

# Integrated Report 2022

**GOLDWIN**  
SPORTS FIRST

ゴールドウィン統合報告書 2022



スポーツを通じて、  
豊かで健やかな暮らしを実現する







## CONTENTS

### Chapter 1 PROFILE

- 4 企業理念
- 6 会長メッセージ
- 10 創業の精神
- 12 歴史と成長の軌跡
- 14 At a Glance
- 16 財務・非財務ハイライト
- 18 価値創造プロセス

### Chapter 2 STRATEGY

- 24 社長メッセージ
- 30 環境変化と重要課題(リスク・機会)
- 32 長期ビジョン
- 34 中期経営計画 基本方針・定量目標
- 36 財務戦略
- 40 事業戦略
- 44 SPECIAL FEATURE GOLDWIN PLAY EARTH FUND

### Chapter 3 BASIS

- 48 サステナビリティの考え方
- 50 会長・社外取締役 対談
- 54 取締役一覧
- 56 監査役、執行役員一覧
- 57 コーポレート・ガバナンス
- 60 コンプライアンス
- 61 リスクマネジメント
- 62 環境マネジメントシステム
- 63 グリーンデザインの推進
- 64 脱炭素社会の実現
- 65 循環型社会の実現
- 66 TCFD提言に基づく情報開示
- 68 人的資本の最大化
- 72 責任ある調達
- 75 スポーツを通じた共生社会の実現

### Chapter 4 FINANCE

- 78 MD&A(経営者による財政状態および経営成績の分析)
- 80 11カ年財務サマリー
- 82 会社情報



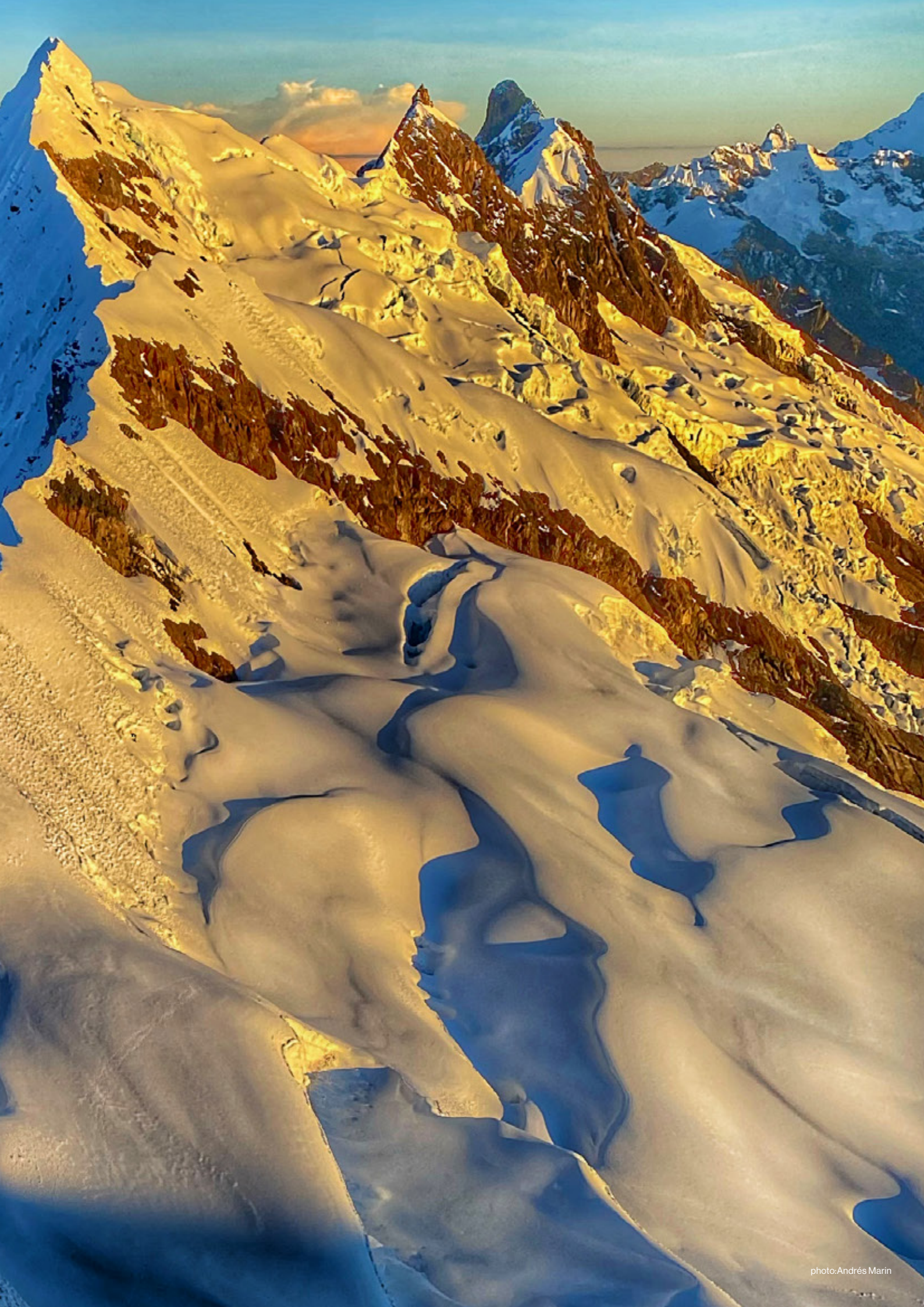
A high-altitude mountain landscape under a clear blue sky. The foreground shows a steep, snow-covered slope with a climber in a red jacket and green pants. The middle ground features a vast, snow-covered valley with a sea of clouds. The background is dominated by jagged, snow-capped mountain peaks. The overall color palette is dominated by blues and whites, with a warm glow from the sun on the right side.

Chapter

1

PROFILE







# 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

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(企業理念)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な(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。スポーツアパレルメーカーとして、アスリートから一般のスポーツファンまで幅広いお客さまを対象に、多くのブランドを展開しています。それぞれのブランドにおける高度な専門性を追求し、そこで培われた技術をブランド横断的に応用することで、多様なニーズに応えるものづくりを行っています。また、直営店舗を積極的に展開し、お客さまとの双方向コミュニケーションにも力を入れています。当社は、これらの活動を通じ、スポーツを愛するすべての人に信頼され、期待されるスポーツアパレルメーカーであり続けます。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。



TAGLINE

# SPORTS FIRST

スポーツを一番に考え、心から愛し、自ら実践し、  
より良い製品・サービスの具現化につなげていく——  
そんな想いを込めて、当社はタグラインとして  
「SPORTS FIRST:スポーツ・ファースト」を掲げています。  
企業理念のもと、私たちはすべての取り組みにおいて、  
スポーツ・ファーストを貫いています。







# 創業の精神を基盤に、 時代の変化に機敏に即応し、 持続的な成長を果たします。

## 時代の転換期に

昨年は、新型コロナウイルス感染症の変異株が繰り返し流行し、社会・経済活動が大きく制約を受ける状況が続きました。こうした厳しい環境のなか、無観客あるいは観客制限があったものの、東京や北京では世界的なスポーツの祭典が開催されました。世界中で放送され、多くの方々が、スポーツの感動を共有したことと思います。また、当社が2012年から協賛している山岳トレイルランニングUTMF(ウルトラトレイル・マウントフジ)についても、コロナ禍で中止が続いていましたが、2022年4月に開催することができました。私も現地に応援に駆け付け、改めてスポーツの素晴らしさを強く実感しました。これらの大会で、当社は多くのアスリートを裏方としてサポートする役割を担い、「スポーツを通じて、豊かで健やかな暮らしを実現する」という企業理念の実践に努めています。

引き続きコロナ禍に加え、ウクライナ情勢など世界規模で予測できないことが続き、今は時代の転換期といえるでしょう。先の見通せない不透明なこの時代に、企業は、当社は、どうあるべきかが問われていると痛感しています。こうした時こそ、原点である創業の精神、企業理念に立ち返り、当社の存在意義を改めて見つめ直すことが重要です。こうした考えを、後の世代にしっかり受け継いでいくことで、未来を切り拓いていきたいと考えています。

## 自立を促す創業の精神と家族的な企業風土

当社の、創業の精神を表す言葉に「俺がやらねば誰がやる」があります。創業者の西田東作が好んで使っていました。この言葉は、現場で働く社員一人ひとりが、自分で考え、判断して動き、みずからの持ち味を生かせるよう、励ます意味があります。いわば自主独立の精神で

すが、それだけではありません。人の集まりである会社では、社員がそれぞれの役割を全うしながら連携することで、一人のできる限界を大きく超えたパワーを発揮できます。この精神は、そのようなチームワークを前提としているのです。さらに、ものづくりに関して創業者は「見えないものにこそ真実の価値がある」ということを大切にしていました。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とらえようとする姿勢を示し、これも個々の社員の自覚を引き出すものです。創業者は、この二つの言葉を、製造や営業など仕事の現場、あるいは研修の場で折に触れて説いており、これらが当社の基盤として定着しています。

一方、ファミリー企業としてスタートした当社は、創業時から家族的な温かい企業風土を大切にしてきました。この企業文化を背景に、人材の育成を重視して、社員一人ひとりがその持てるポテンシャルをいかに発揮し、創業の精神に則り自立して業務に取り組めるよう促してきたのです。

## 事業史のなかで培われたもの

メリヤス製品の製造からスタートした当社は、創業後間もなくスポーツを事業の軸に定め、スポーツアパレル分野で事業を展開するようになりました。海外一流ブランドの導入を経て、製品の多様化、技術の研鑽・蓄積を進め、事業領域の拡大を図り、多くのチャレンジを繰り返して行ってきました。その後、発展し飛躍を遂げるなかで、幾度かの経営危機も経験し、成功と失敗をともに糧として今日を迎えています。この間、自立を志向する創業の精神、スポーツを支える思いを貫く企業理念、ものづくりへの真摯な姿勢をベースとした人づくりへの取り組みは変えることなく、その一方で、社会環境や時代の要請に応じて、事業展開を柔軟に変えてきました。



なかでも当社にとって大きな転機になったのは、2000年代初頭の、実需型ビジネスモデルへの転換です。バブル経済崩壊後の1990年代後半、スポーツ市場は需要が冷え込み、当社では過剰在庫が深刻な問題となっていました。この会社存亡の重大な危機に直面することとなった難しい時期に、私は創業者より経営を引き継ぎ、2000年に社長に就任しました。私が真っ先に取り組んだことは、経営方針として「強い、速い、きれいな経営」を掲げたことです。ブランド力、財務基盤、商品力を強化し、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示したもので、この考え方をベースに、体質改善を進めてきました。過剰在庫の問題に真正面から取り組むために、それまでの卸売販売中心のビジネスから脱却し、自社管理の直営店を通じて小売を行う実需型ビジネスモデルへの転換に踏み切りました。

しかし、「さあ、ビジネスモデルを変えよう」と宣言したからといって、一、二年ですぐに結果が出るほどたやすいものではありません。実需型ビジネスモデルの基盤となるマーケットインの考え方自体は、経営危機に陥るずっと以前から取り入れていました。しかしそれはメーカーとしての発想にとどまり、販売現場の現実に即したのになっておらず、そこをすり合わせるのに苦労しました。製造現場では1ロット1,000枚といった単位で製品づくりを行います。店頭では顧客に1枚ずつ販売していきます。製造と販売ではそもそも製品への向き合い方が違うわけです。そのような違いを認識し相互理解を深めるため、製造・販売のそれぞれのスタッフが、お互いの現場で研修する機会を設けるようにしました。ものづくりを体験することで、販売スタッフは1枚の製品に込められた高度な技術を知り、一方で、販売現場に出た製造

スタッフは接客の大変さ、1枚を売ることの難しさを知るわけです。こうした研修を積み重ねることで、製造から販売までのバリューチェーンの一貫した体質改善が進んでいきました。また、実需型ビジネスモデルの実践にあたり、重視したのが、製品の多様化でした。かつての大量生産・大量販売のアプローチではなく、各店舗の立地などの条件を踏まえて個性化を極め、それぞれ独自の品ぞろえで多様化を図りました。たとえば現在、東京・原宿にはザ・ノース・フェイスの店舗が6店舗あり、それぞれが個性のある品ぞろえで多様化を体現しています。ワンストップ・ショップではないため、一見して非効率なようですが、実はこの体制こそが顧客のニーズに沿い、非常に利便性の高い展開になっています。

こうした取り組みを経て、2010年頃から現場の意識も変わり、実需型ビジネスモデルが定着し、根深かった過剰在庫の問題も大きく改善していきました。当初、20%にも達していた販売ロス率は現在、1%台にまで下がっています。20年かけて一定の成果を得たわけですが、これはまだ道半ばの結果に過ぎません。顧客の多様なニーズに応えつつ、在庫の最適化を進める取り組みに終わりはないと考えています。

### サステナビリティの追求とESG経営の推進

持続可能なビジネスに取り組むことを示すサステナビリティの考え方は、不透明な時代を生き抜くために企業に求められる不可欠な要素となってきています。私は、このサステナビリティの考え方は、まったくの新しい概念ではなく、当社が歴史のなかで見出してきたように、多くの日本企業が図らずも継続してきたものだと考えています。日本には、地域や社会と調和して事業を行い、何百年も続いてきた長寿企業がたくさんあり、その後の新興企業のモデルともなってきました。高度成長期を支えたのは、そのように社会への貢献を目指した企業群であり、当社もその一つです。その後の低成長の時代に入って、グローバル化が進展するなか、日本企業でも海外の効率主義的な経営アプローチを導入するケースが増えていきました。その経営手法は、短期的に効果をもたらすこともありましたが、必ずしも成功ばかりではありません。近年では、短期的な利益を求めるよりも、長期的な視点でビジネスを行うことのメリットが、グローバルに活動する企業にも認識されるようになり、サステナビ



ティを事業の根幹に据えることが一般化しています。

私は、日本で古来より形成されてきた神社の考え方を参考にしています。神社には、自然と調和し、自給自足の暮らしを行いながら育んできた知恵をベースに、今現在だけでなく、遠い将来の社会にも目を向けていく文化があります。たとえば二千年続く伊勢神宮は何代にもわたって手入れがなされ、維持管理されてきました。また明治神宮の森は100年かけてつくられるなど同様の考え方が見られます。このような日本に古くから根付く文化を尊重し、当社もそうしたあり方を追求していきたいと思っています。それは、現代のESG経営に通じています。当社では、これまで続けてきた持続可能な事業体制を、現代的なESG経営の仕組みへと改めて構想し直し、ESG経営の基本方針と推進体制として確立しました。そして将来への指針として長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」を掲げ、事業におけるサステナビリティと環境におけるサステナビリティの両面から多様な施策を展開しています。

一方、ESG経営のGにあたるガバナンスについては、社員のなかに、当社の企業理念や創業の精神がしっかり浸透することが重要だと考えています。ガバナンスというと、とすれば体制や仕組みづくりに焦点が向きがちですが、かたちを整えたからといって、即座にそれが機能するわけではありません。本質的には社員一人ひとりの意識によるところが大きいのと思います。当社の創業の精神に沿って自立した人材を育成していくことが、当社にとってのガバナンス強化です。

また経営におけるガバナンスでは、社外取締役による外部の視点からのアドバイスは非常に大切です。当社の事業に関連した方々に役員として参加していただいていますので、的確なアドバイスが得られ、感謝しています。

## 未来へ向けて、変えていく事業のかたち

長期ビジョンへの取り組みの過程で、私が大切にしたいのは、当社の培ってきた家族的な企業風土と、当社の発展に尽くしてきた先人への感謝です。当社では毎年、株主総会の後に、富山本店の近くに建立した「遺徳の碑」に、先立たれた先輩方を祀り、慰霊祭を行っています。私は、このように先人の業績、遺徳に思いを馳せ、感謝することが、新たなチャレンジへの礎、活力になると考えています。会長としての私の役割は、先人たちの思いを継承できるような、会社の組織やガバナンス体制の



基盤をつくり、彼らの思いや培ってきた精神とともに、次世代の経営陣、社員に受け継いでいくことだと考えています。そのために私は、恒例として全国の店舗に足を運び、当社のこれからを担う若手社員らと直接コミュニケーションを図ってきました。素直にすらすら話せる人もいれば、寡黙な人もいます。反応はさまざまですが、直接対面することで、私の思いを少しでも感じてもらうことができます。コロナ禍で残念ながらオンラインになっていますが、2022年から再開する予定で、楽しみにしています。

当社は今、持続的成長を遂げるべく、長期ビジョンの実現に向けて着実に中期経営計画を進めています。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。ゴールドウインの未来へのチャレンジにご期待ください。

代表取締役会長

西田明男



# 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なか、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。次兄とともに事業を盛り立て、翌年法人化。社名を「株式会社津澤メリヤス製造所」としました。



## スポーツを通じて人々の生活を豊かに

1952年、スポーツの時代が必ず来ると直観した西田東作は、簡単なメリヤス製品の製造から、スポーツウエア専門メーカーへと転身し、現在の方向性が確立しました。1963年社名を「株式会社ゴールドウイン」に変更し、翌年のオリンピック東京大会においては、ゴールドウインの製品が競技ユニフォームに採用されました。体操、バレーボール、レスリングをはじめとする、金メダリストの8割が当社のユニフォームを着用していました。



1950年、西田東作は、「俺がやらねば誰がやる」の精神で、「津澤メリヤス製造所」を創業しました。スポーツの未来を予感した西田は、「豊かなスポーツライフの創造をもって国家社会の発展に貢献し、合わせて人類の平和と親善に尽くします」「世界の一流商品の研究開発に努め、私たちの社会を業界の王者として、永遠に繁栄させます」「健全なる社会人として自らを磨き続け、さらに豊かな生活と理想の職場を築きます」を社是とし、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。



創業者の西田東作  
(1925-2012)

## 世界に羽ばたくゴールドウイン

1964年、西田東作は、インスブルック冬季オリンピック視察のために訪れた欧州で、初めて見るスキーウェアの機能的な美しさに、大きな衝撃を受けるとともに、世界と日本の技術差を目の当たりにしました。この経験が、現在でも当社の事業の中核となっている、世界の一流ブランドとの関係を築き上げる礎となりました。



ヨーロッパのスポーツ店の前で



フザルのスキージャケットを試着する西田東作



アメリカTHE NORTH FACE本社にて。当時、同社社長のハップ・クロップ氏(左)と

## 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」といわれていた時代。輸入品を徹底的に分析し、原糸が違う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。意図があって糸をつくる。「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

## 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、その翌年には法人化しました。“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年目にはスポーツの時代の到来に先駆けて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。翌年(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は欧州へと渡り、スキーウエアの機能的な美しさに大きな衝激を受けました。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したことを皮切りに、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。



東京オリンピック(1964年)で  
採用された当社製品



フザルプ  
立体裁断スキーウエア



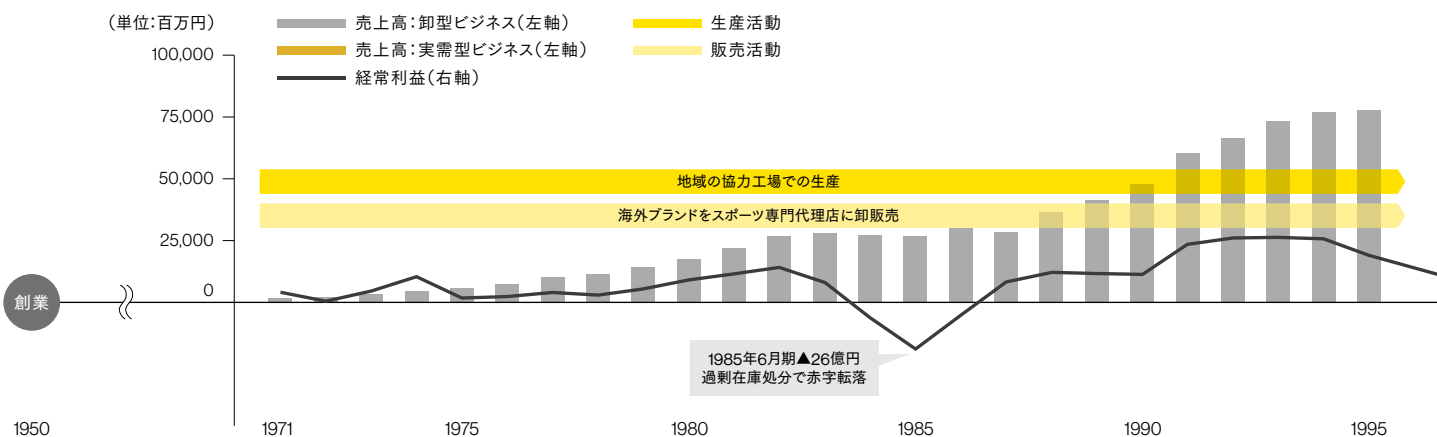
人気を集めたワンピース型  
スキーウエア



スウェーデンナショナル  
スキーチームのスキーウエア

## 卸型ビジネスでの過剰在庫による 経営危機を乗り越え、 スキース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、経営危機から復活。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年代後半はスキースームが到来し、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。



ゴールドウインは、創業以来「普遍的な価値観」を脈々と継承しながら、時代の変化に合わせて自ら変革してきたことで経営危機を乗り越えてきました。「普遍的な価値観」とは「付加価値による差別化」です。私たちはスポーツのものづくりを通して付加価値のある差別化を常に追求し、ブランド価値を高めてきました。一方変革してきたのは生産・マーケティング・販売のあり方です。差別化されたブランドを、お客さまにいかに付加価値として届けるかを、時代のニーズに合わせて追求してきた結果が、今のゴールドウインの成長と強さにつながっています。

1997-2000  
整理期

2001-06  
再構築期

2007-10  
体質改善期

2011-  
再飛躍期

## 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

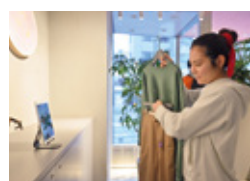
1990年前後にバブル経済が崩壊して以降、個人のライフスタイルや価値観が変化し、スポーツの楽しみ方は多様化しました。当社では、エレッセやザ・ノース・フェイスの日本における商標権を買い取り、経営基盤の充実を図りました。1997年から99年にかけて、経営の合理化のために多角化した事業とブランドを整理する3カ年計画を断行した結果、1999年は清算にともなう損失を計上。しかし、2000年には経営資源の集中と財務体質の強化で黒字化を実現しました。また同年に、THE NORTH FACE 原宿店をオープンし自主管理売場の展開を本格化。さらに、ザ・ノース・フェイスを軸に、当社が扱うアウトドアブランドをセレクトしたTHE NORTH FACE+の出店など、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。



当社初の自主管理売場  
THE NORTH FACE 原宿店



ファミリー層に向けた  
THE NORTH FACE+を展開



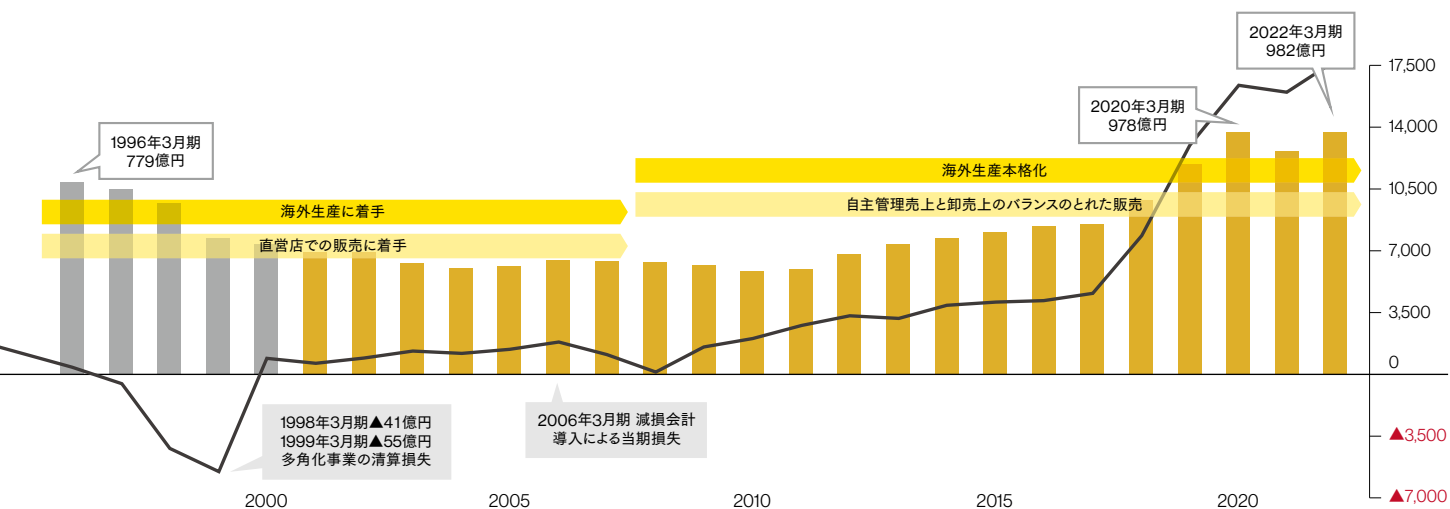
GOLDWIN WEB STOREの  
オンライン接客サービス



ザ・ノース・フェイスから  
マタニティラインを提案

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

2007年からの中期経営計画では、商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生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商品を展開。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商品・サービスを提案しています。また、お客さま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の強化に取り組んでいます。





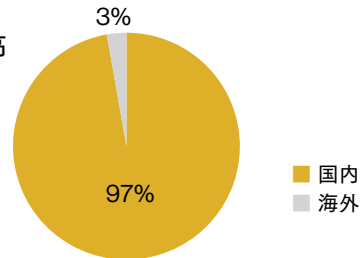
# At a Glance

概要 (2022年3月期)

売上高

982 億円

地域別売上高



営業利益

165 億円

親会社株主に帰属する当期純利益

143 億円

ROE

24.7 %

事業区分別売上高

パフォーマンス

343 億円

ライフスタイル

566 億円

ファッション

72 億円



macpac



speedo

Goldwin  
ウインター、アウトドア、アスレチック

ellesse



マリン



アウトドア



ラグビー



ライフスタイル

R+

Goldwin  
ライフスタイル

DANSKIN

icebreaker



nanamica

EST. 1830  
WOOLRICH

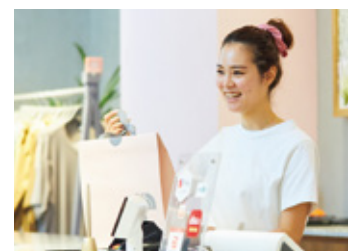
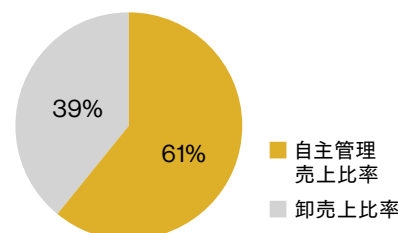
販売  
ロス率

1.5 %

EC売上高  
比率

13.4 %

自主管理/卸売上比率



ブランド価値の訴求

展開  
ブランド数

19

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。

<p>オリジナルブランド (当社の独自ブランド)</p>	
<p>オウンドブランド (商標権を取得したブランド)</p>	
<p>ライセンス/ ディストリビュー ションブランド</p>	

直営  
店舗数

164

出店する土地の地域性やお客さま層に合わせて、商品展開だけでなくお客さま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。



**Goldwin Marunouchi**  
Goldwinの直営旗艦店



**Goldwin San Francisco**  
Goldwin初の海外直営店



**THE NORTH FACE Sphere**  
アスレチックスポーツの新業態



**THE NORTH FACE STANDARD**  
都会派アウトドアユーザー向け



**THE NORTH FACE FLIGHT TOKYO**  
ハイパフォーマンスランニングストア

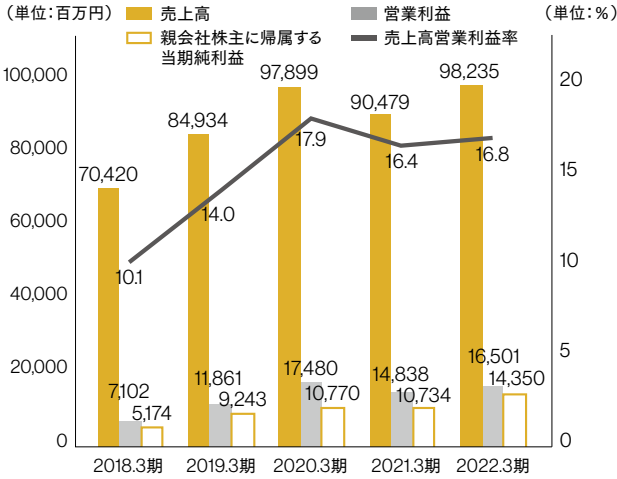


**THE NORTH FACE GRAVITY**  
フィールド隣接型店舗

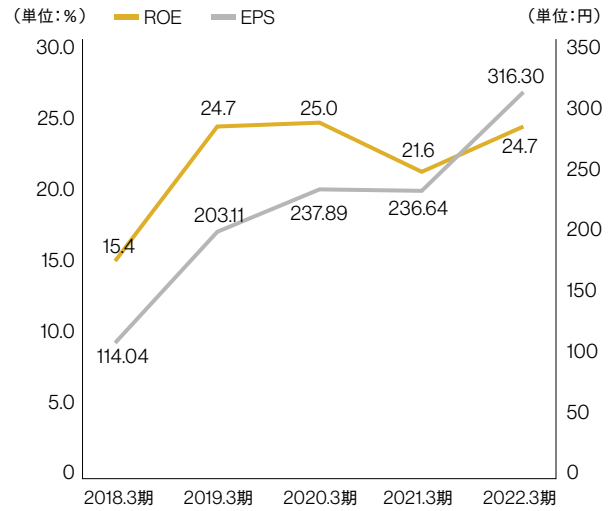


# 財務・非財務ハイライト

## 売上高／営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益／売上高営業利益率

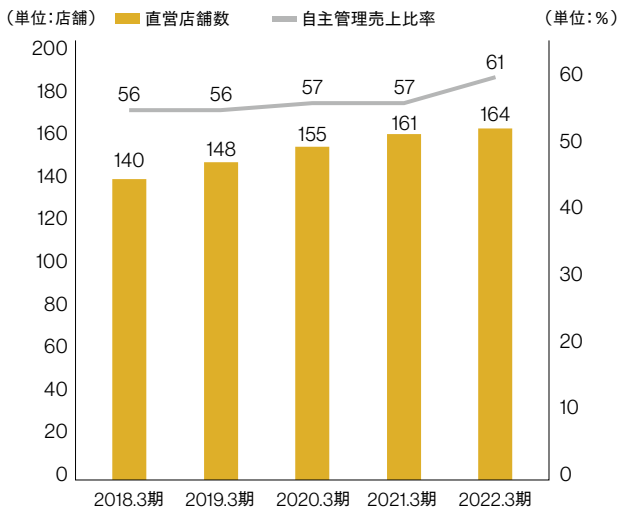


## ROE／1株当たり当期純利益(EPS)

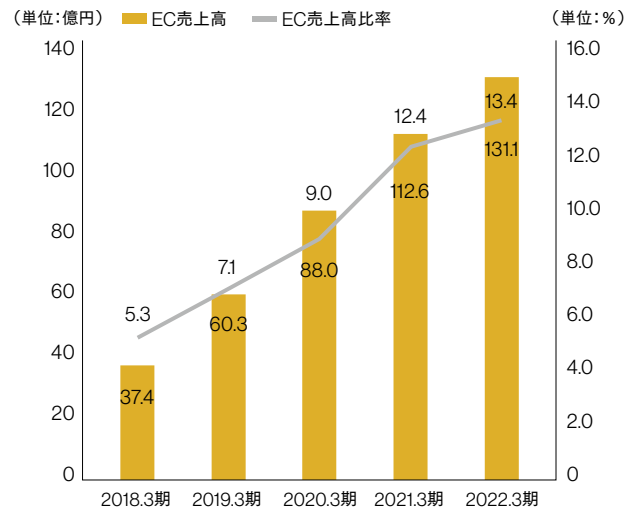


※2020.3期を基準とした1株当たり当期純利益にて表示

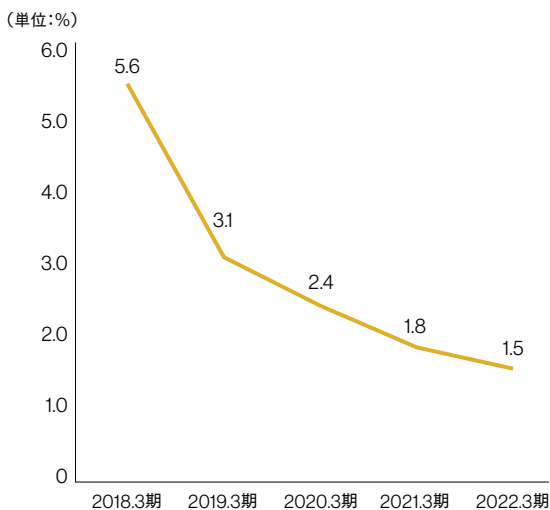
## 直営店舗数／自主管理売上比率



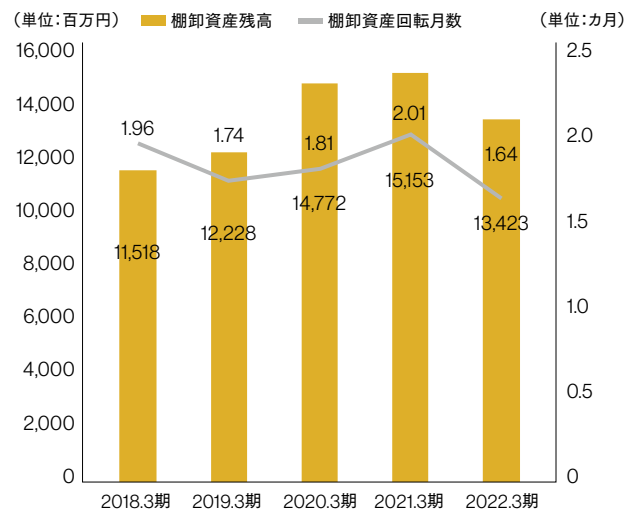
## EC売上高／EC売上高比率



## 販売ロス率

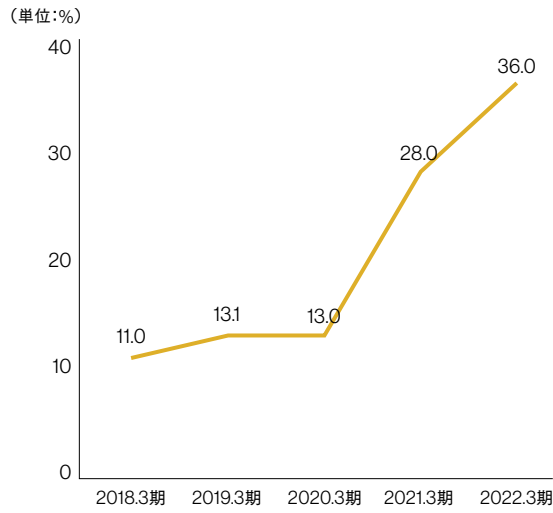


## 棚卸資産残高／棚卸資産回転月数

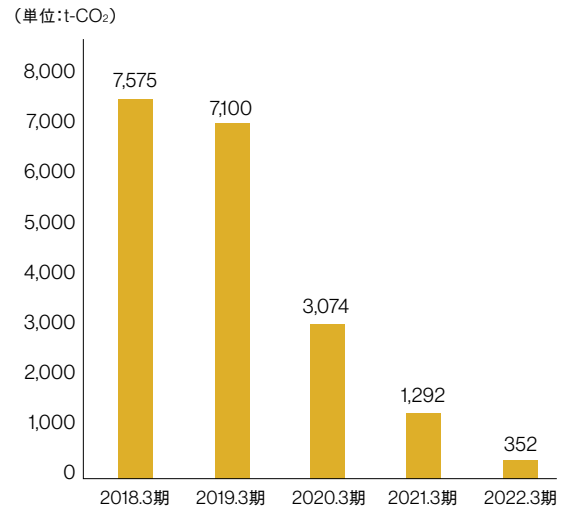


※棚卸資産回転月数＝棚卸資産÷(売上高÷12カ月)

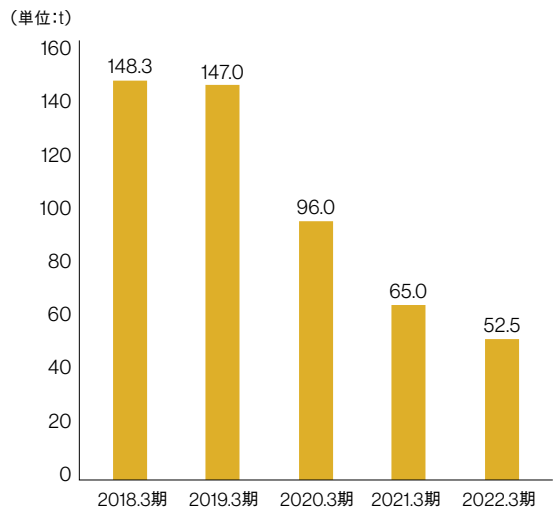
### 環境負荷低減素材使用製品販売率



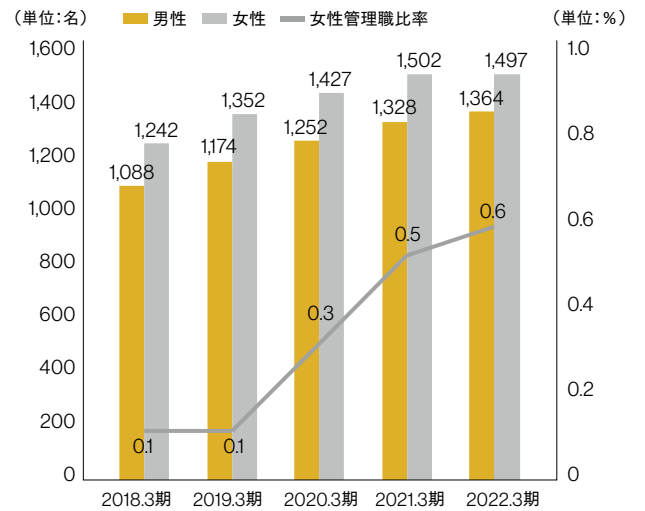
### CO<sub>2</sub>排出量(国内主要事業所)



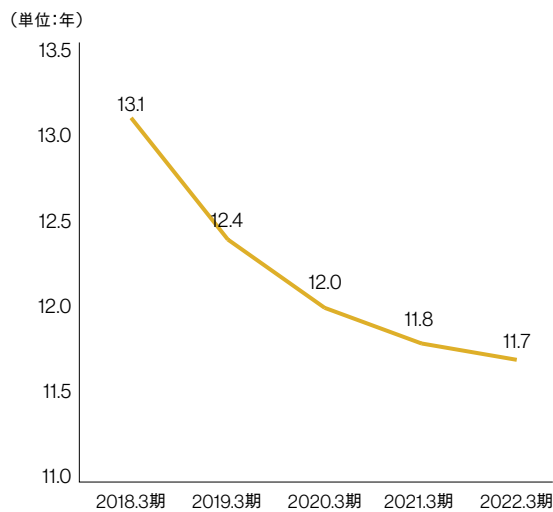
### 廃棄物排出量



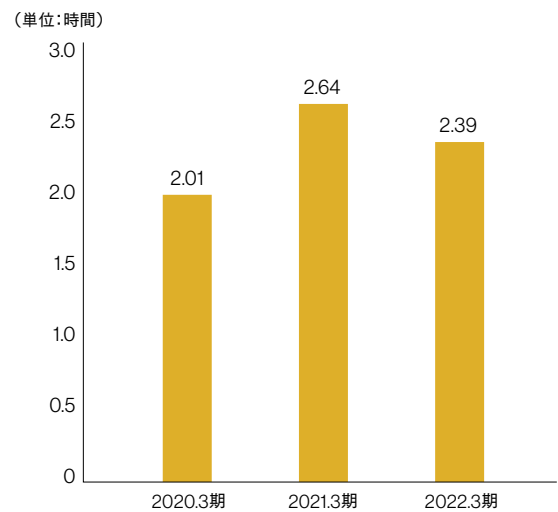
### 男女別従業員数/女性管理職比率



### 平均勤続年数

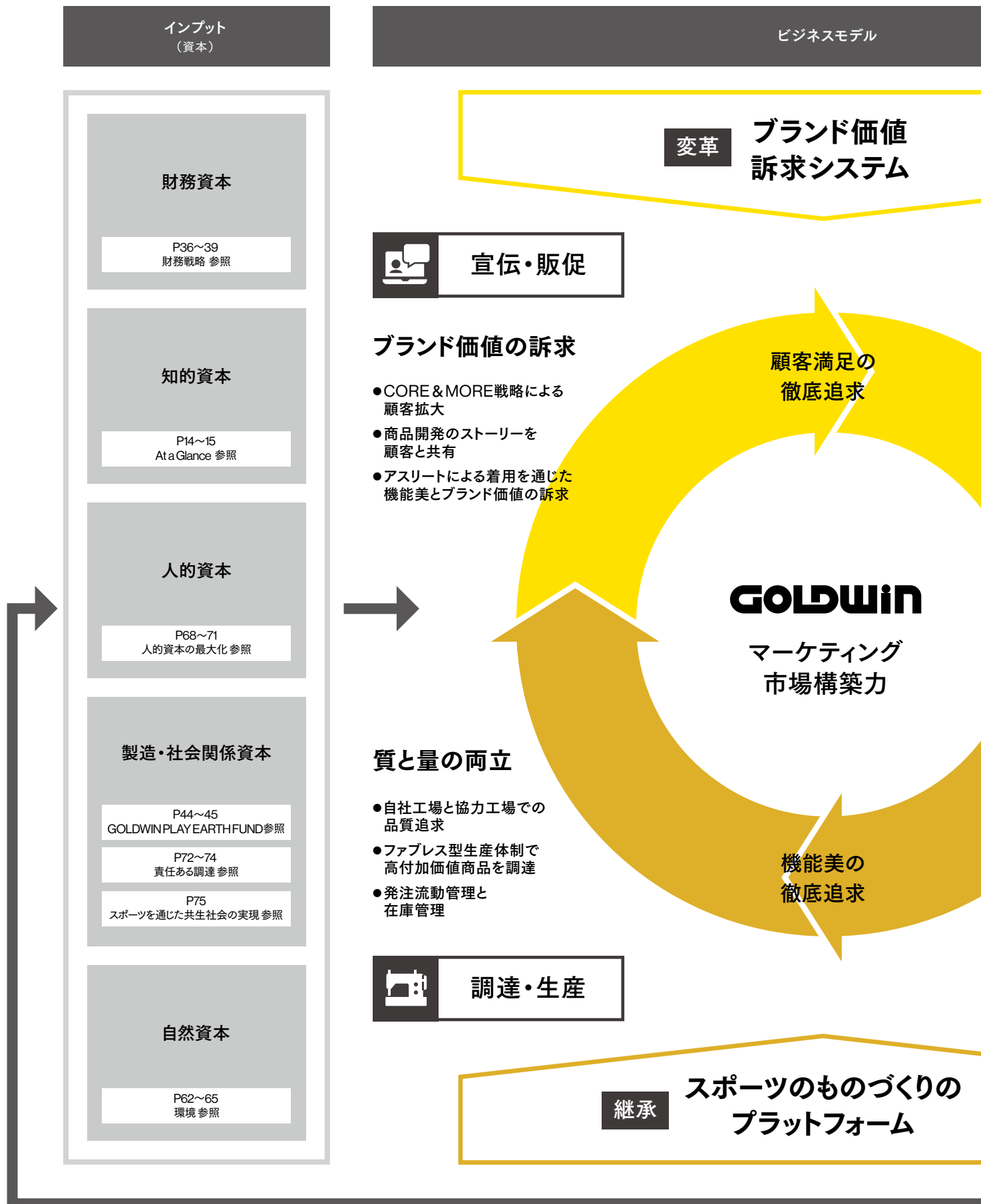


### 従業員1人当たりの研修時間





# 価値創造プロセス




**販売・CRM** 

**ブランド世界観の訴求**

- ブランドの世界観を五感に訴える店舗デザイン
- 店頭販売社員を通してブランド価値をお客さまと共有
- リペアやメンテナンスによる価値持続

**機能美の追求**

- 開発者とユーザーとの対話・協働
- アスリートやお客さまの要望から世の中にない新しい商品を創造
- パートナーとの共同開発

**研究・開発** 

**アウトプット**  
(経済価値/環境・社会価値)

経済価値	
売上高 982億円	営業利益 165億円
自主管理売上比率 61%	EC売上高比率 13.4%
販売ロス率 1.5%	ROE 24.7%
環境・社会価値	
お客さま	高機能/高品質/安心・安全/ デザイン性/ブランド価値/提案力/環境配慮/長寿命/エンカナルな消費体験
株主・投資家	配当金総額:3,980百万円 株式時価総額:294,653百万円 1株当たり当期純利益(EPS):316.30円
お取引先・パートナー	公平・公正な取引/ ブランドコンセプトへの共感
地域社会	共生社会/環境保全/ 健康増進/次世代育成
従業員	人を大切にする企業文化/ 働きやすい職場環境/ 仕事と遊びに境界を引かない暮らし
環境	低炭素・脱炭素/循環型・ 省資源/再利用・長寿命/ 化学物質の使用抑制

**アウトカム**  
(環境・社会への影響)

**長期ビジョン**  
**PLAY EARTH 2030**

事業と環境の二つの側面におけるサステナビリティの両立



**事業におけるサステナビリティ**

ステークホルダーとの協業強化

持続可能なビジネスモデルの再構築



**環境におけるサステナビリティ**

環境負荷低減  
素材へ移行

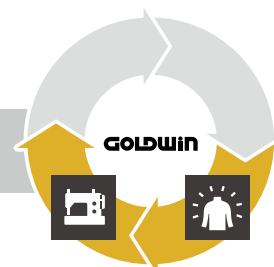
全事業所での  
カーボンニュートラル

スポーツを通じて、豊かで健やかな暮らしを実現する



## 継承 スポーツのものづくりのプラットフォーム

開発者とユーザーとの対話、細部へのこだわり、  
パートナーとの協働による精度の高いものづくりで、  
高品質・高機能を実現



スポーツのものづくりのプラットフォーム = 機能美の徹底追求



「Dedication to detail」見えないものにこそ、真実の価値がある。  
付加価値による差別化へのこだわりがゴールドウインのものづくりです。

「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。」—創業者である西田東作の信念です。ゴールドウインは創業以来、ラスタースックスの耐久性をはじめ、プロのアスリートが着用するうえで必要な機能性や、極地での耐久性、さらに機能を突き詰めたファッション性と、汎用性の高いデザインにこだわり、環境負荷の低減をも考え、常に他社との差別化を図ってきました。ものづくりの拠点は、創業の地の富山県にあるゴールドウイン テック・ラボと商品本部。素材開発から設計図・パターンづくり、縫製仕様書づくり、縫製技術開発、そして品質管理までを、素材メーカー、繊維商社、縫製工場との連携・協働、オープンイノベーションで一貫して行うことにより、ものづくりのDNAを継承し、進化させています。

# 変革 ブランド価値訴求システム

お客さまとブランド価値を共有し、  
その維持・向上を図るために、宣伝・販促、店舗デザイン、  
接客、リペアなどを相互に連携



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私たちの商品を提供しています。

1984年、良いものを直接お客さまに届けることを目的に、原宿にウェザー・ステーションを出店しました。これがゴールドウインの自主管理売場の始まりです。現在、各地に直営店164店舗を展開。約1,200名の販売社員が、パフォーマンスやライフスタイルでの着用提案を通じてブランドの価値を徹底追求し、それを店舗から発信しています。また、直営店で得られたお客さまからの反応を卸先と共有し、販売に生かすことで信頼につながり、お客さまへの価値を共創しています。



Chapter

2

STRATEGY









# 世界をスポーツでつなぎ、 自然との共生を提案することで、 ゴールドウィンならではの 持続可能な成長を目指していきます。

## ゴールドウィンブランドの育成を 「一丁目一番地」として

中期経営計画(2022年3月期～2026年3月期)は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けるなか、スタートしました。そうした状況下でありながらも、初年度の2022年3月期売上高はコロナ前の2020年3月期に記録した過去最高を2年ぶりに更新し、営業利益においても2020年3月期に次ぐ過去2番目と好業績を収めました。しかし、コロナの流行が予測を超えて長引いたことから、海外市場に向けたブランドの訴求や、次の展開に向けたブランドへの投資が思うように実行できなかったところもあります。

今後は中期経営計画に基づき、当社の優位性を背景としたゴールドウィンブランドの育成を「一丁目一番地」として、日本国内のみならず海外市場をターゲットとした戦略の構築、布石に積極的に取り組んでいきます。特に海外では、従来の卸売を中心としたビジネスモデルから脱却し、当社がこれまで進めてきた自主管理可能な売場としての直営店やEコマースを軸に、ブランディングの深化を図りながらお客さまとダイレクトに関わっていきたいと考えています。

世界中の人々にゴールドウィンブランドを知っていただき、その独自性を評価していただくためには、世界的な標準モデルであるD to C(Direct to Consumer)でのビジネスが最優先課題となります。当社では長年にわたりこの課題に取り組んできましたが、今後も引き続き注力していきます。さらに、既存の事業のなかで最も収益性の高いザ・ノース・フェイスとのシナジーも視野に入れながら、ゴールドウィンブランドの展開を図ってまいります。

## 「Goldwin 0」に込めた想い

当社は1980年代から90年代にかけてスキーウエアを主軸にした事業を基盤として成長してきました。その後、国内のスキーマーケットが急激な縮小傾向となるなか、スキーウエアで培ってきた技術を他のスポーツに活用し、スキーを主軸にしながらも2016年からはライフスタイル、2019年からはアスレチック、アウトドアといった新たな事業の 카테고리を開発してきました。

2022年3月に発表した「Goldwin 0」は、そうした挑戦の歴史から生まれたものです。世界に向けてゴールドウィンという企業のアイデンティティをしっかりと伝えていくためのプロジェクトでもあります。私は「Goldwin 0」によって、当社がこれまで醸成してきたCirculation(循環)、Borderless(越境)、Co-Creation(共創)の3つのコンセプトを世界に発信していきたいと考えています。

Circulation(循環)とは、当社のビジョンにある「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」の実現に向けたものです。非常に大きなテーマですが、人間社会も地球のバイオスフィア(生物圏)と同じように循環を形成していく必要があると考えています。いい換えれば、世界の人々が利他的につながるということです。現代は接続性が高い時代になってきています。世界中の国や地域が協力してウィズコロナという新しい時代をつくろうとしていることも持続可能な社会に向けた新たな循環ととらえています。

そうした人と人の関係性をBorderless(越境)に広めることで、世界中の人々とのつながりはさらに強固なものになると考えています。なかでもスポーツは、言葉や文化が違っていても互いに挑戦し、力を伸ばし続けていくことができる素晴らしいものです。また、競い合うだけ



でなく、人と人、人と自然をつなぐ役割もあります。私たちは、今こそ広義の意味でスポーツのあり方をとらえ直し、その可能性を広げて人々をつなげていきたいと思っています。

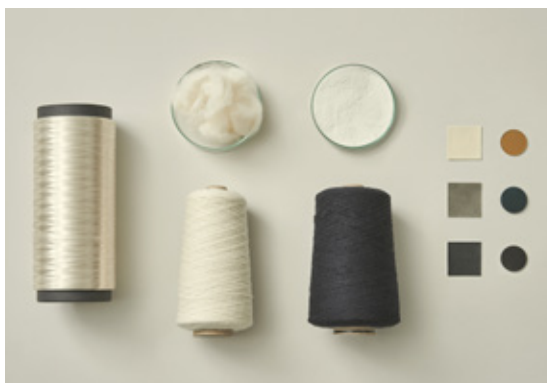
これらの取り組みは当社だけで完結できるわけではありません。多様な人々、多様な文化、多様な地域とのCo-Creation(共創)があってこそ成り立つものです。私は、この共創というものはウイズコロナの経験のなかから、人々が最も学んだことであると感じています。「Goldwin 0」は、共創の考え方を事業のなかに取り込んで表現していく新しいマーケティング手法でもあります。

このように、「Goldwin 0」は一つのプロジェクトですが、当社全体のアイデンティティを再構築するうえで重要な役割を担っています。国内外の市場で順調に成長させていくことで、当社の企業アイデンティティと一体化していくことができると考えています。

### ベンチャーとの共創で 新たな価値を創り出す

前述したように、自社だけで新しいものを生み出していく時代は終わりつつあります。これからは他業種の人たちとも連携し、ともに新しいアイデアを出し合い、互いの存在を認め合いながら成長していくことが必要です。

その一つの実現事例が、微生物の発酵プロセスから生まれる構造タンパク質素材「Brewed Protein™(ブリュード・プロテイン™)」を用いた防水透湿素材をはじめ、デニムやフリースを「Goldwin 0」において発表できたことです。これは、2015年からバイオベンチャーのSpiber株式会社(山形県鶴岡市)と共同で続けてきた研究開発が実



※Brewed Protein™ポリマーと各種加工工程で成形された素材の例  
Source: Spiber Inc.

を結んだものです。Brewed Protein™は、石油由来の化学繊維や動物由来の原料を使用しない第3の素材としてアパレルビジネスにおける環境負荷低減に寄与するものと期待されています。2030年には、当社の新規開発商品のうち10%がBrewed Protein™使用製品となるよう目指していきます。

さらに、Bioworks株式会社(京都府相楽郡)とも新たに資本業務提携を締結しました。同社は、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す。当社では、そのポリ乳酸繊維「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年から販売していく予定です。

こうしたベンチャー企業との共同開発をきっかけとして、当社では、新たな価値創造を加速するために、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)を有効な仕組みと考え、取り組み始めます。

まずは、当社の事業との相乗効果が期待できる素材や技術、アイデアを有し、利益を生み出す可能性の高いベンチャー企業への出資を検討していきます。さらに、新しい社会や地域の仕組みづくり、子供たちの育成・教育、自然を守り地球環境をよりよくするための事業にも関わっていきたくと考えています。これらはすべて当社が目指す企業像につながっていくものです。

ネットワーキングとコミュニケーションの広がりによって世界は変わってきました。それらと同様にCVCは当社の事業領域に大きな変革をもたらす可能性があります。当社は創業から70年以上にわたるスポーツに軸足を置いてきましたが、CVCとの関わりによって新しい分野を積極的に取り込むとともに、社会における役割を見直す機会にして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」に向けて

ブランディングとは、単に商品を多く売るのではなく、お客さまとのコミュニケーションにおいて、正確かつ的確にブランドの持つ本質的な価値を伝えることと理解し実践してきました。お客さまとのつながりを継続していくことで、ザ・ノース・フェイスをはじめとする当社のブランドは多くの方々に支持され、多様な展開が実現できたと考えています。

## 人と自然がともにある未来を構想する「Goldwin O」

「Goldwin O」は、アパレルや視覚表現、音楽、空間など、さまざまな領域のクリエイターとの協業によって人と自然がともにある未来を構想するプロジェクトです。新技術や素材などの要素を掛け合わせた機能性の高さで、すべての場所や用途に適応するオンとオフの両立を可能にしたメンズ/ウィメンズウェアの開発を目指します。そして、環境への負荷が少ない素材を使い、循環型社会の実現に向け「Circulation」「Borderless」「Co-Creation」の3つのキーワードを表現します。



お客さまとの関係性を大事にしながら、お客さまと一緒にブランドをつくり上げ育てていく姿勢は、時代を超えた普遍的なものであると感じています。実際のところザ・ノース・フェイスの愛用者は10代から80代までいます。3世代が一つのブランドのユーザーになることは他のブランドではあまり見られません。さらにザ・ノース・フェイスは、アウトドアの枠を越えてライフスタイルに領域を拡大しています。パフォーマンスカテゴリーでは、登山やトレイルランニングなどの専門性に応えるサミットシリーズやフライトシリーズなどを展開し、ファッション領域においてもパープルレーベルを広げています。パフォーマンスカテゴリーを起点にブランドの認知を高め、より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に挑戦していくことが、当社ブランドの成長モデルとなっています。私たちの強みは、製品をパフォーマンス用途に限定せず、ライフスタイルやファッションに活用することで、あらゆる人たちにスポーツを通じて生活提案ができることにあります。中期経営計画では、これをザ・ノース・フェイスの「成功モデルの波及」として、その他のブランドの運営手法に応用していきます。具体的には、ヘリーハンセンやカンタベリー、社名ブランドであるゴールドウインなどで展開する予定です。

さらにリテール事業では、お客さまの嗜好性やニーズの変化、ブランドの価値などさまざまな要素が複雑で、かつ高度に要求されていることも事実です。

2022年7月1日に東京・原宿にオープンした「THE NORTH FACE Sphere」では、お客さま一人ひとりの要求に応え、オリジナルデザインに加えてそれぞれの体格やニーズに合った商品を販売しています。つまり量産品を売るだけでなく、お客さまとの関係を構築することに

力点を置いているのです。ライフタイムバリューをどうつくり上げ、お客さまとの関係を築き上げていくか。このような仕組みを、多くのお客さまとの間で構築し、ダイレクトに工場とつないでAIをはじめとするテクノロジーとして使いこなすことができれば、お客さまとの1対1の関係性を活用した、これまでにないビジネスが考えられます。

これが当社の思い描くD to Cビジネスの達成像です。そして、ザ・ノース・フェイスの挑戦で培った、直営店やショップ・イン・ショップ、Eコマースなど、お客さまと直接関わっていくビジネスモデルを軸にしたブランディングをオリジナルブランドに応用し、グローバル展開を目指します。

## PLAY EARTH= 「地球と遊ぶ」場の提供

2021年5月に10年先を見据えて策定した、持続的成長を実現していくための長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」のなかで、事業と環境の二つのサステナビリティに向き合い、企業成長と地球環境の改善を両輪で目指していくことを宣言しています。

PLAY EARTHは文字通り「地球と遊ぶ」という意味です。そもそもスポーツとは、地球との遊びであると私たちは考えます。はるか昔の狩猟採集時代、人々は狩りに必要な能力を暮らしのなかで磨いたのだと思います。仲間同士で集まり、速く走る、泳ぐ、木に登る、的に当てるなどを競い合う。それはいわば遊びの時間であり、後世ではスポーツと呼ばれる余暇の楽しみ方です。自然のなかで遊ぶこと＝スポーツの起源という考え方には、多くの人が高い納得感を得るのではないのでしょうか。

スポーツは言葉を超えて、人々がつながり合える世界です。言語が異なっても同じ競技を楽しみ、共通のルールのもとお互いを高め合っていく——ゴールドウィンが思い描くのもそうした世界観です。これはある意味でプリミティブ(原始的)な状態に立ち戻るものかもしれませんが。しかし、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るのだと思います。

そうした想いを、言葉を超えて人と人がつながるアート空間としてつくり上げたのが「GOLDWIN PLAY EARTH PARK」です。子供たちに直感的にスポーツの楽しさを感じてもらい、自然本来の面白さや不思議さを十分に味わっていただきたいと思います。さらに未来に向けた構想もあります。富山県内の数万坪の土地に「PLAY EARTH PARK」の名を冠し、原始的な自然に触れて遊べる環境をデザインすべく、現在準備を進めているところです。雄大な自然のなかで謙虚に好奇心のままに遊び、感動する、仲間との言葉を超えた関係性を育む——そんなスポーツの原体験となる場を、創業100周年を迎える2050年に向けてデザインしていきます。

## ゴールドウインの考える サステナビリティ

私は長くザ・ノース・フェイス事業に携わってきましたが、そ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。自分たちの事業が地球に与える影響やその責任を考え抜き、世の中に役立つことは何かという視点を貫いてきたのがこの

二人です。目先の利益を追うのではなく、あくまで長期的スタンスで社会や地球環境との関わりを模索するその姿勢には、どれだけ刺激を受けたか分かりません。

日本のアパレル業界に目を向けると、一般に長期的なスタンスでの事業運営がなされていないという課題が見えてきます。プラスチック繊維の服が世の中に多々送り出され、マイクロプラスチックを流出させるといった問題はその一例でしょう。シーズンごとに売れ残った商品を大量廃棄するのも同様です。短期的なトレンドを追いかけ、先行するデザインを模倣して大量につくり、安く売るといったビジネスが持続的なものとはなり得ません。

生産過剰による廃棄をなくすために、ゴールドウィンでは店舗の実需に合わせたものづくりと販売を徹底してきました。不確かな予測でつくって在庫を抱えるのではなく、お客さまとの関係をしっかり構築し、そのニーズをとらえることで在庫流動を強化しています。結果として2015年度以降、販売ロス率は常に一桁台を維持し、2021年度には約1.5%まで落ちています。在庫が残らなければバーゲンセールする必要もなく、地球環境を考えた取り組みが結果として利益率を高め、事業のサステナビリティにもつながっています。

また、アパレル業界では、サプライチェーン上の人権問題が指摘されることもあります。世界規模で事業を営む以上、自社のサプライチェーンにいかに向き合うかは非常に重要な視点です。私が入社した1980年代のゴールドウィンでは、富山の工場が生産を一手に担っていましたが、規模拡大に伴って多拠点を持つようになり、海外移転も進みました。そうすると、かつての家庭的なものづくりとは異なる関係性が生まれてきます。

しかし、当社がメーカーとして生産拠点への責任を

### 地球との遊びが生まれる公園 「GOLDWIN PLAY EARTH PARK」

「PLAY EARTH」(地球と遊ぶ)というコンセプトを掲げ、未来をつくる子供たちとともに地球と遊ぶスポーツの原体験となる場所として、東京ミッドタウンと富山県富岩運河環水公園で期間限定イベント「GOLDWIN PLAY EARTH PARK」を開催しました。地球を構成する5つのエレメントをテーマに、建築家とコラボレーションした遊具を設置することで、子どもの創造力を刺激するこれまでにないような遊びを生み出しています。







負っていることに何ら変わりありません。そこで働く人々が幸せを感じているか、一人ひとりの権利が当たり前で守られているかを絶えず意識し、確認していく必要があります。現地工場を訪ね、直接コミュニケーションを深め、自分たちの思いを伝えることも大切でしょう。2021年12月に策定した「ゴールドウイングループ人権方針」においても、そうした基本的な姿勢を示しました。

### 社員と認識を共有し、 ともに未来を拓く

気候変動や貧困、教育、ジェンダーなど、世界にはさまざまな課題があり、それらは一定ではなく絶えず変わり続けています。経営者として大切なのは、課題への認識を多くの社員と共有し、行動を変えるよう促していくことだと考えています。漠然と目の前の仕事をこなすのではなく、今何のために私たちがビジネスをしているのかという本質をともに見ていくということです。

そのために、社員と直接対話することが極めて重要です。こうした考えから、社員を20人くらいの小単位に分け、私の考え方をわかりやすく伝えるミーティングを行っています。社員とのコミュニケーションによって新しい発見や考える機会が得られ、私自身も毎回刺激を得ています。

また、2020年4月に社長に就任した当時は、中堅クラスの社員を30人ずつのグループに分け、「2050年にゴールドウインはどうあるべきなのか」というプレゼンテーションを約10回ほど行いました。これは30年後の会社のあり方を共有するために実施したのですが、今でもできるだけ多くの人に未来へのビジョンを意識して仕事に取り組んでもらいたいと考えています。

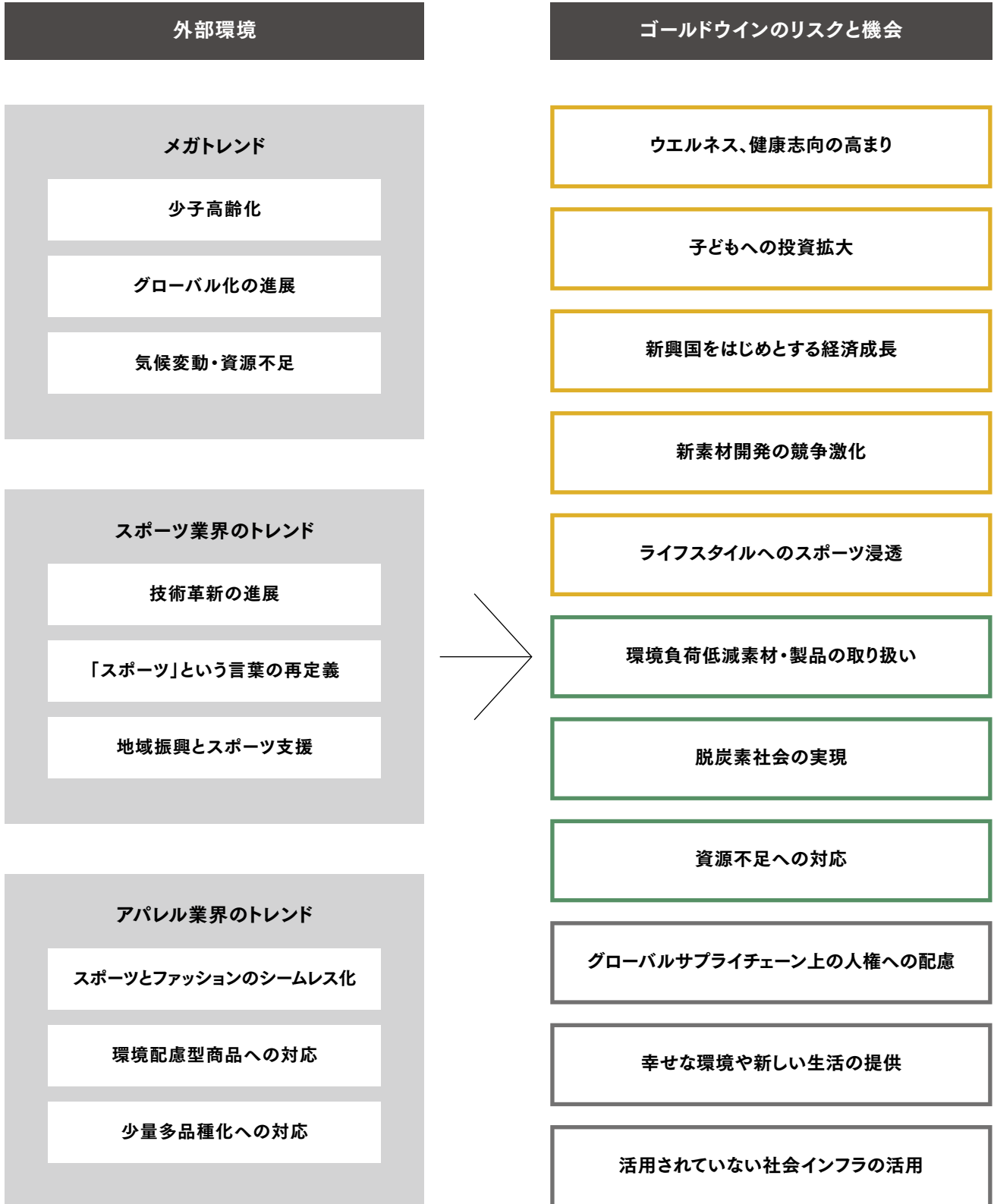
創業72年目を迎える今、私たちは創業100周年という次の節目へと大きなビジョンを描き、歩み始めています。30年は一つの時代が変わる単位といえるでしょう。私たちが30年前に描いた未来の姿は、先人たちが重ねた革新を経て現実のものとなっています。同じことが私たちにもきっとできるはずでは

ありません。私は「社長」はあくまで一つの役割と考えています。私一人で会社を変えていくことはできません。社員と同じ目線で、ともに協力しながら、一緒に未来をつくっていかれたらと思っています。それがゴールドウインならではの持続可能な成長につながっていくと信じています。

代表取締役社長

渡辺 貴生

# 環境変化と重要課題(リスク・機会)



※VUCA: Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った言葉。現代の予測の難しい時代情勢を示す

VUCA\*時代の環境変化に適応し、持続的成長を実現するため、リスクと機会を見極めながら当社の強みを生かして、事業と環境の二つの持続可能性を実現させる長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」を策定しました。長期ビジョンのもとで中期経営計画の基本方針と、財務と非財務の重要課題とKPIを明示し、その達成を目指すとともに、それを支えるESG経営の推進体制を整え、中期経営計画の達成を実現します。

### ゴールドウインの強み

### 重要課題

#### 両利きの経営

「自主管理」と「卸」  
の両立

「CORE」と「MORE」  
の両立

「価値の創造」と  
「価値の伝達」の両立

「機能」と  
「ファッション」  
の両立

「地球環境の改善」と  
「企業収益」の両立

成功モデルの波及

成長領域への投資

ステークホルダーとの協業強化



事業における  
サステナビリティ

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



環境における  
サステナビリティ

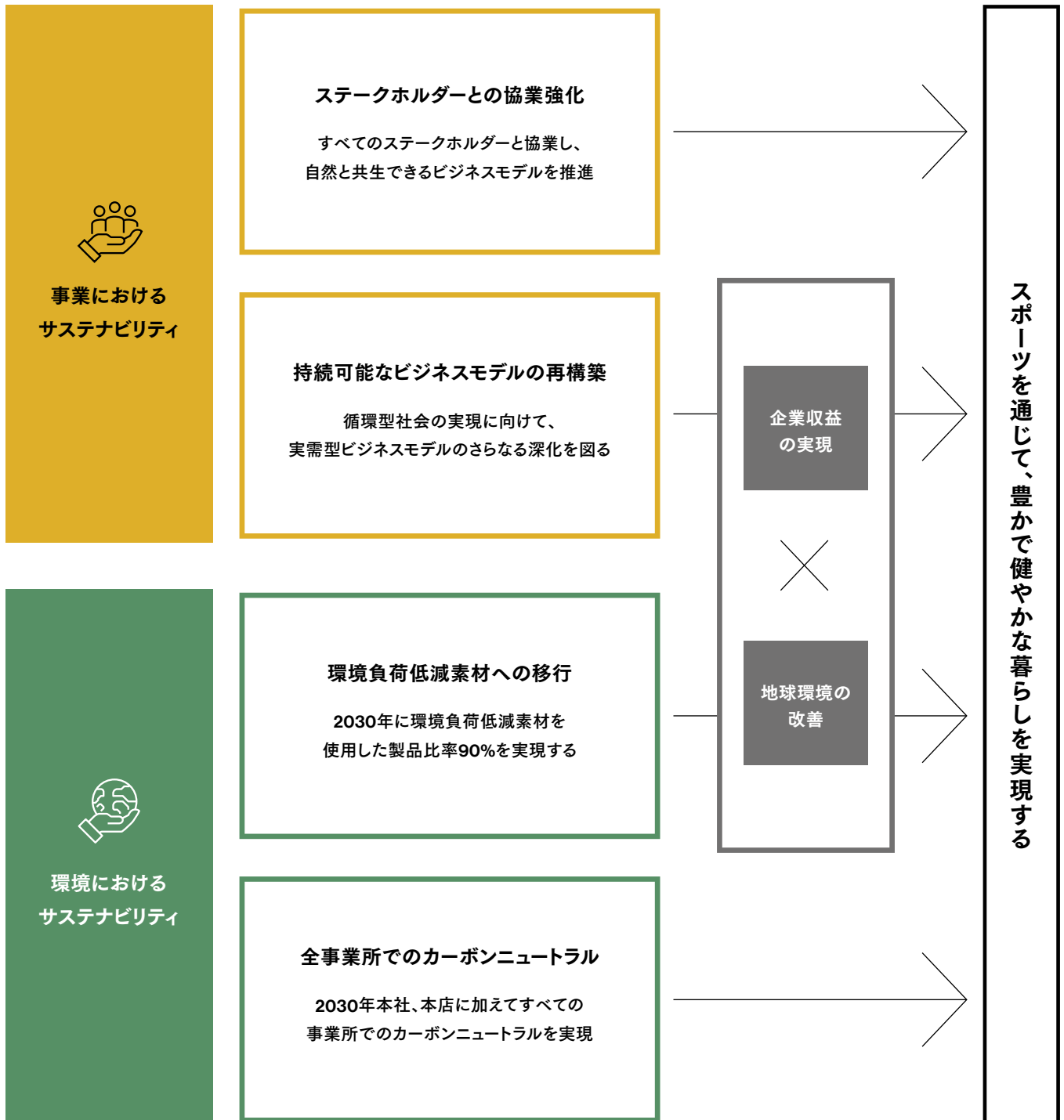
S 次世代の共生社会の構築

G 人間らしい企業



# 長期ビジョン

## PLAY EARTH 2030

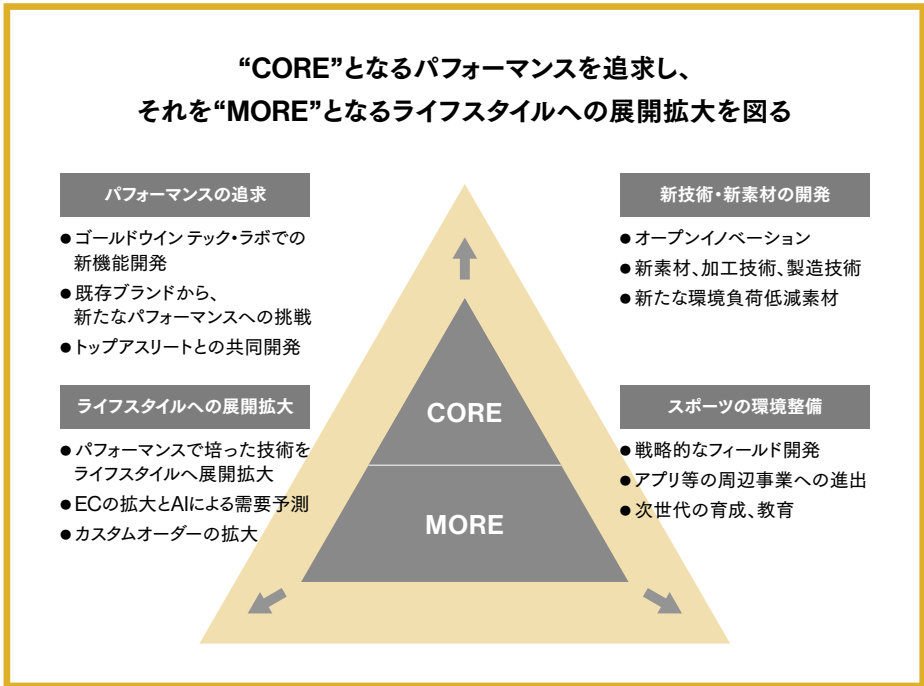


「PLAY EARTH 2030」では、事業と環境の二つの側面におけるサステナビリティの両立を目指していきます。私たちはPLAY EARTH（地球と遊ぶ）を、当社の起源となるスポーツを体現する言葉として考え、長期ビジョンに「事業におけるサステナビリティ」と「環境におけるサステナビリティ」を策定しました。アパレル業界は、環境への負荷が大きい業界といわれている一方、アウトドア業界は環境問題とは切り離すことができません。私たちの事業の活性化のためにも、環境問題への取り組みを経営の重要課題の一つと位置付けます。



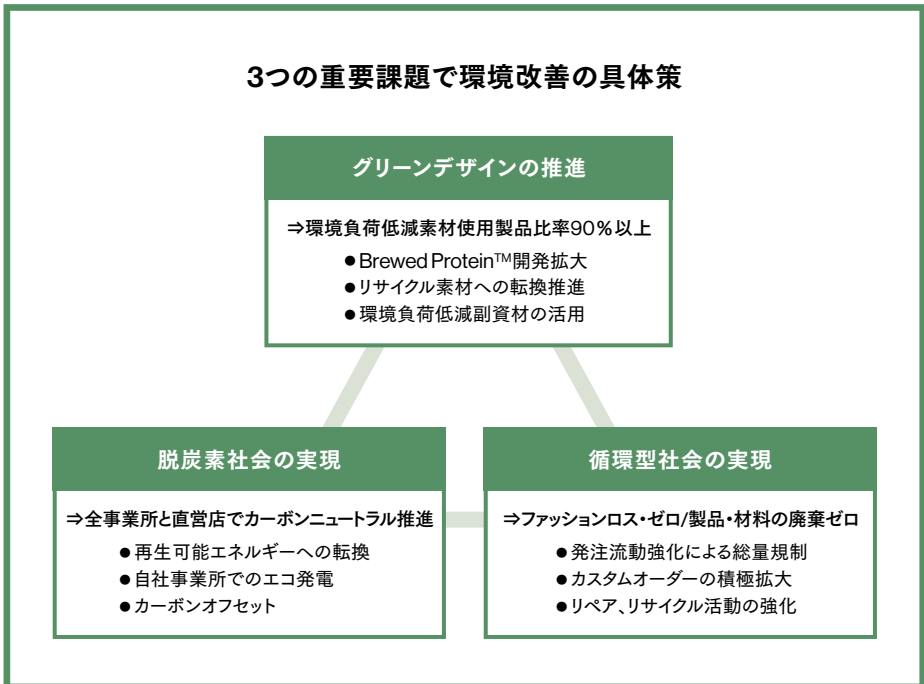
### “CORE”&“MORE”による成長戦略

- 機能を高めることや新素材を開発する“CORE”の一方向への成長を目指すのではなく、その成長軸をいかにライフスタイルに展開するか、またそのウェアを使っていただけの場をいかに提供するかとという“MORE”の異なる成長軸を同時に伸ばしていくことを重視
- 三角形のそれぞれの頂点を高めながら、その領域をさらに大きくしていくことが、当社の成長戦略



### 2030年を見据えた環境改善活動の3つの柱

- グリーンデザインの推進として2021年3月期の使用率28%の環境負荷低減素材の使用を2030年度に90%以上にまで高める
- 脱炭素社会の実現に向けて、全事業所と直営店でカーボンニュートラルを推進
- アパレル業界として循環型社会の実現に向け、ファッションロス・ゼロへの取り組みを進める

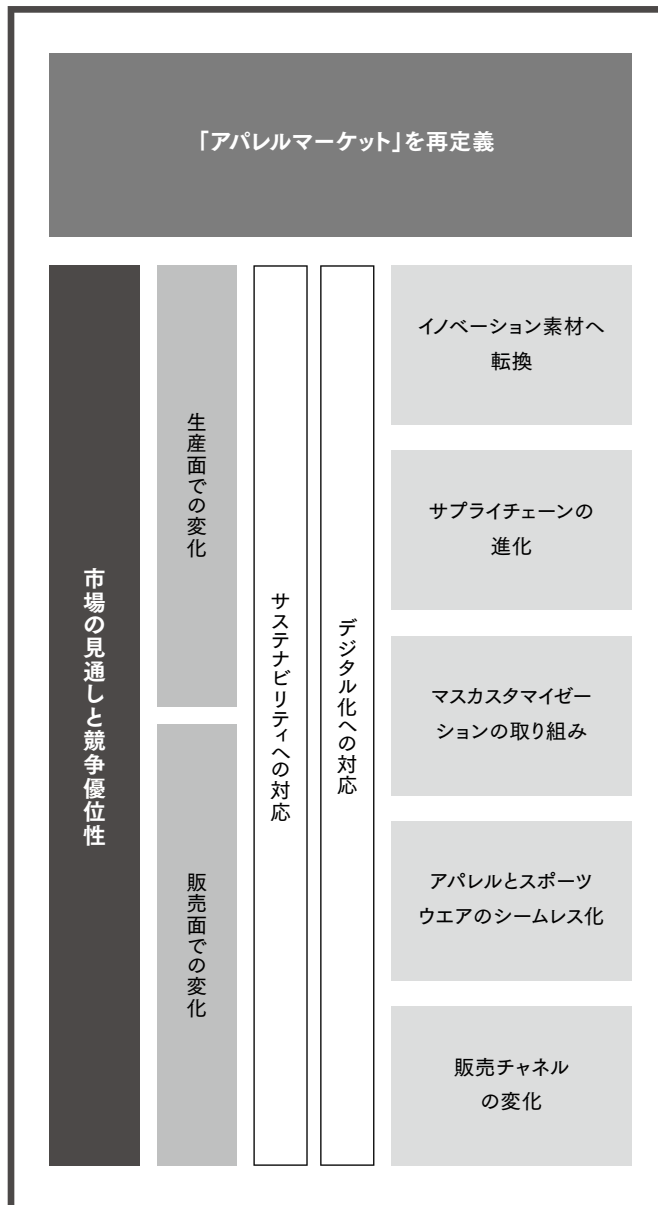


# 中期経営計画 基本方針・定量目標

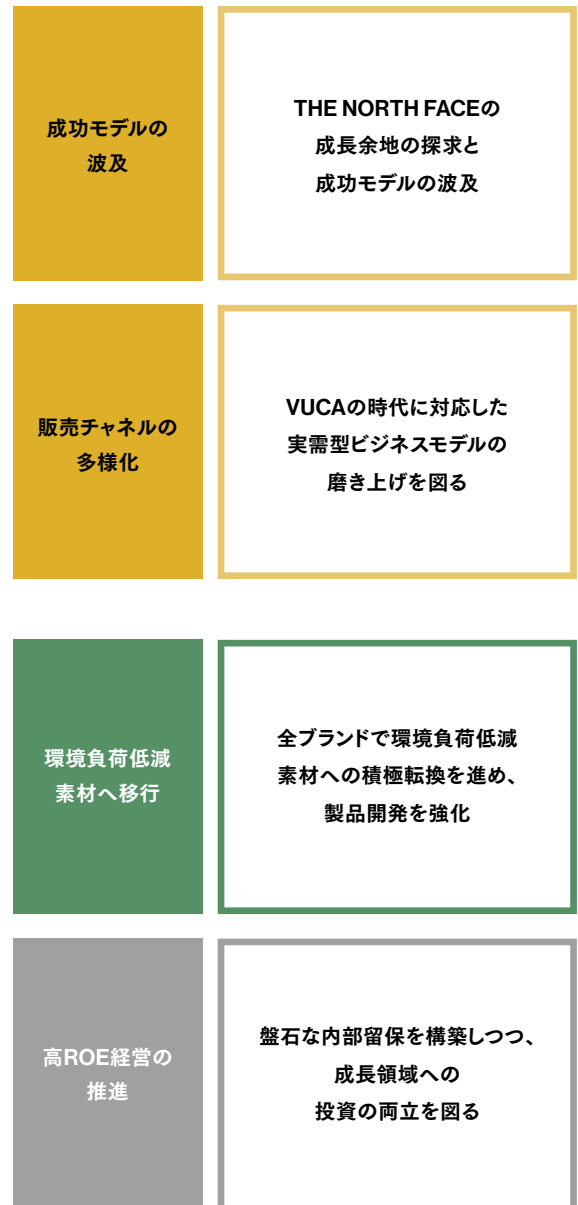
2021

「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

## 市場の見通し



## 中期経営計画の基本方針





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。アパレルマーケットは、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いわれます。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、昨今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もって取り組み、躍進することを目指します。今後、5期間で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。

## PLAY EARTH 2030

2030

### 中期の財務目標と長期の非財務目標の両立を目指す

1年目での成果	(単位:百万円)	項目	2022年3月期 (実績)	2026年3月期 (見通し)	2031年3月期 (見通し)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Goldwin 北京出店</li> <li>● Goldwin Oを始動</li> <li>● Speedo 新しいプールマーケット創造</li> <li>● CANTERBURY 吸収合併による経営資源の集約と効率化を推進</li> </ul>	財務目標	売上高	98,235	125,000	-
		営業利益	16,501	21,000	-
		経常利益	20,285	22,500	-
		有利子負債比率	0.07倍	0.3倍以下	-
		配当性向	26.9%	30.0%以上	-
		ROE	24.7%	18.0%以上	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自主管理売上比率61%</li> <li>● EC売上高比率13.4%</li> <li>● EC拡大に向け、関東物流拠点稼働を推進中</li> </ul>	非財務目標	環境負荷低減 素材使用 製品比率	36.0% (当初計画は 30%)	60%以上	90%以上
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境負荷低減素材使用製品 比率1年目の目標達成 (当初計画30%に対し36%)</li> <li>● 売上高寄与度の大きい THE NORTH FACEが牽引</li> </ul>		CO <sub>2</sub> 排出量	352t-CO <sub>2</sub> (2020年度比 72.8%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
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022.3期のROE24.7%</li> <li>● 高ROE体制を維持すべく、 原価率、販管費率の 管理体制を推進</li> </ul>		製品・ 材料廃棄	52.5t (2020年度比 19.3%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

# 健全な財務体質の 維持・向上に努め、将来への 機動的な投資を実践

取締役  
常務執行役員  
管理本部長 白崎 道雄



## 2022年3月期の振り返りと中期経営計画の進捗

2021年3月期(前期)は、コロナ禍の影響により直営店の大多数の長期休業を余儀なくされ、財務面では緊急措置として、銀行からの資金調達を増やし、不測の事態に備えました。2022年3月期(当期)においても、コロナ禍は変異株が流行を繰り返し、経済・社会への影響も長期間に及んでいますが、当社はコロナ禍での事業運営ノウハウを積み重ねたことでその影響を軽微にとどめ、売上高は前年同期比8.6%増収となり、過去最高を更新しました。第3四半期の後半からザ・ノース・フェイスを中心に堅調な伸びを示し、この状況はオミクロン株が急拡大した第4四半期においても、その伸びを持続しました。オミクロン株により直営店の売上が停滞した際も、卸先やECの売上による下支えがあったことが好業績の主要因です。EC売上は前年同期比16.4%増となり、EC売上高比率は13.4%と前年同期比で1.0ポイント上

昇しました。また、3月末時点での在庫残高は前年同期比88.6%と、当社の強みである、お客さまから選ばれる商品を厳選してつくり、それを売り切るビジネスモデルを発揮することができました。銀行借入金も大幅に返済し、内部留保を100億円規模で積み増す結果を得る等、財務上でも成果がありました。

前期から新たに導入した新事業区分別での業績では、パフォーマンス関連事業の売上高が34,369百万円と前期比25.5%増という結果で、著しい回復がみられました。コロナ禍が長く続いていますが、屋外でのアクティビティも状況に応じながら回復基調にあり、当社のブランドのファンもフィールドに戻ってきたことが、理由として挙げられます。ライフスタイル関連事業の売上高は、56,633百万円で前期比0.4%増となりました。ベトナムでロックダウンが実施され、一部商品の出荷遅延が起きたことによる影響等があったものの、計画を達成しました。またファッション関連事業の売上高は7,233百万

## 中期経営計画の基本方針と1年目での成果

中期経営計画(5カ年)		1年目での成果	
成功モデルの波及	THE NORTH FACEの成長余地の探求と成功モデルを波及させる	●Goldwin 北京出店。Goldwin Oを始動	●Speedo 新しいプールマーケット創造
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	●CANTERBURY 吸収合併による経営資源の集約と効率化を推進	
環境配慮素材への移行	全ブランドで環境配慮素材への積極転換を進め、製品開発を強化する	●自主管理売上比率61%(計画通り進捗)	●EC売上高比率13.4%(計画通り進捗)
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	●EC拡大に向け、関東物流拠点稼働を推進中	●環境負荷低減素材使用製品比率1年目の目標達成(当初計画30%に対し36%)
		●売上高寄与度の大きいTHE NORTH FACEが牽引	●2022.3期のROE24.7%
			●高ROE体制を維持すべく、原価率、販管費率の管理体制を推進

円で前期比8.2%増でした。3つの事業区分のうち、特にパフォーマンスはコロナ禍以前の売上高まで回復していますし、全体的に見ても底を打って伸びていく状況になってきたと考えます。

2021年5月に発表した中期経営計画では、こうした不測の事態への対応が計画策定の骨格にあります。事業と環境の2つのサステナビリティの両立に向けて、盤石な財務基盤の構築を目指しており、1年目の成果としては環境配慮素材への移行と、高ROE経営の推進は、どちらも高い目標設定ではありましたが目標をクリアすることができました。また、成功モデルの波及と販売チャネルの多様化についても、1年ですぐに結果の出る項目ではありませんが、ザ・ノース・フェイスの成功要因となった直営店ビジネスのノウハウをもとに、北京にGoldwinブランドでアジア初となる直営店を出店することができました。またスイムウェアを展開するスピードでは、競技用水着だけでなくトレーニング関連ウェアへの展開を進めるなど、徐々にではありますが手ごたえが出始めています。さらに、カンタベリーを吸収合併することによって、経営資源の集約と効率化を進めていく方針です。今後は、ウィズコロナを見据えて、この財務基盤を背景にしたキャッシュ・フローをいかに成長領域へ投資できるかも、中期経営計画の重要なテーマになってきます。

## 高ROE経営への取り組み

当社では、財務体質の強化を図るとともに営業キャッシュ・フローを創出し、成長分野へ投資していくことを目指して、高ROE経営を財務政策の根幹に位置付け推進しています。その具体的な施策として、自主管理売場

を軸に据えた「販売体制の最適化」、「在庫流動の徹底」へ向けた管理運営の徹底などに取り組んでいます。

「販売体制の最適化」では、当社では経験値として直営店と大型スポーツ店などでのショップ・イン・ショップといった自主管理売場と卸売の売上比率を6:4とする体制が最適であるとの認識に基づき、このバランスを維持しつつ、売上向上を図っています。直営店の販売チャネルは当社の販売活動の根幹として重要ですが、それだけで全国を網羅しようとすると、リスクもまた大きくなります。当社単独では直営店を設けることが条件的に厳しい地域では、その地方の卸売店舗と協業することが有効な施策になると考えて力を入れています。当期においても、コロナ禍のもと直営店の一時閉鎖やインバウンド需要の消失があるなかでも、卸売との協業による拠点確保が売上の下支えに貢献しました。また自主管理売場は、当期は特にショップ・イン・ショップが好調で、コロナ禍における直営店の停滞をカバーしました。今後、直営店は数を増やす対応だけではなく、既存店の増床やより好立地への移転等も含めて、1店舗ごとの採算性の向上に取り組んでいきます。そして有望な販売チャネルであるECの売上増大も中期経営計画の柱の一つですが、当期のECの売上高比率は13.4%を占め、利益面でも成果が出ており、目標の売上高比率30%へ向けて足場を固めることができました。

「在庫流動の徹底」は、当社事業のなかでも収益強化にダイレクトに関わる重要テーマとして力を入れています。当社は、過去に不良在庫の積み上がりによる事業危機を幾度か経験し、その教訓を生かして在庫管理を徹底しています。発注量の抑制とシーズン中での効果的な在庫流動を進めることで、在庫を低水準に抑制する施策を実施し、当期の棚卸資産残高は134億円、棚

### 高ROE経営の推進

		改善ドライバー	KPI	進捗状況	方針
2022年3月期 ROE24.7%	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	61%	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 卸販売の向上	卸販売比率	39%	直営店でカバーが難しい地域について卸先との協業を進める
		3 EC比率の向上	EC売上高比率	13.4%	中期経営計画最終年度にEC売上高比率30%を目指す
	販売効率の改善	4 在庫残高のコントロール	在庫残高	134億円	発注量の抑制と、シーズン中での流動在庫の徹底
		5 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
		6 コストコントロール	売上高販管費率	35.8%	成長投資を続けながら30%台を維持する
		7 有利子負債のコントロール	D/Eレシオ	0.07	0.3倍以下の維持を目指す
資本構成の最適化					



卸資産回転月数は、1.64カ月となっています。在庫流動の徹底は終わりなき取り組みです。今後もさまざまな販売チャネルを活用し棚卸資産回転月数の短縮に努め、そしてこの取り組みの推進により原価率の低減にもつなげていきます。その成果として、当期の販売ロス率は1.5%となり、中期経営計画期間中に2%台に維持する目標は達成しています。しかしこの指標は、当社にとって事業リスクをいち早く察知する重要な意味を持っていますので、継続して注視していきます。

こうした施策により、当期の営業利益は拡大し、ROEは24.7%となりました。中期経営計画目標値が18.0%ですから、すでに目標を達成している状況です。しかしROEに関してはゴールではなく基準になる数値であり、維持管理することを重視しています。ROEの数値が高まればそれだけ手元のキャッシュが増加し、さらなる配当や再投資もできますので、今後も常に高水準を目指します。

当社では、高ROE経営に用いる指標として、7つの改善ドライバーとKPIを設定しています。これらは当社がアパレル業界で長期にわたって事業を進めるなかで確立してきた指標で、当社経営の健全性を測るものとなる、いわば会社の健康診断の項目と数値に当たります。常に注意を払って継続的にチェックし、何らかの悪化の兆しがあれば、速やかに対処していきます。

### キャッシュアロケーションの取り組み

キャッシュアロケーションにつきましては、中期経営計画において5期間で700~800億円の営業キャッシュ・フロー創出を目標としています。そのうち、株主還元

に当した残りを成長投資に振り向ける計画です。成長投資のテーマは「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」を設定しています。

当期は、「新製品の研究開発」「環境負荷低減への取り組み」などへの投資案件を継続的に行ったほか、「事業基盤整備に向けた投資」として、基幹システム刷新や物流拠点の立ち上げへの準備など、将来の事業基盤確立へ向けたインフラ投資を重点的に進めました。特に「事業基盤整備に向けた投資」は前中期経営計画で、売上が先行するなかで見えてきた課題で、将来これがボトルネックにならないよう、刷新を図っています。特に当社の進める実需型ビジネスモデルにおいて、オペレーションの効率化を図るうえでの根幹に位置する部分になります。ロジスティクスへの投資も含めて、最終的にはお客さまの利便性につながることを考え、2023年3月期(次期)を通じて積極的に投資していく方針です。

また、これらインフラ投資に加えて、当期より力を入れている分野が「次世代のスポーツフィールド整備」です。ものをつくって売る事業から、コト事業へも参入していく計画として、PLAY EARTH PARKという新しい取り組みを打ち上げており、最終的には創業の地である富山県に、スポーツの原体験を体感できるフィールドを設置することを目指して準備を進めているところです。

さらに、「ポートフォリオ再構築」の一環として、2022年4月に当社事業拡大・拡張に親和性のあるベンチャー企業に対して投資を行うCVC(Corporate Venture Capital)のGOLDWIN PLAY EARTH FUNDの運用を開始しました。当社ではこれまで石油由来でない新素材の開発に向けてSpiber株式会社に出資す

#### キャッシュアロケーション



※各項目の合計値は営業キャッシュ・フローの総額とは一致しないが、投資総額は営業キャッシュ・フローの範囲内とする

るなど、新規分野の開拓にチャレンジしてきた経験がありますが、同ファンドによりこの分野に注力する計画です。10年間で30億円の枠を設けて、第2、第3のSpiberになり得る素材の案件や、コト事業への投資案件のほか、地域や子どもを支える事業、自然との共生や地球環境保全に関わる事業案件などを開拓していく考えです。

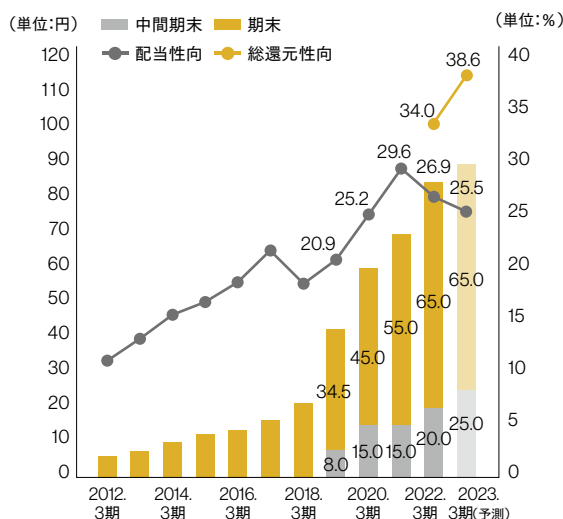
財務部門としては、財務規律に沿いながら各事業の投資案件を精査し、伸び代を考慮して選択的な投資を実施していきますが、やはり当社の強みをより強力に伸ばせる分野を優先的に投資していきたい考えです。すでに実施している投資案件としては、アスレチック分野における「THE NORTH FACE Sphere」の出店、ザ・ノース・フェイスにおける成功モデルの他ブランドへの波及、自社ブランドGoldwinのグローバルマーケットでの認知向上へ向けた投資などです。

## 株主還元と配当性向について

当社では株主の皆さまに対する利益還元が企業としての最重要課題の一つであることを常に認識し、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。創出した営業キャッシュ・フローのうち、200～250億円を配当および自社株買いとして株主還元へ充当します。配当性向は30%以上、総還元性向は40%を目安としています。

当期は業績の向上を背景として、一株当たり配当金は、中間配当が20円、期末配当が65円で、年間配当金は85円とし、11期連続の増配を実現しました。

### 株主還元と配当性向の推移



※2020.3期を基準とした1株当たり配当にて表示

## 今後の方針と財務部門の役割

次期は、インバウンド需要の回復が期待されていますが、今なお不透明な状況が続くため、当社決算ではインバウンド需要の回復を織り込んでいません。また直営店の一時休業は、コロナ禍での店舗運営ノウハウが十分に得られてはいるものの、不測の事態を考慮して、当期並みを前提として計画しています。事業環境をみますとロシアによるウクライナ侵攻などの影響もあり、為替が円安に振れるとともに、原料高となることも見込まれます。

こうした厳しい環境下で、当社が最重点として取り組むべき施策は、在庫オペレーションのさらなる精度向上です。これを突き詰めていくことは、アパレル業界における競争力の向上にもつながります。外的な事業環境要因によって売上高が上下することも予測されますが、その影響を最小限にした決算を達成できるように、一定レベルの在庫消化率を常年实现する体制づくりや、それを支えるシステム等のインフラ整備、また、それらを運用する人材育成を進め、持続可能なビジネスの基盤を形成してまいります。引き続き足元は不透明要因が多くありますが、実需型ビジネスモデルをさらに磨き上げることで、次期においてもパフォーマンス、ライフスタイル、ファッションの3事業ともに増収を計画しています。

加えて、過去2年間のコロナ禍の下で、多くのイベントが中止を余儀なくされるなど、ブランド価値を高める機会が非常に少なかったことも課題です。今後は、社会生活がウィズコロナへシフトするなか、持続的成長へ向けてブランド力を上げるべく、イベント投資を含め広告宣伝費の増加を図ります。

当社財務部門では、事業を的確にサポートしていくために、常に財務の健全性を追求することにより、成長性を担保していくことを基本としています。今後とも、人材や環境対応も含め、製造・販売の各方面でさらなる成長を実現するために積極的な投資を実践します。そのためにもオペレーション能力の磨き上げを、引き続き追求してまいります。

# ブランド価値を最大化し、 スポーツアパレルの 可能性の拡大に挑戦

取締役  
常務執行役員  
事業本部長 **森 光**



## ブランドストーリーを明確にして、 マーケティングを深化する

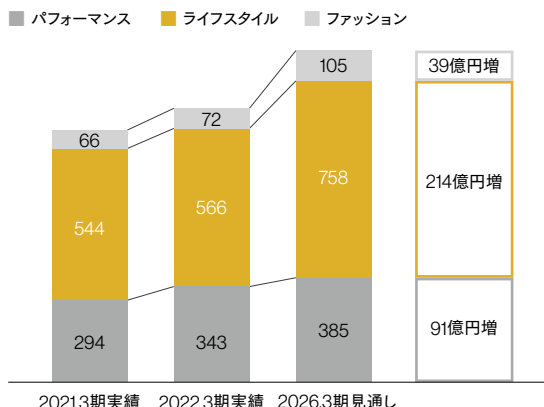
ゴールドウインは、かねてより企業姿勢やブランドストーリーを明確に示すことで、ブランド価値の確立を図ってまいりました。ブランド毎のメッセージを大切に、デザインやマーケティングに取り入れることで、お客さまとコミュニケーションを重ね、当社を代表するブランドを育ててきました。昨今では、各ブランドの担うマーケットの分野がクロスオーバーするなかで、新たなトレンドを的確に把握するとともに、ザ・ノース・フェイスの成功モデルを他ブランドに波及させることを目的に、事業区分をこれまでのアウトドア、アスレチック、ウインターから「パフォーマンス」「ライフスタイル」「ファッション」に変更しました。これは、スポーツウエアをライフスタイルのなかに取り入れるマーケットが非常に大きくなってきたこと、従来のアウトドアとアスレチックの境界がなくなってきたこと、さらに競技においてスポーツウエアやギアに求められるパフォーマンスがより高度になってきたというトレンドに合わせて、当社グループ全体の製品カテゴリーのあり方を見直したものです。

基本とする戦略は、スポーツメーカーとして、対象スポーツに対して真に機能的で快適なウエアをつくるということで、スポーツ・アパレル・ギア・メーカーとして長年続けてきたことに変わりはありません。特に、パフォーマンス領域においては、対象スポーツのカテゴリーに対して、マーケットに深く関わりユーザーの求めるニーズを正しく把握することが肝要です。たとえば一概に登山といっても、低山にハイキングに行くのか、冬の北アルプスへ行くのか、トレイルランニングをするのかななどによっても、求められる性能が全く異なります。また、ライフスタイルやファッション領域になると、機能面だけ

でなく、ブランド価値やデザイン性が求められます。数あるブランドのなかからいかにそのブランドをピックアップしてもらうかというのは、やはりそのブランドの認知度と、ブランドへの共感を高めるしかなく、ブランドごとにどのようなブランドストーリーを伝え、どのような製品を提案すればマーケットで深化、広がるかというのが事業課題になっています。

昨今のマーケットは、2020年以降のコロナ禍で外出制限がかかる状況が続きましたが、依然として人々のスポーツに対するニーズは高いものがあり、たとえば、在宅勤務の休み時間に近所をランニングしたり、休日は近場でアウトドアを楽しんだりするという、気軽にスポーツを楽しむ層が増え、自然と触れ合いたいという思いからキャンプブームが起こりました。また、ビジネスシーンでも、スーツスタイルからの脱却というトレンドが続いています。そうした動きに柔軟に対応したことで、新しい顧客層の開拓が進み、2022年3月期は過去最高の業績を上げることができました。

5期間での成長イメージ





## ザ・ノース・フェイス事業の安定成長と、成功モデルの他ブランドへの波及

昨年に引き続き、ザ・ノース・フェイス事業が堅調に成長しています。しかし、ザ・ノース・フェイスの成長余地はまだあるとみています。もともとブランドストーリーを重視した経営を進めており、むやみにスポーツカテゴリーを増やす戦略は取っていません。しかし、既存のカテゴリーにおいても、たとえばランニングをはじめとするアスレチック市場の拡大を鑑み、ザ・ノース・フェイスとしてもこの領域の強化を進めています。また、すでに成果が出ているマーケットとして、キッズマーケットがあります。2010年位からコレクションの展開に注力してきましたが、親御さんがザ・ノース・フェイスのファンで、それを子どもに着せたいというニーズもあり、売上を伸ばしています。このようにまだマーケットニーズをとらえ切れていない領域も多く残っており、近年着手しているマタニティマーケットであったり、ユニホームビジネス、ワークウェアビジネスなどの可能性も探ってまいります。

また、成功モデルの波及としては、ザ・ノース・フェイスが中心に進めた直営店ビジネスのノウハウを、他ブランドに横展開することが考えられます。これはザ・ノース・フェイスがそうであったように、マーケットニーズを的確に把握して、製品開発につなげ、ブランド価値を高める成功モデルであり、ヘリー・ハンセンや当社のオリジナルブランドであるニュートラルワークスなどで実践していきます。

生産面では、バッグやアクセサリーの強化が考えられます。当社のブランドのなかで多くのノウハウを持っているザ・ノース・フェイスでの知見を各ブランドへ波及させることができると考えています。バッグやアクセサリーはシーズンを問わない販売が可能であり、かつ工場の閑散期を使った

効率的な生産計画を立てられるメリットがあります。確立すれば安定したビジネスとなるため、ブランド横断の全社共通組織をつくり、開発を強化しているところです。

## 直営店で磨いたノウハウをECサイトに応用し、独自の販売チャネルを構築

中期経営計画の初年度である2022年3月期は、持続的な成長を遂げるための体制固めができた1年でした。社会の動向が目まぐるしく変化し、それに伴ってお客様のニーズも大きく変わっていきなで、マーケットニーズを吸い上げることに注力し、販売チャネルに関してはこれまでの延長線上でなくフレキシブルに対応してきました。

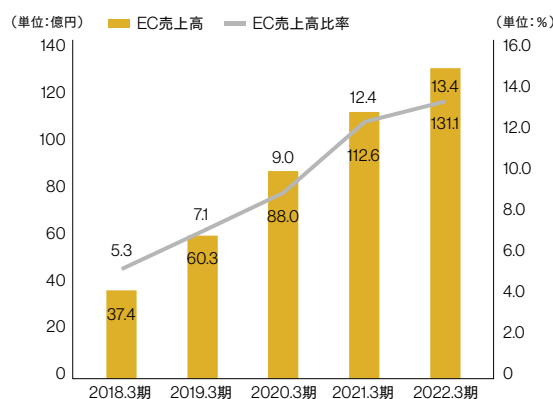
なかでも自社のウェブサイトを通じたECの強化に力を入れています。当社の強みは直営店を持っていることであり、ここで得たノウハウをECサイトに連動することで、他にはない当社独自のサービスが提供できると考えています。たとえば、専門的な知識を有するスタッフによるオンライン接客や、コンシェルジュなどの機能、スタッフがモデル役となって製品をご案内する動画など、リアルとデジタルを融合した情報発信により、ECのメガプラットフォームと差別化していきます。やはりお客様の反応がよいのはスタッフがお勧めする製品です。コロナで来店しにくいような状況にあっても、スタッフがリアルな情報を発信できることの効果は高いと感じています。

また、よりスポーツカテゴリーに特化した専門性の高いサイトを運営しています。当社が原宿にザ・ノース・フェイスの店舗を複数構え、それぞれの店舗で専門性を磨き多様化してきた経験を、ECサイトにも応用する考え方です。

### ECを通じてお客さまとのつながりを強化し、接客サービスの向上を図る

当社グループのEC売上は引き続き伸長し、2022年3月期は前期比16.4%増となりました。2021年10月にオープンした「THE NORTH FACE MOUNTAIN ECサイト」では、アスリートのインタビューなどのコンテンツを充実させたほか、専門スタッフのオンライン接客を提供。さらにライブコマースを展開してECや店舗への誘導を図っています。また、直営店と連携したOMO (Online Merges with Offline) ツールを導入し、販売スタッフのモチベーションを高め、より満足度の高い接客サービスを行えるよう工夫しています。

### EC売上高/EC売上高比率



すでにザ・ノース・フェイスのMOUNTAINとCAMPのカテゴリーでサイト運営を開始しました。

一方、直営店やECを通じた自主管理販売だけでなく、お取引先への卸販売も重要な販売チャネルであると考えています。自主管理販売のみでは不測の事態に対応できません。実際、コロナの影響で直営店が一時的に全店閉鎖となった際は、卸販売の売上が業績に大きく寄与しました。これからも既存のビジネスパートナーとの関係を深めていきたいと考えています。

## オリジナルブランドの育成と 企業価値の創造

中期経営計画の第一の課題であるオリジナルブランドの育成は、価値創造に向けた取り組みの一つでもあります。ブランドを通じてより多くのお客さまに「ゴールドウィン」という会社を知っていただき、認知度を高め、企業価値の向上を図っていくことは、私たちがさらなる成長を図るうえで不可欠な取り組みです。

その一環として、2022年3月にゴールドウィンブランドから「Goldwin 0」を発表しました。ゴールドウィンブランドは、パフォーマンスとライフスタイルを中心にしたブランドですが、Goldwin 0ではファッションマーケットも意識しています。当社がnanamicaやザ・ノース・フェイスのパープルレーベルなどで磨いたデザイン性を発展させ、機能性と環境に配慮した未来型の素材を取り入れることで、ブランド価値を高めることをコンセプトとしています。デザインは、海外デザイナーの起用やファッションショーへの出展など、これまでのスポーツウエアにはないアプローチ

を展開します。Goldwin 0を通じて、「ゴールドウインは面白い取り組みをしている」というイメージを持っていただけたらと考えています。

また、ザ・ノース・フェイスなどの当社が取り扱う海外ブランドには、商標取得や事業提携の地域限定がありましたが、オリジナルブランドにはこうした制約がありません。海外市場で特に期待しているのが、中国本土、香港、台湾などの中国語圏です。これらの地域では、日本のブランドに対する関心が高く、旅行などで来日された経験のある人たちも多くなります。体格も日本人と近くサイズ感や着こなしても親和性は高いと思います。その一方で、私たちには、欧米でブランドの存在感を出していきたいという思いが強くなります。欧米で著名な日本のブランドはいずれも世界中で評価が高く、欧米市場でブランド価値を高めることが、海外戦略の一つの鍵になると考えています。

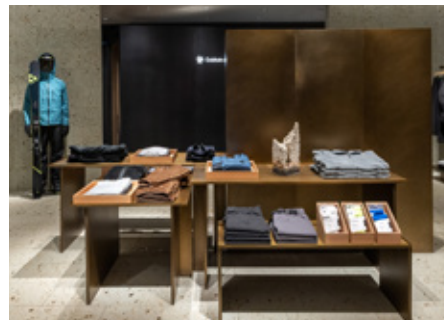
## 環境問題に対する意識を、 ブランドストーリーに包括する

アウトドアを主幹事業とする当社グループでは、お客さまの地球環境に対する意識も高く、ブランドメッセージとして「環境」は外せないキーワードになっています。社内でも、特に若い社員がこの分野への関心が高く、これからの時代における重要なテーマであると認識しています。

一方、アパレル業界では長年にわたり、使用済み衣料の廃棄など「ファッションロス」が大きな問題となっています。業界として前例のないことにチャレンジしているわけですから、地球温暖化問題と同じく非常にハードルの高い課題です。ファッションロス・ゼロの実現には、生産や

## 欧州、北米、アジア、中国で情報発信力を強化し、 ファンの拡大を目指す

2019年に初の海外直営店「Goldwin San Francisco」(米国)、2020年に「Goldwin Munich」(ドイツ)を出店し、長期的な成長を見据えた海外戦略を展開しています。2021年12月には中国初となる旗艦店「Goldwin Beijing(ゴールドウイン北京)」をオープンしました。飛躍的に振興する中国市場のウインタースポーツの拠点である北京に旗艦店をつくることで、グローバルにブランドの発信力を強めていきます。欧州、北米、アジア、中国において直営店舗、EC、卸売の連携を図ることで情報発信力を強化し、高付加価値商品を通じてファンの拡大を目指していきます。



Goldwin Beijing

### 不要な服を買い取って、 必要とする誰かにつないでいく「リセール事業」

2022年7月、サステナブルな取り組みとしてリセール事業である「GREEN BATON(グリーン・バトン)」を始動しました。一般的にキッズ製品は子どもの成長によって約2年でサイズアウトするといわれていますが、当社のアンケートではそのうち約40%がゴミとして廃棄されているという結果が出ています。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して新たな価値が付加されます。

グリーン・バトン <https://www.goldwin.co.jp/greenbaton/>



店頭段階での在庫コントロールや、リユース・リサイクルの拡大など、お取引先やお客さまと一緒にしたバリューチェーン全体での取り組みが必要です。こうした課題への取り組みの一つとして、お客さまから古着を買い取り、当社の富山リペアセンターにおいて、リペアやリモデルして再販する「リセール事業」に取り組み始めました。ゴミとして廃棄される服を削減し、そこに新たな価値を付加して販売することで、製品のロングライフ化を図るだけでなく、お客さまとも価値観を共有して、新しい循環型社会の形成に取り組めたらと考えています。

さらに、環境負荷低減素材の積極的な採用も進んでいます。とはいえ、スポーツの厳しい環境下で使用される製品においては、機能や品質を犠牲にすることはできませんから、これらと環境への影響を両立できるような製品づくりが必要です。非常に難しい課題ですが、グループ全体で注力していきます。

### 「CORE & MORE」の発想で、 ブランド価値を最大化する

2023年3月期は、円安による原価率アップが大きな課題となってきています。そうした状況下でどのように利益を確保していくか。2021年3月期から2022年3月期までは、お客さまのニーズに応える製品をいかにつくって届けるか、いかにして在庫を適正にコントロールしていくかが課題でしたが、現在の課題はコストと価格のバランスということになります。

利益を確保していくためには、当然値上げという選択肢もありますが、それより大事なものは、私たちのブランド

の価値を高め、それに対してお客さまが対価をお支払いいただけるように、価値を継続していくことだと考えています。それには各スポーツカテゴリーのブランドアイデンティティを守り続けていくべきだと思います。ザ・ノース・フェイスがアウトドア分野で長年支持されてきたのは、購入していただいたお客さまに価格以上の価値があると評価され、そのお客さまがリピーターとなり、周りの方々に勧めていただいた結果であると考えられています。それぞれのスポーツに深く関わっている人たちにマーケットインし、的確なコミュニケーションで的確な商品を開発することが非常に重要になってきます。

これらは私たちの提唱する“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「CORE & MORE」につながってきます。たとえばカンタベリーはラグビーのブランドで、当社も選手や業界のサポートによりラグビーの普及に尽力していますが、2019年のラグビーワールドカップの時に、競技をやっていない多くの人にファンになってもらえたという経験があります。当社ではこうしたチャンスに、しっかりとMOREであるライフスタイル領域への拡大を進めることが重要だと考えています。それは同時に、各スポーツカテゴリーのブランドを「日常」に生かしていく発想が大切です。ブランドストーリーがそれぞれ異なるように、すべてのブランドが個別に試行錯誤すべき事業課題ですが、自分たちがどういうブランドであるのかということを考えぬき、コミュニケーションしていくことに尽きると思います。

2023年3月期は中期経営計画の2年目にあたります。引き続き、不透明な状況が続きますが、ブランド価値を最大化し、スポーツアパレルの可能性の拡大に挑戦します。





イグニション・ポイントベンチャー  
パートナーズ株式会社  
ジェネラルパートナー 竹岡 紫陽

株式会社ゴールドウィン  
ベンチャーパートナーズ  
代表取締役 金田 武朗

# GOLDWIN PLAY EARTH FUND

## サステナブルな未来をつくるためのコーポレートベンチャーキャピタル

ゴールドウインは、さまざまなベンチャー企業との連携を促進しサステナブルな未来を創造するためのコーポレートベンチャーキャピタル(以下、CVC)機能を担う子会社「株式会社ゴールドウインベンチャーパートナーズ(以下、GVP)」を設立し、イグニション・ポイントベンチャーパートナーズ株式会社(以下、IGPVP)と共同で「GOLDWIN PLAY EARTH FUND(以下、GPEF)」の運用を2022年4月から開始しました。Spiber株式会社との共同開発に続く、第2、第3の協業企業を見つけ、自社単独では生み出せないアイデアやモノを創出する可能性を広げるために、GPEFの舵取りをする二人がファンドの展望を語ります。

### —— GPEFの投資領域

**金田:**投資領域は3つあります。一つ目は「ファッション&スポーツ」です。アパレル業界は世界第2位の環境破壊産業といわれています。ゴールドウインはアウトドアを楽しむブランドを展開しているので、スポーツや遊ぶための環境を守らないといけません。そのため、環境に対するインパクトを少なくする素材開発ベンチャーに投資をしていく予定です。

**竹岡:**また、システムを構築する企業への投資も考えています。リサイクル品や中古品の流通に付随するシステムや、オンラインショップのプラットフォームなど幅を広げていきたいです。

**金田:**二つ目は「フューチャー&コミュニティ」です。端的に言えば、アウトドアの未来や地域社会をより良いものにしていくための投資です。

**竹岡:**アウトドアを通じた「子育て」のようなサービスを展開している企業に投資するイメージですね。

**金田:**2022年春から夏にかけて、東京と富山で、スポーツの起源である遊びを通じて、自然や環境との新たな関わりを生み出すことをコンセプトに、子供たちのためのイベント「GOLDWIN PLAY EARTH PARK」を開催しまし

た。そうした「PLAY EARTH(地球と遊ぶ)」を通して、子供たちの未来につながる体験の場を提供していきたいと思っています。そして、それらはコミュニティ形成にもつながっていきますし、ひいては未来をつくることにもつながります。

**竹岡:**ただ、そういう場やシステム構築はゴールドウイン単独のノウハウだけでは難しい部分があります。その分野を専門とするベンチャー企業と組んでいくことで、より良い場を提供できると思っています。たとえば、「食育」や「ウェルネス」「スリープテック」など、子どもに関係する領域を幅広く想像すれば、どんな企業とも組んでいけますよね。

**金田:**三つ目は「グローバルエンバイロメント(地球環境)」です。一つ目と似ていますがやはりゴールドウインはアウトドアが主軸なので、地球と遊ぶための環境がないと、その前提が成り立たないわけです。スパイバーのように生分解性の素材を開発したり、生物からプラスチックをつくったりするような企業へ投資していきます。

また、水や資源、エネルギーの枯渇にも目を向けなくてはなりません。世界ではエコビレッジやコンポストなどの「資源の循環利用」が進んでいますが、当社としても、小さなことからでも一歩一歩進めていきたいですね。

## —— 現在の投資活動

**竹岡:** GPEFの投資先第一号は、産直通販サイト「食ベチョク」を運営する株式会社ビビッドガーデンです。昨今、国内の農業は生産者が疲弊し、中抜きも多いなかで、「食ベチョク」は生産者と消費者を直接つなぐプラットフォームを持っています。つながっている生産者の数は7,000以上\*もあります。

**金田:** 当社はイベント型の「GOLDWIN PLAY EARTH PARK」とは別に、富山県内にスポーツや自然体験を楽しめるフィールドをつくるプロジェクトを計画しています。この活動にあたって、フィールドにおける食育の提供などいろいろな可能性を生み出せると考えました。新たに食の分野を自分たちで構築するのは難しいので、プラットフォーマーと組む方がさまざまな側面でスムーズですし、「食ベチョク」の顧客60万人\*の方々ともつながって、顧客の行き来などにも期待しています。

## —— 共同運用する理由

**金田:** ゴールドウインはファンドをつくったこともなく、CVCも初めてでした。そして、IGPVPとしても、誰かと手を組んでファンドを運営するのは初めてとのことで、フレッシュと一緒に盛り上げてくれる、一緒につくり上げてくれることを期待しました。

**竹岡:** 我々もゴールドウインとスパイバーとの取り組みには注目していて、長時間かけて新しいことに取り組む姿をリスペクトしていました。投資は短期的なリターンや利益を大事にしますが、CVCはベンチャー企業に投資した後も連携や支援が必要です。そこには思い入れが大切で、これまでのゴールドウインの活動をみていたら、その点は間違いないと確信していました。

**金田:** ゴールドウインはものづくりの会社ですから、「金融」だけで儲けることを良しとしない会社です。汗をかいてこそ意味があると思っています。スパイバーに対する「投資」も最終ゴールは「経済的利益」ですが、一緒にモノをつくるのがとても大切で、さらにその過程で一緒に

大量の汗を流しています。

**竹岡:** そういった事業において相乗効果を生み出していく、互いの意志みたいなものに惹かれたので、共同運用のお話は非常に魅力的でした。

**金田:** スパイバーに関しては何とか形が見えてきましたが、私たちだけで今後もやったとしたら、汗だけ流して、儲けがない状態になりかねない。そういう点でも目利きであるIGPVPとの共同運用は大変心強いです。

## —— 今後の展望

**金田:** GPEFの投資はゴールドウインの事業と密接に関係しています。

**竹岡:** 各事業部門から出てくる、「こういう繊維が欲しい」や「こんな撥水の機能があれば」など、その課題にフィットするベンチャー企業を積極的に探しています。

**金田:** ゴールドウインの社員も自分事として投資を考えてもらいたいと思っています。もちろん東京以外で働いている社員にも地域課題などに目をむけて積極的に参加してもらいたいです。

**竹岡:** 私たちでは、東京以外の土地についての細部までは知ることができませんからね。

**金田:** ゴールドウイン、GVP、IGPVPの3社で、革新的な技術を有するベンチャー企業を支援し共創していくことに取り組み、社会課題の解決に挑んでいきたいと思っています。そして、直面する環境課題の解決や持続可能な豊かで健やかな社会の実現を目指します。

\*「食ベチョク」の生産者数と顧客数は、2022年5月時点のもの



### PROFILE

#### 竹岡 紫陽

大手シンクタンクにて官公庁向けの調査研究および民間企業向けのイノベーション、新規事業、コーポレートベンチャーキャピタルの設立や運用に関するコンサルティングに従事。その他に海外スタートアップと連携した自社内の新規事業プロジェクトの推進を実施。その後イグニション・ポイントベンチャーパートナーズに参画し、大企業と連携したスタートアップ投資の支援、ファンド組成、運営およびクロスボーダートランザクションを担当する。

#### 金田 武朗

1987年三井物産入社。2000年に株式会社ゴルフダイジェスト・オンラインを創業し、2004年に上場を果たす。2012年ゴールドウイン入社。海外事業の責任者およびM&A、投資案件を担当。2015年に戦略コンサルティングを手掛けるコクーンラボ株式会社を創業。2020年より再びゴールドウインへ入社。現在、ゴールドウイン執行役員経営企画本部長とゴールドウインベンチャーパートナーズ代表取締役社長を兼務。





Chapter

3

BASIS







# サステナビリティの考え方

ゴールドウイングループは、スポーツアパレルメーカーとして、ものづくりを通して豊かで健やかな暮らしを生み出し、地球、社会の持続可能性に貢献することが使命と考えています。世界では、気候変動や生物多様性をはじめとする環境問題や、貧困や人権侵害など、多岐にわたる社会・環境問題が叫ばれており、企業活動を通じてこうした課題の解決に取り組むことが求められています。当社も環境負荷や人権問題が危惧されているアパレル産業に携わる企業として、こうした課題に真摯に向き合うことが重要と考えています。この使命を実現するためにも、製造から販売に至るまでのあらゆる段階で、社会や環境課題に心を配ることが必須であり、こうした考え方を「ESG経営の基本方針」として定め、グループ全体で共有しています。

## ESG経営の基本方針

ゴールドウイングループは、企業理念の「スポーツを通じて、豊かで健やかな暮らしを実現する」の考えのもとに、製造から販売まで、あらゆる段階で心を配ることを実践していきます。また、経営の透明化や、従業員が健康に働き続けられる職場環境づくり、そして地球環境・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。

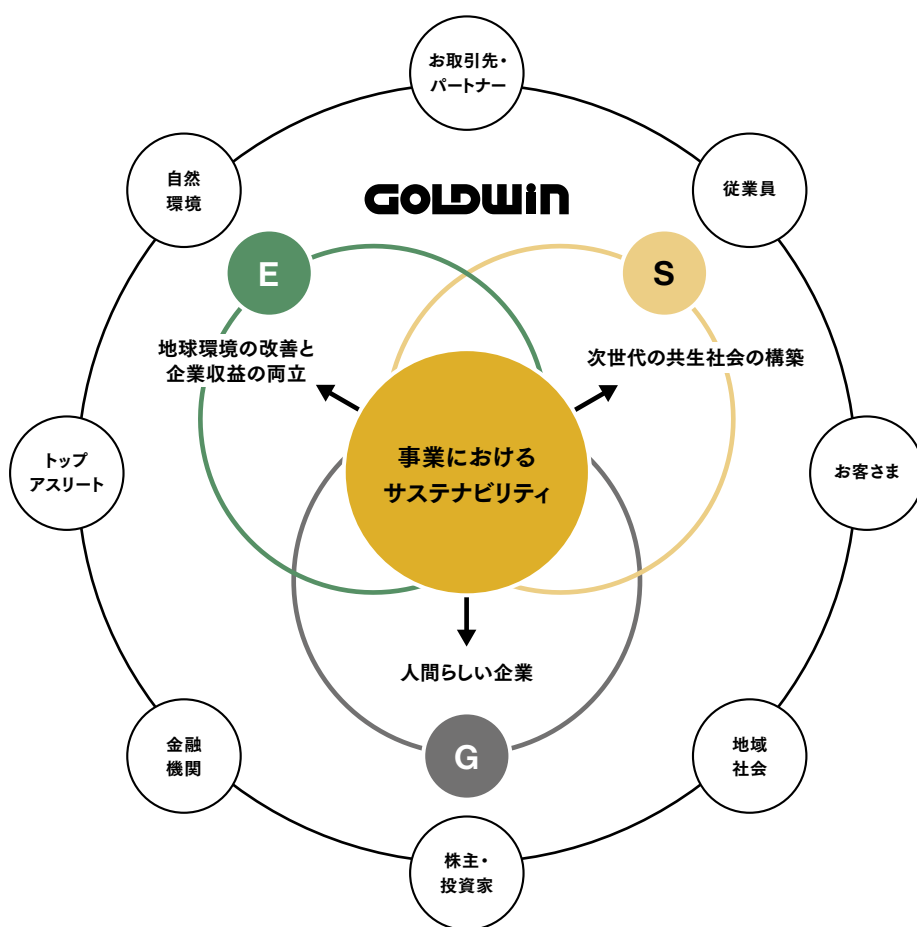
## ESG経営 推進体制

当社グループでは、ESG経営推進の基本方針のもと、代表取締役社長がESG経営全体についての最高責任と権限を有し、ESG経営の有効性について責任を担っています。2021年4月からはグループ全体のESG経営推進のため、従来のCSR推進委員会を「ESG経営推進委員会」と改めました。同委員会はESG経営推進室、総務部を事務局とし、事業本部、販売本部、商品本部、経営企画本部、管理本部、子会社など事業執行の責任者がメンバーとして参加し、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」で掲げた非財務情報の計画、年度計画の審議、四半期ごとの進捗状況の確認やグループのESG経営の課題に関する検討を行います。また、ESG経営推進委員会は、1年に1度、ESG経営の推進状況を取締役に報告し、取締役会の承認を得ます。さらに、「(E)環境」について、当社では1999年にスポーツアパレル業界で初めてISO14001の認証を取得し、環境保全活動・環境配慮商品の開発と省資源による事業効率向上とを両立してきました。現在では、「EMS推進委員会」がISO14001の認証のもと、環境マネジメントシステムを実践しているほか、「開発委員会」のGREEN IS GOODワーキンググループにおいて、環境負荷低減素材の開発やリサイクル活動などを推進しています。



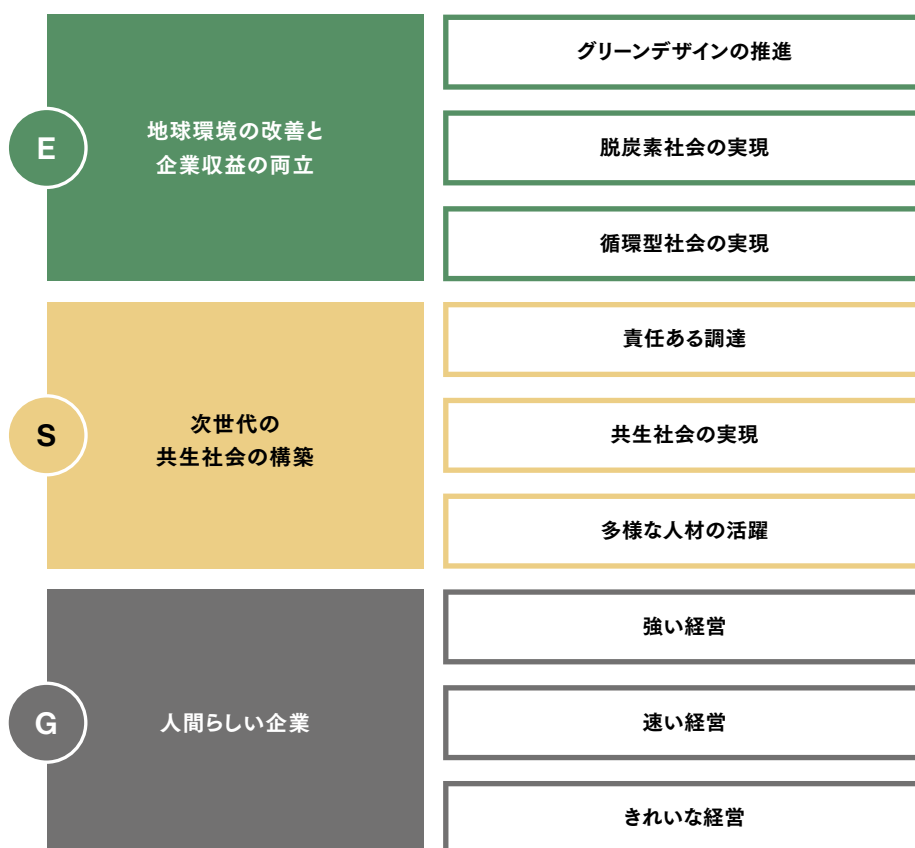
## ステークホルダーとの価値共創

創業から70年以上が経ち、当社は成長軌道にあります。これは、トップアスリートを含むお客さま、従業員とその家族、お取引先・パートナー、金融機関、株主・投資家、創業の地富山県と本社のある渋谷区を中心とした地域社会、それにスポーツと切り離せない豊かな自然環境とともに歩み続けてきた結果だと考えています。当社はステークホルダーを常に大切に考え、ステークホルダーと価値を共創しながら、創業者の志であるスポーツのある豊かな暮らしを実現します。

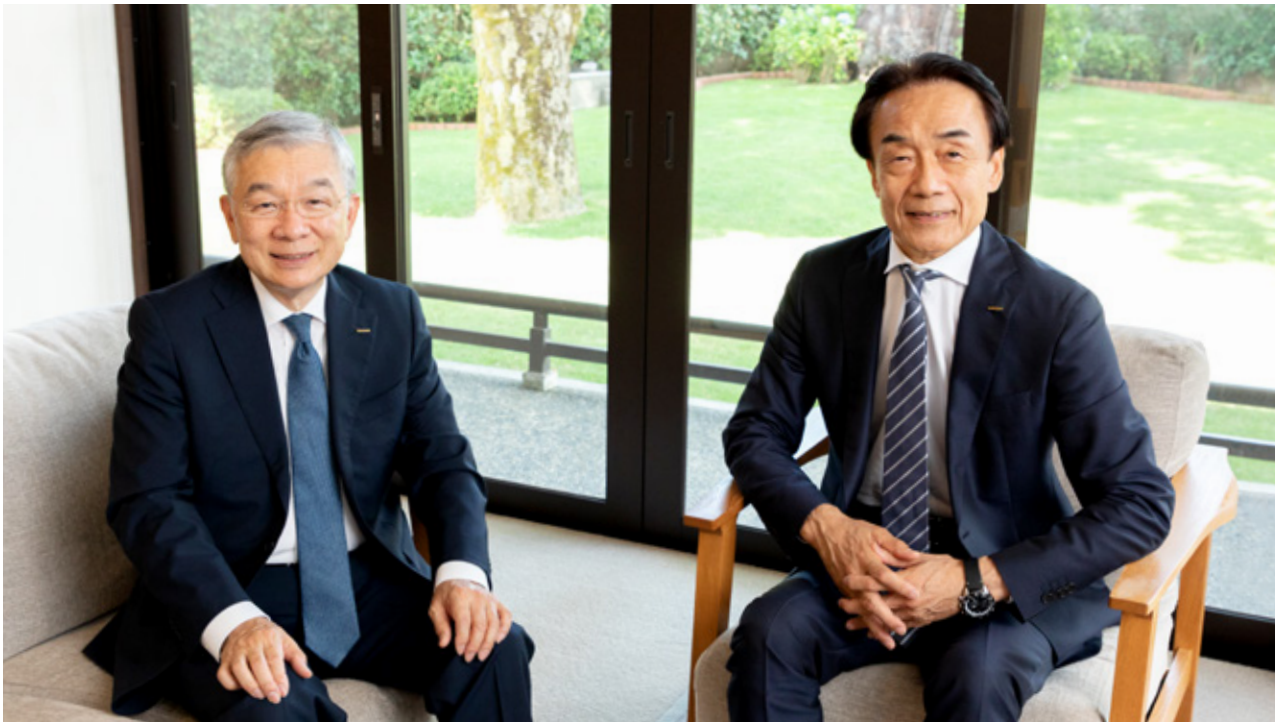


## ESG経営 重要課題

ステークホルダーと価値を共創し、ESG経営をより具体的に推進するために、3つのテーマと9つの項目を「ゴールドウインの重要課題」として特定しています。当社は、ESG経営推進委員会のもと、すべての事業執行部署が参画し、9つの重要課題の実践を推進しています。







## ESG経営をリードしていくために、 創業時からの経営哲学を承継し、経営課題と向き合う。

代表取締役会長 西田 明男      社外取締役 好本 一郎

### 社外取締役に期待する、 「ゴールドウインの今」の見極め

**西田:** 私が社外取締役の方々に期待するのは、第一に当社の今のあり方を、第三者的な視点で見て、しっかりと検証していただくことです。創業して何十年も経ちますと、自分たちが当たり前だと思い、行動していることのなかに時として現在の社会常識や価値観にそぐわないことがあるかもしれません。その点をしっかり見極め、指摘していただくことは、当社にとって非常に大切です。

当社では、以前より専門性の高い方々に社外取締役にしてもらい、それぞれの見識を生かした有意義な助言を得てきました。そして2021年6月からは、経営の現場を長年にわたり経験されてきた好本さんを社外取締役に迎えしました。新たな視点で、多様な質問を受け、取締役会での議論が活性化しています。

**好本:** 社外取締役は日常業務への関与の度合いが低いからこそ、物ごとを客観的に見て、発言しやすい立場にあります。提言すべきことを積極的に発信するのが、最も大切

だと思い、実践に努めています。取締役会の議題については、担当役員、担当部門のスタッフに、事前、事後に関わらず直接話を伺いますが、皆さんが非常にオープンに、かつ的確に、迅速に答えてくださいます。そのような直接的なコミュニケーションを取れるのも、社外取締役の機能を果たす上で重要であり、非常に良い感触を得ています。

社外取締役はさらに、ゴールドウインのガバナンス体制でも、重要な役割を担います。取締役会に答申を行う経営管理組織として指名・報酬諮問委員会とガバナンス委員会の二つがあります。これら委員会の議長は社外取締役が務め、また指名・報酬諮問委員会の過半数は社外取締役に構成されており、取締役会の独立性・客観性・説明責任が強化されるようになっていきます。社外取締役は委員会での役割を果たすことで、ゴールドウインの経営のお役に立ち、サポートできるのだと思って取り組んでいます。

**西田:** かつて指名や報酬の案件は、社長の専権事項のようになりましたが、今の体制は委員会ですべてオープンに議論して取締役会に上程するという、透明性の高い仕組みになっています。

**好本:**そこは非常に重要ですね。実りある議論のためにも、ゴールドウインについて勉強する必要があります。ただ、あまりにも社内に踏み込んで、距離感をなくすことも避けなければなりません。「社外」として一定の距離感を持って、客観的かつ有効な提言を心がけています。

### 真面目な社風をベースに、 フラットに議論できる取締役会

**好本:**私はゴールドウインの取締役会に参加して、非常に真面目な経営がなされているとの印象を持ちました。議題の担当者から懇切丁寧な説明があり、発言や質問も多く、議論も活発です。守るべき基本があり、変えるべきところは苦労してでも変える。そういった姿勢が見て取れます。特に、厳しい時期を経験しながら、真面目な社風を維持・承継して、確かなものを積み重ねてきたことが窺えます。私はどんどん発言する方ですが、皆さんが優秀で返答にも広がりがありますから、やり取りには仕事を越えた楽しさを感じるほどです。

**西田:**高い評価をいただき、ありがたいですね。創業者が経営していた時代には、トップに情報が集まり、そこから一方的に発信される面があったのは否めません。しかし、お話のように苦境を経験するなかで徐々に変わり、さらに社外監査役や社外取締役の制度を導入しながら、フラットな議論がなされる今の時流に合った取締役会ができてきました。

**好本:**非常に良い状態ですが、今後さらに取締役会を改善するならば、戦略的な議論を深めることが求められます。現状は報告事項に関しても非常に丁寧に説明いただいております、社外取締役としてはありがたいことですが、効率的な時間の使い方も含めてチャレンジしてはどうかと思います。

**西田:**社外取締役の皆さんとの接点は、月に1、2回の取締役会に限られていますから、効率的な議論のためにも、会社情報に接する機会を増やすことが重要です。そのために、当社の重要なイベントや催し物は極力ご案内し、体験していただけるよう努めています。ご意見を踏まえて、さらに情報提供の充実を図りたいですね。

### 「目標へ向けて心をつなげる」。 ゴールドウインのガバナンス

**西田:**当社にとってのガバナンスとは、企業理念の具現化へ向けて努力できる組織体をまとめ上げることだと考えます。目標に対して、各部門、各部署が一体感を持って取り組む。それもトップダウンではなく、各部門の違う立場の社

員が、お互いにフォローし合うかたちで進んでいく。日本の古い言葉に「異体同心」がありますが、これは違う身体の人間同士が、心をつなげることを表します。仕事においては、役割や立場の異なる者が、同じ目標に向かって力を合わせていく、チームワークで進むことを示しています。私はこの異体同心を念頭に置いて組織づくりを図ることが、ガバナンスにつながると考えています。

**好本:**私は、ゴールドウインには、精神的な意味でのガバナンスが根付いていると思います。ここ数年、ゴールドウインは、社会の要請に応じてガバナンスを体系化する難しい取り組みに力を注ぎ、成果を挙げてきています。真のガバナンスは言葉にするのは難しく、完成形のない常に進化し続けなければならないものですが、私が見てきたこの一年間だけでもガバナンス意識が浸透し、組織が体系化され、ブラッシュアップされてきました。

ガバナンスは、会社を守る側面もありますが、企業価値を高める方向で機能しないと意味がありません。特に経営の意思決定プロセスはガバナンスの重要事項であり、これは一回決まると往々にして硬直化して、粛々と意思決定するようになりがちです。しかし本来は、現場の各段階で議論を積み重ねた上で進むことが望ましい。そうすれば強い会社になれますし、ゴールドウインはそのステージを上がりつつあると思います。

**西田:**ガバナンスのルールは、決めたから守ればいいというものではありません。やはり目的があってルールがあるわけですから、そこを理解し、議論し合いながら最善の道を探るプロセスが大事です。ルールのなかで「やらされている」のではなく、同じ気持ちで目標へ向かう、この原点を常に意識する必要があります。

**好本:**そうですね。会社のゴールとして事業計画がありますが、社員がそのゴールをよく理解し、経営の意思決定プロセスにも関わりながら議論を進めると良い方向性が見出せます。このことは社員の成長を促す優れたOJTでもあります。会社の重要事項に自分が主体的に関わり、たくさん発言し、時にはたたかれることも経験し、それでもやり遂げる。このOJTが実現できれば社員が伸びて、会社も大いに伸びていきます。

### 未来のビジョンを示しながら 地に足の着いた中期経営計画

**好本:**現在進行中の中期経営計画は、事業の未来像を示しながら、しかも地に足の着いた質の高い事業計画だと思っています。

「地に足の着いている」というのは、ゴールドウインにとって一番大切な品質へのこだわりや、新技術の開発を軸に据え、顧客志向の考えが行き渡っている点です。その一例が事業セグメントをパフォーマンス、ライフスタイル、ファッションへ改めたところ。市場や顧客の変化を鋭くとらえ、それに寄り添う姿勢を示し、まさに地に足が着いています。

一方、未来像のポイントは、「PLAY EARTH 2030」の長期ビジョンに挙げられた「PLAY EARTH」のコンセプトです。これは顧客に地球と遊んでもらい、生活を楽しく豊かなものにしてもらう、そのサポートに取り組むことを示しています。これまでのスポーツアパレルの物販よりも、広い価値を提供する意志が感じられます。また地球環境を守る責任をも含んでいます。このビジョンと地に足の着いた考えの双方が組み合わせられて、重要施策を展開、結果として高ROEを実現していく。まさに財務、非財務のサステナビリティの両立を推進できる、非常に優れた構成になっています。昨年、社外取締役に就任してこの計画に接し、私は非常に感銘を受けました。社員の皆さんには、ここに凝縮されたゴールドウインの哲学に誇りを持っていただきたいと思いました。

**西田:** 中期経営計画の推進に向けた課題として、一部の好調なブランドへの偏重を、どう分散していくか、マルチブランドの並立をどう図るかが挙げられます。特に、海外展開も含めた自社ブランドの育成がカギになりますね。

**好本:** そこは同感です。ゴールドウインの歴史は、マルチブランドの成長の歴史でもありますから、その経験を生かしてどのようなブランドポートフォリオを形成していくかが、今後の事業戦略で重要です。また自社ブランドを海外で展開するために経営資源をどう配分するかも含めて、慎重なかじ取りが求められます。海外の市場開拓は難しいのですが、ここはチャレンジに値します。今まで海外ブランドを国内に導入して数多くの成果を取ってきた経験が、必ず役に立つと思います。

**西田:** 確かに、業界のなかでは海外も含めてゴールドウインの知名度は非常に高いものがありますからね。



**好本:** 海外ブランドを知り、パートナーシップの経験も豊富ですから、非常に楽しみです。

一方で、顧客の変化への対処も今後の課題です。あと5年、10年で顧客の中心層がミレニウム世代、Z世代になってきます。テクノロジーの進歩もあり、市場の形態もEコマースなどの需要が広がって大きく変わると予想されます。ゴールドウインのEコマースの売上比率は今のところ13%ほどで、2026年3月期には30%にする計画ですが、大切なのは数字ではなく内容であり、またEコマースにとどまらない全体のマーケティング戦略、販売戦略を今後の顧客の中心層にどうアジャストさせるのかも重要なテーマになります。

**西田:** 特にファッションは難しいですね。アウトドア市場は、幅広い年齢層をとらえたブランド展開ができますが、女性向けのファッション市場は、年齢層に応じたきめ細かな対応が求められます。そこにEコマースや国際性といった要素も加わりますので、ブランドをどう形成していくか、見極めをしっかりとしなければなりません。

## ゴールドウインが歩んできた ESG経営の道

**好本:** 現代は、ESGなしでは経営が語れない時代になってきました。顧客の意識が高まり、企業はESG経営を推進しないと投資家だけでなく顧客の支持まで失う時代になったと思います。ESG経営が望まれる背景には、自分たちの人生をより豊かで有意義にしたいという、人々のニーズの高まりがあります。そして環境や社会の多様な問題の解消のために、企業も相応の責任を取り、取り組みを強化すべきという認識が広まってきました。そう考えた時に、ゴールドウインは特にこの10年間、意図せずとも自然とESG経営の道を歩んできたと思います。そもそもミッションのなかに人々の「豊かで健やかな暮らし」が入っています。それからゴールドウインの手がけるブランドが、自然や人間性を尊重するものであることも大きいと思います。またESGの重要な要素である人的資本の活用は、創業時の経営哲学の中心に置かれ、脈々と承継され、今の経営陣も強く意識しています。さらに何年にもわたり、企業の社会貢献活動を地道に続けています。これらを踏まえると、ESGの時代要請に非常にマッチした経営を継続していると思います。まさに今の状況は追い風であり、何か新しいものを追い求めるのではなくゴールドウインの持ち味をそのまま伸ばしていくのが経営の道だと思います。

**西田:** もともと日本的な経営の考え方に、ESGの要素があったと思います。特に創業者は、幼い頃からそうした日本



の伝統に思い入れがあり、社会のなかでの生き方を模索し、会社も成長を図ってきました。家族や周りの人の生活のために創業し、スポーツ領域を通してより多くの人のためになることを追い求めて、底の方かららせん形を描くように大きくなっていったのです。今、多くの方々から当社はESGについての確な対応をしている、と評価を受けますが、実はずっと変わらずに積み重ねてきたことなのです。

**好本:** これまで進めてきた施策で、ESG経営に役立つこともたくさんあります。たとえばESGでは、会社が大きくなればなるほどサプライチェーン全体に責任を持つように要請されます。ゴールドウインは実需型ビジネスを伸ばし、自主管理売上比率が60%を超えています。そこまで自社管理で行っていますから、責任は取りやすい。また、川上も含めてパートナーシップを大切にしてきたことで影響力を与えやすい立場にあることが、ESG経営に向いているように思います。

**西田:** すそ野の広がったビジネスで、どうESG経営を進めるか。ポイントは一つひとつの物ごとへのこだわりです。顧客から求められるものと、自分たちの届けたいものをすり合わせて、一本の糸の開発にもこだわる姿勢です。店づくりも、たとえば原宿にはザ・ノース・フェイスの店舗が6店舗もあります。一見非効率ですが、そのこだわりが顧客ニーズに幅広いバリエーションで応える有効な仕組みになっています。こだわることで、安きに流れず、そこにしかない価値が生まれ、本当の意味で顧客に受け入れられることになるのです。

**好本:** こだわりの成功のためには、社内での幅広いコミュニケーションが重要ですね。事業計画も含めトップの構想は変わり、進化しますから、フォーマルな場にこだわらず日常的にいろいろなコミュニケーション形態があっていいと思います。その点では西田会長も渡辺社長も柔軟ですから、期待しています。この中期経営計画のビジョンを社員で共有する努力を今後も続けて、その過程で変えるべきものがあれば変えていけばいい。理想的には中期経営計画を数値だけではなく、言葉でブレイクダウンして、個々の現場スタッフに具体的な目標として見せられればいいですね。トップの考えが現場レベルで見えてシェアされると、双方向で建設的なコミュニケーションが生まれ、社員もどんどん育っていくと思います。このプロセスもまた、らせん形を描きます。

ジョブ型人事制度も発足しましたが、これは現場レベルの双方向コミュニケーションをさらに促すと評価しています。公平感、納得感のある仕組みではありますが、新しい制度を作り、運用することは非常に難しく苦労も多いわけで、ジョブ型人事制度に踏み込んだこと自体、経営陣の勇気と強い思いを感じます。

**西田:** 試行錯誤もありますが、定着へ向けて、しっかり取り組んでいきます。



### 事業と環境のサステナビリティの両立を実現し、世界のロールモデルになることを期待

**好本:** 今までのお話を踏まえると、ゴールドウインの持続的成長へ向けた課題は、「ブランドポートフォリオの形成」「グローバル展開」「顧客層の変化への対応」「人材育成」が焦点になってくるでしょう。どのようにソリューションを展開していくのか、非常に楽しみでもあります。

**西田:** このなかでも特に、人材育成は、将来のゴールドウインを支える基盤です。私は、人を大事にしたい気持ちはずっと変わらず持ち続けています。今後、ジョブ型人事制度の導入などで、人材の入れ替わりも進み、当社も大きく変わっていくことでしょう。しかし、人を大切に育て、それぞれの役割を全うしてもらう基本は変わりません。会社は新陳代謝して変化しながらも、根っこ部分は変わらず成長を続けていく。日本の神社の森が、循環を繰り返しながら千年を経てみずみずしい姿を見せるように、当社も持続的な成長を追求します。そのためにも変わりゆく人材に、私が受け継いできた当社のDNAに刻まれた創業の精神、真髄をしっかりと伝えていきたいと思っています。

一方、ステークホルダーへの情報発信という点では、活動も少なく課題だと感じています。ESG経営が注目されているなかで、今後は社会に向けて当社が昔からESGに相応しい取り組みを行ってきたことを伝え、ファンを増やす努力も必要だと思っています。

**好本:** ゴールドウインの長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」では、事業と環境面におけるサステナビリティの両立を目指すことを宣言していますが、実はこれはまだ世界中どこでも、本当には成し遂げられていません。ぜひその成功例となり、ロールモデルを示していただきたいと大いに期待しています。

# 取締役一覧

※2022年6月23日現在

取締役					
氏名・役職		代表取締役会長 西田 明男	代表取締役社長 渡辺 貴生	取締役専務執行役員 西田 吉輝	取締役専務執行役員 本間 永一郎
主な略歴 社外取締役の 選任理由		昭和52年10月 当社入社 平成元年6月 取締役 平成4年6月 常務取締役 平成6年6月 専務取締役 平成11年5月 常務取締役 平成12年6月 代表取締役社長 令和2年4月 代表取締役会長(現任)	昭和57年4月 当社入社 平成17年6月 取締役執行役員 ノースフェイス事業部長 平成19年6月 取締役執行役員 アウトスタイル事業本部長兼ノースフェイス事業部長 平成22年4月 取締役常務執行役員事業統括本部副本部長兼アウトスタイル事業本部長 平成24年4月 取締役専務執行役員事業統括本部部長兼アウトスタイル事業本部長 平成27年4月 取締役専務執行役員事業統括本部部長 平成29年4月 取締役副社長執行役員事業統括本部部長 令和2年4月 代表取締役社長(現任)	昭和53年4月 当社入社 平成15年4月 調達管理部長 平成16年6月 執行役員調達管理部長 平成22年6月 取締役執行役員調達管理部長 平成24年4月 取締役常務執行役員総合企画本部調達担当 平成25年4月 取締役常務執行役員総合企画本部富山地区関係会社担当・仕入先担当 平成26年4月 取締役常務執行役員富山地区関係会社担当・仕入先担当 平成29年4月 取締役専務執行役員富山地区関係会社担当・調達担当 平成30年4月 取締役専務執行役員富山地区関係会社担当・調達担当 令和2年4月 取締役専務執行役員商品・調達・富山地区関係会社担当 令和4年4月 取締役専務執行役員商品・調達・富山地区関係会社担当兼PLAY EARTHプロジェクト富山地区代表(現任)	昭和57年4月 当社入社 平成15年4月 (株)ナミカ代表取締役社長(現任) 平成19年4月 経営企画室長 平成22年4月 執行役員経営企画室長 平成24年6月 取締役執行役員総合企画本部経営企画室長 平成26年4月 取締役常務執行役員総合企画本部長兼経営企画室長兼事業統括本部海外部長 平成29年4月 取締役専務執行役員総合企画本部長兼グローバル本部長 令和2年4月 取締役専務執行役員経営企画・グローバル担当兼グローバル本部長 令和3年4月 取締役専務執行役員海外担当(現任)
所有株式数		260,725株	42,269株	382,160株	32,868株
取締役会出席状況(2021年度)		17回/17回	17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	○	委員長	○	○
スキルマトリックス	企業経営	○	○	○	○
	財務・会計			○	○
	人事・人材開発	○			
	法務				
	リスクマネジメント	○	○		
	研究開発		○		
	製造技術			○	
	営業		○		
	マーケティング	○	○		○
	グローバル経験	○		○	○
社会・環境	○	○			

					
取締役常務執行役員 白崎 道雄	取締役常務執行役員 森 光	社外取締役 森口 祐子	社外取締役 秋山 里絵	社外取締役 好本 一郎	社外取締役 為末 大
<p>令和元年6月 執行役員総合企画統括本部経営企画本部長兼経営企画室長</p> <p>令和2年4月 執行役員経営企画本部長兼経営企画室長</p> <p>令和3年4月 常務執行役員経営企画本部長</p> <p>令和4年4月 常務執行役員管理本部長</p> <p>令和4年6月 取締役常務執行役員管理本部長(現任)</p>	<p>平成27年1月 ノースフェイス事業部担当部長</p> <p>平成27年4月 ノースフェイス事業部長</p> <p>平成28年4月 執行役員ノースフェイス事業部長</p> <p>平成29年4月 執行役員事業統括本部ノースフェイス事業部長</p> <p>平成30年4月 執行役員事業統括本部事業本部副本部長兼ノースフェイス事業部長</p> <p>平成31年4月 常務執行役員事業本部副本部長</p> <p>令和2年4月 常務執行役員第一事業本部長</p> <p>令和3年4月 常務執行役員事業本部長</p> <p>令和4年6月 取締役常務執行役員事業本部長(現任)</p>	<p>昭和50年12月 日本女子プロゴルフ協会入会</p> <p>平成24年3月 岐阜県教育委員</p> <p>平成27年6月 当社社外取締役(現任)</p> <p>令和2年6月 (株)大垣共立銀行社外取締役(現任)</p> <p>スポーツ選手として長年培った豊富な経験と専門的見地から、経営に対する意思決定・監督を適切に行えるものと判断し、選任しています。</p>	<p>平成11年4月 弁護士登録(東京弁護士会)</p> <p>平成11年4月 馬場法律事務所(現馬場・澤田法律事務所)所属</p> <p>令和元年6月 当社社外取締役(現任)</p> <p>企業法務分野に精通した弁護士としての豊富な経験と専門的見地から、経営に対する意思決定・監督を適切に行えるものと判断し、選任しています。</p>	<p>昭和53年4月 日本電信電話公社(現NTT)入社</p> <p>平成10年12月 スターバックスコーヒージャパン(株)代表取締役COO</p> <p>平成17年5月 日本マクドナルド(株)上席執行役員CAO</p> <p>平成26年10月 シミック(株)代表取締役社長執行役員</p> <p>令和3年2月 一般社団法人東大ウォリアーズクラブ名誉理事</p> <p>令和3年6月 当社社外取締役(現任)</p> <p>企業経営・人事人材開発・営業・グローバル経験と幅広い経験と実績を保有し、海外事業の強化を掲げる当社にとっては、特に海外企業とのコミュニケーション等の実務において監督機能の強化を行えるものと判断し、選任しています。</p>	<p>平成22年8月 一般社団法人アスリートソサエティ代表理事(現任)</p> <p>平成27年10月 (株)コロプラ社外取締役(現任)</p> <p>平成30年7月 (株)Deportare Partners代表取締役(現任)</p> <p>令和4年6月 当社社外取締役(現任)</p> <p>〈委員等〉 平成27年～ ブータン王国オリンピック委員会スポーツ親善大使 令和2年～ Laureus Sports for Goodアンバサダー 令和3年～ 国連ユニタール親善大使</p> <p>スポーツ選手として長年培った豊富な経験と専門的見地を有しており、企業経営やスポーツ振興にも実績を保有され、社外取締役としての職務を適切に行えるものと判断し、選任しています。</p>
1,178株	3,878株	-	-	-	-
-	-	17回/17回	17回/17回	12回/13回	-
○		○	○	議長	○
			議長	○	
○	○			○	
○	○			○	○
○	○	○	○	○	○
○	○		○	○	
○	○	○		○	
○	○			○	
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○



# 監査役、執行役員一覧

※2022年6月23日現在

## 監査役一覧

監査役					
氏名・役職		常勤監査役 近藤 政明	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56年4月 当社入社 平成21年4月 CSR推進本部 CSR推進室長 平成23年4月 管理本部総務部長 平成26年4月 管理本部総務部長兼総合 企画本部法務室長 平成28年4月 執行役員管理本部総務部 長兼総合企画本部法務室 長 平成29年4月 執行役員管理本部総務部 長 平成30年4月 執行役員管理統括本部人 事総務本部副本部長兼総 務部長 平成31年4月 監査役付 令和元年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 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(2021年度)		17回/17回	17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	○			

## 執行役員一覧

社長執行役員  
渡辺 貴生

専務執行役員  
西田 吉輝  
(商品・調達・富山地区  
関係会社担当)

専務執行役員  
本間 永一郎  
(海外担当)

常務執行役員  
白崎 道雄  
(管理本部長)

常務執行役員  
森光  
(事業本部長)

執行役員  
又座 暢章  
(販売本部長)

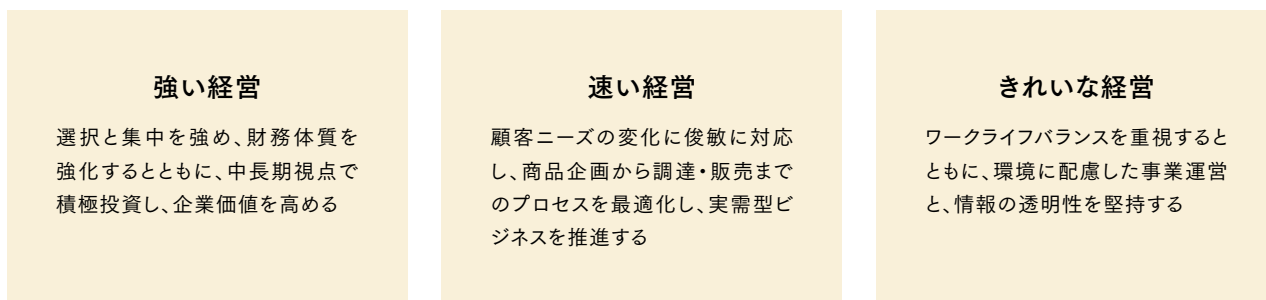
執行役員  
大井 保  
(商品本部長)

執行役員  
金田 武朗  
(経営企画本部長)

# コーポレート・ガバナンス

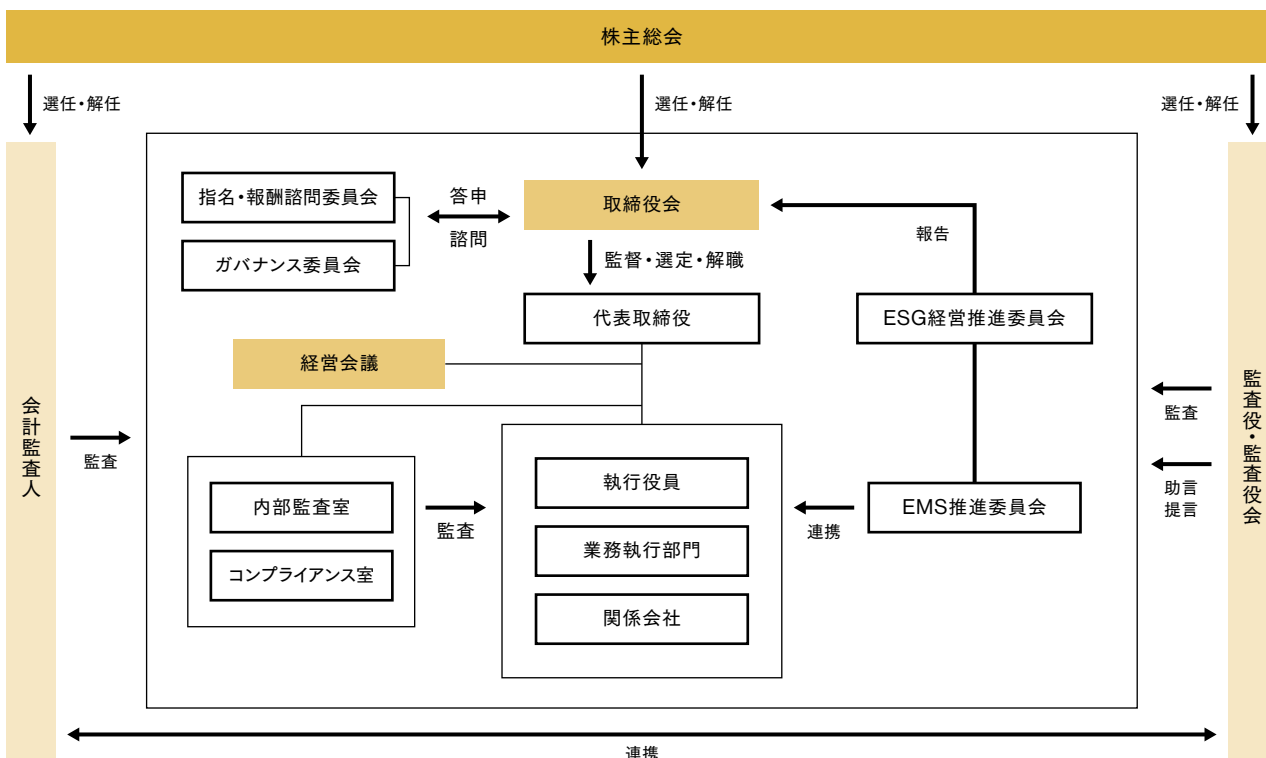
## 基本的な考え方

ゴールドウインはタグラインSPORTS FIRSTのもと、スポーツを通じて、豊かで健やかな暮らし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、顧客満足度の向上、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。その考えは行動指針「強い、速い、きれいな経営」として、すべての役職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  
※2022年6月23日現在



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"> <li>重要案件の審議、経営の監督、経営方針の議論を行う</li> </ul>
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"> <li>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</li> <li>役員の報酬制度の検証</li> <li>役員の後継者育成策の検討</li> </ul>
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"> <li>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</li> <li>ガバナンス上の重要リスク対策の検討</li> </ul>
経営会議	議長:代表取締役社長 取締役6名、執行役員3名、常勤監査役1名	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行の決定と業務の執行を実施</li> </ul>
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"> <li>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、又は決議をする</li> </ul>
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が参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

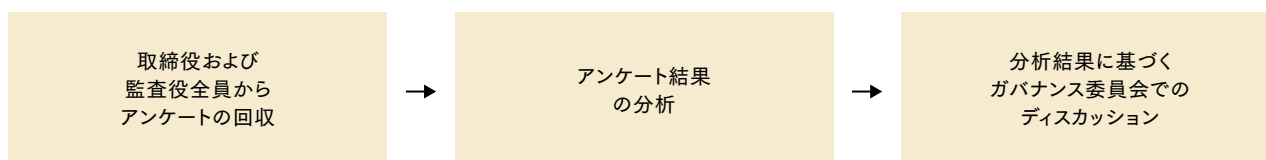
## 取締役・監査役、執行役員の選任

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、執行役員の解雇については「執行役員規程」に解雇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雇されることになります。

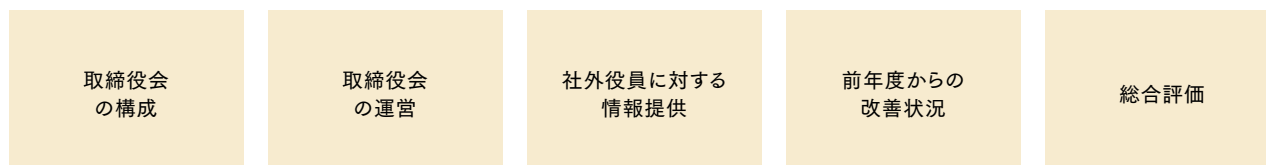
## 取締役会の実効性評価

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。2021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。2021年度は2021年12月にアンケートを実施し、2022年1月と2月のガバナンス委員会でディスカッションを行い、その内容について取締役会にて報告しました。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





## 取締役・監査役のトレーニング

当社は、社内取締役および社内監査役に対し、新しい考えの習得や生きた情報に触れた自己啓発等を目的として外部セミナーへの出席、外部団体への加入および人的ネットワーク(異業種交流)への積極的な参加を促し、研鑽を積ませることとしています。また、社外取締役および社外監査役に対しては、就任時に当社グループの会社概要や基本使命、経営計画等についてのレクチャーを実施するとともに、就任後においても、外部セミナーへの出席、事業内容に関する説明会や当社グループ関連物件・施設等の視察等を実施しています。なお外部セミナーへの参加等に関する費用は会社負担としています。

## 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、あわ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ています。

### 取締役報酬等の内容

報酬の種類	給与方式 (固定/変動)	報酬の内容
基本報酬	金銭 (固定)	当社の取締役の基本報酬は月例の固定報酬であり毎月均等に支給します。基本報酬は職位・職責に応じた金額としています。
業績連動報酬	金銭 (変動)	業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めることを目的として、社内取締役に対して、翌月に毎月均等に支給します。業績連動報酬の額は、各事業年度の全社業績に応じて決定するものとしています。目標とする業績指標は、適宜、環境の変化に応じて経営企画室にての検討を踏まえて見直しを行うものとしています。
株式報酬	非金銭 (変動)	非金銭報酬は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への動機付け、および株主との価値共有の強化を目的として、社内取締役に対して譲渡制限付株式を付与します。付与株式数は、職位・職責を勘案して決定するものとしています。なお、具体的な報酬等を与える時期や条件については、指名・報酬諮問委員会の諮問を経た上、取締役会で決定するものとしています。そのことからその内容は、決定方針に沿うものであると判断しています。

### 2021年度の状況 (2021年4月1日~2022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	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	299	224	36	—	38	6
監査役 (社外監査役を除く)	17	17	—	—	—	1
社外役員	62	62	—	—	—	7

## 政策保有株式に関する考え方

当社が今後成長を続けていくためには研究開発、生産および金融面においてさまざまな企業との協同関係が必要と考えています。そのため、事業戦略、取引先との事業上の目的などを総合的に勘案し、中長期的な企業価値の向上に必要と判断した場合に投資目的以外での株式を保有することがあります。一方で、保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式は、できる限り速やかに処分・縮減していく基本方針のもと、現在保有している株式についても、毎年、全株式を取締役会で個別に検証しています。検証の結果、保有目的が適切である、または保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っている銘柄については引き続き保有していますが、そうでない銘柄については株価や市場動向等を考慮して速やかに売却を進めることとしています。政策保有株式に係る議決権行使は、その議案が当社の企業価値の向上に資する場合もしくは発行会社の効率かつ健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待できると判断した場合は賛成としています。

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

ゴールドウイングループでは法令遵守はもちろんのこと、社会的規範、倫理を遵守し、誠実かつ公正な方法で事業活動を行うことにより、社会的責任を果たし、ステークホルダーから信頼される企業グループでありたいと考えています。そのためには、従業員一人ひとりが高いコンプライアンス意識を持ち、行動することが必要不可欠であると認識しています。従業員が適切な行動を選択する際の規範となるよう、「企業行動規範」「従業員行動基準」を定め、これを周知徹底することで、不正を許容しない企業風土を醸成しています。

企業行動規範・従業員行動基準 <https://corp.goldwin.co.jp/sustainability/code>

## 推進体制

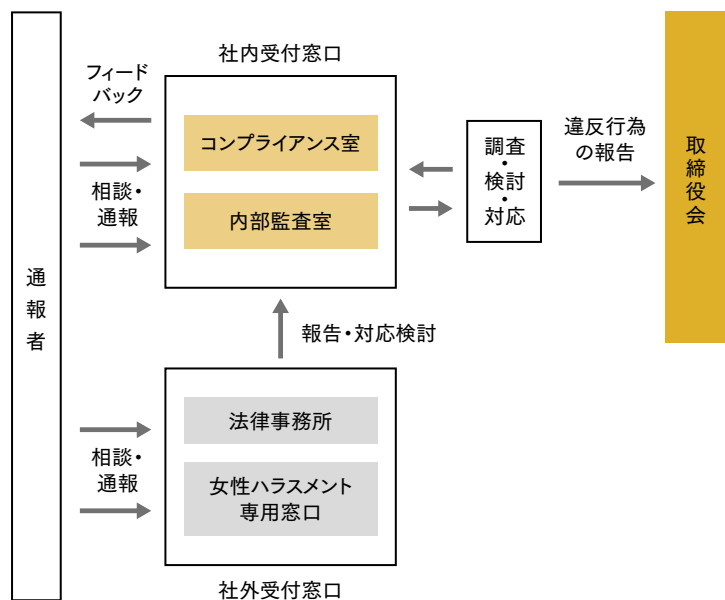
当社では、コンプライアンス室を主管部門とするコンプライアンス推進体制を構築しています。コンプライアンスに関する各施策はESG経営推進委員会へ報告し、取締役会から監督・指示を受けています。また、内部通報制度の運用や従業員への意識啓発などで内部監査室が連携しているほか、研修の企画や実施、法令の確認・対応などで人事部、総務部、法務室が連携しています。

## コンプライアンスの推進

当社グループでは、内部通報制度の運用や、社外取締役・社外監査役が取締役会および監査役会において、独立かつ客観的な立場から意見を述べることで、職務執行の適法性・妥当性を確保しています。また、各種研修の際に法令や経営理念、行動規範などの周知徹底を行い、内部監査や内部統制評価を通じて、各拠点で業務手順やマニュアルの遵守状況について確認を行っている他、「コンプライアンス研修」を毎年実施しています。さらに、全従業員に内部通報制度の仕組みや行動規範・行動基準等行動の指針となる携帯用の「コンプライアンスカード」を配布して常時携帯を指導するなど、日頃から従業員のコンプライアンス意識向上・啓発に努めています。

## 内部通報制度

当社グループにおける職務執行に関して、不正行為、法令違反、企業倫理違反、またはそれらの疑義行為について相談・通報を受け付ける内部通報制度(企業倫理ホットライン)を運用しています。受付は社内窓口と、社外窓口の契約弁護士事務所・契約社会保険労務士事務所にそれぞれ設置しており、匿名での相談・通報が可能となっています。寄せられた相談・通報については、内容に応じた十分な調査・検討を行い、相談者へのフィードバック、対応を実施しています。また、いずれの場合も相談したことによって、相談者が不利益を被らないように「公益通報者保護規程」に則り、個人情報の保護、守秘義務の遵守がなされています。2021年度は32件の相談・通報を受けており、すべてに適切に対応しています。



## 今後の課題

引き続き、法令遵守はもちろんのこと、社会的規範、倫理の遵守を徹底し、社会的要請に応えていきます。そのために、法令や経営理念、行動規範などの周知徹底、内部監査や内部統制評価の実施、コンプライアンス研修の実施に取り組み、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成に取り組みます。

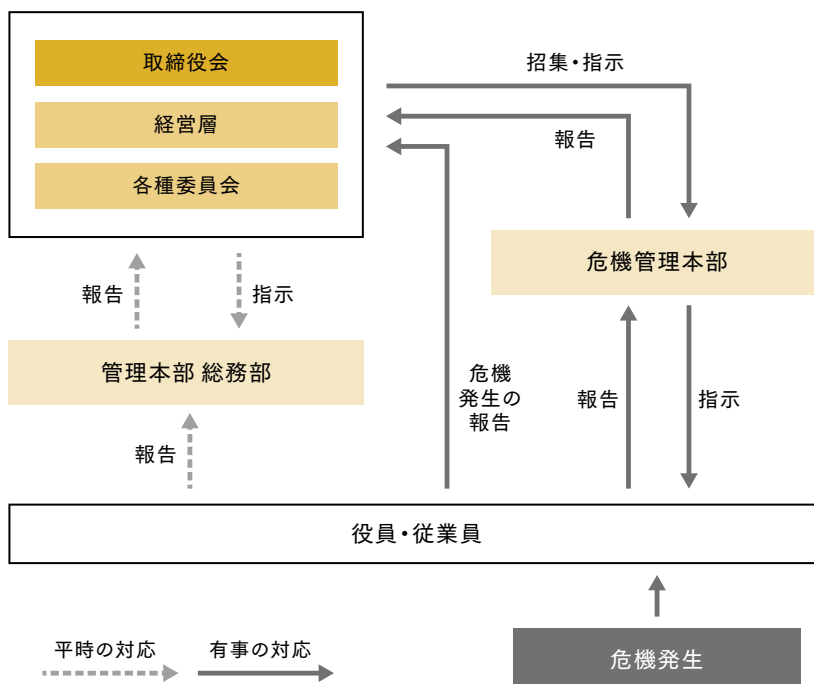
# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

ゴールドウインでは、危機の発生により企業活動に多大な影響を及ぼす恐れがあるとして、リスク管理は極めて重要であると考えています。危機の発生を未然に防ぐこと、かつ危機が発生した際も当社への影響を最小限にとどめることを目的に「リスク管理規定」を定め、さまざまなリスクに備えています。

## 推進体制

当社は、ESG経営推進委員会をはじめとする各種の社内委員会を設定し、常に起こりうるリスクを想定したリスク管理に努めています。また、危機管理の情報は一元的に集中して総合的に判断することが重要であるため、管理本部を危機管理の統括部署とし、総務部が平時における実務を実行する体制としています。万が一、危機が現実化した際には、取締役を中心とする経営層に速やかに報告され、発生した事案への危機管理本部を構成します。危機管理本部は、情報収集・分析を行い、対策および再発防止策を検討し、危機解決に必要な行動を役職員に指示・命令する体制を確立することとしています。



## BCPの策定

地震、大型台風、噴火などの自然災害や、感染症、広域長期停電など経済活動の継続に影響を与える事象、また情報漏洩などのインシデントが発生すると、当社の企業活動にも中長期にわたって多大な影響を被る可能性があります。こうした緊急事態を想定し、危機発生時においても従業員やその家族の安全を確保し、企業活動への影響を最小限にとどめるために事業継続計画（BCP）の策定に取り組んでいます。2021年度に、想定される脅威とリスクを洗い出し、緊急時における各部門の対応手順を取りまとめたBCPの初版を策定しました。2022年度はマニュアルを用いて訓練や社内教育を進める計画です。

## 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、2020年3月より、コロナ対策委員会を設置。管理本部長の委員長のもと、指示・決定を迅速に行い、重大事故ならびに感染拡大を未然に防ぐことに努めています。

健康経営「感染症予防対策」 <https://corp.goldwin.co.jp/sustainability/health>

## 今後の課題

2021年度に策定したBCPを用いて、より実効性の高い危機管理体制を強化していきます。具体的にはBCPのマニュアルに沿った訓練や社内教育を進めるとともに、必要に応じてBCM体制の見直しや、規定類の更新などに取り組みます。



# 環境マネジメントシステム

ゴールドウイングループは、スポーツと環境を第一に考え、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しています。こうした考えを「環境基本理念」「環境基本方針」に定め、当社グループの全従業員に環境管理カードを配布し携行を促すとともに、毎年2回開催の環境管理会議や業務部門ごとの環境教育活動を通じて、理念と方針の周知を徹底しています。

## 環境活動推進体制

当社グループでは、代表取締役社長が最高責任者を務め、経営層が副委員長を務める「EMS推進委員会」が環境活動推進業務の統括責任を担っています。「EMS推進委員会」がISO14001に基づき、各業務部門の環境推進活動の実績を毎月管理しています。また、全社の製品や技術開発の中核を担う「開発委員会」の下部組織「GREEN IS GOODワーキンググループ」では、主に環境配慮型商品の開発や不要となった衣類の回収などの活動推進や進捗管理を行っています。グループ全体での環境への取り組みは、ESG経営推進委員会において経営層に報告されています。

### EMS推進委員会

代表取締役社長が最高責任者を務め、経営層が副委員長を務めています。「EMS推進委員会」は毎月開催され、各業務部門の環境推進活動の進捗確認に加え、ISO14001の維持管理を行っています。環境推進活動の進捗は内部監査室、管理本部、商品本部で構成される事務局が管理しています。事務局は業務部門ごとに環境推進活動を管理し、各業務部門の管理職が環境推進活動の責任者となることで、環境推進活動の徹底を図っています。

### 開発委員会

#### GREEN IS GOODワーキンググループ

主に商品本部、経営企画本部、事業本部で構成される開発委員会の「GREEN IS GOODワーキンググループ」は、月に一度開催され、環境負荷低減素材の開発と管理、衣類回収の管理、および当社の環境推進活動をお客さまに伝えるマーケティング活動の推進などを行っています。各業務部門の環境負荷低減素材の登録管理を当ワーキンググループで行い、EMS推進委員会と連動して環境負荷低減素材を使用した製品の売上比率の管理を行っています。また、開発素材の情報共有など、グループ全体での活動推進の役割も担っています。

## 環境重要課題の特定

アパレル産業は、環境への負荷が大きい産業といわれており、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、当社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。2021年5月には、さらなる地球環境改善に向け、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」のなかで、環境改善活動の3つの重要課題を特定しました。



グリーンデザインの推進  
環境負荷低減素材への移行



脱炭素社会の実現  
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

VOICE



管理本部 ESG経営推進室  
マネージャー 勝田 悦弘

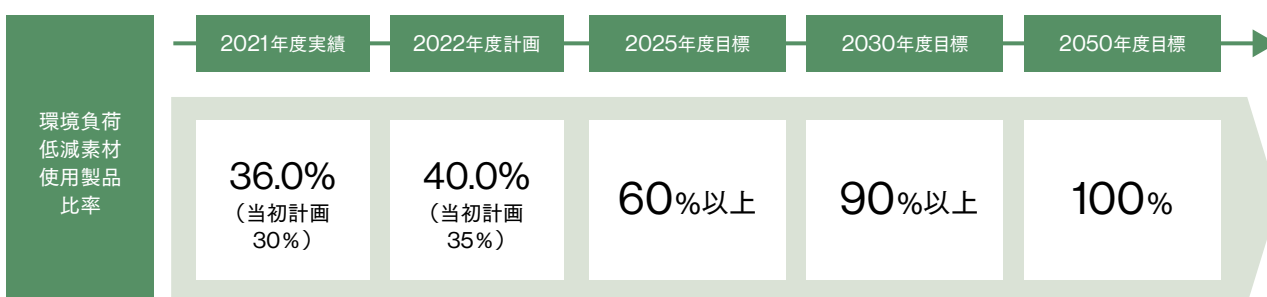
ファッション業界が抱える、環境や社会への負の影響を軽減するためには業界全体での連携を強化し、持続可能な循環型社会を目指す必要があります。当社も参画するジャパンサステナブルファッションアライアンス(JSFA)では、サステナブルなファッション産業への移行を実現するために、同様の情熱をもった企業が参加し、目標達成に向けて議論しています。ESG経営推進室ではこうした外部組織との連携や、環境関連の全社横断プロジェクトの事務局を担っており、当社が環境重要課題として掲げる問題意識を共有しています。

# グリーンデザインの推進

アパレル産業は、温室効果ガスの排出量、水の使用量、製品の大量廃棄など、社会や環境へのマイナスインパクトが非常に大きい産業といわれています。ライフサイクルの短い有害な製品から、環境の持続可能性を高め生活者に安全で長期にわたって役立つ製品の提供が求められています。ゴールドウイングループでは、できるだけ長くご使用いただける製品づくりや、サービス提供を前提とするとともに、環境負荷の低い素材の使用比率を高めていきます。

## 環境重要課題

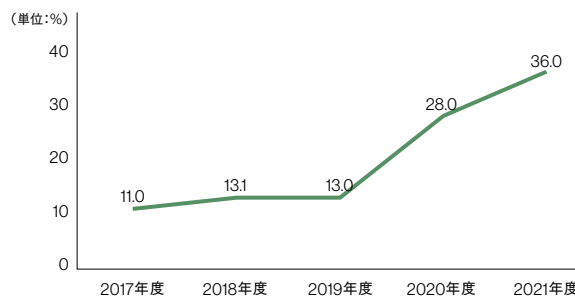
当社グループでは、環境の持続可能性を高め、生活者に安全で長期にわたって役に立つ製品を提供する事を目指し、環境負荷が低く再生可能な原材料を使用した製品開発を積極的に進めてきました。そして新たに策定した中期経営計画のなかで、あらためて重要課題の一つとして「グリーンデザインの推進」を設定しました。



## 環境負荷低減素材使用製品の拡大

2021年度は、ブランド横断での素材情報の共有を強化したことで、全社的に環境負荷低減素材の使用が進みました。環境負荷低減素材を使用した製品の比率は当初計画の30%を上回り36%となりました。構造タンパク質素材「Brewed Protein™(ブリュード・プロテイン™)」をはじめとした植物由来原料、リサイクルやアップサイクル原料など、環境負荷の低い素材を使用した製品開発を今後も積極的に進めていきます。

環境負荷低減素材使用製品比率



## Brewed Protein™を使用した製品開発

「Brewed Protein™」は植物由来の原料をもとに、微生物発酵(brewing)のプロセスによりつくられる持続可能な次世代素材です。当社はSpiber株式会社とともに、この「Brewed Protein™」を使用した製品の開発を進めています。環境負荷低減に向けて、オリジナルブランドGoldwinやザ・ノース・フェイスをはじめさまざまなブランドで、「Brewed Protein™」を使用した製品の拡充を目指していきます。

## 環境負荷低減副資材の活用

製品主素材での環境負荷が低い素材使用比率を高めるとともに、製品の付属パーツに関しても、今後は環境への負荷が少ない原料を使用した資材の利用を進めていきます。また、容器・包装や吊札類の削減、循環利用可能な材料の選定など、副資材の利用におけるさまざまな環境負荷低減も推進していきます。

## 今後の課題

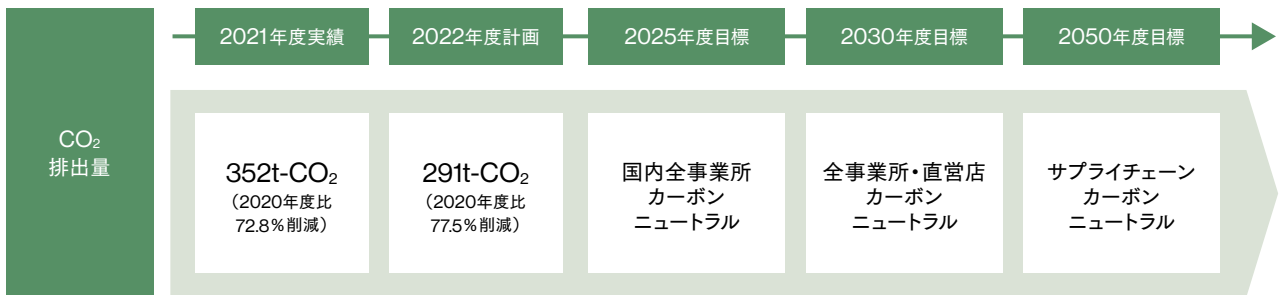
今後も既存の環境負荷低減素材を使用した製品の比率を高めるだけでなく、新規の環境負荷低減素材の開発に取り組んでいきます。ステークホルダーの皆さまにも当社グループの環境に対する取り組みをご理解いただけるように努め、機能、美しさだけでなく環境に配慮した製品として選択していただけることが課題となります。

# 脱炭素社会の実現

近年、アパレル産業の環境への負の側面がクローズアップされており、CO<sub>2</sub>排出量は全産業の約10%を占めるといわれています。一方で地球温暖化は喫緊の課題であり、パリ協定で約束された1.5%目標の達成に向けて、われわれの産業でも積極的な対応が必要です。ゴールドウイングループでは、私たちのフィールドを守り、フィールドでの活動を続けるために、気候変動が事業活動に与える影響を科学的シナリオに基づき分析し、事業活動に伴う温室効果ガスを削減する中期経営計画を策定しています。

## 環境重要課題

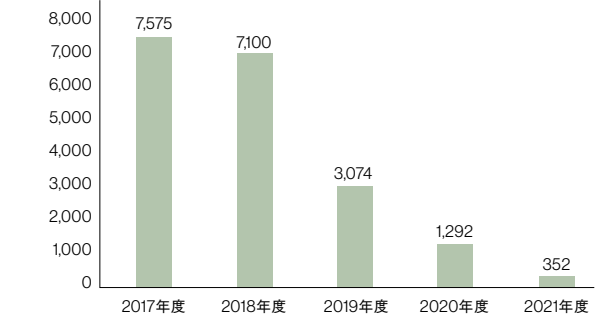
当社グループではかねてより、主要事業所におけるエネルギー消費量の削減とCO<sub>2</sub>の排出量削減に取り組んできました。これらの取り組みを一層進め、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>削減に取り組むために、新たに策定した中期経営計画のなかで、重要課題の一つとして「脱炭素社会の実現」を設定しました。サプライヤーとの連携を強化し、化石燃料に頼らない原材料の調達とともに、カーボンニュートラル達成を目指しています。



## 温室効果ガス排出量削減

2021年度の国内主要事業所の排出量は352 t-CO<sub>2</sub>でした。排出量の大部分は事業所の電力と空調に用いる重油が占めていました。2020年度の排出量は1,292 t-CO<sub>2</sub>でしたが、事業所で使用する電力を再生可能エネルギーへの転換にすることで、着実に温室効果ガス排出量の削減を進めています。2022年度は排出量の多い重油を廃止し、電力へ切り替えることでさらなる削減に取り組めます。また、2021年度は目標達成に向けて、直営店のエネルギー使用量の把握を進め、GHGプロトコルに基づくScope3の算定にも着手しています。

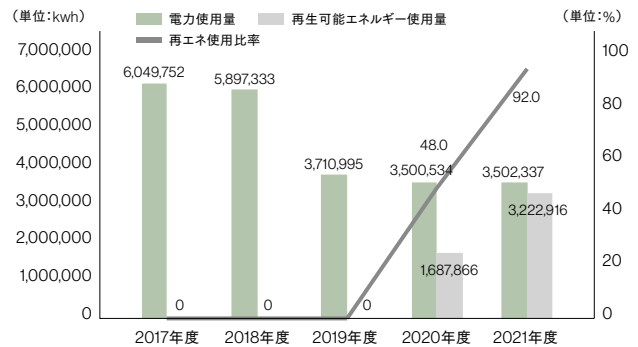
CO<sub>2</sub>排出量  
(単位:t-CO<sub>2</sub>)



## 再生可能エネルギーへの転換

当社グループは、温室効果ガス排出量の削減のために、国内主要事業所で使用する電力を再生可能エネルギーに転換してきました。その結果、2021年度の国内事業所における電力使用量のうち再生可能エネルギーの占める割合は92%と、2020年度の48%から44ポイント上昇しています。今後は再生可能エネルギーへの転換を進めるだけでなく、富山地区の事業所において太陽光パネルによる自家発電に取り組む予定です。

電力使用量



## 今後の課題

2021年度は国内事業所での温室効果ガス排出量を計画値以上に削減できました。今後も中長期計画に基づき国内事業所の温室効果ガス排出量を削減していきます。2030年度、2050年度の目標に掲げている直営店、サプライチェーンでの温室効果ガス排出量については、算定を進め、排出量の実態を把握することが今後の課題となります。

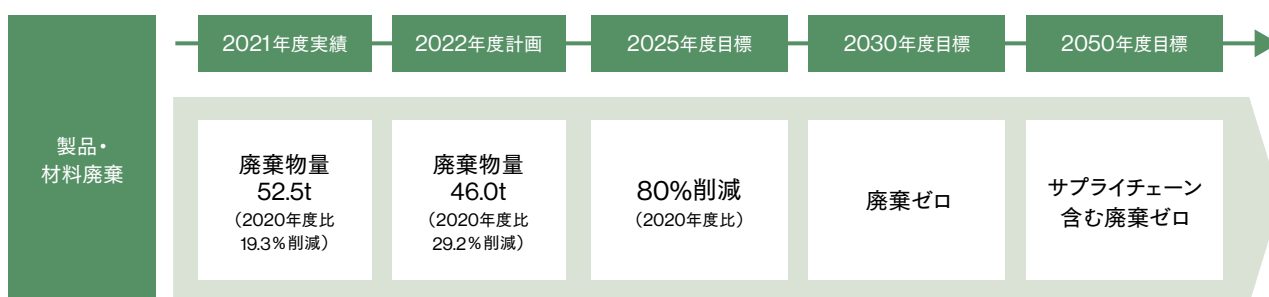


# 循環型社会の実現

アパレル産業は人々の生活で重要な役割を果たす一方で、大量生産・大量消費・大量廃棄といった社会や環境への負のインパクトが深刻化しています。再生可能な原材料の利用や長期的に使用していただける製品の提供など、循環システムの構築が必要です。ゴールドウイングループでは、事業活動における廃棄物削減や、製品寿命の長期化や不要となった衣料の再利用など、廃棄をなくすファッションロス・ゼロによる循環型社会の実現を目指します。

## 環境重要課題

当社グループでは、これまで調達や生産計画の管理を徹底し、自社内での資材や製品の廃棄削減に努めてきました。そして、新たに策定した中期経営計画のなかで、重要課題の一つとして「循環型社会の実現」を設定しました。不要となった衣類の店頭回収とその再利用の推進とともに、調達先との連携によるロス削減を進め、サプライチェーン全体での単純焼却や埋め立てのない循環型社会の実現を目指しています。

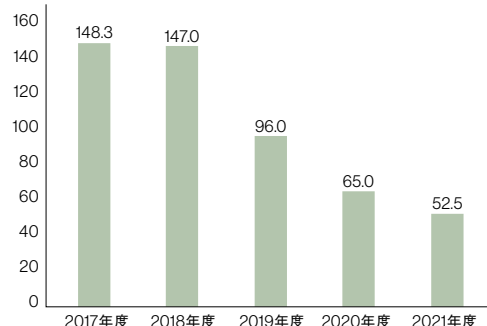


## 廃棄物の削減

当社グループの2021年度の産業廃棄物の排出量は52.5tでした。2020年度の実績は65tでしたが、販売ロス率の低減による製品廃棄量の削減に加えて、デッドストック材料の有効活用を推進することにより廃棄物量を削減しています。今後は自社における廃棄物量のさらなる削減、およびサプライチェーンにおける廃棄物量を把握し、削減方法を検討することが課題です。

廃棄物排出量

(単位:t)



## 販売ロス率の低減による製品廃棄の削減

当社は2000年からの実需型ビジネスモデルへの転換を機に、発注流動管理を徹底し、調達総量を厳しく管理しています。また、お客さまにできるだけ長く着用いただける定番商品の開発や、販売期間中の迅速な在庫流動により、2021年度の販売ロス率を1.5%まで低減しています。

## 大切に使用いただくためにリペアサービスを推進

環境への関心の高まりなどにより、製品の使用期間は長期化する傾向にあり、修理の依頼も増加しています。2004年の時点で年間3,500件程だった依頼は、2021年度は17,262件になりました。

## 今後の課題

2021年度は計画どおりに廃棄物の排出量を削減することができました。衣類の回収量、リペア件数も増加傾向にあります。今後は2050年度のサプライチェーンにおける廃棄物ゼロの実現のために、自社のみでなく、サプライチェーンでの廃棄物の排出量の把握と削減が課題です。

# TCFD提言に基づく情報開示

当社グループでは、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」のもと、「事業と環境の二つの側面におけるサステナビリティの両立」を目指し、事業構造を改革しています。2022年度、その取り組みの一環として、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明するとともに、当社グループの気候変動への取り組みを改めて整理しました。

## I ガバナンス

当社グループでは、「ESG経営推進委員会」を設置し、気候変動をはじめとするサステナビリティに関連した重要事項の審議を実施しています。また、ESG経営推進委員会での審議結果は、内容の重要度を鑑み一年に一度、「取締役会」に報告され監督される体制となっています。「ESG経営推進委員会」では、代表取締役社長を委員長とし、気候変動をはじめとするサステナビリティに関する基本方針や目標、実行計画の策定、目標に対する進捗状況に関する審議が行われます。ESG経営推進委員会は四半期に一度開催され、当社の取締役・監査役をはじめ、役員、部長職以上の全員とグループ会社社長が参加しています。

「取締役会」では、気候変動に係る基本方針や重要事項を踏まえ、事業戦略の策定、投融資審査等を総合的に審議・決定しています。さらに、気候変動をはじめとする地球環境問題の改善に向けた実践組織として「EMS推進委員会」を設置しています。また、全社の製品や技術開発の中核を担う「開発委員会」の下部組織「GREEN IS GOODワーキンググループ」と連動して、グループ全体での環境への取り組みを推進しています。

## II 戦略

当社グループでは、2022年度に将来的な気候変動の影響を評価するためのシナリオ分析を実施しました。気候関連リスク・機会の分析においては、国際的に認められた複数の気候変動シナリオを参照しています。気候変動が当社グループに及ぼすリスク・機会の抽出と、長期戦略を検討するにあたり、国際エネルギー機関(IEA)が2021年に発表したNet Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が2014年に発表した第5次評価報告書のRepresentative Concentration Pathways(RCP8.5)を参照し、分析しました。

事業戦略の妥当性や、2030年に向けた成長戦略の検討に向けて、1.5℃シナリオ、4℃シナリオの2つの気候変動シナリオに基づき、移行リスク・機会および物理的リスクを抽出しました。

## III リスク管理

当社グループは、経営課題に内在するさまざまなリスクに対応するため、ESG経営推進委員会、ガバナンス委員会をはじめとする各種の社内委員会を設定し、リスク管理、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。気候変動に伴うリスクと機会には、脱炭素社会への移行に起因するものと、気候変動の物理的な影響に起因するものが想定されます。こうした気候変動に伴う外部環境の変化を整理し、さらにアパレル産業への影響を評価した上で、当社グループの事業活動への影響度を鑑み、重要なリスクと機会を特定しています。特定したリスクと機会に関しては、ESG経営推進委員会にて報告され、対応方針、施策、目標の策定とともに審議されています。審議された内容は取締役会に報告され、その監督の下、最終決定されます。また、経営戦略に関する意思決定など、経営判断に関するリスクについては必要に応じて法律事務所などの外部の専門家の助言を受け、関係部門において分析・検討を行っています。

## IV 指標と目標

当社グループでは、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」のもと、環境問題への取り組みを最重要課題の一つとして2030年度、2050年度を見据えた目標を設定しています。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。具体的には「グリーンデザインの推進」として環境負荷低減素材への移行を目標に、Brewed Protein™の開発拡大やリサイクル素材への転換推進、環境負荷低減副資材の活用などにより、2050年度までに環境負荷低減素材を使用した製品比率100%(2030年度までに環境負荷低減素材を使用した製品比率90%以上)を目指します。また、「脱炭素社会の実現」については、再生可能エネルギーへの転換を進めるとともに、サプライチェーンマネジメントの強化により、2050年度にはサプライチェーンを含むカーボンニュートラル達成(2030年度に全事業所・直営店におけるカーボンニュートラル達成)を目指しています。「循環型社会の実現」については、ファッションロス・ゼロを目標に、発注流動強化による総量規制やファッションロス・ゼロに向けた業界連携などを推し進め、2050年度までにサプライチェーンを含む廃棄ゼロの達成(2030年度までに製品・材料廃棄ゼロ達成)を目指す計画です。

## 1.5°Cシナリオ（参考シナリオ=NZE）

<p><b>想定される変化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境関連の政策規制が強化され、企業の温室効果ガス排出は厳しく規制される。</li> <li>● 同時に再生可能エネルギー普及政策の強化により、再生可能エネルギーの活用が進む。</li> <li>● 消費者のサステナビリティへの関心が高まり、低炭素、循環型の製品・サービスが拡大する。</li> <li>● 非財務情報開示の義務化が進み、ESG投資が定着する。</li> <li>● 異常気象（台風の頻発、ゲリラ豪雨、渇水、豪雪等）は、2022年度現在と同程度に発生する。</li> </ul>	<p><b>アパレル産業への影響</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境負荷低減に向けリサイクル素材、新素材の活用が進む。</li> <li>● 「サステナビリティ」が新しいブランド価値として定着する。</li> <li>● 消費者が低炭素、循環型の商品を好んで選択する。</li> <li>● サステナブルファッションのインフルエンサーが登場する。</li> </ul>
---	--

区分	気候影響の分類	カテゴリ	リスク・機会の内容	主な取り組み／対策
リスク	移行	政策規制	炭素税導入による操業コスト増大	カーボンニュートラルに向けた取り組み（再生可能エネルギーへの転換など）
			環境規制の強化による間接コスト増（GHG排出量算定、カーボンフットプリント表示など）	温室効果ガス排出量の適正報告・開示体制の整備（2025年目途に開示）
		技術	環境負荷低減新素材、リサイクル素材への転換による生産コスト増	次世代素材・リサイクル素材の転換促進 業界連携・協業などによるコスト削減
機会	移行	資源の効率化	循環型ビジネスモデル構築による競争優位性獲得	発注流動強化によるファッションロスの低減 循環型ビジネスモデル構築に向けた業界連携・協業
		製品およびサービス	サステナブルファッションへの先行的移行による競争優位性獲得	環境負荷低減素材の積極的活用
			新素材、新製法を利用した商品開発推進による差別化	次世代素材発掘に向けたCVC開始
			顧客の消費行動・意識変化への対応によるブランドイメージ向上	サステナブルファッション定着に向けた情報発信・新製品投入
市場	リセールやファッションサブスクリプションなどへの進出による新市場獲得	リペアサービス、リセール、ファッションサブスクリプションなどの新規事業検討		

## 4°Cシナリオ（参考シナリオ=RCP8.5）

<p><b>想定される変化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境関連の厳しい政策規制は見送られ、温室効果ガスの排出は現在（2022年度）の速度で増加。</li> <li>● 再生可能エネルギーは一部の企業で導入されるが、従来型エネルギーの需要が大きい。</li> <li>● ESG投資が進むが、非財務情報の活用は一部の投資家に留まる。</li> <li>● 異常気象（台風の頻発、ゲリラ豪雨、渇水、豪雪等）や極端現象の発生頻度が増加する。</li> </ul>	<p><b>アパレル産業への影響</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 異常気象によりサプライチェーンが被災し生産遅延などが頻発する。</li> <li>● 夏の猛暑日、冬の豪雪など記録的な極端現象の頻発に伴い、機能的衣類への需要が高まる。</li> </ul>
--	---

区分	気候影響の分類	カテゴリ	リスク・機会の内容	主な取り組み／対策
リスク	物理的	緊急性の物理的リスク	台風・洪水などの災害によるサプライチェーン上の損害	サプライチェーンマネジメントの強化
		慢性の物理的リスク	極端現象の増加によるスポーツイベントへの影響（開催地の変更、実施可能時期の減少、競技人口の変動など）	競技人口の動向を注視し、生産計画・商品開発に反映
機会	移行	製品およびサービス	極端現象の増加による新たなニーズ（機能とファッションの両立）への対応	新素材、新製法の活用による機能性の向上と、ゴールドウインスタイルのファッション提案



# 人的資本の最大化

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、その魅力を一人でも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。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。主管部門である人事部においては、「戦略人事として経営戦略や経営ビジョンの実現を人材活用の観点から遂行する」ことに加え、従業員に対しては「従業員に寄り添い個々の自己実現に向けた総合的支援をする伴走者になる」ことを目指しています。さらには、人材管理に関するオペレーションについても「高度化と効率化を求める管理者になる」ことを念頭に置き、各施策に取り組んでいます。

## SPORTS FIRSTの実現



## SPORTS FIRST AWARDS

SPORTS FIRST AWARDSは、ゴールドウインのタグラインであり私たち従業員の行動規範であるSPORTS FIRSTを実践している従業員を表彰する制度です。前年度の活動(インターネットメディアSPORTS FIRST MAG)のなかから、最もSPORTS FIRSTを体現していると思われる従業員を社内の投票によって選出し、その上位3名を表彰するもので、それぞれに金一封と特別休暇を授与しています。2021年度は、自分で作ったスノーボードでスノースポーツを楽しんでいる千葉亜紀子がゴールドアワードを受賞しました。

インターネットメディアSPORTS FIRST MAG <https://sportsfirst.jp/>

VOICE



Goldwin THE NORTH FACE 神田店  
店長 千葉 亜紀子

友人からの誘いをきっかけに始めたスノーボード。今ではスノーボードが他業種、多世代の人々との交流機会になり、学び、探求、感動などを通じて私の人生を豊かにしてくれます。スポーツやアクティビティ好きが集まる当社は、その「好き」をお客さまとも、社員とも共感・共有できることが魅力です。私にとってアワードの受賞は、スポーツを通じて自分に何ができるかを考える契機となりました。SPORTS FIRSTを体現することで、同じベクトルを持つ人が一人でも多くなると嬉しいです。

# ゴールドウインらしい企業風土の醸成

当社は創業以来、先人たちから受け継いだ知恵と技術を伝承し、ゴールドウインらしい企業風土を守りながら企業活動を行っています。活動の根幹にあるのは、SPORTS FIRSTの想い。従業員のスポーツに対するリアリティを、製品とサービスのリアリティにつなげています。

## 先人たちの功績を称え、その遺徳を偲ぶ「遺徳の碑」

富山県小矢部市に建てられた「遺徳の碑」。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創業者の西田東作が想いを込めて建立しました。毎年の株主総会終了後には経営幹部全員が遺徳の碑を参拝しています。ただ過去を刻み、とどめるためではなく、創業時の熱い想いと絶え間なく続けてきた努力を、現在、そして未来へと受け継いでいくための道標であり、さらなる発展へと向かう出発点でもあります。



## 家族や先祖へ感謝し、遷宮による文化継承を学ぶ、伊勢神宮参拝

創業者の西田東作は、「世の中には人間の力の及ばないものもあります。迷った時は心を洗い、邪心を払って清浄な気持ちで神仏の前で、自分がどうすればよいかを真剣に考えてみる。そうすると自然と歩く道が見えてくるのです」と語っていました。当社では毎年、厄年を迎えた従業員が伊勢神宮を参拝しています。従業員一人ひとりが先祖や家族に感謝し健康を祈るとともに、20年に一度の遷宮の歴史を通じて、受け継ぐことの大切さを学ぶ機会としています。



# 雇用・ダイバーシティ

ゴールドウインでは、「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」ことを重要な価値観として共有し、日々の業務に当たっています。この価値観は、従業員それぞれの暮らし方・働き方・考え方を認め、個性を尊重し合うことにつながるものです。こうした考えは「人権方針」に定め、性別や国籍、民族、障がいの有無、性的指向などによる一切の差別をせず、多様な人材確保に取り組んでいます。2022年度よりジョブ型人事制度へと移行したことで、入社年次や年齢、新卒・中途入社を問わない、より公正公平で透明性のある運用が可能となりました。多様な人材が自身の能力・経験を生かしきり、活躍できる環境づくりに努めています。

## 女性活躍推進

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リアリティ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なかで、特に女性活躍の推進に力を入れています。

## 女性活躍推進に関する行動計画

ゴールドウインでは、2020年に女性活躍推進法に基づく行動計画を策定しています。2021年度には子育て中の女性従業員を対象に、ワークライフバランスシートをもとにしたヒアリングを推進し、2022年3月までに実施率100%となっています。女性の活躍機会を一層拡大すべく、2022年度には新たに2024年度までの3カ年の行動計画を策定しました。以下の3つの目標のもと、さらなる環境整備を進めています。

一般事業主行動計画 <https://corp.goldwin.co.jp/about/actionplan>

### 行動計画

1. 育休からの復職者と管理者に対してのフォローアップ面談実施率100%

2. 女性従業員のキャリアアップ意識向上率10%増

3. 男性育休推進実施により男性育休取得率30%目標

## 障がいのある従業員が活躍できる環境整備

ゴールドウインでは、ハンディキャップの有無に関わらず、多様な人材が活躍できる共生社会の実現を目指しています。障がいのある人が、それぞれの障がいの特性に応じて柔軟に働き続けられる環境整備に取り組み、2021年度の障がい者雇用率は2.33%となりました。今後は、店舗を含めた職域の開発を行い、障がい者雇用を拡大していく予定です。その土壌づくりとして、障がい者雇用への理解促進の研修を、管理職から順次実施していきます。

## LGBTQ(性的マイノリティ)に対する取り組み

個人を尊重し、多様化を促進する職場づくりの一環として、ゴールドウインではLGBTQの従業員にとっても働きやすい環境づくりを重視しています。性的指向や性自認に対する一切の差別的な言動をしないことを明確なグループの方針とし、研修などを通して社内への理解促進を図っていきます。また、LGBTQの従業員自身が希望する働き方の相談に応じるとともに、人事関連制度についても、従業員の同性パートナーに対して配偶者と同じ対応がとれるよう整備を進める予定です。

## 公正な評価・処遇

ゴールドウインでは、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おり、当社で働くすべての従業員が、自身が期待されている役割をしっかりと認識し、職務の確実な遂行により組織の目標達成に貢献する仕組みが重要と考えています。この仕組みとして公正な評価・処遇決定を行う基幹人事制度を整備し、従業員とのコミュニケーションを通じて透明性の高い運用を行っています。

## 新人事制度

当社では2022年度に新人事制度を導入しました。新人事制度は「事業の成長を推進する人材を輩出できる仕組み」「ゴールドウインのDNAを生かし、しっかり伝承できる仕組み」「シンプルで納得感がある仕組み」であることを基本コンセプトとしています。また、ジョブ型人事制度として、会社が従業員に期待する事項を明確に示すとともに、それに基づくキャリアパスを提示することを重視しています。新人事制度は、等級別に求める職務内容・能力・経験等を明確化した「等級制度」と、評価基準を定めた「評価制度」、等級別の職務評価結果から報酬を決定する「報酬制度」の3つからなる基幹人事制度が骨格となっています。ジョブ型人事制度として、担当する仕事と役割である「職務」を基準とした人事制度であり、当社では①職務の質・難易度、②職務の領域・範囲、③管理対象・管理スパンの3軸で各等級や評価基準、報酬体系を定めています。新人事制度の導入により、各職務に対する役割が明確となり、納得感のある評価を実現するだけでなく、戦略的な人材ローテーションや人材育成が可能となります。

## 公正で競争力のある処遇決定

当社では「人権方針」に基づき、一切の差別を禁止しています。賃金制度においても性別による差別等は一切行わず、同一労働同一賃金に関する法令を遵守した処遇決定を行っています。また、処遇決定においては法令で定められた最低賃金を遵守するだけでなく、生活賃金以上の競争力のある支払いに努めています。

平均給与(円)(単体)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
平均給与	6,297,719	6,483,984	6,810,469	6,072,614	6,377,448

男女の賃金の差異(単体)

	2021年度(男性の賃金に対する女性の賃金の割合)
全従業員	62.0%
うち正社員	59.1%
うちパート・有期社員	73.5%

※「男女の賃金の差異の算出および公表の方法について」(厚生労働省)をもとに作成



## 働きやすい職場環境の整備

ゴールドウインでは、人材を最大の資産としてとらえ、「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」ことを重要な価値観として共有してきました。すべての従業員が能力を最大限に生かし、やりがいを感じながら働き続けられるよう、時代に合わせたサポートを絶えず進化させていく必要があると考えています。従業員一人ひとり異なるライフステージや働き方へのニーズを踏まえ、高い自由度をもって対応できる制度の整備・運用に注力します。従業員が安心して仕事に集中できる環境づくりを通じ、職場全体の生産性・パフォーマンス向上を目指しています。

### 具体策

ワーク・ライフ・バランスの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネットワーク制限やテレワーク制度の導入等で、過重労働の防止</li> <li>年次有給休暇取得を推進</li> </ul>
育児・介護との両立支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種制度の導入</li> <li>育児中の従業員への支援窓口「ママ・パパ相談室」の設置</li> </ul>
働きがいの向上を目指す制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>永年勤続制度 ・バカンス休暇</li> <li>スポーツエール制度</li> </ul>
多様な働き方の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>有給休暇の半日・時間単位での付与 ・副業許可制度の導入</li> <li>テレワークの導入 ・サテライトオフィスの設置</li> </ul>

## 人材育成

「人」はゴールドウインの最大の資産であり、人材の成長こそが当社の成長の源泉となります。高い視座と革新性・創造性を持った従業員を育て、多様なナレッジを共有していくことが組織を強くするという考えのもと、当社ではさまざまな人材育成施策を実施しています。70年以上に亘り受け継いできたゴールドウインのDNAを伝承し、事業成長を推進していく人材輩出に向けて、2022年度には新人事制度をスタートしました。新たに策定した人材マネジメント方針では「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」ことを人事基本方針とし、それに基づく「求める人材像」を明確にして人材育成の拠り所としています。

### 研修体系

ゴールドウインでは従業員一人ひとりの成長をサポートするため、長期的視点から研修制度を整備しています。階層別研修、管理職研修、選抜研修、全体研修の4つの軸で、社内講師および外部講師によるプログラムを組み合わせ、創造性やイノベーションを引き出すさまざまな機会の創出を目指します。

### 研修受講状況・研修費総額(単体)

	2019年度	2020年度	2021年度
全社共通の教育・研修の年間受講者数	のべ218名	のべ399名	のべ309名
全社共通の教育・研修費総額	7,451万円	7,734万円	4,667万円
従業員一人当たりの研修時間(平均)	2.01時間	2.64時間	2.39時間

### 主な研修

階層別研修	新入社員から中堅社員、管理職に至るまで、各階層に合わせた研修を実施しています。社員が現在の業務にあたる上で必要な要件を身に付けられるよう支援し、全体の底上げを図ります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員研修 ・中堅社員研修</li> <li>昇格者研修 ・販売キャリア入社研修</li> <li>販売基礎研修</li> </ul>
管理職研修	管理職の社員に対し、組織を管理する上で欠かせないマネジメントスキル等を磨く研修を提供しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>新任リーダー研修 ・新任マネージャー研修</li> <li>マネジメント基礎研修 ・ミドルマネジメント研修</li> <li>新任エリア長研修 ・新任管理者研修</li> </ul>
選抜研修	優秀な社員を選抜し、ゴールドウインの将来を担う幹部候補として戦略的に育成しています。さまざまな研修を通じ、実践的な知識や専門スキルの習得を促します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>若手選抜研修 ・IFI研修</li> <li>サービス・接客研修 ・会長研修</li> <li>指導者養成研修 ・縫製研修</li> </ul>
全体研修	全社員を対象とした、各種研修プログラムを整備しています。積極的な受講を促し、ゴールドウインの人材力強化につなげています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>School of S<sup>2</sup>AT</li> <li>社長対話研修 など</li> </ul>

# 責任ある調達

サプライチェーンが世界的に拡大する今日、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、2021年度に改訂したサプライヤー行動規範のもと、サプライヤーの協力を得て、コンプライアンスや品質保証、環境、人権などに配慮した調達活動を進めています。国内外のサプライヤーと公正公平な取引に基づく良好な関係を構築し、透明性を重視したサプライチェーン・マネジメントによって、持続可能な社会発展に貢献していきます。また、ビジネスが人権に与える影響の大きさを認識し、人権に配慮した活動を推進するため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際基準に則り、2021年度に「ゴールドウイングループ人権方針」を策定しました。当社グループのすべての役員・従業員をはじめ、関係するサプライヤーにおいても取り組みを進める上での共通の価値観として共有しています。

## ゴールドウイングループ人権方針

ゴールドウイングループ(以下、当社グループ)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MISSION(企業理念)の考えのもとに、あらゆる多様性に配慮し、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。当社グループは、人権の尊重がMISSIONの実現に不可欠であると認識し、当社グループの人権尊重に対する基本的な姿勢として「ゴールドウイングループ人権方針」(以下、本方針)を定めています。本方針及び当社グループの人権尊重の取組みは国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいたものであり、その具体的な取組みは個別の文書(企業行動規範、従業員行動基準、ゴールドウインサプライヤー行動規範、その他ガイドライン等)で定めます。

### (国際人権基準の尊重)

当社グループは、事業活動を行う国や地域の法令を遵守することに加え、国際人権章典や国際労働機関(ILO)の「労働の基本原則及び権利に関する宣言」に記された人権を支持・尊重します。

万が一、国際的に認められた人権と事業活動を行う国・地域の法令に矛盾がある場合には、国際的に認められた人権の原則を尊重する方法を追求します。

### (適用の範囲)

本方針は、当社グループの全ての役員及び従業員に適用されます。

サプライヤーの皆さまにも、本方針をご支持いただき、当社グループと協働して人権尊重の取組みを進めていただくことを期待します。

### (人権尊重の実践)

当社グループは、関係する全てのステークホルダーの人権を尊重するため、人身売買、強制労働、児童労働、あらゆる差別やハラスメントを禁止し、結社の自由及び団体交渉権を保証します。

このために、人権デュー・ディリジェンスを継続的に実施し、バリューチェーン全体における顕在的及び潜在的な人権リスクの防止・軽減を図ります。

本方針に基づいた人権尊重の取組みは、当社代表取締役社長執行役員が責任を持ち、業務プロセスに組み入れ、適切に遂行します。当社グループは、人権尊重の取組みには人権侵害を受ける可能性のあるステークホルダーの視点から対応することが重要であると認識しています。そのため、本方針の一連の取組みにおいて、独立した外部機関の専門知識を活用するとともに、関連するステークホルダーと対話・協議を行います。

本方針を実行するために、役員及び従業員に対しては教育を行うとともに、サプライヤーの皆さまに対しては本方針をご理解いただくための周知活動を行います。

### (救済措置)

当社グループは、社内外のあらゆるステークホルダーが人権に負の影響を与える行為を相談・通報できる、実効性のある苦情処理体制を整えます。そして、人権に対して負の影響を引き起こす、もしくは関与したことが明らかになった場合は、適切な手続きを通じてその救済に取り組みます。

### (情報開示)

当社グループの取組みの進捗については、ウェブサイトや発行物で開示していきます。

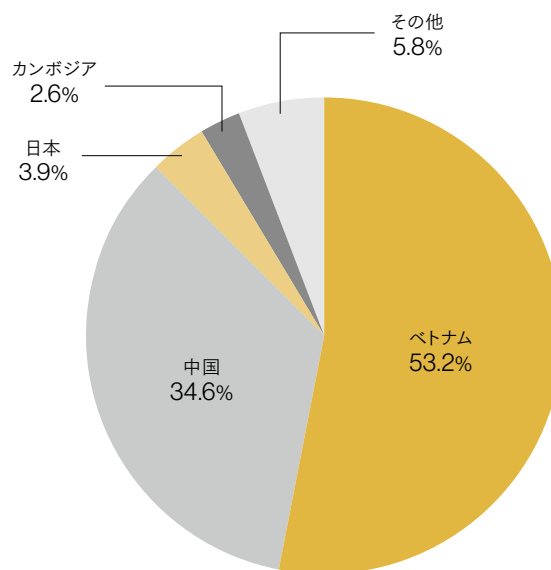
2021年12月13日

株式会社ゴールドウイン  
代表取締役社長執行役員 渡辺 貴生

## ゴールドウインのサプライチェーン

当社グループでは、国内外のさまざまなサプライヤーより直接・間接的に調達活動を行っています。完成製品を当社に納品する1次サプライヤー、および1次サプライヤーを通して当社製品に資材、化学物質、原材料などを供給する2次サプライヤーを、広くサプライチェーンとしてとらえています。1次サプライヤーとなるのは、当社製品の製造工場、およびその製造に関わる商社・生産管理会社です。品質指導などのコミュニケーションを直接行うとともに、2021年度よりすべての製造工場に書面監査を実施しています。製造工場の約9割(発注金額換算)が海外工場です。2次サプライヤーには、原材料の調達から、加工・染色などを経て資材(生地や副資材など)を製造する資材メーカーや、資材商社が該当します。2021年度からの新体制のもと、現在は1次・主要2次サプライヤーに対して、当社が定めるゴールドウインサプライヤー行動規範およびゴールドウイン制限物質管理規定の同意覚書の締結を求めています。

製品原産国比率

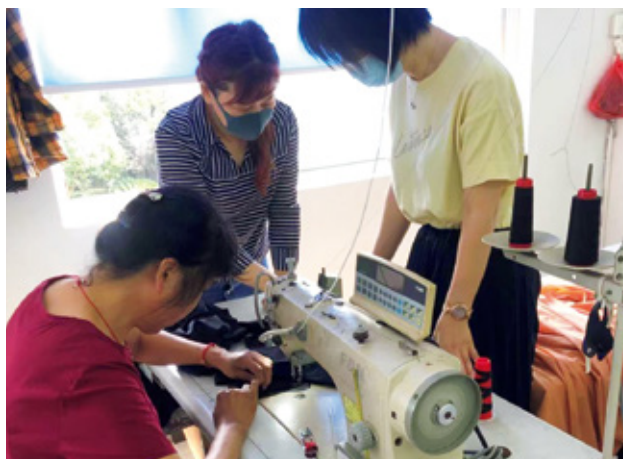


## 品質管理体系

当社では、グループの品質基準を統一化した「製品品質基準」を独自に定め、サプライヤーにも理解・熟知いただいています。製品品質基準は、4つの規定「製品品質管理規定」「製品品質検査規定」「材料品質管理規定」「材料品質検査規定」から成り立ち、当社が扱う製品に適用されます。商品企画・生産準備・生産・出荷・受入の各プロセスにおいて、本規程に基づく確認・検査を行い、お客さまに高い品質を提供できる管理体系を整備しています。当社のゴールドウインサプライヤー行動規範のもと、2021年度までに200社以上のパートナー工場に本規程への遵守をお願いしています。

### サプライヤー工場の品質管理強化

国内外のサプライヤー工場の品質向上に向けて、当社の専門スタッフを現地に派遣し、品質管理と生産技術を直接指導しています。2021年度には11工場に対し、合計28回の専門スタッフ派遣を行いました。また、海外生産比率が90%を超える現在、グローバルでの対応は特に重要性を増しています。海外の主力サプライヤー工場との定期的な品質会議を継続しており、2021年度には9社と合計15回を実施しました。サプライヤー工場と連携した品質管理強化により、お客さまに安心してご使用いただける製品を提供するとともに、サプライヤー各社と当社の相互の企業価値向上を目指しています。





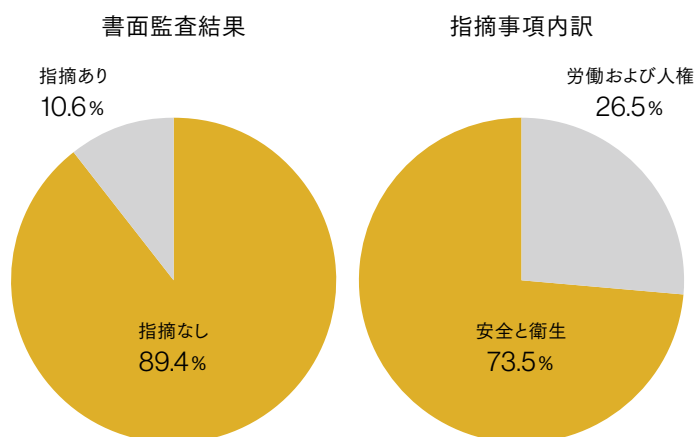
## CSR調達

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ています。また、毎年定期的に必要書類の更新を求めています。一方、社内ではサプライヤー行動規範に関する運用フロー体制を整備し、事業部・商品部および品質保証部で役割と責任を明確化した管理を行っています。持続可能性に配慮したCSR調達により、当社とサプライヤー双方の企業価値向上を目指します。

### サプライヤー監査

2021年度より、当社では取引のある全製造工場への年1回の書面監査(セルフチェック報告)を開始しています。9項目、合計約80の質問に対しアンケート形式で回答を求め、ゴールドウインサプライヤー行動規範で定める法的・社会的・倫理的要件の進捗状況を確認し、当社に共有いただいています。また、回答結果からリスクが認められたサプライヤーには、個別に改善を要請します。2021年度は283社を対象に書面監査を実施しました。また、主要製造工場を中心に57社の実地監査を行っています。監査結果はサプライヤーにフィードバックされ、是正が必要な工場には、是正実施と是正報告書の提出をお願いしています。2021年度に是正が必要と判断された事項については、是正状況の確認を進めています。

### 2021年度書面監査実績(283社)



## サプライヤーとのコミュニケーション

当社の事業は、生産現場を動かし、製品・材料等を当社に納品するサプライヤーの協力なくして成り立ちません。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、サプライヤー一社一社とのコミュニケーションを重視しています。

取引先説明会	ゴールドウインのサプライチェーンに関するCSR体制について、2021年度には動画による取引先説明会を実施しました。ゴールドウインサプライヤー行動規範の策定にあたり、その背景や具体的な改訂事項を説明するとともに、提出を求める書類の記入方法についても解説するものとなっています。本動画は、ゴールドウインサプライヤー行動規範に関する同意覚書を締結する製造工場・商社・生産管理会社・資材関連会社に視聴いただいています。
主要サプライヤーとの定例会議	当社では、主要取引先とそれぞれ個別に月次定例会議を実施しています。品質・コスト・納期などについて情報交換するほか、その時々発生している課題について話し合い、ともに解決していく場としています。継続的なコミュニケーションを重ねることで、連携を深め、より良いパートナーシップの構築に努めます。

### VOICE



商品本部 商品部  
部長 宮下 誠一

サプライチェーンはプロセス全体を最適化することが重要ですが、お取引先のなかにはCSR調達に対する向き合い方が違う企業もあり、一律の対応にはなりません。まずは当社がCSR調達の重要性を理解し、それをお取引先と共有することで、ともに意識改革しながら良好な協力体制を築いていくことに邁進しています。今後の社会のあるべき姿として、リユース・リサイクル、廃棄まで対象とした全体最適が求められます。世界にあるさまざまな課題解決に向けて、サプライヤーとの協力の下、次世代につながる調達の実現を目指していきます。

# スポーツを通じた共生社会の実現

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、誰もがあたりまえに生活し、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、スポーツ用品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。

## パラスポーツを支援する取り組み

当社では、2015年より公益財団法人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。さらに、各競技団体とも直接契約し、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。2021年度は、当社が新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ました。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、選手の活躍を陰でささえています。



一般社団法人日本車いすラグビー連盟（オフィシャルサプライヤー契約）：「カンタベリー」ブランドのウェアおよびオリジナル開発のアンダーウェアを提供し、日本代表選手の活躍を支えています。



一般社団法人日本ボッチャ協会（ゴールドパートナー契約）：オリジナル開発のユニフォームを、ボッチャ日本代表（火ノ玉 JAPAN）に提供しています。ゴールドウインテック・ラボの先進技術を導入したウェアで、選手を支えています。

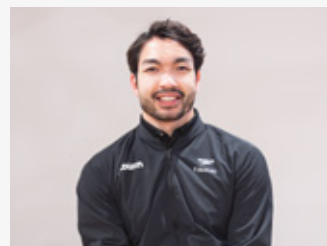


特定非営利活動法人モンキーマジック：「見えない壁だって、越えられる」をコンセプトに、障がい者クライミングの普及活動を行っている団体に、「ザ・ノースフェイス」ブランドで支援をしています。

### VOICE

2000年代始めは国内でのパラスポーツの認知度が低く、パラアスリートは日中に仕事をしながら競技活動をしている状況でした。ゴールドウインは当時からスポーツを通じて共生社会の実現を目指していて、私が入社したのも仕事と競技を両立できる環境があったからです。入社当初はスピード事業部に所属し、日本身体障がい者水泳連盟（現：日本パラ水泳連盟）に日本代表選手チームのウェアや水着を手配していました。2020年には、車いすユーザーにも使いやすいユニバーサルデザインのバッグとウィーラーバッグの商品開発に携わりました。現在はESG経営推進室に所属し、イベント出演や講演活動のなかで、障がいがある/なしに関わらず、スポーツを通じて豊かな生活を過ごせるような情報を発信しています。

また、東京で開催された世界的な大会からパラスポーツへ興味関心を持った方が増えたと実感しています。だからこそメダルの価値が高まり、競技力が向上している一方で、選手側の公平性の担保や見る側の信頼性を高めていくことが重要です。私は国際パラリンピック委員会（IPC）のアスリート委員として制度の見直しや改善に取り組む、この大きなムーブメントを今後も持続させたいと思っています。共生社会への実現には、このようなパラスポーツをきっかけに興味関心を持ち、応援して、体験することで、スポーツやフィジカルアクティビティに付随して得られる知識や考え方を学び、未来につなげていくことが大事だと考えています。



管理本部 ESG経営推進室 共生社会推進チーム  
鈴木 孝幸





Chapter

4

FINANCE





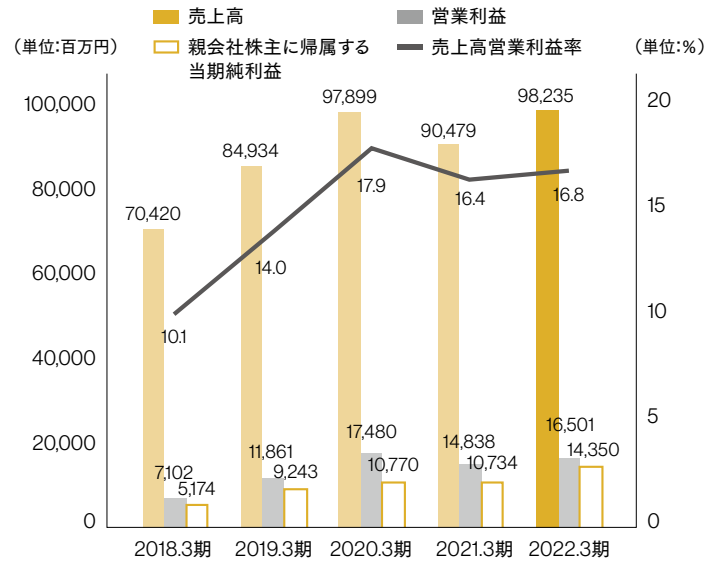


# MD&A（経営者による財政状態および経営成績の分析）

## 経営成績

当連結会計年度における日本経済は、新型コロナウイルス感染症による影響の長期化により回復に向けた動きは鈍く、依然として先行き不透明な状況が続いています。一方、スポーツアパレル業界においては、2021年3月期と比較して、首都圏、関西圏等の都市部での一斉休業がなかったことや、記録的寒波の到来によって防寒衣料が堅調に推移する等、わずかではあります但し好転の兆しも見られました。当社グループにおいても、THE NORTH FACEを中心に顧客から選ばれる魅力のある商品づくり、安定したサプライチェーンの構築、直営店に加え、卸先、EC売上等のバランスのとれた販売チャネルの構築等によって、コロナ禍にあっても業績は堅調に推移し、当連結会計年度の業績は、売上高98,235百万円（前期比8.6%増）、営業利益16,501百万円（前期比11.2%増）、経常利益20,285百万円（前期比26.9%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は14,350百万円（前期比33.7%増）となりました。

## 業績推移

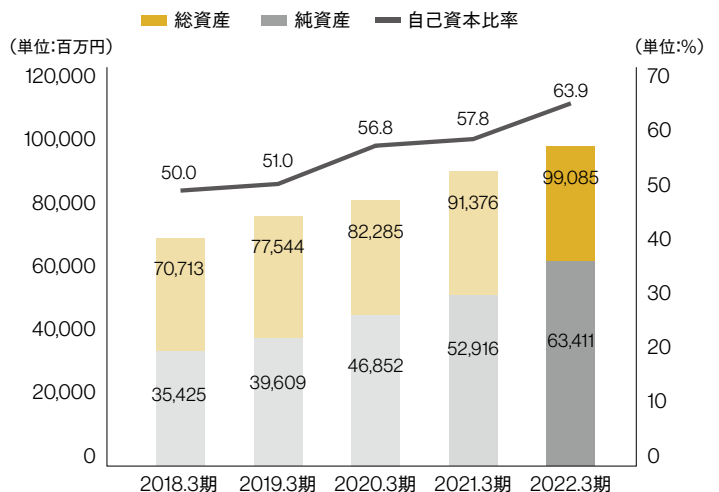


売上高	当連結会計年度においても引き続き、実需型ビジネスを推進したことで、幅広いお客さまにTHE NORTH FACEを中心とした当社製品のブランド価値のさらなる訴求が進みました。また、主力のメンズに加えてキッズやレディースにつながるファミリー層をメインターゲットとした郊外型店舗での販売が好調に推移したことに加え、直営店とEC販売との連携を強化したことで顧客利便性を大幅に向上させることができました。特にコロナ禍で不透明な状況が続くなかではあるものの、中期経営計画でのKPIとして設定したEC売上高比率は、当連結会計年度で13.4%、自主管理売上高61%と初年度の目標を上回る推移を示しています。これらの結果、コロナ前の2020年3月期に記録した過去最高を2年ぶりに更新し、当連結会計年度の売上高は98,235百万円（前期比8.6%増）となりました。
営業利益	自主管理売上比率の上昇により、当連結会計年度の営業利益は16,501百万円（前期比11.2%増）となりました。販売費および一般管理費につきましては、期初予想では、広告宣伝費を中心に増加を見込んでいましたが、コロナ禍によって集客を伴ったイベント開催の多くを中止したことに加えて、SNS等を活用するなど投資対効果を重視すべく経費負担抑制に取り組んだ結果、35,241百万円（前期比6.3%増）となりました。
経常利益	営業利益の増益に加え、韓国における持分法適用関連会社であるYOUNGONE OUTDOOR Corporationの業績が堅調に推移したことで、経常利益は20,285百万円（前期比26.9%増）となりました。
親会社株主に帰属する当期純利益	経常利益の増益により、法人税等が増加したものの、親会社株主に帰属する当期純利益は14,350百万円（前期比33.7%増）となりました。

## 財政状態

現在、当社グループの財務政策の重点課題として、「グループキャッシュ・フロー重視経営の徹底」を掲げています。有利子負債の削減を目的としてキャッシュ・フロー管理の徹底を図り、ブランド事業ごとの収益基盤の強化および社内カンパニー制度を推進し、財務体質を強化します。また、財務の健全性を高めるため、長期安定資金の比率を高めるとともに総資産の圧縮を進めます。主たる経営指標としては、自己資本利益率（ROE）の向上を目標とし、収益性・効率性の高い経営を目指しています。

## 総資産・純資産・自己資本比率の推移



資産	当連結会計年度末における流動資産の残高は55,486百万円となり、前連結会計年度末と比べ4,318百万円増加しました。その主な要因は、商品および製品の減少1,881百万円があったものの、現金および預金の増加4,870百万円、受取手形および売掛金の増加1,750百万円があったためです。また、当連結会計年度末における固定資産の残高は43,598百万円となり、前連結会計年度末と比べ3,390百万円増加しました。その主な要因は、投資有価証券の増加2,451百万円等によるものです。	
負債	当連結会計年度末における負債合計の残高は35,673百万円となり、前連結会計年度末と比べ2,785百万円減少しました。主な要因は、電子記録債務の増加2,092百万円、支払手形および買掛金の増加1,360百万円があったものの、借入金の減少5,557百万円があったためです。	
純資産	当連結会計年度末における純資産合計の残高は63,411百万円となり、前連結会計年度末と比べ10,494百万円増加しました。主な要因は、剰余金の配当金3,520百万円があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益の計上14,350百万円があったためです。	
	自己資本比率	当連結会計年度末の自己資本比率は63.9%となり、前連結会計年度末と比べ6.1ポイント上昇しました。
	ROE	当連結会計年度末のROEは24.7%となり、前連結会計年度末と比べ3.1ポイント上昇しました。

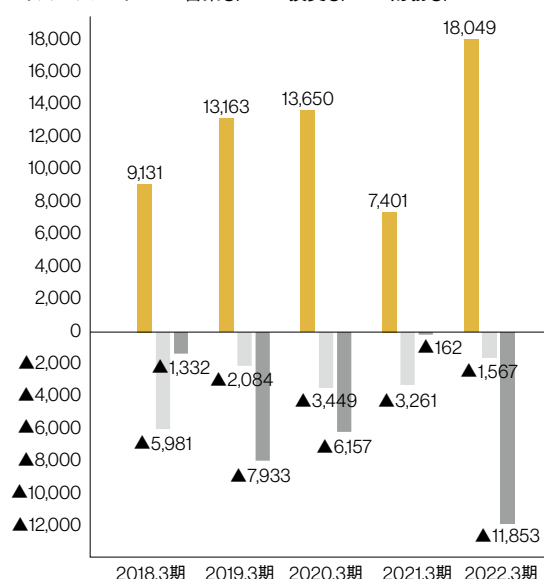
## キャッシュ・フロー

当連結会計年度末における現金および現金同等物は25,036百万円となり、前連結会計年度末より4,748百万円増加しました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りです。

営業活動による キャッシュ・フロー	営業活動の結果得られたキャッシュ・フローは18,049百万円（前連結会計年度比10,647百万円の収入増）となりました。主な要因は、法人税および住民税の支払い6,728百万円があったものの、税金等調整前当期純利益20,131百万円および仕入債務の増加3,447百万円があったためです。
投資活動による キャッシュ・フロー	投資活動の結果使用したキャッシュ・フローは1,567百万円（前連結会計年度比1,694百万円の支出減）となりました。これは主に、固定資産の取得による支出1,722百万円によるものです。
財務活動による キャッシュ・フロー	財務活動の結果使用したキャッシュ・フローは11,853百万円（前連結会計年度比11,691百万円の支出増）となりました。これは主に、借入金の純減少額5,557百万円、配当金の支払い3,520百万円および自己株式取得による支出2,140百万円によるものです。

### キャッシュ・フローの推移

(単位:百万円) ■ 営業CF ■ 投資CF ■ 財務CF



## 研究開発活動

当社グループはスポーツ衣料を中心としたスポーツ用品関連で、品質・機能・価格・デザインのあらゆる面に対応していくため、各分野にわたって研究開発に取り組んでおり、特にファッションに対する感性を主とする企画強化とともに高機能製品の研究開発を重点的に進めています。現在の研究開発は当社の事業部および子会社の企画事業部門のほか、グループ全体として開発委員会を設置し、新製品の企画開発を中心に推進しています。当連結会計年度における研究開発費は、当社、株式会社ナナミカ、株式会社カンタベリーオプニュージーランドジャパンおよびブラックアンドホワイトスポーツウェア株式会社の事業部における新製品の企画・開発関係費、海外デザイナー・海外提携先との提携費、素材メーカー等との開発費や当社商品本部の生産技術面の研究開発費、商品開発費等が主なもので、総額として780百万円となっています。



# 11カ年財務サマリー

	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
売上高	48,641	52,510	54,869	57,417
売上総利益	19,773	21,677	22,469	24,109
営業利益	1,131	1,902	2,218	2,414
経常利益	3,321	3,168	3,901	4,089
親会社株主に帰属する当期純利益	2,612	2,639	3,021	3,471
総資産額	43,444	45,176	49,342	53,289
自己資本比率(%)	40.2	47.2	49.3	54.5
有利子負債	5,706	4,444	3,988	4,028
営業キャッシュ・フロー	3,591	1,337	2,409	3,108
投資キャッシュ・フロー	▲1,280	▲754	▲621	▲1,463
財務キャッシュ・フロー	▲2,750	▲1,858	▲1,077	▲2,051
売上債権回転日数(日)	77.0	77.4	74.5	72.5
設備投資額	774	1,020	716	960
減価償却費	1,058	889	1,024	1,026
売上高総利益率(%)	40.9	41.3	41.0	42.1
売上高販管費率(%)	38.3	37.7	36.9	37.8
売上高営業利益率(%)	2.3	3.6	4.0	4.2
自己資本利益率(ROE)(%)	16.1	13.6	13.2	12.8
総資産利益率(ROA)(%)	7.9	7.1	8.3	8.0
配当性向(%)	11.2	13.3	15.6	16.8
一株当たり当期純利益(円)	56.03	56.24	64.13	74.45
一株当たり純資産(円)	371.95	453.51	515.16	632.19
一株当たり配当金(年間)(円)	6.25	7.50	10.00	12.50

※2015年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施しています。2012年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産額および1株当たり配当金を算定しています

※2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を実施しています。2012年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産額および1株当たり配当金を算定しています

※2019年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を実施しています。2012年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産額および1株当たり配当金を算定しています

(単位:百万円)

2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
59,713	60,903	70,420	84,934	97,899	90,479	98,235
26,388	28,387	34,356	43,209	52,483	47,991	51,743
3,129	3,910	7,102	11,861	17,480	14,838	16,501
4,180	4,578	7,833	12,982	16,375	15,984	20,285
3,369	3,424	5,174	9,243	10,770	10,734	14,350
57,315	60,572	70,713	77,544	82,285	91,376	99,085
51.6	52.6	50.0	51.0	56.8	57.8	63.9
5,663	7,109	9,780	6,834	4,025	9,746	4,188
4,315	4,241	9,131	13,163	13,650	7,401	18,049
▲ 2,987	▲ 2,773	▲ 5,981	▲ 2,084	▲ 3,449	▲ 3,261	▲ 1,567
376	▲ 104	▲ 1,332	▲ 7,933	▲ 6,157	▲ 162	▲ 11,853
69.3	65.4	58.7	54.3	46.8	49.0	48.8
2,064	5,014	1,819	1,736	3,836	4,274	2,992
1,152	1,241	1,471	1,532	1,722	1,669	1,646
44.2	46.5	48.4	50.6	53.5	53.1	52.7
38.9	40.2	38.7	36.9	35.8	36.6	35.9
5.2	6.4	10.1	14.0	17.9	16.4	16.8
11.5	11.1	15.4	24.7	25.0	21.6	24.7
7.6	7.8	11.9	17.4	20.5	18.4	21.3
18.7	21.8	18.6	20.9	25.2	29.6	26.9
73.37	74.52	114.04	203.11	237.89	236.64	316.30
643.80	695.12	770.24	873.91	1,032.36	1,164.16	1,398.56
13.75	16.25	21.25	42.50	60.00	70.00	85.00

※「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています

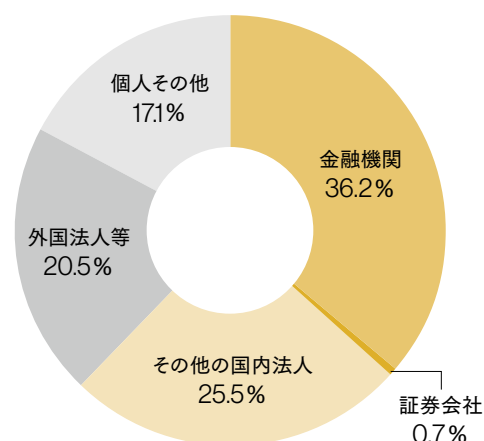
# 会社情報

## 会社概要

商号	株式会社ゴールドウィン（英文社名）GOLDWIN INC.
設立	1951(昭和26)年12月
資本金	7,079百万円
従業員	2,451名(単体)
上場市場	東京証券取引所プライム市場（証券コード：8111）
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	9,700名

## 株式情報

### 株主構成と大株主の状況

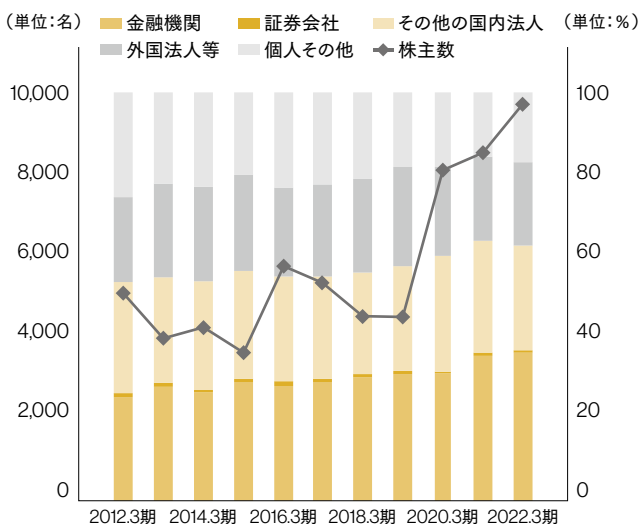


※金融機関の株式数には信託業務に係る株式が含まれています

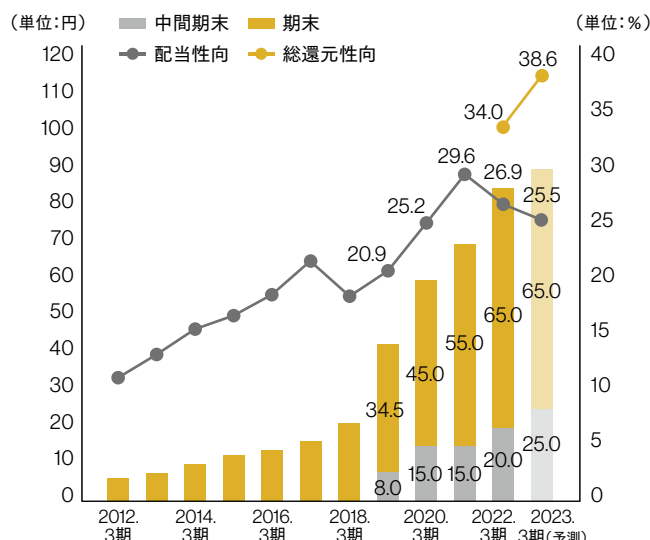
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
コリアセキュリティーズ デポジトリイ サムスン	5,486	11.7
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,065	10.8
三井物産株式会社	4,367	9.3
株式会社北陸銀行	1,980	4.2
株式会社北國銀行	1,735	3.7
株式会社西田	1,724	3.6
公益財団法人ゴールドウィン西田東作スポーツ振興記念財団	1,692	3.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,651	3.5
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	1,551	3.3
丸紅株式会社	1,442	3.0

※持株比率は、自己株式(650,676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



※2020.3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ホームページにてご覧いただけます。

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

### 〈報告対象範囲〉

株式会社ゴールドウインを中心に、ゴールドウイングループおよび連結子会社14社、関連会社3社(2022年3月31日現在)の活動について報告していますが、一部はゴールドウイン単体について掲載しています。

### 〈報告対象期間〉

2022年3月期(2021年4月1日～2022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」

### 〈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。

