



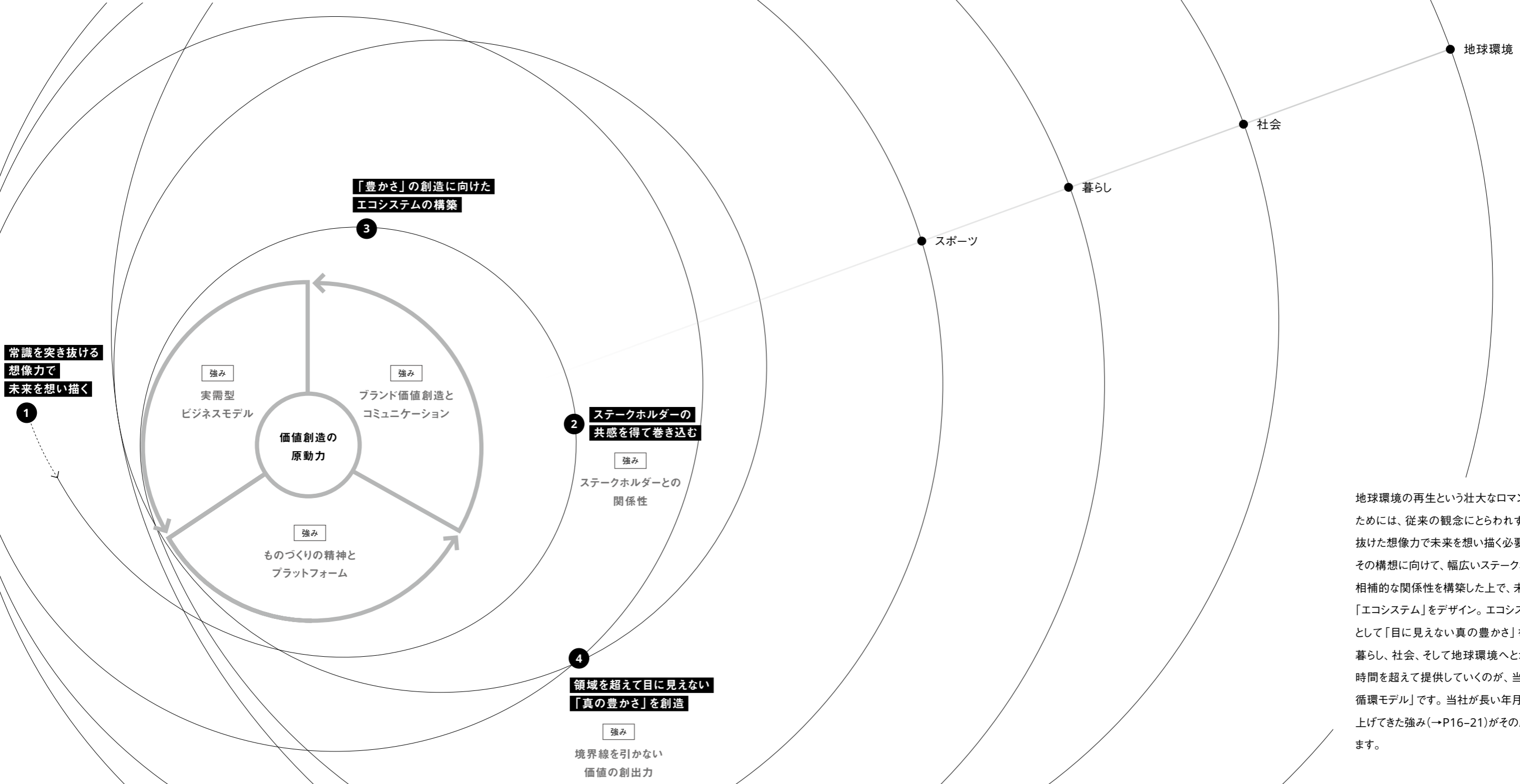
## LONG-TERM DIRECTION

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



# 価値循環モデル

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



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

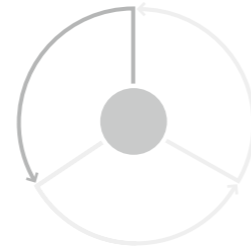
## 新たな価値の創造をもたらす強み

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

### 強み 実需型ビジネスモデル

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

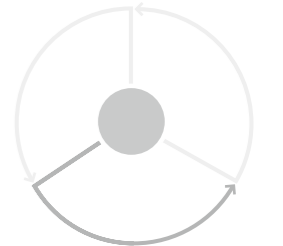
当社では、自主管理売場・卸先店舗でお客様のニーズを直接把握し、店舗需要予測の精度向上と計画発注、在庫流動の管理徹底により、返品・値引きを削減しています。さらに、材料投入を含めた生産管理の徹底と、タイムリーな店舗投入・フレキシブルな店舗間在庫移動により、シーズンごとの消化を促進しています。こうした生産計画から販売までの全過程で、効率的な在庫管理を徹底する実需型ビジネスモデルにより、販売ロス率を極限まで低減しています。



### 強み ものづくりの精神とプラットフォーム

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

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



シーズンごとの消化の促進／販売ロス率低減



販売ロス率

# 1.5%

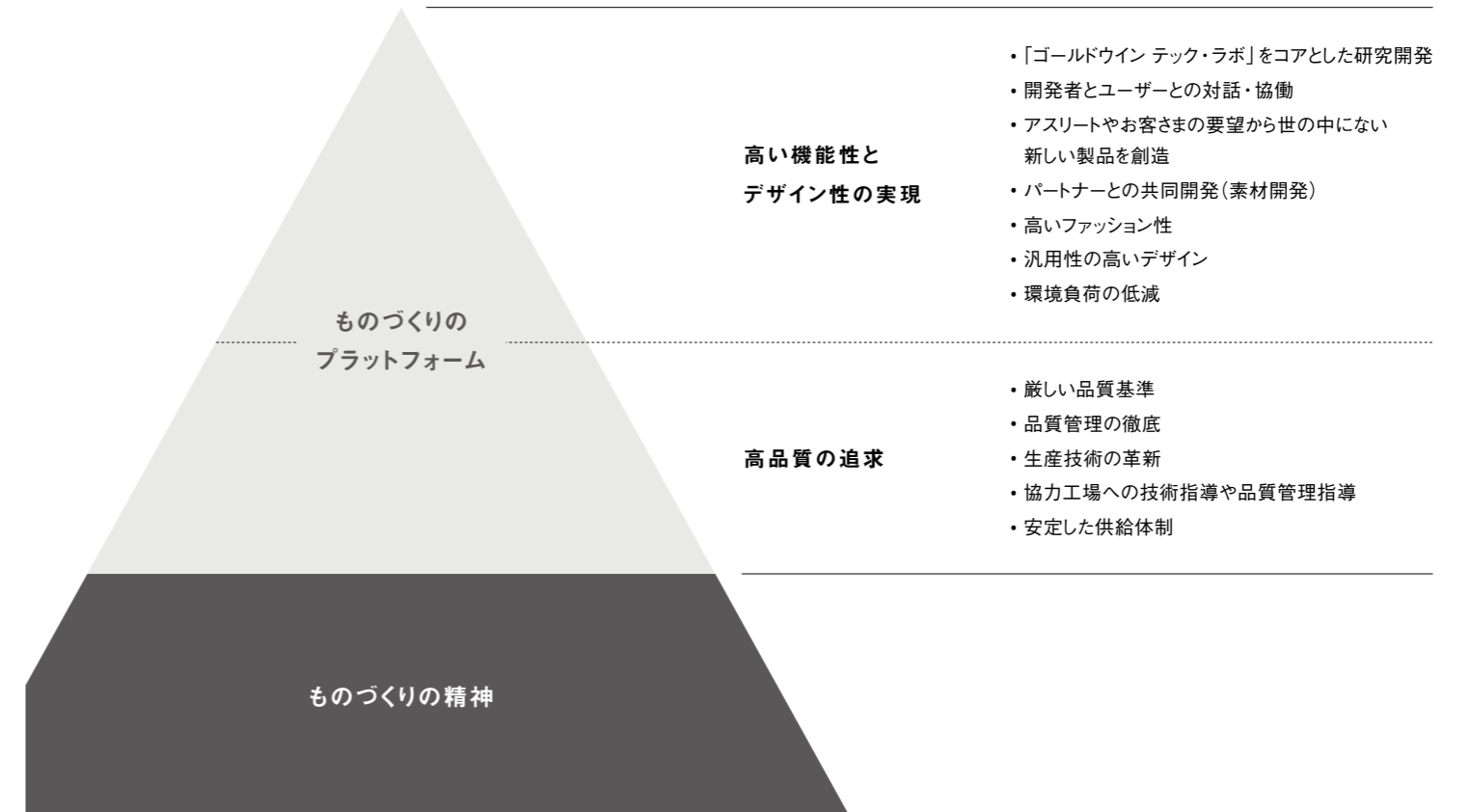
実需に合わせた適正な発注数を算出するとともに、シーズン中も店頭の在庫流動管理や店舗間での製品移動を積極的に行うことで低い販売ロス率を実現しています。

直営店舗数

# 156

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

高付加価値製品の徹底追求



ものづくりの精神とプラットフォーム

研究・開発

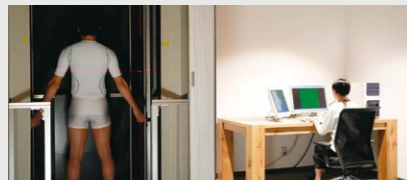
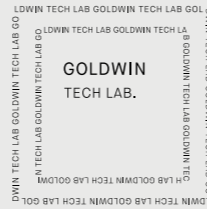
## GOLDWIN TECH LAB.

## ゴールドウインが目指す未来を先進の研究と技術で実現する研究開発拠点

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

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

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



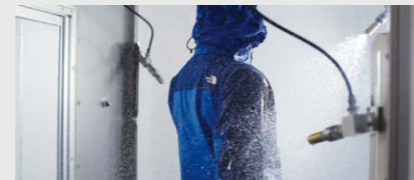
## 3Dスキャナー、CAD

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



## 運動研究室

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



## 人工気象室・人工降雨室

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



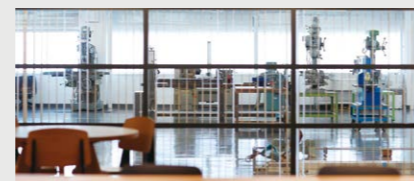
## 恒温恒湿室

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



## 品質検査室

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



## サンプル試作室

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



## 研修室

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



## アーカイブ展示

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



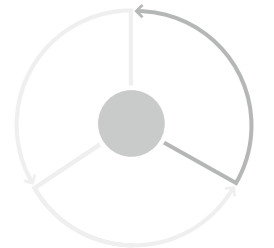
## ミーティング・プレゼンテーション室

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

## 強み ブランド価値創造とコミュニケーション

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

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

顧客のエンゲージメント強化による  
ブランドの強化・波及

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

## ブランド訴求 (コミュニケーション)

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

## ブランド価値構成要素

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

展開ブランド数

20

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

オリジナルブランド(当社の独自ブランド)



オウンドブランド(商標権を取得したブランド)



ライセンス/ディストリビューションブランド





## 強み ステークホルダーとの関係性

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

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

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

2 **ステークホルダーの共感を得て巻き込む**

強み  
ステークホルダーとの関係性

## Spiber株式会社との共同開発



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

### 注目される理由

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

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

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

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

## Bioworks株式会社との共創

Bioworks株式会社は、サトウキビやトモロコシを原料とする植物由来のポリ乳酸にBioworks株式会社が独自開発した改質剤を加えることによって品質と機能、染色性を改善した繊維「PlaX Fiber (ブラックファイバー)」を開発しているバイオベンチャーです。焼却時に大気中に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)」のブランドからの製品の発売を目指しています。



## 強み 境界線を引かない価値の創出力

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

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



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

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



4 **領域を超えて目に見えない「真の豊かさ」を創造**

強み  
境界線を引かない価値の創出力



## 社長メッセージ

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

代表取締役社長  
渡辺 貴生

#### 未来の世代に美しい地球を 残していくために

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

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

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

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

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



## 必然が生んだ自然の法則に従った ビジネスモデル

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

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

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

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

## Dedication to detail

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

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

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

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

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

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

## 中期経営計画の「一丁目一番地」

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

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

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

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

## 「Goldwin 0」でゴールドウインの アイデンティティを世界に

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

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



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

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

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

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

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

## ザ・ノース・フェイスの「成功モデルの波及」

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

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

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

## 「翔ぶ意識、ロマンを求めよ」

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

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

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

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

代表取締役社長

渡辺 貴生





# PLAY EARTH 2030

## 外部環境

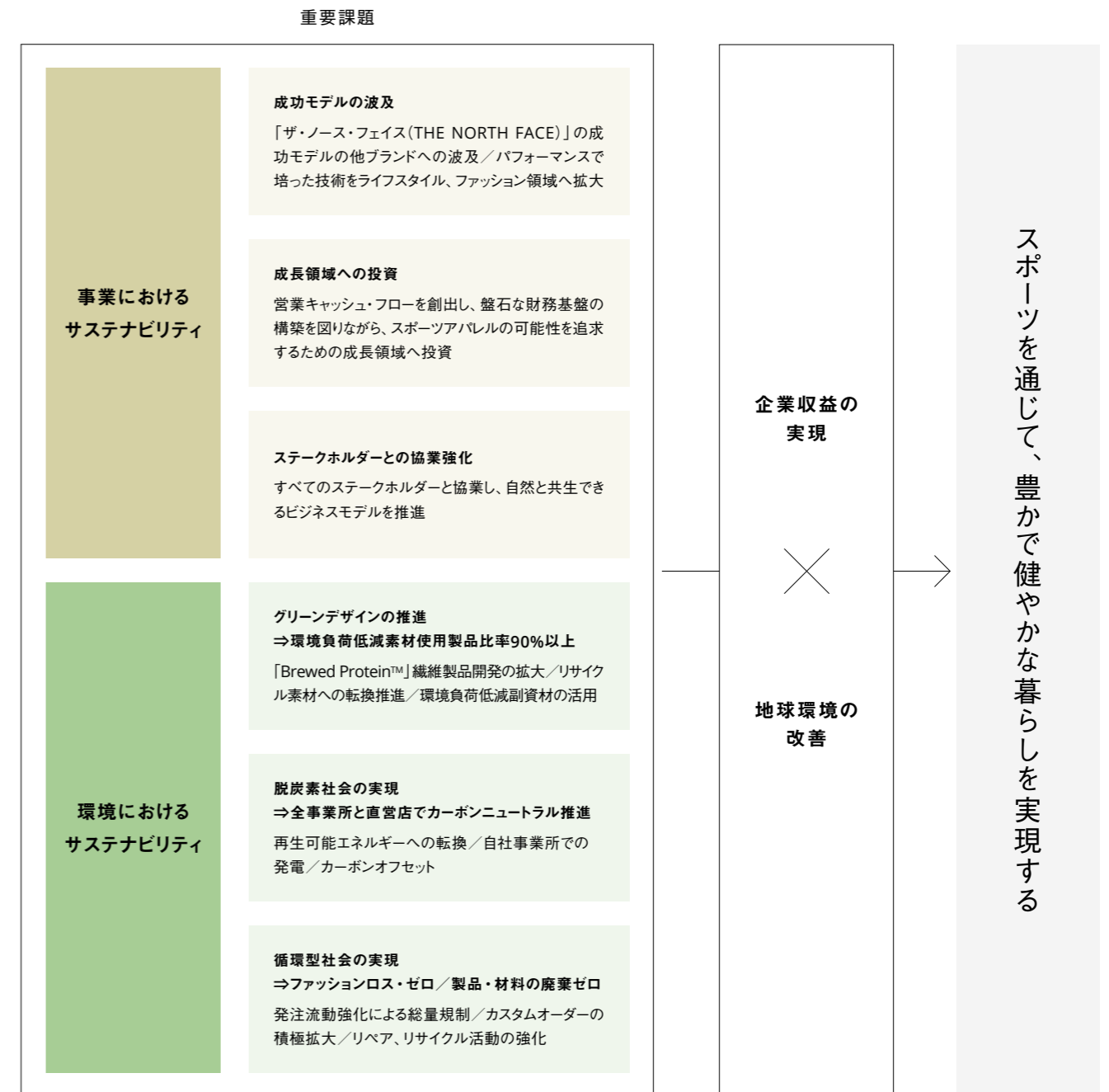
## リスクと機会

## PLAY EARTH 2030

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

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

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





# 持続可能な未来に向けて、 「自然と遊ぶ」体験価値を提供

## PLAY EARTH PARK NATURING FOREST

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



株式会社PLAY EARTH PARK  
専務取締役  
野村 一哉

株式会社PLAY EARTH PARK  
取締役企画開発部長  
斎藤 洋史

### 01 山や川で遊ぶ原体験を 未来の子どもたちに残したい

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 02 持続可能な地域づくりに 取り組む行政との協働

— 開園予定地として桜ヶ池周辺を  
選んだ理由とは？

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

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





「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」完成予想図



桜ヶ池

— 地元の方々からはどのような反応を受けていますか？

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

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

いていて、ゴールドウィンへの信頼感が培われたのだと思います。

### 03 雨も雪も魅力に変える体験プログラムの充実へ

— プロジェクト推進にあたり、困難を感じることはあれば教えてください。

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

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

— 多くの来場者を迎えるための工夫やアイデアはありますか？

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

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

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

### 04 グループ一丸となり、価値ある施設を生み出していく

— 今後に向けて、中長期でどのようなビジョンを描いていますか？

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

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

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

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

— 最後に、事業を支える人材への想いを聞かせてください。

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

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

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

