代表取締役社長×社外取締役 ガバナンス対談

成長のための変革を支えるガバナンス

～取締役会の役割と責任～



▶経歴詳細 P.74～ →役員一覧

次の成長に向けた変革期をどう捉えるか

中期経営計画「VISION 2030 stage2」では、「創りかえる」を掲げ、事業構造や経営基盤の変革に取り組んでいます。グンゼは今、どのような転換点にあると認識されていますか。

岡　現在のグンゼは大きな転換点にあると考えています。グンゼは130年を超える歴史の中で、多くの成功体験を積み重ねてきました。その一方で、過去の成功モデルが現在の市場環境に必ずしも適合しなくなっている部分もあります。市場環境や顧客ニーズ、技術革新のスピードが大きく変化する中で、従来のやり方を前提に事業を運営するだけでは持続的な成長は難しくなっています。

そこで「VISION 2030 stage2」では、事業そのものだけでなく、ビジネスモデルや組織、人財のあり方、仕事の進め方まで含めて見直し、新しい成長に向けた基盤を構築することを目指しています。構造改革というと縮小や効率化のイメージを持たれがちですが、私たちが目指しているのは、その先にある成長です。将来に向けて持続的に価値を創出できる企業へ進化するための変革期間だと位置付けています。

木田　現在のグンゼは次の成長ステージに向けた重要な変革期にあるという認識を共有しています。これまでは、グンゼが長年培ってきた技術や事業基盤を活かしながら改善・改良を積み重ねることで成長してきました。しかし、地政学リスクの高まりや人口構造の変化、デジタル化の進展、AIの普及など、企業を取り巻く環境は大きく変わっています。

こうした変化の中で、既存事業の改善だけでは十分ではなく、将来の成長に向けて事業ポートフォリオや経営基盤そのものを見直していく必要があります。「今、業績に課題があるから変える」のではなく、「将来の成長を実現するために変える」という視点で議論を重ねてきました。現在は、次の10年、20年を見据えた成長基盤を構築するための重要なフェーズにあると考えています。

改革の先にある成長を見据えて

構造改革には痛みを伴います。一方で、改革だけでは持続的な成長にはつながりません。取締役会では、構造改革と成長戦略についてどのような議論が行われてきたのでしょうか。

木田　構造改革そのものを目的化してはいけないという議論を

代表取締役社長×社外取締役 ガバナンス対談

重ねてきました。例えばアパレル事業についても、短期的な収益改善だけを考えればさまざまな選択肢があります。しかし、グンゼのブランド価値や顧客との接点、長年培ってきた信頼を考えたときに、単純な収益性だけで判断すべきではないという意見が多く出されました。

重要なのは、10年後、20年後のグンゼの姿を見据えたときに、どの事業がどのような価値を提供し、どのように成長していくのかを明確にすることです。そのため取締役会では、「何を残すのか」「何を強化するのか」「どのような成長を目指すのか」という議論を継続して行ってきました。

また、改革の影響を受ける社員への配慮も重要なテーマでした。構造改革だけが強調されると、社員は将来に不安を感じてしまいます。そのため、改革の必要性だけでなく、その先にある成長の姿を示すことの重要性についても繰り返し議論してきました。

岡　私は、構造改革と成長戦略は常にセットで考えてきました。グンゼが成長するためには、まず収益体質を強化し、将来への投資余力を生み出す必要があります。そのため、収益性の低い事業や非効率な仕組みを見直すことは避けて通れませんでした。一方で、改革だけでは企業は成長しません。構造改革によって生み出した経営資源をどの分野へ投資し、どのような成長につなげていくのかが重要になります。

取締役会でも、「改革の先にある成長をどう描くのか」という視点で多くの助言をいただきました。そうした議論を通じて、改革と成長を一体で考えることの重要性を改めて認識しました。

実際に改革を進める中でも、常に将来の成長可能性を意識しながら判断してきました。短期的な収益改善だけでなく、中長期的な企業価値向上につながるかという観点を重視しています。

「事業部最適」から「全社最適」へ

現在の取締役会では、事業ポートフォリオや経営資源配分のあり方についても踏み込んだ議論が行われています。こうした中で、取締役会の議論はどのように変化してきたのでしょうか。

木田　以前までは、各事業部門が自らの事業をどう伸ばすかという議論が中心でした。しかしここ数年は、「グンゼ全体として、どの事業をどう位置付けるのか」という全社視点の議論が増えています。

また、全社最適の観点で経営を考えるうえでは、ROICを重要な指標として位置付けています。各事業の成長性や収益性だけでなく、資本効率の視点も踏まえながら事業を評価し、経営資源配分や事業ポートフォリオの見直しにつなげています。

どの事業を成長ドライバーとするのか、どの事業を収益基盤として維持・強化するのか、経営資源をどこへ重点配分するのか。そうしたポートフォリオに関する議論が活発になりました。

その背景は、全社最適の観点から経営資源配分を議論する機会が増えたことにあります。会社全体を俯瞰しながら戦略を検討する体制が整い、「グンゼ全体としてどう成長するか」を議論できるようになってきたと感じています。

岡　経営戦略部を担当する中で、単に各事業の計画を積み上げるだけでは不十分だと学びました。社外取締役の皆さまからも、「グンゼ全体としての戦略になっているのか」という視点で多くの示唆をいただきました。

中期経営計画の策定にあたっては、各事業部門や現場責任者とも数多く議論を重ねました。事業ごとに歴史や成功体験が異なる中、「なぜ変える必要があるのか」「将来どのような姿を目指すのか」を丁寧に対話しながら方向性を整理していきました。

その過程で、課題だけでなく新たな可能性も見えてきました。経営側が方向性を示すだけでなく、現場の納得感と主体性を引き出しながら改革を進めることの重要性を改めて実感しています。

変革を支える取締役会の役割

大きな変革を進める中で、取締役会の役割も変化しているように感じます。今後の取締役会に求められる役割についてどのように考えていますか。

木田　現在のような変革期においては、取締役会の役割がこれまで以上に重要になっていると認識しています。目の前の業績や個別課題への対応だけでなく、中長期的な視点で企業の方向性を議論することが求められます。事業ポートフォリオのあり方や長期戦略、投資の優先順位などについて議論を重ねています。また、一度決めた計画を前提とするのではなく、外部環境の変化を踏まえながら、その方向性が妥当かどうかを継続的に検証することも重要な役割だと考えています。

近年は社外取締役や社外監査役の多様な経験や専門性を活かした議論が増えてきました。異なる視点から意見を交わすことで、新たな気付きや課題認識が生まれています。

変革期だからこそ、多角的な視点で経営を見つめ、経営陣と建設的な議論を重ねることが取締役会の重要な役割だと考えています。

岡　私も、取締役会の議論は年々深化していると感じています。その背景には、社外役員の皆さまに事業や現場への理解を深めていただく取り組みがあります。

グンゼでは事業説明会や工場見学、事業所訪問などを継続的に実施しています。また、投資家や株主との対話で得られた意

代表取締役社長×社外取締役 ガバナンス対談

見についても共有し、企業に対してどのような期待や課題認識があるのかを理解いただく機会を設けています。会社を深く理解していただくことで、より本質的な議論につながります。
近年は、構造改革の進捗だけでなく、現場への影響や社員のモチベーション、取引先との関係など、より多面的な観点から助言をいただく機会が増えています。そうした議論は、改革を着実に進めるうえで非常に大きな支えになっています。

現場との対話が成長の可能性を広げる

成長戦略を描くうえで、岡社長は現場との対話を重視されたと伺っています。どのような気付きがあったのでしょうか。

岡　成長戦略を具体化する過程では、できる限り多くの現場に足を運びました。工場や物流拠点、営業現場、店舗など、さまざまな現場を訪問し、実際に働く社員の声を聞くことを重視しました。
その中で感じたのは、グンゼにはまだ活かし切れていない強みや成長機会が数多く存在しているということです。例えば、商品力や技術力、ブランド力などは高い評価をいただいています。一方で、過去の成功モデルが前提となり、現在の市場環境に十分対応できていない部分もありました。
店舗や売場を見て回る中で、販売方法や商品構成、サプライチェーンなど、改善できる余地が数多く見えてきました。また、現場の社員からも多くの提案や課題意識を聞くことができました。そうした対話を重ねる中で、「まだ成長できる」「まだやれることがある」という確信を持つことができました。

木田　岡社長が現場との対話を重視していることは繰り返し共有されていました。取締役会としても、構造改革を進めるだけでなく、現場の強みや成長機会をどのように引き出していくかを重視してきました。
経営戦略を考える立場になると、どうしても数字や計画に目が向きがちですが、実際に価値を生み出しているのは現場です。現場を理解しなければ、本当に実効性のある戦略は描けません。現場の状況や社員の反応についても継続的に報告を受けてきました。その中で、現場の理解や納得を得ながら改革を進めていることが確認できました。
またここ数年は、改革の必要性を議論する段階から、具体的な取り組みを着実に進める段階へ移行していると感じています。その背景には、経営陣だけでなく現場も含めて変革への理解が深まり、自ら改善に取り組む動きが広がってきたことがあると考えています。

グローバル競争力と経営基盤の強化

「stage2」の2年目において、「ビジネスプロセス改革」と「グローバル競争力と技術の強化」を重要な経営方針として掲げています。取締役会ではどのような議論が行われているのでしょうか。

木田　人口減少や市場構造の変化を踏まえると、グローバル展開は避けて通れないテーマであるという認識を共有しています。これまでも各事業部門で海外展開は進めてきましたが、事業部門ごとに取り組みの濃淡がありました。そこで現在は、グループ全体としてグローバル競争力を高めるための議論が活発になっています。
重要なのは単に海外売上を増やすことではありません。海外市場で事業を展開することで、新しい顧客ニーズや技術動向に触れ、人財育成や組織能力の向上につながることも大きな意義だと考えています。



また、グローバルで競争していくためには、収益力や業務効率の向上も不可欠ですので、事業成長と経営基盤強化を一体で捉えながら議論を進めています。

岡　グローバル競争力の強化は、将来の成長を考えるうえで極めて重要なテーマです。国内市場の縮小が見込まれる中で、持続的な成長を実現するためには海外市場への展開をさらに加速させる必要があります。また、海外で事業を展開することは、新しい知見や経験を獲得し、人財育成にもつながります。
一方で、海外で競争するためには、まず足元の経営基盤を強化しなければなりません。現在進めているビジネスプロセス改革では、業務の進め方やコスト構造を見直し、企業体質そのものを強化することを目指しています。単なるコスト削減ではなく、無駄を生まない仕組みや考え方を組織に定着させることが目的です。その過程では外部の専門知見も活用していますが、最も重視しているのはノウハウの社内蓄積です。改革を通じて社員が新しい考え方や手法を学び、組織能力として定着させることが将来の競争力につながると考えています。
また、グンゼの競争力の源泉である独自技術についても、研究

代表取締役社長×社外取締役 ガバナンス対談



開発と事業戦略をより連動させながら、高付加価値分野での差異化を進めていきます。

取締役会からも、改革の成果だけでなく、その取り組みが将来の企業価値向上につながっているかという視点で多くの助言をいただいています。

挑戦と成長を促す人財基盤づくり

構造改革や事業改革と並行して、人事制度改革も進めています。取締役会ではどのような議論が行われてきたのでしょうか。

木田　人事制度改革は、企業の将来を左右する重要なテーマの一つです。今回の改革は、若い世代がより挑戦しやすく、成果や能力が適切に評価される仕組みへ進化させることを目指しています。

ただし、制度を導入するだけで成果が生まれるわけではありません。評価者が制度を正しく理解し運用できるか、従業員が納得感を持てるか、導入後にどのような課題が生じているかを継続的に確認していくことが重要です。

制度設計だけでなく運用面について多くの議論を行っています。評価者教育の進め方や制度定着の状況、従業員の反応などについて継続的に報告を受けながら、必要な改善につなげることを重視しています。

変化の激しい時代において、従業員一人ひとりが挑戦意欲を持ち、自ら成長できる組織をつくることが企業競争力の源泉になると考えています。

岡　人事制度改革についても、継続的に助言をいただいています。一方で、制度改定に伴い、従業員からはさまざまな意見や声が寄せられていますが、それは変革に真剣に向き合っている証でもあると受け止めています。

ただ、制度改革の本来の目的を見失ってはいけません。私たちが目指しているのは、挑戦する人が評価され、成長する人財が活躍できる環境づくりです。もちろん制度には改善すべき点もあります。そのため、従業員の声を丁寧に聞きながら運用状況を確認し、必要な改善を重ねていく考えです。大切なのは、一部の意見だけに左右されるのではなく、多様な声を総合的に捉えながら制度を進化させていくことです。

企業の成長を支えるのは人財です。従業員一人ひとりが成長を実感しながら挑戦できる環境を整えることで、組織全体の成長につなげていきたいと考えています。

持続的成長を実現するガバナンスへ

最後に、グンゼの持続的成長に向けて、今後どのようなガバナンスを目指していくのか、お聞かせください。

木田　現在進めている構造改革や制度改革は、それ自体が目的ではありません。その先にある持続的な成長を実現するための取り組みです。取締役会では常に、「改革の先にどのような企業を目指すのか」という視点を持ちながら議論を行っています。

グンゼには長い歴史の中で培ってきた技術やブランド、人財という大きな強みがあります。それらを活かしながら、新しい時代に適応できる企業へ進化していくことが重要だと考えています。社外取締役としては、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの視点を踏まえながら、改革の進捗とその先にある成長の実現に向けて、中長期的な企業価値向上につながる提言を続けていきたいと考えています。

岡　現在進めている改革は、将来の成長に向けた土台づくりです。

また、私たちは資本効率の向上も重要な経営課題と認識しています。現在進めているさまざまな改革を着実に成果へ結び付け、中期経営計画で掲げるROE8%以上の達成に向けて、収益力の向上と資本効率の改善を進めていきます。過去の成功体験を大切にしながらも、環境変化に合わせて変えるべきところは変え、新たな価値創造に挑戦していかなければなりません。現在進めているさまざまな改革は、それぞれ独立した施策ではなく、すべて将来の成長につながる取り組みです。

取締役会では、多様な経験や専門性を持つ社外役員の皆さまから多くの示唆をいただいています。経営陣だけでは気付けない視点や課題認識に触れることで、より良い意思決定につながっています。今後も取締役会との建設的な議論を重ねながら、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と企業価値向上の実現に取り組んでいきます。