

GUNZE

Link To The Future

グンゼ統合レポート 2021



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10年
連続で選定されました。

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 2021年7月



GUNZE

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

人を育て、人を生かし、人を大切にすること、
そしてお客さまに最高の満足を与える優良品とサービスの提供に最善をつくすことを経営の根幹とし、

関係するすべての人と、利益、幸福を分かち合いたいとする理想の実現を目標としました。
グンゼグループは、これからも創業の精神を継承します。
これは、「誰一人取り残さない」SDGsの理念に通じるものと確信しています。

創業者
波多野 鶴吉

Contents

01 創業の精神／目次

グンゼの価値創造ストーリー

- 03 トップメッセージ
- 07 事業変遷・成長の軌跡
- 09 事業セグメント紹介
- 11 グンゼグループの価値創造モデル
- 13 ガバナンス対談 佐口社長 × 社外取締役

サステナブルな競争優位性

- 17 財務資本戦略
- 21 グンゼの技術
- 23 機能ソリューション事業
- 29 アパレル事業
- 33 ライフクリエイト事業

グンゼのサステナビリティ

- 35 サステナブル経営
- 37 環境戦略
- 39 人財戦略
- 41 コーポレートガバナンス
- 43 内部統制システム
- 44 文化・スポーツ振興プロジェクトの取り組み

ファクトデータ

- 45 11カ年連結財務サマリー
- 47 非財務データ
- 48 拠点情報

マネジメントチーム

- 49 役員紹介

編集方針

「グンゼ統合レポート2021」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。2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）の活動を中心に、一部2021年4月以降の報告も含まれています。また、ご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、より当社についてご理解いただけるよう網羅的かつ詳細な情報を下記のとおりコーポレートサイトで公開しています。

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

免責事項

このレポートには、グンゼグループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、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。

サステナブル経営により 中長期的な社会課題の解決に 取り組みます

グンゼグループのサステナビリティ

グンゼグループでは、創業の精神である「人間尊重」「優良品の提供」「共存共栄」を企業理念とする顧客起点の事業運営を行っております。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“こころよさ”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」を目指しております。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おります。2015年の国連総会において、2030年に向けた17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択されました。グンゼグループでは、社会課題起点で活動するためにいち早くSDGs目標を中期経営計画「CAN20」に取り込むとともに、計画自体をスピード感をもって達成できるよう、企業経営に最も関連するサステナビリティ重要課題を「グンゼのマテリアリティ」として特定し、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでおります。さらに2022年度から始まる次期中期経営計画においては、中長期的な社会課題解決の要請に対して2030年から2050年にかけてのサステナブル目標を策定し、社会の持続的発展とグンゼグループの持続的成長を両立する活動に取り組む方針です。新型コロナウイルス感染症の拡大により社会構造が大きく変化し、地球規模の環境問題が深刻化する中で、グンゼグループが将来も成長し続け、社会に貢献し続けるためには、私たち自身の「パラダイムシフト（発想の転換）」が重要である、と考えています。これからも未来を見据えた大胆な発想でグンゼグループの将来像を描いてまいります。

グンゼは今年で 創立125周年となりました

グンゼは1896年（明治29年）京都府何鹿郡（現：^{いかるが}綾部市）に設立されました。「（何鹿）郡の、是（方針）として地場産業を発展させることにより、一企業の利潤追求だけではなく、郡全体を豊かにする」という創業者 波多野鶴吉の強い思いによって、「郡是製絲（現：グンゼ）株式会社」が生まれました。以来、グンゼは125年にわたって社会や経済情勢の変化に柔軟に対応し、進化を遂げてまいりました。私たちは、これからも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まいります。

現在の経済環境について

昨年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、外出自粛や休業要請などの影響を受け、社会活動や企業活動が著しく制限され、個人消費も落ち込みました。企業業績に関しては、食品スーパーや通販など自宅での「巣ごもり消費」が追い風になった企業だけでなく、コロナ禍を契機に「デジタル化」を急ぐ企業の設備投資を取り込んだIT関連業種の好調ぶりが際立つなど、新常态のニーズを捉え、スピーディーに変化に対応した企業は着実に業績を伸ばしていますが、百貨店や交通・旅行関連業界などは大きな影響を受けています。また業種間だけでなく企業間の格差も拡大しています。2021年の経済環境の見通しについては、個人消費・実質GDPが緩やかに回復していくと予想されます。

代表取締役社長
佐口 敏康

T. Sakurai

代表取締役会長
廣地 厚

A. Hirochi



2020年度の振り返りと課題

2020年度のグンゼグループは、コロナ禍の影響により、例年5月の決算発表時に公表する通期業績予想を8月に延期、また2020年度をゴールとしていた中期経営計画「CAN20」第2フェーズを一年間延長する異例の事態となりました。この一年、コロナ禍への対応として、社会構造、生活スタイル、消費者意識の変化を捉え、新たなビジネスチャンスを生かし、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まいりました。一年を振り返ると、当社内でも業界・同業他社と比較して市場ニーズの変化に対応し、リカバリーを図れた部門と、対応が不十分で成果が出せなかった部門に二分される状況になっています。通期業績については、売上、営業利益とも対前年で減収減益となりました。セグメント別には、新型コロナウイルス感染症の拡大により、機能ソリューション事業は各分野で影響を受け、アパレル事業は成長販路であるECチャネルでの大幅な販売拡大を進めましたが、店舗販売での低迷をカバーできませんでした。またライフクリエイイト事業はショッピングセンターやスポーツクラブの臨時休業の影響を受けました。私たちはこれまでの事業活動を振り返り、変化する環境変化に積極的に対応し、目標達成に向けて具体的な対策を実行する必要があります。

2021年度の重点戦略

2021年度は事業環境が大きく変わる中、新常态に対応すると

ともに、「結束力(バインド力)」を高め、全体の競争力の底上げを図り、中期経営計画「CAN20」第2フェーズの総仕上げとして、最終ゴールの達成に向けて取り組んでまいります。

① 売上追求

2021年度は再び攻めに転じる年とするため、変化する市場ニーズに対応した製品・サービスの開発や、非接触・非対面を前提とした商談・営業体制を構築するとともに、EC普及の加速などに対し、スピーディーに対応し売上拡大を図ります。また、そのために必要なデジタル対応、リソース、M&A、社外との競合など必要とするスキームについての積極的な取り組みを全社挙げて推進いたします。

② 生産革新

グンゼグループは、生産現場の体質強化に継続的に取り組み、変化の激しい市場環境に対して柔軟に生産対応力を強化します。また、DX(デジタルトランスフォーメーション)により、今後さらに生産現場における技術革新を加速させ、IoT、AIなどのデジタル技術導入による生産革新により、競争力強化を図ります。

③ 資本コスト経営

資本コスト経営については、2020年度はコロナ禍で厳しい状況となりましたが、引き続き構成員のマインドチェンジに取り組むと同時に、GVA(Gunze Value Added)による事業評価(対前年改善額)により、中期経営計画「CAN20」第2フェーズの一つであるROE5%以上の実現、また次期中期経営計画でのGVA黒字化に向け、利益改善、資産圧縮などに取り組めます。

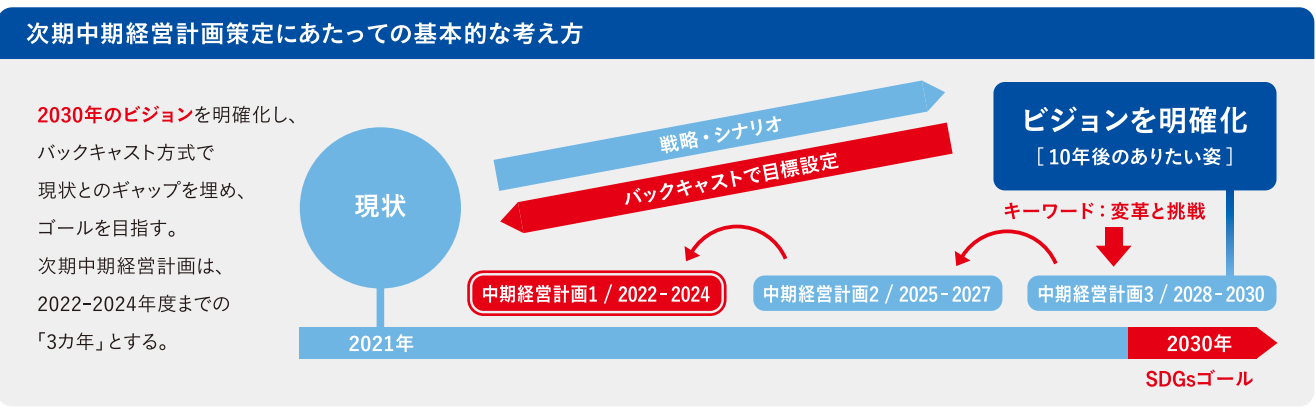
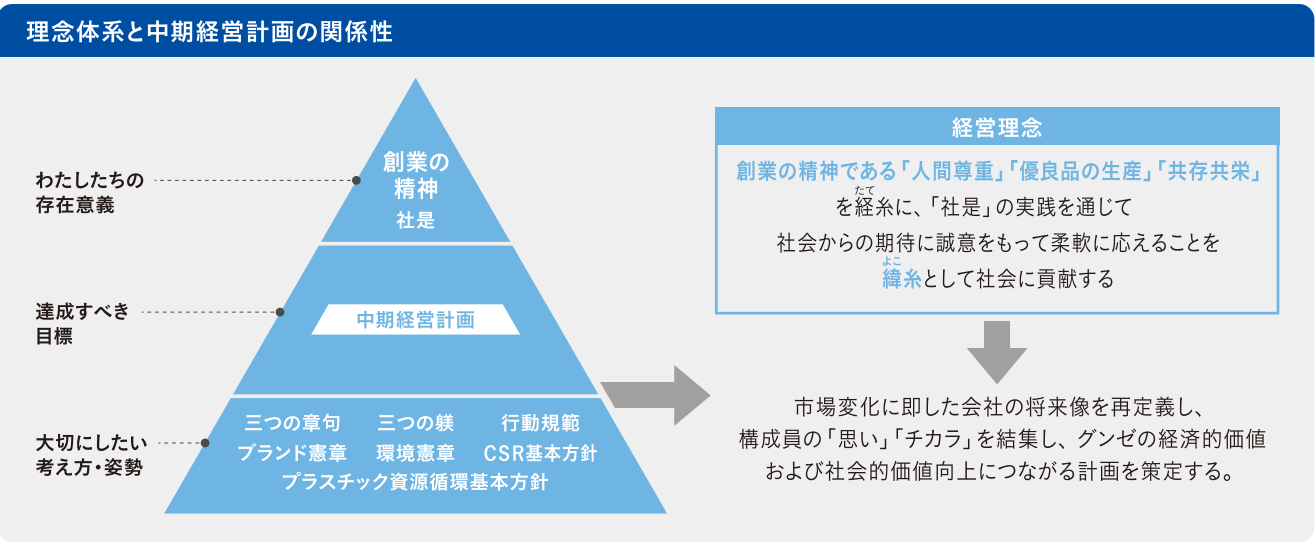
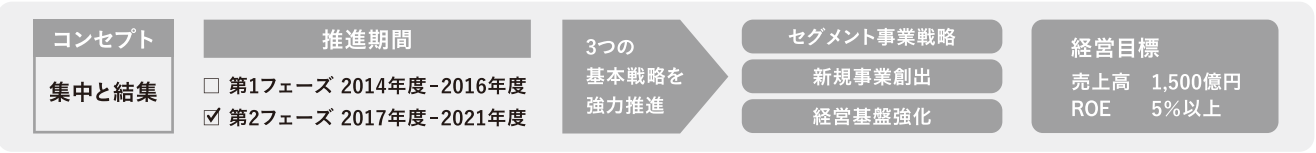
④ サステナブル経営

この一年間で持続可能な社会の実現に向けた課題解決に対する企業への要請、また企業自ら社会課題解決に積極的に取り組む潮流が加速しました。これを踏まえ、従来取り組んできた「CSV(Creating Shared Value)経営」を「サステナブル経営」に名称を変更し、中長期的な社会課題解決の要請に対して、事業活動とのリンク、部門間の連携を踏まえて、次期中期経営計画策定時に具体的な全社計画を掲げてまいります。新常态に対応した働き方改革については、テレワークを前提とした働き方や有給休暇取得の推進、時差出勤の定着などに取り組む、ワーク・ライフ・バランスの充実による自己実現の達成を支援します。人財育成の取り組みとしては、女性活躍を含む多様な人財活用や、自律的・自発的・挑戦できる人財を育成し、リスク対応力強化なども含め、持続的成長につながる企業風土の醸成に努めます。

目標とする経営指標

中期経営計画「CAN20」第2フェーズ最終年度である2021年度の業績予想はグループ売上高1,350億円、営業利益80億円、親会社株主に帰属する当期純利益56億円としており、その達成に向け全力を挙げる1年となります。また2021年度は、次期中期経営計画の策定期間となり、グンゼグループの新たな将来像を描く重要な年となります。今回の計画策定については、全社より選出される若年管理職層による戦略諮問会議を実施するなど、より幅広い世代の意見を反映し、2030年のSDGsゴールや、2050年までのカーボンニュートラルといった中長期的な社会課題解決を見定め、サステナブル経営と資本コスト経営の2軸を念頭に置いて、現在策定に取り組んでおります。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、よろしくお願いいたします。

中期経営計画「CAN20」



社会や環境の問題に対し、製品やサービスの提供を通じて解決策を示してきました



創業者
波多野 鶴吉

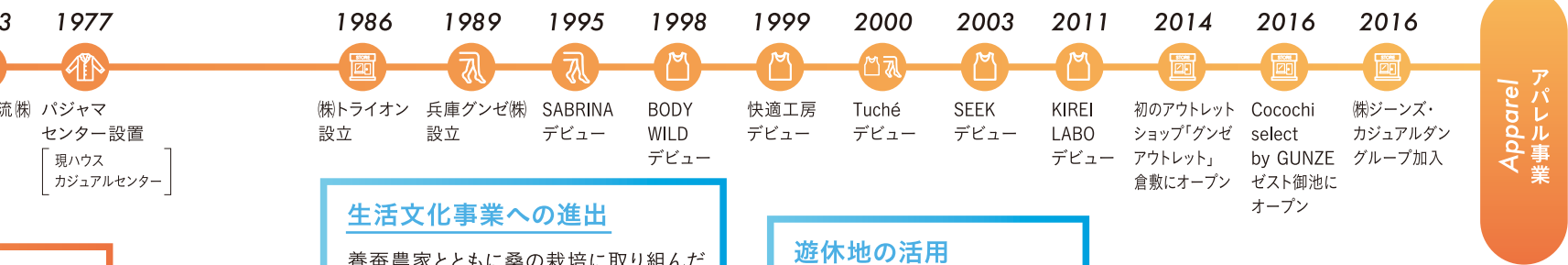
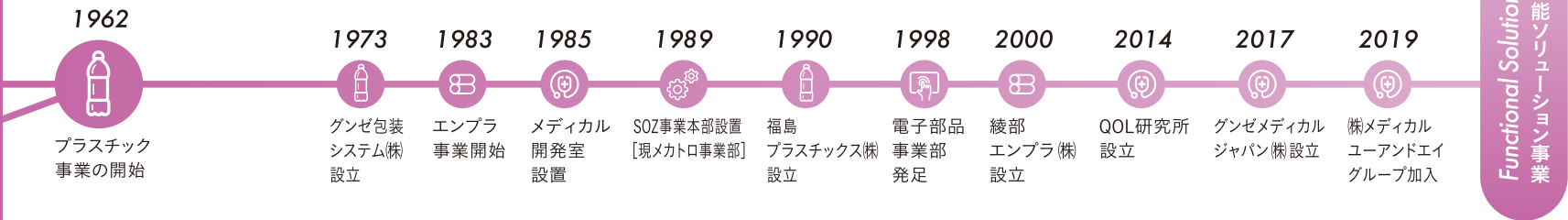
1896
設立

社会課題
京都・何鹿郡は、古くから地場産業である蚕糸業がありながらも資力に乏しく内地売りの域を出ず、貧しい地域でした。

製糸会社を設立
波多野は地域発展のために農家に養蚕を奨励することが郡の急務であり、「郡是」と考えました。これが蚕糸業の振興を目的とする「郡是製絲株式会社」の社名の由来です。「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。

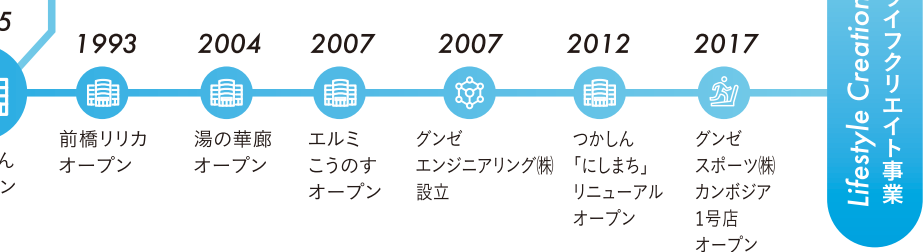
社会課題
石油化学工業の急成長とプラスチック樹脂の消費拡大で、日用品の多くをプラスチック製品が代用するようになりました。大量生産され、生活環境に欠かせないものとなっていました。

新素材の用途開発
新規事業としてプラスチック分野に進出。まず自社の靴下用包装フィルムを生産、その後、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。



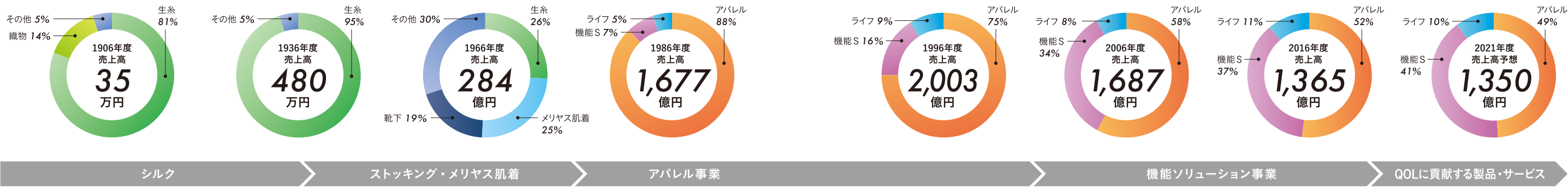
生活文化事業への進出
養蚕農家とともに桑の栽培に取り組んだ歴史をルーツに緑化事業をはじめとする生活文化事業へと進展を遂げました

遊休地の活用
ストッキングの生産工場であった塚口工場の跡地にオープン



- 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分野
- メディカル分野
- メカトロ分野
- 電子部品分野
- レグウェア分野
- インナーウェア分野
- 繊維資材分野
- ハウスカジュアル分野
- リテール分野
- 環境緑化分野
- スポーツクラブ分野
- 商業デベロッパー分野
- エンジニアリング分野

ポートフォリオの変化



さまざまな領域で新たなソリューションを生む、グンゼの事業



サステナブル経営を通じて、 企業価値のさらなる向上を目指します



※ブランドジャパン2021 (日経BPマーケティング社) より

コーポレートガバナンス強化に向け、 取締役会が果たすべき役割



代表取締役社長 兼 社長執行役員

佐口 敏康

当社社長
経営戦略部長(現)



社外取締役

中井 洋恵

1988年 弁護士登録(大阪弁護士会)(現)
2018年 当社取締役(現)
2019年 当社指名・報酬委員会委員(議長)(現)

自由闊達な議論が 展開される取締役会

佐口 当社は、2020年度から取締役会に、3人の社外取締役の方に入っています。まずは、社外取締役の方から当社の取締役会について、それぞれどのようにご覧になっているかご意見をお聞かせください。

中井 昨年度から社外取締役が2名から3名に増えました。マーケティング、医療・出版、法律とそれぞれのフィールドが異なる出身ですので、各議題でそれぞれの分析が興味深く、多角的観点からの議論ができています。しかも、私以外のお二方の分野はこれから当社が発展していかなければならない分野ですので、その意見は極めて貴重なものであると感じています。他方、社外的な視点で見ると、その見解が一致することも多く、単独の意見では説得力がないところも、社外取締役の意見が一致することによって大きな力となり得ており、当社においては、社外取締役の機能が十二分に発揮されている状況になっています。

鯨岡 私自身は2期目を迎えましたが、初めて参加した時からフラットな雰囲気の中で質疑応答や意見交換が行われていると感じています。社外取締役の主要な役割は、社外という視点で、現在やこれまでの経験・知見をもとに、経営をはじめとする課題にさまざまな角度から意見を率直に述べることを考

えています。社外取締役が増え、それぞれのキャリアも多岐にわたっていることもあり、多様な意見が出ています。このことは私自身の気付きとなるようないい勉強の場にもなっています。昨年度は新型コロナウイルス感染症拡大が経営に与える影響や、その対応についての議論が当然のように多くありました。これについても、法務・リスク管理、マーケティング、SDGs(持続可能な開発目標)経営などの切り口から、それぞれの専門分野をベースとした意見や質疑応答が活発に行われています。

木田 当社は社外取締役の比率が金融庁の求める3分の1を超え、女性の割合も2割を超えています。数字だけを見ても多様性のある構成になっていると思いますが、それぞれに培ってきたバックグラウンドが違うため、取締役会では監査役の皆さんも含め、さまざまな視点での質疑が飛び交っています。私は、社外取締役に就任して一年たちましたが、皆さん、活発に意見され話しやすい環境を作ってくださっているので、就任当初からとても発言しやすく感じていました。課題に対し客観的かつ時には厳しい質問があったりしますが、社内、社外の立場の違いはあれ、私も含め皆さんの根底にあるのはグンゼという会社＝関わる人々への愛情と、少しでも会社の持続的な成長を促し、企業価値を高めていきたいという情熱だと思っています。

佐口 木田取締役は昨年度より当社の取締役会にご参加いただい

ります。フレッシュな視点で当社の企業風土についての強みと改善点など、率直な意見をお聞かせください。

木田 グンゼといえばアパレル企業のイメージが強かったのですが、就任してまず初めに驚いたのが多岐にわたる事業展開をしているということでした。そしてそれらが全て生糸の生産から始まり、それに関連することから成長し、事業として立ち上がっていったことだと知りました。一本の木が大きく根を張り、太い幹からいくつもの枝を伸ばし、豊かな実をつける。そんなビジュアルが目に見えました。時代の流れや環境の変化で枝ごとに実のなり方は違っても、根と幹が健やかであれば柔軟に光のある方へ枝を伸ばして豊かに成長していく。当社にはそんな企業風土があると思います。これからも創業の精神を受け継ぐ実直さを大切にしつつ、さらに柔軟な発想で未来に向けた新たな価値の創造と若い世代にも認知され親しまれるようなブランドコミュニケーションの取り組みを期待したいと思っています。

佐口 中井取締役には指名・報酬委員会の議長も務めていただいています。主な議事内容と、今後、議長として進めたいテーマがあれば、教えてください。

中井 指名・報酬委員会の議事内容は、主に役員や執行役員の人事、および役員報酬(賞与などを含む)になります。直近の課題としては、2021年3

月1日から施行された会社法改正に従って、役員報酬規程の改正を、法改正のためだけでなく、当社の継続的発展のための報酬のあり方の観点でも議論していく必要があります。このように、組織の継続的発展のためには、多方面からのアプローチが必要となりますが、中でも、未来を担う人財の育成は最重要課題です。そこで、今後指名・報酬委員会の議長としては、幹部候補者育成について、十分な議論を継続して行っていきたいと考えております。とりわけ、女性活躍は不可避の観点ですが、特にレディス製品を扱う当社においては喫緊の課題であると捉えて、議論を行っていきたいと考えています。

持続可能で中長期的な 経営ビジョンに向けた 取り組み

佐口 2021年から当社はサステナブル経営に取り組んでおりますが、持続可能で中長期的な経営ビジョンに向けた取り組みやSDGs、ESGに関する議論について現在の取り組みや今後の展望について、ご意見をお聞かせください。

鯨岡 2021年2月に私の出身である秋田県で、これからの地方企業経営の在り方について話をする機会(オンラインセミナー)があり、同じく地方からスタートしたグンゼの社名の由来、創業の精神などを紹介しながら、当社には125年



社外取締役

木田 理恵

2013年 株式会社ゴロマーケティング研究所設立
代表取締役(現)
2020年 当社取締役、指名・報酬委員会委員(現)



社外取締役

鯨岡 修

2015年 株式会社経メディカル開発代表取締役社長
2019年 当社取締役、指名・報酬委員会委員(現)
2019年 濁音株式会社代表取締役社長(現)



前からサステナブル経営のDNAが宿っていることを話しました。これからの企業経営にはグローバル、中央・地方に関わらず、SDGsの取り組みは必須であり、これは大きなビジネスチャンスとなるものです。良い企業は昔から当たり前のようにSDGsに取り組んできたとも言え、まさしく当社の創業の精神や波多野鶴吉の言葉が表しています。そうした意味では、現在、そして今後も当社は大きな財産を有しており、アドバンテージを持っていると思います。また、温故知新ということで言えば、例えば今後のSDGsの取り組みのモデルとなり得る守山市の資源循環型工場（サーキュラーファクトリー）の取り組みを進めるプラスチック事業はもとより、これからの新たな事業展開を進める上で、創業の精神を常に意識することは重要だと思っています。

木田 SDGsという点と貧困や環境問題などの社会課題の解決がイメージしやすいと思うのですが、それらに取り組むことは一見すると企業にとっては義務であり、コストアップ要因のように見えるかもしれませんが、もう少し目線を上げてみると、SDGsは世界が直面している課題であり、この課題を解決するための取り組みは世界規模のビジネスに発展する可能性があるということだと思っています。環境問題や社会問題に取り組む、健全な経営ができていない企業が積極的に投資するESG投資が、大き

な資産を中長期的に動かす機関投資家に広がっているのも、そのような取り組みが企業自身の持続的発展につながるという考えのもとにあります。今後はルールを侵さないという守りのSDGsから、ビジネスチャンスと捉え、新たな価値を生み出す攻めのSDGsへさらなる議論、発展を期待したいと思います。

中井 今日においては、経営におけるあらゆる点で、サステナブル経営の視点を持つ必要があります。当社はもとより、社名の由来どおり、地方産業の振興（郡是）のために創業された会社ですので、会社の成り立ち自体がSDGs、ESGによるものです。その創業の精神を忘れずに、今こそサステナブル経営を推し進めていかなければなりません。資源循環型工場や食品ロス削減に取り組んできましたが当社の成り立ち自体におけるサステナブル経営を一步前進させた事業経営が、現代社会だけでなく、未来社会におけるニーズに合致し、企業イメージはもとより、当社の業績を上げる根幹になるものと信じて疑いません。また、今期入社した社員が50歳代になる30年後を見据えた経営方針も社内外を問わず必要なものであり、大いにその観点からの議論もしていきたいと思っています。

佐口 当社は多岐にわたる事業を展開しておりますが、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、それぞれに今後期待する姿をお聞かせください。

鯨岡 機能ソリューション事業に関しては医療分野の新製品の上市、樹脂集電体の量産化の事業推進、資源循環型工場の新棟着工と、ここ最近でも期待を持てる明るい話題を提供しています。これからの当社の成長戦略を描く上で欠かせない事業を担っていることは言うまでもありません。さらに期待したい点は、機能ソリューション部門の開発力、技術力を生かしたアパレルやライフクリエイト部門との協業の推進であります。部門間や事業部間のタテ割りの垣根などないと思いますが、こうした取り組みが当社の総合力のアピールになり、企業価値やブランド力の向上につながるであろうと考えられます。機能ソリューション部門の多くはB to Bの分野であり、最終製品よりも中間財がメインであるといったことから、その認知の広がりに限界があるかと思いますが、こうしたところの解消にもつながるのではないかと考えます。

木田 アパレル業界は、流行を追い、自身をそれらに合わせて外見を整えていくという価値観から、自分にとっての心地よさを重視する価値観へ変化しています。これは、アパレル不況と言われ

る現状の中で、当社にとってはとても追い風だと確信しています。このチャンスを逃さず、グンゼが消費者に約束する「こちよさ」とは何かという軸を再認識し、ブランド力をさらに高めていただきたいと思います。そのためには商品力だけでなくブランドの発信力、消費者とのコミュニケーション力も重要ですが、自社ECサイトはそれらを実現できる最適なツールです。ぜひ積極的に活用いただきたいと思います。また、女性が抱える健康問題をテクノロジー（技術）で解決するフェムテック市場の規模が2025年までに5兆円に達すると言われています。SDGsにもつながるテーマであるとともに、当社の商材やビジョンとも親和性が高く、既に該当する商品も展開されていますので部門の垣根を超え、販売活動だけでなくブランド価値向上も含めた取り組みをお願いしたいと思います。

中井 まず、コロナ禍において、生活様式が大きく変わっています。在宅勤務が推奨され、外食や旅行などが制限される毎日です。人々は人とのつながりに飢えていると言っても過言ではありません。人々の暮らしに密着するライフクリエイト事業においては、ウィズコロナやアフターコロナの生活様式について、何が変わるか、変わらないものは何か、人々の真に求めるものは何かを、人々の心に寄り添う形で見極めた経営

を期待します。次に当社はライフクリエイト以外にも事業を営んでいます。特に、アパレルとメディカルとライフクリエイト事業との強い協働が望めます。それらの事業の協働によって生み出される企業イメージ、例えば、「健康」「心地よさ」「除菌」などにおける協働の結果、人々の暮らしに貢献し、さらにそれぞれの事業を強化されることが望まれます。

佐口 最後に、社外からの視点で、当社の若年層の従業員に期待することは何でしょうか？ また、ぜひ彼らへのエールをお聞かせください。

鯨岡 「チャンスはピンチの顔をしてやってくる」この言葉は大昔に大手広告会社の方から聞いた言葉です。コロナ禍は、社会の在り方、働き方、暮らし方、人との付き合い方などあらゆるものといっているほどスタイルを変えています。大変な時代の厳しい状況下の第一線にいることは、大きなチャンスの前に立っていると言えるかもしれません。これまでの常識が通用しない時代を迎えているかもしれませんが、非常識の積み重ねが常識になる。これは、新たな常識を作り出すチャンスでもあります。グンゼは、B to Cの最前戦から、ものづくりや研究開発の現場作業など多種多様な仕事ができる場であります。大いにこれ

を楽しんでほしいし、これを楽しめる環境作りに励んでいただきたいです。そして、チャレンジの連続で新たな当社の企業価値の創造や事業内容の浸透を目指していただきたいと思います。

中井 現代はかつてないほどの急速な変化が生じています。数年前には予測もしなかったことが現実化されて驚くばかりです。生まれた時から、携帯電話があった若年層と長らく黒電話とお付き合いしてきたベテラン層では考え方も生き方も違うことになります。そこで、若年層のみなさんは、黒電話に執着しそうになるベテラン層を常に鼓舞し、時代の変化に取り残されないために、新しいことはどんどん取り入れるべきです。人は昨日と同じ明日を求めがちですが、そんな執着は現代社会では許されないことです。しかし、どんな世の中でも、人と人との結びつきの重要性を忘れてはいけません。たまには、少しうっとうしいベテラン層の思い出話に耳を傾けると、そこには心の通ったヒット商品を生み出すヒントがあるかもしれません。

木田 創立125年の老舗企業というと、世間では保守や安定といったイメージを持つ方もいらっしゃると思いますが、実際には変化を続ける社会環境や人々の価値観に125年もの間、柔軟に対応し、新しいことに果敢に挑戦し続けた企業である証しだと思います。そんな長い歴史の中でも、今は世の中の価値観やライフスタイルが大きく変わろうとしているまさに時代の節目にあり、これから先、未来に必要とされる価値を創造していくのは若い世代の方々にしかできないことではないかと思っています。若い社員の皆さんには、先輩たちがそうしてきたように、どうか物おじせずにいいと思ったことにどんどんチャレンジしてってもらいたいと思います。そして私たちは若い皆さんの描いた夢を全力で応援したい。未来を創造し一緒にワクワクしたいと思っています。

資本コスト経営による企業価値の向上



取締役 兼 執行役員
財務経理部長
熊田 誠

1 2020年度の業績評価

2020年1月、日本国内で初めて新型コロナウイルス感染者が確認される中、2020年度の経営方針と予算編成方針が示達され、新年度構想に向けてのスタートが切られました。新型コロナウイルス感染症による影響がどれくらいになるのか、想像もつきませんでしたが、予算編成作業は粛々と進みました。3月、大規模イベントの自粛や全国の学校に対する一斉休校の要請、商業施設の一部が休館になるなど、当社においてもアパレル部門やスポーツクラブ部門が直接的な影響を受けることになり、この時点で書き上げていた予算書は実現不可能なものとなって、見直さざるを得ませんでした。5月、緊急事態宣言下、何とか決算発表にはこぎつけたものの、同時に公表されるはずの2020年度の業績ならびに配当予想は見送ることになり、中期経営計画「CAN20」第2フェーズも1年間の延長を決定しまし

た。8月、大変厳しい結果となりましたが第1四半期の決算と、見送っていた予想値を発表しました。その後、第2四半期の3カ月ではアパレル部門が増益に転じるなど、四半期決算が進むに連れて、前期との乖離幅は縮小し、第4四半期の3カ月は減収であったものの、全社で増益になるなど、売上高を除いて年間で業績予想値を達成することができました。2020年度の売上高は1,236億円（対前期88.1%、対業績予想94.4%）、営業利益は46億円（同20億円減、同1億円増）、経常利益は50億円（同17億円減、同5億円増）、純利益は21億円（同22億円減、同増減なし）となりました。

2 2021年度の業績予想

2021年度は引き続き新型コロナウイルス感染症拡大の影響を織り込みながらも、総じて反転攻勢を見込んでいます。前

期に対しては、全部門が増収増益を計画していますが、中期経営計画「CAN20」に対しては、作成・公表時から大きく環境が変化したこともあり、機能ソリューション事業は増収増益になるものの、アパレル事業とライフクリエイト事業は減収減益の見込みとなって、明暗が分かれました。プラスチック部門は環境対応型新商品の投入に加え、守山工場のサーキュラーファクトリー（資源循環型工場）実現に向けた取り組みを推進し、米国・中国を中心とした海外販売を強化します。エンプラ部門は主力のOA市場向けのシェア拡大に加え、医療関連ならびに産業機器向けを拡販します。メディカル部門は海外販売を強化するとともに、次期大型新商品の上市を目指します。アパレル事業はECチャネルの拡販とコロナ禍の環境下におけるデジタル営業を推進します。インナーウェア部門は天然素材回帰、カジュアル化、健康志向に即した新素材・新商品を主力ブランドに投入するとともに、差異化ファンデーションを強化して、レディスインナーを拡販します。レッグウェア部門はレギンスやボトムカテゴリーの新商品を積極的に展開し、最適生産体制によるコスト構造を改革します。不動産部門は投資効率を重視した物件管理を強化します。スポーツクラブ部門は新型コロナウイルスの感染防止対策を万全にして、地域や店舗の特性に合わせた会員拡大を目指します。設備投資については、前期と比べて総額で大きく変わりませんが、機能ソリューション事業は、大型投資があった前期からほぼ半減します。一方、前期が抑え気味であったアパレル事業は約3倍、ライフクリエイト事業は約2倍の投資額を計画しています。2021年度のグループ売上高は1,350億円（対前期109.2%、対中計90.0%）、営業利益は80億円（同33億円増、同増減なし）、経常利益は82億円（同31億円増、

同増減なし）、純利益は56億円（同34億円増、同増減なし）と予想しています。

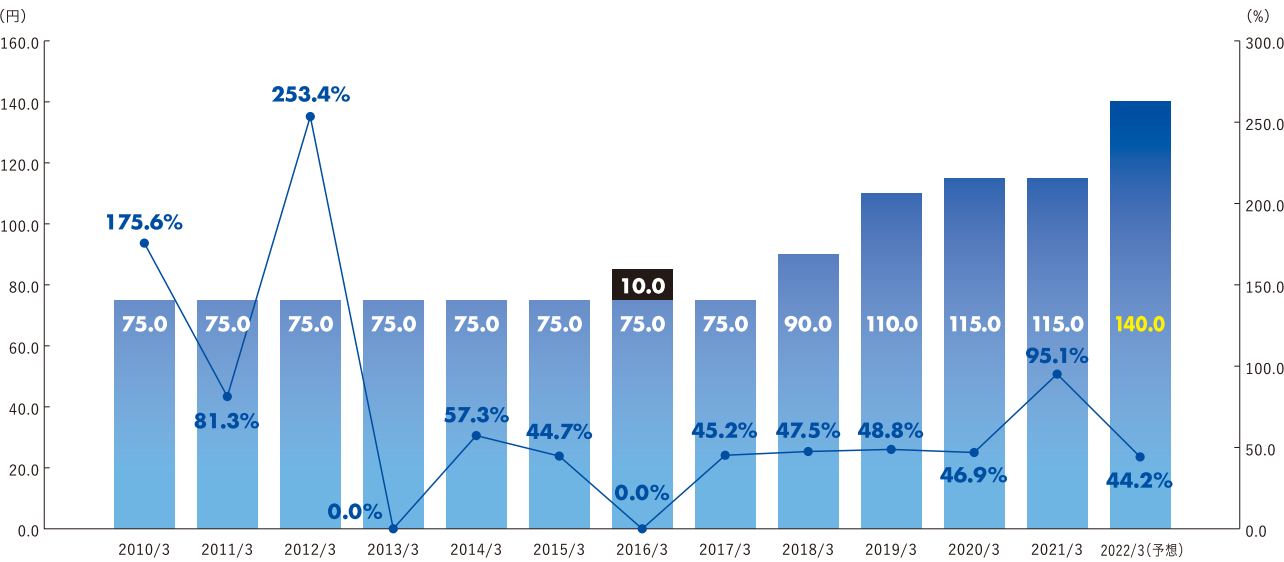
3 キャッシュフロー計画

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、通常とは異なるキャッシュフローとなりました。利益の減少によるキャッシュの減少を、自己株式取得の順延や政策保有株式の売却収入などで補い、フリーキャッシュフローは例年よりも増加しました。その結果、有利子負債を圧縮するなど財務の健全性を優先でき、自己資本比率は一時的に上昇しました。2021年度は業績回復によるキャッシュの増加は見込めるものの、長期借入金の約定返済や守山工場のリニューアル投資、前期から継続している自己株式の取得など、資金需要は旺盛となることが予想され、引き続き保有資産のバランスを勘案しながら、資金手当をしていく必要があると考えています。

4 株主還元方針について

中期経営計画「CAN20」では配当性向50%（ただし、1株当たりの配当金は75円以上）、総還元性向は多額の投資がある場合を除き100%を方針としています。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、いったんは自己株式の取得を見送りましたが、第3四半期決算を取りまとめる中で、業績も予想どおりに着地できる見込みとなり、合わせて政策保有株式の売却も順調に進みしましたので、取得の実

1株配当金と配当性向の推移



行を決断しました。これにより総還元性向100%を継続することができました。また、本年度の株主総会では115円の配当金を上程しました。上述の還元方針に基づけば、配当金は75円、残りの還元原資を自己株式の取得に充てることになりますが、これでは大幅な減配となりますので、115円配当を据え置いて、総還元性向100%を維持することとしました。当社のROE（自己資本利益率）水準は、残念ながら株主資本コストを上回るところまでは至っていませんので、現行の還元方針は当面継続されるべきであると考えています。

5 資本コスト経営

2018年6月に改訂されたコーポレートガバナンスコードは、自社の資本コストを的確に把握した上で、事業計画や資本政策の策定、事業ポートフォリオの見直しや経営資源の配分、政策保有株式への対応について求めています。当社も自社の資本コストを明確にして、2019年度より経営方針の中に取り入れました。

■ 算出方法の策定

株主資本コストはピンポイントでいくらである、とするには議論があるかと思いますが、とりあえず一般的に用いられているCAPM（資本資産評価モデル）によって6.32%としました。これを受けて、負債比率と株主資本比率の案分により、WACC（加重平均資本コスト）は5.15%となりました。次に、各事業部門別の資本コストです。一般的には、事業リスクが類似する複数の専門企業のβ値（証券市場における市場連動リスク指標）を基に算出するところですが、当社の事業部門はニッチな分野が多く、複数企業を選定することが難しいことから、日経Needs業種分類に基づいて、同事業分野を主たる事業とする複数企業のβ値によって、各部門の資本コストを推計しました。そして、その複数企業のD/Eレシオ（負債資本倍率）を用いて、WACCを算出しました。

■ 業績評価指標の見直し

部門別のWACCが定まったことにより、業績評価指標も見直しました。従来は、主たる評価指標を経常損益およびROA（総資産利益率）としていましたが、両指標とも資金提供者の期待リターンを反映しているとは言えないため、GVA（Gunze Value Added）に変更しました。これはNOPAT（税引き後営業利益）に配当金を加えた額から、期末投下資本（総資産－無利子負債）にWACCを乗じた額を控除したものです。GVAは投下資本に対する資本コストを利益から控除するので、低収益事業への投資に歯止めとなる一方、総額管理、絶対額管理であるため、

成長性を加味した判断も可能となります。GVAは2019年度16億円の赤字、2020年度はコロナ禍の影響もあり31億円の赤字と悪化しましたが、2021年度は6億円程度の赤字に圧縮できるのではないかと考えています。

■ 設備投資判断の変更

従来は回収期間法によっていましたが、部門別WACCの導入を機に、NPV法（正味現在価値法）を採用することにしました。主たる設備の償却期間における運転資本の増減も含めたフリーキャッシュフローに、WACCという割引率を加味した結果、より厳しい査定をすることになりました。

■ 政策保有株式の縮減

原則として縮減の方針としていますが、片持ち保有の場合は、当該保有株式の時価に対して、当該会社に対するNOPATに配当金を加えた額の比率が、当該事業部門のWACCを超えることを保有基準としました。相互保有の場合は、時価総額対比で同等の水準になるように縮減を図ることとし、毎年、取締役会で保有の必要性を審議しています。2020年度は24銘柄・58億円の保有株式を売却し、2017年度末対比で30%削減という目標を上回る32%の縮減率となりました。2020年度末の保有時価残高は151億円ですが、2021年度はこれを純資産に対して10%以内になるまで縮減しようと考えています。

6 ROE向上の取り組み

2021年度は「CAN20」の最終年度であり、次期中期経営計画を策定する年度でもあります。ROEの「CAN20」目標値は5%以上ですが、仮にこれを達成できたとしても、株主資本コスト6.32%を上回るまでにはなりません。これを一挙に満たすためには、時間の制約はあるものの、200億円規模の自社株買いで実現可能であり、その取得資金も政策保有株式の売却収入を全額充当すれば、7割方は手当てでできることになります。自己資本比率を大きく下げることなく、エクイティスプレッド（ROE－株主資本コスト）をプラスにするというものです。誤解を恐れずに言えば、ROE向上のために「分母」（自己資本）を圧縮するという考え方はいつでも実行可能ですが、まず成長事業を伸長させ、不採算事業から撤退するなど、「分子」（純利益）を引き上げることを優先すべきと考えます。総還元性向100%は現状の自己資本の維持を示しているに過ぎませんが、「分子」を伸ばす前に「分母」を太らすことはしないという意味表示であり、原資を確保できれば、それを成長案件に振り向けるという意味であります。ここ数年の大型投資案件には、メ

ディカル部門やエンブラ部門の新工場建設、プラスチック部門のベトナム新会社設立などがありますが、一方でインナーウェア部門では韓国生産からの撤退や、買い取りスキームを残しながらも中国での生産部門の大部分の撤退、さらに一部国内生産子会社の清算を実施しました。また電子部品部門の台湾、中国における合併解消や、国内の動・不動産関連では寮舎や社宅の除売却、政策保有株式の売却など、投下資本の転換を進めてきました。今後は守山工場のリニューアル投資などに対する置き換え案件を抽出し、投下資本の一方的な拡大を抑制しながら、債券格付けに影響を与えない程度に自己資本比率を押さえて、グリーンボンドやローンなどの調達手段の拡充も検討していきます。エクイティスプレッドをプラスにするためのもう一つの手段は、「分子」の伸長です。営業利益の規模感で言えば、次期中期経営計画では100億円程度が目指すべき目標であると考えています。この水準に至れば、当然GVAは全社トータルで黒字になりますが、全事業部門が黒字にはならないと想定されますので、黒字のさらなる伸長と赤字の除去という両面から、事業再編やポートフォリオの見直しを検討していくことになります。最後に、資本コストは前提条件や推定の仕方によっては、一定のレンジで示されることが適切と言われています。次期中期経営計画では現状のコストを見直すことも考えられますが、設定した株主資本コストを上回るROEを目指すことに変わりはありません。8%あるいは2桁以上という率の追求の先には、たとえ「分母」が拡大することになったとしても、資本コストというハードルレートを超えられるだけの「分子」を生み出す力、つまり事業力を育てていくことが大切であり、ひいてはそれが企業価値を相乗的に向上させることにつながると考えています。

「CAN20」第2フェーズGVAの推移

(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)業績予想
営業利益	62	66	67	46	80
配当金	4	4	5	4	3
投下資本	1,399	1,373	1,341	1,327	1,278
GVA	-24	-19	-16	-31	-6



コア技術のさらなる深化と融合により、サステナブルな社会の実現に貢献



ウェルネス分野、メディカル分野、
環境対応分野—
お客さまのニーズに沿った
創意工夫の積み重ねが
新たなイノベーションを生み出します。

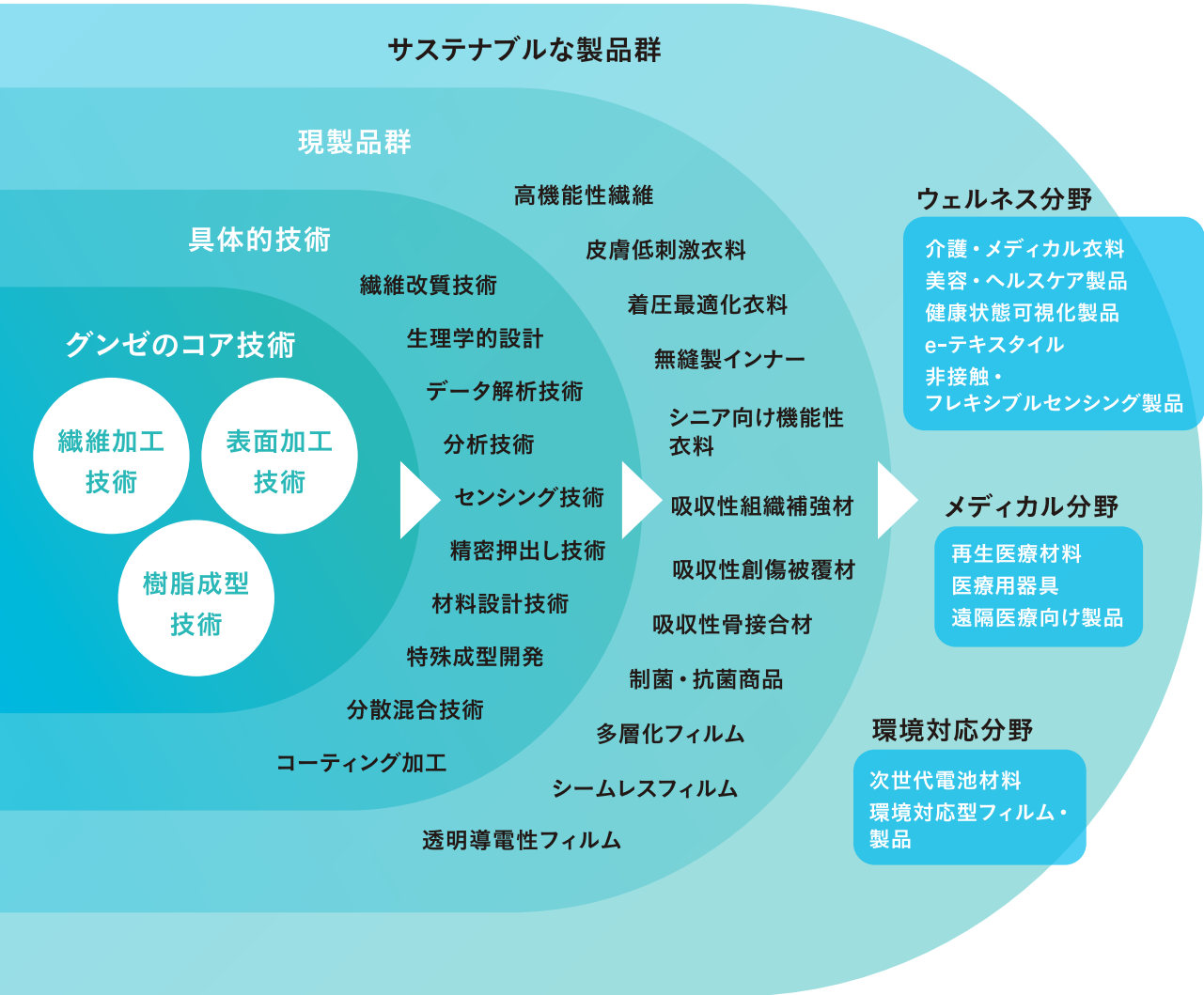
取締役 兼 執行役員 研究開発部長
及川 克彦

「グンゼしかやらない」

ある開発をしていた時に、社内の先輩から掛けられた言葉です。この「～しかやらない」という表現について、現在のように変化が激しく、企業にとってサステナブルな考えに基づく経営が必要な時代において、改めて深く考えさせられています。当社の研究開発は、養蚕家に優良な蚕種を提供する目的でスタートしました。それ以降、脈々とその時々が必要とされる優良品の提供のために、研究開発活動が受け継がれてきました。祖業である絹糸の時代から当社は基本的に原料を持たない加工メーカーであり、現在のアパレル、機能ソリューション分野ともに、創意工夫された加工技術によってお客さまのニーズに沿ったものを提供することを生業としてきました。原料を持たないことが、結果としていろいろな組み合わせに積極的にチャレンジすることになり、オリジナル性の高い製品を生みだしていると言えます。冒頭の「～しかやらない」には2つの意味があって、こんな試作品を作るような変わったやり方は、グンゼの研究部門でしかやらない。つまり否定的な意味合いを持っています。一方で、この製法はどこもまねのできないオリジナルな製品を生み出すための源泉であり、ドンドンやるべきだという肯定的な意味合いがあります。つまりこの言葉には相対する両面性があり、その言葉を投げかけた先輩は、両面ともに重要なことであると伝えなかったのだ、と理解しています。この二面性のバランスを取っていくことが、当社の研究開発の強みであり、事業部門での主力製品のいくつかはこの製法で作られた、と言えます。これらの

開発を実現するために、創業当時から材料系と機械・電気系の人財が交流を積極的に行う環境が培われており、他社になく製造装置を構築することによって差異化商品の創出に役立っています。当社の製品は、多くの石油由来の原材料を使っています。特にプラスチックは、技術的に大きなイノベーションが何度も生み出され、広く生活に浸透している優れた材料である一方で、自然界で完全に分解されることなく中途半端に残ってしまう、という大きな問題があります。私たちは、便利さゆえに広範囲で使われることによって発生しているこの課題を解決することに、全力で取り組まなければなりません。ただ、この課題は当社だけで解決する問題ではありません。広く業界の垣根を超え、Common Good（共通善）の考えで取り組む方向も大切だと思います。共創すべき点と、競争すべき点を両立させながら、プラスチックがサステナブルな社会へ貢献する優れた製品であることを伝える積極的な発信が必要と考えています。当社は、リサイクル特性に優れ、CO₂削減につながる製品や、医療機器系向け部材など、QOL改善につながる製品開発を強化してまいります。現在、新たな取り組みとして全樹脂電池用の集電体の開発に注力しています。この製品は、樹脂、すなわちプラスチックの特性を利用することにより、安全かつエネルギー問題に大きく貢献し、新しい社会インフラを生み出すものと捉えています。当社はこれからもサステナビリティを強く意識した製品群を生み出してまいります。

加工技術を通じたイノベーションの創出



Pick Up! 全樹脂電池向け樹脂集電体の開発

全樹脂電池とは、三洋化成工業株式会社とAPB株式会社を中心となって当社など各材料メーカーが共同で開発を進めている新型のリチウムイオン電池です。一般的ナリチウムイオン電池では、集電体という電気を出し入れする端子に銅やアルミなどの金属箔が使用されますが、全樹脂電池では当社が開発した樹脂集電体を使用しています。再生可能エネルギーの主流である太陽光発電や風力発電は発電量が気象条件によって大きく左右されるため、需給バランスを整えるためにリチウムイオン電池などを用いた大容量蓄電設備を併設する必要があります。そのため現在のリチウムイオン電池の課題である安全性とコストを両立する蓄電池が必要とされています。全樹脂電池は、集電体に樹脂(フィルム)を用いることによる異常時の信頼性や形状の自由化に加えて、高エネルギー密度と製造コストの低減も見込めるなど、新たな再生可能エネルギーの蓄電用途として有望視されています。

グンゼグループは2021年10月に予定されている全樹脂電池の量産開始に向けて、滋賀研究所内に量産試作ラインの整備を進めています。これからも社会課題の解決を図るため、独自技術を応用したフィルムの用途開発に取り組み、サステナブルな社会の実現に貢献してまいります。



2021年3月9日合同記者会見の様子
APB株式会社代表取締役 堀江 英明氏(左)、当社代表取締役社長(当時) 廣地 厚(中)、三洋化成工業株式会社代表取締役社長(当時) 安藤 孝夫氏(右)

高機能製品、グローバル市場の拡大など、攻めの戦略により新たな顧客を獲得する



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

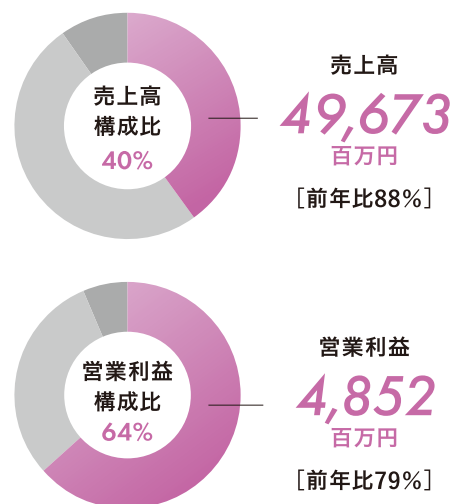
佐口 敏康

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の進出以来、当社の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を行い、付加価値製品を創造し続けています。

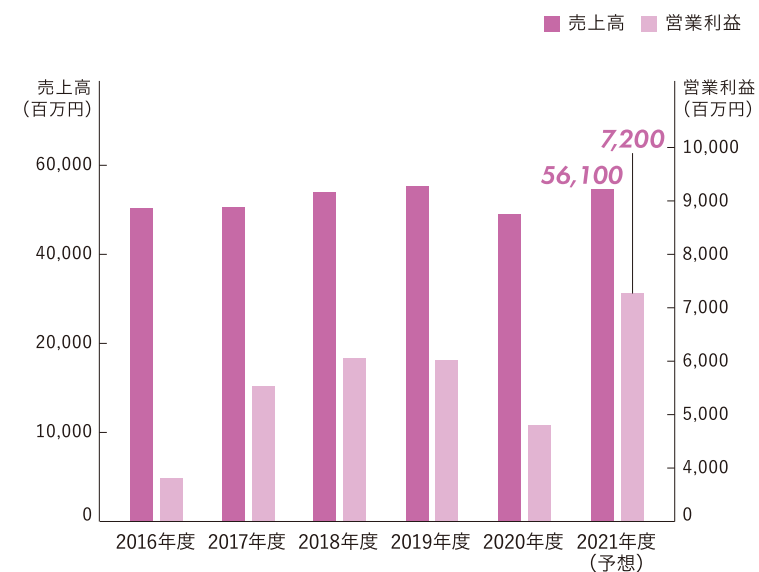
2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大によって、各分野で影響を受けました。厳しい市況においても挽回の兆しを見せた部門と終始苦戦を余儀なくされた部門が存在し、中期経営計画「CAN20」の最終年度である2021年度は、分野ごとにきめ細かな対策を実行してまいります。

このセグメントは、グローバルウエイトが約3割と比較的高い状況ですが、攻めの戦略により新たな顧客を獲得し、さらにウエイトを高めてまいります。また、私たちは、独自の差異化技術を生かして、ニッチな市場におけるオンリーワン商品の展開を得意としています。今後持続可能な事業拡大を実現するためには、常にお客さまの新たなニーズに合致した差異化商品を開発し、新たな価値を創造し続けることが必要です。これからも機能ソリューションの各分野が協働し、技術を結集することにより、グンゼグループのさらなる成長を目指します。

2020年度実績



売上高・営業利益 推移



2020年度の課題とサステナブルな事業の取り組み

プラスチックフィルム分野

シュリンクフィルムは健康志向商品・衛生商品用途で需要が増加しましたが、飲料用途は減少しました。ナイロンフィルムは肉食需要が増え、ハムやチルドピザ用途などが好調、OPPフィルムは野菜やパンなどの個包装の増加により規格袋が好調でした。半導体向け多層フィルムはテレワーク拡大によるPC・モバイル機器と通信設備増強需要を受け堅調に推移しました。海外では、米国はトイレタリーの除菌・殺菌商品用途で収縮ラベル需要が大幅に増加しました。2020年1月に稼働開始したベトナム工場は当初ロックダウンの影響を受けましたが、現在は回復しています。

エンジニアリングプラスチックス分野

主力のオフィス関連向けOA製品はテレワーク常態化による販売不振の影響で苦戦しましたが、半導体製造装置向け製品は世界的な通信量の増大やスマートフォンの5G化移行などにより堅調に推移しました。また医療機器分野ではコロナ禍の影響を受けましたが、国内外の顧客の拡大により増収となりました。

メディカル分野

コロナ禍の影響を大きく受けましたが、いち早く中国が回復、日本も医療機関の対応が進んだことで下期から回復基調となりました。2020年度、米国向け創傷被覆材の販売を開始しました。世界の医療機器市場において最も大きな米国での上市は今後の事業拡大への大きな一歩になります。また2021年度以降想定される米国当局からの査察に備えて、米国基準での工場整備も進めています。中国も順調に拡大しており、次の柱製品として期待している人工心膜の治験を完了、早急に新たな柱として育成していきます。2019年度にグループの一員となったメディカルユーアンドエイ (MUA) もコロナ禍で営業活動が大きく制限されましたが、新商品の美容整形分野の人工乳房や形成外科分野の「ウルトラキュレット®」が上市され、今後の拡大に大きな期待が持てます。また、MUAの基盤強化に向けた新製品の開発も進めています。

2020年度末にはQOL研究所で取り組んできた低刺激で肌にやさしい肌着「メディキュア」を皮膚科で販売開始しました。アパ

復しています。2021年度は、ウィズコロナの状況が続きますが、高まるSDGsニーズに対応できる製品を投入してまいります。国内は、好調な肉食市場の取り込みとフードロス削減につながる耐ピンホールタイプや鮮度保持用フィルムの拡販を強化します。半導体向けフィルムは、5Gスマホなど需要拡大による増販を見込んでいます。海外は、トイレタリー需要への対応と脱塩ビ化訴求による拡販と生産能力の増強をはかります。これからもSDGsに貢献する製品の開発・販売を推進するとともに、守山工場の資源循環型工場化を進めてまいります。

た。2021年度は、オフィス関連向けOA製品は回復の兆しが見られる中でテレワークやサテライトオフィス向け需要への対応を引き続き強化します。半導体製造装置向け製品は、引き続き需要増が見込まれるため、設備増設を含めた生産体制を強化してまいります。

レル分野の高品質の製品を医療分野で展開する第一歩となり、積極的な拡販に努めます。人工硬膜以来十数年ぶりの本格的な治験を行った癒着防止材は治験が無事終了し、国に対して製造承認申請書を提出、2022年度の上市計画を予定しています。今後新たな分野である消化器外科や産婦人科などに進出できる製品と考えています。



国内で初めて超音波の特性を生かしたデブリドマン（創面切除）装置「ウルトラキュレット®」



プラスチックフィルム分野の取り組み



① 資源循環戦略の推進とサーキュラーファクトリーについて

プラスチックフィルム分野では、2019年12月に制定した「プラスチック資源循環基本方針」を受け①「リサイクル原料、植物由来原料への転換」②「食品ロスの削減」③「資源循環型工場（サーキュラーファクトリー）の建設」の3つの方向性を打ち出しました。昨今、マーケットニーズも大きく変化してきており、これまで重要であった品質・コストに加えて環境負荷低減の優先度が大きく上昇しており、「目標数値の設定」から「具体的な取り組み」の段階に移行しています。事業戦略として新たな価値創造ができる低比重素材の「オレフィン」を中心に、石油由来原料削減の「バイオマス化」と合わせて環境負荷低減を推進してまいります。2021年1月には資源循環型工場の構築に向けて本格始動しました。最初のステップとして2022年6月竣工を目指して、新工場増築に着手します。新工場では屋上一面に太陽光発電設備を設置し、地下水（冷熱利用）などの再生可能エネルギーを積極的に活用してまいります。

さらに最新技術によって、生産工程から発生する廃プラの抑制や省人化・自動化を加速する計画です。当初は2026年に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計画していましたが、これを2年前倒しすることとしました。ゼロエミッション達成のため、次のステップとしてリサイクルセンターを建設し、生産工程で発生する廃プラを再生原料として活用、再生不可のものは燃料化し生産工程で使用するエネルギーに活用します。さらに従来では困難であった異種積層フィルムの分離再生技術や、社外から回収した廃プラを原料に再生する技術を確認し、循環型社会の構築を目指してまいります。



守山新工場（完成イメージ）

② リモート営業開発課の発足、販売開始 — 「プッシュ型」から「プル型」へ —

コロナ禍の影響で非対面での営業活動を余儀なくされる中、ユーザー起点のソリューション活動にも変化が求められています。従来のプッシュ型営業だけではなく、リモートツールを活用して、お客さまが自発的に興味を持ち行動を起こしていただけるプル型営業で、新規ニーズや新規顧客を獲得する、2020年11月に「リモート営業開発課」を発足させました。特に、地球環境問題に積極的に取り組むグンゼの活動内容や商品事例をユーザーごとに興味を湧く内容にまとめ、SNSやメルマガなどで情報発信しています。ユーザーから引き合いが来るような魅力的なコンテンツを拡充してまいります。また、渡航が制限されている海外営業に関しても、リモートで当社品をPRできるよう、動画配信やWebセミナー開催などにより海外顧客の製品

理解度向上を推進します。リモートの活用を通じて、新たなビジネスチャンスを獲得するとともに、フレキシブルな勤務体制の実現による柔軟な働き方の実践により、多種多様な人材が活躍できる部署に進化してまいります。

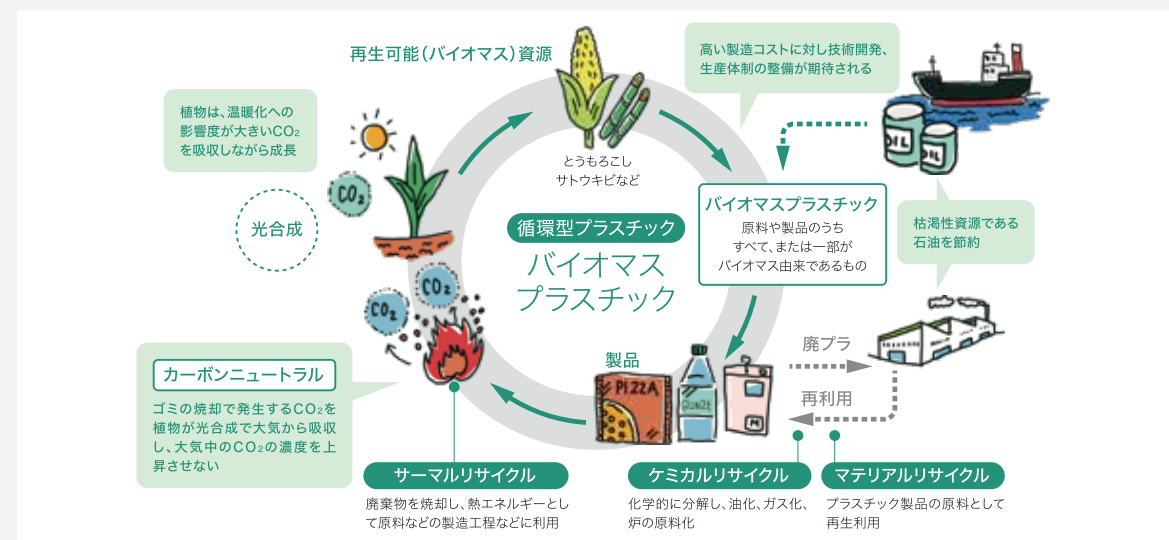


SNS (YouTube) を活用した商品説明

③ バイオマスプラスチックの取り組み

プラスチックフィルム分野では植物由来原料のシュリンクフィルムの開発に取り組んでまいりました。シュリンクフィルムはPETボトル飲料、食料品、日用品のラベルとして使用されており、消費者に内容物の魅力を伝える「商品の顔」としての役割を担っています。そのため、植物由来シュリンクフィルムの開発にあたって、従来の石油由来原料の製品以上の美麗性を目指しました。開発当初は植物由来原料を使用することでフィルムが白濁した

り収縮後にシワが発生したりと美麗性を損なう多くの課題に直面しましたが、一年にわたり開発を続けた結果、美麗性と環境性能の両立にめどが立ってきました。この状況を踏まえ、バイオマス度50%のフィルムを2021年度に上市することを計画しています。環境対応の分野では技術革新が急速に進んでおり、今後も最新技術を取り入れながら、美麗性と環境性能の観点から最適な商品をお客さまにお届けしたいと考えております。



エンジニアリングプラスチックス分野の取り組み



新工場の増設

2020年5月、多種多様化する各産業の進展に対応した製品を提供し続けるため、クリーン度を高めた工場を増設いたしました。多くのフッ素樹脂からなる機能部材が使用されている半導体製造装置向け製品や、医療機器分野向け製品などを中心とした新商品創出の足掛かりとなる工場と位置付けています。



江南新工場

④ メディカル分野におけるQOLへの貢献



① 米国での販売展開

2020年度はメディカル分野にとって新たな一年となりました。2020年4月に創傷被覆材「セラジェネシス™」(米国以外での販売名:「ペルナック®」)の米国FDA認可を取得しました。その後米国医療機器大手Misonix社との独占販売契約を締結後2021年1月より販売を開始、メディカル分野として初となる自社製品の米国市場参入を実現いたしました。この製品は1993年に日本国内で製造販売承認を取得して以来、重度の熱傷や外傷などの皮膚欠損の治療に使用される医療機器として、国内の60%以上の大学病院で採用されており、販売当初から患者さまのQOL向上に貢献してきました。また、海外では、欧州、中東、南アフリカ、中国、韓国、ブラジルを中心に多くの国で採用されています。今後は、米国の患者さまや医療従事者の皆さまがより良い治療結果を得られるために、

米国市場でのニーズを拾い上げ、この分野での先端医療技術を生かしたさらなるソリューションを追求し続けます。



創傷被覆材「セラジェネシス™」



米国スタッフ

② 人工乳房の販売

これまで日本で保険適用されるアナトミカル型人工乳房を販売していたのは米国企業1社のみであり、新たに薬事承認を取得するメーカーは存在しませんでした。2019年に、安全性の問題からこの製品の販売が中止され、日本国内において流通していた唯一の製品が使用できない状況になり、医師、患者さま、乳がん患者関連団体などから新製品の販売が切望されていました。メディカルユースアンドエイでは関連医学会からの強い要望を受け、新しい人工乳房の薬事承認を取得し、2020年10月、米国シエンラ社製品の輸入販売を開始しました。今後は関連医学会と連携し、安心安全に使用できる人工乳房の輸入販売を目指します。また市販後調査を含む術後フォローに万全を期すとともに、乳がん患者関連団体とのさらなる協力体制も構築してまいります。



人工乳房(アナトミカル型)



さまざまな人工乳房

③ グンゼメディカルジャパン (GMJ)診療科の拡大

GMJは、吸収性組織補強材「ネオベール®」の国内販売を目的として2017年に設立された販売会社です。がんなどの手術後、患者さまが順調に回復し、早期に退院するためには術後合併症を起こさないことが重要です。「ネオベール®」は、手術で侵襲を受けた臓器が治癒するまでの間、組織を補強することで術後合併症を低減させる目的として使用されます。特に肺手術の際に縫合部からの空気漏れを防ぐシーリング材として、呼吸器外科の9割以上で使用されています。現在は「ネオベール®」のもう一つの特長である“組織が修復するための足場”としての機能に着目し、新たな診療科への展開を推進しています。高齢化社会に伴って術後合併症は増加傾向にあり、

その対策の重要性は増していくと考えられます。今後は新たな治療方法の創出を通して患者さまの術後QOLの向上に貢献したいと考えています。



ネオベール®

④ メディカルユースアンドエイ(MUA)での販売強化

MUAは1983年の創業以来、主に形成外科、脳神経外科などの領域で大きな変革をもたらす医療機器を提供してまいりました。主要な商品としては、チタン製および生体吸収性骨接合材、あざ治療用レーザー、漏斗胸手術用材料、医療用脱毛レーザー、ジェル充填人工乳房、超音波デブリードマン機器などがあり、いずれも医療技術の飛躍的な向上に貢献してまいりました。中でも生体吸収性骨接合材は上市後、3万症例を超える実績を誇り、多くの先生方に使用いただいています。また、2018年に医療用脱毛レーザーの医療機器としての薬事承認を取得し、販売を開始しました。今後この分野を一層強化していきます。MUAは2019年にグンゼグループの一員となりました。グンゼとMUAは同じ領域の製品を取り扱っており、今後はMUAの持つ強い販売チャンネルとグンゼが持つ優れた医療機器開発力を融合することにより、これからも患者さまのQOLに貢献する製品の開発やサービスを追求し続けます。



医療用脱毛レーザー「メディオスター®モノリス」

消費者ニーズの変化に合わせた市場対応強化と 生産改革により、事業構造を変革

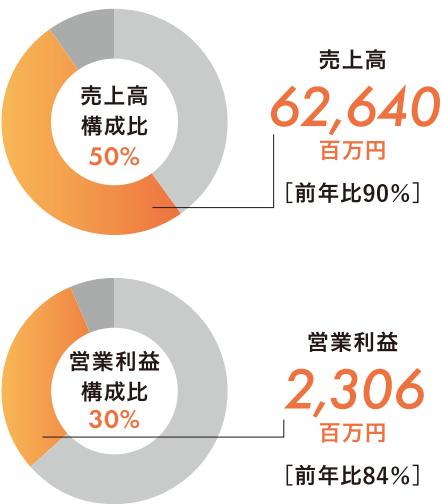


取締役 兼 執行役員
アパレルカンパニー長
アパレルセグメント管掌

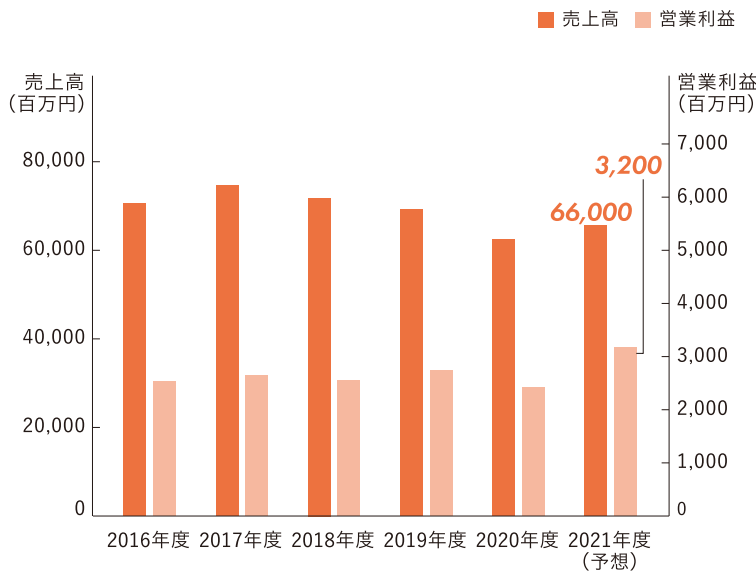
河西 亮二

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、高い品質、革新的な機能性とファッション性により、多くのロイヤルユーザーに愛用されてまいりました。自社の差異化技術によって、常に新たな価値の創出を目指しながら、常にお客さまに寄り添い、QOLの向上に貢献できる商品開発に取り組んでおります。2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大によって、成長販路であるECチャンネルでの大幅な販売拡大を進めましたが、店頭販売の低迷をカバーできませんでした。2021年度は、消費行動の変化に伴い伸長加速しているECなどの成長ルートへのチャンネルシフト・レディース強化とともに、衛生・イエナカなど消費者ニーズの変化に対応した新商品展開・訴求力強化によりシェアを高め、成長軌道に戻してまいります。またアウターウェア分野を含むアパレル全体のバインド力を高め、商品や売場構築販売ノウハウの横展開などにも取り組み、売上拡大を追求してまいります。生産部門においては、生産革新による収益性改善実現のために、グローバルシフトなどの最適生産体制構築によるコスト構造改革の推進に加え、IoTやAI技術を活用した生産コア技術を変革し、市場変化に対応する生産構造改革を進めます。

2020年度実績



売上高・営業利益 推移



2020年度の課題とサステナブルな事業活動

インナーウェア分野

新型コロナウイルス感染症拡大の影響による消費者のライフスタイル変化に伴い、「家で快適に過ごしたい」というニーズの高まりを受け、ナイトブラやカップ付きインナーなど快適性を重視した商品が好調に推移、また外出自粛や在宅勤務により、EC販売やカタログ通販、ドラッグストアなど成長性の高い販売チャンネルにシフトを進めました。2021年度は、ニューノーマル下での消費者ニーズの多様化や温暖化などの着用環境変化への対応力をさらに強化。徹底した差異化戦略により、インナーウェア市場での発信力を高めてまいります。またカットオフ®や接着仕様など他社にない高い技術力を進化させ、さまざまなカテゴリーに対応した高機能商品を上市します。特にレディース商品の強化に取り組み、市場優位性の高い差異化ファンデーション

や気候変動に対応した高吸放湿インナーなどを強化します。さらに、大きく変化する市場へのチャンネルシフトを進め、引き続きEC販売を中心に戦略の重点化・集中化を進めます。生産革新による収益性改善の取り組みについては、海外拠点であるベトナムを核とした最適生産体制を構築し、コスト構造を変革してまいります。また、IoT、AIを活用した自動化、汎用化により、生産構造を大きく変える取り組みを実施してまいります。



Tuché ナイトブラ

レッグウェア分野

外出自粛などの生活スタイルの変化によって、ストッキング着用機会が大きく減少した半面、健康志向の高まりやおうち時間を楽しむスタイルが増加し、スタイリッシュボトムやレギンスなどのアイテムが健闘しました。レッグウェアを取り巻く市場環境は、ファッショントレンドの影響に左右されるところが大きく、ファッション変化への対応を意識したスピーディーで感度の高いモノづくりが重要となります。現在ではファッショントレンドのカジュアル化に加えて、ニューノーマルにおける在宅・リモートワークやイエナカ・イエチカ、健康・スポーツ、美容・瘦

身といった消費者ニーズの変化に基づいた市場対応型の商品開発に注力。スタイリッシュボトムなどのアウターアイテムは、ECチャンネルや自社SPAなど成長チャンネルへのシフトを進めています。一方、医療分野や高齢者向けなど新たな用途開発を推進し、新市場の創出に取り組めます。また環境に配慮した素材開発、包材の活用などサステナブルな取り組みを推進してまいります。



Tuché スタイリッシュボトム

リテール分野

新型コロナウイルス感染症拡大の影響による店舗休業などの影響を大きく受けましたが、お客さま単価のアップにつながるMD・販促の見直しを実施しました。店舗販売については、時間帯、曜日や客層別アプローチなど臨機応変な店舗運営により客数の回復に努めています。今後はEC事業の拡大を推進し、SNSを活用した発信強化に加えて、グループ内のアパレル他部門との結束力を強めてまいります。



アパレルショップkuranosuke

繊維資材分野

国内および海外主要縫製工場向けの受注が減少し、売上が総じて減少しました。今後は衣料縫製需要の回復に向けた販促と需要が増している市場用途の探索を強化し、新規開拓を行い体制の再構築に取り組んでまいります。



さまざまな用途に用いられるミシン糸

進化するアパレル分野の取り組み



変化するライフスタイルへの対応

外出自粛や在宅ワークの増加など、消費者のライフスタイルが大きく変化することで、着用環境も大きく変わり、カジュアルトレンドの商品や、家の中でのリラックス志向に対応した商品開発を強化しました。

■ メンズインナー

コロナ禍でのトレンドとなったカジュアル化に対応したTシャツ専用インナー「in.T」やBODY WILDのアウトターTシャツ、またストレスフリーのニーズが高まる中で、縫い目が少なく快適なはき心地の立体成型ボクサーパンツ「3D-Boxer」が売れ筋商品となりました。



カラダになじむ立体成型のBODY WILD「3D-Boxer」

■ レッグウェア

働き方の変化に対応し「在宅ワークに最適」をコンセプトにした商品を拡充しました。BODY WILD、Tuchéでは、スタイリッシュボタムの展開を拡大。また、足のむくみ対応や寝ながら足をケアする着圧ソックスを強化しました。またおうちの快適グッズとしてルームシューズ、レッグウォーマーが好評でした。



快適なはき心地の「スタイリッシュボトム」と「おうちスリッポン」

■ 健康トレンド対応商品

コロナ禍でさらに消費者の健康ニーズが高まり、ウェルネスカテゴリー商品全般が好調に推移しました。スポーツカテゴリーでは、カットオフ®、接着などの独自差異化技術を活用した「AIRZ sports」がデビュー。また健康分野では、カロリー消費アップ機能を有し、健康と美をサポートするRIZAPをレッグ部門に続きインナー部門でも商品化しました。



ストレスフリーの新感覚スポーツレジャー「AIRZ sports」

■ レディースインナー

肌に快適な着用感と優れた補整機能を両立させたファンデーションが好調に推移しました。特にアンダーパストの締め付け感が少ないキレイラボのカップ付きインナーや、一体型モールドカップで美しいバストラインをつくることのできる「Fitte」はデビュー時から好評を得ました。



オーガニックコットンを採用した「Fitte」

■ ハウスカジュアル

変化する生活様式に対応した新たな視点の商品としてイェナカファッションを楽しむChampionや柔らか素材にこだわったTuchéのホームウェアを拡大し、パジャマではKAIMIN NAVIにおいて、調温素材や寝返りしやすい設計により快眠を追求した商品を開発。これらは比較データを用いて分かりやすくお客さまに訴求しました。



快眠を追求したKAIMIN NAVI

■ インターネット販売の強化

コロナ禍での消費・購買行動変化に着目し、ニーズに合った商品構成と発信力を強化しました。まず、インナーウェアの技術力を生かし開発した布マスクを自社サイト（グンゼストア）で販売。SNSやクチコミを含めてアクセス数が倍増、新たなグンゼファンの拡大につながりました。またスタイリッシュボトムやホームウェア関連カテゴリーについては、特集記事化などイェナカ需要を喚起する商品訴求を行い、サイト発信力を高めました。さらに、お客さまに気づきを与え、見やすく選びやすく買いやすい基本機能の改善に取り組み、SNSでの動画訴求など、多様化する顧客接点に対応する販売促進手法を積極的に導入、会員（集客）数の増加につながりました。



グンゼストアへのアクセス

■ グローバル生産体制の拡大・強化（ベトナム工場の取り組み）

インナーウェア分野では、「グンゼベトナム」を最適化生産戦略の拠点工場として能力の拡大、現場力強化を図る取り組みを進めています。

- ① 技術革新：最新編機の導入、および周辺機器の改良による高速化実現
- ② モノの流れ革新：新編立工場の設立による生産エリアの拡大に加え、全体レイアウト再編による動線の改善
- ③ 見せる工場：IoT技術活用によるリアルタイム管理と見学通路整備およびショールームの設立によるプレゼンテーション力強化
- ④ 構造改革：外注工場再編による品種対応力強化とQR体制の確立



新編立工場



高速編機

裁断稼働率モニター

グンゼベトナムは、品種対応力の拡大など市場優位性の高い生産技術とコスト優位性を両立させたインナーウェア分野最大の生産工場として、製造部門をけん引し、進化してまいります。

令和2年7月豪雨により被災された皆さまへの支援

緊急災害対応アライアンス「SEMA（シーマ）※1」および公益社団法人「セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン※2」からの要請を受け、アパレルカンパニーとグンゼ物流㈱の迅速な協力のもと、肌着および靴下の支援を実施いたしました。

※1 「SEMA」日本国内での大規模自然災害発生時に、民間企業と市民団体（CSO）との連携により企業が持つ物資・サービスなどの支援をワンストップで提供する災害対応アライアンスで、民間企業および市民団体（CSO）が加盟

※2 「セーブ・ザ・チルドレン」世界約120カ国で子ども支援活動を行う民間・非営利の国際組織。約100年にわたり、生きる・育つ・守られる・参加する「子どもの権利」が実現された世界を目指し、緊急・人道支援、保健・栄養、教育、子どもの保護、防災などの分野で活動している団体。



被災地での運搬

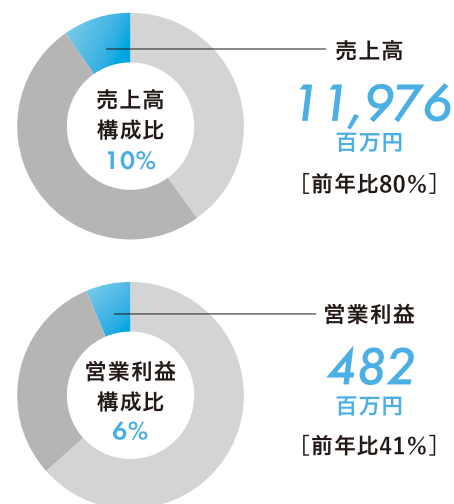
グンゼの持つ技術やノウハウを生かした シナジーでQOL向上に貢献



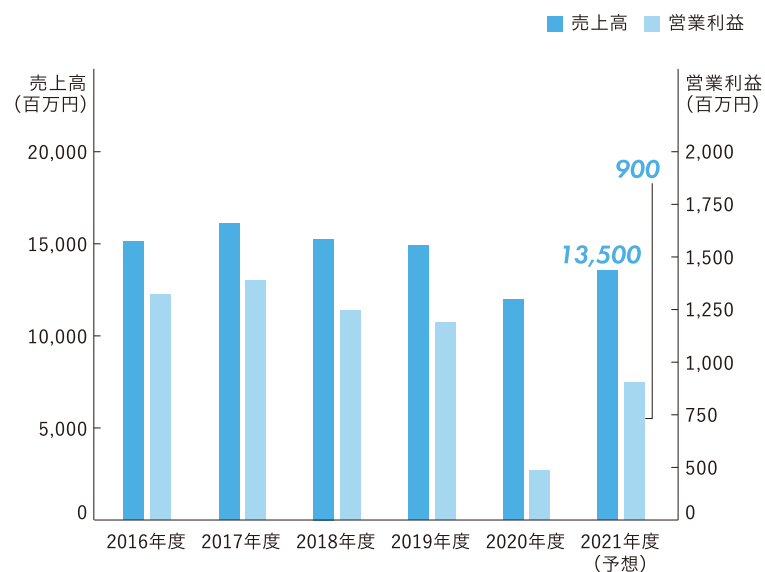
取締役 兼 執行役員
グンゼ開発㈱代表取締役社長
ライフクリエイトセグメント管掌
赤瀬 康宏

遊休地の有効活用としてスタートした不動産関連分野は、「つかしん」(兵庫県尼崎市) など計3店舗からなるショッピングセンター事業や賃貸事業が主な事業となります。また全国で22店舗を運営するスポーツクラブ分野は、新型コロナウイルス感染症の影響が継続する中で、会員の皆さまとスタッフの安全を第一に「安心・安全なスポーツクラブ」運営に取り組んでおります。環境緑化分野は、樹木販売、花卉販売を通じて豊かな生活環境づくりに貢献するとともに、温室効果ガスの削減につながる活動に取り組んでおります。2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大によって、ショッピングセンターやスポーツクラブの臨時休業の影響を受け、集客が伸び悩み苦戦しました。スポーツクラブ分野は、会員数が大きく減少し、再開後の会員の戻りも遅く影響を受けました。2021年度の不動産関連分野は、商業施設の収益力向上の推進や投資効率を重視した物件別管理を強化します。またスポーツクラブ分野は、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響が当面継続すると想定されますが、感染防止対策を万全にした上で、地域・店舗特性に合わせた会員拡大策を講じてまいります。

2020年度実績



売上高・営業利益 推移



2020年度の課題とサステナブルな事業の取り組み

スポーツクラブの取り組み

スイミングスクールの強化

この一年、スポーツクラブ分野はコロナ禍で大きく打撃を受けましたが、スクール部門は比較的順調に会員数が回復しています。私たちは自らの行動規範でもある「三つの豚」をスクールの教育理念としております。相手に対する思いやりや誠意を行動に表す習慣とスポーツを通じて得られる自己鍛錬の習慣により、お子さまの協調性や積極性の育成につながり、豊かな人間性とリーダーシップが培われることを目指しています。この理念を継続、発展させるために、コーチの人財育成に注力してお



り、デジタル研修による期間短縮、早期育成に取り組み、会員のお子さまに行き届いた指導を実践してまいります。



グンゼの強みを生かしたスイミングスクール

メディウエルネスの実践

「メディウエルネス」とは医療とスポーツを融合した新しい取り組みです。「膝痛」「腰痛」の予防・改善のための運動プログラムを自宅で実践いただき、AI (シセイカルテ) 解析による効果検証を行っています。私たちは、人生100年時代を迎え、健康で豊かなライフスタイルの実現に向けた新しいフィットネスビジネスの展開を目指します。



メディウエルネス実施の様子

グンゼグリーンの取り組み

樹木販売部門では、2013年より横浜赤レンガ倉庫にクリスマスツリーを提供していますが、イベント終了後には木を廃棄していました。2020年度から樹木リサイクルへの挑戦として、強い樹種に変更するなど樹木の再生利用技術を生かし、再利用可能な取り組みをスタートしました。花卉販売部門では、コロナ禍で話題になった妖怪「アマビエ」のモスビーを販売し、新たなニーズを取り込んでいます。またポット入り観葉植物「みずてまりん®」を販売。簡単に生活空間にグリーンを取り込み、おうち時間を楽しめる商品が好評です。



横浜赤レンガ倉庫のクリスマスツリー



観葉植物「アマビエモスビー」

温浴施設「湯の華廊」の取り組み

新型コロナウイルス感染症の緊急事態宣言により休業を余儀なくされましたが、2020年6月から営業を再開。徹底した感染予防対策を実践しながら、外出機会が減るお客さまに「プチぜいたく」を感じていただくさまざまな企画を実施しました。「桜皮風呂」「生バラ風呂」「日本酒風呂」など、季節やイベントにふさわしいお風呂で安らぎを感じていただく取り組みを継続しております。



生バラ風呂



日本酒風呂

サステナブル経営



「サステナビリティ推進の取り組みについて」

執行役員 経営戦略部 次長
吉鹿 央子

企業には、持続可能（サステナブル）な社会を構築していくための責任があります。
グンゼグループにおいても、サステナブルな経営という視点から中長期的に取り組むべき課題を深掘りし、事業活動と戦略的に連動させることを目指しています。
2017年度から2021年度をカバーする中期経営計画「CAN20」第2フェーズにおいても、重要課題に取り組んでまいりましたが、今後は、さらにサステナビリティに重点を置いた計画を推進してまいります。

1. グンゼグループのマテリアリティ特定の間緯

2017年に実施された従業員対象のアンケート結果に基づき、「ステークホルダーの重要度」と「グンゼグループにとっての重要度」を順位付けし、これら2軸によりCSR重要課題をマッピングし中期経営計画「CAN20」第2フェーズがスピードを持って達成できるよう、以下の4つのテーマを、グンゼグループが今後取り組むべき最も重要な課題として、「グンゼのマテリアリティ」（CSR重要課題）と位置付けました。

1

QOLの向上への貢献

3

すべての人に健康と福祉を

2

緑豊かな環境づくりと環境問題対応

9

産業と社会の発展の基盤をつくる

3

職場環境改善・働き方改革

8

働きがいも経済成長も

4

より良いコミュニティ・社会づくり

11

住み続けられるまちづくりを

さらに2019年には、プラスチックフィルム包装材料などの製造販売者としての社会的責任を考え、新たに「プラスチック資源循環戦略の推進」を追加しました。

5

プラスチック資源循環戦略の推進

12

つくる責任 つかう責任

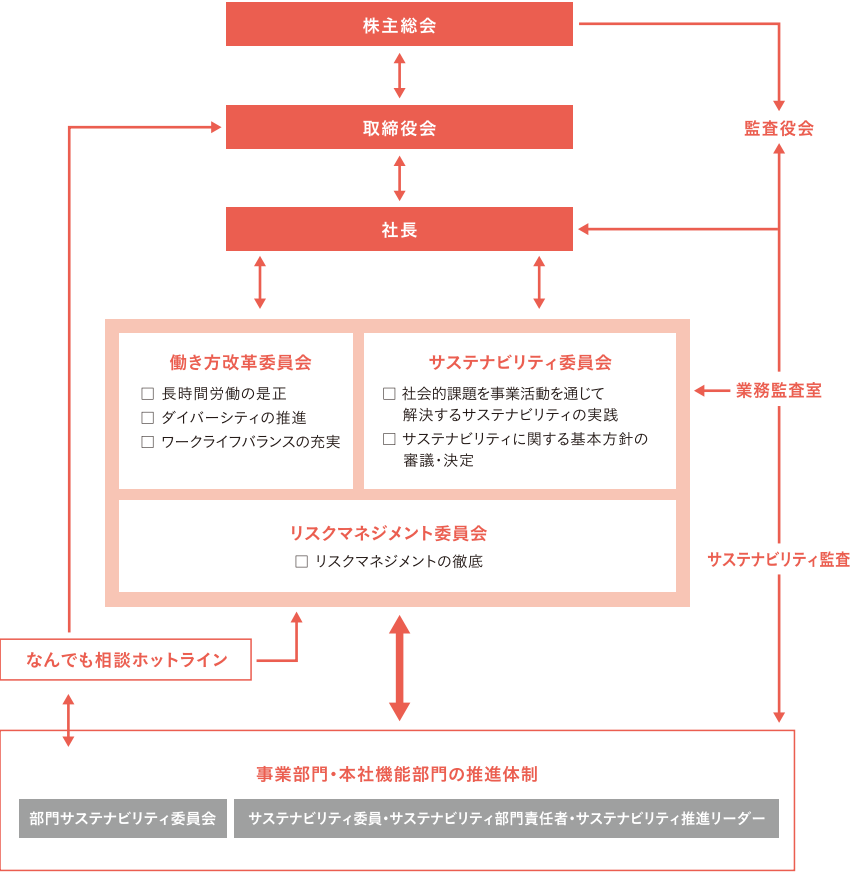
2. サステナビリティ重要テーマの設定

グンゼグループでは、従来より、プラスチック資源循環基本方針の策定や戦略的なQOL関連への積極投資などを行ってきましたが、この1年の間に、サステナブルな社会の実現に向けて企業がより能動的に取り組むべきだという感を深くしてまいりました。そして、グンゼグループの社会的責任は、より具体的な概念であるサステナビリティによって達成されると考えた結果、社内で使用されていたCSRという言葉サステナビリティに変更することにしました。また、これに伴いCSR委員会をサステナビリティ委員会と改称し、「持続可能な社会の実現」に、より主体的に取り組んでいく姿勢を明確化。サステナビリティ委員会では、2030年をゴールとしたSDGsや2050年CO2排出ゼロ化といった中長期的な社会課題解決の要請に対し、取り組むべき5つのサステナブル重要テーマを設定。「1.気候変動への対応とその緩和」「2.資源循環型社会の実現」「3.サステナブル調達の実現」「4.ウェルネス&ヘルス」「5.人と社会への配慮」のテーマについて、2022年度から開始される次期中期経営計画に、2030年から2050年にかけての具体的施策および数値目標を策定し、サステナビリティ目標（非財務目標）として織り込む予定です。サステナビリティ目標は、社会の持続的発展とグンゼグループの持続的成長を両立させるサステナブル経営を一層推進するための基軸となります。



3. サステナビリティマネジメントの推進

グンゼグループでは、「サステナビリティ委員会」「働き方改革委員会」「リスクマネジメント委員会」の3つの委員会が有機的に連動することにより、社内ガバナンスを徹底しています。サステナビリティ委員会では、サステナビリティ担当役員を委員長、サステナビリティ委員をメンバーとし、事業活動を通じて持続可能な社会の実現および企業価値向上を目指すため、サステナビリティを実践する上での基本方針の審議・決定、ならびに推進事項および課題への対策を審議します。さらに、サステナビリティ委員会の決定事項の徹底や各部門における次年度展開を計画・実践する組織として「部門サステナビリティ委員会」を設置。同委員会での実践状況は、サステナビリティ委員会で報告され、活動内容を全社レベルで把握することにより組織的なサステナビリティマネジメントを推進します。



環境戦略



「緑豊かな環境づくりと環境問題対応を加速」

執行役員 技術開発部長
奥田 智久

グンゼグループは、かけがえのない地球を次世代、未来へと受け継いでいく責任を深く自覚し、真に豊かで持続的発展が可能な地球社会を実現するために、一企業市民として環境問題に積極的に取り組み、環境への負荷軽減に努めています。

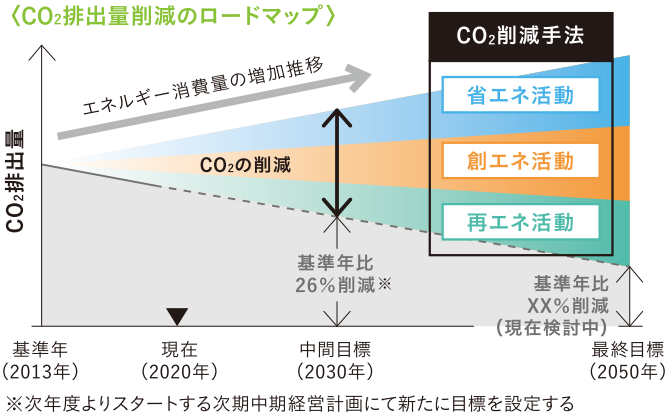
創業の精神である「共存共栄」に基づき、環境に優れた製品・サービスの提供を通じて、恵み豊かな地球社会の発展に貢献し、グンゼ環境憲章の行動指針に加え、今後はサステナブル経営とリンクする項目にフォーカスしてまいります。

重点実施事項

- 1 温室効果ガス排出の抑制 (CO₂排出量の削減)
- 2 環境負荷を低減する技術開発 (繊維加工における環境配慮型染色技術の取り組み)

1 温室効果ガス排出の抑制 (CO₂排出量の削減)

温室効果ガスの削減に向け、環境省から2030年度に2013年度比-26.0% (約10億4,200万t-CO₂) という目標が設定されています。グンゼグループはこの目標を達成するために技術的制約やコスト面の課題に対し、さまざまな施策や技術を積み上げ、削減を進めます。



CO₂削減施策 グンゼグループは、排出量削減について以下の施策を実施してまいります。

省エネ活動 省エネ設備への改修などにより、エネルギー使用量を削減

低CO₂排出エネルギーへの転換

CO₂排出量の多いA重油から都市ガスやLPG、LNGなどのCO₂排出が少ないエネルギーにシフトチェンジしています。さらに今後はガス化⇒電化への方向も検討しています。

照明関連の省エネ化 (LED化)

LED照明への切り替えを行っています。消費電力の少ない機器を使用することでCO₂排出を抑える取り組みです。

ユーティリティ設備の高効率化への移行

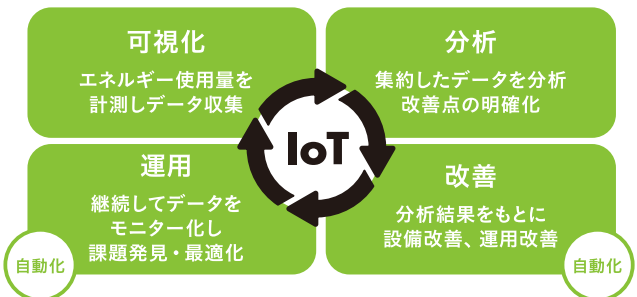
ボイラー・空調機などのユーティリティ設備を高効率化することで、CO₂の排出削減を進めます。

新規構築物の高断熱化、高気密化による省エネ化

建屋全体が密閉・保温された空間になり、冷暖房の効率が上がってエネルギー消費が少なくなるため、光熱費が抑えられCO₂の排出も削減できます。

全工場へのFEMS (工場エネルギー管理システム) 導入によるエネルギー可視化

IoTを活用したエネルギー使用状況の「可視化」～「分析」により、「無駄なエネルギー使用」を改善し、エネルギーコストダウン、CO₂削減を進めます。



創エネ活動 太陽光など再エネ電源を構築し、自家消費による電力使用量の削減

太陽光エネルギー活用の拡大と蓄電技術の導入により創エネ活動の推進、拡大。

福島プラスチックス、江南工場、宇都宮物流センターの3事業所で実施済。2024年には守山工場に設置予定。



再エネ活動 CO₂フリーメニュー(※1)の活用

発電時にCO₂を排出しない再生可能エネルギー電源 (CO₂係数ゼロ) の使用を推進。

(※1) CO₂フリーメニュー：電力会社がCO₂を発生させない電気を販売するメニューのこと。

カーボンオフセットの考え方による事業展開

地球温暖化の一因となるCO₂を削減するためには排出量を減らすとともに、植物によるCO₂の吸収と固定量 (※2)を増やすことが重要です。グンゼグリーンは、緑化事業の拡大推進により温室効果ガスの削減に貢献しています。

(※2) 固定量：植物が光合成により体内に吸収したCO₂の量



なんば御堂筋いちょう並木

2 環境負荷を低減する技術開発 (繊維加工における環境配慮型染色技術の取り組み)

肌着、ストッキング、ミシン糸の原料となる繊維の染色加工において、着色や風合いの付与のため、多量の水やエネルギー (電力・燃料) を消費しています。新しい染色技術の確立により、洗浄温度の低減と使用水の量を大幅に削減し、環境に配慮してまいります。

ISO14001取得状況

環境管理の仕組みを整備・充実させ、継続的に改善を進めるため、国際認証規格ISO14001に適合した環境マネジメントシステムを構築し活動しています。2021年3月末時点で、グンゼグループの24事業所が環境マネジメントシステムの外部認証を取得しています。

人財戦略



「夢のある元気な会社づくりを」

人事総務部長
小倉 誠

グンゼグループは創立125年という長い歴史の中で「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織物の経(たて)糸になぞらえ、変えてはならない価値観として大切にし、受け継いできました。

一方で、時代の変化に合わせ常に進化させる意識を緯(よこ)糸として紡ぎ、絶え間なく果敢に挑戦を重ね、持続的に成長してきました。近年、ビジネス環境は大きく変化し、複雑かつ予測困難な状況は今後も続くと言われます。

このような時だからこそ、受け継いでいくべき「経糸」と変化に対応させ常に進化し続ける「緯糸」を紡いでいく役割を人事部門が担う。と認識し、多様な人財を育成、支援し、活躍を後押しする人事諸施策を企画・立案し実行することにより、「夢のある元気な会社づくり」を目指してまいります。

重点実施事項

1	ダイバーシティ&インクルージョン《D&I》	2	人財育成
3	働き方改革	4	健康経営

1 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D&Iを最も重要な人財戦略の一つと位置付けています。そして性別・年齢・就労ニーズなど、属性や価値観などの多様性に関わらず、全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現下の大きな課題となります。「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。具体的には女性総合職採用比率アップ(目標40%、交替勤務を除くと50%)と定着促進、総

合職以外の職群からの積極登用、リーダー層への育成プログラム充実などの施策により、2030年の女性総合職比率を20%(2020年の2倍)まで高め、女性管理職比率を10%(2020年の4倍)にすることを目指します。また、女性活躍の後押しと働き方の多様性推進という意味での男性従業員の育児休業取得率の向上も図ってまいります。



グンゼは2015年1月から「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」認証企業に3回連続で認証されています。

D&I 目標および女性活躍推進法、次世代支援対策推進法行動計画 (抜粋)

分類	指標		現行			次期		D&I目標
			2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度計画	2022年度計画	2030年度計画
女性活躍	女性管理職	人数	6人	5人	8人	11人	15人	33人
		比率	1.8%	1.5%	2.4%	3.3%	4.5%	10%
	女性総合職	採用比率	20%	21%	11%	40%	40%	40%
		在籍比率	10%	10%	10%	11%	12%	20%
次世代	男性育休	取得率	13%	3%	27%	30%	30%	50%
	年休取得	日数	13.1日	12.8日	12.7日	14日	14日	20日

2 人財育成

「人財」は最大の経営資源、企業の競争力の礎であり、グンゼグループでは「変化に臆せず、自律的・自発的に挑戦できる人財の育成と企業風土の醸成」が企業の成長に欠かせないものであると考えます。新入社員には「リスクを恐れず大海に真っ先に飛び込むファーストペンギン」を求めています。入社以降も、階層別研修をはじめさまざまな研修制度の中で挑戦マインドやビジョン形成力を高めるプログラムを充実させることに加え、自らのキャリアデザインの意識付けを行うことで、より自律

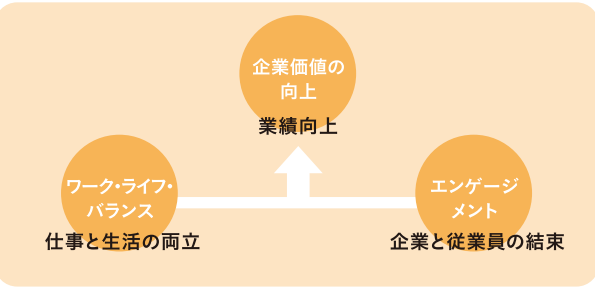
育成体系図

	階層別教育		その他共通教育	自己啓発支援
	若手育成	次世代リーダー～経営幹部育成	キャリア形成支援	
役員・幹部		経営幹部研修	50歳ライフ・ キャリアデザイン研修	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・Ⅲ 新任管理職研修	管理職コーチング研修 キャリアデザイン研修	
中堅社員		リーダーシップスクールⅠ	若手育成担当者研修	
若手社員		リーダーシップスクールBasic		
新入社員～入社3年目	フォローアップ研修(3年間) 中途社員採用時研修 新規学卒新入社員研修		実験計画法・IE基礎研修 QC基礎研修	

3 働き方改革

グンゼグループでは「一人ひとりの意識改革と業務改革を推進し、企業価値向上を図る」として、2017年より働き方改革を推進してきましたが、これまでの取り組みにより、柔軟な働き方や福利厚生などの制度の整備、一部のインフラ改善は進んだものの、本質部分である「業務改革による企業価値向上」での成果出しはまだ不十分であると認識しております。2021年度からの活動では、構成員全員の意識改革と目的共有のもと、より具体的かつ実効性のある業務改革に改めて取り組むことで業務の付加価値をより高めながら、コロナ禍を契機とした働き方の見直しとリスク対応も踏まえた「出社できない事態でも全て

の業務遂行・意思決定が可能な体制の整備」を併せて推進し、ワーク・ライフ・バランスの向上、ひいてはエンゲージメント向上の結果としての業績向上、企業価値向上を目指します。



4 健康経営

企業の事業運営上、従業員の安全と健康を守ること大前提ですが、とりわけ「製品・技術・サービスを通じてお客さまのQOL向上」を経営方針に掲げているグンゼグループは、従業員の健康促進に対する積極的な姿勢と実行を社会からもより強く求められていると考えています。2021年度より、経済産業省が

掲げる「健康経営優良法人」の認定取得を目指し全社的な取り組みをスタートさせますが、「従業員が元気になることで、事業活動も元気になる」というメッセージを共有し、取り組みの効果を実感できる施策を進めてまいります。

内部統制システム

内部統制は、適正かつ効率性の高い業務執行、財務報告の信頼性、法令遵守および資産の保全を目的とするものであり、当社では、広い意味でのコーポレートガバナンスの一部を構成するものと位置付けています。取締役および執行役員の業務執行の適正については、取締役会および経営執行会議にて担保され、従業員は企業理念に基づき、法令遵守はもちろんのこと、より広い範囲のステークホルダーからの要請を念頭においたコンプライアンス推進を心掛けています。

リスクマネジメント体制の強化

リスクマネジメント委員会では、働き方改革、海外子会社ガバナンス、個人情報保護、メディカル部門のコンプライアンスを重点リスク管理分野として取り組みを強化してまいりました。今後ともグローバル経営に求められるサステナビリティや新型コロナ後の経営環境の変化を見据え、重点リスクの見直しも行いながらリスクマネジメント体制の強化に努めてまいります。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。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。

相談・通報への対応

社長直轄の内部通報窓口である「なんでも相談ホットライン」は、関係者のプライバシーに配慮した上で、慎重に通報に対応しています。また2020年4月からは、社外弁護士による第三者通報窓口を設置し、運用を開始しました。この第三者窓口への通報においては、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。第三者通報窓口には2020年度には2件の通報があり、ガバナンスの強化に寄与しています。

リスクマネジメント委員会報告案件

内容	2020年度
コンプライアンス・ハラスメント	1
製品表示・消費者問題	2
特別法等法令遵守	3
契約リスク	2
自然災害・感染症	7
その他	4
計	19

(年間件数)

なんでも相談ホットラインに寄せられた通報・相談内容

内容	2019年度	2020年度
職場の人間関係	4	4
セクシュアル・ハラスメント	0	4
パワー・ハラスメント	8	5
その他	4	3
計	16	16

(年間件数)

CSR活動優良事業所表彰

グンゼグループでは各事業所においてCSR活動を推進しています。毎年、各部門の活動を表彰することにより、社内での情報共有を図り、活動の活性化につなげています。2020年度は、コロナ禍により活動制限が多く、残念ながら低い評価点となりました。

工場部門	オフィス・サービス部門
1位 メディカル事業部 75点	1位 綾部本社 62点
2位 東北グンゼ 68点	2位 QOL研究所 60点
3位 九州グンゼ 53点	3位 山梨物流 59点



文化・スポーツ振興プロジェクトの取り組み

文化・スポーツ振興プロジェクトは、中期経営計画「CAN20」における「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」という目標に対し、関連する諸活動に積極的な振興支援を実行するための新たな企業メセナ活動です。

Japan Youth Dance Festival (ジャパン ユース ダンスフェスティバル) への協賛

グンゼグループは、株式会社YTJが主催する「Japan Youth Dance Festival 2021」全国大会に協賛しています。今年の大会は、関東・中部・関西の3エリアに分かれてオンライン形式で、感染防止対策を徹底した会場運営の中で開催されました。小中学生を中心とする出場者たちはコロナ禍での制限がある中でも精いっぱいのパフォーマンスを披露し、演技後には感極まり涙する姿も多くみられました。グンゼグループは、引き続き青少年育成を支える取り組みを継続してまいります。



劇団四季「こころの劇場」オンラインミュージカル配信への協賛

「こころの劇場」は子どもたちの心に、生命の大切さ、人を思いやる心、信じあう喜びなど、人が生きていく上で最も大切なものを舞台を通じて語りかけることを目的に、毎年全国の子どもたちを無料で招待する壮大なプロジェクトです。グンゼグループは京都府・大阪府公演に協賛しており、今年はコロナ禍でオンライン配信となりますが、より多くの子どもたちが観劇できることを願っています。



女子アルペンスキー日本代表安藤麻選手のメッセージ

「感染対策を行いながら例年どおり2020年10月にW杯が開催されました。シーズン序盤はなかなか思うような成績を残せず苦しみましたが、年末には自分のベストリザルトを更新、シーズン中盤からは好調を維持できました。また、2年に一度開催される世界選手権に参加、回転種目で日本勢過去最高の10位という結果をおさめることができました。緩斜面などのターン精度など、今の弱点を克服、習得し、2022年の北京五輪を目指します。」



※福知山マラソンは、1991年の第1回大会より協賛を続けていますが、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、2020年の第30回大会が中止となりました。

Pick Up! グンゼラブアース倶楽部のご紹介



および LOVEEARTH はグンゼ株式会社の登録商標です。

グンゼラブアース倶楽部は、創立110周年記念事業として2006年に設立しました。会員からの寄付(100円/1口)と会社のマッチングギフトを原資とし、「持続可能な社会形成」のために活動しているNPO団体などへの支援を続けています。2020年度は10団体へ現金または製品を寄付しました。「みらいこども財団」では支援製品をYahooくじ付き募金で活用するなどの取り組みも継続し、一方的な支援ではなくWIN-WINの関係を築くことができています。

2020年度グンゼラブアース倶楽部支援先(団体名)
日本クリニックラウン協会 / 国境なき子どもたち / ロシナンテス / AMDA (アムダ) / Civic Force (シビックフォース) / J.POSH / ブリッジフォースマイル / セーブ・ザ・チルドレン / みらいこども財団 / Save Earth Foundation (セーブアースファウンデーション)

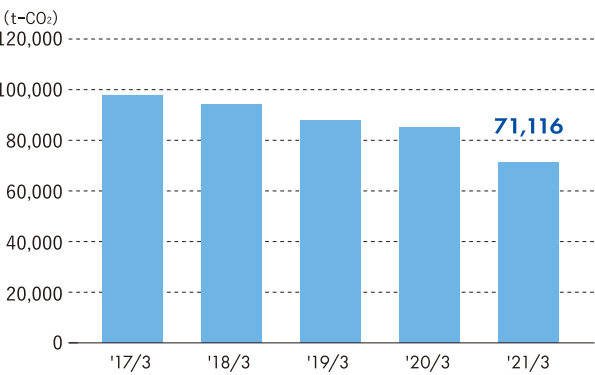
ファクトデータ | 11カ年連結財務サマリー

	2010年度	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	前年度比
経営実績												
売上高(百万円)	133,705	136,621	132,373	142,425	141,172	138,324	136,579	140,521	140,706	140,311	123,649	△11.9%
営業利益(百万円)	3,085	1,023	1,710	4,375	3,084	3,662	4,206	6,239	6,690	6,746	4,673	△30.7%
経常利益(百万円)	3,285	975	2,328	5,058	4,933	791	4,671	6,446	7,152	6,868	5,094	△25.8%
親会社に帰属する当期純利益(百万円)	1,796	571	△1,161	2,508	3,215	△1,201	3,102	3,486	4,087	4,387	2,147	△51.1%
財政状況												
総資産(百万円)	163,917	168,517	163,328	166,544	175,331	169,749	169,460	171,273	169,632	166,633	159,629	△4.2%
有利子負債(百万円)	23,962	33,912	30,646	24,856	29,546	31,407	28,469	28,374	26,242	25,030	17,613	△29.6%
自己資本(百万円)	112,448	108,979	107,600	112,357	115,643	105,158	108,153	111,141	109,506	107,566	113,554	5.6%
自己資本比率(%)	68.6	64.7	65.9	67.5	66.0	61.9	63.8	64.9	64.6	64.6	71.1	
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)	5,050	△1,417	12,343	13,753	9,512	11,775	13,832	9,007	11,491	13,688	8,595	
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△5,958	△7,780	△7,564	△5,414	△9,240	△12,046	△7,834	△5,954	△7,373	△8,262	1,169	
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	△908	△9,197	4,779	8,339	272	△271	5,998	3,053	4,118	5,426	9,764	
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	2,506	8,373	△5,100	△8,303	1,726	△1,274	△4,116	△1,783	△5,483	△4,886	△9,335	
経営指標												
ROA(%)	1.9	0.6	1.0	2.7	1.8	2.1	2.5	3.7	3.9	4.0	2.9	
ROE(%)	1.6	0.5	△1.1	2.3	2.8	△1.1	2.9	3.2	3.7	4.0	1.9	
1株当たり情報												
当期純利益(損失)(円)	92.32	29.62	△60.60	130.88	167.81	△63.90	165.95	189.30	225.60	245.00	120.94	
純資産(円)	5,823.86	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	
配当金(円)	75	75	75	75	75	85	75	90	110	115	115	
配当性向(%)	81.3	253.4	-	57.3	44.7	-	45.2	47.5	48.8	46.9	95.1	
その他												
設備投資(百万円)	5,997	12,069	6,930	6,768	6,005	8,586	9,739	5,536	7,346	5,380	7,845	
減価償却費(百万円)	7,898	8,171	7,587	6,288	6,830	6,604	6,862	6,528	6,650	6,502	6,289	
研究開発費(百万円)	3,346	3,247	3,293	3,189	3,346	3,135	3,074	3,000	2,824	2,953	2,752	
従業員数(人)	8,989	8,963	8,285	7,629	7,354	6,858	7,038	6,754	6,607	6,185	5,808	
セグメント情報 (オペレーティング・セグメント別)												
機能ソリューション事業 売上高(百万円)	47,013	51,500	49,538	58,235	59,689	56,171	50,195	50,828	53,234	56,361	49,673	△11.9%
アパレル事業 売上高(百万円)	74,524	72,948	69,991	70,461	67,635	68,164	71,629	74,012	72,609	69,491	62,640	△9.9%
ライフクリエイト事業 売上高(百万円)	13,396	13,424	13,867	14,497	14,537	14,635	15,168	16,122	15,285	14,945	11,976	△19.9%
機能ソリューション事業 セグメント利益(百万円)	4,114	3,587	2,813	4,745	3,393	3,440	3,468	5,381	6,160	6,120	4,852	△20.7%
アパレル事業 セグメント利益(百万円)	993	192	1,393	1,400	1,491	2,232	2,505	2,628	2,507	2,743	2,306	△15.9%
ライフクリエイト事業 セグメント利益(百万円)	1,497	920	1,044	1,367	1,257	1,221	1,322	1,386	1,241	1,187	482	△59.4%

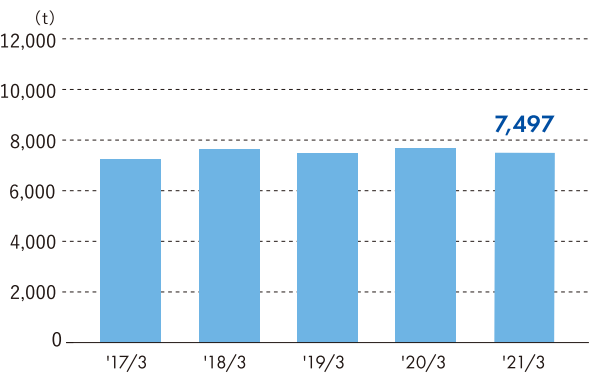
※各表示年の3月末実績、および3月末時点数値

ファクトデータ | 非財務データ

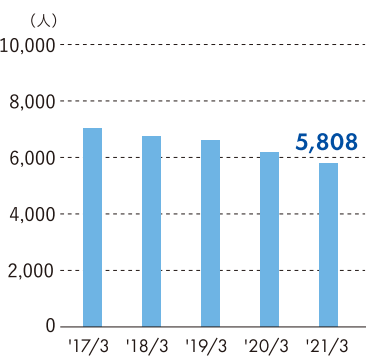
CO₂排出量 (国内) ※2



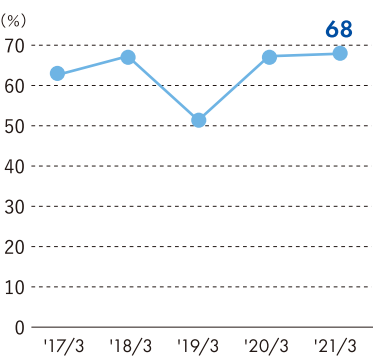
廃棄物総発生量 (国内) ※2



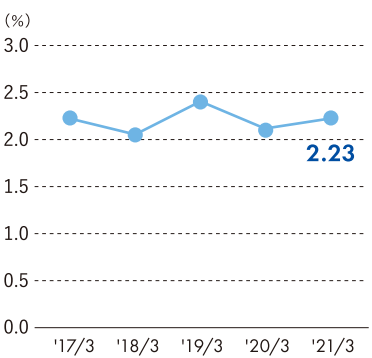
従業員数 ※2



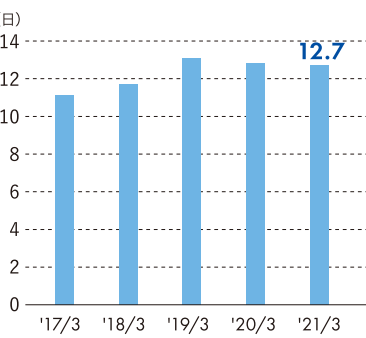
定年後再雇用率 ※1



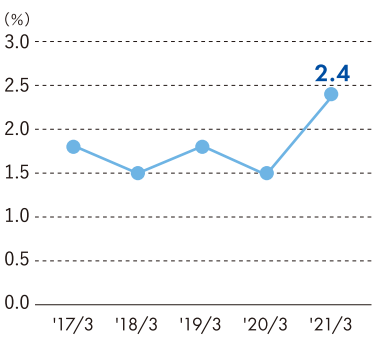
障がい者雇用率 ※1



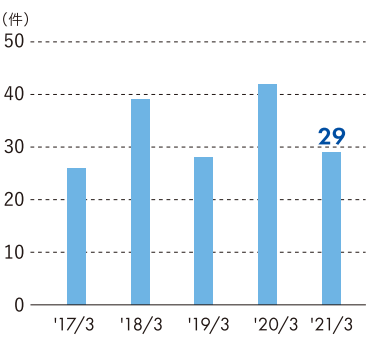
有給休暇取得日数 ※1



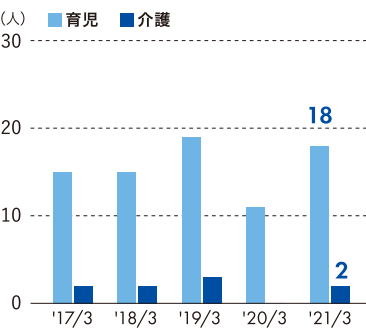
管理職に占める女性管理職比率 ※1



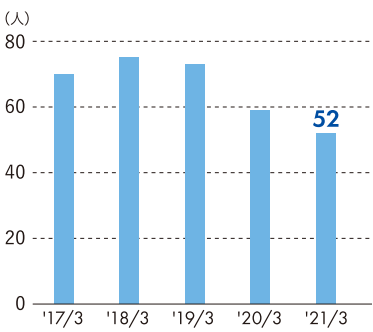
労働災害発件数 ※2



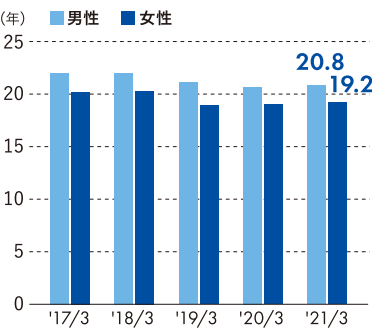
育児・介護休職取得者数 ※1



育児の短時間勤務取得者数 ※1



平均勤続年数 ※1

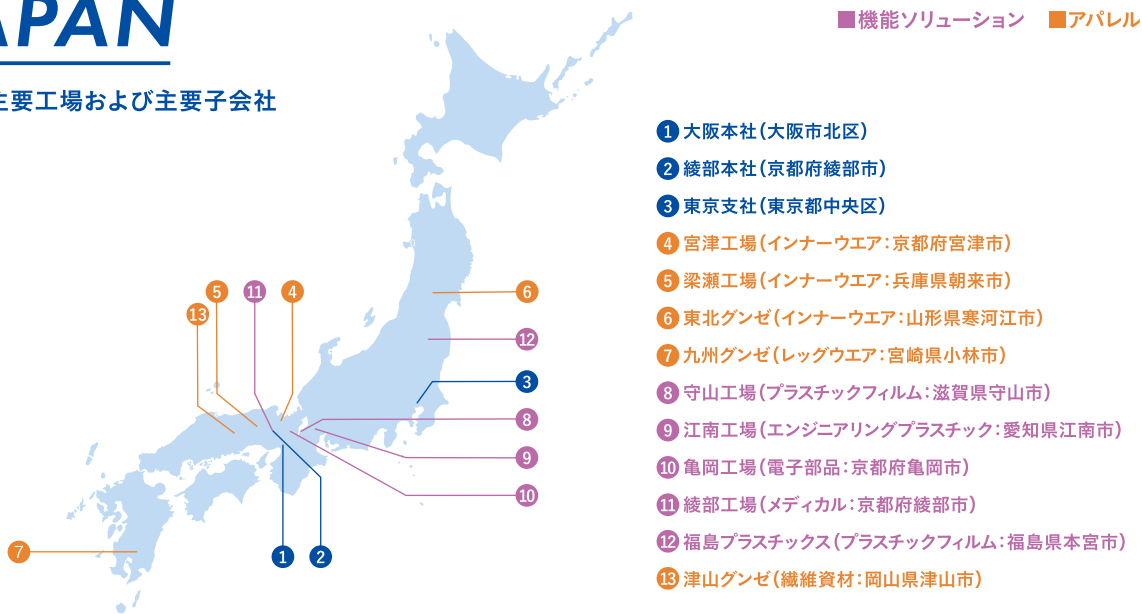


※1 グンゼ単体 ※2 連結

ファクトデータ | 拠点情報

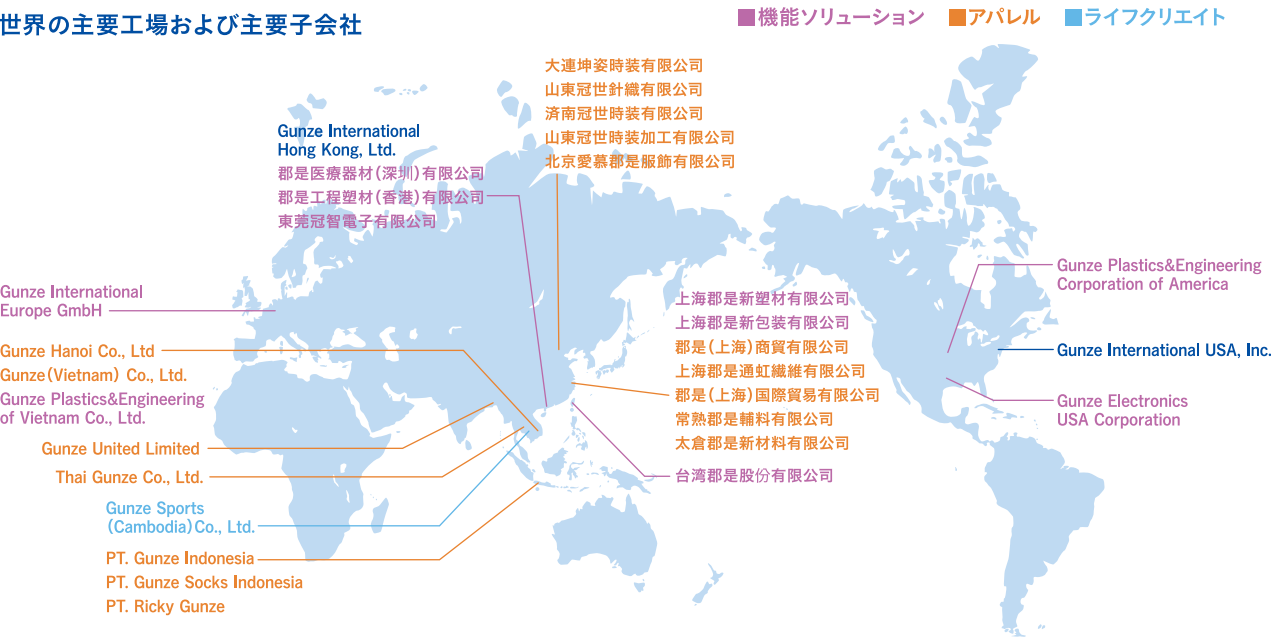
JAPAN

日本の主要工場および主要子会社



GLOBAL

世界の主要工場および主要子会社



会社の概況

社名	グンゼ株式会社	本店	京都府綾部市青野町膳所1番地
設立年月日	1896年8月10日	大阪本社	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 TEL 06-6348-1313
資本金	26,071百万円	東京支社	東京都中央区日本橋二丁目10番4号 グンゼ日本橋ビル TEL 03-3276-8710
従業員数	1,718名 (単体) 5,808名 (連結) (2021年3月31日現在)		

常勤監査役

鈴木 富夫

監査役

森田 真一郎

社外監査役

鈴鹿 良夫

社外監査役

井上 圭吾

取締役 兼 執行役員
財務経理部長

熊田 誠

取締役 兼 執行役員
研究開発部長

及川 克彦

取締役 兼 執行役員
アパレルカンパニー長

河西 亮二

社外取締役

木田 理恵

社外取締役

鯨岡 修

社外取締役

中井 洋恵

代表取締役会長

廣地 厚

代表取締役社長 兼 社長執行役員
経営戦略部長

佐口 敏康

取締役 兼 執行役員
グンゼ開発株代表取締役社長

赤瀬 康宏