

中期経営計画

前中期経営計画「CAN20」振り返り

「CAN20」では、「グンゼにしかできない『ここちよさ』をお客さまに提供する」ことをビジョンとして、「集中と結集」をキーコンセプトに、成長の核となる事業の成長および経営基盤の強化を目的として、第1フェーズ、第2フェーズに分けて戦略を推進しました。第2フェーズにおいては、新型コロナウイルス感染症の影響

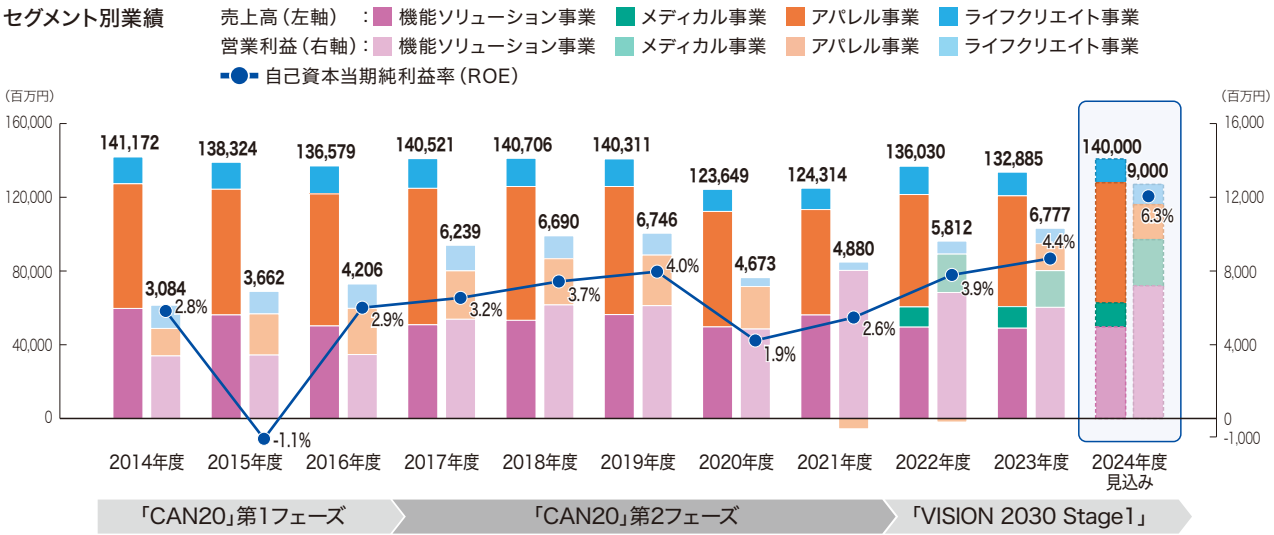
により推進期間を1年間延長し、2021年度までとしました。「CAN20」を通じて、プラスチック、エンブラ、メディカル分野の伸長による機能ソリューション事業の回復によって、将来に向けた成長事業の基盤を構築するに至りました。

前中期経営計画「CAN20」第1・第2フェーズの成果と課題

第1フェーズ (2014～2016年度)		第2フェーズ (2017～2021年度)	
戦 略	(1) ポートフォリオ戦略： 戦略的ビジネスユニット (SBU) による選択と集中	戦 略	(1) セグメント別事業戦略：機能ソリューション事業の成長回帰
	(2) CFA®プロジェクト： 健康・医療事業拡大 (ナイチンゲールプロジェクト)、 新規事業の創造 (エジソンプロジェクト)		(2) 新規事業創出： 第1フェーズプロジェクトの事業化促進、M&A 活用による新規事業拡大、 新規テーマ創出の仕組み構築
	(3) 経営基盤強化： コア技術強化、グローバル対応、無形資産強化、固定費削減		(3) 経営基盤強化： 生産基盤の強化による競争力の向上、経営体質の強化
成 果	(1) メディカル事業の躍進： 売上高1.7倍、営業利益4倍に成長、米国向け吸収性組織補強材が伸長	成 果	(1) 機能ソリューション事業の成長： プラスチックフィルム分野のグローバル製販体制構築、エンブラ分野の 半導体・医療分野伸長 メディカル分野の販社設立、M&A などさらなる成長に向けた体制構築
	(2) アパレル事業の復活 (営業利益1.8倍)： レディスインナー カットオフ、完全無縫製商品のヒット レッグウェア 新規需要を創造したレギパンのヒット		(2) アパレル事業の差異化戦略によるレディスインナーとEC 拡大
	(3) アパレル分野で小売事業に進出： (株) ジーンズ・カジュアルダン グループ加入 (M&A) 直営店舗開設 (アウトレット店、プロパー店)		(3) 次世代型リチウムイオン電池向けフィルムの事業化推進に光明
課 題	(1) 売上拡大への対応遅れ	課 題	(4) 不採算事業・遊休不動産の整理による資本効率向上
	(2) 主力事業・主力商品成熟化への対応不足		(1) 新規事業創出への継続的取り組み
	(3) 成長エンジンの不在		(2) 外部環境強化、新常态への対応力強化
	(4) 電子部品事業再構築の遅れ		(3) レッグウェア、スポーツクラブなど課題事業の構造改革、収益改善
			(4) ヒトと組織のさらなる連携と結集
			(5) デジタル技術を活用した業務革新およびビジネスモデルの変革

※ CFA：クロスファンクショナルアプローチ

中期経営計画の業績の推移



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

中期経営計画「VISION 2030 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、2022～2024年度の3カ年を推進期間とする中期経営計画「VISION 2030 stage1」を策定 (2022年5月発表) 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年に向けた主要事業の役割・位置づけ

成長牽引	メディカル
利益拡大／貢献	プラスチックフィルム エンジニアリングプラスチック
コーポレートブランド価値向上	アパレル ライフクリエイト

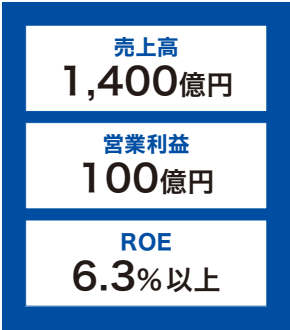
4つの基本戦略

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。



経営目標

財務目標 (2024年度目標)



非財務目標

区分	目標指標		2024目標	2030目標
環境対応	CO2排出量削減率 (国内+海外) Scope1+Scope2※ 2013年度比 ※ グンゼグループ合計		28%以上	35%以上
	エネルギー原単位削減率 (対前年)		1%/年以上	
企業体質 の進化	女性活躍推進	女性管理職比率	6%以上	20%以上
		女性社員比率	35%	41%
	子育て支援	女性総合職採用比率	50%	50%
		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%

中期経営計画遂行における新たな取り組み

外部環境変化への対応

原材料価格の高騰、為替変動 (円安)、エネルギーコスト高騰など、外部要因の悪化による利益圧迫影響を受け、営業損益レベルでは2年間で約113億円のコストアップ要因となりましたが、売上拡大に加え、製品への価格転嫁や、構造改革を含むさまざまなコストダウンにより、挽回を図りました。

事業ポートフォリオの変革

機能ソリューション事業においては、グンゼグループにおける

成長牽引の位置付けを明確化するため、メディカル分野を新たに事業セグメントとして独立区分しました。一方、構造改革を推進し、電子部品分野のフィルム部門を譲渡 (2022年10月)、さらにタッチパネル部門の商権も譲渡 (2024年10月予定) し、事業から撤退する予定です。また、メカトロ分野も事業譲渡に向けた基本合意書を締結しました。加えてアパレル事業では、レッグウェア分野においてストッキングの市場縮小に伴う中国工場の撤退 (2022年度)、インドネシアソックス工場の撤退 (2023年度) を実施しました。

## 事業環境認識（リスクと機会）

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

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

社会の変化	課題	リスク	機会	対応策	マテリアリティ
1 グンゼグループをめぐる市場環境の変化	<ul style="list-style-type: none"><li>社会活動の変化による顧客志向への対応</li><li>国内市場の縮小</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>不採算事業部門の発生による収益性の低下</li><li>競争力の低下による技術・サービスの陳腐化</li><li>既存のニーズが陳腐化</li></ul>	多様な事業展開が生み出す高い社会課題対応力	<ul style="list-style-type: none"><li>事業ポートフォリオの重点化による収益力強化 ▶詳細P.30～→財務資本戦略</li><li>CO<sub>2</sub>削減に貢献する製品等、社会的価値を生み出す製品・サービスの創出 ▶詳細P.6～→社長メッセージ</li></ul>	新たな価値の創出
2 事業展開国のカントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>事業戦略の再構築</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>米中摩擦、ウクライナ・イスラエル紛争、中国経済の悪化など政治・経済状況の激変による営業継続の困難</li><li>外国為替レートの変動による海外生産の収益性の悪化</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>グローバルでの事業拡大 ▶詳細P.46～→機能ソリューション事業、▶詳細P.48～→メディカル事業 いまだ進出していない地域への事業展開によるリスク分散</li><li>国内生産回帰 ▶詳細P.50～→アパレル事業</li></ul>	
3 大規模な自然災害やパンデミック	<ul style="list-style-type: none"><li>平常時と異なる環境下での事業継続</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>大規模地震や台風、洪水などの自然災害による生産・物流拠点、商業施設の被災</li><li>社会生活の変化による事業構造の行き詰まり</li><li>サプライチェーンの混乱による原料調達困難</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>プラスチック、アパレル工場での省人化・無人化ラインの構築 ▶詳細P.22～→特集、▶詳細P.46～→機能ソリューション事業</li><li>ECサイトへの集客力を拡大する施策 ▶詳細P.50～→アパレル事業</li><li>BCPに対応したサプライヤーの体制整備 ▶詳細P.46～→機能ソリューション事業</li></ul>	
4 法令等社会的ルールの厳格化	<ul style="list-style-type: none"><li>従来基準でのモノづくりが困難</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>知的財産などさまざまな訴訟提起によるブランド価値の損失</li><li>品質基準の変更による製品・サービスの見直し</li><li>法令違反の発生による事業活動の停止</li></ul>	QOLの向上に貢献する事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>特許権、商標権、意匠権の出願 ▶詳細P.38～→IP・リーガル戦略</li><li>承認取得が必要な事業の強化 ▶詳細P.48～→メディカル事業</li><li>グローバル標準への対応 ▶詳細P.48～→メディカル事業</li></ul>	企業体質の進化
5 国内労働市場の縮小	<ul style="list-style-type: none"><li>人財の多様性が不足</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>労働力人口の減少による人財確保が困難</li><li>人員構成の固定化および逆ピラミッドによる柔軟な発想力の不足</li><li>女性社員比率が低いことによる多様性の不足</li></ul>	人間尊重のDNAが生み出す人的資本経営	<ul style="list-style-type: none"><li>AI、IoT、センシング技術等の活用による生産、販売、物流、間接等すべての生産性の向上 ▶詳細P.46～→機能ソリューション事業、▶詳細P.50～→アパレル事業</li><li>意識改革、業務改革、オフィス改革による生産性向上 ▶詳細P.32～→人財戦略</li><li>エンゲージメント向上につながる人事制度の構築、職場環境の改善 ▶詳細P.32～→人財戦略</li><li>D&amp;Iの推進 ▶詳細P.32～→人財戦略</li><li>女性活躍の推進 ▶詳細P.32～→人財戦略</li><li>人財育成と自律的キャリア形成の推進 ▶詳細P.32～→人財戦略</li></ul>	
6 人権意識の高まり	<ul style="list-style-type: none"><li>基準の見直しが不十分</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>人権や労働環境基準の検証不足による人権侵害の可能性</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>人権デューデリジェンスの実行 ▶詳細P.40～→サプライチェーンを通じた人権への取り組み</li><li>人権尊重に関する従業員の教育 ▶詳細P.40～→サプライチェーンを通じた人権への取り組み</li></ul>	
7 IT化の進展	<ul style="list-style-type: none"><li>既存のセキュリティ体制で対応できないサイバー攻撃の増加</li><li>SNSの匿名性による無責任な投稿</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>サイバー攻撃やウイルス感染などによる重要情報漏洩</li><li>SNSを通じた誤った情報の拡散</li></ul>	サーキュラーエコノミーを主導するビジネスモデルの拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>サイバー攻撃対策システムの強化</li><li>ステークホルダーの属性に合わせた情報発信</li></ul>	環境に配慮した経営
8 地球環境問題の深刻化	<ul style="list-style-type: none"><li>地球温暖化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>原材料、エネルギーコストの上昇</li><li>炭素税の導入などの法律・規制に関するリスク</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>自然エネルギーへの転換 ▶詳細P.22～→特集</li><li>ネットゼロファクトリーの建設（梁瀬工場）</li><li>環境負荷低減原料、資材の調達 ▶詳細P.42～→環境戦略</li><li>CO<sub>2</sub>排出量35%以上削減 ▶詳細P.42～→環境戦略</li></ul>	
9 海洋プラスチック問題に対する国際的意識の高まり	<ul style="list-style-type: none"><li>石化由来原料を減少させる事業への転換</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>使い捨てプラスチックに対する規制強化</li><li>プラスチック代替品の普及による売上減少</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>サーキュラーファクトリープロジェクトの推進 ▶詳細P.22～→特集、▶詳細P.42～→環境戦略</li><li>リサイクルハイブリッドフィルムのリサイクル原料比率向上 ▶詳細P.22～→特集</li></ul>	資本コスト重視の経営



「VISION 2030 stage1」4つの成長戦略(マテリアリティ)

重要な社会課題に関係するリスクと機会を抽出し、グンゼグループの事業と強みを活かして課題解決に貢献する重点テーマを、2022年に中期経営計画と連動するマテリアリティとして設定しました。

マテリアリティ実現のための施策と取り組みを通じて、社会的価値と経済的価値の両立を図ることで、社会貢献とグループの持続的成長を実現するサステナブルカンパニーとなることを目指します。

マテリアリティ	グンゼグループの施策	グンゼの時間軸	KPI (2024年度目標)	2023年度の取り組み	今後の課題
新たな価値の創出	<div>● 新規事業の創出と既存事業の成長 (M&amp;A 含む)</div> <div>9 環境と社会課題の両立を目指す</div>	中期	<div>新規事業関連</div> <div>・ 次世代型リチウムイオン電池向けフィルムなど機能フィルムの事業化</div>	<div>・ 次世代型機能性フィルムの初期設計完了</div> <div>・ 機能フィルム事業化に向けた取り組み推進中</div>	<div>・ 顧客の事業状況に合わせた量産型対応</div> <div>・ 領域拡大を見据えた研究開発対象の拡大と精査</div>
	<div>● サステナビリティを追求した新商品・新サービスの提供</div> <div>3 すべての人に健康と豊かさ 9 環境と社会課題の両立を目指す 12 つくる未来 つなぐ未来</div>	短期	<div>環境配慮型製品の開発</div> <div>循環型フィルムの価値創造</div> <div>・ バイオマスプラスチック製品の拡販</div> <div>・ 低比重オレフィン製品の拡販</div> <div>・ 食品廃棄ロス削減フィルムの開発</div>	<div>・ リサイクル原料を使用した環境対応収縮フィルム「GEOPLAS®」の拡販</div> <div>・ 食品廃棄ロス削減、冷凍食品真空包装用チューブフィルムの開発上市、採用拡大</div>	<div>・ 環境配慮型商品の採用拡大と資源循環の技術確立および、サプライチェーン協働の仕組み作り</div> <div>・ 食品廃棄ロス削減フィルムのラインアップ拡充とさらなる採用拡大</div>
企業体質の進化	<div>● 多様な人財が活躍する組織風土づくり</div> <div>8 働きがい、成長機会</div>	長期	<div>D&amp;Iの推進 (女性活躍の推進など)</div> <div>・ 女性管理職比率：6％以上</div> <div>・ 女性社員比率：35％</div> <div>・ 男性育休取得率：50％</div>	<div>・ 女性管理職比率：7％</div> <div>・ 女性社員比率：34％</div> <div>・ 男性育休取得率：42％</div>	<div>・ 採用における女性比率50％の継続</div> <div>・ キャリア採用比率の向上</div> <div>・ リーダー層育成プログラムの充実、育児支援制度の拡充</div> <div>・ 男性従業員の育児休職取得率の向上</div>
	<div>● 働き方改革による意識・業務改革の推進</div> <div>8 働きがい、成長機会</div>	中期	<div>人権尊重に関する取り組み</div> <div>・ 自社・主要取引先の人権デューデリジェンスの実行</div>	<div>・ 自社アセスメント (外国人技能実習生の実態把握)の実施 (国内工場3社)</div> <div>・ サプライヤーアセスメントの実施：エンブラ分野9社及び繊維資材分野12社</div> <div>・ 分析結果に基づく改善対応の実施</div> <div>・ 追跡調査、今後の対応協議</div>	<div>・ サプライヤーを対象とした全事業での研修などを実施 (海外サプライヤーに対象拡大)</div>
	<div>● 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)</div> <div>9 環境と社会課題の両立を目指す</div>	中期	<div>リスク対応力の強化</div> <div>・ リスクマネジメント委員会の開催：4回／年</div>	<div>・ リスクマネジメント委員会の開催：4回／年</div>	<div>・ 内部通報制度の運用強化</div>
			<div>人事制度の構築、職場環境の改善</div> <div>・ エンゲージメントスコアの向上：70点想定</div> <div>・ 年休取得率：75％</div> <div>・ 意識改革、業務改革、オフィス改革による生産性向上</div> <div>・ オンライン会議などを利用したDXの推進</div>	<div>・ エンゲージメントスコア：62点</div> <div>・ 年休取得率：74.8％</div> <div>・ 人事処遇制度の改革スタート</div>	<div>・ 1on1ミーティングの継続実施</div> <div>・ DX・働き方改革など業務の効率化による年休取得率の向上</div> <div>・ 労働時間管理の徹底や長時間労働の削減</div> <div>・ 多様なバックグラウンドを持つ従業員が自分に合った働き方を選択できるような諸制度 (テレワーク、フレックス制度など) の整備・拡充</div>
環境に配慮した経営	<div>● 事業活動における環境負荷の低減</div> <div>11 社会課題の解決と持続可能性 12 つくる未来 つなぐ未来</div>	長期	<div>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</div> <div>・ 生産現場の効率改善指数 (P 値) ※：103％</div> <div>※グンゼオリジナルの生産性対前年向上指標</div>	<div>・ 生産現場の効率改善指数 (P 値)：</div> <div>国内99.5％、海外99.2％</div>	<div>・ 新時代のアパレル事業を目指した生産自動化</div>
資本コスト重視の経営			<div>CO<sub>2</sub>排出量の削減</div> <div>・ 2013年度比28％以上削減 (国内＋海外) Scope1＋Scope2※</div> <div>※グンゼグループ合計</div> <div>・ Scope3算定に着手し、2024年度までに目標設定</div> <div>・ エネルギー原単位削減率 (対前年) 1％／年以上</div> <div>・ サーキュラーファクトリープロジェクトの推進：プラスチック守山工場 (滋賀県)</div> <div>・ 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)</div>	<div>・ Scope1＋Scope2：115,517t 33％以上削減 (2013年度比)</div> <div>・ Scope3：390,856t</div> <div>・ 2023年度エネルギー原単位削減率：対前年1.8％増加 (国内)</div> <div>・ スマートファクトリー (自動化ライン) を推進 (梁瀬工場)</div>	<div>・ Scope1＋Scope2：28％以上削減 (2024年度) 持続的な省エネ活動および再生エネルギー比率の拡大</div> <div>・ Scope3の目標設定 (2024年度)</div> <div>・ 2022年度エネルギー原単位削減率1％／年の継続</div> <div>・ プラスチック守山工場でのリサイクルセンターの設立</div> <div>・ スマートファクトリー (自動化ライン) の拡大</div>
	<div>● 経営資源の戦略的配分</div>	中期	<div>成長事業、成長領域への経営資源の重点投資</div> <div>・ 環境関連投資：86億円</div> <div>・ 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％</div> <div>・ 業務提携やM&amp;Aによる事業拡大</div>	<div>・ 環境関連投資：28億円 (サーキュラーファクトリー関連27億円、綾部エンブラ工場1億円)</div> <div>・ EC＋SPA 売上比率：25％</div> <div>・ マッシュグループと合併会社「Ballelite」の設立 (2023年9月)</div>	<div>・ リサイクルセンターの建設計画推進</div> <div>・ EC＋SPA 売上比率向上</div> <div>・ 独自のCRMプログラムによるロイヤルカスタマーの獲得</div> <div>・ 集客力の高い商業施設への新規出店</div>
	<div>● 資本効率の追求によるGVA黒字化</div>	中期	<div>低成長事業および分野の再構築</div> <div>・ ROE6.3％以上</div> <div>・ 全社計でのGVA黒字化</div> <div>・ 収益性の改善</div>	<div>・ ROE4.4％</div> <div>・ GVA -16億円 (対前年7億円改善)</div> <div>・ 電子部品分野 (タッチパネル事業) の株式譲渡予定の公表</div> <div>・ レッグウェア分野ではインドネシアソックス工場の終束</div> <div>・ メカトロ事業譲渡について検討開始</div> <div>▶詳細P.28～→財務資本戦略ページ</div>	<div>・ ROE6.3％以上 (2024年度)</div> <div>・ GVAの全社計黒字化 (2024年度)</div> <div>・ 構造改革の継続的な取り組み</div>



## 特集：既存事業のブラッシュアップと未来事業への萌芽



執行役員  
プラスチックカンパニー長

花岡 裕史

### 既存事業のブラッシュアップ

#### 生産技術のイノベーション

プラスチックグループの主力工場である守山工場では、主にペットボトル飲料や洗剤容器のラベルに使用される収縮フィルムを生産しています。2019年に生産工程で発生した生産屑は年間約1,200トンで、その多くが廃棄処分されていました。そこで私たちは生産屑のゼロ化、いわゆる「ごみゼロ」の実現を目標に、再原材料化に着目し、新たなリサイクル設備の導入と、生産屑削減に注力しました。また、こうした活動を守山工場に限定せず、国内2社、海外3社工場にも展開すべく、オンラインでのごみゼロ会議を繰り返し行った結果、2023年度生産屑は400トンまで圧縮できました。守山工場では、2024年度には「ごみゼロ」を達成し、並行して、得意先で発生する生産屑を回収して原材料に戻すPIR※1を進めていきます。将来的には廃プラの市中回収を行うPCR※2も、得意先や行政、地域の協力を得ながら進めていきます。

サーキュラーファクトリー®内に導入したラインの無人化・自動化の取り組みとしては、新ラインを既存ラインと並べて、異常発生時のみ旧ラインの作業者が作業に駆け付ける仕組みを構築。さらに新ラインの川上工程である原料投入と、川下工程の梱包工程を自動化することで、実質無人化ラインが完成しました。加えて、新ラインには生産トラブル発生時に原材料吐出を自動で抑制する機能を付けたことで、ロス量の極小化にも貢献しており、将来の夜間無人操業への布石としました。また、フィルムのリサイクル方法は多様で、工場内で発生した印刷前フィルム屑は、再資源化のハードルが比較的に低いものの、得意先の印刷メーカーで発生したフィルム屑はインキを取り除く工程（脱墨）が必要なため、工数も難易度も上がります。すでに印刷済フィルムの脱墨による再資源化は実現可能レベルにあります

#### 商品開発のイノベーション

グンゼは、異種積層フィルムの開発をコア技術としています。特に、ポリスチレン（PS）とポリエステル（PET）を積層したハイブリッド収縮フィルムは、高収縮性（美麗性）と剛性（薄膜化）という2つの特性を兼ね備えているため、ペットボトルにとどまらず、異形容器や耐熱性が弱いトレイ用品などにも広く採用されています。グンゼは、「多種多様な原料を選択して加工すること」を強みとして、特徴あるフィルムを開発し、価値を創造してきました。しかし、異なる複数の素材で構成されたフィルムを材料ごとに分離する場合、リサイクルの難易度が上がるため、材料単体で構成してリサイクルを容易にするモノマテリアルの流れが世界的に主流となりつつあります。そのような状況でも、グンゼは、あくまで異種積層技術を活かすことを前提に、フィルムの分離再生技術を確立し

て、リサイクルの課題を解決したいと考えています。2024年2月に異種分離の実験装置が完成し、今後は社内でのリサイクルに加え、お客さまのもとで発生した生産屑をフィルムに配合し、製品のリサイクル配合率を高めていきます。すでにリサイクル原料を配合した製品を市場に投入しており、2022年度末には、リサイクル原料30%使用の「GEOPLAS® HCT3」を発売、2023年度末には、リサイクル原料含有5%で業界最軽量となる「GEOPLAS® HCX1」を発売しました。後者はリサイクル比率が少ないものの、薄膜化技術によって材料を削減した結果、業界最軽量の製品となりました。さらにリサイクル配合率を高め、2030年までには循環型原料100%の製品供給を進めます。そして、守山工場をサーキュラーファクトリー®のモデル工場として、そのノウハウを他

### プラスチックフィルム分野

## 2030年サーキュラーメーカーの実現に向けて

グンゼは、2019年12月に「プラスチック資源循環基本方針」を制定し、プラスチックの廃棄量削減と、プラスチック資源が循環する社会の実現への貢献を宣言しました。プラスチックカンパニーとしては、2027年までに原材料の50%を循環型原料へ置き換え、2030年には100%に引き上げることを目標としています。それを具現化する象徴が、2023年4月に守山工場に竣工した「サーキュラーファクトリー®」で、生産の省人化と効率化を進める「生産技術イノベーション」と、循環型原料使用やリサイクル技術を確立する「商品開発イノベーション」を展開しています。前者は、新工場にリサイクル装置を増やししながら、効率生産とCO<sub>2</sub>削減に踏み出しました。後者も2023年12月に国内最軽量かつリサイクル原料を5%以上使用する「GEOPLAS® HCX1」フィルムを発売して、社会性と経済性の両立が評価されつつあり、次期戦略製品として位置付けています。

が、コストに課題があります。今後も社会性と経済性の両立を目指し、目標達成に取り組んでいきます。

※1 PIR：Post Industrial Recycle。生産プロセスで発生する廃棄物の回収、再資源化

※2 PCR：Post Consumer Recycle。市場で使用済みの廃棄物の回収、再資源化



生産屑の再原料化装置

の生産拠点にも投入することで、「サーキュラーメーカー」に変革したいと考えています。



異種積層フィルムの分離実験装置



「GEOPLAS® HCX1」が採用された飲料

### 未来事業への萌芽

#### サーキュラーメーカーになるために

グンゼグループは、サステナブル経営の推進・強化策として、サーキュラーメーカーにシフトすることにより、新たな企業価値向上に取り組んでいます。

その先駆けとして、左記にプラスチックフィルム分野での各種イノベーションの取り組み事例を紹介しましたが、このような取り組みは現在、全社レベルで横展開を進めています。

基本的な考え方として、グンゼグループの生産活動から発生する排出物を、水平リサイクルとカスケードリサイクルによって再生し、社内循環を目指します。具体的な取り組みとしては、プラスチックフィルム工場から排出されるプラスチックのごみは、水平リサイクルとして再原料化を行っています。水平リサイクルができないものは、他の事業部門で使用しているプラスチック製品（アパレル事業ではハンガーやフック、さらにミシン糸用のコーンなど）へのカスケードリサイクルを行い、社内での循環を進めます。また、アパレル工場から排出される綿素材・合繊素材の端材を、カスケードリサイクルとして混抄紙（パルプに廃材を混ぜて抄いた紙）に再資源化し、社内で活用しています。今後は、産業用資材として社外の製品でも幅広く使用いただく提案を推進していきます。さらに、各工場で使用している化学物質（有機溶剤など）についても、社内外での循環を進めています。エンブラ事業部では有機溶剤を水平リサイクルするシステム・仕組みが完成しており、社内循環による利益創出もすでに実践できています。

同時に、生産で使用する資源の量を抑制するリデュース、リユースもさらに推進するなど、グンゼグループは持続可能な未来企業として、総合サーキュラーメーカーへの変革を加速していきます。



サーキュラーコットンペーパーの活用例



## 特集：既存事業のブラッシュアップと未来事業への萌芽



常務執行役員  
エンブラ事業部長

木村 克彦

### エンジニアリングプラスチックス分野

## お客さまとの価値共創で技術を磨き、ソリューション製品を提供する

エンブラ事業部では長年、複写機やプリンターといったOA機器向け部材を主力製品としてきました。ユーザーの開発者や設計者とともに、ニーズを形として具現化してきたゆえに、唯一無二な製品であったり、業界標準のトップシェア製品であったりと、OA業界とともに成長することができました。

そして、その具現化のためにさまざまな加工技術を磨き上げ、結果として、今や独自技術と呼べるものを複数持つまでになりました。現在はこの独自技術で、加工の難しいエンジニアリングプラスチックを用いた半導体製造関係や医療機器関係など、OA以外の業界への深耕も図り、すでにトップシェアの製品も生まれています。それらに加え、各産業分野での製造ラインにおける課題解決のためのソリューション製品の提供も含め、お客さまとともに価値共創を進め、社会に貢献する事業を続けていきます。

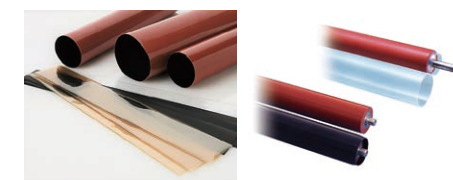
### 既存事業のブラッシュアップ

### 既存市場、顧客、用途における深耕・開拓

エンブラの優れた耐熱性、耐薬性、防汚性などの特性を、収縮チューブやパイプ、フィラメントなどの製品に加工し、産業界におけるさまざまな製品性能向上や品質安定、耐久性アップに加え、省力化や省エネ化にも貢献しています。OA機器用の薄肉チューブでは、トナーの汚れに対する優れた防汚性に加え、電気抵抗値や収縮率の制御、薄膜、複層化など、お客さまからの要望に真摯に応えることで他社の追随を許さない製品力を磨き上げてきました。これらは全世界のプリンター、事務機に採用され、実質的な業界標準製品となっています。医療用途では、グンゼの独自技術を用いた極細かつ高収縮のカテーテ

ル製造用チューブを販売展開し、ここ数年、飛躍的に採用実績を伸ばしています。各種フッ素配管パイプ類について、理化学機器や熱交換器、ケミカル工場での配管などは、使用時の破断や液漏れが許されない過酷な使用環境での耐久性が求められます。また半導体製造装置向けでは一層の寸法安定性ととも、より厳格なパイプ内面のクリーン度が求められます。今回新たに増設したクリーン工場の稼働を契機として、一層の品質向上と市場拡大に伴う増産体制を進めています。各種収縮チューブ製品についても、送電網敷設に付随する超高压ケーブル成型材への用途拡大や、製紙やフィルム製造におけ

るロールメンテナンス省力化に不可欠なロールカバーのラインアップ拡充など、新たな用途探索、深耕・開拓を進めています。



OA機器用薄肉チューブ

ロールカバー製品

### 新たな販路、用途への取り組み

さまざまな業界、市場で使われているエンブラ製品ですが、新たな販路拡大、用途探索についても開発・生産・営業が連携をとり、積極的に活動しています。医療分野では、極細チューブのカテーテル関連市場参入への横展開として、カテーテルを体内で誘導するガイドワイヤーの表層に、飛躍的な滑り性を付与できるワインディングワイヤー製品の採用提案を進めており、順次採用につながってきています。今後はグローバル展開も視野に入れて取り組みます。スマートフォンやパソコン、電気自動車やAI関連機器などの進化により、飛躍的に高性能化が進む半導体市場では、製造装置に使われる部材・部品のクリーン化要求が増大しています。薬液用、超純水用のフッ素製配管パイプにおい

ては、お客さまと協業で工場内の設備やレイアウトおよび品質管理手法を抜本的に見直し、製造環境におけるクリーンレベルの向上とともに、製品内部に含まれる不純物を金属イオンレベルまで低減し、競合製品との差異化を図っています。現在、大手半導体装置メーカーへも複数で正式納入が開始されており、今後の柱事業として期待しています。従来の主力製品である半導体フィルター用機能性織物についても、市場の持続的な成長に柔軟に追随し、この数年で出荷量を大きく増やしています。今後もさらなる半導体分野での成長戦略を確実なものとすために、増産体制の構築とともに、たゆまぬ品質レベルのステップアップを行っています。さらにここ数年、脱炭素関連市場での需要を

掘り起こす中で、クリーンエネルギー生成時のイオン交換膜の高性能化というニーズに応えることに注力しています。これはグンゼの保有する細線紡糸と製織技術を用いた、まったく新しい市場への挑戦であり、事業部の総力を結集して取り組んでいます。



フィルター用繊維構造材

フッ素クリーン配管材

### 主力工場の拡張投資を実施

エンブラ分野の成長を支えるため、2025年3月完成を目標に江南工場(愛知県)の拡張投資を実施し、顧客需要増が見込める医療・半導体分野の生産拡張を図ります。今回の建物は、高断熱外皮や照明、

高効率空調および太陽光発電の採用によりCO<sub>2</sub>排出量削減に努め、CASBEE(建築環境総合性能評価システム)認証B+以上の環境性能を目指します。



江南工場および新棟完成予想図

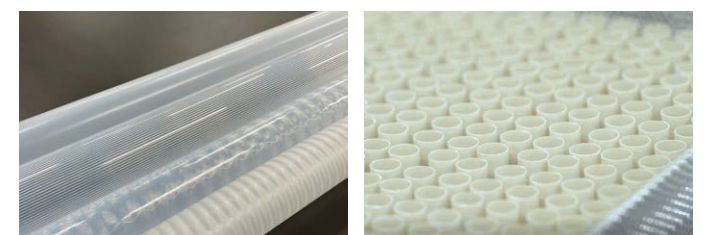
### 未来事業への萌芽

### 次世代製品への取り組み

エンブラ事業部においては、長年OA分野での製品が事業を牽引してきました。一方で、用途の裾野が広い産業分野において、さまざまな顧客要望に応える中で培ってきた独自技術と、広範な用途展開によって得られた販売ルートがあり、これらを活用した次世代製品への取り組みも進めています。具体例として、フッ素樹脂では、押出成形時に加飾技術を取り入れることで、光拡散性を制御したLEDランプカバーや、OAロール向けに培った薄膜化と連続延伸技術を応用した、航空機などで使われる炭素繊維複合材の成型用収縮チューブ、さらにモビリティ関連におけるさまざまな異形素材への適合を可能にする超高収縮チューブなどが挙げられます。

これらの取り組みは、フッ素樹脂のみならず、他のスーパーエンブラ素材にも展開を広げており、その代表的なものとして、PEEK樹脂が挙げられます。PEEK樹脂は軽量で、高耐熱かつ金属に匹敵する強度を持つことが特長ですが、加工が非常に難しく、これまで限定的な用途でしか対応できていませんでした。しかし、ある民生用電子器具において、軽量化を求めるニーズを受けて研究開発を進めた結果、金属と同等の強度と寸法精度を確保しつつ、連続押出成形での大量生産に成功しました。現在は加工設備の開発、原料バリエーションの探索など、生産技術面でさらなる改良を加えつつ、食品加工など、金属を嫌う場所での搬送ロールの耐摩耗対策や、腐食しない材質が求められる精密部品の金属代替用途への提案を進めています。

これからも、エンジニアリングプラスチックスの可能性を、長年蓄積してきた独自技術と、多様な販路から得られる情報網を掛け合わせることで、市場での課題解決へつなげ、お客さまとの持続的な価値共創を目指していきます。



LEDランプカバー用加飾チューブ

PEEK樹脂製精密加工部材



## 特集：既存事業のブラッシュアップと未来事業への萌芽



執行役員  
グンゼメディカル株式会社  
代表取締役社長

松田 晶二郎

### 既存事業のブラッシュアップ

#### 綾部第一工場の増床と綾部第三工場の建設に着手

メディカル事業部の主力製品は、グンゼ創業の地である綾部工場で生産しています。現在の綾部第一工場は1998年に建設、2024年で創設26年となります。当初は3階建ての一部しか使用していませんでしたが、2003年の中国への販売を機に生産量も年々増加し、現在では製品の置き場も足りないぐらいの状態になっています。

2023年に第一工場の増床に着手、2024年9月の完成に向けて工事を進め、将来の増産に向けた自動化・省力化設備も導入し、2024年度中に吸収性組織補強材の連続加工および自動包装ラインが完成する見込みです。さらに、綾部本社敷地内に、2022年3月に上市した癒着防止吸収性バリアの増産のため、第三工場の建

設にも着手しました。第三工場でも省人化ラインの導入を進めており、2025年2月に工場の完成、2025年上期に省人化ラインの稼働を計画しています。

今後も、綾部工場はメディカル事業を支える基幹工場として、生産能力の拡大、そして自動化・省力化による高効率生産を実現していきます。工場の構成員全員が「私たちの製造した医療機器が患者さまの命を救っている」という誇りをもち、患者さまに安心、安全な製品をタイムリーに届けられる工場でありたいと考えています。これからも、患者さまの明るい未来を支える工場を目指していきます。

#### メディカル事業の新しい柱製品である癒着防止吸収性バリア開発・上市

術後に臓器の癒着が生じると、臓器機能が低下することがあります。また、医療技術の進歩にともない、生涯にわたって複数回の手術を受けることが増えています。癒着が強いと手術の難易度が上がり、手術の長時間化や臓器損傷のリスクが増大します。一方、近年では手術創が小さく、患者さまの体への負担が少ない腹腔鏡下手術が年々増えており、腹腔鏡下手術でも簡便に使える癒着防止材が求められています。

グンゼでは、1990年代から生体吸収性材料を使用した癒着防止技術について研究を進めてきました。この研究成果から、生体吸収性材料の中でもゼラチンが癒着防止材として有効であることを見出し、ゼラチンを主原料としたシート状癒着防止吸収性バリアの開発に取り組みました。

腹腔鏡下手術での小さな創からでも操作しやすい製品とするため、独自の表面加工技術を開発しました。このシート表面への微細な凹凸形状付与により、①細い筒状に丸められる柔軟性がありながら、展開しやすい適度なコシを有する優れた操作性、②腹腔内の水分でゲル化することによる組織へのなじみ性、③貼付後の位置調整が可能な適度な付着力という、腹腔鏡下手術に適した3つの特性を実現しています。

癒着防止吸収性バリアは多くの医師のご協力により、臨床試験を経て製造販売承認を取得し、2022年3月に上市しました。これらの製品特性が受け入れられ、想定を上回る販売実績につながっています。今後、グンゼの新しい柱製品として育てていき、国内だけでなくグローバル展開にも挑戦していきます。

### メディカル分野

## 新しい舞台での成功を思い描き、さらなる一步を踏み出す

2023年4月にメディカル事業部の販売部門およびQOL研究所を含む研究開発部門をグンゼメディカル株式会社に吸収分割し、医療機器専業会社として研究から販売まで一気通貫する新体制が始動。同時に、メディカル事業は新セグメントとなりました。メディカル事業に携わる社員一人ひとりが、「革新的な“バイオマテリアルメデバイス”の提供により、患者さまに明るい未来を届ける」との使命を強く持ち、組織としての基盤を固める一年となりました。また、より専門性の高い販売体制としたことで、学会協賛や営業活動も活発となり、グンゼメディカル事業の医療業界での存在感の高まりを感じています。

グンゼメディカルの新しい舞台での成功へ向けて、さらなる一步を紹介します。2024年度は、新工場や研究開発施設を建設します。グンゼの成長牽引を担い、領域別ポートフォリオに基づいた戦略的な事業拡大、スピーディーな新製品の開発・導入、旺盛な需要に対応するための生産力増強に取り組みます。さらに、グローバル要求に対応した品質体制の構築に挑戦し、いつの日か、日本を代表するような医療機器メーカーになることを目指して事業を推進していきます。

### 未来事業への萌芽

#### 研究開発施設の増強に着手 再生医療の臨床試験を推進

メディカル事業部では、研究開発体制強化の取り組みの一環として、技術系人財の交流と、快適性・創造性を備えた研究開発施設（インタラクティブフロア）の建設に着手しました。また、医療機器をいち早く医療現場にお届けするため、既存の第二工場内に開発試作ラインを新設するなど、次世代製品の開発力強化と効率的な量産立ち上げにつなげていきます。

また、縫合糸など医療機器として臨床現場で使用いただいている生体吸収性材料は、先端医療分野でも新たな用途向けに研究開発がされており、グンゼでも再生医療分野への礎を築くべく、生体吸収性の血管再生基材や、半月板再生基材などの研究開発にも取り組んでいます。

血管再生基材は、先天性心疾患である「単心室症」の手術に用いられる生体吸収性の人工血管です。対象は小児の患者さまと考えています。現在、米国での製品化を目指し、有効性と安全性を確認する臨床試験段階まで進んでいます。

半月板は膝のクッションの役割を果たす組織で、一度損傷すると治らないとされていました。グンゼメディカルのコア技術である生体吸収性材料の加工技術を駆使し、初期は膝のクッションの役目を担いながら、徐々に自己組織として再生する半月板再生基材を開発しています。現在は、探索的治験が完了し、2025年度の検証的治験を目指しています。

今後も新製品を開発し、手術を受ける患者さまに明るい未来をお届けしていきます。



研究開発施設イメージ図



## 財務資本戦略



中期経営計画「VISION 2030 stage1」の財務戦略課題は、強固な財務基盤を維持しつつ、成長事業投資や環境などサステナブル投資と資本コスト低減の両立により、GVA (Gunze Value Added) を向上させることにあります。投下資本に対する収益性管理を強化する一方で、収益性の低い事業の構造改革や資産の縮減を進めてきました。

昨年来、資本コストや株価を意識した経営に関する説明責任が強く求められるようになりましたが、上記の取り組みをさらに進化させて「VISION 2030」のstage2以降の財務戦略を立案していきます。

### 業績評価

2023年度の連結業績は、売上高は1,328億円(対前期97.7%、対業績予想94.9%)、営業利益は67億円(同9億円増、同7億円減)、経常利益は67億円(同7億円増、同7億円減)、純利益は51億円(同6億円増、同3億円増)と、業績予想に対しては純利益を除き未達となりましたが、対前期では減収ながら各段階利益で増益となりました。

対前期での売上減少は、前期のライフクリエイト事業での工場跡地開発売上が無くなった影響が大きいのですが、全般的に素材関係は顧客の在庫調整やプラスチック使用量の減少影響を受け、アパレル関係も消費者の支出抑制や天候不順影響で数量面では苦しみました。

営業利益は、数量減によるマイナスに加え、素材関連での原料価格高止まりやアパレルでの円安影響を受けましたが、価格転嫁やコストダウンによりこれを吸収・挽回しました。

セグメント別には、機能ソリューション事業が特にプラスチック

フィルム分野の急激な需要減で60億円(対前期8億円減)となった一方で、前期2億円の赤字であったアパレル事業が製品値上や生産構造改革効果で14億円(対前期16億円改善)の黒字となりました。メディカル事業は、売上は伸長したものの、今後の事業拡大に向けた人財投資コストが嵩み、若干の減益となりました。

事業構造改革として、電子部品分野では前期のフィルム事業譲渡に引き続きタッチパネル事業も中国生産子会社の株式譲渡契約を締結、2024年9月末をもって日米の商権を含め撤退することとしました。また、インドネシアのソックス生産子会社の閉鎖、スポーツクラブ不採算店舗の閉鎖・合理化を決定するなど、計28億円の特別損失を計上しました。

他方、政策保有株式の縮減を進め20億円の売却益を計上したほか、子会社への投資減損に対する税効果25億円を計上したことなどにより、純利益への影響は最小限に留まりました。

これらの事業リスクを踏まえつつ、素材関係の市況回復、自動化とDX推進による生産性向上の取り組みや、グローバル最適生

産体制によるコスト競争力の強化や、原材料調達網の拡充とコストダウン、市場のさまざまな変化を捉えた新たな価値創出活動による拡販、また、前期までに実施した事業構造改善効果などを積極的に2024年の業績予想に織り込みました。

機能ソリューション事業では、プラスチックフィルム分野は環境対応型新商品の積極投入とサーキュラーファクトリー(資源循環型工場)の本格稼働効果の発揮、エンブラ分野はOA市場向け製品のシェア拡大と医療・半導体分野の需要増、および電子部品分野の撤退影響を織り込み、対前期101.5%の増収、12億円弱の増益を計画しました。メディカル事業では、工場拡張による既存製品の拡販と癒着防止材の需要拡大、ならびに

中国・米国での伸長を織り込み、111.1%の増収、5億円強の増益を計画しました。アパレル事業では、DtoCルートの伸長と差異化新商品を通じたレディスインナーの拡販並びにグローバル最適生産体制構築などによるコスト改善を織り込み、円安予想のなか108.5%の増収、4億円強の増益計画とし、ライフクリエイト事業では、商業施設の収益力向上、スポーツクラブ分野の構造改善効果とスクール事業などの拡大を見込み、100.6%の微増収ながら3億円弱の増益計画としました。

全体では売上高は1,400億円(対前期105.4%)、営業利益は90億円(同22億円強の増益)、純利益は75億円(同24億円弱の増益)を予想しています。

### 「VISION 2030 stage1」財務戦略 2023年度の主要取り組み

2023年度は負債コストの抑制のため、米ドル資金調達体制を再編しました。グンゼグループでは、調達コストの低い香港の統括会社が一括で米ドル資金を調達し、運用していました。しかし、長らく大きな変動のなかった調達コストが2022年2月から上昇はじめ、2022年度末には従来の約9倍となりました。今後の方向性を検討した結果、統括会社の主事業に一定の目的が立っていたことも踏まえ、2023年2月に統括会社清算と米ドル資金調達統括機能の日本本社への移管を決定しました。移管にあたり、各国の外貨規制や移転価格税制などを考慮し、一部の会社については外部から直接資金を調達することとしました。また、一部の会社に対して資本構成最適化のための増

資を実施しました。増資については、政策保有株式売却やキャッシュポジションの見直しにより創出したキャッシュを原資としたため、増資のための有利子負債・負債コストの増加は生じていません。その結果、2023年度のグループ負債コストは1.70%(対前期0.14ポイント低下)となりました。

2024年度の調達状況は、海外の調達コストが高止まりしているとともに、日銀の金融政策変更の影響で国内の調達コストが上昇しています。引き続きグループ全体で負債コストの抑制に取り組んでいきます。

### GVA※／ROICの状況

※ GVA (Gunze Value Added) : グンゼオリジナル指標

2023年度のGVAは16億円の赤字(対前期8億円増、対予想5億円減)となりました。営業利益は前述のとおりですが、投下資本は、為替影響などで在外資産が想定よりも増加したものの、政策保有株式の売却などにより、1,294億円(対前期37億円減、対予想3億円増)となりました。

政策保有株式の縮減については2023年度も順調に進めることができました。2023年度末の保有状況は32銘柄、純資産比4.34%となっており、2024年度は27銘柄以下、純資産比3%未満まで縮減を進める予定です。なお、売却によって生じるキャッシュは、エンブラ分野・メディカル事業の増産に向けた工場拡張投資に充当します。

次にセグメント別の状況です。グンゼグループでは2019年度から資本コスト経営を開始し、グループの資本収益性向上に取り組んできた結果、グループの総資産の構成や各セグメントの

資本収益性が変化しています。

まず総資産については、政策保有株式縮減や低収益資産圧縮に取り組むとともに、成長事業に位置づけている機能ソリューション・メディカル事業に重点的に投資してきました。その結果、資本コスト経営開始直前期(2018年度末)に対し、グループ総資産は76億円減の1,620億円に圧縮。総資産に占める機能ソリューション・メディカル事業の割合は28%から41%に上昇しています。特に成長期待の高いメディカル事業の総資産額は約3倍に増加しています。

次にROICですが、機能ソリューション事業はプラスチックフィルム分野の売上不振とサーキュラーファクトリー投資の影響により、直近のROICは9%台に低下していますが、2024年度は10%台に回復すると見込んでいます。メディカル事業は人財・設備投資に伴いROICが低下していますが、成長過程の一時

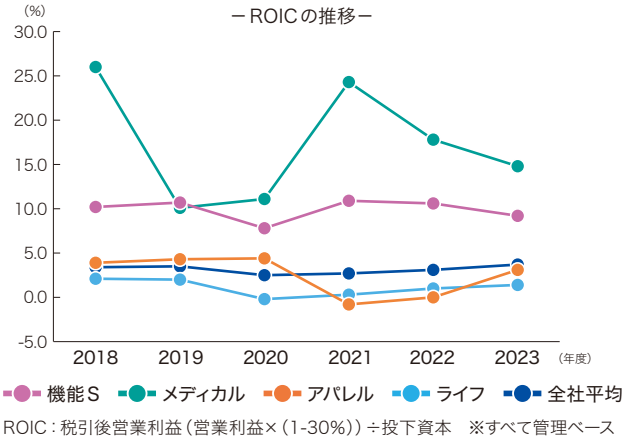
財務資本戦略

的なものであり、現状の水準は許容範囲内と判断しています。アパレル事業、ライフクリエイト事業はコロナ禍の利益減少でROICが悪化しましたが、構造改革によって収益性を改善してきており、2024年度にはコロナ禍前の水準まで回復すると見込んでいます。

現在の主要課題は、アパレル、ライフクリエイト事業のGVA黒字化です。アパレル事業は構造改革をさらに進め、現状の異常な円安が適正化すればGVA黒字化を狙えると考えています。一方、ライフクリエイト事業は、現在取り組んでいるスポーツクラブ分野の不採算店舗閉鎖にとどまらず、投下資本の大きい不動産分野の構造改革など、もう一歩踏み込んだ収益性改善に取り組む必要があると考えています。

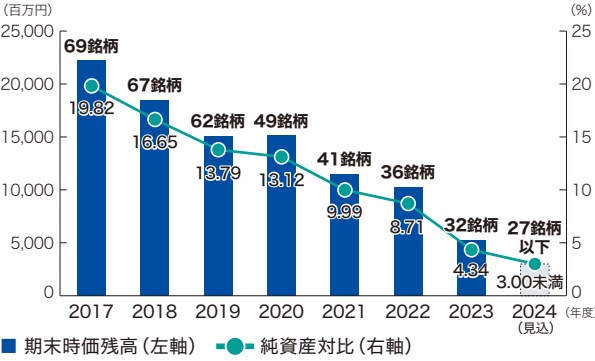
また、コロナ禍以降悪化しているCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の改善が不十分であることも課題です。特に棚卸資産回転日数についてはGVA黒字部門（＝ROIC管理部門）も含めて対策を強化していきます。

ROICと総資産の推移

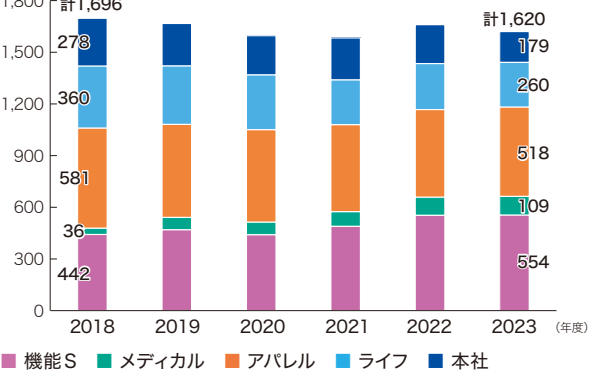


GVA黒字部門は同業他社水準も見据えたROICの維持・向上に拘っていきます。社内管理指標もROICツリー展開で個々の業務と結びつけ、構成員の資本収益性に対する意識向上を図ります。

政策保有株式の縮減の推移



総資産の推移



GVA・ROE実績、見込み

	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度目標 (2025年3月期)
営業利益	66	67	46	48	58	67	90
投下資本	1,373	1,342	1,327	1,258	1,331	1,294	1,310
GVA*	-19	-16	-31	-26	-23	-16	全社計黒字化
ROE	3.7%	4.0%	1.9%	2.6%	3.9%	4.4%	6.32%以上

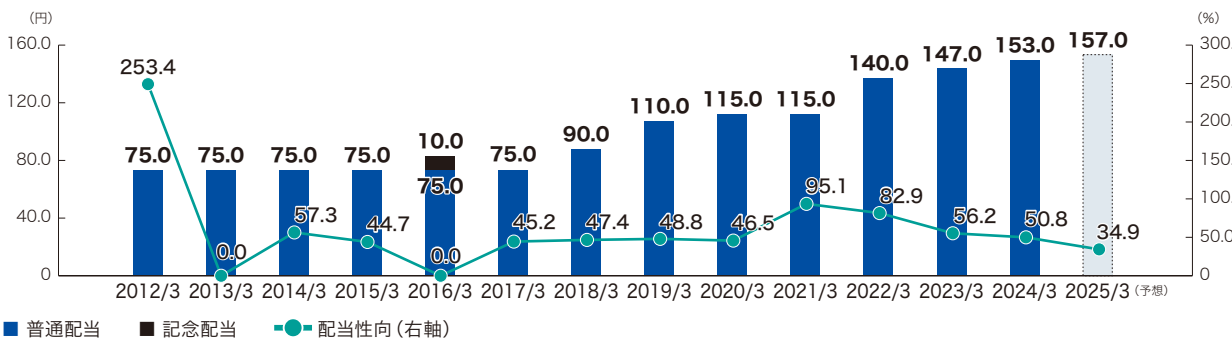
※ GVA (Gunze Value Added) = (NOPAT + 配当金) - (期末投下資本 (総資産 - 無利子負債)) × WACC

資本コストを意識した最適な株主還元戦略の追求

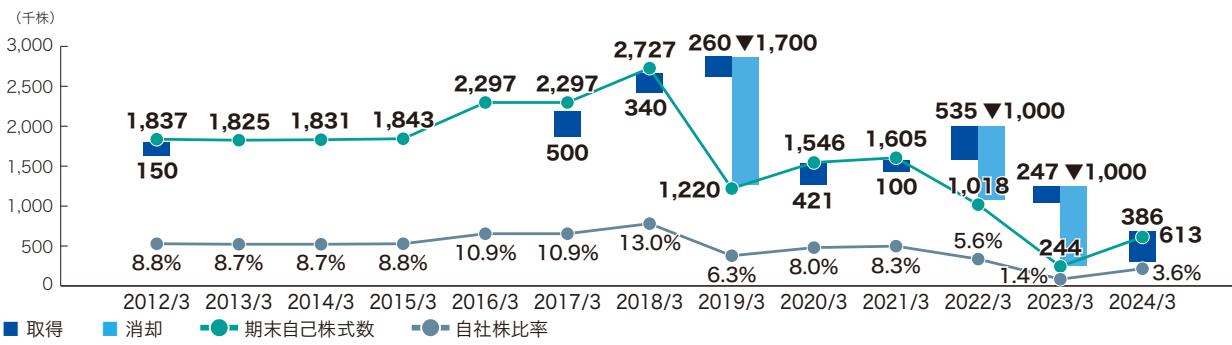
グンゼグループは、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要政策と位置づけており、「VISION 2030 stage1」ではROEが株主資本コストを上回るまで総還元性向100%を継続する

こととしています。これは収益拡大によって資本収益性を向上させる方針であるとともに、財務健全性の維持・向上のために現状以上に株主資本をお預かりする必要はないと判断してい

1株配当金と配当性向の推移



自社株の状況



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

るためです。よって株主資本コストを上回るROE達成後も、資本政策の一環として現行と同水準の利益還元を継続する可能性もあります。

利益還元の方法としては、DOEを基準とした安定的・継続的な配当を主軸とし、残りは自己株式取得により利益還元することとしています。基準とするDOEは、設定当時の東証一部上場企業の利益還元状況 (証券会社調べ) の中央値2.2%を下

限としています。今後の利益伸長に応じた配当性向水準の見直しが必要と考えています。また、過度な自己株式取得は株式の流動性低下による株主資本コストの上昇を招くリスクがあることも踏まえ、グンゼグループの財務状況や株主構成などを考慮した配当・自己株式取得の最適バランスを検討し、必要に応じて方針自体も見直していきます。

次期中期経営計画とエクイティスプレッドの最大化

グンゼグループの2023年度末のPBRは0.8倍となっており、企業価値が毀損した状態が継続しています。PBRが低迷する要因はさまざまですが、エクイティスプレッドがマイナス、つまりROEが株主資本コストを下回っていることが主要因と考えています。「VISION 2030 stage1」では株主資本コストを6.32%に設定していますが、投資家との対話や国内外の金利情勢などを踏まえた直近の推計結果から、株主の皆さまに満足いただくことができるエクイティスプレッド創出のためには、少なくともROE8%は必要と考えています。仮にROE8%を目指すとなると、2024年度の業績予想利益から1.3倍以上の利益伸長が必要となるため、早期の事業成長に向けた積極的な

投資を実施していきます。資本コストや直近のネットDEレシオの水準などを考慮すると、投資の原資は負債で調達すべきと考えています。一方、国内外の資金調達コストが上昇していることから、ROEへの影響を考慮し、今まで以上に投資の厳選と、調達額・期間の精査が必要と考えています。昨今の金利上昇などを踏まえ、次期中期経営計画では負債コスト、株主資本コスト、WACCを見直す予定です。利益水準・財務健全性・資本効率のすべての面において最適な資本構成とキャッシュアロケーションを追求し、GVA・エクイティスプレッドの最大化を図ります。



## 人財戦略

### エンゲージメント向上に向けたグンゼの取り組み



執行役員  
人事総務部長  
**小倉 誠**

グンゼグループは、中期経営計画「VISION 2030 stage1」において人財戦略の基本的な考えを次のように定めています。

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

またこの戦略に基づき、求める人財像を「異なる価値観を受容し、自ら考え行動しやり抜ける、得意分野で価値提供できる人財」と定め、「多様性」「自律性」「活躍」の3本柱に集約した

マテリアリティ、KPI（2024年度→2030年度目標）

区分		指標	2023年度		KPI 2024年度目標	2030年度目標
			目標	実績		
企業体質の進化	女性活躍の推進	・女性管理職比率	5.0%	7.0%	6%以上	20%以上
		・女性社員比率	34.0%	33.8%	35%	41%
		・女性新卒総合職採用比率（交替勤務除く）	50.0%	51.9%	50%	50%
	子育て支援	・男性育児休業取得率	40.0%	42.0%	50%	70%
		・エンゲージメントスコア	64点想定	62点	70点想定	80点想定
	働き方改革	・年休取得率	75%（15日）	74.5%（14.9日）	75%	100%

### エンゲージメントスコアについて

エンゲージメントとは、従業員と会社が信頼関係で結ばれ、従業員が自発的に自分の力を発揮する貢献意欲のことです。エンゲージメントの向上が、組織の生産性向上や企業の業績向上などに直接的な影響をおよぼすことが明らかになっています。グンゼグループでは、変化の激しい経営環境において組織の状況をいち早く把握するために、短時間で回答できる「パルスサーベイ」という調査方法を活用し、9つのキードライバーとそれに紐づく26の小項目について、毎月調査を実施しています。この調査ツールを利用する同業かつ同規模の他社平均をベンチマークとしながら、総合スコアの向上を目標として、2024年度は上位企業20%以内を、2030年度は同5%以内のレベルを目指しています。

人財マネジメント方針に沿った取り組みを進めているところです。この活動を進めるにあたって、まず従業員や組織の状況を明らかにするとともに、効果を検証するために2022年よりエンゲージメント調査を実施し、2年が経過しました。

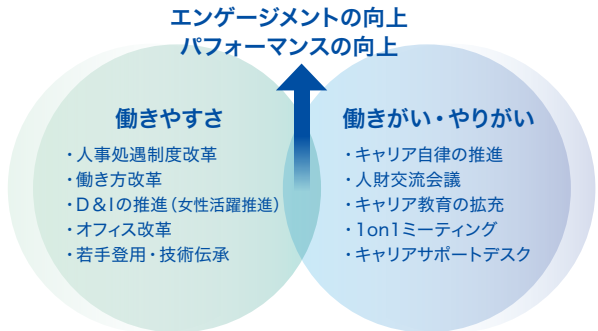
その結果は、現時点では目標には届いていませんが、グンゼの強みと課題は明らかになりました。エンゲージメントを構成する要素は会社の仕組みに関するものから、職場の人間関係、従業員の健康状態まで多岐にわたります。さらに、それぞれの課題は一对一の施策で解決できるものではありません。現在は以下に紹介する取り組みを進めていますが、成果を実感できるのはこれからだと思っています。

今後は2026年度を目標に、抜本的な人事処遇制度改革を実施する予定ですが、各職場の状況にも目を向けて、風通しがよく働きやすい環境づくりを進めていきたいと思います。結果として、従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上を実現し、グンゼグループの人的資本を最大化することにより、社会から選ばれる会社を目指していきます。

エンゲージメントスコアから見るグンゼの強みと課題

エンゲージメント要因分析（主要項目）			
強みを持つ領域	給与への納得感	事業・サービスへの誇り	部署間での協力
課題のある領域	キャリア機会の提供	やりがい	上司との関係

エンゲージメント向上フレーム



### 働きがいのある職場環境に向けて

グンゼの経営理念において、最も大切にしている「人間尊重」の考え方を基本に、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の醸成を目指し、以下の取り組みを進めています。

#### 1. 人事処遇制度改革

働き方の多様化や人的資本経営の推進などにより、昨今企業を取り巻く環境は激しく変化しています。現行の人事処遇制度は2001年に制定後、個別見直しを重ねることで環境変化に対応してきました。今後優秀な人財を確保・定着することで、さらに企業価値を高め、夢のある元気な会社になるために、現行の延長線ではない抜本的な人事処遇制度改革を2026年度実施に向けて取り組んでいます。また、2024年度より、2026年施行の新制度を見越し、キャリア自律の早期実現に資する現行制度の是正を一部実施しています。

#### 2. 働き方改革

従業員が安全・健康、かつ力を発揮できる環境を実現するため、DXによる業務改善や労働時間管理の徹底、また長時間労働の削減、多様なバックグラウンドを持つ従業員が自分に合った働き方を選択できるような諸制度（テレワーク、フレックス制度など）の整備・拡充を継続して行っています。また、年間総

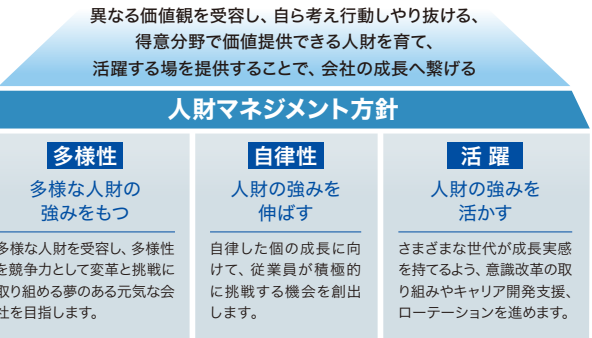
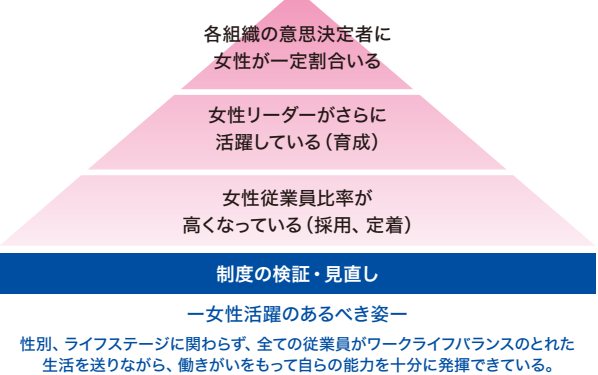
#### 3. D&Iの推進

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おり、なかでも女性活躍のさらなる進化が重要課題と認識しています。「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、女性総合職の母集団の充実や、リーダー育成に積極的に取り組んでいます。

##### ① 女性リーダー層の形成・育成 （GLSL：グンゼリーダーシップスクール・レディス）

女性リーダー層の定着・育成を目指し、キャリア形成研修「グンゼ

女性活躍推進イメージ



実労働時間の削減に向けて、所定労働時間の短縮や、有給休暇取得率向上を推進しています。2024年度から、休日数に差がある生産現場の年間休日数を増やすとともに、育児休職の一部有給化を実施しています。

リーダーシップスクール・レディス（GLSL）」を2022年度より導入しました。GLSLでは、女性の活躍に対する会社からの期待を理解し、自立的キャリアを形成するスタンスを習得し、自らのキャリアイメージを醸成することにより、将来の選択肢として「管理職になること」を前向きにとらえる機会とすることを目的としています。



グンゼリーダーシップスクール・レディス研修の様子



② メンタリング制度

女性の総合職・地域総合職社員が同性の先輩（メンター）に接する機会をつくり、ネットワークの構築と、若手～中堅の女性の定着・育成・離職防止に加えて、ワークライフバランスを踏まえたキャリア開発支援を図る目的で2013年度にメンタリング制度を導入し、現在も継続しています。多様な考え方を考慮し、2024年度からはメンター候補に男性先輩社員を加えました。

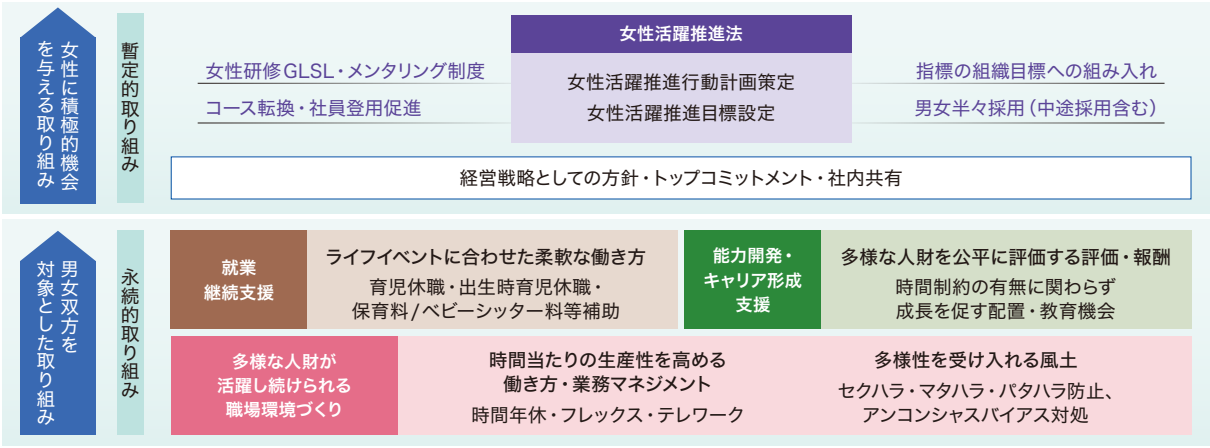
メンタリング制度利用者数推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
実績	17名	11名	9名	7名	8名

③ 両立支援

女性だけでなく、男性も育児休職を取得しやすい職場環境を整備するために、両立支援のサポート面談制度を導入するとともに、管理職向け「両立支援のためのハンドブック」を作成、周知を図っています。部下と上司が定期的に面談することにより、制度理解や育児休職からの復職をスムーズに行えるよう、サポートを行っています。また、2022年より、育児による休職者のキャリア影響を最小限に抑えるため、①育児休職早期復職者の保育料補助、②延長保育料補助、③ベビーシッター等利用料補助などを行っています。

女性活躍に向けた取り組みマップ

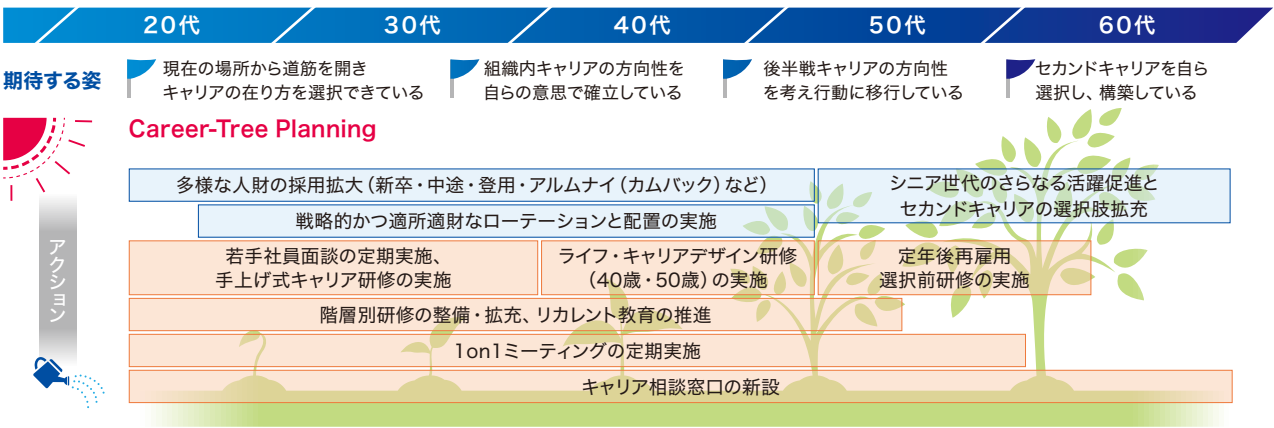


4. キャリア自律の推進

昨今の先行き不透明な状況下で企業価値を高めていくためには、人財を「資本」と捉えた人的資本経営に取り組むことが重要であり、自らのキャリアを意識して自律的に行動する人財を育成することが強く求められています。

グンゼグループは一人ひとりが多様性と自律性を備え、自らの強みを生かしたキャリアを実現させるとともに、そのキャリア形成を会社として支援し、戦略的かつ適所適財な配置を行うことを推進しています。

各年代のキャリアの期待と課題解決の切り口



① 戦略的かつ適所適財なローテーションと配置の実施

2023年より、各部門の人財情報を共有できる場として人財交流会議「Human Resource Share」を設置し、自律的にキャリアを描き、本人主体の異動機会を広げる場として開催しています。この取り組みにより、特に若手のキャリア形成が実現、2023年度は50%の割合で本人希望による異動が実現しました。

② 主体的なキャリア形成の支援

主体的なキャリア形成を支援するために、さまざまな支援の機会を拡充しました。

キャリア教育の拡充

社員のシニア層の構成比率が高いグンゼグループにおいて、シニア層がいきいきと働き、パフォーマンスを発揮し続けることが重要な人事課題だと考えています。そこで、キャリア研修の受講機会を50歳時点に加え、新たに40歳時点、56歳時点にも拡充しました。

また、これまで正社員に限定していた通信教育などの自己啓発

支援制度を、定年後再雇用社員や契約社員にも拡大し、リスキリングやリカレントの機会を拡充しました。

1on1ミーティングの定着

2022年に導入した1on1ミーティングでは、上司とメンバーのコミュニケーションの機会を増やすことで心理的安全性を醸成し、信頼関係を強め、これらを土台としてメンバーの成長を支援する場となるように活用しています。2024年度現在、導入から2年が経過し、課題についての検証を踏まえ、グンゼ独自の事業体制に適合した進め方にも配慮しながら改善に取り組み、引き続き定着を進めています。

キャリア相談体制の充実

人事スタッフによるキャリア関連資格の取得を進め、キャリアに関する支援体制を強化しました。2023年5月に設置したキャリアサポートデスクでは、キャリア形成、人間関係、能力開発など、働く上での多様な悩みの解決をサポートしました。2024年4月現在で11件に応じましたが、さらなる利用拡大の促進に取り組みます。

5. 経営参画意識の向上

次代を担う若手世代が、30年後の自分や会社のありたい姿を想像しながら、個人×会社×社会（課題解決）のつながりを実感し、未来を見据えた経営参画の機会を創出することを目指して、長期戦略を考えるワークショップ“将来を創造しよう！そうしよう！”を国内の5拠点、総勢130名で開催しました。Will（自らの意思）とMust（会社の使命）について語り合うことで、グンゼの未来を自分ごとと捉えて、主体的、自律的な経営参画意識の醸成を目指します。



長期戦略を考えるワークショップ“将来を創造しよう！そうしよう！”

教育研修体系

	階層別教育			その他共通教育		自己啓発支援
	若手社員	次世代リーダー育成	経営幹部育成	コース・職種別	キャリア形成支援	
役員・幹部			リーダーシップスクールⅢ		56歳キャリア研修	
管理職		リーダーシップスクールⅡ			50歳ライフ・キャリアデザイン研修	
		新任管理職研修			40歳ライフ・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				
若手社員	リーダーシップスクールB	リーダーシップスクール レディス		一般職研修Ⅱ 一般職研修Ⅰ 一般職研修B	若手育成 担当者研修	キャリア デザイン 研修
入社3年目	入社3年終了時 フォローアップ研修					
入社2年目	入社2年終了時 フォローアップ研修					
新入社員	キャリア採用時研修 新入社員研修 (入社時・半年後・1年後)			実験計画法 IE基礎研修 QC基礎研修 他		



## 研究開発戦略



取締役 兼 執行役員 技術開発部長  
技術・研究開発管掌

奥田 智久

グンゼグループはこれまで、「繊維加工技術」「樹脂加工技術」「製造技術×装置開発」を基盤技術として研究開発に取り組むことで、お客さまにさまざまな製品を提供してきました。

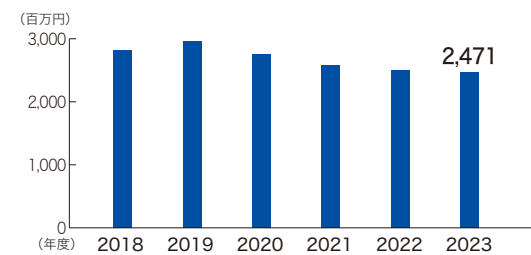
グンゼの繊維加工技術は、製糸業を起点としてアパレル事業を推進する中で発展してきました。現在では、長年にわたる事業の中で培った編織、染色、縫製および繊維改質の技術を「強み」として、各事業に活かしながら新製品の開発を進めています。

また、樹脂加工技術は、熔融押出成形を基本とし、分散混合や多層成形などを通じて機能ソリューション事業を支える基礎技術として発展してきました。さらに、生体吸収性樹脂を原料とし、樹脂加工技術と繊維加工技術を活用することで、患者さまのご負担を減らす医療機器を製品化しています。

生産においては、これらの加工技術にセンシング技術などを

組み合わせることで、グンゼ独自の加工方法や生産設備を開発し、より安定した品質を確保しつつ、付加価値の高い製品の提供を実現しています。

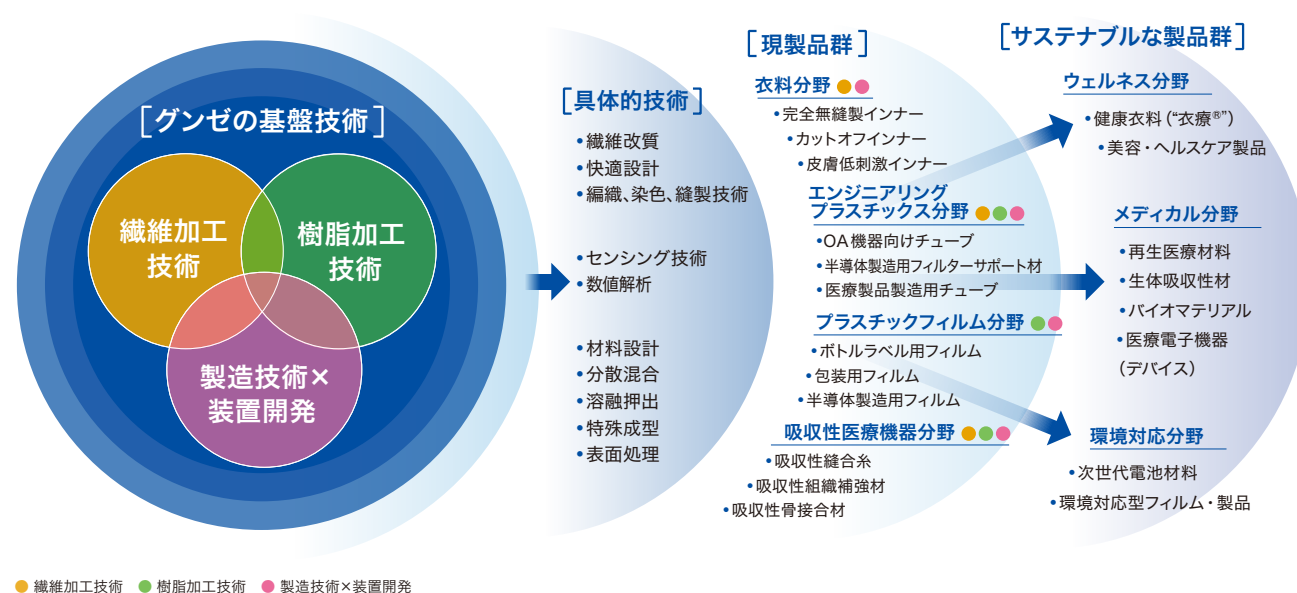
### 研究開発費



### 研究開発体制

<https://www.gunze.co.jp/technology/organization/>

### 加工技術を通じたイノベーションの創出



現在、グンゼグループの研究開発活動は、各事業部門の開発部門による商品開発に加え、研究開発部および技術開発部において、新規付加価値製品や新技術の開発、生産技術の革新などに取り組んでいます。今後も事業を支える基盤技術の発展

## 新たな価値の創出について

中期経営計画「VISION 2030 Stage1」において、健康衣料（「衣療®」）や機能性フィルムの研究開発に取り組んでいます。Stage2では、さらに新たな価値を顧客に提供するため、多岐にわたる研究開発活動を展開していく予定です。

お客さまの生活の質（QOL）向上を目指して開発した、ウェルネス&ヘルスカテゴリー商品ブランド「メディキュア®」は、手術後の肌への刺激を和らげるなどの価値が認められつつあります。今後も自治体や医療機関、介護施設、他企業との連携を深め、さまざまな悩みを軽減できる「衣療®」の開発を推進していきます。また、プラスチックの成形技術を活用し、病院、

に取り組むとともに、競争優位の源泉であるコア技術をさらに進化させていきます。さらに、これらの技術や外部の技術と組み合わせることで、新たな価値の創出に挑戦し続けます。

在宅医療、介護の場で必要とされる医療機器や医療部材の開発にも力を注ぎ、お客さまのQOL向上に貢献していきます。さらに、半導体や自動車業界向けには、これまでに培ったプラスチック成形技術や「異種積層技術」「分散混合技術」を進化させ、プロセスの効率化、工程ロスの削減、リサイクル対応設計など、環境に配慮した産業資材フィルムの開発を進めます。加えて、既存の事業部門における新たな価値創造を促進するため、技術革新に向けた研究開発活動を積極的に推進していきます。

### Column 社外機関との交流について

新たな学びや新規技術の導入、当社技術の進化と活用機会の拡大を実現するために、社外機関との交流を積極的に推進しています。

#### アカデミアとの交流

—「綿セルロース布のアセチル化改質による速乾性の付与」による学会報告—

2023年11月、繊維学会で発表し、多くの聴講者と、改質綿布の特性や、解析技術についてディスカッションしました。

#### （学会誌での紹介）

Acetylation of cotton knitted fabrics for improved quick drying after water absorption. S.Onodera, et al. Cellulose; 25 March 2024



繊維学会での発表の様子

—「吸収性高分子材料の医療機器への応用」の講義開催—

2023年10月、東京大学工学部において研究開発部の山内主幹研究員が講師を務めました。これは、産業界・経済界を中心に、材料の多彩な産業応用とその周辺技術の講義を通じて、材料の科学基礎と応用の理解を深めることを目的としている授業です。



東京大学での講義

#### 展示会出展による交流

—「第10回 メディカルジャパン大阪」に出展—

2024年1月、「機能性フィルムを活用したメディカル製品」および「繊維技術を活用した健康衣療」の2つのテーマで、最新の取り組みを紹介しました。



多くの来場者でにぎわう展示会

—「メドテックジャパン2024」に出展—

2024年4月、医療機器の設計・製造に関わる医療機器業界のサプライヤーと、国内外の医療機器メーカーの開発・研究関係者が一堂に会するイベントに出展し、現在研究開発中の「超音波検査用シート」と「異形チューブ」の展示を行いました。



ブースで説明を行う研究員



## IP・リーガル戦略

### 事業の伴走者としての法務・知財



執行役員  
IP・リーガル部長  
吉鹿 央子

良い物・サービスを創造し、グンゼを信頼してくださる方々にお届けするのが会社全体の役目だとすれば、法律と技術を

武器に会社の競争力を高め、誠実なビジネスによって社会的要請に応えられるようにするのが、IP・リーガル部の役割だと考えています。

SDGsや人権が世界的に重視される中、単なる法令遵守にとどまらず、あらゆるステークホルダーのニーズに応えることの重要性が増してきました。華やかにデビューする新製品、長年使い続けていただいている定番品、そしてお客さまに提供するサービスの背後には、法律と倫理を守るための努力、そして強い知的財産に裏付けられた技術が存在しています。グンゼグループは、今後もその努力、技術力を基盤として優良な製品とサービスをお客さまに提供し続けていきます。

### ビジネスの多様化を支える知的資本としてのIP（知的財産）

知的財産戦略では、技術革新と競争優位性の確保、リスク管理、オープンイノベーション、社会的責任の履行を柱としています。これにより、グループの持続可能な成長を実現し、株主やその他のステークホルダーに対して信頼と価値を提供しています。

#### IPの位置づけと重要性

グンゼグループは、多岐にわたる事業領域で活動しており、素材の複合・積層化とそのハンドリングを軸として、それぞれの領域で革新的な製品や技術を提供しています。これを支えるのがIPです。IPは、グンゼグループの技術革新を保護し、事業競争力を維持するための鍵となる要素です。

#### 知的財産ポートフォリオの強化

事業競争力に寄与するIPを戦略的に取得・管理しています。特に、特許・商標に関しては、自社の権利を保護すると同時に、他社との差異化を図るための重要な資産として位置づけ、以下の取り組みを行っています。

**積極的な出願** 新技術や新製品の開発に伴い、国内外で積極的に特許・商標を出願し、権利を確保。

**既存のIPの活用** 既存のIPを活用し、他社とのライセンス契約を通じて収益を得る。

**ポートフォリオの最適化** 定期的にポートフォリオを見直し、不要な知的財産権を整理することで、保有権利の質を高める。

#### リスク管理

IPを適切に保護するために、次のリスク管理を実施しています。

**侵害防止策** IPが侵害されるリスクを最小限に抑えるため、他

社製品の調査を定期的を実施。侵害が認められる場合には、速やかに相手方に通知し、権利の保護を徹底。

**従業員教育** グループ構成員に対して、IPに関する教育を行い、その重要性和取り扱い方法についての理解を深める。

グンゼグループの国内外特許・商標の保有数 (件)

		2021年度	2022年度	2023年度
保有特許	国内	669	655	691
	海外	264	249	249
保有商標	国内	1,936	1,946	1,934
	海外	747	796	803

#### オープンイノベーション

IPを活用し、外部の企業や研究機関とのオープンイノベーションや共同研究を推進しています。これにより、新たな技術や製品の開発を加速させ、市場競争力を強化しています。具体的な取り組みとしては、以下が挙げられます。

**共同特許出願** パートナー企業や研究機関と共同で特許を出願し、双方の技術力を結集。

#### 社会的責任

グンゼグループは、IPを通じて社会的責任を果たすことも重視しています。資源循環や生産設備の自動化・効率化など地球環境保護に貢献しう技術開発を推進し、その成果をIPとして保護・公開することで、持続可能な社会の実現に寄与しています。

### コンプライアンスの推進

企業価値の継続的な向上を実現するためには、コンプライアンスが重要であると認識しています。法務コンプライアンス室では、構成員に対して必要な教育・研修を定期的の実施し、また社内イントラネットで研修動画の配信を行うなど、コンプライアンスに関する適切な理解の全社的な浸透を図っています。2022年度からは新入社員を対象に、e-ラーニングおよび法務コンプライアンス室員講師によるリアル研修をいずれも実施するハイブリッド研修を始めました。グンゼの倫理観を共有するとともに、部署や責任範囲にかかわらず必須知識といえる、インサイダー取引規制やソーシャルメディアを利用する際の注意点について、理解を深めてもらうことを目的に、フォローアップ研修も実施しています。

また、改正障害者差別解消法施行のタイミングで、グンゼグループが運営する店舗や施設を使用するすべてのお客さまに、これからも安心してご利用いただけるように、グンゼグループが行うべき適切な配慮について研修を行いました。

なお、社内窓口である「なんでも相談ホットライン」では、コン

### リスクマネジメント体制の強化

グンゼグループでは、リスク全般について未然防止や不測の事態への適切な対応を図るため、リスクマネジメント委員会を設置しています。労災、不正行為、そしてあらゆるハラスメントをゼロにすることを目標に、具体的なリスクの洗い出しを行い、リスクを最小化すべく対策に取り組んでいます。2023年度に4回開催したリスクマネジメント委員会では、それぞれのリスクに対して定めた主担当部門によるモニタリングの結果報告を受け、対策の実行状況確認および今後の対応を協議・決定しました。これらの取り組みは取締役会へ報告され、取締役会が必要に応じて指示を行うことで、内部統制の実効性を担保しています。特に2023年度は、従業員に対する安全な職場環境の提供を重視し、労働災害撲滅を念頭に、各事業所の耐震診断や老朽化施設の解体を進めました。

また、製品を製造・販売する事業者の責任として、景品表示法または薬機法の違反はもとより、商品や広告上の不適切な表現によってお客さまにご迷惑をおかけするリスクは避けなければなりません。特にアパレル商品をネット通販で提供する機会が増加することに伴い、より多くの方にとって適切な表示・表現を記載することが重要となってきています。お客さまにお届

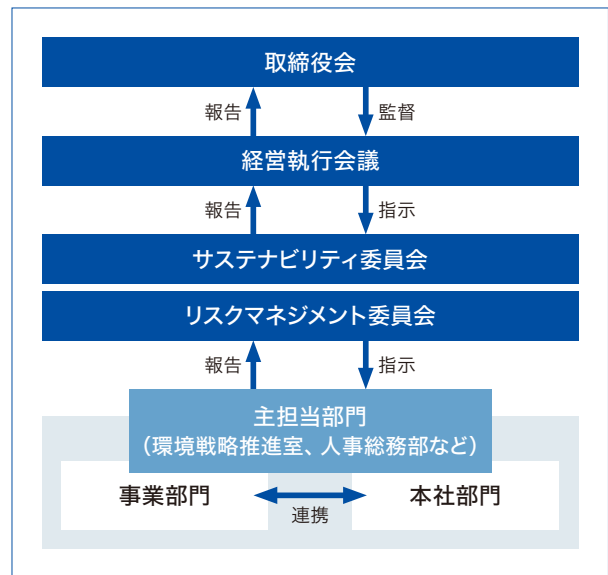
ブライアンスなどに関する相談を受け付けており、関係者のプライバシーに配慮した上で問題解決を図っています。加えて、弁護士が対応する通報窓口も設置しており、公益通報対象に該当する内容の通報を受けた際は弁護士から直接、監査役に報告できるルートを確保するなど、より重大な不正に対応する仕組みづくりも行っています。2023年度には、公益通報対象となる相談・通報が1件ありました。

#### 通報・相談の内訳

内容	2022年度		2023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	6	0	4	0
セクシュアル・ハラスメント	1	0	2	0
パワー・ハラスメント	7	1	4	0
公益通報対象事実	0	0	1	0
その他	4	0	7	0
計	18	1	18	0

ける製品の表示・表現について、複数部門の担当者による社内データベース上での事前審査を行うとともに、社内研修の実施により、リスクの最小化に取り組んでいます。

#### サステナビリティ推進におけるリスクマネジメント体制





## サプライチェーンを通じた人権への取り組み

### サプライヤーへの取り組み

#### サステナブル調達と推進体制

近年、グローバル化の中で、企業を取り巻く環境は大きく変化し、サステナビリティに対するステークホルダーの関心は、かつてない高まりを見せています。持続可能な社会を実現していくためには、自社のみならずサプライチェーン全体で取り組むことが必要です。昨今の急激な環境変化をふまえ、サプライチェーンにおけるサステナビリティの考え方を、より具体的にサプライヤーに提示する必要があると認識し、グンゼグループの

### 人権デューデリジェンスの実施

自社およびサプライヤーにおける、人権に対する負の影響とリスクを特定し、分析・評価して適切な対策を策定・実行する人権デューデリジェンスの取り組みを進めています。

#### 自社アセスメントの実施

**2022年度** 外国人技能実習生に関する他社の人権リスク発生事案に鑑み、グンゼグループでもリスク把握と取り組みが必要と考え、主要事業の一つであるアパレル事業において、外国人技能実習生の実態調査を実施しました(国内6工場を対象)。調査では、日本繊維産業連盟の「繊維産業における責任ある企業行動ガイドライン」※1別冊の確認項目に基づき、適正な労働時間、賃金、生活環境および現場の労働安全衛生面などについて、ヒアリングを行いました。その結果、アパレル事業において大きな人権リスクは見受けられなかったものの、外国人技能実習生の従業員向け相談窓口へのアクセス確保など、改善すべき課題が確認されました。

**2023年度** 内部監査の項目に外国人技能実習生の実態調査を盛り込むことで、定期的にアセスメントを行う仕組みを構築しました。2023年度の監査では、国内3工場で外国人技能実習生とのヒアリングを含む現地調査を実施し、外国人技能実習生の労働環境の衛生状況を確認しています。また、2022年度の調査結果を踏まえ、技能実習関連法令に違反するような問題が起きた場合に迅速に対処できるよう、グンゼグループ内で多数を占めるベトナム人技能実習生のための、ベトナム語相談窓口の準備を開始しました。ベトナム人技能実習生を含む全従業員に対して、相談窓口の周知活動を行い、人権侵害行為などが行われないう、抑止力を高めていきます。

サステナブル調達活動へのさらなる理解を浸透させるために、「グンゼグループサステナブル調達ガイドライン(2021年)」を制定しました。サステナビリティ委員会を通じて、グンゼグループの全事業部門と構成員に対して周知を図り、サプライヤーにはガイドラインの趣旨に理解を求めています。「サプライヤー行動規範」の各項目の遵守に加え、そのために必要な行動・活動の実践、さらに上流に連なるサプライチェーンの皆さまへの普及と浸透をお願いしています。

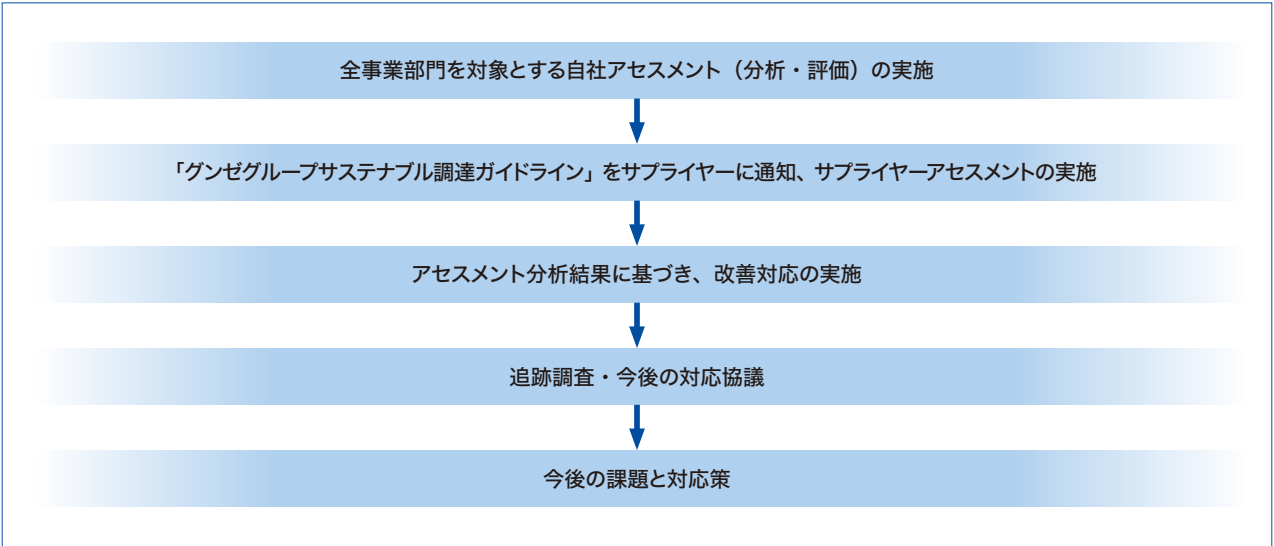
#### サプライヤーアセスメントの実施

**2022年度** グンゼグループは、主要サプライヤーに対して、人権尊重の観点を含む「グンゼグループサステナブル調達ガイドライン」への理解を求めています。また、2022年度は、全事業部門の中から、アパレル事業75社、メディカル事業5社およびプラスチック事業14社の主要サプライヤーを対象として、自己評価によるアセスメントを実施しました。アセスメントでは、サプライヤーの人権配慮、環境保全や品質・安全性に係る取り組み状況を確認するため、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの「CSR調達セルフ・アセスメント質問表※2」を用いて、サプライヤーに自己評価を依頼(以下「セルフ・アセスメント」)し、回答の評価を行いました。特に重大になりうるリスク項目の得点率が低いサプライヤーについては、担当者が個別に面談を行い、取り組みの改善を推進しています。

**2023年度** エンジニアリングプラスチックス分野9社および繊維資材分野12社のサプライヤーを対象にセルフ・アセスメントを実施しました。評価結果から、資本金3億円超の大企業の得点率は高い一方で、資本金3億円以下の中小企業では得点率が低く、十分な取り組みが行われていない傾向があることが分かりました。得点率の低いサプライヤーに対しては、評価結果のフィードバックレポートを送付し、また個別面談などで、課題をともに確認しました。引き続き、定期的なモニタリングを通じて、適切なサプライチェーンマネジメントを行っていきます。今後もこれらの取り組みを継続し、国連グローバル・コンパクトの定める人権、労働、環境、腐敗防止の4分野10原則に沿って、サプライヤーとの協働を進めていきます。

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

#### 人権デューデリジェンス※3の実施フロー



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

### マルチステークホルダーとの価値共創

グンゼグループは、「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変えてはならない経糸(たていと)、社会からの期待に誠意をもって柔軟に応えることを緯糸(よこいと)として、

透明性の高い経営と世界に通じる公正なルールの遵守を通じて、経済的価値および社会的価値を創出し、持続可能な地球と社会の実現に貢献します。

創業の精神 共存共栄		
ステークホルダー	共創する価値	指標
お客さま	優良な製品・サービスの提供に徹し“売って喜び買って喜ぶ”の実践。品質を第一に、安全、安心、快適、満足を追求し、環境と人にやさしい製品・サービスの開発を行う	お客様満足度調査：90点以上
取引先	関連法令およびその精神を順守することはもとより、公平かつ自由な取引を行う。雇用における差別の禁止、強制労働の禁止、児童労働の禁止を求める	人権デューデリジェンスの実行(自社・主要取引先)
社会	積極的に社会、地域活動に参加し、社会との友好な関係を築き、地域社会との持続可能性を追求する	大阪府・大阪市・京都府との包括連携協定
従業員	雇用および処遇における差別を行わず、機会の均等を図る。事業活動に関わる全ての人の人権を尊重し、強制労働・児童労働は行わない。従業員が適所適財、多様性を発揮できる能力開発を推進し、社会に貢献できる人財を育成する	※エンゲージメントスコア：70点想定 女性管理職比率：6%以上 男性育休取得率：50%
環境	事業活動の全過程において、生物多様性を含めた地球環境の保護および温室効果ガス削減に積極的に取り組むとともに、環境配慮型製品・サービスの提供を通じて、持続可能な地球と社会の実現に貢献する	※CO <sub>2</sub> 排出量削減：Scope1+2 28%以上(2013年度比 国内+海外)
株主・投資家	サステナビリティ推進を通じ企業の信頼を高める。企業情報を積極的かつ公正に開示し、その信頼に応える	※ROE：6.3%以上 総還元性向：100% 配当性向DOE：2.2%以上

※ 中期経営計画「VISION 2030 stage1」KPI



「企業価値の向上」と「利益の向上」の両立

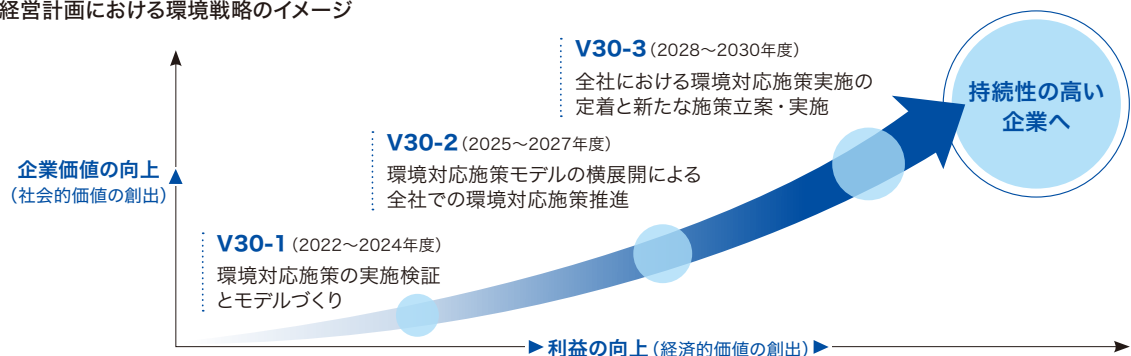


グンゼグループの「VISION 2030（以下V30）」における環境戦略の方針は、社会的価値の創出による「企業価値の向上」と経済的価値の創出による「利益の向上」の両立です。気候

変動に代表される環境問題は世界的な喫緊の課題であり、このテーマに取り組むことは企業としての使命ですが、併せて事業の持続性も高めていかなければなりません。グンゼグループはこれらを両立できる「環境に配慮した経営」へのアプローチを進めていきます。

2030年までのV30期間に3つのステップ（V30-1～V30-3）を設定し、段階的に環境対応を進めます。V30-1では実現性及び効果の高い環境対応施策を立案し、V30-2ではその施策を全社展開していきます。そして、これらの取り組みを着実に推進することにより、V30-3では全社における環境対応を定着させ、グンゼグループ全体の持続性を高めていきます。

中期経営計画における環境戦略のイメージ

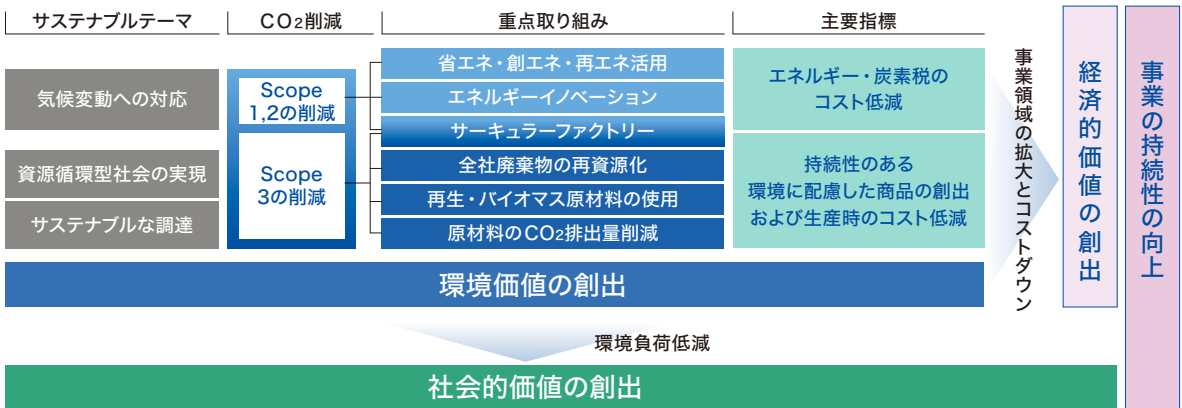


「環境に配慮した経営」への具体的アプローチ

具体的な施策として、グンゼグループにおけるサステナブル経営の主要推進事項である「気候変動への対応」「資源循環型社会の実現」「サステナブルな調達」の3つを軸として重点取り組みを推進し、社会的価値と経済的価値の創出を進めていきます。

「気候変動への対応」では、2030年までにCO<sub>2</sub>の排出量をScope1+2で合計35%以上削減（2013年BM比）することを目標として、省エネ、創エネ、再エネ活用に努めています。さらにエネルギーイノベーションとして、エネルギーの有効利用における新技術の活用を進め、環境に配慮した事業運営を推進

環境負荷低減に向けた取り組み



していきます。また、Scope3の削減について、「資源循環型社会の実現」では、サーキュラーファクトリー（守山工場）を筆頭に全社の廃棄物の削減を図るため、まずは、国内全事業所を対象とした廃棄物の再資源化を進めています。Scope3のウェイトが大きいアパレルカンパニーへの横展開も強化してい

1. 資源循環と脱炭素に向けて

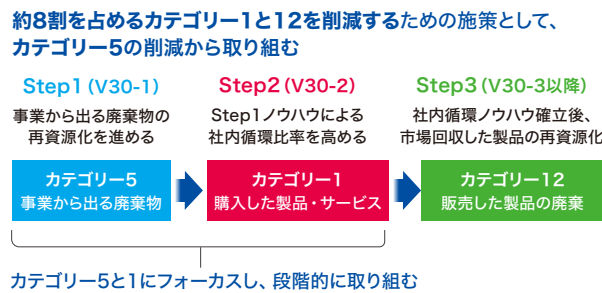
Scope1,2の削減に対しては、従来の省エネ・創エネ・再エネ活用の推進だけでなく、近年のエネルギー価格の高騰への対応として、例えば効率的な加熱システムの構築や廃熱回収など、熱エネルギーを有効活用できる新技術の検証・導入を進めていきます。さらに、近い将来、化石燃料に代わると考えられる次世代エネルギーの活用に向けて、調査・準備に取り組みます。

Scope3の削減に対しては、プラスチックカンパニーで推進中のプラスチック資源循環に加えて、社内全体での廃棄物の有効活用の仕組み作りを3つのステップ（右図参照）で進めていきます。また、環境貢献できる製品の創出にも力を入れており、その

ます。「サステナブルな調達」では再生・バイオマス原材料などの環境に貢献できる素材の活用を進めるとともに、生産過程で必要となる原材料のリデュースを進め、原材料の削減によるCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組みます。これら資源循環、サステナブルな調達の取り組みを通して、Scope3の削減に努めていきます。

取り組みの一つとしてグンゼの既存事業である緑化事業の強みを活かした製品開発も行っています。

資源循環型社会の実現によるScope3の削減ロードマップ



Column

CO<sub>2</sub>削減と売上の両方に貢献できるカーボンネガティブ製品

緑化事業におけるCO<sub>2</sub>吸収・固定量が、アパレル事業で商品展開するBODY WILDの「立体成型3D-MADE ボクサー」と「カットオフ® ボクサー」の生産で発生するCO<sub>2</sub>排出量よりも上回ることを、九州大学都市研究センターとの産学共同プロジェクトにより明らかにしました。これにより、第三者機関である一般社団法人計量サステナビリティ学機構による「CARE 認証」\*を取得し、環境貢献できるカーボンネガティブ製品として商品化しました。

\*CARE 認証  
CARE 認証は、製品やサービスがつくられる過程で労働環境や自然環境に適切な配慮がされているかどうかを、目に見えるかたちにできる世界初の取り組み。CARE 認証には人権と環境の枠があり、グンゼはCARE 認証（ENVIRONMENT：環境）を取得。



サーキュラーファクトリーにおける高度なプラスチックリサイクル

プラスチックカンパニーでは2030年サーキュラーメーカーへ変革するための取り組みを進めており、製造段階で発生する様々な形状の廃プラスチックを細かく粉砕し、徹底した品質管理に基づき、異種素材の樹脂を分離して再度原料化する設備導入と仕組み作りを進めています。



異種分離装置全体イメージ図

2. 自然資本への影響抑制に向けて

グンゼグループでは脱炭素と並行して、自然資本への影響抑制についても取り組んでいきます。淡水に関しては、例えばアパレルの染色工程における取水量、排水量のさらなる削減施策に取り組むとともに、それらのデータ管理環境の整備も進めて

いきます。化学物質に関しては、従来行っているガバナンス維持管理だけでなく、全社での使用量削減施策として、生産時に使用している溶剤（副資材）の再資源化、節減などの取り組みを進めます。

Column

自然資本への影響抑制とCO<sub>2</sub>削減の両立

エンジニアリングプラスチック分野では、一般的には産業廃棄物となる有機系溶剤について、サプライヤーとの協業により再生・循環のリサイクルスキームを確立しています。この取り組みは有機系溶剤の自然資本への影響抑制だけでなく、再資源化によるCO<sub>2</sub>削減に直結する事例として、社内の循環型リサイクルのモデルになっています。



有機系溶剤回収装置



## 気候変動におけるリスクと機会への対応

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

サステナビリティ推進における会議体・組織の役割

会議体・組織	役割
取締役会	業務執行において協議・決定されたサステナビリティ課題（気候変動を中心とした環境課題や人的資本などに関する課題）に関する取り組み施策の進捗を監督
経営執行会議	全社グループにまたがるサステナビリティ課題に関する経営管理上の重要事項、業務執行に関する重要事項を協議・決定
サステナビリティ委員会（原則四半期に一回開催）	サステナビリティに関する基本方針や対応方針の審議・決定
リスクマネジメント委員会（原則四半期に一回開催）	サステナビリティに関するリスク事象の発生、採られた、または採られる予定の措置、リスク予防などについて協議
主担当部門	サステナビリティ課題に合わせて主導的に当該課題への対応推進、リスクと機会を特定（環境戦略推進室：気候変動を中心とした環境課題、人事総務部：グンゼグループの人的資本など）

### 気候変動への取り組みと情報開示

グンゼグループは、2021年10月に金融安定理事会（FSB）の「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言」に賛同を表明しました。TCFDでは、気候変動に関する検討体制や、気候変動が中・長期の企業価値に及ぼす影響および気候変動によるリスク・機会の特定について評価するための指標と目標、さらにこれらの検討内容が企業経営にどのように反映されるかなどの開示が求められています。

- ①**ガバナンス** 気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティガバナンス体制に組み込んでいます。
- ②**リスク管理** 気候変動に関する主なリスクは、サステナビリティガバナンス体制図を基本とし、重要な課題は「サステナビリティ委員会」「リスクマネジメント委員会」から経営執行会議に報告の上、取締役会に報告されることにより、全社リスクを統合、管理しています。
- ③**戦略** グンゼグループの主要事業として「プラスチックフィルム分野」と「アパレル事業（インナーウェア分野）」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℃目標が世界的に主流になっていることを踏まえ、1.5℃目標に対応した分析を実施しました。具体的には、IEA「World Energy Outlook2020」で示されているNZE2050※1などの「脱炭素シナリオ（1.5℃シナリオ）」と、IPCC AR5のRCP8.5シナリオ※2などを踏まえた「温暖化進行シナリオ（4℃シナリオ）」をはじめとした政府や国際機関が発行した将来予測に関するレポートなどを参考に、2つの

シナリオを設定し、脱炭素経済への「移行リスク」および温暖化進行に伴う「物理リスク」の分析を行っています。グンゼグループは、今後も継続的にシナリオ分析の内容を見直し、戦略のレベルアップを図ります。

- ④**指標と目標** 計画的なCO<sub>2</sub>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（リサイクル・リユース・リデュース）の推進など資源循環、環境負荷に配慮した対応を行います。2023年度よりプラスチックフィルム分野ではサーキュラーファクトリーにおいて新設製造機が稼働し、エネルギー原単位削減に貢献しています。
- シナリオ分析により得られた、リスクと機会に対応した製品の開発、上市も積極的に進めています。具体的にはプラスチックフィルム分野では、ラベル包装用収縮フィルムの環境対応グレード「GEOPLAS®」において、マスバランス方式のリサイクル原料を5%以上使用し、自動ラベル装着機に対応した国内最軽量収縮フィルムを開発、上市しました。さらに、アパレル事業（インナーウェア分野）では、年々厳しさを増す夏の暑さに対し、独自のテクノロジーで汗による不快感を解消するファンクションブランド「アセドロン」を開発、上市しました。今後もエシカル消費への対応を含め環境配慮型商品の開発、上市を積極的に進めていきます。

※1 NZE2050：Net Zero Emissions by 2050 IEAによる「World Energy Outlook2020」にて示されたシナリオの1つ。パリ協定の目標を上回る1.5℃シナリオにあたり、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指すシナリオ。

※2 RCP8.5シナリオ：IPCC（気候変動に関する政府間パネル）第5次評価報告書（AR5）統合報告書（SYR）の政策決定者向け要約 図SPM6の2100年に2.6℃～4.8℃の気温上昇が予想されているシナリオ。

気候変動によるリスク／機会への対応

リスク項目		リスク	時期	財務インパクト影響度	プラスチックフィルム分野	インナーウェア分野	リスク／機会への対応
移行リスク (1.5℃)	炭素価格	各国で排出権取引や炭素税が導入され操業コストが上昇。	中期～長期	大	○	○	<b>リスク対応</b> ：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。	短期～長期	大	○	○	<b>リスク対応</b> ：廃プラの分解・再利用技術を確立し、顧客ニーズを捉えた製品提供を実施。
	エネルギーミックスの変化（電力価格）	電力会社の再エネ比率が上昇し、電力価格が上昇。	中期～長期	小	○	○	<b>リスク対応</b> ：消費電力の少ない機器の利用。自家消費型太陽光発電の設置を推進する。
	EV・再エネ普及率	－	中期～長期	大	○		<b>機会</b> ：EV普及に伴うリチウムイオン電池用フィルムや、半導体用フィルム販売を強化。
	重要商品の価格増減	原油由来の合成繊維の製造コストが上昇。	短期～長期	大		○	<b>リスク対応</b> ：原油由来から自然由来素材への転換を推進。
	顧客行動の変化	環境負荷影響度に応じて購買決定する消費者の増加。	中期～長期	中		○	<b>リスク対応</b> ：エシカル消費に対応した環境配慮型商品の販売を拡大。
物理リスク (4℃)	異常気象	風水災による事業活動の停止およびサプライチェーンの途絶により売上減少。	短期～中期	中	○	○	<b>リスク対応</b> ：製造拠点・物流におけるサプライチェーンの防災強化により、事業継続能力を強化。
	気温上昇（綿花栽培量）	気温上昇により綿花価格が上昇。	中期～長期	中		○	<b>リスク対応</b> ：バイオマテリアル、リサイクル素材の開発。
	気温上昇	－	短期～長期	中	○	○	<b>機会</b> ：気温上昇に対応した商品。（シュリンクフィルム、肌着）販売強化。

※時期：短期1～2年、中期3～5年、長期6～10年

※2050年の財務インパクト影響度：小=1億円未満、中=1億～10億円未満、大=10億円以上

CO<sub>2</sub>削減実績（Scope1、2、3）

		2023年度	対2022年度比		対2013年度比	
		排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	削減量 (t-CO <sub>2</sub> )	削減率 (%)	削減量 (t-CO <sub>2</sub> )	削減率 (%)
実績	Scope1+2	115,517	2,807	2.4%	56,991	33.0%
	Scope1	34,732	3,912	10.1%	17,581	33.6%
	Scope2	80,785	-1,105	-1.4%	39,411	32.8%
	Scope3	390,856	33,005	7.8%	-	-

※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

### CO<sub>2</sub>削減実績と今後の取り組み

#### ① Scope1、2の実績について

Scope1、2のCO<sub>2</sub>排出量削減実績は合計115,517t-CO<sub>2</sub>（対前年97.6%）で、2023年度目標「2013年度比27%以上」に対して実績33%となり、目標を達成することができました。グンゼグループはCO<sub>2</sub>排出量削減の基本的な活動として、省エネおよび再生可能エネルギー拡大に努めています。2023年度実績は、市況動向に合わせた生産調整および国内外の電力係数の増減による影響を受けました。今後、このような外的要因の影響を最小限に抑え、持続性のあるCO<sub>2</sub>削減活動とするために、設備老朽化タイミングでの高効率設備への切り替え、EMS※3を中心としたエネルギーロスの見える化による事業所全体での継続性のある省エネ活動の展開、さらに従来の太陽光発電パネルによる全社活用の最大化を強力に推進し、再生可能エネルギー比率の拡大に努めていきます。また、2030年のCO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成に向けて、次世代太陽光設備の導入についての取り組みも積極的に推進していきます。

※3 EMS：Energy Management System

#### ② Scope3の実績について

2023年度のScope3排出量は390,856t-CO<sub>2</sub>となり、前年に比べ約8%削減できました。この結果にはプラスチックカンパニーのサーキュラーファクトリーを始めとする資源循環戦略の推進実績が大きく貢献しています。グンゼグループのCO<sub>2</sub>排出量はScope1、2に比べ、Scope3のウエイトが大きく、その中で大きな排出量を占めるプラスチックカンパニーとアパレルカンパニーを中心に、「カテゴリー1」（購入した製品・サービス）と「カテゴリー12」（販売した製品の廃棄）の削減に向けて、資源循環、サステナブル調達を重点的に推進しています。今後さらに全社的なScope3削減への取り組みを強化するために、資源循環とサステナブル調達における目標の設定、公表を検討していきます。Scope3算定・削減の取り組みは国内から開始していますが、今後海外事業所におけるScope3の影響度の確認も進めていきます。



## 事業セグメント戦略

### 機能ソリューション事業

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

プラスチックフィルム分野では、コア技術である多層押出延伸技術をベースに、高付加価値包装フィルムおよび新規分野への展開を進めています。現在は、持続可能な事業への転換を目指して、サーキュラーファクトリー<sup>®</sup> など資源循環戦略を積極的に推進し、プラスチックの新たな利用価値を世に広めるサーキュラーメーカーとして、グローバル展開を強化し、マーケットのリーダーを目指しています。エンジニアリングプラスチックス分野では、主力のOA市場向け製品は、高機能製品の開発に加え、独自技術を活用した製品展開によりシェア拡大を進めます。さらに、フッ素樹脂の特性を生かした半導体関連向け製品の増産体制を構築するとともに、健康・医療関連製品および産業機器向け製品の取り組み強化を進めます。

### 2023年度の事業概況

プラスチックフィルム分野は、値上げによる消費低迷や、コストダウンによる減量化・在庫過多など、フィルム需要減少による数量減の影響を受け、国内市場は厳しい状況となりました。海外販売では、機能性飲料が好調であった米国は順調に推移したものの、インフレ影響を受けたベトナムや、景気低迷の影響を受けた中国は苦戦しました。エンジニアリングプラスチックス分野は、OA機器向け製品がプリンター市場の低迷を受けて苦戦しましたが、非OA向け製品は半導体向け製品や、一般

産業向け製品が堅調に推移しました。電子部品分野については、タッチパネル事業を2024年10月1日に台湾企業へ譲渡する予定です。また、メカトロ分野においても事業譲渡の交渉を行っています。

以上により、機能ソリューション事業の売上高は48,975百万円（前年度比1.2%減）、営業利益は6,028百万円（前年度比11.8%減）となりました。

### 「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

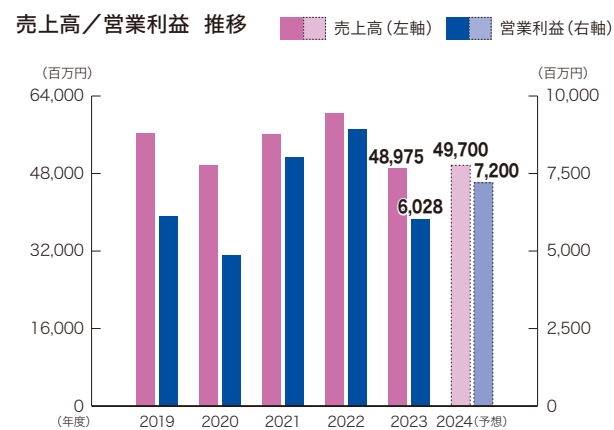
循環型社会への社会的要請の高まりに対応するために、引き続き資源循環型・環境配慮型事業に転換することにより、新たな価値を創造する必要があります。環境対応型新製品の積極的な投入とともに、サーキュラーファクトリー（資源循環型工

場）の本格稼働とサーキュラーメーカーへ変革するための基礎となるリサイクルセンター設置を進めます。また、設備の自動化や再生可能エネルギーの活用による生産革新を進める一方、米国・中国・ASEANなど、海外拡販を強化します。

#### ■ エンジニアリングプラスチックス分野

OA向け市場の成熟化に対する高機能製品の開発とともに、好調な半導体向け製品の能力増強および産業機器向け市場での新用途開発に取り組みます。

また、主力のOA市場向け製品のシェア拡大に加えて、医療・半導体分野の需要増に対応するため、2025年3月完成を目標に、主力である江南工場の拡張を実施します。



#### Column サークュラーファクトリー<sup>®</sup>の見学者受け入れ活動（プラスチックフィルム分野）

2023年4月に、太陽光や地下水のエネルギー活用、プラスチック廃材を出さない「ゼロ・エミッション」の実現、さらにサステナブル製品の生産のため、約4年の構想期間を経て守山工場に「サーキュラーファクトリー<sup>®</sup>」が完成しました。2024年5月末までのおよそ1年間で、約200企業（団体）1,200名弱の見学者を受け入れています。コロナ禍で営業担当者は顧客への訪問回数が減り、お客さまの課題やニーズをヒアリングする機会も減っていましたが、この活動をきっかけに環境対応に対する具体的な提案が進み、各種協業プロジェクトにつながっています。また、オンラインによる海外顧客向け工場見学会も実施し、リアルタイムでの対応が好評を博しています。守山工場の管理事務所には、工場見学者情報を掲示するホワイトボードがあり、ほぼ余白なく埋まった月間見学者表が日々更新されて

います。見学者は、お得意先さまが中心ですが、行政や地域関係者が多いのも特徴です。これまでは秘密保持の観点から、社外の方を工場に案内する機会はほとんどありませんでした。今回、新工場に通路まで設けて見学者を受け入れたのは、資源循環の取り組みは、一企業単独では実現が難しいためです。例えば、リサイクル回収は行政や地域関係者の協力が不可欠で、素材開発はリサイクル技術や廃棄物処理に長けた顧客の協力が必要です。資源循環の促進という意味では、業界全体を巻き込んでいく必要があります。そのため、敢えて新たな取り組みを開示する戦略に転換しました。見学者の反応は好評で、顧客との資源循環型のモデルケースもできつつあり、こうした動きが今後の戦略に向けた足掛かりになると信じて、活動を続けていきます。



海外顧客に向けたオンライン説明



サーキュラーファクトリー<sup>®</sup>の外観

#### 江南工場（愛知県江南市）のZEB<sup>※</sup>オフィス紹介（エンブラ分野）

2023年2月、お客さまのこころよさや、従業員の働き甲斐・働きやすさにつなげたいという想いと考えが反映された、工場の顔となる新事務所が完成しました。旧事務所は1959年竣工の、歴史を感じる建物でしたが、経年による不具合も出てくる中で、拡大する事業規模や取り扱い品種への対応として、スペースの確保・拡張が急務となっていました。そこで、生産エリアを拡張するために、工場棟にある会議室・事務所を集約し、事務所棟の建て替えを決定しました。建て替えに際しては、単に集約するだけではなく、デザインや快適性に加え、環境にも配慮する施設を目指しました。

建築デザインは、グンゼの歴史的建物の意匠を参考とした今昔融合の建物外観とし、調光・木目調などのアクセントも取り入れ、快適で過ごしやすい空間を演出しました。室内には、利便性・快適性に加

えて、食堂のリニューアルにも注力。さまざまなスタイルの座席や、有名店とのコラボメニュー提供など、食事がリラックスできて楽しくなる工夫を行っています。また、ミーティング使用なども想定したレイアウトも、従業員のコミュニケーション向上に一役買っています。さらに環境配慮については、各種の省エネ施策を織込み、ZEB認証を取得することができました。さまざまな特長、施策をちりばめた新オフィスによって、従業員のモチベーションアップを図り、お客さまにもグンゼの企業姿勢を理解いただくとともに、「環境に配慮した経営」を実践し、事業の持続的成長につなげていきます。

※ZEB: Net Zero Energy Building  
建物で消費するエネルギー収支をゼロにすることを目指した建物。江南工場の新事務所棟は削減率102%（省エネ53%、創エネ49%）を達成し、最高ランク「ZEB」認証を取得。



江南工場のZEBオフィス



快適で過ごしやすい空間を演出



## メディカル事業

### 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する

メディカル事業では、人々のクオリティオブライフ（QOL）の向上に寄与するために、生体吸収性高分子の機能を活かした医療機器の研究開発を進めています。メディカル事業の基礎研究を開始した1982年以降、長い時間をかけて培った技術を応用し、医療機器の製造と販売を行っています。取り扱う製品は、組織補強材から骨接合材、人工皮膚、癒着防止材など、生体吸収性医療機器などを豊富に揃えています。海外からの需要も多く、グローバルな事業展開を推進しています。

#### 2023年度の事業概況

メディカル事業は2023年度より事業セグメントとして独立区分し、グンゼグループの成長をけん引する部門として、生体吸収性製品を中心とした医療機器の提供を通じ、患者さまのさらなるQOL向上を目指しています。

2023年度は、主力の国内医療用途市場の回復に伴い癒着防止材などの新製品の市場浸透が進みました。また、新たな代理店との取り組み強化により、中国では生体吸収性製品が伸

長しました。しかし、コロナ後の美容医療機関の開院減少などにより、医療用レーザーの受注は減少しました。

以上により、メディカル事業の売上高は11,697百万円（前年度比6.8%増）となりましたが、営業利益は今後の成長に向けた人財投資コストなどの増加により1,991百万円（前年度比4.4%減）となりました。

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

継続的な事業成長を実現するため、生体吸収性製品を中心とする医療機器の開発・販売が必要であり、領域ごとに以下の取り組みを推進します。

**CMF：頭蓋顎顔面外科** 主力は骨接合材。さまざまな疾患、新しい術式に対応した製品ラインアップを拡充し、CMF領域のトップシェアを維持していきます。

**NEURO：脳神経外科** 吸収性骨接合材、人工硬膜といった、閉頭を行う製品が主力。今後は開頭、手術操作を安全に行うための「マテリアル×デバイス」を開発し、NEURO領域での存在感を高めます。

**WOUND：形成・創傷外科** 人工皮膚、創傷治癒促進材、超音波アブリードマン装置が主力。創傷治癒に大切な、TIMERSコンセプト（T：壊死組織、I：感染、M：湿潤、E：創縁、R：組織の再生、S：社会的要因）に従った製品群の開発を進めます。

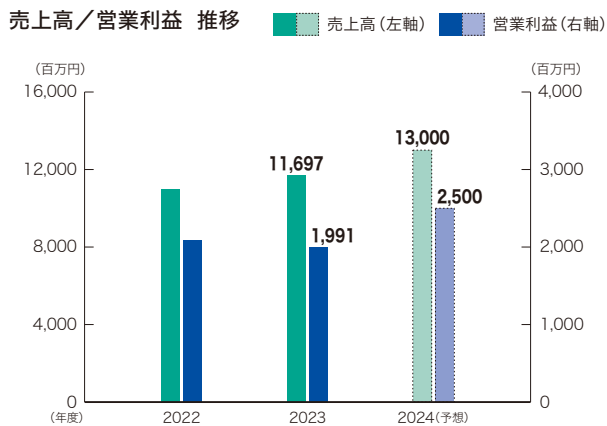
**Surgical：呼吸器外科+腹部外科** 組織補強材、癒着防止材の2製品が主力。合併症ゼロとともに医師が使いやすい製品を目指して改良を継続し、エビデンスを積み重ね、グローバル拡販を強化します。

**美容医療** レーザーによる脱毛、シミ、イボ治療の装置、乳房再建材、頭蓋形状誘導ヘルメットが主力製品です。

**グローバル販売** 中国・米国を中心に、グローバル販売の強化・継続的な新製品開発により、事業拡大を加速させます。

#### 設備投資計画

既存製品の生産量を拡大するため綾部第一工場の増築、癒着防止材の増産に対応するため第三工場の新設、研究開発の加速に対応するため研究開発施設の建設を予定しています。



#### Column

世界の医療機器市場は約80兆円と言われ、最大の米国市場が約3割を占めています。また中国市場は世界第2位の市場規模となり、今後も2ケタの年平均成長が見込まれます。2030年には世界市場規模は100兆円を超え、アメリカ、アジア、ヨーロッパで市場を三分すると予測されます。そのような中、メディカル事業のグローバルな取り組みをご紹介します。

##### 中国国産製品骨接合材「剛太」の販売開始

競争の激しい中国市場でさらに成長を続けるために、日本の製品ラインアップに加えて、中国の市場ニーズに合わせた新製品の開発、投入を進める必要があります。

中国では、国内医療の向上と医療費の削減に向け、医薬品・医療機器に対するさまざまな施策が実施されている中で、2014年から医療機器の国産化が推進されており、今後も、開発、登録（承認）、製造、販売のあらゆる面で、国産品優遇施策の広がりが予想されます。グンゼは、2023年12月、中国坪山工場での初の中国国産製品として、骨接合材胸骨ピン「剛太」を販売開始しました。本製品は中国で開発し、製造認可を得た第1号の製品となります。胸骨ピンは、手術時に離断した胸骨の修復固定や、胸骨骨折時の接合に用いられる製品で、特に中国では小児向けの開胸手術でよく使用されています。「剛太」の販売を皮切りに、中国市場の変化と成長に対応した取り組みを強化し、メディカルグループの成長を支えていきます。



中国坪山工場での出荷式の様子



骨接合材「剛太」製品写真

##### 欧米諸国への自社製品の拡販

Gunze International（米国）は、米国大陸、欧州を中心に各国のビジネスパートナーを探し、戦略的に協力できる関係を築き、材料提供、または自社製品を展開するという役割を担っています。日本や中国での成功事例は、そのまま展開することが難しかったため、欧

米諸国では国ごとの認証取得など、製品価値を新たに付加しました。その結果、イタリア、フランス市場などで一定の認知が進み、他国からの引き合いも増加しています。

また、価格競争力が低下しつつある手術用縫合糸などの材料提供ビジネスから、組織補強材、人工皮膚といった自社製品の拡販にシフトし、2023年度までに、15カ国への展開に成功、約70%が自社製品での販売となりました。今後も現地ニーズに素早く対応し、早期に薬事承認を取得する体制を強化するとともに、それぞれの国でのエビデンス構築力を向上させ、大きく飛躍していきます。



欧州での展示会の様子

##### 創傷ケアにおける革新的な製品を日本に導入

日本の創傷ケアデバイス市場は、2032年には890億円（2023年の1.3倍）に拡大すると言われています。これは、高齢者増加に伴う、糖尿病や褥瘡（床ずれ）、外科手術後の創傷など、慢性創傷の増加が要因です。慢性創傷は治療が困難な症例が多く、より効果的なケアが求められています。

グンゼは、超音波手術器（創傷ケア用の超音波治療器）、コラーゲン使用ゼラチン含有人工皮膚の取り扱いに加え、2023年よりヒト羊膜使用組織治癒促進用材料の発売を開始しました。これは、従来の治療法では治療しにくい難治性潰瘍の治療に使用される製品です。米国では多くの患者さまに使用されており、日本の患者さまにも最適な創傷ケアを提供できると考えています。

今後も創傷ケア分野の革新的なデバイスの輸入および自社開発を両輪で進め、創傷ケアデバイス市場での存在感を高めています。



ヒト羊膜使用組織治癒促進用材料の製品写真



## アパレル事業

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

2023年度の市況は緩やかな回復が見られましたが、外部環境変化（為替・物価上昇・エネルギー高騰・国内労働力不足など）により引き続き厳しい事業環境が続く中、成長回帰と事業構造改革を断行する1年となりました。まず成長回帰に向けた取り組みとして、DtoCシフト加速や総合アパレルへの組織改編、価格改定の継続実施などの経営改善対策を実行しました。また20～30代の新規顧客獲得を目指し、差異化技術商品の開発を強化しました。グンゼの差異化技術商品は売上が継続して伸長しており、「高価格でも、良いものをより長く愛用する」お客さまのニーズを捉えていると考えています。さらに事業構造改革においては、レッグウエアの生産構造改革を断行。これらの取り組みによって対前年度大幅増益となりました。

### 2023年度の事業概況

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ヘルス&ウェルネス商品やエシカル商品を拡充するとともに、フェムテック商品や差異化ファンデーションなどレディスインナーの拡販を強化しました。

アパレル事業全体では、残暑や暖冬の影響によりシーズン商品は苦戦しましたが、差異化を訴求した年間商品は好調に推移しました。商品の高付加価値化を含めた価格改定および事業構造改革により収益性が改善し、強化を進めるEC・直営店ルートが

引き続き伸長しました。今後もDtoCシフトによる成長戦略に取り組めます。

また、生産構造改革を目的に、2023年度にインドネシアのソックス工場を終息させ、コスト改善を図りました。

以上により、アパレル事業の売上高は60,114百万円(前年度比1.4%減)、営業利益は1,465百万円(前年度は営業損失222百万円)となりました。

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

#### ■ アパレル事業

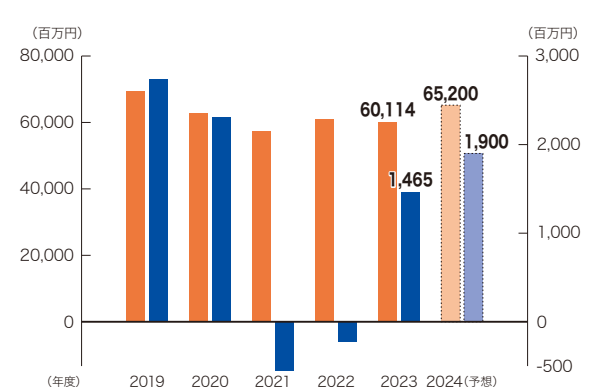
競争力向上を目的とした業種横断型の組織再編を通じて、消費行動の変化に伴い伸長しているECチャネルや直営店舗のDtoCルートでのさらなる拡販を図ります。また、他社とのコラボレーションを積極的に推進し、重点ブランドの商品領域拡大やシーン提案強化など、ライフスタイル分野への拡大を図ります。さらに接着、カットオフの特性を活かした差異化新商品や、ファンクションブランド「アセドロン」の新展開による拡販に取り組むなど、市場規模の回復が難しい環境の下で、高付加価値商品への生産シフトなどによる収益性の改善と、工場稼働率の安定との両立に取り組めます。また、レッグウエアは市場の変化に対応した商品企画を行い、高付加価値化などによる採算改善に取り組めます。

生産拠点集約などの構造改革については、今後も無人化を含むオートメーション化、および差異化商品の海外生産基盤構築に取り組むなど、ASEANを中心としたグローバル最適生産体制を構築し、コスト競争力の強化を推進します。加えて、「物流の2024年問題」に対して、効率化（ロットまとめ、輸送量の標準化）に取り組み、事業への影響の極小化を図ります。

#### ■ 繊維資材分野

2024年度は、主力とする衣料用縫製資材に加え、自動車用縫製資材を含む産業資材、ゴム・付属資材の拡販を実現することで増収増益を見込んでいます。さらに、ミシン糸の技術応用して新たな市場を開拓するために開発体制を刷新するなど、新規領域の強化を進めます。

売上高／営業利益 推移



#### Column トータルアパレルブランドへの新たな挑戦

グンゼのアパレル商品は、常にお客さまに満足いただけるよう企画開発力を磨き、成長してきました。今後、さらにグンゼの「ここちよさ」をお客さまに認知いただくために、2023年度より、インナーウエア、レッグウエア、ハウスカジュアル分野それぞれの商品開発力を結集し、商品、販売、プロモーションを一体化させました。ターゲット顧客のライフステージに対し、より満足いただけるトータルアパレルブランド戦略を推進しています。

##### 「汗の不快」を解消する新ブランド「アセドロン」

年々厳しさを増す夏の暑さに対応する下着に対して、着用者は現状商品に充分満足していないことが自主調査で分かりました。汗の不快の原因を解消すべく、新発想のアイデア創出と商品開発に取り組み、アパレルカンパニーの総合力により誕生したのが、「アセドロン」です。インナーウエア、ソックス、パジャマのトータル展開で、衣服内の環境における不快の根本的な原因である「汗のベタつき」を解決。珪藻土を模した構造の新開発素材が衣服内の嫌なベタつきをなくし、さらっとしたきこちを実感できます。



##### ボクサーパンツからトータルアパレルへブランド刷新「BODY WILD」

「カッコ良くて、それでいて抜群に心地よい」をコンセプトに、インナーウエアにこだわり続けてきた「BODY WILD」がデビュー27年目にしてブランドロゴも刷新し、リニューアルしました。ライフスタイルもファッションもシームレス化し、共感できるものが選ばれる生活者の購買心理に合わせ、ブランドのDNAである「ここちよさの追求」を全身で感じていただけるようなラインアップで、新たなステージに挑戦します。ボクサーパンツの進化とともに培ったモノづくりの経験と技術を活かし、快適なライフスタイルをトータルでデザインするプロダクトを展開。従来のボクサーパンツをはじめとするインナーウエアに加えて、カジュアルからビジネスシーンまで対応したジャケット&ア

#### レッグウエアの事業構造改革

主力であるストッキングは外出時の着用が前提となるため、コロナ禍での行動制限の影響を特に強く受けました。2022年以降は回復に転じたものの、物価高騰など、外部環境悪化の影響もありコロナ前の市場規模には戻っていません。こうした市場変化に対応するため、部門全体で改革に取り組んでいます。生産面ではコロナ後の市場規模に適合した生産体制構築のため、中国工場を閉鎖し、国内1工場（九州グンゼ）に生産基地を集約しました。また、商品構成を重点ブランドに集約化し、切替ロスを削減、さらに包装工程など自動化比

ウターボトム、履き心地の快適さにこだわったソックス、室内のリラックスタイムを支えるルームウエアなど、トータルアパレルブランドとして進化を目指します。



##### 若年層へのアプローチを強化するレディスブランド「Tuché」

課題である若年層のファン獲得を目指し、商品ラインアップを刷新しました。企画チームでは、ブランドのありたい姿や、それを実現する商品についてディスカッションを続け、そこで生み出されたのが、「7DAYs LOOKs」。プライベートでも仕事でも、着ることで自己肯定感が上がり、自信が持てる。「Tuché」アイテムだけで全身コーディネートが可能で、1週間ご機嫌でいられるワードローブを目指す商品です。

webプロモーションは、靴の老舗メーカーであり、若年層ファンの多い「HARUTA」とタッグを組み、インナーウエア、アウター、シューズまでトータルコーディネート。新しい「Tuché」ファンの獲得を進めています。





## ライフクリエイト事業

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

不動産関連分野は、グンゼが保有する土地活用をベースにエステイト（不動産）開発事業を行っています。地域の生活に密着したショッピングセンターや、住宅・オフィスビルなどの賃貸事業を行い、お客さまに快適で「ここちよい」空間を提供しています。環境緑化分野は、緑を提供することで、安全で健康的に暮らせる持続可能な社会をつくる環境ビジネスを展開しています。主な事業領域は、植物材料や苗木の供給を行う「樹木販売」、日々の生活を彩る「花卉販売」、そして緑あふれる生活環境づくりに貢献する「造園」となります。また、スポーツクラブ分野は、スポーツを通じて豊かな心と身体を育み、人々の幸せを支援することを使命とし、関西圏を中心にスポーツクラブを16店舗展開することで、地域コミュニティの拠点として社会インフラを補填するエッセンシャルサービスを提供しています。

## 2023年度の事業概況

不動産関連分野は、前年度の遊休地再開発プロジェクト売上影響により減収となりました。人流の回復により、ショッピングセンターとスポーツクラブはともに回復傾向にあります。スポーツクラブ分野については、事業構造改革の一環として2024年度中に5店舗の閉店を決定し、閉店費用は2023年度の構造改革費用として特別損失に計上しました。これらの対策により、2024年度は増益を見込んでいます。

環境緑化分野は、コロナ前の売上回復を目指しましたが、資材高騰や人手不足など市況は厳しく、売上面では苦戦しました。収益性は、近年の利益率向上の取り組みが成果となって表れ、改善しています。以上により、ライフクリエイト事業の売上高は、12,826百万円（前年度比16.3%減）、営業利益は833百万円（前年度比18.1%増）となりました。

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

## ■ 不動産関連分野

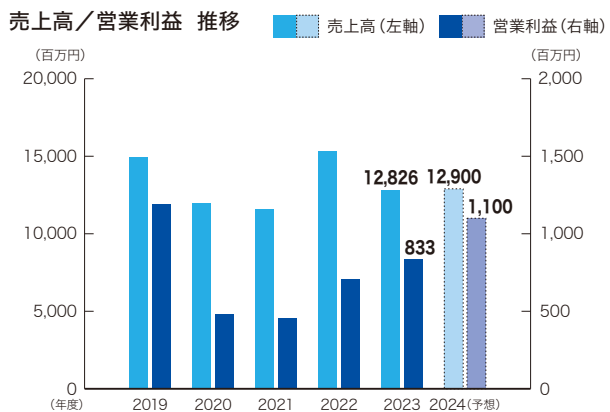
不動産関連分野は、収益力向上の推進や投資効率を重視した物件別管理を強化します。遊休地の開発などの推進に加えて、GVA向上に向けた資産内容の見直しにも取り組みます。また、商業施設では、魅力度向上に向けた取り組みを推進するとともに、施設の老朽化対策を施し、お客さまの安全に配慮した施設であり続けます。グンゼタウンセンターつかしん（兵庫県尼崎市）は、リニューアルを継続推進し、集客力の強化を進めます。

## ■ スポーツクラブ分野

総合型スポーツクラブに代わり、ヨガなどの専門スタジオや小規模パーソナルジム、さらには低価格コンビニジムが台頭しています。スポーツクラブ分野は、不採算店舗の閉鎖など、課題店舗への対応を強化するとともに、スクール事業の拡大と地域・店舗特性に合わせた、特長のあるサービス提供や新業態の開発に取り組みます。さらに、地域のニーズに合わせた取り組みとして、学校水泳授業の受託事業や、自治体主催の高齢者向け健康支援事業などへの参入を目指します。

## ■ 環境緑化分野

環境緑化分野では、大阪・関西万博などへの緑化需要の取り込みと、CO<sub>2</sub>排出量削減に向け、CO<sub>2</sub>固定量増加に積極的に取り組みます。さらに、新たな環境対応への取り組みとして、研究開発部門と協働し、アパレル事業の肌着製造時に発生する端材を活用した「新しい土」を開発しました。従来はゴミとして捨てていた端材を、新たに価値ある製品として蘇らせる循環型の活動です。



## Column 「緑あふれる大阪を！」グンゼグリーンによる社会貢献

## 御堂筋イチョウプロジェクトの継続実施

大阪市と締結した「御堂筋におけるイチョウの供給等に関する協定」に基づき、2023年度も19本のイチョウを提供しました。御堂筋の将来ビジョンは「人中心のストリートを目指す」です。主役は人ではありますが、そこに植えられたイチョウがこのビジョンのシンボルとなります。今後もこのプロジェクトに取り組み、大阪の緑あふれる街づくりに貢献したいと考えています。



御堂筋のイチョウ

## 大阪・関西万博のメイン会場「静けさの森」への植栽

2025年4月に開幕する大阪・関西万博に向け、メイン会場の「静けさの森」に植栽される高さ3～10mに達するさまざまな樹木を500本以上お届けしています。さらに、旧大阪万博会場などに植えられている1000本近くの樹木を、静けさの森へ移植する「命のリレー」では、繊維資材分野で開発した特殊素材の活用による新しい移植工法が採用されています。



旧大阪万博会場から届ける樹木の移植準備

## 工場跡地を活用した複合施設「くるんと」整備事業

JR長井駅前（山形県長井市）の旧アパレル工場跡地は、2021年から長井市とグンゼ開発がPPP方式（Public Private Partnership：官民連携）により共同で整備を進め、2023年8月に竣工、同年9月にオープンしました。敷地面積23,000㎡（甲子園球場の約1.5倍）に建設されたのは、鉄骨造りの地上1階一部2階建の5,000㎡の施設で、養蚕業が盛だった長井市の歴史を表す、繭の形をイメージした多角形が特徴です。建物の北側には子供向けアミューズメント施設があり、南側には図書館、共用部スペースにはCafeも併設されており、幅広い世代が集う、にぎわいや交流の拠点として活用されています。「くるんと」の命名は、蚕をくるんと優しく大切にくるむ繭のよう

に、子どもたちの成長を優しく見守る場所として、また「くるんくるん」とでんぐり返しするなど、元気に遊び回る子どもたちをイメージして名付けられました。「くるんと」が長井市民の憩いの場となり、また近隣の皆さまにも楽しんでいただける施設となることを願っています。



「くるんと」施設外観



子供向けアミューズメント

## スポーツクラブにおける人間力を向上させるジュニア向けスクールの取り組み

新型コロナウイルス感染症の蔓延以降、運動習慣の変化などにより、スポーツクラブ業界はコロナ前より成人会員が減少しています。その中でグンゼスポーツは、以前から子ども向けスクール事業に注力してきました。子どもたちの発達段階に合わせた運動技能の習得を通して、スポーツの楽しさや目標への達成感を醸成するという本来の使命に加えて、グンゼ創業の精神を具現化した3つのしつけ（あいさつをする、そうじをする、はきものをそろえる）を通して、高い人間力の習得を目指す教育方針が、保護者の方からも評価され、コロナ前よりも会員が増加しています。グンゼスポーツでは、子ども向けスクールの強みをさらに活かす取り組みを実施していきます。

## スイミングスクールの進化

スイミングスクールでは、保護者の満足度を高めるべく観覧スペースの工夫や、コーチの指導力強化を進めています。



スイミングスクール

## プログラミング思考を学ぶスクールの導入

現在、小学校ではプログラミング教育が必修化されていますが、子どもたちの論理的思考を高める取り組みの一つとして、プログラミング思考を学ぶスクールの導入を進めています。プログラミング教育によって、目的を達成するために物事を順序立てて考え、結論を導き出していき、それを計画的に実行する思考が高まると言われており、創造力・想像力・判断力の向上も期待されています。



ダンススクール