

リスクと機会・マテリアリティ

グンゼグループは、急速に変化する外部環境に的確に対応し、持続的な企業価値の向上を図るため、マテリアリティ（重要課題）を特定し、それぞれに対してKPIを設定の上、具体的な施策を推進しています。「stage1」で顕在化した

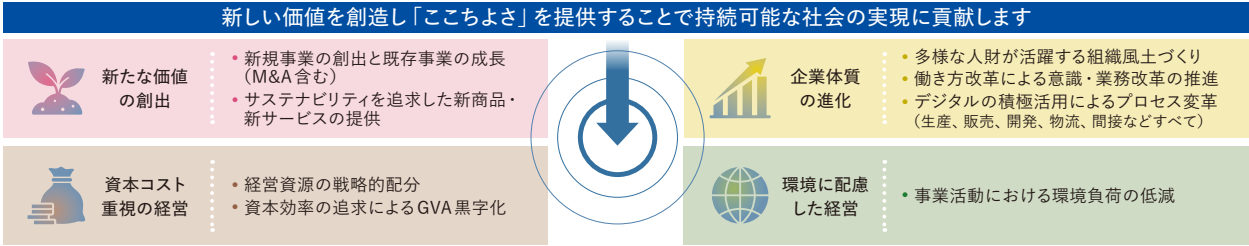
課題と気づきを踏まえて、持続可能な企業を目指すため、さらなる深化と実効性の向上に取り組んでいきます。

社会の変化	リスク	機会	マテリアリティ	グンゼグループの施策	「stage1」KPIと実績（2024年度）▶P18～19	持続可能な企業として目指すべき課題▶P20～21
グンゼグループをめぐる市場環境の変化	- 不採算事業部門の発生による収益性の低下 - 競争力の低下による技術・サービスの陳腐化 - 人口減少による国内市場縮小	多様な事業展開が生み出す高い社会課題対応力	新たな価値の創出	中期 新規事業の創出と既存事業の成長（M&A含む）	新規事業関連 次世代型リチウムイオン電池向けフィルムの基本機能開発・試験用サンプル供給までは完了。量産化に至らず事業化は断念	- グローバルソリューションカンパニーへの挑戦（機能ソリューション、メディカル、アパレル） - 技術の専門集団によるイノベーションの創出 - M&Aによる事業領域の拡大（メディカル領域、資源循環領域） - エンブラ分野における新領域への拡大 - 新技術によるアパレル製品の進化 - 環境配慮型商品の拡大と資源循環技術の完成
事業展開国のカントリーリスク	- 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 - 外国為替レートの変動による海外生産の収益性の悪化			短期 サステナビリティを追求した新商品・新サービスの提供	環境配慮型製品の開発 - 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 - 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	
大規模な自然災害やパンデミック	- 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 - 社会生活の変化による事業構造の行き詰まり - サプライチェーンの混乱による原料調達困難				メディカル関連製品の売上高 - 研究から販売まで一気通貫に運営できる医療機器専門の組織体制へと変革 - 新製品の上市（癒着防止材、頭蓋形状矯正ヘルメットなど） ウエルネス＆ヘルスカテゴリー商品の売上高 - メディキュア（顧客のQOL向上に貢献するブランド）、NEXTYLE（加齢による機能低下をサポート）の展開拡大 - 多様なライフスタイルに対応した商品を拡充（アセドロン、BODY WILD、Tuché他）	
法令など社会的ルールの厳格化	- 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 - 品質基準の変更による製品・サービスの見直し - 法令違反の発生による事業活動の停止	QOLの向上に貢献する事業の拡大	企業体質の進化	長期 多様な人財が活躍する組織風土づくり	D&Iの推進（女性活躍の推進など） - くるみん認定取得（2023年度） - 女性管理職比率：6% - 女性社員比率：35% - 男性育休取得率：78%	- 女性管理職比率25%以上の実現 - 採用における女性比率50%の継続 - 育児・介護支援の確立 - エンゲージメント改善による生産性向上・業績改善 - 戦略実現のための多様な人財の獲得 - コーポレートブランド認知度の向上 - サプライヤーとの共存共栄 - 人権や生物多様性を前提とした取引 - 海外工場での生産性、品種対応力の拡大 - 現地特性、ニーズに合わせたカスタマイズ生産対応力 - あらゆる国の人々が安心して働ける体制の整備 - 自動化技術、デジタル・AI技術の追求による生産性向上
国内労働市場の縮小	- 労働力人口の減少による人財確保が困難 - 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 - 女性社員比率が低いことによる多様性の不足			中期 働き方改革による意識・業務改革の推進	人権尊重に関する取り組み - 外国人技能実習生の実態把握に関する自社アセスメント国内工場6社実施、外国人技能実習生受け入れの製造委託先15工場へのセルフチェック実施 - サプライヤーアセスメント全関連事業119社への実施	
人権意識の高まり	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			中期 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）	リスク対応力の強化 - リスクマネジメント委員会の開催：6回／年 人事制度の構築、職場環境の改善 - エンゲージメントスコア：62点 - 年休取得率：73% - デジタルツールを活用した働き方改革実践、オフィス環境改善による生産性向上（汐留、堂島、江南など）	
IT化の進展	- サイバー攻撃やウイルス感染などによる重要情報漏洩 - SNSを通じた誤った情報の拡散	人間尊重のDNAが生み出す人的資本経営	環境に配慮した経営	長期 事業活動における環境負荷の低減	AI、IoT、センシング技術などの活用による生産性の向上 生産現場の効率改善指数（P値）：103%	- 食品廃棄ロス削減フィルムのラインアップ拡大 - Scope1+ Scope2：35%以上削減（2030年度） - Scope3のサプライチェーン全体での削減 - Scope3を主体としたCO₂削減 - プラスチック全工場での廃プラ排出ゼロの実現
地球環境問題の深刻化	- 原材料、エネルギーコストの上昇 - 炭素税の導入などの法律・規制に関するリスク				CO₂排出量の削減 - Scope1+ Scope2：108,316t 37.2%以上削減（2013年度比） - Scope3：393,953t 2024年度エネルギー原単位削減率：対前年0.2%増加（国内） 「CDP2024」の気候変動分野でBスコア取得	
海洋プラスチック問題に対する国際的意識の高まり	- 使い捨てプラスチックに対する規制強化 - プラスチック代替品の普及による売上減少			中期 - 経営資源の戦略的配分 中期 - 資本効率の追求によるGVA黒字化	成長事業、成長領域への経営資源の重点投資 - 環境関連投資：守山サーキュラーファクトリー及びESG関連投資71億円（2022～2024年度計） - EC+SPA売上比率：26% - マッシュグループとの合併会社「Ballelite」設立、新会社「SEESAY」設立 低成長事業および分野の再構築 - ROE 5.3% - GVA -9億円（対2021年度18億円改善） - 電子部品事業の譲渡完了、アパレル生産／物流拠点の集約（中国、インドネシア等）、スポーツクラブの経営改善	- ROE 10.0%以上、営業利益160億円の実現（2030年度） - PBRの高水準維持 - 社内収益改善体質の確立

前中期経営計画「VISION 2030 stage1」振り返り

4つの基本戦略

グンゼグループは、サステナブル経営を推進していくにあたり、経営におけるマテリアリティ（重要課題）を策定し、「VISION 2030 stage1」の4つの基本戦略としました。



中期経営計画「VISION 2030 stage2」



代表取締役 兼 専務執行役員
経営戦略部長

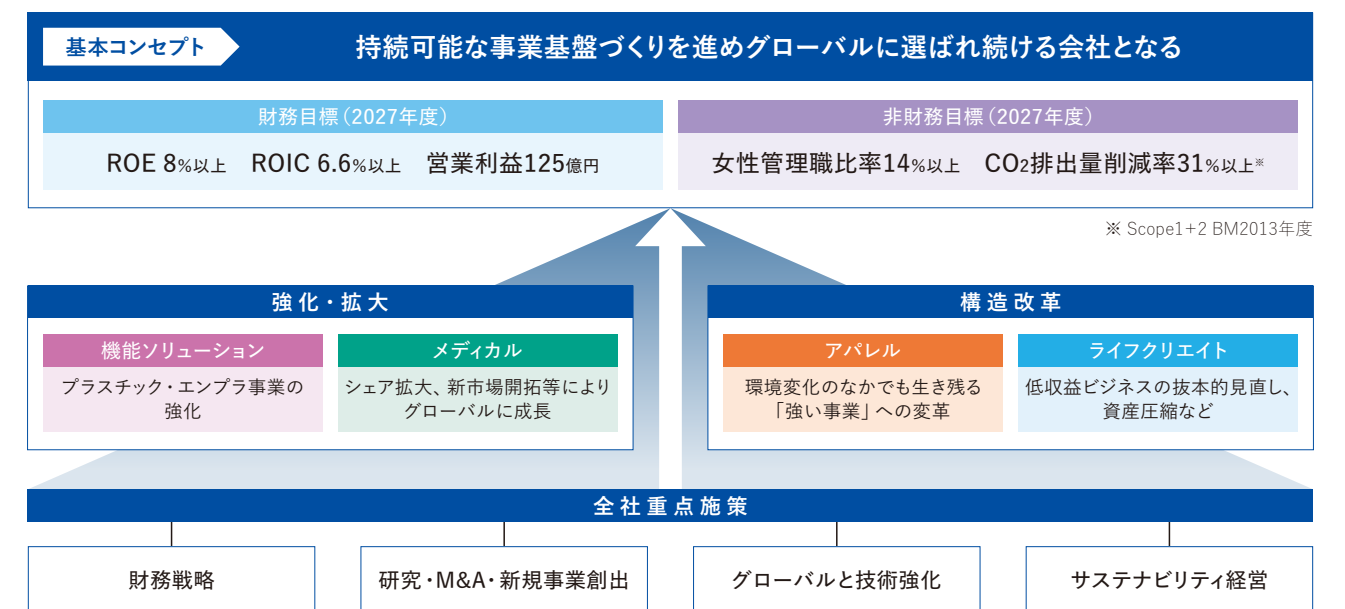
岡 高広

グンゼグループは、2030年までのグランドデザインを「コア事業の成長と、聖域なき構造改革により、2030年のありたい姿の実現と、最適な資本構成の構築により、ROEの持続的な向上を目指す。」とし、2025年度から2027年度までの3ヵ年を推進期間とする中期経営計画「VISION 2030 stage2」を策定しました。前中計「stage1」において堅調に推移したメディカルおよび機

能ソリューション事業は生産増強などにより成長を継続する一方で、アパレルおよびライフクリエイト事業は収益性の観点で課題を残しました。そこで今回の中計「stage2」の期間を「創りかえる」3年間と位置づけ、構造改革を断行することとします。そして次期中計「stage3」の「飛躍する」3年間へとつなげ、2030年のありたい姿の実現を目指します。

「stage2」計画の基本コンセプトは、「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」としました。まず「持続可能な事業基盤づくり」とは、より筋肉質な事業体質になるということです。日本の人口減少影響や、為替変動、人財採用難、仕入コスト増などの環境変化にも対応できる体質に変わらなければなりません。そして「グローバルに選ばれ続ける」とは、お客さまから選ばれ続けるための技術やサービスを磨いていく取り組みを通じて、グローバル競争に勝ち抜く力をつけていくことです。ダイバーシティの観点からも、よりグロー

バルな視点で人財を求めています。これらの取り組みによって、グンゼが全てのステークホルダーから選ばれ続け、持続可能な社会の実現に貢献できると考えています。事業セグメント戦略においては、「強化・拡大」を追求する機能ソリューション・メディカル事業、「構造改革」を断行するアパレル・ライフクリエイト事業に対して、戦略を明確化します。加えて4つの全社重点施策（財務戦略、研究・M&A・新規事業創出、グローバルと技術強化、サステナビリティ経営）の実践により、財務および非財務目標の達成を目指します。



全社重点施策

財務戦略では、事業構造改革と合わせて 資本政策、PER向上政策を実施し、企業価値向上を図ることで、早期のPBR1.0倍以上を実現していきます。▶P.22

研究・M&A・新規事業創出の取り組みは、新たな価値の創出と事業の成長・領域拡大に寄与する取り組みを実践していきます。研究開発は2025年度より組織体制を再編し、要素技術の開発と成長支援により事業基盤の強化につなげていきます。またM&A戦略については、ターゲットをメディカル領域と資源循環領域に絞り、メディカルの成長と資源循環社会の実現を目指していきます。▶P.32

グローバルと技術強化は、グローバル市場に対して拡販、シェ

ア拡大していくことに加えて、人財獲得やIR面においても取り組みを強化していきます。技術については、創業時の生糸の時代から培った編みや織りの技術に加えて、各セグメント独自の加工技術を活かした新商品開発を強化します。さらに現場の自動化、デジタル・AI技術の活用により会社全体の競争力の向上を実現するとともに、人と技術で未来を切り拓く、グローバルソリューションカンパニーを目指します。▶P.30-31、50-53

サステナビリティ経営は、人的資本経営においては、持続的企業価値・競争力の向上に繋がる経営戦略を実行できる人財と組織風土を創ります。▶P.26 また、環境負荷の低減・資源循環の取り組みについても、CO₂排出削減、資源循環を推進します。▶P.36