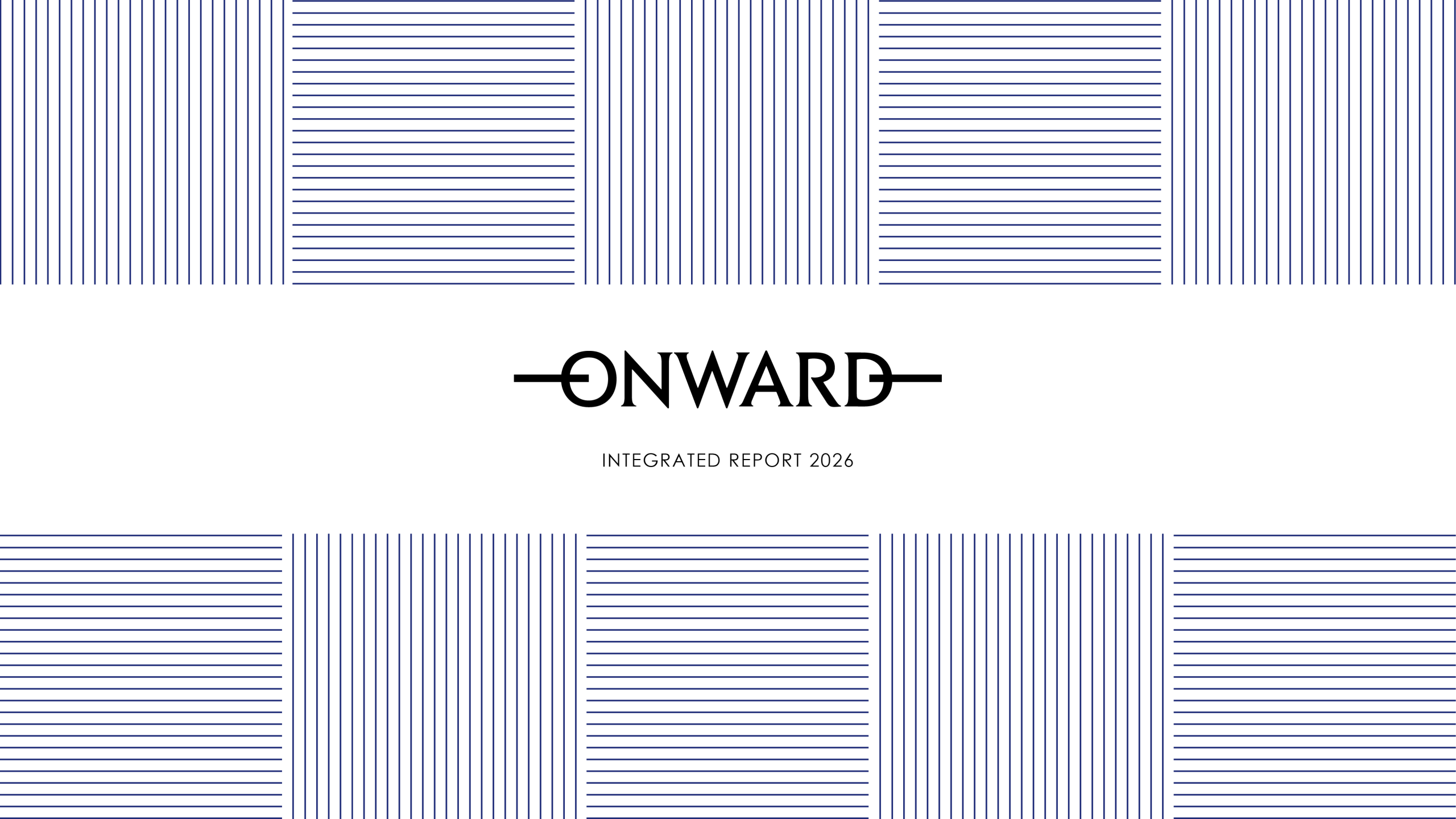




—ONWARD—

INTEGRATED REPORT 2026

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





代表取締役社長
保元道宣

令和8年熊本地震により、当社の従業員3人の尊い命が失われるという極めて痛ましい事故が発生いたしました。責任感が強く仕事熱心な3人の大事な仲間を、想像もできない不慮の事故で失ってしまったことは痛恨の極みです。故人のご冥福を心よりお祈り申し上げますとともに、ご遺族の皆さまに謹んでお悔やみ申し上げます。また、被災されたすべての皆さまに心よりお見舞い申し上げます。当社はお客さまと従業員の安全を最優先に対応するとともに、地域社会の一員として復旧・復興に向けた取り組みを続けてまいります。

CONTENTS

Introduction

イントロダクション

- 01 オンワードグループのミッションステートメント
- 02 CONTENTS 編集方針 ディスクレーマー 情報開示体系
- 03 At a Glance
- 04 TOP INTERVIEW

Business Overview

事業概要

- 08 価値創造の歴史
- 10 “つながる”事業群
- 11 ブランドポートフォリオ（主要ブランド）

Value Creation

価値創造

- 13 価値創造ストーリー
- 14 価値創造の源泉 “情熱”
- 15 オンワードグレード／人×技
- 16 6つの経営資本
- 17 バリューチェーン

Growth Strategy

成長戦略

- 19 ONWARD VISION 2030
- 20 3つの領域
- 21 CFO INTERVIEW
- 24 SPECIAL FEATURE #01 新店舗オープン対談
- 26 SPECIAL FEATURE #02 『2 3 区』ブランド戦略
- 27 事業責任者 成長戦略メッセージ『カシヤマ』
- 28 事業責任者 成長戦略メッセージ「チャコット」
- 29 リアル×デジタル戦略
- 30 海外戦略

Human Capital

人的資本

- 32 人的資本経営
組織・人材プラットフォーム改革の推進
- 33 働く人の声

Sustainability

サステナビリティ

- 35 重要課題（マテリアリティ）
- 36 サステナブル担当役員 INTERVIEW
- 38 重要課題1 地球と共生し、未来につながる事業活動
- 42 重要課題2 パートナー企業と共に
- 45 重要課題3 潤いと彩りに満ちた働き方
- 48 重要課題4 多様な個性と共に
- 50 重要課題5 誠実で公正な経営
- 56 社外取締役・監査役対談
- 58 マネジメントチーム

Data

データ

- 62 11年間の主要財務データ
- 63 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
- 66 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「価値共創ガイドダンス2.0」およびIFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

対象期間	2025年度（2025年3月～2026年2月） （一部に2025年度以前や2026年度以降の活動等を含む）
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
発行時期	2026年10月

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



At a Glance

2025年度 連結実績

売上高

2,368 億円

営業利益

116 億円

1株当たり年間配当金

30 円

創業

99 年

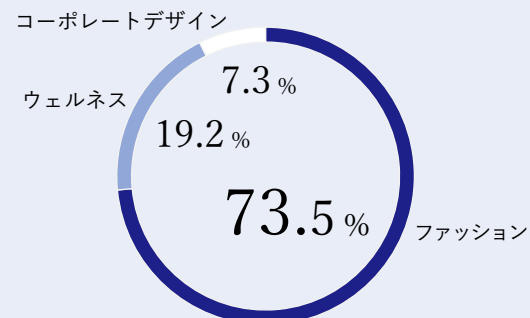
グループ会社数

59 社

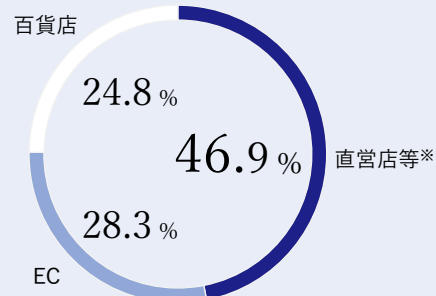
グループ従業員数

6,527 名

セグメント別 売上構成比



国内販売チャネル別 売上構成比

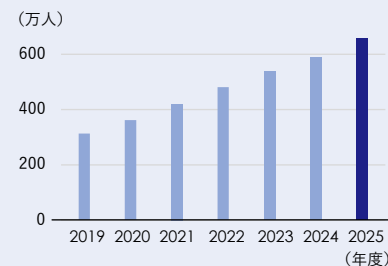


※ショッピングセンター、ファッションビル、駅ビル、
アウトレット、路面店および卸売等

オンワードメンバーズ会員数

約 658 万人

2026年2月末現在



Brands

デザイン事業 主なブランド



ウェルネス事業 主なブランド



At a Glance

TOP INTERVIEW

「生活文化創造企業」として 情熱を原動力に、 次の100年をひらく。

中長期経営計画「ONWARD VISION 2030」の前半5年間を終え、
2026年度での目標としていた当期純利益100億円の目標を、
2025年度に1年前倒しで達成。
今後も激変する事業環境を乗り越え、
持続的成長に向けた変革に取り組みます。

次の100年に向けて

2025年度は、2021年度にスタートした「ONWARD VISION 2030」の前半の締めくくりの年でした。おかげさまで当期純利益は101億円となり、「2026年度に当期純利益100億円」という経営目標を1年前倒しで達成することができました。国内で主要事業が順調に成長する一方で、海外事業も11期ぶりに黒字化を達成する

など、おおむね計画どおりに前進できたと思います。

一方で、当社は現在大きな岐路に差しかかっている、とも考えています。創業から現在までの100年を振り返ると、日本の人口は倍増し、人々の装いも和装から洋装へとシフトするなど、ファッションを中核事業とする当社にとっては、総じて追い風が吹いた時代だったといえます。一方これからの100年は、国内の人口減少が急ピッチで加速していくことが予想されます。既存のビジネス

モデルを守るだけでは、国内マーケットの縮小とともに当社グループの業容が縮んでいくことは避けられません。過去の成功体験にとらわれ過ぎることなく、当社グループ事業のポートフォリオをアップデートしていく必要があります。お客さまのライフスタイルの変化に柔軟に対応して、グループの事業領域を再定義した上で、グローバル市場への再挑戦をスタートする、大きなターニングポイントを迎えているのです。

株式会社オンワードホールディングス
代表取締役社長

保元道宣



TOP INTERVIEW

ファッションをベースに、事業ポートフォリオの多角化へ

事業ポートフォリオのアップデートにあたっては、当社グループの中核である「ファッション領域」において、ブランド事業のさらなる価値向上を追求することを起点としました。そのため、国内外で好調に推移している『23区』、『J.PRESS』、『カシヤマ』、『アンフィーロ』、『WEGO』の5つを「戦略強化ブランド」と位置付け、最先端のデジタルマーケティングへの投資を含めて、ヒット、モノ、カネの経営資源を集中していきます。

その上で、永年築き上げてきた顧客基盤やブランド価値をファッション以外の領域へと波及させるべく、コスメ・ビューティー、ギフト・グルメ、キャラクター・ペット等の「ウェルネス領域」や、ユニフォーム、ノベルティ、スペースデザイン等の「コーポレートデザイン領域」へと、事業ポートフォリオの戦略的な多角化を進めています。

その際、M&Aの積極的な活用も欠かせません。とりわけ専門的な人財やノウハウの確保という意味で、ウェルネス領域のM&Aに重点的に取り組みたいと考えています。また、M&Aが長期的にシナジーを持続するためには、グループ内における多様な企業文化の融合に対して、私自身が率先垂範して取り組んでいくことが不可欠だと考えています。

海外事業は、事業構造改革から反転攻勢へ

海外事業も大きな節目を迎えています。コロナ禍以前から、海外の不採算事業がグループ経営の足かせになっていましたが、2025年度に

はグローバル事業構造改革の大部分が完了し、海外事業合計で11期ぶりの営業黒字化を実現しました。今後は、成長著しいアジア市場と規模の大きなアメリカ市場を中心に反転攻勢をかけていきます。

またアジア市場における牽引役を担うのが『WEGO』です。2024年秋の完全子会社化により、グループの顧客基盤が一気に若年層へと広がりましたが、2026年度中には、台北に路面旗艦店1店舗を含む4店舗、上海に路面旗艦店1店舗を出店する予定です。アジアには日本のカルチャーに関心を持っている若いお客さまが多く、若年層向けのブランドマーケティングに強みを持つ『WEGO』にとっては、ポテンシャルが大きいマーケットであると確信しています。

一方、アメリカ市場で期待しているのが『J.PRESS』。紺のブレザーに象徴されるアイビーリーグ発のトラッドスタイルを約125年間にわたり継承してきた伝統あるブランドです。昨年より、デジタルマーケティングへの投資を抜本的に強化したことにより、ECを中心にしながら、リアル店舗も含めた急成長の軌道に乗っています。

ファッション領域における気候変動とコスト高への対応

ファッション領域を取り巻く事業環境は、近年激変しています。とりわけ、気候変動による平均気温の上昇の影響は年々大きくなっています。当社は、この変化をチャンスとも捉えて、夏季の長期化に対応した新しい商品開発等の取り組みを強化しています。

また数年来の円安進行の影響もあり、エネルギー費や原材料費が上昇する中で、いかにして品質を守り、価格を適正に保ち、かつ利益を確保していくのか。当社は、商品生産プロセスの無駄を最小化する様々な



取り組みを通して、難易度の高いこの課題の解決に挑戦しています。

そもそも製品在庫を持たないオーダーメイド事業の拡大は究極の対策ともいえますが、『カシヤマ』を中心に過去2年間で生産量が約1.5倍に増加するなど、取り組みが軌道に乗っています。また既製服事業においても、志を同じくする取引先さまとのデジタル情報の共有を深めつつ、数年をかけて緊密かつ機動的なパートナーシップを築き上げてきました。こうした取り組みを通じて、コスト上昇の時代にあっても安定的に収益を確保できる、新しい生産体制を整えていきます。

店舗は、商品を買求める場から体験し共感する場へ

お客さまとの接点をどう進化させていくかも、今後の重要なテーマです。ECが広く普及した今、リアル店舗には単に商品を試着して買求める場というだけでなく、ブランドの世界観を体験し共感を生み出す場としての価値が求められ始めています。

ブランド顧客の一員であること自体が個々のお客さまの満足を生み、お客さまどうしの交流が生まれ広がっていく。こうしたコミュニティを生み出す舞台装置のひとつとして、2026年春、東京・青山に旗艦路面店「SALON 23区 AOYAMA」をオープンしました。



TOP INTERVIEW



お客さま向けのワークショップやイベント等を定期的 to開催することで、活気のあるブランドコミュニティの創造を進めています。

店舗でのブランド体験において決定的な役割を果たすのが、店頭ファッションスタイリストたちです。お客さま一人ひとりの多様なライフスタイルやライフイベントに寄り添って、満足度の高いサービスを親身になってご提供することに関しては、進化を続けるAIであっても、人の力によって代わることはなかなか難しいのではないかと考えています。

時代に応じて、しなやかに進化し続ける組織へ

すべての事業活動を支えているのは、「人の力」だと私は考えています。当社には、真面目に努力を重ね、より良いモノづくりや販売サービスを追求する、情熱のある人間がたくさん集まっています。このことが、会社やブランドに対するお客さまからの信頼の源になっているのです。仕事への徹底したこだわりと、社員のワークライフバランスを両立させるためには、DXの推進やAIの活用による業務の効率化が欠かせません。先端テクノロジーを正しく活用しながら、社員の働き方の進化に絶えず努めていきます。

変化の激しい時代にあって、企業文化もまたしなやかに進化し続ける必要はありません。10年ほど前までは、当社には男性中心の文化が色濃く残っていました。お客さまの多数が女性であるという実態と企

業文化のあり方にズレがあった面は否定できないと感じます。

この数年間は私自身が先頭に立って、企業文化の変革に真剣に取り組んできました。多様化するお客さまのご要望に対応していくために、性別も世代も国籍も多様な人財が、それぞれの個性を最大限に発揮できる会社に進化したい、という思いがその原動力です。その結果、オンワード樫山における女性のリーダー比率が2018年度の18.8%から2025年度には34.1%へと倍増するなど、一定の成果が表れ始めています。

「Green Onward」で、地球とともに歩む

当社は、創業以来永らく「人々の暮らしに潤いと彩りを」という理念を大切にしてきました。しかし今や、人間の暮らしだけを豊かにし、地球環境に負担を強いる人間中心の発想はもはや通用しません。次の100年を見据えると、人の真の豊かさを追求していくためには、地球との共生が不可欠なのです。そうした考えの下、グループのミッションステートメントは今日の「ヒトと地球（ホシ）に潤いと彩りを」へと進化しました。これを具体的に日々実践していくのが、「Green Onward（グリーン・オンワード）」のプロジェクトです。2009年にスタートした「オンワード・グリーン・キャンペーン」では、累計で約190万人のお客さまから約982万点もの衣料品をお預かりし、リユースやリサイクルにつなげてきました。日本赤十字社との連携の下で、リサイクル毛布やリサイクル軍手を世界の被災地等に寄贈する活動も、16年間にわたって続けています。良いものを長く大切に着るという価値観も次第に広がりつつあります。

こうしたお客さまの共感に支えられながら、衣料品循環の取り組みを、未来に向けてさらに進化させていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

「当期純利益100億円」という目標の1年前倒しでの達成をはじめ、当社の業績は着実に前進してきました。しかし現時点では、当社の企業価値は株式市場から十分には評価されていないかもしれません。当社が手がけるひとつひとつの事業やブランドの価値を高めていくには、相応の時間がかかります。そのプロセスの解像度を高めていくことも含めて、株主さまや株式市場に向けた情報発信のあり方にはまだまだ強化する余地があり、今後取り組むべき課題だと認識しています。

一方でここ数年、個人の方を中心に株主さまの数が毎年大幅に増えていることは、心強い事実です。当社の商品やサービスをご愛用いただいている株主さまの数も多く、当社の事業やブランドへの信頼の証しだと前向きに受け止めています。こうした信頼にお応えするためにも、株主還元については、業績と連動した安定した配当の継続を、引き続き基本方針としていきます。

「ONWARD VISION 2030」の前半の5年間で、未来の成長に向けた種まきができました。後半の5年間では、その成果をしっかりと開花させていきます。来年、当社は創業100周年を迎えます。一世紀の永きにわたるご愛顧への感謝を胸に、次の100年もまた、人の情熱を原動力に前進を続けてまいります。今後とも変わらぬご支援の程を、心よりお願い申し上げます。

ONWARD INTEGRATED REPORT 2026

Business Overview

事業概要

「生活文化創造企業」として歩んできた歴史と、
ミッションステートメントの実現を目指す
オンワードグループの全体像をご紹介します。



— 価値創造の歴史

当社は1927年に創業し、『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、独自のバリューチェーン、幅広いブランドポートフォリオ、多様な事業群、リアルとデジタルの融合等、時代とともに進化してきました。

Our History

創業期

当社は、1927年に榎山純三が大阪に創業した「榎山商店」から始まりました。

紳士服メーカーとして成長

第二次世界大戦後に紳士既製服の生産・販売を開始。百貨店における「委託取引※」等の制度を確立しました。1960年代に株式を上場。高度経済成長を背景に急成長を遂げ、日本を代表する紳士服メーカーとしての地位を固めました。

独自の
基盤

— バリューチェーン —

▶P.17

※委託取引とは、小売業者等に商品の販売を委託する取引の形態。一定期間後に売れ残った商品は返品される取引。

海外進出の推進

日本のアパレルメーカーの中ではいち早く、世界3大ファッション都市であるニューヨーク、パリ、ミラノに現地法人を設立し、1980年代には各拠点で事業の基盤を確立しました。1970年代後半には、ジャン＝ポール・ゴルチエ氏をパリのブティック「バスストップ」の専属デザイナーとして起用しました。

独自の
基盤

— ブランドポートフォリオ —

▶P.11

年度 0 100,000 200,000 300,000 400,000 売上高（百万円）

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



1946年 大阪老松町の工場兼事務所

1950年 日本で初めてホフマンプレス機を導入



1970



1972年 ONWARD KASHIYAMA U.S.A. INC.設立

1980

1981 • ジャン＝ポール・ゴルチエ氏と契約



1986 • J.PRESS INC. の株式取得

1988 • （株）オンワード榎山（現（株）オンワードホールディングス）に商号変更

1990s

基幹ブランドの確立

婦人服事業を本格的に拡大。『組曲』を皮切りに『23区』『ICB』を立ち上げました。百貨店における婦人服売場の拡大とともに、新ブランドも当初から順調に店舗数を拡大し、その後につながる大きな成長を遂げました。また、同時期に立ち上げた『五大陸』も百貨店を中心に展開し、メンズの基幹ブランドに成長しています。

独自の
基盤

— ブランドポートフォリオ ▶P. 11

2000s

M&Aによる事業の拡大

M&Aを通じたグローバル戦略を加速。海外事業展開をさらに加速させるために、欧州および日本で高い知名度と競争力を持つグローバルブランド『JOSEPH』を取得しました。また、ペットファッションのパイオニアである(株)クリエイティブヨーコの株式を取得するなど、ライフスタイル領域の事業拡大を本格化しました。

独自の
基盤

— “つながる”事業群 ▶P. 10

2010s

事業構造改革・持続可能な成長に向けて

2009年の自社ECサイト開設後、ブランド複合型店舗「ONWARD CROSSET SELECT (オンワード・クロゼットセレクト (OCS))」や同サイトから試着予約可能な「クリック&トライ」サービス等のOMO戦略を推進し、また『カシヤマ』では最短1週間でオーダースーツの自宅配送を実現するなど、革新的な取り組みを続けています。2020年度にはグローバル事業構造改革を断行し、現在は「ONWARD VISION 2030」(2021年4月公表、2024年改定)の実現を目指しています。

独自の
基盤

— リアル×デジタル ▶P. 29

現在

成長／
成長加速



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 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の株式取得



2019年 KASHIYAMA DALIANIに商号変更。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(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「OCS」を展開



▶P. 19

2030年度 売上高目標
3,000 億円

(注) 2026年度以降の売上高はイメージです。

“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「生活文化創造企業」として進化し続けます。多様化する価値観の中、ステークホルダーの皆さまそれぞれの「潤いと彩り」ある生活づくりに貢献し、これを追求していきます。

(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
『カシヤマ』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年近い歴史に裏付けられた高品質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。



ファッション
Fashion

生活文化創造企業

ONWARD

ヒトと地球に潤いと彩りを

コーポレート
デザイン
Corporate Design

ウェルネス
Wellness

チャコット (株)

バレエ・ダンス関連事業、コスメティクス事業の展開

バレエやダンス中心に“芸術文化”を支えてきた専門性をいかし、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

ペット関連事業『ペットパラダイス』
オリジナルIP『しろたん』事業

『ペットパラダイス』『しろたん』の企画・ライセンス事業を展開。商品やサービスを通じ、「なごみ・いやし・はげまし・ふれあい」の価値を提案します。



(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“贈りたくなる贈り物”」、「しつ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。



ブランドポートフォリオ（主要ブランド）

様々な年代、価値観を持ったお客さまを惹きつけ、長く、深いつながりに導くブランド群が、当社グループの持続的な成長の礎となっています。

	ウィメンズ			メンズ		
	百貨店	駅ビル・ファッションビル 路面店等	ショッピング センター	百貨店	駅ビル・ファッションビル 路面店等	ショッピング センター
ハイエンド	JOSEPH ATON BEIGE, GRACE CONTINENTAL			ATON		
トレンドマス	自由区 TOCCA 23 icb uncrave			GOTAIRIKU SINCE 1992 JOSEPH HOMME JOSEPH ABBOUD		
マスボリューム		UNF/LO アンフィーロ Tiaclasse ANY WEGO YOUR FAN			PW CIRCUL UT UNF/LO アンフィーロ WEGO YOUR FAN	
オーダーメイド		KASHIYAMA			KASHIYAMA	

ONWARD INTEGRATED REPORT 2026

Value Creation

価値創造

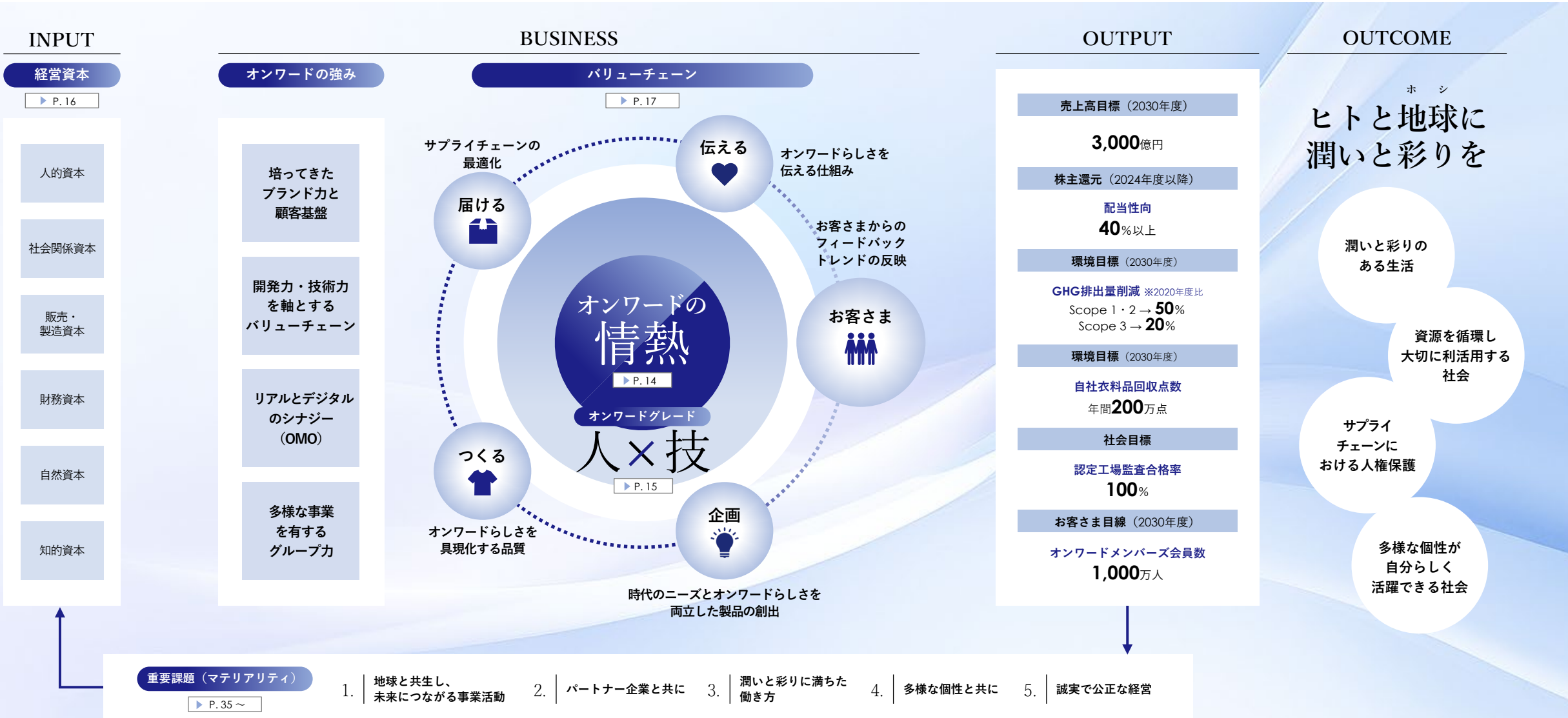
品質を超えた「オンワードグレード」を創り出す源泉となるのが、
私たちのモノづくりにかける「情熱」です。

お客さまやパートナー企業とともに築く、独自の価値創造ストーリーをお伝えします。



価値創造ストーリー

価値創造の源泉であるモノづくりへの「情熱」を軸に、パートナー企業とともに強靱なバリューチェーンを築きながら、企業価値向上を目指します。



— 価値創造の源泉 “情熱” —



お客さまに良いものを届けたい。
すべては「情熱」から。

オンワードが追求するのは、品質を超える「グレード」です。

それは技術力だけでは決して届かない領域であり、

私たちの情熱こそがすべての原点となります。

100年近い歴史の中で培ってきた確かな技術力と高い品質が

私たちの誇りであることは間違いありません。

しかし、求める「グレード」はその先にあります。

現状に甘んじることなく、つねにアップデートに挑む姿勢。

技術者と工場が、理想の一着のために現場でとことん向き合い続ける真摯さ。

何より「お客さまに良いものを届けたい」という情熱によって、
製品に圧倒的な価値が宿り、私たちの追求する「グレード」は実現するのです。

その一着は、店舗スタッフの心を込めた接客と対話を通じてお客さまと出会い、
やがて共感と信頼に基づく「長く深い絆」へと変わっていきます。

情熱を原点に、私たちはこれからも日常に潤いと彩りをお届けしていきます。

— オンワードグレード / 人×技

当社グループが追求するのは、品質を超える「グレード」。高い品質は技術力で担保できますが、高いグレードは技術力だけでは創れません。お客さまに満足いただけるよう、当社社員が皆「情熱」を持って働くことで、他社が容易に追従できない「オンワードグレード」を創り出します。

「オンワードグレード」を通じて、
お客さまと長く深い関係を築く



探究心が支える、
オンワード固有の技術

すべてのスタッフのお客さまに対する情熱がひとつになった時、単なる品質やサービスを越えて創り出されるもの、それが「オンワードグレード」。当社グループには、年齢やキャリアの垣根を越え、日々の業務で得た知見を共有し合う文化があります。スタッフ一人ひとりがグループ全体の豊かな知見をいかし、組織の総合力を高めているからこそ、お客さまに確かな価値をお届けできます。その結果生まれる安心感や高揚感、心地よさがお客さまの深い満足へとつながり、未来へ続く信頼関係を築き上げていきます。

一人ひとりの成長を支え、お客さまに信頼されるスタッフを育てたい。



(株) オンワードパーソナルスタイル KASHIYAMA 銀座ベルビア館店 店長
梅田 昌季

お客さまから信頼されるスタッフになるために、接客技術や商品知識、スタイリング提案の共有に情熱を注ぎ、同僚や後輩の成長を支えています。一人ひとりの提案力向上が、サービス品質の向上や商品価値を最大限伝えることにつながると考えています。



(株) オンワード樫山 プロダクトグループ生産技術第二Div. レディース技術第二Sec. 課長
須田 登紀子

当社グループの原点は、緻密な技術の集約であるスーツづくりにあります。100年近い歴史で磨かれた技は、他の製品へも応用され、今なお進化を続けている最中です。今はそれらをマニュアル化し、3Dデジタル技術を取り入れながら次世代へと着実に継承しています。そうした技術の継承とともに、理想を追求して細やかに対話を重ねるデザイナーやパタンナー、工場で働く縫製技術者たちの姿勢もまた、脈々と受け継がれてきた大切な文化なのです。この飽くなき探究心こそが技に命を吹き込み、他社には真似できない「オンワードグレード」を実現しています。

パターンに込めた想いを形にし、お客さまに喜ばれる製品を届けたい。

私たちはパターン設計にとどまらず、製品づくり全体に向き合っています。パターンに込めた理想のシルエットを形にするため、縫製技術者等の関係者との対話を重ね、互いの強みをいかしながら、より良い一着をつくり上げることに情熱を注いでいます。



6つの経営資本

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重要課題（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。

人的資本	社会関係資本	知的資本	販売・製造資本	自然資本	財務資本
グループ従業員数 6,527名 デザイナー 約170名 パタンナー 約150名 ファッション スタイリスト 約3,040名 MD 約190名 営業 約380名	オンワードメンバーズ 会員数 約658万人 オンワード・クローゼット 参加 176ショップ	● ブランドを開発、育てる力 ● 高品質を実現する技術力 ● スマートファクトリー ● サプライチェーンのDX ● ONWARD CROSSET※× クリック＆トライ×OCS	OCS（ブランド複合型） 199店舗 クリック＆トライ導入 442店舗 製造拠点 約350カ所	水資源使用量 94千m³ 資源内部 リサイクル量 954トン 主要原材料 投入量 4,865トン	総資産 1,892億円 有利子負債 492億円 営業キャッシュ・ フロー 82億円
関連する重要課題					
重要課題3 潤いと彩りに満ちた働き方 重要課題4 多様な個性と共に	重要課題4 多様な個性と共に 重要課題2 パートナー企業と共に	重要課題2 パートナー企業と共に 重要課題3 潤いと彩りに満ちた働き方 重要課題4 多様な個性と共に	重要課題2 パートナー企業と共に 重要課題3 潤いと彩りに満ちた働き方	重要課題1 地球と共生し、未来につながる事業活動	重要課題5 誠実で公正な経営

※ECサイト
(注) 1. 2026年2月末現在の実績 2. 重要課題についてはP. 38 ～ 55参照

バリューチェーン

当社グループは、100年近い歴史の中でマーケティング・企画から生産・物流・販売までを自社で担う独自のバリューチェーンを構築してきました。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カルチャーとして根付いており、品質と生産効率の両立を可能にしています。



※1（株）オンワードパーソナルスタイルで運用

※2 Product Lifecycle Management（製品ライフサイクル管理）

ONWARD INTEGRATED REPORT 2026

Growth Strategy

成長戦略

「ONWARD VISION 2030」の達成へ。

ブランドの新たな挑戦やグローバル展開を通じ、
さらなる進化を遂げるための成長戦略を紹介します。



ONWARD VISION 2030

2026年度からはさらに成長を加速させ、2030年度の目標を達成するために各領域において着実に施策を実行していきます。

お客さまの多様な価値観に応える3つの事業領域の拡大と、DXと海外事業の強化により目標を達成します。

ONWARD
VISION
2030

	2020年度実績	2025年度実績	2030年度目標
	売上高 1,743億円	売上高 2,368億円	3,000億円
ファッション	売上高 1,243億円	売上高 1,740億円	売上高 2,000億円
『23区』	190億円	361億円	450億円
『J.PRESS』	75億円	141億円	200億円
『カシヤマ』	29億円	84億円	250億円
『アンフィーロ※1』	—	105億円	250億円
『WEGO※2』	—	325億円	450億円
ウェルネス	売上高 341億円	売上高 455億円	売上高 700億円
コスメ	24億円	48億円	150億円
ギフト	183億円	240億円	300億円
キャラクター・ペット	50億円	69億円	100億円
コーポレートデザイン	売上高 159億円	売上高 173億円	売上高 300億円
	営業利益 △212億円	営業利益 116億円	営業利益 250億円

成長フェーズ

成長加速フェーズ

2030年度に向けた事業施策

ファッション

5つの戦略強化ブランドに経営資源を集中し、生産性と収益性を向上、グローバル展開を加速する

『23区』	●主要都市への直営店展開で顧客コミュニティ活性化 ●リアル店舗とECで若者層や外国人を含む幅広い顧客を創造
『J.PRESS』	●ニューヨーク・東京で連携。各都市の直営店とECを中心に顧客基盤拡大
『カシヤマ』	●直営店、百貨店、ECと全方位の出店戦略を推進 ●デジタル活用で効率的な生産基盤へ
『アンフィーロ』	●ブランド単独店舗出店で認知度を向上させ顧客基盤を拡大
『WEGO』	●アジア市場への展開とECの強化を中心に顧客基盤を拡大

ウェルネス

M&Aも積極的に活用し、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強化

コスメ事業	●コスメ関連3社※3間の連携を強化し、事業運営面でシナジーを追求
ギフト事業	●カジュアルギフト事業、店舗とECを活用した直販事業を強化
キャラクター・ペット事業	●自社IP『しろたん』のテレビアニメ化 ●ペット事業ではアパレルを中心にフードやインテリア等に領域拡大

コーポレートデザイン

既存の強固な営業基盤を活用しながら、顧客企業の拡大する支援ニーズに対応

●顧客ネットワークをいかし、主力事業と併せて新たにスペースクリエイイト事業を拡大

※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 チャコット(株)、(株)KOKOBUY、(株)コスメ・デ・ボーテ
(注) 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

3つの領域

当社グループは生活文化創造企業として、中核を担う「ファッション」、心身の豊かな暮らしを支える「ウェルネス」、企業活動のトータルデザインを提案する「コーポレートデザイン」の3領域で事業を展開しています。

領域	1.ファッション Fashion	2.ウェルネス Wellness	3.コーポレートデザイン Corporate Design
ミッション	オンワードグループの歴史とDNAを受け継ぐ中核事業として、ファッションを生活文化として提案し、人々の豊かな生活づくりに貢献する。	コスメ・ギフト・キャラクター・ペット等、多彩な事業を通じて、心身ともに豊かで充実した生活の実現を、多様な角度からサポートする。	法人顧客との長年にわたる信頼関係を基盤に、企業と顧客・従業員との新しいエンゲージメントの創造を支援し、企業価値向上に貢献する。
概要	『23区』等の基幹ブランド、オーダーメイドの『カシヤマ』に加え、若年層から絶大な支持を得る『WEGO』が加わったことで、あらゆる世代を網羅する強固なブランドポートフォリオを構築。また、店舗とECを融合した「OMO型店舗」や、製造のDX化による独自のサプライチェーンが強み。	専門領域の異なる各社がそれぞれ強みをいかして事業を展開。バレエ用品が祖業のチャコットは、コスメティクスが急成長を遂げ、新たな主力事業へと進化。大和は個人間の気持ちが通うカジュアルギフト文化の創出に取り組む。クリエイティブヨーコはペット用品を軸にしたコミュニティ型の店舗づくりや、自社IP『しろたん』のライセンス事業を推進。	オンワードコーポレートデザインが中心となり、ユニフォーム、セールスプロモーション、空間デザイン、エンゲージメントデザイン、サステナブルコミュニケーション等の事業を展開する成長領域。企業のブランド力強化と心地よく働ける環境づくりを包括的に支援している。
主要事業会社	(株) オンワード樫山 (株) オンワードパーソナルスタイル (株) ウィゴー	チャコット (株) (株) クリエイティブヨーコ (株) 大和	(株) オンワードコーポレートデザイン
2026年度 予想※	売上高 1,958 億円 (前年比 : +4.1%) 営業利益 104 億円 (前年比 : +13.6%)	売上高 473 億円 (前年比 : +8.8%) 営業利益 36 億円 (前年比 : +8.4%)	売上高 194 億円 (前年比 : +1.3%) 営業利益 20 億円 (前年比 : +9.8%)

※2026年5月末現在

CFO INTERVIEW



構造改革を経て、成長加速フェーズへ。 2030年に向けて進化を遂げる。

株式会社オンワードホールディングス 取締役 財務・経理・IR担当

吉田 昌平

純利益100億円を1年前倒しで達成し、海外黒字化を実現

2025年度は、売上高2,368億円（前期比+13.6%）、営業利益116億円（同+14.3%）、当期純利益101億円（同+18.5%）となりました。中長期経営計画に掲げた「2026年度に当期純利益100億円」という目標を1年前倒しで達成し、オンワードグループの成長として評価できる結果を出した一年だったと受け止めています。

この成果を支えたひとつの大きな要因は、グローバル事業構造改革の進展によって収益性が改善したことにあります。実際、海外事業にお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ました。

2026年度の営業利益予想は、中長期経営計画で掲げた営業利益目標を引き下げることとなりましたが、特にファッション領域における構造改革、戦略強化ブランドの伸長、そして、成長事業創

出においてスピード感が足りていなかったという反省があります。今後目指すべき水準へと到達するために、収益性を高める取り組みをさらに加速する必要があると認識しています。

収益性を底上げするファッション領域の変革

2025年度の営業利益率は4.9%にとどまりました。この結果は、ファッション領域の事業構造改革がまだ道半ばである事実を映しています。しかし見方を変えれば、流通構造のシフト、店舗効率の向上、機動的な生産体制の確立といった、あるべき姿に向けた施策には、依然として大きな改善の伸びしろが残されています。今後もそれぞれのステップを着実かつ迅速に進めることで、利益率の向上を図ります。

その最初の一步となるのが2026年度の計画です。地政学的リスクの

CFO INTERVIEW

高まりをはじめ、マクロ環境は厳しさを増していますが、営業利益128億円（前期比+10.3%）、当期純利益112億円（同+10.9%）と2桁増益の業績予想を公表しました。

経営資源を集中投下している5つの戦略強化ブランドには、この目標達成を牽引するポテンシャルがあると考えています。

成長に向けた投資を積極化する一方で、在庫水準の適正化も進めてまいります。ただし、在庫の適正水準はブランドや販路、事業のシチュエーションによって大きく異なります。全体の方向性はコーポレート側が示しながら、運用は現場に委ね、互いに緊密なコミュニケーションをとっていくことが重要だと考えています。

成長加速フェーズに向けて

「ONWARD VISION 2030」では、2026年度以降を「成長加速フェーズ」と位置付けています。それ以前の成長フェーズでは、『アンフィーロ』や『カシヤマ』の急成長やウィゴー、コスメ・デ・ポーテの子会社化を行い、成長に向けた種をまくことはできました。ただ、現時点では、「芽は出ているものの、まだ刈り取りはこれから」という状況です。もう一段の成長を加速させるための投資ポイントを見極め、グループ丸となって選択と集中に取り組んでいく必要があります。

「ONWARD VISION 2030」では、2030年度に売上高3,000億円（ファッション領域2,000億円、ウェルネス領域700億円、コーポレートデザイン領域300億円）を掲げており、2025年度の売上高2,368億円との差分を埋める道筋も明確です。



ファッション領域では戦略強化ブランドの成長と合わせて採算性の低い店舗やブランドの集約や効率性の改善を図ることで、戦略強化ブランドの連結売上高における構成比を58.4%から80.0%へ高めるとともに、「オンワードメンバーズ（WEGO会員数を含む）」の会員数を2025年度の1,218万人から2,000万人へ拡大させ、バランスの取れた顧客層での収益基盤を確立することを目指します。

それに対して、ウェルネスとコーポレートデザインの両領域においては、M&Aも積極的に活用していきます。企業の選定に際しては、一定程度の売上規模を目安のひとつとしています。

が、それ以上に当社グループとの親和性や、シナジー効果を重視しています。ただ、M&Aありきで盲目的に案件を追求するのではなく、慎重に、しかし積極的に、様々な建て付けで企業価値の向上に取り組んでまいります。

創出したキャッシュは成長投資や生産体制へ積極的に配分

成長投資を支える資金の設計図となるのが、キャッシュアロケーション方針です。「ONWARD VISION 2030」では、最大700億円を、成長投資としてリアル店舗への投資に加え「DX」「グローバル」「M&A」というテーマに振り向ける計画です。事業活動から創出するキャッシュに加えて、資産の流動化や、現在の財務レバレッジが低いことからDebt調達の余地は十分にあると考えています。

成長投資と株主還元のバランスも重視しており、2024年度には配当性向の目安を従来の35%以上から40%以上へ引き上げ、2026年度の配当金は、前期比3円増配となる年間33円（配当性向40.1%予想）を計画しています。また、一部の投資家の方から放出による希薄化懸念を指摘されていた保有自己株式については、2025年度に1,600万株の自己株式消却を行っております。

CFO INTERVIEW

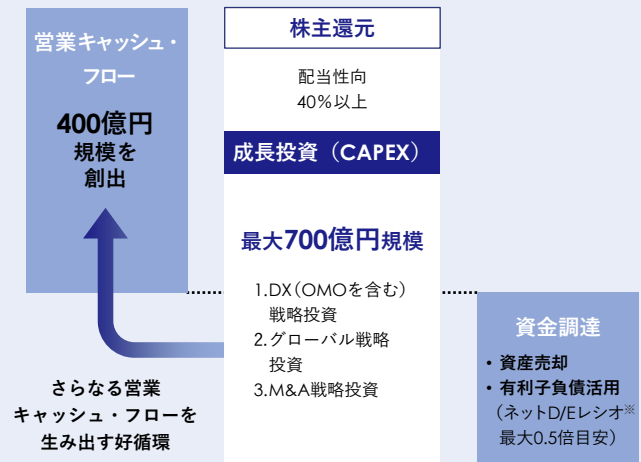
成長に向けた資金活用方針

(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)



※純有利子負債資本倍率

資本効率の向上と市場との対話を通じ、持続的な企業価値向上へ

資本効率の面では、2026年度にROE10%以上という目標を2024年度には達成し、2025年度のROEは11.4%となりました。一方、2026年度にROIC7%以上という目標を掲げていますが、2025年度のROICは5.9%と開きがあります。この背景には下請代金支払遅延等防止法（下請法）や中小受託取引適正化法（取適法）への対応に伴う支払サイクルの変化、慎重に在庫圧縮を進めたこと等によりキャッシュ・フロー計画と実績が乖離したことがあります。利益水準は計画どおり進捗しているため、今後はROICも目標値に近づいていくものと考えています。

これらの目標の達成に近づく中で、当社の企業価値も適正に評価されていくことを期待しますが、現時点では、まだ十分に市場からの評価を得られていないのではないかと考えています。当社グループに求められているのは、蓋然性のある計画を立て、着実に実行し、成果を積み重ねていくことにほかなりません。株主さまや投資家の皆さまとの対話で頂いた貴重なご意見についても、経営陣で議論を重ねて事業計画へと反映し、継続的に企業価値を高めていきます。

創業100年の節目に向けて確かな「情熱」で変革に挑む

私が経営に携わる上で心がけているのは、偏らないこと、正解のない問いに対してまず耳を傾けること、考え続けること、そしてポジティブであることです。歴史あるオンワードに新たな企業がグループに加わり、融合していくこの過渡期に、当社は創業100

年を迎えます。この大きな節目の中で、経営の一端を担えることに深く感謝しています。つねに前を向き、方向を定めたら全力で前進する精神が、オンワードの「情熱」の源泉です。歴史ある会社であっても変革を恐れない強い気持ちがあれば変わっていきけるということに大きな喜びと伸びしろを感じています。

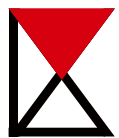
当社グループの主軸であるファッションは、半導体やAIのように急成長を遂げている分野ではなく、一足とびで世界を激変させるものでもありません。時間をかけてブランドの価値を磨き上げ、時代を超えて深く愛されるモノづくりをする分野だからこそ、投資家の皆さまには長期的なファンやサポーターとして関わっていただきたいと願っています。国内はもちろん海外の投資家の皆さまへも当社グループの価値を広く届け、今後もすべてのステークホルダーからの期待に応えられる企業を目指してまいります。



SPECIAL FEATURE

#01 新店舗オープン対談

23



未来のブランドは、コミュニティがつくる。
路面店「SALON 23区 AOYAMA」オープン。



「知っている」のその先へ ブランドの哲学を体現する空間づくり

佐野 『23区』の知名度は30代で7割、40～50代では8割を超えており、大変ありがたいことだと思っています。ただ、次に重要になるのが「どう認知されているか」だと考えています。私たちが表現したいブランドの世界観が、なかなか伝え切れていないという課題がありました。その想いでスタートしたのが、「SALON 23区 AOYAMA」のプロジェクトです。

秋山 「百貨店でスーツを売っているブランド」という先入観をお持ちの方もいらっしゃる。でも実際は、スーツが主力なわけでも、百貨店だけで展開しているブランドでもありません。そうしたイメージにとらわれず、今の『23区』を知っていただけたら嬉しいです。

佐野 まずは、今後のブランディングの軸となるような『23区』の世界観を体現する場所をつくること。そして、若い世代をはじめ、これまでなじみがなかった方々にも届くような情報発信の基地とすること。それがこの店舗に課せられたミッションだと考えています。

秋山 新たなお客さまを集めることができれば、自分たちでお客さまを呼ぶノウハウが手に入りますし、この店舗で得た知見を今後の直営店の展開にいかせるのではという狙いもありますね。

商品企画部門と販売部門が一体となる 前例のない挑戦

秋山 「SALON 23区 AOYAMA」は、ブランドづくりを担う商品企画部門と、店舗運営を担う販売部門が一緒につくり上げていく、新たな挑戦でもあります。

佐野 商品企画部門が作った製品を販売部門が仕入れて売するという形でそれぞれの専門性を磨きながら『23区』を支えてきました。一方で、組織が分かれていることにより、組織の枠を越えたプロジェクトは実現しづらい面もありました。今回の取り組みでは、「ブランドにとって何が最善か」という共通の視点で両部門が協力し、一体となって新しい価値づくりに挑戦しています。これは、『23区』にとって非常に意義のある取り組みだと考えています。

秋山 実際、プロジェクトが始まった当初は「ブランディングなのだから商品企画部門が運営すべきだ」などの意見も社内からあがりました。しかし私は、店舗運営は販売部門のファッションスタイリストがいてこそ成り立つものだと思っています。『23区』の歴史を支えてきたのは、接客を通じてお客さまとの信頼を築いてきたスタイリストです。その信頼があったからこそECの売上も伸びてきました。商品企画部門だけでなく、販売部門と一緒につくるべきだと信じて、部門間の壁を越えた店づくりが始まりました。

(株) オンワード樫山
第一カンパニー
23区 Div. 部長
佐野 康博



(株) オンワード樫山
執行役員
第一カンパニー副カンパニー長
秋山 亜希



(株) オンワード樫山
エリアマネージャー・
SALON 23区 AOYAMA 店長
田中 裕子

SPECIAL FEATURE

#01 新店舗オープン対談

田中 私はこれまでスタイリストとして店頭に立ってきたので、実は商品が出来上がる過程すら知らないところからのスタートでした。店舗づくりを通して今思うのは、販売部門の運営の発想と、商品企画部門のブランディングの発想が組み合わさったときに、より良いものが生まれるということです。会話しながらお互いを知る過程を大切にしたらこそ、同じ方向を向く店舗づくりを進めることができました。

2026年3月に営業をスタート。 リアル店舗の価値は、人とのつながりの中に

田中 開店から3か月※、以前からご愛顧いただいているお客さまに加え、青山に日常的に訪れる方、近隣にお住まいの方、インバウンドのお客さまがお見えになり、さらに若い世代のカップルや親子連れの方も増えてきました。新しく開拓していきたいお客さまに少しずつ『23区』が届きつつあると感じています。

佐野 私もこの3か月※でリアル店舗ならではの、実際に見て試せるという価値を感じていただけている手応えがあります。厳選した店舗で取り扱う『23区 GOLD LABEL』や幅広いサイズ展開等を求めて来店される方も少なくありません。

秋山 買い物だけならネットで完結することができる時代の中で、リアル店舗を持つ意味はコミュニティの形成にあると私は考えています。ブランドを介して人と人が出会い、楽しめる場になること。そして『23区』に共感し、「自分のブランド」と感じてくださるお客さまを増やしていくこと。それが、これからも長く愛され、選ばれ続けるブランドであるために欠かせないことだと考えています。

田中 コミュニティづくりの一環として始めたワークショップも、少しずつ広がりを見せています。最初は参加してくださる方がいるのか不安もありましたが、今では定員を増やすほどの反響をいただいています。リピーターの方が増えたり、ワークショップをきっかけに初めて『23区』を知り、後日お洋服を見に来てくださる方がいらっしゃったりと、人とブランドがつながる場として育ち始めていることを、とても嬉しく感じています。

作り手とお客さまを結ぶ回路が、 新たな商品づくりに活きる

秋山 今後は、お客さまとスタイリストが深くつながるワークショップのほか、お客さまどうしで交流できる

形式のイベントも企画したいと考えています。また、私たちが目指すコミュニティは、店舗の中だけで完結するものではありません。社内の様々な立場の人財に加えて、地域とも相互につながり合って築かれるものだと考えています。実際、営業の担当者が近隣のお店を一軒ずつ回って協業の可能性を探ったり、町内会に入って清掃活動に参加したりと地道な活動を続けています。

佐野 私としてはデザイナーやパタンナーが、お客さまと直接話す機会が生まれることに期待しています。私たちの商品づくりはお客さまの声から始まりますが、これまではエリアへのヒアリングやECのレビューといった、いわば間接的な情報でした。「SALON 23区 AOYAMA」でイベントを開けば、例えばパタンナーがフィット感をお客さまに直接聞くことができます。作り手自身が改めて『23区』の良さを認識でき、作ったものが喜ばれている様子を目にする高揚感も得られるはずです。この経験はきっと未来の商品づくりに活きる。そんなシナジーが生まれる店舗になればと考えています。

『23区』立ち上げから30年あまり。 次の30年に向けて

田中 新しくつくった店舗ですから、待っていればお客さまが来てくださるわけではありません。スタイリスト全員が「自ら出会いをつくりに行く」という意識を念頭に置き、お客さまをお迎えしています。そうして生まれる日々の対話の中で、お客さまがいつもなら選ばない一着をそっと後押しする、そんな新しい自分を発見できるような場にしていきたいと思っています。

佐野 『23区』のコンセプト「The Standard, NEW ME」にも通じますね。これは、お客さまにとっては、上質な服を通して新しい自分と出会うこと。私たちにとっては、培ってきた強みを継承し昇華させることを意味します。当社は来年100周年を迎えますが、「SALON 23区 AOYAMA」は、まさに今の時代における「NEW ME」。新たなオンワードの顔になることを目指しています。

秋山 この店でのお客さまの反応が次の商品につながり、お客さまからの発信がブランド価値を高めていく。そうした相互の関係を育てながら『23区』は成長していきます。今後も様々な取り組みを進めてまいりますので、長期的な視点で温かく見守り、応援していただけたら嬉しいです。



SPECIAL FEATURE

#02 『23区』ブランド戦略

世代や時代を超えて愛される「スタンダード」を磨き続ける『23区』は、強みを継承しながら新たな価値を生み出し、お客さまとの出会いを広げています。これまで成長してきた歩みを土台に、2030年度の目標達成に向けた戦略を推進しています。

23



凛としてしなやかに生きる女性に向けて、
トレンドを取り入れながらも
世代や時代を超えて長く愛されている中核ブランド



-THE STANDARD, NEW ME-

世代、時代を超えて愛される、シンプルで上質な服。常に新しく、シックでモダンな自分らしいスタイル。美しく、心地よく、今の空気をまとう。

ブランド別売上高

2020年度実績

2025年度実績

2030年度目標

190億円



361億円



450億円

累計お客さま数

38万人

2025年度実績

リピート率

66%以上

2025年度実績

ブランド戦略

「上質・リーズナブル」を、次の時代へ

確かな品質と納得感のある価格を両立するブランドとして、多くのお客さまにご支持いただけてきました。物価上昇が続く環境でも、この価値をいかに維持し、進化させていくかを重要なテーマと位置付けています。

出店戦略



店舗の価値向上

- 既存店の生産性向上と単店売上の最大化
- 主要館での売場面積の拡大や同一館内の複数区画展開
- アウトレット・ショッピングセンター・駅ビル等の百貨店外チャネルとデジタル接点の創出
- 特定エリアに偏らない、地域ごとの市場特性に応じた出店展開

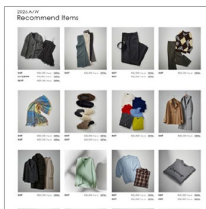
商品戦略



「高揚感」と「機能性」

- 「上質・リーズナブル」の核を継承した、時代への適応
- 「高揚感」と「機能性」の掛け合わせによる商品価値の創出
- イージーケア等、高まる利便性・機能性ニーズへの対応
- 定番品・名品の魅力の再発信による新規顧客の獲得

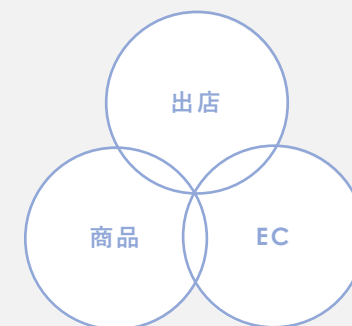
EC戦略



ECを成長の柱に

- ブランドの最重要チャネルとして、デジタルマーケティングを活用し、EC比率約3割からの構成比拡大
- 実需に寄り添った提案と、リアル店舗と連動した同時展開
- 商品構成を見直し、重点カテゴリへの資源集中を図る取り組み
- ECの集客力を活用して、店舗への来店につなげる導線設計

ブランド戦略



2030年度の目標達成

— 事業責任者 成長戦略メッセージ『カシヤマ』

ニーズを捉え、オーダーメイドの 民主化を加速させます。

独自の強みがニーズを捉え、順調に成長

『カシヤマ』は、高品質なオーダースーツを手頃な価格で提供しています。テクノロジーを駆使した無駄のないモノづくり、効率的な物流体制、そして年間30万着の生産キャパシティを持つ自社工場により、高い品質を保ちつつ手頃な価格のスーツを、最短1週間で納品できることが強みです。

日本国内のスーツ市場はクールビズやコロナ禍を契機とした在宅勤務の普及等、ビジネススタイルの変化とともに減少傾向にある一方で、オーダースーツ市場は伸長しています。『カシヤマ』の強みが時代のニーズと合致しており、多くのお客さまからご支持いただいているのを実感しています。その結果、2024年度および2025年度とも、売上高が前年比で30%ずつ増加する結果となりました。今年度も同様の伸び率を目指して邁進してまいります。

新ラインの開始で幅広い層に価値を届ける

「ONWARD VISION 2030」で掲げている、2030年度の売上高250億円の達成に向けた新たな試みとして、『カシヤマ プレミアム』という新ラインを今年度ローンチしました。『カシヤマ』のオーダースーツは通常30,000円という手頃な価格ですが、『カシヤマ プレミアム』では、より高品質を求めるお客さま向けに80,000円以上というプレミアム価格で、素材にもこだわった商品を販売しています。2030年度までに、目標の5分の1を占める50億円の達成を本ライン単体で目指します。

また、売上高拡大のためには、新規顧客の開拓も欠かせません。ショッピングセンターを中心に年間20店舗程度の新規出店を予定しており、タッチポイントを拡大することが狙いです。そのほか、デジタルマーケティングの強化による認知度向上を図るなど、ハード・ソフトの両面から推進していきます。

オーダーメイドスーツを人々の日常に

『カシヤマ』は創業当時から「オーダーメイドの民主化」を掲げており、スーツを「買う」から「作る」へ転換し、それが人々にとって当たり前になることをミッションとしています。高価で高品質な商品の一部のお客さまだけに提供するのではなく、より多くのお客さまにコストパフォーマンスに優れた商品をお届けしてまいります。また、スーツそのものにとどまらず、着こなしやTPOに応じたマナー等も含めた価値提案を行ってまいります。

スタッフの成長を通じて、ブランドミッションを実現

事業の根幹は人であり、特にオーダースーツのビジネスでは接客を担うスタッフたちがミッションの達成を支えていると思います。スタッフ一人ひとりのモチベーション向上と接客サービスの質の向上を図るとともに、処遇改善や、スタッフ自身が将来のビジョンを描ける人事制度のさらなる進化に向けて、私自身が先頭に立ち、これからも積極的に推進してまいります。

KASHIYAMA

株式会社オンワードパーソナルスタイル
代表取締役社長

関口 猛

— 事業責任者 成長戦略メッセージ「チャコット」

ステージ発祥の強みをいかし、
人々の心を豊かにし続けます。



Chacott

チャコット株式会社
代表取締役社長

馬場 昭典

「クローズからオープンへ」新たな循環を創出

「チャコット」はバレエ用品と、舞台メイクから発展した普段使いもできるコスメティクスを主に製造・販売しています。コロナ禍前からバレエ人口の減少に直面し、開かれた市場での事業展開に舵を切りました。「クローズからオープンへ」という戦略の下、商品カテゴリーを広げ、それに触れた人々がバレエに興味を持ち心が豊かになる。そんな循環を生み出すために、誰もが同じ世界観を抱くようカラー・ロゴの統一、店舗の環境整備等、リブランディングを実施。その結果、2025年度のバレエ事業はコロナ流行前と同等の売上高を維持し、コスメ事業は倍増しました。

ステージ発祥の強みと三位一体の戦略で成長を目指す

コスメ事業では2026年度、バレエ事業と同規模の売上高を目指しています。「ステージ発祥」という強みをいかし、「崩れにくい」「カバー力のある」という生活者の新たなニーズを捉えた、ベースメイクを中心とした商品を生み出していきます。

このような商品をより多くのお客さまに届けるため、バラエティストア等の既存流通との取り組み強化に加え、ドラッグストア等の新規流通の開拓を進めています。その上で大切なのはブランドの世界観をしっかりと表現していくことだと思いますので、妥協せず取り組んでいきます。2026年4月には初の認知拡大を目的とした大型のプロモーションを行い、ブランドとしてのステージを一段階上げました。第二の中核事業へ向け、商品、販売、宣伝販

促の三位一体でブランド価値を高めるとともに、若年層、海外顧客、男性等ファンの幅を広げていきます。

ウェルネス領域3社の強みでシナジーを創出

ウェルネス領域には、『チャコット・コスメティクス』のほか、「KOKOBUY」と「コスメ・デ・ボーテ」があります。3社のカテゴリーは異なるものの、重複している流通（取引先）が多いことから、そこで得られるお客さまや市場の変化等を共有し、それぞれのニーズに即した商品開発につなげていきます。

また、2026年より、3社共同でのプロモーション等、お客さまや取引先さまがメリットを享受できる一体的な取り組みの構築を進めています。

生活文化創造企業として、豊かな社会づくりに貢献

当社グループは「生活文化創造企業」です。文化とは、人々によって大切にされてきた感情や価値観が時間をかけて形になるもの。私たち一人ひとりが自らの業務を「仕事」ではなく「ライフワーク」として捉え、あらゆるコトに感情移入をする。そうして生まれたモノやサービスはお客さまの心に響き続け、結果的に文化の創造へとつながると考えています。

チャコットは、「人生を、芯から美しく。」をフィロソフィーに、「あらゆる表現者の輝く瞬間を創造し、心躍る世界を実現する」をパーパスに決めました。「チャコット」を通じて多くの人に本物の美しさを届け続け、豊かな社会づくりに貢献していきます。

リアル×デジタル戦略

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。



デジタル（EC）戦略

約658万人のオンワードメンバーズの会員を基盤としてEC戦略を展開。様々な工夫により、初めてのお客さまにも十分に当社グループ商品の魅力を体験いただけるウェブサイトとなっています。

OMO型店舗の進化

リアル（店舗）とデジタル（EC）双方のメリットを享受できる場を創出し拡大

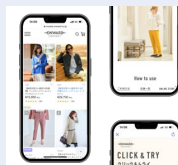
リアル（店舗）戦略

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。

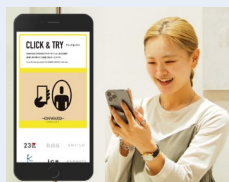


オンワード・クローゼット

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「ONWARD CROSSET 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442店舗※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

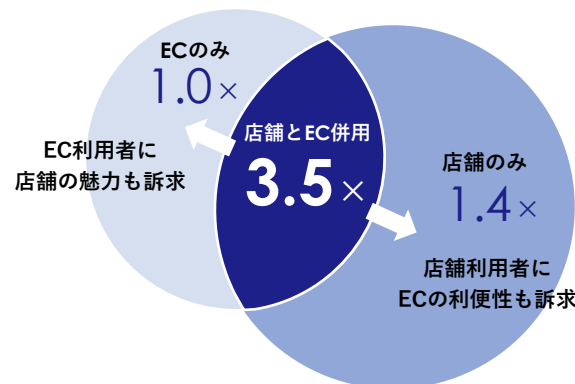
オンワード・クローゼットでは、ファッション以外の当社グループ商品に加え、当社グループ以外の商品も展開しており、マルチ・プラットフォームとなっています。

リアルの強みをデジタルによりレバレッジ

お客さま（オンワードメンバーズに登録されている方）一人当たりの年間平均購入金額は、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3.5。ECのみまたは店舗のみを利用されるお客さまそれぞれに対し、店舗とECを合わせた利用をお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。

2025年度お買い上げ実績

販路別の年間平均購入金額（「ECのみ」を1.0とした場合）



ONWARD CROSSET SELECT（OCS）

ブランドの垣根を越えて様々なオンワード櫛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199店舗※を展開しています。



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。



海外戦略

海外事業では事業構造改革により収益性重視の戦略へと転換し、2025年度には11期ぶりの営業黒字化を実現しました。「ONWARD VISION 2030」の達成に向けて、各地域の事業拡大を進めます。

アメリカ 主要ブランド『J.PRESS』

概況

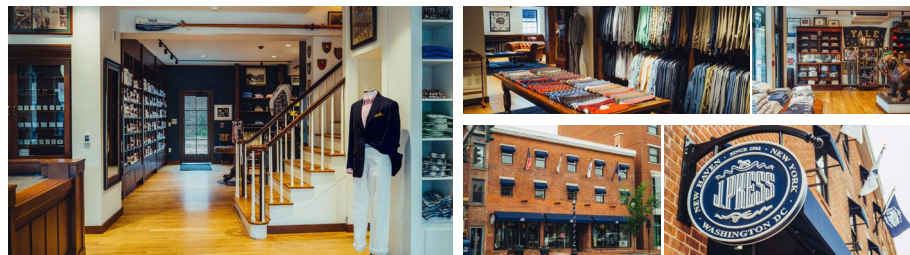
アメリカにおいては、現在『J.PRESS』ブランドの拡大に取り組んでいます。『J.PRESS』は1902年にコネチカット州ニューヘブンで生まれ、アイビーリーグスタイルを生み出したブランドで、アメリカ史に名を残す数々の著名人に愛用されてきました。当社グループは、『J.PRESS』の歴史とブランド価値をいかしながら、アメリカ事業の成長を推進していきます。

強化ポイント

『J.PRESS』では、2025年度に、EC活用によるブランド展開に実績のある現地人財の登用による組織改革を実施し、ECサイトの抜本的な改善や商品提案力の強化に取り組むとともに、そのネットワークをいかしたマーケティング施策を実行した結果、大幅な増収を実現しています。

今後の方向性

2027年度に『J.PRESS』が創業125周年を迎えるにあたり、まずは既存店舗の好立地への移転とともに、アメリカ主要都市への新規出店も検討を進めています。アメリカでの『J.PRESS』の成長に合わせて、中長期的にはアメリカと日本で連携して、『J.PRESS』のさらなる事業基盤の拡大も視野に入れています。



アジア 主要ブランド『WEGO』

概況

アジアにおいては、当社グループの戦略強化ブランドである『23区』を中心とした販売事業と、高品質なオーダーメイドスーツの商品供給を支える中国・大連工場を核とした生産事業を展開しています。

強化ポイント

台湾エリアではビジネスパートナーとの販売事業が順調に推移しました。また、『カシヤマ』の大連工場での受注拡大とともに、生産事業も好調を維持しています。また、中国での「推し活」市場の拡大を背景に、『WEGO』が展開する「推し活」用バッグのEC売上が大きく伸長しています。

今後の方向性

『WEGO』については、2026年5月にオープンした台北の1号店が好調なスタートを切り、今後も複数店舗の出店を予定しています。さらに、上海でも旗艦店の出店を予定しています。当社グループは、アジア各国の日本のカルチャーに関心のある方々をメインターゲットとし、日本の若者カルチャーを発信し続ける『WEGO』をアジア事業の成長ドライバーのひとつとして拡大していきます。



ヨーロッパ 主要ブランド『JOSEPH』

概況

ヨーロッパにおいては、イギリスのコンテンポラリーデザイナーズブランド『JOSEPH』に加え、パレエシューズを中心とした事業を手がけ、約100年の歴史を有する『FREED OF LONDON』を運営しています。

強化ポイント

『JOSEPH』については、2025年度に新クリエイティブディレクターによる初コレクションを展開するとともに、デジタル・マーケティングを強化するなど、成長戦略を推進しています。

今後の方向性

バッグ等、雑貨の拡充を含むマーチャンダイジングの刷新を進めるとともに、デジタルマーケティングの強化に取り組んでいます。販売チャネルについては、ECを中心に売上拡大を図っていきます。



ONWARD INTEGRATED REPORT 2026

Human Capital

人的資本

「社員の多様な個性」こそがオンワードグループの未来を創る力です。

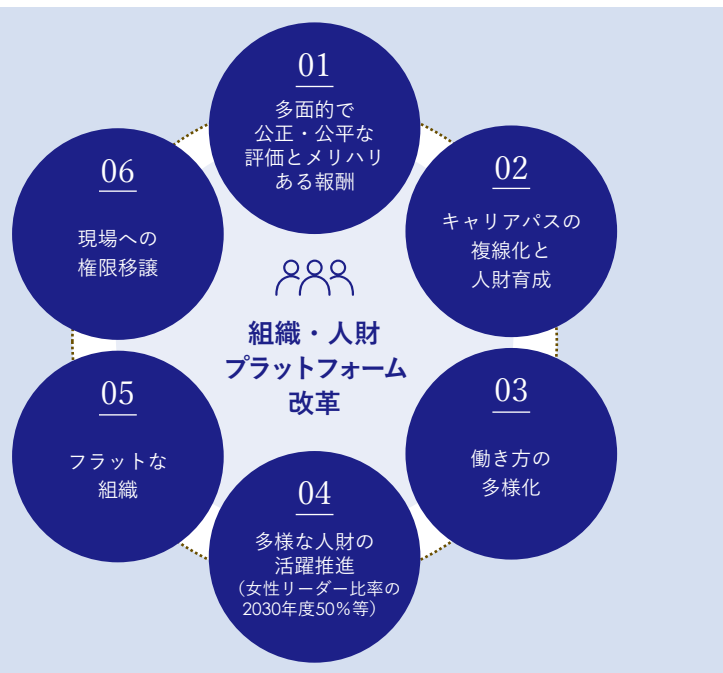
一人ひとりが働きがいを感じ、自分らしく輝くための組織づくりと、

現場のリアルな声をお伝えします。



—— 人的資本経営 組織・人財プラットフォーム改革の推進

お客さま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年度から人事制度を大幅に見直しました。オンワード樫山では販売職約2,500人の給与水準および初任給を2024年度より2期連続で引き上げました。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年度より毎月開催している「BEST STORE AWARDS」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 2025」において、3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 05 06 一人ひとりが個性をいかして活躍できる組織づくり

多様性を歓迎し、多様で個性的な人財が活躍できる企業を目指すための施策として、女性活躍推進に取り組み、2026年3月に新たに女性役員を1名登用。役員の女性比率は14.3%※1、リーダーにおける女性比率は34.1%※1になりました。

また、男性社員の育休取得を促進しており、2025年度には取得率100%※2を達成しました。

加えて、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。

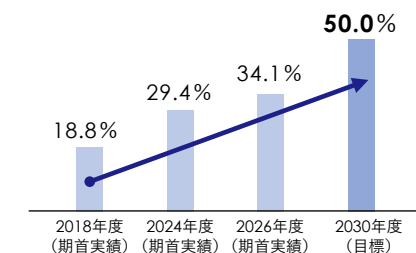
当社グループは給与アップ・働き方改善・キャリア支援に取り組む企業を表彰する「マイナビ転職 BEST VALUE AWARD」において2025年「アワード大賞」を受賞しました。

今後も一人ひとりが個性をいかして活躍できる組織をつくっていきます。

※1 オンワード樫山

※2 オンワードホールディングス、オンワード樫山、オンワードデジタルラボ

リーダーにおける女性比率（オンワード樫山）



マイナビ転職 BEST VALUE AWARD「アワード大賞」受賞

働く人の声

ホシ
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」の実現に向けて、社員一人ひとりが多様なキャリアを築き、日々成長をしています。
当社グループで活躍する個性豊かな社員の声を紹介します。

VOICE 01



“
日常を大切にしながら、
ブランドを成長させて
いきます

山本 洋輔

(株) オンワード樫山 第三カンパニー UNFILO Div. 部長

『アンフィーロ』にてブランディングとマーケティングの両面から成長戦略を策定しています。

「動く すべての人に 機能美を。」をパーパスとして2021年秋にブランドをスタートしました。お客さまに機能美商品をご着用いただくことで、日々の生活のお役に立つことを目指しています。

永続的にブランドが成長するためには、自分自身や関わるスタッフが「健やかな心身を保つ」ことも大切です。チーム全員がただ机に向かい仕事に没頭するよりも、私生活含めた日常での気づきを大切にします。それが結果的にブランドづくりに生きてきます。当社は男性社員の育休取得を勧めています。私自身も昨年に取得して、かけがえのない時間を過ごし、新たな気づきを得ることもありました。育児をしながら働くメンバーも多く、今後も皆が制度を活用しながら、互いを尊重し助け合って業務に臨めるチームでありたいと考えます。

これからも「事業の成長」と「チームのワークライフバランスの両立」を目指します。

VOICE 02



“
スタッフの個性を大切に、
働きがいのある組織を
目指します

芦川 麻衣

(株) オンワード樫山 第一カンパニー J.PRESS レディス Div. 販売Sec. 課長

『J.PRESS』のレディスラインである『J.PRESS LADIES』にて、販売に関わるチームのマネジメントを担当し、流通経路別に販売計画や売上管理等をしています。

子育てをしながら管理職の仕事と両立ができていることには、家族の協力はもちろん、当社が多様な働き方に理解のある風土であることが大きく影響しています。『J.PRESS LADIES』には私と同じように育児や介護等をしながら働くスタッフも多くいますが、全員に共通していることは、決して仕事の手を抜かないということです。日々限られた時間を使って効率的に、全力を注いでいる様子を周りのスタッフが見ているからこそ、多様な働き方への理解が深まっているのではないのでしょうか。

マネジメント業務を進める中で実感しているのは、スタッフ一人ひとりの個性が豊かで、得意分野も多様だということです。一人ひとりの個性をいかし、得意を伸ばせる環境を整え、皆が同じ目標を持ちながら働きがいを持ち続けられる組織を目指します。

VOICE 03



“
お客さまとブランドを
つなぐ架け橋になります

山下 優姫

(株) オンワード樫山 SALON 2 3 区 AOYAMA ファッションスタイリスト

『2 3 区』の旗艦店である「SALON 2 3 区 AOYAMA」で、接客や商品の在庫管理等、販売を中心とした仕事をしています。

働く上で意識しているのは「お客さまに寄り添ったおもてなしとは何か」をつねに考えること。ある日、ご担当したお客さまが再度来店されて「選んでもらった服を着て出かけたら気分が上がった」「周りから褒められた」と、嬉しそうにお話ししてくれました。私は、ご購入いただいたお洋服を着てお出かけされた時のエピソードを、お客さまが楽しそうに話してくださるのを聞くのが好きで、お客さまの喜びをともに分かち合えた瞬間が何よりも嬉しく感じます。お洋服を通じてお客さまの日常を豊かにするお手伝いができたことに、大きなやりがいを感じました。

SALON 2 3 区 AOYAMAではワークショップ等を開催することもあり、お客さまが五感を通してブランドとつながることができる貴重な店舗です。私自身も双方をつなぐ架け橋になり、ブランドとともに成長していきたいです。

ONWARD INTEGRATED REPORT 2026

Sustainability

サステナビリティ

商品のライフサイクル全体に責任を持ち、

5つの重要課題（マテリアリティ）の達成に努める

オンワードグループの取り組みをご報告します。



重要課題（マテリアリティ）

当社グループは、ミッションステートメントである「ヒトと地球に潤いと彩りを」に沿った5つの重要課題（マテリアリティ）を特定しています。目標達成に向けて、ステークホルダーの皆さまとともに未来につながるサステナブル経営を推進していきます。

重要課題特定プロセス	重要課題	2030年度 ありたい姿	2030年度に向けた取り組み
課題項目（環境・社会・経済）の洗い出し GRIスタンダード・SASB・国連SDGsやESG評価機関が求める評価項目等を参考に、インパクトが大きいと思われる課題（環境・社会・経済）を63項目抽出しました。	1/ 地球と共生し、未来につながる事業活動	衣料品の回収点数200万点を達成するとともに、GHG排出量の削減（2020年度比）においてScope1・2で50％、Scope3で20％を実現する。	既存の衣料品回収活動に加え、グループ会社での回収を新たに導入・推進し、グループ横断で自社製品の回収機会拡大と資源循環を促進する。回収した衣料品はリユース・リサイクルにつなげ、資源の有効活用と廃棄物削減を図ることで、循環型社会の実現に貢献する。
課題の優先順位付けと妥当性の確認 当社グループに対する期待と優先的に取り組むべき課題、またお客さま・ステークホルダーへの影響と期待を把握・整理し、社外有識者・グループ各部門の責任者の意見を取り込むことで、17項目への課題の絞り込みと妥当性の確認を行いました。	2/ パートナー企業と共に	生産工場の監査合格率100％を目指し、サプライチェーン全体で責任ある事業運営を行う。	主力取引工場を100工場に絞り込み、全生産数の95％を集中投入。トレーサビリティ、生産性向上、品質の安定を実行。この目標を達成するために工場監査にて持続可能な生産工場を育成しながら、取り組みを強化し工場の安定運営を実行する。
重要課題の特定 代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会や社外有識者との議論を重ねて、5つの重要課題を特定しました。	3/ 潤いと彩りに満ちた働き方	社員の勤続年数の向上を目指す。オンワード樫山では平均勤続年数が2025年度に15年2か月（2018年度比約28％増）に伸長しており、引き続き働きやすい環境づくりを推進する。	多様な人財がライフステージに応じて活躍し続けられる環境整備や、人財育成・キャリア開発施策の充実を図る。従業員の定着と継続的な成長を支援し、持続的な企業価値向上につなげる。
具体的なアクションプランと目標の定量化 当社グループの重要課題に沿った具体的なアクションプラン立案と、中長期目標の定量化を行い、ステークホルダーとの協業による目標達成を積極的・能動的に行います。	4/ 多様な個性と共に	リーダーにおける女性比率50％の実現を目標に、多様で個性的な人財が活躍できる企業へと進化する。	経験豊かな先輩社員が対話を通じて、後輩社員のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助し成長をサポートするメンター制度、代表取締役社長と社員が、企業の成長と発展を目的に、ダイバーシティ推進について課題の共有と解決策を議論するダイアログ・セッションを実施する。
	5/ 誠実で公正な経営	変革を担う人財を内部育成、外部採用し、組織・人財プラットフォーム改革を進める。	グループ横断の人財交流と育成強化の取り組みを進めるとともに、多様な働き方に対応した人財戦略を実践することで、働きやすい組織づくりを進める。

— サステナブル担当役員 INTERVIEW

社会課題解決と事業を一体化させ、
企業価値を高めていく。

株式会社オンワードホールディングス 執行役員 コーポレートコミュニケーション室長
山崎 圭子

事業の根幹にある「ライフサイクル全体への責任」

当社グループは創業以来、ファッションやライフスタイルの提案を通じて豊かな生活文化の創造に貢献することを目指してきました。

私たちのビジネスは、原材料から製造、販売、そして使用後に至るまで、環境や社会と深く関わっています。そのため、単に商品を販売するというだけでなく、そのライフサイクル全体に責任を持つべきだという考えの下、サプライチェーンの透明性向上と循環の仕組み強化に注力しています。

パートナーと共創する、強固で収益性の高い生産基盤

生産の基盤を支え、製品の品質を守る独自の取り組みとして、2つの工場監査を行っています。サプライヤーの人権・労働環境を守るCSR監査と、私たちが誇る「オンワードグレード」を担保す

るQC監査です。

QC監査では、当社のパタンナーに参加してもらいます。パタンナーが監査を通じて生産現場を把握することで、工場の生産効率を考慮した製品設計へとつながることができるからです。これを継続することで不良品ロスの防止につながるとともに、サプライヤーであるパートナー企業の皆さまと当社、双方の収益性向上にもつながると考えています。

こうした取り組みを一過性の改善で終わらせず、品質が継続的に向上するためには、現場で得た情報を共有し、次の意思決定にいかす仕組みの運用が欠かせません。そこで当社では、モノづくりの可視化を実現するためにPLMシステムを導入しました。PLMパートナーは現在約80社に上ります。今後もトレーサビリティを深化させていきます。

サステナブル担当役員 INTERVIEW

2007年の工場監査開始以降、パートナー企業の皆さまと二人三脚で信頼関係を築いてきました。その上で最も重視しているのは「Factory to Customer」という考え方です。それは、「生産現場」と「販売現場」を直接つなぐという意味であり、オンワードグレードや倫理的な事業活動に関する価値観を、パートナー企業の皆さまと共有しています。

お客さまとともに創る、衣料品循環の新たな価値

生産段階でのロスを排除する一方で、お客さまが着用された後に起きる廃棄の問題も存在します。だからこそ当社は、お客さまとともに循環をつくる「Green Onward（グリーン・オンワード）」にも力を入れています。「グリーン・オンワード」では、衣料品の回収だけではなく、回収した衣料品を次のお客さまへつなげる「オンワード・リユースパーク」を展開しています。以前は価格メリットの高さからご購入いただくことが多かったのですが、現在は「リユース＝環境に良い」といったお客さまの意識の変化からリピーターが増加しています。

2023年からは新たな取り組みとして「アップサイクル・アクション」を始めました。多様な個性を持つ社員がクリエイターとして参加し、自由な発想で新たな製品へと生まれ変わらせています。社員参加型という今までにない挑戦でしたが、社員がサステナビリティを「自分ごと化」として捉える機会となりました。廃棄物を資源として捉える意識やモノづくりに対する新たな視点が生まれるとともに、部門を超えたコミュニケーションも活性化しています。

個別施策から事業の中核へ。環境と成長を両立させる次なる挑戦
一方で、こうした取り組みを個別施策として積み上げるだけでは、企

業価値向上へ十分につなげることはできません。今後の課題は、取り組みをサプライチェーン全体、そして事業の中核へと組み込み、一体で推進していくことだと捉えています。中でもアパレルは、繊維原料の生産や染色・加工工程における水、化学物質の使用が環境負荷につながっていることが問題視されています。今後は節水や排水管理の徹底等により、環境と事業の両立を進めていきます。そのためには当社単独ではなく、パートナー企業の皆さまと課題を共有し、改善をともに進める体制を一層強化していくことが重要だと考えています。

加えて、緻密な計画による適量生産の推進や、受注生産やオーダーメイド生産も拡大しており、生産ロスの削減による環境負荷の低減にも今後さらに取り組んでいく考えです。

変革の最大の原動力となる「多様な人材」の活躍

事業と一体化した変革を進める最大の原動力となるのが、多様な価値観や経験を持つ人材です。そのため、人的資本経営とその中核としてのD&Iを経営課題として位置付けています。私はコーポレートコミュニケーション室を統括する立場として、人事部門や各事業部門と連携し人的資本に関する取り組みを進めています。これらは外部評価の獲得を目的としてはいません。多様な人材が個性をいかし、活躍できる組織づくりを通じて企業価値向上を実現することが本質であり、当社グループの推進力の源泉になっています。

AI時代に突入し、人間性の価値がモノづくりにも問われています。AIで誰もが一定のクオリティを発揮できるからこそ、当社は多様な個性とともに、モノづくりの背景や作り手の想い等、独自のストーリーを発信し、お客さまの深い共感と信頼を獲得したいと考えています。

マテリアリティを抛り所に、社会課題解決と新たな成長を

これまで述べてきた「地球環境への貢献」「パートナーとの共生」「多様な個性との共創」といったマテリアリティは、サステナブル経営を推進していく上での抛り所です。それは固定的なものではなく、外部環境の変化やステークホルダーの期待に応じて、継続的に見直すべきだと考えています。今後は、ISSB等のガイドライン・規制動向も踏まえながら、対話を通じて優先順位を定期的に見直し、実効性のある運用を目指します。

私たちは、サステナブル経営を「社会課題の解決」と「新たな成長を生み出す機会」と捉え、事業と一体で推進していきます。「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下、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業として、持続的な成長を実現してまいります。



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・オンワードの下、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。



地球にやさしいモノづくり

自社衣料品の循環活動

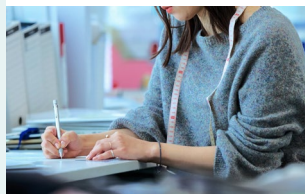
気候変動への対応

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CO₂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・オンワードの全体像

地球にやさしいモノづくり ▶ P. 39

長く愛用していただける
商品・サービスの企画・開発



無駄なモノを作らない
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

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

廃棄ロスの
最小化

Scope1・2 | 2030年度目標 **50%** 削減、2050年度目標 実質 **0** (2020年度比)

Scope3 | 2030年度目標 **20%** 削減 (2020年度比)

気候変動への対応 ▶ P. 41

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。

POINT 1. 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

22年春にスタートしたニットシューズ『steppi』。環境に配慮したリサイクル素材をシューズに取り入れています。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。



POINT 2. 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。



POINT 3. 無駄なモノを作らない生産体制

環境に配慮した生産体制の確立

（株）オンワードパーソナルスタイルでは、最新技術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ています。オーダーとCAM（自動裁断機）をデータ連動し、精密裁断により生地が残布が減少。加えてボタン等の自動発注システムの導入により適正在庫を実現しています。また、オーダーメイド紳士服の製造を担う樫山（大連）有限公司は、日系アパレル企業として、中国産業・情報省が発表した「2025年 国家級グリーンファクトリー」に唯一選定されました。グリーンエネルギーの有効利用、原材料在庫や廃材の削減、エネルギー効率の高い設備の導入等の取り組みが高く評価されています。



POINT 4. 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。パックランナー（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

Onward Green Campaign (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持って回収・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、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。2025年度までに、累計約190万名のお客さまから約982万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ために、オンラインでの回収等の仕組みも導入しています。

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。



Onward Green Campaign

衣料品回収（店頭／オンライン）

状態が良い衣料品

リユース

オンワード・リユースパーク

回収した洋服を自分たちの手で次のお客さまへ直接“バトンをつなげていきたい”との想いでオンワード・リユースパークを始めました。常時3,000点以上のオンワードブランドのリユース衣料品を取り揃え、チャリティー価格で提供しています。



環境コンセプトショップ「オンワード・リユースパーク吉祥寺」

左記以外の衣料品

アップサイクル

アップサイクル・アクション

ファッション企業ならではのクリエイション力をいかした「アップサイクル・アクション」をスタートしました。多様な個性を持つ社員がクリエイターとして参加、事業の垣根を越えて独自のアイデアやデザインを自由な発想で表現できる場となっています。



リサイクル

リサイクル毛布の寄贈

日本赤十字社との寄贈活動



リサイクル軍手の活用

森林保全活動に携わる方等へ寄贈



収益は「サステナブル活動」に活用

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

ホシ

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下、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°C未満	4°C
移行 リスク	政策 規制 技術	- 炭素税（カーボンプライシング）の導入 - 気候変動対応不備による罰金等 - 再生可能エネルギー拡大 - プラスチック規制強化 - 衣料品リサイクル法・廃棄規制法の導入	- 炭素税（カーボンプライシング）による利益減少 - 再生可能エネルギー導入によるコストの上昇 - GHG排出抑制強化による物流コストの上昇 - プラスチック商品の売上減少	- 新技術の導入によるエネルギー消費削減 - 物流の効率化の進展 - 再生プラスチック使用商品の需要増大 - 適量生産による在庫圧縮 - 衣料品回収の増加による新たなビジネスの創造	- サステナブル経営の推進によるGHG排出の低減 - 店舗、事業所における省エネ設備の導入（LED等） - 行政／業界団体と連携した対策強化 - 再生可能エネルギーの段階的導入 - 一括物流の拡大による輸送手段の効率化 - 再生プラスチック使用商品への切り替え、開発 - 受注生産強化による無駄のないモノづくり 「オンワード・グリーン・キャンペーン」による衣料品の回収拡大	↑	↗
	評判	- サステナブル経営が投資家の判断材料へ - サステナブル指標開示の厳格化 - 環境、社会課題の解決	- ESG評価低下による投資・融資への悪影響 - 消費者の嗜好変化、商品／サービスの需要減少 - 対応不備による企業イメージ悪化、人財採用への影響	- ESG投資の取り込みによる経営体質の強化 - 環境配慮型商品／サービスの需要増大 - サステナブル経営による企業イメージ向上、人財の確保	- サステナブル経営発信の強化 - 適切でスピーディーな情報開示の徹底 - 工場監査／品質管理の徹底	↗	→
	市場	- 環境配慮型商品／サービスへの共感 - 循環型経済への関心の高まり	- 環境配慮型商品以外への購買意欲の低下 - 循環型経済への意識の高まりによる買い控え	- 環境配慮型商品／ブランド開発による収益向上 - 循環型経済を目指す衣料品回収3Rの拡大 - 循環型経済に対応したサービスの創造 - 長く着られる高付加価値商品の需要増大	- 環境配慮型商品／ブランドの拡充 「オンワード・グリーン・キャンペーン」による衣料品の回収拡大 - 新サービス（3R／アップサイクル等）の提案強化	↑	↗
物理的 リスク	急性 慢性	- 気候変動による自然災害の増加 - 気候変動による海面上昇・雨量の増減 - 気候変動による平均気温の上昇	- 自然災害での店舗休業・閉鎖による損害 - 天候不良による原材料コストの上昇 - 自然災害による生産工場・物流ルートの寸断 - 気候変動対応商品以外の需要減少	- 防災／防護アパレルの需要増大 - 気候変動対応商品／サービスの需要増大	- 災害発生に備えた生産拠点の分散体制づくり - 防災マニュアル策定／サプライチェーンの連携強化 - 気候変動対応商品／サービスの強化、機能素材を使用した商品群の拡大	↗	↑

（注）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 …
↑ 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

方針

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。

ともに育む工場監査

当社の工場監査は「ともに育む工場監査」です。工場監査の対象となる工場とは課題を共有しながら協力して是正を進めることにより、「当社が求めるサプライヤーとしての行動基準・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」が工場監査の目的です。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工場監査を行い、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工場監査にも反映されています。(株) オンワード樫山が工場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工場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。



VOICE — 工場監査の実態 —



佐藤 秀和

(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

工場監査は多少の緊張感を持って始まりますが、まずはその目的と姿勢をしっかりと話し合い、理解と納得の上で建設的な対話ができるよう心がけています。上から目線の指図ではなく、対等なサプライチェーンの一員として課題を共有・改善することでより良い関係性を構築できると考え、実行しています。

“

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。

その際、当社らしさを基本としつつも、グローバル基準を確実に押さえ、監査員ごとのばらつきがないよう品質管理を徹底しています。最後に笑顔で握手をして工場監査を終える瞬間には、互いに理解し合えた強い達成感が生まれます。

今後も引き続き、生産工場の状況を漏れなく把握した上で工場監査を実行し、合格工場との共存共栄を進めることで、品質の安定、トレーサビリティ、生産性の向上を目指します。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を重ねて工場監査と是正を進めていきます。



自社工場のほか、東南アジア圏に多くのパートナー工場を構える

重要課題

2

パートナー企業と共に

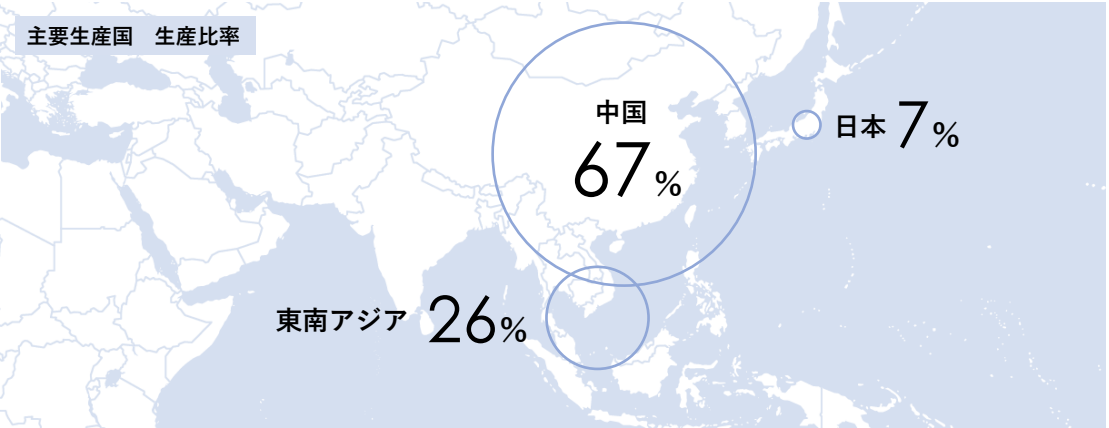
サプライヤーとの共生

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。「ともに育む工場監査」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。工場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。



工場監査を通じ確認・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。2025年度を終えて累計工場監査件数は621件、合格工場数は556件（累計工場監査件数の89.5%）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、理解を得た上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。私たちの工場監査は現地監査員とともにすべての工場監査に立ち会い、工場監査の目的、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工場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）監査も並行して行っています。

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、当社独自の工場監査になります。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。

工場監査実績

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	2025年度	29
合計			621

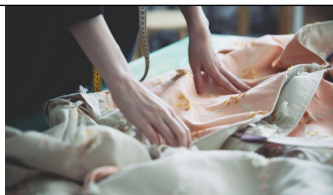
重要課題

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。

CRA
HUG
CRAFTSMAN HUG.
LIFE HUG

「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。

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”商品をご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・認知度向上につながっています。



活動の“輪”の広がり

2026年2月末までに41の生産者が参加、42ブランド・計1,700商品を販売しています。

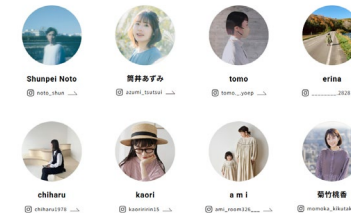
有名インフルエンサーとのコラボレーション

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。

重要課題

3

潤いと彩りに満ちた働き方

方針

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。



VOICE — BEST STORE AWARDS —



“

全国の店舗から成功事例を発掘・共有し、
店舗を越えた交流による組織の成長を後押ししています。

永富 優里

(株) オンワード樫山
販売人財・OMO Div. 販売人財第二Sec. 係長

「BEST STORE AWARDS」の企画から実行までを一貫して担当し、各店舗の成功事例が他の店舗の実践につながるような場づくりをしています。

予算を達成した店舗の中から売上高・店舗利益等を基準に、各エリアで推薦された「BEST STORE」を毎月10店舗選出しています。選出する

上で、数字だけでなくベストプラクティスとなるような成功事例も重要です。

開始から約4年間で480件の成功事例が創出され、他店舗への横展開や全国規模の店舗間交流につながりました。顧客へのアプローチ方法や数値分析等の販売力向上に加え、接客時間の最大化と働きやすさを両立するような働き方改革も進んでいます。一人ひとりの積み重ねが新たな成功を生み、結果的にグループ全体の一体感や社員のモチベーション向上にもつながる貴重な機会だと感じています。

今後は共有会の開催やAIチャットボットの導入等により成功の波及・浸透を強化し、「BEST STORE AWARDS」のさらなる進化を目指します。

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いかし、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。

人的資本経営の根幹となる3つのキャリア

1. 総合職

- ・マーチャンダイザー (MD)
- ・ディストリビューター (DB)
- ・Eビジネス (EC) 等

2. 販売職

- ・ファッションスタイリスト
- ・エリアマネージャー
- ・ストアインフルエンサー 等

3. 専門職

- ・パタンナー
- ・デザイナー
- ・VMD 等

総合職のキャリアイメージ

1年目：適性の確認

2～7年目：キャリア形成

8年目～：リーダーとして組織牽引



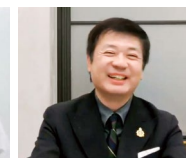
育成制度 | 販売職（ファッションスタイリスト）

高いレベルの接客力を目指す当社において、ファッションスタイリスト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・ストア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 | 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

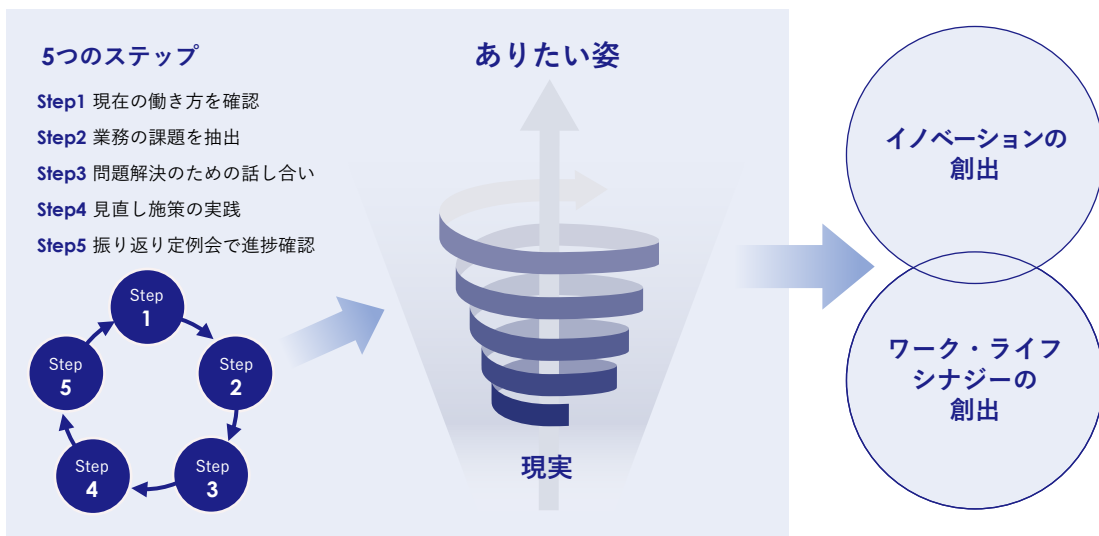
働き方デザインへの取り組み

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。

「ありたい姿」を各チームで導き出し、実現のために5つのステップを回す



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

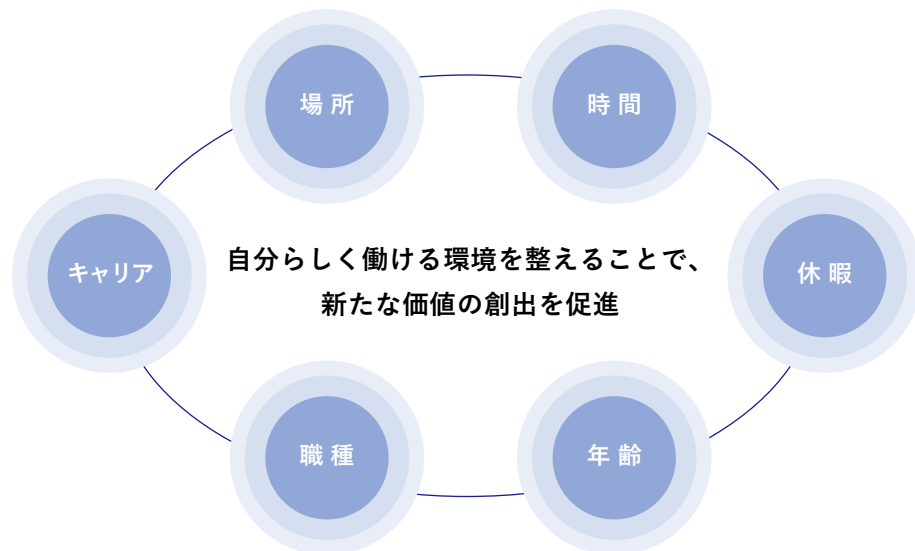
多様な個性と共に

方針

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。



VOICE —社内制度を活用した自分らしい働き方—



濱野 真砂子

(株) オンワード樫山
販売人財・OMO Div. OMO第二Sec.
ストアインフルエンサー ファッションスタイリスト

これまで専属の店舗で働きながら、「ストアインフルエンサー制度」を通じて自身のSNSアカウントで発信をしていましたが、2026年3月からスタッフ支援等を含めた社内業務との兼務に変わりました。

ストアインフルエンサー制度を通じて、自分らし

“
ストアインフルエンサー制度を活用して
自身の強みを発信し、SNSと店舗を両立できる
次世代の人財育成に取り組んでいます。

い働き方が実現できていると感じます。店舗に依存せず、自身の強みやコーディネート力をいかした発信を通じて、ブランドの認知拡大につながり新規顧客の獲得やEC売上の拡大に貢献できる。それが自身の評価にも反映されることで、高いモチベーションを維持できています。また、店舗の接客を通じて得られるお客さまのリアルな声を、発信や業務にいかせる点も大きな魅力です。

今後は、自身のSNSを通じてブランドの魅力を引き続き発信するとともに、発信と店舗販売が両立できるようなスタッフを育成するなど、挑戦を後押しする立場としてグループの販売力の底上げに貢献したいと考えています。

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。

多様な個性をいかすオンワード独自の制度

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。
ストア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「ストアインフルエンサー制度」を2022年5月に制定しました。ストア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持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2026年度期首）

	実績	前年比
女性社員比率	80.1%	+1.7%
リーダーにおける女性比率	34.1%	+2.0%

仕事と育児の両立（オンワード樫山2025年度実績）

	実績	前年比
育児休業取得者比率	100.0%	+16.9%

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2025年度実績）

	実績	前年比
平均月残業時間	8.9時間	△1.1時間
休日取得日数	130.1日	+0.4日

重要課題

5

誠実で公正な経営

方針と体制



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

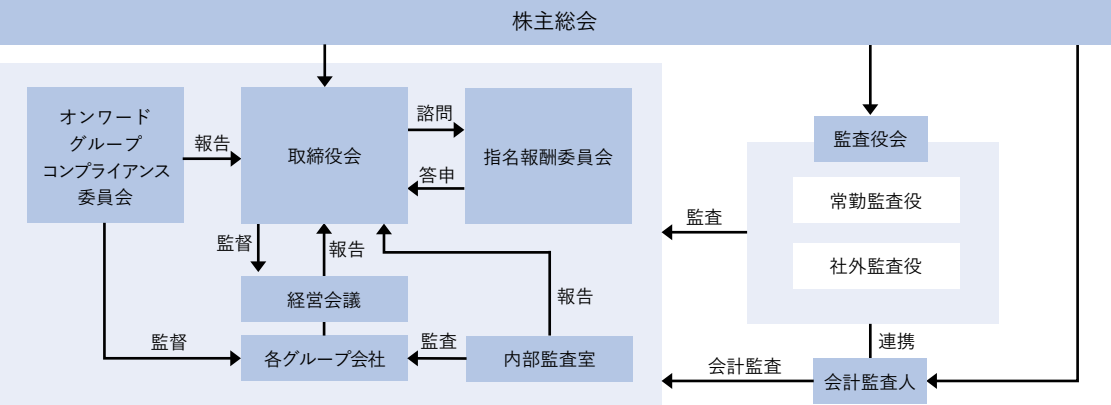
ホールディングス体制により、経営の監督機能と執行機能の分離を行い、ガバナンス体制を強化するとともに、各事業会社における戦略的意思決定の迅速化に向けて責任と権限を明確化することでスピード感のある経営と機動的な業務執行に努めています。

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・提携等を通したブランド・ポートフォリオの充実による、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）
2025年度取締役会開催回数	11回
2025年度指名報酬委員会開催回数	2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、2025年度は取締役会を11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2025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いかしてもらうため、社外取締役として選任しています。取締役会出席回数は11回／11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いかしてもらうため、社外取締役として選任しています。取締役会出席回数は11回／11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、2025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2025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いかしてもらうため、社外監査役として選任しています。取締役会出席回数11回／11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いかしてもらうため、社外監査役として選任しています。取締役会出席回数11回／11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	譲渡制限付株式報酬	賞与	
取締役（社外取締役を除く）	285	130	12	53	88	5※
監査役（社外監査役を除く）	36	36	－	－	－	2
社外役員	40	40	－	－	－	4

※取締役の人数には、2025年5月22日開催の第78回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。また、報酬等の総額には当該取締役の退任までの在任期間に対する報酬等を含んでいます。

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	実施した手続き
●すべての取締役、監査役	●アンケート方式による自己評価
2025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、運営等はおおむ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「コーポレート・ガバナンスの充実」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（2025年度）

活動内容	主な対応者	2025年度
決算説明会	代表取締役社長／取締役 財務・経理・IR担当	4回
スモールミーティング	代表取締役社長／取締役 財務・経理・IR担当	4回
個別面談	代表取締役社長／取締役 財務・経理・IR担当／IR Div.長	129回
事業説明会等IRイベント	代表取締役社長／取締役 財務・経理・IR担当／IR Div.長／各事業責任者（執行役員）	4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いています。

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、当社の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

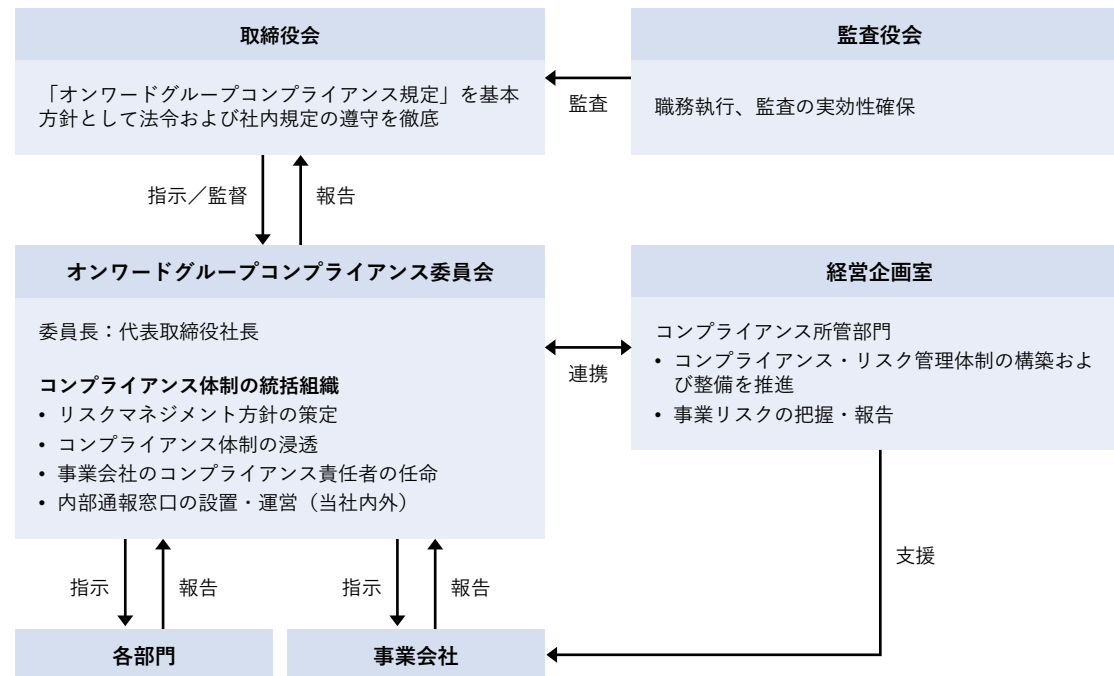
誠実で公正な経営

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行い、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、継続的な啓発を行っています。

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。

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。

社外取締役・監査役対談

人的資本経営とガバナンスの深化が、 オンワードの持続的な企業価値向上に貢献する。

働き方改革の第一人者として企業変革を支援してきた小室淑恵氏と、メディア業界の第一線で活躍してきた草野満代氏が、社外の視点から見た当社グループのガバナンスの現状と成長への期待を語りました。

多様な観点から リーダーシップを発揮する経営を支える

草野 取締役会では、経営のリーダーシップを強く感じます。当社グループでは、旧来の百貨店依存の購買チャネルから、多面的に収益が得られる構造を構築するため、DX投資や積極的な店舗展開等を進めてきました。歴史ある企業では過去の成功パターンから抜け出せず、時代に取り残されるケースも多いように思いますが、当社グループはコロナ禍以前から身を切るようなグローバル事業構造改革を成し遂げています。その時期を経て、今まさしく再成長フェーズに入ったことは取締役会メンバーの共通認識です。保元社長の目指す未来像も取締役会での議論を通じてつねに共有されるため、社内外での情報の格差も感じていません。

小室 情報の共有がスムーズなのは活発なコミュニケーションが行われているからこそだと思いますし、そのために保元社長が取締役会場で、誰もが率直に意見を述べられる環境づくりに努めていることを高く評価しています。私は生産性向上コンサルティ

ングを提供してきた経験から、人的資本経営の観点で学ぶべき他社事例の採用等を促してきましたが、声の大きな意見だけが重視されるのではなく、様々な意見が取り入れられて最終的な判断に至っていると感じますね。実際、記者発表直前の取締役会で出た意見を受けて、保元社長が「自分にはなかった観点だ」として原稿に反映させるといったこともありました。意見を自由に言いやすい場が形成されており、結果として同質的な視点では気づきにくいリスクの回避につながっています。

草野 私も発言のしやすさを感じています。監査役である私は取締役会ではオブザーバーとして参加していますが、議長から積極的な発言を求められることも多くあります。客観的な立場を大切にしながら、売上高の予想に対して「その根拠はどこにあるのか」「どのような積み上げで算出したのか」を問いかけたこともありました。M&Aについても随時議題に上がりますが、有効性や市場価格を冷静に見極め、法外な金額につり上がってしまったケースでは無理をしないという判断に至ったこともあり、取締役会では複数の視点からの意見を取り入れることで賢明なジャッジが行われていると感じています。

社外取締役

小室 淑恵

社外監査役

草野 満代

社外取締役・監査役対談

多様な人財の活躍が競争力に オンワードの人的資本経営

小室 人的資本経営を語る上で欠かせないのが、日本が人口構造の大きな変化の最中にあり、時間的な制約のある社員の比率が年々高まっているという事実です。そんな中、当社グループの女性リーダー登用は、単に女性の役職登用を行っているのではなく「（介護や育児等）様々なライフイベントを抱える社員も、仕事と両立して管理職を目指したくなる働き方」への全社的な移行であるのが素晴らしい点です。年配の男性社員等も含め、すべての社員が力を発揮できる体制になっていると感じます。

草野 女性リーダー比率の伸長という実績がグループ全体に共有されることで、「自分もやってみよう」と挑戦する人も増えていくかもしれませんね。私は、アナウンサーとして企業の体質や働き方の変遷を取材してきた経験から、うまくいっている企業には「いい空気」が流れているという実感があります。ですから、社員の皆さんが生き生きと働いているか、私なりによく観察しています。M&Aによって子会社化したウィゴーは、成り立ちも社員教育の過程も明らかに違います。お互いを尊重して良いところを学びつつ、ともに成長していくことが大切だと考えています。

小室 おっしゃるとおりですね。M&Aを通じて異なるカルチャーや背景を持つ人財が増える中、そうした多様な人々がフラットに議論できる組織風土から、新たなイノベーションは生まれます。事実、「クリック＆トライ」のような、短期的な売上高だけを追求しては実現できないビジネスモデルが生まれ、導入店舗の好調な実績

につながっています。このようなイノベーションも人的資本経営の成果だといえるでしょう。

最前線で働き、大きな挑戦に踏み出す 社員に息づく「情熱」

小室 当社グループの社員一人ひとりには、前向きな情熱があると感じています。例えば、様々なライフイベントを抱えながらも、意欲的に仕事に取り組み、最前線で活躍する社員が多いのです。当社グループではライフスタイルに合わせて勤務時間を選ぶことができるよう、13パターンのシフト選択制が導入されています。多様な働き方を支える制度を整え、社員の皆さんの意欲に応えることの大切さを改めて感じています。

草野 私も社員の皆さんの情熱を実感した出来事があります。南青山の「SALON 23区 AOYAMA」の路面店出店というプロジェクトです。立ち上げから約30年、百貨店とともに育て上げてきた基幹ブランドに新たな魅力をまわせ、顧客層を広げていくというチャレンジは、勇気とやり切る馬力、そして何よりブランドへの強い思いがなければ決してできないことだと思っています。

持続的な企業価値向上に向けて 今後の抱負と期待

小室 当社グループで実現している男性の育児休業が平均4か月という数字は、同規模の企業では達成できていない、素晴らしい実績



です。今後は対外的に発信して新卒採用や社員定着にいかすとともに、自社の成果にとどまらず、日本社会全体への波及を能動的に働きかけてもよいのではないのでしょうか。社会全体の変革に影響力を発揮していくことで、お客さまからのリスペクトを得られると考えています。私自身としては、引き続き取締役会で忖度せずに発言してイノベーションを促進するとともに、当社グループのポジティブな変化の発信に力を入れたいと考えています。

草野 当社グループは今後、築き上げてきた文化であるモノづくりに対する真摯な姿勢を保ち続けること、そして同時に、新しい挑戦をためらわないことが大切です。私自身としては、オンワードという魅力的な企業の応援団でありたいと思っています。必要なら耳の痛いことも言いますし、ここでジャンプが必要という場面では、力強く背中を押す存在でもありたい。社員の皆さんには仲間とともに課題を乗り越える達成感をぜひ味わってほしいですし、その環境づくりのお手伝いができたらと考えています。

— マネジメントチーム (2026年5月28日現在)



- 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) 11/11回 (100%)



- 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) 11/11回 (100%)



- 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・プロダクト担当
(現任)

取締役会出席回数 (出席率) 8/8回 (100%)

マネジメントチーム（2026年5月28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入社
同社管理部長
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
（株）オンワード樫山取締役執行役員（現任）
2024年10月 当社取締役財務・経理・IR担当、戦略企画室長
（現任）

取締役会出席回数（出席率） 11/11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 アスバラントグループ（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 アスバラントグループ（株）
ファウンディングパートナー
2023年7月 アスバラントグループ（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） 11/11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）かんば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
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（監査等委員）（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（現任）
2025年4月 こども家庭庁こども家庭審議会委員（現任）

取締役会出席回数（出席率） 11/11回（100％）

マネジメントチーム（2026年5月28日現在）



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）11/11回（100%）
監査役会出席回数（出席率）15/15回（100%）



常勤監査役
西森 浩文

1991年4月 当社入社
2015年3月 （株）オンワード樫山Eビジネス事業本部長
2020年6月 当社オムニチャネル担当、社長室長
2022年3月 （株）オンワードデジタルラボ代表取締役社長
2023年3月 当社執行役員秘書・広報室長、
サステナブル経営推進室長
（株）オンワード樫山執行役員サステナブル
経営グループ長
2026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）新任
監査役会出席回数（出席率）新任



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）11/11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
公益財団法人日本テニス協会理事（現任）
2024年6月 公益財団法人日本AED財団評議員（現任）
岐阜信用金庫員外監事（現任）

取締役会出席回数（出席率）11/11回（100%）
監査役会出席回数（出席率）15/15回（100%）

ONWARD INTEGRATED REPORT 2026

Data

データ



11年間の主要財務データ

(百万円)

	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	2026年2月期
売上高	263,516	244,900	243,075	240,652	248,233	175,899	168,453	176,072	189,629	208,393	236,804
売上原価	144,063	131,638	129,498	129,019	135,550	105,196	80,841	79,320	83,847	94,818	107,388
販売費及び一般管理費	115,674	109,059	108,409	107,171	115,744	90,876	88,691	91,537	94,521	103,422	117,811
営業利益	3,778	4,203	5,167	4,461	△3,061	△20,173	△1,079	5,214	11,260	10,153	11,604
経常利益	5,504	5,577	5,928	5,161	△3,835	△20,174	507	5,319	10,126	10,084	11,176
法人税、住民税及び事業税	8,679	1,533	3,305	1,244	1,653	814	2,695	1,387	1,263	1,018	3,419
親会社株主に帰属する当期純利益	4,278	4,744	5,366	4,948	△52,135	△23,181	8,566	3,061	6,611	8,516	10,094
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,632	6,844	13,228	4,635	8,003	△19,614	7,814	5,685	3,999	3,123	8,249
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,782	25,270	△7,299	△10,305	△10,758	6,091	21,685	4,390	△4,321	△5,390	6,390
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,357	△32,856	△6,593	11,542	△1,595	5,860	△36,173	△11,955	263	3,612	△8,644
フリーキャッシュ・フロー	5,414	32,114	5,929	△5,670	△2,755	△13,523	29,499	10,075	△322	△2,267	14,639
設備投資費	15,955	10,599	12,058	13,472	9,533	6,501	5,657	4,921	4,613	5,564	5,980
減価償却費	7,799	6,662	6,334	6,510	6,392	5,659	4,605	4,366	3,978	4,357	4,514
現金及び預金	29,407	26,096	26,334	31,284	28,795	21,301	15,209	13,805	14,133	13,505	19,715
流動資産	121,468	103,572	105,977	114,324	106,782	80,460	60,508	62,255	73,400	80,101	92,525
有形固定資産	106,695	92,268	93,714	96,717	83,231	71,825	58,042	53,130	50,468	47,693	43,418
総資産	313,454	273,226	278,133	287,554	234,316	196,052	157,727	159,198	171,362	179,218	189,223
流動負債	106,109	85,684	86,384	105,405	108,743	99,549	55,761	53,124	62,350	62,728	68,661
株主資本	176,263	169,027	168,341	167,429	105,023	68,926	75,030	75,721	80,849	84,206	89,000
純資産	172,337	165,670	168,152	162,210	94,036	59,509	77,257	85,073	84,995	84,287	93,588
1株当たり当期純利益（円）	28.27	31.47	36.97	35.24	△383.97	△171.18	63.17	22.57	48.72	62.74	74.27
1株当たり純資産（円）	1,101.21	1,116.47	1,155.04	1,148.30	665.17	418.32	493.14	550.76	587.92	620.43	687.91
年間配当金（円）	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	12.00	12.00	12.00	20.00	26.00	30.00
配当性向（％）	86.5	74.0	63.7	66.9	－	－	19.0	53.2	41.1	41.4	40.4
ROE（％）	2.4	2.8	3.3	3.1	△42.0	△31.6	13.9	4.3	8.6	10.4	11.4
ROA（％）	1.7	1.9	2.2	1.8	△1.5	△9.4	0.3	3.4	6.1	5.8	6.1
営業利益率（％）	1.4	1.7	2.1	1.9	△1.2	△11.5	△0.6	3.0	5.9	4.9	4.9
粗利益率（％）	45.3	46.2	46.7	46.4	45.4	40.2	52.0	54.9	55.8	54.5	54.7
販管費／売上高（％）	43.9	44.5	44.6	44.5	46.6	51.7	52.7	52.0	49.8	49.6	49.8
自己資本比率（％）	54.2	59.8	59.2	55.1	38.3	28.9	42.4	47.0	46.6	47.0	49.4
従業員数（連結）	5,119	4,456	4,530	4,643	5,153	7,498	6,377	6,061	5,750	6,253	6,527

(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（2025年3月1日～2026年2月28日）におけるわが国経済は、雇用・所得環境の改善や各種政策の効果等により、緩やかな回復基調が続きました。一方、米国の通商政策の影響や物価上昇の継続による消費者マインドの下振れ等、依然として先行き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、戦略強化ブランドを中心に商品ラインナップやマーケティング等を強化し、売上高の拡大につなげました。また、在庫管理の徹底や広告宣伝費等の販管費の効率化が奏功し、全段階利益において増益となりました。

以上の結果、連結売上高は2,368億4百万円（前期比13.6%増）、連結営業利益は116億4百万円（前期比14.3%増）、連結経常利益は111億76百万円（前期比10.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は100億94百万円（前期比18.5%増）となりました。

セグメント別の状況

国内事業

当社グループの中核事業会社である（株）オンワード樫山や当社グループ会社の（株）オンワードパーソナルスタイルにおいて、冬物衣料の販売が好調に推移し、増収となりました。『アンフィーロ』、『カシヤマ』、『チャコット・コスメティクス』、『WEGO』等が好調だったことに加え、『2 3 区』等の大型ブランドも堅調に推移しました。

以上の結果、国内事業の業績は増収増益となりました。

海外事業

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、EC売上の伸長により増収となりましたが、人的投資や販売促進にかかる費用が先行して増加したことから、減益となりました。

アメリカ地域は、前連結会計年度末に米国グアムにおけるゴルフ事業会社の株式譲渡を行った影響により減収となりましたが、トラディショナルブランドであるJ.PRESS事業のEC売上を中心とした売上の伸長等により、収益性は改善しました。アジア地域は、オーダーメイドスーツの生産受注の増加に伴い大連工場の稼働率が向上し、売上高が拡大しました。

以上の結果、海外事業の業績は増収となりました。

キャッシュ・フローの状況

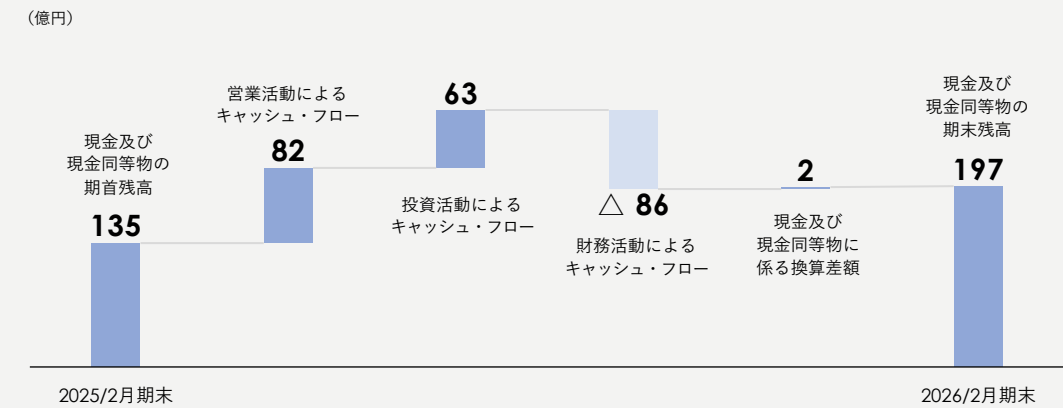
営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益、売上債権の増加、棚卸資産の増加、仕入債務の減少等により82億49百万円の収入（前年同期は31億23百万円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の売却による収入、有形固定資産の取得による支出等により63億90百万円の収入（前年同期は53億90百万円の支出）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済による支出および配当金の支払いが主なもので86億44百万円の支出（前年同期は36億12百万円の収入）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62億9百万円増加し、197億15百万円となりました。

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	16,932	106.0
海外事業	4,089	116.6

(注) 金額は製造原価です。

b. 受注実績

当社グループは、ほとんどが受注生産ではなく見込生産を行っています。

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

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	217,876	114.8
海外事業	18,927	102.1
合 計	236,804	113.6

(注) セグメント間取引については、相殺消去しています。

経営成績の分析

a. 売上高および売上総利益

売上高は、(株)オンワードパーソナルスタイル、(株)ウィゴーを中心に国内グループ会社が好調に推移し、増収となりました。『アンフィーロ』、『カシヤマ』、『チャコット・コスメティクス』、『WEGO』等の戦略強化ブランドが好調だったことに加え、『2 3 区』等の基幹ブランドも堅調に推移しました。また、海外事業は、ヨーロッパ地域のJOSEPH事業、アメリカ地域のJ.PRESS事業において、EC売上を中心に売上が伸長し、アジア地域では、オーダーメイドスーツの生産受注の増加に伴い大連工場の稼働率が向上し、売上高が拡大しました。以上の結果、売上高は、前連結会計年度に比べ284億10百万円増加し、2,368億4百万円となりました。売上総利益は、在庫管理の徹底等により、売上総利益率が改善し、前連結会計年度に比べ158億40百万円増加し、1,294億15百万円となりました。

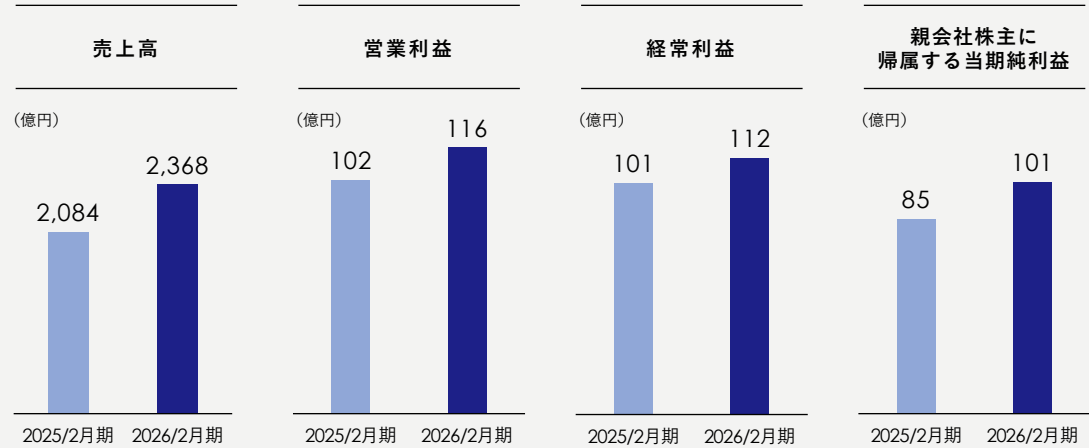
b. 営業利益および経常利益

販売費及び一般管理費は、人的資本投資強化による人件費の増加や、プロモーション施策やデジタル広告施策等の積極投資による広告宣伝費の増加等により、前連結会計年度から143億89百万円増加の1,178億11百万円となりました。その結果、営業利益は前連結会計年度から14億50百万円増加の116億4百万円となり、経常利益は前連結会計年度から10億92百万円増加の111億76百万円となりました。

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52億54百万円となりました。特別損失は、固定資産に係る減損損失等により28億91百万円となりました。税金等調整前当期純利益は、前連結会計年度に比べ27億32百万円増加し、135億39百万円となり、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15億78百万円増加し、100億94百万円となりました。



財政状態の分析

a. 資産

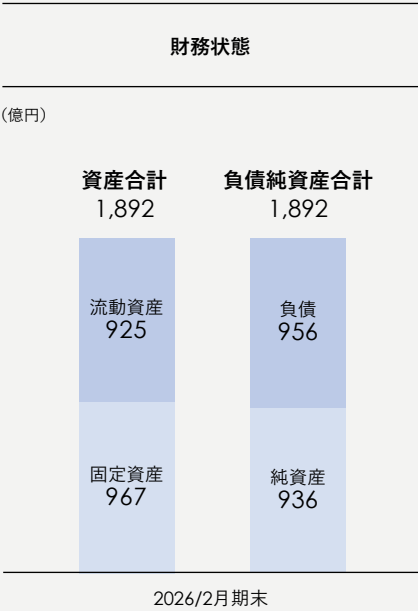
資産の部は、前連結会計年度末に比べ100億4百万円増加し、1,892億23百万円となりました。これは主に、現金及び預金が62億9百万円、退職給付に係る資産が56億11百万円増加し、土地が32億35百万円減少したことによるものです。

b. 負債

負債は、前連結会計年度末に比べ7億3百万円増加し、956億35百万円となりました。これは主に、支払手形及び買掛金が11億34百万円、短期借入金が14億51百万円、1年内返済予定の長期借入金が23億15百万円、未払法人税等が22億49百万円増加し、長期借入金が60億18百万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93億円増加し、935億88百万円となりました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益の計上による増加100億94百万円、退職給付に係る調整累計額の増加33億61百万円、剰余金の配当による減少54億33百万円によるものです。



会社概要

会社概要

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随する業務
資本金	300億79百万円（2026年2月期）
売上高	〈連結〉2,368億4百万円（2026年2月期）
従業員数	〈連結〉6,527人（2026年2月期）
決算期	2月

大株主（上位10位） 2026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）	15,915千株	11.7%
公益財団法人榎山奨学財団	8,710千株	6.4%
オンワードホールディングス取引先持株会	5,351千株	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	4,407千株	3.2%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,895千株	2.8%
株式会社アニヴェルセルHOLDINGS	2,650千株	1.9%

株主名	持株数	持株比率
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	1,879千株	1.3%
株式会社三越伊勢丹	1,787千株	1.3%
GOVERNMENT OF NORWAY	1,749千株	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5,906千株を保有しています。
3. 持株比率は、自己株式5,906千株を控除して計算しています。

主なグループ会社

■ 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

Japan

- Tokyo
- 株式会社オンワード榎山
 - 株式会社アイランド
 - 株式会社オンワードパーソナルスタイル
 - 株式会社オンワードデジタルラボ
 - 株式会社ウィゴー
 - チャコット株式会社
 - 株式会社KOKOBUY
 - 株式会社コスメ・デ・ボーテ
 - 株式会社オンワードコーポレートデザイン

Osaka

- ティアクラッセ株式会社

Nagano

- 株式会社クリエイティブヨーコ
- 株式会社大和

Saga

- 株式会社KASHIYAMA SAGA

UK

- London
- Joseph Ltd.
 - Freed of London Ltd.

USA

- New York
- J. Press Inc.

China

- Shanghai
- 恩瓦德時尚貿易（中国）有限公司
 - 上海恩瓦德時裝有限公司
 - 恩瓦德貿易（上海）有限公司

Dalian

- 榎山（大連）有限公司

Hong Kong

- Onward Kashiya Hong Kong Ltd.

Vietnam

- Ho Chi Minh City
- Onward Kashiya Vietnam Ltd.

