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

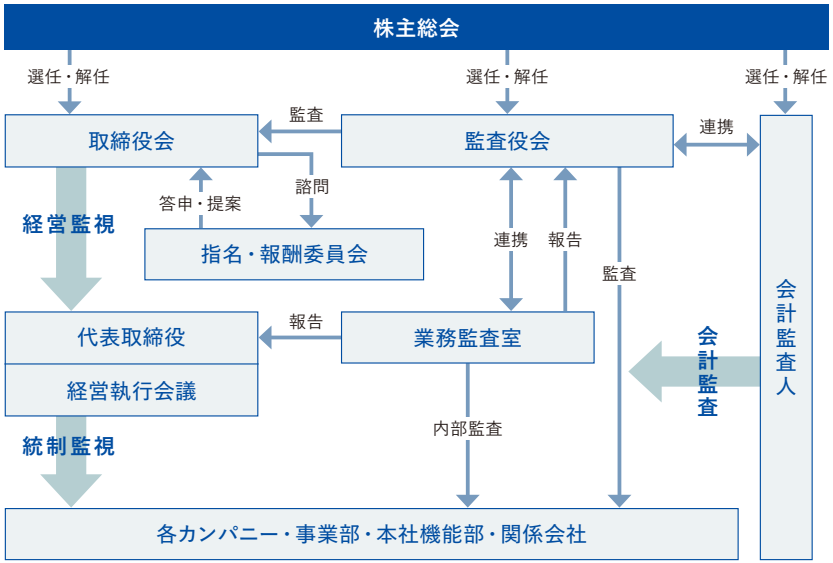
コーポレートガバナンス体制

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	○	○				○		
取締役	男性	岡 高広	代表取締役社長	2年/満63歳	○	○				○		○
取締役	独立 男性	鯨岡 修	社外取締役	7年/満70歳	○（議長）		○			○		
取締役	独立 女性	木田 理恵	社外取締役	6年/満57歳	○		○			○		
取締役	独立 女性	船戸 貴美子	社外取締役	—/満57歳	○						○	
取締役	男性	澤田 博和	取締役	3年/満61歳				○				
取締役	男性	奥田 智久	取締役	2年/満61歳		○			○			○
取締役	男性	河西 亮二	取締役	5年/満63歳		○		○				○
取締役	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				○				○
監査役	独立 男性	舩冨 康次	社外監査役	3年/満65歳				○				
監査役	独立 男性	中 紀人	社外監査役	3年/満64歳							○	
監査役	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

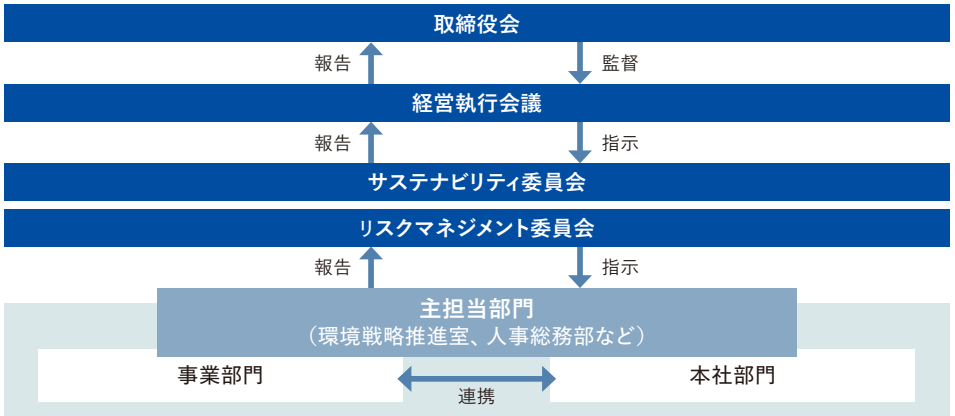
グンゼグループは2006年度より「ITセキュリティ方針」を定め、組織的な体制に基づいてグループ全体のリスク状況の把握、基本方針の策定、定期的な診断・モニタリング、インシデント発生時の対応やセキュリティ意識の向上など体系的な取り組みを行っています。

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。

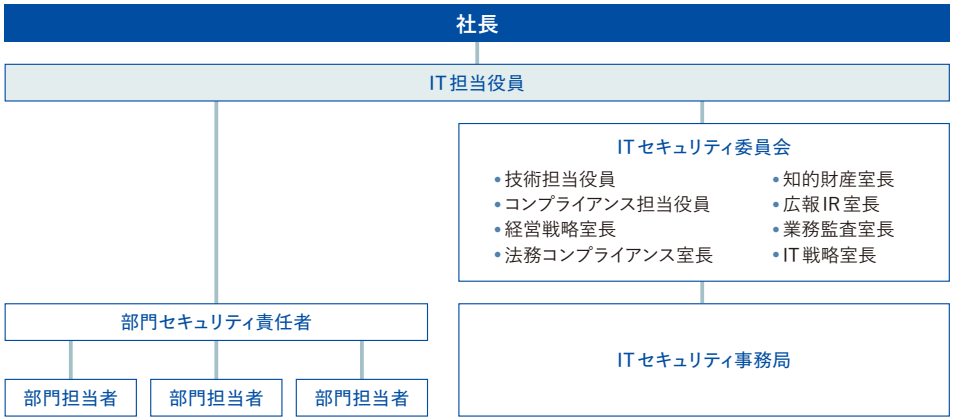
また推進体制としてITセキュリティ委員会を設置し、セキュリティに関する状況把握、対策標準の策定、管理体制の維持、各施策の審議および決定を行っています。また委員会で決定した対策事項の実行および監督のためITセキュリティ事務局を設置し、各部門のセキュリティ責任者・担当者へ対策を指示・フォローしています。

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

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