

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)

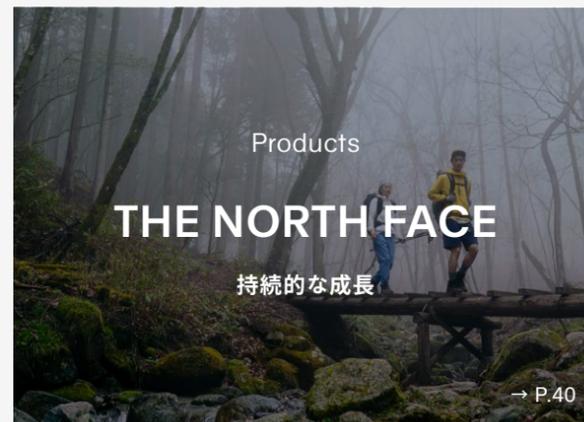
2024年7月に新中期経営計画を発表しました。今後5年間で、企業価値の向上と同時に、地球環境の改善を促進することを目指し、事業について4つの主要項目を設定しました。また、それらを支えるためにCI (Corporate Identity) とBI (Brand Identity) の統合によるフィロソフィーの世界への発信とゴールドウィンブランドの認知度向上、キャッシュ・アロケーション、コーポレート・ガバナンスとサステナビリティの高水準での実現、そして各事業・企業のブランドポートフォリオの強化に投資していきます。

PLAY EARTH 2030

100年企業に向けての変革期



新中期経営計画では、ゴールドウィ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。



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。

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

キャッシュ・アロケーション

→ P.44

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

→ P.48・P.70

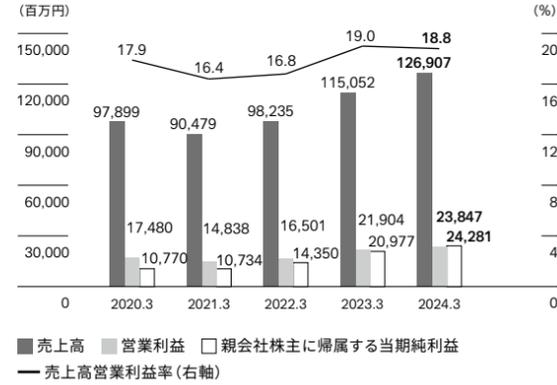
新中期経営計画でも、事業と環境におけるサステナビリティの両軸で目標を設定し、進捗を管理していきます。
 環境におけるサステナビリティでは「リジェネラティブ活動の推進」を新たに掲げ、今後取り組みを進めていきます。



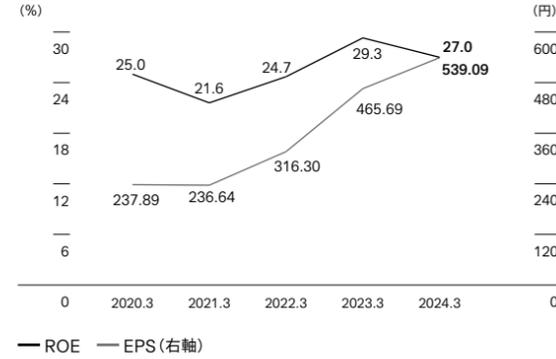
※ 国内全事業所・直営店合計(マーケット基準)

財務・非財務ハイライト

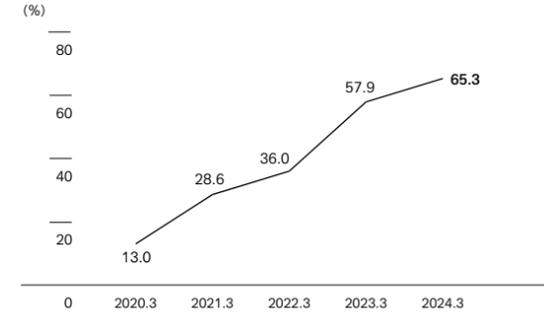
売上高／営業利益／親会社株主に帰属する
当期純利益／売上高営業利益率



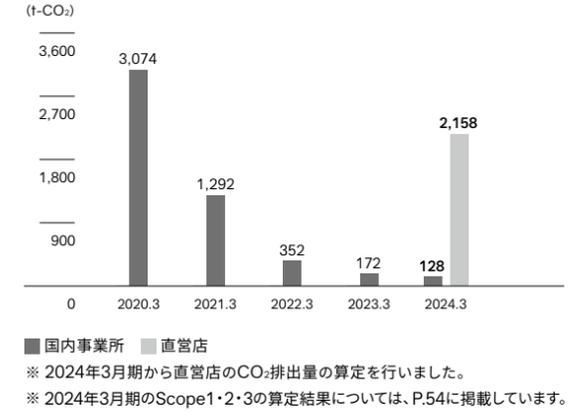
ROE／1株当たり当期純利益 (EPS)



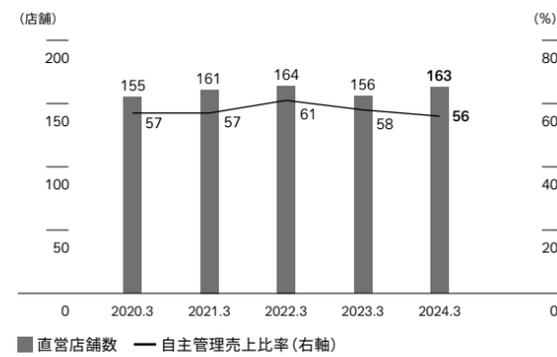
環境負荷低減素材使用製品比率



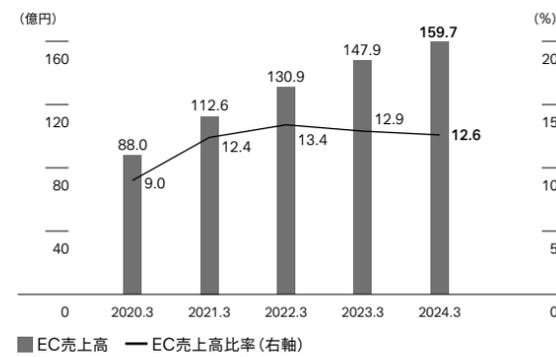
CO₂排出量 (国内事業所および直営店)



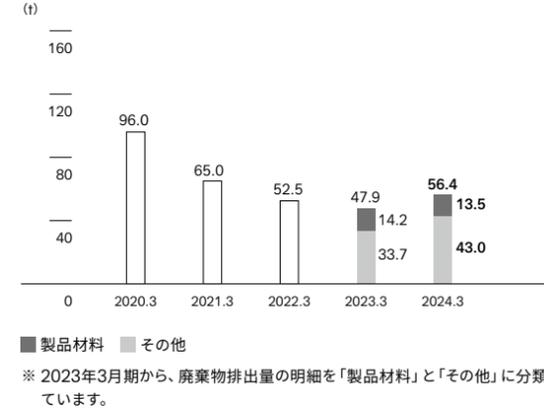
直営店舗数／自主管理売上比率



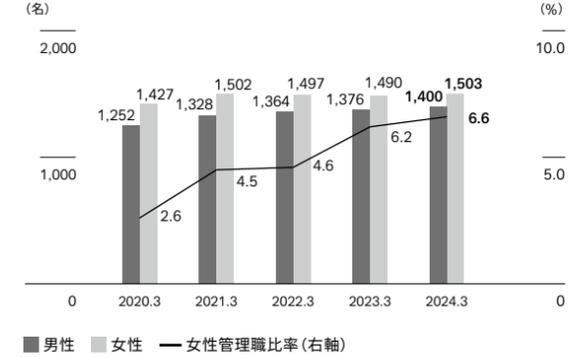
EC売上高／EC売上高比率



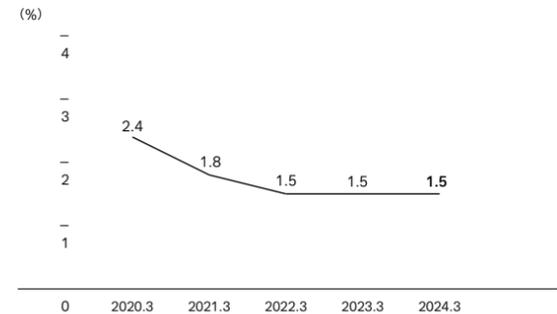
廃棄物排出量



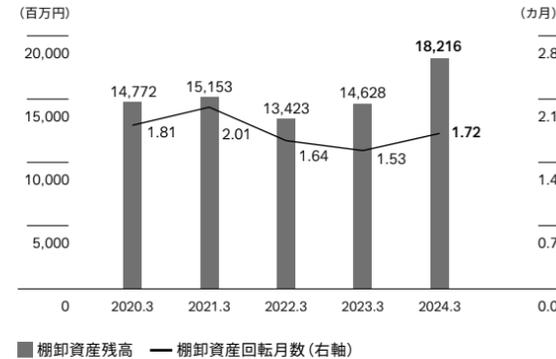
男女別従業員数／女性管理職比率



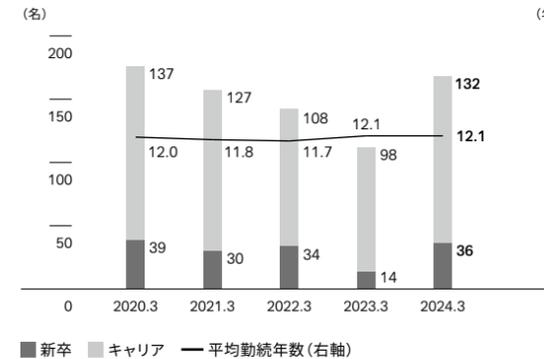
販売ロス率



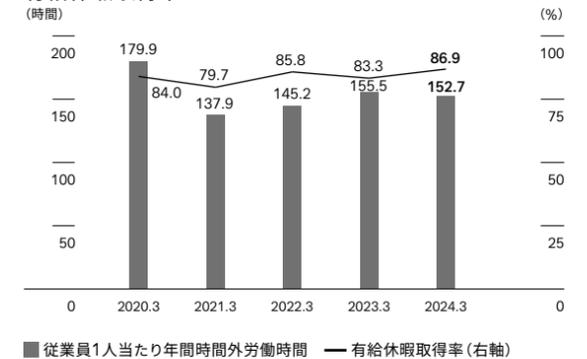
棚卸資産残高／棚卸資産回転月数



新入社員 (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



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。

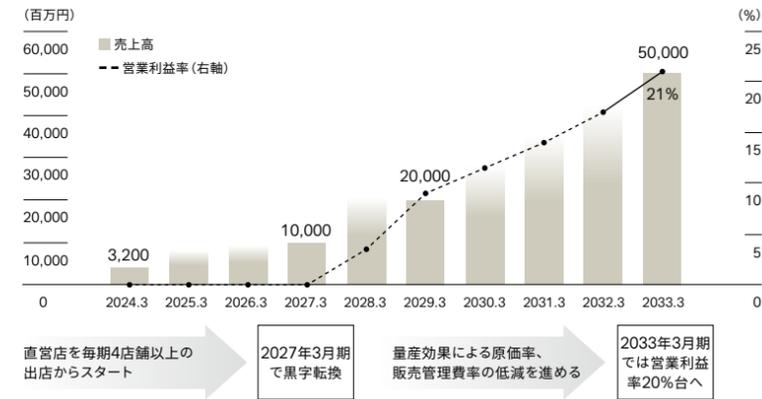
「ゴールドウイン」をグローバルで展開する実力は、かつての当社にはありませんでした。ライセンスブランドの国内展開が主軸で、自社ブランドを海外に展開するノウハウも不足していたためです。しかし状

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が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)



決断を後押ししました。2023年4月から一年間、ゴールドウ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「ゴールドウイン 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ウ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が持たれます。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ところを確認できました。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

ゴールドウインブランドによる海外展開のポイント

- 中国を中心としたアジア展開に軸足を置き、直営店モデルからスタートする
- 10年後には、アジアで100店舗(FC含む)規模への拡大を目指す
- 韓国でもYoungone Holdings Co., LtdとJV(ジョイントベンチャー)を設立
- 10年後には、韓国市場で60億円規模の売上を目指す
- 国内でもインバウンド需要の獲得を強化し、海外ニーズの基盤構築を国内から進める
- 10年後には国内市場で100億円規模の売上を目指す

の部分において、ゴールドウ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繊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てきました。

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



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エ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。ゴールドウインでは、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、ゴールドウ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き、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のトレンドを発信してきた地域であるため、「ゴールドウイン」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、膨大な投資が必要と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。

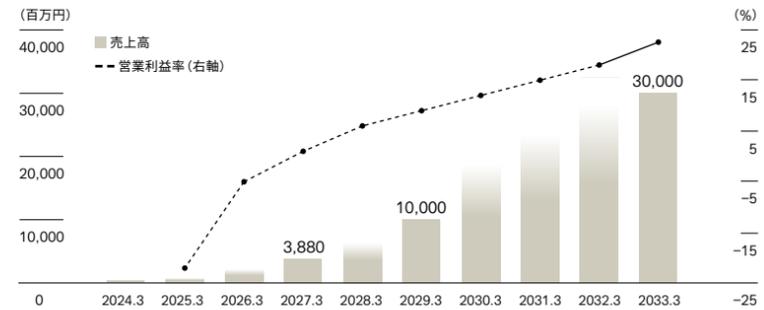
中国の消費パワーの強さには驚くばかりです。日本と同じ面積の売り場で2倍程度の売上となるほどです。街中を走る車のほとんどがEV（電気自動車）であるのも日本と異なる風景です。政策を背景に、驚異的なスピードで「環境」がビジネスの重要なファクターになっており、ゴールドウインブランドが受け入れられる条件

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併会社「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き、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、同社との合併会社である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とゴールドウインブランドを販売する合併会社「Goldwin Korea Corporation」を設立

中国市場の売上高・営業利益率推移の見通し



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、ゴールドウ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きます。

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。

お客さま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場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『ゴールドウイン』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じて、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『ゴールドウイン』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ウ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ィン。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ィ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



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

黒田 優

ゴールドウィン事業本部
ゴールドウィン事業部
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 怜太

ゴールドウィン事業本部
ゴールドウィン 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。ゴールドウィン事業部は、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



パーツごとにパ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

ウン量を抑えつつも保温性が高く、軽量の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、パフフル(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。ゴールドウィン事業部のMDである中岡は、「パフフルは本来、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「ゴールドウィ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、「ある意味で自由といえ、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、ゴールドウィ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、人々の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」と黒田は強調します。「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ったと感じています」

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。さまざま検討を重ねた先にたどり着いたのが、パッフルを構成する生地、タックやダー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。生地を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の」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。

「Goldwin500」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、おもしろさでもあります」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。

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、「ゴールドウ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 ゴールドウ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

「ゴールドウインブランドは、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ウイン 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、ゴールドウ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。

ゴールドウインブランドが狙うポジションは、高機能なパフォーマンスウェアと高いアート性のファッションウェアという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きます。「真四角のパ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、ある意味日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・緻密・丁寧・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。

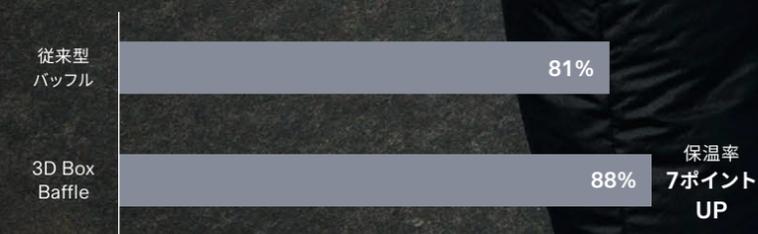
栗田は、グローバルマーケティングにおいては、主要なコンテンツやメッセージは統一するものの、地域ごとに異なる文化や気候などを考慮し、ローカライズされた店頭プロモーションの重要性を指摘。その上で、「雄大な自然を有する富山発のブランドとして、自然との共生をいかにブランドに表現していくかも大切なポイントだと思っています」と述べます。

機能性・デザイン性だけでなく、その背後にあるゴールドウ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。

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の商標です。

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ます。

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となります。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』と言っ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領域に波及させてきました。“MORE”の領域では、機能とデザインを高次元で融

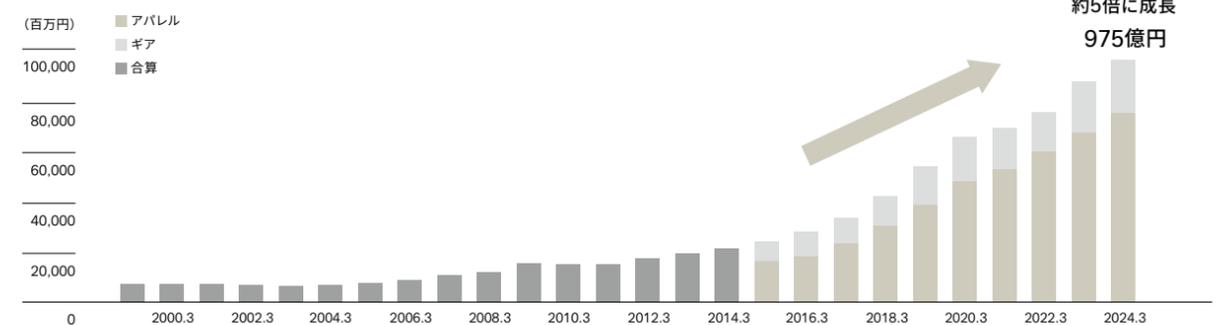
合させた製品に加え、直営店を中心に常に驚きを与えるコンセプトの店舗デザインと、ブランド価値をわかりやすくお伝えする接客を通じ、より多くのお客さまにブランドの世界観に触れる機会をご提供してきました。ご購入後にご期待を裏切らないモノづくりを徹底してきたことは言うまでもありません。こうした複合的な取り組みを地道に続けてきた結果、“CORE”&“MORE”のすべての領域で、「ザ・ノース・フェイス」のファンとも言えるお客さまとの関係性を獲得できたことが、同ブランドが飛躍的に拡大した背景にあります。新中期経営計画では、これまであまり取り組んでこなかった成長ポテンシャルが大きい市場を中心に、“CORE”&“MORE”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

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きます。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、アスレチックウエ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イル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提案で差別化を図っ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きます。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ご購入いただけてきました。一方、今後、これまで十分に取組みていなかった、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した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「ゴールドウイン」を海外で大きく伸ばさせ「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。

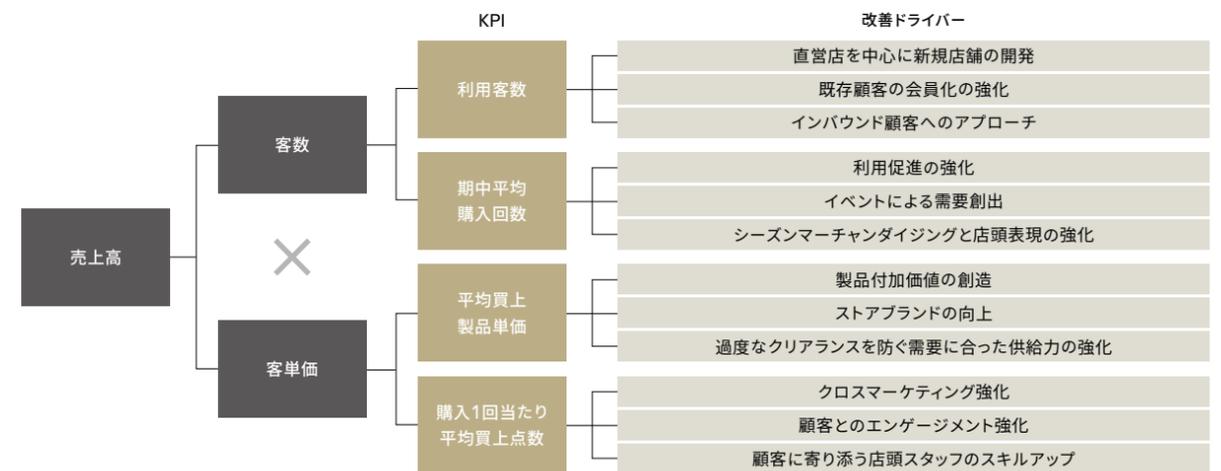
各ブランドの収益責任の明確化を通じた強固なブランドポートフォリオの構築に向け、2024年4月から従来の事業部を、ゴールドウイン事業本部、ザ・ノース・フェイス事業本部およびグローバル事業本部に改組しました。グローバル事業本部には、「ヘリーハンセン(HELLY HANSEN)」や「カンタベリー(canterbury)」「スピード(Speedo)」等のブランドを集約しており、それぞれのブランドの存在価値を高めていく責任を担っています。

「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вим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	<ul style="list-style-type: none"> ■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	<ul style="list-style-type: none"> ■トレイル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	<ul style="list-style-type: none"> ■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	<ul style="list-style-type: none"> ■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とも連動させながら、“CORE”&“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

ぎることによって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、一人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成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考えています。

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、ゴールドウ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。それを吸収する形で、通期では3期連続増収増益、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変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「ゴールドウイン(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、当社がこれまで続けてきた製品、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」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(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。数値目標を前倒して超過達成したため、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

新たな中期5か年経営計画では「ゴールドウイン」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、お客さま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、返品率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	自社株買い 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"> 「ザ・ノース・フェイス」の持続的な成長 海外成長市場への進出加速 ブランドポートフォリオ見直し 会員プログラムを通じた顧客満足度の向上 資本コストを意識した経営 	<ul style="list-style-type: none"> 配当指標としてDOEを採用 それにより継続した安定配当を目指す 機動的な自社株取得と自社株の有効活用を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 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

高ROE経営の推進

		改善ドライバー	KPI	2024年3月期実績	2029年3月期目標	方針
ROE	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 海外売上高比率の向上	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
	販売効率の改善	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
		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、シーズン中での流動在庫の徹底
	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、商機をしっかりと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さま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発注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きます。前期に「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及、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・投資家の皆さま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。これまでは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ていましたが、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1,200億円から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愚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、現在の1店舗から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ューズ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きます。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ま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、每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、対処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たと、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していき、ゴールドウ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

— ゴールドウ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 ゴールドウインは古くからアウトドア・スポーツを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ウ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CO₂排出量や化石燃料への規制が中心でしたが、最近で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。ゴールドウ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。CO₂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・CO₂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5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、重要だと思っています。「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ズファンド)」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 ゴールドウインには現在約200万人の会員がおり、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

集めたユーズドウェアをリサイクルしてつくる取り組みがあり、ウェ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のでしょうか。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ていると思います。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でに始めており、これらは顧客接点を増やすことにもつながります。また、ファッションロス・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」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ずつ広がっています。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、富山で取り込まれる「PLAY EARTH PARK NATURING FOREST」などが特徴的と言えるのではないのでしょうか。

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パ展開や製品開発・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、人的資本をめぐり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ましたが、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 女性はライフイ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、それらを踏まえて実際の制度を見直してい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随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しますので、まだ監査がすべて完了していなくても、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歩一歩前進していきたいと思っています。

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係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して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



「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可能です。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ア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。これまでは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。一人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CO₂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

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の算定しました。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、CO₂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-CO₂) *1

Scope 1・2・3	262,863
Scope1	312
Scope2	1,974
Scope3	260,576
カテゴリ1 *2	245,008
カテゴリ3	633
カテゴリ4	3,491
カテゴリ5 *3	41
カテゴリ6	850
カテゴリ7	941
カテゴリ12	9,614

*1 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。

*2 調達した製品を算定対象としました。

*3 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。

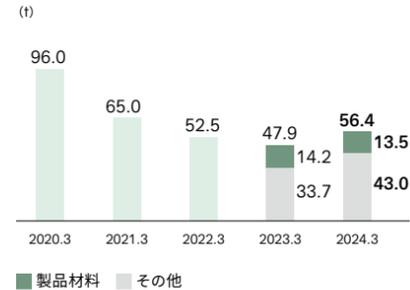
ファッションロス・ゼロ



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月の本社移転にともない廃棄が増加しました。製品と材料の廃棄は全体の約30%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



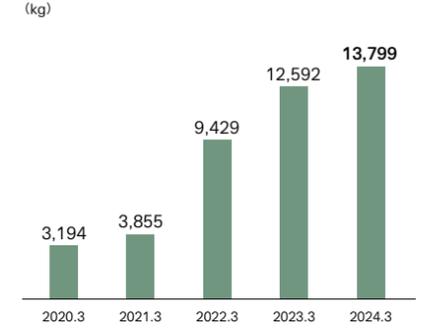
* 2023年3月期から、廃棄物排出量の明細を「製品材料」と「その他」に分類しています。

ファッションロス・ゼロに向けた取り組み

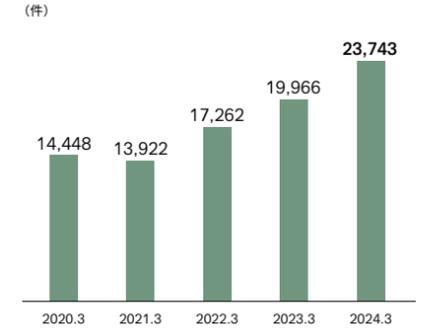
衣服を資源として捉え、循環型モデルに組み込むための取り組みを進めています。生活者が衣服を手放す際、約7割が可燃ごみとして廃棄されていると言われています。当社では、ブランドや質・状態にかかわらず、不要となった衣服を全国の直営店に設置したリサイクルボックスにて回収しています。富山マラソンなどのスポーツイベントでも回収を進め、2023年度の回収量は13,799.5kgとなりました。

さらに、衣服の廃棄を減らす活動として、お客さまにひとつの製品を長く大切に使用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、ウェブサイトでの受付をしています。ゴールドウ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)」を展開しています。引き続きファッションロス・ゼロの実現に向けて、お客さまと連携した取り組みや、サービスの開発を進めていきます。

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、お客さまとの協業、業界連携を通じた取り組みを進めていきます。

2023年度実績

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ウイン制限物質管理規定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。

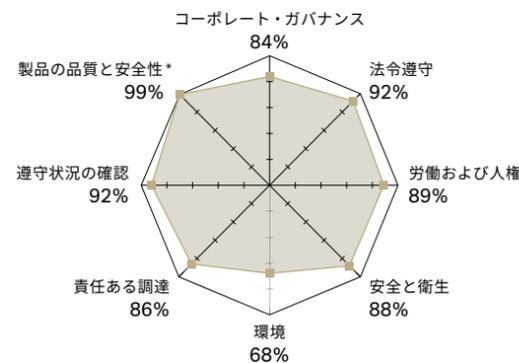
書面監査

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いただいています。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。

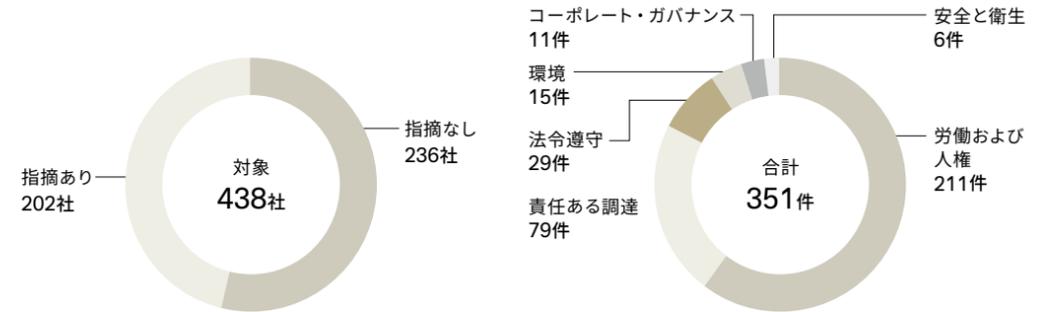
また、書面監査ではCSR活動の網羅的な推進状況の管理に加え、別途リスクの高い項目を設定しており、回答結果により「指摘事項」としてサプライヤーにフィードバックしています。「指摘あり」と認められた項目については、重点的に改善を要請し、個別のコミュニケーションを通じてその進捗を確認しています。2023年度は202社のサプライヤーで「指摘あり」の結果となりました。特にハイリスクなテーマに設定している「労働および人権」に関する指摘事項が多く、サプライヤーと連携し重点的に対応を進めていきます。

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

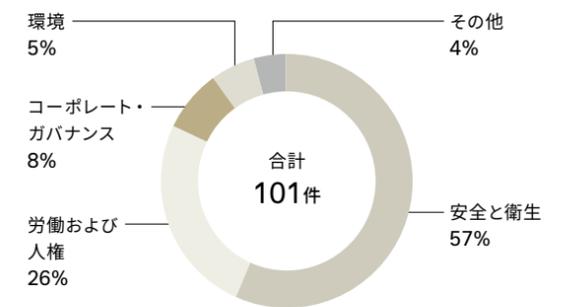
当社グループでは、実地監査として社会的責任監査を実施していただくことをサプライヤーにお願いしています。当社の定める基準として、SMETAやBSCI等の国際的な監査プログラムに対応いただくことや、一部の製造工場では当社従業員が直接実施する訪問調査を定期的に受けていただくことを取引要件としています。

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、監査後の是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。中でも、「地域最低賃金未達」「出勤時に出勤記録が無い場合有」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、是正対応された事を確認しています。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、課題の是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めます。





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。

IALOGUE #2

「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、ゴールドウインが人材に関してオープ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、それぞれが目標を持ち「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。環境を整えば人が育ち、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、そこでまとまった

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。店舗経験者が人事を務めることで、店舗スタッフに会社をより身近に感じてもらい意味も大きいです。

——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「ゴールドウインに属するすべての人々のパートナー、サポーターとなる」は、グループのメンバー10名で真剣に考え、話し合っ決めてきました。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に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

の前の仕事で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さ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、お客さま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、ゴールドウ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、お客さま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 お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た、2023年が4年ぶりの開催となりました。ゴールドウ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効果もありますし、自分ごとを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



しまいます。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と、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っています。

——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カ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にはあるのですが、今まで男性中心の環境が続いてきたことを踏まえ、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。

人事部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もあります。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。人事部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に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部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

ゴールドウインでは、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挙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。

挙手制の研修

制度	目的と内容
女性リーダー育成プログラム(WLP)	ゴールドウ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する場を創出し、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。

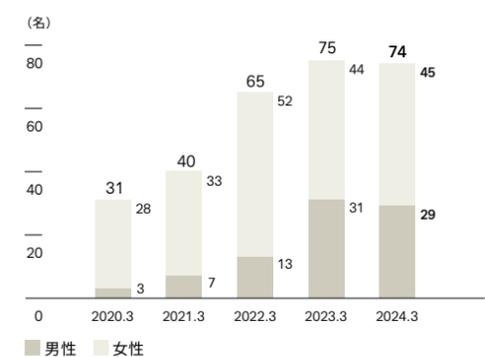
2023年10月から2024年1月にかけて女性活躍推進ワーキンググループを設置し、男女、役職、年齢などの異なる多様なメンバー13名で議論しました。そこでは、管理職や経営層に女性が少なく、男性中心の文化があることや、そのような背景から女性従業員自身のスキルセットが十分に育成・発揮されていないことなどが課題として挙げられました。それらを踏まえ、2024年度からは人事部人的資本推進グループが主体となって女性のリーダー育成に向けた選抜者の研修や、自らの無自覚の偏見や思い込みに気づくことを目的としたアンコンシャスバイアス研修などの取り組みを推進しています。今後はこのような研修制度を利用する従業員を増やし、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

