



Dedication to detail

創業者である西田東作は、「目に見えるところは誰でも気を付ける。

しかし見えないところに細心の注意を払うのがメーカーの良心だ。」と語り、

デザイン性・機能性・審美性のいずれも欠かさない、信念を持ったモノづくりを提唱してきました。

これは、モノづくりの精神とともに、表面に現れたことの背景にある物事の本質を、

細心の注意を払って捉えようとする姿勢として、ゴールドウインの従業員に脈々と受け継がれています。

現代のモノづくりの背景には、品質の追求に加えて、環境負荷の低減や、人権配慮への責任、

お客さまによる製品使用後の廃棄への責任など、心を配るべきさまざまな課題があり、それらは絶えず変わり続けています。

さらに、ゴールドウインが創造する社会価値とは、製品をご購入いただくお客さまはもとより、

社会全体に対して「目に見えない」精神的な豊かさを提供していくことです。

「Dedication to detail」とは、ゴールドウインに関わる世界中のステークホルダーと、

こうした考え方を共有するためのメッセージです。



Purpose

人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる

Envision new possibilities for humanity in nature

自然をフィールドとして営み続けてきたゴールドウインのモノづくり、コトづくり、環境づくりは、人間の可能性を拡張していくものであり、自然がより豊かになる可能性を探求していくものです。

スポーツの起源である「遊び」を通じて常識やルールを更新しながら、変化し続ける人間と自然のあるべき姿を常に模索し、これからの地球と人間をめぐる新しい未来の実現を目指します。

Vision

- 1 子どもたちの可能性を引き出し、美しい未来を形づくるための閃きと機会を提供する
- 2 常識を突き抜ける想像力、世界に貢献する革新的な開発で地球環境の改善を目指す
- 3 感動を創造し、持続可能な社会を推進する人間らしい企業になる

私たちには、未来を生きる子どもたちに美しい地球環境を引き継ぐ責務があります。

その実現のためには、常識を超えた想像力で世界に貢献する姿勢を持つことが欠かせません。

従業員一人ひとりが、美しい自然に想いを馳せ、愛し、未来に向けて当社の責務を全うすべく進み続けます。

Value

Play

遊ぶ

遊びを通して子どもが世界を理解していくように、好奇心と探求心をもって何事にも自ら取り組むこと。
新たな世界のルールや仕組みを柔軟に取り入れながら、更新し続けること

Imagine

想像する

自然界のことから自分自身のことまで、物事を表層で捉えず多視点で想像し、考察し、構造的に捉えること。
感覚だけでなく、知恵と経験と情報を生かし想像すること

Engage

挑戦する

困難なこと、未知のこと、正解がないことに向き合い、自らの信念とアイデアを行動をもって示すこと。
世に変化を起こすことを恐れず、自分ごととして率先して挑戦すること

Create

生み出す

たゆまぬ改善を続け、細部へ至るまで妥協せず、徹底したこだわりを追求すること。
行動と思考の連鎖が、人々に新たな発見と驚きと喜びをもたらす物事を生み出すことができる

Respect

敬意を示す

自分だけの益に固執せず、他者や自然に敬意を持って利他的な行動を意識すること。
自身は様々なものに生かされていることを心得、周囲の人、自然との互惠関係を築くこと

ゴールドウィンが大切にし、体現すべき価値観です。

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

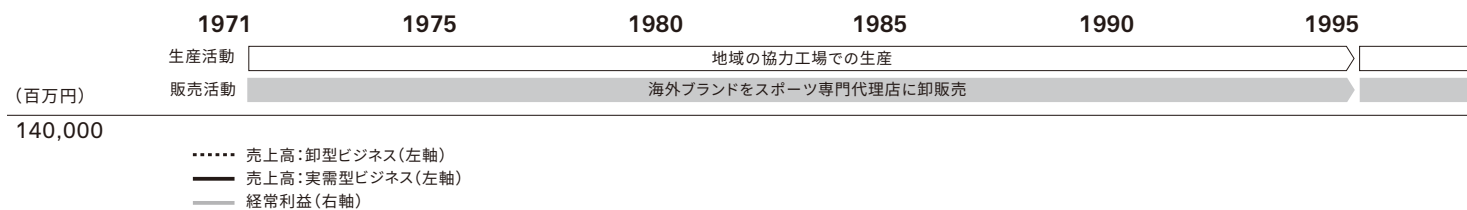
利他的な視点を持ち、人間だけではなく自然界も含めて互いに思いやり、

尊敬し合うことを大切にしながら、自然と向き合い遊ぶことを通して育まれた創造性により、

新たな目標の実現に向けて挑戦を続けます。

ゴールドウインの歩み

1950年、富山の小さな工場から始まった私たちは、衣服を通じて自然と向き合い、モノづくりのあり方を見直し続けてきました。時代ごとに直面した課題や変化の中で、自らの価値観を見つめ直し、仕組みや技術を進化させてきました。私たちは今、自然や社会とより深い関係性を築きながら、新たな未来へと歩みを進めています。



105,000

1996年3月期

779億円

70,000

35,000

1950年
創業1985年6月期 ▲26億円
過剰在庫処分で赤字転落

1950-1994

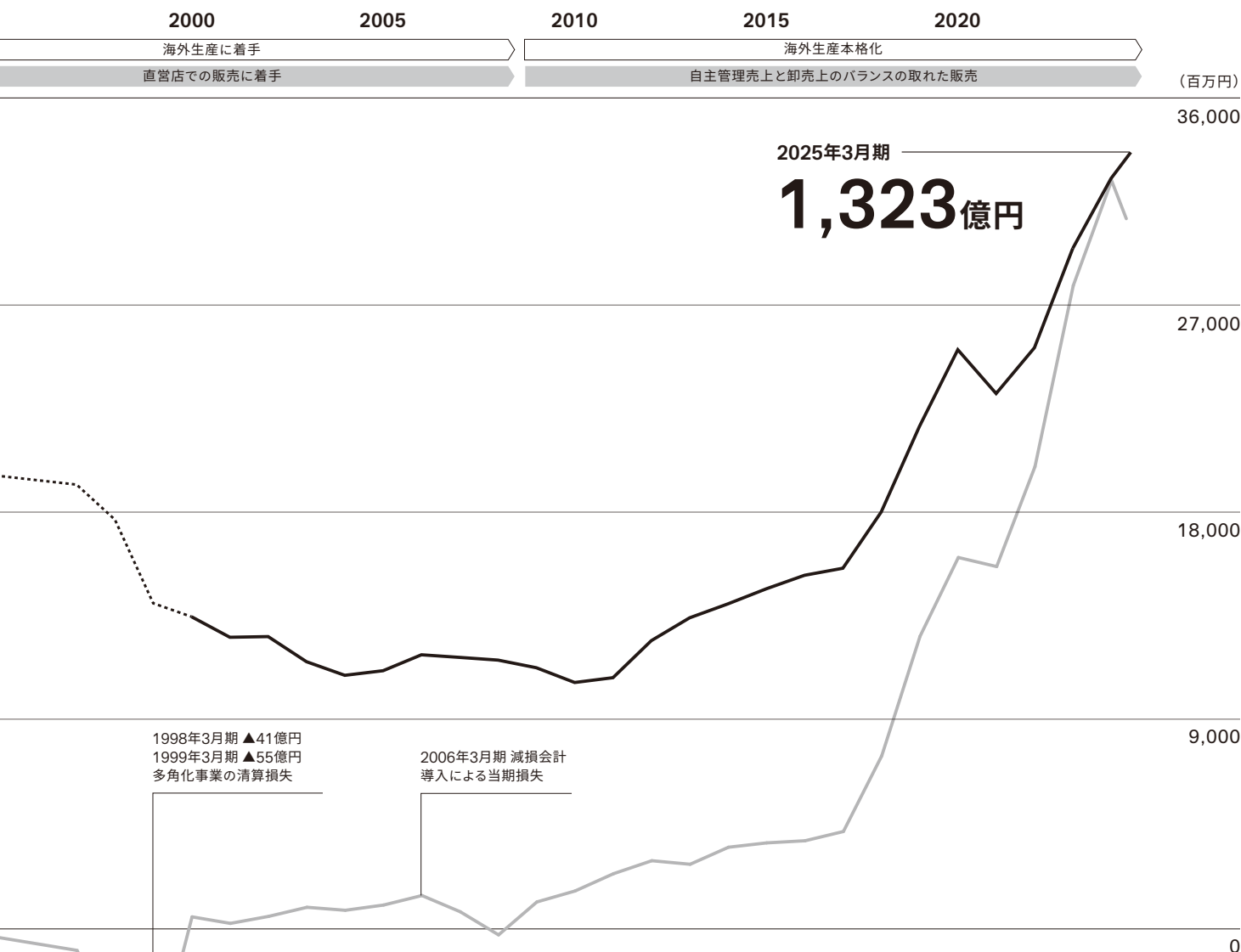
モノづくりの追求でスポーツメーカーとして成長

戦後復興期の1950年、富山で創業し、当初はメリヤス製品を手がけていました。創業者・西田東作の「見えないものにこそ、『真実』の価値がある」という信条を原点に、機能性と本質にこだわるモノづくりを追求し、メリヤスメーカーからスポーツウエア専門メーカーへと転身しました。1964年東京五輪での競技ユニフォーム開発や、1970年代の欧州フザルブ社との技術提携、海外ブランドとのライセンス契約を経て、1980年代後半のスキープームを追い風に、信念とともにマルチブランドビジネスを本格化させていきました。

1994-2010

経営危機を乗り越え、実需型ビジネスへ転換

1980年代半ば、過剰供給による在庫負担から赤字転落という経営危機に直面しました。これを契機に、店頭在庫と売れ筋を的確に把握し、適時適量で製品を届ける仕組みを整えることで、メーカー体質からの脱却を図り“実需型ビジネス”へと転換しました。その後のバブル崩壊期には、自主管理売場や直営店「THE NORTH FACE 原宿」の展開など、主力ブランドを軸に経営資源を集中させ、ブランド価値の向上と財務体質の強化を実現しました。こうして需要変化に即応できる経営基盤をこの時期に築き上げました。



2010-2022

ブランド価値を拡張し、サステナビリティを加速

2010年代からは、アウトドアの機能性にファッション性や文化性を掛け合わせ、「ザ・ノース・フェイス (THE NORTH FACE)」をはじめとするブランド価値を都市生活にも拡張。ライフスタイルの多様化や環境課題への意識の高まりを背景に、研究開発施設「ゴールドウイン テック・ラボ (Goldwin Tech Lab)」の設立やSpiber株式会社とのバイオ素材開発、衣服のリペア・循環型施策の推進など、サステナビリティ経営を加速しました。都市と自然、企業と社会をつなぐブランド体験を創出し、共感と共創を軸に次世代のスポーツ・アウトドアカルチャーを牽引してきました。

2023～

モノづくりを拡張した価値提供を推進

社会や環境の変化が一層加速する中、ゴールドウインは長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」のもと、持続可能な社会の実現とブランド価値の向上に取り組んでいます。「Goldwin500」による自社ブランド強化、「Allbirds® (オールバーズ)」とのパートナーシップによる環境価値の共創、「Play Earth Park Naturing Forest」などの体験型施策を通じ、単なるモノの販売を超えた価値提供を推進。お客さまは「買う人」から、「ブランドの価値とともに育むパートナー」へ。私たちは、製品の購入だけでなく、体験や循環型サービスを通じて社会との持続的な関係を築いていきます。

※Allbirds®はAllbirds, Inc.の登録商標です。

At a Glance

(2025年3月期実績)

1,323億円

売上高

国内外で事業を展開し、アウトドア・スポーツを軸に持続的な成長を続けています。

16.6%

営業利益率

高い収益性を維持し、ブランド力と効率経営を強みに安定した収益基盤を実現しています。

160店舗

直営店舗数

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

7店舗

海外直営店舗数

世界7都市で直営店を構え、“機能性×審美性”を軸としたブランド体験を通じて、プレミアムスポーツマーケットでの認知を高めています。

12,154kg

リサイクルのために回収した衣服

回収した製品はリサイクルや再資源化に活用し、循環型社会の実現に貢献しています。

23,887件

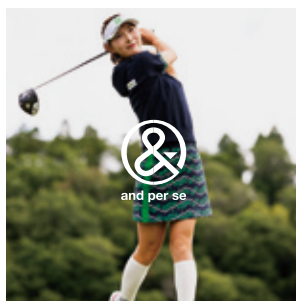
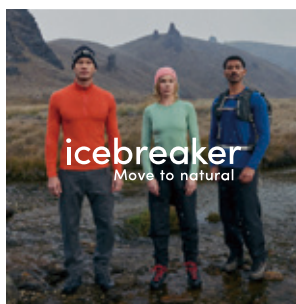
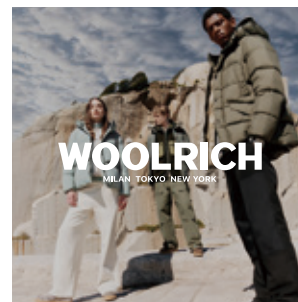
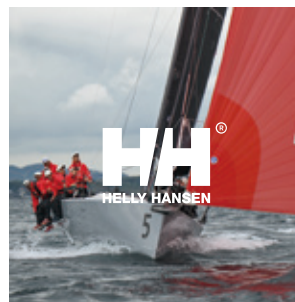
リペア総受付件数

長く愛用してもらうために、製品のリペア・メンテナンスにも注力し、お客さまとの持続的な関係を育んでいます。

16ブランド

展開ブランド数

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



目次

ゴールドウインは、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」のもと、事業を通じて人と自然がともに豊かになる未来を目指しています。本報告書では、長期ビジョンを支える価値循環モデルの考え方を起点に、経営戦略や事業の進捗、サステナビリティへの取り組み、そしてガバナンスの姿勢を、多角的に紹介しています。

Introduction

- Dedication to detail
- 2 パーパス
- 4 ビジョン・バリュー
- 6 ゴールドウインの歩み
- 8 At a Glance

Top Message

- 12 社長メッセージ

パーパスやビジョン・バリュー、歩んできた歴史を通じて、ゴールドウインの存在意義を示します。人と自然に向けたこれまでの挑戦と未来への方向性を描きます。

自然の中で育まれた感性を原点に、未来への挑戦を語ります。常識を超える想像力や「Dedication to detail」など、多角的な視点からゴールドウインの価値創造と成長への決意を示します。

Our Value Creation

- 20 価値循環モデル
- 22 価値創造の原動力
- 24 1. 常識を突き抜ける想像力で
未来を想い描く
- 26 2. ステークホルダーの共感を得て
巻き込む
- 28 3. 「豊かさ」の創造に向けた
エコシステムの構築
- 30 4. 領域を超えて目に見えない
「真の豊かさ」を創造

価値循環モデルを軸に、実需型ビジネスモデルやモノづくりの精神、研究開発や共創の取り組みを整理します。「目に見えない真の豊かさの循環」を社会全体に広げ、次世代へとつなぐ姿を描きます。

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

各マネジメント層のメッセージを通じて、中期経営計画や国内外事業の戦略、開発力、サステナビリティ、財務・資本方針を示します。持続的成長を支える基盤と、その実現に向けた考え方を紹介します。

Governance

- 66 取締役会議長メッセージ
- 70 社外取締役メッセージ
- 75 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員一覧
- 84 会社情報

取締役会議長や社外取締役の視点から、経営監督や意思決定の透明性向上に向けた取り組みを示します。ガバナンス体制、役員紹介、会社情報を通じて、信頼を高める姿を描きます。

社長メッセージ



挑戦の舞台を世界に広げながら 自然と共生するビジネスの実現に向けて ゴールドウィンならではの価値創造を追求し続けます。

代表取締役社長CEO（最高経営責任者）

渡辺 貴生

事業を通して未来に遺していける価値とは

ファッション産業は、気候変動や生態系への影響、大量生産・大量廃棄による資源の浪費、さらにはグローバルなサプライチェーンにおける人権や公正な調達など、多くの社会課題と対峙しています。私たちゴールドウィンも現実から目を背けることなく、環境や社会に対して事業が及ぼす影響を真摯に見つめてきました。

こうした課題と向き合っていると、多くの疑問にぶつかります。私たちはなぜこの事業を続けるのか。この会社は未来にどんな価値を遺せるのか。そうした自問を重ねた後に、ひとつの答えとして生まれたのが、2024年に掲げた「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」というパーパスです。数字の拡大だけが私たちの事業の目的ではありません。地球環境を再生し、未来の世代に美しい自然を手渡す力となること——そうした覚悟と願いをこのパーパスに込めています。

このような願いに至る私の原点には、幼い頃から自然の中で過ごし、育んできた感性があります。山や海で遊び、家族や友人とキャンプや釣りに出かけ、朝の冷たい空気や海辺の波音、夜空に広がる星につながりを感じる。そうした時間が、自然と生きることの豊かさや、思い通りにならないことを受け止めるしなやかさを教えてくれました。今でも自然の中に身を置

き、心と頭をリセットする時間を大切にしています。

自然観をさらに深める機会となったのが、写真家である星野道夫さんとの出会いです。星野さんは「自分が知らない自然も、世界のどこかで確かに存在していることを知る大切さ」を教えてくれました。アラスカでヒグマがサケをとらえる風景を実際に見ることは少ないけれど、遠く離れた場所でこの瞬間も自然が営まれていると想像するだけで、不思議な安心感や自然への畏敬の念が生まれてくる。そんな話を聞かせてくれました。

自然は常に変化し続ける存在です。そして、人間は自然と向き合うことで、自然の変化だけでなく、自分自身の変化にも気付くことができます。自然体験は、変化する自分自身を受け入れて、次のステップに進むための気付きを与えてくれる、人の成長を促すような大切な機会になり得るのです。

「未知の体験に、好奇心を持ってチャレンジしてほしい」と社員に常々伝えているのは、変化こそが人を成長させるという想いが背景にあるからです。製品やサービスを通じて、お客さまが自分の限界を超える瞬間や、新たに自然と出会う機会を創造していくことで、私たちもまた新たな成長を得ることができる。これが私たちの掲げるパーパスの本質であり、ひいてはゴールドウィンの存在意義につながっていくのです。

社長メッセージ

変化と成長のために不可欠な挑戦

自然も人も変わり続ける。そうした前提に立ち、私たちは事業においても慣例にとらわれず、ゼロから価値を生み出してきました。今でも心に強く残っているのが、1985年、アメリカで「ザ・ノース・フェイス (THE NORTH FACE)」の創業者のひとりであるケネス・ハップ・クロップ氏から言われた「模倣ではなく、自分で考えろ」という言葉です。「前例がないから」と挑戦に消極的な人が多い一方、私は彼の言葉を信じて、本当に必要な価値は何かと、問い続けてきました。

例えば、山岳用レインウェアでは「万一の際に目立って発見されやすいこと」が重要で、派手な色を使うことが当時の常識でした。しかし、私は“都市でもフィールドでも着られるレインウェアがあってもいいはずだ”と考えました。そこで提示したのが、「黒」という新たな選択肢です。「黒は売れない」「山では派手な色が常識だ」という社内外の反対は想像以上に強くありましたが、当時の「ザ・ノース・フェイス」の直営店で取り扱うことを決めました。そして、そこで実際に一番売れたレインウェアのカラーが黒だったのです。多くの人が黒を求めていることがお客さまの反応として証明され、やがて黒のアウトターはブランドの定番製品に育ちます。「業界の常識にとらわれて踏み出さなかったこと」に挑み、お客さまの潜在的なニーズを形にする。常識を突き抜ける想像力の大切さをあらためて教えてくれた、印象深い思い出のひとつです。

そして、「常識を突き抜ける想像力」とともに私たちが大切にする理念が、「Dedication to detail」です。モノづくりにおいては、見た目の美しさや目立つ部分だけでなく、縫い代の処理やパーツの配置、着心地や耐久性を左右する細やかな設計など、使い手の目が届かない部分まで徹底してきました。この姿勢は、創業者・西田東作が「目に見えるところは誰でも気を付ける。しかし見えないところに細心の注意を払うのがメーカーの良心だ。」と語った精神に根差しています。モノづくりの過程で社員同士が「この部分はもっと快適になるのでは」「使い手が気付かなくても、ここはもっと改善できるはず」

と議論を重ね、試行錯誤を繰り返す。そうした積み重ねが、ゴールドウインの本質です。「Dedication to detail」は時代とともに深化し、いまや全社を貫く理念として社内で浸透しています。これは単なる合言葉ではありません。すべての製品、サービス、現場でのふるまいに通じる私たちのアイデンティティなのです。

今、現場では「常識を突き抜ける想像力」と「Dedication to detail」が互いに刺激し合い、新しい価値を生み出す原動力になっています。その好例と言えるのが構造タンパク質素材「Brewed Protein™ (ブリュード・プロテイン™) ※素材」です。クモの糸という自然界のクリエイティブに学び、微生物発酵によってタンパク質素材をゼロから創り出す、世界初の挑戦です。石油や動物由来に頼らないサステナブルなモノづくりに取り組み、強さやしなやかさまで細かく追求し、数えきれない試作と検証を重ねていく。未来の素材づくりを突き動かしているのは、環境課題と向き合いながら「使い手の心地よさ」を妥協なく追求する現場の執念と情熱なのです。

※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。

確かな手応えが未来への推進力になる

現在の中期経営計画の1年目となった2025年3月期を振り返ると、売上計画はわずかに未達だったものの、会社全体の成長の基盤が着実に強まっていることを実感する1年になりました。

中でも「Goldwin500」プロジェクトは、挑戦の手応えを確かにつかんだと言っていいでしょう。「ゴールドウイン (Goldwin)」単体での売上は44億円 (2024年3月期32億円) と大きく成長。店舗や現場で直接お客さまと接する社員の声、海外拠点での現地の反応などに耳を傾ければ「高い機能性と美しさ」「時代を超えて長く愛用できる普遍的なデザイン」といった価値への評価が、以前よりもはっきりと伝わってきます。2027年3月期に目指す売上100億円という目標も、十分に視野に



入ってきました。

そして「ザ・ノース・フェイス」は、引き続き当社の成長と収益の柱を担う存在です。都市部の旗艦店展開やインバウンド需要が追い風となり、現場で感じるお客さまの反響や製品の機能性やデザインに対する信頼感もこれまで以上に高まっていると感じます。一方で、2025年3月期の課題として、秋冬商戦では記録的な暖かさにより冬物需要が大きく後ろ倒しされました。11月下旬から急激に気温が下がり需要が回復したものの、急な市場変化に対応する難しさをあらためて痛感しました。こうした急な変化への対応や、現場の迅速な意思決定をさらに強化し、市場の実際の動きやお客さまの声に素早く応える「実需型ビジネスモデル」を一層磨き上げていく必要があると考えています。

どれだけ立派な計画や志も、現場で実現しなければ意味は

ありません。特に、気候や市場環境の急な変化にも柔軟に対応し、お客さまのリアルなニーズに応え続ける「実需型ビジネスモデル」は、ゴールドウインならではの強みです。これからも変化やお客さまの声に現場でしっかりと耳を傾け、社員一人ひとりが自ら考えて動ける体制を整えていきたいと思います。

製品にも店舗にも新たな創造性を

2026年3月期は、売上目標1,405億円を掲げ、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」の実現に向けた本格的なアクションフェーズに入ります。

海外事業では、「ゴールドウイン」のグローバル展開を加速させます。中国・韓国・欧州市場では、現地パートナーや社員

社長メッセージ

と積極的に対話しながら、店舗空間やVMD(ビジュアルマーチャンダイジング)、接客・コミュニケーションを通じてよりダイレクトにお客さまへブランドの価値を届ける施策を強化します。また、地域特性を踏まえた運営体制やプロモーションも拡充し、「ゴールドウイン」ならではのブランド展開を積極的に進めています。2026年3月期には海外7店舗を新設する計画です。これまで国内で培ってきた「実需型ビジネスモデル」を海外においていかに実現するか。異文化や海外人材といった土壌の上で、これまでの成果やノウハウを浸透・強化させることも、次のステージへ向かうための重要課題だと認識しています。

一方の国内事業では、「ザ・ノース・フェイス」を中心としたブランド体験の深化と、日常生活への価値提案の拡張を軸に、季節変動に左右されにくいアクセサリー、バックパック、シューズなどの構成比を高め、収益の安定化を図ります。シューズ領域では「VECTIV」シリーズなど新たな提案を進めており、今後の成長分野に位置づけています。ウィメンズ・キッズラインも大きなポテンシャルを秘めたマーケットであり、特にキッズ向け製品では、親世代に“子どもにも着せたい”と思ってもらえるブランドコミュニケーションが鍵になるでしょう。そのため、親子で来店できる体験型店舗や、家族みんなでブランドの世界観を感じられる売場・イベントの企画などを拡充するために、大型の拠点店を全国10店舗規模で展開しています。

こうした戦略に基づく出店計画は、「ゴールドウイン」を中心に、2026年3月期で国内外15店舗を予定しています。直営店を中心とした体験チャネルの拡大は、単なる店舗数の増加ではなく、お客さまに私たちが表現する世界観や価値観に触れていただくための重要な機会創出の場なのです。

2025年5月にオープンした関西初の旗艦店「Goldwin Kyoto(ゴールドウイン京都)」では、こだわり抜いた製品の背景にあるストーリーを、専門販売員が丁寧に伝えています。お客さまが製品を手にとった瞬間に、その背後にある情熱や世界観まで感じ取ってくれる。この実感は、モノづくりを突き詰めてきた者として何よりの喜びです。また、新規出店を加速する中で、私自身も中国や韓国、欧州の店舗を訪れ、現地社員や

お客さまと直接の対話を重ねています。各地での経験を通じて、“プレミアムスポーツブランド”としての「ゴールドウイン」の価値が、都市部の感度の高いお客さまにも確実に広がりつつあることを実感しています。

主要アウトドアブランドの国内直営店舗の合計として現在160店(2025年3月末時点)を擁していますが、このように店舗は「企業の姿勢が最も表れる場所」だと私たちは考えます。だからこそ、直営という形にこだわり、社員一人ひとりがブランドの理念を体現できる企業文化を大切に育んでいきたい。そのためにはデザインをはじめとした店舗自体の表現力は重要です。「ゴールドウイン」の新しい店舗を見ていただければ、そのつくり込んだ世界観をきっと体感していただけるでしょう。こうしたブランドの世界観を突き詰めた店舗設計もまた、私たちにとって、前例にとらわれない新しい挑戦のひとつなのです。

未来のための自然をつくる

富山県南砺市で進めている「Goldwin Play Earth Park(ゴールドウインプレイヤーズパーク)事業構想」も、従来のアパレル企業の常識からは決して生まれてこなかったものでしょう。約40ヘクタールのフィールドを、遊びながら学ぶ、未来を共創できる場として育てていく。自然を「守る」というと、一般的には失われてしまった自然を過去のように戻す、今ある自然が失われないように保全するというイメージを持たれがちです。しかし、2027年の開業を目指す「Play Earth Park Naturing Forest」は、未来の自然を「つくる」ことがテーマです。世の中で唯一普遍的なことは自然とは常に変化するものであるということです。だからこそ、私たちは子どもたちと一緒に未来の自然をつくっていききたい。「自然を残す」のではなく「自然をつくる」ことが目的です。

こうした「コト事業」と呼ぶ体験領域も、2026年3月期から本格的に動き始めます。2025年4月には、登山やトレッキングなど自然体験ツアーの実績を持つアルパインツアーサービ

ス株式会社をグループに迎え、アドベンチャーツーリズム分野に参入しました。今後は、例えば「ザ・ノース・フェイス」の店舗でギアを購入した際に合わせて体験サービスに申し込むという、これまでにない顧客体験の提供や、社員自らがガイドを務めるプログラムの実施を視野に入れています。体験領域での事業は、企業研修や環境教育といったB to Bでの展開も十分に考えられるでしょう。また、私たちはこれまでも環境省と締結する「国立公園オフィシャルパートナーシップ」を下地として、日本の国立公園の活用・発信にも取り組んできました。今後は日本各地の国立公園を起点に、旅や学び、体験プログラムをデザインし、日本人だけでなくインバウンド旅行者にも自然と触れ合える機会を提供していく考えです。

こうした体験領域への挑戦は、単なる新規事業にとどまらない価値を当社にもたらすものとなるはずです。「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」というパーパスを、アパレル事業を主軸とする企業が社会でどう具体化していくのか。皆さまの疑問に対する、私たちの新たな挑戦です。体験領域における事業展開がこれまでとつながる道の上にあること、今後の成長戦略において、当社の価値をひとつ上のステージへと高めるためのキードライバーであることを、ここで強くお伝えしたいと思います。

すべてのステークホルダーとの共創へ

「豊かさ」というと、人は経済的な成功を想像しがちですが、人間は本来、経済的な指標だけで動く存在ではありません。人と人がお互いに理解し合えること、自分の存在が社会の誰かの役に立っているという実感。それらがあってこそ、人は心から満たされるのではないのでしょうか。若い世代の人を見ていると、自己実現だけでなく、他者の喜びや社会に貢献することで仕事の価値を得たいと考える人が増えていると感じます。私自身も年齢を重ねた今、その想いをますます強くしています。

私たちの事業は、製品をつくって販売するだけではありま

せん。機能や効率のみに執着せず、考え抜かれたシンプルさや、自然と調和する普遍的な美しさを大切に、モノづくりを通して社会への責任を果たしていく。お客さまやパートナー、社員への挑戦を後押しし、自然と人の関係をよりよいものに変えていく。こうした想いが「Goldwin500」や「コト事業」といった取り組みにつながっています。いまだ試行錯誤を続ける最中ですが、仲間とともに一歩ずつ確かな歩みを進めている実感があります。

そして、社会や地球環境の大きな課題も、私たちゴールドウィンだけで乗り越えられるものではありません。同じ志を持つ仲間と手を携え、選択と行動を誠実に重ねることで、必ず社会や自然に新しい価値を生み出せると信じています。これからも「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」——その想いを胸に、一つひとつの行動に向き合っていきます。



Our Value Creation

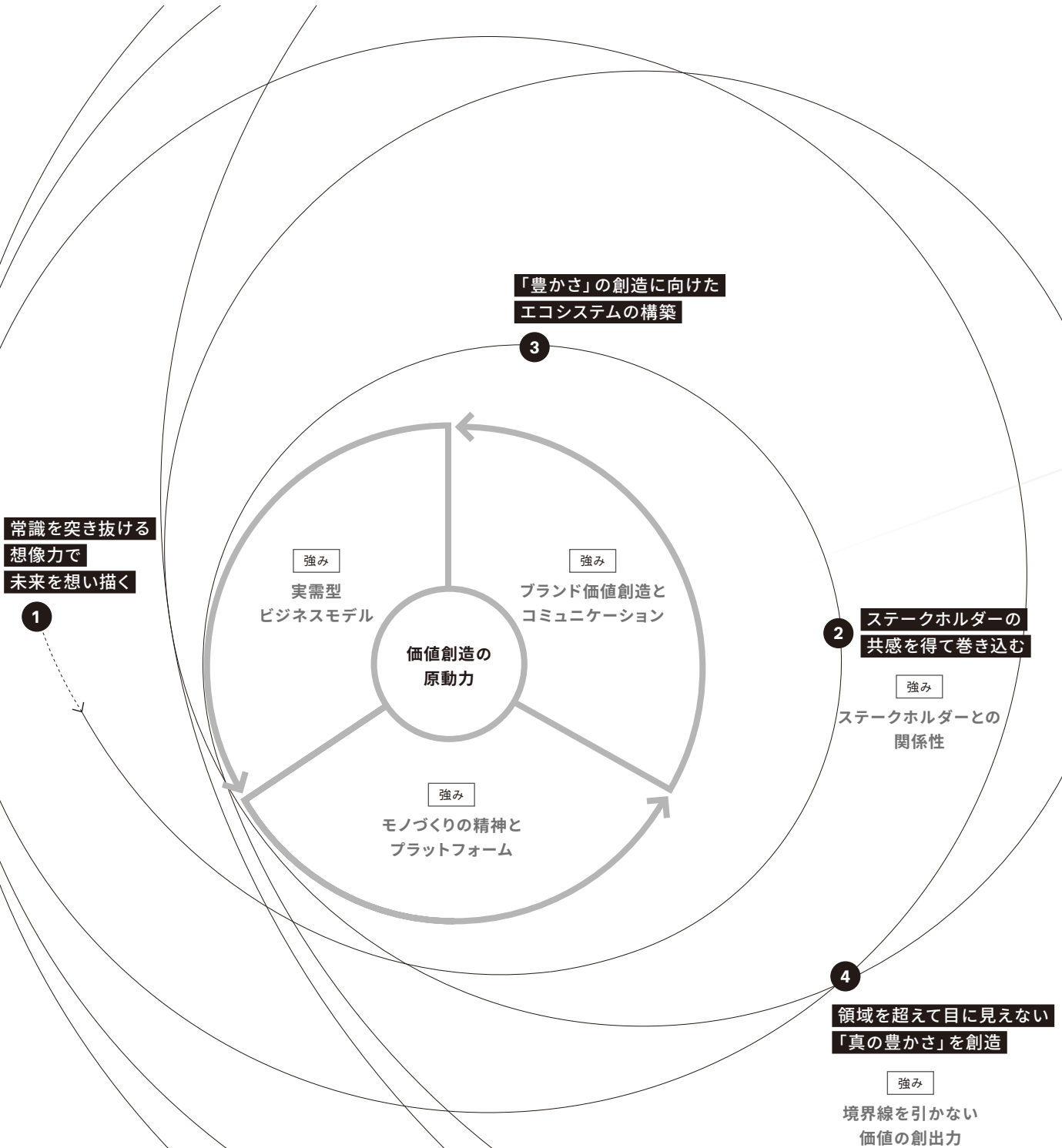
—

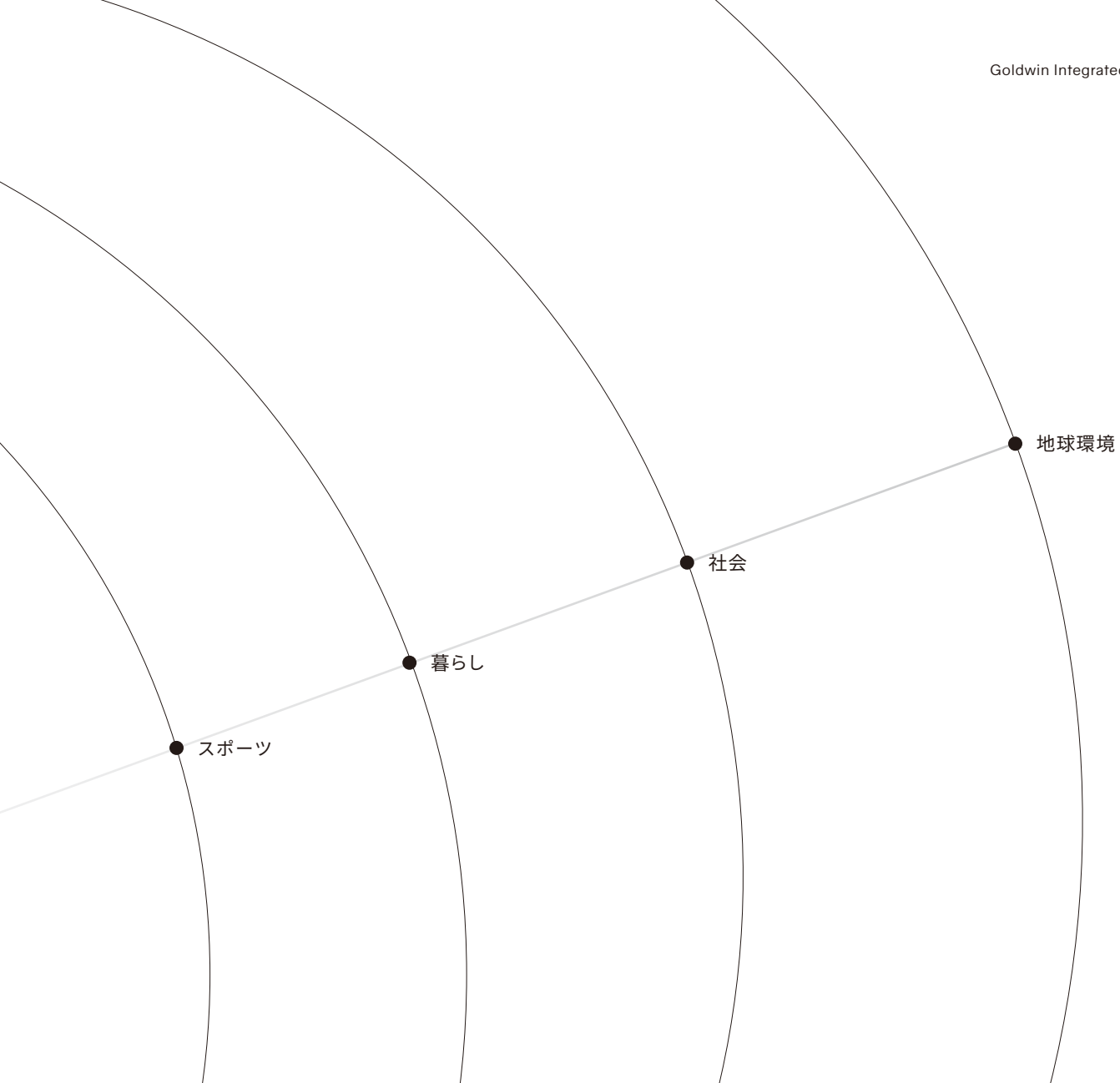
- 20 価値循環モデル
- 22 価値創造の原動力
- 24 1. 常識を突き抜ける想像力で未来を想い描く
- 26 2. ステークホルダーの共感を得て巻き込む
- 28 3. 「豊かさ」の創造に向けたエコシステムの構築
- 30 4. 領域を超えて目に見えない「真の豊かさ」を創造



価値循環モデル

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

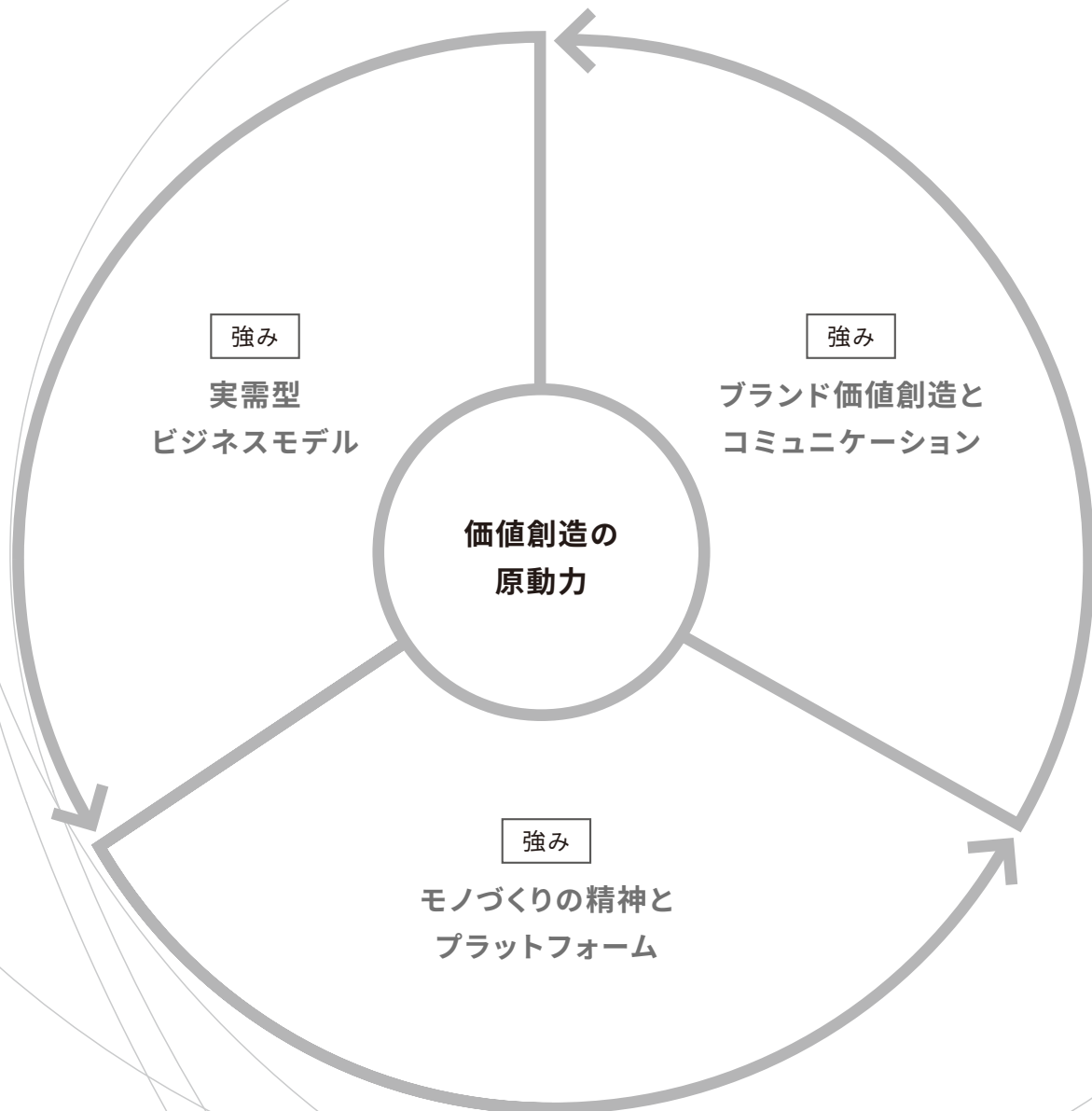




地球環境の再生という壮大なロマンを実現するためには、従来の観念にとらわれず、常識を突き抜けた想像力で未来を想い描くことが不可欠です。ゴールドウインは、多様なステークホルダーと相補的な関係性を築き、エコシステムの一員として、未来志向の価値循環モデルをデザインしています。この仕組みは、スポーツや暮らし、社会、そして地球環境へと領域を超えて「目に見えない真の豊かさ」を波及させ、時間を超えて新たな価値を届けるものです。現場での挑戦やモノづくりの精神を推進力に、ゴールドウインはこの循環を広げ、社会に新たなつながりや豊かさを育む担い手であり続けます。

価値創造の原動力

価値循環モデルを持続的に機能させる推進力となるのが、需要に即応するビジネスモデル、細部に宿るモノづくりの精神、ブランドを通じて共感を広げる力です。それぞれが結びつき、絶えず次の挑戦へと循環を駆動させています。



強み

実需型ビジネスモデル

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

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

モノづくりの精神とプラットフォーム

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

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

ブランド価値創造とコミュニケーション

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

当社では、差別化されたブランドをいかにお客さまへ付加価値として届けるかを追求し、時代のニーズに合わせて生産・マーケティング・販売のあり方を見直してきました。現在では国内外で展開する160店舗の直営店や卸先パートナーの売場を起点に、機会点におけるお客さま満足を徹底追求するとともに、ブランドサイトやブランドアンバサダーなどを通じたコミュニケーションも含め、各ブランドの世界観や付加価値をお客さまにお届けしています。

販売ロス率

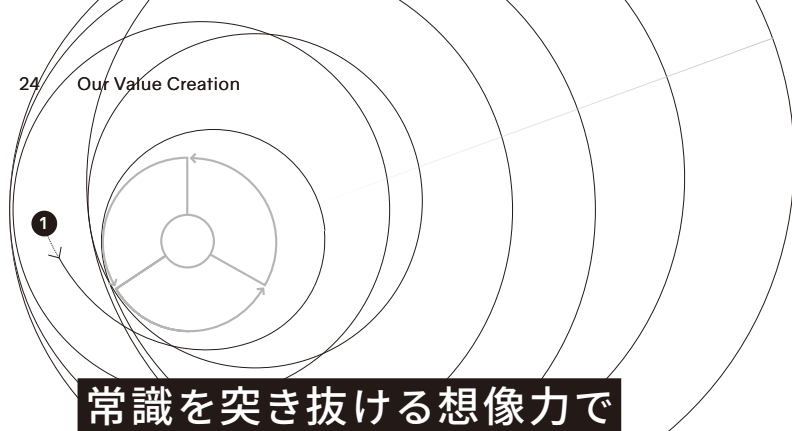
1.4%

きめ細かな需給予測と現場主導の在庫調整によって、当社では過剰在庫を抑えています。独自のサプライチェーン体制を活かし、非常に低い水準を実現しています。

展開ブランド数

16ブランド

スポーツ・アウトドアを軸に、16ブランドを国内外で展開。トップブランドとの協業や自社ブランドの強化を通じて、多様なお客さまのニーズと市場変化に柔軟に対応できるブランド体制を構築しています。



常識を突き抜ける想像力で 未来を思い描く

「常識を疑い、あえて問い直すこと」。それがゴールドウインが価値創造の出発点に据える姿勢です。気候変動や大量廃棄などファッション業界の課題は、既存の延長線上では解決できません。だからこそ私たちは“通例”や“慣例”にとらわれず、未来から逆算する発想、つまり「常識を突き抜ける想像力」にこだわってきました。想像力とは、データや分析だけでは到達できない“まだこの世にない価値”を描く人間本来の創造性です。自然界の原理や素材に学び、科学・感性・思想を結び直すことで、地球と人に必要とされる技術や製品を追求してきました。例えば、「Brewed Protein™（ブリュード・プロテイン™）素材」のような革新的な素材開発や、新たな体験を生む製品・サービスも、こうした挑戦から生まれています。社会課題への挑戦と、新たな市場価値の創造を両立させること。それが私たちの挑戦であり、持続的成長の原動力です。

研究開発費（2025年3月期）

707百万円

取扱品番数（2025年3月期）

約7,000

（「Goldwin Online Store」取扱品番数）



Goldwin Tech Lab

未来から考える研究拠点

研究開発施設「ゴールドウィン テック・ラボ (Goldwin Tech Lab)」は、将来の地球環境や社会の変化を見据え、従来の発想にとらわれない研究開発を推進する拠点です。2030年の気候やライフスタイルを想定した素材実験、アスリートの動作解析に基づく機能設計など、科学と感性を融合した多角的な取り組みを展開しています。こうした挑戦が、アウトドア領域を超えた新しい“豊かさ”の定義を可能にし、社内外の共創パートナーとともに価値循環を実現する土台となっています。

<https://corp.goldwin.co.jp/techlab>



Goldwin 0

豊かさの定義に挑むブランドライン

「Goldwin 0」は、機能性とデザインにおいて、新たな領域や分野を開拓する画期的なイノベーションを通じアウトドアウェアを再定義します。東京・富山・ポートランドの3拠点から、厳選素材と先端技術を駆使し、デザインと機能性を高次元で両立。探究心にあふれたシンプルなモノづくりを通じて、使い手や社会と新しい豊かさの定義を共創しています。毎シーズン、コンセプトや技術をアップデートしながら、次世代のアウトドアカルチャーを牽引しています。

<https://www.goldwin-global.com/jp/goldwin-0>

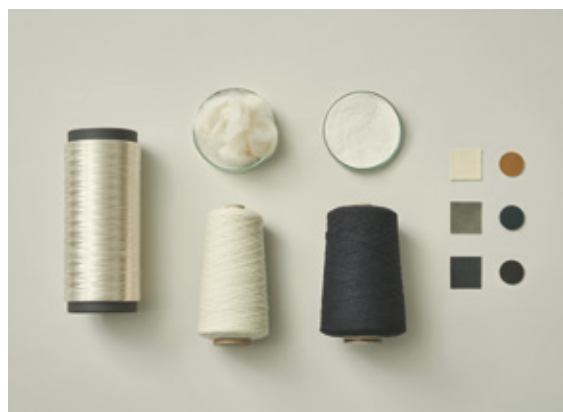


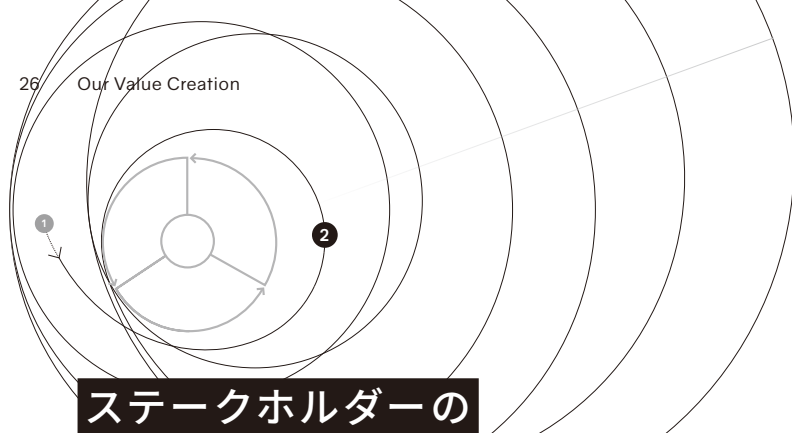
Brewed Protein™ 素材

自然に学ぶ革新的な素材開発

「Brewed Protein™ 素材」は、クモの糸の構造にヒントを得て分子レベルから設計された新素材です。Spiber株式会社との協働で、従来のリサイクル発想を超え、素材そのものを根本から問い直す挑戦を実現。長年の試作を経て、世界初となる衣料品での製品化にも成功しています。持続可能性と機能性を両立したこの素材は、素材開発の共創を通じ、地球と人の未来に新たな価値循環をもたらしています。

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





ステークホルダーの 共感を得て巻き込む

一企業の力だけでは、持続可能な社会的価値の創造は実現できません。ゴールドウインは、地域社会やお客さまはもちろん、素材サプライヤーや卸先、流通パートナーなど、多様なステークホルダーとの真摯な対話を重ねてきました。

私たちは、お取引先やお客さまを“ともに価値を生み出す仲間”と捉え、一人ひとりの想いや期待に耳を傾けることで、共感の輪を広げています。店舗は単なる販売拠点ではなく、お客さまや地域の声をリアルタイムで受け止め、次の製品やサービス開発に直接つなげる起点です。さらに、お取引先や現地パートナーとの対話や協働を通じて、共創型のプロジェクトや新しいブランド体験を創出し、この「共感を起点とした連鎖」が、事業の持続的成長やブランド価値の深化につながっています。

ゴールドウイン全体の
直営店舗・管理売場総数 (2025年3月期)

210

ゴールドウイン全体の
卸先パートナー数 (2025年3月期)

866



強み

ステークホルダーとの関係性

ゴールドウインが想い描く未来の実現には、ステークホルダーの共感が欠かせません。
ステークホルダーを巻き込み、生み出した大きなうねりが価値を広く伝播させます。

海外ブランドとのライセンス契約や、お取引先を巻き込んだ実需型ビジネスモデルへの変革など、当社は常にパートナーとの協業や共創を原動力として変革を果たしてきました。現在では地球環境の改善というビジョンを共有するベンチャー企業や研究機関とのイノベーション共創に加え、お取引先やお客さまとの対話を通じた新しい価値づくりにも挑戦しています。

内装や素材、香りなど五感に訴える空間づくり ブランド体験としての空間価値

ゴールドウインの店舗は、単なる販売拠点ではなく、ブランドの思想や価値観を体現する“場”です。例えば、「Goldwin Kyoto (ゴールドウイン京都)」は、京都の景観や文化と調和した設計・素材選定により、長く愛される空間を実現。来店者が五感でブランドの世界観に触れ、共感や新たなつながりを生む起点として機能しています。全国各地の直営店でも、地域文化と対話しながら、モノづくりと場づくりを連動させ、価値循環を生み出しています。

<https://www.goldwin-global.com/jp/shoplist>

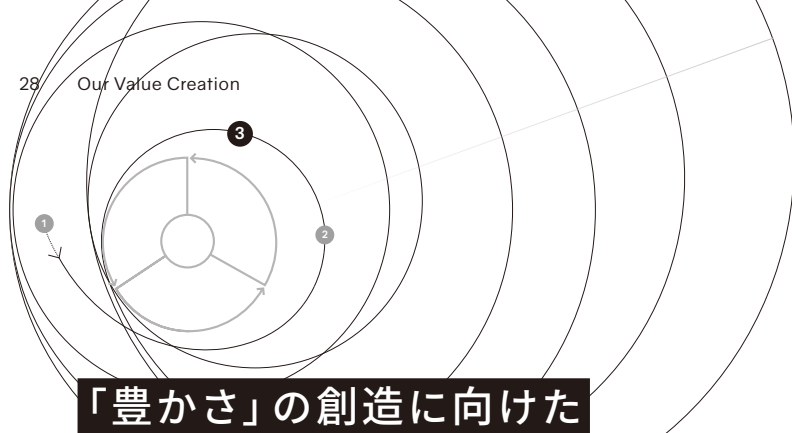


Goldwin Field Research Lab. 問いと探求のフィールド

2024年8月にスタートした「Goldwin Field Research Lab.」は従業員を中心に、国内外のさまざまな共同リサーチャーからなるリサーチラボ&メディアです。自分たちのフィールドから外へと歩みを進めるようなリサーチテーマを特集的に設け、そのフィールドの当事者や研究者をはじめ、さまざまな人とともにリサーチを行います。自分たちの足元を見直し、視野を広げ、現場を知ることの先に、人と社会と自然の関係がより豊かで、公正で、誠実なものになるための知恵や実践を共有できるよう活動しています。

<https://fieldresearchlab.goldwin.co.jp>





「豊かさ」の創造に向けた エコシステムの構築

ゴールドウインは、事業全体を貫く「循環」の発想を軸に、さまざまな人・モノ・自然が有機的につながり合う仕組みづくりを進めています。

例えば、素材の開発から製品設計、店舗での体験や修理・回収といった一連のプロセスにおいて、多様なパートナーやお客さま、地域社会と協働しながら、持続可能な価値を共創してきました。環境配慮はもちろん、使い終わった後の未来や、世代を超えた価値の循環にも目を向けています。

“モノを届ける”だけでなく、“次の使い手や新たな社会とのつながり”まで見据え、仲間やお客さまとともに価値を広げていく。この想いと行動が、ゴールドウインの成長を支え、新しい時代の豊かさのあり方を切り拓く原動力になっています。

環境負荷低減素材使用製品比率
(2025年3月期)

71.5%

リペア総受付件数 (2025年3月期)

23,887件



GREEN MATERIAL

環境配慮型素材を起点とする設計思想

当社は製品設計の初期段階から環境への配慮を重視し、植物由来原料やリサイクル繊維、生分解性素材、第三者認証資材など、環境負荷の少ない素材の採用を推進しています。2025年3月期の環境負荷低減素材使用製品比率は71.5%に到達し、2031年3月期には90%超を目指しています。サプライチェーン全体で調達や生産における取り組みを強化し、パートナーやお客さまとともに持続可能な価値創造を実践しています。

<https://greenisgood.goldwin.co.jp/green-material>



GREENCYCLE

使い終わったモノの次の物語をつくる

2009年にスタートした「GREENCYCLE(グリーンサイクル)」は、ブランドや製品を問わず、全国の店舗で不要な衣服を回収し、リユースやリサイクル、再生ダウン(GREENDOWN)などで資源の循環を推進するプログラムです。着なくなった製品を回収することで、廃棄を減らし、素材やエネルギーを有効活用する社会の実現を目指しています。単なる回収ではなく、「モノを最後まで使い切る」「資源の大切さを知る」価値観を広げ、循環型社会への貢献を続けています。

<https://greenisgood.goldwin.co.jp/green-cycle>



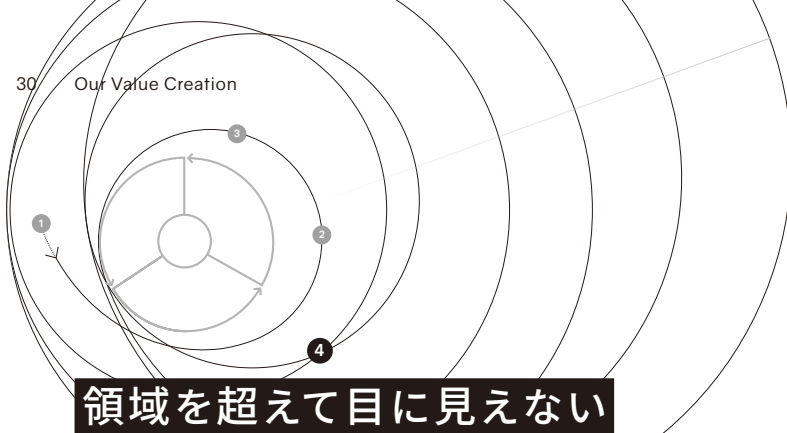
Repair Service

モノを育て、長く使う文化の醸成

当社の修理サービスは、製品とお客さまが長く付き合うための大切な接点です。2025年3月期は23,887件の修理を受け付け、専門従業員が丁寧に対応。「ひとつの製品と長く付き合うことが最も持続可能な選択肢」という価値観を、お客さまとともに育んできました。一部ブランドでは購入後の修理を無償対応し、より多くの人に修理文化を広めています。モノを大切にする価値観が社会へと循環していく共創の場となっています。

<https://greenisgood.goldwin.co.jp/repair>





領域を超えて目に見えない 「真の豊かさ」を創造

ゴールドウインが考える豊かさは、経済的な価値やモノの所有だけではありません。人と人とのつながり、自然の中で身体を動かす体験、地域社会との関わり合いなど、目には見えにくい価値の中にこそ、豊かな暮らしや心の充実があると捉えています。

その理念を事業として具体化するため、2025年には国内最大手の山岳および自然観察を専門に取り扱う旅行会社アルパインツアーサービス株式会社をグループに迎え、登山文化の普及や新たな体験の場づくりに取り組んでいます。また、「未来の自然をつくる」という発想からスタートした「Play Earth Park Naturing Forest」では、子どもたちが自然で学び遊び、地域とともに育む新たな環境づくりを進めています。

ゴールドウインは、こうした事業やプロジェクトを通じて、製品づくりの枠を超えて「豊かさの循環」を社会全体に広げ、目に見えない価値を次世代へとつないでいきます。

アルパインツアーサービス株式会社
年間国内外アクティビティツアー参加者実績
(2024年4月1日～2025年3月31日)

3,406名

2020年10月
環境省と「国立公園オフィシャルパートナー
シップ」を締結



National Parks of Japan
Official Partner



強み

境界線を引かない価値の創出力

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

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

アクティビティツアー事業を強化

登山文化と自然体験の普及

登山文化の継承と自然体験の普及を目的に、アクティビティツアー事業を強化しています。アルパインツアーサービス株式会社とともに、国内外の山岳地帯を舞台にした少人数制の登山ツアーや自然観察プログラムを展開し、専門ガイドによる安全で質の高い体験を提供。参加者が自然の尊さを学び、地域社会とつながる場を創出しています。こうした取り組みを通じて、アウトドアの魅力を体験として広げるだけでなく、人と自然が共生する未来づくりに貢献しています。

<https://www.alpine-tour.com>



Play Earth Park Naturing Forest

未来につながる原体験の場

富山県南砺市に開業予定の「Play Earth Park Naturing Forest」は、約40ヘクタールの里山を活用したネイチャーパークです。子どもたちが自然で遊び、学び、地域と交わる“原体験の場”として、8組の国内外設計者との協業によって計画が進行中。単なるレジャー施設ではなく、自然とともに暮らす楽しさを次世代へ伝え、地域と共創する持続的な環境づくりにも挑戦しています。新たな“自然の価値”を社会に循環させる拠点です。

<https://playearthpark.goldwin.co.jp/play-earth>



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)

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ウ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さま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きます。



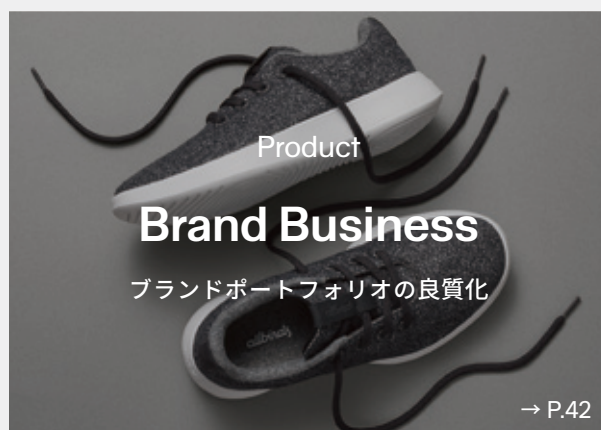
「ザ・ノース・フェイス (THE NORTH FACE)」は、次なる成長に向け、製品そのものの魅力に加え、企画力や生産基盤、直営店や卸先との連携、リペア対応など、サプライチェーン全体で築かれるブランド価値を一層強化してきました。2025年3月期には売上高1,000億円を突破し、コアブランドとしての地位をさらに確かなものとしています。さらに、シューズやキッズ、ウイメンズといった新しいカテゴリーへの取り組みを加速し、多様なお客さまとの接点を広げています。今後も、新しい顧客体験の創出やサステナビリティに配慮した価値提案を通じて、これまでにない市場の開拓に挑戦していきます。

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

キャッシュ・アロケーション

コーポレート・ガバナンスとサステナビリティの高水準での実現

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。



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きます。



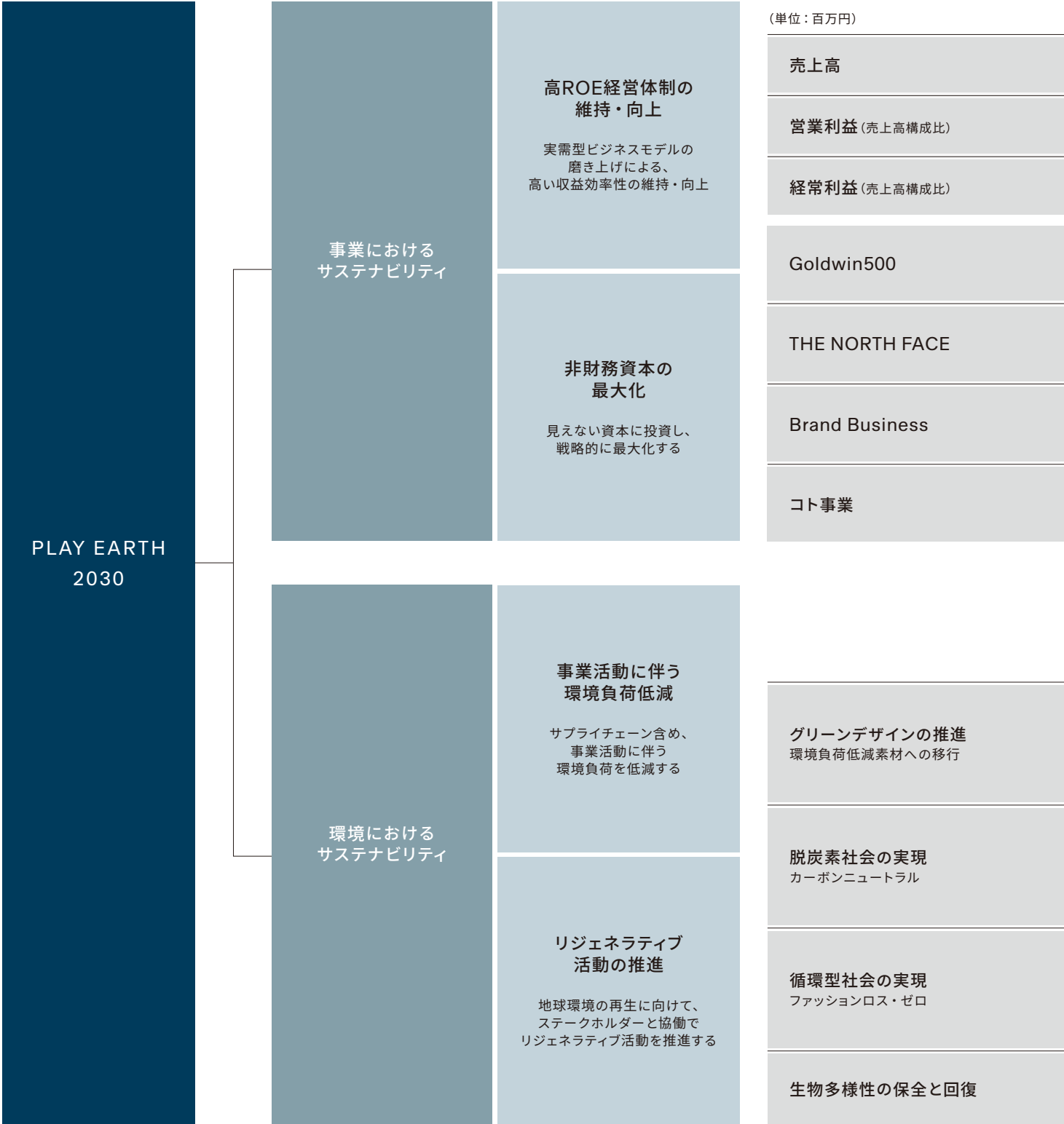
「Play Earth Park Naturing Forest」をはじめとする体験型サービスの開発を通じて、当社のブランド哲学に共感いただけるお客さまとの接点の拡大を目指しています。2025年4月にはアルパインツアーサービス株式会社のグループ会社化を完了し、「モノ」と「コト」を融合させた新たなブランド体験の提供に向けた準備を進めています。今後は各ブランドと連動したプログラムを順次展開し、体験価値の創出とファンコミュニティの形成に注力していきます。

→ P.56

→ 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きます。



2025年3月期実績	2026年3月期目標	2031年3月期目標	2051年3月期目標
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			

具体的施策を検討

※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、 ゴールドウインのグローバル成長の原動力に。

取締役常務執行役員
ゴールドウイン事業本部長
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「ゴールドウイン 北京 (Goldwin Beijing)」です。当時は新型コロナウイル

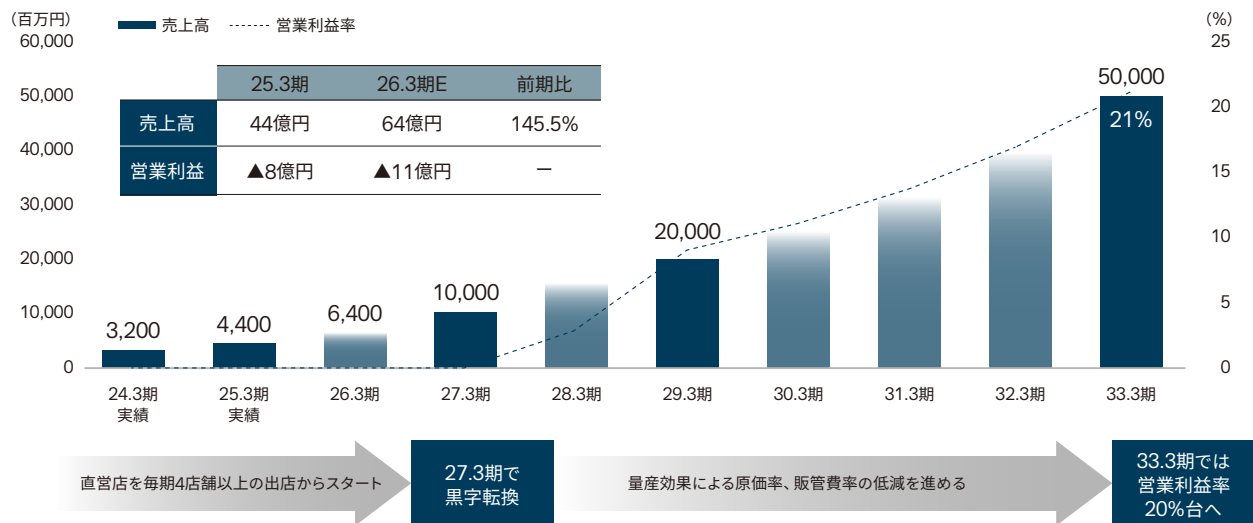
ス感染症流行の真っ只中で、日本から現地に赴くことができない、厳しい環境下でのスタートとなりました。しかし、新型コロナウイルス感染症が落ち着き始めた2022年後半から2023年にかけて、北京店では平均客単価6万円、リピート率60%、年間売上高2億円超という当時の日本の旗艦店を凌ぐ実績を上げるまでに至ります。

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リングの原点である、“共感による信頼関係の構築”をあらためて認識できたことは、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「ゴールドウイン 北京 (Goldwin Beijing)」での成果から、「ゴールドウイン (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月には合併会社(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

ブランドの深部に宿る理念を
海外競合との差別化要因に

中国の消費者という、いわゆる「ブランド爆買い」に象徴されるイメージを持たれる方も多いかもしれません。しかし、中国大陆で「ゴールドウイン」をリピートされるお客さまはキャラクターが異なり、派手なカラーや大きなブランドロゴよりもミニマルで洗練されたデザインを好み、製品を手にとれば、裏返して内側の縫製までチェックされます。要求する品質や価値のハードルはむしろ日本よりも高く、中国大陆の富裕層が消費に求める「質」が全体的に高まっていることを痛感します。

「ゴールドウイン」は中国市場で“グローバルニッチ”というポジションを目指し、富裕層から超富裕層もターゲットとしています。ニッチといっても、中国大陆の富裕層だけで日本の人口を軽く越えます。しかし、これらの高感度な購買層に対して、表層的な価値提供だけでは高いエンゲージメントを獲得することは難しく、私たちが創業以来受け継いできた「Dedication to detail」という“内面を磨く哲学”のもと本質的な価値の提供を目指しています。

とりわけ、競合との差別化という観点からは、ブランドやビジネスのコアを、どれだけ“深い”部

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」を表現する姿勢であり、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、中国大陆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づき、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装環境に加え、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とつなげ、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る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的に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」

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ます。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」が共鳴する緻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

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

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 6月 丸の内(移転) 8月 札幌	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 6月 瀋陽	8月 西安 三亜(海南島) 北京②	上海② 深圳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

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」を制作し、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、「循環と再生」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を基軸とした成長戦略です。競合との差別化はもちろん、極端気象が常態化する世界中に垣根なく受け入れられる機能と感性を独自の美意識で表現する差異化を追求します。多様な事業との連携も推進し、海外で選ばれるブランドづくりと企業全体の持続的成長を後押しします。

もちろん、認知が十分に広がっていない市場では、リスクを包含した大規模な展開で勝負することは容易ではありません。そこでは、「Goldwin 0」のような実験的なプラットフォームを通じて、先鋭的なデザインコンセプト

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歩進めた店舗デザインにより、ゴールドウインが目指す「時代や場所を超越す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、これからの成長に不可欠です。

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。

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。

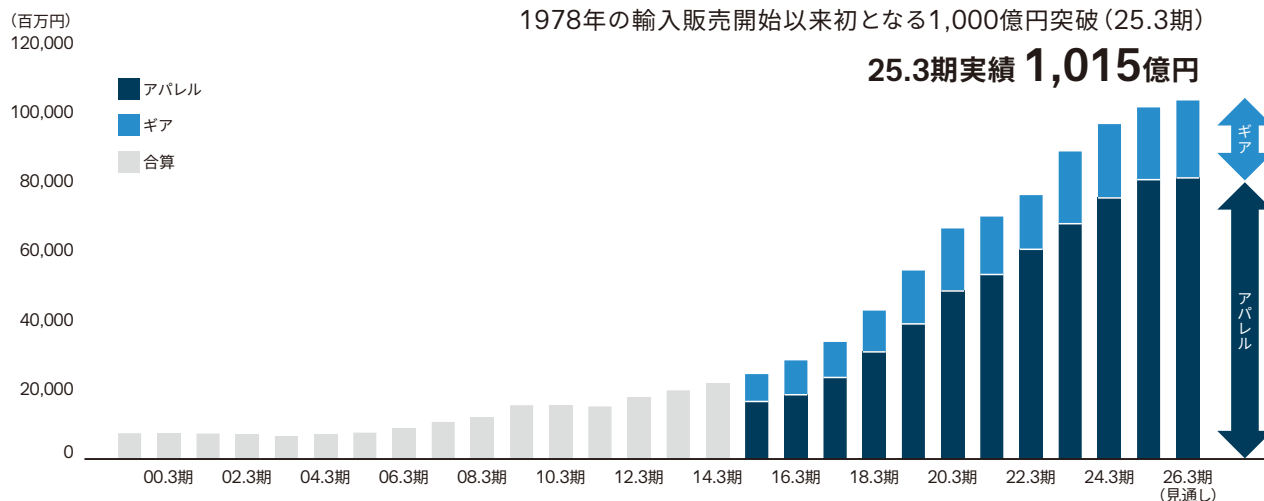
また、「ゴールドウイン」はグローバル売上高44億円で成長投資の段階にありますが、2027年3月期の売上高100億円と黒字化の達成に向けて確かな手応えを得られています。

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が、あらためていくつかの課題を認識するタイミングにもなりました。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。10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おり、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



「エレッセ (ellesse)」「ダンスキン (DANSKIN)」などの4事業を終了し、新たに「Allbirds® (オールバーズ)」との独占販売契約を締結しました。赤字事業となっていたブランドの終了は、通年型ビジネスへの転換に向けた人的資本の再配置による効果も期待できます。ブランド数の過剰は、品番数や在庫数の増加を招き、製品管理の負荷や在庫回転率低下を招く要因となります。そうした現状を解消し、成長力のあるブランドで通年型ビジネスへの転換を進めていきます。人的資本の再配置やブランドポートフォリオの最適化が効果を生み出すには時間を要しますが、各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を図っていきます。

カテゴリーを融合した領域で 他社との差別化を実現するために

通年型ビジネスへの転換、さらにはブランド領域の拡張に向けた取り組みは「ザ・ノース・フェイス」も例外ではありません。現在、重点的に取り組むのがシューズ、キッズ、ウィメンズの3カテゴリーの開拓です。例えば、シューズ分野は今後の成長に向けて特に注力している領域です。

従来は、秋冬の定番である高い保温性を持つ防寒ブーツ「ヌブシブーティ」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イル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。大人がよいと思うから、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

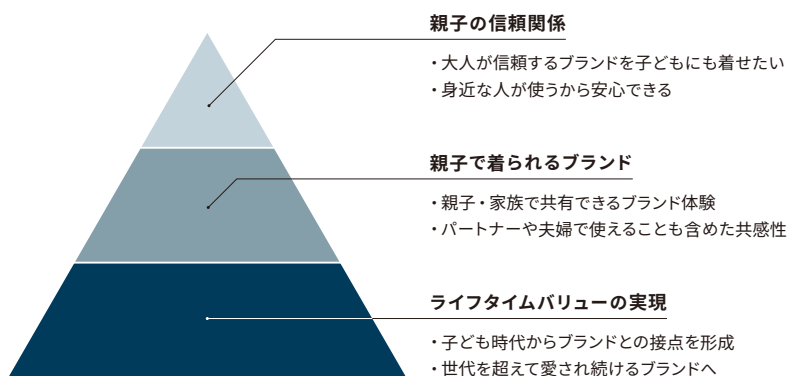


VECTIV™ 3.0: 着地の衝撃を推進力へ変える多層ソールを搭載。ミッドソールやプレート構造、ラグデザインを刷新し、推進力と安定性を強化した、幅広いランナーのパフォーマンスを最大化する次世代トレイルランニングシューズ。

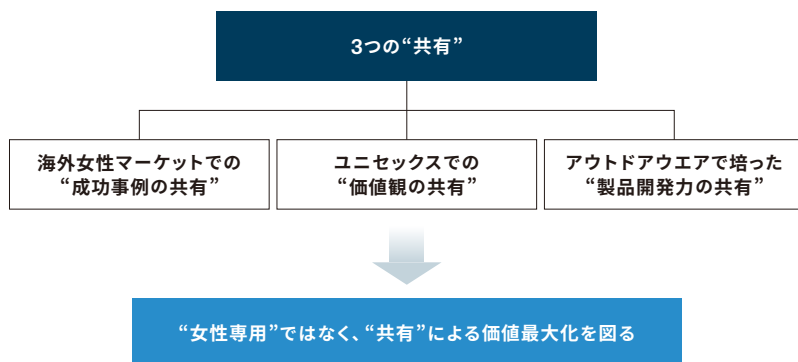
国内事業



「ザ・ノース・フェイス」がキッズ市場に取り組む背景



ウイ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へと波及させる、“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”を目指す実験のラインの「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障壁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”へと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ィ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とつなげていきます。

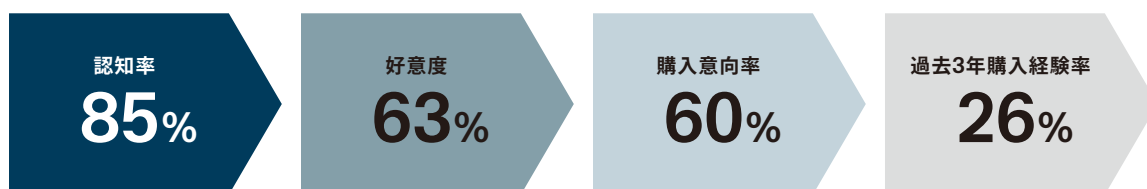
持続的な成長の基盤となる モノづくり企業としての矜持

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くこともあります。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、これからの最大のテーマです。

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たとしても、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



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

※ 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

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

私がゴールドウ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「ゴールドウイン (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」と問いかけ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を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覚が重要です。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エアに、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、お客さまのニーズは以前よりも細分化・高度化しています。

一方で、お客さま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きましたが、その枠を超え、上下セット販売が常識だったレインウエアを上下別に販売したり、スキーウエ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。今ではレインウエアはセパレートでの販売が一般的となり、またGORE-TEX®を使ったスキーウエアは、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よいのか、この売り方でよいのかと、考え続ける姿勢が、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が、製品開発における当社の伝統であり、未来へと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、お客さま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っており、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(ゴールドウインプレイアースファンド)」を通じた出資であり、今後はゴールドウ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も、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・開発機能を社内を持つ強みを活かし、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。

ゴールドウインブランドの 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ウ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、私がゴールドウインブランドのリブランディングを任されたのが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、スキーウエ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、お客さま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。

今でこそ「シンプルで長く使い続けられる機能美」がゴールドウインブランドの特徴になっていますが、当時は「これはスキーウエアじゃない」「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さまからも多くの批判を受けました。2016年からはライフスタ

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。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が、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さま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やサプライチェーンと協働することが、研究・開発の場面で欠かせなくなっています。

素材メーカーや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

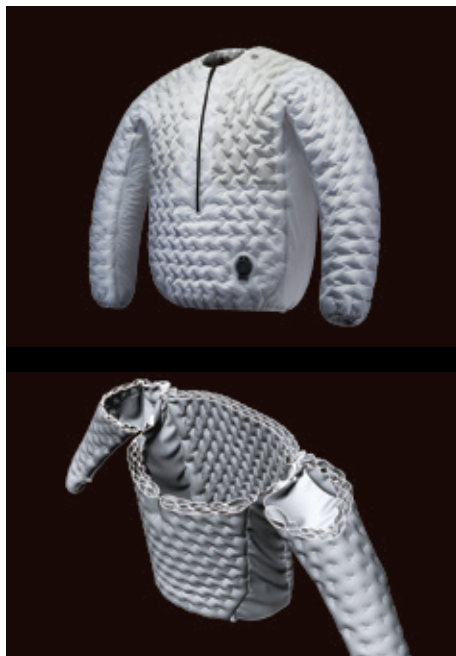
な話ではありません。

「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、素材メーカーや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共同開発しました。

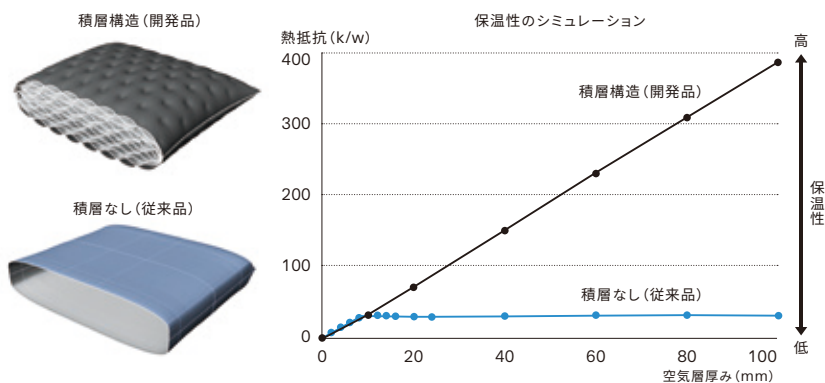
共創の本質は、成果だけでなく失敗も分かち合えることにあります。その積み重ねが信頼を生み、新たな協業や素材開発へとつながっていきます。こうした関係性の中で多くの技術やアイデアが当社に集まり、研究・開発機能を備える強みを活かしてイノベーションを生み出す基盤となっています。



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ンデザイナー中里唯馬氏と共同で企画・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。



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。

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とつなげ、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”な柔軟さを実現しています。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、検証を重ねるブ

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」と常に問い続けながら、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来の

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系「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と協力し、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。まずはゴールドウィ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、ファッションロス・ゼロという視点からアプローチを進めています。ファッションロスは、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、そしてお客さま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っ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、お客さま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、お客さま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・レーベル「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”という考え方を一歩進め、“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対して、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。お客さまにとどまらず、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

ルドウ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。実際にはゴールドウ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、ゴールドウ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、アウトドアスポーツを軸とし、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、言葉にすることができるのです。

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々あります。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」というパーパスのもと、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、戦略を社内を示すべく、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、ゴールドウ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、目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。

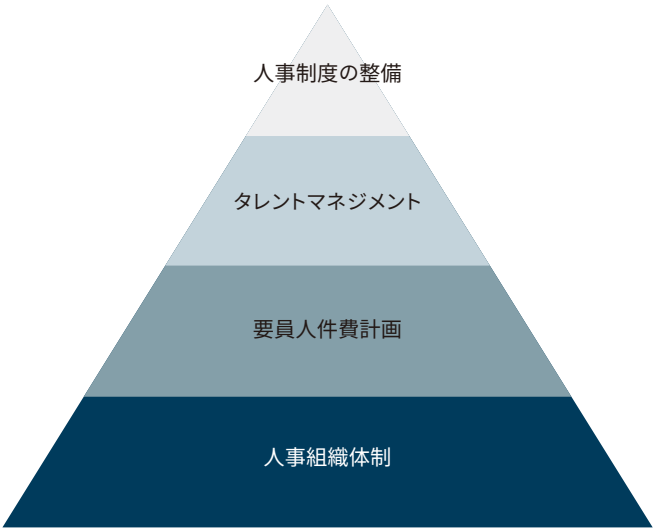


従業員と会社がともに挑戦し
成長する環境づくり

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。

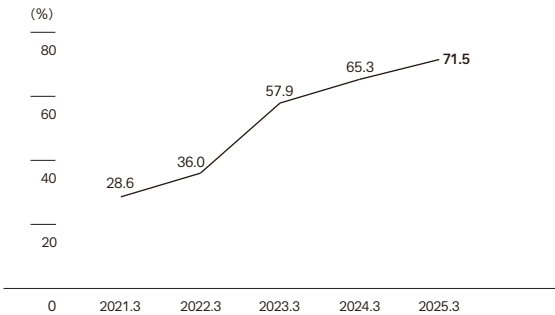
「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」というパーパスのもと、従業員と企業がともに挑戦し、成長していける新たな基盤の構築を目指します。



人事制度の整備	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。
タレントマネジメント	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きます。
要員人件費計画	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。
人事組織体制	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、あらためて社内の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。

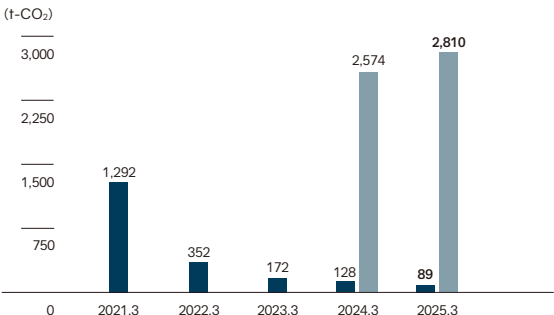
非財務ハイライト

環境負荷低減素材使用製品比率



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。

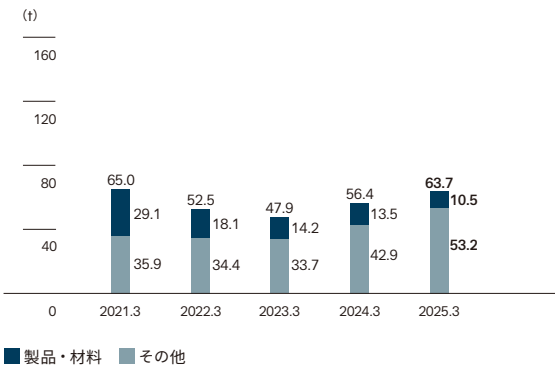
CO₂排出量(国内事業所および直営店)



■ 国内事業所 ■ 直営店
※2024年3月期から直営店のCO₂排出量の算定を行いました。
※2024年3月期の直営店排出量については算定方式の見直しを行い修正しました。

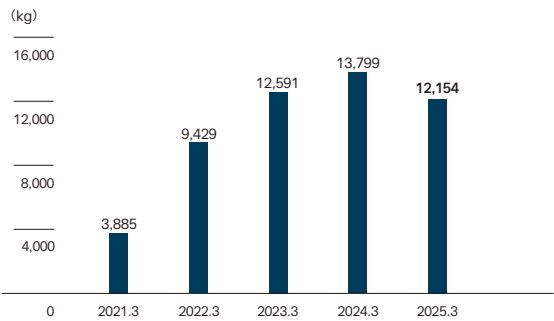
2024年3月期から直営店のCO₂排出量算定を開始し、国内事業所と合わせた排出実態を可視化しました。排出量は国内事業所89t-CO₂、直営店2,810t-CO₂となっています。今後は、再生可能エネルギーの導入拡大や省エネ投資、店舗オペレーションの改善など、より実効性の高い施策を講じることで、排出削減の加速を図っていきます。

廃棄物排出量



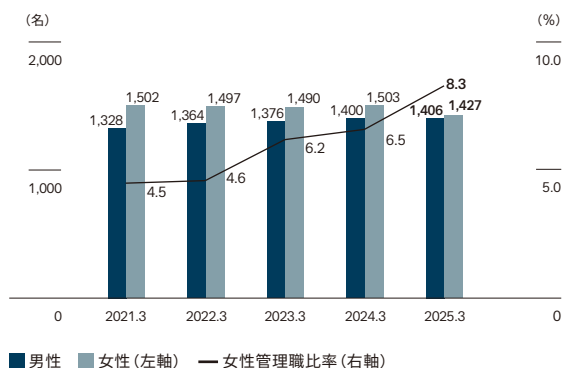
製品ライフサイクル全体での廃棄物削減と循環利用に取り組み、2025年3月期の製品・材料廃棄は10.5tとなりました。一方で、その他廃棄物の増加により総排出量は前年を上回っています。今後は、製品廃棄の抑制を継続するとともに、全体の排出削減に向けてリサイクルや再利用の取り組みを一層強化していきます。

不要衣服回収量



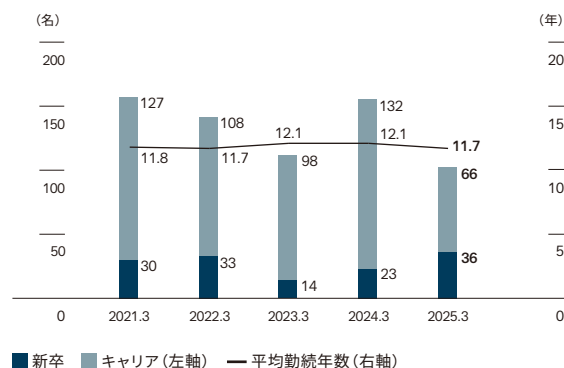
不要となった衣服の回収・再資源化を全社的に推進。全国の直営店で回収ボックスを設置し、リサイクルやアップサイクルにつなげています。2025年3月期の回収量は12,154kgに達し、循環型社会の実現に向けて今後も取り組みを強化していきます。

男女別従業員数／女性管理職比率



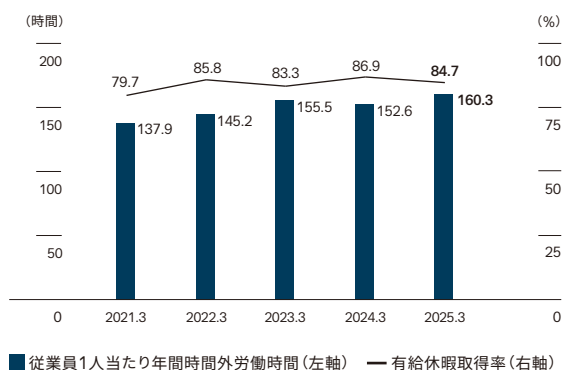
多様性を尊重した組織づくりを推進し、男女ともに安定した雇用を維持。女性管理職比率も着実に上昇し、2025年3月期は8.3%に到達。今後もダイバーシティ&インクルージョンを経営方針のひとつとして、女性リーダー育成や働きやすい職場環境づくりに努めます。

新入社員数 (新卒／キャリア)／平均勤続年数



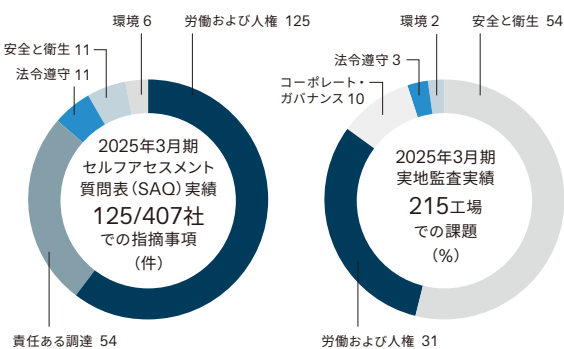
新卒・キャリアともに幅広い人材を積極採用し、2025年3月期は新卒36名・キャリア66名が入社。平均勤続年数は11.7年と高水準を維持。多様な人材が能力を発揮できる制度整備や、柔軟な働き方の推進を通じ、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。

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
高収益体質を維持・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まれますが、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

ヤリティを高めていく“CORE”&“MORE”戦略に則った動きとしてポジティブに捉えています。

売上の底支えを担ったインバウンド売上高構成比率は直営店において第4四半期に34.3%と過去最高水準を記録し、通期では25.5%と8.2%上昇しました。いまやインバウンドは特需ではなく、安定した成長基盤の一部です。生産・マーケティング・プロモーションの計画段階から組み込まれる前提であり、その成果を最大化すべくさらに緻密な予測に努めていきます。事業区分ではこれらのインバウンド需要を追い風に、ファッション領域が前期比7.3%増、ライフスタイル領域が同8.6%増の結果となりました。パフォーマンス領域は夏商戦の苦戦が

あったものの、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、経費先行の考え方は持っていません。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 Naturing 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。

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。

事業成長の土台となる高収益体質の維持・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%という指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ン

高ROE経営体制の維持・向上

	ROE						
	売上高の拡大		販売効率の改善			資本構成の最適化	
改善ドライバー	自主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
KPI	自主管理売上比率	海外売上高比率	売上高販管費率	販売ロス率	在庫残高	DOE総還元性向	D/Eレシオ
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	中計最終年度に自主管理売上比率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、シーズン中での流動在庫の徹底	中計期間中、DOE 6%以上を目指す 総還元性向40%を目安に機動的な自社株取得	財務規律を維持する

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、変わらずに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、それらの比重が高まったからといって中期経営計画期間においてROEの目標値を下げることはありません。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、これからの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きます。

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

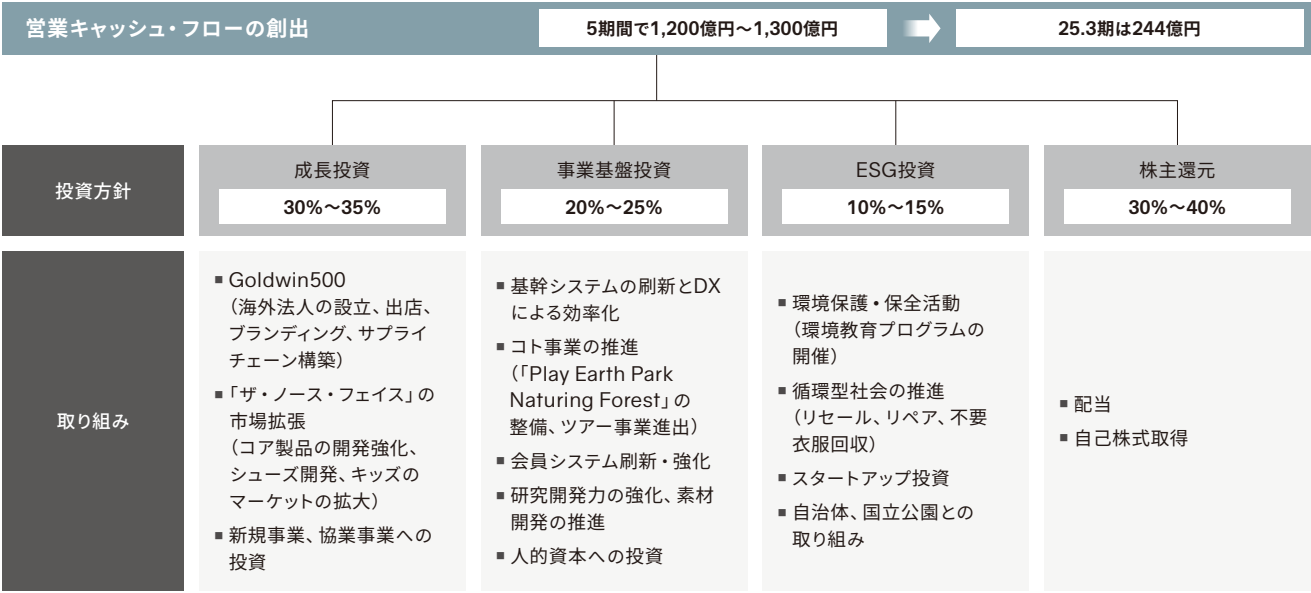
先述の通り、2025年3月期末に純資産は過去最高水準となる1,112億円に到達し、同期の営業キャッシュ・フローは244億円となりました。今後は2029年3月期までに1,200億円～1,300億円の営業キャッシュ・フローを創出し、

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きます。

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、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

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



大とともに、「キッズ」「シューズ」「ウィメンズ」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きます。

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、総還元性向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。

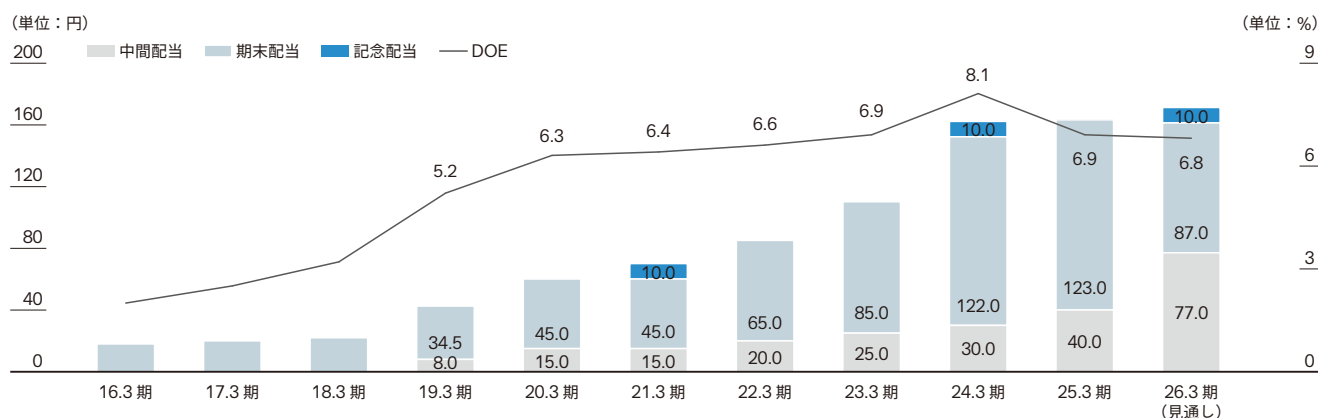
また、2026年3月期からはコーポレートコミュニケーション室をIR室と広報室に分割し、投資家の方々とのよりきめ細やかなコミュニケーションをかなえる体制を整えました。最近では海外事業について「実際に韓国や中国の店舗を見に行きたい」と言ってくれる投資家の方も増え、当社の事業戦略への関心の高まりも感じています。

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のか」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。

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



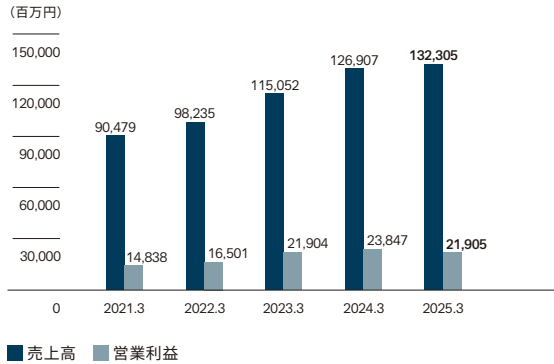
(注) 21.3期、24.3期は記念配当10円を実施

26.3期の中間配当金(予想)87円には、創業75周年記念配当10円が含まれる。

26.3期の期末配当金を仮に該当株式分割前に換算すると87円、年間配当金合計は174円となる。

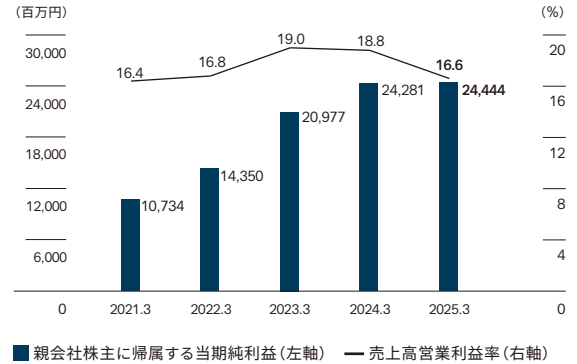
財務ハイライト

売上高／営業利益



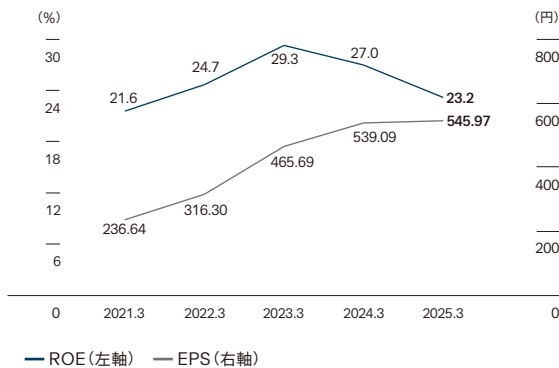
5期連続で増収となり、売上高は2021年3月期の904億円から2025年3月期には1,323億円へ拡大しました。営業利益も同期間で148億円から219億円に増加しています。主力ブランド「ザ・ノースフェイス」の伸長や直営・ECの強化が成長を牽引し、収益基盤が強化されています。

親会社株主に帰属する当期純利益／売上高営業利益率



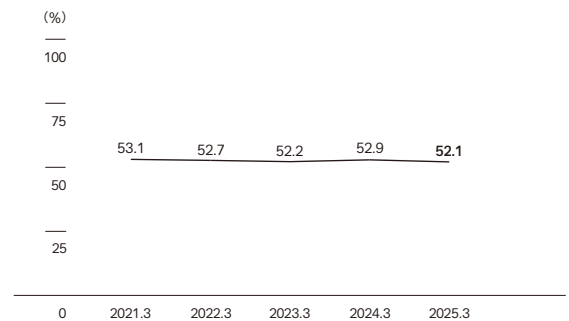
当期純利益は2021年3月期の107億円から2025年3月期には244億円へと大きく伸びました。売上高営業利益率は一時19%まで上昇し、2025年3月期は16.6%となりました。高収益ブランドとコスト管理強化が利益成長を支えています。

自己資本利益率 (ROE)／1株当たり当期純利益 (EPS)



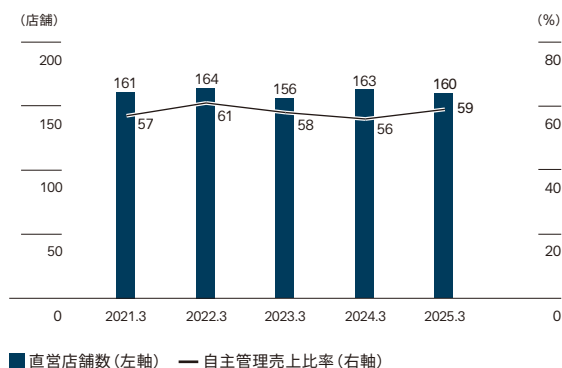
2025年3月期のROEは23.2%、EPSは545円となりました。前期からはやや低下しましたが、依然として高水準を維持しています。利益成長や自己資本増強に加え、安定した増配と株主還元強化にも継続して取り組んでいます。

売上高総利益率



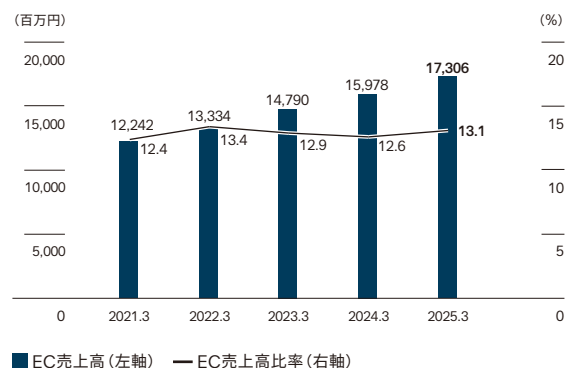
売上高総利益率はこの5年間で一貫して50%超を維持し、2024年3月期には52.9%を記録しました。2025年3月期は52.1%と高水準を確保しています。高付加価値製品や原価管理の徹底が収益性の安定につながっています。

直営店舗数／自主管理売上比率



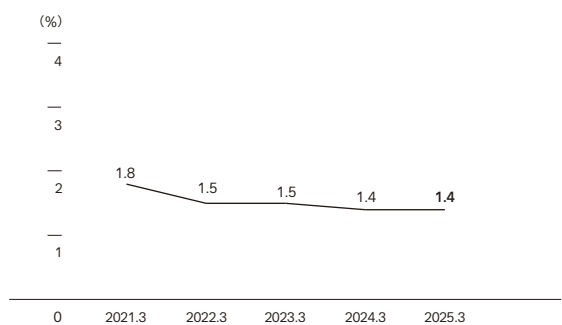
直営店舗数は約160店で推移し、自主管理売上比率は2021年3月期の57%から2025年3月期には59%に上昇しています。直営店での顧客体験向上とECチャネルの拡充を組み合わせることで、ブランド体験の深化と収益力の向上を実現しています。

EC売上高／EC売上高比率



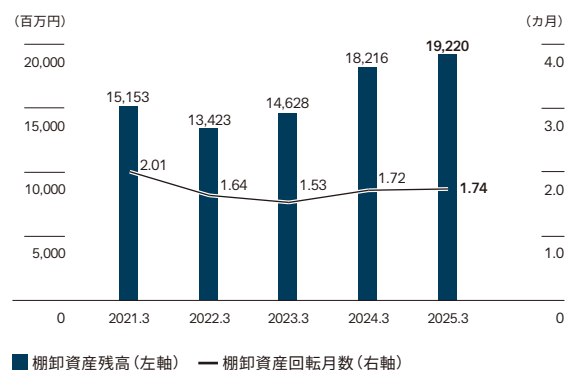
EC売上高は2021年3月期の122億円から2025年3月期には173億円まで拡大しました。オンラインとオフラインの連携を強化し、デジタル施策を通じてさらなる成長を目指しています。

販売ロス率



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／棚卸資産回転月数



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く、経営効率が向上しています。

11カ年財務サマリー

3月31日に終了した各会計年度	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
損益状況				
売上高	57,417	59,713	60,903	70,420
売上総利益	24,109	26,388	28,387	34,356
営業利益	2,414	3,129	3,910	7,102
経常利益	4,089	4,180	4,578	7,833
親会社株主に帰属する当期純利益	3,471	3,369	3,424	5,174
包括利益	5,333	1,130	3,114	6,847
営業キャッシュ・フロー	3,108	4,315	4,241	9,131
投資キャッシュ・フロー	▲ 1,463	▲ 2,987	▲ 2,773	▲ 5,981
財務キャッシュ・フロー	▲ 2,051	376	▲ 104	▲ 1,332
財政状態				
純資産額	29,105	29,614	31,918	35,425
総資産額	53,289	57,315	60,572	70,713
有利子負債	4,028	5,663	7,109	9,780
その他				
設備投資額	960	2,064	5,014	1,819
減価償却費	1,026	1,152	1,241	1,471
棚卸資産回転日数(日)	64.80	61.22	63.51	58.57
研究開発費	356.00	561.00	664.00	667.00
売上債権回転日数(日)	72.5	69.3	65.4	58.7
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
1株当たり純資産(円)	632.19	643.80	695.12	770.24
1株当たり配当金(年間)(円)	12.50	13.75	16.25	21.25
配当性向(%)	16.8	18.7	21.8	18.6
財務指標				
自己資本比率(%)	54.5	51.6	52.6	50.0
売上高総利益率(%)	42.1	44.2	46.5	48.4
売上高販管費率(%)	37.8	38.9	40.2	38.7
売上高営業利益率(%)	4.2	5.2	6.4	10.1
自己資本利益率(ROE)(%)	12.8	11.5	11.1	15.4
総資産経常利益率(ROA)(%)	8.0	7.6	7.8	11.9

(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。

(単位：百万円)

2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
84,934	97,899	90,479	98,235	115,052	126,907	132,305
43,209	52,483	47,991	51,743	60,035	67,173	68,925
11,861	17,480	14,838	16,501	21,904	23,847	21,905
12,982	16,375	15,984	20,285	28,083	32,601	30,806
9,243	10,770	10,734	14,350	20,977	24,281	24,444
8,425	9,553	11,469	15,365	22,621	27,493	23,865
13,163	13,650	7,401	18,049	20,222	18,551	24,437
▲ 2,084	▲ 3,449	▲ 3,261	▲ 1,567	▲ 3,381	▲ 1,488	208
▲ 7,933	▲ 6,157	▲ 162	▲ 11,853	▲ 7,725	▲ 9,367	▲ 14,768
39,609	46,852	52,916	63,411	80,056	100,170	111,203
77,544	82,285	91,376	99,085	118,517	140,977	150,877
6,834	4,025	9,746	4,188	2,585	1,372	354
1,736	3,836	4,274	2,992	2,110	2,869	3,211
1,532	1,722	1,669	1,646	1,762	2,046	2,299
51.15	50.44	60.36	53.08	44.49	47.23	51.64
756.00	733.00	673.00	780.00	866.00	793.00	707.00
54.3	46.8	49.0	48.8	54.5	55.8	55.2
203.11	237.89	236.64	316.30	465.69	539.09	545.97
873.91	1,032.36	1,164.16	1,398.56	1,774.20	2,226.70	2,489.98
42.50	60.00	70.00	85.00	110.00	162.00	163.00
20.9	25.2	29.6	26.9	23.6	30.1	29.9
51.0	56.8	57.8	63.9	67.4	70.9	73.2
50.6	53.5	53.1	52.7	52.2	52.9	52.1
36.9	35.8	36.6	35.9	33.1	34.1	35.5
14.0	17.9	16.4	16.8	19.0	18.8	16.6
24.7	25.0	21.6	24.7	29.3	27.0	23.2
17.4	20.5	18.4	21.3	25.8	25.1	21.1

Governance

- 66 取締役会議長メッセージ
- 70 社外取締役メッセージ
- 75 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員一覧
- 84 会社情報



取締役会議長メッセージ



ステークホルダーの皆さまの信頼と 現場が動きやすい体制の両立。

取締役副社長
取締役会議長
本間 永一郎

健全性を保つための ガバナンス体制の構築

2025年6月に、これまで代表取締役会長を務めておりました西田明男が名誉会長に就任し、当社は社長の渡辺のみを代表取締役とする新たな体制

に切り替わりました。経営層の世代交代も進み、社会的な要請に応えながら、中長期を見据えた新たなガバナンス体制を構築していく段階にあります。取締役会議長の職も、西田の指名を受けて私が引き継ぐことになりました。

かつては創業家出身の西田が議長と代表取締

役を兼務していたため、外部からはトップダウン型に映ることもありましたが、しかし当社には現場の意見を経営に反映する文化が根付いています。とはいえ、古い時代には取締役の多くを事業部門長が占め、承認を中心とした確認の場であったことも事実です。

その後、事業の成長に合わせて指名・報酬諮問委員会やガバナンス委員会を設置し、監督・執行機能の強化に取り組んできました。社外取締役の比率も高まり、近年は法務・企業経営・ITシステム・スポーツマーケティング・サステナビリティなど多様な専門性を持つ方々の参画により、建設的で本質的な議論が行われています。経営に資する価値ある提言を得られる手応えもあり、今後も社内外の知見を柔軟かつ迅速に意思決定へ取り入れていく取締役会の運営を目指します。

また、2024年には「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」という新たなパーパスを策定しました。このパーパスを軸として経営を推進する体制をどのようにつくりあげていくか。将来を見据えたとき、パーパス経営の実現は最も重要なテーマとなるものです。そのための体制づくりが、コーポレート・ガバナンスの観点から取り組むべき大きな課題となっています。

メーカー体質からの脱却と

“知的製造業”への進化のために

2025年3月期からスタートした中期経営計画で

は、海外事業やコト事業など、新たな挑戦を本格化させています。その背景には、人口減少に伴う国内市場の縮小に加え、スポーツアパレル市場の成熟や競合の激化といった構造的要因があります。国内で既存事業に注力するだけでは成長余地が限られる中、体験価値やサステナビリティへの関心の高まり、さらにグローバル市場での成長機会を捉えることが不可欠になっています。

私が入社した43年前、当社はスポーツアパレルメーカーとして自社工場で何より効率を追求し、量産体制の強化を図る、伝統的なメーカー体質の一企業でした。ロスを減らして生産効率を上げれば利益が上がる状況で、優先されるのはミスをしたくないこと。現在でも特に年齢の高い世代の従業員には、当時の体質が染み付いているのが実情だと思います。一方で事業の成長、企業規模の拡大とともに、私たちの業態は製品を量産するだけのメーカー・製造業といった領域から、知識・情報・技術を駆使して新たな価値を創造する“知的製造業”とも呼べる新しいビジネスモデルに変わってきました。

“知的製造業”への進化を踏まえ、一人ひとりの業務に対するマインド、組織としての投資やリスク管理の方針など、企業の体質も合わせて進化する必要があります。これまで通りの「ミスを減らして生産性を高める」だけのスタンスではなく、「積極的にリスクを取りながら、ブレイクスルーを起こし新たな価値を創造する」という方向性への転換が求められているのです。

また、当社はこれまで経済的な合理性だけを事

取締役会議長メッセージ

業継続の判断基準とせず、新規事業で早々に利益が上がらなかったとしても、仕入先や卸先などのステークホルダーの方々や事業に関わる従業員を意識して、比較的粘り強く事業を継続する傾向がありました。こうした姿勢はステークホルダーとの関係構築や従業員の成長にはつながりましたが、同時に会社全体の利益を圧迫する側面もありました。企業の規模拡大に伴い株主の皆さまの利益還元への期待も高まる中、今後は客観的かつ合理的な視点で新規事業の参入や既存事業の継続を判断する基準が不可欠です。こうしたテーマについても経営方針を話し合う役員合宿をはじめ、積極的に議論が行われています。

このように企業の成長とともにガバナンス体制も変革するべき時期にありながらも、当然、従業員一人ひとりがこれまで教えられてきたこと、事業に対する考え方が異なるケースもあるでしょう。そこで組織としては考え方の転換を求めるだけでなく、現状にふさわしい判断基準を提示し、共有することが新たなガバナンス体制を通して達成すべき目的だと考えています。従業員一人ひとりへの情報伝達や理解度も注視しながら、取締役会や経営会議を軸とした新たなマインドセットや判断基準の設定に取り組んでいます。

従業員一人ひとりにまで根付いた パーパス経営を実現するために

前述の通り、当社は2024年に「人を挑戦に導き、

人と自然の可能性をひろげる」というパーパスを策定しました。これは、当社が社会の中で果たすべき存在価値を示したものです。近年は、パーパスに基づき社会貢献と事業成長を両立させ、存在価値を明確にする「パーパス経営」が注目されています。当社においても、パーパスの策定を契機に、その実現に向けた具体的施策を模索し始めています。

その手法は企業ごとにさまざまですが、当社ではパーパスに紐づくキーワードを抽出し、いくつかのレイヤーに整理した上で、業務判断や事業戦略を検討する際の基準として活用する体制づくりを計画しています。例えば、当社のパーパスには「人の可能性」という大きなテーマがあり、そこから「子どもの成長」「好奇心の拡大」「環境との出会い」といった具体的な方向性を導き出すことができます。これらのキーワードを基準として、各取り組みがどれだけ適合しているかをチェックする仕組みを整えることで、従業員一人ひとりがパーパスに基づいた経営判断を行えるようにするのが狙いです。

この施策はあくまで構想段階のものですが、目指しているのは従業員一人ひとりの考え方を尊重しながらも、パーパスという大きな方針に基づく判断をブレずに行える環境をつくることです。こうした基準を明確にできれば、“知的製造業”に求められるチャレンジも実施しやすくなるはずです。決められたことをミスなく効率よく進めるというメーカー的な体質からの脱却を図り、新たな価値創造のための基盤づくりを進めていきます。

また、そうした仕組みのもとで働く従業員の多

様性の確保や人材育成、その先にあるサクセッションプランなどもガバナンスの面から注力すべき課題となっています。当社は現在約3,000名の従業員を抱えており、半数以上を女性社員が占めている一方で、社外取締役を除けば、取締役は男性のみというのが現実です。また今後、海外事業を本格化するのに外国人取締役が1人もいなくて大丈夫なのか、という声をいただくことも増えました。

もちろん取締役レベルだけでなく、各事業部門の責任者レベルや管理職として活躍する女性従業員やグローバル人材の増員は急務です。ある程度は仕組みとして登用数を引き上げることも必要だと感じていますが、理想的なのは、新たな価値創造のための基盤づくりとともに、管理職やリーダーを目指す従業員が増えていくこと。その上でジェンダーやグローバルの多様性が広がっていくことが望ましいと考えています。

当社は2022年度からジョブ型人事制度へと移行し、より公正・公平で透明性のある人事・評価制度づくりを進めています。また、2024年度には人事部に人的資本推進グループを新設し、人的資本経営、女性活躍やダイバーシティ推進、人材育成などの施策を強化しています。そうした環境改善を背景として、性別、国籍、民族、障がいの有無、性的指向などを問わずに活躍できる舞台をつくることは、企業としての当然の義務です。さらに、多様性の確保だけでなく、採用力の強化や経営人材の育成についても引き続き注力し、人的資本の最大化を目指します。

ステークホルダーの皆さまとともに目指すこれからの未来

パーパスが従業員一人ひとりに浸透し、日々の判断に活かされてこそ、パーパス経営は実現します。さらにこれからは株主の皆さまに対しても、パーパスへの理解度を高め、当社が取り組む社会的な意義に共感していただける方を増やしたいと考えています。

当社では株主総会や決算説明会などを中心に、ステークホルダーの皆さまに対して、財務状況に加えて、事業戦略や各ブランドの業績など、以前よりも細やかで透明性のある情報発信に努めてきました。アナリストや機関投資家の方々に向けた説明会やディスカッションの機会も設けており、その中でパーパスの発表以降、今後どのような事業や取り組みへと具体化されるのか、という興味を持たれる方も増えてきました。

当社の価値観に共感していただけるステークホルダーを増やすためのコミュニケーションの強化も、現在取り組んでいる大切なテーマのひとつです。利益還元はもちろんのこと、私たちが目指すビジョンに共感し、当事者意識を持って後押ししてくれる方が増えれば、それは私たちの事業の大きな推進力になります。そうした皆さまの期待を集めるためにも、今後より公正で透明性の高い、そして新たな価値創造につながるコーポレート・ガバナンスを実現し、中長期的な事業成長と社会貢献を果たしていきたいと思っています。

社外取締役メッセージ

社外の視点を活かし、対話を深め、 ガバナンスの進化に貢献

社外取締役
秋山 里絵



ゴールドウインの取締役会に参加する中、議論の活発さと真摯さは常に感じています。通常の取締役会だけでは足りない議論の時間を補うため、年に2回実施されている役員合宿では、重要なテーマについて時間をかけて意見を交わしています。こうした場があることで、問題意識の共有が深まるだけでなく、取締役間や事務局との距離も縮まり、通常の取締役会での議論もさらに充実したものとなりました。多様なバックグラウンドを持つ社外取締役の参画により、異なる経験や視点が交差することで、多角的な指摘や提案がなされ、私自身にとっても学びの多い場となっています。

私が議長を務めるガバナンス委員会では、会社法や金融商品取引法、コーポレートガバナンス・コードなどの制度改正の動向を注視し、外部アドバイザーの助言も得ながら、変化を先取りした対応を心がけています。また、指名・報酬諮問委員会では、2024年度、CxO制度の導入や報酬制度の改革が進みました。業績連動報酬や株式報酬の比率を高めることで、経営判断のスピードと透明性を高める仕組みが

整いつつあります。これらについては、指名・報酬諮問委員会の委員長の貢献がとても大きかったと思います。

取締役会ではサステナビリティに関する議論も進んでいます。環境だけでなく、社会・人権・ガバナンスなど幅広いテーマに目を向けながら、収益とのバランスをどう取っていくか、難しい判断が求められる場面もあります。中長期で企業価値を高めていく上で、引き続き真剣に検討していくべき課題です。

従業員の皆さんについては、誠実で真面目な印象が強く、会社の今後の方向性について真摯に考える姿勢を頼もしく思っています。私も重要テーマについては担当の方と1対1でミーティングすることがありますが、その熱意や思いを直接感じています。

一方、コンプライアンス面では、社会の価値観が大きく変わる中で、以前は当たり前だったことが認められなくなるケースも出てきています。変化を的確に捉え、実務に反映していくことがこれまで以上に欠かせません。また、海外事業やコト事業などの新しい領域に取り組む

今、必要とされるスキルや人材を社内で育てるか、外部から迎えるかといった体制づくりも大切な課題です。ゴールドウインブランドの海外展開は、今後の成長を支える大きな柱になると期待しており、その上でも組織の進化が求められています。

「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」というパーパスには強く共感しています。単により製品を提供することにとどまらず、健康的なライフスタイルや自然との共生、未来を担う子どもたちへの思いをも内包しており、まさにゴールドウインらしさを体現したメッセージだと感じます。社外取締役としてこのようなチャレンジを支えるため、社内とは異なる視点から発言し、よりよい意思決定や体制の構築に貢献していきたいと思っています。そして何よりも、従業員一人ひとりが尊重される、働きがいのある環境の実現を大切にしながら、企業としての持続的成長を支えていきます。

この1年で大きな進歩。 でも、経営者の努力に終わりはなく、 これからもずっと続く

社外取締役
好本 一郎



この1年でゴールドウインのガバナンスは着実に前進したと実感しています。その原動力は社長の明確なリーダーシップと経営チームの高い当事者意識です。クリアな事業ビジョンのもとに新たな経営体制が組まれたことも大きな転機となりました。ただし、私たちが目指すレベルはまだずっと高いところにあり、この動きをさらに加速させていく必要があります。

取締役会の運営に関しては、1年間の議事を振り返って分析したところ、報告や説明に非常に多くの時間が費やされていることに気付きました。真摯に運営しようとする気持ちゆえの結果ではあるものの、本来の機能である「戦略や事業に関する重要事項の議論」とのバランスが課題です。取締役会ではすでに自身の機能向上のための検討を開始しています。

指名・報酬諮問委員会では、取締役の定年制度や報酬制度の改定、取締役構成の考え方など、ガバナンス整備の案を決定し、取締役会に上程し承認を得ました。この間12カ月で12回という高い頻度で委員会を開き、客観的な情報をベースに議論を重ねました。多くが委員

自身に関わるテーマでありながら、あくまで経営的視点を保ったオープンな議論が行われたことは、ゴールドウインの今後にとって意義ある一歩だったと思います。

これらガバナンス整備の過程を通じて経営陣の間には自由で率直な議論が広まってきています。これを一時的なもので終わらせず、仕組みや風土として定着させていくことが重要です。そのためにも、執行側と社外取締役が互いの立場や役割を理解し、リスペクトを持って対話を重ねていく必要があります。

「Goldwin Play Earth Park（ゴールドウインプレイアースパーク）事業構想」をめぐる議論からも多くを学びました。大きな投資を伴う初めての本格的コト事業となるわけですが、構想が具体化するまでは議論の焦点がなかなか定まらず、私たちもフラストレーションを感じていました。しかし、議論を繰り返し、実際に予定地に足を運んで現場を確認したり、外部の事例にも学んだりする中で、徐々に議論の質が高まっていきました。今後も、事業開始後のフォローも踏まえ、引き続き経営としての監督を続

けていきます。

サステナビリティ戦略をめぐる議論も始まりました。まずは2025年度中の戦略策定を目指しており、社内取締役の賞与にもその結果が反映されることになっています。

サステナビリティというと、とかく環境の要素が重視されがちですが、私たちはそれだけでなく、自社における人的資本の活性化についてもフォーカスをしています。従業員が自社のミッションやブランドにリスペクトを持ち、いきいきと仕事ができる環境を整えることは会社の責務ですし、その結果が事業成長と企業価値向上に結びつきます。従業員との対話も必要です。エンゲージメントを高める上で従業員は何を課題と感じているのか、会社にどんなアクションを期待しているのか、もっとオープンに耳を傾けるべきです。現在、人事制度を抜本的に改めるためのプロジェクトが進行中ですが、人的資本活用の観点から経営陣もオーナーシップを持って参画していかなければなりません。

社外取締役メッセージ

身体と自然の接点から広がる、 スポーツアパレルの可能性

社外取締役
為末 大



私は「身体を通じて自然と触れ合う」は、人間の最も根源的な欲求のひとつであり、人間らしさやクリエイティビティを生み出す源泉だと考えています。その機会を社会に提供しているのが、ゴールドウインの事業です。何かに触れ、匂いを感じ、目で見るといった現実世界との身体的なインタラクションを通じて、人は世界を学んでいきます。ゴールドウインが取り組む「Play Earth Park Naturing Forest」のように、子どもたちが自然の中で自由に遊び、世界に直に触れる経験は、豊かな成長を支える上で欠かせないものです。

スポーツもまた、その延長線上にあると捉えています。スポーツとは、身体と環境の間で遊ぶこと。競技のルールや流行は時代とともに変わっても、「なぜ人はスポーツをするのか」という根本的な動機は変わりません。人がスポーツを通じて自分らしさを取り戻し、自然とのつながりを再構築していくことは、これからの社会においてますます意義を深めていくと考えます。AIなどのデジタル技術が急速に発展する中だからこそ、そうした人間らしい営みの価値

があらためて注目されているのかもしれません。

中期経営計画において、「Goldwin 500」プロジェクトは要となります。グローバルでの事業推進を加速させる現在は、ゴールドウインが日本発のスポーツアパレルブランドとしての地位を世界で確立していくための大切な時期です。世界的にアクティビティを楽しむ人が増える中で、身体性や自然との接点を軸にしたブランドの可能性は、今後さらに広がっていくでしょう。

また、スポーツは身体と環境のどちらが欠けても成り立ちません。その意味で、サステナブルな地球環境を守ることはゴールドウインの事業に不可欠ですが、一方でファッション産業は環境への負荷が大きい業界であるのも事実です。この矛盾を一気に解決する魔法のような方法はなく、たゆまぬ工夫を続けていくしか道はありません。私は、ゴールドウインが非常にまっすぐ真摯に、この課題に向き合っていると感じています。自社のみで完結させるのではなく、Spiber株式会社との協業に象徴されるよう

に、思いを共有する方々とともに歩みを重ねてほしいと思います。

策定されたパーパス「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」は、率直に素晴らしいと受け止めています。人間はどうしても人間中心に世界を考えがちですが、自然はもっと大きな存在であり、私たちはその中で抱かれているに過ぎません。謙虚な心を持ってそこに一歩踏み出していくことが、人間の進化であり、幸福でもあるのではないのでしょうか。

私は社外取締役として、社外の目による素朴な問いを投げかけ続けること、そして目の前の課題を超えて「私たちは何者であるべきか」という視点を忘れずに発言することを意識しています。AI時代におけるスポーツの価値とは何か、アウトドアの可能性はどこにあるのか。そうしたテーマを今後も丁寧に掘り下げていきたいと思っています。

ITサービスと人材を、 新たな価値創造への基盤として

社外取締役

土谷 明



社外取締役に就任し、最初の1年が過ぎました。就任以前、私にとってゴールドウインはスポーツアパレルとしての印象が強かったのですが、実際に関わる中で「人と地球にやさしい企業」へと大きくイメージが変わりました。「Play Earth Park Naturing Forest」など、自然との触れ合いを通じて次世代の子どもたちの環境づくりに取り組む姿勢に、心から共感しています。

取締役会では、出席者それぞれの視点からの活発な議論が交わされ、明確な意思決定がなされています。一方で、業務報告に多くの時間が割かれる傾向もあると感じているため、戦略的な方向性の提示や、実質的な監督を担う場としての役割がさらに発揮されることを期待しています。この1年で、役員報酬制度や役員規程の見直し、CXOの設置など、将来を見据えた改革が進められ、2025年から新体制がスタートしました。こうした取り組みは、持続的成長に向けた強い意思表示になったと感じています。

私の専門であるIT・システム・セキュリティ

の観点からは、新規事業の立ち上げや既存事業の拡大、業務効率の向上を進める上で、ITサービスの活用がますます重要になっています。個別の事業にとどまらず、全社的な視点でのIT最適化が求められており、システム部門が中心となって、横断的な管理・監視体制を整えていくことが欠かせません。

海外展開やグループ会社化が進む中、ITガバナンスの重要性も増しています。ゴールドウインのセキュリティポリシーへの準拠状況や、情報管理・権限管理におけるリスクとルールのも明確化について提言したところ、その一部は「情報セキュリティに関するチェックリスト」に反映され、すでに運用が始まっています。今後は、顧客情報の取り扱いも含めた内部監査の充実にも期待しています。

「Goldwin500」の達成に向けては、海外展開を担う人材を育て、活躍を促し、評価するための仕組みづくりが急務となっています。究極的には、企業の力は「人」です。魅力あふれる人材が集まり、能力を発揮してもらえるよう、いかに環境を整えるかが問われています。特に、

ダイバーシティ推進はグローバル企業として不可避のテーマであり、社外ではない女性取締役の選任も重要です。

従業員の皆さんには、常に前向きさや誠実さを感じています。基幹システム刷新プロジェクトのキックオフでは、100名を超える方々が自らの役割と責任を語り、プロジェクトへの熱意が伝わってきました。その知恵と経験が結集され、一体感が発揮されたとき、どのようなパフォーマンスが生まれるのかは非常に楽しみなところですよ。

ゴールドウインは今、パーパスを軸に新たな価値の創出に挑むフェーズを迎えています。私もまた、IT活用推進を通じて、その歩みに貢献したいと考えています。例えば「Play Earth Park Naturing Forest」では、自然とのつながりを感じる映像・仮想体験などに大きな可能性があるはずです。アパレル、スポーツ、自然という領域の親和性を活かしながら、未来志向で挑戦を続けるゴールドウインに、社外取締役として伴走していきます。

社外取締役メッセージ

豊かな地球環境を次世代へつなぐ。 その挑戦を支えたい

社外取締役

井本 直歩子



気候変動をはじめとする環境問題は、地球と人類の未来を左右する喫緊の課題です。こうした危機感を強く抱く中で、環境に配慮したファッション産業のあり方を追求するゴールドウインに魅力を感じ、2024年度より社外取締役として参画しています。また、ゴールドウインは会社が大きく成長する今、ダイバーシティ推進などさまざまな改革が求められる段階です。教育やスポーツ界で私が注力しているテーマについて、ビジネスの現場でその推進に関われることには大きな意義とやりがいを感じています。

この1年で、社内からは改革や成長戦略に関する多くの提案が上がり、「守り」と「攻め」の両面から議論を深める体制が徐々に整ってきました。特に、地球環境保全の理念のもとでの「Play Earth Park Naturing Forest」の挑戦や、ゴールドウインブランドの海外展開、「Goldwin Play Earth Fund（ゴールドウインプレイヤーズファンド）」を通じたベンチャー企業との提携など、社会課題への果敢な取り組みに誇りを感じています。

経営トップが明確なビジョンを掲げ、自ら挑

戦を続ける姿はとても印象的であり、その意志は社内にも確実に浸透してきています。一方で、「日本的」な企業文化が根強く残る側面もあり、グローバル企業へと進化するためには、さらなる改革が欠かせません。特に、トップ層の多様化や意思決定のスピード、現場の声を率直に汲み上げる仕組みづくり、そしてコンプライアンス体制の強化は重要な課題です。議論しやすい環境は整っていますが、今後さらに、ジェンダーや国籍など多様な背景を持つ人材が加わることで、より本質的で活発な議論が期待できるでしょう。

社外取締役として私が担うべき役割は、人事戦略策定や、ジェンダー、多様性、人権といったサステナビリティの観点から、外部の有識者となつなげたり、率直な意見を伝え続けることだと考えています。実際、出社のたびに多くの従業員の皆さんが声をかけてくださいますが、とりわけ女性従業員からは、出産を経たキャリアの継続や、女性リーダーとしてのあり方に悩む声を聞くことがあります。こうした現場の声を的確に取締役会での議論に反映さ

せ、制度改革やよりよい働き方、環境づくりにつなげていけたらと考えています。

ゴールドウインの製品については、機能性とデザイン性を高い次元で両立させ、アスリートの声を丁寧に反映していく姿勢に感銘を受けています。また、契約アスリートが競技以外にも挑戦できるよう後押しし、人間力の強化にまで貢献している点にも期待しています。

さらに、私自身が長年取り組んできた環境教育の観点からは、「Goldwin Play Earth Park（ゴールドウインプレイヤーズパーク）事業構想」のように自然と子どもをつなぐ活動に深く共感しています。自然と融合するスポーツや遊びを通し、自然の豊かさ・ありがたさを感じ、今の地球環境をどう次世代に残していくか、私たち人間のあり方までも追求するような事業に育ってほしいと思います。こうした取り組みを、ゴールドウインならではのプログラムとして社会にインパクトを残せるよう、私も最大限に知見を活かし、貢献していきます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は創業の企業理念「スポーツを通じて豊かな健康生活を実現する」を礎に、これからの地球と人間をめぐる新しい未来の実現を目指すパーパス「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」を掲げています。こうした企業としての社会的責任、すなわち法令等の遵守、内部統制の確立、顧客対応の向上、環境の重視、労働安全・衛生の徹底、人権擁護、社会貢献などを全うし、すべてのステークホルダーから信頼され、収益力の拡大ならびに経営体質の強化・改善を図り、長期的かつ安定した利益還元を維持することが、事業活動において不可欠であると認識しています。この基本的考えのもと、コーポレート・ガバナンスを強化し充実させるため、経営の公正性と透明性の向上、的確かつ迅速な意思決定と効率的な業務執行に努めています。その考えは行動指針「ゴールドウイン企業行動規範」として、すべての役職員に徹底されています。

強い経営

選択と集中を強め、財務体質を強化するとともに、中長期視点で積極投資し、企業価値を高める

速い経営

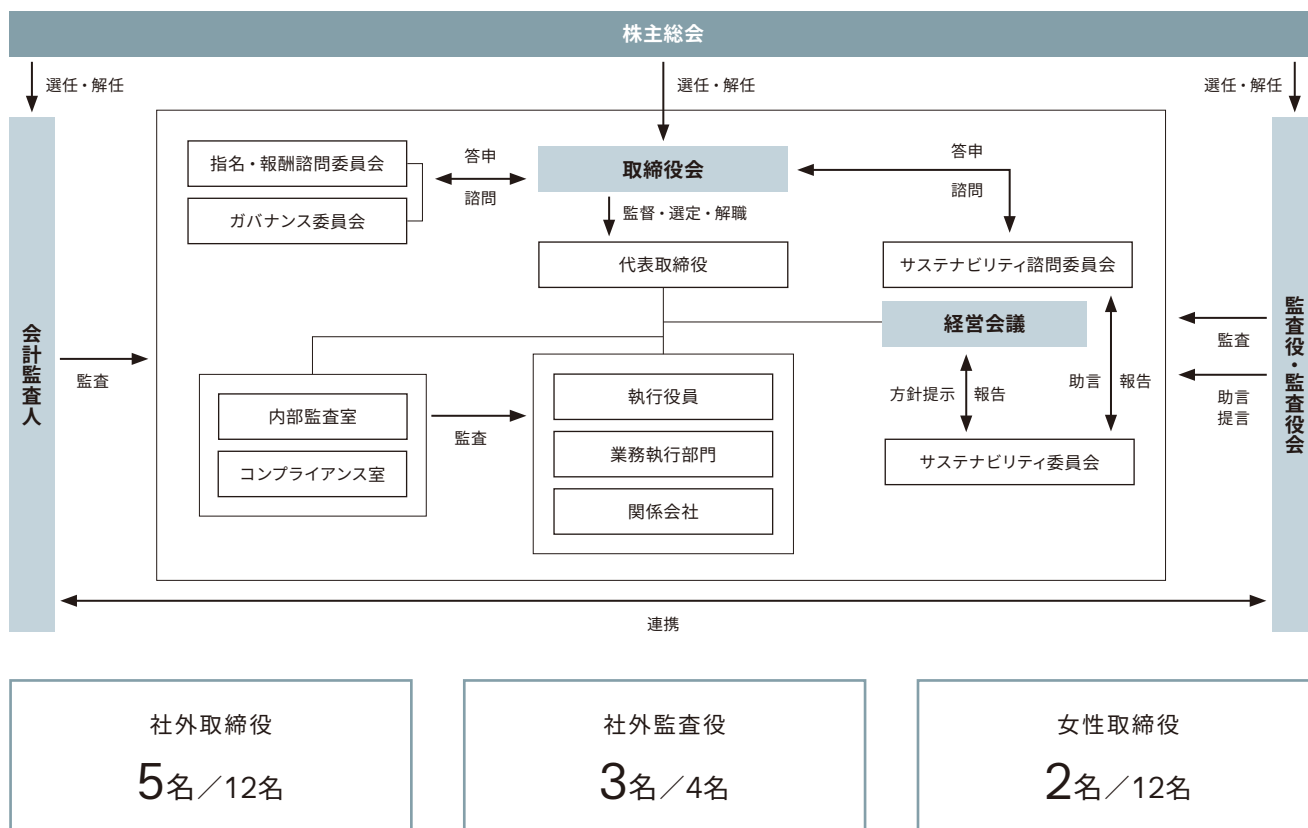
お客さまのニーズの変化に俊敏に対応し、製品企画から調達・販売までのプロセスを最適化し、実需型ビジネスを推進する

きれいな経営

ワーク・ライフ・バランスを重視するとともに、環境に配慮した事業運営と、情報の透明性を堅持する

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年6月26日現在)

※機関設計：監査役会設置会社



コーポレート・ガバナンス

各機関の概要

機関	構成	活動
取締役会	議長：取締役副社長 取締役12名、監査役4名	● 重要案件の審議、経営の監督、経営方針の議論を行う
指名・報酬諮問委員会	議長：社外取締役 社内取締役3名、社外取締役5名	● 役員（取締役、監査役）と執行役員のあるべき姿（役割・権限等）の定義付けと選任・解任審議 ● 役員の報酬制度の検証 ● 役員の後継者育成策の検討
ガバナンス委員会	議長：社外取締役 社内取締役4名、社外取締役2名、常勤監査役1名	● コーポレートガバナンス・コードの要求事項の実効性向上 ● ガバナンス上の重要リスク対策の検討
経営会議	議長：代表取締役社長 取締役7名、執行役員2名、常勤監査役1名	● 業務執行の決定と業務の執行を実施
監査役会	議長：常勤監査役 常勤監査役1名および社外監査役3名	● 監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議をする
サステナビリティ諮問委員会	取締役12名、監査役4名、 諮問委員（外部有識者）2名	● 中期経営計画の掲げるサステナビリティ経営の推進に関わる重要課題を審議し、進捗の確認をする

取締役・監査役、執行役員の選任

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

社外役員の選任

当社は、社外役員の独立性に関する基準を定め、当社と利害関係のない独立した社外役員を選任することとしており、すべての社外取締役、社外監査役を東京証券取引所に対し、独立役員として届け出しています。

コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み

当社は株主共同の利益を向上させ、持続的な成長と企業価値の向上の実現を図るためには、経営の効率化、健全性、透明性を高め、コーポレート・ガバナンスを充実させることが重要課題であると認識し、その体制を強化しています。具体的には、業務の執行を迅速かつ効果的に行うため、内部統制機能の充実、職務権限規程等の運用を行うことにより、その実効性を図るとともに、コンプライアンス体制を構築し、リスク管理、経営の透明性確保や公正な情報開示等の取り組みを行っています。

当社の取締役会について

取締役会は株主に対する受託責任・説明責任を踏まえ、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、重要な業務執行の決定を行うとともに、社外取締役5名を中心とした業務執行の監督を行っています。また、各取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制とするため、取締役の任期を1年とし、株主の皆さまの意思が速やかに反映されるようになっています。

2024年度は、取締役会において、以下の点について、重点的に審議を行いました。

【事業計画および中期経営方針】

事業計画および中期経営方針の策定、業務執行に関する重要事項の審議を行いました。

指名・報酬諮問委員会の設置

当社は、取締役および執行役員の指名ならびに報酬の決定について、公正性および透明性を確保するため、指名・報酬諮問委員会を設置しています。指名・報酬諮問委員会は、その過半数を社外取締役とし、取締役会の諮問に応じて取締役および監査役候補者の指名に関する事項等を審議し、その内容を取締役会へ答申しています。

2024年度は、指名・報酬諮問委員会において、以下の点について重点的に審議を行いました。

【2024年6月以降の取締役・監査役の報酬】

取締役報酬等の総額、基本報酬、また業績連動報酬について審議しました。

【役員定年規程の見直し】

取締役の定年について審議しました。

【CXOの制定】

グローバルスタンダードを考慮したCXO体制について審議しました。

【スキルマトリックス】

当社の取締役に必要なスキル・経験をあらためて議論し、スキルマトリックスを更新しました。

【役員トレーニング】

取締役の役割、コーポレート・ガバナンスについて、Webセミナーを受講しました。

【2025年6月以降の取締役候補者の指名】

更新したスキルマトリックスをもとに、2025年6月以降の取締役候補者を審議しました。

取締役会の実効性評価

当社は毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。評価は、取締役および監査役全員を対象としたアンケートを回収し、その結果を分析した上で、ガバナンス委員会においてディスカッションを行うというプロセスで進めています。2024年度は12月にアンケートを実施し、翌2025年1月にガバナンス委員会で審議を行いました。アンケートでは、取締役会の構成や運営、社外役員への情報提供のあり方、前年度からの改善状況などを総合的に評価しています。その結果、実効性は概ね確保されている一方で一部に改善の余地があることを確認し、引き続きフォローアップに取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役の
トレーニング

当社は、社内取締役および社内監査役に対し、新しい考えの習得や生きた情報に触れた自己啓発等を目的として外部セミナーへの出席、外部団体への加入および人的ネットワーク（異業種交流）への積極的な参加を促し、研鑽を積ませることとしています。また、社外取締役および社外監査役に対しては、就任時に当社グループの会社概要や基本使命、経営計画等についてのレクチャーを実施するとともに、就任後においても、外部セミナーへの出席、事業内容に関する説明会や当社グループ関連物件・施設等の視察等を実施しています。なお外部セミナーへの参加等に関する費用は会社負担としています。

役員報酬

当社の役員報酬制度は、各役員の役割や責任に応じた公正な報酬体系とし、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促すものとするを基本方針としています。また、客観性の観点から経済情勢や当社業績、他社水準等を踏まえての報酬体系、水準の見直し、併せて取締役候補者の指名と解任について、社外役員を過半数とする指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会において決定しています。

2024年度の状況（2024年4月1日～2025年3月31日）

社内取締役の報酬は基本報酬、業績連動報酬および非金銭報酬により構成し、種類別の報酬割合については、指名・報酬諮問委員会の諮問を経た上で取締役会にて決定するものとしています。なお、種類別の報酬割合の目安は、基本報酬：業績連動（金銭報酬）：業績連動（非金銭報酬）＝70：15：15としています。監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うものとしています。また、個人別の報酬額については、指名・報酬諮問委員会の諮問を経た上で、取締役会で、株主総会にて決議された報酬限度額の範囲内において、決定するものとします。

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の総額（百万円）				対象となる 役員の員数 （名）
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 （社外取締役を除く）	395	270	125	—	59	7
監査役 （社外監査役を除く）	18	18	—	—	—	1
社外役員	72	72	—	—	—	9

※社外役員については、2024年6月26日開催の第73回定時株主総会終結のときをもって退任した社外取締役1名を含んでいます。

取締役報酬ポリシー

指名・報酬諮問委員会では、以前から当社の取締役報酬における変動報酬比率の相対的な低さについて課題認識を有しており、この度の経営体制変更を機に、当社のあるべき取締役報酬制度についても議論を重ね、2025年5月22日開催の取締役会において、取締役報酬ポリシーを策定の上、現行の取締役報酬制度全般を改定することとしました。なお、新制度は、当社の事業成長や外部環境の変化等に応じて、継続的に見直しを行います。

基本方針

- 1. 企業価値向上の責任を自覚させる内容
- 2. 戦略・事業計画達成の動機付けにつながる構成
- 3. 個々の責任・役割の重さに見合うと感じられるレベル
- 4. 市場・社会の通念上、会社にふさわしいと思われるレベル
- 5. 優秀な人材を獲得、維持できるレベル
- 6. 報酬総額が会社の財務状況からみて妥当な範囲

報酬体系

報酬水準

基本方針に則り、各取締役の責任・役割の重さに応じて、当社にふさわしい競争力ある水準とする。報酬水準の設定にあたっては、客観性の観点から経済情勢、当社業績、国内同業・同規模の他社水準や外部専門家の報酬調査データ・助言等を勘案する。また、外部環境の変化等に応じて、適宜見直しを行う。

報酬構成

固定報酬である基本報酬・手当と業績連動報酬である単年賞与・株式報酬から構成される。

【固定報酬】	基本報酬	：役割の大きさに応じて支給する基本給
	手当	：社内取締役の監督業務および一部の社外取締役が担う委員長等の役割に対して支給する手当
【業績連動報酬】	単年賞与	：事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めることを目的として、当期の会社および個人の業績達成度に連動して支給する短期インセンティブ報酬
	株式報酬	：持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への動機付けおよび株主との価値共有の促進を目的として、中長期の会社の業績達成度に連動して支給する中長期インセンティブ報酬

報酬比率

【社内取締役】 業績・企業価値向上への動機付けを高めるため、報酬全体に占める固定報酬比率を引き下げ、業績連動報酬比率を拡大する。責任・役割が大きいほど、業績連動報酬比率・株式報酬比率を高く設定する。

固定報酬	単年賞与	株式報酬
44%～53%	28%～33%	18%～28%

【社外取締役】 職務に鑑み、固定報酬100%とする。

報酬の支給時期

固定報酬：原則として月次で支給する

単年賞与：毎年1回、一定の時期に支給する

株式報酬：業績評価期間終了後に、譲渡制限期間を設けた上で交付する

政策保有株式に関する考え方

当社が今後成長を続けていくためには開発、生産および金融面においてさまざまな企業との協同関係が必要と考えています。そのため、事業戦略、お取引先との事業上の目的などを総合的に勘案し、中長期的な企業価値の向上に必要と判断した場合に投資目的以外での株式を保有することがあります。

一方で、保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式は縮減していく方針のもと、現在保有している株式についても、毎年取締役会で個別に検証しています。その結果保有目的が適切であり、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っている銘柄については引き続き保有しますが、そうでない銘柄については株価や市場動向等を考慮して速やかに売却することとします。

政策保有株式に係る議決権行使は、その議案が当社の企業価値の向上に資する場合もしくは発行会社の効率かつ健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待できると判断した場合は賛成としています。

役員一覽 (2025年6月26日現在)

取締役					
					
代表取締役社長CEO 渡辺 貴生	取締役副社長 本間 永一郎	取締役専務執行役員CFO 白崎 道雄	取締役専務執行役員COO 森 光	取締役常務執行役員CSO 金田 武朗	取締役常務執行役員CRDO 新井 元
昭和57年4月 当社入社 平成17年6月 取締役執行役員 ザ・ノース・フェイス事業部長 平成18年6月 取締役アウトドアスタイル事業 本部長兼ザ・ノース・フェイス事業 本部長 平成19年6月 取締役執行役員アウトドアスタイル 事業本部長兼ザ・ノース・フェイス 事業部長 平成22年4月 取締役常務執行役員事業統括 本部副本部長兼アウトドアスタイル 事業本部長 平成24年4月 取締役専務執行役員事業統括 本部長兼アウトドアスタイル 事業本部長 平成27年4月 取締役専務執行役員 事業統括本部長 平成29年4月 取締役副社長執行役員 事業統括本部長 平成30年4月 取締役副社長執行役員 事業統括本部長兼事業本部長 令和2年4月 代表取締役社長執行役員 令和7年6月 代表取締役社長CEO (現任)	昭和57年4月 当社入社 平成15年4月 (株) ナミカ代表取締役社長 平成18年4月 マーケティング室長 平成19年4月 総合企画本部経営企画室長 平成22年4月 執行役員総合企画本部 経営企画室長 平成24年6月 取締役執行役員総合企画本部 経営企画室長 平成26年4月 取締役常務執行役員総合企画 本部長兼経営企画室長 兼事業統括本部海外部長 平成29年4月 取締役専務執行役員総合企画 本部長兼グローバル本部長 令和2年4月 取締役専務執行役員経営企画・ グローバル担当 兼グローバル本部長 令和3年4月 取締役専務執行役員 (海外担当) 令和5年4月 取締役副社長執行役員 令和7年6月 取締役副社長 (現任)	令和元年6月 執行役員総合企画統括本部経営 企画本部長兼経営企画室長 令和2年4月 執行役員経営企画本部長 兼経営企画室長 令和3年4月 常務執行役員経営企画本部長 令和4年4月 常務執行役員管理本部長 令和4年6月 取締役常務執行役員管理本部長 令和5年4月 取締役専務執行役員 管理本部長 令和7年6月 取締役専務執行役員 CFO管理本部長 (現任)	平成27年1月 ザ・ノース・フェイス事業部担当部長 平成27年4月 ザ・ノース・フェイス事業部長 平成28年4月 執行役員ザ・ノース・フェイス事業 部長 平成29年4月 執行役員事業統括本部 ザ・ノース・フェイス事業部長 平成30年4月 執行役員事業統括本部事業本部長 副本部長兼ザ・ノース・フェイス事 業部長 平成31年4月 常務執行役員事業本部副本部長 令和2年4月 常務執行役員第一事業本部長 令和3年4月 常務執行役員事業本部長 令和4年6月 取締役常務執行役員事業本部長 令和5年4月 取締役専務執行役員 事業本部長 令和6年4月 取締役専務執行役員 ザ・ノース・フェイス事業本部長 兼グローバルブランド事業本部長 令和7年6月 取締役専務執行役員COO ザ・ノース・フェイス事業本部長 兼グローバルブランド事業本部長 (現任)	令和2年7月 グローバル本部副本部長 令和3年4月 理事経営企画本部副本部長 兼経営企画室長 令和4年4月 執行役員経営企画本部長 兼経営企画室長 令和5年4月 常務執行役員経営企画本部長 令和6年4月 常務執行役員総合企画本部長 令和6年6月 取締役常務執行役員 総合企画本部長 令和7年6月 取締役常務執行役員CSO 総合企画本部長 (現任)	平成22年4月 事業統括本部コンプレッション アンダー事業部長 平成25年4月 事業統括本部ゴールドウイン 事業部長 平成29年4月 執行役員グローバル本部 ゴールドウイン事業部長 令和31年4月 理事役員総合企画統括本部 グローバル本部 ゴールドウイン事業部長 令和2年4月 理事グローバル本部 ゴールドウイン事業部長 令和3年4月 理事事業本部副本部長 令和5年4月 常務執行役員開発本部長 令和7年6月 取締役常務執行役員CRDO 開発本部長 (現任)
所有株式数					
46,075株	35,390株	3,387株	8,087株	1,944株	5,821株
取締役会出席状況 (2024年度)					
17回／17回	17回／17回	17回／17回	17回／17回	13回／13回	—
所属する委員会					
指 ガ サ	ガ サ	指 ガ サ	サ	指 ガ サ	サ
指 指名・報酬諮問委員会	ガ ガバナンス委員会	サ サステナビリティ諮問委員会			
委員長					

					
取締役常務執行役員 川田 慎二	社外取締役 秋山 里絵	社外取締役 好本 一郎	社外取締役 為末 大	社外取締役 土谷 明	社外取締役 井本 直歩子
平成29年4月 グローバル本部 新規事業準備室長 平成29年12月 株式会社ウールリッチジャパン 代表取締役社長 令和5年4月 執行役員 ゴールドウイン事業本部長 兼海外販売部長 令和5年8月 Goldwin America, Inc. CEO (現任) 令和6年4月 執行役員 ゴールドウイン事業本部長 兼ゴールドウイン マーケティング部長 令和7年4月 常務執行役員 ゴールドウイン事業本部長 令和7年6月 取締役常務執行役員 ゴールドウイン事業本部長 (現任)	平成11年4月 弁護士登録 (東京弁護士会) 平成11年4月 馬場法律事務所 (現馬場・澤田法律事務所)所属 令和元年6月 当社社外取締役(現任) 令和5年6月 アステラス製薬(株) 社外取締役監査等委員(現任)	昭和53年4月 日本電信電話公社(現NTT)入社 平成10年12月 スターバックスコーヒージャパン (株)代表取締役COO 平成17年5月 日本マクドナルド(株) 上席執行役員CAO 平成18年3月 公益財団法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン理事 平成26年3月 公益財団法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン法人評議員 平成26年10月 シミック(株) 代表取締役社長執行役員 平成30年8月 一般社団法人東大ウォリアーズ クラブ代表理事 令和3年3月 一般社団法人東大ウォリアーズ クラブ顧問 令和3年4月 (株)nobitel社外取締役 令和3年6月 当社社外取締役(現任)	平成22年8月 一般社団法人アスリート ソサエティ代表理事(現任) 平成27年10月 (株)コロブラ社外取締役 平成30年7月 (株)Deportare Partners代表 取締役(現任) 令和4年6月 当社社外取締役(現任) 令和4年9月 公益社団法人日本女子プロサッカー リーグ監事 〈委員等〉 令和2年～ Laureus Sports for Good アンバサダー 令和3年～ 国連ユニタール親善大使	昭和58年4月 一般社団法人インフォメーション・ ディベロプメント入社 令和元年6月 (株)IDホールディングス 専務執行役員 令和6年6月 当社社外取締役(現任) 令和7年4月 (株)IDホールディングス エグゼクティブアドバイザー 令和7年6月 (株)IDホールディングス 執行役員(現任)	平成16年9月 国際協力機構企画調査員 (平和構築) 平成19年9月 国連児童基金教育チーフ、 教育専門官 令和3年7月 一般社団法人SDGs in Sports 代表理事(現任) 令和6年6月 当社社外取締役(現任) 〈委員等〉 令和5年～ 公益財団法人日本バドミントン 協会理事
2024年度に開催された取締役 会17回のうち17回出席し、弁 護士としての見地から意見を述 べるなど、取締役会の意思決定 の妥当性・適正性を確保するた めの助言・提言を行っています。 ガバナンス委員会の委員長とし て、ガバナンス体制の強化を行っ ており、指名・報酬諮問委員会 の委員としても、代表取締役・ 取締役の人事ならびに報酬構 成等について客観的視点から審 議を行いました。					
2024年度に開催された取締役 会17回のうち17回出席し、企 業経営に関する豊富な経験と幅 広い見識から、取締役会の意思 決定の妥当性・適正性を確保す るための助言・提言を行ってい ます。指名・報酬諮問委員会 の委員長として、代表取締役・ 取締役の人事ならびに報酬構 成等について客観的視点から審 議を行いました。					
2024年度に開催された取締役 会17回のうち17回出席し、ア スリートとして長年培った豊富 な経験と専門性に基づき、取締 役会の意思決定の妥当性・適正 性を確保するための助言・提言 を行っています。企業経営やス ポーツ振興にも実績を保有し、 豊富な経験と専門的見地から、 経営に対する意思決定・監督を 適切に行いました。					
2024年度に開催された取締役 会13回のうち13回出席し、長 きにわたるシステム開発に携わ り、基幹システムの設計やセキ ュリティおよびインフラ事業の 立ち上げに従事し、事業戦略や 経営情報の分析評価も行うなど の専門的見地から、DX推進・ IT強化を掲げる当社において適 切な牽引・助言を行いました。					
2024年度に開催された取締役 会13回のうち13回出席し、競 泳選手として長年培ったアスリ ートとしての豊富な経験と、約 20年間における国際機関の勤 務経験、さらにスポーツ団体や アスリートを対象にしたSDGs 全般、ジェンダー平等、環境・ 気候変動に関する専門的見地 を保有され、サステナビリティ を推進する当社にとって、適切 な牽引・助言を行いました。					
所有株式数					
2,444株	—	—	—	—	—
取締役会出席状況(2024年度)					
—	17回／17回	17回／17回	17回／17回	13回／13回	13回／13回
所属する委員会					
サ	指 ガ サ	指 ガ サ	指 サ	指 サ	指 サ

役員一覧

取締役 スキルマトリックス

	企業経営	財務・会計	人事・人材 開発	ガバナンス・ 法務	研究開発	製造技術	営業	マーケ ティング	グローバル 経験	社会・環境	IT	スポーツ リテラシー
代表取締役社長 CEO 渡辺 貴生	○			○	○		○	○	○	○		○
取締役副社長 本間 永一郎	○	○		○			○	○	○			○
取締役専務執行役員 CFO 白崎 道雄	○	○	○	○					○			○
取締役専務執行役員 COO 森 光	○				○		○	○	○	○		○
取締役常務執行役員 CSO 金田 武朗	○	○		○				○	○		○	○
取締役常務執行役員 CRDO 新井 元	○				○	○	○	○	○	○		○
取締役常務執行役員 川田 慎二	○				○	○	○	○	○	○		○
社外取締役 秋山 里絵				○					○			○
社外取締役 好本 一郎	○		○				○		○			○
社外取締役 為末 大	○		○		○				○	○		○
社外取締役 土谷 明	○			○					○		○	○
社外取締役 井本 直歩子					○				○	○		○

監査役



常勤監査役
佐藤 修



社外監査役
世一 秀直



社外監査役
森田 勉



社外監査役
岡崎 史雄

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

昭和52年4月
丸紅(株)入社
平成11年4月
MARUBENI TEXTILE
ASIA(香港)代表取締役社長
平成15年4月
丸紅(株)
テクスタイル製品部長
平成18年4月
同社繊維部門長補佐
平成20年4月
同社執行役員大阪支社長
平成22年4月
同社執行役員中国副代表
兼上海会社代表取締役
平成24年4月
丸紅インテックス(株)
代表取締役社長
平成30年6月
当社社外監査役(現任)

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

昭和57年4月
三井物産(株)入社
平成17年4月
Mitsui Plastics, Inc.
President CEO
平成22年4月
三井物産(株)機能化学品本部
アンモニア・硫黄事業部長
平成25年10月
同社アジア・大洋州本部
機能化学品商品本部長
平成29年7月
同社内部監査室 検査役
令和3年4月
DM三井製糖
ホールディングス(株)
内部監査室長
令和7年6月
当社社外監査役(現任)

2024年度に開催された取締役会17回のうち17回、監査役会16回のうち16回に出席し、商社での繊維製品の調達経験に比べ、国内外での経営業務に長く携わった豊富な経験と幅広い見識から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行いました。

2024年度に開催された取締役会17回のうち17回、監査役会16回のうち16回に出席し、金融機関における長年の経験と財務等に関する豊富な知見から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行いました。

商社における長年の経験と経営
および監査に関する豊富な知見を
有しており、当社の監査業務をより
充実させることができると判断し、
監査役として選任しています。

執行役員

専務執行役員

白崎 道雄
(管理本部長)

車務執行役員

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

堂務執行役員

金田 武朗
(総合企画本部長)

常務執行役員

新井 元
(開発本部長)

常務執行役員

川田 慎二
(ゴールドウイン事業本部長)

執行役員

今井 豊
(販売本部長)

執行役員

佐々木 有司
(調達本部長)

所有株式数

8,200株

取締役会出席状況(2024年度)

17回 / 17回

17回 / 17回

17回 / 17回

所属する委員会

ガ サ

サ

サ

サ

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

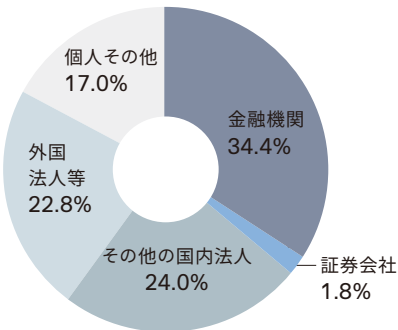
会社情報 (2025年3月31日現在)

会社概要

商号	株式会社ゴールドウィン (英文社名) Goldwin Inc.
所在地	東京本社 〒107-8570 東京都港区北青山3-5-6 青朋ビル 本店 〒932-0193 富山県小矢部市清沢210
設立	1951 (昭和26) 年12月
資本金	7,079百万円
従業員数	2,591名 (単体)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場
発行可能株式総数	184,000,000株
発行済株式の総数	47,448,172株
株主数	11,352名

株式情報

株主構成と大株主の状況

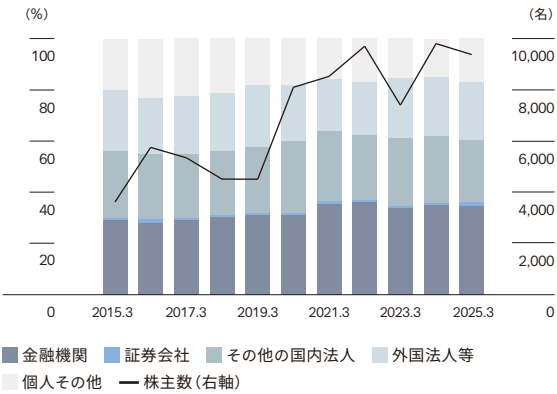


※金融機関の株式数には信託業務に係る株式が含まれています。

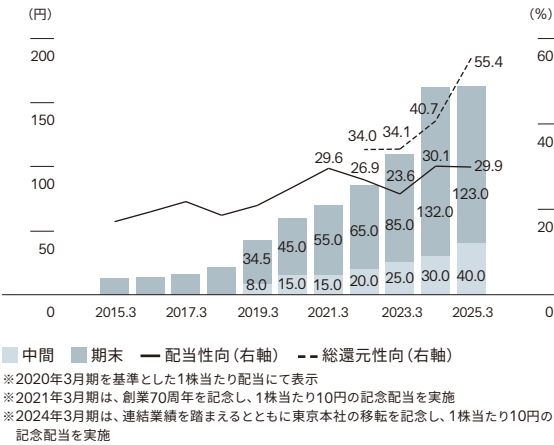
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,876	10.6
三井物産株式会社	4,367	9.5
コリア セキュリティーズ デポジトリー サムスン	3,377	7.3
コリア セキュリティーズ デポジトリー シンハン セキュリティーズ	2,109	4.6
株式会社北陸銀行	1,980	4.3
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)	1,905	4.1
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託E口)	1,694	3.7
公益財団法人ゴールドウィン西田東作スポーツ振興記念財団	1,692	3.7
株式会社西田	1,624	3.5
株式会社北國銀行	1,225	2.7

※持株比率は、自己株式 (1,422,894株) を控除して計算しています。また、自己株式には「株式会社日本カस्टディ銀行 (信託E口)」が「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引」に係る信託財産として保有している当社株式は含んでいません。

株主構成の推移



株主還元と配当性向の推移



編集方針





IR情報

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



- 中期5カ年経営計画
- 最新の決算のポイント
- 決算短信／四半期業績
- 有価証券報告書
- IR資料
- IR連載企画

※その他、業績、株式情報などIRに関連する詳細情報をご覧ください。





サステナビリティ情報

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



- サステナビリティの考え方
- 環境
- 商品・サービス
- 従業員
- 地域社会
- ガバナンス
- 人権

※その他、ESG情報などサステナビリティに関連する詳細情報をご覧ください。

〈報告対象範囲〉

株式会社ゴールドウインを中心に、ゴールドウイングループの子会社18社、関連会社2社（2025年3月31日現在）の活動について報告していますが、一部はゴールドウイン単体について掲載しています。

〈報告対象期間〉

2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日）

※一部に上記期間外の情報を含みます。

〈参考にしたガイドライン〉

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」

〈見通しに関する注意事項〉

本報告書には当社グループの見通し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、本報告書の発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、実際の業績等はさまざまな要因により、これら見通しとは異なる可能性があることをご承知おきください。

〈表示単位〉

記載金額は単位未満を切り捨てて表示しています。

