

コーポレートガバナンス

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/sustainability/esg/governance/management/

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（2025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16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（2024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。

取締役会の議論

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

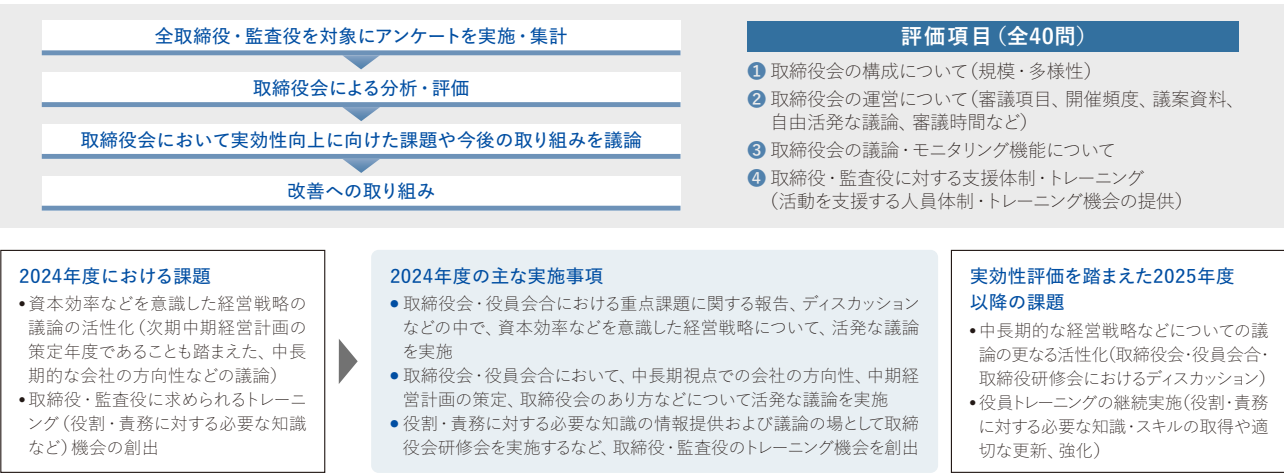
の個別案件の審議、および各執行部門からの報告、情報共有が適時・適切になされ、社外役員などからの積極的な質疑、課題提起、多様な視点からの議論がなされています。2024年度は、中長期的視点での会社の方向性、中期経営計画「VISION 2030 stage2」の策定、取締役会のあり方などについて、特に活発な議論がなされました。また個別案件として、エンプラ分野における新棟（工場棟）の建設、メディカル事業における手術支援ロボットの導入、電子部品分野の構造改革、メカトロ分野の事業譲渡、アパレル事業の構造改革などについて提案・報告がなされ、審議しています。

2024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	32	53	100%	100%

主な議題・報告	件数
経営戦略（中期経営計画含む）	10
決算・財務	16
組織・人事	15
ガバナンス	11
個別案件	22
その他	11

分析・評価プロセス



監査役会

監査役会は原則として取締役会開催に先立ち定期的に開催されるほか、必要に応じ随時開催され、法令・定款および監査役会規則の定めるところにより、監査に係る重要事項について報告を受け協議を行い、または決議をします。

取締役会の実効性評価

グンゼグループでは、全ての取締役・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、その結果を取締役会に提出、取締役会はその集計結果に基づき、毎年、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います。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することとしており、2025年3月に取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役が、外部機関に直接回答することにより匿名性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、取締役会にて報告し、評価・議論を行いました。アンケートでは、取締役会の構成、運営状況、付議事項、個々の役割遂行、相互監督等、総じて肯定的な評価が得られており、さらに外部機関活用以降の評価結果の推移、前年度評価並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については安定的に確保されていると認識しています。

抽出された課題への対策を行い、取締役会の実効性の更なる向上に向け、引き続き取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス

監査役の活動内容

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を含む）	18回	●	○	○
執行役員・幹部社員などとの個別面談、業務執行状況の聴取、意見交換	99回	●	○	○
主要事業所・関係会社への往訪、調査	28単位	●	○	○
主要事業所・関係会社への棚卸実査立会い	3単位	●		
上記活動ならびに各部門・事業所などの自主点検票徴収を通じた、内部統制システム整備・運用状況の調査と監視検証	自主点検 44単位	●	○	○
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）	10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・監査役の選任について

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

では、取締役会にて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ます。取締役については、

グンゼグループが機能ソリューション、メディカル、アパレル、ライ

フクリエイトの各事業を多角的かつグローバルに展開しているこ

とから、これら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、取締役会全体として各事業分野に加えて

財務経理、技術開発・研究、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識・経験と公正かつ客観的な

立場から積極的な助言・提言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、指名・

報酬委員会の審議を経た上で取締役会にて決定します。

監査役については、最低1名は財務・会計に関する適切な知見

を有している者を含め、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、指名・報酬委員会での審議および監査役会の同意を経

た上で取締役会にて決定します。

また、代表取締役などの業務執行取締役および執行役員の経

営陣幹部については、業績などにつき指名・報酬委員会では

毎年定期的に審査し、取締役会にて定める解任基準に該当する

との審査結果であった場合は、取締役会へ解任を勧告、取締

役会は審査結果を検証の上基準に該当するとの結論に至った

場合は、取締役候補者として指名せず、また代表取締役・業務

執行役員および執行役員としての役職を解任します。

取締役・監査役のスキルマトリックス

属性	氏名・役職等	職歴・年齢	指名・報酬委員会	社内役員	社外役員	主な専門分野				
				各事業分野の経営	他社での経営経験	財務経理	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	11年 / 満63歳	○	○			○		
	男性 岡 高広	代表取締役	1年 / 満62歳	○	○			○		○
	独立 女性 中井 洋恵	社外取締役	7年 / 満64歳	○(議長)					○	
	独立 男性 鯨岡 修	社外取締役	6年 / 満69歳	○			○	○		
	独立 女性 木田 理恵	社外取締役	5年 / 満56歳	○				○		
	男性 河西 亮二	取締役	4年 / 満62歳		○	○				○
	男性 澤田 博和	取締役	2年 / 満60歳			○				
	男性 奥田 智久	取締役	1年 / 満60歳				○			○
	男性 松田 晶二郎	取締役	— / 満56歳		○		○			○
監査役	男性 鈴木 富夫	常勤監査役	4年 / 満61歳			○				○
	独立 男性 船富 康次	社外監査役	2年 / 満64歳			○				
	独立 男性 中 紀人	社外監査役	2年 / 満63歳						○	
	女性 吉鹿 央子	監査役	— / 満60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

(2025年6月25日現在)

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

要な事項につき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。また取締役およ

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

役の報酬などの決定手続きにおける独立性・透明性・客観性

を確保することを目的に、取締役会の諮問機関として代表取締

役2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。2024年度は取締役・監

査役ならびに執行役員の選任・解任、取締役・監査役の報酬

などを審議するとともに、最高経営責任者を含む経営幹部候補

者の育成状況についての確認、意見交換を行いました。取締

役報酬の審議においては、2022年度に業績連動の割合を高

めた役員報酬制度に改定を行い、改定後の制度に基づいた個

人別の報酬等の内容と決定方針との整合性を含めた多角的な

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、

役員報酬制度

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(経済的付加価値)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

報酬月額に役位ごとに定められた役員賞与係数、並びにGVA対

び監査役は、その役割を果たすためにグンゼグループの財務

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み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。

検討を行い、取締役会に答申しています。

指名・報酬委員会 審議・決定事項

・取締役・監査役の選任・解任（株主総会決議事項）、ならびに執行役員の選任・解任 ・代表取締役、役付取締役の選任・解任 ・後継者計画（育成を含む） ・取締役の報酬限度額（株主総会決議事項） ・取締役の報酬等（個々の金額を含む） ・その他指名、報酬に関わる経営上の重要事項

2024年度 指名・報酬委員会審議内容

・取締役の選任・解任 ・執行役員の選任・解任 ・取締役賞与、株式報酬	・代表取締役、役付取締役の選任・解任 ・取締役の報酬改定（減額措置含む） ・経営幹部候補者育成
--	---

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

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。

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△9億円（前事業年

度は△16億円）でした。

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、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ために、また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位別に定めた係数（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との相対評価及び全社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

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)	138	72	27	38	8
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	—	—	2

（注）対象となる役員数には、2024年6月開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含む。

業務執行体制

経営執行会議

	開催回数	議案数	出席率
経営執行会議	16	54	99%

主な議題	付議報告件数
経営戦略	14
予算・決算	19
財務	7
組織・人事	6
ガバナンス・リスクマネジメント	3
中期経営計画	2
個別案件	3

取締役会で決定された経営の基本方針に基づいて、グンゼグループ全体にまたが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・決定するとともに、部門活動の総合的な調整および特に重要な個別統制に関し協議決定することを目的として設置。社長、各機能部門、事業セグメントを統括・担当する取締役もしくは執行役員をメンバーとしています。2024年度は16回開催し、54議案（2023年度は17回、56議案）の協議・決定を実施しました。

なお、当該事業年度の支給に用いた前事業年度のTSR伸長率（対2021年度末比）は155.41％（TOPIX伸長率：149.56％）、全社CO₂排出量削減率（対2013年度比）は33.0％（目標値：27.0％）でした。

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

報酬構成比率（％）

	固定報酬	業績連動賞与	業績連動型 株式報酬	合計
代表取締役社長	50.0	30.0	20.0	100.0
取締役 (社外取締役を除く)	62.0	24.0	14.0	100.0
監査役 (社外監査役を除く)	100.0	—	—	100.0
社外取締役	100.0	—	—	100.0
社外監査役	100.0	—	—	100.0

（注）取締役は執行に基づく報酬も含めた場合の比率。

事業グループ長会議

	報告回数	出席率（社内役員）
事業グループ長会議	12	100%

グンゼグループの効率的な経営の遂行を図るとともに、経営目標の達成を図ることを目的とし、①経営方針および重要事項の周知徹底、②経営参画体制および内部統制の運用強化、③事業グループ経営の調整および統制等による効率的な経営遂行の3項目について議論しています。

毎月所定の様式に基づいた報告をするとともに、四半期に1回以上、社長、各機能部門、事業セグメントを統括・担当する取締役もしくは執行役員、並びに機能部門長、事業グループ長で、対面による会議を開催しています。毎年1月には年度経営方針および予算編成方針が担当部門から説明され、周知徹底を図るとともに、その他の月には直近の経営状況や今後の見込み、事業運営上の重要事項などに関して各事業部門から報告がなされ、経営目標の達成に向けて進捗管理を行っています。

役員会合

	開催回数	件数	出席率
役員会合	8	10	90%

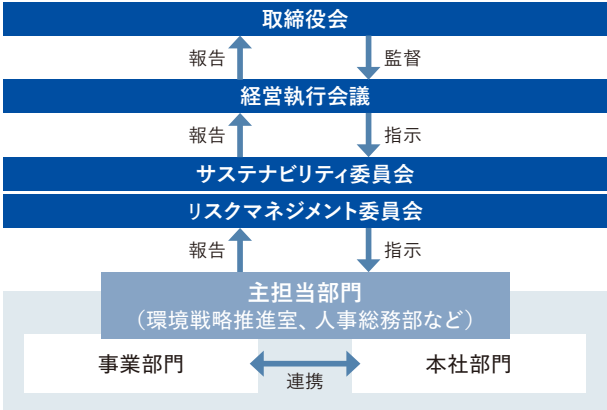
内容	件数
経営方針・中期経営計画	4
各事業部門の現状報告、重点取り組み事項	2
各機能部門の現状報告、重点取り組み事項	2
個別課題への取り組み状況	2

リスクマネジメント／情報セキュリティ

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。2024年度に6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の報告を受け、対策の実行状況の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。2022年度以降、不正行為防止に向けて、関係する機能部門が連携し工場・事業所への訪問監査を実施しており、リスクマネジメント委員会においても定期的に監査結果を共有し、さらなる改善を図っています。また海外赴任者のリスクを踏まえた支援体制の強化にも取り組んでいます。近年、国内外で大規模災害や紛争が相次いで発生していることを踏まえ、緊急時に迅速かつ的確な対応が可能となるよう、社内規程の整備および見直しを進め対応体制の強化を図っています。

サステナビリティ推進体制

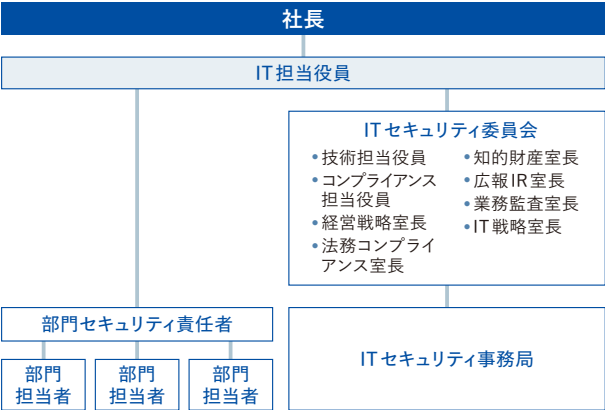


社外取締役、監査役がその時々抱える課題について積極的に意見を交わすなど、事業に対する理解を深める機会として実施しています。会合の内容は、中期経営計画や各事業部門・機能部門の現況と重点取り組み事項、社会課題に対する全社的な取り組み状況などについて2024年度は8回開催し、10テーマについて質疑応答・意見交換を実施しました。

サイバーセキュリティ

グンゼグループは2006年度より「ITセキュリティ方針」を定め、組織的な体制に基づいてグループ全体のリスク状況の把握、基本方針の策定、定期的な診断・モニタリング、インシデント発生時の対応やセキュリティ意識の向上など体系的な取り組みを行っています。競争力の強化に必要なAIなどの最新のデジタル技術の活用には巧妙化したサイバー攻撃に対応するITセキュリティ対策が必要です。システムへの不正な侵入、情報漏えい、改ざん、紛失・盗難、破壊、利用妨害などを防止するための対応と情報システムやネットワークの適切な管理・運用に加えて、従業員への継続的な教育・啓発活動により情報管理体制を維持向上させる取組みを推進しています。また推進体制としてITセキュリティ委員会を設置し、セキュリティに関する状況把握、対策標準の策定、管理体制の維持、各施策の審議および決定を行っています。また委員会で決定した対策事項の実行および監督のためITセキュリティ事務局を設置し、各部門のセキュリティ責任者・担当者へ対策を指示・フォローしています。

ITセキュリティ運用組織図



社外取締役鼎談

グンゼグループが、急激な環境変化の中でも 生き抜く企業となるために



社外取締役 鯨岡 修

出版社の執行役員としての要職歴を活かし、特に成長事業であるメディカル分野に関する豊富な経験と幅広い知見に基づくアドバイスなど、6年間にわたり客観的な視点を経営に反映いただいている。

社外取締役 中井 洋恵

弁護士としての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、7年間にわたり経営に反映いただくとともに、指名・報酬委員会議長として、グンゼのコーポレートガバナンス向上に貢献いただいている。

社外取締役 木田 理恵

独自の視点でマーケティング研究、活動支援に携わった経歴を活かし、BtoCビジネス、女性活躍推進などに関する豊富な経験と識見に基づくアドバイスなど、5年間にわたり客観的な視点を経営に反映いただいている。

▶経歴詳細 P.64～ →役員一覧

前中期経営計画「VISION 2030 stage1」（以降、「stage1」）基本戦略の評価、及び 今後の課題についてお聞かせください。

「資本コスト重視の経営」

中井 グンゼは、以前から資本コストを重視した経営を行っており、取締役会においても目標達成を念頭に議論を行っています。その中で、電子部品事業については、生き残りをかけた事業再生を検討し推進してきましたが、さらに利益改善を進め目標を達成することが困難と判断し、フィルム、タッチパネル部門ともに他社へ譲渡し、2024年度いっぱいでは事業から撤退しました。またアパレル事業においては、国内既存市場の縮小影響

などを受け、中期経営計画の営業目標から乖離する結果となりました。アパレル事業を今後持続的に利益創出できる事業に再生するため、今年度より構造改革に取り組むことを決断しました。このように取締役会においては成長事業への積極的な投資判断を進める一方で、低利益率の事業の撤退や構造改革に取り組み、当社が持続的で骨太な企業となるよう改革に向けた議論を続けています。

「企業体質の進化」

木田 「stage1」では会社への愛着や信頼、貢献意欲を示すエンゲージメントスコアが目標未達となりました。特に20代、30代の若い人財に、やりがいや達成感や、成長できる機会が少ないと感じている人が多いことが課題です。一方、女性活躍推進については、女性管理職比率、社員比率、総合職採用比率いずれも2024年度目標をクリアすることができました。しか

し、女性管理職比率を現在の6%から5年後の2030年には20%以上を目標とするグンゼにとって、多様な人財が成長の意欲を持ち続けられる組織風土づくりは共通する重要なテーマです。そのためには、年齢や性別、勤続年数に関わらず、活躍の機会に恵まれ、自身の成長や結果を評価されていると実感できる人事制度の見直しは欠かせない取り組みであると考えます。

「新たな価値の創出について」

鯨岡 メディカル事業を機能ソリューション事業から独立させ、あわせてグンゼメディカル株式会社の立ち上げや工場・研究所の増設を進めたことは、今後のグンゼの成長牽引役としての役割を明確にし、力強く宣言したものと高く評価しています。メディカル事業の売上や利益は順調に伸長していますが、さらなる飛躍のために協業・共創・M&A・設備投資といった取り組みにスピード感をもってあたっていただきたいと考えています。

もちろん、全ての事業部門がそれぞれの取り組みによって新しい価値を創出し、グンゼ全体の企業体質強化を推進することが肝要ということは役員全員の一致した考えです。130年を迎えるグンゼの歴史は、製糸業からスタートしながら、さまざまな新しい市場開拓を積み重ねて企業価値を高めてきた歴史でもあり、これからもグンゼには新たな価値を創り出すDNAが十分に備わっていると思います。

新たな中期経営計画「VISION 2030 stage2」（以降、「stage2」）は「創りかえる」3年間と 位置付けています。このテーマを導きだすプロセスにおいてどのような議論がありましたか？ また計画達成に向けたキーポイントを教えてください。

木田 「stage1」では増収増益を果たしたものの、計画に対しては未達で特に収益性については大きな課題を残す結果とな

りました。株主の皆様からの期待に応え、企業価値のさらなる向上を図るためROEおよびROIC（投下資本利益率）の改善は

多様な人財が成長の意欲を持ち続けるための 組織風土づくりが、最重要課題



社外取締役鼎談

必須で、これらは資本の効率的活用や経営の質を示す重要な指標であり、グンゼの持続的な成長に向けた基盤でもあります。その実現に向けて全社的な視点から事業ポートフォリオの見直しを進め、特に収益性や将来性の観点で課題のある事業領域については、持続可能な形への進化を目指す構造改革が必要不可欠であると思います。

特にアパレル事業においては国内の市場規模縮小や、大手流通のPB化など売場縮小が続く中、円安や減産による原価上昇、人件費増が重なり収益性の悪化が進みました。こうした変

化は以前から予測されていたことでありながら、将来に向けて持続可能な事業を構築するための抜本的な改革に踏み込めなかったことが最大の課題だと認識しています。「stage2」ではこれまでのような規模の維持拡大ではなく、まずは強みにフォーカスし利益を生む体質への転換を軸とした構造改革を強く進める必要があります。計画立案は進んでいますが、完遂するためには事業部門で働く皆さんの意識と行動が鍵となります。簡単なことではありませんが、未来を創る仕事に希望と誇りを持って取り組んでいただきたいと願っています。

成長ドライバーであるメディカル・機能ソリューション事業に対して、取締役会でどのような議論・評価が行われていますか？ 特にグローバル展開についてのご見解をお聞かせ下さい。

鯨岡 「stage2」でのROIC目標は全社合計で6.6%以上ですが、成長を担う機能ソリューション事業は11.6%、メディカル事業は25.0%と意欲的な目標設定をしており、この姿勢を評価しています。この高い目標を達成する方策の柱の一つが、グンゼの持つ技術力や製品開発力を活かしたグローバル展開をこれまで以上に強く推進するというものであり、大いに期待しています。ただ、これから解決しなければならない課題も多く、ターゲットとなる国や地域ごとの特性やマーケットの状況などを正確に分析するなど、きめ細かい対応が必要となります。昨今の

気候変動や、国際情勢の変化に対して冷静に対応していかなければならないし、メディカルでは薬事承認や法規制などへの対応といったことも重要です。

グローバル展開の推進は、日本の人口減少にともなう市場縮小という背景が大きな要因ですが、それ以上にグンゼが「人々のQOLの向上に貢献する商品・サービス」を提供する企業であることを強調してほしいです。ここちよく暮らす、ここちよく生きるというニーズは万国共通のもので、これに応えることはグンゼの役割ともいえるのではないのでしょうか。



グンゼの役割は、
ここちよく暮らす、ここちよく生きるという
万国共通のニーズに応えること

「stage2」目標としてROE8%以上達成、及び早期のPBR1倍超えを目指す中で、配当政策の変更など財務戦略の見直しが行われました。取締役会においてどのような議論があり、提言をされたのか教えてください。

中井 グンゼは、今回の中期経営計画においてVISION 2030最終年度(2030年度)の目標をROE10%と定め、東証要請であるPBR1倍以上の達成を念頭において議論を行っています。その目標到達のために、高い利益目標を掲げる事業運営に加えて、株主還元強化など財務戦略を変更することを決めました。その際取締役会では、この戦略遂行によって財務の健全化が維持できるのか、また今後減配となった場合に株主期待を損ねないかなどの議論を行いました。現在グンゼは自己資本比率

74.6%と充実した資本を有しており、当面の増配によっても財務の健全化を毀損することにはならないことや、配当水準もDOE(株主資本配当率)4%以上を目安に実施し、加えて連結ROE8%以上となるまでは還元性向100%超となる株主還元(特別配当/自己株式取得)を機動的に実施することで、個人投資家・機関投資家の売買を活性化させるなど、この戦略は株式市場からの信用を高めるための力強い内容であると評価しています。

財務の健全化が維持できるのか、株主期待を損ねないか議論



経営戦略を実行できる人財と組織風土づくりに向けて、今後取締役会が果たすべき役割や、人的資本(特に女性活躍、自律型人財、心理的安全性)に関する重点ポイントをお聞かせください。

木田 「stage2」期間中に、自走・自律型の人財育成と組織づくりを目指す人事制度改革や女性活躍推進事務局の設置など、人的資本経営の実現に向けた取り組みがさらに加速します。ただし制度を整えただけでは、組織や風土は一朝一夕には変わりません。多様な人財が適材適所で力を発揮し経営戦略を実行できる組織となるために、取締役会としても制度の運用や職

場環境の変化を丁寧に見守り、必要に応じて建設的な提言を行う役割が求められます。そのためには現場で働く皆さんの声に触れる機会を意識的に増やし、誰もがやりがいや成長を感じ、安心して挑戦できる環境や心理的安全性がきちんと保たれているかを確認しながら、持続的な改善につなげていきたいと考えています。

役員一覧（2025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

● 17,861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）



岡 高広

代表取締役 兼
専務執行役員
経営戦略部長

● 5,867株

● 9/9回 (100%) ※2

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
2025年 6月 当社代表取締役、専務執行役員、経営戦略部長（現）



中井 洋恵

社外取締役

● 1,900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 関西ペイント（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 関西ペイント（株）社外監査役
2024年 6月 関西ペイント（株）取締役監査等委員（現）
2025年 4月 日本弁護士連合会常務理事（現）



鈴木 富夫

常勤監査役

● 2,418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

● 300株

● 13/13回 (100%)

● 15/15回 (100%)

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

● 700株

● 13/13回 (100%)

● 15/15回 (100%)

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）



鯨岡 修

社外取締役

● 1,600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گز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）



木田 理恵

社外取締役

● 900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）イデイ入社
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）



河西 亮二

取締役 兼
執行役員
アパレル
カンパニー長

● 4,352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）



吉鹿 央子

監査役

● 3,759株

● -

● -

生年月日 1964年7月20日
2009年 12月 弁護士登録（大阪弁護士会）（現）
2014年 8月 当社入社
2019年 6月 当社経営戦略部次長兼法務コンプライアンス室長
2020年 4月 当社執行役員、経営戦略部次長兼法務コンプライアンス室長
2022年 8月 当社執行役員、IP・リーガル部長
2025年 6月 当社監査役（現）

※1 出席状況は2025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 岡高広氏、奥田智久氏につきましては、2024年6月25日の取締役就任後の状況を記載しています。

専務執行役員

木村 克彦

エンブラ事業部長

常務執行役員

熊田 誠

グンゼ開発（株）代表取締役社長

執行役員

佐保 一成

メカトロ事業部長

花岡 裕史

プラスチックカンパニー長

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

石川 賢三

繊維資材事業部長

山上 正文

研究開発部長

川戸 築

経営戦略部次長

西浦 直樹

エンブラ事業部次長