

Our Strategic Foundations

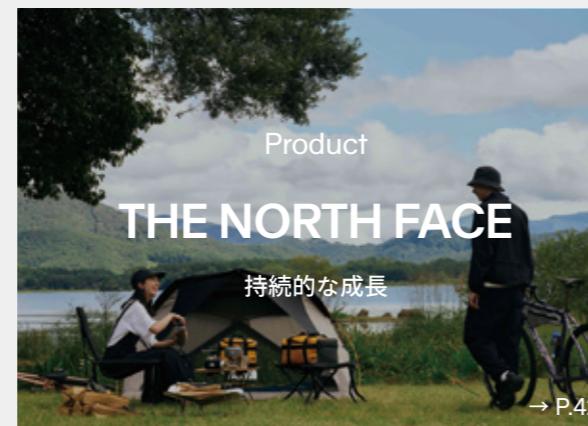
-
- 34 中期経営計画(2025年3月期～2029年3月期)
 - 38 海外事業
 - 42 国内事業
 - 46 研究開発
 - 50 サステナビリティ戦略
 - 54 非財務ハイライト
 - 56 財務・資本戦略
 - 60 財務ハイライト
 - 62 11カ年財務サマリー

中期経営計画 (2025年3月期～2029年3月期)

中期経営計画の初年度となった2025年3月期は、収益性を維持しながら事業基盤を整え、次の成長に向けた手応えを得る1年となりました。中でも中国市場では、都市部のプレミアムスポーツマーケットをターゲットにブランド体験型の新規出店を進め、計画を上回る成果を上げています。こうした動きを踏まえ、今後は日本を含むグローバル主要都市での展開をさらに加速し、ブランドの国際的プレゼンスを高めるとともに、持続的な成長を支える収益基盤の確立に注力していきます。

PLAY EARTH 2030

100年企業に向けての変革期



グローバル市場におけるゴールドワインブランドの展開を最重要課題とし、2033年3月期に売上高500億円の達成を目指しています。中国では都市部を中心に直営店舗を拡大し、2025年3月期には4店舗体制となり、海外売上高比率も着実に上昇しました。韓国や欧米でも新規出店を計画しており、今後は旗艦店展開を加速させていきます。引き続き、ミニマルなデザインと合理性・快適性・利便性を融合させたプロダクトといったブランドの核となる価値を軸に、各地域の特性やお客様のニーズに応じた展開を進め、国際的なプレゼンスをさらに高めています。

「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」は、次なる成長に向け、製品そのものの魅力に加え、企画力や生産基盤、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で築かれるブランド価値を一層強化してきました。2025年3月期には売上高1,000億円を突破し、コアブランドとしての地位をさらに確かなものとしています。さらに、シューズやキッズ、ウィメンズといった新しいカテゴリーへの取り組みを加速し、多様なお客さまとの接点を広げています。今後も、新しい顧客体験の創出やサステナビリティに配慮した価値提案を通じて、これまでにない市場の開拓に挑戦していきます。

持続的な成長を実現するため、各ブランド事業の成長促進と新規ブランドの獲得を通じてブランドポートフォリオの良質化を推進しています。2024年6月には「Allbirds®(オールバーズ)」の日本国内での取り扱いを開始し、オンライン販売や直営店での展開をスタートしました。現在は卸販売の拡大など本格展開に向けた取り組みを進めており、シューズ分野のラインアップやサステナビリティ訴求を一層強化しています。引き続きブランド間の相乗効果や資源配分の最適化を図りながら、全体のポートフォリオ価値を高めています。

「Play Earth Park Naturing Forest」をはじめとする体験型サービスの開発を通じて、当社のブランド哲学に共感いただけるお客様との接点の拡大を目指しています。2025年4月にはアルパインツアーサービス株式会社のグループ会社化を完了し、「モノ」と「コト」を融合させた新たなブランド体験の提供に向けた準備を進めています。今後は各ブランドと連動したプログラムを順次展開し、体験価値の創出とファンコミュニティの形成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ワインブランドの認知度向上

キャッシュ・アロケーション

→ P.56

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.66

中期経営計画(2025年3月期～2029年3月期)

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」を掲げ、今後取り組みを進めています。



事業における サステナビリティ	高ROE経営体制の維持・向上 実需型ビジネスモデルの磨き上げによる、高い収益効率性の維持・向上
	非財務資本の最大化 見えない資本に投資し、戦略的に最大化する
環境における サステナビリティ	事業活動に伴う環境負荷低減 サプライチェーン含め、事業活動に伴う環境負荷を低減する
	リジェネラティブ活動の推進 地球環境の再生に向けて、ステークホルダーと協働でリジェネラティブ活動を推進する

(単位：百万円)	2025年3月期実績	2026年3月期見通し	2029年3月期見通し	
	売上高	132,305	140,500	
営業利益(売上高構成比)	21,905 (16.6%)	25,900 (18.4%)	36,000 (19.1%)	
経常利益(売上高構成比)	30,806 (23.3%)	33,900 (24.1%)	46,000 (24.4%)	
Goldwin500	<ul style="list-style-type: none"> 海外直営店が6店舗に拡大(サンフランシスコ・ミュンヘン・北京・成都・上海・杭州) 中国・韓国で現地パートナーとの合弁会社を設立し、地域密着リテール体制を強化 	<ul style="list-style-type: none"> 東アジアを中心に年間4店舗ペースで出店を計画。 特に中国で、現地パートナーと連携し主要都市へ毎年4店舗新規出店 2029年3月期に売上高200億円を達成(中期経営計画最終年度) 		
THE NORTH FACE	<ul style="list-style-type: none"> 売上高1,000億円規模に到達(直近10年間で売上規模が5倍に拡大) アウトドア向け高機能製品に加え、都市型のライフスタイル需要も取り込み成長を加速 	<ul style="list-style-type: none"> 潜在需要の大きいシューズ分野への経営資源投入を強化 ウィメンズ・キッズカテゴリー拡充、韓国パートナー企業のマーケティングノウハウも活用 “CORE”製品の革新と“MORE”戦略を推進、ハイエンド「Labシリーズ」展開でブランド価値向上 		
Brand Business	・新たなブランド展開として「Allbirds®」に注力	・ブランド特性に合わせた細やかな施策を検討し、通年型ビジネスへの転換		
コト事業	<ul style="list-style-type: none"> アルバインツアーサービス株式会社(グループ会社)を通じて、国内外の山岳・自然体験ツアーを展開 「Play Earth Park Naturing Forest」(富山県南砺市、約40ヘクタール)開発を本格化 	<ul style="list-style-type: none"> 2027年:「Play Earth Park Naturing Forest」グランドオープン、共生モデル拠点化 パークの知見を活かし、新たな体験型事業へ展開も視野 		
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				
環境負荷低減素材 使用製品比率	2025年3月期実績	2026年3月期目標	2031年3月期目標	
	71.5%	75%以上*	90%以上	100%
脱炭素社会の実現 カーボンニュートラル	国内事業所CO ₂ 排出量 89t-CO ₂ (2020年度比93.1%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 ファッショナロス・ゼロ	製品・材料の廃棄 63.9%削減 (2020年度比) 廃棄量 10.5t	80%以上削減 (2020年度比) 廃棄量 5.8t以下へ	廃棄ゼロ	サプライチェーン含む 廃棄ゼロ
生物多様性の保全と回復	具体的な施策を検討			

*2025年3月期に従前の目標「70%以上」を達成したことから、上方修正しています。

海外事業



**中国市場でつかんだ手応えを、
ゴールドワインのグローバル成長の原動力に。**

取締役常務執行役員
ゴールドワイン事業本部長
川田 慎二

新型コロナウイルス感染症の拡大が もたらした中国市場でのポジショニング

中期経営計画「Goldwin500」では、2033年3月期にグローバル売上高500億円を掲げています。この10年間で売上15倍という大きな挑戦です。その実現の鍵を握るのが、売上計画の60%を占める中国市場です。

2025年9月時点で北京・成都・上海・杭州・南京・瀋陽・深圳・西安の計8店舗を擁し、今後もスピード感を持って出店を進めていく計画です。その先駆けとなったのが、2021年12月にオープンした「ゴールドワイン 北京(Goldwin Beijing)」です。当時は新型コロナウイル

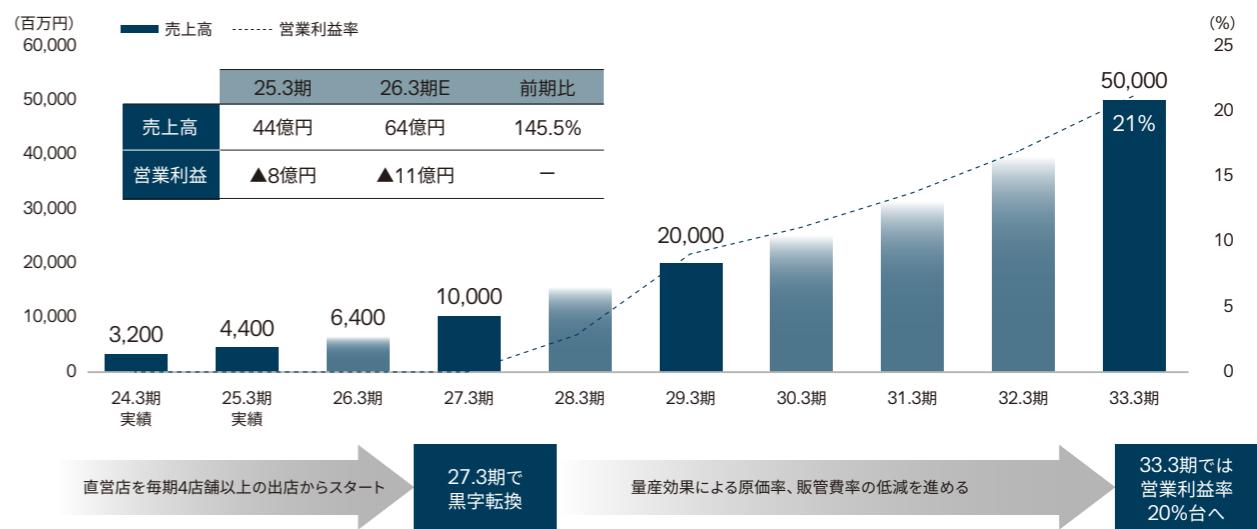
ス感染症流行の真っ只中で、日本から現地に赴くことができない、厳しい環境下でのスタートとなりました。しかし、新型コロナウイルス感染症が落ち着き始めた2022年後半から2023年にかけて、北京店では平均客単価6万円、リピート率60%、年間売上高2億円超という当時の日本の旗艦店を凌ぐ実績を上げるまでに至ります。

新型コロナウイルス感染症の拡大によって生まれた約1年半は、現地従業員と遠隔でつながりながら中国市場を精緻に分析し、日本とは異なる消費傾向をつかむための貴重な準備期間となりました。これまで日本で培ってきた広範なD to Cモデルとは異なり、お客さま一人ひと

りと深くつながるクライアントelingの原点である、「共感による信頼関係の構築」をあらためて認識できることは、現在の事業戦略を形づくる大きな転機となりました。

この「ゴールドワイン 北京 (Goldwin Beijing)」での成果から、「ゴールドワイン (Goldwin)」が提供する日本の美意識や製品価値が中国市場でも十分に通用することを確認できたことを踏まえ、2024年4月には合弁会社(連結子会社)である高得運(蘇州)商貿有限公司を設立し、現地法人を拠点に、出店加速を戦略の軸とする体制を整えました。

Goldwin500のロードマップ



分につくれるかが重要だと考えています。特に、製品価値の源泉については、デザイン線を増やした安直な外観上の差別化ではなく、見えない部分にも工夫を惜しまず、可能な限り手数を減らし簡潔にデザインすることを追求し続けています。素材本来の魅力を活かし効率的に機能を最大化する、スポーツアパレルメーカーとして培ってきた知見や技術に裏打ちされた強みです。模倣しやすく見えるシンプルな製品ながら、分解してもわからない“深い”ところに多くのノウハウが詰まっている、まさに「Dedication to detail」を体現する姿勢であり、こうして表現された独自の魅力を、国や地域の垣根なく理解してもらえることは、中国大陸における出店経験からだけでなく、国内直営店舗におけるインバウンドのお客さまからつかんでいた手応えにも支えられています。当社は、十分な手応えやデータを得ずに、確信のないまま大きな経営判断を下すことはありません。私たちの掲げる「Dedication to detail」の哲学とは対極の消費構造だと思われていた中国市場の繊細な側面に気付き、緻密かつ簡潔にデザインされた製品や、日本の美をまとった店舗環境に加え、現地従業員の丁寧なコミュニケーションを通じてお客さまに受け入れていただくことができました。その裏付けがあったからこそ、コロナ禍で得た転機を確信へつなげ、攻勢に転じることができました。

現地パートナーと共に創する ブランド体験と市場拡大

中期経営計画では、吉林省や河北省など新たなエリアへの出店拡大を進め方針を掲げています。一方で、直近は北京・上海・杭州などの主要都市において、2店舗目を出店し、既存エリアでのブランド認知を集中して高めていく戦略も検討しています。また、2033年3月期までに中国で70店舗体制を目指す従来の計画に加え、今後は店舗当たりの売上を120%～130%へ引き上げるために、各店の課題特性に応じた、現地オペレーション体制と日本からのサポート体制を構築し、質の高い成長を目指しています。

圧倒的なスピード感で物事が進んでいく中国において、柔軟な対応力と迅速な経営判断は重要です。そこで不可欠なのが現地パートナーである蘇州愿景零售有限公司の存在です。中国は地理的にも広大で、デベロッパーも政府系大手から地場の有力企業まで多岐にわたり、日本とは交渉手法や作法がまったく異なる中で、出店立地については蘇州愿景零售有限公司の助

海外事業



中国大陸7店舗目となる直営店
「Goldwin Shenzhen(ゴールドウイン深圳)」



「Goldwin 0」

ゴールドウインブランドの各地域での出店計画

	2024年	2025年	2026年	2027年	2033年店舗数
日本	2店舗	5月 京都 8月 札幌 6月 丸の内(移転)	9月 心斎橋 10月 福岡 (検討中) 青山		15
中国	4店舗	4月 南京 6月 深圳 8月 西安 6月 瀋陽	上海② 深圳② 鄭州	北京② 杭州② 蘇州	70
韓国	—		2月 ソウル		20
欧・米	2店舗	1月 ロンドン 3月 ニューヨーク	(検討中) パリ		8

言が大きな推進力になっています。

さらに、中国の商業施設は契約期間が短く、売れないと判断されたらすぐに退店を求められてしまうため、1店舗もミスが許されない緊張感が常にあります。こうした環境下では、出店後の製品提供だけにとどまらない顧客サービス設計、機会損失を生まない供給体制、投資回収を見据えた店舗設計について、現地従業員と日々綿密な議論を重ねています。一方で、現地消費者からのブランドコンセプトや製品に対する評価は非常に高く、出店後も多くのお客さまからご支持をいただいている。蘇州愿景零售有限公司からも、「現在のブランドコンセプトや製品特性を根本的に変える必要はない」と

賛同を得られており、ブランドロゴなどの記号的な訴求に頼ることなく、「『ゴールドウイン』らしさ」を消費者に認知してもらう、本質的な差別化を追求できる状況となっています。

そうした本質的な差別化を象徴する製品のひとつが、「ゴールドウイン」の実験的プラットフォームである「Goldwin 0」から2025年に発表した、初のランニングギアコレクション“Performance Capsule”です。シンプルでありながら機能性が高い従来のモノづくりに、デザイン面での実験的な挑戦を加えたもので、スポーツ・アウトドア・ファッショングの境界を横断する、「ゴールドウイン」の世界観を、先鋭的に表現したカプセルコレクションです。中国や韓国をはじめ海外の高感度

なお客さまに対して、「ゴールドウイン」のユニークネスを活かしパフォーマンス性とデザイン性の双方の要求に回答したアプローチとして、非常に大きな手応えを得られました。

加えて中国展開における大きな推進力となったのが、新素材研究所と協業した店舗デザインです。同社に通底する「自然が時間を通してまとう美しさ」を表現する堆積岩の断面や風化の表情、銅や真鍮の古美色、酸化した黒皮鉄などを活用することで、「ゴールドウイン」が共鳴する繊密で繊細な空間に仕上げています。店内には陳列売場とは異なる、製品価値や世界観を丁寧に伝えるためのサロンスペースを広く設けました。ブランドイメージや知名度だけに頼

らず、お客さまがじっくりと製品と向き合い、納得してご購入いただける環境を整えたことで、滞在時間の長さやリピート率の高さといった成果にもつながっており、高いお客さま満足とロイヤリティの醸成に貢献しています。また、新素材研究所としては初となる、多店舗化を実現するために専用の「デザインコードブック」を作成し、間取りのパターンや什器のディテール、建具、素材、下地、間接照明などに標準化したデザインを定め、コード化することで、現地の要求に即した「スピード感」と「質」を両立させた出店準備と経費のミニマイズを実現しました。

生産現場と人材が育む現地競争力

現地法人設立による新たな市場拡張とともに、その基盤となるサプライチェーン環境や人材の強化も重要なテーマとなっています。

消費地に近い中国での高品質な生産基盤づくりや、スピードと柔軟性を両立できる物流網の早期確立を目指し、自身のこれまでグローバルマーケティングや製品開発の現場で得た知見を活かし積極的に推進しています。

一方の人材面では、成長過程にあるブランドのグローバル認知を高めるという難易度の高い挑戦に対して、社内の若い世代から積極的に参画したいという声が挙がっており、とてもうれしく感じています。こうした未来の価値創造に対するモチベーションの高さは、ゴールドウインの企業価値

のひとつだと思います。将来、現地で責任を担う存在を輩出できるよう、リアルな体験機会を創出しグローバル人材の育成にも注力していきます。

「Goldwin500」が導くグローバル展開の未来

「Goldwin500」を旗印に、私たちはこれまで国内市場で培ってきた強みや価値観を活かしながら、「グローバルニッチ」という新たなブランドポジションの確立に挑んでいます。中国市場で得た手応えや現地パートナーとの共創を基盤にしたスピード感ある店舗体制の構築だけでなく、今後、「循環や再生といった自然との一体化」や「スポーツやアウトドアアクティビティを通じた心の豊かさ」が重要な価値基準となる東アジア全体での取り組みを一層強化します。

この挑戦を支えるのが、プレミアムスポーツ

トを発信することで感度の高い層に効果的に存在感を高める足がかりとしています。

ここまでお話ししたアジア圏での展開による収益基盤づくりと並行して、日本では2025年5月の「Goldwin Kyoto(ゴールドウイン京都)」を皮切りに順次出店を加速し、2026年1月にはロンドン、3月にはニューヨークと、欧米への展開も本格化します。いずれもスポーツ・アウトドア・ファッショングの文化が交錯する先鋭的なエリアに、新素材研究所との協業による旗艦店を出店予定です。中国の多店舗型モジュール設計をさらに一步進めた店舗デザインにより、ゴールドウインが目指す「時代や場所を超える普遍的で自然と一体化する美しさ」を表現し、人の想像力を刺激することで独自のプレミアムスポーツポジションの獲得を目指すとともに、アジアへの波及効果の最大化も推進します。これは、「Goldwin500」を達成したさらにその先を見据えた超長期的な挑戦の第一歩です。

さらに、海外事業の持続的成長を支えるのが「人をつくる」という視点です。AIやデジタル化が進む今こそ、効率や知識だけでなく、人として信頼され、現地社会やお客さまと深く向き合えるグローバル人材を育てていくことが、これから成長に不可欠です。

こうした「人」の力を土台に、ゴールドウインは単なる規模拡大にとどまらない、本質的なグローバル企業への進化を目指し、世界中の人々や社会から信頼され、認められる企業であり続けることを目標に、挑戦を続けていきます。

ゴールドウインブランドの環境認識と「Goldwin500」1年目の成果

環境の変化とブランドへの期待

市場・環境変化への適応

- 気温差や極端気象の常態化によって、季節型モデルの限界が明確に
- 行動・気象データを活用した設計や販売が求められる時代に
- 傾聴力ある接客や顧客対応力が求められる時代に
- 環境対応への順応が、社会的信頼の前提として浸透

消費者の価値観の変化

- 消費者が共感する「ゴールドウイン」の価値観とは?
- 内面的美意識の共感によるお客さまとの信頼関係が求められる時代へ
- 機能便益に加え、本質的な価値による差異化が必要となる時代へ

「Goldwin500」1年目の成果

ターゲットの高精度化	都市型プレミアムマーケットに、感性と意味消費に響く施策を展開
製品構造の転換	レイヤリングによる「行動×気候」に対応。環境変化に強い設計へ
販売チャネル	直営とECの連動を強化し、購買行動に応じた収益構造を確立
グローバルでの競争	各国で文化と競合を見極め、世界観と現地性を両立
サステナビリティ	修理・素材トレーサビリティなど、循環対応を事業の中核に置く

国内事業



**気候変動やマーケットの変化から
ブランド領域拡大の機会を見出す。
柔軟な事業施策と挑戦する姿勢で持続的な成長を確かなものに。**

取締役専務執行役員COO(最高執行責任者)
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

秋冬偏重から通年型へ ビジネスモデルの進化を描く

中期経営計画の達成に向けて、国内事業では大きく4つの目標を掲げています。それが基幹ブランドである「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」の中長期的なさらなる成長、「ゴールドウイン(Goldwin)」で2033年3月期にグローバル売上高500億円を目指す「Goldwin500」の達成、そしてブランドポートフォリオの最適化をはじめとした通年型ビジネスへの転換と、「Goldwin Play Earth Park(ゴールドウインプレイアースパーク)事業構想」などのコト事業の推進です。

2025年3月期を振り返ると「ザ・ノース・フェイス」はアパレルとギアの2つのカテゴリーのうち、アパレルの売上が前期比6.9%増と堅調な成長をみせ、前期比4.1%増となる売上高1,015億円を達成。ブランド単体で初めて売上高1,000億円を突破しました。

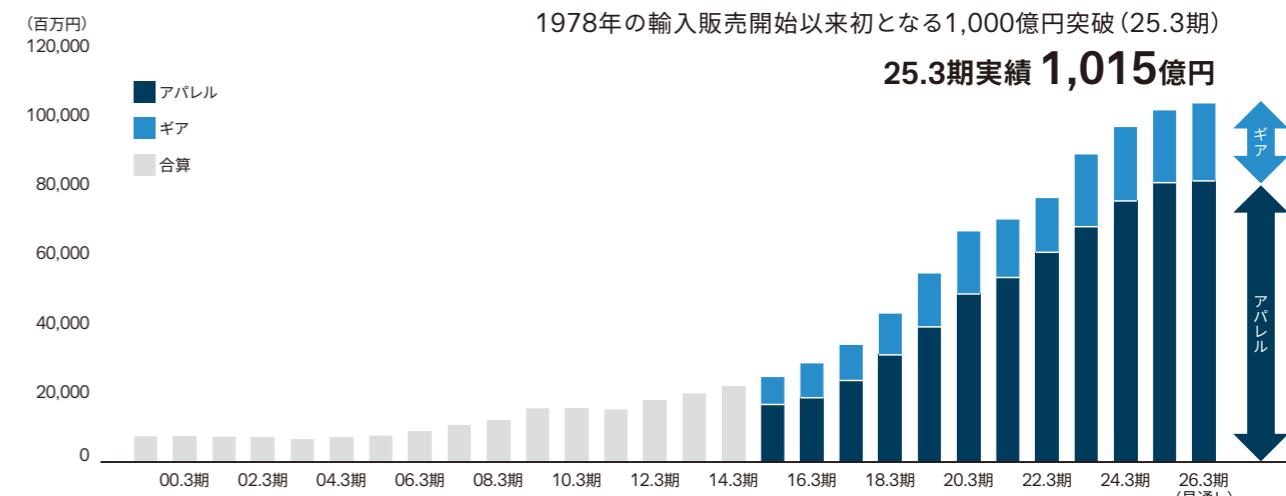
また、「ゴールドウイン」はグローバル売上高44億円で成長投資の段階にありますが、2027年3月期の売上高100億円と黒字化の達成に向けて確かな手応えを得られています。

2025年3月期は新型コロナウイルス感染症が収束して戻ってきたインバウンドにより業績が底上げされました。あらためていくつかの課題を認識するタイミングになりました。中でも重

要な課題が、第3四半期の売上を計画通りに確保できなかった点です。9月～12月の第3四半期は冬に向けて重衣料が売れる、最も売上が伸びる時期でしたが、近年は気候変動による暖冬傾向が続いているため、第3四半期の売上計画未達は前期に限ったことではありません。当社としてもこの点は十分に認識しており、消費者の行動変容への対策は継続して進めていますが、数字として効果を得るには至っていないのが実情です。2期連続で第3四半期の売上計画が未達であり、この点は注力すべき重要課題だと捉えています。

そこで、必要になるのが秋冬偏重からの脱却、通年型ビジネスへの転換です。そうした狙いも含めて前期にはブランドポートフォリオを再編し、

THE NORTH FACEの売上高推移



(注)2014年3月期以前は、アパレルとギアの合算にて開示しています。

1978年の輸入販売開始以来初となる1,000億円突破(25.3期)

25.3期実績 1,015億円

アパレル
ギア

従来は、秋冬の定番である高い保温性を持つ防寒ブーツ「ヌシブーティ」が主力でしたが、販売時期が冬季に偏る課題がありました。そこで、新たに1年を通じて展開できるトレーランニング向けの高機能シューズ「VECTIV」シリーズを投入し、スポーツ・アウトドア・日常など多様なシーンでの需要拡大と事業の通年化を図っています。

キッズは従来の成人向け製品と同様に、アパレルとギアの2カテゴリーを販売しており、2025年3月期は前期比売上8%増と堅調に推移して

います。一方で、ウィメンズは女性専用製品ではなく、既存の開発資産を有効活用するユニセックス設計をベースとしている点が特徴です。

これらキッズとウィメンズに通じる方針となるのが、単独での展開ではなく、ファミリーやパートナーと売場を同じくしながら、“共有できる”ブランド体験を推し進めること。大人がいいなと思うから、子どもにも着せてあげたい。夫婦やカップルなど、パートナーが着ていてよいと思ったから、自分も着てみたい。こうした身近な人が使っているから信頼できるというブランド認知

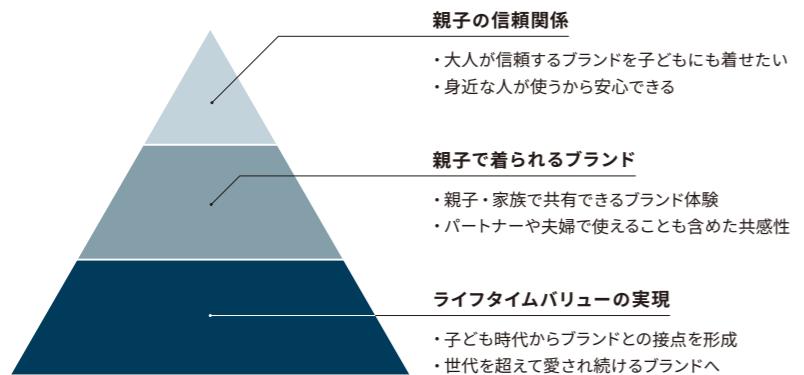


VECTIV™ 3.0: 着地の衝撃を推進力へ変える多層ソールを搭載。ミッドソールやブレード構造、ラグデザインを刷新し、推進力と安定性を強化した、幅広いランナーのパフォーマンスを最大化する次世代トレーランニングシューズ。

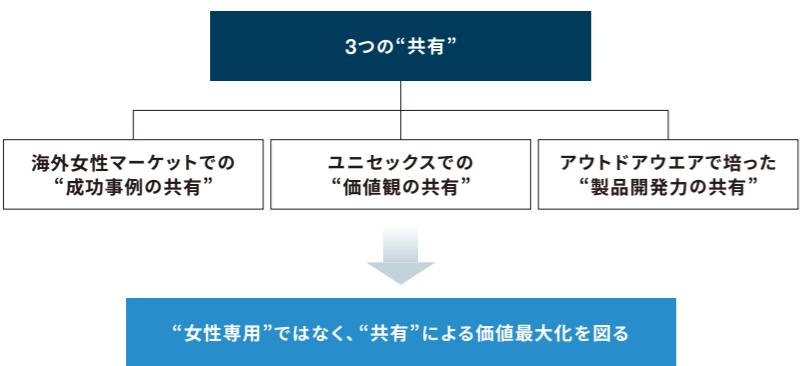
国内事業



「ザ・ノース・フェイス」がキッズ市場に取り組む背景



ウィメンズ市場拡大に向けた3つの“共有”



を、「ザ・ノース・フェイス」の領域拡大に活かしたいと考えています。

また、注視すべき変化として挙げられるのが、アウトドア、アスレチック、ライフスタイルといったカテゴリーのボーダレス化です。わかりやすく例を挙げれば、アスレチックウェアでありながら普段着としても使え、そのまま山やアウトドアにも行ける製品への需要が拡大しています。若い世代を中心に、こうした服のニーズが広がっています。

「ザ・ノース・フェイス」はアウトドア、アスレチック、ライフスタイルの3カテゴリーを専門的に手がける世界的に稀有なブランドです。このようなカテゴリーのボーダレス化が進む中、当社では2025年の秋冬製品から「ジェネラル・アスレチック・レクリエーション(GAR)」という新たな提案を試みています。アウトドア、アスレチック、ライフスタイルを融合したGARは、どの分野にも専門的に取り組んできた「ザ・ノース・フェイス」だから開拓できるマーケットです。

これはアスリートと連携しながら素材や機能性を追求してブランドの“CORE”をつくり、そこで培った機能性や信頼を“MORE”としてライフスタイルやファッショングループへ波及させる、“CORE”&“MORE”戦略にも通じる取り組みです。同戦略は「ザ・ノース・フェイス」の急成長の起爆剤となった施策ですが、ステークホルダーの方々の中には、“CORE”=高機能・高品質、

“MORE”=一般向けだと捉える方もいらっしゃいます。しかし、実際には“MORE”とはライフスタイルを含めた大きなマーケットのことで、そこにも高機能・高品質へのニーズが確実に存在しています。

今期からは、テクノロジーとライフスタイルの融合による“頂上製品”を目指す実験的ラインの「Lab」シリーズなど、高機能・高品質の製品をマーケットに展開し始めており、早くも一定の反響・手応えを感じています。そうした経験はGARの製品提案でも多分に発揮されるでしょう。アウトドア、アスレチック、ライフスタイルが融合したフィールドで、「ザ・ノース・フェイス」ならではの信頼できる製品を提供する。これは一般的なアスレチックブランドやアウトドアブランドには壁障の高い取り組みであり、この挑戦がブランドの中長期的な成長を実現するための、次の一手となり得ます。

コミュニケーションの深化で 購入意欲を購入行動に転換する

これまでの戦略によって「ザ・ノース・フェイス」のブランド認知や好意度は着実に高まっていますが、今後はこうした認知の広がりを“実際の購買行動”へつなげていくことが一層重要なテーマとなります。

ブランド認知調査では、認知率85%、好意度63%、購入意向率60%と、いずれも非常に高い水準となっています。これらはこれまでのブ

ランディングの成果の証左となるものです。一方で、過去3年以内の購入比率は26%にとどまっており、購入意向から実際の購入行動への転換が今後の大きな課題であることが明らかになりました。

行動への転換を後押しするためには、より強固なファンづくりと顧客体験の拡充が重要です。例えば、先述したキッズやウイメンズを含めた広い領域へのアプローチに加え、「Play Earth Park Naturing Forest」といったブランドのストーリーや価値観を親子や家族で実際に体験できる場を創出します。製品に触れる以外の機会でもブランドを伝え、共感を広げていくことが狙いです。

こうした顧客体験を一過性のイベントや特定チャネルだけにとどめず、日常のあらゆる接点で一貫して提供していくことが重要だと考えています。そのため、店舗やECなどお客さまと直接つながるチャネルにおいても、ブランド表現やコミュニケーションをより充実させています。当社は直営店・自社EC・卸先を併用する「実需型ビジネスモデル」に取り組み、販売チャネルの自主管理売上比率は約60%を維持しています。

これにより、財務的なリスクコントロールを可能にし、お客さまとの直接的な接点やブランド体験の質を自社でコントロールできる点が強みとなっています。直営店だけでなく、卸先のショップ・イン・ショップでも「直営店と見分けがつかない」と評価されており、販売員のスキルアップなどによるブランド表現力の強化にも力を入れています。今後は実店舗とECの特性を活かしたブランド表現の最適化と、リアルとデジタルを

つなぐOMO(Online Merges with Offline)によるシームレスな顧客体験の創造により、購入意向を実際の行動へつなげていきます。

持続的な成長の基盤となる モノづくり企業としての矜持

一部から「『ザ・ノース・フェイス』の成長は鈍化しているのではないか」というご指摘をいただきましたが、実際には、事業領域の拡大や新しい製品・サービス提案、チャネル戦略の進化などにより着実にさらなる成長の手応えが表れ始めています。

また、ブランドごとの特性や価値をより鮮明に伝えるためには、単なるブランド数の最適化ではなく、それぞれのブランドの強みを活かし、多様なお客さまに共感してもらえるブランドコミュニケーションが不可欠です。ブランドの本質的な特徴を抽出し、どのようにお客さまにわかりやすく、しっかりと伝えていくかが、これから最大のテーマです。

そのためには、伝えるべき「中身」としての製品そのものの品質や、モノづくりへのこだわりが欠かせません。コミュニケーションやブランド表現を通してどれだけ好意を集めても、手に取った製品から高い品質が感じられなければ意味はありません。素材選びからデザイン、製品コンセプトまで、すべてにこだわった「モノづくりをベースにした新しい価値創造」こそ、今までも、そしてこれからも続けていく私たちの本質的な挑戦なのです。

高い認知・購入意向は維持する一方、購入実績と継続購入の水準に課題。
今後は製品展開と顧客接点の再構築を強化する方針



※出所：株式会社クロスマーケティング ブランド認知度調査
調査期間：2025年1月18日～1月21日

今後のアプローチ

- ・ブランドの「世界観・思想」と「製品の実用価値」を結びつける接点強化
- ・直営店や自社ECサイトを軸に購入利便性向上
- ・購入後満足度を強化、ブランドロイヤリティを高める

研究開発



**伝統と挑戦を土台に、
革新的な製品開発で価値を創造する。**

取締役常務執行役員CRDO*(最高研究開発責任者)
開発本部長

新井 元

*Chief Research and Development Officer

市場に新たな価値を提案する 製品開発を実現するために

私がゴールドワインに入社してから約35年、「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」の製品開発や「ゴールドワイン(Goldwin)」の事業部長などを歴任してきました。その経験を通じて実感しているのは、よりよい製品をつくりお客さまに喜んでいただきたいという開発姿勢が、当社における変わらぬ企業風土として育まれた資産であるということです。

この姿勢は、当社が大切にしてきた「Dedication to detail」という哲学にも表れています。そこには創業以来、受け継がれてきた美学が宿ってい

るのです。これは製品の細部へのこだわりだけでなく、企画、設計、部材選定、製造、さらには社外との協業に至るまで、常に「このやり方でいいのか」「もっとよい方法はないのか」と問い合わせ続ける姿勢でもあります。

こうした姿勢を支えている大きな要因は、研究・開発を担う開発本部を社内に設置している点です。開発本部は、素材や機能、加工技術の開発・検証を通じて社会や環境に役立つ新たな素材や機能を中長期的に育てる「テック・ラボ」、製品のシルエットや仕様を決定しパターンメイキングや資材選定など製品化の中核を担う「商品研究部」、高付加価値サンプルや量産品の製造支援に加えて縫製

仕様の検討や生産現場への指導、さらにはリペアやアップサイクルなど持続可能なモノづくりにも取り組む「生産技術部」の3つの部門で構成されています。これらの部門は独立して深掘りしつつも、製品ごとに柔軟にチームを編成し、連携して具現化まで取り組みます。こうした一体運営が、高い品質、独自性を支えています。これまで仮説を立てて企画・設計し、実験と検証を繰り返してきた取り組みが、製品価値を生み出す原動力となり、従業員の意識を高め、当社製品ならではの個性を形づくっているのです。

製品開発では消費者ニーズの変化を的確に捉える感度が重要です。時代の変化とともに

に製品の“使われ方”も変化してきました。例えば、かつては防水性や安全性が重要だったレインウェアに、近年は動きやすさを求める人が増えています。ダウンも、以前は保温性が第一でしたが、近年は保温性を抑えてでも携帯性を優先するニーズが高まっています。こうした例に見られるように、お客様のニーズは以前よりも細分化・高度化しています。

一方で、お客様に対して新しい使い方や行動を提案する革新的な製品とは、ニーズに合わせるだけでは生まれません。これまでの経験を振り返ると、当初はデザイン性や保温性を重視していましたが、その枠を超えて、上下セット販売が常識だったレインウェアを上下別に販売したり、スキーウェアに防水透湿性や環境対応性に優れたGORE-TEX®*を採用するなど、前例のない挑戦を重ねてきました。今ではレインウェアはセパレートでの販売が一般的となり、またGORE-TEX®を使ったスキーウェアは、他社のブランドを含めて定番製品となっています。

新たな需要を切り拓く革新的な製品開発は難しく、マーケットに浸透させるまでに時間と手間を要します。それでも本当にこの製品でいいのか、この売り方でよいのかと、考え方の姿勢が、マーケットの常識を疑い、新たな製品開発を手がける起点になります。モノづくり企業として一貫して変わらないこの考え方方が、製品開発における当社の伝統であり、未来へつながる推進力になっているのです。

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

持続可能な製品開発に向けて 環境配慮の視点からできること

「PLAY EARTH 2030」という長期ビジョンでは、環境負荷の低減や地球環境の再生を掲げ、事業と環境のサステナビリティの両立に挑んでいます。製品開発においても、環境配慮の視点を取り入れることはもはや不可欠であり、私たちの取り組みの基盤になっています。

当社がサステナビリティ戦略で掲げる環境

重要課題のひとつ「グリーンデザインの推進」では、環境負荷低減素材への移行を加速させ、2025年度に使用製品比率70%以上というKPIを掲げていましたが、2024年度に前倒しで達成しました。この成果を次のステップにつなげ、さらに高い水準を目指しています。最終的には2050年度に、すべての製品に環境負荷低減素材を使用することを目標としています。

製品開発における環境配慮の難しさは、機能性との両立です。

例えば、防水透湿など機能性の高い素材は、廃棄の際に分離が難しく、リサイクルを阻む要因となります。

前述の通り、お客様の使い方のニーズは細分化・高度化する一方で、環境への配慮も同時に進めなくてはなりません。こうした多様な課題に対して、当社は一つひとつ打開策を模索しています。

その課題の一例が、有機フッ素化合物(PFAS)への対応です。PFASは防水透湿素材などで広く用いられてきましたが、環境や人体への残留性が指摘され、欧州を中心に規制強化の動きが進んでいます。米国でも州レベルから規制が広がりつつあり、世界的にPFASの代替素材への移行が避けられない状況です。

直近の取り組みとして、2025年5月にはPFASフリーのメンブレンとラミネートを組み合わせた防水透湿素材を開発するスイス拠点のスタートアップ「Dimpora AG」に投資しました。CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)の「Goldwin Play Earth Fund(ゴールドワインプレイスファンド)」を通じた出資であり、今後はゴールドワインブランドとのコラボレーションを促進し、PFASフリーの高性能製品開発をさらに加速させていきます。

また当社ではこれまで、リペアサービスや製品のリサイクルに取り組んできました。リペアサービスは開発本部の生産技術部が手がけるもので、製品開発においては修理しやすい設計や、リサイクルしやすい設計も環境配慮の重要な切り口としています。ひとつの製品を長く使い続けることこそ、廃棄や新規生産を減らし、環境負荷低減に直結します。

そのため当社は、部品交換や補修がしやすい構造、解体・分別がしやすい設計(単一素

材化や異種素材の結合最小化など)を重視し、素材の選択だけでなく、設計や製造工程の工夫によって環境負荷低減を図っています。一方で、シンプルな設計にすると表現や機能の自由度が狭まり、他社との差別化が難しくなるという課題もあります。環境配慮型の製品開発は、こうしたトレードオフに直面することが多いテーマですが、当社は研究・開発機能を社内に持つ強みを活かし、事業と環境のサステナビリティの両立を目指していきます。

ゴールドワインブランドの 再構築を通して培った信念

中期経営計画では、2033年3月期までにゴールドワインブランドのグローバル売上高を500億円に拡大する「Goldwin500」を計画の軸に据えています。この長期的な成長戦略の基盤づくりとして、私がゴールドワインブランドのリブランディングを任せられたのが2014年のことです。当時のブランドは、現在のようにさまざまなシーンで使えるコンセプトではなく、スキーウェアに特化していました。

一方で、当時のスキー市場を見てみると、1980年代のブーム期のお客さまがそのまま大半を占める状況で、デザインなどの嗜好も変わらず、1シーズンごとに製品を売り切るためのセール販売が当たり前の、旧態依然としたマーケットでした。

メーカーもセール販売を見越して販売計画を立てていて、メーカーが身を切りながら、マーケットを維持するためだけのビジネスが横行していました。セール販売が当たり前の状況では、お客様との信頼関係も築けません。まずはこの商習慣を切り捨てないと未来はないといった強い思いから、リブランディングの計画がスタートしました。

今こそ「シンプルで長く使い続けられる機能美」がゴールドワインブランドの特徴になっていますが、当時は「これはスキーウェアじゃない」「こんなものは着たくない」と社内だけでなく、量販店の方々やお客様から多くの批判を受けました。2016年からはライフスタイル

研究開発

イルカテゴリを展開しますが、それまでの約3年間は、まずコアとなるスキーウエアとしての価値を、マーケットを変えるところから創造しなければなりませんでした。製品開発だけでなく、企画も営業も社内の説得にも奔走しました。その象徴的な施策が2018年のブランドロゴの変更です。これまでの商習慣や社内の認識も含めて、すべてを新たにするにはロゴの変更に踏み切る必要があったのです。

ともするとブランド戦略の話に聞こえるかもしれません、製品開発とは単に新しい製品をつくるだけではありません。この製品でブランドやマーケットをどう変えていきたいのか、この製品を通してお客様にどのような価値を創造できるのか。製品開発において、一つひとつのモノづくりに深い考察をめぐらせることが、私が当社での経験から学んできたこと。製品開発の現場で、これからも受け継いでいきたい大切な理念です。

多様なパートナーとの共創がイノベーションの源泉になる

富山の開発本部を拠点に、かつては自社で開発から製造までを一貫して行っていました。規模が拡大した現在は、多くの素材メーカー・サプライチェーンとの共創体制の構築、その舞台を活かした新たな技術・製品開発が進められています。その具体的な取り組みのひとつが、2025年大阪・関西万博でのプロジェクトです。シグネチャーパビリオン「Better Co-Being®」に協賛し、酷暑や豪雨に対応するスタッフユニフォームを開発しました。

素材メーカー・サプライチェーンとの共創事例のひとつに、当社が投資し、製品化に向けた協業を進めているSpiber株式会社の構造タンパク質素材「Brewed Protein™素材」があります。素材開発の場面からこうしたパートナーと対等に議論し、課題やビジョンを共有しながら進められるのは、当社が研究・開発の機能を備えているからこそです。これが製造委託を主とする一般的なアパレルメーカーであれば、糸一本のディテールからメーカーと共同開発を行うというのは、容易

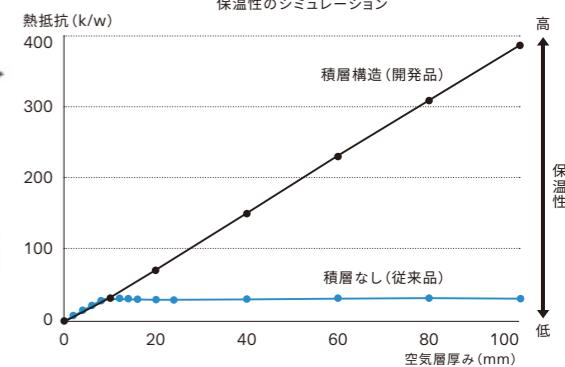
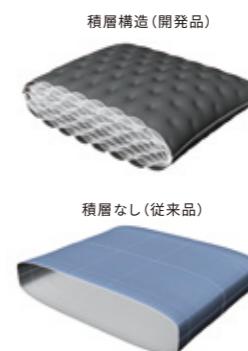
な話ではありません。

「Brewed Protein™素材」はすでに製品として形になりましたが、まだまだ製品を拡大する過程で多くの課題が出てきています。その他にも、素材メーカー・サプライチェーンとの共創体制の構築、その舞台を活かした新たな技術・製品開発が進められています。その具体的な取り組みのひとつが、2025年大阪・関西万博でのプロジェクトです。シグネチャーパビリオン「Better Co-Being®」に協賛し、酷暑や豪雨に対応するスタッフユニフォームを開発しました。

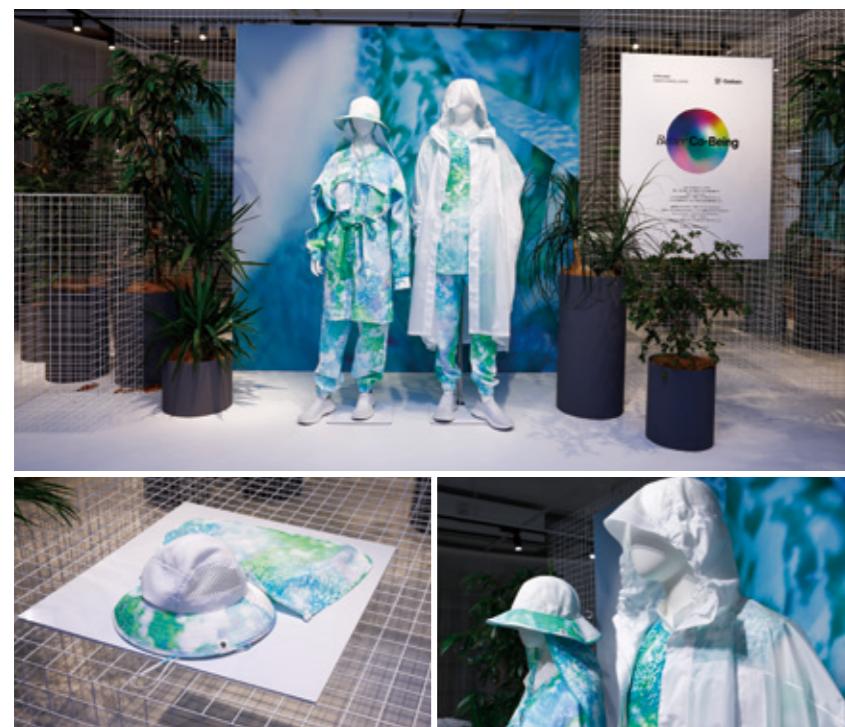
共創の本質は、成果だけでなく失敗も分かち合えることにあります。その積み重ねが信頼を生み、新たな協業や素材開発へつながっていきます。こうした関係性の中で多くの技術やアイデアが当社に集まり、研究・開発機能を備える強みを活かしてイノベーションを生み出す基盤となっています。



空気層を何重にも重ねる構造により保温性が大きく向上



衣服内に空気を取りこみ、その空気量を調整することで保温性を大きく可変できるテクノロジー。住宅に使用される断熱性の高い三重窓のように、衣服内部に空気層を何重にも重ねる構造により保温性が大きく向上する技術を開発しました。



2025年大阪・関西万博のシグネチャーパビリオン「Better Co-Being®」(いのちを響き合わせる)にサプライヤー協賛し、アテンダントスタッフのユニフォームをファッショデザイナー中里唯馬氏と共に企画・開発した。多様な豊かさと未来の持続可能性の調和を掲げるこのパビリオンは、屋根も壁もなく自然と一体化しており、スタッフは酷暑や豪雨といった過酷な屋外環境に長時間さらされながら来場者を迎える。そのため紫外線や熱を遮蔽しつつ通気性を確保する設計を取り入れ、「着る日傘」ともいえる快適性を実現した。さらにペットボトル再生素材を活用し、機能性と環境配慮を両立させた。こうした経験で得られた知見は、今後の製品開発にも活かされる。

こうした取り組みは短期的に収益へ直結しない場合も少なくありません。しかし、ビジネスの観点で懐疑的な見方があったとしても、私たちは衣料品の可能性を切り拓くために新たなチャレンジに挑み続けたいと考えています。さらに、これらの投資や協業は、環境配慮型素材を通じてブランドの競争力を高め、パートナーとの信頼関係を次のイノベーションへつなげ、サステナビリティ経営に対する市場からの評価を高めることにも直結します。中長期的には、こうした挑戦こそが当社の持続的な成長と企業価値向上の原動力になると確信しています。

自社の研究開発から生まれる新しい技術

共創と並行して、当社独自の研究開発から

も新しい成果が生まれています。その一例が、2025年8月に世界最高峰のウルトラトレイルレース「ウルトラトレイル デュ・モンブラン」の企業合同展で発表した新テクノロジーです。この技術は衣服内の空気量を調整することで保温性を自在に変え、“薄手から厚手のジャケットを1枚で兼用可能”な柔軟性を実現しています。さらに、中わたを使わない構造は製造工程における素材削減にもつながり、環境配慮の観点でも意義深いものです。約2年にわたる試行錯誤の末に技術として成立させ、現在特許を出願中です。

本技術は、過酷な環境下や都市生活の温度変化にも対応し得る構造として、「ウルトラトレイル デュ・モンブラン」の会場でプロトタイプを公開しました。今後はアスリートや関係者からのフィードバックを踏まえ、実装に向けた検証を進めます。挑戦から得た技術を最前線のフィールドで発信し、検証を重ねるプロセスこそが、当社の研究・開発力を高めています。

このような新たな技術は、これまでにない使い方や行動をお客さまに提案し、社会に大きな行動変容をもたらします。市場のニーズに対応するだけでなく、私たち自身が新たな製品や機能を提案し、社会に新たな価値を創造していくことこそが当社の使命だと考えています。

これからも私たちは、「もっとよいやり方はないだろうか」と常に問い合わせながら、未来を切り拓く製品開発に挑んでいきます。一見無駄に見える研究や夢のある発想も決して手放さず、次代を形づくる文化や価値へと育てていきます。そしてその挑戦を通じて、持続的に成長し続ける企業としての責任を果たし、皆さまの信頼に応えていきます。

サステナビリティ戦略



**あらゆる従業員がビジョンを共有する
強固な組織基盤を確立し
サステナビリティ経営を推進する。**

取締役常務執行役員CSO(最高戦略責任者)
総合企画本部長
金田 武朗

計画を前倒しする形で グリーンデザインを推進

「PLAY EARTH 2030」という長期ビジョンのもと、私たちは今、「環境」と「事業」の2つのサステナビリティの両立を目指しています。2021年度に策定した本ビジョンでは、「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つを環境重要課題に掲げました。また、2024年度から始動した中期経営計画では、新たに「生物多様性の保全と回復」を掲げ、自然と共生する事業のあり方を追求しています。

従前から手がける3つの環境重要課題に対

して、体制整備に加えて社内横断的な議論や取り組みを展開。サプライヤーとの連携も強化しながら、年度ごとに設定したKPIを目標に、多角的なアプローチを試みています。「グリーンデザインの推進」では、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推進。2024年度には環境負荷低減素材を使用した製品比率が71.5%となり、「70%以上」という2025年度の目標を1年前倒しで達成しました。

製品使用素材のうち環境負荷低減素材を主資材として25%以上使用することと定め、ペットボトル由来のリサイクル素材のほか、Spiber株式会社と共同開発した植物由來

バイオマスを原材料に使用する「Brewed Protein™素材」、モリトアパレル株式会社が開発した漁網リサイクル糸「MURON®」など、さまざまな素材を活用しています。目標の前倒し達成は、各ブランドの施策が着実に実っている証左と言えるでしょう。

もっとも、その比率が100%に達しても、製品の環境負荷がゼロになるわけではありません。一段階上のグリーンデザインを実現すべく、現在は開発本部など協力し、目標設定の見直しを行っています。例えば、ペットボトルから繊維を生成するだけでなく、繊維を新たな繊維へと再生できないか。使い古された製品を、新たな製品に再生することこそ、

次に目指すべきグリーンデザインのビジョンではないかと、多様な観点から可能性を追求しています。

脱炭素社会・循環型社会の実現に アパレルビジネスができること

アパレルは他業界と比べて環境負荷が高い産業と言われており、しかも製品点数が多く、一つひとつの組成が複雑なため、ライフサイクル全体でのCO₂排出量を明示するカーボンフットプリント(CFP)の算出が難しい分野です。そこで当社では、まず全体像を把握するために2023年度にGHGプロトコルに基づきScope1・2・3を算定しました。Scope3のカテゴリ1については、調達金額ベースの簡易算定を用いて排出量の全体感を捉えています。一方で、この簡易算定手法には削減努力が反映されない問題があります。そこで今後はCFPの手法を活用して、素材重量やサプライヤーの一次データを用いた精緻な算定に移行し、実際の削減につながる基盤を整えていきます。

2024年度の国内事業所におけるCO₂排出量は2020年度比で約93%削減され、当初計画を上回る成果を得ました。今後は、まずScope1・2において2025年度に国内全事業所、2030年度に全事業所・直営店でのカーボンニュートラルを実現します。そして2050年度には、Scope1・2に加えてScope3も含むサプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指します。その実現に向け、現在は製造工程ごとの指標設定や製品別の基準策定といった実務対応を進めています。まずはゴールドワインブランドや海外向け製品からCFP表示を導入し、段階的に範囲を広げていく考えです。

さらに、「循環型社会の実現」の取り組みにおいては、ファッショナーロス・ゼロという視点からアプローチを進めています。ファッショナーロスは、自社の開発・生産工程で生じる廃棄、サプライチェーン上での廃棄、そしてお客様による購入後の廃棄に大別されます。当社ではそれぞれに向けた取り組みを進めています。まず、自社工程においては、社長の渡辺の強

い意志により「製品の廃棄は原則禁止」という方針が定められました。アパレルは製品数が多く、サイズ展開やシーズンごとの入れ替えもあるため、従来は売れ残りや規格外品など最終的に廃棄せざるを得ないケースが一定程度存在してきました。そうした業界特有の慣行を大きく変えることになったため、現場には戸惑いの声もありました。しかし「捨てられない以上どう対応するか」を考える中で、新しい発想や改善策が次々と生まれています。廃棄を前提としないモノづくりを実現するための取り組みが、サステナビリティにおける重要な転換点となりつつあります。

サプライチェーンに対しても、監査を通じてパートナーと連携し、まずは廃棄の実態把握を進めています。特に縫製工程では、通常裁断時に2割～3割のロスが発生するとされており、その削減に向けた活動も始めています。こうしたプロセスを重ねながら、長期発注やコスト分担などを通じて相互利益を確保しつつ、将来的な廃棄削減につながる実効性のある仕組みづくりを目指しています。

こうした自社とサプライチェーンでの取り組みに対し、2024年度の製品・材料廃棄量は、目標である10.2tに対して0.3t上回る結果となりました。「エレッセ(ellesse)」や「ダンスキン(DANSKIN)」など一部ブランドの終了に伴い、最終的に廃棄が避けられなかつたことが影響しています。ただし、2020年度比では着実に廃棄量の削減を続けており、取り組みの効果が確実に表れています。さらに踏み込んだ目標として、2025年度には「製品・材料廃棄80%削減(2020年度比)」、2030年度には「製品・材料廃棄ゼロ」を掲げています。

一方、お客様による購入後の廃棄削減については、リペアサービスやリセール事業を通じて、製品を長く使い続けていただける仕組みを整えてきました。2024年度には修理の受付件数が23,887件にのぼり、お客様の思い入れある製品の利用継続を支援しています。件数の多寡ではなく、「捨てずに使い続ける」という選択肢を提供することに意義があります。また、子ども服を対象としたサステナブル・レベル「GREEN BATON(グ

リーン・バトン)」も展開しており、循環利用や次世代への継承を促す当社の姿勢を表しています。

ステークホルダーとともに広げる、 サステナビリティの価値

冒頭に述べた通り、3つの環境重要課題に加え、中期経営計画では、「生物多様性の保全と回復」という新たな課題を掲げました。従来の“環境負荷を抑える”という考え方を一步進め、“環境を再生する”ことを目指すものです。取り組みの本質が異なるという点で、重要な転換点になるとと考えています。

この目標の実現に向けて、現在は課題の把握や施策を検討する段階ですが、その一例として、40ヘクタール規模の「Play Earth Park Naturing Forest」は、高い親和性を持つプロジェクトです。世界的な環境課題に對して、この規模の活動にどれほどの意義があるのか、そう問われることもあるかもしれません。しかし私たちは、このプロジェクトを「環境への貢献をどのように形にするか」を示すモデルケースだと捉えています。自然との共生という考え方を具体化し、社会に発信する新たなメディアとしての役割も担う存在です。お客様にとどまらず、社会全体に向けたメッセージ性がここにはあります。

こうした“環境を再生する”という新たな視点を踏まえ、私たちは環境と事業のサステナビリティの両立を目指しています。この両立を実現するためには、私たち自身の目指す方向を明確にし、その価値や意図をお客さま、従業員、サプライヤーなどのステークホルダーと共有していくことが欠かせません。単なる共感形成ではなく、価値観の共有を通じて、持続可能なパートナーシップを築いていくことが求められます。特に海外展開の加速は、中期経営計画における重要戦略のひとつであり、CFPをはじめとする環境情報の開示といったコミュニケーションのあり方も、今後ますます重要性を増していきます。

そうした中、「Goldwin500」に向けた、ゴー

サステナビリティ戦略

ルドワインブランドのサステナビリティ価値を的確に表現するアウトプットは、現時点では十分とは言えません。実際にはゴールドワインブランドにおいても、リサイクルダウンや植物由来の「Brewed Protein™素材」など、環境負荷を抑えた素材の活用を進めています。これらは当社の複数ブランドで展開している取り組みですが、ゴールドワインブランドの背景やストーリーと結びつけ、価値を伝える表現へと昇華させていくことが重要です。

それこそが「環境」と「事業」の両立を力強く支える手段であり、私たちの成長に直結する挑戦です。私たちは今、そのコミュニケーションをさらに磨き上げ、世界に通用する表現力を築き上げていきます。

壮大なビジョンをかなえるための基盤づくりにあらためて取り組む

サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルの実現や製品・材料の廃棄ゼロ、すべての製品に環境負荷低減素材を利用するなど、2050年度を目標に掲げたビジョンは客観的に見ても壮大なものです。しかしこれは、アクトアスポートを軸とし、自然環境と向き合ってきた私たちの歴史に根差しています。社長の渡辺を中心に、自然との共生に本気で向き合う企業姿勢があるからこそ、遠い未来をリアルに描き、言葉にできるのです。

大量生産・大量消費・大量廃棄を特徴とするファストファッションは、持続可能性の観点から今後大きな見直しを迫られていくでしょう。そうした社会の変化を踏まえ、私たち自身も製品をつくり、販売し、成長していく企業としての責任があります。どれだけ環境負荷を抑えられるか、廃棄を最小限にできるか。あらゆる業務の判断基準に、サステナビリティの視点を取り入れる必要があります。

一方で、サステナビリティの理解や優先順位の捉え方には、立場や役割によって差があるのが現実です。私自身も経済合理性とサステナビリティの両立に、難しい判断を迫られる場面が多くあります。だからこそ、組織としてのサステナビリティに対する考え方を従業員一人ひとりにまで浸透させていく必要があると考えています。全従業員が共通の認識と指針を持ち、自律的に判断・行動できる状態を築く。それが「PLAY EARTH 2030」の着実な実現を支える組織基盤になるはずです。

そこで、サステナビリティを全従業員が共通認識として捉え、自律的に判断・行動できる状態を築くためのサステナビリティ方針の策定に取り組んでいます。「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」というパーサスのもと、環境と人の両方にどのように向き合っていくべきか、議論を重ねています。先頃実施した役員合宿でも、環境への対応に加え、人権や労働環境、地域社会に関する課題について活発な議論が交わされました。各ブランド

や部門での取り組みを束ねて、スケール感あるインパクトへと変えていくこと。社内で異なる認識や優先度をすり合わせ、同じ方向を目指す共通軸として、方針をまとめています。

同時に、サステナビリティの視点には、自然との共生にとどまらず、「人」との共生も含まれます。サプライチェーンにおいては、人権尊重を大前提とし、その実現のために労働環境の改善、安全・衛生の確保、公正な取引、児童労働や強制労働の防止といった取り組みが欠かせません。社内においても、従業員一人ひとりが主体的に価値を生み出せる仕組みや風土を整えるとともに、ダイバーシティや働きがい、健康といった観点から人材の可能性を広げていくことが肝要です。

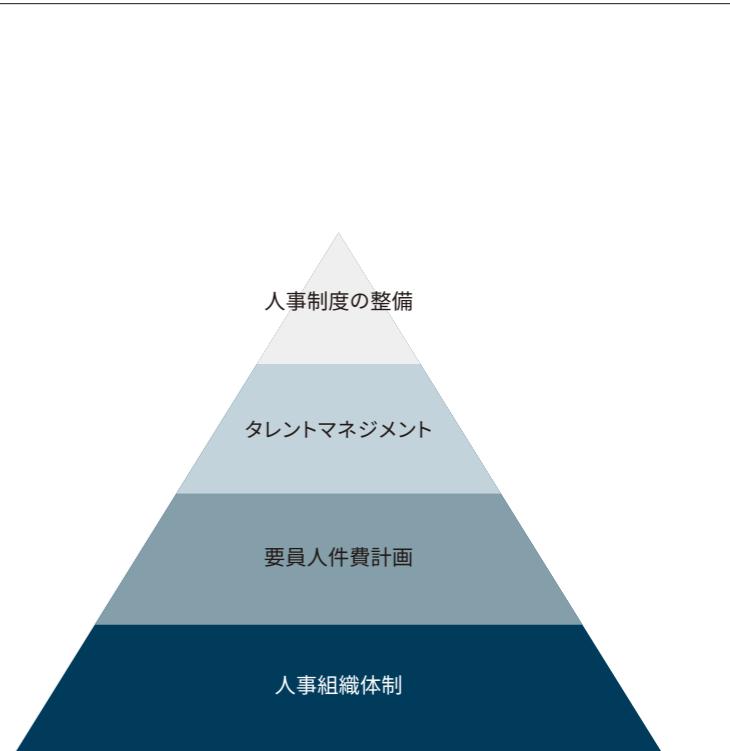
「人」に注目した新しい重要課題の設定や、戦略を社内に示すべく、例えば人的資本への取り組みを体系的に進めるため、人事制度やタレントマネジメントの強化などを推進しています。社内にとどまらず、サプライチェーンや地域社会、ひいては将来世代に至るまで「人が自然とともに豊かに生きる未来を思い描き、私たちは何をすべきかを定めるタイミングにきています。私たちの事業に関わるステークホルダーだけでなく、広く社会に対して、ゴールドワインがどのような影響を与えられる企業になれるのか。世界の課題を想像する力と、社会とのコミュニケーションを通して、自ら指すビジョンに向けて力強く進んでいきたいと思います。

従業員と会社がともに挑戦し成長する環境づくり

海外展開やコト事業の本格化により、当社はモノづくりにとどまらず、より包括的なライフスタイルの提案を行う企業へと進化しつつあります。こうした事業の広がりとともに、人材に求められる役割や能力も多様化し、従来の人事制度や運用だけでは対応が難しい局面が増えてきました。

そこで2026年4月の導入を見据え、人的資本経営の実現に向けた新たな人事戦略の策定に取り組んでいます。現場の従業員の声も取り入れながら、「従業員と会社の新しい関係性」を構築し、自律的な成長を支える環境づくりを進めています。

「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」というパーサスのもと、従業員と企業がともに挑戦し、成長していく新たな基盤の構築を目指します。



2022年度からスタートしたジョブ型人事制度をベースに、専門性の高い技術職をはじめとした必要人材の獲得や定着率の向上を図るべく、人事制度のアップデートに取り組んでいます。併せて、評価制度の改善や評価側の教育も推進しています。

人事制度の整備

従業員のスキルや能力・経験値などをデータとして一元管理。適性のある業務・職務への配置や評価だけでなく、経営戦略の実現や組織が抱える課題から逆算した期待役割の設定、育成計画の策定などに役立てています。

タレントマネジメント

経営戦略に基づいた人的資本の構成(役割ポートフォリオ)を作成し、必要となる業務・職務、人員、スキルを明らかにします。売上高の伸長を踏まえた人件費率の枠組みにおいて、評価制度の更新や採用計画の立案につなげます。

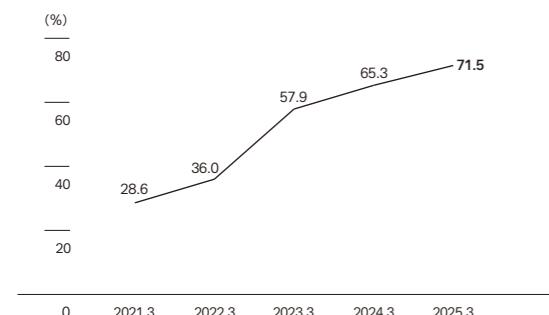
要員人件費計画

役割ポートフォリオの活用、新たな人事制度の運用に向けて、人事組織自体の体制の見直しを図ります。同時に、あらためて社内的人事業務の過不足などを抽出しながら、システム化による生産性の向上の検討も行っています。

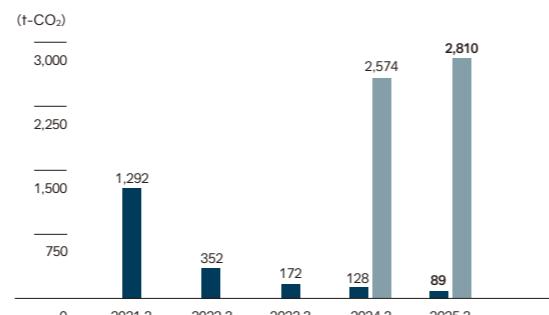


非財務ハイライト

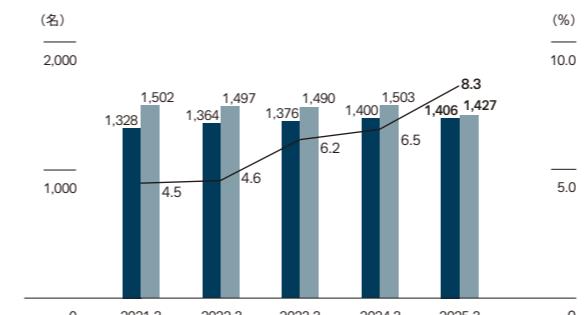
環境負荷低減素材使用製品比率



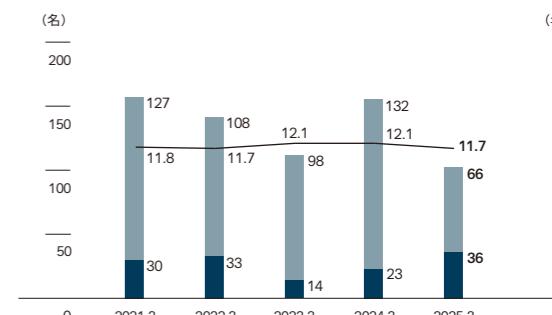
CO₂排出量(国内事業所および直営店)



男女別従業員数／女性管理職比率



新入社員数(新卒／キャリア)／平均勤続年数



中長期目標の明示により全社で環境負荷低減素材の使用が進展。再生素材や植物由来素材(「Brewed Protein™素材」など)を各ブランドで積極的に使用し、2025年3月期の使用比率は71.5%です。2031年3月期までに90%達成を目指し、環境負荷低減と持続可能な社会の実現に向けてサステナブルな製品開発を推進しています。

2024年3月期から直営店のCO₂排出量算定を開始し、国内事業所と合わせた排出実態を可視化しました。排出量は国内事業所89t-CO₂、直営店2,810t-CO₂となっています。今後は、再生可能エネルギーの導入拡大や省エネ投資、店舗オペレーションの改善など、より実効性の高い施策を講じることで、排出削減の加速を図っていきます。

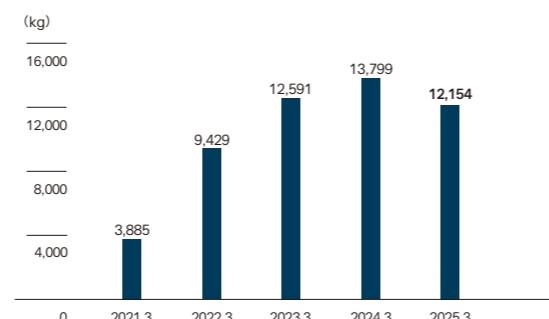
多様性を尊重した組織づくりを推進し、男女ともに安定した雇用を維持。女性管理職比率も着実に上昇し、2025年3月期は8.3%に到達。今後もダイバーシティ&インクルージョンを経営方針のひとつとして、女性リーダー育成や働きやすい職場環境づくりに努めます。

新卒・キャリアとともに幅広い人材を積極採用し、2025年3月期は新卒36名・キャリア66名が入社。平均勤続年数は11.7年と高水準を維持。多様な人材が能力を発揮できる制度整備や、柔軟な働き方の推進を通じ、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。

廃棄物排出量



不要衣服回収量



製品ライフサイクル全体での廃棄物削減と循環利用に取り組み、2025年3月期の製品・材料廃棄は10.5tとなりました。一方で、その他廃棄物の増加により総排出量は前年を上回っています。今後は、製品廃棄の抑制を継続するとともに、全体の排出削減に向けてリサイクルや再利用の取り組みを一層強化していきます。

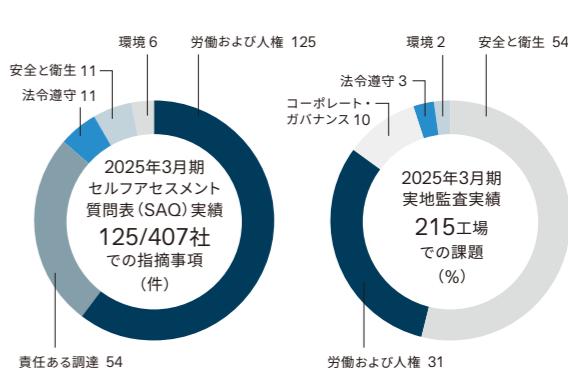
不要となった衣服の回収・再資源化を全社的に推進。全国の直営店で回収ボックスを設置し、リサイクルやアップサイクルにつなげています。2025年3月期の回収量は12,154kgに達し、循環型社会の実現に向けて今後も取り組みを強化していきます。

従業員1人当たり年間時間外労働時間／有給休暇取得率



働きやすい職場環境づくりに注力し、従業員1人当たり年間時間外労働時間を抑制。有給休暇取得率も84.7%と高い水準を維持しています。柔軟な働き方や人材育成を推進し、従業員の健康とワーク・ライフ・バランス向上に取り組んでいます。

サプライヤー監査における実績



サプライチェーン全体の透明性と公正性を高めるため、2025年3月期にはSAQにおいて407社のうち125社で207件の指摘事項を確認し、実地監査では215工場で課題を把握しました。当社は監査件数の増加を目的とするのではなく、こうした結果を踏まえてリスクを特定し、改善につなげることを重視しています。今後も定期的な監査を通じ、パートナー企業と協働しながら責任ある調達と持続可能なモノづくりを推進していきます。

財務・資本戦略



**実需型ビジネスモデルを土台とした
高収益体质を維持・向上し、
新たなステージに飛躍するための推進力へと変えていく。**

取締役専務執行役員CFO(最高財務責任者)
管理本部長

白崎 道雄

中期経営計画(2025年3月期～2029年3月期)1年目として踏み出した着実な第一歩

前中期経営計画(2022年3月期～2026年3月期)を前倒してスタートした現在の中期経営計画の1年目にあたる2025年3月期は、次なるステージを見据えた第一歩として、確かな手応えを得られる1年となりました。

通期業績は2025年3月に修正を行った計画に対して、概ね見通しを達成しました。市場動向は消費マインドの回復がいまだに鈍く、夏場の酷暑や12月まで続いた暖冬など、天候要因も厳しかったのが実情です。そんな中で、中

国を中心としたインバウンド需要が想定を上回り、特に都市部直営店の売上を押し上げたことが業績を底支えしました。全国の拠点となる店舗などの自主管理売上比率が高まった点も、今後につながる好材料です。

一方で売上総利益率が52.1%と、計画の52.5%に対して未達となりましたが、これはセール販売などの影響ではなく、原価率の高い高機能・高価格帯の新規商材の構成比が高まったことが要因です。一部、円安や原材料高騰の影響も含みますが、高付加価値製品がインバウンドのお客さまを含めたマーケットに浸透している成果であり、高い機能性を備えたヘビーユーザー向けの製品からブランドのロイ

アーティの、第3四半期以降の売上回復で想定に近い業績を達成しています。

販管費および一般管理費に目を向けると、前期433億円から約37億円増となる470億円、うちJ-ESOP(株式給付信託)や本社移転費用の一過性費用35億円を除く実力値では435億円になり、微増にとどまりました。期初計画では80億円の増額を見込んでいましたが、実績は計画から▲44億円の着地となっています。こ

れは継続的に取り組んできたコストコントロールが奏功した結果だと捉えています。

販管費については、前中期経営計画から継続して、売上高の32%～37%を指標とし、経費先行の考え方を持っています。一方で、現在の中期経営計画では、2033年3月期にゴールドウインブランドのグローバル売上高500億円を目指す「Goldwin500」や、「Play Earth Park Natur Forest」をはじめとしたコト事業の推進のため

に、営業キャッシュ・フローの30%～35%を成長投資に、20%～25%を事業基盤投資に充てる積極的な計画を立てています。成長投資に伴うコストコントロールは株主の皆さまの関心が高いポイントだと認識しています。今後は科目・項目別に詳細なコストを可視化し、どう使ったか、使わなかったのかも含めて、高い精度でサプライズのない情報開示の体制を整備していきます。

事業成長の土台となる 高収益体质の維持・向上に向けて

2025年3月期の成長軌道をより確かな業績につなげるべく、2026年3月期はコストコントロールを継続して徹底します。売上高は前期比6.2%増となる1,405億円、営業利益は同18.2%増となる259億円を見込んでおり、一過性費用を除いたベースでは2024年3月期とほぼ同水準になる見通しです。すでに今期の秋冬から年内に販売する製品の原価は固まっており、為替も予約済みです。売上が大幅に下振れしない限り、大きな原価増はありません。0.6%増となる売上総利益率52.7%という目標も現時点で高い確度で捉えています。

こうした営業利益率確保のためのコストコ

2025年3月期決算の要点

1 不確実性に対応する 「実需型ビジネスモデル」 の強みを発揮

- 気候変動やインバウンド需要といった不確実性に対し、当社は製品投入や出荷タイミングの柔軟な調整、精緻な在庫管理を通じ、収益性の安定を実現。
- 競争優位性の表れであり、今後の気候変動の常態化にも実需型ビジネスモデルによって柔軟に対応可能。

2 インバウンド需要が続伸 体験価値の提供が 成長を牽引

- インバウンド売上は全四半期で前期超え。免税強化店の需要に対応。また、日本人のお客さまの需要も堅調。
- アルパインツアーサービス株式会社のグループ会社化を起点とした「コト消費」領域の強化により、購買体験の深化に期待。

3 中国展開の加速 都市型・高感度層への 浸透が本格化

- 中国市場では、上海・杭州など都市型ハイエンド層をターゲットとして出店を推進。初年度から高価格帯にもかかわらず販売は計画を上回る。
- 「出店」から「浸透」へと軸足を移し、地域特性を踏まえた展開によりグローバル展開の成長エンジンとする。

高ROE経営体制の維持・向上

改善 ドライバー	ROE						
	売上高の拡大	販売効率の改善		資本構成の最適化			
KPI	自管理売上 比率の向上	海外売上高 比率の向上	コスト コントロール	販売ロス率 低下	在庫残高の コントロール	株主還元	有利子負債の コントロール
24.3期	56%	4.7%	34.1%	1.4%	182億円	8.1% 40.7%	0.01倍
25.3期	59%	5.1%	35.5%	1.4%	192億円	6.9% 55.4%	0.003倍
29.3期	60%	10%	32.0%～37.0%	1.5%	230億円～ 270億円	6%以上 40%目安	0.3倍以下
方針	中計最終年度に 自管理売上比 率60%を目指す	中計最終年度に 海外売上高比率 10%を目指す	成長投資を続け ながら30%台を 維持する	中計期間中、 現状水準の 維持を目指す	発注量の抑制と、 シーソン中の 流動在庫の徹底	DOE 6%以上を 目指す	中計期間中、 DOE 6%以上を 目指す
						財務規律を 維持する	財務規律を 維持する
						総還元率40% を目安に機動的な 自社株取得	総還元率40% を目安に機動的な 自社株取得

財務・資本戦略

トロールや天候要因・インバウンド需要といった変動する市場への対応力の土台となるのが、当社の事業特性である「実需型ビジネスモデル」です。自主管理売上比率は2025年3月期で59%であり、定価販売比率の向上、店頭・ECの需給の適正化による在庫回転率の改善、販売ロス率の低下などに強いメリットを発揮します。

そのほか、為替を前提とした安定したコスト構造の維持や2023年4月からスタートした富山・千葉の2拠点体制など物流体制のさらなる効率化による運送費の削減が売上総利益率向上のための施策として挙げられます。継続的に築いてきた「実需型ビジネスモデル」による迅速で精緻なコントロールと、販管費の引き締めは2026年3月期、さらには2029年3月期までを期間とする中期経営計画の達成に向け、変わらず重要なドライバーとなります。

中期経営計画では「Goldwin500」やグローバルマーケットでの事業推進、コト事業の本格化など、次なるステージへの飛躍を目指します。その基盤となるのはこうした財務戦略に基づく高ROE経営の維持・向上です。直近3年間のROEは29.3%、27.0%、23.2%と非常に高い水準を維持しています。2025年3月期末には純資産1,112億円と過去最高水準に到

達し、自己資本比率73.2%、D/Eレシオ0.003倍と極めて健全な財務体質を保っています。

海外事業やコト事業は進展とともにキャッシュ・コンバージョンが重くなる可能性がありますが、それらの比重が高まったからといって中期経営計画においてROEの目標値を下げるとはありません。高ROE経営は当社と株主の皆さまとの信頼を強固にする鍵であり、これから成長を支えるセーフティネットの役割を果たします。高ROE経営を維持するために「売上高と売上総利益の拡大」を重視し、引き続きROE20.0%以上をKPIとします。高収益体質という信頼を礎として、当社は事業成長をさらに加速させ、次なるステージへのチャレンジを進めています。

100年企業に向けた変革をかなえる成長フェーズの資本戦略

先述の通り、2025年3月期末に純資産は過去最高水準となる1,112億円に到達し、同期の営業キャッシュ・フローは244億円となりました。今後は2029年3月期までに1,200億円へ1,300億円の営業キャッシュ・フローを創出し、

成長投資・事業基盤投資・ESG投資・株主還元の4つの領域で、還元とのバランスを重視した戦略的な資本配分を進めています。

成長投資の軸は「Goldwin500」と「ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)」の成長戦略に置きます。「Goldwin500」でまず目指すのは、2027年3月期の売上高100億円というマイルストーンを確実に達成することです。すでに国内拠点や中国での出店計画を進めており、2026年3月期には国内、中国に加えて、韓国や欧米への出店も計画しています。ここまで出店攻勢がまとまる期間は初めてで先行投資が重なりますが、2027年3月期にその成果が結実するはずです。国内既存店の増床も含めれば売上高100億円の到達は、十分に視野に入ってくる目標です。100億円に到達できれば2033年3月期に中国市場で300億円、グローバル売上500億円という数値に十分にリーチできると考えています。チャレンジングな目標と受け止める方もいますが、当社にとっては国内外のマーケットを冷静に判断した確度のあるビジョンです。

一方で、2025年3月期にブランド単体で売上高1,000億円を突破した「ザ・ノース・フェイス」の成長戦略は、ブランド価値のさらなる拡

大とともに、「キッズ」「シューズ」「ウイメンズ」などの成長領域への投資で新たなマーケットを開拓しながら、ブランド単体で2029年3月期売上高1,280億円の達成に向けた堅調な成長が目標です。

すでにノウハウを蓄積しているアパレル事業に対して、新規事業となる「Play Earth Park Naturing Forest」や、2025年4月にグループ会社化したアルパインツアーサービス株式会社を軸としたツアー事業はキャッシュサイクルが異なります。これらのコト事業は事業基盤投資に区分しており、KPIも新たに設定する計画です。キャッシュサイクルがアパレル事業と異なるため、全体のサイクルは二層化されます。その中で今後はレバレッジの活用も見据えますが、中期経営計画期間の財務規律としてD/Eレシオ0.3倍以下というKPIを設定し、健全経営の維持に努めています。

また、持続的な成長を図るための取り組みとして、事業基盤投資における人的資本への投資も重要な要素のひとつです。ここまで堅調な事業成長や財務・資本戦略を実現できた背景には、バックオフィスの成長がありますが、企業の急成長に対する人的資本のギャップの埋め合わせは現在も注力している最中です。

トップラインの伸長に対してバックオフィスが後回しになる企業は少なくないですが、当社においても、急成長に対する人的資本のギャップを埋めるべく、採用・育成・評価をはじめとした諸施策に精力的に取り組んでいます。

2025年4月には定着率とモチベーション向上による販売力強化を目的に、全店舗における販売契約社員の正社員化を実施しました。簡単な決断ではありませんでしたが、エンゲージメントの向上が実需型ビジネスモデルのさらなる磨き上げ、海外展開における企業価値の維持、それらを推進力とした中期経営計画の達成に奏功すると考えています。

安定的かつ継続的な利益還元を実現するために

2033年3月期に売上高500億円の事業規模を目指すゴールドウインブランドのグローバル展開の強化、「ザ・ノース・フェイス」の着実な成長、そしてコト事業の推進加速など、中期経営計画は、これまでの堅実な財務・資本戦略を下地としながらも、次なるチャレンジへと歩みを進める大きなタイミングです。そこでは当

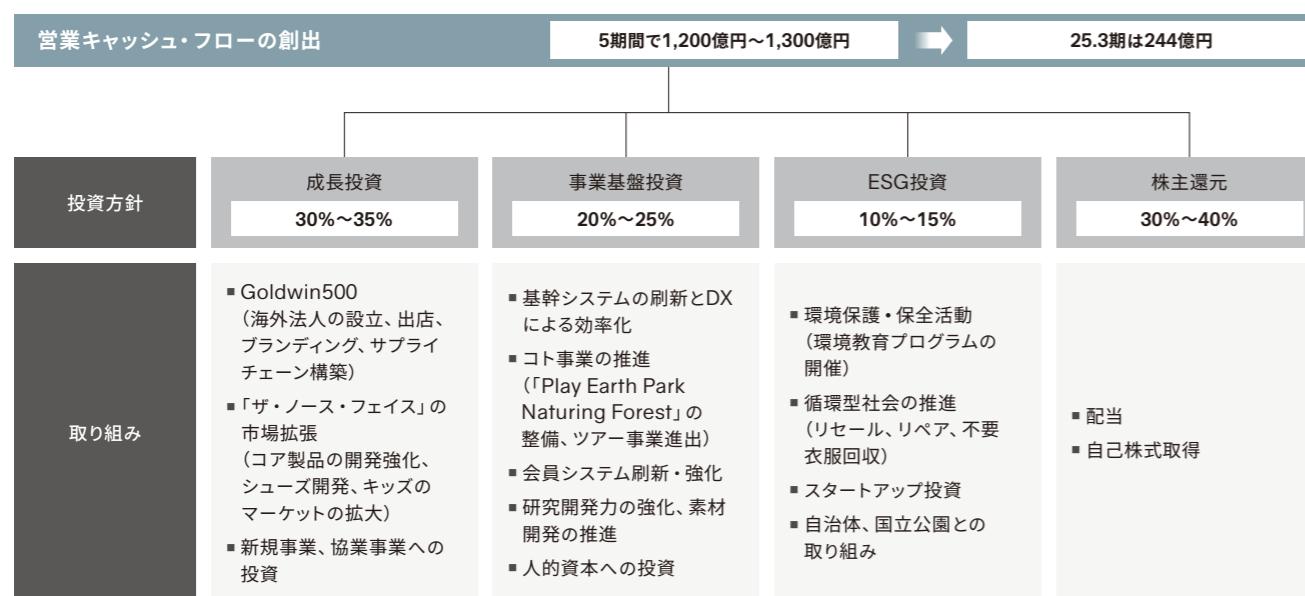
然ながら株主の皆さまからの中長期的なご支援が不可欠です。

株主還元では、2025年3月期に過去最大規模となる自己株式の取得を実施したほか、2026年3月期には配当金を前期163円から174円へと引き上げ、15期連続の増配を見込んでいます。中期経営計画期間内はDOE6%以上、総還元率向40%目安をKPIとしており、機動的な自社株取得も実施する方針です。

また、2026年3月期からはコーポレートコミュニケーション室をIR室と広報室に分割し、投資家の方々とのよりきめ細やかなコミュニケーションをかなえる体制を整えました。最近では海外事業について「実際に韓国や中国の店舗を見に行きたい」と言ってくださる投資家の方も増え、当社の事業戦略への関心の高まりを感じています。

長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」を実現するためにも、リアリティのある財務・資本戦略は必須であり、理想と現実のバランスを確保することが私の責務だと考えています。経営会議や取締役会では「株主の皆さまからの期待に応えるために何が大切なか」を常に提議しながら、皆さまの信頼と期待に応える事業成長に向けて邁進していきます。

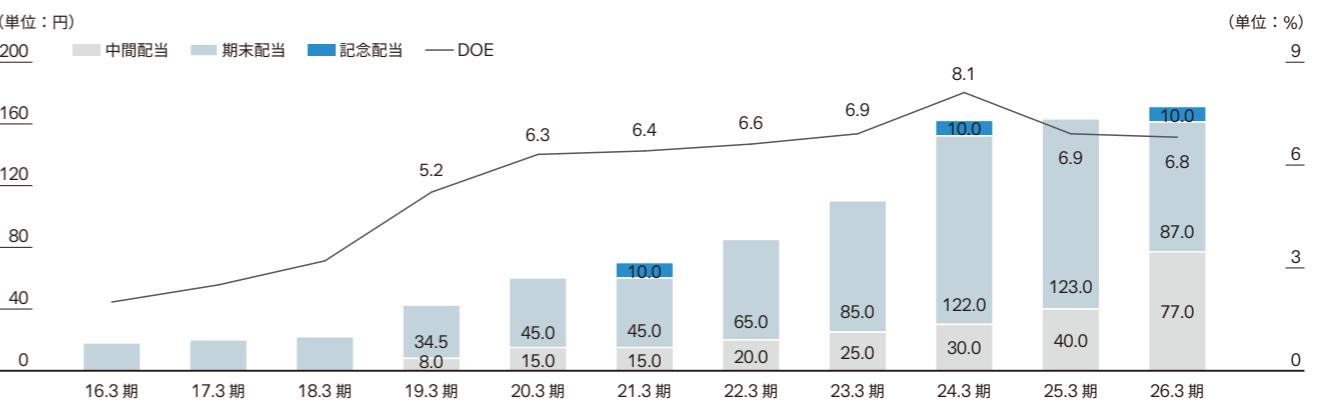
キャッシュ・アロケーションの中心は、ブランドへの成長投資



株主還元方針

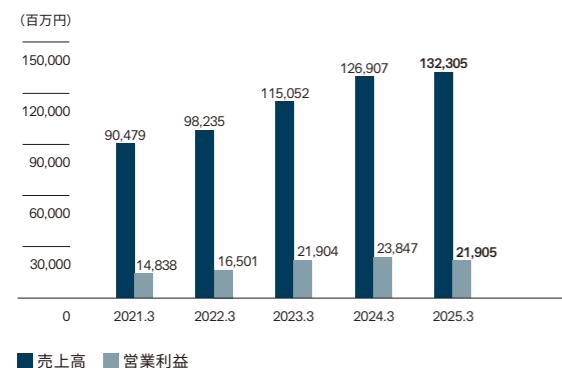
26.3期は15期連続増配見通し。25.3期の中間・期末配当バランス25:75から26.3期は50:50に配当も通年型にシフト

1株当たり配当金とDOE(株主資本配当率)の推移



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



直営店舗数／自主管理売上比率



EC売上高／EC売上高比率



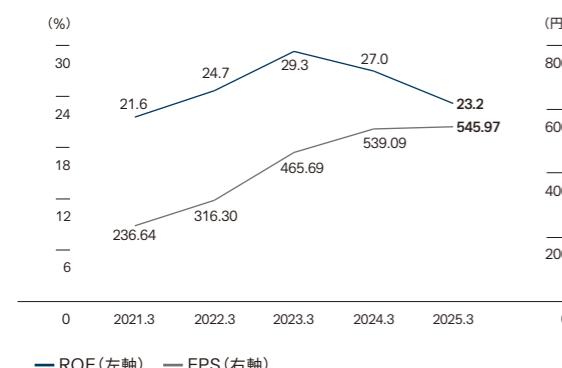
5期連続で増収となり、売上高は2021年3月期の904億円から2025年3月期には1,323億円へ拡大しました。営業利益も同期間で148億円から219億円に増加しています。主力ブランド「ザ・ノースフェイス」の伸長や直営・ECの強化が成長を牽引し、収益基盤が強化されています。

当期純利益は2021年3月期の107億円から2025年3月期には244億円へと大きく伸びました。売上高営業利益率は一時19%まで上昇し、2025年3月期は16.6%となりました。高収益ブランドとコスト管理強化が利益成長を支えています。

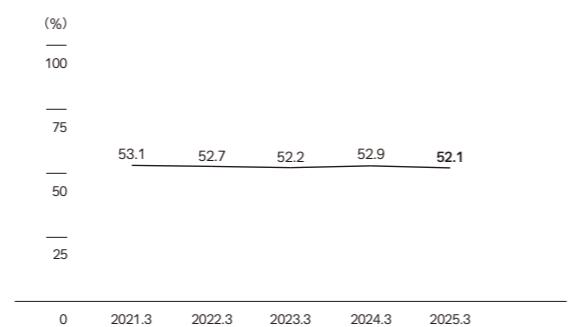
直営店舗数は約160店で推移し、自主管理売上比率は2021年3月期の57%から2025年3月期には59%に上昇しています。直営店での顧客体験向上とECチャネルの拡充を組み合わせることで、ブランド体験の深化と収益力の向上を実現しています。

EC売上高は2021年3月期の122億円から2025年3月期には173億円まで拡大しました。オンラインとオフラインの連携を強化し、デジタル施策を通じてさらなる成長を目指しています。

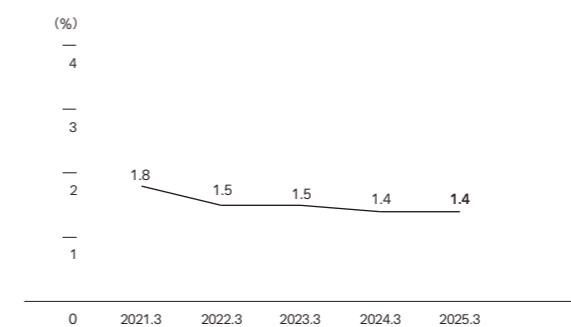
自己資本利益率(ROE)／1株当たり当期純利益(EPS)



売上高総利益率



販売ロス率



棚卸資産残高／棚卸資産回転月数



2025年3月期のROEは23.2%、EPSは545円となりました。前期からはやや低下しましたが、依然として高水準を維持しています。利益成長や自己資本増強に加え、安定した増配と株主還元の強化にも継続して取り組んでいます。

売上高総利益率はこの5年間で一貫して50%超を維持し、2024年3月期には52.9%を記録しました。2025年3月期は52.1%と高水準を確保しています。高付加価値製品や原価管理の徹底が収益性の安定につながっています。

販売ロス率は2021年3月期の1.8%から2025年3月期には1.4%まで着実に改善しました。適正在庫管理や需要予測の高度化を通じて、値引き・廃棄を抑制し、サステナビリティと収益性の両立を進めています。

棚卸資産残高は2021年3月期から2025年3月期まで適正在庫を維持し、2025年3月期には暖冬の影響で一時的に増加したものの、第4四半期に調整を進めました。棚卸資産回転月数も改善傾向が続き、経営効率が向上しています。

11カ年財務サマリー

(単位:百万円)

3月31日に終了した各会計年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
損益状況											
売上高	57,417	59,713	60,903	70,420	84,934	97,899	90,479	98,235	115,052	126,907	132,305
売上総利益	24,109	26,388	28,387	34,356	43,209	52,483	47,991	51,743	60,035	67,173	68,925
営業利益	2,414	3,129	3,910	7,102	11,861	17,480	14,838	16,501	21,904	23,847	21,905
経常利益	4,089	4,180	4,578	7,833	12,982	16,375	15,984	20,285	28,083	32,601	30,806
親会社株主に帰属する当期純利益	3,471	3,369	3,424	5,174	9,243	10,770	10,734	14,350	20,977	24,281	24,444
包括利益	5,333	1,130	3,114	6,847	8,425	9,553	11,469	15,365	22,621	27,493	23,865
営業キャッシュ・フロー	3,108	4,315	4,241	9,131	13,163	13,650	7,401	18,049	20,222	18,551	24,437
投資キャッシュ・フロー	▲ 1,463	▲ 2,987	▲ 2,773	▲ 5,981	▲ 2,084	▲ 3,449	▲ 3,261	▲ 1,567	▲ 3,381	▲ 1,488	208
財務キャッシュ・フロー	▲ 2,051	376	▲ 104	▲ 1,332	▲ 7,933	▲ 6,157	▲ 162	▲ 11,853	▲ 7,725	▲ 9,367	▲ 14,768
財政状態											
純資産額	29,105	29,614	31,918	35,425	39,609	46,852	52,916	63,411	80,056	100,170	111,203
総資産額	53,289	57,315	60,572	70,713	77,544	82,285	91,376	99,085	118,517	140,977	150,877
有利子負債	4,028	5,663	7,109	9,780	6,834	4,025	9,746	4,188	2,585	1,372	354
その他											
設備投資額	960	2,064	5,014	1,819	1,736	3,836	4,274	2,992	2,110	2,869	3,211
減価償却費	1,026	1,152	1,241	1,471	1,532	1,722	1,669	1,646	1,762	2,046	2,299
棚卸資産回転日数(日)	64.80	61.22	63.51	58.57	51.15	50.44	60.36	53.08	44.49	47.23	51.64
研究開発費	356.00	561.00	664.00	667.00	756.00	733.00	673.00	780.00	866.00	793.00	707.00
売上債権回転日数(日)	72.5	69.3	65.4	58.7	54.3	46.8	49.0	48.8	54.5	55.8	55.2
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円)	74.45	73.37	74.52	114.04	203.11	237.89	236.64	316.30	465.69	539.09	545.97
1株当たり純資産(円)	632.19	643.80	695.12	770.24	873.91	1,032.36	1,164.16	1,398.56	1,774.20	2,226.70	2,489.98
1株当たり配当金(年間)(円)	12.50	13.75	16.25	21.25	42.50	60.00	70.00	85.00	110.00	162.00	163.00
配当性向(%)	16.8	18.7	21.8	18.6	20.9	25.2	29.6	26.9	23.6	30.1	29.9
財務指標											
自己資本比率(%)	54.5	51.6	52.6	50.0	51.0	56.8	57.8	63.9	67.4	70.9	73.2
売上高総利益率(%)	42.1	44.2	46.5	48.4	50.6	53.5	53.1	52.7	52.2	52.9	52.1
売上高販管費率(%)	37.8	38.9	40.2	38.7	36.9	35.8	36.6	35.9	33.1	34.1	35.5
売上高営業利益率(%)	4.2	5.2	6.4	10.1	14.0	17.9	16.4	16.8	19.0	18.8	16.6
自己資本利益率(ROE)(%)	12.8	11.5	11.1	15.4	24.7	25.0	21.6	24.7	29.3	27.0	23.2
総資産経常利益率(ROA)(%)	8.0	7.6	7.8	11.9	17.4	20.5	18.4	21.3	25.8	25.1	21.1

(注)1. 2015年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施しています。2011年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産額及び1株当たり配当金を算定しています。2. 2018年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を実施しています。2011年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産額および1株当たり配当金を算定しています。3. 2019年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を実施しています。2011年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産額および1株当たり配当金を算定しています。4.『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。