



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

代表取締役会長
廣地 厚

「創業の精神」を未来に紡ぐ

グンゼ株式会社は、1896年(明治29年)、京都府何鹿郡(現：^{いかるが}綾部市)に設立されました。

「(何鹿)郡の、是(方針)として養蚕業を発展させることにより、一企業の利潤追求だけでなく、郡全体を豊かにしたい」と願う創業者・波多野鶴吉の強い思いによって、「郡製絲株式会社」が創業しました。以来、グンゼは127年にわたって社会や経済情勢の変化に柔軟に対応し、進化を遂げてきました。

グンゼグループでは、創業の精神である「人間尊重」「優良品

の生産」「共存共栄」を企業理念とするお客さま起点の事業運営を行っています。この理念の下、各事業の商品、サービスを通して「お客さまに『ここちよさ』をお届けしていく」という強い意思を持ち、「社会にとって必要とされる企業」「社会とともに持続発展する企業」を目指しています。また、企業価値の持続的向上を図るために、株主さま・お客さま・お取引先さま・従業員・地域社会など、すべてのステークホルダーの皆さまとの適切な関係の維持、発展に継続して取り組んでいます。

「サステナブル経営」で社会的価値と経済的価値を創造する

企業経営において、今やESGへの取り組みは必須の潮流となっています。グンゼは創業以来、環境や社会に貢献するために、本業を通じた社会課題の解決に取り組んできました。私は、グンゼをこれからも存続させるためには、常に事業の種をまき続けることが重要だと考えています。グンゼが127年間継続しているのは、構成員が日ごろから危機感を持って新たな挑戦に取り組んできた結果だと考えています。現在、プラスチックカンパニーにおいては、他部門に先駆けてサーキュ

ラーファクトリー(資源循環型工場)への取り組みをスタートしています。グンゼが持続的に発展するために不可避であるこのような取り組みについて、まだまだ他部門においてはアクションが進んでいません。全部門が未来につながるサステナブルな事業活動を自分ごととして捉え、早急に浸透するよう今後も進めていきます。

また、2023年度より、サステナブル経営における事業ポートフォリオの方向性を明確にするため、機能ソリューション事業

から、新たにメディカル事業を、グンゼグループの成長をけん引する第4の事業セグメントとして独立させました。アパレル

多様な人財が活躍する風土とは

グンゼグループは、中期経営計画「VISION 2030 stage1」において持続可能な社会の実現に向け、「変革と挑戦」をキーワードに経営戦略を策定し、その中の人財戦略として、「企業体質の進化」を掲げています。「人財」は最大の経営資源か

ら、新たにメディカル事業を、グンゼグループの成長をけん引する第4の事業セグメントとして独立させました。アパレル事業、ライフクリエイティブ事業とともに、「優良品の提供」に向けた取り組みを一段と強化していきます。

ステークホルダーとの共創社会を実現する

グンゼグループでは、2030年経営ビジョンに「新しい価値を創造し『ここちよさ』を提供することで持続可能な社会の実現に貢献します」と掲げています。私たちはこれからも、未来の人々との「共存共栄」につながる価値創造に取り組んでいきます。

そして、常に不変の価値観である「創業の精神」に立ち返り、事業活動を通じて持続可能な社会へ貢献していきます。引き続き、ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

つ企業競争力の礎であり、すべての構成員が働きがいを持ちながら能力を十分に発揮できる企業風土を醸成し、今後も「人間尊重」を最重視した企業経営に取り組みます。





代表取締役社長
兼 社長執行役員
佐口 敏康

T. Sasaki

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

大きく変化した事業環境

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

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

中期経営計画「VISION 2030 stage1」初年度の活動評価

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

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

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

さらに、機能ソリューション事業では、エンジニアリングプラ

スティックス分野が半導体向けやメディカル関連へシフトし、グンゼグループの成長を担う分野として成長しています。また、アパレル事業では、新商品の継続的な投入に加え、オンラインストアや直営店舗へ販路を拡大し、お客さまとの新たな接点を構築しています。

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

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

4つ目の「環境に配慮した経営」では、グンゼグループは2021年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同を表明し、全社的にCO₂の削減に取り組んでいます。Scope1+Scope2については、中期経営計画「VISION 2030 stage1」で具体的な削減目標を掲げており、Scope3についても削減シナリオの策定を進めています。守山サーキュラー

ファクトリー®(滋賀県守山市)をはじめとする事業を通じた取り組みと合わせ、環境に配慮した取り組みを実践していきます。

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

事業構造改革とメディカル事業の分社化

事業転換を目指す構造改革

2022年度は外部環境の悪化を受け、事業構造改革に取り組む必要が生じました。選択と集中を検討した結果、2022年10月に電子部品事業部のフィルム部門を株式会社ダイセルへ譲渡し、2023年2月には中国にあったストック生産工場を終了して、ストック生産を国内工場へ集約しました。現在、新型コロナウイルス感染症の5類移行を受けて社会活動が正常化に向かい、旅行などへの意欲が高まっていることから、インナーウェアをはじめとするアパレル製品の需要回復も見込まれます。原材料価格の高騰や為替変動に見合った価格改定も進めながら、アパレル事業の組織再編を通じて、収益改善を加速します。企業には社会課題の解決も求められており、すべての事業において、持続可能な事業に変革していく努力を進めていきます。

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

目指す姿とステークホルダーの皆さまと共有する価値

グンゼグループは、機能ソリューション事業やライフクリエイティブ事業など、事業を多角展開していますが、世の中のイメージはやはり「アパレルの会社」というものです。このアパレルという看板を、今後どのように磨いていくかが課題だと認識しています。グンゼグループは創業以来、「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」の3つを、変えてはならない「経糸」として経営理念

メディカル事業の分社化

2023年4月には、グンゼグループの成長をけん引するメディカル事業部の一部およびQOL研究所を、グンゼメディカル株式会社に吸収分割しました。研究から販売まで一貫して運営できる医療機器専門の組織体制により、スピーディな事業拡大が可能となり、あわせて薬機法(医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律)へも十分に対応できる組織に変革しました。グンゼメディカル株式会社では、強みである生体吸収性材料をコアテクノロジーとした医療機器の開発に加え、市場変化とニーズを反映した開発スピードの迅速化を進め、また医療領域別ポートフォリオ戦略による選択と集中やM&A探索を強化することで、医療業界での競争力を高めていきます。

特集1: グンゼの成長をけん引するメディカル事業 ▶P.22-25

に掲げてきました。さらに、時代に合わせて柔軟に対応することを「緯糸」として、新たな価値を創出しています。絹糸を作る蚕糸業に始まりアパレル事業、機能ソリューション事業、メディカル事業と、事業が変遷しながらも、ステークホルダーの皆さまから127年にわたって支持されてきたのは、3つの「経糸」を大切に続けてきたからであり、今後もこの3つを企業の根幹に置き続け、社会に必要とされる会社になること

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

社会的利益と経済的利益を両立させるサステナブル経営

民間企業である以上、経済的利益は追求していかなければいけません。社会的利益への取り組みもおろそかにはできません。従来は経済的利益を原資として社会貢献するのではなく、社会的課題の解決がそのまま事業になることを目指しています。グンゼグループは、経営理念で「人間尊重」を掲げ、教育を最重点としてきた会社です。時代が変化し、ジョブ型雇用への移行など人財の流動性が高まる中、時代に合わせて人財に対する取り組みを変えていく必要があると思います。一方で私は、育児や介護などのライフイベントにも柔軟に対応して働き続けられる雇用の安定性を図ることも大事だと考えており、従業員の生活の基盤を保証した上で、制度改革を実行していきたいと考えています。

さらに、株主さまと価値観を共有するため、2022年より役員報酬の業績連動報酬の割合を高めるとともに、GVA、TSR(株主総利回り)、全社CO₂排出量削減目標の達成度合いをKPIに設定し、社会的利益と経済的利益の両立を意識した経営を目指します。

私は経営者として、倫理的・経済的にあらゆる面で「正しい」ことを行う、正しい選択が大切だと考えています。何が「正しい」かを判断するのが経営の役割です。その覚悟を胸に「変革と挑戦」を進め、社会的利益と経済的利益を両立させるサステナブル経営を通じて、企業価値の持続的向上を目指していきます。グンゼグループの活動に対し、より一層のご理解とご支援を賜りますよう、よろしく申し上げます。

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



社会的課題



INPUT

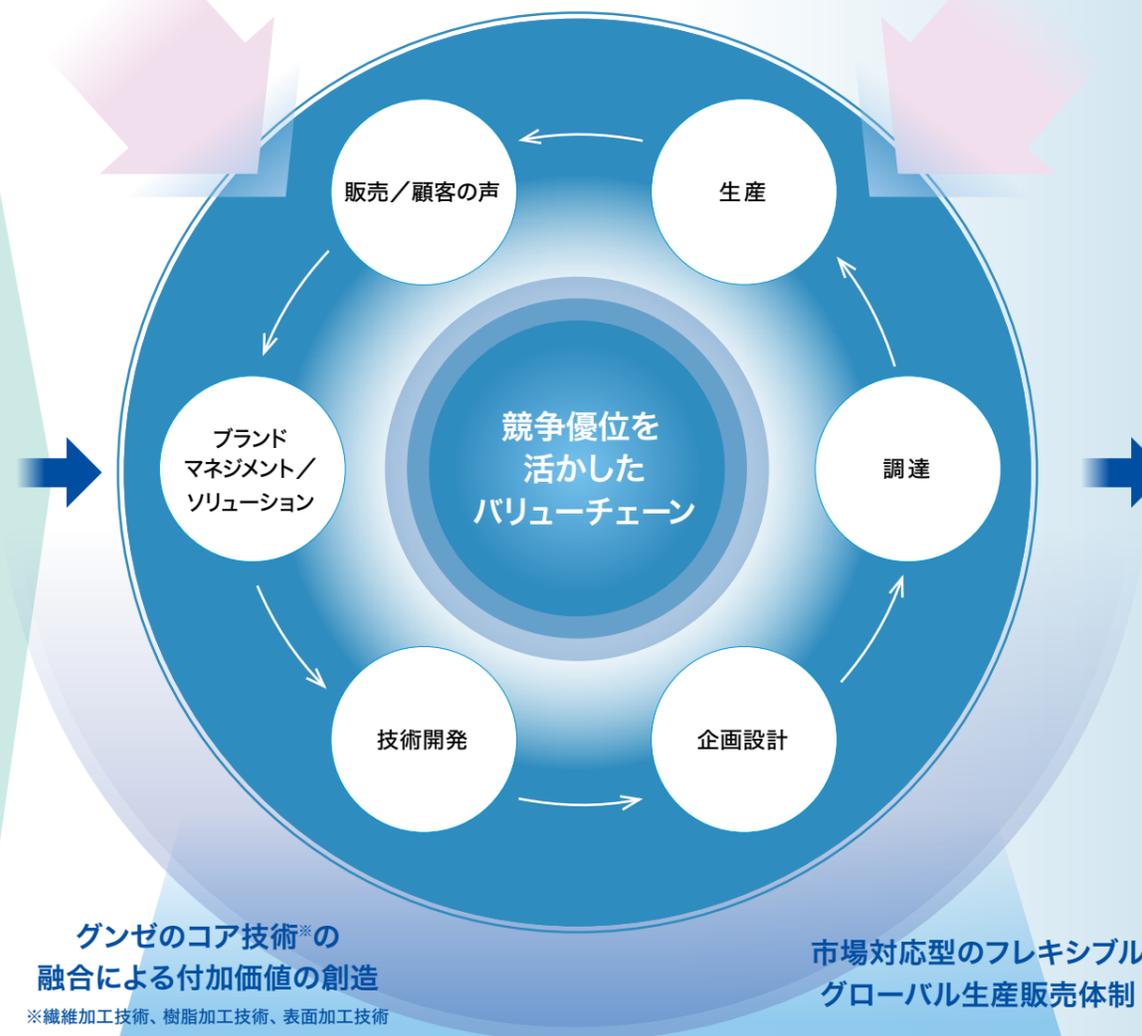
(2023年3月末)

人的資本	
<ul style="list-style-type: none"> 人間尊重の精神 「三つの驍」の定着 人財の多様性 	<ul style="list-style-type: none"> 連結従業員数 (5,214人) 資格保有者 (1,336人) ※グンゼの取得奨励資格保有者数 (延べ人数)
製造資本	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル拠点数 8カ国 国内関係会社27、海外関係会社30
財務資本	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 純資産 117,691百万円 有利子負債 15,426百万円
自然資本	
<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型製品・サービス 樹木卸売事業 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー消費量 (国内) 46,389 KI (原油換算)
知的資本	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ノウハウ 研究開発人員 65人 産官学連携プロジェクト数 (19個/2021年度実績) 特許保有件数 国内655件、海外249件 意匠保有件数 国内200件、海外8件 商標保有件数 国内1,946件、海外796件 実用新案保有件数 国内23件、海外6件
社会・関係資本	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 多様なパートナーシップ (サプライヤー、外部研究機関、お客さま、地方公共団体など) ブランドカシュリンクラベル用フィルム 国内シェア約40% 吸収性組織補強材 国内シェア約90% 吸収性人工真皮 国内シェア約40% アパレル商品 国内年間販売枚数 1億1,000万枚 地域コミュニティとの連携

ビジネスモデル

環境・地域社会との共生

人間尊重による人財育成



グンゼのコア技術※の融合による付加価値の創造
※繊維加工技術、樹脂加工技術、表面加工技術

市場対応型のフレキシブルグローバル生産販売体制

サステナブル経営

経営基盤

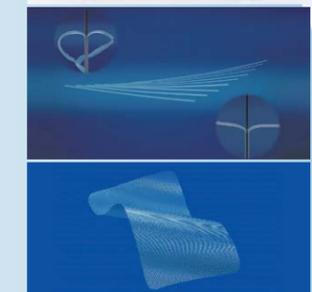
人財 ▶P.46~

環境 ▶P.52~

ガバナンス ▶P.56~

OUTPUT

(2023年3月末)



- 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
- 電子部品分野
- メカトロ分野



- インナーウェア分野
- レグウェア分野
- ハウスカジュアル分野
- 繊維資材分野
- リテール分野



- 不動産関連分野
- スポーツクラブ分野
- 環境緑化分野

OUTCOME

(2023年3月末)

グンゼグループの提供価値



人と地球に寄り添うこころよい製品・サービス

2022年度実績

人的資本	
女性社員比率 (単体)	33.9%
女性管理職比率	5.1%
役員層における女性比率	13.0%
エンゲージメントの向上 (エンゲージメントスコア=62点・調査結果2023年3月期)	
ワークライフバランス 育児休職取得率 男性36.0%、女性100%	
年休取得平均日数	14.1日
製造資本	
設備投資	9,597百万円
財務資本	
株主への利益還元 (1株配当金) 147円 (総額25億円)	
株主総利回り (TSR)	84.8%
自然資本	
グリーンローン調達による環境への投資額 45億円	
CO ₂ 排出量 (国内+海外) Scope1+Scope2 [※] 118,324t-CO ₂ (2013年度BM比31%減) ※グンゼグループ合計	
ISO14001 取得工場数	14事業所
知的資本	
研究開発投資	2,501百万円
特許公開件数 108件 (国内76件、海外32件)	
産官学連携プロジェクト数 (22個/2022年度 実績)	
社会・関係資本	
ブランド認知度 (日経ブランド・ジャパン2023調査)	73.4%
地域社会への貢献 大阪府、大阪市、京都府との地域包括連携協定モデルフォレスト運動 (森林保全活動) 36人/回、合計144人 (京都府と連携) 緊急災害対応アライアンスSEMA加盟 ラブアース活動 (NPO団体など6団体に支援)	

価値創造モデル解説

価値創造モデルで示したバリューチェーンの活動は、グンゼグループの持つ諸資本を効率的に活用し、グンゼならではの強みを活かすことで、グンゼの事業活動を強固なものにしています。

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

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

