

GUNZE

Section

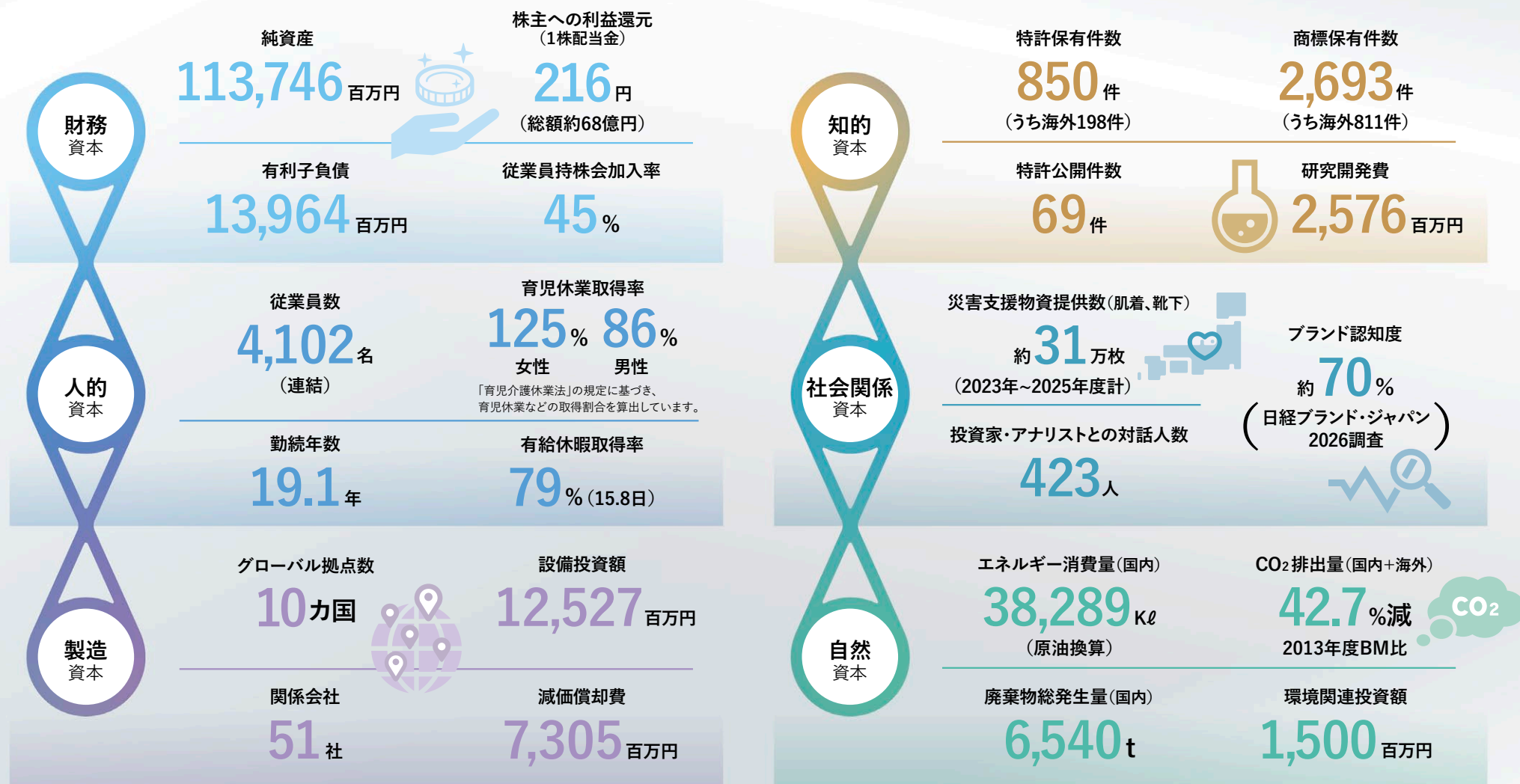
At a Glance	06
事業ポートフォリオ	07
会長メッセージ	08
社長メッセージ	10

「こちよさ」を提供し続ける

At a Glance

グンゼを支える 6つの資本

グンゼの事業を支えるのは、安定的で健全な財務資本に加えて、優秀な人財、創出し蓄積してきた知的財産、高いブランド力などからなる非財務資本。これらを強化しながら最大限に活用し、企業価値の向上に取り組みます。



事業ポートフォリオ

グンゼグループは、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4つの事業を展開しています。

各事業で培った「強みと独自技術」を融合・深化させ、社会課題の解決と新たな価値を創出します。

高い技術力 × グローバル展開



サステナブル製品開発とグローバル市場開拓を推進し、循環型社会に貢献

- プラスチックフィルム分野
飲料、食品などの包装フィルム
- エンジニアリングプラスチック分野
OA機器、産業分野で使用される機能素材

シュリンクラベル用フィルム

国内シェア 約 **40%**

機能ソリューション事業

アパレル事業

アパレル商品

国内年間販売枚数 約 **9,800** 万枚

- アパレル分野
インナーウェア、レッグウェア、ライフスタイルウェア
- 繊維資材分野
各種ミシン糸、および産業用資材



快適性と機能性を備えたウェアや、高機能産業資材の開発・提供を行う

機能性 × デザイン力 × 多様なニーズ

自社開発 × バイオマテリアル × グローバル

生体吸収性医療機器とデバイスの提供により、医療現場への貢献と患者さまのQOL向上を目指す

- 生体吸収性に特化した医療機器
吸収性縫合糸、組織補強材、骨接合材、人工真皮、人工硬膜、癒着防止材



組織補強材
国内シェア 約 **90%**

メディカル事業

ライフクリエイト事業

グンゼタウンセンターつかしん

来館者数 約 **1,200** 万人
(2025年度)

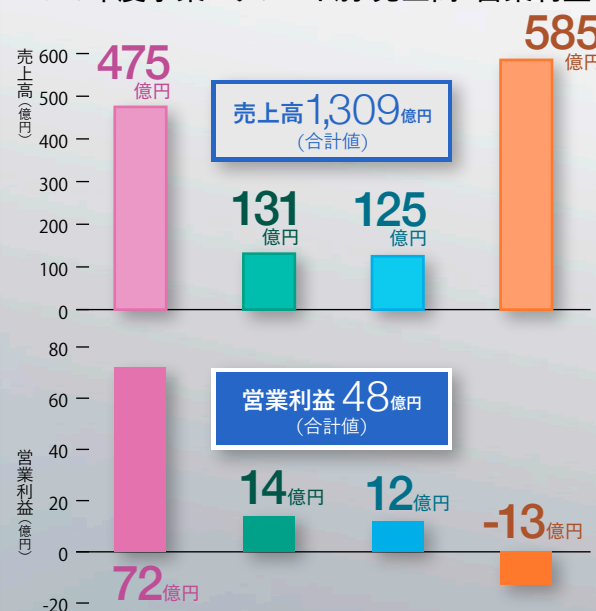
- 不動産関連分野
商業施設、住宅・オフィスの賃貸事業、省エネマネジメント
- 環境緑化分野 ●スポーツクラブ分野



地域密着型の多様なサービスを通じ、人々の暮らしと緑あふれる街づくりに貢献

生活の質の向上 × こころと体の健康

2025年度事業セグメント別 売上高・営業利益



会長メッセージ

創業の精神を土台に、変化を恐れず挑戦を続けながら、 次の100年も社会に必要とされる企業であり続ける

「変えるべきものは変える。 変えてはならないものは守る。」

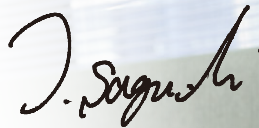
2026年6月に代表取締役社長を退任し、代表取締役会長に就任しました。

社長在任中は、中期経営計画「VISION 2030」のもと、経済的価値と社会的価値を両立させるサステナブル経営を進めてきました。「VISION 2030」第二段階の「stage2」においては、機能ソリューション事業やメディカル事業を中心とした成長領域へのシフト、アパレル事業の構造改革、グローバル展開の強化など、持続的に成長できる企業に「創りかえる」ための企業体質強化に取り組んできました。そして、その成果を次の成長につなげていく段階に入っています。

後任の社長となる岡氏は海外事業マネジメントの経験が豊富で、グローバル市場を見据えた経営を担う適任者です。

会長という立場は、事業執行の枠組みから独立し、取締役会の立場から会社全体を見つめ、長期的な企業価値向上を支える役割であると考えています。

特にこれからは、コーポレートガバナンスのあり方そのものが問われる時代です。取締役会は何を議論すべきか。株主の期待をどのように具体的な目標へ落とし込み、執行側へ求めていく



代表取締役会長
佐口 敏康

のか。そして、監督と執行の適切な距離感をどう築くのか。こうしたテーマについて、社外取締役の構成や役割も含め、改めて議論を深めていかなければならないと考えています。

ただし、私は「欧米型をそのまま取り入れればよい」とは思っていません。もちろん、資本市場からの要請や透明性向上への期待には真摯に向き合う必要があります。一方で、グンゼには130年積み重ねてきた企業文化があります。執行と監督を完全に切り離すのではなく、社外役員と社内役員が信頼関係の中で真摯な対話を重ねながら、時代に合った最適なガバナンスの実現を

目指し継続的な改革を進めていくことが重要だと思っています。

社会変化とグンゼの存在意義

いま、多くの人が「100年に一度の変化の時代」と言います。確かに、人口減少、地政学リスク、AIの進展など、環境変化は激しさを増しています。しかし、歴史を振り返れば、どの時代の経営者も「変化の激しい時代」と語っています。経営とは本来、変化への対応の連続なのだと思います。

その中で、日本企業が直面している最大の課題は、やはり人口

会長メッセージ

減少です。市場は縮小し、働き手も減っていく。日本国内だけを見るなら、企業もまた市場規模に合わせた変化を求められています。これまでのように、「売上が右肩上がりに伸びること」を前提に経営を考える時代ではありません。これからは、縮小する市場の中で、どう利益を生み、どう存在価値を高めていくかが重要になります。

その意味で、グンゼがグローバルへ舵を切るのは必然です。必要とされる場所が世界にあるなら、そこへ出ていかなければならない。ただ、私は一方で、日本企業として培ってきた価値観や強みなどの「グンゼらしさ」はこれからも大切にしたいと思っています。

創業の精神とグンゼらしさ

グンゼには、「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」という創業の精神があります。

近年、多くの企業がパーパスを再定義していますが、私はグンゼにおいては、この三つの理念がその役割を果たしていると考えています。130年間、大きなM&Aを経験することなく、自らの価値観を大切にしながら歩んできた会社だからです。

もちろん、その意味は時代によって変わります。「優良品」や「人間尊重」のあり方は100年前と今では異なりますし、「共存共栄」もサプライチェーンや地球環境を含めた広い視点で捉える必要があります。しかし、人の役に立ちたい、共に栄えたいという根本の考え方は変わりません。私は、その普遍的な価値観を時代に合わせて解釈し続けることが大切だと思っています。

私自身が思うグンゼらしさをあえて表現するなら、日本の原風景のような存在です。山があり、田畑が広がり、人の温かさが感じられる風景です。たとえ最先端の技術や事業に取り組んでいても、どこか素朴で、人を大切にする気風が残っている。そう

した企業であってほしいと思っています。

振り返れば、グンゼは決して器用な会社ではありませんでした。数多くの挑戦と失敗を繰り返しながらも、人を信頼し、支え合いながら歩んできました。その積み重ねが、今日のグンゼを形づくっているのだと思います。

「創りかえる」に込めた思い

現在、「VISION 2030 stage2」では構造改革を進めています。しかし私は、利益だけを極限まで追求する経営を目指しているわけではありません。

より厳しい改革を進めれば、利益をさらに高めることはできるかもしれませんが。しかし、その結果として従業員が疲弊し、グンゼらしさが失われてしまっては意味がありません。

私は企業が株主だけのものだと考えていません。従業員、お客さま、お取引先さま、地域社会など、多様なステークホルダーとの関係の中で企業は成り立っています。だからこそ、一部のステークホルダーだけではなく、全てのステークホルダーにバランスよく価値を提供していくことが重要だと考えています。

構造改革もまた、その考え方の延長線上にあります。企業として持続的に成長するために必要な改革を進めながらも、人を大切にする企業であり続ける。その両立に挑戦していきたいと思っています。

持続可能な企業になるために

企業は必要とされるからこそ存在できます。必要とされ続けるために努力し、その結果として100年、200年と続いていく。そのとき、働く人たちが「この会社でよかった」と思い、周囲の人々からも「良い会社だ」と言ってもらえる。そんな企業であり続けたいと望んでいます。



私は社長就任の際、「仕事は楽しくやりましょう」と申し上げました。この信念は、今日に至るまで変わることなく私の経営哲学の根幹を成しております。

経営には確かに厳しい局面が伴います。しかしながら、日々の業務に苦悩し、人間関係が疎遠になるような職場環境では、真に優れた企業とは言い難いものがあります。真に優れた企業とは、全ての従業員が誇りを持って楽しく働ける場でなければなりません。従業員の皆さまが真の安心感と誇りを持って職務に専念できる環境の実現が、グンゼグループの持続的成長への道筋なのです。

社長メッセージ

「変えるべきものは変え、
守るべきものは守る」姿勢で
次の成長を実現

Takahiro Oka

代表取締役社長 兼 社長執行役員

岡 高広



変革期における私の使命

2026年6月より社長に就任いたしました。

グンゼは創業130年を超える歴史を持つ企業ですが、現在は大きな変革の途上にあります。

グンゼは中期経営計画「VISION 2030」のもと、「stage1」では機能ソリューション事業やメディカル事業を中心に、高付加価値領域へのシフトを進めながら成長に向けた基盤づくりに取り組んできました。

現在は「stage2」として、「創りかえる」をテーマに、構造改革などの事業ポートフォリオ改革、人事制度改革を進めています。収益力と資本効率の向上を通じて、持続的に利益を生み出せる企業体質への転換を図る重要な期間であると位置付けています。

私の役割は、この改革をやり切り、次の成長につながる土台を築くことです。そして、その先にある「stage3」に向けて、環境変化に柔軟に適応しながら持続的に成長できる企業へ進化さ

せていくことだと考えています。

その実現に向けて私が大切にしている考え方や、これから目指す姿についてお伝えします。

挑戦できる組織が、次の成長をつくる

私は1987年にグンゼへ入社以来、どちらかといえば現場で実務経験を積み重ねてきました。私が社長になるとは考えておらず、内示を受けるまでその実感もありませんでした。しかし振り返ると、これまで経験してきたことの一つひとつが、現在のグンゼの変革に結びついてきたように感じています。

なかでも大きな転機となったのが、2005年からアメリカ・カンザス州の子会社で社長を務めた経験です。当時の会社は赤字で、経営環境は厳しい状況でした。私は初めて海外で生活し、初めて社長という立場を経験しました。会社規程の整備や人事制度改革、生産改革、新商品の導入などさまざまな取り組みを進めながら黒字化に挑戦しましたが、その過程で強く実感したことがあります。それは、「環境変化への適応力」が企業にも個人にも不可欠だということです。

現地ではジョブ型雇用や成果重視の評価制度が当たり前でした。働く時間や場所ではなく、「何を実現したか」が問われる社会です。現在、日本でも人的資本経営や多様な働き方が重視されていますが、私は20年以上前にその現場を体験しました。特に印象に残っているのは、「私は限られた時間しか働けませんが、成果は必ず出します」と言い切り、実際に高い成果を上げる人たちの存在です。

その経験から私は、成果と労働時間は必ずしも比例しないこと、そして多様な人材が能力を発揮できる環境こそが組織の力を

社長メッセージ

高めることを学びました。現在進めている人事制度改革や人材育成の取り組みにも、その経験は大きく活かされています。

過去の成功体験だけでは乗り越えられない時代へ

現在のグンゼを取り巻く環境は大きく変化しています。人口減少や価値観の多様化、地政学リスクの高まり、気候変動など、企業を取り巻く前提条件そのものが変わりつつあります。

グンゼは創業130年を超える企業です。長い歴史の中で多くの成功体験を積み重ねてきました。しかし、その成功体験があるからこそ、「これまでと同じやり方で何とかなる」という発想に陥るリスクもあります。世界の変化はこれまで以上に速くなっています。同じやり方を続けるだけでは、変化から取り残されてしまう可能性があります。

私は、これからの企業に最も必要なのは「適応力」だと考えています。変化を正しく捉え、自ら変わることができるか。その力



が企業の競争力を左右する時代になっています。

だからこそ、グンゼは今、「創りかえる」必要があります。ただし、それは創業以来の価値観を否定することではありません。「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」という創業の精神を土台としながら、事業構造や組織、人材、価値創出のあり方を時代に合わせて進化させていく。その取り組みが現在の中期経営計画「VISION 2030 stage2」です。

「stage2」は、持続的に利益を生み出す基盤をつくる期間

グンゼは「stage2」を、「創りかえる3年間」と位置づけています。この3年間は、2030年に向けた成長戦略全体の中で、将来の成長を支える経営基盤を構築する期間です。成長投資の原資となる安定した利益創出力を高めるとともに、事業ポートフォリオ改革や収益性改善を通じて資本効率の向上を図り、次の成長ステージにつなげていきます。

現在進めている各改革プロジェクトは、おおむね計画どおり、あるいは一部は前倒しで成果が見え始めています。しかし私が重視しているのは、改革そのものではありません。重要なのは、改革後に利益を生み続けられる状態をつくることです。例えば、気候変動や消費行動の変化に対応した事業運営への転換、為替変動の影響を受けにくい事業構造の構築、生産性向上や人材活用の高度化など、収益力を高めるための土台づくりを進めています。

また、事業ごとの特性に応じた成長戦略も重要です。機能ソリューション事業では資源循環分野など成長領域への展開を進めています。メディカル事業についても中長期的な成長事業として

の位置付けは変わりません。一方で、医療分野は承認や保険適用などに時間を要するため、短期的な成果だけを求めるのではなく、事業特性に応じた時間軸で育成していく必要があります。こうした取り組みを通じて収益力を高め、ROICやROEの改善につなげることで、持続的な企業価値向上を実現していきます。

■「VISION 2030 stage2」進捗 ▶P.46-47 ■事業戦略 ▶P.50-58

成長ステージ「stage3」にむけた2つの軸

「stage2」が企業体質を創りかえる期間であるならば、「stage3」はその基盤を活かして成長を加速させる期間です。

そして、中長期的なテーマとして掲げているのは「グローバル」と「技術」です。ここでいうグローバルとは、単に海外売上高を増やすことだけを意味しているわけではありません。海外市場への展開はもちろん重要ですが、それ以上に、多様な価値観や環境に触れながら変化へ適応できる人材を育てることが重要だと考えています。私自身、アメリカ赴任時には日本の常識が通用しない環境の中で、多くの失敗や試行錯誤を経験しました。その経験が、現在の経営判断にも大きく活かしています。

これからの時代は、正解が固定されない時代です。だからこそ、多様な価値観を受け入れ、自ら学び続ける人材が企業の競争力になります。その実現に向けて、アパレル事業では生産と販売のあり方を見直し、「地産地消」の考え方を進めています。従来のように海外で生産した製品を日本へ輸入して販売するだけでなく、生産拠点のある地域で販売する仕組みを構築することで、市場変化への対応力を高めるとともに、為替変動など外部環境の影響を受けにくい事業構造の実現を目指しています。

もう一つのテーマである技術についても、新技術の開発だけを

社長メッセージ

意味するものではありません。

グンゼには長年培ってきた独自技術があります。しかし社内では当たり前になり過ぎて、その価値に気づきにくくなっている面もあります。

だからこそ今、各事業が持つ固有技術や事業のルーツを改めて見つめ直し、その強みを再確認しようとしています。既存技術を深く理解することが、新しい価値創出の出発点になると考えているからです。

グンゼの事業は一見異なる分野に見えますが、その背景には共通する素材技術や加工技術があります。技術のルーツを見つめ直し、事業の枠を超えた活用を進めることで、新たな事業機会の創出につなげていきます。

「stage3」では、こうした強みを事業成長と企業価値向上につなげる具体的な戦略として形にし、持続的な収益拡大と企業価値向上を実現していきたいと考えています。現時点で詳細をお伝えできる段階にはありませんが、現在着実に準備を進めています。これまでの延長線上にはない、新たな成長の姿を皆さまにお示ししたいと考えています。

挑戦できる組織へ、人と制度を変えていく

グンゼには大きな強みがあります。それは、人です。会社や製品に強い愛着を持つ社員が数多くおり、これは組織の結束力につながる大きな財産となっています。

一方で、自社への愛情が強いからこそ、課題が見えにくくなることもあります。そこで私は、「挑戦する力」と「批判的に考える力」を組織に根付かせたいと考えています。良い点だけでなく、改善すべき点も冷静に見つめる。そして失敗を恐れず挑戦する。その

ために、新人事制度ではチャレンジ目標を導入しました。難易度の高い挑戦に取り組んだ人を正当に評価する仕組みです。

私は、「挑戦しなさい」と言うだけでは組織は変わらないと思っています。挑戦には失敗がつきものです。失敗によって評価が下がると感じれば、人は挑戦しなくなります。だからこそ、挑戦を後押しする制度や再挑戦できる環境づくりが必要です。

また、管理職層には、現状を肯定的に捉えるだけでなく、課題や改善点を見極める力も求められます。そのため、批判的思考の視点を人財育成においては重視しています。人を大切にする文化を維持しながら、挑戦と変革を支えるスキルを身につけることで、組織全体の成長力を高めていきます。

人を大切にするグンゼの文化に、挑戦と実行の力が加われば、変化の激しい時代においても持続的な成長を実現できると考えています。

■ 人的資本 ▶ P24-29

変えてはならない価値を守りながら 次の成長へ

創業130年の歴史の中で、グンゼは幾度も変化を乗り越えてきました。その根底にあるのが、「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」という創業の精神です。

私は今、この理念こそがグンゼの羅針盤であると感じています。利益だけを追求すれば組織は長続きしません。人を大切に、パートナーと共に成長し、社会に価値を提供し続けることが重要です。これからも変えるべきものは変える。しかし、変えてはならない価値は守る。その普遍的な価値を土台に、企業体質改革による収益力向上と資本効率の改善を進めながら、新たな成長へ挑戦

していきます。

私の使命は、現在進めている改革をやり切り、持続的に利益を生み出せる企業へ変革することです。そして企業価値の向上を通じて、株主、お客さま、従業員、取引先、地域社会をはじめとするすべてのステークホルダーへ「こちよさ」を提供する企業を目指します。

