



（代表取締役社長 保元道宣）

本日は大変お忙しい中お集まりいただきまして、ありがとうございます。まず私より2025年度の連結実績のハイライト、続きまして2026年度の連結予想ハイライトについてご説明を申し上げます。決算説明資料のパワーポイント資料の4ページをご覧くださいと思います。

2025年度 連結実績ハイライト

売上高	営業利益	当期純利益	EBITDA*
2,368 億円	116 億円	101 億円	172 億円
前期比 +13.6% +284億円	前期比 +14.3% +15億円	前期比 +18.5% +16億円	前期比 +11.3% +17億円

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費等

- 売上高は、前期比で13.6%増収の2,368億円となった。オンワードパーソナルスタイルやウィゴー等の国内グループ会社が増収を牽引した。またオンワード樫山と海外グループ会社の売上高も堅調に推移した。
- ブランド別の売上高は、『アンフィーロ』（+35.5%増収）、『カシヤマ』（+33.3%増収）、『WEGO』（+7.5%増収 ※単純前年対比）、『チャコット・コスメティクス』（+22.0%増収）等の戦略強化ブランドが好調だった。『23区』（+5.0%増収）等の基幹ブランドも堅調に推移した。
- 販路別の売上高は、百貨店が2%の減収となったが、ショッピングセンター等が29%、ECが12%の大幅な増収となった。
- 営業利益は14.3%増益の116億円となった。売上総利益率は、在庫管理の徹底等により0.2%改善して54.7%となった。販管費率は、店舗運営や広告宣伝等の効率化を更に徹底したことから、下期において0.2%低下し、通期では49.8%となった。
- 海外事業については、ヨーロッパ事業、アメリカ事業、アジア事業の合計で、2014年度以来11期ぶりとなる営業黒字化を実現した。
- 以上の結果、当期純利益は18.5%増益の101億円で着地し、「2026年度において当期純利益を100億円」とする中期経営計画を1年前倒しで達成した。EBITDAは11.3%増の172億円となった。

まず2025年度の売上高につきましては、前期比13.6%増収の2,368億円、営業利益につきましては前期比14.3%増益の116億円、当期純利益につきましては前期比18.5%増益の101億円、EBITDAにつきましては前期比11.3%増の172億円となりました。

5ページにブランドごとの状況を記載しておりますけれども、2025年度の戦略強化ブランドと位置付けておりました事業が、いずれも好調に推移したことが最大の要因です。

2025年度 戦略強化ブランド実績

23区 (オンワード樫山)

2025年度増収率 (前期比) **+5.0%**

冬物商戦主力のアウター・ニットにおいて、商品完成度・投入数量・販促策が合致し、通期売上拡大に貢献。



アンフィーロ (オンワード樫山)

2025年度増収率 (前期比) **+35.5%**

二季に対応した機能美商品の開発とデジタル戦略による新規アプローチが認知・売上の両軸に寄与。



カシヤマ (オンワードパーソナルスタイル)

2025年度増収率 (前期比) **+33.3%**

デジタルマーケティングによる既存店の売上伸長と、郊外型ショッピングセンターへの新規出店が奏功。



WEGO (ウィゴー)

2025年度増収率 (前期比) **+7.5%***

* 連結前を含む2025年3月～2026年2月の単純比較

売れ筋商品の重点的な投入と、コラボレーション企画が好調に推移し、売上拡大。



チャコット・コスメティクス (チャコット)

2025年度増収率 (前期比) **+22.0%**

ドラッグストア等新たな販路の拡大と、季節限定商品・主力定番商品が高稼働し、売上伸長。



大和

2025年度増収率 (前期比) **+15.6%**

法人向けビジネスおよびふるさと納税返礼品事業が好調に推移。



5ページに6つブランド事業を記載しておりますが、33年目に入る『23区』が、百貨店流通全般は苦戦をしておりますけれども、その中で、長い夏対応の商品施策、それから販売面でのOMOオンラインとオフラインの融合施策等、様々な施策を従来から進めておりますが、その成果もありまして5%増収という形で堅調に推移しました。

『アンフィーロ』につきましてはEコマースやショッピングセンターを主軸しておりますが、35.5%増で、4年で売上高100億円を突破と急成長を遂げております。2段目はグループ会社のアパレル事業でございますが、オンワードパーソナルスタイルが展開するオーダーメイドブランドの『カシヤマ』も33.3%増ということで、黒字転換を果たし好調に推移しております。

2024年度の10月から完全子会社化をしました『WEGO』につきましても、2024年度の9月以前の数値の単純合算の数字ではございますが、7.5%の増収ということで、オンワードグループの中でシナジー効果を発揮し始めております。

アパレル以外のウェルネス事業領域につきましてはチャコットが展開する『チャコット・コスメティクス』が22%の増収ということで、ドラッグストア等のオンワードグループにとっては新しい流通への展開を進めております。

ギフト事業の大和につきましても、得意のギフトカタログ等に加えて、法人向けのビジネス、あるいはふるさと納税の返礼品事業、自治体向けの事業等の新規施策が奏功し、15.6%の増収となりました。

2025年度 連結実績ハイライト

売上高	営業利益	当期純利益	EBITDA*
2,368 億円	116 億円	101 億円	172 億円
前期比 +13.6% +284億円	前期比 +14.3% +15億円	前期比 +18.5% +16億円	前期比 +11.3% +17億円

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費等

- 売上高は、前期比で13.6%増収の2,368億円となった。オンワードパーソナルスタイルやウィゴー等の国内グループ会社が増収を牽引した。またオンワード樫山と海外グループ会社の売上高も堅調に推移した。
- ブランド別の売上高は、『アンフィーロ』（+35.5%増収）、『カシヤマ』（+33.3%増収）、『WEGO』（+7.5%増収 ※単純前年対比）、『チャコット・コスメティクス』（+22.0%増収）等の戦略強化ブランドが好調だった。『23区』（+5.0%増収）等の基幹ブランドも堅調に推移した。
- 販路別の売上高は、百貨店が2%の減収となったが、ショッピングセンター等が29%、ECが12%の大幅な増収となった。
- 営業利益は14.3%増益の116億円となった。売上総利益率は、在庫管理の徹底等により0.2%改善して54.7%となった。販管費率は、店舗運営や広告宣伝等の効率化を更に徹底したことから、下期において0.2%低下し、通期では49.8%となった。
- 海外事業については、ヨーロッパ事業、アメリカ事業、アジア事業の合計で、2014年度以来11期ぶりとなる営業黒字化を実現した。
- 以上の結果、当期純利益は18.5%増益の101億円で着地し、「2026年度において当期純利益を100億円」とする中期経営計画を1年前倒しで達成した。EBITDAは11.3%増の172億円となった。

4ページの第3パラグラフは、販路別について記載しておりますが、百貨店流通につきましては、閉店するお店等もありまして、グロスでいいますと2%の減収となっております。一方で、ショッピングセンター等は29%増収、ECは12%増収と、これら流通が百貨店流通の減収を補って、2桁増収となっております。

営業利益につきましては、在庫管理の徹底等、さらに進めまして、粗利益率は0.2ポイント改善し、54.7%の粗利益率となりました。

販管費では、人件費、あるいは物流経費等々、上昇トレンドは続いておりますけれども、店舗運営、これはブランド複合店舗ですとか、先ほど申し上げたOMOの推進等による効率化、広告宣伝費につきましてもデジタルシフトによる効率化を徹底しまして、下期の販管費率は0.2ポイント低下し、通期では49.8%の販管費率に納めているという状況でございます。この結果、営業利益率は前年並みの4.9%をキープいたしました。

下から2番目の海外事業でございますが、悲願である11期ぶりの営業黒字化となりました。アメリカ事業で若干赤字が残りましてけれども、これも2026年度には黒字転換を目指して参りたいと考えております。

2026年度に当期純利益100億円の中期経営計画を立てておりましたが、おかげさまで2025年度で年前倒しで達成ができております。以上が2025年度のハイライトでございます。

2026年度 連結予想ハイライト

売上高

2,470 億円

前期比 +4.3%
+102億円

営業利益

128 億円

前期比 +10.3%
+12億円

当期純利益

112 億円

前期比 +10.9%
+11億円

EBITDA*

188 億円

前期比 +9.3%
+16億円

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費等

- 売上高は、前期比で4.3%増収の2,470億円を見込む。成長戦略の柱として、ファッション領域の5事業（『23区』、『J.PRESS』、『カシヤマ』、『アンフィーロ』、『WEGO』）、ウェルネス領域の3事業（「コスメ」、「ギフト」、「IP・ペット」）およびコーポレートデザイン領域を選択し、経営資源を集中する。
- 営業利益は、10.3%増益の128億円を計画する。在庫管理の徹底や値引き販売の抑制等を継続することで、売上総利益率は前期と同水準の54.7%を見込む。また店舗運営や広告宣伝の効率化を徹底し、販管費率は0.3%低下の49.5%を予想する。
- 海外事業については、アメリカ事業の営業黒字化を実現し、ヨーロッパ事業、アジア事業と並んで、全エリアでの営業黒字化を見込む。
- 当期純利益は、10.9%増益の112億円、EBITDAは、9.3%増の188億円を予想する。以上の結果、増収および全段階利益での増益を見込む。

次に6ページをお開きください。既にスタートしておりますが、2026年度の連結予想ハイライトでございます。売上高につきましては、今年度から「ONWARD VISION 2030」の後半戦に入っておりますので、後ほど「ONWARD VISION 2030」の説明で詳しく申し上げますが、戦略強化事業を中心に4.3%の増収を図っていきたくてこのように考えております。

営業利益につきましても2桁%増益の128億円を計画しております。今年度に入りまして中東発の様々な地政学リスクの高まりもございます。先行きが見通しづらい、計画しづらいマクロ環境ではございますが様々な経営努力で2桁の増益は確保してまいりたいと、このように考えております。

海外事業は先ほど申し上げましたが、唯一赤字が若干残っていたアメリカ事業につきまして黒字化を実現し、ヨーロッパ、アジアと並んで全エリアでの営業黒字化を見込んでおります。当期純利益は10.9%増益の112億円。EBITDAも9.3%増の188億円を予想しております。2026年度も増収および全段階利益での増益を目指していきたくて考えております。

株主還元の強化

配当方針

- 株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要課題の一つと位置付け、配当性向の目安を通期で40%以上とし、安定的で業績に連動した適正な利益配分を行う方針。
- 株主の皆さまへの利益還元の機会充実を図るため、2025年度より中間配当制度を導入し、中間配当として14円を実施済み。期末配当として16円、通期合計30円の配当を予定。（2024年度の26円から4円の増配を計画。）
- 2026年度は、中間配当として16円、期末配当として17円、通期合計33円の配当を予想。（2025年度の30円から3円の増配を計画。）

		2026年度 予想	2025年度 予定	2024年度 実績
1株当たり配当金	中間	16円	14円	-
	期末	17円	16円	26円
	合計	33円	30円	26円
配当金総額（百万円）		4,488	4,080	3,529
当期純利益（百万円）		11,200	10,094	8,516
配当性向		40.1%	40.4%	41.4%

続きまして7ページ目をご覧ください。株主還元の強化についてでございます。

配当方針の基本政策であります配当性向は、通期で40%以上を目安としております。また、2025年度より中間配当制度を導入しております。

2025年度につきましては、既に中間配当14円を実施済みでございますが、期末配当として、計画通り16円、通期合計は、2024年度から4円増の30円の配当を予定しております。

2026年度につきましては1割増配、通期合計33円の配当を予想しております。中間配当で16円、期末配当で17円の計画です。

連結の実績予想のハイライトおよび配当方針につきましては以上です。

2025年度 主要事業会社別実績

通期実績

		単位：百万円	2025年度	2024年度	増減額	増減率
1	オンワード樫山+HD	売上高	115,850	113,613	+2,237	+2.0%
		営業利益	7,240	7,190	+50	+0.7%
2	ウィゴー	売上高	32,546	12,828	+19,718	+153.7%
		営業利益	1,471	123	+1,348	+1095.9%
3	オンワード パーソナルスタイル	売上高	8,283	6,215	+2,068	+33.3%
		営業利益	258	18	+240	+1333.3%
4	オンワード コーポレートデザイン	売上高	19,121	18,452	+669	+3.6%
		営業利益	1,822	1,726	+96	+5.6%
5	チャコット	売上高	10,669	10,169	+500	+4.9%
		営業利益	991	845	+146	+17.3%
6	クリエイティブヨーコ	売上高	6,875	6,798	+77	+1.1%
		営業利益	670	821	△ 151	△ 18.4%
7	大和	売上高	24,085	20,832	+3,253	+15.6%
		営業利益	1,461	1,234	+227	+18.4%
8	国内グループ会社小計 (オンワード樫山+HD除く)	売上高	111,744	86,123	+25,621	+29.7%
		営業利益	6,789	5,431	+1,358	+25.0%
9	ヨーロッパ計	売上高	13,562	12,407	+1,155	+9.3%
		営業利益	124	173	△ 49	△ 28.3%
10	アメリカ計	売上高	2,257	2,374	△ 117	△ 4.9%
		営業利益	△ 47	△ 379	+332	↗
11	アジア計	売上高	7,199	7,047	+152	+2.2%
		営業利益	191	91	+100	+109.9%
12	海外グループ会社小計	売上高	23,018	21,828	+1,190	+5.5%
		営業利益	268	△ 115	+383	↗
13	連結合計	売上高	236,804	208,393	+28,411	+13.6%
		営業利益	11,604	10,153	+1,451	+14.3%

※グループの内訳は単純合算 連結合計には相殺消去含む

(取締役 財務・経理・IR担当 吉田昌平)

財務経理IR担当の吉田でございます。私からは10ページの主要事業会社別実績から、ご説明申し上げたいと思います。先ほどご説明ありました連結合計で通期売上高284億円の増収、営業利益15億円の増益の内訳について、主要な点をご説明申し上げます。

一番上のオンワード樫山+ホールディングスでございますが、売上高は22億円2%の増収、営業利益は5,000万円、0.7%の増益でした。百貨店販路が4%減収、ショッピングセンターEC等が55.5%増収、在庫圧縮を進め、人件費投資または出店投資等による販管費の増加を吸収いたしました。

2番目のウィゴーは12ヶ月対5ヶ月対比となりますので、売上、営業利益ともに大きなプラスとなりました。参考として、連結加入前の期間も含めた、12ヶ月対比ベースでは、売上高で22億円、7.5%の増収。営業利益は8億円の増益という結果でした。

3番オンワードパーソナルスタイルは、出店を加速させ、利益を大きく伸ばすことができました。

7番の大和は、プレゼンターズルームという屋号の直販店舗や、大手企業からの受託事業、またはふるさと納税返礼品事業の拡大といった販路の切り替えに取り組みました。高い目標を掲げておりましたが、達成することができました。

以上の結果、国内グループ会社小計で、売上高256億円30%の増収、営業利益14億円25%の増益となりました。

海外はヨーロッパの『JOSEPH』において、新クリエイティブディレクター就任に伴うマーケティング等の先行費用により若干減益となりましたが、アメリカは前期末に行いましたグアムのゴルフ場売却による赤字削減効果と、『J.PRESS』の改善により増収増益となりました。

アジアはオンワードパーソナルスタイルが取り扱う『カシヤマ』のスーツ工場の効率が大幅に改善しました。

海外グループ会社小計では、計画通り11期ぶりの黒字転換となりまして、2019年からのグローバル事業構造改革の節目となる年度となりました。

2025年度 販路別売上高

① オンワード樫山					② 国内EC対象事業会社8社				合計（①＋②）			
単位：百万円	2025年度	2024年度	増減額	増減率	2025年度	2024年度	増減額	増減率	2025年度	2024年度	増減額	増減率
1 百貨店	39,467	41,199	△1,732	△4.2%	11,554	10,957	+597	+5.4%	51,021	52,156	△1,135	△2.2%
構成比	34.1%	36.3%		△2.2%	12.9%	16.9%		△4.0%	24.8%	29.3%		△4.4%
2 SC他	42,232	39,736	+2,496	+6.3%	54,018	34,709	+19,309	+55.6%	96,250	74,445	+21,805	+29.3%
構成比	36.5%	35.0%		+1.5%	60.4%	53.7%		+6.7%	46.9%	41.8%		+5.1%
3 リアル販路計	81,699	80,935	+764	+0.9%	65,572	45,666	+19,906	+43.6%	147,271	126,601	+20,670	+16.3%
構成比	70.5%	71.2%		△0.7%	73.3%	70.6%		+2.7%	71.7%	71.0%		+0.7%
4 自社EC	28,284	27,803	+481	+1.7%	17,321	14,338	+2,983	+20.8%	45,605	42,141	+3,464	+8.2%
構成比	24.4%	24.5%		△0.1%	19.4%	22.2%		△2.8%	22.2%	23.6%		△1.4%
5 他社EC	5,867	4,875	+992	+20.3%	6,574	4,643	+1,931	+41.6%	12,441	9,518	+2,923	+30.7%
構成比	5.1%	4.3%		+0.8%	7.3%	7.2%		+0.2%	6.1%	5.3%		+0.7%
6 EC販路計	34,151	32,678	+1,473	+4.5%	23,895	18,981	+4,914	+25.9%	58,046	51,659	+6,387	+12.4%
構成比	29.5%	28.8%		+0.7%	26.7%	29.4%		△2.7%	28.3%	29.0%		△0.7%
7 自社EC比率	82.8%	85.1%		△2.3%	72.5%	75.5%		△3.1%	78.6%	81.6%		△3.0%
8 売上高計	115,850	113,613	+2,237	+2.0%	89,467	64,647	+24,820	+38.4%	205,317	178,260	+27,057	+15.2%

※ECマースを運営している以下の国内事業会社8社
ワイゴー、オンワードバーソナルスタイル、アイランド、ティアクラッセ、チャコット、クリエイティブヨコ、大和、KOKOBUY

11ページ、販路別売上高の状況でございます。

右側の数字になりますけれども、百貨店構成比が前年度から4.4%減少。ショッピングセンター他が5.1%増加。EC販路計で0.7%減となりました。

2026年度 主要事業会社別予想

上期

下期

通期

	単位：百万円	2024年度	2025年度	増減額	増減率	2024年度	2025年度	増減額	増減率	2024年度	2025年度	増減額	増減率
1	オンワード樺山+HD	売上高 55,500	54,724	+776	+1.4%	61,230	61,126	+104	+0.2%	116,730	115,850	+880	+0.8%
		営業利益 2,610	2,516	+94	+3.7%	4,920	4,724	+196	+4.1%	7,530	7,240	+290	+4.0%
2	ワイジー	売上高 15,838	15,715	+123	+0.8%	15,709	15,595	+114	+0.7%	31,547	31,310	+237	+0.8%
		営業利益 1,152	1,099	+53	+4.6%	233	198	+35	+17.7%	1,385	1,297	+88	+6.8%
3	オンワード パーソナルスタイル	売上高 5,240	3,834	+1,406	+36.7%	6,070	4,449	+1,621	+36.4%	11,310	8,283	+3,027	+36.5%
		営業利益 100	21	+79	+376.2%	300	237	+63	+26.6%	400	258	+142	+55.0%
4	国内ファッション領域計	売上高 80,438	78,431	+2,007	+2.6%	86,929	85,378	+1,551	+1.8%	167,367	163,809	+3,558	+2.2%
		営業利益 3,942	3,587	+355	+9.9%	5,563	5,117	+446	+8.7%	9,505	8,704	+801	+9.2%
5	ヨーロッパ計	売上高 6,670	5,996	+674	+11.2%	8,060	7,566	+494	+6.5%	14,730	13,562	+1,168	+8.6%
		営業利益 △ 70	△ 211	+141	✕	250	335	△ 85	△ 25.4%	180	124	+56	+45.2%
6	アメリカ計	売上高 1,010	728	+282	+38.7%	2,190	1,529	+661	+43.2%	3,200	2,257	+943	+41.8%
		営業利益 △ 40	△ 41	+1	✕	50	△ 6	+56	✕	10	△ 47	+57	✕
7	アジア計	売上高 4,972	3,871	+1,101	+28.4%	5,561	4,564	+997	+21.8%	10,533	8,435	+2,098	+24.9%
		営業利益 258	264	△ 6	△ 2.3%	167	101	+66	+65.3%	425	365	+60	+16.4%
8	海外ファッション領域計	売上高 12,452	10,595	+2,057	+19.4%	15,811	13,659	+2,152	+15.8%	28,443	24,254	+4,209	+17.4%
		営業利益 148	12	+136	+1133.3%	467	430	+37	+8.6%	615	442	+173	+39.1%
9	ファッション領域計	売上高 93,090	89,026	+4,064	+4.6%	102,740	99,037	+3,703	+3.7%	195,830	188,063	+7,767	+4.1%
		営業利益 4,090	3,599	+491	+13.6%	6,030	5,547	+483	+8.7%	10,120	9,146	+974	+10.6%
10	チャコット	売上高 6,280	5,754	+526	+9.1%	5,920	4,915	+1,005	+20.4%	12,200	10,669	+1,531	+14.3%
		営業利益 750	749	+1	+0.1%	300	242	+58	+24.0%	1,050	991	+59	+6.0%
11	クリエイティブヨーコ	売上高 3,280	3,199	+81	+2.5%	3,720	3,676	+44	+1.2%	7,000	6,875	+125	+1.8%
		営業利益 260	204	+56	+27.5%	470	466	+4	+0.9%	730	670	+60	+9.0%
12	大和	売上高 12,150	11,531	+619	+5.4%	12,380	12,554	△ 174	△ 1.4%	24,530	24,085	+445	+1.8%
		営業利益 890	973	△ 83	△ 8.5%	610	488	+122	+25.0%	1,500	1,461	+39	+2.7%
13	コスメ・デ・ボーテ	売上高 910	0	+910	-	760	0	+760	-	1,670	0	+1,670	-
		営業利益 240	0	+240	-	140	0	+140	-	380	0	+380	-
14	ウェルネス領域計	売上高 23,600	21,400	+2,200	+10.3%	23,640	22,028	+1,612	+7.4%	47,240	43,428	+3,812	+8.8%
		営業利益 2,350	2,054	+296	+14.4%	1,530	1,275	+255	+20.0%	3,880	3,329	+551	+16.6%
15	コーポレートデザイン領域計 (オンワードホールディング)	売上高 8,740	9,004	△ 264	△ 2.9%	10,430	10,117	+513	+5.1%	19,370	19,121	+249	+1.3%
		営業利益 910	908	+2	+0.2%	1,090	914	+176	+19.3%	2,000	1,822	+178	+9.8%
16	連結合計	売上高 117,500	112,636	+4,864	+4.3%	129,500	124,168	+5,332	+4.3%	247,000	236,804	+10,196	+4.3%
		営業利益 6,400	5,736	+664	+11.6%	6,400	5,868	+532	+9.1%	12,800	11,604	+1,196	+10.3%

※成長事業の進捗をより明確にするため、2026年度より決算説明資料上、セグメント区分を一部組み替えて表示。（ワイジーは、2026年度より、国内・海外（アジアに含む）に分けて記載。）

※グループの内訳は単純合算 連結合計には相殺消去含む。

©Copyright ONWARD HOLDINGS CO.,LTD.

14

14ページ、主要事業会社別の2026年度予想でございます。

後ほど「ONWARD VISION 2030」の進捗および目標の説明がございましたりけれども、そこと連動いたしまして、成長事業の進捗をよりわかりやすくするために、2026年度より小計の区分を組み替えて表示しております。

通期におきまして、国内ファッション領域計では、オンワードパーソナルスタイルを中心に、売上高2.2%の増収、営業利益9.2%の増益を計画します。

海外ファッション領域では、『JOSEPH』、『J.PRESS』でそれぞれ10%超のトップラインの成長に加えて、『WEGO』のアジア展開を計画しており、売上高17%の増収、営業利益39%の増益を計画します。

ファッション領域計では、売上高4%の増収、営業利益11%の増益の計画です。

ウェルネス領域では、新たにグループ会社となったコスメ・デ・ボーテ社を加え、売上高9%の増収、営業利益で17%の増益を計画します。営業利益率については8.2%の計画です。

最後、コーポレートデザイン事業につきましては、1.3%の増収で、10%の増益を計画します。

以上、連結合計売上高4.3%の増収、営業利益10.3%の増益を計画します。

2025年度 連結貸借対照表					
単位：億円		2025年度末	2024年度末	増減	
1	資産合計	1,892	1,792	+100	■ 棚卸資産 ウィゴの仕入れ強化等による増加。 棚卸資産については、コロナ禍前の在庫回転期間を目指し、適正化を進める。
2	流動資産	925	801	+124	
3	現金及び預金	197	135	+62	■ 有形固定資産 第4四半期において実施した固定資産売却等により減少。
4	売掛金	187	159	+28	
5	棚卸資産	497	458	+39	■ 買掛金 中小受託取引適正化法（取適法、2026年1月施行）に伴う支払サイクル短縮により減少。
6	固定資産	966	991	△ 25	
7	有形固定資産	434	476	△ 42	■ 借入金 返済による減少。
8	無形固定資産	115	128	△ 13	
9	投資その他の資産	416	385	+31	■ 自己資本比率 自己資本比率49.4%。前年度末より2.4%増加。
10	負債合計	956	949	+7	
11	買掛金	185	197	△ 12	
12	借入金	463	485	△ 22	
13	その他	308	267	+41	
14	純資産合計	935	842	+93	
15	自己資本比率	49.4%	47.0%	+2.4%	
16	流動比率	134.8%	127.7%	+7.1%	

©Copyright ONWARD HOLDINGS CO.,LTD.

16

16ページ最後に財務状況でございます。

貸借対照表において、棚卸資産が497億円となり、前期末から 39億円増加しました。在庫回転率は2.2ですので、早めにまずはコロナ前の回転率水準に戻していきたいと思います。

固定資産は25億円減少。流動化が進み、買掛金または借入金といった負債が減少したため、自己資本比率、流動比率が改善しました。

2025年度 キャッシュフロー/設備投資/減価償却費				
■ キャッシュ・フロー				
■ 営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前利益、および仕入債務の増加等により82億円の収入。				
■ 投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券、有形固定資産の売却等により64億円の収入。				
■ 財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の減少および配当金の支払い等の結果、86億円の支出。				
■ 設備投資				
■ 設備投資額は、前年同期から4億円増加の60億円。	2025年度	2024年度	増減	増減率
	5,980	5,564	+416	+7.5%
■ DX関連や出店関連など投資を厳選し、効率的に実施。				
■ 減価償却費				
■ 減価償却費は、前年同期から2億円増加の45億円。	2025年度	2024年度	増減	増減率
	4,514	4,357	+157	+3.6%

18ページをお願いします。

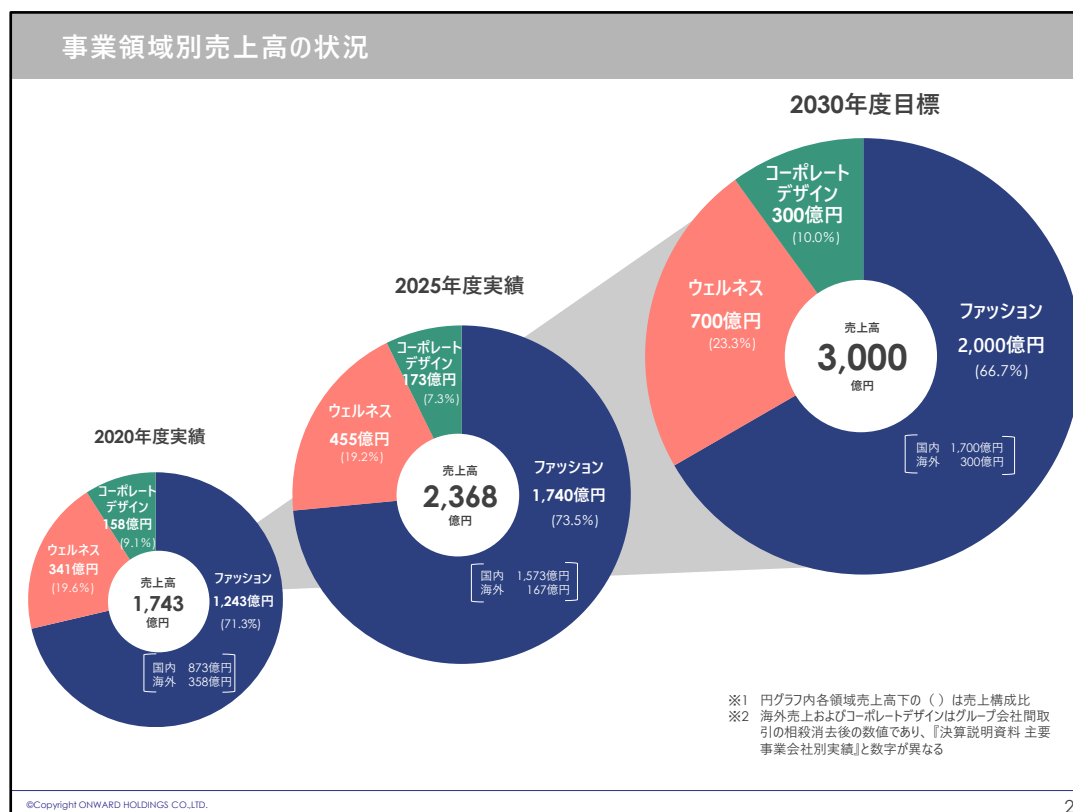
設備投資実績は約60億円でしたが、加えてM&Aの投資が45億円ございましたので、合計では105億円の投資実績となりました。



（代表取締役社長 保元道宣）

それでは私の方から「ONWARD VISION 2030」が前半の5年間を終えておりますので、これまでの進捗、振り返りをしながら、2030年度に向けた今後の方針についてご説明をさせていただきます。

2ページをご覧ください。



円グラフが三つ並んでおります。5年前の2021年度からこの長期経営計画「ONWARD VISION 2030」をスタートしておりますので、その直前の2020年度はコロナ禍の一番厳しい年度でしたけれども、一番左の2020年度を起点に、直近の2025年度の実績、最後が2030年度、VISIONの最終年度として達成したい形というものを並べております。

まず2020年度におきましてはコロナ禍でリアル店舗のクローズ、ステイホーム等がありまして、リアル店舗売上を中心に大きくグループ売上がシュリンクをいたしました。一方でEコマースが大きく伸びた年度でもございました。後ほど流通別等もご説明しますが、グループの連結売上高が1,743億円、この状態からVISIONがスタートしております。この段階で事業領域別の売上高を確認しますと、創業のファッション事業で7割強1,243億円、ウェルネス領域が約20%の341億円、法人ビジネスのコーポレートデザイン事業、当時オンワード商事という会社名でやっておりましたが、これが9%で158億円と、このような形でスタートしました。また、ファッション事業の中で、360億円弱を海外で売り上げるという状況でございました。

その後のVISIONがスタートしてからの5年間で構造改革、あるいは成長戦略を推進いたしました。『WEGO』を始めとする事業の連結、新しい連結化もございました。直近の2025年度では、ファッション事業のウエイトが若干高まりまして、これは『WEGO』の影響が大きいですが、73.5%の1,740億円がファッション事業でございます。ウェルネス領域は、ほぼウエイトとしては横ばいの455億円。コーポレートデザインにつきましては、売上高については若干増えましたが、若干ウエイトは下がりました。ファッションを主軸に、コロナ禍の5年間の改革を進めてきたということです。海外の売り上げがほぼ半分になっておりますが、これはグローバル事業構造改革で赤字であったイタリア事業や韓国事業の撤退ということで、海外をシュリンク致しました。

2030年度に売上高3,000億円という当社の目標は維持しておりますけれども、そのウエイトにつきましては、ファッションの領域で2,000億円、3分の2ということで、現状の73.5%からしますと、シェアとしては多少小さくなる見通しを持っております。一方でウェルネス事業とコーポレートデザイン事業のそれぞれのウエイトを高め、両領域で3分の1の1,000億円を目指していくというイメージでございます。ウェルネス領域とコーポレートデザイン領域の利益率につきましては、当グループが目標としております8%水準の利益率を2025年度において達成しておりますので、現状の利益率を守りながらスケールアップを進めていくことと、ファッション事業につきましては、ウェルネス、コーポレートデザイン領域と比べますと、利益率が低く、この利益率をどう高めていくか、この2つがポイントになってくるということでございます。

事業領域の変遷（ファッション領域）			
■ 売上高の推移・予想：ファッション領域			
	FY2020	FY2025	FY2030
3領域合計	1,743億円	2,368億円	3,000億円
ファッション領域	1,243億円	1,740億円	2,000億円
うち戦略強化ブランド (ファッション領域構成比)	294億円 (23.7%)	1,016億円 (58.4%)	1,600億円 (80.0%)
① 23区	190億円	361億円	450億円
② J.PRESS	75億円	141億円	200億円
③ カシヤマ	29億円	84億円	250億円
④ アンフィーロ ^{※1}	—	105億円	250億円
⑤ WEGO ^{※2}	—	325億円	450億円

・ 5つの戦略強化ブランドを中心に、経営資源の集中を徹底し、各ブランド事業の生産性と収益性を向上

・ 海外事業合計の黒字化達成を起点として、各ブランド事業のグローバル展開を加速

※1 2021年秋より販売を開始
※2 2024年10月より連結子会社化
※3 一部事業会社の売上数値はグループ会社間取引の相殺消去後の数値であり、『決算説明資料 主要事業会社別実績』と数字が異なる

©Copyright ONWARD HOLDINGS CO.,LTD.

3ページ目では、ファッション領域のVISIONについて記載をしております。

ファッション領域の売上は2020年度の1,243億円から1,740億円へと、5年で500億円ほど増収をしております。今後の5年で売上高そのものは260億円の増収ですから、それほど伸びないイメージを持たれるかもしれませんが、その内訳を見てください。2025年度時点では非常にマルチのブランドを有しておりますが、戦略強化ブランドをより鮮明にして、選択と集中を図ることで、利益率の向上を目指したいというのが要点でございます。

戦略強化ブランドとして『23区』、アメリカも含む『J.PRESS』、それからオーダースーツの『カシヤマ』、カジュアルの『アンフィーロ』、そしてティーン向けのカジュアルブランド『WEGO』と、この5つのブランドに経営資源、人、物、金を今後集中することで、営業利益率の向上を図りたいと、このように考えております。

2020年度時点ではこの5ブランドで、売上高300億円に満たない規模でございましたが、2030年度においてこれが1,600億円、2020年度からしますと5倍以上、2025年度と比べましても1.6倍ということで、この5ブランドをさらにスケールアップすることで、ローコストでの素材等の調達力を高め、それからまた単店舗の売上高を上昇させて店舗運営効率を上げていくことで、ファッションブランド事業の利益率アップを進めてまいりたいとこういことでございます。

また海外戦略でございますけれども、先ほど2025年度において海外事業計での黒字転換を達成できました。海外事業のスケールアップは、少子化、人口減少の中で進めていかねばならないテーマであることは、重々承知しておりますので、グローバル展開を段階的に加速したいと考えております。まず『J.PRESS』のアメリカ事業、それから『WEGO』のアジア事業が、2026年度以降で、先んじて展開していくことになろうかと思います。

まずこのファッション領域をいかにより利益の出る領域にするかというところに注力をしてまいりたいと考えております。

2030年度に向けた施策（ファッション領域）

■ ファッション領域 2025年度売上実績：1,740億円 → 2030年売上目標：2,000億円

① 『23区』事業 2025年度売上実績：361億円 → 2030年度売上目標：450億円

- 顧客コミュニティ活性化のために、全国の主要都市に直営店を展開
- 百貨店や直営ECと合わせて、若者層や外国人を含む幅広い顧客を創造



② 『J.PRESS』事業 2025年度売上実績：141億円 → 2030年度売上目標：200億円

- ニューヨーク本部と東京本部が連携し、日米の主要都市に展開する直営店と、自社ECを中心に、百貨店や専門店等も含めて顧客基盤の拡大を加速



③ 『カシヤマ』事業 2025年度売上実績：84億円 → 2030年度売上目標：250億円

- 直営店、百貨店、ECと全方位の出店戦略を推進
- 合わせて、デジタル技術を活用した効率的な生産基盤を国内外で強化



④ 『アンフィーロ』事業 2025年度売上実績：105億円 → 2030年度売上目標：250億円

- ブランド認知度向上と顧客基盤の拡大のために、ブランド単独店舗の出店を強化



⑤ 『WEGO』事業 2025年度売上実績：325億円 → 2030年度売上目標：450億円

- アジアマーケットへの展開と自社ECの強化を中心に、新しい顧客基盤を拡大



※一部事業会社の売上数値はグループ会社間取引の相殺消去後の数値であり、『決算説明資料 主要事業会社別実績』と数字が異なる

©Copyright ONWARD HOLDINGS CO.,LTD.

4

4ページ目に具体的な施策をいくつか挙げております。

『23区』は、スタートして33年目を迎える基幹ブランドでございます。商品のクオリティが高いということは当たり前なんですけれども、今は推し活にお金を使う時代でして、ファッションブランドも推させるために顧客様とのコミュニティを活性化していきたい。そのためにはやはり直営店、大型の路面の直営店を複数構築していく必要があると考えておりまして、先般青山にその1号店をスタートしておりますが、今後、全国の主要都市に『23区』の直営店を展開していく計画です。これと従来の百貨店さんの中のインショップや直営Eコマースのオンワードクローゼットを合わせて、客層を広げていきたいと、若年層や外国人を含む幅広い顧客を『23区』、もう既にスケールが360億円程度ございますので、これをさらに高めていきたいと。『23区』は他のブランドと比べて利益率も高くなっておりますので、このスケールアップをさらに図ってきたいと思います。

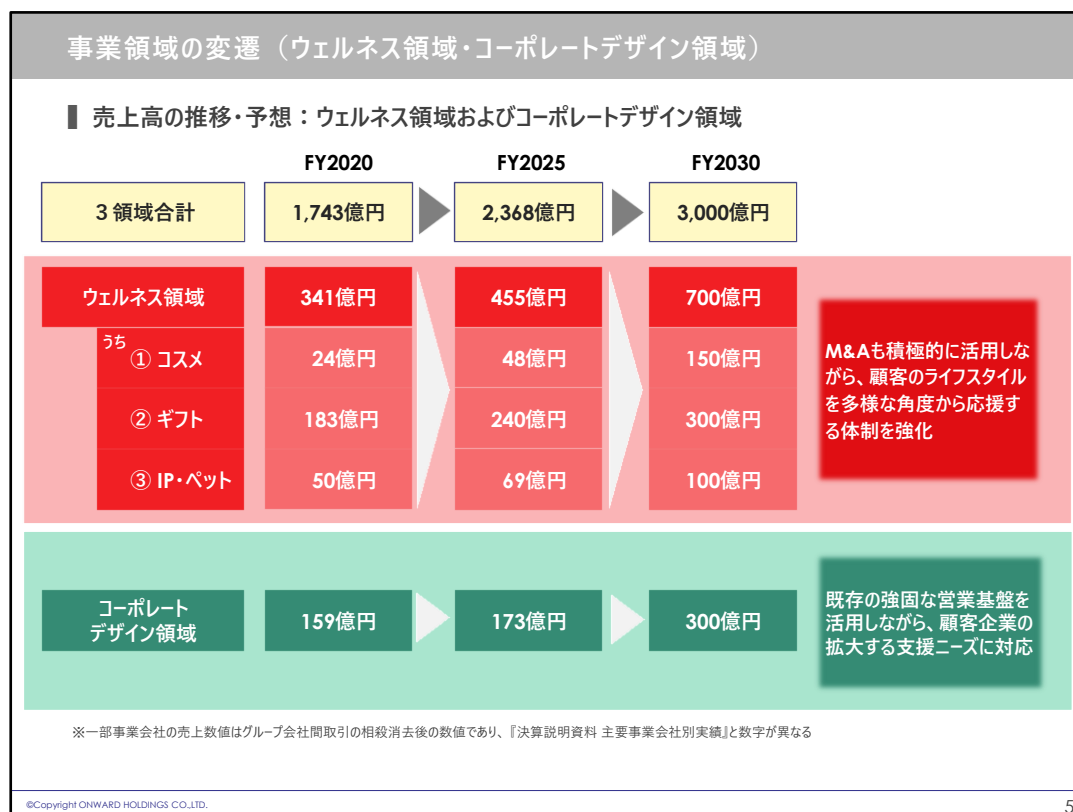
『J.PRESS』に関しましては、アメリカと日本の両輪で今後ブランド事業を展開してまいります。元々、アメリカ東海岸発の創業124年目を迎えるブランドでございます。ニューヨーク本部と東京本部が連携して、日米の主要都市にやはり路面直営店を展開していく予定でございます。これに自社ECや卸売り等も含めまして、顧客基盤の拡大、ブランディングの強化、アメリカのトラッドブランドとしての原点回帰を進めていきたいと考えております。

『カシヤマ』事業につきましては既に黒字転換を果たし100億円の売上がもう目の前にきております。今年度は百貨店への展開や、ショッピングセンター等への出店の加速で100億円の突破が見えている状況でございます。今後も直営店、百貨店、ECと全方位の出店戦略を推進してまいります。直営の縫製工場と店舗を直接連動させる、非常に世界でもユニークなビジネスモデルが競争力になっておりますが、生産基盤もこの250億円以上の売上高を支えるに至る効率的な生産基盤を国内外で強化します。

4番目の『アンフィーロ』につきましては、既に100億円を突破しました。5年後に250億円以上のスケールアップを図ってまいります。ブランドの認知度向上が最大の課題です。これまでオンワード・クローゼットセレクトの中での展開、あるいはEコマースでの展開が主力になっておりましたので、ブランド単独店舗の出店も強化していきたいと考えており、今月末1号店を東京都内に開店いたします。

最後の『WEGO』につきましては、既に325億円のスケールがあり、オンワードグループに入って黒字転換を達成しております。前年度は2桁億の利益を出すまでに、短期間で構造改革が進みました。『WEGO』につきましては、アジアマーケットへの展開と自社ECの強化をテーマに掲げております。アジアにつきましては台北と上海にこの秋に路面旗艦店の出店が決まっております。台湾につきましてはさらに5年間で20店舗の出店、中国に関してはライブコマースを含むEコマースを主軸に据えるという販路戦略を立てております。台湾・中国を中心に、アジアマーケットには非常に若いお客様が多く、かつ熱いエリアも多いということで、『WEGO』に非常にフィットするマーケットだと考えております。

この5ブランド事業を中心に、ファッション領域を強化することが非常に重要だと考えております。



これに加えて5ページ目ですけれども、ウェルネスとコーポレートデザインについては、元々も収益性が高いという特性を持っておりますので、着実にスケールアップを図りたいと考えております。

ウェルネス領域は、今重点領域としてウェルネスの中でもコスメ、ギフト、IP・ペットという3事業を掲げておりますが、この3事業を中心に、5年前は341億円の売上でした。2025年度に455億円まできておりますが、2030年度には700億円までに成長させたいと考えております。

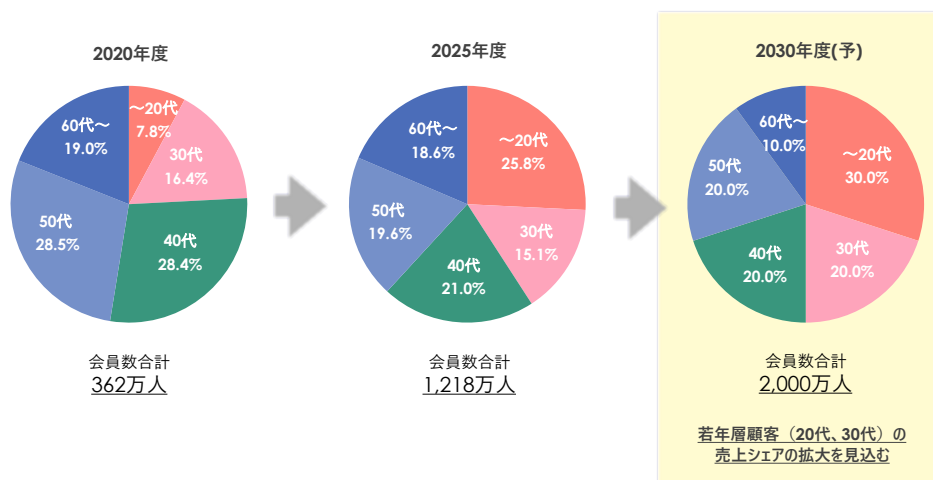
直近コスメ・デ・ボーテの完全子会社化を行いました。こうしたM&Aも積極的に活用しながら、ファッションに加えて、顧客のライフスタイルを多様な角度から応援する体制をグループ全体で強化をしていきたいと考えております。

IPのところは先般リリースをさせていただきましたが、27年目に入る『しろたん』という、たてごとアザラシのキャラクターがありまして、これが今年の10月からテレビ朝日様の地上波でアニメ化が決定しました。今非常に熱烈的なファンのいるIPなんですけれども、これで認知度をぐっと高めることを期待しております。キャラクターライセンス事業も含めた、IP事業を本格的に取り組むのは初めてになりますが、万全の態勢で強化すべく準備を進めております。

それから最後に法人向けのコーポレートデザイン事業につきましては、過去5年間、売上高だけ見ますと、微増収という形で終わっております。既存の強固な2,000社を超える顧客基盤は健在でございます。これまでのユニフォームそれからノベルティといったものの受注企画生産、納品に加えて、人材確保視点から、お客様のオフィス内装への投資意欲が活発になっておりますので、オフィス等事業所の内装を手掛けるスペースクレイト事業に注力することで、コーポレートデザイン事業で300億円規模の売上を目指していきたいと考えております。

事業構造の変化①

顧客年齢構成の推移



※ 円グラフは、各年度内に買い上げ実績のある会員の年齢構成比

©Copyright ONWARD HOLDINGS CO.,LTD.

7

最後になりますけれども、売上高の目線以外での今後の5年間の事業構造の改革について説明させていただきたいと思います。

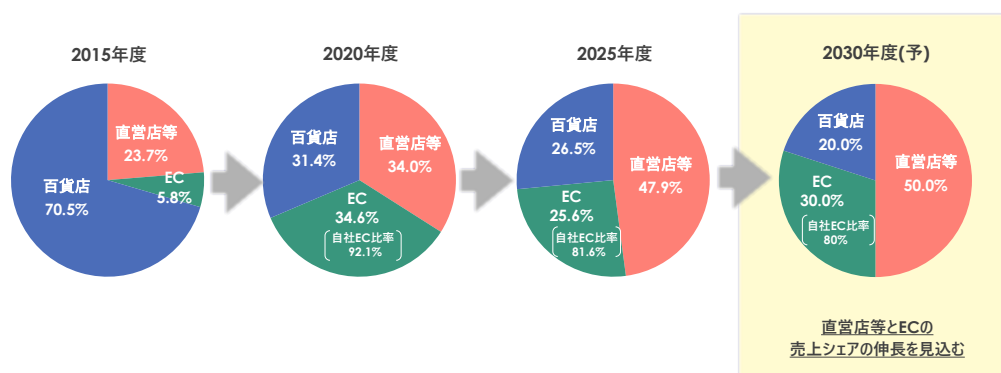
一つは顧客の年齢構成でございます。

2020年度の時点で当社のオンワードメンバーズを中心とする会員組織のお客様の人数が5年前で362万人でございました。課題なのがその年齢構成の分布ですけれども、30代以下で、約25%、4分の1にとどまっております、40代以上が4分の3ということですからかなりお客様の平均年齢が上がってきておりました。これは百貨店流通を中心にビジネスを推進していたことと表裏一体になるわけですが、これでは先々不安であるということで、様々な手を打ってきました。『WEGO』の連結子会社化もその一つですし、『カシヤマ』事業でも、就活スーツ等の形で若いお客様が急激に今増えております。こうしたブランド事業を通じて2025年度におきまして、30代以下のお客様が40%まで高まってきております。会員数の合計も25年度で1200万人を超えるまで急増をしておりますけれども、これを2030年度におきましては、会員数2,000万人、年齢構成では30代以下で5割に持っていきたいと考えております。

先々のライフタイムバリューも含めて、長くお付き合いのできるお客様を少しずつ増やしていきたいと考えております。

事業構造の変化②

■ 販売チャネル別売上構成比の推移



※1 2015年度、2020年度はオンワード樺山、2025年度、2030年度はオンワード樺山+EC対象事業会社8社

※2 「直営店等」＝ショッピングセンター、ファッションビル、駅ビル、アウトレット、路面店および卸売等

©Copyright ONWARD HOLDINGS CO.,LTD.

8

最後に8ページでございますが、流通別販売チャネル別の売上構成比の推移でございます。これは10年前のデータまで遡っておりますが、10年前の2015年度におきましては、百貨店様の流通比率が70%ございました。まさに百貨店アパレルの代表格であったわけで、ECはまだ5%強しかございませんでした。これが2020年度で見ますと、コロナの影響ももちろんありますし、事業構造改革の影響もありますけれども、ほぼ3分の1ずつ。百貨店、Eコマース、それ百貨店以外のショッピングセンター、アウトレット、路面店等々も進めて包含した直営店等、これが3分の1ずつになっておりました。この構成比が2025年度にどうなったかといいますと、コロナリベンジで店頭回帰現象がございました。ECの比率が下がっているのは『WEGO』の連結化の影響で、『WEGO』はEC比率が必ずしも高くなかったということもありまして、ECのシェアが35%から25%に一旦縮んでおります。その分、直営店等の比率が34%から48%と大きく伸びました。百貨店に関しては5%ほどシェアが低下をしております。

2030年度には、やはりオンラインストアのEコマース比率をもう一度、特に『WEGO』の自社ECを強化することも含めまして、30%まで引き戻したいと、このように考えています。EC比率の30%は、他社モールではなく、特に収益性の高い自社ECのオンワードクロゼットや、各ブランドの直営ECサイトといった自社ECでその80%を売り上げるというところが、収益性の確保上も非常に重要だと考えております。百貨店流通についてはやはり年々クローズする館も出てきますので、20%程度、しかしこれは軽視するということではなく、非常に重要な旗艦店、百貨店さんの中でも集客力を保っている館もたくさん全国にまだありますので、そういったところとの取り組みをしっかりと継続をしていきたいと、このように考えております。5割は直営店で、特に先ほど申し上げました路面直営店では営業時間や定休日、店内でのイベント開催ですとか、ブランド共感コミュニティを作る上で、非常に自由度の高いお店をつくれるメリットがあります。コストもかかりますので、大量に一気に作るわけにはいきませんが、主力の戦略ブランドで全国の主要都市に良い物件との出会いがあれば、一步一步作っていききたいというふうに考えております。

以上が、ONWARD VISION 2030の概要でございます。

あわせて人的資本経営、サステナブル経営についてもまとめておりますが、引き続き注力をしていきたいというふうに考えております。

以上です。



本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。
また、本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点での弊社の判断であり、
その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なしに変更されることがあります。
この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は
一切責任を負いませんのでご承知おきください。