

グンゼ統合レポート2022

GUNZE



経済産業省「価値協創ガイドンス」を参照しています。



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



SOMPOアセットマネジメント株式会社が独自に設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に11年連続で選定されました。



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。

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/>

発行 2022年9月



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

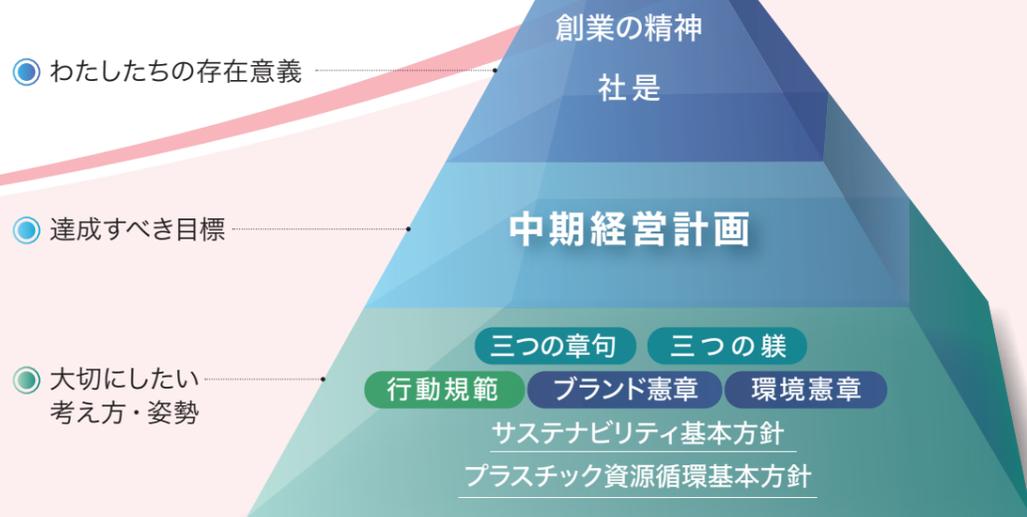
創業者

波多野 鶴吉

経営理念

創業の精神である「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」を**経糸**に、
「社是」の実践を通じて、社会からの期待に誠意をもって柔軟によこえることを**緯糸**として、社会に貢献する

理念体系と中期経営計画の関係性



VISION 2030

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

Contents

- 1. Introduction**
思いをチカラにDNAを未来に紡ぐ
 - 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 財務・非財務ハイライト
- 3. サステナブルな成長戦略**
中期経営計画「VISION 2030 stage1」
 - 16 前中期経営計画「CAN20」
 - 18 リスクと機会
 - 20 グンゼのマテリアリティ
 - 22 中期経営計画「VISION 2030 stage1」
 - 26 財務資本戦略
 - 30 技術戦略
 - 32 事業セグメント戦略
 - 32 機能ソリューション事業
 - 36 アパレル事業
 - 39 ライフクリエイイト事業
- 4. 中長期的なサステナビリティ推進戦略**
 - 40 「VISION 2030」を実現するためには～人財ディスカッション～
 - 44 若手社員が描くグンゼの未来像
 - 46 気候変動におけるリスクと機会への対応
 - 48 環境負荷低減に向けた活動報告
 - 50 共創社会に向けた活動報告
 - 54 プロセス変革戦略
- 5. 価値創造のためのガバナンス戦略**
 - 56 コーポレートガバナンス
 - 60 社外から見たグンゼ
 - 62 役員一覧
- 6. データ**
 - 64 11カ年連結財務・非財務サマリー
 - 66 会社概要・株式情報

2030年のありたい姿

「経済的価値」と「社会的価値」を両立する
サステナブル経営により
社会貢献とグループの持続的成長を実現

グンゼのマテリアリティ ▶P.20

- 新たな価値の創出
- 企業体質の進化
- 環境に配慮した経営
- 資本コスト重視の経営

表紙デザインのコンセプト

DNA Sustainably Weaving Growth
グンゼのDNAが持続可能な成長を紡ぎます。

編集方針

「グンゼ統合レポート2022」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。2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)の活動を中心に、2022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、より当社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、当社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。

価値創造の軌跡

社会課題や事業環境の変化に対し、 製品やサービスを通じて126年間 事業を運営してきました

中期経営計画の軌跡 (2014~2024年度)



売上構成比の変化



主な事業の変遷



1896
設立

<p>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]</p> <p>1946 メリヤス肌着の生産開始</p> <p>1954 ミシン糸事業の開始</p> <p>1962 プラスチック事業の開始</p>	<p>1973 緑化事業開始</p> <p>1977 バジヤマセンター設置</p> <p>1984 グンゼスポーツ(株)設立</p> <p>1985 ショッピングセンター「つかしん」オープン</p>	<p>1983 エンブラ事業開始</p> <p>1985 メディカル事業開始</p> <p>1986 アウター分野参入 ((株)トライオン設立)</p> <p>1989 メカトロ事業開始</p> <p>1998 電子部品事業開始</p>	<p>2005 3事業セグメント化</p> <p>2007 グンゼエンジニアリング(株)設立</p>	<p>2013 グンゼ公式通販「グンゼストア」立ち上げ</p> <p>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)</p> <p>2016 (株)ジーンズ・カジュアルダングループ加入</p>	<p>2014 QOL研究所設立</p> <p>2017 グンゼメディカルジャパン(株)設立</p> <p>2019 (株)メディカルユ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</p>
---	---	---	--	---	--

社会の変化と課題

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、資力に乏しい貧しい地域となっており、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。

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しました。その後、養蚕農家が激減し、製糸業は休止に追い込まれました。

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。これらは大量生産され、生活に欠かせないものとなっていきました。

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。

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、パリ協定締結以降、気候変動を意識した企業経営が求められています。

グンゼの歴史

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
グンゼの創業者・波多野鶴吉は、養蚕農家の実態を目の当たりにし、蚕糸業の体質改善を決意。当時「粗の魁(そのさきがけ)」とまで酷評された京都府の繭、生糸を優良品にすることが急務と考えました。「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
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。また戦後も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」を深く掘り下げたことを追求。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。

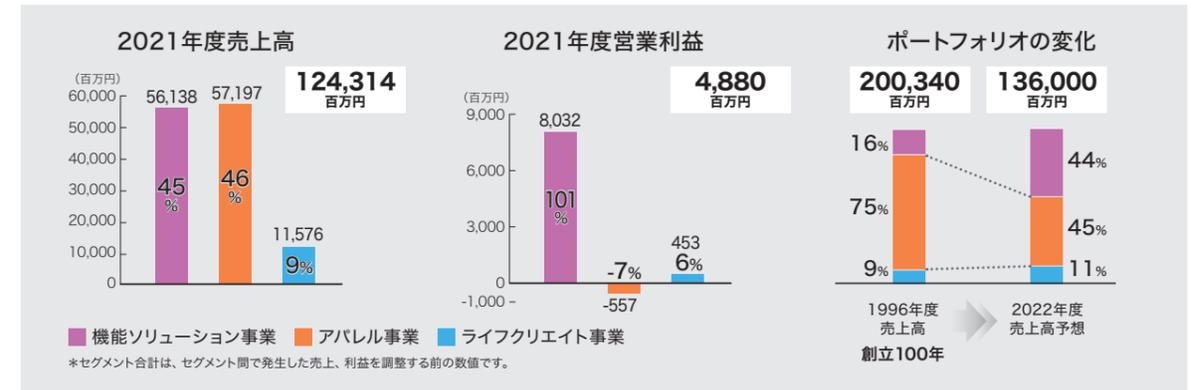
1960~
新素材の用途開発で「技術立社」グンゼの挑戦が始まる
グンゼは、新規事業としてプラスチック分野に進出。まず自社靴下用包装フィルムを生産し、その後、チューブ状収縮フィルムや、フッ素樹脂加工・高機能樹脂加工による新商品・新技術を開発しました。エンジニアリングプラスチック、電子部品などに事業を拡大し、多様な用途に使用されている機能ソリューション事業は、グンゼのコア事業として常に新たなソリューションに取り組んでいます。

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
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。

2010~
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を融合させ新しい価値を創造
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。

At a Glance

さまざまな領域で新たなソリューションを 生み出すグンゼの事業



機能ソリューション事業	製品・サービス	事業概要	ポジショニング (2021年度実績)
<p>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、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> <p>▶ P.32-35</p>	<p>プラスチックフィルム分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。	<p>プラスチック</p> <ul style="list-style-type: none"> シュリンクラベル用フィルム <p>国内シェア 約40%</p> <p>メディカル</p> <ul style="list-style-type: none"> 吸収性組織補強材 吸収性人工真皮 <p>国内シェア 約90%</p> <p>国内シェア 約40%</p>
	<p>エンジニアリングプラスチック分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。	
	<p>メディカル分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 医療用レーザー機器 	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。	
	<p>電子部品分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。	
	<p>メカトロ分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。	
<p>アパレル事業</p> <p>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> <p>▶ P.36-38</p>	<p>インナーウェア分野</p> <ul style="list-style-type: none"> インナー (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。	<p>アパレル</p> <ul style="list-style-type: none"> アパレル商品国内年間販売枚数 <p>1億1,000万枚</p> <ul style="list-style-type: none"> Made in Japan <p>4,300万枚</p>
	<p>レッグウェア分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。	
	<p>ハウスカジュアル分野</p> <ul style="list-style-type: none"> ナイトウェア ホームウェア 	素材や機能にこだわった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。	
	<p>繊維資材分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。	
	<p>リテール分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。	
<p>ライフクリエイト事業</p> <p>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QOL向上に貢献します。</p> <p>▶ P.39</p>	<p>不動産関連分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 商業デベロッパー分野 エンジニアリング分野 エステイト (不動産) 開発分野 	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。	<p>グンゼグリーン</p> <p>業界トップクラスの取り扱い</p> <ul style="list-style-type: none"> 樹木取扱本数：約200万本 樹木・花苗の取扱品種：約3,200品種
	<p>スポーツクラブ分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。	
	<p>環境緑化分野</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。	

会長メッセージ



代表取締役会長
廣地 厚

**「創業の精神」につながる「サステナブル経営」を実践し、
ステークホルダーの皆さまと価値を共創していきます**

■ 「創業の精神」の果たす役割

グンゼ株式会社は、1896年に京都府何鹿郡（現：綾部市）に、^{いかるが}蚕糸業の振興を目的に「郡是製絲株式会社」として創業しました。社名の「郡是」とは「郡の方針・進むべき道」という意味であり、私たちは「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」という「創業の精神」を不変の価値観として、今日まで脈々と受け継いできました。

■ 「サステナブル経営」で創造される社会的価値

企業経営において、ESGへの取り組みは必須の潮流となっています。グンゼグループは、環境や社会に貢献するために、社会を取り巻く課題に対して本業を通じて解決していく取り組みを進めてきました。

昨今サステナビリティへの要請が高まる中で、グンゼグループは2020年に国連グローバルコンパクトへの加盟、さらに2021年にTCFD提言へ賛同するなど、国際的イニシアティブ

創業者である波多野鶴吉が当初から目指したのは、企業のありべき姿とは利潤を追求することだけでなく、従業員、養蚕家、株主ほかすべての関係者と地域社会を幸福にする共同体の実現でした。この考えは、現在必要とされる持続可能な社会の実現を目指す姿そのものであり、私たちはこの思いを変えてはならないものと考え、「サステナブル経営」の実践に取り組んでいます。

に積極的に参加しています。本年度からスタートする新たな中期経営計画「VISION 2030」で引き続き取り組む「サステナブル経営」においては、長期的な社会課題解決の要請に対して、お客さまに「ここちよい商品、ここちよいサービス」を提供し、「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」として顧客満足と企業価値向上に取り組むことが、社会的価値の創造につながると考えています。

■ 2030年に向けて期待する人材像

コロナ禍の影響もあり、非接触・非対面を前提とした商談・営業体制の構築や、生産現場の体質強化を図るため、DX（デジタルトランスフォーメーション）による技術革新を進め、IoT、AIなどのデジタル技術導入による生産革新に取り組み、業務内容の変化にも順応できるよう、仕組み改革に取り組んできました。

さらにグンゼグループのDNAを受け継ぎながらも、激変する

社会状況に対応するために、構成員のマインドチェンジが急務と考えています。働き方改革など、多様な人材が活躍できる働きやすい職場環境への改善を進める一方で、業務を通じて自己を成長させ、働きがいを感じることでできる組織風土の醸成に取り組み、構成員が主体的に活躍するマインドを持つ企業を目指します。

■ 価値を共創するステークホルダーの皆さまへのメッセージ

新型コロナウイルス感染症については完全に収束しない状況が継続すると想定されますが、コロナとの共存を前提とした「withコロナ」の事業活動に取り組んでいます。社会構造、生活スタイル、消費者意識の変化を新しいビジネスチャンスと捉え、そのために開発、販売、生産を時代に即した体制に変え、将来につなげる取り組みを実践してきました。

2022年度は新たな中期経営計画のスタート年度であり、改めてすべてのステークホルダーの皆さまとともに、サステナブルな社会の実現に向けた価値創造に取り組む所存です。引き続き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。



社長メッセージ



代表取締役社長
兼 社長執行役員

佐口 敏康

T. Sasaki

「変革と挑戦」をキーワードに、 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

■ 前中期経営計画振り返り

グンゼグループは2014年度から2021年度*まで、「集中と結集」をキーコンセプトに、前中期経営計画「CAN20」を第1フェーズと第2フェーズに分けて推進してきました。2018年ごろまでは比較的順調であったものの、第2フェーズ途中の2019年度第4四半期から新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受けたこと、為替問題や原燃料価格の高騰の影響を受けたことなどから、目標は未達に終わりました。

その中において、機能ソリューション事業の伸長は大きな成果であったといえます。プラスチックフィルム分野ではベトナムの新工場が稼働してグローバルの製販体制が整い、エンジニアリングプラスチック分野でも愛知県の江南工場でクリーン化工場を増設し、半導体・医療分野における市場の成長を取り込むことができました。メディカル分野では、グンゼメディカルジャパン株式会社の設立と株式会社メディカルユーアンドエイのM&Aを実施し、今後のさらなる成長への基盤を整えることができました。

アパレル事業は、好調であった第1フェーズから一転して、第2フェーズでは全体として苦戦したものの、差異化戦略によりレディスインナーやECルートが拡大し、ECの売上比率が14%まで伸長し、明るい材料となりました。さらに、新規事業として取り組んでいる次世代型リチウムイオン電池向けフィルムの事業化の推進、不採算事業・遊休不動産の整理による資本効率向上などの施策が一定の成果を上げています。

一方で、今後取り組むべき課題も浮き彫りになりました。新規事業の創出については次世代型リチウムイオン電池向けフィルムに続く、複数の芽を育てることが求められます。また外部環境の急激な変化と新常态への対応力の強化にも取り組む必要があり、これらの課題を解決するため、課題事業の収益改善の推進、ヒトと組織のさらなる連携と結集、そしてデジタル技術の活用を追求していきます。

*新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大がグンゼグループに大きな影響を及ぼしたことから、最終年度を1年間延長しました。

前中期経営計画「CAN20」▶P.16-17

■ 事業を取り巻く環境

グンゼグループを取り巻く外部環境は急激に変化しており、その対応は私たちにとって大きな課題となっています。特に新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは、社会やお客さまのライフスタイルに大きな影響を与えました。社会や産業の構造変化やデジタル技術の進化により、働き方の多様化、非接触ビジネスの急成長、EC市場の伸長、DX加速などさまざまな変化が起きています。一方で、原燃料価格の高騰、円安の進行、ウクライナ問題などの要因で、経営を取り巻く環境は先行きに対する不透明感と厳しさを増しています。

しかし、これらの変化はプラスに働いている面もあります。リモートワークの浸透で、より柔軟で効率的な働き方が実践されるようになりました。グンゼグループでは、高いリモートワーク率となっている部署もあります。2022年2月に移転した東京支社では、仕事内容に合わせて働く場所を自由に選択できるフリーアドレス制を導入しました。これにより、スペース効率を高めるとともに、部門を超えた社員同士のコミュニケーション活性化、一体感の醸成、シナジーによる営業力の強化を目指しています。

社長メッセージ

グンゼグループは経営理念に「優良品の生産」を謳い、自社生産工場で品質管理を徹底するとともに、直営店やECサイトといったお客さまとの直接の接点を活かしたマーケットアウトにより、ライフスタイルの変化に柔軟に対応した新商品・新サービスや、製品の 카테고리チェンジに取り組んでいます。

■ 中期経営計画「VISION 2030 stage1」で目指すもの

グンゼグループは、前述したような市場環境の激変の中でもサステナブルな成長を維持していくため、将来像を再定義し、「2030年のありたい姿」を明確化しました。そこからバックキャスト方式で策定したのが、2022年5月に発表した中期経営計画「VISION 2030 stage1」です。この中で、「新しい価値を創造し『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」をビジョンとしています。このビジョンを達成するために、「変革と挑戦」をキーワードとしながら「経済的価値」と「社会的価値」を創出し、社会貢献とグループ事業の成長を両立するサステナブル経営を実現していきます。「経済的価値」におけるKPIとしては、2024年度に売上高1,400億円、営業利益100億円、ROE6.3%以上を経営目標

私は入社以来、プラスチック部門を担当し、湾岸戦争（1990年）で原油が高騰するといった現在と同じような環境変化を経験しましたが、その後、アパレル部門の好調により1995年に最高益を達成しました。今回の変化も、新しい価値を創出することで必ず乗り越えられるものと確信しています。

として掲げています。「社会的価値」を向上させるための非財務目標は、取り組みが長期にわたることから、2030年度までを視野に入れた目標設定としています。

中期経営計画では目標達成のために、①新たな価値の創出、②企業体質の進化、③環境に配慮した経営、④資本コスト重視の経営という4つの基本戦略を策定しました。これらの戦略はグンゼグループが取り組むべき重点課題（マテリアリティ）と密接に関係しています。したがって、中期経営計画の戦略に基づき事業展開していくことで、マテリアリティにおけるKPIも達成できると考えています。

[グンゼのマテリアリティ](#) ▶P.20-21

[中期経営計画「VISION 2030 stage1」](#) ▶P.22-25

■ 市場変化に即した会社の将来像

グンゼ株式会社は地場養蚕業発展のために興した製糸業が出発点であり、繊維メーカーとして事業を拡大してきました。しかし高度経済成長期に石油化学製品が伸長し生糸事業が低迷する中、プラスチック分野へと事業進出を図りました。試行錯誤の末、最初に事業化に成功したのは、ストックの包装用フィルムの製造でした。そこから機能ソリューション事業が生まれ、現在では収益の柱の一つとなっています。この市場ニーズをスピーディーに取り込んで事業化していくスタイルはグンゼグループの特長であり、また強みでもあると認識しています。

新たな価値の創出

中期経営計画では、グループ全体で生み出す「新たな価値」を最大化するため、機能ソリューション、アパレル、ライフクリエイト

の3事業の特性を踏まえてそれぞれが果たすべき役割を定めました。その中でも今後の成長をけん引していくのは、機能ソリューション事業、中でも成長著しいメディカル分野であると考えています。さらなる利益の創出のため、中期経営計画の戦略の一つである「資本コスト重視の経営」の一環として、成長分野に寄与する当事業への重点投資を進めていきます。

またすでに収益の柱となっているプラスチック分野、エンブラ分野には、さらに拡大し事業収益を支えてもらう役割を期待しています。その一方で、BtoCビジネスとしてお客さまと直接接点のあるアパレル事業とライフクリエイト事業は、事業基盤の強化によって、安定成長を実現し、コーポレートブランド価値の向上に寄与していきます。3つの事業がそれぞれの役割を果たし、業績の向上という経済的価値とブランド

価値の向上という社会的価値を生み出すことで、グループ全体の企業価値が向上し、新たな価値の創出につながっていくと考えています。

[事業セグメント戦略](#) ▶P.32-39

資本コスト重視の経営

グンゼグループでは、資本コストを測る指標としてGVA（Gunze Value Added）を導入しています。中期経営計画では、GVA向上に向けて、投下資本と営業利益を要素分解したツリー展開により資本効率を追求した施策を実行し、2024年度の全社計黒字化を目標にしています。また現時点ですでにGVAが黒字の部門は、ROICによる目標管理に順次変更しています。

[財務資本戦略](#) ▶P.26-29

企業体質の進化

グンゼグループは、女性活躍推進や子育て支援についてはなお課題があると感じており、中期経営計画においても重点的に取り組むべきテーマの一つとして捉えています。そうした中、アパレル事業は事業特性からも女性比率が高く、すでに複数の部署で女性管理職が育っています。他の事業部門も

それに続くよう、働きやすい制度やオフィス環境を整えることで、女性の定着率を上げていきたいと考えています。

また、働き方改革の一環として年休取得率をKPIに掲げていますが、リモートワークの増加など、働き方そのものに変化が生じていることを踏まえ、中期経営計画では、より客観的な指数としてKPIにエンゲージメントスコアを取り入れました。

[共創社会に向けた活動報告](#) ▶P.50-53

■ サステナブル経営で社会課題解決を目指す

グンゼグループでは持続可能な社会を実現するための取り組みとして、2つの工場で環境対応モデルへの転換を図っていきます。1つ目は滋賀県の守山工場で、プラスチックの循環を目指すサーキュラーファクトリーです。リサイクルに適した製品開発と再原料化技術を確立し、回収した廃プラスチックの再利用によるごみゼロ化を目指しています。2つ目は、ネットゼロファクトリーに取り組んでいる、兵庫県にあるアパレルの梁瀬工場です。この工場は、太陽光パネルを設置し、再生可能エネルギーを使用するとともに、製造現場の一部で無人化を目指す、カーボンフリー工場でありスマート工場でもあります。プラスチックとアパレル、2つの基幹事業を担うこれらの工場のリプレースが完了すれば、非常に高い競争力を持つ生産工場となります。こうした工場への投資も含め、環境関連投資

として2030年までに120億円を予定しています。

ここ数年のESG投資の世界的な広がりにより、石油化学製品をめぐる状況は大きく変化し、現在は石油化学製品関連への投資や原油の増産には逆風が吹いています。そのため、石油化学製品の生産コストが上昇し、相対的に植物由来製品や資源循環型製品の価格と見合うようになってきました。SDGsに対する意識の高まりは、私たちが目指すサステナブル経営への追い風です。私たちは、サステナブルな新しい価値の創造にこだわり、2030年に向けたビジョンを実現していきます。引き続き、グンゼグループの活動に対し、ご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願いたします。

[サーキュラーファクトリー](#) ▶P.33

[ネットゼロファクトリー](#) ▶P.37

価値創造モデル



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

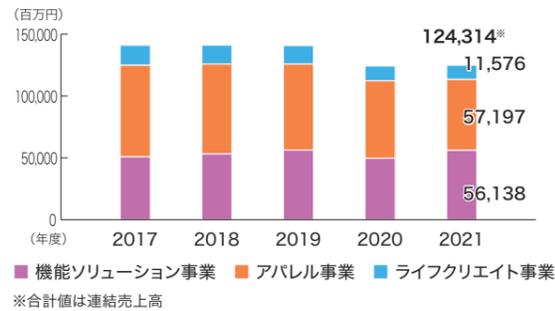


財務・非財務ハイライト

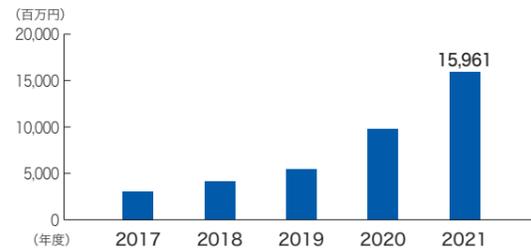
グンゼ株式会社および連結子会社 3月31日に終了した各会計年度

財務

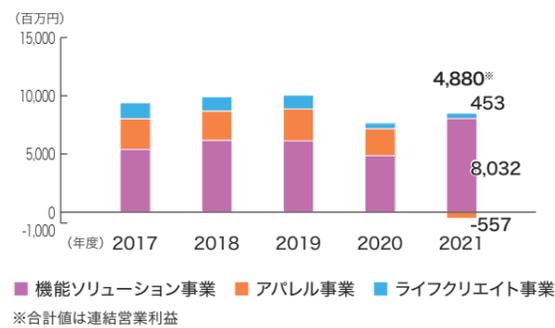
セグメント別売上高



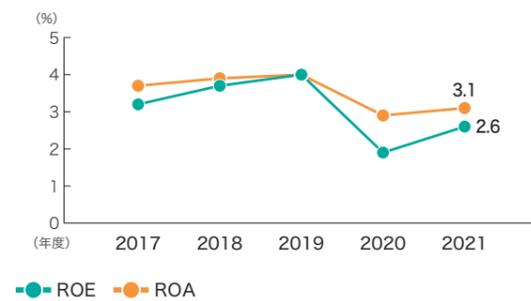
フリー・キャッシュ・フロー



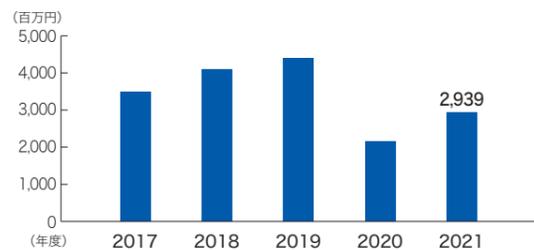
セグメント別営業利益



ROE / ROA



親会社に帰属する当期純利益



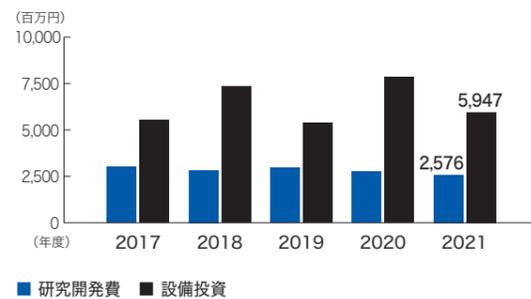
1株当たりの当期純利益(損失) / 1株当たりの配当金



総資産 / 自己資本比率

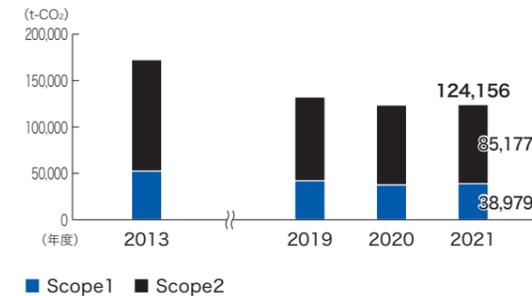


研究開発費 / 設備投資



非財務

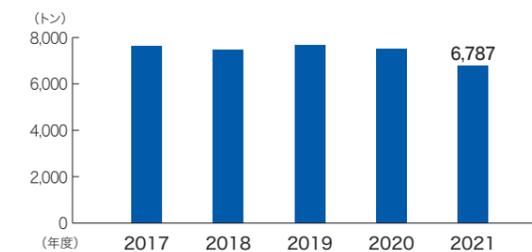
CO₂排出量(国内+海外) Scope1+Scope2



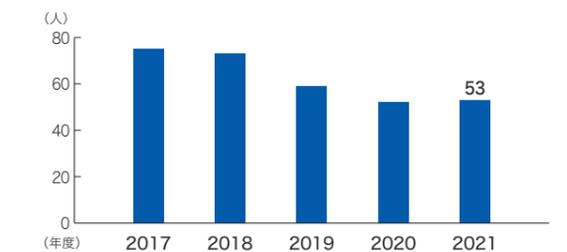
育児・介護休職取得者数 / 男性育児休職取得率



廃棄物総発生量(国内)



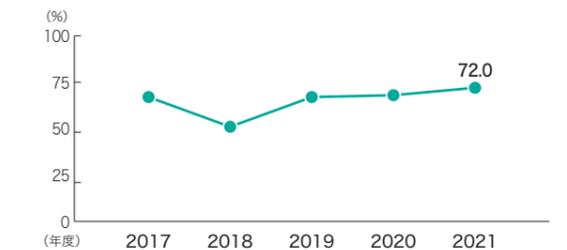
育児短時間勤務利用者数



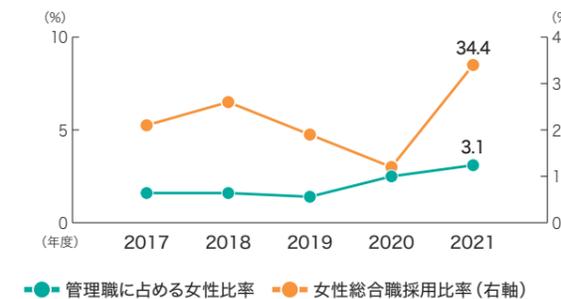
従業員数と女性社員比率



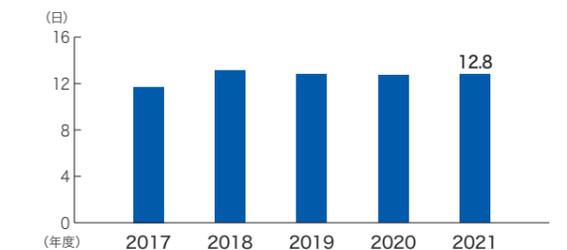
定年退職後再雇用率



管理職に占める女性比率 / 女性総合職採用比率



有給休暇取得平均日数



前中期経営計画「CAN20」

「CAN20」では、「グンゼにしかできない“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。

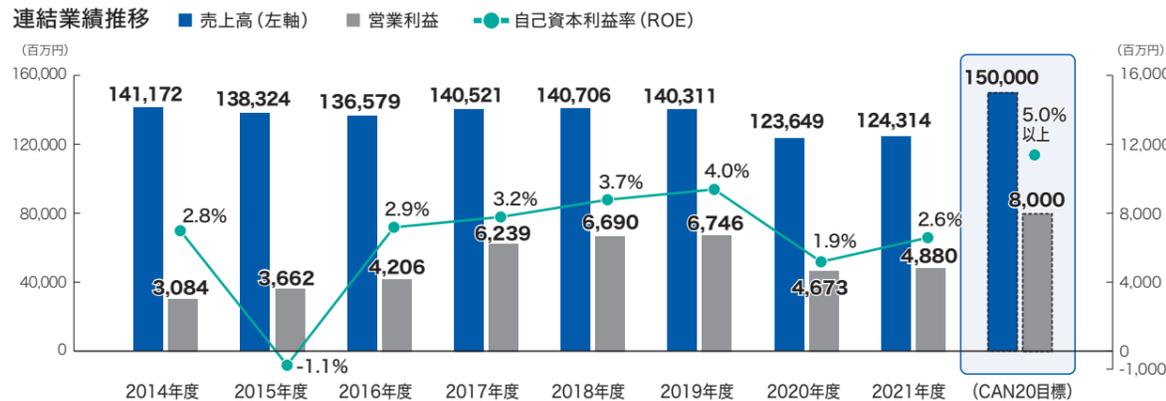
前中期経営計画「CAN20」の概要

キーコンセプト	「集中と結集」(Focus & Concentration)
推進期間	2014年度(119期)～2021年度(126期)の8カ年 第1フェーズ(2014年度～2016年度) 第2フェーズ(2017年度～2021年度)
2020年経営ビジョン	グンゼが持つ強みをさらに強化し、グンゼにしかできない“こちよさ”をお客さまに提供するグローバル企業として社会に貢献する。
2020年経営目標	人々のクオリティ オブ ライフ(QOL)の向上に貢献する健康・医療関連分野を成長の核とするとともに、集中と結集によりそれぞれの分野で業界オンリーワンの地位を確立する。

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	第2フェーズ
戦略	<ul style="list-style-type: none"> 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 CFA*プロジェクト <ul style="list-style-type: none"> 健康・医療事業拡大(ナイチンゲールプロジェクト) 新規事業の創出(エンジンプロジェクト) 経営基盤強化 <ul style="list-style-type: none"> コア技術強化 グローバル対応 無形資産強化 固定費削減 	<ul style="list-style-type: none"> 機能ソリューション事業の成長回帰 アパレル事業の成長加速 <ul style="list-style-type: none"> ライフクリエイト事業の安定的拡大 第1フェーズプロジェクトの事業化促進 新規事業創出 <ul style="list-style-type: none"> M&A活用による事業領域拡大 新規テーマ創出の仕組み構築 経営基盤強化 <ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 医療事業の躍進(売上高1.7倍、営業利益4倍に成長) アパレル事業の復活(営業利益1.8倍) アパレル分野で小売事業に進出 	<ul style="list-style-type: none"> 機能ソリューション事業の伸長 アパレルの差異化戦略によるレディスインナーとEC拡大 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 不採算事業・遊休不動産の整理による資本効率向上
課題	<ul style="list-style-type: none"> 売上拡大への対応遅れ 主力事業・主力商品成熟化への対応不足 成長エンジンの不在 電子部品事業再構築の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業創出への継続的取り組み 外部環境変化、新常态への対応力強化 レグウェア、スポーツクラブなど課題事業の構造改革、収益改善 ヒトと組織のさらなる連携と結集 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



前中期経営計画「CAN20」総括

「CAN20」においては、第1フェーズの課題を基に、第2フェーズでは「セグメント別事業戦略」「新規事業創出」「経営基盤強化」の3つの基本戦略への取り組みを進めました。2020年度には新型コロナウイルス感染症の世界的流行による事業活動への影響を鑑み、最終年度を1年延長しましたが、感染の再拡大に伴う緊急事態宣言などの影響により引き続き個人消費および事業活動が大きく制限されることとなりました。加えて、ウクライナ情勢の緊迫化や急激な円安進行による原燃料価格高騰の影響もあり、2021年度の業績は売上高1,243億円、営業利益48億円、ROE2.6%となりました。「CAN20」を通じて、プラスチック、エンブラ、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。アパレル事業においては、生産構造改革や消費行動の変化に伴う商品、チャネルの見直しを進めましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大による市況低迷の影響を受けました。一方で、不採算事業に対する構造改革を進め、東京支社ビル・前橋リリカ売却などの資産整理により、GVAの黒字化に向けた資本効率の向上を図りました。新規事業の創出に向けては、次世代型リチウムイオン電池向けフィルムの事業化の準備が整ってきました。

機能ソリューション事業

第1フェーズでは、メディカル分野の躍進など今につながる事業ポートフォリオの変化が見られる一方で、電子部品分野などの構造改革が遅れ、全体では苦戦しました。第2フェーズにおいて、プラスチック分野では、国内における環境対応への要請を受けた技術開発、製品開発を推進。またベトナム新工場の稼働開始により、グローバル製販体制が整ったことも成果の一つとなりました。エンブラ分野では、今後ますます

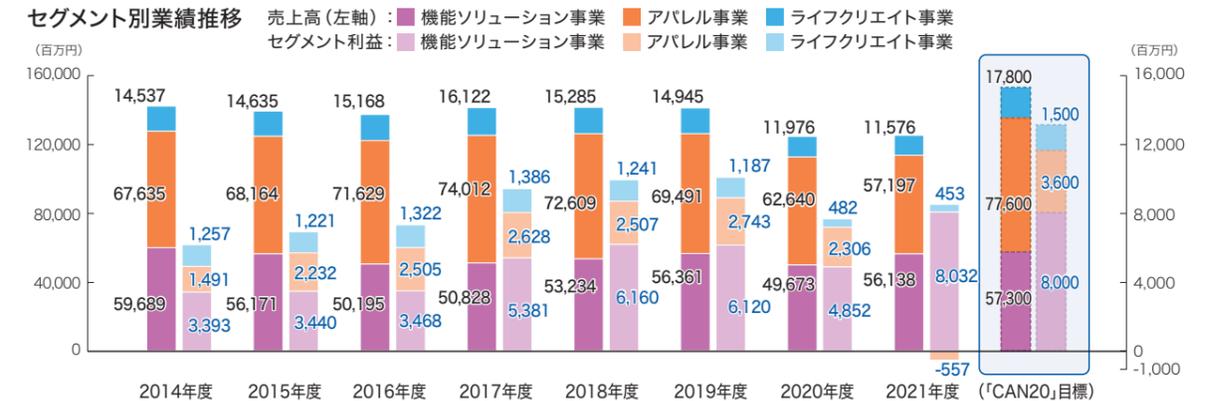
需要の高まる半導体・医療分野を中心とした新製品創出に向けて、2020年に江南工場(愛知県)でクリーン度を高めた工場を増設しました。メディカル分野では、吸収性新製品の開発・販売をグローバル展開するとともに、国内ではグンゼメディカルジャパン(株)の設立、(株)メディカルユーアンドエイのM&Aなどにより、さらなる成長に向けた体制構築に取り組みました。

アパレル事業

第1フェーズでは、差異化技術であるカットオフ商品の拡大によるレディスインナーの伸長や、生産構造改革の推進により2013年度比で営業利益が1.8倍となりました。第2フェーズにおいても、男性向け新シリーズ「AIRZ」の上市などにより順調に進展していたものの、新型コロナウイルス感染症の拡大が深刻化し、海外工場の操業停止や、外出自粛によるストックングを中心としたレグウェアの売上減などの大きな影響を受けました。一方、レディスインナーは好調に推移、グンゼ独自の技術を活かした完全無縫製商品などの差異化商品は、フェムテック意識の高まりなどを受けてウエルネス&ヘルスカテゴリーとして、新たな需要を創出しています。特にECルートについては、消費行動の変化を受けて売上が継続的に伸長しました。

ライフクリエイト事業

スポーツクラブ分野においては、2017年にカンボジアに出店するなど海外展開を開始するとともに国内での新規出店を進めましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により自治体からの要請に伴う臨時休業や時短営業の影響を受けました。ショッピングセンターも同様にイベント中止や時短営業などが相次ぎ、集客に影響が出ました。



※ セグメント合計は、セグメント間で発生した売上、利益を調整する前の数値です。

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。



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生かして課題解決に貢献する重点テーマを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、経済的価値と社会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。

マテリアリティ	当社の施策・取り組み	グンゼの時間軸
新たな価値の創出	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業の創出と既存事業の成長 (M&A含む)  	中期
	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材が活躍する組織風土づくり  	長期
	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革による意識・業務改革の推進  	中期
	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 経営資源の戦略的配分 	中期
	<ul style="list-style-type: none"> 資本効率の追求によるGVA黒字化 	中期

KPI (2024年度目標)	
新規事業関連 <ul style="list-style-type: none"> 次世代型リチウムイオン電池向けフィルムの事業化 	メディカル関連製品の売上高 <ul style="list-style-type: none"> メディカル新規製品売上
環境配慮型製品の開発 <ul style="list-style-type: none"> 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 	ウエルネス&ヘルスカテゴリー商品の売上高 <ul style="list-style-type: none"> テレワークに対応した商品 健康カテゴリー商品
D&Iの推進 (女性活躍の推進、再雇用制度の整備など) <ul style="list-style-type: none"> 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% 	人事制度の構築、職場環境の改善 <ul style="list-style-type: none"> 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
人権尊重に関する従業員への教育、意識改革 <ul style="list-style-type: none"> 自社・主要取引先の人権デューデリジェンスの実行 	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 <ul style="list-style-type: none"> 生産現場の効率改善指数 (P値)*: 103% <small>*グンゼオリジナルの生産性対前年向上指標</small>
リスク対応力の強化 <ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント委員会の開催: 4回 	
CO₂排出量の削減 <ul style="list-style-type: none"> 2013年度比28%以上削減 (国内+海外) Scope1+Scope2* <small>*グンゼグループ合計</small> Scope3算定に着手し、2024年度までに目標設定 	<ul style="list-style-type: none"> 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)
成長事業、成長領域への経営資源の重点投資 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> ROE6.3%以上 全社計でのGVA黒字化 	

私たちはサステナブルカンパニーを目指します

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-

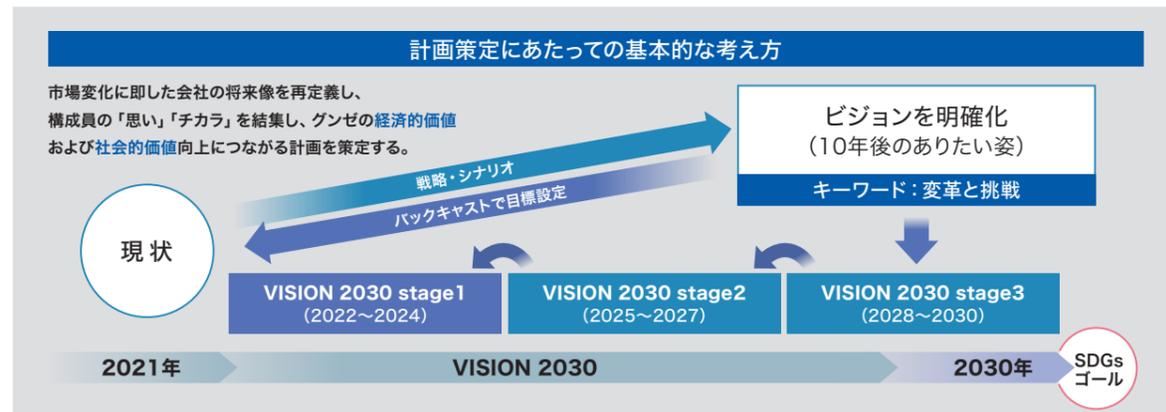
- 気候変動への対応
- 資源循環型社会
- サステナブルな調達
- ウエルネス&ヘルス
- 人と社会への配慮

中期経営計画「VISION 2030 stage1」

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」を策定しました。

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年を見据えた計画策定

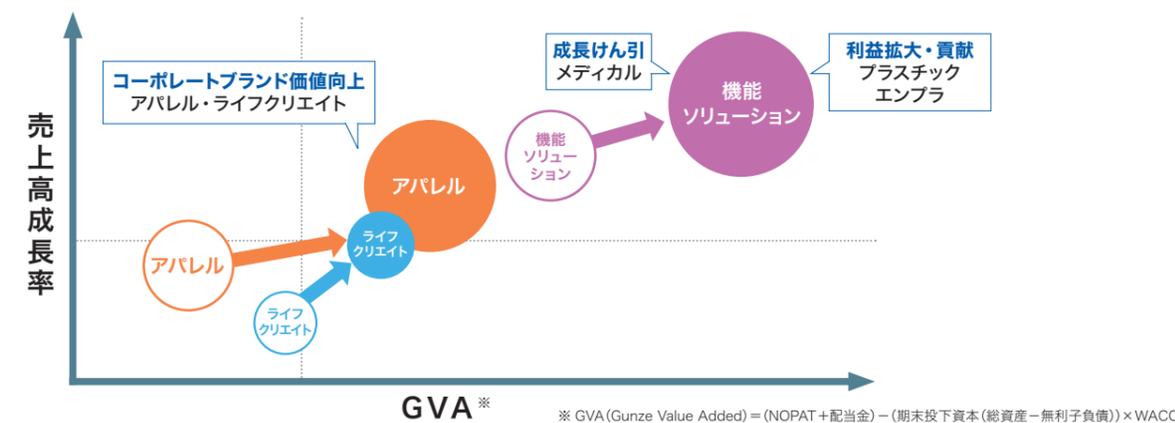


環境に対する変化の認識

環境変化	影響	新常態	当社の方向付け
社会・経済構造の変化	<ul style="list-style-type: none"> 働き方の多様化 健康・介護市場の拡大 EC市場の伸長 	With コロナ <ul style="list-style-type: none"> 消費購買行動の変化【好調】EC、衛生関連ビジネス、中食など 【不調】小売、観光、外食、スポーツクラブなど 働き方改革加速 【オフィス】削減、地方移転 【働き方】テレワーク定着 	<ul style="list-style-type: none"> 変化を捉えた「新商品・新サービスの提供」 新常態に対応した「働き方推進」 デジタル技術を活用した「付加価値の創出」 →成長戦略への挑戦と体質強化
デジタル技術の進化	<ul style="list-style-type: none"> 非接触ビジネスの急成長 DX加速 		
環境意識の高まり	<ul style="list-style-type: none"> 2050年までの温暖化ガス排出実質ゼロ表明 SDGs貢献の動き活発化 環境規制の強化 	世界の潮流 <ul style="list-style-type: none"> ESG投資加速 脱炭素社会加速 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル経営の実践 →顧客満足と企業価値の向上

上記に加え、原油・原材料価格の高騰、円安進行など、経営を取り巻く環境は不透明感と厳しさを増している

2030年のありたい姿



経営目標

財務目標 (2024年度目標)

売上高	営業利益	ROE
1,400億円	100億円	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* ※ グンゼグループ合計	28%以上	35%以上	
	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	女性管理職比率	6%以上	20%以上	
	女性活躍推進	女性社員比率	35%	41%
		女性総合職採用比率	50%	50%
	子育て支援	男性育児休業取得率	50%	70%
	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
	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。



中期経営計画「VISION 2030 stage1」

新たな価値の創出

構成員の挑戦を促進し、全社の力と資源を結集できる風土を構築

新規事業の創出と既存事業の成長 (M&A 含む)

新規事業の創出においては、「コア技術の深化と融合によるイノベーション」をテーマに、次世代型リチウムイオン電池向けフィルムの事業化やベンチャー企業との提携、M&Aの推進など、新規事業創出の仕組みづくりを実施します。安心と快適、未来のために、私たちの技術でサステナブルな社会の実現に貢献します。

さらに新分野・新領域拡大による既存事業の成長においては、人と地球に寄り添うここちよい製品・サービス「安心・信頼・快適」をテーマに、機能ソリューション事業のグローバルな拡販(北米・中国・ASEANなど)や、医療機器、半導体向け装置などの事業拡大、アパレルでのDtoCビジネス拡大や

レディス部門の柱事業化、そしてスポーツクラブのスクール事業強化に取り組みます。

サステナビリティを追求した新商品・新サービスの提供

人と地球に寄り添うここちよい製品・サービス「安心・信頼・快適」を提供することで、持続可能な新しい価値を創出していきます。特に医療・健康に関わるメディカル分野は、事業そのものが人々のサステナビリティに直結しており、吸収性製品を中心に革新的な新商品を継続的に上市していきます。またプラスチックの資源循環型フィルムによる価値創造や、アパレルでのウエルネス&ヘルスカテゴリー商品の拡充および、人と環境に配慮した「つかしんタウンセンター」リニューアルに取り組みます。

資本コスト重視の経営

経営資源の戦略的配分

経営資源の配分においては、成長分野およびサステナビリティに寄与する事業へ重点的に投入していきます。持続的成長のための新規分野・設備投資として機能ソリューション事業の新規設備・能力増強投資や、アパレルのDtoCソフトへの基盤構築などに114億円を投資していきます。次に環境関連投資として、サーキュラーファクトリーなど環境対応モデルの工場の増設に86億円、その他環境関連投資に付随する建屋の増改築や既存設備の更新なども含め総額332億円を投資予定です

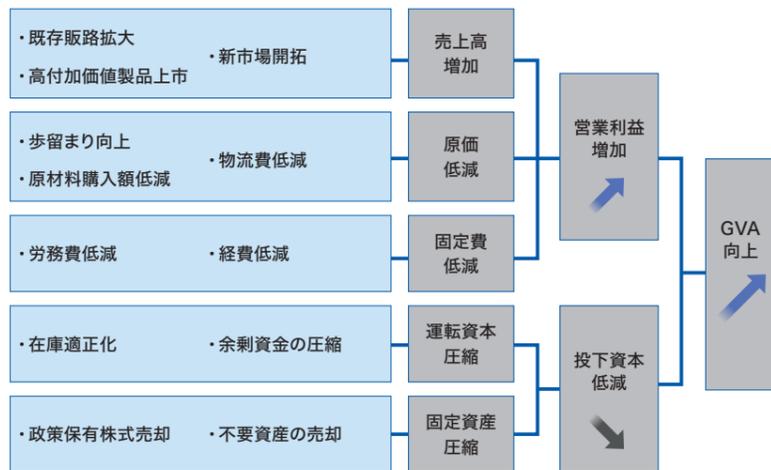
す。また、研究開発費は3か年で対前3か年比17億円増の100億円としますが、M&Aにおいては別途機動的に拠出予定です。

資本効率の追求によるGVA黒字化

「VISION 2030 stage1」では、全社指標として2024年の全社GVAの黒字化を目標としています。そのためには強固な財務基盤を維持しつつ、新規分野や環境関連分野などの重点領域への戦略的投資と資本コスト低減の両立を図り、適切な株主還元を努めていきます。

財務資本戦略 ▶ P.26-29

GVA向上のためのツリー



区分	指標	2021年度実績	2024年度目標
全社指標	ROE	2.6%	6.3%以上
	GVA	-2.679百万円	全社計黒字化
GVA黒字部門	ROIC		ROICによる目標管理導入

※ GVA赤字部門は早期の黒字化に挑戦

企業体質の進化

多様な人材が活躍する組織風土づくり

持続的成長を実現するためには、優秀な人材の確保が欠かせません。「多様な人材が働きがいを持てる組織風土を醸成し、夢ある元気な会社 選ばれる会社へ」という企業メッセージを掲げ、年齢や性別、職責などを考慮しながら、すべての従業員が輝けるような組織風土へと変革していきます。

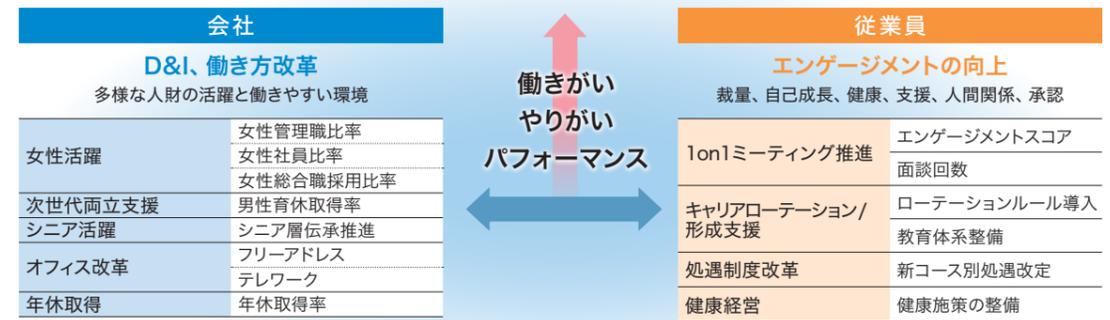
働き方改革による意識・業務改革の推進

2022年2月より東京支社を移転しました。これを機に新しい働き方への対応と、社員一人ひとりが快適に活躍できる環境をつくりました。働き方改革と従業員エンゲージメント向上においては各種施策を実行し、総労働時間の削減と業務効率の向上の両立を目指します。

デジタルの積極活用によるプロセス変革

AIやツールなどのデジタル技術を活用しながら、セールス変革やプロダクト変革、間接業務変革などに取り組み、社内外において新たな価値を創出します。また経営情報を連携して

ポータル化することで情報を見える化し、迅速な意思決定を図ります。これらにより事業活動における生産性を向上させ、競争優位性を確立していきます。



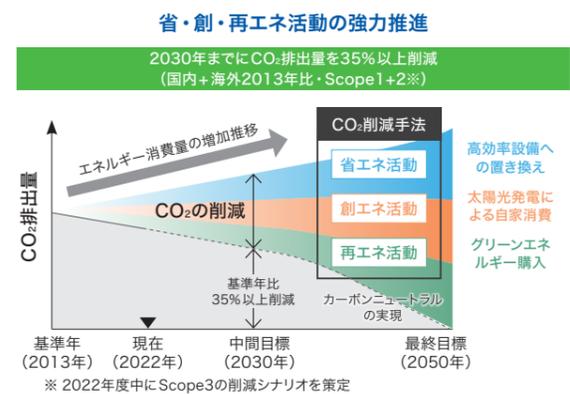
環境に配慮した経営

事業活動における環境負荷の低減

事業活動を通じて環境負荷を低減していく全社的な取り組みをさらに強化していきます。「省・創・再エネ活動の強力推進」では、2030年までにCO₂の排出量をScope1+2で合計35%以上削減を目標としています。また2022年度

中にScope3の削減シナリオを策定します。資源循環の取り組みとして各事業部門が協働したリサイクル推進や、再生素材のサステナブル調達推進などを実施。グンゼグループでは、2030年までに120億円の環境関連投資を計画しています。

事業活動を通じ環境負荷を低減



※ 2022年度中にScope3の削減シナリオを策定

サステナブル調達

バイオマス、再生素材の調達を推進

2030年までに120億円の環境関連投資を計画

VISION2030投資額(億円)	主な内容
stage1	86 サークュラーファクトリー(守山)
stage2	25 ネットゼロファクトリー(梁瀬)
stage3	9 高効率設備導入 太陽光発電設備導入
合計	120 廃棄溶剤のリサイクル設備

財務資本戦略



資本コスト重視の経営で GVA向上を目指す

取締役 兼 常務執行役員
財務経理部長

熊田 誠

中期経営計画「VISION 2030 stage1」の財務戦略の課題は、強固な財務基盤を維持しつつ、環境関連投資と資本コスト低減を両立させて、GVA (Gunze Value Added) の向上、フリー・キャッシュ・フローの創出を実現することにあります。今後3年間の設備投資総額332億円(うち環境関連投資86億円)は、「CAN20」第2フェーズ5カ年のそれを上回るものであり、より安定有利な資金調達と最適資本構成が求められます。投下資本をいかに抑えて、目標営業利益100億円を達成するかが財務戦略の要諦となります。

2021年度業績評価

4月27日の取締役会において、今期2度目の業績下方修正を決議し、その旨開示しました。レグウェア分野の棚卸資産評価損13億円、固定資産減損11億円、スポーツクラブ分野の同じく減損14億円、電子部品分野の事業譲渡損3億円などが主な理由です。ストックの在庫回転率はコロナ禍以前に比べ大きく落ち込み、1回転に届かず、スポーツクラブの会員数も同様に7割程度に留まって、この1年間はほぼ横ばい、電子部品フィルムの生産キャパはついそ十分に満たされることはありませんでした。こうした大きな損失に対して、東京支社な

どの不動産売却益を充当し、特別損益としてはほぼイーブンに収まったことが、当期決算の特徴であるとも言えます。セグメント別では、機能ソリューション事業が対前期2桁比伸長の全部門増収、特に、エンブラ分野とメディカル分野は大きな増益となって、経営貢献度は一段と高まりました。一方で、アパレル事業はレディスインナー分野と繊維資材分野がコロナ禍にありながら増収を確保しましたが、レグウェア分野の苦戦が響いて、全体では営業赤字に転じました。ライフクリエイト事業は不採算商業施設を売却したことにより、投資効率が

上がりましたが、スポーツクラブ経営は依然として厳しく、全体では減収減益となりました。

2021年度の売上高は1,243億円(対前期100.5%、対業績

予想97.9%)、営業利益は48億円(同2億円増、同21億円減)、経常利益は53億円(同3億円増、同18億円減)、純利益は29億円(同7億円増、同26億円減)となりました。

2022年度業績予想

2021年度は前述の棚卸資産評価損、固定資産減損、不採算事業・施設の売却に加え、アパレル事業では国内工場2カ所、海外工場1カ所を閉鎖するなどの構造改善費用を計上して、2022年度へ向けた一定の回復成果を期待するものでしたが、足元ではそれをしのぐ急激な原材料やエネルギーコストの高騰、さらには円安による海外商品の調達コストの上昇など、一挙にブレーキがかかった業績予想とせざるを得ませんでした。セグメント別では、機能ソリューション事業は、引き続き好調に推移するとして9億円の増益を見込みました。アパレル事業は、コロナ禍影響は低下するとして増収増益を見込みましたが、赤字脱却は厳しいと見えています。ライフクリエイト事業は、旧工場跡地に建設する公共施設の売却など、一過性の増収に加え、アパレル事業同様コロナ禍影響は低下するものとして増益を見込みました。

プラスチック分野は環境対応型新商品の市場投入に加え、国内サーキュラーファクトリー計画を継続的に推進します。また、デジタル技術によって生産革新を進め、米国・中国・ASEANへの拡販を強化します。エンブラ分野は主力のOA市場向け製品のシェア拡大に加え、健康・医療関連ならびに産業機器向け製品を拡販します。メディカル分野は米国・中国の販売強化と次期大型新商品の上市とともに、競争力向上を目的として組織再編を検討します。

インナーウェア分野は消費者の天然素材回帰、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商品などのレディスインナーを拡販します。また、環境への取り組みとして、国内主力工場で再生可能エネルギーを使ったCO₂排出量の実質ゼロ化と一部無人化ラインからなるネットゼロファクトリー計画を推進します。レグウェア分野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す。

不動産分野は商業施設の収益力向上、投資効率を重視した物件管理を強化します。スポーツクラブ分野はwithコロナへの対策強化、地域・店舗特性に合わせた会員拡大、スクール事業拡大に取り組みます。

設備投資については、前期と比べて倍増を予定しており、特に、機能ソリューション事業では、プラスチック分野のサーキュラーファクトリーやエンブラ分野の工場建屋などを主要な計画にしています。

2022年度の売上高は1,360億円(対前期109.4%)、営業利益は60億円(同11億円増)、経常利益は60億円(同6億円増)、純利益は37億円(同7億円増)と予想しています。

投下資本の圧縮とGVA向上の取り組み

グンゼにとっての資本コスト経営元年は2019年度であります。コーポレートガバナンスコードの改訂があった2018年度に、その方向性や指標などを定めました。前中期経営計画「CAN20」第2フェーズは2017年度から2021年度までの5年間でしたが、こと資本コスト経営に関しては、その初年度の2017年度が各種指標のベンチマークとなっています。

投下資本は、ベンチマークとしての2017年度が1,405億円、以降毎年漸減して2021年度は1,258億円となり、資本コスト経営を意識した4年間で1割強、147億円を圧縮しました。主な内容は、不動産を簿価ベースで65億円除売却し、政策保有株式も同じく簿価ベースで89億円を縮減しました。特に、後者については、2021年度末純資産比率が10%を

財務資本戦略

割るところまで進捗しています。また、自己資本は2017年度の1,111億円が2021年度では1,129億円となり、総還元

性向100%が効いているため、1.6%、18億円の増加に留まっています。

投下資本圧縮 主要内容

(単位:億円)

	2017年度 (2018年3月期)	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)
不動産除売却実績	6	5	12	3	39
政策保有株式残高	184	182	177	118	95
期末自己資本	1,111	1,095	1,075	1,135	1,129

中期経営計画「VISION 2030 stage1」では、3年間で332億円の設備投資を計画しています。その内の半分ほどを他人資本で調達して、2024年度に営業利益100億円を達成すれば、投下資本1,350億円、自己資本1,100億円で、目標としている全社GVAの黒字化やROE(自己資本利益率)6.32%は成就できると見えています。

ちなみに6.32%は当社の株主資本コストですが、これは2018年度に2017年度実績を基にして、CAPM(資本資産評価モデル)によって算出したものであります。その後、「VISION 2030」策定に当たり、見直しの議論もあって、2020年度の実績を基にして算出し直すと、5.21%になり、さらに直近の2021年度では5.08%になりました。計算上は低下傾向にありますが、この間、ROEは一度も株主資本コストを上回ることはありませんでした。目標未達のままでありながら、「VISION 2030」

でその目標値を引き下げることは忸怩たる思いがありましたので、維持することに決めました。

グンゼには3つの事業セグメント、13の事業部門があります。各事業部門はWACC(加重平均資本コスト)を設定して、GVAを管理しています。2021年度のGVA赤字部門は8部門、赤字部門は5部門となっています。「CAN20」期間中に2つの事業部門が赤字から黒字に転じましたが、赤字部門の一部は傷口を広げましたので、2021年度の全社GVAは26億円強の赤字となりました。

「VISION 2030 stage1」では、GVA赤字部門は早期の黒字化へ、黒字部門はROIC(投下資本利益率)による目標管理へシフトします。赤字部門の黒字化とはROICのWACC超えを意味し、黒字部門のROIC管理とは、あるべき姿、求める姿の追求、優良な同業他社水準への挑戦を意味しています。また、

赤字部門の目標未達は、そのままゴーイングコンサーン(事業継続の前提)を議論することにもなりますので、現段階ではブレークイーブン以上のGVAになるよう計画されています。

「VISION 2030 stage1」は、過去の中計にない資金需要の高い計画となっています。そのため、一昨年度に導入しました管理指標CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)にはこだわりたいと思います。コロナ禍以前の「CAN20」第2フェーズ初年度の2017年度は149日であったものが、漸増して2021年度には181日までになりました。売上低下、在庫増が主な要因ですが、

固定資産を中心とした投下資本の圧縮が進んだ一方で、流動資産の効率化が見逃されてきたことは反省しなければなりません。最後に目標株価についてです。基本的にはPBR(株価純資産倍率)1倍以上にはしたいと思っています。2021年度末のBPS(1株当たり純資産)は6,535円、EPS(1株当たり当期純利益)は168円、これでPBR1倍水準を求めると、PER(株価収益率)は39倍となって、現実的ではありません。営業利益の100億円はEPS400円を上回りますので、PER16倍ならば、ぎりぎり間に合うのではないのでしょうか。

ROE向上と株主還元方針

ROEの向上については、当たり前のことですが、分母となる自己資本の圧縮が、分子となる純利益の伸長しかありません。総還元性向100%を維持する限りは、有価証券評価差額金や為替換算調整勘定に大きな変化が生じない限り、分母は安定的となりますので、利益を伸ばしてROEを引き上げるというごく普通の結論に至ります。

「VISION 2030」における新たな株主還元方針は、従来の配当性向50%、総還元性向100%に少々手を加えています。すなわち、ROEが株主資本コストを上回るまでは、総還元性向100%を維持し、それまでの配当はDOE(株主資本配当率)2.2%以上とする、というものです。前段の部分は、内部留保拡大に対して一定の制限を加えると同時に、その解除条件を

明確にしたものであり、後段の部分は、単年度原資の多寡による浮沈を排除し、安定的な配当を示唆したものであります。次期配当予想は1,129億円の予想期末自己資本に対して、2.2%を配当原資とし、算定株式を1,727万株で見れば、1株当たり145円になるという試算であります。予想配当性向は67.7%となり、従来の50%を上回るものですが、総還元性向100%を表明していますので、その増減は自己株式取得との見合いということになります。2.2%としたのは、2020年度東証一部上場企業の株主還元状況の証券会社調べによる中央値であり、それ以上の意味はありませんが、「以上」と付けたことは、今後利益が拡大し、配当性向が低下するような局面でも、それを一定レベル維持しようとする意思の表れであります。

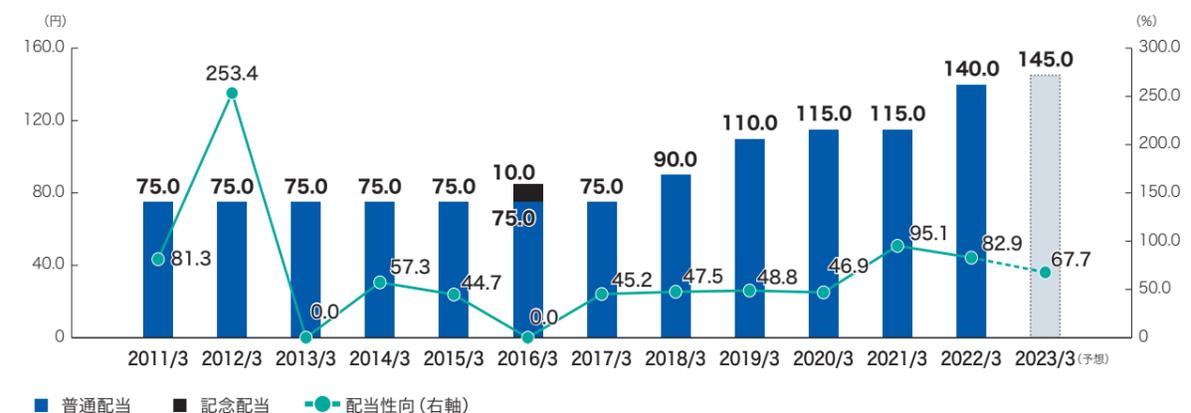
GVAの推移と「VISION 2030」目標

(単位:億円)

	2017年度 (2018年3月期)	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年度予想 (2023年3月期)	2024年度目標 (2025年3月期)
営業利益	62	66	67	46	48	60	100
投下資本	1,405	1,373	1,342	1,327	1,258	1,347	1,350
GVA	-24	-19	-16	-31	-26	-25	全社計黒字化
参考設備投資	55	73	53	78	59	3年間で332億円	

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

1株当たり配当金と配当性向の推移



技術戦略



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

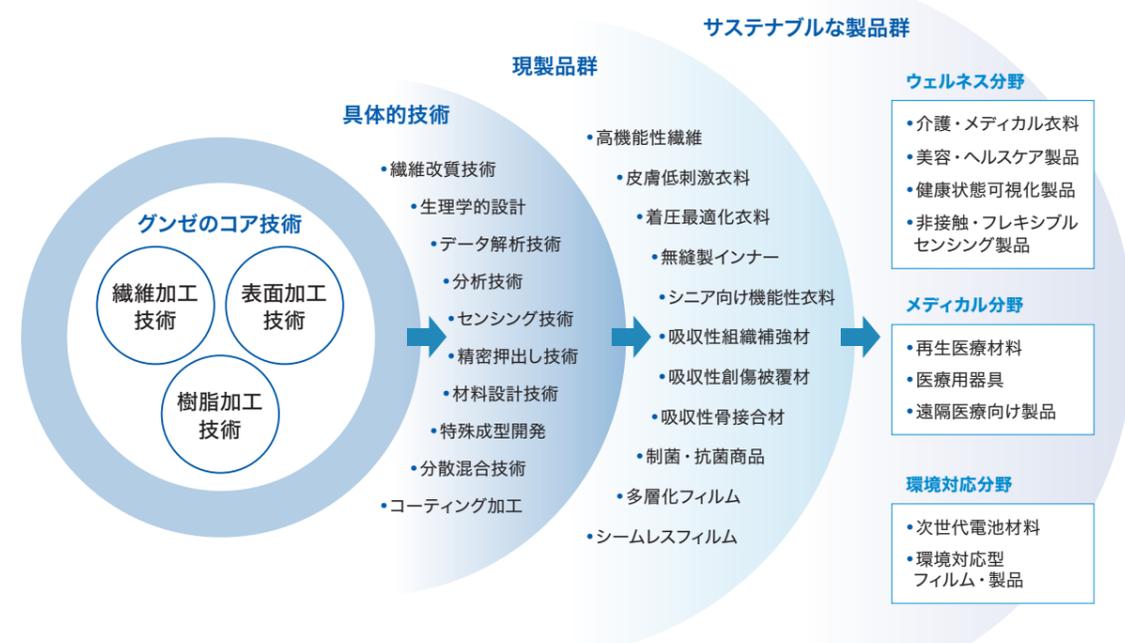
■ 中期経営計画「VISION 2030」における研究開発戦略の概要

「VISION 2030」では「元気のある研究開発部でありたい!」との基本方針を掲げ、企業としての持続的成長に向けて、「新規事業創出」と「要素研究強化」の2つのテーマに構成員全員が集中し、経済的価値だけでなく社会的価値の創出にも貢献していきます。

新規事業の創出では、「機能性フィルムの事業化」を掲げています。まず「VISION 2030 stage1」(2022~2024年度)中の実現を目指している次世代型リチウムイオン電池「全樹脂電池」に使用されるフィルムの立ち上げです。今年度は生産体制の構築、および安定した品質でのモノづくりと効率化を追求し、stage1

の最終年度である2024年度に本格的な上市を予定しています。さらに、さまざまな機能を付加し、サステナビリティやSDGs課題に対応する新たな機能性フィルムグループの伸長を図ります。一方で、事業部門の次の柱商品となる技術の要素研究を進めることも重要な業務です。グンゼグループでは創業以来、加工技術を中心とした技術展開を行ってきました。現在は、樹脂加工技術、繊維加工技術、表面加工技術の3つをコア技術とした研究開発を行っています。私たちはこのコア技術をさらに進化させて、事業部門を支援することで、新商品群を創出して既存事業の領域を拡大していきます。

加工技術を通じたイノベーションの創出



■ エネルギーのイノベーション

次世代型リチウムイオン電池向けフィルム

新規事業創出を目的に2013年から「エジソンプロジェクト」を推進しており、その中から生まれた次世代型リチウムイオン電池に使われる導電フィルムの開発に取り組んでいます。この取り組みはグンゼ、三洋化成工業(株)、APB(株)3社の共同開発を経て、グンゼの導電フィルムを搭載した全樹脂電池の量産体制に精力的に取り組んでいます。用途としては、需要が大きく全樹脂電池の特長が活かせる定置向け(例:太陽光や風力など再生可能エネルギー発電所に併設、または発電所

から工場や家庭までの間に電力を一時的に蓄える用途で設置)や、高容量の特徴に適した用途を中心に拡大し、将来はさまざまな市場への参入を目指します。

今までの活動はお客様の要求機能を担保するための取り組みが主でしたが、現在はQCD(品質、コスト、デリバリー)を改善・検証する段階となっており、量産プロトラインの整備を推進中です。今後は、次世代型リチウムイオン電池向けフィルムを含む新しい機能性フィルム群を開発し、機能ソリューション事業の一つの柱となることを目指します。

■ 未来につながるイノベーション

特殊機能フィルムの開発

フィルムにさまざまな機能を付加している一例としての紹介になりますが、適度な量の肥料を一定量放出するようにコントロールすることができる生分解性フィルムの研究を行っています。まだ実証レベルとしては緒に就いたばかりですが、生分解性フィルムなどに新たな機能を付加し適度な量の肥料がフィルムから一定量放出するようコントロールすることができる研究を行っています。環境面でマイナスイメージを持たれることもあるプラスチックフィルムですが、お客様へのソリューションと同時に社会的課題にも貢献する機能性フィルムの開発を進めていきます。

環境事業

環境問題は避けて通れない問題であり、事業活動を行いながら、どのように世の中に貢献していけるかという視点で研究開発戦略を考えています。グンゼはもともと養蚕事業から始まり、過去にはバイオ研究室(麹、酵素などの研究)という研究室もありましたが、近年地球環境の持続可能性が重視されている中で、今後はさらに“バイオ系技術”や“生物系技術”が重要になってくると考えています。2030年に向けて方向性を探るとともに、本業に生かせる新たな技術開発を検討していきます。

■ イノベーションの仕組みづくり

新規事業の創出や要素研究を通じて研究成果を上げていくために、広い視野を持った構成員を育てることも重要です。また構成員が新規イノベーションを生み出すために、多様性を認め合い、小さな失敗から次へとつながる仕組みづくり・風土の醸成をしていかなければなりません。

良い物を作ったら売れるという時代ではなく、いかにお客様のニーズを引き出せるか、そしてそのニーズに対してグンゼの技術でどう解決できるかというマーケティング力が今後ますます必要になってくると思います。そのために、研究員による技術

マーケティングを推進し、ビジネスモデル提案力のレベルアップにつなげます。

また、スピード感のある研究開発活動を行うための取り組みとして、大学・アカデミアや他社など積極的に社外との関係を強化し、効率的に研究を進めていきます。

今後、会社自体を変革する中でイノベーションは企業価値を高める起爆剤になると確信しています。グンゼグループはイノベーションにより次世代事業の創出を促進していきます。

事業セグメント戦略

機能ソリューション事業

新たなニーズに合致した差異化製品を開発し、グローバル市場の拡大など、攻めの戦略により、グンゼグループのさらなる成長をけん引する



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管掌
佐口 敏康

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术を開発。多様な用途に使用されるオンリーワン製品の展開によって事業を拡大してきました。今後も、各分野が協働し、技術を結集することにより、サステナブル社会を支えるための「新たな価値の創出」に取り組んでいきます。

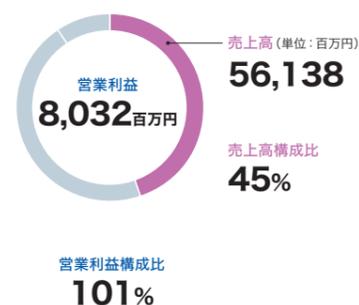
2021年度の事業戦略と成果

新型コロナウイルス感染症の流行拡大は継続しているものの、海外では徐々に経済活動を取り戻しつつあります。海外ウエイトの高い当事業でも、中国・ASEAN諸国を中心に販売が好調に推移しました。その結果、売上高は56,138百万円、営業利益は8,032百万円となりました^{※1}。プラスチックフィルム分野は、環境対応型新製品を市場投入するとともに、海外拡販の強化に取り組みました。国内の内食需要の定着や海外の市況回復などを受けて、包装用フィルムの巣ごもり需要が継続し、輸出・工業用フィルムが堅調に推移

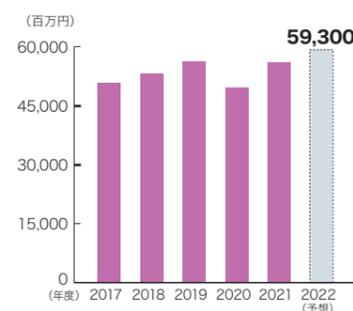
しました。エンジニアリングプラスチックス分野では、活況が続く半導体市場向け需要増を確実に取り込み、OA機器向け製品の売上回復によって好調に推移しました。メディカル分野は、日本、中国における手術件数の回復や新規採用拡大と、2019年度に子会社化した(株)メディカルユーアンドエイの販売力を活かした拡販により、売上が伸長しました。電子部品分野は、世界的な半導体不足の長期化影響を受けましたが、コストダウン活動が寄与しました。

※1 収益認識会計基準などの適用により前期と収益の会計処理が異なることから対前期増減率は記載していません。

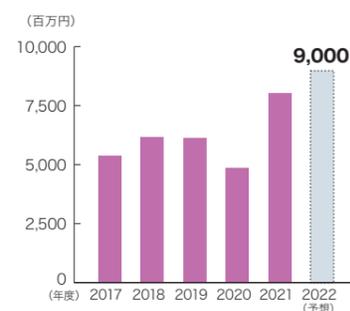
2021年度実績



売上高 推移



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

プラスチックフィルム分野

課題

国内市場は、コロナ禍により主力のシュリンクフィルムが苦戦しましたが、内食需要に対応したナイロンフィルムなどは好調に推移しました。また環境負荷低減に向けた新製品の開発に取り組み、資源循環に向けた取り組みを本格化させました。一方、海外市場は、米国・中国がコロナ需要を受けて拡大し、またASEAN市場拡大に対応する生産能力増強を目的に立ち上げたベトナム工場が寄与し、大きく伸長しました。昨年来の原燃料価格の高騰に対しては、適時適切な価格転嫁を実施しています。

取り組み

プラスチックは、その廃棄率の高さから環境負荷減への要請が高い素材です。グンゼは、プラスチックを循環させることで廃棄ゼロを目指し、環境負荷の低減を目指していきます。フィルムの薄膜化や植物由来原料を使用したフィルムなど環境対応型新製品の市場投入に加えて、守山工場(滋賀県守山市)を皮切りにサーキュラーファクトリー(資源循環型工場)化計画を継続推進していきます。また、デジタル技術の横展開により生産革新を進める一方、米国・中国・ASEAN諸国などの販路を広げ、より一層のグローバル展開を図り、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へ変革していきます。

サーキュラーファクトリーへの最初のステップとして2022年6月に基幹工場である守山工場の増改築が完了しました。新工場では屋上一面に太陽光発電設備を設置し、地下水を活用(冷熱利用)するなど、CO₂削減に取り組めます。また、最新技術で生産工程から発生する廃プラの抑制や省人化・自動化を実現し、2024年度には工場から一切の廃プラを排出しないゼロエミッション化を達成する予定です。また、自然エネルギーを活用したオフィスのZEB^{※2}化プロジェクトも進めています。

自然エネルギーを活用した「ZEB^{※2}オフィス」イメージ

※2 ZEB…(Net Zero Energy Building) エネルギー負荷の抑制や、自然エネルギーの積極的な活用、高効率な設備システムの導入などにより、室内環境の質を維持しつつ大幅な省エネを実現した上で、再生可能エネルギーを導入してエネルギー自立度を極力高め、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを目指した建築物

サーキュラーファクトリー



- 石油化学原料の使用削減
フィルム薄膜化、植物由来原料の使用増
- 資源循環の仕組み確立
リサイクルに適した製品開発、再原料化技術確立
- 資源効率化
回収した廃プラスチック再利用によるごみゼロ化

2030年に向けたサーキュラーメーカーへの取り組み

枯渇資源を使用した従来型のメーカーから、リサイクルを基本とした循環型メーカーへ変革

生産技術イノベーション

廃プラを分解・再利用する技術を確立し、リサイクル技術を世に広める

既存技術の応用
2024年「守山GZプロジェクト」
▶ごみゼロの達成



異種積層品の分離技術

2026年サーキュラーファクトリー完成

印刷品の脱墨、再原料化(市場回収)

2030年「フェニックスプロジェクト」
▶社内リサイクル原料の実用化

2027年「バイオ50プロジェクト」
▶使用原料の50%バイオマスリサイクル化を達成
植物由来/リサイクル原料50%

バイオマスフィルム・インキ提供

リサイクル対応新オレフィンフィルム提供

リサイクル原料提供

商品開発イノベーション

サーキュラーメーカー

機能ソリューション事業

各分野の価値創出につながる具体的な取り組み

エンジニアリングプラスチック分野

課題
市場が成熟化しているOA機器向け製品への高機能化に向けた取り組みに加えて、半導体関連および医療関連の製品を成長の核として業界におけるポジションを高め、継続的に成長・進化する高収益事業の構築を進めています。

取り組み
主力のOA市場向け製品については、技術の掛け合わせにより顧客満足度の高い新たなオンリーワン商品を展開します。また半導体市場、医療関連市場向けにはクリーン化製品の拡充と需要増への対応を通じて



フッ素樹脂メッシュ



カテーテル製造用チューブ

成長、高収益化を実現させます。そして、エンブラ素材の提供を通じて地球環境に広く貢献する製品開発を加速していきます。

生産体制強化と新事務所棟 (ZEB 認証取得)

当分野の基幹工場である江南工場(愛知県江南市)は、新しい価値の創出および環境に配慮した施設への転換を図っています。2020年にはクリーン度を高めた工場を増設し、市場の拡大が見込まれる半導体および医療関連市場向け製品を中心とした新製品創出に寄与しています。また新事務所棟(2023年2月完成)においても、エネルギー消費量の102%削減が可能であるとして、2022年6月にグンゼ初の「ZEB」を認証取得しました。



グンゼ江南工場 新事務所棟イメージ

メディカル分野

課題
前中期経営計画「CAN20」期間中は、顧客とのつながりを強化し事業基盤の礎を創るため、グンゼメディカルジャパン(株)の設立や、(株)メディカルユーアンドエイのM&Aによる直販体制の構築に取り組んできました。今年度からスタートした中期経営計画「VISION 2030」ではメディカル分野を成長けん引の重点分野に位置付けており、安定的に成長を加速できる事業体質への進化が課題となります。また、事業環境の不確実性に対応するため、日本だけでなく中国、米国などグローバル市場の開拓が課題となります。

取り組み
2022年10月にグループ販売会社のグンゼメディカルジャパン(株)と(株)メディカルユーアンドエイを統合、新会社としてグンゼメディカル(株)を立ち上げます。また、2023年4月目標でメディカル事業の一部をグンゼメディカル(株)に統合する計画の検討を開始しました。

この組織再編により、成長性、収益性・効率性、安定性を向上させ、継続的に成長を加速する事業体質に進化させます。



医療用脱毛レーザー

【成長性】

事業部門の開発・生産・営業機能に、グループ販売会社2社の直販、商社機能を合わせることで開発から販売までの一気通貫体制を築きニーズ対応力を高めるとともに、自社開発品と導入品、外部資源と内部資源、国内とグローバルなど、選択肢を増やすことで市場の変化に柔軟に対応します。さらに、統合により企業規模を拡大することで、業界プレゼンスを向上させます。

【収益性・効率性】

間接部門およびシステムの統合を推進し、業務のスリム化と省人化を実現するとともに顧客対応力を高めていきます。

【安定性】

法規制対応の一本化や、規制対策の範囲を明確にすることで、コンプライアンス、ガバナンスのシステム整備を行い、法令遵守体制を充実させます。

メディカル分野では、
 ・勇気をもって、ともに変わっていく
 ・お互いを尊重し、ともに仕事をしよう
 の2つを行動指針として活動し、革新的な「バイオマテリアル×デバイス」の提供により、手術を受ける患者さまに、明るい未来をお届けします。「VISION 2030」最終目標である2030年には、吸収性医療機器のグローバルトップメーカーとなることを目指します。

▶ Special Feature

2030年に向けたメディカル分野の新たな取り組み

半月板再生基材について臨床試験開始

半月板は膝関節の大腿骨と脛骨の間にある軟骨様組織で、膝のクッションの役割を担っています。けがや加齢に伴う変性などにより半月板が損傷し、痛みなどにより膝の曲げ伸ばしが困難となり日常生活や運動に影響することがあります。損傷部位を切除することで痛みが軽減されますが、半月板を一旦切除してしまうと、大腿骨側の膝の軟骨がすり減ったり、骨同士がぶつかったりすることで膝機能が低下し、人工膝関節への置換が必要になる場合もあります。半月板再生基材は、グンゼの強みである「生体吸収性材料」と

「縫製・加工技術」を、ハイブリッドに構成したものです。代用半月板として膝のクッションの役目を担いながら、基材の中に患者さま自身の細胞が侵入し、自己組織として定着していきます。

2028年度の承認取得を目指し並行して販売体制の確立に努め、上市5年後に年間売上高12億円を目指します。



半月板再生基材

米国で静脈用血管再生基材について臨床試験開始

これまで、先天的な病気である「単心室症」の小児心臓手術では、非吸収性の人工血管を使用したバイパス手術が行われていました。この場合、非吸収性の人工血管は体の成長に付随しないため、数度にわたり人工血管を取り換える開胸手術を受けねばならず、患者さまへの負担がとて大きなものとなります。静脈用血管再生基材とは、「生体吸収性材料」と「編立技術」を、ハイブリッドに構成したものです。これに患者さまの骨髄から採取した細胞を播種させ、人工血管として形成

します。そして、患者さまの心臓血管バイパスとして埋め込み、約6カ月後にはこの血管再生基材が吸収され、患者さま自身の組織で血管として再生されます。今後は、米国での臨床試験で安全性・有効性の確立・確認を進めるとともに、販売体制の確立に努め、年間売上高4億円を目指します。



静脈用血管再生基材

自己組織に置き換わる乳房再建基材の開発

乳がんは乳房にできる悪性の腫瘍であり、日本では年々増加傾向にあります。乳がんになった場合、外科手術として、乳房をすべて取り除く乳房切除術と部分的に取り除く乳房温存術が行われています。乳がんが切除された自身の乳房を取り戻すために、グンゼで長年培った組織工学の技術を

活用し、組織再生を促す素材技術、生体吸収性高分子加工技術、大学の最先端の医療技術を融合し、自らの乳房組織を再建する医療機器の研究開発を産学共同で進めています。患者さまに少しでも早く届けられるよう、日々研究に邁進しています。

生体吸収性材料のグローバル拡販

グンゼは、生体吸収性材料の開発をグローバルで推進しています。中国では初の現地開発品である人工心膜の治験がスタートしています。人工心膜は、ゼラチンフィルムの内部にポリグリコール酸(PGA)のメッシュを入れたもので、心臓手術後に傷口と胸壁の癒着を防ぐ効果があります。縫合固定できる癒着防止材は世界初の製品となります。2026年度の上市を予定しており、早期に年間売上高10億円を目指します。



人工心膜

【事業ポートフォリオの方向性】



アパレル事業

お客さまのライフスタイルやニーズの変化を捉えた 事業戦略のさらなる進化と、構造改革による 収益性改善を目指す



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

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、グンゼ独自の差異化技術を用いた革新的な商品を通じて「ここちよさ」を提供し、多くのユーザーに愛用されてきました。しかし新型コロナウイルス感染症拡大の長期化によるライフスタイルの変化に伴い、消費者ニーズも急激に変化しています。私たちは消費構造やライフスタイルの変化を前提とした事業戦略をさらに進化させ、伸長しているEC・直販店舗のDtCルートへの販売チャネルシフトを加速するとともに、環境への取り組みとしてネットゼロファクトリー計画の推進や、生産拠点の再編などによる構造改革を推進し、収益性の改善に努めます。

2021年度の事業戦略と成果

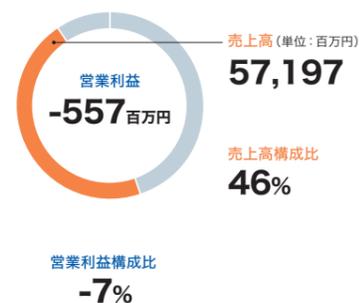
グンゼグループの中でも、特にアパレル事業は新型コロナウイルス感染症拡大の長期化の影響を大きく受けました。前期から引き続き注力したECおよび通販チャネルでの販売は好調に推移しましたが、市況低迷による店舗販売の不振およびロックダウンによるベトナム工場の操業停止で生じたメンズ商品の減産や機会損失による影響をカバーするには至りませんでした。

そのような状況の中、レディース商品は当社独自の接着技術を用いた差異化ファンデーション商品群やオーガニックコットン

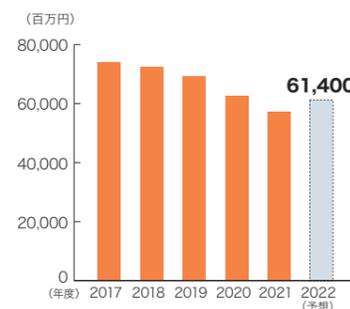
を使用した環境配慮型素材の新商品が好調に推移しました。レッグウェア分野は、ストッキング着用機会の減少に伴う販売苦戦により、工場稼働停止による生産調整を実施、加えて収益性の低下に伴う棚卸資産評価損を計上しました。その結果、アパレル事業の売上高は57,197百万円、営業損失は557百万円となりました*。

* 収益認識会計基準等の適用により前期と収益の会計処理が異なることから対前期増減率は記載していません。

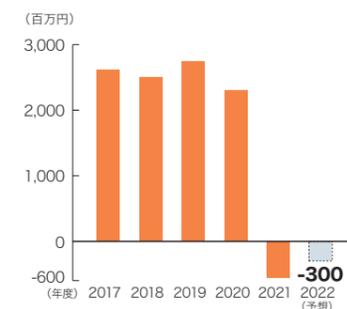
2021年度実績



売上高 推移



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

インナーウェア分野

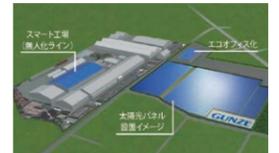
課題

消費者ニーズの変化およびチャネル構造変化に対する対応が必要であり、ウエルネス&ヘルス商品、レディース商品など成長商品による新カテゴリーの創出を進めていきます。また若年層をターゲットとした購買層の拡大に取り組みます。喫緊の課題としては、急激な原材料高騰および為替の円安に対して、収益性の改善に向けた対応が急務です。

取り組み

変化するお客さまのニーズに対応した製品の提供を通じて快適で豊かな生活をサポートします。健康志向や環境意識の高まりに対しては、ウエルネス&ヘルス商品やエシカル商品をさらに強化していきます。また、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ースインナー分野における市場ニーズの急激な変化への早急な対応を進めていきます。生産性の向上と環境負荷低減への取り組みとして、レディースインナーの基幹工場である梁瀬工場（兵庫県朝来市）のネットゼロファクトリー化を進め、地球環境問題に対しても積極的にチャレンジしていきます。原燃料価格の急騰および急激な為替変動に対しては、適宜商品への価格転嫁を進めます。

梁瀬工場の「ネットゼロファクトリー」は、守山工場の「サーキュラーファクトリー」と並ぶグンゼの今後の工場の形を示すシンボリックな取り組みです。再生可能エネルギーを使ったCO₂ゼロ工場と、無人化ラインによるスマート工場からなり、生産基盤を国内に持つグンゼだからこそ可能な、環境に配慮したものづくりと生産現場での働き方改革の実現を目指しています。



梁瀬工場をネットゼロファクトリーへ

ネットゼロファクトリー

カーボンフリー工場 & スマート工場の両立

- a. 省エネルギー改善
リアルタイムな電力使用量の見える化、高効率設備への更新
- b. 化石燃料の使用削減
オール電化設備への切り替え
- c. 太陽光パネルの設置と緑化整備

レッグウェア分野

課題

主力商品であるストッキング市場の縮小趨勢は一時的なものではないという前提に立ち、業界での生き残りをかけて、構造改革に取り組む必要があります。実行計画として、生産体制、商品戦略、人員配置の抜本的な見直しを行い、安定した収益事業への変革を図ります。

取り組み

商品構成を見直し、スタイリッシュボトムとレギンスを成長商品と位置付けます。商品内容・販売チャネルの拡大に加え、健康や環境に配慮した新商品を積極的に展開、新たな需要を創出していきます。また、ストッキングについては、商品数を絞り、生産拠点の適正化により商品ロスが発生しない体制を構築します。

繊維資材分野

グローバル・マーケットの変化に対応した生産・販売体制と、環境配慮型の生産体制を確立

繊維資材分野は、1972年の発足以来、安定した品質と技術により、新機能を備えた各種ミシン糸や、自動車のエアバッグ縫製用ミシン糸など、衣料用から各種産業資材に至るまで幅広く展開しています。

グローバル市場での拡販に不可欠な環境資材の製造・販売に重点的に取り組んでおり、リサイクル原料を使用したミシン糸・織ゴムの比率を拡大するとともに、環境資材である地水シート® や、法面補強などの新商品開発を進めています。

アパレル事業

DtoC*ビジネスの成長加速に向けた取り組み

* Direct-to-Consumerの略。自社商品を直接顧客へ販売するビジネスモデル

ECルートの拡販推進

—— 集客拡大の仕掛けづくりとサイトの利便性向上

自社ECサイト「グンゼストア」の成長拡大に向け、集客拡大とサイトの利便性向上に取り組んでいます。

集客拡大に向け、プロモーションの進化やコンテンツサイトの活用により新規顧客の獲得を図り、アプリによる情報発信やSPAとのポイント連携により、顧客とのリレーションシップを構築します。サイトの利便性の向上では「グンゼストア」のナビゲーション機能など、購入プロセスに合わせた機能向上により、探しやすさ、買いやすさを追求します。また、物流改善による配送納期の短縮にも取り組めます。

Web 自社ECサイト「グンゼストア」
https://www.gunze.jp/store/

Web コンテンツサイト「着ここち+ (プラス)」
https://www.gunze.jp/kigocochi/

Web コンテンツサイト「肌着・下着選びの便利帖」
https://www.gunze.jp/store/pages/helpful.aspx

—— 新たな領域でのビジネスモデルの進化

—— 直営店舗の消費者満足度向上の取り組み

全国に20店舗あるグンゼ直営店舗（2022年3月末時点）は、消費者の満足度向上に向け、売場改善と接客強化に取り組んでいます。

消費者のライフスタイルに合わせ、レギパンやジャケットなど、カジュアルコーデネイティブができる新しい売場を構築しています。また、アパレル大手ワールドとの協業により接客力強化に努め、お客さまのニーズに沿った商品提案を図ります。今後、さらなる消費者満足度の向上に向け、直営店舗は3年後に店舗数を倍増し、顧客接点の拡大を目指します。



グンゼの直営店舗（イオンモールNagoya Noritake Garden）

—— 異業種コラボレーションによる新規需要の創出

株式会社パルのアパレルブランド「CIAOPANIC TYPY」とのコラボレーションは、カジュアルなファッション感覚と、グンゼの伝統・技術を融合することで、よりおしゃれに、より快適にファッションを楽しむ新たな価値創造を目的としてスタートしました。

アパレル部門横断の選抜メンバーで構成されたプロジェクトチームが主体となり、「自分たちが着たい」と思えるモノ作りを目指し、企画から販売方法に至るまで両社でアイデアを出し合いプロジェクトを進行しました。今後も、さまざまな業態とのコラボレーションを推進し、機能性とファッション性を追求した商品開発により新たな需要を創造していきます。



ショップ内での新しい陳列パターン

ライフクリエイト事業

環境に配慮した「こちよさ」の追求により、持続可能な社会の実現に貢献



取締役 兼 常務執行役員
財務経理部長
ライフクリエイトセグメント管掌

熊田 誠

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となります。スポーツクラブ分野は、国内で22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スサービスの提供に取り組めます。環境緑化分野は、緑の提供により、安全で健康的に暮らせる持続的社會をつくる環境ビジネスを展開します。今後も環境変化対応と収益力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「こちよさ」の実現を追求していきます。

2021年度の事業戦略と成果

不動産関連分野は、賃貸事業は堅調に推移しましたが、ショッピングセンター事業では、緊急事態宣言などによる時短営業やイベント中止の影響を受けました。スポーツクラブ分野は、コロナ禍による制約が継続しており、在籍者数の回復には至っておらず厳しい状況となりました。緑化分野はギフト

販売が順調に推移しました。この結果、売上高は11,576百万円、営業利益は453百万円となりました*。

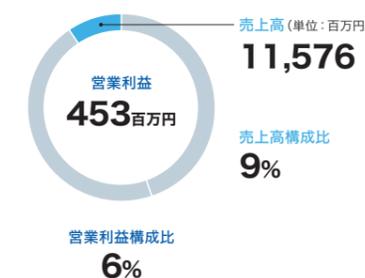
* 収益認識会計基準等の適用により前期と収益の会計処理が異なることから対前期増減率は記載していません。

「VISION 2030 stage1」基本戦略実現のための課題と取り組み

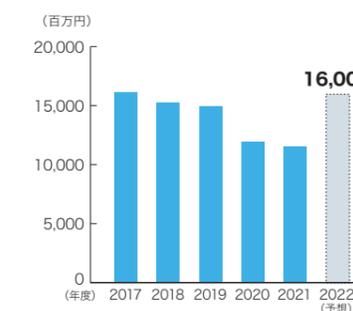
不動産関連事業は、人と環境に配慮した「つかしんタウンセンター」のリニューアル計画を推進し、地域に愛され続けるタウンセンターとして貢献するとともに、投資効率を重視した物件別管理を強化していきます。スポーツクラブ分野は、スイミングスクール事業への注力とともに地域社会との連携に

よる新サービスを提供し、事業領域の拡大に取り組めます。緑化分野では、「社会に緑を増やすこと」の価値創造を推進し、地域社会に貢献するとともにCO₂削減に向けた固定量増加に積極的に取り組んでいきます。

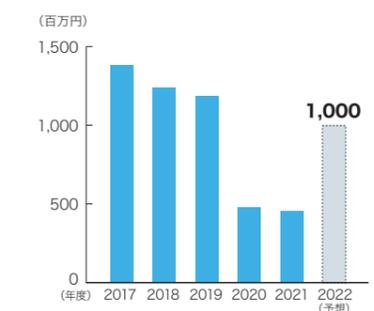
2021年度実績



売上高 推移



営業利益 推移



「VISION 2030」を実現するためには ～人財ディスカッション～

社外取締役

木田 理恵



人事総務部長

小倉 誠



グンゼは歴史的背景から受け継がれるDNAを大切にしている会社ですが、グンゼの人財の特長とは何でしょうか？

小倉：祖業である製糸業の製品である生糸は、経糸と緯糸で織りなされて織物となります。緯糸は多少品質が劣っていても技術力で補うことができますが、経糸は一度織機にしつらえると、後から糸の品質を補うことはできないので、初めから最高の糸をセットすることが重要となります。創業の精神である「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」は、私たちが変えてはならない「経糸」として大切に引き継ぎながら、時代のニーズに合わせて柔軟に対応させる「緯糸」によって、新たな価値を創出してきました。また、生産においては、「心が清ければ、光沢の多い糸ができ、心が直ければ、織度の揃った糸ができ、心に平和があれば、節のない糸ができる。善い人が良い糸をつくり、信用される人が信用される糸をつくる」という創業者の考えを実践し、つくる人の心の持ち方を大切にしてきました。さらに、私たちが大切にしている考え方や姿勢を、「誠意・愛情・謙虚」という三つの章句として定義しています。グンゼの人財は、優良品の生産のために今もこの心の持ち方を教育してきており、誠実や真面目という性質はグンゼの社員の一歩の特長だと思っています。

社外から見たグンゼの人財の課題はどのようなものなのでしょうか？

木田：一つひとつ積み上げて改善していく姿勢は大変素晴らしいと思うことがたくさんありますが、思いもよらないユニークな発想や将来の夢を熱く語るような人にはあまり会ったことがない印象を持っています。これまでの延長線上で未来を考える

ことができた時代から、急速に価値観が変わり、過去の成功体験が通用しない時代になりつつある中で、そのような人財をなかなか発掘できないという点は課題だと思います。もし、ユニークな人財を、「少しこの部署には合わない」と排除したり、以前の成功体験のセオリーに則って「君の発言は間違っている」「非効率だ」「成功確率が低い」などと否定したりする風土があったとすれば、誰もが「もう言わないでおこう」「突出しないでおこう」と発言を控えることになりかねません。今後は、これまでの枠に収まらない個性や創造性、むしろ異質なことを歓迎する風土づくりを意識的に行うことが必要だと思います。

D&Iの現状とグンゼが取り組むべき課題、特に2030年に女性管理職比率20%以上を目指すにあたって、具体的にどのような施策を考えていますか？

木田：ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)についても、従来の価値観ややり方に合わせて頑張れる人がいれば機会を与え、引き上げていこうということでは、これまで組織の中で異質であったり、少数派であった人々も結局は現状の組織の色に染めることになってしまい、D&I本来の意味である多様性を活かした経営とは逆行してしまいます。D&Iに取り組むスタンスについては経営陣をはじめ、会社全体が改めて、D&Iを推進することで組織のマネジメントやマーケティング活動にイノベーションを起こすのだという、共通認識を持たなければならぬと考えています。

また、女性管理職を増やすには、発想を根本から変える必要があります。例えば、管理職に占める女性比率に対して、「前

期が1.5%で今期は3%になったので、来期はもう少し頑張って4%を目指そう」という考え方では、2030年に20%以上を達成することは難しいと思います。

これまでのペースのままで、もし10年後に10%程度に留まったとしたら、グンゼは女性活躍が今よりも進んだ社会からどのような評価を受けているでしょうか？グンゼの未来を真剣に考えるならば、人財育成や登用、評価の仕組みなどを根本的に見直すくらいの覚悟を持って取り組んでいただきたいと思います。

小倉：現在、約350人の管理職がいる中で女性管理職比率は3%ですが、DXや組織のフラット化によって10年後には管理職の人数を適正化することで女性管理職比率が20%以上になると考えています。そのための具体的な取り組みとして、まず育児をしながら管理職になるというロールモデルを作ることを目指し、2022年3月に、育児休職から半年で職場復帰すればキャリアを中断せずに職場に復帰できる制度を導入しました。半年の休職であれば、新たに人員を補充せずに周囲で助け合って、対応できるのではないかと考えに基づいています。復職後は保育園入園などに関わる費用の負担支援なども制度化しています。

木田：子育てをしていると、急な休みやお迎えが必要な状況が出てきます。今は、子育て中に責任のあるポジションに就いてしまうと、周りに迷惑がかかるということで管理職への昇進を敬遠する人が多いのではないのでしょうか。突発的な事態が生じた時に、支援を求められる制度を作ったり、皆で助け合っていこうという環境や風土をつくったりすることが非常に大事だと思います。女性が管理職を目指すことを後押しするというメッセージを出すだけでは、既存の組織の中でさまざまな不安や軋轢が生まれてしまう可能性もあります。風土や環境づくり

なども含めて会社が積極的に支援しなければ、管理職を目指したい人でも尻込みしてしまい、なかなか前に進まないのではないかと思います。

小倉：2023年度入社予定の総合職は男女半々を採用する方針です。アパレル部門は以前から女性社員の比率が高い上、婦人商品の責任者やマネージャーには継続的に女性が就いていますが、他の部門ではまだ不十分な部署もあるので、全部門での定着に向けて採用を継続することが重要だと思っています。

木田：部署によっては女性が増えることで、これまで通りのマネジメントが通用しなくなり、仕事やりがなくなるという声もあるかもしれません。今、目の前の業務を効率よく回すことを最優先に考えると理解はできなくはありません。しかし、そうした声には未来視点を持って経営層が毅然と対応するしかないと思います。

小倉：管理職登用候補のモチベーションアップや意識改革が非常に重要だと考えており、階層別の教育をさらに充実させて実施していきます。グンゼは、新入社員および3～4年目までを対象とした研修は充実していますが、次の階層の研修までにはブランクがあり、このブランク期間にしっかりフォローしていくことが課題であると認識しており、まず女性管理職候補向けに階層別研修を今年度から優先的に実施し、その後は男女に関係なく教育制度として定着させる予定です。

木田：研修をすることも重要ですが、事業部門ごとにもう少し踏み込んだきめ細かな対応も必要なのではないかと思っています。また、女性は男性よりも管理職に興味がある人が少ないと言われていて、それは、先に述べたような子育てと責任ある仕事の両立への不安だけでなく、女性にとって管理職になること自体が魅力的に感じられないからだと思っています。地位や給与、責任

「VISION 2030」を実現するためには～人財ディスカッション～

の面だけでなく、管理職になることでどのように仕事の幅が広がり、どのようなスキルが身につくのか、自身の成長ややりがいといった、自分自身の幸せなキャリア形成の糧となるプラスの情報を発信する必要もあると思っています。

グンゼ全体が、これからの時代の女性を応援していきたいというメッセージをもっと外に発信すれば、そこにコミットする女性は多いと思います。そうなればビジネスにも良い影響が生まれ、今後の人財採用にも波及し、社内の女性が上を目指していくモチベーションにもなるのではないかと考えています。

これから入社してくる人財がやりがいを感じるためにグンゼが取り組むべきことは何でしょうか？

木田: 例えば、アパレルの商品は、機能性に優れ、動きやすさや快適さにこだわっていますよね。肌着一枚の着心地でその日のモチベーションやパフォーマンスも変わります。グンゼのインナーが、一人ひとりのお客さまの人生の質を高めているのです。どの部署であれ、私たちの仕事は、常にそこにつながっていて、創業以来、時代の変化に柔軟に対応しながら商品を通じて人や社会に貢献してきました。だからこそ、今、こここうして存在しているのだと思います。そのことにまず、現役社員

が誇りを持つこと。そしてしっかりと外に向かっても発信することができれば、グンゼで働くということの意義や可能性、やりがいを感じていただけるのではないかと思います。また、私たちはこれからの未来に向け、どのような社会をつくりたいのか、どのように貢献していきたいのかということ、若者たちにも響く言葉でもっと発信すべきだと思います。

小倉: 今の若い人は、心から社会貢献をしたいと思っている人が多く、そうした分野で活躍できるようなフィールドを会社で作ることが一番いいのかなと感じます。当社のプラスチックカンパニーのサーキュラーファクトリー完成によってゴミゼロ化を実現するという取り組みに対し、多くの就職活動中の学生が共感してくれています。今はプラスチックが悪と捉えられていますが、プラスチック製品がゼロになることはあり得ません。プラスチック製品の素材を循環型に変えることで世の中に貢献していくという考え方に非常に興味を示し、共感され、ぜひ入社して取り組みたいという学生の声を多く聞きます。

木田: 女性が仕事をする上では、どのように育児と仕事を両立していくかということにスポットが当たりがちですが、これからは介護と仕事をどう両立するかという課題もあり、それは男性にとっても他人事ではいられない問題です。実際、働き盛りの



男性が、親の介護のために仕事を辞めなければならなくなったという話もよく耳にするようになりました。少子高齢化が進む中、個人が何らかの制約を抱えながらも、会社で働き続けてキャリアを築ける仕組みを作っておかないと、すべての世代で人財が不足することになりかねません。さまざまな人たちが安心して働くことができ、能力を発揮し、成果を平等に評価されていると実感できるよう、多様な働き方の導入や人事制度改革、評価改革に取り組んでいただきたいと思います。

女性が活躍するグンゼになるために、女性社員へのメッセージをお願いします。

木田: 積極的に「私がやります」という人が出てきてほしいと思います。会社が2030年に女性管理職を20%以上にするために、全面的にバックアップしていくと宣言している中で目指すのですから、不安に思う必要はありません。安心して、貪欲に「私が一番乗りになります」というぐらいの気概を持つ人が出てきてほしいと思います。そして、環境を与えられるのを待つだけでなく、どうすればD&Iが実現するのか、自分たちも一緒に考えようというスタンスでアイデアを出し合い、実践していければ、より早く実現できると考えています。

将来のグンゼを担う人財にはどのようなことを期待しますか？

小倉: グンゼは126年の間、メイン事業を転換させながら事業継続してきました。これからも時代のニーズを的確に捉え、グンゼが有する競争優位性を最大限活用し、製品・サービスを通じお客さまやステークホルダーに満足していただく必要があります。また、経済的価値と社会的価値の両立により、社会貢献とグンゼグループの持続的成長を実現していく必要もあります。そのための人財として、特に採用活動では、リスクを恐れず初めてのことに果敢に挑戦する「ファーストベンギン」を求めています。「変化に臆することなく、変化を厭わず自ら進んでその渦に飛び込んでいく人」「自分の価値観にこだわらず変化を受け入れることができる人」「自分を変える努力を厭わない人」を求めています。

世の中は想像以上に大きく変化しています。今後50年、100年持続し、成長していくためには、「イノベーション」が大事なキーワードになります。挑戦を促進し、新たな価値を創出し、多様な人財が自ら働きがいを持てる組織風土を醸成し、夢のある元気な会社、皆から選ばれる会社を実現してほしいと思います。

若手社員が描くグンゼの未来像

サステナブルなグンゼであり続けるためには、しっかりと次の世代にバトンを受け継いでいくことが必要です。自らが考え、実践していきたい「グンゼの未来像」とはどのようなものか、今現場で活躍する若手社員に話を聞きました。



メディカル事業部
出口 恵子
(2021年入社)

Q. 将来、グンゼでどのように働いていると 思いますか？

- ▶ 女性の管理職として事業部門をけん引する人財になりたいと思います。私はグンゼに入社して数年が経ちましたが、グンゼは福利厚生が充実していること、特に女性特有のライフイベントを過ごしやすい制度が多いことを実感しています。このような環境であれば、管理職として自身の裁量で事業に貢献しながら、私生活を充実させ、人生をより豊かなものにできると感じています。
- ▶ 挑戦したい若手社員の後押しをしたり、守ったりできる人財になりたいと思います。
- ▶ 研究開発部では、潜在的なニーズを探りながら進めることも多く、自分の研究活動に社会的意義があるのかと悩むこともあります。将来私の作ったものが社会に貢献していると誇れるような人財になりたいと思います。



インナーウェア
事業本部
嶋田 雅子
(2018年入社)

Q. 今後、QOL向上のために、グンゼの事業は どのような分野で貢献していると思いますか？

- ▶ インナーウェア分野は、事業開始以来70年以上にわたって新しい価値と楽しさを持つ商品を送り出してきました。「着心地の良さ、品質」には自信を持てる商品だと思います。今後はそれぞれの価値観やライフスタイルがさらに多様化していく中で、「画一的な美しさや、一般的なかっこよさ」を押しつけるだけでなく、時代が変わっても変化に対応し、多くの人に手に取ってもらいインナーを提供していきたいです。
- ▶ メディカル分野の強みは、医師や患者さまのニーズを捉え「かゆいところに手が届く」工夫を常に行っている点にあります。その工夫によって、モノやサービスが飽和し続ける未来においても、多くの患者さまのQOL向上に貢献できると思います。
- ▶ 食品を安全に消費者に届けるためには、プラスチックフィルムが大きな役割を果たしています。世界のおいしい食べ物を日本でも品質を保ったまま食べられることを可能にし、どんな人でも手軽に使うことができます。多くの人が毎日触れるプラスチックフィルムは、これからもQOLの向上を手助けしていると考えます。

Q. 環境への配慮と事業の進展との両立を どのように実現していると思いますか？

- ▶ プラスチックは環境を破壊する悪者のように言われがちですが、裏を返せば大きなビジネスチャンスでもあると思います。今後30年の間に、例えば食べられるプラスチックや完全に自然に還るプラスチックができるかもしれません。このような「想像もつかなかったイノベーション」が世に出ることで事業が発展していくといいと思います。
- ▶ 緑化分野は、環境への配慮によって、さらに事業の発展につながると思います。例えば、工場緑化に設計段階から携わり、「環境に配慮した工場」を建設した実績をアピールすることができれば、今後、建設予定の国内工場すべてがターゲットになると期待しています。



プラスチックカンパニー
岩屋 良美
(2015年入社)

Q. 満足できる会社、働き方とは何でしょうか？

- ▶ 新しいことに挑戦できる土壌や、自らのアイデアを提案する場がたくさんあることに加えて、その挑戦が失敗に終わったとしても、次への学びにつなげることができると前向きに捉えられる環境が理想だと思います。
- ▶ 全ての部署がフレックス制かつリモートワークが可能で、ワーケーションもできれば素敵だと思います。各々が望むスタイルでの働き方を尊重する職場環境が「仕事の満足感と自己実現」につながると思います。



研究開発部
石田 篤志
(2018年入社)



法務コンプライアンス室
紅野 匡紀
(2020年入社)

Q. 仕事を通じて 将来どのような自分になりたいですか？

- ▶ 世界水準の仕事に打ち込んでいたいと思います。今後ますますグローバル化が進み、グローバル基準のルールや考え方が日本にも適用されていくと思います。目の前の仕事に取り組みつつも視野を広げ、今後予測されるさまざまな変化に順応しながら仕事に取り組んでいたいと思います。
- ▶ さまざまな価値観や考えを受け入れ、人を巻き込みながら仕事をできる存在になっていければいいなと思います。ただ丸くなりすぎず、鋭い視点を持ちつつも、大らかな人財になっていたら嬉しく思います。



グンゼグリーン
吉田 楓芽
(2020年入社)

Q. 経営者になったとき、どんな会社になりたいですか？

- ▶ 制度や慣行を見直して、多様性を重視する会社になりたいと思います。正解のない時代だからこそ、色々な性質や特長を持った人たちから生まれる多種多様なアイデアが、新しい利益拡大や会社の成長を後押ししてくれると考えています。
- ▶ 個性を生かした強みのある会社になりたいです。グンゼは保守的なイメージがあるので、会社の大きな資産である人財が持つユニークさを生かし、一人ひとりの特性に合わせた育成方法や環境づくりを実施することで、グンゼならではの企業価値を最大化させていきたいです。
- ▶ グンゼに入社したら、どの企業で仕事をするよりも成長できる、また、自分の人生を充実させることができると思ってもらえるような会社にすることが夢です。若いうちから大きなチャレンジの機会を与えられ、留学制度や研修制度がさらに充実している会社になりたいです。

気候変動におけるリスクと機会への対応

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。



TCFDに基づく気候変動関連の情報開示

ガバナンス

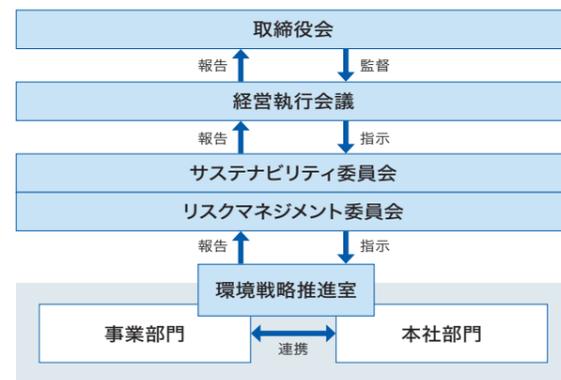
気候変動に関わる基本方針や実施事項などを検討・審議する組織として、サステナビリティ担当役員もしくは執行役員を委員長とし、本社部門や事業部門の責任者を委員とした「サステナビリティ委員会」を設置しており、取締役会がリスクと機会の実態を把握・監視できる体制を整備しています。さらに気候変動を中心とした環境対応を全社活動として強力に推進するために本社部門内に「環境戦略推進室」を設置しています。

リスク管理

グンゼグループは、気候変動を含む環境課題に関するリスクとその対応策および機会に関して「環境戦略推進室」で内容を検討し、課題を事業部門、その他本社部門と共有しています。事業部門、本社部門は対応策に関して互いに連携し、「環境戦略推進室」から「サステナビリティ委員会」と「リスクマネジ

メント委員会」に報告します。一連の気候変動リスクに関する重要な課題は「サステナビリティ委員会」「リスクマネジメント委員会」より経営執行会議に報告の上、取締役会に報告されることにより全社リスクを統合・管理しています。

グンゼグループ環境マネジメント体制図



環境マネジメント体制における会議体・組織の役割

取締役会	業務執行において協議・決定された気候変動を中心とした環境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気候変動を中心とした環境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	気候変動を中心とした環境課題および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	気候変動を中心とした環境課題リスク事象の発生、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
環境戦略推進室	グンゼグループの気候変動を中心とした環境課題への対応推進、気候変動に関するリスクと機会の特定

戦略

2021年度は、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「インナーウェア分野」をシナリオ分析実施対象事業に選定し、短期～長期におけるリスクの特定とその対応策の検討および機会の抽出を実施しました。

今回は、1.5°C目標が世界的に主流になっていることを踏まえ、1.5°C目標に対応した分析を実施しました。具体的には、IEA「World Energy Outlook」で示されているNZE2050^{※1}などの「脱炭素シナリオ (1.5°Cシナリオ)」と、IPCC AR5のRCP8.5

シナリオ^{※2}などを踏まえた「温暖化進行シナリオ (4°Cシナリオ)」をはじめとした政府や国際機関が発行した将来予測に関するレポートなどを参考に、2つのシナリオを設定し、脱炭素経済への「移行リスク」および温暖化進行に伴う「物理リスク」の分析を行っています。

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

※1 NZE2050 (Net Zero by 2050) : IEAによる「World Energy Outlook 2020」にて示されたシナリオの1つ。パリ協定の目標を上回る1.5°Cシナリオにあたり、2050年までにCO₂排出量ゼロを目指すシナリオ。
 ※2 RCP8.5シナリオ : 気候変動に関する政府間パネル (IPCC) 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にある、図SPM6の2100年に2.6°C～4.8°Cの気温上昇が予想されているシナリオ。

気候変動によるリスク/機会への対応

リスク項目	リスク	時期	財務インパクト	インナー	プラスチック	リスクへの対応と機会	
移行リスク (1.5°C)	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・再利用技術確立し、顧客ニーズをとらえた製品提供を実施。 ▶P.49
	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。 ▶P.33, 37
	EV・再エネ普及率	—	中期～長期	大	○	○	・機会 EV普及に伴うLi-ion電池や半導体用フィルム販売を強化。 ▶P.30
	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。 ▶P.48
	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。 ▶P.50
物理リスク (4°C)	急性リスク	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。
	慢性リスク	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。 ▶P.50

※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

指標と目標

計画的なCO₂排出量削減に向けて、各事業活動において省エネ・創エネ・再エネ利用などの取り組みを強化し、3R (リデュース・リユース・リサイクル) 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年度においては、Scope1,2でのCO₂排出量削減の取り組みを強化するとともに、Scope3における削減シナリオ

を策定します。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」、インナーウェア分野での「ネットゼロファクトリー*計画」を強力に推進します。

※ ネットゼロファクトリー
 生産過程で排出するCO₂排出量ゼロ+エコオフィス化による環境に配慮したカーボンフリー工場とIoT活用による生産プロセス変革で自動化(縫製ラインの無人化)したスマート工場の両方の機能を持つ生産工場としてグンゼが独自に定義した用語

CO₂削減実績 (Scope1,2,3)

		2021年度	対2020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	124,156	-562	-0.5%*	48,353	28.0%
	Scope1	38,979	-1,520	-4.1%*	13,334	25.5%
	Scope2	85,177	959	1.1%*	35,019	29.1%
	Scope3	411,434	13,685	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

環境負荷低減に向けた活動報告

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。プラスチック分野では廃プラ削減や環境配慮型・循環型原材料への転換、事業部門間の垣根を超えたりサイクル商品開発など、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。中期経営計画期間中に、環境関連投資を重点的に実施（2024年度までの3カ年で86億円を計画）し、サステナブル経営と連動した活動を推進します。

プラスチックフィルムの資源循環を目指した取り組み

グンゼグループは2019年12月に「プラスチック資源循環基本方針」を制定し、プラスチック容器やラベルの再生を促進し、資源循環に取り組む方針を示しました。海洋プラスチック問

リサイクル対応新オレフィン系収縮フィルム

新たな製品として、オレフィン系の収縮フィルム「GEOPLAS®」を発売しました。オレフィン (FRG) は、比重が1以下で、他の素材と比較すると同じ厚みでも樹脂使用量の削減が可能となり、温室効果ガスの削減につながります。今後は比重差で分離することにより、水平リサイクル（回収したプラスチックを

題の深刻化、プラスチックに対する規制強化の流れから、プラスチックフィルム包装材料などを製造販売している社会的責任を果たすために、環境に配慮した製品開発を強化しています。

細かく砕いて洗浄し、元の容器と同じ用途で使う方法。主にペットボトルで活用されており、「ボトルtoボトル」と呼ばれている）が可能となります。グンゼはこれをさらに進化させた「ラベルtoラベル」により、収縮フィルムにおける新たな資源循環の仕組みを構築していきます。

素材別の樹脂量*比較

素材	厚み (μm)	比重	PETを100%とした場合の石油化学樹脂量			
			25%	50%	75%	100%
PET	40	1.35	100%			
ハイブリッド (PET/OPS/PET)	40	1.15	85% (15%削減)			
OPS	40	1.05	78% (22%削減)			
オレフィン (FRG)	40	0.95	70% (30%削減)			

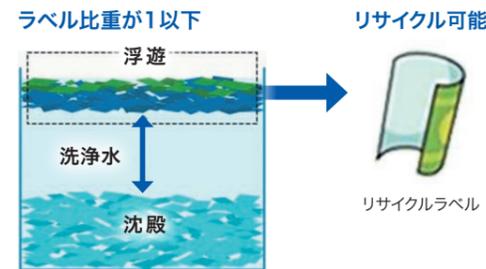
* 単位面積当たりの樹脂量

マスバランス方式によるバイオマスフィルム

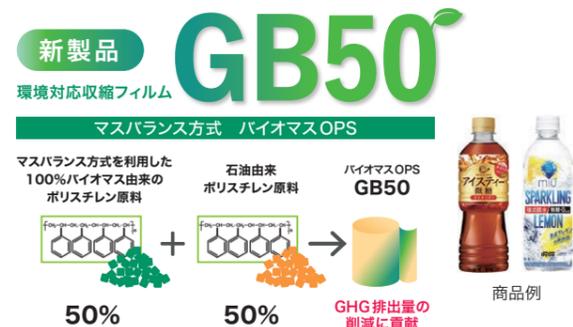
収縮フィルムの新グレードである「ファンシーラップ® GB50」の販売を開始しました。当製品は、マスバランス方式*によるバイオマス原料を約50%相当使用したスチレン系製品です。第三者機関から認証を受けることにより、トレーサビリティが確保されます。グンゼでは、石油由来原料削減策として「バイオマス化」による環境負荷低減を推進します。

* マスバランス方式：原料から製品への加工・流通などの工程において、ある特性を持った原料（例：バイオマス由来原料）がそうでない原料（例：石油由来原料）と混合される場合に、その特性を持った原料の投入量に応じて、製品の一部分に対してその特性の割り当てを行う手法

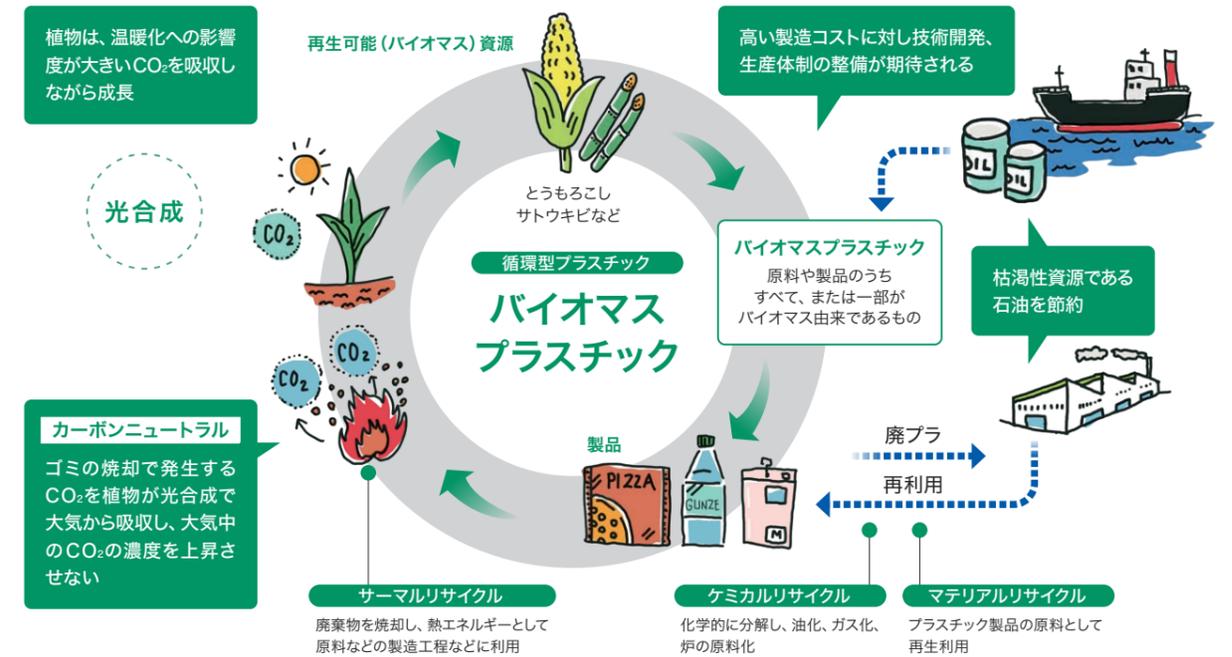
オレフィン (FRG) によるリサイクルイメージ



マスバランス方式によるバイオマスフィルム



バイオマスプラスチックの取り組み



事業部門を超えたりサイクル推進の取り組み

グンゼグループでは、プラスチックフィルムの製造時に発生するフィルム屑などを再利用したりサイクルハンガーを、2022年秋冬のメンズシーズンインナー「ホットマジック」の一部で導入します。

このリサイクルハンガーは、製造時に発生するフィルム屑によるリペレット（ペレット：粒状の合成樹脂）と、飲料用ペットボトルのキャップ製造時に発生する端材を混合して原料化し、ハンガーに成型しています。使用するフィルムは、環境に配慮したオレフィン系収縮フィルムで、グンゼが国内で唯一ラベル

用として展開しています。リサイクルハンガーは、プラスチックフィルム分野とアパレル事業の両方を手掛けるグンゼならではの取り組みですが、今後も廃棄ゼロの取り組みを推進していきます。



フィルム屑を再利用したリサイクルハンガー

SDGs 目標を達成するための取り組み

「御堂筋のイチヨウ並木」に対する支援活動

グンゼは、2018年9月の台風21号による御堂筋（大阪市）のイチヨウ並木の甚大な被害を受け、このイチヨウ並木を健全に保存し、後世に伝えていくことを目的として、2019年12月に大阪市と「御堂筋におけるイチヨウの供給等に関する協定」を締結しました。この協定に基づく要請に応え、2021年度は緑化事業を行うグンゼグリーン（株）を通じて、対象エリアとなる御堂筋（道頓堀橋南詰～難波区間）の植え替えが必要なイチヨウ14本を提供しました。今後も継続的に提供を実施していきます。

関連するSDGs



圃場からイチヨウを搬出する様子

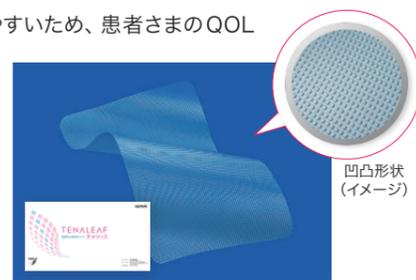
共創社会に向けた活動報告

グンゼグループは、さまざまなステークホルダーの皆さまとともに新しい価値を生み出していく取り組みを進めています。私たちは、サステナビリティを追求した商品やサービスの提供に努めることにより、社会課題の解決に貢献しています。また、働きがいのある組織風土を醸成し、従業員のエンゲージメント向上に取り組むことにより、企業価値と競争力の向上が生まれ、企業体質の進化につながると考えています。

患者さまのQOL向上を目指して

平均寿命の延伸とともに、生涯において複数回手術を受けることが増えてきています。2回目以降の手術の際に問題となるのが、癒着（手術によって損傷した生体組織が修復する過程で別の臓器とつながってしまう現象）です。癒着が起こると2回目以降の手術の難易度が上がり、患者さまおよび医師の負担が大きくなってしまいます。そこで、癒着をできるだけ起こりにくくすることを目的とし、グンゼグループでは、吸収性癒着防止材「テナリーフ®」を開発しました。癒着を軽減

することで手術時間の短縮につながるとともに、柔軟性が高く、操作しやすいため、患者さまのQOL向上につながると期待しています。



シート状吸収性癒着防止材「テナリーフ®」

赤ちゃんの頭の変形について悩んでいる方へ

生後1歳ごろまでの赤ちゃんの頭蓋骨は軟らかく、複数の骨が緩やかに繋がった構造となっており、寝る時の向き癖などによる外部からの圧力によって斜頭、短頭などに変形しやすくなっています。赤ちゃんの頭の変形に悩まれているご家族の声に対して、グンゼグループでは乳児向け頭の変形矯正ヘルメット「ReMO baby®」の薬事承認を取得しました。赤ちゃん一人ひとりの頭の形に合ったヘルメットを

作製し、成長とともに矯正していきます。国内製造により、ニーズにきめ細かく対応し、高品質な製品を提供できる体制を整えました。



変形矯正ヘルメット「ReMO baby®」

人にも環境にも寄り添ったサステナブルな商品開発

アパレル事業では、人にやさしく環境に配慮した素材を積極的に使用したサステナブル商品の開発に取り組んでいます。レディスインナーブランド「KIREILABO（キレイラボ）」の「Fitte」グループはオーガニックコットン混素材のやさしい着心地や、ナチュラルなアースカラー、さまざまなニーズに応える豊富なラインアップでお客様に支持をいただいているグループです。「COMFY MAKE BRA」はバストをしっかりメイクしながらも、洗濯タグを転写プリントにし、肌側にあたるすべての身生地（アンダーテープ、縫い糸、金具、転写

プリントは除く）にオーガニックコットン混素材を採用、やさしい着心地を実現しました。レッグウェア分野では、環境に配慮しながら快適な履き心地を叶えるエシカルなソックス「WASHIITO（和紙系）」ブランドが新たにデビューしました。森林管理された針葉樹の廃材を使用した和紙繊維を原料に使用したソックスで、極限まで細くした和紙を新技術で糸にすることにより、一般的な和紙繊維とは違うソフトな新触感を実現しました。和紙の特長である抗菌性、消臭機能、吸水速乾性を生かした商品です。

ハウスカジュアル分野では「KAIMIN NAVI（カイミンナビ）」の寝返りしやすいパジャマシリーズより、一般的な綿に比べ環境へ与える負担が少ないオーガニックコットンを、天然素材（桜やカーネーション、ブルーベリー、竹炭など）から抽出した色素で染めたパジャマを発売。人にも環境にもやさしい「KAIMIN NAVI」パジャマは、植物の持つ自然の力を感じながら安心してご使用いただけます。



肌へのやさしさを追求したキッズインナー「メディキュア for Kids」

乳がんなどの手術後や、肌が敏感になった方のセルフケアをサポートする肌着「メディキュア」は、肌への刺激を軽減した商品です。そのやさしい着心地から「子ども向けの肌着も販売してほしい」との皮膚科医師やお客様の要望に応え、子ども用肌着「メディキュア for kids」を発売しました。大学で臨床研究を行ったこの素材は、なめらかな肌ざわりで汗をかいても快適な着心地です。完全無縫製に加え、洗濯絵

表示もプリントにすることで、縫い目とタグによる刺激を軽減しています。グンゼは肌着が「衣料」から、肌や心をいたわる「衣療」につながる商品開発を進めています。また、2021年より、(株)メディカルユーアンドエイを通じて皮膚科クリニックでの販売も開始しました。



キッズインナー「メディキュア for Kids」

医療とスポーツを融合した「メディウェルネス」の取り組み

グンゼグループでは人生100年時代を迎えるにあたり、健康で豊かなライフスタイルの実現を目指し、医療とスポーツを融合した取り組みを「メディウェルネス」として2020年度から取り組んでいます。2021年度は大阪府高石市の高石健幸リビング・ラボで医療法人貴島会ダイナミックスポーツ医学研究所の協力のもと「膝痛」「腰痛」にお悩みの方を対象に、予防改善が期待

できる運動プログラムの提供および実証検証を行いました。今回の実証検証を通じて、他エリアへの拡大や法人向け・自治体向けサービスの提供など、新しいフィットネスビジネスの展開を目指します。



予防改善が期待できる運動プログラムを提供

「女性のカラダとココロ」に寄り添った商品のために

グンゼは、「女性のカラダとココロ」に寄り添った商品の開発に長年取り組んできましたが、ここ数年、フェムテックが注目されるなか、改めて「女性のカラダと健康」についての理解を深めるための社内セミナーを実施しました。講師に東京大学医学部附属病院の女性診療科・産科の甲賀かをり先生をお迎えし、商品企画、営業担当者を中心に約100名が参加しました。女性のカラダの仕組みや、年齢、ライフステージの変化に伴う困りごとについて学びました。グンゼはこれからも、時代とともに変化するニーズを捉えた商品の提供を通じて、女性がより快適で自分らしい毎日を送るためのサポートをしていきます。

関連するSDGs



社内セミナー風景

■ 事業活動における多様な人財、働き方改革に対する取り組み

働き方改革【女性管理職紹介】



メディカル事業部
営業統括課マネージャー
井出 祐子

私は、メンバーの皆さんが発言しやすい環境、気付きを与え合えるチームを作りたいと考えています。メディカル事業部に所属する

メンバーはキャリア採用者も多く、多種多様な経験と知識を持った方々がとても多いです。多種多様なメンバーで構成されている部門だからこその強みとしては、メンバーが意見を出し合うことで一人では考えがつかなかったことに気づき、想



インナーウェア事業本部
MD本部マネージャー
田阪 麻由美

私が管理職として心掛けていることは、視野を広く持つことです。些細なことでもメンバー一人ひとりの変化に気づいて、仕事だけで

なく場合によってはプライベートのケアやフォロー、モチベーションアップにつなげられるようになったら、と思っています。日常業務においてパソコンに向かい合うことが多くなりがちですが、定期的にメンバーの表情を見るように心掛けています。じっと黙ったまま長時間パソコンに向かって仕事をしてい

働き方改革【男性育児休職】



インナーウェア事業本部
梁瀬工場
岩月 拓也

1人目の子供が1歳とまだまだ手がかかる年齢で2人目が生まれることもあり、育児休職の取得を決断しました。妻が安定期に入った

像を超えた成果を得られることがあると思います。加えて、「チームで起こることは他人事ではない!」という意識を持ち、お互いの価値観を尊重し、親身になって意見を出し合うことで、そのパワーはもっと大きくなると思います。仲良く親しいだけではなく、時には衝突しながらも、お互いに刺激し合っ

て成功・失敗体験を積み重ね、それを共有し合えるチームを目指したいです。これまで上司や同僚の皆さんから教えていただくこと、助けていただくことばかりでした。これからは私がしっかりと目標設定をし、目標達成のための発信をしていけるよう、積極的に広い視野を持って学びを続け、メディカル事業部の発展に貢献していきたいと思っています。

るメンバーには、声をかけるようにしています。また、私自身困った時やどう判断していいかわからない時は一人で考えこまず、周りの管理職の先輩方に相談するようにしています。

グンゼではまだまだ女性管理職の割合が低い状況です。私も数年前までは自分が将来管理職なんて務まるのか、社内で誰を参考にすればいいのかなど、自分が管理職になるイメージが浮かんでいませんでした。しかしあまり気負わず「なるようになる」という気持ちで過ごしてきました。実際、困ったときには周囲には支えてくれる人がたくさんおられることに感謝しています。もちろん、自分自身でマネジメントの役割やスキルをしっかり身に付ける努力は必要なので、まずは自分で考えて、少しずつでもステップアップしていきたいと思っています。

頃、人事面接の時期だったこともあり、上司と面談を行い取得が決定しました。育児休職を取得できることに家族はとても喜び、両親は「グンゼはとても良い会社だね」と言ってくれたことが嬉しかったです。また、同僚の方々も嫌な顔一つせず送り出してくださったので非常に感謝しています。育児休職を取得したおかげで、家事・育児の時間を確保できるように効率良く仕事を行い、仕事の優先順位を今まで以上に意識するようになりました。

働き方改革【東京支社のフリーアドレス化】

2022年2月に移転した東京支社は、これまでの多層階を1フロアに集約、フリーアドレス化し、スペース効率を高めるとともに、部門を超えた社員同士のコミュニケーションの活性化、一体感の醸成、シナジーによる営業力強化を実現するとともに、ショールームの拡充、web会議・商談などに対応した各種

インフラ整備など首都圏の拠点として機能の充実を図りました。また、働き方改革の取り組みとして、業務の効率化やペーパーレス化などの実践により、仕事内容に合わせて働く場所を自由に選択できるコンパクトかつ快適なオフィス環境を構築、ビジネススタイルの変容に対応しています。

1. 創造を生み出すフレキシブルなオフィス環境

祖業の製糸業になぞらえたエリアをつくり、その日の業務内容に合わせたフレキシブルな働き方を可能としました。



<ほどく>
糸をほぐすように、リラックスして新たな創造を生み出す居心地のよいエリア。



<編む>
集中力を高め、生み出したアイデアを自分の中で編みこむように形作るエリア。



<つむぐ>
部門・部署問わず気軽に立ち寄り、多様な情報・アイデアを糸と糸をつむぐように共有するエリア。

2. 情報発信強化

アパレル商品を展示したショールームを活用した情報発信の実施。



ショールーム全景



活用事例①



活用事例②

3. 場所にとらわれない働き方の推進

座席予約システムの導入による、チームメンバーのその日のステータスの共有や在席情報を可視化。

東京支社の移転を機に、今後働き方の新しいスタイルを全社的に推進することで、社員一人ひとりが働きやすい環境に変革

し、働きがいを有する組織風土を醸成することによって生産性の向上、ひいては企業価値の向上に取り組んでいきます。

プロセス変革戦略

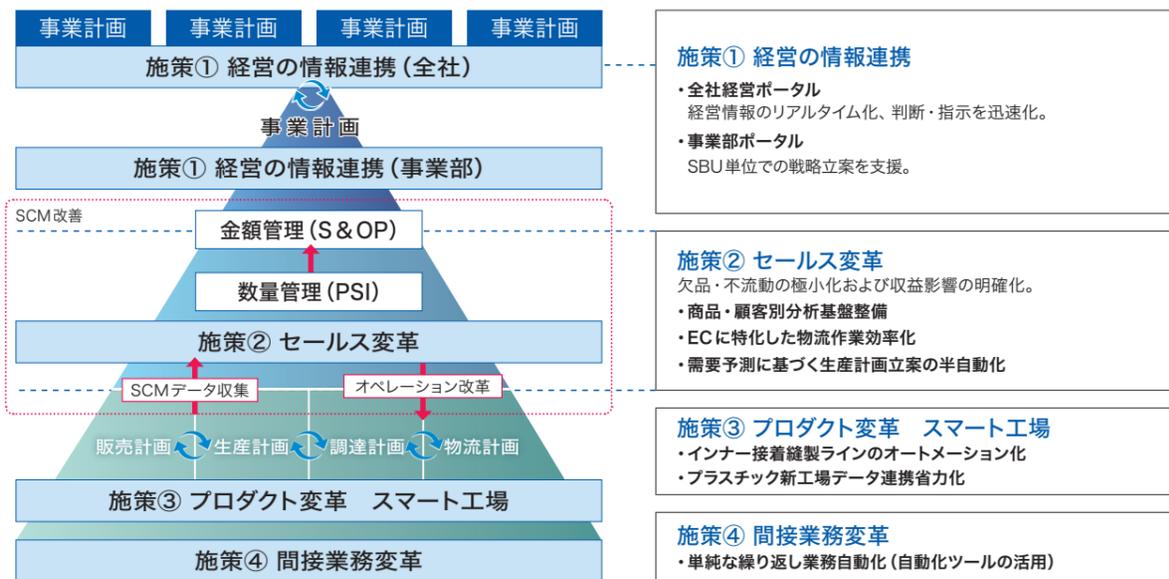
近年のコロナ禍などによる環境変化に伴い、企業を取り巻く環境が大きく変化しています。テレワークに代表される働き方改革の急加速に伴い非接触ビジネスが急成長する中、デジタル技術を活用した付加価値の創出が重要となってきています。今期よりスタートした中期経営計画「VISION 2030 stage1」においては現状の業務プロセスに対してDX（デジタルトランスフォーメーション）を加速させ、成長戦略への挑戦と業務体質のさらなる強化を推進していきます。

II デジタル活用によるプロセス変革

会社としてのデジタル活用への取り組み

重点実施事項	1. 経営の情報連携	2. セールス変革
	3. プロダクト変革	4. 間接業務変革

サステナブル経営と働き方改革の2点に傾注し、デジタル施策で企業価値を高めるために「利益向上（株主）」「働き方を楽に（社員）」「商品にメリットを（顧客）」に結び付ける取り組みを実践します。



経営情報の連携

企業経営においては日々変化する外部環境に迅速に対応する必要があります。経営判断・意思決定の迅速化が求められています。全社および事業部の経営ポータルを刷新し、経営情報およびエネルギー監視システム導入により全社エネルギーなどの経営情報の見える化を推進していきます。

—— 全社経営ポータル

各事業部の経営管理指標を経営層向けのマネジメントツールとして公開し、デイリーでの進捗管理により経営状態を確認できる体制を整備します。

—— 事業部経営ポータル

各事業のGVA経営改善を狙いとして、SBU単位での戦略立案を支援するため、PSI管理（生産・販売・在庫情報）を統合し、収益見込み・着地点予想管理・課題点の深掘りを可能とする体制を整備します。さらに「ROIC」の考え方を取り入れて「売上拡大」「原価低減」「資本コスト低減」を基軸とした各事業形態に合わせた「KPI」を設定し、経営改善に結び付ける体制を整備していきます。

セールス変革

ビッグデータ、AIなどを活用した顧客・市場分析による「売上拡大」と「需要予測に基づいたSCM計画の精度向上とロス削減」への取り組みを推進します。

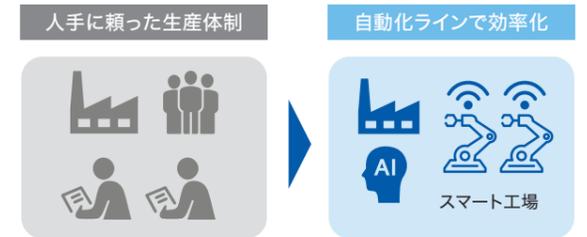
- 商品カテゴリーごとに異なるSCMシステムから脱却し、当社が中期経営計画で目指すEC・SPAを中心としたビジネスモデルへの変革に対応したアパレル事業共通のSCMプラットフォームを構築します。
- 各事業部門で抱えている在庫問題に対してデジタル技術で最適化を行うことにより欠品・不流動を極小化し、収益改善に結び付けるように推進します。

- デリバリー業務プロセスの整流化により属人化を排除し、自動化による効率を追求します。



プロダクト変革

生産プロセスに対してセンシング技術、デジタル技術、AI技術を活用し生産の自動化、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」を両立します。



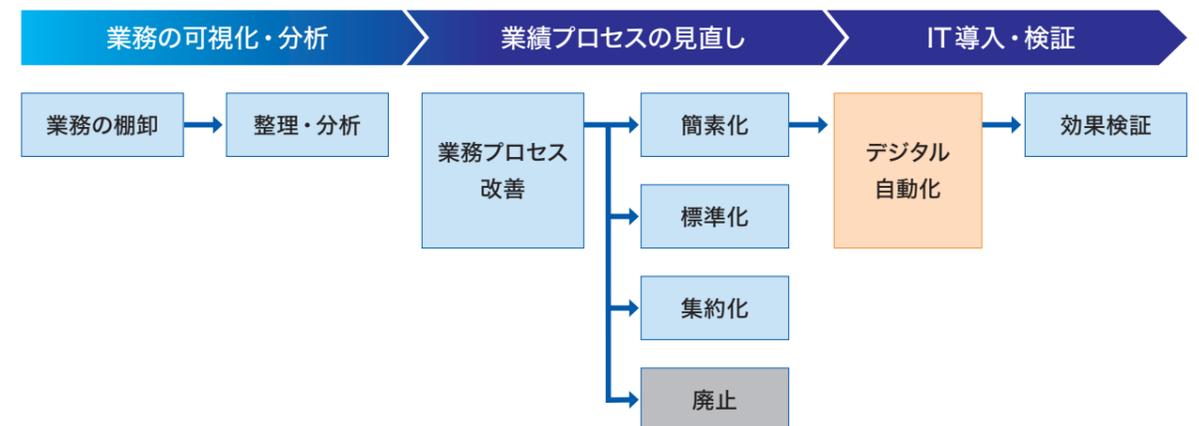
間接業務変革

各業務を見渡すと繰り返しが多く、その部分に人的リソースが割かれている状況です。この部分の業務を「RPA」などの自動化ツールを活用することにより省力化し、高付加価値業務にシフトし質の高い業務への変革を推進していきます。

きます。具体的には対象業務プロセスの棚卸を行い、従来の業務プロセス自体の見直しを行います。その後、業務プロセスをシンプル化した状態で自動デジタルツールを導入し、業務省力化を実践します。

- 現状のアナログ作業（データ加工、手書き入力など）を効率化することにより省力化での生産性向上につなげてい

- 間接業務については生産、販売、管理などがありますが、グンゼの場合、業務分析結果から、より効果を得られると判断した営業・SCM管理部門を中心に開始します。



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ます。そして、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ます。その実現のために、各ステーク

ホルダーとの良好な関係を築くとともに、内部統制機能の強化・整備を図りながら、コーポレートガバナンスの充実に努めます。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は「グンゼ コーポレートガバナンス・ガイドライン」で定めています。

 [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/)
https://www.gunze.co.jp/ir/policy/governance/

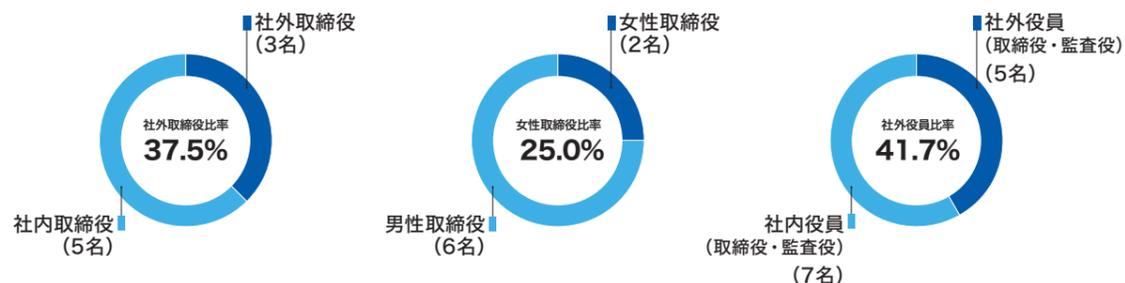
■ 経営執行体制

グンゼは、監査役会設置会社です。取締役については、グンゼグループ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ができるよう、多様性に配慮しながら業界・社内の状況に関する知識・経験・能力を有する社内出身の取締役と、他社での経営経験や社外の専門的な知識・経験と公正かつ客観的な立場から積極的な助言・提言できる複数の社外取締役を選任しています。

取締役会は8名の取締役で構成し、原則として月1回開催して

います。業務執行に関する重要事項ならびに法令および、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。なお、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4名を含む執行役員15名を選任しています。また、代表取締役、役付役員、機能別担当取締役・執行役員7名で構成される経営執行会議では、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。

取締役会の構成



取締役会・諮問機関などの2021年度開催実績

	開催回数	出席率(社内役員)	出席率(社外役員)
取締役会	13回	99%	100%
監査役会	14回	100%	100%
経営執行会議	22回	100%	—

■ 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。2022年3月には、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報告・助言を踏まえて2022年5月開催の定時取締役会で報告し、議論・評価を行った結果、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、さらに外部機関活用以降の評価結果、および社外データとの比較も勘案し、取締役会全体の実効性は確保されていると認識しています。また、課題としておりました株主（投資家）との対話

状況のフィードバックの充実については、継続的な取り組みにより、今回良好な評価結果が得られていますが、引き続き重要な経営課題と位置付けています。サステナビリティへの取り組みや内部統制システムに対する監督強化、経営戦略などに関する議論の活性化などに加え、取締役のスキルマトリックスを公開したことにより、今後の課題を改めて整理、確認しましたので、対策検討を迅速に行い、取締役会の実効性の向上に引き続き取り組んでいきます。

■ 役員報酬制度

グンゼの取締役報酬体系は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能させるため、会社業績とも連動した報酬体系とし、個々の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適切な水準とすることを基本方針としています。業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績との連動を考慮した賞与および株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしています。また、グンゼは、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要課題の一つとして位置付けており、中期経営計画「VISION 2030 stage1」のスタートに合わせて、グンゼの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、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) を翌事業年度より反映させる予定です。株式報酬については株主総利回り (Total Shareholders Return) とTOPIXとの相対評価、およびESG評価指標として全社CO₂排出量削減目標の達成度合に基づく評価を翌事業年度より反映させる予定です。なお、取締役の個人別報酬などの内容決定にあたっては、取締役会にて定める報酬制度に基づき、指名・報酬委員会で審議を行っており、取締役会はその答申内容を尊重し基本方針に沿うものと判断しています。決定方針については、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会で決定しています。

役員報酬制度のKPI ※翌事業年度より反映

報酬の種類	KPI (業績指標)
賞与	各事業年度のGVA (Gunze Value Added) を反映
株式報酬	各事業年度の株主総利回り (TSR: Total Shareholders Return) 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を反映

■ 指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。その目的は、取締役・監査役候補者の指名、経営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です。指名・報酬委員会は、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しています。

■ 後継者計画

社長の後継者の育成は、経営上の重要事項の一つであり、指名・報酬委員会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。

取締役会は当該承継プランを共有し、指名・報酬委員会の報告により社長候補者となり得る経営幹部の育成状況を定期的に確認しています。

コーポレートガバナンス

■ 取締役・監査役のスキルマトリックス

グンゼの取締役会の人数は15名以下とし、そのうち2名以上は独立性の高い社外取締役としています。グンゼの取締役は、経営戦略に照らしグンゼグループ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・経験を有し、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ており、取締役会の構成および選任については、指名・報酬委員会の答申を受け取締役会で決定しています。また、グンゼの監査役のうち最低1名は、財務・会計に関する適切な知見を有している者であることとしています。

属性	氏名・役職等	職歴・年齢	指名・報酬委員会	主な専門分野						
				社内役員 各事業分野の 経営	社外役員 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	10年/満62歳	○	○				○		
	男性 佐口 敏康 代表取締役社長	8年/満60歳	○	○				○		
	独立 女性 中井 洋恵 社外取締役	4年/満61歳	○ (議長)							○
	独立 男性 鯨岡 修 社外取締役	3年/満66歳	○					○		
	独立 女性 木田 理恵 社外取締役	2年/満53歳	○					○		
	男性 熊田 誠 取締役	5年/満60歳						○		
	男性 及川 克彦 取締役	6年/満59歳						○		
	男性 河西 亮二 取締役	1年/満59歳		○				○		○
監査役	男性 鈴木 富夫 常勤監査役	1年/満58歳						○		○
	独立 男性 井上 圭吾 社外監査役	8年7ヵ月/満67歳								○
	独立 男性 鈴木 良夫 社外監査役	7年/満69歳						○		
	男性 森田 真一郎 監査役	1年/満65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

(2022年6月末現在)

■ コンプライアンスの推進

グンゼでは、「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・研修を定期的実施し、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。2021年度は、人事総務部と法務コンプライアンス室が協力し、管理職を中心にハラスメント防止研修を30回実施しました。今後はeラーニングなど、各部門の実情にあった方法により、非管理職にも対象を広げて、教育の機会を提供する予定です。

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、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、公益通報者保護法の改正を見据え、社外弁護士による社外通報窓口も設置し、公益通報

事実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認するなど、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。2021年度には、社外通報窓口、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

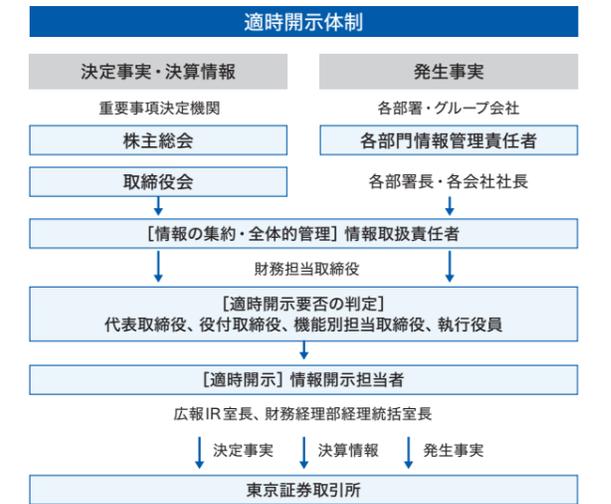
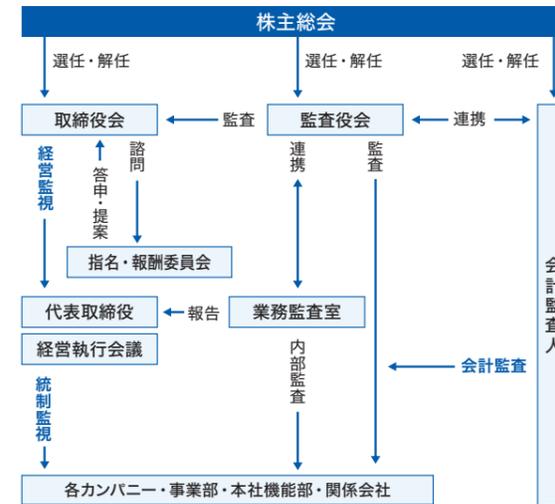
内容	2020年度		2021年度	
	ホットライン	社外通報窓口	ホットライン	社外通報窓口
職場の人間関係	4	0	7	0
セクシュアル・ハラスメント	4	0	0	0
パワー・ハラスメント	5	1	3	1
公益通報対象事実	0	0	0	0
その他	3	1	4	0
計	16	2	14	1

■ リスクマネジメント体制の強化

グンゼでは、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。法務コンプライアンス担当執行役員を委員長とし、2021年度に2回開催したリスクマネジメント委員会では、発生可能性とリスクの大きさから考えて重点リスクの見直しを実施し、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・下請法の遵守ならびに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取り組んでいます。またそれぞれのリスクに対して担当部門による定期的なモニタリング体制を整え、組織を横断した取り組みを強化しています。

新型コロナウイルス感染症対策については、全社的な考え方を取りまとめた上で、所管の機能部門で具体策を検討し、事業部門に対して適宜対応を指示しています。構成員に対して、構成員やお客さまの安全のため、個人の接種意思を尊重した上で、ワクチン接種を推奨しました。この一年、感染者数の変動や地域ごとの情勢変化に対応して適宜適切なリスク対策を実施した結果、業務に大きな支障を発生させることなく事業を運営・継続することができています。その他のリスク案件についても、関係部門に対してきめ細かなフォローアップを行ったり、研修を実施するなどの再発防止に努めています。

コーポレートガバナンス体制



■ 監査役メッセージ

サステナブル経営を支える監査体制

サステナブル経営の推進に際しては、今までにないような価値観や行動の変化・変革が会社に求められます。私ども監査役・監査役会は、そのための新たな企業活動について、健全性や適法性、リスク管理の観点での監査・意見表明といういわば「守り」の機能を果たす一方で、会社があるべき姿に向かい変革を続けることを促す役割も意識すべきと考えます。社外監査役の幅広い知見もお借りしたサステナビリティに関する情報の収集やグンゼの取り組みの客観的な評価を通じ、変革に向けアクセラを踏むべきところ、ブレーキをかけることについてのアドバイスができればよいと思います。「VISION 2030 stage1」がスタートし、サステナブル経営実現に向けての行動のステップに入りました。サステナブル経営に限らず、行動を形にするためには構成員全員への理念の浸透、理解と協力が不可欠だと言われています。監査役としては、各事業所への往査にあたり、特にグンゼのサステナブル経営の理念が各職場において丁寧に説明され、それぞれの取り組み活動に対し構成員の共感が得られているかを注視し、必要に応じて助言を行うことと、ガバナンスの状況や職場環境がサステナブル経営の主旨と合致しているかの目配りとも併せ、活動の実効性向上に寄与したいと思います。



常勤監査役
鈴木 富夫

■ 社外から見たグンゼ

社外取締役インタビュー



社外取締役
中井 洋恵

Q. 中期経営計画の基本戦略である「新たな価値の創出」における社外との連携や取り組みの方向性や課題についてどのように考えていますか？

次の時代を見据えた新たな事業への挑戦こそが、企業価値を高めるために必要と考えています。M&Aは、単に企業を大きくするだけでなく、相互のシナジー効果によりさらなる発展を遂げる可能性を持っています。また、事業の種類や地域などを分散することにより、リスクヘッジできる効果もあります。グンゼはさまざまな分野に転用できる技術を持っているので、シナジー効果が期待できる企業とのM&Aは有意義であると思います。一方、ベンチャー企業などとの連携は、新しい風を社内に吹き込む効果がありますが、それだけではなく、SDGsに強い事業も多くありますので、それを取り込むことで企業価値を高めることを模索できればと思います。しかし、M&Aや連携は大きなリスクを持つことがあるため、当初に十分なデューデリジェンスを行い、相手方の企業価値や連携後の姿を見据えた検討が必要です。加えて、M&Aや連携の後、不幸にも当初の予測通りとならなかったときの撤退条件などもあらかじめ議論しておく必要があると思います。

Q. 中期経営計画の策定における取締役会での議論はどのような内容でしたか？ また取締役会の実効性を発揮するためにどのようなことに取り組まれているのでしょうか？

中期経営計画に関しては、まずはその戦略が次の時代、具体的には10年先へのビジョンを持ったものになっているかの検討が重要ですので、計画中のM&Aや研究開発などについて、具体的な考えを質問するなど議論を行うとともに、課題分野に関する具体的な取り組みなどを検討してきました。取締役会では、法的な問題点を指摘することに加えて、常に外部の目線を持って、現代社会で求められるニーズや変革・社会倫理、事業部門のシナジー効果の促進、社内では意識されない問題点など、多くの議題に意見を述べ、議題以外でも、グンゼの業務執行を発展させる方向で多くの提言・議論を促進しています。



社外取締役
鯨岡 修

Q. グンゼの事業ポートフォリオをどのように進化させるべきでしょうか？

在籍していた会社で、医療分野の高名な先生や学者の皆さんが死生観について熱心に議論を重ねる機会に触れることがあり、その内容に深い感銘を受けました。医療は、平均寿命の延伸、病氣・怪我の平癒といったことももちろん大事ですが、どう幸せに生きるか、そして幸せに死ぬるかといったことに深く関わるものであり、豊かな人生を送るために役立つものです。「こちよさ」の提供を経営理念とするグンゼが、メディカル分野を成長産業の核として据え、新たな製品・サービスの提供を目指していることは、ある意味必然でもあり、大きな役割を担っていると言えます。

さらに、アパレル・プラスチック・スポーツなど、他の事業分野の経験や技術との融合による製品開発に、これからの新規事業の大きな可能性を感じます。事業部門の枠を超えた汽水域での市場開拓を期待しています。こうしたグンゼの新しい取り組みを表現できる経営理念や企業アイデンティティを分かりやすく示すことが、今後の経営課題になると思います。

Q. 中期経営計画の策定において取締役会での議論の内容および目標達成に向けた社外取締役の役割について教えてください。

新型コロナウイルス感染症やウクライナ問題などの影響で、先行きの不透明感が日々増しており、経営の舵取りは非常に難しい時代を迎えています。取締役会では、こうした状況下での中期経営計画の策定について、長期的な数値の設定などに不確実な要素があることを認識しながらも、厳しい意見も含めて忌憚のない議論が活発に行われました。特に、2030年の会社のありたい姿と、その実現に向けた具体的な数値目標の明確化、非財務目標の指標の妥当性などについて多くの議論が交わされました。取締役会に先立ち関係部署との意見交換の場もあり、「VISION 2030」や非財務目標の数値などに反映されています。中計は、社員全体で内容を共有化し、この目標を実現するための具体的な取り組みが大切です。社外の視点からこの状況を客観的にチェック・評価して、成果が出るように貢献していきたいと考えています。

▶ Special Feature

人権とグンゼの果たすべき役割

「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、126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。一日の労働時間を定めること、仕事上はもちろん、仕事の外でも教育の機会を与えること、従業員の健康のために食事や住居環境に気を配ることなどは、創業間もないころから行われていた例です。また、地域の養蚕農家から繭を買い取る際に、「買い叩かずできるだけ高く買い取るように」という指示が徹底されていたことにも、地域社会や取引先を含め、グンゼのビジネスに関与する一人ひとりに豊かで充実した生活を送ってもらいたい、というグンゼの考えがよく表れていると思います。しかし、グンゼを含む多くの企業が、国境を越えてビジネスを大規模に展開するようになった今日では、企業に対してさらに大きな社会的責任が求められるようになりました。国連は2011年に「ビジネスと人権に関する指導原則」を発表し、この原則への支持を表明している我が国も、2020年に、「『ビジネスと人権』に関する行動計画」を策定しました。指導

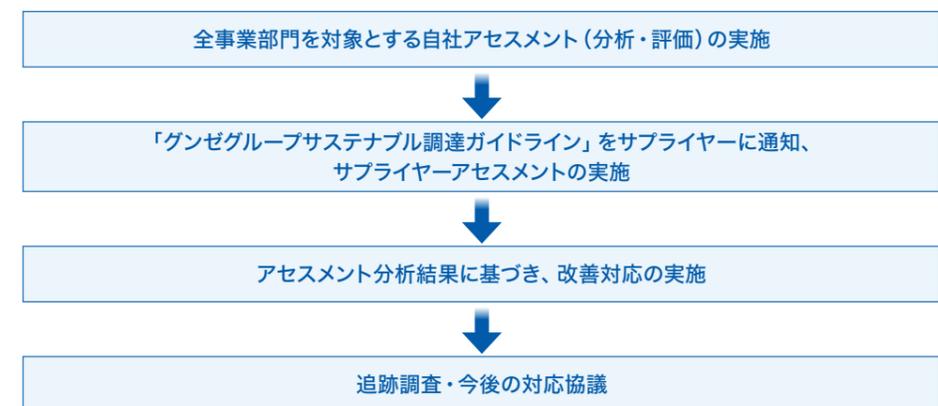
原則および行動計画のいずれもが、社会の中で重要な役割を果たす企業が人権尊重の主体になるべきことを定めています。また、「誰一人取り残さない」をスローガンとした「持続可能な開発目標」(SDGs)のすべてが、人間が生まれながらに持つ権利を前提にしたものです。この動きの中で、グンゼも改めて、事業運営の中で人権を尊重することを確認し、「国連グローバル・コンパクト」に署名した後、2022年6月に、「グンゼ人権方針」を策定・発表しました。これからは、今までいわば当然のこととして詳しくは語られていなかったグンゼの「人間尊重」の精神を、いかに言語化してステークホルダーに理解いただくかということが、重要になると思われます。グローバル化が進んだ今日では、人も企業も、単独で生きていくことはできません。グンゼの創業時とは比較できないほど、企業同士の関係性は複雑であり、事業に関するステークホルダーの種類も増えています。その関係性を生かし、グンゼがより良い、より幸福な社会を築く一助になれるよう、これからも努力していきます。

「グンゼ人権方針」の制定について

グンゼグループは、企業理念である人間尊重の価値観に基づいて、事業活動が影響を及ぼし得る人々の人権を尊重する責任があると考えています。人権の尊重についての姿勢を明確にするため、2022年6月に「グンゼ人権方針」を制定しました。私たちは、「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を支持・尊重するとともに、従業員との関係において、

内部通報制度などの実効的な仕組みを通じて、人権に対する負の影響を把握し、適切に対処するよう努めます。また、人権尊重に関する正しい理解が進むよう取り組みます。さらにサプライチェーンとの関係において、取引先の中でも人権に対する負の影響を引き起こすリスクがないか情報を収集し、取引先がそのリスクの回避または軽減に取り組むよう求めていきます。

【人権デューデリジェンス*の実施フロー】



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

役員一覧

創業者・波多野鶴吉とその妻はなの眠る南ヶ丘公園（京都府綾部市）にて



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
2021年 代表取締役会長
所有株式数 14,855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
2021年 代表取締役社長
兼 社長執行役員
所有株式数 7,292株

3 中井 洋恵

社外取締役
生年月日 1961年5月20日
主なキャリア
ひなた法律事務所代表弁護士
2018年 社外取締役
所有株式数1,000株

4 鯨岡 修

社外取締役
生年月日 1955年9月25日
主なキャリア
濁音(株)代表取締役社長
2019年 社外取締役
所有株式数 700株

5 木田 理恵

社外取締役
生年月日 1969年5月27日
主なキャリア
(株)女ゴコロマーケティング研究所代表取締役
2020年 社外取締役
所有株式数 200株

6 熊田 誠

取締役 兼 常務執行役員
財務経理部長
生年月日 1961年7月24日
1984年 入社
2022年 取締役 兼 常務執行役員
所有株式数 3,798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
2017年 取締役 兼 執行役員
所有株式数 3,785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
2021年 取締役 兼 執行役員
所有株式数 1,532株

9 鈴木 富夫

常勤監査役
生年月日 1964年3月20日
1986年 入社
2021年 常勤監査役
所有株式数 1,618株

10 井上 圭吾

社外監査役
生年月日 1954年4月23日
主なキャリア
(株)近鉄百貨店社外監査役
2013年 社外監査役
所有株式数 2,000株

11 鈴鹿 良夫

社外監査役
生年月日 1952年10月28日
主なキャリア
(株)ハークスレイ社外監査役
2015年 社外監査役
所有株式数 900株

12 森田 真一郎

監査役
生年月日 1957年6月13日
1988年 入社
2021年 監査役
所有株式数 3,996株

11年連結財務・非財務サマリー

(2022年3月31日現在)

	2011年度	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	前年度比
経営実績													
売上高(百万円)	136,621	132,373	142,425	141,172	138,324		136,579	140,521	140,706	140,311	123,649	124,314	0.5%
営業利益(百万円)	1,023	1,710	4,375	3,084	3,662		4,206	6,239	6,690	6,746	4,673	4,880	4.4%
親会社に帰属する当期純利益(百万円)	571	-1,161	2,508	3,215	-1,201		3,102	3,486	4,087	4,387	2,147	2,939	36.9%
財政状況													
総資産(百万円)	168,517	163,328	166,544	175,331	169,749		169,460	171,273	169,632	166,633	159,629	158,216	-0.9%
有利子負債(百万円)	33,912	30,646	24,856	29,546	31,407		28,469	28,374	26,242	25,067	17,613	11,029	-37.4%
自己資本(百万円)	108,979	107,600	112,357	115,643	105,158		108,153	111,141	109,506	107,566	113,554	112,903	-0.6%
自己資本比率(%)	64.7	65.9	67.5	66.0	61.9		63.8	64.9	64.6	64.6	71.1	71.4	
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)	-1,417	12,343	13,753	9,512	11,775		13,832	9,007	11,491	13,688	8,595	9,155	
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-7,780	-7,564	-5,414	-9,240	-12,046		-7,834	-5,954	-7,373	-8,262	1,169	6,806	
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	-9,197	4,779	8,339	272	-271		5,998	3,053	4,118	5,426	9,764	15,961	
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	8,373	-5,100	-8,303	1,726	-1,274		-4,116	-1,783	-5,483	-4,886	-9,335	-12,358	
経営指標													
ROA(%)	0.6	1.0	2.7	1.8	2.1		2.5	3.7	3.9	4.0	2.9	3.1	
ROE(%)	0.5	-1.1	2.3	2.8	-1.1		2.9	3.2	3.7	4.0	1.9	2.6	
1株当たり情報													
当期純利益(損失)(円)	29.62	-60.60	130.88	167.81	-63.90		165.95	189.30	225.60	245.00	120.94	168.93	
純資産(円)	5,688.90	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	
配当金(円)	75	75	75	75	85		75	90	110	115	115	140	
配当性向(%)	253.4	-	57.3	44.7	-		45.2	47.5	48.8	46.9	95.1	82.9	
その他													
設備投資(百万円)	12,069	6,930	6,768	6,005	8,586		9,739	5,536	7,346	5,380	7,845	5,947	
減価償却費(百万円)	8,171	7,587	6,288	6,830	6,604		6,862	6,528	6,650	6,502	6,289	6,191	
研究開発費(百万円)	3,247	3,293	3,189	3,346	3,135		3,074	3,000	2,824	2,953	2,752	2,576	
従業員数(連結)(人)	8,963	8,285	7,629	7,354	6,858		7,038	6,754	6,607	6,185	5,808	5,692	
従業員数(単体)(人)	2,082	2,016	1,936	1,889	1,842		1,833	1,757	1,703	1,743	1,718	1,662	
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)	51,500	49,538	58,235	59,689	56,171	50,195	50,828	53,234	56,361	49,673	56,138	13.0%
	アパレル事業(百万円)	72,948	69,991	70,461	67,635	68,164	71,629	74,012	72,609	69,491	62,640	57,197	-8.7%
	ライフクリエイティブ事業(百万円)	13,424	13,867	14,497	14,537	14,635	15,168	16,122	15,285	14,945	11,976	11,576	-3.3%
セグメント利益	機能ソリューション事業(百万円)	3,587	2,813	4,745	3,393	3,440	3,468	5,381	6,160	6,120	4,852	8,032	65.5%
	アパレル事業(百万円)	192	1,393	1,400	1,491	2,232	2,505	2,628	2,507	2,743	2,306	-557	-
	ライフクリエイティブ事業(百万円)	920	1,044	1,367	1,257	1,221	1,322	1,386	1,241	1,187	482	453	-6.0%
環境対応													
廃棄物総発生量(国内)(トン)	9,156	8,198	8,721	8,855	8,026		7,261	7,633	8,431	7,692	7,526	6,787	
組織風土づくり													
障がい者雇用率(%)	2.10	2.00	2.27	2.39	2.28		2.23	2.05	2.40	2.10	2.23	2.07	
平均勤続年数(年)	19.7	19.8	20.1	20.3	20.3		20.0	20.5	20.4	20.1	20.2	20.1	
労働災害発生件数(件)	16	15	27	25	34		26	39	28	42	29	37	

会社概要・株式情報

(2022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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
当社グループ構成	60社(当社、関係会社含む)
従業員数	1,662名(単体) 5,692名(連結) (2022年3月31日現在)
主要取引銀行	三菱UFJ銀行、みずほ銀行、京都銀行

株式情報

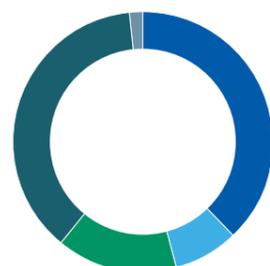
決算日	3月31日
定時株主総会	6月
発行可能株式総数	50,000,000株
発行済株式総数	18,293,516株
株主数	25,935名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (証券コード3002)
株式売買単位	100株
会計監査人	協立神明監査法人

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	2,416	13.99
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	1,932	11.19
株式会社三菱UFJ銀行	594	3.44
株式会社京都銀行	587	3.40
全国共済農業協同組合連合会	451	2.61
グンゼグループ従業員持株会	425	2.46
第一生命保険株式会社	298	1.73
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	284	1.64
株式会社GSIクレオス	271	1.57
JP MORGAN CHASE BANK 385781	199	1.16

1. 千株未満は切り捨てて表示しています。
2. グンゼは、自己株式1,017千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17,275千株を分母として計算しています。

所有者別状況



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 (紫) アパレル (オレンジ)

- 大阪本社(大阪市北区)
- 綾部本社(京都府綾部市)
- 東京支社(東京都港区)
- 守山工場(プラスチックフィルム:滋賀県守山市)
- 江南工場(エンジニアリングプラスチック:愛知県江南市)
- 綾部工場(メディカル:京都府綾部市)
- 福島プラスチック(プラスチックフィルム:福島県本宮市)
- 宮津工場(インナーウェア:京都府宮津市)
- 梁瀬工場(インナーウェア:兵庫県朝来市)
- 東北グンゼ(インナーウェア:山形県寒河江市)
- 九州グンゼ(レグウェア:宮崎県小林市)
- 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 (紫) アパレル (オレンジ)

