



中期経営計画

VISION 2030 stage1

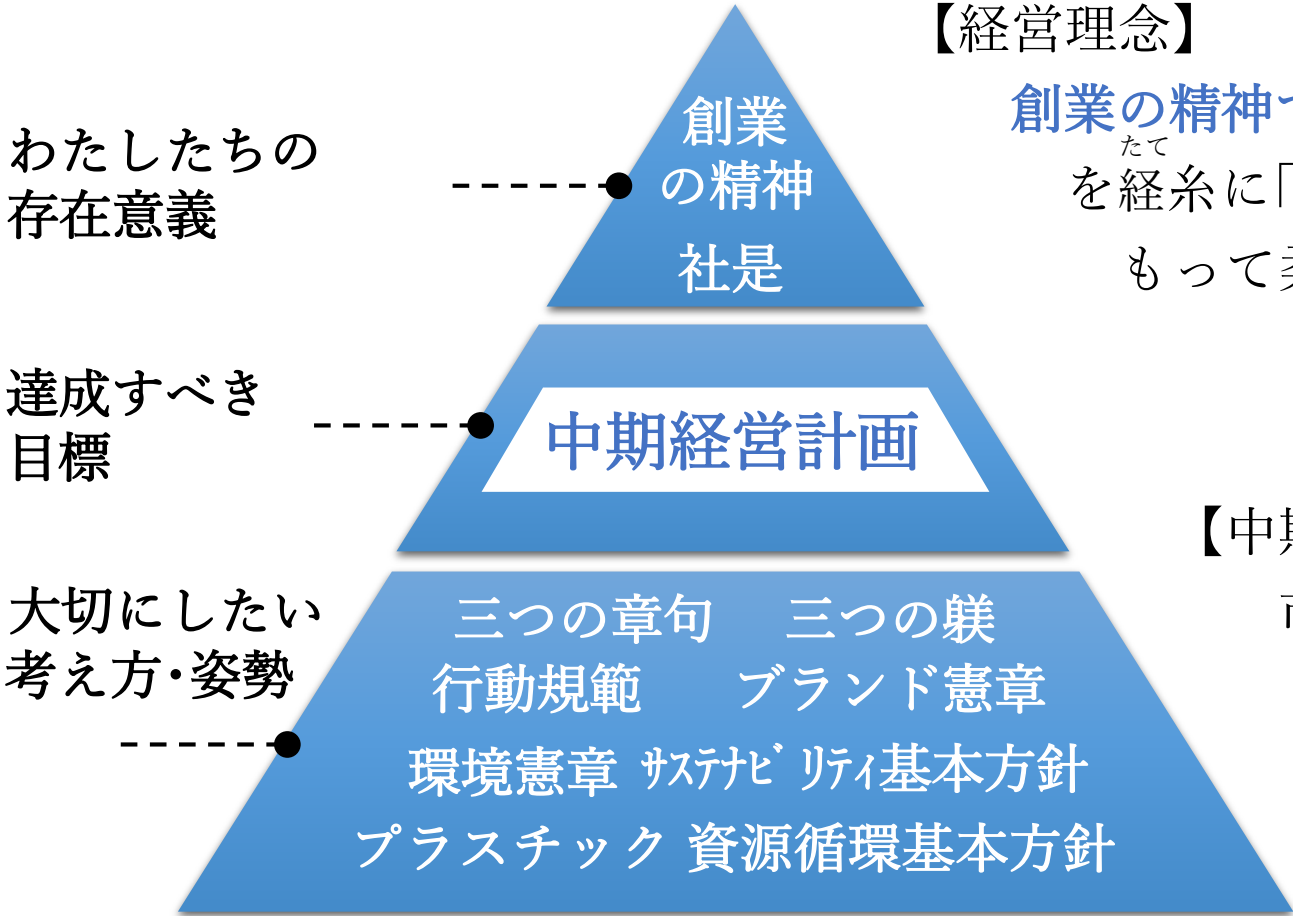
[2022年度 ~ 2024年度]

グンゼ株式会社 2022年5月13日

説明内容

1. 2030年を見据えた計画策定
2. 前中期経営計画「CAN20 2nd」振り返り
3. 新中期経営計画「VISION 2030 stage1」
 - (1) 基本戦略と経営目標
 - (2) 4つの基本戦略内容
 - (3) 投資・財務戦略

理念体系と中期経営計画の関係性



【経営理念】

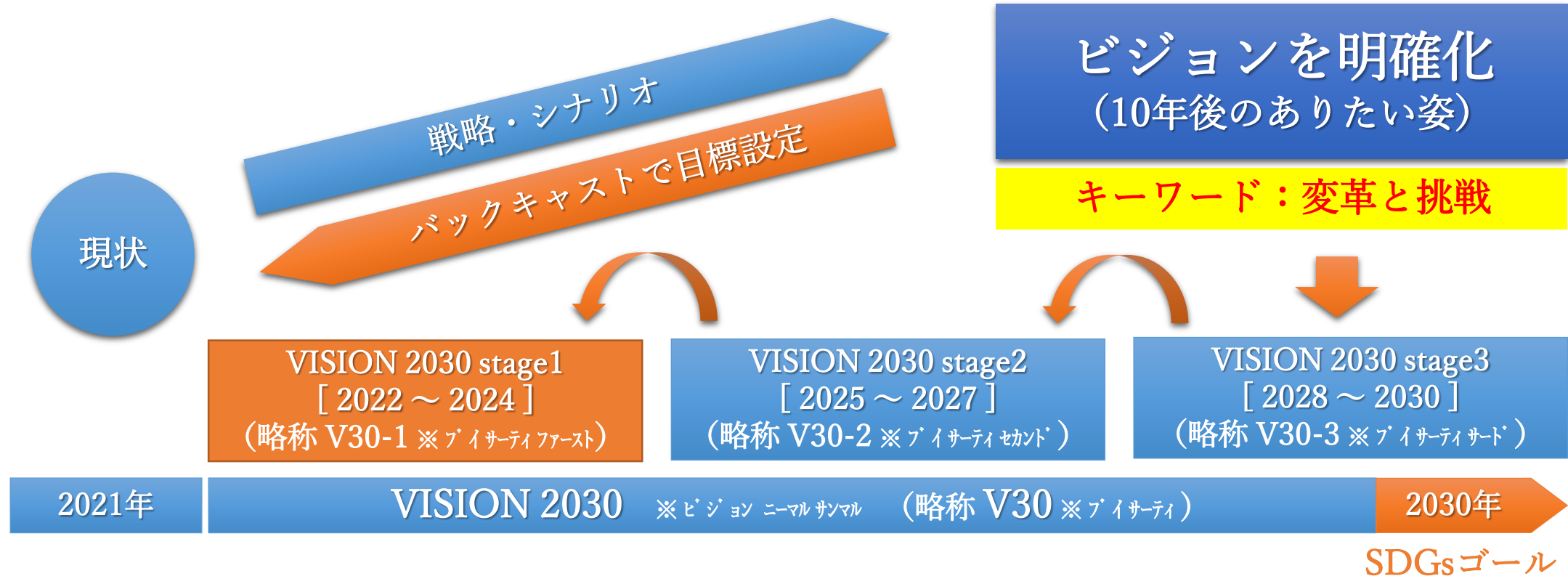
創業の精神である「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」
 を経糸に「社是」の実践を通じて社会からの期待に誠意を
 もって柔軟に^{よこ}応えることを緯糸として社会に貢献する

【中期経営計画策定】

市場変化に即した会社の将来像を再定義し
 構成員の「思い」「チカラ」を結集し
 グンゼの**経済的価値**および**社会的価値**
 向上につながる計画を策定する

1. 2030年を見据えた計画策定 策定にあたっての基本的な考え方

2030年のビジョンと目標を明確化し、バックキャスト方式で現状とのギャップを埋め、ゴールを目指す。新中期経営計画は、2022年～2024年までの「3ヵ年」とする。

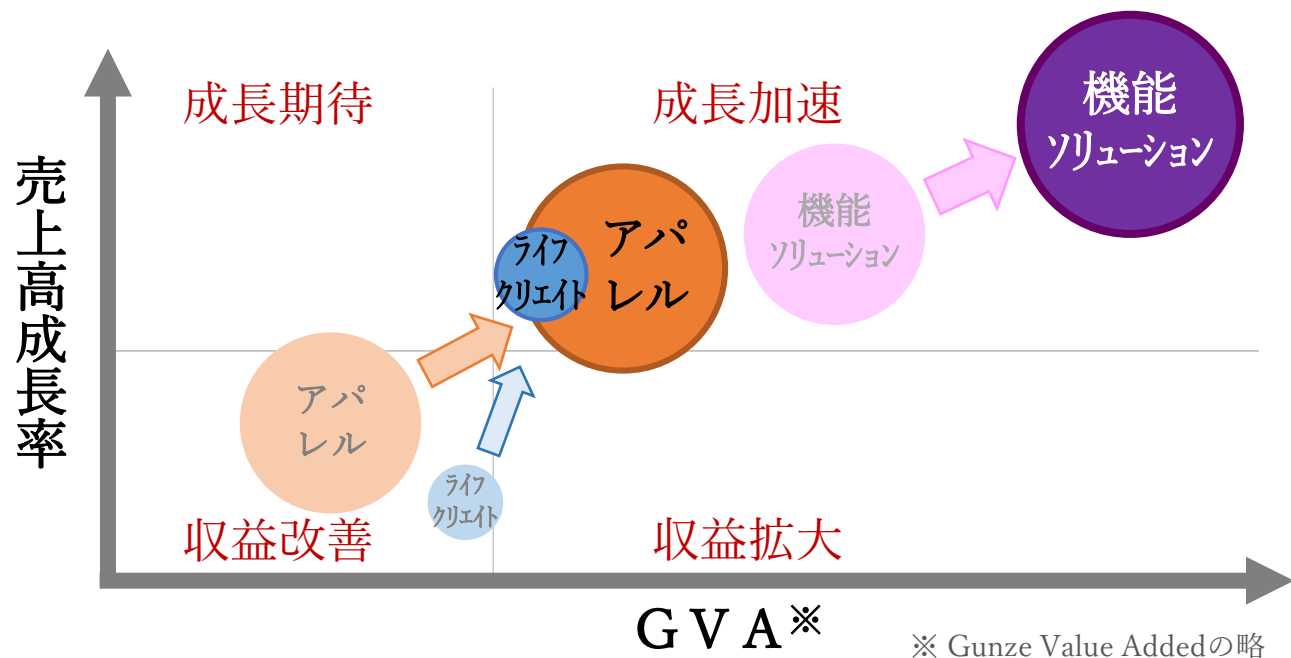


1. 2030年を見据えた計画策定 2030年のありたい姿

VISION
2030

新しい価値を創造し「こちよさ」を提供することで
持続可能な社会の実現に貢献します

「経済的価値」と「社会的価値」を両立するサステナブル経営により社会貢献とグループの持続的成長を実現



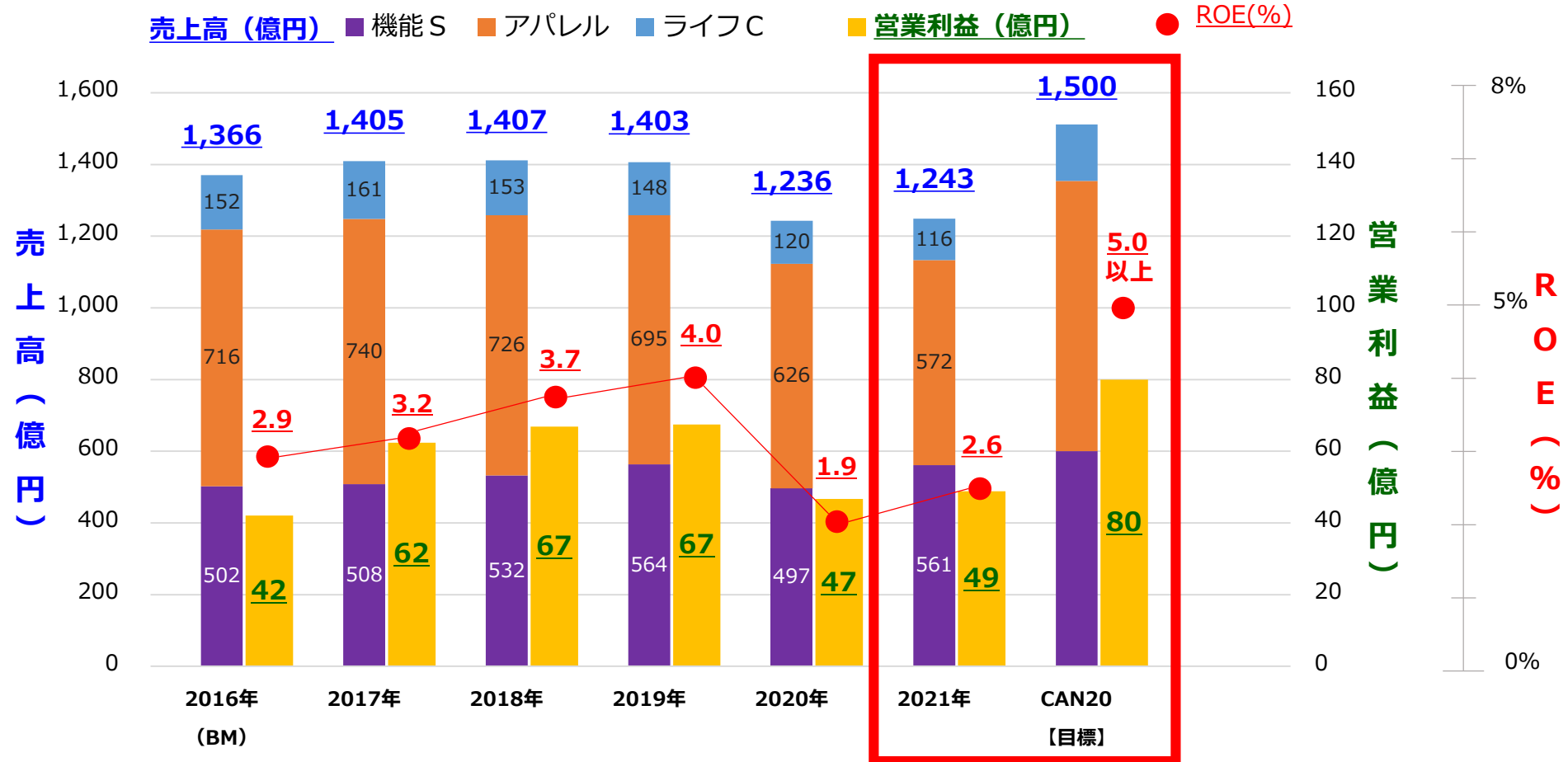
成長牽引	メディカル
利益拡大・貢献	プラスチック エンブラ
コーポレート ブランド価値向上	アパレル ライフクリエイト

説明内容

1. 2030年を見据えた計画策定
2. 前中期経営計画「CAN20 2nd」 振り返り
3. 新中期経営計画「VISION 2030 stage1」
 - (1) 基本戦略と経営目標
 - (2) 4つの基本戦略内容
 - (3) 投資・財務戦略

2. 前中期経営計画「CAN20 2nd」振り返り 連結業績推移

CAN20 第2フェーズ(2017~2021年度)において成長回帰を実現できず

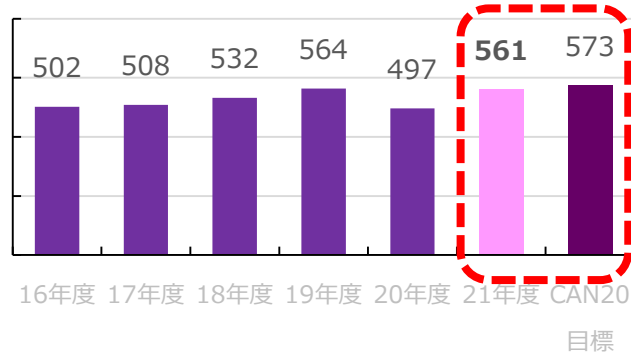


2. 前中期経営計画「CAN20 2nd」振り返り セグメント業績推移

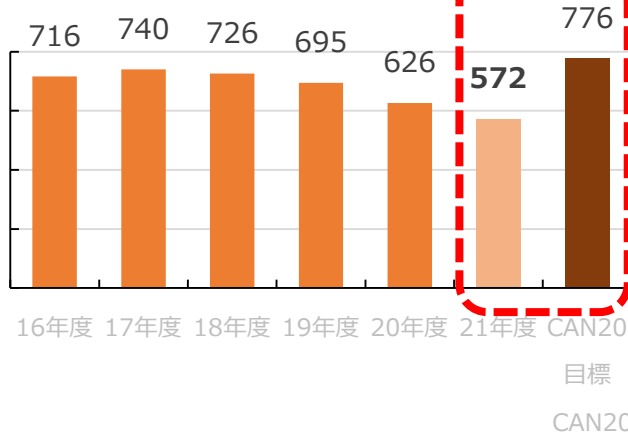
機能ソリューションの営業利益目標は達成、それ以外は外部環境変化に対応しきれず目標未達

売上高

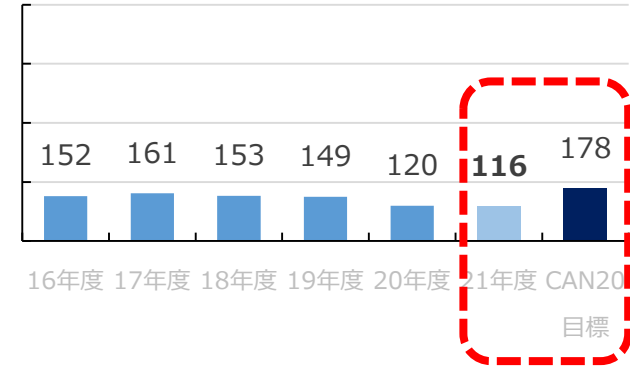
機能ソリューション



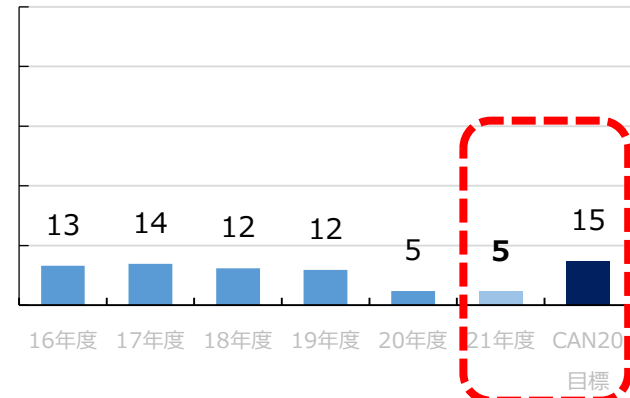
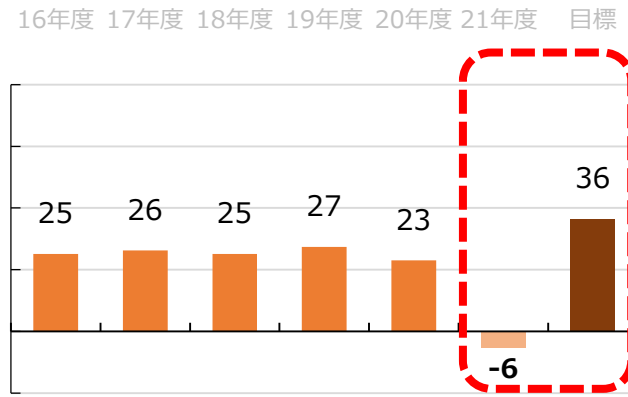
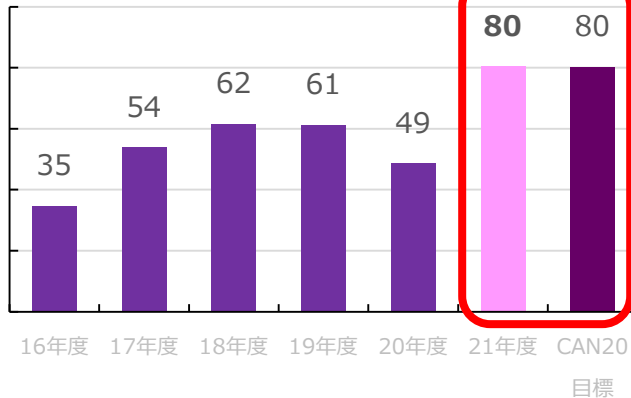
アパレル



ライフクリエイト



営業利益



2. 前中期経営計画「CAN20 2nd」振り返り 成果と課題

戦略1

セグメント事業戦略

戦略2

新規事業創出

戦略3

経営基盤強化

成果

- 機能ソリューション事業の伸長
プラスチック；ベトナム新工場稼働、グローバル製販体制構築
エンプラ：主力江南工場のクリーン化完成、半導体・医療分野伸長
メディカル；GMJ※1設立・MUA※2のM&Aなど更なる成長への体制構築
- アパレルの差異化戦略によるレディースインナーとEC拡大 接着無縫製、キリッパなど伸長、AIRZ上市・拡販
- 次世代型リチウムイオン電池フィルムの事業化推進に光明
- 不採算事業・遊休不動産の整理による資本効率向上
電子部品事業の構造改革推進、東京支社ビル・前橋リリカ・工場跡地・寮社宅等売却

課題

- 継続した新規事業の創出
- 外部環境変化、新常态への対応力強化
- レッグウェア、スポーツクラブ等
課題事業の収益改善推進
- ヒトと組織の更なる連携と結集
- デジタル技術を活用した業務革新、
ビジネスモデル変革の追求

※1 グンゼメディカルジャパン株式会社の略称 ※2 株式会社メディカルユーアンドエイの略称

説明内容

1. 2030年を見据えた計画策定
2. 前中期経営計画「CAN20 2nd」 振り返り
3. 新中期経営計画「VISION 2030 stage1」
 - (1) 基本戦略と経営目標
 - (2) 4つの基本戦略内容
 - (3) 投資・財務戦略

3. 新中期経営計画「VISION 2030 stage1」

環境変化に対する認識

環境変化	影響	新常態	当社の方向付け
社会・経済構造の変化	<ul style="list-style-type: none"> 働き方の多様化 健康・介護市場の拡大 EC市場の伸長 	<p><With コロナ></p> <ul style="list-style-type: none"> 消費購買行動の変化 <p>【好調】EC、衛生関連ビジネス、中食等 【不調】小売、観光、外食、スポーツクラブ等</p>	<ul style="list-style-type: none"> 変化を捉えた「新商品・新サービスの提供」 新常態に対応した「働き方推進」 デジタル技術を活用した「付加価値の創出」
デジタル技術の進化	<ul style="list-style-type: none"> 非接触ビジネスの急成長 DX加速 	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革加速 <p>【オフィス】削減、地方移転 【働き方】テレワーク定着</p>	<p>→ 成長戦略への挑戦と体質強化</p>
環境意識の高まり	<ul style="list-style-type: none"> 2050年までの温暖化ガス排出実質ゼロ表明 SDGs貢献の動き活発化 環境規制の強化 	<p><世界の潮流></p> <ul style="list-style-type: none"> ESG投資加速 脱炭素社会加速 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル経営の実践 <p>→ 顧客満足と企業価値の向上</p>

上記に加え、原油・原材料価格の高騰、円安進行など、経営を取り巻く環境は不透明感と厳しさを増している

4つの基本戦略

VISION 2030

新しい価値を創造し「こころよさ」を提供することで
持続可能な社会の実現に貢献します



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



企業体質の進化

- 多様な人材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 (生産、販売、開発、物流、間接等すべて)



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

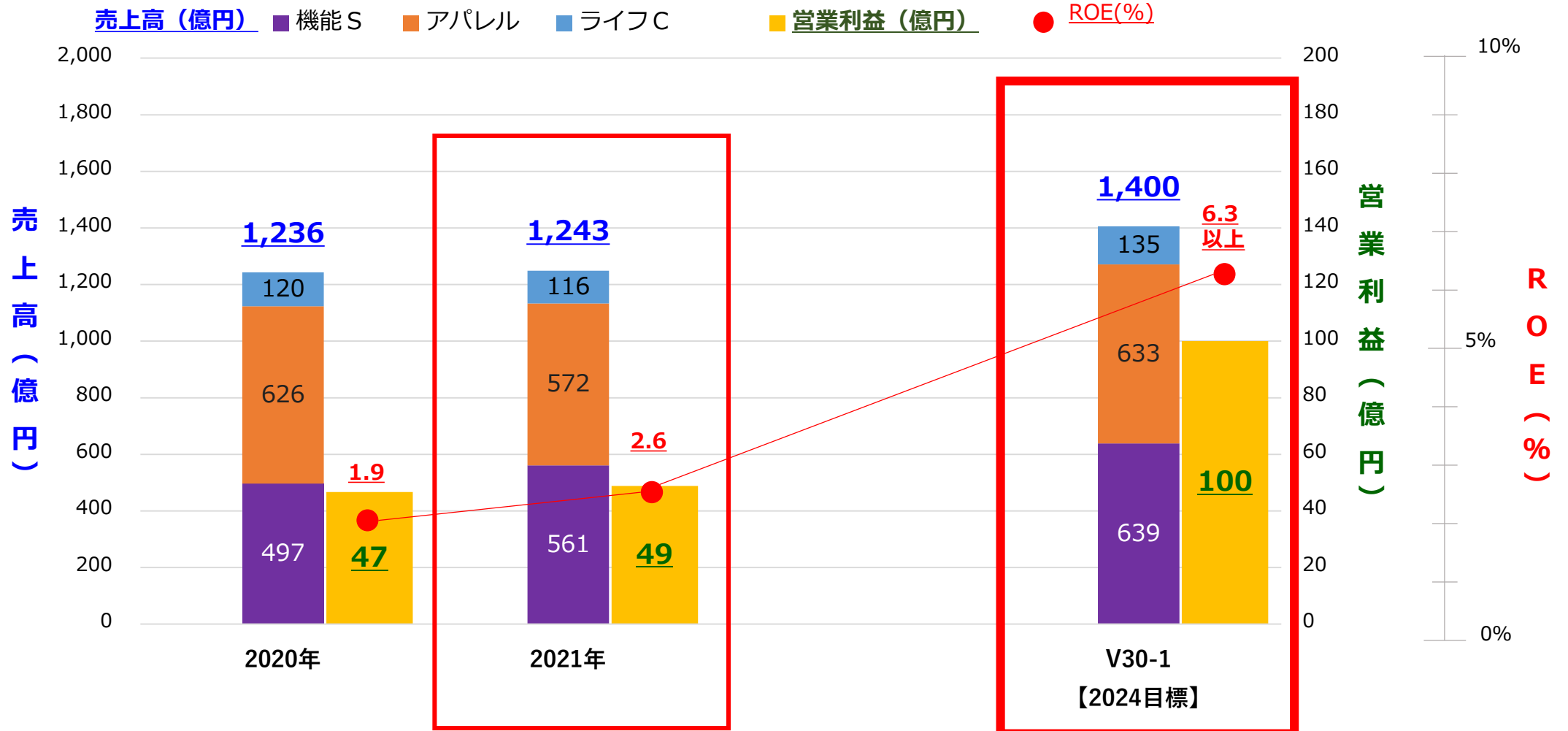


環境に配慮した経営

- 事業活動における環境負荷の低減

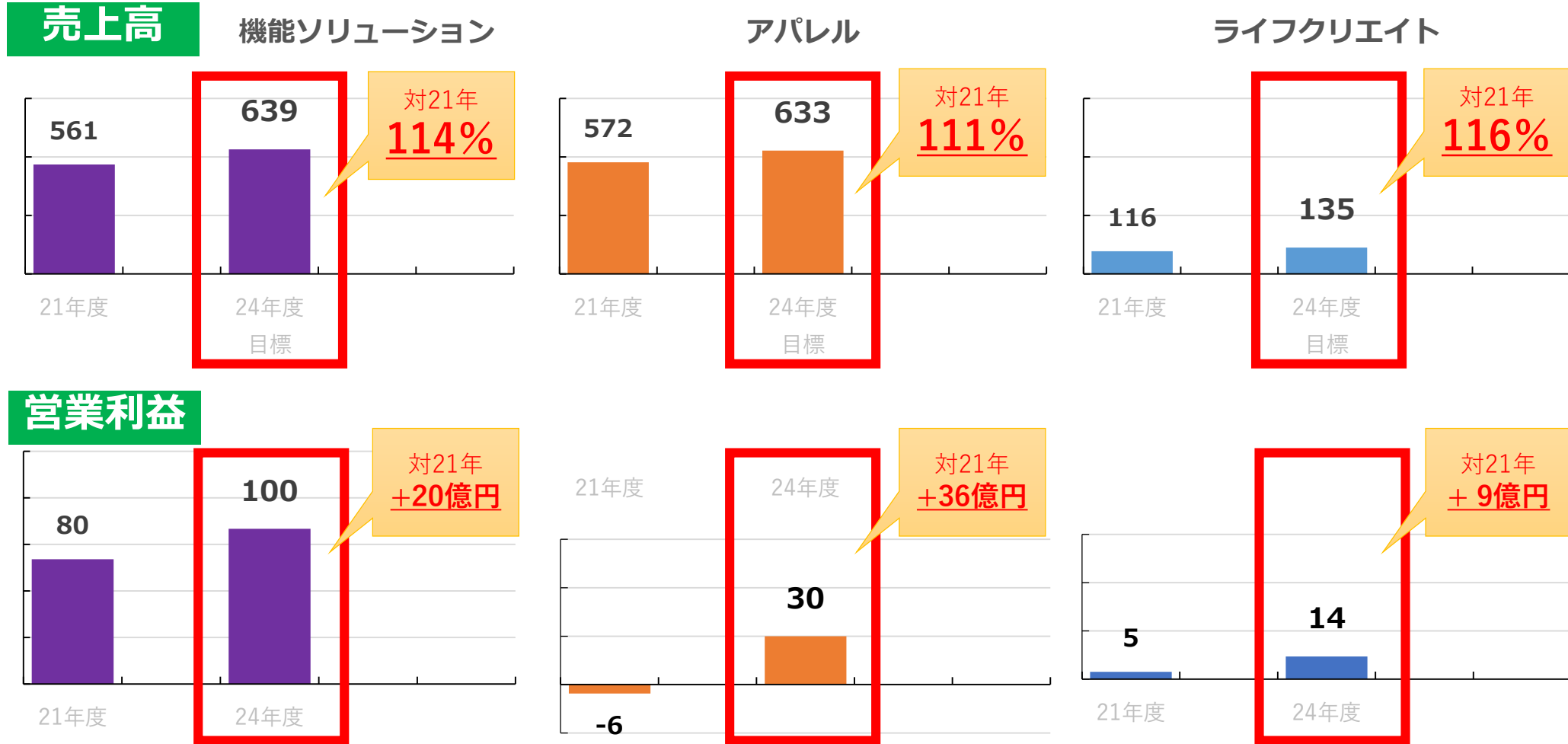
3. 新中期経営計画「VISION 2030 stage1」 (1) 基本戦略と経営目標

経営目標 (財務目標)



3. 新中期経営計画「VISION 2030 stage1」 (1) 基本戦略と経営目標

経営目標 (財務目標) ※セグメント別計画



3. 新中期経営計画「VISION 2030 stage1」 (1) 基本戦略と経営目標

経営目標（非財務目標）

区分	目標指標		2024目標	2030目標
環境対応	CO2排出量 削減率 (2013年度対比、Scope1+2)		28%以上	35%以上
	エネルギー原単位 削減率 (対前年)		1%/年以上	
企業体質 の進化	女性活躍推進	女性管理職比率	6%以上	20%以上
		女性社員比率	35%	41%
		女性総合職採用比率	50%	50%
	子育て支援	男性育児休職取得率	50%	70%
	組織風土づくり	エンゲージメントスコア	70点想定	80点想定
	働き方改革	年休取得率	75%	100%
その他	生産性向上率 (P値※) ※ 当社オリジナルの生産性対前年向上指標		103%	103%

説明内容

1. 2030年を見据えた計画策定
2. 前中期経営計画「CAN20 2nd」振り返り
3. 新中期経営計画「VISION 2030 stage1」
 - (1) 基本戦略と経営目標
 - (2) 4つの基本戦略内容
 - (3) 投資・財務戦略

① 新たな価値の創出

挑戦を促進し 全社の力と資源を結集できる風土を構築



a. 新規事業の創出と既存事業の成長

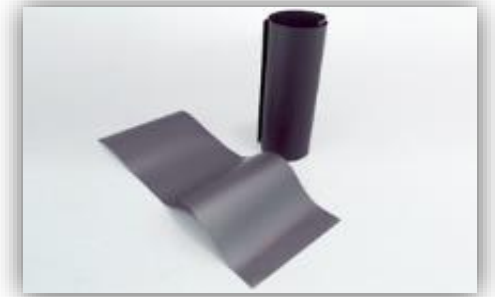
a-1 新規事業の創出

コア技術の深化と融合
によるイノベーション

- 次世代型リチウムイオン電池用フィルム等機能フィルムの事業化
- ベンチャー企業等との提携、M&A推進、新規事業創出の仕組みづくり



次世代型リチウムイオン電池の外観



次世代型リチウムイオン電池用フィルム

安心と快適、未来のために、私たちの技術でサステナブルな社会の実現に貢献

① 新たな価値の創出

a-2 新分野・新領域拡大による既存事業の成長

人と地球に寄り添う
こころよい製品・サービス
【安心・信頼・快適】



プラスチック、
メディカル等での
グローバルな拡販
(北米・中国・アセアン等)



エンプラ事業で半導体
や医療用部材の事業を
拡大

(写真：2020年竣工の江南
クリーン工場を本格稼働)



アパレル直販ビジネス
シフト加速 (インターネット
販売、直営店舗)、
レディスインナー・
レギンスなど商品強化

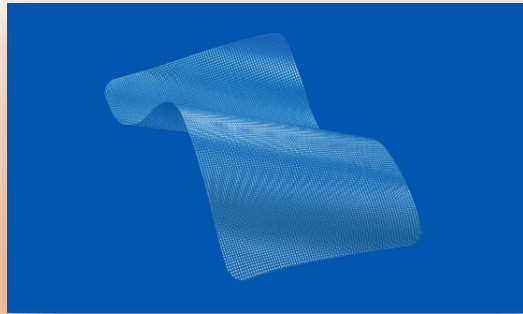


スポーツク
ラブ事業で
スイミング
等スクール
分野を強化

① 新たな価値の創出

b. サステナビリティを追求した新商品、新サービスの提供

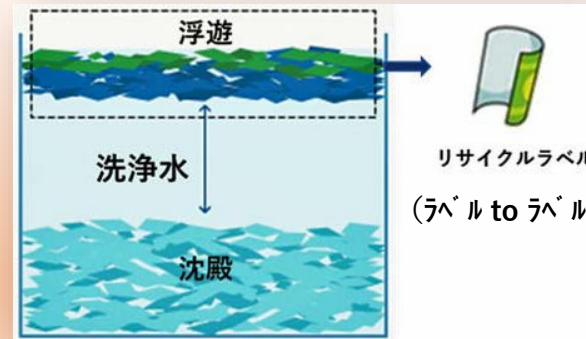
人と地球に寄り添う
こころよい製品・サービス
【安心・信頼・快適】



(メディカル)

吸収性製品を中心に革新的な新商品を継続的に上市

(写真) 国産初のシート状吸収性癒着防止材「テナリーフ®」



(プラスチック)

資源循環型フィルムにより価値創造を図る

(図) リサイクルを目的とした水に浮く環境にやさしいフィルムの技術確立



(エンプラ)

健康・医療関連分野でフッ素樹脂製品を拡大



(アパレル)

ウェルネス&ヘルスカテゴリーの商品を拡充



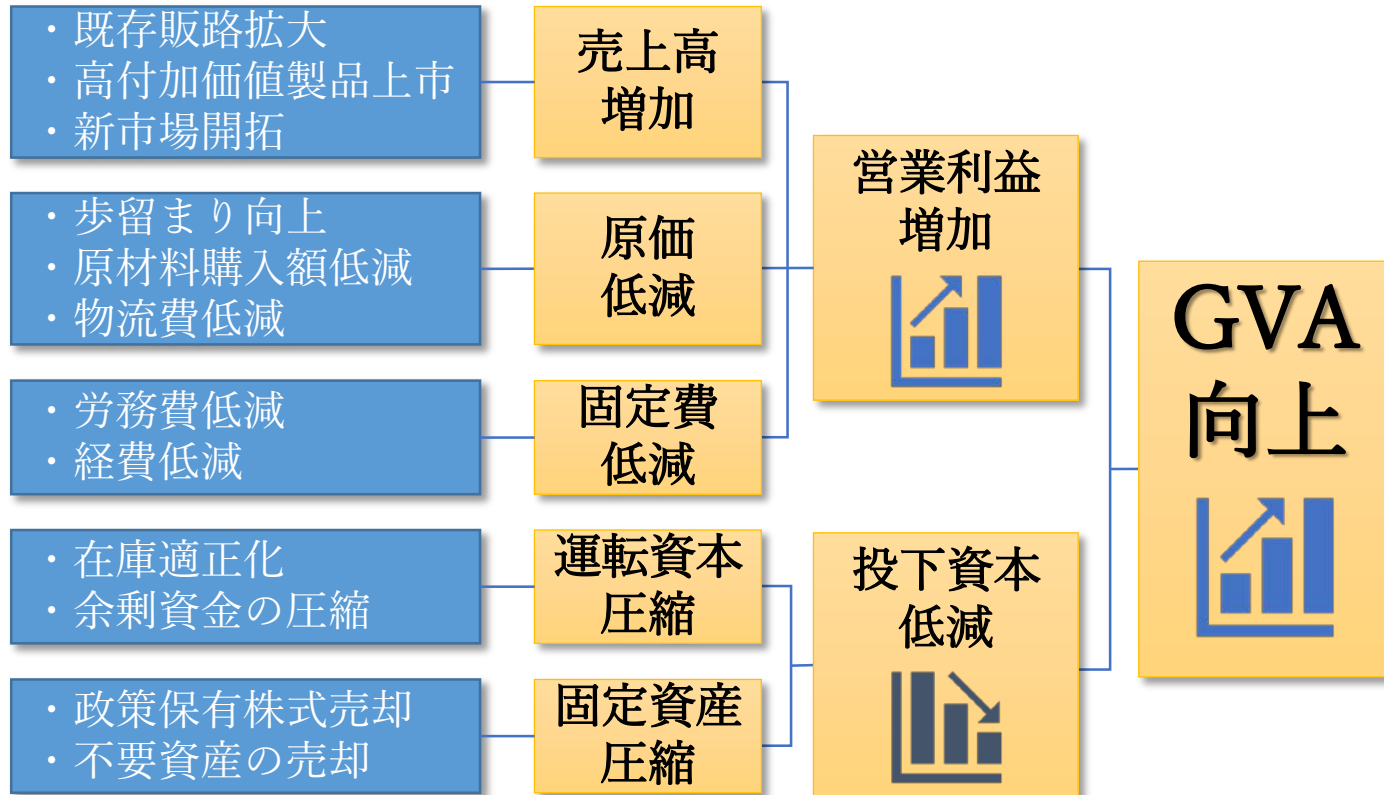
(グンゼ開発)

人と環境に配慮した「つかしんタウンセンター」リニューアル

② 資本コスト重視の経営

成長分野、サステナビリティに寄与する事業へ重点投資

GVA向上のためのツリー展開により資本効率を追求



区分	指標	2021年実績	2024年目標
全社指標	ROE	2.6%	6.3%以上
	GVA	-2,679百万円	全社計黒字化
GVA黒字部門	ROIC	ROICによる目標管理導入	

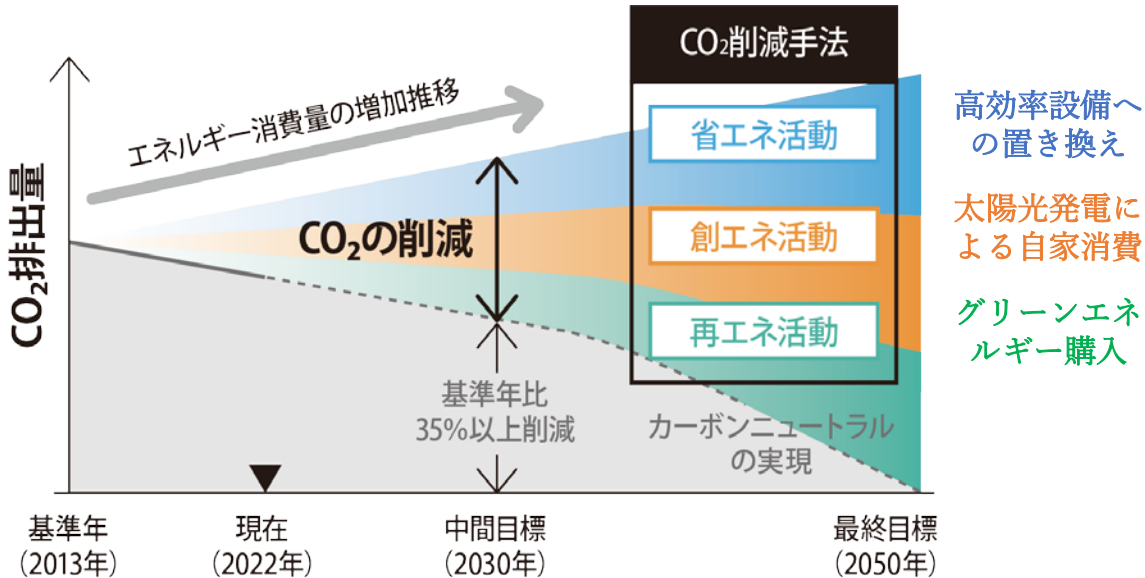
※ GVA赤字部門は早期の黒字化に挑戦

③ 環境に配慮した経営

事業活動を通じ環境負荷を低減

a. 省・創・再エネ活動の強力推進

2030年までにCO2排出量を35%以上削減
(2013年比・Scope1+2※)



※ 2022年度中にScope3の削減シナリオを策定

b. 資源循環の取り組み

プラスチック・
アパレル部門協働の
リサイクル推進など



リユース材料使用 100%



c. サステナブル調達

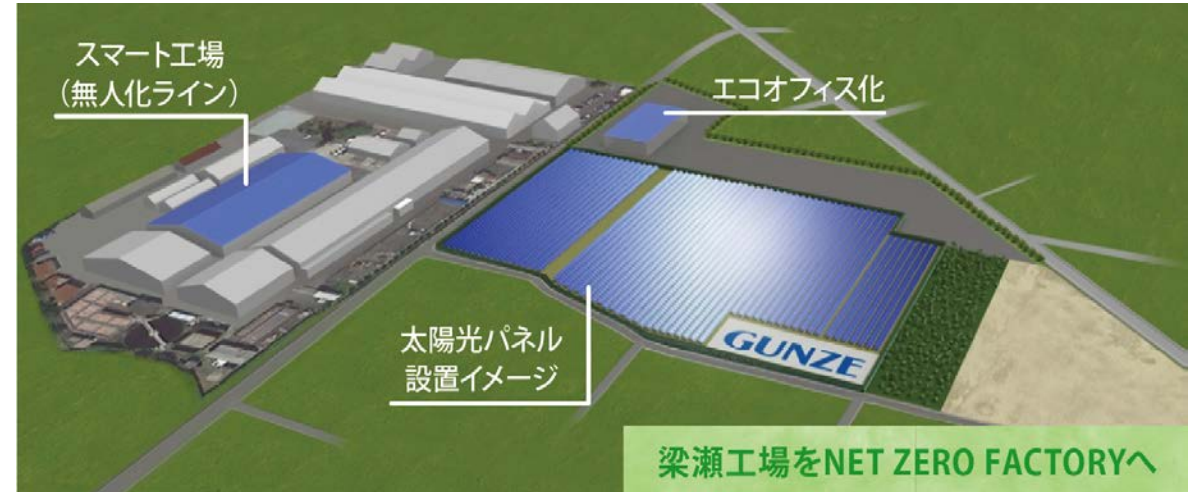
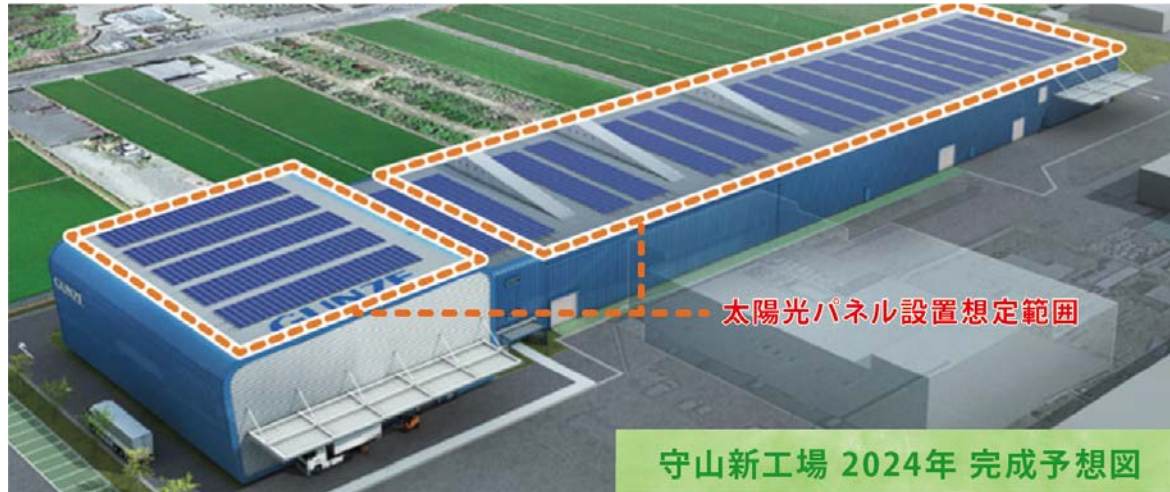
バイオマス、再生素材の調達を推進

■ 2030年までに120億円の環境関連投資を計画

投資額(億円)		主な内容
V30-1	86	サーキュラー・ファクトリー(守山)
V30-2	25	ネットゼロ・ファクトリー(梁瀬)
V30-3	9	高効率設備導入 太陽光発電設備導入
合計	120	廃棄溶剤のリサイクル設備

③ 環境に配慮した経営

環境対応モデル工場



サーキュラーファクトリー



- a. 石油化学原料の使用削減
フィルム薄膜化、植物由来原料の使用増
- b. 資源循環の仕組み確立
リサイクルに適した製品開発、再原料化技術確立
- c. 資源効率化
回収した廃プラスチック再利用によるごみゼロ化

ネットゼロファクトリー



- a. 省エネルギー改善
リアルタイムな電力使用量見える化、高効率設備への更新
- b. 化石燃料の使用削減
オール電化設備への切り替え
- c. 太陽光パネルの設置と緑化整備

④ 企業体質の進化

多様な人財が働きがいを持てる組織風土を醸成し 夢ある元気な会社 選ばれる会社へ

生産性向上により 企業価値と競争力 アップ



会社：D&I,働き方改革

(多様な人財の活躍と働きやすい環境)

女性活躍 次世代支援

シニア活躍 技術伝承

オフィス改革

年休取得 総労働時間削減

働きがい、やりがい
パフォーマンス



従業員：エンゲージメント

(裁量,自己成長,健康,支援,人間関係,承認)

1on1ミーティング推進

心理的安全性醸成

キャリアローテーション/形成支援

処遇制度改革 健康経営



④ 企業体質の進化

デジタル活用によるプロセス変革により新たな価値を創出



経営情報の連携

経営判断・意思決定を迅速化

全社/事業部の経営ポータル刷新および
エネルギー監視システムにより経営情報を見える化



セールス変革

アナログ・属人的体質から変革

ビッグデータ、AI等を活用した顧客・
市場分析による売上拡大と需要予測に
基づくSCM計画精度向上とロス削減

担当者判断による計画

AI活用によるSCM改革



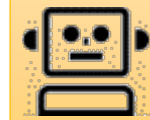
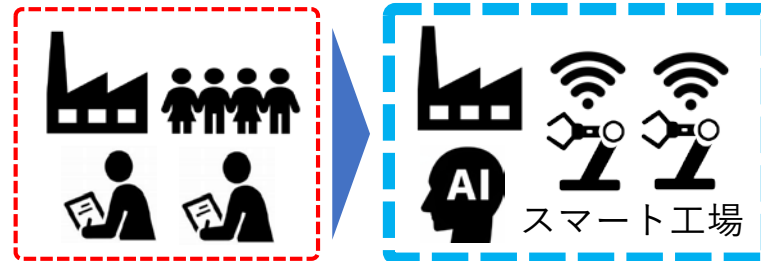
プロダクト変革

自動化・省力化による生産性向上

センシング・AIを活用した
スマート工場化により生産性向上と
現場の働き方改革を両立する

人手に頼った生産体制

自動化ラインで効率化



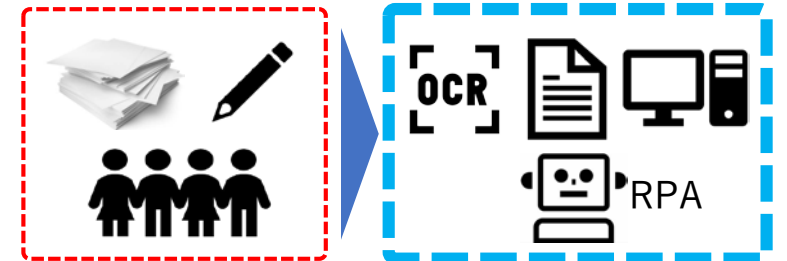
間接業務変革

繰り返し業務の自動化による省力化

RPAなどの自動化ツール活用により
間接業務を省力化し高付加価値業務
にシフトする

大量の紙と情報の整理

自動化ツールで省力化



説明内容

1. 2030年を見据えた計画策定
2. 前中期経営計画「CAN20 2nd」 振り返り
3. 新中期経営計画「VISION 2030 stage1」
 - (1) 基本戦略と経営目標
 - (2) 4つの基本戦略内容
 - (3) 投資・財務戦略

投資戦略

成長投資と環境関連投資により、持続的な企業価値向上・地球との共存を図る

重点領域	主な投資内容	金額規模 (2022～2024年)
持続的成長のための 新規分野・設備投資	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック、エンプラ、メディカルを中心とした新規設備および能力増強投資 アパレル分野のD to Cシフトのための基盤構築 「つかしんタウンセンター」リニューアル 	114億円
環境関連投資	<ul style="list-style-type: none"> サーキュラーファクトリー（プラスチック守山工場） ネットゼロファクトリー（インナーウエア梁瀬工場） 	86億円
事業場再開発・その他	環境関連投資に付随する建屋の増改築、設備の移動など	88億円
既存設備の更新・合理化	—	43億円

- M&A投資は追加枠として機動的に拠出
- 研究開発費は3ヵ年で100億円を計画（前3ヵ年：83億円）

3ヵ年投資計画 332億円
 （前3ヵ年投資総額 192億円）

財務戦略

強固な財務基盤を維持しつつ、環境関連投資と資本コスト低減を両立させ、GVA向上・フリーキャッシュフロー創出する

株主
還元

- ◆ ROEが株主資本コストを上回るまで総還元性向 100%を維持
- ◆ 株主資本配当率 DOE 2.2%以上

● GVA向上 (2024年全社GVA黒字化) ・フリーキャッシュフロー創出

環境関連投資

(V30総額120億円)

IR強化・ β
の安定化

資本コストの低減

(事業部門別GVA・ROICによる目標管理)

安定有利調達
の追求

(ESGファイナンス、シジケート・ローン、コマーシャルペーパーなど)

投資余力
の創出

最適資本構成
の追求

(政策保有株式・資産売却など)

- 強固な財務基盤 (長期借入金ウエイト50%程度、D/Eレシオ0.2~0.3倍・自己資本比率60~70%維持)

明日をもっと、こちよく

GUNZE

本資料のうち、業績見通し等に記載されている内容は、現在入手可能な情報による判断に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策を保証するものではありません。