

世界に、  
愛を着せる。

## 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



# ONWARD INTEGRATED REPORT 2025

- 01 オンワードグループのミッションステートメント
- 02 目次 | 編集方針 | ディスクレーマー | 情報開示体系

## イントロダクション



- 04 強みの源泉 事業の全体像
- 05 価値創造の歴史 沿革
- 06 価値創造の歴史 5つの強み
- 07 トップインタビュー

## 価値創造



- 11 価値創造ストーリー
- 12 価値創造の源泉 独自の強み・成長のエンジン
- 13 Column 生産
- 14 バリューチェーン
- 15 価値創造の源泉 資本
- 16 人的資本経営
- 17 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
- 18 お客さまとの長く、深いつながりに導くブランド群
- 19 リアル×デジタル
- 20 Column ONWARD CROSSET SELECT（オンワード・クローゼットセレクト（OCS））
- 21 Column 企画・ブランド開発

## 成長戦略



- 23 CFOインタビュー
- 25 ONWARD VISION 2030
- 26 事業戦略
- 27 2025年度重点施策
- 28 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

## サステナビリティ



- 30 サステナブル経営推進室長インタビュー
- 32 重要課題1 地球と共生し、未来につながる事業活動
- 36 重要課題2 パートナー企業と共に
- 39 重要課題3 潤いと彩りに満ちた働き方
- 42 重要課題4 多様な個性と共に
- 44 重要課題5 誠実で公正な経営
- 50 社外監査役対談
- 52 マネジメントチーム

## データ

- 56 11年間の主要財務データ
- 57 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
- 60 連結財務諸表
- 64 会社概要

## 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等、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、2024年4月に改定した「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「価値共創ガイドンス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	2024年度（2024年3月～2025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2024年度以前や2025年度以降の活動等を含む）
発行年月日	2025年10月31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およ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

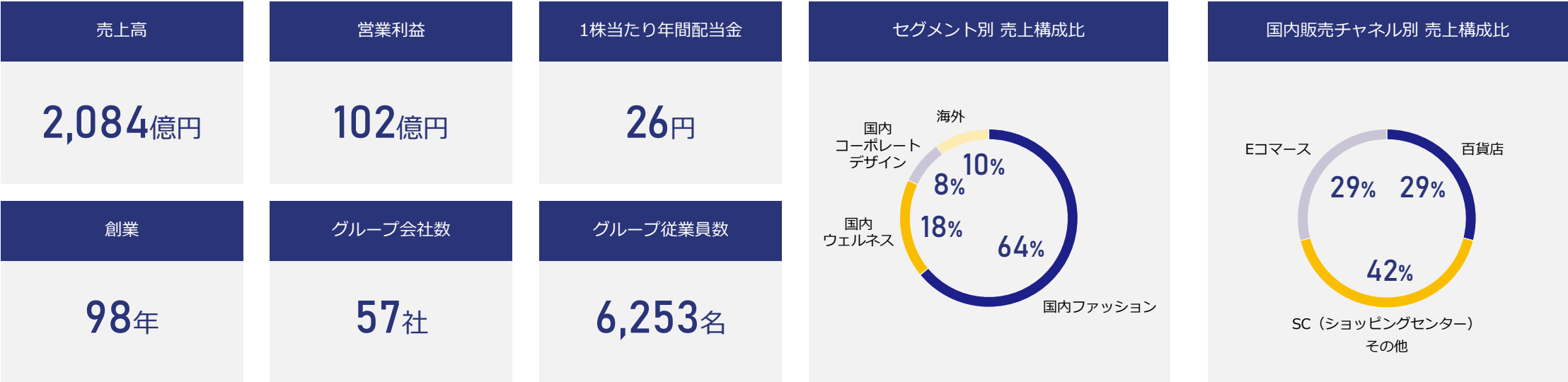


# Introduction

イントロダクション

強みの源泉
 事業の全体像

2024年度 連結実績



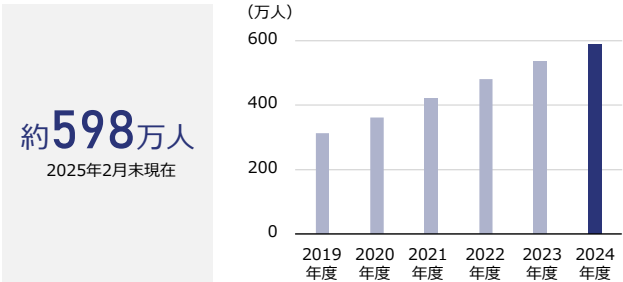
アパレル事業 主なブランド



ウェルネス事業 主なブランド



オンワードメンバーズ会員数



# 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』等のグローバルブランドを幅広く手がけてきました。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等、大きく5つの強みを培ってきました。

売上高※1（百万円）

400,000

300,000

200,000

100,000

0

1927

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

2025

2030

（年度）

## 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※2／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

2030年度  
売上高目標

3,000  
億円

創業期

紳士服メーカーとして成長

海外進出の推進

基幹ブランドの確立

M&Aによる事業の拡大

事業構造改革

成長／成長加速

1927 榎山純三、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

1960 東京・大阪・名古屋各証券取引所  
第2部上場

1986 J.PRESS INC. の株式取得

1990 チャコット（株）の株式取得

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）アイランドの株式取得

2016 ティアクラッセ（株）の  
株式取得

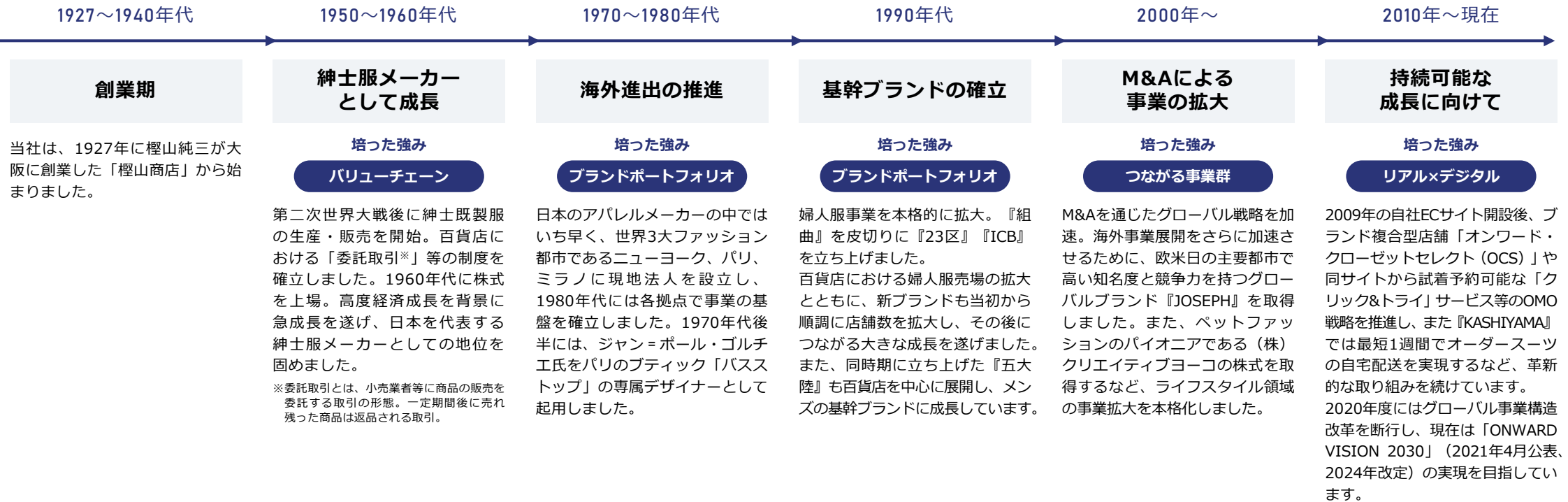
2017 （株）KOKOBUYの株式取得

2019 （株）大和の株式取得

※1 2025年度以降の売上高はイメージです。 ※2 Online Merges with Offline

## 価値創造の歴史

5つの強み



- 1972年 ONWARD KASHIYAMA U.S.A. INC.設立
- 1981年 ファッションリーダー ジャン＝ポール・ゴルチエ氏と契約
- 1992年秋 “進化する定番”のカジュアルブランド『組曲』デビュー
- 1993年秋 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『23区』デビュー
- 2005年 スリック&シック、トレンドを程よく取り入れた英国ブランド『JOSEPH』を取得
- 2008年 なごみ・いやし・はげまし・ふれあいを提案する（株）クリエイティブヨーコを子会社化
- 2009年 グループ公式ファッション通販サイト「ONWARD CROSSET」を開業
- 2019年 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（大連工場）を設立
- 2021年 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「オンワード・クローゼットセレクト」を展開



## 人々の暮らしに「潤いと彩り」をお届けする 『生活文化創造企業』へ

中長期経営計画「ONWARD VISION 2030」で掲げた目標の達成に向け、新ブランドやウェルネス事業が順調に拡大しているオンワードグループ。創業100周年に向けて、さらなる企業価値向上への取り組みを保元社長に聞きました。

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**

### 01 2024年度の振り返りをお願いします。

気候変動、特に従来と比べて「四季」というものが大きく変わってきたことに改めて気づかされました。業界全体の課題ですが、当社としても対応が求められています。

今や暦から春と秋が消え、四季が二季となり、春や秋は、羽織ったり脱いで調節するようになるのではないかと感じています。これだけ夏の暑さが厳しくなると、心地よく過ごすための吸水速乾、接触冷感、抗菌防臭や防シワ等の機能性がアウターでも必要とされ、冷房の効いている室内と屋外や、朝夕と昼間の気温差等、一日の中に四季があるように、細かい重ね着のコーディネート需要が増えています。

当社はファッション性の高さを自負しており、機能性だけではなく、ファッション性も維持しながら、潤いと彩りを楽しむ生活文化を提供することが付加価値だと思っています。また、気候変動に左右されにくい非アパレル領域の強化・拡大を目指し、自社開発に加え、M&Aも積極的に行っています。

### 02 チャコットコスメティクスの躍進の理由を教えてください。

チャコットグループは創業75年を迎えました。バレエ用品で寡占的な地位を誇っていますが、今はコスメ事業が急成長しています。コロナ禍を経験し、バレエ事業一本足のリスクを痛感

## TOP INTERVIEW

したことから新たな事業開発を推進してきました。

チャコットコスメティクスは、ダンスの時やスポットライトの熱さによる汗でも崩れないため、バレエダンサーの皆さまにご愛用いただき、高い評価を得ています。この特性を活かし一般の方向けに開発した商品が大変ヒットしており、2026年度にはバレエ事業を上回りそうな勢いです。

### 03 重点領域で特に期待している事業は何でしょうか。

オンワードコーポレートデザインの成長に期待しています。同社は、オンワード樫山から独立し、複数の企業と統合して設立されました。BtoBでは60年以上の実績があり、顧客企業は2,000社を超え、企業ユニフォーム、オフィスの内装デザインやセールスプロモーション用のノベルティの企画等、企業を素敵に見せるためのお手伝いをしています。

人手不足の近年では、社員のモチベーションの向上が求められています。ユニフォームはかっこよく快適で、オフィスでは気持ちよく過ごしていただきたい。特に直接お客さまの感謝



オンワードコーポレートデザインが創るオリジナルユニフォーム

の言葉に触れる機会が少ない現場の方には、心地よく働ける環境をご提供したいと考えており、このような提案を複合的にできることが同社の強みだと思います。2025年7月にテレビ番組で特集されましたが、ご覧になった方から、こういう黒子企業があったんだ、というような声を結構いただき嬉しかったです。

ファッション事業とウェルネス事業に加え、コーポレートデザイン事業を三本柱として成長させていきたいと思っています。

### 04 ファッション事業の施策を教えてください。

2024年度の秋にウィゴーを完全子会社化しました。オンワードメンバーズ約600万人の内訳は、40代以上が80%で20代以下は7%です。もともと百貨店流通を中心にお客さまと関係を築いてきましたが、デフレもあり若い方が百貨店から遠のいた結果、お客さまの世代バランスに偏りが生じています。そのため、若い顧客層の開拓が大きな課題のひとつでした。

『WEGO』のお客さまはファッションにこだわりがある10代が中心で、『WEGO』卒業後には就職活動や入社式の際のオーダースーツ『KASHIYAMA』を経て、オンワードの各ブランドへのスイッチングを促せるよう、コツコツと整えているところです。

### 05 販売チャネル戦略について教えてください。

百貨店、ショッピングセンターやファッションビルとECでバランスよく3分の1の売上構成を維持したいと思っています。大事なのは、この3つのチャネルの買い回りで、その仕組みづくり

を進めていきます。お客さまの多様なニーズに合わせ、場面によってチャネルを使い分けいただけるようなマーケティングにより、お客さまとの絆がさらに太くなるものと期待しています。

### 06 ウェルネス事業の今後の戦略を教えてください。

チャコットは既に触れましたが、他には大和とクリエイティブヨーコに期待しています。

大和はギフト事業を展開しています。冠婚葬祭やお中元・お歳暮は縮小傾向にある中で、人間関係を豊かにする個人間のギフトのやり取りは増えていくと思っています。

大和では、100を超える非常に多様なテーマを設定し、それぞれのテーマに沿って厳選した4〜5品を掲載した『dōzo』というカジュアルなギフトを用意しています。贈る人は、どのようなテーマを贈ったら喜んでくれるかと相手のことを考え、贈られた人は、「私のことをよく分かってきているな」と思えるような、気持ちが通うギフトで、贈り方はリアルとオンラインが選べますが、オンラインだと相手がどこにいても素早く届きます。この新しいギフトカルチャーを育てることは、当社が掲げる「潤いと彩り」という意味でも非常に価値があることです。

2025年9月にはニューマン高輪に「PRESENTERS ROOM」という店舗を出店いたしましたが、カジュアルな感覚でスタッフと相談しながらギフトを選んでいただくことで、コミュニティを育てていきたいです。

クリエイティブヨーコは、ペット用品販売のペットパラダイスを展開しています。店舗はスタッフもお客さまもペット好き

## TOP INTERVIEW

が集まる情報交換の場としてコミュニティーを生み出します。普段はECもご活用いただきながら、定期的にコミュニティーに顔を出して交友を深められるような店舗の姿を思い描いています。また、海外でもペットは成長市場なので、海外展開も考えていきたいと思っています。

### 07 株主還元についてどのように考えていますか。

安定的な成長や配当は維持しながら、時代の流れに合わせて、株主還元の強化を進めていきますが、ブランドビジネスは、その価値を磨き上げるのに時間を要します。今新たに育っているブランドもありますので、株主の皆さまには長い目で成長に期待していただければと思います。

2025年5月に役員向けに譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。今後は、社員にも広げていき、自分が頑張ってお客さまが増えれば株価が上がる、という意識が広がることを期待します。

各種株価指標は業界全体として低い水準にあると思います。コロナ禍もあり業界に対する不安や、気候変動に左右されやすい業界への心配もあると思いますが、そこをクリアできる力があることを実績でお示ししていかなければいけません。また、グローバルな発信力も高めて、注目していただけるようにしていきたいと思っています。

### 08 サステナビリティで重視する取り組みは何でしょうか。

SNS等様々なメディアが普及する中で、お客さまの価値観はものすごく多様になっています。また、昔と違い今はお客さまが

情報をたくさんお持ちなので、業界主導ではなく、業界とお客さまと一緒に流行を作っていく時代になっています。そのため、お客さまに合わせ、業界側も社員の多様な個性を活かしていかないと、十分な対応ができません。

異なる業界や海外から入社された方の、今までのオンワードになかった目線やノウハウが当社グループのカルチャーと融合することで、新しいアイデアが生まれてくることを期待しています。

ウィゴーもグループに加わり、当社グループの多様性が増したことにより、さらに競争力を高めていきたいと考えています。また、様々な人財に働いてもらうためにも、多様な働き方を提供できるよう仕組みを整えています。

### 09 中長期経営計画への意気込みを教えてください。

2021年の春に中長期経営計画「ONWARD VISION 2030」を公表し、現在、折り返し地点にいます。数制的な進捗は想定したとおりに進んでおり、海外事業は、2025年度で11期ぶりの黒字転換を目指しております。2030年以降を考えますと、やはりグローバルな展開を欠かすわけにはいきません。折り返しのタイミングで、少し先の絵姿をお示ししていきたいと思っています。また、国内の基盤というのは非常に重要で、ホームグラウンドで一定のビジネスをしっかりとやるということなくして、グローバル戦略はないと考えています。

世界では地政学的リスクが顕在化し、気候変動の影響も大きくなっています。また、世界的な反グローバル化への動きは国内でも見られます。このような不透明な環境下では、いかに柔軟に対応できるかが重要で、小さくアクションして確かめなが

ら進化させていくという進め方が良いと思っています。

不透明だからこそ、IRも大事になります。機関投資家、個人株主の皆さまを大事にしながら、皆さまにご理解していただけるようなIRを心がけないといけないと感じています。

### 10 株主さまやステークホルダーの方々へのメッセージをお願いします。

株主の皆さまやステークホルダーの皆さまのおかげで、なんとかこの「ONWARD VISION 2030」の折り返し地点まで来ることができました。今後も、皆さまのご期待に沿えるよう力を尽くしたいという思い、それに尽きます。

2027年は創業100周年の節目であり、株主の皆さまやステークホルダーの皆さまに、一世紀も支えていただいたことへの感謝と、また次の一世紀もよろしくお願いいたします、と良い形で伝えできるように全力で取り組んでまいります。



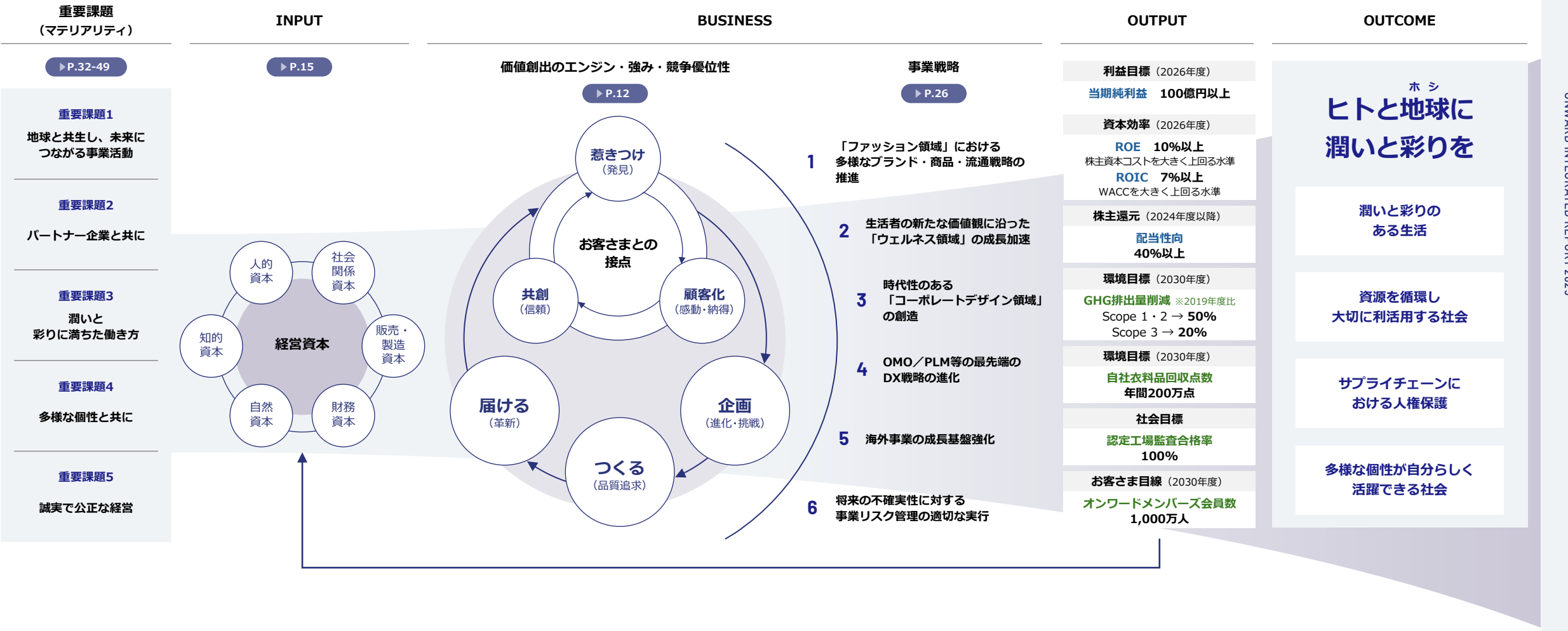
# Value Creation

價值創造

# 価値創造ストーリー

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、企業価値の向上を目指します。

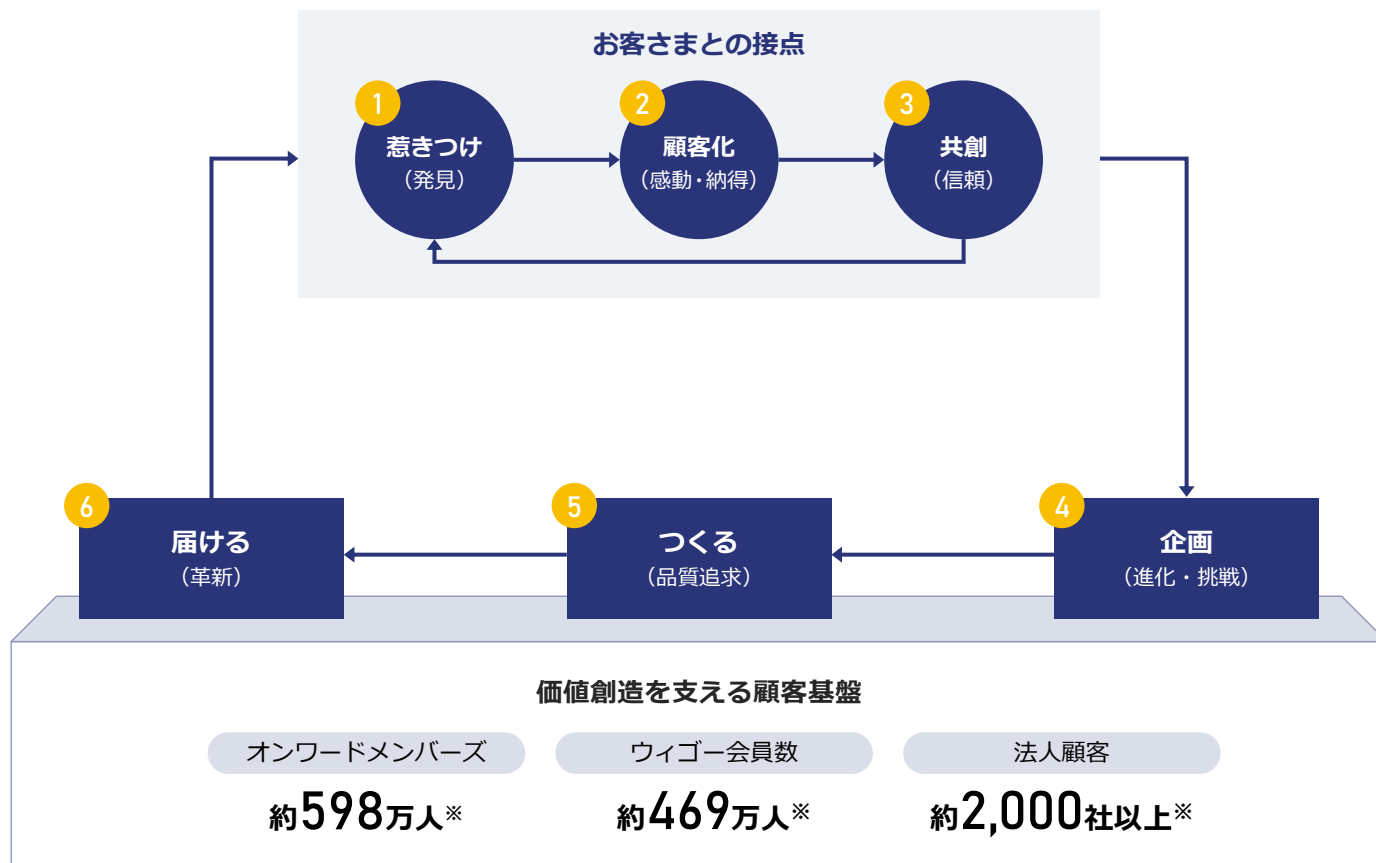
それを実現するのが価値創造のプロセスであり、これまでの事業活動で培ってきた資本を基盤（INPUT）として、事業活動を通じ（BUSINESS）、企業価値を創出（OUTPUT・OUTCOME）します。



## 価値創造の源泉

独自の強み・成長のエンジン

当社グループは、100年近く培ってきた、他社が容易に真似できない“人と人との直接的な対話によるつながり”を通じて、盤石な顧客基盤を形成しており、当社ならではの強み・こだわりを構築しています。この強みをデジタルテクノロジーでさらに磨き上げ、顧客基盤を強化するとともに、非連続的な成長を目指します。



### 1 惹きつけ (発見)

ECサイト、広告、販促活動等を通じ当社グループ商品に対する関心・興味を喚起

### 2 顧客化 (感動・納得)

接客における感動、品質に対する納得をもって、当社グループ商品の継続的な購入に発展

### 3 共創 (信頼)

お客さまとの共感に基づく永いつながりをもって、お客さまとの信頼関係を構築し、お客さまへの提供価値をともに創造

### 4 企画 (進化・挑戦)

定番ブランドの持続的な進化、時代のトレンドを捉えた新たな商品・ブランドの創出 (挑戦)

### 5 つくる (品質追求)

モノづくりに関わる多くの人々との強固なつながりをもって、当社グループが求めるグレード・品質を追求

### 6 届ける (革新)

デジタルテクノロジーを活用した商品の迅速なデリバリー、クリック&トライを通じた新たな購買体験の提供等、リアルとデジタルを革新的に融合

※2025年2月末現在

Column 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”で創るもの。全員の想いがひとつになった時、はじめて出来上がります。

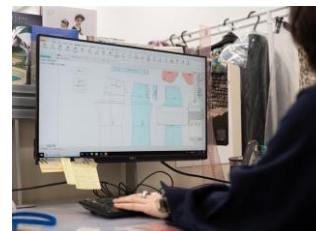
中国の大連と佐賀にグループ工場があり、またパタンナー等の専門人材は当社グループ社員です。求める「グレード」に必要な人材は社内です。

### 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”と思わせるものを創り上げているのは、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。創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創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での人と人との直接的な対話等、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グレードを創っ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

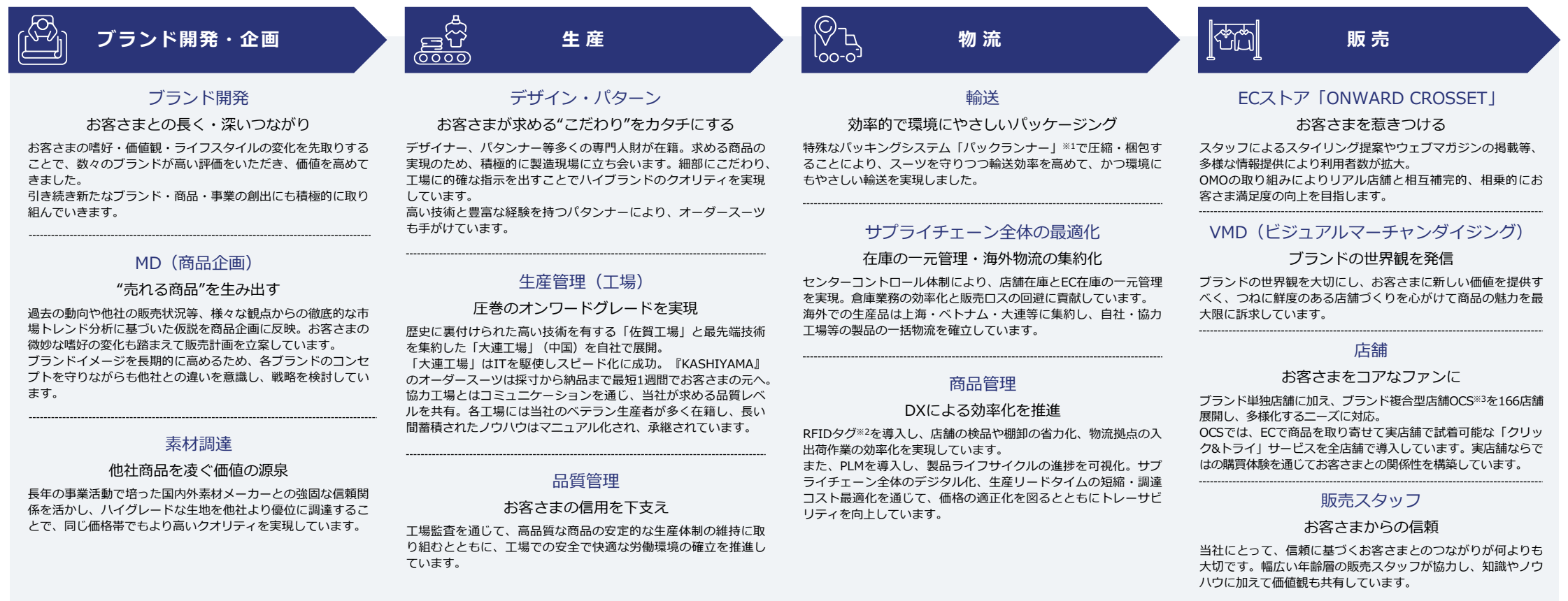
#### オンワード固有の技術の源泉と承継

100年近い歴史の中で培った技術をマニュアルにまとめて承継し、数年前からは3Dデジタル技術を取り込むなど、つねに技術のアップデートを心がけています。特にスーツには細かい技術が集約されており、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。紳士服で培った100年近い高度な技術の蓄積が、他社では容易に追従できない高いグレードを創り出しているといえます。



# 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、最高品質の商品を提供するために各工程が密接に関わり合い、部門を越えて社員が協働する仕組みが確立され、カルチャーとして根付いていることにあります。この部門を越えた相互理解と商品知識の深化は、結果として品質と生産の効率化の両立を可能にしています。こだわりをもって作られた商品は、経験豊富な店舗スタッフや情報満載のECサイトを通じてお客さまに提供され、長くご愛用いただき、その信頼が次の購買につながっています。



※1（株）オンワードパーソナルスタイルで運用 ※2 P.33参照 ※3 ONWARD CROSSET SELECT（オンワード・クローゼットセレクト）



# 価値創造の源泉

資本

当社グループが長い歴史の中で積み上げてきた資本は、事業活動を安定的に支え、企業価値を創出する源です。  
資本を活用しながらそれぞれのマテリアリティに対して取り組むことで、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」を実現します。

<div><p>人的資本</p></div> <div>グループ従業員数 <b>6,253名</b></div> <div>デザイナー 約170名</div> <div>パタンナー 約160名</div> <div>店舗販売スタッフ 約2,900名</div> <div>MD 約190名</div> <div>営業 約450名</div>	<div><p>社会関係資本</p></div> <div>オンワードメンバーズ 会員数 約<b>598万人</b></div> <div>オンワード・クローゼット 参加 <b>176</b>ショップ</div>	<div><p>知的資本</p></div> <div>●ブランドを開発、育てる力</div> <div>●高品質を実現する技術力</div> <div>●スマートファクトリー</div> <div>●サプライチェーンのDX</div> <div>●OC※×クリック&amp;トライ×OCS</div>	<div><p>販売・製造資本</p></div> <div>販売拠点 約<b>890</b>店舗</div> <div>OCS（ブランド複合型） 166店舗</div> <div>クリック&amp;トライ導入 413店舗</div> <div>製造拠点 約300カ所</div>	<div><p>自然資本</p></div> <div>水資源使用量 100千m<sup>3</sup></div> <div>資源内部リサイクル量 930トン</div> <div>主要原材料投入量 4,890トン</div>	<div><p>財務資本</p></div> <div>総資産 1,792億円</div> <div>有利子負債 521億円</div> <div>営業キャッシュ・フロー 31億円</div>
<div>関連するマテリアリティ</div> <div><div>重要課題 3</div>潤いと 彩りに満ちた働き方</div> <div><div>重要課題 4</div>多様な個性と共に</div>	<div>関連するマテリアリティ</div> <div><div>重要課題 4</div>多様な個性と共に</div> <div><div>重要課題 2</div>パートナー企業と 共に</div>	<div>関連するマテリアリティ</div> <div><div>重要課題 2</div>パートナー企業と 共に</div> <div><div>重要課題 3</div>潤いと 彩りに満ちた働き方</div> <div><div>重要課題 4</div>多様な個性と共に</div>	<div>関連するマテリアリティ</div> <div><div>重要課題 2</div>パートナー企業と 共に</div> <div><div>重要課題 3</div>潤いと 彩りに満ちた働き方</div>	<div>関連するマテリアリティ</div> <div><div>重要課題 1</div>地球と共生し、未来 につながる事業活動</div>	<div>関連するマテリアリティ</div> <div><div>重要課題 5</div>誠実で公正な経営</div>

※オンワード・クローゼット 2025年2月28日現在の実績  
重要課題についてはP.32～49参照

## 人的資本経営 | 組織・人財プラットフォーム改革の推進

お客さまの価値観は多様化し、「自分らしさ」を追求する消費行動は広がりを見せています。お客さま一人ひとりのニーズに応えるためには、当社自身が多様で個性的な人財で形成され、かつ、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。当社グループは組織・人財プラットフォームを絶えず見直し、「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。



### 01 魅力的で競争力のある賃金水準の実現

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年度より人事制度を大幅に見直しました。オンワード樺山では販売職約2,500人の給与水準および初任給を2期連続で引き上げています。給与については当社内の全職種において業界最高水準となるよう取り組んでいきます。

### 02 キャリアごとに成長を支援する人財育成への取り組み

社員の成長を支援するため、様々な取り組みを行っています。2022年度より毎月開催の「BEST STORE AWARD」において「BEST STORE」を認定し、そのノウハウを全国の店舗と共有。社員が受講できるeラーニングの導入やビジネススクールへの派遣等、社員の能力向上を図り、経営人財を育成しています。また、定年を迎えたスキルの高い人財を「マイスター／ストアマイスター」に認定し、希望者は適切な処遇を受けながら、そのスキルを次代に継承していく「マイスター制度」を導入しています。



### 03 働きやすく多様性のある組織づくりの推進

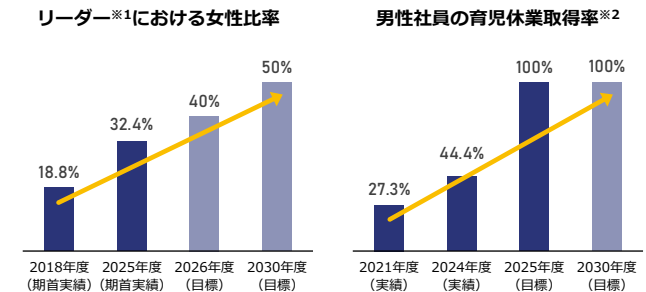
当社グループは、多様で個性的な人財が活躍できる企業を目指しています。その取り組みが評価され、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を評価する「D&I AWARD 2024」において、2年連続で最高ランクの「ベストワークプレイス」と認定されました。引き続き働きやすく多様性のある組織づくりを進めていきます。



### 04~06 一人ひとりが個性を活かして活躍できる組織づくり

2024年度の女性執行役員2名登用等、女性社員の活躍によりオンワード樺山の「女性リーダー※1比率」は約32.4%※2まで上昇しました。2030年度までの50%達成に向け、女性活躍をサポートしていきます。また、勤務間インターバル制度を導入し、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。加えて、フラットな組織風土とコミュニケーションを進化させるため、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。その他、育児をサポートするため、男性社員の育児休業取得を推進しており、2024年度取得率は44.4%※3、平均取得期間は20日でした。今後も一人ひとりが個性を活かして活躍できる組織をつくっていきます。

#### KPIの推移



※1 (株) オンワード樺山原籍の総合職の係長、課長、部長

※2 2025年度期初時点

※3 オンワードHD、オンワード樺山、オンワードデジタルラボ 社内勤務者のみ

## 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。価値観が多様になる中、当社グループは、ステークホルダーの皆さまそれぞれの「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、皆さまの日常を「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

「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

多くのお客さまに支持をいただける“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しています。



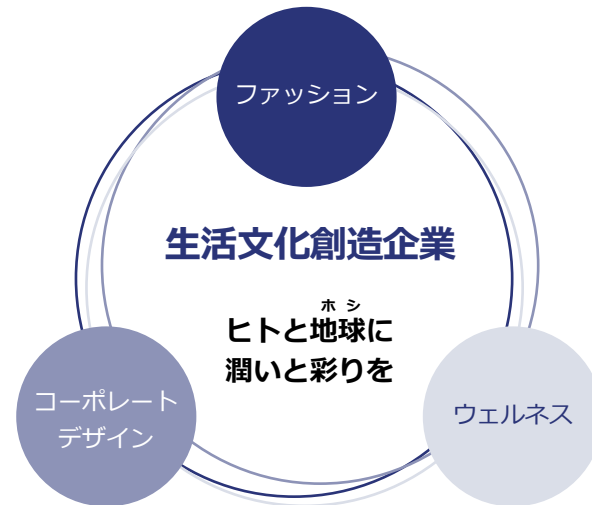
### （株）ウィゴー

若者をターゲットにした衣料品、  
雑貨等を提供

「YOUR FAN（あなたのファンになる）」のスローガンの下、ファッション、カルチャー、ライフスタイルと多岐にわたる商品開発や店頭イベント等で、若者から絶大な支持を得ています。



### さらなる事業の拡大の可能性



### （株）オンワードコーポレートデザイン

ユニフォームや販促品等を提供、コーポレートブランディング支援事業を展開

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のノウハウや企画・開発力を活かして新しい価値を提供し、笑顔を生み出し続けていきます。



### チャコット（株）

バレエ・ダンス関連事業、  
コスメティクスの事業の展開

バレエやダンス中心に“芸術文化”を支えてきた専門性を活かし、ブランドフィロソフィー“人生を、芯から美しく。”の下、“美しくありたい”と願う方々に向けて、さらなる社会貢献を目指しています。



### （株）クリエイティブヨーコ

ペット関連用品、なごみ雑貨を提供

ペット関連用品の『ペットパラダイス』、なごみ雑貨を扱う『マザーガーデン』等を全国で展開。社員全員がつねに人間性を磨き、全員が誇れる品格のあるロハス企業を目指しています。



### （株）大和

カタログギフト等の  
ギフトソリューション事業を展開

「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、贈り手の無数の思いをかたちにし、ギフトの力がもたらす平和な世界を目指しています。



## お客さまとの長く、深いつながりに導くブランド群

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。

### 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ブランド群。いつの時代になっても色あせない、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”等、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。

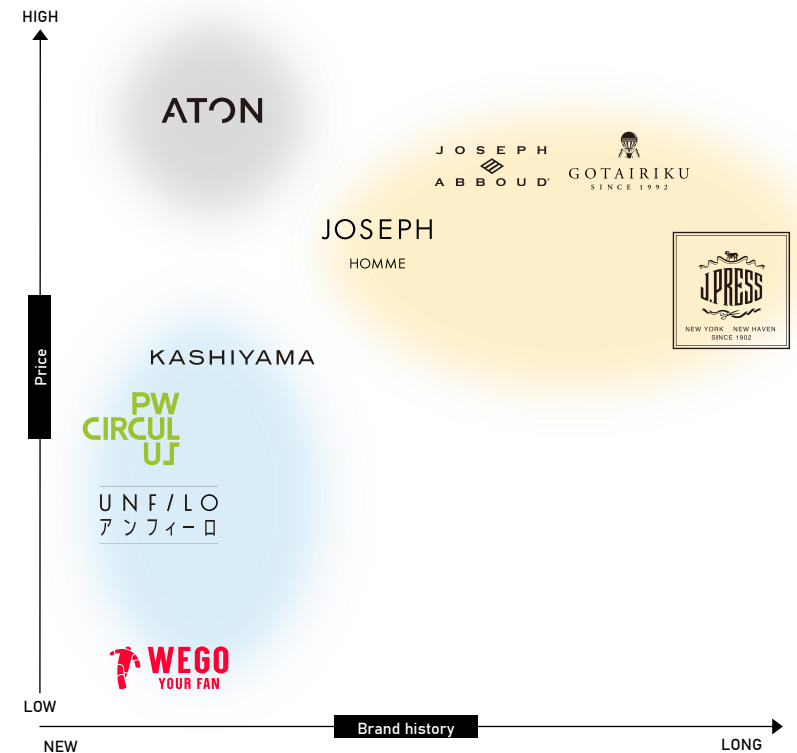
### エントリーブランド

当社グループとの初めてのタッチポイントブランド群。当社商品になじ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。

### ウィメンズ（主要ブランド）



### メンズ（主要ブランド）



## 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。

お客さま一人ひとりとの長く深いつながりに基づく信頼関係を築き上げていきます。つねにお客さまの声に耳を傾け、様々な提案を通じてお客さまの体験価値の向上に努めています。

### リアル（店舗）戦略

#### ONWARD CROSSET SELECT (OCS)

ブランドの垣根を越えて様々なオンワード樫山の商品を取り揃えるブランド複合型ショップ。お客さまへの提案力を強化するとともに、店舗運営の効率化（坪効率、人頭効率）を図ることが可能です。順次店舗数を拡大しており、全国に166店舗※を展開しています。  
※2025年2月末現在



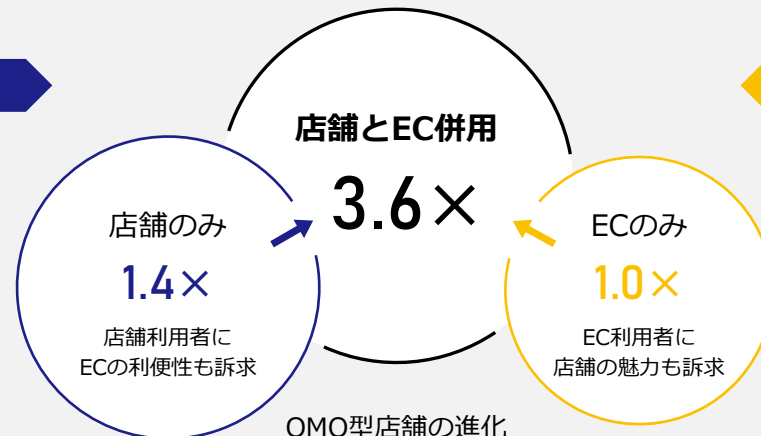
#### 一人ひとりのお客さまに寄り添う提案

購買履歴やコミュニケーションを通じて、お客さまの嗜好に沿った提案を行っています。OCSでは複数のブランドから様々なスタイリングを提供できるため、お客さま満足度のさらなる向上を目指します。



2024年度お買い上げ実績 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



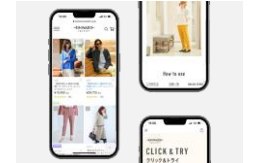
#### リアルの強みをデジタルによりレバレッジ

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1.4、ECと店舗を併用される方は3.6。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すす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。

### デジタル（EC）戦略

#### オンワード・クローゼット

当社グループの商品をワンストップで購入できる自社ECサイト。ウェブマガジン「オンワード・クローゼットMAG」やスタッフによるスタイリング提案等、EC初心者の方でも使いやすいウェブサイトを目指しています。



#### クリック&トライ

オンワード・クローゼットの商品を店舗に取り寄せて試着できるサービス。EC限定商品を含め、サイズや色味等、実際に確認した上で購入できます。クリック&トライは全国約430店舗（2025年5月末現在）で導入しており、順次拡大していきます。



#### マルチ・プラットフォーム化

オンワード・クローゼットでは、ファッション以外の当社グループ商品に加え、当社グループ以外の商品も展開しており、マルチ・プラットフォームとなっています。



Column 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。お客さまに合わせて、“どのように着こなせば素敵に見えるのか”の適切なご提案や商品知識等、“またこの人に会いたい”と思っていただける接客を心がけています。

大切なのは「対話」。店舗スタッフは幅広い年齢層で構成されており、実際の商品を使ったロールプレイング等、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ます。

“店舗=お客さまを迎える場”と受け身ではなく、お客さまにご来店いただけるようにつねに店舗の鮮度を保つことはもちろん、店舗スタッフがSNS等を活用し、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

自社ECサイト「オンワード・クローゼット」は、「DX for CX」を理念に掲げ、マルチブランドをワンストップで提供しています。他社ブランドの商品も扱っています。

「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」等、店舗とECサイトが相互に補完しお客さまを支援しています。

お客さまを惹きつけるECサイトを目指し、ウェブマガジンで「商品」に関心を持っていただき、スタッフコーディネート参考にリアル店舗さながらの購買体験を楽しんでいただいています。



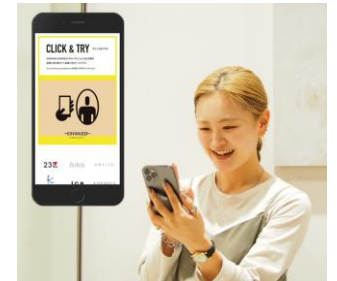
### 融合、新たな強みの創出

#### ●OMOの真骨頂「クリック&トライ」サービスを標準装備

##### 融合

OCSは、マルチブランドを取扱い、OMOを体現する新しい店舗形態。2025年5月末現在、OCS店舗数は182店舗まで拡大しています。

OCSは、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」サービスを標準装備し、納得感の高い購買体験を提供します。店舗とECの双方を利用されるお客さまは、当社OMOへの満足感が高く、より多くの商品をお買い上げいただけており、お客さま、当社グループ双方にとっても望ましいサービス形態となっています。



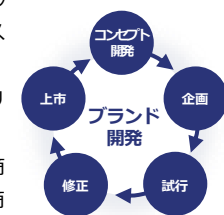
#### ●OCSの仕組みをうまく活かしたブランド育成

##### 融合

OCS店舗内ではブランドの拡大・縮小が自由にでき、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。

2021年にEC専用ブランドとして立ち上げた『アンフィオーロ』のリアル店舗展開は、この試行的運営の成功事例です。

店舗でのお客さまのリアルな反応やスタイリストの意見を踏まえ、商品に修正を反映するサイクルを繰り返すことで、お客さまが求める商品を展開することができ、急成長を遂げています。



## Column 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) オンワード樫山の基幹ブランド。『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。2024年度にお買い上げいただいたお客さま数は延べ36万人、リピート率60%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



#### ●お客さまとの接点の基本は店舗

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、凛としてしなやかに生きる女性たちに向けて、世代や時代を超えて広く永く愛される、上質で心地よい日本発のファッションを提案しています。

#### ●強み、独自の訴求ポイント

##### 進化し続けるブランド

『23区』としてのブランドパーパスを維持しながらも、つね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、着回しが利く、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メーカーとの強力なパイプを築き、希望する生地を『23区』ならではの特別価格で調達。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、縫製技術の指導等、商品完成度の向上に関わり、ブランドコンセプトに沿った商品を製作しています。



### 時代のトレンドを捉えた新ブランド 機能美の追求 『アンフィーロ』

「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スタート。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年秋のスタート以降、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。

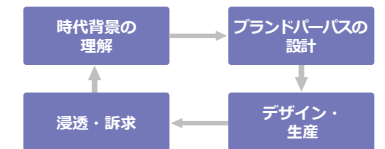


#### ●なぜ、お客さまを“惹きつける”ことができたのか

“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です。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。

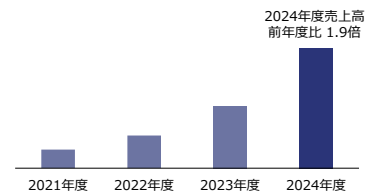
#### ●ブランドパーパス誕生秘話

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。『アンフィーロ』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の高さも強みです。『アンフィーロ』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。



# Growth Strategy

成長戦略

CFO INTERVIEW



## 事業基盤が整い、成長フェーズへ。 2030年度に向けて着実に進化し続けます

株式会社オンワードホールディングス  
財務・経理・IR担当  
取締役

吉田 昌平

### 01 2024年度を振り返ってどのような一年でしたか？

2024年度は、夏が非常に暑く長く続き、冬の始まりは遅く、寒さが4月まで続くなど、気温の影響を大きく受けました。特に長く暑い夏は所与のものとして対策していく必要性があることを強く認識した年度でした。

一方で、10月から連結対象となったウィゴーは、もともと上期が強く、下期は赤字傾向でしたが、2024年度の下期は黒字に転換しました。SNSを活用したマーケティング等、当社が学ぶべきところも多いと感じています。

2021年度に公表した2030年までの中長期経営計画の観点から2024年度を見ますと、事業改革フェーズを終え、成長フェーズに移行した年度ですが、2月末にグアムのゴルフ事業を売却し、グローバル事業の再編は一段落し、成長を加速するためのアクセルを踏み込める状態になったと思っています。

一方で、『アンフィーロ』、『WEGO』や『KASHIYAMA』

といったブランドに加えて、大和、クリエイティブヨーコ、チャコットのコスメティクス等、アパレル以外の事業が順調に拡大しており、当社グループの成長ドライバーとなり得る多くの事業のポテンシャルを強く感じられました。

そして、中期的に成長投資として700億円を活用していく方針を掲げていますが、バランスシートの面からも、攻めていくための準備を整えることができました。

既存の歴史あるブランドをさらにエンハンスしていくと同時に、非アパレル領域については、M&Aも重要な選択肢となります。今後の当社グループのさらなる成長には、この両輪をうまく回していく必要があるということを強く感じた一年でした。

### 02 2025年度の事業計画とその進捗を教えてください。

2025年度は、重点施策として5社の取り組みを掲げています。オンワード樫山は、基幹ブランド『23区』の新たな販路や

## CFO INTERVIEW

顧客層の開拓、成長を続ける『アンフィーロ』のさらなる拡大に向けた出店や坪数拡大、新素材の開発、『ATON』の海外展開を見据えた取り組みを挙げています。

オーダーメイドブランド『KASHIYAMA』を展開するオンワードパーソナルスタイルは、初回では採寸が必要になるため主要都市を中心に大型店舗の展開を進める予定です。

『WEGO』は、地域特性に合わせた商品展開で集客を増やし、またインバウンド需要への訴求を今後の海外展開につなげていきます。また、EC化率向上のための取り組みを始めています。

カタログギフトを展開する大和は、2025年秋のニューマン高輪での新業態店舗を皮切りに、小売へも業容拡大を進めます。

また、海外事業は、2019年から進めた不採算事業の整理を終え、成長を目指せる体制が整いました。ヨーロッパ、アメリカは新たな現地メンバーの参画を契機に拡大を目指していきます。



重点施策の遂行には、成長に向けた投資が必要となるため、メリハリをつけた投資を行う必要があります。ビジネスサイドとの連携が重要で、優先順位をつけながら対応していきます。

当社グループの強みであるECについては、引き続き「クリック&トライ」やブランド複合型店舗「オンワード・クローゼットセレクト」を拡大していきます。グループ間の会員の統合も行っていますが、ECとリアル店舗、またグループ会社間の買い回りを強化していくためのDX投資や、EC展開を支えるための物流センター等への投資も進めてまいります。

### 03 様々な投資を支えるための資金計画を教えてください。

中長期経営計画「ONWARD VISION 2030」で示しており、M&AやDXを含む成長投資に最大で700億円の資金を投じる計画であり、そのうち400億円は営業キャッシュ・フローで賄う予定です。残りには、着実に進めている政策保有株の売却や、遊休資産の売却も進めていきます。

また、資金調達については、まだ本格的な金利上昇局面ではないため基本的にDebtでの調達を考えておりますが、経済や金融情勢に合わせて、様々な調達手段を検討していきます。

投資家の方からは、当社の在庫水準についてのご懸念も聞かれます。確かに、コロナ禍からの回復期に在庫投資を積極化いたしましたでしたが、昨年度1年間かけて、適正化できたと思っています。ECの拡大に向けて在庫管理の一元化を行い、「クリック&トライ」サービスを滞りなく進めるため、以前よりは必要在庫が増えておりますが、トライ&エラーを繰り返しながら、スリム化を進めてまいります。また、販路としてSCも十分な規模

になりましたので、現在進めているPLMの効果も出てくると思います。

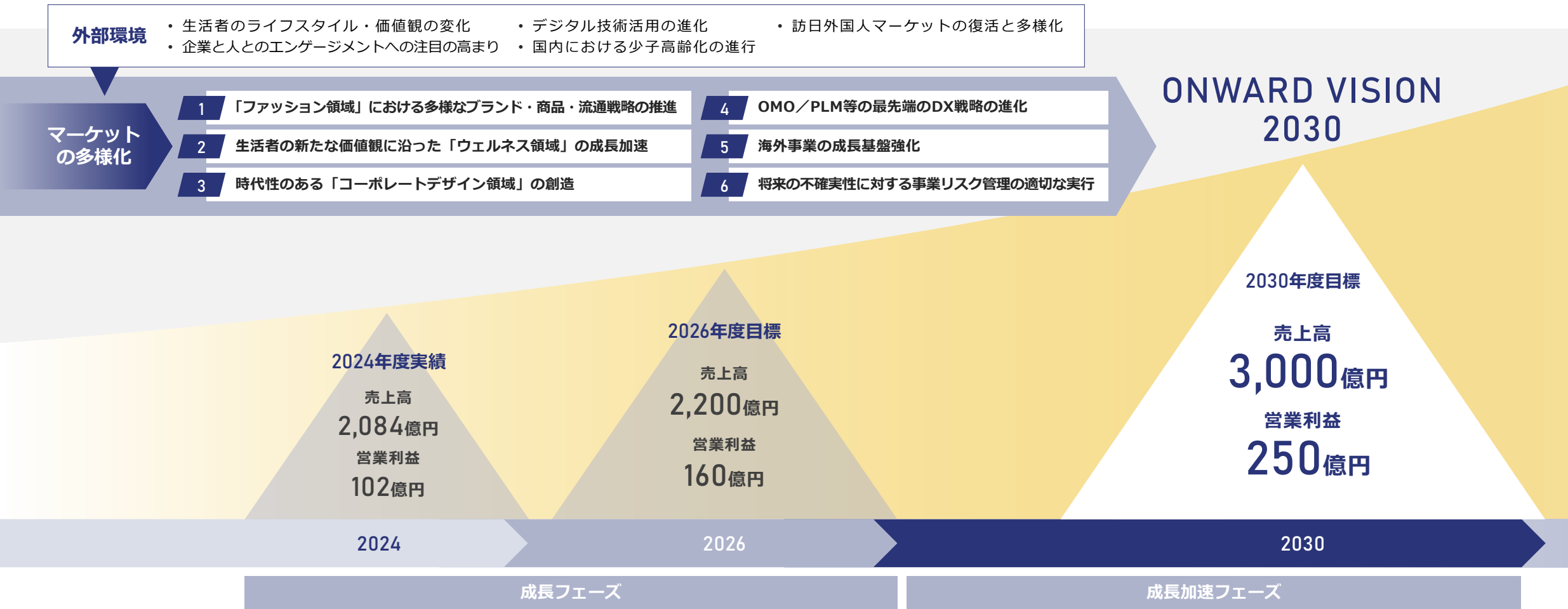
### 04 株主や投資家等、ステークホルダーの方へのメッセージをお願いします。

まずは、株主や投資家、多くのステークホルダーに支えられて事業運営が行えておりますことに改めて感謝申し上げます。

当社の株価については、様々な株式指標の観点で鑑みても、まだ当社の企業価値というものの方が十分市場に伝えきれていないと認識し、課題であると認識しております。中長期的な目線で、継続的な企業価値の向上に努め、当社グループの持つ様々な事業の取り組みやポテンシャルをしっかりとマーケットにお伝えすることが、IRとして非常に重要であると考えております。この統合報告書についても、その一環として無事2年目の更新を行うことができました。今後も、接点を通じて、株主や投資家、ステークホルダーの方に、より有益な情報提供が行えるような活動を続けてまいります。安定配当等の株主還元施策につきましても、市場との対話を続けながら適切に判断し、市場での評価を高めるべく取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援を賜れますと幸いです。

# ONWARD VISION 2030

当社グループの中長期経営計画「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。  
 マーケットの多様化の進行という外部環境の変化を踏まえ、「成長フェーズ」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。



## 事業戦略

オンワードグループでは、2030年度に向けた中長期経営計画「ONWARD VISION 2030」に基づき、6つの事業戦略を策定しています。これらの戦略を着実に実行することで、持続的な成長と企業としての目標達成を確実に目指していきます。

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・商品の開発やオンライン・オフラインを融合させた多様な顧客接点の拡大。

(株) オンワード樫山

(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



ギフト・ペット・ビューティ等、心身ともに豊かで充実した生活の実現を支援する事業領域の成長を加速。

(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



企業と人との新しいエンゲージメントの創造を支援するため、企業活動のトータルデザインを提案する事業領域を拡大。

(株) オンワードコーポレートデザイン 等

4

### OMO／PLM等の最先端のDX戦略の進化



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。

5

### 海外事業の成長基盤強化



海外事業は赤字からの脱却を図り、今後は利益重視の戦略へと転換。欧州では『JOSEPH』のグローバル展開を進め、米国では『J.PRESS』を拡大。さらに、成長が期待されるASEANを含むアジア市場でも生産・販売の両面で事業を拡大。

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。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。このようなリスク発生の可能性を認識した上で、発生回避および影響の最小化に努めて事業を行う。

※参照： [WEB](#) 第78期有価証券報告書

## 2025年度重点施策

事業戦略の中でも特に注力すべき重点施策に対しては、2025年度を通じて組織全体でリソースを投入し、集中的に取り組みます。今後もこの取り組みを継続・発展させていく方針です。

### 重点施策 1

UNF/LO  
アンフィーロ

アンフィーロ  
(オンワード樫山)

EC・SCを主流通とする  
次世代基幹ブランドへの成長

- 機能とデザイン性を両立した“機能美”商品の開発



- 東レ様等との共同開発素材「ブリーズムーブ」



2025年度上期  
増収率 +46.8%

### 重点施策 2

KASHIYAMA

KASHIYAMA  
(オンワードパーソナルスタイル)

DXを活用した次世代  
オーダースーツビジネスモデル  
「ファクトリー to カスタマー」の創造

- 高品質のオーダースーツが最短1週間でお手元に
- 主要都市を中心に大型路面店展開を加速
- ウィメンズの強化



2025年度上期  
増収率 +27.2%

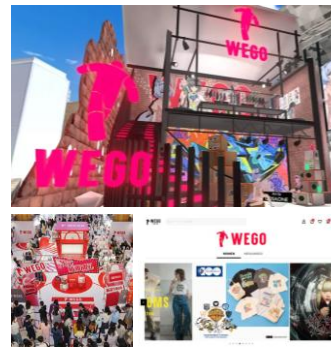
### 重点施策 3

WEGO  
YOUR FAN

WEGO  
(ウィゴ)

デジタルを活用したグローバルな  
高感度層への積極的な拡大

- 国内施策…自社EC比率の向上
- 海外施策…ECとPOP UPショップ展開等により拡大



2025年度上期  
増収額 164億円

### 重点施策 4

Chacott  
COSMETICS

チャコット・コスメティクス  
(チャコット)

パレエ事業で培った  
「汗に強く崩れにくい」  
コスメ商品の開発

- コンプレクションクリエイター



- クールシリーズ



2025年度上期  
増収率 +34.8%

### 重点施策 5

ONWARD  
株式会社 オンワードコーポレートデザイン

オンワードコーポレートデザイン

2,000社を超える顧客企業の  
ロイヤリティを向上させる総合的な  
コーポレートデザインサービスを展開



# 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

「ONWARD VISION 2030」の実現に向けて、オンワードグループは2026年度までに最大700億円規模の成長投資を計画しています。株主還元とのバランスを図りながら、持続的な成長に向けた戦略的な投資を進めていきます。

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		
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）
資本効率 2026年度	ROE                     10%以上 <small>株主資本コストを大きく上回る水準</small>	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 <small>WACCを大きく上回る水準</small>	
株主還元 2026年度	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  
 （2024年度～2026年度計画）

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）

```

            graph TD
                A[営業キャッシュ・フロー  
400億円規模を創出] --> B[株主還元  
配当性向 40%以上]
                B --> C[成長投資 CAPEX  
最大700億円規模  
1. DX OMOを含む戦略投資  
2. グローバル戦略投資  
3. M&A戦略投資]
                C --> D[さらなる  
営業キャッシュ・フローを  
生み出す好循環]
                D --> A
                E[資金調達  
・資産売却  
・有利子負債活用  
ネットD/Eレシオ  
最大0.5倍目安] --> C
                
```

■ ネットD/Eレシオ：純有利子負債資本比率

# Sustainability

サステナビリティ

サステナブル経営推進室長 INTERVIEW



「ヒトと地球<sup>ホシ</sup>に潤いと彩りを」  
サステナビリティを経営の核に据え、  
持続的成長を目指します

株式会社オンワードホールディングス  
サステナブル経営推進室長  
執行役員

西森 浩文

01 オンワードグループにおけるサステナビリティの  
考え方について教えてください。

オンワードグループでは、「ヒトと地球（ホシ）に潤いと彩りを」というミッションステートメントのもと、サステナビリティ推進を経営の中核に据えています。ファッション・ライフスタイルの提案を通じて環境や社会への責任を果たすことと、企業の持続的成長は不可分であると考えています。

中長期経営計画においても、サステナビリティは成長戦略と一体であり、特に「人的資本経営の推進」と「衣料品循環活動の推進」を重点領域と位置付けています。また、推進体制として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、グループ全体で取り組みを進めています。



02 ミッションステートメントに沿った5つの重要課題  
が特定されていますが、それぞれ目指す姿とその進  
捗状況について聞かせてください。

オンワードグループでは次の5つを重要課題とし、それぞれに具体的な目標を定めて取り組んでいます。

重要課題1：地球と共生し、未来につながる事業活動

**目指す姿：**潤いと彩りに満ちた地球を未来につなぐため、低炭素社会・循環型社会の実現を目指しています。

**進捗状況：**2009年より衣料品循環の取り組みとして「オンワード・グリーン・キャンペーン」を実施しており、2024年度には年間100万点以上、累計884万点以上の衣類を回収・再活用する

## サステナブル経営推進室長 INTERVIEW

ことで、廃棄ゼロ社会に貢献しています。従来は回収した衣料品をリサイクルやリユースしていましたが、2023年からは、アップサイクルの活用も加えた、より進化した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）」を開始しました。また、受注生産やオーダーメイド事業の拡大により、過剰在庫や資材の無駄削減にも努めています。さらに2024年度には、Scope1・2のCO<sub>2</sub>排出量を2019年度比で約49%削減し、2030年の中間目標に向けて順調に進捗しています。

### 重要課題2：パートナー企業と共に

**目指す姿：**取引先や地域等のコミュニティと価値観を共有し、ともに成長できる企業を目指します。

**進捗状況：**サプライヤーの皆さまと「サプライヤー行動基準」を共有し、国内外のサプライチェーンにおける人権・労働安全衛生の確保を重視しています。また、高知県や長野県小諸市等との地域社会連携、日本赤十字社との社会貢献活動、新国立劇場や



日本教育財団等との文化・芸術・教育に関する取り組み、各地の職人との連携等、多様なコミュニティと共創しています。

### 重要課題3：潤いと彩りに満ちた働き方

**目指す姿：**社員一人ひとりが明るく自由に働ける環境を整え、仕事とプライベートの相乗効果を生み出すことを目指します。

**進捗状況：**2019年から働き方改革プロジェクト「働き方デザイン」を進め、「マイゴールデンウィーク制度」、「副業制度」、「勤務間インターバル制度」等を導入。これにより時間外労働の削減や休日取得の増加を実現し、多様な働き方を推進しています。

### 重要課題4：多様な個性と共に

**目指す姿：**多様で個性的な人材が活躍できる企業を目指します。

**進捗状況：**多様化する顧客ニーズや価値観に応えるためには、多様な人材の活躍が不可欠であると考え、育児と仕事の両立や多様な働き方を支援する制度を整備しています。男女ともに育休取得率100%を目指し、育児休業の必要性を学ぶ「プレパパママセミナー」や、管理職層向けのマネジメント研修の実施等、社員が育休を取得しやすい環境づくりを推進しています。さらに、「ダイバーシティ研修」や「メンター制度」等を通じて、多様なキャリアプランやライフスタイルに応じた活躍を支援しています。

### 重要課題5：誠実で公正な経営

**目指す姿：**社会から信頼され、必要とされ続ける健全な経営基盤の確立を目指します。

**進捗状況：**コーポレートガバナンス・ポリシーに基づき、コーポレート・ガバナンス体制を強化し、経営効率の向上、および経

営の健全性の向上に努め、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られるよう取り組んでおります。また、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、適正に機能するコンプライアンス体制の充実とそのチェックを行っています。

## 03 重要課題で掲げられた「目指す姿」の実現に向けて 何を課題と捉え、どのように対策しますか？

課題は、取り組みをさらに具体化し、体制や内容を可視化していくことです。そのために「グリーン・オンワード」や「働き方デザイン」といった社員参加型プロジェクトを推進し、そこから生まれる各種取り組み・制度の充実を図っていきます。

加えて、その活動を適切に開示・共有し、社内外から評価されることで、すべてのステークホルダーから必要とされる持続可能な企業として社会に貢献できると考えています。

## 04 サステナビリティ経営を実践するにあたっての要諦 は何でしょうか？

事業活動を行うにあたり、成長することは企業にとって最も重要です。そして、その成長は社会やお客さまとともに進めていくことが、長期的に持続可能な企業となるために不可欠だと考えています。そのため、社員を含めたパートナーの環境整備と、地球と共生する生活づくりの推進が必須です。これこそが信頼につながり、社会に貢献できる持続可能な企業を築く基盤になると考えています。

## 重要課題 1 地球と共生し、未来につながる事業活動



### 方針

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。

### Green Onward (グリーン・オンワード)

オンワードグループ全体でより進化したサステナブル経営を推進するプロジェクトです。「グリーン・オンワード」のもと、地球と共生する事業活動を推進し循環型社会（サーキュラーエコノミー）の実現を目指します。



Green Onward

地球にやさしいモノづくり

自社衣料品の循環活動

気候変動への対応

衣料品循環システムを構築する「オンワード・グリーン・キャンペーン」をはじめ、製品移送時に使用する保護ビニールの循環や輸送効率向上によるCO<sub>2</sub>排出量削減、森林保全活動等、様々な取り組みを推進し持続可能な社会の実現を目指しています。

### グリーン・オンワードの全体感

地球にやさしいモノづくり

自社衣料品の循環活動

長く愛用していただける  
商品・サービスの  
企画・開発



ムダなモノを作らない  
生産体制



2030年度目標

オーダーメイド生産量 4倍  
(2023年度比)

効率的な販売体制



効率的な物流体制



衣料品を回収しリユースや  
資源として循環できる体制



2030年度目標

自社衣料品回収点数 200万点

### 気候変動への対応

環境負荷が  
小さい  
材料の調達



輸送手段  
効率化



省エネ対応／再生可能エネルギーの段階的導入  
(グループ会社も含めたGHG排出量削減)



輸送手段  
効率化



商品回収  
リサイクル



商品廃棄  
の極小化



Scope1・2 | 2030年度目標 50% 削減、2050年度目標 実質 0 ※2019年度比

Scope3 | 2030年度目標 20% 削減 ※2019年度比

## 重要課題 1 地球と共生し、未来につながる事業活動 | 地球にやさしいモノづくり

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、在庫データ統合による実店舗とEC間の垣根をなくした商品在庫の効率運営、またサステナブルな製品の開発等、地球環境への配慮と顧客満足度・利便性向上を両立させたモノづくり・OMOサービスを推進しています。

### お客さまに長く愛用していただける商品・サービスの企画・開発

#### サステナブル素材を使った商品開発

環境に配慮した高機能なサステナブルシューズの新ライン『steppi』を2022年春よりスタート。機能性とファッション性の両面で時代のニーズに応えるブランドとして、“洗える・軽い・痛くない”毎日履けるシューズを実現しました。



### ムダなモノを作らない生産体制（（株）オンワードパーソナルスタイル）

#### スマートファクトリーによるカスタマイズな受注生産の拡大

お客さまよりご希望のオーダーをお伺いしてから、丁寧かつスピーディーにジャストフィットの一着をお作りします。最新のテクノロジーと熟練の手作業を融合させたスマートファクトリーにより、無駄のないモノづくりを具現化しました。

オーダーとCAM（自動裁断機）をデータ連動。精密裁断により生地に残布を減らしています。また、付属（ボタン・裏地等）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タグ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一着をスピーディーに縫製します。



### 効率的な販売体制

#### OMO型店舗を活用したロスを出さない販売体制

実店舗とEC・倉庫間の在庫データを統合し、垣根をなくした商品在庫の効率運営等によりOMOサービスを推進し、お客さまの体験価値を高め、顧客満足度のさらなる向上を目指しています。

OMO型店舗では、店舗の在庫に加えオンライン上の商品を取り寄せ、試着・購入ができる「クリック&トライ」サービスを提供しており、商品在庫を実店舗と倉庫間で融通しながらロスを出さない販売に取り組んでいます。



### 効率的な物流体制（（株）オンワードパーソナルスタイル）

#### 倉庫拠点を省き、工場からお客さまへダイレクトに商品配送

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（圧縮し密封した梱包）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。



## 重要課題 1 地球と共生し、未来につながる事業活動 | 自社衣料品の循環活動

### ● オンワード・グリーン・キャンペーン

衣料品循環を促進する具体的な取り組みが「オンワード・グリーン・キャンペーン」です。大切に着ていただいた洋服を廃棄・処分するのではなく、メーカーとして責任をもって回収・再活用することで、かけがえのない地球環境を未来へ引き継いでいく活動を2009年から継続しています。この取り組みにより、お客さまのご来店とお話しする機会が増えることで、お買い物をより楽しんでいただける場にもなっています。2024年度までに、累計約170万名のお客さまから約884万点の衣料品を回収しました。現在の年間回収実績は約100万点であり、2030年までに年間200万点の回収を目指しています。お客さまが衣料品循環活動への参加をしやすいするために、オンラインでの回収等の仕組みを導入しています。

また、アパレルメーカーとして自らの手で洋服を次のお客さまにつなげていくリユース直営店の運営や、新たな価値を創造するアップサイクル等、回収した衣料品をより多く活用するための取り組みを進めています。



重要課題 1 地球と共生し、未来につながる事業活動 | 気候変動への対応

● TCFD提言への賛同と情報開示

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進めています。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いきます。

WEB TCFD提言への賛同と情報開示

● 気候変動関連にかかる重要度の高いリスク

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

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 ↑ やや大きくなると想定される ↗ 軽微であることが想定される →

## 重要課題 2 パートナー企業と共に



私たちの事業は、長い歴史の中で信頼を構築したパートナーとの協働によって支えられています。製造・物流・販売の各領域で長年にわたり誠実かつ強固な関係を築きながら、モノづくりへの想いや責任を共有してきました。今後も、サプライチェーン全体で環境や社会への配慮を深化させるとともに、持続可能で高付加価値なモノづくりに向け、パートナーとともに挑戦を続けていきます。

### ● 育てる監査

当社の監査は「育てる監査」です。監査対象となる工場とは監査結果に基づき課題を共有しながら協力して是正を進めることにより、「当社が求める品質基準を充足することで取引を継続できるようにすること」が監査の目的です。

モノづくりサプライチェーンの円滑なつながりを意識して優先的に是正すべき項目を定め改善していきます。特に重要な工場については優先して監査を行い当社が求める基準まで引き上げていきます。

ダメなところを駄目出しするのではなく、「良いところを重視することで工場とともに育つ」当社らしいモノづくりの基本が監査にも反映されています。

(株) オンワード樫山が監査業務を担うことで、普段から工場に接している海外現地スタッフやパタンナーが監査に加わり工場との距離がより近づくことを目指しています。



### 社員の声 | 工場監査の実態

“ 工場監査の目的と姿勢を話し合い、  
理解と納得に基づく  
建設的な対話を心がけています ”

(株) オンワード樫山  
プロダクトグループサプライチェーン管理Div. 監査Sec. 課長 佐藤 秀和



監査だからといって上から目線の指図ではなく、あくまでも対等なサプライチェーンの一員として同じ問題点を共有し改善していくことで、より良い仕事につながるように心がけています。監査においても当社らしさを基本としていますが、一方で、グローバルスタンダードの基準をしっかりと押さえながら、かつ、監査員ごとに監査結果にばらつきが生じないよう監査品質には十分留意しています。

ほとんどの場合、監査は多少の緊張感をもって始まり、まずは、工場監査の目的と姿勢をしっかりと話し合い、理解と納得を共有した上で建設的な対話ができるよう心がけています。笑顔で握手をして監査終了を迎えるようなときには、互いに理解しあえた達成感を感じます。

目指すは監査実行100%です。監査品質を高めていながら商品の出来栄え、グレード、生産コストに関わる内容にまで踏み込んでいきたいと考えています。より良いサプライチェーンの実現に向け生産工場と創意工夫しながら監査と是正を進めていきます。

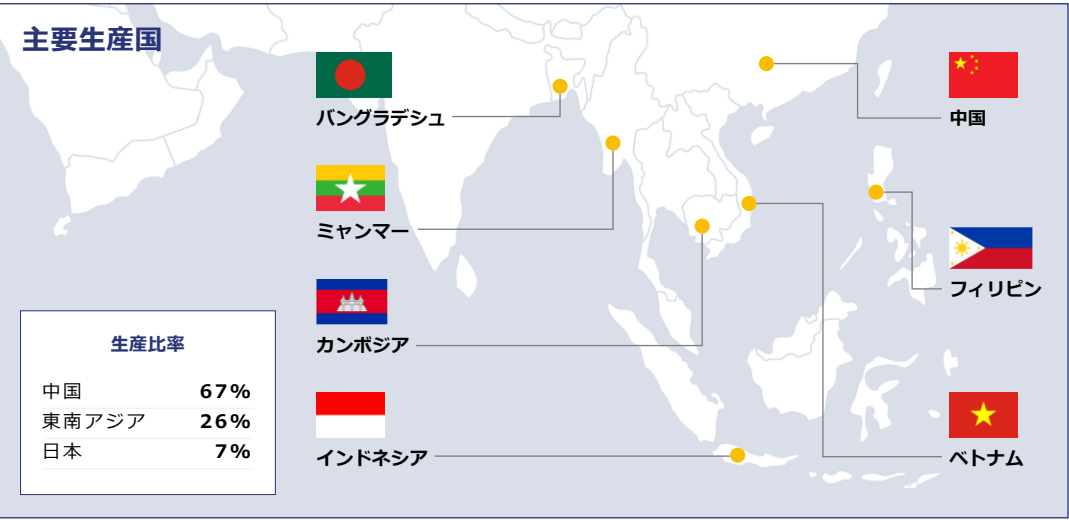


重要課題 2 パートナー企業と共に | サプライヤーとの共生

オンワード・グレードは当社グループが最も誇れる強みです。当社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商品に対する品質、倫理的な事業活動への取り組み等の価値観を共有しながら信頼関係を築き、長い年月をかけ二人三脚で培ってきました。サプライチェーン管理の基本は「人権の尊重」だと考えています。「育てる監査」を通じ当社らしいパートナーとの共生のあり方に取り組んでいます。

サプライチェーンにおける課題認識

当社グループは中国をはじめ東南アジア圏等の多くの工場で生産できる体制を整えています。監査を通じそれぞれの地域に応じた課題を捉え、対応しています。



監査を通じ確認・是正を求めた事象

建物・設備	建築許可・営業許可の未取得、非常口施錠、危険物の不適切な管理、避難経路が不適切、火災報知機の故障等
労務・人事	労働契約未締結、残業加算不足、年休取得不足、社会保険未加入、連続労働等

抜本的解決に資するQC監査

2007年にQC監査を開始以降、2015年には社内にサプライヤー監査の専門部署を新設、2016年から自社生産工場を中心にCSR+QC監査に本格的に取り組んできました。 2024年度を終えて累計監査件数は592件、合格工場数は534件（累計監査件数の90%）に及んでいます。

CSR監査とQC監査

CSRは日本語で「企業の社会的責任」です。人権問題につながる可能性のある問題点を指摘し、理解を得たうえでレベルアップしてもらうことが本当の意味でのブランドホルダーの社会的責任ではないかと考えます。私たちの監査は現地監査員とともにすべての監査に立ち会い、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監査を行っています。また、オンワードグループ独自のQC（品質管理）監査も同時並行で行っています。

オンワード樫山独自のQC監査

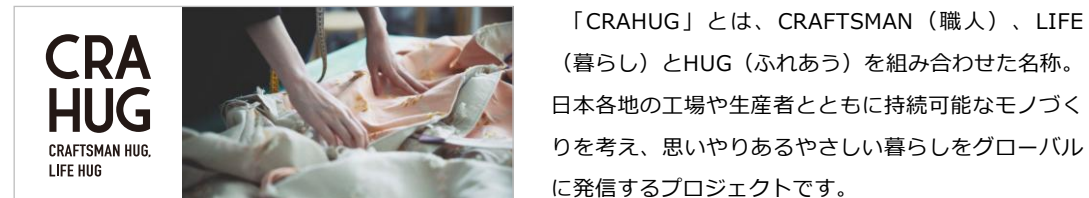
CSR監査がサプライヤーの人権・労働環境を守るものであるのに対し、QC監査は製品品質を守る仕組みで、当社独自の監査になります。単に品質不良を指摘することではなくパートナー工場とともに改善を積み重ね、より安全で高品質な商品を安定的に供給できるサプライチェーンを共創することにあります。資材管理、縫製ライン、検品、検針・針管理等を具体的な数値基準で評価し、改善点を明確化し、是正計画（CAP）の策定から実行・再発防止までを工場とともに取り組み、持続的な品質向上を実現します。

監査実績

監査工場数			
2016年度	20	2021年度	56
2017年度	49	2022年度	34
2018年度	118	2023年度	51
2019年度	173	2024年度	54
2020年度	37	合計	592

## 重要課題 2 パートナー企業と共に | コミュニティとの共生

当社グループは、地域社会との共創や、社会貢献活動、文化・芸術・教育への取り組みを通じて、様々なコミュニティとともに成長し、共生していける企業を目指しています。  
グループのデジタル戦略を担うオンワードデジタルラボが運営する「CRAHUG」事業を通じ、自販・自立で持続可能なビジネスモデル構築を目指す全国の生産者や工場のモノづくりを支援しています。



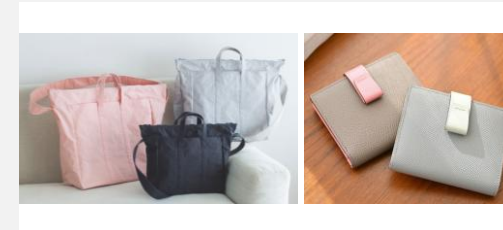
「CRAHUG」とは、CRAFTSMAN（職人）、LIFE（暮らし）とHUG（ふれあう）を組み合わせた名称。日本各地の工場や生産者とともに持続可能なモノづくりを考え、思いやりあるやさしい暮らしをグローバルに発信するプロジェクトです。

### ● 活動の“輪”の広がり

2024年度末までに40の生産者が参加、42ブランド・計1,500商品を販売しています。

#### 有名インフルエンサーとのコラボレーション

2023年からは外部への発信強化を狙いインフルエンサーとCRAHUGブランドとのコラボ商品を開発しました。売上、集客に大きく貢献しています。



#### CRAHUGアンバサダーを立ち上げ

2023年よりCRAHUGアンバサダーを立ち上げました。現在20名ほどの“日本製を応援したい”インフルエンサーが各自のInstagramからCRAHUGについて発信しています。



### ● 今後の取り組み

立ち上げ当初は参画ブランドを「工場」に限定していましたが、今では“日本製”を扱う企画会社・個人作家等にも対象を拡大しています。SNSを通じたCRAHUGの認知度向上にも積極的に取り組んでいます。

当社のプラットフォームを通じ、“日本製”、“日本の素材を使った商品”を海外ユーザーにも広く届けていきたいと考えています。

### Column 日本のモノづくりを元気にすることでコロナ禍からの復興へ

- CRAHUGは2021年、コロナ禍で打撃を受けていた生産者や工場が消費者へ向けてオリジナル商品を直販することにより、作り手の経営基盤の安定化を目指すといったコンセプトで始まりました。
- “日本製”または“日本の素材を使っている”商品を購入いただくことで、日本の作り手・生産者が元気になること、当社のお客さまに対しても新しい価値を提供できることを目指しました。作り手にも買い手にも“潤いと彩り”を届けることができる試みです。活動を続けることは、日本の製造業の復興、地方創生、次世代の後継者育成等にもつながってくると期待しています。

#### 参加者の声 .....

日本の作り手・生産者は作ることに長けていても販促をすることが苦手な場合が多く、ブランドとしての発信・認知度向上につなげられています。



## 重要課題 3 潤いと彩りに満ちた働き方



私たちの価値創造の源泉は、社員一人ひとりの感性と誠実さにあります。多様な働き方を尊重し、成長の機会を提供することで、当社で働くことが人生の彩りとなるような支援を展開しています。健康やワークライフバランスへの配慮はもちろん、挑戦を歓迎する風土を醸成し、誰もが生き生きと活躍できる職場環境づくりを通じて、企業と社員の持続的な成長を後押ししていきます。

### ● 多様な人財が織りなす、オンワードの人的資本経営

当社グループは、ファッション業界における長年の経験と革新を背景に、人的資本経営の深化を進めています。その中心にあるのは、「多様な個性をいかしたお客さま中心の経営」という理念です。

当社では、性別、国籍、年齢等、様々なバックグラウンドを持つ人財が活躍しており、女性比率の高い職場環境に加え、外国籍社員やLGBTQの方々も自然に受け入れられる風土が根付いています。また、この多様な価値観を後押しすべく、育児と仕事の両立支援や、60歳以降の方も活躍できる「ストアマイスター制度」等、制度面での充実化を図っています。

こうした文化的な多様性は、ファッションという感性産業において、創造性と柔軟性を生み出す源泉となっています。



## （株）オンワード樫山 女性執行役員インタビュー

オンワード樫山で2024年に就任した女性執行役員2名に話を聞きました。



執行役員 山崎 圭子

**Q.働き方改革やワークライフバランスの実現に向けて、ご自身が課題と感じている点と、今後力を入れていきたい取り組みを教えてください。**

業務の効率化については、まだまだ改善の余地があると感じています。コロナ禍を経て、社員の意識にも大きな変化があったと思いますが、改革をさらに加速させるためには、部署を越えた好事例の共有や、役割分担の見直しが必要だと考えています。自組織だけで学びを完結させるのではなく、より広い枠組みの中で知見を共有しながら、業務の効率化を進めていくことが、これからますます重要になってくるのではないのでしょうか。

執行役員 平野 佳代子

**Q.執行役員という立場になって感じるリーダーシップの役割の変化や、女性リーダーとして特に意識していることや工夫していることを教えてください。**

自分がやりたいこと、思うことだけではなく、会社の未来や、売上や利益だけでは測れない会社としての価値、消費者からの目線を今まで以上に意識するようになりました。女性リーダーとしては、女性ならではの視点で新しい発想や働き方を追求することを心がけています。また、女性リーダーとしてのコミュニケーションや、自分らしいマネジメントスタイルを確固たる軸として自分の中に持っていることも大切にしていきたいと考えています。

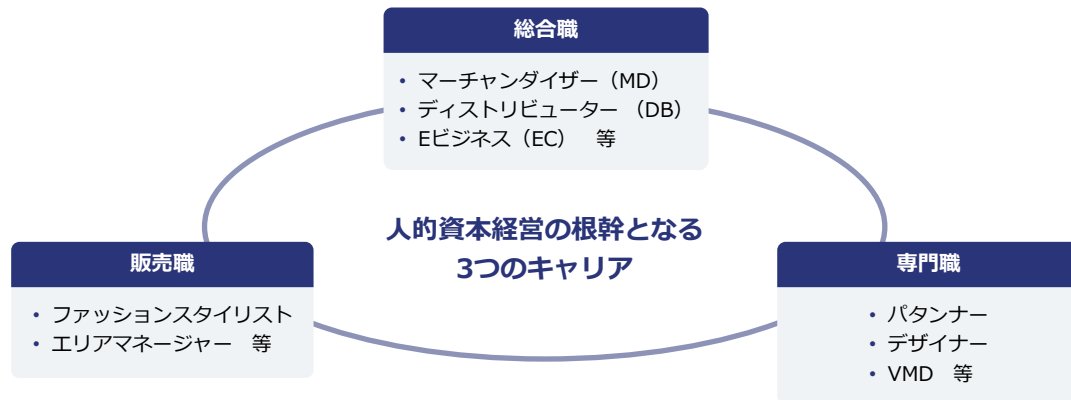


## 重要課題 3 潤いと彩りに満ちた働き方 | 人的資本経営への取り組み

当社グループは、ブランド開発から生産・販売・リサイクルに至る独自のバリューチェーンを有し、その中で多様な人財が活躍しています。  
社員一人ひとりが自身の個性や強みを活かし、主体的に活躍の場を広げていけるよう、会社は多様なキャリアパスと育成プログラムを整備し、成長を支援しています。

### ● キャリアパスの全体像

当社グループでは、人財の採用・育成において、総合職・販売職・専門職の3つの雇用区分に分類し、それぞれに応じた制度運用を行っています。各雇用区分ごとにキャリアパスや研修体系を整備し、社員一人ひとりが自身の志向や適性に合わせて成長できるよう支援しています。



### 総合職のキャリアイメージ



### ● 育成制度 | 販売職（ファッションスタイリスト）

高いレベルの接客力を目指す当社において、販売職の育成は不可欠です。  
育成の軸となるのは「セールススキル」。役職（店長・エリアマネージャー・インフルエンサー等）はあくまで役割として任命され、接客のプロとして道を究めることも、マネジメントを目指すことも可能です。  
積み上げてきた販売に関する知見をロールプレイング、eラーニング、OJT、研修等、様々な手法で学び、共有することで、“オンワードのおもてなし”として当社らしさを伝承しています。



### ● 知見の発掘・共有の取り組み | ONWARD BEST STORE AWARDS

「BEST STORE AWARDS」は、コロナ禍で従来の店長会が開催できなくなったことを契機に、オンラインでできる仕組みが何かないか、と試行錯誤を経て誕生した知見・成功事例を共有し、優秀店舗を称える場です。

この取り組みにより、各店舗において業務改善やモチベーションの向上がみられます。共有された成功事例を取り入れたことで成果につながったという声も多く、社内全体で相乗効果が生まれています。

この取り組みには社長の保元も毎回参加し、店長とのコミュニケーションを積極的に図っています。現場主導で知見を集め、共有する文化が根付きつつあります。



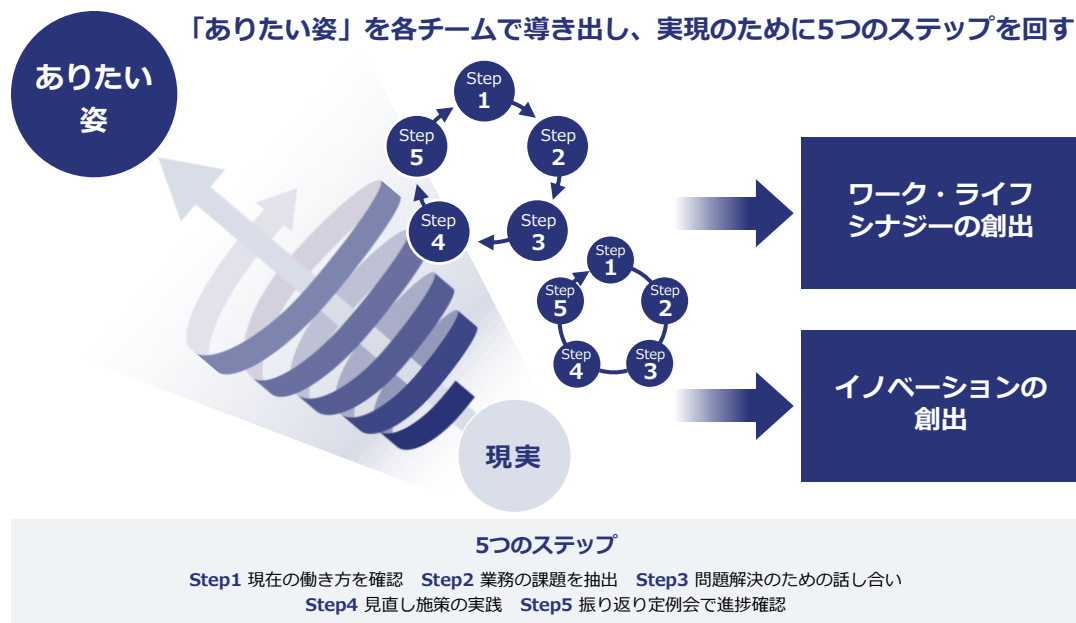
## 重要課題 3 潤いと彩りに満ちた働き方 | 働き方デザインへの取り組み

当社グループでは、働き方は会社から一方的に決められるものではなく、社員自身が主体的に考え、行動することでデザインし、変革できるものと捉えています。その中核を担う取り組みが、2019年度から継続して実施している「カエル会議」です。この会議を通じて、現場主導の改善活動が促進され、様々なイノベーションが生まれています。

### ● 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上げることが目的に、社員が自らの働き方を自分たちで考え、実現することを目指す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、働き方改革によってより多くのプライベートな時間を取れるようになり、この余暇を通じた経験が新たな発想を生みイノベーションの創出につながるような「ワーク」と「ライフ」のシナジーも期待しています。



### ● 社員主体の働き方変革（カエル会議）

「カエル会議」は、(株) オンワード樫山が2019年度から導入した「働き方デザイン」の中核をなす取り組みです。

この会議では、役職や年齢に関係なく意見を出し合うことが重視されており、「相手の意見を否定しない」といったルールも設けられています。導入当初は人財部主導で全国的に共有会や研修を行っていましたが、現在では各所各様の取り組みで自発的に取り組んでおり、日常業務の一部として定着しています。



### ● 働き方デザインがもたらしたイノベーション

#### キャリア社員の活躍

『アンフィーロ』は、多くのキャリア採用者が携わって成長したブランドであり、これまでの当社とは異なるアプローチによって成功を収めた事例です。多様な背景を持つ人財の力が結集した、多様性がもたらした成功といえます。

#### コミュニケーション不足の解消

ベテランパタンナーからの技術継承を、「カエル会議」をきっかけにスタートするなど、社員同士のコミュニケーションを促進し、悩みや課題を共有する場となることで、業務の効率化にもつながりました。

#### 制度普及・拡大

働き方デザインの取り組みは、「オンワード樫山」で先行して実施されてきました。この成功を受け、2024年度からは「オンワードコーポレートデザイン」にも取り組みを拡大し、働き方改革の考え方と実践をグループ全体へと広げています。

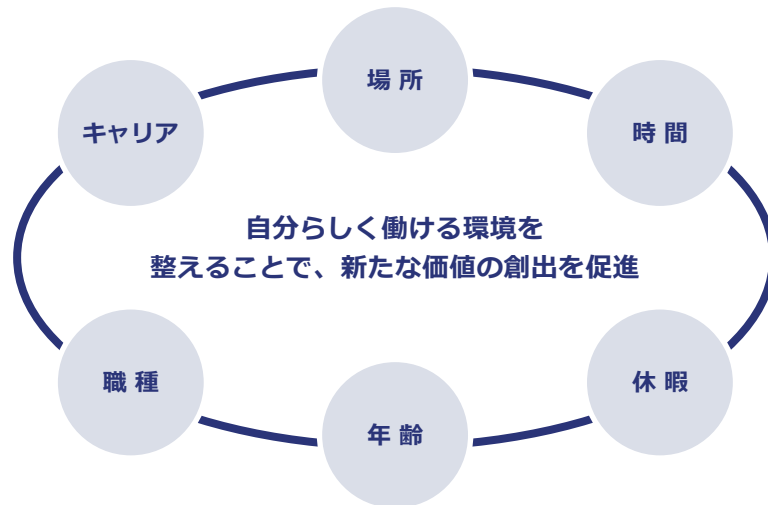
## 重要課題 4 多様な個性と共に



多様な個性を尊重し、いかすことは、大きな変化に直面する現代において、持続的な企業価値創造の原動力となります。性別・年齢・国籍・価値観等の違いを認め合い、誰もが安心して自分らしく働くことができる環境を整えることで、クリエイティビティを引き出し、新たな価値を生み出していきます。私たちは多様性を豊かさと捉え、共感と信頼に基づく組織風土の醸成に取り組んでいきます。

### ● 多様な個性をいかすオンワード独自の制度

当社グループは、多様性を尊重し、すべての社員が安心して自分らしく働ける環境づくりに取り組んでいます。そのため、時間や場所、職種やキャリア等、様々な垣根を越えて自分らしさを最大限に発揮できるよう、柔軟な制度を整備しています。今後も、一人ひとりが持つ多様な個性をいかしながら、新たな価値を創出する組織づくりを推進していきます。



### 社員の声

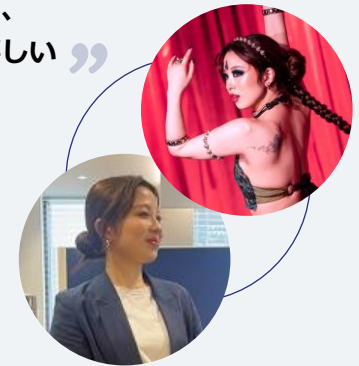
社内制度を活用して自分らしい働き方を。  
多様な個性をいかす環境が新しいチャレンジを生み出す。

“ 後輩社員やアパレル業界を目指す学生の方々に、  
こんな働き方もあるんだと感じてもらえたら嬉しい ”

(株) オンワードホールディングス  
秘書・広報室 広報Div. 高橋 和佳子

#### 新しいチャレンジ「広報×プロベリーダンサー」

昼は広報担当として主に社内広報とSNSの運用を担当し、夜はプロのベリーダンサーとしてステージに立つ——そんな二足のわらじを履く高橋さんは、まさに“新しい働き方”のロールモデルです。



#### 副業制度をいかした、自分らしい働き方

2022年の7月にグループとして副業制度を正式に解禁。高橋さんは2023年4月にプロダンサーとしての活動が社内で承認されました。同年6月には全国大会で優勝するなど実績も積み重ね、現在はイベント出演やレッスン講師業でも報酬を得ています。

また、当社グループは社員の柔軟な働き方を支援するため、個人で勤務時間を決定できる「シフト選択制度」を導入しています。この制度を活かし、高橋さんは夕方にレッスンやイベントがある日は早めに出勤し、仕事を切り上げてダンススタジオや会場に直行し、ダブルワークを柔軟に両立しています。

#### プライベートでの経験をいかし、新しい価値を生み出す

社内では、社員の多様な働き方や隠れた才能に光を当てる動画コンテンツの制作も担当。自身のダンス動画編集の経験が、広報業務にもいかされています。

「後輩社員やアパレル業界を目指す学生の方々に、こんな働き方もあるんだと感じてもらえたら嬉しいです。これからも活動を続けながら、新しい働き方のロールモデルとして、少しでも誰かの背中を押せる存在になっていけたらと思っています」。

重要課題 4 多様な個性と共に | 目指す姿

当社グループでは、多様で個性豊かな人財が活躍できるよう、様々な制度を整備しています。直近では、60歳の定年を迎えた高いスキルを持つ販売人財が、長期的に活躍できるようにするための「ストアマイスター制度」を導入しました。また、こうした多様な人財が力を発揮できる企業であり続けるために、各種KPIを設定し、定期的なモニタリングを実施しています。モニタリングを通じて課題の有無を確認し、柔軟かつ実効性のある制度運用を目指しています。

● 多様で個性的な人財の活躍を促す各種制度

在宅勤務制度	多様な働き方を実現するため、2020年3月より在宅勤務を制度化しました。制度化にあたり、環境を整えるべく社内勤務者全員にノートパソコンとスマートフォンを配布しています。
インフルエンサー制度	店舗とオンラインの垣根を越えたファッションスタイリスト（販売職）の新しい働き方を支える「インフルエンサー制度」を2022年5月に制定しました。インフルエンサーには毎月手当を支給しています。
マイゴールデンウィーク制度	10日間の連休取得を推進する「マイゴールデンウィーク制度」を2020年3月よりスタートしました。これにより業務の属人化が見直され、社員の作業効率化、マルチスキル化に寄与しています。
シフト選択制度	社員が仕事とプライベートのバランスを取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、13種類のシフトの中から個人で勤務時間を決定できる「シフト選択制度」を導入しました。
副業制度	新たな知識・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月より「副業制度」を導入しました。当社グループ内での副業の案件等も紹介しており、グループ間での人財交流にも寄与しています。
ストアマイスター制度	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ることができる「ストアマイスター制度」を2023年度からスタートしました。

● 各種KPI

女性活躍推進（オンワード樫山2025年度期首）

	実績	前年比
女性社員比率	78.4%	+0.1%
リーダーにおける女性比率	32.1%	+2.7%

仕事と育児の両立（オンワード樫山2024年度実績）

	実績	前年比
育児休業取得者比率	83.1%	△9.8%*

※出産年と男性育児取得年の相違等により低下

多様性（オンワードHD／オンワード樫山／オンワードデジタルラボ社内勤務者2024年度実績）

	実績	前年比
平均月残業時間	10時間	△0.7時間
休日取得日数	129.7日	+1.3日

## 重要課題 5 誠実で公正な経営 | 方針と体制



## 方針

当社は創業以来、「誠実さ」と「丁寧さ」を大切に、社会との信頼関係を築いてきました。法令遵守はもとより、高い倫理観と透明性に基づいた公正な経営の実践に努めています。変化の激しい現代においても、社会から信頼される存在であり続けるため、健全なガバナンス体制の構築と企業行動の質の向上に努めていきます。

## ● グループガバナンス

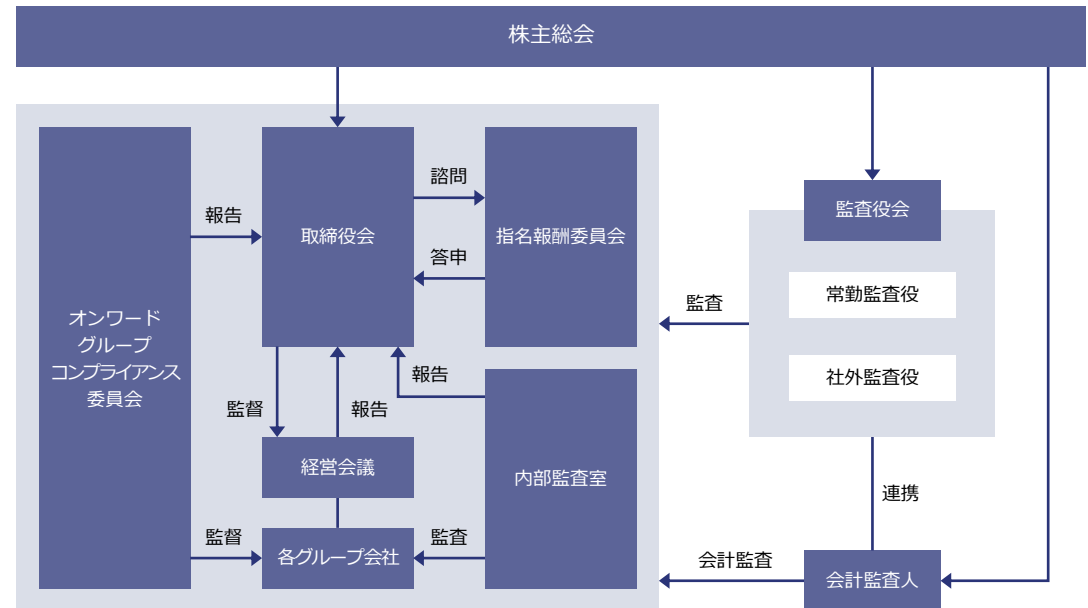
ホールディングス体制により、経営の監督機能と執行機能の分離を行い、ガバナンス体制を強化するとともに、各事業会社における戦略的意思決定の迅速化に向けて責任と権限を明確化することでスピード感のある経営と機動的な業務執行に努めています。

また、企業価値の最大化を念頭に事業会社間の再編や共通機能の統廃合、また経営資源の最適配分を推進するとともに、シナジー創出によるビジネスの拡大を通して、グループ全体での競争力強化と成長促進を図っています。

年2回開催する経営推進会議に加え、適時適切に各事業会社の意見を集約する会議体を設け、機動的かつ効率的な経営を実現することで新規事業を創出しやすい風土の醸成を図っています。

既存ブランドの強化や新規事業の開発による成長に加え、国内外の魅力ある企業の買収・提携等を通じたブランド・ポートフォリオの充実化による、グループ一体となった成長戦略の推進が重要であるという認識の下、ホールディングス体制が最適な組織形態であると考えています。

● コーポレート・ガバナンス体制



組織形態	監査役会設置会社
取締役会議長	代表取締役社長
取締役	6名（うち、社外取締役2名）
監査役	4名（うち、社外監査役2名）
独立役員	社外取締役2名（うち、女性1名）
2024年度取締役会開催回数	12回
2024年度指名報酬委員会開催回数	3回

重要課題 5 誠実で公正な経営 | 組織・構成

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、さら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名のうち、2名を独立性の高い独立社外取締役とし、取締役会の経営監督機能を強化しています。

なお、2024年度は取締役会を12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2024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

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		●	●		●	●	●
池田 大介		●			●		●
樋口 剛宏		●	●			●	
吉田 昌平		●	●	●			
川本 明	●	●	●	●		●	
小室 淑恵	●	●				●	●

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名のうち、2名を独立性の高い社外監査役とし、また、監査役の職務を補助する監査役スタッフを設置し、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、予算会議等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、各業務部門より定期的に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、必要に応じて協議または決議を行っています。

なお、2024年度は監査役会を15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2024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12回／12回（100%）、監査役会出席回数15回／15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12回／12回（100%）、監査役会出席回数15回／15回（100%）

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。

重要課題 5 誠実で公正な経営 | 役員報酬

● 役員の報酬等の決定に関する基本方針

当社の役員報酬は、固定報酬である基本報酬、譲渡制限付株式報酬、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2021年2月26日に設置しました。2021年3月以降の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。

● 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等の額は年額5億円以内（うち社外取締役年額5千万円以内）、これとは別枠で譲渡制限付株式報酬として総額年額1億円以内※を支給しています。

当社の監査役の報酬等は年額6千万円以内の範囲内にて決定しています。

※これにより株式報酬型ストックオプションの定めおよび自社株取得目的報酬（年額69百万円以内）を廃止、未行使分を放棄し譲渡制限付株式報酬で代替（別枠年額4千万円以内、2026年2月期に限る）

● 役員報酬制度の概要

種別		概要	支給時期
固定報酬	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 ・ 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	毎月一定額を支給
	譲渡制限付株式報酬	・ 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、従来の自社株取得目的報酬に替えて、2025年6月より支給 ・ 当社グループの取締役を退任するまでの間、譲渡制限あり	定時株主総会において選任される都度
業績連動報酬	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 ・ 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 ・ 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	取締役会の決議を経て、事業年度末日から一定期間内に支給

● 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

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（社外取締役を除く）	284	147	50	86	5
監査役（社外監査役を除く）	36	36	-	-	2
社外役員	40	40	-	-	4

重要課題 5 誠実で公正な経営 | 実効性評価

● 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ており、取締役会では、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

- すべての取締役、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

2024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「DX・デジタルトランスフォーメーション」について引き続き検討を行っていく

● 役員トレーニング

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。

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ます。また、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。

● 株主との対話

当社は、IR情報開示担当役員を中心に、アナリスト・機関投資家向けの定期的説明会や、当社ウェブサイト上での充実した情報開示等を行い、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、法務等、関連部署との緊密な連携を図っています。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 株主・投資家等との対話の実施状況

株主・投資家等との対話の実施状況（2024年3月～2025年2月）

対話の主な対応者	決算説明会（半期）	4月・10月	代表取締役社長／取締役 財務・経理・IR担当
	決算説明会（四半期）	7月・1月	取締役 財務・経理・IR担当
	スモールミーティング	適宜	代表取締役社長／取締役 財務・経理・IR担当
	機関投資家との個別面談	適宜	取締役 財務・経理・IR担当／IR Div.長
対話を行った株主・投資家等の概要	証券会社アナリストとの個別面談	適宜	代表取締役社長／取締役 財務・経理・IR担当／IR Div.長
	国内機関投資家	40回	
	海外機関投資家	45回	
	証券会社アナリスト	16回	

個人投資家とのコミュニケーション

個人投資家に対しては、自社のウェブサイトを通じ当社の業績やトピックス等を丁寧に報告するよう心がけ、株主通信では巻末でアンケートをお願いしており、いただいたご意見に関しては真摯に受け止め、参考とさせていただきます。株主の皆さまには、株主優待として当社商品を割引価格でお求めいただき、当社が誇る商品品質についても実感いただいています。

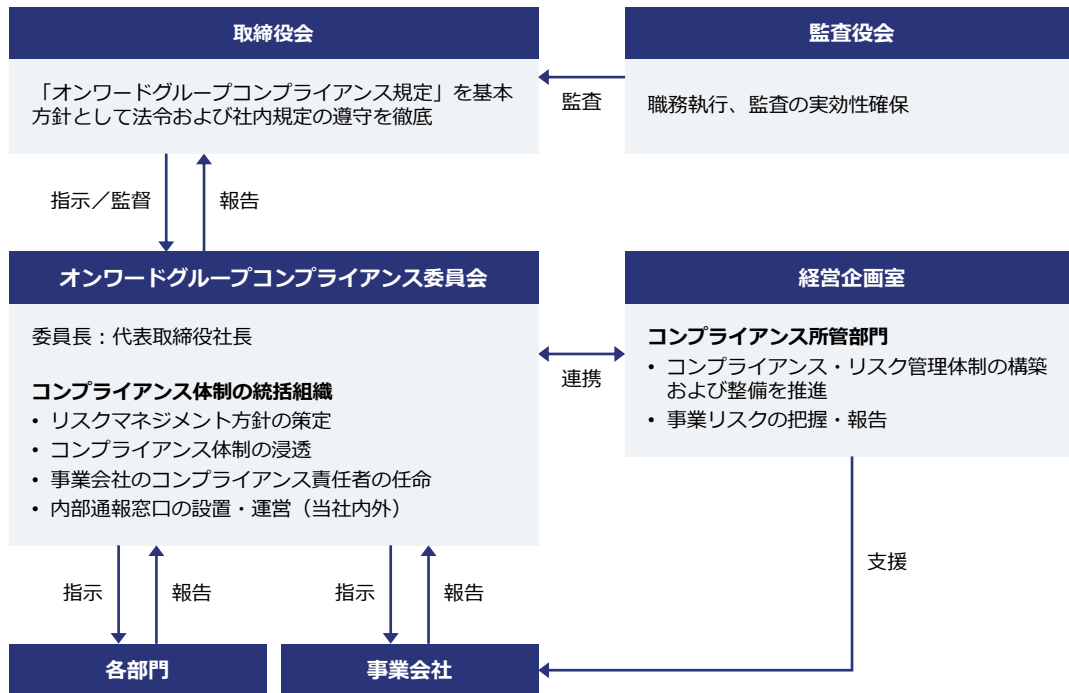
WEB 株主通信

## 重要課題 5 誠実で公正な経営 | 実効性評価

### ● 内部統制

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務ならびに当該株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」に関して以下のとおり定め、その方針（内部統制システムの整備に関する基本方針）に基づく内部統制システムおよび効率的で適法な企業体制を構築しています。

#### リスクマネジメント体制図



### ● 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が中心となり、社内研修の実施等、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、継続的な啓発をおこなっています。

### ● 内部通報制度

グループ内部通報制度の仕組みとして、社内および外部の法律事務所を窓口とした「オンワードグループホイッスル・ライン」を設置しています。この制度では、「オンワードグループ内部通報規定」を作成して、運営主管部門、相談・通報手続き、相談・通報への対応、相談・通報者の本人の保護等を定めています。

### ● 腐敗防止の取り組み

行動指針に定める「お取引先に対する基本姿勢」に則り、お取引先さまに対しては「公正かつ透明」を基とし、イコールパートナーとして「信頼関係」を大切に取引を維持・継続していきます。過剰な接待や贈答は厳に慎み、贈賄行為をはじめとする法律違反や不正、反倫理的行為の防止に取り組んでいます。

## 重要課題 5 誠実で公正な経営 | 政策保有株式の保有方針等

### ● 政策保有株式の保有方針および議決権行使

当社は、政策保有株式については、当社の企業価値の向上に資すると認められる場合を除き、原則として政策保有株式を取得しないことを基本方針とします。既に保有する政策保有株式については、継続保有の合理性等を検証し、段階的に縮減を進めていきます。

当社は、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。

当社は、政策保有株式の議決権の行使については、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、適切に判断します。

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
4. コーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じていないか

当社は、当社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）から当該株式の売却等の意向が示された場合、株式の売却を妨げる行為を行いません。

社外監査役対談

## 独立した立場を活かし、 監査を通じてオンワードホールディングスの 持続的な企業価値向上に貢献しています

弁護士としての専門性に加え、資本市場にも精通された高い見識をお持ちの梅津立氏、長年メディア業界で活躍され、政府関係の各種会議委員を務められるなど知見の高い草野満代氏にお話を伺いました。



社外監査役  
梅津 立

社外監査役  
草野 満代

### 社外監査役としての役割や具体的な活動について お聞かせください。

**梅津** 「業務監査」、「内部統制に関する適正な状況の確認」、「財務諸表作成プロセスに関する確認」の3つが監査役の主な業務ですが、私個人としては上場企業として「財務諸表の作成プロセスに関する確認」が特に重要だと考えています。監査法人とのコミュニケーションには特に力を入れており、定期的に面談を行い、作成プロセスや重点監査に係る内容等、詳細に説明をいただいています。監査結果も含めその内容には大変満足しています。

**草野** 梅津さんから話しいただいた3つのテーマに加え、取締役会に上程される議題の重要性を社外の目線でチェックする

ことも重要です。M&A案件や2019年に公表したグローバル事業構造改革実行後の成長戦略の適切性、女性活躍推進の状況、監査法人の仕事ぶり等、内部の立場では意見しづらくても、社外の立場であれば指摘できることがあるため、取締役会では社外の立場を活かしながら発言をするように心がけています。発言のタイミング等、社長からうまく促していただくこともあり、発言をためらわせるような雰囲気は全くありません。

### 監査役就任前、就任後で当社のイメージに変化は ありましたか？

**梅津** 事業会社も多くアパレル以外にも様々な事業を営む規模の大きな会社だなどの第一印象でした。自社ECに早くから取り

組み、自社プラットフォームを構築できていることも大きな強みです。私が就任する1年前、2019年から大胆な構造改革に取り組みましたが、このような大きな組織で、計画どおりに改革を成し遂げたことに大変感銘を受けています。

**草野** 私はNHKのキャスター時代からオンワードさんの洋服に大変お世話になっています。その当時から品格のあるモノづくりをする会社だなどの印象がありました。保守的あるいは“きちっとした会社”との印象で、就任後もこの印象は変わっていません。このやや保守的な印象のある企業がグローバル事業構造改革をよくそこまで成し遂げたなと思います。また、変革を経ても、まだ従前の品格を変わらずに保てているということが、これから先のさらなる飛躍を成し遂げるためには非常に重要なことだと思います。

## 社外監査役対談

### 取締役会の運営や議論の状況等、全体的な感想をお聞かせください。

**梅津** 取締役会の後には監査役会を設け議事の内容を評価します。コーポレート・ガバナンスの基本に立ち返ると、取締役および監査役は株主に選ばれており、株主第一主義が私の信念です。取締役会に対しては、議事の進め方に関して適宜提案を行っておりますが、保元社長の優れたリーダーシップと攻守のバランス感覚は取締役会の実効性向上に寄与していると捉えています。日本の多くの企業はコーポレートガバナンス・コードを機に少しずつ変わってきていますが、上場企業全体として、引き続き株主重視の意識を持つことが重要であると感じています。

### 生活文化創造企業として、様々な事業会社で構成される当社グループのガバナンスについてどのようにお考えですか？

**梅津** まず、事業会社が多いということはそれだけでガバナンスの負荷は大きくなります。ホールディングスの監査役として、グループのM&A案件については十分な説明を受けるとともに、



グループ会社や買収した企業の経営状況等については積極的にヒアリングを行っております。確認している限り、知見や人財をうまく融合させ、適切にガバナンスできていると認識しています。また、買収価格等の妥当性についてはかなり厳しく検証しており、監査法人と密にコミュニケーションをとっています。

**草野** やはり企業文化の異なる会社と同じグループとして統合していくことの難しさをつくづく感じています。当社にとってM&Aは成長に不可欠ですが、成功の裏には失敗もあります。失敗を失敗のまま終わらせず、しっかりと検証し次の投資につなげていくことが肝心と考えます。今のところ買収候補として上程される案件の多くは将来のグループ全体の成長に資するミッシングピースを補完しうる企業であり、これまでの教訓が活かされていると感じます。

### 当社の持続的な価値向上のために必要なこと、また当社のサステナビリティに係る取り組みについての考えを教えてください。

**梅津** 少なくとも国内企業に関してはサステナブルな労働環境を提供できており安心しています。一方、海外のサプライヤーに関する開示等はもっと充実できる余地があると考えます。欧州ではサステナビリティ開示基準が矢継ぎ早に厳格化されているため、きちんとフォローし、会社としてなすべきことにしっかりと取り組む必要があります。

**草野** 年々、サステナビリティに対する考え方、求められる取り組み、企業価値にとっての重要性の度合い等、企業に求められる基準が高まっています。株価に一喜一憂するだけではなく、



「どのような企業なのか」「社会に対してどのような貢献ができるのか」という点を注視されているとの認識は経営陣も共有しています。当社ではリサイクルやリユースには早くから取り組んできましたが、今後はさらなる高みが求められているのではないのでしょうか。

### 社外監査役としての今後の抱負をお願いします。

**梅津** まずは与えられた役割をきちんとこなすことが大事です。その上で、私の信念である株主重視の意識を経営陣全体がさらに高めていけるよう、提言や貢献を続けていきたいと考えます。

**草野** 今後、当社が成長加速フェーズに入っていく中で、成長を求めるあまりに組織が暴走状態に陥らないよう、しっかりと監督していくことが役割であると思っています。昨今のキーワードはウェルビーイングであり、自分だけではなく周りも社会も幸せであることが企業価値を高め、持続的な成長にもつながるということを少しでも建設的な視点で経営陣に伝えることができればと思います。

マネジメントチーム（2025年5月22日現在）



代表取締役社長  
保元 道宣

2006年5月 当社入社  
 2007年3月 当社執行役員  
 2007年9月 (株) オンワード樫山執行役員  
 2011年3月 当社常務執行役員  
           (株) オンワード樫山常務執行役員  
 2014年5月 当社取締役  
           (株) オンワード樫山取締役常務執行役員  
 2014年9月 (株) オンワード樫山取締役専務執行役員  
 2015年3月 当社代表取締役社長（現任）  
           (株) オンワード樫山取締役  
 2019年11月 (株) オンワードデジタルラボ 代表取締役社長  
 2021年9月 (株) オンワード樫山取締役  
 2022年3月 (株) オンワード樫山代表取締役社長執行役員  
           （現任）

取締役会出席回数（出席率）12/12回（100%）



常務取締役  
池田 大介

1991年4月 当社入社  
 2018年3月 当社執行役員経営企画・法務担当  
 2020年3月 当社執行役員経営企画・秘書・広報・人財・  
           総務担当  
 2020年5月 当社取締役経営企画・人財・総務担当  
 2021年3月 当社取締役経営企画・人財・総務・サステナ  
           ブル経営担当  
 2021年9月 (株) オンワード樫山取締役  
 2022年3月 当社取締役経営企画・人財・総務担当  
           (株) オンワード樫山取締役常務執行役員  
           （現任）  
 2023年3月 当社常務取締役人財・総務担当（現任）

取締役会出席回数（出席率）12/12回（100%）



常務取締役  
樋口 剛宏

1990年4月 当社入社  
 2013年3月 (株) オンワード樫山執行役員  
 2016年9月 当社執行役員マーケティング・宣伝担当  
 2019年3月 (株) オンワード樫山常務執行役員  
 2020年3月 当社常務執行役員宣伝・マーケティング担当  
 2021年3月 当社常務執行役員企画・生産担当、宣伝・  
           マーケティング担当  
           (株) オンワード樫山取締役常務執行役員  
           （現任）  
 2024年3月 当社常務執行役員マーケティング・テクノ  
           ロジー・プロダクト担当  
 2025年5月 当社常務取締役マーケティング・テクノロ  
           ジー・プロダクト担当（現任）

新任

マネジメントチーム（2025年5月22日現在）



取締役  
 吉田 昌平

- 2001年4月（株）アクティー二十一入社
- 2015年3月（株）オンワードグローバルファッション管理部長
- 2017年3月 当社経理・IR部長
- 2020年3月 当社経理シェアードサービスDiv.長
- 2024年3月 当社執行役員財務・経理・IR室長（株）オンワード樫山執行役員
- 2024年5月 当社取締役財務・経理・IR担当（現任）（株）オンワード樫山取締役執行役員（現任）

取締役会出席回数（出席率）9/9回（100%）



取締役  
 （社外取締役）  
 川本 明

- 1981年4月 通商産業省（現：経済産業省）入省
- 1995年8月 経済協力開発機構（パリ）
- 2001年1月 資源エネルギー庁電力・ガス事業部電力市場整備課長
- 2009年7月 経済産業省経済産業政策局大臣官房審議官
- 2012年10月 アスパラントグループ（株）シニアパートナー
- 2013年4月 慶應義塾大学経済学部教授（現任）
- 2014年3月 フューチャー（株）社外取締役（監査等委員）（現任）
- 2018年5月 当社取締役（非常勤）（現任）
- 2023年1月 アスパラントグループ（株）ファウンディングパートナー
- 2023年7月 アスパラントグループ（株）副会長ファウンディングパートナー（現任）

取締役会出席回数（出席率）12/12回（100%）



取締役  
 （社外取締役）  
 小室 淑恵

- 1999年4月（株）資生堂入社
- 2006年7月（株）ワーク・ライフバランス代表取締役社長（現任）
- 2008年4月 内閣府仕事と生活の調和連携推進・評価部会委員
- 2009年10月 金沢工業大学大学院客員教授（現任）
- 2013年4月 内閣府子ども・子育て会議委員
- 2014年9月 産業競争力会議民間議員
- 2015年2月 文部科学省中央教育審議会委員
- 2017年6月（株）かんぼ生命保険社外取締役
- 2019年5月 当社取締役（非常勤）（現任）
- 2020年4月 レッドフォックス（株）社外取締役
- 2020年9月 環境省働き方改革加速化有識者会議委員（現任）
- 2020年11月 ClipLine（株）社外取締役（現任）
- 2020年12月 パシフィックコンサルタンツ（株）社外取締役
- 2022年6月（株）LITALICO社外取締役（現任）
- 2023年1月 日本女子大学評議員（現任）
- 2023年5月 厚生労働省勤務間インターバル検討委員会委員

取締役会出席回数（出席率）12/12回（100%）

マネジメントチーム（2025年5月22日現在）



常勤監査役  
 清家 彦三郎

1983年4月 当社入社  
 2015年3月 当社執行役員  
           (株) オンワード樫山執行役員  
 2021年3月 (株) オンワード樫山常務執行役員  
 2022年3月 当社顧問  
 2022年5月 当社監査役（現任）  
           (株) オンワード樫山監査役（現任）

取締役会出席回数（出席率）12/12回（100%）  
 監査役会出席回数（出席率）15/15回（100%）



常勤監査役  
 小野木 伸良

1992年4月 (株) オンワードマリン入社  
 2018年3月 (株) オンワードリゾート&ゴルフ管理部長  
 2019年9月 当社内部監査室長  
 2022年5月 当社監査役（現任）  
           (株) オンワード樫山監査役（現任）

取締役会出席回数（出席率）12/12回（100%）  
 監査役会出席回数（出席率）15/15回（100%）



監査役  
 (社外監査役)  
 梅津 立

1991年4月 弁護士登録（第二東京弁護士会）  
           アンダーソン・毛利法律事務所入所  
 2000年1月 アンダーソン・毛利法律事務所  
           (現：アンダーソン・毛利・友常法律事務所  
           外国法共同事業) パートナー  
 2017年9月 LGBTQとアライのための法律家ネットワーク  
           (LLAN) 理事（現任）  
 2020年5月 当社監査役（非常勤）（現任）  
 2023年4月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法  
           共同事業マネジング・パートナー（現任）

取締役会出席回数（出席率）12/12回（100%）  
 監査役会出席回数（出席率）15/15回（100%）



監査役  
 (社外監査役)  
 草野 満代

1989年4月 日本放送協会入局  
 1997年7月 有限会社草野事務所代表取締役（現任）  
 2019年4月 国土交通省社会資本整備審議会委員  
 2019年6月 公益財団法人日本スポーツ協会副会長  
 2020年4月 一般社団法人人文知応援フォーラム 理事  
           （現任）  
 2020年5月 当社監査役（非常勤）（現任）  
 2023年6月 公益財団法人日本スポーツ協会監事（現任）  
 2024年6月 公益財団法人日本AED財団評議員（現任）  
           岐阜信用金庫社外監事（現任）

取締役会出席回数（出席率）12/12回（100%）  
 監査役会出席回数（出席率）15/15回（100%）

# Data

データ

11年間の主要財務データ

	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	2025年2月期
売上高	281,501	263,516	244,900	243,075	240,652	248,233	175,899	168,453	176,072	189,629	208,393
売上原価	152,438	144,063	131,638	129,498	129,019	135,550	105,196	80,841	79,320	83,847	94,818
販売費及び一般管理費	123,332	115,674	109,059	108,409	107,171	115,744	90,876	88,691	91,537	94,521	103,422
営業利益	5,731	3,778	4,203	5,167	4,461	△ 3,061	△ 20,173	△ 1,079	5,214	11,260	10,153
経常利益	7,162	5,504	5,577	5,928	5,161	△ 3,835	△ 20,174	507	5,319	10,126	10,084
法人税、住民税及び事業税	5,033	8,679	1,533	3,305	1,244	1,653	814	2,695	1,387	1,263	1,018
親会社株主に帰属する当期純利益	4,204	4,278	4,744	5,366	4,948	△ 52,135	△ 23,181	8,566	3,061	6,611	8,516
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,490	3,632	6,844	13,228	4,635	8,003	△ 19,614	7,814	5,685	3,999	3,123
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,656	1,782	25,270	△ 7,299	△ 10,305	△ 10,758	6,091	21,685	4,390	△ 4,321	△ 5,390
財務活動によるキャッシュ・フロー	757	△ 6,357	△ 32,856	△ 6,593	11,542	△ 1,595	5,860	△ 36,173	△ 11,955	263	3,612
フリーキャッシュ・フロー	834	5,414	32,114	5,929	△ 5,670	△ 2,755	△ 13,523	29,499	10,075	△ 322	△ 2,267
設備投資費	26,884	15,955	10,599	12,058	13,472	9,533	6,501	5,657	4,921	4,613	5,564
減価償却費	7,218	7,799	6,662	6,334	6,510	6,392	5,659	4,605	4,366	3,978	4,357
現金及び預金	31,122	29,407	26,096	26,334	31,284	28,795	21,301	15,209	13,805	14,133	13,505
流動資産	117,051	121,468	103,572	105,977	114,324	106,782	80,460	60,508	62,255	73,400	80,101
有形固定資産	109,658	106,695	92,268	93,714	96,717	83,231	71,825	58,042	53,130	50,468	47,693
総資産	340,854	313,454	273,226	278,133	287,554	234,316	196,052	157,727	159,198	171,362	179,218
流動負債	109,619	106,109	85,684	86,384	105,405	108,743	99,549	55,761	53,124	62,350	62,728
株主資本	179,879	176,263	169,027	168,341	167,429	105,023	68,926	75,030	75,721	80,849	84,206
純資産	185,315	172,337	165,670	168,152	162,210	94,036	59,509	77,257	85,073	84,995	84,287
1株当たり当期純利益（円）	26.78	28.27	31.47	36.97	35.24	△ 383.97	△ 171.18	63.17	22.57	48.72	62.74
1株当たり純資産（円）	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	620.43
年間配当金（円）	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	12.00	12.00	12.00	20.00	26.00
配当性向（％）	89.6	86.5	74.0	63.7	66.9	—	—	19.0	53.2	41.1	41.4
ROE（％）	2.4	2.4	2.8	3.3	3.1	△ 42.0	△ 31.6	13.9	4.3	8.6	10.4
ROA（％）	2.2	1.7	1.9	2.2	1.8	△ 1.5	△ 9.4	0.3	3.4	6.1	5.8
営業利益率（％）	2.0	1.4	1.7	2.1	1.9	△ 1.2	△ 11.5	△ 0.6	3.0	5.9	4.9
粗利益率（％）	45.8	45.3	46.2	46.7	46.4	45.4	40.2	52.0	54.9	55.8	54.5
販管費／売上高（％）	43.8	43.9	44.5	44.6	44.5	46.6	51.7	52.7	52.0	49.8	49.6
自己資本比率（％）	53.8	54.2	59.8	59.2	55.1	38.3	28.9	42.4	47.0	46.6	47.0
従業員数（連結）	4,973	5,119	4,456	4,530	4,643	5,153	7,498	6,377	6,061	5,750	6,253

(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）オンワード樫山の雇用区分の変更により増加しています。  
 4. ROA=総資産経常利益率

## 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、雇用・所得環境の改善が進む中、インバウンド需要の増加もあり、緩やかな回復基調で推移しました。一方、地政学リスクの長期化、原材料や燃料価格を含む物価の高騰、為替相場の変動に加え、アメリカの今後の政策や中国経済への懸念等、先行きは不透明な状況が続いています。このような経営環境の中、当社グループは、OMOサービス「クリック&トライ」の利用件数が引き続き拡大したことや、当連結会計年度の期中より連結対象となった（株）ウィゴの影響等から、売上高は大幅に増加しましたが、気候変動への対応等には課題を残しました。一方、コロナ禍からの回復期に増加した旧年品在庫高の調整を進めたこと等により、売上総利益率は低下しました。売上高販管費率は、賃上げの実施による人件費や広告宣伝費が増加しましたが、ブランド複合店の出店拡大等による店舗運営効率の向上で補ったことにより、低下しました。

以上の結果、連結売上高は2,083億93百万円（前期比9.9%増）、連結営業利益は101億53百万円（前期比9.8%減）、連結経常利益は100億84百万円（前期比0.4%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は85億16百万円（前期比28.8%増）となりました。

### ● セグメント別の状況

#### 国内事業

中核事業会社の（株）オンワード樫山は、「クリック&トライ」サービスを導入したOMO型店舗の全国での展開拡大や、気候変動に対応した機能性商品の開発、デジタルを中心としたプロモーション施策に積極的に取り組んだ結果、基幹ブランドである『23区』『自由区』や、新規ブランドである『アンフィーロ』の売上が好調に推移しました。『KASHIYAMA』を展開する（株）オンワードパーソナルスタイルは、デジタル広告によるプロモーション施策が引き続き奏功し、客数や客単価が向上した結果、売上高が増加しました。チャコット（株）は、新規開発商品の「コンプレクションクリエイター」が『チャコット・コスメティクス』の売上高を牽引しました。

（株）クリエイティブヨーコは、フィッティングキャンペーン等によるペット向け衣料品売上の拡大、カートやハーネス等の雑貨が好調に推移し、売上高が増加しました。当連結会計年度の期中より連結対象となった（株）ウィゴは、主力アウターや雑貨等が好調に推移したことに加え、中国上海における期間限定のポップアップ店舗の成功もあり、5期ぶりに黒字転換を実現しました。一方、コロナ禍からの回復期に増加した旧年品在庫高の調整を進めたこと等により、売上総利益率は低下しました。賃上げ等の実施による人件費の増加を、ブランド複合店の出店拡大等による店舗運営効率の向上等で補いましたが、営業利益率は低下しました。以上の結果、国内事業の業績は増収減益となりました。

#### 海外事業

アジア地域は、大連工場の稼働率が向上したことにより、売上高が拡大しました。アメリカ地域は、トラディショナルブランドであるJ.PRESS事業のEコマース売上高が伸長しました。また、ヨーロッパ地域は、英国ロンドン発祥のコンテンポラリーデザイナーズブランドであるJOSEPH事業が好調に推移しました。以上の結果、海外事業の業績は売上高、利益ともに改善しました。

### ● キャッシュ・フローの状況

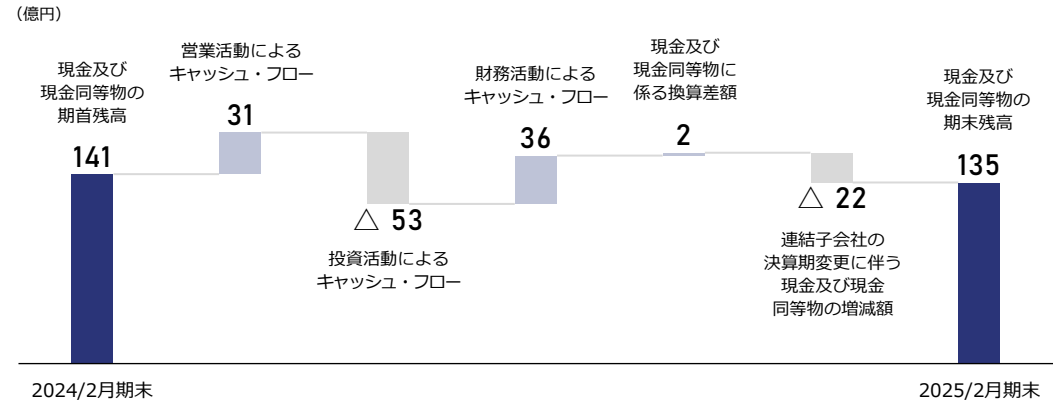
営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益、売上債権の減少、棚卸資産の増加、仕入債務の減少等により31億23百万円の収入（前年同期は39億99百万円の収入）となりました。

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、長期貸付けによる支出等により53億90百万円の支出（前年同期は43億21百万円の支出）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入れによる収入および配当金の支払いが主なもので36億12百万円の収入（前年同期は2億63百万円の収入）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6億28百万円減少し、135億5百万円となりました。

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



● 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。

セグメントの名称	金額 (百万円)	前期比 (%)
国内事業	15,974	108.7
海外事業	3,505	102.3

※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。

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。

	金額 (百万円)	前期比 (%)
国内事業	189,858	110.4
海外事業	18,534	105.0
合 計	208,393	109.9

※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）オンワード樫山を中心に「クリック&トライ」を導入したOMO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、また当連結会計年度の期中より（株）ウィゴーが連結対象となった影響から、前連結会計年度に比べ187億63百万円増加し、2,083億93百万円となりました。

売上総利益は、コロナ禍からの回復期に増加した旧年品在庫高の調整を進めたこと等により、売上総利益率は低下し、前連結会計年度に比べ77億93百万円増加し、1,135億75百万円となりました。

b. 営業利益および経常利益

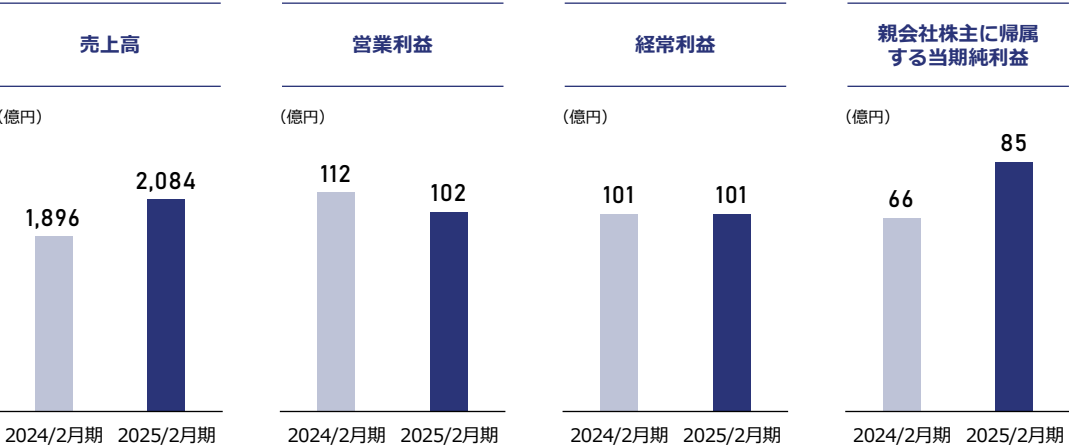
販売費及び一般管理費は、前連結会計年度から89億円増加の1,034億22百万円となりましたが、ブランド複合店の出店拡大等による店舗運営効率の向上等により売上高販管費率は低下しました。

その結果、営業利益は前連結会計年度から11億6百万円減少の101億53百万円となり、経常利益は前連結会計年度から42百万円減少の100億84百万円となりました。

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. 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48億85百万円となりました。特別損失は、固定資産に係る減損損失等により41億62百万円となりました。税金等調整前当期純利益は、前連結会計年度に比べ46億42百万円増加し、108億7百万円となり、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19億4百万円増加し、85億16百万円となりました。



● 財政状態の分析

a. 資産

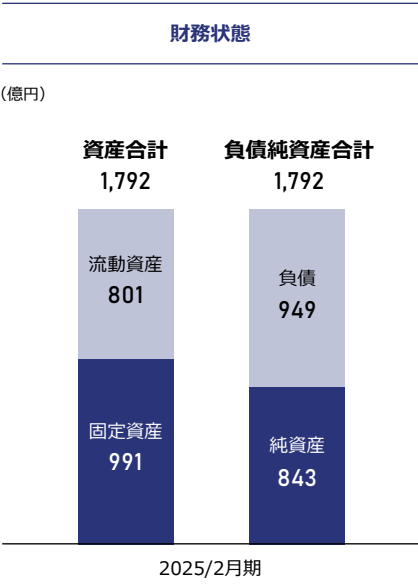
資産の部は、前連結会計年度末に比べ78億56百万円増加し、1,792億18百万円となりました。これは主に、受取手形、売掛金及び契約資産が24百万円、商品及び製品が61億15百万円、のれんが25億46百万円増加したことです。

b. 負債

負債は、前連結会計年度末に比べ85億64百万円増加し、949億31百万円となりました。これは主に、支払手形及び買掛金が15億10百万円、短期借入金が23億19百万円、長期借入金が90億13百万円増加し、電子記録債務が43億44百万円減少したことによるものです。

c. 純資産

純資産は、前連結会計年度末に比べ7億8百万円減少し、842億87百万円となりました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益85億16百万円、為替換算調整勘定の増加9億48百万円、連結子会社の決算期変更に伴う剰余金の減少24億51百万円、剰余金の配当による減少27億14百万円、非支配株主持分の減少51億22百万円によるものです。



連結財務諸表

● 連結貸借対照表

	(百万円)	
	前連結会計年度 2024年2月29日	当連結会計年度 2025年2月28日
▶ 資産の部		
流動資産		
現金及び預金	14,133	13,505
受取手形、売掛金及び契約資産	15,933	15,957
商品及び製品	35,257	41,373
仕掛品	456	666
原材料及び貯蔵品	3,244	3,823
その他	4,675	4,913
貸倒引当金	△ 301	△ 139
流動資産合計	73,400	80,101
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	41,039	42,113
減価償却累計額	△ 21,772	△ 22,667
建物及び構築物（純額）	19,267	19,445
土地	22,626	22,145
リース資産	10,036	10,374
減価償却累計額	△ 7,215	△ 7,609
リース資産（純額）	2,820	2,764
その他	17,513	12,478
減価償却累計額	△ 11,759	△ 9,141
その他（純額）	5,753	3,337
有形固定資産合計	50,468	47,693
無形固定資産		
のれん	3,289	5,835
その他	5,533	7,010
無形固定資産合計	8,822	12,846

	(百万円)	
	前連結会計年度 2024年2月29日	当連結会計年度 2025年2月28日
投資その他の資産		
投資有価証券	16,600	13,789
長期貸付金	2,566	2,564
長期前払費用	347	518
退職給付に係る資産	7,774	9,496
繰延税金資産	4,805	3,582
その他	6,671	8,725
貸倒引当金	△ 93	△ 98
投資その他の資産合計	38,671	38,577
固定資産合計	97,962	99,117
資産合計	171,362	179,218
▶ 負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	8,740	10,250
電子記録債務	13,871	9,527
短期借入金	20,198	22,518
1年内返済予定の長期借入金	5,214	4,796
リース債務	858	831
未払法人税等	965	1,129
賞与引当金	1,296	1,049
役員賞与引当金	216	145
その他	10,988	12,479
流動負債合計	62,350	62,728
固定負債		
長期借入金	12,255	21,268
リース債務	3,420	2,661

	(百万円)	
	前連結会計年度 2024年2月29日	当連結会計年度 2025年2月28日
再評価に係る繰延税金負債	180	167
退職給付に係る負債	2,752	2,679
役員退職慰労引当金	290	28
資産除去債務	2,629	3,090
その他	2,488	2,307
固定負債合計	24,017	32,202
負債合計	86,367	94,931
▶ 純資産の部		
株主資本		
資本金	30,079	30,079
資本剰余金	50,342	50,335
利益剰余金	21,165	24,515
自己株式	△ 20,737	△ 20,723
株主資本合計	80,849	84,206
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,431	1,689
繰延ヘッジ損益	4	△ 2
土地再評価差額金	△ 5,837	△ 5,825
為替換算調整勘定	451	1,399
退職給付に係る調整累計額	1,896	2,751
その他の包括利益累計額合計	△ 1,052	12
新株予約権	76	68
非支配株主持分	5,122	-
純資産合計	84,995	84,287
負債純資産合計	171,362	179,218

連結財務諸表

● 連結損益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 自2023年3月1日 至2024年2月29日	当連結会計年度 自2024年3月1日 至2025年2月28日
売上高	189,629	208,393
売上原価	83,847	94,818
売上総利益	105,782	113,575
販売費及び一般管理費	94,521	103,422
営業利益	11,260	10,153
営業外収益		
受取利息	52	43
受取配当金	231	281
持分法による投資利益	-	180
その他	211	298
営業外収益合計	494	805
営業外費用		
支払利息	896	414
売場什器等除却損	16	31
為替差損	109	109
持分法による投資損失	249	-
その他	356	318
営業外費用合計	1,628	874
経常利益	10,126	10,084
特別利益		
投資有価証券売却益	363	2,131
固定資産売却益	69	1,012
関係会社株式売却益	-	1,122
リース解約益	-	617
特別利益合計	433	4,885

● 連結包括利益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 自2023年3月1日 至2024年2月29日	当連結会計年度 自2024年3月1日 至2025年2月28日
当期純利益	6,878	8,578
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△197	△746
繰延ヘッジ損益	△25	△7
土地再評価差額金	-	12
為替換算調整勘定	△990	942
退職給付に係る調整額	1,265	854
持分法適用会社に対する 持分相当額	7	9
その他の包括利益合計	60	1,065
包括利益	6,938	9,643
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	6,672	9,581
非支配株主に係る包括利益	266	61

連結財務諸表

● 連結株主資本変動計算書

前連結会計年度（自2023年3月1日 至2024年2月29日）

	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

当連結会計年度（自2024年3月1日 至2025年2月28日）

	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	50,342	21,165	△ 20,737	80,849	2,431	4	△ 5,837	451	1,896	△1,052	76	5,122	84,995
当期変動額														
剰余金の配当			△2,714		△ 2,714									△2,714
親会社株主に帰属する当期純利益			8,516		8,516									8,516
自己株式の取得				△0	△0									△0
自己株式の処分		△7		14	7									7
連結子会社の決算期変更に伴う増減			△2,451		△2,451									△2,451
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△742	△ 7	12	948	854	1,065	△7	△5,122	△4,064
当期変動額合計	-	△ 7	3,349	13	3,356	△742	△ 7	12	948	854	1,065	△7	△5,122	△708
当期末残高	30,079	50,335	24,515	△ 20,723	84,206	1,689	△2	△5,825	1,399	2,751	12	68	-	84,287

連結財務諸表

● 連結キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 自2023年3月1日 至2024年2月29日	当連結会計年度 自2024年3月1日 至2025年2月28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	6,164	10,807
減価償却費	3,978	4,357
減損損失	3,586	906
のれん償却額	813	942
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△413	△207
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△2,333	△1,721
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△134	△73
受取利息及び受取配当金	△283	△325
支払利息	896	414
持分法による投資損益（△は益）	249	△180
固定資産処分損益（△は益）	△21	△979
売場什器等除却損	16	31
投資有価証券売却損益（△は益）	△363	△2,131
関係会社株式売却損益（△は益）	0	△1,122
売上債権の増減額（△は増加）	△1,742	1,001
棚卸資産の増減額（△は増加）	△7,848	△4,128
仕入債務の増減額（△は減少）	931	△5,640
その他	1,793	631
小計	5,289	2,580
利息及び配当金の受取額	252	353
利息の支払額	△766	△357
法人税等の支払額	△2,373	△1,077
法人税等の還付額	1,597	1,624
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,999	3,123

	(百万円)	
	前連結会計年度 自2023年3月1日 至2024年2月29日	当連結会計年度 自2024年3月1日 至2025年2月28日
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の払戻による収入	10	-
有形固定資産の取得による支出	△1,967	△2,555
有形固定資産の売却による収入	289	1,509
投資有価証券の取得による支出	△2,022	△5
投資有価証券の売却による収入	1,771	2,988
長期貸付けによる支出	△0	△8,500
長期貸付金の回収による収入	227	1,019
長期前払費用の取得による支出	△9	△179
差入保証金の差入による支出	△607	△1,319
差入保証金の回収による収入	317	1,344
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による収入	-	828
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の売却による収入	-	2,150
その他	△2,327	△2,671
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,321	△5,390

	(百万円)	
	前連結会計年度 自2023年3月1日 至2024年2月29日	当連結会計年度 自2024年3月1日 至2025年2月28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）	3,202	4,017
長期借入れによる収入	9,000	14,131
長期借入金の返済による支出	△3,907	△5,535
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△1,628	△2,714
非支配株主への払戻による支出	△5,020	△5,061
非支配株主への配当金の支払額	△366	△122
その他	△1,014	△1,101
財務活動によるキャッシュ・フロー	263	3,612
現金及び現金同等物に係る換算差額	396	239
現金及び現金同等物の増減額 （△は減少）	337	1,585
現金及び現金同等物の期首残高	13,795	14,133
連結子会社の決算期変更に伴う現金 及び現金同等物の増減額（△は減少）	-	△2,213
現金及び現金同等物の期末残高	14,133	13,505

## 会社概要

## ● 会社情報

商号	株式会社オンワードホールディングス
本社	〒103-8239 東京都中央区日本橋3丁目10番5号 オンワードパークビルディング TEL (03) 4512-1020 (総務ディビジョン)
創業	1927年 (昭和2年)
設立	1947年 (昭和22年) 9月4日
代表者	代表取締役社長 保元 道宣
事業内容	純粋持株会社としての、ファッション領域、ウェルネス領域、コーポレートデザイン領域における国内事業、海外事業を営む傘下関係会社の経営管理およびそれに附帯する業務
資本金	300億79百万円 (2025年2月期)
売上高	〈連結〉 2,083億93百万円 (2025年2月期)
従業員数	〈連結〉 6,253名 (2025年2月期)
決算期	2月

● **大株主**（上位10位） 2025年2月28日現在

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	16,581千株	12.2%
公益財団法人榊山奨学財団	8,710千株	6.4%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,423千株	3.9%
オンワードホールディングス取引先持株会	5,385千株	3.9%
日本生命保険相互会社	4,671千株	3.4%
J Pモルガン証券株式会社	2,529千株	1.8%
株式会社三井住友銀行	1,954千株	1.4%

株主名	持株数	持株比率
株式会社三越伊勢丹	1,799千株	1.3%
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	1,773千株	1.3%
GOVERNMENT OF NORWAY	1,750千株	1.2%

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。  
2. 当社は、自己株式22,180千株を保有しています。  
3. 持株比率は、自己株式22,180千株を控除して計算しています。

● 主なグループ会社

■ アパレル関連事業    ■ ウェルネス関連事業			
<b>Japan</b> <b>Tokyo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 株式会社オンワード樫山</li> <li>■ 株式会社オンワードコーポレートデザイン</li> <li>■ 株式会社アイランド</li> <li>■ 株式会社オンワードパーソナルスタイル</li> <li>■ 株式会社オンワードデジタルラボ</li> <li>■ 株式会社ウィグー</li> <li>■ チャコット株式会社</li> <li>■ 株式会社KOKOBUY</li> <li>■ 株式会社オンワードリゾート&amp;ゴルフ</li> </ul>		<b>Osaka</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ティアクラッセ株式会社</li> </ul> <b>Nagano</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 株式会社クリエイティブヨーコ</li> <li>■ 株式会社大和</li> </ul> <b>Saga</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 株式会社KASHIYAMA SAGA</li> </ul>	
		<b>UK</b> <b>London</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Joseph Ltd.</li> <li>■ Freed of London Ltd.</li> </ul>	
		<b>USA</b> <b>New York</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ J. Press, Inc.</li> </ul>	
		<b>China</b> <b>Shanghai</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 恩瓦德時尚貿易（中国）有限公司</li> <li>■ 上海恩瓦德時裝有限公司</li> <li>■ 恩瓦德貿易（上海）有限公司</li> </ul> <b>Dalian</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 樫山（大連）有限公司</li> </ul> <b>Hong Kong</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Onward Kashiya Hong Kong Ltd.</li> </ul>	
		<b>Vietnam</b> <b>Ho Chi Minh City</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Onward Kashiya Vietnam Ltd.</li> </ul>	

— ONWARD —