



MEDIUM-TERM STRATEGIES

36 中期経営計画 基本方針・定量目標

38 財務・非財務ハイライト

40 海外戦略

42 循環型社会を目指すオリジナルブランドを世界に発信

44 事業・販売戦略

48 ラグビーの普及を通じたブランドの価値向上へ

50 実需型ビジネスモデルの現場

54 財務・非財務戦略

58 ESG経営の深化に向けて

62 環境

64 人的資本の最大化

66 サプライチェーン・マネジメント

67 スポーツを通じた共生社会の実現

中期経営計画 基本方針・定量目標

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

2021

「アパレルマーケット」において、資本生産性とサステナビリティをともに高める

PLAY EARTH 2030

2021

中期の財務目標と長期の非財務目標の両立を目指す

2030

市場の見直し

「アパレルマーケット」を再定義

市場の見直しと競争優位性

生産面での変化

サステナビリティへの対応

デジタル化への対応

販売面での変化

アパレルとスポーツウエアのシームレス化

イノベーション素材へ転換

サプライチェーンの進化

マスカスタマイゼーションの取り組み

販売チャンネルの変化

中期経営計画の基本方針

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

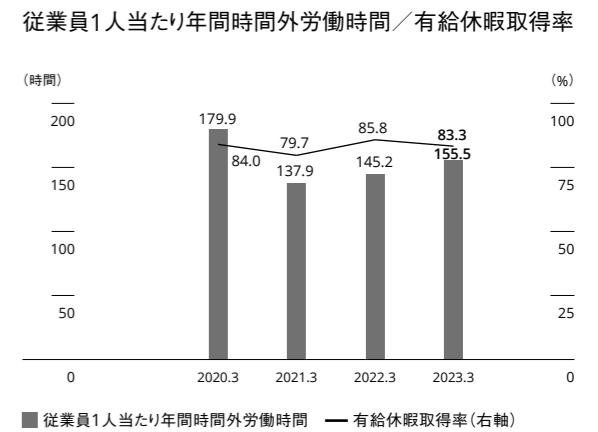
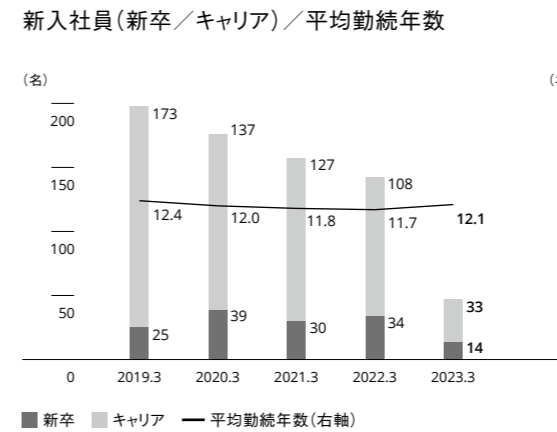
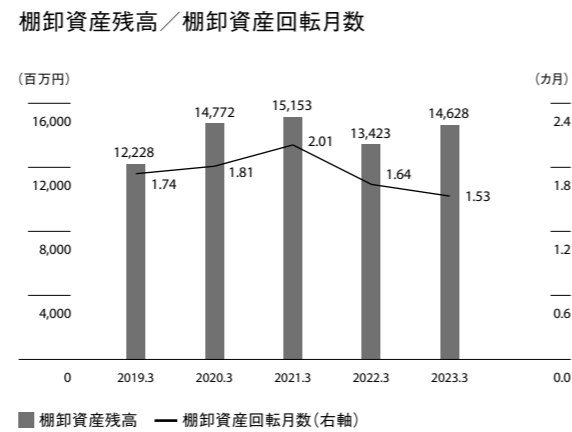
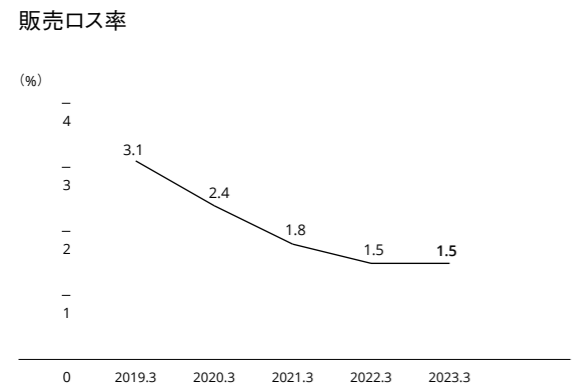
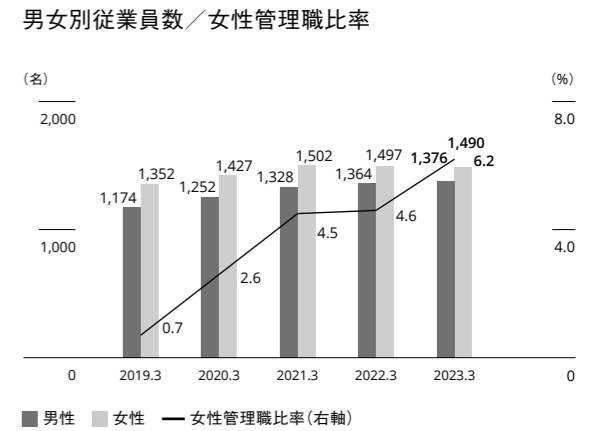
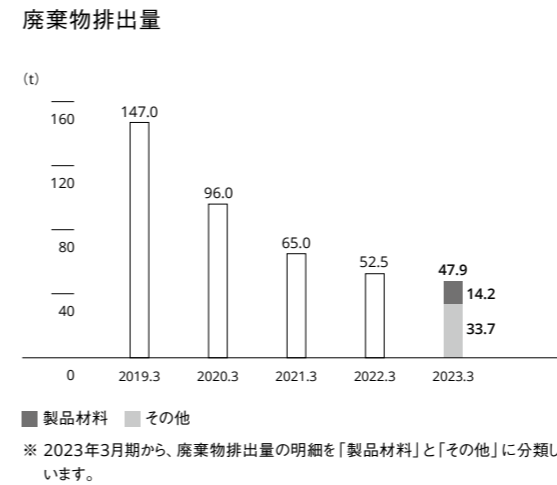
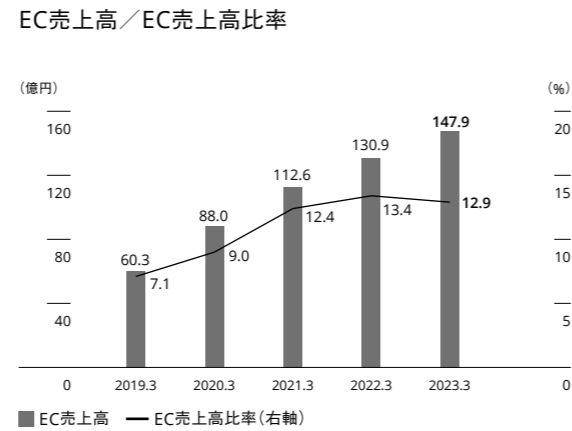
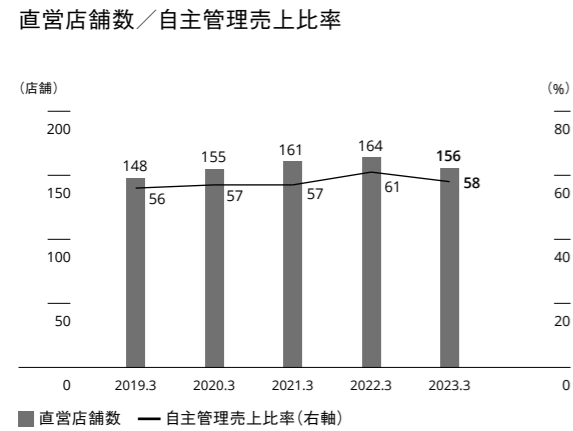
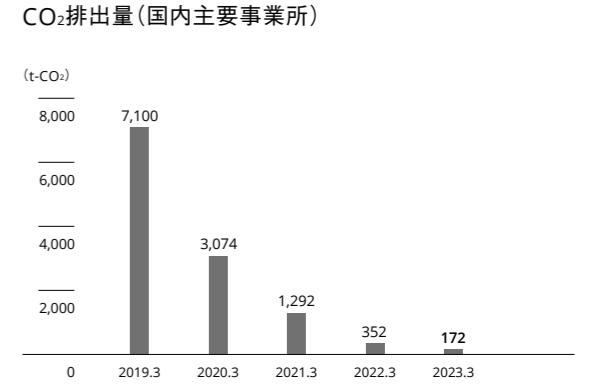
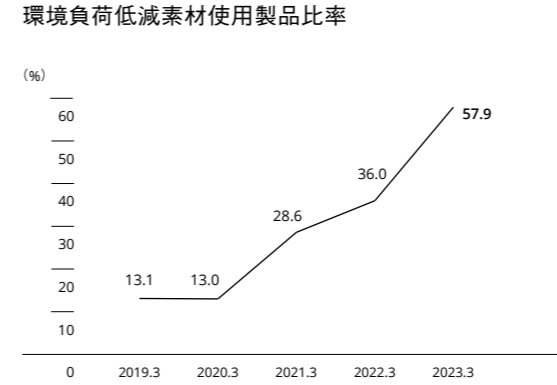
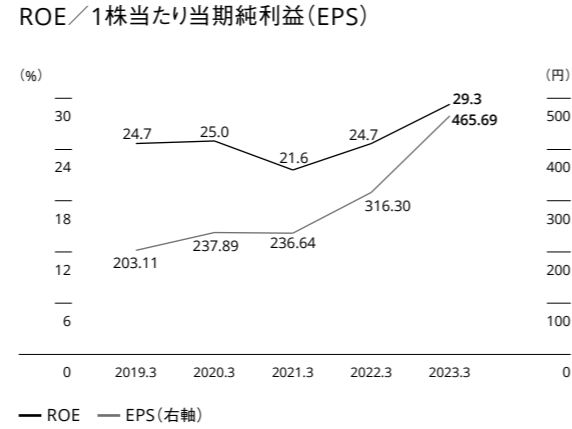
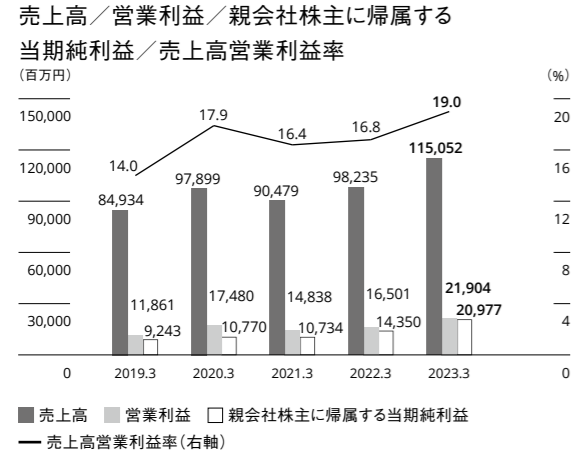
2年目での成果

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

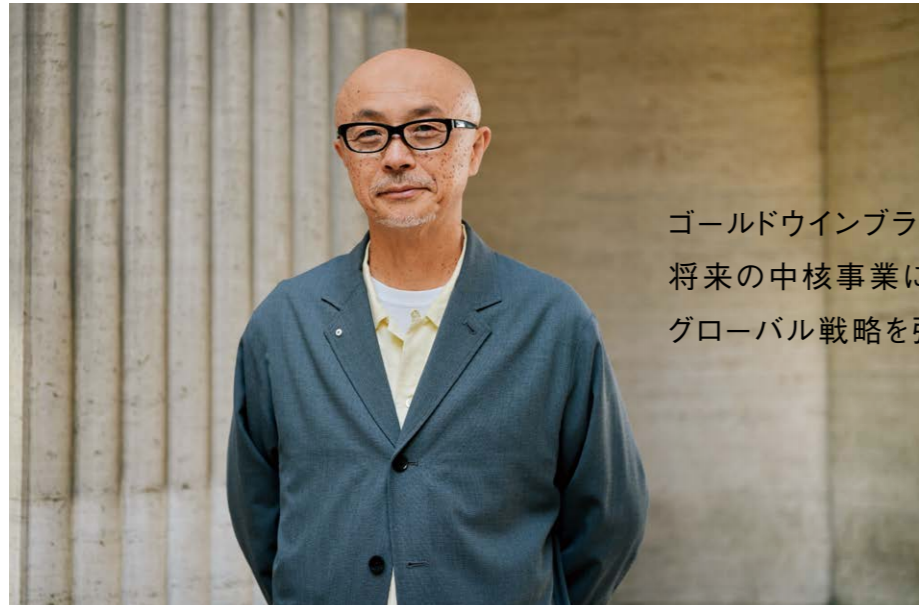
	項目	2023年3月期 (実績)	2026年3月期 (見通し)	2031年3月期 (見通し)
財務目標	売上高	115,052	149,000	—
	営業利益	21,904	26,800	—
	経常利益	28,083	33,400	—
	有利子負債比率	0.03倍	0.3倍以下	—
	配当性向	23.6%	30.0%以上	—
非財務目標	ROE	29.3%	18.0%以上	—
	環境負荷低減素材使用製品比率	57.9% (当初計画は30%)	60%以上	90%以上
	CO ₂ 排出量	172t-CO ₂ (2020年度比86.7%削減)	国内全事業所 カーボンニュートラル	全事業所・直営店 カ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

スポーツを通じて、豊かで健やかな暮らしを実現する

財務・非財務ハイライト



海外戦略



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

取締役副社長執行役員
本間 永一郎

持続的成長を果たしていくために

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

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

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

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

複合的な価値を生活者の日常へ

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

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

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

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

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

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

「Goldwin 0」への反響に手応え

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

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

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



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

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

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

ゴールドウィンが描く 未来を投影する新プロジェクト

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



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

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

まで当社のオリジナルブランドの中で実現を目指す意味もそこにあります。



「Goldwin 0」イメージビジュアル

多様なパートナーとの共創と、
循環型素材へのこだわり

多様なパートナーとの共創と、 循環型素材へのこだわり

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

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

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

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

グローバルマーケットへの 発信力を強める

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

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

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

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

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

撮影：宋昱明(北京風景撮影) 設計：新素材研究所



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

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

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



Profile

ゴールドウィン事業本部
ゴールドウィン事業部長

木南 拓也



事業・販売戦略



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

取締役専務執行役員
事業本部長
森 光

強いブランドの相乗効果による 堅実な成長の実現

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

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

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

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

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

「成功モデルの波及」と 「販売チャネルの多様化」

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

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

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

ゴールドウインのビジネスにとっては、これ

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

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

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

戦略を支える事業基盤の強化

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

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

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

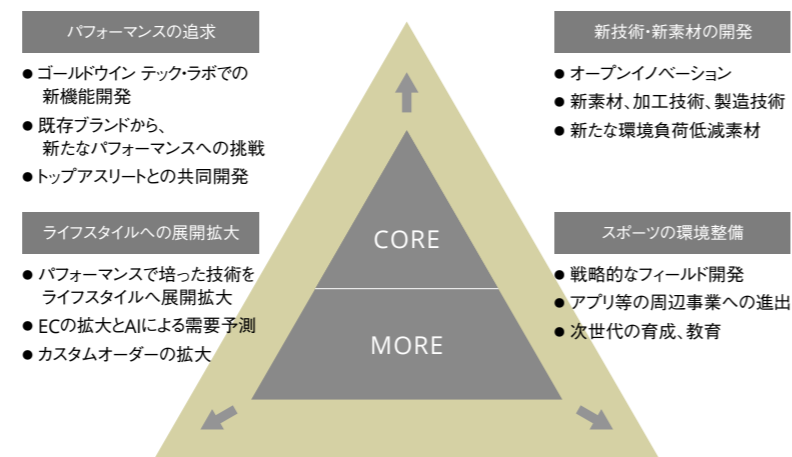
また、生産体制の強化も進めています。この2年でサプライヤーを整理・集約し、多数のサプライヤーと浅く広く付き合うのではなく一つひとつのお取引先と深い関係性を構築するなど、サプライチェーンの効率性を高めてきました。当社は「実需型ビジネスモデル」を追求してきたことにより、何がいつ、どのくらい売れるかを確度高くつかむことができるようになっていきます。アパレル業界は、年2回の展示会ベースで発注するのが定例ですが、例えば「ザ・ノース・フェイス」のバッグなどは年間を通じて定番で売られているため、これらは常時発注し続けられるようにするなど、需要と供給のバランスを調整することができるようになりました。工場も閑散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

“CORE”&“MORE”による新たなマーケットの開拓

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

“CORE”&“MORE”

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



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

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

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

大切にしている「肌感覚」と「ビジョンの共有」

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

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

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

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

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



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

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

「SPORTS FIRST」を体現する企業であること

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



ラグビーの普及を通じたブランドの価値向上へ

—— カンタベリーの挑戦

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

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

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

世界の強豪チームを支えてきた ラグビーブランドとしての 歴史と自負

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

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

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

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

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

続き、私たちにとって7大会目の挑戦です。

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

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

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

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

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

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

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

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

チームの大健闘にもつながっているのだと確信しています。

未来のラグビーファンを増やし、 タッチポイントの強化へ

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

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

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

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

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

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



Profile

事業本部
カンタベリー事業部長
日本代表ジャージー開発総責任者
石塚 正行



実需型ビジネスモデルの現場

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

製品一つひとつに自信と誇りを持ちながら

お客さまのニーズに最も適した製品をご案内しています

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

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

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

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

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

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

Profile

THE NORTH FACE+
サッポロファクトリー

桂田 富博



Profile

販売本部 販売一部
北海道エリア販売グループ マネージャー

山下 佳奈美



お客さまへ正確にブランドの本質や価値を伝え

信頼関係を築き上げるコミュニケーションを意識しています

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

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

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

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

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

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

実需型ビジネスモデルの現場

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

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

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

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

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

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

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

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

Profile

販売本部 販売一部
九州沖縄エリア販売G エリア長
栗山 ひろみ



Profile

PLAY EARTH KIDS 恵比寿ガーデンプレイス
店長
藤井 忍



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

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

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

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

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

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

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

財務・非財務戦略



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

取締役専務執行役員
管理本部長
白崎 道雄

中期経営計画のこれまでのレビューと計画の修正

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

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

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

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

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

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

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

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

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

いく考えです。そのために徹底していくべきなのが「高ROE経営の推進」です。

高ROE経営の推進

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

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

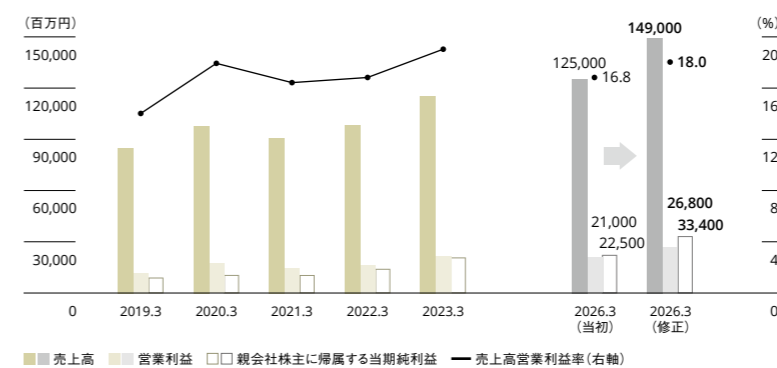
当社は自主管理売上比率をKPIとし60%程度を目指しています。つまり残り4割は卸売りでの売上となります。直営店とショップ・イン・ショップ等の自主管理売場は戦略の根幹となりますが、直営店を展開するには採算面で条件に合わない地方等では、販売基盤を確立している卸先との

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

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

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

中期経営計画の修正



よく高めることが、中期経営計画における販売戦略の要諦となります。

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

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

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

キャッシュアロケーション

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

みは大きく変更せず、それぞれの規模拡大を想定しています。

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

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

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

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

ESG経営の推進

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

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

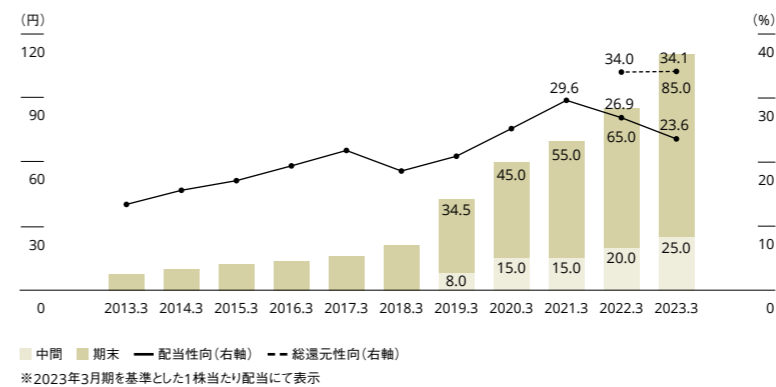
当社では、社長が委員長を務めるESG経営推進委員会のもと、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」で掲げる非財務目標のモニタリングを行うなど、トップダウンでESG経営を推進しています。気候変動対策やファッションロスの削減に関しては、長期にわたって協働体制にあるサプライヤーと目標と時間軸を共有しながらサプライチェーン全体での取り組みを進めています。サプライチェーン・マネジメントの強化に向けてタスクフォースを設置し、環境負荷の見える化をはじめ、サプライチェーンにおけるサステナビリティ推進に着手しています。人材に関しては、管理職分野における女性活躍推進などが当社の課題であると認識しており、2023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

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

高ROE経営の推進

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

株主還元と配当性向の推移



■ 中間 ■ 期末 — 配当性向(右軸) - - 総還元性向(右軸)
※2023年3月期を基準とした1株当たり配当にて表示

ESG DIALOGUE

ESG経営の深化に向けて

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

管理本部 人事部長(左)
細野 賢一

商品本部 品質保証部長(中)
中舘 哲也

管理本部 ESG経営推進室長(右)
池上 友和



※ 工場で生産する過程で残ってしまったり、余ってしまった生地。

01 非財務目標を定め、 全社でESG経営を推進

— 最初に、ゴールドウィンの
ESG推進体制について教えてください。

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

— ESG経営の社内への浸透度は
いかがでしょうか？

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

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

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

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

02 3つの環境目標のもと、 持続可能な地球環境に貢献

— 3つの環境目標の考え方と
進捗について教えてください。

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

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

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

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

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

ESG経営の深化に向けて

たデザイン設計が欠かせないと思います。

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



03 環境や人権をめぐる課題にサプライチェーン全体で取り組む

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

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

中舘 サプライチェーンをめぐっては、これまで

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

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

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

04 より戦略的な人的資本経営を目指して

— ゴールドウインの職場風土についてどう感じていますか？

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

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

— 人的資本経営をどのように考え、取り組んでいますか？

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

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

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

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

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

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



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

05 多様な人々がお互いを理解し、支え合える共生社会へ

— 共生社会の実現に向けて、どのように取り組んでいきますか？

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

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

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

中舘 以前、鈴木選手が製品開発に加わ



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

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

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

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

環境

目標

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

達成に向けたアクション

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


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

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

取り組むべき課題

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

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



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

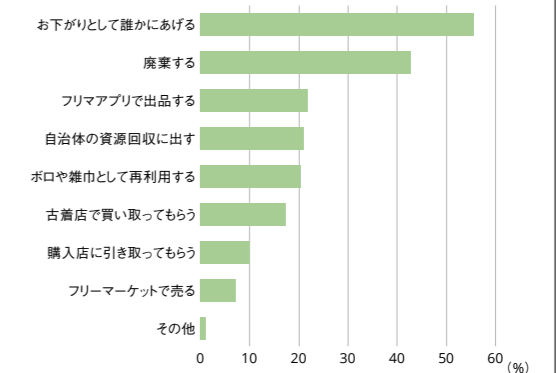
ゴールドウインでは、アパレルの廃棄を減らしファッションロス・ゼロを目指すためのリセール事業である、サステナブル・レーベル「GREEN BATON(グリーン・バトン)」を2022年7月からスタートしました。当社が展開するブランドである「ゴールドウイン(Goldwin)」「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」「ヘリーハンセン(HELLY HANSEN)」のキッズ製品を対象に、全国の直営店対象53店舗にて、当社直営店舗で使用可能なメンバーズポイントによる買い取りを開始しています。

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

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

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

着られなくなった子ども服の実際の処分方法



※当社による独自調査より(回答数1,200件)



BEFORE → AFTER

人的資本の最大化

目標

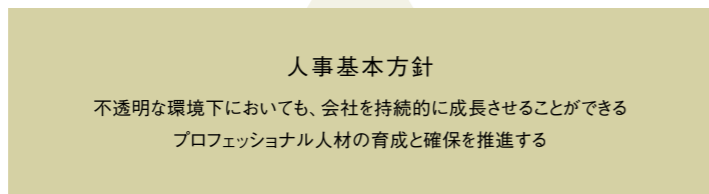
ゴールドウインでは、当社で働くすべての従業員とSPORTS FIRST—スポーツを愛し、理解し、その魅力をひとりで多くの方々へ届けたいという想いを共有しています。当社の企業価値は、従業員一人ひとりによるSPORTS FIRSTの実現を通じて達成されているもので、人的資本の最大化を目指すことが、経営上の最重要項目となっています。

達成に向けたアクション

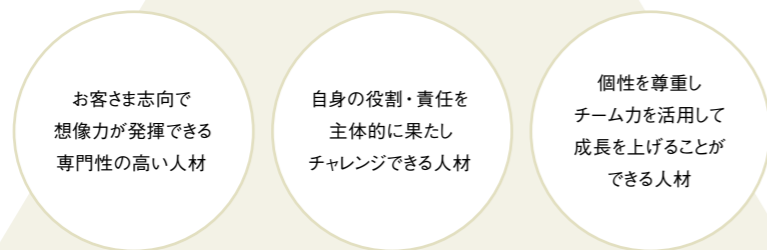
激変する社会と、厳しい経営環境下においても、持続可能な成長を目指すための「人事基本方針」として、当社では「不透明な環境下においても、会社を持続的に成長させることができるプロフェッショナル人材の育成と確保を推進する」ことを掲げています。

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

SPORTS FIRSTの実現



求める人物像(人的資本)



人的資本を最大化する取り組み



取り組むべき課題

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



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



TOPIC Woman'sチャットミーティング

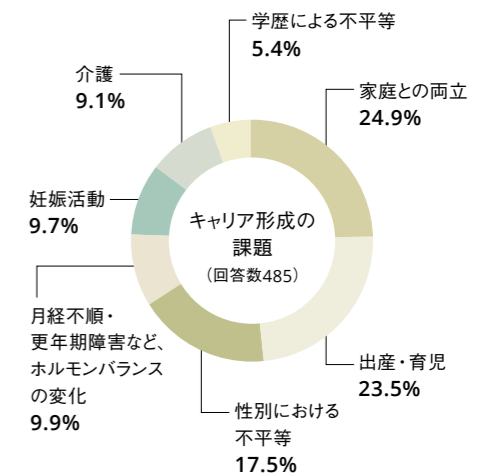
ゴールドウインの「SPORTS FIRST」の考えは、従業員のスポーツに対する思いや熱意を製品とサービスにつなげることで達成されます。その達成には、女性視点の発想力・価値観も重要と考えており、当社ではすべての従業員が能力を存分に発揮できる企業風土や環境づくりを進める中で、特に女性活躍の推進に力を入れています。女性活躍推進においては、上位職志向において男女差があることを課題として捉え、女性管理職比率の向上に加え、管理職候補となるリーダー職、エリア長・店長職への積極登用を重点目標として定め、取り組みを進めています。さらに、働きやすい職場環境の整備を通じて、育児休業後フルタイムで復職できるような柔軟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

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

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



Woman'sチャットミーティングの様子



サプライチェーン・マネジメント

目標

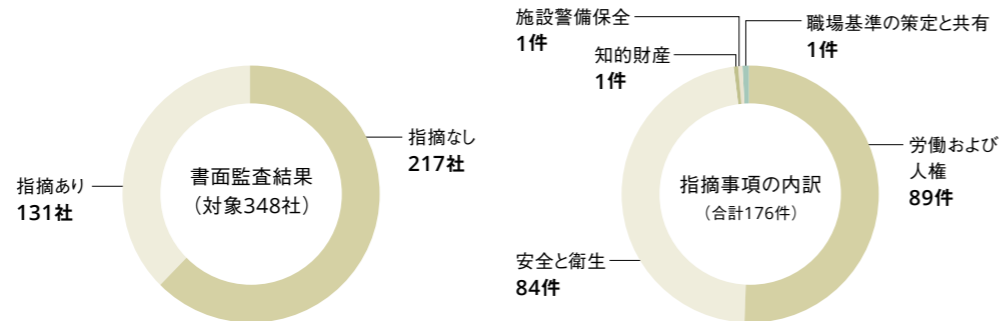
サプライチェーンが世界に拡大する今日、自社グループの範囲を超えて、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現を目指していくことが、企業の重要な社会的責任となっています。ゴールドウイングループでは、サプライヤーとの共存共栄を基本とし、高い倫理観を持って環境・社会・人権に配慮した持続可能な責任ある調達を推進しています。

達成に向けたアクション

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



アクティビティを通じたサプライヤーとの交流 (サプライヤーサミット)



取り組むべき課題

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

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



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



スポーツを通じた共生社会の実現

目標

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

達成に向けたアクション

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

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



車いすラグビー日本代表をサポート



パラ水泳日本代表 鈴木孝幸(当社従業員)



ボッチャ日本代表(火ノ玉JAPAN)のユニフォームを提供



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



取り組むべき課題

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



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

