



GOLDWIN INTEGRATED REPORT 2023

GOLDWIN
INTEGRATED REPORT 2023
ゴールドウイン統合報告書

GOLDWIN

PLAY EARTH

1951年に設立し、スポーツウエアメーカーとして歴史を重ねてきたゴールドウインは、2021年から、スポーツの起源である「遊び」を通して、自然や環境との新たな関わりを生み出していく「PLAY EARTH(=地球と遊ぶ)」というコンセプトを掲げています。

私たちは今、スポーツの意義や可能性をもっと広げて考えることで、人間の本質的なあり方や価値観を見直すべきタイミングを迎えています。スポーツとは、速く走る・泳ぐ・木に登る・的に当てるなどを競い合う遊びの時間から生まれたものです。私たちはこうしたスポーツの起源に立ち返り、自然に備わっている原理、現象を、遊びを通して直感的につかみ、繰り返し経験していくことで実感へと変えていく、そうしたプリミティブ(原始的)な体験が、現代にも必要だと考えています。

新たな冒険と秩序を生み出す遊びは、スポーツや科学、自然をはじめ、さまざまなものをめぐる未来へとつながっていきます。「PLAY EARTH」により、よく遊ぶことで、よりよい地球の未来を生み出せるような環境と機会をつくっていきたくと考えています。

Dedication to detail

創業者である西田東作は、「目に見えるところは誰でも気を付ける。

しかし見えないところに細心の注意を払うのがメーカーの良心だ。」と語り、

デザイン性・機能性・審美性のいずれも欠かすことのない、信念を持ったものづくりを提唱してきました。

これは、ものづくりの精神とともに、表面に現れたことの背景にある物事の本質を、

細心の注意を払って捉えようとする姿勢として、ゴールドウインの従業員に脈々と受け継がれています。

現代のものづくりの背景には、品質の追求に加えて、環境負荷の低減や、人権配慮への責任、

お客さまによる製品使用後の廃棄への責任など、心を配るべきさまざまな課題があり、それらは絶えず変わり続けています。

さらにゴールドウインが創造する社会価値とは、製品をご購入いただくお客さまはもとより、

社会全体に対して「目に見えない」精神的な豊かさを提供していくことです。

「Dedication to detail」とは、ゴールドウインに関わる世界中のステークホルダーと、

こうした考え方を共有するためのメッセージです。

CONTENTS

GOLDWIN INTEGRATED REPORT 2023

INTRODUCTION

- 01 PLAY EARTH
- 02 Dedication to detail
- 06 創業の精神
- 08 歴史と成長の軌跡
- 10 企業理念
- 11 TAGLINE

LONG-TERM DIRECTION

- 14 価値循環モデル
- 16 新たな価値の創造をもたらす強み
 - 16 実需型ビジネスモデル
 - 17 ものづくりの精神とプラットフォーム
 - 19 ブランド価値創造とコミュニケーション
 - 20 ステークホルダーとの関係性
 - 21 境界線を引かない価値の創出力
- 22 社長メッセージ
- 28 PLAY EARTH 2030
- 30 持続可能な未来に向けて、「自然と遊ぶ」体験価値を提供

MEDIUM-TERM STRATEGIES

- 36 中期経営計画 基本方針・定量目標
- 38 財務・非財務ハイライト
- 40 海外戦略
 - 42 循環型社会を目指すオリジナルブランドを世界に発信
- 44 事業・販売戦略
 - 48 ラグビーの普及を通じたブランドの価値向上へ
 - 50 実需型ビジネスモデルの現場
- 54 財務・非財務戦略
 - 58 ESG経営の深化に向けて
 - 62 環境
 - 64 人的資本の最大化
 - 66 サプライチェーン・マネジメント
 - 67 スポーツを通じた共生社会の実現

GOVERNANCE

- 70 会長メッセージ
- 74 社外取締役メッセージ
- 78 取締役一覧
- 80 監査役、執行役員一覧
- 81 コーポレート・ガバナンス
- 84 会社情報

創業の精神



俺がやらねば誰がやる

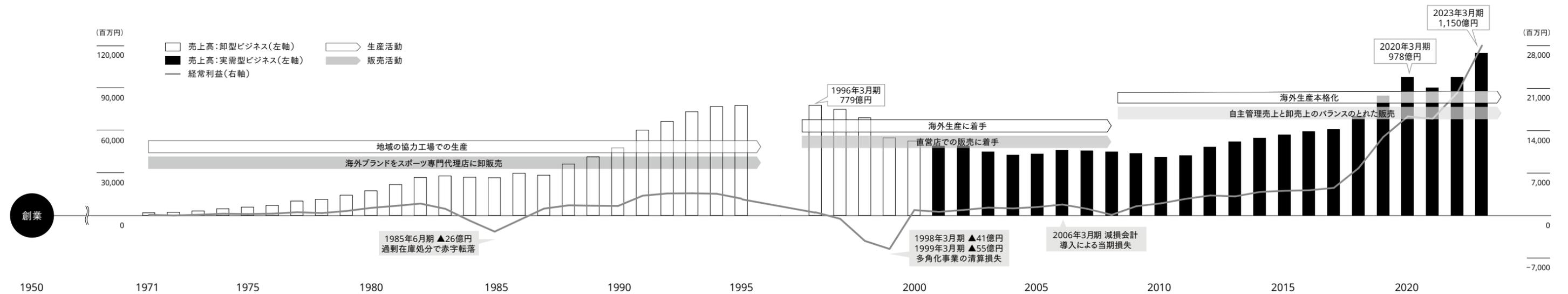
1950年、創業者である西田東作は、第二次世界大戦で兄二人を亡くす中、家族を養うために「俺がやらねば誰がやる」の精神で「津澤メリヤス製造所」を富山県津沢町(現小矢部市)に創業しました。義兄とともに事業をもち立て、翌年に法人化。機関車のような力強さで現在のゴールドウインの礎を築きました。



見えないものにこそ、「真実」の価値がある

当社のオリジナルの登山用ラスタースックス。そのほとんどが輸入品で、「国産品はダメだ」と言われていた時代。輸入品を徹底的に分析し、原糸が違ふという結論にたどり着きました。そこで、寒い気候風土に育ったイギリスのシェットランドの羊の原毛を使用。改良したソックスは、丈夫で温かいと評判になりました。安易に原糸メーカーに頼るのではなく、製品の目的から素材を開発する。意図があつて糸をつくる。「目に見えるところは誰でも気をつける。しかし見えないところに細心の注意を払うのがメーカーの良心だ。」という創業者 西田東作の言葉は、ゴールドウインの機能性重視のものづくりの基本となっています。

歴史と成長の軌跡



1951-69
創業～奮闘期

1970-83
発展期

1984-87
転換期

1988-96
飛躍期

1997-2000
整理期

2001-06
再構築期

2007-10
体質改善期

2011-
再飛躍期

一般のメリヤスメーカーから
スポーツウエア専門メーカーへ転身。
海外ブランドとの関係性を築き上げる

1950年、ゴールドウインの前身である「津澤メリヤス製造所」を創業し、その翌年に法人化しました。「見えないものにこそ、『真実』の価値がある」を信条に機能性重視のものづくりを追求。創業3年目にはスポーツウエア専門メーカーへと転身し、1963年に社名を「株式会社ゴールドウイン」に変更しました。1964年の東京オリンピックでは、当社製品が競技ユニフォームに採用され、選手との共同開発の基盤をつくり上げました。また、同時期に創業者の西田東作が、欧州でスキーウエアの機能的な美しさに衝撃を受けたことをきっかけに、1970年にフランスのスキーウエアブランド フザルプ社と技術提携。これを皮切りに、海外ブランドとのライセンス契約を進め、世界最先端の技術を導入しながらマルチブランドビジネスの展開を始めました。

卸型ビジネスでの過剰在庫による
経営危機を乗り越え、
スキーブームで成長軌道に乗る

全国のスポーツ専門店で販路を広げ、卸型ビジネスは順調に拡大。しかし、販売先への供給過剰で大量に在庫が増え続け、1984年には過剰在庫によって赤字を計上しました。それを契機に、店頭在庫と売れ筋をつかみ、売れるものを適時適量に納品する意識付けと仕組みづくりで、メーカー体質からの脱却を図り、翌年、経営危機から回復。S-NETを利用した顧客の店頭管理・販売戦略を支援する「GOALサービス」の開発にも着手し、1988年より運用を開始しました。また、1980年代後半はスキーブームが到来し、毎年新しいウエアを購入することがトレンドになります。当社のスキー関連の売上も260億円を超え、さらに、スウェーデンナショナルスキーチームのオフィシャルサプライヤーとしてアスリートとの製品づくりに邁進するなど、成長軌道に乗りました。

多角化した事業を整理。
自主管理売場の展開で、卸型ビジネス
から実需型ビジネスへと切り替える

1990年前後にバブル経済が崩壊して以降、個人のライフスタイルや価値観が変化し、スポーツの楽しみ方は多様化しました。当社では、「エレッセ(ellesse)」や「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」の日本における商標権を買い取り、経営基盤の充実に図りました。1997～1999年にかけて、経営の合理化のために多角化した事業とブランドを整理する3か年計画を断行した結果、1999年は清算に伴う損失を計上。しかし、2000年には経営資源の集中と財務体質の強化で黒字化を実現しました。また同年には、以前より展開していた「ウエザーステーション」を、「THE NORTH FACE 原宿」と店名変更することにより自主管理売場の展開を本格化。さらに、アウトドアブランドをセレクトしたショップ「THE NORTH FACE+」など、マーケットに合わせたさまざまな形態のショップを展開し、卸型ビジネスから実需型ビジネスへと推し進めていきました。

実需型ビジネスを定着。
スポーツを通して、製品だけでなく
ライフスタイルを提案

2007年からの中期経営計画では、製品の展開品番数の削減、素材の共有化、調達手法改革による原価率の低減と、需要予測の精度向上による返品・値引きの削減により、売上総利益率の改善を実施し、在庫の総量抑制と回転率の向上により物流コストの削減に取り組み、営業利益の抜本的改善を図りました。2010年代から、スポーツウエアの機能を活かしながらさまざまなユーザー層や多様な使用シーンに向けた製品を展開。さらにウエアだけでなく、スポーツの新たな価値の探求や製品・サービスを提案しています。また、お客様の購入の窓口が多様化している現在では、直営店だけでなく卸先との協業によるショップ・イン・ショップの出店や総合ショッピングサイトGOLDWIN WEB STOREをはじめとするEC販売の強化に取り組んでいます。

企業理念

MISSION

スポーツを通じて、
豊かで健やかな暮らしを実現する

VISION

常識を突き抜ける想像力、世界に貢献する革新的な開発で
地球環境の改善を目指す

感動を創造し、持続可能な社会を推進する人間らしい企業になる

子供たちの可能性を引き出し、美しい未来を形づくるための
閃きと機会を提供する

VALUE

スポーツと環境を第一に考え、
仕事と遊びに境界を引かない暮らしを営む

TAGLINE

SPORTS FIRST

当社は、「スポーツを一番に考え、心から愛し、自ら実践し、よりよい製品・サービスの具現化につなげていく」そんな想いを込めて、タグラインとして「SPORTS FIRST(スポーツ・ファースト)」を掲げています。

さらには、経営の透明化、従業員が健康に働き続けられる職場環境づくり、地球環境・生態系への配慮、次世代育成、地域・社会へのスポーツを通じた貢献など、これらすべてを「スポーツ」への敬意と情熱を通じて実現していきます。

ゴールドウインは、創業以来「スポーツを通じて、豊かで健やかな暮らしを実現する」を企業理念とし、事業を展開してきました。MISSIONの考えをもとに、3つのVISIONを実現するため、VALUEを実践し、事業活動を通じて持続可能(サステナブル)な社会構築を行い、企業価値の向上を目指しています。

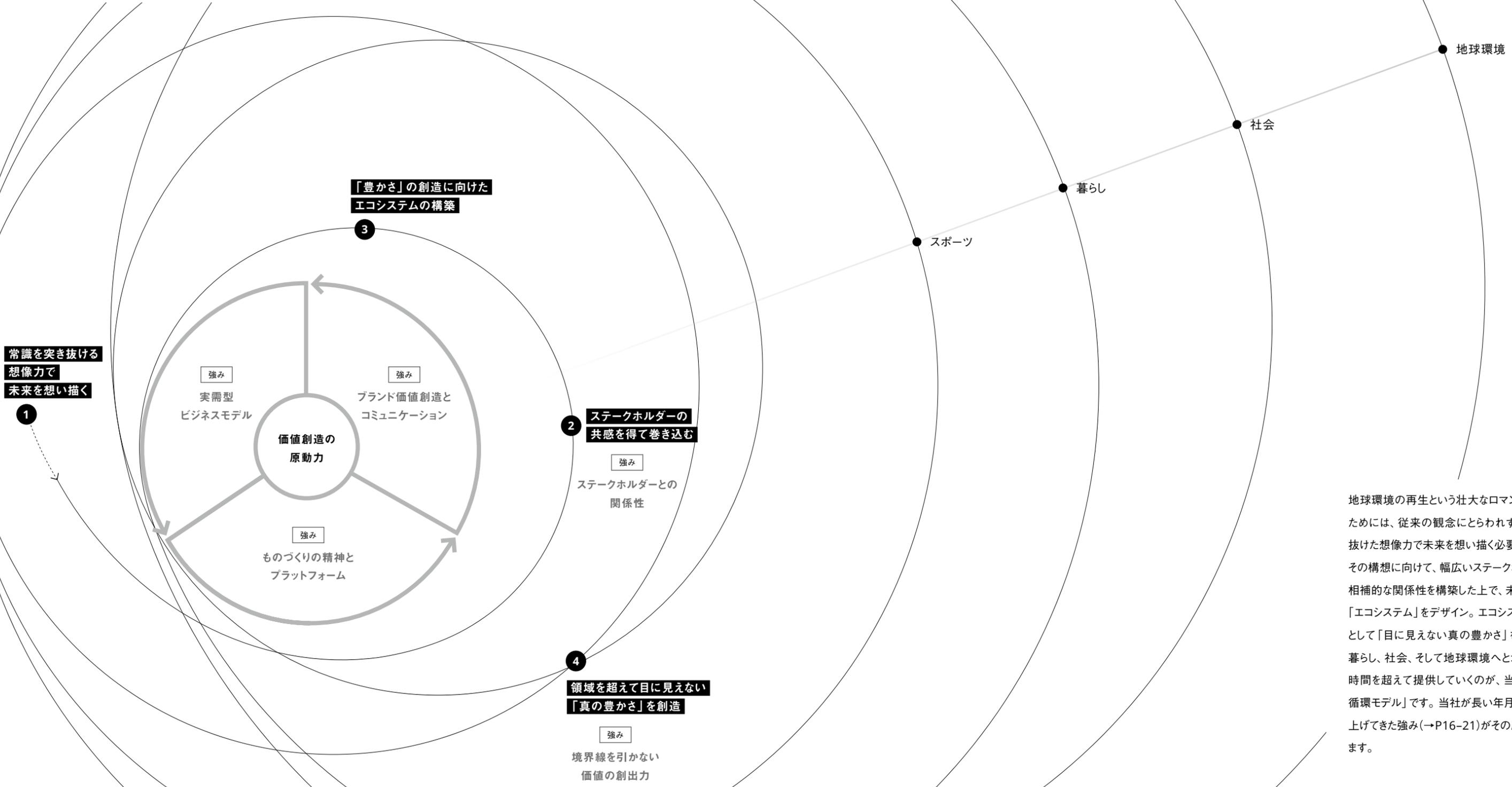


LONG-TERM DIRECTION

- 14 価値循環モデル
- 16 新たな価値の創造をもたらす強み
 - 16 実需型ビジネスモデル
 - 17 ものづくりの精神とプラットフォーム
 - 19 ブランド価値創造とコミュニケーション
 - 20 ステークホルダーとの関係性
 - 21 境界線を引かない価値の創出力
- 22 社長メッセージ
- 28 PLAY EARTH 2030
- 30 持続可能な未来に向けて、「自然と遊ぶ」体験価値を提供

価値循環モデル

ゴールドウインは常に利他の精神を持ち続けるとともに、地球の生物圏の循環システムに従った、最小の資源で最大の効果を上げる経営で、地球環境の再生を目指し、企業価値の持続的向上を追い求めていきます。



地球環境の再生という壮大なロマンを実現するためには、従来の観念にとらわれず常識を突き抜けた想像力で未来を思い描く必要があります。その構想に向けて、幅広いステークホルダーとの相補的な関係性を構築した上で、未来に向けた「エコシステム」をデザイン。エコシステムの一員として「目に見えない真の豊かさ」をスポーツや暮らし、社会、そして地球環境へと垣根を越え、時間を超えて提供していくのが、当社の「価値循環モデル」です。当社が長い年月をかけて磨き上げてきた強み(→P16-21)がその原動力となります。

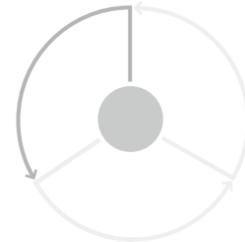
新たな価値の創造をもたらす強み

ゴールドウインは、創業の精神の継承とVISIONに基づく一貫した企業活動を通じ、これまで蓄積してきた強みのさらなる強化を図っています。

強み 実需型ビジネスモデル

店舗でお客様のニーズをダイレクトに把握し、生産計画から販売までの全過程を通じた効率的な在庫管理の徹底による実需型ビジネスモデルで、強い経営基盤を確立しています。

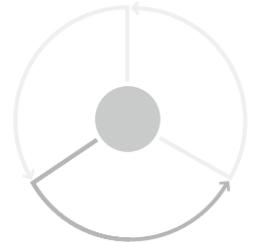
当社では、自主管理売場・卸先店舗でお客様のニーズを直接把握し、店舗需要予測の精度向上と計画発注、在庫流動の管理徹底により、返品・値引きを削減しています。さらに、材料投入を含めた生産管理の徹底と、タイムリーな店舗投入・フレキシブルな店舗間在庫移動により、シーズンごとの消化を促進しています。こうした生産計画から販売までの全過程で、効率的な在庫管理を徹底する実需型ビジネスモデルにより、販売ロス率を極限まで低減しています。



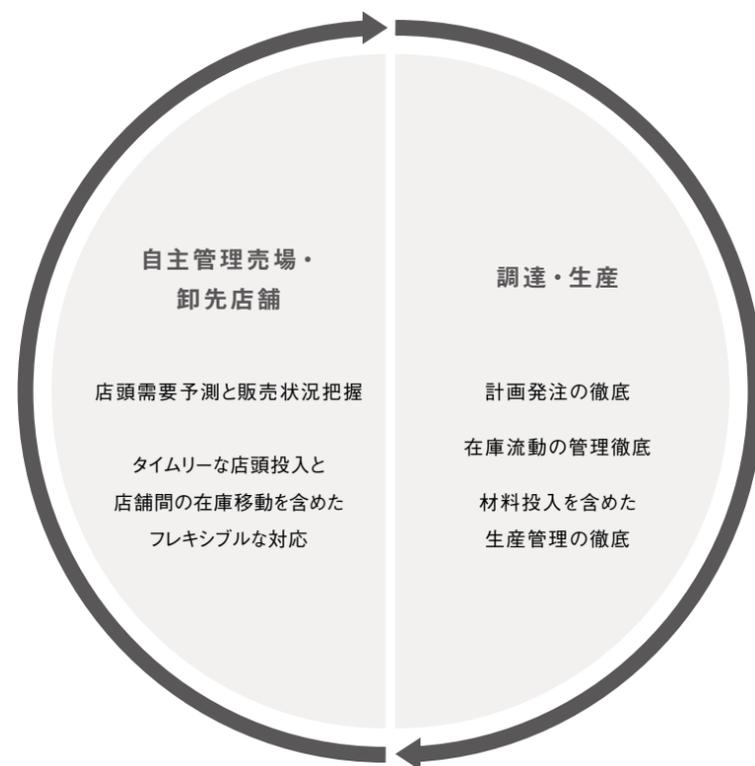
強み ものづくりの精神とプラットフォーム

「見えないものにこそ、『真実』の価値がある。」の精神による、高付加価値製品への徹底的なこだわりがゴールドウインのものづくりです。

当社は、スポーツアパレルメーカーとして蓄積してきた「経験」と「最新技術」の相乗効果を最大化し、高い機能性とデザイン性の実現に向けた独自の開発や、高品質を追求した厳しい検査を徹底し、誰も想像し得ない新たな価値を持った製品の開発に努めています。こうした高付加価値製品を徹底的に追求する姿勢は、創業者である西田東作の「目に見えるところは誰でも気を付ける。しかし見えないところに細心の注意を払うのがメーカーの良心だ。」の精神により、当社のものづくりの原点として受け継がれています。



シーズンごとの消化の促進／販売ロス率低減



販売ロス率

1.5%

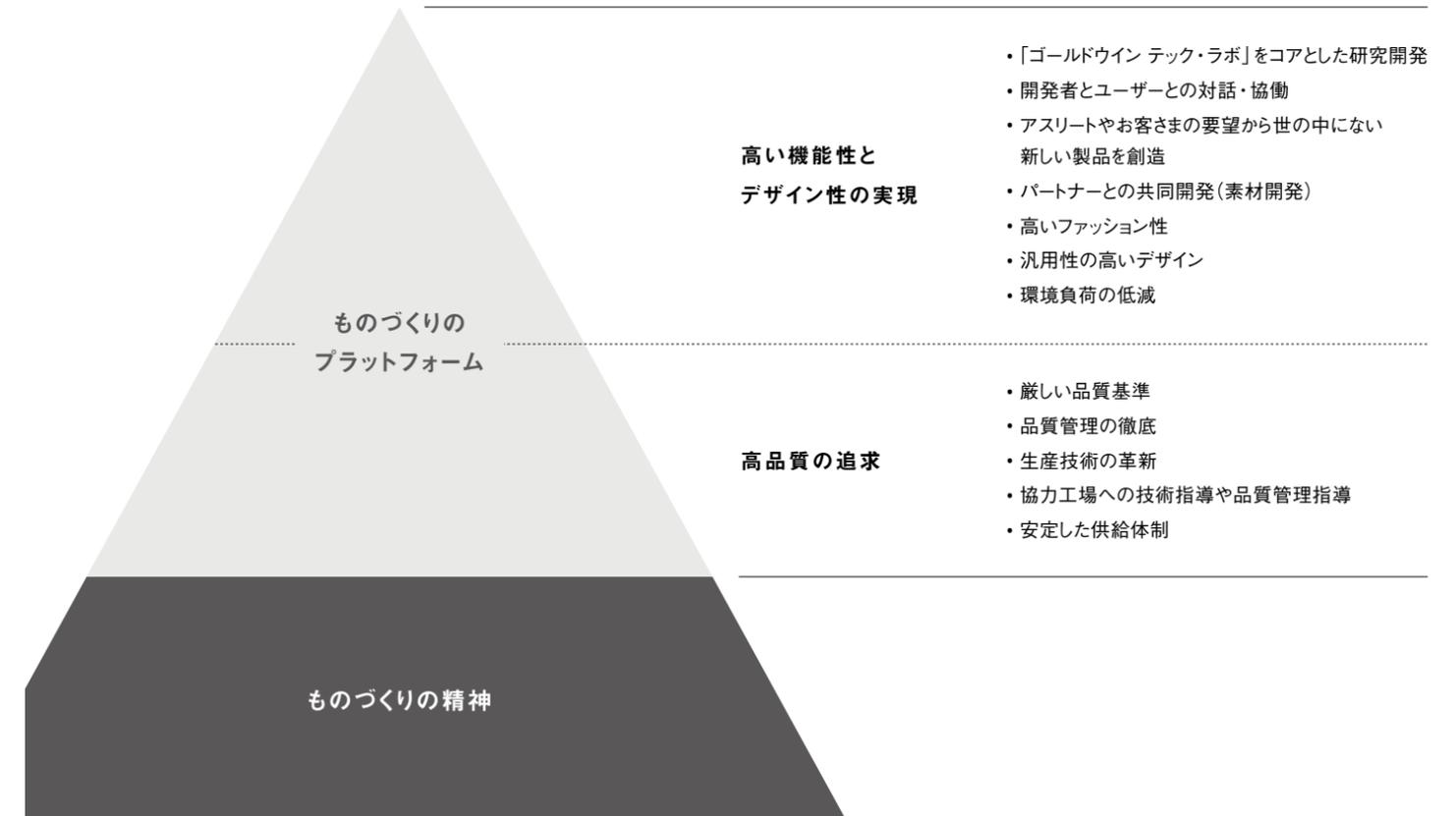
実需に合わせた適正な発注数を算出するとともに、シーズン中も店頭の在庫流動管理や店舗間での製品移動を積極的に行うことで低い販売ロス率を実現しています。

直営店舗数

156

出店するエリアの地域性やお客様層に合わせて、製品展開だけでなくお客様の五感を刺激するような、さまざまなスタイルの店舗づくりを目指しています。

高付加価値製品の徹底追求



ものづくりの精神とプラットフォーム

研究・開発

GOLDWIN TECH LAB.

ゴールドウインが目指す未来を先進の研究と技術で実現する研究開発拠点

先進のものづくりを実践するための研究開発施設「ゴールドウイン テック・ラボ (GOLDWIN TECH LAB.)」では、これからのものづくりのあり方を探求しています。

製品開発にあたり、中長期的な事業戦略に沿った研究開発のほか、産学官との共同研究や、さまざまな業種のサプライヤーや契約アスリートの協力によって蓄積された研究開発の成果は、当社の知的資本となり、独自の斬新な製品や新たな想像力を生み出す力となっています。創業以来培ってきたさまざまな技術開発力と、さらなる最先端設備の導入による人知とITを融合した

製品開発力、その高い品質を保持するための独自の品質検査体制を実現することで、誰も想像し得ない新たな価値を持った製品の開発に努めています。さらにはプレゼンテーション室には実践的なビジュアル・マーチャンダイジングを表現した仮想店舗を設置しており、研究開発から販売の提案まで、一貫した施設となっています。今後はアパレル以外の開発や、デジタル技術を使った新しい開発、サプライヤーとともに素材の開発などを進め、当社の価値向上につなげていきます。



3Dスキャナー、CAD

三次元計測装置や三次元CAD等を用いたパターン設計を行います。三次元情報を可視化し、より動きやすく着心地のよい製品の開発を進めます。



運動研究室

モーションキャプチャによる動作測定をはじめ、運動力学や生理学等の科学に基づいた解析を行い、その結果から運動パフォーマンスや快適性を向上させるための製品の素材・パターンの開発を進めます。



人工気象室・人工降雨室

さまざまな気象条件を人工的に再現し、製品使用テストを行います。製品ごとに要求される機能を満たすことを試験するとともに、さらなる改良に活かします。



恒温恒湿室

安定した品質を維持するため、温度・湿度を一定に保持した条件下で素材および製品の性能試験・評価を行います。



品質検査室

製品の品質検査・試験を実施し、市場に合わせた製品品質の維持と顧客満足を重視した品質保証体制を支える施設です。



サンプル試作室

製造・加工技術を集結し、新しいアイデアを即座に具現化する場であり、また新たな加工技術の開発にも取り組んでいます。



研修室

縫製や型紙などの実技教育も行うことができる技術、技能、知識を高めるための教育・研修ルームです。当社を支える「ものづくり」のための人材育成を目指します。



アーカイブ展示

中心には私たちが目指すべき未来を表現し、その周囲には製品開発の歴史を象徴する機械・製品を展示しています。過去から未来へのつながり、テクノロジーと自然の調和、富山県から日本、さらには世界へと飛躍する志を表現しています。



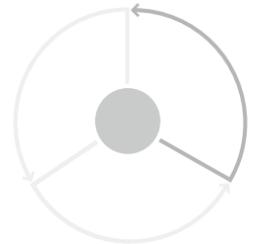
ミーティング・プレゼンテーション室

「ゴールドウイン テック・ラボ」の中心にあり、高品質・高付加価値な製品開発を加速させる情報発信基地です。販売社員研修や、実践的なVMD研修を可能にする仮想店舗を設置しています。

強み ブランド価値創造とコミュニケーション

ブランドの世界観をお客さまに直接届ける自主管理売場と卸先との協業により、より多くのお客さまに常に新しい価値を提供しています。

ゴールドウインでは、差別化されたブランドをいかにお客さまへ付加価値として届けるかを追求し、時代のニーズに合わせて生産・マーケティング・販売のあり方を見直してきました。現在では国内外で展開する156店舗の直営店や卸先パートナーの売り場を起点に、機会点におけるお客さま満足を徹底追求するとともに、ブランドサイトやブランドアンバサダーなどを通じたコミュニケーションも含め、各ブランドの世界観や付加価値をお客さまにお届けしています。

顧客のエンゲージメント強化による
ブランドの強化・波及

機会点におけるお客さま満足の徹底追求
接客・サービス・リペア・店舗設計・MD

ブランド訴求 (コミュニケーション)

- ・店頭 (自主管理売場 / 卸先協業店のブランドコーナー)
- ・店舗スタッフ (プロフェッショナルなアドバイス)
- ・ブランドアンバサダー
- ・プロモーション活動 (顧客体験)
- ・ブランドサイトやSNS (店舗から)

ブランド価値構成要素

- ・ブランドストーリー
- ・ブランドの世界観
- ・製品の機能性やデザイン性
- ・ものづくりの背景

展開ブランド数

20

ブランドのグローバルオーナー企業と戦略的パートナーシップを組み、世界規模でブランド価値を創造。マルチブランドによる事業を展開しています。

オリジナルブランド (当社の独自ブランド)



オウンドブランド (商標権を取得したブランド)



ライセンス / ディストリビューションブランド



強み ステークホルダーとの関係性

ゴールドウインが想い描く未来の実現には、ステークホルダーの共感が欠かせません。

ステークホルダーを巻き込み、生み出した大きなうねりが価値を広く伝播させます。

海外ブランドとのライセンス契約や、お取引先を巻き込んだ実需型ビジネスモデルへの変革など、当社は常にパートナーとの協業や共創を原動力として変革を果たしてきました。現在では地球環境の改善というVISIONを共有するベンチャー企業とのイノベーションの共創に乗り出しています。

2 **ステークホルダーの共感を得て巻き込む**

強み
ステークホルダーとの関係性

Spiber株式会社との共同開発



- 2015年 MOON PARKAのプロトタイプ発表
- 2018年 遺伝子解析を重ね超収縮のメカニズムを解明
- 2019年 QMONOS®からBrewed Protein™へ
- 2019年 Planetary Equilibrium Tee (Tシャツ)、MOON PARKA (アウトドアジャケット)を発売
- 2020年 The Sweater (セーター)を発売
- 2022年 The Earth Hoodie (フリース)を発売
- 2023年 4ブランドから一斉に量産体制下でのコレクションを発売

注目される理由

1 **主原料は糖類**
(石油等の枯渇資源に依存せず、再生可能なバイオマス由来の糖類が原料)

2 **生物圏において循環が可能**
(生分解性を持つタンパク質素材のため、循環・再生が可能)

3 **化学繊維以来の革命**
(ポリエステルやナイロンの発明以来となる革新的な素材)

※Brewed Protein™は、日本およびその他の国におけるSpiber株式会社の商標または登録商標です。

Bioworks株式会社との共創

Bioworks株式会社は、サトウキビやトモロコシを原料とする植物由来のポリ乳酸にBioworks株式会社が独自開発した改質剤を加えることによって品質と機能、染色性を改善した繊維「PlaX Fiber (ブラックファイバー)」を開発しているバイオベンチャーです。焼却時に大気中にCO₂を放出せず、生分解性の性質を有している同素材の環境配慮素材としての将来性に着目した当社は、同社と資本業務提携を締結し協業を進めており、「ザ・ノース・フェイス (THE NORTH FACE)」や「ゴールドウイン (Goldwin)」のブランドからの製品の発売を目指しています。



強み 境界線を引かない価値の創出力

ゴールドウインが提供する価値は、モノ・コト・トキへと領域を超え、「目に見えない真の豊かさ」として社会に提供されます。

製品の先にあるユーザーの精神的豊かさという「目に見えない価値」を追求するゴールドウインは、「ザ・ノース・フェイス (THE NORTH FACE)」を中心に、領域を限定せず、製品の提供範囲を広げながら境界線を引かない価値創出の強みを磨き上げてきました。さらに視線を上げ、地球環境の改善という「目に見えない価値」の創造も追求しています。



ザ・ノース・フェイス (THE NORTH FACE) の境界を越えた展開

「ザ・ノース・フェイス (THE NORTH FACE)」は、直営店や卸先店舗等のパートナーとの丁寧なコミュニケーションを通じて本質的な価値を伝達し、お客さまの嗜好に合わせた店づくりを徹底しブランド価値を高めてきました。その結果、原点であるパフォーマンス領域から、より市場規模が大きいライフスタイル領域、さらに大きな市場であるファッション領域へと領域の拡張を続けてきました。現在では、その成功モデルの他ブランドへの横展開も進めています。



4 **領域を超えて目に見えない「真の豊かさ」を創造**

強み
境界線を引かない価値の創出力

社長メッセージ

ゴールドウインの
アイデンティティを世界に広げ、
地球の再生への貢献を通じた持続的な
企業価値向上を実現していきます。

代表取締役社長
渡辺 貴生

未来の世代に美しい地球を
残していくために

「常識を突き抜ける想像力、世界に貢献する革新的な開発で地球環境の改善を目指す」。これは当社が創業以来掲げてきた企業理念に、私が社長に就任した2020年に新たに加えたVISIONの一文です。そこには地球の持続性に対する、私のひとりの人間としての強い危機意識を込めています。そうした危機感は、ザ・ノース・フェイス事業に携わる過程で培ってきたものです。

The North Face, Inc.の創業者であるダグラス・トンプキンスとケネス・ハップ・クロップからは多くを学びました。1978年に日本国内におけるライセンス契約を締結する際、ハップ・クロップから「『ザ・ノース・フェイス (THE NORTH FACE)』は、あらゆる機会を通じて地球環境保護の大切さを伝えていかなければならない」という信念を聞きました。そのためには、「自然を楽しむ人たちに対して、その製品が常にベストのものであるよう、改良を重ねていかなければならない」ということも教えられました。自然との共生が、あらゆることに優先する前提のビジネスだと理解した瞬間、私の心が澄み切った感覚がありました。

この3年間、新型コロナウイルス感染症が人類を翻弄し、世界中で約700万人もの方々が亡くなったと言

われています。台風や水害、熱波や山火事、干ばつ等の自然災害は目に見えて増えています。すべての要因は自然破壊であり、その原因をもたらしたのが人類であることに疑いはありません。本来、地球の生態系の循環システムはバランスが取れ、人類もその循環の中に存在していました。ところが、過度に増えた人類は、際限なく化石燃料を利用し、他の生物を犠牲にしながら生態系のバランスを崩し続けています。こうした状態を放置し生態系が崩壊すれば、やがて人類そのものの生存が危機に瀕してしまいかねません。

植物は自らに必要な量だけでなく、葉や実を昆虫や鳥たちに還元し、落ち葉は細菌類や微生物に循環され、私たちが他の動物には酸素を与えるなど、地球上の循環基盤を支えてくれています。人類も何かを独占する「ストック」の考え方から、植物のように「利他性」を持って他に還元する「フロー」の考え方に改めて、循環の責任を果たしていかなばなりません。特に当社が身を置くアパレル産業は、全産業の中で2番目に多くの温室効果ガスを排出し、マイクロプラスチックの流出により海洋を汚染し、大量の衣服をつくり、売れ残りを大量に廃棄してきました。生態系を犠牲にするこうしたビジネスが、持続可能なはずがありません。自然と共生するビジネスを行い、未来の世代に美しい地球を残していくことがゴールドウインの使命であり、私の揺るがない信念でもあります。

必然が生んだ自然の法則に従った ビジネスモデル

リチャード・バックミンスター・フラーは、「宇宙船地球号」という概念で人類と地球の調和を唱えた思想家です。彼は「Do more with less」という言葉で、必要最小限のエネルギーや材料で、最大限の効果を得ることが、自然や宇宙に共通する原理であるという考えを示しています。1990年代後半から経営危機に直面し、生存のための「必然」を選択していった結果、つくり上げてきた当社の「実需型ビジネスモデル」も、そうした原理と通じるものがあります。

当時の当社は卸売りがビジネスの中心でした。私は機能性が高い製品は、日常的な生活の中にも広がっていくと確信していましたが、「アウトドアパarelはアウトドア愛好家のもの」という既成概念を持ったお取引先の説得に苦心していました。そうであればと、2001年に自らデザインした直営店舗を開き、伝えたいブランドの世界観や開発した製品を直接お客さまにお伝えする機会点を設けることにしたのです。以降のゴールドウインは、ものづくりから店舗や売場づくり、販売に至るまで自社で手掛けるようになっていきました。必然的に在庫リスクまで自社で抱えました。経営資源が限られる中でのリスクを覚悟の上での挑戦です。こうしてお客さまとの接点を直接持つことによって、ブランド価値を高めるとともに無駄な製品をつくらず、売り切るノウハウを蓄積していくことになりました。そのノウハウを卸先にも共有することで、お客さまは欲しい製品をいつでも購入することができ、お取引先は在庫リスクを負うことなく収益を増加していただくことが可能となり、そして当社も収益を確保できるビジネスモデルへと20年以上をかけて磨き上げてきました。

「デザイン」という言葉は、さまざまなものを調和させ社会のさまざまな課題の解決策を考え、形をつくることも捉えられています。誰かが利益を独占するのではなく、関係する主体全員がお互いの相互作用の中で果

実を得る「利他性」や、最少の資源で最大の効果を得る自然の摂理に通じるビジネスをまさに「デザイン」してきたのがこれまでのゴールドウインと言えます。

Dedication to detail

創業者が残した言葉のひとつに、「見えないものにこそ、『真実』の価値がある」があります。海外でもご理解いただけるよう英語で「Dedication to detail」と表現しているこの言葉を、私はとても大切にしています。もともとは、機能性を追求するために素材から徹底的にこだわりを持つべきという意味ですが、私はものづくりだけではなく、製品をご購入いただくお客さまはもとより、社会全体に対して「目に見えない」精神的な豊かさを提供していくことと広く捉えています。この言葉に従い、ゴールドウインが、新たな社会的価値を創造していくことができれば、圧倒的な差別化によって自ずと経済的価値も生み出し、社会の支持を得て持続的に企業価値を高めていくこともできると考えています。こうした想いを落とし込んだのが、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」です。

スポーツの根源は、山を歩いたり、海で泳いだり、石を遠くまで投げたりすることを競い合うことでした。つまり、当社の本業であるスポーツの原体験は自然にあります。「PLAY EARTH 2030」においては、資本主義のシステムによって危機に瀕している自然を再生するための環境におけるサステナビリティと、事業におけるサステナビリティを同時に追求しています。

ゴールドウインは実需型ビジネスモデルを絶えず進化させ、一定の成果を得てきました。しかし、「PLAY EARTH 2030」においてより広い視野で社会課題を解決し、自然と共生するビジネスを創造していこうとするこれからは、既存の価値観や同質化を打ち砕くようなユニークなアイデアを生み出していかねばなりません。そうした「見えない」価値は当社単独で創造するには限界があります。ゴールドウインは「PLAY EARTH 2030」にお

いてビジネスの枠を越えて、ビジョンを共有する仲間と利他の精神で協力し合えるエコシステムを、「デザイン」していきたいと考えています。

「Brewed Protein™」は、そうした考え方を具現化した好例です。2014年にバイオベンチャーのSpiber株式会社の関山代表とお会いし、地球規模の課題解決に対する情熱に共鳴するとともに、クモの糸をヒントに、微生物発酵（brewing）というプロセスでつくるタンパク質の糸のアイデアをお聞きし、大きな可能性を確信しました。2015年から8年かけて共同開発を続け、2022年には同素材を原料とする製品を発表するとともにSpiber株式会社のタイ国プラントの稼働により、量産体制も整いました。2030年には、新規開発商品に占める「Brewed Protein™」を使用した製品の比率を10%にしていく考えです。20種類のアミノ酸で構成されるタンパク質の分子構造は、ほぼ無限大の並べ方や組み合わせ方があります。自然界の進化のスピードを技術で超えていくことで、新しい循環型素材を開発する可能性を飛躍的に高め、資源問題や食糧問題、気候変動の解決に貢献していければと考えています。

こうした未来の社会をデザインしていくひとつのステップとして進めているのが、中期経営計画（2022年3月期～2026年3月期）です。

中期経営計画の「一丁目一番地」

新型コロナウイルス感染症の感染が拡大する中でスタートした中期経営計画は、「PLAY EARTH 2030」の方向性に従い、資本生産性とサステナビリティをともに高め、財務目標と非財務目標の両立を目指しています。2年目となる2023年3月期は、行動制限の緩和とインバウンド需要の回復により幅広いブランドが伸長する中、精度高くサプライチェーンが機能し、安定した供給体制を維持できたことで需要を確実に取り込むことができました。その結果、売上高は創業以来初めて1,000億円を超えまし

た。販売ロス率を1.5%に抑制できたこともあり、利益面でも過去最高を更新しました。一方、こうした良好な業績もひとつの通過点として認識しています。2023年3月期に計画最終年度の目標を前倒して達成したため、最終年度の目標を修正しました（P36）。

この計画の「一丁目一番地」と位置付けるのは、オリジナルブランドである「ゴールドウイン（Goldwin）」ブランドの育成です。「ザ・ノース・フェイス」は、今後の中核ブランドとして当社の成長のけん引役となりますが、同ブランドは日本と韓国以外の国では商標権の関係で販売に制約があります。300兆円とも言われるアパレル市場のうち、国内はわずか10兆円であり、残りの290兆円に対して当社はほぼ手付かずの状態です。海外への挑戦は喫緊の課題と捉えています。加えて、地球環境との共生を図る当社のビジョンへの共感を世界に広げていきたいという想いもあります。コロナ禍の長期化により想定よりも遅れていますが、今後はゴールドウインブランドの価値創造を加速していきます。2021年12月には、3店舗目の海外直営店として、「ゴールドウイン 北京（Goldwin Beijing）」をオープンしました。

この2年間でゴールドウインブランドのあるべき姿はしっかり定まりました。2022年3月に発表した「Goldwin 0」がそれです。

「Goldwin 0」でゴールドウインの アイデンティティを世界に

「Goldwin 0」では、途切れることなくつながる「0」に込めた生態系の循環を取り戻す意志を3つのコンセプトによって、世界に発信していきます。

1つ目のコンセプトは、「Circulation（循環）」です。これは先に申し上げた、人間社会も地球のバイオスフィア（生物圏）と同様に、循環を形成していく必要があるという、メインメッセージです。そうした利他的な人と人のつながりを、国境を越えて広めていくという想いを込

めたのが、2つ目のコンセプトである「Borderless(越境)」です。そしてその実現のための手段としての、多様な人々や文化、地域との「Co-Creation(共創)」が3つ目のコンセプトです。こうしたコンセプトのもと、単に機能で競うのではなく、製品のストーリーを明快に表し、倫理的、機能的で美しいプレミアムブランドのポジションを目標としていきます。2022年の発表から短期間で記録的な売上高を実現するだけでなく、これまでとは異なり、若く感度の高いお客さまからの支持を国内外の直営店で得ることができたのは大きな収穫でした。

2023年9月には、「Brewed Protein™」を素材とする製品をグループのさまざまなブランドで横断的、かつVF Corporationや資本提携関係にあるWOOLRICH International Limitedの協力も得て、グローバル市場で発売するというかつてない大規模なキャンペーンを実施しました。これはまさに、この3つのコンセプトを具現化した取り組みです。

「Co-Creation」に際しては、M&Aを含む投資も選択肢になりますが、それは自然がそうであるように相補的に新しいものを創造するものであるべきと考えています。先にご紹介したSpiber株式会社だけでなく、植物由来で生分解性のポリ乳酸を原料に素材開発を

行うベンチャー企業であるBioworks株式会社とも協業し、同社のポリ乳酸繊維「PlaX Fiber」を使用した製品を、「ザ・ノース・フェイス」をはじめゴールドウイングループの各ブランドで2023年から販売しています。CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)も有効な仕組みと位置付けていきます。2022年3月には、株式会社ゴールドウインベンチャーパートナーズを設立し、イグニッション・ポイントベンチャーパートナーズ株式会社と共同で、「GOLDWIN PLAY EARTH FUND(ゴールドウインプレイヤーズファンド)」の運用を開始しました。オープンイノベーションによって、有力な技術や人的リソースとの接点を確保し、既存事業への相乗効果が期待できる技術や製品、サービスを根本から変え得る創造を加速していく方針です。

「Goldwin 0」は単なるひとつのプロジェクトではなく、こうした共創をはじめとする当社のアプローチやアイデンティティを、グローバルに確立する使命を負っています。中期経営計画の残り3カ年は、その確立に力を注いでいきたいと考えています。

ザ・ノース・フェイスの「成功モデルの波及」

「ザ・ノース・フェイス」は、パフォーマンスカテゴリーを起点にブランドの認知度を高め、市場規模の大きいライフスタイルに波及させ、よりブランド価値を高めるファッションへと領域を拡張し、10代から80代といった広い年齢層の方々にご愛用いただいています。中期経営計画では、この成功モデルの他ブランドへの波及に取り組んでいます。「ザ・ノース・フェイス」の成功の要因は、ブランドの本質的な価値を丁寧なコミュニケーションによって伝え続けてきたことに加え、市場の要求が顕在化するかすかな兆しを見極め、固定観念を覆すアイデアを提供する姿勢、すなわち「目に見えない価値」を探求してきたことにあります。例えば、「ザ・ノース・フェ

イス」の店舗は、すべてのアイテムを揃えるのではなく、お客さまの嗜好やこだわりに合わせた店舗展開を行っています。2022年に原宿にオープンした「THE NORTH FACE Sphere」では、アウトドアアスレチックユーザー一人ひとりのニーズに合った製品を販売し、お客さまとの関係を深めることに力点を置いています。欲しいモノを、欲しいときに、自分の好きな手段で購入したいという生活者のニーズに応えるためには、常に生活者が行くところになければなりません。ECはその接点のひとつとなっています。「ザ・ノース・フェイス」の成功モデルの波及」とは単なる領域の拡張ではなく、このようにさまざまな接点で、従来のマスマーケティングから、パーソナライズされたコミュニケーションのあり方に転換し、お客さま一人ひとりと関係を構築していくビジネスモデルを横展開していくこととするものです。

アパレル業界全体で、領域の垣根を越える動きが活発ですが、人の命にも関わるアウトドアの領域で磨き上げてきた機能性は大きな差別化要素になります。何よりも、「競合関係」という狭い視野で市場を捉える考えはありません。ゴールドウインらしさを、ただ突き詰めていくだけだと考えています。

「翔ぶ意識、ロマンを求めよ」

当社は、「PLAY EARTH 2030」で掲げる事業と環境におけるサステナビリティに資する取り組みとして、富山県内の広大な土地で人と自然がつながり、想像力を刺激し合える場所となる「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」の2026年開業に向けたプロジェクトを進めています。雄大な自然の中でスポーツの原点を現代の子どもたち、そして未来のまだ見ぬ子どもたちも体験できる場を地域の方々と共に創る取り組みで、これも未来をデザインする取り組みと言えます。人間らしく暮らせる共有地(コモンズ)を、将来世代に引き継いでいく同事業のように、持続可能な社会の実現に

資する事業を進めていくことで、社会の共感を得てゴールドウインは長く社会に存在を認められ、社会的価値が経済的価値に自然とつながっていくと信じています。こうした長期的な視座に立った経営を行っていくためには、短期的にも株主の皆さまに対する責任を果たしていく必要がありますし、地球環境の再生も、利益を継続的に生み出していくことなしに、その実現はかないません。一方、誤解を恐れずに言えば、目先の利益を追い求めないことが利益の最大化につながるのが、ゴールドウインという企業だとも考えています。

私は大学卒業後、「ザ・ノース・フェイス」に携わりたという想いを抱き入社しました。ブランドを愛し、自然を常にも楽しむことを通じて、利益よりもまず「創造的」であり続けることを大切にしてきました。社員とも「仕事と遊びに境界を引かない」という表現でこの価値観を共有しています。それが人の創造性を高め、お客さまに喜んでいただける製品やサービスを生み出し、結果的に高い収益力をもたらしていると考えています。今後、本気で地球環境の再生に挑戦しようとするわけですので、社員一人ひとりが常識を突き抜ける想像力で、無限の創造力を解き放っていくことが、当社のサステナビリティの中で最も重要なことだと考えています。

創業者は、「翔ぶ意識、ロマンを求めよ」とも言っていました。ロマンは現実とはかけ離れがちですが、人にも企業にも大きなロマンがない限り、壮大な構図を描けないということが真意です。ゴールドウインが目指す未来も「そんなことができるはずがない」という疑念を呼ぶかもしれません。しかし、私たちは、真正直に事業を通じた地球環境の再生と企業価値の持続的向上というロマンを持ち続け、幅広いステークホルダーの皆さまとともに、本気でそれを実現していきたいと思えます。

代表取締役社長

渡辺 貴生



PLAY EARTH 2030

外部環境

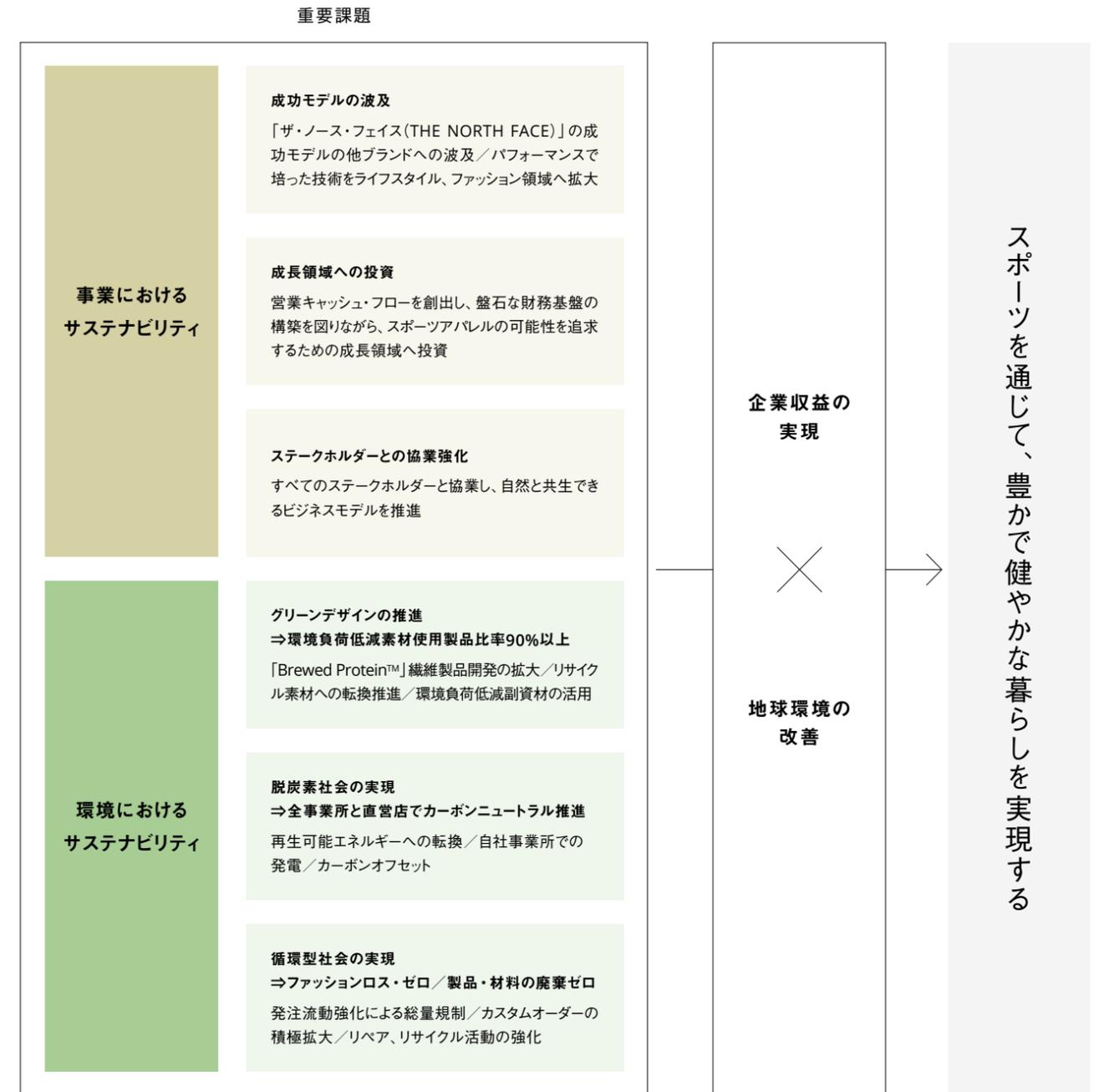
リスクと機会

PLAY EARTH 2030

| |
|---|
| <p>メгатレンド</p> <p>少子高齢化</p> <p>グローバル化の進展</p> <p>気候変動・資源不足</p> |
| <p>スポーツ業界のトレンド</p> <p>技術革新の進展</p> <p>「スポーツ」という言葉の再定義</p> <p>地域振興とスポーツ支援</p> |
| <p>アパレル業界のトレンド</p> <p>スポーツとファッションのシームレス化</p> <p>環境配慮型製品への対応</p> <p>少量多品種化への対応</p> |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ ウェルネス、健康志向の高まり |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 子どもへの投資拡大 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 新興国をはじめとする経済成長 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 新素材開発の競争激化 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ ライフスタイルへのスポーツ浸透 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 環境負荷低減素材・製品の取り扱い |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 脱炭素社会の実現 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 資源不足への対応 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルサプライチェーン上の人権への配慮 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 幸せな環境や新しい生活の提供 |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 活用されていない社会インフラの活用 |

私たちは「PLAY EARTH(=地球と遊ぶ)」を、当社の起源となる「スポーツ」を体現する言葉と捉え、遊び場である共有地(コモンズ)を将来世代に引き継いでいくために、地球環境の改善に取り組んでいます。こうした考えに基づき、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」では、事業と環境の2つの側面におけるサステナビリティの両立を目指しています。



持続可能な未来に向けて、 「自然と遊ぶ」体験価値を提供

PLAY EARTH PARK NATURING FOREST

2023年4月、ゴールドウインは創業の地である富山県に子会社・株式会社PLAY EARTH PARKを設立しました。同社が担うのは、スポーツの原型となる「自然と遊ぶ」体験を提供する「GOLDWIN PLAY EARTH PARK(ゴールドウインプレイアースパーク)事業構想」の推進です。富山県南砺市の桜ヶ池周辺エリアにて、その第1弾となる施設「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」の開発を進めており、2026年のオープンを目指しています。同社の専務取締役 野村 一哉と取締役企画開発部長 斎藤 洋史に、プロジェクトを通して目指す姿や今後への展望をインタビューしました。



株式会社PLAY EARTH PARK
専務取締役
野村 一哉

株式会社PLAY EARTH PARK
取締役企画開発部長
斎藤 洋史

01 山や川で遊ぶ原体験を 未来の子どもたちに残したい

— 「GOLDWIN PLAY EARTH PARK
(ゴールドウインプレイアースパーク)
事業構想」で目指すものとは？

野村 当社は長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」で、従来のモノ事業だけでなく、体験型ビジネスという新たな柱をつくり、コトやトキを提供する企業になっていくことを掲げています。「GOLDWIN PLAY EARTH PARK(ゴールドウインプレイアースパーク)事業構想」では、子どもに焦点を当てて自然の中で遊び、学ぶ体験をサポートすることで、その家族や周囲の人も巻き込みながら、地球との関わり方への意識を促していきます。環境負荷が決して小さくないアパレル業界で、ものづくりの環境負荷低減に取り組むとともに、さらにその一歩先で人と自然がつながり合う機会の提供を目指します。

斎藤 今回の事業は、「スポーツを通じて、豊かで健やかな暮らしを実現する」という当社のMISSIONのもと、スポーツ＝地球との遊びと捉え、その価値を発信していくものです。ベースには、50年後、100年後の未来の子どもたちにも、山や川で遊ぶ原体験を残したいという想いがあります。自然の美しさを感じ、言葉を越えた関係性を育んだ幼い頃の経験は、その後の人間形成にも大きな影響を与えたいと思います。子どもが自然と触れ合える環境が失われ続けているという社会課題に対し、ひとつの解決策を提示していきます。

野村 同時に、地方創生の意味も強くなりますね。当社がつくる施設の外でもにぎわいが生まれ、消費行動が広がり、地域活性化につながっていくことを目指します。都市型

の産業振興ではなく、地域の文化・歴史的な資産を活かしながら、企業、行政、地域それぞれに経済的なメリットをもたらすとともに素晴らしい資産を多くの人たちに伝える事業としたいと考えています。

— 南砺市に誕生する新施設は、
来場者がどのような体験を得られる
場所になりますか？

斎藤 具体的には、ガーデンやキャンプサイト、農園、レストラン、ミュージアムなどさまざまな施設を予定しています。そういった施設での体験を通して、自然との触れ合いを楽しみ、「自然っていいね」という素直な感覚に浸れる体験を提供したいと思っています。子どもたちに自然を好きになってほしいです。活動内容が単一的な施設ではないため、「どんな体験ができるか」に答えるのは実は簡単ではないのですが、自然豊かな美しい未来を守るための新しい暮らし方をいろいろな形で提案しようと考えています。

野村 自然体験公園という言葉では収まりきらず、今どこかに類似施設があるわけではないに、理解の得られにくさはあると思います。ただ、「どう伝えていくか」はとても大切で、今まさに社内でも議論を重ねています。

— 施設名「PLAY EARTH PARK
NATURING FOREST」に込めた
想いを教えてください。

斎藤 「地球と遊ぶ」という事業コンセプトを冠した施設名ですが、特にNATURINGという言葉には人と自然が作用し合い、お互いの関係性の中でよりよい環境をつくっていくという意図を込めました。本来、自然の営みは虫も木々も余剰なもので他の生物を生かし合っ

ていて、利他的な循環の中にあります。しかし、地球の総生物量のわずか0.01%にすぎない人間が、最も環境に負荷をかけてしまっている。地球が持続的であるためには、私たちの生活や産業がきちんと地球の循環の中に入っていきことが欠かせないでしょう。そうした人と自然の双方の進化への願いを込め、自然＝NATUREを進行形としています。

02 持続可能な地域づくりに 取り組む行政との協働

— 開園予定地として桜ヶ池周辺を
選んだ理由とは？

野村 桜ヶ池周辺エリアは、自然と暮らしの接点であり里山と呼ばれる環境です。人が立ち入らない山奥でも交通網が発達した都会でもなく、後方には山、前方には田畑があり、そこに人々の暮らしが根付いているというのが用地選びの重要なポイントでした。散居村と呼ばれるこの地域ならではの風景が広がっていて、文化や歴史を学べる格好の環境でもあります。また、南砺市はもともと「エコビレッジ構想」を掲げて持続可能な地域づくりに取り組んでいて、私たちとビジョンが重なり合う部分が多くありました。

斎藤 南砺市に根付いた「土徳(どとく)」という考え方は特徴的ですね。人と自然を思いやり、豊かな自然に感謝して暮らす利他的な精神には、私たちも大きな共感を寄せています。南砺市の田中幹夫市長は「一流の田舎を目指したい」とおっしゃっていて、都市を真似た地方創生ではなく、地方資源をしっかりと活かしていこうとする姿勢が、まさに当社の目指すものと合致していると感じています。



「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」完成予想図



桜ヶ池

— 地元の方々からはどのような反応を受けていますか？

斎藤 何度か周辺事業者や耕作者、地権者の方々への事業説明会を行いました。説明後には総じて前向きな反応をいただいております。今回の事業に寄せられる期待の強さを感じています。富山県や南砺市との連携はすでにとても高いレベルで進んでいて、用地取得や交通インフラの整備でも全面的に協力をいただいております。とはいえ、まだまだ道半ばのプロジェクトであり、継続的なコミュニケーションが欠かせません。

野村 2022年夏に、富岩運河環水公園と富山県美術館で開催したイベント「GOLDWIN PLAY EARTH PARK TOYAMA」が大きな礎になっていると感じます。自然の中で子どもが自由に遊べる場を提供したことで、地元で大きな反響をいただきました。あのときの子どもの笑顔が、また桜ヶ池エリアで見られるという期待感を持ってくださっているのではないかと考えています。当時現場では、普段富山の本店でものづくりを担うメンバーが中心になって対応したのですが、それを機に従業員と地元の皆さまとの関係性が深まりました。そのときのホスピタリティにも高評価をいただ

いていて、ゴールドウィンへの信頼感が培われたのだと思います。

03 雨も雪も魅力に変える体験プログラムの充実へ

— プロジェクト推進にあたり、困難を感じることはあれば教えてください。

斎藤 困難は、本当に多いです。こうした複合大型施設を立ち上げて運営していくことは、ゴールドウィングループがこれまで培ってきたノウハウとは全く異なり、すべてが新しい取り組みです。毎日が試行錯誤の連続で、開発に欠かせない法令や土地利用のルールも、行政や地元関係者の方々とのやりとりの中で学んでいます。

野村 第三者の力が必要なことも多いものの、どこに協力を求めていかもまた手探りといった状況ですね。想定していなかったさまざまな事態が発生する中、2026年のオープンに向けて、限られた時間の中でいかに課題解決の議論を深めスピーディーに対応していくかが問われていると思います。

— 多くの来場者を迎えるための工夫やアイデアはありますか？

斎藤 今回の施設は、冬を含めた通年オープンを予定しています。富山は雨も雪も多い地域ですが、それも魅力に変えていきたいです。雪の日にはどこまでも真っ白な世界をスノーシューで歩いたり、雨の日にはレインウェアを着てどろんこ遊びを楽しんだり…。悪天候をポジティブに捉え、「全部含めて自然は楽しいね」と思っていただけのような仕掛けづくりが肝になると思っています。それを支えるウェアやギアが揃っているのもゴールドウィンの強みです。

野村 お客様に何度も来場していただけるような工夫も大切だと考えています。料金設定などはこれから詰めていきますが、リピーターの方へのメリットをつくっていく予定です。ポイント連携などを通じて、まずゴールドウィンの会員の皆さまに訪れていただくことも重要でしょう。何より一番は、体験のプログラムをどのように充実させていくかです。自然だけでなく文化・歴史にも触れられるようにしたり、来場を重ねるごとに楽しめるシリーズの体験を充実させるなど、さまざまな案を練っています。

斎藤 土地自体が非常に広く、アクティビティでは地域連携を深めていくので、お客さまが一日では決して体験しきれない要素が揃っていきと考えています。学校教育団体へのアプローチも強め、サマーキャンプや課外授業などでの利用を積極的に誘致します。教科書では学べないものを実体験から学べる場として、富山県内はもちろん、県外からも多くの学校に活用していただきたいです。

04 グループ一丸となり、価値ある施設を生み出していく

— 今後に向けて、中長期でどのようなビジョンを描いていますか？

野村 今回の「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」を軌道に乗せた後、中長期的には他エリアでの新施設の展開も視野に入れています。取り組みを続けるうちに、私たちの考え方に共感し、協業を考えてくれる行政や企業が出てくるかもしれません。そうした出会いを大切に、いろいろな可能性を模索していきたいと思っています。一方、今回のプロジェクトはプロモーション活動ではなく、あくまで収益事業というのは重要な点で、足元ではまず投資に見合った利益を生み出し、早期の黒字化で持続的な運営を目指します。そのためにはお客様に継続的に支持していただける魅力ある体験価値を提供し、その価値を提供し続けた結果、お客様と良好な関係が構築され安定的な収益事業につながると考えます。

斎藤 今後、他エリアへの横展開の可能性を考えたとき、第1弾となる「PLAY EARTH

PARK NATURING FOREST」は施設づくりのスキームを確立し、ノウハウを蓄積していく意味も強くなってきます。実際の施設運営をすべて当社で完結できるわけではないので、外部の力をどのようにして得ていくかの整理も必要でしょう。ゴールドウィンの従来の事業の強みが活かせるもの、例えばキャンプサイトの運営などはグループ内で行い、レストランでの食事の提供は協力会社を求めるといったすみ分けも考えられます。

野村 魅力ある施設となるためには、「このガイドさんがいるからまた遊びに来たい」というように、そこで働くスタッフの魅力も不可欠です。お客さまとのコミュニケーション・関係性の柱となるものは、しっかり自社で培っていきたくと思っています。体験をサポートするのはあくまで人であり、そのホスピタリティはゴールドウィンらしさを発揮できる場所です。

— 最後に、事業を支える人材への想いを聞かせてください。

野村 株式会社PLAY EARTH PARKには、私たち2名を含め、11名が在籍しています。いろいろなバックグラウンドを持つ人材が集まっていて、例えば現在、行政対応を担う

メンバーは南砺市役所の元職員です。先日まで打ち合わせのテーブルの向こう側にいた人が、今は隣に座り、さまざまな調整業務に当たってくれているというのは心強い限りです。ほかにも、自然体験施設の運営やコンテンツづくりの実務経験が豊富な観光局の元職員がメンバーに加わり、コンテンツ開発を担当するなど、各人がそれぞれの強みを活かして役割を果たしています。今はこの11名が中心となって進めている事業ですが、より多くのグループ従業員にも興味を持ってほしいですし、自分もやってみたいと手を挙げてほしいです。

斎藤 まさに同感で、ゴールドウィングループ全員で実現を目指していくのが「GOLDWIN PLAY EARTH PARK(ゴールドウィンプレイアースパーク)事業構想」だと思っています。進捗があればいち早くグループ内で情報を共有していきますので、それに対して「その件ならこういう人に会ってみては」「こんなことに取り組んだら面白いのでは」など意見を寄せてほしいです。全社を巻き込み、関心を寄せてもらい、皆でつくり上げていく。そうすることで初めて、たくさんのお客さまが自然との遊びを満喫できる、本当に価値ある施設が生まれたいと確信しています。





MEDIUM-TERM STRATEGIES

36 中期経営計画 基本方針・定量目標

38 財務・非財務ハイライト

40 海外戦略

42 循環型社会を目指すオリジナルブランドを世界に発信

44 事業・販売戦略

48 ラグビーの普及を通じたブランドの価値向上へ

50 実需型ビジネスモデルの現場

54 財務・非財務戦略

58 ESG経営の深化に向けて

62 環境

64 人的資本の最大化

66 サプライチェーン・マネジメント

67 スポーツを通じた共生社会の実現

中期経営計画 基本方針・定量目標

成長分野への投資とレジリエンスを両立すべく、盤石な財務基盤づくりを図ります。アパレル業界は、環境問題等に取り上げられることが多く、また成長性に乏しい業界と言われます。しかしながら、サステナビリティへの対応やデジタル化を進めることで、近年大きく変化しています。ゴールドウインは、こうした変化に対して持ち前の粘り強さを持って取り組み、躍進することを目指します。今後、2030年度に向けてマーケティングに関わる成長投資を大きく増やし、それによって直営、卸先店舗での増収効果に加えて、第3の販売チャネルとして育ったEC売上の成長を実現します。

2021

「アパレルマーケット」において、資本生産性とサステナビリティをともに高める

PLAY EARTH 2030

2021

中期の財務目標と長期の非財務目標の両立を目指す

2030

市場の見直し

「アパレルマーケット」を再定義

市場の見直しと競争優位性

生産面での変化

サステナビリティへの対応

デジタル化への対応

販売面での変化

- イノベーション素材へ転換
- サプライチェーンの進化
- マスカスタマイゼーションの取り組み
- アパレルとスポーツウエアのシームレス化
- 販売チャネルの変化

中期経営計画の基本方針

| | |
|-------------|---|
| 成功モデルの波及 | 「THE NORTH FACE(ザ・ノース・フェイス)」の成長余地の探求と成功モデルの波及 |
| 販売チャネルの多様化 | VUCAの時代に対応した実需型ビジネスモデルの磨き上げを図る |
| 環境負荷低減素材へ移行 | 全ブランドで環境負荷低減素材への積極転換を進め、製品開発を強化 |
| 高ROE経営の推進 | 盤石な内部留保を構築しつつ、成長領域への投資の両立を図る |

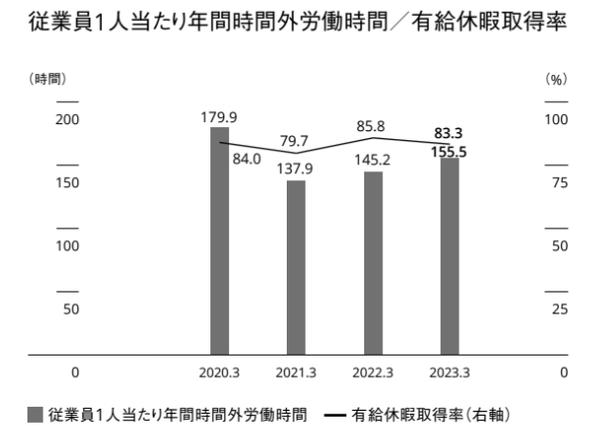
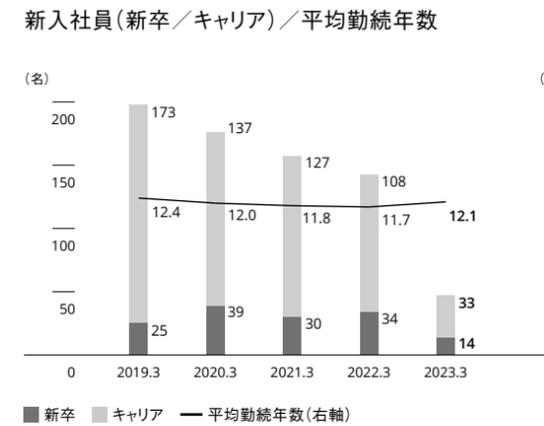
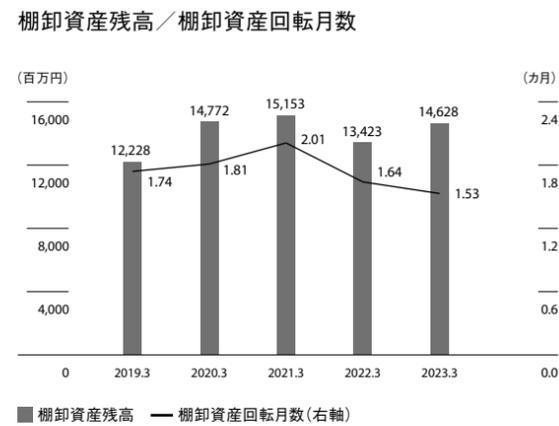
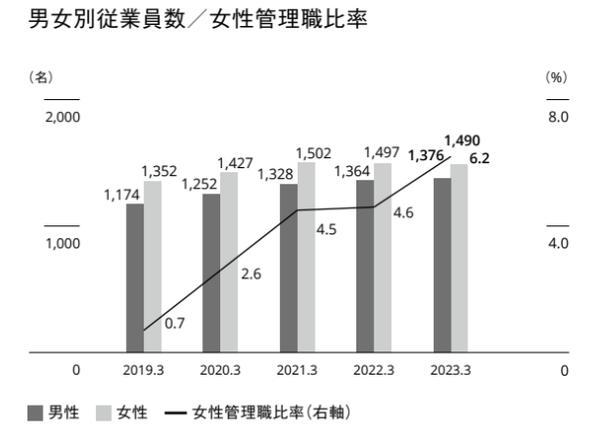
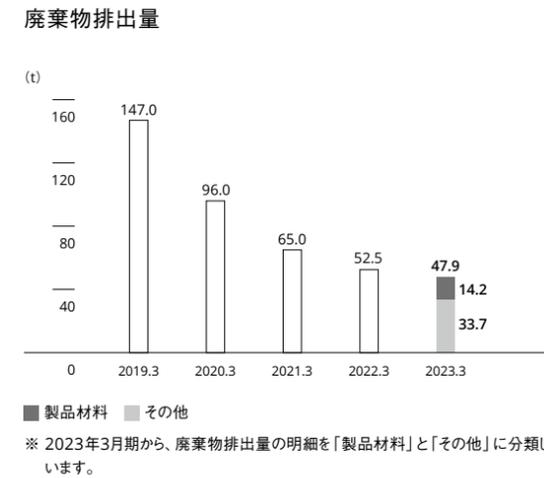
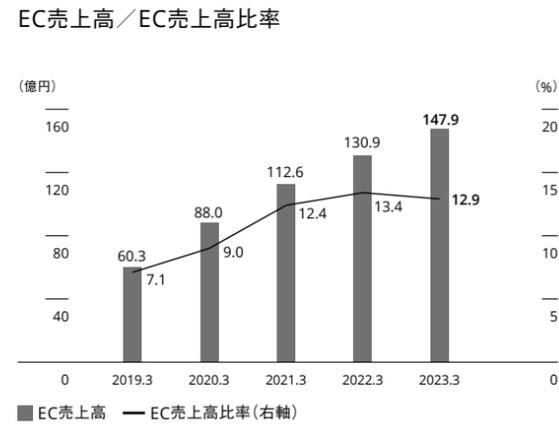
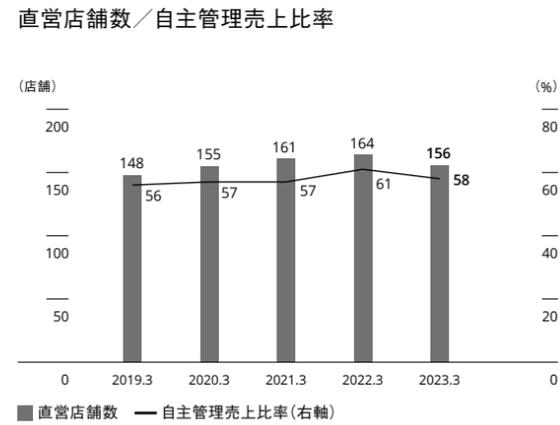
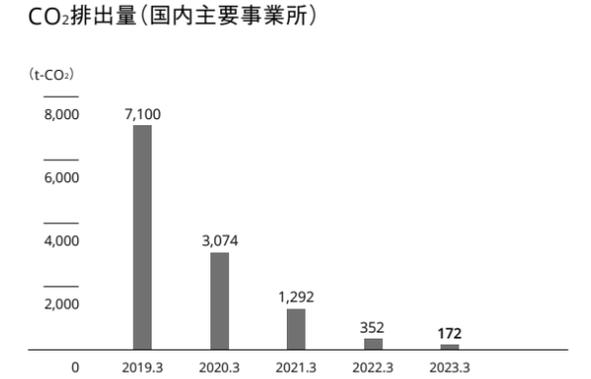
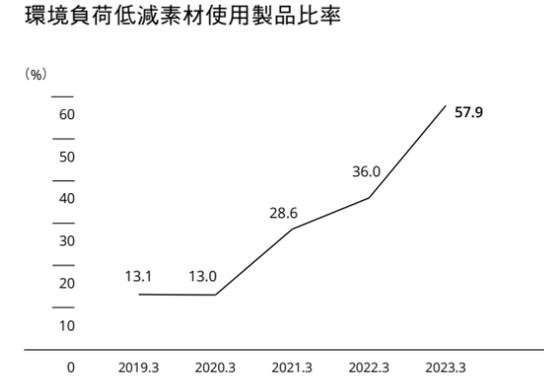
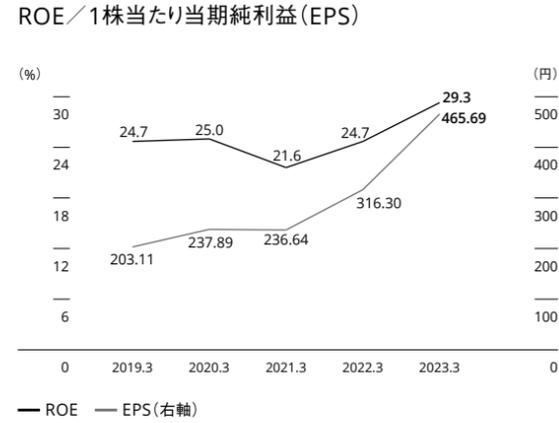
2年目での成果

- 「Goldwin(ゴールドウイン)」の国内および海外店舗において、新規顧客層の開拓が進展
- 百貨店、セレクトショップでインバウンド需要が大きく回復
- すべての販売チャネルで前期比増収を達成
- 環境配慮に向けた取り組みは、すべての項目において計画よりも先行して進行中
- 2023年3月期のROE29.3%
- 業務効率化を全社レベルで徹底

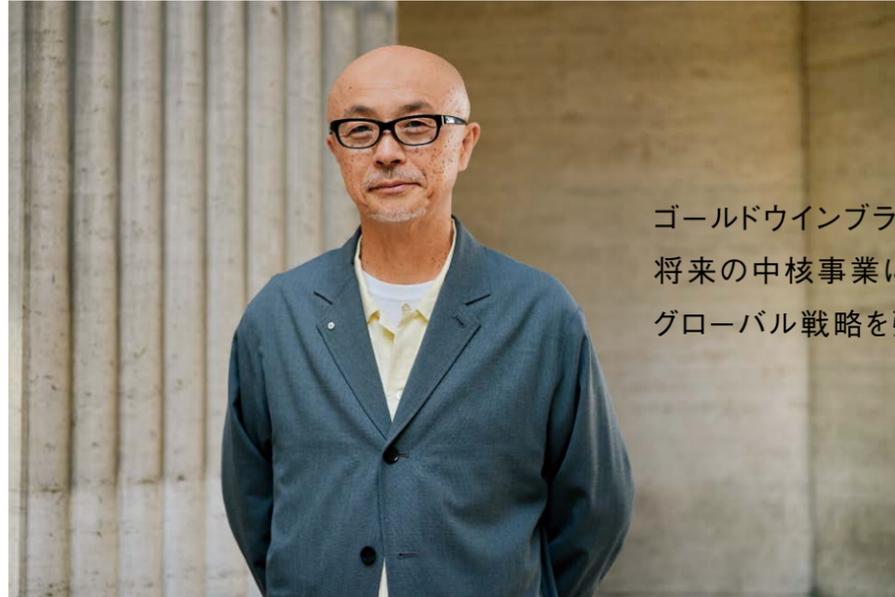
| | 項目 | 2023年3月期 (実績) | 2026年3月期 (見通し) | 2031年3月期 (見通し) | |
|----------|---------------------------|---------------------|--|-------------------|--------------------|
| 財務目標 | 売上高 | 115,052 | 149,000 | — | |
| | 営業利益 | 21,904 | 26,800 | — | |
| | 経常利益 | 28,083 | 33,400 | — | |
| | 有利子負債比率 | 0.03倍 | 0.3倍以下 | — | |
| | 配当性向 | 23.6% | 30.0%以上 | — | |
| ROE | ROE | 29.3% | 18.0%以上 | — | |
| | 非財務目標 | 環境負荷低減素材使用製品比率 | 57.9% (当初計画は30%) | 60%以上 | 90%以上 |
| | | CO ₂ 排出量 | 172t-CO ₂ (2020年度比86.7%削減) | 国内全事業所カーボンニュートラル | 全事業所・直営店カーボンニュートラル |
| 製品・材料廃棄量 | 14.2t (2020年度比51.1%削減) | 80%削減 | 廃棄ゼロ | | |

スポーツを通じて、豊かで健やかな暮らしを実現する

財務・非財務ハイライト



海外戦略



ゴールドウィンブランドと海外事業を
将来の中核事業にするべく、
グローバル戦略を強力に推進していきます。

取締役副社長執行役員
本間 永一郎

持続的成長を果たしていくために

当社は、スポーツにおける各カテゴリーのナンバーワングローバルブランドとのライセンス契約と、日本の会社ならではの高品質なものづくりを組み合わせたライセンスビジネスを成長の原動力としてきましたが、他方で幾つかの課題を抱えることになりました。完成された海外ブランドの国内展開に経営資源を分配した結果、オリジナルブランドづくりとそれを世界中のお客さまにお伝えしてファンになっていただくためのマーケティングコミュニケーションが不足していました。当社は、「ザ・ノース・フェイス (THE NORTH FACE)」の国内および韓国における商標権

の取得により安定的に事業を拡大してきた一方、同ブランドと国内市場に大きく依存した事業構造になっていました。今後、少子高齢化が進んでいく中で持続的成長を維持していくことに加え、コスト競争力を高めるための規模を得ていくためにも、海外市場にもしっかりと事業基盤を構築していく必要があります。

国内事業が好調な現状において、国内および韓国の市場に限定されるブランドだけではなく、世界中に展開が可能なオリジナルブランドの育成とその価値を伝えるマーケティング力を鍛え、グローバルな市場にアプローチしていくことが、当社の最重要課題になっています。厳しい競争環境が待ち構えていることは認識していますが一方で、当社のクリエイション能力や付加価値に対する、海外からの注目度の高まりも実感しています。さらに、投資を支える収益力もついてきたこのタイミングがアクセルを踏む時期とい

う判断のもと、現中期経営計画では、ゴールドウィンブランドを中核に据えたグローバル戦略を推し進めています。

複合的な価値を生活者の日常へ

かつての中核事業であった季節変動リスクが高いスキーウエアが、1990年代のスキーブームの後の経営危機の直接の要因ともなったことを踏まえ、2000年代に入ってから当社は、「ザ・ノース・フェイス」を中心に年間を通して日常的に需要があるアウトドアやライフスタイルのカテゴリーに製品構成を拡張してきました。ゴールドウィンブランドのグローバル展開でも、こうした「年間化」と「日常化」をキーワードとし、ブランドのイメージを一方向的に押し付けるのではなく、お客さまの日常のどのシーンをカバーしていくかというリアリティを大切にしていきます。機能性だけを追求すると競合と同質化してしまいます。

機能的でありながらも洗練されたファッション性を備え、時代の要請でもある環境負荷の低減を組み合わせた、複合的な価値を生活者の日常に提供していくのが当社の存在価値であり、ゴールドウィンブランドのあるべき姿であると考えています。

2023年4月に新設したゴールドウィン事業本部では、国内、海外事業両方をカバーする企画から販売に至るまでゴールドウィンブランドに特化した組織機能と人材を集約しました。海外24カ国で展開している株式会社ナナミカの社長も務める私は、さまざまな国に赴く中で当社の「実需型ビジネスモデル」を中心とするリテールオペレーションと、高品質で洗練されたものづくりに国際競争力があることを肌で感じています。こうした強みを活かした成功モデルの波及が、ゴールドウィンブランドの海外展開の基本方針です。

地域別の販売代理店を経由して小売店に卸すというこれまでの海外展開から方針を転換し、2019年に海外直営店の出店を開始しました。アメリカはアウトドア産業の中心地であり、さらにアメリカ有数のアウトドアフィールドへの玄関口であることからサン

フランシスコに出店。欧州では、それまで本拠地があったスイスではなく、欧州最大のスポーツ市場規模を持つドイツの中で、スポーツ産業の中心地であるミュンヘンに出店しました。最終的には日本同様に直営店と卸売りをバランスよく組み合わせたモデルを構築する戦略です。2021年12月には、中国の北京に出店しました。自然との調和のある美しい店舗空間を演出し、日本の審美性をもって細部までこだわり抜いた製品展開に大きな支持を得ています。

主要市場の中心地へ限定して出店し、そこで採算の目途が立った段階で他の都市や国に水平展開していく戦略で、新たな出店投資リスクを抑制する工夫もしています。旗艦店舗とオンラインストアの並行展開で認知度を高め、多店舗展開や卸売りの拡大につなげていきたいと考えています。

「Goldwin 0」への反響に手応え

2022年10月には「Goldwin 0」のプロジェクトをスタートさせました。ゴールドウィンが培ってきた高機能で高品質のものづくり

をベースに、製品、空間、クリエイティブイメージ、コミュニケーションのすべてに世界トップレベルのクリエイターを起用したプレミアムなコレクションです。「Goldwin 0」は、環境への配慮および自然との共生という理念を、デザインから生産、販売、サービスに至るまで、ブランドのあらゆる要素に貫いています。Spiber株式会社が開発・製造する構造タンパク質素材「Brewed Protein™」を使用した製品のほか、無料の修理サービスの提供により、製品寿命の延長を保証しています。このプロジェクトにより、ファッションとスポーツにサステナビリティをインテグレートした複合価値を高次元で実現したことによって、ゴールドウィンブランドが今までのスポーツの垣根を越えた多くの新しいお客さまにリーチでき、海外店舗の売上や各国を代表する小売店舗からの引き合いも一気に増えました。

現在はまだ小規模ですが、中長期的には、ゴールドウィンブランドと海外事業を「ザ・ノース・フェイス」に追随する中核事業に成長させていきたいと考えています。



循環型社会を目指す オリジナルブランドを世界に発信 ——「Goldwin 0」始動

社名を背負ったオリジナルブランドとして、国内外での成長を目指す「ゴールドウィン (Goldwin)」。

2022年には、循環するものづくりを前提とした実験的なプロジェクト「Goldwin 0」をスタートしています。事業の加速化とブランド強化への取り組み、今後の展望などについて、ゴールドウィン事業部長 木南 拓也が語ります。

ゴールドウィンが描く 未来を投影する新プロジェクト

ゴールドウィン事業部が展開するのは、機能性を有するアパレルウェアのコレクションです。長い歴史の中で多くの製品を送り出してきたスキーウェアに加えて、近年では通年型のアウトドアウェアもゴールドウィンブランドとして展開しています。さらに、それらの素材・仕様を活かし、タウンユースを目的としたライフスタイルウェア領域でも製品開発を進めてきました。各コレクションに共通するブランドのコアは、高い機能性とシンプルでミニマルなデザインです。過度な意匠性を抑え、内に秘めた仕様要件で「薄いのに、着るととても暖かくて軽い」など、着用者だけが実感できる価値を提供してきました。また、ゴールドウィンが創業時から受け継ぐ「Dedication to detail」という独自の美学を体現するブランドでもあります。ミニマルでシンプルでありながら、細部までこだわり抜き「繊細」「緻密」「丁寧」「簡潔」なものづくりを徹底しています。



「Brewed Protein™」繊維を使用した「Goldwin 0」3L Shell Jacket

2022年10月、ゴールドウィンブランドより、新たなプロジェクトとして始動したのが「Goldwin 0」です。地球と同じ円環を表す「0」には、私たちが目指す循環型社会や、自然との調和への想いを込めました。ゼロエミッションを目指した「Circulation(循環)」するものづくり、時や国を「Borderless(越境)」する垣根のないブランドデザイン、世界のパートナーとの「Co-Creation(共創)」をテーマにした新たな可能性の探求が今まさに進んでいます。これはゴールドウィンにとって、ロケットを打ち上げるような実験的なプロジェクトだと考えています。当社の未来を投影する先駆的な存在として、私たちの姿勢を世界に指し示す「全社ごと」の取り組みであり、これまで培ってきた資源や価値観の上に新たな可能性を探る挑戦です。従来とは異なる新ブランドの立ち上げではなく、あく

まで当社のオリジナルブランドの中で実現を目指す意味もそこにあります。



「Goldwin 0」イメージビジュアル

多様なパートナーとの共創と、循環型素材へのこだわり

多様なパートナーとの共創と、 循環型素材へのこだわり

ものづくりにおいて「どんなとき、どのようにその衣服を着るか」というユーザー視点は、私たちの常に一番大切な出発点です。スポーツシーンや日常に寄り添うゴールドウィンブランドにとって、機能性や快適性の追求はまず欠かせません。「Goldwin 0」が新たなファンを取り込み、確固たる市場ポジションを得ていくためには、そこに「なぜその衣服を着たいか」に応えるストーリー性を重ね合わせていくことが必要です。

そうした考えのもと、「Goldwin 0」では2つの側面から従来のコレクションとは戦略を変えています。1つ目は製品デザインです。自然とのつながりや、自然との遊びに着想を得ながら、人を引き付ける創造的なデザインやアート性を磨き上げ、ゴールドウィンの強みである機能性との融合を目指しました。従来の枠を超えた革新性を得るために、社内のみならず経験値の高いアート性ある社外の多様なデザイナーとのパートナーシップを強化しています。

2つ目は、ブランドイメージをいかに広げていかかというコミュニケーションのあり方です。「Goldwin 0」では、ロンドンのクリエイティブスタジオ・OK-RMから知見とアイデアを得て、若い世代を巻き込みながら、世界に発信していく新たなブランド像とともに築き上げてきました。日本国内では類を見ない思い切った表現方法で、ブランドアイデンティティを示した動画「Enquiry(探究)」の製作・公開もその一例です。

そして何より、「Goldwin 0」の核となるのはサステナビリティです。地球環境の改善のため、使用する素材の選定や仕様、生産プロセスにはこだわり抜いています。その最たるものが、Spiber株式会社との共同開発による構造タンパク質素材「Brewed Protein™」の採用です。「Brewed Protein™」は石油を原料としないバイオ由来のテクノロジー素材であり、2022年秋冬コレクションからシェルジャケットやデニム、モールドフリースなど11アイテムに使用し、販売してきました。未来型の素材であることから、糸の生産・調達が安定せず、これまで販売着数が限られてきたものの、今後はSpiber株式会社や開発本部との連携により量産体制を整えていく予定です。素材の多様化に向けて、循環素材を使った新たな製品づくりには一層注力していきたいと思っています。

グローバルマーケットへの 発信力を強める

「Goldwin 0」に寄せられる反響は総じて高く、製品単体ではなくプロジェクト全体の本意を理解し、共感・共鳴してくれていることを実感します。特に若い年齢層では、ソーシャルメディアや「Enquiry」の動画を通じて、ブランドへの関心が人から人へと伝播す

るなど、「Goldwin 0」で力点を置いてきたコミュニケーションの進化に手応えを感じています。情報拡散のスピードは日本より海外の方がさらに速く、当社がこれまで出遅れていた海外マーケットからの購入が伸びているのも「Goldwin 0」の特徴です。グローバルでの

の拡販はオリジナルブランドとして急務であり、海外への発信力強化は極めて重要なポイントとなっています。

世界を見据えたブランド戦略において、私たちが意識を強めるのが「日本の感性」です。簡素ながらも洗練されていて、奥ゆかしさを感じる——そうした日本の美の源流は、ゴールドウィンブランドが持ち続けてきた「高い機能性を備え、シンプルでミニマル」というコアとも呼応します。同時に、自然と共生し、自然を敬う日本古来のサステナビリティの精神もまた、ゴールドウィンという会社に脈々と受け継がれてきています。

製品のあり方はもちろん、直営店の空間づくりにおいても、そうしたブランドの世界観を伝え、顧客体験価値を高めていく重要性は変わりません。2021年、アジア市場の起点としてオープンした「ゴールドウィン 北京

撮影：宋昱明(北京風景撮影) 設計：新素材研究所



新素材研究所と協業し、自然との調和のある美しい店舗空間を創造した「ゴールドウィン 北京 (Goldwin Beijing)」

(Goldwin Beijing)」では、伝統的素材を用いて現代の新しい解釈で空間をデザインし、日本文化や自然との調和を感じさせる店づくりを実現しています。

グローバルに挑んでいく上での課題は多々あり、人的リソースの確保や組織づくり、流通戦略なども問われるところですが、必要な投資をする中で、綿密に計画を練った上で一気呵成に実行するというスピード感が肝になると考えています。長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」の達成に向けて成すべきことは尽きませんが、「会社が目指す姿をオリジナルブランドとして体現し、世界に指し示す」というゴールドウィン事業部のミッションは不変です。循環型社会の実現を目指し、「Goldwin 0」という独自のロケットを打ち上げた今、その存在感を高め、私たちが描くアパレルの未来を力強く世界に発信し続けます。



Profile

ゴールドウィン事業本部
ゴールドウィン事業部長

木南 拓也



事業・販売戦略



ブランドの個性を高めながら、幅広いマーケットに当社ならではの価値をお届けしていきます。

取締役専務執行役員
事業本部長
森 光

強いブランドの相乗効果による 堅実な成長の実現

コロナ禍では、人々が制限の中でもアクティビティを求めることや、生活様式の変化により自宅でのトレーニングが浸透し、スポーツやアウトドアとライフスタイルの融合が進化したことを、あらためて実感しました。そうした中、これまで丁寧に育ててきた多様なブランドのポートフォリオを通じて、幅広いユーザーに価値をお届けすることができた結果が、ゴールドウインの業績結果に明確に表れました。

ゴールドウインは、「ゴールドウイン(Goldwin)」等のオリジナルブランドに加え、「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」や

「カンタベリー(Canterbury)」、「スピード(Speedo)」等のアウトブランド・ライセンスブランドなどを組み合わせた多様なブランドポートフォリオによる展開を行っています。領域が異なるブランドがお互いに補完し合うことで相乗効果を生み出していくことに加え、それぞれのブランドの個性を際立たせることに力を注いでいます。ブランドの個性を高める上での考え方が、「CORE」と「MORE」です。「CORE」とは、美しさを併せ持った「機能性」を追求するアスリートやヘビーユーザー向けに開発されたパフォーマンスの領域であり、例えば「ザ・ノース・フェイス」はアルパインクライミングなど、ブランドによってシーンやユーザーが異なります。そうしたコアなニーズにしっかり応えていくことでブランドの特徴を浸透させ、それをてこにライフスタイルといった他の領域、幅広い製品に広げていく「MORE」を実現するというアプローチです。

こうしたブランドに関する考え方のもと、当社は直営店やショップ・イン・ショップと

いった自主管理売場、EC販売のD to Cを中心に、各ブランドの世界観を直接お客さまにご提案し、それをホールセールパートナーとも共有することで、ブランド価値とユーザー価値を高めていくことを基本的な事業戦略としています。

「成功モデルの波及」と 「販売チャネルの多様化」

「ザ・ノース・フェイス」は、直営店やホールセールパートナーを中心とした専門性を追求するブランド戦略により、原点となるパフォーマンスの領域からライフスタイルへ、さらにファッションへと他社との差別化を図りながらマーケットの拡大に成功しています。現中期経営計画では、そうした成功モデルの他ブランドへの波及を推進しています。

ゴールドウインブランドは「Goldwin 0」を中心に、人と人、人と自然のつながりを「Circulation(循環)」「Borderless(越

境)」「Co-Creation(共創)」の3つのコンセプトで世界中に訴求し、プレミアムブランドポジションを目指します。「ヘリーハンセン(HELLY HANSEN)」はマリン市場におけるブランドを強化すべく、コアであるセーリングのイメージを強くすることで、他のブランドと異なる独自のポジショニングで差別化を狙います。「カンタベリー」は、子会社だったカンタベリーオプニュージーランドジャパンを2022年4月に吸収合併し、製品開発力やマーケティング力を高める体制を整えました。ラグビーのワールドカップイヤーにあたる2023年は、日本代表着用ジャージーに再生素材を使用し、地球環境の改善に向けたゴールドウインの姿勢を訴求します。8月には、青山の「カンタベリー」旗艦店とグランフロント大阪の「THE NORTH FACE+」の2店舗をブランドの世界観をより実感できる店舗にリニューアルしました。

ゴールドウインのビジネスにとっては、これ

らの専門性を際立たせ、世界観そのままのブランド体験ができる直営店が、ユーザーとのエンゲージメントを高めブランド価値を向上させる非常に重要な販売チャネルとなりますが、このブランド体験をより多くのタッチポイントで実現すべく、直営店だけでなくショップ・イン・ショップの売り場でもそれぞれのブランドの世界観を反映したディスプレイができるよう、小売業の取引先とのパートナー連携を強化しています。売り場づくりには手ががかかりますが、お取引先である小売店の売上にも貢献することができ、当社も販売チャネルが広がるとともに、より幅広い購入層の情報を獲得することができるため、双方にメリットがある取り組みです。

また、2023年度中にECサイトのリニューアルも予定しています。ECで購入するユーザーの約半数は直営店でのスタッフの接客やスタイリングを参考にして、すでに購入したい製品を決めているため、検索性や導線

のわかりやすさの強化はもちろんのこと、公式サイトでしか購入できない限定製品をラインアップすることで他の流通サイトとの差別化を図ります。また直営店で培ったノウハウを活かし、ECサイトにおいてもゴールドウインらしい専門性のあるブランド体験を構築すべく、山や自然に関する情報やキャンプ・アウトドアのノウハウなど、ユーザーにとって有益な情報を充実させることでファンの深耕につながるサイトに仕立てていく考えです。

戦略を支える事業基盤の強化

各ブランドの中長期的な価値向上に向けた事業基盤の強化も着々と進めています。私たちの強みである「素材」「機能」「デザイン」を強化していくために、2023年度新たに領域横断の開発本部を立ち上げました。素材開発から取り組むことになるので、製品化されるまでには通常よりも多くの時間

| パフォーマンス | ライフスタイル | ファッション |
|--|-------------------------------------|---------------------------------------|
| icebreaker and per se Black&White. | マリン アウトドア ラグビー ライフスタイル | nanamica EST. 1830 WOOLRICH |
| ウインター、アウトドア、アスレチック | ライフスタイル | ファッション |
| | | |

を要しますが、自ら研究することで素材に対する知識が高まり、また専門組織になることで、「Brewed Protein™」を手掛けるSpiber株式会社のような新たな共創パートナーや技術情報ともタッチポイントを増やすことができ、競争優位性を高めることができます。現在、大学院で繊維を専門に学んだ人材など研究者採用も進めており、研究から事業化へのスピードアップのためにも社内の知見や組織の育成を進めています。

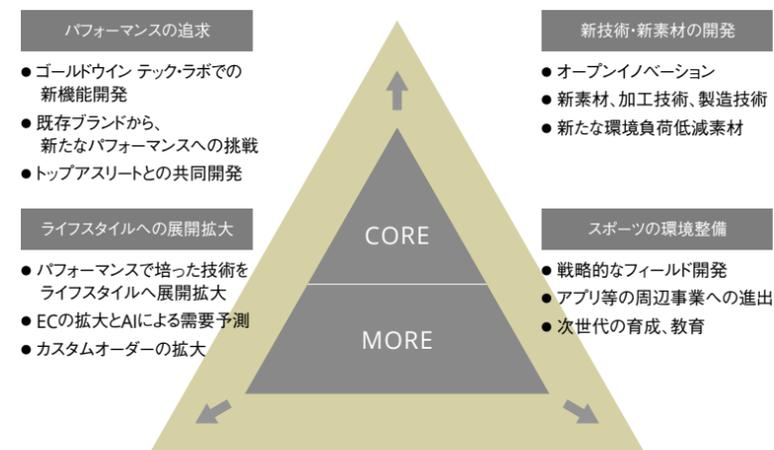
また、生産体制の強化も進めています。この2年でサプライヤーを整理・集約し、多数のサプライヤーと浅く広く付き合うのではなく一つひとつのお取引先と深い関係性を構築するなど、サプライチェーンの効率性を高めてきました。当社は「実需型ビジネスモデル」を追求してきたことにより、何がいつ、どのくらい売れるかを確度高くつかむことができるようになっていきます。アパレル業界は、年2回の展示会ベースで発注するのが定例ですが、例えば「ザ・ノース・フェイス」のバッグなどは年間を通じて定番で売られているため、これらは常時発注し続けられるようにするなど、需要と供給のバランスを調整することができるようになりました。工場も閑散期と繁忙期がなくなり経営が安定することで、結果的に双方のコストが抑えられるメリットも生まれています。

“CORE”&“MORE”による新たなマーケットの開拓

“CORE”&“MORE”の一環として、B to B向けの新たな市場の開拓を進めています。アウトドアウェアとワークウェアのニーズは親和性が高く、「ザ・ノース・フェイス」は

“CORE”&“MORE”

“CORE”となるパフォーマンスを追求し、それを“MORE”となるライフスタイルへの展開拡大を図る



スキーバトロールや山岳ガイドの方々、「ヘリーハンセン」は漁師の方など、すでに多くの人に使っていただいています。選んでいただいている一番の理由は機能性への信頼ですが、着ることでモチベーションが上がるとい声をしていただいているのは、私たちのブランドを高くご評価いただいているということであり、非常に嬉しいことです。すでにさまざまな企業や団体に取り入れていただいています。この動きも加速させ、ユーザーの裾野を広げていきたいと考えています。

特に可能性を感じているのは、オリジナルブランドの「ニュートラルワークス (NEUTRALWORKS.)」です。ファンダメンタルウェアが多く、速乾性や消臭効果が高いので、カフェなど人に近いところで、接客業を営む方にユニフォームとして導入していただくケースが徐々に増えてきています。現在は「N/ UNIFORM PROJECT」という個別の

取り組みとして進めています。今後は他のブランドも統合した共通ECサイトを立ち上げ、ラインアップの拡充や、能動的な提案の幅を広げるなど、1つの販売マーケティングとして確立させていく考えです。これまでとは違う販路をつくることになるので、在庫管理には注意しながら進めていきたいと思っています。

大切にしている「肌感覚」と「ビジョンの共有」

このように、サプライチェーン全体にわたってさまざまな取り組みを行っていますが、独自性のある強いブランドを育てるために、幅広いシーンで必要なのが、従業員一人ひとりが持つ「肌感覚」だと感じています。アウトドアスポーツは通常の競技スポーツに比べて命に直結する場面が多くあります。例えば、冬

山に行って強風に吹かれた時でもフードが脱げないことや、グローブをつけている状態でジッパーが引けるかなどは重要な問題です。また、軽くても暖かいことや、雨を通さないけど衣服内で蒸れを軽減できることなど、相反する機能の両立も求められます。スポーツウェアの一般化に伴って、機能性とファッション性の両立も必要になりました。このような細やかかつ高度な「質」の面に対して、従業員一人ひとりがスポーツを愛し、自社製品を使うユーザーであることには大きな意味があります。自身の経験を通じて感じた小さな違和感を逃さず製品に反映し、またお客さまへの接客に活かすことで、ブランドの専門性が高まり信頼を培っていくことができます。一般的なスキルやノウハウのように可視化することは難しいですが、確実に細部に影響を与え、ブランドを磨いていく重要な要素です。

そして、特にアウトドアスポーツをする人の「肌感覚」として大切なのは、環境に配慮し

た行動をし、守っていくことであり、これは今や当たり前価値観となっています。私も中学生の時から山登りを続けており、アウトドアが好きでずっとアウトドアブランドの仕事を続けてきていますが、世界の環境問題の深刻化が止まらない現状に非常に危機感があります。企業の環境対応が大きく注目される中ですが、私たちがモノをつくる企業であり、環境負荷をかけてしまっているのが現状です。「PLAY EARTH 2030」で掲げる事業と環境のサステナビリティを同時に目指し、できるだけ無駄をなくすことや、環境負荷の低い素材への移行に取り組んでいます。

製品に関する取り組みだけでなく、コト事業の「GOLDWIN PLAY EARTH PARK (ゴールドウインプレイヤーパーク) 事業構想」プロジェクトの一環として、「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」の2026年開園を目指し富山県南砺市と協業して進めています。根底にあ



るのは、自然は誰のものでもなく、みんなの財産「コモンズ」であるという考え方です。自然本来の面白さや不思議さ、直感的にスポーツの楽しさを感じ、言葉を超えて人々がつながり合える世界を広く共有することで、子どもから大人までより多くの人と共感し、自然と人間活動の共生と一緒に挑戦する仲間を広げていく取り組みです。

環境対応は非常に難しい問題ではありますが、自然の素晴らしさも厳しさも知っている仲間とのつながりを力に変え、難しいことにも果敢に挑戦し、互いに励まし合いながらこだわり抜いていきたいと思っています。

「SPORTS FIRST」を体現する企業であること

2022年は1カ月間の休暇を取得し、アラスカ州にある北米最高峰のデナリ登山をしました(左写真)。やはりスポーツを楽しむことは当社にとってあらゆる価値とモチベーションの原点で、遊びと仕事の境界線を引かずに行っているからこそいいアイデアが出る、いいアイデアが出ると結果が出て仕事も楽しくなり、仕事をしている時間が充実すると遊びも充実して、人生全体の価値が上がると思います。ゴールドウインは遊びと仕事の垣根をなくして、相互に充実させることができる環境を整えています。育児休業や、人生を豊かにするための休暇を取ることは、当社にとっては非常に大きな効果を発揮すると思います。従業員が仕事も遊びも境界線を引かずめいっぱい楽しみ、この会社で働く価値を感じてもらいたいです。それが、ひいてはブランド価値の向上、ユーザーや社会とのエンゲージメント向上につながっていくと思います。



ラグビーの普及を通じたブランドの価値向上へ

—— カンタベリーの挑戦

時代を超えて、ラグビーの歴史に寄り添い続けてきたニュージーランド発祥のラグビーブランド「カンタベリー (Canterbury)」。

2023年フランス大会においても、7大会目となる日本代表チームのジャージー開発を担いました。

開発プロジェクトにかけた想いや、「カンタベリー」が目指す未来像について、カンタベリー事業部長 石塚 正行が語ります。

世界の強豪チームを支えてきた ラグビーブランドとしての 歴史と自負

2022年4月の吸収合併により、連結子会社だったカンタベリーオプニュージーランドジャパンは、ゴールドウインのカンタベリー事業部として新たなスタートを切っています。約120年続く長いブランドの歴史の中でも、近年では2019年日本大会の大成功をきっかけに、新たなファンの獲得が進んでおり、ブランドとしての成長を強く期待されていることを実感しています。組織再編により、今後は当社のアスレチック領域の基幹ブランドとして、グループのリソースを最大限に活用しながら、さらなる事業成長を目指します。

カンタベリー事業部の大きなミッションは、ラグビーという魅力あるスポーツを支援し、そ

の普及に注力していくことです。創業以来一途にラグビージャージーをつくり続け、世界の多くの強豪チームに供給してきた「カンタベリー」の歴史は、ブランドのアイデンティティであり、最大の強みでもあります。ラグビー界では伝統ある憧れのブランドとして認識してもらっていると自負しています。ラグビーの価値を一層高めることが、そのまま「カンタベリー」ブランドの価値向上につながっていくと考えています。

再び日本中が ONE TEAMとなるための、 日本代表チーム新ジャージー開発

2023年フランス大会に向けても、「カンタベリー」は日本代表チームのジャージー開発を担いました。2019年の日本大会に引き

続き、私たちにとって7大会目の挑戦です。

ジャージー開発において選手のパフォーマンスを向上させ、チームの勝利に貢献することが私たちの絶対的な使命です。「Made to BE TOUGH」をコンセプトに、激しいプレーに負けないタフさを持ち、選手の不屈の闘志を支える新ジャージーを目指しました。

そして、今回もうひとつの軸となったのが「サステナビリティ」です。環境に配慮した製品づくりがゴールドウイングループ全体で重要なテーマとなる中、今回のジャージー開発でも確実にそれを反映させていく必要がありました。特に、大量廃棄はアパレル産業の構造的な問題であり、私たちはそこに真剣に向き合っていかなければなりません。

たどり着いたのが、ファンから回収したユースドウェアをケミカルリサイクルで原料化し、

選手たちのジャージー素材として蘇らせることでした。日本で開催された2019年大会では、日本代表チームは初めて8強進出を果たし、日本中が熱狂に包まれました。その後に直面したパンデミックの危機を乗り越え、もう一度日本中が「ONE TEAM」となって戦えるジャージーをつくりたいという願いがありました。

全国の「カンタベリー」ショップやラグビー試合会場での回収で、最終的にファンから集まったウェアは1,266枚。中には、ご自身がかつて着ていたと思われる部活動などのユニフォームも少なくなく、愛着を感じて保管していた一枚を日本代表チームのために提供してくれたのだと思います。

だからこそ、回収した1,266枚を一枚残らず、すべて選手が大会で着るジャージーに使うことに徹底してこだわりました。ばらつきが出てしまう原料を使い、ケミカルリサイクルで強度を極限まで高めるといのは本当に大変で、技術的なブレイクスルーが必要でした。協力会社とともに試行錯誤を重ね、納得できる素材の完成までには約3年を費やしています。

結果として、日本代表チームから「史上最高」と評価されていた前回大会のジャージーよりも、さらに高い通気性や速乾性、軽量性を実現。それに相反する耐久性でも、スポーツウェアに関する当社基準をフォワード用で3.0倍、バックス用で2.6倍を上回る水準で達成しています。

ファンの想いが詰まったジャージーを手にした選手たちからは、「ファンが自分たちと一緒に戦ってくれる」「勇気をもらえる」といった感動の声を多く聞きました。選手とファン、あらゆる関係者が、ジャージーを通してひとつになったことが、今大会での日本代表

チームの大健闘にもつながっているのだと確信しています。

未来のラグビーファンを増やし、 タッチポイントの強化へ

ワールドカップをめぐる一大プロジェクトが終了した今も、「カンタベリー」の挑戦は続いています。日本代表チームの新ジャージーでも極めて重視したタフさは「カンタベリー」のDNAとも呼べるもので、今後も強めていかなければなりません。丈夫で破れにくく、ダメージを味として長く愛用できる。そんな高耐久性は、ウェアにとって一番のサステナビリティと言えるでしょう。

つくり手としては、ファッションを超えたギアとして「カンタベリー」のジャージーを捉え、タフさが求められるいろいろな活動シーンに役立ててほしいと思います。スポーツやトレーニングはもちろん、ワークウェアとしても着ていただきたい。そしてそのためには、着心地のよさを実現する機能が前提です。軽さや快適性といった、耐久性とは真逆にある性質の両立を、「カンタベリー」は追求し続けます。

また一方で、ラグビーに親しむ人を増やしていくことは、私たちの変わらない使命です。

特に、未来を担う子どもの育成には一層注力します。もともとラグビーは教育的要素が強く、個々人の体格や特技を活かして、それぞれのポジションで活躍できるスポーツです。多様性に富んだチームを組み、プレーを通して信頼関係を育んでいく素晴らしさを多くの子どもたちに体験してほしいです。

2023年3月からは、日本ラグビーフットボール協会との協働による未就学児向けプログラム「Canterbury Rugby Little Playfield」を展開しています。幼稚園・保育園の子どもたちにまずは遊びを通してラグビーの楽しさを知ってもらい、保護者や園の先生、地域の方々にもラグビーへの興味を深めていただくための活動です。

私たちが願うのは、将来、地域の公園や広場でラグビーボールで遊ぶ光景が広がること。多くの人々がラグビーをより身近に感じ、ラグビーコミュニティが広がれば、「カンタベリー」のタッチポイントは必然的に強化されます。プレーする、観戦する、支援する、さまざまなラグビーファンの拡大を通してカンタベリー事業の発展とゴールドウインの企業価値向上に寄与していけるよう、地道な取り組みを続けていきます。



Profile

事業本部
カンタベリー事業部長
日本代表ジャージー開発総責任者
石塚 正行



実需型ビジネスモデルの現場

当社の強みであり、常に磨き続けている実需型ビジネスモデル。お客さまとの接点において、ブランド価値を最大限に伝え、お客さまのニーズを正確に把握するその最前線で働く4名の従業員が、それぞれの視点から見える仕事へのこだわりを語ります。

製品一つひとつに自信と誇りを持ちながら

お客さまのニーズに最も適した製品をご案内しています

私は、「THE NORTH FACE+ サッポロファクトリー」で、当社の取り扱いブランドをより多くの方々に知っていただき、実際にフィールドで使っていただくために、製品の提案、店内ディスプレイ、発注など販売に関わる業務を行っています。

登山用として開発された製品であっても、釣りやキャンプなど他のアクティビティで使用する場合、機能面においてのメリット・デメリットを併せて考えながらお客さまに提案しています。お客さまが必要としているもの

に対して最適な提案ができるように、普段からさまざまな視点で製品を見るようにしています。また、店内ディスプレイをつくり上げる際にはリアルな売場づくりができるよう心掛けています。お客さまがディスプレイを見て自身がフィールドに足を運んで使う様子が想像でき、実際に使いたいと思っていたような売場をつくるのが私の一番のこだわりです。接客させていただいたお客さまが、アクティビティの帰りなどにわざわざご来店くださり、製品の感想や現地で使用し

ている写真を嬉しそうに見せてくれることもあり、仕事のやりがいを感じています。

当社では、ブランドの想いや製品開発の背景などをメーカーの視点から直接お客さまにお伝えすることに強みを持っています。実際に店舗にはさまざまなスポーツやアウトドアを全力で楽しんでいるスタッフが多く在籍していて、自社で作っている製品一つひとつに自信と誇りを持ちながらお客さまのニーズに最も適した製品をご案内しています。また、さまざまな分野のブランドを展開し

ている当社の店舗では、こうしたスタッフとの交流を通じて、製品以外の付加価値が得られる魅力があると思います。

私自身も、店舗でさまざまなお客さまと触れ合い、製品に対してのニーズや要望を伺いながら、将来的には作り手側として私のアウトドアでの体験や経験を活かした製品の開発やプロモーションに携わることが目標です。

Profile

THE NORTH FACE+
サッポロファクトリー

桂田 富博



Profile

販売本部 販売一部
北海道エリア販売グループ マネージャー

山下 佳奈美



お客さまへ正確にブランドの本質や価値を伝え

信頼関係を築き上げるコミュニケーションを意識しています

北海道の直営店を中心に、店舗オペレーションのマネジメントをしています。さまざまな業態の店舗がある中ではありますが、店舗運営の統制を図ること、販売政策から計数管理、また、目指すべき直営店舗を体現する人材育成など、仕事は多岐にわたります。

販売スタッフとして店頭にいたころから、お客さまと一緒に働くスタッフと、信頼関係を結ぶことに重きを置いています。偽ることなく自然体で、謙虚に向き合うよう心掛けています。また、自身の考えと異なる考え方であっても、まずは受け止めて、自分なりに考え、私自身の新たな知識や価値観として受け入れようという考えを持ち、お店で働くメン

バーとコミュニケーションを取っています。相手の立場になって考えることや、俯瞰して考えてみることは、販売職だったころも、マネジメントが主の今も大きくは変わっていません。

ゴールドウインはメーカーとしてものづくりだけではなく、つくった製品を売ることだけでなく、コトやトキを提供することを考えたビジネスを展開しています。一つひとつ異なる個性的な店舗をつくり、未来を想像しながら、目の前の環境問題を考え、私たちにしかできないことにチャレンジする、そんな考えがあるところが当社の魅力です。また、当社にとって店舗とは、お客さまへ正確にブ

ランドの本質や価値を伝え、お客さまとコミュニケーションを取ってブランドをつくり上げていく場であると認識しています。そうした中で私も自然体で謙虚な姿勢で向き合い、信頼関係を築き上げることを意識しています。

私の目標は創業100周年をこの目で見て体感することです。それまでまだ28年あるようで、もう28年しかありません。そこまでに私自身にどのような役割が求められようとも、すべてに応えられる知識と能力と柔軟性をもって、当社の成長の一翼を担う存在になりたいと思います。

実需型ビジネスモデルの現場

会社と店舗のつなぎ役として、
会社の施策を店舗特性に応じて最大限に反映しています

私の仕事は現場スタッフとの店舗運営業務の関わりを深めることです。運営における数値面・戦略サポートも大事な仕事ですが、スタッフのケア、人材育成、職場環境づくりを中心にスタッフが成長できる環境をつくることも重要な役割と捉えています。

店舗の数だけ需要があり、役割(コンセプト)が存在します。製品構成は特に重要なポイントになりますが、データだけでなくスタッフの声を聞き逃さないこと、街の地域性を理解し、そこに暮らす人たちが豊かな生

活を送れるように寄り添うことを意識しています。また、清掃活動やイベントを通じたお客さまとの関わりはブランドを丁寧に伝えるとともに、よりよい信頼関係を築くことにつながるため、特に力を入れています。

私の仕事は、店舗とのコミュニケーションが不可欠のため、基本は現場に居ることを心掛けています。スタッフの雰囲気や接遇はどうか、お客さまの購入動向を知るために店頭立つこともあります。また、会社と店舗のつなぎ役であり、会社と同じ課題と目

標を持って運営すること、会社の施策を店舗特性に応じて最大限に反映することにこだわりを持って取り組んでいます。

ゴールドウインはスポーツを通じて多種多様なスタッフが働ける環境であること、未来に対して常に挑戦し続ける会社であることが魅力だと感じます。それは店舗においても同じであり、仕事もスポーツも一人ひとりがアイデアを出し挑戦できる環境があることが店舗の魅力につながっています。エリア長になってより感じたことは、販売スタッフの多くが店長を一番身近なブランドの体現者として見ており、リーダー

の育成はスタッフの成長に大きく影響するということです。人と関わることが難しくなってきた時代の中で、人と向き合い、相手を知り、ゴールドウインらしさ、ブランドらしさ、自分らしさをこれからも追求し、未来のリーダーを育成することも私の重要な仕事です。

Profile

販売本部 販売一部
九州沖縄エリア販売G エリア長
栗山 ひろみ



Profile

PLAY EARTH KIDS 恵比寿ガーデンプレイス
店長
藤井 忍



お客さまのニーズに合わせたさまざまな「コト体験」を提供する
実需型ビジネスモデルの新しい挑戦に取り組んでいます

「PLAY EARTH KIDS(プレイヤーズキッズ)」は「遊び」と「自然」と「子ども」をテーマにしたプロジェクトベースのブランドであり、エディトリアルショップです。子どもたちが遊びを通じて、世界の豊かさや面白さを味わえるよう、ウェアからおもちゃまで、遊びを促し感性を刺激するさまざまなものを販売しています。また定期的にイベントやワークショップを行い、子どもたちが普段できない体験などのコト事業も同時に行っています。

ゴールドウインにはコンセプトショップを含め多種多様な店舗形態があり、お客さま自身が自らに合ったお店を選択できるようになっています。また、それぞれのお店に色があり、自らのニーズに答えてくれるスタッフが在籍していることは、「実需型ビジネスモデル」

における当社の強みでもありと考えています。恵比寿店では「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」「ニュートラルワークス(NEUTRALWORKS.)」「PLAY EARTH KIDS」の3ブランドを通し、お客さまのニーズに合わせたさまざまな「コト体験」を提供していることも新たな実需型ビジネスモデルだと私は感じています。

私は「PLAY EARTH KIDS恵比寿ガーデンプレイス」に勤務し、子どもたちと向き合いながら、子どもたちと向き合う時間が減ってきている現代の親たちに「遊ぶ時間」を提供することに実は一番こだわっています。

2022年までの新型コロナウイルス感染症の影響により、外で子どもと遊ぶ時間の

制限、外で遊ぶ場所の制限など今まで体験したことのないさまざまな制限により、遊ぶことの自由さが奪われ、親と子どもの距離が少しずつ離れてしまった気がします。私はこの「PLAY EARTH KIDS」を通じて失われてしまった時間を少しずつでも一緒に取り戻せたらと思っています。当社が2026年のオープンを目指して推進しているプロジェクト「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」もこうした課題に向き合った取り組みです。私はこの恵比寿からひとりでも多くの子どもたちをフィールドへ連れ出し、そしてこの「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」にひとりでも多くのお客さまをいざなうことができたらと考えています。

財務・非財務戦略



財務・資本戦略とESG経営を一体的に推進し、足元の着実な成果と長期的な企業価値向上の両立を実現していきます。

取締役専務執行役員
管理本部長
白崎 道雄

中期経営計画のこれまでのレビューと計画の修正

現在の中期経営計画(2022年3月期～2026年3月期)は、コロナ禍において先行きが不透明な状況下での策定となりました。そのため、楽観的な市場回復シナリオを前提とするのではなく、「実需型ビジネスモデル」の徹底的な磨き上げにより達成を目指す計画としました。また、売上高の拡大、販売効率の改善、そして資本構成の最適化を高度にバランスさせることにより当該期間のROE18%以上という目標を達成することを財務戦略の中核に据えました。

計画初年度の2022年3月期は、コロナ禍の影響により足踏みを余儀なくされましたが、計画2年目となった2023年3月期は、

売上高、営業利益以下の各段階利益で過去最高を記録しました。売上高は創業来初めて1,000億円の大台を超え、営業利益以下の各利益では、最終年度の目標を3期前倒しで達成することができました。

第一の要因としては、外部環境が不透明な中であっても、「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」を中心とするブランド群へのお客さまの支持が落ちなかったことにあります。これは脈々と継続してきたブランド投資が結実したものと捉えています。また、第3四半期以降のインバウンド需要の回復や、屋外行事の規制解除といったアップサイド要因を確実に取り込むことができたことも功を奏しました。経常利益および当期純利益には、韓国の持分法適用関連会社であるYOUNGONE OUTDOOR Corporationの業績伸長も寄与しました。

事業区分別では、パフォーマンス関連事業、ライフスタイル関連事業、ファッション関連事業のすべてが2期連続で増収となりました。パフォーマンス関連事業の売上

高が、2023年3月期に前期比で14.2%伸長するなど力強く拡大していることは、パフォーマンス(“CORE”)を追求し、ライフスタイル(“MORE”)への展開拡大を図る、“CORE”&“MORE”戦略を推進するゴールドウインにとって戦略上、重要な意味があります。同事業の製品群では、素材や高機能製品開発および生産技術の粋を結集することで、一般アパレルとの差別化を実現しています。この分野の拡大は、ブランドへのユーザーロイヤルティの高まりを示しており、他の製品への波及をもたらします。事実、2023年3月期は「ザ・ノース・フェイス」のアパレル製品の売上増加が、バックパックやシューズ類等の売上拡大にもつながりました。さらに、“CORE”&“MORE”戦略の頂点に位置する同事業の頂が高ければ高いほど、ライフスタイル関連事業やファッション関連事業にも一定のタイムラグをもって波及することがこれまでの実績からも実証されているため、今後の展開に期待しています。

中期経営計画では、「ザ・ノース・フェイス」の直営店ビジネス等のノウハウを活かした「成功モデルの波及」を進めています。その中核に位置付けるゴールドウインブランドを中心とするオリジナルブランド強化では、国内外店舗で顧客層の拡大を実現しており、とりわけ2022年3月に発表したプロジェクト「Goldwin 0」に対するマーケットの反応に手応えを感じています。この機を逸することなく、国内およびグローバル市場にしっかりとアプローチしていく考えです。インバウンド需要の追い風にも乗り、すべてのチャネルで増収を記録するなど、「販売チャネルの多様化」も高次元で機能させることができています。

2024年3月期においても先行投資を吸収しながら、売上高および各段階利益において過去最高額の更新を目指します。インバウンド需要の回復等、ウィズコロナで予想される消費動向を織り込み、計画最終年度の目標を上方修正しました。

過去2年間は、定性・定量の両面で確かな成果を得てきました。一方で、この2年間は投資に関しては、当初予定していたスピードと規模感で進めることができていません。今後は、中期的な成長に向けた投資にもキャッシュを着実に振り向けて

いく考えです。そのために徹底していくべきなのが「高ROE経営の推進」です。

高ROE経営の推進

2023年3月期のROEも、29.3%と引き続き高い水準を維持することができました。

シーズンごとに製品が入れ替わり、期末評価替え製品が多くなる傾向にある一般アパレルに対し、スポーツアパレルは定番比率が高く、期末評価減や値引き販売の抑制につながっています。そうした中において、当社は、より少ない在庫でより大きな売上を挙げるオペレーション力で差別化を実現しており、これが負債を活用せず自己資金の範囲内で高いROEを実現してきた背景でもあります。中期経営計画では「販売体制の最適化」と「在庫流動の徹底」を両輪とし、高ROE経営のさらなる強化を進めています。

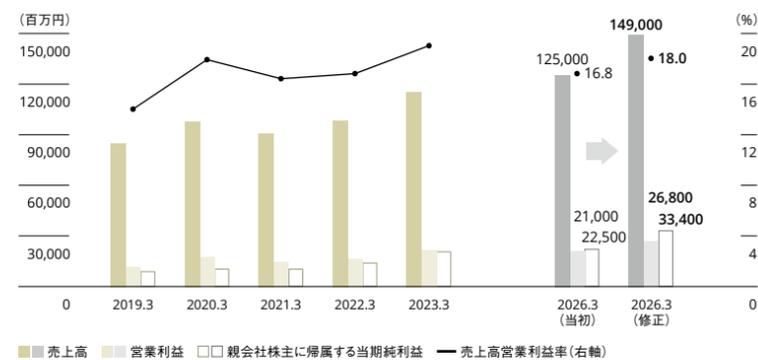
当社は自主管理売上比率をKPIとし60%程度を目指しています。つまり残り4割は卸売りでの売上となります。直営店とショップ・イン・ショップ等の自主管理売場は戦略の根幹となりますが、直営店を展開するには採算面で条件に合わない地方等では、販売基盤を確立している卸先との

協業が重要な選択肢となります。リスクを抑制しながら市場全体をカバーしていくとともに、高い収益性も保持する最適なバランスとして経験則から導き出したのが、この6:4の比率です。2023年3月期の自主管理売上比率は58%となり、数値が低下していますが、これはインバウンド需要の回復により、セレクトショップや百貨店等の卸売上が伸びていることが主要因です。コロナ禍でも証明されたように、こうした直営店と卸先でブランド価値を共有し、相互に高め合っていく販売チャネル戦略には、市場環境の変化による全社売上高のボラティリティを抑制する効果があります。

直営店は2023年3月期、5店舗の新規出店に対し13店舗を閉鎖し純減となりましたが、これは増床による大型店舗化やより条件のよいフロアや立地への移転によって、1店舗ごとの効率性を高めていく方針に基づくものです。ショップ・イン・ショップによる展開も、多数の引き合いをいただいております。積極的に対応していく考えです。卸売りにおいては、有力小売りとフランチャイズ契約の拡大等も進めていく方針です。

EC販売の売上高拡大も「販売体制の最適化」の重要な柱のひとつです。EC売上高比率をKPIとし30%を目指しています。EC売上高比率は、インバウンド需要の回復によって低下しましたが、直営店への来店客が増加する中でも前期比2桁増となる売上増を維持している点を評価しています。ECのお客さまは、直営店と連動した導線によって購買につながるケースも多く、その割合は50%に上ります。今後ECは実店舗と同様の顧客体験を提供するOMOの高度化による相乗効果によって、利益率向上に効いてくると考えています。これら販売チャネルに関わる、すべてのKPIをバランス

中期経営計画の修正



よく高めることが、中期経営計画における販売戦略の要諦となります。

実需型ビジネスモデルの核となるのが「在庫流動の徹底」です。各部門がそれぞれのKPIを追い求める個別最適に陥ることを避けるため、全社共通のテーマとしてオペレーションの徹底的な磨き上げを掲げています。経営陣も参加する発注流動会議のもと、発注の「総量枠」を設定し、週次で在庫流動を管理、店舗間での製品移動によって期中消化を促進するなどプロセス全体で在庫流動を進めることで、シーズン格差を是正しながら常に在庫を低水準に抑制しています。こうした外部からは見えにくい「しっかり売り切る」オペレーション力も、棚卸資産回転率の向上を通じて高いROEをもたらしています。

2023年3月期の棚卸資産残高は146億円となり、棚卸資産回転月数は1.53カ月となるなど、想定を超える増収基調の中でも計画の範囲内でコントロールできています。販売ロス率も、安定した水準を維持し年間では1.5%となり中期経営計画の2%台という目標を達成しています。返品率は1.2%、値引き率0.3%とこちらも引き

続き低位で安定した数値を実現しています。このように高ROE経営推進に向けたKPIはすべて計画通りに推移しています。ROEは株主の視点から企業の収益性を評価する指標であり、KPIは事業リスクをいち早く察知する重要な意味も持っているため、引き続き管理を徹底していく考えです。一方、効率性だけではなく長期的な成長や競争力の向上なども追求していく必要があります。高いROEを実現することで得られる手元のキャッシュを、さらなる株主還元や長期的な視座に立った再投資にバランスよく活用していく考えです。

キャッシュアロケーション

計画策定時には5年間の営業キャッシュ・フローを700～800億円と見積もっていましたが、ウイズコロナの外部環境が明確になり、営業キャッシュ・フローの想定以上の増加が見込まれ、遅れていた成長分野への投資の内容も具体化してきています。そのため、株主還元方針と併せて、修正した定量計画に基づくキャッシュアロケーションの見直しを進めています。基本的な枠組

みは大きく変更せず、それぞれの規模拡大を想定しています。

中期経営計画では、「新製品の研究開発」「環境負荷低減への取り組み」「事業基盤整備に向けた投資」「次世代のスポーツフィールド整備」「ポートフォリオ再構築」を投資テーマに設定しています。2023年3月期は、テーマに基づく投資を積極的に実行しました。基幹システム刷新や、物流拠点の拡充は今後、売上一層拡大する中でもオペレーション精度の維持・向上を実現するとともに、将来の海外展開の本格化にも備えるものです。新たな基幹システムは2025年3月期からの稼働を予定しています。2024年3月期中には、ECサイトの刷新も計画しています。2023年4月には、より長期的な視座のもとで、株式会社PLAY EARTH PARKを設立しました。2026年のオープンを予定する「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」のプロジェクトを推進することが設立の目的です。「自然との触れ合いやスポーツの原体験を実感」できるフィールドを提供することで先にお話した通り、パフォーマンス関連事業を拡大し、その他の事業へ持続的に波及さ

せていく狙いがあります。必ずしも短期的なリターンが見込めるものではありませんが、長期的にはアウトドア市場の広がりという形で、必ずリターンを得ることができると考えています。このほか2024年3月期以降は、当社オリジナルブランド「ゴールドウイン (Goldwin)」のグローバルマーケットでの認知向上へ向けた投資に力点を置いていくことになります。並行して「ポートフォリオ再構築」に向け、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)の「GOLDWIN PLAY EARTH FUND(ゴールドウインプレイアースファンド)」等を通じて新規分野の可能性を探っていく考えです。石油由来ではない新素材の開発を手掛けるSpiber株式会社も発掘から事業化まで8年を要したように、10年間の時間軸で30億円の枠を設け、新素材や自然との共生や地域環境保全に関わる新たなイノベーションの種の発掘を進めていきます。

当社では財務体質と経営基盤の強化を図るとともに、安定的な配当を継続することを株主還元の基本方針としています。2023年3月期は、中間配当が25円、期末配当が85円で年間配当金は110円と

なり12期連続の増配を実現しました。配当性向は期初見通しを大幅に上回る利益の計上により、計画でお示している「配当性向30%以上」を下回る23.6%となりましたが、持続的な成長が期待できる投資先を探索するとともに、配当に加えて自己株式取得の機動的な実施により総還元性向を高めることを念頭に置いていく方針です。

ESG経営の推進

当社は、社会や環境へのマイナスインパクトが非常に大きいと言われるアパレル産業に身を置いています。例えば、「Brewed Protein™」などの環境配慮素材は、現状ではまだコストが高く、原価マネジメントが難しいことが課題ですが、それを工夫しながら乗り越えていくことで初めて、ブランドが将来にわたって顧客から支持され続け、財務に影響を与え得る環境リスクも低減でき、持続的企業価値向上が可能になります。株式市場における期待値の高まりを象徴するように、スポーツアパレル全体でPBRが上昇しており、当社も7倍を超える

水準にあります(2023年3月期末時点)。PBR1倍までの部分、すなわち純資産と、1倍を超える市場付加価値の総和が企業価値とすれば、それを構成する目に見えない資産であるブランドやオペレーション力、人的資本、取引先との関係性等の非財務資本を財務資本と一体的に増強していくことが企業価値向上のために不可欠であることは明らかです。このように、財務とESG経営が不可分であるという当社の考えが、私がそれら両方を掌管している理由です。

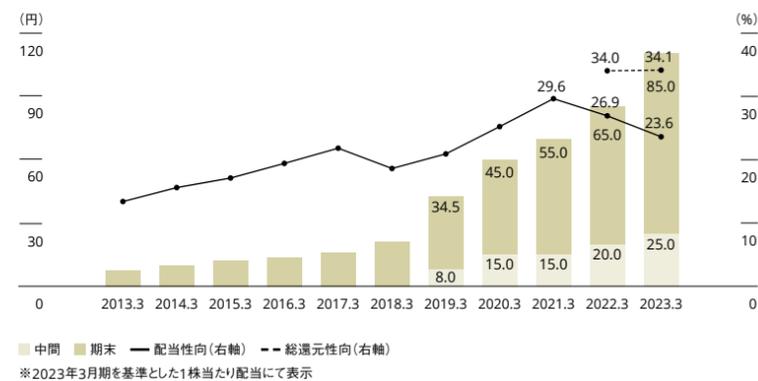
当社では、社長が委員長を務めるESG経営推進委員会のもと、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」で掲げる非財務目標のモニタリングを行うなど、トップダウンでESG経営を推進しています。気候変動対策やファッションロスの削減に関しては、長期にわたって協働体制にあるサプライヤーと目標と時間軸を共有しながらサプライチェーン全体での取り組みを進めています。サプライチェーン・マネジメントの強化に向けてタスクフォースを設置し、環境負荷の見える化をはじめ、サプライチェーンにおけるサステナビリティ推進に着手しています。人材に関しては、管理職分野における女性活躍推進などが当社の課題であると認識しており、2023年4月に立ち上げた人的資本経営タスクフォースのもとで取り組みを加速していく方針です。より具体的な取り組みは、当統合報告書(P58～67)をご覧ください。ただければ幸いです。

今後も企業価値の持続的向上に向け、財務と非財務を一体的にマネジメントすることで、責務を果たしていく所存です。

高ROE経営の推進

| | | 改善ドライバー | KPI | 進捗状況 | 方針 |
|----------|---|--------------|----------|-------|----------------------------|
| 売上高の拡大 | 1 | 自主管理売上比率の向上 | 自主管理売上比率 | 58% | 中期経営計画最終年度に自主管理売上比率60%を目指す |
| | 2 | EC売上高比率の向上 | EC売上高比率 | 12.9% | 中期経営計画最終年度にEC売上高比率30%を目指す |
| | 3 | 在庫残高のコントロール | 在庫残高 | 146億円 | 発注量の抑制と、シーズン中での流動在庫の徹底 |
| 販売効率の改善 | 4 | 販売ロス率の低下 | 販売ロス率 | 1.5% | 中期経営計画期間中、通期2%台の維持を目指す |
| | 5 | コストコントロール | 売上高販管費率 | 33.1% | 成長投資を続けながら30%台を維持する |
| 資本構成の最適化 | 6 | 有利子負債のコントロール | D/Eレシオ | 0.03 | 0.3倍以下の維持を目指す |

株主還元と配当性向の推移



ESG DIALOGUE

ESG経営の深化に向けて

ゴールドウィンでは、事業を通じたさまざまな環境問題や社会課題の解決に向け、また、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」の達成に向けて、持続可能なビジネスに取り組み、ESG経営を推進しています。当社が注力するテーマ「環境」「サプライチェーン・マネジメント」「人的資本」「共生社会」を中心に、取り組み状況や現状の課題、今後のあり方などについて実務部門の責任者3名が意見を交わしました。

管理本部 人事部長(左)
細野 賢一

商品本部 品質保証部長(中)
中舘 哲也

管理本部 ESG経営推進室長(右)
池上 友和



01 非財務目標を定め、 全社でESG経営を推進

— 最初に、ゴールドウィンの
ESG推進体制について教えてください。

池上 ゴールドウィンでは、社長を委員長とするESG経営推進委員会のもと、サステナビリティやESG経営を推進しています。私たちのアパレル産業が環境に与えるマイナスインパクトへの認識を深め、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」では、非財務面でも数値目標を定めています。委員会は総務部とESG経営推進室が事務局となり、事業本部、ゴールドウィン事業本部、開発本部、販売本部、商品本部、経営企画本部、管理本部のほか、各グループ会社からも社長が参加しています。
細野 委員会は年4回開催されていて、発表者や役員以外でも部長職以上がオンラインで全員参加するのが当社の特長だと思います。委員会後には、そこで話し合った内容を部門責任者が部内に共有し、他の従業員への理解を促していくという流れができています。

— ESG経営の社内への浸透度は
いかがでしょうか？

細野 環境への意識は、部門を越えて少しずつ確実に高まっているように感じます。2020年以降、全事業所でペットボトルの持ち込みを禁止するなど、環境への配慮を求めてきた結果でもあるのでしょう。何より、社長が地球環境の改善に確固たる意志を示していて、そのメッセージが明確で強烈ということが大きいと思います。

池上 強いトップダウンのもとで取り組みが加速してきたため、トップの意志に触れる機会の

多い部門長以上の管理者と、現場の従業員ではまだ意識の差はあるかもしれません。すべての従業員が自分の業務の中で環境やサステナビリティに配慮した選択ができるよう、社内浸透を一層強化していく必要があると思っています。

中舘 私がもうひとつ課題に感じるのは、全社的にE(環境)の取り組みは業界に先駆けて進んできたのに対し、S(社会)とG(ガバナンス)ではまだまだ不十分な点が多いことです。本当は3つすべてが重要なのですが、非財務で数値目標を持つのも環境のみです。
池上 全くその通りで、今後、社会・ガバナンスにも具体的な目標設定が欠かせません。2023年、地方拠点にてESG勉強会を開催する機会があったのですが、直接話すと従業員の反応がよく、サステナビリティを自分の仕事に当てはめて考えてもらう機会点が持てました。現在ESG担当部門として、こうした勉強会を各地で開催するキャラバン活動を計画中です。

02 3つの環境目標のもと、 持続可能な地球環境に貢献

— 3つの環境目標の考え方と
進捗について教えてください。

池上 長期ビジョンで掲げた環境目標は「グリーンデザインの推進」「脱炭素社会の実現」「循環型社会の実現」の3つです。1つ目の「グリーンデザインの推進」では、環境の持続可能性を高め、長く安全・安心に使い続けられる製品をユーザーに提供するとともに、環境負荷の低い素材の採用に注力してきました。2022年度の環境負荷低減素材使用製品比率は、グループ全体で57.9%となっています。

※ 工場で生産する過程で残ってしまったり、余ってしまった生地。

中舘 以前は「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」などアウトアブランドが中心だったものの、近年ではアスレチックブランドや事業子会社でも環境負荷低減素材の採用が加速してきましたね。「Brewed Protein™」の採用も量産工場の稼働をきっかけに進んできました。

池上 2030年度目標では環境負荷低減素材の使用製品比率を90%以上としており、そのうち10%を「Brewed Protein™」とすることを目指しています。当社事業に直結するこの環境負荷低減素材の使用拡大に、グループ全体で一層注力していきます。2つ目の「脱炭素社会の実現」に向けては、地球温暖化という喫緊の課題に対し、国内事業所でのCO₂排出量削減に取り組んでいます。2022年度は空調設備の動力源の転換を進め、再生可能エネルギー使用率は97%となりました。
細野 アパレル産業のCO₂排出量が全産業で2番目というのは無視できない事実でしょう。156ある直営店ではグリーンエネルギー導入を推進していて、商業施設内のテナント店など独自に電力を変換できない店舗でも非化石証書によるグリーンエネルギー化を依頼するなどの検討を進めています。

池上 3つ目の「循環型社会の実現」では再生可能な原材料を使い、長く着用した後は再利用できるような仕組みをつくり、廃棄をなくすファッションロス・ゼロを目指しています。当社が確立してきた「実需型ビジネスモデル」のもと、在庫管理を徹底して販売ロス減らすとともに、残反[®]の再利用を拡大してきました。2022年度の製品と材料の廃棄量は2020年度比で51.1%減となっています。

中舘 残反については可能な限り廃棄を避け、服飾系の専門学校に生地を寄付するなどの施策も始まっていますね。今後生み出す製品については、再生のしやすさまで考え

ESG経営の深化に向けて

たデザイン設計が欠かせないと思います。

池上 こうした製品の展開には必然的にコストもかかります。環境に配慮した製品が選ばれるよう市場に働きかけ、ユーザーの意識を変えていくことも極めて重要なこととして認識しています。



03 環境や人権をめぐる課題にサプライチェーン全体で取り組む

— 今後は、サプライチェーンを含めたカーボンニュートラルや、廃棄ゼロを目指すことを掲げられています。サプライチェーン・マネジメントの現状と課題についても聞かせてください。

池上 環境目標の達成はサプライチェーンでの推進が不可欠です。CO₂排出量でも全体の約9割をScope3(自社以外の間接的な排出量)が占めます。サプライチェーンを巻き込んだ取り組みを推進していくため、2022年度には社内で同じ課題を持つ部門が連携し、全社的な組織としてSCM(サプライチェーン・マネジメント)タスクフォースを発足しています。

中舘 サプライチェーンをめぐっては、これまで

にも品質保証部が中心となってサプライヤーのCSR推進状況を確認してきました。今回のタスクフォースでは、従来のCSR調達の枠組みをベースにサプライヤーの環境対応や、人権リスクの評価を組み込んで、1年かけて内容をアップデートしています。最終的には「サプライヤー行動規範」の見直しと、書面監査項目の改訂、重要サプライヤーの特定などを完了しました。

池上 2023年度からは実際にアップデートしたプログラムでの運用が始まっています。こうした進捗がある一方、それぞれ異なる事情を抱えるサプライヤーから理解と協力を得ていくのは決して簡単ではありません。また、サプライチェーン・マネジメントでは、環境のみならず人権対応が極めて重要な焦点になっています。**中舘** その通りです。当社グループは国内でも約150社の縫製工場とのお付き合いがありますが、約半数で外国人技能実習生が働いています。その実態把握のため、2年前より調査を進め、各工場との対話を続けてきました。環境や人権を守る取り組みは、現実問題としてサプライヤーの経済的負担となることも少なくなく、当社からの一方的な要請で済ませられる話ではありません。

細野 本当にそこが一番難しい点だと言えますね。根気よく話し合い、当社として協力できるところは協力し、地道に理解を求めていくしかないでしょう。世界的にCSR調達の意識が高まる中、それは間接的にサプライヤー自身の競争力を守ることにもつながり得るのだと思います。

04 より戦略的な人的資本経営を目指して

— ゴールドウインの職場風土についてどう感じていますか？

細野 現在はキャリア入社の人々が7割を超えますが、外から来た人でも溶け込みやすいアットホームな雰囲気があるのではないのでしょうか。社長が繰り返し「仕事と遊びの境界線を引かない」ことの大切さを発信していて、その影響もあると思いますが、自分の趣味やスポーツに生き生きと励む人が多いと感じています。

池上 仕事への熱量が高いことに加え、人によさしく、人を大切にする意識が高い会社ではないかと思います。当社の扱うブランドは10代から80代までの幅広い層から支持されており、多様な意見を受け入れて反映していかない限り、ユーザーの期待に応えられません。そのことが、立場に関係なく発言しやすい環境を生み出しているのかもしれない。

— 人的資本経営をどのように考え、取り組んでいますか？

細野 当社において人材は最重要の資本であり、その最大化が人事部にとってのミッションです。長期ビジョンの達成に向けて、海外展開や「GOLDWIN PLAY EARTH PARK(ゴールドウインプレイヤーズパーク)事業構想」のようなコト事業を進めていく中で、まずは当社に不足しているものを明らかにし、それを補うための人材を戦略的に得て、適所に配置していくことが重要です。どの部署がどのような人材を必要としているかなどの情報を共有し、連携した取り組みを始めています。

池上 すでにSCMタスクフォースが社内横断で動き出していますが、これを先行事例として、2023年9月には人的資本経営でもタスクフォースを組成し、部門の垣根を越えた議論を

進めてきました。人事部、経営企画室、総務部、ESGのメンバーでの議論を皮切りに、今後はより幅広い部門からの意見を反映させていく予定です。

細野 人事制度面では、2022年度よりジョブ型を導入しており、年齢や社歴にかかわらず、能力があり高い成果を出す人に報いる仕組みを整えてきました。当社にとって全く新しい仕組みだけに、納得度を高めるための説明に時間を要していますが、一つひとつの意見に向き合いながら従業員の理解を深めていきたいと思っています。また2023年10月には、初めて従業員への大規模なエンゲージメントサーベイを実施します。寄せられた声をもとに課題を抽出し、具体的な施策を立てていきます。

中舘 新人事制度では、評価をする上司がこれまで以上にしっかり部下を見ていく必要があるでしょう。今まで半期に一度だった1on1面談を四半期に一度とするなどのルール変更も加わり、より社内のコミュニケーションを重視する環境になってきています。

細野 人材をめぐる課題は他にもいろいろありますが、私としては人材育成とダイバーシティ推進の優先度が特に高いと思っています。中でも女性活躍推進は急務となっており、政府目標が「2030年までに女性管理職比率を



30%以上]であるのに対し、当社では現状6.2%と大きく開きがある状況です。単純に数を増やせばよいという話ではなく、人材育成の仕組みや、多様な従業員にとっての働きやすさなど、トータルに見直していかなければならないと考えています。

05 多様な人々がお互いを理解し、支え合える共生社会へ

— 共生社会の実現に向けて、どのように取り組んでいきますか？

池上 当社はスポーツアパレルメーカーとして蓄積してきた技術と経験があり、スポーツを通じた貢献を本筋としています。その中で、特に注力するのがパラスポーツ支援です。障がいの有無にかかわらず誰もがスポーツを楽しむ機会が得られるよう、スポーツを「する人」「見る人」「支える人」の三者を継続的に支援します。それを通し、誰もが健やかに暮らせる共生社会の実現に寄与したいというのが基本的な考え方です。

細野 2015年にパラスポーツ協会とのオフィシャルパートナー契約を締結し、2021年に開催された東京大会をサポートしたのも取り組みのひとつですね。各競技団体とも契約し、当社の企画・生産するブランドでウェアを提供するなど、陰ながら選手たちを支えてきました。

池上 一方で、小中学校の子どもたちにパラスポーツの楽しみ方を伝え、共生社会の理解を深めてもらう活動も続けてきました。私の部署にはパラ水泳の鈴木孝幸選手が所属していますが、彼はまさにそういう活動の担い手となっています。

中舘 以前、鈴木選手が製品開発に加わ



り、車いすに乗る人向けのバッグを「スピード(speedo)」ブランドから販売して、ユーザーに好評をいただいたことがあります。パラ選手に限定したウェア提供ではなく、ユニバーサルデザインとしてより広い人に向けた製品をつくれると面白いのかもしれないですね。チャンスはいろいろあるように感じます。

細野 人事部の観点で共生社会への貢献として注力すべきは、やはり採用です。現状ではまだまだ課題が多いですが、本社や店舗を含めた職域の開発を行い、障がいのある人がそれぞれの能力を活かして働けるよう、受け入れ体制を整えることが未来に向けて欠かせません。

中舘 共生社会とは広い意味を持つ言葉で、障がい者はもちろん、同じ空間で生活する多様なすべての人が、互いに思いやりを持ち、平等に暮らせる環境を持つことでしょう。非常に幅の広いテーマだけに簡単ではありませんが、当社らしさを活かした活動を広げていきたいですね。

池上 やはりスポーツを生業とする企業として「SPORTS FIRST」という原点が、あらゆるサステナビリティ推進において大切なのだと思います。ミッションに掲げる「豊かで健やかな暮らしの実現」に向けて、社内外の連携を深めながら、当社ならではの取り組みでESG経営の深化を目指していきます。

環境

目標

アパレル産業は、環境への負荷が大きい産業と言われており、自然と共生する社会システムの構築が喫緊の課題です。また、ゴールドウインの事業の中核となるスポーツやアウトドアは環境問題とは切り離すことのできないアクティビティです。当社は、可能な限り少ない資源とエネルギーを利用した環境負荷を抑えた事業活動を通じて、持続可能な地球環境と社会構造を目指しています。

達成に向けたアクション

長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」の中で、地球環境の改善に向けた環境重要課題として「グリーンデザインの推進」「脱炭素社会の実現」「循環型社会の実現」を掲げ、中期・長期の目標設定と環境改善に向けた具体策を進めています。

2022年度はそれぞれの目標を大幅に達成するとともに、中長期目標の達成に向けて社内体制の強化や、サプライヤーとともに進める対策に着手しています。

| | 2022年度実績 | 2023年度計画 | 2025年度目標 | 2030年度目標 | 2050年度目標 |
|-------------------------------------|---|---|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 自社の活動とともにサプライヤーや生活者との取り組みを推進 | | | | | |
| グリーンデザインの推進 ⇒環境負荷低減素材への移行 | 57.9% (当初計画30%) | 60.0% (当初計画35%) | 環境負荷低減素材使用製品比率 60%以上 | 環境負荷低減素材使用製品比率 90%以上 | 環境負荷低減素材使用製品比率 100%以上 |
| 脱炭素社会の実現 ⇒カーボンニュートラル | CO ₂ 排出量172t-CO ₂ (2020年度比86.7%削減) | CO ₂ 排出量160t-CO ₂ (2020年度比87.6%削減) | 国内全事業所 カーボンニュートラル | 全事業所・直営店 カーボンニュートラル | サプライチェーン カーボンニュートラル |
| 循環型社会の実現 ⇒ファッションロス・ゼロ | 製品・材料の廃棄量 14.2t (2020年度比51.1%削減) | 製品・材料の廃棄量 11.6t (2020年度比60.0%削減) | 製品・材料廃棄 80%以上 (2020年度比) | 製品・材料廃棄 ゼロ | サプライチェーン含む廃棄 ゼロ |

取り組むべき課題

引き続き3つの環境重要課題へ注力していきます。当社の目指す2050年目標は、当社の事業活動における環境負荷の低減だけでなく、サプライチェーン全体を環境負荷の低い持続的な社会構造に変えることです。この目標に向けて、当社では引き続き自社の活動推進を進めるとともに、サプライヤーとの協働や、業界連携を通じた取り組みを進めていきます。

当社グループの「環境」活動の詳細は、当社コーポレートサイトをご覧ください。
<https://corp.goldwin.co.jp/sustainability/environment>



サステナブル・レーベル「GREEN BATON(グリーン・バトン)」 子どもの衣服を循環させる当社初のリセール事業

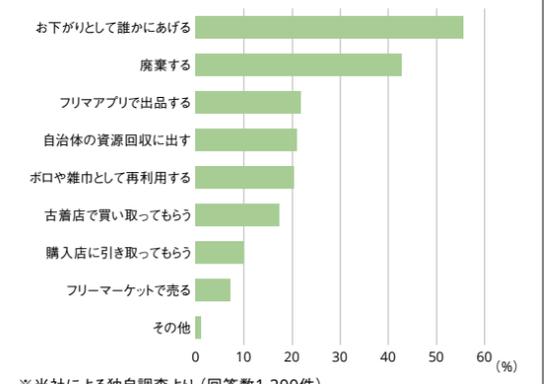
ゴールドウインでは、アパレルの廃棄を減らしファッションロス・ゼロを目指すためのリセール事業である、サステナブル・レーベル「GREEN BATON(グリーン・バトン)」を2022年7月からスタートしました。当社が展開するブランドである「ゴールドウイン(Goldwin)」「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」「ヘリーハンセン(HELLY HANSEN)」のキッズ製品を対象に、全国の直営店対象53店舗にて、当社直営店舗で使用可能なメンバーズポイントによる買い取りを開始しています。

一般的に、キッズ製品は子どもの成長によって約2年でサイズアウトと言われています。当社では、20~50代の男女約1,200名にアンケートを実施し、キッズ製品の処分方法について調査を行いました。その結果、最も多かったのは「お下がりとして誰かにあげる」でしたが、次に多かったのが「廃棄する」でした。

この結果に鑑み、ゴミとして廃棄される衣服を削減し、そこに新たな価値を付加して再販売するリセール事業を開始しています。本事業は、製品のロングライフ化やお客さまとの深く長いつながりを築くとともに、循環型社会を実現するための一環であるファッションロス・ゼロを目指すことを目的としています。

「GREEN BATON」は、「手から、手へ。つないでいこう、未来のために。」をキャッチコピーに、お客さまから買い取った製品を、ワッペンやあて布などリペアする「リペアカスタム」や、製品から使用できるパーツを集め、再利用して新たな製品をつくる「アップサイクル」、原料として再利用する「原料リサイクル」を行い、「GREEN BATON」の新たな製品として販売するという新しい取り組みです。これらのリセール製品には、バトンをイメージした「グリーンの引き手やネーム」が施され、他にはない一点モノの製品となり、新たな価値が付加されます。

着られなくなった子ども服の実際の処分方法



人的資本の最大化

目標

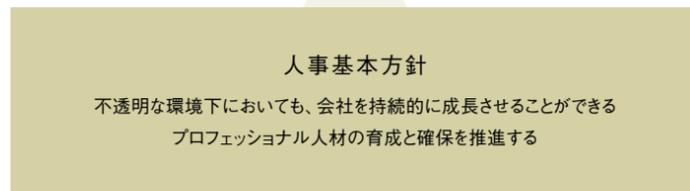
ゴールドウインでは、当社で働くすべての従業員とSPORTS FIRST—スポーツを愛し、理解し、その魅力をひとりで多くの方々へ届けたいという想いを共有しています。当社の企業価値は、従業員一人ひとりによるSPORTS FIRSTの実現を通じて達成されているもので、人的資本の最大化を目指すことが、経営上の最重要項目となっています。

達成に向けたアクション

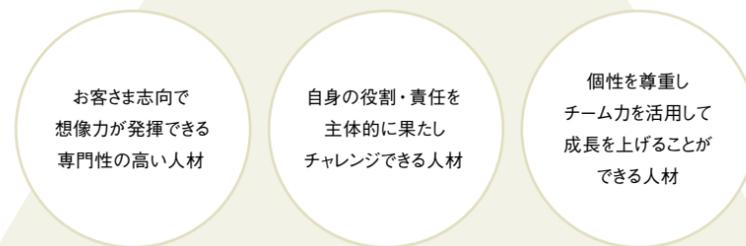
激変する社会と、厳しい経営環境下においても、持続可能な成長を目指すための「人事基本方針」として、当社では「不透明な環境下においても、会社を持続的に成長させることができるプロフェッショナル人材の育成と確保を推進する」ことを掲げています。

また、人的資本を最大化するため、「ゴールドウインらしい企業風土の醸成」「雇用・ダイバーシティ」「働きやすい職場環境の整備」「人材育成」「公正な評価・処遇」の5つに整理して、主管部門である人事部が中心となって取り組みを進めています。

SPORTS FIRSTの実現



求める人物像(人的資本)



人的資本を最大化する取り組み



取り組むべき課題

当社では、今後も人事基本方針に基づき各施策に取り組めます。2022年度に開始した新人事制度の運用に伴い、新制度への円滑な移行と、従業員の理解促進に引き続き注力します。新制度により生産性向上を目指し、各制度を改革するとともに、従業員の満足度調査を実施し、組織活性化を図ります。また、経営方針に基づいたグローバル人材の育成や、ダイバーシティの推進を行い、人的資本の最大化を目指します。



当社グループの「人的資本の最大化」の詳細は、当社コーポレートサイトをご覧ください。
<https://corp.goldwin.co.jp/sustainability/employee>



TOPIC Woman'sチャットミーティング

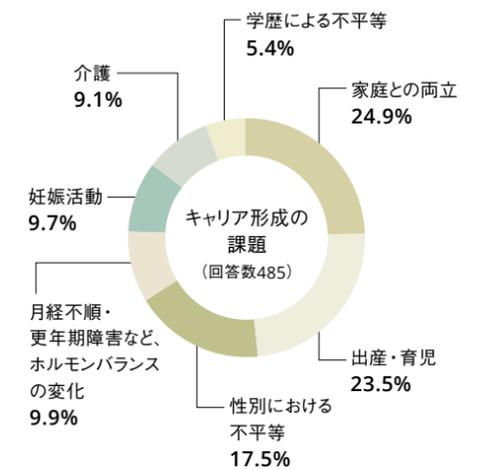
ゴールドウインの「SPORTS FIRST」の考えは、従業員のスポーツに対する思いや熱意を製品とサービスにつなげることで達成されます。その達成には、女性視点の発想力・価値観も重要と考えており、当社ではすべての従業員が能力を存分に発揮できる企業風土や環境づくりを進める中で、特に女性活躍の推進に力を入れています。女性活躍推進においては、上位職志向において男女差があることを課題として捉え、女性管理職比率の向上に加え、管理職候補となるリーダー職、エリア長・店長職への積極登用を重点目標として定め、取り組みを進めています。さらに、働きやすい職場環境の整備を通じて、育児休業後フルタイムで復職できるような柔軟な働き方を推進しています。

女性管理職の拡大に向けて、現状の課題を把握し今後活かしていくため、2021年から女性活躍に関するワークショップ「Woman'sチャットミーティング」を開催しています。初年度は、当社で働く20名の女性管理職がオンラインで参加しました。まず人事部から女性活躍を推進する背景や考え方について解説するとともに、参加者から事前に回答を得ていたアンケート結果を共有しました。その後、「管理職になってみての気持ち」「女性管理職が働きやすい会社にするために必要と思うこと」の2テーマについてグループワークを実施し、活発に意見を交換しました。

2022年度は、当社社外取締役の森口祐子氏と秋山里絵氏を迎え、女性の生き方、仕事に対する思い、仕事と子育てとの両立、女性が社会で働くことの意義などについてお話を伺いました。また事前に回答を得ていたアンケート結果を共有し、「仕事の満足度」「キャリア形成の課題」「悩みや困っていること」などについて、両氏のご意見を伺いました。当日はオンライン参加含めて207名が参加し、多くの男性従業員も視聴しました。女性従業員への研修・セミナーは今後も継続開催し、そのキャリア形成を支えていきます。



Woman'sチャットミーティングの様子



サプライチェーン・マネジメント

目標

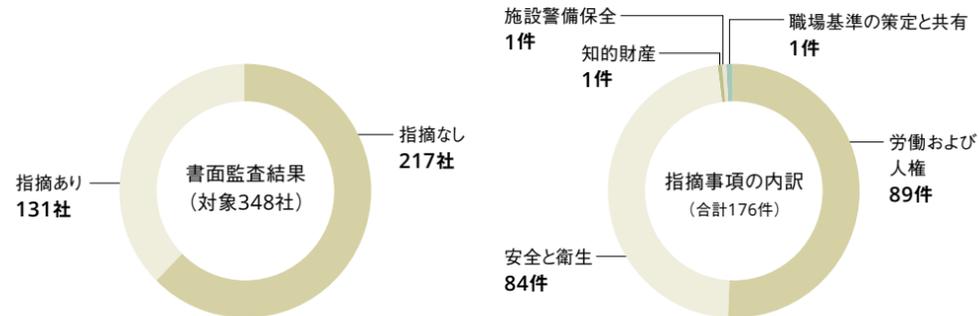
サプライチェーンが世界に拡大する今日、自社グループの範囲を超えて、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現を目指していくことが、企業の重要な社会的責任となっています。ゴールドウイングループでは、サプライヤーとの共存共栄を基本とし、高い倫理観を持って環境・社会・人権に配慮した持続可能な責任ある調達を推進しています。

達成に向けたアクション

国内外のサプライヤーに対して継続的なコミュニケーションを図り、当社の方針への理解や協力を求めています。新規サプライヤーとの取引開始時には、ゴールドウインサプライヤー行動規範やゴールドウイン制限物質管理規程などの当社基準を満たしていることを確認しています。また、健全なサプライチェーンを構築し、製品の品質向上や、人権・環境・安全などへの取り組みを強化していくため、サプライヤーには書面・実地を組み合わせた監査への協力と、継続的な改善をお願いします。さらに、事業を通してサステナビリティを推進する当社の考え方をサプライチェーンに広く共有し、相互の信頼のもとで協働体制を築いていけるよう、サプライヤーサミットや取引先説明会などを通じた、コミュニケーション機会を重視しています。



アクティビティを通じたサプライヤーとの交流 (サプライヤーサミット)



取り組むべき課題

当社グループでは、今後もサプライヤーの皆さまとの連携を深め、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしていきます。

2023年度は、新たに策定した調達方針の社内外への浸透を進め、責任ある調達活動の推進に取り組みます。また、ゴールドウインサプライヤー行動規範の改定と書面監査項目の見直しに伴い、サプライヤーの皆さまに対する丁寧なご説明を進め、ご理解とご協力をいただくとともに、透明性の高いサプライチェーンの構築に取り組んでいきます。

当社グループの「サプライチェーン・マネジメント」の詳細は、当社コーポレートサイトをご覧ください。
<https://corp.goldwin.co.jp/sustainability/scm>



スポーツを通じた共生社会の実現

目標

ゴールドウイングループでは、性別や人種、国籍や社会的地位、障がいの有無など、人それぞれの違いを受け入れ、誰もが当たり前で生活し、地域の構成員の一員として尊重される社会の実現を目指しています。こうした共生社会の考え方を広く世の中に理解してもらうことを目指し、スポーツアパレルメーカーとして蓄積してきた技術と経験をもとに、スポーツを通じた貢献を進めています。

達成に向けたアクション

2015年4月から日本パラスポーツ協会とオフィシャルパートナー契約を締結し、継続的に誰もがスポーツに参加し、楽しめる環境づくりをサポートしています。また各パラスポーツ競技団体とも契約し、当社が企画・生産するブランドで日本代表のウェアを提供しています。

2022年度は、当社がユニフォームを提供する各競技団体の日本代表チームが好成績を収めています。提供するユニフォームは、ヒアリングや着用テストを繰り返し、選手の要望に沿って開発しているもので、選手の活躍を陰で支えています。



車いすラグビー日本代表をサポート



パラ水泳日本代表 鈴木孝幸 (当社従業員)



ボッチャ日本代表 (火ノ玉JAPAN) のユニフォームを提供



日本障害者スキー連盟 日本代表 (アルペン、ノルディック、スノーボード) をサポート



取り組むべき課題

今後もスポーツを通じた貢献により、共生社会の実現を目指します。何よりもスポーツを一番に考え、心から愛し、自ら実践し、スポーツの力を信じる「SPORTS FIRST」の考えに則り、人材育成や地域・社会への貢献など、スポーツを通じた豊かな暮らしの実現と、社会の発展に寄与する活動に注力します。

当社グループの「スポーツを通じた共生社会の実現」の詳細は、当社コーポレートサイトをご覧ください。
<https://corp.goldwin.co.jp/sustainability/inclusivesociety>

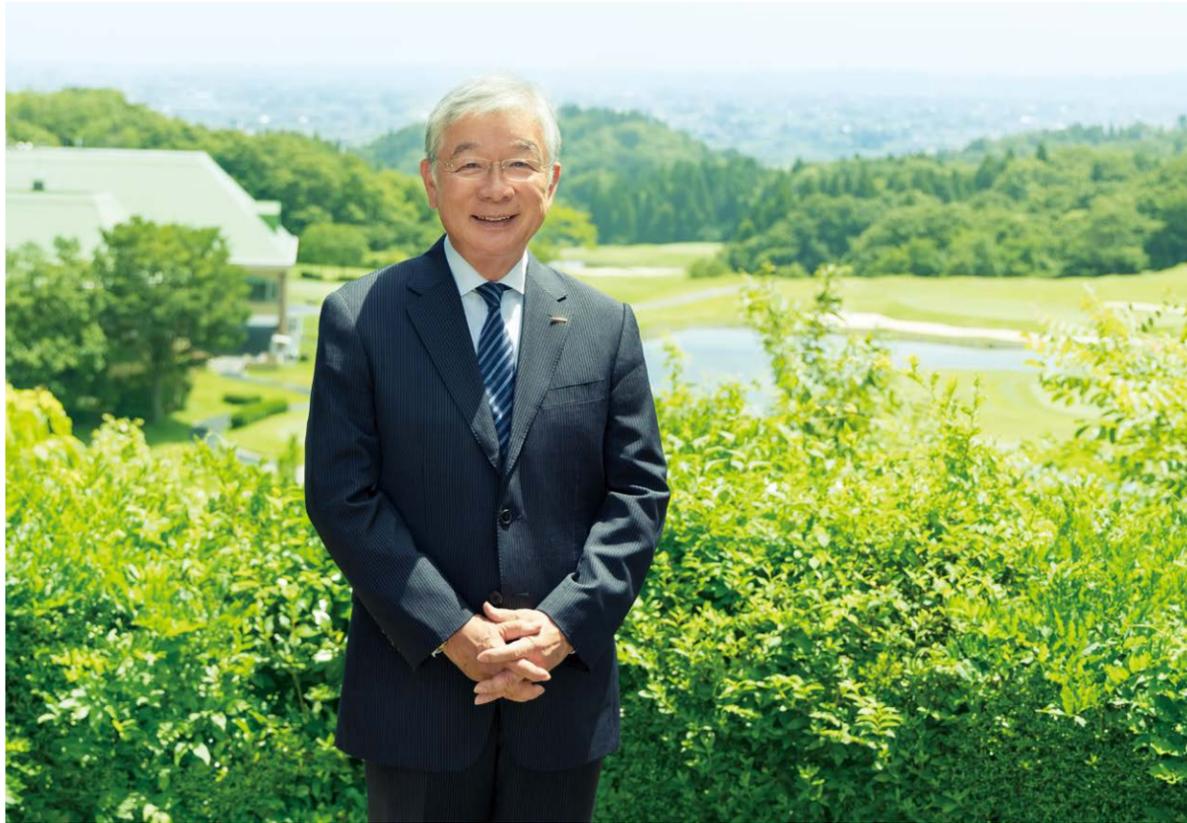


A large, leafy tree in a grassy field with two wooden chairs in the foreground.

GOVERNANCE

- 70 会長メッセージ
- 74 社外取締役メッセージ
- 78 取締役一覧
- 80 監査役、執行役員一覧
- 81 コーポレート・ガバナンス
- 84 会社情報

会長メッセージ



創業の精神の次世代への継承を、
本質的なガバナンスの強化と捉え、
持続的な企業価値向上に向けた
自身の責務を果たしていきます。

代表取締役会長
西田 明男

「俺がやらねば誰がやる」の精神で 突き進んだ創業者

富山県に流れる小矢部川に育まれた、豊かな穀倉地帯である西砺波郡津沢町（現富山県小矢部市）に設立されたのが、ゴールドウインの前身である株式会社津澤メリヤス製造所です。私は子どもの頃からそこで理想を追い求める、創業者西田東作の姿を目の当たりにしてきました。彼の理想とは、「スポーツを通じて人々の生活を豊かにすること」でした。戦後復興の中で、スポーツには人々を勇気づける力があり文化として広がる、とその可能性を直感した彼は、当社をメリヤスメーカーからスポーツ専門メーカーへと転身させていきました。1964年のオリンピック東京大会でそれまで抱いていた直感

を確信に変えた彼は、先行する競合他社に対抗するために、海外の一流ブランドとライセンス契約を締結するなど、国内市場に向けたマルチブランド化を進めていったのです。多様化する顧客の要望に応え、ブランド事業を推進し、従来のスポーツ市場からスポーツ・ライフスタイル市場まで事業領域を拡大していきました。中でもアウトドアが人々の日々の生活に溶け込み、老若男女に広がる先駆けとなったのです。「俺がやらねば誰がやる」という言葉を絶えず口にし、社員と危機感を共有しながら幾多の困難を乗り越えていった姿は、私の目にまるで「機関車」のように映っていました。

実需型ビジネスモデルへの転換

私が事業を継承したのは2000年のことです。多角化事業の整理によって大きな損失を計上した直後であり、1990年代から続く需要低迷を背景に、存亡の危機に立たされていた時期でした。人員整理等のリストラも行わざるを得ず、毎日重い足取りで会社に向かっていったのが、当時の偽らざる心境です。しかし、投げ出すわけにもいかず、「会社を存続させること」が自身の責務であると気を取り直し、まずはブランド力、財務基盤、製品開発力を強化し、市場・顧客ニーズに即応し、透明性の高い経営を行う意志を込めた「強い、速い、きれいな経営」という経営指針を掲げました。危機をもたらした本質的な問題は、1990年代のスキーブームをはじめ一時的なトレンドを追いかけ、他社との同質化競争に明け暮れていたことにありました。その結果、ブームが去った途端に一気に抱えることになったのは、膨大な過剰在庫です。さまざまな企業が市場から退場していくのも目の当たりにしました。当時はお客さまを見るのではなく、競合のみを見ていたのです。したがって、当社ではそれまでの卸売り販売中心のビジ

ネスから、直営店等の自主管理売場を通じて消費者ニーズを的確に把握し、発注流動管理を徹底し、調達総量を厳しく管理する「実需型ビジネスモデル」への転換を推し進めてきました。当時の商慣行を覆すことについて、内外から多くの反発を受けましたが、創業者は一言も反対意見を言わずに任せてくれたことが、数少ない嬉しい思い出として残っています。試行錯誤を繰り返し、辛抱強く社員に意識と行動変容の必要性を問い続け、約10年かけて実需型ビジネスモデルを定着させ、販売ロス率や在庫削減で目に見える成果が現れはじめました。その後の2011年、当社は復配を果たすこととなります。振り返ると、無配の期間が長く続く中、配当の代わりに当社の新製品の株主優待でご容赦いただいた株主の皆さまには、たくさんの応援のお言葉をいただき、数多くの金融機関やお取引先にもご支援いただきました。復配時に、株主の方からいただいた祝福のお言葉を思い出すたびに胸が熱くなります。こうした支えていただく方々のご期待にお応えするために、実需型ビジネスモデルの磨き上げを続けていった結果、現在では社員一人ひとりが自分ごととして捉えるようになり、販売ロス率は当初の20%から現在では1%台にまで低下するなど、当社の競争力の基盤になっています。しかし私には、20年をかけて得たこうした成果も、現状に満足した途端に坂道を転げ落ちるように失いかねないという切迫感があります。そうした危機感を持って、引き続き市場から求められるビジネスモデルを築き上げていきたいと考えています。

ゴールドウインならではの サステナビリティ

三重県伊勢市にある神宮は、2000年を超えて原生の姿をとどめる神域の森「神宮の森」に囲まれて

います。木にも人にも寿命がありますが、遠い未来を見据えながら何世代にもわたり自給自足や循環を守りながら自然と共生し、同じ空間をそこに残す。こうした神社の精神性に限らず、日本人として先人から受け継がれてきたものは、大切に守っていくべきというのが私の考えです。そしてそうした日本の文化の中に、現代において企業や社会に求められているサステナビリティの考えが、埋め込まれてきたと考えています。

短期的に利益を追求する従来の資本主義から、長期的にさまざまなステークホルダーのバランスを取りながら経営を行う「ステークホルダー資本主義」への軌道修正の必要性が、世界中で叫ばれています。しかしこれは、当社を含む日本企業の多くが自然に経営の中で実践してきたことではないかと思います。日本には長寿企業が諸外国に比べて格段に多いことが、それを如実に物語っています。当社はSDGs(持続可能な開発目標)やESGといった世の中の潮流や外的要請に対して、定量目標ありきで形式的に対応したり、何か全く新しい経営手法を取り入れたりしているわけではありません。これまで追求してきた持続可能な経営と企業理念を、ESG経営として長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」の中に落とし込み、事業と環境の両面からサステナビリティに関する取り組みを進めています。

私は、取締役会議長としてコーポレート・ガバナンスの強化に軸足を置いています。ガバナンスについてもさまざまな外的要請があります。それらの多くが効率主義的な経営手法をベースとするものであり、形式面ですべてに対応したとしてもそれが日本企業の経営改善につながるとは限らないと考えています。企業の判断に委ねられている場合は、それがあくまで長期的な企業価値向上に資すると判断した場合に限り、当社に合った形で導入することが基本的な考え方です。社外取締役については、当社

の事業に直結するアスリートとしてのご経験、グローバルな企業経営に関する幅広いご知見、企業法務のノウハウなど大変バランスよく、かつ的確なご提案を頂戴しています。現中期経営計画の策定に際しても、大変参考になるご意見をいただきましたし、数々の厳しいご指摘もいただいております。工場や投資先等への視察をはじめ、当社の情報を把握していただいた上で、適切なアドバイスを監視・監督をいただいております。

何よりも当社の本質的なガバナンスの強化と言えるのは、企業理念や創業の精神をしっかりと継承し、一人ひとりの社員の想いと当社の目標を一致させていくことであると考えており、それこそが当社のサステナビリティの基盤だと考えています。

変えながら守り抜くべき創業の精神

2022年7月に伊勢神宮の大宮司に就任された久邇大宮司は、ご就任時に「ただ同じことを繰り返すのではなく、時代に応じたものを柔軟に取り入れていくことで初めて、長きにわたり伝統を継承していくことができる」という旨のお言葉を述べられました。これは、企業経営にも当てはまる真実であると強く共感しています。

創業者の「俺がやらねば誰がやる」という言葉には、常に危機感を持ち続け、従来の枠を越えて新しい領域に挑戦していく姿勢の大切さが込められています。ものづくりにおいては、「目に見えるところは誰でも気を付ける。しかし見えないところに細心の注意を払うのがメーカーの良心だ。」という言葉をよく口にしていました。製品開発の際に、素材まで遡って機能性を追求する姿勢は、今日のゴールドウインの差別化の基盤となっています。こうした創業の精神を継承し続けてきたことが、一方で、実需型ビジネスモデルを絶え間なく磨き続けるなど、既存の事業を徹

底的に深化させながら、他方でSpiber株式会社との協働による構造タンパク質素材「Brewed Protein™」の開発に象徴されるように、柔軟に外の世界に飛び出していくという、相反する特性が共存する企業文化として70年余りの歴史を刻む原動力となってきました。

2022年度の当社の連結売上高は創業以来初めて1,000億円を超えました。強靱な財務体質と業界随一の収益性を背景に、期末の株価も12,000円を超えています。1999年に記録した、63円という上場来安値を知る私からすると隔世の感があります。こうして企業規模が大きくなればなるほど、社会に対して襟を正していかなければなりません。また2000年代に新卒採用を抑制した結果、キャリア採用者の割合が7割を超えているなど、かつての厳しい時代を知らない社員が増えています。私は、売上が1,000億円を超えたことに対して感慨にふけるどころか、むしろ強い危機感を抱いています。

「西田東作商店」から脱却し、自律性がある強靱な企業集団に変えていく役割を自認してきた私は、2020年に経営のバトンを渡辺社長に引き継ぎました。渡辺社長はまさにゴールドウインの企業文化を体現する人物として、地球環境問題の解決をはじめ、向かうべき方向性を指し示し、社員やパートナーを巻き込みながら新たな挑戦を続けています。私はその傍らで、ゴールドウインが今後100年、その先も持続的に発展していくために、創業の精神と企業文化を、時代に合った形で次世代に継承していくことに、全身全霊を傾けていく考えです。

先人に感謝しながら、未来に向けて歩む

当社の富山本店の近くに「遺徳の碑」があります。この碑は、さまざまな苦難を乗り越えて会社の

発展を支え続けてくれた先人たちの功績を称え、その遺徳を偲びたいという想いを込めて創業者の西田東作が建立しました。私もその想いを受け継ぎ、毎年、株主総会の後にこの碑の前で慰霊祭を開催し、経営幹部全員がこの碑を参拝しています。2023年は、コロナ禍が落ち着きを見せていることもあり、遺族の方々もお招きして開催しました。こうして株主の方々と同じように、先人にもゴールドウインの現況をご報告し、スポーツを文化に昇華させていき、困難を乗り越えていった先人に思いをはせ、感謝することが、企業文化の継承のために大切なことだと考えています。

創業時の熱い想いと絶え間なく続けてきた努力、そしてスポーツを通して社会に貢献する志を継承し、ゴールドウインは長期ビジョンの実現に向けて着実に歩みを進めていきます。ステークホルダーの皆さまには、当社の取り組みにご理解を賜り、今後とも一緒に手を携えて進んでいただければ、ありがたく存じます。

代表取締役会長

西田明男



毎年、厄年を迎えた従業員と伊勢神宮を参拝

社外取締役メッセージ

ゴールドウインの社外取締役4名に、当社が今後も持続的に成長していくために、社外取締役の役割、経営全般やガバナンスに対する評価、当社に対する期待についてメッセージをいただきました。

社外取締役
森口 祐子

ゴールドウインとの関わりは、1980年代後半に、「エレッセ(ellesse)」のゴルフウェアづくりに「アドバイスをもらえませんか?」とお声掛けいただいたのがきっかけです。私自身も富山県出身ということもあり、とてもよいご縁をいただけたと思っています。

ゴルフの動きは、一見、優雅に見えますが、競技ゴルフとなれば、スイング中の一瞬の動きにも対応できる素材や機能性が備わっていないとよいパフォーマンスが発揮されません。また、一年を通して楽しめるため、寒暖差に合わせたウェア、気象条件の変化への対応等、快適な着心地の良さと同時にファッション性も求められます。当時私は、斬新なデザインやイタリアのトリコロールカラーに身を包み、大いに気持ちが高まり、試合に臨んでいたことが昨日のこのように思い出されます。スポーツウェアの着心地は、安全・安心につながり、競技者のやりが

いや生きがいをも支えたと感じています。

2023年で、ゴールドウインの社外取締役となり8年。需要と供給のバランス、消費者心理、次世代に思いをはせるサステナビリティ、働き方改革、男性育児休業、女性リーダーや管理職比率等、外的・内的要因はさておいて、会社経営の難しさを痛感しています。私自身は、経営の専門的アドバイスはできないものの、ゴルフを通して学び得た教訓を少しでも活かせたらと取り組んでいます。また、ゴルフを楽しみながら経済界の方々とご一緒にできた経験は、大きな財産となっています。

ゴールドウインの近年の業績成績向上には目を見張るものがあります。マルチブランドを扱うゴールドウインの特長・特性を活かしながら品質向上にも取り組んできたことや、柔軟な発想による開発等、たくましく感じています。ただ、私が就任直後の総会において、「桃栗三年柿八年。実がなるまでに時間がかかることはわかっているが、会社の実はいつ成るのか!?!」と、応援と心配が入り混じった株主からの「喝」をいただいたことは、忘れることができません。プロスポーツに身を置き、結果がすべてだと思いき生きてきた者としては、厳しいながらも期待を込めていただいた言葉とも受け止めていました。「初心忘れず」戒めながら務めさせていただきます。



社外取締役
秋山 里絵

ゴールドウインの社外取締役となって5年目になります。私は、20年以上、企業法務を主な業務分野とする弁護士として働いてきましたので、コンプライアンスやリスク管理の面については、特に注意して検討するようにしています。弁護士という立場上、ついリスクが目が行きがちですが、近年はコーポレート・ガバナンスにおいて、適切なリスクテイクを後押しすることが求められています。そのため、単にリスクを低減する方向だけでなく、適切なリスクを取ることにについても意識して、バランス感覚を持つように心掛けています。

また、社外取締役は、株主目線で会社の業務執行を監督するということが役割のひとつだと思いますので、取締役会で報告される業務や、議案の内容について、株主目線から見て合理的か、論理的かということを確認するように努めています。

当社の取締役会では、取締役や監査役が自分の意見を発言できる雰囲気があると思います。しかし、取締役会の議題や報告事項が多いため、取締役会では議論をする時間が十分に取れないということもありました。そのため、2022年から、取締役・監査役のオフサイトミーティングを行い、中長期的な経営課題について話し合う時間を取ることにしました。いつもと違う環境で忌憚なく話し合いができるので大変有意義なのですが、それでも時間が足りないと思うくらいです。このように、取締役会の運営については改善をしながら進めています。

アパレル業界は、環境負荷が比較的大きな産業だと考えられており、当社にとっても、環境負荷の低減は重要な課題です。当



社は、温室効果ガスや廃棄物の削減に積極的に取り組み、また、リサイクル・リペアを推進して、お客さまにもこのような活動に参加していただくように働きかけています。さらに、最近取り組みを始めた「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」では、子どもたちに遊びやスポーツを通して地球を感じてもらい未来の環境を守る心を育てるなど、ユニークな活動を目指しています。経営陣も社員の皆さんもサステナビリティや循環型社会については強い意識を持って業務に当たっていると思います。このような当社の取り組みが、お客さまにも支持されて、大きな輪となって、循環型社会・サステナブルな社会を実現する原動力となることを期待しています。

社外取締役
好本 一郎

私 が取締役を拝命してから2023年度で3年目になります
が、この間、ゴールドウインは急速に事業を発展させ、
並行してコーポレート・ガバナンスの整備を進めてきました。

2023年3月期には初めて売上高1,000億円を突破すると
ともに各利益においても創業以来の最高値を達成、5カ年の中
期経営計画のゴールは上方修正し、同時に財務体質も強化し
てきました。その一方で、経営管理組織や内部統制システムの
充実などコーポレート・ガバナンス体制の整備を進め、社会の要
請に応えるとともに、今後の成長に向けた企業の基盤を固めて
きました。

このように順調な歩みを記した2年間でしたが、ゴールドウイン
のポテンシャルや社会的使命を考えれば、これはあくまで次の
時代に向けての第一歩です。このことは役員メンバー全員の
共通認識であり、今後の成長に向けた事業ビジョンやこれから

のゴールドウインの存在意義等について、オフサイトも含め、さ
まざまな形でのオープンな議論を始めています。

「スポーツを通じて、豊かで健やかな暮らしを実現する」という
MISSIONは揺るぎませんが、今後想定される事業環境変化の
中で、これを買き、社会の要請に応えながら企業価値を継続的
に向上させていくためには、経営陣も自分自身を常に変化させ
る意識を持つ必要があります。まずは近未来へのビジョンを早
急に具体化し、社員とも共有した上で、必要な投資や変革に
踏み込む勇気を持つことです。

一方で、これと同様に大切になるのが、監督機能を堅持しな
がらも取締役会が業務執行側に権限を有効に移譲し、経営陣
がより迅速に思い切って判断できる環境をつくることです。これ
はコーポレートガバナンス・コードの趣旨でもあり、企業がそのサ
イズや活動領域を健全に広げる上で必ず必要となるポイントで
す。また、これには、市場環境の急速な変化に対応するために市場に近い場所での発想を尊重す
るという側面もあります。

この2年間、ゴールドウインはガバナンス体制整
備に注力し結果を出してきました。これを踏まえ、
これからはその運用の質をさらに向上させるステー
ジになります。企業経営は常にチャレンジの連続
ですが、株主価値最大化というゴールを目指すた
めにはそのチャレンジに立ち向かっていく必要が
あります。コーポレート・ガバナンスという枠組み
を守りながら、フレキシブルに新しいものに挑戦し
ていく姿勢を続けていきたいと思っています。



社外取締役
為末 大

ア パレルの役割を考えると、「思想」と「機
能」に集約されるのではないかと考えて
います。自分の考えや気持ちを表し社会的位
置を示す役割と、寒さや暑さをしのぎ危険から身
を守り快適な動きを促す役割です。スポーツアパ
レルは「機能」に主な価値を見出し発展してきま
した。ゴールドウインの面白さは、機能が最も求
められる競技スポーツというアイデンティティを持
ちながら、サステナブルな地球環境を守り共生し
ていくという思想を追求していることだと思います。

アパレルは、環境に大きく負荷をかけている産
業でもあります。地球にとってよりよいビジネスを
行うことはそう簡単なことではありません。サブ
ライチェーンは複雑であり、コストをすべて製品に反映させればお
客さまに満足していただくこともできません。これをやれば解決
するという魔法のような方法はなく、たゆまぬ工夫を繰り返すし
かないのだと思います。いくら綺麗な思想を掲げても、現実を変
えていなければ意味がありません。

ゴールドウインは「SPORTS FIRST」というタグラインを掲げ
ています。実はスポーツの定義は世界中でそれほど明確に定め
られているわけではありません。欧州ではチェスはマインドスポ
ーツと呼ばれ、スポーツ協会に含まれている国もあります。スポ
ーツとは何か。なぜスポーツが生まれたのか。なぜ人はスポーツを
行うのか。私は元アスリートですので、こうした疑問を常に持ち
ながら考えてきました。表面だけを捉えようと時代とともにぶれて
しまいます。以前テニスコートだった場所がフットサルコートに置
き換わることも少なくありません。昔は罰走と呼ばれていた長距



離走は、今や競技人口200万人を超える一大スポーツになっ
ています。目の前のスポーツにはトレンドがありますが、その根
底にある「人がスポーツを行う動機」は不変だと考えています。

私は人間には身体と環境の間で遊ぶことを喜ぶ性質が備
わっていると考えています。人は本質的に遊ぶ性質を持ってお
り、環境との間でやりとりするのを楽しみます。身体と環境、そ
のどちらが欠けてもスポーツは成り立ちません。

目の前の課題に注意を向けていると、つい本来の目的を見
失うことがあります。外部の視点を持ち、またスポーツをバック
グラウンドに持つ身として、「素朴な問い」を投げかけることを意識
しています。本質的に機能するガバナンスは「私たちは何者で
あるべきか」を常に意識し、社会に価値を提供し続け、組織も
またそれに合わせて柔軟に変わり続けることだと考えています。

監査役、執行役員一覧 ※2023年6月28日現在

| 監査役 |  |  |  |  |
|--------------------|---|--|---|---|
| 氏名・役職 | 常勤監査役 佐藤 修 | 社外監査役 塩原 明之 | 社外監査役 世一 秀直 | 社外監査役 森田 勉 |
| 主な略歴 社外監査役の選任理由 | 昭和62年4月 当社入社 平成18年4月 アクティブ本部販売部販売(東京) 平成23年4月 総合企画本部経営企画室経営 企画グループ 平成27年4月 総合企画本部経営企画室経営 企画グループマネジャー 平成31年4月 総合企画統括本部経営企画本 部経営企画室副室長 令和4年4月 管理本部経理部長 令和5年4月 監査役付 令和5年6月 監査役(現任) | 昭和52年4月 三井物産(株)入社 平成17年6月 同社中部化学品部長 平成18年4月 同社工業材料事業部長 平成20年4月 同社内部監査部検査役 平成25年6月 三井物産インターファッション(株) 常勤監査役 平成28年10月 三井物産アイ・ファッション(株) 常勤監査役 平成29年6月 当社社外監査役(現任) | 昭和52年4月 丸紅(株)入社 平成11年4月 MARUBENI TEXTILE ASIA(香港)代表取締役社長 平成15年4月 丸紅(株) テキスタイル製品部長 平成18年4月 同社繊維部門長補佐 平成20年4月 同社執行役員大阪支社長 平成22年4月 同社執行役員中国副代表 兼上海会社代表取締役 平成24年4月 丸紅インテックス(株) 代表取締役社長 平成30年6月 当社社外監査役(現任) | 昭和52年4月 (株)北陸銀行入行 平成22年6月 同行執行役員融資第一部長 平成24年1月 同行常務執行役員 平成25年6月 (株)ほくほくフィナンシャルグループ 取締役 平成25年6月 (株)北陸銀行取締役常務執行 役員 平成28年6月 ほくほく債権回収(株)代表取締役 社長 令和元年6月 当社社外監査役(現任) |
| 所有株式数 | 5,600株 | — | — | — |
| 取締役会出席状況(2022年度) | — | 16回/17回 | 17回/17回 | 17回/17回 |
| 所属する 委員会 | 指名・報酬諮問委員会 ガバナンス委員会 ESG経営推進委員会 | 2022年度に開催された取締役会 17回のうち16回、監査役会18回 のうち17回に出席し、大手商社出 身で主に関連業種で培ってきた豊 富な知識・経験等に基づき、適宜 質問、意見表明等の発言を行いま した。 | 2022年度に開催された取締役会 17回のうち17回、監査役会18回 のうち18回に出席し、大手商社出 身で主に関連業種で培ってきた豊 富な知識・経験等に基づき、適宜 質問、意見表明等の発言を行いま した。 | 2022年度に開催された取締役会 17回のうち17回、監査役会18回 のうち18回に出席し、主に銀行経 営者としての豊富な経験と深い見 識に基づき、適宜質問、意見表明 等の発言を行いました。 |

執行役員

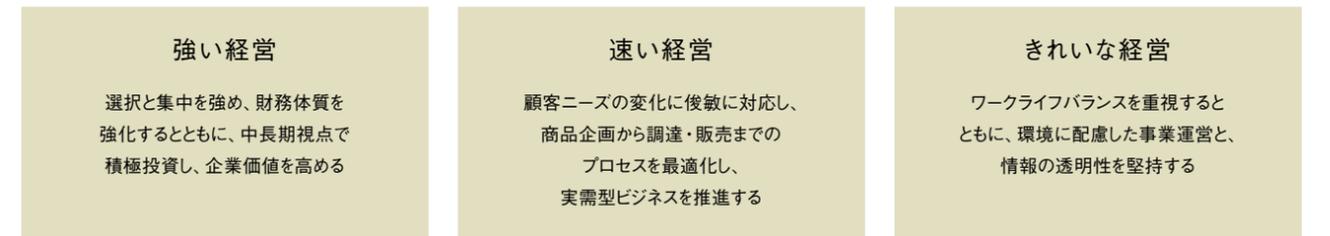
| | | | | |
|------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| 社長執行役員 渡辺 貴生 | 副社長執行役員 本間 永一郎 | 専務執行役員 白崎 道雄 (管理本部長) | 専務執行役員 森 光 (事業本部長) | |
| 常務執行役員 金田 武朗 (経営企画本部長) | 常務執行役員 新井 元 (開発本部長) | 常務執行役員 大井 保 (商品本部長) | 執行役員 川田 慎二 (ゴールドウイン事業本部長) | 執行役員 今井 豊 (販売本部長) |

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

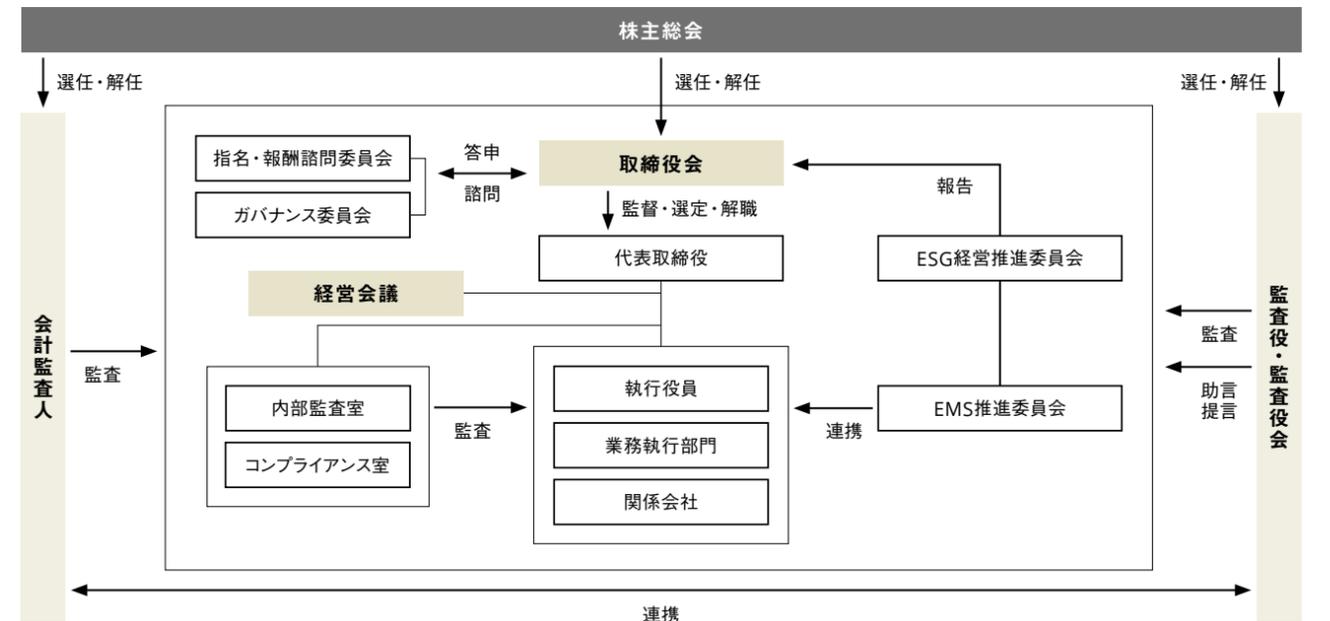
ゴールドウインはタグライン「SPORTS FIRST:スポーツ・ファースト」のもと、スポーツを通じて、豊かな健康生活を実現することを使命としています。

こうした企業としての社会的責任、すなわち法令等の遵守、内部統制の確立、顧客対応の向上、環境の重視、労働安全・衛生の徹底、人権擁護、社会貢献などを全うし、すべてのステークホルダーから信頼され、収益力の拡大ならびに経営体質の強化・改善を図り、長期的かつ安定した利益還元を維持することが、事業活動において不可欠であると認識しています。この基本的な考えのもと、コーポレート・ガバナンスを強化し充実させるため、経営の公正性と透明性の向上、的確かつ迅速な意思決定と効率的な業務執行に努めています。その考えは経営指針「強い、速い、きれいな経営」として、すべての役員に徹底されています。



コーポレート・ガバナンス体制

※機関設計: 監査役会設置会社
※2023年6月28日現在



| | | |
|-----------------|----------------|-----------------|
| 社外取締役 4名/10名 | 社外監査役 3名/4名 | 女性取締役 2名/10名 |
|-----------------|----------------|-----------------|

各機関の概要

| 機関 | 構成 | 活動 |
|------------|-------------------------------------|---|
| 取締役会 | 議長：代表取締役会長 取締役10名、監査役4名 | <ul style="list-style-type: none"> 重要案件の審議、経営の監督、経営方針の議論を行う |
| 指名・報酬諮問委員会 | 議長：社外取締役 社内取締役3名、社外取締役4名 | <ul style="list-style-type: none"> 役員（取締役、監査役）と執行役員のあるべき姿（役割・権限等）の定義付けと選任・解任審議 役員の報酬制度の検証 役員の後継者育成策の検討 |
| ガバナンス委員会 | 議長：社外取締役 社内取締役3名、社外取締役2名、常勤監査役1名 | <ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス・コードの要求事項の実効性向上 ガバナンス上の重要リスク対策の検討 |
| 経営会議 | 議長：代表取締役社長 取締役4名、執行役員5名、常勤監査役1名 | <ul style="list-style-type: none"> 業務執行の決定と業務の執行を実施 |
| 監査役会 | 議長：常勤監査役 常勤監査役1名、社外監査役3名 | <ul style="list-style-type: none"> 監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議をする |
| ESG経営推進委員会 | 委員長：代表取締役社長 子会社を含む各部門の責任者 | <ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画の掲げるESG経営の推進に関わる重要課題の進捗を確認する |

取締役・監査役、執行役員の選任

取締役・監査役候補の指名にあたってはその経歴、識見および人格等を取締役会で十分に検討し、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会で審議された内容に基づき、取締役会で選任の適否を判断しています。また取締役会は、取締役に法令・定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合には、解任またはその他処分を審議の上決定します。執行役員は、当社の企業価値を中長期的に向上させることに資する人材を取締役会の決議により選任しています。また、執行役員の解嘱については「執行役員規程」に解嘱の要件を規定しており、その要件に合致した執行役員は、取締役会の決議をもって解嘱されることになります。

指名・報酬諮問委員会の設置

当社は、機関設計として監査役会設置会社を選択しています。現在の取締役会の構成は総数10名、そのうち4名を独立社外取締役としています。併せて、「指名・報酬諮問委員会」を設置することで、独立社外取締役の適切な関与と助言を得る仕組みを確保しています。

指名・報酬諮問委員会設置の目的

取締役の指名、報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図ることを目的として、取締役会の任意の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。

指名・報酬諮問委員会の権限・役割

指名・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、以下の事項について審議し、その原案を決定します。

- ①取締役候補者の指名に関する事項
- ②取締役の解任に関する事項
- ③取締役の報酬に関する事項
- ④上記①から③に係る基本方針・基準に関する事項
- ⑤取締役の後継者計画（育成を含む）に関する事項
- ⑥上記のほか、取締役会が指名・報酬諮問委員会に諮問した事項

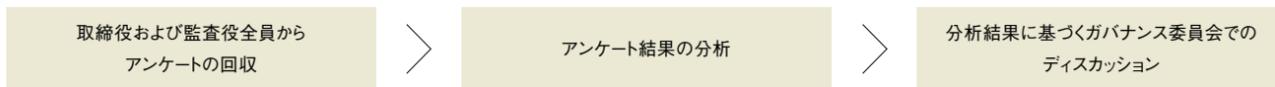
指名・報酬諮問委員会の構成

当社の指名・報酬諮問委員会は3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役とします。2022年度の指名・報酬諮問委員会は7名で構成し、そのうち4名を独立社外取締役としています。

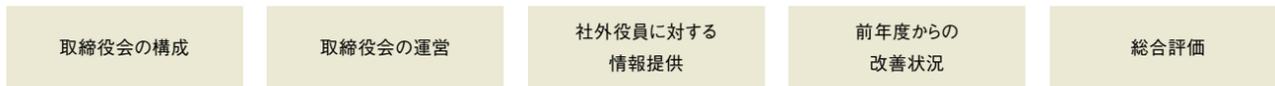
取締役会の実効性評価

当社は、毎年、取締役会の実効性の評価を行うこととしています。2022年度は、以下のプロセスにより取締役会の実効性を評価しました。また、アンケートの分析にあたっては外部機関からの助言を得ることで評価の透明性を高めています。2022年度は2022年12月にアンケートを実施し、2023年1月のガバナンス委員会でディスカッションを行いました。その結果、一部改善の余地はあるものの、実効性は概ね確保されていることを確認しました。

評価プロセス



主な評価項目



役員報酬

当社の役員報酬制度は、各役員の役割や責任に応じた公正な報酬体系とし、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促すものとするを基本方針としています。また、客観性の観点から経済情勢や当社業績、他社水準等を踏まえての報酬体系、水準の見直し、併せて取締役候補者の指名と解任について、社外役員を過半数とする指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会において決定しています。具体的には、社内取締役の報酬は基本報酬、業績連動報酬および非金銭報酬により構成し、種類別の報酬割合については、指名・報酬諮問委員会の諮問を経た上で取締役会にて決定するものとしています。なお、種類別の報酬割合の目安は、基本報酬：業績連動（金銭報酬）：業績連動（非金銭報酬）=70：15：15としています。監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うものとしています。また、個人別の報酬額については、指名・報酬諮問委員会の諮問を経た上で、取締役会で、株主総会にて決議された報酬限度額の範囲内において、決定するものとします。

2022年度の状況（2022年4月1日～2023年3月31日）

| 役員区分 | 報酬等の総額 (百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | 対象となる 役員の員数(名) |
|-------------------|-----------------|-----------------|--------|-------|-------------------|
| | | 固定報酬 | 業績連動報酬 | 退職慰労金 | |
| 取締役 (社外取締役を除く) | 330 | 276 | 54 | — | 6 |
| 監査役 (社外監査役を除く) | 18 | 18 | — | — | 1 |
| 社外役員 | 66 | 66 | — | — | 8 |

コーポレート・ガバナンスについての詳細は当社コーポレートサイトをご覧ください。
<https://corp.goldwin.co.jp/sustainability/governance>



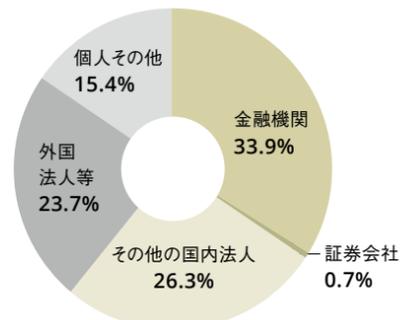
会社情報 (2023年3月31日現在)

会社概要

| | |
|----------|---|
| 商号 | 株式会社ゴールドウィン (英文社名)GOLDWIN INC. |
| 所在地 | 東京本社 〒150-8517 東京都渋谷区松涛 2-20-6 本店 〒932-0193 富山県小矢部市清沢210 |
| 設立 | 1951(昭和26)年12月 |
| 資本金 | 7,079百万円 |
| 従業員 | 2,555名(単体) |
| 上場市場 | 東京証券取引所プライム市場 |
| 発行可能株式総数 | 184,000,000株 |
| 発行済株式の総数 | 47,448,172株 |
| 株主数 | 7,401名 |

株式情報

株主構成と大株主の状況



※ 金融機関の株式数には信託業務に係る株式が含まれています。

| 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(信託口) | 4,879 | 10.49 |
| 三井物産株式会社 | 4,367 | 9.39 |
| コリア セキュリティーズ デポジトリー サムスン | 3,377 | 7.26 |
| コリア セキュリティーズ デポジトリー シンハン インベストメント | 2,109 | 4.53 |
| 株式会社北陸銀行 | 1,980 | 4.26 |
| 株式会社北國銀行 | 1,735 | 3.73 |
| 株式会社西田 | 1,724 | 3.71 |
| 公益財団法人ゴールドウィン西田東作スポーツ振興記念財団 | 1,692 | 3.64 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託E口) | 1,472 | 3.17 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 1,459 | 3.14 |

※ 持株比率は、自己株式(933,407株)を控除して計算しています。また、自己株式には「株式会社日本カストディ銀行(信託E口)」が「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引」に係る信託財産として保有している当社株式は含んでいません。

株主構成の推移



株主還元と配当性向の推移



※2023年3月期を基準とした1株当たり配当にて表示

編集方針

本報告書は、株主・投資家の皆さまをはじめとする、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を促進し、広く社会からの信頼を得ることを目的に制作しています。当社グループの考え方、取り組みをご理解いただくために、短・中・長期の価値創造に対する重要度とステークホルダーへの影響度に鑑み、重要性の高い事項をまとめました。なお、本報告書に掲載しきれない財務情報、非財務情報の詳細は当社コーポレートサイトにてご覧いただけます。



IR情報
<https://corp.goldwin.co.jp/ir>

- 中期5カ年経営計画
- 最新の決算のポイント
- 業績ハイライト
- 決算短信／四半期業績
- 有価証券報告書
- IR資料

※ その他、業績、株式情報などIRに関連する詳細情報をご覧ください。



サステナビリティ情報
<https://corp.goldwin.co.jp/sustainability>

- サステナビリティの考え方
- 環境／TCFD提言に基づく情報開示
- 人的資本の最大化
- サプライチェーン・マネジメント
- スポーツを通じた共生社会の実現
- コーポレート・ガバナンス

※ その他、ESG情報やデータブックなどサステナビリティに関連する詳細情報をご覧ください。

〈報告対象範囲〉

株式会社ゴールドウィンを中心に、ゴールドウィングループの子会社15社、関連会社3社(2023年3月31日現在)の活動について報告していますが、一部はゴールドウィン単体について掲載しています。

〈報告対象期間〉

2023年3月期(2022年4月1日～2023年3月31日)

※一部に上記期間外の情報を含みます。

〈参考にしたガイドライン〉

国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」

〈見直しに関する注意事項〉

本報告書には当社グループの見直し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、本報告書の発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、実際の業績等はさまざまな要因により、これら見直しとは異なる可能性があることをご承知おきください。

〈表示単位〉

記載金額は単位未満を切り捨てて表示しています。