

INTEGRATED REPORT 2024

株式会社オンワードホールディングス 統合報告書

ONWARD



MISSION STATEMENT

オンワードグループのミッションステートメント

ホ シ

ヒトと地球に 潤いと彩りを

「社員の多様な個性をいかしたお客さま中心の経営」により
地球と共生する「潤いと彩り」のある生活づくりに貢献する

『生活文化創造企業』

として前に進み続ける



編集方針

本統合報告書は、ステークホルダーの皆さまにオンワードホールディングスの価値創造ストーリーを分かりやすく伝えるために、当社グループが目指す姿と社会に提供していく価値、それらを実現するための戦略や経営基盤など、財務とESGに関する情報を総合的にまとめています。本年度は、4月に発表した「ONWARD VISION 2030」の戦略をテーマに、企業価値向上に向けて進めている様々な取り組みの方向性と内容についてご説明しています。

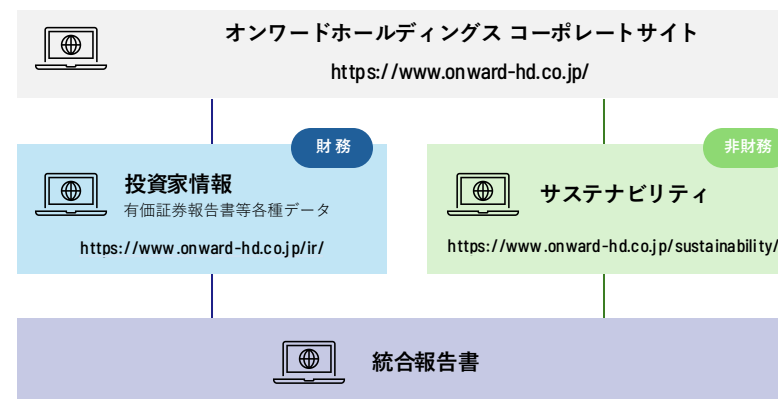
本統合報告書の編集にあたっては、経済産業省の「価値共創ガイダンス2.0」およびIFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

対象期間	2023年度（2023年3月～2024年2月）
対象範囲	株式会社オンワードホールディングスおよび子会社 （一部に2023年度以前や2024年度以降の活動等を含む）
発行年月日	2024年11月29日

ディスクレーマー

本統合報告書に記載されている将来に関する記述は、当社が本統合報告書発行までに入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。

情報開示体系



Contents ONWARD INTEGRATED REPORT 2024

- 01 ミッションステートメント
- 02 編集方針、情報開示体系等
- 03 トップメッセージ



- 04 価値創造の歴史（沿革）

- 05 価値創造のプロセス

- 06 強みの源泉

事業の全体像／お客さまとの長く、深いつながりに導くブランド群
ミッションステートメントの実現に向け“つながる”事業群／リアル×デジタル
人的資本経営／バリューチェーン

- 07 オンワードグループ独自の強み・成長のエンジン

オンワードグループ独自の強み・成長のエンジン
コラム | 企画・ブランド開発
コラム | 生産
コラム | オンワード・クローゼット セレクト (OCS)

- 08 経営戦略・経営目標

- 09 CFOメッセージ



- 10 サステナビリティ

- 11 社外取締役対談



- 12 マネジメントチーム

- 13 財務データ

生活文化の創造を通して社会的価値と企業価値の最大化を目指します

1927年に榎山純三氏が紳士既製服を販売する「榎山商店」を設立してから今年で97年目を迎えます。当社は創業以来、人々の生活に潤いと彩りをご提供するという考え方を脈々と受け継いできました。2021年4月に発表した中長期経営ビジョン「ONWARD VISION 2030」ではその想いにサステナビリティ経営の視点を取り入れ、目指していく姿を「ヒトと地球に潤いと彩りを」と定義しました。当社はこれからも地球と共生しながら成長を続けていきます。

株式会社オンワードホールディングス
代表取締役社長

保元 道宣



— 2023年度の振り返り

2023年度の業績は、売上高は前期比7.7%増の1,896億円、営業利益は2008年度以降の最高値となる113億円、また親会社株主に帰属する当期純利益も前期を大きく上回る66億円となりました。好調な業績を踏まえ株主還元も拡大し、前期比4円増配となる1株当たり20円の配当を実施しました。

売上高は、「ONWARD VISION 2030」で設定した目標値の2,000億円には届きませんでした。顧客本位の商品開発や販売サービスの強化に注力した結果、営業利益は、目標値の70億円を大きく上回りました。ブランド別には『23区』や『ペットパラダイス』といった既存の主力ブランド事業が好調に推移したほか、DtoCブランドの『UNFILO』などの新規ブランドも大きく伸長したことで大幅な増益を達成しました。

— 01 「ONWARD VISION 2030」の進捗

当社グループでは、10年に及ぶ中長期経営計画期間を、2021年度から2023年度の「事業構造改革フェーズ」、2024年度から2026年度までの「成長フェーズ」、それ以降の4年を「成長加速フェーズ」に区切り、ロードマップを設定しています。そして最終年度となる2030年度には売上高3,000億円、営業利益250億円の達成を目指します。

徹底した事業構造改革により、収益性と効率性を大きく回復

2023年度の業績は大きく改善しましたが、この背景には2019年度から注力してきたグローバル事業構造改革の寄与があります。この改革は、国内外の不採算事業・店舗からの撤退により生産性や収益性の低下に歯止めをかけ、収益性を改善することに加え、リアル店舗とEコマースのメリットを融合したOMO（Online Merges with Offline）型店舗の展開等の新たなビジネスモデルの開発を行うことを目的としていました。

当社グループは、高度経済成長期を背景に、抜群の集客力を誇る百貨店を中心とした積極的な出店政策により成長を遂げてきました。しかし、バブル経済が崩壊し、百貨店流通の集客力にも陰りが見え始め、店舗売上は減少し、生産性・効率性は大きく低下してしまいました。

このような状態から脱するため、2019年度から不採算事業・店舗の撤退や、DXの推進をはじめとする大規模な事業構造改革に着手し、その成果がファッション関連事業を中心に現われています。一連の改革は一店舗あたり売上高の向上や、一人あたり生産性の改善をもたらしたほか、「ONWARD CROSSET SELECT (OCS)」に代表されるオンラインストアと連動したOMO型店舗の展開強化につながるなど、その成果には大いに満足しています。

店舗運営の変革 ～ブランド複合型店舗の躍進、店舗採算の徹底

OCSの普及は、店舗の運営スタイルにも大きな変化をもたらしました。

当社グループの100年近い歴史では、ブランド単位での商売が基本となっていました。つまり、店舗は企画生産部門が製作したブランド商品を売り切ることが求められていたのです。それがOCSでは、「店舗全体のパフォーマンスを高めること」を約束事とした上で、オンワード樺山の様々なブランドの商品を、各店舗の裁量で品揃えし販売することが可能になりました。店舗の販売スタッフからすれば、お客さまへの提案の自由度が高まり、受け身ではない攻めの販売活動ができるわけです。さらに、季節による繁閑格差も縮小し、店舗ごとの採算管理がうまく機能したことにより、収益性は高まっています。

今後は、ショッピングセンターやファッションビルのような、百貨店以外のお客さまとの接点を拡大することで攻めのスピードを加速していきます。

一方、多様な販売形態を増やしていく中では、店舗ごとの採算管理が極めて重要となります。そのため、当社グループではかつてはブランドや地域といった単位で採算管理をしていましたが、管理単位を細分化し店舗ごとの管理を導入しました。さらに、DX投資にも力を入れた結果、採算管理の精度は大きく向上しています。また、これらの役割を担うマネージャーとして、店長職の活躍にも大きく期待しています。

— 02 オンワードが大切にしたい経営軸

経営戦略は、それを実践する従業員にも価値をもたらすものであること

OCSは幅広いブランドを取り扱うことにより、より効率的な店舗展開を可能にしましたが、店舗運営マネジメントの面でも大きな効果を発揮しています。OCSの展開によって店舗は大型化していますが、ある程度規模が大きい方が採算管理や人員の工面がしやすくなり、10人規模になれば販売職の方でも自身の裁量で休みを取れるようになります。

OCSは、お客さまに複数ブランドの商品に触れる機会をご提供することで、お客さま満足度の向上に寄与すると同時に、社員の働き方改革にもつながり、さらに店舗運営の採算性の向上にも貢献するなど、まさに一石二鳥以上の価値があるのです。

このようなマネジメントを日々実践しているのが各店舗の店長です。その役割は収益管理をはじめ人員や商品の管理など多岐にわたります。当社グループではその重要性に鑑みて、店長職の処遇改善にも力を入れています。

ブランドパーパスの再定義と“ストアブランド”の発想による戦略的な商品群

当社グループではブランドごとの独自性やコンセプトに基づいた店づくりにも注力していますが、ブランド側の想いだけが先行しすぎることは避けなければなりません。当社グループの現状を率直に言えば、これまで性別や年代といった社会的属性に沿ったターゲティングを行ってきたことから、ブランドは多岐にわたって分散しています。細分化が進んだ結果、外部に発信する際に訴求点が定まりにくくなっていることも事実です。

従って、今後は分散しているブランドをより広い世界観で分類し、パーパスを再定義すると同時に集約化していくことも視野に入れていきます。また、そのパーパスの下で製作された商品を戦略的に取り扱う店舗も作っていきたくと考えています。

このようなストアブランドを創るうえで重要なのが、多様な商品ラインナップによってファッション領域にとどまらないプラスアルファの価値をお客さまへご提案していくことです。そして、その役割を果たすのが、ギフトやペット、ビューティといったウェルネス領域の事業です。

年間を通じて需要が比較的安定しているウェルネス領域を絡めたモノづくり、店舗づくりを推進することで、全社の収益性の向上と着実な成長を目指していきます。

モノづくりへのこだわりと接客力の “二刀流”が差別化ポイント

これらを実現していくうえでの基盤として、当社グループには競合他社が容易には模倣できない強みがあります。それは100年近くの歴史の中で培ってきた高品質なモノづくり力と、販売スタッフの高度な接客力です。当社グループはこれからも、蓄積した技術力や調達力を活かして品質に徹底的にこだわるとともに、リテラーとしての高い接客スキルの両輪で新たな価値創造に努めてまいります。



— 03 ステークホルダーとの価値の共創

コロナ禍を経た2024年4月、経営環境の変化を踏まえ、2021年4月に発表した「ONWARD VISION 2030」を見直すとともに、当社グループが目指していく姿を「生活文化創造企業」と定義した「ONWARD VISION 2030」（改定版）を発表しました。

生活文化の創造により、ステークホルダーに幸せを届ける

生活文化の創造の根底には、当社グループの製品・サービスを起点とした、お客さまへの提供価値の共創があります。多様な価値観の下、当社の社員が自由な発想でアイデアを生み出し、それがお客さまに受け入れられていくことで共感の輪が拡大していきます。すると、当社の生産性とお客さまの体験価値がともに最大化され、そこには新たな共創に向けたエネルギーが生まれます。

このように「ヒトと地球に潤いと彩りを」、そして「生活文化創造企業」には、お客さまの豊かな生活づくりへ貢献していく姿勢はもちろんですが、その担い手である社員にもモチベーションの向上やサービスへのこだわりの醸成、また社員の賃金の上昇などを通して生活に潤いと彩りを添えてもらいたいという想いを込めています。

お客さま、社員の人生を共に歩むオンワードへ

当社グループのこだわりや提供価値がお客さまに受け入れられていることを象徴するのが、会員プログラム「オンワードメンバーズ」の会員数です。2024年2月期末時点で530万名ものお客さまにご登録いただいております、強固な顧客基盤を確立できていると自負しています。

今後の課題はこの顧客基盤を活かし、お客さまとのお付き合いの時間をより長期化していくことにより、ライフタイムバリュー（LTV）を最大化することにあります。

LTVを考えていくうえで重要なのが、いかに若年層のお客さまを引き込んでいくかということです。従前当社グループは、百貨店を中心とした出店により成長してきたことについては先ほど触れたとおりですが、その結果として30代以下のお客さまへのアプローチがやや希薄になっていました。当社グループが有する多様なブランドポートフォリオを活かして、生まれてからお年を召されるまで、当社グループとともに人生を歩んでいただくことで、お客さまに潤いや彩りを提供し続けられるような企業でありたいという理想像を描いています。

また、お客さまのライフステージが変化すると同様に、社員もキャリアを重ねていく中で、多くのブランド・職場の中から最も働きやすい環境を選択してもらうことが可能となります。このようにLTVを起点に考えることが、お客さまにも社員にも長期的な視点での魅力ある価値提供が可能になると信じています。

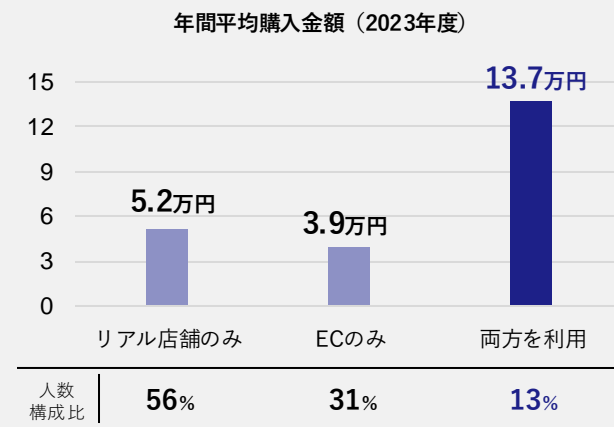
— 04 成長フェーズに向けた戦略の展開

日本国内は長期的な人口減少トレンドに突入しており、今後は日本国内のファッション業界の大幅な拡大は望みにくい状況です。このような環境の中、当社が中長期的な持続的成長に向け特に重視しているのが、ECの拡大、M&Aの有効活用、効率的な海外事業展開の3点です。

ECのメリットを活かした顧客体験の創造

当社グループの連結売上高に占めるEC売上高の比率は約30%と、業界水準と比べて高い傾向にあるほか、店舗とECをクロスユースいただいているお客さまの年間購入金額は、どちらか一方のみを利用される方の約3倍に達しています。しかしながら、現状は店舗のみでお買い物をされるお客さまが依然として多いため、店舗のみを利用されるお客さまに対してECのメリットである品揃えの豊富さや利便性の高さをご理解いただき、ECのご利用につなげていくことが重要です。そのため、店舗での丁寧な接客という当社の強みを最大限に活かしていきます。

当社グループの商品は、他社ECモールでも取り扱いがありますが、当社のEC売上高の9割近くを自社ECサイトである「ONWARD CROSSET」が占めています。今後も自社ECをさらに強化しつつ、他社ECモールを通じた新規のお客さまの獲得にも注力していきます。



非連続的な成長への挑戦

「ONWARD VISION 2030」の当初3年間では既存事業をベースとした収益性の向上を重視してきましたが、2030年度の売上高3,000億円という目標を達成していくうえで、M&Aの活用は欠かすことができない重要な戦略と考えています。

グローバル事業構造改革の結果、機動的なM&Aを実現するための営業キャッシュフローを安定的に創出できる態勢ができあがり、また、M&Aを実行する専門チームも立ち上げ情報収集と案件の精査に力を入れています。

国内を起点とした海外事業戦略の構想

海外事業については、事業基盤の強化によって2030年度で300億円規模の売上高実現に向けて、地域別の戦略を描いています。まずは、追い風を受けるインバウンド売上を伸ばしながらリピートにつなげることで海外事業の基盤を作っていきます。

これまで、海外においては直営店を構えることが多かったのですが、事業リスクや時間的価値の観点から、これからは、当社グループの価値観や魅力に共感いただける現地パートナーと協力しながらビジネスを展開していきます。

インバウンドのお客さまだけでなく、各国で現地の文化や慣習を理解している有力なパートナーを惹きつけるためにも、国内では路面店を中心にブランドを強固に発信できる旗艦店舗を作っていきます。

— 05 成長戦略を支えるESGの取り組み

人的資本経営の推進

お客さまが求める価値は今後もさらに多様化し、かつ個性的になっていくことが予想されます。お客さまの期待に応えるため、当社グループ自身が多様で個性的な人財で形作られ、それぞれが能力を遺憾なく発揮できる環境と働き方を整備していく必要があると考えています。

当社グループは、「ONWARD VISION 2030」に基づき6つの組織・人財プラットフォーム改革を遂行してきました。当初の3年間では特に、賃金水準の引き上げやキャリアに応じた人財育成プランの拡充、女性活躍や育児・介護との両立を支援する組織づくりを強力に推進しました。

今後特に注力していく点は、「イノベーションの促進に向けたダイバーシティ」を実現する風土の醸成です。ダイバーシティというと一種のブームとしての側面も見受けられますが、当社グループにとっては組織づくりにおける重要な要素であると認識しています。組織が性別や年代、国籍といった区分けで画一化したままでは斬新なアイデアは生まれてきません。様々な人財や考え方が共存する本質的なダイバーシティの概念を当社グループに根付かせることで、組織の在り方も再定義していきます。

サステナブル経営戦略の深化

ファッション業界は短いサイクルで新商品を売り出すことに加え、将来の需要予測が困難なことから、大量生産され、残りは廃棄処分されるなど、環境保全に反するイメージが一部にあります。当社では衣料品の循環を促すことで、限りある資源を有効に活用し、かけがえない地球環境を未来に引き継いでいく活動として、2009年度より「オンワード・グリーン・キャンペーン」を実施しています。不要となった衣料品を回収し、リサイクルやリユース、古着としてチャリティ販売を行うといった取り組みを業界に先駆けて展開してきました。

また、ロスのない生産体制を念頭においたオーダーメイド生産の拡大を目指しています。オーダーメイド生産は株式会社オンワードパーソナルスタイルが手掛ける『KASHIYAMA』ブランドの販売が好調ですが、2030年度は2023年度比4倍の生産数量を実現していきます。

トレーサビリティの向上については、2024年5月よりPLM（Product Lifecycle Management（製品サイクル管理））システムを25社のパートナー企業に導入し、トレーサビリティの向上を目指しています。引き続きサプライチェーン全体のトレーサビリティ確保を進めるほか、業界全体でのパートナーシップによる取り組みも拡大していきます。

— 06 ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、株主の皆さまやお客さまをはじめとする様々なステークホルダーの皆さまのご支援によって、コロナ禍という創業以来最大の危機を乗り越えることができました。足元の業績も回復傾向にあり、「ONWARD VISION 2030」に向けて新たなスタートを切れることに心より感謝申し上げます。今後も、ミッションステートメントとして掲げた「ヒトと地球に潤いと彩りを」の実現に向け、着実に歩みを進めていきます。

ステークホルダーの皆さまには、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



価値創造の歴史（沿革）

当社グループは1927年の創業以来、『23区』『組曲』といったオリジナルブランドや、

『J.PRESS』『JOSEPH』などのグローバルブランドを幅広く手掛けてきました。

その歴史の中で、幅広いブランドポートフォリオ、リアルとデジタルの融合、独自のバリューチェーンなど、大きく6つの強みを培ってきました。

1927～1940年代 創業期

当社は、1927年に榎山純三が大坂に創業した「榎山商店」から始まりました。

1950～1960年代 紳士服メーカーとして成長

強み
バリュー
チェーン

▶ P.15

第二次世界大戦後に紳士既製服の生産・販売を開始。米国の既製服産業を参考に、流れ作業式の生産体制やホフマンプレス機の導入を進め、既製服の生産性と品質を大幅に向上させました。

さらに、現在の百貨店取引の主流となっている「消化取引※」等の制度を考案し、百貨店を中心とした流通戦略を確立。1960年代には、高度経済成長を背景に急成長を遂げ、日本を代表する紳士服メーカーとしての地位を固めました。

※消化取引とは
百貨店などへ商品を納めた段階では、商品の所有権の移転や売上の計上をせず、商品がお客さまに販売されたときに所有権が移転し、売上を計上する取引形態

1970～1980年代 海外進出の推進

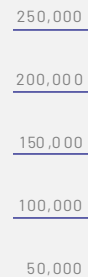
強み
ブランド
ポートフォリオ

▶ P.11

日本のアパレルメーカーの中ではいち早く、世界3大ファッション都市であるニューヨーク、パリ、ミラノに現地法人を設立し、1980年代には各拠点で事業の基盤を確立しました。これらの拠点を通じ、世界のファッションビジネスの最先端の情報を集め、グローバルビジネスの基礎を築くことに成功しました。

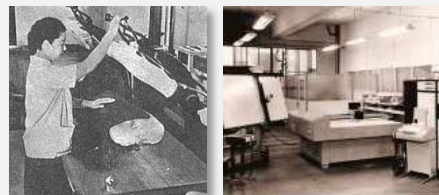
1970年代後半には、ジャンポール・ゴルチエ氏をパリのブティック「パスストップ」の専属デザイナーとして起用し、1978年にはパリにて初のファッションショーを開催しました。

売上高
(百万円)



大阪 老松町の工場兼事務所

- 1927** 榎山純三氏、榎山商店を創業
- 1947** 榎山(株)(現(株)オンワードホールディングス)設立



日本で初めてホフマンプレス機を導入

- 1960** 東京・大阪・名古屋各証券取引所第2部上場
- 1962** オンワード販売(株)(現(株)オンワードコーポレートデザイン)設立
- 1966** 本社所在地を大阪府大阪市東区本町から東京都中央区日本橋に移転



1. ONWARD KASHIYAMA U.S.A.
2. ファッションリーダー ジャンポール・ゴルチエ氏と契約

- 1972** ONWARD KASHIYAMA U.S.A. INC. 設立
- 1986** J.PRESS INC. の株式取得
- 1988** ONWARD KASHIYAMA HONG KONG LTD. 設立
(株)オンワード榎山(現(株)オンワードホールディングス)に社名変更

価値創造の歴史（沿革）

1990年代
基幹ブランドの確立

強み
ブランド
ポートフォリオ ▶ P.11

婦人服事業を本格的に拡大。『組曲』を皮切りに『23区』『ICB』やメンズブランド『五大陸』を立ち上げました。この頃より、日本の消費者は洗練された合理的な衣服に高い価値を見出すようになり、国内ブランドが再び脚光を浴びました。百貨店における婦人服売場の拡大とともに、(株)オンワード樫山の新ブランドも当初から順調に店舗数を拡大し、その後につながる大きな成長を遂げました。

2000～2010年代
M&Aによる事業の拡大

強み
つながる
事業群 ▶ P.12

M&Aを通じたグローバル戦略を加速。海外事業展開をさらに加速させるために、欧米日の主要都市で高い知名度と競争力を持つグローバルブランド『JOSEPH』を取得しました。2007年には経営の監督機能と事業の執行機能を分離するホールディングス体制に移行し、グループガバナンスの強化を図りました。また、ペットファッションのパイオニアである(株)クリエイティブヨーコの株式を取得するなど、ライフスタイル領域の事業拡大を本格化しました。

2010年代～現在
持続可能な成長に向けて

強み
リアル×
デジタル ▶ P.13

自社ECサイト「ONWARD CROSSET」を開設。さらに、オンラインとオフラインのメリットを融合した店舗「ONWARD CROSSET SELECT」を展開し、OMO戦略を推進しています。また、独自のファクトリーイノベーションにより、低価格・短納期を実現したオーダーメイドスーツの新事業『KASHIYAMA』ブランドの展開を開始しました。2020年度には、コロナ禍により創業以来最大の危機に直面しましたが、グローバル事業構造改革を実施し、2021年4月には、2030年度に向けた成長戦略として中長期経営ビジョン「ONWARD VISION 2030」を策定しました。



組曲

「進化する定番」をコンセプトに、単品コーディネートが自由に楽しめるカジュアルブランドとして、1992年秋にデビュー



23区

大人の女性に向けた単品のウェアリングを提案するブランドとして1993年秋にデビュー



JOSEPH

スリック&シックの下、トレンドを程よく取り入れるブランドとして2005年に取得



クリエイティブヨーコ

なごみ・いやし・はげまし・ふれあいを提案するブランドとして、2008年に子会社化



3. グループ公式ファッション通販サイト「ONWARD CROSSET」

4. 独自のファクトリーイノベーションを有するスマートファクトリー・KASHIYAMA DALIAN（以下、大連工場）

5. リアル店舗とオンラインストアのメリットを融合したOMO型店舗「ONWARD CROSSET SELECT」



ONWARD VISION 2030
の成長戦略

- ・「ファッション領域」における多様なブランド・商品・流通戦略の推進
- ・生活者の新たな価値観に沿った「ウェルネス領域」の成長加速
- ・時代性のある「コーポレートデザイン領域」の創造
- ・OMO/PLM等の最先端のDX戦略の進化
- ・海外事業の成長基盤強化
- ・将来の不確実性に対する事業リスク管理の適切な実行

▶ P.20

- 2001 恩瓦徳時尚貿易（中国）有限公司設立
- 2005 Project Sloane Limited（JOSEPHグループ）の株式取得
- 2007 (株)オンワードホールディングスに商号変更（持株会社体制に移行）
- 2008 (株)クリエイティブヨーコの株式取得
- 2009 (株)O.P.S.設立（現（株）オンワードパーソナルスタイル）
(株)アイランドの株式取得

- 2011 ONWARD KASHIYAMA VIETNAM LTD.設立
- 2016 恩瓦徳開成（大連）有限公司の株式取得（現 樫山（大連）有限公司）
- 2017 (株)KOKOBUYの株式取得
- 2018 ゼネラルクロージング（株）（現（株）KASHIYAMA SAGA）の株式取得
- 2019 (株)オンワードデジタルラボ設立（株）大和の株式取得
- 2023 オンワード商事（株）と（株）オンワードクリエイティブセンターが合併し、（株）オンワードコーポレートデザインに商号変更

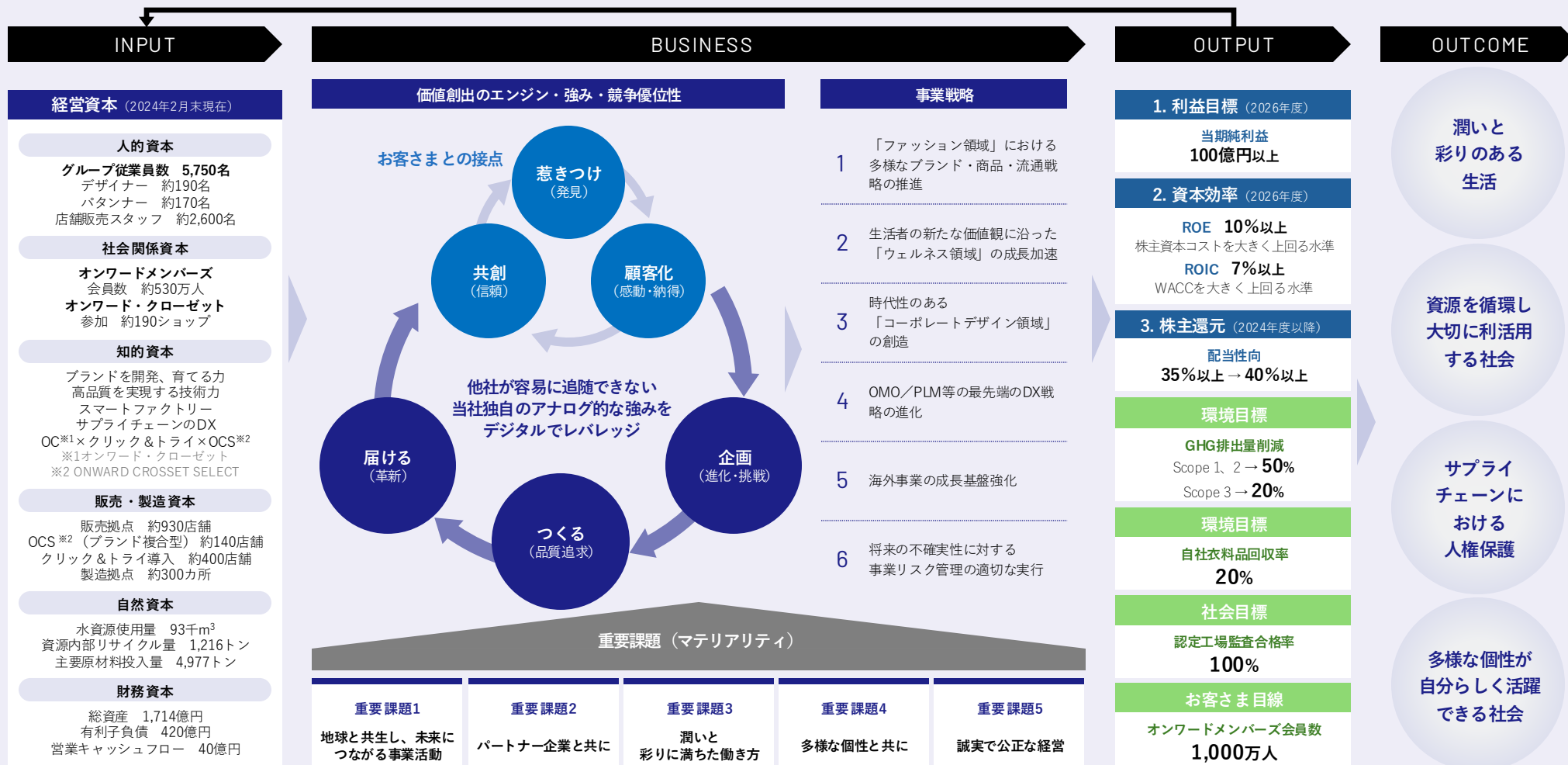
2030年度 売上高目標
3,000億円

価値創造のプロセス

当社グループは、ファッション・ウェルネス・コーポレートデザインの各領域での事業戦略を推進することを通じて、潤いと彩りのある生活づくりに貢献し、企業価値の拡大を目指します。

それを実現するのが価値創造のプロセスであり、これまでの事業活動で培ってきた資本を基盤（INPUT）として、事業活動を通じ（BUSINESS）、企業価値を創出（OUTPUT・OUTCOME）します。

ミッションステートメント ホシ ヒトと地球に潤いと彩りを



事業の全体像

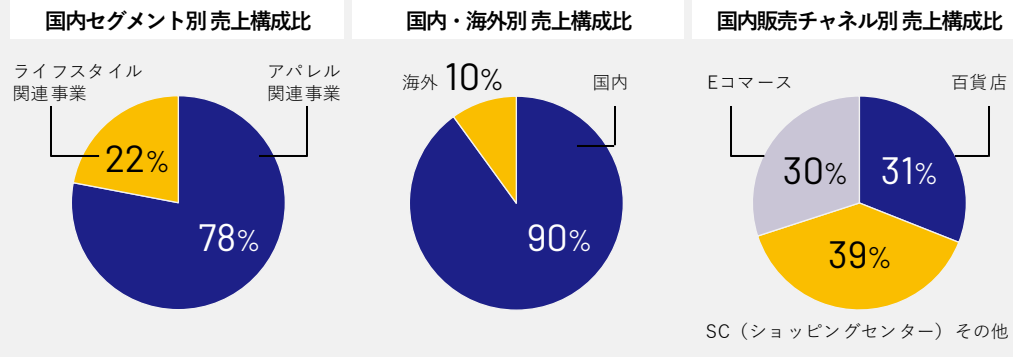
2023年度 連結実績

売上高	営業利益	一株当たり年間配当金
-----	------	------------

1,896億円

113億円

20円



創業	グループ会社数	グループ従業員数
----	---------	----------

97年

46社

5,750名

主なグループ会社



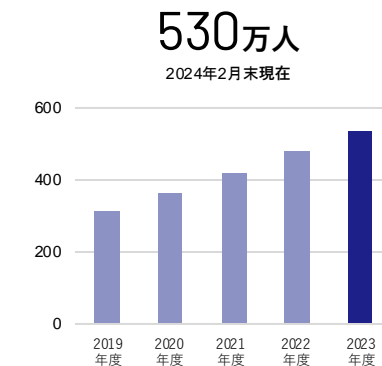
アパレル事業 主なブランド



ウェルネス事業 主なブランド



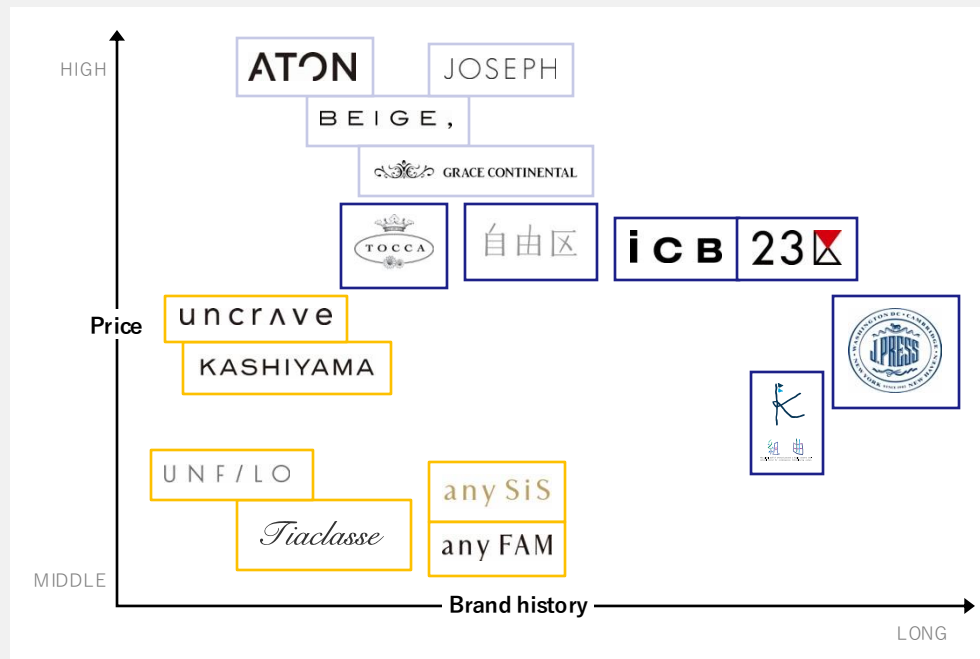
会員数



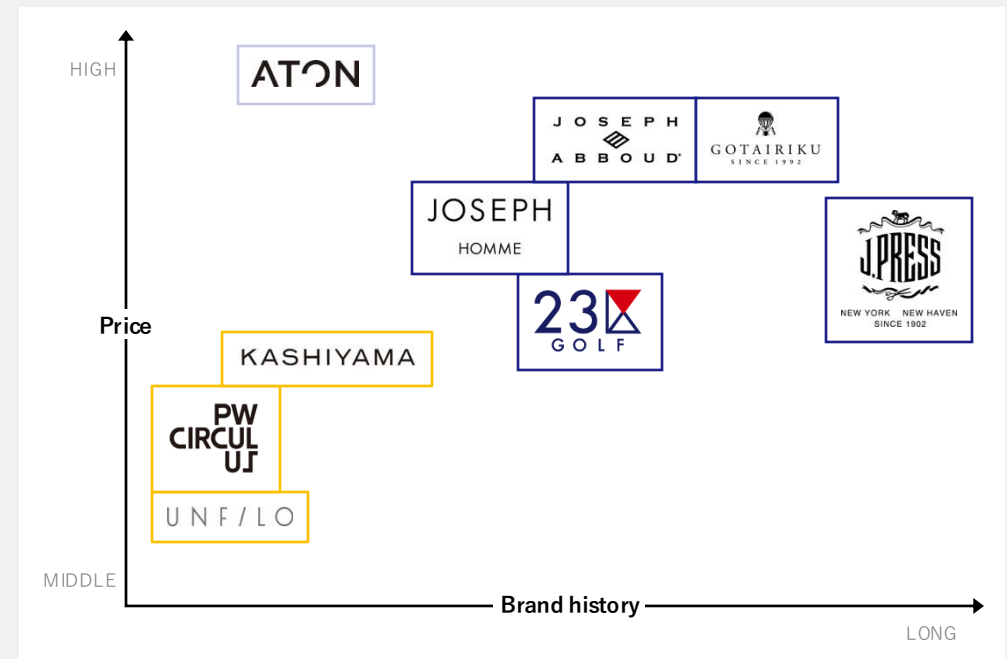
お客さまとの長く、深いつながりに導くブランド群

当社グループがターゲットとするお客さまは、ファッションに関心があり、日常の生活シーンにおいて自らのこだわりを表現している人。いつの時代になっても色褪せないスタンダードでハイクオリティな商品は、「ロングセラーブランド」として長くお客さまにご愛用いただいています。また自分なりのスタイルを持ち、一つ上のファッションを楽しみたいお客さまには、「ハイグレードブランド」をご提供。さらにこれまで当社商品に馴染みがなかったお客さまにも楽しんでいただけるよう、「エントリーブランド」として新たな世界観を持つ商品をご提案しています。様々な年代、価値観を持ったお客さまを惹きつけ、長く、深いつながりに導くブランド群が、当社グループの持続的な成長の礎となっています。

ウィメンズ（主要ブランド）



メンズ（主要ブランド）



エントリーブランド

当社グループとの初めてのタッチポイントとして期待されるブランド群。新たな世界観を提案し、当社商品に馴染みがないお客さま層にも支持され、長く楽しんでいただくことを目指しています。

ロングセラーブランド

当社グループが自信をもってお届けする基幹となるブランド群。いつの時代になっても色褪せない、スタンダードでハイクオリティな商品を長くご愛用いただいています。

ハイグレードブランド

自分なりのスタイルを持ち、ひとつ上の“品”“エレガンス”など自分らしさを表現したいお客さまに、それぞれの個性をもった商品を楽しんでいただいています。

ミッションステートメントの実現に向け“つながる”事業群

当社グループは、「ヒトと地球に潤いと彩りを」をミッションステートメントとして掲げ、地球と共生する「潤いと彩り」のある生活づくりに貢献する「生活文化創造企業」として進化し続けることを宣言しています。お客さまの価値観が多様になる中、生活シーンにおいて一人ひとりのお客さまが求める「潤いと彩り」も多様です。当社グループは、働く・家でくつろぐ・散歩をする・お友達と食事に出かける・・・など日常生活における様々なシーンにおいて、お客さまそれぞれの「潤いと彩り」づくりを追求しています。すべての事業※がミッションステートメントの実現に向けてつながり、生活文化創造企業として、お客さまの日常を「潤いと彩り」で満たしていきます。

※以下に、3つの事業領域における主な事業会社を紹介します

(株) オンワード樫山

紳士服・婦人服・子供服を扱う総合アパレルメーカー

「人々の生活に潤いと彩りをご提供するおしゃれの世界」を事業領域に定め、「ファッション」を生活文化として提案することによって新しい価値やライフスタイルを創造し、人々の豊かな生活づくりに貢献することを目指しています。



(株) オンワードパーソナルスタイル

オーダーメイドブランド『KASHIYAMA』を提供

“オーダーメイドの民主化”を目指し、100年近い歴史が醸し出す良いモノ・本物のオーダースーツを手頃な価格で提供。民主化=多くのお客さまに支持してもらおうこと。一人ひとりに、上質な着心地を提供していきます。



(株) オンワードコーポレートデザイン

ユニフォーム、セールスプロモーショングッズ企画・生産・販売、ブランディング支援等

お客さまに寄り添ったソリューション提案力と、総合アパレルグループとしてのノウハウ、チームマーチャндаイジングを活かして、お客さまや世の中に新しい価値を提供することにより、笑顔を生み出しつづけていきます。



さらなる事業の拡大の可能性



(株) 大和

カタログギフト等のギフトソリューション事業

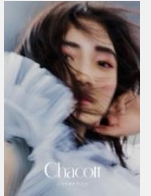
ギフトの贈り手一人ひとりにとっての特別な「贈る」を実現するために、「思わず“贈りたくなる贈りもの”」、「しっかりと手元に届けるという“確かな約束”」を大切にしています。そして、贈り手の無数の思いをかたちにし、ギフトの力もたらす平和な世界を目指します。



チャコット (株)

バレエ・ダンス用品、コスメティクス等の提供、ダンススタジオ経営等の事業を展開

ブランドフィロソフィーは“人生を、芯から美しく。”バレエやダンスを中心とした“芸術文化”を支え続けてきた専門性はそのままに、“美しくありたい”と願う多くの生活者にむけて、さらなる社会貢献を目指しています。



(株) KOKOBUY

ナチュラル・オーガニックコスメブランドを展開

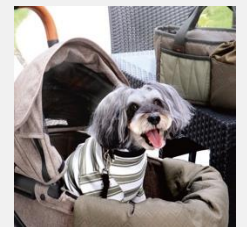
遊び心のある、オーガニックで、世の中をワクワクさせる製品を届け、毎日がときめく“Playful”な優しい心地を提供。人と地球に寄り添い、唯一無二のオーガニックを目指して研究開発を続けています。



(株) クリエイトィブヨーコ

なごみ雑貨、ペット関連用品

自然と美しい暮らしを愛する感性豊かな人財が、なごみ・いやし・はげまし・ふれあいを提案し、美しく、遅しく、常に人間性をみがき、全員が誇れる品格のあるロハス企業を目指します。



リアル×デジタル

当社グループは、リアル（店舗）およびデジタル（EC）で提供しているサービスを融合したOMO型店舗を通じて、お客さまと当社グループの双方が、メリットを最大限享受できる場を拡大していきます。お客さまの利便性および満足度の向上とともに、当社グループの収益のさらなる拡大を目指します。

リアル（店舗）戦略

店舗での接客を通じ、一人ひとりのお客さまとの信頼関係に基づく長く深いつながりを築き上げていきます。ご来店いただいたお客さまに「この店舗スタッフにまた会ってみたい」と思っていただけのように、常にお客さまの声に耳を傾け、お客さまの体験価値の向上に努めています。

ONWARD CROSSET SELECT

（株）オンワード樫山のブランドの垣根を越えて様々な商品を扱う複合型店舗。全国に約140店舗を展開（2024年5月末現在）。お客さま一人ひとりの嗜好に応じ、複数のブランドから最適なスタイリングを提案。お客さま満足度を高めるとともに、季節による店舗の売上の偏りを平準化させる効果もあり、安定的な店舗運営にも役立っています。



店舗運営に関しては、特にマネジメント能力が高い人材を店長として抜擢し、マルチブランド店舗の利点を最大限に発揮できるような体制をとっています。

一人ひとりのお客さまに寄り添う提案

お客さまとのコミュニケーションや購買履歴を通じ、一人ひとりのお客さまの洋服に対する嗜好をしっかりと理解した上で、パーソナルで最適な提案を行っています。お客さまが求める商品を実確にお届けし、信頼に基づく長く、深いつながりを築きあげています。



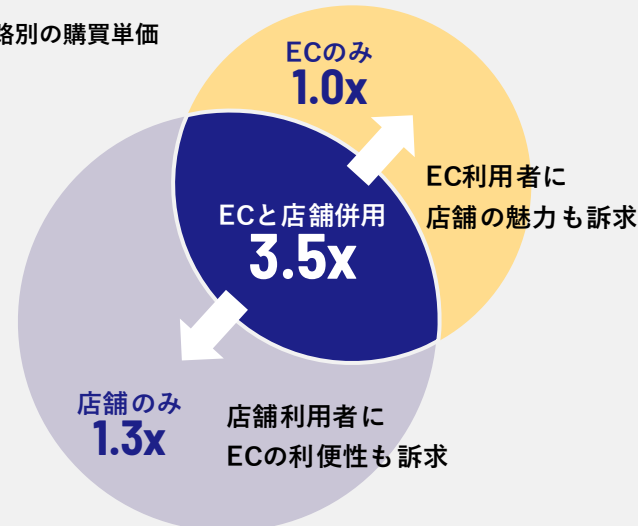
OMO型店舗の進化

リアル（店舗）とデジタル（EC）双方のメリットを享受できる場を創出し拡大

リアルの強みをデジタルによりレバレッジ

お客さま一人当たりの購買単価は、ECのみを利用される方を1.0とした場合、店舗のみが1.3、ECと店舗を併用される方は3.5。ECのみまたは店舗のみを利用されるお客さまそれぞれに対し、店舗とECを合わせた利用をお勧めすることでお客さまにとっての利便性・満足度の向上とともに、当社グループの収益の拡大を目指します。

販路別の購買単価



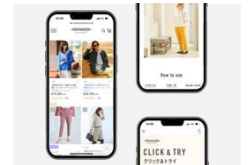
円の大きさ・重なりは売上高構成割合を表す

デジタル（EC）戦略

約530万人に及ぶオンワードメンバーズのお客さまを基盤としてEC戦略を展開。オンワード品質を体験・信頼していただいたお客さまに対し、ワンストップでマルチブランドの商品を提案し、ほしい時にいつでもお気に入りの商品を購入できる環境を提供しています。もちろん初めてのお客さまにも十分に当社グループの魅力を実感していただくことができる内容となっています。

ONWARD CROSSET

当社グループの商品をワンストップでお客さまに体験していただくことができる自社ECサイト。スタッフがスタイリングの提案などを行い、お客さまの嗜好に沿ったお買い物をお手伝い。EC、倉庫と店舗の在庫データをリアルタイムで連携することにより、利便性および効率性の向上を図っています。



クリック&トライ

ONWARD CROSSETの商品を店舗に取り寄せて試着いただけるサービス。オンラインで気になるアイテムを実際の店舗で試着の上、納得してお買い物を楽しんでいただけます。商品をお取り寄せいただける店舗は全国に約400店舗（2024年5月末現在）。EC限定商品などもPCやスマホから簡単にお取り寄せいただけます。



マルチ・プラットフォーム化

ONWARD CROSSETでは、（株）オンワード樫山の商品に加えて、ウェルネス領域の当社グループ会社が扱う商品や、当社グループ外の企業の商品も展開しています。お客さまの多様な嗜好に対応する様々な商品をご提供しています。



人的資本経営 | 組織・人財プラットフォーム改革の推進

お客さまが市場に求める価値はさらに多様化し、「自分らしさ」を追求する消費行動はより広がりを見せています。それに応えるためには、当社自身が多様で個性的な人財で形成されると同時に、それぞれの人財が活躍できる企業へと進化しなければなりません。多様化するお客さまの価値観に対応した事業戦略を推進するため、当社では組織・人財プラットフォーム改革を実行し、「社員の多様な個性をいかしたお客さま中心の経営」を実現します。

多様なマーケットの変化に対応するために、一人ひとりが個性を活かして活躍できる組織づくりの推進

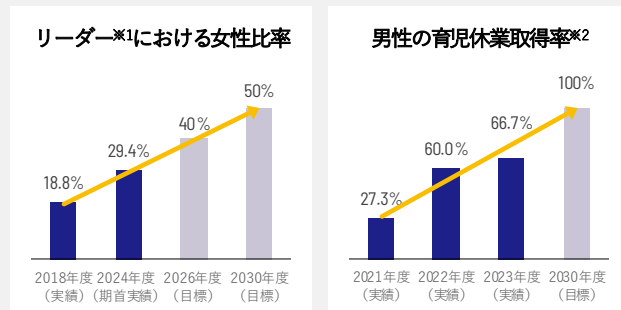
2024年度における2名の女性執行役員の登用をはじめとして、女性活躍を積極的に推進したことにより、(株)オンワード樺山の「リーダー*1における女性比率」は2024年度の期初時点で約30%まで上昇しました。今後の目標として、2030年度までに「リーダー*1における女性比率」50%を目指し、研修を実施しています。

また、2022年度より勤務間インターバル制度を導入しており、前日の終業時間から翌日の始業時間まで11時間を確保する取り組みを推進しています。フラットな組織風土とコミュニケーションを進化するため、経営層に対して心理的安全性研修も継続的に実施しています。

そして、育児をサポートするため、男性社員の育児休業取得推進にも取り組んでいます。男性社員の育児取得率*2の2023年度実績は66.7%、平均取得期間は4カ月間以上と、着実に成果がはじめています。今後も社員一人ひとりが個性を生かして活躍できる組織づくりを推進していきます。

※1 (株)オンワード樺山原籍の総合職の係長・課長・部長
※2 「働き方デザイン」(P32参照)対象、社内勤務者のみ

KPIの推移



魅力的で競争力のある賃金水準の実現

お客さま満足度の向上には販売力の強化は欠かせません。当社グループでは、販売職のモチベーション向上を通じた販売力の強化を図るため、2024年度に人事制度を大幅に見直しました。具体的には、(株)オンワード樺山の販売職2,500人を対象に平均10%の給与アップ、および初任給の引き上げを実施しています。今後、給与については販売職のみならず、総合職、技能職などを含めた全職種において業界最高水準を実現・継続していきたいと考えています。

キャリアごとに成長を支援する人財育成への取り組み

人財不足の時代においても成長戦略を推進していくため、あらゆる面で社員の成長を支援しています。

例えば、2022年度より毎月「BEST SHOP AWARD」を開催し、「BEST SHOP」の認定とともに、そのノウハウを全国の店舗に波及させています。

また、外部ビジネススクールへの派遣を通じて社員の能力向上に取り組み、経営人財を育成しています。加えて、全社員が受講できるeラーニングの導入・活用を推進しています。

そして、60歳定年を迎えたスキルの高い販売人財は「ストアマイスター」として認定し、長期にわたって適切な待遇で働き続け、そのスキルを継承していく「マイスター制度」を導入しています。



働きやすく多様性のある組織づくりの推進

当社グループでは、多様性を歓迎し、多様で個性的な人財が活躍できる企業を目指しています。2023年度には、女性活躍推進や仕事と育児・介護の両立支援などの取り組みが評価され、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を評価する「D&I AWARD 2023」にて、最高ランクの「ベストワークプレイス」の認定を受けました。今後、多様化するお客さまの価値観・ニーズに応え、社会に貢献していくため、多様で個性的な人財が活躍できる環境を整備していきます。



バリューチェーン

当社グループは、100年近い歴史の中で独自のバリューチェーン（VC）を構築してきました。その強みは、直接的なコミュニケーションにより各工程が密接に関わり合い、部門を超えて多くの人が協働することで、価格以上の価値を提供する商品づくりを実現していることにあります。長い歴史の中で試行錯誤を重ねて構築した独自のVCは、部門を超えた相互理解と商品知識の深化をもたらし、結果として品質と生産性の両立を可能にしています。そして、こだわりの末に作られた商品は、高いスキルを有する店舗スタッフや、幅広く上質な商品を提案するECサイトを通じてお客さまに提供され、長期に亘ってご愛用、ご支持される関係性を確立しています。

ブランド開発・企画

ブランド開発

お客さまとの長く・深いつながり

1992年デビューの『組曲』をはじめ、ウイメンズ・メンズの数々の基幹ブランドを立ち上げ、長く、深くコアなファンを魅了。お客さまとの共感、作り手や技術者等との深いつながりをもってブランド価値を持続的に向上。お客さまの嗜好・価値観・ライフスタイルの変化を捉えた新たなブランド・商品・事業の創出にも積極的に、次の基幹ブランド誕生を目指す。

MD（商品企画）

“売れる商品”を生み出す

過年度の実績、競合他社の販売状況などミクロな市場トレンドを徹底的に分析、仮説を立て商品企画に反映。お客さまの微妙な嗜好の変化などを踏まえ最終的な販売計画を立案。より長期的な目線でブランドイメージを高めていくことを心掛け、当社基幹ブランドを見据えた立ち位置、競合ベンチマーク企業との違いなどを意識しながらブランド戦略を検討。

素材調達

他社商品を凌ぐ価値の源泉

これまでの事業活動の中で培われた、国内外の素材メーカーとの強固な信頼関係を活かすことで、ハイグレードな生地を他社より優位性をもって調達することができるため、同じ価格帯でもより高いクオリティを実現。

生産

デザイン・パターン

お客さまが求める“こだわり”をカタチにする

多くのデザイナー、パターンナーなど専門人材が在籍。当社が求める商品づくりを目指し、積極的に工場現場に立ち会う。一つひとつの工程で細部にもこだわりを持って工場に指示を出し、ハイブランドのクオリティを実現。スーツの世界には細かな技術が集約されており、経験豊かなパターンナーを多数有し、オーダースーツも手掛ける高い技術力を保有。

生産管理（工場）

匠巻のオンワードグレードを実現

自社工場を「佐賀」と「大連（中国）」に展開。「大連工場」はパーソナルオーダー専用工場としてすべての仕組みを整え、ITを駆使しスピードにこだわった工場へ進化。オーダーメイドブランド『KASHIYAMA』のスーツは採寸から納品まで最短1週間でお客さまへデリバリー。協力工場には単に生産を委託するだけでなく、長い時間を掛け直接的なコミュニケーションを通じ、当社が求めるグレードを実現できるよう工場そのものを育成。それぞれの工場には当社が育ててきたベテラン生産者が多数在籍しており、100年近くの歴史で培った数多くの知識やノウハウはマニュアル化され代々承継・蓄積。

品質管理

お客さまの信用を支える

当社グループの品質管理部門による工場監査を通じて、高付加価値商品をお客さまに安定的に提供できる生産体制を目指すとともに、モノづくりの現場における安全で快適な労働環境の整備を推進。

物流

輸送

特殊なパッキングシステム「バックランナー」*を用いてスーツを圧縮して梱包することで、スーツに傷をつけず、環境にもやさしく採算性が高い輸送を実現。

*（株）オンワードパーソナルスタイルで運用

サプライチェーン全体の最適化

国内の物流拠点は、ブランドごとのセンターコントロール体制を採用し、リアル在庫とEC在庫の一元管理を実現。グループ全体の倉庫業務の効率化、販売ロス回避に貢献。

海外の物流業務を上海・ベトナム・大連等の拠点に集約し、自社工場生産製品と各工場・サプライヤーの生産分を取りまとめて日本や海外に輸送する一括物流を確立。

商品管理

ほぼ全ての商品にRFIDタグ*を導入すると同時に、RFID読み取りゲートを全倉庫に設置し、入庫・出庫・返品物流業務で活用。店舗での検品や棚卸の省力化とともに、物流倉庫での入荷作業を効率化。製品ライフサイクル管理「PLM（Product Lifecycle Management）」の導入により、企画・調達・生産から物流・販売へとつながる商品のライフサイクル全体を通じた情報共有・データ連携を実施し、コスト・生産進捗を可視化。サプライチェーン全体におけるデジタル化を推進し、生産リードタイムの短縮・調達コスト最適化による価格の適正化を図るとともに、トレーサビリティを向上。

*P27参照

販売

ECストア「ONWARD CROSSET」

お客さまを惹きつける

マーケットプレイスとしての場を社外にも広げ、品質にこだわるお客さまに対し、幅広い上質な商品を提供。店舗スタッフのコーディネート掲載は、顧客体験を高め、複数ブランドの取り扱いでマルチユースな出会いを演出。店舗と相互補完的、相乗的にお客さま満足を向上。

VMD（ビジュアルマーチャンダイジング）

ブランドの世界観を発信

ブランドの世界観を大切に、お客さまに新しい価値を提供すべく、常に鮮度のある店舗づくりを心掛け、商品の魅力を最大限に訴求。

店舗

お客さまをコアなファンに変身

ブランド単独店舗を展開すると同時に、オンラインとオフラインを融合させたブランド複合型店舗OCSを約140店舗展開、多様化するお客さまニーズに対応する新たな店舗開発を推進。OCSでは、EC商品を取り寄せ実店舗で試着可能な「クリック&トライ」を全店舗で導入。リアル店舗ならではの購買体験を通じお客さまとのつながりを築く。

販売スタッフ

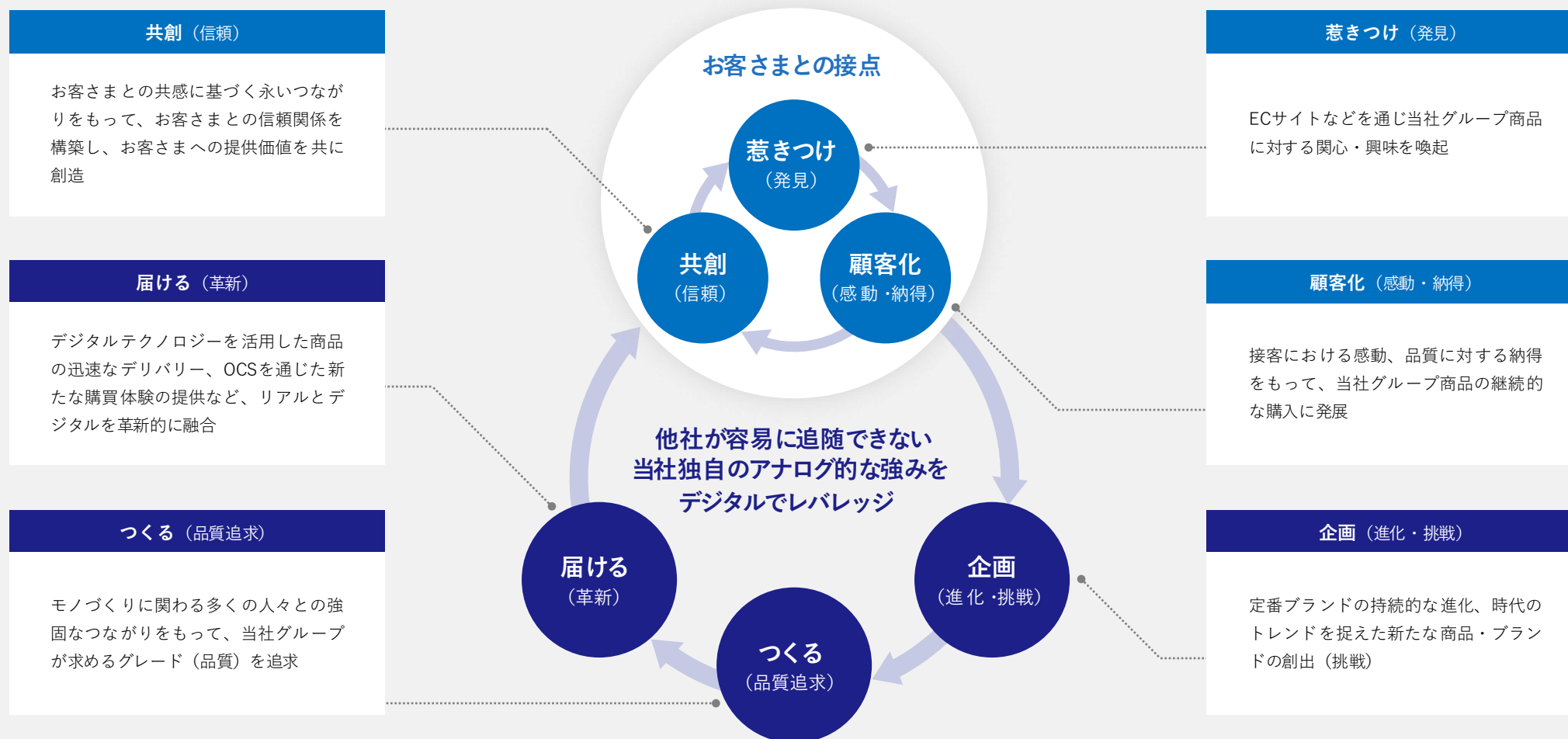
お客さまの信頼を勝ち取る

当社グループは信頼に基づくお客さまとのつながりが何よりも大切であると考え、幅広い年齢層のスタッフが協力し合ってチーム力を高めており、ロールプレイングなどを通じ知識やスキル、大切にすべき価値観を共有し、次世代へ承継。

オンワードグループ独自の強み・成長のエンジン

当社グループは、100年近くに及ぶ事業活動を通じ、他社が容易に真似することができない、“人と人の直接的な対話によるつながり”を基盤に、当社ならではの強み・こだわりを築いてきました。この強みをデジタルテクノロジーでさらに磨き上げ、収益基盤を盤石にするとともに、非連続的な成長を目指します。

オンワードグループ独自の強み・成長のエンジン



コラム 企画・ブランド開発

— ブランド誕生30年、なぜ、『23区』は長くお客さまに支持されるのか

(株) オンワード樺山の基幹ブランド。『23区』の商品が高品質であることが、他ブランドの信頼感にもつながっています。

2023年、『23区』はブランド創設30周年を迎えました。

2023年度にお買い上げいただいたお客様数30万人、リピート率50%以上と多くのお客さまに支持され圧倒的な売上規模に成長しています。

ブランド群



ブランドコンセプト

大人の女性に向けた単品のウェアリングを提案するブランドとして1993年にデビューし、現在は“Japanese Women's Standard”をコンセプトに、凛としてしなやかに生きる女性たちに向けて、世代や時代を越えて広く永く愛される、上質で心地よい日本発のスタンダードを発信しています。

強み、独自の訴求ポイント

進化しつづけるブランド

『23区』としてのブランドパーパスを維持しながらも、常に新しい要素を取り入れ、進化を続けています。

サステナブルな衣服

時代はファッションの斬新さより、着回しが効く、高品質で長く着ることができる服を支持しています。

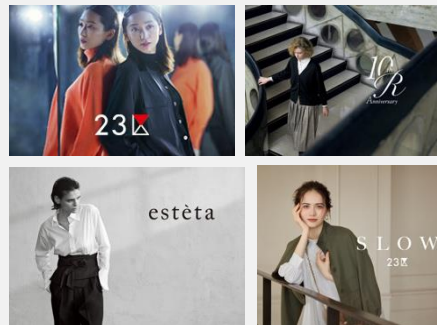
『23区』は“今の時代が求める価値観”に沿ったサステナブルなブランドです。

生地へのこだわり

国内外のハイグレードな生地を使用。100年近い歴史の中で生地問屋との強力なパイプを築き、希望する生地をどこよりも安価な価格で調達。同じ商品価格帯の中で最高のクオリティを提供できる所以です。

求めるグレードを実現

当社グループが何十年にもわたり磨いてきたメンズスーツに係る縫製技術をウィメンズブランドの縫製にも応用。ブランド専属のデザイナー・パタンナーが社内にも多数在籍しており、縫製作業にも大きくかかわっています。直接工場へ出向き指導、ブランドコンセプトに沿った商品を製作していきます。



— 時代のトレンドを捉えた新ブランド 機能美の追求 『UNFILO』

「動く。すべての人に、機能美を。」をブランドパーパスとして、お客さまにとっての存在価値（お客さまが洋服に求めるもの）をベースにブランドをローンチ。特に日常生活で“動く”シーンの潜在ニーズと、プロダクトの持つ“機能美”にフォーカス。

2021年秋にスタートして3年、あらゆる世代に受け入れられ、順調に拡大しています。

ブランドコンセプト

動く。すべての人に、機能美を。

私たちは動いている。
今日のために、誰かのために。
そして未来のために。

UNFILOは、動くすべての人に、
これまでにない快適さを。
機能性だけでは、満足できない人に、
着心地のいい、美しいデザインを。

UNFILOは機能美を更新しつづけていきます。



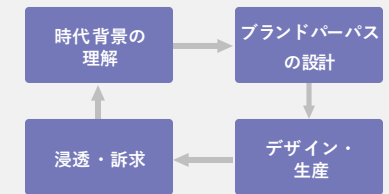
なぜ、お客さまを“惹きつける”ことができたのか

“ブランドパーパス”が明確である、つまり、お客さまが洋服に求める価値をベースにスタートさせたことが大きい。素材や生産工場もパーパスに合うものを選択、スモールスタートで始め、敢えてEC100%で展開しクイックにお客さまの反応を捉え商品に反映。結果、“他者からみて好感を持たれ褒められる服”に仕上げていくことができました。

ブランドパーパス誕生秘話

当初より“大きくなるブランドをつくりたい”との狙いをもって開発しました。

そこで、対象は“すべての人に”としましたが、パーパスとして“動くことをサポート”する機能にフォーカス、競合との差別化を企図し“美”を加え、機能美をブランドパーパスとしました。

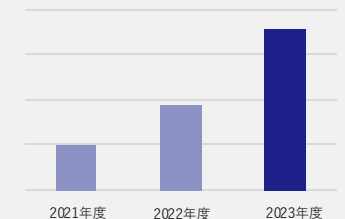


お客さまの納得感の醸成、顧客化への期待

当社グループの強みはお客さまのリピート率が高いこと。理由のひとつは品質の高さ。『UNFILO』は価格に対して最高のクオリティを自負しています。機能的な素材開発を追求し、生産現場との密接な取り組みによって、お客さまにご満足いただける商品を提供しています。

さらにファッション性も強みです。『UNFILO』は“第三者からの見え方”を大事にしています。“お出かけ着”として恥ずかしくない、褒められる服であることを基本的な価値としています。

2023年度売上高
前年度比 1.9倍



コラム 生産

— オンワードグループが辿り着きたいグレードを目指して

当社グループが追求するのは、品質を超える「グレード」。品質は技術で作れますが、グレードは技術では作れない、“情熱”で作るもの。品質は基準（目に見えるもの）であり、グレードは目に見えない価値。全員の想いがひとつになった時、はじめてで上がります。

中国の大連と佐賀にグループ工場があり、またパタンナー・グレーダー等の専門人材は当社グループが雇用する従業員です。求める「グレード」に必要な工場や人材は社内で育成しています。



人

技術者と工場従業員の“絆”が創り出す オンワードグレード

見ただけで“欲しい”、“すごい”と思わせるようなものを作り上げているのは、技術職の面々と縫製工場の従業員。だから人と人との“絆”が非常に重要になります。最も重要なのはきちんと話し合うということ。大袈裟ですが家族の絆みたいなものを構築しないと、辿り着きたいところに辿り着くことはできません。

当社グループは「ものをつくる場面（工場）」にも技術者が立ち会います。作ることを知っている人が工場に立ち会い、自分たちが辿り着きたいグレードを作り上げるために一つひとつの工程に、こだわりをもって工場に指示を出します。このような作業現場における人と人との直接的な対話など、細かなことの積み重ねがグレードを創り出すと考えています。自社の大連と佐賀の工場には、これまでオンワードが育ててきたベテランが数多く所属し、他社には真似できないグレードを実現しています。技術部門にはパタンナー99名、グレーダー12名が在籍しています。



仕組

スマートファクトリー

当社グループが求めるのは、それぞれの工場が実現できる品質ではなく、オンワードが辿り着きたいグレードです。求める水準に辿り着けるよう、オンワードのノウハウや技術力で工場そのものを育てることもしてきました。手間はかかりますが、グレードと生産性のいずれも高めることができています。当社グループが「価格以上の品質」を表明する所以はここにあります。

大連工場は、オーダーメイドのスーツ等の発注を受けてから最短1週間でお客様にお届けしています。大連工場は、この「1週間」にこだわりを持ち生産技術を磨いてきました。

佐賀工場は、半世紀にわたる技術の蓄積とノウハウ、IoTを駆使したスマート・クリエイティブ・ファクトリーで、一貫生産体制を構築し、デザイナーが実現したい高い理想を形に仕上げしていきます。



技

オンワード固有の技術の源泉と承継

100年近い歴史の中で培った技術をマニュアルにまとめ承継、数年前からは3Dデジタル技術を取り込むなど、常に技術のアップデートを心掛けています。技術は紳士服が牽引していると考えており、特にスーツには細かい技術が集約されています。スーツのパターンを適切に作れないと、他のアイテムもなかなかうまく作れません。100年近い技術の蓄積が、他社では容易に追従できないグレードを作り出しているといえます。



コラム ONWARD CROSSET SELECT (オンワード・クローゼットセレクト (OCS))

— OCSの魅力、当社グループの根源的な強みを融合、商品販売・マーケティング・ブランド育成とマルチに貢献

当社グループが運営する店舗（オフライン）およびECサイト（オンライン）それぞれの強みを融合した、新たな店舗形態が多彩な機能を発揮しています。OMOとしての機能はもちろん、柔軟に商品を入れ替えることができる特徴を活かし、マーケティングやブランド開発にも活用しています。店舗およびECサイトそれぞれにおいて培ってきた、当社グループ独自の強みを最大限に活かした新たな店舗の形態です。

当社グループの強みを活かす資産

お客さまとの接点の基本は店舗

店舗

お客さまとの接点の基本は店舗。お客さまと「1to1」の関係をしっかりと築くことがとても重要だと考えています。ご来店いただいたお客さまに対し、“その人にとっていかに着こなせば素敵に見えるのか”ということ、正確かつ適切に伝えることで信頼を得、“またこの人に会いたい”と思っただけの接客を心掛けています。

大切なのは「対話」。店舗は幅広い年齢層のスタッフで構成されており、実際の商品を使ったロールプレイングなど、様々な機会を通じてオンワードらしいお客さまとの接し方や価値観を若いスタッフに承継していきます。“店舗=お客さまを迎える場”だけでは十分でなく、店舗自らがお客さまを集めることができる力をつける必要があります。常に店舗の鮮度を保つことはもちろん、LINEなどのツールを駆使し、積極的にオンワードの魅力を発信しています。



リアル店舗との相互補完でお客さまの購買活動を支援

EC

「DX for CX」が共通理念。当社グループが運営するECサイト「オンワード・クローゼット」は、マルチブランドをワンストップで提供しています。他社ブランドも扱うマーケットプレイスとしての機能も持ち、マルチユースな出会いを演出しています。店舗をご利用いただくお客さまにも、たいへん便利なお買い物の手段としてECサイトをご利用いただいています。「店舗にない商品はECサイトで購入」、「ECサイトの商品を店舗に取り寄せ試着する」など、店舗とECサイトが相互に補完しながらお客さまの購買活動を支援しています。一方、お客さまを惹きつけられるか否かはサイトを構成するコンテンツ次第。画面最初の「読み物（ウェブマガジン）」から「商品」に関心をもっていただき、スタッフコーディネートを参考に実店舗さながらの購買体験を楽しんでいただいています。



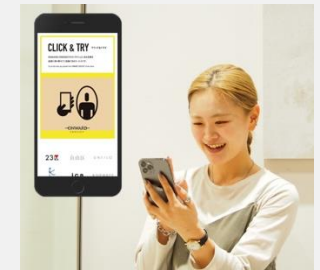
融合、新たな強みの創出

OMOの真骨頂「クリック&トライ」を標準装備

融合

OCSは、OMOを体現する新しい店舗形態。出店から3年で約140店舗（2024年5月末現在）まで拡大しており、業績は急成長しています。

OCSはECサイト同様にマルチブランドを取り扱っており、ECサイトで気になる商品を取り寄せ試着することができる「クリック&トライ」というOMOの機能を使うことで、お客さまがストレスなくOCSとECを行き来しながら、自分らしい購買体験ができる環境を目指します。店舗とECの双方を利用されるお客さまには、より多くの商品をお買い上げいただいております。お客さまにとっても当社グループにとっても望ましい店舗形態となっています。

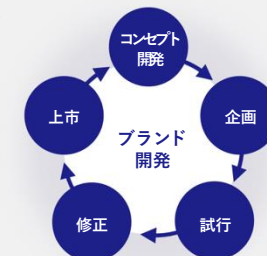


OCSの仕組みをうまく活かしたブランド育成

融合

OCSでは、ブランドの拡縮もできるため、これから売り出していきたい新しいブランドを、“リアルなタッチポイントをつくりながらスモールスタート”で、試行的に販売してみることも可能です。

2021年に立ち上げたブランド『UNFILO』は、この試行的な運営をうまく活用できた事例です。ブランド担当者とコンセプトをすり合わせ、店舗でのリアルなお客さまの反応やスタイリストの意見を聞きながら、様々な修正を加え商品に反映させていきました。この試行的な取り組みの積み重ねにより、ブランド立ち上げから3年ですが、2023年度の売上高はオンワード壺山の全ブランドのトップ10に入り、急成長を遂げています。



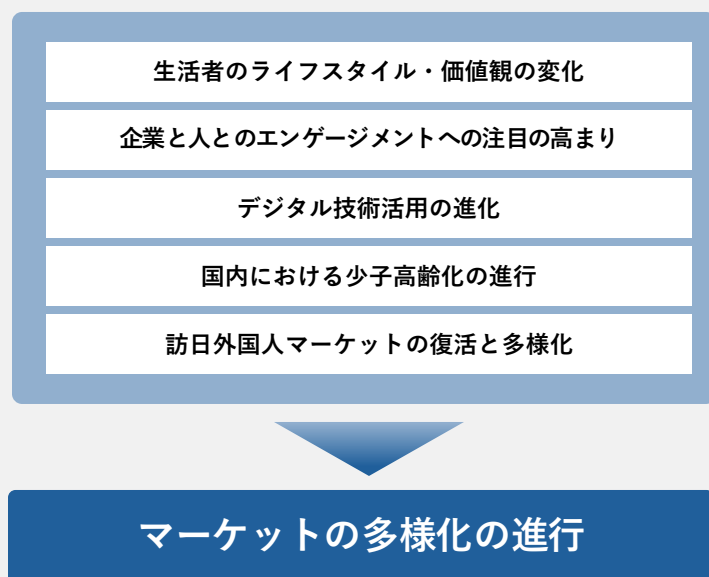
経営戦略・経営目標

当社グループの中長期経営ビジョン「ONWARD VISION 2030」では、2024年度から2026年度までを「成長フェーズ」、2027年度から2030年度までを「成長加速フェーズ」と位置付けています。2024年4月、2026年度までの計画として、6つの事業戦略を策定するとともに、財務目標を定めました。

また、成長に向け最大700億円規模の投資を計画し、目標達成を目指します。

コロナ禍を経た経営環境の変化

以下の5つの経営環境の変化を踏まえ、当社ではマーケットの多様化が着実に進行していると認識しています。「マーケットの二極化」という言葉がよく使われますが、当社としては二極化ではなく多極化・多様化であると考えています。ファッション業界ではラグジュアリーとファストファッションの二極が目立ちますが、当社としてはその中間に多様なマーケットが存在しており、そこに様々なチャンスがあると捉えています。そうした多様なマーケットにチャレンジすべく、当社グループでは6つの事業戦略を推進しています。



当社グループの事業戦略

1 『ファッション領域』における 多様なブランド・商品・流通戦略の推進

マーケットの多様化に対応した新しいブランド・商品の開発について、既存ブランドの中でも商品MDの多様化などが必要であると認識しています。また、流通においてはリアル店舗とオンラインを融合させた顧客接点の開発が非常に有効であると考えています。オンライン・オフラインの両方を使われるクロスユースのお客さまの購入金額はどちらかだけを使われるお客さまの約3倍に達しています。今後は、このクロスユースの顧客基盤を拡大させるべく、多様な顧客接点の拡大を重視していきます。

(株) オンワード樺山 (株) オンワードパーソナルスタイル 等



2 生活者の新たな価値観に沿った 『ウェルネス領域』の成長加速

消費者の間では、心の豊かさ、健康な身体、充実した生活の実現等に対するニーズが非常に高まっています。当社グループではこれらを「ウェルネス領域」とし、M&Aを含めこの領域の成長を加速し、「ファッション領域」と並ぶ軸にしていきます。

(株) 大和 チャコット(株) (株) クリエイティブヨーコ (株) KOKOBUY 等



3 時代性のある『コーポレートデザイン領域』の創造

この領域は、(株) オンワードコーポレートデザインを中核事業会社として、企業のエンゲージメント創造を支援する法人向けのビジネスです。非常に大きな成長領域であると認識しており、企業のユニフォームやセールスプロモーションの支援、空間づくりなどを総合的に提案・提供するビジネスを創造していきます。

(株) オンワードコーポレートデザイン 等



当社グループの事業戦略

4 OMO/PLM等の最先端のDX戦略の進化

DXの分野では、グループ事業の全領域においてDX戦略を徹底し、マーケットに即応した生産性の高い企業組織を構築していきます。顧客戦略としては、「オンワードメンバーズ」会員基盤の拡大を推進し、お客さまとのコミュニケーション強化を図ります。また、販売サービスを向上すべくOMOストアを進化させ、PLMシステムの導入・活用により、企画生産の効率化を図ります。さらに、基幹系・業務系・情報系システムの継続的なアップデートにより、コーポレート業務の効率化を推進していきます。

数値目標としては、オンワードメンバーズ会員数を2030年度末には1,000万人、EC売上高は同年度に1,000億円の達成を掲げています。



5 海外事業の成長基盤強化

海外事業は近年赤字が続いていましたが、今後は売上高を着実に拡大しつつ、利益重視の事業戦略を展開していきます。ヨーロッパでは、ロンドン発のコンテンポラリーデザイナーズブランドである『JOSEPH』事業を、グローバルなブランドビジネスに成長させていきます。また、アメリカにおいては、120年以上の歴史を持つ、アメリカ東海岸ニューヘブーン発祥の『J.PRESS』事業を、日本・アメリカを中心に成長を加速していきます。アジア地域においては、成長著しいASEANを含むマーケットにおいて、生産・販売両面で事業を拡大していきます。

数値目標としては、2030年度の海外事業売上高を300億円以上としています。



6 将来の不確実性に対する事業リスク管理の適切な実行

当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があるリスクは様々です。消費者ニーズの変化に伴うリスク、気象状況によるリスク、取引先に関するリスク、知的財産権に関するリスク、海外事業に関するリスク等々。当社グループは、このようなリスク発生の可能性を認識した上で、発生の回避および発生時の影響の最小化に努めて、事業を行っています。

*参照：第77期有価証券報告書 <https://www.onward-hd.co.jp/ir/library/有価証券報告書-第77期.pdf>

財務目標と成長に向けたキャッシュアロケーション方針

目標とする財務指標 ~資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応~

1. 利益目標 (2026年度)	当期純利益	100億円以上	積極的な成長投資を含めた成長戦略の推進 (DX戦略・グローバル戦略・M&A戦略)
2. 資本効率 (2026年度)	ROE	10%以上	財務レバレッジ活用等による資本効率重視の財務戦略の実行
	ROIC	7%以上	
		株主資本コストを大きく上回る水準	
		WACCを大きく上回る水準	
3. 株主還元 (2024年度以降)	配当性向	35%以上→40%以上	配当性向の引き上げ等による株主還元のさらなる強化

■ROE：自己資本利益率 ■ROIC：投下資本利益率 ■WACC：加重平均資本コスト

成長に向けた資金活用方針 (キャッシュアロケーション方針)

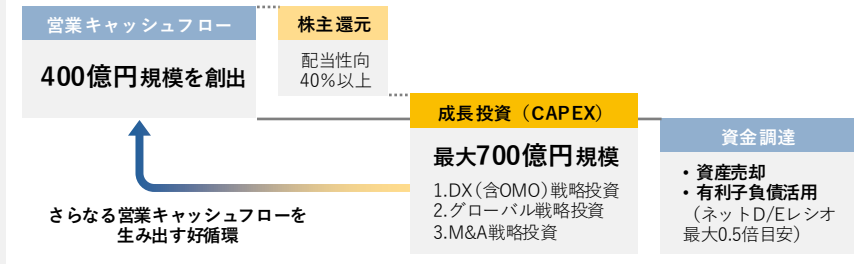
3事業年度累計 (2024年度~2026年度計画)

400億円規模の営業キャッシュフローを創出

(2021年度~2023年度累計実績 175億円)

最大700億円規模の成長投資 (CAPEX) を計画

(2021年度~2023年度累計実績 169億円)



■ネットD/Eレシオ：純有利子負債資本倍率

事業構造改革を経て、 2030年度に向けての 成長フェーズへ 果敢に挑みます

株式会社オンワードホールディングス
取締役
財務・経理・IR担当

吉田 昌平



— 01 「ONWARD VISION 2030」における当初3年間の振り返り

当社グループは2024年4月に中長期経営計画「ONWARD VISION 2030」の改定版を発表しました。2021年度からスタートした本中長期経営計画は、当初3年間で「事業構造改革フェーズ」、2024年度から2026年度を「成長フェーズ」、以降4年間で「成長加速フェーズ」と設定し、最終年度となる2030年度に売上高3,000億円、営業利益250億円、営業利益率8.3%の目標を掲げています。

これに対し、事業構造改革フェーズの最終年度である2023年度の業績は、売上高が前期比7.7%増の1,896億円、営業利益が前年の倍となる113億円、営業利益率が前期比2.9ポイント増の5.9%となりました。

前期から大きく業績を向上できたのは、グローバル事業構造改革によって利益の出しやすい筋肉質な収益体質に転換することができたためです。当社グループでは「事業構造改革フェーズ」において、子会社の売却や不採算事業からの撤退、また不採算店舗の閉鎖を敢行したことに加え、ECへの投資を加速させ、自社ECサイト「ONWARD CROSSET」と、そのリアル店舗である「ONWARD CROSSET SELECT (OCS)」の出店拡大などに

注力しました。ECと店舗の連携が深化し、その結果として、集客と売上の双方に寄与しています。

そして、ブランドの垣根を越えて商品を扱えるOCSは、店舗当たりの規模の拡大をもたらすことで、店舗ごとに採算管理の強化を促しました。店舗ごとのPL管理の浸透は従業員の意識改革にもつながっていますので、今後もOCSの拡大の推進を通して店舗運営の効率化を図っていく考えです。

— 02 「ONWARD VISION 2030」実現に向けた財務戦略・資本政策

過去を振り返ると、当社グループは2006年度に売上高3,187億円、営業利益254億円の実績を計上しています。つまり、「ONWARD VISION 2030」において再び売上高3,000億円、営業利益250億円の水準を目指すということになります。資本コストや株価を意識した経営や、サステナビリティ経営など、企業活動に求められる役割が非常に増えてきていることに加え、上述の通り、当社グループも近年の不採算事業・資産などの見直しにより、当時とは事業構造はもとより、経営資本の構成も大きく異なります。筋肉質になった財務体質を基盤に、これまでとは違う新たなポートフォリオ戦略を含めビジネスモデルを再整理し、企業グループとしての成長を加速させます。

成長戦略の要としてのM&A

当社は2027年に創業100周年を迎える長い歴史を持つ企業です。長い歴史の中において、強固な基幹事業を形成することに成功してきましたが、その反面、斬新な製品やサービス、また、国内外の新たな市場の開拓などの「挑戦」がなかなかできませんでした。2030年度の目標に向けてトップラインを大胆に引き上げていくうえでは、成功体験にとらわれない果敢な挑戦が不可欠ですが、2023年には若年層に強みを持つ株式会社ウィゴーと資本業務提携（その後2024年9月に完全子会社化）するなど、少しずつ挑戦を進めています。現在の事業やブランドポートフォリオを鑑みると、目標に対してまだまだ不足する要素も多いですが、2026年度までの経営計画期間において経営資本と事業推進体制を整備し、2027年度から成長を加速させていきます。

また、事業戦略を推進していく中で、それぞれの会社や機能の統合、ブランド戦略に即した販路の最適化などを通じて、さらなる効率化も進めていきます。この数年間でかなり筋肉質な収益体質を作ることができましたが、依然として収益性を高めるポテンシャルはあると考えています。

成長に向けた資金の創出と活用方法

成長投資においては、M&Aに加えて、OMO戦略を含めた組織全体の生産性向上に資するDX投資、海外への事業展開・生産基盤の拡大を念頭に置いたグローバル戦略投資を重点投資項目に定めています。2026年度までの成長フェーズにおいて、これら3つの領域に対して、最大700億円規模の投資を行う方針です。

投資の原資としては3年間累計で400億円程度の営業キャッシュフローを創出するほか、不動産や有価証券等の資産の売却、またネットD/Eレシオの水準は当然意識しつつ、外部借入れも活用しながら資金調達を進めていく考えです。特にOMO戦略の推進をはじめとする効率性が高い事業の拡大を通して営業キャッシュフローを最大化していきます。

成長加速フェーズにおいて成長投資の成果をしっかりと出せるように、向こう3年間はホールディングカンパニーとしてグループ会社も含めたコーポレートガバナンスの強化を進め、営業キャッシュフローを安定的に創出していくための体制作り注力していきます。

また、株主還元の強化も財務戦略の重要な柱の1つです。これまで当社では配当性向の目標を35%以上と定め、コロナ禍を除いて安定的に1株当たり年間24円の配当を実施してきましたが、昨今の好調な業績に連動する形で配当性向の目標を40%以上と設定しております。

成長に向けた人的資本投資

「ONWARD VISION 2030」では人的資本経営戦略の一環として、魅力的で競争力のある賃金水準の実現を目指しています。(株)オンワード樫山では2024年度から開始した新人事制度において、販売職の平均昇給率を10%まで向上させていくほか、総合職、技能職においても、業界最高水準の処遇を実現していく考えです。その実現により、就職活動中の学生の皆さまや、他社・他業界で実績を積まれた皆さまにも、魅力的な選択肢のひとつとして当社グループを加えていただけるものと期待しています。

今後は、全社一体となって株価上昇や業績向上への士気を高めていくことを念頭に、先述の、店舗PLの個人評価への反映や、経営陣に対して業績だけでなく株価に連動した報酬体系の導入も検討していきます。

— 03 資本コストや株価を意識した経営の推進

資本コストや株価を意識した経営が求められる中、当社グループでも「ONWARD VISION 2030」のアップデートに際して資本効率を重視した財務戦略の実行を目指す姿を打ち出しました。2026年度に目指すKPIとして、ROE 10%以上、ROIC 7%以上を掲げま

したが2023年度時点でROEは8.6%、ROICも6.9%まで向上しております。

しかしながら、2024年9月時点ではPBRは1倍を下回っているほか、PERも10倍前後と依然として伸び悩んでいます。この課題に対しては、これまでにお伝えしてきた不採算事業の解消やOCSを中心とする採算性を重視した施策の展開等によって、収益体質の改善と成長期待の向上を同時に実現していくことで、改善を期待しています。

今後はROICやWACCをハードルレートとして活用しながら、既存事業やブランドの事業性評価をこれまで以上に強化するとともに、M&Aの実行にあたっては投資評価を徹底することで、さらなる資本効率の改善を目指していきます。同時に今後の成長投資を円滑に進めるために、グループ各社における余剰資金を一元管理するとともに、金融機関等からの借入れについて適切な水準を維持するために、グループ全体で最適なキャッシュマネジメントを実現していきます。

— 04 ステークホルダーの皆さまへ

CFOとして私に課せられた最大の使命は、中長期経営計画の達成に向けて、まずは2026年度までに成長に向けた土台作りを確実に推進することです。改革をさらに進めることで資本市場のご期待と要請に応えるとともに、当社グループの強みを支える組織風土は残しながら成長に向けた仕組みを発展させていきたいと考えています。また、今まではどちらかと言うと受け身であった株主や投資家の皆さまとの対話についても、積極的、かつ深化させていくことで、企業価値向上に向けた施策をより加速してまいります。

ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご理解とご支援を心よりお願い申し上げます。



サステナビリティビジョンと体制

サステナビリティビジョン

オンワードグループは、
ファッションを通じて潤いと彩りに満ちた
地球環境や社会の実現を目指し、
ヒトと地球の未来にバトンをつなげます。

当社グループは、サステナビリティに関する取り組みを推進するために、2021年9月にサステナビリティ委員会を設置し、これまでに同委員会を中心に具体的なアクションプランとKPI（重要業績評価指標）の策定を行いました。ファッションを通じて潤いと彩りに満ちた地球環境や社会の実現を目指し、ヒトと地球の未来にバトンをつなぐ、サステナブル経営を推進していきます。

地球と共生するサステナブル経営の推進

当社グループは、「オンワード・グリーン・キャンペーン」を通じて商品回収、リサイクル・リユース活動の取り組みを、10年以上にわたり実施しています。また、無駄なモノづくりを排除する、受注生産・オーダーメイドビジネスの拡大にも積極的に取り組んでいます。トレーサビリティ向上の観点では、当社グループ内の品質管理部門が、国内外の工場監査を実施しています。

これらの活動を一層進化させるとともに、新たな活動にも積極的に取り組み、地球と共生するサステナブル経営を推進していきます。

多様で個性的な人財が活躍できる企業への進化

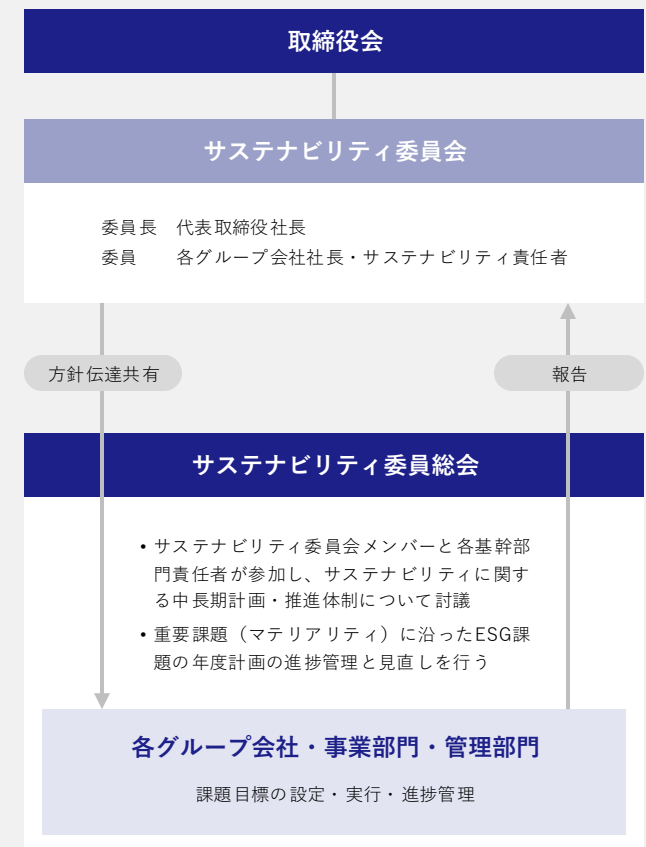
今後、多様化するお客さまのニーズ・価値観に答え、社会に貢献していくためには、当社グループが多様で個性的な人財の活躍できる企業であることが重要だと考えています。働き方改革プロジェクトの推進や各種人財制度の拡充により、社員のワーク・ライフナジを創出するとともに、多様な人財が活躍できる環境を整えていきます。

サステナビリティ体制

サステナビリティ委員会

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。委員会メンバーは各グループ会社社長とサステナビリティ責任者で構成され、サステナビリティリスクと機会を討議・決定する体制を取っています。

オンワードグループサステナビリティ委員会体制図



オンワードグループの重要課題 | 5つの重要課題

オンワードグループは、ミッションステートメントである「ヒトと地球に潤いと彩りを」に沿った5つの重要課題（マテリアリティ）を特定しました。

重要課題 1



地球と共生し、 未来につながる 事業活動

私たちは、潤いと彩りに満ちた地球を未来につなぐために低炭素社会・循環型社会の実現を目指します。

重点的に取り組むSDGs



重要課題 2



パートナー企業と 共に

私たちは、サプライヤーや地域コミュニティと長期的な信頼関係を構築し、共に成長しながら共生していきます。

重点的に取り組むSDGs



重要課題 3



潤いと 彩りに満ちた 働き方

私たちは、社員一人ひとりが明るく自由で、快活に働くことができる環境を整え、仕事とプライベートの相乗効果を創出することを目指します。

重点的に取り組むSDGs



重要課題 4



多様な 個性と共に

私たちは、多様性を歓迎し、多様で個性豊かな人材が活躍できる企業を目指します。

重点的に取り組むSDGs



重要課題 5



誠実で 公正な経営

私たちは、社会から信頼され必要とされ続けるために、誠実で公正な企業風土を醸成することが重要だと考えています。

重点的に取り組むSDGs



サステナブル経営戦略「グリーン・オンワード」の深化



サステナブル経営を推進するプロジェクト
「Green Onward (グリーン・オンワード)」を深化していきます。

ロスのない生産体制の推進

「スマートファクトリー」の進化により、スーツ等の
オーダーメイド生産の拡大による生産ロスの削減

2030年度目標 オーダーメイド生産数量 **4倍** (2023年度比)
(株) オンワードパーソナルスタイル、(株) オンワード極山計



自社衣料品の循環活動

2009年より続けている自社衣料品循環プロジェクト
「オンワード・グリーン・キャンペーン」と連動した
「リユース」「リサイクル」「リメイク」の推進
による、衣料品循環システムの拡大

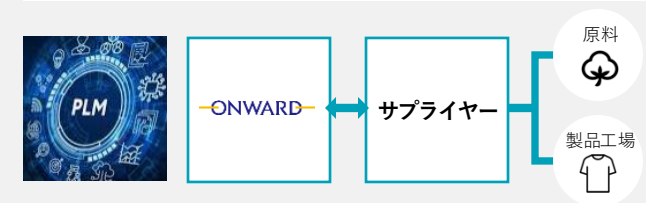
2030年度目標 自社衣料品循環比率 **20%**
(年間循環点数/年間生産点数)
2019年度実績5.8%、2023年度実績9.2%



トレーサビリティの向上

PLM (Product Lifecycle Management (製品ライフサイクル管理)) システムの導入により、製造工程全体 (素材・付属品・縫製・輸送等) の可視化を実現し、サプライチェーンにおけるトレーサビリティの向上を推進

2024年5月 PLM連携パートナー **25社** 導入開始



環境への取り組み

私たちは、潤いと彩りに満ちた地球を未来につなぐために低炭素社会・循環型社会の実現を目指します。

ロスのない生産体制の推進

当社グループでは、お客さまよりオーダーをいただいてから商品化する受注生産の拡大や、リアル店舗とEコマースの在庫データを統合し、双方向の商品移動をスムーズに行う効率運営、適量生産の実現、サステナブルな製品の開発などに注力しています。これらの取り組みを通じ、地球環境への配慮とお客さま満足度・利便性向上を両立させたモノづくり、OMO戦略を推進しています。



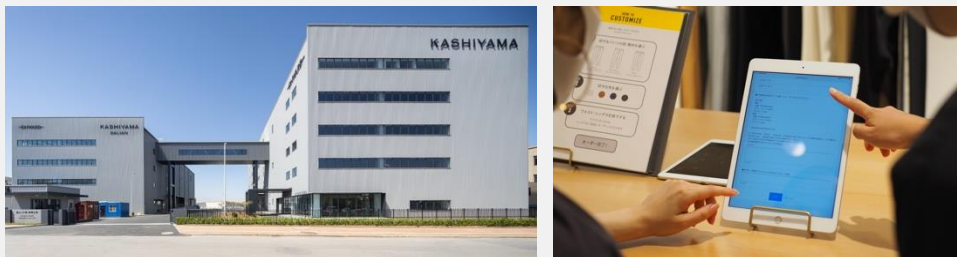
スマートファクトリー・KASHIYAMA DALIAN（大連工場） （オーダーメイドブランド『KASHIYAMA（カシヤマ）』）

全ての製造工程を抜本的に改革した無駄のないモノづくり

オーダーとCAM（自動裁断機）をデータ連動し、精密裁断により生地残布を減らしています。また、付属品（ボタン・裏地など）の自動発注システム導入により適正在庫を実現しています。

RFID（Radio Frequency Identification）※とハンガーシステムを使った製品管理とタブレットでの工程管理により、お客さまのご希望を反映したカスタマイズな1着をスピーディーに縫製します。

※ RFIDとは、電波を用いてICタグの情報を非接触で読み書きする自動認識技術のこと。



効率的な物流体制

無駄な倉庫拠点を省き、工場からお客さまの元へダイレクトに商品をお届けします。

バックランナー（圧縮し密閉した梱包）を使用することにより、輸送時の積載率が大幅に向上します。スーツ配送時の梱包には紙袋を採用し、環境に配慮したコンパクトなパッケージでお届けします。



バックランナー



紙製納品パッケージ



環境に配慮したコンパクトなパッケージ

OMO型店舗を活用した無駄を出さない販売体制

実店舗における試着や接客サービス、Eコマースにおける幅広い商品の選択肢など、双方のサービスを融合したOMO型店舗を通じて、お客さまがそのメリットを最大限享受できる場を提供していきます。

オンライン上の商品を取り寄せ、試着・購入できる「クリック&トライ」サービスを導入したOMO型店舗を順次拡大するとともに、更にリペア・メンテナンスの対応、自社商品をお引き取りし可能な限りリサイクル・リユースを行う「オンワード・グリーン・キャンペーン」の実施など、サステナブル機能も実装したブランド複合型店舗「ONWARD CROSSET SELECT（オンワード・クローゼットセレクト）」の展開を、今後も継続的に拡大していきます。



環境への取り組み

自社衣料品の循環活動

地球にやさしいモノづくりを推進するとともに、循環型社会（サーキュラーエコノミー）の実現を目指し、商品の回収、リサイクル・リユースを進め、プラスチックの排出量削減・リサイクルにも積極的に取り組んでいきます。

衣料品循環システムの構築を目指す「オンワード・グリーン・キャンペーン」

オンワード樫山は、衣料品の循環を促すことを通じて限りある資源を有効に活用し、かけがえない地球環境を未来に引き継いでいく活動として「オンワード・グリーン・キャンペーン」を2009年よりスタートしました。ご愛用いただいた当社グループの衣料品をお客さまからお引き取りし、可能な限りリサイクル・リユースすることを通じて衣料品循環システムの構築を目指しています。

お引き取りした衣料品のうち、状態の良い衣料品を選別してクリーニングを施したものを、環境コンセプトショップ「オンワード・リユースパーク」にてチャリティ価格でご提供し、その収益をサステナブル活動に役立てています。また、販売できなかった衣料品については、リサイクルして毛布や軍手、固形燃料などを生産。毛布は日本赤十字社の協力の下、国内外の被災地や開発途上国への支援に活用しています。軍手は災害支援、森林保全、啓蒙活動など様々な場面で配布しています。

2009年のスタートから2023年度末までの累計で、780万点の衣料品をお引き取りし、うち84%をリサイクル、16%をリユースとして活用しました。

2023年度は年間生産数の9.2%をお引き取りしています。



2024年3月に10周年を迎えた
環境コンセプトショップ「オンワード・リユースパーク吉祥寺」

オンワードグループのアップサイクル・アクション

「Upcycle Action（アップサイクル・アクション）」は、ファッション企業としてのクリエイション力を活かして、不要になった衣料品から新たな価値を生み出します。

第1弾では、当社グループの社員がクリエイターとして参加し、お客さまから回収した衣料品の中から「デニム」を使用したアップサイクル作品を約150点制作、オンワードグループ公式ファッション通販サイト「オンワード・クローゼット」にて販売しました。

Upcycle Action



オンワード・グリーン・キャンペーン 回収品



オンワードグループの クリエイション力・技術力



新たな価値を創造したアップサイクル作品



オンワードグループTCFD提言に沿った情報開示

当社グループは、サステナブル経営の推進を企業活動の根幹をなす重要なテーマとして、「ヒトと地球に潤いと彩りを」というミッションステートメントに基づき、地球と共生する経営を推進しています。近年、世界中で深刻化している環境課題、特に気候変動問題は、当社グループの事業活動においても最重要課題であるという認識のもと、2022年に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言に賛同しました。今後も地球と共生し、未来につながる事業活動を推進するため、気候変動への積極的な対応と情報開示を行ってまいります。

ガバナンス

当社グループは、サステナビリティに関する具体的な取り組みを推進するために、2021年より代表取締役社長を最高責任者とするサステナビリティ委員会を設置しています。委員会メンバーは各グループ会社社長とサステナビリティ責任者で構成され、気候変動問題に関する情報共有・進捗管理をグループ全体で横断的に推進しています。

サステナビリティ委員会 ▶ P.24

リスク管理

気候変動問題には、当社グループにとって様々なリスクが存在していますが、事前にそれらを管理し適切に対応することで事業活動が持続的に成長する機会にもなると考えています。サステナビリティ委員会が中心になり、気候変動が事業活動にどのような影響を与えるのかを詳細に分析し、各グループ会社とリスク情報を共有し、取り組みの検討および推進を行っています。

戦略

当社グループは、気候変動が事業活動に与えるリスクと機会を把握し、それに対する対応のシナリオ分析を行っています。シナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）や気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の提言を参照し、世界が気候変動対策を着実に実行し、気温上昇を2°C未満に抑えられた世界と、対応策が不十分で気温が4°C以上上昇してしまった世界という2つの世界を想定しました。

2030年を基準とし、2°C未満シナリオではそれを実現する過程での政策・規制・技術や市場・評判などによる事業への影響を、4°Cシナリオでは気温上昇に伴う気象条件の急性・慢性的な変化や災害による影響を分析しました。

指標と目標

当社グループは、気候変動に対する取り組みとして温室効果ガス（Scope1・2・3）排出量を把握し、サステナビリティ委員会を中心に各グループ会社と連動して温室効果ガス排出量の抑制につながる行動を推進していきます。

2020年2月期-2024年2月期オンワードグループ温室効果ガス排出量推移

		2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2024年2月期 / 2020年2月期	
		GHG排出量 (t-CO ₂)	GHG排出量 (t-CO ₂)	GHG排出量 (t-CO ₂)	GHG排出量 (t-CO ₂)	GHG排出量 (t-CO ₂)	削減量 (t-CO ₂)	対比 (%)
Scope1	燃料使用における排出量	2,187	1,182	1,553	1,233	1,187	▲1,000	▲45.7%
Scope2	電気使用における調整後排出量	11,547	9,841	8,895	6,352	5,522	▲6,025	▲52.2%
Scope3	Scope1・2以外の事業活動に係る排出量	230,687	171,920	177,123	181,250	197,221	▲33,466	▲14.5%
温室効果ガス排出量合計		244,421	182,943	187,571	188,835	203,930	▲40,491	▲16.6%

※国内連結対象グループ会社計

※環境省の「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（Ver3.2）」参照

※事業活動に関連しないcat3・8・9・10・11・13・14・15は今回算定除外

オンワードグループ 温室効果ガス排出量削減目標（2020年2月期比）

2030年度
Scope1・2 **50%削減**

2030年度
Scope3 **20%削減**

2050年度
Scope1・2 **実質0を目指します**

※国内連結対象グループ会社計

オンワードグループは、中長期経営ビジョン「ONWARD VISION 2030」の重要なテーマとして地球と共生するサステナブル経営の推進を掲げています。

私たちは、潤いと彩りに満ちた地球を未来につなぐために、低炭素社会・循環型社会の実現を目指します。

地球にやさしいモノづくりを推進し、受注生産の拡大・サステナブルな原材料の調達を行います。

また、サーキュラーエコノミーの実現を目指し、商品の回収、リサイクル・リユースを進め、プラスチックの排出量削減・リサイクルにも積極的に取り組んでいきます。

私たち一人ひとりが、気候変動の緩和に対する行動を積極的に行い、地球と共生する事業活動を推進していきます。

オンワードグループTCFD提言に沿った情報開示

TCFD枠組みに沿ったシナリオ分析

リスク・機会分類	要因	オンワードグループのリスク・機会		対応策	事業インパクト		
		リスク	機会		2°C未満	4°C	
移行リスク	政策規制技術	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税（カーボンプライシング）の導入 気候変動対応不備による罰金など 再生可能エネルギー拡大 プラスチック規制強化 衣料リサイクル法・廃棄規制法の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税（カーボンプライシング）による利益減少 再生可能エネルギー導入によるコスト上昇 GHG排出抑制強化による物流コストの上昇 プラスチック商品の売上減 	<ul style="list-style-type: none"> 新技術の導入によるエネルギー消費削減 物流の効率化進展 再生プラスチック使用商品の需要増大 適量生産による在庫圧縮 衣料品回収増による新たなビジネスの創造 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル経営の推進によるGHG排出の低減 店舗、事業所における省エネ設備の導入（LEDなど） 行政 / 業界団体と連携した対策強化 再生可能エネルギーの段階的導入 一括物流の拡大による輸送手段の効率化 再生プラスチック使用商品への切り替え、開発 受注生産強化による無駄のないモノづくり 「オンワード・グリーン・キャンペーン」による衣料品回収拡大 	↑	↗
	評判	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル経営が投資家の判断材料へ サステナブル指標開示の厳格化 環境、社会課題の解決要求の強まり 	<ul style="list-style-type: none"> ESG評価低下による投資・融資への悪影響 消費者の嗜好変化、商品 / サービスの需要減 対応不備による企業イメージ悪化、人材採用への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ESG投資の取り込みによる経営体質強化 環境配慮型商品 / サービスの需要増大 サステナブル経営による企業イメージ向上、人材の確保 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル経営発信の強化 適切でスピーディーな情報開示の徹底 工場監査 / 品質管理の徹底 	↗	→
	市場	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商品 / サービスへの共感 循環型経済への関心の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商品以外への購買意欲の低下 循環型経済への意識の高まりによる買い控え 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商品 / ブランド開発による収益向上 循環型経済を目指す衣料回収3Rの拡大 循環型経済に対応したサービスの創造 長く着られる高付加価値商品の需要増大 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商品 / ブランドの拡充 「オンワード・グリーン・キャンペーン」による衣料品回収拡大 新サービス（3R / アップサイクルなど）の提案強化 	↑	↗
物理的リスク	急性慢性	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による自然災害増加 気候変動による海面上昇・雨量の増減 気候変動による平均気温の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害での店舗休業・閉鎖による損害 天候不良による原材料コスト上昇 自然災害による生産工場・物流ルートの寸断 気候変動対応商品以外の需要減 	<ul style="list-style-type: none"> 防災 / 防護アパレルの需要増大 気候変動対応商品 / サービスの需要増大 	<ul style="list-style-type: none"> 災害発生に備えた生産拠点の分散体制作り 防災マニュアル策定 / サプライチェーンの連携強化 気候変動対応商品 / サービスの強化 機能素材を使用した商品群の拡大 	↗	↑

事業への影響の大きさを3段階（矢印の傾き）で表示しています。

- オンワードグループの事業への影響が **非常に大きくなる**と想定される
- オンワードグループの事業への影響が **やや大きくなる**と想定される
- オンワードグループの事業への影響が **軽微である**ことが想定される

社会への取り組み

— 私たちは、サプライヤーや地域コミュニティと長期的な信頼関係を構築し、共に成長しながら共生していきます。

私たち一人ひとりが「オンワードグループ行動指針」を遵守し、倫理的な事業活動を行うとともに、国内外サプライチェーンにおける人権・労働安全衛生などの確保を重視し、各取引先と価値観を共有していきます。また、コミュニティとの共創や社会貢献活動を通じて、共に成長していける企業を目指していきます。

サプライヤーとの共生

当社グループでは、サプライチェーンにおけるパートナー企業の皆さまと価値観を共有し、長期的な信頼関係を構築し、共に成長し共生していける企業を目指しています。



安定的に高品質な商品をお届けできる生産体制

当社グループの品質管理部門では、工場監査をはじめ、QMD※、試験・分析、リペア等に係るサービスを提供しています。

工場監査においては、社会に信頼される企業の育成と、高付加価値商品をお客さまに安定的にお届けできる生産体制を目指しています。生産工場における「CSR」「QC」体制の不備は、社会的な批判の対象となるばかりでなく、サプライヤーである工場の持続的な運営の大きな障害となるため、グローバルスタンダードに基づいた「CSR監査要求事項」に加え、独自の「QC監査要求事項」を用いた監査を行っています。

監査の結果、所定の基準を満たしている工場には認定証を発行しますが、基準に満たない工場は切り捨てるのではなく、問題点を指摘し、理解を得たうえで改善の手助けをすることが、ブランドホルダーとしての当社グループの社会的責任だと考えています。このため、監査対象の工場に対し、監査の目的、要求事項の意味を説明し、さらには工場独自の事情を踏まえ、どのような方法で改善を進めていくか、などを提示しながら「育てる監査」を行っています。

※QMDとは、「Quality Merchandising」（クオリティ・マーチャンダイジング）の略で、製品の企画段階から、素材の染色堅牢度、物理性能チェック、サンプル品の製品試験による外観確認、商品化までの品質をトータルにサポートすること。

コミュニティとの共生

日本のモノづくりを支援

当社グループのデジタル戦略を担う株式会社オンワードデジタルラボは、日本全国の工場・生産者の販売やブランディングを支援する取り組みとして2021年にスタートし『CRAHUG（クラハグ）』を推進しています。

このプロジェクトでは、当社グループの公式オンラインストア「オンワード・クローゼット」での既存商品の販売やプロモーションを支援する販売協業プランと、パートナー企業のオリジナルブランドとして新商品開発を支援するブランディングプランの2つの協業プランのもと販売支援を行っており、参加工場数は現在46に上っています。

パートナー企業さまの声

今回の『CRAHUG』とのブランド開発の取り組みを通して、私達のような下請けの縫製工場が自ら社会に発信していける仕事を作り、会社とスタッフがともに成長し、自社だけでなく秋田県の魅力も発信し地域活性化につなげていければと思っています。

『CRAHUG』の皆さん主導でブランディングを進めて頂き、自分でも専門書を読むなど積極的に情報収集に努めたことで、ブランディングやマーケティングの知識を深め、その重要性を知るきっかけとなりました。



働き方デザイン

— 私たちは、社員一人ひとりが明るく自由で、快活に働くことができる環境を整え、仕事とプライベートの相乗効果を創出することを目指します。

すべての社員が、スキル・能力・新しい考え方を持ちながら活躍でき、また潤いと彩りに満ちた日々を過ごすために、働き方改革プロジェクト「働き方デザイン」の推進・各種人財制度の拡充を図っていきます。そして、仕事もプライベートも充実することにより相乗効果（ワーク・ライフシナジー）を創出し、お客さまの期待に応えていくとともに、社会への貢献を目指していきます。

「働き方デザイン」プロジェクト

当社グループは、業務効率化とワーク・ライフバランスの実現により生産性をあげることを目的に、社員が自発的に取り組み、働き方を変化させていく働き方改革プロジェクト「働き方デザイン」を推進しています。

残業削減や休日取得、仕事の効率化だけが目的ではなく、それによってできた時間を、新たな発想を形にするチャンス創りに、またイノベーションの創出につなげていきたいという思いで、この取り組みをスタートしました。

「働き方デザイン」の目指すゴール1

生産性を意識した働き方

カエル会議によって自発的に働き方改革を進め、制度を整えることにより、効率的に働けるようになる

ワーク・ライフバランスの実現

空いた時間でプライベートを充実させる

ワーク・ライフシナジーの創出

充実したプライベートと仕事が、互いに影響し合い、相乗効果をもたらす

「働き方デザイン」の目指すゴール2

心理的安全性の高い組織

カエル会議で、誰もが意見をしやすい環境を作り上げる

イノベーションの創出

新しいアイデアが自発的に生まれるようになり、新しいビジネスの芽につながる

カエル会議

普段一緒に仕事をするチームで「自分たちがより良い働き方をするために何をすべきか」を考える会議を開催しています。単に業務の進捗を共有するだけの会議ではなく、メンバー全員が主体となってトライ&エラーを繰り返しながら、働き方を変えるだけに留まらず、その先の「ありたい姿」の実現を目指します。会議を進めていくうえで大事なことは心理的安全性です。「どんな意見も出そう、出た意見を否定しない、リアクションする」を意識することで、自由闊達な議論ができる風土を醸成しています。

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
残業時間 ^{※1}	17.7時間	18.2時間	6.3時間	6.8時間	8.4時間	10.7時間
休日取得数 ^{※1}	119.0日	125.1日	124.0日	124.9日	123.4日	128.4日

※1 「働き方デザイン」対象、社内勤務者のみ

コロナ禍により2020年度には残業時間が減少しましたが、コロナ明けより残業時間は増加傾向にあります。しかしながら「働き方デザイン」プロジェクトの推進により、コロナ禍以前との比較において大幅に残業時間を縮減できています。（2023年度においては2019年度対比で▲41.2%）

新たな取り組み

これまで中核事業会社の株式会社オンワード樫山を中心に行ってきた「働き方デザイン」プロジェクトを当社グループ内でさらに波及し、多様な人材が活躍できる企業を目指してまいります。



ダイバーシティ

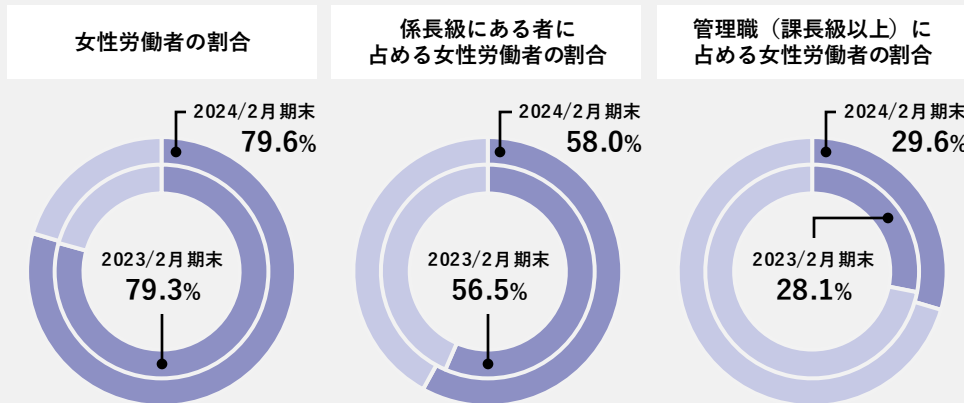
— 私たちは、多様性を歓迎し、多様で個性的な人財が活躍できる企業を目指します。

今後、多様化するお客さまの価値観・ニーズに応え、そして社会に貢献していくためには、私たちオンワードグループが多様で個性的な人財の活躍できる企業であることが重要だと考えています。

全ての人々の個性を歓迎し、イノベーションを創造することができる環境づくりを推進していきます。

女性活躍の推進

当社グループは、ファッションビジネスに必要な新しい発想や新しい価値の提案は、個人の“違い”を尊重し受け入れ、一人ひとりが能力を最大限に発揮することから生まれると考えています。社員が働きがいをもち、より高いパフォーマンスを発揮できる職場環境づくりを行うべく、人材部門にダイバーシティ推進セクションを設置し、各部署において、これまでの業務内容を見直し、より生産性を向上させる働き方を継続的に推進しています。



(いずれも(株)オンワード樺山の数値)

新たな取り組み（女性活躍の推進）

代表取締役社長と部長職の女性社員が集まり、すべてのステークホルダーにとってプラスとなるダイバーシティ推進について、課題の共有と解決策を議論する「ダイアログ・セッション」を2023年度に実施しました。

2024年度もリーダーにおける女性比率50%を目指した取り組みを継続的に実施していきます。

仕事と育児の両立支援施策の推進

当社グループは、多様で個性的な人財が活躍できる企業を目指すための施策として、仕事と育児の両立を支援しています。

2019年に「男性育休100%宣言」に参加のうえ、男性社員の育休奨励に努めてきました。その結果、2023年度には男性の育児休業取得率を70%近くまで高めることができました。また、2024年1月には、当社グループ社員として初めて、部長職の男性社員が2週間の育休を取得しました。

育児休業取得率

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
女性	100.0%	100.0%	97.0%	100.0%	100.0%	100.0%
男性	7.7%	10.5%	20.0%	27.3%	60.0%	66.7%
合計	59.3%	65.3%	79.1%	75.0%	86.2%	88.9%

※「働き方デザイン」対象者をもとに算出



人的資本経営への取り組み

— 私たちは、持続的な企業価値向上に向けて多様で個性的な人財が活躍できる企業を目指します。

当社グループは、「社員の多様な個性をいかしたお客さま中心の経営」への進化に向け、変革を担う人財を内部育成、外部採用し、組織・人財プラットフォーム改革を進めることで、多様で個性的な人財が活躍できる企業へと進化していきます。

多様で個性的な人財の活躍をサポートする様々な各種制度の活用

<p>1 シフト選択制</p>	<p>社員が仕事とプライベートのバランスをとりながら充実感をもって働くことができる環境を目指すために、2022年9月から、13種類のシフトの中から個人で勤務時間を決定する「シフト選択制」を導入しています。</p>	<p>現場の声 「大好きな宝塚のディナーショーへ出かけるときや、愛犬の病院へ行きたい時などにシフトを変更しています。」 「これまでは早退しなければ行くことができなかつた場所にも、フルタイムで出勤してから行けるので、働き方の幅が広がりとても働きやすくなりました。」</p>
<p>2 副業制度</p>	<p>社内の通常業務では得られない知識・スキルを習得することで社員のキャリアアップにつなげるため、2022年7月から副業制度を導入しています。</p>	<p>現場の声 副業：ベリーダンサー・インストラクター 「シフト選択制を活用して平日にもイベント出演やレッスン業を行えるようになり、働き方の幅が広がりました。副業を始めたことによって、同等の張り合いと責任感をもって本業にも向かい合うことができていると感じています。」</p>
<p>3 ストアマイスター制度</p>	<p>60歳定年を迎えたスキルの高い販売人財が、『ストアマイスター』として、長期にわたって適切な待遇で働き続けられる仕組み「ストアマイスター制度」を2023年度からスタート。初年度は14名を『ストアマイスター』に任命しました。</p>	<p>現場の声 「1982年に入社、お客さまとの関わりで自分の人生も豊かになる「販売」という仕事が楽しく、ここまで続けられたと感じています。“マイスター”という形で、会社に認めてもらえた喜びで更に大きなモチベーションも生まれました。今後は、経験を活かしてマイスターの活動に邁進します。お客さまにはもちろん、会社にも、周りの人達にも「オンワードのおもてなし」が伝わるように。全ては笑顔のために。」</p>



人権の尊重・労働環境の整備

— 私たちは、国内外のサプライチェーンにおける人権・労働安全衛生などの確保を重視します。

「オンワード認定工場」制度

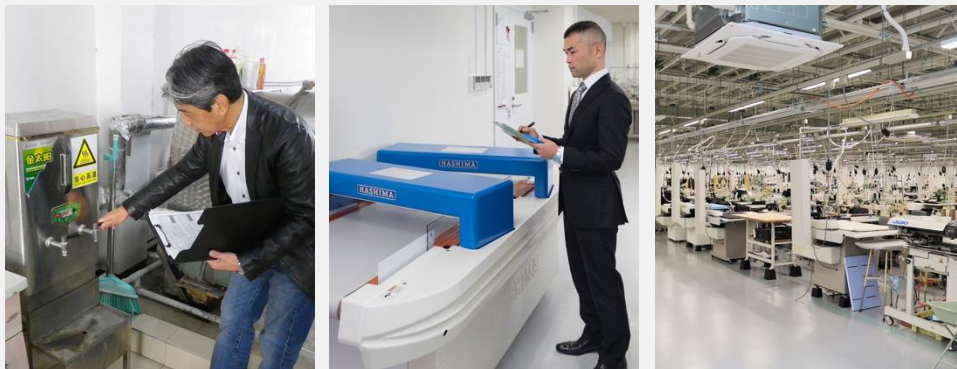
近年、社会から企業の社会的責任を求める声が高まっており、製品調達先の国や地域における環境汚染や生産工場の人権侵害など、様々な問題が事業運営におけるリスクとなっています。当社グループは、2015年度より「オンワード認定工場」制度を運用しており、品質管理部門による工場監査を通じ、モノづくりの現場における安全で快適な労働環境の整備を推進しています。

縫製工場の人権・労働環境の尊重への取り組み

ライセンス契約をしていた海外ブランドからの要請で2007年から生産工場の「CSR監査」を開始しました。

CSR監査は、国際条約等をベースに、当社グループが独自に策定した「サプライヤー行動基準」に基づき、現地の監査機関が実務を担当し、品質管理部門の担当者も必ず同行のうえ、事業環境を踏まえた公正な監査を実施するとともに、発注者に対して改善のサポートができるように状況の理解に務めます。

監査を通じ、人権問題につながる可能性のある問題点を指摘し、理解を得たうえで改善してもらうことがブランドホルダーとしての社会的責任であるという考え方の下で監査を行い、所定の基準を満たしている場合は「オンワード認定工場」の認定証を発行します。基準に満たない工場は切り捨てるのではなく、監査の目的、要求事項の意味をしっかりと説明し、さらには工場独自の事情を踏まえ、どのような方法で改善を進めていくか、などを提示しながら改善を支援しています。



監査対象について

監査実績の推移（国内、海外含む総実績数）

監査の結果、基準を満たしていない工場に対しては、問題点を指摘し、理解を得たうえで当該工場の事情を考慮し、どのような方法で改善を進めていくのか、などを具体的に提示しながら行う、指導的監査を目的として実践しています。

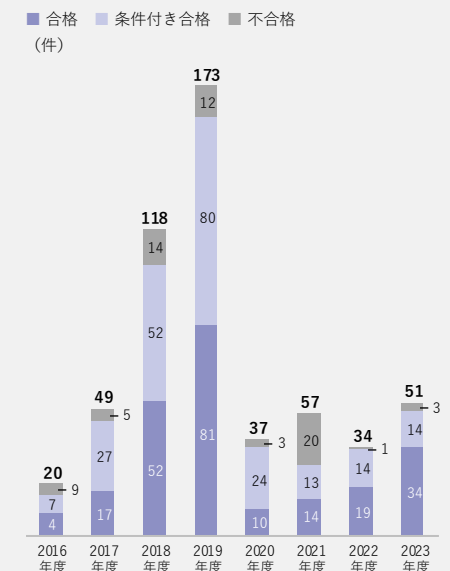
この結果、監査の合格および条件付き合格の割合は、監査を開始した翌2016年度の80%から2023年度には94%まで上昇しています。

※下記表は各年度別の監査件数であり、工場総数とは異なります。

	監査工場数	合格	条件付き合格 ²	不合格
2016年度	20	9 45%	7 35%	4 20%
2017年度	49	17 35%	27 55%	5 10%
2018年度	118	52 44%	52 44%	14 12%
2019年度	173	81 47%	80 46%	12 7%
2020年度 ^{※1}	37	10 27%	24 65%	3 8%
2021年度 ^{※1}	57	14 25%	13 23%	20 35%
2022年度	34	19 56%	14 41%	1 3%
2023年度	51	34 67%	14 27%	3 6%

※1 2020年度、2021年度の海外工場については、現地監査員のみでのCSR監査を行いました。

※2 条件付き合格とは、労働時間や賃金、労働安全など、比較的重要な要素の不適合が発見された場合の速やかな「是正」を前提とした「合格」のこと。「条件付き合格」の場合は、1年後に是正の状況を確認するための「是正監査」を行います。



人権の尊重・労働環境の整備

お客さまの厳しい目によって培われた「日本品質」は、世界に類を見ないほど精緻なものであり、世界に向けてアピールできる日本独自の文化であると考えています。

当社グループの品質管理部門は、素材の染色堅牢度、物性性能チェック、製品試験による外観確認など、企画から商品化までの品質をトータルにサポートするQMD（Quality Merchandising）を実施しています。

さらに、2022年6月に、衣類の修理や補修、染み抜き、プレスを行い、製品を再生させる「芝浦リペア工房」をオープンし、アパレル・ファッション業界のサステナビリティや環境保全に寄与しています。

サプライヤー行動基準

A 法令の遵守・マネジメント	オンワードのビジネス・パートナーは、現地の関係する全ての法令を遵守しなければならないものとする。 またビジネス・パートナーは、事業に関係するあらゆる法的要件を当然に遵守し、その従業員の法的権利と道徳権を尊重するとともに、法的要件を遵守するための、文書による管理システムを構築、維持するものとする。
B 未成年者の就労	オンワードのビジネス・パートナーは、現地の法律で規定されている最少年齢以下または15歳未満の労働者を雇用しないものとする。本条項はビジネス・パートナーの全ての施設に適用されるものとする。
C 強制労働	オンワードのビジネス・パートナーは、その事業のいかなる部分においてであれ、監禁または強制労働を利用するビジネス・パートナーと協力せず、また、そのようなことをするビジネス・パートナーといかなる取引もしないものとする。
D 賃金と各種手当、厚生福利	オンワードのビジネス・パートナーは、現地の賃金、労働時間及び手当を規制する全ての法令を遵守しなければならないものとする。賃金及び手当に関する基本方針は、現地の法令・基準を満たすことはもとより、国際的な了解という基準の下においても受け入れられるものでなければならない。 オンワードは、その賃金体系が現地法令又は業界の一般的慣行に違反している企業とは取引しないものとする。
E ハラスメントと虐待	オンワードのビジネス・パートナーは、いかなる態様のものであれ労働者に対して肉体的若しくは精神的強制又は懲罰を加えないものとし、また、そのようなことをするビジネス・パートナーといかなる取引もしないものとする。
F 労働時間	オンワードのビジネス・パートナーは、現地の労働時間を規制する全ての法令を遵守しなければならないものとする。
G 差別の不在	オンワードのビジネス・パートナーは、雇用及び採用において、年齢、国籍、人種、肌の色、性又は宗教を理由とするものを含む何らかの態様の不当な差別をしないものとし、また、そのような差別をするビジネス・パートナーと取引しないものとする。
H 健康と安全衛生	オンワードのビジネス・パートナーは、その労働者が安全で健康的な労働環境の提供を受けること、また、非衛生的で危険な環境下におかれなことを確実にするものとする。
I 結社の自由	オンワードのビジネス・パートナーは、労働組合を含む労働者の結社に関し、現地法律の定めに従い、その自由を保障するものとする。
J 下請けと家内労働	オンワードのビジネス・パートナーは、業務の一部、または全部を外注業者に委託する場合、その内容をオンワードに開示するとともに、外注先に対してもこのサプライヤー行動基準を遵守させるものとする。
K 環境要件	オンワードのビジネス・パートナーは、環境保護に関する基本的な関心を抱かなければならないものとし、その事業を現地の、また、国際的に認知された環境に関する慣行と調和するように遂行しなければならないものとする。

ステークホルダーエンゲージメント

私たちは、「ヒトと^{ホシ}地球に潤いと彩りを」というミッションステートメントを定め、社員の多様な個性をいかしたお客さま中心の経営への進化を目指していきます。そのためには、当社グループが事業活動を行う上でかかわるコミュニティ、従業員、取引先との、良好なネットワークおよび関係を構築・維持することが大切であると考えます。

コミュニティ

ファッションを通じて子どもたちへ潤いと彩りを

(株) オンワード樫山は、サステナブル経営推進の一環として、ファッションを通じて子どもたちに潤いと彩りをお届けするべく支援活動に取り組んでいます。毎年春に、里親・里子をサポートする特定非営利活動法人「東京養育家庭の会」への支援活動として、子どもたちへ小学校入学のお祝いの洋服をプレゼントしています。東京養育家庭の会は歴史・規模ともに国内を代表する組織であることから、同会を通じた支援が子どもたちを支援する第一歩であると考え、2014年より活動をスタートしました。今後も子どもたちの健やかな成長と自立のための一助となるべく、「東京養育家庭の会」と連携し、支援活動に取り組んでいます。



従業員

多様な人財が活躍できる環境整備

オンワードグループは、誰もが働きやすい環境を目指した施策の実施や人事制度の導入などの取り組みを推進しています。当社グループの女性活躍推進の取り組みや仕事と育児・介護の両立支援などの取り組みが評価され、2023年度、ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) を評価する「D&I AWARD 2023」(運営:株式会社JobRainbow)において、最高ランクの「ベストワークプレイス」として認定されました。今後も、多様化するお客さまのニーズ・価値観に応え、そして社会に貢献していくために、社員のワーク・ライフシナジーを創出するとともに、多様な人財が活躍できる環境を整えてまいります。



取引先

体験価値を付与したオリジナルユニフォームで働く誇りの醸成へ

(株) オンワードコーポレートデザインは、企業価値向上に寄与するユニフォームを提供しています。2024年12月から着用開始予定のドトールコーヒーショップの新ユニフォームでは、漂着ペットボトルごみを再生した生地を一部に活用しています。

この新ユニフォームの製作に先立ち、2023年12月にドトールコーヒーの役員含む6名とともに石垣島でビーチクリーンを実施し、ペットボトル約1,500本を回収。体験価値を付与したドトールオリジナルの新ユニフォームを通じて、社内外で海洋漂着ごみ問題に興味・関心を持ってもらうこと、株式会社ドトールコーヒーで働く誇りにつながることを目指しています。



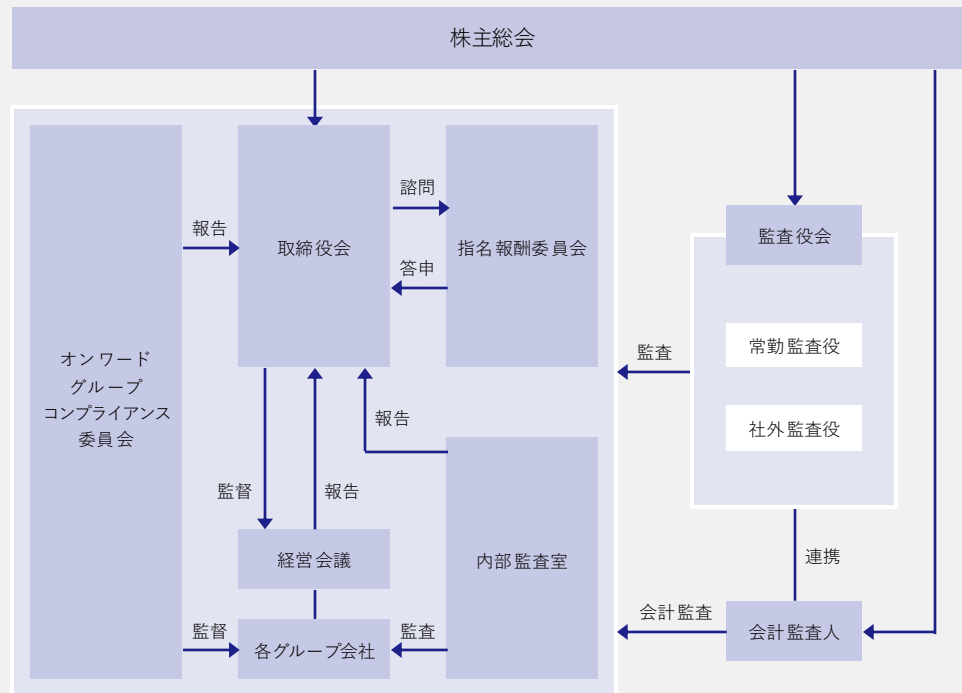
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、経営環境の変化に迅速に対応するとともに、経営の健全性、公平性、透明性、遵法性を向上させるコーポレート・ガバナンスの確立が、企業価値すなわち株主価値を高める重要な経営課題の一つと認識しています。

当社グループは、「ヒトと地球に潤いと彩りを」をミッションステートメントに定め、「社員の多様な個性をいかしたお客さま中心の経営」により、地球と共生する「潤いと彩り」のある生活づくりに貢献する「生活文化創造企業」として前に進み続けることを経営の基本方針としています。この経営の基本方針を実現、達成するためには、当社グループが企業活動を行う上で関わる顧客をはじめとするすべてのステークホルダーとの良好なネットワークおよび関係を構築・維持することが大切であると考えます。

コーポレート・ガバナンス体制



取締役・取締役会

当社は、取締役の経営責任をより一層明確にし、株主からの信任の機会を増やすため、更には経営環境の変化に即応できる最適な経営体制を機動的に確立するため、取締役の任期を1年としています。また、取締役6名（男性5名、女性1名）のうち、2名を独立性の高い社外取締役とし、取締役会の経営監督機能を強化しています。

なお、2023年度は取締役会を12回（別途書面取締役会1回）開催しています。

社外取締役選任理由

氏名	社外取締役選任理由と2023年度の出席状況
川本 明	長年にわたる行政での豊富な経験と学識経験者としての幅広い知識と見識を当社の経営に活かしてもらうため、社外取締役として選任しています。取締役会出席回数は12回/12回（100％）。
小室 淑恵	経営者としての専門的見地と、政府関係の各種会議における有識者委員等を歴任している経験と見識を当社の経営に活かしてもらうため、社外取締役として選任しています。取締役会出席回数は12回/12回（100％）。

取締役会のスキルマトリクス（2024年5月23日現在）

氏名	独立 社外役員	当社が期待する知見・経験					
		会社経営 事業運営	国際経験 海外 ビジネス	財務 会計 M&A	法務 コンプライアンス リスク管理	IT デジタル	人財 ダイバーシティ 環境 社会貢献
保元 道宣		●	●			●	●
知識 賢治		●		●	●		●
池田 大介		●			●		●
吉田 昌平		●	●	●			
川本 明	●	●	●	●		●	
小室 淑恵	●	●				●	●

コーポレート・ガバナンス

監査役・監査役会

当社は、監査役制度を採用しており、監査役4名（男性3名、女性1名※2024年2月末現在）のうち、2名が独立性の高い社外監査役となっています。また、監査役の職務を補助する監査役スタッフを配置し、経営の監視機能を強化しています。各監査役は、監査役会で定めた監査方針ならびに分担に従って取締役会、決算会議、予算会議などの重要会議への出席、その他重要決議書類を閲覧するなど、取締役の職務遂行の監査を行っています。また、内部監査室、各業務部門を通じて定期的なモニタリングを行い、効率的で適法な企業体制が構築されるよう監視しています。

監査役会は、代表取締役、会計監査人と定期的に会合を持ち、情報・意見交換を行うことにより監査が実効的に行われることを確保する体制を構築しています。また、監査方針ならびに分担に従って各監査役より報告を受け、必要に応じて協議又は決議を行っています。なお、2023年度は監査役会を16回開催しています。

社外監査役選任理由

氏名	社外監査役選任理由と2023年度の出席状況
梅津 立	弁護士としての豊富な知識と高い見識・専門性を有しており、特に資本市場取引とファイナンス取引における豊富な知識と経験を当社の監査に活かしてもらうため、社外監査役として選任しています。取締役会出席回数は12回/12回（100%）、監査役会出席回数は16回/16回（100%）。
草野 満代	長年メディア業界で活躍している他、政府関係の各種会議における有識者委員等を歴任している幅広い経験と豊富な知識を当社の監査に活かしてもらうため、社外監査役として選任しています。取締役会出席回数は12回/12回（100%）、監査役会出席回数は16回/16回（100%）。

WEB 社外役員の独立性基準については当社ホームページの「コーポレートガバナンス・ポリシー」をご覧ください。
<https://www.onward-hd.co.jp/company/policy.pdf>

指名報酬委員会

当社は、取締役会の任意の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役で構成する「指名報酬委員会」を設置しています。本委員会は、取締役からの諮問に応じ、取締役の指名・報酬等に関する事項について審議し、取締役会への答申を行います。

グループガバナンス

当社グループは、当社取締役会が戦略的な意思決定および事業会社の監督を行うホールディングス体制をとっており、監督機能と執行機能の分離を行うことにより、各事業会社の責任と権限を明確にし、戦略的意思決定の迅速化を図っています。

緊急を要する場合は臨時の取締役会を適宜開催し、経営環境の急速な変化に対応できる体制をとっています。

その他に経営の意思決定機能と業務執行機能を明確に分離するために執行役員（男性6名、女性0名※2024年2月末現在）制度を導入しています。さらに、グループ全体として機動的な意思決定を行うために、取締役および各事業会社執行責任者を中心に構成する経営会議を設置し、各事業会社の経営戦略および経営に関する重要案件を検討するとともに、業務執行状況を確認しています。

なお、複数の弁護士と顧問契約を締結し、法律上の助言を受けています。

取締役会の実効性評価

当社の取締役は、取締役会による経営の監督の実効性および適正性、ならびに自らの取締役としての職務の遂行状況について、毎年自己評価等を実施し、その結果を取締役に報告します。取締役会は、各取締役の自己評価に基づき、取締役会全体の実効性について、分析、評価を行い、その結果の概要を開示しています。

実施対象

- 全ての取締役、監査役

実施した手続き

- アンケート方式による自己評価
- 外部アドバイザーによる評価実施のサポート

2023年度における取締役会の実効性に関する分析・評価の結果概要

- 当社取締役会は、当社コーポレートガバナンス基本方針に定める経営戦略・経営目標の策定、経営課題の解決および業務執行者の監督のそれぞれの機能を十分発揮していると判断しました。
- 現在の当社取締役会の構成、議論の質、運営等は概ね適切と判断されました。
- 取締役会の実効性を一層高めるために、効率的運営に加え、次年度は特に「取締役会の多様性」や「業務執行状況のモニタリング」、「取締役会の議案数、資料」について引き続き検討を行ってまいります。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

役員報酬の額またはその算定方法の決定方針

役員報酬等の決定に関する方針

当社の役員報酬は、固定報酬である基本報酬、自社株取得目的報酬、業績連動報酬である賞与で構成しています。

なお、社外取締役および監査役の報酬は、独立性維持の観点から基本報酬のみとしています。また、当社は取締役会の任意の諮問機関として委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名報酬委員会を設置しています。各取締役への配分については、指名報酬委員会において取締役の指名・報酬等に関する事項についての審議、取締役会への答申を行った上で、取締役会にて決定しています。

イ. 基本報酬

取締役および監査役を対象として、常勤・非常勤、担当役割、職位、在任年数、個人別評価等を勘案してあらかじめ定められた基準に従い決定しています。取締役については取締役会にて、監査役については監査役の協議にて決定します。

ロ. 自社株取得目的報酬

取締役（社外取締役を除く）を対象として、株価上昇および業績向上への意欲や士気を高めることを目的として、従来の株式報酬型ストックオプションに替えて、2015年6月より支給しています。

ハ. 賞与

取締役（社外取締役を除く）を対象として、当該事業年度の連結業績等に基づき支給しています。

当社の取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定権限は取締役会が有しており、株主総会で決議された報酬総額の範囲内において、担当職務、各期の業績、貢献度等を総合的に勘案して決定しています。

監査役の報酬等は、株主総会で決議された報酬総額の範囲内において、常勤・非常勤の別、業務分担の状況を考慮して、監査役の協議により決定しています。

役員報酬等に関する株主総会の決議

当社の取締役の報酬は、2007年5月24日開催の第60回定時株主総会の決議により定められた「年額5億円以内（うち社外取締役3千万円以内）」の範囲内において、取締役会の決議により決定しています。

なお、2021年5月27日開催の第74回定時株主総会において、社外取締役の報酬額のみを、「年額3千万円以内」から「年額5千万円以内」へ改定が決議されています。監査役の基本報酬は、1995年5月25日開催の第48回定時株主総会の決議により定められた「年額6千万円以内」の範囲内において、監査役の協議により決定しています。なお、決議時の取締役の員数は7名、監査役の員数は4名です。

業績連動報酬に係る指標および当該業績連動報酬の額の決定方法

業績連動報酬と位置付けている賞与は、単年度の業績を反映するという観点や、業績向上への意欲を高めること、管理目標達成への意識づけ強化、成果に対する考課の明確化等を目的としています。

賞与の額は一般社員と同一の算定基準による全体的な業績に基づいた金額を基礎とし、年初に設定した各取締役の担当領域における管理会計上の売上高、損益等の目標指標に対する達成度を総合的に勘案した業績考課に基づいて決定しています。

なお、業績考課については、取締役、監査役、執行役員等の出席する決算会議により決定しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

(2023年5月23日現在)

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	
		基本報酬	自社株取得 目的報酬	賞与	
取締役 (うち社外取締役)	332 (24)	175 (24)	53 (-)	104 (-)	6 (2)
監査役 (うち社外監査役)	52 (16)	52 (16)	- (-)	- (-)	4 (2)
合計	385 (40)	228 (40)	53 (-)	104 (-)	10 (4)

※2023年度末現在の人員は、取締役6名、監査役4名です。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役・執行役員へのトレーニング

当社は、取締役・監査役および執行役員がその役割・責務を適切に果たせるよう、職務執行上不可欠な知識の習得と継続的な研鑽機会の提供を行っています。また、取締役・監査役または執行役員への就任時に、当社の経営・事業・財務等の戦略や関連する重要事項や法令等および当社グループの課題の特定と解決策に関するディスカッションを実施しています。その他、社外取締役・社外監査役が新たに就任する際は、当社の事業内容、組織体制等の説明を行うとともに、定期的に事業課題等について必要な情報提供を行っています。

政策保有株式の保有方針および議決権行使

当社は、純投資以外に、取引先等との事業上の関係を維持・強化することにより、中長期的な企業価値の向上を目的として、当社取引先である上場会社の株式を保有することがあります。政策保有株式については、株式保有リスクの抑制や資本の効率性等の観点から、成長性、収益性、取引関係強化等を勘案し、保有意義・経済合理性を毎年取締役会で検証し、保有の妥当性が認められない場合には、取引先企業の十分な理解を得た上で、売却することを基本方針とします。なお、政策保有株式のうち保有の妥当性が認められる場合にも、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。

また、当社は、政策保有株式の議決権行使については、適切な対応を確保するために、議案ごとに、保有先企業の中長期的な企業価値の向上、当社およびグループ会社の中長期的な経済的利益の増大等の観点から以下の基準に沿った審議を行い、毎年取締役会で賛否を総合的に判断しています。

- 1) 業績の著しい悪化が継続していないか
- 2) 反社会的行為もしくは社会的信用の失墜が発生していないか
- 3) 株主の利益を害する可能性がある議案が提案されていないか

コンプライアンス体制

コンプライアンスについては、社会全体からコンプライアンス体制の充実がますます求められており、これを経営上の重要課題と位置付け、またコーポレート・ガバナンスの体制強化を図ることにより、顧客や株主の皆さまはもとより、社会全体から高い信頼を得るよう努めています。

当社はコンプライアンス体制の統括組織として、オンワードグループコンプライアンス委員会を設置しています。

コンプライアンスへの取り組み

コンプライアンスへの取り組みについては、コンプライアンス活動のあり方や倫理上の規範を示した「コンプライアンスマニュアル」を作成し、オンワードグループコンプライアンス委員会を中心となり、社内研修の実施など継続的な啓蒙活動をおこない、周知徹底を図っています。

個人情報保護法についても、「個人情報保護ガイドライン」を作成し、全役員および全従業員を対象に研修を実施し、継続的な啓蒙を行っています。

リスク管理体制

当社は、リスク管理体制の構築のために「オンワードグループリスク管理規定」を定め、所管部門をコンプライアンス部として、リスク管理体制の整備、問題点の把握、リスク管理体制に係る計画を策定し、取締役会に報告し、天災リスク、情報システムリスク、その他事業の継続に著しく大きな影響を及ぼすリスク等に対して適切な体制を整備しています。また取締役会は、必要に応じて外部専門家等との連携を図り、適切なリスク対応を行っています。

株主との対話

当社は、さまざまなIR活動を行っており、こうした活動を有効に機能させるために専門部署としてIR部署を設け、経営企画、経理、法務など関連部署との緊密な連携を図るとともに、IR活動等を通じて得た意見や要望等については、経営会議や取締役会にて報告し、企業価値向上に向けた議論に活用しています。

WEB <https://www.onward-hd.co.jp/ir/stocks/dialogue.html>

アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催

当社は、IR情報開示担当役員を中心に、アナリスト・機関投資家向けの説明会を定期的に変更しており、決算概要や事業戦略について説明しています。

IR資料をウェブサイトに掲載

当社は、ウェブサイト上で充実した情報開示を行っています。各コンテンツは、ウェブサイトをご覧ください。

WEB <https://www.onward-hd.co.jp/ir/>

社外取締役対談

当社では幅広い経験や見識を有する方を社外取締役として招聘しており、客観的な視点から経営への監督や助言を受けることで、戦略実行の確実性と経営の透明性確保に努めています。

今回は2018年から社外取締役を務める川本 明氏、また社外取締役就任前から当社グループの働き方改革に深く関わってきた小室 淑恵氏に、近年の改革の評価をはじめ、当社グループが目指すサステナビリティ経営などをテーマにお話いただきました。

社外取締役

川本 明



社外取締役

小室 淑恵

1981年 通商産業省（現経済産業省）入省
1995年 OECD（経済協力開発機構）出向（1999年まで）
2013年 アスパラントグループ創設（現副会長）
慶応義塾大学特任教授
2018年 （株）オンワードホールディングス社外取締役

1999年 （株）資生堂入社
2006年 （株）ワーク・ライフバランス設立
2019年 （株）オンワードホールディングス社外取締役



1 ブランド力の蓄積と 変化を受け入れる風土が オンワードの価値創造の源泉

社外取締役のお二人から見て、オンワードの強みはどのような点にあるとお考えでしょうか。

川本 伝統と革新をバランスよく融合できている企業風土こそが、当社の最大の強みであると認識しています。日本を代表するアパレル各社の創業が1940年以降に相次いでいるのに対し、当社の創業は1927年にまで遡ります。この100年近い歴史における信頼の積み重ねがブランド力を生み、それこそが価値創造の源泉であることは紛れも

ない事実です。

ただ、ファッションの世界は非常に変化が激しく、必ずしも過去からの積み重ねだけで対応できるものではなく、それぞれの時代に適応していくことが求められます。当社もコロナ前から国内外の事業につき大胆に構造改革を進めてきました。伝統を礎に改革を断行する強靭さ、変化を受け入れる柔軟性も当社らしい強みだと考えます。近年の改革の原動力はこのような企業風土と、保元社長のリーダーシップ、そしてオンワード愛に溢れた従業員の皆さんの強い気概によるものだったと思います。

小室 人材の多様性が確保され、性別や年齢に関わらずフラットに議論が交わされる風土が強みであると感じています。川本さんがおっしゃったように、その多様性の下、

既存の価値観を大切にしながらも執着することなく、新たなイノベーションを生んでいこうとする姿勢が多くの社員の皆さんに貫かれていると感じています。

一方、社外取締役就任前の2018年に初めて全管理職研修の講師をした時、見渡す限り男性ばかり紺スーツ一色で、まるで軍隊のような様相だったことを覚えています。そのような状態から働き方改革をきっかけに多様性を認め合う風土が生まれ、異なる価値観もまた柔軟に受け止められるようになってきました。保元社長もこのような変化を前向きに受け止められたこともあり、多様な価値観が比較的スムーズに様々な部署に浸透していった結果、新たなヒット商品が生まれるなど商品開発の面でも大きな効果が出ています。

2 約5年にわたる地道な意識の改革が 多様な価値観を育み、働き方の改革や 女性執行役員の誕生を促進

人的資本経営においては、これまで数々の改革が進められてきたとお伺いしています。改革前後の変化や、より多様性を高めしていくために必要なことなど、ご意見をお聞かせください。

小室 人的資本を重視する経営は不断に日々進化しています。特に女性活躍については、当社は2024年3月に2名の女性執行役員を登用するなど大きな進歩を遂げています。社内の合意をはじめ、ご本人の意思や経験など女性役員誕生までには様々な課題がありましたが、紆余曲折を経ながらも登用まで漕ぎ着けたことの意義はとても大きいと感じています。

その推進力となったのは、人に対する評価の変化と働き方改革ではないかと思います。かつては、ややもすれば、強引に仕事を推し進めたり、無理をしても業務をこなす働き方がリーダーには求められる風潮もあり、女性をリーダーに登用することを躊躇する要因になっていたと思います。働き方改革によって、寧ろ時間内に成果を出せる人が優秀とされるなど、人の評価も随分変わってきました。また女性が素直に昇進しようと思えるよう、ダイアログ・セッションを通じ、1年かけて保元社長と女性役員候補者が多様性の意義を話し合う機会を設けました。

このような取り組みを地道に進めた結果、女性活躍に向けた取締役会の想いも少しずつ社内に浸透し、女性社員の意欲も芽生え、全社的な人材活用の機運も高まっています。特に目を見張るのが男性の育休に対する考え方の変化です。男性の育休取得率は2018年度には7%台に過ぎませんでしたが、5年後の2023年度は66.7%にまで向上しました。さらに取得率に留まらず、平均取得日数も4ヵ月以上に至っています。

川本 日本でも男性の育休取得が少しずつ拡大していますが、他の企業では本人が育休の必要性に十分納得していなかったり、その期間もわずか数日だけだったりという話はよく耳にしますよね。本来的な男性の育児参加はまだまだという状況の中、当社がかなり踏み込んだ取り組みを推進できていることを誇らしく思っています。

このような取り組みや、小室さんがお話しされた変革を通して、当社はミッションに掲げる「生活文化創造企業」に着実に近づいていると考えます。もっと言えば、当社はアパレルを中心としてお客さまの生活に「潤いと彩り」を提供する企業です。その主体となる私たちがそうでなければ、そのミッションは完遂できません。

小室 開示のために形式だけを整える企業も多い中、当社では働き方改革をベースに本質的な取り組みを進めてきたことで、社内の心理的安全性を高めながら改革に向けた土台を着実に積み重ねることができたと考えています。また、保元社長も女性活躍に向けて風土を変革していきたいという強い意志があったことも大きな後押しとなりました。

取り組みやすいところから施策を開始したことも良かったと思います。取り組みやすい部分から開始することで、働き方は変わるものの売上は落ちず、寧ろ向上したりします。すると心理的安全性が醸成され、創造性も高まっていきます。このように、改革によるプラスの面を次々と顕在化できたことで、実際の取り組みに入ってからスムーズに進んでいきました。

川本 繰り返すにはなりますが、当社がミッションを実現するための前提として、一人ひとりの従業員が幸せであることが求められます。これまで、働き方改革を土台として心理的安全性を高め、女性をはじめ多様な従業員の活躍を促進してきましたが、取締役会として従業員全体のエンゲージメントをリアルタイムで十分にフォローできていたのか、問題意識はありながらもやり切れていないとの思いもあります。今後の取締役会の運営に生かしていきたいと考えています。

実効性のある改革が進んだことがよく分かりました。一方で、多様性の充実や働き方改革が企業価値向上につながっている実感はありますか。

小室 一連の改革によって、当社でも男性の育児参画や、子育てをしながら管理職を務める女性社員が増えてきましたが、多くのお客さまにとってはそれこそが日常の生活です。働き方改革を通じて、社員がこのようなお客さまの価値観や求めているものをより実感できるようになったことが、あらたにヒットしているブランドを生み出しています。一人ひとりが趣味の時間を持ち、心にゆとりのある豊かな生活を送ることが、会社全体の総合力や商品力の向上にもつながっていくと考えます。

3 これからの持続的成長の実現に向け、 M&Aの役割が増大。被買収企業の心理的 安全性を高めシナジーの最大化を目指す

当社はこれから非連続な成長を通して、2030年度に売上高3,000億円を目指していきます。成長を加速していく中でのコーポレートガバナンスのあり方について、どのようにお考えになりますか。

川本 2019年に初の女性取締役として小室さんをお迎えし、その翌年にも女性監査役として草野満代さんが加わってくださいました。また2021年には取締役会の諮問機関として指名報酬委員会を設置するなど、取締役会としての多様性と機関設計は確実に進歩しています。

このような体制の下でデジタル活用を促し、取締役会としてより効果的かつ効率的に、定量的な情報に基づいた業務執行の管理・監督をしていきたいと考えています。

また2030年度の目標を達成していくうえでは、M&Aも重要施策の1つです。ファッション領域と親和性の高いウェルネス領域を伸長していくことが成長のカギを握りますが、これまでと同様に、ウェルネス領域の拡大にあたってはM&Aが主軸になると考えます。M&Aを推進する当社の社内体制は強化されていますが、何よりも重要なのは企業買収後の統合作業であるPMI（Post-Merger Integration（ポスト・マージャー・インテグレーション））です。グループの中でベストな成果を出せるよう然るべき管理・統制を心掛けていきます。



小室 加えて、大切なことは、被買収企業の心理的安全性を高めることだと思います。風土が異なる企業をまとめ上げていくうえでは、当社にありのままの情報を共有していただき、その情報に基づいて適切かつ速やかに意思決定を行える体制を作っていくことが重要です。これが実現できなければ、M&Aの本質であるシナジーの創出には至りません。それを実現するためにも被買収企業を重んじつつ、心理的安全性を高めていくことが欠かせません。

当社ではこれまで改革に向けて様々な施策を展開してきましたが、取り組みを中断することなく地道に継続してきました。積み上げてきた土台のもとで、成長を加速していったと思います。

4 アパレル業界が環境に与える影響は甚大。 業界横断的な取り組みを オンワードが牽引していくことを期待

サステナビリティ経営を実現していくうえではコーポレートガバナンスの強化に加えて、環境や社会面の取り組みも重要です。昨今の取り組みや今後の課題などをどのように評価しますか。

川本 お客さまから衣料品を回収しリサイクル、リユースする「オンワード・グリーン・キャンペーン」を2009年から開始するなど、特に環境問題に対してははかり古くから取り組んでいます。しかし世の中でファストファッション化が進むにつれ、生産・消費・廃棄という衣服のライフサイクルはさらに短くなり、そのスピード感に合わせて当社も取り組みを速めていかなければなりません。環境負荷の低減に向けた社会の要請は強く、これまでのノウハウを活かしながら全社で新たな創意工夫に挑戦して行ってほしいと思います。

また、先ほどのテーマにも絡みますが、自社の存続という意味でのサステナビリティを念頭に置くと、ギフト、ペット、ビューティといったウェルネス領域の拡大によって、収益基盤を拡大していくことも重要であると考えます。

小室 川本さんがご指摘された通り、アパレル業界が環境に及ぼす影響は大きく、個社だけの対応はもはや限界があり、業界横断的な取り組みが不可欠だと思います。当社が取り組むPLM（Product Lifecycle Management（プロダクト・ライフサイクル・マネジメント））はサプライチェーン全体の活動の効率化・生産性の向上を促進できる仕組みであり、様々な企業を巻き込みながら環境負荷低減に貢献できます。これまで培ってきた当社のブランド力は業界の皆さんの参加を促すことに役立つと考えます。

また社会的側面として、2021年ごろにアパレル企業におけ



る強制労働が問題視されたことがありましたが、その際、取締役会では当社の実態について十分精査したうえで、サプライチェーン全体が改めて見直されました。環境保全の面でもトレーサビリティの面でも、当社が中心となって、業界全体の取り組みレベルの底上げが図られることを期待しています。

最後に、社外取締役としての今後の抱負をお聞かせください。

小室 当社の中で女性取締役はまだマイノリティですが、だからこそ忸度なく意見を発信していくことが自身に課せられた役割であると認識しています。

ただ、マイノリティとしての意見を一方的に押し付けるのではなく、他社事例や海外の事例を基に、定量的なエビデンスを示しながら当社がより良い方向へ向かう一助になりたいと考えています。

川本 これまで官庁や投資事業で培ってきた経済政策、国際的職務やビジネスの経験などを基に、幅広い視野から議論を活性化させられるような立ち位置でありたいと思います。また当社も、ビジネスの軸足を徐々に海外にシフトしていくものと思います。その際にはグローバルな知見を活かして、当社の成長を後押ししていきたいと考えています。

マネジメントチーム



11年間の主要財務データ

(百万円)

	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期
売上高	280,007	281,501	263,516	244,900	243,075	240,652	248,233	175,899	168,453	176,072	189,629
売上原価	149,270	152,438	144,063	131,638	129,498	129,019	135,550	105,196	80,841	79,320	83,847
販売費及び一般管理費	120,537	123,332	115,674	109,059	108,409	107,171	115,744	90,876	88,691	91,537	94,521
営業利益	10,200	5,731	3,778	4,203	5,167	4,461	△ 3,061	△ 20,173	△ 1,079	5,214	11,260
経常利益	12,211	7,162	5,504	5,577	5,928	5,161	△ 3,835	△ 20,174	507	5,319	10,126
法人税、住民税及び事業税	3,111	5,033	8,679	1,533	3,305	1,244	1,653	814	2,695	1,387	1,263
親会社株主に帰属する当期純利益	4,658	4,204	4,278	4,744	5,366	4,948	△ 52,135	△ 23,181	8,566	3,061	6,611
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,361	16,490	3,632	6,844	13,228	4,635	8,003	△ 19,614	7,814	5,685	3,999
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 14,300	△ 15,656	1,782	25,270	△ 7,299	△ 10,305	△ 10,758	6,091	21,685	4,390	△ 4,321
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,121	757	△ 6,357	△ 32,856	△ 6,593	11,542	△ 1,595	5,860	△ 36,173	△ 11,955	263
フリーキャッシュ・フロー	△ 939	834	5,414	32,114	5,929	△ 5,670	△ 2,755	△ 13,523	29,499	10,075	△ 322
設備投資費	16,750	26,884	15,955	10,599	12,058	13,472	9,533	6,501	5,657	4,921	4,613
減価償却費	6,800	7,218	7,799	6,662	6,334	6,510	6,392	5,659	4,605	4,366	3,978
現金及び預金	27,375	31,122	29,407	26,096	26,334	31,284	28,795	21,301	15,209	13,805	14,133
流動資産	110,349	117,051	121,468	103,572	105,977	114,324	106,782	80,460	60,508	62,255	73,400
有形固定資産	102,878	109,658	106,695	92,268	93,714	96,717	83,231	71,825	58,042	53,130	50,468
総資産	313,430	340,854	313,454	273,226	278,133	287,554	234,316	196,052	157,727	159,198	171,362
流動負債	101,009	109,619	106,109	85,684	86,384	105,405	108,743	99,549	55,761	53,124	62,350
株主資本	178,077	179,879	176,263	169,027	168,341	167,429	105,023	68,926	75,030	75,721	80,849
純資産	175,028	185,315	172,337	165,670	168,152	162,210	94,036	59,509	77,257	85,073	84,995
1株当たり当期純利益(円)	29.69	26.78	28.27	31.47	36.97	35.24	△ 383.97	△ 171.18	63.17	22.57	48.72
1株当たり純資産(円)	1,102.99	1,166.89	1,101.21	1,116.47	1,155.04	1,148.30	665.17	418.32	493.14	550.76	587.92
年間配当金(円)	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	12.00	12.00	12.00	20.00
配当性向(%)	80.8	89.6	86.5	74.0	63.7	66.9	—	—	19.0	53.2	41.1
ROE(%)	2.8	2.4	2.4	2.8	3.3	3.1	△ 42.0	△ 31.6	13.9	4.3	8.6
ROA(%)	4.1	2.2	1.7	1.9	2.2	1.8	△ 1.5	△ 9.4	0.3	3.4	6.1
営業利益率(%)	3.6	2.0	1.4	1.7	2.1	1.9	△ 1.2	△ 11.5	△ 0.6	3.0	5.9
粗利益率(%)	46.7	45.8	45.3	46.2	46.7	46.4	45.4	40.2	52.0	54.9	55.8
販管費/売上高(%)	43.0	43.8	43.9	44.5	44.6	44.5	46.6	51.7	52.7	52.0	49.8
自己資本比率(%)	55.2	53.8	54.2	59.8	59.2	55.1	38.3	28.9	42.4	47.0	46.6
従業員数(連結)	5,224	4,973	5,119	4,456	4,530	4,643	5,153	7,498	6,377	6,061	5,750

(注) 1. 2022年2月期の期首より「収益認識に関する会計基準」企業(会計基準第29号2020年3月31日)および「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号2021年3月26日)を早期適用しています。
2. 2022年2月期より表示方法の変更を行ったため、前年度の売上高、営業利益も当該表示方法の変更を反映した組替え後の数値を記載しています。
3. 2021年2月期以降の従業員数(連結)は、主に当社および株式会社オンワード樺山の雇用区分の変更により増加しています。

財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析

経営成績等の概況

当連結会計年度におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症の影響による行動制限の解除により、社会・経済活動の正常化が徐々に進んだことから、緩やかな景気回復の基調で推移しました。一方で、国際情勢に起因するエネルギー資源や原材料の高騰、為替の変動等による国内物価の上昇が、消費マインド・企業活動に影響を及ぼしており、景気の先行きについては不透明な状況が続いています。このような状況の中、当社グループは、「クリック&トライ」サービスを導入したOMO(Online Merges with Offline)型店舗の運営力が向上したことや、SNSを活用したマーケティング施策の精度が上がったことなどから、リアル店舗およびオンラインストアへの来客数が増加し、売上高の増加に大きく貢献しました。また、グローバル事業構造改革の成果や、商品サプライチェーン効率化の進捗などにより、当期の営業利益率は前期と比べ上昇し、当連結会計年度において増収および全段階利益での大幅な増益となりました。営業利益は2008年度以降で過去最高益となりました。

以上の結果、連結売上高は1,896億29百万円（前年同期比7.7%増）、連結営業利益は112億60百万円（前年同期比115.9%増）、連結経常利益は101億26百万円（前年同期比90.4%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は66億11百万円（前年同期比116.0%増）となりました。

セグメント別の状況

[アパレル関連事業]

国内事業は、当社グループの中核事業会社である株式会社オンワード樫山において、『23区』などの主力ブランドが好調に推移しました。また、『UNFILO (アンフィーロ)』がヒット商品を創出するなどにより、売上高が大幅に伸長しました。また、『KASHIYAMA』を展開する株式会社オンワードパーソナルスタイルでは、広告宣伝効果が顕著に現れ、直営店舗およびBtoB販売が好調に推移しました。海外事業は、ヨーロッパ、アメリカ、アジアの各地域において増収を達成し、損益が大幅に改善しました。

以上の結果、売上高は1,465億22百万円（前年同期比8.7%増）、営業利益は75億13百万円（前年同期比214.4%増）となりました。

[ライフスタイル関連事業]

ウェルネス事業を展開するチャコット株式会社は、SNSを活用したマーケティング施策を強化したことに加え、『チャコット・コスメティクス』でヒット商品を創出するなどにより売上高が拡大しました。また、ペット・ホームライフ事業を展開する株式会社クリエイティブヨーコは、積極的な新規出店施策が奏功し、売上高は引き続き好調に推移しました。ギフトカタログ事業を展開する株式会社大和も継続して好調に推移しました。

以上の結果、売上高は431億7百万円（前年同期比4.4%増）、営業利益は43億64百万円（前年同期比16.2%増）となりました。

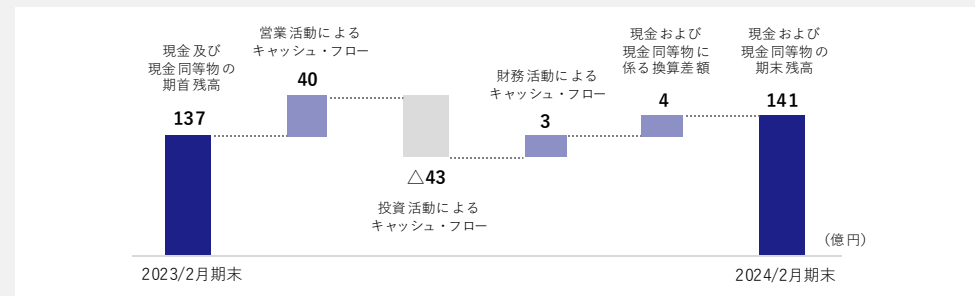
キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益、減損損失、売上債権の増加、棚卸資産の増加等により39億99百万円の収入（前年同期は56億85百万円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得、投資有価証券の取得による支出等により43億21百万円の支出（前年同期は43億90百万円の収入）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の純増減額、長期借入れによる収入が主なもので2億63百万円の収入（前年同期は119億55百万円の支出）となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物の当連結会計年度末残高は、前連結会計年度末に比べて3億37百万円増加し、141億33百万円となりました。



生産、受注および販売の実績

a. 生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりです。

なお、ライフスタイル関連事業セグメントについては、生産実績を定義することが困難なため、「生産実績」は記載していません。

セグメントの名称	金額 (百万円)	前期比 (%)
アパレル関連事業	14,348	105.1

(注) 金額は製造原価です。

b. 受注実績

当社グループは、ほとんどが受注生産ではなく見込生産を行っています。

また、受注生産についても、同一品目において受注生産と見込生産を行っており、区分して算出することが困難なため、記載を省略しています。

財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析

c. 販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりです。

セグメントの名称		金額 (百万円)	前期比 (%)
アパレル関連事業	国内	131,256	108.2
	海外	15,265	113.7
	計	146,522	108.7
ライフスタイル関連事業		43,107	104.4
合計		189,629	107.7

(注) セグメント間取引については、相殺消去しています。

経営成績の分析

a. 売上高および売上総利益

売上高は、中核事業会社の株式会社オンワード樫山を中心に「クリック＆トライ」を導入したOMO (Online Merges with Offline) 型店舗の運営力の向上、ブランド複合型店舗「オンワード・クローゼットセレクト」の展開の拡大、SNSを活用したマーケティング施策の精度が上がったことなどから、リアル店舗およびオンラインストアへの来客数が増加し、前連結会計年度に比べ135億57百万円増加し、1,896億29百万円となりました。

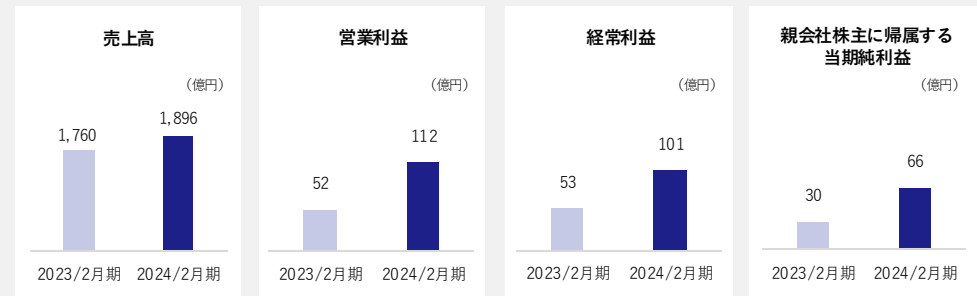
売上総利益は、在庫コントロールの徹底や値引き販売の抑制に努めたことにより売上総利益率が0.9%向上、前連結会計年度に比べ90億30百万円増加し、1,057億82百万円となりました。

b. 営業利益および経常利益

販売費及び一般管理費は、前連結会計年度から29億84百万円増加の945億21百万円となりましたが、グローバル事業構造改革の成果等により販管費率は低下しました。その結果、営業利益は前連結会計年度から60億45百万円増加の112億60百万円となり、経常利益は前連結会計年度から48億7百万円増加の101億26百万円となりました。

c. 税金等調整前当期純利益および親会社株主に帰属する当期純利益

特別利益は、投資有価証券売却益および固定資産売却益等により4億33百万円となりました。特別損失は、固定資産に係る減損損失、グアム沖で発生した台風による災害による損失等により、43億95百万円となりました。税金等調整前当期純利益は、前連結会計年度に比べ23億54百万円増加し、61億64百万円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、前連結会計年度に比べ35億50百万円増加し、66億11百万円となりました。



財政状態の分析

a. 資産

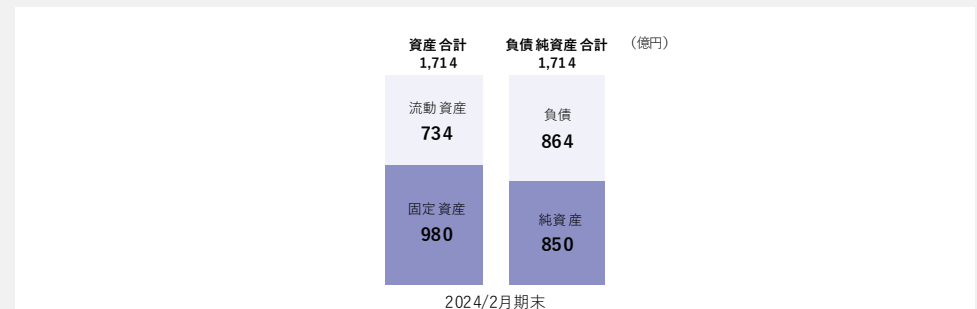
資産の部は、前連結会計年度末に比べ121億63百万円増加し、1,713億62百万円となりました。流動資産は、商品及び製品、原材料及び貯蔵品の増加等により111億45百万円増加しました。固定資産は、退職給付に係る資産等が増加し、10億18百万円増加しました。

b. 負債

負債の部は、前連結会計年度末に比べ122億42百万円増加し、863億67百万円となりました。流動負債は、短期借入金の増加等により92億26百万円増加し、固定負債は、長期借入金の増加等により30億16百万円増加しました。

c. 純資産

純資産の部は、前連結会計年度末に比べ78百万円減少し、849億95百万円となりました。株主資本は、親会社株主に帰属する当期純利益等により、51億28百万円増加しました。



連結財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 2023年2月28日	当連結会計年度 2024年2月29日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	13,805	14,133
受取手形、売掛金及び契約資産	13,981	15,933
商品及び製品	27,297	35,257
仕掛品	486	456
原材料及び貯蔵品	2,935	3,244
その他	4,185	4,675
貸倒引当金	△ 437	△ 301
流動資産合計	62,255	73,400
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	40,719	41,039
減価償却累計額	△ 21,220	△ 21,772
建物及び構築物（純額）	19,498	19,267
土地	23,328	22,626
リース資産	9,988	10,036
減価償却累計額	△ 6,784	△ 7,215
リース資産（純額）	3,204	2,820
その他	18,548	17,531
減価償却累計額	△ 11,449	△ 11,759
その他（純額）	7,099	5,753
有形固定資産合計	53,130	50,468
無形固定資産		
のれん	4,025	3,289
その他	5,081	5,533
無形固定資産合計	9,106	8,822
投資その他の資産		
投資有価証券	16,433	16,600
長期貸付金	2,882	2,566
長期前払費用	383	347
退職給付に係る資産	5,441	7,774
繰延税金資産	3,454	4,805
その他	6,442	6,671
貸倒引当金	△ 331	△ 93
投資その他の資産合計	34,706	38,671
固定資産合計	96,943	97,692
資産合計	159,198	171,362

(百万円)

	前連結会計年度 2023年2月28日	当連結会計年度 2024年2月29日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	8,154	8,740
電子記録債務	13,236	13,871
短期借入金	14,880	20,198
1年以内返済予定の長期借入金	3,720	5,214
リース債務	887	858
未払法人税等	1,129	965
賞与引当金	914	1,296
役員賞与引当金	179	216
その他	10,021	10,988
流動負債合計	53,124	62,350
固定負債		
長期借入金	8,657	12,255
リース債務	3,902	3,420
再評価に係る繰延税金負債	241	180
退職給付に係る負債	2,886	2,752
役員退職慰労引当金	262	290
資産除去債務	2,563	2,629
その他	2,485	2,488
固定負債合計	21,000	24,017
負債合計	74,125	86,367
純資産の部		
株主資本		
資本金	30,079	30,079
資本剰余金	50,347	50,342
利益剰余金	16,042	21,165
自己株式	△ 20,748	△ 20,737
株主資本合計	75,721	80,849
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,620	2,431
繰延ヘッジ損益	30	4
土地再評価差額金	△ 5,698	△ 5,837
為替換算調整勘定	1,441	451
退職給付に係る調整累計額	631	1,896
その他の包括利益累計額合計	△ 973	△ 1,052
新株予約権	82	76
非支配株主持分	10,243	5,122
純資産合計	85,073	84,995
負債純資産合計	159,198	171,362

連結財務諸表

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 自2022年3月1日 至2023年2月28日	当連結会計年度 自2023年3月1日 至2024年2月29日
売上高	176,072	189,629
売上原価	79,320	83,847
売上総利益	96,751	105,782
販売費及び一般管理費	91,537	94,521
営業利益	5,214	11,260
営業外収益		
受取利息	28	52
受取配当金	205	231
為替差益	789	-
助成金収入	136	-
その他	219	211
営業外収益合計	1,380	494
営業外費用		
支払利息	363	896
売場什器等除却損	45	16
為替差損	-	109
持分法による投資損失	46	249
その他	819	356
営業外費用合計	1,274	1,628
経常利益	5,319	10,126
特別利益		
投資有価証券売却益	527	363
固定資産売却益	21	69
関係会社株式売却益	1,300	-
その他	29	-
特別利益合計	1,878	433
特別損失		
減損損失	2,906	3,586
臨時休業等による損失	5	-
災害による損失	-	195
その他	475	614
特別損失合計	3,388	4,395
税金等調整前当期純利益	3,809	6,164
法人税、住民税及び事業税	1,387	1,263
法人税等調整額	△688	△1,976
法人税等合計	698	△713
当期純利益	3,111	6,878
非支配株主に帰属する当期純利益	49	266
親会社株主に帰属する当期純利益	3,061	6,611

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 自2022年3月1日 至2023年2月28日	当連結会計年度 自2023年3月1日 至2024年2月29日
当期純利益	3,111	6,878
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	4,267	△197
繰延ヘッジ損益	29	△25
為替換算調整勘定	2,256	△990
退職給付に係る調整額	1,103	1,265
持分法適用会社に対する持分相当額	-	7
その他の包括利益合計	7,656	60
包括利益 (内訳)	10,767	6,938
親会社株主に係る包括利益	10,231	6,672
非支配株主に係る包括利益	535	266

連結財務諸表

前連結会計年度 (自2022年3月1日 至2023年2月28日)

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	30,079	50,390	15,391	△20,831	75,030	△1,646	1	△5,698	△328	△472	△8,144	122	10,248	77,257
会計方針の変更による累積的影響額			△782		△782									△782
会計方針の変更を反映した当期首残高	30,079	50,390	14,608	△20,831	74,247	△1,646	1	△5,698	△328	△472	△8,144	122	10,248	76,474
当期変動額														
剰余金の配当			△1,627		△1,627									△1,627
親会社株主に帰属する当期純利益			3,061		3,061									3,061
自己株式の取得				△0	△0									△0
自己株式の処分		△43		82	39									39
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)						4,267	29	-	1,770	1,103	7,170	△39	△5	7,125
当期変動額合計	-	△43	1,433	82	1,473	4,267	29	-	1,770	1,103	7,170	△39	△5	8,598
当期末残高	30,079	50,347	16,042	△20,748	75,721	2,620	30	△5,698	1,441	631	△973	82	10,243	85,073

当連結会計年度 (自2023年3月1日 至2024年2月29日)

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額						新株予約権	非支配株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	30,079	50,347	16,042	△20,748	75,721	2,620	30	△5,698	1,441	631	△973	82	10,243	85,073
当期変動額														
剰余金の配当			△1,628		△1,628									△1,628
親会社株主に帰属する当期純利益			6,611		6,611									6,611
自己株式の取得				△0	△0									△0
自己株式の処分		△5		11	6									6
土地再評価差額金の取崩			139		139									139
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)						△189	△25	△139	△990	1,265	△79	△6	△5,121	△5,207
当期変動額合計	-	△5	5,122	11	5,128	△189	△25	△139	△990	1,265	△79	△6	△5,121	△78
当期末残高	30,079	50,342	21,165	△20,737	80,849	2,431	4	△5,837	451	1,896	△1,052	76	5,122	84,995

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 自2022年3月1日 至2023年2月28日	当連結会計年度 自2023年3月1日 至2024年2月29日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	3,809	6,164
減価償却費	4,366	3,978
減損損失	2,906	3,586
のれん償却額	794	813
貸倒引当金の増減額（△は減少）	330	△413
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△2,192	△2,333
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	26	△134
受取利息及び受取配当金	△234	△283
支払利息	363	896
持分法による投資損益（△は益）	46	249
固定資産処分損益（△は益）	4	△21
売場什器等除却損	45	16
投資有価証券売却損益（△は益）	△505	△363
投資有価証券評価損益（△は益）	166	-
関係会社株式売却損益（△は益）	△1,300	0
売上債権の増減額（△は増加）	358	△1,742
棚卸資産の増減額（△は増加）	△3,653	△7,848
仕入債務の増減額（△は減少）	3,077	931
その他	△1,032	1,793
小計	7,377	5,289
利息及び配当金の受取額	1,414	252
利息の支払額	△414	△766
法人税等の支払額	△2,726	△2,373
法人税等の還付額	35	1,597
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,685	3,999
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△11	-
定期預金の払戻による収入	11	10
有形固定資産の取得による支出	△2,164	△1,967
有形固定資産の売却による収入	0	289
投資有価証券の取得による支出	△3	△2,022
投資有価証券の売却による収入	3,238	1,771
長期前払費用の取得による支出	△69	△9
差入保証金の差入による支出	△878	△607
差入保証金の回収による収入	474	317
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	7,644	-
その他	△3,851	△2,101
投資活動によるキャッシュ・フロー	4,390	△4,321

	前連結会計年度 自2022年3月1日 至2023年2月28日	当連結会計年度 自2023年3月1日 至2024年2月29日
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△4,796	3,202
長期借入れによる収入	-	9,000
長期借入金の返済による支出	△4,053	△3,907
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△1,627	△1,628
非支配株主への払戻による支出	△190	△5,020
非支配株主への配当金の支払額	△248	△366
その他	△1,038	△1,014
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,955	263
現金及び現金同等物に係る換算差額	475	396
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△1,403	337
現金及び現金同等物の期首残高	15,199	13,795
現金及び現金同等物の期末残高	13,795	14,133