GUNZE



INTEGRATED REPORT

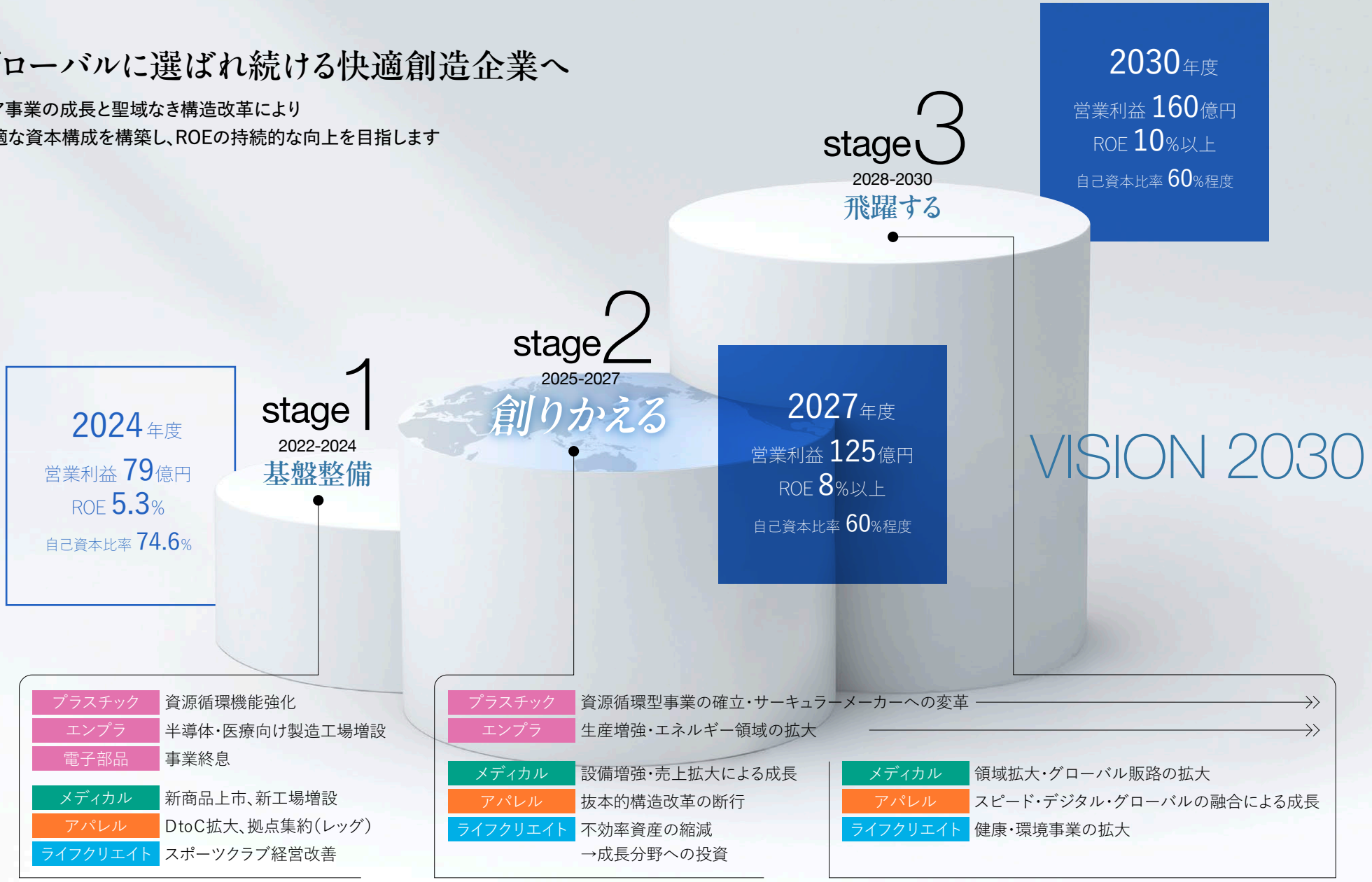
グンゼ統合レポート2026

Comfort Solutions for Life

「VISION 2030」のロードマップ

グローバルに選ばれ続ける快適創造企業へ

コア事業の成長と聖域なき構造改革により
最適な資本構成を構築し、ROEの持続的な向上を目指します



「創りかえる」挑戦

構造改革のその先に

グンゼは130年の歴史の中で、時代の変化に向き合いながら事業を育み、挑戦を重ねてきました。事業環境がかつてないスピードで変化する中で、「VISION 2030」では、2030年のありたい姿の実現に向け、3年ごとのテーマを設定し、取り組みを進めています。

「VISION 2030 stage1」では、機能ソリューション事業とメディカル事業を中心に、高付加価値領域で成長基盤を構築してきました。半導体分野や環境関連分野、生体吸収性材料など、社会課題の解決につながる領域で、新たな成長の種をまいてきました。

一方、アパレル事業とライフクリエイト事業は、市場縮小や消費行動の変化など、大きな環境変化に直面しています。こうした変化に対応し、持続的な成長を実現するため、グンゼは従来の延長線上にない変革、「創りかえる」挑戦に踏み出しています。

「VISION 2030 stage2」で進める構造改革では、事業構造を見直し、変化に適応できる事業基盤へ転換するとともに、「stage1」で培った強みを活かし、さらなる成長を目指します。

構造改革の先にある、グンゼならではの持続的な成長に向けて

グンゼが130年培ってきた技術は、事業の枠を超えて進化し、資源循環の実現や人々の健康で快適なくらし（QOL）の向上など、産業や社会に新たな価値を生み出してきました。

一方で、主力事業として会社をけん引してきたアパレル事業の構造改革に取り組むなど、事業ポートフォリオが変わりつつある中、新たなビジョンを追求しています。

これから持続可能な企業として発展するためには、今まで自分たちが大切にしてきた価値を継続するだけでは、時代に取り残されてしまう危機感があります。

世界中のお客さまにとって、なくてはならない存在であり続けるために、もっと変化に敏感になり、適応する力を養わなければなりません。

従業員一人ひとりがさまざまな変化に直面しながらも、成長に向けて常に挑戦していく姿勢が大切だと考えています。

変えるべきものは大胆に変え、守るべき価値は守り抜く。

その変革の積み重ねが、次の時代を支える、新しいグンゼを創る、と確信しています。

目 次

イントロダクション

「VISION 2030」のロードマップ …… 01
構造改革のその先に …… 02
目次 …… 03
グンゼ統合レポート2026のポイント/情報開示体系 … 04

1 「ここちよさ」を提供し続ける

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

2 グンゼの礎
価値創造のしくみ

価値創造の軌跡 …… 14
コア技術から生まれるグンゼの独自技術 …… 16
価値創造モデル …… 17
グンゼの強み …… 18
財務資本と非財務資本のつながり …… 19
財務資本 …… 20
【特集】DE&I座談会 …… 24
人的資本 …… 25
製造資本 …… 30
知的資本 …… 32
社会関係資本 …… 34
自然資本 …… 36

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
ライフクリエイト事業戦略 …… 57
ステークホルダーエンゲージメント …… 59

4 コーポレートガバナンス
変わる組織を支える

コーポレートガバナンス …… 62
代表取締役社長×社外取締役 ガバナンス対談 … 69
社外監査役メッセージ …… 73
役員一覧 …… 74

5 コーポレートデータ

財務・非財務ハイライト …… 77
11カ年連結財務・非財務サマリー …… 79
MD&A …… 81
拠点情報 …… 82
会社概要・株式情報 …… 83
外部評価・真正性表明・編集後記 …… 84

編集方針

「グンゼ統合レポート2026」は、グンゼグループの財務情報・非財務情報をお伝えするレポートとして発行しています。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」をはじめとする各種ガイドラインを参考にしました。また、GRI対照表、ISO対照表、TCFD対照表はコーポレートサイトに掲載しています。

報告対象期間：2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）の活動を中心に、2026年4月以降の報告も含まれています。
また、紹介する関係者の所属・役職名は活動当時のものです。

グンゼ統合レポート2026のポイント/情報開示体系

グンゼ統合レポート2026のポイント



1. 新経営体制が描くグンゼの未来像

今年度より、代表取締役会長に佐口敏康、
代表取締役社長 兼 社長執行役員に岡高広が就任。
新会長・新社長メッセージでは、構造改革後の成長戦略や
企業価値向上に向けた方向性を発信。
新たな経営体制のもとで目指す、次世代のグンゼ像を示す。

会長メッセージ 》》 P08　社長メッセージ 》》 P10



2. 130年で培った強みと価値創造の源泉



130年にわたり培ってきた技術を整理し、
グンゼの競争優位性の源泉を網羅的に紹介。
事業を横断して活用されるコア技術や強みを可視化することで、
グンゼならではの価値創造力と持続的成長を支える経営資源を明確化。

コア技術から生まれるグンゼの独自技術 》》 P16　グンゼの強み 》》 P18

3. 6つの資本で読み解く企業価値向上

財務資本・非財務資本のつながりを一体的に整理し、6つの資本をベースとした
価値創造プロセスを再構築。各資本の強みや課題、事業戦略とのつながりを
表現することで、中長期的な企業価値向上への成長の道筋を分かりやすく伝える。

財務資本と非財務資本のつながり 》》 P19　6つの資本ページ 》》 P20〜40

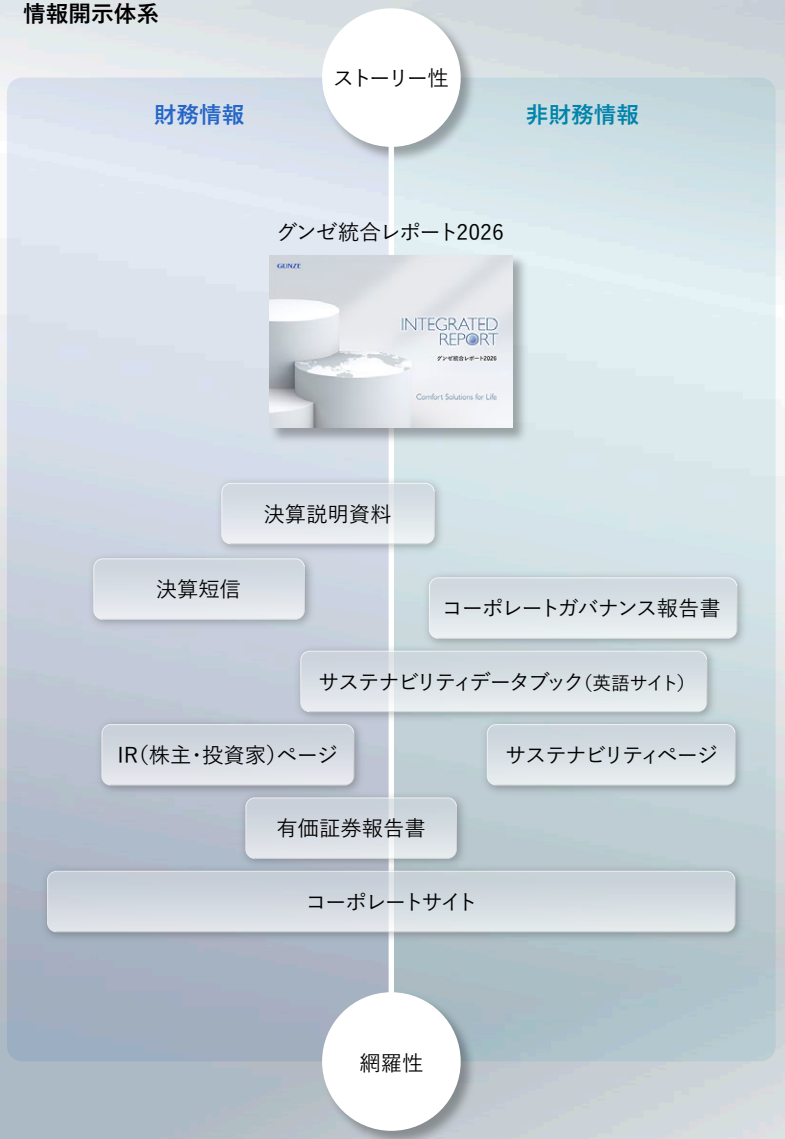


4. 2030年、その先を見据えた未来像

構造改革のその先に、どのように価値を創出し続ける企業を目指すのか。
持続的な成長に向けたグンゼの未来像を描く。

構造改革のその先に 》》 P02　【特集】imaGine2055 》》 P48

情報開示体系





Section 1

「ここちよさ」を提供し続ける

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

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。

財務資本

純資産
113,746 百万円

株主への利益還元（1株配当金）
216 円
（総額約68億円）

有利子負債
13,964 百万円

従業員持株会加入率
45 %

人的資本

従業員数
4,102 名
（連結）

育児休業取得率
125 % 女性　86 % 男性
「育児介護休業法」の規定に基づき、育児休業などの取得割合を算出しています。

勤続年数
19.1 年

有給休暇取得率
79 %（15.8日）

製造資本

グローバル拠点数
10 カ国

設備投資額
12,527 百万円

関係会社
51 社

減価償却費
7,305 百万円

知的資本

特許保有件数
850 件
（うち海外198件）

商標保有件数
2,693 件
（うち海外811件）

特許公開件数
69 件

研究開発費
2,576 百万円

社会関係資本

災害支援物資提供数（肌着、靴下）
約 31 万枚
（2023年~2025年度計）

ブランド認知度
約 70 %
（日経ブランド・ジャパン 2026調査）

投資家・アナリストとの対話人数
423 人

自然資本

エネルギー消費量（国内）
38,289 kℓ
（原油換算）

CO_2 排出量（国内+海外）
42.7 %減
2013年度BM比

廃棄物総発生量（国内）
6,540 t

環境関連投資額
1,500 百万円

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。

機能ソリューション事業

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ス分野
  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%

メディカル事業

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%

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

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）

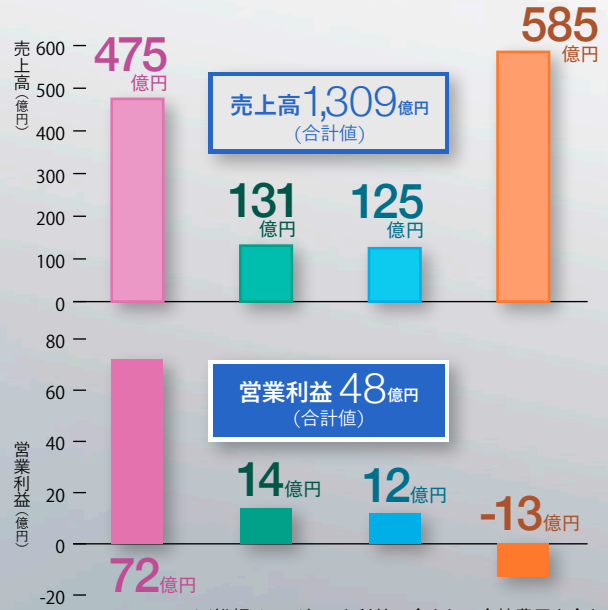
- ●不動産関連分野
  商業施設、住宅・オフィスの賃貸事業、
  省エネマネジメント
- ●環境緑化分野　●スポーツクラブ分野



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



※総額は、セグメント利益に含まない全社費用を含む。

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



代表取締役会長
佐口 敏康

「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

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。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は考えていません。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」と言っていただける。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、そして多様な人財が能力を発揮できる環境こそが組織の力を

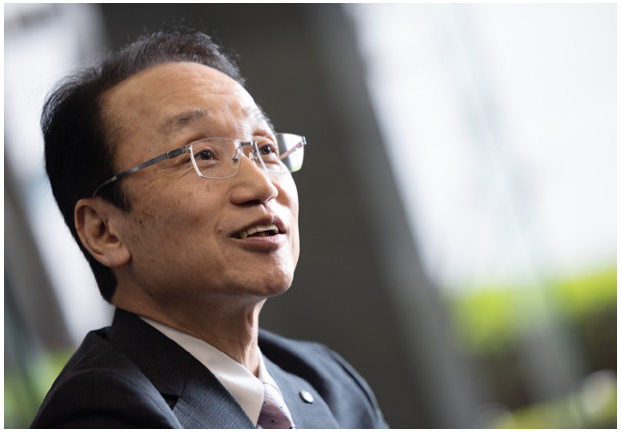
高めることを学びました。現在進めている人事制度改革や人財育成の取り組みにも、その経験は大きく活かされています。

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、人財、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、生産性向上や人財活用の高度化など、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のではありません。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財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きています。

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、自ら学び続ける人財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

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 ▶P.24-29

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。人を大切にし、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「ここちよさ」を提供する企業を目指します。





価値創造の軌跡 …… 14
コア技術から生まれるグンゼの独自技術 …… 16
価値創造モデル …… 17
グンゼの強み …… 18
財務資本と非財務資本のつながり …… 19
財務資本 …… 20
【特集】DE&I座談会 …… 24
人的資本 …… 25
製造資本 …… 30
知的資本 …… 32
社会関係資本 …… 34
自然資本 …… 36

Section 2

グンゼの礎
価値創造のしくみ

価値創造の軌跡

**社会課題や事業環境の変化に対応した
製品やサービスを通じて、
130年間事業を運営してきました。**

1896年創業

地場産業である蚕糸業の活性化により地域社会に貢献するため製糸会社として設立。「善い人が良い糸をつくる」との信念のもと社員教育を徹底し、優良品の生産を実現。



創業者
波多野 鶴吉

繊維を中核事業として発展

合成繊維の出現により生糸需要が激減する中、二次加工業への転換を決意し靴下、肌着製造を開始。肌着はその品質の高さから「国民肌着」と称される。



初期のメリヤス肌着

プラスチック事業開始

石油化学工業の急成長とプラスチック樹脂の消費拡大に合わせ、繊維事業に変わる新たな取り組みとしてプラスチック事業に進出。



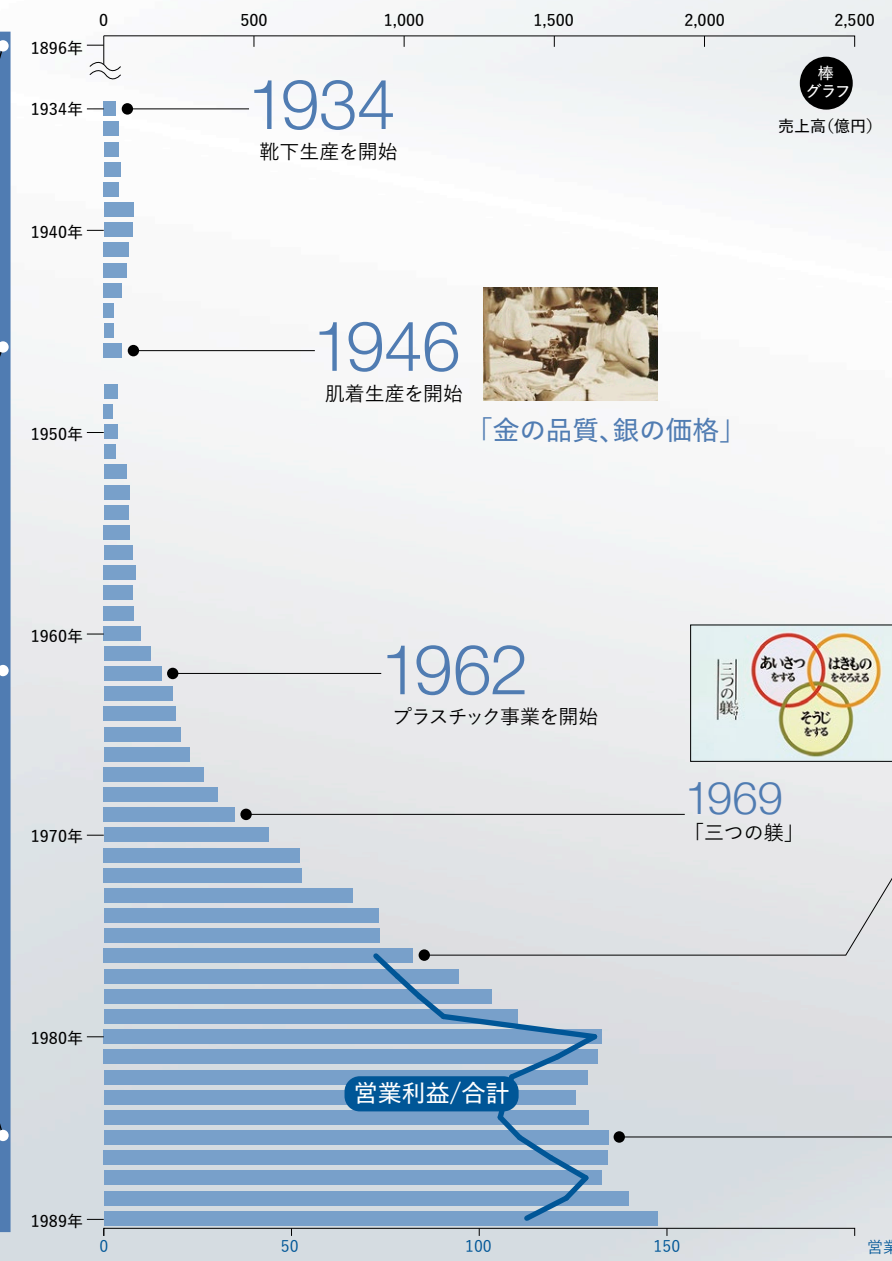
収縮フィルム

事業の多角化が加速

技術立社の強みを活かした高機能製品分野に進出。メディカル、エンプラなど現在のコア事業が誕生する。
また、生活文化を創造するライフクリエイト事業をスタート。一方、主力事業であったアパレルは売上の減少に加えて収益性が課題に。



半導体製造用
フィルターサポート材



創業の精神

**人間尊重と優良品の生産を基礎として、
会社をめぐるすべての関係者との
共存共栄をはかる**

経営理念

創業の精神である「人間尊重」
「優良品の生産」「共存共栄」を経糸に、
社是の実践を通じて、社会からの期待に
誠意をもって柔軟に応えることを
緯糸として、社会に貢献する

価値創造の軌跡

1996
創業100周年

創業100周年を記念し、創業の地である綾部に「グンゼ・メモリアルスクエア」を設立。グンゼ記念館、グンゼ博物苑を通じ、創業の精神や歴史、ものづくりの原点を次世代へ継承するとともに、地域社会へ広く一般公開を開始。

100周年ロゴ



創業100周年を記念し開苑したグンゼ博物苑

癒着防止材の上市



機能ソリューション事業、メディカル事業の拡大

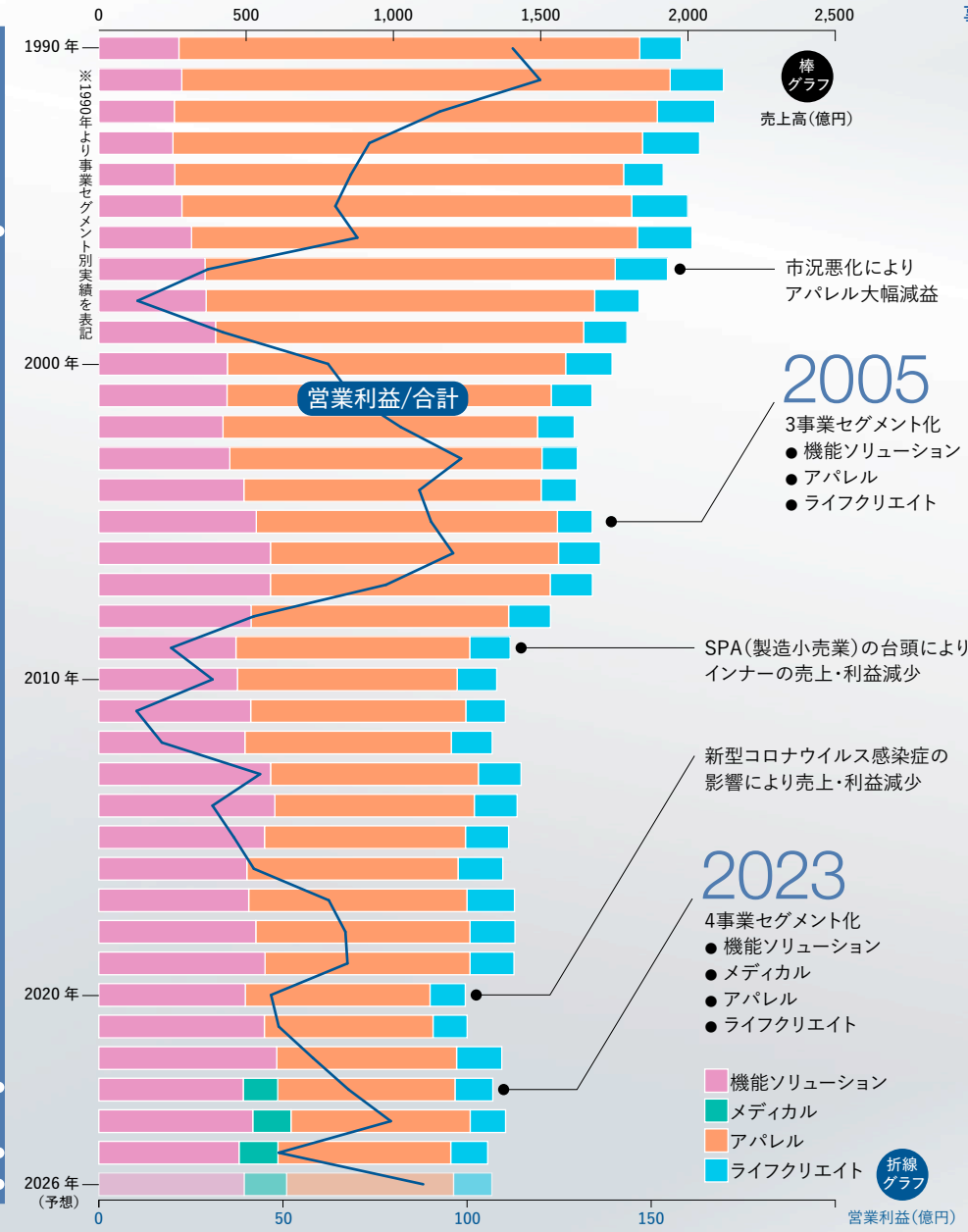
メディカル事業の成長けん引の位置づけを明確にするため、新たに機能ソリューション、メディカル、アパレル、ライフクリエイトの4セグメント体制にて事業運営。

抜本的構造改革の推進　2025

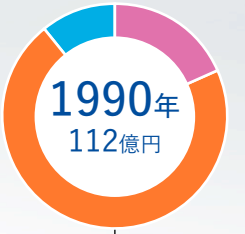
「VISION 2030」において「コア事業の成長と聖域なき構造改革により2030年のありたい姿を目指す」をグランドデザインとする成長戦略を推進。低迷するアパレル事業に対して、持続的な成長と収益力の強化を目指し、2025年度から抜本的な構造改革を開始。生産・物流の集約化や間接部門の見直しを進め、環境変化に強い事業基盤を構築するとともに、持続的に利益を創出できる事業への再編を2026年度の完遂に向けて推進。

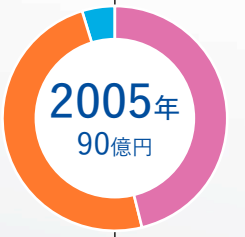
2026
創業130周年

130周年ロゴ



事業セグメント別 営業利益の変化

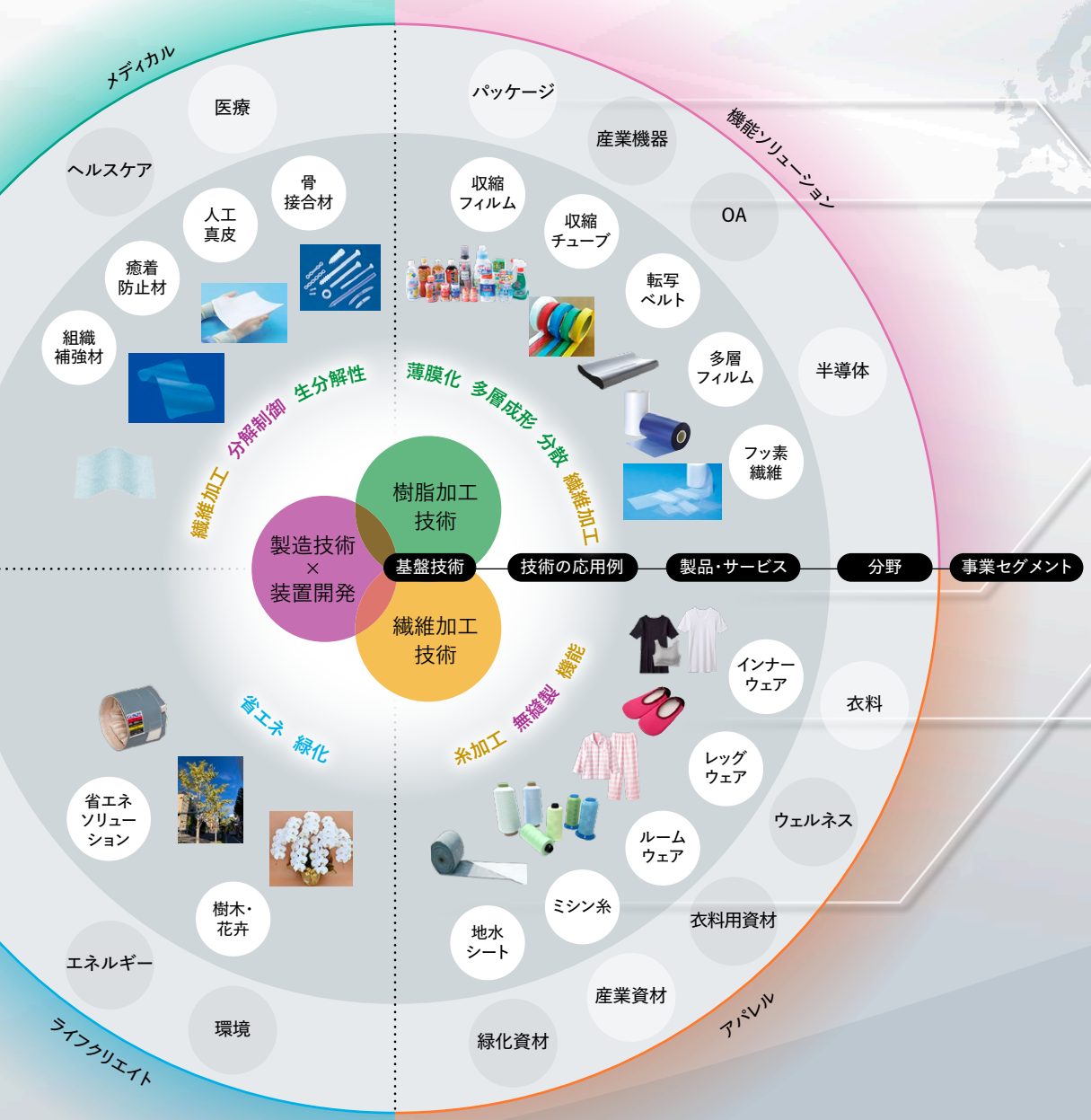






2025年度営業利益の比率は赤字決算となったアパレル事業の利益を含んでいません

コア技術から生まれるグンゼの独自技術



機能に特化した「ここちよい」製品の提供

社会のニーズに応えるカスタマイズ製品

資源循環型社会への貢献

患者さま・医療従事者のQOL向上

より鋭く、世界を見据えて。
培われた技術で、世界の人々に新たなここちよさを。

グンゼは「繊維加工技術」「樹脂加工技術」「製造技術×装置開発」の3つを独自の基盤技術とし、これらの技術を融合させ、衣料品から医療機器、プラスチック製品に至るまで幅広い分野で付加価値の高い製品やサービスを生み出してきました。

今後は、社会課題の解決に向け、独自のコア技術を武器にニッチマーケットにも着目し、市場を開拓していきます。さらなる製造技術の革新により専門性を極限まで高めつつ、真に必要とされる製品開発を進め、持続可能かつ競争力のあるモノづくりに取り組みます。

価値創造モデル

目指す姿

独自技術で
世界の人々の生活に
「新たなここちよさ」を
提供する

グンゼのDNA
創業の精神
P.14

インプット

財務資本
安定した財務基盤

人的資本
人間尊重の精神

製造資本
技術立社として最良最善の品質追求

知的資本
繊維から高分子までの幅広い知的財産および技術

社会関係資本
共存共栄によるサステナブル調達

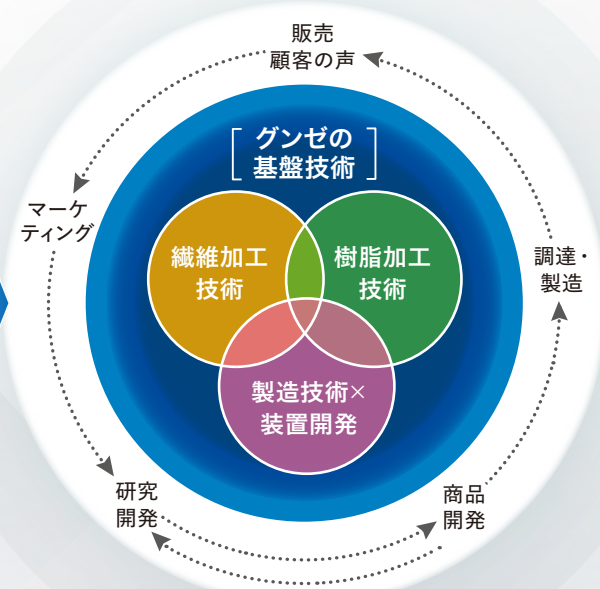
自然資本
環境配慮型製品・サービスの提供

P.06　（At a Glance参照）

グンゼの強み
P.18

ビジネスモデル

技術力を活かしたバリューチェーン



VISION 2030

マテリアリティ P.42　コーポレートガバナンス P.62

ステークホルダーとの価値共創
P.59

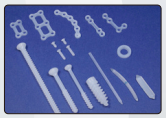
アウトプット

売上高 **1,309**億円
営業利益 **48**億円
（2026年3月期）

機能ソリューション事業 P.50



メディカル事業 P.53



アパレル事業 P.55



ライフクリエイト事業 P.57



アウトカム

社会的価値
- 製品・サービスを通じたここちよさの提供
- 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

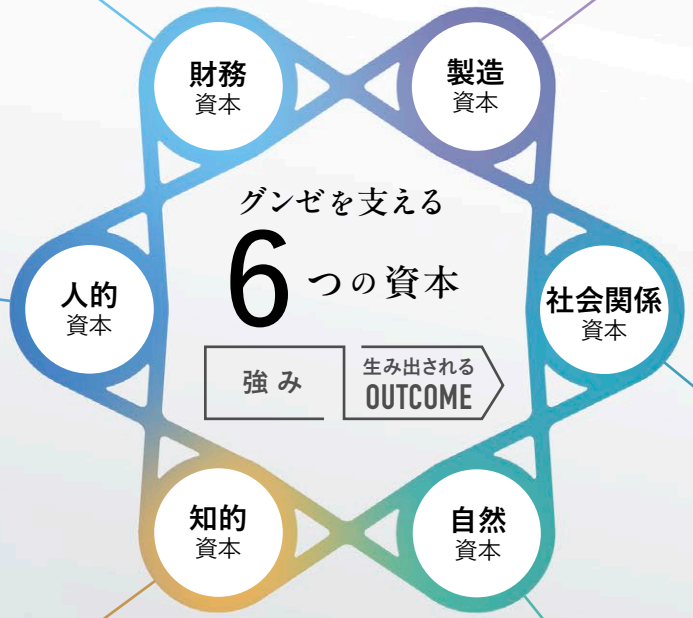
環境的価値
- 資源循環型社会の実現
- 環境負荷低減と事業成長の両立モデルの確立

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

株主・投資家
環境
従業員
社会
取引先
お客さま

グンゼの強み

グンゼは6つの資本を活用し、
持続可能な社会の実現に貢献しています。



財務資本

強み

- 財務健全性の維持
- 安定的・継続的な配当
- 事業セグメント別GVA管理

生み出されるOUTCOME

- 株主への利益還元（1株配当金）216円
  （総額約68億円）
- 株主総利回り（TSR）208.5%
  2020年度（BM=100%）を基準
- ROE 0.4%
  （アパレル事業の構造改善費用などによる影響）

製造資本

強み

- 自社内で完結した一気通貫生産体制
- 高い品質を生み出すための商品設計力
- 各国の規制に対応したグローバル開発力
- マーケットイン発想に基づく差異化製品開発力
- コア技術を結集させたオンリーワン製品開発力
- 高品質を担保するための品質保証体制

生み出されるOUTCOME

- グローバル製造・加工拠点数
  15カ所
- 資源循環モデルの確立
- 2025年度守山工場ごみゼロ達成
  （製造過程において発生するごみ）

人的資本

強み

- 「創業の精神」の経営理念を体現し、
  優良品を生み出す人財
- 高度な専門性を発揮し、事業成長を支える人財
- お客さま視点での課題解決型営業

生み出されるOUTCOME

- 一人当たりの教育投資額 55,620円
- 資格保有者 1,167人
  グンゼの取得奨励資格保有者数（延べ人数）
- 勤続年数 19.1年

社会関係資本

強み

- 営業、開発、生産が一体となった
  顧客へのソリューション対応
- 顧客との連携による新たな価値の創出
- サプライヤーとの強固な信頼関係による協業
- 原材料のトレーサビリティ管理
- 原材料の複数購買によるリスク対応力

生み出されるOUTCOME

- ブランド認知度 約70%
  （日経ブランド・ジャパン2026調査）
- 顧客満足度 4.6点（5点満点）
- サーキュラーファクトリー®見学者
  116団体、662名（2025年度）

知的資本

強み

- 研究開発から営業まで一気通貫した付加価値の高い商品開発力
- コア技術の深化、新規事業創出力
- 要素技術の集結と価値を最大限に発揮する開発力
- 事業成長を支える知的財産マネジメント

生み出されるOUTCOME

- 特許公開件数 69件
- 特許保有件数 850件
- 商標保有件数 2,693件

自然資本

強み

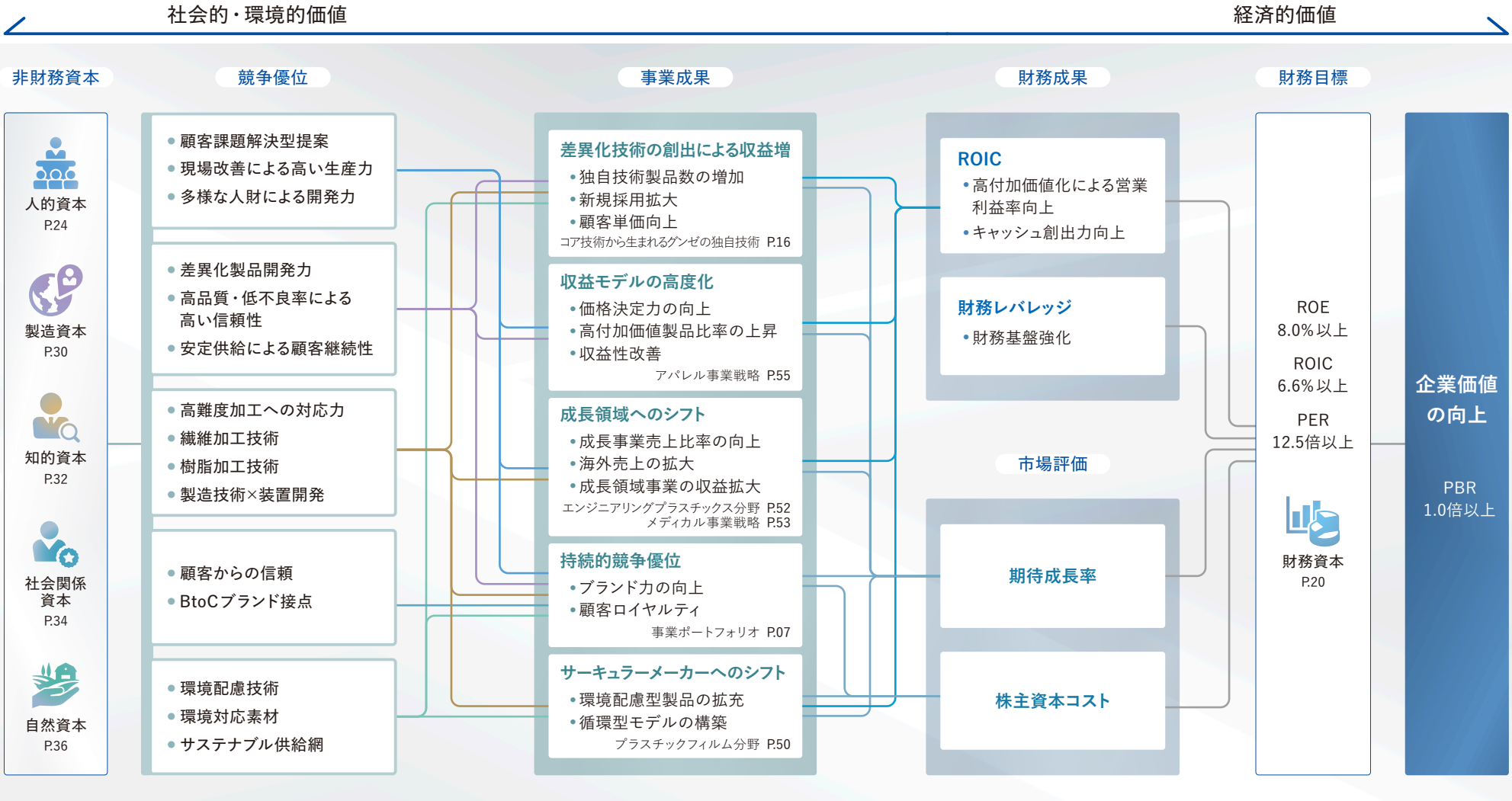
- 環境に配慮し、循環型社会を目指した商品開発
- サーキュラーファクトリー®などによる環境負荷の低減
- 資源循環型社会に向けた取り組み

生み出されるOUTCOME

- CO_2排出量Scope1+2
  98,910t-CO_2（2013年度BM比 42.7%減）
  ※グンゼグループ合計（国内+海外）
- 廃棄物総発生量 6,540t（対前年比11%減）
- リサイクルハイブリッド収縮フィルム（環境配慮型製品）5品目

財務資本と非財務資本のつながり

グンゼグループは、5つの非財務資本の切り口から持続的な企業価値向上への取り組みを明確化しています。
ここでは、各資本が競争優位性を生み出し、事業成果、市場からの評価、財務成果を通じて財務目標の達成へと結びつくプロセスを整理しました。
財務資本と非財務資本のつながりを一体的に示すことで、中長期的な企業価値向上に向けたグンゼの考え方をお伝えします。



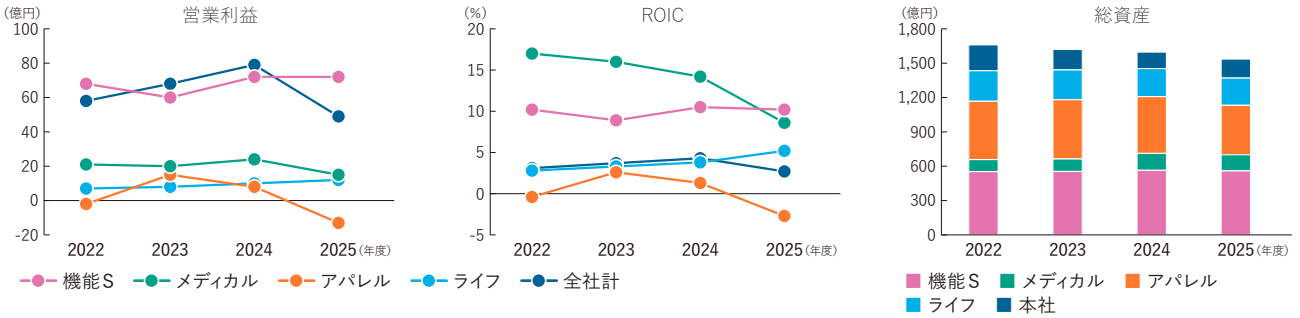
財務資本

資本コストや株価を意識した投資・財務戦略を実行し、「VISION 2030 stage2」の目標達成を目指す



澤田 博和
取締役 兼 常務執行役員
財務経理部長

営業利益／ROIC／総資産の推移



2025年度の業績評価

2025年度の連結業績は、売上高1,309億円（対前期4.5％減）、営業利益48億円（同30億円減）、経常利益49億円（同32億円減）、純利益は、アパレル事業の構造改革に係る特別損失33億円を計上したため、5億円（同57億円減）となりました。減収減益となり、厳しい結果となりました。

セグメント別の営業利益は、機能ソリューション事業はエンジニアリングプラスチックス分野が半導体市場の在庫調整の長期化影響を受け減益となったものの、プラスチックフィルム分野の国内市場における拡販による増益や、前期の電子部品事業終息の影響により、対前期微増の72億円を確保しました。一方、メディカル事業は中国販売の停滞や事業拡大に向けた設備投資などに伴う固定費増加により、対前期減益の14億円に留まりました。構造改革中のアパレル事業は棚卸資産評価損19億円を計上した影響により13億円の赤字となりました。ライフクリエイト事業ではショッピングセンターの来館者増加やスポーツクラブ構造改革に伴う既存店舗売上回復などにより対前期増益の12億円と健闘しました。

2026年度の業績予想

2026年度は中東情勢の影響などによる不透明な経営環境の中、アパレル事業は集中特化戦略で減収となるものの、機能ソリューション・メディカル事業の拡販を見込み、売上高は1,320億円（対前期0.8％増）で策定しました。また、前期のアパレル事業の構造改革関連損失の反動などにより、営業利益は88億円（同39億円の増益）、純利益は52億円（同46億円の増益）を計画しています。

機能ソリューション事業は、プラスチックフィルム分野の海外収益改善やエンジニアリングプラスチックス分野の半導体関連製品回復などで売上高は対前期3.7％の増収、営業利益は対前期10億円の増益を見込んでいます。メディカル事業は、癒着防止材などの拡販と下期の中国市場の回復を見込み、売上高は対前期9.1％の増収、営業利益は対前期3億円の増益の見通しとなっています。アパレル事業は、売上高は対前期3.4％の減収を計画するものの、構造改革の順調な進捗状況を踏まえ、営業利益は対前期26億円の増益を目指します。ライフクリエイト事業は、スポーツクラブ分野の収益性改善などにより、売上高は対前期3.8％の増収、営業利益は1億円弱の増益を達成する計画としました。

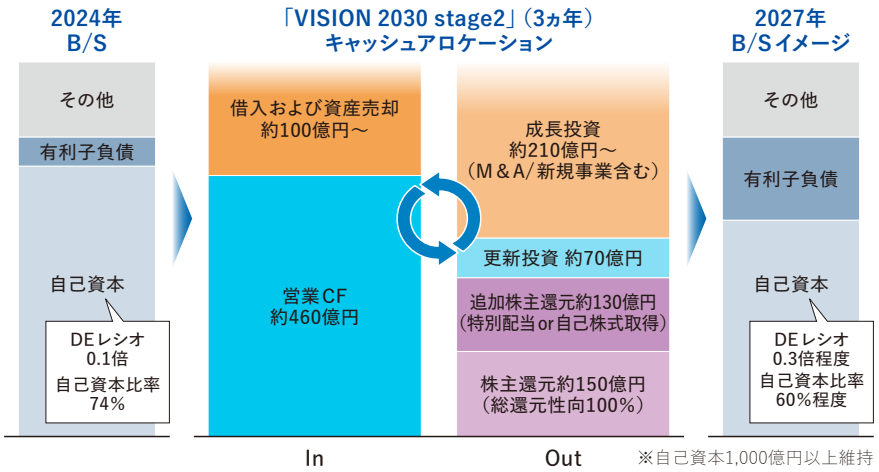
GVA/ROICの状況

2025年度のGVA（Gunze Value Added：税引後営業利益＋受取配当金－投下資本×WACC）は、40億円の赤字（対前期31億円減少、対目標23億円未達）となりました。また、2025年度のROICは2.7％となり、対前期で1.6ポイント低下しました。

セグメント別ROICは、機能ソリューション事業はエンジニアリングプラスチックス分野の工場拡張投資などで投下資本が14億円増加しましたが、10％台を維持しました。メディカル事業は、投下資本の増加は抑制できたものの、前述の営業減益の影響が大きく、8.6％に低下しました。アパレル事業は前述の棚卸資産評価損の影響により一時的にマイナスとなりましたが、2026年度は2％台まで回復する見通しです。ライフクリエイト事業は、不動産分野・スポーツクラブ分野の営業利益の増益が寄与し、5.2％に上昇しました。

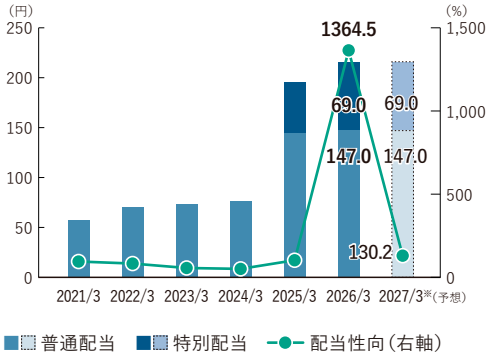
財務資本

最適資本構成構築に向けたV30-2キャッシュアロケーション

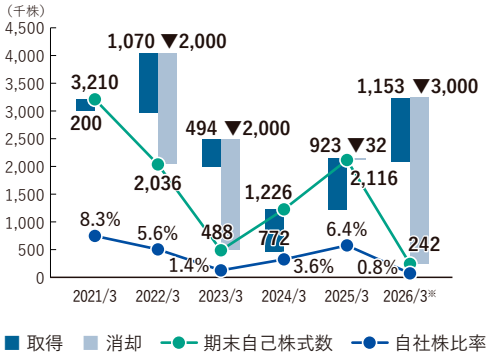


※自己資本1,000億円以上維持

1株配当金と配当性向の推移



自社株の状況



※ 過年度分も含め、株式分割後ベースで記載しています。（2025年4月1日付、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施）

資本コストの認識

企業価値向上のためには、自社の資本コストを的確に把握し、資本コストを上回る資本収益性を実現することが必要だと認識しています。

前中期経営計画（以下V30-1）期間では、社内の推計結果を踏まえ、株主資本コストは 6.32%、WACCは5.15%と設定していました。しかし、投資家との対話を重ねる中で、投資家が認識する水準よりも低いことを把握しました。そこで「VISION 2030 stage2（以下V30-2）」の株主資本コストの推計にあたっては、将来の金利上昇リスクの織り込みや株式流動性が低いことに対するリスクプレミアムの追加など調整を加え、また、投資家が認識している数値なども勘案した結果、V30-2の株主資本コストを7.2～7.8%に設定することとしました。

資本政策とキャッシュアロケーション

V30-2計画で当初見込んでいたROEは、従来の資本構成のままでは株主資本コストを下回る見込みであり、ROICもWACCを下回る見込みでした。本来は成長投資にキャッシュを充当し、速やかに大きな利益を創出することが最も望ましいと認識していますが、各事業の特性や当時の状況から、短期間で大幅な増益を実現させることは現実的ではないと判断しました。

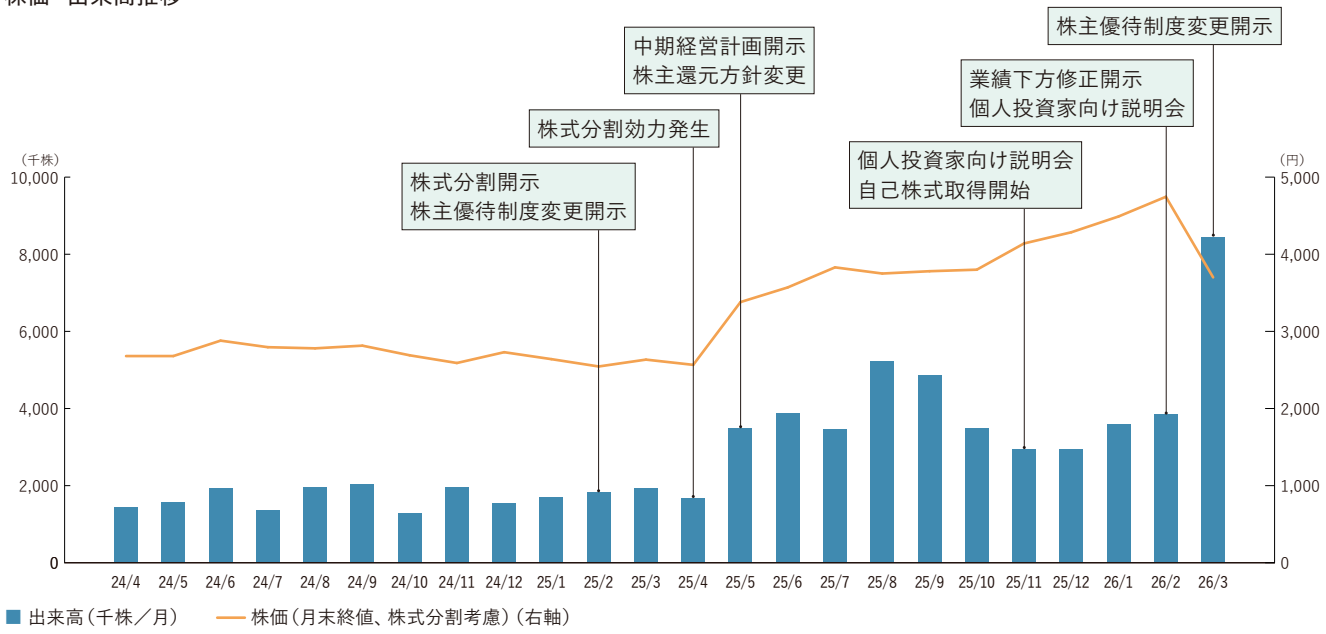
以上のことから、グンゼグループの利益水準に適した資本構成に再編する必要があると判断し、総還元性向100%を超える株主還元の実施を決定しました。2025年度期末時点のDEレシオでは、WACCは7%程度と推計していますが、2027年度期末時点では、6～6.5%程度になると見込んでいます。なお、資本構成の再編にあたっては、現状の外部格付評価（日本格付研究所A評価）の維持を意識し、自己資本1,000億円以上、自己資本比率60%程度の規律をもって進めることとしています。

この資本政策を織り込んだV30-2のキャッシュアロケーション計画に基づき、2025年度は営業キャッシュ・フローで得た資金約172億円のうち、総還元性向100%の株主還元（DOE4%相当の配当、自己株式取得）に約63億円、資本構成再編のための株主還元に約50億円を配分しました。また、残存する営業キャッシュ・フローで得た資金に加え、外部から調達した長期資金約50億円をメディカル事業およびエンジニアリングプラスチックス分野の増産対応や新工場建設などの設備投資に充当しました。キャッシュアロケーションは概ねV30-2計画通り進めることができています。

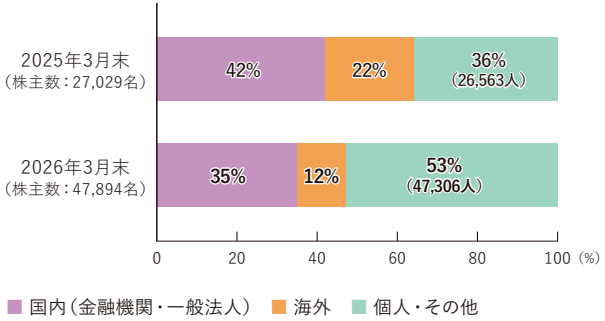
なお、2030年度のROE目標は10%以上としていますが、株主資本コストのリスクフリーレートとして一般的に使用される国債の金利が想定を上回る速さで上昇していることを踏まえ、さらなる利益創出のため、成長投資に充当するキャッシュの拡大も検討していきます。

財務資本

株価・出来高推移



株主構成（自己株式除く保有比率）



2025年度のPER向上政策の取り組み

V30-2では、資本収益性を高める取り組みと合わせて、株式流動性の改善を主軸としたPER向上政策にも取り組むこととしています。これは複数の機関投資家から「流動性が低くて売買しづらい」というお声をいただいたことがきっかけとなっています。そこで株式流動性改善をV30-2における重要課題の1つに位置付け、まずは個人投資家の売買活性化を推進することとしました。

元々グンゼの既存株主は超長期保有かつ年齢層が高かったため、新規株主の獲得策として、株式分割、株主優待制度・株主還元方針の変更を実施しました。

2025年5月以降、グンゼは高配当銘柄として注目を集め、株価は上昇し、株式流動性も向上しました。しかし、配当や株主優待に過度に依存すると、株価のボラティリティを高め、理論上の株主資本コストの構成要素であるβ値が上昇する恐れがあります。また、グンゼは肌着などの消費財を扱っており、製品を含めたファン株主となって長期保有していただくことも必要だと考えています。

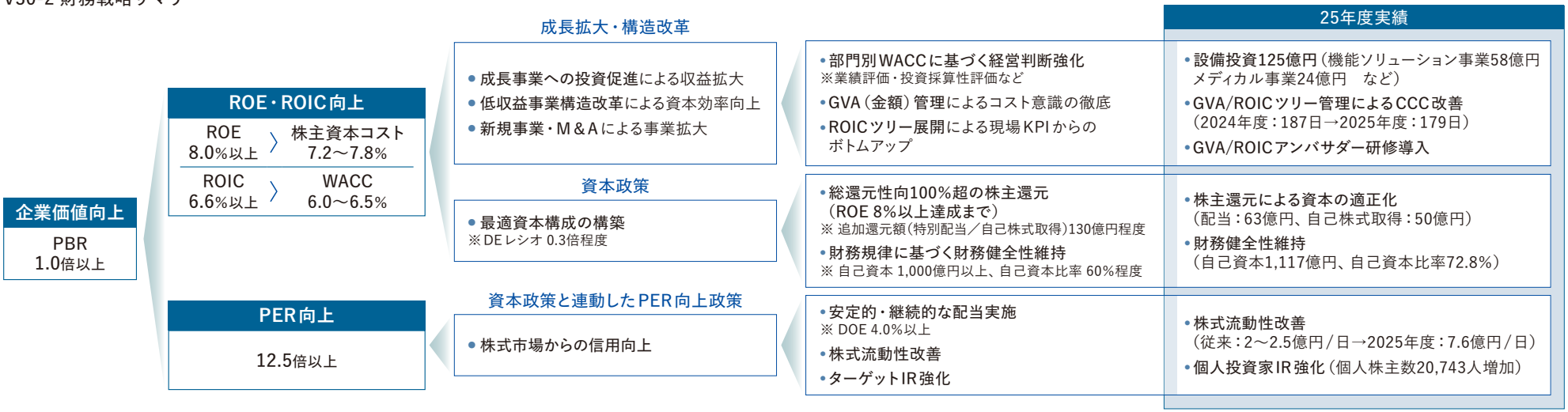
そこで、2025年11月と2026年2月に初めて個人投資家向けのWeb説明会を実施しました。これらの説明会は合計4,000人以上に視聴され、視聴いただいた多数の個人投資家にグンゼの株主になっていただくことができました。

以上の取り組みの結果、株式流動性は従来の2倍超となり、個人株主数は前期末に対して2万人以上増加、保有比率は50%超となりました。また、2025年11月～2026年1月に株主優待対象の株主を対象に実施したアンケートでは、回答者1.8万人のうち、1.4万人（78%）がグンゼの株式の保有スタンスについて「長期保有（5年以上）」と回答されました。

「株式流動性の向上」という課題に対しては一定の成果を得られた一方で、「海外投資家の保有比率低下」という新たな課題も生まれました。この保有比率低下の原因は、今後の成長性について十分に伝えきれていないことだと考えています。株主構成の偏りは株価のボラティリティを高める恐れがあると認識しており、2026年度は海外機関投資家との対話機会の創出にも注力していく予定です。

財務資本

V30-2 財務戦略サマリー



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

さらなる企業価値向上に向けて

2025年度は株価が上昇し、PBR1倍超の水準を維持しましたが、これは本業の実績や成長期待というよりも、追加還元を含む高配当の影響が大きいと考えています。特に成長ドライバーに位置付けているメディカル事業は課題を残す結果となったため、まずは中国以外の拡販や自社製品中心の事業構成への転換などを進め、早期の成長軌道への回復を図ります。キャッシュアロケーションについては、メディカル事業や機能ソリューション事業への投資にキャッシュを重点的に充当する方針に変更はありません。

また、PBR1倍はあくまで上場会社に求められる最低水準であり、東証プライム市場で生き残るためには、ここからいかに企業価値を高めていくかが重要だと認識しています。そして企業価値を高めていくためには、株価や資本コストに対する構成員の意識を高める取り組みも必要と考えています。

そこで、若手経理人財を対象としたFP＆A（Financial Planning & Analysis）やファイナンス中心の研修（GVA/ROICアンバサダー研修）を導入しました。ファイナンスについては外部のマネジメントスクールも利用し、社外との交流を通じて得られる刺激や学びによる成長も期待しています。また、グンゼグループ持株会の創業130周年記念キャンペーンを兼ねた新規加入・増口募集時には、構成員の経営参画意識の向上も図るため、株価や株式投資に関する情報を盛り込んだ動画や社内報を作成・配信しました。今回は新規加入・増口合わせて約1,000人の応募があり、グンゼグループ全体の持株会加入者比率は募集前から4ポイント上昇し、45%となりました。

V30-2策定時に導入したGVA/ROICツリー管理の効果も徐々に出始めています。具体的には、定例会議におけるGVA/ROICツリーによる資本収益性目標に対する進捗報告を組み込んだことで、GVA/ROICを意識した議論が増えています。特に、「率」だけでなく、GVAという「額」の指標も用いることで、経営に与える影響の大きさも考慮された議論が行われていることも特徴だと考えています。

このGVA/ROICツリーによる管理が事業部門でも浸透してきた結果、コロナ禍を境に悪化し続けていたCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）が、2024年度以降、改善傾向にあります。2025年度のCCCは179日と対前期で8日短縮することができており、特に構造改革を推進しているアパレル事業の改善が大きく寄与しています。

さらなる企業価値向上を図るため、今後も構成員の意識改革をはじめとする、企業体質の改善に取り組んでいきます。

特集
DE&I
座談会



Special feature

DE&I推進を加速する

D ダイバーシティ/多様性
E エクイティ/公平性
I インクルージョン/包摂性

**グンゼでは、DE&Iを現場の実感や行動につなげるために、
守山・江南・綾部・大阪・東京の5拠点で、管理職座談会と一般社員座談会を開催。
岡代表取締役と共に、管理職・一般社員それぞれ5名、計50名が
テーマ毎にリアルな経験と課題を語り合いました。
さらにそれを社内イントラネットで全社員が共有。
「今日からできる3つのアクション」を提言するなど、実践的変革を進めています。**

管理職座談会

最前線でチームをマネジメントする管理職が、女性活躍推進やメンバーの声を引き出す方法、またアンコンシャス・バイアスを乗り越えた公平なマネジメントとはなどの議論を深めました。事例や対応を共有し、意識改革やコミュニケーションの質の向上へつなげています。



一般社員座談会

チームの中でインクルージョンやエクイティはどうあるべきかなど、活発な意見交換を行うことができました。アンコンシャス・バイアスについては性別による役割固定観念だけではなく、理想的な管理職像への先入観なども語られるなど、個人の意識改革のきっかけにもなりました。





社内イントラネット

10回に及んだ各座談会での議論や意見を、テーマに沿って掲載、分かりやすく解説し、取り組みの浸透を図っています。
コメント欄を活用して「双方向のコミュニケーション」を築きつつ、全社員のDE&Iへの理解度を高めています。

Message

私たちは無意識に成績を気にし、場に合わせた服を着て、会議で格上や目上の人を優先し、安心を感じます。それはごく自然なこと。ただこの「安心」に浸かってしまうと、時としてチャレンジを躊躇させてしまいます。変化の激しいグローバル環境では、それは「停滞」を生み、結果として競争力の低下につながるリスクさえあります。
DE&Iを推進し、「いつもと違う一歩」を踏み出すには、大きな勇気と努力が必要です。しかし多様な経験や視点こそが、グンゼの未来を明るくする原動力です。一人ひとりが自分らしさを活かしながら、お互いを支え合い、新しい可能性に挑戦していきたいと思います。



**多様な経験や視点こそ、
グンゼの未来を
明るくする原動力！**

代表取締役社長 兼
社長執行役員
岡 高広

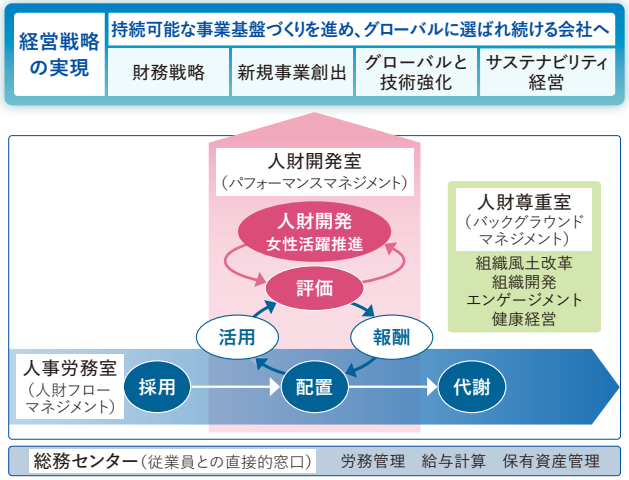
人的資本

持続的企業価値・競争力向上に繋がる人的資本戦略



小倉 誠
執行役員
人事総務部長

女性活躍を軸としたDE&I推進をベースに、従業員一人ひとりが持つ強みを活かして、企業体質の進化と持続的な成長の実現を目指す人事制度としました。会社経営の根幹は、「人」で成り立っています。創業の精神である「人間尊重」を基盤とし、人を活かし、育み、大切にする企業風土を継続的に醸成する必要があります。
新たな人事制度に構成員自らが「魂」を吹き込み、従業員エンゲージメントの向上を実現していきたいと思います。



経営戦略を実行できる人財を育成するために人事制度を改革

グンゼの人的資本戦略は「持続的企業価値・競争力の向上に繋がる経営戦略を実行できる人財と組織風土を創る」ことを目指しています。全ての構成員が働きがいを持ちながら長く活躍し続ける会社にするために、25年ぶりに人事制度改革を実施しました。
グンゼの人事制度は2001年に新コース制の導入をはじめとした大規模な改定を行った後は部分的な見直しに留まっていました。今後、人口減少や競争環境が厳しさを増す中、あらゆるステークホルダーに選ばれ続ける企業となるには、従来の年功序列的な制度から「個の貢献を公正に評価し処遇する実力本位の制度」へ転換する必要がありました。
同時にワークライフバランス実現のためにライフステージや個人の志向に合わせた多様な働き方を選択できる仕組みを整え、

持続的企業価値・競争力の向上に繋がる経営戦略を実行できる人財と組織風土を創る

主要課題	主要施策	ありたい姿	
人財獲得競争の高まり 年齢層偏在・リスキル 育成強化 評価制度の見直し エンゲージメント向上 心理的安全性確保	人事制度改革 ➡ 管理職へジョブ型導入 ・適所適（人）財　・戦略実行による評価基準 ・職責／役割に応じた報酬 ・能力開発／キャリアデザイン ・人財情報見える化 ・本人希望異動／社内公募拡大 ・転勤制度見直し ・新卒：キャリア=50：50（採用比）	戦略人財の獲得・育成・配置 ・自走／チャレンジ人財 ・自律的キャリア形成 ・幹部人財の育成 ・最大限の能力発揮	女性管理職比率 27年：14% ➡ 30年：20% 女性社員比率 27年：38% ➡ 30年：41% 女性社員採用比率 27年：50% ➡ 30年：50% 男性育休取得率 27年：70% ➡ 30年：100% エンゲージメントスコア 27年：66点 ➡ 30年：70点 年休取得率 27年：80% ➡ 30年：80%
	人財尊重室 ➡ 組織風土改革を遂行する ・健康経営推進　・メンタルヘルス対策 ・ハラスメント防止　・労災防止 ・サーベイ分析に基づく改善策実施 ・マネジメントスキルの向上	エンゲージメント向上 ・成果を生み出す組織風土 ・安心、安全な職場環境 ・健全な心身による能力発揮	
DE&I推進 女性活躍推進	女性活躍推進を専任 ➡ 実効性を高める ・ライフイベントを想定した職務経験、育成前倒し ・育児・介護の両立支援 ・新卒女性採用比率50%継続	意思決定者に女性が一定割合いる ・イノベーション創出	

➡ 持続的企業価値・競争力の向上

人事制度改革について（2026年度～）

人事制度の全体像

これまでの「人事処遇制度」は、報酬により重きが置かれていたものでしたが、新制度では配置・活用・評価・人財育成・報酬を連動させるパフォーマンス・マネジメントおよび人財フローマネジメントの2つの観点で人財マネジメントを行い、経営戦略の実現を図ります。

期待人財像を「多様性を受容し、変化を恐れず自律的にチャレンジする人財」と定義し、長く活躍し続けることができる会社を目指し、その実現のために3つのマネジメント方針を掲げました。

「公平性」：年功ではなく実力で評価すること。

「納得性」：個人のキャリアと組織運営のベストバランスを実現すること。

「透明性」：基準をオープンにすることです。

これらにより、さまざまな人事諸施策を4つのキーメッセージ（“成果の最大化と公正な報酬”、“多様性と専門性の発揮促進”、“チャレンジを促す仕組みづくり”、“戦略的な人財育成”）をもとに推進しています。（下表）

主な変更点

等級制度

職務と転勤有無による3コース（いずれも職能資格制度）だったものを、職務特性に応じた4つの職群に再編。等級制度も個別に設定しました（管理職はジョブ型に移行）。また本人がライフステージなどに合った選択ができる転勤フラグを導入しました。

目標管理・評価制度

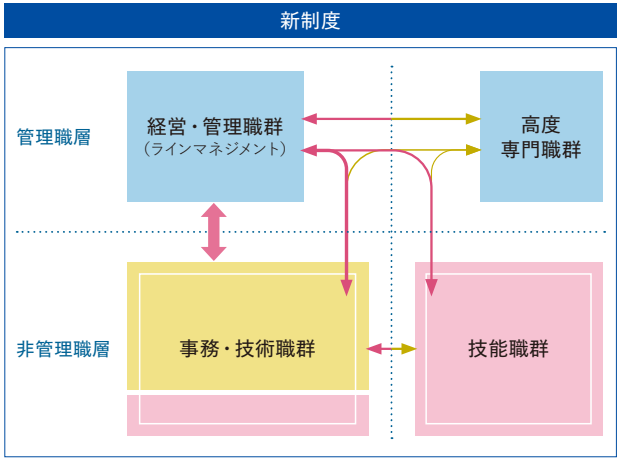
個々の業務にチャレンジ目標を導入し挑戦を促します。これにより新規事業の創出やプロセス改革といったイノベーションが生まれる組織風土を醸成します。また目標のオープン化により、目標設定のレベル感を比較可能にし、横の連携を促します。

報酬

これまでの、年功性が強く積み上げ型の給与制度をあらため、貢献や成果がより処遇に反映するように変更します。また、貢献度による処遇のメリハリを強めます。

キーメッセージ	現行の主要課題	変革の方向性	人事制度の主な改定内容
成果の最大化と公正な報酬	年功中心により会社への貢献と処遇のアンマッチが生じている	「実力本位」 「貢献の明確化」	•管理職にジョブ型人事制度を導入 •貢献度による賞与のメリハリ強化
多様性と専門性の発揮促進	コースで求める職務・役割が曖昧であり、環境変化への対応が不十分	「キャリア自律」 「選択の自由」	•職務特性による4つの職群に変更 •高度専門職群の新設 •転勤フラグ制度の導入
チャレンジを促す仕組みづくり	チャレンジへのメリットを感じにくく、現状維持志向に陥りやすい	「心理的安全性」 「成長支援」	•チャレンジ目標の導入 •個人目標のオープン化（全社公開）
戦略的な人財育成	階層別教育中心	「早期育成」 「再教育」	•早期成長と再チャレンジのバランスを取った教育体系 •管理職のジョブローテーション

新人事制度における職群と等級



経営・管理職群：職務等級制度

自組織の経営者として組織の発展と価値向上が求められる職群（ジョブ型）

➡部下を持つ管理職が対象

高度専門職群：職務等級制度

高度な専門性により、業績や組織に貢献度の高い役割が求められる職群

➡部門推薦に基づき、個別登用で決定

事務・技術職群：役割等級制度

技術トレンドの進化に対応し、付加価値を生み出す役割が求められる職群

➡研究開発／生産技術／営業／スタッフ

技能職群：職能等級制度

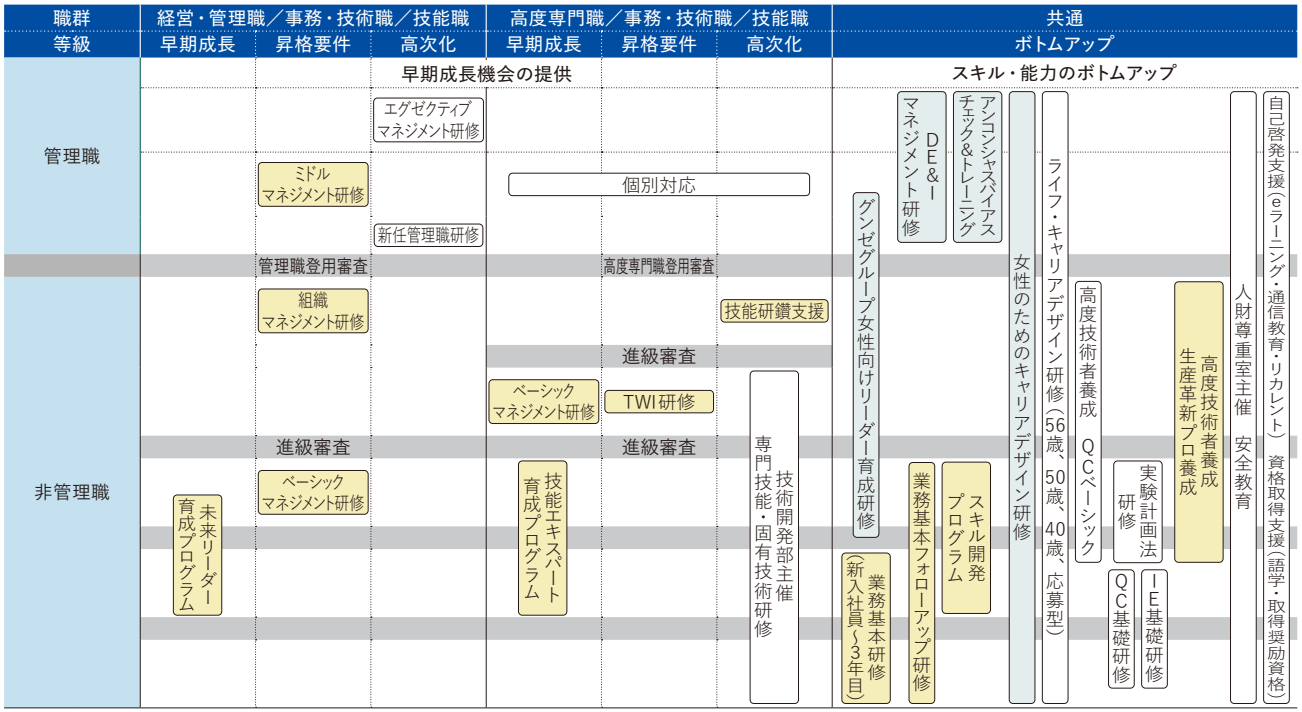
積み上げた経験や技能を活かして成果を生み出すことが求められる職群

➡製造／物流ラインのオペレーター

人的資本

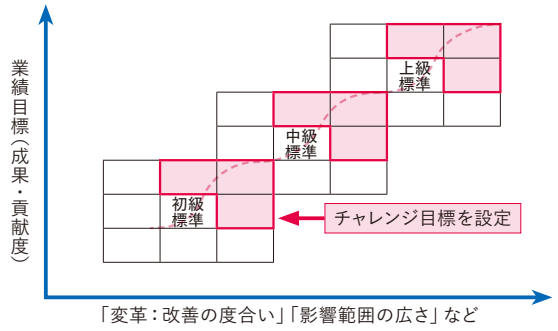
研修・教育制度改革について

新人事制度では人財育成と人事評価の一元管理により、人財育成目的の人事運営を行うことを重要視しています。あらたな人財育成のコンセプトとして、従来の横並びの人財育成体系を見直し、それぞれの人財が目指すキャリアに応じて早期成長と再チャレンジのバランスを取った人財育成体系を整備しています。具体的には「①グンゼの経営戦略を実行し、会社のさらなる成長を支える人財を早期に育成する(経営管理人財の早期育成)」「②組織としてイノベーション創出につながるスキルと能力の底上げを図る(若手社員の早期成長)」ことを実現できる全社教育体系(下図)を構築しています。上位等級への進級や管理職登用に向けて前倒しで必要な知識・スキルを習得できるようにサポート体制を充実させています。また、成果創出力が乏しい場合はPIP(従業員の業務パフォーマンスを向上させるための具体的な改善計画)を実施し、組織的にパフォーマンス改善を支援、必要な能力に応じて教育機会を提供することで再チャレンジを促していきます。グローバル人財育成の仕組みづくりも重要な課題です。グローバル競争に勝ち抜く企業体質への転換を図るため、各事業部門の戦略と連動したグローバル人財育成の仕組みづくりに取り組みます。



評価制度改革について

新人事制度において人事評価制度(目標管理制度)は、等級・報酬・人財育成に連動する中核的な仕組みとして位置付けています。管理職にはジョブサイズ目標を設定・評価し、営業利益、ROIC、エンゲージメントスコアへのコミットを強化します。非管理職にはあらたにチャレンジ目標を導入しています。チャレンジ目標はナインボックス(下図)を活用し設定します。通常レベルの目標をナインボックスの中央に位置づけ、成果・貢献度(縦軸)が通常レベルより高く、かつ、変革・改善の度合い(横軸)が通常レベルより大きい目標をチャレンジ目標(色付きのボックス)として設定します。チャレンジ目標の達成に向けて上司が支援することで個の持つ力と会社の成長力を高めることを目指しています。また、新人事制度では人事評価結果を人財育成に繋げる「フィードフォワード」を行います。これまでのフィードバックは過去の行動に対する評価に重点を置いていましたが、未来の目標達成や成長に向けた具体的な行動を促すために、上司と本人の対話を通じて「これからの成長」に繋げることを主眼に置いた取り組みを強化していきます。



DE&Iの取り組み

グンゼグループではDE&I※を最も重要な人財戦略の一つと位置付け、女性活躍推進に積極的に取り組んでいます。

※ Diversity（ダイバーシティ／多様性）・Equity（エクイティ／公平性）・Inclusion（インクルージョン／包摂性）の3つをあわせた言葉。企業理念や教育理念などに多様性・公平性・包摂性を取り入れて公平な機会のもと、多様な人財が互いに尊重しあい、力を発揮できる環境を実現するという概念。

女性活躍推進について

2025年8月、女性社員一人ひとりの潜在能力を最大限に引き出し、施策の検討・実施を加速度的に進めるために『なでしこプロジェクト』を立ち上げました。

プロジェクトメンバーは各部門から最低2名選出し、現在約30名で構成されています。メンバーは自部門の女性活躍推進における課題の把握（採用における男女比・研修参加の男女比・人事異動における男女の偏りなど）や女性管理職候補者の把握、自部門における推進施策の実行などに主体的に取り組んでいます。

また、プロジェクト活動をサポートする機能として女性執行役員、女性管理職、社外取締役をメンバーとする「アドバイザリーボード」を導入しました。セカンドオピニオンとして、アドバイザリーボードメンバーから女性活躍推進に関して適時的確なアドバイスをもらいながら施策推進のスピードアップを図っています。

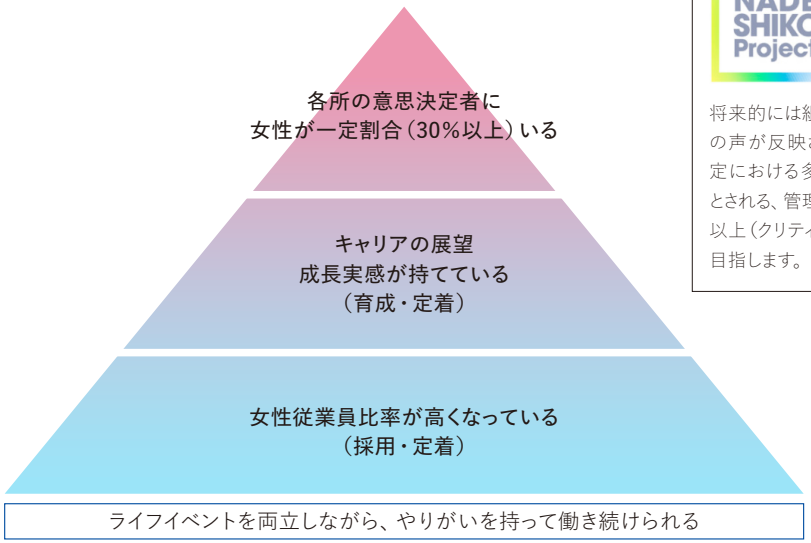
今後は意識・風土改革として、役員・管理職を対象にDE&Iマネジメント研修、アンコンシャスバイアストレーニングを実施するほか、女性社員を対象にキャリア形成支援および早期育成のための教育機会を提供します。

ワークとライフを両立させやすくする柔軟な働き方の拡充などの諸施策を積極的に推進していきます。

障がい者雇用について

各事業所において、障がいの特性に応じた職場環境の整備と従業員教育を推進し、お互いを尊重しながら能力を発揮できる信頼関係のある職場づくりに取り組んでいます。

2026年3月1日時点の障がい者雇用率は2.8%となり、法定雇用率2.5%を上回る水準を維持しています。今後も誰もが能力を最大限に発揮できる、多様性を活かした職場環境の実現を目指します。



NADE SHIKO Project

将来的には組織内で女性の声が反映され、意思決定における多様性が増すとされる、管理職比率30%以上（クリティカルマス）を目指します。

Topics

ボストンキャリアフォーラムに出展

中期経営計画の人事戦略として掲げているサステナビリティ経営の重要な項目である「多様な人財（グローバル人財）の登用促進」を早期に実現するため、バイリンガル学生が数多く参加する米国：ボストンキャリアフォーラムに2025年11月にはじめて出展しました。（フォーラム参加学生：4,329名、参加企業数;195社）

参加企業はコンサル・商社・金融が多く、メーカーの出展が少ないこともあって、グンゼはメーカー志望の多くの学生との接点を持つことができました。

日本のフォーラムでは出会うことの少ない日英バイリンガル人財との交流を通じ、優秀人財確保の選択肢がより広がりました。



エンゲージメント向上の取り組み

グンゼでは2022年度よりエンゲージメント調査を毎月実施し、2025年1月に対象を拡大、2026年度からの新人事制度において管理職評価へエンゲージメントスコアを反映しています。今後は管理職対象にスコア活用によるコーチングや、1on1などを通じた対話スキル向上支援を実施するとともに、強みに着目した組織開発の3ステップ（現状の可視化・本音の対話・未来づくり）に基づき、サーベイを起点とした部門単位の改善を推進します。具体的には人財尊重室を事務局とした組織開発チームを設置し、「目標・役割・仕事の進め方・人間関係」の4つの視点で組織状態を管理職と共に整理することで課題と強みを明確化し、伴走支援と好事例の水平展開を通じて自走化を促進します。

推進体制：人財尊重室による伴走型支援

機能・役割	具体的な活動内容	期待される効果
事務局設置	•組織開発のための施策検討実施	•施策の一貫性とスピード感のある意思決定
分析・直接対話	•サーベイ結果を分析、部門との対話 •組織状態を4つの視点でコーチング、改善促進	•各部門の実態に基づく実効性の高い打ち手 •各部門の自走
好事例水平展開	•スコアが高い部門の取り組みを言語化し、全社へ共有	•組織開発、マネジメント水準の底上げ

健康経営の取り組み

2025年に健康経営宣言、推進体制、戦略マップを策定するなど、取り組みを強化したことにより、「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定されました。

従業員がそれぞれの能力を十分に発揮することで、社会にとって必要とされる企業を目指し、今後も健康経営を積極的に推進します。

主な取り組み

生活習慣病の予防	定期健康診断の100%受診、健康診断有所見者へのフォロー徹底、健康保険組合との連携による特定保健指導実施率向上、健康保険組合・労働組合との健康イベント共催、厨房付き食堂のある事業所での健康メニュー提供
メンタルヘルス対策	ラインケア（新任管理職研修）、セルフケア（入社～3年目研修）、社外相談窓口の周知
女性特有の健康課題対策	社外相談窓口の設置、 無料卵巣機能検査の受診案内
喫煙対策	健康保険組合禁煙プログラムのPR
感染症予防対策	インフルエンザ予防接種費用補助
その他	1on1ミーティングなどによる職場コミュニケーションの活性化

Topics

エンゲージメント向上の取り組み事例

プラスチックカンパニー営業統括部 営業第三課 課長
林 英生



組織力の最大化には、個人の優れた能力を同一方向へ結集することが不可欠です。私の部署では人とのつながりと組織力の向上に焦点を当て、「働きたい職場づくり」を推進しています。具体的に私自身は、「目を見て話す」「手を止める」「時間で切らない」という3つの行動指針を実践しています。これにより、メンバーは大切にされているという実感の醸成、心理的安全性の確保、信頼関係の構築を図り、エンゲージメントの向上を実現しています。この取り組みの核心は管理職の「傾聴」と、メンバーが「やらされている」ではなく「やりたい」と思える環境づくりにあります。管理職がメンバーとの対話に時間を投資し、共に成果を追求することで、組織全体の持続的な成長を目指しています。

ワークライフ両立支援各種制度

共通	育児	介護	傷病
•テレワーク制 •フレックスタイム制 •半日単位および1時間単位の年次有給休暇	•妻の出産休暇 •育児休職（有給5日） •パパ・ママ育児休職プラス •育児を行う従業員の時間外労働、深夜業制限 •育児のための所定外労働の制限 •育児のための短時間勤務 •子の看護等休暇 •保育利用料補助 •延長保育利用料補助 •ベビーシッター等利用料補助	•介護休職 •介護を行う従業員の時間外労働、深夜業制限 •介護のための所定外労働の制限 •介護のための時間外勤務 •介護休暇 •介護サービス利用料補助	•病気欠勤・病気休職 •消滅年休の復活※1

※1 時効により消滅した年次有給休暇の復活を請求できる制度

製造資本

製造資本の高度化による持続的成長基盤の強化



奥田 智久
取締役 兼
常務執行役員
プラスチックカンパニー長
（技術・研究開発管掌）

変化する事業環境を支える製造資本

グンゼグループは創業130周年を迎え、長年にわたり培ってきた製造技術と現場力を基盤に、プラスチックフィルム、エンジニアリングプラスチックス、メディカル、アパレルなど、多様な事業領域で高品質かつ安定的な製品供給を実現してきました。

その強みは、顧客や市場のニーズを起点に、製品開発から量産化、設備改良に至るまで、継続的な検証と改善を重ねながら、コア技術を社内に蓄積・高度化してきた点にあります。

さらに、量産化に必要な設備についても、構想段階から設計・導入までを自社で一貫して担うことで、技術と設備を一体として最適化し、独自性の高い製品を迅速に商業化できる体制を構築しています。

一方で、近年の製造業を取り巻く環境は激変しています。国内外における深刻な人手不足、原材料・エネルギー価格の高騰、地政学リスクに伴うサプライチェーンの不安定化、さらには世界的な環境規制の強化など、従来の延長線上の取り組みだけでは対応が難しい構造的な課題が顕著となっています。また、顧客から求められる要求も、従来の品質・価格・納期の充足にとどまらず、環境への配慮や、不測の事態における安定供給、迅速な市場への供給力など、より高度かつ多角的なものへと変化しています。

こうした変化に対応するため、グンゼグループでは、各事業・各工場で蓄積してきた技術やノウハウを全社的に共有し、横展開することで、製造力の底上げを図るとともに、製造プロセスの革新を通じて変化に強い製造基盤を構築し、収益性の向上と価値の創出につなげています。

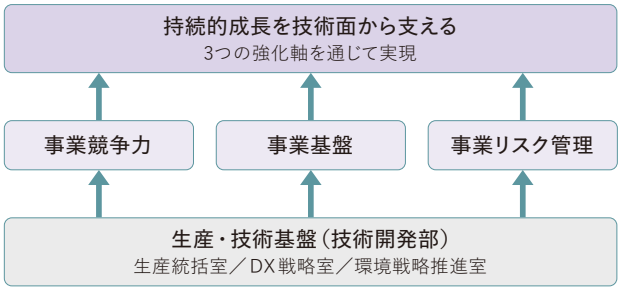
「VISION 2030 stage2」における製造プロセス革新

2030年を見据えた中期経営計画「VISION 2030 stage2」では、2025年度から2027年度までの3年間を、持続的に成長できる企業へ「創りかえる」期間と位置付けています。基本コンセプトである「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」の実現に向け、製造資本の強化は、成長事業の拡大と既存事業の収益性改善を支える重要な基盤です。2026年度は、「stage2」の2年目として、「グローバル競争力・技術の強化」を重要テーマの一つに位置付け、品質・コスト・供給力を高める製造プロセス革新の実装をさらに加速させる段階と捉えています。

今後は、各事業戦略と連動した生産体制の強化、効果的な設備投資、原価低減につながる工程改革を推進し、さらに、自働化・省人化による生産性向上、DX／AI活用による業務変革、環境技術開発による資源循環の推進を通じて、環境対応と収益性の向上を両立させ、変化に強く、資本効率にも優れた製造基盤の構築を進めていきます。

技術開発部の体制と注力領域

技術開発部では、2026年4月に体制を改編し、製造プロセス革新を支える生産・技術基盤として、従来の枠組みにとらわれない新たな価値創造に取り組んでいます。「事業競争力」「事業基盤」「事業リスク管理」の強化を基軸に、グローバル競争力向上に向けた技術開発と、法令順守・品質・労災・サイバーセキュリティ・化学物質管理などの重点的なリスク管理強化を通じて、持続的成長を技術面から支えています。



製造資本

自働化・省人化、DX／AI活用、環境技術開発による取り組み

製造資本のさらなる高度化に向け、グンゼグループでは、自働化・省人化、DX／AI活用、環境技術開発を重点として以下の取り組みを推進しています。

自働化・省人化による生産性向上

労働力不足や技能伝承への対応を見据え、人手に頼っていた工程の自働化を進めています。アパレル製品の接着縫製ラインでは、ハンドリング、センシング、画像処理などを組み合わせた自働化ラインである「スマートライン」を構築し、確立した要素技術を既存設備へ展開することで、一部工程で34％の効率化を実現しました。さらに、これらの技術を成長領域であるメディカル事業にも展開し、生産プロセスの効率化や品質安定化に向けた取り組みを進めています。これまで人に依存していた工程の一部自働化と連続性により、供給能力と品質安定性を高めるとともに、事業横断での技術活用による製造技術力の向上を進めています。

DX／AI活用による業務変革

DX／AI活用においては、業務プロセスや生産状況の可視化を進め、従業員一人ひとりがデータを活用して課題発見と改善を行う「自己解決型」の行動変革を促進しています。生産領域では、生産計画最適化を起点に、調達・生産・物流・販売を連動させたSCM全体の高度化を推進しています。需要動向や在庫状況、生産能力などを連携・可視化することで、在庫回転率向上、設備稼働率改善、欠品率抑制につなげています。また、設備保全業務では、点検記録や故障履歴をデジタル化・蓄積し、熟練者のノウハウを共有・活用できる仕組みを整備しています。これにより、突発停止の抑制や保全作業の効率化、技術伝承を支えるスマート保全の構築を推進しています。

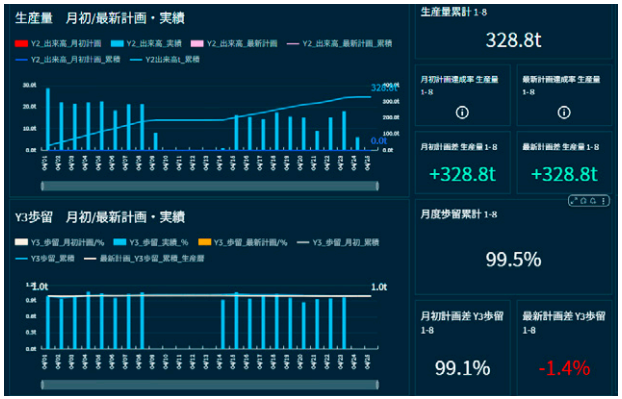
環境技術開発による資源循環の推進

環境技術開発においては、環境負荷低減を持続的成長に向けた投資と位置付け、独自技術開発を進めています。その一例として、エンプラ事業部では、有機溶剤を水平リサイクルするシステムを構築し、社内循環による利益創出を実現しています。また、プラスチックフィルム分野では、回収したラベル端材からインキ成分を除去する脱墨技術を確立し、収縮ラベルへの水平リサイクルを可能にしました。加えて、リデュース・リユースの取り組みも推進し、資源循環型のものづくりへの転換を加速しています。

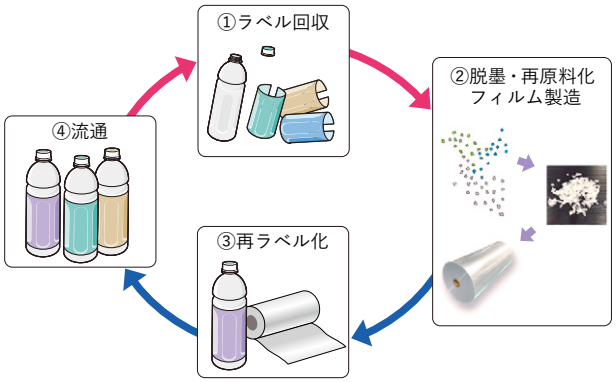
これらの取り組みを通じて、グンゼグループは、生産性向上、品質安定化、環境負荷低減を同時に実現し、持続的成長を支える製造資本のさらなる高度化を図っていきます。



メディカル綾部工場　自働化ライン



DX活用による生産管理画面（イメージ）



「ラベル to ラベル」水平リサイクルイメージ

知的資本

新たな価値創造を支える知的資本の強化



山上 正文
執行役員
研究開発部長

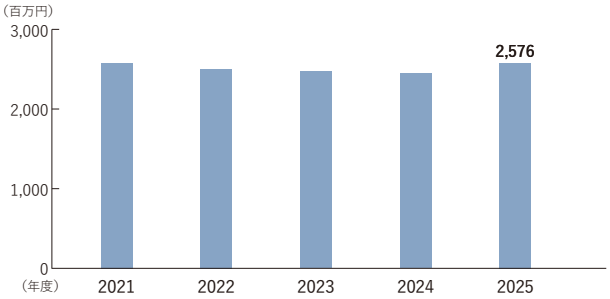
グンゼグループの基盤技術

グンゼグループは、「繊維加工技術」「樹脂加工技術」「製造技術×装置開発」を基盤技術として位置付けており、これまで蓄積してきた技術を重要な知的資本の一つとしています。
各事業部門では、顧客ニーズに基づく商品開発および技術開発を積極的に推進し、独自技術の高度化に取り組んでいます。
また、本社機能部門である技術開発部門および研究開発部門では、全社横断的かつ中長期的な視点から、基盤技術の強化を推進しています。
技術開発部門ではDXなどの先進技術を活用した原価改革や生産プロセスの高度化、エネルギー改革を推進し、研究開発部門では新たな差異化技術の創出に取り組んでいます。
これらの取り組みを通じて、技術・ノウハウや研究開発成果の蓄積に加え、人財育成を進め、グンゼグループの知的資本の持続的な強化を図っています。

研究開発による知的資本の強化

研究開発部門では、基盤技術や主力事業分野に対応した「機能材料研究室」「医療材料研究室」「繊維研究室」の三つの研究室を中心に、原材料および加工技術に関する研究開発を推進しています。
各研究室では、独自性と競争力を備えた差異化技術に関する研究開発に加え、その成果を活用し、外部機関との連携を通じた新規分野向け製品群の創出にも挑戦しています。
機能材料研究室では、これまで培ってきた樹脂加工技術を融合・進化させ、高機能樹脂を活用した複合材料の設計および成形加工技術の研究開発を進めています。
医療材料研究室では、医療現場のニーズに応える高付加価値製品の創出を目指し、生体吸収性材料およびその加工技術の研究開発ならびに応用展開に取り組んでいます。
繊維研究室では、これまで蓄積してきた繊維加工技術をさらに発展させ、衣料用途に加え、産業用途向け高機能繊維の研究開発にも積極的に取り組んでいます。
これらの研究開発活動では、グループ内の横断的な連携を推進するとともに、より効果的かつ効率的な研究開発体制の構築を目指し、企業や大学・研究機関との連携拡大を進めています。
これらの活動を通じて、差異化技術をはじめとする技術・ノウハウの蓄積に加え、研究人財や外部連携ネットワークの強化を図り、持続的な価値創造を支える知的資本の強化に取り組んでいます。

全社研究開発費



Topics

DX戦略室の設立
全社デジタル変革推進の新体制

技術開発部 DX戦略室 室長
富田 孝明

DX戦略室は、2026年度の経営方針である「DX活用による行動の変革」の実現に向けて設立しました。DX技術の活用を促進し、全社的なデジタル変革をけん引することで、企業競争力の向上を目指しています。
従来の延長線上にない業務プロセス改革に挑戦しながら、全社デジタル戦略の立案・推進をはじめ、グンゼAIの促進や、新技術の導入、システム開発・保守までを一元的に統括管理しています。
また、分散していたIT機能を集約することで業務効率化を図るとともに、デジタル人財の育成・リスキリングを加速し、デジタル技術やノウハウの組織的な蓄積を進めています。

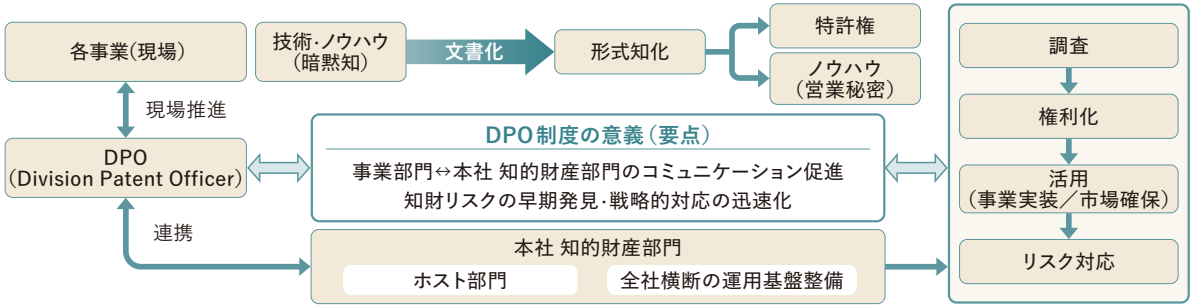
知的資本

事業価値につなぐ知的財産活動 ～DPO制度×知財ミックス～



林 直子
執行役員
IP・リーガル部長

DPO×本社 知的財産部門で回す知財活動の全体像



「知的財産化」の取り組み

グンゼグループの知財戦略は、各事業で培われた技術・ノウハウなどの知的資産を、事業価値に直結する「知的財産」としてグループ全体で管理し、活用できる形に整える「仕組みづくり」にあります。現場にある暗黙知を文書化し、特許権・ノウハウ(営業秘密)として形式知化したうえで、IP・リーガル部がホスト部門として全社横断の運用基盤を整備し、調査・権利化・活用(事業実装／市場確保)・リスク対応までを一貫して推進します。この仕組みを実効性あるものにするため、グンゼは「意思決定」と「権利設計」を組織的に強化しています。具体的には、各事業部門の開発責任者をDPO(Division Patent Officer)に任命し、知財部門と現場のコミュニケーションや手続きを円滑化するとともに、出願の承認や侵害対応など、事業判断を要する局面での意思決定を迅速かつ的確に行える体制を整えています。さらに、事業特性に応じた「知財ミックス」を徹底し、特許に加えて意匠・商標・ノウハウを組み合わせた多面的な保護により競争力を構築しています。今後はアパレル事業中心から、成長事業である機能ソリューション事業・メディカル事業を中心に、資源循環(環境負荷低減)、デジタル活用による製造プロセス変革(省人化・効率化)、安心・安全といった社会的要請に応える重点技術・重点製品群の知的財産化を一層強化し、これらの市場投入および重点領域への投資判断に関する意思決定を迅速化しながら、社外連携の促進と競争力向上、事業成長の実現につなげます。

グンゼグループの国内外特許・意匠・商標の保有数　(件)

		2023年度	2024年度	2025年度
保有特許	国内	691	680	652
	海外	249	228	198
保有意匠	国内	216	248	253
	海外	10	10	10
保有商標	国内	1,934	1,914	1,882
	海外	803	802	811

Topics

知的財産に関する社内広報活動 ～「難しそう」から「わかりやすい」へ～

知的財産活動は「難しそう」「見えにくい」と受け止められがちです。そこでグンゼでは、社内イントラネットを活用し、知的財産を身近に感じてもらう情報発信を継続しています。IP・リーガル部では、社内報での特集記事などを通じて、法務・知財領域やブランドに関する日常事例をわかりやすく紹介しています。社内での研修会・ワークショップなどの開催風景も紹介し、各事業所から開催要望も寄せられています。
また、顕著な経営貢献を果たした技術者には社長から「ダ・ヴィンチ賞」を授与しています。対話形式で進行される表彰式では、社長自ら開発の苦労話に耳を傾けるなど、技術者への敬意を示すことで、新たな知財創出意欲を高めています。こうした授賞式の様子も社内イントラネットで取り上げ、受賞者の顔写真やコメントなどとともに紹介しています。

社会関係資本

社会関係資本を向上させるための基盤強化



林 直子
執行役員
IP・リーガル部長

グンゼグループの「社会関係資本」の考え方

グンゼグループは「人間尊重」の創業の精神に基づき、すべての関係者との共存共栄を図ることを社会関係資本の基本としています。「グンゼ行動規範」において、世界に通じる公正なルールに則り活動することを宣言し、社会の期待に誠実に応え続けることで、揺るぎない信頼関係の構築を目指しています。
サプライチェーンにおいては「グンゼグループサプライヤー行動規範」を指針とし、お取引先さまとともに法令遵守、環境配慮や人権尊重を徹底した事業活動を推進しています。

事業を通じた社会課題の解決と、透明性の高い取引関係の維持に取り組むことで、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上を追求していきます。

グンゼグループのコンプライアンス推進

グローバルに選ばれ続ける会社となるために、グンゼグループは倫理的な事業運営を支えるコンプライアンス体制の構築を押し進めています。事業のグローバル化に伴い、遵守すべき法令は増加かつ複雑化し、刻々と変化する政治・経済環境を反映した上での迅速な判断が求められています。こうした中、IP・リーガル部は経営判断における助言機能を担っていることを常に念頭に置いて、契約レビューや法令への目配りを行うとともに、法規制に関する情報の社内への周知・浸透を図っています。
さらに、労災、不正行為、ハラスメント、その他コンプライアンス違反行為の発生原因を早期に把握し、適切な対処を図るため、「なんでも相談ホットライン」を社内に設けるほか、弁護士が対応する社外通報窓口も設置しています。ポスター掲示や定期的な社内イントラネットでの発信を通じて、利用促進に向けた活動を行っています。
2024年度には外国人労働者の多くを占めるベトナムおよびインドネシア出身者向けに、母国語で相談できる専用窓口を設置しました。いずれの窓口においても、通報内容に対してはプライバシーに配慮した上で、公正かつ迅速な調査を行い、問題解決を図っています。なお、2025年度の内部通報のうち、事業に重大な影響を与える事案はありませんでした。

通報・相談の内訳

内容	2023年度		2024年度		2025年度	
	ホットライン	社外通報窓口	ホットライン	社外通報窓口	ホットライン	社外通報窓口
職場の人間関係	4	0	3	2	4	3
セクシュアル・ハラスメント	2	0	0	0	0	1
パワー・ハラスメント	4	0	3	2	4	2
公益通報対象事実	1	0	0	1	0	0
その他	7	0	7	3	9	2
計	18	0	13	3	17	4

※社外通報窓口では、同一案件に複数の内容が含まれている場合があるため、件数と内容の合計が一致しません。

Topics

社内研修の取り組み

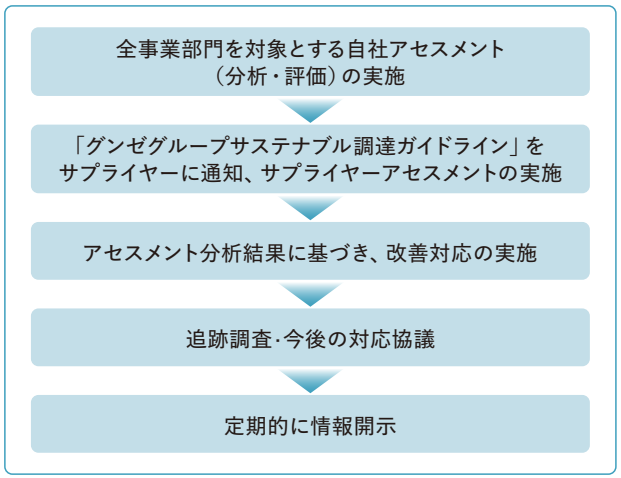
IP・リーガル部では、中小受託取引適正化法、景品表示法、個人情報保護法などの法令、生成AIリテラシーや特許の読み方、出願時の注意点などについて、「全員がトレーナー」「教えることにより学ぶ」を合言葉に、当該分野のエキスパートを目指す部員が、講師として研修を提供しています。
実際に対面で行う研修だけではなく、リモートでも参加することができ、仕事の都合などで参加できなかった場合は、後に社内イントラネットで研修録画を視聴できる仕組みを整えています。2025年度は、IP・リーガル部主催の研修を、延べ1,415人の社員が受講しました。

サプライチェーンマネジメントの推進

人権尊重への取り組み（人権デューデリジェンス※）

創業の精神である「人間尊重」を重視するため、これまでもグンゼグループが関わるすべての人々の権利を大切にしてきました。2021年には「グンゼグループサステナブル調達ガイドライン」を定め、人権尊重などのサステナビリティに関する姿勢を明確にし、サプライヤーと共に取り組みを進めています。国連が「ビジネスと人権に関する指導原則」を発表したことを受け、企業に対するさらなる社会的責任が求められるようになったことから、2022年度以降は、これまでの取り組みをさらに強化すべく、以下のように自社も含めたアセスメントを実施しています。

人権デューデリジェンスの実施フロー



※ 人権への負の影響とリスクを特定し、リスクを分析・評価して適切な対策を策定・実行するプロセスのこと。

自社アセスメント

外国人労働者に関する人権リスクに鑑み、2022年度に国内6工場を対象とした実態調査を開始しました。2023年度からは、定期的なコンプライアンス監査として、外国人労働者への直接ヒアリングを含む実地調査を行い、住・就労環境の衛生状況などを確認しています。2025年度は、九州グンゼ株式会社において2回目の実地調査を行いました。過去の調査結果を踏まえた継続的なモニタリングにより、住・就労環境の適正な運用が維持されていることを改めて確認しています。今後も実地調査を通じ、全拠点で安全で働きやすい環境が維持されるよう支援を継続します。

外国人労働者の実態調査対象工場数

	国内工場
2023年度	3工場 （宮津工場、東北グンゼ（株）、九州グンゼ（株））
2024年度	2工場 （梁瀬工場、津山グンゼ（株））
2025年度	1工場 （九州グンゼ（株））

※ 調査時点において外国人労働者を受け入れているすべての国内工場を対象に実施しています。

サプライヤーアセスメント

2022年度より、主要サプライヤーを対象にアセスメントを実施しています。調査には、国連グローバル・コンパクトの定める4分野（人権、労働、環境、腐敗防止）10原則を網羅した質問票を活用し、リスクの特定・評価を行っています。このアセスメントは3～4年で各事業を1周させる定期サイクルで運用しており、2025年度はプラスチックフィルム分野の取引金額の80%以上を占める主要サプライヤー8社を対象に調査を実施しました。2025年度までに、国内外の主要サプライヤー延べ127社の評価を完了しました。これまでの調査を通して重大な労働環境の問題は認められませんでしたが、得点率の低いサプライヤーに対しては、担当者が個別に面談を行い、ともに取り組みの改善を推進しています。

サプライヤーアセスメントの実施状況

	調査対象数				
	2022※	2023	2024	2025	合計
プラスチック分野	14			8	22
エンプラ分野		9			9
メディカル事業	5				5
グンゼメディカル（株）			4		4
アパレル事業	75				75
繊維資材分野		12			12
	94	21	4	8	127

※ 2022年度は調査対象を幅広く設定しましたが、2023年度より選定基準を設定し、取引金額計上位約8割を占めるサプライヤーに限定した調査に変更。以降はほぼすべてのサプライヤーから回答を入手しています。

自然資本

環境技術で事業基盤を強化し、持続可能な社会を実現



奥田 智久
取締役 兼
常務執行役員
プラスチックカンパニー長
（技術・研究開発管掌）

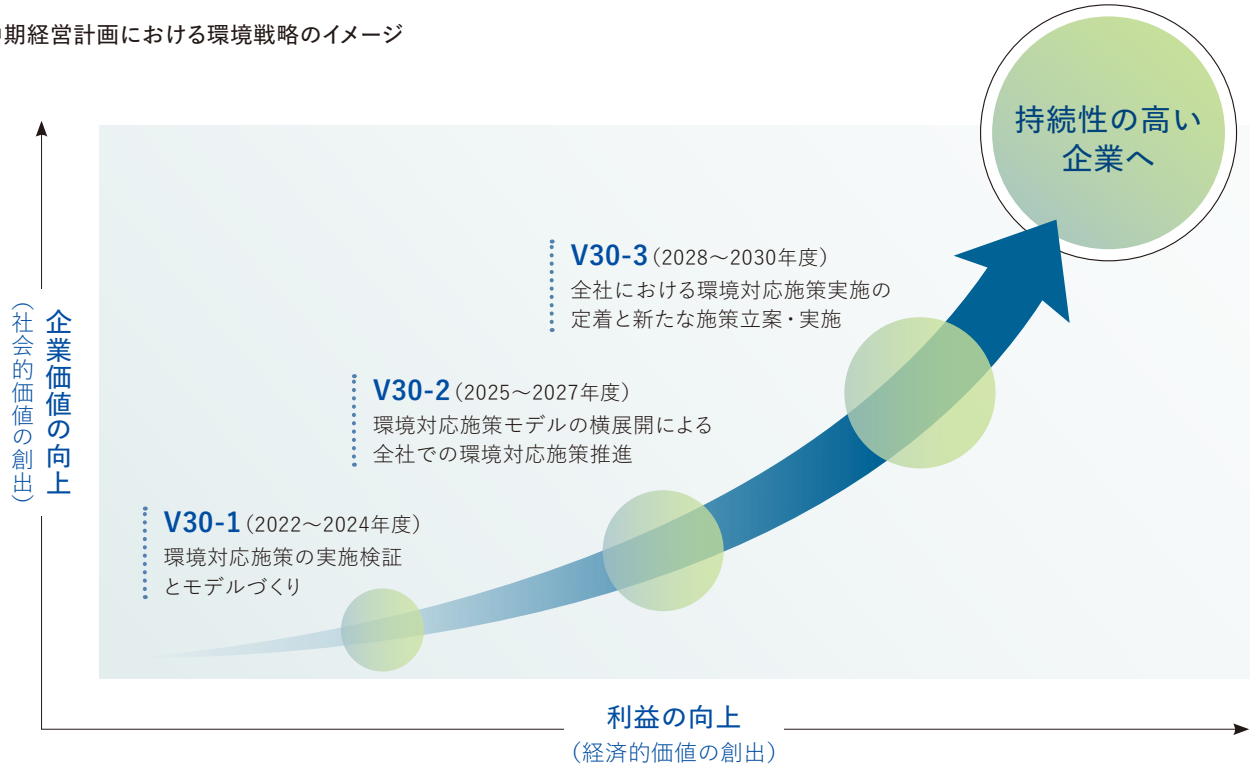
「VISION 2030 stage2」における環境戦略

グンゼグループは「VISION 2030 stage2」において、「社会的価値」と「経済的価値」の両立を図るサステナビリティ経営を推進し、持続可能な事業基盤の構築を通じて、グローバルに選ばれ続ける企業を目指しています。

グンゼグループの事業活動は、水資源、化石由来原料、エネルギーなどの自然資本に依存しており、これらの利用を通じて温室効果ガス排出、排水、廃棄物発生などの環境影響を与えています。そのため、グンゼは自然資本への依存と影響を適切に把握し、資源制約や環境規制強化などのリスク低減と、環境貢献製品の創出などを通じて、事業機会の拡大を図ることが重要であると認識しています。

この認識のもと、「VISION 2030 stage1」で構築した環境対応施策モデルを基盤に、自然資本への依存と影響を踏まえ、「資源循環」「脱炭素」「自然共生」を重点領域とした環境戦略を推進しています。

中期経営計画における環境戦略のイメージ



これらの方針に基づき、環境負荷の低減に向けた取り組みを継続的に進めるとともに、エネルギーコストの抑制や供給安定性の向上にもつなげることで、事業基盤のレジリエンス強化を図っています。これらを通じて、非財務目標である「2027年度までにCO_2排出量31%以上削減（2013年度比、Scope1+2）」の達成に向けて着実に進捗しています。

また、資源循環型社会の実現を目指す中で、資源循環の推進は、廃棄物削減や原材料コストの抑制に加え、資源価格高騰や調達リスクへの対応力向上にも寄与しています。さらに、再生材活用や循環型ビジネスモデルの展開は、顧客の環境配慮ニーズへの対応や新たな価値創出にもつながっており、持続可能な社会の実現とグンゼグループの中長期的な企業価値向上を目指しています。

自然資本

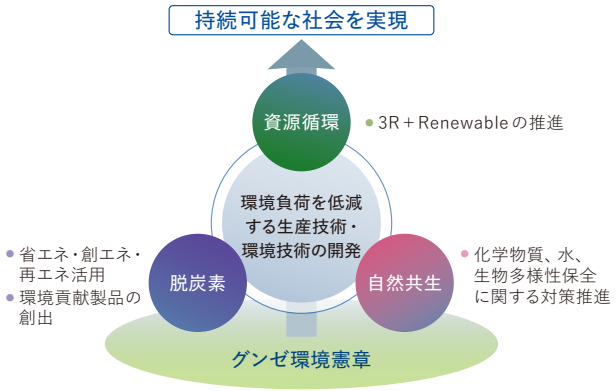
「stage2」活動推進における重点領域

「VISION 2030 stage2」では、「資源循環」「脱炭素」「自然共生」の3つを重点領域として、環境負荷低減と事業レジリエンス強化の両立を図っています。これらの取り組みは、単なる環境対応にとどまらず、資源価格の高騰、エネルギーコスト上昇、原材料調達リスク、水資源リスクなどの事業リスクに対応する経営基盤強化施策として推進しています。

資源循環

「3R＋Renewable※1」の考え方のもと、リデュースおよびリサイクルを全社的に推進しています。プラスチックフィルム分野では、回収したラベル端材を再資源化し、その原料を配合した環境対応型収縮フィルムを上市しました。廃棄物削減に加え、バージンプラスチック使用量の抑制を通じて、資源価格高騰や原材料供給不安への対応力向上にもつなげています。今後は、この循環型モデルをさらに拡大するため、複数回のリサイクルに耐えうる高品質な再資源化技術や、コスト削減に向けたプロセス改善、省エネ推進といった技術革新を進めるとともに、パートナー企業や消費者を巻き込んだサプライチェーン全体での協働体制の構築を目指します。

「stage2」活動推進図



脱炭素

2050年までのカーボンニュートラル実現を見据え、EMS(エネルギーマネジメントシステム)を活用した省エネルギー活動、太陽光発電設備の導入、自社発電設備に由来するFIT非化石証書の取得を通じて、再生可能エネルギー比率の向上を進めています。各工場では、エネルギー原単位の継続的な削減に取り組んでおり、CO_2排出量の削減およびエネルギーコストの抑制につなげています。

自然共生

水資源の取水・排水管理を中心に、環境負荷低減を推進しています。特にアパレルの染色工程や、プラスチックの製造工程においては水使用量が多く、環境法令や地域規制よりも厳しい自主基準を設定し、排水管理を徹底しています。これにより、地域の河川や水環境、生態系への影響低減に努めています。また、排水管理や化学物質管理の徹底、廃棄物削減を通じて、生物多様性への影響抑制にも取り組んでいます。

これらの活動を通じて、CO_2排出量や廃棄物発生量の削減に加え、エネルギー使用量、原材料使用量、廃棄物処理費用の低減を実現し、収益性改善にも寄与しています。

今後も、重点領域ごとの取り組みを確実に推進し、環境的価値と経済的価値を両立する循環型ビジネスモデルの構築を通じて、持続的な成長と事業競争力のさらなる向上を目指します。

※1 3R+Renewable：3Rは Reduce（リデュース＝製品をつくる時に使う資源の量を少なくすることや廃棄物の発生を少なくすること）、Reuse（リユース＝使用済製品やその部品などを繰り返し使用すること）、Recycle（リサイクル＝廃棄物などを原材料やエネルギー源として有効利用すること）の頭文字Rを指し、これにRenewable（リニューアブル＝再生利用）を加えたもの

資源循環の取り組み

アパレル分野では、廃プラスチックを活用したPCR※2材100%の再生ハンガーを開発し、サプライチェーンを巻き込んだ資源循環スキームを構築しました。グループ会社であるグンゼ物流株式会社の物流拠点から排出される廃プラスチックを原料として再資源化し、インナーウェア向け紳士肌着用ハンガーとして活用しています。年間約35万本の利用を見込んでおり、廃棄物削減およびバージンプラスチック使用量削減に寄与しています。

また、繊維資材分野では、自動車用エアバッグ縫製向けミシン糸の製造工程において、有機溶剤使用量を削減する技術を確立しました。設備構造を見直し、樹脂溶液と空気の接触面積を最小化することで揮発量の抑制を実現しています。環境負荷低減に加え、作業環境改善にもつながっており、2026年度は海外工場への展開を進めていきます。

さらに、プラスチックフィルム分野では、資源循環モデルの構築を目指す「サーキュラーファクトリー計画」を強力に推進しています。その先導的な成果として、守山工場では「ごみゼロプロジェクト」のもとで徹底した分別・管理を行い、2025年度に廃プラ排出量ゼロを達成しました。一方で、グループ内や市場から発生するインキなどの付着したフィルム端材の再資源化に向けては脱墨技術※3を活用し、ラベル端材を水平リサイクルした原料を配合した環境対応型収縮フィルムの販売を開始しました。本製品は、リサイクル工程の効率化によるCO_2排出量削減に加え、バージンプラスチック使用量削減にも貢献しています。今後は製品ラインアップを拡充し、食品・トイレタリー分野などへの用途展開を進めることで、2030年にリサイクル率100%を目指していきます。

※2 PCR：Post-Consumer Recycled（ポストコンシューマーリサイクルド）の略。市場回収された使用済み製品を再利用した材料
※3 脱墨：印刷加工されたフィルムなどからインキや接着剤成分を除去する技術

脱炭素の取り組み

グンゼグループにおける2025年度の国内外Scope1・2排出量は、前年度比8.8%減、2013年度比で42.7%減となる98,910t-CO_2となり、2025年度の目標である「2013年度比29%以上削減」を大きく上回る水準で進捗しました。主な要因として、EMS（エネルギーマネジメントシステム）を活用した省エネルギー活動の継続、再生可能エネルギー活用の拡大および設備更新による効率改善などが寄与しています。これらの取り組みにより、CO_2排出量削減が着実に進むとともに、エネルギーコストの抑制や生産活動の効率化にもつながっています。2026年度は、国内拠点で構築した環境対応施策モデルを海外事業所へ展開するとともに、高効率設備や次世代型省エネ設備の導入を推進し、さらなる環境負荷低減と効率改善を進めます。

一方、Scope3排出量については、前年度比3.4%減(13,486t-CO_2減）の382,151t-CO_2となりました。今後は、主要サプライヤーとの協働による排出量削減活動、再生材の活用、資源循環の推進を通じて、サプライチェーン全体での削減方針の策定および目標設定を進めていきます。また、海外事業所を含めた排出量データの精緻化と影響分析にも取り組み、Scope3管理体制の強化を図ります。

なお、Scope1・2・3排出量算定においては、データの正確性および透明性を確保し、グリーンウォッシュ排除の観点から独立した専門機関による第三者検証を実施しています。2024年度算定報告書においては、算定ルールへの不適合事項は確認されていません。今後も国際基準に基づく信頼性の高い情報開示を継続し、ステークホルダーとの信頼関係強化および実効性ある脱炭素経営を推進していきます。

CO_2排出量の実績（Scope1・2・3）

	2025年度	2024年度	対2024年度比	対2013年度比
	排出量（t-CO_2）	排出量（t-CO_2）	削減率（%）	削減率（%）
Scope1+2	98,910	108,457 ●	8.8	42.7
Scope1	28,547	31,056 ●	8.1	45.4
Scope2（マーケット基準）	70,364	77,400 ●	9.1	41.5
Scope2（ロケーション基準）	72,786	74,392	2.2	42.9

Scope3排出量	2025年度	2024年度
	排出量（t-CO_2）	排出量（t-CO_2）
Scope3	382,151	395,637 ●
Cat.1：購入した製品・サービス	221,923	233,836 ●
Cat.2：資本財	35,291	22,250
Cat.3：燃料・エネルギー関連の活動（Scope1・2に含まれないもの）	13,875	14,838
Cat.4：上流の輸送・配送	10,521	10,821 ●
Cat.5：事業において発生した廃棄物	3,497	3,908 ●
Cat.6：出張	321	425
Cat.7：従業員の通勤	941	1,279
Cat.8：上流のリース資産（対象外）	—	—
Cat.9：下流の輸送・配送（Cat.4上流の輸送・配送で計上）	—	—
Cat.10：販売した製品の加工（対象外）	—	—
Cat.11：販売した製品の使用	12,614	12,504
Cat.12：販売した製品の廃棄	83,169	95,774 ●
Cat.13：下流のリース資産（対象外）	—	—
Cat.14：フランチャイズ（対象外）	—	—
Cat.15：投資（対象外）	—	—

※ Scope1・2は国内・海外のグンゼグループ全事業所を対象に算定
※ Scope3は国内のグンゼグループ全事業所を対象に算定
※ ●は第三者検証済みデータ

Topics

生産現場から見たEMS活用によるCO_2削減の実践



技術開発部
生産統括室生産設備課
山口 直人

複数事業部でのEMS（エネルギーマネジメントシステム）構築を担当する中で、エネルギーの見える化の重要性を実感しています。設備ごとの消費電力や生産量をダッシュボードで表示することで、これまで感覚的だったロスを数値で把握できるようになり、リアルタイムでの効果確認や改善点の共有が促進されました。

現場の小さな改善活動の積み重ねが、エネルギー効率化に大きく貢献し、生産現場主体での改善活動が活発化しています。

今後は蓄積したデータを活用し、AIやIoTと連携したさらなる効率化を進めていきます。海外展開においても、このデジタル技術を活かした環境対応施策が重要な役割を果たすと考えています。

自然共生への取り組み

水資源の保全についての方針

グンゼグループは、「自然の恵みに依存している事実を正しく理解し、地域環境と共生する」という基本理念のもと、持続可能な水資源利用に取り組んでいます。

水は、アパレル事業における繊維加工をはじめとするさまざまな事業活動において重要な役割を担っています。生産拠点では、水環境を共有する地域社会との共生を図るため、環境法令や地域規制よりも厳しい自主基準を設定し、排水の水質管理および汚濁防止に取り組んでいます。

また、各拠点の地理的特性や水使用量に応じて、水の効率利用や循環利用を推進するとともに、水資源の持続可能な利用に向けた改善活動を継続的に実施しています。

取水情報

水源	2023年度	2024年度	2025年度
水道水（m^3）	510,169	486,312	427,026
工業用水（m^3）	2,737,553	2,738,933	2,652,080
河川水（m^3）	382,255	322,886	265,601
地下水（m^3）	527,734	485,795	572,397

排水情報

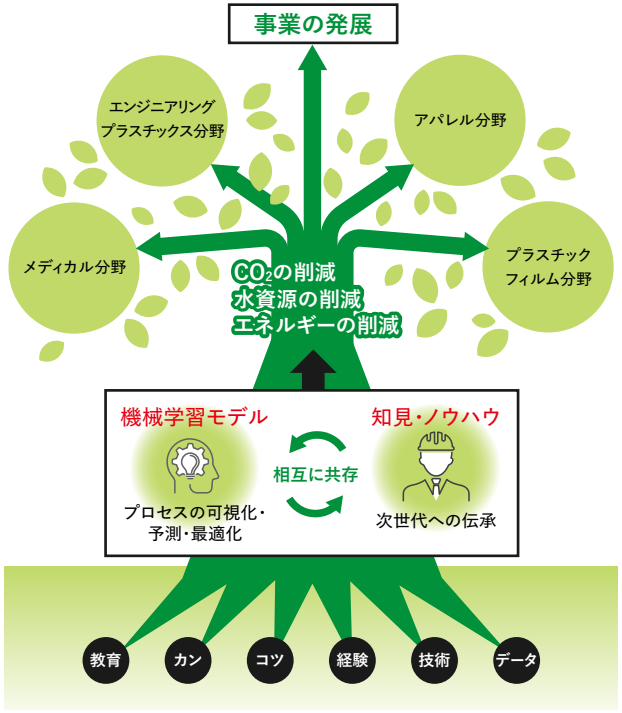
項目		2023年度	2024年度	2025年度
環境排水（m^3）		2,579,690	2,646,712	2,333,868
水質汚濁物質：BOD（t）	グンゼグループ（国内）	3.0	3.9	4.2
	グンゼグループ（海外）	0.4	0.4	0.4
水質汚濁物質：COD（t）	グンゼグループ（国内）	14.7	15.3	12.4
	グンゼグループ（海外）	3.7	3.8	9.5

水資源の保全に関する取り組み

生産拠点で利用する水資源について、より多角的な視点からリスク評価を行うため、主要な製造拠点の立地環境を対象に、国際環境NGOである世界資源研究所(WRI)が提供する「Aqueduct Water Risk Atlas」を活用した水リスク評価を実施しています。その結果、2024年度の全社取水量の7.2％に相当する拠点が、水リスクの高い地域に位置していることを確認しています。

こうしたリスクへの対応として、従来から実施している水管理体制を継続するとともに、国内の基幹拠点で確立した環境負荷低減技術や管理手法を全社的に水平展開する方針を掲げています。

プロセスインフォマティクス（PI）の活用イメージ



これにより、水リスクの高い地域を含むすべての拠点において、将来にわたる持続可能な水資源利用の確保と、水管理体制の維持・向上を図っていきます。

具体的な施策として、水使用量の多い染色工程を重点対象とし、プロセスインフォマティクス（PI）※を活用した改善を進めています。PIは、製造現場で長年蓄積されたデータを統合・分析し、品質、生産効率および操業安定性の向上につなげる技術です。再染色率の改善にPIを活用し、水使用量削減と生産性向上に向けた改善活動を進めています。これらの取り組みは、水使用量削減によるコスト低減だけでなく、環境配慮型製品の拡大や顧客からの評価向上にもつながるものと考えています。

化学物質管理

グンゼグループは、人の健康および生態系への影響を最小化するとともに、事業活動に伴う環境リスクの低減を図るため、化学物質の適切な管理を推進しています。国内外の法規制や国際条約を踏まえ、使用禁止から排出量削減までの5段階の管理基準を設定し、より安全な物質への転換や使用量削減に取り組んでいます。

また、化学物質管理に関する責任体制を整備し、各拠点において危険有害性評価および対策検討を実施するとともに、法規制動向の把握や管理基準の見直し、定期的な教育・研修を通じて管理水準の向上を図っています。

なお、2025年度における重大な環境法令違反（大気・水・化学物質など）は0件、罰金の総額（課徴金・反則金）はありませんでした。

※ プロセスインフォマティクス（PI）：データ活用による製造プロセス最適化

気候変動への取り組みと情報開示（TCFD）

グンゼグループは、2021年10月に金融安定理事会（FSB）の「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言」に賛同を表明しました。TCFDでは、気候変動に関する検討体制や、気候変動が中・長期の企業価値に及ぼす影響、および気候変動によるリスク・機会の特定について評価するための指標と目標、さらにこれらの検討内容が企業経営にどのように反映されるかなどの開示が求められています。

①ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、ガバナンス体制（▶P.68）に組み込んでいます。

②リスク管理

サステナビリティ課題に関するリスクとその対応策および機会に関して、テーマに合わせて主担当部門で内容を検討し、課題を事業部門、その他本社部門と共有しています。事業部門、本社部門は対応策に関して互いに連携し、主担当部門から「サステナビリティ委員会」と「リスクマネジメント委員会」に報告します。一連のサステナビリティに関する重要な課題は「サステナビリティ委員会」、「リスクマネジメント委員会」より経営執行会議に報告の上、取締役会に報告されることにより全社リスクを統合・管理しています。

サステナビリティ推進における会議体・組織の役割
https://www.gunze.co.jp/sustainability/group_sustainability/management/

③ 戦略

グンゼの主要事業として「プラスチックフィルム分野」と「アパレル（インナーウエア）分野」をシナリオ分析実施対象事業に選定し、短期～長期におけるリスクの特定とその対応策の検討および機会の抽出を実施しました。

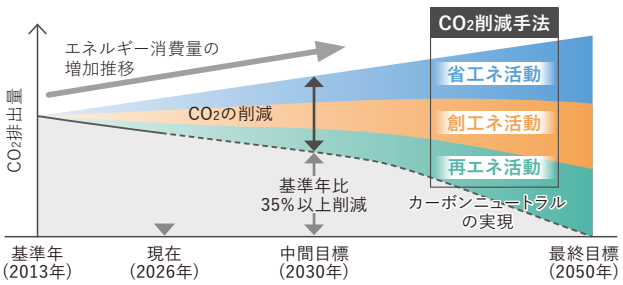
1.5℃目標が世界的に主流になっていることを踏まえ、1.5℃目標に対応した分析を実施しました。具体的には、IEA「World Energy Outlook」で示されているNZE2050※1などの「脱炭素シナリオ（1.5℃シナリオ）」と、IPCC AR5のRCP8.5シナリオ※2などを踏まえた「温暖化進行シナリオ（4℃シナリオ）」をはじめとした政府や国際機関が発行した将来予測に関するレポートなどを参考に、2つのシナリオを設定し、脱炭素経済への「移行リスク」および温暖化進行に伴う「物理リスク」の分析を行っています。

グンゼグループは、今後も継続的にシナリオ分析の内容を見直し、戦略のレベルアップを図ります。

※1 NZE2050：Net Zero by 2050　IEAによる「World Energy Outlook 2020」にて示されたシナリオの1つ。パリ協定の目標を上回る1.5℃シナリオにあたり、2050年までにCO_2排出量ゼロをめざすシナリオ
※2 RCP8.5シナリオ：IPCC（気候変動に関する政府間パネル）第5次評価報告書（AR5）統合報告書（SYR）の政策決定者向け要約図SPM6の2100年に2.6℃～4.8℃の気温上昇が予想されているシナリオ

気候変動に伴う短期～長期リスクと対応、機会
https://www.gunze.co.jp/sustainability/environment/climate_change/

グンゼにおけるカーボンニュートラル実現ロードマップ



④ 指標と目標

計画的なCO_2排出量削減に向けて、各事業活動において省エネ・創エネ・再エネ利用などの取り組みを強化し、資源循環・環境負荷に配慮した対応を行います。2019年に制定した「プラスチック資源循環基本方針」に基づき、3R＋Renewableを積極的に推進しており、新たな資源循環技術の開発を進め、アパレルなど全セグメントへ展開し、推進を強化していきます。

また、グンゼグループの重点取り組みとして、プラスチックフィルム分野での資源を循環させる「サーキュラーファクトリー計画」を強力に推進しています。「サーキュラーファクトリー計画」はグリーンローンによる資金調達において、株式会社日本格付研究所（JCR）からグリーンボンド・ローン原則／ガイドラインへの適合性について最上位の「Green1（F）」の評価を受けています。なお、本フレームワークにおける「サーキュラーファクトリープロジェクト」は、本邦初の資源循環型工場の取り組み全体での評価取得となっています。（評価取得時点）

同ローンにより調達した資金は「サーキュラーファクトリープロジェクト」の他、CO_2排出量削減の取り組みとして、2023年2月に竣工したBELS※3 5つ星およびZEB※4認証を取得した江南工場（愛知県）事務所建設にも活用されています。

※3 BELS：建築物省エネルギー性能表示制度。省エネルギー性能を客観的に評価し、5段階の星マークで表示
※4 ZEB：ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング。建物で消費する一次エネルギー収支をゼロにすることを目指した建物



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、排出水、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

機会	多様な事業展開が生み出す高い社会課題対応力	多岐にわたる事業認知機会の創出（「肌着の会社」という認識からの再定義）	QOLの向上に貢献する事業の拡大	人間尊重のDNAが生み出す人的資本経営	高齢化による医療の需要拡大	サーキュラーエコノミーを主導するビジネスモデルの拡大
マテリアリティ	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	
グンゼグループの目標	中期 ● 新規事業の創出と既存事業の成長（M&A含む） 短期 ● サステナビリティを追求した新商品・新サービスの提供	長期 ● 多様な人財が活躍する組織風土づくり 中期 ● 働き方改革による意識・業務改革の推進 中期 ● AIの積極活用によるプロセス変革（生産、販売、開発、物流、間接などすべて）	長期 ● 事業活動における環境負荷の低減	中期 ● 経営資源の戦略的配分 中期 ● 資本効率の追求によるGVA黒字化	
「stage2」初年度の取り組みと実績	● グローバルソリューションカンパニーへの挑戦 2025年度実績：海外売上高275億円（海外比率21%） ● 技術の専門集団によるイノベーションの創出 差異化技術の研鑽による新商品、新サービスの創出	● 女性管理職比率14%以上の実現（2027年度） 2025年度実績：13.1% ● 採用における女性比率50%の継続 2025年度実績：45% ● 育児・介護支援の拡充 2025年度男性育休実績：86% ● エンゲージメント改善による生産性向上・業績改善 エンゲージメント平均点数61点	● 資源循環技術の完成 守山工場ゴミゼロ達成（2025年度）、他生産拠点への水平展開の促進 ● Scope1＋Scope2：35%以上削減（2030年度） 2025年度削減率42.7%（対2013年度比）	● ROE10.0%以上、営業利益160億円の実現（2030年度） 「創りかえる」3年間の構造改革により2027年度、ROE8.0%以上、営業利益125億円を目指す ● PBRの高水準維持	

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

- **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**

企業体質の進化

- **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エ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
- **自働化技術、デジタル・AI技術の追求による生産性向上**
  各工場の自働化ライン設置による生産性向上

環境に配慮した経営

- **Scope3のサプライチェーン全体での削減**
  2025年度実績：382,151t-CO_2
- **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**
- **CO_2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）

資本コスト重視の経営

- **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）

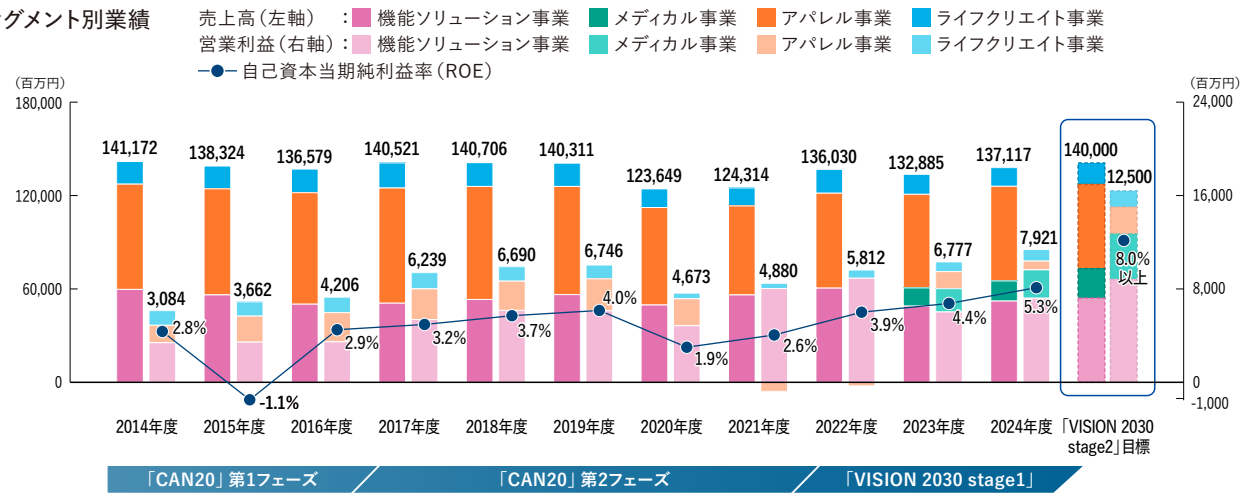
経済的価値

- 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

セグメント別業績



※ 合計値は連結売上高・営業利益（全社調整後）。内訳は各セグメントの売上高・営業利益（全社調整前）を表示。

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

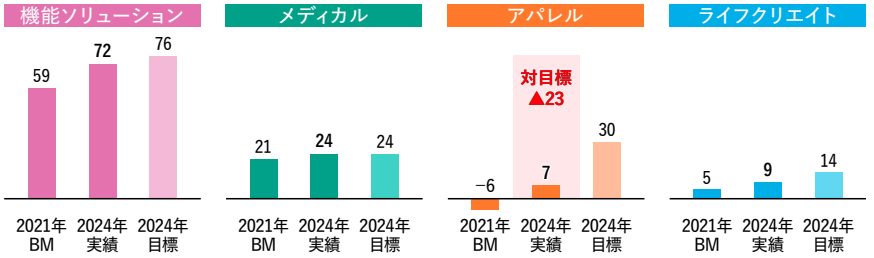
財務指標

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	女性活躍推進	女性管理職比率	6%以上	6%	○
		女性社員比率	35%	35%	○
		女性総合職採用比率	50%	52%	○
	子育て支援	男性育児休職取得率	50%	78%	○
	組織風土づくり	エンゲージメントスコア	70点想定	62点	×
	働き方改革	年休取得率	75%	73%	△
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）

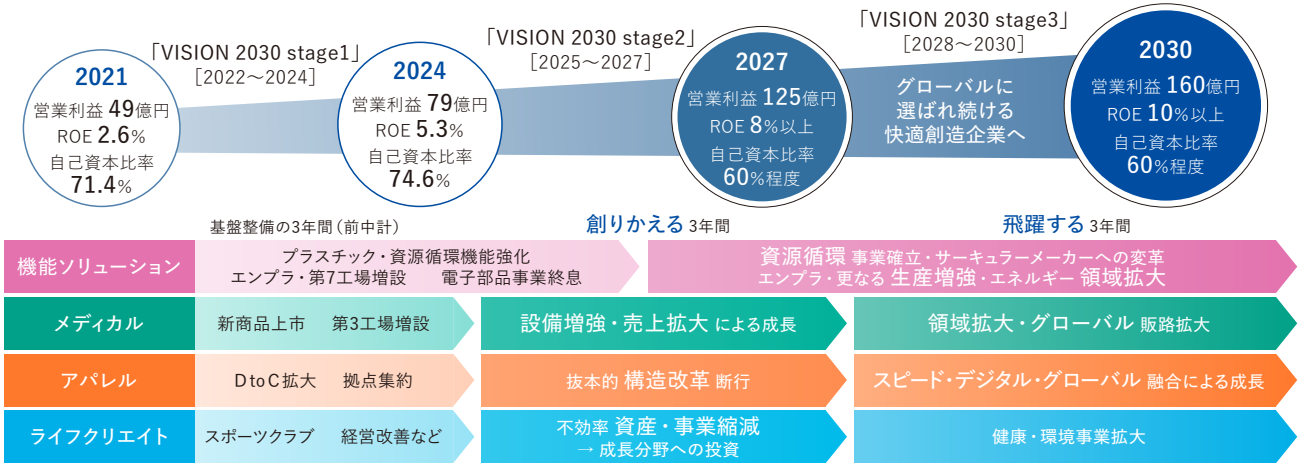


※ Gunze Value Added：
税引後営業利益＋受取配当金−投下資本×WACC

「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・エンプラ事業強化
	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・自働化技術・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ス分野における生産・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

強化・拡大

機能ソリューション事業

▶P.50

成果

- サーキュラーメーカーへの転換に向けた取り組みを推進
- 成長領域拡大に向け生産・開発基盤を強化

今後の課題

- 資源循環モデルのグローバル展開を加速

メディカル事業

▶P.53

成果

- 国内で吸収性製品の拡販が進展
- グローバル医療機器企業への成長に向けた投資を推進

今後の課題

- 吸収性製品のグローバル展開加速による収益力強化

構造改革

アパレル事業

▶P.55

成果

- 集中特化戦略に基づく重点ブランドへの絞り込みを推進
- 工場集約・物流再編などバリューチェーン改革、在庫縮減が進展

今後の課題

- 構造改革成果の発現による収益性向上と成長戦略の確立

ライフクリエイト事業

▶P.57

成果

- 投資効率を重視した物件管理を強化
- 商業施設・スポーツクラブの収益性が改善

今後の課題

- 成長事業へのシフトによる事業ポートフォリオ改革

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、自働化や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CO_2排出量削減に取り組みます。






imaGine2055
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

事業部門の枠を越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

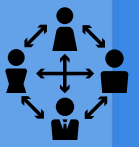
現状と課題

「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財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異化技術で、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

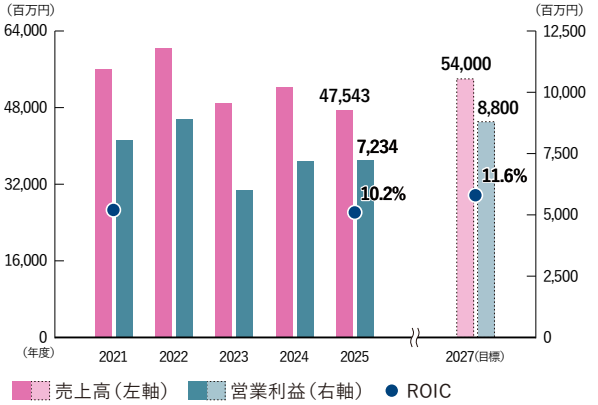
中東紛争の影響から、ナフサ（粗製ガソリン）の枯渇懸念と価格高騰が発生し、ナフサから精製される材料を加工することで事業を展開しているグンゼのプラスチックフィルム分野も大きな渦の中に巻き込まれました。

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（自働化、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働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、他社に先んじたリ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、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



GEOPLAS®HCRタイプ



自働梱包装置

Topics

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つつあることを実感し、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。



守山工場のサーキュラーファクトリー®

「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。

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。

Topics

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働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、自働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）



検査工程の自働化ライン（江南工場）

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。

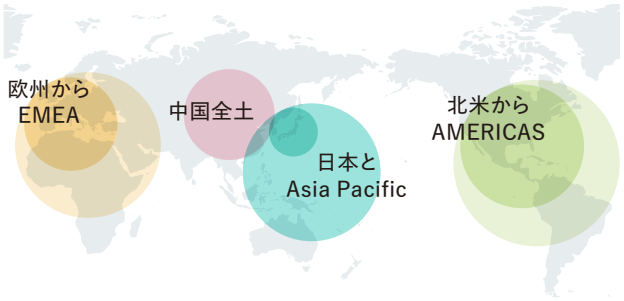
「VISION 2030 stage2」実現のための取り組み

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。

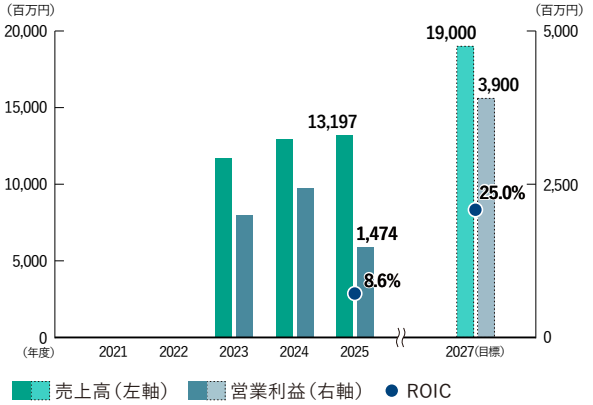
次なる挑戦として「stage3」とその先を見据え、自社の製品を必要とされるすべての国・地域へ届け、より一層グローバルな製品に育てます。日本、中国、Americas、EMEA、APACの5つの地域で、「新規開拓」、「価値の浸透」、「価値の共創」を進めます。

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

龍薗 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。

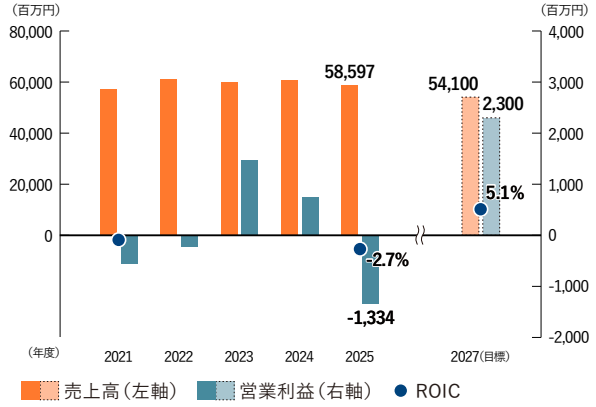
バリューチェーン改革

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も進めています。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、筋肉質で強靭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



特集

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



インナーウエア統括部
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



インナーウエア統括部
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



インナーウエア統括部
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・自働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



インナーウエア統括部
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みます。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。

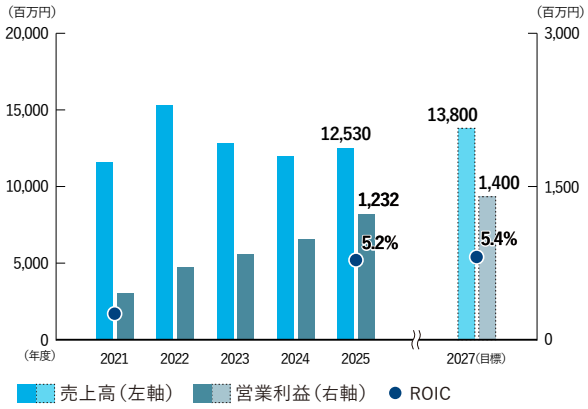
環境緑化分野

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くむ「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」が新たに出店しました。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。今後も売上高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
「にしまちキッチン」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 • グンゼラブ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	• CO_2排出量算定データの第三者検証実施 • Scope3　382,151t-CO_2 • 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げていきます。

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　● アパレル事業の構造改革 ● 各事業部における営業利益目標の進捗状況
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



コーポレートガバナンス ……62
代表取締役社長×社外取締役 ガバナンス対談 ……69
社外監査役メッセージ ……73
役員一覧 ……74

コーポレートガバナンス
変わる組織を支える

Section 4

コーポレートガバナンス

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/governance/corporate_governance/

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っ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、経営環境の変化への対応および意思決定の迅速化、経営監督機能の強化、経営の透明性の確保、経営責任の明確化などを目的とし、下表の取り組みを実施し、コーポレートガバナンスの強化に努めてきました。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」を制定しています。

強化のあゆみ

取り組み内容	
2005年度	執行役員制度を導入し、取締役数の削減を実施
2006年度	取締役の任期を2年から1年に変更 社外取締役、女性取締役を登用
2015年度	グンゼ コーポレートガバナンス・ガイドライン制定
2018年度	女性取締役が2名体制に
2019年度	指名・報酬委員会を設置 （取締役会の諮問機関、社外取締役が議長） 取締役の社外ウェイトが1/3に達する
2021年度	グンゼ コーポレートガバナンス・ガイドライン改定 取締役・監査役のスキルマトリックスを公表

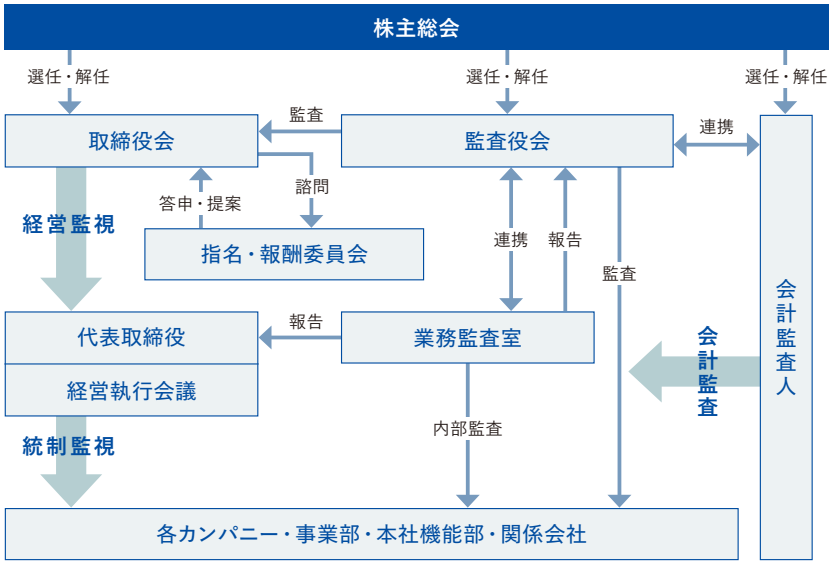
コーポレートガバナンス体制

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（2026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5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、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（2025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。

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス

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。2025年度は、取締役会のあり方、中長期的な経営戦略、中期経営計画「VISION 2030 stage2」の進捗状況、資本コスト、アパレル事業の構造改革、人事制度改革などの重点課題について、特に活発な議論がなされました。また、個別案件として、子会社の終息・吸収合併、組織改編、拠点集約などについて、提案・報告がなされ、審議しています。

取締役会の議論の内容（一部）

項目	主なテーマ
経営戦略	・中期経営計画（策定・進捗） ・経営方針、予算編成方針 ・経営概況ならびに今後の課題と対策 ・株主戦略、市場の反応 ・アパレル構造改革（策定・進捗） ・新人事制度 ・サステナビリティ委員会活動状況
決算・財務	・決算、予算の承認 ・自己株式取得 ・資金調達、運用 ・債務保証 ・株主総会
組織・人事	・役員、執行役員人事 ・役員報酬、役員賞与、株式報酬 ・組織改編
ガバナンス	・取締役会実効性評価 ・リスクマネジメント委員会活動状況 ・利益相反取引 ・内部統制有効性評価、監査役監査、業務監査
個別案件	・子会社の終息、吸収合併 ・拠点集約など

2025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	35	46	100%	100%

主な議題・報告	件数
経営戦略	16
決算・財務	19
組織・人事	13
ガバナンス	10
個別案件	11
その他	12

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、2026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、相互監督など、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、前年度評価なら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さらなる向上に向け、引き続き取り組んでいきます。

分析・評価プロセス

全取締役・監査役を対象にアンケートを実施・集計
↓
取締役会による分析・評価
↓
取締役会において実効性向上に向けた課題や今後の取り組みを議論
↓
改善への取り組み

評価項目（全40問）

1. 取締役会の構成について（規模・多様性）
2. 取締役会の運営について（審議項目、開催頻度、議案資料、自由活発な議論、審議時間など）
3. 取締役会の議論・モニタリング機能について
4. 取締役・監査役に対する支援体制・トレーニング（活動を支援する人員体制・トレーニング機会の提供）

2025年度における課題

- 中長期的な経営戦略などについての議論のさらなる活性化（取締役会・役員会合・取締役研修会におけるディスカッション）
- 役員トレーニングの継続実施（役割・責務に対する必要な知識・スキルの習得や適切な更新、強化）

2025年度の主な実施事項

- 取締役研修会において、取締役会のあり方や中長期的な経営戦略などについて議論する場を設けて、活発な意見交換を実施
- 取締役会および役員会合において、中期経営計画やアパレル構造改革などの経営戦略や重点課題に関して活発なディスカッションを実施
- 執行役員以上に役員トレーニングプログラム（Web版）を導入したり、取締役研修会にて議論の場を設けたりするなど、取締役・監査役のトレーニング機会を創出

実効性評価を踏まえた2026年度以降の課題

- 取締役会のあり方や長期的な経営戦略などに関する深い議論の実施（取締役会・役員会合・取締役研修会での議論の充実）
- 役員トレーニングの継続実施、および、社外役員（取締役、監査役）を含む役員間での適時的確な情報・課題共有

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。

2025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）
監査役会	15	22	25	100%	100%

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・提言が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

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	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（機能部門・事業部門からの取り組み報告会）出席、意見交換	8回	●	●	●
経営執行会議への出席、意見表明	15回	●	○(傍聴)	○(傍聴)
その他重要会議への出席、意見表明（予算会議、事業グループ長会議、サステナビリティ委員会、リスクマネジメント委員会、全社プロジェクト会議 他）	38回	●		○
重要な資料（稟議書など決裁資料、重要会議議事録、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	19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	88回	●	○	○
主要事業所・関係会社への往訪、調査	24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 43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（監査計画確認・監査報告他ミーティング・監査役会報告）	10回	●	○	●
会計監査人との連携（監査・レビューなどに関するミーティング 他）	11回	●	○	○

取締役・監査役のスキルマトリックス

属性		氏名・役職など		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	代表取締役会長	12年/満64歳	○	○				○		
	男性	岡 高広	代表取締役社長	2年/満63歳	○	○				○		○
	独立 男性	鯨岡 修	社外取締役	7年/満70歳	○(議長)		○			○		
	独立 女性	木田 理恵	社外取締役	6年/満57歳	○		○			○		
	独立 女性	船戸 貴美子	社外取締役	—/満57歳	○						○	
	男性	澤田 博和	取締役	3年/満61歳				○				
	男性	奥田 智久	取締役	2年/満61歳		○			○			○
	男性	河西 亮二	取締役	5年/満63歳		○		○				○
	男性	松田 晶二郎	取締役	1年/満57歳		○			○			○
監査役	男性	鈴木 富夫	常勤監査役	5年/満62歳				○				○
	独立 男性	舩冨 康次	社外監査役	3年/満65歳				○				
	独立 男性	中 紀人	社外監査役	3年/満64歳							○	
	女性	吉鹿 央子	監査役	1年/満61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

（2026年6月25日現在）

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・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・取締役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まなければならないこととしています。また、社内研修プログラムも実施するとともに、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。

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。2025年度は、代表取締役・取締役ならびに執行役員の選任・解任、取締役・監査役・執行役員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陣幹部候補者の育成について確認、意見交換を行いました。取締役の報酬の審議においては、中期経営計画「VISION 2030」のスタートに合わせて、グンゼの企業価値の最大化に向けた意欲をより高めるため、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などの内容と決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行い、取締役会に答申しています。

2025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）
指名・報酬委員会	4	6	6	100%	100%

指名・報酬委員会に付議される事項

- 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）
- 取締役の報酬など（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

2025年度の審議・決定内容

- 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
- 取締役の報酬改定および規程の一部見直し
- 経営陣幹部候補者育成

Topics

指名・報酬委員会 議長メッセージ



社外取締役

鯨岡 修

2026年6月に社長交代という経営の節目を迎え、あわせて「創りかえる」をスローガンに事業ポートフォリオ改革や収益基盤強化などの企業体質変革に取り組んでいます。このような変革期において、持続的成長を支える取締役会の役割は極めて重要で、加えてこの委員会の果たす役割も一層大きくなっています。

委員会では、客観性・透明性の高いプロセスのもとで、経営の継続性と変革の実現を両立できるリーダーシップについて議論を重ね、特に次世代経営人財育成とサクセッションプラン充実を重要課題とし、中長期的な視点で経営基盤強化に取り組んでいます。報酬制度についても、短期的な成果のみならず中長期的な企業価値向上や持続的成長への貢献が適切に反映されるよう監督・提言しています。

今後も、委員会（社外取締役と代表取締役）での自由闊達で建設的な議論を通じて、取締役会の実効性向上を支え、ステークホルダーの信頼と期待に応えていきます。

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、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陣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。

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ならびにGVA対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、2025年度におけるGVAの実績は△40億円（前事業年度は△9億円）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（TSR：Total Shareholder Return）とTOPIXとの相対評価、および全社CO_2排出量削減目標の達成度合いに基づく評価です。当該業績指標を選定した理由は、株主の皆さまとの一層の価値共有を進め、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とともに、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との相対評価および全社CO_2排出量削減目標の達成度合いに応じた業績連動係数を乗じて算出しています。なお、2025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152.86%（TOPIX伸長率：147.24%）、全社CO_2排出量削減率（対2013年度比）は37.2%（目標値：28.0%）でした。

役員報酬のKPI

報酬の種類	項目	内容	実績
賞与	GVA	対業績予想増減額	△23億円 ※ 実績　-40億円 業績予想　-17億円
株式報酬	TSRとTOPIXとの相対評価	TSR伸長率対TOPIX伸長率	103.82% ※ TSR　152.86% TOPIX　147.24%
	全社CO_2排出削減目標の達成度合い	CO_2排出量削減目標以上の削減	達成 ※ 削減率　37.2% 目標　28.0%

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）	139	84	16	38	7
監査役（社外監査役を除く）	24	24	—	—	3
社外取締役	22	22	—	—	3
社外監査役	14	14	—	—	2

（注）対象となる役員数には、2025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1名および監査役1名を含む。

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	30	20	100
取締役（社外取締役を除く）	62	24	14	100
監査役（社外監査役を除く）	100	—	—	100
社外取締役	100	—	—	100
社外監査役	100	—	—	100

（注）取締役は執行に基づく報酬も含めた場合の比率。

業務執行体制

経営執行会議

全社グループ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し、会長、社長ほか各機能部門、各セグメントを統括・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。2025年度は15回開催し、53議案（2024年度は16回、54議案）の協議・決定を実施しました。

	開催回数	議案数	出席率
経営執行会議	15	53	100%

主な議案	付議報告件数
経営戦略	16
予算・決算	14
財務	11
組織・人事	7
ガバナンス・リスクマネジメント	1
中期経営計画	2
個別案件	2

事業グループ長会議

経営方針および重要事項の周知徹底、経営参画体制および内部統制の運用強化、事業グループ経営の調整および統制などによる効率的な経営遂行を通じ、グンゼグループの経営の効率的な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て開催しています。

毎月、所定の様式に基づいて報告があり、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、機能部門長、事業グループ長で、対面による会議を開催しコミュニケーション強化を図っています。また、全社的な重要事項については、担当機能部門から説明があり、情報共有を図るとともに、直近の損益実績や今後の見込み、社会情勢と計画遂行上の影響、および対策などに関しては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。

	開催回数	出席率（社内役員）
事業グループ長会議	12	100%

役員会合

社外取締役、監査役の事業に対する理解を深め、その時々に抱える課題などについて直接意見交換を行う機会として実施しています。報告内容は、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です。2025年度は7回開催し、12テーマについて質疑応答・意見交換を実施しました。

	開催回数	件数	出席率
役員会合	7	12	98%

内容	件数
経営方針・中期経営計画	2
各事業部門の現状報告、重点取り組み事項	3
各機能部門の現状報告、重点取り組み事項	5
個別課題への取り組み状況	2

Topics

新任社外取締役メッセージ



社外取締役

船戸 貴美子

社外取締役の最も重要な役割は、株主の付託を受けて、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を図る観点から経営を監督することとされています。不透明な社会情勢の下、会社として重要な意思決定を行う局面が多数あると思いますが、弁護士として、コンプライアンスを第一に、経営陣の意思決定の過程や内容が適切か、必要な検討が行われているかなどを常に意識し取締役会に臨みたいと考えています。

創業者 波多野鶴吉が残した言葉には「『世の中のため』という荷を加える」「金よりも何よりも大切なのは人であります」など、会社の持続的成長に不可欠な考え方が並び、これらの信念が受け継がれて今のグンゼがあるのだと感じています。

過去から現在、そして未来に向かう中で、今後、グンゼがどうあるべきか、どこへ向かって進むべきか、経営陣とともに考え、助言を行うなど、会社の持続的成長と企業価値の向上に貢献できるよう努めます。

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、それぞれのリスクに対して定めた主担当部門がリスクを最小化すべく対策に取り組んでいます。特にリスクの度合いが高いと評価された重要リスクを中心に、モニタリングの結果について主担当部門から定期的にリスクマネジメント委員会で報告を受け、対策の実行状況の確認および今後の対応を協議・決定しています。

2025年度は4回開催したリスクマネジメント委員会で、品質不正を未然に防止するための取り組みをはじめ、情報セキュリティ対策の進捗、さらには各事業部におけるBCP（事業継続計画）の対応状況などについても包括的な議論を行っています。

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監督・指示を行うことで、内部統制の実効性を担保しています。

サイバーセキュリティ

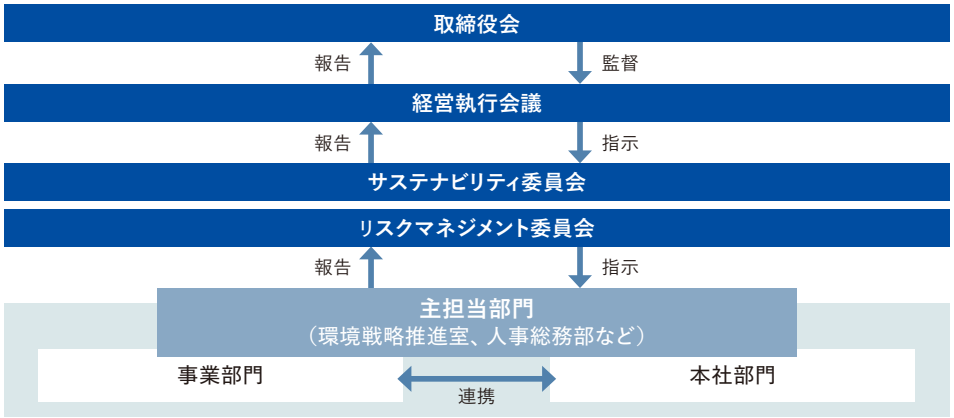
グンゼグループは2006年度より「ITセキュリティ方針」を定め、組織的な体制に基づいてグループ全体のリスク状況の把握、基本方針の策定、定期的な診断・モニタリング、インシデント発生時の対応やセキュリティ意識の向上など体系的な取り組みを行っています。

競争力の強化に必要となる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り組みを推進しています。

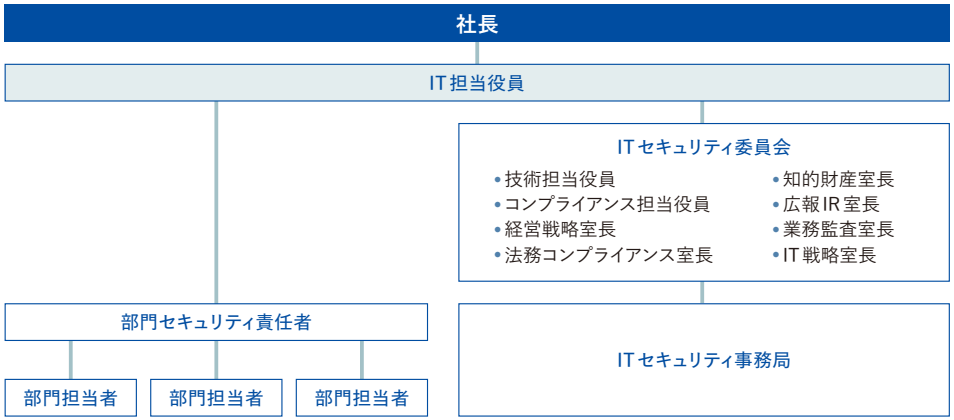
また推進体制としてITセキュリティ委員会を設置し、セキュリティに関する状況把握、対策標準の策定、管理体制の維持、各施策の審議および決定を行っています。また委員会で決定した対策事項の実行および監督のためITセキュリティ事務局を設置し、各部門のセキュリティ責任者・担当者へ対策を指示・フォローしています。

今後のグローバル拡大に向けた海外拠点でのサイバーセキュリティ強化として、現地法規制への対応を含めた管理体制を再構築し、インシデント発生時には事務局と海外拠点が連携した対応体制による迅速な復旧を目指すとともに、現地スタッフの教育研修を通じてグローバル全体での対応力向上を図っていきます。

ガバナンス体制



ITセキュリティ運用組織図



※ 2026年3月末時点

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。

社外監査役メッセージ



社外監査役　**舩冨 康次**

2023年より3年間、取締役会などの重要な会議に出席し、また、工場や事業所を往査する中で、経営陣や社員の課題解決に向けて真摯に取り組む姿勢、モノづくりへの熱意、きめ細やかな顧客対応などを目にし、グンゼは「誠実」という言葉が似合う会社であるという思いを年々強くしています。誠実というと親切・優しさをイメージしますが、企業の誠実さとは、厳しい現実にも正面から向き合うことだと思います。現在、グンゼでは「グローバルに選ばれ続ける会社となる」ため、痛みを伴うさまざまな改革に取り組んでおり、看板事業であるアパレルの構造改革もその一つです。

このような重要な案件の方向性や進捗状況については、取締役会の前に、社外役員に対して事前に十分な情報提供の場が設けられています。その結果、理解が深まり、取締役会では、開かれた雰囲気の中、幅広い角度から検討がなされた上で結論に至っています。

改革はまだ道半ばですが、財務・会計の専門家として、その完遂に向けたプロセスを注視し、少しでもグンゼに貢献したいと思っています。



社外監査役　**中 紀人**

グンゼのガバナンスについては、制度として十分に機能していると考えています。社外監査役を含む社外役員に対しては必要な情報が丁寧に開示されており、執行側に対して社外取締役から忌憚のない意見や提言がなされるなど、建設的な議論が行われています。

グンゼは今年、創業130周年を迎えますが、誠実にモノづくりに勤しんできた企業文化は、そのガバナンスのあり方にも現れていると思います。

時代の変化に対応しなければならないという点において、取締役間の認識に齟齬はなく、特に、この1年間は企業体質の強化に向けた3つのプロジェクトが今までにないスピード感をもって進められていますが、いずれも順調に進捗していると評価しています。

特にアパレル事業の構造改革は、社内外での痛みを伴う厳しい改革ではありますが、社内人財の手によって自律的に進められています。この変革の経験は、グンゼの持続的な成長と今後の発展に向けた財産になると期待しています。

役員一覧（2026年6月25日現在）

取締役

●所有株式数　●取締役会への出席状況※1



佐口 敏康
代表取締役会長

生年月日 1961年11月14日
1984年 3月 当社入社
2014年 6月 当社取締役に就任
当社取締役兼執行役員、プラスチックカンパニー長
2017年 4月 当社常務取締役兼常務執行役員、経営戦略部長
2018年 6月 当社代表取締役兼常務執行役員、経営戦略部長
2019年 2月 指名・報酬委員会委員に就任（現任）
2020年 6月 当社代表取締役兼専務執行役員、経営戦略部長
2021年 6月 当社代表取締役社長兼社長執行役員
2026年 6月 当社代表取締役会長（現任）

● 40,377株　● 13/13回（100%）



岡 高広
代表取締役社長
兼 社長執行役員

生年月日 1963年4月14日
1987年 4月 当社入社
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 当社取締役に就任
当社取締役兼常務執行役員、経営戦略部長
2025年 4月 当社取締役兼専務執行役員、経営戦略部長
2025年 6月 当社代表取締役兼専務執行役員、経営戦略部長
指名・報酬委員会委員に就任（現任）
2026年 6月 当社代表取締役社長兼社長執行役員（現任）

● 14,715株　● 13/13回（100%）



鯨岡 修
社外取締役

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 日経マグロウヒル（株）
（現（株）日経ビーピー）出向
2003年 3月 同社執行役員、事業局長に就任
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に就任
2009年 3月 同社執行役員、日経BPアメリカ社社長、日経BPヨーロッパ社社長に就任
2015年 2月 （株）日経メディカル開発代表取締役社長に就任
2019年 6月 当社取締役及び指名・報酬委員会委員に就任（現任）
2019年10月 濁音（株）代表取締役社長に就任（現任）

● 3,800株　● 13/13回（100%）



木田 理恵
社外取締役

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）レスコフォーメイション入社
2000年10月 （株）イデイ入社
2003年 4月 （株）ハー・ストーリィ入社
2009年11月 （株）レスコフォーメイション入社
常務取締役に就任
2010年 8月 同社内に「女ゴコロマーケティング研究所」創設 所長に就任
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に就任（現任）
2020年 6月 当社取締役及び指名・報酬委員会委員に就任（現任）
2024年 5月 （株）オークワ社外取締役に就任（現任）

● 2,300株　● 13/13回（100%）



船戸 貴美子
社外取締役

生年月日 1969年3月5日
1991年 4月 （株）住友銀行（現（株）三井住友銀行）入行
1998年 4月 弁護士登録
アイマン総合法律事務所入所（現任）
2021年 6月 共英製鋼（株）社外取締役に就任（現任）
2025年 4月 （株）きんえい社外取締役に就任（現任）
2026年 6月 当社取締役及び指名・報酬委員会委員に就任（現任）

● —　● —



澤田 博和
取締役 兼
常務執行役員
財務経理部長

生年月日 1965年3月11日
1988年 4月 当社入社
2022年 4月 当社執行役員、プラスチックカンパニー次長兼プラスチックカンパニー経営管理部長
2023年 4月 当社執行役員、財務経理部長
2023年 6月 当社取締役に就任
当社取締役兼執行役員、財務経理部長
2026年 4月 当社取締役兼常務執行役員、財務経理部長（現任）

● 12,042株　● 13/13回（100%）



奥田 智久
取締役 兼
常務執行役員
プラスチック
カンパニー長

生年月日 1965年4月26日
1989年 4月 当社入社
2020年 4月 当社執行役員、技術開発部長
2024年 6月 当社取締役に就任
当社取締役兼執行役員、技術開発部長
2026年 4月 当社取締役兼常務執行役員、
プラスチックカンパニー長（現任）

● 8,480株　● 13/13回（100%）



河西 亮二
取締役 兼
執行役員
アパレル
カンパニー長

生年月日 1962年12月7日
1986年 4月 当社入社
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 当社取締役に就任
当社取締役兼執行役員、
アパレルカンパニー長（現任）

● 9,992株　● 13/13回（100%）



松田 晶二郎
取締役 兼
執行役員
グンゼメディカル(株)
代表取締役社長
メディカル事業部長

生年月日 1969年1月14日
1993年 4月 当社入社
2021年 6月 当社メディカル事業部長
2022年 4月 当社執行役員、メディカル事業部長
2022年10月 当社執行役員、グンゼメディカル（株）代表取締役社長
兼当社メディカル事業部長
2025年 6月 当社取締役に就任
当社取締役兼執行役員、グンゼメディカル（株）代表取締役社長
兼当社メディカル事業部長（現任）

● 6,449株　● 9/9回（100%）※2

※1 出席状況は2026年3月期における取締役会への出席回数。
※2 松田晶二郎氏につきましては、2025年6月25日の取締役就任後の状況を記載しています。

役員一覧（2026年6月25日現在）

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



鈴木 富夫
常勤監査役

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（現任）

● 5,336株
● 13/13回（100%）　● 15/15回（100%）



舩冨 康次
社外監査役

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 舩冨康次税理士事務所開業（現任）
2022年 1月 （株）ジェイ・エス・ビー社外監査役
2022年10月 和泉市代表監査委員（現任）
2023年 6月 当社監査役（現任）
2026年 3月 東洋炭素（株）社外監査役（現任）

● 1,200株
● 13/13回（100%）　● 15/15回（100%）



中 紀人
社外監査役

生年月日 1961年9月11日
1991年 4月 弁護士登録
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
2023年 1月 弁護士法人金子・中・森本法律事務所代表弁護士（現任）
2023年 6月 当社監査役（現任）
2025年 9月 （株）環境管理センター取締役監査等委員（現任）

● 2,200株
● 13/13回（100%）　● 15/15回（100%）



吉鹿 央子
監査役

生年月日 1964年7月20日
2009年12月 弁護士登録
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（現任）

● 8,660株
● 9/9回（100%）　● 10/10回（100%）※2

※1 出席状況は2026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 吉鹿 央子氏につきましては、2025年6月25日の監査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
エンプラ事業部長

執行役員

佐保 一成
メカトロ事業部長

花岡 裕史
経営戦略部長

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

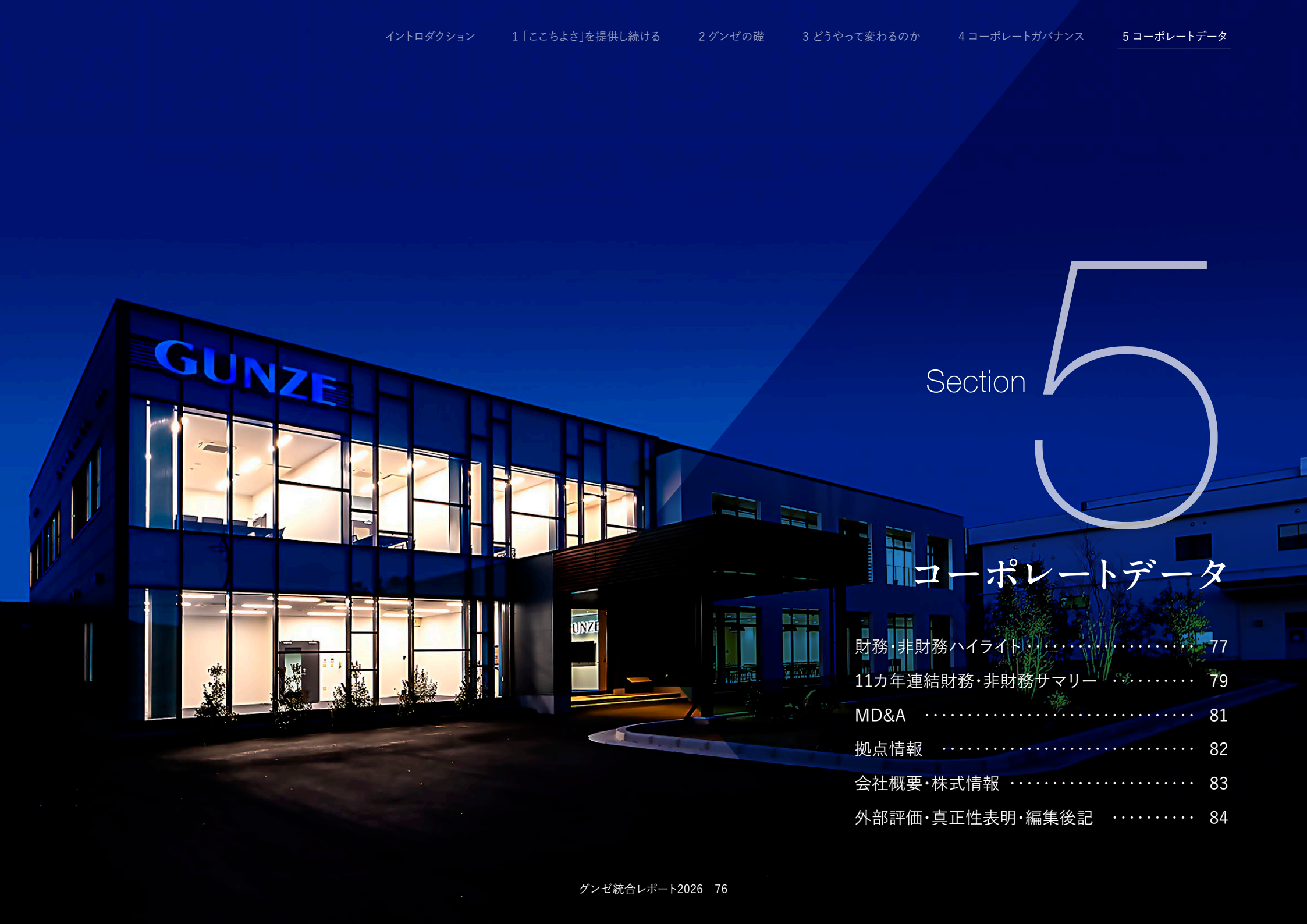
山上 正文
研究開発部長

川戸 築
経営戦略部次長

西浦 直樹
エンプラ事業部次長

林 直子
IP・リーガル部長

西村 仁宏
グンゼ開発（株）代表取締役社長



Section 5

コーポレートデータ

財務・非財務ハイライト …… 77
11カ年連結財務・非財務サマリー …… 79
MD&A …… 81
拠点情報 …… 82
会社概要・株式情報 …… 83
外部評価・真正性表明・編集後記 …… 84

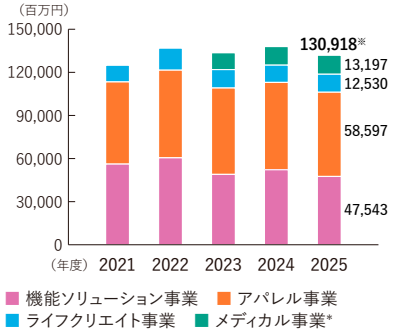
財務・非財務ハイライト

財務

＊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。

セグメント別売上高

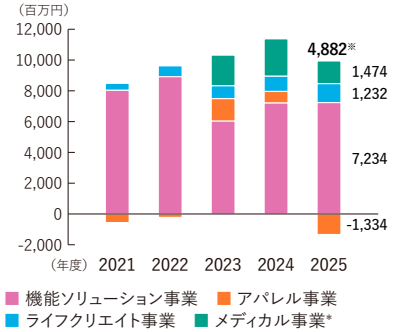
※合計値は連結売上高：全社調整後



売上高は、電子部品事業の終息と、プラスチックフィルムの海外での売上減少、アパレル事業の販売減などにより、減収となりました。

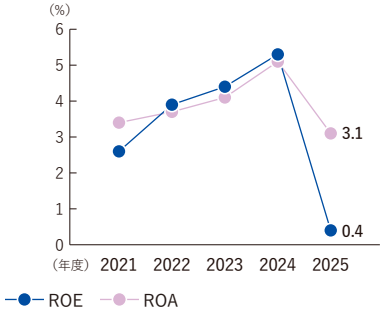
セグメント別営業利益

※合計値は連結営業利益：全社調整後



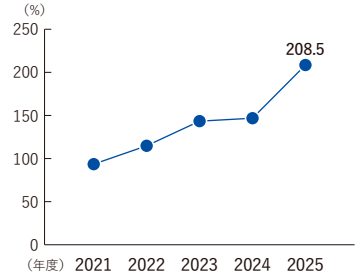
営業利益は、アパレル事業の棚卸資産の評価減影響、およびメディカル事業の中国販売の停滞や固定費などの増加により、減益となりました。

ROE／ROA



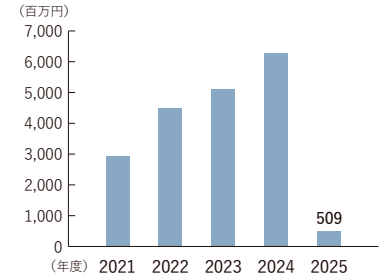
当期純利益・経常利益の減少にともない、ROEは対前年4.9ポイント、ROAは対前年2.0ポイント下降しました。

TSR（株主総利回り）



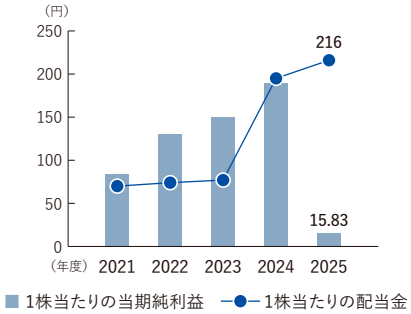
2020年度（BM＝100%）を基準とする2025年度のTSRは208.5%となりました。同基準とする2024年度のTSRは146.8%であり61.7ポイント上昇しました。

親会社に帰属する当期純利益



第1四半期に計上したアパレル事業における事業構造改善費用の影響などにより、親会社株主に帰属する当期純利益は5,769百万円の減益となりました。

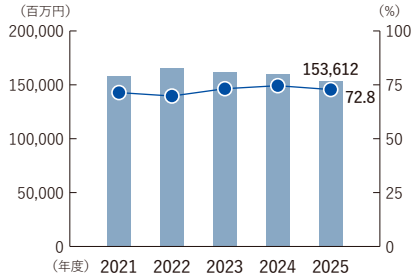
1株当たりの当期純利益／1株当たりの配当金



2025年度の1株当たり配当金は216円に増配しました。また、2026年度の配当金は216円を予定しています。

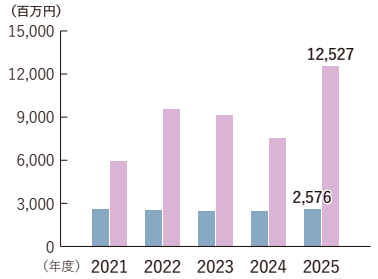
（過年度分も含め、株式分割後ベースで記載）

総資産／自己資本比率



総資産は受取手形、商品及び製品の減少などにより、対前年60億円減少しました。また自己資本比率は対前年1.8ポイント下降し、72.8%となりました。

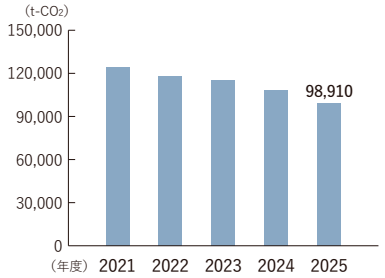
研究開発費／設備投資



2025年度は、エンジニアリングプラスチックス分野およびメディカル事業の工場増築・生産設備増強を中心とした投資（12,527百万円）を行いました。

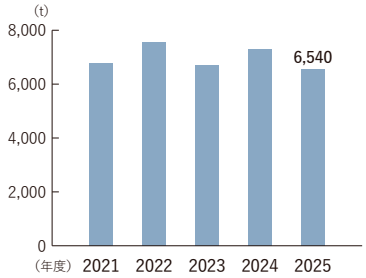
非財務

CO_2排出量（国内＋海外）Scope1+Scope2



持続的な省エネ活動、再生可能エネルギー活用により、排出するCO_2の削減率は42.7%となりました。
（BM2013年度比）

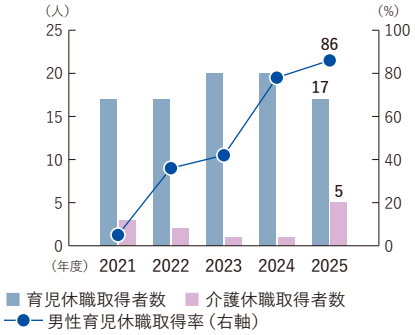
廃棄物総発生量※（国内）



2025年度の実績は6,540tとなり、対前年で771t削減しました。引き続き廃棄物の発生量の低減に努めるとともに、回収・再利用を推進します。

※ 廃棄物総発生量：事業活動に伴い発生した廃棄物（有価物として売却したものを含む）の総重量

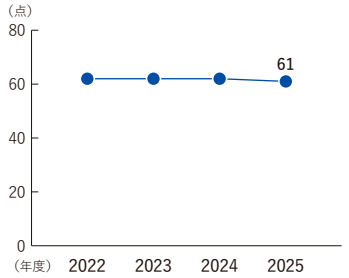
育児・介護休職取得者数／男性育児休職取得率※



子育て支援として推進する「男性育児休職取得率」は、前年度実績（78%）を上回る86%となりました。

※「取得年度」で算定した実績（過去の実績も遡及して適用）

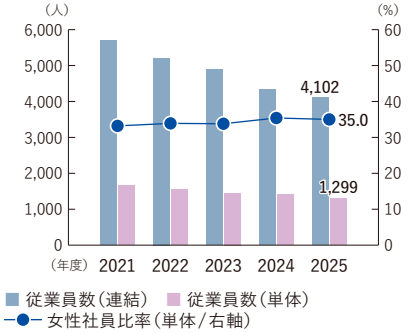
エンゲージメントスコア※



エンゲージメントスコアは前年並みの61点となりました。

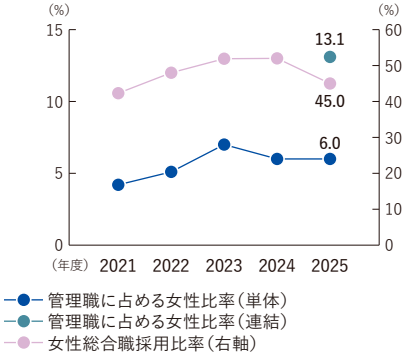
※ 対象：社員・定年後再雇用者
（会社メールアドレス利用者）

従業員数と女性社員比率



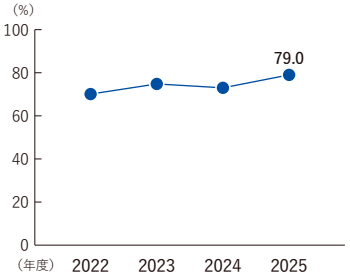
従業員数は連結・単体ともに減少しました。女性社員比率は前年から0.4ポイント下降し35.0%になりました。

管理職に占める女性比率／女性総合職採用比率



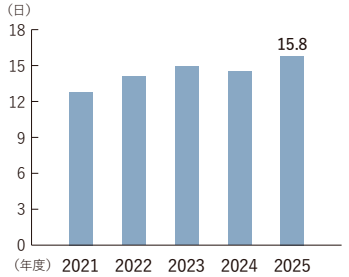
女性総合職採用比率は前年度よりやや低下しました。女性管理職比率は、2025年度から連結子会社も対象に含めて算出しています。2024年度以前の数値は算定していないため掲載していません。
（女性総合職採用比率は交替勤務者を除く）

年次有給休暇取得率



年次有給休暇取得率は対前年度で6.0ポイント上昇し、79.0%となりました。

年次有給休暇取得平均日数



年次有給休暇取得平均日数は前年度の14.8日を上回り、15.8日となりました。

11カ年連結財務・非財務サマリー（2026年3月31日現在）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	対前年度
経営実績												
売上高（百万円）	138,324	136,579	140,521	140,706	140,311	123,649	124,314	136,030	132,885	137,117	130,918	95.5%
海外売上高（百万円）	29,776	25,574	24,556	24,572	23,817	19,337	24,099	26,848	25,417	28,069	27,525	98.1%
海外比率（%）	21.5%	18.7%	17.5%	17.5%	17.0%	15.6%	19.4%	19.7%	19.1%	20.5%	21.0%	102.7%
営業利益（百万円）	3,662	4,206	6,239	6,690	6,746	4,673	4,880	5,812	6,777	7,921	4,882	61.6%
親会社に帰属する当期純利益（百万円）	-1,201	3,102	3,486	4,087	4,387	2,147	2,939	4,501	5,109	6,279	509	8.1%
財政状況												
総資産（百万円）	169,749	169,460	171,273	169,632	166,633	159,629	158,216	165,927	161,971	159,677	153,612	96.2%
有利子負債（百万円）	31,407	28,469	28,374	26,242	25,067	17,613	11,029	15,426	9,004	8,960	13,964	155.8%
自己資本（百万円）	105,158	108,153	111,141	109,506	107,566	113,554	112,903	115,757	118,642	119,074	111,756	93.9%
自己資本比率（%）	61.9	63.8	64.9	64.6	64.6	71.1	71.4	69.8	73.2	74.6	72.8	–
DEレシオ（倍）	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	11,775	13,832	9,007	11,491	13,688	8,595	9,155	1,794	10,409	11,572	17,271	–
投資活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	-12,046	-7,834	-5,954	-7,373	-8,262	1,169	6,806	-5,920	-190	-7,485	-11,585	–
フリー・キャッシュ・フロー（百万円）	-271	5,998	3,053	4,118	5,426	9,764	15,961	-4,126	10,219	4,087	5,686	–
財務活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	-1,274	-4,116	-1,783	-5,483	-4,886	-9,335	-12,358	1,007	-11,347	-5,184	-6,320	–
経営指標												
ROA（%）	0.5	2.8	3.8	4.2	4.1	3.1	3.4	3.7	4.1	5.1	3.1	–
ROE（%）	-1.1	2.9	3.2	3.7	4.0	1.9	2.6	3.9	4.4	5.3	0.4	–
ROIC（%）	1.9	2.2	3.1	3.4	3.5	2.5	2.7	3.1	3.7	4.3	2.7	–
1株当たり情報*1												
当期純利益（円）	–	82.97	94.65	112.80	122.50	60.47	84.46	130.69	150.55	189.70	15.83	–
純資産（円）	2,812.12	2,892.42	3,042.23	3,029.53	3,030.55	3,209.81	3,267.71	3,394.89	3,556.36	3,667.20	3,565.39	–
配当金（円）	42.5	37.5	45.0	55.0	57.5	57.5	70.0	73.5	76.5	195.0	216.0	–
配当性向（%）	–	45.2	47.5	48.8	46.9	95.1	82.9	56.2	50.8	102.8	1,364.5	–

*1 2017年10月1日に10株を1株とする株式併合を、2025年4月1日に普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っていますが、1株当たり情報は株式併合および株式分割の影響を遡及修正した数値を記載しています。

11カ年連結財務・非財務サマリー（2026年3月31日現在）

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	対前年度
その他													
設備投資額（百万円）		8,586	9,739	5,536	7,346	5,380	7,845	5,947	9,597	9,147	7,538	12,527	–
減価償却費（百万円）		6,604	6,862	6,528	6,650	6,502	6,289	6,191	5,894	6,208	6,867	7,305	–
研究開発費（百万円）		3,135	3,074	3,000	2,824	2,953	2,752	2,576	2,501	2,471	2,445	2,576	–
従業員数（連結）（人）		6,858	7,038	6,754	6,607	6,185	5,808	5,692	5,214	4,883	4,339	4,102	–
従業員数（単体）（人）		1,842	1,833	1,757	1,703	1,743	1,718	1,662	1,553	1,449	1,401	1,299	–
セグメント情報（オペレーティング・セグメント別）													
売上高	機能ソリューション事業（百万円）	56,171	50,195	50,828	53,234	56,361	49,673	56,138	60,340	48,975	52,204	47,543	91.1%
	メディカル事業*1（百万円）	–	–	–	–	–	–	–	–	11,697	12,949	13,197	101.9%
	アパレル事業（百万円）	68,164	71,629	74,012	72,609	69,491	62,640	57,197	60,986	60,114	60,782	58,597	96.4%
	ライフクリエイト事業（百万円）	14,635	15,168	16,122	15,285	14,945	11,976	11,576	15,327	12,826	12,005	12,530	104.4%
セグメント利益	機能ソリューション事業（百万円）	3,440	3,468	5,381	6,160	6,120	4,852	8,032	8,918	6,028	7,205	7,234	100.4%
	メディカル事業*1（百万円）	–	–	–	–	–	–	–	–	1,991	2,430	1,474	60.7%
	アパレル事業（百万円）	2,232	2,505	2,628	2,507	2,743	2,306	-557	-222	1,465	753	-1,334	–
	ライフクリエイト事業（百万円）	1,221	1,322	1,386	1,241	1,187	482	453	705	833	988	1,232	124.7%
環境対応													
廃棄物総発生量*2（国内）（t）		8,026	7,261	7,633	8,431	7,692	7,526	6,787	7,553	6,713	7,311	6,540	–
CO_2排出量（国内＋海外）Scope1（t-CO_2）		–	–	–	–	42,093	37,459	38,979	38,643	34,732	31,056	28,547	–
CO_2排出量（国内＋海外）Scope2 マーケット基準（t-CO_2）		–	–	–	–	90,208	86,136	85,177	79,678	80,785	77,400	70,364	–
CO_2排出量（国内＋海外）Scope2 ロケーション基準（t-CO_2）		–	–	–	–	–	–	–	–	–	74,392	72,786	–
CO_2排出量（国内）Scope3（t-CO_2）		–	–	–	–	–	–	411,434	423,860	390,856	395,637	382,151	–
従業員関連													
障がい者雇用率（%）		2.28	2.23	2.05	2.40	2.10	2.25	2.07	2.20	2.54	2.77	2.80	–
平均勤続年数（年）		20.3	20.0	20.5	20.4	20.1	20.2	20.2	19.8	20.0	19.9	19.1	–
労働災害発生件数（件）		34	26	39	28	42	30	37	32	31	34	34	–
単年度離職率*3（%）		8	7	8	7	5	5	7	12	8	8	19	–

*1 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。
*2 事業活動に伴い発生した廃棄物（有価物として売却したものを含む）の総重量となります。
*3 離職者には定年退職者を含みます。また、2022年度は事業譲渡による転籍者、2025年度はアパレル事業の構造改革に伴う退職者を含みます。

MD&A（財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析）

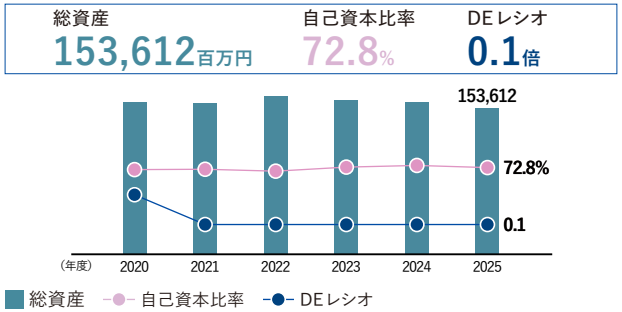
2025年度業績総括

	2024年度	2025年度	前年度比
売上高（億円）	1,371	1,309	⬇ -61
営業利益（億円）	79	48	⬇ -30
ROE(%)	5.3	0.4	⬇ -4.9

2025年度は、中期経営計画「VISION 2030 stage2」の初年度として、機能ソリューション・メディカル事業の成長基盤強化と、アパレル事業の構造改革を進めました。一方、前期末に終息した電子部品事業の影響に加え、プラスチックフィルム分野の海外販売減少やアパレル事業の既存販路売上減少により減収となりました。利益面では、アパレル事業において在庫適正化に向けた棚卸資産評価損約19億円を計上したことに加え、構造改革費用やメディカル事業の中国販売停滞などの影響を受け減益となりましたが、将来成長に向けた事業基盤整備を着実に進めました。

財政状況

総資産は、売上債権の減少に加え、アパレル事業を中心とした在庫適正化により棚卸資産が減少したことなどから、前期末比で減少しました。自己資本は、株主還元を進める方針のもと、資本効率向上に向けた自己資本の適正化を進めた結果、前期末比73億円減少し、1,117億円となりました。今後も、成長投資を支える財務健全性を維持しながら、資本効率の改善とバランスシートの最適化に取り組んでいきます。

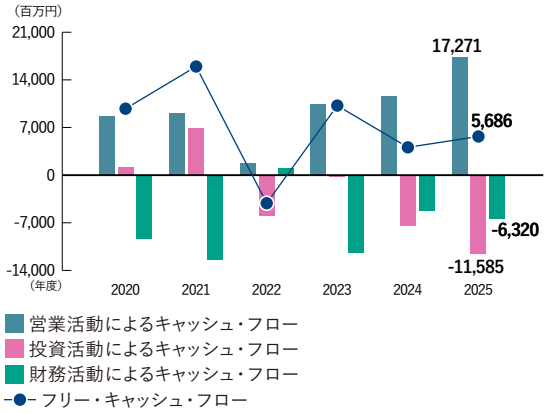


セグメント別状況（億円）

	売上高／営業利益	2024年度	2025年度	前年度比	要因	今後の方向性
機能ソリューション事業	売上高	522.0	475.4	⬇ -46.6	・プラスチックフィルム分野は環境対応新製品を展開もグローバルが苦戦 ・エンジニアリングプラスチックス分野は半導体向けの在庫調整長期化により苦戦 ・電子部品事業は終息	・プラスチックフィルム分野は資源循環型事業を推進 ・エンジニアリングプラスチックス分野は医療・半導体分野の強化とエネルギー分野開拓で成長を目指す
	営業利益	72.0	72.3	⬆ 0.2		
メディカル事業	売上高	129.4	131.9	⬆ 2.4	・癒着防止材など吸収性製品の拡販が進むも、中国事業が低迷 ・事業縮小に伴う医療用レーザーの在庫評価損計上 ・事業拡大に向けた設備投資や人員増などの固定費増	・組織補強材、癒着防止材を中心とした自社開発製品の提供を通じて着実に売り上げ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
	営業利益	24.3	14.7	⬇ -9.5		
アパレル事業	売上高	607.8	585.9	⬇ -21.8	・生産・物流拠点集約や間接部門合理化など構造改革は計画通り進捗 ・非継続品の在庫評価損を計上 ・DtoC向け差異化商品の拡販は進むも、既存販路は売場縮小・買い控えの影響を受ける	・創益カテゴリーへの集中特化や生産・物流再編、間接部門効率化、地産地消への取り組み強化により、資本効率を高め、持続的創益事業への再生を図る
	営業利益	7.5	-13.3	⬇ -20.8		
ライフクリエイト事業	売上高	120.0	125.3	⬆ 5.2	・不動産関連は、商業施設のリニューアル効果により来館者が増加するなど好調 ・スポーツクラブは、既存店の売上回復と不採算店舗削減により損益改善	・不動産分野は物件別管理強化と低収益資産改善 ・グリーン分野は緑化需要の取り込みとCO_2固定化推進 ・スポーツクラブ分野はスクール事業拡大と特長あるサービスと新業態を推進
	営業利益	9.8	12.3	⬆ 2.4		

キャッシュ・フロー

営業キャッシュ・フローは、営業利益や減価償却費に加え、アパレル事業における在庫適正化を中心とした棚卸資産の減少により増加しました。一方、成長に向けた設備投資を積極的に実施した結果、フリー・キャッシュ・フローは56億円となっています。また、配当および自己株式取得による株主還元を進めつつ、必要資金は借入も活用しながら機動的に対応しました。

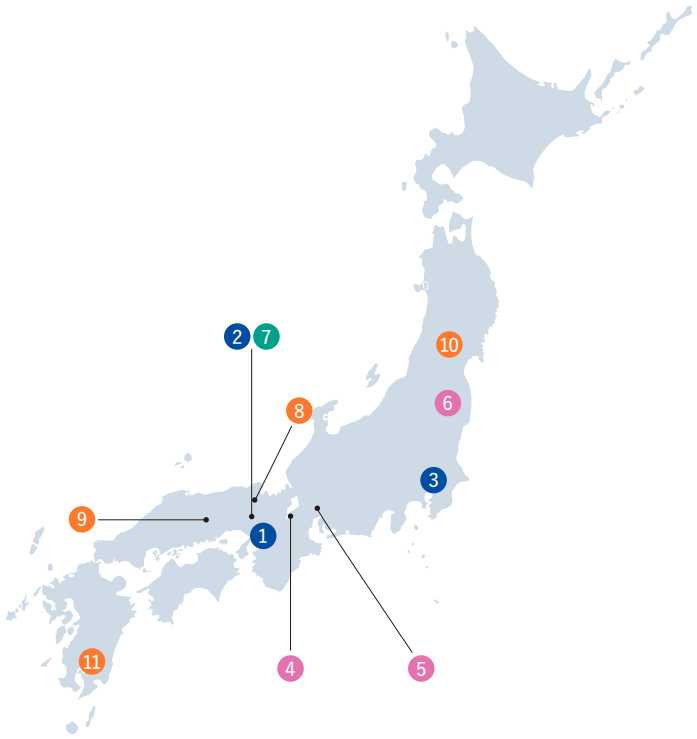


今後の見通し

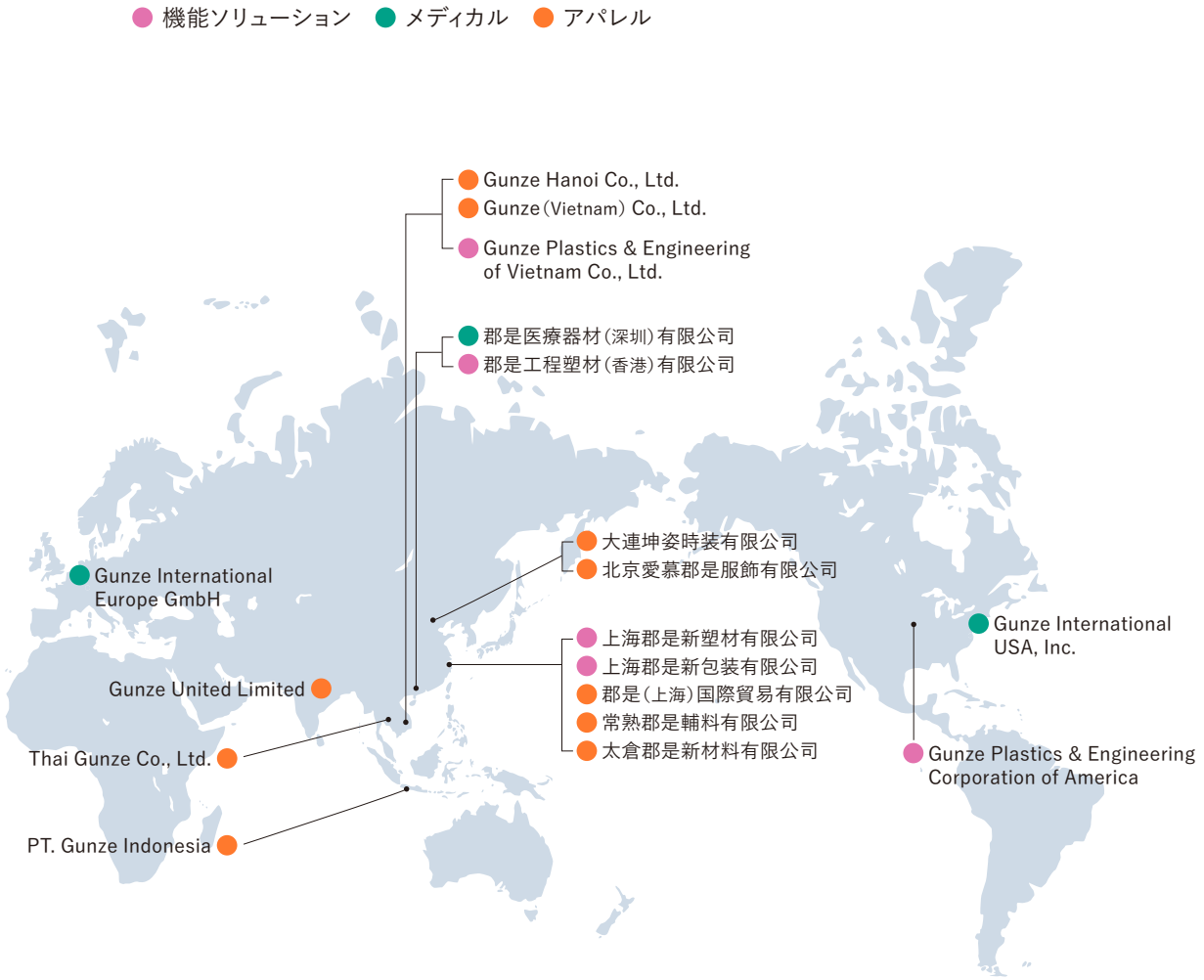
今後は、収益性改善と資本効率向上を両立しながら、持続的成長に向けた財務基盤の強化を進めます。営業キャッシュ・フローの創出力向上に加え、在庫圧縮や運転資本の適正化を通じて資金効率を高め、成長投資と株主還元のバランスを意識した資本配分を推進します。また、中期経営計画で掲げるROE8%の達成に向け、設備投資や事業基盤強化を着実に実行し、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

拠点情報（2026年4月1日現在）

主要工場および主要子会社



1 大阪本社（大阪市北区）
2 綾部本社（京都府綾部市）
3 東京支社（東京都港区）
4 守山工場
（プラスチックフィルム：滋賀県守山市）
5 江南工場
（エンジニアリングプラスチックス：
愛知県江南市）
6 福島プラスチックス
（プラスチックフィルム：福島県本宮市）
7 綾部工場（メディカル：京都府綾部市）
8 宮津工場（インナーウェア：京都府宮津市）
9 津山工場（繊維資材：岡山県津山市）
10 東北グンゼ
（インナーウェア：山形県寒河江市）
11 九州グンゼ（レッグウェア：宮崎県小林市）



会社概要・株式情報

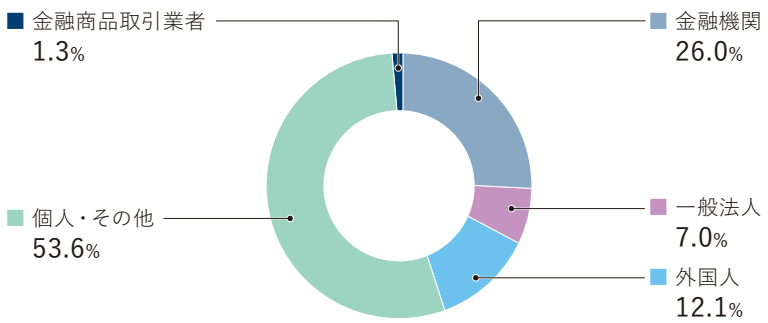
会社概要 (2026年3月31日現在)

社名	グンゼ株式会社(GUNZE LIMITED)
所在地	•大　阪　本　社:〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田二丁目5番25号 ハービスOSAKAオフィスタワー •登記上の本店:〒623-8511 京都府綾部市青野町膳所1番地 •東　京　支　社:〒105-7315 東京都港区東新橋一丁目9番1号 東京汐留ビルディング15階
設立	1896年(明治29年)8月10日
資本金	26,071百万円
事業内容	•機能ソリューション事業　•メディカル事業 •アパレル事業　•ライフクリエイト事業
当社グループ構成	52社(当社、関係会社含む)
従業員数	1,299名(単体)　4,102名(連結)
主要取引銀行	三菱UFJ銀行、みずほ銀行、京都銀行

株式情報

決算日	3月31日
定時株主総会	6月
発行可能株式総数	100,000,000
発行済株式総数	31,587,032
株主数	47,894
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(証券コード3002)
株式売買単位	100株
会計監査人	協立監査法人

所有者別状況(株式の状況)



(注)円グラフは発行済株式数に対する割合

大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	3,954	12.62
株式会社日本カストディ銀行	2,628	8.39
グンゼグループ従業員持株会	890	2.84
株式会社京都銀行	671	2.14
株式会社GSIクレオス	542	1.73
JP MORGAN CHASE BANK 385781	427	1.36
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	317	1.01
倉敷紡績株式会社	300	0.96
グンゼ共栄会	296	0.94
第一生命保険株式会社	290	0.93

1. 千株未満は切り捨てて表示しています。
2. グンゼは、自己株式242千株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除した31,344千株を分母として計算しています。

外部評価・真正性表明・編集後記

外部評価

2026 Sompo Sustainability Index

SOMPOアセットマネジメント株式会社が独自に設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に15年連続で選定されました。

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

米国のS&P Dow Jones Indices社と日本取引所グループが共同で開発し、日本市場の動向を示す代表的な株価指数であるTOPIXをユニバースとした、環境情報の開示状況、炭素効率性（売上高当たり炭素排出量）の水準に着目して、構成銘柄のウエイトを決定する指数です。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

経済産業省と日本健康会議が共同で実施する認定制度で、特に優良な健康経営を実践し、経営的な視点から従業員の健康管理に戦略的に取り組んでいる法人を顕彰する制度です。2026年より大規模法人部門での認定となりました。

2025年認定（2025年改正基準） くるみん 子育てサポートしています

次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」認定企業として2023年に厚生労働省より認定されました。また、2025年度の改正後基準に基づく認定も受けています。

真正性表明

「グンゼ統合レポート2026」の作成にあたって

グンゼグループは中長期的な価値創造に向けた取り組みの発信を通じ、ステークホルダーの皆さまとの対話ツールとして役立てていただくことを目的として、2018年より「グンゼ統合レポート」を発行しています。

9回目の発行となる「グンゼ統合レポート2026」においては、「グンゼらしさ」を表現するため「技術」や「未来への成長ストーリー」を意識したコンテンツを盛り込みました。また、昨年に引き続き価値創造スキームについて、6つの経営資本の切り口から詳細に説明しています。

「グンゼ統合レポート2026」は、コーポレートコミュニケーション部が編集の中心となって関係部署と協力し制作したものです。私は本レポートの制作に関する統括責任を担う役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

「グンゼ統合レポート2026」が、幅広いステークホルダーの皆さまに、グンゼグループの持続的成長、および持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご理解いただく一助となれば幸いです。

これからも、グンゼグループは適正な情報開示に一層努めていきます。

執行役員　コーポレートコミュニケーション部長　中嶋 順子

編集後記



創業130周年という節目を迎えた今、私たちグンゼグループは改めて、「社会に必要とされ続ける企業とは何か」を問い直しています。

時代が大きく変化する中で、企業に求められる価値は、単なる規模や収益性だけではなく、社会課題への向き合い方や、人々の暮らしにどのような価値を提供できるかへと広がってきています。

グンゼはこれまで、形を変えながら人々の生活を支える製品やサービスを通じ、ステークホルダーの皆さまとともに歩んできました。時代や市場が変化しても、お客さま起点を大切にし、信頼を積み重ねてきた姿勢は一貫しています。130年という歴史は、皆さまに寄り添いながら進化し続けてきた証であると考えています。

本レポートでは、財務情報だけでは見えないグンゼの強みや、持続的な企業価値向上に向けた取り組み、そして未来への挑戦についてお伝えしました。

本レポートが、ステークホルダーの皆さまとの対話を深め、理解につながるきっかけとなれば幸いです。

これからも、次の100年に向け、新たな価値の創出に挑戦し続けます。

グンゼ株式会社　コーポレートコミュニケーション部
コーポレート広報室/IR室

グンゼ株式会社

〒530-0001　大阪市北区梅田二丁目5番25号 ハービスOSAKA オフィスタワー

■ お問い合わせ先：コーポレートコミュニケーション部 コーポレート広報室／IR室
■ TEL：06-6348-1314　FAX：06-6348-4814
■ https://www.gunze.co.jp/

財務情報　株主・投資家情報　https://www.gunze.co.jp/ir/
非財務情報　サステナビリティ　https://www.gunze.co.jp/sustainability/
企業情報　https://www.gunze.co.jp/corporate/

免責事項

このレポートには、グンゼグループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、グンゼグループが現時点で把握可能な情報から判断した事項および所信に基づく見込みです。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

経済産業省「価値協創ガイダンス」
を参照しています。

WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT

国連グローバル・コンパクトに署名し、
「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」
に加入しています。

発行 2026年9月