材



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」を経糸に、
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

社は

1. 優良品の提供に徹し
社会に貢献する
1. 誠意をつくり
信頼の輪をひろげる
1. 若さで創意をいかし
世界の一流をめざす

価値創造の軌跡

創業100周年

創業100周年を記念し、創業の地である綾部に「グンゼ・メモリアルスクエア」を設立。グンゼ記念館、グンゼ博物館を通じ、創業の精神や歴史、ものづくりの原点を次世代へ継承するとともに、地域社会へ広く一般公開を開始。



創業100周年を記念し開苑したグンゼ博物館

1996



癒着防止材の上市



機能ソリューション事業、メディカル事業の拡大

メディカル事業の成長けん引の位置づけを明確にするため、新たに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。

抜本的構造改革の推進

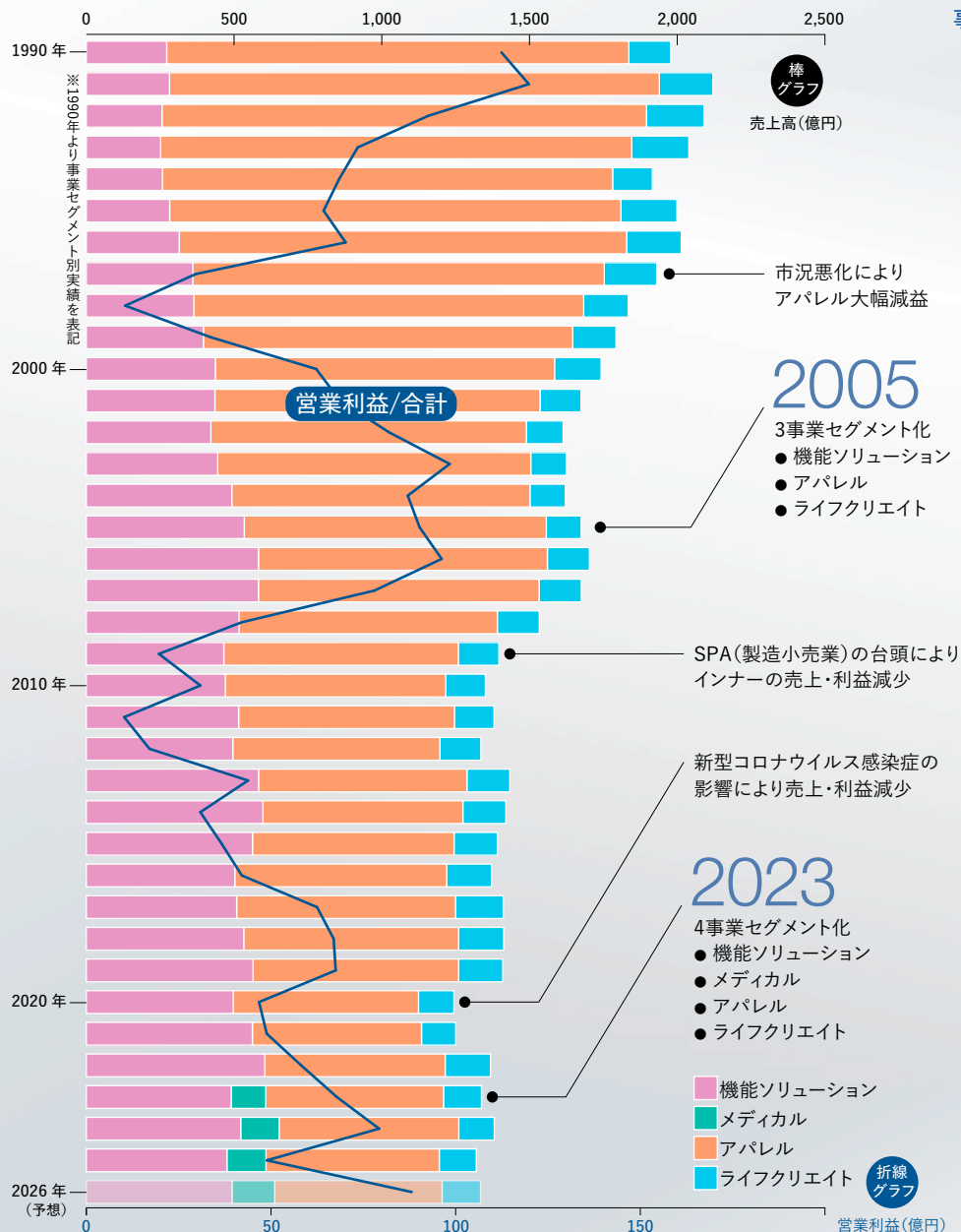
「VISION 2030」において「コア事業の成長と聖域なき構造改革により2030年のありたい姿を目指す」をブランドデザインとする成長戦略を推進。低迷するアパレル事業に対して、持続的な成長と収益力の強化を目指し、2025年度から抜本的な構造改革を開始。生産・物流の集約化や間接部門の見直しを進め、環境変化に強い事業基盤を構築するとともに、持続的に利益を創出できる事業への再編を2026年度の完遂に向けて推進。



創業130周年

2026

2025

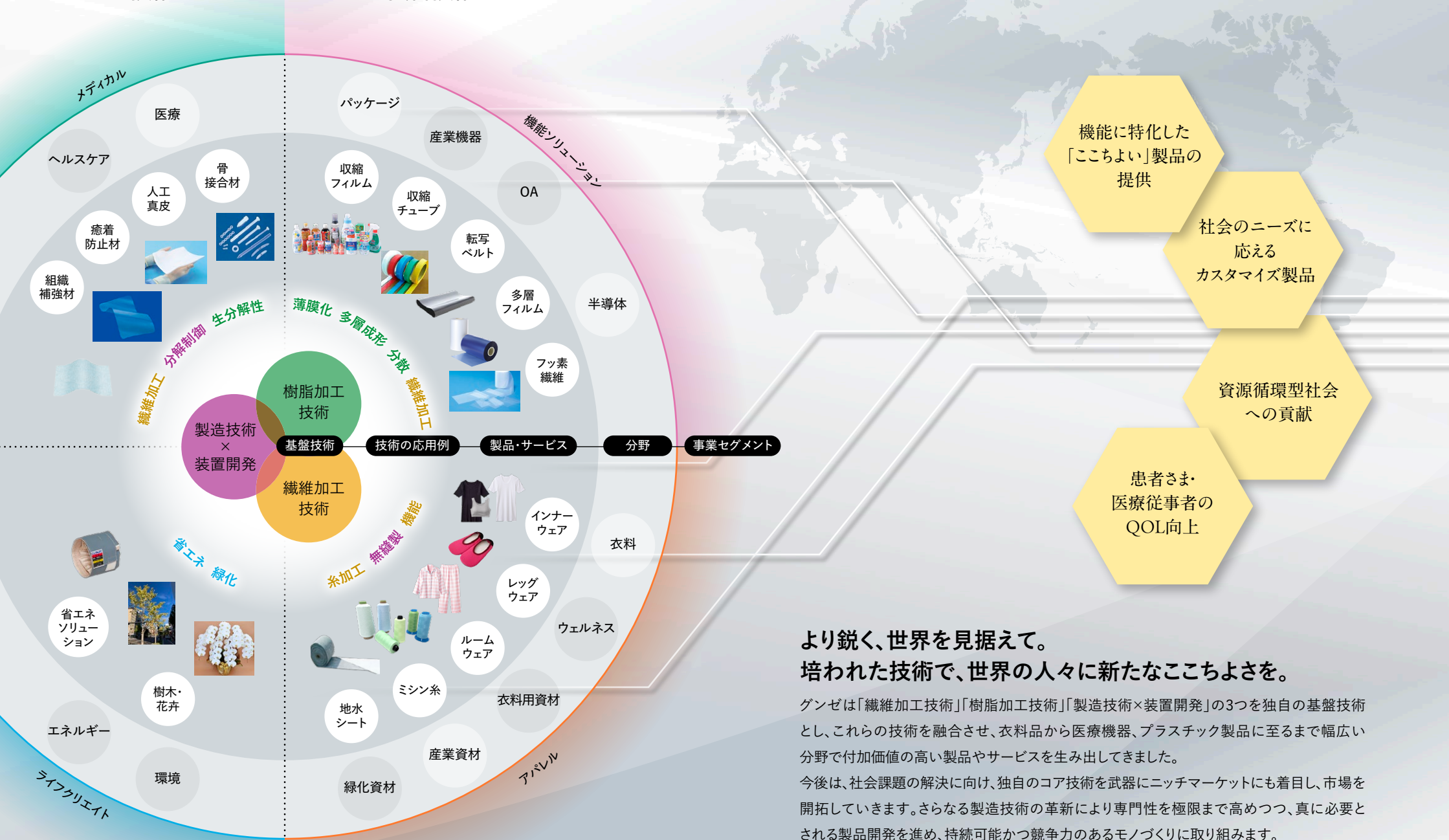


事業セグメント別 営業利益の変化



2025年度営業利益の比率は赤字決算となったアパレル事業の利益を含んでいません

コア技術から生まれるグンゼの独自技術



より鋭く、世界を見据えて。
 培われた技術で、世界の人々に新たなこちよさを。

グンゼは「繊維加工技術」「樹脂加工技術」「製造技術×装置開発」の3つを独自の基盤技術とし、これらの技術を融合させ、衣料品から医療機器、プラスチック製品に至るまで幅広い分野で付加価値の高い製品やサービスを生み出してきました。

今後は、社会課題の解決に向け、独自のコア技術を武器にニッチマーケットにも着目し、市場を開拓していきます。さらなる製造技術の革新により専門性を極限まで高めつつ、真に必要なとされる製品開発を進め、持続可能かつ競争力のあるモノづくりに取り組みます。

価値創造モデル

目指す姿

独自技術で
世界の人々の生活に
「新たなこちよさ」を
提供する

アウトカム

社会的価値

- ・製品・サービスを通じたこちよさの提供
- ・人と地球に寄り添ったモノ作り
- ・グローバル展開を加速する人財の育成および確保
- ・多様性を前提とした働き方の創出

環境的価値

- ・資源循環型社会の実現
- ・環境負荷低減と事業成長の両立モデルの確立

経済的価値

- ・安定的かつ継続的な株主還元
- ・グンゼグループ全体での企業価値の向上
- ・資本効率と収益性の改善による成長投資の拡大

株主・投資家

環境

従業員

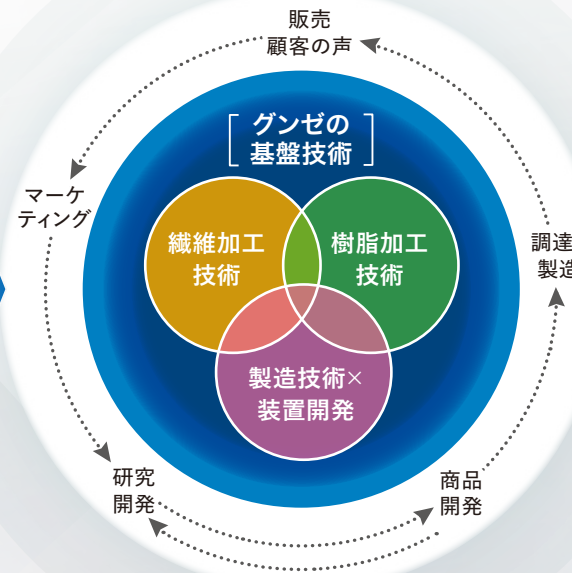
社会

取引先

お客さま

ビジネスモデル

技術力を活かしたバリューチェーン



インプット

財務資本

安定した財務基盤

人的資本

人間尊重の精神

製造資本

技術立社として最良最善の品質追求

知的資本

繊維から高分子までの幅広い知的財産および技術

社会関係資本

共存共栄によるサステナブル調達

自然資本

環境配慮型製品・サービスの提供

P06 (At a Glance参照)

グンゼの
強み

P18

グンゼのDNA
創業の精神

P14

VISION 2030

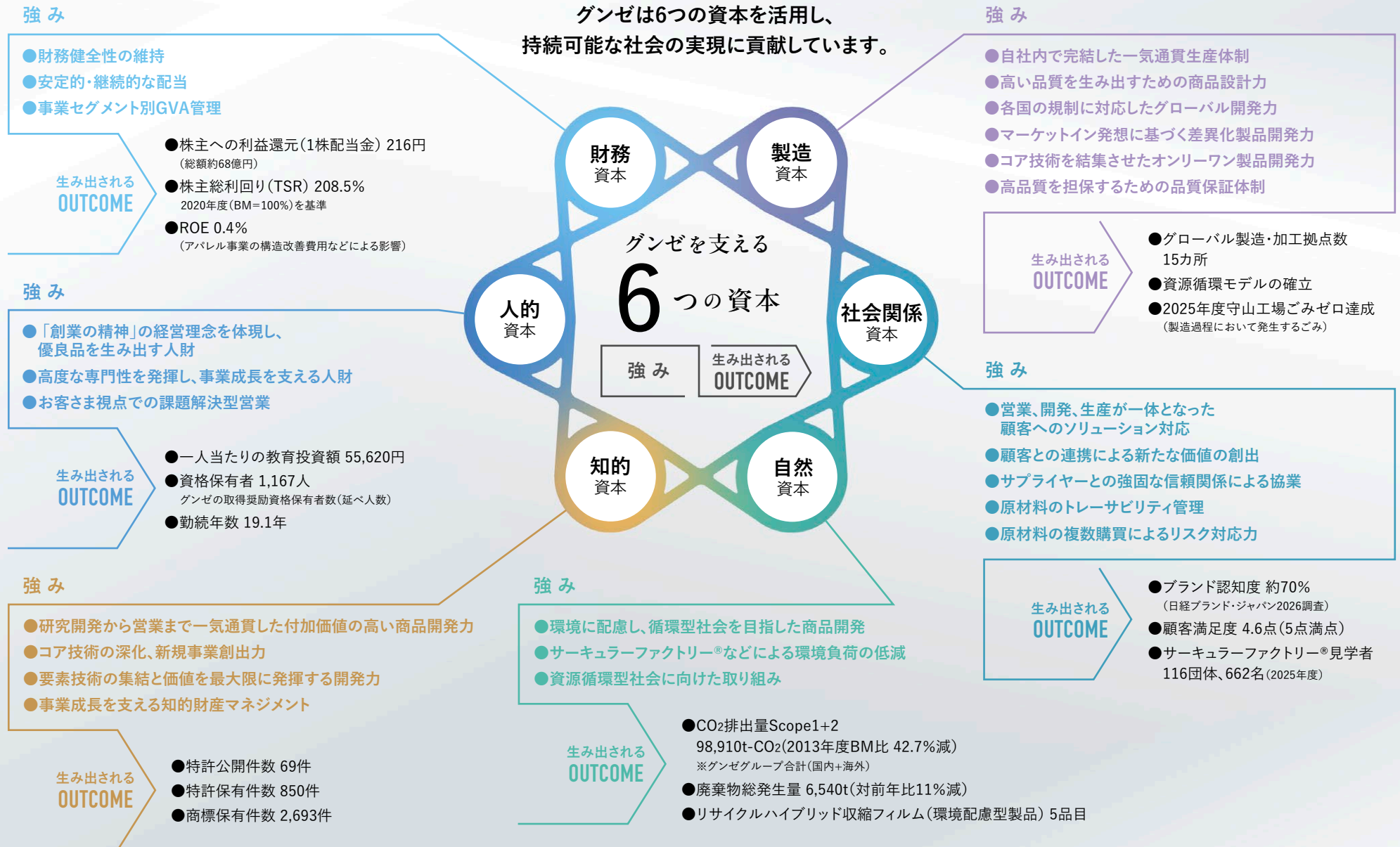
マテリアリティ P42

コーポレート
ガバナンス P62

ステークホルダーとの価値共創

P59

グンゼの強み

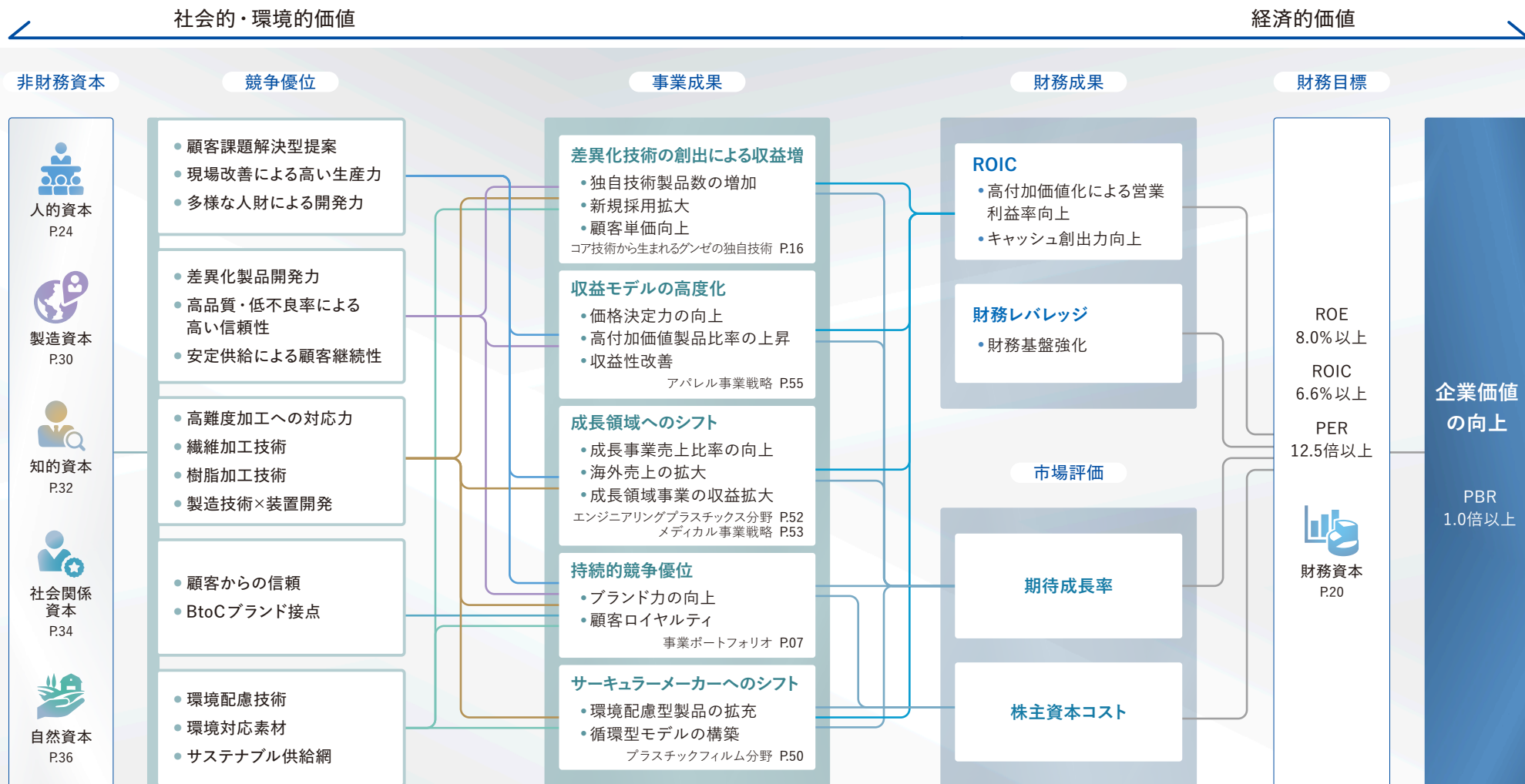


財務資本と非財務資本のつながり

グンゼグループは、5つの非財務資本の切り口から持続的な企業価値向上への取り組みを明確化しています。

ここでは、各資本が競争優位性を生み出し、事業成果、市場からの評価、財務成果を通じて財務目標の達成へと結びつくプロセスを整理しました。

財務資本と非財務資本のつながりを一体的に示すことで、中長期的な企業価値向上に向けたグンゼの考え方をお伝えします。

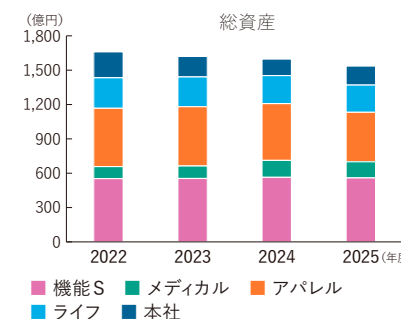
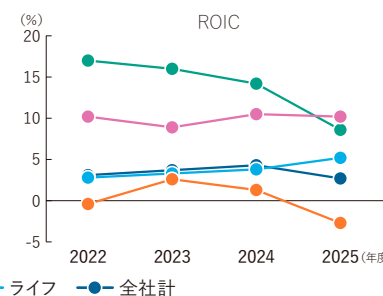
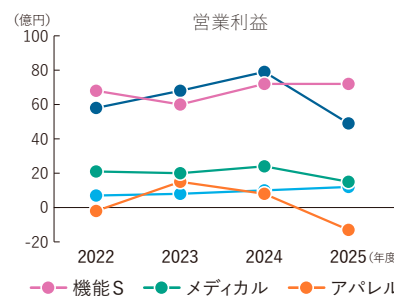


財務資本

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



営業利益／ROIC／総資産の推移



2025年度の業績評価

2025年度の連結業績は、売上高1,309億円（対前期4.5%減）、営業利益48億円（同30億円減）、経常利益49億円（同32億円減）、純利益は、アパレル事業の構造改革に係る特別損失33億円を計上したため、5億円（同57億円減）となりました。減収減益となり、厳しい結果となりました。

セグメント別の営業利益は、機能ソリューション事業はエンジニアリングプラスチックス分野が半導体市場の在庫調整の長期化影響を受け減益となったものの、プラスティックフィルム分野の国内市場における拡販による増益や、前期の電子部品事業終息の影響により、対前期微増の72億円を確保しました。一方、メディカル事業は中国販売の停滞や事業拡大に向けた設備投資などに伴う固定費増加により、対前期減益の14億円に留まりました。構造改革中のアパレル事業は棚卸資産評価損19億円を計上した影響により13億円の赤字となりました。ライフクリエイイト事業ではショッピングセンターの来館者増加やスポーツクラブ構造改革に伴う既存店舗売上回復などにより対前期増益の12億円と健闘しました。

2026年度の業績予想

2026年度は中東情勢の影響などによる不透明な経営環境の中、アパレル事業は集中特化戦略で減収となるものの、機能ソリューション・メディカル事業の拡販を見込み、売上高は1,320億円（対前期0.8%増）で策定しました。また、前期のアパレル事業の構造改革関連損失の反動などにより、営業利益は88億円（同39億円の増益）、純利益は52億円（同46億円の増益）を計画しています。

機能ソリューション事業は、プラスティックフィルム分野の海外収益改善やエンジニアリングプラスチックス分野の半導体関連製品回復などで売上高は対前期3.7%の増収、営業利益は対前期10億円の増益を見込んでいます。メディカル事業は、癒着防止材などの拡販と下期の中国市場の回復を見込み、売上高は対前期9.1%の増収、営業利益は対前期3億円の増益の見通しとなっています。アパレル事業は、売上高は対前期3.4%の減収を計画するものの、構造改革の順調な進捗状況を踏まえ、営業利益は対前期26億円の増益を目指します。ライフクリエイイト事

業は、スポーツクラブ分野の収益性改善などにより、売上高は対前期3.8%の増収、営業利益は1億円弱の増益を達成する計画としました。

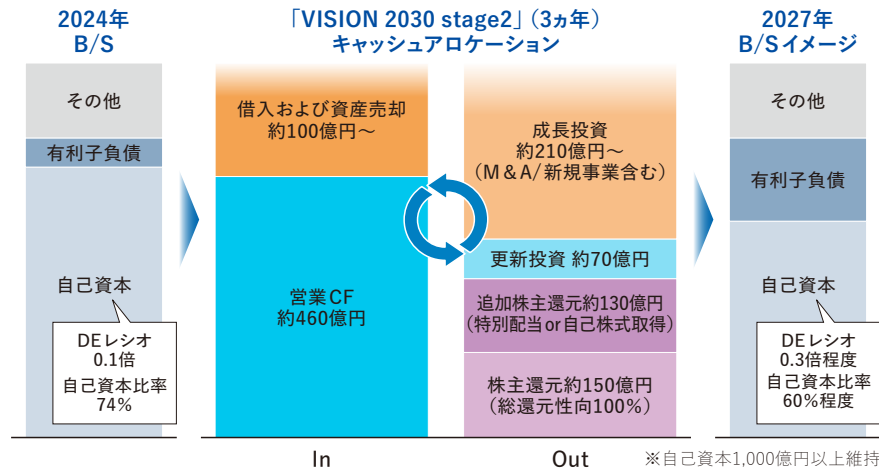
GVA/ROICの状況

2025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、40億円の赤字（対前期31億円減少、対目標23億円未達）となりました。また、2025年度のROICは2.7%となり、対前期で1.6ポイント低下しました。

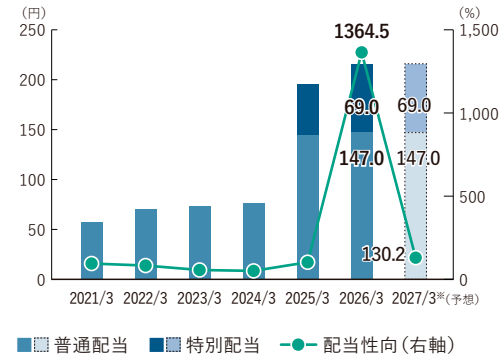
セグメント別ROICは、機能ソリューション事業はエンジニアリングプラスチックス分野の工場拡張投資などで投下資本が14億円増加しましたが、10%台を維持しました。メディカル事業は、投下資本の増加は抑制できたものの、前述の営業減益の影響が大きく、8.6%に低下しました。アパレル事業は前述の棚卸資産評価損の影響により一時的にマイナスとなりましたが、2026年度は2%台まで回復する見通しです。ライフクリエイイト事業は、不動産分野・スポーツクラブ分野の営業利益の増益が寄与し、5.2%に上昇しました。

財務資本

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

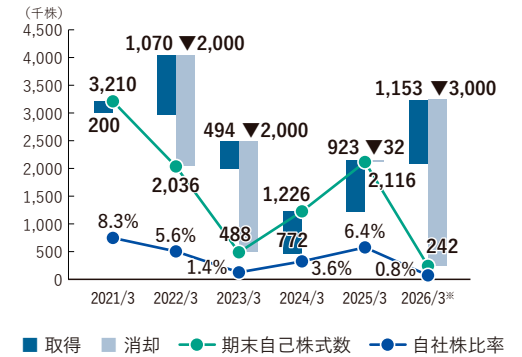


1株配当金と配当性向の推移



※ 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)

自社株の状況



資本コストの認識

企業価値向上のためには、自社の資本コストを的確に把握し、資本コストを上回る資本収益性を実現することが必要だと認識しています。

前中期経営計画(以下V30-1)期間では、社内の推計結果を踏まえ、株主資本コストは6.32%、WACCは5.15%と設定していました。しかし、投資家との対話を重ねる中で、投資家が認識する水準よりも低いことを把握しました。そこで「VISION 2030 stage2(以下V30-2)」の株主資本コストの推計にあたっては、将来の金利上昇リスクの織り込みや株式流動性が低いことに対するリスクプレミアムの追加など調整を加え、また、投資家が認識している数値なども勘案した結果、V30-2の株主資本コストを7.2～7.8%に設定することとしました。

資本政策とキャッシュアロケーション

V30-2計画で当初見込んでいたROEは、従来の資本構成のままでは株主資本コストを下回る見込みであり、ROICもWACCを下回る見込みでした。本来は成長投資にキャッシュを充当し、速やかに大きな利益を創出することが最も望ましいと認識していますが、各事業の特性や当時の状況から、短期間で大幅な増益を実現させることは現実的ではないと判断しました。

以上のことから、グンゼグループの利益水準に適した資本構成に再編する必要があると判断し、総還元性向100%を超える株主還元の実施を決定しました。2025年度期末時点のDEレシオでは、WACCは7%程度と推計していますが、2027年度期末時点では、6～6.5%程度になると見込んでいます。なお、資本構成の再編にあたっては、現状の外部格付評価(日本格付研究所A評価)の維持を意識し、自己資本1,000億円以上、自己資本

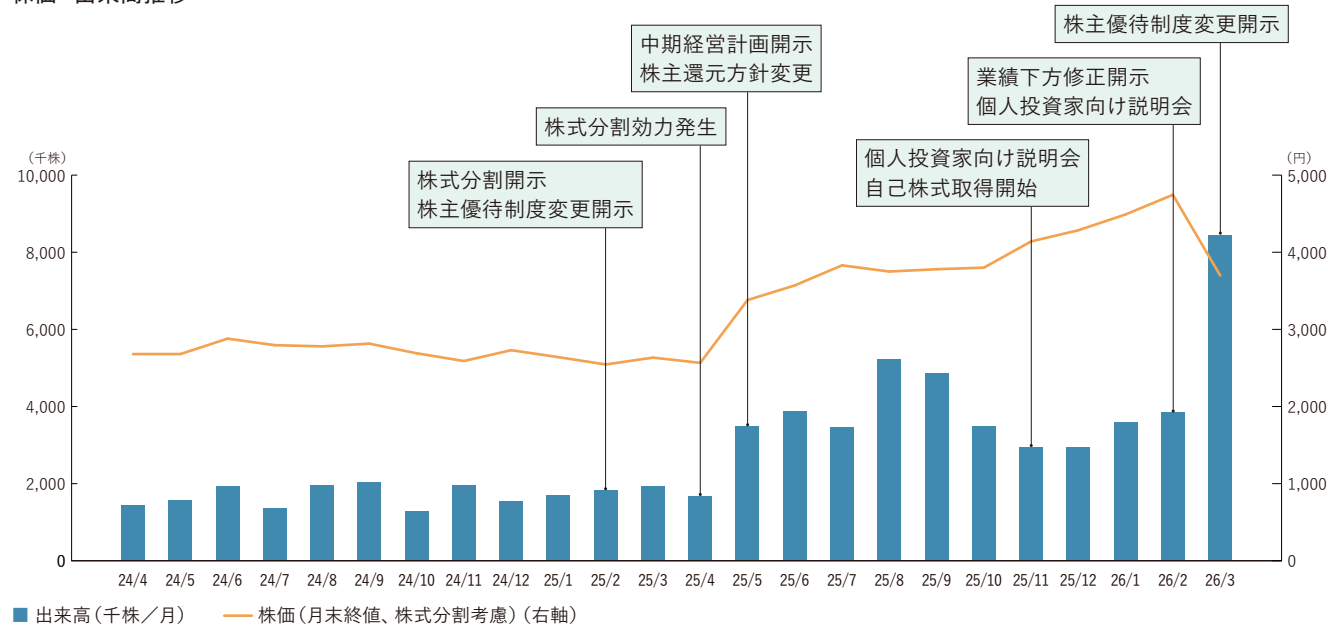
比率60%程度の規律をもって進めることとしています。

この資本政策を織り込んだV30-2のキャッシュアロケーション計画に基づき、2025年度は営業キャッシュ・フローで得た資金約172億円のうち、総還元性向100%の株主還元(DOE4%相当の配当、自己株式取得)に約63億円、資本構成再編のための株主還元約50億円を配分しました。また、残存する営業キャッシュ・フローで得た資金に加え、外部から調達した長期資金約50億円をメディカル事業およびエンジニアリングプラスチックス分野の増産対応や新工場建設などの設備投資に充当しました。キャッシュアロケーションは概ねV30-2計画通り進めることができています。

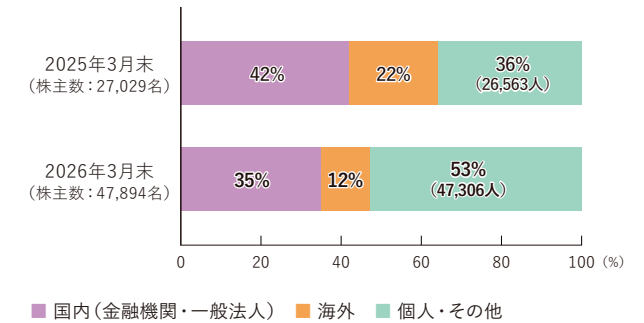
なお、2030年度のROE目標は10%以上としています。株主資本コストのリスクフリーレートとして一般的に使用される国債の金利が想定を上回る速さで上昇していることを踏まえ、さらなる利益創出のため、成長投資に充当するキャッシュの拡大も検討していきます。

財務資本

株価・出来高推移



株主構成（自己株式除く保有比率）



2025年度のPER向上政策の取り組み

V30-2では、資本収益性を高める取り組みと合わせて、株式流動性の改善を主軸としたPER向上政策にも取り組むこととしています。これは複数の機関投資家から「流動性が低くて売買いづらい」というお声をいただいたことがきっかけとなっています。そこで株式流動性改善をV30-2における重要課題の1つに位置付け、まずは個人投資家の売買活性化を推進することとしました。

元々グンゼの既存株主は超長期保有かつ年齢層が高かったため、新規株主の獲得策として、株式分割、株主優待制度・株主還元方針の変更を実施しました。

2025年5月以降、グンゼは高配当銘柄として注目を集め、株価は上昇し、株式流動性も向上しました。しかし、配当や株主優待に過度に依存すると、株価のボラティリティを高め、理論上の株主資本コストの構成要素である β 値が上昇する恐れがあります。また、グンゼは肌着などの消費財を扱っており、製品を含めたファン株主となって長期保有していただくことも必要だと考えています。

そこで、2025年11月と2026年2月に初めて個人投資家向けのWeb説明会を実施しました。これらの説明会は合計4,000人以上に視聴され、視聴いただいた多数の個人投資家にグンゼの株主になっていただくことができました。

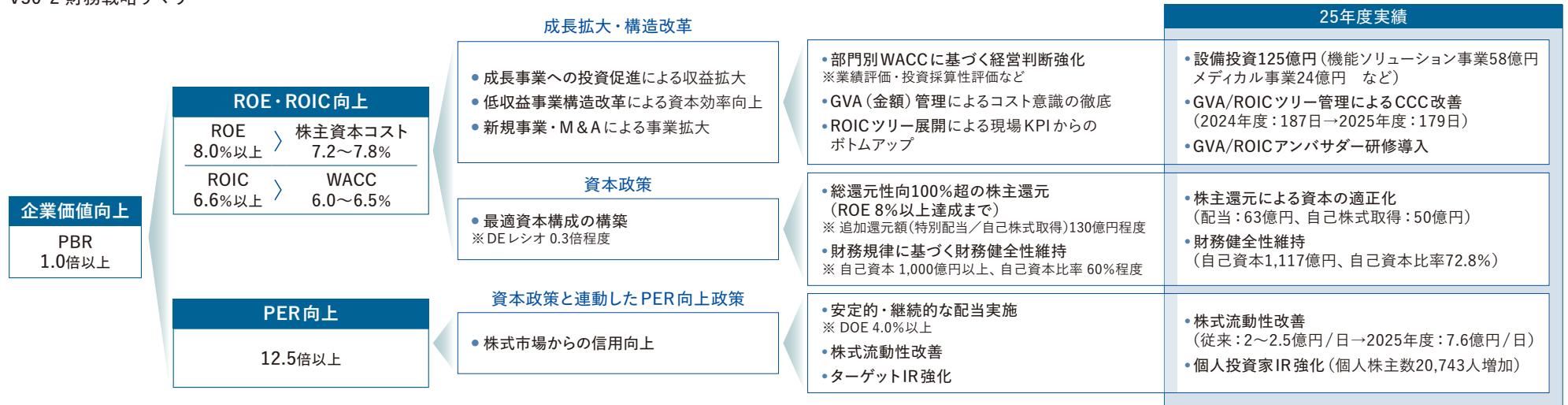
以上の取り組みの結果、株式流動性は従来の2倍超となり、個人

株主数は前期末に対して2万人以上増加、保有比率は50%超となりました。また、2025年11月～2026年1月に株主優待対象の株主を対象に実施したアンケートでは、回答者1.8万人のうち、1.4万人（78%）がグンゼの株式の保有スタンスについて「長期保有（5年以上）」と回答されました。

「株式流動性の向上」という課題に対しては一定の成果を得られた一方で、「海外投資家の保有比率低下」という新たな課題も生まれました。この保有比率低下の原因は、今後の成長性について十分に伝えきれていないことだと考えています。株主構成の偏りは株価のボラティリティを高める恐れがあると認識しており、2026年度は海外機関投資家との対話機会の創出にも注力していく予定です。

財務資本

V30-2 財務戦略サマリー



※ GVA（Gunze Value Added）= 税引後営業利益+受取配当金-投下資本×WACC

さらなる企業価値向上に向けて

2025年度は株価が上昇し、PBR1倍超の水準を維持しましたが、これは本業の実績や成長期待というよりも、追加還元を含む高配当の影響が大きいと考えています。特に成長ドライバーに位置付けているメディカル事業は課題を残す結果となったため、まずは中国以外の拡販や自社製品中心の事業構成への転換などを進め、早期の成長軌道への回復を図ります。キャッシュアロケーションについては、メディカル事業や機能ソリューション事業への投資にキャッシュを重点的に充当する方針に変更はありません。

また、PBR1倍はあくまで上場会社に求められる最低水準であり、東証プライム市場で生き残るためには、ここからいかに企業価値を高めていくかが重要だと認識しています。そして企業価

値を高めていくためには、株価や資本コストに対する構成員の意識を高める取り組みも必要と考えています。

そこで、若手経理人財を対象としたFP&A（Financial Planning & Analysis）やファイナンス中心の研修（GVA/ROICアンバサダー研修）を導入しました。ファイナンスについては外部のマネジメントスクールも利用し、社外との交流を通じて得られる刺激や学びによる成長も期待しています。また、グンゼグループ持株会の創業130周年記念キャンペーンを兼ねた新規加入・増口募集時には、構成員の経営参画意識の向上も図るため、株価や株式投資に関する情報を盛り込んだ動画や社内報を作成・配信しました。今回は新規加入・増口合わせて約1,000人の応募があり、グンゼグループ全体の持株会加入者比率は募集前から4ポイント上昇し、45%となりました。

V30-2策定時に導入したGVA/ROICツリー管理の効果も徐々

に出始めています。具体的には、定例会議におけるGVA/ROICツリーによる資本収益性目標に対する進捗報告を組み込んだことで、GVA/ROICを意識した議論が増えています。特に、「率」だけでなく、GVAという「額」の指標も用いることで、経営に与える影響の大きさも考慮された議論が行われていることも特徴だと考えています。

このGVA/ROICツリーによる管理が事業部門でも浸透してきた結果、コロナ禍を境に悪化し続けていたCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）が、2024年度以降、改善傾向にあります。2025年度のCCCは179日と対前期で8日短縮することができ、特に構造改革を推進しているアパレル事業の改善が大きく寄与しています。

さらなる企業価値向上を図るため、今後も構成員の意識改革をはじめとする、企業体質の改善に取り組んでいきます。

DE&I 推進を加速する

D ダイバーシティ/多様性
E エクイティ/公平性
I インクルージョン/包摂性

グンゼでは、DE&Iを現場の実感や行動につなげるために、
 守山・江南・綾部・大阪・東京の5拠点で、管理職座談会と一般社員座談会を開催。
 岡代表取締役と共に、管理職・一般社員それぞれ5名、計50名が
 テーマ毎にリアルな経験と課題を語り合いました。
 さらにそれを社内イントラネットで全社員が共有。
 「今日からできる3つのアクション」を提言するなど、実践的変革を進めています。



私たちは無意識に成績を気にし、場に合わせた服を着て、会議で格上や目上の人を優先し、安心を感じます。それはごく自然なこと。ただこの「安心」に浸かってしまうと、時としてチャレンジを躊躇させてしまいます。変化の激しいグローバル環境では、それは「停滞」を生み、結果として競争力の低下につながるリスクさえあります。

DE&Iを推進し、「いつもと違う一歩」を踏み出すには、大きな勇気と努力が必要です。しかし多様な経験や視点こそが、グンゼの未来を明るくする原動力です。一人ひとりが自分らしさを活かしながら、お互いを支え合い、新しい可能性に挑戦していきたいと思います。

多様な経験や視点こそ、
 グンゼの未来を
 明るくする原動力！

代表取締役社長 兼
 社長執行役員

岡 高広



社内イントラネット

10回に及んだ各座談会での議論や意見を、
 テーマに沿って掲載、分かりやすく解説し、
 取り組みの浸透を図っています。
 コメント欄を活用して「双方向のコミュニケーション」を築きつつ、全社員のDE&Iへの理解度を
 高めています。

管理職座談会

最前線でチームをマネジメントする管理職が、
 女性活躍推進やメンバーの声を引き出す方法、
 またアンコンシャス・バイアスを乗り越えた公平な
 マネジメントとはなどの議論を深めました。
 事例や対応を共有し、意識改革やコミュニ
 ケーションの質の向上へつなげています。



一般社員座談会

チームの中でインクルージョンやエクイティは
 どうあるべきかなど、活発な意見交換を行うこと
 ができました。アンコンシャス・バイアスについて
 は性別による役割固定観念だけではなく、
 理想的な管理職像への先入観なども語られる
 など、個人の意識改革のきっかけにもなりました。



人的資本

持続的企業価値・競争力向上に繋がる人的資本戦略



小倉 誠

執行役員
人事総務部長

経営戦略を実行できる人財を育成するために人事制度を改革

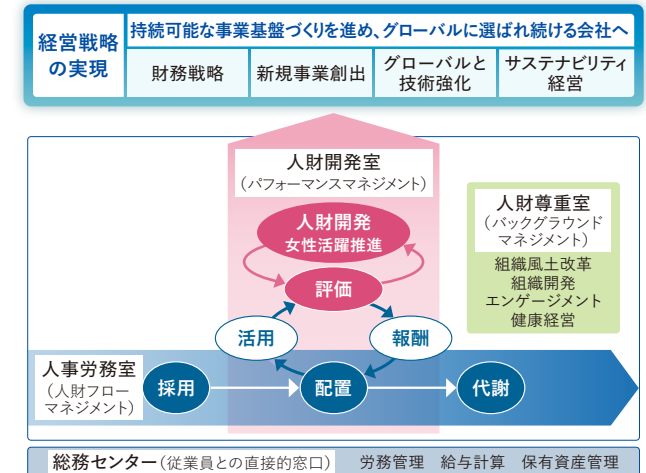
グンゼの人的資本戦略は「持続的企業価値・競争力の向上に繋がる経営戦略を実行できる人財と組織風土を創る」ことを目指しています。全ての構成員が働きがいを持ちながら長く活躍し続ける会社にするために、25年ぶりに人事制度改革を実施しました。

グンゼの人事制度は2001年に新コース制の導入をはじめとした大規模な改定を行った後は部分的な見直しに留まってきました。今後、人口減少や競争環境が厳しさを増す中、あらゆるステークホルダーに選ばれ続ける企業となるには、従来の年功序列的な制度から「個の貢献を公正に評価し処遇する実力本位の制度」へ転換する必要があります。

同時にワークライフバランス実現のためにライフステージや個人の志向に合わせた多様な働き方を選択できる仕組みを整え、

女性活躍を軸としたDE&I推進をペースに、従業員一人ひとりが持つ強みを活かして、企業体質の進化と持続的な成長の実現を目指す人事制度としました。会社経営の根幹は、「人」で成り立っています。創業の精神である「人間尊重」を基盤とし、人を活かし、育み、大切に企業風土を継続的に醸成する必要があります。

新たな人事制度に構成員自らが「魂」を吹き込み、従業員エンゲージメントの向上を実現していきたいと思います。



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

主要課題	主要施策	ありたい姿
人財獲得競争の高まり 年齢層偏在・リスク 育成強化 評価制度の見直し エンゲージメント向上 心理的安全性確保	人事制度改革 → 管理職ヘジコ型導入 - 適所適(人)財 - 戦略実行による評価基準 - 職責/役割に応じた報酬 - 能力開発/キャリアデザイン - 人財情報見える化 - 本人希望異動/社内公募拡大 - 転勤制度見直し - 新卒:キャリア=50:50(採用比) 人財尊重室 → 組織風土改革を遂行する - 健康経営推進 - メンタルヘルス対策 - ハラスメント防止 - 労災防止 - サーベイ分析に基づく改善策実施 - マネジメントスキルの向上	戦略人財の獲得・育成・配置 - 自走/チャレンジ人財 - 自律的キャリア形成 - 幹部人財の育成 - 最大限の能力発揮 エンゲージメント向上 - 成果を生み出す組織風土 - 安心、安全な職場環境 - 健全な心身による能力発揮 意思決定者に女性が一定割合いる - イノベーション創出
DE&I推進 女性活躍推進	女性活躍推進を専任 → 実効性を高める - ライフイベントを想定した職務経験、育成前倒し - 育児・介護の両立支援 - 新卒女性採用比率50%継続	女性管理職比率 27年:14% → 30年:20% 女性社員比率 27年:38% → 30年:41% 女性社員採用比率 27年:50% → 30年:50% 男性育休取得率 27年:70% → 30年:100% エンゲージメントスコア 27年:66点 → 30年:70点 年休取得率 27年:80% → 30年:80%

持続的企業価値・競争力の向上

人的資本

人事制度改革について(2026年度～)

人事制度の全体像

これまでの「人事処遇制度」は、報酬により重きが置かれていたものでしたが、新制度では配置・活用・評価・人財育成・報酬を連動させるパフォーマンス・マネジメントおよび人財フロー・マネジメントの2つの観点で人財マネジメントを行い、経営戦略の実現を図ります。

期待人財像を「多様性を受容し、変化を恐れず自律的にチャレンジする人財」と定義し、長く活躍し続けることができる会社を目指し、その実現のために3つのマネジメント方針を掲げました。

「公平性」：年功ではなく実力で評価すること。

「納得性」：個人のキャリアと組織運営のベストバランスを実現すること。

「透明性」：基準をオープンにすることです。

これらにより、さまざまな人事諸施策を4つのキーマッセージ(“成果の最大化と公正な報酬”、“多様性と専門性の発揮促進”、“チャレンジを促す仕組みづくり”、“戦略的な人財育成”)をもとに推進しています。(下表)

キーマッセージ	現行の主要課題	変革の方向性	人事制度の主な改定内容
成果の最大化と公正な報酬	年功中心により会社への貢献と処遇のアンマッチが生じている	「実力本位」 「貢献の明確化」	・管理職にジョブ型人事制度を導入 ・貢献度による賞与のメリハリ強化
多様性と専門性の発揮促進	コースで求める職務・役割が曖昧であり、環境変化への対応が不十分	「キャリア自律」 「選択の自由」	・職務特性による4つの職群に変更 ・高度専門職群の新設 ・転勤フラグ制度の導入
チャレンジを促す仕組みづくり	チャレンジへのメリットを感じにくく、現状維持志向に陥りやすい	「心理的安全性」 「成長支援」	・チャレンジ目標の導入 ・個人目標のオープン化(全社公開)
戦略的な人財育成	階層別教育中心	「早期育成」 「再教育」	・早期成長と再チャレンジのバランスを取った教育体系 ・管理職のジョブローテーション

主な変更点

等級制度

職務と転勤有無による3コース(いずれも職能資格制度)だったものを、職務特性に応じた4つの職群に再編。等級制度も個別に設定しました(管理職はジョブ型に移行)。また本人がライフステージなどに合った選択ができる転勤フラグを導入しました。

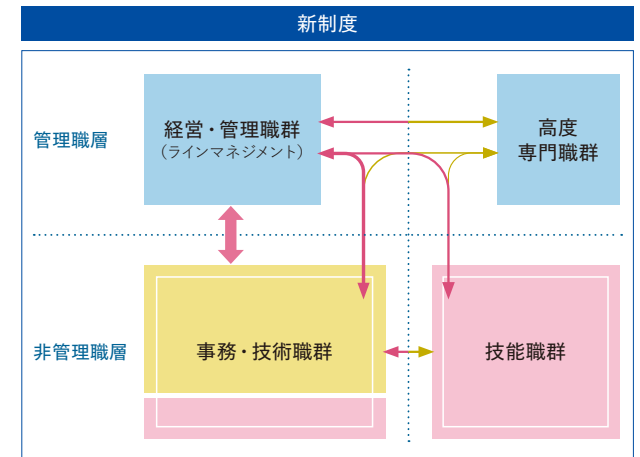
目標管理・評価制度

個々の業務にチャレンジ目標を導入し挑戦を促します。これにより新規事業の創出やプロセス改革といったイノベーションが生まれる組織風土を醸成します。また目標のオープン化により、目標設定のレベル感を比較可能にし、横の連携を促します。

報酬

これまでの、年功性が強く積み上げ型の給与制度をあらため、貢献や成果がより処遇に反映するように変更します。また、貢献度による処遇のメリハリを強めます。

新人事制度における職群と等級



経営・管理職群：職務等級制度

自組織の経営者として組織の発展と価値向上が求められる職群(ジョブ型)

→ 部下を持つ管理職が対象

高度専門職群：職務等級制度

高度な専門性により、業績や組織に貢献度の高い役割が求められる職群

→ 部門推薦に基づき、個別登用で決定

事務・技術職群：役割等級制度

技術トレンドの進化に対応し、付加価値を生み出す役割が求められる職群

→ 研究開発／生産技術／営業／スタッフ

技能職群：職能等級制度

積み上げた経験や技能を活かして成果を生み出すことが求められる職群

→ 製造／物流ラインのオペレーター

人的資本

研修・教育制度改革について

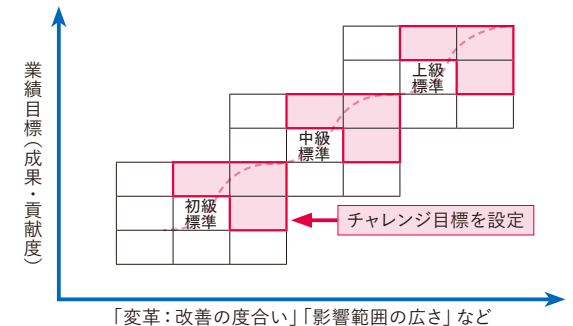
新人事制度では人財育成と人事評価の一元管理により、人財育成目的の人事運営を行うことを重要視しています。あらたな人財育成のコンセプトとして、従来の横並びの人財育成体系を見直し、それぞれの人財が目指すキャリアに応じて早期成長と再チャレンジのバランスを取った人財育成体系を整備しています。具体的には「①グンゼの経営戦略を実行し、会社のさらなる成長を支える人財を早期に育成する(経営管理人財の早期育成)」 「②組織としてイノベーション創出につながるスキルと能力の底上げを

図る(若手社員の早期成長)」ことを実現できる全社教育体系(下図)を構築しています。上位等級への進級や管理職登用にに向けて前倒しで必要な知識・スキルを習得できるようにサポート体制を充実させています。また、成果創出力が乏しい場合はPIP(従業員の業務パフォーマンスを向上させるための具体的な改善計画)を実施し、組織的にパフォーマンス改善を支援、必要な能力に応じて教育機会を提供することで再チャレンジを促していきます。グローバル人財育成の仕組みづくりも重要な課題です。グローバル競争に勝ち抜く企業体質への転換を図るため、各事業部門の戦略と連動したグローバル人財育成の仕組みづくりに取り組みます。

職群 等級	経営・管理職／事務・技術職／技能職			高度専門職／事務・技術職／技能職			共通 ボトムアップ	
	早期成長	昇格要件	高次化	早期成長	昇格要件	高次化		
管理職	早期成長機会の提供						スキル・能力のボトムアップ	
		エグゼクティブ マネジメント研修			個別対応		マネジメント 研修 DE&I アンコンシャスバイアス チェック＆トレーニング	自己啓発支援(eラーニング・通信教育リカレント) 資格取得支援(語学 取得奨励資格)
		ミドル マネジメント研修					グンゼグループ女性向けリーダー育成研修	人財尊重室主催 安全教育
		新任管理職研修					ライフ・キャリアデザイン研修(56歳、50歳、40歳、応募型)	高度技術者養成 生産革新プロ養成
非管理職		管理職登用審査			高度専門職登用審査		高度技術者養成 OQCベーシック	実験計画法 研修 QC基礎研修
		組織 マネジメント研修			技能研鑽支援		女性のためのキャリアデザイン研修	高度技術者養成 生産革新プロ養成
					進級審査		業務基本フオローアップ研修	IE基礎研修
		ベーシック マネジメント研修			ベーシック マネジメント研修		業務基本フオローアップ研修	IE基礎研修
非管理職		進級審査			進級審査		業務基本フオローアップ研修	IE基礎研修
		ベーシック マネジメント研修			進級審査		業務基本フオローアップ研修	IE基礎研修
		未来リーダー 育成プログラム			技術開発部主催 専門・技能・固有技術研修		業務基本フオローアップ研修	IE基礎研修
					技能エキスパート 育成プログラム		業務基本フオローアップ研修	IE基礎研修

評価制度改革について

新人事制度において人事評価制度(目標管理制度)は、等級・報酬・人財育成に連動する中核的な仕組みとして位置付けています。管理職にはジョブサイズ目標を設定・評価し、営業利益、ROIC、エンゲージメントスコアへのコミットを強化します。非管理職にはあらたにチャレンジ目標を導入しています。チャレンジ目標はナインボックス(下図)を活用し設定します。通常レベルの目標をナインボックスの中央に位置づけ、成果・貢献度(縦軸)が通常レベルより高く、かつ、変革・改善の度合い(横軸)が通常レベルより大きい目標をチャレンジ目標(色付きのボックス)として設定します。チャレンジ目標の達成に向けて上司が支援することで個の持つ力と会社の成長力を高めることを目指しています。また、新人事制度では人事評価結果を人財育成に繋げる「フィードフォワード」を行います。これまでのフィードバックは過去の行動に対する評価に重点を置いていましたが、未来の目標達成や成長に向けた具体的な行動を促すために、上司と本人の対話を通じて「これからの成長」に繋げることを主眼に置いた取り組みを強化していきます。



人的資本

DE&Iの取り組み

グンゼグループではDE&I※を最も重要な人財戦略の一つと位置付け、女性活躍推進に積極的に取り組んでいます。

※ Diversity (ダイバーシティ／多様性)・Equity (エクイティ／公平性)・Inclusion (インクルージョン／包摂性)の3つをあわせた言葉。企業理念や教育理念などに多様性・公平性・包摂性を取り入れて公平な機会のもと、多様な人財が互いに尊重しあい、力を発揮できる環境を実現するという概念。

女性活躍推進について

2025年8月、女性社員一人ひとりの潜在能力を最大限に引き出し、施策の検討・実施を加速度的に進めるために『なでしこプロジェクト』を立ち上げました。

プロジェクトメンバーは各部門から最低2名選出し、現在約30名

で構成されています。メンバーは自部門の女性活躍推進における課題の把握(採用における男女比・研修参加の男女比・人事異動における男女の偏りなど)や女性管理職候補者の把握、自部門における推進施策の実行などに主体的に取り組んでいます。また、プロジェクト活動をサポートする機能として女性執行役員、女性管理職、社外取締役をメンバーとする「アドバイザリーボード」を導入しました。セカンドオピニオンとして、アドバイザリーボードメンバーから女性活躍推進に関して適時的確なアドバイスをもらいながら施策推進のスピードアップを図っています。今後は意識・風土改革として、役員・管理職を対象にDE&Iマネジメント研修、アンコンシャスバイアストレーニングを実施するほか、女性社員を対象にキャリア形成支援および早期育成のため

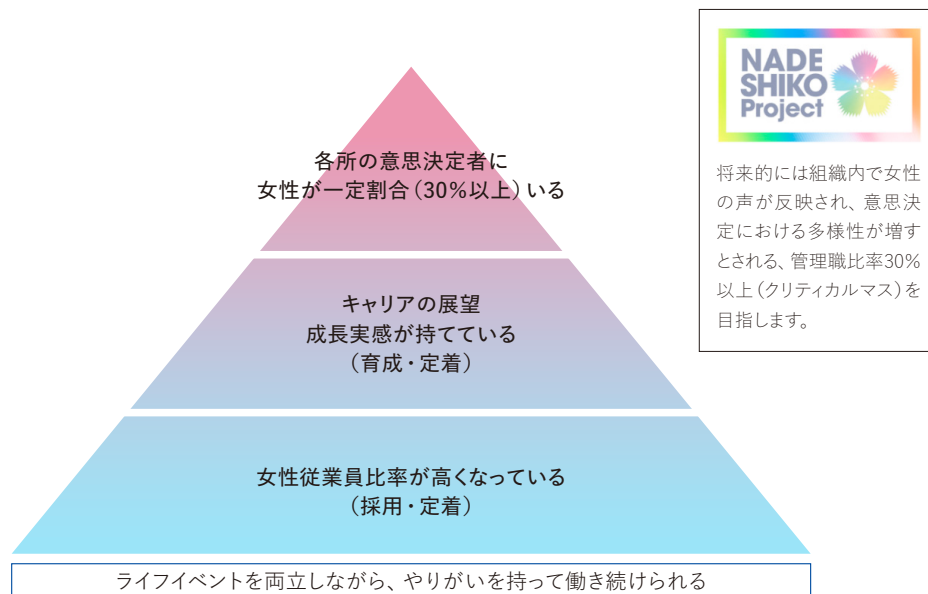
の教育機会を提供します。

ワークとライフを両立させやすくする柔軟な働き方の拡充などの諸施策を積極的に推進していきます。

障がい者雇用について

各事業所において、障がいの特性に応じた職場環境の整備と従業員教育を推進し、お互いを尊重しながら能力を発揮できる信頼関係のある職場づくりに取り組んでいます。

2026年3月1日時点の障がい者雇用率は2.8%となり、法定雇用率2.5%を上回る水準を維持しています。今後も誰もが能力を最大限に発揮できる、多様性を活かした職場環境の実現を目指します。



ボストンキャリアフォーラムに出展

中期経営計画の人事戦略として掲げているサステナビリティ経営の重要な項目である「多様な人財(グローバル人財)の登用促進」を早期に実現するため、パイリンガル学生が数多く参加する米国：ボストンキャリアフォーラムに2025年11月にはじめて出展しました。(フォーラム参加学生：4,329名、参加企業数：195社)

参加企業はコンサル・商社・金融が多く、メーカーの出展が少ないこともあって、グンゼはメーカー志望の多くの学生との接点を持つことができました。

日本のフォーラムでは出会うことの少ない日英パイリンガル人財との交流を通じ、優秀人財確保の選択肢がより広がりました。



人的資本

エンゲージメント向上の取り組み

グンゼでは2022年度よりエンゲージメント調査を毎月実施し、2025年1月に対象を拡大、2026年度からの新人事制度において管理職評価へエンゲージメントスコアを反映しています。今後は管理職対象にスコア活用によるコーチングや、1on1などを通じた対話スキル向上支援を実施するとともに、強みに着目した組織開発の3ステップ（現状の可視化・本音の対話・未来づくり）に基づき、サーベイを起点とした部門単位の改善を推進します。具体的には人財尊重室を事務局とした組織開発チームを設置し、「目標・役割・仕事の進め方・人間関係」の4つの視点で組織状態を管理職と共に整理することで課題と強みを明確化し、伴走支援と好事例の水平展開を通じて自走化を促進します。

推進体制：人財尊重室による伴走型支援

機能・役割	具体的な活動内容	期待される効果
事務局設置	・組織開発のための施策検討実施	・施策の一貫性とスピード感のある意思決定
分析・直接対話	・サーベイ結果を分析、部門との対話 ・組織状態を4つの視点でコーチング、改善促進	・各部門の実態に基づく実効性の高い打ち手 ・各部門の自走
好事例水平展開	・スコアが高い部門の取り組みを言語化し、全社へ共有	・組織開発、マネジメント水準の底上げ

ワークライフ両立支援各種制度

共通	育児	介護	傷病	
・テレワーク制 ・フレックスタイム制 ・半日単位および1時間単位の年次有給休暇	・妻の出産休暇 ・育児休職(有給5日) ・パパ・ママ育児休職プラス ・育児を行う従業員の時間外労働、深夜業制限 ・育児のための所定外労働の制限	・育児のための短時間勤務 ・子の看護等休暇 ・保育利用料補助 ・延長保育利用料補助 ・ベビーシッター等利用料補助	・介護休職 ・介護を行う従業員の時間外労働、深夜業制限 ・介護のための所定外労働の制限 ・介護のための時間外勤務 ・介護休暇 ・介護サービス利用料補助	・病欠欠勤・病気休職 ・消滅年休の復活※1

※1 時効により消滅した年次有給休暇の復活を請求できる制度

健康経営の取り組み

2025年に健康経営宣言、推進体制、戦略マップを策定するなど、取り組みを強化したことにより、「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定されました。

従業員がそれぞれの能力を十分に発揮することで、社会にとって必要とされる企業を目指し、今後も健康経営を積極的に推進します。



主な取り組み

生活習慣病の予防	定期健康診断の100%受診、健康診断有所見者へのフォロー徹底、健康保険組合との連携による特定保健指導実施率向上、健康保険組合・労働組合との健康イベント共催、厨房付き食堂のある事業所での健康メニュー提供
メンタルヘルス対策	ラインケア（新任管理職研修）、セルフケア（入社～3年目研修）、社外相談窓口の周知
女性特有の健康課題対策	社外相談窓口の設置、無料卵巣機能検査の受診案内
喫煙対策	健康保険組合禁煙プログラムのPR
感染症予防対策	インフルエンザ予防接種費用補助
その他	1on1ミーティングなどによる職場コミュニケーションの活性化

エンゲージメント向上の取り組み事例

プラスチックカンパニー営業統括部 営業第三課 課長
林 英生

組織力の最大化には、個人の優れた能力を同一方向へ結集することが不可欠です。私の部署では人とのつながりと組織力の向上に焦点を当て、「働きたい職場づくり」を推進して



います。具体的に私自身は、「目を見て話す」「手を止める」「時間で切らない」という3つの行動指針を実践しています。これにより、メンバーは大切にされているという実感の醸成、心理的安全性の確保、信頼関係の構築を図り、エンゲージメントの向上を実現しています。この取り組みの核心は管理職の「傾聴」と、メンバーが「やらされている」ではなく「やりたい」と思える環境づくりにあります。管理職がメンバーとの対話に時間を投資し、共に成果を追求することで、組織全体の持続的な成長を目指しています。

製造資本

製造資本の高度化による持続的成長基盤の強化



変化する事業環境を支える製造資本

グンゼグループは創業130周年を迎え、長年にわたり培ってきた製造技術と現場力を基盤に、プラスチックフィルム、エンジニアリングプラスチックス、メディカル、アパレルなど、多様な事業領域で高品質かつ安定的な製品供給を実現してきました。

その強みは、顧客や市場のニーズを起点に、製品開発から量産化、設備改良に至るまで、継続的な検証と改善を重ねながら、コア技術を社内に蓄積・高度化してきた点にあります。

さらに、量産化に必要な設備についても、構想段階から設計・導入までを自社で一貫して担うことで、技術と設備を一体として最適化し、独自性の高い製品を迅速に商業化できる体制を構築しています。

一方で、近年の製造業を取り巻く環境は激変しています。国内外における深刻な人手不足、原材料・エネルギー価格の高騰、地政学リスクに伴うサプライチェーンの不安定化、さらには世界

的な環境規制の強化など、従来の延長線上の取り組みだけでは対応が難しい構造的な課題が顕著となっています。また、顧客から求められる要求も、従来の品質・価格・納期の充足にとどまらず、環境への配慮や、不測の事態における安定供給、迅速な市場への供給力など、より高度かつ多角的なものへと変化しています。

こうした変化に対応するため、グンゼグループでは、各事業・各工場で蓄積してきた技術やノウハウを全社的に共有し、横展開することで、製造力の底上げを図るとともに、製造プロセスの革新を通じて変化に強い製造基盤を構築し、収益性の向上と価値の創出につなげています。

「VISION 2030 stage2」における製造プロセス革新

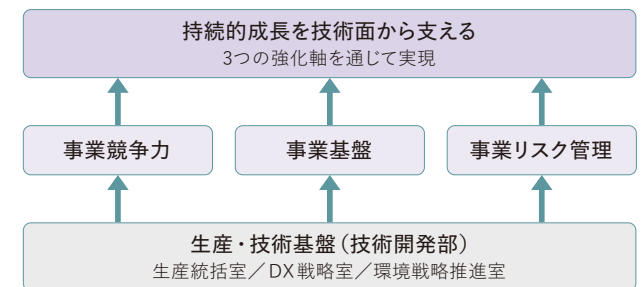
2030年を見据えた中期経営計画「VISION 2030 stage2」では、2025年度から2027年度までの3年間で、持続的に成長できる企業へ「創りかえる」期間と位置付けています。基本コンセプトである「持続可能な事業基盤づくりを進め、グローバルに選ばれる会社となる」の実現に向け、製造資本の強化は、成長事業の拡大と既存事業の収益性改善を支える重要な基盤です。2026年度は、「stage2」の2年目として、「グローバル競争力・技術の強化」を重要テーマの一つに位置付け、品質・コスト・供給力を高める製造プロセス革新の実装をさらに加速させる段

階と捉えています。

今後は、各事業戦略と連動した生産体制の強化、効果的な設備投資、原価低減につながる工程改革を推進し、さらに、自動化・省人化による生産性向上、DX/AI活用による業務変革、環境技術開発による資源循環の推進を通じて、環境対応と収益性の向上を両立させ、変化に強く、資本効率にも優れた製造基盤の構築を進めていきます。

技術開発部の体制と注力領域

技術開発部では、2026年4月に体制を改編し、製造プロセス革新を支える生産・技術基盤として、従来の枠組みにとらわれない新たな価値創造に取り組んでいます。「事業競争力」「事業基盤」「事業リスク管理」の強化を基軸に、グローバル競争力向上に向けた技術開発と、法令順守・品質・労災・サイバーセキュリティ・化学物質管理などの重点的なリスク管理強化を通じて、持続的成長を技術面から支えています。



製造資本

自動化・省人化、DX／AI活用、環境技術開発による取り組み

製造資本のさらなる高度化に向け、グンゼグループでは、自動化・省人化、DX／AI活用、環境技術開発を重点として以下の取り組みを推進しています。

自動化・省人化による生産性向上

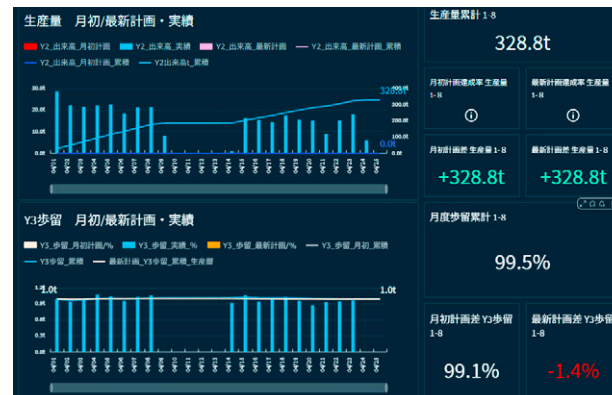
労働力不足や技能伝承への対応を見据え、人手に頼っていた工程の自動化を進めています。アパレル製品の接着縫製ラインでは、ハンドリング、センシング、画像処理などを組み合わせた自動化ラインである「スマートライン」を構築し、確立した要素技術を既存設備へ展開することで、一部工程で34%の効率化を実現しました。さらに、これらの技術を成長領域であるメディカル事業にも展開し、生産プロセスの効率化や品質安定化に向けた取り組みを進めています。これまで人に依存していた工程の一部自動化と連続性により、供給能力と品質安定性を高めるとともに、事業横断での技術活用による製造技術力の向上を進めています。



メディカル絨部工場 自動化ライン

DX／AI活用による業務変革

DX／AI活用においては、業務プロセスや生産状況の可視化を進め、従業員一人ひとりがデータを活用して課題発見と改善を行う「自己解決型」の行動変革を促進しています。生産領域では、生産計画最適化を起点に、調達・生産・物流・販売を連動させたSCM全体の高度化を推進しています。需要動向や在庫状況、生産能力などを連携・可視化することで、在庫回転率向上、設備稼働率改善、欠品率抑制につなげています。また、設備保全業務では、点検記録や故障履歴をデジタル化・蓄積し、熟練者のノウハウを共有・活用できる仕組みを整備しています。これにより、突発停止の抑制や保全作業の効率化、技術伝承を支えるスマート保全の構築を推進しています。

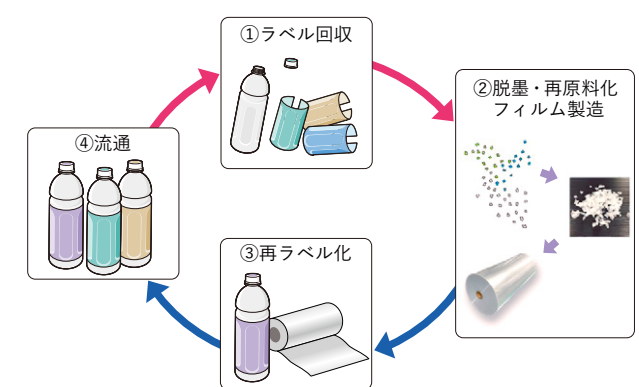


DX活用による生産管理画面（イメージ）

環境技術開発による資源循環の推進

環境技術開発においては、環境負荷低減を持続的成長に向けた投資と位置付け、独自技術開発を進めています。その一例として、エンブラ事業部では、有機溶剤を水平リサイクルするシステムを構築し、社内循環による利益創出を実現しています。また、プラスチックフィルム分野では、回収したラベル端材からインキ成分を除去する脱墨技術を確認し、収縮ラベルへの水平リサイクルを可能にしました。加えて、リデュース・リユースの取り組みも推進し、資源循環型のものづくりへの転換を加速しています。

これらの取り組みを通じて、グンゼグループは、生産性向上、品質安定化、環境負荷低減を同時に実現し、持続的成長を支える製造資本のさらなる高度化を図っていきます。



「ラベル to ラベル」水平リサイクルイメージ

知的資本

新たな価値創造を支える知的資本の強化



グンゼグループの基盤技術

グンゼグループは、「繊維加工技術」「樹脂加工技術」「製造技術×装置開発」を基盤技術として位置付けており、これまで蓄積してきた技術を重要な知的資本の一つとしています。

各事業部門では、顧客ニーズに基づく商品開発および技術開発を積極的に推進し、独自技術の高度化に取り組んでいます。

また、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、全社横断的かつ中長期的な視点から、基盤技術の強化を推進しています。

技術開発部門ではDXなどの先進技術を活用した原価改革や生産プロセスの高度化、エネルギー改革を推進し、研究開発部門では新たな差異化技術の創出に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、技術・ノウハウや研究開発成果の蓄積に加え、人材育成を進め、グンゼグループの知的資本の持続的な強化を図っています。

研究開発による知的資本の強化

研究開発部門では、基盤技術や主力事業分野に対応した「機能材料研究室」「医療材料研究室」「繊維研究室」の三つの研究室を中心に、原材料および加工技術に関する研究開発を推進しています。

各研究室では、独自性と競争力を備えた差異化技術に関する研究開発に加え、その成果を活用し、外部機関との連携を通じた新規分野向け製品群の創出にも挑戦しています。

機能材料研究室では、これまで培ってきた樹脂加工技術を融合・進化させ、高機能樹脂を活用した複合材料の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高付加価値製品の創出を目指し、生体吸収性材料およびその加工技術の研究開発ならびに応用展開に取り組んでいます。

繊維研究室では、これまで蓄積してきた繊維加工技術をさらに発展させ、衣料用途に加え、産業用途向け高機能繊維の研究

開発にも積極的に取り組んでいます。

これらの研究開発活動では、グループ内の横断的な連携を推進するとともに、より効果的かつ効率的な研究開発体制の構築を目指し、企業や大学・研究機関との連携拡大を進めています。これらの活動を通じて、差異化技術をはじめとする技術・ノウハウの蓄積に加え、研究人材や外部連携ネットワークの強化を図り、持続的な価値創造を支える知的資本の強化に取り組んでいます。

Topics

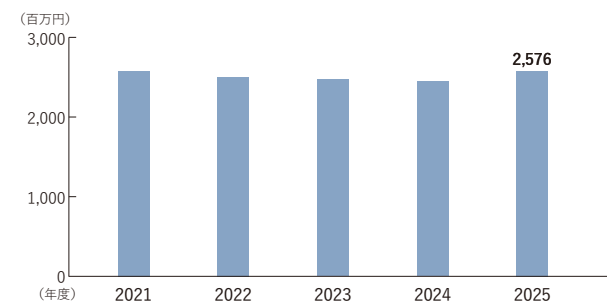
DX戦略室の設立 全社デジタル変革推進の新体制

技術開発部 DX戦略室 室長
富田 孝明

DX戦略室は、2026年度の経営方針である「DX活用による行動の変革」の実現に向けて設立しました。DX技術の活用を促進し、全社的なデジタル変革をけん引することで、企業競争力の向上を目指しています。

従来の延長線上にない業務プロセス改革に挑戦しながら、全社デジタル戦略の立案・推進をはじめ、グンゼAIの促進や、新技術の導入、システム開発・保守までを一元的に統括管理しています。また、分散していたIT機能を集約することで業務効率化を図るとともに、デジタル人材の育成・リスキリングを加速し、デジタル技術やノウハウの組織的な蓄積を進めています。

全社研究開発費



知的資本

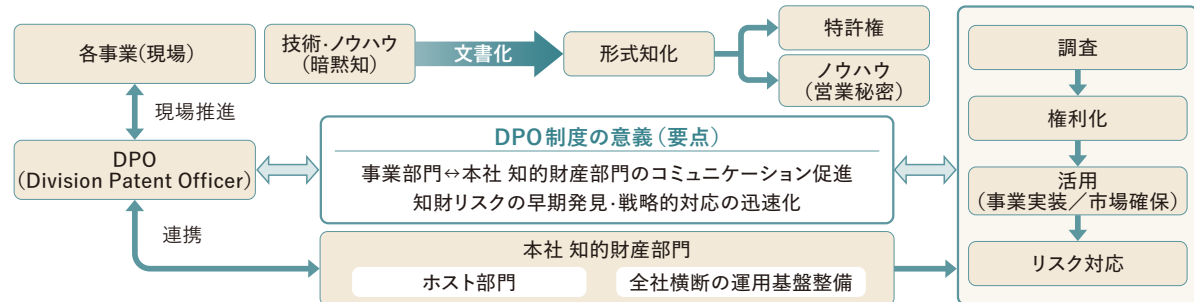
事業価値につなぐ知的財産活動 ～DPO 制度×知財ミックス～



「知的財産化」の取り組み

グンゼグループの知財戦略は、各事業で培われた技術・ノウハウなどの知的資産を、事業価値に直結する「知的財産」としてグループ全体で管理し、活用できる形に整える「仕組みづくり」にあります。現場にある暗黙知を文書化し、特許権・ノウハウ（営業秘密）として形式知化したうえで、IP・リーガル部がホスト部門として全社横断の運用基盤を整備し、調査・権利化・活用（事業実装／市場確保）・リスク対応までを一貫して推進します。この仕組みを実効性あるものにするため、グンゼは「意思決定」と「権利設計」を組織的に強化しています。具体的には、各事業部門の開発責任者をDPO(Division Patent Officer)に任命し、知財部門と現場のコミュニケーションや手続きを円滑化するとともに、出願の承認や侵害対応など、事業判断を要する局面での意思決定を迅速かつ的確に行える体制を整えています。さらに、事業特性に応じた「知財ミックス」を徹底し、特許に加えて意匠・商標・ノウハウを組み合わせた多面的な保護により競争力を構築しています。今後はアパレル事業中心から、成長事業で

DPO×本社 知的財産部門で回す知財活動の全体像



ある機能ソリューション事業・メディカル事業を中心に、資源循環（環境負荷低減）、デジタル活用による製造プロセス変革（省人化・効率化）、安心・安全といった社会的要請に応える重点技術・重点製品群の知的財産化を一層強化し、これらの市場投入および重点領域への投資判断に関する意思決定を迅速化しながら、社外連携の促進と競争力向上、事業成長の実現につなげます。

グンゼグループの国内外特許・意匠・商標の保有数 (件)

		2023年度	2024年度	2025年度
保有特許	国内	691	680	652
	海外	249	228	198
保有意匠	国内	216	248	253
	海外	10	10	10
保有商標	国内	1,934	1,914	1,882
	海外	803	802	811

知的財産に関する社内広報活動 ～「難しそう」から「わかりやすい」へ～

知的財産活動は「難しそう」「見えにくい」と受け止められがちです。そこでグンゼでは、社内イントラネットを活用し、知的財産を身近に感じてもらう情報発信を継続しています。IP・リーガル部では、社内報での特集記事などを通じて、法務・知財領域やブランドに関する日常事例をわかりやすく紹介しています。社内での研修会・ワークショップなどの開催風景も紹介し、各事業所から開催要望も寄せられています。

また、顕著な経営貢献を果たした技術者には社長から「ダ・ヴィンチ賞」を授与しています。対話形式で進行される表彰式では、社長自ら開発の苦労話に耳を傾けるなど、技術者への敬意を示すことで、新たな知財創出意欲を高めています。こうした授賞式の様子も社内イントラネットで取り上げ、受賞者の顔写真やコメントなどとともに紹介しています。

社会関係資本

社会関係資本を向上させるための基盤強化



林 直子

執行役員
IP・リーガル部長

グンゼグループの「社会関係資本」の考え方

グンゼグループは「人間尊重」の創業の精神に基づき、すべての関係者との共存共栄を図ることを社会関係資本の基本としています。「グンゼ行動規範」において、世界に通じる公正なルールに則り活動することを宣言し、社会の期待に誠実に応え続けることで、揺るぎない信頼関係の構築を目指しています。

サプライチェーンにおいては「グンゼグループサプライヤー行動規範」を指針とし、お取引先さまとともに法令遵守、環境配慮や人権尊重を徹底した事業活動を推進しています。

通報・相談の内訳

内容	2023年度		2024年度		2025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	ホットライン	社外通報窓口
職場の人間関係	4	0	3	2	4	3
セクシュアル・ハラスメント	2	0	0	0	0	1
パワー・ハラスメント	4	0	3	2	4	2
公益通報対象事実	1	0	0	1	0	0
その他	7	0	7	3	9	2
計	18	0	13	3	17	4

※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。

事業を通じた社会課題の解決と、透明性の高い取引関係の維持に取り組むことで、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を追求していきます。

グンゼグループのコンプライアンス推進

グローバルに選ばれ続ける会社となるために、グンゼグループは倫理的な事業運営を支えるコンプライアンス体制の構築を押し進めています。事業のグローバル化に伴い、遵守すべき法令は増加かつ複雑化し、刻々と変化する政治・経済環境を反映した上での迅速な判断が求められています。こうした中、IP・リーガル部は経営判断における助言機能を担っていることを常に念頭に置いて、契約レビューや法令への目配りを行うとともに、法規制に関する情報の社内への周知・浸透を図っています。

さらに、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。ポスター掲示や定期的

な社内イントラネットでの発信を通じて、利用促進に向けた活動を行っています。

2024年度には外国人労働者の多くを占めるベトナムおよびインドネシア出身者向けに、母国語で相談できる専用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。なお、2025年度の内部通報のうち、事業に重大な影響を与える事案はありませんでした。

社内研修の取り組み

IP・リーガル部では、中小受託取引適正化法、景品表示法、個人情報保護法などの法令、生成AIリテラシーや特許の読み方、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、後に社内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。2025年度は、IP・リーガル部主催の研修を、延べ1,415人の社員が受講しました。

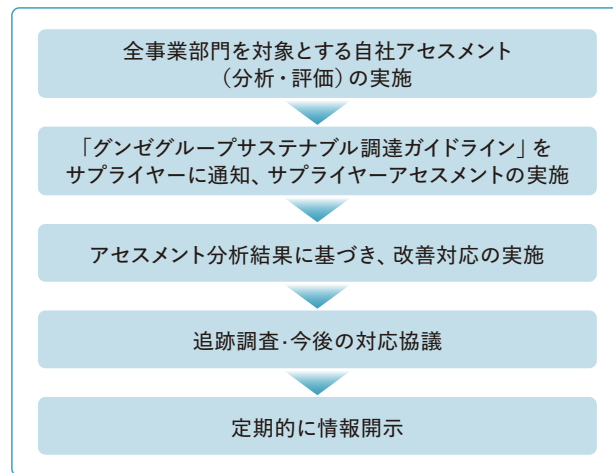
社会関係資本

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すべ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。

人権デューデリジェンスの実施フロー



※ 人権への負の影響とリスクを特定し、リスクを分析・評価して適切な対策を策定・実行するプロセスのこと。

自社アセスメント

外国人労働者に関する人権リスクに鑑み、2022年度に国内6工場を対象とした実態調査を開始しました。2023年度からは、定期的なコンプライアンス監査として、外国人労働者への直接ヒアリングを含む実地調査を行い、住・就労環境の衛生状況などを確認しています。2025年度は、九州グンゼ株式会社において2回目の実地調査を行いました。過去の調査結果を踏まえた継続的なモニタリングにより、住・就労環境の適正な運用が維持されていることを改めて確認しています。今後も実地調査を通じ、全拠点で安全で働きやすい環境が維持されるよう支援を継続します。

外国人労働者の実態調査対象工場数

国内工場	
2023年度	3工場 (宮津工場、東北グンゼ(株)、九州グンゼ(株))
2024年度	2工場 (梁瀬工場、津山グンゼ(株))
2025年度	1工場 (九州グンゼ(株))

※ 調査時点において外国人労働者を受け入れているすべての国内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、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。調査には、国連グローバル・コンパクトの定める4分野（人権、労働、環境、腐敗防止）10原則を網羅した質問票を活用し、リスクの特定・評価を行っています。このアセスメントは3～4年で各事業を1周させる定期サイクルで運用しており、2025年度はプラスチックフィルム分野の取引金額の80%以上を占める主要サプライヤー8社を対象に調査を実施しました。2025年度までに、国内外の主要サプライヤー延べ127社の評価を完了しました。これまでの調査を通して重大な労働環境の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。

サプライヤーアセスメントの実施状況

	調査対象数				
	2022※	2023	2024	2025	合計
プラスチック分野	14			8	22
エンブラ分野		9			9
メディカル事業	5				5
グンゼメディカル(株)			4		4
アパレル事業	75				75
繊維資材分野		12			12
	94	21	4	8	127

※ 2022年度は調査対象を幅広く設定しましたが、2023年度より選定基準を設定し、取引金額計上位約8割を占めるサプライヤーに限定した調査に変更。以降はほぼすべてのサプライヤーから回答を入手しています。

自然資本

環境技術で事業基盤を強化し、持続可能な社会を実現



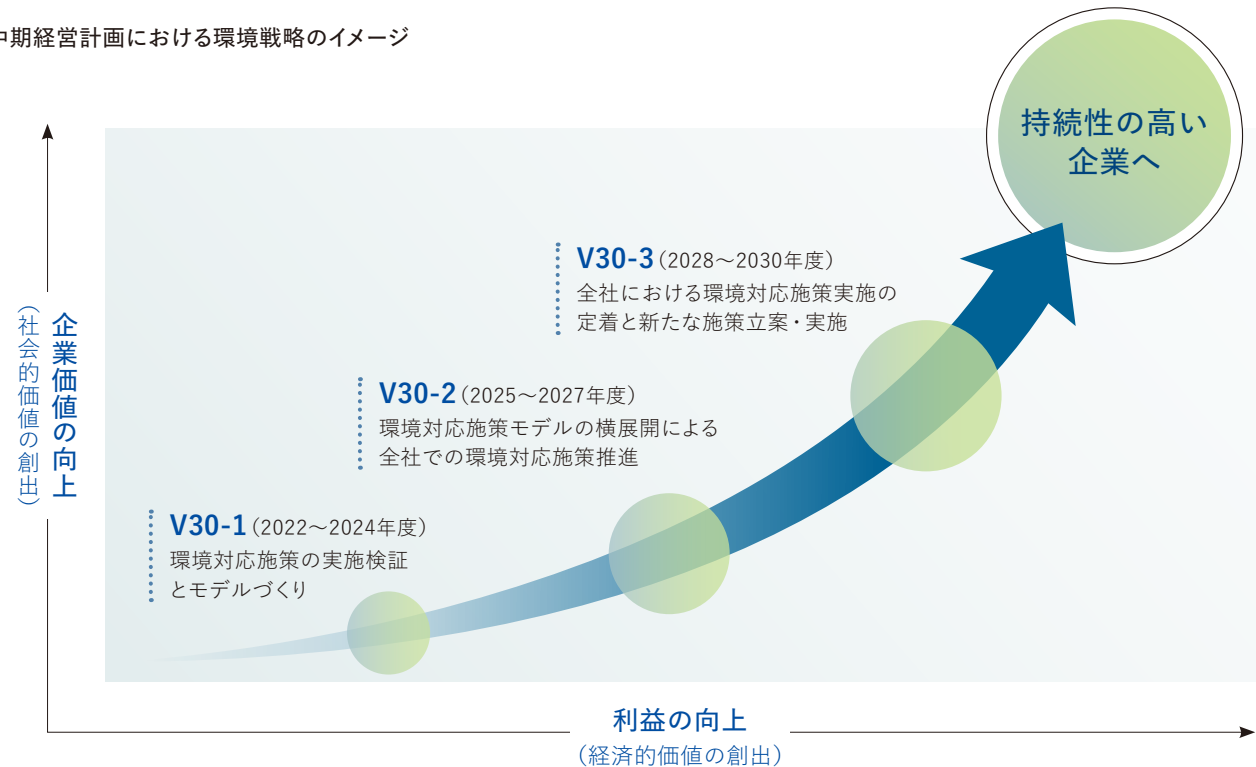
「VISION 2030 stage2」における環境戦略

グンゼグループは「VISION 2030 stage2」において、「社会的価値」と「経済的価値」の両立を図るサステナビリティ経営を推進し、持続可能な事業基盤の構築を通じて、グローバルに選ばれ続ける企業を目指しています。

グンゼグループの事業活動は、水資源、化石由来原料、エネルギーなどの自然資本に依存しており、これらの利用を通じて温室効果ガス排出、排水、廃棄物発生などの環境影響を与えています。そのため、グンゼは自然資本への依存と影響を適切に把握し、資源制約や環境規制強化などのリスク低減と、環境貢献製品の創出などを通じて、事業機会の拡大を図ることが重要であると認識しています。

この認識のもと、「VISION 2030 stage1」で構築した環境対応施策モデルを基盤に、自然資本への依存と影響を踏まえ、「資源循環」「脱炭素」「自然共生」を重点領域とした環境戦略を推進しています。

中期経営計画における環境戦略のイメージ



これらの方針に基づき、環境負荷の低減に向けた取り組みを継続的に進めるとともに、エネルギーコストの抑制や供給安定性の向上にもつなげることで、事業基盤のレジリエンス強化を図っています。これらを通じて、非財務目標である「2027年度までにCO₂排出量31%以上削減(2013年度比、Scope1+2)」の達成に向けて着実に進捗しています。

また、資源循環型社会の実現を目指す中で、資源循環の推進

は、廃棄物削減や原材料コストの抑制に加え、資源価格高騰や調達リスクへの対応力向上にも寄与しています。さらに、再生材活用や循環型ビジネスモデルの展開は、顧客の環境配慮ニーズへの対応や新たな価値創出にもつながっており、持続可能な社会の実現とグンゼグループの中長期的な企業価値向上を目指しています。

自然資本

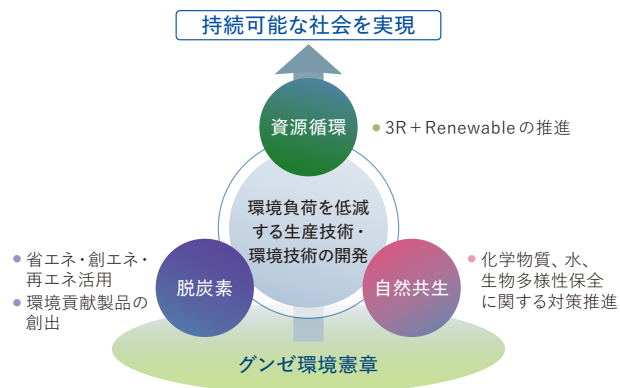
「stage2」活動推進における重点領域

「VISION 2030 stage2」では、「資源循環」「脱炭素」「自然共生」の3つを重点領域として、環境負荷低減と事業レジリエンス強化の両立を図っています。これらの取り組みは、単なる環境対応にとどまらず、資源価格の高騰、エネルギーコスト上昇、原材料調達リスク、水資源リスクなどの事業リスクに対応する経営基盤強化施策として推進しています。

資源循環

「3R+Renewable^{※1}」の考え方のもと、リデュースおよびリサイクルを全社的に推進しています。プラスチックフィルム分野では、回収したラベル端材を再資源化し、その原料を配合した環境対応型収縮フィルムを上市しました。廃棄物削減に加え、バージンプラスチック使用量の抑制を通じて、資源価格高騰や原材料供給不安への対応力向上にもつながっています。今後は、この循環型モデルをさらに拡大するため、複数回のリサイクルに耐えうる高品質な再資源化技術や、コスト削減に向けたプロセス改善、省エネ推進と

「stage2」活動推進図



いった技術革新を進めるとともに、パートナー企業や消費者を巻き込んだサプライチェーン全体での協働体制の構築を目指します。

脱炭素

2050年までのカーボンニュートラル実現を見据え、EMS(エネルギーマネジメントシステム)を活用した省エネルギー活動、太陽光発電設備の導入、自社発電設備に由来するFIT 非化石証書の取得を通じて、再生可能エネルギー比率の向上を進めています。各工場では、エネルギー原単位の継続的な削減に取り組んでおり、CO₂排出量の削減およびエネルギーコストの抑制につなげています。

自然共生

水資源の取水・排水管理を中心に、環境負荷低減を推進しています。特にアパレルの染色工程や、プラスチックの製造工程においては水使用量が多く、環境法令や地域規制よりも厳しい自主基準を設定し、排水管理を徹底しています。これにより、地域の河川や水環境、生態系への影響低減に努めています。また、排水管理や化学物質管理の徹底、廃棄物削減を通じて、生物多様性への影響抑制にも取り組んでいます。

これらの活動を通じて、CO₂排出量や廃棄物発生量の削減に加え、エネルギー使用量、原材料使用量、廃棄物処理費用の低減を実現し、収益性改善にも寄与しています。

今後も、重点領域ごとの取り組みを確実に推進し、環境的価値と経済的価値を両立する循環型ビジネスモデルの構築を通じて、持続的な成長と事業競争力のさらなる向上を目指します。

※1 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などを繰り返し使用すること)、Recycle(リサイクル=廃棄物など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

資源循環の取り組み

アパレル分野では、廃プラスチックを活用したPCR^{※2}材100%の再生ハンガーを開発し、サプライチェーンを巻き込んだ資源循環スキームを構築しました。グループ会社であるグンゼ物流株式会社の物流拠点から排出される廃プラスチックを原料として再資源化し、インナーウェア向け紳士肌着用ハンガーとして活用しています。年間約35万本の利用を見込んでおり、廃棄物削減およびバージンプラスチック使用量削減に寄与しています。

また、繊維資材分野では、自動車用エアバッグ縫製向けミシン糸の製造工程において、有機溶剤使用量を削減する技術を確認しました。設備構造を見直し、樹脂溶液と空気の接触面積を最小化することで揮発量の抑制を実現しています。環境負荷低減に加え、作業環境改善にもつながっており、2026年度は海外工場への展開を進めていきます。

さらに、プラスチックフィルム分野では、資源循環モデルの構築を目指す「サーキュラーファクトリー計画」を強力に推進しています。その先導的な成果として、守山工場では「ごみゼロプロジェクト」のもとで徹底した分別・管理を行い、2025年度に廃プラ排出量ゼロを達成しました。一方で、グループ内や市場から発生するインキなどの付着したフィルム端材の再資源化に向けては脱墨技術^{※3}を活用し、ラベル端材を水平リサイクルした原料を配合した環境対応型収縮フィルムの販売を開始しました。本製品は、リサイクル工程の効率化によるCO₂排出量削減に加え、バージンプラスチック使用量削減にも貢献しています。今後は製品ラインアップを拡充し、食品・トイレットリー分野などへの用途展開を進めることで、2030年にリサイクル率100%を目指していきます。

※2 PCR: Post-Consumer Recycled (ポストコンシューマーマリサイクルド)の略。
市場回収された使用済み製品を再利用した材料

※3 脱墨: 印刷加工されたフィルムなどからインキや接着剤成分を除去する技術

自然資本

脱炭素の取り組み

グンゼグループにおける2025年度の国内外Scope1・2排出量は、前年度比8.8%減、2013年度比で42.7%減となる98,910t-CO₂となり、2025年度の目標である「2013年度比29%以上削減」を大きく上回る水準で進捗しました。主要要因として、EMS（エネルギーマネジメントシステム）を活用した省エネルギー活動の継続、再生可能エネルギー活用の拡大および設備更新による効率改善などが寄与しています。これらの取り組みにより、CO₂排出量削減が着実に進むとともに、エネルギーコストの抑制や生産活動の効率化にもつながっています。2026年度は、国内拠点で構築した環境対応施策モデルを海外事業所へ展開するとともに、高効率設備や次世代型省エネ設備の導入を推進し、さらなる環境負荷低減と効率改善を進めます。

一方、Scope3排出量については、前年度比3.4%減(13,486t-CO₂減)の382,151t-CO₂となりました。今後は、主要サプライヤーとの協働による排出量削減活動、再生材の活用、資源循環の推進を通じて、サプライチェーン全体での削減方針の策定および目標設定を進めていきます。また、海外事業所を含めた排出量データの精緻化と影響分析にも取り組み、Scope3管理体制の強化を図ります。

なお、Scope1・2・3排出量算定においては、データの正確性および透明性を確保し、グリーンウォッシュ排除の観点から独立した専門機関による第三者検証を実施しています。2024年度算定報告書においては、算定ルールへの不適合事項は確認されていません。今後も国際基準に基づく信頼性の高い情報開示を継続し、ステークホルダーとの信頼関係強化および実効性ある脱炭素経営を推進していきます。

CO₂排出量の実績 (Scope1・2・3)

	2025年度	2024年度	対 2024年度比	対 2013年度比
	排出量 (t-CO ₂)	排出量 (t-CO ₂)	削減率 (%)	削減率 (%)
Scope1+2	98,910	108,457 ●	8.8	42.7
Scope1	28,547	31,056 ●	8.1	45.4
Scope2 (マーケット基準)	70,364	77,400 ●	9.1	41.5
Scope2 (ロケーション基準)	72,786	74,392	2.2	42.9

Scope3排出量	2025年度	2024年度
	排出量 (t-CO ₂)	排出量 (t-CO ₂)
Scope3	382,151	395,637 ●
Cat.1: 購入した製品・サービス	221,923	233,836 ●
Cat.2: 資本財	35,291	22,250
Cat.3: 燃料・エネルギー関連の活動 (Scope1・2に含まれないもの)	13,875	14,838
Cat.4: 上流の輸送・配送	10,521	10,821 ●
Cat.5: 事業において発生した廃棄物	3,497	3,908 ●
Cat.6: 出張	321	425
Cat.7: 従業員の通勤	941	1,279
Cat.8: 上流のリース資産 (対象外)	—	—
Cat.9: 下流の輸送・配送 (Cat.4上流の輸送・配送で計上)	—	—
Cat.10: 販売した製品の加工 (対象外)	—	—
Cat.11: 販売した製品の使用	12,614	12,504
Cat.12: 販売した製品の廃棄	83,169	95,774 ●
Cat.13: 下流のリース資産 (対象外)	—	—
Cat.14: フランチャイズ (対象外)	—	—
Cat.15: 投資 (対象外)	—	—

※ 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

※ Scope3は国内のグンゼグループ全事業所を対象に算定

※ ●は第三者検証済みデータ

Topics

生産現場から見た
EMS活用によるCO₂削減の実践

技術開発部
生産統括室生産設備課

山口 直人

複数事業部でのEMS（エネルギーマネジメントシステム）構築を担当する中で、エネルギーの見える化の重要性を実感しています。設備ごとの消費電力や生産量をダッシュボードで表示することで、これまで感覚的だったロスを数値で把握できるようになり、リアルタイムでの効果確認や改善点の共有が促進されました。

現場の小さな改善活動の積み重ねが、エネルギー効率化に大きく貢献し、生産現場主体での改善活動が活発化しています。

今後は蓄積したデータを活用し、AIやIoTと連携したさらなる効率化を進めていきます。海外展開においても、このデジタル技術を活かした環境対応施策が重要な役割を果たすと考えています。

自然資本

自然共生への取り組み

水資源の保全についての方針

グンゼグループは、「自然の恵みに依存している事実を正しく理解し、地域環境と共生する」という基本理念のもと、持続可能な水資源利用に取り組んでいます。

水は、アパレル事業における繊維加工をはじめとするさまざまな事業活動において重要な役割を担っています。生産拠点では、水環境を共有する地域社会との共生を図るため、環境法令や地域規制よりも厳しい自主基準を設定し、排水の水質管理および汚濁防止に取り組んでいます。

また、各拠点の地理的特性や水使用量に応じて、水の効率利用や循環利用を推進するとともに、水資源の持続可能な利用に向けた改善活動を継続的に実施しています。

取水情報

水源	2023年度	2024年度	2025年度
水道水 (m³)	510,169	486,312	427,026
工業用水 (m³)	2,737,553	2,738,933	2,652,080
河川水 (m³)	382,255	322,886	265,601
地下水 (m³)	527,734	485,795	572,397

排水情報

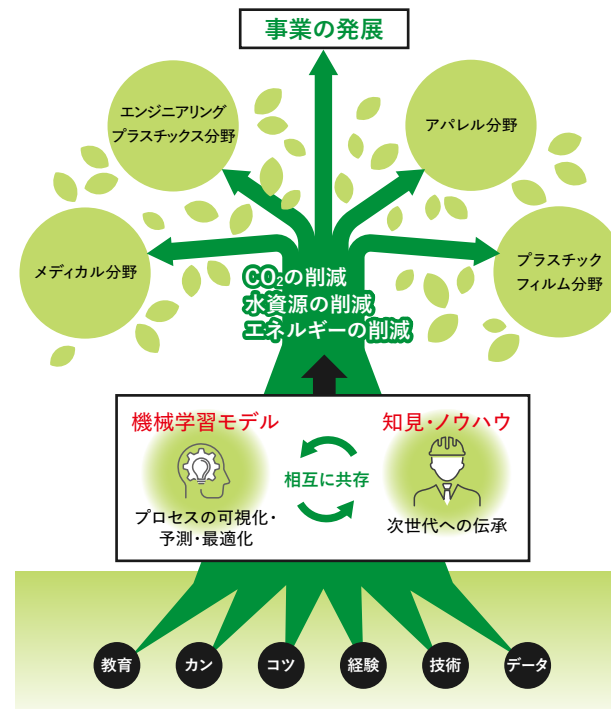
項目	2023年度	2024年度	2025年度
環境排水 (m³)	2,579,690	2,646,712	2,333,868
水質汚濁物質：BOD (t)	グンゼグループ (国内) 3.0 グンゼグループ (海外) 0.4	3.9 0.4	4.2 0.4
水質汚濁物質：COD (t)	グンゼグループ (国内) 14.7 グンゼグループ (海外) 3.7	15.3 3.8	12.4 9.5

水資源の保全に関する取り組み

生産拠点で利用する水資源について、より多角的な視点からリスク評価を行うため、主要な製造拠点の立地環境を対象に、国際環境NGOである世界資源研究所(WRI)が提供する「Aqueduct Water Risk Atlas」を活用した水リスク評価を実施しています。その結果、2024年度の全社取水量の7.2%に相当する拠点が、水リスクの高い地域に位置していることを確認しています。

こうしたリスクへの対応として、従来から実施している水管理体制を継続するとともに、国内の基幹拠点で確立した環境負荷低減技術や管理手法を全社的に水平展開する方針を掲げています。

プロセスインフォマティクス (PI) の活用イメージ



これにより、水リスクの高い地域を含むすべての拠点において、将来にわたる持続可能な水資源利用の確保と、水管理体制の維持・向上を図っていきます。

具体的な施策として、水使用量の多い染色工程を重点対象とし、プロセスインフォマティクス (PI)*を活用した改善を進めています。PIは、製造現場で長年蓄積されたデータを統合・分析し、品質、生産効率および操業安定性の向上につなげる技術です。再染色率の改善にPIを活用し、水使用量削減と生産性向上に向けた改善活動を進めています。これらの取り組みは、水使用量削減によるコスト低減だけでなく、環境配慮型製品の拡大や顧客からの評価向上にもつながるものと考えています。

化学物質管理

グンゼグループは、人の健康および生態系への影響を最小化するとともに、事業活動に伴う環境リスクの低減を図るため、化学物質の適切な管理を推進しています。国内外の法規制や国際条約を踏まえ、使用禁止から排出量削減までの5段階の管理基準を設定し、より安全な物質への転換や使用量削減に取り組んでいます。

また、化学物質管理に関する責任体制を整備し、各拠点において危険有害性評価および対策検討を実施するとともに、法規制動向の把握や管理基準の見直し、定期的な教育・研修を通じて管理水準の向上を図っています。

なお、2025年度における重大な環境法令違反 (大気・水・化学物質など) は0件、罰金の総額 (課徴金・反則金) はありませんでした。

※ プロセスインフォマティクス (PI) : データ活用による製造プロセス最適化

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、ガバナンス体制(▶P.68)に組み込んでいます。

② リスク管理

サステナビリティ課題に関するリスクとその対応策および機会に関して、テーマに合わせて担当部門で内容を検討し、課題を事業部門、その他本社部門と共有しています。事業部門、本社部門は対応策に関して互いに連携し、担当部門から「サステナビリティ委員会」と「リスクマネジメント委員会」に報告します。一連のサステナビリティに関する重要な課題は「サステナビリティ委員会」、「リスクマネジメント委員会」より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。

サステナビリティ推進における会議体・組織の役割

https://www.gunze.co.jp/sustainability/group_sustainability/management/

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(インナーウェア)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。

1.5°C目標が世界的に主流になっていることを踏まえ、1.5°C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°C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°Cシナリオ)」をはじ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。

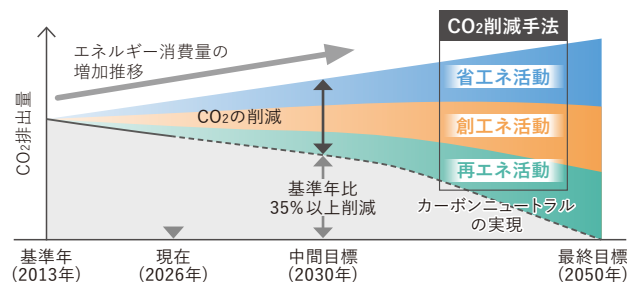
※1 NZE2050: Net Zero by 2050 IEAによる「World Energy Outlook 2020」にて示されたシナリオの1つ。パリ協定の目標を上回る1.5°Cシナリオにあたり、2050年までにCO₂排出量ゼロをめざすシナリオ

※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°C～4.8°Cの気温上昇が予想されているシナリオ

気候変動に伴う短期～長期リスクと対応、機会

https://www.gunze.co.jp/sustainability/environment/climate_change/

グンゼにおけるカーボンニュートラル実現ロードマップ



④ 指標と目標

計画的なCO₂排出量削減に向けて、各事業活動において省エネ・創エネ・再エネ利用などの取り組みを強化し、資源循環・環境負荷に配慮した対応を行います。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を積極的に推進しており、新たな資源循環技術の開発を進め、アパレルなど全セグメントへ展開し、推進を強化していきます。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計画」を強力に推進しています。「サーキュラーファクトリー計画」はグリーンローンによる資金調達において、株式会社日本格付研究所(JCR)からグリーンボンド・ローン原則/ガイドラインへの適合性について最上位の「Green1(F)」の評価を受けています。なお、本フレームワークにおける「サーキュラーファクトリープロジェクト」は、本邦初の資源循環型工場の取り組み全体での評価取得となっています。(評価取得時点)

同ローンにより調達した資金は「サーキュラーファクトリープロジェクト」の他、CO₂排出量削減の取り組みとして、2023年2月に竣工したBELS^{※3}5つ星およびZEB^{※4}認証を取得した江南工場(愛知県)事務所建設にも活用されています。

※3 BELS: 建築物省エネルギー性能表示制度。省エネルギー性能を客観的に評価し、5段階の星マークで表示

※4 ZEB: ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング。建物で消費する一次エネルギー収支をゼロにすることを旨とした建物