

Goldwin Integrated Report 2026

ゴールドウイン統合報告書

Goldwin


まだ見ぬ可能性を、切り拓く。



私たちは、まだ誰も気付いていない可能性を見つけ、それを新しい価値へと変えてきました。

それは、ものをつくるだけではありません。新しいスタイルを生み、
新しい体験をつくり、まだ存在しない市場を、自らの手で切り拓いてきました。
その原点にあるのは、自然の中で培ってきた感性と、
細部まで妥協しない日本のモノづくり。そして、変化を恐れず、まだ見ぬものへ向かう想像力です。
変化の大きな時代だからこそ、私たちは、もう一度その原点から未来を見つめます。
人と自然の可能性をひろげるために、
次の市場を、次の体験を、次の当たり前を、私たち自身の手でつくっていきます。

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を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ィ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

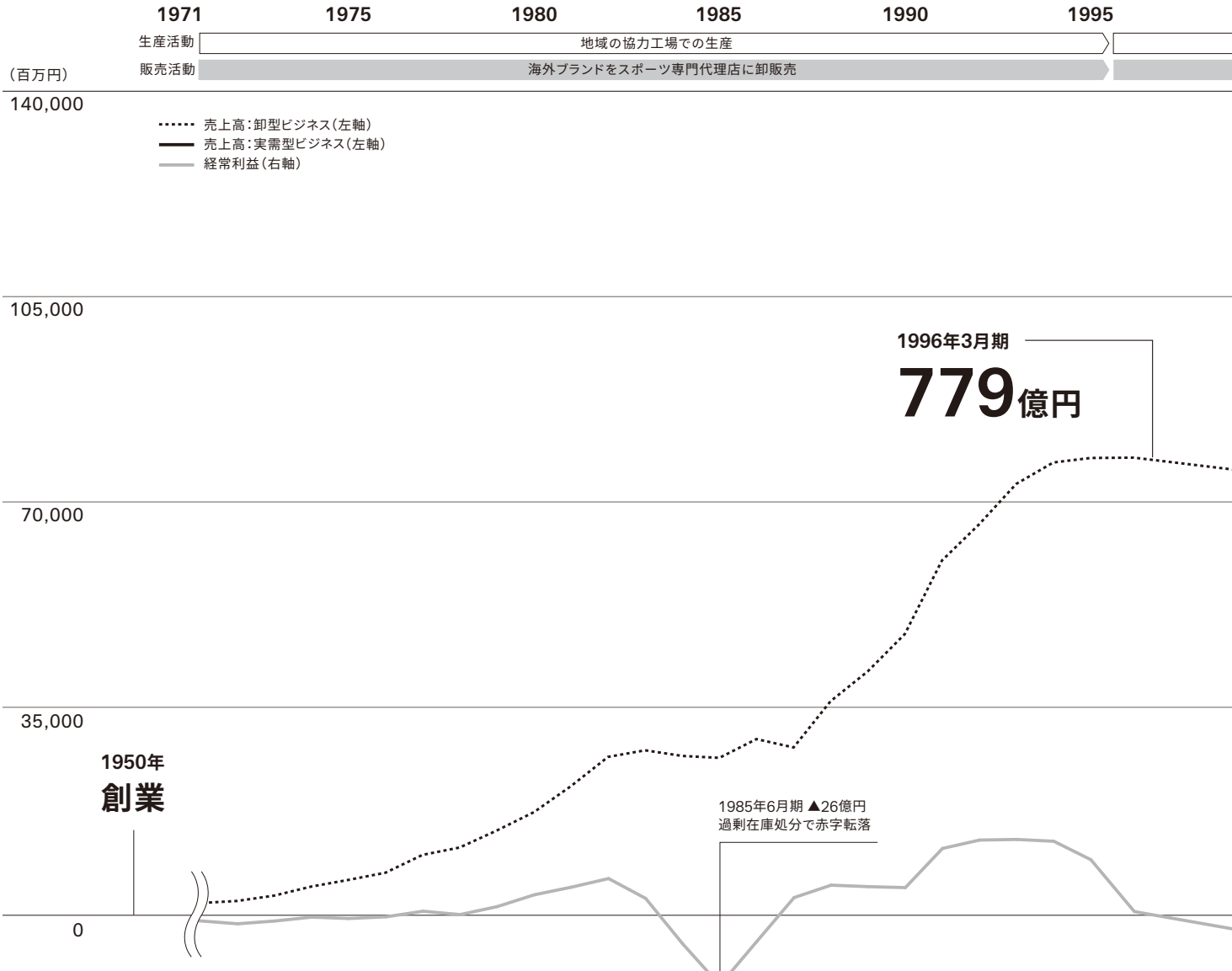
Create
生み出す
たゆまぬ改善を続け、細部へ至るまで妥協せず、徹底したこだわりを追求すること。
行動と思考の連鎖が、人々に新たな発見と驚きと喜びをもたらす物事を生み出すことができる

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、自然との互恵関係を築くこと

ゴールドウインが大切にし、体現すべき価値観です。
Purpose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。



1950-1994

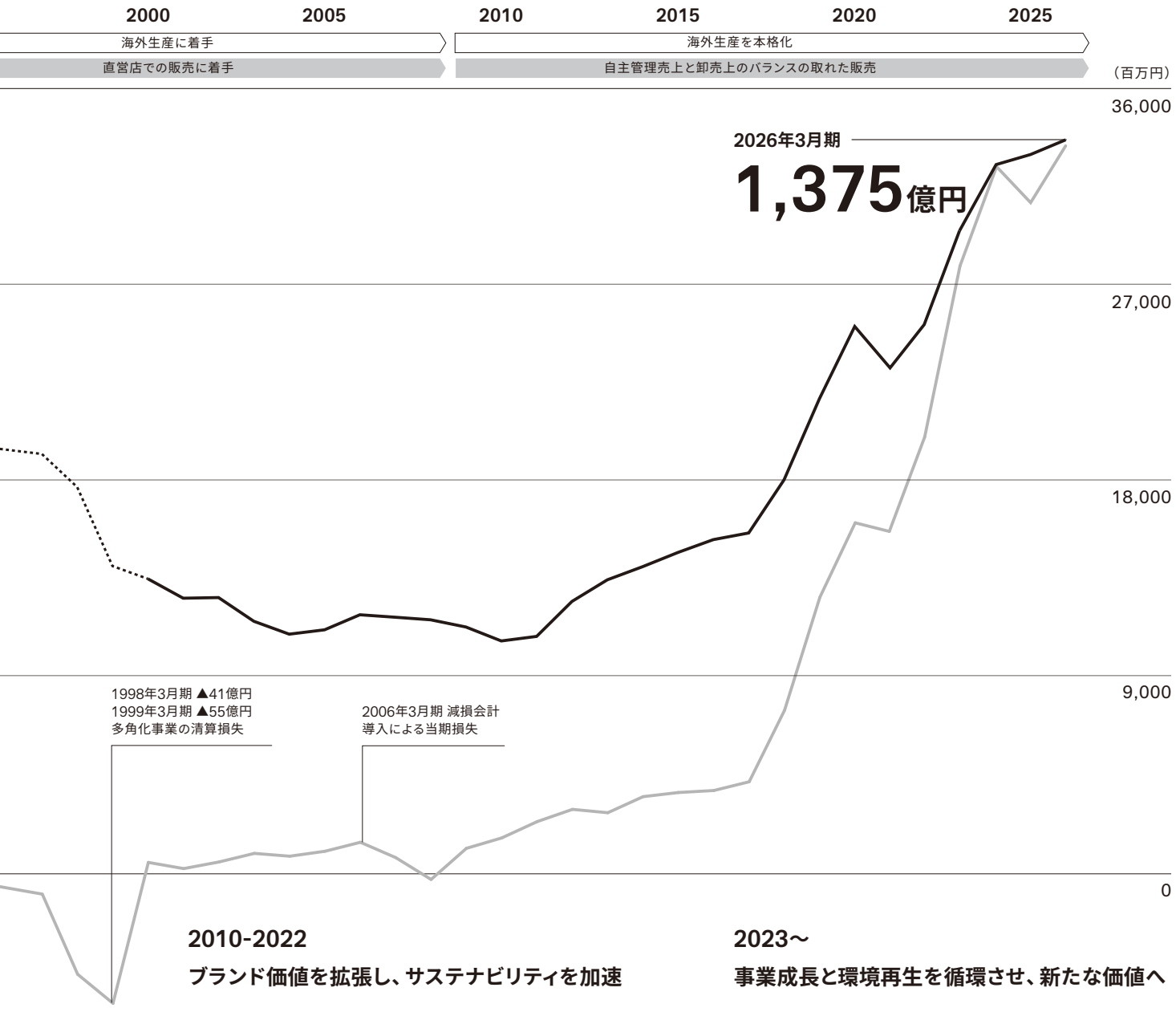
モノづくりの追求でスポーツメーカーとして成長

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業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年代の欧州フザルプ社との技術提携、海外ブランドとのライセンス契約を経て、1980年代後半のスキーブームを追い風に、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～

事業成長と環境再生を循環させ、新たな価値へ

社会や環境の変化が一層加速する中、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」の実現に向け、主力ブランドのさらなる成長に加え、「Goldwin500」を掲げ、ゴールドウインブランドのグローバル展開を推進しています。また、モノづくりを起点に、サービスや体験、人と自然とのつながりへと価値創造の領域を拡張。2026年には「Goldwin Regenerative Journey」を策定し、事業成長と地球環境の再生を両立させる取り組みをさらに推進しています。お客さまや地域、パートナーとの共創を通じて、新たな価値を生み出し続ける企業への進化を目指しています。

At a Glance

（2026年3月期実績）

1,375億円

売上高

「ザ・ノース・フェイス（THE NORTH FACE）」を中心とした主力ブランドを事業基盤に、ゴールドウインブランドのグローバル展開など、次の成長に向けた取り組みを進めています。

18.8%

営業利益率

実需に合わせた販売・在庫コントロールと粗利確保を重視し、ブランド価値と収益性の両立を図っています。

159店舗（2026年10月時点）

直営店舗数

店舗を、お客さまと直接つながり、ニーズや市場の変化を捉える重要な接点と位置づけています。製品や接客、空間を通じて各ブランドの価値を届けています。

20店舗（2026年10月時点）

ゴールドウインブランド海外直営店舗数

中国、韓国、欧州などで直営店舗の展開を進め、グローバルでお客さまとの接点を拡大。各地域からブランドの世界観を発信しています。

537百万円

研究開発費

素材や生産技術、身体の動きなど多様な視点から研究開発を推進。社内外の知見を活かしながら、新たな製品や価値の創出につなげています。

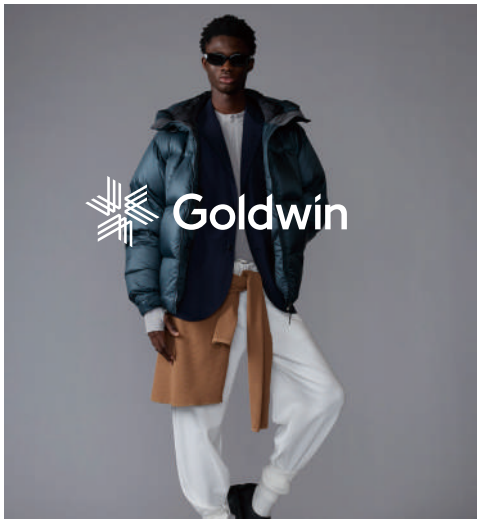
約18,000件

リペア対応件数

1979年から、製品をより長く使い続けるためのリペアに取り組んできました。一点一点の状態に向き合いながら、製品のロングライフ化と、お客さまとの長期的な関係づくりを進めています。

独自の価値を持つ多彩なブランドを展開

ゴールドウインは、オリジナルブランドの育成に加え、グローバルブランドのオーナー企業との戦略的なパートナーシップを通じ、多様なブランドを展開しています。それぞれのブランドが持つ専門性や世界観を大切にしながら、製品や店舗、さまざまな顧客接点を通じてブランド価値を育んできました。アウトドア、スポーツ、ライフスタイルなど幅広い領域で培った知見を活かし、多様なお客さまのニーズや市場の変化に応えています。





























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、「Who we are」「Why it matters」「What we do」の3つのセクションを通じて、ゴールドウインが何者であるか、なぜその未来を目指すのか、そしてどのように実行へつなげていくのかを、多角的に紹介します。

Who we are

**ゴールドウインは、何を大切にし、
どのような選択を重ねながら、
現在の姿へたどり着いたのか。**

Purpose／Vision／Valueとこれまでの歩み、現在の事業像を起点に、CEOメッセージ、価値循環モデル、価値循環を支える、ゴールドウインの強みへとつなぎます。「まだ見ぬ可能性を、切り拓く。」という姿勢が、これまでの歩みと現在の価値創造にどう息づいているのかをたどり、ゴールドウインという企業の輪郭を描きます。

2 Purpose, Vision, Value
4 ゴールドウインの歩み
6 At a Glance
10 CEOメッセージ
16 価値循環モデル
18 価値循環を支える、ゴールドウインの強み

Why it matters

**社会や産業が大きく変化する中で、
ゴールドウインは何を問い直し、
どのような未来を目指すのか。**

外部有識者との対話を通じて、次の時代に求められる価値や競争力を捉え直し、「PLAY EARTH 2030」とサステナビリティ方針「Goldwin Regenerative Journey」へつなげます。事業成長と人・自然の可能性をどう両立していくのか、ゴールドウインがこれから進む方向を明らかにします。

22 CSO×外部有識者対談
28 PLAY EARTH 2030
30 Goldwin Regenerative Journey
（サステナビリティ方針）

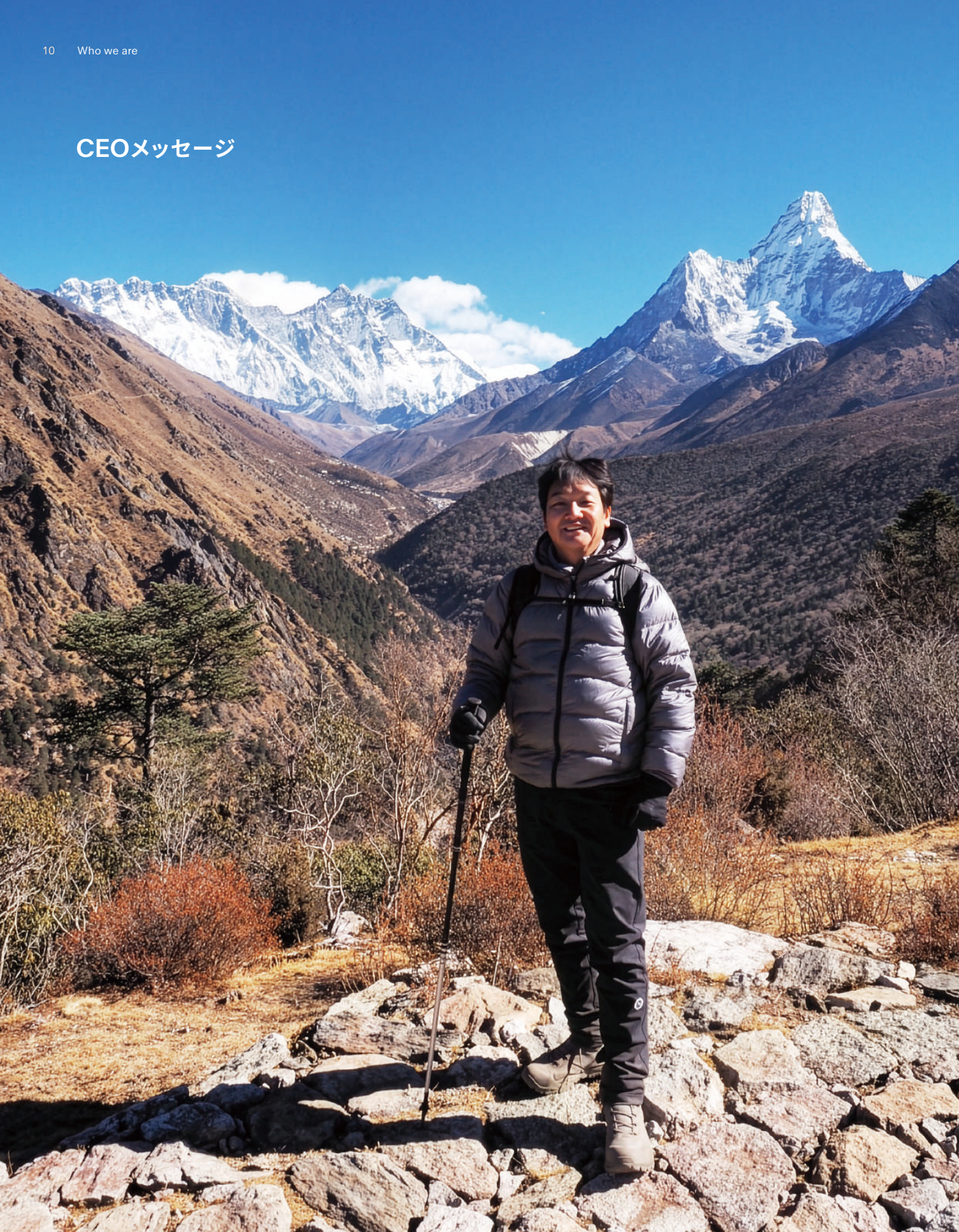
What we do

**目指す未来に向けて、
ゴールドウインは何を変え、
どのように成果へつなげていくのか。**

中期経営計画を起点に、事業、研究開発、顧客接点、人材、財務など各領域の責任者が、具体的な戦略と実行を語ります。さらに財務・非財務の実績やガバナンスを通じて、戦略の進捗と、それを支える経営基盤を可視化します。

34 中期経営計画（2025年3月期～2029年3月期）
36 COOメッセージ
40 ゴールドウイン事業担当役員メッセージ
44 CRDOメッセージ
48 CSLOメッセージ
50 CHROメッセージ
52 CFOメッセージ
56 財務ハイライト
58 非財務ハイライト
60 11カ年財務サマリー
62 取締役会議長メッセージ
64 社外取締役メッセージ
71 コーポレート・ガバナンス
76 役員一覧
80 会社情報

CEOメッセージ



リアルな体験から想像力をひらき、
まだ生まれていない市場をつくる。
「楽しさ」を原動力に、
地球環境の再生と事業成長を循環させていきます。

代表取締役社長CEO（最高経営責任者）
渡辺 貴生

ネパール北東部に位置するクンブ地方。その先には世界最高峰のエベレストとローツェ、手前には地元で「母の首飾り」と呼ばれるアマ・ダブラムを望むことができます。

この写真は2026年1月、クライマーであり写真家でもある石川直樹さんとともにヒマラヤをめぐったときの一コマです。石川さんの8,000m峰14座登頂を記念した写真展を当社で開催したこと、そしてアルパインツアーサービス株式会社が当社グループに加わったことをきっかけに、石川さん、アルパインツアーサービス株式会社、ゴールドウインによる新しい旅を企画しました。

写真を撮影したタンボチェも含むエベレスト街道のトレッキングは累積標高で20,000m以上、距離にして90kmほどを進みました。2週間近く毎日トレッキングをしながら、現地の人々と出会い、日本とは異なる自然や暮らしの中に身を置く。長年憧れてきたヒマラヤでの経験は、65歳を過ぎた私にも多くの新しい発見をもたらしました。

同時に、シェルパやポーターの方々の献身的な仕事ぶり、そこで暮らす人々の生活、動物と人が支え合う姿、そして雪が少なくなっている山々の変化にも触れました。ニュースや書籍を通じて知識を得ることと、自分の足で歩き、人の話を聞き、自然や暮らしの変化を身体で受け止めることはまったく違います。そこで得たものは記憶に残るだけでなく、その後のものの見方や行動そのものを変えていきます。



この旅を通じて改めて感じたのは、人間もまた自然の一部であるということです。遠く離れた地域に暮らす人々の生活を、私たちの活動が変えてしまっているかもしれない。その事実を人ごとにするのか、自分ごととして受け止めるのかで、企業としての行動は大きく変わります。

同時に、まだ知らない世界に触れることは、人の好奇心や想像力を呼び覚ます。知らない場所へ行き、知らない人と出会い、自分の常識とは異なるものに触れる。その体験から新しい問いが生まれ、新しい発想や行動につながっていく。このことは、人間にとっても企業にとっても非常に重要だと考えています。

CEOメッセージ

体験から生まれる想像力を、市場をつくる力へ

2026年3月期は、売上高・営業利益ともに過去最高を更新した一方で、計画には届かず、多くの課題を残した1年でした。国際情勢の変化や原材料費・物流費の上昇、人の移動や消費行動の変化など、外部環境が事業に影響を及ぼしたことは事実です。しかし、重要なのは、そうした変化が起きたときに、私たちがどれだけ具体的な選択肢を持てていたかだと考えています。

私は「リスクマネジメントが足りなかった」というより、私たちの想像力と実装が十分ではなかったと受け止めています。何かが起きたときに次の一手を持てていたか。その先に起こり得る変化を想像し、5つ、6つと選択肢を準備できていたか。計画とは数値を積み上げるだけではなく、覚悟を決めることでもあります。その計画を達成できなかったのであれば、情報の捉え方や施策を考える力を含め、まだ改善すべき点があったということです。

私は、メーカーにとって最も大切な仕事のひとつは、市場を構想し、構築することだと考えています。優れた製品をつくれば仕事が終わるわけではありません。社会やお客さまがまだ気付いていない欲求や可能性を見つけ、それを製品やサービス、体験として示し、新しい市場へ育てていくことがメーカーの役割です。

そのためには、過去のデータや成功体験だけにとらわれず、新しい場所や新しい人との出会いを通じて、市場の可能性を広げ続けることが必要です。

当社では、販売員と一緒にトレイルを歩き、自然の中で対話する取り組みも続けています。普段接することのない従業員同士が同じ体験を共有し、それぞれの経験を語り合う。そうした新しい気付きや出会いも、仕事を見る視点を広げ、市場を構想する力につながると考えています。



「楽しさ」が人を動かし、新しい市場をつくる

では、人をそうした新しい体験へと動かすものは何か。私は、その根底にあるのが「楽しい」という感覚だと思っています。

近年、私は「子ども性の回復」という言葉を使っています。ここでいう子ども性とは、先入観にとらわれず、新しいものに好奇心を持ち、夢中になって楽しむ力です。アウトドアやスポーツも、その原点を辿れば非常にシンプルです。走る、登る、泳ぐ、投げる。人は目的を与えられたからではなく、楽しいからやってきました。上手になればもっとやりたくなる。知らない場所へ行ってみたくなる。その気持ちが人を動かします。

楽しいから新しいことに挑戦する。そこで得た体験が想像力を広げ、さらに新しい製品やサービス、遊び方を生み出していく。そうした循環を動かす原点に「楽しさ」があると考えています。

これは、お客さまに対してだけではありません。仕事も同じです。私自身、もともとはデザインすることが好きで、それを突き詰めてきた結果、経営を担うようになりました。もっと良くできないか、もっと喜んでもらえないかと考えること自体が楽しい。市場をつくるのも、結局は一人ひとりの好奇心です。従業員一人ひとりが自立し、自分が面白いと思うことに取り組みながら、相手を思いやる。そうした人が集まる組織は強いと考えています。

そして、私たちがお客さまに届けているものも、アパレルやギアだけではありません。その製品を使うことでどんなことができるのか、どんな世界が広がるのかを提案し、アウトドアやスポーツを楽しむきっかけをつくることも私たちの仕事です。

健康によいとわかっていても、山を歩かない人はたくさんいます。自然の中で過ごせば心身がリフレッシュすると知っていても、カヤックに乗ったことのない人も多いでしょう。それは、生活するために必ずやらなければならないことではないからです。

だからこそ、「やった方がいい」ではなく、「やってみたい」と思ってもらうことが重要になります。

遊び方を知り、体験してみて、楽しいと思う。すると、今まで必要だと思っていなかった製品が必要になるかもしれない。もう少し上達したいと思えば、新しい場所へ行き、新しい製品やサービスとの接点も生まれます。そうして人の行動や価値観が変わることで、それまで存在していなかった需要や市場が生まれていく。私は、それこそがメーカーの市場構想力だと考えています。

製品から体験まで、楽しさを届ける

これまでも当社は、製品や店舗を通じてお客さまに新しい遊びを提案してきました。アウトドアやスポーツの経験を持つ販売員がお客さまの相談に応じ、「この製品ならこんなことができる」「この場所へ行くならこうした使い方ができる」と伝える。製品を販売することに加えて、その先にある楽しさまで伝えることが、店舗の重要な役割です。

AIに尋ねれば、トレッキングに必要な装備や製品の機能はすぐにわかる時代です。しかし、水や風を身体で感じ、失敗し、少しずつ上達することで得られる楽しさは、実際に体験しなければわかりません。そうした自らの体験をもとに、製品の先にある楽しさまで伝えることは、人だからこそできることだと考えています。

一方で、店舗の中だけでは、アウトドアやスポーツそのものを理解していただくには限界があります。そこで、アルパインツアーサービス株式会社による旅や、「Play Earth Park Naturing Forest」のような場が重要になります。

私たちが目指しているのは、製品、店舗、接客、ツアー、そして自然の中での体験までを一続きの価値として届けることです。そうすることで、アウトドアやスポーツの楽しさをより深く伝えられると考えています。

例えば「Play Earth Park Naturing Forest」では、自然に触れ、匂いを感じ、昆虫や動物に出会い、自分なりの遊びを考えることができます。初心者であっても、家族や仲間と一緒

CEOメッセージ

に新しいことを体験できる。そこで「楽しい」と感じられれば、次はもう少し上手になりたい、もっと知りたい、違うこともやってみたいと思うかもしれません。

さらに、人が集まる場には新しい出会いが生まれます。地域の人々や企業、お客さまが交わることで、新たなアイディアや共創が生まれる。「Play Earth Park Naturing Forest」は、短期的な製品販売とは異なる時間軸で、人や地域、自然との関係を育て、将来の価値を生み出していく場でもあります。

こうして製品を起点に楽しさを知り、店舗で理解を深め、実際に体験し、さらに新しいことに挑戦していく。その循環が広がれば、これまでアウトドアやスポーツに触れてこなかった人々にも、新しい市場をひらいていくことができます。

楽しさを、地球環境の再生へつなげる

自然の中で遊ぶ楽しさを知れば、その自然を大切にしたいという気持ちもおのずと生まれます。

自分が楽しかった場所を、子どもや孫にも楽しんでほしい。家族や仲間と同じ景色を見たい。私は、サステナビリティの根底には、そうした素直な感情があると思っています。

ヒマラヤで雪が少なくなっている現実を自分の目で見たときにも、環境問題は遠くにある抽象的なテーマではないと感じました。自分たちが楽しんできた自然を次の世代にも残したいのであれば、自分たちの行動や産業のあり方も変えていかなければなりません。

その意味で、私たちが数年前から掲げてきたのが「リジェネラティブ」という考え方です。持続するだけではなく、自然を守り、育て、回復させていく。人間も自然の一部である以上、地球環境に負の影響を与える存在から、正の影響を生み出す存在へ変わっていく必要があります。

こうした考えは、モノづくりにもつながっています。「Brewed Protein™（ブリュード・プロテイン™）※素材」をはじめとする環境負荷低減に寄与する新素材の開発も、これまでにない技術に挑戦しながら、社会や産業のあり方を問いかけていく取り組みです。新たな選択肢が社会に広がれば、環境負荷を抑えながら人々の暮らしを豊かにする可能性も広がっていきます。

2026年には、新たなサステナビリティ方針「Goldwin Regenerative Journey」を策定しました。地球や社会に対する責任を明確にすると同時に、従業員一人ひとりが自ら考え、行動していくための方向性を示すものです。

「Journey」としたのは、環境の再生がひとつの数値目標を達成すれば終わるものではないからです。旅には思いがけない出会いがあり、計画通りにいかないこともあります。従業員にも、お客さまにも、地域にも、それぞれの背景や価値観があります。そうした違いや変化を取り込みながら、同じ目標へ進んでいく。その姿勢を表す言葉として「Journey」は当社らしいと考えています。

そして、旅は楽しいものです。環境への取り組みも、義務や制約として捉えるだけでは、人々に共感を与えることは難しい。自然で遊ぶことが楽しいから守りたい。次の世代にも同じ楽しさを残したいから行動する。そうした気持ちを広げることが、ゴールドウインだからできる地球環境再生へのアプローチだと考えています。

私たちのPurpose、Vision、そして「Goldwin Regenerative Journey」は、別々に存在するものではありません。楽しさが新しい行動を促し、そこで得た体験が想像力を広げ、さらに新しい価値や市場へつながっていく。そして、その体験を通じて人と自然との関係が深まり、地球環境を守り育てる行動へつながっていく。これが、私たちが描く価値循環です。

価値循環を大きくする、経営のデザイン

この価値循環を持続させ、より多くの人や地域へ広げていくためには、企業として成長し続けることが必要です。

そのために私は、比較的短い時間軸で価値を生み出す事業と、10年、30年という時間軸で人や自然を育て、新しい価値

※ 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。

を生み出す取り組みの双方を持ち、そのバランスを経営としてデザインすることが重要だと考えています。既存の事業を成長させながら、同時に、その先の10年、30年の価値を生み出す種にも投資していく、その両方が必要です。「Play Earth Park Naturing Forest」とアパレル事業では、投資額も収益が生まれるまでの時間も異なります。しかし、どちらも私たちが目指す価値循環を構成する重要な事業です。

「ゴールドウイン（Goldwin）」は、自社ブランドとして世界各地のお客さまと直接向き合うことで、日本のモノづくりや美意識を新しい市場へ広げる役割を担います。「ザ・ノース・フェイス（THE NORTH FACE）」も、アウトドアとスポーツの境界が変化する中、フットウエアをはじめとする新しいカテゴリーを通じて、これまでにない市場をつくる余地があります。

ただし、ブランドを成長させることだけが経営ではありません。ブランドの成長に加え、「Play Earth Park Naturing Forest」や研究開発、新素材への投資、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）を通じたインキュベーション、さらにはM&Aなど、将来の価値を生み出すための選択肢を持つことも重要です。現在の財務余力も、そうした機会を捉え、必要なときに必要な資金を振り向けられる状態をつくるためのものです。もちろん、新しい価値への挑戦には不確実性があります。だからこそ、起こり得ることを想像し、選択肢を持ちながら、どこにどれだけリスクを取るのかを判断する。それも経営のデザインです。

私が大切だと考えているのは、まだ社会や顧客が気付いていない価値を見つけ、それを具体的な形として提示していくことです。目に見えにくい価値を、やがて事業や企業価値として見える形につなげ、将来への期待を生み出していくことも、経営の重要な役割だと考えています。

そして、こうした経営の根底にある考え方は、決して新しいものではありません。創業者が残した「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。」という考え方を、私は「Dedication to detail」という言葉で表現してきました。目に見えるところだけではなく、目に見えないところにこそ細心の注意を払う。この考え方を土台に、私たちはモノづくり、店づくり、会社づくりを続けてきました。

目に見えない価値に丁寧に向き合い、それを製品や体験、事業として社会に届ける。そして、「楽しい」という気持ちを起点に、人々の行動を変え、新しい市場をつくり、地球環境の再生へつなげていく。それが、私たちが目指すゴールドウインの成長です。

ステークホルダーの皆さまにも、ぜひアウトドアやスポーツを通じて、新しい体験に一歩踏み出していただきたいと思います。昨日まで知らなかった世界に触れることで、自分の中にある新しい可能性に気付く瞬間がきっとあります。その体験こそが、私たちのPurpose「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」を最も深く理解していただく方法だと考えています。

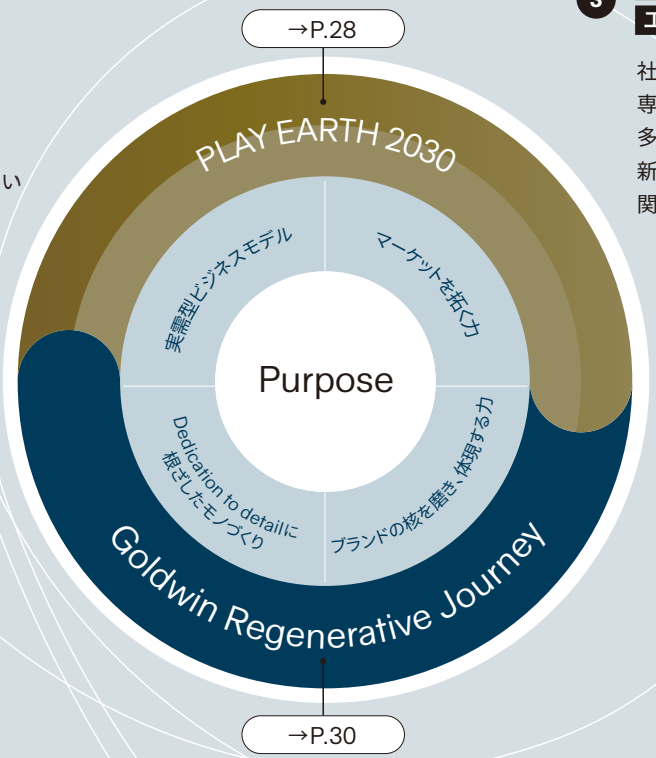


価値循環モデル

未来を想い描くことから生まれた価値を、人や社会との関わりの中で育て、さらに次の価値へつなげていく。
当社は、その循環をスポーツから暮らし、社会、地球環境へと広げ、「真の豊かさ」を育んでいきます。

1 常識を突き抜ける想像力で未来を想い描く

社会や顧客、フィールドの
変化を捉え、まだ見えていない
製品・体験・市場の
可能性を描く



2 ステークホルダーの共感を得て巻き込む

描いた未来や価値への共感を広げ、
お客さまや従業員、パートナーなど、
多様なステークホルダーを
新たな挑戦へ巻き込む

3 「豊かさ」の創造に向けたエコシステムの構築

社内外の知見や技術、
専門性を結びつけ、
多様なステークホルダーとともに、
新たな価値を生み続ける
関係や仕組みを育てる

4 領域を超えて目に見えない「真の豊かさ」を創造

製品やサービス、体験から生まれた価値を、
スポーツから暮らし、社会、地球環境へと広げ、
人と自然の新たな豊かさにつなげる



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、常識を突き抜ける想像力で未来を想い描くことが不可欠です。

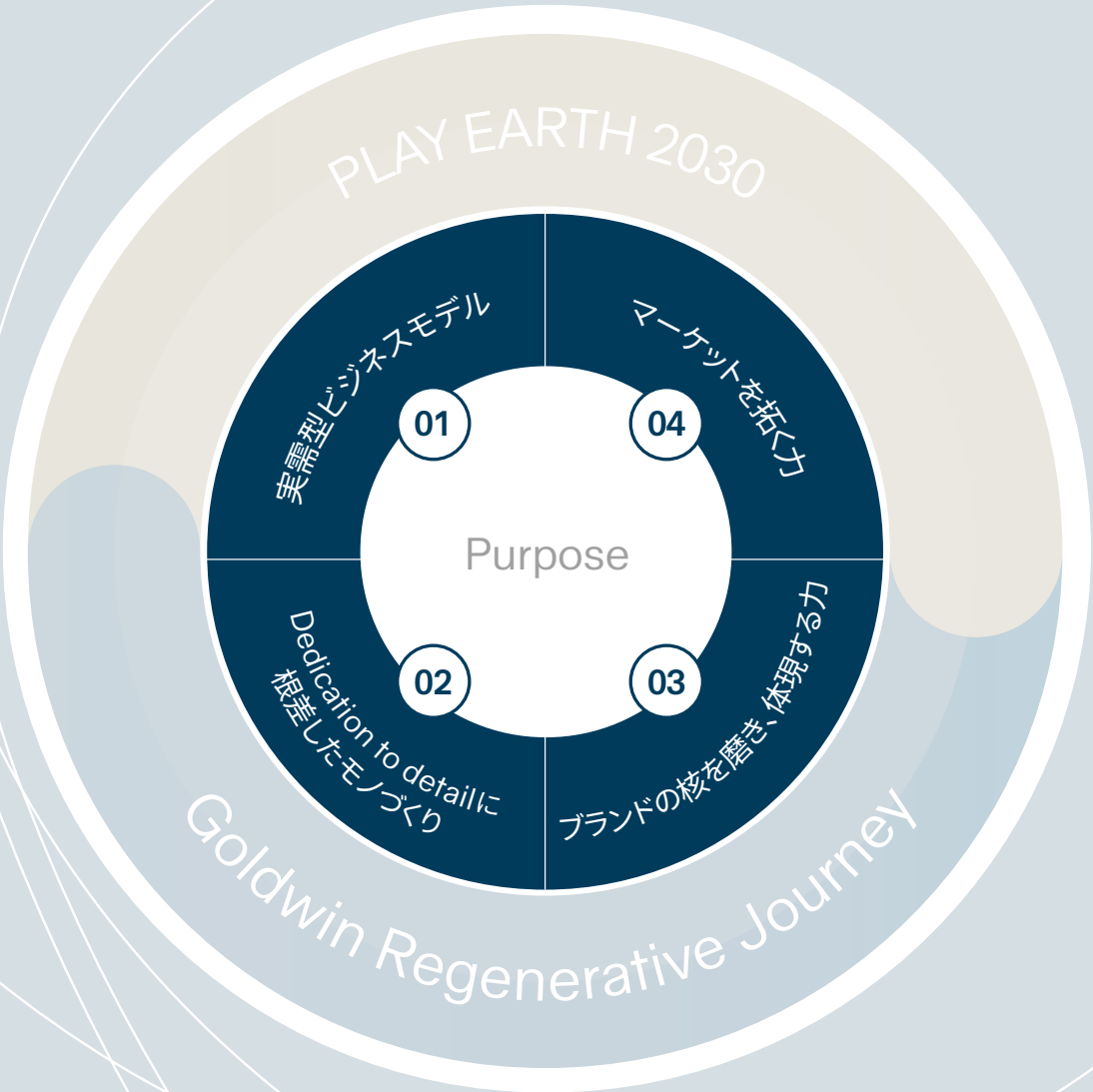
当社は、Purposeを起点に、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」とサステナビリティ方針「Goldwin Regenerative Journey」を掲げ、培ってきた力を活かしながら、多様なステークホルダーとともに価値を生み出しています。

製品やサービス、体験から生まれた価値は、人々の暮らしや社会へと広がり、新たな行動やつながりを生み出します。さらに、人と自然との関わりを深めることで、その影響は地球環境へと広がっていきます。

そこで生まれた気付きや新たな関係性を次の構想や挑戦へつなげ、循環そのものを大きくしていく。当社は、こうした価値の広がりを通じて、目に見えない「真の豊かさ」を未来へつないでいきます。

価値循環を支える、ゴールドウインの強み

当社は、長年の事業を通じて、自分たちらしい価値の生み出し方を磨いてきました。需要を捉えること、モノづくりに向き合うこと、ブランドを育てること、そして新たな市場を拓くこと。こうして培ってきた強みが、ステークホルダーとともに生み出す価値の広がりを支えています。



2026年3月期

01
実需型ビジネスモデル

店頭や顧客接点から得られる需要を起点に、生産計画から販売までを一貫して最適化し、在庫の流動や投入精度を高めることで、販売ロスを抑えながら収益性と機動力を両立させています。販売現場や市場から得た知見を事業運営に反映し続けることで、変化に即応できる強い経営基盤を築いています。

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。

02
Dedication to detailに根差したモノづくり

「Dedication to detail（見えないものにこそ、『真実』の価値がある）」の精神のもと、細部まで妥協しないモノづくりを追求しています。創業以来受け継いできたこの姿勢を大切に、経験と技術を掛け合わせ、機能性・品質・デザインを高い次元で兼ね備えた製品を生み出しています。こうしたモノづくりを支えるのが、社内外の知見を結集した独自のプラットフォームです。ファブレス企業である当社は、考え方を共有する取引先や生産パートナーと協働し、素材開発から生地づくり、加工、縫製、生産管理までをつないでいます。さらに、回収・再資源化まで見据えたバリューチェーンづくりにも取り組んでいます。

研究開発費

537百万円

蓄積してきた「経験」と「最新技術」の相乗効果を最大化し、高い機能性とデザイン性の実現に向けた独自の開発を推進。徹底した品質管理のもと、新たな価値を持つ製品を生み出しています。

03
ブランドの核を磨き、体現する力

各ブランドのらしさや核となる価値を絶えず問い直しながら磨き上げ、その魅力を、直営店、卸先パートナー、サービス、デジタル、コト事業など、さまざまな接点で一貫して体現しています。ブランドの世界観をお客さまに届けるため、これらの多様な顧客接点を付加価値創出の場として高めています。こうした積み重ねによって、各ブランドの世界観への共感を育み、継続的な支持につなげています。

卸先パートナー数

約880

直営店に加え、広範な卸先パートナーの売場を起点に、あらゆる機会点におけるお客さま満足を徹底追求。差別化されたブランドの世界観や付加価値をお届けしています。

04
マーケットを拓く力

社会や生活者の価値観の変化を捉え、潜在的なニーズを探究しながら、ブランドの強みを起点に、既存の領域にとらわれない新たな価値や体験を提案することで、これまでになかった需要を生み出し、新しい市場を切り拓いています。こうした取り組みを通じてブランドの可能性を広げながら、将来の成長につながる価値を生み出し続けています。

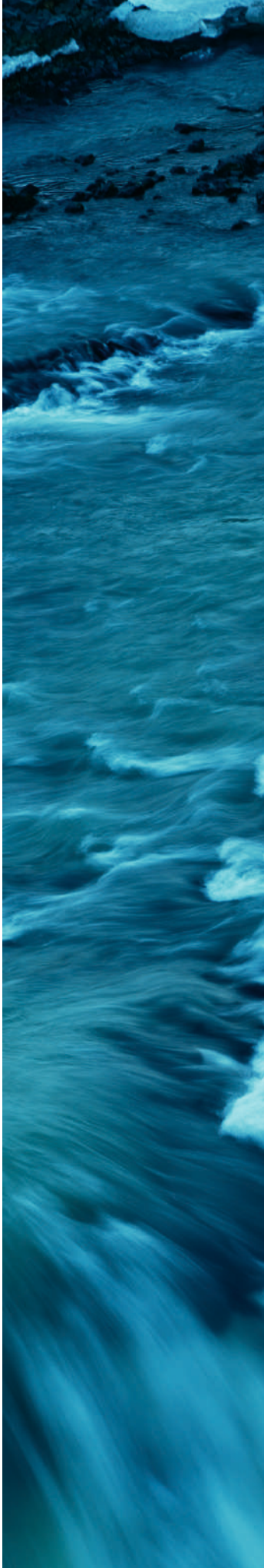
展開ブランド数

14ブランド数

スポーツ・アウトドアを軸に、14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。

Why it matters

22 CSO×外部有識者対談
28 PLAY EARTH 2030
30 Goldwin Regenerative Journey（サステナビリティ方針）





CSO×外部有識者対談

SPECIAL DIAL

時代の転換点で進化していくアパレル企業の姿。これから求められる消費者や自然環境との関係性、ブランドが目指すべき成長曲線の描き方とは。

大量生産・大量消費を前提に成長してきたアパレル産業は今、
環境負荷への意識の高まりとともに、生活者の価値観やブランドの選ばれ方、
顧客との接点まで大きく変わる局面にある。
こうした変化の中で、ブランドは何を守り、何を変えていくべきか。
A.T. カーニー株式会社の福田稔氏と金田CSOが、
産業構造の変化を起点に、顧客との関係、サーキュラリティ、
そしてゴールドウインの次の成長について議論した。



A.T.カーニー株式会社
シニアパートナー
消費財・小売プラクティスAPAC共同リーダー
福田 稔

大量生産・大量消費の先にあるもの アパレル産業の価値はどう変わるのか

福田　今、社会は大きなアップデートの節目に立っています。大量生産・大量消費が当たり前だった20世紀、アパレル産業は毎シーズン、いかに新製品を売り切るかに腐心していました。しかし環境負荷が危惧されるにつれ生活者の意識は変化し、これまで通りのビジネスを続けることに懐疑的な視線が向けられています。これは一時的な変化ではなく、産業そのものが前提を見直す局面だと見ています。

金田　当社も約75年にわたりビジネスを手がけていますが、バブル期には午前と午後でスキーウエアを着替えるような、今では想像もつかない時代がありました。その後、さまざまな変化を経験してきましたが、現在主軸としているアウトドア領域では、環境の問題を比較的早くから事業に直結する課題として受け止めてきました。実際、この10年ほどを見ても、お客さま一人ひとりの環境に対する意識は大きく変わったと感じています。

福田　もうひとつの大きな変化が、「K字型経済」に象徴される経済状況の二極化と、生活者の価値観の多層化です。
高い付加価値に対価を払う人がいる一方、価格を優先する人もいる。同じ所得層であっても、何にお金を使うかは人によって違います。生活者が自分にとって意味のあるものへ選択的にお金を振り向ける中、ブランドには「誰に、どのような価値を届けるのか」が、これまで以上に問われています。（P.24下図参照）

金田　そうですね。加えて、情報環境も大きく変わったと思います。私たちが若い頃は、今ほど情報の入口が多くなく、社会全体の流行も比較的画一的でした。今は情報のチャネルがこれだけ増えて、さまざまな価値観や選択肢に触れられる。だから、何を選ぶか、何に価値を感じるかも人によって大きく違います。
そう考えると、私たちが向き合うお客さまを明確にすることが、以前にも増して重要です。当社のブランドが大切にする価値に共感してくださる方と、どれだけ長く、深くつながれるか。さらに、その共感の輪をどう広げていけるか。そこも企業として大きなテーマです。

福田　その共感の輪を広げていくという点では、

OGUE



取締役専務執行役員CSO（最高戦略責任者）
総合企画本部長
金田 武朗

既存の需要を捉えるだけでなく、新しい市場そのものを育てるという視点も欠かせません。サステナビリティは、「このままではまずい」と感じていても、なぜ問題が起きているのか、自分の行動がどう関わっているのかまではわかりにくいテーマです。企業が考え方を伝え、実際に体験する機会をつくることが、新たな共感や行動を生むきっかけにもなります。

例えばパタゴニアは、環境への姿勢を長年発信し続けることで、その考え方に共感する生活者を広げてきたブランドのひとつです。

そうした企業からの働きかけを考える上で、体験は重要な接点になります。市場全体を見ても、世界的にモノからコトへの移行は顕著です。ラグジュアリー市場でも、旅行や食などの体験を商品とするエクスペリエンスラグジュアリーが伸びています。アパレル企業にとっても、自社の世界観を衣服の外へどう広げていくかが、新たな成長領域になっています。

金田　その意味では、アウトドアブランドを手がける私たちにとって、体験型のビジネスには大きな可能性があると考えています。

「PLAY EARTH」の根底にあるのは、「地球と遊ぶ」という考え方です。地球環境を守ることは、私たちにとってビジネスの舞台を守ることであり、スポーツやアウトドアを楽しむ遊び場を守ることでもあります。

海や山へ出て、自然の中で時間を過ごす。そこで地球の魅力を感じると同時に、その脆さにも気付いていただく。モノだけでなく、そうした体験まで含めて地球との関わり方を提案していく。私たちにとって体験型のビジネスは、ブランドの世界観を時間や場として届ける戦略領域です。それが「ライフスタイルクリエイティブカンパニー」を目指すということであり、長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」にもつながっています。

▶ PLAY EARTH 2030 P.28

成熟ブランドが直面するジレンマ「変えないもの」と「変えるもの」

福田　こうした領域拡張の背景には、衣服だけで成長し続けることが難しくなっている市場環境もあります。国内では人口減少に加え、生活者のウォレットシェアも変化しています。スマートフォンの通信費やサブスクリプションサービスなど、衣服以外にも支出先が広がる中、国内のアパレル市場が今後大きく拡大することは考えにくい。アパレル企業がライフスタイル企業へと領域を広げていく流れは、極めて自然だと思います。

市場が広がりにくいからこそ、ブランド間の差も鮮明になります。例えばEC全盛の時代に、あえて店舗での個性的なVMD（ビジュアルマーチャンダイジング）※で支持を得るブランドもあれば、価格に特化した日常服でマス層を掴むブランドもある。時代性を切り取りながら、どのように他とは違うメッセージを提示していくか。まさにブランドとしての戦略性が問われています。

金田　ファッションの多様化が進み、個々の嗜好が尊重される時代ですから、大きな流行を狙うよりも、自分たちの価値に共感してくださるファンとの関係を深めることが大切になっています。

一方で、ブランド自身が変化を止めないことも必要です。ブランドを運営する側として怖いのは、成功体験です。「このやり方で大丈夫、これで成長できる」と思った瞬間から、組織には守りの意識が芽生える。ブランドをアップデートした

CSO×外部有識者対談 SPECIAL DIALOGUE



り、さらに個性を尖らせたりすることに及び腰になってしまいます。一定の規模まで成長したブランドほど、そこには緊張感を持たなければいけないと思います。

福田　まさに、成功体験に安住せず進化し続ける上では、両立させるべき2つの要素があります。ひとつは、揺るぎないPurposeや理念。もうひとつは、市場の変化に対応する柔軟性です。「変えないもの」と「変えるもの」の両方を持てるかが、成長を続ける条件になります。ラグジュアリー市場でも、価格そのものではなく、商品価値やクラフツマンシップ、ブランドとしての納得感が改めて問われています。ブランドの核を守りながら、どう表現や商品戦略を更新するかが競争力を左右しています。(P.25下図参照)

金田　その「変えないもの」は、言葉にするほど簡単ではありません。例えば社内では「『ザ・ノース・フェイス(THE NORTH FACE)』らしさ」という言葉を使いますが、「では、そのらしさとは何か」と聞けば、答えは人によって違う。それでいい部分もありますが、みんなで汗をかいて考え続けることは必要です。

今年一番ブランドらしかった製品は何か。一番ブランドらしかったクリエイティブは何か。それはなぜか。そうした問いを重ねながら、ブランドの根にある考え方は守り、製品やクリエイティブ、マーケティングは更新していく。後から追いかけるブランドに簡単に追いつかれないためにも、自分たちらしいエッジをどう立て続けるかが大切だと思っています。

※VMD(Visual Merchandising):店舗や売場を視覚的に構成し、ブランドの世界観や商品の魅力を伝える手法。

顧客接点は、販売の場から体験の設計へ

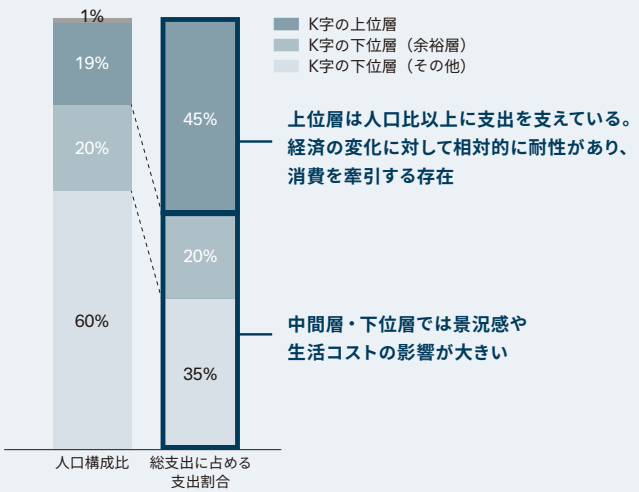
福田　その「らしさ」を生活者へ伝える上で、時代とともに大きく変わったのが顧客接点です。以前はブランドから消費者への一方向のコミュニケーションが中心でしたが、SNSの普及によって双方向になり、消費者同士の発信も大きな影響力を持つようになりました。実際、AI経由のEC流入は急速に伸びており、当社の調査でも60%の消費者がAIショッピングエージェントの利用意向を示しています。今後は、AIが商品を探し、比較・提案するエージェントコマースも重要な入口になっていくでしょう。

接点が増えるほど、どの接点でも一貫したブランドの世界観を感じてもらえるかが重要になります。デジタル、リアル、直営、卸。それぞれの役割を見定め、戦略的に組み合わせる必要があります。

K字型経済で進む、消費者と支出の多層化 | 経済環境の変化により、消費者の所得層ごとに受ける影響や支出行動が大きく異なる。

■ 人口構成比と総支出の比較

		所得帯	人口構成比	総支出に占める支出割合
K字の上位層(腕)				
余裕層	経済的に安定したエリート層 分散された資産が安定をもたらす	70万 USドル超	1%	35〜45%
安定・堅実層	高所得で家計管理が良好 流動資産・固定資産を保有	16万〜 70万USドル	19%	
不安定層	高所得だが過剰債務 金融変動に脆弱			
K字の下位層(脚)				
余裕層	所得は中位以下だが一定の蓄えや資産を持つ	9.5万〜 16万USドル	20%	20〜30%
安定・堅実層	身の丈に合った生活を送る、ただし、状況によっては制約を受けやすい	3.0万〜 9.5万USドル	60%	35〜45%
不安定層	構造的に不利な層／日々の支払いにも困難を抱える	3.0万 USドル未満		



注記:Kearney「Consumer Stress Index, Q4 2025 Update」をもとに当社作成　※すべての項目を網羅しているわけではありません。

金田　当社でも、接点のつくり方はブランドによって違います。専門店、大型スポーツ用品店、セレクトショップ、直営店、ECなど入口はさまざまですし、それぞれで出会うお客さまも違う。直営店やECを増やせばよいという話ではなく、各接点をどう組み合わせ、ブランドとの関係を深めていくかを見る必要があります。

福田　そうですね。リアル店舗の役割も変わっています。当社の調査では、ラグジュアリー消費者の4分の3以上が、今後も従来と同じかそれ以上の頻度で店舗を訪れると回答しています。店舗は販売の場にとどまらず、体験や発見、コミュニティを生む場として重要性を増しています。

金田　その意味でも、特にリアルな接点では、販売員の専門性を大切にしたいですね。ただ、店舗が増えれば、その専門性の濃度をどう保つかという課題も出てきます。だから店舗だけですべてを担うのではなく、アウトドア体験の専門家とも連携し、店舗を起点に実際のフィールドへつなげる。販売員自身もお客さまと一緒に体験することで、関係を深めていく。そうした仕組みも必要です。

福田　リアルな体験を大切にする一方で、そこで生まれた関係をデータとして捉えることも欠かせません。どのイベントに参加し、何を購入したのか。それをCRMで把握できれば、一度の購買で終わらない関係をつくりやすくなります。SNSでは、生活者自身がブランドについて発信するUGC（ユーザー生成コンテンツ）も大きな影響力を持ちます。ファンを増やし、コミュニティの中で熱量を高め、その発信がさらに新たな人へ届く。そうした循環まで含めて顧客接点を設計することが、ブランドを強くしていきます。

金田　そのファンとの関係は、私たちにとって一方的なものではないんです。お客さまの反応やフィードバックから、「なぜこのブランドを選んでいただいているのか」「自分たちらしさはどこにあるのか」を、私たち自身が再認識することもある。もう一方的につくって売るという関係ではありません。

福田　そうした関係を長い時間軸で捉えると、ライフタイムバリュー（LTV）※が重要になります。

金田　LTVを高める活動は、アパレル製品を販売することだけではありません。旅行や自然の中で過ごす体験もあれば、購入した製品をリペアして長く使っていただくこともある。リサイクルや買い取り、再販まで含めれば、ひとりのお客さまに提供できる価値はもっと広がります。

福田　顧客接点の最適解は、ブランドの立ち位置だけでなく、市場によっても変わります。少し視点を海外市場に移すと、ラグジュアリーブラン



ラグジュアリー消費者層を横断する8つの行動特性

プロダクト志向					体験志向		
クラフツマンシップ重視型	ブランド重視型	トレンド重視型	価値重視型	デジタルチャネル活用型	ウェルネス重視型	洗練されたライフスタイル重視型	グルメ愛好型
ラグジュアリー商品を購入する際、卓越した品質を最優先する	その威信と評判ゆえに、象徴的なブランドへのロイヤルティを維持する	「流行」を追い求め、カルチャーとのつながりをアピールする	ラグジュアリー商品を資産または金銭的投資として見なす	SNS、検索、AIを活用して、商品やブランドの発見・価値の見極めを行う	高額な商品よりもプレミアムなウェルネス体験を好む	利便性、時間の節約、そして特別なひとときへの対価を重視する	高級ダイニングやグルメな飲食体験、コレクションを満喫する
ラグジュアリー価格の上昇に伴い、購入頻度を減らす可能性が最も高い：25%が購入頻度を減らしたと回答（他の特性の平均は13%）	**価格上昇下においても、購買行動に変化がないと回答する割合が最も高い**：52%が支出に変化なしと回答（他の特性の平均は35%）	**最も自由に支出する傾向がある**：54%が「自由に支出する」と回答（他の特性では平均36%が「選別して支出する」と回答）	**贅沢な体験へのシフトが最も多い**：価格変動により支出を体験へ振り替えたと回答した割合は20%（他の特性の平均は10%）	**価格上昇に伴い、代替となる非ラグジュアリーブランドへ切り替える傾向が最も高い**：切り替えを報告したのは6%（他の特性の平均は3%）	**ウェルネスとラグジュアリーを最も強く結びつけている**：全特性の72%がウェルネスとラグジュアリーを最も強く結びつけていると回答	**経済の不確実性を理由にラグジュアリー消費を控える可能性が最も低い**：この理由による消費抑制を報告したのは18%（他の全特性の平均は24%）	**購入頻度は減らすが、より高価な商品を購入する傾向が最も強い**：20%が該当（その他の体験志向型特性の平均は24%）

注記：Kearney「2026 Global Luxury Industry Outlook」をもとに当社作成　n＝1,000

CSO×外部有識者対談 SPECIAL DIALOGUE

ドがより高価格帯へ向かう一方、少し手を伸ばせば届く価格帯のブランドがひとつのスイートスポットになっています。海外で売上を伸ばす日本のデザイナーズブランドも増えています。
そうした市場でプレミアムなポジションを築くには、ブランドの核を保ちながら、現地との接点をどこまで合わせるのか。そのバランスも重要です。

金田　中国の「ゴールドウイン（Goldwin）」では、直営店をベースにロイヤルカスタマーとの関係づくりを重視しています。プレミアムブランドとしての世界観をどう伝え、それを「『ゴールドウイン』を買う理由」にまでつなげられるか。そこはまだ時間がかかると見ています。
製品は基本的に日本でデザインしたものを展開し、ブランドのコアはずらさない。一方、中国は地域によって気候が大きく異なりますから、必要な商材や投入時期、供給の仕方は現地に合わせる。何を変えず、何を合わせるのか。その見極めは、海外でブランドを育てていく上で非常に大切だと思います。

※LTV（Life Time Value）：顧客が企業やブランドとの関係を通じて、長期的にもたらす価値。

サーキュラリティを事業にする環境価値と経済合理性の両立

福田　もうひとつ、アパレル産業の構造変化を考える上で避けて通れないのが、サーキュラリティです。資源を使って製品をつくり、販売し、使用後には廃棄が生まれる。この一方向の流れを、長く使う、回収する、再利用するという循環へ変えていくことが求められています。
A.T. カーニーでは、世界のアパレル企業のサーキュラリティを評価するCircular Fashion Index（CFX）を2020年から公開しています。調査対象の21カ国241ブランドの平均スコアは2020年の1.99から2026年には3.70まで上昇しており、業界全体で取り組みは着実に進んでいます。一方で、まだ十分なスケールに達したとは言えません。
そして、より難しいのが、それをビジネスとして持続させることです。リペアやリサイクルも、企業側の持ち出しが増え続ける形では長く続かない。循環の仕組みを、どうビジネスモデルの中に組み込むかが大きな論点です。（P.26下図参照）

金田　そこは私たちも強く意識しています。私たちは「2つのサステナビリティ」と捉えていて、ひとつは環境面、もうひとつは経済面です。どちらか一方だけでは、サステナブルな製品やサービスを供給し続けることはできません。
例えば環境に配慮した素材を使えば、原価が上がることがあります。ただ、「環境によい素材を使っている」ということだけでは、製品の魅力にはならない。機能性やデザイン、クリエイティビティがあり、製品そのものにワクワクできる。その上で環境にも配慮している。そうした価値の集合体として届ける必要があります。

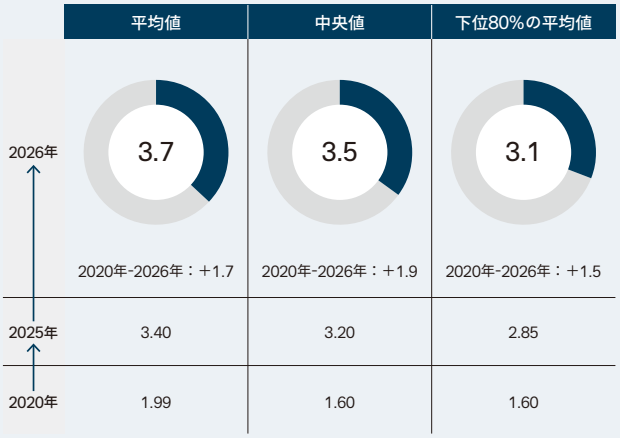
福田　今のお話にあった「環境面と経済面の両立」に加えて、もうひとつ見逃せないのが生活者側の変化です。サステナビリティをブランド価値として語るのであれば、素材だけを見るのではなく、どのようにつくり、使い終えた後にどう循環させるのかまで、実際の取り組みが問われます。

金田　まさにそうですね。中国でリジェネラティブ（環境再生）をテーマとしたプロモーションを行った際にも、非常に深い知識を持つ方が集まりました。表層的な取り組みは、むしろブランドを毀損するリスクすらある。逆に、本当に何をしているのかまで伝われば、環境への姿勢そのものがブランドの個性になると思います。
当社では2026年に、サステナビリティ方針「Goldwin Regenerative Journey」を策定しました。大切なのは、方針を掲げることではなく、どこまで形にできるかです。成果を数値で検証しながら、同時にビジネスとしても成立させていく。その両方を追い続ける必要があります。

福田　ただ、本格的な循環をつくろうとすれば、一社でできることには限界があります。一定のスケールが必要ですし、企業間の連携に加えて、生活者をどう巻き込むかも大きな条件になります。

金田　当社でもCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）を通じて、サーキュラリティに関わるスタートアップへの投資を進めています。ただ、オープンイノベーションはスタートアップに対して開くだけではなく、ブランド同士でも横につながる必要があると思っています。
実際には、再生するより新品をつくった方が安く、品質も安定するという壁にぶつかることもあります。それでも、産業としてやり続けなければ

Circular Fashion Index（CFX）2026のスコア



注記：Kearney「The Kearney Circular Fashion Index 2026」をもとに当社作成

世界241ブランドのサーキュラリティの取り組み状況を、9つの尺度（①循環型素材の活用（再生素材・バイオベース素材）、②循環型デザイン設計の導入、③循環型製造の取り組み（廃材削減・リサイクル）、④循環型経済に関する情報発信・教育、⑤製品ケア情報の提供、⑥修理・メンテナンスサービスの提供、⑦中古品提供の有無、⑧レンタル・リースの提供と選択肢の広さ、⑨回収・クローズド・ループ施策の提供状況）をもとに10点満点でスコアリング

ならない。企業同士がつながり、生活者にも参加していただき、循環する量を増やしていく。そこまで進んで初めて、環境面でも経済面でも持続する仕組みに近づいていくのだと思います。

▶ Goldwin Regenerative Journey　P.30



次の成長を生む競争力
技術、創造力、組織をつなぐ

福田　ここまでお話ししてきたような変化を捉えても、戦略に落とし込み、実行し続けられなければ成長にはつながりません。アパレル産業に限らず、難しいのは成長し続けることです。事業が広がり、規模が変われば、戦略を動かすために必要なケイパビリティも変わっていく。戦略と実行、そして経営の意思。この3つをどう機能させるかが問われます。

金田　私も最終的には経営だと思います。戦略を決めるということは、必要なリソースを見極め、配分し、その後もきちんとモニターしていくことです。戦略が変われば、人や組織もそれに合わせて動かなければ機能しません。

当社はモノづくりの現場をルーツとしており、緻密さや精密さを追求してきた力は、これからも強みです。一方で、変化の速い環境では、柔軟性やスピード、ときには突拍子もない発想も必要になる。両方の力を持つ組織にしていかなければいけません。

CXO体制も、専門性を確立すると同時に、部門を越えて影響力を発揮するための仕組みです。始まったばかりで、まだ私たち自身も試行錯誤している部分がありますが、部門の中だけで完結していては対応できないテーマが増えているのは確かです。

福田　そうした変化への対応力という点では、AIも大きなテーマです。海外のアパレル企業では、企画やマーケティング、EC、バックオフィスまで、AI活用が同時並行で進んでいます。日本企業は相対的に遅れているところが多いと感じます。

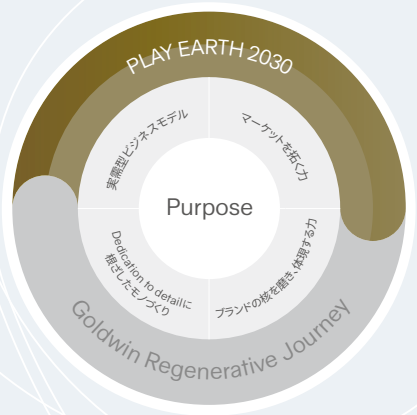
金田　AIやDXは、人から仕事を奪うのではなく、時間や機会を創出してくれます。そこで生まれた時間を、実際に自然の中へ出向いたり、自分自身の経験を増やしたりすることに使う。そうした経験を持つ従業員が1人、2人と増えて、それがお客さまにも伝わっていく。直接製品をつくる仕事ではなくても、従業員一人ひとりの経験が会社全体のムードをつくり、結果として企業の力になっていくと思っています。

福田　AIに限らず、事業領域が広がるほど、ひとつの専門性だけで完結する仕事は少なくなります。異なるケイパビリティを持つ人たちを、どうつなぎ、ひとつの組織として機能させるかも、成長を続けるための条件になります。

金田　特にコト事業は、私たちにとって経験の少ない領域です。本当に必要な人が集まるのか、その人たちの力を活かせる組織にできるのか。そこは楽しみである一方、リスクでもあります。慎重さは必要ですが、考えているだけでは何も始まりません。精度を高めながら、スピード感と規模感を持って進めていく必要があります。

その上で、今後の成長ドライバーを考えると、地球環境の変化はリスクである一方、アウトドアビジネスで培ってきた私たちの力へのニーズが高まる機会でもあります。社会から求められる課題解決と、私たちが持っているテクノロジーや対応力をどう重ねていくか。そこに発想力や想像力、クリエイティビティを加える。

技術を探索する力、開発する力、製品を生み出す力という基礎体力を持ちながら、モノだけでなくコトにも領域を広げていく。そうした力を組み合わせることが、次の成長ドライバーになると考えています。



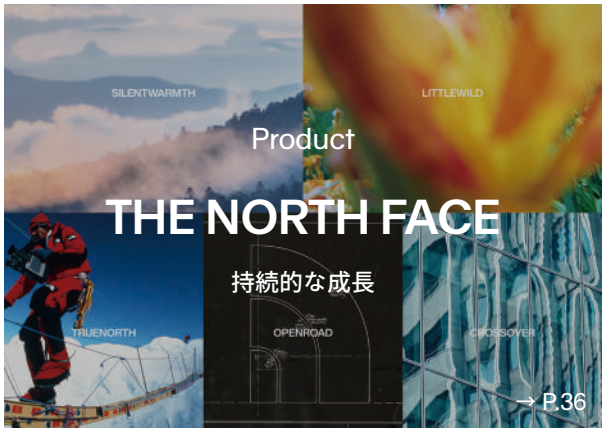
PLAY EARTH 2030

PLAY EARTH 2030

100年企業に向けての変革期



ゴールドウインブランドのグローバル展開を引き続き加速しています。2026年3月期の売上高は65億円となり、ロンドン、ソウルなど海外主要都市への出店を進めました。2027年3月期にはニューヨーク、広州、大阪・心斎橋などに出店し、2026年9月には北京3店舗目となる「Goldwin Beijing Guomao（ゴールドウイン 北京国貿）」を開設。2027年3月期は売上高100億円を目指し、2028年3月期の黒字化に向けて事業基盤を強化していきます。



「ザ・ノース・フェイス（THE NORTH FACE）」は、2026年3月期に売上高1,047億円となり、前年比103.1%で成長しました。創業60周年を迎える2026年は、ブランド認知率80%超に対し、認知者の購入率は約20%という自社調査を踏まえ、製品開発力と販売力の強化を通じたブランドファンの拡大を進めています。また、気候変動に対応した製品ラインアップの拡充や、成長領域と位置づけるフットウエアの強化を進め、通年型ブランドとしての成長を目指しています。

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2年目となった2026年3月期は、売上高1,375億円、営業利益258億円となり、いずれも過去最高を更新しました。「Goldwin500」と「ザ・ノース・フェイス（THE NORTH FACE）」を中心とした成長施策を進めるとともに、ブランドポートフォリオの見直しやコト事業の拡大にも取り組んでいます。2027年3月期第1四半期は売上高が社内計画を下回ったことから上期業績予想を修正し、中期経営計画についても、目標水準と達成パスの検証に着手しています。



ブランドポートフォリオの見直しを継続しています。2026年3月期は、前期末に展開を終了した4ブランドの影響により、グローバルブランドの売上高が前年を下回りました。2027年3月期は、「ザ・ノース・フェイス・パープルレーベル（THE NORTH FACE PURPLE LABEL）」の増収を見込む一方、撤退の最終段階にあるWOOLRICHの売上高を計画から除外しています。ブランドの展開状況を見直しながら、ブランドポートフォリオの良質化を進めていきます。



2025年4月に、登山やトレッキングなどの自然体験ツアーを展開する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。あわせて、国立公園をフィールドとした体験プログラムなど、自然の中での体験価値の提供を進めています。富山県南砺市では、約40ヘクタールのフィールドに遊び場、ガーデン、レストラン、ショップ、宿泊施設などを設ける「Play Earth Park Naturing Forest」の2027年開業に向け、準備を進めています。

→ P.52

→ P.71



Goldwin Regenerative Journey（サステナビリティ方針）

サステナビリティ方針とストーリー

当社は「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」というPurposeのもと、地球と人間をめぐる新しい未来の実現を目指しています。そして2026年5月、当社のステークホルダーをNature（自然）、People We Inspire（価値の提供先）、Co-Creators（価値を協創する仲間）の3軸に整理したサステナビリティ方針「Goldwin Regenerative Journey」を定めました。この方針はPurposeを体現するために、ステークホルダーとの約束として定めたものです。それぞれが関係し合いながらひとつの循環を形づくり、私たちの価値創造を支えます。今後はこの方針を軸に、取り組みをさらに深化させていきます。



人間を含むすべての生命は、地球というかけがえのない循環システムに生かされています。しかし、そのバランスに最も大きな影響を与えてきたのが人間です。私たちはこの責任を、制約ではなく「再生と創造のチャンス」と捉えます。想像力とテクノロジーを掛け合わせ、限られた資源からより大きな価値を生み出す革新に挑み続けます。生活が豊かになるほど、自然も豊かに再生していく。そんな循環型の社会を実現することで、地球システムのバランスを取り戻し、未来へとつなげていきます。

当社グループは、スポーツアパレルメーカーとして、モノづくりを通して豊かで健やかな暮らしを生み出し、地球、社会の持続可能性に貢献することが使命と考えています。世界では、気候変動や生物多様性をはじめとする環境問題、貧困や人権侵害など、多岐にわたる社会・環境問題が叫ばれており、企業活動を通じてこうした課題の解決に取り組むことが求められています。当社も環境負荷や人権問題が危惧されているアパレル産業に携わる企業として、こうした課題に真摯に向き合うことが重要と考えています。この使命を実現するためにも、製造から販売に至るまでのあらゆる段階で、社会や環境課題に心を配ることが必須であり、こうした考え方を「サステナビリティ方針」として定め、グループ全体で共有しています。



People We Inspire

自然と遊ぶ感動を広げ、
子どもたちの心に
未来を思う力を育てる

子どもたちは、社会の未来そのものです。私たちは、未来世代も大切なステークホルダーだと考え、短期的な利益や成果だけでなく、未来世代の生き方や社会のあり方に目を向けています。自然の中で遊ぶことは、ただの体験ではありません。美しさに心を動かし、不思議に出会い、問いを持つこと。それが、未来を想像し考える力を育てます。私たちはモノづくりの可能性を広げ、製品そのものだけではなく、それを通して生まれる体験や心の動き、そして自然と再びつながる感覚を価値として提供します。こうした体験と共感が広がることで、自然を慈しみ、未来を思う人が増え、次の世代を含むすべての生命が、美しい世界を公平に享受できると信じています。



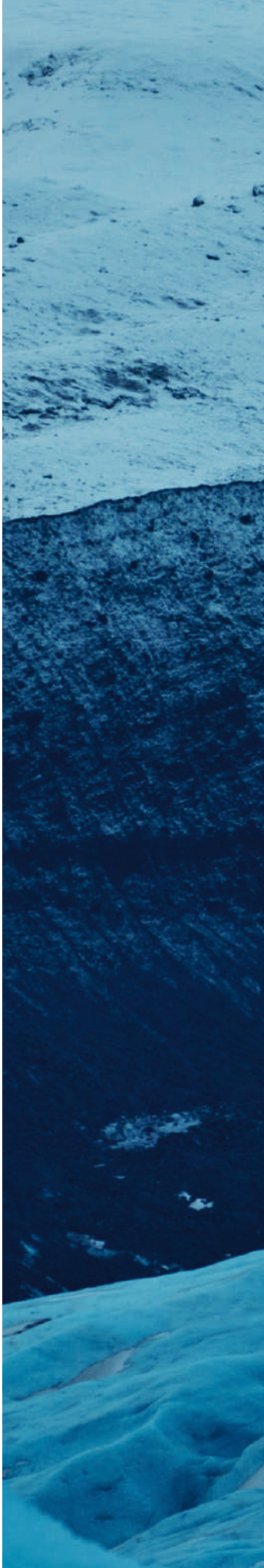
Co-Creators

絶え間ない
学びと遊びを通じて、
美しい未来を共に想像する

美しい未来を描く力は、学び続けること、そしてよく遊ぶことで育まれます。新たな世界や多様な価値観と出会うことで、固定観念から自由になり、新しい発想が生み出されるのです。私たちは、従業員、サプライヤー、パートナーをはじめとする仲間とともに価値を創造します。誰かひとりの正解ではなく、異なる立場や背景を尊重しながら、共に考え、共に挑戦することで未来を形にしていきます。私たちは、多様な仲間と想像力を広げながら、昨日より少しよい今日を、今日より少しよい明日をつくっていきます。

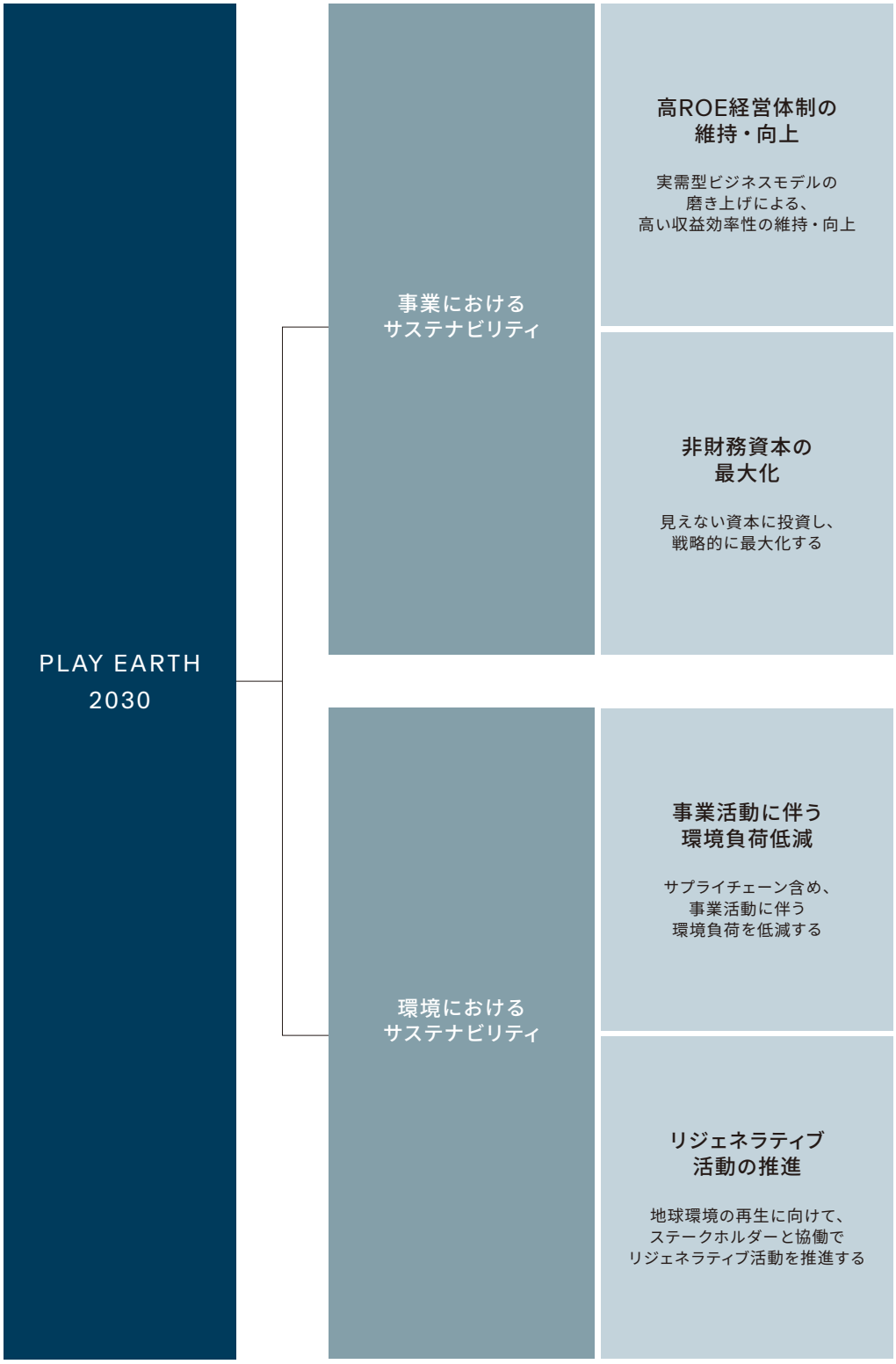
What we do

34 中期経営計画（2025年3月期～2029年3月期）
36 COOメッセージ
40 ゴールドウイン事業担当役員メッセージ
44 CRDOメッセージ
48 CSLOメッセージ
50 CHROメッセージ
52 CFOメッセージ
56 財務ハイライト
58 非財務ハイライト
60 11カ年財務サマリー
62 取締役会議長メッセージ
64 社外取締役メッセージ
71 コーポレート・ガバナンス
76 役員一覧
80 会社情報





中期経営計画（2025年3月期～2029年3月期）



（単位：百万円）

売上高
営業利益（売上高構成比）
経常利益（売上高構成比）
Goldwin500
THE NORTH FACE
Brand Business
コト事業

グリーンデザインの推進 環境負荷低減素材への移行
脱炭素社会の実現 ネットゼロ
循環型社会の実現 ファッションロス・ゼロ
生物多様性の保全と回復

中期経営計画では、2029年3月期の目標達成に向け、「Goldwin500」と「ザ・ノース・フェイス（THE NORTH FACE）」を成長の中核に、ブランドポートフォリオの最適化やコト事業の拡大を進めています。2年目となる2026年3月期は、売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。2027年3月期は、海外展開や研究開発、人材、DXなどへの成長投資を継続しながら、さらなる成長を目指します。あわせて、事業活動に伴う環境負荷の低減を中長期で進めています。

	2026年3月期実績	2027年3月期見通し	2029年3月期見通し
	137,516	141,500	188,500
	25,859（18.8%）	23,800（16.8%）	36,000（19.1%）
	33,904（24.7%）	32,500（23.0%）	46,000（24.4%）
ゴールドウインブランド	●ゴールドウインブランド売上高は65億円。国内外で9店舗を出店し、直営店は16店舗へ拡大 ●中国を中心に既存店の成長要因を検証。2026年4月にはGoldwin New Yorkオープン	●2027年3月期売上高101億円、2028年3月期157億円・黒字化を目指す ●主要都市でのブランド発信と顧客接点を強化し、2033年3月期510億円へ	
ザ・ノース・フェイス	●売上高は1,047億円。アパレル・ギアともに成長 ●大型旗艦店の刷新や、世界初のフットウエア中心のコンセプトショップオープンなどお客さま接点を拡充	●ブランドの原点である高い機能性を磨き、製品開発力と販売力の強化を通じてブランドファンを拡大 ●フットウエア、ウィメンズ、キッズなど成長カテゴリーを強化し、ブランド価値の向上と持続的な成長を推進	
他ブランド	●他ブランドは4店舗を出店、14店舗を退店し、直営店は50店舗から40店舗へ ●一方、全ブランド黒字化には至らず、ブランドごとの収益力向上が課題	●収益性・成長性・競争力を踏まえ、ポートフォリオの最適化を継続 ●各ブランドのコアコンピタンスを明確にし、製品開発・マーケティング資源を重点配分	
その他	●アルパインツアーサービス株式会社の連結により、「その他」事業売上高は15.2億円へ拡大 ●石川直樹氏とのヒマラヤツアーなど、ブランドとフィールド体験をつなぐ取り組みを具体化	●アルパインツアーサービス株式会社を含む「その他」事業は、2027年3月期売上高28億円を計画 ●Play Earth Park Naturing Forestの開業に向け、製品・旅・場をつないだ体験価値を拡大	

2026年3月期実績	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		
環境負荷低減素材使用製品比率 76.6%	90%以上	100%
Scope1+2　2,155t-CO_2 Scope3　235,585t-CO_2	Scope1+2　42%削減（2024年3月期比） Scope3　25%削減（2024年3月期比）	サプライチェーン ネットゼロ
製品・材料の廃棄 87.9%削減 （2021年3月期比） 廃棄量 3.5t	自社における 製品・材料廃棄ゼロ	サプライチェーンを含む 製品・材料廃棄ゼロ
科学的根拠に基づく自然保護戦略の策定と実施		

COOメッセージ



ブランドの強みを、
事業の一体運営で収益へ変え、
成長領域へ経営資源を集中する。

取締役副社長執行役員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

ブランドの強みを、事業成果へ変える

2026年3月期から当社はCXO体制へ移行し、各機能の専門性を高める体制を整えました。そのなかでCOOである私の役割は、各CXOや事業部門の専門性をブランドごとにつなぎ、製品企画、マーケティング、供給、販売を一体として動かすことで、ブランドの強みを継続的な売上と利益へ変えていくことです。伸ばす領域を明確にし、そこに人材と機能を集中させるとともに、「製品をつくる、届ける、売る、次につなげる」という一連の流れを見直していきます。COOとして担う範囲が広がっても、ブランド経営で大切にしている考え方は変わりません。それは、各ブランドが長年培ってきた「一番強い部分」を磨

き、その価値を事業成果へつなげることです。

2026年3月期は売上高・営業利益ともに過去最高となりましたが、計画には届きませんでした。2026年3月期を振り返ると、各ブランドが持つ強みを、お客さまに十分に伝え、収益へつなげ切れていないことが課題だと認識しています。2027年3月期は、伸ばす領域を定めて人材と機能を集中させること、そして「製品をつくる、届ける、売る、次につなげる」流れを見直すことを重点課題として進めます。具体的には、「ザ・ノース・フェイス（THE NORTH FACE）」の成長、グローバルブランドの収益改善とポートフォリオの見直し、次の成長を支えるオペレーションの整備に取り組みます。

コアコンピタンスを磨き、ブランドの「一番強い部分」を、競争力に変える

スポーツ、アウトドア、ライフスタイルの境界が曖昧になる中、機能性製品を展開する企業は増えています。市場が広がることは大きな機会である一方、競争も激しくなっています。だからこそ重要になるのが、各ブランドが長年培ってきたコアコンピタンスです。製品企画、価格設計、販路、供給計画まで、その強みを一貫して反映することが、他社との違いを生み出すと考えています。「ザ・ノース・フェイス」の自然環境やアクティビティに応える専門性、「ヘリーハンセン（HELLY HANSEN）」の海やセーリングに関する知見、「カンタベリー（canterbury）」のラグビーに根差した歴史と信頼。こうした各ブランドの「一番強い部分」を明確にした製品には、確かな支持を得ています。「カンタベリー」のボーダーラグビーシャツや、「ヘリーハンセン」のセーリングジャケットもその一例です。過去の意匠をそのまま繰り返すのではなく、ブランドの原点を現在の素材や機能、着用シーンに合わせて磨き直す。そこに、既存のファンとの関係を深めながら、新たな顧客との接点を生み出す余地があります。

重要なのは、コアコンピタンスを守るだけでなく、そこから新しい成長を生み出すことです。自然環境や競技の中で磨いてきた技術や知見を、隣接するカテゴリーや新たな利用シーンへ展開する。ひとつの製品をきっかけにブランドへの理解を深め、別の製品や新たなアクティビティへ関心を広げてもらう。ブランドの原点を強くすることと、その価値をより広い市場へ展開することは、別々の取り組みではありません。コアを磨き、その価値を新たな顧客、カテゴリー、市場へ展開する。それが当社のブランド成長の基本です。

ブランドの原点から、「ザ・ノース・フェイス」の成長領域を広げる

ブランド認知度80%を超える「ザ・ノース・フェイス」は、ブランド生誕60周年を迎えた現在も多くのお客さまに支持されています。この支持を次の成長につなげるためには、このブランドを知る人を増やすだけでなく、ブランドファンを増やすことで、継続的な支持につなげていくことが重要です。「知っている」「一度購入したことがある」という関係から、「『ザ・ノース・フェイス』だから選ぶ」という関係へ進むこと。ひとりのお客さまとの関係をより深くし、二度、三度と選んでいただけるブランドになることです。ブランド誕生60周年となる2026年は、その転換を加速させる節目と位置づけています。

ザ・ノース・フェイス｜ブランド価値の向上

ブランド生誕 60周年。築いたブランド認知を収益に変えきれていないことが課題。目指すのはブランドファンを増やすこと

ブランド認知度 **80%超** → 認知者に占める購入度 **約20%**（当社調査）

ブランド認知（資産）の収益への転換余地が残されている

“知られている”強さを、“選ばれる”強さへ

製品力｜選ぶ理由をつくる

新しさが生まれ続ける仕組みづくり

- **新規製品の開発力の強化**
  開発サイクルを速め、新しさを絶やさない開発体制へ
- **企画プロセスの見直し**
  市場での検証を組み込み、仕組みとしてヒット製品を生み出し続ける体制へ

Brand Fan

伝達力｜選ぶ理由を届ける

売場で売りきる力

- **直営店の強化**
  販売員を、製品の魅力を語れる人材へ
- **ホールセール先のセールスルー向上**
  店頭表現力を、卸売場の販売力に展開
- **ブランド生誕 60周年**
  ブランドの歴史を、製品の説得力へ転換

COOメッセージ

その起点となるのは、ブランドの原点である高い機能性と、アクティビティへの挑戦や、自然との調和です。最高峰カテゴリーのサミットシリーズは、誕生25周年に合わせて開発背景や価値を発信した結果、売上が前年を大きく上回りました。機能だけでなく、どのような環境で、誰のために生み出された製品なのかまで伝えることが、価格を超えて選ばれる理由になります。まずコアを強くし、そこで磨いた技術や信頼を、日常の快適性や新たなカテゴリーへ広げていく。それが「ザ・ノース・フェイス」の成長の基本です。

成長余地が大きいカテゴリーとして、フットウエア、ウィメンズ、キッズ、アンダーウエアなどを位置づけています。そのひとつが、売上が前年を大きく上回ったフットウエアです。「ザ・ノース・フェイス」の強みは、トレイルランニングをはじめとする厳しい環境で磨いてきた技術にあります。そこで培った技術を、ロードランニング、さらには日常用途へと広げます。2026年4月には、大阪・心斎橋にブランドとして世界初となるフットウエアを中心としたコンセプトショップをオープンしました。専門スタッフによる計測や提案を通じて、製品だけでなく、その背景にある技術や専門性まで伝える。製品をつくるだけでなく、選ばれる接点までをつくることで、フットウエアを次の成長カテゴリーへ育てます。

カテゴリーを広げるだけでなく、ひとつの製品との出会いを、次の製品や新たなアクティビティへつなげることも重要です。レインウエアを購入された方が次にシューズやバッグを選ぶ。タウンユースをきっかけにハイキングやランニングを体験する。グループ会社のアルパインツアーサービス株式会社や「ザ・ノース・フェイス」が協賛している湘南国際マラソンなどを通じて、アクティビティを体験していただくことも、ブランドとの関係を深める重要な接点です。製品と体験の両方を通じて、継続的にブランドと接点を持っていただく。パフォーマンス領域でコアを磨き、その価値を新たなカテゴリーへ広げ、より深いブランド体験と継続的な支持へつなげる。この循環が「ザ・ノース・フェイス」を次の成長段階へ進める原動力です。売上高だけでなく、初回消化率、在庫回転、値引き率、リピート率なども見ながら、その成長が収益性を伴っているかを検証します。

VECTIV ライフスタイルシリーズは 4型（S26 シーズン）から7型（F26 シーズン）へ拡大







過酷なトレイルランニングで培われた独自のソールテクノロジー「VECTIV」
- 日常の街履きやアクティブなライフスタイルに応用した高機能シューズコレクション。
- 歩行時のブレを抑え、自然な推進力によって「一歩が前に出る」軽快な歩行体験を提供

ブランドポートフォリオの最適化は 経営上の重点テーマ

当社にとってブランドポートフォリオの最適化は、限られた経営資源を適切に配分し、各ブランドの強みを生かしながら、会社全体として持続的な成長を実現するための重要な経営課題です。これは個別ブランドの問題としてだけではなく、将来どのような会社を目指すのか、どのような価値を提供するのか、どのような事業領域で社会とつながるのかという、企業の方向性そのものと連動して考えるべきものです。ブランドを単に並べるのではなく、企業の目指す姿を映す構成へと磨き続けることが、当社らしい価値創造を持続的に実現することにつながると考えています。

当社のブランドポートフォリオは、「ザ・ノース・フェイス」と「ゴールドウイン（Goldwin）」を中核に据えつつ、その他のブランドについても一律に判断するのではなく、それぞれが持つ独自の市場や顧客基盤、専門性などを踏まえ、当社全体の企業価値向上に果たす役割を見極めています。ブランドポートフォリオの最適化にあたっては、売上規模だけでなく、粗利率や在庫効率、人材投入に対する成果、将来の供給体制、他ブランドとの相乗効果などを総合的に捉えます。

最適化が重要である背景には、当社が専門性の高いモノづくり企業であることもあげられます。限られた人材を広く薄く配分するのではなく、各ブランドの強みを深く磨き込めるよう配分することが、品質や独自性を高めることにつながります。とりわけ、競技や自然環境を理解し、製品へ落とし込める専門人材の育成には時間がかかります。こうした専門性を十分に発揮できる領域へ経営資源を集中させるため、事業領

域を広げすぎないことも重要な経営判断です。

また、中核ブランドへの集中だけで完結するのではなく、異なる市場との接点を持ち続けることは、事業全体の安定性や柔軟性、変化への対応力にもつながります。特定の競技や市場で築いてきた専門性や顧客との関係は、短期間では形成できない重要な事業資産です。当社が目指すのは、明確な中核ブランドを持ちながら、各ブランドがそれぞれの役割と強みを発揮し、会社全体として厚みのある価値を生み出す構成です。

今後も、各ブランドの役割や事業環境の変化を踏まえながら、既存ブランドの強化、継続、再構築、終了を適切に判断していきます。また、海外ブランドの製品を国内で展開するディストリビューション型の事業やM&Aの活用も、既存ブランドとの親和性や補完関係などを見極めた上で検討していきます。ブランドポートフォリオを完成形として固定するのではなく、最適化し続ける力そのものを当社の強みにしていきます。

需要と供給をつなぐ事業基盤を整備し、利益ある成長を支える

ブランドごとの戦略を継続的な成果へつなげるには、製品企画、マーケティング、販売、生産、物流、データをひとつの流れとして動かす必要があります。当社は事業の成長に応じて各機能を拡張してきましたが、個別対応を重ねた結果、オペレーションには改善の余地があります。これまで事業拡大を追う形で整備してきた事業基盤を、次の成長に耐え得るものへつくり直します。

その第一歩として、2027年3月期から販売組織をリテール本部とホールセール本部の2本部体制へ再編しました。この狙いは、製品をつくる側と届ける側の距離を縮め、ブランド戦略と販売現場をより緊密につなぐことです。事業部と販売部門が目標を共有し、直営店や取引先から得られる顧客の反応や販売動向を、製品企画、販売施策、在庫配置へ速やかに反映できる体制に改めます。今後は、売上高だけでなく、初回消化率、欠品率、在庫回転、値引き率なども捉え、粗利と在庫の健全性を両立させる。販売組織の再編を、そうした事業運営への転換につなげます。

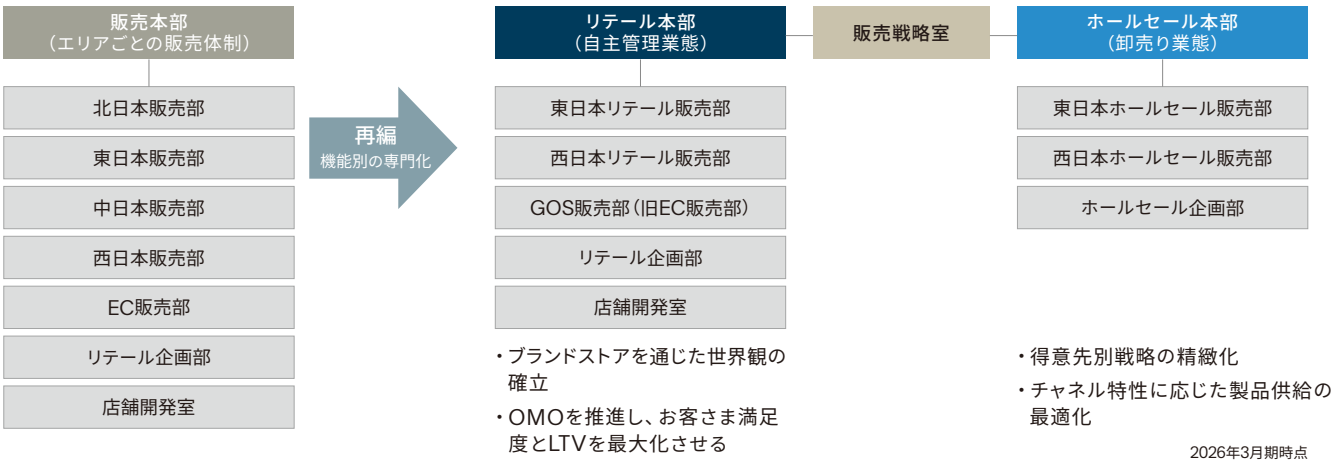
販売現場で捉えた需要は、生産効率を高める製品づくりと安定供給にもつなげています。原材料費や物流費、人件費が上昇する中、企画段階から機能、素材、デザインと価格のバランスを見極め、価格に見合う価値を明確に示すことが重要です。定番製品は年間を通じた生産へ段階的に切り替え、工場の閑散期も活用することで、生産の平準化と原価の抑制につながります。一方、新規性の高い製品は初期投入量を慎重に見極め、販売動向を見ながら追加生産や在庫調整につなげます。安定供給と適正なコストを両立する。製品特性に応じて生産の持ち方を変えることが、欠品と過剰在庫の双方を減らす鍵になります。

物流についても、事業の拡大に応じて継ぎ足してきた拠点や業務プロセスを見直します。生産から入荷、在庫配置、店舗やお客さまへの配送までをひとつの流れとして捉え、部分最適ではなく供給全体の効率を高めます。販売現場で捉えた需要を生産や物流へ速やかに反映することで、欠品や過剰在庫を抑えながら、必要な製品を、適切な場所へ、適切なタイミングで届ける。こうした供給体制への転換を進めます。

こうした判断を支えるため、DXを強化しています。製品企画、生産、販売、在庫に関する情報をつなぎ、各部門が「同じデータを見て、同じ会話ができる」状態をつくります。AIやデジタル技術も活用し、集計、確認、転記などの付帯業務を減らします。事業基盤を整える目的は、効率を高めることだけではありません。専門性を持つ従業員が、本来向き合うべき製品、ブランド、顧客について考え、判断する時間を増やすことも重要な目的です。

伸ばす領域を定め、そこに必要な人材と機能を集中し、「製品をつくり、届け、売り、次につなげる」流れを一体で動かす。これまでと同じことを続けるだけでは、次の成長は生まれません。ブランドの強みを確かな収益へ変えながら、新たな市場と価値を生み出せる事業運営を実現していきます。

エリア別販売体制から業態別販売体制に再編。D2Cの強みをホールセールに波及していくビジネスモデルを進化



2026年3月期時点

ゴールドウイン事業担当役員メッセージ



ゴールドウインを
世界で育てる挑戦を、
ゴールドウイン自身が
世界で成長する力へ。

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

「ゴールドウイン」ならではの価値を磨き、世界で選ばれるブランドへ

「ゴールドウイン（Goldwin）」が目指しているのは、高い機能性と洗練された美しさを高次元で両立する、プレミアムスポーツブランドとしてのポジションを確立することです。規模を先に追うのではなく、模倣されにくい独自性を磨き、その結果として持続的に成長する。その考え方を、ブランドづくりの中心に置いています。その土台にあるのが、素材、設計、縫製、着心地まで細部に向き合い、機能の追求から美しさを生み出すモノづくりです。こうした姿勢が、当社が大切にしてきた「Dedication to detail」であり、「ゴールドウイン」ならではの価値につながると考えています。

その独自性を支える上で重要なのが、スキー、トレイルランニング、ロードランニングなど、アスリートや厳しい自然環境の高度な要求に応えるパフォーマンス領域です。日常着として提案するライフスタイル製品の比重が高まるほど、ブランド同士の見た目や提案は重なりやすくなります。だからこそ、パフォーマンス領域では売上規模の拡大よりも、差別化につながる製品開発を重視しています。素材や構造、動きやすさ、耐久性を磨き、そこへ大胆なデザインを組み合わせることで、「ゴールドウイン」にしかできない表現を追求します。

そこで得た技術や発想は、パフォーマンス領域だけにとどめるのではなく、ライフスタイルの製品にも活かしていきます。厳しい環境で磨いた機能を日常の快適さや美しさへつなげることで、「ゴールドウイン」らしい製品をより幅広いお客さまへ届けていく。こうした流れをつくることが、ブランドの持続的な成長につながると考えています。

また、既存の製品開発の延長では見つけにくい、将来の兆しを探る実験的なプラットフォームが「Goldwin 0」です。アート、サイエンス、ネイチャーの視点から衣服の機能や構造、デザインを探求し、そこで兆しが見えた技術や発想、お客さまの反応を、通常のコレクションでより多くのお客さまに届く形へつなげています。「Goldwin 0」自体をわかりやすく変えるのではなく、そこで得た知見をメインラインの製品へ活かしていくことに意味があります。

さらに製品群には、新しい価値を提示する「STATEMENT」、ブランドに新たな動きを与える「ENERGY」、長期にわたり事業を支える「CORE」という役割を持たせ、生産量や価格、販売期間もそれぞれの性格に応じて設計しています。新しい挑戦から得た知見を取り込みながら、長く支持される製品も更新し続けることで、ブランドの独自性と事業としての持続性を両立していきます。

自社ブランドを世界で育て、次の成長余地を広げる

こうした「ゴールドウイン」ならではの価値を世界で育てていくことが「Goldwin500」の大きな目的です。2033年3月期にグローバル売上高510億円を目指していますが、重要なのはその規模だけではありません。少子高齢化や人口減少が進み、国内市場の成長に限りがある中で、海外で事業を成立させる力を高めていくことは、当社が持続的に成長するために欠かせません。

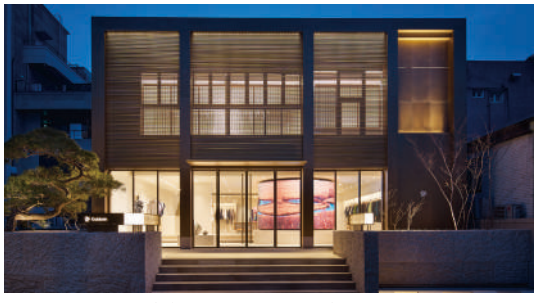
その中で、自社ブランドである「ゴールドウイン」を世界で育てることには大きな意味があります。当社はこれまでのブランドビジネスを通じて製品をつくるクリエイティビティと、店舗や接客を通じて価値を伝えるリテールオペレーションの双方を磨いてきました。「ゴールドウイン」では、その強みを活かしながら、製品企画から価格、販売方法、店舗での表現、お客さまとの接点までを自ら考え、一貫してブランドを育てていくことができます。世界各地で得た反応を製品やサービスへ返し、次の価値につなげていけることも、自社ブランドを持つ強みです。

「Goldwin500」は、短期間で売上規模を最大化するための計画ではありません。プレミアムスポーツというポジションを明確にし、ブランドの輪郭を崩すことなく、世界で支持される価値を積み重ねながら成長していくことを重視しています。同時に、自社ブランドを世界で育てる経験を通じて、人材や組織、物流、システム、ガバ

ロンドン、ソウル、ニューヨークへの新規出店で、グローバルマーケティングを加速



「Goldwin London（ゴールドウイン ロンドン）」2026.1.31 OPEN


「Goldwin Seoul（ゴールドウイン ソウル）」2026.2.14 OPEN

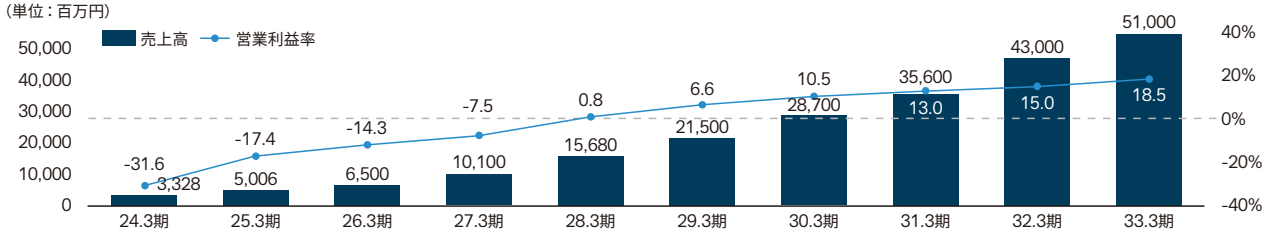


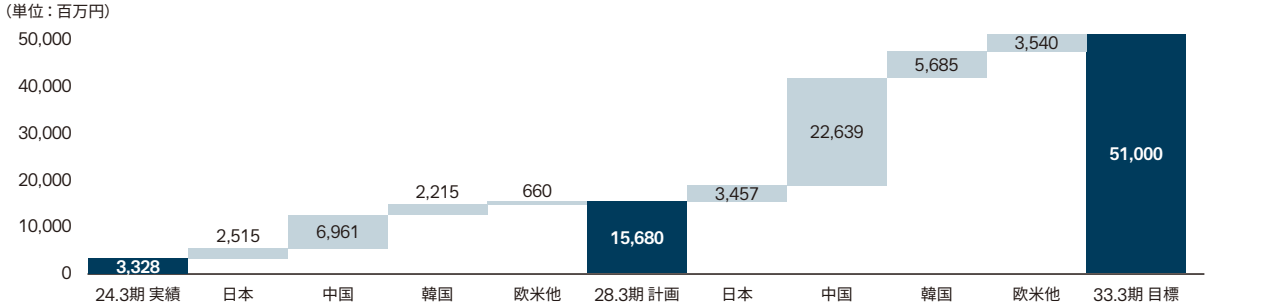
「Goldwin New York（ゴールドウイン ニューヨーク）」2026.4.24 OPEN

- マンハッタンのソーホーとノリータの境目に位置するラファイエット・ストリート。
- スポーツ、アウトドア、ストリート、ラグジュアリーといった多様なカルチャーが交錯し、新たな価値観やスタイルを世界へ発信する象徴的エリア。
- 店舗面積は、約163㎡。スキー・アウトドア・アスレチック・ライフスタイルウエア、アクセサリー、バッグなど全カテゴリーを取り扱う。

ゴールドウイン事業担当役員メッセージ

Goldwin500のプロジェクト全体像





地域	CAGR 24 → 28	CAGR 28 → 33	成長ドライバー
日本	+18.3%	+10.8%	ゴールドウインブランド直営拡大、10 店舗体制
中国	+107.1%	+32.4%	メガシティ出店加速、25 店舗体制、D2C 主軸
韓国	-	+29.0%	百貨店拡張、6 店舗体制、差別化路線
欧米他	+33.7%	+36.2%	英国自主管理、米国 EC 転換、欧州出店検討

（注）数値は内部試算（推計・端数処理を含む）であり、合計が一致しない場合があります。

ナンスまで含めた当社の力をグローバルな水準へ高めていく。そこまで含めて「Goldwin500」の意義だと考えています。

2026年3月期のゴールドウインブランドの売上高は65億円となり、2027年3月期には101億円、2028年3月期には157億円を計画しています。これまで海外法人を立ち上げ、ロンドン、ソウル、ニューヨークなど主要都市に拠点を整えてきましたが、これからは各拠点を通じて「ゴールドウイン」の価値を発信し、お客さまとの関係を深めながら、成長と収益につなげていく段階に入ります。

2028年3月期の157億円は「Goldwin500」の進捗を見る上でひとつの重要な節目です。ただ、私が大切にしているのは、157億円に達した時点でも「まだ次のページがある」ブランドであることです。店舗が増えても一つひとつの場で「ゴールドウイン」らしい価値を表現できているか、パフォーマンス領域で新しい価値を生み出し続けているか、ウィメンズをはじめ新たなお客さまやカテゴリーへ広がる余地を残せているか。こうした成長余地を持ちながら規模を広げ、その先の510億円へつなげていきます。

人を介して価値を伝え、ブランドエクイティを育てる

「ゴールドウイン」を世界で育てる上で、私が特に重視しているのは製品に込めた価値を人を介して丁寧に伝えていくことです。「ゴールドウイン」は、すでに世界中で広く知られたブランドとして海外展開を始めたわけではありません。認知から一歩進み、「よく知っている」「納得して選ぶ」という関係へつなげるには、人を介した情報や体験が欠かせないと考えています。私はこれを「人を仲介したエクイティづくり」と捉えています。素材や構造、機能、デザインに込めた考え方、その背景にあるモノづくりへの姿勢まで伝えることで「ゴールドウイン」への理解と信頼を積み重ねていきます。

その担い手となるのが、店舗でお客さまと向き合う販売員です。製品の背景にある意図まで理解し、自らの言葉で伝える。お客さまの疑問や反応を受け止めながら対話を重ね、製品の価値への納得を深めていくことで、一度購入いただいて終わるのではなく、長く「ゴールドウイン」を選んでいただける関係が生まれます。世界での認知を広げると同時に、一人ひとりとの信頼を積み重ね、ブランドエクイティを育てていくことを重視しています。

中国では、出店を増やすだけでなく、一店舗当たりの生産性とお客さま満足を高めることに力を入れています。好調な店舗と課題のある店舗を比較すると、製品構成やウィメンズ、アクセサリーの品揃え、接客、マーケティングなど、改善すべき点が具体的に見えてきました。直近では年次比較が可能な既存店はすべて増収となり、時間をかけてブランドへの理解が広がる手応えも得ています。目標とする売上から施策を考えるだけではなく、どのようなお客さまに、ど

地域別出店実績と計画

	25.3期まで	26.3期	27.3期	28.3期	29.3期～	33.3期 目標／必要年間
日本	2店舗 丸の内／原宿	2店舗 京都／札幌	2店舗 心斎橋（7月）　天神（11月）	名古屋　銀座	原宿　白馬	**15** 年1.5
中国大陸	4店舗 北京／成都 上海／杭州	7店舗 南京／瀋陽／深圳／西安 鄭州／北京アウトレット 上海アウトレット	6店舗 上海②（5月）　蘇州OL（6月）　上海OL②（9月） 北京②（9月）　広州（9月）　武漢（9月）	杭州②　無錫 蘇州　香港		**70** 年9.2
韓国		1店舗 ソウル	※百貨店ショップ・イン・ショップ強化			**20** 年3.0
欧・米		1店舗 ロンドン	1店舗 ニューヨークシティ（4月）		ミラノ　パリ	**8** 年0.8

のような価値を届けたいのかを起点に、現地と本社が部門を越えて改善を重ねています。

一方、ロンドンやニューヨークは「ゴールドウイン」の世界観を発信し、グローバルな評価を得る上で重要な拠点です。またソウルでは、ブランドの価値を発信するとともに、店舗や百貨店、ECを通じて市場の反応を素早く捉えられることに特徴があります。日本でも、都市型店舗やフィールドに近い店舗、自社ECなど多様な接点を活かしながら、製品や顧客体験を磨いています。こうした各地域の特性を踏まえ、一律の方法で展開するのではなく、店舗、イベント、コンテンツ、ECを組み合わせ、それぞれの市場に適した形で「ゴールドウイン」との接点を広げていきます。

店舗で得た声だけでなく、現地で制作するコンテンツへの反応や国別ECの動向も、次の製品やサービスを考える重要な情報です。オンラインとオフラインの接点をつなぎ、世界各地のお客さまから得た反応を製品開発やサービス、次のコミュニケーションへ反映していくことで、ブランドとお客さまとの関係を継続的に深めていきます。

製品を購入いただいた後も、この関係は続きます。当社では年間約18,000件近くリペアを行っていますが、そこで得られるのは、損なわれた機能を修復するための知見だけではありません。長く使用する中で、どの素材が傷みやすいのか、どのような状態になると製品の価値を感じにくくなるのかを知り、その気付きを素材選びや耐久性の向上、次の製品開発へ活かすことができます。製品をつくり、価値を伝え、使っていただき、そこから得た学びを次の製品へ返していく。この循環を世界の顧客との間でつくることが「ゴールドウイン」らしいブランドの育て方だと考えています。

「ゴールドウイン」を世界で育てる挑戦を、会社全体の変革へ

「Goldwin500」を進める中で、強く認識するようになったことがあります。それは「ゴールドウイン」を世界で育てることは、ひとつのブランドの海外展開にとどまらず、ゴールドウインという会社そのものを変えていく挑戦だということです。海外に製品を送り、現地で販売するだけでは、世界で持続的に成長するブランドにはなれません。世界各地のお客さまから得た声を製品やサービスへ返し、産地や開発、販売までをつなげながら価値を生み出す。そうした「グローバルな知的製造業」へ進化していく必要があります。

振り返ると、当初は「Goldwin500」をある程度独立したプロジェクトとして捉えていたため、人事、財務、法務、物流、システムといった本社機能を巻き込むタイミングが遅れました。しかし、海外法人を立ち上げ、各地で店舗を運営する中で、ブランドだけが先にグローバル化することはできないと実感しました。事業が世界へ広がれば、それを支えるあらゆる部門にも、世界の市場や制度、商習慣を理解し、判断する力が求められます。

現在は、グローバルな物流や産地コストを一元的に捉える仕組みづくりを進めるとともに、現地採用や人材配置、育成のあり方も見直しています。「ゴールドウイン」の哲学や製品の価値を自らの言葉で伝え、現地で起きていることを自ら考えて判断できる人材を各地域で育てる。その経験を別の地域や本社へ戻し、組織の知見として蓄積していくことが重要です。

同時に、本社と現地の関係も変えていかなければなりません。「ゴールドウイン」の哲学や美意識、品質といったブランドの根幹は共有しながら、マーケティングや店舗運営、お客さまとのコミュニケーションには、その市場を最もよく知る現地の判断を活かす。本社が答えを与えるだけでも、現地に任せきるのでもなく、互いの知見を持ち寄りながら、ブランドとしての一貫性と市場への適応力を高めていきます。

海外では、市場の変化やお客さまニーズへの対応スピードが問われる一方、法規制や雇用、契約など、日本国内とは異なるリスクにも向き合わなければなりません。だからこそ、リスクを理由に挑戦を止めるのではなく、現場の違和感や懸念を早い段階で共有し、必要な局面では議論できる組織であることが重要です。こうした判断力やコミュニケーションのあり方を会社全体に蓄積するとともに、ガバナンスやリスクマネジメントも、挑戦を抑えるためではなく、より確かな判断で前へ進むための基盤として機能させていきます。

「Goldwin500」で得たいのは、510億円という売上だけではありません。世界各地のお客さま、従業員、パートナーと向き合う中で得た経験や知見を製品、サービス、組織へ循環させ、自社ブランドを世界で育てる力を会社全体の力にしていく。その積み重ねによって、ゴールドウイン自身を世界で成長できる企業へ変え、100年を超えて存在を認められる会社につなげていきます。

CRDOメッセージ



研究・設計・
生産の力をつなぎ、
新たな発想を
生み出すR&Dへ

取締役常務執行役員CRDO（最高研究開発責任者）
R&D本部長
新井 元

基礎研究と検証の積み重ねが、モノづくりの起点になる

R&Dでは、ブランドやデザイナーからの要望やアイディアを受け、それを技術で形にしていく場面があります。その役割を果たしながら、私がこれからさらに強めたいのは、研究、設計、生産の現場から自由な発想を生み出し、それをブランドやデザインへ返していくことです。求められたものを形にするだけでなく、技術の側から新しい可能性を示し、モノづくりを刺激していくことが、これから私たちが目指すR&Dの姿です。

私たちがつくる製品は、お客さまとのコミュニケーションの接点そのものです。変化する気候や環境、スポーツやアウトドアを楽しむ人々のニー

ズに対して、新たな気付きや発見を製品という形で届けるためには、その手前にある研究や検証の積み重ねが欠かせません。ゴールドウインでは、基礎研究から設計、生産技術までを社内に持ち、自分たちで仮説を立て、それが現実のものとして成立するのかを実験や検証を通じて確かめています。基礎研究を大切にし、仮説とリアルを行き来しながら、エビデンスを持って技術をつくることは、私たちにとって日々の当たり前です。こうした取り組みを継続してきたことこそが、開発力の源泉になっていると考えています。まだ用途が定まっていない素材や機能、加工技術にも向き合い、将来の可能性を探ることも欠かせません。何が生まれるかわからない段階から考え、試すことで、目の前の要求への対応から一歩先に進み、新たな発想を蓄えることができます。

こうした研究開発機能を社内に持ち続けるには、人や設備への継続的な投資が必要です。富山を中心に多くの人材を抱えることは、相応の固定費が伴います。それでも私たちが研究開発を重視するのは、ブランドを理解するメンバーが、研究、設計、生産まで同じ方向を見ながら動き、部門を越えて密に意思疎通できることに大きな価値があるからです。自分たちの中に知見を蓄積し、次の問いを自ら立てられることも、内製で研究開発機能を持つ意味だと思っています。

また、私たちは技術とブランドの思想やデザインを一体で捉えています。ゴールドウインブランドでは、高い機能性だけでなく、ファッション性やシルエット、品格まで含めてひとつの製品として成立させることが求められます。そのため、素材、パターン、縫製方法、設備、生産技術までを組み合わせ、美しいデザインと耐久性、フィールドで求められる機能を一体で形にしています。その象徴のひとつが、スキーウエアの「OYABE」シリーズです。富山本店が位置する小矢部市の名を冠し、設計から縫製まで高度な技術を結集してつくり上げています。高い機能性や耐久性を維持しながら、難易度の高いデザインをどう形にするのか。数量やコスト効率だけを優先すれば、必ずしも取り組む必要のない製品かもしれません。それでも技術の限界に挑み、自分たちにしかできない表現を追求する。その経験が技術として蓄積され、日常的な製品の品質や、次のモノづくりにも活かされています。

研究・設計・生産をつなぎ、発想が循環するR&Dへ

新しい製品を生み出すには、研究、設計、生産の間で知見や発想が行き来することが重要です。R&D本部には、素材、機能、加工技術を探究する研究開発施設「ゴールドウイン テック・ラボ」（Goldwin Tech Lab）をはじめ、設計、サンプル制作、量産を支える生産技術、さらにリペアまで、モノづくりを支えるさまざまな機能があります。それぞれの機能をつなぎ、そこで生まれた知見や発想が互いに行き来する状態をつくることで、その力をより大きく発揮できると考えています。例えば、ブランドやデザイナーから新しい表現の要求があれば、それをどう形にできるのかという仮説を立てます。素材、パターン、縫製、加工方法などの面から検討し、試作と検証を重ねて製品として成立させていく。同時に、研究の過程で見つけた素材や技術、設計や生産の現場で生まれた工夫が、デザイナーやブランド側に新しい発想をもたらすこともあります。R&Dから「こういうこともできるのではないか」と提案したことが次の製品企画





OYABE

研究開発施設「ゴールドウイン テック・ラボ」（Goldwin Tech Lab）を構える富山県小矢部市の名を冠したスキーウエアコレクション。長年培ってきた技術を基盤に、先端技術とファッションの視点を融合し、機能性と上質さを追求しています。

CRDOメッセージ

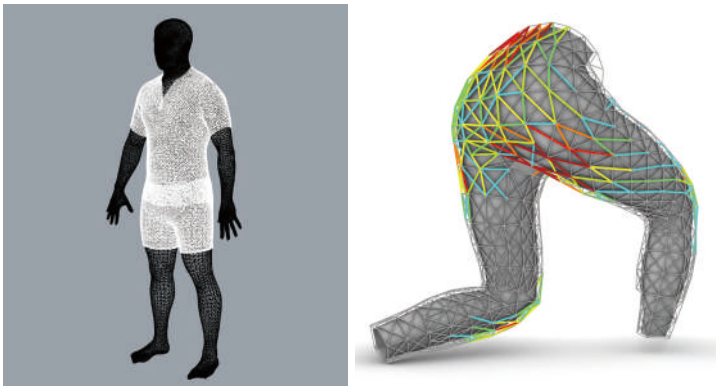
やデザインにつながり、そこからさらに新しい研究テーマが生まれる。ブランドからR&Dへ、R&Dからブランドへと、発想や問いが行き来する双方向の循環を強くすることが、これからのR&Dに必要だと考えています。

その循環に、新しい問いを持ち込んでくれる存在のひとつがアスリートです。高いレベルで競技に向き合う選手の要求に応えようとすると、これまで見えていなかった課題が浮かび上がります。

2027年ラグビー世界大会に向けた日本代表ウエアの開発では、3Dボディスキャンに加え、計測用タイツに404点のマーカーを設置し、走行やスクラム、タックルなどの動作時に身体がどのように変化するのかを計測しています。そのデータをもとに、生地の地の目や縫製位置まで検討し、動きやすさとつかまれにくさを両立する設計を追求しています。

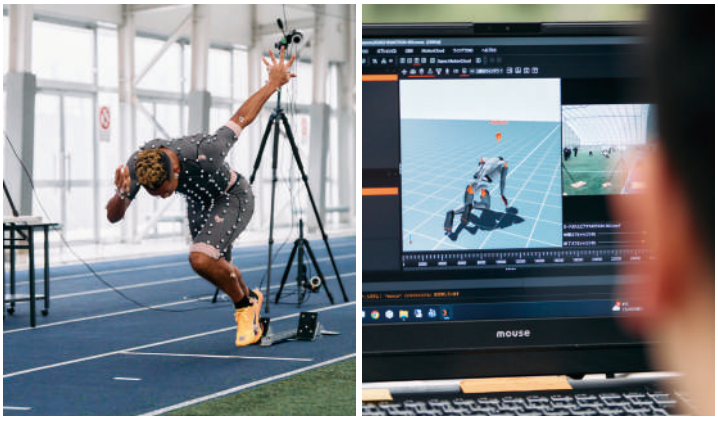
サニブラウン・アブデル・ハキーム選手とのウエア開発でも、走行姿勢や身体の動きを分析しながら、新たな技術につながる知見を得ています。また、中里唯馬氏との協業では、自然環境に適応してきた衣服の知恵など、異なる視点を取り込むことで、研究や設計の発想を広げています。こうした外部からの刺激が、新たな研究テーマや次の製品開発につながっていきます。製品を届けた後にも、重要なフィードバックがあります。その接点がリペアです。どの製品の、どの部分に修理が多いのか。長く使用する中で、どのように変化しているのか。こうした情報は、製品が実際に使われて初めてわかることです。そこで得た知見を品質改善や次の研究開発へ戻し、使用後まで含めて知見を蓄積していきます。

新しい要求や外部からの刺激を受け、仮説を立て、研究、設計、生産で検証し、製品として届ける。そして、アスリートやお客さま、リペアの現場から得た気付きを次の研究へ戻していく。この循環をより速く、より深く回すことで、R&Dから新しいモノづくりを生み出していきたいと考えています。



ラグビー日本代表ウエア開発

3Dボディスキャンや動作計測を通じて、走行やスクラム、タックル時の身体の変化を分析。得られたデータをもとに、生地の方向や縫製位置まで検証し、動きやすさとつかまれにくさの両立を追求しています。



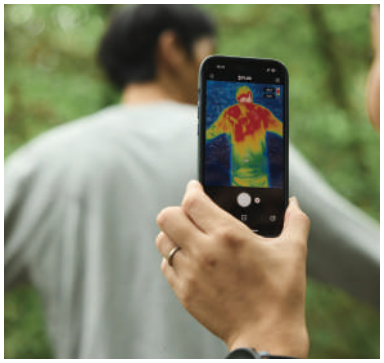
サニブラウン・アブデル・ハキーム選手とのウエア開発

走行姿勢や身体の動きを分析しながら、競技パフォーマンスを支えるウエアを開発。アスリートの高い要求に向き合う中で得られる知見を、新たな技術や次の製品開発にもつなげています。

プロフェッショナルが考え、試し続けられる環境をつくる

こうしたR&Dを支えるのが、一人ひとりの技術者と、自ら考え、試すことができる環境です。

研究開発やモノづくりの高度な技術は、人に宿ります。私は、その属人性自体を否定するのではなく、一人ひとりが専門性を磨き、プロフェッショナルとして立つことが重要だと考えています。その中で、高度な技術を持つ人材が次々と育ち、組織全体がプロフェッショナルの集団となる状態をつくっていきたいと思っています。そのためには、技術者を正しく評価し、自らの仕事に誇りを持てる環境をつくることが欠かせません。人材育成とともに、研究設備や施設、働く環境への投資も一体として進める必要があります。AIやデジタル技術によってオペレーションを合理化し、そこで生まれた時間や余力を、研究者や技術者が考え、試し、新しいものを生み出す仕事に振り向ける。プロフェッショナルがより創造的な仕事に集中できる環境を整えていきたいと思っています。


中里唯馬氏とのプロジェクト

ファッションデザイナーの中里唯馬氏とともに、世界各地で自然環境に適応してきた衣服に着目。日本の伝統的な雨具「蓑」の構造や機能などを手がかりに、気候変動に対応するウエアの可能性を探っています。

研究施設や設備への投資も欠かせません。世界で競争していくためには、世界水準の情報や設備に触れながら、自らの技術を磨き続けられる環境が必要です。今後10年、20年を見据え、研究開発拠点そのものを高い水準へ引き上げていくことも必要だと考えています。富山には山や海があり、自分たちが開発した製品を実際のフィールドで試す環境にも恵まれています。研究し、つくり、自ら使い、また研究へ戻すことができる。こうした土地の特性も、研究者や技術者がモノづくりに向き合う上で大きな価値があります。

また、2026年8月からは、一部のパターンメイキング機能を原宿へ移す取り組みも進めています。東京ではデザイナーとの距離を縮め、アイディアが出たときにすぐ設計・試作し、デザインへ返していく。一方、富山では設計、サンプリング、テストまで含め、中長期の視点で研究・検証を深める。それぞれの拠点の特性を活かすことで、研究、設計、生産の境界をより滑らかにつないでいきたいと考えています。将来的には、現在分かれている設計と生産技術の機能も、さらに近づけていきたいと思っています。パターンを設計したらすぐにサンプルをつくり、検証し、改善する。そのサイクルを速め、現場から新しい発想が生まれる機会をさらに増やしていきたいと考えています。

R&Dと調達の連携を起点に、モノづくり全体を高める

これからR&D本部が果たす役割は、製品開発の中だけにとどまりません。研究や生産技術の知見を、事業部門や調達、工場、サプライヤーまで広げ、モノづくり全体を横につないでいくことも重要だと考えています。その中で、今後さらに重要になるテーマのひとつがサステナビリティです。環境負荷の低減と製品の機能性・品質の向上を両立するために、素材から製造、物流、廃棄まで、モノづくり全体を捉える必要があります。

今後の製造先選定においても、安定した生産に加えて、私たちが求める品質や環境への考え方を共有し、一緒にモノづくりをよりよくしていけることが重要になると考えています。R&D本部には、生産技術の知見を活かして、工場に対する技術支援や設備・設計に関するアドバイスを行う役割も求められます。調達とR&D、事業部門がそれぞれの知見を持ち寄り、サプライヤーともより深いパートナーシップを築くことで、品質を高めながら、より合理的なサプライチェーンをつくっていきたいと思っています。

環境負荷を捉える際には、生産や輸送に使うエネルギー、裁断時に発生する端材、どこで生産し、どこへ運ぶのかといったプロセス全体を見ていく必要があります。循環可能な素材を採用する場合も、その選択が全体としてどのような意味を持つのかを検証する。一つひとつの判断について、根拠を持って説明できる状態をつくることが重要です。そのためには、サプライチェーンの中で、これまでオープンにしてこなかった技術やノウハウに関わる情報まで共有する場面も増えていくでしょう。そうした情報を持ち寄り、トライアンドエラーを重ねながら、一緒によりよい答えを探していくには、取引関係を超えた信頼関係が欠かせません。自社に研究開発機能を持っているからこそ、自ら仮説を立て、検証し、自分たちなりの基準をつくることができます。さまざまな専門家やパートナーの知見も取り入れながら、自分たちで進むべき道筋を考えていく。ここにも、R&D本部を持つゴールドウインの強みがあると考えています。

私は、R&D本部がこうした変化に対する社内のファーストムーバーになるべきだと考えています。新しい技術や考え方をいち早く探り、自ら仮説を立て、試しながら、調達や事業部門、サプライヤーを巻き込んで形にしていく。その過程で得た知見を自分たちなりの技術や基準として蓄積し、次のモノづくりへとつなげていきます。その原動力になるのは、研究や技術に対する好奇心です。求められたものを形にするだけではなく、R&Dから新しい可能性を示し、ブランドや製品企画、そしてモノづくり全体を刺激していく。そうした発想の起点となるR&Dをつくることで、ゴールドウインならではの新しい価値を生み出していきたいと考えています。

CSLOメッセージ



お客さま・パートナーと長く付き合う。現場の力をつなぎ、ブランドの価値を届ける。

執行役員CSLO（最高販売責任者）
今井 豊

販売組織をつなぎ、現場の力を全社へ

お客さまやパートナーと長く付き合っていくためには、それぞれの販売チャネルが持つ強みを活かしながら、そこで培った知見をつないでいくことが重要です。当社の販売部門は長年、直営店とホールセールという流通別の組織を軸に成長してきました。直営店を拡大する一方、ホールセールでも大型スポーツ用品店などとの取引を広げてきましたが、市場の飽和が進む中、従来の枠組みだけでは新しい発想や販売手法を生み出しにくいという課題も見えてきました。

そこで2027年3月期からは、「リテール本部」と「ホールセール本部」に再編し、両者を販売戦略室がつなぐ体制としました。（P.39参照）直営店で培ってきた売場づくりや接客、在庫運用、顧客データなどの知見をホールセールにも活かし、チャネルごとに蓄積してきた知見や強みを掛け合わせて、新しい販売のあり方につなげていくことが狙いです。

私は、販売戦略室を軸に、販売部門全体がハブとして機能することが大切だと考えています。店頭で何が起きているかを最もよく知っているのは販売員です。その声を事業部や製品企画、マーケティングなどにつなぎ、次の製品や施策に活かしていく。製品を知り、店舗を知り、お客さまを知る販売部門ならではの力を、組織全体でもっと活かしていきたいと思っています。現場で得たお客さまの声や兆しを社内に還流し、次の製品や施策につなげていく。こうした現場と社内をつなぐ力そのものが、販売部門の競争力だと考えています。

2026年3月期は、売上高が前年を上回りましたが、計画には届きませんでした。主要エリアでは旗艦店の増床・刷新を進め、ブランドの世界観をより深く伝える拠点を強化できた一方、インバウンド需要の変化や一部の冬物製品の苦戦は課題として残りました。この経験を踏まえ、現場で得た声やデータを事業部と共有し、それをもとに次に何をするのかまで一緒に考える連携を、今後さらに強めていきます。こうした販売のあり方を考える上で、私が何より大切にしているのが、お客さまやパートナーとの関係です。

ブランドを正しく伝え、お客さまと長く付き合う

私が販売戦略を考える上で、最も大切にしているのは「お客さまやパートナーと長く付き合えるか」という視点です。私にとってこれが販売戦略の根源です。何か判断に迷ったときには、「これをやったらお客さまと長く付き合えるのか」と、いつもそこに立ち返ります。短期的に売上をつくる方法はいくつもあります。しかし、それによってブランドの価値を損ねたり、お客さまとの関係が途切れたりしては、持続的な成長にはつながりません。

だからこそ、各販売チャネルがそれぞれの役



割を果たすことが大切です。直営店はブランドの世界観を体現する場であり、専門店はアウトドアやスポーツに精通したコアなお客さまとの関係を深める重要なパートナーです。大型スポーツ用品店は、新しいお客さまにブランドを知っていただく接点になります。ECは利便性を提供するとともに、新たな接点をつくり、購買傾向などを知るための重要なチャネルです。役割はそれぞれ違っても、すべてはお客さまとの接点を広げ、深め、長期的な関係を築いていくことにつながっています。

この考え方は、ホールセールでも同じです。私は「得意先」ではなく「パートナー」と呼んでいます。製品を納品した後も、売場や販売方法をパートナーと一緒に考える「コンサルセールス」を大切にしています。大型スポーツ用品店のショップ・イン・ショップでも、当社がVMD（ビジュアルマーチャンダイジング）を手がけ、販売員を配置するなど、直営店で培ったノウハウを活かした取り組みを広げています。販売する場所が違っても、ブランドの魅力を正しく伝えるという考え方は変わりません。

そこで重要な役割を担うのが、売場と販売員です。販売員には、製品の機能に加えて、その製品がなぜ生まれ、どのような体験につながるのかまで、自分の言葉で伝えることが求められます。

そのためには、販売員自身が体験することが欠かせません。当社では全長約110kmの「信越トレイル」を活用した研修など、実際にフィールドへ出る機会を設けています。自分自身が歩き、製品を使い、そこで感じたことがあるからこそ、お客さまの状況を想像し、専門性を持って一歩先の提案ができる。こうした体験に裏打ちされたコミュニケーションが、当社の販売力を支え、お客さまとの長期的な関係構築につながっています。

また、製品を購入いただいた後も、お客さまとの関係は続いていきます。リペアや回収など、販売後の接点も大切です。製品を長く使っていただくことで愛着が生まれ、リペアもまた、お客さまと再びつながる接点になります。こうした接点を増やしながら、お客さまとのつながりをより深くしていきたいと考えています。

データと現場の声をつなぎ、次の成長機会を捉える

こうした現場で得られる知見を、次の製品や施策へつなげていくためには、データとの組み合わせが重要になります。直営店では、売上や客単価、購入点数、来店状況、在庫など、さまざまな情報を把握できます。そこにECから得られる購買データも組み合わせれば、お客さまのニーズをより深く捉え、製品提案や在庫配置にも活かすことができます。

ただ、数字だけでは店頭で起きていることのすべてはわかりません。製品が売れていないように見えても、実際には欠品によって販売機会を逃していることもあります。お客さまが何を求め、なぜその製品を選んだのかという背景も、数字だけからは見えてきません。だからこそ、データと販売員の声を一緒に見ることが重要です。数字には表れない現場の兆しを素早く拾い、事業部などと共有しながら、次の製品・在庫・施策に反映していく。こうした積み重ねが、次の成長機会につながると考えています。

AIをはじめとするデジタル技術が進化し、ECやSNSを通じた販売員のスタイリング提案など、お客さまとの接点も広がっています。こうした技術を活かしながらも、重要なのは、現場の人間だからこそわかることとデータを組み合わせることです。お客さまとの会話や体験から得た知見をデータと重ね、よりよい提案や判断につなげていきたいと考えています。

さらに、これまで培ってきた販売力や製品力を、新しい市場へ広げていくことも次の成長に向けたテーマです。そのひとつが、法人向けユニフォームなどのBtoBビジネスです。現在はまだ数人の体制で、お問い合わせを受けて提案するケースが中心ですが、それでも200〜300件規模の引き合いがあり、市場の可能性を感じています。「ヘリーハンセン（HELLY HANSEN）」による水族館のユニフォームや、「ニュートラルワークス.（NEUTRALWORKS.）」を活用した北海道ボールパークFビレッジなど、すでにさまざまな事例も生まれています。

アウトドアやスポーツで培ってきた機能性と、日常でも着たいと思えるデザイン性を組み合わせることで、働く人が快適に過ごせ、その服を着ることに誇りを持てるような価値を提供したいと考えています。例えば、長時間立って働く人に疲れにくいフットウエアやウエアを提案するなど、これまでの製品開発で培った知見を活かせる領域はまだ広いと考えています。

5年、10年先には、販売チャネルもテクノロジーも大きく変わっているでしょう。そうした変化の中でも、私が大切にしたいのは、お客さまとのつながりと、そこから生まれる信頼です。販売チャネルをつなぎ、現場で得たお客さまの声や兆しを社内に還流し、次の製品や施策に活かしていく。ブランド、私たち、そしてお客さまが長くつながり続ける関係をつくるという軸を持ちながら、現場の力と新しい技術を活かし、ブランド価値を届け、お客さまからの信頼を積み重ねることで、持続的な成長につながる販売のあり方を追求していきます。

CHROメッセージ



経営の未来を予測し、
未来に必要な組織とリソースを構築する。

執行役員CHRO（最高人事責任者）
戦略人事本部長
髙田 理敬

経営戦略と戦略人事の融合

長期ビジョンである、「PLAY EARTH 2030」の事業と環境におけるサステナビリティの実現を進める中、私たちが改めて向き合ったのが、経営戦略を実現するための人事戦略の必要性という課題です。当時の課題は、特定の能力や人材の不足ということよりも、経営戦略の実現に必要な役割や組織を未来視点で設計し、適正なリソースを準備する戦略機能が十分ではなかったことです。そこで、2024年度の役員合宿において、人事戦略として「組織・リソースの変革ロードマップを描き活躍人材をタイムリーに輩出できる体制を構築すること」を目的に議論がスタートしました。

議論を進めるうちに、人ありきの人事戦略とは異なり、役割におけるリソースのあり方を見直し、人だからできる・人じゃなければできないことを市場競争力の源泉とし、戦略として人を起用する戦略人事として整理されました。経営戦略を起点に、その達成に必要な役割や機能、体制、業務を人以外のリソースも含めて定義し、それをマネジメントするものになります。そして、従来型の守りの人事ではなく、変化の目まぐるしいマーケットにおいて、われわれゴールドウインは何のために存在するのか、何者なのか、何になりたいのかを明確にし、マーケットから共感を得られる会社として成長し続けるために必要な「競争優位性の源泉」としての人・組織を設計することが中心となる攻めの人事にシフトすることになります。

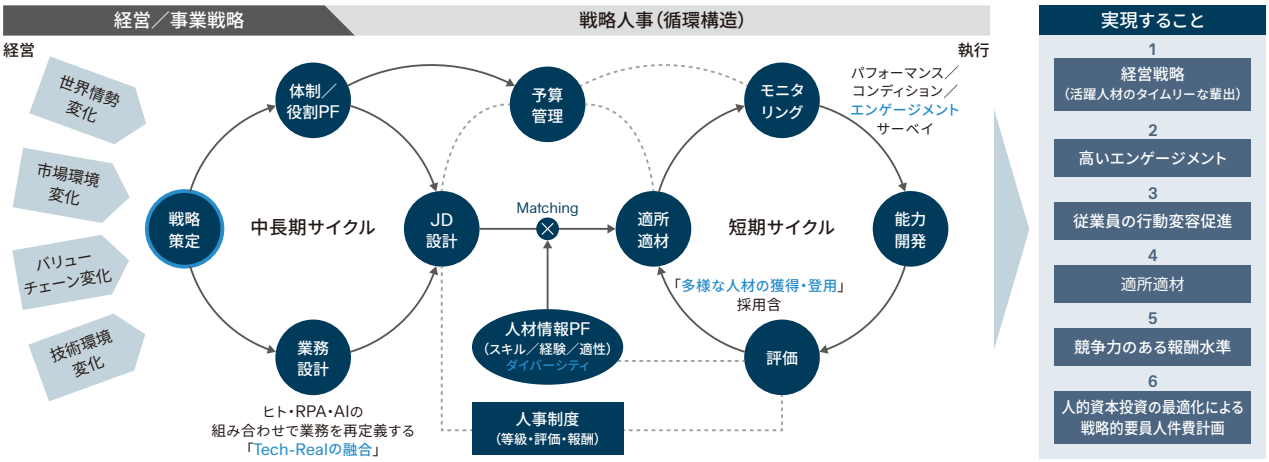
2025年度には、1年間を通して2022年度に導入したジョブ型新人事制度の改定を進めました。2026年度からは、等級・評価・報酬制度を「活躍人材をタイムリーに輩出する」エコシステムの基盤として運用するフェーズに入っています。

CEOと両輪となり、経営を先回りするCHROを目指す

CEOとCHROは経営において両輪であるべきだという言葉を先達の著書の中でよく目にします。私としては、CEOが描くビジョンをそのまま受け取るという簡単なものではなく、言葉の意味やその背景まで深く理解し、分解、再構築すること、CEOの戦略パートナーとして、人材を「コスト」ではなく「投資対象（人的資本）」と捉え直し、その価値がどのように企業利益や成長に貢献しているかを定量・定性の両面で可視化することだと考えています。

それには、少なくとも3つの力が必要です。1つ目が経営理解力。事業モデルと財務を深く理解し、リソース施策を「利益」につなげる力です。2つ目が戦略策定力。中長期的な視点で、リソース・組織の変革ロードマップを描く力。そして3つ目として変革の推進力。既存の慣習を理解した上で、強みとして変革し、組織全体を巻き込んで新しい文化や仕組みを定着させる力です。これらの力を備え、取締役会で議論された経営戦略を確実に執行へとつなげていく。その実効性を高めるための具体的な役割・機能・組織を整

「経営戦略の実現に向けた役割（機能）の明確化と、それを支える最適なリソースマネジメント」
～ 活躍人材のタイムリーな輩出を実現する、DX含むダイバーシティの推進 ～



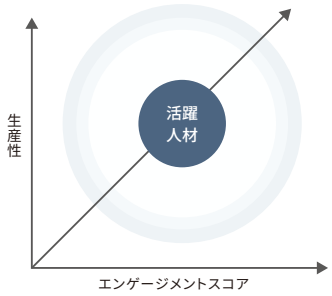
理し、適所適材のリソースマネジメントを経営に先んじて構想し、積極的に提言していく。こうした役割を果たすためにも、CEOと両輪となって経営を担うことが重要だと考えています。

活躍人材をタイムリーに輩出する循環構造

上の図は、戦略人事の役割として、私たちが「実現すること」を整理したものです。まず、最上段の「経営戦略（活躍人材のタイムリーな輩出）」を達成するためには、土台となる組織の活性化が必要となります。そのために、組織への共感や信頼を高める「高いエンゲージメント」を醸成します。エンゲージメントが高まることで、メンバー一人ひとりの意識が変わり、自発的な動きを促す「従業員の行動変容促進」へとつながります。行動が変われば、それぞれの強みや個性が明確になり、適材適所ならぬ「適所適材の配置」が可能になります。こうした個々の活躍や市場価値に対して評価を行い成果に報いる「市場競争力のある報酬水準」を用意することで、さらなるモチベーション向上と外部からの優秀な人材獲得を実現します。最終的には、これらの施策を単なるコストとして捉えるのではなく、「人的資本投資の最適化による戦略的要員人件費計画」へと落とし込み、投資対効果を最大化させながら、再び「経営戦略（活躍人材のタイムリーな輩出）」へと還元していく、持続可能な成長ループ（エコシステム）を構築します。

こうしたエコシステムを動かす上で、HRの中核となるのが、エンゲージメントになります。従来の働き方改革に見る従業員満足度とは異なり、単に居心地がよいということではなく、この会社が何者なのかを理解し、向かおうとしている未来に共感し、自らの成長を会社の成長として捉え、自ら行動する。その結果として、会社と従業員が互いに価値を高め合う関係をつくることで、役割ポートフォリオと人材ポートフォリオのマッチングを図れることが望ましいと考えます。

エンゲージメントと生産性の相関関係



未来の役割から、人材ポートフォリオを描くためのダイバーシティ

また、成果創出に向けたリソースマネジメントを戦略的に実施する上で、ダイバーシティは必要不可欠となります。今の時代において、AIの活用、DX化は避けて通れない流れです。むしろ、活用できる人材の育成・採用を含め積極的に環境を整備しないと市場に取り残されます。役割におけるリソースのあり方は大きく変わり、その場合のリソースは必ずしもすべてが人であるとは限りません。だからこそ人としてのリソースを最大限に活かすことが重要となります。人だからできる・人じゃなきゃできない、そういった競争優位性の源泉として人を活かしたマネジメントを行う必要があり、その際最大の強みのひとつは多様性だと考えます。多様な人材が化学反応を起こす「活躍人材のタイムリーな輩出を可能とするエコシステム」としての構造を創り出し、イノベーションを促す文化を定着させることが可能となります。

そのためにも、アウトドアスポーツアパレル企業として、従業員の「心と体が健やかな状態」を保っていることが何よりも重要です。健康が価値創造の基盤であると考え、健康経営に関する施策にも注力し推進していきます。

こうした戦略人事を全社で実行に移すため、今期より戦略人事本部として独立し、従来の人事組織に加え、新たにCoE（Center of Excellence）とHRBP（Human Resource Business Partner）のチームを設け、私自身も前期までの経営企画室の立場から役割をシフトして取り組みを進めています。

戦略人事としての活動は今期始まったばかりです。経営戦略の実現に必要な「理想の組織像（To Be）」を描き、現状（As Is）とのギャップを埋めるためのリソースマネジメントや組織設計の面から、経営の意思決定を支えていくことが私たちの役割だと考えています。

CFOメッセージ



健全な財務基盤を土台に、
創出したキャッシュを次の成長へ。
投資の成果を、
具体的な事業進捗と数値で示す。

取締役副社長執行役員CFO（最高財務責任者）
白崎 道雄

投資の成果をエビデンスで示す段階へ

中期経営計画の2年間を終え強く認識しているのは、投資の意義や将来像を説明するだけではなく、具体的な事業進捗と数値で示す段階に入ったということです。投資家の皆さまとの対話を通じても、当社が進めてきた投資が、どのように成長や収益力につながるのか、より明確な裏づけが求められていると感じています。

2026年3月期の営業キャッシュ・フローは262億円となり、中期経営計画の2年間累計では506億円に達しました。これは、当社のキャッシュ創出力が積み上がっていることを示す重要な成果です。先行投資を進めるなかでも、成長投資と株主還元を支えるキャッシュを安定的に

創出できていることは、当社の収益基盤の確かさを裏づける成果だと考えています。

2026年3月期は、売上高1,375億円、営業利益258億円となり、ともに過去最高を更新しました。2026年3月期には高い収益力が確認できた一方、その後の市場変化を踏まえ、現在は収益構造の持続性を改めて検証しています。中国大陸からのインバウンド需要の減少や一部冬物製品の不振、原材料価格や為替の影響を受け、計画にはわずかに届きませんでしたが、売上総利益率は53.0%と直近5期間で最も高い水準となりました。期末の棚卸資産も、売上成長の範囲内にコントロールしています。

収益を支えたのは、粗利率と在庫の健全性を最優先する運営です。販売が苦戦した局面でも、過度な値引きに依存せず、実需に応じて製品構成を切り替えたことで、収益性とキャッシュを守りました。生産体制から販売までの全過程を通じた効率的な在庫管理を徹底し、売上高だけでなく、粗利率、在庫、キャッシュ・フローまでを一体で捉える。この規律が、外部環境の変化に対する耐性につながっています。

一方、過去最高益であっても計画未達である以上、事業ごとの課題を曖昧にすることはできません。売上、粗利、在庫、費用、キャッシュの差異を分解し、どの施策が成果につながり、どこに改善余地が残るのかを確認する。財務部門には、結果を集計するだけでなく、事業部門が次の打ち手を選べる材料を示す役割があります。

こうして確認できたキャッシュ創出力を土台に、今後の成長戦略において先行投資の進捗を将来の収益や競争力の向上といった観点からさらに精査していかなければなりません。創出したキャッシュをどこへ配分し、どのような成長と企業価値向上につなげるのか。ここからが、さらなる成長に向けた次の段階だと捉えています。

創出したキャッシュを、成長と還元へ配分する

中期経営計画では、「Goldwin500」を中心とする成長投資に加え、DX・AI、基幹システム、研究開発、人材、「Play Earth Park Naturing Forest」などへの事業基盤投資を進めています。こういった事業基盤への投資は、資本効率と将来の競争力の両面から優先順位を見極めていきます。資本配分では、事業戦略との整合性、収益化までの時間、キャッシュ・フローへの影響、見直しの余地を軸として案件を比較します。足元の利益率だけでなく、その先の収益力へつながるかを見極めます。

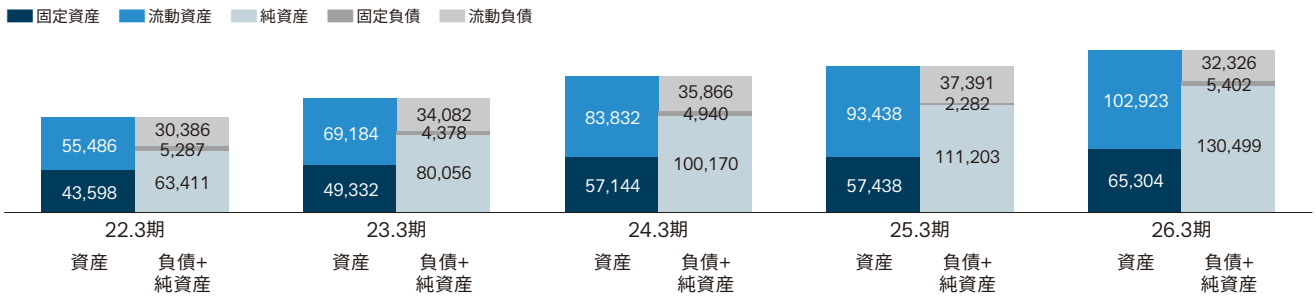
同時に、株主還元も重要な資本配分のひとつです。2025年3月期から2026年3月期までの2年間では、配当と自己株式の取得を合わせて約252億円を還元しました。成長投資のための資金を確保しながら、DOE6%以上、総還元性向40%を目安とする還元方針を着実に実行する。成長と還元を両立することが、当社の財務・資本戦略の基本姿勢です。

2026年3月期のROEは20.1%となりました。もっとも、私たちはROEの達成を先に置いて経営判断を行うわけではありません。製品やブランドの価値を高め、収益性を維持し、事業を成長させた結果として、高い資本効率が実現することが望ましい姿です。自己資本比率76.9%という健全な財務基盤を維持し、レバレッジに大きく依存せずにROE20%以上を確保していることは、財務レバレッジではなく、事

連結貸借対照表

自己資本比率76.9%・実質無借金を維持。ROEは20%台を維持

（単位：百万円）



（単位：百万円）

	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期
ROE	24.7%	29.3%	27.0%	23.2%	20.1%
自己資本比率	63.9%	67.4%	70.9%	73.2%	76.9%
有利子負債	2,585	4,188	1,372	354	1,070
D／Eレシオ（倍）	0.04	0.05	0.01	0.003	0.008

CFOメッセージ

業そのものの収益力によって高い資本効率を生み出していることの証左だと考えています。

一方で、財務構成も固定的に捉えているわけではなく、事業戦略に応じて最適な形を選択していきます。海外事業の拡大やM&A案件では、時間やノウハウを買うという視点も必要です。企業価値の向上につながる局面では、負債の活用も選択肢になります。既存事業のようにキャッシュ創出力が確立している領域と、新たな投資を必要とする領域を分け、キャッシュ・フローやバランスシートへの影響を見ながら、資金調達の方法を柔軟に判断します。

成長への挑戦には、成功もあれば失敗もあります。だからこそ重要なのは、投資後の検証です。キャッシュ・フローや事業進捗を継続的に確認し、当初の前提と実績との差を見極めていきます。計画が進展すれば追加投資を検討し、前提が崩れた場合には、投資の規模や時期、戦略を見直す。必要な局面では、勇気を持ってやめることや、損切りを先送りしないことも経営判断のひとつです。

挑戦を止めない一方で、うまくいかなかった案件の損失をいかに小さくするか。その両面を考え、バランスシートの健全性を守ることが、CFOとしての重要な役割だと考えています。

強固な財務基盤の価値は、成長機会が訪れた時に機動的な意思決定を可能にすることにあります。創出したキャッシュを次の成長へ振り向け、その成果を収益力の強化と企業価値の向上として示していきます。

「Goldwin500」で、海外収益モデルの再現性を示す

先行投資の成果を示す上で、最も重要なテーマのひとつが「Goldwin500」です。見るべきは海外売上高の拡大のみではなく、収益を伴う事業構造への転換です。粗利率、販管費、在庫、店舗投資、営業キャッシュ・フローをあわせて見ながら、その転換が進んでいるかを確認していきます。

2027年3月期は売上高101億円、営業損失約7億円を計画しています。翌2028年3月期には、売上高157億円、営業黒字化を目指します。この節目で事業規模と収益性の双方を確認できれば、国内で培ってきた収益モデルを海外でも成立させられることの重要なエビデンスになります。

その考え方を裏づけるひとつの事例が、中国事業です。中国事業が計画を前倒しして黒字化したことは、海外でも収益構造を構築できる可能性を示す初期的な成果です。ただし、市場規模や商習慣、必要な投資は地域によって異なります。中国で得た知見をそのまま他地域へ当てはめるのではなく、各地域の事業段階に応じて収益性とキャッシュ回収の基準を設定し、海外における収益モデルの再現性を検証していきます。

評価の軸は、投じた資本がどの程度の期間でキャッシュへ戻るかです。店舗投資の回収期間、在庫回転、販管費率などを継続的に追い、事業の拡大に伴って収益構造が着実に改善しているかを測ります。こうした指標の定点観測を通じて、投資が計画通り進んでいるのか、それとも軌道修正が必要なのかを判断します。

同時に、赤字の性質を見誤らないことも重要です。将来の成長に必要な先行投資による赤字なのか、店舗の生産性や在庫回転、費用構造に課題がある赤字なのかでは、取るべき対応が異なります。投資期であっても、店舗の立ち上がりや既存店の生産性などの先行指標を追い、収益化に向けた着実な進展が見られるかを判断します。

投資では、当初の計画どおりに進めることよりも、環境変化に応じて最適な資本配分へ修正

キャッシュ・アロケーション

営業CF創出力 5期間累計 1,200〜1,300億円（25.3期244億円→年平均260億円）

	配分比率	金額（5期間）	主要取組
成長投資	30〜35%	360〜455億円	Goldwin500（海外法人・出店）　THE NORTH FACE市場拡張、シューズ・キッズ展開
事業基盤投資	20〜25%	240〜325億円	基幹システム刷新／DX、Play Earth Park Naturing Forest 会員システム強化、素材・研究開発
ESG投資	10〜15%	120〜195億円	環境保全・循環型事業（リセール・リペア）　スタートアップ投資
株主還元	30〜40%	360〜520億円	配当（DOE 6%以上）　機動的自社株買い（総還元性向 40%目安）

キャッシュ・フロー5年推移

（単位：百万円）

決算期	売上高	営業CF	営業CFマージン	FCF	FCFマージン	減価償却
22.3期	98,235	18,049	7.5%	5,834	5.9%	1,646
23.3期	115,052	20,222	15.7%	14,668	12.7%	1,762
24.3期	126,907	18,551	15.9%	18,734	14.8%	2,046
25.3期	132,305	24,437	18.5%	24,645	18.6%	2,299
26.3期	137,516	26,257	19.1%	12,789	9.3%	2,529

できることの方が重要です。2028年3月期の黒字化という目標は共有しつつ、投資の順序や規模、出店時期は固定せず、収益モデルの確立に最も効果的な選択を続けていきます。

「Goldwin500」は、当社のブランド価値、製品開発力、販売力を、海外でもキャッシュ創出力へ転換できるかを問う投資です。こうした検証を積み重ねながら、2028年3月期の黒字化を収益モデル確立のひとつの試金石とし、その成果を示していきます。

長期価値を育てる投資にも、財務規律を通す

先行投資の成果は、短期間で売上や利益に表れるものばかりではありません。当社は、将来の競争力と企業価値を支える事業基盤への投資も進めています。

2026年5月に策定した「Goldwin Regenerative Journey（サステナビリティ方針）」は、当社が生み出す価値と、その実現に向けた資本配分の方向を示す考え方です。財務・資本戦略の観点からも、事業基盤投資の優先順位を定め、中長期のブランド価値と事業機会へつなげる軸として位置づけています。

「Play Earth Park Naturing Forest」は、その考え方を具体的な場として示す事業基盤投資です。製品販売だけでなく、自然や地域との関わりを通じた体験価値を提供することで、当社が目指す企業像を体現する取り組みです。コト事業を通じて、企業ブランドへの理解や共感を深め、お客さま、従業員、地域、パートナーとの新たな関係を生み出す。こうしたつながりが、長期的には当社を支持してくださる方々の広がりや、新たな事業機会につながると考えています。

この投資の価値は、施設単体の短期利益だけでは測れません。だからこそ、理念や将来性に加え、事業性や資本効率の視点も踏まえて判断します。CFOとしては、投資額と進捗、フリーキャッシュ・フローへの影響、事業としての持続性、既存事業との相乗効果につながっているかなど、総合的かつ継続的に評価し、想定との差が生じた場合には、資本配分や進め方を柔軟に見直します。

同施設については、来場者数や施設収益に加え、企業ブランドへの理解、顧客・地域との接点、採用や新たな事業機会への波及も段階的に確認します。短期の財務指標だけでは捉えにくい価値にも先行指標を設け、投資時に置いた仮説の進捗を検証していきます。

環境・社会領域の投資も同様です。活動量を示すだけでなく、製品や企業への信頼、顧客との関係、新たな事業機会、将来のキャッシュ創出力へどう結びつくかを、可能な限り具体的に示します。

先行指標は、測定できる項目を並べるだけでは意味がありません。ブランド理解や顧客接点の広がりが、再来訪、購買、採用、共創機会へどう波及し、将来の収益やキャッシュへつながるのか。投資時に置いた仮説を、指標と実績の両面から更新していきます。

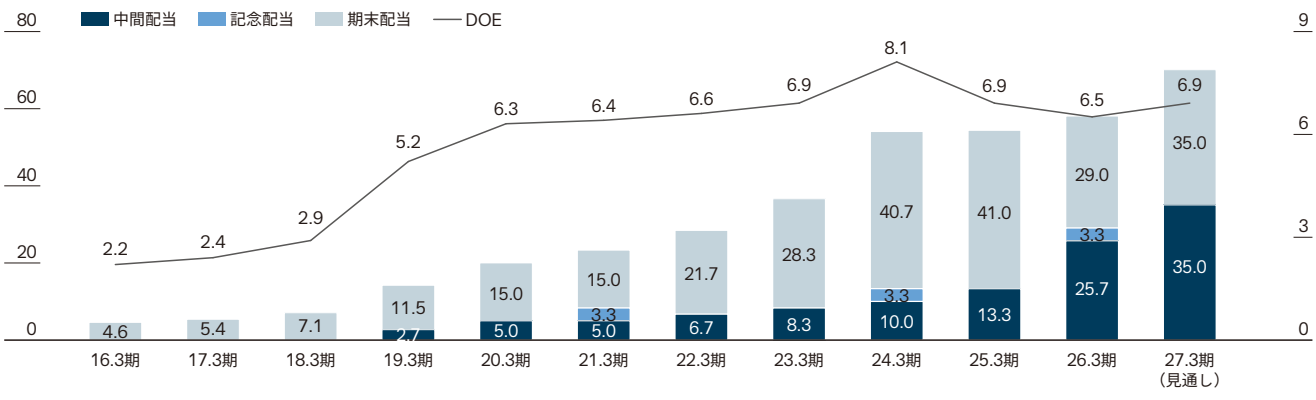
短期的な財務成果だけでは捉えにくい価値にも投資しながら、その投資を将来の競争力と企業価値へつなげていく。そのためには、志だけでなく、投資の進捗やキャッシュ・フローへの影響を継続的に見極め、必要に応じて資本配分や進め方を見直す規律が欠かせません。

当社は今、これまで積み上げてきたキャッシュ創出力を土台に、成長投資の成果を具体的な事業進捗と数値をもとに検証し、精度を高める段階にあると認識しています。成長への挑戦と株主還元を両立し、その進捗を投資家の皆さまへ継続的に示す。そして対話で得た指摘も、指標と説明の改善に反映し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

株主還元方針

2027年3月期は16期連続の増配計画。配当バランス（中間：期末）は50：50の通年型にシフト

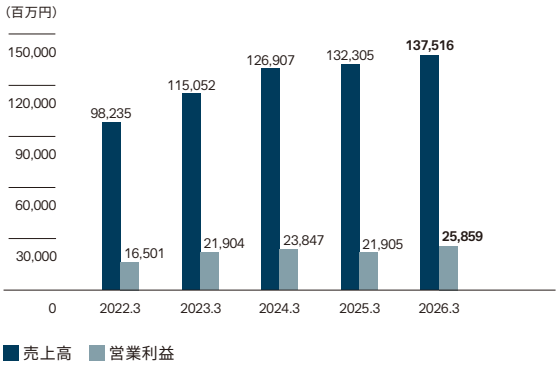
1株当たり配当金とDOE（株主資本配当率）の推移　※株式分割後



（注）2025年10月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を実施したため、分割後の配当金額を記載。21.3期、24.3期は記念配当：3.3円（分割前：10円）を実施
26.3期の中間配当金には、創業75周年記念配当：3.3円（分割前：10円）が含まれる。期末配当金は1株当たり29円の普通配当とし、年間配当金合計は58円となりました

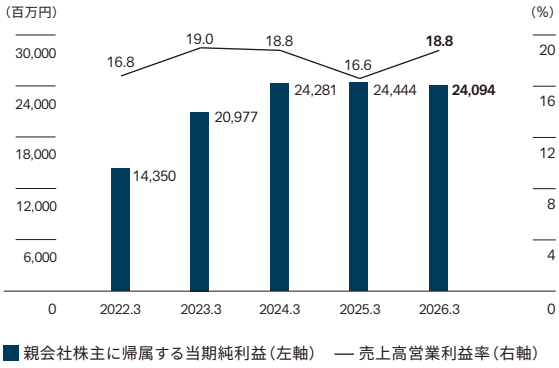
財務ハイライト

売上高／営業利益



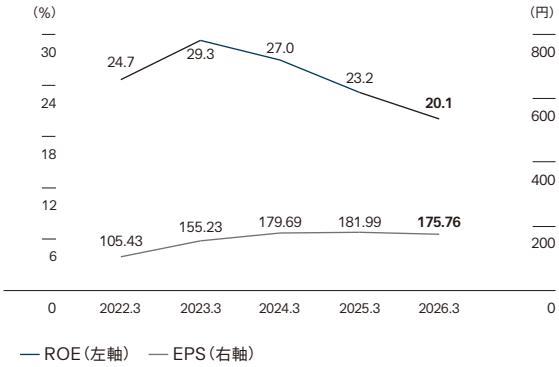
5期連続で増収となり、売上高は2022年3月期の982億円から2026年3月期には1,375億円へ拡大しました。営業利益も同期間で165億円から258億円に増加しています。直営・ECの強化に加え、ゴールドウインブランドの海外事業も前年実績を上回るなど着実に伸長しており、国内外で事業基盤の拡大が進んでいます。

親会社株主に帰属する当期純利益／売上高営業利益率



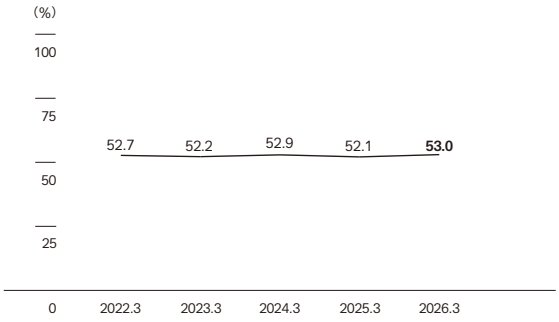
当期純利益は2022年3月期の143億円から2026年3月期には240億円へと拡大しました。売上高営業利益率も18.8%と高い水準を維持しています。ブランド価値の向上と継続的なコスト管理を通じて収益基盤を強化し、中期経営計画で掲げる持続的な成長に向けた取り組みを進めています。

自己資本利益率（ROE）／1株当たり当期純利益（EPS）



2026年3月期のROEは20.1%、EPSは175円となりました。高い資本効率を維持しながら、持続的な利益成長と株主価値の向上を目指し、自己資本の充実と安定的な株主還元を両立する財務運営を進めています。

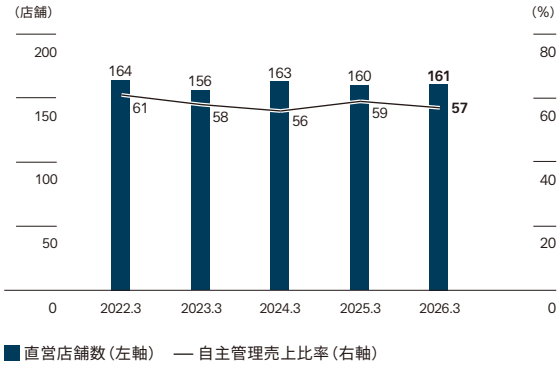
売上高総利益率



売上高総利益率は5期連続で50%を超え、2026年3月期には53.0%となりました。高付加価値な製品・ブランドを軸とした事業展開と適切な原価管理を通じて、高い収益性を支える事業基盤を構築しています。

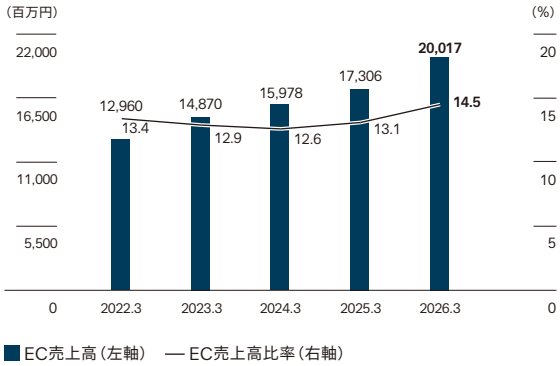
（注）2025年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を実施しています。
2016年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益を算定しています。

直営店舗数／自主管理売上比率



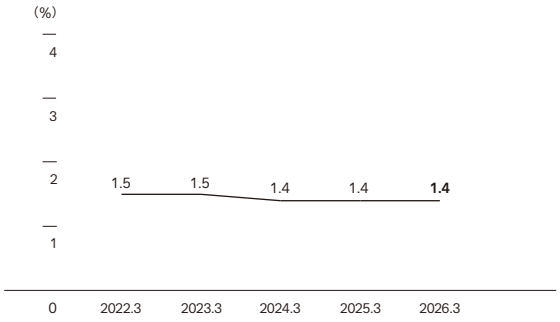
直営店舗は約160店の水準を維持し、自主管理売上比率も約60%で推移しています。直営店とECを重要な顧客接点として位置づけ、ブランドの世界観を一貫して伝えるとともに、顧客との関係性を深めることで、中長期的な収益基盤の強化につなげています。

EC売上高／EC売上高比率



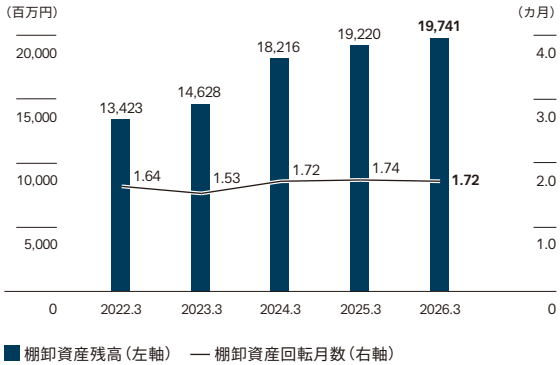
EC売上高は2022年3月期の129億円から2026年3月期には200億円へと拡大しました。オンラインとオフラインの連携を通じて顧客接点の高度化を進め、デジタルを活用したブランド体験の向上と、さらなる成長につなげています。

販売ロス率



販売ロス率は2022年3月期の1.5%から2026年3月期も1.4%と、着実に低水準を維持しています。適正在庫管理や需要予測の高度化を継続し、値引き・廃棄の最小化を図ることで、高ROE経営体制の維持・向上とサステナビリティの推進を支えています。

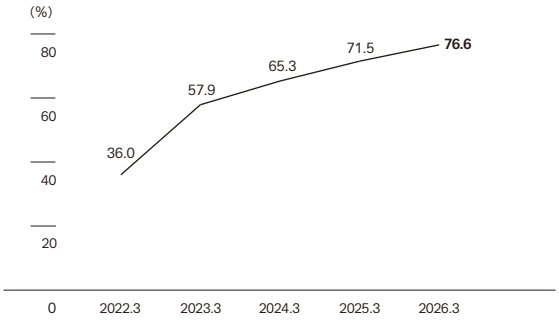
棚卸資産残高／棚卸資産回転月数



2026年3月期の棚卸資産残高は197億円となった一方、棚卸資産回転月数は前期の1.74カ月から1.72カ月へ改善しました。適切な在庫コントロールを通じて、事業成長に対応しながら資産効率の向上を進めています。

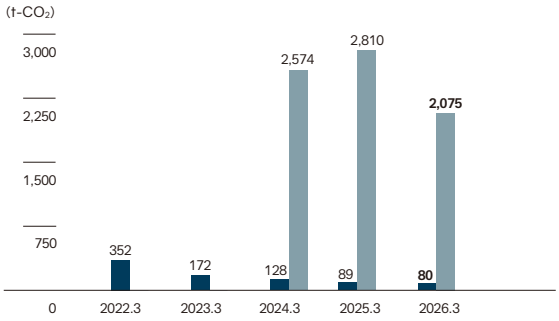
非財務ハイライト

環境負荷低減素材使用製品比率



中長期目標のもと、環境負荷低減素材への切り替えが全社で進展し、2026年3月期の使用比率は76.6%まで高まりました。再生素材や植物由来素材の活用を各ブランドで拡大し、2031年3月期の90%以上の達成に向けた取り組みを着実に進めています。

CO_2排出量（国内事業所および直営店）



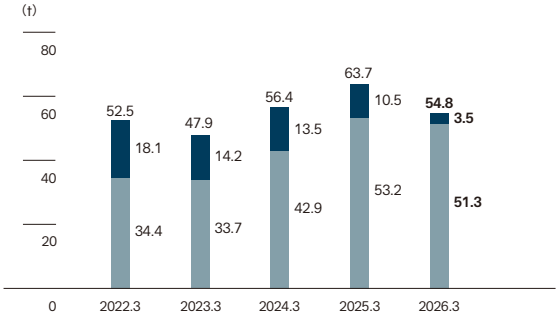
■国内事業所 ■直営店

※2024年3月期から直営店のCO_2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。

国内事業所と直営店のCO_2排出量を継続的に把握し、2026年3月期は国内事業所80t-CO_2、直営店2,075t-CO_2となりました。排出実態の可視化を踏まえ、再生可能エネルギーの活用や省エネルギー化、店舗運営の改善などを通じて、さらなる排出削減に取り組んでいます。

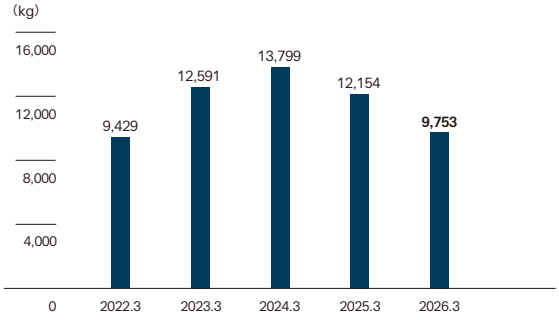
廃棄物排出量



■製品・材料 ■その他

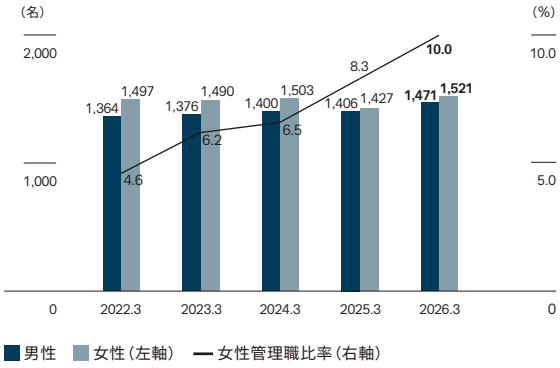
自社の事業活動における廃棄物削減と資源循環を進め、2026年3月期の製品・材料廃棄量は3.5t、その他廃棄物は51.3tとなり、いずれも前期から減少しました。今後も製品廃棄の抑制に加え、リサイクルや再利用を促進し、廃棄物全体のさらなる削減に取り組んでいきます。

不要衣服回収量



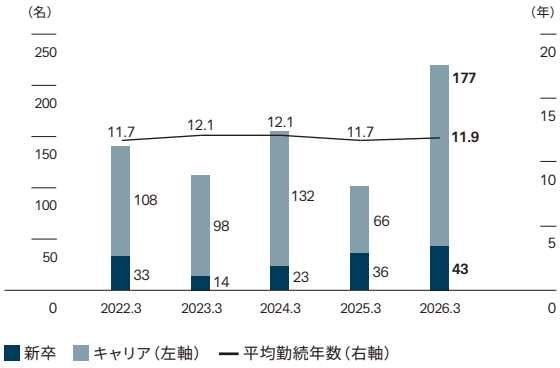
不要となった衣服の回収・再資源化を全社で推進し、全国の直営店に設置した回収ボックスを通じて、リサイクルやアップサイクルにつなげています。2026年3月期の回収量は9,753kgとなりました。今後も資源循環の仕組みを継続・強化し、循環型社会の実現に貢献していきます。

男女別従業員数／女性管理職比率



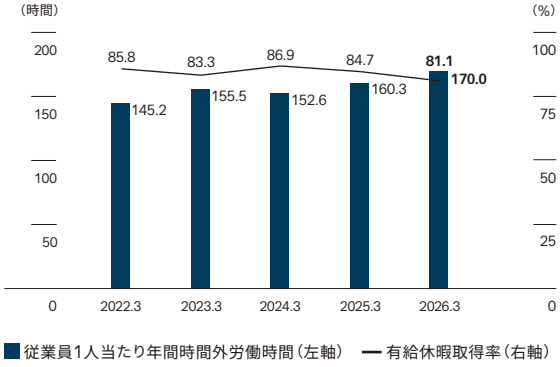
男女双方の人材が継続的に活躍する雇用基盤を維持する中、女性管理職比率は着実に上昇し、2026年3月期には10.0%となりました。今後も多様な人材の登用と育成を進め、一人ひとりが能力を発揮できる職場環境づくりに取り組んでいきます。

新入社員数(新卒／キャリア)／平均勤続年数



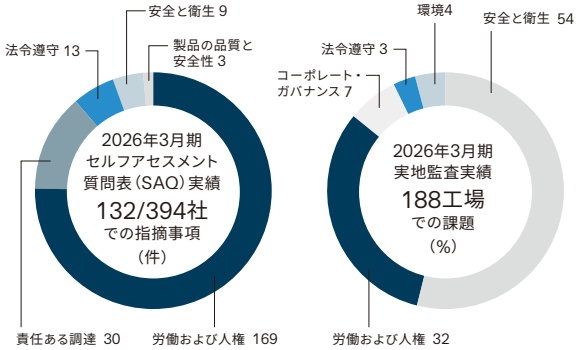
新卒・キャリア採用を通じて多様な人材の確保を進め、2026年3月期は新卒43名、キャリア177名が入社しました。平均勤続年数は11.9年となり、高水準を維持しています。採用と定着の両面から人材基盤を強化し、一人ひとりが継続的に活躍できる環境整備を進めています。

従業員1人当たり年間時間外労働時間／有給休暇取得率



2026年3月期の年間時間外労働時間は1人当たり170.0時間、有給休暇取得率は81.1%となりました。働き方の柔軟性向上や職場環境の整備を通じて、従業員一人ひとりが健やかに働き続けられる環境づくりを進めています。

サプライヤー監査における実績



サプライチェーンにおけるリスクの把握と改善を進め、2026年3月期はSAQを実施した394社のうち132社で224件の指摘事項を確認し、188工場で実地監査を実施しました。監査件数そのものではなく、把握した課題を改善につなげることを重視し、パートナー企業との対話を通じて、責任ある調達と持続可能なモノづくりを推進しています。

11カ年財務サマリー

3月31日に終了した各会計年度	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
損益状況				
売上高	59,713	60,903	70,420	84,934
売上総利益	26,388	28,387	34,356	43,209
営業利益	3,129	3,910	7,102	11,861
経常利益	4,180	4,578	7,833	12,982
親会社株主に帰属する当期純利益	3,369	3,424	5,174	9,243
包括利益	1,130	3,114	6,847	8,425
営業キャッシュ・フロー	4,315	4,241	9,131	13,163
投資キャッシュ・フロー	▲2,987	▲2,773	▲5,981	▲2,084
財務キャッシュ・フロー	376	▲104	▲1,332	▲7,933
財政状態				
純資産額	29,614	31,918	35,425	39,609
総資産額	57,315	60,572	70,713	77,544
有利子負債	5,663	7,109	9,780	6,834
その他				
設備投資額	2,064	5,014	1,819	1,736
減価償却費	1,152	1,241	1,471	1,532
棚卸資産回転日数(日)	61.22	63.51	58.57	51.15
研究開発費	561.00	664.00	667.00	756.00
売上債権回転日数(日)	69.3	65.4	58.7	54.3
1株当たり情報				
1株当たり当期純利益(円)	24.46	24.84	38.01	67.70
1株当たり純資産(円)	214.60	231.71	256.75	291.30
1株当たり配当金(年間)(円)	4.58	5.42	7.08	14.17
配当性向(%)	18.7	21.8	18.6	20.9
財務指標				
自己資本比率(%)	51.6	52.6	50.0	51.0
売上高総利益率(%)	44.2	46.6	48.8	50.9
売上高販管費率(%)	38.9	40.2	38.7	36.9
売上高営業利益率(%)	5.2	6.4	10.1	14.0
自己資本利益率(ROE)(%)	11.5	11.1	15.4	24.7
総資産経常利益率(ROA)(%)	7.6	7.8	11.9	17.4

(注)1. 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。2016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。 2. 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。2016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. 2025年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を実施しています。2016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）

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	**2026年3月期**
97,899	90,479	98,235	115,052	126,907	132,305	**137,516**
52,483	47,991	51,743	60,035	67,173	68,925	**72,946**
17,480	14,838	16,501	21,904	23,847	21,905	**25,859**
16,375	15,984	20,285	28,083	32,601	30,806	**33,904**
10,770	10,734	14,350	20,977	24,281	24,444	**24,094**
9,553	11,469	15,365	22,621	27,493	23,865	**27,214**
13,650	7,401	18,049	20,222	18,551	24,437	**26,257**
▲3,449	▲3,261	▲1,567	▲3,381	▲1,488	208	**▲13,468**
▲6,157	▲162	▲11,853	▲7,725	▲9,367	▲14,768	**▲13,675**
46,852	52,916	63,411	80,056	100,170	111,203	**130,499**
82,285	91,376	99,085	118,517	140,977	150,877	**168,227**
4,025	9,746	4,188	2,585	1,372	354	**1,070**
3,836	4,274	2,992	2,110	2,869	3,211	**6,029**
1,722	1,669	1,646	1,762	2,046	2,299	**2,529**
50.44	60.36	53.08	44.49	47.23	51.64	**51.70**
733.00	673.00	780.00	866.00	793.00	707.00	**537.00**
46.8	49.0	48.8	54.5	55.8	55.2	**55.9**
79.30	78.88	105.43	155.23	179.69	181.99	**175.76**
344.12	388.05	466.18	591.40	742.23	829.99	**946.17**
20.00	23.33	28.33	36.67	54.00	54.33	**58.00**
25.2	29.6	26.9	23.6	30.1	29.9	**33.0**
56.8	57.8	63.9	67.4	70.9	73.2	**76.9**
53.6	53.0	52.7	52.2	52.9	52.1	**53.0**
35.8	36.6	35.9	33.1	34.1	35.5	**34.2**
17.9	16.4	16.8	19.0	18.8	16.6	**18.8**
25.0	21.6	24.7	29.3	27.0	23.2	**20.1**
20.5	18.4	21.3	25.8	25.1	21.1	**21.2**

取締役会議長メッセージ



議論を意思決定につなげ、持続的成長を支える取締役会へ

取締役会議長
白崎 道雄

多様な知見を活かし、ガバナンスを強化

当社はこれまで、取締役会を執行案件の承認の場から、事業戦略や人的資本、サステナビリティ、DEIなど、中長期の成長に関わるテーマを議論し、決定する場へと変革してきました。2025年度からは、代表者が議長を兼務する体制を見直すとともに、取締役会や役員合宿における討議の機会を拡充しています。

こうした取締役会の変革に貢献しているのが、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役の経験や専門性です。特に人的資本に関する改革では、強いイニシアチブを発揮していただきました。現在の取締役会は、率直な議論ができる場として十分に機能していると評価しています。合宿など、日常の会議を離れた場でのコミュニケーションを通じて、取締役同士の相互理解と信頼関係も育まれて

きました。この信頼を土台に、ときには厳しくも責任ある意見を交わすことが重要です。

議長として、このような流れをさらに加速させ、自由闊達さと規律を両立した議論を通じて、ガバナンスのさらなる強化につなげていきたいと考えています。私は取締役副社長CFOを兼務しますが、管理本部長の職責は2026年度より移譲しており、取締役会の客観性と独立性を保ちながら、本部を超えた全社的な視点で議事運営に努めていきます。

成長戦略を支える投資判断と監督機能を磨く

今日では、コーポレートガバナンス・コードの改訂に見られるように、成長投資や経営資源の適切な配分、取締役会の機能強化など、企業に対する要請は一段と高まっています。改革要請を持続的成長へのよい機会と捉え、継続的な改善に取り組んでいかなければなりません。

中長期的な企業価値向上に向けて、最も重要な課題は、中期経営計画に掲げる「海外事業」と「コト事業」を軌道に乗せることです。これらを支える人的資本やサステナビリティなどの基盤整備・拡充については、すでに議論を経て実行段階に入っています。これからは取締役会として、その成果をしっかりと管理・監督していくことが重要になります。

成長戦略を進める上では、限られた経営資源をどのように配分するかが問われます。今後、取締役会としての考え方を丁寧に整理すべきテーマが成長投資です。当社では、長年のスポーツアパレル事業の運営を通じて、すでに確立してきた指標も多くあります。一方で、今後は資本効率をより明確にするとともに、特に新規事業については、投資判断だけでなく撤退基準やリスクマネジメントについても、取締役会として考え方を共有していく必要があります。CFOを兼務する議長として、個々の案件の戦略性や実効性に加え、収益性の観点を意識した議論を促していきます。

さらに、取締役会の構成も、事業領域の広がりに合わせて変えていくべきでしょう。社内取締役だけでは十分に補えない新規分野については、社外取締役の拡充によって補完していくことも欠かせません。現在、特に必要性を感じているのは、「コト事業」をさらに推進するための知見です。当該分野のマクロな動向と実務の双方に精通した人材を取締役会に迎えることで、事業戦略に即した取締役会の構成を強化していければと考えています。

取締役会の実効性を高め、説明責任を果たす

取締役会の実効性を高めるため、当社はガバナンス委員会での討議を経て、2025年度より第三者による評価を取り入れています。これは評価の客観性を確保するとともに、社会や資本市場が取締役会に求める水準を継続的に把握する上でも、有効な手段だと考えています。

こうした点を含め、取締役会として議論する「場」については、今までの取り組みにより大きく改善されてきたという手応えがあります。次に取り組むべきは、その場を最大限に活用し、議論を取締役会としての意思決定へと結びつけるプロセスを確立することです。

そのためには、議論の前提となる情報の充実も欠かせません。取締役会資料の提供のタイミングと内容の高度化にはまだ改善の余地があると考えています。各取締役が内容を十分に理解し、論点を整理した上で会議に臨めるよう、事務局とともに対応を進めていく方針です。

また、取締役が事業への理解を深めるため、これまでにもテーマを絞った役員合宿や事業戦略発表会、重要投資案件の個別説明会などに参加する機会を設けてきました。今後はこれらに加え、現場の生の情報に接するため、現場の管理職と直接コミュニケーションを取る機会を増やしていきます。

CFOとして株主・投資家と対話する中では、日頃からさまざまな声をいただいています。特に中期経営計画の進捗については、取締役会としても説明責任を果たすことが重要です。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの声も踏まえて議論を深め、取締役会としてしっかりと意思決定し、その判断を自ら説明できる。1年後には、そうした取締役会の姿を実現したいと考えています。

社外取締役メッセージ



社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役
土谷 明	秋山 里絵	好本 一郎	井本 直歩子	鈴木 哲志	為末 大



変化する時代に、
実効性あるガバナンスで経営の質を高める

社外取締役
秋山 里絵

企業を取り巻くルールや、社会・資本市場から寄せられる期待は、常に変化しています。ガバナンス委員会では、この1年、コーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードの改訂などについて理解を深め、会社としての対応を進化させるための議論を重ねてきました。大切なのは、形式的にコードへ対応することではなく、株主・投資家の視点も取り入れながら、実質的な企業価値向上につながるガバナンスを実現することです。

取締役会では、異なる背景を持つ社外取締役が、それぞれの専門性や経験をもとに率直に意見を述べ、自由闊達な議論が行われています。また役員合宿においても、重要な経営課題について腰を据えて話し合う機会が設けられており、ガバナンスの実効性を高める上で有意義だと考えています。

直近では、2026年度第1四半期の業績を踏まえ、業績見通しの修正について議論したことが印象に残っています。計画を下回った要因や今後の対応について、取締役会だけでなく役員合宿でも活発に意見を交わし、方針を検討してきました。ガバナンスの観点からも、計画が未達となった場合の対策や、今後の見通しについて取締役会へ速やかに情報が提供され、その見通しの確度について納得できる説明が行われることが重要です。株主・投資家への適切な開示も欠かせません。

資本市場では、企業価値向上や資本効率に対する期待が一段と高まっています。限られた経営資源をどこへ配分し、どのような成果につなげるのか。キャッシュ・アロケーションについては、今後さらに議論を深める必要があります。また、現行の監査役会設置会社には、重要な業務執行について事前に十分検討できるという利点がある一方、意思決定の迅速化や取締役会の効率化も求められています。監査等委員会設置会社への移行を含め、ゴールドウインに最も適した機関設計を引き続き検討していきます。

サステナビリティについては、昨年度の役員合宿で議論を深め、新たな方針をまとめることができました。循環型社会の実現にはさまざまな困難も伴いますが、その重要性について取締役間で共通理解を持てたことには大きな意義があります。アパレル産業は自然環境への負荷が大きく、また、縫製工場をはじめ多くの人々の労働によって成り立っていることから、人権上の課題にも向き合う必要があります。サステナビリティへの取り組みを事業とは別の社会貢献活動と捉えるのではなく、環境・人権への負荷をできる限り減らしながら、持続可能な事業を追求していくことが経営の根幹といえます。進捗や成果について、数値で把握できるものは継続的に指標を追いながら、定性的な情報も組み合わせて確認していくことが不可欠です。

事業領域を拡大していく中、海外事業においては、法務・コンプライアンス上のリスクも多様化します。国や地域によって法制度や商慣行が異なり、日本の常識や知識だけでは対応できない事態も起こり得るでしょう。現地の信頼できる専門家とも連携し、リスクを早い段階で把握することが大切です。

社内に目を向ければ、内部通報制度が整備され、ハラスメントに関する通報も実際に行われていることから、制度として機能していると認識しています。従業員の皆さんのコンプライアンス意識も高いと感じます。ただし、近年では法改正が多く、企業に求められる水準も高まっています。研修や教育を続けるとともに、個人の注意だけに頼るのではなく、デジタルシステムも活用して違反が起きにくい業務の仕組みをつくる必要があります。

DX・AIの活用も、これからの企業競争力や生産性を考える上で重要なテーマです。必要な投資を行い、事業や業務プロセスの変革へとつなげていくことで、この分野でも高く評価される会社を目指してほしいと思います。私も社外取締役として、独立した立場から率直に意見を述べ、企業価値向上につながる議論に貢献していきます。

社外取締役メッセージ



整えた体制に「魂」を入れ、率直な議論を経営の力に

社外取締役
好本 一郎

この2年間で、ゴールドウインのガバナンスに必要なルールや体制はかなり整ってきたと評価しています。一方で、仕組みを整えることと、それを本当に機能させることは別です。取締役間でのオープンな議論や、役員チームとして戦略を練り上げていく点には、まだ改善の余地があります。ただ、この1年を振り返ると、少しずつではありますが、オープンディスカッションの扉が開き始めたと感じています。

私が委員長を務める指名・報酬諮問委員会では、CXOの新たな報酬制度の運用やCHRO（最高人事責任者）の採用について議論してきました。今後の焦点は、会社形態や機関設計を踏まえ、将来の取締役会をどのような構成にするのか、後継者計画をどう描くのかという点です。こうした方向性が明確になって初めて、次世代の経営人材をどのように育てるかという議論も具体化します。また、報酬制度の改革だけで、必ずしも経営陣の意識が変わるわけではありません。取締役一人ひとりが戦略の議論に積極的に参加し、言うべきことを率直に言う。互いをリスペクトしながら、熱く議論する。そうした文化を根付かせてこそ、整えた体制に「魂」が入るのだと思います。そのためであれば、私自身どんな役割でも担うつもりです。

中期経営計画については、現在の事業環境を踏まえ、早急な見直しが必要だと考えています。まず市場分析を深め、その上で事業ポートフォリオを検討し、新たな戦略を実行するための人材戦略へつなげることが不可欠です。「Goldwin500」をはじめとするグローバル展開でも、5年後にどのような事業を展開していたいのかを具体的に描き、そこから必要となる人材を明らかにしていく必要があります。現在の人材とのギャップを把握した上で、育成や採用の計画をつくることが問われています。

現場の活躍はこれまでも素晴らしく、ブランドは十分に輝いています。今後さらに重要になるのは、本社機能がこれまで以上に顧客視点に立ち、事業計画や組織計画を組み立てていくことです。新たな成長領域への投資についても、流行を追って「コト事業ありき」で考えるべきではありません。まず、「ザ・ノース・フェイス（THE NORTH FACE）」と「ゴールドウイン（Goldwin）」が今後5年間でどこまで成長できるのかを丁寧に検討し、その上で次の成長を何によって生み出すのかを議論するという順序が大切です。

サステナビリティについても同様です。2026年5月には新たな方針として「Goldwin Regenerative Journey」を策定しましたが、施策にはすべて経営資源が必要であり、どこにどれだけ資源を振り向けるかという経営としての判断が伴います。まず事業計画を実質的につくり込み、その中にサステナビリティを位置づけていくべきといえます。どこまで資源を振り向けられるのかについて納得できる判断を示すことが、方針を具体的な行動へ変えるために欠かせません。

従業員の皆さんのブランドに対する愛情の深さは素晴らしいと感じます。中途採用がすでに従業員の8割にのぼりますが、彼らはお客さまの視点をしっかり持ち、「ゴールドウインが好き」という思いを持って入社しています。ある販売員が、「高校生の娘から『ザ・ノース・フェイス』の会社にお父さんが勤めていると言うのが誇らしいと言われた」と、本当にうれしそうに話してくれたことが印象に残っています。これほどブランドを愛する従業員がいる会社は、そう多くないでしょう。そのエンゲージメントをさらに高めることは、経営側の責任です。

ゴールドウインのブランドは、従業員だけでなく、お客さまや多くの関係者に愛されながら成長してきました。真面目に仕事を積み重ねる姿勢は、これからも変わらない大きな強みです。それを確かな成長につなげていくため、社外取締役として言うべきことを率直に伝え、オープンで熱のある議論を促していきます。



AI時代にこそ高まる、身体と自然から生まれる価値

社外取締役

為末 大

AIが急速に発達する今、人間の身体が持つ意味はむしろ大きくなっています。身体性は、視覚だけではなく、嗅覚や触覚を含むさまざまな感覚を統合しながら育まれるものです。中でも自然は、人の身体が最も深い体験を得られる場所だと考えています。自然は人間の思い通りにはならず、何が起こるかも完全には予測できません。そうした環境の中で自由に遊ぶ体験には、身体性を高め、人間の可能性を広げる力があると思います。

長い時間をかけて自らの身体に向き合ってきたアスリートは、世界を感じ取る精度が高く、わずかな違いにも気付くことができます。AIは膨大なデータを処理できても、人がそれをどう感じるかを身体で知ることはできません。だからこそ、アスリートが製品を体験し、その違いや感覚を言葉にしてモノづくりに活かすことには、大きな意味があります。身体感覚を言語化するのは簡単ではありませんが、私自身も、その部分で貢献していきたいと考えています。

2027年に開業する「Play Earth Park Naturing Forest」は、自然体験の価値を社会に届ける大切な場です。世界はコントロールできないということを身体で理解し、自然と自分との間に生まれる体験そのものに価値があると考えています。体験は文脈にも依存するので、ゴールドウインがそこで何を伝えたいのかを明確にする必要があります。私たちが自然を愛し、人間の可能性を信じていることを、製品と体験の両方から一貫して発信していくことが重要です。

中期経営計画が2年目を終えた今、私たちを取り巻く環境は大きく変化していることを感じます。地政学リスクをはじめ、予期していなかった事態も起こる中で、改めて「ゴールドウインのコアとなる強みは何か」を言葉にし、会社全体を変えていかなければなりません。中でも「Goldwin500」は必達の目標です。世界でも似たものがない、日本発のブランドとして成長していくために何ができるのかを考え、実行していくべきでしょう。

サステナビリティの観点は引き続き重要であり、過剰な拡大をしない持続可能な経営姿勢など、日本的な価値観が今後改めて評価される可能性があると見ています。また、ブランドを育てる上では、細部にまで美を行き渡らせる感覚も重要です。一方、世界では米国を中心にサステナビリティをめぐる逆風もあります。そうした中、地に足をつけて続けられるテーマを丁寧に選ぶことが大切です。

取締役会では、社外役員と執行担当役員のバランスもよく、踏み込んだ議論ができています。私も、できる限り率直で本質的な問いを投げかけることを意識しています。この1年では、長期にわたって議論してきた人事戦略について忌憚なく意見を交わすことができました。徹底的に議論し、決まれば力を合わせる。そこにはゴールドウインらしさが表れていると思います。

今後の成長には、哲学とビジネススキルが統合された人材も必要です。従業員の皆さんは集団を大切にし、真面目に仕事へ向き合う人が多いという良さがあります。その反面、過去を躊躇せずに変革していく発想や、テクノロジーの活用には、まだ弱さがあります。自動化できるところはできる限り自動化し、そこで生まれた余白を、人間にしかできないことに使う。特に、ゴールドウインらしい情緒の醸成は、会社として支えていくべきだと考えます。

ゴールドウインは、時代に振り回されず、一貫して未来を見続ける会社でありたいと考えています。短期的には理解されにくいこともあるかもしれませんが、長期で見たときにステークホルダーの皆さまに納得していただけるような意思決定を重ねていきます。ゴールドウインが世界に類を見ない日本発のブランドへ成長できるよう、私も未来を見据えた問いを投げかけ、よりよい未来をともにつくっていきます。

社外取締役メッセージ



ITを戦略投資と捉え、変革を実行できる組織へ

社外取締役
土谷 明

この1年、取締役会や指名・報酬諮問委員会では、取締役・CXOの目標設定と評価プロセス、CHRO（最高人事責任者）の人選について、活発な議論が交わされました。こうした議論の積み重ねから、持続的な企業価値向上に向けた手応えを感じています。

一方、中期経営計画の進捗については、厳しい現状を直視しなければなりません。外部環境の変化を踏まえ、成長投資の妥当性を見極めながら、「Goldwin500」や「ザ・ノース・フェイス（THE NORTH FACE）」を中心に、戦略や組織体制を見直す必要があります。取締役会としても、必要に応じて計画の修正を視野に入れ、その進捗を継続的に監督していきます。

こうした局面だからこそ、全社で結果にコミットする覚悟を持ち、失敗を恐れず、従業員一人ひとりが業務改革や人材育成に取り組む姿勢が求められます。DXはシステムを導入すること自体が目的ではありません。「どのような事業やサービスを生み出すのか」を起点に、経営層が主導して事業部門とIT部門が一体となり、業務プロセスそのものを再設計することが重要です。成果についても、コスト削減だけでなく、働き方の変化、意思決定の迅速化、新たなサービスの創出など、幅広い視点から評価すべきでしょう。私もまた、現在進めている基幹システム刷新プロジェクトでは、進捗・品質・予算を確認しながら、スケジュール遅延や追加コスト、移行リスクへの対応について進言してきました。

IT投資は単なるコストではなく、働き方改革や新規・既存事業の成長、安定したシステム運用を支える戦略投資です。中期経営計画との整合性や費用対効果、実行体制を見極め、投資後には成果を確認し、その知見を次の判断に活かしていくことが欠かせません。その実行には、事業とITの双方を理解する人材を育て、部門を越えて全社最適を主導できる組織体制を整えることも重要です。

生成AIも、業務効率化にとどまらず、働き方や事業を次の段階へ進化させる可能性を持っています。従業員一人ひとりが正しい知識を身につけ、単なる「利用者」から「価値創造者」へと意識を変えていくことが大切です。ただし、技術の導入を先行させるのではなく、AIを利用できる業務の範囲を定め、機密情報の管理や知的財産権、取引先との契約などについて、ガイドラインを整える必要があります。

情報セキュリティについては、現状のガバナンスは機能していると評価しています。しかし、他社ではサイバー攻撃による大規模なシステム障害などの例もあり、万一の際にBCP（事業継続計画）が実効性を持って機能するか、検証しておく必要があります。各国の法規制に対応した社内規程の更新と、従業員への継続的な教育も不可欠です。

データ基盤は、サステナビリティ経営においても重要な役割を担います。サステナビリティ方針「Goldwin Regenerative Journey」に紐づく12のマテリアリティの目標やKPIの進捗を一元的に把握し、環境・社会への取り組みと財務価値の関係を分析することで、より質の高い経営判断につなげられます。サプライチェーンについても、取引先との信頼関係を前提に情報連携を強め、国際基準に沿った管理ルールを整え、環境・人権情報の透明性を高めていかなければなりません。

こうした変革を進めるのは、やはり人です。伊勢研修参拝で従業員と対話した際、一人ひとりが「いかにお客さまと向き合うか」「どうすれば喜んでいただけるか」を真剣に考えている姿が印象に残りました。企業理念や文化を自らの行動に引き寄せて考える従業員の存在は、ゴールドウインの未来を切り拓く原動力になると感じています。

今後は、AIやデジタル技術を活用した「新たな働き方」と「事業のアップデート」に、さらに貢献していきたいと考えています。2027年に開業する「Play Earth Park Naturing Forest」でも、人の目による見守りとデジタル技術を融合し、子どもたちが自然の中で安全に、自由に楽しめる環境をつくることができるはずです。技術を「人と自然の可能性をひろげる」力へと変え、ゴールドウインの新たな挑戦を支えていきます。



多様な声を意思決定につなげ、未来への変化を生み出す

社外取締役
井本 直歩子

社外取締役に就任して2年が経ちました。社長の明確なビジョンと高い環境意識、従業員のモノづくりへの情熱、会社への誇りと誠実さは、ゴールドウインの大きな強みです。知床や富山での自然保護活動や「ザ・ノース・フェイス（THE NORTH FACE）」のアスリートサミットを通じ、自然を愛する従業員やアスリートに接し、当社の価値観の浸透を実感しました。

取締役会や指名・報酬諮問委員会では、社外取締役も率直に議論できる環境があります。私はジェンダー平等やDEIを組織改革・経営の観点から提起し、それが取締役会での議論やDEI推進タスクフォース設置、戦略づくりにつながっています。また、CHRO（最高人事責任者）の選定をめぐっても、指名・報酬諮問委員会で活発な意見交換ができました。

DEI推進や人事制度の見直しは進みつつありますが、意思決定層の多様性はまだ十分とは言えません。多様な人材の登用・育成計画を具体化し、着実に実行するとともに、経営層が明確なメッセージを発信することも重要です。異なる背景や視点を持つ人が意思決定に参画し、忌憚なく意見を交わすことは、従業員のエンパワーメントにつながり、新たな競争力を生む源泉となります。私も引き続きDEI推進を通じた組織力の強化に取り組み、その力を国内外の事業戦略へ活かすことで、持続的な成長を後押ししていきたいと考えています。

この1年で大きく前進したのがサステナビリティ戦略です。2025年度の役員合宿で解像度の高い議論を重ね、サステナビリティ方針「Goldwin Regenerative Journey」の策定につながりました。自然、人、未来世代、サプライチェーンまでを幅広く捉え、タイトルに「リジェネレーション（再生）」、マテリアリティにも「重点ランドスケープの再生」や「自然と遊ぶ機会の提供」を掲げる点に、当社らしさが表れています。

自然体験の提供を通じて当社が目指すべきは、自然を愛する心を育むことはもちろん、地球が直面するさまざまな変化に目を向け、人と自然とのよりよい関係を考えるきっかけをつくることです。こうした体験が、一人ひとりの意識や行動にどのような変化をもたらしていくのか。その可能性を大切にしながら、長期的な視点で取り組みを育てていくことを期待しています。

今後は、「Goldwin Regenerative Journey」を経営戦略や財務・非財務指標と接続し、優先順位とKPIを明確にし、具体的な行動へと落とし込んでいく段階です。同時に、従業員、サプライヤー、顧客、投資家、地域社会など、ステークホルダーとの対話を続け、得られた意見や課題を事業活動やマテリアリティの見直しに反映することが求められます。

サプライチェーンの人権対応では、監査や人権デューデリジェンスは進んでいますが、重要なのは監査を目的化せず、取引先との対話で課題是正につなげることです。取締役会としても、重大な人権リスクと改善状況を継続して確認します。

スポーツに関わる企業だからこそ、向き合うべき社会課題もあります。例えば、女性アスリートやパラアスリートがより活躍できる環境をつくり、その姿や真の価値を社会に広く伝えていくこと。また、近年重要性が高まっているアスリートのメンタルヘルスや、誹謗中傷などの課題は、契約アスリートとの取り組みが始まり、継続してサポートすべき課題です。

スポーツを支える企業として、アスリートとともにこうした課題に向き合い、よりよいスポーツの未来、そして社会をつくっていく。その姿勢が、ゴールドウインならではのブランド価値にもつながっていくと考えています。

ゴールドウインは今、これまで大切にしてきた価値観を礎に、グローバルな成長と新たな挑戦に踏み出しています。自然とスポーツとともに、企業として子どもたちのためにどのような未来をつくれるのか。私自身、その変化と成長を楽しみにしています。

社外取締役メッセージ



モノづくりの強みを磨き、選ばれ続ける価値を創造

社外取締役
鈴木 哲志

このたび社外取締役に就任し、改めてゴールドウインの事業に触れる中で、長年培ってきたモノづくりへのこだわりと、自然との共生を大切にする企業姿勢に大きな可能性を感じています。スポーツ・アウトドア市場で長年にわたりお客さまの信頼を積み重ね、時代の変化を捉えながら新たな価値を提案し、ブランドを進化させてきたことは大きな特長です。「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」というPurposeにも、私自身が大切にしてきた、事業の成長と社会への貢献を両立する考え方との重なりがあります。

就任後、取締役会や経営陣との対話を通じて、これまで培ってきた志を大切にしながら、ブランドのさらなる成長と企業価値向上に取り組む姿勢を感じています。一方、それぞれの事業を詳しく見ると、中期経営計画の進捗には事業ごとに濃淡があり、これまで成長を支えてきた既存事業も、市場環境の変化の中でひとつの転換点を迎えています。成長戦略の柱である「Goldwin500」は着実に進んでいますが、今後はモノづくりと直営店を通じたお客さまとの接点という強みを生かし、既存事業の競争力と中期経営計画の実現性を高めることが重要です。

私は長年、繊維業界において経営に携わり、機能性と感性を融合したモノづくりに、環境・社会への配慮を組み合わせることで、お客さまの課題解決と製品の競争力向上に取り組んできました。サステナビリティは、これからの経営や製品開発において欠かすことのできない前提です。ただし、環境や社会に配慮するだけで製品が選ばれるわけではありません。サステナビリティを前提としながら、機能や感性を磨き、「選びたい」「使い続けたい」と思っていただける価値を生み出せているか。この視点から監督・助言していきたいと考えています。

新たに策定されたサステナビリティ方針「Goldwin Regenerative Journey」では、自然、価値の提供先、価値を協創する仲間という3つの軸から価値創造を捉えています。中でも重視したいのは、環境負荷の低減、資源の循環・有効利用、そして人権・労働への配慮です。いずれも事業の上流から下流まで深く関わるテーマであり、日々の活動の基盤として着実に取り組まなければなりません。サプライチェーンに関する情報やデータを把握するだけでなく、製品開発、調達、生産の判断に活かし、改善へ結び付けていく仕組みが問われています。

また、国際情勢や原材料価格、為替、気候変動など、調達・生産を取り巻く不確実性にも備える必要があります。リスクの分散や原材料の標準化、生産拠点のバックアップやサテライト化を進めるとともに、平時から起こり得る事態を想定し、対応を準備しておくことが欠かせません。新型コロナウイルス感染症の流行など、過去にサプライチェーンが寸断された経験を次の備えに活かし、対策が実効性を持っているかを、取締役会として継続的に確認していきたいと考えています。

今後、特に注視していきたいのは、お客さまの反応や市場の変化が、企画、モノづくり、販売へどれだけ迅速に反映されているかという点です。ゴールドウインの強みである直営店をはじめ、販売に携わる人たちの声を製品へ還流し、お客さまを起点とした価値創造の循環を速く回すことが、競争力の向上につながります。さらに、「Goldwin500」によるグローバル展開では、単なる海外売上の拡大ではなく、各市場のお客さまの声をモノづくりに活かしながら、ゴールドウインというカンパニーブランドを全社の力で世界に育てていくことが重要です。また、「Play Earth Park Naturing Forest」のようなコト事業がどのような顧客価値を生むのか、その可能性を見つめたいと思います。

これまでお客さまや市場に向き合い、事業の現場に携わってきた経験を活かし、製品・モノづくりの競争力向上、ブランドのグローバル展開、中期経営計画の実現性を高めることに貢献していきます。独立した立場から率直に対話し、ゴールドウインが描く未来の実現を支えていきます。

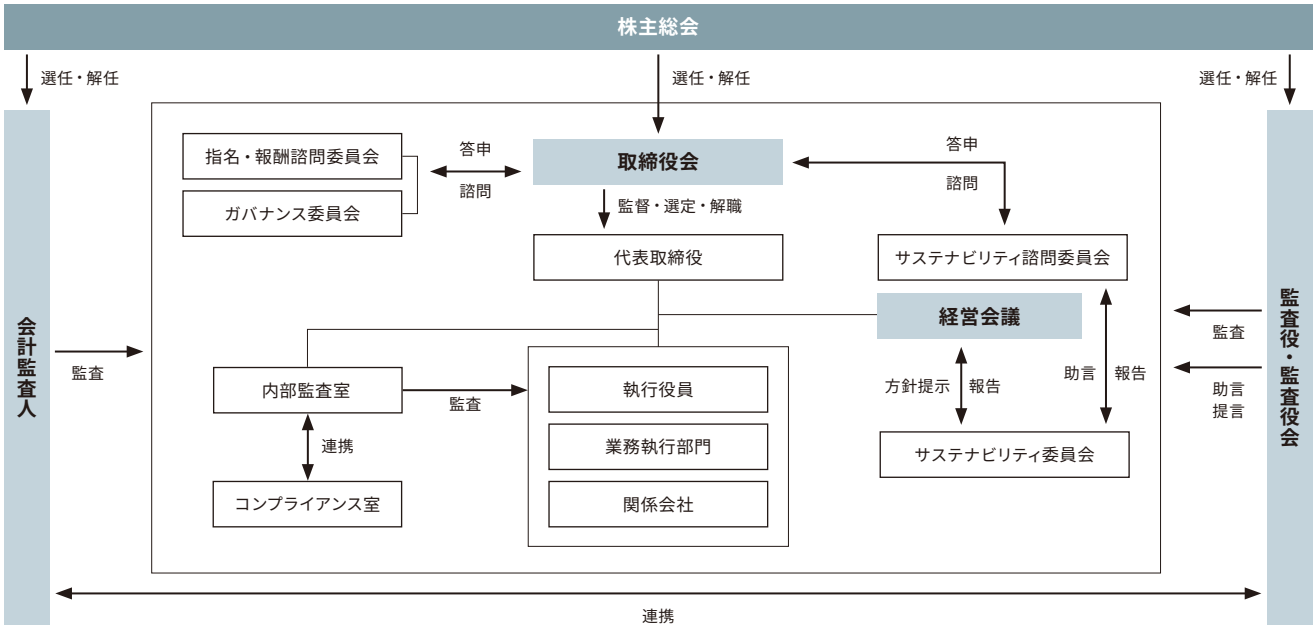
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、「人を挑戦に導き、人と自然の可能性をひろげる」というPurposeのもと、事業を通じて自然と共生し、持続可能な社会を実現することを経営の根幹に据えています。長期ビジョン「PLAY EARTH 2030」の達成に向け、当社はコーポレート・ガバナンスを、内部統制やリスク管理による守りの側面に加え、成長戦略や事業機会の創出などを後押しする攻めの側面をも備えた経営基盤と位置づけ、その両者を通じて中長期的な企業価値の最大化に取り組んでいます。具体的には、多様なステークホルダーとの対話を重視し、自然環境への配慮と収益成長を両立させるサステナビリティ経営を推進するとともに、従業員一人ひとりの自律的な挑戦を支える人的資本への投資を強化しています。常に変化する市場環境において、高い倫理観に基づいた誠実な経営を貫き、社会から信頼される企業として、新たな価値創造に邁進していきます。

コーポレート・ガバナンス体制

※機関設計：監査役会設置会社



社外取締役	社外監査役	女性取締役
6名／12名	3名／4名	2名／12名

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3名、社外取締役4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CEO 取締役6名、執行役員6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	● 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。
2025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。
2025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。

【2025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、また業績連動報酬とその目標KPIについて審議しました。
【CXOの制定】
新たなCXO選任の必要性について審議しました。
【指名・報酬諮問委員会の構成】
取締役退任に伴い、指名・報酬諮問委員会のメンバー構成について審議しました。
【5年後を想定した機関設計】
機関設計オプションの分析、評価、5年後の機関設計ゴールを設定とそれに伴う社内外取締役構成案、取締役後継者計画、社内組織案の策定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・経験を改めて議論し、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。
【2026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、2026年6月以降の取締役候補者を審議しました。

ガバナンス委員会の役割等

当社は、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、およびガバナンス上の重要リスク対策の検討を目的として、取締役会の任意の諮問機関である「ガバナンス委員会」を設定しています。

1. ガバナンス委員会の役割

当社のガバナンス委員会は、取締役会の諮問に応じて、以下の事項について審議し、その内容を取締役会へ答申します。

・コーポレートガバナンス・コードに関する事項
・コーポレート・ガバナンスの実効性向上に関する事項
・コーポレート・ガバナンス上の重要リスクに関する事項
・上記にかかる基本方針・基準に関する事項
・上記のほか、取締役会が本委員会に諮問した事項

2. ガバナンス委員会の構成

当社のガバナンス委員会は3名以上で構成し、議長は独立社外取締役とし、必要に応じ専門の有識者を招聘します。今期の委員会は8名（社内取締役3名、独立社外取締役4名、常勤監査役1名）で構成し、独立社外取締役を委員長に選任しています。

取締役会の実効性評価

当社は2025年度の取締役会実効性評価として、外部機関の助言のもと全取締役・監査役へのアンケートとガバナンス委員へのインタビューを実施しました。取締役会の構成や運営状況、議論の質等を分析した結果、活発な議論の場づくりや社外役員への支援体制の整備が進み、実効性は概ね確保されていると評価されました。特にPurposeの体現や成長戦略に関する議論の深化が高く評価された一方、今後は重要な戦略テーマの早期情報共有や研修機会の拡充を図るとともに、指名・報酬諮問委員会も活用してグローバル展開等に必要なスキルセットの検討を進め、さらなる実効性向上に取り組んでいきます。

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、社内役員に対し、経営環境の変化に即応した高度な意思決定を行えるよう、外部セミナーへの参加や異業種交流を通じた人的ネットワークの構築を積極的に推奨・支援しています。また、定期的に社外役員を含めた「役員合宿」を実施し、中長期的な経営課題の共有やPurposeの体現に向けた戦略的対話を行うことで、経営チームとしての結束と視座の向上を図っています。

社外役員の就任時には、当社の事業概要、基本使命、経営計画等に関するレクチャーを実施しています。就任後も、事業内容や最新技術への理解を深めるための説明会や、当社グループの主要施設・物件の視察等を継続的に実施し、実効性の高い監督・助言が行える環境を提供しています。

なお、これらに要する費用については、原則として会社が負担しています。

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こと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、あわ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。

2025年度の状況（2025年4月1日～2026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役位に応じて、基本報酬：業績連動（金銭報酬）：業績連動（非金銭報酬）＝44～53%：28～33%：18～28%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）	報酬等の種類別の総額（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）	461	260	200	—	69	9
監査役（社外監査役を除く）	21	21	—	—	—	1
社外役員	82	82	—	—	—	9

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、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、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

当社は、中長期的な企業価値および資本効率の向上を図る観点から、政策保有株式の保有意義を継続的に検証し、最適化を図ることを基本方針としています。保有にあたっては、当社の持続的な成長に不可欠な開発・調達・金融面等における協同関係、および事業戦略上の必要性を総合的に勘案しています。検証の結果、保有の意義が希薄化したと判断される銘柄については、相手先企業との対話や市場動向を勘案し、売却を含めた見直しを検討していきます。

保有を継続する銘柄については、毎年取締役会において、個別の銘柄ごとに「保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか」「中長期的な経営戦略上の必要性があるか」を検証しています。検証の結果、保有の妥当性が認められない銘柄については、市場環境等を勘案の上、売却を進める方針としています。

政策保有株式に係る議決権行使にあたっては、発行会社の経営状況やガバナンス体制を精査した上で、当社の企業価値向上および発行会社の持続的成長に資するかどうかを個別に判断し、適切に行使します。

役員一覧（2026年6月24日現在）

取締役



代表取締役社長CEO
渡辺 貴生

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）



取締役副社長執行役員CFO
白崎 道雄

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

令和8年4月
取締役副社長執行役員CFO
（現任）



取締役副社長執行役員COO
森 光

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

令和8年4月
取締役副社長執行役員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）



取締役専務執行役員CSO
金田 武朗

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

令和8年6月
取締役専務執行役員CSO
総合企画本部長（現任）



取締役常務執行役員CRDO
新井 元

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

平成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

令和8年4月
取締役常務執行役員CRDO
R&D本部長（現任）



取締役常務執行役員
川田 慎二

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）

令和8年3月
GOLDWIN LONDON
LIMITED 代表取締役社長
（現任）

所有株式数					
138,325株	10,261株	24,761株	5,832株	24,863株	14,632株
取締役会出席状況（2025年度）					
15回／15回	15回／15回	15回／15回	15回／15回	11回／11回	11回／11回
所属する委員会					
指 ガ サ	指 ガ サ	サ	指 ガ 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

■ 委員長

					
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**	社外取締役 **鈴木 哲志**
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（現任） 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）コロプラ社外取締役 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 令和8年4月 国立大学法人東京大学先端科学技術研究センター付属包摂社会共創機構教授（現任）	昭和58年4月 （株）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） 令和7年6月 （株）インフォメーション・ディベロプメント 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	昭和59年4月 帝人（株）入社 平成28年6月 帝人フロンティア（株） 取締役衣料繊維第一部門長 令和3年6月 同社取締役副社長執行役員 令和8年6月 当社社外取締役（現任）
2025年度に開催された取締役会15回のうち15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。	2025年度に開催された取締役会15回のうち15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。	2025年度に開催された取締役会15回のうち15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。	2025年度に開催された取締役会15回のうち14回出席し、長きにわたり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。	2025年度に開催された取締役会15回のうち15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。	長きにわたり繊維業界に携わり、企業経営・グローバル経験と幅広い経験と実績を保有され、商品開発とサステナビリティを両立推進する当社において、専門的見地から、経営に対する適切な監督・助言を行えるものと判断し、社外取締役として選任しています。
所有株式数					
—	—	—	—	—	—
取締役会出席状況（2025年度）					
15回／15回	15回／15回	15回／15回	14回／15回	15回／15回	—
所属する委員会					
指 **ガ** サ	**指** ガ サ	指 サ	指 ガ サ	指 サ	ガ 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 執行役員CFO 白崎 道雄	○	○	○	○					○			○
取締役副社長 執行役員COO 森 光	○				○		○	○	○	○		○
取締役専務 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					○				○	○		○
社外取締役 鈴木 哲志	○		○	○			○		○	○		○

監査役



常勤監査役
佐藤 修

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7年6月
監査役（現任）

2025年度に開催された取締役会15回のうち15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。

所有株式数：24,600株

取締役会出席状況（2025年度）：15回／15回

所属する委員会：ガ サ



社外監査役
森田 勉

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）ほ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
ほくほく債権回収（株）
代表取締役社長

令和元年6月
当社社外監査役（現任）

2025年度に開催された取締役会15回のうち15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。

所有株式数：—

取締役会出席状況（2025年度）：15回／15回

所属する委員会：サ



社外監査役
岡﨑 史雄

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）

2025年度に開催された取締役会11回のうち11回、監査役会13回のうち13回に出席し、商社や関連業種での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。

所有株式数：—

取締役会出席状況（2025年度）：11回／11回

所属する委員会：サ



社外監査役
畑 敬子

平成27年7月
寺田倉庫（株）常務執行役員

平成30年11月
HOP（株）
代表取締役CEO（現任）

令和2年9月
（株）ファームシップ
取締役CHRO兼CCO

令和6年5月
バリオセキュア（株）社外取締役
監査等委員

令和8年6月
当社社外監査役（現任）

人事制度設計や組織開発に携わるとともに、情報セキュリティ関連会社において監査等委員を務めるなど、人事領域で培った専門性および監査に関する豊富な経験と知見を有しており、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、社外監査役として選任しています。

所有株式数：—

取締役会出席状況（2025年度）：—

所属する委員会：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

執行役員

副社長執行役員
白崎 道雄

副社長執行役員
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）

専務執行役員
金田 武朗
（総合企画本部長）

常務執行役員
新井 元
（R&D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

執行役員
髙田 理敬
（戦略人事本部長）

執行役員
佐々木 有司
（調達本部長）

執行役員
石井 邦彦
（管理本部長）

執行役員
西川 英志
（ホールセール本部長）

執行役員
髙梨 亮
（リテール本部長）

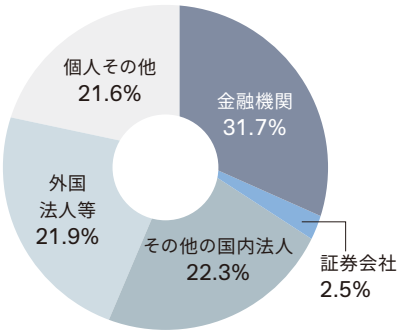
会社情報（2026年3月31日現在）

会社概要

商号	株式会社ゴールドウイン（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	2,641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	552,000,000株
発行済株式の総数	142,344,516株
株主数	37,686名

株式情報

株主構成と大株主の状況

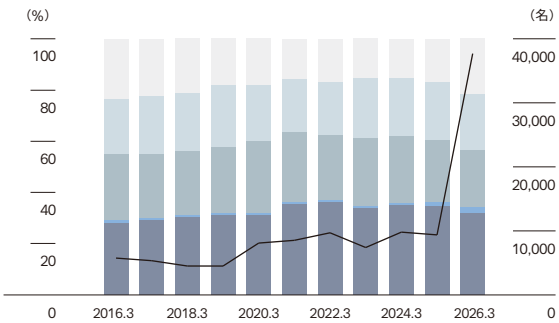


※金融機関の株式数には信託業務に係る株式が含まれています。

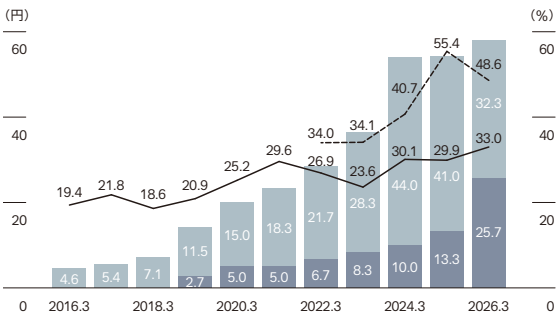
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	15,303	11.1
三井物産株式会社	13,102	9.5
コリア セキュリティーズ デポジトリー サムスン	10,131	7.3
コリア セキュリティーズ デポジトリー シンハン セキュリティーズ	6,328	4.6
株式会社北陸銀行	5,942	4.3
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,710	4.1
公益財団法人ゴールドウイン西田東作スポーツ振興記念財団	5,076	3.7
株式会社西田	4,874	3.5
株式会社北國銀行	3,676	2.6
株式会社みずほ銀行	2,742	2.0

（注）1. 上記日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は7,060千株です。
2. 上記株式会社日本カストディ銀行（信託口）の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は4,490千株です。
3. 株式会社日本カストディ銀行（信託E口）は、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引」に係る信託財産の委託先です。なお、上記委託先が所有している当社株式は、連結財務諸表および財務諸表において自己株式として表示しています。
4. 2025年11月10日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、株式会社みずほ銀行およびその共同保有者であるみずほ信託銀行株式会社、アセットマネジメントOne株式会社が2025年10月31日現在でそれぞれが株式を所有している旨が記されているものの、当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。

株主構成の推移



株主還元と配当性向の推移



※2026年3月期を基準とした1株当たり配当にて表示
※2021年3月期は、創業70周年を記念し、1株当たり3.3円（分割前10円）の記念配当を実施
※2024年3月期は、連結業績を踏まえるとともに東京本社の移転を記念し、1株当たり3.3円（分割前10円）の記念配当を実施
※2026年3月期は、創業75周年を記念し、1株当たり3.3円（分割前10円）の記念配当を実施

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いただけます。



サステナビリティ情報
https://about.goldwin.co.jp/sustainability

- サステナビリティ方針とマテリアリティ
- 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いただけます。

〈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20社、関連会社2社（2026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〉

2026年3月期（2025年4月1日～2026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。

