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、エンプラ、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。

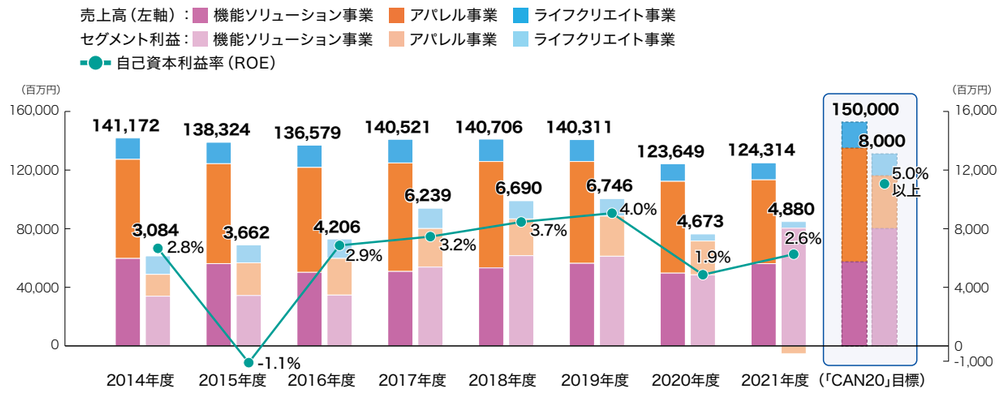
前中期経営計画「CAN20」第1・第2フェーズの成果と課題

	第1フェーズ（2014～2016年度）
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	（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）
戦略	（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
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	（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 レッグウエア　新規需要を創造したレギパンのヒット
成果	（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）
課題	（1）売上拡大への対応遅れ
課題	（2）主力事業・主力商品成熟化への対応不足
課題	（3）成長エンジンの不在
課題	（4）電子部品事業再構築の遅れ

	第2フェーズ（2017～2021年度）
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
戦略	（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
戦略	（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）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、エンプラ分野の半導体・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
成果	（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
成果	（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
成果	（4）不採算事業・遊休不動産の整理による資本効率向上
課題	（1）新規事業創出への継続的取り組み
課題	（2）外部環境強化、新常態への対応力強化
課題	（3）レッグウエア、スポーツクラブなど課題事業の構造改革、収益改善
課題	（4）ヒトと組織のさらなる連携と結集
課題	（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

セグメント別業績推移

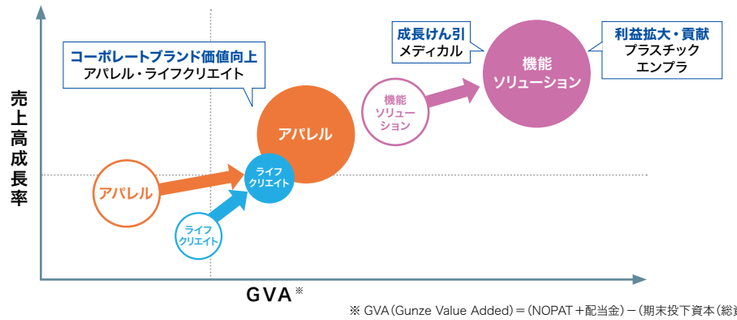


※ 合計値は連結売上高・営業利益（全社調整後）。内訳は各セグメントの売上高・営業利益（全社調整前）を表示。

中期経営計画「VISION 2030 stage 1」

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年度～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）、初年度の2022年度は、全セグメントで増収増益となりました。
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年のありたい姿



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

経営目標

財務目標（2024年度目標）

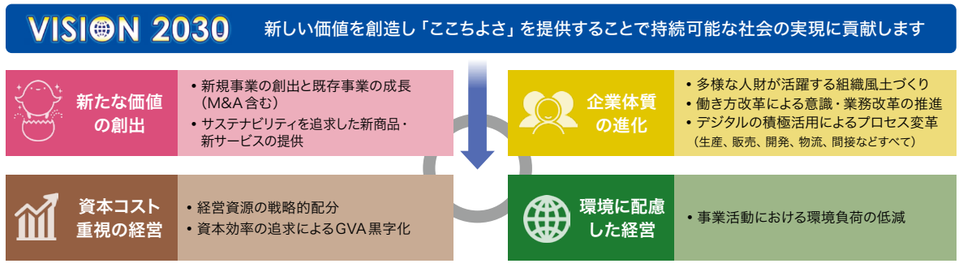
売上高	1,400億円
営業利益	100億円
ROE	6.3%以上

非財務目標

区分	目標指標		2024目標	2030目標
環境対応	CO_2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
環境対応	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
企業体質の進化	女性活躍推進	女性社員比率	35%	41%
企業体質の進化	女性活躍推進	女性総合職採用比率	50%	50%
企業体質の進化	子育て支援	男性育児休職取得率	50%	70%
企業体質の進化	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
企業体質の進化	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%

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。



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
1 グンゼグループをめぐる市場環境の変化	● 社会活動の変化による顧客志向への対応 ● 国内市場の縮小	・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 ・既存のニーズが陳腐化
2 事業展開国のカントリーリスク	● 事業戦略の再構築	・米中摩擦、ウクライナ危機等政治・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
3 新型コロナウイルス感染症などの拡大	● 平常時と異なる環境下での事業継続	・グループ従業員の感染や感染拡大措置による事業活動の停滞 ・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
4 法令等社会的ルールの厳格化	● 従来基準でのモノづくりが困難	・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
5 国内労働市場の縮小	● 人財の多様性が不足	・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
6 人権意識の高まり	● 基準の見直しが不十分	・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
7 IT化の進展	● 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 ● SNSの匿名性による無責任な投稿	・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
8 地球環境問題の深刻化	● 地球温暖化	・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 ・原材料、エネルギーコストの上昇
9 海洋プラスチック問題に対する国際的意識の高まり	● 石化由来原料を減少させる事業への転換	・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

機会	リスクへの対応	マテリアリティ
QOLの向上に貢献する事業の拡大	・事業ポートフォリオの重点化による収益力強化 ・CO_2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.8～ →社長メッセージ ・グローバルでの事業拡大 ▶詳細P.40～ →機能ソリューション事業 いままで進出していない地域への事業展開によるリスク分散 ・国内生産回帰 ▶詳細P.42～ →アパレル事業 ・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.40～ →機能ソリューション事業、▶詳細P.26～ →特集2、▶詳細P.42～ →アパレル事業 ・食品ロス削減に対応した機能フィルム開発 ▶詳細P.40～ →機能ソリューション事業 ・ECサイトへの集客力を拡大する施策 ▶詳細P.42～ →アパレル事業 ・BCPに対応したサプライヤーの体制整備 ▶詳細P.40～ →機能ソリューション事業	新たな価値の創出
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	・特許権、商標権、意匠権の出願 ・承認取得が必要な事業の強化 ▶詳細P.22～ →特集1 ・グローバル標準への対応 ▶詳細P.22～ →特集1	企業体質の進化
人間尊重のDNAが生み出す人的資本経営	・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.40～ →機能ソリューション事業、▶詳細P.42～ →アパレル事業 ・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.46～ →人財戦略 ・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.46～ →人財戦略 ・D&Iの推進 ▶詳細P.48～ →人財戦略 ・女性活躍の推進 ▶詳細P.49～ →人財戦略 ・人財育成と自律的キャリア形成の推進 ▶詳細P.47～ →人財戦略 ・人権デューデリジェンスの実行 ▶詳細P.50～ →マルチステークホルダーとの共創社会に向けて ・人権尊重に関する従業員の教育 ▶詳細P.50～ →マルチステークホルダーとの共創社会に向けて ・サイバー攻撃対策システムの強化 ・ステークホルダーの属性に合わせた情報発信	
多様な事業展開が生み出す高い社会課題対応力	・自然エネルギーへの転換 ▶詳細P.26～ →特集2 ・ネットゼロファクトリーの建設（梁瀬工場） ▶詳細P.43～ →アパレル事業 ・環境負荷低減原料、資材の調達 ▶詳細P.52～ →環境に配慮した経営 ・CO_2排出量35%以上削減 ▶詳細P.52～ →環境に配慮した経営	環境に配慮した経営
	・サーキュラーファクトリーの建設 ▶詳細P.26～ →特集2、▶詳細P.52～ →環境に配慮した経営 ・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.40～ →機能ソリューション事業	資本コスト重視の経営

グンゼのマテリアリティ

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。

私たちは
サステナブルカンパニー
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
新たな価値の創出	・新規事業の創出と既存事業の成長（M&A含む）	中期
	・サステナビリティを追求した新商品・新サービスの提供	短期
企業体質の進化	・多様な人財が活躍する組織風土づくり	長期
	・働き方改革による意識・業務改革の推進	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）	中期
環境に配慮した経営	・事業活動における環境負荷の低減	長期
資本コスト重視の経営	・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	中期

取り組み・KPI（2024年度目標）

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など機能フィルム事業化

環境配慮型製品の開発
循環型フィルムの価値創造
- バイオマスプラスチック製品の拡販
- 低比重オレフィン製品の拡販
- 食品廃棄ロス削減フィルムの開発

メディカル関連製品の売上高
- メディカル新規製品売上

▶詳細P.22～ →特集1

ウエルネス＆ヘルスカテゴリー商品の売上高
- ライフスタイルに対応した商品
- 健康カテゴリー商品

▶詳細P.42～ →アパレル事業

D&Iの推進（女性活躍の推進、再雇用制度の整備など）
- 女性管理職比率：6%以上
- 女性社員比率：35%
- 男性育休取得率：50%

人権尊重に関する取り組み
- 自社・主要取引先の人権デューデリジェンスの実行

リスク対応力の強化
- リスクマネジメント委員会の開催：4回

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の向上：70点想定
- 年休取得率：75%
- 意識改革、業務改革、オフィス改革による生産性向上
- オンライン会議を利用した業務の効率化

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
- 生産現場の効率改善指数（P値）※：103%

※グンゼオリジナルの生産性対前年向上指標

CO_2排出量の削減
- 2013年度比28%以上削減（国内＋海外）Scope1＋Scope2※
  ※グンゼグループ合計
- Scope3算定に着手し、2024年度までに目標設定
- エネルギー原単位削減率（対前年）1%／年以上

- サーキュラーファクトリーの建設：プラスチック守山工場（滋賀県）

▶詳細P.26～ →特集2

- 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）

▶詳細P.42～ →アパレル事業

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：86億円
- 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%
- 業務提携やM&Aによる事業拡大

低成長事業および分野の再構築
- ROE6.3%以上
- 全社計でのGVA黒字化

▶詳細P.34～ →財務資本戦略

サステナブル経営のための中長期的テーマと主要推進事項
—2030～2050—

- 気候変動への対応
- 資源循環型社会
- サステナブルな調達
- ウエルネス＆ヘルス
- 人と社会への配慮

グンゼの成長をけん引する メディカル事業

執行役員
グンゼメディカル(株) 代表取締役社長
松田 晶二郎

新セグメントの目的について

グンゼグループは、現在推進中の中期経営計画「VISION 2030 stage1」においてメディカル事業を成長けん引事業と位置付け、昨年10月に株式会社メディカルユーアンドエイとグンゼメディカルジャパン株式会社を統合し、「グンゼメディカル株式会社」を新会社として、販売部門の強化を図りました。そしてこの4月には、メディカル事業部、QOL研究所から、研究、開発、薬事、営業、管理部門がグンゼメディカル株式会社と合流し、研究から販売まで一気通貫に運営できる医療機器専業の組織体制としました。この組織再編の目指すところは、医療専業、垂直統合、機能統合にあります。医療を専業とする企業として独立することにより、医療企業としての経営判断の軸を持ち、スピーディに判断できる体制が整いました。また、今回の研究開発部門の合流により、患者さまに近い視点から、より良い製品を開発し、お届けできると考えています。さらに今年度より、「機能ソリューション」セグメントに含まれていたメディカル分野を、「メディカル事業」セグメントとして新たに独立させました。メディカル事業についてステークホルダーの皆さまへの発信を強化することにより、事業への理解をいただきたいと思っています。

継続的な成長と積極的な投資

私たちは、一定規模の利益を確保しつつ、将来の成長に向けた投資を積極的に行い、右の4つの取り組みにより継続的な成長（売上と営業利益の伸長）を目指しています。

- 既存製品の拡販：チャネル拡大、海外開拓
- 新製品の投入：研究開発、臨床試験、共同研究
- 生産の拡大：工場の増床、新工場設立
- M&Aによる事業拡大：買収、出資

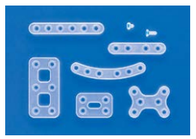
事業ポートフォリオの拡充による事業拡大

メディカル事業は、診療科領域をポートフォリオと定義しています。そして、お客さまによりそい、より必要とされる存在になっていきたいと考えています。今回の組織再編で、医師と直接コンタクトする営業グループを事業ポートフォリオに従って再編しました。頭蓋顎顔面外科（CMF）、脳神経外科（NEURO）、形成・創傷外科（WOUND）、呼吸器外科および腹部外科（Surgical）、美容医療の5つです。WOUNDは今年度から新たに追加した領域です。まずは、この5領域の事業拡大を目指します。

一方、これまで取り組んできた研究テーマには、この5領域に入らない整形外科、心臓血管外科領域のテーマがあります。この2領域は、将来の新規ポートフォリオの候補と考えており、今後も外科用材料に絞りつつ、ポートフォリオの拡充に取り組みたいと思います。

CMF：頭蓋顎顔面外科

過去から、医師との連携を深く取ってきた領域で、主力は骨接合材。今後も、ユーザーである医師とコミュニケーションを取って、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。



吸収性骨接合材「ネオフィックス®」

NEURO：脳神経外科

吸収性骨接合材、人工硬膜といった、閉頭を確実に行う製品を主力としています。今後は、閉頭だけでなく、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ていくことを目指します。

吸収性組織補強材「ネオベール®」

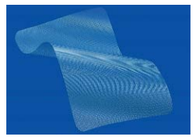
WOUND：形成・創傷外科

今期、新しくポートフォリオに加えた領域。人工真皮、創傷治癒促進材、超音波デブリードマン装置を主力としています。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、傷をきれいに治療し患者さまのQOL向上にこだわっていきます。

人工皮膚「ベルナック®」

Surgical：呼吸器外科＋腹部外科

旧グンゼメディカルジャパン株式会社で取り扱ってきた、組織補強材、癒着防止材の2製品が主力です。合併症ゼロ、そして医師にとって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。



癒着防止材「テナリーフ®」

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、グンゼ製の新製品である頭蓋形状誘導ヘルメットが主力製品。形成外科医が美容医療に従事することが多いため、形成外科領域の製品を美容医療へ展開する取り組みを強化していきます。

長期減毛用ダイオードレーザー
「メディオスターモノリス」

医療機器メーカーとしての責任

メディカル事業では、既存製品の生産数量拡大とともに、生産の高効率化にも取り組み、毎年、成果を上げています。一方、新製品を開発したのち、量産化に向けた生産数量が少ない状況でも将来の事業拡大を見越した取り組みも重要です。医療機器は、患者さまの生死に直結する製品であり、患者さまの安心、安全につながる、製品の品質、デリバリーを最優先に考えなければなりません。科学や医療技術の発展に伴い、医療機器に求められる品質は、どんどん高まっています。さらに今後も品質を継続的に高めていく必要があり、品質向上にゴールはないことを自覚してメーカーの責務に取り組んでいきます。
今期、品質、技術を担当する部門を統合し、技術統括センターを設置しました。今まで以上に、患者さま、お客さまの視点で、品質、技術を深く考え、医療の発展に貢献していきたいと考えています。

開発戦略

これまで、「吸収性医療機器のグローバルトップ」を合言葉に生体吸収性高分子材料の加工技術に特化し、体内で分解吸収される手術用製品を提供してきました。吸収性縫合糸、吸収性骨接合材、吸収性組織補強材、吸収性癒着防止材、現在研究中の吸収性人工心膜がこれにあたります。また、組織や臓器を再生させる再生医療にも、生体吸収性高分子が足場材料として有用であることが分かり、製品を提供してきました。人工皮膚、人工硬膜、現在研究中の血管再生基材、半月板再生基材、乳房再生基材もこれにあたります。

人工心膜

その中で、今後は、吸収性医療機器以外の分野に私たちの可能性を拡げたいという思いも生まれてきました。多くの医師と話す中で、私たちへの期待（使命）は、患者さまの明るい未来への貢献にあり、吸収性医療機器のみに留まるべきではないと考えるようになりました。吸収されない医療機器、さらには、医療電子機器の開発依頼や共同研究の提案も増えており、グンゼメディカルへの期待がどんどん高まっていることを感じます。吸収性材料から、再生医療、さらに医療電子機器と技術領域は拡がっていきますが、医師とともに、患者さまに明るい未来をお届けするために、より良い製品を開発したい、という想いは変わりません。開発するメンバーにとっては、今までの延長線上にないことも多く、苦労がありますが、この新しい挑戦が、未来のグンゼメディカルを創り出す化学変化の源になると確信しています。

海外戦略

海外戦略は、日本発のグローバル開拓を目指しています。現在、海外開拓の拠点としては、中国深圳にある郡是医療器材（深圳）有限公司、アメリカ N.Y.にある GUNZE INTERNATIONAL USA, INC.、ドイツ デュッセルドルフにあるGUNZE INTERNATIONAL EUROPE GmbH、そして、日本の事業開発部（アジア担当）の4拠点があります。それぞれの地域の販路開拓のためパートナー企業を探し、その国の薬事承認を得て、販売を立ち上げ、ようやく拡販を開始するというステップを踏みます。それぞれのステップで、その地域特有の課題があり、長期戦になることもありますが、とにかく「会って話をする」ことを愚直に繰り返しています。拡販ステップまで進めば、臨床情報や医師との交流など、日本で経験を積んできた施策を取ることができます。まずは開拓者精神を持って挑戦する、ということにこだわっています。そして、拡販ステップに対応できる臨床スペシャリストの育成も行っています。日本での業務から、臨床の知識、製品の使い方、エビデンスを熟知した臨床スペシャリストを育成します。このためには、ポートフォリオ別販売組織の構築だけでなく、マーケティング部門や、学術担当部門による育成が大切だと考えています。日本で成長した臨床スペシャリストを海外に派遣して、さらに、世界で通用する臨床スペシャリストになってもらいたいと思っています。

薬事戦略

薬事に公正であるだけでなく、速さも求められます。薬事対応力を高めることが、医療機器専業企業として成長し続けるための原動力となります。薬事対応力を左右する要因として、人と仕組みがあります。個人の面では、薬事対応の経験量に比例して、スピードが上がると考えています。とにかく、申請の数をこなすことが重要です。開発の知識に加えて、臨床、製造、品質の知識も求められるため、人事ローテーションも大切だと思っています。仕組みの面では、ノウハウが個人だけでなくチームに蓄積するように、情報を共有化することを考えています。一方、メンバーが働き続けやすいような環境を作ることも重要ですので、個々に適した勤務形態を模索し、在宅勤務も積極的に活用しています。

グンゼメディカルが大切にしている価値観

「優良品の提供に徹し、社会に貢献する」

グンゼメディカルが大切にしている価値観はグンゼと同じです。そして、「患者さまに明るい未来をお届けするために」という使命を忘れないようにしています。そのために、「人によりそうこと、ひたむきに努力し続けること」を大切にしています。これは、医療機器を使っていただく医師、患者さまだけでなく、従業員の仲間やパートナーにもよりそう企業でありたいと思っています。例えば、技術、薬事、品質、営業として高い専門性を有するメンバーにスペシャリスト、エキスパート、プロフェッショナルとして活躍してもらうことを考えています。また、異なる部門の仕事に従事し、自分に合った得意分野を見つけてもらうため、異動希望の自己申告を受けるようにしました。昨年は、海外勤務の公募を行い、希望者と面接を行い、実際に2名に中国勤務をしてもらいました。意欲のある人、挑戦したい人が挑戦できる風土を作る。ライフを充実させたい人が充実して働ける場を作ることが競争力になると思います。今後もトライ＆エラーを繰り返しながら、成長していきたいと考えています。
グンゼメディカルは、グンゼメディカルユーアンドエイ（MUA）、グンゼメディカルジャパン（GMJ）とグンゼの三社が集まってできた会社です。グンゼは新入社員の比率が高いですが、MUA、GMJは、キャリア人財が多くいます。キャリア人財、新入社員と両方の人財がいることで、お互いの良いところを学び、今までにない新たな化学変化が起こり、新たな進化が生まれると思っています。
自分がやりたいことに挑戦し、それが経営貢献につながる会社になることが理想と考えています。チャレンジしたいことを口にできる場所を作り、それを応援し、支え、将来の経営貢献につなげていく体制を作っていきたいと思っています。

旧MUA、GMJ、グンゼからなる（グンゼメディカル）メンバーによるディスカッション

守山サーキュラーファクトリー® 稼働 ～ゼロエミッション化に向けて～

執行役員
プラスチックカンパニー長
花岡 裕史

グンゼが目指すサーキュラーメーカーとは

グンゼグループは、2019年12月「プラスチック資源循環基本方針」を制定し、2027年までに使用原料の50%をリサイクルおよびバイオマスなど循環型原料に置き換え、2030年には100%まで引き上げることを宣言しました。循環型社会への社会的要請の高まりに対応し、目標を達成するため、サーキュラーメーカーへの変革を目指しており、生産工場を資源循環型・環境配慮型に転換する「サーキュラーファクトリー（資源循環型工場）化計画」を進めています。

2023年4月に竣工した「守山サーキュラーファクトリー®」は、従来の「Take（資源を採掘して）」「Make（作って）」「Waste（捨てる）」という直線型システムの中で、活用されることなく廃棄されていた製品や原材料などを新たな資源と捉え、廃棄することなく再び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施設です。守山工場では、プラスチック廃材を出さないゼロ・エミッション※1と、異種積層化※2された自社フィルムを回収し、異種分離し再生する技術を確立させ、100%循環型原料の製品化を目指します。

※1 ある産業から出た廃棄物を別の産業が再利用することで、廃棄物の埋め立て処分量ゼロを目指す取り組み。
※2 異なる素材からなる共押出多層フィルム

守山サーキュラーファクトリー® での取り組み

製造工程におけるごみゼロに向けて

守山工場では主に、ペットボトルや洗剤容器のラベルに使用する収縮フィルムを生産しています。これまでは、製造過程で生産屑など年間1,000トン以上のプラスチックが廃棄されていましたが、この廃プラを再原料化して有効活用し、ごみとして工場外へ排出しないごみゼロ化への取り組みを進めています。一方、守山工場以外で生産されるフィルムは異種積層フィルムが多く、現状の技術や設備では循環させることができません。毎月、海外も含め40～50人のメンバーを集め、webでごみゼロ会議を実施し、必要な技術や機械の進捗状況の確認、各工場の進捗状況など、全体で情報を共有しながらごみゼロ化を進めています。2030年に全工場をごみゼロにするという高い目標達成を目指して、プラスチックカンパニー全体として足並みを揃えて動いています。

見学通路

省人化・無人化の推進

守山工場に導入する新ラインでは、製造工程の最初となる原料の投入と、最終となる製品の梱包の部分を自動化しました。さらに、新ラインの隣に既存の大型機を並べ、新ラインに異常があった時のみ大型機の作業者が対応するようにし、新ラインの実質無人化を目指します。これらの省人化・無人化の仕組みを国内・海外工場すべてで実現できれば、工数の削減と生産量の増加につながります。技術革新による既存設備の生産量最大化に注力し、投下資本の削減にも貢献していきます。

再生可能エネルギーの利用

新工場では、滋賀県の豊富な地下水や屋上一面に設置した太陽光発電設備による再生可能エネルギーを活用することでCO_2発生量を低減させながら、最新設備で高効率生産を実現します。原料、資源、エネルギーなど川上から川下まですべてを循環させることで、効率の良い生産体制を作り上げていきます。

2026年サーキュラーファクトリー完成に向けて

世界では、リサイクル原料30%以上でないとリサイクル品という分類に値しません。アメリカやASEANなど、世界中でリサイクル原料から作られた製品が求められる中、グンゼはまずリサイクル原料30%の製品を発売して、さらに50%、70%の製品をどのように発売していくかを検討しています。守山工場では、2024年にごみゼロを達成し、2026年までにはリサイクルセンターを完成させ、従来の技術では困難であったナイロンとPETなどの異種積層フィルムの商業ベースでの分離再生を行います。これにより、最終的に目指すサーキュラーファクトリーが完成となります。さらに、全生産拠点のサーキュラーファクトリー化も目指し、2027年は海外3拠点（ベトナム、中国、アメリカ）、2030年には国内の異種積層フィルムをすべて回収→分離→リターン（原料に戻す）してカンパニー全体でごみゼロを達成します。また、2030年には原料の大半を循環型原料（植物由来原料、リサイクル原料など）100%に変えていくことを目標としています。

異種積層フィルムの分離再生技術は、グンゼグループのコアコンピタンスである異種積層による機能性付与技術を活かすために欠かせません。プラスチックカンパニーが製造するフィルムを、すべて回収→分離→リターン（原料に戻す）ことができ、「循環」するということを2030年には示したいと考えています。さらに、2030年を目標に廃プラゼロも実現することで、「サーキュラーメーカーへの変貌」を遂げていきます。

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

取締役 兼 執行役員
アパレルカンパニー長
河西 亮二

組織改編の目的について

2022年度のアパレル事業は、為替変動や原料高など、外部環境の変化の影響を大きく受けましたが、2023年度は、成長戦略と収益改善に向けた構造改革の2軸をさらに加速させていきたいと考えています。

2023年4月には、営業部門とMD部門の組織改編を行いました。EC市場やSPAの拡大など消費行動の変化に対して、アパレル事業全体で競争優位を発揮できる体制への見直しを図るために、これまでの「インナーウエア事業本部」「レッグウエア事業本部」「ハウスカジュアルセンター」の商品事業部制を改め、営業部門と企画部門が一体となった「営業MD本部」と、生産機能全体を統括する「生産本部」を新設しました。この組織改編により、多様化する消費者のニーズをつかむ商品の開発に向けて、企画、販売の連携とマーケティングの強化に取り組み、DtoC (Direct to Consumer：以下DtoC) 戦略を加速させていきます。

今回の組織改編は、よりダイレクトに消費者ニーズを捉えることで、EC、SPAに代表されるDtoCルートの伸長に加えて、量販店など既存ルートの縮小に歯止めをかけたいという考えに基づいています。

また、「レディスインナー」と、新設した「ライフスタイルアパレル」を成長カテゴリーと位置づけることにより、カンパニーの総合力を結集した商品開発・営業戦略、およびそれを支える生産戦略を実現していきます。

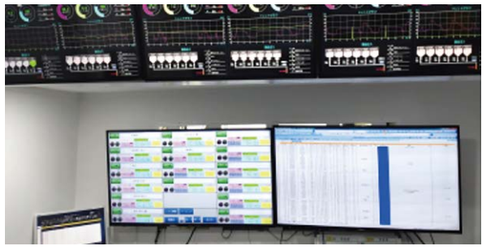
アパレル事業の持続可能なビジネスモデル

従来のアパレル事業のビジネスモデルは、大量生産・大量消費を前提として、商品企画では春夏と秋冬商品の年2回の展示会に向けた企画立案や販売・生産の組み立てを行ってきました。しかし、EC市場が大幅に伸長している現在、そのビジネスモデルのあり方を考え直さなければならない時期にきていると感じています。

DtoC戦略では、消費者のニーズをいかに商品に反映させるかが重要であり、今まで以上にマーケティングに注力していくことが必要不可欠です。また、生産面においても多品種・小ロット、短納期化が必須条件となっており、開発、生産、物流などサプライチェーンの見直しにも着手していきます。

今後、「物流2024年問題」「国内労働人口の減少」など、大きな課題が立ち塞がりますが、私たちは常に真正面から市場対応、採算性、効率性と向き合い、全体最適化を追求していかなければなりません。お客さまを起点としたビジネスモデルに変革していくために、売場や消費者ニーズといった変動要因に対して、アパレル部門の総合力を活かせる体制のもと変革を実現していきたいと考えています。

グローバル生産体制への転換も進めていきます。国内では製造業に人が集まらなくなってきているため、各工場では自働化への取り組みを進めていますが、さらに2030年に向けて国内は労働者の確保が難しくなるため、自動化と併せて、グローバル生産体制の観点から、国内、海外の生産拠点の最適化を生産キャパシティ、コストの両面から追求していく必要があると考えています。国内での製造は、高付加価値化の製品や、高い技術力が求められるもの、または自働化対応製品にシフトしていきます。



自働化された染色パラメータ管理（宮津工場）

高効率化されている最新鋭編機（グンゼベトナム）

資本コストを重視した経営

資本コスト経営については、GVAの黒字化を目標にしていますが、アパレルカンパニーの最大の課題は、営業利益の回復に尽きると考えています。営業利益の改善には、冒頭に述べた成長戦略と構造改革、2軸の継続的な推進が不可欠です。

成長戦略では、DtoC戦略の加速に加え、店舗減少により苦戦を強いられている既存営業チャネルでもDtoCノウハウを活用した売場の変革を行い、減収基調を食い止めていきます。商品面ではレディスインナー、ライフスタイルなどの高付加価値商品に力点を置き、商品自体の採算性を上げていくとともに、構造改革によるドラスティックなコスト引き下げに挑戦していきます。

成長戦略と並ぶもう一つの大きな事業戦略である構造改革については、特にコロナ影響などで大きな打撃を受けたレッグウエア分野で、生産拠点を国内に集約させて生産規模を適正化することで固定費削減を図るとともに、高付加価値商品へシフトし、着実に経営改善を実現していきます。

幅広い世代への訴求強化

アパレルカンパニーでは、新たに「ライフタイムバリュー」（LTV：顧客生涯価値）の最大化を目指した事業戦略を掲げました。私たちが考えるLTVとは、お客さまの趣味・嗜好が変化しても、グンゼの商品をいつも身近な存在として必要としてくださり、ライフステージが変化してもどこかでつながっている状態を創り、お客さまの快適な暮らしに貢献することです。

そのために、お客さまとの直接的な接点を増やし、着用価値の高い商品、ライフステージに応じた商品を提供しつづけ、長きにわたりグンゼの商品を使っていただくことを目指します。そのためには、幅広い世代への訴求強化が必要不可欠であり、まず顧客接点の拡大をすすめていく必要があります。自社のECサイトでは、新規顧客獲得と平行して、独自のCRMプログラム※によるロイヤルカスタマー（優良顧客）育成に取り組むとともに、集客力のある大手モールとの取り組みを強化し、ビッグデータやインフルエンサー販促を活用し、自社ECだけではリーチできない顧客層に対してもアプローチをしていきます。

SPAにおいては、アウトレット全施設への出店に加え、プロパー店舗として集客力のある商業施設への出店を計画、直営店としての露出を拡大していきます。インナーの枠にこだわらずアウター領域まで品揃えを広げ、新しい売場づくりを進めることで、若年層やニューファミリー層など、顧客層の拡大に注力していきます。

また、前期より「新領域」というテーマで、グンゼとは異なる顧客層、特に若い世代のお客さまに支持されている企業との協業をスタートさせました。今期はさらに、ビューティ&ヘルスカテゴリーや、アウトドア市場にもアプローチしていきます。若年層への訴求は、グンゼが比較的苦手とする分野のため、協業によって学ぶべき点も多く、新たなお客さまにグンゼの価値を体感していただくチャンスだと感じており、アパレルトータル体制で臨んでいます。若年層に向けたブランド構築、そしてグンゼブランドの認知拡大のために、さまざまな手法に積極的にチャレンジしていくことは、将来の新たな市場獲得につながると信じています。一方で、このような企業との協業の背景には、グンゼが長年培ってきた生産技術に基づく品質面での信頼性への評価があり、この素晴らしい伝統を次世代にきちんとつなげていく必要性を強く感じています。

グンゼ商品を販売している売場
（CIAOPANIC　TYPY神戸umie店）

※CRM（Customer Relationship Management）プログラム：お客さまとの長期的で良好な関係を構築し継続していくための手法。個人の履歴に合わせながら1to1のメールやアプリ配信などを行う。

LTVの最大化に向けた商品開発

グンゼのアパレル商品の強みは、長年にわたって培ってきた商品開発や生産技術、品質管理に裏打ちされた「きごこち」です。お客さまの幅広いニーズに対応する、グンゼにしかできない、グンゼだからこそできる「きごこち」にこだわった商品を通じて、お客さまの一生涯に寄り添い、毎日の暮らしに「ここちよさ」をお届けすることを目指しています。

グンゼアパレルコンセプト

その人の毎日を1%幸せにする

わたしたちの商品は、何気ない毎日を1%だけ幸せにします。
この1%は決して小さくありません。
年齢も性別も関係なく、その人の何気ない毎日を
生きている限り続く日常を幸せにする1%の力。

それは「きごこち」の力。

わたしたちはずっと「きごこち」を追求してきました。
そしてこれから目指すのは新しい「きごこち」です。
多様化しているお客さまのニーズに応えるために
わたしたちはこれまで以上に「きごこち」にこだわっていきます。

具体的な商品戦略としては、さまざまな世代のお悩みやお困りごとに対応した「ソリューション型商品」、QOL向上のための「衣療・健康カテゴリー商品」、そして「BODY WILD」「Tuché」ブランドを中心としたアウターも含む「コーディネイト提案」を軸に商品展開を充実させていきます。

お客さまの困りごとを軽減する「ソリューション型商品」

体型が変わる。体調も変わる。ココロも変わる。たくさんの不安を抱えるママのための肌に寄り添う産前産後インナー

KIREILABOマタニティ

ストレッチ性に優れた切りっぱなし素材や接着技術で、肌へのやさしさにこだわったマタニティインナー。お腹や胸のサイズアップや授乳のしやすさに配慮した設計など、ママに寄り添ったシリーズ

男性の日常の不安やお悩みをテクノロジーで解決するセルフケア商品

「NEXTYLEボクサー」

「モレ」「シミ」「ニオイ」を抑え、男性の抱える悩みや不安をスマートに低減するボクサーパンツ。カットオフ素材を使用したここちよさと誰に見られても恥ずかしくないデザイン

“そう！これ欲しかった！”
言われてみれば気づくこと。本当は足りていなかったもの。そんな心の声に寄り添うレッグウエアブランド

you and

本当は気になっていたのに、諦めていた股下のズレや、肌ストレスにアプローチしたタイツ、レギンスを発売

QOL向上のための「衣療・健康カテゴリー商品」

世代を問わず高まる「快眠」へのニーズに対応した、こだわり設計の寝るとき専用Tシャツ

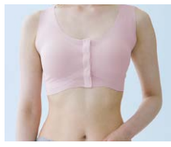
睡眠専用Tシャツ「寝るT」

アメリカ航空宇宙局（NASA）のために開発された調温素材「アウトラスト®」を、汗をかきやすい背中部分に使用。肩のラインを下げ、ゆとりをもたせたドロップショルダー設計で、寝返りのしやすさにこだわった眠りの環境をサポートするTシャツ

乳がんなどの手術後やお肌が敏感な方のセルフケアをサポートするブランド「MediCure（メディキュア）」

前開きハーフトップ「さらっとタイプ」

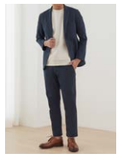
接触冷感の素材を使用した薄くて軽い着け心地。肌に触れたときのひんやり感が気持ちいい。手術後や治療に伴うホットフラッシュ（のぼせ・ほてり）の時や、汗ばむ季節も快適サポート



アパレルトータルでの「コーディネイト提案」

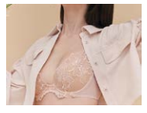
メンズブランド「BODY WILD」

成型ボクサー、AIRZなど差異化技術を活かしたボクサーパンツの強化に加え、販売好調のストレッチパンツにコーディネイトできるジャケットやTシャツなどをラインアップ



レディスブランド「Tuché」

さまざまなニーズに対応するブラジャーを中心としたファンデーションを強化。アウターパンツの拡大やイラストレーターてらおかなつみさんとのコラボ商品など、幅広いシーンに向けたアイテムを販売



直営店舗におけるお客さまニーズに沿った商品展開

直営店舗では、インナーウエア、レッグウエア以外にも、お客さまのライフスタイルに合わせたアウターカテゴリーのラインアップを拡充し、トータル提案による新規顧客獲得に取り組むとともに、ECとの連携強化による顧客接点の拡大を図り、相乗的な拡大効果を狙う

グンゼ直営店舗（浅草ROX店）

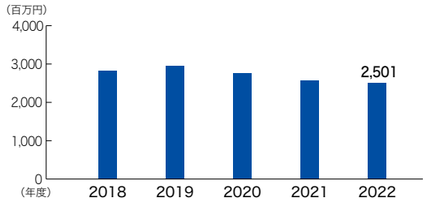
コア技術の深化と融合による イノベーションを実現

取締役 兼 執行役員
研究開発部長
及川 克彦

コア技術の深化と融合による新たな価値創造への挑戦

私たちは、創業以来さまざまな加工技術を中心とした研究開発により、お客さまにさまざまな商品を提供してきました。アパレル商品では綿をはじめとする繊維に、加工技術および安定的な品質で生産する生産技術とを融合することで、その時代に合った商品を提供してきました。プラスチック加工においても、お客さまの求める機能を達成するために、多層化や複合化により食品包装における安全・安心をお届けすることに貢献し、さらにメディカル材料では患者さまの負担を減らす生体吸収性製品を開発するなど、人の役に立ち、寄り添う製品を提供してきました。また、ビジネスシーンでは、文書類の印刷においてモノクロからカラー化へ大きく変化する際のキーパーツとなる製品群や、先端半導体分野などで欠かせない機能材なども提供しています。これらの製品群はグンゼのコア技術である「繊維加工技術」「樹脂加工技術」「表面加工技術」を磨き上げてきたことで生まれており、今後もこの三つのコア技術を深化させ、時には他の技術も組み合わせながら研究開発活動を進めていきます。グンゼグループでは、年に2回の研究委員会を通じ、研究テーマの進捗報告を踏まえた審議が行われます。この場では中期経営計画「VISION 2030 stage1」で掲げている「新たな価値の創出」「企業体質の進化」「環境に配慮した経営」の観点から、即実行性の見込めるテーマや中長期スパンで育成すべき研究テーマについて話し合われます。
グンゼグループは、コア技術を深化させながらさまざまな分野で新たな価値を創造すべく、挑戦し続けます。

研究開発費



研究開発体制
https://www.gunze.co.jp/technology/organization/

新たな価値の創出

中期経営計画「VISION 2030 stage1」においても、新たな価値をお客さまにお届けするために、さまざまな研究開発活動を展開しています。機能ソリューションで培った「異種積層技術」「分散混合技術」などをさらに進化させた、導電性を持たせたフィルムの開発によるエネルギー分野での適応の検討や、特殊な機能を持つフィルムを開発し、農業分野などへの導入を目指しています。
また、お客さまのQOL向上を目指し、これまでに肌刺激を抑えたブランド「メディキュア」などのウエルネス&ヘルスカテゴリー商品を開発してきました。現在、さらに医療・介護現場の意見を深くお聞きし、手術後の痛みなど、特定の悩みを軽減できる「健康衣療」の開発を継続して進めています。今後、自治体や医療機関、他企業などと連携し、必要とされる方々にQOLを向上できる健康衣療商品をお届けできるよう、取り組んでいきます。そのほか、既存事業の深化を支える研究開発活動も続けています。

企業体質の進化

「VISION 2030 stage1」の基本方針である「企業体質の進化」の取り組みとして、デジタル技術の積極活用によるプロセス変革を進めるため、現状の業務プロセスに対してDXによる技術革新を加速させていきます。
生産プロセスに対しては、センシング技術、画像認識技術などを活用した独自の生産技術開発の強化に取り組むことで、生産工程および検査工程への自動化・無人化・省力化の実践により、工場をスマート工場に変革し「生産性向上」と「生産現場の働き方改革」の両立と競争力強化につなげています。
販売プロセスに対しては、ビックデータやAI などを活用した顧客・市場分析による「売上拡大」および「需要予測に基づくSCM計画精度向上とロス削減」への取り組みを実践中です。
「VISION 2030 stage1」で目指す、EC・SPAを中心としたビジネスモデルへの変革に対応したアパレル事業共通のSCMプラットフォームを構築しています。また、間接業務プロセスにおいては、現状では人の作業によるアナログ業務が多く、人的リソースが割かれている状況です。そこで対象プロセスの棚卸を行い、従来の業務プロセス自体を見直し、シンプル化した状態において「RPA」などの自動化ツールを活用し、業務省力化を実践しています。

「VISION 2030 stage1」における主力事業の技術戦略

プラスチックフィルム

グンゼのプラスチックフィルム分野は他社にない特性を出すために、異種材料を積層したフィルムなどを供給しています。一方で、積層フィルムをリサイクルをする際には分離する必要があるため、分離技術の開発や、リサイクル原料の品質管理などの技術開発を行っています。

メディカル

これまでメディカル事業では、生体吸収性材料に特化した医療機器の開発を進めてきました。これが事業の大きな強みであり、コアテクノロジーとなっています。今後も、この強みを活かした開発を最優先で進めていきます。さらに、生体吸収性材料のノウハウを活かしたバイオマテリアル、医療電子機器(デバイス)の開発にも挑戦し、コアテクノロジーを拡大していきたいと思っています。

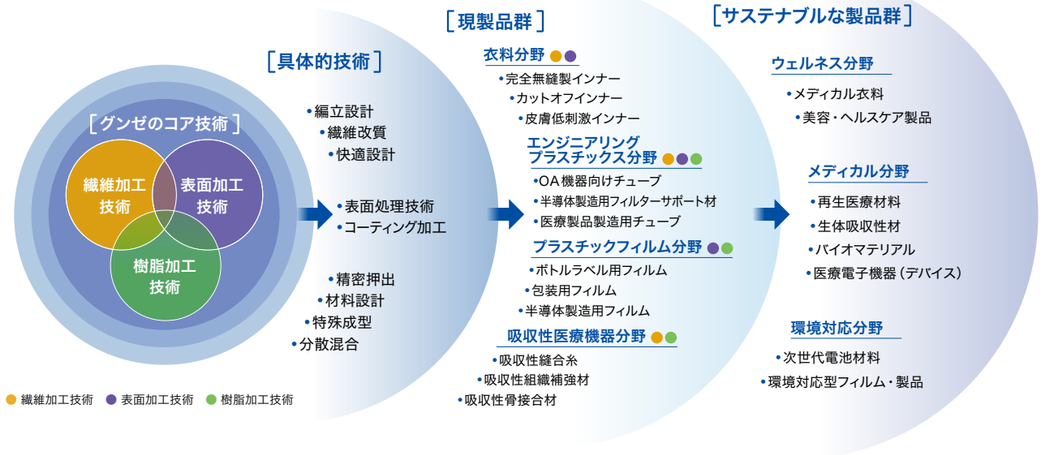
アパレル

企業体質強化として掲げているデジタル技術を利用したオートメーションファクトリーを、国内外で展開していきます。また、高付加価値技術による市場優位性を確保し、技術立社としての新商品開発を行っています。さらに、SCMプラットフォームシステム構築による販売・生産・供給をシームレスにつなぐことで機動的なプロセス革新を行います。

環境に配慮した経営

グンゼの重要な課題として環境負荷を低減する研究開発活動に、取り組んでいます。従来の各生産部門においては、使用エネルギー効率の向上や、リサイクルなど生産技術の取り組みなど、さまざまな技術検討を行っています。さらにこれまでに培ってきたフィルム技術とバイオ技術を組み合わせたCO_2吸収固定化について大学などと連携し、実現可能性を模索しています。そのほか、他社とも連携し、繊維製品のアップサイクルや新たな付加価値を創出するために研究開発活動を継続しています。

加工技術を通じたイノベーションの創出



資本コスト重視の経営で GVA向上を実現し フリー・キャッシュ・フローを創出

取締役 兼 執行役員
財務経理部長
澤田 博和

中期経営計画「VISION 2030 stage1」では、財務戦略上の目標として、強固な財務基盤を維持しつつ、成長事業投資や環境などのサステナブル投資と資本コスト低減との両立により、GVAを向上させることを掲げています。事業部門では、投下資本に対し収益性管理を強化し、収益性の低い資本は縮減する取り組みが重要だと考えています。株式市場からは、株価低位な企業に対してこれまで以上に厳しい視線が向けられるため、資本収益性の改善はもとより、収益成長性の確からしさを訴求する取り組みが一層重要になると認識しています。

2022年度業績評価

2022年度の連結業績は、売上高1,360億円(対前期109.4%、対業績予想100.0%)、営業利益58億円(同9億円増、同2億円減)、経常利益60億円(同6億円増、同21百万円増)、純利益45億円(同15億円増、同8億円増)となりました。

全事業で原燃料価格高騰の影響を受けたことに加え、アパレル事業では急激な円安による輸入コスト上昇の影響も受けました。さらに、世界的な半導体不足に起因する原料調達の混乱や輸送コストの高騰など、外部環境により約100億円のマイナス影響があったものの、プラスチックフィルム分野を中心に、その半分を価格転嫁で吸収したほか、エンジニアリングプラスチックス分野・メディカル分野の増販や仕入れコストの低減、生産性改善などによるコストダウンでカバーすることで、対前期で営業増益を果たすことができました。

セグメント別では、機能ソリューション事業が史上最高益となる89億円(対前期9億円増)を計上して利益の大半を占めた一方で、アパレル事業は対前期3億円改善したものの、2億円の営業赤字となりました。ライフクリエイト事業では、ショッピングセンター事業や、山形県長井市の工場跡地開発により、対前期2億円強の増益となりました。

収益性が課題となっている分野においては、電子部品分野ではフィルム事業を株式会社ダイセルに事業譲渡し、レッグウエア分野では生産キャパシティの適正化に向けて中国工場での生産を終了しました。これらの損失処理は2021年度に計上済みであり、大きな特別損益を出すことはありませんでした。これらの結果、営業利益は若干未達となったものの、ほかの指標は年初公表した業績予想を達成しました。

2023年度業績予想

新型コロナウイルス感染症の5類移行により、社会・経済活動全般が平常に戻る動きが生まれつつある一方、原燃料価格の高止まりや一部原材料の調達難が続くことが予想されます。また、米国の景気後退の懸念もあり、経営を取り巻く環境は引き続き不透明な状況にあります。これらを踏まえ、2023年度は、成長分野以外は大幅な増販に依存することなく、原料価格上昇に対応した価格改定の実施、歩留まりの改善や自働化などの生産性向上、グローバル最適生産体制によるコスト競争力の強化、原材料調達網の拡充を行っていきます。さらに、メディカル分野の組織集約やアパレル事業の営業体制の効率化など、市場対応力強化による新たな価値創出活動に取り組むことを業績予想に織り込みました。

また、2023年度からは、成長けん引分野として位置づけているメディカル事業を機能ソリューション事業から独立開示することとし、新規ビジネス拡大などによる増収(対前期109.5%)と2億円の増益を見込んでいます。残る機能ソリューション事業においても、プラスチック分野における環境対応型新商品の投入や守山サーキュラーファクトリー® の本格稼働、エンプラ分野の非OA製品シェア拡大などにより、対前期104.5%の増収と3億円弱の増益を織り込みました。アパレル事業は、商品の高付加価値化を含めた価格改定やレッグウエアの生産基地集約効果などを織り込み、対前期103.8%の増収と16億円の増益を見込んでいます。ライフクリエイト事業は、前年の長井プロジェクトの影響で減収(対前期90.0%)を予想しているものの、商業施設リニューアルによる顧客増やスポーツクラブ分野でのスクール事業拡大を見込み、1億円弱の増益計画としました。

全体では、売上高1,400億円(対前期102.9%)、営業利益75億円(同17億円弱の増益)、純利益48億円(同3億円弱の増益)を予想しています。

中期経営計画「VISION 2030 stage1」財務戦略の進捗状況

中長期的な企業価値向上のため、2022年度は守山サーキュラーファクトリー® をはじめとした環境関連投資や成長投資など、約100億円の設備投資を実施しました。投資の原資としては、政策保有株式や遊休資産の売却資金と保有現預金を活用することで、有利子負債の増加を43億円にとどめ、自己資本比率の低下を抑制し、強固な財務基盤を維持しています。環境関連投資については、今後のキャッシュ・フロー計画を検討していく中でESGへの取り組みが評価され、ジェネラルシンジケーション方式のグリーンローンにより調達した長期資金を充当しました。調達金利が上昇傾向にある中での借入でしたが、グンゼグループの経営方針などに賛同する金融機関から低利で融資を受け、従来の調達手段よりも有利な条件で資金を調達することができました。これに加え、コマーシャルペーパーの機動的な発行・償還により有利調達に努めた結果、グンゼの負債コストは低水準を維持しています。

グリーンファイナンスを通じた企業価値向上の取り組み ▶P.53

GVAの状況

グンゼグループの資本コストは、一般的に用いられているCAPM(資本資産評価モデル)を使用して計算し、中期経営計画「VISION 2030 stage1」期間中は、株主資本コストを6.32%、負債コストとの加重平均である全社WACCを5.15%と定めています。また、事業ポートフォリオマネジメントを強化し、企業価値を向上させるためには事業部門別の資本収益性の把握が必要不可欠であると考え、事業部門別WACCも設定しています。事業部門別WACCについては、各事業部門の分野や事業規模などが類似する複数企業を選定することは困難であるため、日経Needs業種分類に基づき、同事業分野を主たる事業とする複数企業のβ値、D/Eレシオ(負債資本倍率)の平均値を用いて算出しています。

当該資本コストを踏まえた2022年度のGVAは、全社計は23億円の赤字となりましたが、対前年で3億円改善しています。2023年度は、さらなる営業利益の伸長と投下資本の縮減により12億円の改善を見込んでおり、2024年度の全社GVA全社計黒字化に向けて、着実に資本収益性を改善しています。セグメント別では、機能ソリューション事業、メディカル事業は黒字を実現しているものの、アパレル事業、ライフクリエイト事業は赤字となっています。GVA黒字部門については、ROIC(投下資本利益率)管理によるさらなる収益向上を図り、赤字部門は構造改革の断行も念頭に、早期黒字化を目指します。2024年度には営業利益目標として、100億円の達成を掲げています。アパレル分野は市場環境の変化もあり、当初計画の達成は厳しい見通しですが、エンプラ分野とメディカル事業がすでに当初計画を上回るペースで推移しており、全社での目標達成は可能と判断しています。

利益の伸長に加え、投下資本の縮減にも取り組む必要があると

GVA・ROE実績、見込み

（単位：億円）

	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年度予想（2024年3月期）	2024年度目標（2025年3月期）
営業利益	66	67	46	48	58	75	100
投下資本	1,373	1,342	1,327	1,258	1,331	1,291	1,350
GVA※	-19	-16	-31	-26	-23	-11	全社計黒字化
ROE	3.7%	4.0%	1.9%	2.6%	3.9%	4.15%	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

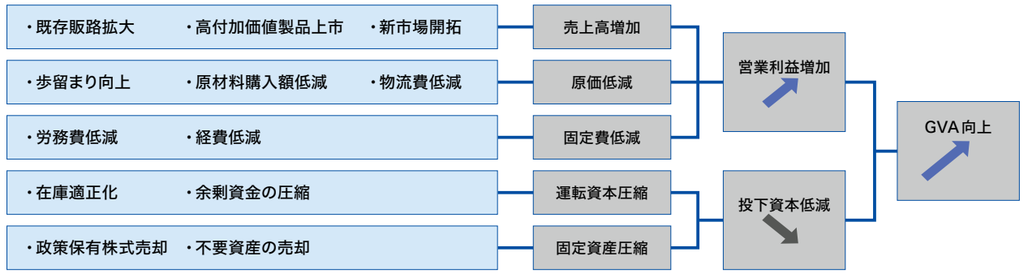
考えています。例えば、2022年度の全社CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）は173日と対前期で若干改善しましたが、棚卸資産回転日数はわずかながら悪化しています。原料調達難への対応や為替変動、原燃料高騰の影響もあるとはいえ、コロナ禍以前の水準と比較すると、改善の余地があると考えます。CCC改善対策の一環として、2023年度の予算編成時よりGVAツリーの展開を開始しました。主要会議体の報告資料では、GVAを主要構成要素別にツリー形式に分解して、各事業部門のGVAの予算進捗を管理しています。売掛金や棚卸資産、固定資産といった主要資産が資本コストに換算するといくらになり、GVAにいかほどのインパクトを与えているのかということを明確にすることで、資産に対するコスト意識の向上、改善促進につなげたいと考えます。

また、政策保有株式の縮減を進めており、2022年度は32億円の売却を実施しました。その結果、純資産に占める政策保有株式時価残高ウエイトは、2021年度末の9.9%から2022年度末は8.7%に低下しました。保有意義を精査しつつ、さらなる縮減に向けて取り組みます。

エンプラ分野とメディカル事業では当初計画を上回るペースで増産投資を進めていますが、上記の取り組みにより、投下資本についても目標を達成できると見込んでいます。

なお、2022年度より、GVA目標達成度を取締役・執行役員の業績連動報酬決定の重要なKPIとしており、GVA経営意識のさらなる浸透を図っています。

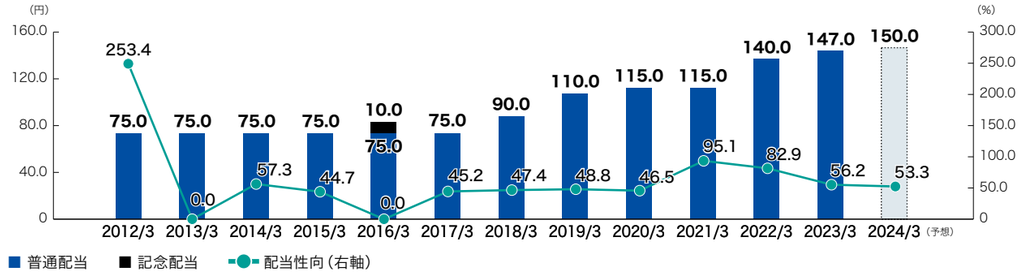
GVA向上のためのツリー



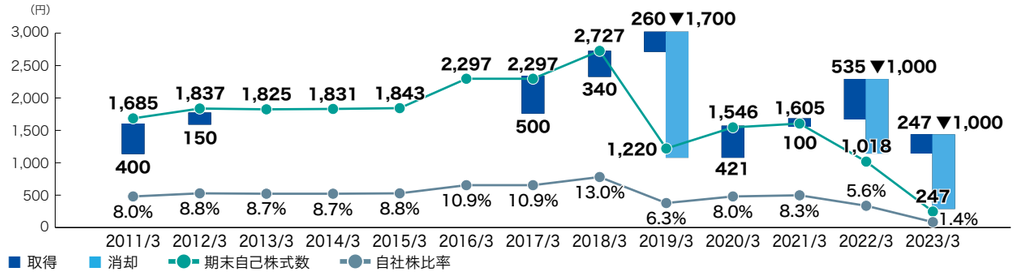
市場評価と株主還元戦略

2023年3月、東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」がリリースされ、プライム市場・スタンダード市場上場企業のうち、特にPBR（株価純資産倍率）が1倍割れとなっている企業および資本収益性や成長性に課題がある企業に対応が要請されました。グンゼグループの2022年度末のPBRは0.7倍であり、1倍を割っています。PBRは「ROE（自己資本利益率）×PER（株価収益率）」に分解されますが、2022年度のPERはプライム市場の平均である15倍以上で推移しているのに対し、ROEは3.9%で株主資本コストを下回る水準であることから、課題は特にROEにあると考えています。大規模な自己株買いや増配により分母の自己資本を短期的に削減させることは可能ですが、株式市場から求められているのは、継続的な分子（利益）の成長です。中期経営計画「VISION 2030 stage1」期間中の株主還元方針は、ROEが株主資本コストを上回るまで総還元性向100%を維持し、配当はDOE（株主資本配当率）2.2%以上、残りは自己株式の取得により利益還元することとしています。この方針は、安定的・継続的な利益還元を実現するとともに、自己資本を一定に維持し、収益拡大によって資本収益性を向上させる意思表示でもあります。なお、この基準に則り、2022年度の1株当たり配当金は147円となりました。2023年度の1株当たり配当金予想は150円としています。

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。

中期経営計画推進による企業価値向上

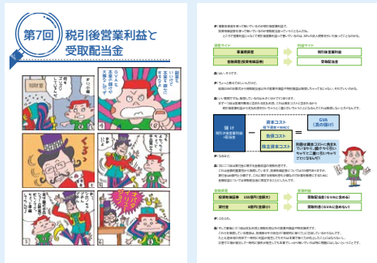
中期経営計画「VISION 2030 stage1」において、機能ソリューション事業は、プラスチック分野とエンプラ分野を中心に収益拡大をけん引すると期待しており、プラスチック分野については、守山サーキュラーファクトリー® の本格稼働により、持続的な企業価値創造にも取り組んでいきます。メディカル事業は、綾部工場の増設をはじめとする積極的な投資と新商品の拡販により、事業拡大を加速させます。さらに、アパレル事業の構造改革やライフクリエイト事業の収益性を重視した管理強化により、収益を改善することで、2024年度の全社目標である営業利益100億円、ROE6.32%を確実に達成し、ROE8%以上を早期に実現させたいと考えています。

今後、資本コスト重視の経営を推進するとともに、株式市場からの評価（株価）とグンゼグループで推計する理論株価を比較・分析し、対策を講じていきます。事業ごとのフリー・キャッシュ・フロー計画に基づくインカムアプローチ方式のほか、事業ごとの利益計画に基づくマーケットアプローチ方式でも事業価値を算出し、検証します。前述した資本収益性の目標達成に向けた成長シナリオが、適切な広報IR活動を通じて株式市場に評価されることにより、PERも維持向上し、PBRが1倍を超える企業価値創造につながると考えています。

「資本コスト経営」浸透に向けた社内広報の取り組み

社内への浸透を図り、社員が一丸となって「資本コスト経営」に取り組むために、2020年度よりイントラネットや社内報を活用し、管理指標であるGVAについて全10回にわたってその概念やその重要性を説明し、内容の理解度向上を図りました。

さらに2022年度は、日常業務と「資本コスト経営」との結び付きや、GVA改善に向けた個々の取り組むべき業務を分かりやすく理解できるシリーズを企画し、紙面で読みたいとの希望を受けて冊子化しました。シリーズ終了後にはアンケートを実施し、理解度をイントラネットで公表するなど、フィードバックしています。「資本コスト経営」を社員がより身近に感じた上で理解を深め、業務の中で実践していけるよう、今後も取り組みを継続していきます。

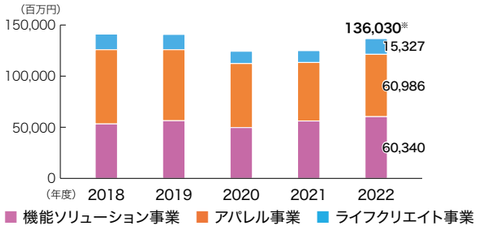


「資本コスト経営」浸透のために作成した冊子

財務・非財務ハイライト

財務

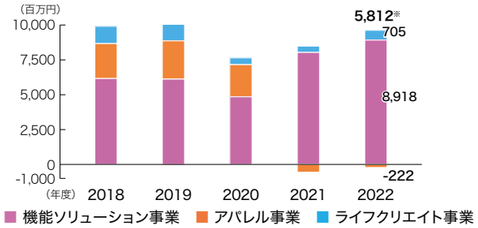
セグメント別売上高



※合計値は連結売上高（全社調整後）

2022年度はすべてのセグメントで増収を果たし、売上高は136,030百万円（対前期比9.4%の増収）となりました。

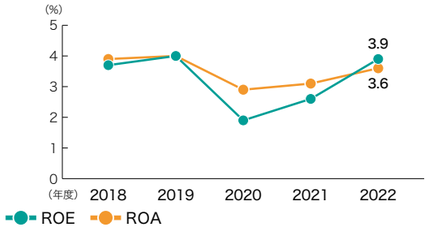
セグメント別営業利益



※合計値は連結営業利益（全社調整後）

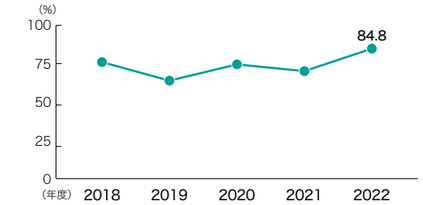
急激な為替変動や原燃料価格の高騰など、外部要因の影響を受けましたが、対前年932百万円の増益を果たしました。

ROE／ROA



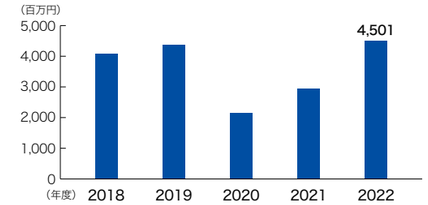
当期純利益・営業利益の増益に伴い、ROE・ROAが向上しました。（対前年：ROE・1.3ポイント向上、ROA・0.5ポイント向上）

TSR（株主総利回り）



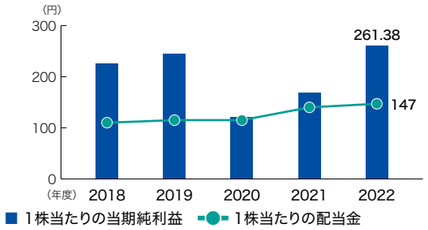
2017年度（BM=100）を基準とする2022年度のTSR（株主総利回り）は84.8%であり、対前年14.7ポイント増加しました。

親会社に帰属する当期純利益



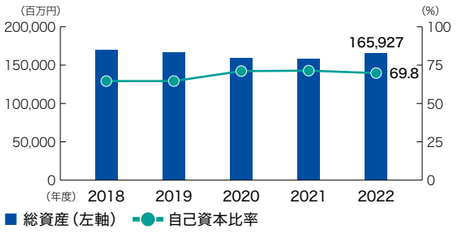
営業利益の増益をベースに固定資産売却益・投資有価証券売却益など特別益が計上され、対前年1,561百万円の増益を果たしました。

1株当たりの当期純利益／1株当たりの配当金



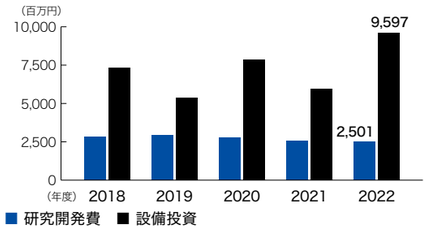
2022年度の配当は年初予想の145円から147円に増配しました。2023年度は、DOE基準（2.2%以上）で150円と予想しています。

総資産／自己資本比率



総資産は昨年から77億円増加し1,659億円になりました。自己資本比率は69.8パーセントで前年並みに推移しています。

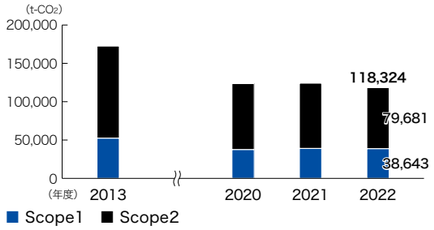
研究開発費／設備投資



2022年度は、プラスチックフィルム資源循環型工場・生産設備を中心とした積極的な投資（9,597百万円）を行いました。

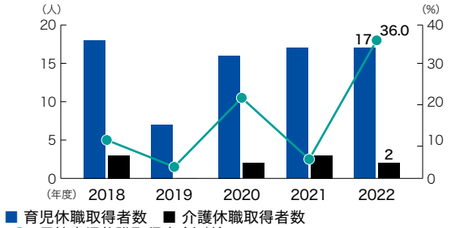
非財務

CO_2排出量（国内＋海外）Scope1+Scope2



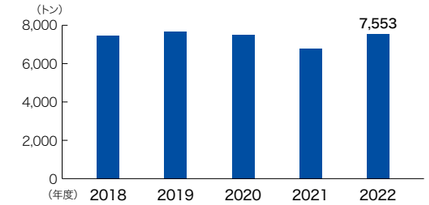
持続的な省エネ活動、再生可能エネルギー活用を推進し、排出するCO_2の削減に取り組みます。

育児・介護休職取得者数／男性育児休職取得率



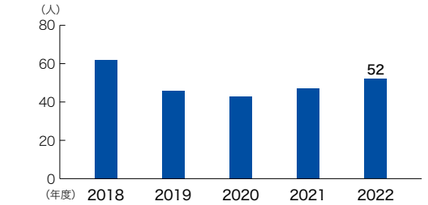
子育て支援として推進する「男性育児休職取得率」は、2022年度目標（30.0%）を上回る36.0%となりました。

廃棄物総発生量（国内）



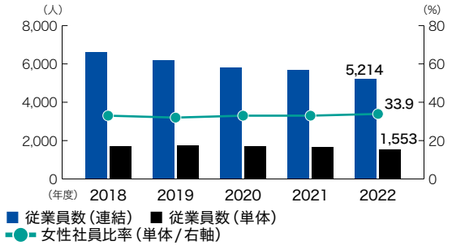
2022年度の実績は前年度実績を上回りました。廃棄物の発生量の低減に努めるとともに、回収・再利用化を推進します。

育児短時間勤務利用者数



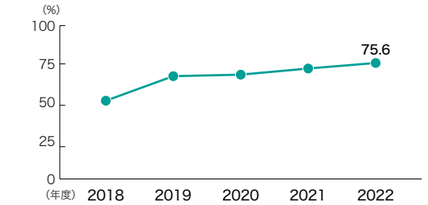
育児短時間勤務制度は小学校3年生3月末までの子を養育する者を対象としており、2022年度は52名が利用しています。

従業員数と女性社員比率



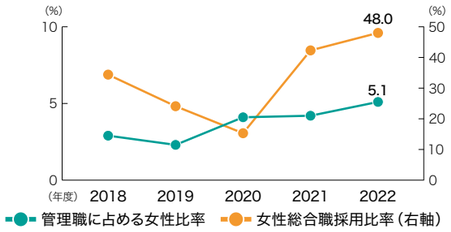
従業員数は連結・単体ともに減少しました。女性社員比率は0.7ポイント上昇し、33.9%になりました。

定年退職後再雇用率



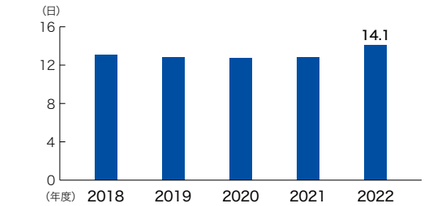
60歳定年退職後、2022年度は75.6%の従業員が定年後再雇用制度を活用し、働き続けています。

管理職に占める女性比率／女性総合職採用比率



女性総合職採用比率は48.0%となりました。管理職に占める女性比率は向上しています。

有給休暇取得平均日数



組織風土づくりとして推進する有給休暇取得は、2022年度目標日数（14日）を上回る実績（14.1日）となりました。