

査読論文

スポーツウェア企業の成長プロセスと経営戦略に関する考察 ——ゴールドウインの事例——

畑中 艶子

国際ファッション専門職大学

＜要旨＞

日本において、スポーツウェア関連企業の創業と成長プロセス、そして経営戦略に関する研究は数多くない。本稿はスポーツウェアが健康・生命の輝きに密接に関係していることを、株式会社ゴールドウインの成長プロセスと経営戦略を通して明らかにする。創業者の西田東作は創業当初から「世界一の商品を作る」、「世界一の会社にする」という高い志を持つ。その後、スポーツウェアに着目し、自社で及ばないところは海外企業と戦略的提携等により市場の拡大を図っていた。ファッションは流行に応じたデザインを求めるが、スポーツウェアはデザインのみならず、素材、パターン、縫製等で機能性も確保しなければならない。ゴールドウインは衣服の機能美を追求することにより自社の価値創造へと繋がった。そしてコロナ禍のなか、実需型の経営戦略がさらに真価を発揮できたのである。創業者の先見性のある経営戦略は、現在苦戦している企業にとって参考になると考える。

キーワード：創業、成長プロセス、経営戦略、スポーツウェア、健康

1 はじめに

本稿はスポーツウェア専門メーカーである株式会社ゴールドウイン（英文名は GOLDWIN INC.、以下、ゴールドウインと称する）の事例を取り上げ、ゴールドウインはどのように消費者の健康と生命（いのち）に配慮し、創業時からの独自の経営戦略により成長してきたのかを考察する。ゴールドウインの創業から成長におけるプロセスと経営戦略のキーファクタを抽出することは本稿の目的である。

本研究に至った背景は2点ある。一つは、COVID-19（新型コロナウイルス感染症、以下コロナと称する）のなか、2021年8月に東京オリンピック、パラリンピックが開催され、また2022年2月に冬季の北京オリンピック、パラリンピックも開催された。世界各国のアスリートの活躍を陰で

支えたのはスポーツウェアである。スポーツウェアにはデザイン性が重要ではあるが、機能性や着心地も重要である。田村（2005）は「同じ気温、同じ湿度でも、着ている衣服の素材によって快、不快の感じ方が違うのは、汗が身体を冷やす働きをしなかった場合である。また人が動くとき『圧力がかかる』『服と肌が触れ合う』『摩擦が起きる』といった力学的な捉え方もある」¹⁾と言及している。すなわちスポーツウェアの素材の種類、吸湿性、肌触り、耐久性、布地の織り方等により商品が異なる。ゴールドウインはスポーツウェアのデザイン性だけでなく、機能性や着心地も重視し、また、アスリートの競技のみならず、人々の日常運動や健康もサポートしている。もう一つは、2022年9月5日現在、東京商工リサーチの調査によると、コロナ関連の経営破たん（負債1000万円以

上)が全国で累計3996件に上った。そのなかで、小売店の休業が影響したアパレル関連企業の倒産社数は299件である²⁾。

近年、少子高齢化が進むなか、日本のアパレル産業は市場の縮小や飽和状態が続いている。また、コロナにより日本各地で緊急事態宣言や蔓延防止措置が発令された際、アパレル関連企業の収益も同時に影響を受けていたという特徴がある。2020年5月15日に経営破綻した株式会社レナウンはその一例である³⁾。しかし、この状況下で消費者は健康・生命(いのち)への関心が高まり、健康・生命(いのち)により服には新たなビジネスチャンスが生まれた。このようにビジネス環境が変化したにも関わらず、スポーツウェア関連企業の持続的な成長や経営戦略に関する研究は数多くない。海上(2019)は卓球・ゴルフ用具関連企業の経営戦略について考察したが、スポーツウェア(衣服)関連企業の成長に言及していない。

コロナ禍で一層真価を発揮したゴールドウインの実需型の経営戦略への本稿の考察は、現在苦境に立たされているアパレル関連メーカーや小売業の経営者、そして起業を計画している経営者の戦略策定に参考となるものと考え。

2 成長プロセスと経営戦略の時系列展開

Penrose, E. (1995)によると、企業の「成長」は単純な量的な増加だけでなく、規模の増大や質の向上も含まれる。すなわち「進化と変化」を伴うものとして捉えられる⁴⁾。野中(2002)は、「企業成長の基本的な内部要因は資源の有効利用に関係があり、そのなかで特に重要なのは、仕事を通じて日々蓄積される経験や知識の増大であること、知識の蓄積は組織能力全体の向上と繋がり、企業が既存の製品市場で拡大するための源泉であること」⁵⁾を言及した。筆者は、企業の成長は単に時間の流れに任せるのではなく、時間と共に外部環境や内部環境の変化に関する先見性を持ち、常に事業を進化させていくことによって可能となり、進化するプロセスの中で、経営戦略を動的に捉え

なければならないと考える。すなわち、1) 経営トップの先見性が必要である。企業の経営トップの知識や経験の増大と共に、企業が自社の資源から引き出せるサービスをより有効に生かす方法を探し、成長プロセスのなかでさらなる拡張のインセンティブを生んでいく。2) 企業が活動する競争市場のビジネス・エコシステムを考慮しなければならない。なぜなら、1つの製品をつくるのに原材料の調達や流通など、数十社ないし数百社の組織の資産を活用することもあるほどの、広範囲に分散したビジネス・エコシステムを形成しているからである。このため、ビジネス・エコシステムでの相互的な目的認識と共同歩調をとる必要性が生じてくる。3) 経営戦略に基づき競争での優位を獲得しなければならない。伊丹(2012)は、「経営戦略とは『将来のありたい姿』と『そこへ至るための変革のシナリオ』、その二つからなるものである。『ありたい姿』が流れの終着点を示し、『変革のシナリオ』がそこまでの行程を示す。その二つからなる流れの設計が、経営戦略というものである」⁶⁾と定義し、畑中(2017)は「経営戦略とは、競争優位を得る或いは目的を達成するため、企業の内部組織や外部環境を考慮して想定する立体的なシナリオと行動指針である」⁷⁾とのべた。沼上(2009)はシナリオを描くだけでなく、技術力やマーケティング力、資金力など拮抗している場合には、他社より時間を稼ぎ、次の一手をさらに考えるための時間的余裕を得る。または、1回だけの先手を打つのではなく、先手を打ち続け、差別化の連鎖を起こすことが最も重要である⁸⁾としている。従って、経営戦略の策定と成長プロセスは時間の流れと共に展開していく必要がある。ゴールドウインの創業者は「世界一の商品を作る」、「世界一の会社にする」という高い志を持ち、組織をアットホーム(内部環境)のように作り、時代の変化(外部環境)とともに先手(スポーツウェアへの転換・拡大)を打ち続けたのである。

3 日本国内のスポーツウェア市場とゴールドウインの概況

表1 スポーツアパレル市場規模推移・予測
(単位：百万円)

No.	種類	2019年		2020年		2021年(見込み)		2022年(予測)	
		出荷金額	構成比%	出荷金額	構成比%	出荷金額	構成比%	出荷金額	構成比%
1	トレーニングウェア	132,120	23.52%	114,630	23.50%	127,860	23.90%	132,150	23.98%
2	アウトドアウェア	121,300	21.59%	115,500	23.68%	118,000	22.06%	120,000	21.73%
3	ゴルフウェア	90,900	16.18%	79,400	16.28%	91,000	17.01%	96,000	17.38%
4	ライフスタイルウェア	62,200	11.07%	53,300	10.93%	61,210	11.44%	62,990	11.41%
5	サッカー・フットサルウェア	28,400	5.05%	24,450	5.01%	26,660	4.98%	27,460	4.97%
6	野球・ソフトボールウェア	25,350	4.51%	21,100	4.33%	21,560	4.03%	22,340	4.05%
7	テニスウェア	19,780	3.52%	16,200	3.32%	17,000	3.18%	16,000	2.90%
8	陸上競技・ランニングウェア	13,340	2.37%	11,330	2.32%	12,390	2.32%	12,700	2.30%
9	スイムウェア	12,310	2.19%	7,290	1.49%	10,030	1.87%	10,570	1.91%
10	バスケットボールウェア	10,480	1.87%	8,300	1.70%	9,090	1.70%	9,280	1.68%
11	スキースノーボードウェア	9,900	1.76%	7,800	1.60%	8,000	1.50%	8,400	1.52%
12	その他ウェア	35,750	6.36%	28,500	5.84%	32,200	6.02%	34,300	6.21%
	合計	561,830	100.00%	487,800	100.00%	535,000	100.00%	552,190	100.00%

出所：株式会社矢野経済研究所（2021年12月7日）「スポーツアパレル市場規模推移・予測」より引用 https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2868 2022年8月12日閲覧。

表2 国内スポーツウェア関連企業の比較
(単位：百万円)

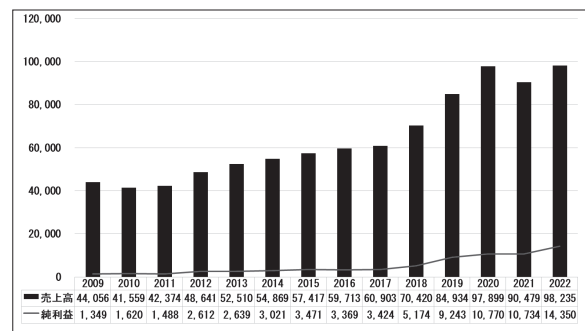
順位	社名	創業(年)	各社創業時の主要商品・事業	各社2022年現在の主要事業内容	売上高	純利益	売上高純利益率(%)	備考
1	株式会社シマノ	1921	自転車部品のフリースポーツウェア	自転車部品、釣具、ロウイング関連用品等の開発・製造・販売	546,515	115,937	21.2%	2021年12月決算期
2	株式会社アシックス	1948	バスケットボールシューズ	スポーツシューズ類、スポーツウェア類、スポーツ用具類、スポーツ用品等の製造販売	404,082	9,402	2.3%	2021年12月決算期
3	美津濃株式会社	1906	洋品雑貨のほか野球ボール	スポーツ用品の製造・販売(ベースボール、スポーツウェア、シューズ、ゴルフ用品)	172,744	7,717	4.5%	2022年3月決算期
4	グローブライド株式会社	1958	輸出用スキー用品、スポーツ用品の製造・販売	スポーツ用品関連事業	120,684	9,567	7.9%	2022年3月決算期
5	株式会社デサント	1935	商店	スポーツウェアの製造・販売	108,892	6,229	5.7%	2022年3月決算期
6	株式会社ゴールドウイン	1951	靴下	繊維製品を中心に各種スポーツウェアの製造・販売	98,235	14,350	14.6%	2022年3月決算期
7	ヨネックス株式会社	1946	桐木栓、木製ウキ	バドミントン、テニス、ゴルフ等のスポーツ用品の製造・販売	74,485	5,780	7.8%	2022年3月決算期

出所：各社の有価証券報告書をもとに筆者作成。

矢野経済研究所は2022年のスポーツアパレル国内市場規模を、メーカー出荷金額ベースで5521億9000万円と予測している(前年比103.2%)⁹⁾(表1参照)。ゴールドウインは国内主要スポーツウェア関連企業のなかで、2022年3月末決算期の売上高は982億3500万円であり、2022年現在第6位に位置する(表2参照)。

1950年、富山県小矢部市で創業したゴールドウインはマルチブランドのスポーツウェア企業と

して、現在東京本社および子会社15社と関連会社3社で構成され、日本国内を中心に事業展開してきた。繊維製品を中心に各種登山用ウェア、マリナーウェア、アウトドア用品、アスレチックスタイル関連商品、トレーニングウェア、テニスウェア、フィットネスウェア、スイムウェア、ゴルフウェア、ラグビーウェア、スキーウェア、スノーボードウェア、モーターサイクルウェアおよび関連商品を製造・販売を行い、また、機能アンダーウェア、ハイテックウェア(防塵服)も取り扱っている¹⁰⁾。

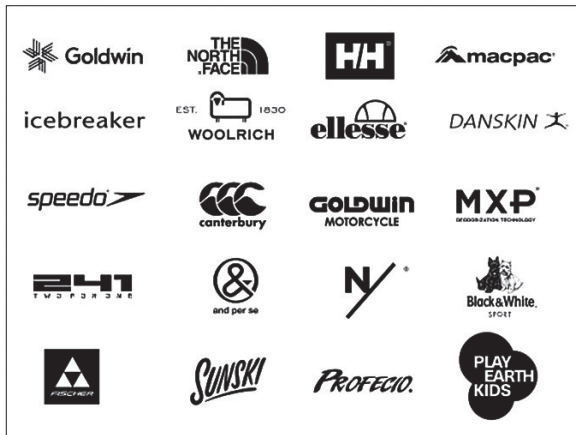


出所：ゴールドウインの各年度有価証券報告書をもとに筆者作成。

図1 ゴールドウインの売上高と純利益の推移 (2009～2022年3月決算期)(単位:百万円)

2022年3月末決算期では売上高は982億3500万円であり(前期比8.6%増加)、純利益は143億5000万円である(前期比33.7%増加)。また自己資本率は63.9%であり、売上高純益率は14.60%に達している。コロナ禍のなか、アパレル産業は全体的に低迷しているが、ゴールドウインはこの逆境をチャンスと捉え、キャンプ需要の高まりによるアウトドア商品の販売数量を拡大し、売上高と純利益両方とも過去最高の業績を達成したのである。また、販売において、直営と卸の2つのチャネルを用いて販売を行った。コロナが発生する前の2019年には直営店舗数は148軒であったが、2021年3月決算期に直営店舗数は164軒まで増えた。また2019年のEC販売の売上高60億3000万円であったが、2022年には131億1000万円に達した(図1参照)¹¹⁾。現在グループの従業員数は2997名である。Goldwinのブランドをはじめ、

THE NORTH FACE、speedo、PLAY EARTH KIDS など、20 銘柄のブランドを有している（図2 参照）。



出所：ゴールドウインの「ブランド紹介」より <https://corp.goldwin.co.jp/about/brands> 2022年2月25日閲覧。

図2 ゴールドウインの主要ブランド

4 保温性靴下の製造による創業

ゴールドウインの創業者である西田東作（ニシダトウサク）は、1925年に8人兄弟の末っ子として富山県小矢部市津沢の農家に生まれた。第二次世界大戦で兄弟二人を失った。終戦後の1950年、当時食糧も十分に確保できないなか、西田は富山県小矢部市の自宅に隣接する約40坪ほどの場所で、くず糸を紡いでガラ紡（紡績）を作った。西田は紡績工場で勤務していた経験があり、また義兄は東京でメリヤスの編み物職人だったことから、まずは親族や近所の女性たち20人ほどを集め、簡単なメリヤスの靴下やセーター、腹巻を作り、ビジネスを始めた。1951年にゴールドウインの前身である株式会社津遷メリヤス製造所を設立した。

創業当初には西田は資金がなかったため、中古の機械しか購入できず、また故障した編み機は自らの手で修理をし、出来上がった商品をリュックに詰めこみ、地元やほかの県に出向き販売を行っていた。そのとき、西田は商売が小さいながらも「世界一の商品を作る」、「世界一の会社にする」という強い思いをよく口にしていました。また、気さくな性格を持ち、多くの社員に声を掛け、アットホー

ムな現場で一致団結の組織づくりに力をいれた。創業当初より西田の経営者としての勢いと強さ、溢れるエネルギー、そしてカリスマ性には多くの人が魅せられ、従業員だけでなく、これまで提携してきた世界中の会社が西田に信頼を寄せていた。当時の社員は口を揃えて「とにかく家庭的な雰囲気だった。お互いが助け合っていた」と話しており、ゴールドウインにおいて「社員が財産」なのである¹²⁾。

5 スポーツウェアへのビジネス転換

ゴールドウインの創業後の業績が徐々に拡大したが、順風満帆とは言えなかった。当時靴下の商品を生産できる企業が多く、類似品が出回ると、ゴールドウインの製品がすぐ売れなくなり、返品された商品は山のような在庫となった。そのとき、西田は苦境を乗り越えるには、いいモノを作りつづけるしかないと考えた。試行錯誤の末、登山ソックス商品の原毛にこだわった。この商品の単価はけっして安くはないが、丈夫で長持ちすることから品質の良さが寒い地域に住む消費者に認められた。

西田は経営者として品質にこだわると同時に、市場に対しても鋭い先見性を持っていた。創業3年目の1952年に西田はスポーツウェア専門メーカーへと経営戦略の転換を考えた。スポーツウェアに集中しようという思惑は、創業の前年に開かれた水泳の全米選手権1500m競技でフジヤマのトビウオと呼ばれた古橋廣之進選手が世界記録で優勝したことからヒントを得ていた¹³⁾。日本もいずれ平和になり、スポーツの時代が必ず来ると直感した西田は、1963年に社名をゴールドウインに変更した。社名変更のきっかけは、オリンピックの発祥地であるギリシャにおいて、オリンピックの勝者に月桂樹の葉を冠にあしらって授け、勝利者を「ゴールド・ウイナー」と呼んだことである。そこから西田は「ゴールドウイン」の社名をつけたのである¹⁴⁾。

1964年、インスブルックで開催される冬季オリ

ンピックを視察するため、西田はヨーロッパへと渡った。一か月ほどの時間をかけ、イタリアからドイツ、イギリス、スイス、フランス、ノルウェー、そしてデンマークを回った。そのとき、西田は、1952年にフランスアルプスの中心部で生まれた世界最高峰のスキーウェアブランドである「フザルプ」の商品に衝撃を受けた。西田はヨーロッパのスポーツウェアのフォルムの機能的な美しさや技術を見て、それを生み出す高度な裁断技術を習得する必要性を感じ、驚いた。帰国後、体操、バレーボール、レスリングをはじめとする日本代表専用のユニフォームの製作に没頭した¹⁵⁾。

2000年、西田は勲四等旭日小綬章を授与された際、「早い時期に事業の中心にスポーツを選んだことは間違いなかった。スポーツは人々に健康と健全な精神をもたらすものとして、また見知らぬ人達と仲間となり、国境や人種や言葉を越えて友人を作り、広く世界の人々と交わり親交を深める重要な役割を果たすものと思う」と述べた¹⁶⁾。創業者の「先見性」のある経営戦略は企業の成長を導いたのである。

6 機能性スポーツウェアによるビジネスの拡大

1950～1960年代には、日本の経済が回復するなか、レジャースポーツのスキーは盛んになっていたが、スキー愛好家がスキーを楽しむ際、スキー専用のウェアが少なく、普段着のセーターやパンツを代用することが多かった。しかし、普段着のセーターやパンツは伸縮性に乏しく身体にフィットせず、スキーをする上で重要な前傾姿勢が十分にとれない。いわゆる割烹着のような服装でうまく滑ることができないのである。こうした状況のなかで、西田は消費者のニーズを掴み、ゴールドウインの長年のメリヤス製造の経験を生かした。素材である糸選びから一着一着の編み方までにこだわり、セーターの機能性とデザイン性を追求し、作り上げたスキーウェアとしての商品は、日常で着るセーターの作りとは全く異なる製法になった。

ゲレンデでゴールドウイン製のセーターを着たスキーヤーたちが気持ちよく滑り、美しく輝いたのである。その後、1975年にアメリカNo.1のアスレチックウェアメーカーであるチャンピオンプロダクトと技術提携をした。また1976年にイタリアの企業であるエレッセ（ブランド名「ellesse」）と契約し、高級スキーウェアの生産販売を開始した。さらに、1978年に世界で圧倒的な信頼を得ているアウトドア用品メーカー、アメリカのザ・ノース・フェイス（ブランド名「The North Face」）製品の輸入販売を開始し、その後、1994年に「ザ・ノース・フェイス」の日本における商標権を買い取ったのである¹⁷⁾。アメリカの「The North Face」ブランドの強みは、幾度とない境地遠征をサポートできる高機能アルパインウェアの製造技術を有することである。

例を挙げると、ゴールドウインが開発した身体機能を最大限にサポートする究極のアウトターがある。ゴールドウインはプロスキーヤーで登山家としても活躍している三浦雄一郎を10年以上に渡りサポートをし続けた。三浦が75歳でエベレスト登頂を果たした際、肌身離さず着用していたアウトターは「The North Face」ブランドである。マイナス40度の世界で、そして時に容赦なく吹き付ける強風から三浦を守った。その理由は、アウトター素材の中綿に光電子素材を使用し、汗の水蒸気を外へ透過させながら体の熱は逃がさない構造を実現したからである。この商品は外からの風をシャットアウトし、防風と保温機能を極限まで高めた。「まるで羽毛布団を着ているような暖かさだった」と三浦は当時を振り返っている。また、三浦が80歳の時に再びチャレンジしたエベレスト登頂で着用した「ヒマラヤンパーカ」と「ヒマラヤンパンツ」もゴールドウインの「The North Face」が手がけたものである¹⁸⁾。ゴールドウインの製品は健康を守るに留まらず、登山家の生命（いのち）の輝きをサポートしたのである。現在、アパレルはもちろん、テントやバックパック、トラベルウェアやデイリーウェアといった幅広い商品を展開し、

「The North Face」は日本人のライフスタイルに溶け込んでいった。

もう一つの例は、優れた機能性と利便性、そして着心地のよいヨットウェアがある。世界中のセイラーから高い支持を持つ「HELLY HANSEN」というブランドは、1877年に船乗りだったヘリー・ジュエル・ハンセンが自身の経験を生かし創設したブランドである。ゴールドウインは1983年に「HELLY HANSEN」とライセンス契約を結んでいた。2006年に世界一周のヨットレース「5 OCEANS CUP」で2位に輝いた海洋冒険家の白石康次郎が、着用していた「HELLY HANSEN」のヨットウェアも優れた機能性を持つ。当時ヨットウェアを開発する段階から、航海中にヨットの上で起こりうるさまざまな状況を想定した。保温性や防水性、耐熱性や耐衝撃に優れた強度の高い素材を用い、夜間の着用や突風、高波が突然起こる際にも1分以内でも着脱できるように作り上げた。また、ロープやナイフなどのライフライングッズの収納と取り出しの容易性や利便性も考慮し、ポケット収納も多く備えられた。さらにフードにはパットを貼り、物が飛んできた時頭部を守ってくれるようにデザインしたのである。このヨットウェアの機能性はもちろんのこと、着心地や利便性、あらゆるストレスの軽減も実現させたのである。

このほかに普段のスポーツやフィットネス用にも愛用される「Speedo (スピード)」というブランドの製品もある。ゴールドウインは2007年にイギリスに本拠地を置く国際的な水着メーカーである「Speedo (スピード)」とライセンス契約を締結した。その翌年に世界同時にLZR Racer (レーザーレーサー) が発表された。また、イギリスのスピードと契約を交わしていたマイケル・フェルプス水泳選手は2008年の北京オリンピックで8個の金メダルを獲得し、世界で1大会における金メダル獲得数が過去最高となった。ゴールドウインはスピードとの商品開発のなかで、ポリウレタン素材を採用し強い着圧でボディーの凸凹を抑えることによって、水の抵抗を抑えタイムの短縮を可能に

したのである。例えば、選手は競泳中飛び込み時や泳いでいる際に変化する筋肉の動きを考慮し、静止中だけでなく、様々な動的な動きの記録を参考にした。また、水泳に限らず、より着心地の良い服を生み出すため、3次元の形状やパターンメイキングも採用した。さらにオリンピック競泳メダリストの松田丈志選手をはじめ、多くの日本人トップスイマーの体型データを研究した結果、日本人の体型にフィットする水着の開発に成功した。その後、「Fastskin LZR Racer J」といった進化版は水泳選手だけでなく、現在スポーツジムに通う多くの一般人にも愛用されている¹⁹⁾。

7 成長プロセスなかの価値創造

ゴールドウインは「スポーツファースト」を掲げ、スポーツウェアから健康・生命(いのち)の支えとなり、地域社会にも貢献している。1986年に防塵服をはじめとする、特殊環境作業衣(ハイテックウェア)の開発・販売を行い、1999年に障がい者福祉を支援する「北陸ウェルフェアゴルフトーナメント」への協力を開始した。2000年以降、障害者用製品、子育てサポートウェアなどにも力を注いでいる。ゴールドウインは、2016年にボッチャのユニフォーム開発を機に、パラスポーツ用のウェアや装具開発のプロジェクトを始めた。2017年にはボッチャ協会とゴールドパートナー契約を締結した。また、ゴールドウインが各競技団体と契約をし、日本代表スポーツ選手へのウェア提供も行っている。そのウェアのデザイン性と機能性の特徴は以下のようになっている。

デザインコンセプトは、縁起の良い吉祥文様である「蜻蛉(とんぼ)」の複眼と、成長を表す「麻の葉」を重ねて構成した円形をモチーフに、チームのテーマである「一丸・和」を表現した。白ベースをホーム用として、アウェイ用には赤ベースと青ベースで、計3カラーのユニフォームを展開した。機能面においては、ゲームシャツの脇の部分に伸縮素材を使用した。身体の動きに追従するゴールドウイン独自の立体パターン設計「EZ



出所：ゴールドウインのサステナビリティニュースリリース（2021年7月14日）

「ラグビーのユニフォームでも採用された立体成型技術を導入 ゴールドウイン 2021年のポッチャ日本代表ユニフォームを発表」より引用。 <https://corp.goldwin.co.jp/info/page-28543> 2022年2月25日閲覧。

写真1 ゴールドウインと日本ポッチャ協会が発売した2021年日本代表のユニフォーム

MOVE[®]」(イージームーブ)を採用し、ポッチャで重要となる腕周りの可動をスムーズにしている(写真1参照)²⁰⁾。

ゲームパンツでは、車いすに長時間座ると、肌に生地縫い目が当たって傷や褥瘡(じよくそう)ができやすくなるため、縫い目をフラットにするゴールドウイン独自の「SMART SEAM[®]」(スマートシーム)テクノロジーを採用し、肌へのあたりや擦れを軽減した。特に、臀部は、ラグビーのユニフォーム開発で確立した立体成型技術によって体型にフィットする曲面を実現し、縫い目をなくしたのである²¹⁾。

ゴールドウインの価値創造は常に社会環境の変化に対応している。2021年NHKが公開した厚生労働省のデータによると、2020年の1年間に日本国内新生児の数はおよそ84万人で、統計開始以来最低となった²²⁾。このような少子化が止まらないなか、企業の成長やビジネスはどのように維持できるのか、悩む企業は少なくない。新たな市場を作り出すためにゴールドウインはスポーツウェアに留まらず、子育てサポートウェアの開発にも取り込んでいる。2021年9月、ゴールドウインは「THE NORTH FACE」ブランドで初めて日本人

の肩の形状にフィットする抱っこ紐「Baby Compact Carrier」を発売した。この商品は日本人の肩の形状にフィットしやすい設計を追求し、荷重の負担を分散させ軽減させるハーネス形状やスライド可能なブリッジベルトを使用し、通気性を考慮したメッシュ構造などの機能を採用した。また、付属しているスタッフサック(収納袋)は、洗濯用のネットとしても使用することが可能とし、汚れやすい抱っこ紐を衛生的に保つための工夫も施されている。さらに、「Baby Compact Carrier」には、別売りの「THE NORTH FACE」のブランケット「Baby Shell Blanket」をショルダーのデジチェーンに通して簡単に取り付けられる特徴もある²³⁾。

ゴールドウインの成長プロセスのなかで、価値創造は経営戦略の重要なキーファクタである。価値創造の具体的な方法として、1) スポーツウェアのものづくりのプラットフォームの構築。機能美を徹底的に追求し、ウェアのデザインだけでなく、機能性と美しさの両方を重視している。このため、自社のコア・コンピタンスを強固にするのみならず、協力工場や海外ブランドなどのパートナーと共同で技術開発や製造を行う。2) ブランド価値の訴求システムの構築。マーケティングの力を発揮し、スポーツのものづくりのプラットフォームで形にした機能美を付加価値として消費者に伝え、消費者とブランドの物語と世界観を共有することで成長したのである。例えば①広告宣伝において、ものづくりに込められたブランド物語の共有、②販売促進において、着用して初めて感じる機能美の共有、③店舗設計において、五感に訴えるブランドの世界観の共有、④顧客満足において、販売員のおもてなしの提供、⑤価値持続において、リペアやメンテナンスによる価値の維持、である。ゴールドウインの実需型の価値創造の経営戦略は、自社の従業員のみならず、取引先や顧客とも共有できたのである。

8 おわりに

ゴールドウインの創業者西田は、戦後の貧しい環境のなか、消費者にあたたかい靴下や腹巻を提供しようと考え会社を設立した。資金もなく新品の機械も買えない時代だったが、西田は従業員達とアットホームな作業場を作り、一致団結の強靱な組織をつくりあげた。また経営者である西田は創業当初から「世界一の商品を作る」、「世界一の会社にする」という高い志を持った。その後、スポーツウェアに着目し、海外の技術を積極的に取り入れ、自社で及ばないところは海外企業と戦略的提携により市場の拡大を図っていった。当初は海外の優れた商品ブランドとライセンス契約をするカタチで日本に商品を輸入していた。その際、世界で名を馳せるフザルプ、チャンピオン、エレッセ、ザ・ノース・フェイスといった海外ブランドとのライセンス契約を締結し、戦略的提携により成功した。こうした戦略的提携は商品の開発力と製造技術力が大きく向上するのみならず、スポーツ・アパレル・メーカーとしての競争力も高めた。その後、商品の製造コストを抑えるため、1995年に中国北京市に現地資本と合弁会社（北京奥冠英有限公司）を設立した。今日までアウトドア関連商品、アスレチック関連商品、ウインター関連商品など、幅広い市場で商品展開できたのは西田の先見性が功を奏したのである。

水泳、ヨット、登山など数多くのアスリートたちはゴールドウインのスポーツウェアを着用し、オリンピックなどの競技で歴史に残るよい成績を取めた。また、登山家の三浦はゴールドウインのウェアを着用し、75歳、そして80歳になっても世界最高峰のエベレストに登頂することができた。ゴールドウインの商品はスポーツの範疇を超え、まさにアスリートたちの生命（いのち）を輝かせたともいえる。また、身体障害者の人々への商品づくりには、車いすに長時間座る人のため、ゲームパンツの生地こだわらだけでなく、縫製作業のなか縫い目をフラットにするなど、ゴールドウイン独自の技術を用い、肌へのあたりや擦れを軽減

した。さらに、日本国内の少子化にも対応し、次世代の子どもたちのために開発された抱っこ紐は、日本人の肩の特徴を考えながら作り上げた。これらの商品の機能性への追求は、すべて顧客目線で、一人ひとりの健康を最大限に配慮したものである。

ファッションは流行とお洒落が求められるが、スポーツウェアにおいてはデザインのみならず、素材、パターン、縫製などを考慮しながら機能性も確保しなければならない。また、スポーツウェアには普遍的な機能性と特殊な機能性を合わせ持つことが可能であり、機能性に美的なセンスを付け加えることは、ビジネスの更なる価値創造や企業の持続的成長につながる（表3参照）。

表3 ゴールドウインの成長プロセスと経営戦略の時系列展開

年	主力ブランド	経営戦略のキーファクタ
1950 ～ 1951	なし	世界一の商品を作る、世界一の会社にする
1952 ～ 1963	なし	スポーツはメジャーになると予測。素材にこだわり、市場拡大を図る
1964 ～ 1999	あり (海外他社のブランド中心)	海外の有名スポーツブランドと戦略的提携。製造技術の向上を目指す
2000 ～ 2022	あり (海外他社と自社ブランド20銘柄)	最先端の技術による価値創造。スポーツを超え、健康・生命(いのち)の輝く社会へ

出所：筆者作成。

スポーツウェアはデザインや企業利益を考える前に、まずは着用する人の着心地を考え、健康な衣服を提供することが、ゴールドウインの成功の鍵となった。このような取り組みがあるからこそ、コロナ禍のなか、ゴールドウインはその逆境をチャンスと捉え、アウトドア製品の販売拡大に繋がり、2022年3月決算期には、売上高は982億3500万円、純利益は143億5000万円という最高の業績を残した。

本稿は、ゴールドウインの事例考察を通して、スポーツウェアと健康・生命（いのち）の輝きの

関係性を明らかにした。ゴールドウインの成長プロセスと経営戦略のキーファクタは中小・零細アパレル企業および起業を考える経営者にとって参考になることを期待している。

本研究の課題として、ゴールドウインの事業統括本部の担当者にインタビューを行い、今後の展望について話を伺う予定である。

注

- 1) 田村照子 (2005)「適当な湿気 (しっけ)」『水の文化』21号、ミツカン水の文化センター。
<https://www.mizu.gr.jp/kikanshi/no21/04.html>
2022年2月20日閲覧。
- 2) 東京商工リサーチ (2022年9月5日)「コロナ破たん 最多は飲食業の631件 建設、アパレル、食品卸、宿泊が続く」
https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20220905_01.html
2022年9月5日閲覧。
- 3) 株式会社レナウン「民事再生手続開始等に関するお知らせ」
https://www.renown.com/ir/release/2020/12h587000000573catt/pdf_ir200515.pdf
2020年8月16日閲覧。
- 4) Penrose, E. (1995)、pp. 1-2, 邦訳 21-22 頁。
- 5) 野中郁次郎 (2002)、141 頁。
- 6) 伊丹敬之 (2012)、9 頁。
- 7) 畑中艶子 (2017)、17 頁。
- 8) 沼上 幹 (2009)、180-181 頁。
- 9) 株式会社矢野経済研究所 (2021年12月7日)「スポーツアパレル市場規模推移・予測」
https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2868
2022年8月12日閲覧。
- 10) ゴールドウインの2022年3月期の「有価証券報告書」1-5頁、2022年9月23日、株式会社ゴールドウイン。
- 11) ゴールドウインの会社概要、2022年3月期の「有価証券報告書」3-17頁、ゴールドウイン2022年の決算説明資料
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8111/ir_material_for_fiscal_ym/99936/00.pdf、2022年の決算説明資料
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8111/ir_material_for_fiscal_ym/117502/00.pdf 2022年9月23日閲覧。

- 12) ゴールドウインの歩み
<https://corp.goldwin.co.jp/techlab/history/the-beginning-of-goldwin/>
2021年11月30日閲覧。
- 13) ゴールドウインの歩み
<https://corp.goldwin.co.jp/about/history>
2022年3月1日閲覧。
- 14) ゴールドウインの社名の由来
<https://corp.goldwin.co.jp/about/found>
2022年3月1日閲覧。
- 15) ゴールドウインの歩み
<https://corp.goldwin.co.jp/about/history>
2022年3月1日閲覧。
- 16) ゴールドウインの創業者 (故 西田東作) 設立のきっかけ
<https://corp.goldwin.co.jp/about/found>
2022年9月17日閲覧。設立のきっかけ
<https://corp.goldwin.co.jp/about/found>
2022年3月1日閲覧。
- 17) ゴールドウインの歩み
<https://corp.goldwin.co.jp/about/history>
2022年3月1日閲覧。
- 18) GOIDWIN TECH LAB ザ・ノースフェイス「三浦雄一郎氏 エベレスト登頂ウェア」
<https://corp.goldwin.co.jp/techlab/history/the-north-face-yuichiro-miura/>
2021年11月30日閲覧。
- 19) GOIDWIN TECH LAB ヘリーハンセンより「白石康次郎氏 世界一周ヨットウェア」
<https://corp.goldwin.co.jp/techlab/history/helly-hansen-kojiro-shiraishi/>、ゴールドウインのスピード「レーザーレーサー」GOIDWIN TECH LAB より
<https://corp.goldwin.co.jp/techlab/history/peedo-lzr-racer/>
2021年11月30日閲覧。
- 20) ラグビーのユニフォームでも採用された立体成型技術を導入 ゴールドウイン2021年のボッチャ日本代表ユニフォームを発表」、
<https://corp.goldwin.co.jp/info/page-28543>
2022年2月25日閲覧。
- 21) ゴールドウインのサステナビリティニュースリリース (2021年7月14日)「ラグビーのユニフォームでも採用された立体成型技術を導入 ゴールドウイン2021年のボッチャ日本代表ユニフォームを発表」、
<https://corp.goldwin.co.jp/info/page-28543>
2022年2月25日閲覧。

22) NHK (2021年6月4日 16時12分配信) 『『出生率』去年1.34 5年連続で前年下回る『出生数』は最少に』 <https://www3.nhk.or.jp/news/html/20210604/k10013067521000.html> 2022年3月7日閲覧。

23) ゴールドウインのニュースリリース (2021年8月26日) 「ゴールドウイン テック・ラボ」で研究開発されるアウトドアギアの知見を生かす「THE NORTH FACE」から初の抱っこ紐「Baby Compact Carrier」発売、日本人の肩形状にフィットするショルダーパターン設計、<https://corp.goldwin.co.jp/info/page-28656> 2022年2月25日閲覧。

付記

本稿は、国際ファッション専門職大学共同研究助成を受けた研究成果の一部である。畑中艶子 (2022) 「ファッションと健康・生命 (いのち) の輝き」 (国際ファッション専門職大学大阪産学連携研究会代表・富澤修身編集『国際ファッション専門職大学共同研究 2021年度報告書 SDGs と大阪・関西万博、ファッションにできることは』国際ファッション専門職大学大阪産学連携研究会発行、2022年3月、第2章、28-46頁) の一部を基に作成した。

謝辞

『関西ベンチャー学会誌』編集委員会の先生方をはじめ、査読の先生方から貴重なコメントをいただいた。ここに記して心より御礼申し上げる。

主要参考文献

Iansiti, M. and Levien, R. (2004) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston. (杉本幸太郎訳 (2007) 『キーストーン経営戦略 イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社)。

Penrose, E. (1995) *The Theory of The Growth of The Firm*, Third Edition, Oxford University Press (日高千景訳 (2010) 『企業成長の理論 第3版』ダイヤモンド社)。

伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理 (第4版)』日本経済新聞社。

海上泰生 (2019) 「スポーツ用品製造業の経営戦略」『日本公庫総研レポート』No. 2019-3、日本政策金融公庫総合研究所。

齋藤れい (2021) 「スポーツ用品市場の拡大に伴うスポーツメーカーとSPAの現状比較——2015年から2019年の分析——」『スポーツ産業学研究』Vol. 31、No. 2、日本スポーツ産業学会、127-140頁。

沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法——時間展開・相互作用・ダイナミクス』日本経済新聞出版社。

野中郁次郎 (2002) 『企業進化論 情報創造のマネジメント』日本経済新聞社。

畑中艶子 (2017) 『ツリー型経営戦略視点による食品企業の経営戦略』博士論文、立命館大学。

インターネット参考資料

NHK (2021年6月4日) 『『出生率』去年1.34 5年連続で前年下回る『出生数』は最少に』 <https://www3.nhk.or.jp/news/html/20210604/k10013067521000.html> 2022年3月7日閲覧。

株式会社アシックス <https://corp.asics.com/jp> 2022年9月23日閲覧。

株式会社ゴールドウインの「会社概要」 <https://corp.goldwin.co.jp/about/company> 2022年3月1日閲覧。

株式会社ゴールドウインの「ブランド紹介」 <https://corp.goldwin.co.jp/about/brands> 2022年2月25日閲覧。

株式会社ゴールドウインの「歩み」 <https://corp.goldwin.co.jp/about/brands> 2022年3月1日最終閲覧。

株式会社ゴールドウインの「各年度有価証券報告

- 書」<https://corp.goldwin.co.jp/ir> 2022年3月6日閲覧。
- 株式会社ゴールドウインの2021年3月期の「決算説明と中期5ヵ年経営計画」p.4、2021年5月21日閲覧。
- 株式会社ゴールドウインの「GOLDWIN_integrated2021_chapter2 (ゴールドウインの総合レポート第2章『価値創造ストーリー』)」<https://corp.goldwin.co.jp/ir/integrated> 2022年3月1日閲覧。
- 株式会社ゴールドウインの「GOIDWIN TECH LAB」<https://corp.goldwin.co.jp/techlab/history/> 2021年11月30日閲覧。
- 株式会社ゴールドウインの「サステナビリティニュースリリース」(2021年7月14日)「ラグビーのユニフォームでも採用された立体成型技術を導入 ゴールドウイン2021年のポッチャ日本代表ユニフォームを発表」、<https://corp.goldwin.co.jp/info/page-28543> 2022年2月25日閲覧。
- 株式会社ゴールドウインの「ニュースリリース」(2021年8月26日)「ゴールドウイン テック・ラボ」で研究開発されるアウトドアギアの知見を活かす「THE NORTH FACE」から初の抱っこ紐『Baby Compact Carrier』発売、日本人の肩形状にフィットするショルダーパターン設計」、<https://corp.goldwin.co.jp/info/page-28656> 2022年2月25日閲覧。
- 株式会社シマノ <https://www.shimano.com/jp/> 2022年9月23日閲覧。
- 株式会社デザート <https://www.globeride.co.jp/about/> 2022年9月23日閲覧。
- 株式会社レナウン「民事再生手続開始等に関するお知らせ」https://www.renown.com/ir/release/2020/2012h587000000573catt/pdf_ir200515.pdf 2020年8月16日閲覧。
- グローブライド株式会社 <https://www.globeride.co.jp/> 2022年9月23日閲覧。
- 田村照子(2005)「適当な湿気(しっけ)」『水の文化』21号、ミツカン水の文化センター。
<https://www.mizu.gr.jp/kikanshi/no21/04%.html> 2022年2月20日閲覧。
- 東京商工リサーチ(2022年9月5日)「コロナ 破たん 最多は飲食業の631件 建設、アパレル、食品卸、宿泊が続く」https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20220905_01.html 2022年9月5日閲覧。
- 美津濃株式会社 <https://corp.mizuno.com/jp> 2022年9月23日閲覧。
- ヨネックス株式会社 <https://www.yonex.co.jp/> 2022年9月23日閲覧。