

Section

3

どうやって変わるのか 変革を生むための戦略

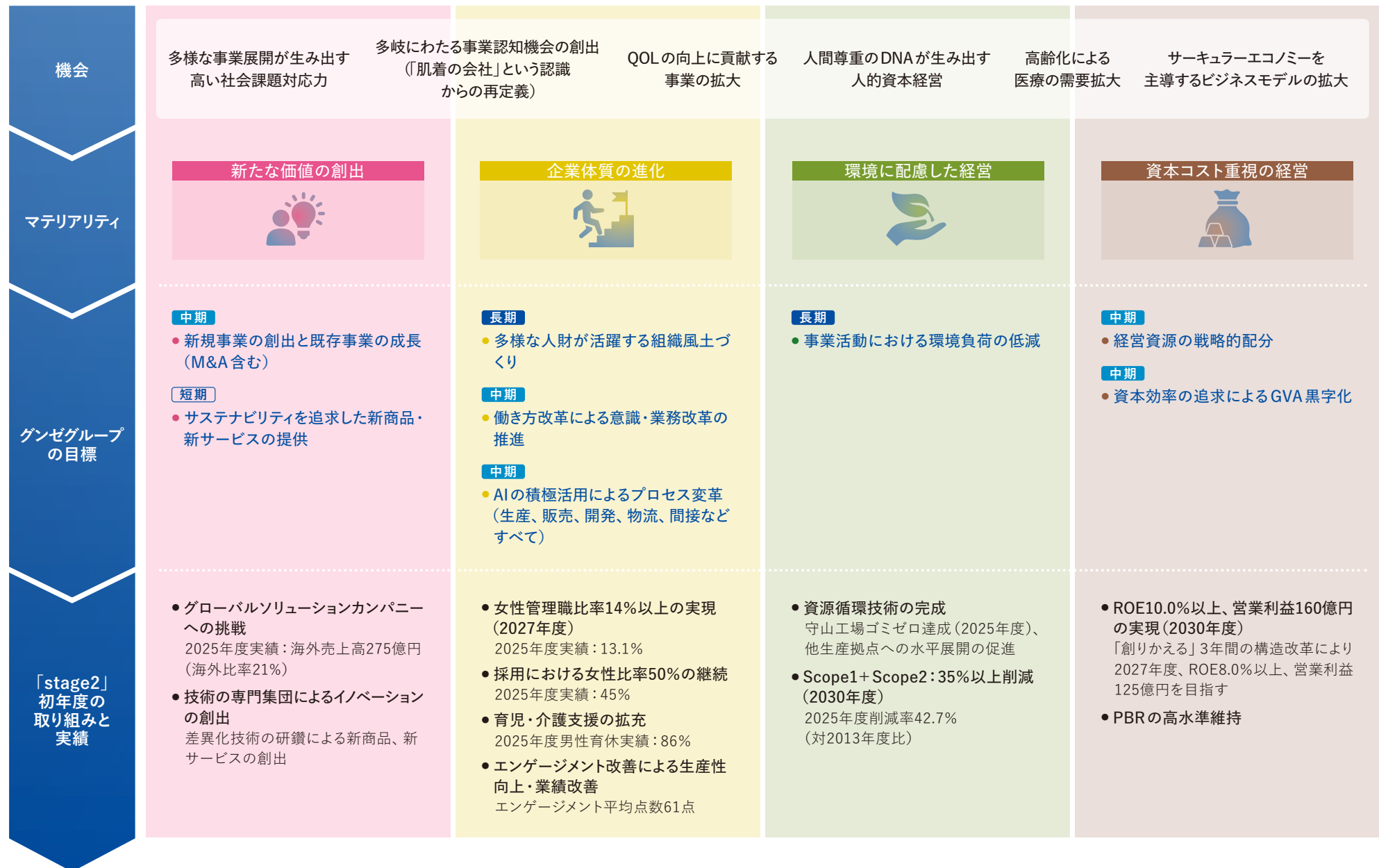
リスクと機会・マテリアリティ	42
「VISION 2030 stage1」 振り返り	45
「VISION 2030 stage2」 進捗	46
【特集】 imaGine2055	48
機能ソリューション事業戦略	50
メディカル事業戦略	53
アパレル事業戦略	55
【特集】 構造改革の最前線で働く社員の声	56
ライフクリエイイト事業戦略	57
ステークホルダーエンゲージメント	59

リスクと機会・マテリアリティ

グンゼグループは、持続的な企業価値の向上を実現するため、急速に変化する事業環境を踏まえてマテリアリティ（重要課題）を特定し、それぞれに対してKPIを設定の上、具体的な施策を推進しています。「stage1」で得られた成果や課題、気づきを基盤として、「stage2」では取り組みを深化させ、実効性を高めることで、持続可能な企業価値の創出を目指します。

社会の変化	- グンゼグループをめぐる市場環境の変化 - 事業展開国のカントリーリスク - 大規模な自然災害やパンデミック	- 法令など社会的ルールの厳格化 - 国内労働市場の縮小、人権意識の高まり - AIの飛躍的な成長／IT化の進展	地球環境問題の深刻化	- 海洋プラスチック問題に対する国際的意識の高まり - 市場環境の変化
リスク	- 不採算事業部門の発生による収益性の低下 - 競争力の低下による技術・サービスの陳腐化 - 人口減少による国内市場縮小 - 低ROIC事業の改革が遅延・未達 - 社会生活の変化による事業構造の行き詰まり - 政治・経済状況の激変による営業継続の困難 - 海外生産の収益性の悪化 - 自然災害による生産・物流拠点、商業施設の被災 - サプライチェーンの混乱による原料調達困難 - 感染症によるパンデミックが引き起こす事業の行き詰まり	- さまざまな訴訟提起によるブランド価値の損失 - 品質基準の変更による製品・サービスの見直し - 法令違反の発生による事業活動の停止 - 労働力人口の減少により人財確保が困難 - 人員構成の固定化による柔軟な発想力の不足 - さまざまなバックグラウンドを持った人財の不足 - 検証不足による人権侵害の可能性 - 誤った情報の認識、拡散 - サイバー攻撃などによる重要情報漏洩	- 原材料、エネルギーコストの上昇 - 炭素税の導入などの法律・規制の厳格化 - 気候変動の加速 - 保有不動産、排水、化学物質による環境汚染	- 使い捨てプラスチックに対する規制強化 - プラスチック代替品の普及による売上減少 - 株価の下落による企業価値の低下 - 市場トレンドや消費者の嗜好変化 - 為替相場の変動

リスクと機会・マテリアリティ



リスクと機会・マテリアリティ

「stage2」 初年度の 取り組みと 実績	新たな価値の創出	企業体質の進化	環境に配慮した経営	資本コスト重視の経営
	● M&Aによる事業領域の拡大 (メディカル領域、資源循環領域) 連携先の模索中 ● エンプラ分野における新領域への拡大 環境エネルギー分野への参入 ● 新技術によるアパレル製品の進化 アセドローンの機能強化 ● 環境配慮型製品の拡大 環境対応フィルム上市 ● メディカル事業の海外展開加速 ● 産学・外部連携によるオープンイノベーションの推進	● 戦略実現のための多様な人財の獲得 正規雇用労働者の中途採用比率33% ● コーポレートブランド認知度の向上 2025年度実績：認知率70% ● サプライヤーとの共存共栄 ● 人権や生物多様性を前提とした取引 人権DDの実施(▶P.35) ● 海外工場での生産性、品種対応力の拡大 タイ・ベトナムインナーウェア工場での高付加価値商品の生産拡大 ● 現地特性、ニーズに合わせたカスタマイズ生産対応力 衣料・産業資材用ミシン糸の需要深耕による中国・ASEAN生産拡大 ● あらゆる国の人々が安心して働ける体制の整備 各種言語での就業規則等のマニュアル整備 製造現場での動画を活用した作業マニュアル整備 ● 自動化技術、デジタル・AI技術の追求による生産性向上 各工場の自動化ライン設置による生産性向上	● Scope3のサプライチェーン全体での削減 2025年度実績：382,151t-CO₂ ● プラスチック全工場での廃プラ排出ゼロの実現 守山工場ゴミゼロ達成 ● エネルギー原単位削減 対前年比104.2% ● 水資源の保全と排水管理の強化 ● CO₂排出量の第三者検証による開示信頼性の向上 第三者検証取得 ● 生物多様性への対応 (TNFD対応の推進) ● 再生エネルギー比率の向上 太陽光パネル設置(江南工場 7号棟、メディカル事務所・第3工場)	● 社内収益改善体質の確立 アパレル構造改革(▶P.55,56) ビルドアッププロジェクト(収益性向上に挑み続ける筋肉質な組織体質の定着、リバウンドしない体制の構築) ● キャッシュ・フロー創出力の強化と成長投資への配分 ● 株主還元の充実

創出する価値

社会的価値

- 製品・サービスを通じたこちよさの提供
- 人と地球に寄り添ったモノ作り
- グローバル展開を加速する人財の育成および確保
- 多様性を前提とした働き方の創出

環境的価値

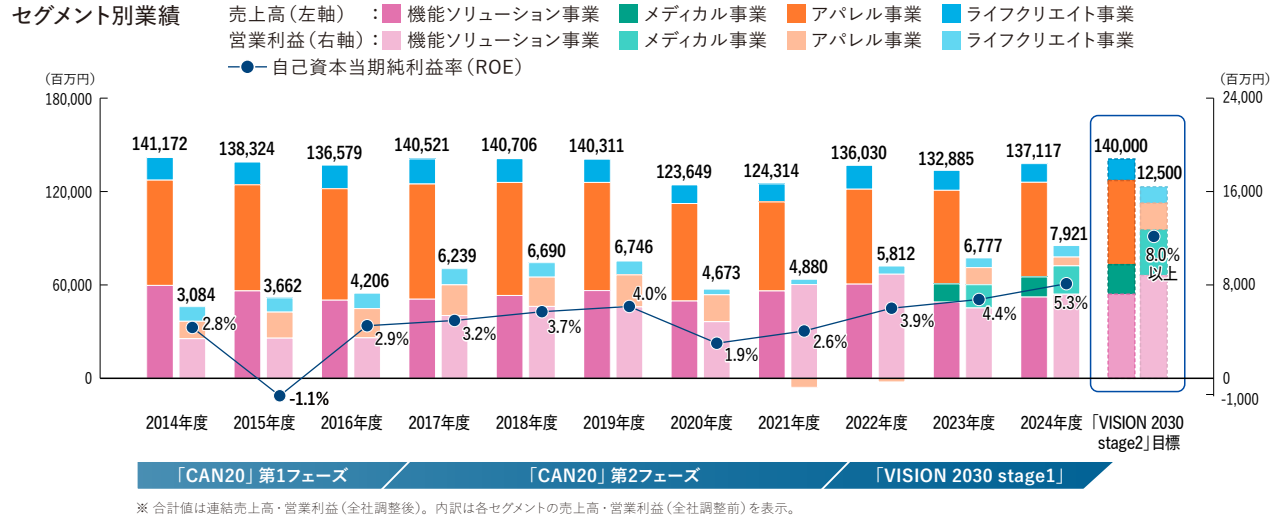
- 資源循環型社会の実現
(省資源・循環素材・環境負荷低減の推進)
- 環境負荷低減と事業成長の両立モデルの確立
(環境対応=コストではなく競争力へ)

経済的価値

- 安定的かつ継続的な株主還元
- グンゼグループ全体での企業価値の向上
- 資本効率と収益性の改善による成長投資の拡大

「VISION 2030 stage1」振り返り

中期経営計画の業績推移



成果と課題

「VISION 2030 stage1」	
戦略	(1) 新たな価値の創出：新規事業の創出と既存事業の成長 (M&A含む)、サステナビリティを追求した新商品・新サービスの提供 (2) 企業体質の進化：多様な人財が活躍する組織風土づくり、働き方改革による意識・業務改革の推進、デジタルの積極活用によるプロセス変革 (3) 環境に配慮した経営：事業活動における環境負荷の低減 (4) 資本コスト重視の経営：経営資源の戦略的配分、資本効率の追求によるGVA黒字化
成果	(1) プラスチック：サーキュラーファクトリープロジェクトの推進 (2) エンプラ：新工場増設など成長投資の拡大 (3) メディカル：新製品上市および新工場増設 (4) 構造改革：電子部品事業の譲渡、アパレル海外工場撤退・物流拠点集約、スポーツクラブ課題店舗売却・閉鎖など
課題	(1) 事業の成長・領域拡大：新規事業創出、M&A具現化 (2) 人的資本経営の強化：エンゲージメント向上、女性活躍推進 (3) 環境負荷の低減：CO ₂ 排出量削減と資源循環の取り組み強化 (4) GVA赤字部門の構造改革：アパレル・ライフクリエイトの構造改革、メカトロ事業譲渡

成績評価

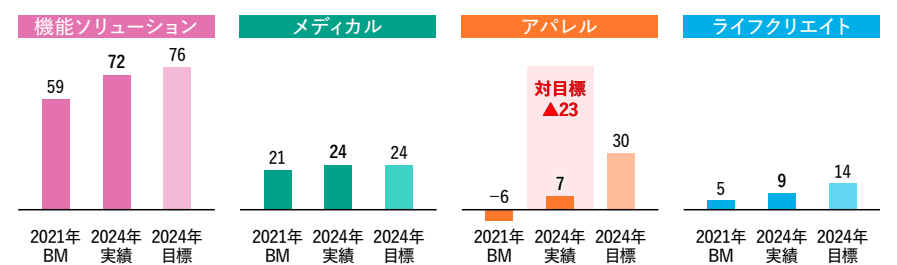
財務指標

区分	「stage1」目標	2024年度実績	評価
売上高	1,400億円	1,371億円	△
営業利益	100億円	79億円	×
ROE	6.3%以上	5.3%	×
全社GVA	全社計黒字化	▲9億円	×

非財務目標

区分	目標指標	「stage1」目標	2024年度実績	評価
環境対応	CO ₂ 排出量削減率(国内+海外) Scope1+2 2013年度比(グンゼグループ合計)	28%以上	37%	○
	エネルギー原単位削減率(対前年)	1%/年以上	-0.2%	△
企業体質の進化	女性管理職比率	6%以上	6%	○
	女性活躍推進	女性社員比率	35%	○
		女性総合職採用比率	50%	○
	子育て支援	男性育児児休職取得率	50%	○
	組織風土づくり	エンゲージメントスコア	70点想定	×
	働き方改革	年休取得率	75%	△
その他	生産性向上率(P値)：グンゼグループオリジナルの生産性対前年向上指標	103%	103%	○

セグメント別営業利益(億円)



全社GVA※(億円)

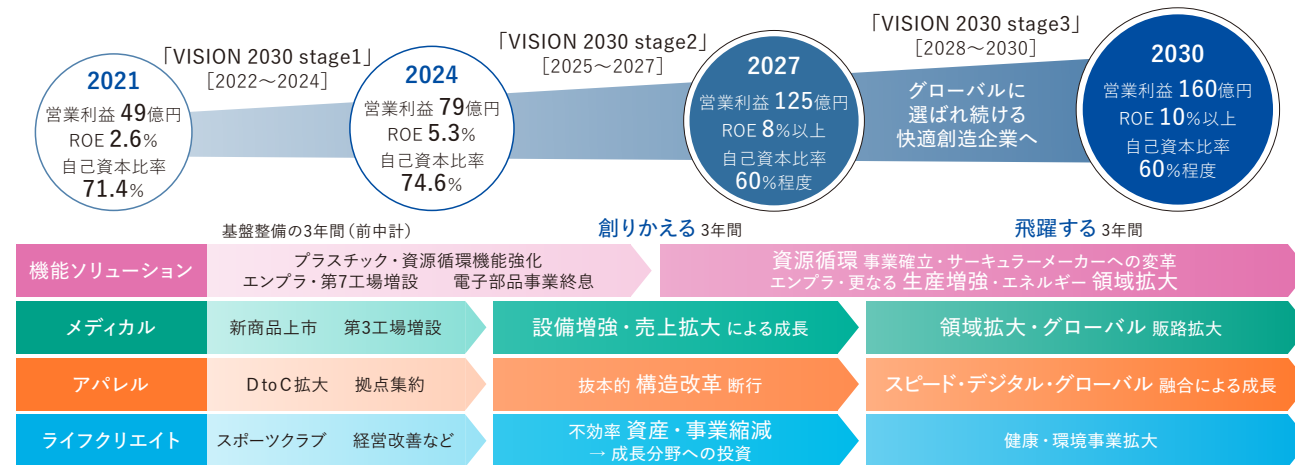


※ Gunze Value Added :
税引後営業利益+受取配当金-投下資本×WACC

「VISION 2030 stage2」進捗

「VISION 2030 stage2」では、「持続可能な事業基盤づくりを進め、グローバルに選ばれ続ける会社となる」を基本コンセプトに、より筋肉質な事業体質への進化や、お客さまから選ばれ続けるための技術やサービスの向上を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。

2030年に向けたロードマップ



戦略と全社重点施策

強化・拡大	機能ソリューション	プラスチック・エンブラ事業強化
	メディカル	シェア拡大、新市場開拓などによりグローバルに成長
構造改革	アパレル	環境変化のなかでも生き残る「強い事業」への変革
	ライフクリエイト	低収益ビジネスの抜本的見直し、資産圧縮など

全社重点施策	
財務戦略	事業構造改革と合わせて資本政策・PER 向上政策を実施し、企業価値向上を図る
研究・M&A・新規事業創出	新たな価値の創出と事業の成長・領域拡大に寄与する取り組みを実践する
グローバルと技術強化	グローバル展開の推進と差異化技術・自動化技術・デジタルAI技術の強化を図る
サステナビリティ経営	（人的資本経営）持続的企業価値・競争力の向上につながる経営戦略を実行できる人財と組織風土を創る
	（環境負荷の低減）事業活動における環境負荷を低減し、環境貢献技術の開発・強化を推進する

2025年度の進捗

2025年度から2027年度までの3カ年を期間とする「VISION 2030 stage2」では、持続的に成長できる企業に「創りかえる」3年間と位置づけ、コア事業の成長と聖域なき構造改革、資本効率向上に取り組んでいます。

初年度となる2025年度は、成長事業への投資や構造改革を重点施策として推進しました。メディカル事業・エンジニアリングプラスチック分野における生産・開発基盤の強化に加え、アパレル事業の構造改革やライフクリエイト事業の資本効率向上に向けた取り組みを進めるなど、持続的に成長できる企業へ「創りかえる」ための基盤整備に着手しました。

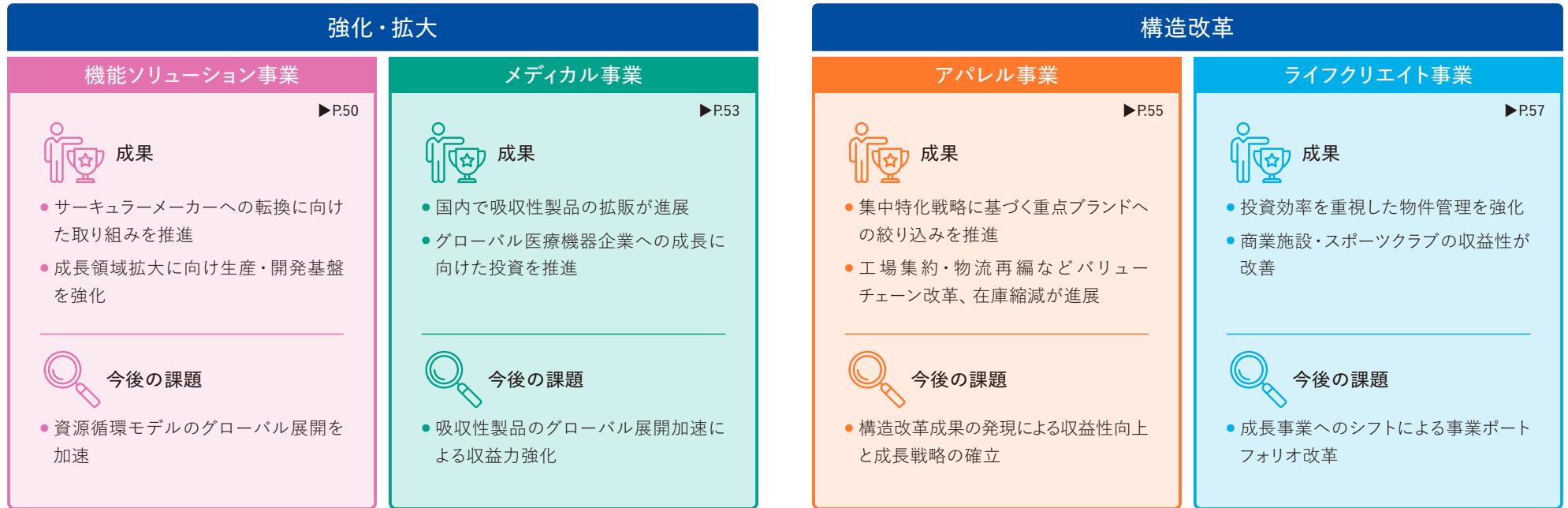
一方で、中国市場の低迷や半導体市場の在庫調整長期化など事業環境の変化もあり、成長投資の成果創出や構造改革効果の早期発現など、今後に向けた課題も明確になりました。

今後は、成長事業の拡大、事業ポートフォリオ改革の推進、資源循環モデルのグローバル展開などを通じて、中期経営計画の達成に向けた取り組みを加速していきます。

主要KPI

		2025年度実績	2027年度目標
財務指標	営業利益	48億円	125億円
	ROE	0.4%	8.0%以上
	ROIC	2.7%	6.6%以上
非財務指標	女性管理職比率	13.1%	14%以上
	CO ₂ 排出量削減率	42.7%	31%以上

「VISION 2030 stage2」進捗



全社重点施策の進捗

財務戦略では、部門別WACCや独自の資本効率性指標GVA、ROICツリーを活用した資本コスト経営を推進し、資本収益性の向上に取り組みます。成長牽引事業への投資を継続するとともに、低収益事業の構造改革を着実に進めます。また、総還元性向100%超を基本とする株主還元やIR活動の強化、株式流動性の改善を通じて、企業価値向上とPBR向上を目指します。研究・M&A・新規事業創出では、事業部門における顧客ニーズ起点の開発に加え、本社機能部門による全社横断的な研究開発を推進します。また、外部企業やアカデミアとの連携を強

化しながら、差異化技術の創出や先進技術を活用した新たな高付加価値製品群の開発を進めます。M&Aについては、メディカル領域および資源循環領域を重点対象とし、事業拡大と新たな成長機会の創出を図ります。新規事業の創出に向けては、既存事業で培った技術やノウハウを活用しながら、将来の成長ドライバー育成にも取り組みます。

グローバルと技術強化では、国内市場の縮小を見据え、海外市場での事業拡大を進めます。具体的には、規模による競争ではなく、独自技術や強みを活かせる領域を見極め、差異化による競争優位の確立を目指します。各地域・市場の特性に応じた事業展開を進めるとともに、成長分野への経営資源集中を図り、

グローバル市場で存在感を発揮できる事業基盤の構築を進めます。また、各事業で培った独自技術の高度化に加え、自動化やDX/AI活用を推進し、生産性向上と競争力強化につなげます。

サステナビリティ経営では、人的資本経営と環境負荷の低減を両輪として取り組みます。人的資本経営では、人事制度改革や人財育成、DE&I推進を通じて、戦略実行に資する人財と組織風土の醸成を進め、持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化を図ります。また、環境面では、サーキュラーファクトリー計画を軸に資源循環を推進するとともに、再生可能エネルギーの活用やCO₂排出量削減に取り組みます。



未来創造プロジェクト

～グンゼの2055年に向けた挑戦～

2024年10月から2025年11月にかけて、30年後の2055年を見据えた未来創造プロジェクト「imaGine2055」を推進しました。一年以上にわたった本プロジェクトは、次世代を担う社員が中心となり「現状の課題認識」「未来への転換点」「2055年のありたい姿」について討議し、長期視点での価値創造に向けた議論を深化させました。

このプロジェクトでは、グンゼグループのありたい姿を構想するとともに、自発的に企業価値を創造していく当事者意識の醸成、ポスト「VISION 2030」策定に向けた経営参画機会の創出、さらに将来

にわたり継承すべき人財像や製品・技術の本質を再定義することを目的としています。加えて、新たな価値の創出や事業横断シナジーの最大化に向け、部門を超えたネットワークの構築にも取り組みました。参加者は、グンゼが長年培ってきた価値観や競争力の源泉を改めて自分ごととして捉え直し、2055年に向けた方向性を共有。部門を超えた対話と共創が促進され、企業の在り方を考える意識付けの醸成につながりました。その中で「目指すべきグンゼの姿」の実現に向けた戦略領域を、「技術」、「マーケティング」、「人財」、「挑戦」、「インクルージョン」の5つと定め、議論を進めました。



1 未来を創る
技術



2 未来を描く
マーケティング



3 未来を育てる
人財戦略



4 未来に続く
挑戦



5 未来を拓く
インクルージョン

【目指すべきグンゼの姿】実装に向けたディスカッション

1

未来を創る技術

現状と課題

各事業部門が独立して成果を上げる一方、現場での技術横断が浸透していない。また、事業部門内で完結する業務スタイルが多く、部門間連携ができていない。

技術融合に向けた取り組み

事業部門の枠を超えた現場主導の技術連携を推進し、担当者同士の自然な技術交流を促進。また、全事業の技術を理解し現場のニーズと技術をつなぐ専門人財を育成・配置するとともに、定期的な技術部会を設置して部門間の自由な議論と情報共有を実現する。



将来ビジョン

「技術融合によるイノベーション創出企業」として、機能ソリューション、メディカル、アパレル各分野の技術が自然に交流し、新たな価値を創造する組織を目指す。

2

未来を描くマーケティング

現状と課題

各事業部門が個別にブランドを展開し全社視点でのブランド戦略が不足。コーポレートブランドと事業ブランドの連携強化、およびマーケティング機能の一元化が課題。

統合ブランド戦略の取り組み

部門を横断した統合マーケティング組織を確立し、「技術×マーケティング」の融合でブランディングからコミュニケーションまでの一貫した戦略実行を図る。機能ブランディングにより技術的優位性と顧客ベネフィットを直結させ、顧客の潜在的な悩みを解決する。

将来ビジョン

全社横断のマーケティング部会を起点として、技術部会との連携を通じた成功体験の積み重ねにより、グンゼブランド戦略の基盤を構築する。



3

未来を育てる人財戦略

現状と課題

複数事業を展開するため、業界での立ち位置が見えにくく、個人のスキル・ノウハウが組織全体で共有される仕組みが不足。「内向きで属人的な組織体質」からの脱却が急務。

人財戦略の取り組み

外部の勉強会への積極的な参加や異業種との交流を増加させ、外部視点の獲得を促進。また、成功事例を科学的に分析・言語化し、個人の強みを組織の技術として蓄積する仕組みを構築する。人財育成制度を改革するとともに、多様な経験の機会を提供する。

変革への取り組み

グンゼで培った能力を社外でも発揮できるような人財を育成することを価値と捉え、人財への投資を通じて、個人の成長と組織の持続的な発展を支える人財基盤を構築する。



4

未来に続く挑戦

現状と課題

短期的成果を重視する評価体系が長期的挑戦を阻害。障壁は、短期目標達成プレッシャー、新規事業の早期撤退判断、「挑戦しても報われない」という組織の空気感。

長期視点の組織文化と制度設計

継続的挑戦を支える組織文化の醸成と長期視点の制度設計を両輪として推進する。挑戦プロジェクトの長期継続を前提とした評価制度に転換し、既存事業（短期成果重視）と新規挑戦（長期視点）を明確に分離する。新規事業は評価期間を5-10年に設定し、専用予算・人員枠を確保。失敗を学習機会とする新システムにより、個人の信念・熱意を組織として支援し、継続力を評価する文化を醸成する。

将来ビジョン

継続的イノベーション、積極的な新規事業創出により、社是に「挑戦」が加わるような企業風土を目指す。



5

未来を拓くインクルージョン

現状と課題

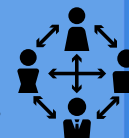
「女性活躍」という言葉が誤解を生み出し、「逆差別」という誤った認識や反発が生じている状況。性別に関係なく全ての人が活躍できる土俵づくりが急務。

真のインクルーシブ企業への取り組み

性別・国籍・年代に関係ない能力本位の人事を実現し、公正な競争環境を構築。多世代・多国籍チームによる発想や視点の衝突から生まれる創造性をイノベーション創出の源泉として活用。先輩社員の情熱・ノウハウを後進へ継承するシステムを確立する。

グローバルスタンダードの実現

「女性活躍」という言葉が不要な、誰もが自然に活躍できる環境を目指し、多様性受容文化を確立。日本特有の男性優位文化から脱却し、国際的な競争力向上を図る。



このプロジェクトを通じて明らかになった5つの戦略領域は、相互に連携し合いながら、グンゼの持続的成長を支える基盤となります。現場の声を起点とした変革を推進し、2055年の「世界で認知されているグンゼ」に向けて着実にあゆみを進めていきます。

機能ソリューション事業戦略

グローバル展開と差別化技術で、成長市場におけるプレゼンスを向上する

プラスチックフィルム分野では、多層押出延伸技術を核に、環境配慮型製品と高付加価値包装フィルムの拡販によるグローバル成長戦略を推進しています。サーキュラーファクトリー®を軸とした資源循環モデルを通じて社会的価値と経済的価値を両立し、持続的成長と収益性向上につなげます。エンジニアリングプラスチックス分野では、ユーザーニーズを具現化する製品開発を通じてOA市場向け製品のシェア拡大を進めるとともに、半導体、健康・医療、一般産業など成長市場向けの拡充を推進しています。高機能・高付加価値製品の展開を通じて、成長領域での事業拡大を加速します。

2025年度の事業概況

プラスチックフィルム分野

国内は、主力の平板収縮フィルムの環境配慮型製品の販路拡

大により、商品値上げ影響があった中でも前年を超える売上を達成しました。ナイロンは主力製品や輸出が苦戦した一方、一般ナイロンの新販路拡大により前年並みを維持し、工業用品も半導体向けを中心に堅調に推移しました。一方、海外では中国製原材料流入による価格下落圧力や需要停滞の影響を受けましたが、環境配慮型・高付加価値製品の拡販を通じ、価格競争に依存しない事業構造への転換を進めています。

エンジニアリングプラスチックス分野

OA向け製品は、中国市場での消費需要低迷の影響を受けたものの、強みとするオフィス複合機や商業印刷機向け部材が堅調に推移しました。一方、非OA向け製品では半導体市場における在庫調整局面の長期化影響を受けましたが、健康・医療分野向け製品や一般産業向け製品は底堅く推移しました。今後は生成AI市場拡大などによる半導体需要回復を見据えるとともに、高機能製品の拡販を通じて成長領域での事業拡大を進めます。

「VISION 2030 stage2」実現のための取り組み

プラスチックフィルム分野

中東紛争の影響から、ナフサ（粗製ガソリン）の枯渇懸念と価格高騰が発生し、ナフサから精製される材料を加工することで事業を展開しているグンゼのプラスチックフィルム分野も大きな渦の中に巻き込まれました。

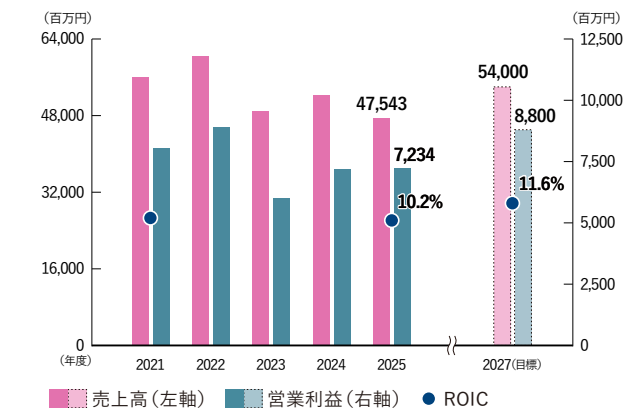
こうした地政学リスクは、予測不能かつ一企業の力では回避できない事態ですが、リスクを軽減する策として、「環境」「機能」

「コスト」「薄膜化」を兼ね備えた唯一無二の製品を持つことと考えています。特にプラスチックフィルム分野のコア技術である「薄膜化」は、異種積層技術によって、強度や装着性などの機能を維持したままプラスチック使用量を削減できるため、コストを抑える武器になります。すなわち、環境負荷低減とコスト競争力の強化を同時に達成するイノベーションこそが、不確実な時代を生き抜く鍵と考えており、「VISION 2030 stage2」の期間は、これらのこだわりを追求する期間ととらえています。

具体的には、サーキュラーファクトリー®で資源循環から生み出される環境配慮型製品GEOPLAS®HCRタイプの市場浸透を図り、最新製造機の機能を活用して現場作業従事者の負担軽減（自動化、省人化、省力化）を進化させます。このGEOPLAS®HCRタイプは、ラベルtoラベルの水平リサイクル※原料を実際に含有しながら、従来品と同等の収縮性能を持つ製品で、現実的な

※ 水平リサイクル：使用済み材料を再利用して同じ製品に戻すこと

機能ソリューション事業 売上高／営業利益 推移



※ 2022年度までは、「機能ソリューション」セグメントにメディカル事業が含まれています。

機能ソリューション事業戦略

価格で環境対応を推進したいという市場ニーズに応えるものです。また、製造現場における自動化や省人化の推進は、単なる労働負荷の軽減に留まらず、生産効率の向上と、熟練スキルに頼らない安定した品質管理体制の構築をもたらし、今後、深刻化が予想される労働力不足対策への一助となります。

並行して、守山工場では、「資源循環」の核となるリサイクル技術の向上と循環材料回収のモデルケース構築を進めながら、再開発計画を策定します。この開発進行によって、守山工場は、他社に先んじたりサイクル技術を実装した工場に進化を遂げながら、協業企業を巻き込んだ資源循環ネットワーク拠点を目指します。

さらに既存の汎用品においても、資源循環に取り組むことで、



GEOPLAS®HCRタイプ



自働梱包装置

原価を低減しながら製品の競争力を高めていきます。具体的には、PIR*技術を進化させ、バージン原料の依存度を引き下げることで、ナフサ価格に左右されにくい安定した利益構造へと体質改善を図ります。加えて、米国では、これまでの国内事業の知見を活用した新製品の現地生産化を進めることで、次世代の柱製品育成を目指し、北米市場で急速に高まるモノマテリアルニーズに対応し、競争優位性を確固たるものにします。また、ベトナムでも、従来の原材料の調達ルートを見直し、グローバル

な原料調達にシフトしていくことで、地政学リスクの軽減と原価低減を進めます。

社会的価値と経済的価値を両立させる資源循環モデルをグローバルに展開し、中長期的な企業価値のさらなる向上を目指し、これらの施策を実現していくことで、「VISION 2030 stage2」では、より強固で収益性が高い事業基盤の構築に取り組んでいきます。

※ PIR：生産工程で発生する廃棄物の回収、再資源化

サーキュラーファクトリー®からサーキュラーメーカーへ

2023年4月に守山工場にサーキュラーファクトリー®を竣工し、3年間で延べ3,000名の顧客、メーカー（ブランド）、行政、学生の皆さまに工場を見学いただきました。その結果、環境に配慮した循環型社会の一翼を担う企業であるという認知が、お客さまにも、リクルートの場でも広がりとつづけることを実感し、構成員にも、ビジョンの浸透とエンゲージメントやロイヤリティの向上が見られます。また、この間に、印刷ラベルの脱墨（インキを取り除く工程）や異種積層フィルムの剥離技術も進歩し、グンゼが目指す「社会的価値と経済的価値の両立」が進みました。さらに、守山工場では、2026年3月に「ごみゼロ」を実現し、この3年間の進歩は、当初の想定を超える水準まで来ていると自負しています。

しかし、こうした資源循環への取り組みは、通過点でしかありません。グンゼが作り出すリサイクル原料は、依然としてバージン原料よりも高価なため、コストをより抑制するリサイクル技術を磨きながら、水平リサイクルを前提とした環境配慮型製品をさらに市場に広めていきます。また、PIRの商流確立、さらに、これらのビジネスモデルを国内3拠点、海外3拠点に横展開しながら昇華させることで、環境対応のリーダー企業である「サーキュラーメーカー」を目指します。さらに他社に先駆けてオンリーワン・ビジネス領域を切り開くことで、「資源循環による新たな社会基盤の創出」に挑戦していきます。

「サーキュラーファクトリー®」はグンゼ株式会社の登録商標です。



守山工場のサーキュラーファクトリー®

機能ソリューション事業戦略

エンジニアリングプラスチックス分野

エンジニアリングプラスチックス分野では、「独自技術の掛け合わせで、よりよい環境と快適な暮らしに貢献する」を事業ビジョンに掲げ、独自性の高い加工技術と個別対応力を強みに、高付加価値製品の創出を通じた持続的成長を目指しています。お客さまとの対話を重視し、潜在的な課題やニーズを的確にとらえながら、営業・開発・生産が一体となった最適なソリューション提供を行うことで、顧客価値の最大化と競争優位性の強化に取り組んでいます。中期経営計画「VISION 2030」の実現に向けては、Medical（健康・医療）、Industrial（産業機器）、Semiconductor（半導体）、Printing（OA機器）、Energy（環境・エネルギー）の5つの事業カテゴリーをバランスよく成長させることで、強固な

事業ポートフォリオの構築を進めています。特定市場への依存を抑え、多様な事業基盤を確立することで、景気変動や市場環境の変化に柔軟に対応できる経営基盤の強化を図っています。なかでも、今後の市場拡大が期待される医療分野および半導体分野を重点成長領域と位置付け、生産能力の増強と高機能製品の開発を積極的に推進しています。医療分野では、世界的な医療需要の拡大を背景に、安定供給体制の強化と品質保証体制の高度化を進めることで、持続的な収益基盤の拡大に取り組んでいます。また、半導体分野では、生成AIやクラウドサービスの普及に伴うデータセンター投資の拡大を背景に、中長期的な市場成長が期待されています。高品質かつ安定した製品供給を通じて市場ニーズへの対応力を高めるとともに、高付加

価値製品へのシフトを進めることで、収益力の向上を図っています。

さらに、環境・エネルギー分野では、環境負荷低減に貢献する新製品の創出に向け、生産技術の早期確立と量産化体制の構築を推進しています。環境・エネルギー分野を次世代の成長ドライバーとして育成することで、持続可能な社会の実現と事業基盤のさらなる強化を目指しています。

2030年に向けては、「サステナブルな社会に貢献する基幹技術の深化」と「バランスの取れた事業ポートフォリオへの変革」を通じて、成長の好循環を創出し、企業価値の持続的向上に取り組んでいきます。

需要拡大に向けたクリーン工場の拡張

2025年4月、医療分野および半導体分野における需要拡大への対応を目的として、クリーン工場の拡張を実施しました。拡張棟は、既存クリーン工場との一体運用により、生産効率および供給能力の向上を実現するとともに、独自の加工技術とクリーン環境下での一貫生産体制を活かし、高品質・高信頼性製品の安定供給体制を強化しています。

また、中長期的な需要拡大を見据え、人への依存度が高い工程を中心に自動化投資を推進しています。画像処理技術を活用した検査工程の高度化や、自動搬送技術の導入による省人化・効率化を進めることで、品質向上と生産能力強化の両立を図り、競争力の高い生産基盤の構築を進めています。これらの取り組みにより、生産性向上と安定供給体制の強化を実現し、成長市場における顧客ニーズへの対応力向上と収益基盤の強化につなげています。

さらに、拡張棟は、高断熱外皮、LED照明、高効率空調設備、太陽光発電システムを採用し、環境負荷低減とエネルギー効率向上を実現しています。CASBEE（建築環境総合性能評価システム）B+認証およびBELS5つ星を取得するなど、高い環境性能を備えた工場として整備しており、事業成長と環境価値向上の両立を推進しています。



拡張したクリーン工場
（江南工場）



検査工程の自動化ライン（江南工場）

Topics

メディカル事業戦略

自社開発製品の提供を通じて 着実な売上拡大を図るとともに、 グローバルに展開する 医療機器企業への成長を目指す

メディカル事業では、生体吸収性高分子技術を活かした医療機器の研究開発・製造販売を基盤に、自社開発製品と外部仕入品を組み合わせ事業領域を拡大してきました。今後は、安定収益が見込める自社開発製品中心の事業構成へ転換するとともに、中国以外の海外販売拡大や低収益な外部仕入品の縮小を進め、収益性向上と利益成長を図ります。

2025年度の事業概況

2025年度は、国内で癒着防止材など吸収性製品の拡販が進み、売上高は増収となりました。一方、中国では医療費抑制政策や日本製品の購入抑制影響を受け、国内では医療用レーザーの事業縮小に伴う在庫評価損や設備投資・人員増による固定費増加もあり、営業利益は減益となりました。こうした中、収益性向上に向けた事業ポートフォリオの見直しを進めています。

「VISION 2030 stage2」実現のための取り組み

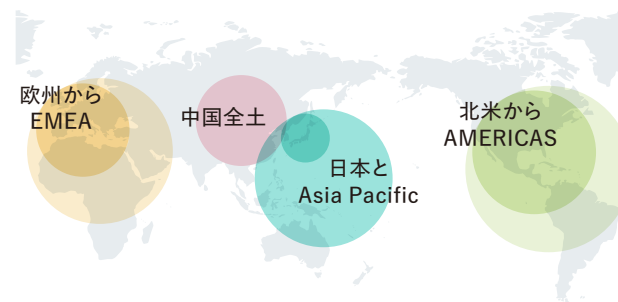
メディカル領域のグローバル展開は、1990年代、吸収性縫合糸の原糸をドイツへ供給したことから始まりました。そして、2010年代の中国への最終製品の輸出、米国への中間材の輸出が飛躍のきっかけとなりました。中期経営計画「stage2」である現在では、世界31か国に輸出するに至りました。グンゼの生体吸収性材料の技術が世界で高く評価されたこと、地域に根差したパートナーに恵まれ、開拓者気質あふれるグンゼの人財がパートナーとともに市場を創ってきたこと、さまざまな幸運のもと、今日の成長につながったものと考えます。一方で、世界各地の優れた技術や革新的な製品を日本の医療現場に導入してきました。単に海外の製品を輸入するのではなく、日本の医療従事者や患者さまのニーズを見極め、新たな価値として提

供してきたことも、これまでのグンゼの成長の一翼を担ってきたと考えます。

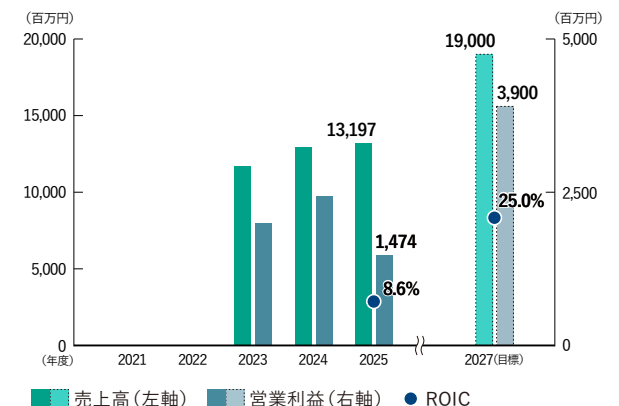
次なる挑戦として「stage3」とその先を見据え、自社の製品を必要とされるすべての国・地域へ届け、より一層グローバルな製品に育てます。日本、中国、Americas、EMEA、APACの5つの地域で、「新規開拓」、「価値の浸透」、「価値の共創」を進めます。

市場がダイナミックに変化し複雑化するなか、地域ごとに異なるニーズを見極めなければなりません。それぞれの国の文化に寄り添い、深く理解したうえで、私たちの技術が持つ価値をしっかりと伝え、さらに高めていくことが不可欠です。

これからも、先人たちから受け継いだ開拓者気質を原動力として、世界各地域の多様なニーズに真摯に向き合い、革新的な技術と価値を提供し、日本、そして世界の仲間とともに、グローバルな共存共栄を目指します。



メディカル事業 売上高／営業利益 推移



※ 2023年度より「機能ソリューション」セグメントに含まれていたメディカル事業を「メディカル」セグメントとして独立区分しました。

メディカル事業戦略

グローバルと技術でメディカル事業を支える

ヨーロッパ・中東・アフリカ担当

GUNZE International
Europe GmbH

鄭多熙(Dahi Jung)

2018年にグンゼに入社以来、韓国・東南アジア市場における代理店マネジメントや市場開拓に携わり、現在はドイツを拠点に欧州市場の開拓を担当しています。

EU加盟国27か国は、医療制度や商習慣が国ごとに異なるため、単なる製品供給だけでは市場拡大にはつながりません。各国の特性を踏まえた戦略構築が不可欠です。

競合が多く差異化が求められる中、各国代理店やKOL (key opinion leader) との連携を強化し、「売る」だけでなく、「売れる」市場を形成することに日々挑戦しています。今後も各国の特性に応じた取り組みを積み重ねることで、欧州市場のさらなる拡大と事業成長につなげていきます。

中国担当

郡是医療器材(深圳)
有限公司

廖丽萍(Fuji)

入社当初、医療知識がほとんどなかった私にとって、初めて「吸収性高分子デバイス」が患者さまの治療に貢献していることを知った時の感動は、今でも鮮明に覚えています。以来、営業現場での「顧客のリアルな声」に真摯に向き合ってきました。現場で得た気づきや課題意識(インサイト)は、現在マーケティングを担う上での大きな財産となっています。

これまで培ってきた経験を活かし、変化の大きい中国市場のニーズを的確に捉えながら、次世代の製品開発につなげるマーケティング体制の構築に取り組んでいます。

先行きが見通しにくい時代ではありますが、グンゼは常に優れた製品と価値を提供し続けることを使命としています。現地のスピード感を捉えながら、一つひとつの課題に着実に向き合い、仲間とともに中国市場におけるさらなる成長に挑戦していきます。

開発・研究担当

グンゼメディカル株式会社
開発研究部 マネージャー

龍 蘭 せな

現在、グンゼメディカル(株)の開発研究部にて、デバイス系医療機器(非吸収性医療機器)の開発を担当しています。グンゼメディカルは、デバイス系医療機器の自社開発においてはまだ経験が浅いものの、これまでグンゼが強みとして培ってきたバイオマテリアル製品とのシナジーが期待できる製品を、一日でも早く患者さまへお届けするため、AIC(綾部インタラクティブセンター)で日々チームメンバーとともに奮闘しています。

AICは2025年に竣工した新たな拠点であり、開発研究部をはじめとするさまざまな部署のメンバーが同じフロアで業務を行っています。席はフリーアドレス制を採用しており、打ち合わせスペースも充実しているため、業務相談や他部署とのコミュニケーションも取りやすくなったと感じています。

アパレル事業戦略

「VISION 2030 stage3」の成長につなげるため構造改革を推進し、創益事業へ再生することを目指す

アパレル事業は、収益性の低下が顕在化する中、持続可能な事業モデルへの転換に向けた構造改革を進めています。強みが発揮できるカテゴリーへの集中特化や、生産・物流拠点の最適化などバリューチェーン改革を通じ、価値訴求力と収益性の向上を図りながら事業体質を強化し、創益事業への再生と資本効率向上を目指します。

2025年度の事業概況

2025年度は、差異化商品の拡販が進んだ一方、既存ルートは売場縮小や消費低迷の影響を受けました。一方、ブランド集約・SKU削減や生産・物流拠点集約などの構造改革は計画通り進捗し、非継続品在庫の評価見直しに伴う約19億円の棚卸資産評価損を計上しました。今後の収益性向上に向けた基盤整備を進めています。

「VISION 2030 stage2」実現のための取り組み

アパレル事業は、環境変化のなかでも生き残る「強い事業」へ再生し、次の「成長」フェーズにつなげるために、社内プロジェクトを立ち上げ、2025年度から2026年度にかけて構造改革を進めています。具体的には、3つの改革プラン「集中特化戦略」「バリューチェーン改革」「地産地消戦略」に取り組んでいます。以下、それぞれのプランの進捗状況となります。

集中特化戦略

アパレル事業では、ブランドポートフォリオを見直し、科学的な裏付けを伴ったグンゼオリジナル価値を提供できる商品への絞り込みを進めています(2025～2026年度累計SKU削減率25%)。併せて、価値訴求を効率的に行いながら、適正な価格転嫁にも取り組み、さらに展開する販売チャネルも重点化することで、収益性の改善を図っています。

バリューチェーン改革

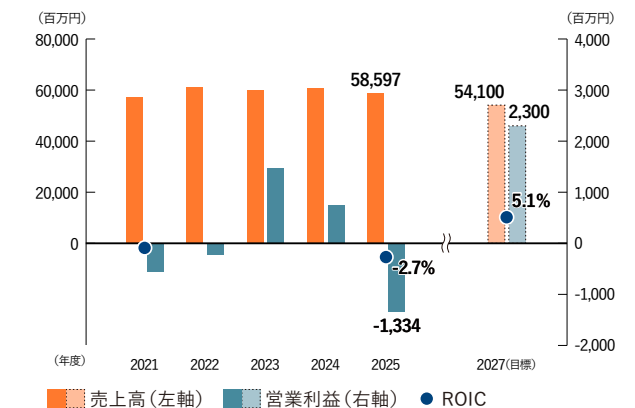
集中特化戦略と連動したバリューチェーン改革として、生産・物流拠点の集約と海外生産シフトによるコスト競争力の強化を図っています。2025年度に梁瀬(兵庫県)の工場を閉鎖し、2026年度は東北工場(山形県)の閉鎖を計画しています。これにより国内のインナー生産工場は、宮津(京都府)1拠点へ集約することとなり、併せて海外生産シフトを拡大しています。物流拠点についても、在庫適正化と機能の見直しを進める中、2025年度から2026年度にかけ京都物流の閉鎖を計画し、集約による効率化を図っています。また、間接部門についても、転進を支援する「ネクストチャレンジプログラム」(希望退職)を2025年度に実施

しました。一方で、バリューチェーンの機動性を高め、機会ロス削減や在庫適正化につなげるために、商品企画のライブラリーデータやデジタル技術(作業ナビ)を活用し、企画から納品までの短サイクル化とリードタイム短縮化を進めています。また、調達体制の見直しや、受発注業務のオンライン化、そして物流業務の合理化など、オペレーションの効率化改善を進めています。こうした再編によるスリム化や、機動性向上と効率化を追求することで、筋肉質で強靱なバリューチェーン構築を進めています。

地産地消戦略

海外生産したものを輸入し日本で販売するこれまでのビジネスでは、為替変動の影響を大きく受けるため、地産地消の海外ビジネススキームを構築し、この影響を軽減するとともにアパレル事業の成長につなげていきます。ターゲットエリアは生産拠点を構えるASEANを重点化し、現地ニーズにスピーディーに対応するためのワークフォース(企画、開発、営業担当者)の現地設置を進めています。

アパレル事業 売上高／営業利益 推移



構造改革の最前線で働く社員の声

アパレル事業の構造改革は、体制や戦略の見直しにとどまらず、現場の業務プロセスや社員一人ひとりの意識変革として着実に進行しています。本ページでは、構造改革の取り組みが業務の現場でどのような変化を生み出しているのかを紹介し、実践の過程で直面する課題や工夫にも触れながら、改革の実像をお伝えします。

① 構造改革を受け、現在取り組んでいる内容 ② 今後に向けた思い

企画



インナーウェア統括部
企画開発グループ
商品企画課

水野 しおり

① 顧客起点の開発体制に

収益基盤構築のため、ブランド重点化と不採算商品廃止を進めています。売場起点から顧客起点へマインド転換し、需要商品にリソース集中する開発体制にシフト。立場の違いによるベクトル合わせの困難はありますが、プロモーション・企画・生産・販売が一体となって方向性を議論しています。

② グローバル視点で独自の価値を創造

顧客の未充足ニーズを掘り下げ、重点ブランドでグローバル市場を見据えたモノづくりに挑戦していきたいです。独自の機能性を科学的エビデンスで裏付け、体感レベルまで昇華させた商品で唯一無二のポジションを確立し、持続的な価値提供を目指します。

営業



インナーウェア統括部
営業グループ
GMS課 課長

浦平 和茂

① 売上から利益重視へ転換

量販店向けエリア営業は、構造改革による収益改善インパクトが大きい領域です。売上重視から利益重視への転換を推進中。価格改定や低採算商材見直し、返品削減など従来慣習の見直しは苦労もありますが、重点ブランド集中やSKU削減で利益体質への変化を実感しています。

② ブランド競争力強化を推進

売上・数量重視から収益性重視の販売への転換を進めます。販売データや店頭情報を各部門にフィードバックし、販売計画と生産連携を強化。在庫回転と収益性を意識した運営に転換し、重点ブランド集中と顧客接点拡大でブランド競争力強化を図ります。

SCM



インナーウェア統括部
生産グループ
SCM課 課長

杉山 昌佳

① 安定供給とコスト削減の両立に奮闘

SCM課では機動的な生産基盤構築で在庫縮減を図り、ASEANへの生産移管・自動化で製造原価低減に取り組んでいます。生産移管時の負荷対応に苦慮していますが、安定供給を維持しつつ効率化とコスト削減の両立実現に奮闘しています。

② 変化に強く、利益を生み出す組織へ

各部門との連携を強化し、変化に強いSCM体制の構築を図ります。構造改革を進めながら在庫縮減と安定供給を両立し、利益拡大と顧客満足度向上に貢献します。現場視点を重視した改善の積み重ねで、利益を生み出す組織を目指します。

EC



リテール統括部
EC企画課

太田 尚子

① 価値訴求型のEC戦略へ

グンゼオンラインストアでは重点ブランドを中心に、着心地や機能性、モノづくりのこだわりを分かりやすく伝え、価格訴求に偏らない売場づくりを進めています。従来のやり方を見直し、お客さまの悩みや生活シーン起点で納得いただける提案へ進化させながら、効率的で持続性ある運営への転換に難しさとやりがいを感じています。

② 価値実感からグンゼファンを増やす

グンゼオンラインストアを「売るEC」から、着心地やモノづくりのこだわりを伝え、価値実感いただけるECへ進化させていきたいです。お客さまに寄り添う提案で長く選ばれる関係を築き、ファンを増やすことで持続的利益を生む事業づくりに挑戦していきます。

生産



インナーウェア統括部
宮津工場
工務五課 課長

西海 良平

① 工場再編による製造原価低減を推進

生産現場では工場再編を進め、国内・海外工場で最適生産割付・最適調達による製造原価低減に取り組んでいます。設備移動を伴う再編は多くの関係者の協力を得て実施。設備移管時の稼働停止時の影響最小化に向け、早期立ち上げと技術継承を迅速に進めています。

② IT技術でさらなる効率化を図る

IT技術を活用したオペレーション改革で、生産性向上による労務費低減と歩留まり改善による主材費削減に取り組めます。工程間の連携強化で生産リードタイムを短縮し、機会損失の防止と棚卸資産の縮減を進め、持続可能な生産基盤と市場変化に対応できる体制を構築します。

ライフクリエイト事業戦略

低収益アセットの見直しを進め、成長領域・新規ビジネスへのシフトを通じてグループ成長とROIC向上を図る

ライフクリエイト事業は、不動産関連、環境緑化、スポーツクラブの各分野を通じて、地域社会に快適でこちよい暮らしを提供しています。今後は、不動産関連分野における資産効率の向上と低収益アセットの見直しを進めるとともに、環境緑化およびスポーツクラブ分野では、健康で快適な暮らしを支えるサービスの拡充を図ります。社会課題の解決に貢献するとともに、社会的価値と経済的価値の両立を目指します。

2025年度の事業概況

不動産関連分野では、商業施設「グンゼタウンセンターつかしん」（兵庫県尼崎市）のリニューアル効果により来館者数が回復

し、業績向上に寄与しました。スポーツクラブ分野では、価格改定や不採算店舗の閉店に加え、スクール会員数の増加や受託事業の拡大などにより収益性が向上しました。一方、環境緑化分野は大型案件の反動減などの影響を受けましたが、ライフクリエイト事業全体では増収増益となりました。

「VISION 2030 stage2」実現のための取り組み

不動産関連分野

財務指標であるGVA（Gunze Value Added）は、計画を前倒して黒字化を達成しました。ショッピングセンター事業では、「つかしん」が開業20周年を機に、子育て世代に優しく、「地域により一層愛されるショッピングセンター」を目指します。不動産賃貸事業では、物件別管理の強化とグループ資産の効率的な活用を推進し、ROICの改善とグループ全体の成長につなげていきます。

環境緑化分野

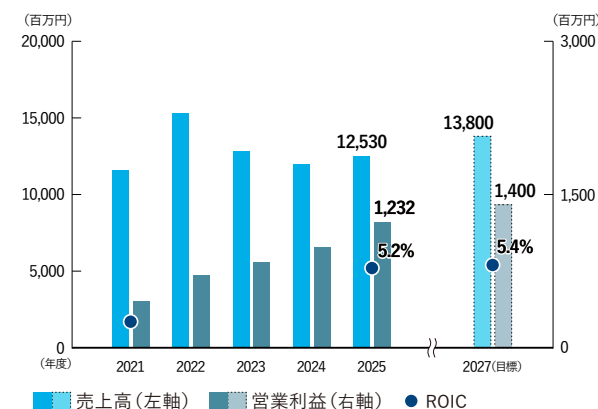
大阪・関西万博需要の反動や工事延期などの影響を受け、減収減益となりました。樹木販売では、原価管理の徹底と高付加価値商品の拡販により収益力を強化するとともに、設計・計画段階から緑の価値を提案・供給する「地域緑化ソリューション事業」への進化を目指します。花卉販売では、既存商品の集約

とオリジナル商品の開発を通じて収益向上を図るとともに、子どもたちの自然環境への関心をはぐむ「緑育（りょくいく）」にも積極的に取り組んでいきます。

スポーツクラブ分野

既存店の売上拡大と不採算店舗の閉店により収益性は改善しました。スクール事業では、ジュニアスイミング需要の取り込みに加え、学校水泳授業の受託拡大を進めていきます。フィットネス事業では特長あるサービスの提供を通じて顧客満足度を高めるとともに、自治体との連携を強化し、社会課題の解決に貢献するサービスを展開することで、地域にとって「なくてはならない」存在を目指します。

ライフクリエイト事業 売上高／営業利益 推移



ライフクリエイト事業戦略

不動産関連分野

2025年度「つかしん」では、食品・飲食・サービス分野のテナント拡充に加え、子育てファミリー層を対象としたイベント施策を強化しました。

食品部門では、中心テナントである1階の食品フロアを改装し、2024年度にリニューアルした生鮮食品専門店フロアとの相乗効果により、日常利用客の増加につながりました。飲食部門では「ラーメン」「鉄板焼肉」などの全国チェーン店に加え、地元で人気の「町中華」が新たに新店を出しました。また、サービス部門では大手銀行や通信キャリアショップ、学習塾などの出店により、お客さまの利便性向上と来店目的の多様化を実現しました。さらに、「ベビー・マタニティ」専門店の出店により、既存のベビー・トドラー向け専門店とあわせて地域有数の子ども関連売り場を設置、さらに、子育て世代向けイベントの拡充により、ファミリー層の来館者数が増加しました。

これにより、「つかしん」全体のテナント売上高は281億円となり、前年度の259億円を上回り過去最高を更新しました。今後売上高300億円の達成を目指すとともに、地域と共に育ち、地域に愛されるショッピングセンターづくりを推進していきます。



グンゼタウンセンターつかしんにある「にしちまキッチン」の外観

環境緑化分野

グンゼグリーンでは、樹木の調達・供給を通じて、都市再開発や商業施設、イベント空間における緑化提案を行い、快適で魅力ある環境づくりに貢献しています。

2025年度は、大阪駅前の再開発案件において継続的に樹木を供給し、都市景観の形成やにぎわいの創出に寄与しました。また、横浜赤レンガ倉庫で開催されるクリスマスイベントでは、2013年から大型ツリー用樹木の供給を継続し、季節感あふれる空間演出を支えています。

さらに、次世代へ緑の大切さを伝える活動にも取り組み、大阪市北区で開催された「子ども未来EXPO」では、こけ玉づくり体験を実施し、子どもたちが植物に触れながら自然や緑への理解を深める機会を提供しました。

今後も、環境緑化事業を通じて都市と人をつなぐ緑の価値を創出し、快適で持続可能な社会の実現に貢献していきます。



横浜赤レンガ倉庫のクリスマスイベントへの樹木供給



大阪駅前再開発案件への樹木供給



こけ玉づくり体験

スポーツクラブ分野

2025年度は、会員の健康づくりを支援するとともに、地域社会に貢献する施設運営に取り組みしました。

スクール部門では、スイミングを中心に保育園・幼稚園との連携やプログラムの充実を図り、子どもたちが安心して通える環境づくりを推進しました。また、各地で学校水泳授業を受託し、専門的な指導と安全管理のノウハウを活かして教育現場を支援しています。

フィットネス部門では、プログラム内容の充実に加え、運動初心者でも利用しやすい女性専用マシンピラティススタジオを新たに展開し、多様な健康ニーズに応えるサービスを拡充しました。さらに、遊具イベントや移動水族館、キッチンカーの出店、乳幼児の手形アートなど会員・非会員を問わず参加できる地域交流イベントを開催し、地域コミュニティの活性化に取り組んでいます。加えて、岡山県倉敷市の店舗では「災害時における施設利用及び避難所における運動支援に関する協定」を締結するなど、地域住民の皆さまの安心と健康を支える取り組みも進めています。今後も、健康づくりの場の提供にとどまらず、地域社会とのつながりを深めながら、地域にとって「なくてはならない」存在を目指していきます。



(左から) 倉敷市長 伊東香織氏、グンゼスポーツ代表取締役 西村仁宏 (2026年1月時点)

ステークホルダーエンゲージメント

グンゼグループは、「会社をめぐるすべての関係者と共存共栄をはかる」という創業の精神のもと、特定した6つのステークホルダーとの対話を通じて社会的価値と経済的価値を創出し、持続可能な社会と地球環境の実現に貢献します。

ステークホルダー	共創する価値	エンゲージメント手段	2025年度の実績
 お客さま	優良な製品・サービスの提供に徹し“売って喜び買って喜ぶ”の実践。品質を第一に、安全、安心、快適、満足を追求し、環境と人にやさしい製品・サービスの開発を行う	・お客さま相談窓口 ・医局説明会 ・アパレル製品におけるサービス活動（小売店、直営店、オンライン取引）	● 顧客満足度 4.6点（5点満点中）（お客さまへのアンケート調査による）
 取引先	関連法令およびその精神を順守することはもとより、公平かつ自由な取引を行う。雇用における差別の禁止、強制労働の禁止、児童労働の禁止を求める	・サステナブル調達ガイドライン ・企業共催セミナー（メディカル） ・日々の営業活動 ・人権デューデリジェンス	● 自社アセスメント（国内工場 1工場） ● サプライヤーアセスメント 8社（プラスチックフィルム分野）
 社会	積極的に社会、地域活動に参加し、社会との友好な関係を築き、地域社会との持続可能性を追求する	・包括連携協定（大阪府、大阪市、京都府）による取り組み事業 ・京都モデルフォレスト運動in 綾部への参加 ・グンゼラプアース倶楽部での寄付 ・倉敷市との災害協定（グンゼスポーツ）	● 京都モデルフォレスト運動 4回 ● 包括連携取り組み事業 18件
 従業員	雇用および処遇における差別を行わず、機会の均等を図る。事業活動に関わる全ての人の人権を尊重し、強制労働・児童労働は行わない。従業員が適所適財、多様性を発揮できる能力開発を推進し、社会に貢献できる人財を育成する	・1on1ミーティング ・研修・セミナー ・メンタリング ・育児休職サポート面談 ・なんでも相談ホットライン	● エンゲージメントスコア 61点 ● 育児休業取得率 女性 125% 男性 86%
 環境	事業活動の全過程において、生物多様性を含めた地球環境の保護および温室効果ガス削減に積極的に取り組むとともに、環境配慮型製品・サービスの提供を通じて、持続可能な地球と社会の実現に貢献する	・サステナビリティ関連情報（気候変動・水資源・生物多様性）の開示 ・Scope3削減のためのサプライヤーとの対話 ・サーキュラーファクトリー®を中心とした資源循環活動	● CO₂排出量算定データの第三者検証実施 ● Scope3 382,151t-CO₂ ● リサイクルハイブリッド収縮フィルム（環境配慮型製品）販売実績 約295t ● アパレル物流拠点での産業廃棄物ゼロ（西宮物流・岡山物流）
 株主・投資家	サステナビリティ経営の推進を通じ企業の信頼を高める。企業情報を積極的かつ公正に開示し、その信頼に応える	・株主総会 ・決算説明会 ・スモールミーティング ・個別IR面談 ・アナリスト・機関投資家向け工場見学会 ・個人投資家向け企業説明会（野村證券、楽天証券）	● IR 面談者数 423人 ● 個人投資家向けオンライン説明会視聴者数 4,000人以上

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

中嶋 順子

執行役員
コーポレート
コミュニケーション部長



グンゼグループは、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を通じて、中長期的な企業価値向上を図ることを重要な経営課題と位置づけています。IR室を中心に関連部門と連携しながら、四半期ごとの決算説明会、機関投資家・証券アナリストとの個別面談、スモールミーティングに加え、実質株主である議決権行使担当者との継続的な対話などを行っています。

また、2025年度より、証券会社主催のIRイベントなどを通じた個人投資家向け説明会を開始し、個人投資家との接点拡大および事業理解の促進に努めています。

対話では、業績や事業戦略、資本政策、構造改革の進捗に加

え、人的資本、環境対応、コーポレートガバナンスなど非財務テーマについても幅広く意見交換を行っています。こうした対話を通じて得られた意見や課題認識は、整理・分析の上、経営陣および取締役会へ定期的に共有し、経営戦略の高度化や、資本効率向上、コーポレートガバナンス強化に活用しています。あわせて、株主・投資家の皆さまに適時かつ分かりやすい情報提供を行うため、IRサイトの充実や決算説明資料の改善、多言語での情報発信にも取り組んでいます。今後も誠実かつ双方向のコミュニケーションを通じて、資本市場との信頼関係の強化に努めていきます。



個人投資家向けオンライン説明会の様子

株主・投資家からいただいた主なご意見

Q. メディカル事業の今後の見通しについて

A. メディカル事業では、医療現場のニーズに応える高付加価値な自社生体吸収性製品を成長ドライバーと位置づけ、事業拡大を進めます。国内での販売拡大に加え、海外展開を進め成長を加速します。また、医療用レーザーなど低収益な外部仕入品を縮小し、自社製品を中心とした事業ポートフォリオへの転換を進め、収益性を高めることで持続的な成長につなげていきます。

Q. アパレル事業の構造改革は成果につながるのか

A. 生産・物流拠点集約やブランド・SKU最適化などの構造改革を進め、収益性重視の事業運営へ転換を図っています。2024年度から2027年度にかけて33億円の利益改善を目標としており、2026年度時点でその93%達成を計画しています。進捗は当初想定を上回っており、営業利益23億円の目標達成につながっていきます。

2025年度実績

分類	2025年度実績	対応者
機関投資家・証券アナリスト向け	決算説明会 4回(5月・11月は対面・オンラインのハイブリッド開催、8月・2月はオンライン開催) 延べ出席者数 170社 218名	●代表取締役社長 ●代表取締役専務 経営戦略部長 ●取締役 財務経理部長 ●執行役員 ●コーポレートコミュニケーション部 広報IR室
	1on1ミーティング延べ 122社 191名 (対面 41名、Web 150名)	
個人投資家向け	証券会社との連携によるオンライン説明会 野村證券(11月)、楽天証券(2月)	●代表取締役社長
	決算説明会書き起こしおよびQ&AのWeb配信 2回(5月、11月)	●コーポレートコミュニケーション部 広報IR室

※ 2026年3月末時点

主な対話のテーマ

テーマ	詳細
中期経営計画の進捗	●コア事業の成長戦略と実行成果 ●各事業部における営業利益目標の進捗状況 ●アパレル事業の構造改革
事業環境・業績	●売上・利益、セグメント別業績動向など ●市場環境、競合状況 ●地政学リスクへの対策
資本政策	●資本コスト、目標ROEに関する意見交換 ●株主還元の考え方(中計) ●政策保有株式の縮減
ESG関連	●コーポレートガバナンス体制の高度化 ●人事制度改革などの人的資本戦略 ●環境負荷低減への取り組み