





ゴールドウインはスキーとともに歩んできました。

このシンボルは、雪の結晶を表現しています。

多様な個であるミクロな雪の結晶は積み重なって美しい自然の風景をつくります。

植物や動物も、循環と進化の時間の中でその存在を個性的に変化させてきたように、

私たち人間も、日々の挑戦を通してその存在の可能性をひろげてきました。

より高く、より速くと挑戦し、躍動する人間の美もまた、

目には見えない努力の結晶によりつくり出されています。

挑戦を重ね、結晶となって壮大な風景や歴史となっていく。

地球環境の持続性に危険が及ぶ今、スポーツを通して私たちは、

自分の中にある多様な結晶を育み、よりよい自然をつくるための小さな一歩を

積み重ねていく、という意味を込めています。

1950年の創業以来、当社は常に自然と向き合い、その恩恵を授かってきました。

当社の本業であるスポーツの原体験は自然にあります。

自然の中の遊びにおいて見出された規則性がルールとなり、

ルールが伴った遊びはスポーツへと進化し、多くの人たちと共感できる文化へと発展しました。

今、私たちが存在する地球には新たなルールが求められています。

自然を切り開き搾取するのではなく、人と自然が共生する未来を想像し、

新たな遊び、新たな関係、新たなルールをデザインすることです。

地球環境の中で調和の取れたよりよい未来をつくることが、私たちが存在する意義だと考え、広い視野で社会・環境課題の解決に向けて挑戦を続けます。

当社のビジョンへの共感を世界に広げ、国内外におけるプレゼンスを発揮するため、

コーポレートロゴを刷新し、自然と共生するビジネスの創造に、より一層邁進していきます。

# CONTENTS

Goldwin Integrated Report 2024

## INTRODUCTION

カバーストーリー

05 パーパス・ビジョン・バリュー

## OUR VISION

10 値値循環モデル

12 新たな価値の創造をもたらす強み

12 実需型ビジネスモデル

13 ものづくりの精神とプラットフォーム

15 ブランド価値創造とコミュニケーション

16 ステークホルダーとの関係性

17 境界線を引かない価値の創出力

18 社長メッセージ



## OUR DIRECTION

- 
- 26 新中期経営計画  
(2025年3月期～2029年3月期)
  - 30 財務・非財務ハイライト
  - 32 海外戦略
  - 36 特集 Dedication to detail  
機能性とデザイン性の融合へ。  
アパレルの新たな世界を拓くモノづくり
  - 40 事業・販売戦略
  - 44 財務・資本戦略
  - 48 人と自然の可能性をひろげる活動を通じて、  
環境・社会課題解決への挑戦を  
企業価値につなげる
  - 52 環境
  - 56 サプライチェーン・マネジメント
  - 58 人的資本の最大化に向けて
  - 62 人的資本の最大化

## GOVERNANCE

- 
- 66 創業の精神
  - 68 歴史と成長の軌跡
  - 70 会長メッセージ
  - 74 社外取締役メッセージ
  - 79 コーポレート・ガバナンス
  - 82 役員一覧
  - 86 会社情報





Purpose

## 人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる

Envision new possibilities for humanity in nature

自然をフィールドとして営みを続けてきたゴールドウインのモノづくり、コトづくり、環境づくりは、人間の可能性を拡張していくものであり、自然がより豊かになる可能性を探求していくものです。スポーツの起源である「遊び」を通じて常識やルールを更新しながら、変化し続ける人間と自然のあるべき姿を常に模索し、これからの地球と人間をめぐる新しい未来の実現を目指します。

Vision

- 1 子ども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
- 2 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
- 3 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

私たちには、未来を生きる子どもたちに美しい地球環境を引き継ぐ責務があります。その実現のためには、常識を超えた想像力で世界に貢献する姿勢を持つことが欠かせません。従業員一人ひとりが、美しい自然に想いを馳せ、愛し、未来に向けて当社の責務を全うすべく進み続けます。

**Value****Play**

遊ぶ

遊びを通して子どもが世界を理解していくように、好奇心と探求心をもって何事にも自ら取り組むこと。

新たな世界のルールや仕組みを柔軟に取り入れながら、更新し続けること

**Imagine**

想像する

自然界のことから自分自身のことまで、物事を表層で捉えず多視点で想像し、考察し、構造的に捉えること。

感覚だけでなく、知恵と経験と情報を生かし想像すること

**Engage**

挑戦する

困難なこと、未知のこと、正解がないこと向き合い、自らの信念とアイディアを行動をもって示すこと。

世に変化を起こすことを恐れず、自分ごととして率先して挑戦すること

**Create**

生み出す

たゆまぬ改善を続け、細部へ至るまで妥協せず、徹底したこだわりを追求すること。

行動と思考の連鎖が、人々に新たな発見と驚きと喜びをもたらす物事を生み出すことができる

**Respect**

敬意を示す

自分だけの益に固執せず、他者や自然に敬意を持って利他的な行動を意識すること。

自身は様々なものに生かされていることを心得、周囲の人、自然との互恵関係を築くこと

ゴールドウインが大切にし、体現すべき価値観です。

パーソンズの実現のためには、従業員一人ひとりが自身の可能性を拡張させる必要があります。

利他的な視点を持ち、人間だけではなく自然界も含めて互いに思いやり、尊敬し合うことを大切にしながら、自然と向き合い遊ぶことを通じて育まれた創造性により、新たな目標の実現に向けて挑戦を続けます。

## OUR VISION

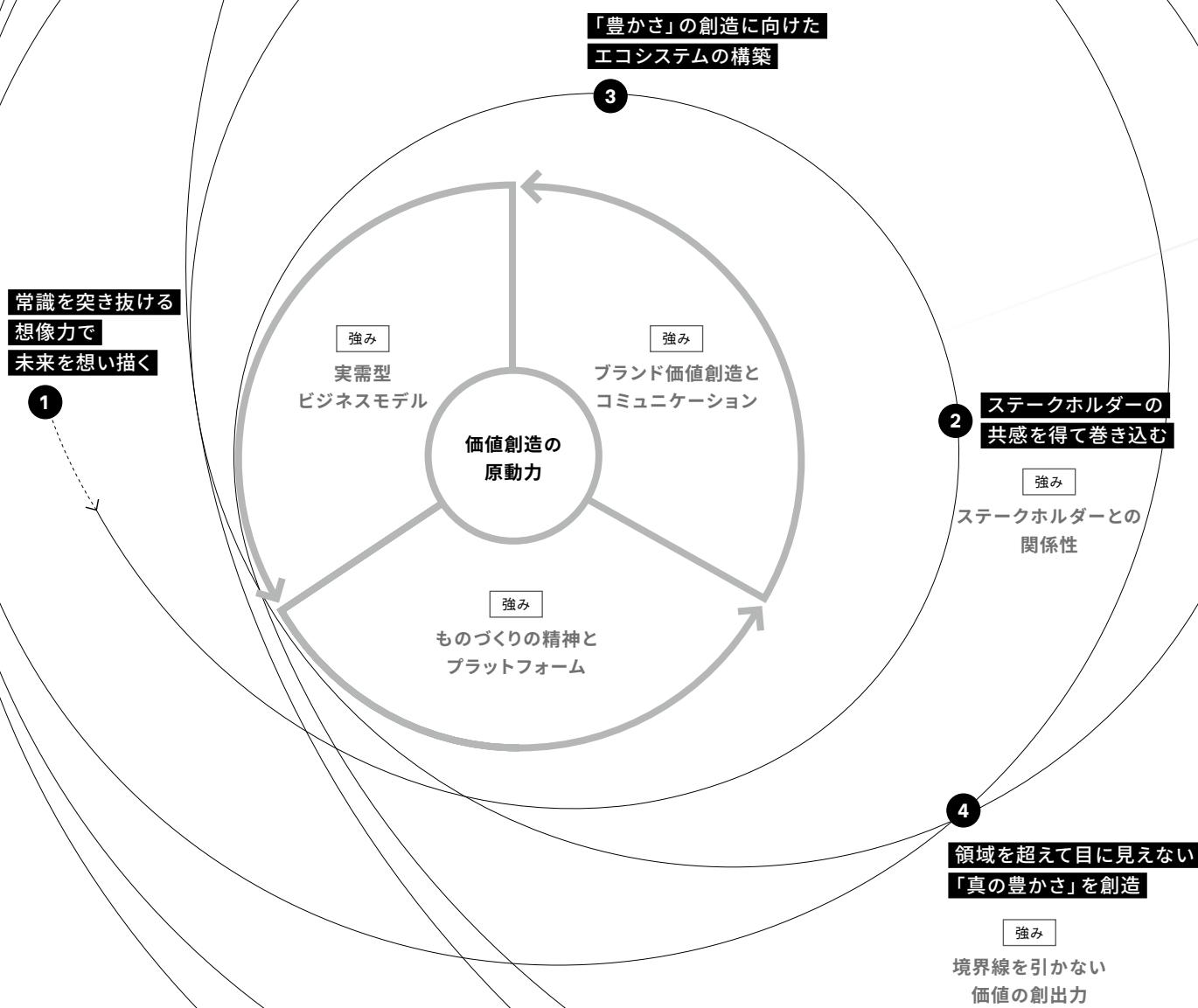
- 10 値値循環モデル
- 12 新たな価値の創造をもたらす強み
- 12 実需型ビジネスモデル
- 13 ものづくりの精神とプラットフォーム
- 15 ブランド価値創造とコミュニケーション
- 16 ステークホルダーとの関係性
- 17 境界線を引かない価値の創出力
- 18 社長メッセージ

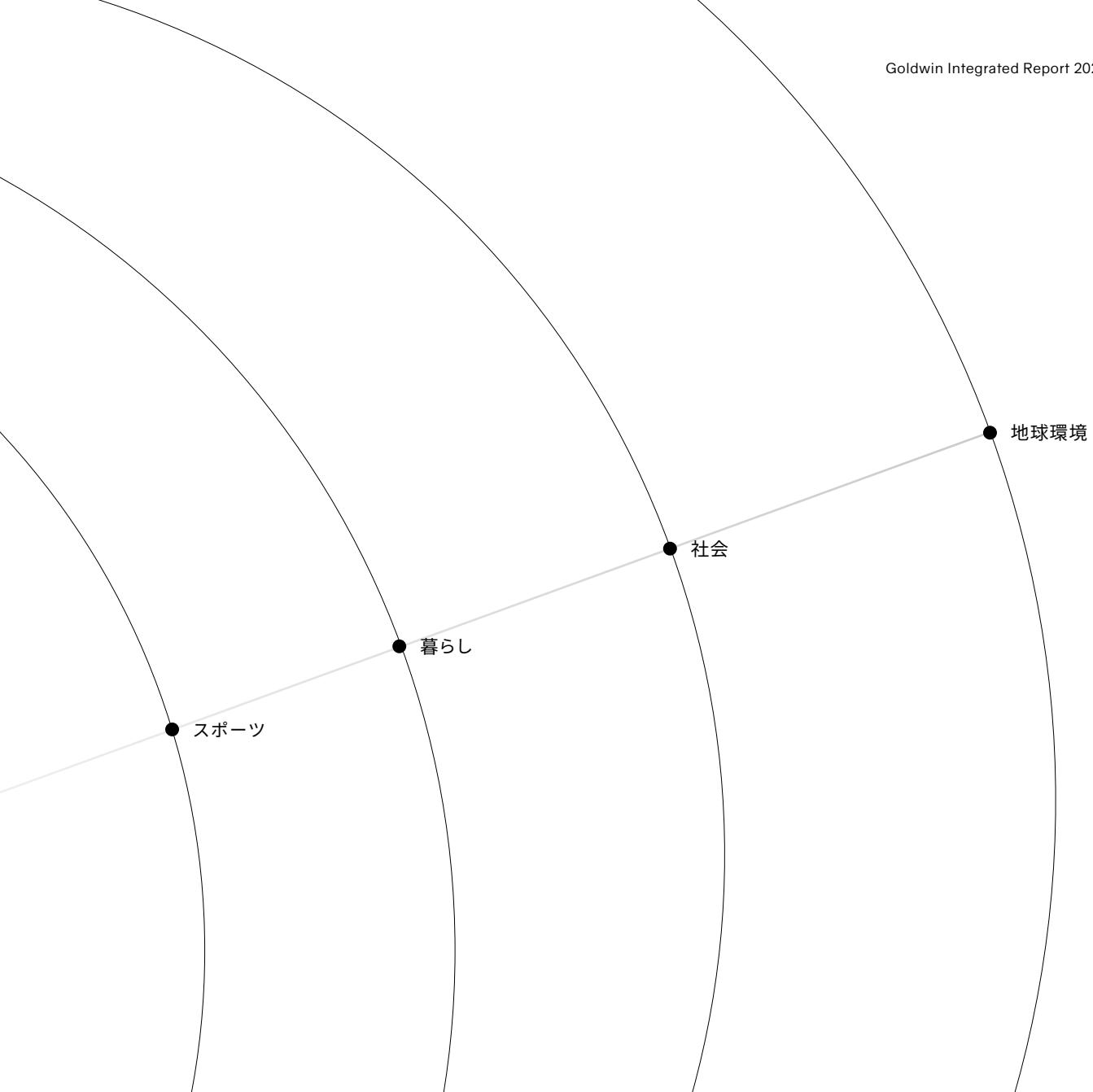




## 価値循環モデル

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





地球環境の再生という壮大なロマンを実現するためには、従来の観念にとらわれず常識を突き抜けた想像力で未来を想い描く必要があります。その構想に向けて、幅広いステークホルダーとの相補的な関係性を構築した上で、未来に向かって「エコシステム」をデザイン。エコシステムの一員として「目に見えない真の豊かさ」をスポーツや暮らし、社会、そして地球環境へと垣根を越え、時間を超えて提供していくのが、当社の「価値循環モデル」です。当社が長い年月をかけて磨き上げてきた強み(→P.12-17)がその原動力となります。

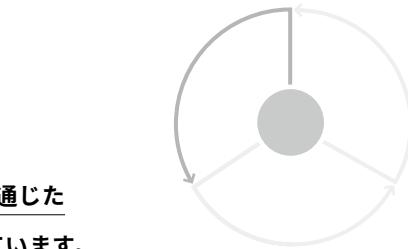
## 新たな価値の創造をもたらす強み

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

### 01 実需型ビジネスモデル

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

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



販売ロス率

**1.5%**

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

直営店舗数

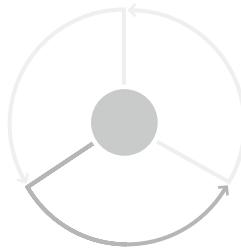
**163**

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

# 02

強み

## ものづくりの精神とプラットフォーム



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

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

### 高付加価値製品の徹底追求

ものづくりの  
プラットフォーム

- ・「ゴールドウイン テック・ラボ」をコアとした研究開発
- ・開発者とユーザーとの対話・協働
- ・アスリートやお客様の要望から世の中にはない新しい製品を創造
- ・パートナーとの共同開発(素材開発)
- ・高いファッション性
- ・汎用性の高いデザイン
- ・環境負荷の低減

### 高品質の追求

- ・厳しい品質基準
- ・品質管理の徹底
- ・生産技術の革新
- ・協力工場への技術指導や品質管理指導
- ・安定した供給体制

ものづくりの精神

# 02

## ものづくりの精神とプラットフォーム

### 研究・開発

## GOLDWIN TECH LAB

### ゴールドウインが目指す未来を先進の研究と技術で実現する研究開発拠点

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

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

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



**3Dスキャナー、CAD**

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



**運動研究室**

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



**人工気象室・人工降雨室**

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



**恒温恒湿室**

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



**品質検査室**

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



**サンプル試作室**

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



**研修室**

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



**アーカイブ展示**

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



**ミーティング・プレゼンテーション室**

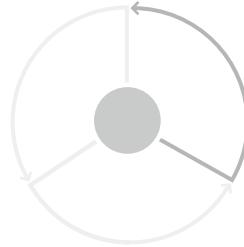
「ゴールドウイン テック・ラボ」の中心にあり、高品質・高付加価値な製品開発を加速させる情報発信基地です。販売社員研修や、実践的なVMD研修が可能です。

# 03 ブランド価値創造とコミュニケーション

強み

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

ゴールドウインでは、差別化されたブランドをいかにお客さまへ付加価値として届けるかを追求し、時代のニーズに合わせて生産・マーケティング・販売のあり方を見直してきました。現在では国内外で展開する163店舗の直営店や卸先パートナーの売り場を起点に、機会点におけるお客さま満足を徹底追求するとともに、ブランドサイトやブランドアンバサダーなどを通じたコミュニケーションも含め、各ブランドの世界観や付加価値をお客さまにお届けしています。



展開ブランド数

**顧客のエンゲージメント強化による  
ブランドの強化・波及**

**20**

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

#### ブランド訴求(コミュニケーション)

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

#### ブランド価値構成要素

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

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

オリジナルブランド(当社の独自ブランド)



オウンドブランド(商標権を取得したブランド)



DANSKIN

2024年秋冬シーズンをもって販売終了

ellesse

2024年秋冬シーズンをもって販売終了

ライセンス／ディストリビューションブランド

2024年内に  
販売終了2024年秋冬シーズン  
をもって販売終了

# 04 強み ステークホルダーとの関係性

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

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

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

2 ステークホルダーの  
共感を得て巻き込む

強み  
ステークホルダーとの  
関係性

## Spiber株式会社との共同開発



2015年からバイオベンチャーSpiber株式会社と地球環境の課題解決に向けた大きなビジョンを共有し、持続可能な資源をベースとした循環型経済への転換を目指しています。強靭かつ柔軟性に優れた天然のクモ糸の再現と、そのアパレル製品への応用を目指して共同開発を開始しました。4年の期間を経て新たな構造タンパク質素材「Brewed Protein™(ブリュード・プロテイン™)※」を開発し、世界で初めての製品化に至りました。Spiber株式会社とのパートナーシップを通じて、自然と調和する未来のライフスタイルに向けたスポーツアパレルをデザインし提案していくことで、人間社会の持続可能な発展に大きく貢献できると信じ、今後もこのパートナーシップによる研究開発に努めています。

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

### 注目される理由

- 1 主原料は糖類**  
(石油等の枯渇資源に依存せず、再生可能なバイオマス由来の糖類が原料)
- 2 生物圏において循環が可能**  
(生分解性を持つタンパク質素材のため、循環・再生が可能)
- 3 化学繊維以来の革命**  
(ポリエステルやナイロンの発明以来となる革新的な素材)

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

## Bioworks株式会社との共創

Bioworks株式会社は、サトウキビやトウモロコシを原料とする植物由来のポリ乳酸にBioworks株式会社が独自開発した改質剤を加えることによって品質と機能、染色性を改善した繊維「PlaX Fiber(プラックスファイバー)」を開発しているバイオベンチャーです。焼却時に大気中にCO<sub>2</sub>を放出せず、生分解性の性質を有している同素材の環境配慮素材としての将来性に着目した当社は、同社と資本業務提携を締結し協業を進めており、「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」や「ゴールドウイン(Goldwin)」ブランドからの製品の発売を目指しています。



# 05

## 境界線を引かない価値の創出力

**ゴールドウインが提供する価値は、モノ・コト・トキへと領域を超える、**

**「目に見えない真の豊かさ」として社会に提供されます。**

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



### ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)の境界を越えた展開

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



社長メッセージ



# 本質的価値を追求するブランドアイデンティティで、 ゴールドワインをグローバルに拡張し、 地球環境の再生を通じた 持続的企業価値向上を実現していきます。

代表取締役社長  
渡辺 貴生

令和6年能登半島地震から復旧・復興の途上にある能登半島を中心とした地域に、令和6年9月の豪雨により甚大な被害が生じました。亡くなられた方々に謹んで哀悼の意を表しますとともに、被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。被災された皆さまのご無事を願い、救援活動にご尽力されている方々に敬意を表すとともに被災地の一刻も早い復旧・復興を心からお祈り申し上げます。

## 自然界の「循環の一部」としての 自覚を持って

The North Face, Inc.創業の地である米国サンフランシスコから車で4時間ほどの場所に、ヨセミテ国立公園があります。地質学者ジョン・ミュアが、当時の大統領だったセオドア・ルーズベルトを説得し、1906年に現在の形の国立公園に指定されました。氷河によって形成された豊かな自然が多様な生態系を育み、年間400万人が訪れています。「ザ・ノース・フェイス (THE NORTH FACE)」のロゴは、同公園のシンボルであるハーフドームをモチーフにデザインされており、1980年代から「ザ・ノース・フェイス」に携わってきた私は幾度も訪れた思い出深い場所です。2024年6月、ビジネスでサンフランシスコを訪れる機会があったため、10年ぶりに足を運んでみました。大自然の美しさや雄大さを目の当たりにすると人は、まっさらな素の自分に戻ることができます。私も心身が覚醒し、自らの仕事の意義やゴールドワインがなすべきことに関するさまざまなアイディアが、湧き上がってくるのを感じました。

出口が見えず膠着状態が続くウクライナ情勢や、中東、東アジアにおける地政学リスクの高まりなど、新型コロナウィルス感染症との戦いの収束が、皮肉にも人間の間でのさまざまな対立を浮き彫りにしています。大航海時代から植民地主義、そして現在のグローバルサウスの問題として歴史の中で繰り返されてきたこうした力による屈服と収奪の構図、言い換えればデカルトの「二元論」的状況は、自然と人間の間でも鮮明になっています。

花は自らのDNAを残すのに必要な数を超えて多くの花を咲かせ、赤や黄色の色彩によって送粉者となる生物が見つけやすいようにもしています。他の生物に酸素を与える、枯れ落ちた後も微生物の栄養となり、やがて新たな命をもたらします。リチャード・バックミンスター・フラーが「宇宙船地球号」で唱えたように、地球上の資源は有限であり、すべての生態系は資源の精緻な「循環」のもとで成り立っています。では人間はどうでしょう。高度な文明を築き上げてきた人間も、酸素と水素、炭素、窒素のほぼ4元素で形成されており、本来は自然の一部です。しかし人間は、自然と人間は別々に存在するとい

う「二元論」的な視点で、自然は人間が自由に活用し、収奪してよいものだという身勝手な解釈をしています。

私たちはこのような考え方をあらため、自らも「循環」の中に組み込まれている存在であることを自覚し、利他性を持ってこれまでの行動を見直していくべきときを迎えています。もちろんそうした軌道修正は、人類が協力して取り組むことなしに実現はかなわない大きなテーマですが、いちスポーツアパレルメーカーである当社にもできことがあります。

## Regeneration

---

1980年代に私は、「ザ・ノース・フェイス」の創業者から「Make a Difference」という教えを受けました。同質化による淘汰を避けるためには、他とは異なる価値を追求し続けなければならないという心構えです。

創業70周年を迎えた2020年、若い社員を集めて30年後の創業100周年にゴールドワインは「どのような姿になりたいのか」を真剣に議論しました。導き出した答えは、地球環境を再生(Regeneration)するビジネスを行い、圧倒的な差別化を実現していくというものでした。その方向性を示したのが、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」です。スポーツは起源まで遡ると、その原体験は山を歩いたり、海で泳いだり、石を遠くまで投げたりする自然の中での「遊び」に行きつきます。「PLAY EARTH」という言葉には、言語の壁もなく、対立もないそうした自然の中での「遊び」に立ち返り、人々の共感を集め、社会・環境課題の解決に向けた世界の協調につなげていきたいという想いを込めました。

長期ビジョンの最初のステップとなったのが、前中期経営計画(2022年3月期～2026年3月期)でした。これまで当社の成長を牽引してきた「ザ・ノース・フェイス」は、これからも中核ブランドであり続けますが、日本と韓国以外の国では商標権の関係で販売に制約があります。当社が、持続的に企業価値を高めていくためには、ほぼ手つかずとも言える海外への挑戦が不可欠で

あるため、同計画ではオリジナルブランドである「ゴールドワイン(Goldwin)」のグローバル市場への展開を戦略の一丁目一番地と位置付けました。そして、競合ひしめく海外市場で差別化していく可能性を示したのが「Goldwin 0」です。無限につながる「0」は、地球環境の再生(Regeneration)に向け、生態系の「循環」を取り戻す意志を表しています。そして、人間社会も地球のバイオスフィア(生物圏)の一部として「Circulation(循環)」を形成していくこと、それに対する共感を「Borderless(越境)」に広げていくこと、そして利他の精神で「Co-Creation(共創)」のエコシステムをデザインしていくという、ゴールドワインの未来に向けた道筋を示す3つのコンセプトを発信しました。

バイオベンチャーのSpiber株式会社との協業は、これらのコンセプトを形にしていくための極めて重要な取り組みとなります。クモの糸をヒントに、微生物発酵(brewing)というプロセスでつくる新たな循環型素材「Brewed Protein™」の共同開発を2015年から6年続け、2021年3月から同社タイ国プラントでの量産を開始しました。そして、共同開発開始から8年後の2023年秋に「Brewed Protein™」を素材とする製品を4つのブランドで一斉にグローバル市場で発売するという当社史上最大規模のキャンペーンを、パートナーと協力して実施し、3つのコンセプトを具現化しました。

先進国で廃棄処分を免れた衣服は、古着としてアフリカや南米等に輸出されますが、売れ残った衣服は投棄され、山のように積み上がった衣服は自然発火して有害物質を排出し、河川に捨てられた衣服はマイクロプラスチックを海に垂れ流し続けています。こうした状況が、メディアや映画などで広く世界に伝えられるようになつたことで、Z世代と呼ばれる若者の中で、大量生産と使い捨てという慣習を自分たちの行動で変えようとするムーブメントが起こっています。そうした人々の価値観を理解し、共感を集める行動に結びつけているかどうかによって業界で二極化が進みつつある中、「Goldwin 0」では人々の支持に強い手応えをつかむことができました。

## Goldwin500

前中期経営計画の3年目となった2024年3月期は、2期連続で過去最高の売上高、営業利益を更新することができました。これまでの投資が当社ブランドへの幅広い支持につながった結果と評価しています。実需型ビジネスモデルの高次元での磨き上げも功を奏しました。

足元では衣料品の市場は回復しているように見えますが、外国人旅行者等、一部の消費者による客単価上昇の影響が大きく、コロナ禍前を下回る既存店客数や既存店売上高が示す通り、一般生活者の消費回復は鈍い状態が続いています。こうした経営環境を踏まえ、2024年7月、当社は持続的に企業価値を高めていくための経営課題を落とし込んだ新中期経営計画(2025年3月期～2029年3月期)を公表しました。大きな柱に据えたのは「Goldwin 0」で描いた道筋に沿って、ゴールドウインブランドの拡張をグローバルで加速していくことです。このグローバル戦略を「Goldwin500」プロジェクトと題し、10年後までに同ブランドの売上高を、現在の15倍以上の500億円に拡大していくこととしました。

中国は環境問題に対する危機感から、国策的に気候変動対策が進められており、消費者の環境問題に対する意識も急速に高まっています。「Brewed Protein™」の製品発表会在上海で開催した際にも、ファッション関係者はもとより、環境やメディア関係の多くの方々にお集まりいただき、環境問題への関心の高さを感じました。新しいテクノロジーの普及速度が極めて速く、世界的に見ても富裕層の人数が多いためプレミアムブランドのマーケットポテンシャルも極めて大きいのが中国市場です。「Goldwin500」では、ゴールドウインブランドの売上高に占める海外比率を80%に拡大していく方針であり、そのうち最大の構成比となる60%が中国です。ファッション感度が高く、ゴールドウインが受け入れられやすい市場特性を有する中国と韓国、および日本の3カ国で出店を加速しブランドポジションの早期確

立を目指します。一方、ヨーロッパや北米等は、まずはブランドの認知と世界観の確立に力点を置き、慎重に取り組みを進めていく方針です。

ゴールドウインブランドに人的リソースをはじめとする経営資源を集中してくために、「ダンスキン(DANSKIN)」「エレッセ(ellesse)」「241(トゥー・フォー・ワン)」「ブラック & ホワイト(BLACK & WHITE)」の事業撤退も決定しました。その一方で「Allbirds®(オールバーズ)」をグローバルで展開するAllbirds, Inc.との日本国内における独占販売契約を締結しました。サトウキビをベースにしたミッドソール技術や、ユーカリの木の繊維とメリノウールなどの素材を利用し、地球環境への配慮を追求したモノづくりを徹底している、当社と共に持続可能な価値観を持つブランドで、当社のビジネスインフラの活用により、大きなシナジーを生み出すことができると考えています。今後も、ゴールドウインの存在意義を念頭に置いた事業ポートフォリオの良質化を継続していく方針です。また、海外事業を推進する人材の採用と育成も強化していく考えです。オペレーションの現地化を基本的な方針としていくため、現地採用を積極的に行っていくとともに、社内でも海外で活躍する意欲がある人材をサポートするプログラムの導入を進めています。

ゴールドウインのグローバルでの認知拡大・プレゼンス向上に向け、CI(Corporate Identity)とBI(Brand Identity)の一体化とバーバスの刷新も行いました。それらには、創業の精神を継承していく強い意志も込めています。

## 本質的価値

「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。」という創業者である西田東作が残した言葉があります。私はその言葉をとても大切にしており「見えないものにこそ、『真実』の価値がある」というわかりやすい表現にあらた

め、海外への展開も視野に入れ「Dedication to detail」と訳しました。突き詰めると、その真意は「本質的な価値の追求」にあります。「本質的価値」とはまず、素材へのこだわりや、長く使えるような丁寧な縫製や加工技術といった、表面からは見えない部分で緻密さや丁寧さを積み上げていくという、モノづくりの側面があります。さらに、お客様が新しい挑戦や、環境に配慮した生活などによって、ご自身を高めていくことをサポートするという「目に見えない価値」も本質的価値と捉えています。機能性などの付加価値も、本質的価値の追求によって初めて生まれてくるものです。

実需型ビジネスモデルは、生産計画から販売までの全過程における、効率的な在庫管理の徹底によって当社の高収益性を支えてきた強みとなっています。しかし実は、「お客様視点でのモノづくりと店づくり」が根源的な目的であり、実需型ビジネスモデルはそのための手段であり、結果もあります。「ザ・ノース・フェイス」をはじめとする当社のブランドが、お客様からご支持いただいてきた理由は、163店舗もの直営店をはじめとする自管理売場を顧客接点とし、お客様との丁寧なコミュニケーションを通じて、本質的価値をご提案してきたことにあります。本質的価値を備えた製品は、アイテム数を過度に広げる必要はなく、流行にも左右されず長くお使いいただくことができます。お客様にも環境にもメリットがあり、当社にとって、シーズンを越えて販売でき在庫を低水準に抑え、値引き販売も抑制できます。つまり本質的価値を追求することが、「事業のサステナビリティ」と「環境のサステナビリティ」の両立につながるのです。

私たちが志向するのは本質的価値を提供するプレミアムスポーツブランドという、グローバルニッチとしてのポジションです。自然との調和をテーマに、繊細、丁寧、緻密、簡潔といった日本の美の伝統的な作法をスポーツアパレルに乗せて表現していくことで、挑戦する人々に寄り添ったブランドアイデンティティをつくり上げていく考えです。

2021年にオープンした「ゴールドウイン北京(Goldwin

Beijing)」や、インバウンドのお客さまの反応から、こうした本質的価値は、国が変わっても支持されるという確信を抱いています。

## 創造性

---

2025年の春夏物の展示会で発表された「ザ・ノース・フェイス」のあるシューズを見た私はブランドのさらなる成長に自信を深めました。

「ザ・ノース・フェイス」の売上高は、直近10年間で約5倍に成長してきましたが、例えばライフスタイルや女性・キッズなど、まだまだ多くの成長余地があります。とりわけ大きな伸びしろと考えているのがシューズです。日本に限定してもスポーツシューズは、少なく見積もつて4,000億円のマーケット規模があり、その中で当社は、わずか60億円程度の売上高に留まっており、ほぼ手つかずの市場となっています。この分野でも当社は他が提案できない本質的価値の提案によって、差別化を追求していく考えです。シューズにはデザインだけでなく歩きやすさや疲れにくさなどの機能が要求されます。人々のさまざまなライフスタイルに合わせたデザインとお客様ですら気が付いていない課題を解決する機能を高次元でミックスし、「ザ・ノース・フェイス」らしい製品を提案していくことができれば、プレゼンスを大いに高めていくことができると言えています。冒頭でお話しした製品は、そうした考え方を形にしたものであり、同ブランドの歴史上、最も素晴らしいシューズのひとつだと思います。2025年春のリリースを大いに楽しみにしています。

こうした本質的な価値を生み出していくためには、常識を疑い、イノベーティブな視点で物事を捉える「創造性」が要求されます。当社には真面目な社員が多いため、実需型ビジネスモデルの基盤となるオペレーションの能力は非常に高い半面、創造性に関しては強化の余地があります。創造性は、個人に備わる「センス」に依存すると言われることがありますが、それは磨くことが

できると考えています。製品のデザインであれば、機能とデザインを高次元で融合するセンス、店舗表現では、ブランドの世界観を正しく伝えるための最適な売り場をつくる編集と演出の感性が求められます。こうした2つのセンスを兼ね備え、高い創造性を発揮できる人材が増えていけば、ゴールドウインの本質的価値を、持続的に高めていくことができます。創造性を磨くことを人材戦略の最も重要なテーマに位置付け、仕組みづくりを進めているところです。

人材の採用についても、主眼に置いているのは創造性です。学歴や国籍、性別を問わず、人と異なる発想ができ、それをビジネスに置き換える人物を当社では求めています。ユニークな発想が排除されることなく「面白い」と評価され、豊かな創造性で他とは異なる価値を創造していくのが当社のあるべき企業文化であり、戦略と一致する本質的なダイバーシティだと考えています。

### 地球環境の再生を企業としての責任に

私は、ほとんどの週末を自然の中に身を置いて過ごしていますが、近年は特に気候変動等による自然の変化を感じています。先日も沖縄に釣りに行きましたが、水温が高く魚の活性の悪さを実感しました。近年、問題となっている人間の居住域に降りてきたクマによる被害にも見られるように、自然は人間にさまざまな「警告」を発していると感じます。人間が管理・開発する自然を持続可能にするという、人間の立場に立脚した「サステナビリティ」では、もはや改善できないところまで地球環境の破壊が進行しています。当社は、環境負荷の低減というマイナスの抑制に留まらず、地球環境の再生に向けたポジティブインパクトを明確に目標に定めることによって、「サステナビリティ」という言葉に魂を宿していくたいと考えています。

「GOLDWIN PLAY EARTH PARK(ゴールドウインプレイアースパーク)事業構想」は、その象徴的な取り組みです。広大な自然の中で自然の素晴らしさを体感



してもらい、世代を超えて共感を広げていくためのコモンズ(共有地)としての役割を担い、地域社会の未来の繁栄や自然環境に対する責任を果たしていきたいと考えています。日本は豊かな自然と四季を有する美しい国です。そうした自国の魅力に気付いていない日本人も少なくありません。訪日外国人観光客だけではなく、人々の中に美しい自然を楽しむ需要が拡大していくれば、新たな経済効果が期待できるのではないかと考えています。

地球環境を再生するためには、事業パートナーだけではなく、価値観を共有するお客さま、株主・投資家の皆さまともパートナーのような関係性となって、共創していく必要があります。「Goldwin500」をはじめとする成長戦略を確実に遂行し、足元の実績を着実に積み上げながら信頼を勝ち得ていき、本気で地球環境の再生に挑戦しようとしている当社に共感していただける、パートナーの輪を広げていきたいと考えています。

代表取締役社長

渡辺貴生

## OUR DIRECTION

26 新中期経営計画(2025年3月期～2029年3月期)

30 財務・非財務ハイライト

32 海外戦略

36 特集 Dedication to detail

機能性とデザイン性の融合へ。

アパレルの新たな世界を拓くモノづくり

40 事業・販売戦略

44 財務・資本戦略

48 人と自然の可能性をひろげる活動を通じて、

環境・社会課題解決への挑戦を

企業価値につなげる

52 環境

56 サプライチェーン・マネジメント

58 人的資本の最大化に向けて

62 人的資本の最大化





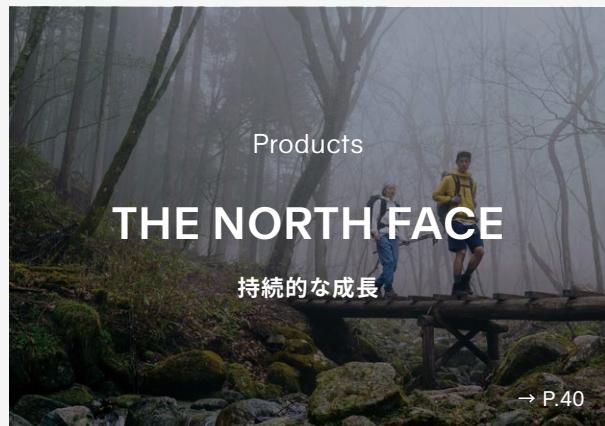
## 新中期経営計画 (2025年3月期～2029年3月期)

### PLAY EARTH 2030

100年企業に向けての変革期



新中期経営計画では、ゴールドワインブランドのグローバル展開の強化を最優先課題として位置付け、2033年3月期に売上高500億円の事業規模を目指します。単に規模を拡大するだけではなく、各出店地域の特性や需要に合わせた店舗を展開し、ブランド価値を伝えていきます。



「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」は次なる成長に向けた「新しいスタート地点」に立っています。ブランド価値は、製品の魅力だけでなく、企画力、生産基盤、直営店や卸先との連携、リペア対応など、サプライチェーン全体によって築かれています。この体制を強化するとともに、これまでにないマーケットをデザインすることで、引き続き新たな市場を開拓していきます。

CI(Corporate Identity)とBI(Brand Identity)の統合による世界的なゴールドワインブランドの認知度向上

キャッシュ・アロケーション

コーポレート・ガバナンスとサステナビリティの高水準での実現

2024年7月に新中期経営計画を発表しました。今後5年間で、企業価値の向上と同時に、地球環境の改善を促進することを目指し、事業について4つの主要項目を設定しました。また、それらを支えるためにCI(Corporate Identity)とBI(Brand Identity)の統合によるフィロソフィーの世界への発信とゴールドワインブランドの認知度向上、キャッシュ・アロケーション、コーポレート・ガバナンスとサステナビリティの高水準での実現、そして各事業・企業のブランドポートフォリオの強化に投資していきます。



持続的な成長のため、各ブランド事業の成長促進と新規ブランドの獲得による、ブランドポートフォリオの再構築を進めます。2024年6月から新たに「Allbirds®(オールバーズ)」が加わり、シューズ分野のラインアップを強化しました。今後も、各ブランドの多面的な評価を行い、ブランド間の相乗効果を図りながら、ポートフォリオの良質化を進めていきます。



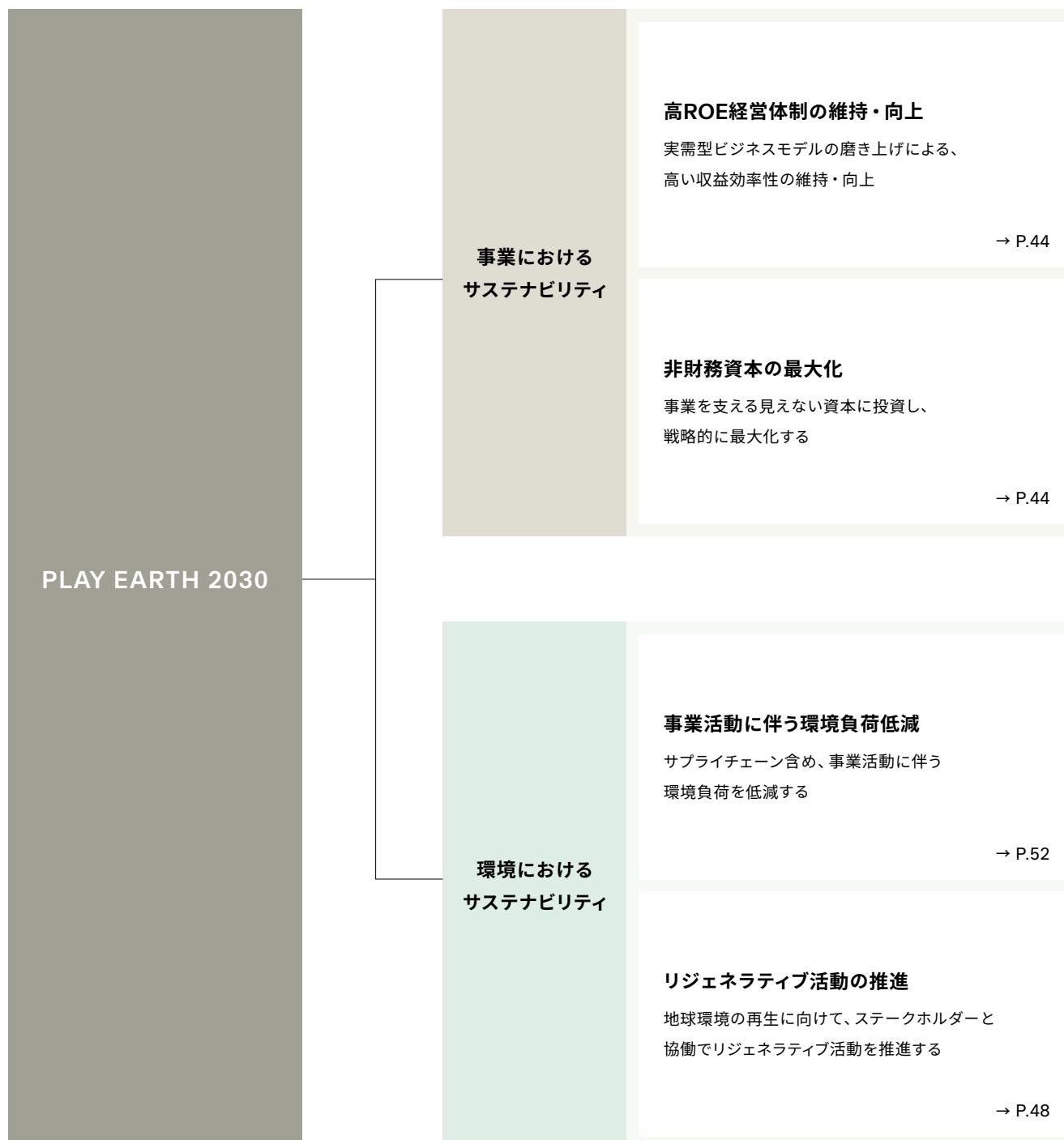
新たな事業領域として、「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」の開発を進め、コト事業への参入を図ります。この事業は、お客さまが自然と関わり、その楽しさと豊かさに触れていただく機会を提供し、当社のフィロソフィーに共感していただくことをを目指しています。さらに、「ザ・ノース・フェイス」をはじめとする当社ブランドの魅力を再認識していただくための体験型サービスでもあり、今後さらに注力していきます。

→ P.44

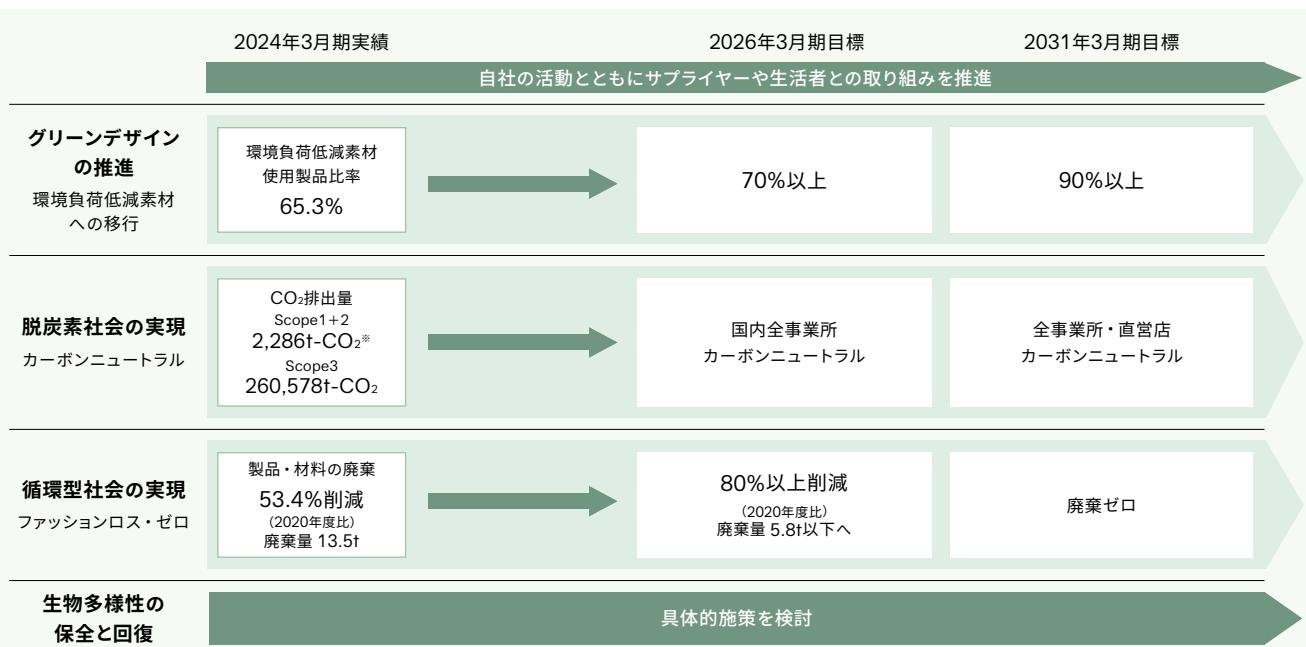
→ P.48 • P.70

新中期経営計画でも、事業と環境におけるサステナビリティの両軸で目標を設定し、進捗を管理していきます。

環境におけるサステナビリティでは「リジェネラティブ活動の推進」を新たに掲げ、今後取り組みを進めていきます。



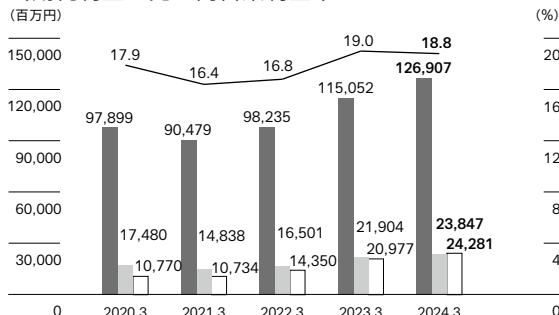
新中期経営計画				
(単位：百万円)	2024年3月期実績	2025年3月期見通し	2026年3月期見通し	2029年3月期見通し
売上高	126,907	133,200	前中期経営計画に沿った推移	188,500
営業利益 (売上高構成比)	23,847 (18.8%)	18,100 (13.6%)	売上高 売上総利益率 販管費率	▶ 前中期経営計画に 沿った推移 36,000 (19.1%)
経常利益 (売上高構成比)	32,601 (25.7%)	25,900 (19.4%)	経常利益	▶ 持分益の貢献により 前中期経営計画を 上回る見通し 46,000 (24.4%)



\* 国内全事業所・直営店合計(マーケット基準)

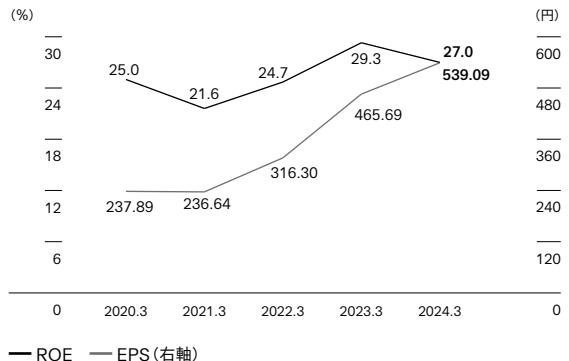
## 財務・非財務ハイライト

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



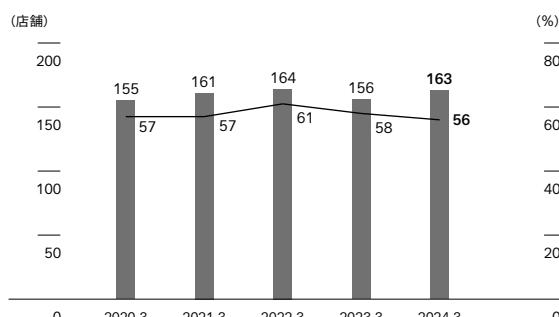
■ 売上高 ■ 営業利益 □ 親会社株主に帰属する当期純利益  
— 売上高営業利益率(右軸)

ROE／1株当たり当期純利益(EPS)



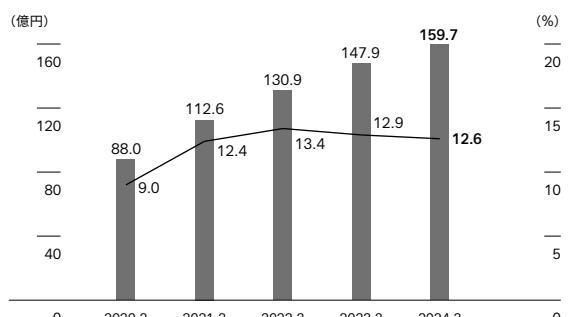
— ROE — EPS(右軸)

直営店舗数／自主管理売上比率



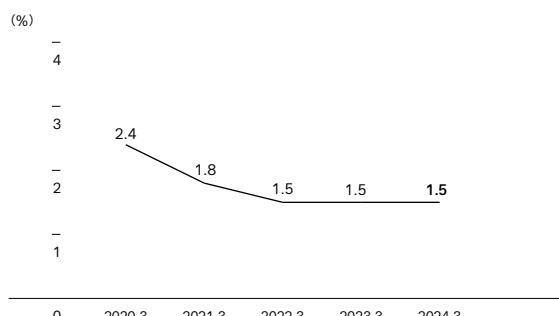
■ 直営店舗数 — 自主管理売上比率(右軸)

EC売上高／EC売上高比率

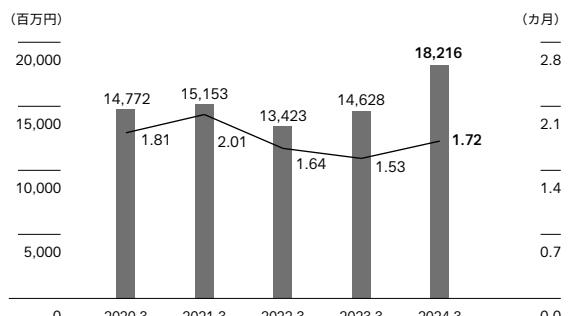


■ EC売上高 — EC売上高比率(右軸)

販売口次率

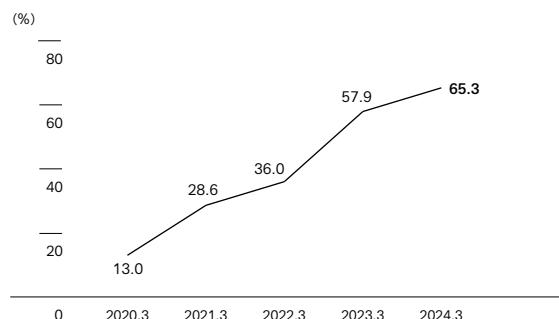


棚卸資産残高／棚卸資産回転月数

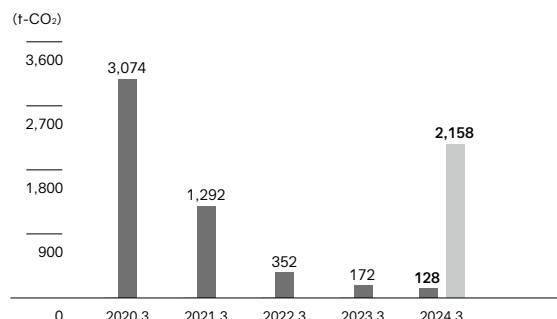


■ 棚卸資産残高 — 棚卸資産回転月数(右軸)

### 環境負荷低減素材使用製品比率



### CO<sub>2</sub>排出量(国内事業所および直営店)

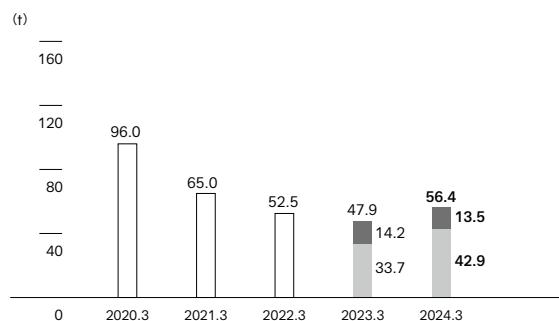


■ 国内事業所 ■ 直営店

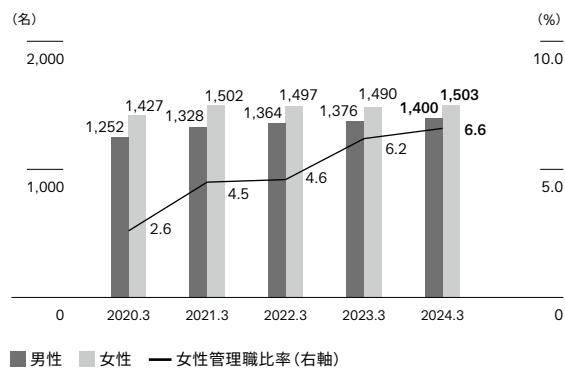
※ 2024年3月期から直営店のCO<sub>2</sub>排出量の算定を行いました。

※ 2024年3月期のScope1・2・3の算定結果については、P.54に掲載しています。

### 廃棄物排出量

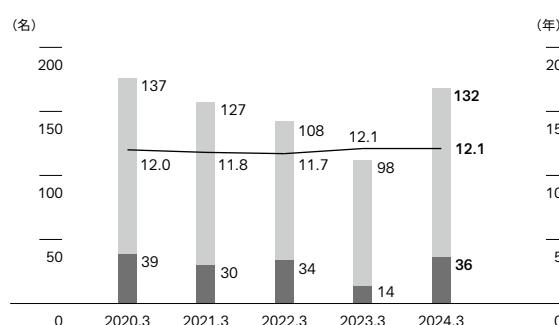


### 男女別従業員数／女性管理職比率

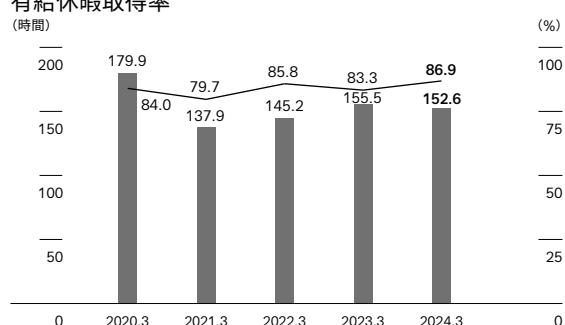


■ 男性 ■ 女性 — 女性管理職比率(右軸)

### 新入社員数(新卒／キャリア)／平均勤続年数



### 従業員1人当たり年間時間外労働時間／有給休暇取得率



■ 従業員1人当たり年間時間外労働時間 ■ 有給休暇取得率(右軸)

■ 新卒 ■ キャリア — 平均勤続年数(右軸)

## 海外戦略



取締役副社長執行役員  
本間 永一郎

ゴールドウインブランドの  
プレミアムスポーツブランドとしての確立を目指し、  
「Goldwin500」で掲げた戦略を  
着実に遂行していきます。

### 変革の積み重ねを経てスタートした 「Goldwin500」

「Goldwin500」では、ゴールドウインブランドを15倍強の500億円に拡大していく方針を掲げていますが、これまで着実に準備を積み重ねてきた当社にとっては決して非現実的な目標ではありません。

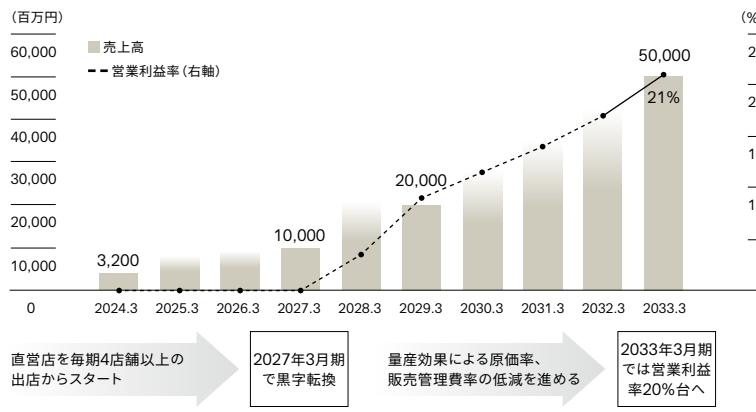
「ゴールドウイン(Goldwin)」をグローバルで展開する実力は、かつての当社はありませんでした。ライセンスブランドの国内展開が主軸で、自社ブランドを海外に展開するノウハウも不足していたた

めです。しかし状況は、この十数年で大きく変わってきています。かつての当社は、カテゴリーごとの縦割りの組織であったため、サプライチェーンや流通政策がブランドにより別々であり、人材などのリソースも全体最適の観点で活用できていませんでした。そうした組織を一本化して事業本部として統合し、その事業本部長に就任したのが現社長の渡辺でした。事業本部の一本化により経営資源の効率化が進み、加えて事業部間の人事の流動化も進めました。その後、渡辺が社長になったことで進むべき方向性の共有が進み、あり

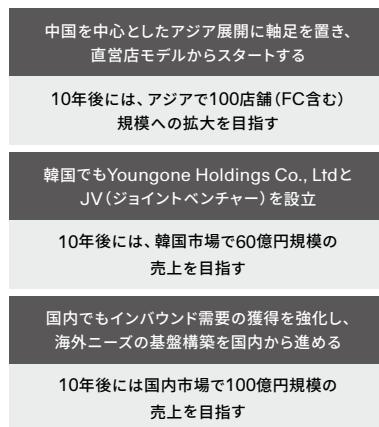
たい姿の実現のために優先順位を高めるべき事業に重点的に経営資源を投下する体制に変わっていきました。「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」を、1990年頃のわずか30億円ほどの売上規模から35年弱をかけてビジネスモデルを変革させながら、1,000億円に手が届くところまで拡大した経験を新たな事業戦略に活かせるようになりました。その経験を通じ、高い目標の達成に向けたプロセスの見極めもできるようになっています。さらに、日本と韓国以外の地域で「ザ・ノース・フェイス」を展開する米国のVF Corporationとの情報共有や、2010年に開始した、子会社が展開するnanamicaブランドの海外展開を通じて、グローバル展開に関する学びも得てきました。

2022年10月にスタートした「Goldwin 0」のプロジェクトで、グローバル展開に確かな手応えをつかんだことも、本格展開の

### 「Goldwin500」による業績見通し(グローバル)



### ゴールドワインブランドによる海外展開のポイント



決断を後押ししました。2023年4月から1年間、ゴールドワイン事業部に留まらず全社が総力を結集して「Goldwin事業戦略」プロジェクトを推進し、企画、生産、営業、マーケティング、そして人材開発に至る全プロセスのアクションプランの具体化を進めてきました。それを500億円に向けた実現性の高いシナリオに落とし込んだのが「Goldwin500」です。

#### グローバルでの差別化要素

海外24カ国で展開している株式会社ナナミカの社長も兼務している私は、頻繁に海外に赴いていますが、海外で日本企業に求められるのは「日本らしさ」であり、決して日本人に「アメリカらしさ」や「フランスらしさ」などは、求められてはいないということを実感します。

2021年12月に中国初の旗艦店として北京に出店した「ゴールドワイン 北京(Goldwin Beijing)」の店舗デザインでも「日本らしさ」にこだわりました。採用

したのは、日本の美意識を象徴する素材を使用した、時間とともに深みを増す上質な空間デザインです。製品についても、シンプルで丁寧かつ繊細な「ゴールドワイン」らしさを追求しました。日本では一般的に、中国の消費文化に対してブランドロゴを強調したり目立つカラーにしたりすることが支持されるという先入観を持たれます。しかし、蓋を開けてみると、控えめなロゴなどのシンプルな製品をお買い求めになるお客さまが、数多くいらっしゃることを確認できました。これは、2023年に同店舗で売上高2億円超、客単価6万円超を達成した実績と合わせ、大きな収穫となりました。

こうしたデザイン性に加え、グローバル市場で当社の差別化要素になるのは機能性です。例えば、アスレチックウエアと比べてみても、当社の基幹事業のアウトドアウエアは極めて高い機能性が求められ、それを実現するための素材や縫製技術も異なるレベルが要求されます。物理的な機能や品質の差を生み出すノウハウ

の部分において、「ゴールドワイン」は世界でも競争力があるという自負があります。素材に関しても世界トップクラスの織維メーカーとのアライアンスを通じて開発状況を先駆けて入手できることや、最先端の素材をいち早く展開できることも優位性となります。細部にこだわったモノづくりが差別化の基盤になることは言うまでもありません。もうひとつの差別化要素は「環境」です。アパレル業界では環境対策製品に取り組むことなしには生き残れない状況にありますが、当社はSpiber株式会社が開発・製造する構造タンパク質素材「Brewed Protein™」に代表されるような新規素材の開発をはじめ、事業と環境のサステナビリティの両立に向けた事業基盤の強化やノウハウの蓄積を進めました。

有名アスリートの着用を消費者の購買につなげる「アスリートエンドースメント」というスポーツアパレルの一般的な手法だけではなく、世界トップレベルのクリエイティブをアサインし、そのクリエイティブ



ゴールドワイン 成都(Goldwin Chengdu)

のデザイン性と機能性、環境への配慮を高次元で融合した複合価値を提案しました。これが、それまでのスポーツウェアブランドにはない高い評価を受けることになりました。「ゴールドワイン」では、こうした差別化要素によりプレミアムスポーツブランドとしての存在感を世界で高めていきたいと考えています。

#### 中国・韓国・日本に軸足を置く

「Goldwin500」では、ゴールドワインブランドの売上高を2024年3月期の32億円から2027年3月期には100億円に拡大し、新中期経営計画(2025年3月期～2029年3月期)の最終年度である2029年3月期には200億円、10年後の2033年3月期には売上高500億円への到達を目指します。

500億円のうち6割程度はファッション市場で世界第2位の規模の中国で積み上げ、韓国および日本を合わせた3カ国が全体の約9割を占める想定です。直営店モデルからスタートし出店を加速していく、10年後にはフランチャイズを含みアジアで100店舗規模に拡大し、ブランドポジ

ションの早期確立を目指していく方針です。

欧州は歴史的に世界のファッショントレンドを発信してきた地域であるため、「ゴールドワイン」の価値を正しく評価してもらえる市場だと考えていますが、エネルギー高騰によるインフレの深刻化の影響で消費のパワーが低下しており、評価がビジネスに結びつくとは限らない市場環境にあります。そのため、まずは直営店を高感度の都市に出店し、ブランドの評価の確立を優先していく考えです。

米国は商品評価に加えて圧倒的なブランド認知度が販売拡大に必要です。そのため求められるビジネスの規模を構築するためには、膨大な投資が必要になるため慎重に進めていく方針です。欧州と同様、直営店を高感度の都市に出店し、ブランドの評価の確立を優先していきます。

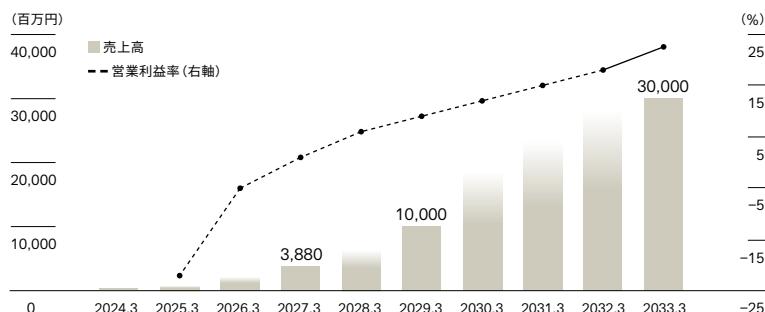
中国の消費パワーの強さには驚くばかりです。日本と同じ面積の売り場で2倍程度の売上となるほどです。街中を走る車のほとんどがEV(電気自動車)であるのも日本と異なる風景です。政策を背景に、驚異的なスピードで「環境」がビジネスの重要なファクターになっており、ゴー

ルドワインブランドが受け入れられる条件が整っています。同国でのオペレーションは、当社に不足するリソースを有し、信頼がおける企業とのパートナーシップを通じた現地化を基本方針としていきます。2024年4月には、蘇州愿景零售有限公司と合弁会社「高得運(蘇州)商貿有限公司」を設立しました。当社が製品企画、生産、マーケティングを担い、蘇州愿景零售有限公司が出店、店舗・EC運営、フランチャイズの開拓および、政府・地方行政との折衝を行う役割分担で協業を進めています。

出店については、北米、欧州、アジアの各大陸に1店舗を出店し、私たちのオペレーションと各市場の適合性を検証し一定の評価を獲得できると確信したところで水平展開していく方針です。中国では北京の成功を足掛かりに、直営店を一級都市のプライムロケーションに年間4店舗のペースで出店していく、2033年3月期には店舗数70店舗、直営店比率70%を目指していきます。2024年8月には成都に、9月には上海に出店しました。オンライン事業やデジタルマーケティングへの投資も積極的に行っていきます。

韓国では、アウトドア・スポーツ衣料の製造・販売事業を展開するYoungone Holdings Co., Ltdと長年にわたりパートナーシップを構築しており、同社との合弁会社であるYOUNGONE OUTDOOR Corporationが取り扱う「ザ・ノース・フェイス」は、同国アウトドア市場でトップシェアの位置付けです。2024年10月には、Youngone Holdings Co., Ltdとゴールドワインブランドを販売する合弁会社

### 中国市场の売上高・営業利益率推移の見通し



「Goldwin Korea Corporation」を設立しました。当社はモノづくり、販売とマーケティング、Youngone Holdings Co., Ltdは物流とシステム機能を担うことで、ゴールドワインブランドのリポジショニングと小売中心の事業モデルへの転換を進めています。

韓国はトレンドに敏感な市場です。Z世代を含め消費購買のスピードが日本と比べかなり早い傾向があります。そのため、SNSを通じて鮮度の高い情報発信を推し進めていきます。また、百貨店流通が根強いことから、ソウル市内に直営旗艦店を出店することによりブランド評価の確立を進めながら、主要百貨店での店舗展開を推進していきます。

日本は、売上高の5割を東京が占めていることが示す通り、インバウンドが需要を押し上げています。そのため、東京、大阪、京都、札幌等の都市に加えニセコや湯沢等のインバウンド需要を確実に取り込むことができるフィールドロケーションにも直営店を出店し、お客さまにブランドの世界観を表現できる店舗を拡大していきます。

「Goldwin500」では、2027年3月期に黒字転換し、2033年3月期には営業利益率21%の達成を目指しています。この利益率はアパレルとしては決して低くはありませんが、すでにその水準を実現している「ザ・ノース・フェイス」や「ナナミカ」の経験も踏まえ、達成に向けた具体的なビジネス構造や方策を慎重に検討して導き出した目標です。

お客様にご支持いただける製品を提供することを前提としながら、適正価格での販売と原価率や販売管理費率の低減といった適正なコストマネジメントがまずは重要な課題になります。そのためには「在庫の適量管理」が重要です。在庫を最小限に抑え販売ロスを低位に留めるノウハウは、日本における実需型ビジネスモデルで磨き上げてきました。一方、中国では在庫不足による機会ロスの発生も予想されます。当社は近年、海外の生産拠点を人件費の高騰が顕著な中国からベトナムやタイに移管してきました。このサプライチェーンを通じて年2回の計画生産によって中国市场に供給することが基本になりますが、一方で予想を上回る売

れ行きで在庫の不足が見込まれる場合、追加生産して短納期で供給できれば機会損失を防ぐことができます。そのため、短い期間で生産可能なアイテムを供給する中国国内のサプライチェーンの再構築を進めています。

### 「いつかは『ゴールドワイン』も海外へ」を夢から現実に

人材戦略も見直しています。オペレーションの現地化を確実に進めていくために、現地採用やグローバル市場で活躍できる人材の採用を積極的に行っていきます。そのため、報酬体系をこれまでの国内事業を前提としたものから、グローバルにおいても競争力ある体系に見直しました。教育システムについても語学を身に付けていることは大前提とし、ビジネススクールへの留学や海外でのビジネスの実体験を通して、グローバルに通用する人材を育成するプログラムの整備を進めているところです。

欧米のブランドに憧れを抱き、欧米のブランドで事業を拡大していた中でも「いつかはオリジナルブランドである『ゴールドワイン』も海外へ」という想いを抱いてきました。いよいよその夢に向けて本格始動した私たちは、将来の世代にゴールドワインという企業を受け継いでいくために、掲げた戦略を確実に遂行していく考えです。

特集

# Dedication to detail

**機能性とデザイン性の融合へ。  
アパレルの新たな世界を拓くモノづくり**

Goldwin 0  
Three-Dimensional  
Down Jacket

「Dedication to detail(見えないものにこそ、「真実」の価値がある)」という独自の美学のもと、製品開発のすべての工程で妥協のない品質を追求し、目に見えない価値に重きを置くゴールドウイン。2023年には、新開発したダウン構造「3D Box Baffle」により保温性・軽量性を高めたダウンジャケットをゴールドウインブランドとして展開しました。企画・デザイン、技術開発、マーケティング、それぞれの立場で役割を果たす5名の従業員が、モノづくりにかける想いを語ります。

01

企画・デザイン

02

技術開発

03

マーケティング



ゴールドウイン事業本部  
ゴールドウイン事業部  
ライフスタイル企画グループ  
マネージャー

黒田 優

ゴールドウイン事業本部  
ゴールドウイン事業部  
ライフスタイル企画グループ  
MD

中岡 隆

開発本部  
テック・ラボ  
部長

平山 壮一

開発本部  
商品研究部  
パフォーマンスグループ  
マネージャー

伊藤 恵太

ゴールドウイン事業本部  
ゴールドウイン マーケティング部  
マーケティンググループ  
マネージャー

栗田 淳

Dedication to detail

企画・デザイン

技術開発

マーケティング

# 01

## 部門を超えた共創の核となり、 0から1を生み出す製品づくりに挑む

### より軽く暖かなダウン構造を 目指したイノベーション

1着の衣服が企画され、サンプル製作・修正を経て量産に移り、店頭に並ぶまでに費やす月日は1年半以上。ゴールドウイン事業部は、市場分析やコンセプト検討という入口から製品づくりに携わり、社内外の連携を深めてプロジェクトを主導しています。同事業部でマネージャーを務める黒田は「企画グループは、製品に関連するすべての業務を統括する役割を担っており、さまざまな関係者との調整役となるため、信頼関係が何より大切です。相手の立場を理解し、柔軟なコミュニケーションを取ることを重視しています」と話します。

多様な連携のもとに新たな製品を生み出した一例となるのが、「Goldwin 0」から発表した「Three-Dimensional Down Jacket(スリーディメンショナルダウンジャケット)」です。「ダウン製品としてイノベーションを目指す試みであり、ダウン



パーツごとにバッフルの高さを変えることで、場所によって適切な暖かさを保つ、より進化した構造を導入

量を抑えつつも保温性が高く、軽量なダウンジャケットの開発は、長期スパンで商品研究部やテック・ラボと相談していたことでした」と黒田は振り返ります。

2021年当時、富山本店の技術開発チームから提案があったのは、バッフル(羽毛の偏りを防ぐために内部に設けた仕切り)を立体化させ、3Dの箱型にするというアイディアでした。その後試作を重ねていき、日本の伝統的な折り紙から着想を得た「3D Box Baffle」構造が、断熱性を向上させ、外部からの冷気を抑えることを発見しました。

デザイン面での革新もありました。ゴールドウイン事業部のMDである中岡は、「バッフルは本来、製品の内側で使うことを想定して開発されたものです。これを裏返し、新しい構造をデザインとして可視化するという発想の転換をもたらしたのは、2023年から『Goldwin 0』のデザインディレクターに迎えたヌー・アバスでした」と話します。機能性にこだわり抜いた設計を、デザインの新たな表現として昇華した好例となりました。

### アパレルの新境地を見出す プロジェクト「Goldwin 0」

中岡は「ゴールドウインブランドと当社の他ブランドとの違いは、これまでの常識にとらわれず0から1を生み出すことに重き

を置く点です。常に先進性を追い求めてチャレンジを重ねています」と立ち位置を述べます。黒田もそれに同意し、「ある意味で自由と言え、同時にそこに難しさがあるブランド」と認識を示します。

2022年に始動した「Goldwin 0」は、ゴールドウインブランドの中でも常に一步先の未来を見つめるためのプロジェクト。「Circulation(循環)」「Borderless(越境)」「Co-Creation(共創)」という3つのコンセプトのもと、潜在的なニーズを捉え、人々的好奇心を刺激する製品づくりを目標とします。「すべての既成概念を一度取り払い、従来の素材や構造を根本的に見直しています。デザインでは、自然界の形状や法則、アート作品、数学的理論、AIなど、アパレルを超えたあらゆるものからインスピレーションを得ています」と中岡。

機能性とデザイン性の融合によってパフォーマンスとファッションを両立し、長く市場で愛される美しい製品を送り出していく。そのためには、「プロジェクトに関わる人すべてが、そこに気持ちを揃えていく必要がある」ことを黒田は強調します。「技術開発チームとの連携はもちろん、企画の初期段階からマーケティング担当とも対話を重ねます。海外展開に向けて、グローバルミーティングではさまざまな地域の担当者から多角的な意見をもらっています。『Goldwin 0』では、社内で一貫してモノづくりに取り組む空気感が強まつたと感じています」

Dedication to detail

企画・デザイン

技術開発

マーケティング

# 02

## 高機能で、シンプルな美しさ。 その本質的な価値を支える技術開発

### 「3D Box Baffle」構造を実現

ゴールドウインのモノづくりを技術面から支えるのが開発本部です。素材・機能開発を行なうテック・ラボ、パターン作成や加工を検討する商品研究部、量産化の技術を担う生産技術部が連携し、新しい開発案件にともに取り組んでいます。

テック・ラボで部長を務める平山は、「3D Box Baffle」構造の開発を「ダウンジャケットの保温性で課題となるのは、ダウンが入っていない縫い目部分から外気が伝わるコールドスポットの発生です。これをどう改善するか、長く試行錯誤を繰り返してきました」と語ります。さまざまな検討を重ねた先にたどり着いたのが、バッフルを構成する生地に、タックやダツを施してダウンを立体的に膨らませることでした。これにより、ノーマルステッチに比べて断熱性が改善され、ダウンが身

体の動きに合わせて変形し隙間なく身体に密着することで、保温性の向上も実現することができました。

一方、商品研究部の伊藤は「保温性と同じくらいこだわったのが軽さです。『3D Box Baffle』は少量のダウンを効率的・立体的に膨らませますが、ステッチを多く入れた特殊な構造だけに生地量は増えます。生地の選定でも事業部側と何度も協議を重ねました」と話します。

技術追求のプロセスを「内製化」できていることが、ゴールドウインの大きな強みと2人は自負します。モノづくりの基幹拠点である「ゴールドウイン テック・ラボ」を富山本店に持ち、充実した研究設備とともに、素材開発から製品化までのあらゆる工程を担う人材と知識が揃います。「川上の設計を理解したプロフェッショナルと、一体感を持って製品づくりを進められるのは当社ならでは」と話す平山に、

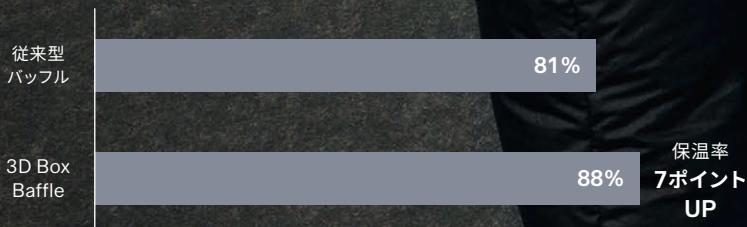
伊藤も「それによりリードタイムが短縮できますし、いろいろなアイディアが日常的に生まれてきます」と同意します。

### 国・地域ごとのニーズに応え、 グローバル展開を加速させる

現在、全社で「Goldwin 0」を実験的なプラットフォームとして育てる中、開発本部でも意識を高め、新たな技術・素材の可能性を積極的に探っていく必要性を2人は指摘します。「環境負荷低減素材『Brewed Protein™』の開発のように、私たちが技術面から主導するプロジェクトを増やせれば、ブランドの成長にもっと貢献できると考えています」と平山は話します。

「Goldwin 500」の達成で鍵を握るグローバル展開でも、開発本部が果たすべき役割は広がります。「国や地域によって色、素材、シルエットなどへの要望には違いがあり、それぞれに合わせたパターンをつくっていくのは大変ですが、面白さでもあります」と伊藤。一方、平山は「多様なニーズに対応しながらも、ゴールドウイン製品の根幹を成す価値を見失わず、常に本質を捉えたいと思っています。高機能でありながらシンプルな美しさを追求するモノづくりで『Dedication to detail』を体現していきます」と意欲を見せます。

### 保温性試験



試験品番: GM23311 (GORE-TEX® WINDSTOPPER Down Parka)

試験環境: 室温20°C、湿度65%、熱板30°C、風速0.3/s 60分間放置した50~60分の10分間の平均値にて比較

※ GORE-TEX®は、W. L. Gore & Associates, Inc.の商標です。

技術開発において、環境配慮も極めて大きなテーマです。環境配慮素材の使用比率を高めることはもちろん、今日ではモノを長持ちさせる、廃棄しない、循環さ

せるといったライフサイクル全体を考慮した設計が不可欠になってきています。伊藤は、「ゴールドワインブランドでは製品のリペアに無償で応じていますが、背景

には丈夫でリペアしやすいモノづくりがあります。こうした点がトータルでブランドの優位性をつくっているのだと思います」と語ります。

Dedication to detail

企画・デザイン

技術開発

マーケティング

## 03

## ゴールドワインならではの価値観と 日本の審美性をグローバル市場に発信

「ゴールドワインブランドは、社名を背負ったブランドとして、会社が培ってきたものを世界に示していくのが使命」と話すのはゴールドワインマーケティング部のマネージャーを務める栗田です。同部は、ゴールドワイン事業本部において、ブランドの価値の構築やプロモーション、イメージ戦略を担います。

ゴールドワインブランドが狙うポジショニングは、高機能なパフォーマンスウエアと高いアート性のファッショナウエアという2つの重なりにあります。「ファッション側では『Goldwin 0』に代表されるようなアート・デザイン要素を追求し、パフォーマンス側ではアスリートとの協業などにより科学的な探求を深めます。そしてその一段高いところに、2つを兼ね備えた唯一無二のプレミアムブランドを目指していきます」と栗田。

「Three-Dimensional Down Jacket」をはじめとする「3D Box Baffle」構造の製品は、2024年秋冬コレクションでも世

界で販売拡大を進めています。「真四角のバッフルを折り紙のように重ねて立体化した構造は他になく、ある意味で本人らしい発想を映したものとなっています」と栗田は製品の特徴に触れながら、「日本のモノづくりに信頼を置く海外のバイヤーは多く、『Dedication to detail』という当社の美学や、繊細・丁寧・緻密・簡潔といった日本の審美性の発信は強めていきたいところです」と意気込みを語ります。

栗田は、グローバルマーケティングにおいては、主要なコンテンツやメッセージは統一するものの、地域ごとに異なる文化や気候などを考慮し、ローカライズされた店頭プロモーションの重要性を指摘。その上で、「雄大な自然を有する富山発のブランドとして、自然との共生をいかにブランドに表現していくかも大切なポイントだと思っています」と述べます。

機能性・デザイン性だけでなく、その後にあるゴールドワインらしいストーリー



や価値観を世界に伝え、他に類を見ないユニークネスを強みにしたオンリーワンブランドへ。その視線は、グローバル市場の未来を力強く見据えます。

## 事業・販売戦略



取締役専務執行役員  
ザ・ノース・フェイス事業本部長 兼  
グローバルブランド事業本部長  
**森 光**

“CORE”&“MORE”の新たな領域への波及を通じ、  
持続的な企業価値向上に向けた  
基盤を構築していきます。

### 従来の延長線上ではない戦略が 求められる

前中期経営計画(2022年3月期～2026年3月期)の3年目となった2024年3月期は、2期連続で売上高と各段階利益で過去最高を更新し、パフォーマンス、ライフスタイル、ファッショングの各事業区分も成長を継続することができました。一方、コロナ禍の収束に伴うリバウンド消費に後押しされた2023年3月期に対して、2024年3月期は厳しい事業環境に直面した1年でした。近年は気候変動の影響

によって、春の季節感を感じる間もなく長い夏に入るなど四季があいまいになっており、四季の変化を前提とした従来のアパレルビジネスが影響を受けています。2024年3月期は特にその影響が顕著になり、当社も秋冬物の低調な推移によって第3四半期が計画未達となりました。例年、収益が拡大するこの四半期の未達は近年に例がないことです。1月から気温が低下し、インバウンド需要も拡大するといった外部環境の追い風によって結果的には良好な業績結果で着地した一方、第3四半期で稼ぐ従来のビジネスを軌道修

正する必要性を強く認識した年度でした。また、堅調なインバウンド需要の陰に隠れ、日本の消費者の消費マインドの回復が鈍い状態が続いている。

気候変動と日本の人口減少というメガトレンドを前提とすれば、こうした経営環境は一層厳しさを増しながら継続するものと予想され、持続的な企業価値向上のためには、従来の延長線上ではない新たな戦略を描く必要があります。2024年7月に公表した新中期経営計画(2025年3月期～2029年3月期)には、こうした当社の考えを反映しています。計画の柱は「ゴールドウイン(Goldwin)」で海外市場に打って出していく「Goldwin500」ですが、そうした挑戦を行っていくためには「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」を中心とする既存のビジネスでしっかりと利益を生み出していく必要があります。新中期経営計画では、経営

環境の変化を踏まえ、基本戦略である“CORE”&“MORE”戦略をさらに進化させ、新たな領域への波及を目指す考えです。

### 「ザ・ノース・フェイス」のさらなる市場拡張

「ザ・ノース・フェイス」の売上高は、直近10年間で約5倍へと成長を遂げてきました。その原動力となったのが“CORE”&“MORE”戦略です。広範囲な市場との接点を広げ、より低廉な製品で物量を拡大することを優先する方が、短期的なブランドの認知度向上や売上高成長は期待できますが、それではブランド価値の毀損を招くことになります。従って「ザ・ノース・フェイス」では、“CORE”でアスリートと連携しながら素材や機能性を追求することで『ザ・ノース・フェイス』だから安心と言つていただけるほどにブランドの信頼感を高めていき、それを“MORE”と位置付けるライフスタイルやファッショングループに波及させてきました。“MORE”的な領域では、機能とデザインを高次元で融

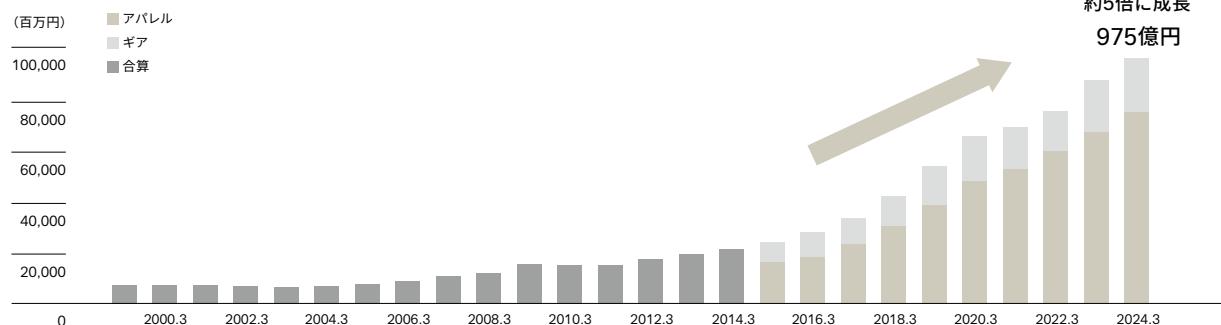
合させた製品に加え、直営店を中心常に驚きを与えるコンセプトの店舗デザインと、ブランド価値をわかりやすくお伝えする接客を通じ、より多くのお客さまにブランドの世界観に触れる機会をご提供してきました。ご購入後にご期待を裏切らないモノづくりを徹底してきたことは言うまでもありません。こうした複合的な取り組みを地道に続けてきた結果、“CORE”&“MORE”的すべての領域で、「ザ・ノース・フェイス」のファンとも言えるお客さまとの関係性を獲得できたことが、同ブランドが飛躍的に拡大した背景にあります。新中期経営計画では、これまであまり取り組んでこなかった成長ポテンシャルが大きい市場を中心に、“CORE”&“MORE”戦略を一層、強力に推し進めています。

アイテム軸では、まだポテンシャルを活かしきれていないシューズに注力しています。近年、アウトドアウエアのライフスタイル化は、「ザ・ノース・フェイス」に限らず人々の暮らしの中で一般化しています。一方、アスレチックウェアのライフスタイル化はまだ進んでいません。その理由は、

それに見合うブランドが存在しないためだと考えています。当社は先駆者となって、「ザ・ノース・フェイス」でアスレチックからライフスタイルへ拡張していく考えであり、シューズはその際のキーとなるカテゴリーであると考えています。当社の存在価値が発揮でき、将来的に“MORE”に拡張していく可能性が大きいトレーリランニングマーケットをターゲットと位置付け、まずは“CORE”となる製品の開発投資を進めています。シューズの領域では、ライフスタイルや、ファッションに領域を広げている先行企業が存在しますが、当社はアパレルで存在感を確立しさまざまなギアも提供しているため、シューズブランドにはできないトータルコーディネートの提案で差別化を図つていくことができると考えています。シューズのポテンシャルに関しては米国のVF Corporationとも認識を共有しており、グローバルで連携しながら、事業拡大を進めていく方針です。

ジェンダー軸では、キッズと女性マーケットでの成長に力を注いでいます。キッズについては、製品を購入するのは大人であるため、大人に対するブランド

### 「ザ・ノース・フェイス」の売上高推移



\* 2014年3月期以前は、アパレルとギアの合算

認知をベースに拡張していきます。女性マーケットに関しては、これまでに多くのユニセックスな製品を男女問わずに購入いただきました。一方、今後は、これまで十分に取り組めていなかった、より女性らしさを表現できるスタイルの提案にも挑戦し、新たな需要の創出を目指していく方針です。

ライフスタイルでは、パフォーマンスの「サミットシリーズ」に相当するピラミッドの「頂上製品」が存在しませんでした。パフォーマンス領域でブランドを確立すれば、自然とライフスタイルのお客さまの購入にもつながってきたためですが、新中期経営計画では、初めてライフスタイルの「頂上製品」と位置付けるLabというシリーズを設けました。サミットシリーズでは、先進性がありながらもしっかりと実績がある素材や機能のみを搭載できます。「命を守る」という前提があるためです。「軽い」「薄い」「コンパクト」という機能性を追求する方向へと進化を続けていく宿命もあります。一方、極限の状況での使用を前提としないライフスタイルの頂上製品であれば、最先端のテクノロジーを搭載し、サミットシリーズ

とは異なる「重厚感」「防護性」という、これまで取り組んでこなかったカテゴリーの提案によって新たな需要を生み出していくことができると考えています。

### ブランドポートフォリオの良質化

新中期経営計画ではブランドの整理や入れ替えを通じ、将来に向けて適したブランドポートフォリオを構築していく方針を掲げています。オリジナルブランドである「ゴールドワイン」を海外で大きく伸長させ「ザ・ノース・フェイス」の“CORE”&“MORE”をさらに波及させていくために、人材をはじめとする社内のリソースをそうした成長領域に集中させていく考えです。その一環として、「エレッセ(ellesse)」「ダンスキン(DANSKIN)」等、4ブランドの事業を2024年で終了する決定を下す一方、新たなブランドとして「Allbirds®(オールバーズ)」と独占販売契約を締結しました。ポートフォリオの入れ替えはこれまで完了したわけではありません。今後も事業ポートフォリオ管理委員会で継続的にモニタリングと検討を続けていく方針

です。「収益性」に加え、「デザイン性の高さ」「サステナブルなブランドであること」「成長可能性」「既存のブランドとの相乗効果」等、多面的な評価を行っていく考えです。例えば、「Allbirds®(オールバーズ)」はサステナブルブランドとして先進的なブランドであり、シューズカテゴリーの補強ならびに他のブランドとの相乗効果が見込めます。

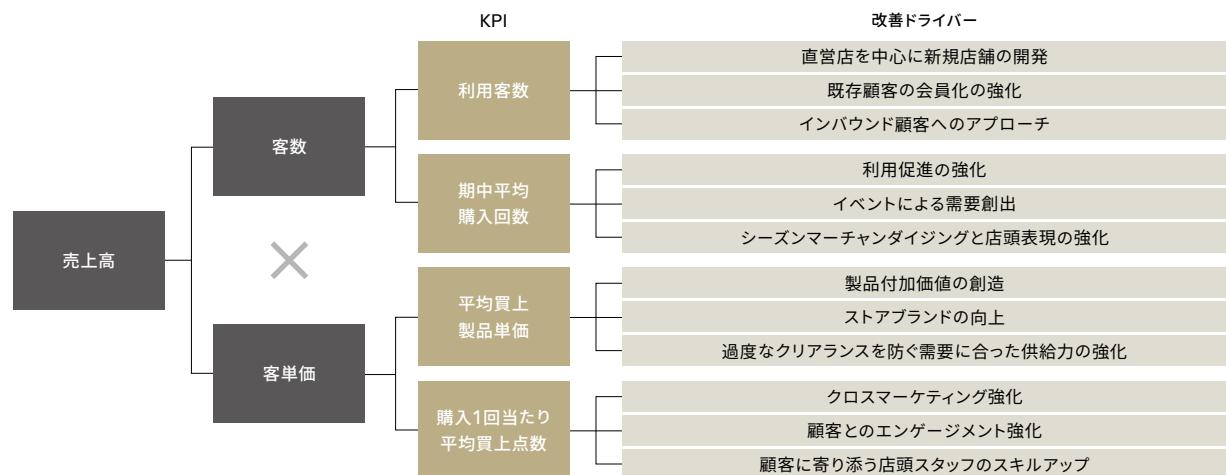
各ブランドの収益責任の明確化を通じた強固なブランドポートフォリオの構築に向け、2024年4月から従来の事業部を、ゴールドワイン事業本部、ザ・ノース・フェイス事業本部およびグローバルブランド事業本部に改組しました。グローバルブランド事業本部には、「ヘリーハンセン(HELLY HANSEN)」や「カンタベリー(canterbury)」「スピード(Speedo)」等のブランドを集約しており、それぞれのブランドの存在価値を高めていく責任を担っています。

「ヘリーハンセン」は、これまでの「ザ・ノース・フェイス」とのカップリングブランドというポジションを脱却し、マリンスポーツを中心に“CORE”を強化していく戦略を進めています。「ヘリーハンセン」やラグビーの競技ウエアとしてのブランドを確立している「カンタベリー」、スイムウエアとしてアスリートの高い評価を獲得している「スピード」に共通するのは、アウトドアブランドとは異なりライフスタイルに落とし込むハードルが少々高いことです。いかに多くの人に普段着として着ていただき、“MORE”に波及させていくかが、これらブランドの継続に向けた重要な課題になります。

### 「ザ・ノース・フェイス」の成長ポイント

1	パフォーマンス分野でのさらなる技術進化	■今までの“CORE”&“MORE”戦略のさらなる推進 ■VF Corporationと連動したサミットシリーズの開発強化
2	シューズの開発強化と新しいマーケットの創造	■トレーリランニングシューズの開発投資 ■アパレル・ギアと連動したライフスタイルマーケットの創造
3	α世代への訴求とキッズマーケット強化	■韓国YOUNGONE OUTDOOR Corporationでα世代向けアプローチとの連動 ■「GREEN BATON(グリーン・バトン)」の推進によるキッズ強化
4	ライフスタイルでのコア製品販売	■パフォーマンスで培った先進的テクノロジーを搭載した製品開発(Lab)

### 「ザ・ノース・フェイス」の客数・客単価別での施策



### 「顧客とのエンゲージメントを高める店舗づくり」

お客さまとの重要なタッチポイントとなる163店舗の直営店でのエンゲージメントを強化していきます。ご来店いただくお客さまに空間演出や接客を通じた体験価値を提供するとともにECとともに連動させながら、「CORE」と「MORE」戦略を推進する上でのポイントとなるブランドのファンの拡大につなげていく方針です。店舗戦略に関しては、多店舗展開で面を広げるのではなく直営店は増床やサービスの向上に力点を置くとともに、卸先を含めてブランド価値の共有を図りつつそれぞれの特長をより明確に打ち出していき、店舗ごとに異なる体験を提供していきます。2024年4月に実施した、販売組織体制のアカウント別からエリア制への変更はその一環です。これまでのアカウント別の体制は、同じエリア内で直営店と卸先で異なる担当者が、成功事例を共有化しす

ぎることで店舗が同質化してしまい、地域の顧客に対して新たな発見や価値を提供しづらい課題がありました。エリア制のもとでは、ひとりの担当者がエリア内の直営店、ショップ・イン・ショップ、専門店を管轄する体制とし、エリア内の顧客ニーズを踏まえた上で、店舗ごとに異なる切り口から提案できるようになり、エリアのお客さまを飽きさせない店舗展開が可能になると見込んでいます。

### 「地球環境の再生」をお題目としないために

長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」では、「地球環境の再生」に貢献していくことを宣言しています。「サステナビリティ」という言葉が世の中に浸透する中で、社会の要請は一層、厳しさを増しており、開発や生産段階における環境負荷や、素材としてのリサイクルの観点など、ライフサイクルにおけるさまざまな観点から、どの

くらいの環境負荷になっているか等、「サステナビリティ」に関する明確なエビデンスを求める声が高まっています。当社は、これまで「Brewed Protein™」をはじめとするさまざまな環境負荷低減素材の開発・導入等、環境負荷低減に向けた先駆的な取り組みを行ってきた結果、ビジネスノウハウの蓄積だけではなくエビデンスをお示しする手法も磨いてきました。しかし、一度対応を誤れば、「グリーンウォッシュ」という批判を浴び、当社のビジネスの根幹であるブランドを毀損しかねないリスクを意識しなければなりません。「地球環境の再生」が単なるお題目にならないよう、全従業員が具体的に何をなすべきか真剣に考え、実行に移していく必要があると考えています。そうした従業員が増えていけば、当社は「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」の実現を通じて、「PLAY EARTH 2030」で描く企業像に向けて着実に前進していくことができると言えています。

## 財務・資本戦略



取締役専務執行役員  
管理本部長  
**白崎 道雄**

グローバルに事業を拡大する中でも、  
ゴールドワインの強みを発揮しながら  
高い資本効率を実現していきます。

### 前中期経営計画(2022年3月期～2026年3月期)の振り返り

前中期経営計画の3年目となった2024年3月期は、アパレル業界全体が気候変動の影響を受けました。暖冬の影響を受け、第3四半期は秋物の販売で苦戦を強いられた一方、第4四半期は寒波と過去最高のインバウンド比率28%を記録するなど、外部環境の追い風を受けました。結果として、2024年3月期はキャッシュアウトを伴わないJ-ESOP(株式給付信託)の追加拠出といった一過性の販管費の増加がありましたが、それを吸収する形で、通期では3期連続增收増益、2期連続で最高益を

更新するに至りました。経常利益および当期純利益の増加には、引き続き、韓国の持分法適用関連会社であるYOUNGONE OUTDOOR Corporationが高い収益性で貢献しています。一方で、インバウンド需要を除く国内の事業環境は良好とは言いにくい状況にあったと認識しています。そのような環境下での最高益の更新は、オペレーションを通じてマーケット環境の変化に臨機応变に対応するという当社の戦略が機能したものと考えています。また「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」や「ゴールドワイン(Goldwin)」では、アウトドア用途だけでなくライフスタイルでの使用をメインとした一般のお

客さまにご購入いただくケースが約7割と想定されるなど、ブランドへの支持が広がりました。背景には気候変動への関心の高まりを受け、当社がこれまで継続してきた製品、素材開発などのブランド投資が花開いた面もあると考えています。事業区分別に見ると「パフォーマンス」「ライフスタイル」「ファッショング」それぞれが力強く成長を果たしており、特定ブランドの単一の製品ではなく、当社ブランド全体へのロイヤリティが総合的に高まっていることを感じています。とりわけ「ザ・ノース・フェイス・パープルレーベル(THE NORTH FACE Purple Label)」や「ナナミカ(nanamica)」は、スポーツアパレルの持つ高い品質とファッショング性の高次元ミックスというコンセプトがインバウンド顧客に支持され実店舗における売上が大きく伸びました。ブランドの持つ世界観や付加価値を世界中の消費者に直接発信してきたことも寄与し、2024年3月期業績に貢献しました。

高ROE経営を維持できたことも評価すべき成果です。直近3年間のROEは24.7%、29.3%、27.0%となるなど高い経営効率を実現することができました。もともと、定番製品比率が高くシーズンごとの期末における在庫評価減や値引き販売を抑制できることが、スポーツアパレルの特性ではありますが、そうした業界の中でも当社はレバレッジをかけることなく突出して高いROEを維持しています。

売上高および各段階利益で過去最高額に再度目標を上方修正してスタートした2024年3月期も、目標を超過達成することができました。財務戦略の中核的目標として定めたROE「18.0%以上」を大きく上回る資本効率も実現しました。こうした過去最高の業績は、自主管理売上比率の上昇等による売上総利益の改善と売上高販管費率の低減の同時実現や、増収基調の中でも向上した棚卸資産回転率など、管理指標で明確にご確認いただけるように、方針として掲げた「実需型ビジネスモデル」のさらなる磨き上げの確かな成果と言えます。数値目標を前倒しで超過達成したため、前中期経営計画にいったん区切りをつけ、

2024年4月から新たにスタートさせたのが新中期経営計画（2025年3月期～2029年3月期）です。そこで定める目標は従来の延長線上ではなく、大きな挑戦に踏み出すことなしには到達できないため、財務・資本戦略もこれまでよりも難度が高い舵取りが求められると認識しています。

### 新中期経営計画の高ROE経営

新中期経営計画では「ゴールドワイン」をコアブランドと位置付け、グローバルに事業を拡大し、計画期間の5年間は前中期経営計画と同じペースのCAGR8%で売上高を成長させる計画です。営業利益も同様に前中期経営計画に沿った推移を想定し、2024年3月期の238億円から最終年度である2029年3月期に360億円への拡大を目指します。営業利益率は最終年度19.1%を目標に設定しました。事業規模を拡大する中においても高収益性を維持・向上させていくために、引き続き高ROE経営を追求していく考えです。2025年3月期は、インバウンド需要の取り込みを想定し、5%の増収を計画しています。J-ESOP

に伴う追加拠出費用増ならびに、本社移転費用といった一過性の経費増を見込み、一次的な減益となる見通しですが、原価コントロールを徹底するとともに、定番製品を中心として販売価格の見直しを進め、収益性の向上に努めていく考えです。

新中期経営計画では「売上総利益の拡大」を高ROE経営の維持のための方針のひとつに掲げています。販売面では「ザ・ノース・フェイス」で培った成功モデルを他ブランドへ波及させることや、グッズ類等の通年型製品の販売構成比の向上といった製品面にも力を入れていきます。さらに、販売チャネルを多様化する最適なバランスとして、自主管理売上比率60%を基本方針とし、直営店やショップ・イン・ショップ等からなる自主管理売上比率の向上を図るとともに、地方などでは卸先との協力体制を一層強固なものとしていきます。自主管理売場を通じ、お客様のニーズを直接把握し、店舗需要予測の精度向上と発注流動管理を徹底することで、返品の削減や定価販売比率を向上させ、2024年3月期の販売ロス率1.5%を維持していく方針です。これらに、定番製品を中心に閑散期を利用した生産計画など生産面での原価低減を絡めながら、企画と生産の一貫体制の強化を通じて売上総利益の拡大を図ります。

2024年3月期は、下半期にかけて棚卸資産残高が増加し、2024年3月末の残高は前期末比125%となりました。また、物流拠点を千葉県に新設し、2023年4月から稼働を開始しました。それまでは、実店舗、ECを含めて地域別売上比率が高い関東圏にも富山の物流拠点を

### 新中期経営計画における資本政策の基本方針

#### 主要KPI

資本効率	株主還元	財務規律
ROE 20.0%以上	配当 DOE 6%以上	自社株取得 総還元性向 40%目安 D/Eレシオ 0.3倍以下

#### 資本政策の基本方針

資本効率	株主還元	財務規律
<ul style="list-style-type: none"> <li>■「ザ・ノース・フェイス」の持続的な成長</li> <li>■海外成長市場への進出加速</li> <li>■ブランドポートフォリオ見直し</li> <li>■会員プログラムを通じた顧客満足度の向上</li> <li>■資本コストを意識した経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■配当指標としてDOEを採用</li> <li>それにより継続した安定配当を目指す</li> <li>■機動的な自社株取得と自社株の有効活用を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■財務基盤の健全性を維持しつつ、投資、還元余地の見直し・実行</li> </ul>

## 高ROE経営の推進

改善ドライバー	KPI	方針		
		2024年3月期実績	2029年3月期目標	
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	56%	60% 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 海外売上高費率の向上	海外売上高比率	4.7%	10% 中期経営計画最終年度に 海外売上高比率10%を目指す
	③ コストコントロール	売上高販管費率	34.1%	32.0%～37.0% 成長投資を続けながら 30%台を維持する
販売効率の改善	④ 販売ロス率低下	販売ロス率	1.5%	1.5% 中期経営計画期間中、 現状水準の維持を目指す
	⑤ 在庫残高のコントロール	在庫残高	182億円	230億円～270億円 発注量の抑制と、 シーズン中の流動在庫の徹底
資本構成の最適化	⑥ 株主還元	DOE 総還元性向	8.4% 40.7%	6%以上 40%目安 中期経営計画期間中、DOE 6%以上を目指す 総還元性向40%を目安に機動的に自社株取得
	⑦ 有利子負債のコントロール	D/Eレシオ	0.01倍	0.3倍以下 財務規律を維持する

起点としたサプライチェーンを通じて対応していました。出荷から店頭に並べるリードタイムを短縮し、商機をしつかりつかむためには関東にも物流拠点が必要と判断しての新設です。配送効率が高まることで店舗のバックヤードの縮小およびスタッフのバックヤード業務の軽減が実現し、本来の業務であるお客様への丁寧な接客により多くの時間を割くことで、顧客満足度の向上につながると考えています。また、3月末などの会計年度末の残高にこだわりすぎるのではなく、メリットを優先した結果、2拠点で同じ品番の在庫を抱えることになったのが棚卸資産残高増加の主な理由です。しかし、在庫の管理を軽視する考えはありません。「在庫回転率」を重要なKPIとして引き続き注視していく考えです。当社は、かつて過剰在庫を抱えて経営危機に陥った反省から、それぞれの業績目標を追求するあまり個別最適に陥りがちな発注を、社長をはじめ経営陣が参加する流動会議のもと全社的な視点で行っています。発注総量枠をトッ

プダウンで設定し、週次で在庫流動を管理、売れる場所に売れる製品を移動することによって期中消化を促進するなどプロセス全体で在庫流動を進めています。これによって常に在庫を低水準に抑制しながら売り切るオペレーションを末端まで浸透させています。こうした仕組みを徹底、強化し、在庫回転率を高め期中在庫の管理を徹底していく方針です。

売上高販管費率の低減にも取り組んでいます。「エレッセ(ellesse)」や「ダンスキン(DANSKIN)」など4ブランドの取り扱い終了を決めたように、継続したブランドポートフォリオの見直しや、店舗ごとの収益の改善、販促費の適正化によって、売上高販管費率を2024年3月期の34.1%と同水準に抑制していく方針です。海外売上高比率の向上を中心とする売上高の成長に加え、こうした経営効率の徹底追求、そして後ほどご説明差し上げる資本構成の最適化によって、目標として掲げた20%以上のROEを目指していく方針です。

## キャッシュ・アロケーションの再設計

高い資本効率の追求によって創出したキャッシュを、グローバルを中心とする成長投資の源泉にしていくことになります。一方、株主・投資家の皆さんにとっては戦略の確度にご関心があることも理解しています。これまで国内の既存事業で強みを活かし、計画を高い確度で達成できましたが、グローバル市場へ打って出るとなると、その確実性に疑問をお持ちになると考えています。そうしたご懸念にお応えするために、新中期経営計画ではキャッシュ・アロケーションを透明性のある形で再設計しました。

5年間の営業キャッシュ・フローを1,200億円～1,300億円と見込んでおり、そのうち30%～35%を成長投資に積極的に投じていく方針です。中心となるのは「Goldwin500」となります。特に優先的に投資を進めていくのは、最重点市場と位置付ける日本、中国、韓国の拠点整備や出店です。グローバルに事業を拡

大すると、サプライチェーンが延伸・複雑化し、資本効率に懸念が出かねません。そのため、サプライチェーン全体を自社で担うのではなく、優良なローカルパートナーと協業し、キャッシュの確実な獲得と高ROEの維持を前提とし経費とリスクの低減に努めていく方針です。2024年4月に中国で現地パートナーの蘇州愿景零售有限公司との合弁会社設立に続き、韓国でも、永年の現地事業パートナーである Youngone Holdings Co., Ltdとの販売合弁会社Goldwin Korea Corporationを10月に設立しました。こうした協業を通じ、中国では一級都市のプライムロケーションに年間4店舗超のペースで出店し、2033年3月期までに70店舗を出店する計画です。韓国では、直営店でのブランド発信と百貨店でのフランチャイズ展開に軸足を置き、2033年3月期までに20店舗程度の出店を計画しています。こうした拠点整備に合わせて、マーケティング、サプライチェーン構築、人材などへの投資を進めていく考えです。「ザ・ノース・フェイス」についても、大きな成長の余地があるシーブ市場の新製品開発費やプロモーションに重点的に投資を行っていく方針です。

20%～25%は事業基盤投資に活用する計画です。高効率経営のさらなる高度化に向けた基幹システムの刷新やDXへの投資に力点を置いていきます。能登半島地震を受けて2026年から2027年へとオープン予定を延期した「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」の環境整備をはじめ、コト事業への投資も進めています。資本コストを意識した投資によって、先の経営効率のさらなる改善と合わせ、高い資本効率の維持につなげていく考えです。

こうしたチャレンジを株主の皆さんに中長期的な視座でご支援いただくためには、利益成長に合わせた安定的な総還元額の増加が重要であると考え、成長投資と株主還元の両立を方針に掲げました。配当指標としてDOE6%以上を採用し、毎期安定的な配当を実施し、総還元性向40%を目安として機動的な自社株取得も実施する方針です。

### 「地球環境の再生」に向けた投資

アパレル産業は環境に与える負荷が高く、持続的に企業として存在を認められるためには事業を通じたマイナスインパ

クトの低減に努めていくことが必須要件と言えます。こうした認識のもと、当社では形式的、対症療法的に環境対応を行うのではなく、新中期経営計画でも「事業と環境の2つのサステナビリティの両立」を掲げている通り、戦略の根幹に据えています。これを財務的な視点から捉えると、PBR1倍を超える市場付加価値部分を構成する非財務資本と財務資本を統合的にマネージしていくということになり、非財務資本のうち自然資本やブランド等を高めるための成長投資も極めて重要になります。リスクテイクを行って2023年秋冬に本格的に上市した「Brewed Protein™」を使用した製品はその成果のひとつです。新中期経営計画では広く支持されるブランドを築き上げるために、「地球環境の悪化を止める」ではなく、「地球環境を再生していく」という強いメッセージを打ち出しています。財務面からも「Brewed Protein™」への継続的な投資に加え、これに続く革新的な素材の開発に向けて、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)を含むさまざまな可能性を検討ていき、ゴールドワインの持続的な企業価値向上を実現していく考えです。

### キャッシュ・アロケーション





## 人と自然の可能性をひろげる活動を通じて、 環境・社会課題解決への挑戦を企業価値につなげる

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
フェロー（サステナビリティ）

吉高まり氏（左）

取締役常務執行役員  
総合企画本部長

金田武朗（右）

ゴールドウインでは、事業を通じた環境・社会課題の解決に向け、外部の知見を経営に取り入れ、サステナビリティ推進に取り組んでいます。2024年7月、環境金融やESG投資の専門家であり、当社のサステナビリティ諮問委員会にも参画していただいている三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の吉高まり氏をお迎えし、総合企画本部長・金田武朗との対談を行いました。サステナビリティをめぐる近年の社会動向、企業価値向上に向けた取り組みや情報開示のあり方などについて、幅広い視点から意見を交わしました。

## 事業と環境の2つの サステナビリティを両立させる

——ゴールドワインが新たに策定したパーパス「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」にかける想いとは？

**金田** ゴールドワインは古くからアウトドア・スポーツを主軸にしたブランド展開があり、自然を想う企業文化が培われてきました。現在、時代の要請を受けて地球環境への取り組みが一層重視される中、2024年5月に設定したのがこの新たなパーパスです。環境悪化が続けば、いずれは私たちの愛するスポーツやアウトドアができない世界となります。その危機感のもと、いろいろな人を巻き込み、自然との共生への意識を高めながら、自らも体現していく。そうした決意を表すものとなっています。

**吉高** 人の挑戦は常に経済活動を伴いますが、新たなパーパスには「挑戦」と「自然」という企業経営において一見相反する言葉が調和されているのが印象的です。自社と社会・環境の両方のサステナビリティを考えたダブルマテリアリティが、投資家にもわかりやすく表現されていると感じます。

**金田** 長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」においても、当社は「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2つを掲げています。おっしゃる通り、これらは二律背反として捉えられることが多いのですが、その両立こそが最も重要と考えるのがゴールドワインの基本スタンスです。

——サステナビリティをめぐる近年の金融業界の動向をどう捉えていますか？

**吉高** 欧州では、投資先に対するサステナビリティの評価基準が年々厳格化しています。背景には、2015年のパリ協定とSDGsの採択、それに伴って導入された欧州グリーン・ディール政策があります。当初はCO<sub>2</sub>排出量や化石燃料への規制を中心でしたが、最近は資源循環の取り組みなどにも焦点が当てられてきました。

**金田** 海外での規制強化の動きは私たちも実感するところです。当社にとって欧州は大きなマーケットのひとつであり、そうした動向をきちんと把握・分析し、自社製品がクリアしているかの確認を徹底していく必要があるでしょう。

**吉高** アパレル産業は特に厳しい目が向けられていますね。ファストファッションはすでに規制の対象となっていますし、今後は化学繊維などの素材も問われてくると予想されます。欧州の規制強化を受けて、日本の投資家もまたサステナビリティへの注目を高めています。

**金田** 衣服の生産量が増えるほど環境負荷が高まるのは事実であり、アパレル産業が自然に与えるマイナスインパクトは社内でも認識が進んでいます。ただ、衣服は人間の暮らしに不可欠である以上、私たちが選び得る道はできるだけ環境負荷の低い製品を人々に提供すること。ゴールドワインはそのトップランナーを目指すことを通じ、企業成長と地球環境のサステナビリティの両立を実現していきたいと思っています。

**吉高** よくわかります。CO<sub>2</sub>排出量については、2026年度から日本でも本格スタートする排出量取引も焦点のひとつになっています。日本はもともと化石燃料への依存度が高く、エネルギー価格の変動による影響が大きい中、これがどのくらい企業のコスト

となるのかが注視されます。御社はアパレル産業としては排出量が少ないと思いますが、さらに脱炭素を進めれば、エネルギー・CO<sub>2</sub>に関わる財務的インパクトを低減できます。

## サステナビリティの取り組みを ブランドストーリーに反映

——事業と環境の2つのサステナビリティを両立するため、具体的にどのような施策を考えますか？

**金田** いろいろ試行錯誤するところですが、すでに進行する取り組みとしてSpiber株式会社との協業があります。化石資源に依存しない構造タンパク質素材「Brewed Protein™」の共同開発にこれまで長く取り組み、ついに2023年秋冬コレクションで4つのブランドで量産にこぎつけました。

**吉高** 2015年とかなり早いタイミングから「Brewed Protein™」に注目し、投資を続けてこられた点は評価できます。この素材を用いることで従来よりどのくらい環境負荷低減となるのかを定量化し、投資家にも示していくことが大切です。将来的にはサプライチェーン全体での数値化を視野に、まずは製品単位での計測から始めてもいいと思います。

**金田** 環境へのポジティブインパクトの数値化は、従業員のモチベーションにもつながるため、重要なと思っています。「Brewed Protein™」は新素材だけに現状では高コストとなり、原価マネジメントが難しいのですが、将来的な価格低減のためにも量産を推し進めていくべきと考えています。また現在、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)



の「Goldwin Play Earth Fund(ゴールドウインプレイヤースファンド)」を通してベンチャー企業との提携を進め、さらなるパートナー開拓にも注力しています。

——サステナビリティをブランド価値に変えるためには何が求められるでしょうか？

**吉高** 一般にスポーツブランドは、他の衣料品と比べて消費者のロイヤリティが高いのが特徴だと思います。それを踏まえた上で、市場拡大のためには、御社の考えるサステナビリティをブランドストーリーに反映していくことが欠かせません。環境意識が総じて高く、デジタルネイティブと呼ばれるZ世代へのアプローチも鍵を握ります。彼らは自ら得る情報量が非常に多いので、取り組みを事細かに説明するよりも、共感を呼ぶストーリーを戦略的に発信することが重要です。

**金田** ゴールドワインには現在約200万人の会員があり、スポーツブランドのロイヤリティが高いというのはその通りかもしれません。スポーツ競技とのつながりを強みに、当社の環境活動への理解を深めてもらうこともできると思います。例えば、「カンタベリー(canterbury)」では、ラグビー日本代表のユニフォームをファンから

集めたユーズドウエアをリサイクルしてつくる取り組みがあり、ウエアが循環可能であることを知ってもらう機会になっています。また、愛着ある品を使い続けたいというニーズに応え、一部ブランドでは製品のリペアも行っています。ただ、現状では経済合理性が高いとは言えず、今後どう消費者に理解を求めていくかが課題です。

**吉高** サーキュラーエコノミーのビジネスモデルとして、会費を薄く広く設定するようなファン向けのビジネスも考えられるのではないかでしょうか。それを原資にリペアサービスなどを充実させれば、環境課題の解決につながるビジネスチャンスを投資家にも発信できます。

**金田** おっしゃる通りで、サブスクリプション型の会員サービスは検討できると思っています。リサイクルやリペアのほか、スキー板やキャンプ道具のレンタルサービスなどをするに始めており、これらは顧客接点を増やすことにもつながります。また、ファッショナブル・ゼロの取り組みとして、サステナブル・レーベル「GREEN BATON(グリーン・バトン)」では、キッズ製品のアップサイクル品の販売を進めています。中古市場は日本でも広く定着しており、新たな事業の可能性が広がっていると考えています。

### 自然環境の再生を目指す 新たなフェーズへ

——新たに発表した中期経営計画において、「生物多様性の保全と回復」を掲げる狙いとは？

**金田** 今回の新中期経営計画(2025年3月期～2029年3月期)での大きな挑戦は

「できるだけ環境負荷を減らす」という発想を超えて、地球環境にポジティブインパクトを起こしていくことです。従来の3つの環境重要課題「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」に、新たに「生物多様性の保全と回復」を追加し、自然環境の再生を目指すリジェネラティブ活動を重視する姿勢を明らかにしました。まずは大きな目標を掲げたという段階で、具体的な道筋を社内で議論しています。

**吉高** ネイチャーポジティブやネガティブエミッションを掲げる動きは、企業の間で近年少しづつ広がっています。そこに資本を投入するからには、やはり自社の本質的な成長ストーリーと取り組みが合致していることが問われます。御社では、富山で取り組まれる「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」などが特徴的と言えるのではないかでしょうか。

**金田** まさに「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」は当社が力点を置く取り組みで、2027年のオープンを目指して準備を進めています。子どもの遊び場やキャンプ場、ファームとそこで育てた農作物を使ったレストランなどを備え、日常の中で豊かな自然と触れ合う機会を提供することを目指しています。地域の里山文化を守りながら、舗装道路の一部を緑地に戻すなど、自然の再生・リジェネラティブに貢献するのも大きな狙いです。

**吉高** 「リジェネラティブ」をどう捉えるかは世代間ギャップや文化的背景の差もあります。高齢者は長寿や自然とのつながりに着目するのに対し、若い世代はメンタルヘルスや食生活など、より日々の生活に身近な視点から考える傾向があります。また、

欧米に比べると、日本は昔から生物多様性や自然資本の保全に重きを置いており、日本の伝統・文化を取り入れたアプローチもあり得ると思います。ターゲット層の価値観に合わせたメッセージの発信が大切です。

**金田** 収益事業として成功させるためには、当社のブランド価値と結びつけた訴求が不可欠です。さらに現在、環境省との「国立公園オフィシャルパートナーシップ」のもとでも、全国35の国立公園を活かして人々を自然にいざなう取り組みを進めています。プロジェクトに関連するショップ展開や製品開発・レンタルなどを模索し、ここでも事業と環境の2つのサステナビリティの両立を目指しています。新たなパーパス「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」を体現する私たち自身の挑戦です。

### 非財務資本の最大化に向けて

——非財務資本をめぐり、環境以外ではどのような点が注目されるでしょうか？

**吉高** まず国内の金融業界では、就業人口が減り続ける中で「人」への関心が高まり、人的資本をめぐる取り組みが重視されています。特に女性活躍については、女性活躍推進法の改正も議論される中、投資家の注目が集まるところです。

**金田** 人的資本経営は当社でも極めて重視していて、2年前にはジョブ型の新人事制度を導入しました。2023年度はそれを受けた大規模なエンゲージメントサーベイを実施し、現在結果の分析・把握を進めています。2024年度の取締役会の合宿では、人的資本をテーマに集中的に議論しています。また、2024年5月に移転した新オフィス

では、リモートワークとフリーアドレスを組み合わせて、従業員がより柔軟に働ける環境づくりに注力しました。

一方、女性活躍推進では管理職比率などまだまだ低く、課題があります。2024年度に新たに女性社外取締役を迎えたが、単に社会的要請を受けて数値目標を掲げるというのではなく、当社としてなぜそれに取り組むのか理由を明確にすべきと意見をいただいています。会社として一本筋を通していくのが重要だと考えています。

**吉高** 女性はライフィベントの影響を受けやすく、特有の健康問題でも不利になることがあります。それを踏まえて実際の制度を見直していくかなければなりません。ジョブ型導入やオフィス移転による従業員の意識変化は、ぜひ結果を示していただきたいと思います。何を考えどのように取り組んでいるかというプロセスを開示し、数値化されにくい非財務情報を丁寧に見せていくことが大切です。

——海外の金融業界ではまた異なる傾向があると言えますか？

**吉高** 労働力不足を受けて人的資本が重視される日本に対し、欧米の投資家は人権のリスクを注視しています。新疆ウイグル自治区産の綿の問題などは記憶に新しいですが、アパレル産業は特にサプライチェーン上の人権問題を厳しく見られています。

**金田** アパレル産業のサプライチェーンは非常に複雑で、トレーサビリティの確保は決して簡単ではないものの、人権対応はリスク管理の観点から不可欠と考えています。当社では独自の監査基準を定めており、基本的にはそれに適合するサプライヤーのみと取引する方針です。ただ、お付き合いがあ



る工場が基準を満たさなければ即座に取引を打ち切るというよりは、協力できる点は協力しながら粘り強く改善を促しています。

**吉高** こちらも対応状況を隨時開示していくべきです。独自の監査基準による運用はよい仕組みだと思いますので、まだ監査がすべて完了していないことも、リスクを認識して体制を構築していることを明らかにする価値があります。

また、ガバナンス面で欧米投資家が非常に気にするのがサイバーセキュリティ対策です。人権デューデリジェンス同様、日本企業はここが脆弱と見られています。一度情報漏洩が起きるとその影響は計り知れないため、どれだけ対策してもやりすぎということはありません。

**金田** 全く同感で、当社でも情報セキュリティ委員会を立ち上げ対策を進めています。現在、基幹システムを刷新中ですが、セキュリティ面の見直しは特に徹底して行っています。2024年度にはITシステムの専門家を新たに社外取締役に迎えており、さまざま助言を得ていく考えです。

サステナビリティの取り組みを進める上で乗り越えるべき課題は多々ありますが、持続可能なビジネスモデルの構築に向けて一步一歩前進していきたいと思います。

## 環境

### 基本的な考え方

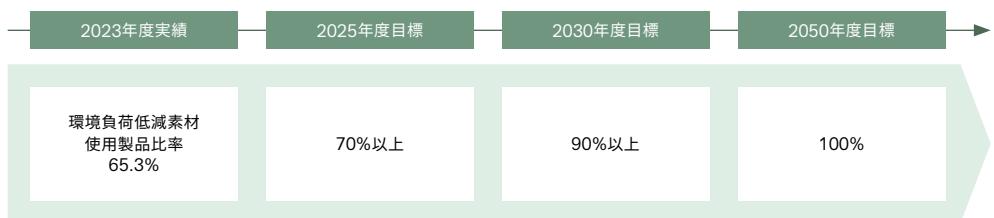
アパレル産業は、環境への負荷が高いと言われており、自然と共生する社会システムの構築が喫緊の課題です。また、ゴールドワインの事業の中核となるスポーツやアウトドアは環境問題とは切り離すことのできないアクティビティです。当社は、可能な限り少ない資源とエネルギーを利用した環境負荷を抑えた事業活動を通じて、持続可能な地球環境の保全と社会構造の構築を目指しています。

長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」の中で地球環境の改善に向けた環境重要課題として「グリーンデザインの推進」「脱炭素社会の実現」「循環型社会の実現」を掲げ、中期・長期の目標設定と環境改善に向けた具体策を進めています。2023年度はそれぞれの目標を達成するとともに、中長期目標の達成に向けて社内体制の強化や、サプライヤーとともに施策に着手しています。また、2024年7月に3つの環境重要課題に加えて、地球の再生に資するための課題として「生物多様性の保全と回復」を新たに設定しました。当社事業やアパレル産業に関わる地域での生物多様性の保全と回復に向けて、現状把握とともに、施策の検討を進めています。

### 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、水の使用、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言われています。ライフサイクルが短く環境負荷の高い製品から、長期にわたって安心してお使いいただける製品への転換が必要です。当社グループでは、環境の持続可能性を高め、生活者にとって安心で長期に使用していただける製品を提供することを目指し、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います。

#### 環境負荷低減素材への移行



#### 2023年度実績

#### 「Brewed Protein™\*ファイバー」を使用したコレクションを発表

当社を含む多くのスポーツアパレルでは、これまで石油を原料としたポリエステルやナイロンといった繊維を多く使用してきましたが、これらの素材は自然環境へのネガティブな影響が懸念されています。環境負荷低減素材への移行を推進している当社は、2015年から山形県のバイオベンチャーSpiber株式会社と協働し、より環境負荷が低い素材を開発してきました。「Brewed Protein™ファイバー」は植物由来のバイオマスを原材料に使用し、微生物の発酵プロセスにより生産されるため、従来の素材に比べて環境負荷を大幅に低減させることができます。例えば、高級獣毛でありながら、さまざまな環境リスクを指摘されているカシミヤ繊維と比較した場合には、温室効果ガスの排出量の大幅な縮小と土地や水の使用量の削減が期待できます。また、「Brewed Protein™ファイバー」の素材自体は生分解性を有するため、最終製品の設計によっては石油由来製品によるマイクロプラスチック排出の課題解決への貢献が見込めるなど、従来の動物由来、植物由来、合成素材に代わるソリューションを提供することができる次世代の素材として期待が寄せ

られています。これまで安定的な供給が難しく、数量限定でTシャツなどを販売してきましたが、量産化体制の構築に伴い、2023年9月には「リジェネラティブ・サークル（REGENERATIVE CIRCLE）」をコンセプトに、「Brewed Protein™ファイバー」を使用した製品を各国で同時発売しました。東京とロンドンではポップアップストアをオープンし、大きな反響をいただきました。さらに、全国のバイヤーからもたくさんの反応をいただき、サステナブルなファッショングの未来について、関心が高まっていることを再確認しました。同繊維は生産量拡大の途上のため、依然として当社の従来製品よりも価格を高く設定せざるを得ないことが課題です。ひとりでも多くのお客さまにこの素材を使用した製品を使っていただけることが、環境課題の解決につながると考え、今後もこの取り組みを推進していきます。

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



東京で開催したポップアップストア

## 脱炭素社会の実現

アパレル産業はCO<sub>2</sub>排出量が非常に多い産業と言われています。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°C目標の達成に向けて、アパレル産業でも積極的な対応が必要です。当社グループは、継続してグループ内での温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。今後は直営店での排出量削減やサプライヤーとの連携強化による化石燃料に頼らない原材料の調達や製造工程の見直しなどとともに、カーボンニュートラル達成を目指していきます。

### カーボンニュートラル



※ 国内全事業所・直営店合計(マーケット基準)

## 2023年度実績

## 温室効果ガス排出量の算定および削減

2023年度は、初めてGHGプロトコルに基づき、Scope1・2・3を算定しました。今後は算定結果に基づいた排出量削減に向けて、取り組みを強化させていきます。具体的には、当社が直接排出するScope1に加えて、直営店の再生可能エネルギーへの転換などによりScope2の削減を進めるとともに、温室効果ガス排出量の多くを占めるScope3のカテゴリ1の削減に向けて、CO<sub>2</sub>排出量の少ない製品の開発やサプライヤーとの連携を強化していきます。

2023年度温室効果ガス排出量 (t-CO<sub>2</sub>) <sup>\*1</sup>

Scope 1・2・3	262,864
Scope1	312
Scope2	1,974
Scope3	260,578
カテゴリ1 <sup>*2</sup>	245,008
カテゴリ3	633
カテゴリ4	3,491
カテゴリ5 <sup>*3</sup>	41
カテゴリ6	850
カテゴリ7	941
カテゴリ12	9,614

<sup>\*1</sup>算定対象は連結対象のうち、日本国内の親会社および子会社とし、海外子会社を除きました。

<sup>\*2</sup>調達した製品を算定対象としました。

<sup>\*3</sup>産業廃棄物を算定対象としました。

第三者による2023年度検証意見書

<https://about.goldwin.co.jp/cms/wp-content/uploads/2024/10/sgs2024.pdf>

## 循環型社会の実現

アパレル産業では、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製品寿命の長期化など、資源を有効利用することが重要です。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、当社内での資材や製品の廃棄削減に努めてきました。サプライチェーン全体における材料や製品の廃棄ゼロに向けた取り組みや、不要となった衣服の店頭回収とその再利用を推進し、循環型社会の実現を目指しています。

## ファッションロス・ゼロ

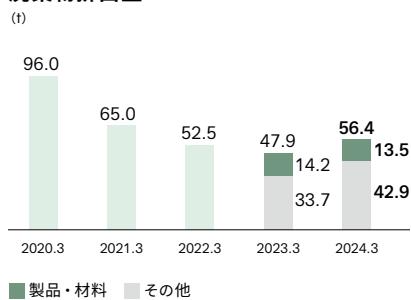


## 2023年度実績

## 廃棄物の削減

当社グループの2023年度の産業廃棄物の排出量は56.4tでした。2024年5月の本社移転に伴い廃棄が増加しました。製品と材料の廃棄は全体の約24%を占めていますが、デジタル技術を活用し製品製造の過程で発生する生地の廃棄削減に取り組むなど、ファッションロス削減に努めています。今後も、製品・材料廃棄の削減・有効活用について検討し、廃棄ゼロを目指します。

## 廃棄物排出量



■ 製品・材料 ■ その他

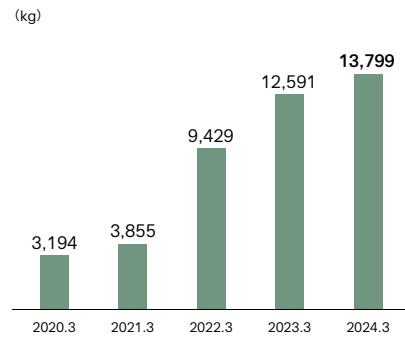
※ 2023年3月期から、廃棄物排出量の明細を「製品・材料」と「その他」に分類しています。

### ファッションロス・ゼロに向けた取り組み

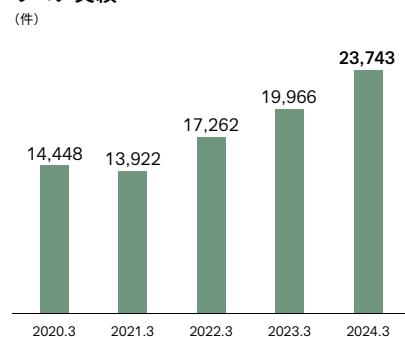
衣服を資源として捉え、循環型モデルに組み込むための取り組みを進めています。生活者が衣服を手放す際、約7割が可燃ごみとして廃棄されていると言われています。当社では、ブランドや質・状態にかかわらず、不要となった衣服を全国の直営店に設置したリサイクルボックスにて回収しています。富山マラソンなどのスポーツイベントでも回収を進め、2023年度の回収量は13,799.5kgとなりました。

さらに、衣服の廃棄を減らす活動として、お客様にひとつの製品を長く大切に使っていただくためのリペアサービスを実施しています。東京の恵比寿ガーデンプレイスセンター・プラザ内の直営店にリペアサービスコーナーを常設しているほか、ウェブサイトでリペアの受付をしています。ゴールドワインブランド製品の修理を無料とし、2023年度のリペア件数は23,743件となりました。今後も依頼件数の増加を見込んでいます。また、子どもの衣服を循環させるリセール事業であるサステナブル・レーベル「GREEN BATON(グリーン・バトン)」を開拓しています。引き続きファッションロス・ゼロの実現に向けて、お客様と連携した取り組みや、サービスの開発を進めています。

### 製品回収量



### リペア実績



### 今後の課題

引き続き、3つの環境重要課題へ注力していくと同時に、「生物多様性の保全と回復」についても課題の把握、施策を検討します。当社の目指す2050年度目標は、事業活動における環境負荷の低減だけでなく、バリューチェーン全体を環境負荷の低い持続的な社会構造に変えることです。この目標に向けて、当社では引き続き当社の活動推進を進めるとともに、サプライヤーはもちろん、お客様との協業、業界連携を通じた取り組みを進めています。



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



## サプライチェーン・マネジメント

### 基本的な考え方

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

具体的には、国内外のサプライヤーに対して継続的にコミュニケーションを図り、当社の方針への理解や協力を求めていきます。さらに、取引の前提としてゴールドウイングループサプライヤー行動規範やゴールドワイン制限物質管理規程などの当社基準を満たしていることを確認しています。

### 2023年度実績

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、サプライヤーには毎年定期的に必要書類の更新を求めていきます。2023年度も書面監査と第三者監査員による実地監査を行い、ゴールドウイングループサプライヤー行動規範で定める法的・社会的・倫理的要件の遵守状況をモニタリングしています。

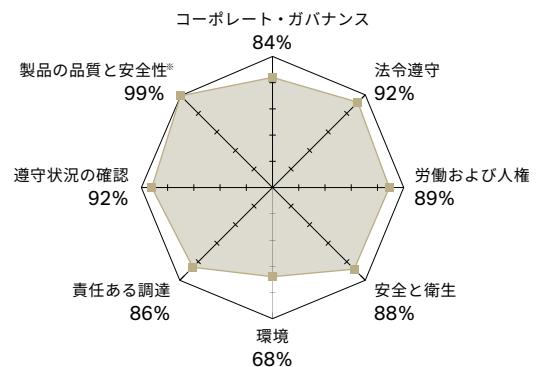
#### 書面監査

当社グループでは書面監査(セルフチェック報告)を毎年1回サプライヤーに一斉に送付し、サプライヤー自身でCSR活動の推進状況をチェックしていただいている。さらに、回答結果を当社グループにて確認し、リスクが認められたサプライヤーに対しては個別に改善を要請しています。2023年度の対象企業は442社で、合計438社から回答を回収しました。

2023年度は、書面監査の対象を製造工場のみならず、一次サプライヤーの管理会社、商社に加え、二次サプライヤーである一部の主要資材会社に拡大しました。また、2023年度にゴールドウイングループサプライヤー行動規範を改訂したことと合わせて書面監査の内容を更新し、サプライヤーにおけるCSR活動の推進状況をスコア化して管理しています。2023年度の結果では、サプライヤーにおける「環境」に対する取り組み状況が68%であり、他の項目に比べて課題が多いことがわかりました。この結果に基づき、サプライヤーにおけるCSR活動の推進に向けて、連携を強化していきます。

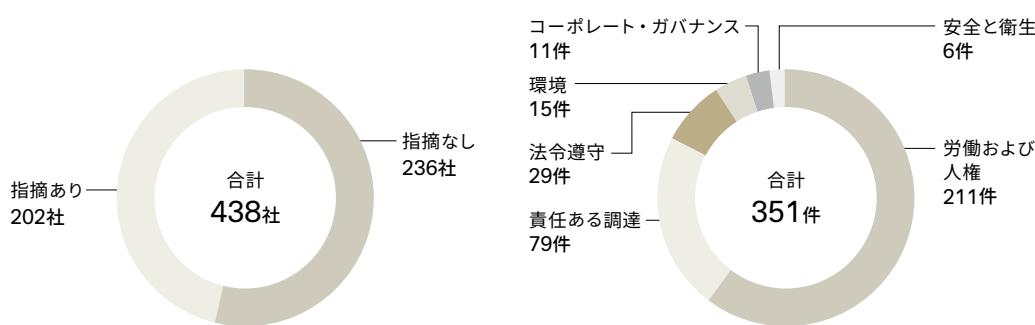
また、書面監査ではCSR活動の網羅的な推進状況の管理に加え、別途リスクの高い項目を設定しており、回答結果により「指摘事項」としてサプライヤーにフィードバックしています。「指摘あり」と認められた項目については、重点的に改善を要請し、個別のコミュニケーションを通じてその進捗を確認しています。2023年度は202社のサプライヤーで「指摘あり」の結果となりました。特にハイリスクなテーマに設定している「労働および人権」に関する指摘事項が多く、サプライヤーと連携し重点的に対応を進めています。

#### サプライヤーにおけるCSR推進状況(達成度)



\* 製品の品質と安全性については、製造工場のみが対象

### 2023年度書面監査実績



### 実地監査

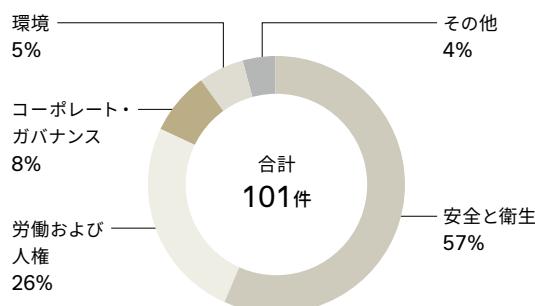
当社グループでは、実地監査として社会的責任監査を実施していただくことをサプライヤーにお願いしています。当社の定める基準として、SMETAやBSCI等の国際的な監査プログラムに対応していただくことや、一部の製造工場では当社従業員が直接実施する訪問調査を定期的に受けていただくことを取引要件としています。

2023年度は、製造工場244社に対して実地監査を実施しました。初回監査113社、更新監査131社を実施し、判明したすべての課題に対して是正対応を依頼しています。また、課題の内容により、重要度が高いと判断した場合は、是正計画書の提出をお願いし、監査後のは正対応状況の確認までの実施を完了しています。

主な課題としては、「安全と衛生」が57%（ミシンの安全装置の未装着、作業の安全性のリスク評価の未実施等）、「労働および人権」が26%（法令労働時間の超過、社会保険の加入不備等）と、この2つの項目で全体の80%以上を占める結果となりました。

また、上記のうち40社が高リスクなサプライヤーと判断されました。その中でも、「地域最低賃金未達」「出勤時に出勤記録がない場合あり」等に該当するサプライヤーは特に高リスクのため、是正計画書の提出を依頼し、是正対応されたことを確認しています。具体的には、原因の究明や発生課題に対する処置（不足分の賃金の後日支払い等）、再発防止策の提示等を行っています。

### 2023年度実地監査での課題



### 今後の課題

引き続きサプライヤーの皆さまとの連携を深め、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしていきます。2024年度以降も書面監査と実地監査を継続し、課題のは正状況の確認をすることにより、サプライヤーによるCSR推進の継続的な改善につなげていきます。また、サプライヤーの皆さまに対する丁寧な説明を進め、当社の活動にご理解とご協力をいただくために、エンゲージメント強化に取り組みます。



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





管理本部  
人事部  
人的資本推進グループマネージャー  
齊藤 裕克

管理本部  
人事部  
人的資本推進グループ  
文 淳美

管理本部  
人事部  
人的資本推進グループ  
小松 亜弥子

## 人的資本の最大化に向けて

ゴールドウインが長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」を達成し、持続的成長を遂げるため、事業を支える人的資本の最大化は最重要項目となっています。新中期経営計画(2025年3月期～2029年3月期)のもとで新たな一歩を踏み出す中、2024年度にはこの専任部署として「人的資本推進グループ」を人事部内に設置しました。今後どのように人的資本の強化を進め、経営戦略を支えていくのか。すべての従業員の活躍を促すために大切なこととは何か——同グループから3名の従業員が集まり、それぞれの視点を語り合いました。

## 「人材」に特化した組織としてスタート

——人的資本推進グループの設立の背景を教えてください。

**齊藤** 従来、ゴールドワインが人材に関してオーブンに発信する機会は少なかったのですが、近年、人的資本をめぐる情報開示の要請は高まっています。そうした中、2023年度には、まず「人的資本経営推進タスクフォース」が設置され、人事部、ESG経営推進室(現サステナビリティ推進室)、経営企画室、総務部などの部長クラスで議論を深めてきました。さらに、より現場に近い従業員の意見を反映させるため、下部組織として「人材育成」と「女性活躍推進」の2つのワーキンググループが誕生しました。これらの活動が進むうちに、人事業務において人的資本に特化した専任部署が必要との認識が強まり、設立されたのが「人的資本推進グループ」です。

**文** 2023年度、私は人材育成ワーキンググループに参加していたのですが、いろいろな部署から集まった方々と対話するうちに、それこれが目標を持ち「こんな勉強をしたい」「こういうスキルを伸ばしたい」など意欲的であることを実感しました。環境が整えば人が育ち、組織が育ち、会社が育つ。そういう道筋が見えた貴重な機会となり、今はそれを形にすべく人的資本推進グループで取り組むところです。

**小松** 私は女性活躍推進ワーキンググループに所属していました。「女性活躍」という名のもとに男女いろいろな役職の方が集まり議論していたのですが、女性活躍とは何かを掘り下げていくと、結局は誰もが働きやすい環境づくりが不可欠という結論に行き着きました。私も文さんと同様、そこでまとまつた

施策案を、今この新しいグループで実現すべく実行しています。

**齊藤** 人的資本推進グループは、オフィス勤務の従業員向けの「社内推進チーム」、店舗スタッフを対象にした「店舗推進チーム」に分かれていて、2チームが連携しながら採用・育成・企画等の業務に当たっています。特に人材育成では社内・店舗で共通する点も多く、人事部内に専門部署を置くことにより、両者の一体感を高める狙いがありました。現在、店舗推進チームは5名中4名が販売職経験者です。店舗経験者が仕事を務めることで、店舗スタッフに会社をより身近に感じてもらう意味も大きいです。

——発足時、人的資本推進グループとしてのミッション・ビジョン・バリューが設定されました。ここに込めた想いとは？

**齊藤** ミッションである「個々が大切に思っていることが尊重され、公平にチャンスが得られる職場環境を実現する」は、もともとは女性活躍推進ワーキンググループで生まれた考え方を引き継いだものです。小松さんが言うように、女性活躍に焦点を当てて考えていたことが、実は性別にかかわらず普遍的に重要という結論にたどり着いた結果です。

**小松** 一方、ビジョンである「VUCA時代における会社の持続的成長を担う、個とチームのバランスの取れた集団となる」、バリューである「ゴールドワインに属するすべての人々のパートナー、サポートとなる」は、グループのメンバー10名で真剣に考え、話し合って決めました。最初に一致団結してつくったものなので、すごく思い入れがあります。従業員一人ひとりの能力を高めて人的資本を最大化するため、ミッションを踏まえて私たち

はどう行動するのか、その価値観や行動指針を表現したものになっています。

**文** ミッションは「公平にチャンスが得られる」となっており、「与えられる」ではないのが大切なポイントだと思います。「自ら手を挙げてチャンスをつかみにいく」重要性が示唆されていて、とても共感しています。また、この人的資本推進グループの理念体系では、従業員の要望と会社が求めるものとのバランスが大事にされています。従業員の想いや働きやすさは当然重要で、ただ人事部としてはそれに無条件に応えるのではなく、成長を目指す会社の戦略や方針という軸をぶらさずして人的資本を考えることが大前提だと思っています。

## 経営戦略と連動した人づくり

——経営戦略との関わりにおいて、人的資本をどう捉えていますか？

**齊藤** 私たちのグループの役割は、一人ひとりの能力を高め、経営戦略の実現に不可欠な人的資本を最大化することです。足元では「Goldwin500」の推進のため、グローバル展開を支える人材の育成が急務となっており、国内・海外それぞれで語学やビジネススキルを学ぶ教育プログラムを2024年度からスタートさせています。一方で上下間の意思疎通において課題もあり、管理職のレベルアップが欠かせません。部下の育成に焦点を当てたコーチングスキル研修など、新たなカリキュラムも2024年度から導入しています。

**文** 人材育成には時間がかかり、「持続的成長に貢献する」という成果につなげるには中長期的な視点が欠かせませんね。2024年度からスタートした社内アカデミーは、目

の前の仕事すぐに活用できるようなものではなくても、汎用性の高いビジネススキルやダイバーシティの考え方を学びながら、部署間のコミュニケーションを高める機会としています。また、若手社員の10年先を見据えた戦略的なジョブローテーションも今までに仕組みを整えています。



齊藤 2027年にオープン予定の「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」などコト事業の推進に向けた人材確保も重要です。人事部として、現地と連携しながら必要な人材やタイムスケジュールなどを具体化させていく段階です。施設内の店舗には必ず当社の店舗スタッフが赴任します。2023年度からは登山などのフィールド研修を通じて、自然に関する知識を持った人材を増やす取り組みを進めています。将来的にはトレーナーレベルの人材の輩出を目指し、お客様の期待に応えたいと思います。

——実需型ビジネスモデルを支える人材づくりをどのように進めますか？

齊藤 実需型ビジネスモデルは、各店舗がエリアのお客さまニーズを把握し、それに基づいて調達や販売を行うのが特徴で、ゴルドワインの強みとなっています。各店舗そ

れぞれに広い裁量を認めるだけに、本社の人事部が研修などでスキルアップを図るのが難しい側面もあります。ただ今後、店舗経験者が人事部にもっと増えることで、今までと違ったOJTに踏み込んでいかなければと思っています。私たちのブランドの印象を大きく左右するのは、お客様と直接接する店舗スタッフであり、そのレベルの維持・向上は常に重要なポイントです。

文 オ客さまを理解し期待に応える接客・コミュニケーションが、実需型ビジネスモデルの土台であると考えれば、2023年から「セールスコンベンション」を再開できた意義は大きいと感じます。全国の販売スタッフから選抜されたメンバーで接客のロールプレイングを競うイベントで、当社で20年以上の歴史がありますが、コロナ禍により中断していて、2023年が4年ぶりの開催となりました。ゴールドワインの接客の模範を示し、優秀者が会社からオフィシャルに表彰を受ける貴重な場になっています。

小松 2023年は予選なしで本選のみの開催でしたが、2024年は従来通り予選を経て、北日本、東日本、中日本、西日本の4ブロックからファイナリストが選出されましたね。9月に、選ばれた11名が創業の地・富山で競い合いました。

文 はい。予選の様子はすべて録画して各ブロックのスタッフ全員が視聴し、投票にも参加してもらいました。他のスタッフの優れた点を学ぶ教育的效果もありますし、自分ごとに感じてもらうためです。また今回は、これまで金一封だった賞品を大きく見直しました。グローバル展開を担う人づくりを念頭に、優勝者には海外店舗での研修と現地視察を贈りました。受賞者のモチベーションを高め、キャリアアップにつながる経験を提供で

きればと思っています。

### 性別にかかわらず、誰もが活躍できる職場へ

——人的資本経営では、女性活躍をいかに進めるかも社内外の注目が集まる点です。

小松 私は現在、産休・育休取得のサポートや「パパ・ママ相談室」の運営を担当していますが、まだまだ課題の多い分野だと感じています。女性は妊娠・出産・育児などのライフイベントから受ける影響が大きい中、その働きやすさをどう実現していくか。キャリアアップとセットで考えることが絶対に欠かせず、試行錯誤を重ねています。

文 女性の管理職比率は6.6%と低いままですね。スポーツアパレルという成り立ちからもともと男性中心の文化が強く、重要な会議で周りを見渡すと男性だけということが少なくありません。男女差が大きいと意見の偏りも生じやすく、やはり早急な対応が求められます。

小松 育児しながらのキャリアアップに意欲を示す女性は多いのですが、マネージャー層は長時間労働が当たり前という職場では「時短勤務で管理職は務まらない」と考えて



します。今は無理をしないで働いて、家庭が落ち着いたときに昇進を考えようとする、そこに数年間のキャリアギャップが生まれます。子どもを取るかキャリアを取るかの2択ではなく、両方を選べるような環境づくりが不可欠で、労働時間の削減はもちろん、フレックスタイム制の導入なども急務だと思います。

——女性管理職を増やすため、どのような施策を取っていますか？

**文** これまで女性のスキルセットが十分に育成されてこなかったという課題に対し、2024年度新たに女性リーダー育成プログラムを開始しています。各部門長との協議の上、管理職候補の女性を約20名選抜して3ヵ月間の研修を行うもので、研修終了後もサポートを続けていきます。女性だけに機会を与えるのは不公平ではという意見も一部はあるのですが、今まで男性中心の環境が続いたことを踏まえ、まずは意図的に女性を増やすことに注力すべきと考えています。

**齊藤** ゴールドウインは平等でフラットな会社ということを前提に、本当の意味で公平に誰もが活躍できるように、今は必要な足台を置いて現状ある偏りを解消していくべきというのが私たちのスタンスです。3年後には10～20名の新たな女性管理職が誕生するよう取り組みを始めました。

**文** ロールモデルが増えれば「自分にもできる」というイメージが持ちやすくなりますし、管理職という未来への道筋を明確に示せます。2024年度の最初の社内アカデミーではアンコンシャスバイアスをテーマにしました。たくさんのエントリーをいただき大盛況となったのですが、そのうち1回は女性限

定としました。キャリアアップを考える女性自身にも、可能性を狭める無意識の思い込みを外してもらいたいと思っています。

——女性活躍推進の成果は何か感じていますか？

**齊藤** まだ理想には遠いものの、それでもこの数年で変化は確実に見られています。以前はリーダー職に就く女性はほとんどいなかったものの、現在は店長やエリア長などのポジションで活躍する女性が大幅に増えました。任命する側に「女性管理職をもっと増やすべき」という意識が広がっていることもあるでしょう。特に、もともと女性が多い販売職ではその傾向が顕著です。

**小松** 男性の育休取得もかなり進み、2023年度は72.5%の取得率となりましたね。育休を取得した男性社員から「本当によい経験だったから取った方がいい」と勧められて取得を決める人も増えました。店舗では男性店長が率先して取得することで、「店長が取るなら自分も」という動きが進んでいます。一方、周囲の上司・同僚の理解が追いついていないケースも一部にはあり、粘り強く働きかけていきたいと思っています。

### 人事が信頼される集団となるために

——今後予定する取り組みや大切にしたいこと、従業員へのメッセージなどを聞かせてください。

**齊藤** 2023年度に実施した大規模なエンゲージメントサーベイを経て、全社的な課題が明らかになってきました。結果を受けてスタートした管理職研修の強化は着実に進め

ていくべきですし、人事評価についてももっと標準化して上長の裁量によるばらつきを抑える必要があります。加えて、各部門特有の課題については可視化した上で、進捗を検証していく予定です。人事が信頼される集団となるように、寄せられた声に真摯に対応するとともに、社内への発信力を強めていきたいと考えています。

**小松** 人的資本推進グループは、ゴールドウインの未来を見据え、従業員の皆さんのスキルアップ・キャリアアップを実現するため設立されたグループです。その原点を大切に「こういう会社にしたい」という皆さんの意見を積極的に吸い上げ、人事部としてできることに最大限尽くしていきます。やるべきこと、やりたいことは本当にいっぱいあり、一つひとつ丁寧に向き合っていきたいです。



**文** 経営の意思と従業員をつなぐ結節点に私たち人事がいると思っています。経営側の考えを的確にくみ取ると同時に、いろいろな部署の人たちのことをもっと理解していくことが欠かせません。人事部と各部署との双方向のコミュニケーションを増やしたり、私たちがハブとなった部署間の橋渡しもできると思います。社内をつなぐ役割をしっかりと果たし、従業員の皆さんに寄り添っていきたいです。

# 人的資本の最大化

## 基本的な考え方

ゴールドワインでは、人的資本の最大化を経営上の最重要項目と認識しています。

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は、人的資本経営推進の中心的役割を担うことを目標とし、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」の達成に向けて企業価値向上の視点を持った人材マネジメントを実行しています。また、従業員が能力を最大限に発揮できる事業体制構築のため、従業員エンゲージメントの向上や人材への投資、適切な配置を推進するとともに、海外事業の拡大に伴う人材確保および育成を強化しています。

## 2023年度実績

当社では、従業員それぞれの価値観が尊重され、公平にチャンスが得られる職場環境において、最大限のパフォーマンスが発揮されると考えています。こうした職場環境を実現するために、人材育成と多様性の確保を重視して、具体的な施策に取り組んでいます。

### 人材育成

長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」の実現に向けた継続的な事業の発展を目指し、さまざまな研修制度を整備しています。

2023年度は第1回目の従業員エンゲージメントサーベイを実施しました。その結果を受け、管理職と一般従業員との間のコミュニケーションを課題として設定しました。2028年度までに継続的な成長と企業価値の最大化を可能にする機動力の高い組織になることを目標とし、管理職を対象とした新しい研修を開始しています。具体的には、主にコーチングスキルをメインとした研修の拡充や、評価者と被評価者との面談の運用ルールの浸透、改善を行っています。

研修制度においては、従来はあらかじめ参加が決められた階層別の研修が主でしたが、2024年度からは、従業員自らが自発的に参加できる拳手制の研修を導入しました。ディスカッションを通じて幅広いテーマのビジネススキルを身に付ける社内アカデミーや、個人のスキルアップや知見を広げることを目的とした社内インターンなどを実施し、従業員それぞれの関心や適性に応じた能力を伸ばすことで、会社全体としての人的資本の最大化を目指します。

### 拳手制の研修

制度	目的と内容
女性リーダー育成プログラム(WLP)	ゴールドワインを支える未来の女性幹部候補の育成
社内インターン	ジョブトライアル制度。さまざまな業務やポジションにトライし、個々のスキルアップや知見を広げ、人脈をつくるきっかけになる制度
社内アカデミー	従業員同士が部門を超えてコミュニケーションを取り場を創出し、テーマごとのディスカッションを通してビジネススキルやダイバーシティへの感度を高める
フィールド研修	スポーツと環境を第一に考えて実業務を行い、部署の垣根を越えて、社会に貢献していく意識を共有する。また、自社製品の使用を通じて、ブランド理解を深め、業務の質を向上させる

## 多様性の確保

従業員一人ひとりの多様な経験やバックグラウンドは、事業を支え、成長させていく原動力となります。当社では、持続的な成長と企業価値の向上を実現させるためには、従業員の多様な視点や価値観を尊重することが重要と考え、経験・技能・キャリアが異なる人材を積極的に採用すると同時に、管理職・エリア長・店長等の中核人材に女性・外国人・キャリア採用者の区別なく、積極的に登用しています。

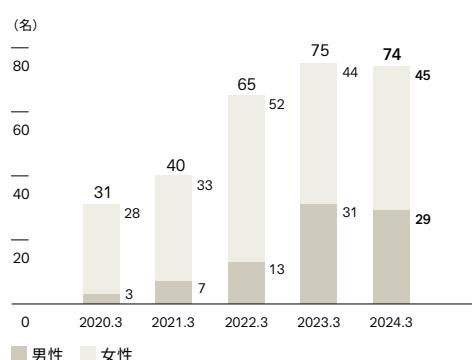
2023年10月から2024年1月にかけて女性活躍推進ワーキンググループを設置し、男女、役職、年齢などの異なる多様なメンバー13名で議論しました。そこでは、管理職や経営層に女性が少なく、男性中心の文化があることや、そのような背景から女性従業員自身のスキルセットが十分に育成・発揮されていないことなどが課題として挙げられました。それらを踏まえ、2024年度からは人事部人的資本推進グループが主体となって女性のリーダー育成に向けた選抜者の研修や、自らの無自覚の偏見や思い込みに気付くことを目的としたアンコンシャスバイアス研修などの取り組みを推進しています。今後はこのような研修制度を利用する従業員を増やし、学びの内容も幅広く展開していきます。

多様な働き方ができる職場環境の整備は、女性従業員だけでなく、すべての従業員に関わる重要な課題です。管理職研修において育児休業・介護休暇の説明を行い、制度を利用しやすい雰囲気の醸成を図っているほか、男性従業員の育児休業取得も推進しています。また、すでに導入している制度に加え、フレックステイクス制度の導入も検討し、さまざまなライフスタイルに合わせた柔軟な働き方ができるよう取り組みを進めていきます。

男女別従業員数／女性管理職比率



育児休業制度利用者数



## 今後の課題

引き続き、人事基本方針に基づき各施策に取り組みます。2023年度のエンゲージメントサーベイから特定した課題の改善に向け、2024年度以降はさらに具体的な施策に落とし込み、組織活性化に取り組んでいきます。また、経営方針に基づいた人材育成や、多様性の確保を推進し、人的資本の最大化を目指します。



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



## GOVERNANCE

- 66 創業の精神
- 68 歴史と成長の軌跡
- 70 会長メッセージ
- 74 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス
- 82 役員一覧
- 86 会社情報



## 創業の精神



### 俺がやらねば誰がやる

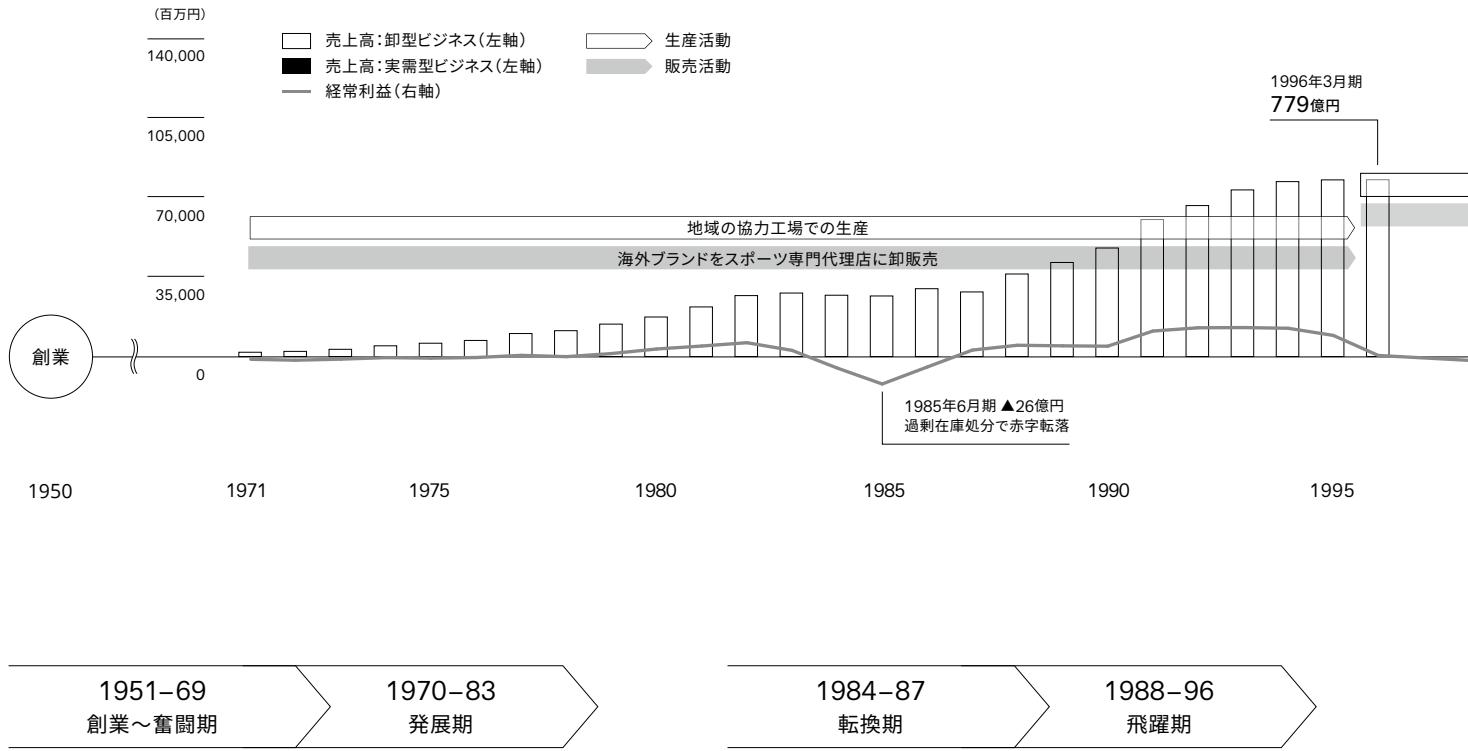
1950年、創業者である西田東作は、第二次世界大戦で兄二人を亡くす中、家族を養うために「俺がやらねば誰がやる」の精神で「津澤メリヤス製造所」を富山県津沢町（現小矢部市）に創業しました。義兄とともに事業をもり立て、翌年に法人化。機関車のような力強さで現在のゴールドウインの礎を築きました。



## 見えないものにこそ、「真実」の価値がある

当社のオリジナルの登山用ラスターソックス。そのほとんどが輸入品で、「国産品はダメだ」と言われていた時代。輸入品を徹底的に分析し、原糸が違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、ゴールドワ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

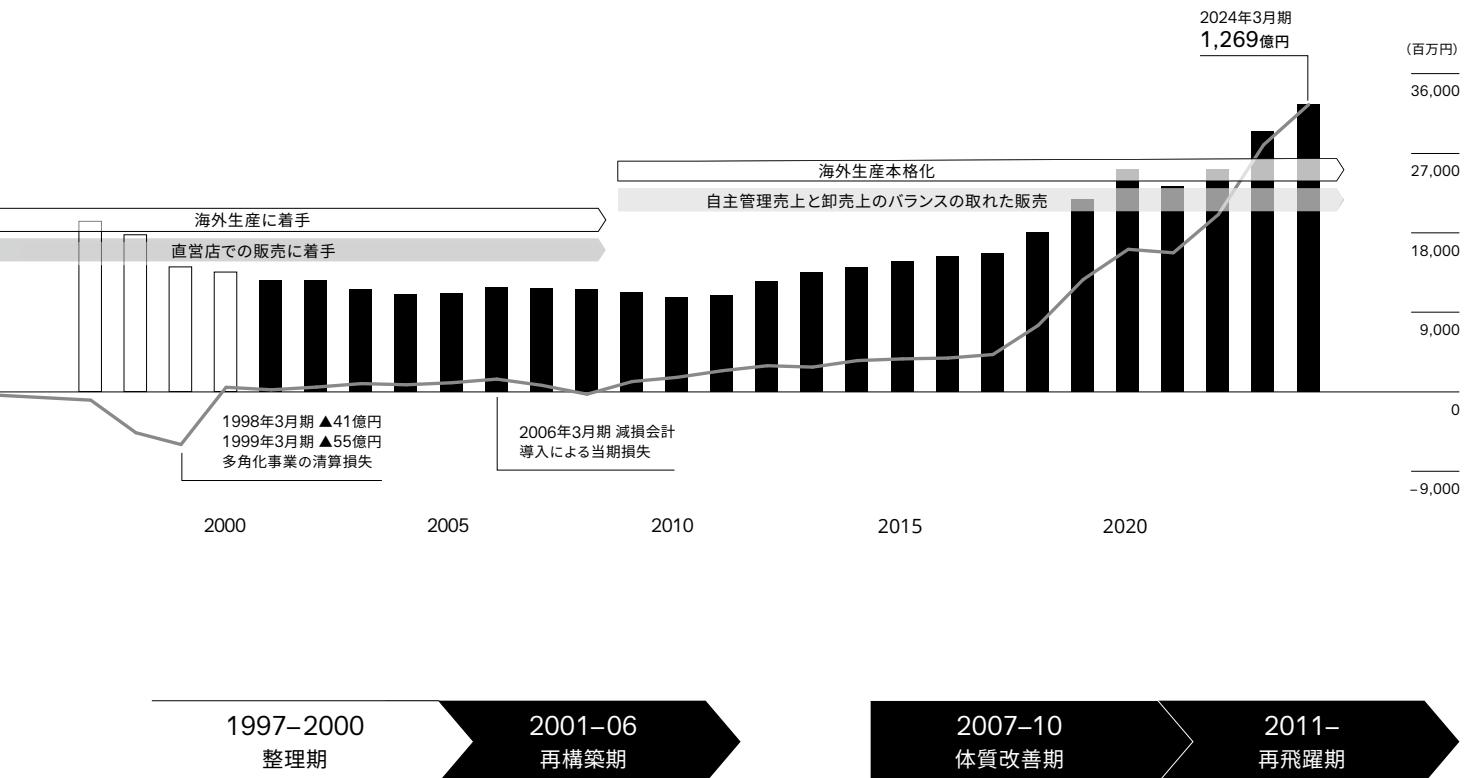


一般のメリヤスメーカーから  
スポーツウェア専業メーカーへ転身。  
海外ブランドとの関係性を築き上げる

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

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

全国のスポーツ専門店に販路を広げ、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、メーカー本質からの脱却を図り、翌年、経営危機から回復。S-NETを利用した顧客の店頭管理・販売戦略を支援する「GOALサービス」の開発にも着手し、1988年より運用を開始しました。また、1980年代後半はスキーブームが到来し、毎年新しいウエアを購入することがトレンドになります。当社のスキーバンの売上も260億円を超えて、さらに、スウェーデンナショナルスキーチームのオフィシャルサプライヤーとしてアスリートとの製品づくりに邁進するなど、成長軌道に乗りました。



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

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

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

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

## 会長メッセージ



創業の精神を継承し、  
100年先を見据えた  
挑戦を続けます。

代表取締役会長  
西田 明男

### 変えるべきものは変えていく

2024年5月に実施した本社移転には、万感の想いが込み上ります。32年にわたり拠点としてきた旧日本社への惜別の念だけが、理由ではありません。

創業者西田東作が故郷の富山から離れ、東京に進出したのは1958年のことです。そして、東京都渋谷区に念願の自社ビルを竣工したのは、1993年でした。そのときの彼の誇らしげな姿を今でも覚えています。私が経営を継承した2000年の当社は、1990年代のスキーブームの終焉に端を発する需要低迷に、多角化した海外事業への投資の失敗なども重なり、事業の整理等によつ

て巨額の損失を計上した直後で、存続の危機に立たされていました。希望退職の募集等のリストラも行い、経営者として悔しい想いもしました。何よりも財務的な重荷となっていた自社ビル建設に伴う借入金の負担軽減が、再起のために不可欠でした。自社ビルを売却し賃貸に切り替えるしか選択肢がないと考えた私が、そのことを相談した際、創業者は「会社を存続させることが最優先だから、その判断に異論はない」と言って、一言も反対しませんでした。同時期、それまでの卸売りを中心からお客さまと直接つながる「実需型ビジネスモデル」への転換にも着手しました。創業以来、多くの卸先のお客さまにお世話になってきた想いが先代にはあったと思いますが、この決断にも反対することなくすべて任せてくれました。あれほど創業者が竣工を喜んでいた自社ビルを手放す判断をしたことでの過去を一度捨て去り、一からやり直すという経営の覚悟が社員に伝わったのでしょう。創業者の口癖であった「俺がやらねば誰がやる」の精神で社員の一体感が生まれ、危機を乗り越えていくことができました。

過去に執着せず、「変えるべきものは変える」という創業者の潔さがあったからこそ、現在のゴールドウインがあると思っています。そのため私も、創業者への思い出が詰まった旧本社とはいえ、新本社への移転に迷いはありませんでした。「エレッセ(ellesse)」「ダンスキン(DANSKIN)」等の事業を終了するとした決定も、これまで当社を支えてきたブランドのため思い入れはありましたが、次のステージに上がるため必要であると決断しました。長期ビジョンで掲げたグローバル市場への挑戦も同様に、これからの中長期目標に必要とされる「変えるべきこと」だと思っています。

## グローバル市場に挑戦する ゴールドウイン

1950年のメリヤスメーカーとしての創業から、スポーツウェアメーカーに転身した当社は、その後、世界一と言われた海外ブランドとライセンス契約を締結し導入してきました。ゴールドウインブランドへの投資よりも、すでに海外で評価されているブランドを導入する方が、投資とリスクの抑制面でも、展開スピードの面でも合理的だったわけです。その後の当社は、国内市場に向けたマルチブランド化を進めていくことになります。

これまで、「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」をはじめ、海外から国内に導入したブランドを原動力として成長軌道を一貫して歩んできたわけですが、これからは逆に、オリジナルブランドである「ゴールドウイン(Goldwin)」を世界で拡大していくことになります。10年間で、「ゴールドウイン」の売上高をグローバルで15倍以上に拡大していくリスクを取った大きな挑戦ですが、渡辺社長は到達の目途がない目標は掲げないと考えています。彼は私同様、2000年頃の厳しい時代を経験していることもあります。非常に慎重な経営者です。少しずつ検証しながら進め、一定の確信を持って設定した目標だと思っています。一方、新しい領域に踏み出していくわけで、想定しないリスクにも直面すると思います。経営トップの最も重要な仕事は、リスクマネジメントと言っても過言ではありませんので、これまで以上にしっかりとコントロールしていくほしいと思います。全経営陣が目指す方向に力を結集することが何よりも重要です。

グローバルへと舵を切っていく上では、コーポレート・ガバナンスの強化も必要になってきます。

2024年6月に社外取締役に選任された土谷取締役は、各取締役のスキルとして空白となっていた分野であるIT関連に長年携わっておられた方で、これから当社が進めていく国内外のシステムの高度化にお力を発揮していただきたいと思います。同じく新任の井本取締役は、約20年間にわたる国際機関の勤務経験に加えて、SDGs全般やジェンダー平等、環境・気候変動に関する専門性をお持ちです。当社が、サステナビリティを推進していく上でのご助言を期待しています。

### 守るべき先人の教え

戦後の歌謡界を代表する歌手がステージ上で「お客様は神さまです」という言葉を発した後に歌い始めました。生前、ご本人が「歌うときに、あたかも神前で祈るときのように、雑念を払ってまっさらな、澄み切った心にならなければ完璧な藝をお見せすることはできない」という、「心」を指していると真意を語ったそうです。私は、「目に見えるところは誰でも気を付ける。しかし、見え

ないところに細心の注意を払うのがメーカーの良心だ。」という創業者の言葉にも、同じ想いが込められていると理解しています。つまり、お客様のために誠心誠意、細部にまで気を使うことが「こだわりのあるモノづくりにつながる」という真意であり、製品開発の際に素材まで遡って機能性を追求するのはあくまで手段であり、製品もその結果に過ぎないということです。

「パーパス」や「ビジョン」といった概念が海外から持ち込まれ、企業理念などを刷新することが当たり前のように捉えられています。それがその企業の伝統やDNAと一致して、社員に浸透していれば問題ありませんが、潮流に流されて形式的に受け入れてよいものか、慎重に考えるべきではないかというのが私の考えです。三重県の伊勢神宮では、循環を守りながら自然と共生し、同じ空間を、世代を超えて残していくための式年遷宮が1300年にわたり続けられています。このように、日本人には、古より受け継がれてきた文化があり、そこには先人から継承してきた社会と共生しながら持続的に発展していくための知恵、現代風



に表現するとサステナビリティの考えが、埋め込まれています。近年、長期的な視点でさまざまなステークホルダーに利益をもたらす経営として「ステークホルダー資本主義」の重要性が唱えられていますが、実はそれは当社を含む日本企業の多くがはるか昔から経営の中で実践してきたことです。

時代は目まぐるしく変化しています。先に申し上げた通り、当社も社会の変化に置き去りにされないよう、スピード感を持って「変えるべきもの」は変えていくべきです。そうした中でも、創業者である西田東作が挑戦と失敗の経験からたどり着いた創業の精神は、ゴールドワインの差別化の礎として守り抜いていくべきです。近年、事業拡大に伴い従業員数が増加し、かつての厳しい時代や創業者を知らない社員が増えています。ゴールドワインの新たなステージへの挑戦をより確かなものとしていくために、私は社員との対話を通じ創業の精神と企業文化の継承に全力を投じていく考えです。

## 100年先の世代のために

東京都渋谷区の代々木一帯には、都心にあるとは思えない豊かな森があります。「代々木の森」として親しまれる、明治神宮を取り囲む人工の森です。明治神宮は明治天皇と皇后の昭憲皇太后をお祀りする神社として1920年に創建されました。もともと、何もない原野に建てるにあたり、神社を守る「鎮守の杜(森)」が必要ではないかという声が上がり、全国から寄せられた10万本を超える苗木の献木が植栽されてきました。3人の著名な林学者たちが英知を結集し、100年先の森の姿に想いを馳せて、伐採計画を含めて緻密に設計したそうです。この造営には北は北海道、南

は九州に至る全国の、のべ約10万人の青年団の勤労奉仕があったとのことです。現代のように情報が瞬時に伝わることがない時代に、口伝で協力の輪が広がっていったことに驚きを禁じ得ません。自分たちの時代だけではなく、未来の日本をつくっていこうとするリーダーの想いに呼応して情熱を燃やす当時の若者の姿が、ありありと目に浮かびます。

それから約100年を経た現在、都会の真中に自然の力で再生を繰り返しながら、まるで手つかずの自然の森のような「鎮守の森」があります。私たちも、先人から受け継がれてきた自然を、100年先の世代のために守っていかねばなりません。当社は、「PLAY EARTH 2030」を「100年企業に向けての変革期」と位置付け、持続可能な社会のために当社として事業と環境のサステナビリティを推進し、環境への意識をさらに高め地球環境の再生に向けて進んでいきます。壮大なビジョンではありますが、当社の社員一人ひとりが自然の大切さを認識し、当社の製品やサービスを通じて世界中で共感を広げていけば、実現は不可能ではないと思っています。私は、自然を愛するゴールドワインの価値観の浸透にも努めながら、ビジョンを実現していきたいと思います。

ステークホルダーの皆さんには、長期的な視座のもとで進める当社の取り組みにご理解いただき、手を携えて進んでいただければ幸いです。

代表取締役会長

西田 明男

## 社外取締役メッセージ

ゴールドワインの社外取締役5名に、当社が今後も持続的に成長していくために、社外取締役の役割、経営全般やガバナンスに対する評価、当社に対する期待についてメッセージをいただきました。

Messages from External Directors



社外取締役  
秋山 里絵

### 挑戦する文化を大切に、 サステナビリティでも業界をリードする

初めて私が社外取締役に就任した5年前には、ゴールドワインの取締役会は大幅に活性化が進みました。社外取締役が増え、規定の見直しなどにより議題を絞り込んでいたことが背景にあると思います。意見を交わす機会・時間が増えたことで、取締役それぞれの考え方方がわかるようになり、さらに議論が深まるという好循環が生まれています。

私が議長を務めるガバナンス委員会では、東証のコーポレートガバナンス・コードや経済産業省・金融庁での議論の動向について情報共有し、ガバナンスの進化に努めてきました。取締役会と比べて参加人数が少ないため、より深い議論ができます。取締役会に議題として上程する際は、ここで話し合った内容を報告することで、取締役会での議論の一助としています。2023年度に

は、株主利益を守るための新株予約権を利用した方策の継続が、主要なトピックスのひとつとなりました。いろいろな意見がありながらも、議案を上程させていただき、株主の皆さまの承諾を得ることができました。

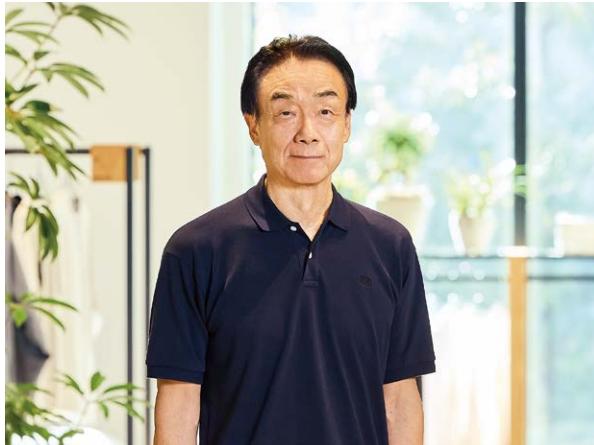
取締役会の実効性評価の取りまとめもガバナンス委員会で行っています。実効性評価の結果を受けて開始したのが役員合宿であり、大きなテーマについてはここで時間を取って議論できるようになったことが、ガバナンス強化につながったと考えています。

「Goldwin500」の要となるゴールドワインブランドは、これからまさに成長期を迎えようとしています。グローバル展開にあたっては、文化・市場・サプライチェーンの違いに直面し、地政学リスクは避けられません。それらを踏まえても「Goldwin500」は当社

の将来の成長に大きく貢献するものであり、その意欲的な計画を私たちも支え続けます。また、海外進出やコト・トキ事業といった新たな挑戦の上では、それを可能とする組織文化の構築が欠かせません。従業員の皆さんに成長の機会を提供し、積極的なチャレンジを促すとともに、外部から優秀な人材を引き付けられるような制度・文化が必要だと考えます。

今日では、「サステナビリティ」が経営の重要課題として広く認知されるようになりました。ゴールドワインはこの言葉が注目されるようになる以前から、実需型ビジネスによる持続的成長を掲げ、環境に配慮した事業を地道に目指してきました。アパレル産業は環境負荷が高いからこそ、その低減に取り組む意義があり、ゴールドワインらしさを發揮し、サステナビリティでも業界をリードしてほしいと思います。「Brewed Protein™」を使用した製品づくりは私個人としても期待しており「地球環境の再生」という重要な価値観を全面的にサポートします。

ゴールドワインは、スポーツやアウトドア体験を通して人々の生活を豊かにする、そして循環型社会を実現するという大きなビジョンを掲げています。多くの株主がこのビジョンに共感する一方、長期ビジョンと毎期の収益を両立させるのは企業にとって非常に困難です。しかし、それこそが今ステークホルダーから真に求められているのだと確信しています。



社外取締役  
好本 一郎

## 「攻め」のコーポレート・ガバナンスで 企業成長を支える

私はコーポレート・ガバナンスには2つの側面があると思っています。ひとつは法令や社会が求めるルールを遵守する「守り」の部分、もうひとつは整えた仕組みを効果的に動かす「攻め」の部分です。コーポレート・ガバナンスのゴールが、スムーズな企業活動とステークホルダーへの十分な価値提供であることを考えると、この「攻め」の部分が大切なのですが「守りさえできていれば」と考える企業も少なくありません。

そんな中、ゴールドウインはこの1年で、経営陣に「攻め」の動きがかなり出てきました。経営上の重要事項について、変化を意識した前向きな提案が増え、オープンな議論が進んでいます。ガバナンス委員会と指名・報酬諮問委員会では忌憚のない意見が交わされ、コーポレート・ガバナンスの維

持に重要な役割を果たしています。「攻め」の姿勢が高まる最近の変化の背景には、この両委員会の存在があると考えます。

指名・報酬諮問委員会は社内取締役4名と社外取締役5名で構成されますが、取締役の任命、報酬、定年など自身に関わる事項について議論し、諮問案を決定するため、気を使う場面も少なくありません。それゆえに取締役会だけではなく、こうした別の委員会を設け、透明性を担保しながら最適解を模索していく体制が求められるでしょう。私は委員長として、聖域をつくらず議論し、世の中の流れを意識して会を取りまとめる尽力を尽くしてきました。もともとこの委員会を2019年に設立したことがゴールドウインの英断であり、その趣旨を皆さんのがよく自覚し、あるべき方向に進んでい

ると思います。

2023年度には、いくつかのブランドの事業終了について議論し、決定しました。長年提供していたブランドの終了はやさしい決断ではなく、お客さまや関係者の方々、ブランドを支えてきた従業員の皆さんのお気持ちを思うと躊躇もありました。しかし、適切なブランドポートフォリオの維持は企業の使命であり、それがステークホルダーの利益を守ることにつながります。さまざまな意見がありましたが、公明正大な議論を経て、取締役会としての責任を果たすことができたと考えます。

中長期の計画を成功させる上で極めて重要なのが、人材マネジメントです。ゴールドウインの新中期経営計画(2025年3月期～2029年3月期)はすでに1年目が始まっています。足元とこれから5年間の人材需要を満たしていくなければなりません。企業規模の拡大に伴って従業員数も増える中、新世代の人々は従来とは異なる「仕事観」を持ちます。そのエンゲージメントを引き上げる施策も、経営として真摯に検討していくべき課題です。また、海外展開においては多様化する文化や価値観とどう向き合い、従業員との信頼関係を高めていくか、これまでとは次元の違う覚悟が必要です。

ゴールドウインの最大の強みは、従業員が自社ブランドと製品にプライドを持っていることです。このエンゲージメントレベルをさらに引き上げ、会社と従業員の間の相乗効果を高めていくことが、中期経営計画を成功に導くと考えています。

社外取締役  
為末 大

## 環境・社会への責任を果たし、 新たなアパレルの世界を創造

ゴールドウインは、実直で真面目な企業文化に支えられた、モノづくり精神豊かな企業だと思います。現在は、この文化を継承しつつ、世界に目を向けて日本発のグローバルブランドを生み出していくフェーズを迎えており、私も大変ワクワクしています。海外事業は予測しづらいものですが、挑戦する意志を示すことが、従業員の皆さんに方向性を理解してもらい、共感を得ていくために欠かせません。グローバル展開のリスクを認識した上で、そのリスクを取り続けなければならぬのだと思います。成功するかどうかは、各国の文化に精通したスペシャリストをどれだけ組織内に持ち、同じ方向を向いていけるかにかかっています。

私は社外取締役に就任して3年目となります。ガバナンス面では、取締役会をはじ

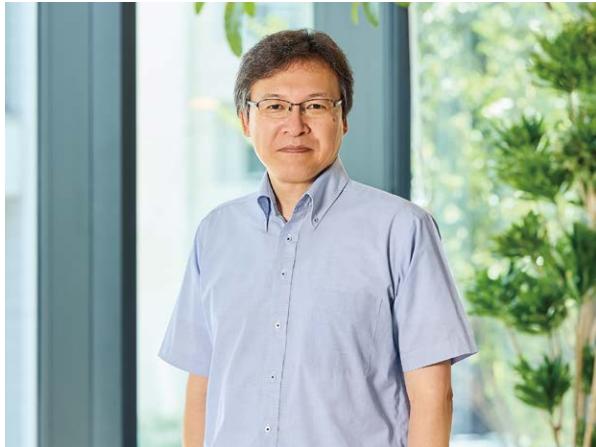
め、どの会議体でもさまざまな意見が上がり、闊達な議論が交わされています。また、そこで上がった意見は十分に経営に反映されていると感じます。ただ、女性役員比率がまだまだ低いため、女性の視点を取り入れにくいのは今後に向けた課題と言えます。新しく策定したパーカス「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」には、人と自然が相互に影響し合いながら、双方の可能性を引き出していくようなイメージを抱いています。ゴールドウインは、人と自然の両方への意識を深めてきた会社であり、それを踏まえて目指す方向性をうまく表現した、素晴らしいパーカスだと思います。

アパレル業界は環境負荷が高い産業です。それに対し、ゴールドウインは自然環境との親和性が高いスポーツやアウトドアを

事業ドメインとしています。ゴールドウイン製品を着用し、自然と触れ合う人が増えることで、自然環境への意識が社会全体でもっと高まる 것을期待します。また、素材の観点から製造プロセスを見直すなど、環境負荷の低減につながるイノベーションを実現し、新たなアパレルの世界を生み出してほししいと思います。

今日、人々は単純に「利益が高い」というだけで企業を選べません。これは世界的な流れであり、次世代にはこの傾向が一層強まるでしょう。従来の利益重視の考え方では優秀な人材を獲得できず、お客様から共感を得ることもできません。環境・社会への責任を果たす姿勢を示し続けることが重要であり、「GOLDWIN PLAY EARTH PARK(ゴールドウインプレイアースパーク)事業構想」のような取り組みはそのために非常に有効であると考えます。

スポーツには、スタジアム内で行われるものと自然環境の中で行われるものがありますが、特に後者は今後ますます大きな市場に成長すると予測されます。自然と直接的な接点があるスポーツは、必然的に人々の自然環境への意識を高めます。ゴールドウインには、従来のスポーツの枠をさらに広げ、スポーツを通して自然環境との向き合い方を変えるような文化創出企業になることを期待しています。



社外取締役  
土谷 明

## IT活用と人的資本の強化で、さらなる企業価値向上へ

2024年度からゴールドワインに社外取締役として参画しました。これまで私はITサービスの分野で顧客企業の課題解決や海外進出などに携わっており、ゴールドワインの掲げる未来の姿にデジタル技術を取り入れ、新たな企業価値創造に貢献することが、今果たすべき役割と考えます。

すでに事業拡大や業務効率化にはITサービスが不可欠となる中、昨今では生成AIの登場により、これまで実現し得なかつたことが身近にできるようになりました。なぜDXを推進するのかを経営層と現場が正しく理解し、強いリーダーシップのもと柔軟に行動できる組織文化が求められています。IT業界での経験を活かし、どのような技術がどんな仕組みで動いているのかを多くの人に知ってもらい、全社的なITリテラシー

の向上に尽力していきます。

IT技術に関わる人材育成はもちろん、人事評価のあり方や健康経営を含め、人的資本への取り組みは特に注視しています。人材戦略において、組織の活性化を図るために欠かせないのが人事ローテーションです。国内外を問わず、事業部を横断して活躍できる人材や、スペシャリストの育成・確保が課題となっており、これを実現するため的人的投資が、企業の持続的成長の鍵を握っています。

「Goldwin500」を成功させるためには、関わるすべての従業員がゴールドワインブランドの一番のファンとなり、目的やポリシーを共有して活動していくことが重要と考えます。グローバル展開にあたっては、進出先の文化や働く人の価値観を理解し、尊

重することも欠かせません。さらには、ゴールドワインのITポリシーに準拠した、コンプライアンス・人事・評価・システムなどを含むグローバルスタンダードを構築していく必要があります。

ガバナンス面では、ゴールドワインは経営の監督・管理の仕組みやプロセスが明確で、適切な情報開示もあり、透明かつ公正に運用されていると感じます。今後もこれを維持し、高めていくためには、サイバーセキュリティや情報管理の強化も重要なポイントです。サイバーアタック・情報漏洩・データ改ざんなどの具体的な事例を取り上げ、従業員や関係企業へのコンプライアンス教育を強化していくべきです。

また、ゴールドワインには「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」のようなユニークな取り組みがあります。自然体験や遊具を使って自由な想像力で遊べる場の提供は、子どもたちが地球を感じながら、地域・家族とともに成長する社会の実現につながります。また、そうして育った子どもが次世代へと体験をつなげていく循環を起こせると思います。

固定概念にとらわれず、未来志向でビジネス変革に挑戦するゴールドワインの姿には非常に共感しています。人類だけでなく、地球上の動植物が生息し続けられる環境づくりに向け、製品を素材から見直し、カーボンニュートラルの達成を目指してほしいと思います。地球にやさしく、人にやさしいモノづくりへの挑戦に期待します。



社外取締役  
井本 直歩子

## 自然との調和を目指すパーサスの実現に ともに挑戦したい

私は2024年度、ゴールドウインの社外取締役に就任しました。「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」というゴールドウインの新たなパーサスには、就任のお話をいただいたときから、心から共感しています。私自身のパーサスとも重なるもので、これが社外取締役をお引き受けする決め手となりました。私たちは自然に生かされてい以上、その生活や経済活動が自然を破壊するものであってはなりません。いちアパレル企業として子どもたちに豊かな自然を継承していくという、強い信念を持ったパーサスの遂行にともに挑戦できることが光栄ですし、ワクワクしています。

そのパーサスを具現化する「GOLDWIN PLAY EARTH PARK(ゴールドウインプレイアースパーク)事業構想」に大きな期待を

抱いています。子どもが生まれつき持っているセンスオブワンダーを、いかに雄大な自然の中で成長させ、自然の豊かさのありがたみを感じられるか。自然と融合するスポーツや遊びを通してそれを楽しみ、よりよい地球環境を残すために、人間のあり方まで見つめ直していく——そのような事業に育ってほしいと思います。特に都市部では、子どもや大人たちが自然と触れ合う機会が減る中、ゴールドウインという成長企業がこうした機会を提供することに大きな価値を感じています。

今後、環境負荷低減や循環型社会の実現において、ゴールドウインがますます業界をリードしていくために、全力を尽くしたいと思っています。そのためには、今までの意識や行動を変えるような新しい発想が求め

られます。ひとつのブランドが単体でなし得るものではなく、業界横断的に進めていく必要があり、そこでゴールドウインが果たすべき役割は増しています。

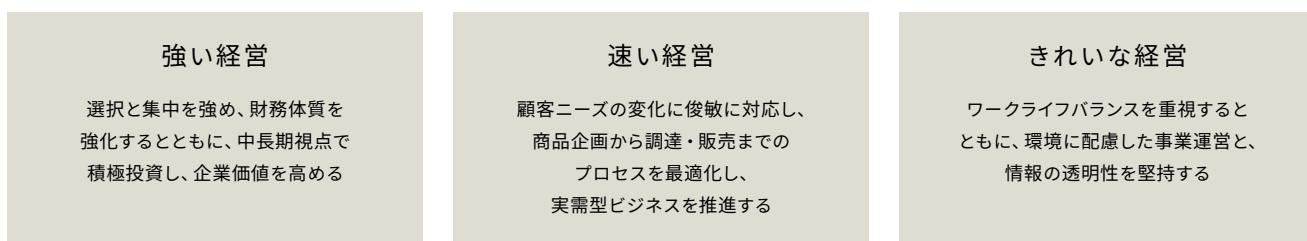
ゴールドウインの経営には力強さや勢いを感じる一方、今後に向けた課題となるのは、その「エンジン」となる人材戦略やガバナンス体制の整備だと考えています。特に、ゴールドウインが国際競争力を高めて世界で成長していくために、多様な観点からの議論が不可欠であり、コアの意思決定層における多様化推進は大きな鍵となります。現在、トップ層は圧倒的に女性が少なく日本人男性で占められていますが、これを見直していくことは欠かせません。国際機関で長く培ってきた経験を活かし、多様な人材が活躍する組織づくりと、世界に挑むグローバル人材の育成・活用をサポートできるよう注力します。特に管理職のダイバーシティは必ず前進させたいと思っています。

組織を外から俯瞰し、異なった価値観を持ち込むのは、社外取締役としての重要な責務です。同時に、現状の取り組みや社内の意見をよく知ることも大切であり、現場を訪ね、できるだけ多くの従業員の皆さんと対話を重ねていければと思っています。また、アスリートとしての観点からも、ゴールドウインが競技スポーツのもとで愛され続け、アスリートとともにサステナブルな社会の実現を目指せるようサポートを続けていきます。

## コーポレート・ガバナンス

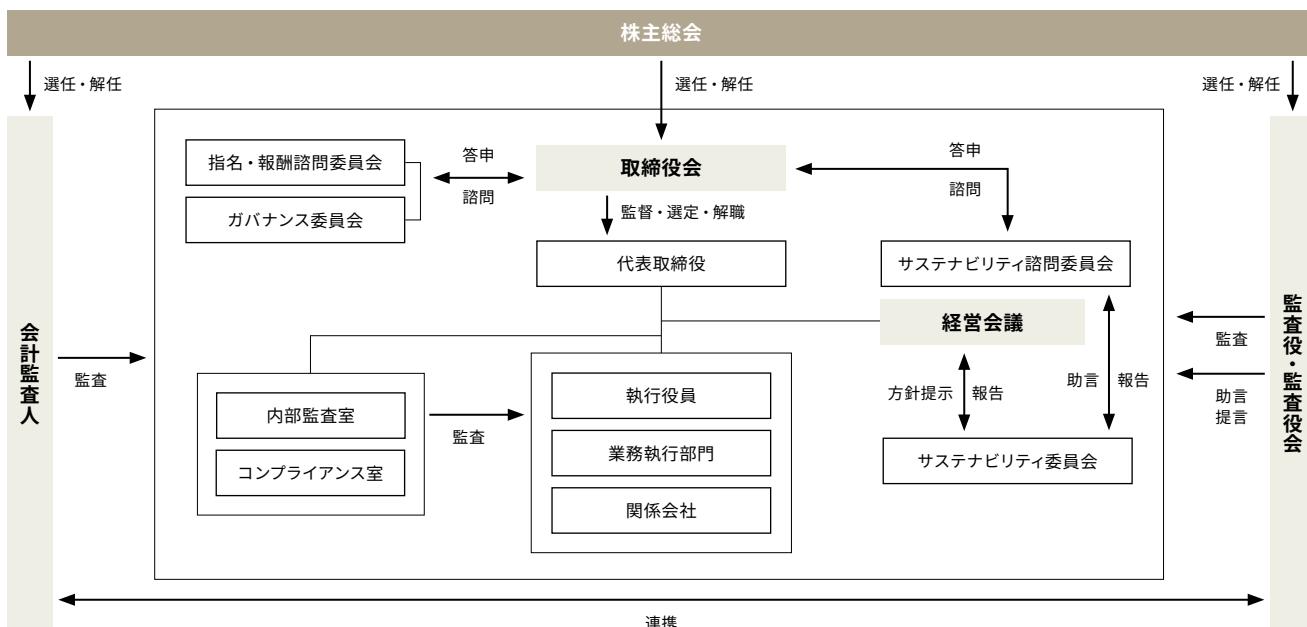
### 基本的な考え方

ゴールドウインは企業としての社会的責任、すなわち法令等の遵守、内部統制の確立、顧客対応の向上、環境の重視、労働安全・衛生の徹底、人権擁護、社会貢献などを全うし、すべてのステークホルダーから信頼され、収益力の拡大ならびに経営体質の強化・改善を図り、長期的かつ安定した利益還元を維持することが、事業活動において不可欠であると認識しています。この基本的な考え方のもと、コーポレート・ガバナンスを強化し充実させるため、経営の公正性と透明性の向上、的確かつ迅速な意思決定と効率的な業務執行に努めています。その考えは経営指針「強い、速い、きれいな経営」として、すべての役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  
※ 2024年6月26日現在



社外取締役

5名／12名

社外監査役

3名／4名

女性取締役

2名／12名

## 各機関の概要

機関	構成	活動
取締役会	議長：代表取締役会長 取締役12名、監査役4名	● 重要案件の審議、経営の監督、経営方針の議論を行う
指名・報酬諮問委員会	議長：社外取締役 社内取締役4名、社外取締役5名	● 役員(取締役、監査役)と執行役員のあるべき姿(役割・権限等)の定義付けと選任・解任審議 ● 役員の報酬制度の検証 ● 役員の後継者育成策の検討
ガバナンス委員会	議長：社外取締役 社内取締役4名、社外取締役2名、常勤監査役1名	● コーポレートガバナンス・コードの要求事項の実効性向上 ● ガバナンス上の重要リスク対策の検討
経営会議	議長：代表取締役社長 取締役5名、執行役員4名、常勤監査役1名	● 業務執行の決定と業務の執行を実施
監査役会	議長：常勤監査役 常勤監査役1名、社外監査役3名	● 監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議をする
サステナビリティ諮問委員会	取締役12名、監査役4名、執行役員2名、 諮問委員(外部有識者)2名	● 中期経営計画の掲げるサステナビリティ経営の推進に関わる重要課題を審議し、進捗の確認をする

## 取締役・監査役、執行役員の選任

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

## 指名・報酬諮問委員会の設置

当社は、機関設計として監査役会設置会社を選択しています。現在の取締役会の構成は総数12名、そのうち5名を独立社外取締役としています。併せて「指名・報酬諮問委員会」を設置することで、独立社外取締役の適切な関与と助言を得る仕組みを確保しています。

### 指名・報酬諮問委員会設置の目的

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

### 指名・報酬諮問委員会の権限・役割

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

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

### 指名・報酬諮問委員会の構成

当社の指名・報酬諮問委員会は3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役とします。2024年度の指名・報酬諮問委員会は9名で構成し、そのうち5名を独立社外取締役としています。

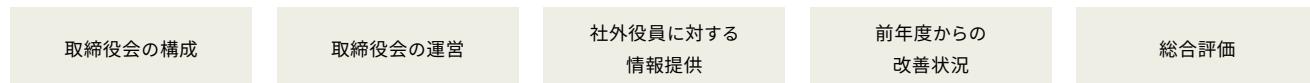
## 取締役会の実効性評価

当社は、毎年、取締役会の実効性の評価を行うこととしています。2023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。2023年度は2023年12月にアンケートを実施し、2024年1月のガバナンス委員会でディスカッションを行いました。その結果、一部改善の余地はあるものの、実効性は概ね確保されていることを確認しました。

### 評価プロセス



### 主な評価項目



### 役員報酬

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

### 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、翌期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で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。

### 2023年度の状況(2023年4月1日～2024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)	364	300	64	—	53	6
監査役 (社外監査役を除く)	18	18	—	—	—	2
社外役員	66	66	—	—	—	7



当社グループの「コーポレート・ガバナンス」の詳細は、当社コーポレートサイトをご覧ください。  
<https://about.goldwin.co.jp/sustainability/governance>



## 役員一覧

※ 2024年6月26日現在

### 取締役

代表取締役会長 <b>西田 明男</b>	代表取締役社長 <b>渡辺 貴生</b>	取締役相談役 <b>西田 吉輝</b>	取締役副社長執行役員 <b>本間 永一郎</b>	取締役専務執行役員 <b>白崎 道雄</b>	取締役専務執行役員 <b>森 光</b>
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18年6月 取締役アウトドアスタイル事業 本部長兼ノースフェイス事業部長 平成19年4月 取締役執行役員アウトドアスタイル 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ドアスタイル 事業本部長 平成24年4月 取締役専務執行役員事業統括 本部長兼アウトドアスタイル 事業本部長 平成27年4月 取締役専務執行役員 事業統括本部長 平成29年4月 取締役副社長執行役員 事業統括本部長 令和2年4月 代表取締役社長執行役員(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統合企画 本部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・仕入先担当 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 令和5年4月 取締役相談役(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18年4月 マーケティング室長 平成19年4月 総合企画本部経営企画室長 平成24年4月 執行役員総合企画本部 経営企画室長 平成26年4月 取締役執行役員統合企画本部 経営企画室長 平成29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・ 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) 令和5年4月 取締役副社長執行役員(現任)	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 令和2年4月 執行役員経営企画本部長 兼経営企画室長 令和3年4月 常務執行役員経営企画本部長 令和4年4月 常務執行役員管理本部長 令和4年6月 取締役常務執行役員管理本部長 令和5年4月 取締役専務執行役員管理本部長 (現任)	平成27年1月 ノースフェイス事業部担当部長 平成27年4月 ノースフェイス事業部長 平成28年4月 執行役員ノースフェイス事業部長 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 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 平成31年4月 常務執行役員事業本部副本部長 令和2年4月 常務執行役員第一事業本部長 令和3年4月 常務執行役員事業本部長 令和4年6月 取締役常務執行役員事業本部長 令和5年4月 取締役専務執行役員 事業本部長 令和6年4月 取締役専務執行役員 ザ・ノース・フェイス事業本部長 兼グローバルブランド事業本部長 (現任)

### 所有株式数

153,250株	44,794株	342,122株	34,510株	2,587株	7,087株
----------	---------	----------	---------	--------	--------

### 取締役会出席状況(2023年度)

17回／17回	17回／17回	17回／17回	17回／17回	17回／17回	17回／17回
---------	---------	---------	---------	---------	---------

### 所属する委員会

指 ガ サ	指 ガ サ	サ	ガ サ	指 ガ サ	サ
-------------	-------------	---	--------	-------------	---

指 指名・報酬諮問委員会 ガ ガバナンス委員会 サ サステナビリティ諮問委員会

委員長

取締役常務執行役員 金田 武朗	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	社外取締役 土谷 明	社外取締役 井本 直歩子
令和2年7月 グローバル本部副本部長 令和3年4月 理事経営企画本部副本部長 兼経営企画室長 令和4年4月 執行役員経営企画本部長 兼経営企画室長 令和5年4月 常務執行役員経営企画本部長 令和6年4月 常務執行役員総合企画本部長 令和6年6月 取締役常務執行役員 総合企画本部長（現任）	平成11年4月 弁護士登録 (東京弁護士会) 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 令和元年6月 当社社外取締役（現任） 令和5年6月 アステラス製薬（株） 社外取締役監査等委員（現任）	昭和53年4月 日本電信電話公社（現NTT）入社 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 平成17年5月 日本マクドナルド（株） 上席執行役員CAO 平成26年10月 シミック（株） 代表取締役社長執行役員 平成30年8月 一般社団法人東大ウォリアーズ クラブ代表理事 令和3年4月 (株) nobite!社外取締役（現任） 令和3年6月 当社社外取締役（現任）	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） 平成27年10月 (株)コロプラ社外取締役 平成30年7月 (株) Deportare Partners代表 取締役（現任） 令和4年6月 当社社外取締役（現任） 令和4年9月 公益社団法人日本女子プロサッカーリーグ監事（現任） 〈委員等〉 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	昭和58年4月 (株) インフォメーション・ ディベロブメント入社 令和元年6月 (株) IDホールディングス 専務執行役員（現任） 令和6年6月 当社社外取締役（現任）	平成16年9月 国際協力機構企画調査員 (平和構築) 平成19年9月 国連児童基金教育チーフ、 教育専門官 令和3年7月 一般社団法人 SDGs in Sports 代表理事（現任） 令和6年6月 当社社外取締役（現任） 〈委員等〉 令和5年～ 公益財団法人日本バドミントン協会理事
2023年度に開催された取締役会17回のうち17回出席し、弁護士としての見地から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。ガバナンス委員会の議長として、ガバナンス体制の強化を行っており、指名・報酬諮問委員会の委員としても、代表取締役・取締役の人事ならびに報酬構成等について客観的視点から審議を行いました。	2023年度に開催された取締役会17回のうち17回出席し、企業経営に関する豊富な経験と幅広い見識から、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。指名・報酬諮問委員会の議長として、代表取締役・取締役の人事ならびに報酬構成等について客観的視点から審議を行いました。	2023年度に開催された取締役会17回のうち17回出席し、アスリートとして長年培った豊富な経験と専門性に基づき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。企業経営やスポーツ振興にも実績を保有し、豊富な経験と専門の見地から、経営に対する意思決定・監督を適切に行いました。	長きに亘りシステム開発に携わり、基幹システムの設計やセキュリティおよびインフラ事業の立ち上げに従事してきました。事業戦略や経営情報の分析評価も行うなど、DX推進・IT強化を掲げる当社において適切に牽引していただけるものと判断し、選任しています。	直接会社の経営に関与された経験はありませんが、競泳選手として長年培ったアスリートとしての豊富な経験と、約20年間にわたりスポーツ団体やアスリートを対象にしたSDGs全般、エンジニア平等、環境・気候変動に関する専門的見地を保有され、サステナビリティを推進する当社にとって適切に牽引・助言いただけるものと判断し、選任しています。	
所有株式数	988株	—	—	—	—
取締役会出席状況（2023年度）	—	17回／17回	17回／17回	17回／17回	—
所属する委員会	指 サ	指 ガ サ	指 ガ サ	指 サ	指 サ

## 取締役 スキルマトリックス

	企業経営	財務・会計	人事・人材開発	ガバナンス・法務	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	IT	スポーツリテラシー
代表取締役会長 西田 明男	○		○	○				○	○	○		○
代表取締役社長 渡辺 貴生	○			○	○		○	○	○	○		○
取締役相談役 西田 吉輝	○	○				○			○			○
取締役副社長 執行役員 本間 永一郎	○	○		○			○	○	○			○
取締役専務執行役員 白崎 道雄	○	○	○	○					○			○
取締役専務執行役員 森 光	○				○		○	○	○	○		○
取締役常務執行役員 金田 武朗	○	○		○				○	○		○	○
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	○		○		○				○	○		○
社外取締役 土谷 明	○			○					○		○	○
社外取締役 井本 直歩子					○				○	○		○

**監査役**

**常勤監査役  
佐藤 修**

昭和62年4月  
当社入社  
平成18年4月  
アクティブ本部販売部販売  
(東京)  
平成23年4月  
総合企画本部経営企画室経営  
企画グループ  
平成27年4月  
総合企画本部経営企画室経営  
企画グループマネジャー  
平成31年4月  
総合企画統括本部経営企画  
本部経営企画室副室長  
令和4年4月  
管理本部経理部長  
令和5年4月  
監査役付  
令和5年6月  
監査役(現任)

**社外監査役  
塩原 明之**

昭和52年4月  
三井物産(株)入社  
平成17年6月  
同社中部化成品部長  
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・ファッショングループ  
常勤監査役  
平成29年6月  
当社社外監査役(現任)

2023年度に開催された取締役会17回のうち17回、監査役会16回のうち16回に出席し、商社の国内外における経営ならびに経営監督業務経験者としての見地から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行いました。

**社外監査役  
世一 秀直**

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  
同社織維部門長補佐  
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)

**社外監査役  
森田 効**

昭和52年4月  
(株)北陸銀行入行  
平成22年6月  
同行執行役員融資第一部長  
平成24年1月  
同行常務執行役員  
平成25年6月  
(株)ほくほくフィナンシャル  
グループ取締役  
平成25年6月  
(株)北陸銀行取締役常務執行  
役員  
平成28年6月  
ほくほく債権回収(株)  
代表取締役社長  
令和元年6月  
当社社外監査役(現任)

2023年度に開催された取締役会17回のうち17回、監査役会16回のうち16回に出席し、商社での織維製品の調達経験に加え、国内外での経営業務に長らく携わった豊富な経験と幅広い見識から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行いました。

**執行役員**

**社長執行役員  
渡辺 貴生**

**副社長執行役員  
本間 永一郎**

**専務執行役員**

**白崎 道雄  
(管理本部長)**

**専務執行役員**

**森 光  
(ザ・ノース・フェイス事業本部長  
兼 グローバルブランド事業本部長)**

**常務執行役員**

**金田 武朗  
(総合企画本部長)**

**常務執行役員**

**新井 元  
(開発本部長)**

**常務執行役員**

**大井 保  
(調達本部長)**

**執行役員**

**川田 慎二  
(ゴールドワイン事業本部長)**

**執行役員**

**今井 豊  
(販売本部長)**

**所有株式数**

8,200株	—	—	—
--------	---	---	---

**取締役会出席状況(2023年度)**

12回／12回	17回／17回	17回／17回	17回／17回
---------	---------	---------	---------

**所属する委員会**

ガ サ	サ	サ	サ
-----	---	---	---

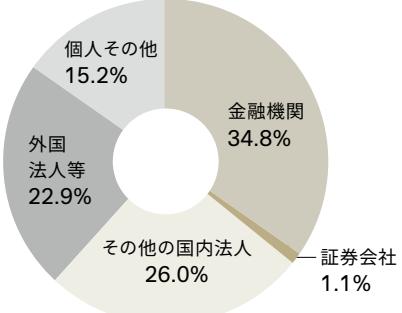
# 会社情報 (2024年3月31日現在)

## 会社概要

商号	株式会社ゴールドウイン (英文社名)Goldwin Inc.
所在地	東京本社 〒107-8570 東京都港区北青山3-5-6 青朋ビル 本店 〒932-0193 富山県小矢部市清沢210
設立	1951(昭和26)年12月
資本金	7,079百万円
従業員	2,578名(単体)
上場市場	東京証券取引所プライム市場
発行可能株式総数	184,000,000株
発行済株式の総数	47,448,172株
株主数	9,803名

## 株式情報

### 株主構成と大株主の状況

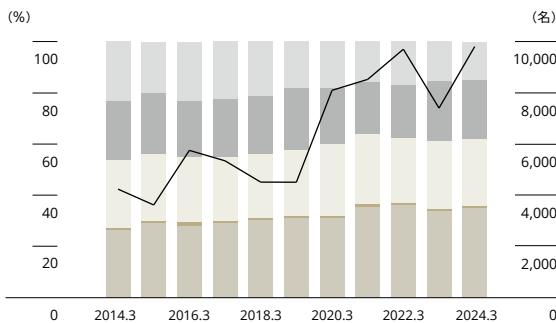


※ 金融機関の株式数には信託業務に係る株式が含まれています。

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,809	10.29
三井物産株式会社	4,367	9.35
コリア セキュリティーズ デポジトリ サムスン	3,378	7.23
コリア セキュリティーズ デポジトリ シンハン インベストメント	2,109	4.51
株式会社北陸銀行	1,980	4.24
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	1,810	3.87
公益財団法人ゴールドウイン西田東作スポーツ 振興記念財団	1,692	3.62
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,628	3.49
株式会社西田	1,624	3.48
株式会社北國銀行	1,565	3.35

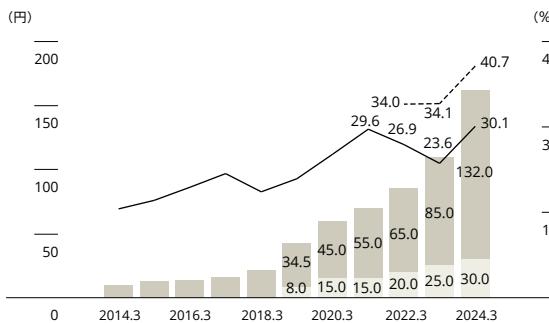
※ 持株比率は、自己株式(724,890株)を控除して計算しています。また、自己株式には「株式会社日本カストディ銀行(信託E口)」が「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引」に係る信託財産として保有している当社株式は含んでいません。

### 株主構成の推移



■ 金融機関 ■ 証券会社 ■ その他の国内法人 ■ 外国法人等  
■ 個人その他 └ 株主数(右軸)

### 株主還元と配当性向の推移



■ 中間 └ 期末 └ 配当性向(右軸) └ 総還元性向(右軸)  
※ 2020年3月期を基準とした1株当たり配当にて表示  
※ 2024年3月期は、連結業績を踏まえるとともに東京本社の移転を記念し、1株当たり10円の記念配当を実施

## 編集方針

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

**IR情報**

<https://about.goldwin.co.jp/ir>

QRコード

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

※ その他、業績、株式情報などIRに関する詳細情報をご覧いただけます。

**サステナビリティ情報**

<https://about.goldwin.co.jp/sustainability>

QRコード

- サステナビリティの考え方
- 環境／TCFD提言に基づく情報開示
- 人的資本の最大化
- サプライチェーン・マネジメント
- コーポレート・ガバナンス

※ その他、ESG情報などサステナビリティに関する詳細情報をご覧いただけます。

### 〈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の子会社16社、関連会社3社(2024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〉

2024年3月期(2023年4月1日～2024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・対話ガイドライン2.0」

### 〈見通しに関する注意事項〉

本報告書には当社グループの見通し、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、これら見通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。

