

# サステナブル経営により 中長期的な社会課題の解決に 取り組みます

## グンゼグループのサステナビリティ

グンゼグループでは、創業の精神である「人間尊重」「優良品の提供」「共存共栄」を企業理念とする顧客起点の事業運営を行っております。この理念の下、各事業の商品、サービスを通して「お客さまに“こころよさ”をお届けしていく」という強い意思を持ち、「社会にとって必要とされる企業」「社会とともに持続発展する企業」を目指しております。また、企業価値の持続的向上を図るために、株主さま・お客さま・お取引先さま・従業員・地域社会など、すべてのステークホルダーの皆さまとの適切な関係の維持、発展に継続して取り組んでおります。2015年の国連総会において、2030年に向けた17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択されました。グンゼグループでは、社会課題起点で活動するためにいち早くSDGs目標を中期経営計画「CAN20」に取り込むとともに、計画自体をスピード感をもって達成できるよう、企業経営に最も関連するサステナビリティ重要課題を「グンゼのマテリアリティ」として特定し、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでおります。さらに2022年度から始まる次期中期経営計画においては、中長期的な社会課題解決の要請に対して2030年から2050年にかけてのサステナブル目標を策定し、社会の持続的発展とグンゼグループの持続的成長を両立する活動に取り組む方針です。新型コロナウイルス感染症の拡大により社会構造が大きく変化し、地球規模の環境問題が深刻化する中で、グンゼグループが将来も成長し続け、社会に貢献し続けるためには、私たち自身の「パラダイムシフト（発想の転換）」が重要である、と考えています。これからも未来を見据えた大胆な発想でグンゼグループの将来像を描いてまいります。

## グンゼは今年で 創立125周年となりました

グンゼは1896年（明治29年）京都府何鹿郡（現：<sup>いかるが</sup>綾部市）に設立されました。「（何鹿）郡の、是（方針）として地場産業を発展させることにより、一企業の利潤追求だけではなく、郡全体を豊かにする」という創業者 波多野鶴吉の強い思いによって、「郡是製絲（現：グンゼ）株式会社」が生まれました。以来、グンゼは125年にわたって社会や経済情勢の変化に柔軟に対応し、進化を遂げてまいりました。私たちは、これからも常に不変の価値観である「創業の精神」に立ち返り、事業活動を通じて持続可能な社会へ貢献してまいります。

## 現在の経済環境について

昨年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、外出自粛や休業要請などの影響を受け、社会活動や企業活動が著しく制限され、個人消費も落ち込みました。企業業績に関しては、食品スーパーや通販など自宅での「巣ごもり消費」が追い風になった企業だけでなく、コロナ禍を契機に「デジタル化」を急ぐ企業の設備投資を取り込んだIT関連業種の好調ぶりが際立つなど、新常态のニーズを捉え、スピーディーに変化に対応した企業は着実に業績を伸ばしていますが、百貨店や交通・旅行関連業界などは大きな影響を受けています。また業種間だけでなく企業間の格差も拡大しています。2021年の経済環境の見通しについては、個人消費・実質GDPが緩やかに回復していくと予想されます。

代表取締役社長  
佐口 敏康

*T. Sakurai*

代表取締役会長  
廣地 厚

*A. Hirochi*





2020年度の振り返りと課題

2020年度のグンゼグループは、コロナ禍の影響により、例年5月の決算発表時に公表する通期業績予想を8月に延期、また2020年度をゴールとしていた中期経営計画「CAN20」第2フェーズを一年間延長する異例の事態となりました。この一年、コロナ禍への対応として、社会構造、生活スタイル、消費者意識の変化を捉え、新たなビジネスチャンスを生かし、そのために開発、販売、生産を時代に即した体制に変え、将来につなげる取り組みを実践してまいりました。一年を振り返ると、当社内でも業界・同業他社と比較して市場ニーズの変化に対応し、リカバリーを図れた部門と、対応が不十分で成果が出せなかった部門に二分される状況になっています。通期業績については、売上、営業利益とも対前年で減収減益となりました。セグメント別には、新型コロナウイルス感染症の拡大により、機能ソリューション事業は各分野で影響を受け、アパレル事業は成長販路であるECチャネルでの大幅な販売拡大を進めましたが、店舗販売での低迷をカバーできませんでした。またライフクリエイイト事業はショッピングセンターやスポーツクラブの臨時休業の影響を受けました。私たちはこれまでの事業活動を振り返り、変化する環境変化に積極的に対応し、目標達成に向けて具体的な対策を実行する必要があります。

2021年度の重点戦略

2021年度は事業環境が大きく変わる中、新常态に対応すると

ともに、「結束力(バインド力)」を高め、全体の競争力の底上げを図り、中期経営計画「CAN20」第2フェーズの総仕上げとして、最終ゴールの達成に向けて取り組んでまいります。

① 売上追求

2021年度は再び攻めに転じる年とするため、変化する市場ニーズに対応した製品・サービスの開発や、非接触・非対面を前提とした商談・営業体制を構築するとともに、EC普及の加速などに対し、スピーディーに対応し売上拡大を図ります。また、そのために必要なデジタル対応、リソース、M&A、社外との競合など必要とするスキームについての積極的な取り組みを全社挙げて推進いたします。

② 生産革新

グンゼグループは、生産現場の体質強化に継続的に取り組み、変化の激しい市場環境に対して柔軟に生産対応力を強化します。また、DX(デジタルトランスフォーメーション)により、今後さらに生産現場における技術革新を加速させ、IoT、AIなどのデジタル技術導入による生産革新により、競争力強化を図ります。

③ 資本コスト経営

資本コスト経営については、2020年度はコロナ禍で厳しい状況となりましたが、引き続き構成員のマインドチェンジに取り組むと同時に、GVA(Gunze Value Added)による事業評価(対前年改善額)により、中期経営計画「CAN20」第2フェーズの一つであるROE5%以上の実現、また次期中期経営計画でのGVA黒字化に向け、利益改善、資産圧縮などに取り組めます。

④ サステナブル経営

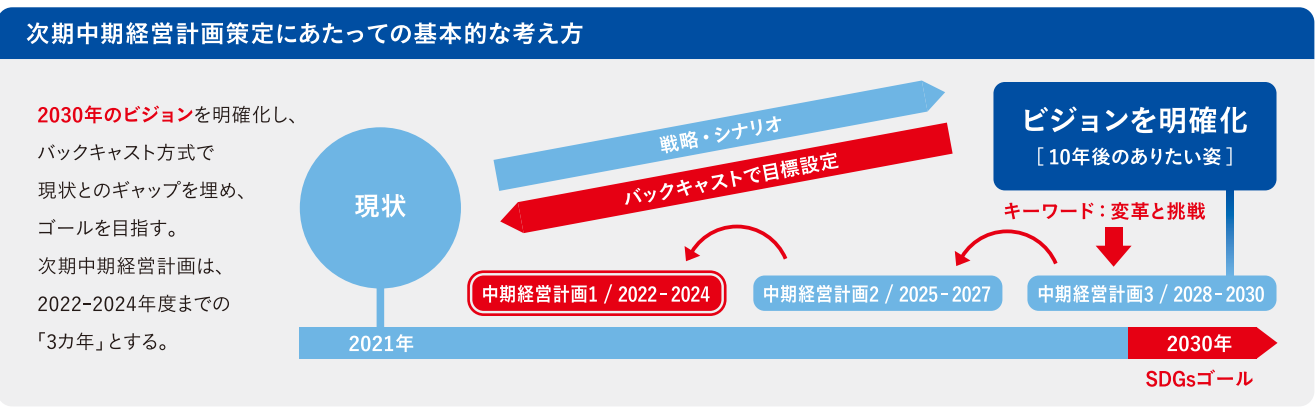
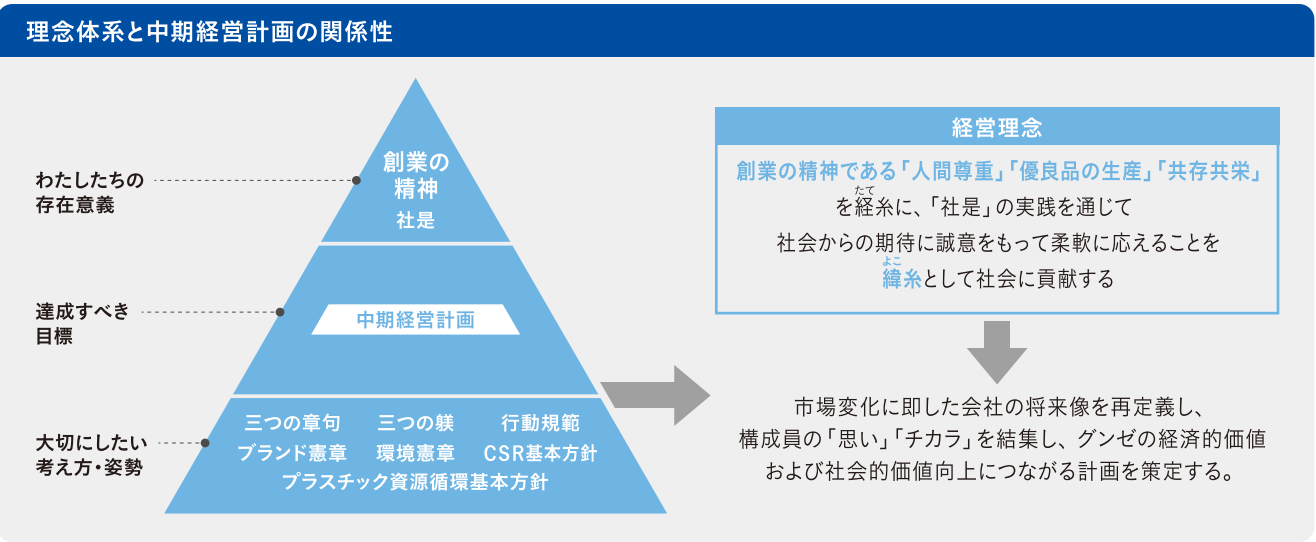
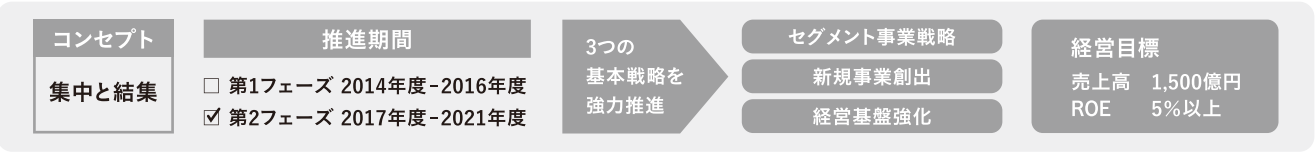
この一年間で持続可能な社会の実現に向けた課題解決に対する企業への要請、また企業自ら社会課題解決に積極的に取り組む潮流が加速しました。これを踏まえ、従来取り組んできた「CSV(Creating Shared Value)経営」を「サステナブル経営」に名称を変更し、中長期的な社会課題解決の要請に対して、事業活動とのリンク、部門間の連携を踏まえて、次期中期経営計画策定時に具体的な全社計画を掲げてまいります。新常态に対応した働き方改革については、テレワークを前提とした働き方や有給休暇取得の推進、時差出勤の定着などに取り組む、ワーク・ライフ・バランスの充実による自己実現の達成を支援します。人財育成の取り組みとしては、女性活躍を含む多様な人財活用や、自律的・自発的・挑戦できる人財を育成し、リスク対応力強化なども含め、持続的成長につながる企業風土の醸成に努めます。

目標とする経営指標

中期経営計画「CAN20」第2フェーズ最終年度である2021年度の業績予想はグループ売上高1,350億円、営業利益80億円、親会社株主に帰属する当期純利益56億円としており、その達成に向け全力を挙げる1年となります。また2021年度は、次期中期経営計画の策定期間となり、グンゼグループの新たな将来像を描く重要な年となります。今回の計画策定については、全社より選出される若年管理職層による戦略諮問会議を実施するなど、より幅広い世代の意見を反映し、2030年のSDGsゴールや、2050年までのカーボンニュートラルといった中長期的な社会課題解決を見定め、サステナブル経営と資本コスト経営の2軸を念頭に置いて、現在策定に取り組んでおります。引き続きグンゼグループの活動に対し、ご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。



中期経営計画「CAN20」



社会や環境の問題に対し、製品やサービスの提供を通じて解決策を示してきました



創業者  
波多野 鶴吉

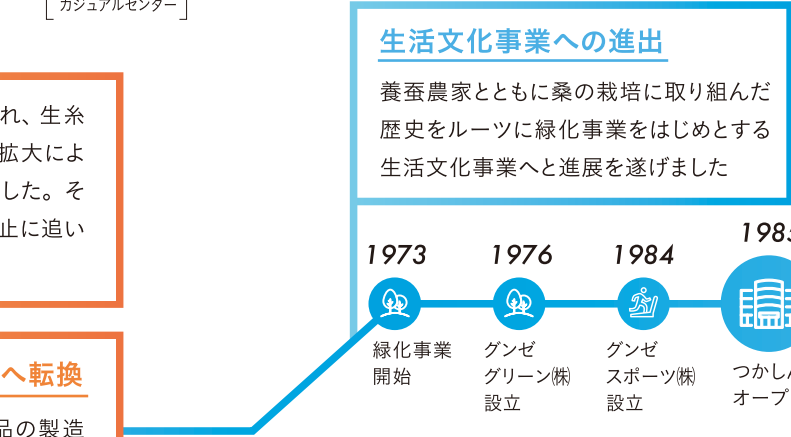
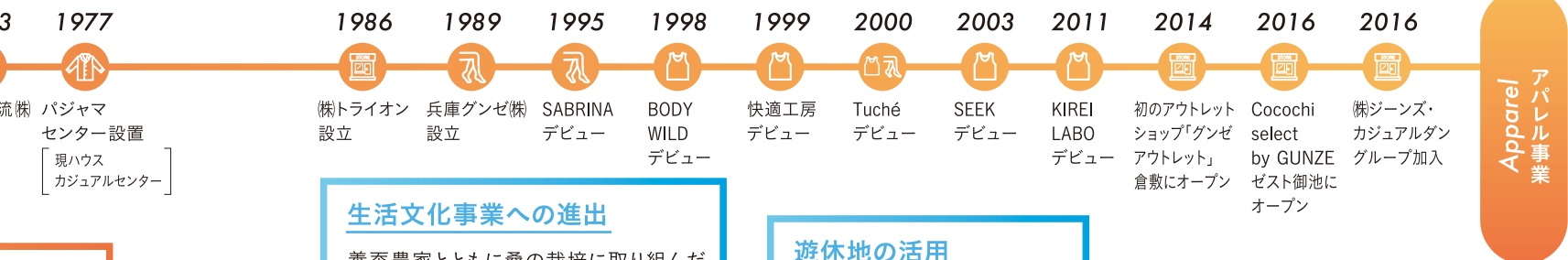
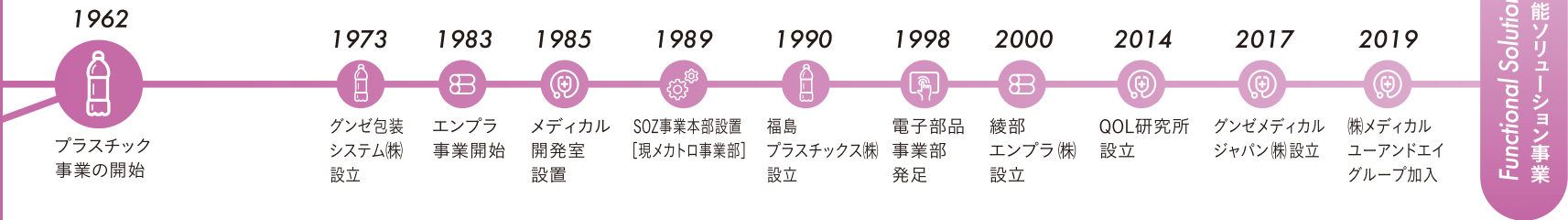
1896  
設立

社会課題  
京都・何鹿郡は、古くから地場産業である蚕糸業がありながらも資力に乏しく内地売りの域を出ず、貧しい地域でした。

製糸会社を設立  
波多野は地域発展のために農家に養蚕を奨励することが郡の急務であり、「郡是」と考えました。これが蚕糸業の振興を目的とする「郡是製絲株式会社」の社名の由来です。「善い人が良い糸をつくる」との信念により、社員教育を徹底し、優良品の生産を実現しました。

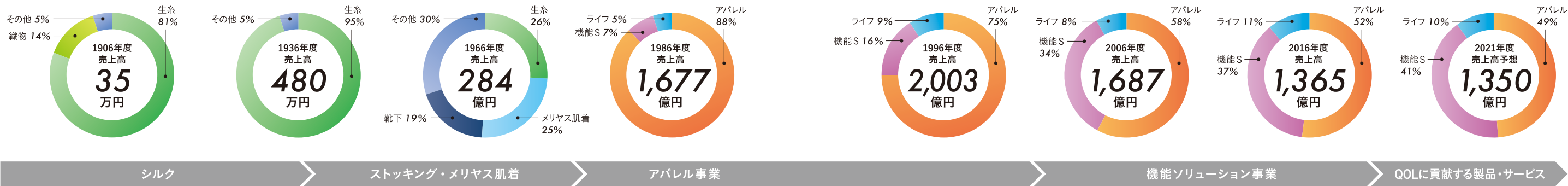
社会課題  
石油化学工業の急成長とプラスチック樹脂の消費拡大で、日用品の多くをプラスチック製品が代用するようになりました。大量生産され、生活環境に欠かせないものとなっていました。

新素材の用途開発  
新規事業としてプラスチック分野に進出。まず自社の靴下用包装フィルムを生産、その後、フッ素樹脂加工・高機能樹脂加工による新商品・新技術を開発しました。



- プラスチックフィルム分野 エンジニアリングプラスチック分野 メディカル分野 メカトロ分野 電子部品分野 レッグウェア分野 インナーウェア分野 繊維資材分野 ハウスカジュアル分野 リテール分野 環境緑化分野 スポーツクラブ分野 商業デベロッパー分野 エンジニアリング分野

ポートフォリオの変化





さまざまな領域で新たなソリューションを生む、グンゼの事業





# サステナブル経営を通じて、 企業価値のさらなる向上を目指します



※ブランドジャパン2021（日経BPマーケティング社）より

# コーポレートガバナンス強化に向け、 取締役会が果たすべき役割



代表取締役社長 兼 社長執行役員

佐口 敏康

当社社長  
経営戦略部長(現)



社外取締役

中井 洋恵

1988年 弁護士登録(大阪弁護士会)(現)  
2018年 当社取締役(現)  
2019年 当社指名・報酬委員会委員(議長)(現)

## 自由闊達な議論が 展開される取締役会

佐口 当社は、2020年度から取締役会に、3人の社外取締役の方に入っていただいています。まずは、社外取締役の方から当社の取締役会について、それぞれどのようにご覧になっているかご意見をお聞かせください。

中井 昨年度から社外取締役が2名から3名に増えました。マーケティング、医療・出版、法律とそれぞれのフィールドが異なる出身ですので、各議題でそれぞれの分析が興味深く、多角的観点からの議論ができています。しかも、私以外のお二方の分野はこれから当社が発展していかなければならない分野ですので、その意見は極めて貴重なものであると感じています。他方、社外的な視点で見ると、その見解が一致することも多く、単独の意見では説得力がないところも、社外取締役の意見が一致することによって大きな力となり得ており、当社においては、社外取締役の機能が十二分に発揮されている状況になっています。

鯨岡 私自身は2期目を迎えましたが、初めて参加した時からフラットな雰囲気の中で質疑応答や意見交換が行われていると感じています。社外取締役の主要な役割は、社外という視点で、現在やこれまでの経験・知見をもとに、経営をはじめとする課題にさまざまな角度から意見を率直に述べることを考

えています。社外取締役が増え、それぞれのキャリアも多岐にわたっていることもあり、多様な意見が出ています。このことは私自身の気付きとなるようないい勉強の場にもなっています。昨年度は新型コロナウイルス感染症拡大が経営に与える影響や、その対応についての議論が当然のように多くありました。これについても、法務・リスク管理、マーケティング、SDGs(持続可能な開発目標)経営などの切り口から、それぞれの専門分野をベースとした意見や質疑応答が活発に行われています。

木田 当社は社外取締役の比率が金融庁の求める3分の1を超え、女性の割合も2割を超えています。数字だけを見ても多様性のある構成になっていると思いますが、それぞれに培ってきたバックグラウンドが違うため、取締役会では監査役の皆さんも含め、さまざまな視点での質疑が飛び交っています。私は、社外取締役に就任して一年たちましたが、皆さん、活発に意見され話しやすい環境を作ってくださっているのです。就任当初からとても発言しやすく感じていました。課題に対し客観的かつ時には厳しい質問があったりしますが、社内、社外の立場の違いはあれ、私も含め皆さんの根底にあるのはグンゼという会社＝関わる人々への愛情と、少しでも会社の持続的な成長を促し、企業価値を高めていきたいという情熱だと思っています。

佐口 木田取締役は昨年度より当社の取締役会にご参加いただい

ります。フレッシュな視点で当社の企業風土についての強みと改善点など、率直な意見をお聞かせください。

木田 グンゼといえばアパレル企業のイメージが強かったのですが、就任してまず初めに驚いたのが多岐にわたる事業展開をしているということでした。そしてそれらが全て生糸の生産から始まり、それに関連することから成長し、事業として立ち上がっていったことだと知りました。一本の木が大きく根を張り、太い幹からいくつもの枝を伸ばし、豊かな実をつける。そんなビジュアルが目に見えました。時代の流れや環境の変化で枝ごとに実のなり方は違っても、根と幹が健やかであれば柔軟に光のある方へ枝を伸ばして豊かに成長していく。当社にはそんな企業風土があると思います。これからも創業の精神を受け継ぐ実直さを大切にしつつ、さらに柔軟な発想で未来に向けた新たな価値の創造と若い世代にも認知され親しまれるようなブランドコミュニケーションの取り組みを期待したいと思っています。

佐口 中井取締役には指名・報酬委員会の議長も務めていただいています。主な議事内容と、今後、議長として進めたいテーマがあれば、教えてください。

中井 指名・報酬委員会の議事内容は、主に役員や執行役員の人事、および役員報酬(賞与などを含む)になります。直近の課題としては、2021年3

月1日から施行された会社法改正に従って、役員報酬規程の改正を、法改正のためだけでなく、当社の継続的発展のための報酬のあり方の観点でも議論していく必要があります。このように、組織の継続的発展のためには、多方面からのアプローチが必要となりますが、中でも、未来を担う人財の育成は最重要課題です。そこで、今後指名・報酬委員会の議長としては、幹部候補者育成について、十分な議論を継続して行っていきたいと考えております。とりわけ、女性活躍は不可避の観点ですが、特にレディス製品を扱う当社においては喫緊の課題であると捉えて、議論を行っていきたいと考えています。

## 持続可能で中長期的な 経営ビジョンに向けた 取り組み

佐口 2021年から当社はサステナブル経営に取り組んでおりますが、持続可能で中長期的な経営ビジョンに向けた取り組みやSDGs、ESGに関する議論について現在の取り組みや今後の展望について、ご意見をお聞かせください。

鯨岡 2021年2月に私の出身である秋田県で、これからの地方企業経営の在り方について話をする機会(オンラインセミナー)があり、同じく地方からスタートしたグンゼの社名の由来、創業の精神などを紹介しながら、当社には125年



社外取締役

木田 理恵

2013年 株女ゴコロマーケティング研究所設立  
代表取締役(現)  
2020年 当社取締役、指名・報酬委員会委員(現)



社外取締役

鯨岡 修

2015年 株日経メディカル開発代表取締役社長  
2019年 当社取締役、指名・報酬委員会委員(現)  
2019年 濁音株代表取締役社長(現)





前からサステナブル経営のDNAが宿っていることを話しました。これからの企業経営にはグローバル、中央・地方に関わらず、SDGsの取り組みは必須であり、これは大きなビジネスチャンスとなるものです。良い企業は昔から当たり前のようにSDGsに取り組んできたとも言え、まさしく当社の創業の精神や波多野鶴吉の言葉が表しています。そうした意味では、現在、そして今後も当社は大きな財産を有しており、アドバンテージを持っていると思います。また、温故知新ということで言えば、例えば今後のSDGsの取り組みのモデルとなり得る守山市の資源循環型工場（サーキュラーファクトリー）の取り組みを進めるプラスチック事業はもとより、これからの新たな事業展開を進める上で、創業の精神を常に意識することは重要だと思っています。

**木田** SDGsという点と貧困や環境問題などの社会課題の解決がイメージしやすいと思うのですが、それらに取り組むことは一見すると企業にとっては義務であり、コストアップ要因のように見えるかもしれませんが、もう少し目線を上げてみると、SDGsは世界が直面している課題であり、この課題を解決するための取り組みは世界規模のビジネスに発展する可能性があるということだと思います。環境問題や社会問題に取り組む、健全な経営ができている企業に積極的に投資するESG投資が、大き

な資産を中長期的に動かす機関投資家に広がっているのも、そのような取り組みが企業自身の持続的発展につながるという考えのもとにあります。今後はルールを侵さないという守りのSDGsから、ビジネスチャンスと捉え、新たな価値を生み出す攻めのSDGsへさらなる議論、発展を期待したいと思います。

**中井** 今日においては、経営におけるあらゆる点で、サステナブル経営の視点を持つ必要があります。当社はもとより、社名の由来どおり、地方産業の振興（郡是）のために創業された会社ですので、会社の成り立ち自体がSDGs、ESGによるものです。その創業の精神を忘れずに、今こそサステナブル経営を推し進めていかなければなりません。資源循環型工場や食品ロス削減に取り組んできましたが当社の成り立ち自体におけるサステナブル経営を一步前進させた事業経営が、現代社会だけでなく、未来社会におけるニーズに合致し、企業イメージはもとより、当社の業績を上げる根幹になるものと信じて疑いません。また、今期入社した社員が50歳代になる30年後を見据えた経営方針も社内外を問わず必要なものであり、大いにその観点からの議論もしていきたいと思っています。

**佐口** 当社は多岐にわたる事業を展開しておりますが、機能ソリュー

ション事業、アパレル事業、ライフクリエイイト事業、それぞれに今後期待する姿をお聞かせください。

**鯨岡** 機能ソリューション事業に関しては医療分野の新製品の上市、樹脂集電体の量産化の事業推進、資源循環型工場の新棟着工と、ここ最近でみても期待を持てる明るい話題を提供しています。これからの当社の成長戦略を描く上で欠かせない事業を担っていることは言うまでもありません。さらに期待したい点は、機能ソリューション部門の開発力、技術力を生かしたアパレルやライフクリエイイト部門との協業の推進であります。部門間や事業部間のタテ割りの垣根などないと思いますが、こうした取り組みが当社の総合力のアピールになり、企業価値やブランド力の向上につながるであろうと考えられます。機能ソリューション部門の多くはB to Bの分野であり、最終製品よりも中間財がメインであるといったことから、その認知の広がりに限界があるかと思いますが、こうしたところの解消にもつながるのではないかと考えます。

**木田** アパレル業界は、流行を追い、自身をそれらに合わせて外見を整えていくという価値観から、自分にとっての心地よさを重視する価値観へ変化しています。これは、アパレル不況と言われ

る現状の中で、当社にとってはとても追い風だと確信しています。このチャンスを逃さず、グンゼが消費者に約束する「こちよさ」とは何かという軸を再認識し、ブランド力をさらに高めていただきたいと思います。そのためには商品力だけでなくブランドの発信力、消費者とのコミュニケーション力も重要ですが、自社ECサイトはそれらを実現できる最適なツールです。ぜひ積極的に活用いただきたいと思います。また、女性が抱える健康問題をテクノロジー（技術）で解決するフェムテック市場の規模が2025年までに5兆円に達すると言われています。SDGsにもつながるテーマであるとともに、当社の商材やビジョンとも親和性が高く、既に該当する商品も展開されていますので部門の垣根を超え、販売活動だけでなくブランド価値向上も含めた取り組みをお願いしたいと思います。

**中井** まず、コロナ禍において、生活様式が大きく変わっています。在宅勤務が推奨され、外食や旅行などが制限される毎日です。人々は人とのつながりに飢えていると言っても過言ではありません。人々の暮らしに密着するライフクリエイイト事業においては、ウィズコロナやアフターコロナの生活様式について、何が変わるか、変わらないものは何か、人々の真に求めるものは何かを、人々の心に寄り添う形で見極めた経営

を期待します。次に当社はライフクリエイイト以外にも事業を営んでいます。特に、アパレルとメディカルとライフクリエイイト事業との強い協働が望めます。それらの事業の協働によって生み出される企業イメージ、例えば、「健康」「心地よさ」「除菌」などにおける協働の結果、人々の暮らしに貢献し、さらにそれぞれの事業を強化されることが望めます。

**佐口** 最後に、社外からの視点で、当社の若年層の従業員に期待することは何でしょうか？ また、ぜひ彼らへのエールをお聞かせください。

**鯨岡** 「チャンスはピンチの顔をしてやってくる」この言葉は大昔に大手広告会社の方から聞いた言葉です。コロナ禍は、社会の在り方、働き方、暮らし方、人との付き合い方などあらゆるものといっているほどスタイルを変えています。大変な時代の厳しい状況下の第一線にいることは、大きなチャンスの前に立っていると言えるかもしれません。これまでの常識が通用しない時代を迎えているかもしれませんが、非常識の積み重ねが常識になる。これは、新たな常識を作り出すチャンスでもあります。グンゼは、B to Cの最前戦から、ものづくりや研究開発の現場作業など多種多様な仕事ができる場であります。大いにこれ

を楽しんでほしいし、これを楽しめる環境作りに励んでいただきたいです。そして、チャレンジの連続で新たな当社の企業価値の創造や事業内容の浸透を目指していただきたいと思います。

**中井** 現代はかつてないほどの急速な変化が生じています。数年前には予測もしなかったことが現実化されて驚くばかりです。生まれた時から、携帯電話があった若年層と長らく黒電話とお付き合いしてきたベテラン層では考え方も生き方も違うことになります。そこで、若年層のみなさんは、黒電話に執着しそうになるベテラン層を常に鼓舞し、時代の変化に取り残されないために、新しいことはどんどん取り入れるべきです。人は昨日と同じ明日を求めがちですが、そんな執着は現代社会では許されないことです。しかし、どんな世の中でも、人と人との結びつきの重要性を忘れてはいけません。たまには、少しうっとうしいベテラン層の思い出話に耳を傾けると、そこには心の通ったヒット商品を生み出すヒントがあるかもしれません。

**木田** 創立125年の老舗企業というと、世間では保守や安定といったイメージを持つ方もいらっしゃると思いますが、実際には変化を続ける社会環境や人々の価値観に125年もの間、柔軟に対応し、新しいことに果敢に挑戦し続けた企業である証しだと思います。そんな長い歴史の中でも、今は世の中の価値観やライフスタイルが大きく変わろうとしているまさに時代の節目にあり、これから先、未来に必要とされる価値を創造していくのは若い世代の方々にしかできないことではないかと思っています。若い社員の皆さんには、先輩たちがそうしてきたように、どうか物おじせずにいいと思ったことにどんどんチャレンジしてってもらいたいと思います。そして私たちは若い皆さんの描いた夢を全力で応援したい。未来を創造し一緒にワクワクしたいと思っています。