

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年度いっぱいまで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、これからは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。このテーマを導き出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思います。

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。その目標達成のために、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。そのためにも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。