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/

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）

G20の要請を受け、金融安定理事会により、気候関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するため設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」を指します。気候変動への企業の取り組みについて、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について、自社への財務的影響のある気候関連情報を開示するよう推奨しています。

TCFDコンソーシアム

企業の効果的な情報開示や、開示された情報を金融機関等の適切な投資判断につなげる取り組みについて議論する場として、2019年に設立。TCFD提言に賛同する企業や金融機関等が取り組みを推進しています。

経済産業省「価値協創ガイダンス」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12年連続で選定されました。

編集方針

「グンゼ統合レポート2023」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。2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）の活動を中心に、2023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右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。

VEGETABLE OIL INK

ミックス
紙｜責任ある森林管理を支えています
FSC® C014911

発行 2023年9月

グンゼ株式会社　グンゼ統合レポート2023

グンゼ統合レポート2023

Comfort Solutions
for Life

GUNZE

わたしたちの存在意義

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

マスターブランドメッセージ

グンゼは人と地球に寄り添う製品・サービスを通じて、
持続可能な社会の実現に貢献する

ブランドステートメント

明日をもっと、ここちよく
Comfort Solutions for Life

Contents

1 未来に紡ぐグンゼのDNA

01 わたしたちの存在意義
02 価値創造の軌跡
04 At a Glance

2 グンゼの価値創造ストーリー

06 会長メッセージ
08 社長メッセージ
12 価値創造モデル
14 価値創造モデル解説

3 サステナブルな経営戦略

16 前中期経営計画「CAN20」振り返り
17 中期経営計画「VISION 2030 stage1」
18 リスクと機会
20 グンゼのマテリアリティ
22 特集1：グンゼの成長をけん引する メディカル事業
26 特集2：守山サーキュラーファクトリー® 稼働
28 特集3：「ライフタイムバリュー」(LTV)の 最大化を目的に、アパレル事業 の総合力を結集
32 技術戦略
34 財務資本戦略
38 財務・非財務ハイライト

4 価値創造のパフォーマンス

40 事業セグメント戦略
40 機能ソリューション事業
42 アパレル事業
44 ライフクリエイト事業
45 VISION 2030 stage1における マテリアリティの進捗
46 マルチステークホルダーとの 共創社会に向けて
52 環境に配慮した経営
54 気候変動におけるリスクと機会への対応

5 サステナブル経営のためのガバナンス

56 コーポレートガバナンス
62 社外取締役鼎談
65 新任社外監査役メッセージ
66 役員一覧

6 データ

68 11カ年連結財務・非財務サマリー
70 会社概要・株式情報

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127年間事業を運営してきました

創業の精神

創業者
波多野 鶴吉

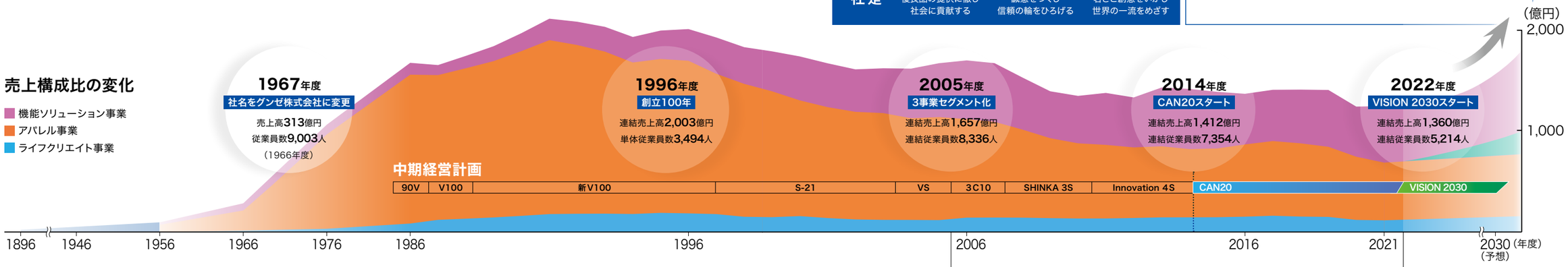
社是

第1項	第2項	第3項
優良品の提供に徹し 社会に貢献する	誠意をつくし 信頼の輪をひろげる	若さと創意をいかし 世界の一流をめざす

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(たて)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(よこ)として、社会に貢献する

売上構成比の変化



主な事業の変遷

2005 3事業セグメント化
2023 4事業セグメント化

シルク / ストッキング・メリヤス肌着 / アパレル事業が主軸 / 機能ソリューション事業の拡大 / QOLに貢献する製品・サービスの拡充

機能ソリューション事業 Functional Solutions

- 1962 プラスチック事業の開始
- 1983 エンプラ事業開始
- 1985 メディカル事業開始
- 1989 メカトロ事業開始
- 1998 電子部品事業開始
- 2014 QOL研究所設置
- 2017 グンゼメディカルジャパン(株)設立
- 2019 (株)メディカルユーアンドエイ グループ加入「プラスチック資源循環基本方針」を制定

1896 設立

アパレル事業 Apparel

- 1934 フルファッション靴下の生産開始［ストッキング事業の開始］
- 1946 メリヤス肌着の生産開始
- 1954 ミシン糸事業の開始
- 1977 パジャマセンター設置
- 1986 アウター分野参入（(株)トライオン設立）
- 2013 グンゼ公式通販「グンゼストア」立ち上げ
- 2014 グンゼの直営店舗オープン（三井アウトレットパーク倉敷店）
- 2016 (株)ジーンズ・カジュアルダングループ加入

ライフクリエイト事業 Lifestyle Creations

- 1973 緑化事業開始
- 1984 グンゼスポーツ(株)設立
- 1985 ショッピングセンター「つかしん」オープン
- 2007 グンゼエンジニアリング(株)設立

メディカル事業 Medical

- 2023 グンゼメディカル(株)設立（2022年10月より）

社会・環境問題への解決策として生まれた製品・サービス

1896～

地場養蚕業の活性化により地域社会に貢献するため製糸会社を創業

京都府・何鹿（いかるが）郡は、古くからの地場産業である蚕糸業がありながら、品質が低いため広域な販売ができず、地域振興のために蚕糸業の体質改善が急務となっていました。グンゼの創業者・波多野鶴吉は、蚕糸業の体質改善を決意し、地場養蚕業の活性化により地域社会に貢献するため、製糸会社を創業。「善い人が良い糸をつくる」との信念により、社員教育を徹底し、優良品の生産を実現しました。

1930～

戦後急速に拡大したアパレル製品（靴下・肌着）で衣生活を改善

アメリカではレーヨン（人絹）が開発され、生糸価格は大きく下落、さらに合成繊維の拡大により、天然繊維の生糸は急激に減少、蚕糸業は休止に追い込まれました。グンゼは、生糸の代わりとなる二次加工品としてフルファッション絹靴下の製造を開始しました。戦後はナイロン製靴下生産に舵を切り、価格低下による普及に貢献。また、戦後まもなくメリヤス肌着の生産を開始。「金の品質、銀の価格」を標榜し、「なぜ」を深く掘り下げることを追求。その高品質により「国民肌着」と称されるようになりました。

1960～

新素材の用途開発で「技術立社」グンゼの挑戦が始まる

石油化学工業の急成長とプラスチック樹脂の消費拡大で、日用品の多くをプラスチック製品が代用するようになりました。グンゼは、新規事業としてプラスチックフィルム分野に進出。まず自社靴下用包装フィルムを生産し、その後、チューブ状収縮フィルムや、フッ素樹脂加工・高機能樹脂加工による新商品・新技術を開発しました。エンジニアリングプラスチックス、電子部品などに事業を拡大し、多様な用途に使用されている機能ソリューション事業は、グンゼのコア事業として常に新たなソリューションに取り組んでいます。

1985～

多様化したアパレル事業と事業の多角化により豊かな生活文化を総合提案

1980年代は「個」の時代と呼ばれ、高感度な消費者層の出現などライフスタイルに変化が生まれました。「自分だけのもの」にこだわる消費者に対して、企業には多様なニーズへの対応が求められました。消費多様化の時代に入り、アパレル事業の製品ラインアップを拡大し、幅広い消費者ニーズに対応。革新的な機能性とファッション性で、多くのロイヤルユーザーを獲得しました。同時に遊休地や工場跡地の再開発を進め、衣・住の両面で生活文化を創造しました。

2023～

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を融合させ新しい価値を創造

先進国のシェアが縮小する一方で、中国など新興国が成長し、社会・経済構造の急激な変化に対応できる事業体質の構築が成長の必須条件となっています。また、気候変動を意識した企業経営が求められています。グンゼは、高齢化や健康志向の高まりを背景に、アパレル、プラスチック、メディカル、スポーツクラブなどの事業において、新たな価値の創出を目指した製品開発を行い、人々のQOL向上に取り組んでいます。スポーツクラブ分野では、地域と連携した健康寿命延伸のため新しいクラブ運営を始めました。

受け継がれるグンゼの経営理念

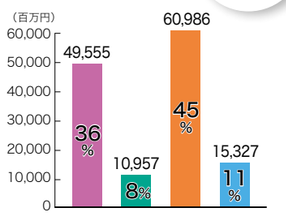
1963	1969	1976	1997	1998	2007	2012	2019	2021	2022
三つの章句　誠意・愛情・謙虚	三つの躾　・あいさつをする　・はきものをそろえる　・そうじをする	社是	環境憲章	行動規範	CSR基本方針	ブランド憲章	プラスチック資源循環基本方針	サステナブル調達ガイドライン	グンゼ人権方針

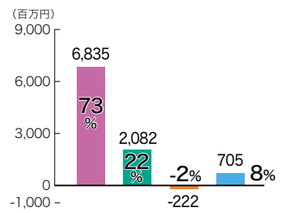
新たな価値を生み出し続けるグンゼの事業

1896年 設立

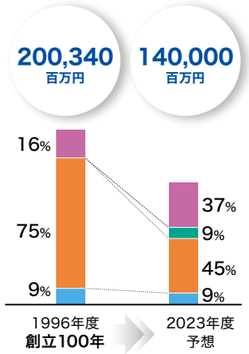
2022年度売上高 **136,030** 百万円

2022年度営業利益 **5,812** 百万円

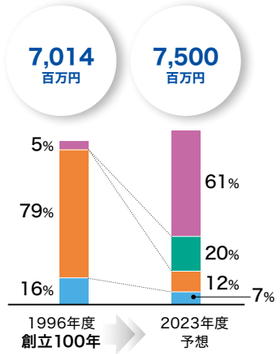




ポートフォリオの変化（売上高）



ポートフォリオの変化（営業利益）



■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

＊合計値は連結売上高・営業利益（全社調整後）。内訳は、各セグメントの売上高・営業利益（全社調整前）を表示

2023年3月末時点

グローバル拠点数 8カ国

国内関係会社	海外関係会社	研究開発拠点
27社	30社	2拠点

従業員数 5,214名（連結） 2023年3月末時点

機能ソリューション事業

機能ソリューション事業は、1962年にプラスチックフィルム分野へ進出以来、コア技術である樹脂加工技術と表面加工技術の融合により、エンジニアリングプラスチックス、電子部品などさまざまな用途開発に取り組んできました。マテリアルとデバイス両面で、多方面に使用されるオンリーワン製品の展開によってさらに拡大していきます。

▶P.40

メディカル事業

メディカル事業では、グンゼが長年培ってきた技術を応用し、医療機器の製造と販売を行っています。

▶P.41

アパレル事業

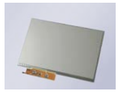
アパレル事業は、1934年にストッキング、1946年に肌着の生産を開始、以来現在に至るまで、優れた品質、革新的な機能性やファッション性により、多くのユーザーに愛用され続けています。

▶P.42

ライフクリエイト事業

ライフクリエイト事業は、グンゼの持つ技術、ノウハウを活かして地域社会に貢献します。

▶P.44

	製品・サービス	事業概要
プラスチックフィルム分野	● シュリンクフィルム ● シュリンクチューブ ● ナイロンフィルム ● OPPフィルム ● 軟質多層シート	飲料、食料品、トイレタリー用品、生鮮食品の包装フィルムなど、生活に密着した商品の開発、製造、販売。
エンジニアリングプラスチックス分野	● 転写ベルト ● フッ素薄肉チューブ ● 半導体向け機能部品 ● 健康・医療関連分野向け機能部品 ● 一般産業用機能部品	OA機器や、産業分野の製造工程で使われる機能部品の開発、製造、販売。
 **電子部品分野**	● タッチパネル	パソコンや車載機器、医療機器などのタッチパネルの開発、製造、販売。
メカトロ分野	● 包装・パッケージ向け機器 ● 印刷周辺機器	包装・印刷・乳業・飲料・食品加工・医薬関連の省力機器などの機械設備を設計、製造、販売。
メディカル分野	● 吸収性組織補強材 ● 吸収性骨接合材 ● 吸収性人工真皮 ● 吸収性人工硬膜 ● 吸収性縫合糸 ● 吸収性癒着防止材 ● 医療用レーザー	縫合糸から組織補強材、骨接合材などの吸収性医療機器および医療用レーザーなど美容医療機器の開発、製造、販売。
インナーウエア分野	● インナーウェア（メンズ、レディス、キッズ）	多様化するニーズに応え、さまざまなコンセプトに基づいたインナーウェアブランドを展開。
レッグウエア分野	● ソックス（メンズ、レディス） ● ストッキング	ファッション性と機能性の両面からアプローチしたレッグウェアブランドを展開。
ライフスタイル分野	● アウターアイテム ● ナイトウェア ● ホームウェア	素材や機能にこだわったアウターアイテム・ナイトウェアやライフスタイル重視のホームウェアなどを展開。
繊維資材分野	● 自動車資材用ミシン糸 ● 産業資材用ミシン糸	新機能を備えた各種ミシン糸や衣料用から各種産業資材に至るまで幅広く展開。
リテール分野	● GUNZE ● ジーンズ・カジュアルダン	直営店、アウトレット店、カジュアルウェア専門店などを展開。
不動産関連分野	● 商業デベロッパー分野 ● エステイト（不動産）開発分野 ● エンジニアリング分野	保有の土地活用をベースに、不動産開発や商業施設、住宅・オフィスビルの賃貸事業、省エネマネジメントなどを展開。
スポーツクラブ分野	● スポーツクラブ・スイミングスクールの運営	地域に密着したスポーツクラブを運営し、質の高いサービスとメニューを提供。
環境緑化分野	● 樹木販売 ● 花卉販売	樹木と苗木を供給する「樹木販売」、日々の生活に彩りをそえる「花卉販売」など、未来につながる環境づくりに貢献。

ステークホルダーの皆さまと価値を共創するために、「創業の精神」のDNAを未来に紡ぎ、「サステナブル 経営」を実践していきます

代表取締役会長
廣地 厚

「創業の精神」を未来に紡ぐ

グンゼ株式会社は、1896年（明治29年）、京都府何鹿（いかるが）郡（現：綾部市）に設立されました。
「（何鹿）郡の、是（方針）として養蚕業を発展させることにより、一企業の利潤追求だけでなく、郡全体を豊かにしたい」と願う創業者・波多野鶴吉の強い思いによって、「郡是製絲株式会社」が創業しました。以来、グンゼは127年にわたって社会や経済情勢の変化に柔軟に対応し、進化を遂げてきました。
グンゼグループでは、創業の精神である「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」を企業理念とするお客さま起点の事業運営を行っています。この理念の下、各事業の商品、サービスを通して「お客さまに『ここちよさ』をお届けしていく」という強い意思を持ち、「社会にとって必要とされる企業」「社会とともに持続発展する企業」を目指しています。また、企業価値の持続的向上を図るために、株主さま・お客さま・お取引先さま・従業員・地域社会など、すべてのステークホルダーの皆さまとの適切な関係の維持、発展に継続して取り組んでいます。

「サステナブル経営」で社会的価値と経済的価値を創造する

企業経営において、今やESGへの取り組みは必須の潮流となっています。グンゼは創業以来、環境や社会に貢献するために、本業を通じた社会課題の解決に取り組んできました。私は、グンゼをこれからも存続させるためには、常に事業の種をまき続けることが重要だと考えています。グンゼが127年間継続しているのは、構成員が日ごろから危機感を持って新たな挑戦に取り組んできた結果だと考えています。現在、プラスチックカンパニーにおいては、他部門に先駆けてサーキュラーファクトリー（資源循環型工場）への取り組みをスタートしています。グンゼが持続的に発展するために不可避であるこのような取り組みについて、まだまだ他部門においてはアクションが進んでいません。全部門が未来につながるサステナブルな事業活動を自分ごととして捉え、早急に浸透するよう今後も進めていきます。
また、2023年度より、サステナブル経営における事業ポートフォリオの方向性を明確にするため、機能ソリューション事業から、新たにメディカル事業を、グンゼグループの成長をけん引する第4の事業セグメントとして独立させました。アパレル事業、ライフクリエイト事業とともに、「優良品の提供」に向けた取り組みを一段と強化していきます。

多様な人財が活躍する風土とは

グンゼグループは、中期経営計画「VISION 2030 stage1」において持続可能な社会の実現に向け、「変革と挑戦」をキーワードに経営戦略を策定し、その中の人財戦略として、「企業体質の進化」を掲げています。「人財」は最大の経営資源かつ企業競争力の礎であり、すべての構成員が働きがいを持ちながら能力を十分に発揮できる企業風土を醸成し、今後も「人間尊重」を最重視した企業経営に取り組みます。

ステークホルダーとの共創社会を実現する

グンゼグループでは、2030年経営ビジョンに「新しい価値を創造し『ここちよさ』を提供することで持続可能な社会の実現に貢献します」と掲げています。私たちはこれからも、未来の人々との「共存共栄」につながる価値創造に取り組んでいきます。
そして、常に不変の価値観である「創業の精神」に立ち返り、事業活動を通じて持続可能な社会へ貢献していきます。
引き続き、ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

代表取締役社長
兼 社長執行役員
佐口 敏康

中期経営計画「VISION 2030 stage1」の目標達成に向けた基盤を確立します

大きく変化した事業環境

2022年度は、外部環境の大きな変化を受け、グンゼグループにとって厳しい1年となりました。新型コロナウイルス感染症の蔓延による社会活動の制限が続く中、2022年2月に始まったロシアによるウクライナ侵攻がもたらした世界的な物流の混乱や原燃料価格の高騰、さらには急激な為替変動の影響を大きく受けました。この結果、2022年度の売上高は1,360億円と業績予想を達成したものの、営業利益は58億円と業績予想をやや下回りました。

機能ソリューション事業については、価格転嫁で原燃料価格の高騰を吸収できたほか、グローバル製販体制が整っていることから為替変動がプラスに作用した面もあります。一方、アパレル事業は、コロナ禍による消費低迷や、海外で製造し国内で販売するというビジネスモデルが円安の影響を受け、2億円の赤字となりました。ライフクリエイト事業においても、コロナ禍で人流が減少し、ショッピングセンターへの来場者数やスポーツクラブの会員数が回復せず、厳しい状況となりました。

中期経営計画「VISION 2030 stage1」初年度の活動評価

厳しい環境でしたが、中期経営計画「VISION 2030 stage1」の1年目の手ごたえを十分に感じています。「VISION 2030 stage1」では、「新たな価値の創出」「資本コスト重視の経営」「企業体質の進化」「環境に配慮した経営」の4つを基本戦略としています。この戦略は、株主さま、お客さま、お取引先さま、従業員、地域社会というグンゼグループのステークホルダーの皆さまに向けた取り組みです。

基本戦略の1つ目、「新たな価値の創出」としては、既存事業のリニューアルや新規事業の育成に積極的に取り組んでおり、2023年4月、プラスチックフィルム分野の基幹工場である守山工場(滋賀県守山市)をサーキュラーファクトリー(資源循環型工場)に転換し、竣工しました。

同工場は、太陽光や豊富な水資源をエネルギーとして活用するだけでなく、これまで廃棄されていた製品や原材料などを、廃棄することなく新たな資源として循環させる製造の仕組みを取り入れた最先端の工場です。これまでも、プラスチックの端材からハンガーを製造し、それをアパレル事業が利用するといった実験的な資源循環を行っていましたが、サーキュラーファクトリーでは資源を循環させること自体をビジネスとして成立させ、技術の仕組みを社会課題の解決に直結させていきます。

さらに、機能ソリューション事業では、エンジニアリングプラスチックス分野が半導体向けやメディカル関連へシフトし、グンゼグループの成長を担う分野として成長しています。また、アパレル事業では、新商品の継続的な投入に加え、オンラインストアや直営店舗へ販路を拡大し、お客さまとの新たな接点を構築しています。

基本戦略の2つ目、「資本コスト重視の経営」として、グンゼグループでは、各事業の現場まで落とし込み、資本コスト意識の浸透を徹底しています。事業部門により資本コストの差異が大きいため、指標としてGVA(Gunze Value Added)を導入し、社内の評価軸としています。各事業部門において、投下資本に対する収益性管理を強化し、GVAの向上に努めています。収益性の低い資本を縮減する取り組みを進めるほか、持ち合い株式の縮減にも取り組み、利益の最大化を目指します。

3つ目の「企業体質の進化」では、従業員の働きやすさなどを目指した取り組みを進めています。東京支社では、2022年2月の汐留オフィスへの移転をきっかけに、フリーアドレス化を推進し、「オフィス改革」を具現化しました。2022年8月の大阪・堂島オフィスへの移転の際も同様の取り組みを行い、働きやすい環境の構築を進めています。また、グンゼグループでは、女性活躍推進や子育て支援を充実させており、オフィス環境や働きやすい制度を整えることで、女性の定着率を向上させていきたいと考えています。

4つ目の「環境に配慮した経営」では、グンゼグループは2021年にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同を表明し、全社的にCO_2の削減に取り組んでいます。Scope1+Scope2については、中期経営計画「VISION 2030 stage1」で具体的な削減目標を掲げており、Scope3についても削減シナリオの策定を進めています。守山サーキュラーファクトリー®（滋賀県守山市）をはじめとする事業を通じた取り組みと合わせ、環境に配慮した取り組みを実践していきます。

中期経営計画「VISION 2030 stage1」▶P.17
特集2：守山サーキュラーファクトリー® 稼働 ▶P.26-27
財務資本戦略 ▶P.34-37

事業構造改革とメディカル事業の分社化

事業転換を目指す構造改革

2022年度は外部環境の悪化を受け、事業構造改革に取り組む必要が生じました。選択と集中を検討した結果、2022年10月に電子部品事業部のフィルム部門を株式会社ダイセルへ譲渡し、2023年2月には中国にあったストッキング生産工場を終了して、ストッキング生産を国内工場へ集約しました。現在、新型コロナウイルス感染症の5類移行を受けて社会活動が正常化に向かい、旅行などへの意欲が高まっていることから、インナーウェアをはじめとするアパレル製品の需要回復も見込まれます。

原材料価格の高騰や為替変動に見合った価格改定も進めながら、アパレル事業の組織再編を通じて、収益改善を加速します。

企業には社会課題の解決も求められており、すべての事業において、持続可能な事業に変革していく努力を進めていきます。

特集3：「ライフタイムバリュー」（LTV）の最大化を目的に、アパレル事業の総合力を結集 ▶P.28-31

メディカル事業の分社化

2023年4月には、グンゼグループの成長をけん引するメディカル事業部の一部およびQOL研究所を、グンゼメディカル株式会社に吸収分割しました。研究から販売まで一貫して運営できる医療機器専業の組織体制により、スピーディな事業拡大が可能となり、あわせて薬機法（医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律）へも十分に対応できる組織に変革しました。

グンゼメディカル株式会社では、強みである生体吸収性材料をコアテクノロジーとした医療機器の開発に加え、市場変化とニーズを反映した開発スピードの迅速化を進め、また医療領域別ポートフォリオ戦略による選択と集中やM&A探索を強化することで、医療業界での競争力を高めていきます。

特集1：グンゼの成長をけん引するメディカル事業 ▶P.22-25

目指す姿とステークホルダーの皆さまと共有する価値

グンゼグループは、機能ソリューション事業やライフクリエイト事業など、事業を多角展開していますが、世の中のイメージはやはり「アパレルの会社」というものです。このアパレルという看板を、今後どのように磨いていくかが課題だと認識しています。

グンゼグループは創業以来、「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」の3つを、変えてはならない「経糸」として経営理念に掲げてきました。さらに、時代に合わせて柔軟に対応することを「緯糸」として、新たな価値を創出しています。絹糸を作る蚕糸業に始まりアパレル事業、機能ソリューション事業、メディカル事業と、事業が変遷しながらも、ステークホルダーの皆さまから127年にわたって支持されてきたのは、3つの「経糸」を大切にし続けてきたからであり、今後もこの3つを企業の根幹に置き続け、社会に必要とされる会社になることを目指します。

グンゼグループの成長を担うメディカル事業、経営の安定性を担保する機能ソリューション事業のプラスチックフィルム分野、エンジニアリングプラスチックス分野、そして高い知名度で社会にアピールできるアパレル事業の3つの事業が、それぞれの役割を果たすことが企業価値の向上につながると考えています。

さらに、株主さまと価値観を共有するため、2022年より役員報酬の業績連動報酬の割合を高めるとともに、GVA、TSR（株主総利回り）、全社CO_2排出量削減目標の達成度合いをKPIに設定し、社会的利益と経済的利益の両立を意識した経営を目指します。

社会的利益と経済的利益を両立させるサステナブル経営

民間企業である以上、経済的利益は追求していかなければいけませんが、社会的利益への取り組みもおろそかにはできません。

従来の経済的利益を原資として社会貢献するのではなく、社会的課題の解決がそのまま事業になることを目指しています。

グンゼグループは、経営理念で「人間尊重」を掲げ、教育を最重点としてきた会社です。時代が変化し、ジョブ型雇用への移行など人財の流動性が高まる中、時代に合わせて人財に対する取り組みを変化させていく必要があると思います。

一方で私は、育児や介護などのライフイベントにも柔軟に対応して働き続けられる雇用の安定性を図ることも大事だと考えており、従業員の生活の基盤を保証した上で、制度改革を実行していきたいと考えています。

私は経営者として、倫理的・経済的にあらゆる面で「正しい」ことを行う、正しい選択が大切だと考えています。

何が「正しい」かを判断するのが経営の役割です。その覚悟を胸に「変革と挑戦」を進め、社会的利益と経済的利益を両立させるサステナブル経営を通じて、企業価値の持続的向上を目指していきます。グンゼグループの活動に対し、より一層のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願いします。

マルチステークホルダーとの共創社会に向けて ▶P.46-51
コーポレートガバナンス ▶P.56-61

価値創造モデル

社会的課題

- 自然資源枯渇への対応
- 環境への負荷低減
- 廃棄物削減とリサイクルの促進
- 地球温暖化や気候変動への対応
- 再生可能エネルギーの活用拡大
- QOL向上と健康ニーズの高まり
- 働き方・雇用・キャリアの多様化
- 労働者の権利や人権の尊重
- 国内労働市場の縮小
- デジタル化の加速

INPUT

（2023年3月末）

人的資本

- 人間尊重の精神
- 「三つの躾」の定着
- 人財の多様性
- 連結従業員数（5,214人）
- 資格保有者（1,336人）
  ※グンゼの取得奨励資格保有者数（延べ人数）

製造資本

- 強力な現場力による強靭な生産体制
- トータルコスト力
- ITコミュニケーション環境
- グローバル拠点数　8カ国
  国内関係会社27、海外関係会社30

財務資本

- 安定した財務基盤
- 中長期を見据えた資本政策
- 資本コスト経営
- 純資産　117,691百万円
- 有利子負債　15,426百万円

自然資本

- 環境配慮型製品・サービス
- 樹木卸売事業
- エネルギー消費量（国内）
  46,389 Kl（原油換算）

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
- コーポレートブランドへのロイヤリティ
- ノウハウ
- 研究開発人員　65人
- 産官学連携プロジェクト数
  （19個/2021年度実績）
- 特許保有件数　国内655件、海外249件
- 意匠保有件数　国内200件、海外8件
- 商標保有件数　国内1,946件、海外796件
- 実用新案保有件数　国内23件、海外6件

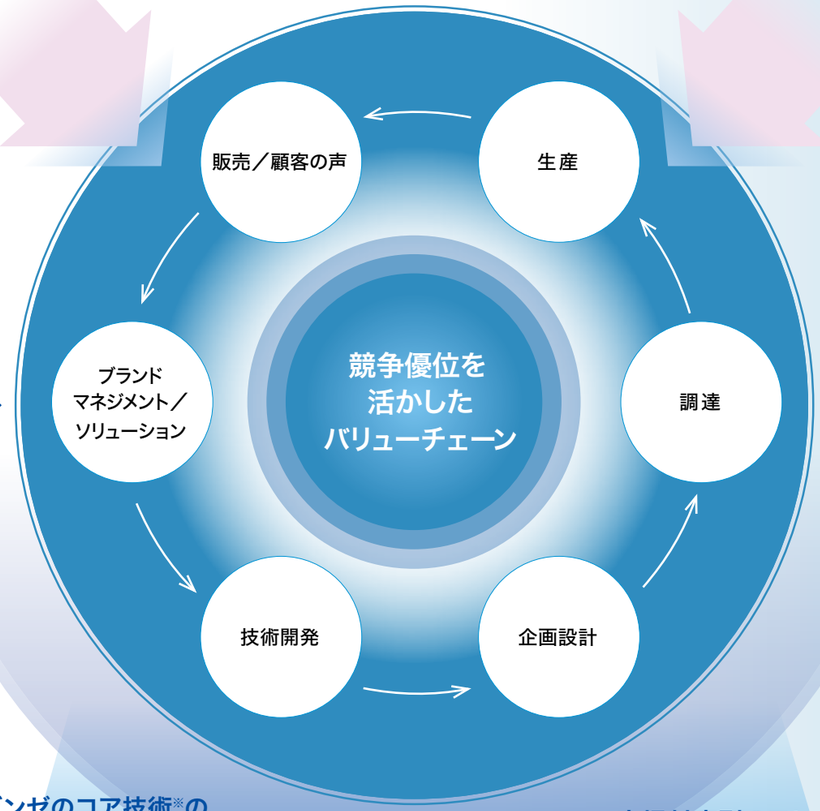
社会・関係資本

- 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
- 共存共栄によるサステナブル調達
- 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）
- ブランド力
  シュリンクラベル用フィルム　国内シェア約40%
  吸収性組織補強材　国内シェア約90%
  吸収性人工真皮　国内シェア約40%
  アパレル商品国内年間販売枚数　1億1,000万枚
- 地域コミュニティとの連携

ビジネスモデル

環境・地域社会との共生

人間尊重による人財育成



グンゼのコア技術※の融合による付加価値の創造

※繊維加工技術、樹脂加工技術、表面加工技術

市場対応型のフレキシブルグローバル生産販売体制

サステナブル経営

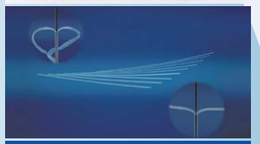
経営基盤

人財 ▶P.46～　環境 ▶P.52～　ガバナンス ▶P.56～

OUTPUT

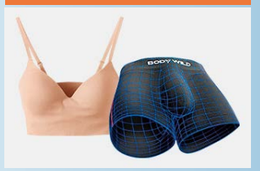
（2023年3月末）

機能ソリューション事業 ▶P.40



- プラスチックフィルム分野
- エンジニアリングプラスチックス分野
- メディカル分野
- 電子部品分野
- メカトロ分野

アパレル事業 ▶P.42



- インナーウエア分野
- レッグウエア分野
- ハウスカジュアル分野
- 繊維資材分野
- リテール分野

ライフクリエイト事業 ▶P.44

- 不動産関連分野
- スポーツクラブ分野
- 環境緑化分野

OUTCOME

（2023年3月末）

グンゼグループの提供価値

安心　信頼　快適

人と地球に寄り添うここちよい製品・サービス

2022年度実績

人的資本

- 女性社員比率（単体）　33.9%
- 女性管理職比率　5.1%
- 役員層における女性比率　13.0%
- エンゲージメントの向上
  （エンゲージメントスコア＝62点・調査結果2023年3月期）
- ワークライフバランス
  育児休職取得率　男性36.0%、女性100%
  年休取得平均日数　14.1日

製造資本

- 設備投資　9,597百万円

財務資本

- 株主への利益還元（1株配当金）
  147円（総額25億円）
- 株主総利回り（TSR）　84.8%

自然資本

- グリーンローン調達による環境への投資額 45億円
- CO_2排出量（国内+海外）　Scope1+Scope2※
  118,324t-CO_2
  （2013年度BM比31%減）
  ※グンゼグループ合計
- ISO14001 取得工場数　14事業所

知的資本

- 研究開発投資　2,501百万円
- 特許公開件数　108件（国内76件、海外32件）
- 産官学連携プロジェクト数
  （22個/2022年度 実績）

社会・関係資本

- ブランド認知度　73.4%
  （日経ブランド・ジャパン2023調査）
- 地域社会への貢献
  大阪府、大阪市、京都府との地域包括連携協定
  モデルフォレスト運動（森林保全活動）
  36人／回、合計144人（京都府と連携）
  緊急災害対応アライアンスSEMA加盟
  ラブアース活動（NPO団体など6団体に支援）

価値創造モデル解説

価値創造モデルで示したバリューチェーンの活動は、グンゼグループの持つ諸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、グンゼの事業活動を強固なものにしています。

ここでは各活動の主要な資本、グンゼの競争優位性、またさらなる深化を目指すための課題について紹介します。

● 機能ソリューション事業　● アパレル事業　● ライフクリエイト事業　（2023年3月末）

販売／顧客の声　→　生産　→　調達　→　企画設計　→　技術開発　→　ブランドマネジメント／ソリューション　→　販売／顧客の声

販売／顧客の声

・「販売」は、お客さま視点に立って商品を納品するための営業活動全般
・「顧客の声」は、お客さま、エンドユーザーからの声や問い合わせを受けて商品開発や改良、生産内容に反映

主要な資本・リソース	グンゼの特徴・強み	深化のための取り組み課題（資本軸に対応して）
人的資本 営業人財、お客様対応人財 **知的資本** 上市後調査とアフターフォロー力 **社会・関係資本** 得意先、お客さまとの信頼関係	• お客さま視点での課題解決型営業 ●・●・● • QCDSを実現できるプロフェッショナル人財 ●・● • カスタマイズ製品による顧客との信頼関係の構築 ● • 自社ECサイトの充実 ●	• 顧客の嗜好分析によるマーケティング戦略 ● • 市場ニーズへの迅速な対応 ●・● • 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 ● • 若年層に向けた販売ルートの拡大 ● • 新領域への参入 ●・●

生産

グンゼグループの生産工場での製造、品質、コスト、納期（QCD）について厳しい管理を行うために、製造、品質保証、生産技術、設備管理、生産管理など多岐にわたる業務連携が必要な活動

主要な資本・リソース	グンゼの特徴・強み	深化のための取り組み課題（資本軸に対応して）
人的資本 各事業現場に精通した生産技術者 **知的資本**　社内のコア技術の洗い出しによる体系化された製造技術標準 **社会・関係資本**　関係会社、グローバル拠点との協働による地域経済への貢献 **自然資本**　新たな技術創出に向けた継続的な設備投資 **製造資本**　自社製造、一気通貫体制による高い品質	• 技術立社として最良最善の品質追求 ●・● • 自社内で完結した一気通貫生産体制 ● • P値※管理に基づく高い設備総合効率 ●・● ※P値＝生産性向上率（グンゼオリジナルの生産性対前年向上指標）	• 人財の高年齢化、技術伝承 ●・● • IoTによる工場での情報の一元化見える化 ●・● • 国内工場での労働者担い手不足 ●・● • 国内設備の老朽化 ●・● • 海外工場での生産性、品種対応力強化 ● • 現地特性、ニーズに合わせたカスタマイズ生産対応力 ●・●

ブランドマネジメント／ソリューション

・グンゼもしくはグンゼの商品、サービスのブランドを構築し維持する経営戦略
・他社と差異化して、時間をかけてお客さまのマインド内にブランド価値の印象を残す
・マーケティング活動全般

主要な資本・リソース	グンゼの特徴・強み	深化のための取り組み課題（資本軸に対応して）
人的資本 顧客のニーズに対応したマーチャンダイザー（MD） **知的資本** 各事業部間の強みを活かしたコア技術 **社会・関係資本** お客さまとの信頼関係	• 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 ●・● • コア技術を結集させたオンリーワン製品 ● • 高品質を担保するための品質保証体制 ●・●	• ブランド認知度の向上 ●・● • 開発人財の育成と強化 ●・● • スペシャリストの伝承と育成 ●・●・● • グローバル展開の強化 ●

調達

開発、設計部門が決定した製造技術標準に基づき、商品に使われる原材料、部品および生産設備、副資材などを調達する活動。サプライヤーとの公正、公平、透明で社会や環境に配慮した取引を通じて安定調達を実施

主要な資本・リソース	グンゼの特徴・強み	深化のための取り組み課題（資本軸に対応して）
人的資本 最良の品質を担保できる人財 **知的資本** 幅広い製品ラインアップを支える調達ノウハウの蓄積 **社会・関係資本** サプライヤーとの信頼関係の構築 **自然資本** 環境に配慮した部材の調達	• サプライヤーとの強固な信頼関係による協業 ●・●・● • 原材料のトレーサビリティ管理 ●・● • 原材料の複数購買によるリスク対応力 ●・●	• サステナビリティを意識したサプライヤーの選別 ●・●・● • サプライヤーとの関係維持・改善のための適正な取引 ●・●・● • 人権や生物多様性に配慮した取引 ●・● • Scope3まで目を向けた部材の調達 ●・●

技術開発

繊維加工技術、樹脂加工技術、表面加工技術からなるコア技術を基盤に、具体的な技術を用いてサステナブルな商品群を生み出す活動

主要な資本・リソース	グンゼの特徴・強み	深化のための取り組み課題（資本軸に対応して）
人的資本 事業分野に精通した人財 **知的資本** 幅広い研究開発テーマ **社会・関係資本** 産官学連携による新分野の発掘 **財務資本** 研究開発を支える財務基盤	• コア技術の深化、新規事業創出力 • 要素技術の集結と価値を最大限に発揮する開発力 • 産官学連携の推進	• ステージゲートを設けた進捗管理 ●・● • 未来につながるテーマの発掘 ●・● • ビジネスモデル提案力の構築 ●・● • 研究員による技術マーケティングの推進 ●

企画設計

「どのような商品を市場に出したいか、その構想を受けてどのような商品が市場に出せるか」を現実的な視点で具体的にしたものを、仕様、製造コスト、ロットを管理し商品化につなげる活動

主要な資本・リソース	グンゼの特徴・強み	深化のための取り組み課題（資本軸に対応して）
人的資本 開発、製造、顧客ニーズに適応した人財 **知的資本** 市場ニーズを先取りした商品開発力 **社会・関係資本** ステークホルダーとの信頼関係の構築	• 高い品質を生み出すための商品設計 ●・● • マーケットイン発想に基づく差異化商品開発力 ●・● • 環境に配慮した商品開発 ●・●・● • 循環型社会を目指した製品開発力 ●・● • 各国の規制に対応したグローバル開発力 ●	• コアテクノロジーを用いた新たな領域での新製品の上市 ●・● • 市場ニーズへの迅速な対応 ●・●・● • グローバル展開を視野に入れた開発 ●・●

前中期経営計画「CAN20」振り返り

「CAN20」では、「グンゼにしかできない“ここちよさ”をお客さまに提供する」ことをビジョンとして、「集中と結集」をキーコンセプトに、成長の核となる事業の成長および経営基盤の強化を目的として、第1フェーズ、第2フェーズに分けて戦略を推進しました。第2フェーズにおいては、新型コロナウイルス感染症の影響により推進期間を1年間延長し、2021年度までとしました。
「CAN20」を通じて、プラスチック、エンプラ、メディカル分野の伸長による機能ソリューション事業の回復によって、将来に向けた成長事業の基盤を構築するに至りました。

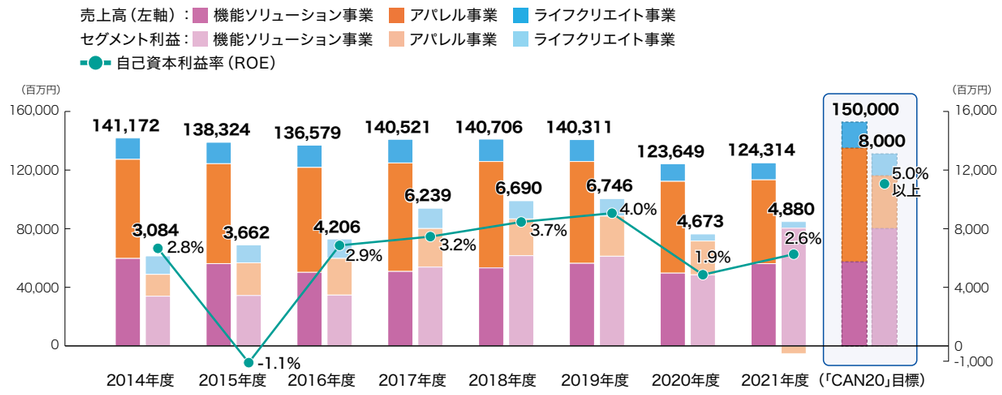
前中期経営計画「CAN20」第1・第2フェーズの成果と課題

	第1フェーズ（2014～2016年度）
戦略	（1）ポートフォリオ戦略： 戦略的ビジネスユニット（SBU）による選択と集中
戦略	（2）CFA※プロジェクト： 健康・医療事業拡大（ナイチンゲールプロジェクト）、 新規事業の創造（エジソンプロジェクト）
戦略	（3）経営基盤強化： コア技術強化、グローバル対応、無形資産強化、固定費削減
成果	（1）メディカル事業の躍進： 売上高1.7倍、営業利益4倍に成長、米国向け吸収性組織補強材が伸長
成果	（2）アパレル事業の復活（営業利益1.8倍）： レディスインナー　カットオフ、完全無縫製商品のヒット レッグウエア　新規需要を創造したレギパンのヒット
成果	（3）アパレル分野で小売事業に進出： （株）ジーンズ・カジュアルダン　グループ加入（M&A） 直営店舗開設（アウトレット店、プロパー店）
課題	（1）売上拡大への対応遅れ
課題	（2）主力事業・主力商品成熟化への対応不足
課題	（3）成長エンジンの不在
課題	（4）電子部品事業再構築の遅れ

	第2フェーズ（2017～2021年度）
戦略	（1）セグメント別事業戦略：機能ソリューション事業の成長回帰
戦略	（2）新規事業創出： 第1フェーズプロジェクトの事業化促進、M&A活用による新規事業拡大、 新規テーマ創出の仕組み構築
戦略	（3）経営基盤強化： 生産基盤の強化による競争力の向上、経営体質の強化
成果	（1）機能ソリューション事業の成長： プラスチックフィルム分野のグローバル製販体制構築、エンプラ分野の半導体・医療分野伸長 メディカル分野の販社設立、M&Aなどさらなる成長に向けた体制構築
成果	（2）アパレル事業の差異化戦略によるレディスインナーとEC拡大
成果	（3）次世代型リチウムイオン電池向けフィルムの事業化推進に光明
成果	（4）不採算事業・遊休不動産の整理による資本効率向上
課題	（1）新規事業創出への継続的取り組み
課題	（2）外部環境強化、新常態への対応力強化
課題	（3）レッグウエア、スポーツクラブなど課題事業の構造改革、収益改善
課題	（4）ヒトと組織のさらなる連携と結集
課題	（5）デジタル技術を活用した業務革新およびビジネスモデルの変革

※ CFA：クロスファンクショナルアプローチ

セグメント別業績推移

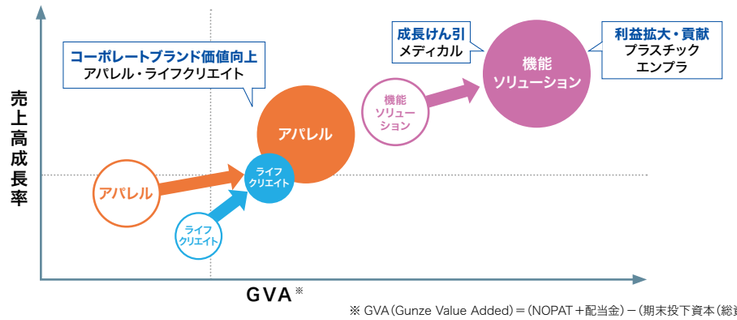


※ 合計値は連結売上高・営業利益（全社調整後）。内訳は各セグメントの売上高・営業利益（全社調整前）を表示。

中期経営計画「VISION 2030 stage 1」

グンゼグループは、前中期経営計画「CAN20」の成果と課題および外部環境の変化を踏まえ、2022年度～2024年度の3カ年を推進期間とする中期経営計画「VISION 2030 stage1」を策定（2022年5月発表）、初年度の2022年度は、全セグメントで増収増益となりました。
中期経営計画「VISION 2030 stage1」は「VISION 2030」を実現するにあたっての第一段階の経営計画となります。策定においては、2030年のビジョンと目標を明確化し、現状とのギャップを埋めゴールを目指すバックキャスト方式に基づき検討しました。2030年ビジョンとして「新しい価値を創造し『ここちよさ』を提供することで持続可能な社会の実現に貢献します」を掲げ、「変革と挑戦」をキーワードに、経済的利益と社会的利益を両立させるサステナブル経営を通じて、企業価値の持続的向上を目指します。

2030年のありたい姿



※ GVA（Gunze Value Added）＝（NOPAT＋配当金）－（期末投下資本（総資産－無利子負債））×WACC

経営目標

財務目標（2024年度目標）

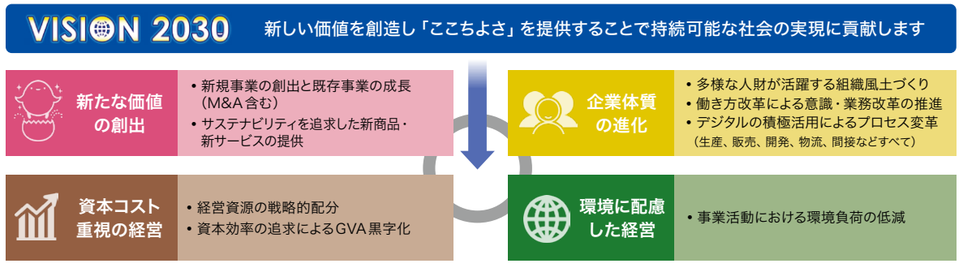
売上高	1,400億円
営業利益	100億円
ROE	6.3%以上

非財務目標

区分	目標指標		2024目標	2030目標
環境対応	CO_2排出量削減率（国内＋海外）Scope1＋Scope2※ 2013年度比　※ グンゼグループ合計		28%以上	35%以上
環境対応	エネルギー原単位削減率（対前年）		1%/年以上	
企業体質の進化	女性活躍推進	女性管理職比率	6%以上	20%以上
企業体質の進化	女性活躍推進	女性社員比率	35%	41%
企業体質の進化	女性活躍推進	女性総合職採用比率	50%	50%
企業体質の進化	子育て支援	男性育児休職取得率	50%	70%
企業体質の進化	組織風土づくり	エンゲージメントスコア	70点想定	80点想定
企業体質の進化	働き方改革	年休取得率	75%	100%
その他	生産性向上率（P値※）　※ グンゼグループオリジナルの生産性対前年向上指標		103%	103%

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。



リスクと機会

外部環境の変化を踏まえ、グンゼグループの中長期の価値創造に影響を及ぼす重要な社会課題を特定し、それに関連するリスクと機会を抽出しました。

これらのリスクに適切に対応し、また機会を活かしつつ、社会課題解決に取り組むべく、中期経営計画で掲げる重点テーマを経営のマテリアリティとして認識し、さらなる価値創造を実現していきます。

社会の変化	課題	リスク
1 グンゼグループをめぐる市場環境の変化	● 社会活動の変化による顧客志向への対応 ● 国内市場の縮小	・不採算事業部門の発生による収益性の低下 ・競争力の低下による技術・サービスの陳腐化 ・既存のニーズが陳腐化
2 事業展開国のカントリーリスク	● 事業戦略の再構築	・米中摩擦、ウクライナ危機等政治・経済状況の激変による営業継続の困難 ・外国為替レートの変動による海外生産の収益性の悪化
3 新型コロナウイルス感染症などの拡大	● 平常時と異なる環境下での事業継続	・グループ従業員の感染や感染拡大措置による事業活動の停滞 ・社会生活の変化による事業構造の行き詰まり ・サプライチェーンの混乱による原料調達困難
4 法令等社会的ルールの厳格化	● 従来基準でのモノづくりが困難	・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 ・品質基準の変更による製品・サービスの見直し ・法令違反の発生による事業活動の停止
5 国内労働市場の縮小	● 人財の多様性が不足	・労働力人口の減少による人財確保が困難 ・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 ・女性社員比率が低いことによる多様性の不足
6 人権意識の高まり	● 基準の見直しが不十分	・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
7 IT化の進展	● 既存のセキュリティ体制で対応できないサイバー攻撃の増加 ● SNSの匿名性による無責任な投稿	・サイバー攻撃やウイルス感染などによる重要情報漏洩 ・SNSを通じた誤った情報の拡散
8 地球環境問題の深刻化	● 地球温暖化	・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 ・原材料、エネルギーコストの上昇
9 海洋プラスチック問題に対する国際的意識の高まり	● 石化由来原料を減少させる事業への転換	・使い捨てプラスチックに対する規制強化 ・プラスチック代替品の普及による売上減少

機会	リスクへの対応	マテリアリティ
QOLの向上に貢献する事業の拡大	・事業ポートフォリオの重点化による収益力強化 ・CO_2削減に貢献する製品等、社会的価値を生み出す製品・サービスの創出 ▶詳細P.8～ →社長メッセージ ・グローバルでの事業拡大 ▶詳細P.40～ →機能ソリューション事業 いままで進出していない地域への事業展開によるリスク分散 ・国内生産回帰 ▶詳細P.42～ →アパレル事業 ・プラスチック、アパレル工場での省人化・無人化ラインの構築 ▶詳細P.40～ →機能ソリューション事業、▶詳細P.26～ →特集2、▶詳細P.42～ →アパレル事業 ・食品ロス削減に対応した機能フィルム開発 ▶詳細P.40～ →機能ソリューション事業 ・ECサイトへの集客力を拡大する施策 ▶詳細P.42～ →アパレル事業 ・BCPに対応したサプライヤーの体制整備 ▶詳細P.40～ →機能ソリューション事業	新たな価値の創出
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	・特許権、商標権、意匠権の出願 ・承認取得が必要な事業の強化 ▶詳細P.22～ →特集1 ・グローバル標準への対応 ▶詳細P.22～ →特集1	企業体質の進化
人間尊重のDNAが生み出す人的資本経営	・AI、IoT、センシング技術等の活用による生産、販売、物流、間接等すべての生産性の向上 ▶詳細P.40～ →機能ソリューション事業、▶詳細P.42～ →アパレル事業 ・意識改革、業務改革、オフィス改革による生産性向上 ▶詳細P.46～ →人財戦略 ・エンゲージメント向上につながる人事制度の構築、職場環境の改善 ▶詳細P.46～ →人財戦略 ・D&Iの推進 ▶詳細P.48～ →人財戦略 ・女性活躍の推進 ▶詳細P.49～ →人財戦略 ・人財育成と自律的キャリア形成の推進 ▶詳細P.47～ →人財戦略 ・人権デューデリジェンスの実行 ▶詳細P.50～ →マルチステークホルダーとの共創社会に向けて ・人権尊重に関する従業員の教育 ▶詳細P.50～ →マルチステークホルダーとの共創社会に向けて ・サイバー攻撃対策システムの強化 ・ステークホルダーの属性に合わせた情報発信	
多様な事業展開が生み出す高い社会課題対応力	・自然エネルギーへの転換 ▶詳細P.26～ →特集2 ・ネットゼロファクトリーの建設（梁瀬工場） ▶詳細P.43～ →アパレル事業 ・環境負荷低減原料、資材の調達 ▶詳細P.52～ →環境に配慮した経営 ・CO_2排出量35%以上削減 ▶詳細P.52～ →環境に配慮した経営	環境に配慮した経営
	・サーキュラーファクトリーの建設 ▶詳細P.26～ →特集2、▶詳細P.52～ →環境に配慮した経営 ・リサイクルハイブリッドフィルムのリサイクル原料比率向上 ▶詳細P.40～ →機能ソリューション事業	資本コスト重視の経営

グンゼのマテリアリティ

重要な社会課題に関係するリスクと機会を抽出し、グンゼグループの事業と強みを活かして課題解決に貢献する重点テーマを、2022年にマテリアリティとして設定しました。
マテリアリティ実現のための施策と取り組みを通じて、社会的価値と経済的価値の両立を図ることで、社会貢献とグループの持続的成長を実現するサステナブルカンパニーとなることを目指します。

私たちは
サステナブルカンパニー
を目指します

マテリアリティ	グンゼグループの施策	グンゼの時間軸
新たな価値の創出	・新規事業の創出と既存事業の成長（M&A含む）	中期
	・サステナビリティを追求した新商品・新サービスの提供	短期
企業体質の進化	・多様な人財が活躍する組織風土づくり	長期
	・働き方改革による意識・業務改革の推進	中期
	・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）	中期
環境に配慮した経営	・事業活動における環境負荷の低減	長期
資本コスト重視の経営	・経営資源の戦略的配分	中期
	・資本効率の追求によるGVA黒字化	中期

取り組み・KPI（2024年度目標）

新規事業関連
- 次世代型リチウムイオン電池向けフィルムなど機能フィルム事業化

環境配慮型製品の開発
循環型フィルムの価値創造
- バイオマスプラスチック製品の拡販
- 低比重オレフィン製品の拡販
- 食品廃棄ロス削減フィルムの開発

メディカル関連製品の売上高
- メディカル新規製品売上

▶詳細P.22～ →特集1

ウエルネス＆ヘルスカテゴリー商品の売上高
- ライフスタイルに対応した商品
- 健康カテゴリー商品

▶詳細P.42～ →アパレル事業

D&Iの推進（女性活躍の推進、再雇用制度の整備など）
- 女性管理職比率：6%以上
- 女性社員比率：35%
- 男性育休取得率：50%

人権尊重に関する取り組み
- 自社・主要取引先の人権デューデリジェンスの実行

リスク対応力の強化
- リスクマネジメント委員会の開催：4回

人事制度の構築、職場環境の改善
- エンゲージメントスコアの向上：70点想定
- 年休取得率：75%
- 意識改革、業務改革、オフィス改革による生産性向上
- オンライン会議を利用した業務の効率化

AI、IoT、センシング技術などの活用による生産などすべての生産性の向上
- 生産現場の効率改善指数（P値）※：103%

※グンゼオリジナルの生産性対前年向上指標

CO_2排出量の削減
- 2013年度比28%以上削減（国内＋海外）Scope1＋Scope2※
  ※グンゼグループ合計
- Scope3算定に着手し、2024年度までに目標設定
- エネルギー原単位削減率（対前年）1%／年以上

- サーキュラーファクトリーの建設：プラスチック守山工場（滋賀県）

▶詳細P.26～ →特集2

- ネットゼロファクトリーの建設：アパレル梁瀬工場（兵庫県）

▶詳細P.42～ →アパレル事業

成長事業、成長領域への経営資源の重点投資
- 環境関連投資：86億円
- チャネルの拡大による新ターゲットの獲得：EC+SPA売上比率24%
- 業務提携やM&Aによる事業拡大

低成長事業および分野の再構築
- ROE6.3%以上
- 全社計でのGVA黒字化

▶詳細P.34～ →財務資本戦略

サステナブル経営のための中長期的テーマと主要推進事項
—2030～2050—

- 気候変動への対応
- 資源循環型社会
- サステナブルな調達
- ウエルネス＆ヘルス
- 人と社会への配慮

グンゼの成長をけん引する メディカル事業

執行役員
グンゼメディカル(株) 代表取締役社長
松田 晶二郎

新セグメントの目的について

グンゼグループは、現在推進中の中期経営計画「VISION 2030 stage1」においてメディカル事業を成長けん引事業と位置付け、昨年10月に株式会社メディカルユーアンドエイとグンゼメディカルジャパン株式会社を統合し、「グンゼメディカル株式会社」を新会社として、販売部門の強化を図りました。そしてこの4月には、メディカル事業部、QOL研究所から、研究、開発、薬事、営業、管理部門がグンゼメディカル株式会社と合流し、研究から販売まで一気通貫に運営できる医療機器専業の組織体制としました。この組織再編の目指すところは、医療専業、垂直統合、機能統合にあります。医療を専業とする企業として独立することにより、医療企業としての経営判断の軸を持ち、スピーディに判断できる体制が整いました。また、今回の研究開発部門の合流により、患者さまに近い視点から、より良い製品を開発し、お届けできると考えています。さらに今年度より、「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分野を、「メディカル事業」セグメントとして新たに独立させました。メディカル事業についてステークホルダーの皆さまへの発信を強化することにより、事業への理解をいただきたいと思っています。

継続的な成長と積極的な投資

私たちは、一定規模の利益を確保しつつ、将来の成長に向けた投資を積極的に行い、右の4つの取り組みにより継続的な成長（売上と営業利益の伸長）を目指しています。

- 既存製品の拡販：チャネル拡大、海外開拓
- 新製品の投入：研究開発、臨床試験、共同研究
- 生産の拡大：工場の増床、新工場設立
- M&Aによる事業拡大：買収、出資

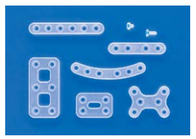
事業ポートフォリオの拡充による事業拡大

メディカル事業は、診療科領域をポートフォリオと定義しています。そして、お客さまによりそい、より必要とされる存在になっていきたいと考えています。今回の組織再編で、医師と直接コンタクトする営業グループを事業ポートフォリオに従って再編しました。頭蓋顎顔面外科（CMF）、脳神経外科（NEURO）、形成・創傷外科（WOUND）、呼吸器外科および腹部外科（Surgical）、美容医療の5つです。WOUNDは今年度から新たに追加した領域です。まずは、この5領域の事業拡大を目指します。

一方、これまで取り組んできた研究テーマには、この5領域に入らない整形外科、心臓血管外科領域のテーマがあります。この2領域は、将来の新規ポートフォリオの候補と考えており、今後も外科用材料に絞りつつ、ポートフォリオの拡充に取り組みたいと思います。

CMF：頭蓋顎顔面外科

過去から、医師との連携を深く取ってきた領域で、主力は骨接合材。今後も、ユーザーである医師とコミュニケーションを取って、さまざまな疾患、新しい術式に対応した製品ラインアップを拡充し、CMF領域のトップシェアを維持していきます。



吸収性骨接合材「ネオフィックス®」

NEURO：脳神経外科

吸収性骨接合材、人工硬膜といった、閉頭を確実に行う製品を主力としています。今後は、閉頭だけでなく、開頭、手術操作を安全に行うための「マテリアル×デバイス」を開発し、NEURO領域での存在感を高めていくことを目指します。

吸収性組織補強材「ネオベール®」

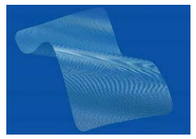
WOUND：形成・創傷外科

今期、新しくポートフォリオに加えた領域。人工真皮、創傷治癒促進材、超音波デブリードマン装置を主力としています。創傷治癒に大切な、TIMERSコンセプト（T：壊死組織、I：感染、M：湿潤、E：創縁、R：組織の再生、S：社会的要因）に従った製品群の開発を進め、傷をきれいに治療し患者さまのQOL向上にこだわっていきます。

人工皮膚「ベルナック®」

Surgical：呼吸器外科＋腹部外科

旧グンゼメディカルジャパン株式会社で取り扱ってきた、組織補強材、癒着防止材の2製品が主力です。合併症ゼロ、そして医師にとって使いやすい製品を目指して改良を継続し、エビデンスを積み重ね、グローバル拡販を強化します。



癒着防止材「テナリーフ®」

美容医療

レーザーによる脱毛、シミ、イボ治療の装置、乳房再建材、グンゼ製の新製品である頭蓋形状誘導ヘルメットが主力製品。形成外科医が美容医療に従事することが多いため、形成外科領域の製品を美容医療へ展開する取り組みを強化していきます。

長期減毛用ダイオードレーザー
「メディオスターモノリス」

医療機器メーカーとしての責任

メディカル事業では、既存製品の生産数量拡大とともに、生産の高効率化にも取り組み、毎年、成果を上げています。一方、新製品を開発したのち、量産化に向けた生産数量が少ない状況でも将来の事業拡大を見越した取り組みも重要です。医療機器は、患者さまの生死に直結する製品であり、患者さまの安心、安全につながる、製品の品質、デリバリーを最優先に考えなければなりません。科学や医療技術の発展に伴い、医療機器に求められる品質は、どんどん高まっています。さらに今後も品質を継続的に高めていく必要があり、品質向上にゴールはないことを自覚してメーカーの責務に取り組んでいきます。
今期、品質、技術を担当する部門を統合し、技術統括センターを設置しました。今まで以上に、患者さま、お客さまの視点で、品質、技術を深く考え、医療の発展に貢献していきたいと考えています。

開発戦略

これまで、「吸収性医療機器のグローバルトップ」を合言葉に生体吸収性高分子材料の加工技術に特化し、体内で分解吸収される手術用製品を提供してきました。吸収性縫合糸、吸収性骨接合材、吸収性組織補強材、吸収性癒着防止材、現在研究中の吸収性人工心膜がこれにあたります。また、組織や臓器を再生させる再生医療にも、生体吸収性高分子が足場材料として有用であることが分かり、製品を提供してきました。人工皮膚、人工硬膜、現在研究中の血管再生基材、半月板再生基材、乳房再生基材もこれにあたります。

人工心膜

その中で、今後は、吸収性医療機器以外の分野に私たちの可能性を拡げたいという思いも生まれてきました。多くの医師と話す中で、私たちへの期待（使命）は、患者さまの明るい未来への貢献にあり、吸収性医療機器のみに留まるべきではないと考えるようになりました。吸収されない医療機器、さらには、医療電子機器の開発依頼や共同研究の提案も増えており、グンゼメディカルへの期待がどんどん高まっていることを感じます。吸収性材料から、再生医療、さらに医療電子機器と技術領域は拡がっていきますが、医師とともに、患者さまに明るい未来をお届けするために、より良い製品を開発したい、という想いは変わりません。開発するメンバーにとっては、今までの延長線上にないことも多く、苦労がありますが、この新しい挑戦が、未来のグンゼメディカルを創り出す化学変化の源になると確信しています。

海外戦略

海外戦略は、日本発のグローバル開拓を目指しています。現在、海外開拓の拠点としては、中国深圳にある郡是医療器材（深圳）有限公司、アメリカ N.Y.にある GUNZE INTERNATIONAL USA, INC.、ドイツ デュッセルドルフにあるGUNZE INTERNATIONAL EUROPE GmbH、そして、日本の事業開発部（アジア担当）の4拠点があります。それぞれの地域の販路開拓のためパートナー企業を探し、その国の薬事承認を得て、販売を立ち上げ、ようやく拡販を開始するというステップを踏みます。それぞれのステップで、その地域特有の課題があり、長期戦になることもありますが、とにかく「会って話をする」ことを愚直に繰り返しています。拡販ステップまで進めば、臨床情報や医師との交流など、日本で経験を積んできた施策を取ることができます。まずは開拓者精神を持って挑戦する、ということにこだわっています。そして、拡販ステップに対応できる臨床スペシャリストの育成も行っています。日本での業務から、臨床の知識、製品の使い方、エビデンスを熟知した臨床スペシャリストを育成します。このためには、ポートフォリオ別販売組織の構築だけでなく、マーケティング部門や、学術担当部門による育成が大切だと考えています。日本で成長した臨床スペシャリストを海外に派遣して、さらに、世界で通用する臨床スペシャリストになってもらいたいと思っています。

薬事戦略

薬事に公正であるだけでなく、速さも求められます。薬事対応力を高めることが、医療機器専業企業として成長し続けるための原動力となります。薬事対応力を左右する要因として、人と仕組みがあります。個人の面では、薬事対応の経験量に比例して、スピードが上がると考えています。とにかく、申請の数をこなすことが重要です。開発の知識に加えて、臨床、製造、品質の知識も求められるため、人事ローテーションも大切だと思っています。仕組みの面では、ノウハウが個人だけでなくチームに蓄積するように、情報を共有化することを考えています。一方、メンバーが働き続けやすいような環境を作ることも重要ですので、個々に適した勤務形態を模索し、在宅勤務も積極的に活用しています。

グンゼメディカルが大切にしている価値観

「優良品の提供に徹し、社会に貢献する」

グンゼメディカルが大切にしている価値観はグンゼと同じです。そして、「患者さまに明るい未来をお届けするために」という使命を忘れないようにしています。そのために、「人によりそうこと、ひたむきに努力し続けること」を大切にしています。これは、医療機器を使っていただく医師、患者さまだけでなく、従業員の仲間やパートナーにもよりそう企業でありたいと思っています。例えば、技術、薬事、品質、営業として高い専門性を有するメンバーにスペシャリスト、エキスパート、プロフェッショナルとして活躍してもらうことを考えています。また、異なる部門の仕事に従事し、自分に合った得意分野を見つけてもらうため、異動希望の自己申告を受けるようにしました。昨年は、海外勤務の公募を行い、希望者と面接を行い、実際に2名に中国勤務をしてもらいました。意欲のある人、挑戦したい人が挑戦できる風土を作る。ライフを充実させたい人が充実して働ける場を作ることが競争力になると思います。今後もトライ＆エラーを繰り返しながら、成長していきたいと考えています。
グンゼメディカルは、グンゼメディカルユーアンドエイ（MUA）、グンゼメディカルジャパン（GMJ）とグンゼの三社が集まってできた会社です。グンゼは新入社員の比率が高いですが、MUA、GMJは、キャリア人財が多くいます。キャリア人財、新入社員と両方の人財がいることで、お互いの良いところを学び、今までにない新たな化学変化が起こり、新たな進化が生まれると思っています。
自分がやりたいことに挑戦し、それが経営貢献につながる会社になることが理想と考えています。チャレンジしたいことを口にできる場所を作り、それを応援し、支え、将来の経営貢献につなげていく体制を作っていきたいと思っています。

旧MUA、GMJ、グンゼからなる（グンゼメディカル）メンバーによるディスカッション

守山サーキュラーファクトリー® 稼働 ～ゼロエミッション化に向けて～

執行役員
プラスチックカンパニー長
花岡 裕史

グンゼが目指すサーキュラーメーカーとは

グンゼグループは、2019年12月「プラスチック資源循環基本方針」を制定し、2027年までに使用原料の50%をリサイクルおよびバイオマスなど循環型原料に置き換え、2030年には100%まで引き上げることを宣言しました。循環型社会への社会的要請の高まりに対応し、目標を達成するため、サーキュラーメーカーへの変革を目指しており、生産工場を資源循環型・環境配慮型に転換する「サーキュラーファクトリー（資源循環型工場）化計画」を進めています。

2023年4月に竣工した「守山サーキュラーファクトリー®」は、従来の「Take（資源を採掘して）」「Make（作って）」「Waste（捨てる）」という直線型システムの中で、活用されることなく廃棄されていた製品や原材料などを新たな資源と捉え、廃棄することなく再び資源として循環させる製造の仕組みを取り入れた最先端の施設です。守山工場では、プラスチック廃材を出さないゼロ・エミッション※1と、異種積層化※2された自社フィルムを回収し、異種分離し再生する技術を確立させ、100%循環型原料の製品化を目指します。

※1 ある産業から出た廃棄物を別の産業が再利用することで、廃棄物の埋め立て処分量ゼロを目指す取り組み。
※2 異なる素材からなる共押出多層フィルム

守山サーキュラーファクトリー® での取り組み

製造工程におけるごみゼロに向けて

守山工場では主に、ペットボトルや洗剤容器のラベルに使用する収縮フィルムを生産しています。これまでは、製造過程で生産屑など年間1,000トン以上のプラスチックが廃棄されていましたが、この廃プラを再原料化して有効活用し、ごみとして工場外へ排出しないごみゼロ化への取り組みを進めています。一方、守山工場以外で生産されるフィルムは異種積層フィルムが多く、現状の技術や設備では循環させることができません。毎月、海外も含め40～50人のメンバーを集め、webでごみゼロ会議を実施し、必要な技術や機械の進捗状況の確認、各工場の進捗状況など、全体で情報を共有しながらごみゼロ化を進めています。2030年に全工場をごみゼロにするという高い目標達成を目指して、プラスチックカンパニー全体として足並みを揃えて動いています。

見学通路

省人化・無人化の推進

守山工場に導入する新ラインでは、製造工程の最初となる原料の投入と、最終となる製品の梱包の部分を自動化しました。さらに、新ラインの隣に既存の大型機を並べ、新ラインに異常があった時のみ大型機の作業者が対応するようにし、新ラインの実質無人化を目指します。これらの省人化・無人化の仕組みを国内・海外工場すべてで実現できれば、工数の削減と生産量の増加につながります。技術革新による既存設備の生産量最大化に注力し、投下資本の削減にも貢献していきます。

再生可能エネルギーの利用

新工場では、滋賀県の豊富な地下水や屋上一面に設置した太陽光発電設備による再生可能エネルギーを活用することでCO_2発生量を低減させながら、最新設備で高効率生産を実現します。原料、資源、エネルギーなど川上から川下まですべてを循環させることで、効率の良い生産体制を作り上げていきます。

2026年サーキュラーファクトリー完成に向けて

世界では、リサイクル原料30%以上でないとリサイクル品という分類に値しません。アメリカやASEANなど、世界中でリサイクル原料から作られた製品が求められる中、グンゼはまずリサイクル原料30%の製品を発売して、さらに50%、70%の製品をどのように発売していくかを検討しています。守山工場では、2024年にごみゼロを達成し、2026年までにはリサイクルセンターを完成させ、従来の技術では困難であったナイロンとPETなどの異種積層フィルムの商業ベースでの分離再生を行います。これにより、最終的に目指すサーキュラーファクトリーが完成となります。さらに、全生産拠点のサーキュラーファクトリー化も目指し、2027年は海外3拠点（ベトナム、中国、アメリカ）、2030年には国内の異種積層フィルムをすべて回収→分離→リターン（原料に戻す）してカンパニー全体でごみゼロを達成します。また、2030年には原料の大半を循環型原料（植物由来原料、リサイクル原料など）100%に変えていくことを目標としています。

異種積層フィルムの分離再生技術は、グンゼグループのコアコンピタンスである異種積層による機能性付与技術を活かすために欠かせません。プラスチックカンパニーが製造するフィルムを、すべて回収→分離→リターン（原料に戻す）ことができ、「循環」するということを2030年には示したいと考えています。さらに、2030年を目標に廃プラゼロも実現することで、「サーキュラーメーカーへの変貌」を遂げていきます。

特集3

「ライフタイムバリュー」(LTV)の最大化を目的に、アパレル事業の総合力を結集

取締役 兼 執行役員
アパレルカンパニー長
河西 亮二

組織改編の目的について

2022年度のアパレル事業は、為替変動や原料高など、外部環境の変化の影響を大きく受けましたが、2023年度は、成長戦略と収益改善に向けた構造改革の2軸をさらに加速させていきたいと考えています。

2023年4月には、営業部門とMD部門の組織改編を行いました。EC市場やSPAの拡大など消費行動の変化に対して、アパレル事業全体で競争優位を発揮できる体制への見直しを図るために、これまでの「インナーウエア事業本部」「レッグウエア事業本部」「ハウスカジュアルセンター」の商品事業部制を改め、営業部門と企画部門が一体となった「営業MD本部」と、生産機能全体を統括する「生産本部」を新設しました。この組織改編により、多様化する消費者のニーズをつかむ商品の開発に向けて、企画、販売の連携とマーケティングの強化に取り組み、DtoC（Direct to Consumer：以下DtoC）戦略を加速させていきます。

今回の組織改編は、よりダイレクトに消費者ニーズを捉えることで、EC、SPAに代表されるDtoCルートの伸長に加えて、量販店など既存ルートの縮小に歯止めをかけたいという考えに基づいています。

また、「レディスインナー」と、新設した「ライフスタイルアパレル」を成長カテゴリーと位置づけることにより、カンパニーの総合力を結集した商品開発・営業戦略、およびそれを支える生産戦略を実現していきます。

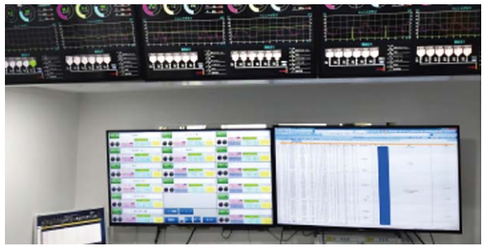
アパレル事業の持続可能なビジネスモデル

従来のアパレル事業のビジネスモデルは、大量生産・大量消費を前提として、商品企画では春夏と秋冬商品の年2回の展示会に向けた企画立案や販売・生産の組み立てを行ってきました。しかし、EC市場が大幅に伸長している現在、そのビジネスモデルのあり方を考え直さなければならない時期にきていると感じています。

DtoC戦略では、消費者のニーズをいかに商品に反映させるかが重要であり、今まで以上にマーケティングに注力していくことが必要不可欠です。また、生産面においても多品種・小ロット、短納期化が必須条件となっており、開発、生産、物流などサプライチェーンの見直しにも着手していきます。

今後、「物流2024年問題」「国内労働人口の減少」など、大きな課題が立ち塞がりますが、私たちは常に真正面から市場対応、採算性、効率性と向き合い、全体最適化を追求していかなければなりません。お客さまを起点としたビジネスモデルに変革していくために、売場や消費者ニーズといった変動要因に対して、アパレル部門の総合力を活かせる体制のもと変革を実現していきたいと考えています。

グローバル生産体制への転換も進めていきます。国内では製造業に人が集まらなくなってきているため、各工場では自働化への取り組みを進めていますが、さらに2030年に向けて国内は労働者の確保が難しくなるため、自動化と併せて、グローバル生産体制の観点から、国内、海外の生産拠点の最適化を生産キャパシティ、コストの両面から追求していく必要があると考えています。国内での製造は、高付加価値化の製品や、高い技術力が求められるもの、または自働化対応製品にシフトしていきます。



自働化された染色パラメータ管理（宮津工場）

高効率化されている最新鋭編機（グンゼベトナム）

資本コストを重視した経営

資本コスト経営については、GVAの黒字化を目標にしていますが、アパレルカンパニーの最大の課題は、営業利益の回復に尽きると考えています。営業利益の改善には、冒頭に述べた成長戦略と構造改革、2軸の継続的な推進が不可欠です。

成長戦略では、DtoC戦略の加速に加え、店舗減少により苦戦を強いられている既存営業チャネルでもDtoCノウハウを活用した売場の変革を行い、減収基調を食い止めていきます。商品面ではレディスインナー、ライフスタイルなどの高付加価値商品に力点を置き、商品自体の採算性を上げていくとともに、構造改革によるドラスティックなコスト引き下げに挑戦していきます。

成長戦略と並ぶもう一つの大きな事業戦略である構造改革については、特にコロナ影響などで大きな打撃を受けたレッグウエア分野で、生産拠点を国内に集約させて生産規模を適正化することで固定費削減を図るとともに、高付加価値商品へシフトし、着実に経営改善を実現していきます。

幅広い世代への訴求強化

アパレルカンパニーでは、新たに「ライフタイムバリュー」（LTV：顧客生涯価値）の最大化を目指した事業戦略を掲げました。私たちが考えるLTVとは、お客さまの趣味・嗜好が変化しても、グンゼの商品をいつも身近な存在として必要としてくださり、ライフステージが変化してもどこかでつながっている状態を創り、お客さまの快適な暮らしに貢献することです。

そのために、お客さまとの直接的な接点を増やし、着用価値の高い商品、ライフステージに応じた商品を提供しつづけ、長きにわたりグンゼの商品を使っていただくことを目指します。そのためには、幅広い世代への訴求強化が必要不可欠であり、まず顧客接点の拡大をすすめていく必要があります。自社のECサイトでは、新規顧客獲得と平行して、独自のCRMプログラム※によるロイヤルカスタマー（優良顧客）育成に取り組むとともに、集客力のある大手モールとの取り組みを強化し、ビッグデータやインフルエンサー販促を活用し、自社ECだけではリーチできない顧客層に対してもアプローチをしていきます。

SPAにおいては、アウトレット全施設への出店に加え、プロパー店舗として集客力のある商業施設への出店を計画、直営店としての露出を拡大していきます。インナーの枠にこだわらずアウター領域まで品揃えを広げ、新しい売場づくりを進めることで、若年層やニューファミリー層など、顧客層の拡大に注力していきます。

また、前期より「新領域」というテーマで、グンゼとは異なる顧客層、特に若い世代のお客さまに支持されている企業との協業をスタートさせました。今期はさらに、ビューティ&ヘルスカテゴリーや、アウトドア市場にもアプローチしていきます。若年層への訴求は、グンゼが比較的苦手とする分野のため、協業によって学ぶべき点も多く、新たなお客さまにグンゼの価値を体感していただくチャンスだと感じており、アパレルトータル体制で臨んでいます。若年層に向けたブランド構築、そしてグンゼブランドの認知拡大のために、さまざまな手法に積極的にチャレンジしていくことは、将来の新たな市場獲得につながると信じています。一方で、このような企業との協業の背景には、グンゼが長年培ってきた生産技術に基づく品質面での信頼性への評価があり、この素晴らしい伝統を次世代にきちんとつなげていく必要性を強く感じています。

グンゼ商品を販売している売場
（CIAOPANIC　TYPY神戸umie店）

※CRM（Customer Relationship Management）プログラム：お客さまとの長期的で良好な関係を構築し継続していくための手法。個人の履歴に合わせながら1to1のメールやアプリ配信などを行う。

LTVの最大化に向けた商品開発

グンゼのアパレル商品の強みは、長年にわたって培ってきた商品開発や生産技術、品質管理に裏打ちされた「きごこち」です。お客さまの幅広いニーズに対応する、グンゼにしかできない、グンゼだからこそできる「きごこち」にこだわった商品を通じて、お客さまの一生涯に寄り添い、毎日の暮らしに「ここちよさ」をお届けすることを目指しています。

グンゼアパレルコンセプト

その人の毎日を1%幸せにする

わたしたちの商品は、何気ない毎日を1%だけ幸せにします。
この1%は決して小さくありません。
年齢も性別も関係なく、その人の何気ない毎日を
生きている限り続く日常を幸せにする1%の力。

それは「きごこち」の力。

わたしたちはずっと「きごこち」を追求してきました。
そしてこれから目指すのは新しい「きごこち」です。
多様化しているお客さまのニーズに応えるために
わたしたちはこれまで以上に「きごこち」にこだわっていきます。

具体的な商品戦略としては、さまざまな世代のお悩みやお困りごとに対応した「ソリューション型商品」、QOL向上のための「衣療・健康カテゴリー商品」、そして「BODY WILD」「Tuché」ブランドを中心としたアウターも含む「コーディネイト提案」を軸に商品展開を充実させていきます。

お客さまの困りごとを軽減する「ソリューション型商品」

体型が変わる。体調も変わる。ココロも変わる。たくさんの不安を抱えるママのための肌に寄り添う産前産後インナー

KIREILABOマタニティ

ストレッチ性に優れた切りっぱなし素材や接着技術で、肌へのやさしさにこだわったマタニティインナー。お腹や胸のサイズアップや授乳のしやすさに配慮した設計など、ママに寄り添ったシリーズ

男性の日常の不安やお悩みをテクノロジーで解決するセルフケア商品

「NEXTYLEボクサー」

「モレ」「シミ」「ニオイ」を抑え、男性の抱える悩みや不安をスマートに低減するボクサーパンツ。カットオフ素材を使用したここちよさと誰に見られても恥ずかしくないデザイン

“そう！これ欲しかった！”
言われてみれば気づくこと。本当は足りていなかったもの。そんな心の声に寄り添うレッグウエアブランド

you and

本当は気になっていたのに、諦めていた股下のズレや、肌ストレスにアプローチしたタイツ、レギンスを発売

QOL向上のための「衣療・健康カテゴリー商品」

世代を問わず高まる「快眠」へのニーズに対応した、こだわり設計の寝るとき専用Tシャツ

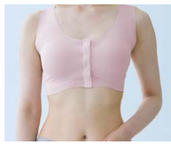
睡眠専用Tシャツ「寝るT」

アメリカ航空宇宙局（NASA）のために開発された調温素材「アウトラスト®」を、汗をかきやすい背中部分に使用。肩のラインを下げ、ゆとりをもたせたドロップショルダー設計で、寝返りのしやすさにこだわった眠りの環境をサポートするTシャツ

乳がんなどの手術後やお肌が敏感な方のセルフケアをサポートするブランド「MediCure（メディキュア）」

前開きハーフトップ「さらっとタイプ」

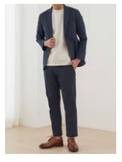
接触冷感の素材を使用した薄くて軽い着け心地。肌に触れたときのひんやり感が気持ちいい。手術後や治療に伴うホットフラッシュ（のぼせ・ほてり）の時や、汗ばむ季節も快適サポート



アパレルトータルでの「コーディネイト提案」

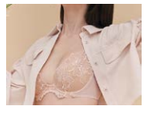
メンズブランド「BODY WILD」

成型ボクサー、AIRZなど差異化技術を活かしたボクサーパンツの強化に加え、販売好調のストレッチパンツにコーディネイトできるジャケットやTシャツなどをラインアップ



レディスブランド「Tuché」

さまざまなニーズに対応するブラジャーを中心としたファンデーションを強化。アウターパンツの拡大やイラストレーターてらおかなつみさんとのコラボ商品など、幅広いシーンに向けたアイテムを販売



直営店舗におけるお客さまニーズに沿った商品展開

直営店舗では、インナーウエア、レッグウエア以外にも、お客さまのライフスタイルに合わせたアウターカテゴリーのラインアップを拡充し、トータル提案による新規顧客獲得に取り組むとともに、ECとの連携強化による顧客接点の拡大を図り、相乗的な拡大効果を狙う

グンゼ直営店舗（浅草ROX店）

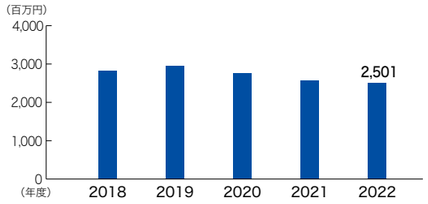
コア技術の深化と融合による イノベーションを実現

取締役 兼 執行役員
研究開発部長
及川 克彦

コア技術の深化と融合による新たな価値創造への挑戦

私たちは、創業以来さまざまな加工技術を中心とした研究開発により、お客さまにさまざまな商品を提供してきました。アパレル商品では綿をはじめとする繊維に、加工技術および安定的な品質で生産する生産技術とを融合することで、その時代に合った商品を提供してきました。プラスチック加工においても、お客さまの求める機能を達成するために、多層化や複合化により食品包装における安全・安心をお届けすることに貢献し、さらにメディカル材料では患者さまの負担を減らす生体吸収性製品を開発するなど、人の役に立ち、寄り添う製品を提供してきました。また、ビジネスシーンでは、文書類の印刷においてモノクロからカラー化へ大きく変化する際のキーパーツとなる製品群や、先端半導体分野などで欠かせない機能材なども提供しています。これらの製品群はグンゼのコア技術である「繊維加工技術」「樹脂加工技術」「表面加工技術」を磨き上げてきたことで生まれており、今後もこの三つのコア技術を深化させ、時には他の技術も組み合わせながら研究開発活動を進めていきます。グンゼグループでは、年に2回の研究委員会を通じ、研究テーマの進捗報告を踏まえた審議が行われます。この場では中期経営計画「VISION 2030 stage1」で掲げている「新たな価値の創出」「企業体質の進化」「環境に配慮した経営」の観点から、即実行性の見込めるテーマや中長期スパンで育成すべき研究テーマについて話し合われます。
グンゼグループは、コア技術を深化させながらさまざまな分野で新たな価値を創造すべく、挑戦し続けます。

研究開発費



研究開発体制
https://www.gunze.co.jp/technology/organization/

新たな価値の創出

中期経営計画「VISION 2030 stage1」においても、新たな価値をお客さまにお届けするために、さまざまな研究開発活動を展開しています。機能ソリューションで培った「異種積層技術」「分散混合技術」などをさらに進化させた、導電性を持たせたフィルムの開発によるエネルギー分野での適応の検討や、特殊な機能を持つフィルムを開発し、農業分野などへの導入を目指しています。
また、お客さまのQOL向上を目指し、これまでに肌刺激を抑えたブランド「メディキュア」などのウエルネス&ヘルスカテゴリー商品を開発してきました。現在、さらに医療・介護現場の意見を深くお聞きし、手術後の痛みなど、特定の悩みを軽減できる「健康衣療」の開発を継続して進めています。今後、自治体や医療機関、他企業などと連携し、必要とされる方々にQOLを向上できる健康衣療商品をお届けできるよう、取り組んでいきます。そのほか、既存事業の深化を支える研究開発活動も続けています。

企業体質の進化

「VISION 2030 stage1」の基本方針である「企業体質の進化」の取り組みとして、デジタル技術の積極活用によるプロセス変革を進めるため、現状の業務プロセスに対してDXによる技術革新を加速させていきます。
生産プロセスに対しては、センシング技術、画像認識技術などを活用した独自の生産技術開発の強化に取り組むことで、生産工程および検査工程への自動化・無人化・省力化の実践により、工場をスマート工場に変革し「生産性向上」と「生産現場の働き方改革」の両立と競争力強化につなげています。
販売プロセスに対しては、ビックデータやAI などを活用した顧客・市場分析による「売上拡大」および「需要予測に基づくSCM計画精度向上とロス削減」への取り組みを実践中です。
「VISION 2030 stage1」で目指す、EC・SPAを中心としたビジネスモデルへの変革に対応したアパレル事業共通のSCMプラットフォームを構築しています。また、間接業務プロセスにおいては、現状では人の作業によるアナログ業務が多く、人的リソースが割かれている状況です。そこで対象プロセスの棚卸を行い、従来の業務プロセス自体を見直し、シンプル化した状態において「RPA」などの自動化ツールを活用し、業務省力化を実践しています。

「VISION 2030 stage1」における主力事業の技術戦略

プラスチックフィルム

グンゼのプラスチックフィルム分野は他社にない特性を出すために、異種材料を積層したフィルムなどを供給しています。一方で、積層フィルムをリサイクルをする際には分離する必要があるため、分離技術の開発や、リサイクル原料の品質管理などの技術開発を行っています。

メディカル

これまでメディカル事業では、生体吸収性材料に特化した医療機器の開発を進めてきました。これが事業の大きな強みであり、コアテクノロジーとなっています。今後も、この強みを活かした開発を最優先で進めていきます。さらに、生体吸収性材料のノウハウを活かしたバイオマテリアル、医療電子機器(デバイス)の開発にも挑戦し、コアテクノロジーを拡大していきたいと思っています。

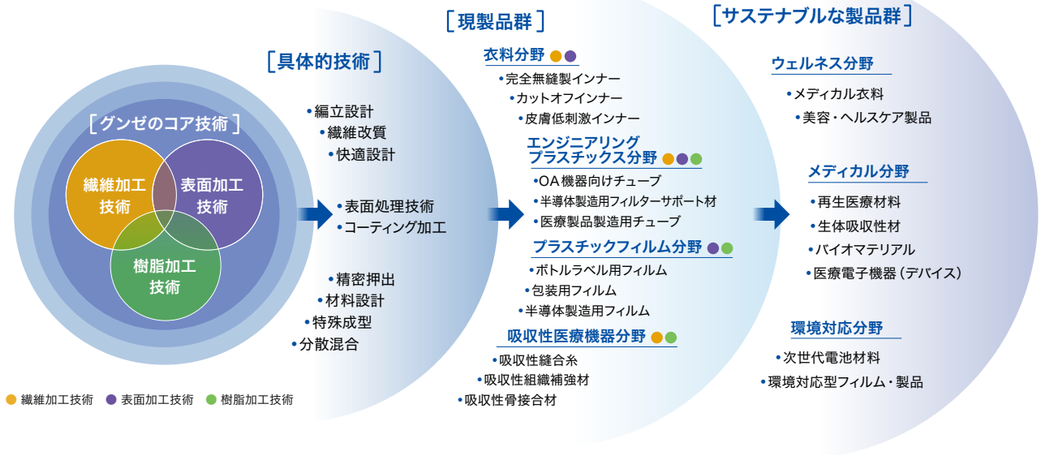
アパレル

企業体質強化として掲げているデジタル技術を利用したオートメーションファクトリーを、国内外で展開していきます。また、高付加価値技術による市場優位性を確保し、技術立社としての新商品開発を行っています。さらに、SCMプラットフォームシステム構築による販売・生産・供給をシームレスにつなぐことで機動的なプロセス革新を行います。

環境に配慮した経営

グンゼの重要な課題として環境負荷を低減する研究開発活動に、取り組んでいます。従来の各生産部門においては、使用エネルギー効率の向上や、リサイクルなど生産技術の取り組みなど、さまざまな技術検討を行っています。さらにこれまでに培ってきたフィルム技術とバイオ技術を組み合わせたCO_2吸収固定化について大学などと連携し、実現可能性を模索しています。そのほか、他社とも連携し、繊維製品のアップサイクルや新たな付加価値を創出するために研究開発活動を継続しています。

加工技術を通じたイノベーションの創出



資本コスト重視の経営で GVA向上を実現し フリー・キャッシュ・フローを創出

取締役 兼 執行役員
財務経理部長
澤田 博和

中期経営計画「VISION 2030 stage1」では、財務戦略上の目標として、強固な財務基盤を維持しつつ、成長事業投資や環境などのサステナブル投資と資本コスト低減との両立により、GVAを向上させることを掲げています。事業部門では、投下資本に対し収益性管理を強化し、収益性の低い資本は縮減する取り組みが重要だと考えています。株式市場からは、株価低位な企業に対してこれまで以上に厳しい視線が向けられるため、資本収益性の改善はもとより、収益成長性の確からしさを訴求する取り組みが一層重要になると認識しています。

2022年度業績評価

2022年度の連結業績は、売上高1,360億円(対前期109.4%、対業績予想100.0%)、営業利益58億円(同9億円増、同2億円減)、経常利益60億円(同6億円増、同21百万円増)、純利益45億円(同15億円増、同8億円増)となりました。

全事業で原燃料価格高騰の影響を受けたことに加え、アパレル事業では急激な円安による輸入コスト上昇の影響も受けました。さらに、世界的な半導体不足に起因する原料調達の混乱や輸送コストの高騰など、外部環境により約100億円のマイナス影響があったものの、プラスチックフィルム分野を中心に、その半分を価格転嫁で吸収したほか、エンジニアリングプラスチックス分野・メディカル分野の増販や仕入れコストの低減、生産性改善などによるコストダウンでカバーすることで、対前期で営業増益を果たすことができました。

セグメント別では、機能ソリューション事業が史上最高益となる89億円(対前期9億円増)を計上して利益の大半を占めた一方で、アパレル事業は対前期3億円改善したものの、2億円の営業赤字となりました。ライフクリエイト事業では、ショッピングセンター事業や、山形県長井市の工場跡地開発により、対前期2億円強の増益となりました。

収益性が課題となっている分野においては、電子部品分野ではフィルム事業を株式会社ダイセルに事業譲渡し、レッグウエア分野では生産キャパシティの適正化に向けて中国工場での生産を終了しました。これらの損失処理は2021年度に計上済みであり、大きな特別損益を出すことはありませんでした。これらの結果、営業利益は若干未達となったものの、ほかの指標は年初公表した業績予想を達成しました。

2023年度業績予想

新型コロナウイルス感染症の5類移行により、社会・経済活動全般が平常に戻る動きが生まれつつある一方、原燃料価格の高止まりや一部原材料の調達難が続くことが予想されます。また、米国の景気後退の懸念もあり、経営を取り巻く環境は引き続き不透明な状況にあります。これらを踏まえ、2023年度は、成長分野以外は大幅な増販に依存することなく、原料価格上昇に対応した価格改定の実施、歩留まりの改善や自働化などの生産性向上、グローバル最適生産体制によるコスト競争力の強化、原材料調達網の拡充を行っていきます。さらに、メディカル分野の組織集約やアパレル事業の営業体制の効率化など、市場対応力強化による新たな価値創出活動に取り組むことを業績予想に織り込みました。

また、2023年度からは、成長けん引分野として位置づけているメディカル事業を機能ソリューション事業から独立開示することとし、新規ビジネス拡大などによる増収(対前期109.5%)と2億円の増益を見込んでいます。残る機能ソリューション事業においても、プラスチック分野における環境対応型新商品の投入や守山サーキュラーファクトリー® の本格稼働、エンプラ分野の非OA製品シェア拡大などにより、対前期104.5%の増収と3億円弱の増益を織り込みました。アパレル事業は、商品の高付加価値化を含めた価格改定やレッグウエアの生産基地集約効果などを織り込み、対前期103.8%の増収と16億円の増益を見込んでいます。ライフクリエイト事業は、前年の長井プロジェクトの影響で減収(対前期90.0%)を予想しているものの、商業施設リニューアルによる顧客増やスポーツクラブ分野でのスクール事業拡大を見込み、1億円弱の増益計画としました。

全体では、売上高1,400億円(対前期102.9%)、営業利益75億円(同17億円弱の増益)、純利益48億円(同3億円弱の増益)を予想しています。

中期経営計画「VISION 2030 stage1」財務戦略の進捗状況

中長期的な企業価値向上のため、2022年度は守山サーキュラーファクトリー® をはじめとした環境関連投資や成長投資など、約100億円の設備投資を実施しました。投資の原資としては、政策保有株式や遊休資産の売却資金と保有現預金を活用することで、有利子負債の増加を43億円にとどめ、自己資本比率の低下を抑制し、強固な財務基盤を維持しています。環境関連投資については、今後のキャッシュ・フロー計画を検討していく中でESGへの取り組みが評価され、ジェネラルシンジケーション方式のグリーンローンにより調達した長期資金を充当しました。調達金利が上昇傾向にある中での借入でしたが、グンゼグループの経営方針などに賛同する金融機関から低利で融資を受け、従来の調達手段よりも有利な条件で資金を調達することができました。これに加え、コマーシャルペーパーの機動的な発行・償還により有利調達に努めた結果、グンゼの負債コストは低水準を維持しています。

グリーンファイナンスを通じた企業価値向上の取り組み ▶P.53

GVAの状況

グンゼグループの資本コストは、一般的に用いられているCAPM(資本資産評価モデル)を使用して計算し、中期経営計画「VISION 2030 stage1」期間中は、株主資本コストを6.32%、負債コストとの加重平均である全社WACCを5.15%と定めています。また、事業ポートフォリオマネジメントを強化し、企業価値を向上させるためには事業部門別の資本収益性の把握が必要不可欠であると考え、事業部門別WACCも設定しています。事業部門別WACCについては、各事業部門の分野や事業規模などが類似する複数企業を選定することは困難であるため、日経Needs業種分類に基づき、同事業分野を主たる事業とする複数企業のβ値、D/Eレシオ(負債資本倍率)の平均値を用いて算出しています。

当該資本コストを踏まえた2022年度のGVAは、全社計は23億円の赤字となりましたが、対前年で3億円改善しています。2023年度は、さらなる営業利益の伸長と投下資本の縮減により12億円の改善を見込んでおり、2024年度の全社GVA全社計黒字化に向けて、着実に資本収益性を改善しています。セグメント別では、機能ソリューション事業、メディカル事業は黒字を実現しているものの、アパレル事業、ライフクリエイト事業は赤字となっています。GVA黒字部門については、ROIC(投下資本利益率)管理によるさらなる収益向上を図り、赤字部門は構造改革の断行も念頭に、早期黒字化を目指します。2024年度には営業利益目標として、100億円の達成を掲げています。アパレル分野は市場環境の変化もあり、当初計画の達成は厳しい見通しですが、エンプラ分野とメディカル事業がすでに当初計画を上回るペースで推移しており、全社での目標達成は可能と判断しています。

利益の伸長に加え、投下資本の縮減にも取り組む必要があると

GVA・ROE実績、見込み

（単位：億円）

	2018年度（2019年3月期）	2019年度（2020年3月期）	2020年度（2021年3月期）	2021年度（2022年3月期）	2022年度（2023年3月期）	2023年度予想（2024年3月期）	2024年度目標（2025年3月期）
営業利益	66	67	46	48	58	75	100
投下資本	1,373	1,342	1,327	1,258	1,331	1,291	1,350
GVA※	-19	-16	-31	-26	-23	-11	全社計黒字化
ROE	3.7%	4.0%	1.9%	2.6%	3.9%	4.15%	6.32%以上

※ GVA（Gunze Value Added）＝（NOPAT＋配当金）－（期末投下資本（総資産－無利子負債））×WACC

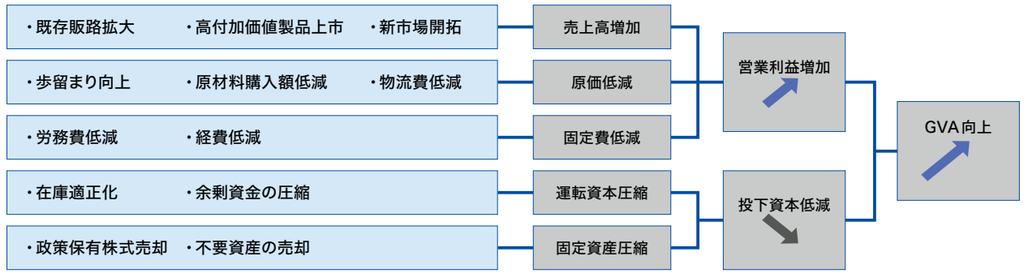
考えています。例えば、2022年度の全社CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）は173日と対前期で若干改善しましたが、棚卸資産回転日数はわずかながら悪化しています。原料調達難への対応や為替変動、原燃料高騰の影響もあるとはいえ、コロナ禍以前の水準と比較すると、改善の余地があると考えます。CCC改善対策の一環として、2023年度の予算編成時よりGVAツリーの展開を開始しました。主要会議体の報告資料では、GVAを主要構成要素別にツリー形式に分解して、各事業部門のGVAの予算進捗を管理しています。売掛金や棚卸資産、固定資産といった主要資産が資本コストに換算するといくらになり、GVAにいかほどのインパクトを与えているのかということを明確にすることで、資産に対するコスト意識の向上、改善促進につなげたいと考えます。

また、政策保有株式の縮減を進めており、2022年度は32億円の売却を実施しました。その結果、純資産に占める政策保有株式時価残高ウエイトは、2021年度末の9.9%から2022年度末は8.7%に低下しました。保有意義を精査しつつ、さらなる縮減に向けて取り組みます。

エンプラ分野とメディカル事業では当初計画を上回るペースで増産投資を進めていますが、上記の取り組みにより、投下資本についても目標を達成できると見込んでいます。

なお、2022年度より、GVA目標達成度を取締役・執行役員の業績連動報酬決定の重要なKPIとしており、GVA経営意識のさらなる浸透を図っています。

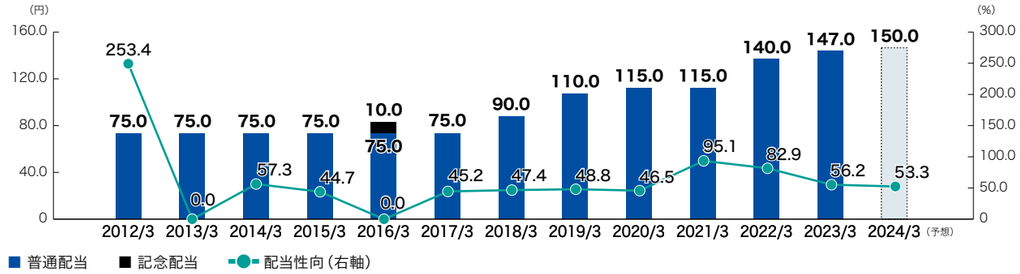
GVA向上のためのツリー



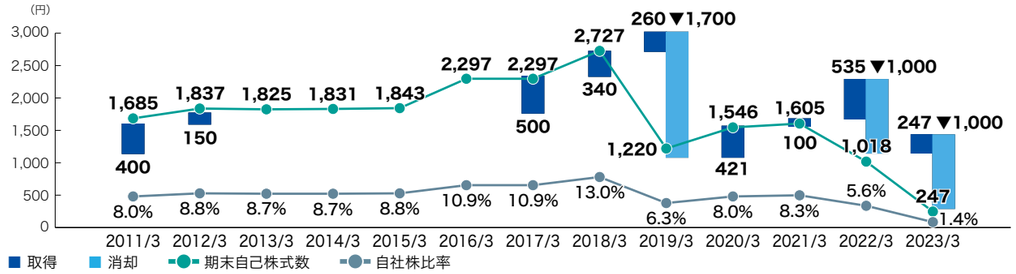
市場評価と株主還元戦略

2023年3月、東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」がリリースされ、プライム市場・スタンダード市場上場企業のうち、特にPBR（株価純資産倍率）が1倍割れとなっている企業および資本収益性や成長性に課題がある企業に対応が要請されました。グンゼグループの2022年度末のPBRは0.7倍であり、1倍を割っています。PBRは「ROE（自己資本利益率）×PER（株価収益率）」に分解されますが、2022年度のPERはプライム市場の平均である15倍以上で推移しているのに対し、ROEは3.9%で株主資本コストを下回る水準であることから、課題は特にROEにあると考えています。大規模な自己株買いや増配により分母の自己資本を短期的に削減させることは可能ですが、株式市場から求められているのは、継続的な分子（利益）の成長です。中期経営計画「VISION 2030 stage1」期間中の株主還元方針は、ROEが株主資本コストを上回るまで総還元性向100%を維持し、配当はDOE（株主資本配当率）2.2%以上、残りは自己株式の取得により利益還元することとしています。この方針は、安定的・継続的な利益還元を実現するとともに、自己資本を一定に維持し、収益拡大によって資本収益性を向上させる意思表示でもあります。なお、この基準に則り、2022年度の1株当たり配当金は147円となりました。2023年度の1株当たり配当金予想は150円としています。

1株配当金と配当性向の推移



自社株の状況



※ 2017年10月1日からの株式併合（10株を1株）に合わせて、2017年3月末以前の株数を換算しています。

中期経営計画推進による企業価値向上

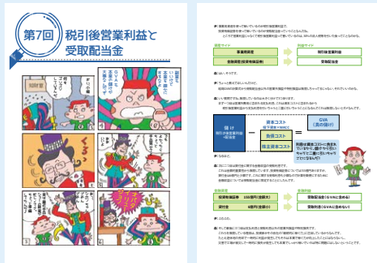
中期経営計画「VISION 2030 stage1」において、機能ソリューション事業は、プラスチック分野とエンプラ分野を中心に収益拡大をけん引すると期待しており、プラスチック分野については、守山サーキュラーファクトリー® の本格稼働により、持続的な企業価値創造にも取り組んでいきます。メディカル事業は、綾部工場の増設をはじめとする積極的な投資と新商品の拡販により、事業拡大を加速させます。さらに、アパレル事業の構造改革やライフクリエイト事業の収益性を重視した管理強化により、収益を改善することで、2024年度の全社目標である営業利益100億円、ROE6.32%を確実に達成し、ROE8%以上を早期に実現させたいと考えています。

今後、資本コスト重視の経営を推進するとともに、株式市場からの評価（株価）とグンゼグループで推計する理論株価を比較・分析し、対策を講じていきます。事業ごとのフリー・キャッシュ・フロー計画に基づくインカムアプローチ方式のほか、事業ごとの利益計画に基づくマーケットアプローチ方式でも事業価値を算出し、検証します。前述した資本収益性の目標達成に向けた成長シナリオが、適切な広報IR活動を通じて株式市場に評価されることにより、PERも維持向上し、PBRが1倍を超える企業価値創造につながると考えています。

「資本コスト経営」浸透に向けた社内広報の取り組み

社内への浸透を図り、社員が一丸となって「資本コスト経営」に取り組むために、2020年度よりイントラネットや社内報を活用し、管理指標であるGVAについて全10回にわたってその概念やその重要性を説明し、内容の理解度向上を図りました。

さらに2022年度は、日常業務と「資本コスト経営」との結び付きや、GVA改善に向けた個々の取り組むべき業務を分かりやすく理解できるシリーズを企画し、紙面で読みたいとの希望を受けて冊子化しました。シリーズ終了後にはアンケートを実施し、理解度をイントラネットで公表するなど、フィードバックしています。「資本コスト経営」を社員がより身近に感じた上で理解を深め、業務の中で実践していけるよう、今後も取り組みを継続していきます。

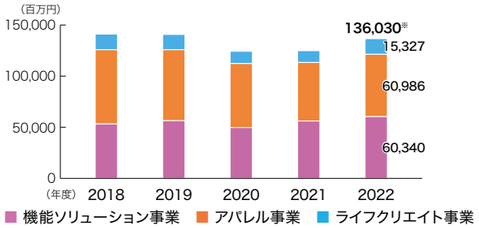


「資本コスト経営」浸透のために作成した冊子

財務・非財務ハイライト

財務

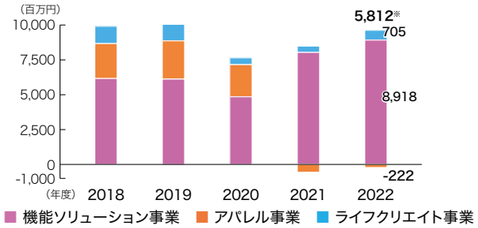
セグメント別売上高



※合計値は連結売上高（全社調整後）

2022年度はすべてのセグメントで増収を果たし、売上高は136,030百万円（対前期比9.4%の増収）となりました。

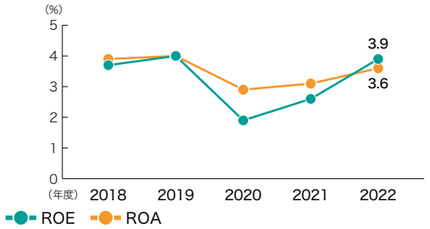
セグメント別営業利益



※合計値は連結営業利益（全社調整後）

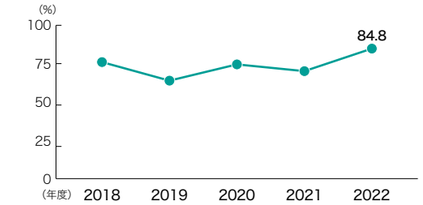
急激な為替変動や原燃料価格の高騰など、外部要因の影響を受けましたが、対前年932百万円の増益を果たしました。

ROE／ROA



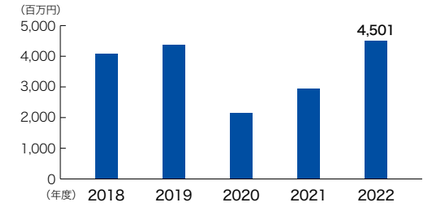
当期純利益・営業利益の増益に伴い、ROE・ROAが向上しました。（対前年：ROE・1.3ポイント向上、ROA・0.5ポイント向上）

TSR（株主総利回り）



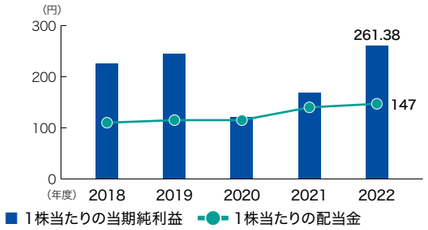
2017年度（BM=100）を基準とする2022年度のTSR（株主総利回り）は84.8%であり、対前年14.7ポイント増加しました。

親会社に帰属する当期純利益



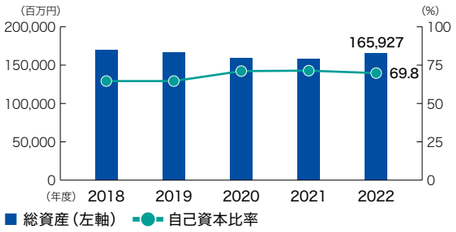
営業利益の増益をベースに固定資産売却益・投資有価証券売却益など特別益が計上され、対前年1,561百万円の増益を果たしました。

1株当たりの当期純利益／1株当たりの配当金



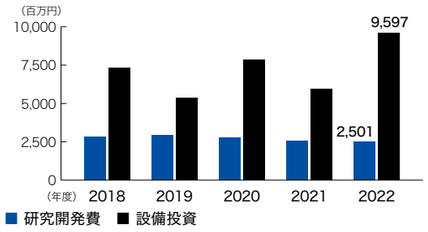
2022年度の配当は年初予想の145円から147円に増配しました。2023年度は、DOE基準（2.2%以上）で150円と予想しています。

総資産／自己資本比率



総資産は昨年から77億円増加し1,659億円になりました。自己資本比率は69.8パーセントで前年並みに推移しています。

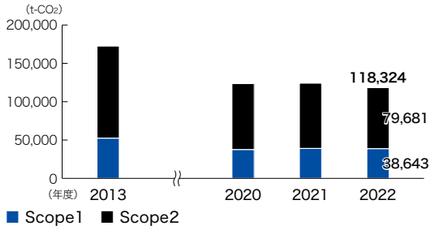
研究開発費／設備投資



2022年度は、プラスチックフィルム資源循環型工場・生産設備を中心とした積極的な投資（9,597百万円）を行いました。

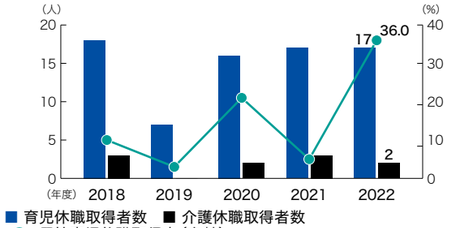
非財務

CO_2排出量（国内＋海外）Scope1+Scope2



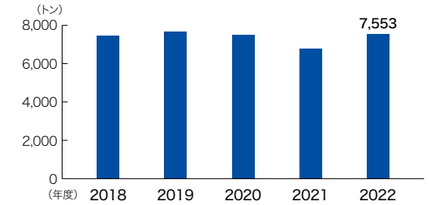
持続的な省エネ活動、再生可能エネルギー活用を推進し、排出するCO_2の削減に取り組みます。

育児・介護休職取得者数／男性育児休職取得率



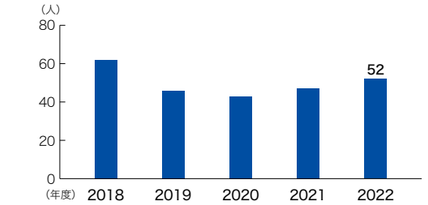
子育て支援として推進する「男性育児休職取得率」は、2022年度目標（30.0%）を上回る36.0%となりました。

廃棄物総発生量（国内）



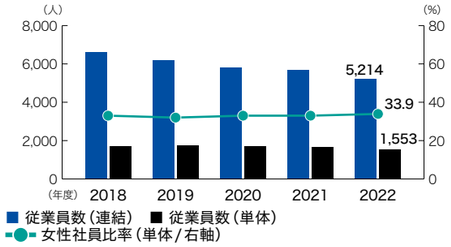
2022年度の実績は前年度実績を上回りました。廃棄物の発生量の低減に努めるとともに、回収・再利用化を推進します。

育児短時間勤務利用者数



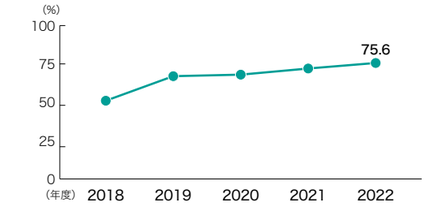
育児短時間勤務制度は小学校3年生3月末までの子を養育する者を対象としており、2022年度は52名が利用しています。

従業員数と女性社員比率



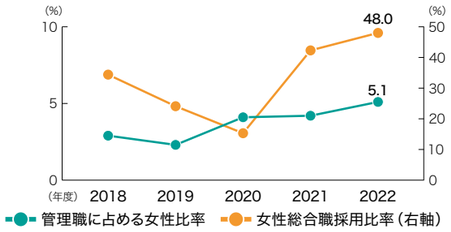
従業員数は連結・単体ともに減少しました。女性社員比率は0.7ポイント上昇し、33.9%になりました。

定年退職後再雇用率



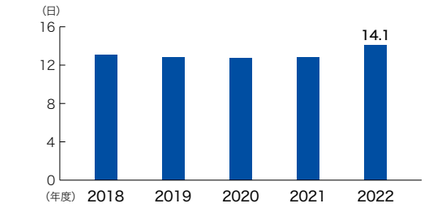
60歳定年退職後、2022年度は75.6%の従業員が定年後再雇用制度を活用し、働き続けています。

管理職に占める女性比率／女性総合職採用比率



女性総合職採用比率は48.0%となりました。管理職に占める女性比率は向上しています。

有給休暇取得平均日数



組織風土づくりとして推進する有給休暇取得は、2022年度目標日数（14日）を上回る実績（14.1日）となりました。

機能ソリューション事業

サステナブル製品など新たな価値を提供する差異化製品の開発や、グローバル市場の拡大など、新たなフィールドで未来を支える

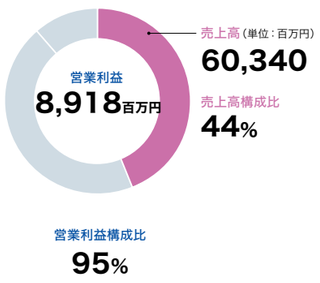
当事業は、石油化学工業の急成長とプラスチック樹脂の消費拡大を契機として、自社靴下用包装フィルムの生産を皮切りに、1962年よりプラスチックフィルム分野へ参入したのが始まりです。その後、樹脂加工技術、表面加工技術の融合による独自の新技術を開発してきました。以降、エンジニアリングプラスチックス分野、電子部品分野、メカトロ分野と事業を増やしてきました。全ての事業において、ニッチでオンリーワンとなる製品を展開しています。
今後も、持続可能な社会・経済活動を支えるための「新たな価値の創出」に取り組んでいきます。

代表取締役社長 兼 社長執行役員
機能ソリューションセグメント、メディカルセグメント管掌
佐口 敏康

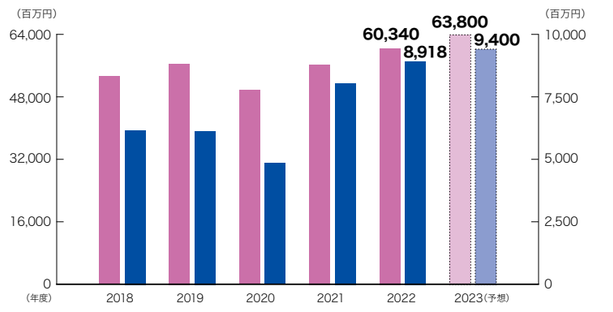
2022年度の事業戦略と成果

2022年度は原燃料価格高騰の影響を受けましたが、全体としては堅調に推移しました。その結果、売上高は603億円、営業利益は89億円となり、営業利益はセグメント史上最高益となりました。
プラスチックフィルム分野は包装用フィルムが堅調に推移しましたが、工業用途が市況低迷により苦戦し、主力の平板収縮フィルムも飲料市場のラベルレス化などにより数量減となりました。またユーティリティ価格の高騰が利益を圧迫しました。エンジニアリングプラスチックス分野は、オフィス向け製品の回復によりOA向けが好調に推移し、半導体市場向け製品も引き続き堅調を維持しました。電子部品分野は、タッチパネル事業が市況悪化の影響を受けました。メディカル分野は、医療用レーザーがサプライチェーンの混乱の影響を受けましたが、新製品の市場展開が順調に進み、堅調に推移しました。
新たな取り組みとしては、プラスチックフィルム分野での「サーキュラーファクトリープロジェクト」のスタートや、エンジニアリングプラスチックス分野での新規用途開発のほか、メディカル分野での会社統合により、医療領域の拡大に向けた取り組みを本格化しました。一方、事業構造改革としては、電子部品分野のフィルム部門を売却しました。

2022年度実績



売上高／営業利益　推移



※2023年度の予想値は、機能ソリューション事業から独立したメディカル事業を合算した数値としている

「VISION 2030 stage1」基本戦略実現のための課題と取り組み

プラスチックフィルム分野

結果と課題
2022年度の国内事業は、原燃料高騰などによる収縮ラベル市場の縮小や工業用途の市場低迷の影響を受けましたが、フードロス削減につながるナイロンフィルムなどが好調に推移しました。海外事業は、米国向けでコロナ禍による需要減やインフレなどの環境変化による市況低迷や、サプライチェーンの混乱による影響を受けましたが、ASEAN向けは順調に拡大しました。持続可能な事業への転換を目指して、資源循環型工場であるサーキュラーファクトリー守山工場を建設しました。今後は、資源循環戦略への理解と賛同を得るための顧客招致に積極的に取り組みます。プラスチックの新たな利用価値を世に広めるサーキュラーメーカーとして、グローバル展開を強化し、マーケットのリーダーを目指していきます。
今後の取り組み
リサイクル、バイオマス、オレフィンフィルムなど環境対応型新製品や食品廃棄ロス削減に効果のあるフィルムの上市・拡大を進めるとともに、サーキュラーファクトリーを本格稼働し、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ていきます。サーキュラーファクトリー計画は、今後海外工場への横展開を随時進めていきます。
また、デジタル技術の拡大により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す。

エンジニアリングプラスチックス分野

結果と課題
2022年度は、半導体関連製品が売上拡大に大きく寄与しました。原料であるフッ素樹脂の世界的な枯渇影響を受けましたが、新たな調達ルート確保などの積極的な対応に取り組み、全体としては堅調に推移しました。健康・医療関連製品では、高品質を背景にしたお取引先へのきめ細やかなカスタマイズ提案により新規市場開拓が進み、事業規模拡大に貢献しました。主力のOA市場向け製品は、テレワークの浸透により拡大した小型機向け製品の伸びは一巡しましたが、経済回復を背景としたオフィス向け複合機の販売好調を受けて、順調に推移しました。
今後の取り組み
主力のOA市場向け製品は、市場の成熟化に対する高機能製品の開発に加え、独自技術を活用した製品の積極的な展開によりシェア拡大を進める一方、好調な半導体向け製品の増産体制を構築するとともに、設備投資を含めて健康・医療関連製品および産業機器向け製品の採用獲得、新規開拓を進めます。

メディカル分野

結果と課題
2022年度は、主力の組織補強材が国内のコロナ第7、第8波による手術件数減少の影響を受けた上、中国向けもゼロコロナなどの医療政策により苦戦しました。また医療用レーザーも世界的な半導体不足により製品確保が困難となり、売上は伸び悩みました。骨接合材は、仕入品から自社製品への切り替えが進み、収益性の改善、および供給の安定性が向上しました。組織面では今後の事業成長の基盤づくりを目指して、研究から生産、販売まで一気通貫体制となる医療専業会社「グンゼメディカル」を組織し、診療科領域の拡大とグローバル拡販体制を構築します。また、2023年度より「機能ソリューション事業」に含まれていたメディカル分野を「メディカル事業」として独立区分しグンゼの成長事業としての役割を明確化します。
今後の取り組み
生体吸収性製品を中心とする革新的な医療機器の提供により新たな企業価値を創造し、継続的な事業成長を実現していきます。また事業基盤強化を目的とした組織再編を通じて、組織補強材や骨接合材、人工皮膚等の増産体制を整えるとともに、米国・中国の販売強化、継続的な新商品開発を進め、事業拡大を加速していきます。
2025年3月完成を目標に、基幹工場である綾部工場を拡張・増床し、生産規模の拡大、効率化設備を導入します。

アパレル事業

DtoCビジネス成長の加速化を目指すとともに、市場の変化に対応した組織再編と効率化を推進し、戦略遂行のレベルアップ、スピードアップを図る

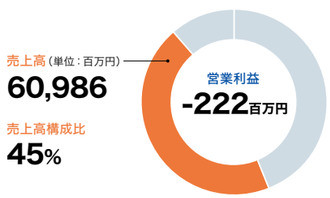
2022年度は、売上は回復基調となりましたが歴史的な円安および原料、エネルギー価格高騰の影響を受け、売上高は609億円と伸長したものの、2億円の営業損失となりました。この厳しい結果を真摯に受け止め、事業構造改革の一環として、2022年9月の営業組織統合に続いて、2023年度よりカンパニーの組織体制を事業部制から機能部制に変更しました。今後は消費者ニーズを反映したMD・生産・販売体制の構築と、アパレルカンパニーの総合力を活かしたブランド力向上による競争優位性を確立していきます。

取締役 兼 執行役員
アパレルカンパニー長
アパレルセグメント管掌
河西 亮二

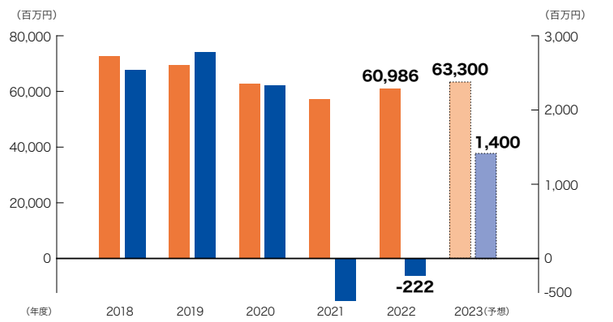
2022年度の事業戦略と成果

コロナ禍によって縮小した社会経済活動の正常化に伴う市況回復に加えて、EC、SPAルートが堅調に推移し、各分野とも売上は着実に拡大しました。しかし期首からの円安進行に加えて、綿糸価格、およびエネルギー価格高騰などの経済変動により収益性が悪化しました。これに対して2022年秋冬シーズンから、価格改定を主体とした収益性の回復に向けた取り組みを継続的に行っています。インナーウエア分野においては、成型ボクサーパンツや、差異化ファンデーションなどの高付加価値商品が好調に推移しました。一方、構造改革の取り組みとして、レッグウエア分野においてストッキング市場の急速な縮小により今後も大きな市場の回復が見込めないと判断し、中国の生産拠点を終了させ、国内1拠点体制に整備しました。また営業部門の組織再編については、業種別営業体制を業種横断型に変更し、効率化を図りました。

2022年度実績



売上高／営業利益　推移



「VISION 2030 stage1」基本戦略実現のための課題と取り組み

インナーウエア分野

結果と課題

アパレル事業全体では2022年度は、消費行動の変化に伴い伸長しているECチャネルや直営店舗のDtoCルートでのさらなる拡販と、他社とのコラボレーションを推進しました。インナーウエア分野の商品面では、消費者の天然素材志向、カジュアル化、健康志向、環境意識の高まりに即したウエルネス&ヘルス商品やエシカル商品を拡充するとともに、フェムテック商品や差異化ファンデーションなど、レディスインナーの拡販を強化しました。主要ブランドでは、メンズインナーでは「BODY WILD」は成型「3D-Boxer」がECルートで堅調に推移しました。また「YG」は、好調の「in.T」シリーズ、カットオフ®に加え、サステナブル原料や改質綿素材を使用した「NextRa+」を増販しました。レディスインナーでは、「KIREILABO（キレイラボ）」は接着のカップ付きインナー、厚手の完全無縫製インナー、オーガニックコットンを使用した「Fitte」が好調に推移し、「Tuché」では商品バリエーションを強化したブラジャーおよび3D立体成型ショーツがECルートで好調に推移しました。

今後の取り組み

総合力による競争力向上を目的としたアパレル事業の組織再編を通じて、消費行動変化に伴い伸長しているECチャネルや直営店舗のDtoCルートでのさらなる拡販と他社とのコラボレーションを積極的に推進するとともに、ライフスタイル分野へ経営リソースを集中し、新規顧客の獲得を図るとともに、差異化商品を通じたレディスインナーの拡販を図ります。
生産面では、オートメーション化とグローバル最適生産体制の構築によりコスト競争力の強化を図るとともに、国内主力工場にて再生可能エネルギーを使ったCO_2排出量の実質ゼロ化および無人化ライン（一部）からなるネットゼロファクトリー（梁瀬工場：兵庫県朝来市）計画を段階的に推進します。

レッグウエア分野

結果と課題

2022年度は、消費者ニーズの変化に基づく市場対応力を強化し、健康関連を含むレギンスやボトムカテゴリーの新商品を積極的に展開するとともに、生産拠点の再編などによる構造改革を推進しました。主力のストッキング、タイツにおいては、長らく厳しい状況が続いていましたが、人流回復に伴い各チャネルとも回復傾向にあります。また成長アイテムであるボトム関連は、ライフスタイルの変化に連動して着用シーンが拡大し、好調に推移しました。また2023年春夏シーズンからの価格改定実施、固定費削減、国内工場への生産拠点集約による固定費の大幅削減を中心に収益性の改善を急ぎます。

今後の取り組み

ストッキングにおいては、主力のサブリナにおいて価格改定に合わせてリニューアルを実施し、商品鮮度アップによる拡販を図ります。また、デジタル販促の強化として、専用商材投入によるECルートを中心としたDtoC販路でのボトム、レギンス拡販に取り組み、新カテゴリー商品領域の拡大を図ります。生産面では、在庫内容の適正化を進めるとともに、国内1拠点体制下で、商品の切り替え対応力強化と自働化などの現場革新に取り組み、市場対応力を強化します。

繊維資材分野

結果と課題

2022年度は海外販売の拡大などによって、中国のコロナ影響や原燃料価格の高騰をカバーし、堅調に推移しました。国別に市況が異なる中で、厳しい環境から回復に向けた積極的な営業活動を強化します。

今後の取り組み

主力の衣料用縫製資材に加えて、産業資材向け、自動車向け用途などの拡販に取り組み、リサイクル糸などの環境配慮型資材はグローバル展開を強化していきます。また、グンゼグループの他部門へ販売を拡充していきます。さらに、引き続き販売価格改定に取り組み、収益性の改善に努めます。生産面ではアジア4拠点において有する同一品質の供給力により、安定した生産体制を強化します。

ライフクリエイト事業

人と地球に寄り添うサービスを通じてライフスタイルにおける「ここちよさ」の実現を追求

2022年度業績は、遊休地の再開発により順調に推移し、売上高は153億円、営業利益は7億円となりました。不動産関連分野は、ショッピングセンター経営や不動産管理が主な事業です。スポーツクラブ分野は、国内で21店舗・海外で2店舗を展開、地域コミュニティの拠点として社会インフラを補完するエッセンシャルサービスの提供に取り組んでいます。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。今後も環境変化に対応し、収益性の強化に取り組むとともに、人々のライフスタイルにおける「ここちよさ」の実現を追求していきます。

取締役 兼 常務執行役員
グンゼ開発（株）代表取締役社長
ライフクリエイトセグメント管掌
熊田 誠

2022年度の事業戦略と成果

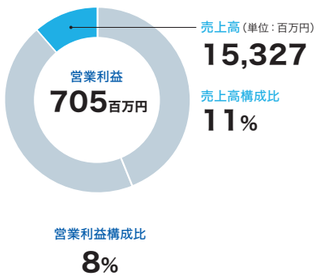
不動産関連分野においては、商業施設の収益力向上や投資効率を重視した物件別管理を強化してきました。スポーツクラブ分野においてはアフターコロナへの対応強化、地域・店舗特性に合わせた会員拡大およびスクール事業の拡大を図りました。

環境緑化分野は、CO_2削減に向け環境事業に積極的に取り組みました。行動制限の解除により、ショッピングセンター事業とスポーツクラブ分野は、ともに回復傾向にあります。

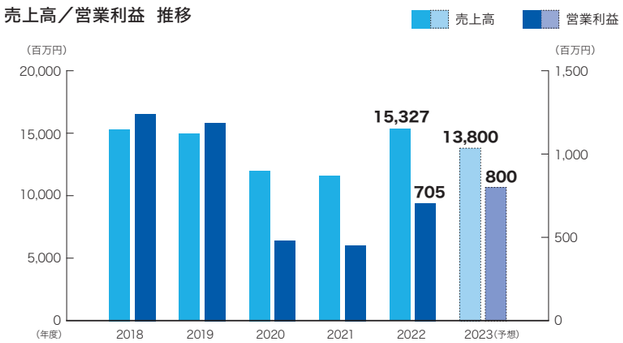
「VISION 2030 stage1」基本戦略実現のための課題と取り組み

商業施設については、魅力度向上に向けたリニューアルを行う一方で、投資効率の精査による重点管理を強化していきます。環境緑化分野では、大阪・関西万博の緑化需要の取り込みと、CO_2固定量増加に積極的に取り組み、スポーツクラブ分野ではスクール事業拡大に加えて地域店舗特性に合わせたサービス提供や新業態の開発に取り組み、売上・収益の拡大を図ります。

2022年度実績



売上高／営業利益 推移



VISION 2030 stage1におけるマテリアリティの進捗

マテリアリティ	KPI（2024年度目標）	現在の進捗状況（数値は2022年度実績）	残された課題
新たな価値の創出	**新規事業関連** ・次世代型リチウムイオン電池向けフィルムなど機能フィルムの事業化	・樹脂集電体フィルムの初期設計完了 ・機能フィルム事業化に向けた研究開発の実施	・顧客の事業状況に合わせた量産型対応 ・領域拡大を見据えた研究開発対象の拡大と精査
	環境配慮型製品の開発 循環型フィルムの価値創造 ・バイオマスプラスチック製品の拡販 ・低比重オレフィン製品の拡販 ・食品廃棄ロス削減フィルムの開発	・バイオマスプラスチック製品、低比重オレフィン製品、リサイクル原料を使用した環境対応収縮フィルムを開発上市 ・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を開発上市、採用拡大	・環境配慮型商品の採用拡大と資源循環の技術確立および、サプライチェーン協働の仕組み作り ・食品廃棄ロス削減フィルムのラインアップ拡充とさらなる採用拡大
	メディカル関連製品の売上高 ・メディカル新規製品売上	・研究から販売まで一気通貫に運営できる医療機器専業の組織体制へと変革（2023年4月） ・癒着防止材など新製品の積極的な上市・拡販	・臨床現場ニーズを反映した新製品開発の迅速化 ・医療領域別ポートフォリオ戦略による選択と集中や、M&A探索を強化
	ウエルネス＆ヘルスカテゴリー商品の売上高 ・ライフスタイルに対応した商品 ・健康カテゴリー商品	・アパレル事業トータルで企画・営業部門を一体化し、消費行動やライフスタイルの変化への対応力を強化（2023年4月）	・顧客のライフタイムバリュー最大化につながるMD戦略再構築と商品提案による新規顧客の獲得
企業体質の進化	**D&Iの推進（女性活躍の推進など）** ・女性管理職比率：6%以上 ・女性社員比率：35% ・男性育休取得率：50%	・女性管理職比率：5.1% ・女性社員比率：34% ・男性育休取得率：36%	・採用における女性比率50%の継続 ・キャリア採用比率の向上 ・リーダー層育成プログラムの充実、育児支援制度の拡充 ・男性従業員の育児休職取得率の向上
	人権尊重に関する取り組み ・自社・主要取引先の人権デューデリジェンスの実行	・自社アセスメント（外国人技能実習生の実態把握）の実施（国内工場6社） ・サプライヤーアセスメントの実施：94社 ・分析結果に基づく改善対応の実施 ・追跡調査、今後の対応協議	・サプライヤーを対象とした研修などの推進（海外サプライヤーに対象拡大）
	リスク対応力の強化 ・リスクマネジメント委員会の開催：4回	・リスクマネジメント委員会の開催：4回	・内部通報制度の運用強化
	人事制度の構築、職場環境の改善 ・エンゲージメントスコアの向上：70点想定 ・年休取得率：75% ・意識改革、業務改革、オフィス改革による生産性向上 ・オンライン会議を利用した業務の効率化	・エンゲージメントスコア：62点 ・年休取得率：70.1% ・オフィス改革：江南工場（愛知県）の新事務所棟の竣工、堂島オフィス（大阪市）の新設 ・オンライン会議：使用時間119,181時間	・1on1ミーティングの継続実施 ・DX・働き方改革など業務の効率化による年休取得率の向上 ・労働時間管理の徹底や長時間労働の削減 ・多様なバックグラウンドを持つ従業員が自分に合った働き方を選択できるような諸制度（テレワーク、フレックス制度など）の整備・拡充
	AI、IoT、センシング技術などの活用による生産などすべての生産性の向上 ・生産現場の効率改善指数（P値）※：103% ※グンゼオリジナルの生産性対前年向上指標	・生産現場の効率改善指数（P値）：国内102.7%、海外100.3%	・省人化、無人化ラインの拡充、各工場への水平展開
環境に配慮した経営	**CO_2排出量の削減** ・2013年度比28%以上削減（国内＋海外）Scope1＋Scope2※ ※グンゼグループ合計 ・Scope3算定に着手し、2024年度までに目標設定 ・エネルギー原単位削減率（対前年）1%／年以上 ・サーキュラーファクトリーの建設：プラスチック守山工場（滋賀県） ・ネットゼロファクトリーの建設：アパレル梁瀬工場（兵庫県）	・Scope1＋Scope2：118,324t 26%以上削減（2013年度比） ・Scope3：423,860t ・2022年度エネルギー原単位削減率：対前年0.7%削減（国内） ・プラスチック守山新工場完成 ・ネットゼロファクトリー自動化ラインの検討 ・江南工場ZEB事務所棟の建設完了	・Scope1＋Scope2：28%以上削減（2024年度）持続的な省エネ活動および再生エネルギー比率の拡大 ・Scope3の目標設定（2024年度） ・2022年度エネルギー原単位削減率1%／年の継続 ・プラスチック守山工場でのリサイクルセンター、およびZEBオフィス棟の設立 ・スマート工場（無人化ライン）の推進
資本コスト重視の経営	**成長事業、成長領域への経営資源の重点投資** ・環境関連投資：86億円 ・チャネルの拡大による新ターゲットの獲得：EC+SPA売上比率24% ・業務提携やM&Aによる事業拡大	・環境関連投資：34億円（サーキュラー29億円、江南工場5億円） ・EC＋SPA売上比率：22%	・リサイクルセンターの建設計画推進 ・EC＋SPA売上比率向上 ・独自のCRMプログラムによるロイヤルカスタマーの育成 ・集客力の高い商業施設への新規出店
	低成長事業および分野の再構築 ・ROE6.3%以上 ・全社計でのGVA黒字化 ・収益性の改善	・ROE3.9% ・GVA-23億円（対前年3億円改善） ・GVAツリー全事業展開による周知 ・イントラネットを用いた海外従業員を含む全従業員への周知徹底（8回） ・電子部品分野のフィルム事業を譲渡、レッグウエア分野では中国工場での生産を終了 ▶詳細P.34～ →財務資本戦略ページ	・ROE6.3%以上（2024年度） ・GVAの全社計黒字化（2024年度） ・構造改革の継続的な取り組み

人財戦略

昨今の社会環境は大きく変化し、先行き不確実な時代、いわゆるVUCA時代において働き方や個人の価値観が多様化しています。この変化スピードに対応していくために、個人や組織には自律性が求められ、会社と従業員の関係も変わっていくことが想定されます。従業員には、自らの専門性や強みを活かした自律的なキャリア形成によって「主体的」に会社に貢献していくことが求められます。一方、会社は従業員の成長機会を創出し、将来に向けたキャリアビジョンが描けるように全力で「支援」していかなければならず、「管理職」の役割の軸足が管理から成長支援に移る価値観の大転換が起きつつあります。グンゼグループでは、2023年度からキャリアデザインについて従業員の希望をより具現化できる仕組みを新設し、戦略的・適所適財なローテーションによる人財交流の活性化に取り組んでいます。特に若手社員に対しては、自らのキャリアをデザインできる仕組みを定着させ、活力ある組織体にしていきたいと考えています。併せて、構成員の半数を占めるシニア世代のモチベーション向上にも取り組みます。長期間にわたり会社を支えてきたシニア社員には、引き続き社業への貢献に向けて、さらなる活躍を期待すると同時に、人生100年時代を念頭に、自らのセカンドキャリア構築に取り組む支援も必要と考えています。加えて、シニア社員の大事なミッションである若手社員への計画的な「技能伝承」、技術やノウハウのタスキをつなぐ活動を仕組み化していきます。企業の成長は、「従業員モチベーション」の総和と言われています。シニアから若手への技術伝承を進めると同時に、若手の早期戦力化も目指すなど、全世代でのモチベーションやエンゲージメントの向上を実現し、グンゼグループの人的資本を最大化することで、持続可能な企業の発展につなげていきます。

「人財」は最大の経営資源。企業競争力の礎であり、全ての構成員が働きがいを持ちながら能力を十分に発揮できる企業風土を醸成し、夢のある元気な会社になる

グンゼグループは、中期経営計画「VISION 2030 stage1」において持続可能な社会の実現に向けて、「変革と挑戦」をキーワードに経営戦略を策定しました。そのうちの“ヒト”戦略として「企業体質の進化」を掲げ、これに連動した人財戦略の基本的な考え方を上記のように定めました。従業員全員の成長とモチベーション向上を目指し、多様な人財が活躍する組織風土づくりを推進していきます。特に、女性活躍推進の観点から女性管理職比率、子育て支援の観点から男性育児休職取得率、働き方改革の観点からは年休取得率、組織風土改革の観点からはエンゲージメントスコアをそれぞれKPIに設定しており、2022年度は概ね順調に推移しました。

マテリアリティ、KPI（2024年度目標）

			KPI 2024年度目標	2022年度	
				目標	実績
企業体質の進化	女性活躍推進	女性管理職比率	6%以上	4.0%	5.1%
	子育て支援	男性育児休職取得率	50%	30.0%	36.0%
	組織風土づくり	エンゲージメントスコア	70点想定	64点想定	62点
	働き方改革	年休取得率	75%（15日）	14.0日	70.1%（14.1日）

人財マネジメント方針

人的資本の最大化を目指した人財戦略に基づき、求める人財像を「異なる価値観を受容し、自ら考え行動しやり抜ける、得意分野で価値提供できる人財」と定めています。性別、国籍、年齢、価値観など多様な人財を採用し、自律的なキャリア形成を支援する教育・育成の機会を拡充し、また個人の自律・組織の成長をけん引する配置戦略により活躍の場を提供することで、持続的な会社の成長につなげていきます。さらに、「多様性」「自律性」「活躍」の3本柱に集約した人財マネジメント方針を策定しました。

異なる価値観を受容し、自ら考え行動しやり抜ける、得意分野で価値提供できる人財を育て、活躍する場を提供することで、会社の成長へ繋げる

人財マネジメント方針

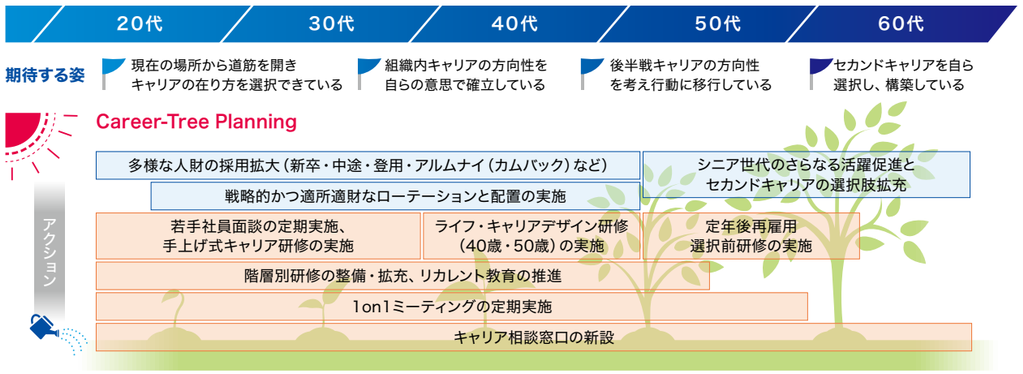
多様性	自律性	活躍
多様な人財の強みをもつ	人財の強みを伸ばす	人財の強みを活かす
多様な人財を受容し、多様性を競争力として変革と挑戦に取り組める夢のある元気な会社を目指します。	自律した個の成長に向けて、従業員が積極的に挑戦する機会を創出します。	さまざまな世代が成長実感を持てるよう、意識改革の取り組みやキャリア開発支援、ローテーションを進めます。

人財育成と自律的キャリア形成の推進

自律的なキャリア形成を促す組織風土を醸成するには、一人ひとりが自分の進むべき方向性を定めるために、「キャリアを学ぶ・相談する」ことができ、併せてそのキャリアを選択するために「キャリアを伝える・選ぶ」ことができる、機会の創出が不可欠であると考えています。2022年度には、既存の階層研修やキャリア研修に加え、手上げ式女性キャリア研修の新設、キャリアデザイン研修の対象拡充、1on1ミーティングの継続、リカレント教育の推進などの施策により、キャリアを自ら主体的に考える機会を提供し、支援を拡大しました。2023年度からは、HRS委員会（人財情報を共有する委員会）を設置し、自律的キャリア形成を踏まえた適所適財かつ戦略的な配置を推進し、従業員のエンゲージメント向上と人的資本の最大化を目指します。

2つの歯車が回る機会の創出と拡大

各年代のキャリアの期待と課題解決の切り口



教育研修体系

	階層別教育			その他共通教育			自己啓発	
	若手社員	次世代リーダー育成	経営幹部育成	技能系基礎	キャリア形成			
役員・幹部			経営幹部研修				通信教育・eラーニング	資格取得・語学習得支援制度
管理職		リーダーシップスクールII	リーダーシップスクールIII		コーチング研修	キャリアデザイン研修		
		新任管理職研修			若手育成担当者研修			
中堅社員		リーダーシップスクールI						
若手社員	リーダーシップスクールB			実験計画法 IE基礎研修 QC基礎研修 他				
入社3年目	入社3年終了時フォローアップ研修							
入社2年目	入社2年終了時フォローアップ研修							
新入社員	新入社員研修							

キャリアサポートデスクの設置（2023年5月より）

人生100年時代に入り、自律的なキャリア形成を実現するため、従業員は自らのキャリアをデザインし、人生の目標やキャリア像（ライフキャリア）を見定め、それに向けて働きながら歩んでいかなくてはなりません。それらを積極的に支援するため、このたび「キャリアサポートデスク」を設置しました。働く中で起こりえるさまざまな問題について、従業員が一人で考えるのではなく、会社が伴走者となって一緒に考えることをその役割としています。

ダイバーシティ＆インクルージョン《D＆I》

グンゼグループでは、ダイバーシティ＆インクルージョンを最も重要な人財戦略の一つと位置付けています。属性や価値観などに関わらず、すべての構成員が働きがいを持ちながら自らの能力を十分に発揮できている姿を目指します。中でも女性活躍のさらなる進化が不可欠であり、女性活躍のあるべき姿を「性別、ライフステージに関わらず、全ての従業員がワークライフバランスのとれた生活を送りながら、働きがいをもって自らの能力を十分に発揮できている」と定義しました。「各組織の意思決定者の一定割合を女性が占めている」状態の実現に向け、その前提となる女性総合職の母集団の充実に積極的に取り組んでいます。具体的には、女性採用比率50%（交替制シフトによる勤務者を除く）の継続実施と自律的な成長を促すキャリア支援による定着促進、リーダー層への登用を見据えた育成プログラムの充実、育児支援制度の拡充などの施策を推進しています。また、女性活躍の後押しと働き方の多様性推進という視点から、男性従業員の育児休職取得率の向上も図っていきます。

社内環境の整備方針

社内環境整備においても、経営理念の一つである「人間尊重」を最も大切にしています。従業員が安全・健康に、かつ力を発揮できる環境整備を目的に、DXによる業務改善や労働時間管理の徹底、長時間労働の削減、多様なバックグラウンドを持つ従業員が自分に合った働き方を選択できるような諸制度（テレワーク、フレックス制度など）の整備・拡充などを継続して行っています。

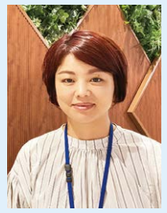
「働き方改革委員会」の活動として、「構成員の意識改革」「業務インフラの整備」「業務改革」「オフィス改革」の4本柱で各種取り組みを進めています。2022年2月の東京支社移転を機に、フリーアドレス化を推進し、「オフィス改革」を具現化しました。そのノウハウを大阪地区へ横展開し、2022年8月に開設した堂島オフィスでも同様の取り組みを行っています。また、業務効率向上により削減した仕事時間は、従業員が自由に使える時間に充てるという趣旨で、年次有給休暇取得率向上を推進しています。さらに、人権への配慮としてハラスメント撲滅を掲げ、職場におけるハラスメント防止活動として、実態把握のためのアンケートおよび結果に応じた研修を継続的に実施することで「ハラスメントをしない、させない、放置しない」風土づくりに積極的に取り組んでいます。

研修受講者と男性育児休職取得者の声

女性活躍推進に向けた会社への貢献［リーダーシップ研修］

まだまだ女性比率が低い会社の中で中堅層となり、2022年度にリーダーシップ研修を受講しました。受講したことで自己理解が以前よりも明確になり、今後のキャリア形成のための資格取得を目指して、現在スクールに通っています。自分の特性を知ったことで、求められるリーダーになるために、何を学ぶべきなのか、どのように対処するべきなのかを意識するようになりました。また、業務上の問題解決に向けて原因や効率的な進め方を探すことも意識するようになり、解決への糸口を以前よりも早く明確に発見できるようになりました。

過去に受けた研修では、主に入社年月や業種が近い人が参加していましたが、今回は、今後グンゼを担っていく世代の女性が集まったことで、同じ目線・思考で研修を受けることができたと思います。この研修によって、社内の女性同士のネットワークが広がり、同じ環境下（子育て、フレックス勤務、介護）で働く方や、他業種の人たちとつながりが生まれ、さまざまな悩みについて共感し合える仲間ができたことに感謝しています。今回の研修は、自分自身のキャリアをアップデートし、新たな挑戦をしようと思える機会となりました。今後、男女関係なく後輩たちが働き続けたいと思えるように、後輩や同僚の働き方改革やキャリア形成に向け、少しでもこの研修内容を活かして会社に貢献できればと思います。



アパレルカンパニー
百貨店営業部
鈴木 雅代

人財育成と自律的キャリア形成の推進［ライフ・キャリア研修］

人生100年時代と言われるようになり、自分の将来について思い悩んでいたころに、ライフ・キャリアデザイン研修（50歳時）を受講しました。研修ではこれまでのキャリアを振り返り、価値観を見つめ直し、人生における役割を整理するとともに、自分自身のありたい将来像を明確にしていく考え方を学びました。そうすることで自律的な生き方・働き方を設計し、自分らしく前向きな気持ちで自己目標の実現に向けた準備と行動を起こすきっかけとなりました。

研修後にはキャリアコンサルタント資格を持つ先輩にも相談して今後の方向性を見出し、マイルストーンを設定して新たな一歩を踏み出しました。私は、「知識やスキルを人に伝えたり助言したりしながら一緒に考えることで人の成長に役立ちたい！」という思いから、お世話になった先輩をロールモデルとして、まずは資格取得を目指して勉強を始めました。同時に、上司との1on1ミーティングでも今後のキャリア志向やリスキリング（学び直し）の状況について相談しました。これらの準備と行動が偶然にも人事異動のタイミングと合致し、人財開発室に異動することになりました。現在は教育チームの一員として、各種研修やキャリア相談を通じて従業員の皆さまの自律的キャリア形成の支援に取り組んでいます。今後も自分のキャリアを自律的に考えて自己研鑽に励むとともに、生き方・働き方を都度見つめ直しながら、自らのキャリアを切り拓いていきたいと思います。

人事総務部
人財開発室
藤田 満徳

働き方改革［男性育児休職］

日ごろから少しでも妻の負担を減らしたいと思っていたことや、社内でも男性の育児休職取得例があったこと、さらに、私が勤める江南工場でも育児休職を取得しやすい雰囲気を作りたいと思ったことが、今回の育児休職取得の理由です。私の部署では前例がなかったため、取得希望時期の半年ほど前から、不在の間の現場の体制などについて職場の方々と相談した上で、妻の出産予定日の3週間後から1カ月弱、育児休職を取得しました。育児休職取得後は、今まで以上に時間内に効率良く仕事を終わらせることを意識するようになりました。また、キーパーソンが不在でも現場が問題なく回るよう、メンバーの育成により力を入れています。

育児休職の取得により、育児について覚える時間が十分に取れ、妻からは「初めての育児で大変な時期に一緒にいてくれて心強かった。育児休職中に一通りのお世話を覚えてくれたので、育児休職後も安心して任せることができた」と言われました。現在も妻の負担を軽減できており、仕事と育児のバランスをより意識して働くようになりました。

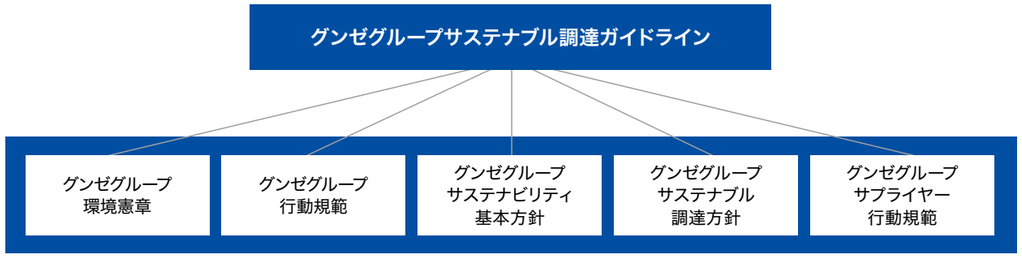
エンプラ事業部
江南工場
柴田 武志

サプライヤーへの取り組み

サステナブル調達と推進体制

近年、グローバル化の中で、企業を取り巻く環境は大きく変化し、サステナビリティに対するステークホルダーの関心は、かつてない高まりを見せています。

持続可能な社会を実現していくためには、自社のみならずサプライチェーン全体で取り組むことが必要です。昨今の急激な環境変化と考え合わせ、サプライチェーンにおけるサステナビリティの考え方を、より具体的にサプライヤーに提示する必要があると認識し、グンゼグループのサステナブル調達活動へのさらなるご理解とご協力をいただくために、「グンゼグループサステナブル調達ガイドライン（2021年）」を制定しました。このガイドラインは、サステナビリティ委員会を通じてグンゼグループの全事業部門と構成員に対し周知を図るとともに、サプライヤーにはガイドラインの趣旨をご理解いただくとともに、「サプライヤー行動規範」の各項目の遵守と、そのために必要な行動・活動の実践をお願いし、さらに上流に連なるサプライチェーンの皆さまへの普及と浸透をお願いしています。



人権

グンゼグループの「人権方針」

「郡是」（「郡」：地域社会の中で守るべき、「是」：基本方針）を社名とし、「人間尊重」を創業の精神とするグンゼは、127年の歴史の中で、従業員をはじめとする「関わる人々」の権利を大切にしてきました。この人権の尊重についての姿勢を国際規範を踏まえつつ明確にするため、2022年6月に「グンゼ人権方針」を策定・発表しました。

グンゼ人権方針
https://www.gunze.co.jp/sustainability/management/humanrights/

人権デューデリジェンスの実施

2023年4月までに実施した取り組みは以下の通りです。

1.自社アセスメントの実施

主要事業の一つであるアパレル事業において、報道などから人権リスクが生じやすいと思われる外国人技能実習生の実態把握を優先課題として、外国人技能実習生を受け入れている国内6工場を対象に、調査を実施しました。

実施方法

適正な労働時間、賃金、生活環境ならびに現場の労働安全衛生面などについて、日本繊維産業連盟の「繊維産業における責任ある企業行動ガイドライン」※1の別冊で例示されている確認項目に基づき、ヒアリングを行いました。

アセスメント結果および今後の対応

大きな人権リスクは見受けられなかったものの、ベトナム語相談窓口の設置の必要性など、改善すべき課題を把握しました。今後はこの課題への対応を推進するとともに、内部監査の項目に外国人技能実習生の実態調査を盛り込むことで、定期的にアセスメントを行う仕組みの構築を進めます。

2.サプライヤーアセスメントの実施

サプライヤーに対して、グンゼグループの人権尊重の観点を含む「グンゼグループサステナブル調達ガイドライン」への理解を求めています。また、2022年12月から2023年4月にかけて、全事業部門の中から、以下の事業部門の主要サプライヤーを優先的に対象として、アセスメントを実施しました。

事業分野	対象サプライヤー数	回答率
アパレル事業	75社	72%
メディカル事業	5社	100%
プラスチック事業	14社	100%

実施方法

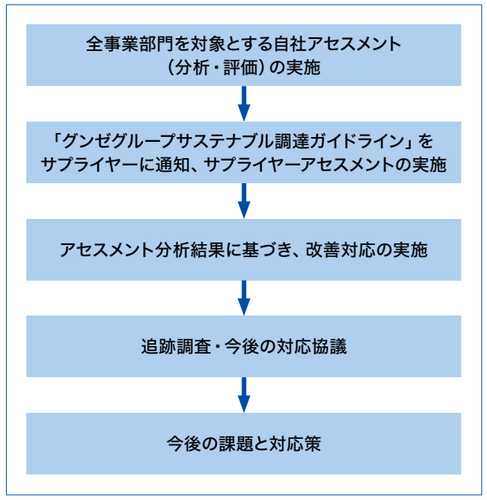
サプライヤーの人権配慮、環境保全や品質・安全性に係る取り組み状況を確認するため、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのCSR調達セルフ・アセスメント質問表※2に基づき、自己評価を行っていただきました。

アセスメント結果および今後の対応

今回提出された範囲では、危機的な人権課題は抽出されませんでした。今後は、人権に関する取り組みに対してサプライヤーの理解と協力が得られるように、サプライヤーを対象とした研修の提供などを検討していきます。また、海外サプライヤーにも対象を広げてアセスメントを実施する予定です。引き続き、内部通報制度の運用の強化などを通じて、未然防止と課題への対処に取り組んでいきます。

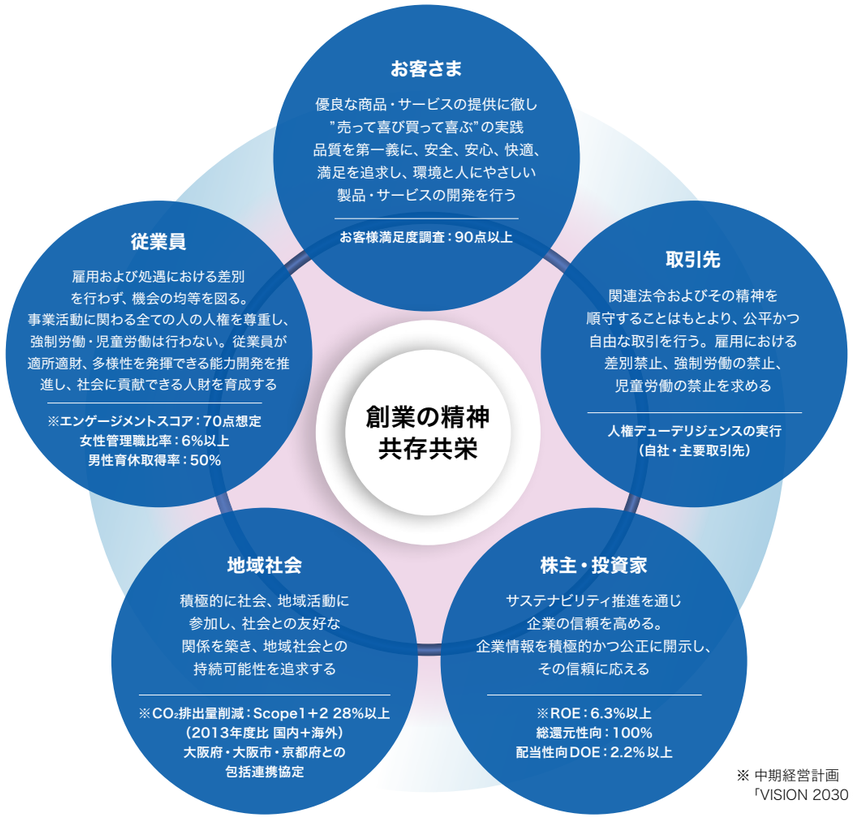
※1「繊維産業における責任ある企業行動ガイドライン」：日本繊維産業連盟が、ILO（国際労働機関）駐日事務所の協力のもと策定した、国際人権を尊重した企業活動を促進するためのガイドライン。
※2「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」：グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが策定したCSR要件の理解度を評価するための質問表。

人権デューデリジェンス※3の実施フロー



※3 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

マルチステークホルダーとの価値共創



※ 中期経営計画
「VISION 2030 stage1」KPI

環境に配慮した経営

グンゼグループは、事業活動を通じて環境負荷を低減する取り組みを進めています。プラスチックフィルム分野では廃プラ削減や環境配慮型・循環型原料への転換、事業部門間の垣根を超えたリサイクル製品開発など、資源循環に向けた活動を強化し、サーキュラーメーカーへの転換を目指しています。

環境負荷低減の取り組み

基本的な考え方

サステナブル経営の主要推進事項である「気候変動への対応」、「資源循環型社会の実現」、「サステナブルな調達」の3軸を中心に環境負荷を低減していく全社的な取り組みを強化し、社会的価値と経済的価値の両立に努めています。「気候変動への対応」では、2030年までにCO_2の排出量をScope1+2で合計35%以上削減（2013年BM比）を目標として、省エネ、創エネ、再エネに努めます。さらにエネルギーイノベーションの活用の検討を進め、環境に配慮した事業運営を推進していきます。「資源循環型社会の実現」では、サーキュラーファクトリー（守山工場）を筆頭に、全社の廃棄物の削減を図るため、国内全事業所を対象とした廃棄物の再資源化への取り組みを強化します。「サステナブルな調達」では再生／バイオマス原材料などの環境に貢献できる素材の活用を進め、サプライヤーとの関係性を高め、原材料のCO_2排出量削減に取り組みます。これら資源循環、サステナブルな調達の取り組みを通してグンゼグループは環境配慮型商品の拡充とScope3の削減に努めていきます。

グンゼグループの環境技術、取り組みについて

①気候変動への対応（省エネ、創エネ、再エネ活用）

- EMS（エネルギー管理システム）導入によるエネルギーロスの削減
- ボイラー、空調機などのユーティリティ設備の高効率化
- 新規建築物の高断熱化、高気密化による省エネ化（ZEB認証、CASBEE認証を取得）
- 計画的な太陽光発電設備の設置
- 低排出エネルギーの転換（重油からLPG化、電化へ）

ZEB認証新事務所（江南工場）

電気式チラー（綾部エンプラ）

②資源循環型工場の実現

プラスチックフィルム分野の基幹工場である守山工場を資源循環型工場（廃棄物を出さずに資源を循環させる工場）に転換する取り組みです。将来的には、プラスチックフィルムを販売するメーカーから、リサイクルを基本としたサーキュラーメーカーとなることを目指しています。

③サステナブル調達

リサイクルポリエステルなどの再生原材料の使用、オーガニックコットンやパッケージのバイオマス化など、サステナブルな原材料使用率向上を目指し、積極的に環境配慮型商品の拡充を推進していきます。

繊維資材
リサイクルポリエステル100%のミシン糸

プラスチックカンパニー　リサイクル原料比率30%のハイブリッド収縮フィルム

グリーンファイナンスを通じた企業価値向上の取り組み

グリーンファイナンス・フレームワークの策定

グンゼグループはストラクチャリング・エージェントに選定した野村證券株式会社の支援のもと、2022年度にグリーンファイナンス・フレームワークを策定しました。グリーンファイナンス・フレームワークとは、グリーンボンド・ローン原則／ガイドラインに基づき、資金使途を環境改善効果のある事業に限定して調達する資金の①資金使途の詳細、②プロジェクトの評価および選定のプロセス、③調達資金の管理、④レポーティングについてグンゼグループの方針をまとめたものです。

本フレームワークは、株式会社日本格付研究所（JCR）から当該原則／ガイドラインへの適合性について、最上位の「Green1（F）」の評価を取得しています。また、資金使途であるプラスチックカンパニー守山工場の「サーキュラーファクトリープロジェクト※1」は、評価取得時点において日本初の資源循環型工場の取り組み全体での評価となっています。

グリーンファイナンス・フレームワーク
https://www.gunze.co.jp/sustainability/esgfinance/

グリーンローンの実行

2022年9月に株式会社三菱UFJ銀行から、本フレームワークを活用したシンジケーション方式タームローンの「グリーンローン」による資金調達を実行しました。資金使途は、サーキュラーファクトリーのCASBEE※2 Aランク取得建屋の建設および新設ライン設置、BELS※3 5つ星およびZEB※4認証を取得したエンプラ事業部江南工場オフィスの建設であり、調達した資金は2023年4月までに全額充当しました。
また、本ローンの資金使途の環境改善効果が、二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金（グリーンボンド等促進体制整備支援事業）の交付要綱の要件を充足していることから、環境省が選定した一般社団法人グリーンファイナンス推進機構より、補助金の交付を受けています。

今後の方針

今回策定したフレームワークは、グンゼグループの環境関連投資を網羅する内容となっており、当該投資の資金調達のため、本フレームワークを活用したグリーンボンド、グリーンローンの実行が可能となっています。また、社会のサステナブル意識のさらなる高まりや、日銀の政策変更に伴う調達環境の変化により、今後、通常の資金調達手段に対するサステナブルファイナンスのコスト優位性が向上するのではないかと考えています。
グンゼグループは本フレームワークを活用した資金調達を積極的に実行し、社会的利益と経済的利益の双方を追求していきます。

※1 サーキュラーファクトリープロジェクト：プラスチックフィルム分野における、リサイクルに適した製品開発と再原料化技術の確立および廃プラスチックの再利用により、廃棄物を出さずに資源循環を実現する工場プロジェクト。
※2 CASBEE：建築環境総合性能評価システム。省エネルギーや環境負荷の少ない資機材の使用といった環境配慮や室内の快適性や景観への配慮なども含めた建物の品質を総合的に評価し、5段階で格付けする手法。
※3 BELS：建築物省エネルギー性能表示制度。国土交通省が定めた「建築物の省エネ性能表示ガイドライン（建築物のエネルギー消費性能の表示に関する指針）」に基づき、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する制度。
※4 ZEB：ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング。快適な室内環境を実現しながら、再生可能エネルギーによる創エネルギーと、断熱性を高めた構造やセンサーなどを駆使した省エネルギーにより、建物で消費する一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物。

自然を守る社会貢献活動

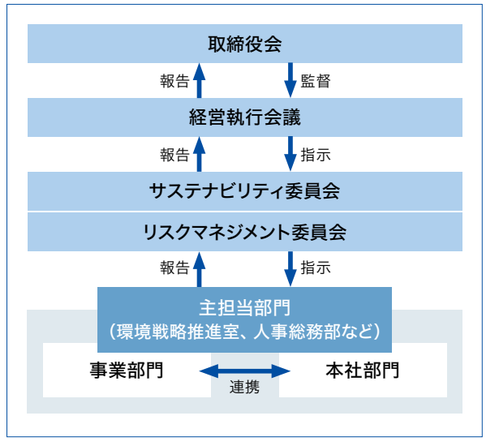
グンゼは、社団法人京都モデルフォレスト協会と「森林の利用保全に関する協定」を締結し、2010年7月から毎年4回程度、「京都モデルフォレスト運動 in 綾部」として、創業の地・綾部市内の締結地区で里山保全のボランティア活動を行っています。モデルフォレストとは、1992年の世界地球サミットの際にカナダが提唱した持続可能な地域づくりの実践活動のことで、木材などの生産、地球温暖化の防止、土砂流出・崩壊の防止、水源の涵養、良好な景観の形成、健康の増進、生物多様性など、多面的な機能を持つ森林の整備・保全を目的としています。ここしばらくは、コロナ禍のため活動が制限されていましたが、2022年度より再開しました。2010年のスタートから計42回実施し、のべ1,237名の方が参加しています。
2018年からの取り組みとして、綾部市小畑地区において小畑城跡再生プロジェクトとして展望台の整備やヤマザクラ、モミジの植樹を実施しています。直近の活動では、自生のミツバツツジの群生化に向けた取り組みを、小畑城を守る会、NPO法人里山ねっと・あやべ、京都府立林業大学校、京都府中丹広域振興局、綾部市農林商工部との協働で進めています。

京都モデルフォレスト運動in綾部
（2022年度）

気候変動におけるリスクと機会への対応

サステナビリティに関する基本方針や実施事項などを検討・審議する組織として、サステナビリティ担当取締役または執行役員を委員長とし、本社部門や事業部門の責任者を委員とした「サステナビリティ委員会」を設置しています。
加えて、グンゼグループにおいて発生しうるリスクの予防・管理体制の整備および発生したリスクへの迅速な対応を目的として、コンプライアンス担当取締役または執行役員を委員長とし、本社部門の主要部門の責任者を委員とした「リスクマネジメント委員会」を設置し、気候変動におけるリスクと機会の対応に取り組んでいます。

サステナビリティ推進におけるガバナンス体制図



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（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）

気候変動への取り組みとTCFDへの対応

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、サステナビリティガバナンス体制に組み込んでいます。

②リスク管理　気候変動に関する主なリスクは、サステナビリティガバナンス体制図を基本とし、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　グンゼグループの主要事業として「プラスチックフィルム分野」と「アパレル事業（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℃シナリオにあたり、2050年までにCO_2排出量ゼロを目指すシナリオ。
※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SPM 6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。

気候変動によるリスク／機会への対応

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、顧客ニーズを捉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。自家消費型太陽光発電の設置を推進する。
	EV・再エネ普及率	–	中期～長期	大	○		**機会：**EV普及に伴うリチウムイオン電池用フィルムや、半導体用フィルム販売を強化。
	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およ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

計画的なCO_2排出量削減に向けて、各事業活動において省エネ・創エネ・再エネ利用等の取り組みを強化し、3R（リサイクル・リユース・リデュース）の推進など資源循環、環境負荷に配慮した対応を行います。2022年度より、Scope1※1、2※2でのCO_2排出量削減の取り組みを強化するとともに、Scope3※3における削減シナリオの策定を進めています。
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「サーキュラーファクトリー計画」、アパレル（インナーウエア）分野での「ネットゼロファクトリー計画」を強力に推進します。

※1 Scope1：グンゼグループによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）
※2 Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
※3 Scope3：Scope1、Scope2以外の間接排出（グンゼグループの活動に関連する他社の排出）

CO_2削減実績（Scope1、2、3）

		2022年度	対2021年度比		対2013年度比	
		排出量（t-CO_2）	削減量（t-CO_2）	削減率（%）	削減量（t-CO_2）	削減率（%）
実績	Scope1+2	118,324	5,832	4.7%	54,184	31.4%
	Scope1	38,643	335	0.9%	13,669	26.1%
	Scope2	79,681	5,496	6.5%	40,515	33.7%
	Scope3	423,860	-13,192	-3.2%	–	–

※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

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って株主価値を高めることを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、マルチ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を導入。取締役数の削減を行うとともに、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6月に改定しました。

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/ir/policy/governance/

ガバナンス強化の変遷

	取り組み内容
2005年度	執行役員制度を導入し、取締役数の削減を実施
2006年度	取締役の任期を2年から1年に変更
	社外取締役、女性取締役を登用
2015年度	グンゼ コーポレートガバナンス・ガイドライン制定
2019年度	指名・報酬委員会を設置（取締役会の諮問機関、社外取締役が議長）
	取締役の社外ウェイトが1/3に達する
2021年度	取締役・監査役のスキルマトリックスを公表

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（2023年6月23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、当社事業部門・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。

現在の経営体制は、社外取締役3名を含む取締役9名（うち女性2名）であります。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5名を含む執行役員14名を選任しています。

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および対応策の策定、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（2022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。

経営執行会議

取締役会と併せて、代表取締役、役付取締役、機能別担当取締役・執行役員で構成される経営執行会議を開催（2022年度は20回開催）し、業務執行に関する重要事項の審議を行い、意思決定の迅速化を図っています。

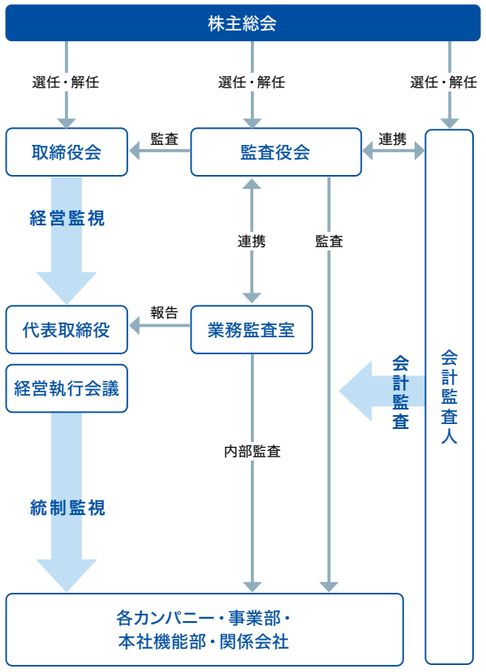
指名・報酬委員会

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名で構成し、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。

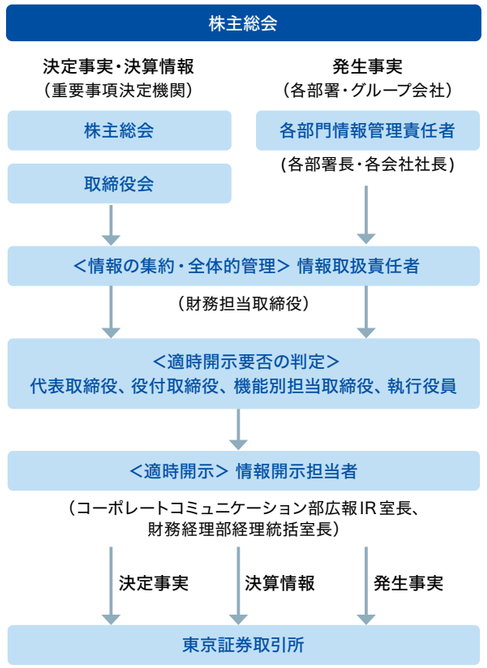
会社情報の適時開示に係る社内体制

グンゼグループは企業価値を継続的に向上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を通して、経営の健全性・透明性の向上を図っています。

コーポレートガバナンス体制



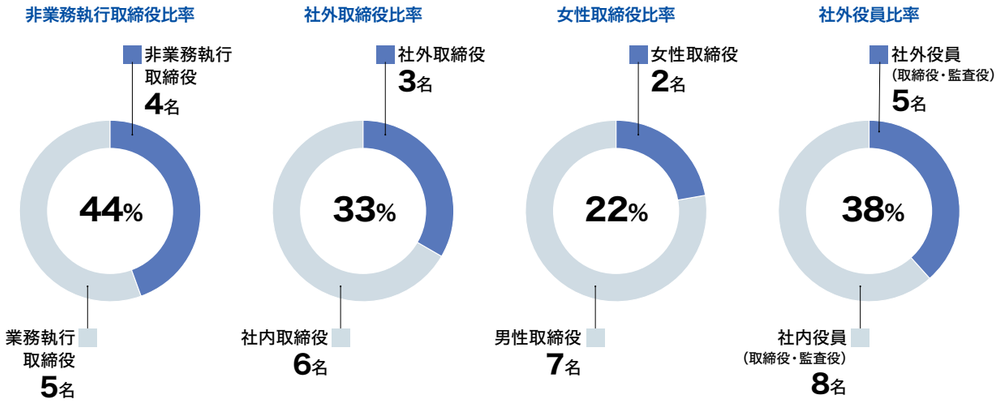
適時開示体制



取締役会・諮問機関などの2022年度開催実績

	開催回数	議題数	報告数	出席率（社内役員）	出席率（社外役員）
取締役会	13	40	51	98%	98%
監査役会	15	22	18	97%	97%
経営執行会議	20	73	（議題数に含む）	100%	—

取締役会の構成



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	男性	廣地 厚	代表取締役会長	11年 / 満63歳	○	○				○		
	男性	佐口 敏康	代表取締役社長	9年 / 満61歳	○	○				○		
	独立 女性	中井 洋恵	社外取締役	5年 / 満62歳	○（議長）						○	
	独立 男性	鯨岡 修	社外取締役	4年 / 満67歳	○		○			○		
	独立 女性	木田 理恵	社外取締役	3年 / 満54歳	○		○			○		
	男性	熊田 誠	取締役	6年 / 満61歳		○		○				
	男性	及川 克彦	取締役	7年 / 満60歳					○			
	男性	河西 亮二	取締役	2年 / 満60歳		○		○				○
	男性	澤田 博和	取締役	— / 満58歳				○				
監査役	男性	鈴木 富夫	常勤監査役	2年 / 満59歳				○				○
	独立 男性	舩冨 康次	社外監査役	— / 満62歳				○				
	独立 男性	中 紀人	社外監査役	— / 満61歳							○	
	男性	森田 真一郎	監査役	2年 / 満66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　（2023年6月23日現在）

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、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・提言が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、取締役会で決定します。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人財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メンバーで監査役会を構成することを基本として、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、取締役会で決定します。

取締役会の実効性評価

グンゼグループでは毎年、すべての取締役・監査役が取締役会の有効性および自らの役員としての業績などについて自己評価を行い、その結果を取締役会に提出し、取締役会は、その集計結果に基づき取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。2023年3月に、取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象とし、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分析、助言を踏まえ、2023年5月開催の定時取締役会において報告し、評価・議論を行いました。

分析・評価プロセス

全取締役・監査役を対象にアンケートを実施・集計
↓
取締役会による分析・評価
↓
実効性向上に向けた課題や今後の取り組みを議論
↓
改善への取り組み

評価項目（全40問）

1. 取締役会の構成について（規模・多様性）
2. 取締役会の運営について（審議項目、開催頻度、議案資料、自由活発な議論、審議時間など）
3. 取締役会の議論・モニタリング機能について
4. 取締役・監査役に対する支援体制・トレーニング（活動を支援する人員体制・トレーニング機会の提供）

2022年度の評価結果

- アンケートの回答からは、取締役会の構成、運営状況、付議事項、個々の役割遂行、相互監督など、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。
- 中期経営計画の重要課題と位置付けているESGへの対応やサステナビリティへの取り組みに加え、リスクマネジメント・内部統制システムに対する監督強化、経営戦略などの重要な経営課題に関する議論の活性化、株主（投資家）との対話状況のフィードバックが取締役会実効性の向上に向けた継続的な課題として重要であることを確認、より効果的な施策を検討し、引き続き取り組む。

取締役・監査役のトレーニング

社外取締役を含む新任取締役は、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、グンゼグループの経営戦略、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、グンゼグループの取締役および監査役は、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、研鑽を積ま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、請求などに基づきグンゼが負担しています。

後継者計画

社長の承継プランの策定

1. 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を経た上で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。

2. 取締役会は、この承継プランを共有し、指名・報酬委員会による社長後継者になり得る経営幹部の育成状況の精査・審議の結果を定期的に確認するとともに、社長が退任するときは、承継プランに基づき、社長の後継者になるべき候補者を決定します。

役員報酬制度

役員報酬制度は、企業価値の最大化に向けた意欲をより高めるため、業績連動報酬の割合を高めることとし、金額の算定にあたっての業績指標（KPI）は、「賞与」については業績評価などで重要視しているGVA（Gunze Value Added：税引後営業利益＋配当金－期末投下資本×WACC）を、「株式報酬」については株主総利回り（TSR：Total Shareholders Return）とTOPIXとの相対評価、およびESG評価指標として全社CO_2排出量削減目標の達成度合いに基づく評価を反映することとしています。

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 • ESG評価指標として、全社CO_2排出量削減目標の達成度合いを反映

役員の報酬など

報酬の種類	報酬などの総額（百万円）	報酬などの種類別の総額（百万円）			対象となる役員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役（社外取締役を除く）	177	103	38	35	6
監査役（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

コンプライアンスの推進

グンゼグループでは、「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ています。法務コンプライアンス室が、構成員に対して、必要な教育・研修を定期的に実施し、また社内イントラネットで研修動画の配信を行うなど、コンプライアンスに関する適切な理解の浸透を図っています。2022年度からは新入社員を対象に、外部企業から購入したe-ラーニングと法務コンプライアンス室員講師によるリアル研修のハイブリッド研修を始めました。グンゼの倫理観を共有し、インサイダー取引規制やソーシャルメディアを利用する際の注意点について理解を深め、コンプライアンス意識を向上させるように、フォローアップ研修も実施しています。

なお、コンプライアンスなどに関する相談を「なんでも相談ホットライン」で受け付けており、関係者のプライバシーに配慮した上で慎重に対応しています。また、社外弁護士による社外通報窓口も設置しており、公益通報事実に該当する内容の通報を受けた際は弁護士から直接監査役に報告できるルートを確保するなど、より重大な不正に対応する仕組みづくりも行っています。2022年度には、社外通報窓口に、公益通報対象の相談・通報はありませんでした。

通報・相談の内訳

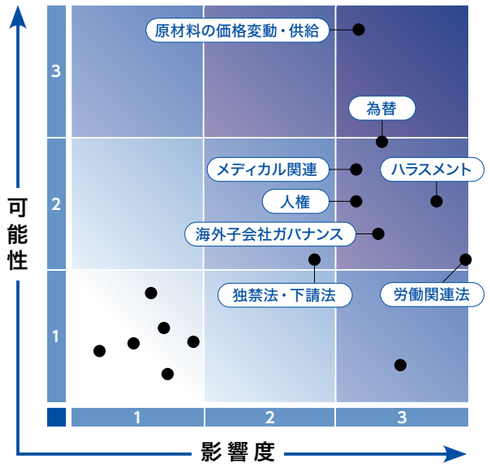
内容	2021年度		2022年度	
	ホットライン	社外通報窓口	ホットライン	社外通報窓口
職場の人間関係	7	0	6	0
セクシュアル・ハラスメント	0	0	1	0
パワー・ハラスメント	3	1	7	1
公益通報対象事実	0	0	0	0
その他	4	0	4	0
計	14	1	18	1

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、「リスク管理規程」に基づきリスクマネジメント委員会を設置しています。海外子会社ガバナンス、労働関連法の遵守、ハラスメント防止、独禁法・下請法の遵守、メディカル事業における薬機法・臨床研究法遵守および透明性確保などを、最重要リスクとして、リスクを最小化すべく対策に取り組んでいます。2022年度に4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。国際関係の変化による原材料の価格変動や供給が途絶するリスクについても、リスクマネジメント委員会において、各事業部門が直面しているリスクの情報を収集、把握し、本社部門と事業部門が一体となったリスクマネジメントを推進しています。

また、アパレルカンパニーのECルート拡販推進によって増加する、景表法、薬機法違反や不適切な表現により社会的信用が低下するリスクについては、法務コンプライアンス室による研修の実施や、複数部門の担当者による社内データベース上での審査など、事業部門を横断してリスクを軽減し、企業価値を継続的に増大させる活動を行っています。

リスクマップ



「VISION 2030」に向けたグンゼグループの企業価値向上

投資家との対話において、グンゼの経営判断のスピード感について改善を求める提言を受けることが増えています。社外から見た現場での議論についてどのような印象をお持ちでしょうか。

中井：グンゼは新たな取組に対してスピード感が足りないと言われることがあります。しかし、社内では早い段階で問題点を把握し、対応を模索していることが多く、適切な解決策が見つかった後は、素早く対処していると思います。ただ、このプロセスが外部から見えないために、スピーディーさに欠けるとの評価を受けるのではないでしょうか。意思決定までの過程における開示や投資家との対話は難しい面もありますが、改善を図るべき課題です。

木田：事業部門ごとにGVA黒字化に向け、事業戦略の計画を立て、堅実に実行していますが、事業部門の中だけで目標管理が完結してしまうと、全体の成長をけん引しなければならない部門が慎重になり過ぎ、スピードが鈍化することがあるように思います。また、会社全体への貢献度や市場の将来性を考えた場合、撤退を視野に入れるべきという判断が遅れるケースも出てくるのではないかと懸念しています。事業ポートフォリオを明確にして経営リソースの配分を行い、積極投資を行うか撤退を検討すべきかなどの基準について経営陣が普段から議論しておくことで、経営判断がさらにスピーディーになると思います。

鯨岡：事業への取組計画や見通しなどの議論に参加していますが、スピードを意識した報告、そしてスピード感を期待する経営層の意見が数多く出ています。新規事業の立ち上げや事業の拡張といったテーマは前向きな内容のため、おのずとスピード感が伴っていると感じることが多く、既存事業の再編や見直しといったテーマでも、その計画に見合うスピード感を重視していると思います。ただし、もちろん拙速な判断は避けなければなりません。

グンゼは堅実な経営、真面目でおとなしい社風といった企業イメージの影響で、スピード感に乏しいとの印象があるとすれば、日ごろからスピード感をもって事業運営を進めている会社だというイメージの醸成も進めていくべきだと思います。

グンゼは現在、資本コスト重視の経営に取り組んでいますが、さらなる企業価値向上に向けた経営の取組として何が必要だと思いますか。

中井：グンゼのPBRは1倍を割り込んでおり、企業価値やその向上性についての評価が低いことが分かります。現在の収益だけでなく、将来に向けて持続的に企業価値が向上する可能性を市場に示す必要があります。グンゼはサーキュラーファクトリーやネットゼロファクトリーなど、先駆的な取組を多岐にわたって行っていますので、これらの価値を的確に数値化するなど分かりやすく開示して、この会社の未来を具体的に示す必要があります。

鯨岡：グンゼは創業以来さまざまな事業を展開し、現在も新たな事業の創出に注力しています。こうした不断の努力の積み重ねが企業の存続には欠かせません。現在、グンゼは事業の収益力改善や、資産の有効活用など、企業価値向上のための施策に熱心だと感じていますが、創業から現在までの取組をより知ってもらい、理解と共感を得るといった活動も、企業価値向上のために必要だと思います。

木田：さらに企業価値を高めるためには、研究開発や人的資本に対する投資を行い、付加価値の高いビジネスを生み出すスピードを速め、量を増やすとともに質を高めることが必要です。また、事業部門内での収支に留まらず、成長分野や利益率の高い分野には、全社戦略として重点的に投資を行うことも重要です。売上の柱を担うアパレル事業は近年、利益率で苦戦しており、その改善が喫緊の課題です。「よいものをつくる」というメーカー従来の枠に留まらず、組織や設備の効率化に加え、売るチカラ＝DtoCをさらに加速させ、今一度、「グンゼブランドの価値」を明確に掲げて、お客さまに選ばれるためのブランド戦略の実行が必要不可欠だと思います。

成長けん引を担うメディカル事業に続けて、新たな成長分野を増やしていくために必要なことは何でしょうか。

鯨岡：成長分野を創出するために、元気のある行動力を期待しています。新たな市場を作り出し、高付加価値な製品を生むためには、マーケットインとプロダクトアウトの両方の視点が必要です。市場ニーズに応えるマーケットインに加え、驚きのある製品によってこれまでにない市場を作るには、自社のポテンシャルを活かしたプロダクトアウトの発想も必要かと思います。「ここちよさを提供する」をベースとしたグンゼの得意分野で、多様な事業をつなぐところに成長分野があるのではないかと考えています。

木田：繰り返しになりますが、研究開発や人財への積極投資、新規事業や新たなチャレンジを推奨する社風の醸成や教育、そしてそれらに紐づいたチャレンジ制度や評価制度が必要です。VUCAの時代と言われ、社会変化が激しく未来の予測が難しい昨今において、過去の成功パターンや慣習、組織の意思決定の手順にとらわれずに「まずやってみる」こと、そして柔軟にスピーディーに変化に対応する取組を増やし、その中から成長の種を見つけて育てるといった活動が必要だと思います。果敢にチャレンジした結果の失敗に対しては、そこから学び、次にどう活かすかを重視する組織風土を醸成しなければなりません。

中井：我が国は今後、ますます超高齢社会となり、医療分野は必ず伸びる分野です。グンゼが持つ「肌に優しくあるべき」との思想や技術が、肌に留まらず、人の身体全体に機能できたならば、それが新たな強みになると思います。優良品によって人の役に立ちたいとする思想に基づいて、病気に罹患した人、または年を取って機能が低下した人に寄り添うことで、新たなニーズが掘り起こされるでしょう。そして、グンゼがその技術力を活かして、メディカル事業でも優良品を提供し続けていることを、世の中に広く認識してもらうことが課題だと思います。医療は国を問わず求められる分野であり、グローバル展開はグンゼが大きく飛躍する鍵になるはずです。

社外取締役
中井 洋恵

2018年より社外取締役。弁護士としての企業法務や一般民事など、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グンゼグループの経営に反映いただいている。

▶経歴詳細P.66～ →役員一覧

社外取締役
鯨岡 修

2019年より社外取締役。出版社の執行役員としての要職歴を活かし、特に当社の成長事業であるメディカル分野において、幅広い知見に基づく客観的な視点をグンゼグループの経営に反映いただいている。

▶経歴詳細P.66～ →役員一覧

社外取締役
木田 理恵

2020年より社外取締役。特にBtoCや女性活躍推進において、その豊富な経験と識見に基づく客観的な視点をグンゼグループの経営に反映いただいている。

▶経歴詳細P.66～ →役員一覧

グンゼは「VISION 2030」においてD&Iに積極的に取り組む戦略を示しましたが、現状に対する評価と今後の課題についてお聞かせください。

中井：我が国では、さまざまな組織でその取組が進んでおらず、男女参画が諸外国に比べて遅れているのが現状です。グンゼも苦心している企業の1つですが、現在、この課題に対し、社内で真剣な取組が見受けられます。それでも、2030年度の女性管理職比率の目標20%以上の達成には、まだ遠い道のりがあります。この目標を達成するためには、男性社員も同様に、仕事に対してやりがいが感じられ、しかも私生活との両立ができる会社にする必要があります。さらに、産休・育休もしくは何らかの理由で退職したとしても、戻ってきたいと思える社風が重要です。他方、そのような社風の中で、積極的に中途採用を実施し、新しい風を送り込む必要もあります。この点はD&Iだけでなく、グンゼの発展・拡大にも直結します。

鯨岡：新たな発想や柔軟な取組は、多様性の中から生まれます。そこから新たな企業文化が育ち、企業の価値向上にもつながります。取締役会などで、女性活躍の議論は活発ですが、D&Iの議論はトータルでみると緒に就いたばかりという印象があるので、これから外国籍の社員など、さらなる多様性に向けた深みのある議論を進めていく必要があります。そして、海外事業の展開は特別なことではなく、企業として普段通りの活動であるという姿勢が育っていけばいいと考えています。SDGsへの対応を含め、こうした取組に対して「周りも取り組んでいるから」「…ねばならない」といった声が聞こえることもありますが、これらの取組が企業にとって大きなプラスで、実利につながるという前向きな姿勢が大切だと思います。

木田：性別、年齢、国籍など多様な人財を活かして個々の能力が十分に発揮できる組織かと問われると、その指標の一つとして考えられる女性管理職の割合が5.1%に留まっており、決して高い数字とはいえないのが実情です。これまでの取組と現状を照らし合わせても分かるように、一朝一夕には結果の出ない課題であり、「VISION 2030」で掲げる“2030年には女性管理職比率20%以上”を叶えるための今後8年間のロードマップをバックキャスト方式で描き、社内外に周知徹底すべきです。また計画の立案・実行においては、女性が主体的に関わらなければならないと思います。共に活躍するために、ひいては性別に限らず多様な人財が活躍するためにアイデアを出し、発信していく役割を担ってほしいと思います。

経営幹部に必要な資質、そのために磨くべきスキルや経験はどのようなものでしょうか。

木田：グンゼにはそれぞれ特色のある事業の柱があり、その道に精通する方々が経営幹部となっておられますが、担当する事業部門運営の範囲に留まらず、全社としてシナジー効果を生み、成長戦略の策定、実行するための視座と知識、発想力が重要だと思います。幹部候補の裾野を広げ、社内外でのトレーニングやワークショップ、ネットワークに積極的に参加する機会を設けたり、事業部間でローテーションを行うなど、早い時点から経験を積める環境作りが必要です。

中井：グンゼが今後飛躍的に成長するには、現状に留まらず、事業を拡大していくことが必須です。そのために経営幹部に必要な能力とは、次なる事業を予測し、育て、社会に送り出すことです。また、組織の発展には多様な人財が必要ですが、人財をまとめ、育てるコーチングのスキルも求められることになります。成長する力とは、リーダー自身にではなく、部下自身が本来有する力であり、それを的確に発見し、信頼関係を構築して、少しだけ背中を押すことが必要です。これらは生来のものもありますが、多方面の学習や経験によって作り出すことができると思います。

鯨岡：SDGsの取組で大事なことは、周りを巻き込んで協業するといった発想ではないでしょうか。持続可能な成長を実現するためには、いろいろな協調が必要になると思います。協業に加えて、時にはM&Aによる事業拡大や新規事業参入など、思いもよらない異業種との連携や、地域住民との交流といったことも重要です。これから経営を担う幹部候補の皆さんには、どんどん外に出掛けてさまざまな人と会い、意見交換をする、といった経験が重要だと思います。

新任社外監査役メッセージ

2023年度、新たに2名の社外監査役が就任しました。
グンゼグループに求める期待や抱負を寄稿いただきました。

グンゼグループの持続可能な発展に力を尽くします

「よい会社」とは、どのような会社でしょうか？
業績が良い、サービスや製品の質が優れている、給与水準が高い、株主への利益還元が手厚い、などさまざまなモノサシがありますが、私は「社員が仕事で幸せや誇りを感じることができる会社」だと思っています。
「人の幸せは4つ。愛され、褒められ、役に立ち、必要とされること。このうち少なくとも3つは仕事で手に入れることができる」という話を聞いたことがあります。必要とされる部署で役に立つ働きをし、それが社会全体への貢献につながっていることを実感できる。この時代、そんな幸せや誇りを感じられる会社であるためには、コーポレート・ガバナンスが充実し、社会的に信頼を得ていることが大前提です。グンゼグループのコーポレート・ガバナンス・コード第2章では、株主以外のステークホルダーとの適切な協働が謳われており、「中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定」や「会社の行動準則の策定・実践」が求められています。この点、グンゼにおいては、創業以来、「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」という企業理念が深く根付いており、ガバナンスが徹底されていると感じています。グンゼの歴史と伝統を確実に次世代に引き継いでいくことが今後の重要な課題だと思います。
社外監査役への就任直後、創業の精神を実践するための行動指針などがまとめられた「グンゼの是」という小冊子をいただきました。創業の精神を心に刻み、今後、グンゼグループの持続可能な発展に少しでもお役に立てるよう力を尽くす所存です。

社外監査役
舩冨 康次

税理士としての豊富な経験と財務および会計に関する専門的知見を有しており、財務会計の健全性を踏まえた客観的な視点から、独立性をもって職務を適切に遂行することを期待されている。

▶経歴詳細 P.66～ →役員一覧

法務の知識を活かして、グンゼグループのお役に立ちます

有価証券報告書や「グンゼ統合レポート2022」を拝見して、創業以来の経営理念や伝統を守りながら、グンゼは困難な経営課題にも真摯に向き合っている会社だと思いました。コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの遵守、環境問題への対応についても、企業として守るべきことは守りながら、変わるべきことは変わっていくという姿勢が認められ、好ましい印象を持っています。不透明な経済環境が続く中、しばらくは企業経営者にとって舵取りの難しい時期が続くと思います。「VISION 2030」の達成に向けて、市場や環境の変化に適応する一方で、サステナブルな経営を貫くことが求められるのではないかと考えています。
私は、弁護士として、さまざまな企業とお付き合いをしてきました。主として法務の面から、取締役会に対し、リスクマネジメント体制やコンプライアンスに関して必要な助言を行い、「VISION 2030」が掲げるグループの持続的成長のお役に立ちたいと考えています。

社外監査役
中 紀人

弁護士としての専門的な知識および幅広く豊富な実務経験を有しており、コンプライアンスを踏まえた客観的な視点から、独立性をもって職務を適切に遂行することを期待されている。

▶経歴詳細 P.66～ →役員一覧

役員一覧

（2023年6月23日現在）

取締役・監査役

1
廣地 厚
代表取締役会長
生年月日 1960年1月11日

1983年入社。アパレルカンパニーで事業全般に携わり、取締役兼執行役員アパレルカンパニー長、経営戦略部長を経て、2017年4月から2021年6月まで代表取締役社長を務め、2021年6月に代表取締役会長に就任。

所有株式数 17,989株

2
佐口 敏康
代表取締役社長
兼 社長執行役員
生年月日 1961年11月14日

1984年入社。プラスチックフィルム事業全般に携わり、取締役兼執行役員プラスチックカンパニー長、経営戦略部長を経て、2021年6月に代表取締役社長兼社長執行役員に就任。

所有株式数 10,956株

3
中井 洋恵
社外取締役
生年月日 1961年5月20日

1988年弁護士登録（大阪弁護士会）。2011年にひなた法律事務所設立、代表弁護士に就任。2016年関西ペイント（株）社外監査役に就任。2018年6月に当社取締役に就任。

所有株式数 1,300株

4
鯨岡 修
社外取締役
生年月日 1955年9月25日

1978年（株）日本経済新聞社入社。2015年（株）日経メディカル開発代表取締役社長を経て、2019年6月に当社取締役に就任。2019年に濁音（株）代表取締役社長に就任。

所有株式数 1,000株

5
木田 理恵
社外取締役
生年月日 1969年5月27日

2009年（株）レスコフォーメイション常務取締役を経て、2013年（株）女ゴコロマーケティング研究所代表取締役に就任。2020年6月に当社取締役に就任。

所有株式数 400株

6
熊田 誠
取締役 兼 常務執行役員
グンゼ開発（株）
代表取締役社長
生年月日 1961年7月24日

1984年入社。経理・管理部門全般に携わり、2017年6月に取締役兼執行役員財務経理部長に就任、2023年4月に取締役兼常務執行役員グンゼ開発（株）代表取締役社長に就任。

所有株式数 5,465株

7
及川 克彦
取締役 兼 執行役員
研究開発部長
生年月日 1963年4月12日

1986年入社。事業部門・本社部門・研究開発部門の業務に携わり、2016年6月に取締役兼執行役員研究開発部長に就任。

所有株式数 4,948株

8
河西 亮二
取締役 兼 執行役員
アパレルカンパニー長
生年月日 1962年12月7日

1986年入社。経理・管理部門全般に携わり、2021年6月に取締役兼執行役員アパレルカンパニー長に就任。

所有株式数 2,539株

9
澤田 博和
取締役 兼 執行役員
財務経理部長
生年月日　1965年3月11日

1988年入社。管理部門全般に携わり、執行役員プラスチックカンパニー次長を経て、2023年6月に取締役兼執行役員財務経理部長に就任。

所有株式数 1,379株

10
鈴木 富夫
常勤監査役
生年月日 1964年3月20日

1986年入社。経理・管理部門全般に携わり、2020年4月執行役員人事総務部長を経て、2021年6月に監査役に就任。

所有株式数 1,918株

11
舩冨 康次
社外監査役
生年月日 1961年3月29日

1983年国税庁入庁。2021年税理士登録。2022年（株）ジェイ・エス・ビー社外監査役に就任。2022年和泉市代表監査委員に就任。2023年6月に当社監査役に就任。

所有株式数 –

12
中 紀人
社外監査役
生年月日 1961年9月11日

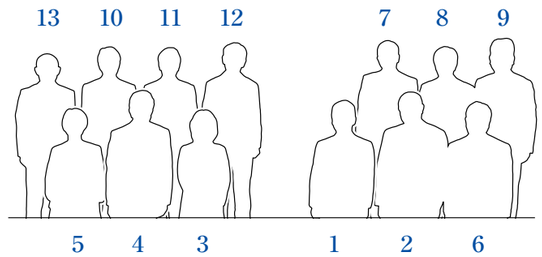
1991年弁護士登録（大阪弁護士会）。2010年（株）ノア社外監査役に就任。2023年金子・中・森本法律特許事務所入所、代表弁護士に就任。2023年6月に当社監査役に就任。

所有株式数 –

13
森田 真一郎
監査役
生年月日 1957年6月13日

1988年入社。2013年4月執行役員メディカル事業部長に就任。2021年6月に監査役に就任。2023年日東精工（株）社外監査役に就任。

所有株式数 3,996株



常務執行役員

木村 克彦
エンプラ事業部長

岡 高広
経営戦略部長

執行役員

岡 修也
繊維資材事業部長

佐保 一成
メカトロ事業部長

奥田 智久
技術開発部長

吉鹿 央子
IP・リーガル部長

花岡 裕史
プラスチックカンパニー長

松田 晶二郎
グンゼメディカル（株）
代表取締役社長

小倉 誠
人事総務部長

11カ年連結財務・非財務サマリー

(2023年3月31日現在)

		2012年度	2013年度	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	前年度比
経営実績													
売上高(百万円)		132,373	142,425	141,172	138,324	136,579	140,521	140,706	140,311	123,649	124,314	136,030	9.4%
営業利益(百万円)		1,710	4,375	3,084	3,662	4,206	6,239	6,690	6,746	4,673	4,880	5,812	19.1%
親会社に帰属する当期純利益(百万円)		-1,161	2,508	3,215	-1,201	3,102	3,486	4,087	4,387	2,147	2,939	4,501	53.1%
財政状況													
総資産(百万円)		163,328	166,544	175,331	169,749	169,460	171,273	169,632	166,633	159,629	158,216	165,927	4.9%
有利子負債(百万円)		30,646	24,856	29,546	31,407	28,469	28,374	26,242	25,067	17,613	11,029	15,426	39.9%
自己資本(百万円)		107,600	112,357	115,643	105,158	108,153	111,141	109,506	107,566	113,554	112,903	115,757	2.5%
自己資本比率(%)		65.9	67.5	66.0	61.9	63.8	64.9	64.6	64.6	71.1	71.4	69.8	
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)		12,343	13,753	9,512	11,775	13,832	9,007	11,491	13,688	8,595	9,155	1,794	
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)		-7,564	-5,414	-9,240	-12,046	-7,834	-5,954	-7,373	-8,262	1,169	6,806	-5,920	
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)		4,779	8,339	272	-271	5,998	3,053	4,118	5,426	9,764	15,961	-4,196	
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)		-5,100	-8,303	1,726	-1,274	-4,116	-1,783	-5,483	-4,886	-9,335	-12,358	1,007	
経営指標													
ROA(%)		1.0	2.7	1.8	2.1	2.5	3.7	3.9	4.0	2.9	3.1	3.6	
ROE(%)		-1.1	2.3	2.8	-1.1	2.9	3.2	3.7	4.0	1.9	2.6	3.9	
1株当たり情報													
当期純利益(損失)(円)		-60.60	130.88	167.81	-63.90	165.95	189.30	225.60	245.00	120.94	168.93	261.38	
純資産(円)		5,613.46	5,863.45	6,038.71	5,624.41	5,784.83	6,084.46	6,059.06	6,061.10	6,419.62	6,535.42	6,789.78	
配当金(円)		75	75	75	85	75	90	110	115	115	140	147	
配当性向(%)		–	57.3	44.7	–	45.2	47.5	48.8	46.9	95.1	82.9	56.2	
その他													
設備投資(百万円)		6,930	6,768	6,005	8,586	9,739	5,536	7,346	5,380	7,845	5,947	9,597	
減価償却費(百万円)		7,587	6,288	6,830	6,604	6,862	6,528	6,650	6,502	6,289	6,191	5,894	
研究開発費(百万円)		3,293	3,189	3,346	3,135	3,074	3,000	2,824	2,953	2,752	2,576	2,501	
従業員数(連結)(人)		8,285	7,629	7,354	6,858	7,038	6,754	6,607	6,185	5,808	5,692	5,214	
従業員数(単体)(人)		2,016	1,936	1,889	1,842	1,833	1,757	1,703	1,743	1,718	1,662	1,553	
セグメント情報(オペレーティング・セグメント別)													
売上高	機能ソリューション事業(百万円)	49,538	58,235	59,689	56,171	50,195	50,828	53,234	56,361	49,673	56,138	60,340	7.5%
	アパレル事業(百万円)	69,991	70,461	67,635	68,164	71,629	74,012	72,609	69,491	62,640	57,197	60,986	6.6%
	ライフクリエイト事業(百万円)	13,867	14,497	14,537	14,635	15,168	16,122	15,285	14,945	11,976	11,576	15,327	32.4%
セグメント利益	機能ソリューション事業(百万円)	2,813	4,745	3,393	3,440	3,468	5,381	6,160	6,120	4,852	8,032	8,918	11.0%
	アパレル事業(百万円)	1,393	1,400	1,491	2,232	2,505	2,628	2,507	2,743	2,306	-557	-222	–
	ライフクリエイト事業(百万円)	1,044	1,367	1,257	1,221	1,322	1,386	1,241	1,187	482	453	705	55.5%
環境対応													
廃棄物総発生量(国内)(トン)		8,198	8,721	8,855	8,026	7,261	7,633	8,431	7,692	7,526	6,787	7,553	
組織風土づくり													
障がい者雇用率(%)		2.00	2.27	2.39	2.28	2.23	2.05	2.40	2.10	2.23	2.07	2.20	
平均勤続年数(年)		19.8	20.1	20.3	20.3	20.0	20.5	20.4	20.1	20.2	20.2	19.8	
労働災害発生件数(件)		15	27	25	34	26	39	28	42	29	37	32	

会社概要・株式情報

（2023年3月31日現在）

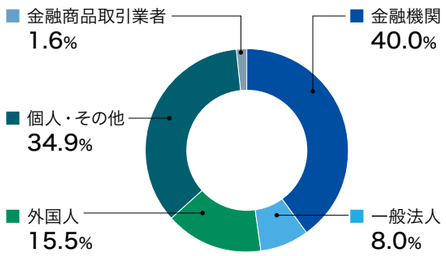
会社概要

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 ・登記上の本店：〒623-8511 京都府綾部市青野町膳所1番地 ・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 ・メディカル事業 ・アパレル事業 ・ライフクリエイト事業
当社グループ構成	58社（当社、関係会社含む）
従業員数	1,553名（単体）5,214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	26,348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	協立神明監査法人

所有者別状況



（注）円グラフは発行済株式数に対する割合

大株主（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
株式会社日本カストディ銀行	2,520	14.79
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	2,072	12.16
株式会社京都銀行	587	3.45
グンゼグループ従業員持株会	476	2.79
全国共済農業協同組合連合会	451	2.65
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	306	1.80
株式会社三菱UFJ銀行	297	1.74
第一生命保険株式会社	290	1.70
株式会社GSIクレオス	271	1.59
グンゼ共栄会	207	1.22

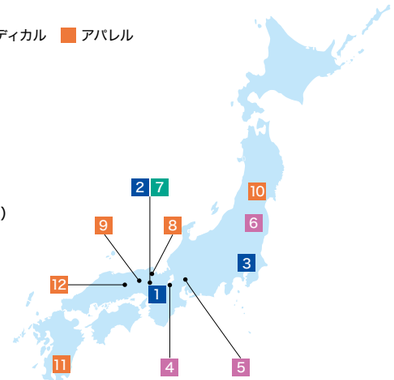
1. 千株未満は切り捨てて表示しています。
2. グンゼは、自己株式247千株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除した17,046千株を分母として計算しています。

拠点情報

[JAPAN] 日本の主要工場および主要子会社

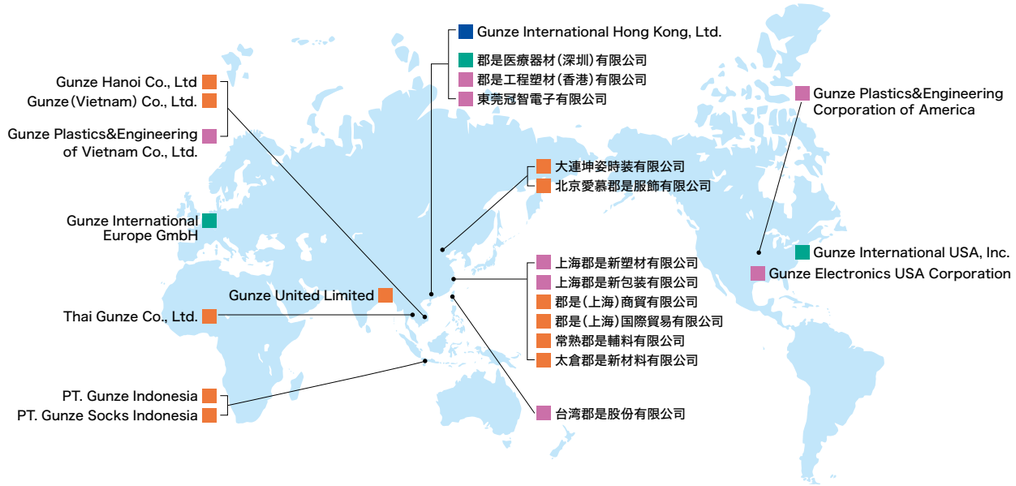
■ 機能ソリューション　■ メディカル　■ アパレル

1 大阪本社（大阪市北区）
2 綾部本社（京都府綾部市）
3 東京支社（東京都港区）
4 守山工場（プラスチックフィルム：滋賀県守山市）
5 江南工場（エンジニアリングプラスチックス：愛知県江南市）
6 福島プラスチックス（プラスチックフィルム：福島県本宮市）
7 綾部工場（メディカル：京都府綾部市）
8 宮津工場（インナーウエア：京都府宮津市）
9 梁瀬工場（インナーウエア：兵庫県朝来市）
10 東北グンゼ（インナーウエア：山形県寒河江市）
11 九州グンゼ（レッグウエア：宮崎県小林市）
12 津山グンゼ（繊維資材：岡山県津山市）



[GLOBAL] 世界の主要工場および主要子会社

■ 機能ソリューション　■ メディカル　■ アパレル



「グンゼ統合レポート2023」の発行にあたって

グンゼグループは、中長期的な価値創造に向けた私たちの取り組みについての理解を深めていただくため、2018年より「グンゼ統合レポート」を発行し、このレポートをもとにステークホルダーの皆さまとの対話を重ねてきました。
6回目の発行となる「グンゼ統合レポート2023」では、中期経営計画「VISION 2030 stage1」で掲げた重点テーマである経営のマテリアリティについて、その実現のための施策を記載し、経済的価値と社会的価値の両立を図る「サステナブル経営」の取り組みについて紹介しています。
「グンゼ統合レポート2023」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責任を担うコーポレートコミュニケーション部の責任者として、その制作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2023」が、ステークホルダーの皆さまに、グンゼグループをより一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。これからも本レポートの内容のさらなる充実に努め、ステークホルダーの皆さまとの対話に役立てていきます。

コーポレートコミュニケーション部長
中嶋 順子