

社外役員座談会

グンゼグループの持続的な企業価値向上



社外監査役
船富 康次

社外取締役
鯨岡 修

社外取締役
中井 洋恵

社外取締役
木田 理恵

社外監査役
中 紀人

「資本コストと株価を意識した経営」への取り組み強化を求められる中で、PBR1倍超えに向けて徐々に改善が進む一方、株価は不十分な水準から脱皮できていません。今後取り組むべき内容や、対応すべき課題について提言をお願いします。

中井: グンゼは長年、堅実な経営で会社を存続させてきました。現在も財務状況は極めて良好です。財務状況の堅実性は、コロナ禍のような予期せぬ事態が起こった場合でも企業の存続が揺らがない点で、極めて重要なことです。一方で、グンゼは、収益性の問題が指摘されています。経営陣も収益改善や赤字部門の解消に取り組んでいますが、依然として、課題を残す部門があります。取締役会においては社外役員からも、収益性に課題がある部門に対して、今後の見通しや対処などの提言が常になされています。現状事業の延長線上にある拡大戦略だけでは、資本効率の大きな改善は期待できません。そのため、事業分野ごとに、国内外を問わずM&Aによる事業拡大の模索に関する議論も行っています。今後の事業拡大のためには、現在の事業の弱点分野だけでなく、さらなるグローバル化の議論を進めていく必要があると考えています。

木田: 成長をけん引するメディカル事業や、利益貢献度の高いエンブラ分野に対しては、今後も思い切った投資をすべきと考えます。同時に、アパレルやライフクリエイト関連の収益改善は喫緊の課題です。過去にとらわれることなく、グンゼ全体の成長戦略の中で今一度、事業の将来像を明確にし、そのための取捨選択や転換、構造改革を強力に推し進めるべきだと考えます。今後、グンゼが高水準の利益を確保するためには、独自性のある参入障壁の高い商品を世に出すことや、ブランド力の強化に加え、目まぐるしく変化する経営環境を捉え、事業ポートフォリオの最適化を常に意識することが必要です。世の中にまだ存在しない新しい技術や価値を創出する部門だけでなく、グンゼ全体を見通し戦略を立てる部門の役割を、これまで以上に強化すべきだと考えます。

現在、構造改革や成長投資などを推進していますが、残された課題について、意見をお聞かせ下さい。

木田: 電子部品分野の譲渡やスポーツクラブ施設の一部閉店など、収益改善が進まず、抜本的な対策を打てていなかった事業に対して、ようやくメスが入り始めたという印象を持っています。今後は、これらの改革の取り組みで得た知見やノウハウを、構造改革実行のスピードアップに活かしていただきたいです。また、アパレル事業については中国の工場を閉鎖して生産拠点を集約し、業種横断型の組織再編を行うなど、大きな構造改革を行いました。その結果、2023年度には営業利益が赤字から黒字に転換したことは幸先の良いスタートとなりました。しかしながら今後、GVAの黒字化に向けて、D to Cへのシフト強化や物流問題、円安対応、国内人口減少への対応など、さらなる収益改善に向けた課題が山積しています。歴史のある事業だけに、現状を変えることは容易ではないと理解していますが、強い意志を持って、引き続き思い切った改革に取り組んでもらいたいと思います。

鯨岡: 1983年に『日経ビジネス』が「会社の寿命30年」説を唱えましたが、現在も、企業が持続的に成長して生き残っていくためには、不断の経営努力や創意工夫が必要なのは言うまでもありません。グンゼは創業128年を迎え、製糸業のスタートから現在の事業に至るまで、多くの改革や新規事業の創出に取り組んできました。つまり、グンゼにはさまざまな改革や創生にチャレンジするDNAが脈々と受け継がれており、ここ1~2年でも課題事業の構造改革に加えて、メディカル事業など成長分野への投資を強化しています。さらに、PBR、ROEなどの財務指標や事業別GVA管理に関する議論も活発に行われています。今後さらにスピード感を意識しつつ、成長事業への投資拡大をより積極果断に行い、付加価値を高めることによる利益率向上と増益を目指す取り組みを優先していただきたいと思います。あ

わせてIRを含めた企業活動の発信や知名度を向上させるような広報活動も重要と考えています。2023年からメディカル部門を事業セグメント化しましたが、この決断は、成長をけん引するポジションを明確に打ち出した点で高く評価したいと考えています。グンゼの主要な医療機器は、繊維やプラスチックの技術の実績や知見を活かした製品開発をベースとしており、「ここちよい製品・サービス」「人々のQOLの向上に貢献する製品・サービス」を提供するという会社の基本方針に完全に合致しているものです。生体吸収性製品を中心に、グンゼの優位性をより強固なものにして、圧倒的なマーケットシェアの獲得を目指してもらいたいと思います。先日、綾部市にあるメディカル新工場の建設現場を視察しました。綾部市は、京都駅から特急で1時間で、京都の中心部からほどよく近い場所でもあります。この新たな施設で製品が誕生し、生産体制も整備されるのを楽しみにしています。働く場所として、また大学・研究機関・医療機関とのリレーションにも適した環境だと感じました。

中井: 今注目されているエンブラ分野も、高い技術力によって諸分野の企業のニーズに応える形で種々の製品を提供してきました。最近では、新たな企業とのさまざまな用途開発による取り組みが拡大しています。昨年、主力工場である江南工場（愛知県江南市）の事務所棟を建設しましたが、今後はさらなる工場の増設も計画しています。製品の安定供給に加えて、他社に追随されることのない技術向上を行い、新たな核となる製品を確立して、この分野を拡大していくことを期待しています。



社外取締役
中井 洋恵

2018年より社外取締役。弁護士としての企業法務や一般民事など、幅広い分野における豊富な経験・識見に基づく客観的な視点をグンゼグループの経営に反映いただいている。



社外取締役
鯨岡 修

2019年より社外取締役。出版社の執行役員としての要職を過ごし、特に成長事業であるメディカル分野において、幅広い知見に基づく客観的な視点をグンゼグループの経営に反映いただいている。



社外取締役
木田 理恵

2020年より社外取締役。特にBtoCビジネスや女性活躍推進において、その豊富な経験と識見に基づく客観的な視点をグンゼグループの経営に反映いただいている。

▶ 経歴詳細P.64～ → 役員一覧

中期経営計画「VISION 2030 stage1」は2024年度が最終年度となります。各事業部門の取り組みをどのように評価していますか。

中井: 基本戦略の1つである「新たな価値の創出」について、まず挙げられるのは、プラスチック分野におけるサーキュラーファクトリー（滋賀県守山工場）です。これまで多数の見学者が来場し、顧客からの受注も徐々に増えていると報告を受けています。プラスチック製品に対する批判が高まる中、環境に配慮した資源循環型工場で販売拡大を進めることとしています。また、アパレル事業においては、ECチャネルの強化、新商品や新ブランドの立ち上げに取り組む一方で、生産部門の構造改革を進めています。メディカル事業においては、癒着防止材など、今後販売拡大が期待される製品が上市され、特に海外における販路拡大に取り組んでいます。メディカル事業の活動はいずれも道半ばですが、方向性として間違っておらず、新たな価値創造として、評価できるものとなっています。

鯨岡: 「VISION 2030 stage1」では、経営資源の戦略的配分による、事業ポートフォリオ変革・事業構造改革に大きな成果があったと評価しています。

実際に、綾部のメディカル新工場と研究所の建設現場、守山のサーキュラーファクトリー、江南のエンブラ新工場を視察しましたが、いずれもこれからのグンゼの発展を期待させるものでした。

事業構造改革については、果敢に取り組んだ結果として評価しています。今後も筋肉質な企業体質を目指し、改革を継続すべきだと思います。残念ながら、全社計GVA黒字化は未達ですが、数値目標の達成実現に向けた計画立案と活動に留意していただきたいと思います。

グンゼは、社会的利益と経済的利益の両立に向けた「サステナブル経営」の中で、人的資本への取り組みや環境に配慮した経営を推進しています。現状をどう見えていますか。

木田: グンゼの人財マネジメント指針は、「多様性」「自立性」「活躍」の三本柱です。その進捗や達成度を可視化するのは難しいものの、顕著な指標に女性活躍推進があります。グンゼは国内製造業の中では女性社員比率が34%と高く、近年の新卒採用比率も女性が約半数を占めています。その反面、役員層に占める女性比率は13.6%、女性管理職は7.0%と低く、ともに国内製造業平均を下回っている状況です。多様な人財を採用したのちに、どのように育成し、活躍を推進するのが課題であることは、この数字から見ても明らかです。これまで効率的で正しいとされてきた組織の在り方や価値観、手法に固執しては前に進めません。育児支援制度やアンコンシャスバイアス研修、GLSL（グンゼリーダーシップスクール・レディス）の実施といった施策にとどまらず、採用から管理職、役員登用まで途切れることのない育成や支援の仕組みが必要です。もう

一歩踏み込んで、階層ごとや事業部門ごとに課題を洗い出し、具体的な目標設定とロードマップに基づいた戦略的な施策の推進を期待しています。また、それらの実現のためには現在推進している働き方改革やデジタルの積極活用などによるプロセス改革は不可欠なものだと考えます。

中井: 環境対応については、CO₂排出量削減率、エネルギー原単位削減率とも、2023年度目標は達成できており、今後もCO₂排出量2030年度目標削減率35%以上の達成にまい進していただきたいと思います。先ほど述べたサーキュラーファクトリーによる資源循環も、環境対応として大いに評価できます。創業の精神においても、地域と共生することをモットーとしているグンゼですので、引き続き先進的に環境対応の取り組みを行う必要があると考えています。

社外監査役 船富 康次

2023年より社外監査役。税理士としての豊富な経験と財務および会計に関する専門的知見を有しており、財務会計の健全性に関して客観的な視点からグンゼグループの経営に対して適切に監査を行っていただいている。



社外監査役 中 紀人

2023年より社外監査役。弁護士としての専門的な知識および豊富な実務経験を有し、コンプライアンスを踏まえた客観的な視点から、グンゼグループの経営に対して適切に監査を行っていただいている。



▶ 経歴詳細 P.64～ → 役員一覧

鯨岡: プラスチック分野が主力事業であるグンゼにとって、環境に配慮した経営は、「やらなければいけない」ではなく「やることで価値を生む」という考えをもって取り組むべき大事なテーマです。各工場の視察では最新の環境対応の取り組みを実感できましたが、特にサーキュラーファクトリーは、グンゼのシンボ

リックな施設として、取引先だけではなく地域の住民の方々などに広く体験してもらうことで、グンゼを知ってもらい、ファンになってもらう機会にもなります。この取り組みは、グンゼの企業価値の向上につながるものとなるでしょう。

グンゼグループの監査を行う上で、見えてきた課題は何でしょうか。また、取締役会での議論内容についての所感をお聞かせください。

船富: グンゼは創業の精神を受け継ぎながら、時代の変化に合わせてさまざまな事業を展開し、進化を遂げてきました。現在は4つの事業セグメントを有していますが、この幅広い事業展開は大きな強みである一方、弱点にもなり得ると思います。近年の厳しい社会経済情勢の下では、すべての事業が順調に推移するということはなかなか難しく、また、それぞれの事業の発展のためには、スタッフにも高度な専門性が求められます。「選択と集中」をさらに進め、引き続き、社会にとって必要とされる会社を目指していくことが重要です。

取締役会では、事業構造改革に関する議論もタイムリーに行われています。社外役員の意見にも柔軟な姿勢で耳を傾け、少しでもグンゼという会社を良くしたいという経営陣の真摯な姿勢が伝わってきます。

今後、グンゼグループが成長していくために最も必要な対策は何でしょうか。

中: 機能ソリューション事業、メディカル事業については、すでに先進的な取り組みがなされており、収益のさらなる向上に貢献しつつありますが、収益力の壁をブレイクスルーするためには、売上高の45%を占め、人財の約半分が従事するアパレル事業の収益性を改善することが不可欠です。工場の統廃合により生産の効率化は進みましたが、さらに収益を向上するためには、販売を強化する必要があると考えています。

特にインナーウェアにおいて、グンゼは他社に負けない高い品質力があります。商品開発力を含めた販売力の強化は、成果が出るまで少し時間がかかるとは思いますが、引き続き注力していただきたいと思います。ただ、個人的には、ブランドとアイテムが多すぎる気がします。ブランドやアイテムを整理し、量販店など従来の販売チャネルと、ECサイトなどの直販チャネルで取り扱いブランドを別にするなどのすみ分けを図ること、そしてECサイトの強化に向けて投資を拡大することが必要だと思います。

中: 1年間、グンゼの監査を行い、ガバナンスやコンプライアンスに関する制度や仕組みは、十分に機能していると思っています。

各事業について、役員会合での説明を受けて往査をし、取締役会に参加するなかで、役員や従業員の皆さんが、「VISION 2030 stage1」の達成に向けて、戦略的かつ真摯に取り組んでいることを確認しました。取締役会では、社内役員と社外役員との間で経営の在り方についての認識に大きな乖離はなく、社外役員の指摘や意見の多くが経営に反映されています。

グンゼの経営は大変堅実であると評価していますので、現在の課題は、収益力の強化に尽きると思っています。

船富: やはり企業の成長を支えるのは「人財」です。人財の確保と育成に全力を挙げるべきと考えます。「VISION 2030 stage1」では、人財戦略として「企業体質の進化」を掲げており、夢のある元気な会社、選ばれる会社を目指しています。もちろん、職場環境をより良くすることや、キャリア形成への積極的な支援など、従業員のニーズに応えていくことも必要です。ただ、雇用の流動化が進む中、社員にとって夢のある会社となるためには、社員と会社が相互に理解し合い共感すること、そして、この会社に勤めて良かったと感じてもらうことに尽きるのではないかと思います。仕事を通じて社会に貢献していることを実感できれば、モチベーションの向上にもつながります。会社側から社員に向けて、その仕事の目的・意義をより積極的に発信することが重要です。事業所などに監査で伺う際には、社員の声に耳を傾けるとともに、社外役員の目から見たグンゼの素晴らしさを伝えることを心掛けたいと思います。

基本的な考え方

グンゼグループは、企業価値を継続的に増大させていくという経営の基本方針を実現するために、コンプライアンスの重要性を認識し、社会・経済環境に対応した迅速な意思決定と適時適切な情報開示に努めています。経営の透明性向上を図ることによ

て株主価値を高めることが経営上の最も重要な課題の一つであると考え、その実現のために、各ステークホルダーとの良好な関係を築くとともに、内部統制機能の強化・整備を図りながら、コーポレートガバナンスの充実に努めていきたいと考えています。

コーポレートガバナンス強化の取り組み

グンゼグループは、意思決定の迅速化、経営監督機能の強化を図るため、2005年度に執行役員制度の導入、取締役員数の削減を行いました。取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制とするため、2006年度より取締役任期を2年から1年に変更し、併せて経営の透明性の確保を図るため社外取締役の選任を行っています。また、2019年度から取締役候補者の指名にあたっては、代表取締役と社外取締役で構成され、社外取締役を議長とする取締

役会の諮問機関である指名・報酬委員会の審議を経た上で、取締役会で決定するなど、コーポレートガバナンスの強化に努めています。

なお、2015年にグンゼグループのコーポレートガバナンスに関する基本方針として、「グンゼ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、2021年に改定しました。

グンゼ コーポレートガバナンス・ガイドライン
<https://www.gunze.co.jp/ir/policy/governance/>

ガバナンス強化の変遷

取り組み内容	
2005年度	執行役員制度を導入し、取締役数の削減を実施
2006年度	取締役の任期を2年から1年に変更 社外取締役、女性取締役を登用
2015年度	グンゼ コーポレートガバナンス・ガイドライン制定
2018年度	女性取締役が2名体制に
2019年度	指名・報酬委員会を設置（取締役会の諮問機関、社外取締役が議長） 取締役の社外ウェイトが1/3に達する
2021年度	取締役・監査役のスキルマトリックスを公表

コーポレートガバナンス体制

グンゼグループは監査役会設置会社であり、監査役会は社外監査役2名を含む監査役4名（2024年6月25日現在）で構成されています。監査役は、取締役会などの重要会議への出席、事業部門・管理部門への往査、国内外の子会社調査などを実施し、経営への監視機能を果たしています。現行の経営体制は、社外取締役3名を含む取締役9名（うち女

性2名）です。また、意思決定の迅速化および業務執行体制の強化を図るため執行役員制度を導入しており、取締役兼務者6名を含む執行役員13名を選任しています。なお、経営責任の明確化を図るとともに、経営環境の変化により迅速に対応できる経営体制とするために、取締役および執行役員の任期は1年としています。

取締役会

取締役会は株主からの委託を受け、すべての株主のために、効率的かつ実効的なコーポレートガバナンスを実現し、それを通じてグンゼグループが持続的に成長し、長期的な企業価値の最大化を図ることについて責任を負います。また、その責任を果たすため、経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保するとともに、社長その他の経営陣の指名、評価およびその報酬の決定、グンゼグループが直面する重大なリスクの評価、対応策の策定、ならびに重要な業務執行の決定などを通じて、自社のために最善の意思決定を行っています。取締役会は原則として月1回開催（2023年度は13回開催）しており、業務執行に関する重要事項や法令、定款に定められた事項の決定を行うとともに、取締役の職務執行状態を監督しています。

経営執行会議

取締役会と併せて、代表取締役、役付取締役、機能別担当取締役・執行役員などで構成される経営執行会議を開催（2023年度は17回開催）し、業務執行に関する重要事項の審議を行い、意思決定の迅速化を図っています。

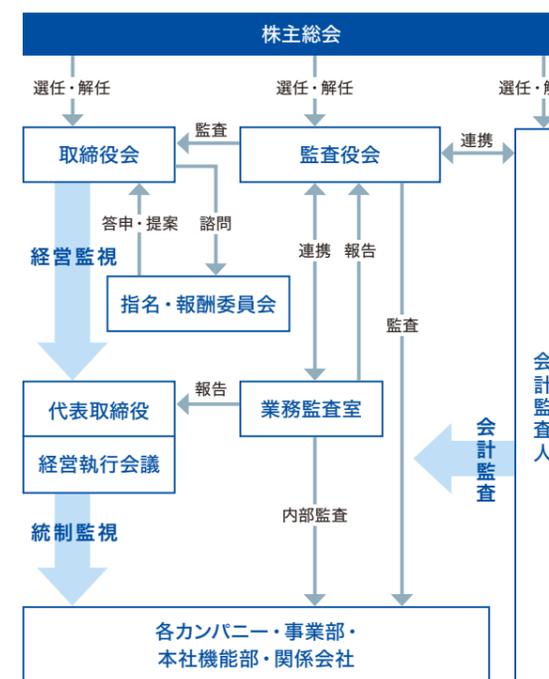
指名・報酬委員会

取締役・監査役候補者の指名、経営陣幹部の選任および取締役の報酬などに関する公正性、客観性を強化することなどを目的に、取締役会の諮問機関として、代表取締役1名と社外取締役3名で構成され、社外取締役を議長とする指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会では、報酬などの内容、額、種類別の構成比率ならびに関連規程を審議し、取締役会に提案するとともに、支給に関する細部取扱いを協議しています。

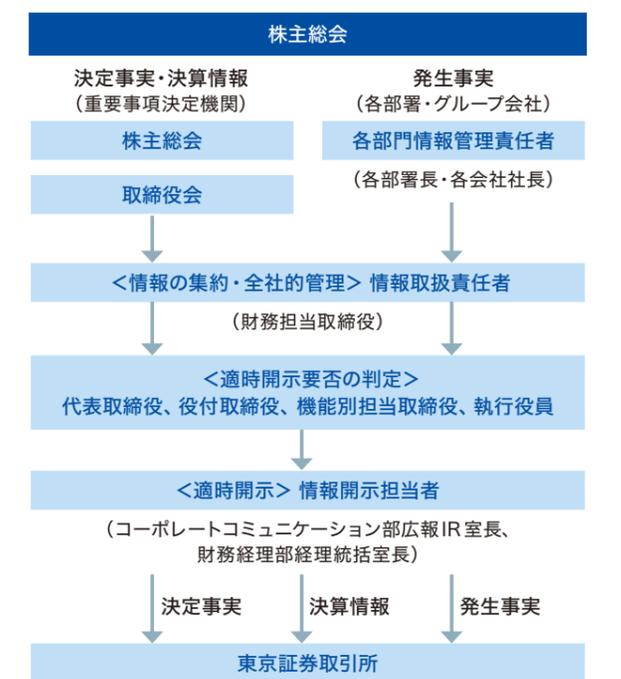
会社情報の適時開示に係る社内体制

各部門で決定または発生した重要な事実は、遅滞なく情報取扱責任者に一元的に集約し、「決定事実」「決算情報」については、情報取扱責任者が開示の要否を関係者と協議した上で、株主総会・取締役会決議など、会社の業務執行を実質的に決定する機関により決議が行われた時点で、また「発生事実」については、情報取扱責任者がその発生を認識した時点で速やかにトップを含めた経営層と協議し、適時適切に開示する体制を構築しています。開示が決定された重要な会社情報については、情報取扱責任者が直ちに情報開示担当者に開示指示を行うとともに、情報開示担当者は「適時開示規則」「会社情報適時開示ガイドブック」に則り適時適切に開示処理を行っています。

コーポレートガバナンス体制



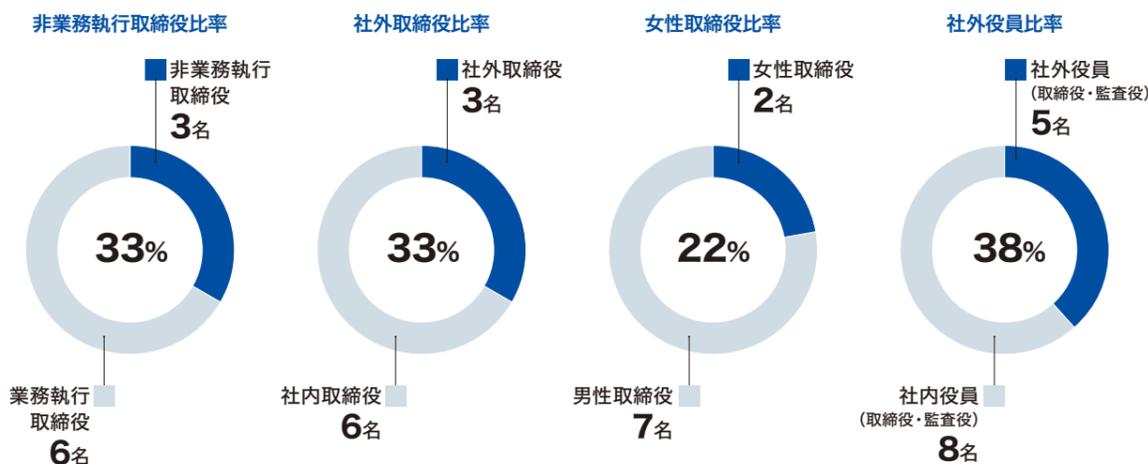
適時開示体制



取締役会・諮問機関などの2023年度開催実績

	開催回数	議題数	報告数	出席率(社内役員)	出席率(社外役員)
取締役会	13	29	56	100%	98%
監査役会	15	22	25	100%	97%
経営執行会議	17	66	(議題数に含む)	100%	—

取締役会の構成



取締役・監査役の実効性評価

属性	氏名・役職等	職歴・年齢	指名・報酬委員会	社内役員		主な専門分野					
				各事業分野の経営	他社での経営経験	財務	生産技術・研究開発	営業・マーケティング	法務	国際性	
取締役	男性 佐口 敏康 代表取締役社長	10年/満62歳	○	○					○		
	独立 女性 中井 洋恵 社外取締役	6年/満63歳	○ (議長)							○	
	独立 男性 鯨岡 修 社外取締役	5年/満68歳	○		○				○		
	独立 女性 木田 理恵 社外取締役	4年/満55歳	○		○				○		
	男性 熊田 誠 取締役	7年/満62歳			○	○					
	男性 河西 亮二 取締役	3年/満61歳			○	○					○
	男性 澤田 博和 取締役	1年/満59歳				○					
	男性 岡 高広 取締役	—/満61歳			○				○		○
監査役	男性 奥田 智久 取締役	—/満59歳					○				○
	男性 鈴木 富夫 常勤監査役	3年/満60歳					○				○
	独立 男性 船富 康次 社外監査役	1年/満63歳					○				
	独立 男性 中 紀人 社外監査役	1年/満62歳								○	
男性 森田 真一郎 監査役	3年/満67歳			○			○				

・各人の有するスキルのうち主なものに○印をつけています

(2024年6月25日現在)

取締役・監査役の実効性評価

取締役・監査役候補者の指名および経営陣幹部の選任については、取締役会で定める選任基準に基づき、指名・報酬委員会での審議を経た上で、取締役会で決定しています。取締役候補者の決定に際しては、経営戦略に照らしグンゼグループの事業活動について適切かつ迅速な意思決定と執行の監督を行うことができるよう、ジェンダーや国際性を含む多様性に配慮しながら、各事業分野、財務経理、技術・研究開発、営業・マーケティング、法務、人事などについて知識・経験・能力を有する社内出身の取締役と、他社での経営経験や社外の専門的な知

取締役会の実効性評価

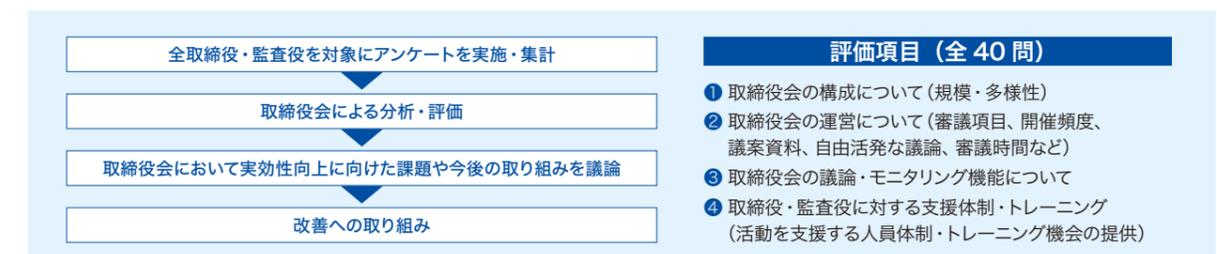
グンゼグループでは、すべての取締役・監査役が取締役会の有効性、自らの役員としての業績などについて毎年自己評価を行い、その結果を取締役に提出しています。取締役会は、その集計結果に基づき、取締役会全体の実効性について分析・評価を行うこととしており、2019年度からは、自己評価・分析において外部機関の助言を得て実施しています。

2024年3月には、取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象とし、外部機関に直接回答することにより匿名性

識・経験と公正かつ客観的な立場から積極的な助言・提言ができる複数の社外取締役を選任し、バランスのとれた取締役会を構成することを基本方針としています。また、監査役候補者については、優れた人格、見識、能力および豊富な経験とともに、高い倫理観を有している者で、監査役のうち最低1名は、財務・会計に関する適切な知見を有している者とし、専門的な視点と独立的な立場から公正な意見表明を行える者で監査役会を構成することを基本方針としています。

を確保した上でアンケートを実施しました。外部機関からの集計結果の報告、助言を踏まえ、2024年5月開催の定時取締役会で評価・議論を行った結果、アンケートの回答からは取締役会の構成、運営状況、付議事項、個々の役割遂行、相互監督など、総じて肯定的な評価が得られており、外部機関活用以降の評価結果の推移、前年度評価ならびに社外データとの比較も勘案し、取締役会全体の実効性は確保されていると認識しています。

分析・評価プロセス



2023年度における課題

- ・中期経営計画の重要課題と位置付けているESGへの対応やサステナビリティの取り組み、内部統制システムに対する監督の強化
- ・経営戦略他の重要な経営課題に関する議論の活性化
- ・株主(投資家)との対話状況のフィードバック

2023年度の主な実施事項

- ・取締役会・役員会合における報告およびディスカッションなどを実施する中で、継続的な課題事項であるサステナビリティへの取り組み、内部統制システムに対する監督を強化
- ・取締役会・役員会合において、経営課題の進捗を報告、また、株主(投資家)との対話状況をフィードバック、加えて事務所などの視察(社外取締役、社外監査役)を実施することによって経営情報の共有を推進し、経営戦略他の重要な経営課題に関して取締役会において活発な議論を実施

実効性評価を踏まえた2024年度以降の課題

- ・資本効率などを意識した経営戦略の議論の活性化(次期中期経営計画の策定年度であることも踏まえた、中長期的な会社の方向性などの議論)
- ・取締役・監査役に求められるトレーニング(役割・責務に対する必要な知識など) 機会の創出

取締役会の審議内容

法令・定款に定められた事項の審議に加え、重要な業務に関する事項として、四半期決算や次年度方針、営業予算、その他の個別案件の審議および各執行部門からの報告、情報共有が適時適切になされ、各議案・報告事項に対し、中期経営計画「VISION 2030 stage1」の実現に向けた進捗確認も含め、社外役員などからの積極的な質疑、課題提起、多様な視点からの議論を行っています。2023年度は、成長事業として

のメディカル事業の独立セグメント化、新工場（第三工場）建設、研究開発施設の増強、またエンジニアリングプラスチック分野の主力工場拡張、アパレル事業における新会社（株）Ballelite、（株）SEESAY）設立、そして電子部品分野、メカトロ分野、アパレル事業、スポーツクラブ分野における構造改革などについて、提案・報告がなされ、審議、決定しています。

監査役の主な活動

監査役の主な活動内容は以下の通りであり、常勤および非常勤別に実施した主な活動に●または○印を付しています。 ●:担当 ○:部分担当

活動内容	回数他	業務分担		
		常勤	社外非常勤	非常勤
取締役会への出席、意見表明	13回	●	●	●
社外役員会合（本社部門・事業部門からの取り組み報告会）出席、意見交換	9回	●	●	●
その他重要会議への出席、意見表明（経営執行会議・予算会議・事業グループ長会議・リスクマネジメント等委員会 他）	39回	●		○
重要な資料（稟議書など決裁資料、重要な契約書）閲覧、検証	随時	●		○
取締役との個別面談、意見交換（社外取締役との意見交換会1回を含む）	17回	●	○	○
執行役員・幹部社員などの個別面談、業務執行状況の聴取、意見交換	73回	●	○	○
主要事業所・関係会社への往訪、調査	26単位	●	○	○
主要事業所・関係会社への棚卸実査立会い	3単位	●		●
内部統制システム整備・運用状況の調査、監視・検証（上記活動も踏まえ）	点検票徴収	●	○	○
子会社監査役との連携（グループ監査役連絡会、個別コミュニケーション）	連絡会2回	●	○	●
内部監査部門との連携（監査計画の確認・定期報告受領他ミーティング）	9回	●	○	●
会計監査人との連携（監査・レビューに関するミーティング 他）	12回	●	○	○

取締役・監査役のトレーニング

新任取締役（社外取締役を含む）は、就任後速やかに、法務、コンプライアンス管掌取締役または外部弁護士などによる研修プログラムに参加するとともに、経営戦略、財務状態その他の重要な事項について、社長またはその指名する業務執行取締役または役職員から説明を受けることとしています。

取締役および監査役は、その役割を果たすために、財務状態、法令遵守、コーポレート・ガバナンスその他の事項に関して、常に能動的に情報を収集し、研鑽を積まなければならないこととしています。なお、外部研修などにかかる費用は、請求などに基づき会社が負担しています。

後継者計画

取締役会は、社長の後継者の育成を経営上の重要事項の一つであると認識し、指名・報酬委員会での審議により社長の資質に関する要件や育成方針を定めた承継プランを策定し、取締役会で決定しています。取締役会は、当該承継プランを共有

し、指名・報酬委員会の報告により社長候補者となり得る経営幹部の育成状況を定期的に確認するとともに、社長が退任するときには、承継プランに基づき、社長の後継者となるべき候補者を決定しています。

役員報酬制度

1. 業績連動賞与

業績連動賞与として取締役に対して賞与を毎年一定の時期に支給しています。

業績連動賞与の額の算定基礎として選定した業績指標の内容は、各事業年度のGVAであり、当該業績指標を選定した理由は、グンゼグループの業績や株主利益と連動性があり、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるために最も適切な指標であると判断したからです。業績連動賞与の額は個々の役員報酬月額に役員ごとに定められた役員賞与係数ならびにGVA対業績予想増減額に応じた業績連動係数を乗じて算出しています。

なお、当事業年度におけるGVAの実績は16億円の赤字（前事業年度は23億円の赤字）でした。

2. 業績連動型株式報酬

取締役（社外取締役を除く）に対し、中長期的な企業価値向上に対する意識を高めるため、業績連動型株式報酬として、譲渡制限付株式を毎年一定時期に支給しています。業績連動型株式報酬の額の算定基礎として選定した業績指標の内容は、各事業年度の株主総利回り（Total Shareholders Return）とTOPIXとの相対評価および全社CO₂排出量削減目標の達成度合に基づく評価です。当該業績指標を選定した理由は、株主の皆様との一層の株主価値共有を進め、グンゼグループの企業価値向上に対する貢献意識を高める、環境負荷を低減した事業活動推進のために、最も適切な指標であると判断したからです。業績連動型株式報酬の額は個々の役員報酬月額に役員別に定めた係数（固定部分・変動部分）を乗じて算定しており、変動部分については、TSRとTOPIXとの相対評価および全社CO₂排出量削減目標の達成度合に応じた業績連動係数を乗じて算出しています。

役員報酬制度のKPI

報酬の種類	KPI（業績指標）
賞与	・各事業年度のGVAを反映
株式報酬	・各事業年度の株主総利回り（TSR）とTOPIXとの相対評価を反映 ・ESG評価指標として、全社CO ₂ 排出量削減目標の達成度合いを反映

役員報酬

報酬の種類	報酬などの総額（百万円）	報酬などの種類別の総額（百万円）			対象となる役員数（名）
		固定報酬	業績連動賞与	業績連動型株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	185	100	42	43	6
監査役（社外監査役を除く）	24	24	—	—	2
社外取締役	21	21	—	—	3
社外監査役	14	14	—	—	4

（注）1. 対象となる役員数には、2023年6月開催の定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役2名を含む。

指名・報酬委員会議長メッセージ

「多様な人財が活躍する組織風土づくり」に向けて

グンゼは、2030年ビジョンの戦略の1つに、「企業体質の進化」を掲げ、その具体的な戦略として、「多様な人財が活躍する組織風土づくり」を挙げています。指名・報酬委員会も、「多様な人財が活躍する組織風土づくり」を究極の目標として、企業体質の進化を図る所存です。また報酬に関しては、第一に、業績連動型を中心に、グンゼの目標達成に強いモチベーションとなるもの、第二に明確で公正になるよう報酬体系を検討・検証を行い、競争力を強化するものとなることを目指しています。2024年の株主総会に向けて、「取締役の人数・体制、スキルマトリクスに基づく人財要件」などについて審議し、推薦者リストの中から、必要な経験やスキルを有する取締役候補者（新任を含む）を選定しました。株主総会での決議を経て、取締役会は新体制となりましたが、この新たな布陣によって、次期中期経営計画に向けた体制を固め、経営の実効性を高めることで、次のステップに進むことを期待しています。今回、新体制となるにあたり、代表取締役会長が退任しましたが、社外団体の代表などの対外業務を継続して実施するために相談役を委嘱しています。加えて、相談役には、会社経営上の判断について、経験や知識を活かし助言を行うことも期待しています。



中井 洋恵

社外取締役

指名・報酬委員会議長

▶経歴詳細P.64-65 →役員一覧

役員一覧

(2024年6月25日現在)

取締役・監査役

● 所有株式数 ● 取締役会への出席状況*1 ● 監査役会への出席状況*1



佐口 敏康
代表取締役社長
兼 社長執行役員

● 14,736株
● 13/13回(100%)

生年月日 1961年11月14日

1984年 3月 当社入社

2012年 4月 当社執行役員、プラスチックカンパニー長

2014年 6月 当社取締役、執行役員、プラスチックカンパニー長

2017年 4月 当社常務取締役、常務執行役員、経営戦略部長

2018年 6月 当社代表取締役、常務執行役員、経営戦略部長

2019年 2月 当社指名・報酬委員会委員(現)

2020年 6月 当社代表取締役、専務執行役員、経営戦略部長

2021年 6月 当社代表取締役社長、社長執行役員(現)



中井 洋恵
社外取締役

● 1,500株
● 13/13回(100%)

生年月日 1961年5月20日

1988年 4月 弁護士登録(大阪弁護士会)(現)

1995年 4月 井上・中井法律事務所設立

2011年 9月 ひなた法律事務所設立(現)

2013年 6月 (株)遠藤照明社外監査役

2016年 8月 関西ベイント(株)社外監査役

2018年 6月 当社取締役(現)

2019年 2月 当社指名・報酬委員会委員(議長)(現)

2023年 6月 関西ベイント(株)社外監査役(現)



鯨岡 修
社外取締役

● 1,300株
● 13/13回(100%)

生年月日 1955年9月25日

1978年 4月 (株)日本経済新聞社入社

1988年 3月 日経マグロウヒル(株)(現(株)日経ビービー) 出向

2003年 3月 同社執行役員、事業局長

2006年 1月 同社執行役員、医療局長、(株)日経メディカル開発代表取締役社長

2009年 3月 同社執行役員、日経BPアメリカ社社長、日経BPヨーロッパ社社長

2015年 2月 (株)日経メディカル開発代表取締役社長

2019年 6月 当社取締役、指名・報酬委員会委員(現)

2019年10月 濁音(株)代表取締役社長(現)



鈴木 富夫
常勤監査役

● 2,218株
● 13/13回(100%)
● 15/15回(100%)

生年月日 1964年3月20日

1986年 4月 当社入社

2019年 4月 当社人事総務部長兼人財開発室長

2019年 6月 当社人事総務部長

2020年 4月 当社執行役員、人事総務部長

2021年 6月 当社監査役(現)



船富 康次
社外監査役

● 100株
● 9/9回(100%)*2
● 10/10回(100%)*2

生年月日 1961年3月29日

1983年 4月 国税庁入庁

2012年 7月 田辺税務署長

2020年 7月 大阪国税局課税第二部長

2021年 8月 船富康次税理士事務所開業(現)

2022年 1月 (株)ジェイ・エス・ビー社外監査役(現)

2022年10月 和泉市代表監査委員(現)

2023年 6月 当社監査役(現)



中 紀人
社外監査役

● 300株
● 9/9回(100%)*2
● 10/10回(100%)*2

生年月日 1961年9月11日

1991年 4月 弁護士登録(大阪弁護士会)(現)

1998年 4月 金子・中井法律事務所開設

2010年 9月 (株)ノア社外監査役(現)

2023年 1月 弁護士法人金子・中・森本法律事務所代表弁護士(現)

2023年 6月 当社監査役(現)



木田 理恵
社外取締役

● 600株
● 13/13回(100%)

生年月日 1969年5月27日

1989年 4月 (株)ルイ・ジタン入社

1991年 4月 (株)レスコフォーメーション入社

2000年10月 (株)イテイ入社

2003年 4月 (株)ハー・ストーリー入社

2005年 4月 同社チーフプロデューサー

2009年11月 (株)レスコフォーメーション入社 常務取締役

2010年 8月 同社「女ゴコロマーケティング研究所」創設 所長

2013年 4月 (株)女ゴコロマーケティング研究所設立 代表取締役(現)

2020年 6月 当社取締役、指名・報酬委員会委員(現)

2024年 5月 (株)オークワ社外取締役(現)



熊田 誠
取締役 兼
常務執行役員
グンゼ開発(株)
代表取締役社長

● 7,075株
● 13/13回(100%)

生年月日 1961年7月24日

1984年 3月 当社入社

2016年 4月 当社アパレルカンパニー次長兼経営管理部長兼グンゼ物流(株)代表取締役社長

2017年 4月 当社執行役員、財務経理部長

2017年 6月 当社取締役、執行役員、財務経理部長

2022年 4月 当社取締役、常務執行役員、財務経理部長

2023年 4月 当社取締役、常務執行役員、グンゼ開発(株)代表取締役社長(現)



岡 高広
取締役 兼
常務執行役員
経営戦略部長

● 4,118株
● -

生年月日 1963年4月14日

1987年 4月 当社入社

2012年 5月 当社プラスチックカンパニー営業統括部長

2017年 4月 当社執行役員、プラスチックカンパニー長

2022年 4月 当社常務執行役員、経営戦略部長

2024年 6月 当社取締役、常務執行役員、経営戦略部長(現)



森田 真一郎
監査役

● 3,996株
● 13/13回(100%)
● 15/15回(100%)

生年月日 1957年6月13日

1988年 9月 当社入社

2013年 4月 当社執行役員、メディカル事業部長

2018年 4月 当社執行役員、メディカル事業部長兼QOL 研究所長

2021年 6月 当社監査役(現)

2023年 3月 日東精工(株)社外監査役(現)

※1 出席状況は2024年3月期における取締役会および監査役会への出席回数。

※2 澤田氏、船富氏、中氏の取締役会および監査役会出席回数は、2023年6月23日に就任して以降の状況。

常務執行役員

木村 克彦

エンブラ事業部長

執行役員

佐保 一成

メカトロ事業部長

吉鹿 央子

IP・リーガル部長

花岡 裕史

プラスチックカンパニー長

松田 晶二郎

グンゼメディカル(株)
代表取締役社長

小倉 誠

人事総務部長

中嶋 順子

コーポレートコミュニケーション部長



河西 亮二
取締役 兼
執行役員
アパレル
カンパニー長

● 3,609株
● 13/13回(100%)

生年月日 1962年12月7日

1986年 4月 当社入社

2017年 4月 当社アパレルカンパニー経営管理部長

2020年 4月 当社執行役員、アパレルカンパニー経営管理部長

2021年 4月 当社執行役員、アパレルカンパニー長兼アパレルカンパニー経営管理部長

2021年 6月 当社取締役、執行役員、アパレルカンパニー長(現)



澤田 博和
取締役 兼
執行役員
財務経理部長

● 4,628株
● 9/9回(100%)*2

生年月日 1965年3月11日

1988年 4月 当社入社

2018年 7月 当社プラスチックカンパニー経営管理部長

2022年 4月 当社執行役員、プラスチックカンパニー次長兼プラスチックカンパニー経営管理部長

2023年 4月 当社執行役員、財務経理部長

2023年 6月 当社取締役、執行役員、財務経理部長(現)



奥田 智久
取締役 兼
執行役員
技術開発部長

● 2,827株
● -

生年月日 1965年4月26日

1989年 4月 当社入社

2015年10月 当社プラスチックカンパニー技術部長

2019年 4月 当社技術開発部長

2020年 4月 当社執行役員、技術開発部長

2024年 6月 当社取締役、執行役員、技術開発部長(現)