

メッセージ

MESSAGE

創業地の地場産業である蚕糸業の振興を目的に

1896年、製糸会社として設立されたグンゼ。

培った技術をもとに、衣料をはじめとしたさまざまな製品やサービスで

暮らしに「こちよさ」をお届けし、130年目を迎えます。

これまでアパレルの会社として、皆さまに愛されてきました。

しかし、ここ数年の急激な外部環境の変化により、

そのビジネスモデルは

見直さざるを得ない状況になっています。

私たちはこれからの3年間でグンゼを創りかえます。

選ばれ続ける会社であるために。

機能ソリューション事業やメディカル事業など

成長、拡大を続ける事業をさらに発展させつつ、

急激な環境変化のなかでも生き抜く企業へと

構造改革に取り組んでいきます。

時代のニーズを掴み、未来を切り拓く。

これからも全てのステークホルダーに選ばれ続ける会社へ。

グンゼは一步を踏み出します。

今も、未来も。

世界に、こちよさの提供を――

1 グンゼの価値創造ストーリー

- 01 メッセージ
- 02 目次



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

2 成長戦略

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



3 資本戦略

- 22 財務資本



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

4 事業戦略

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



- 52 グローバル戦略

5 コーポレートガバナンス

- 54 コーポレートガバナンス
- 60 社外取締役鼎談

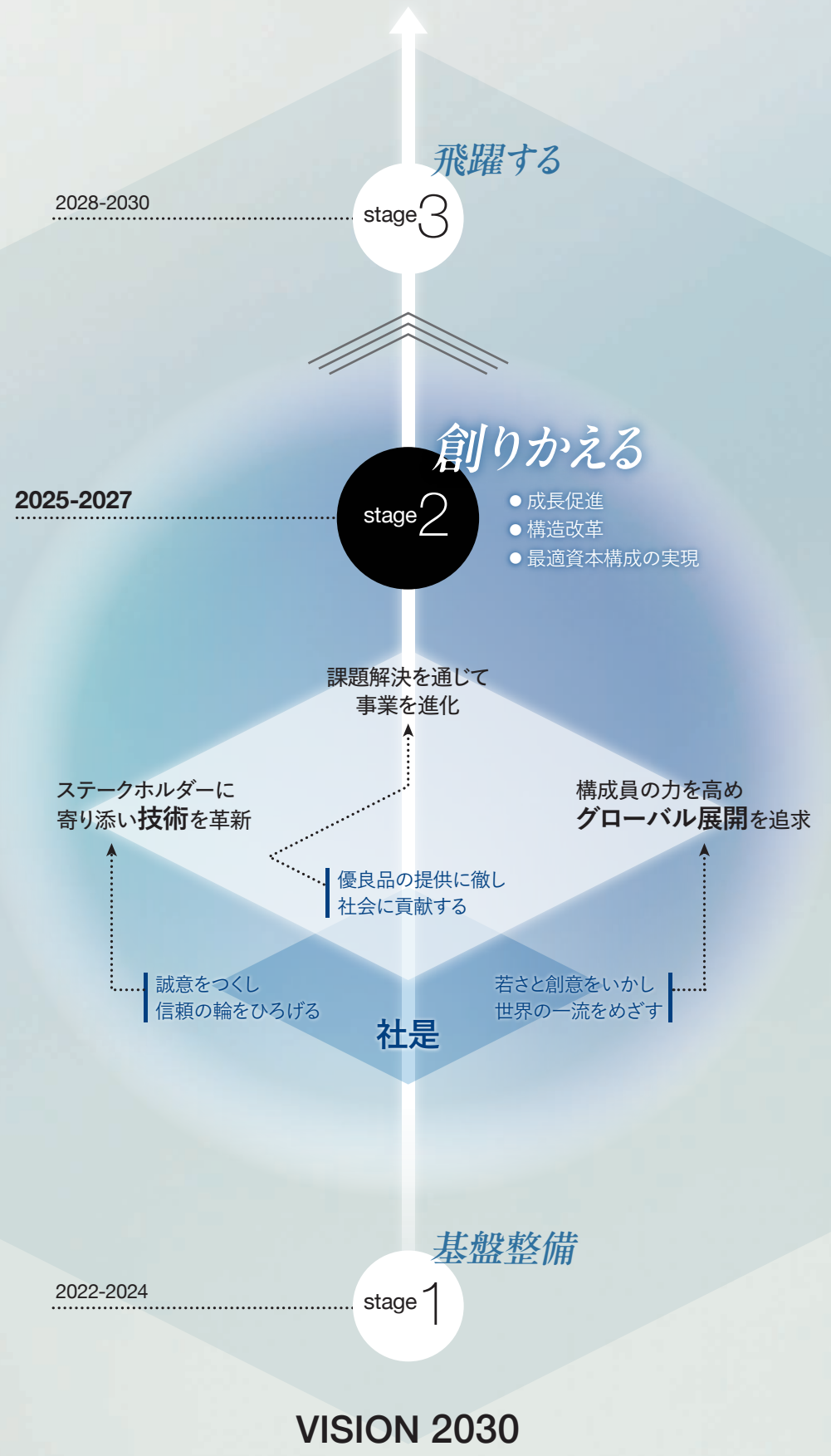


- 64 役員一覧

6 コーポレートデータ

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

人と技術で未来を切り拓く
Global Solution Company



目次
CONTENTS

At a Glance

グンゼを支える6つの資本

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

財務
資本

有利子負債
8,960 百万円

株主への利益還元
(1株配当金)
390 円
(総額63億円)

人的
資本

従業員数
4,339 名
(連結)

平均年齢
43.5 歳

育児休業取得率
WOMAN 87%
MAN 78%
女性 男性

勤続年数
19.9 年

製造
資本

グローバル拠点数
10 カ国

関係会社
53 社

設備投資
7,538 百万円

減価償却
6,867 百万円

知的
資本

特許保有件数
680 件 国内
228 件 海外

特許公開件数
86 件

商標保有件数
1,914 件 国内
802 件 海外

研究開発費
2,445 百万円

社会関係
資本

災害支援物資提供数(肌着、靴下)
約 **31** 万枚
(2022年~2024年度計)

投資家・アナリストとの対話数
約 **460** 人

ブランド認知度
約 **80** %
(日経ブランド・ジャパン2025調査)

自然
資本

エネルギー消費量(国内)
39,962 Kℓ
(原油換算)

CO₂排出量(国内+海外)
37.2 %減
2013年度BM比

廃棄物総発生量(国内)
7,311 t

機能ソリューション事業

サステナブルなど、
新たな価値を提供する
製品開発の推進

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

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

シュリンクラベル用フィルム
国内シェア
約 **40** %

メディカル事業

バイオマテリアル×デバイスの
提供により
医療の技術革新に貢献

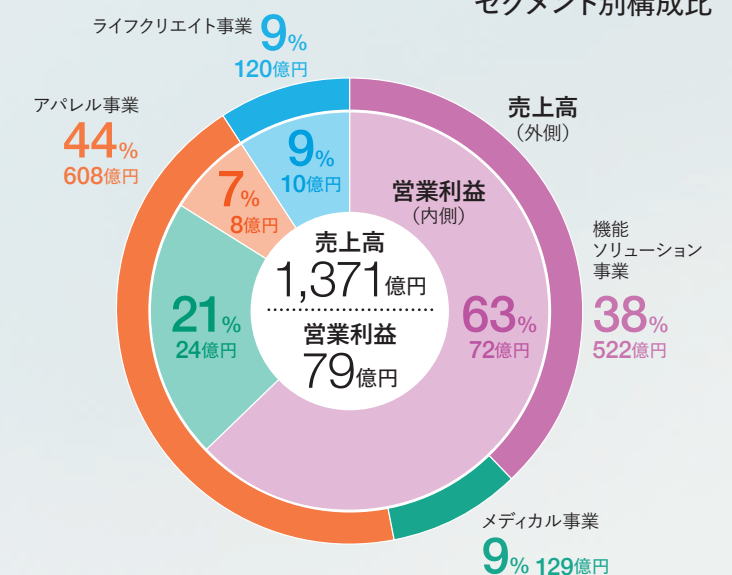
患者さまに明るい未来をお届けし、
QOLの向上を目指します。

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

組織補強材
国内シェア
約 **90** %

人工皮膚
国内シェア
約 **40** %

セグメント別構成比



※総額は、セグメント利益に含まない全社費用を含む。

アパレル事業

機能性とデザイン力で
多様化するニーズに応える

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

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

アパレル商品
国内年間販売枚数
約 **1** 億枚

ライフクリエイト事業

生活の質の向上と、
こころと体の健康を

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

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

グンゼタウンセンター つかしん
来館者数(2024年度)
約 **1,200** 万人

社長メッセージ



代表取締役社長 兼
社長執行役員
佐口 敏康

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

「ニッチな市場を切り取る」戦略で、グローバル市場で生き残る

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

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

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

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

● [グローバル戦略](#) ▶P.52-53

「VISION 2030 stage1」の振り返りと見えてきた課題

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

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

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

た製品開発を行っています。

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

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

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

社長メッセージ

「stage2」で実行する成長戦略と構造改革

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

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

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

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



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

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

日本の産業構造の変革に合わせた財務戦略を展開

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

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

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

● [財務資本](#) ▶P.22-25

社員一人ひとりの幸せと成長を重視

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

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

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

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

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

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

ステークホルダーの皆さまに“こちよさ”を提供する

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

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

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



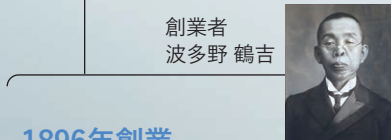
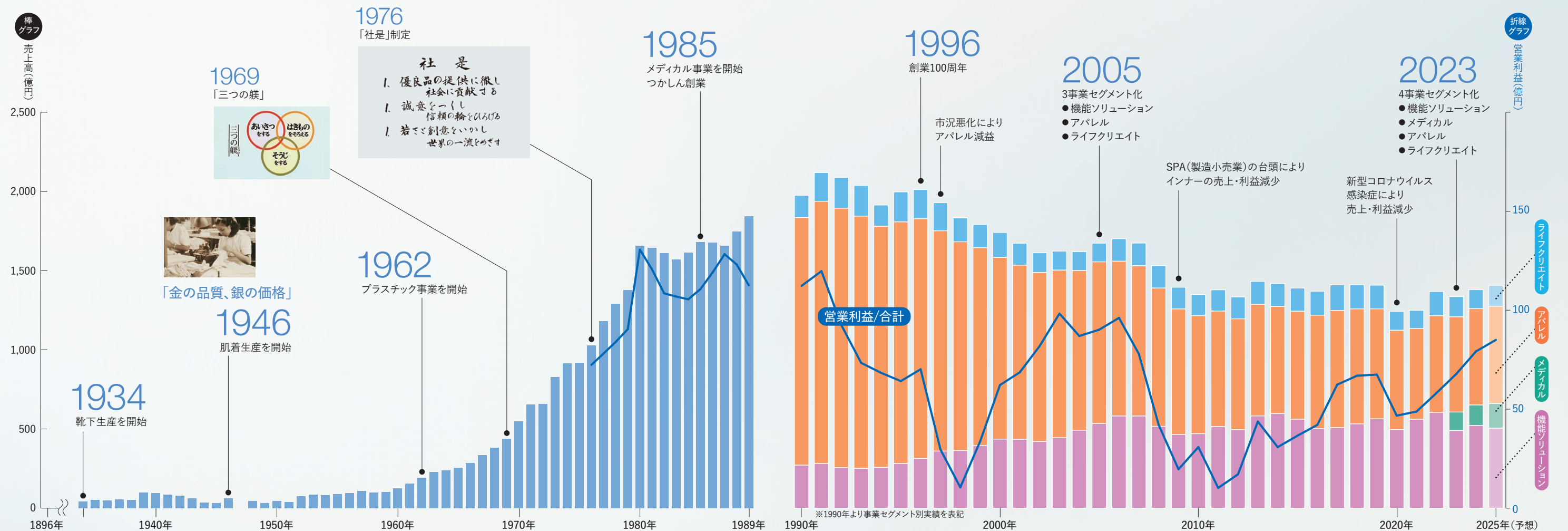
これからも、私自身がこの想いを具体的に発信し、グンゼの魅力を一人でも多くの方に届けていきたいと考えています。皆さまのより一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

価値創造の軌跡

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

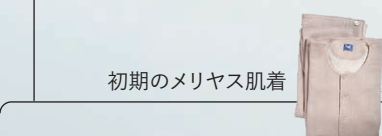
創業の精神	人間尊重と優良品の生産を基礎として、会社をめぐるすべての関係者との共存共栄をはかる
経営理念	創業の精神である「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」を経系に、社是の実践を通じて、社会からの期待に誠意をもって柔軟に応えることを緯糸として、社会に貢献する

事業セグメント別 営業利益の変化



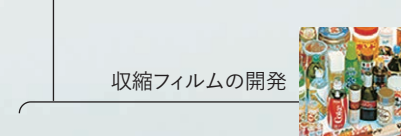
1896年創業

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



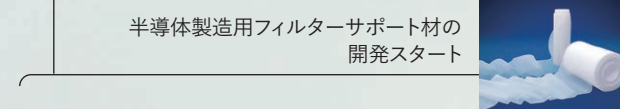
繊維を中核事業として発展

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



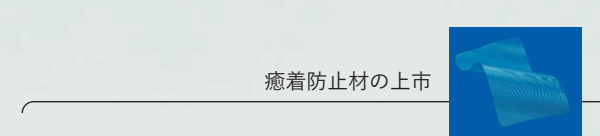
プラスチック事業開始

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



事業の多角化とアパレルの苦戦

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



機能ソリューション事業、メディカル事業の拡大

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

価値創造モデル

VISION 2030

stage1

基盤整備

stage2

創りかえる

stage3

飛躍する

目指す姿

持続可能な事業基盤づくりを進め
グローバルに選ばれ続ける
会社となる

ビジネスモデル／競争優位を活かしたバリューチェーン

OUTCOME

サステナブル経営
の実践

OUTPUT

売上高 **1,371** 億円
営業利益 **79** 億円
(2025年3月期)

積み上げられた資本

財務資本 P.22
人的資本 P.26
製造資本 P.30
知的資本 P.32
社会関係資本 P.34
自然資本 P.36

グンゼの
基盤技術

繊維加工
技術

樹脂加工
技術

製造技術×
装置開発

マーケ
ーティング

販売
顧客の声

調達・
製造

研究
開発

商品
開発

基盤技術の融合による
付加価値の創造

市場対応型フレキシブル
グローバル生産販売体制

グンゼの
強み

人間尊重による人財育成

環境・地域社会との共生

マテリアリティ
P.16

社会の変化
P.16

INPUT
P.14

財務資本

人的資本

製造資本

グンゼのDNA

創業の精神

P.10

知的資本

社会関係資本

自然資本

コーポレート
ガバナンス
P.54

ライフクリエイティブ事業 P.48

アパレル事業 P.46

メディカル事業 P.44

機能ソリューション事業 P.42

売上高

1,371 億円

営業利益

79 億円

(2025年3月期)

積み上げられた資本

財務資本 P.22
人的資本 P.26
製造資本 P.30
知的資本 P.32
社会関係資本 P.34
自然資本 P.36

コーポレート
ガバナンス
P.54

ライフクリエイティブ事業 P.48

アパレル事業 P.46

メディカル事業 P.44

機能ソリューション事業 P.42

売上高

1,371 億円

営業利益

79 億円

(2025年3月期)

積み上げられた資本

財務資本 P.22
人的資本 P.26
製造資本 P.30
知的資本 P.32
社会関係資本 P.34
自然資本 P.36

ステークホルダーとの価値共創
P.40

お客さま 取引先 社会 従業員 環境 株主・投資家

資本別価値創造モデルの解説

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

グンゼの強み

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

資本	INPUT（2025年3月末）		特徴・強み	OUTCOME（2025年3月末）
財務資本	・安定した財務基盤 ・中長期を見据えた資本政策 ・資本コスト経営	・総資産 159,677百万円 ・純資産 120,982百万円 ・売上高 137,117百万円 ・営業利益 7,921百万円 ・有利子負債 8,960百万円 ・長期格付（日本格付研究所）：A ・自己資本比率 74.6％	・財務健全性の維持 ・安定的・継続的な配当 ・事業セグメント別 GVA 管理	・株主への利益還元(1株配当金) 195円(総額63億円)：株式分割後 ・株主総利回り(TSR) 171.2％：2019年度(BM=100％)を基準 ・ROE 5.3％
人的資本	・人間尊重の精神 ・「三つの躰」の定着 ・人財の多様性	・連結従業員数 4,339人 ・資格保有者 1,464人 ※グンゼの取得奨励資格保有者数(延べ人数) ・平均年齢：43歳6ヶ月 ・平均勤続年数：19.9年	・「創業の精神」の企業理念を体現し、優良品を生み出す人財 ・能力を十分に発揮できるプロフェッショナル人財 ・お客さま視点での課題解決型営業力	・女性社員比率(単体) 35％ ・女性管理職比率 6.0％ ・役員層における女性比率 20.0％ ・エンゲージメントの向上 (エンゲージメントスコア=62点) ・ワークライフバランス 育児休職取得率(男性 78％、女性 87％) 年休取得平均日数 14.5日
製造資本	・技術立社として最良最善の品質追求 ・強力な現場力による強靱な生産体制 ・トータルコスト力 ・ITコミュニケーション環境	・グローバル拠点数 10カ国 国内関係会社 29、海外関係会社 24	・自社内で完結した一気通貫生産体制 ・高い品質を生み出すための商品設計力 ・各国の規制に対応したグローバル開発力 ・マーケットイン発想に基づく差異化製品開発力 ・コア技術を結集させたオンリーワン製品開発力 ・高品質を担保するための品質保証体制	・設備投資額 75億円 ・減価償却費 68億円
知的資本	・繊維から高分子までの幅広い知的財産および技術 ・コーポレートブランドへのロイヤリティ ・ノウハウ	・主要研究開発拠点数 2拠点 ・研究開発人員 36人 ・産官学連携プロジェクト数 8個 ・特許保有件数 国内 680件、海外 228件 ・意匠保有件数 国内 248件、海外 10件 ・商標保有件数 国内 1,914件、海外 802件 ・実用新案保有件数 国内 20件、海外 3件	・研究開発から営業まで一気通貫した付加価値の高い商品開発力 ・コア技術の深化、新規事業創出力 ・要素技術の集結と価値を最大限に発揮する開発力 ・産官学連携の推進	・研究開発費 24億円 ・特許公開件数 86件(国内 55件、海外 31件)
社会関係資本	・地域コミュニティとの連携による社会課題解決への取り組み ・共存共栄によるサステナブル調達	・投資家・アナリストとの対話数 約460人 ・多様なパートナーシップ(サプライヤー、外部研究機関、お客さま、地方公共団体など) ・社会貢献活動 (災害支援、NGO・NPOへの肌着・樹木支援など)	・営業、開発、生産が一体となった顧客へのソリューション対応 ・顧客との連携による新たな価値の創出 ・サプライヤーとの強固な信頼関係による協業 ・原材料のトレーサビリティ管理 ・原材料の複数購買によるリスク対応力 ・盤石な企業基盤の構築	・ブランド認知度 約80％(日経ブランド・ジャパン2025調査) ・地域社会への貢献 大阪府、大阪市、京都府との地域包括連携協定 モデルフォレスト運動(森林保全活動) 4回、 合計 137人(京都府と連携) 緊急災害対応アライアンス SEMA加盟 グンゼラブアース倶楽部(NPO団体など6団体に支援)
自然資本	・環境配慮型製品・サービス ・樹木卸売事業	・エネルギー消費量(国内) 39,962Kℓ(原油換算) ・年間環境関連投資 5億円 (サーキュラーファクトリー関連 4億円、 太陽光・エネルギー効率化 1億円)	・環境に配慮し、循環型社会を目指した商品開発 ・サーキュラーファクトリーなどによる環境負荷の低減 ・事業活動における環境負荷の低減	・CO₂排出量(国内+海外) Scope1+Scope2※ 108,316t-CO₂ (2013年度BM比37.2％減) ※グンゼグループ合計 ・ISO14001取得工場数 15事業所 ・廃棄物総発生量 7,311t