ANNUAL REPORT 2021

2020年度（2021年2月期）

株式会社オンワードホールディングス

ONWARD

ONWARD

ANNUAL REPORT 2021

For the Fiscal Year Ended February 28, 2021

Onward Holdings Co., Ltd.

OMO型店舗『ONWARD CROSSET STORE』
ららぽーとTOKYO-BAY

CONTENTS

02 Onward at a Glance
04 トップメッセージ
06 『ONWARD VISION 2030』
– 2030年度に向けた5つの戦略 –
14 2020年度(2021年2月期)経営成績の概況
16 サステナブル経営の取り組み
無駄なモノづくりの排除
製品の回収・再利用
トレーサビリティの向上
24 ダイバーシティの取り組み
26 コーポレート・ガバナンス
30 Our History
34 Our Network
36 取締役、監査役および執行役員
37 企業・株主情報

免責事項

本レポートのいかなる情報も、当社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。
　また、本レポートに記載された意見や予測等は、レポート作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なしに変更されることがあります。この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、当社および情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。

Onward at a Glance

当社は、1927年に創業し、日本において既製服の製造・販売をいち早く手掛け、
産業の基礎を築いたアパレルメーカーです。
高品質・高付加価値の衣料品を強みとして、
国内外の衣料品市場で高い競争力を誇っています。
衣料品の企画・生産・販売まで一気通貫で手掛けるビジネスモデルをグループ内に有し、
紳士服、婦人服、子供服、ユニフォーム等のアパレル事業、およびダンスウェア、ペットファッション、カタログギフト等の
ライフスタイル事業の領域において商品やサービスを展開しています。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大により、国内における2度の緊急事態宣言の発令や、海外におけるロックダウンの長期化などが売上高に影響しました。店舗の休業要請の影響によってリアル店舗の売上が大きく減少した一方、ライフスタイル事業やEコマースにおける売上が伸長しましたが、売上高は前期比で29.8%減少しました。

国内の販売チャネル別売上高構成比は、百貨店が29.1%、Eコマースが32.9%、SCその他が38.0%となっています。今後もEコマースを強化し、アパレル事業におけるオンラインとオフラインを融合したOMOストアの開発など、新たな販売手法の活用や、ライフスタイル事業におけるグループ内シナジーの強化などを進めていきます。

売上高

174,323 百万円 （前期比 70.2%）

営業利益

−21,230 百万円

親会社株主に帰属する当期純利益

−23,181 百万円

一株当たり年間配当金

12 円

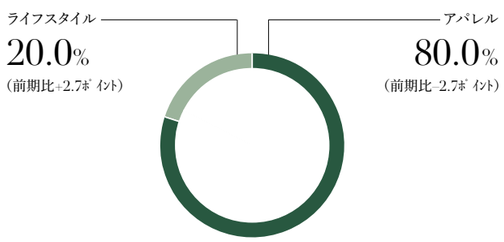
リアル店舗売上実績

132,739 百万円

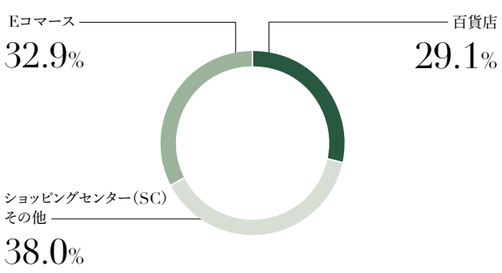
Eコマース売上高（連結合計）

41,584 百万円

売上高構成比



販売チャネル別売上高（国内Eコマース対象事業会社）



Apparel

Lifestyle

トップメッセージ

代表取締役社長
保元　道宣

『ONWARD VISION 2030』を着実に遂行し、
社員の多様な個性を生かした
お客さま中心の経営への進化を目指していきます。

2020年度（2021年2月期）の振り返り

2020年度におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大による国内における2度の緊急事態宣言の発令、各国での外出自粛令、海外渡航の禁止等による経済活動への影響から、先行きの不透明な状況が続きました。

当社はこのような厳しい経営環境の中、仕入の抑制や固定費の削減に努める一方で、2019年度より実施しているグローバル事業構造改革の一環として、不採算事業であったイタリア事業などからの撤退、不採算ブランドの廃止、国内外の不採算店舗の撤退等を着実に遂行しました。

アパレルセグメントにおける国内事業は、BtoBのユニフォーム事業を営むオンワード商事株式会社、Eコマースを販路としているティアクラッセ株式会社等で増益となりました。直営オンラインストア『オンワード・クローゼット』をはじめとしたEコマースへの販路シフトは進んでいるものの、新型コロナウイルス感染症の影響によって株式会社オンワード樫山等で減収、営業損失となり、国内事業としては減収、営業損失となりました。

海外事業は、グローバル事業構造改革によるコスト削減効果があったものの、新型コロナウイルス感染症の影響が欧州・米国で継続し、海外事業としては減収、営業損失となりました。

結果として、アパレル関連事業全体では減収、営業損失となりました。

ライフスタイルセグメントでは、カタログギフト事業を行う株式会社大和において増収増益となりましたが、第2四半期より外出自粛令が続くグアム島でリゾート事業を行っているオンワードビーチリゾートグアムINC.等で減収となりました。

結果として、ライフスタイルセグメントでは営業利益を確保したものの減収減益となりました。

以上の結果、連結売上高は1,743億23百万円（前期比29.8%減）、連結営業損失は212億30百万円（前期は営業損失30億61百万円）、連結経常損失は201億74百万円（前期は経常損失38億35百万円）、親会社株主に帰属する当期純損失は231億81百万円（前期は親会社株主に帰属する当期純損失521億35百万円）となりました。

中長期経営ビジョン『ONWARD VISION 2030』

2020年度、オンワードグループは、新型コロナウイルス感染症により創業以来と言っても過言ではない規模の影響を受けました。また、コロナ禍以前より当社グループを取り巻く環境は、デジタルトランスフォーメーション（DX）の進化等も含めて、構造的に大きく変化しつつあります。

当社グループは、2019年10月にグローバル事業構造改革の推進を決定し、2021年4月現在、その大半を計画通り完了しました。一方、今後も事業環境の大きな変化が続いていくと想定される中で、当社グループがどのような方向に経営のかじを切っていくのかを示す必要を感じ、2030年度に向けた中長期経営ビジョン『ONWARD VISION 2030』を策定しました。

10年後の2030年度に向けて、「ヒトと地球（ほし）に潤いと彩りを」という存在意義、ミッションステートメントを掲げています。このステートメントには、これまで当社グループが大切にしてきた、「人々の生活に潤いと彩りを提供する」という考え方に加えて、私たちが生きている地球環境の潤いと彩りを失わないようにする、という企業活動にとって欠かすことのできないサステナブル経営を推進する意志も込められています。

また、日々進歩するデジタル技術を最大限に活用しながら、お客さまと社員のコミュニケーションをダイレクトに、そして双方向に進化させることで、お客さまにとっての価値をお客さまと共創するという考え方の下で、「社員の多様な個性を生かしたお客さま中心の経営」への進化を目指していきます。

今後、『ONWARD VISION 2030』の実現に向け、5つの戦略（「アパレルセグメントのビジネスモデル改革」「ライフスタイルセグメントの成長の加速」「法人ビジネスの強化」「多様で個性的な人財が活躍できる企業への進化」「地球と共生するサステナブル経営の推進」）を掲げ、実行していきます。

まず、2030年度までの10年間を最初の3年間と、残り7年間に分け、当面のウィズコロナの3年間は、その後のポストコロナにおける成長を実現するための事業基盤の再構築の期間と位置付け、足元を固めていきます。2023年度については、売上高2,000億円、営業利益70億円を目標としています。売上規模を追わずアパレルセグメントのビジネスモデル改革を図りつつ、ライフスタイルセグメントを中心に収益の成長を図り、強固な足場を構築していく方針です。残りの7年間は、ポストコロナ時代の本格的な成長戦略を推進していくステージと位置付けます。アパレルセグメントとライフスタイルセグメントとのシナジーを創出するとともに、M&Aなどにより事業の幅をさらに広げ、厳しい環境の中、前期においても営業利益でも黒字を確保したライフスタイルセグメントを、当社グループのコア事業となる規模に成長させていきます。これらを実現することにより、2030年度において売上高3,000億円、営業利益250億円を目標としています。

また、資本効率を意識した経営を徹底し、ROEについては、ウィズコロナ時代の2023年度までは8%程度を目標とし、そして2030年度に向けて10%以上を目標としています。

こうしたロードマップを着実に実行していくために、当面の3年間は、事業および経営プラットフォームを大幅に見直していく方針です。商品企画・生産・物流のプラットフォーム、オンラインストアと「OMOストア」等で構成される販売のプラットフォーム、375万人（2021年5月末現在）を有するオンワードメンバーズというマーケティングプラットフォーム、さらには経営管理や財務、組織・人財といったプラットフォームを、「お客さま中心の経営」に進化させ、時代性のある経営プラットフォームに作り替えていきます。

組織改革と並行して、2030年度の目標達成に向けて、上述の5つの戦略を推進していきます。

第一の戦略は、コア事業である「アパレルセグメントのビジネスモデル改革」です。お客さまとのコミュニケーションをリアル店舗やマスメディアに偏重した従来型から、オウンドメディアやSNS等へとシフトし、お客さまとの双方向コミュニケーションを通じた価値共創を実現し、培ってきた豊富なブランド群の価値の最大化を追求していきます。サプライチェーンのデジタル化や、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ストア」の展開などにも取り組んでいきます。

第二の戦略は「ライフスタイルセグメントの成長の加速」です。ウェルネス事業、ビューティ・コスメ事業、ペット・ホームライフ事業、グルメ事業、ギフト事業といったお客さまの行動変容にマッチした5つの事業領域へ経営資源を重点投下し、ポストコロナにおける基幹セグメントとしての成長戦略を推し進めていきます。

第三の戦略は、「法人ビジネスの強化」です。オンワード商事のユニフォーム事業のさらなる拡大に加え、当社グループのモノづくりの基盤をグループ外の小売りやアパレル等法人向けにOEM/ODM事業として展開するプラットフォーム・サービス事業を新たな事業として育成していきます。

第四の戦略は、中長期経営ビジョンの達成を目指す上での基盤となる、「多様で個性的な人財が活躍できる企業への進化」です。とりわけ、当社グループを支える女性が生涯にわたって個性を活かして活躍できる環境づくりに力を注いでいきます。

第五の戦略は、「地球と共生するサステナブル経営の推進」です。アパレル業界が地球環境に対して果たすべき責任は大きく、これまで当社グループが行ってきたリユースやリサイクル活動に加え、企画・生産段階から無駄をなくすといった取り組みを通じ、サステナブルな社会の実現に全力で取り組んでいかなければいけません。「ヒトと地球（ほし）に潤いと彩りを」の実現に向け、一層取り組みを強化していきます。

最後に

今後は、ワクチンの普及等で新型コロナウイルス感染症の影響は少しずつ小さくなり、社会は平常化が進んでいくことが期待されます。2021年度のオンワードグループも前期比9%の増収、営業損益は32億円の黒字化を予想しています。

一方、アパレル業界で進む構造変化は不可逆的なものであり、持続的な企業価値向上に向け、当社グループは強い決意で『ONWARD VISION 2030』で定めた方針および戦略を着実に推し進め、当社グループの変革を実現していく考えです。

グループ社員一丸となって「ヒトと地球（ほし）に潤いと彩りを」という新しいミッションステートメントを追求していくオンワードグループに、ご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2021年 8月
代表取締役社長

保元道宣

2030年度に向けた5つの戦略

2030年度 売上高3,000億円、
営業利益250億円を達成するために、
5つの戦略を実行し、当社グループの発展の礎を作っていきます。

strategy

1. ／ アパレルセグメントのビジネスモデル改革
2. ／ ライフスタイルセグメントの成長の加速
3. ／ 法人ビジネスの強化
4. ／ 多様で個性的な人財が活躍できる企業への進化
5. ／ 地球と共生するサステナブル経営の推進

ONWARD VISION 2030

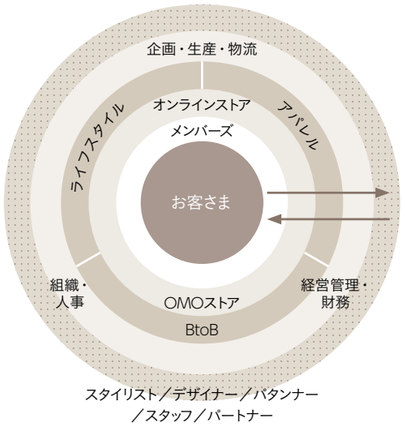
オンワードグループの存在意義
（ミッションステートメント）

「ヒトと地球（ホシ）に潤いと彩りを」

オンワードグループの目指す姿

「社員の多様な個性を生かしたお客さま中心の経営」への進化

目指す姿（イメージ）



お客さまと社員のコミュニケーションを
直接的／双方向に進化させ、
お客さまへの提供価値を共創する

1.

アパレルセグメントのビジネスモデル改革

❶ お客さまコミュニケーション改革

当社グループが目指す、「社員の多様な個性を生かしたお客さま中心の経営」に進化するためには、創業以来1世紀近くの間に生じた、お客さまと当社グループ社員を隔てる様々な組織の縦割りの弊害を解消することが必要だと認識しています。

そのため、昨今、急速に発展しているオウンドメディア、SNS、ライブコマースなどの新しいツールを最大限に活用し、お客さまと当社グループ社員の直接的かつ双方向のコミュニケーションによる価値の共創を推進していきます。

オウンドメディア
『ONWARD CROSSET MAG』をスタート

株式会社オンワード樫山は2021年2月10日より、紙媒体・デジタルそれぞれで展開していた情報発信・顧客接点を一元化し、ブランド・商品情報に加えて新たに多様なコンテンツから繋がりを生み出していくオウンドメディア『ONWARD CROSSET MAG』を本格スタートしました。『ONWARD CROSSET MAG』は、毎月12本程度のコンテンツを目的別に配信し、SNSとも連動し、お客さまが欲しい情報を発信しています。今後当社グループでは、オウンドメディアを通じて既存・新規のお客さまとの接点の拡大およびアプローチの最適化を図るとともに、リアルと Eコマースで一貫した顧客体験価値を直接提供していきます。

❷ 商品企画・生産・物流改革

サプライチェーンのデジタル化を通じて、モノづくりプロセスの可視化、データ連携を推進し、納期の短縮、価格の適正化、トレーサビリティの向上などを実現していきます。

繊維専門商社の株式会社サンマリノと資本業務提携

オンワードホールディングスは2021年1月20日より、繊維専門商社である株式会社サンマリノと資本業務提携を開始しました。

サンマリノは、婦人服の企画提案・OEM（相手先ブランドによる生産）事業を行う繊維専門商社です。アジア・欧州における幅広い情報収集・素材調達力と生産ネットワークを有しており、当社の主力取引先として長年にわたり信頼関係を構築してきました。この度の資本業務提携により、サンマリノと当社とのパートナーシップをさらに強化・深化させ、企画・生産構造改革を推進していきます。両社が有するモノづくりにおけるノウハウや技術力、グローバルに広がる素材調達力や生産背景といった経営資源を掛け合わせ、次代に向けた企画・生産体制への変革を目指していきます。

❸ 販売改革

リアル店舗と、成長著しいオンラインストアの両方のメリットを融合した新業態OMO型店舗『ONWARD CROSSET STORE』を通じて、新しい販売スタイルを確立していきます。

OMO型店舗『ONWARD CROSSET STORE』
ららぽーとTOKYO-BAY

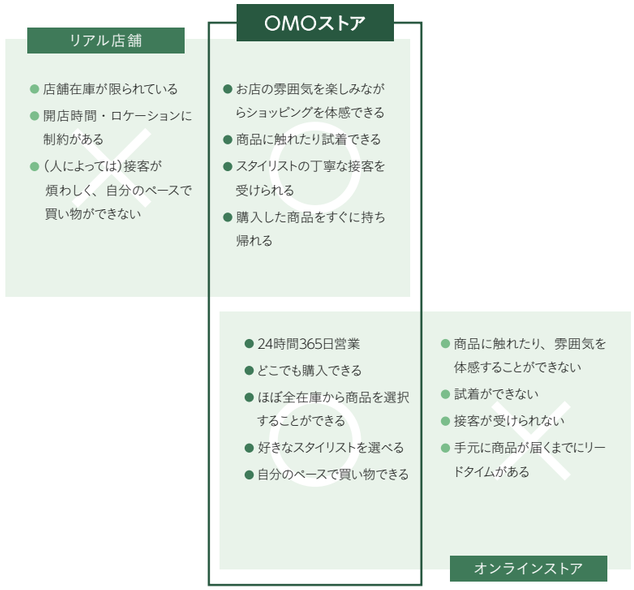
新業態となるOMO型店舗『ONWARD CROSSET STORE』、埼玉・愛知・千葉にオープン

株式会社オンワード樫山は、リアル店舗とオンラインストアのメリットを融合した新業態ストアとなる『ONWARD CROSSET STORE（オンワード・クローゼットストア）』の展開を、2021年4月よりスタートしました。

当ストアは、試着をして購入が出来るリアル店舗のメリットと、幅広い品揃えがあるオンラインストアのメリットを融合し、通常の店舗在庫に加え、オンライン上の商品をブランドの垣根を越えて取り寄せ、試着・購入することが出来る「クリック&トライ」という新しいサービスを提供しています。また最新技術を活用し、自身の身長を入力するとアバターが洋服を試着した様子が確認できる「カスタマイズ」サービスも特徴です。さらに、デジタル技術を活用した「パーソナルスタイリング」などを含め全6つのサービスの提供と、アパレル以外にも“今、欲しい“と感じられる様々な商品を提供していきます。

従来型の「モノを売る」ということだけにこだわらない、オンワードとして初めてのOMO型店舗です。

OMOストアの特徴



ONWARD CROSSET STOREの6つのサービス

1. 「クリック&トライ」
オンラインストア『ONWARD CROSSET（オンワード・クローゼット）』上にある在庫を、ブランドの垣根を越えて店舗に取り寄せて試着、購入できるサービス。

2. 「パーソナルスタイリング」
オンライン上でも、リアル店舗でも、スタイリストの接客を受けることができるサービス。

3. 「スタイリングライブ」
動画で紹介した商品をすぐにオンライン購入や試着予約ができるサービス。

4. 「カスタマイズ」
対象商品のサイズやカラーを選択して、お客さまの体型に合わせてカスタマイズできるサービス。

5. 「リペア&メンテナンス」
オンワードリペアセンターと連携した洋服のリフォームやお直しを提供。

6. 「グリーンキャンペーン」
環境経営推進の一環として、廃棄ゼロを目指し、不要になった洋服のリユースとリサイクルを実施。再販売した商品の収益は、環境・社会貢献活動に役立てられます。

2.

ライフスタイルセグメントの成長の加速

当社グループが展開するライフスタイルセグメントの5つの事業は、コロナ禍でも堅調に推移しており、ポストコロナにおける基幹セグメントとして、成長戦略を強力に推進します。

❶ ウェルネス事業

中核会社　チャコット株式会社
事業内容　バレエ・ダンス用品・コスメティクスの提供、バレエ教室の運営等の事業を展開

「クローズからオープンへ」一般生活シーンへの提案を強化

チャコット株式会社は、“人生を、芯から美しく。”をブランドフィロソフィーに掲げブランディングを推進しています。また、これまでダンサーに向き合う中で培ってきた資産を、一般生活シーンにも広げていく「クローズからオープンへ」の戦略の一環として、ステージメイクとして多くのプロアーティストに愛用されてきたコスメティクス『CHACOTT FOR PROFESSIONALS（チャコット フォー プロフェッショナルズ）』を『Chacott COSMETICS（チャコット・コスメティクス）』として大幅リニューアルし、2021年4月16日より全国の直営店および各取扱店舗にて販売を開始しました。チャコットのコスメティクスは、バレエの舞台に立つお子さまたちの繊細な肌にも使えるよう安心・安全に配慮して、原材料や国内生産にこだわっています。また、ステージのライトのもとで映える発色や、汗・皮脂への強さなどはプロのアーティストからも高い信頼を得て、今では一般生活シーンにも最適なメイク用品として多くのユーザーがふだん使いに愛用しています。

また、「鍛える・リラックスする」だけではない、“バランス・ウェア”としてフィットネスカテゴリーを『チャコット・バランス』に統合・再編。フィットネスシーンに向けたアイテムだけではなく、バレエ衣裳の素材に着想を得たチュールスカートや、軽々と脚を上げられるストレッチ性を持ち、骨盤への意識を高め美しい姿勢へと導くデニム『バレエスキニー』など、普段の生活の中で着用していただける商品を次々に開発しています。

チャコットは、創業以来のコア事業であるバレエ用品を引き続き中核事業としつつ、自らがバレエを一般市場に開いていくことで、舞台芸術・文化への関心を喚起し、新たな好循環を生み出すことも目指しています。

Chacott COSMETICS

2021S/Sバレエウェア
チャコットのウェアはトップバレリーナの要望を取り入れて開発しています。（モデル　中村祥子）

❷ ビューティ・コスメ事業

中核会社　株式会社KOKOBUY

事業内容　オーガニックヘアケア・スキンケアブランド『product』を展開

ザ・プロダクト初、ヘアスタイリング特化の『ザ・プロダクト　ボタニカルホールドジェル』を発売

オーガニック&ワイルドクラフテッドの『product(ザ・プロダクト)』より、全成分天然由来原料のスタイリングジェルを2021年6月18日に発売しました。ほどよいホールド力で、オン・オフと様々なスタイルを楽しめるスタイリングジェルです。ラフなスタイリングやクールなイメージも自在に演出し、ウェットな質感でおしゃれな濡れ髪スタイリングにもおすすめです。ライムの清涼感ある爽やかでキリッとしたユニセックスな香りです。

ネロリエッセンシャルオイルを使用したヘアワックスを発売

オーガニック&ワイルドクラフテッドの『product(ザ・プロダクト)』よりネロリエッセンシャルオイルを使用したヘアワックスを2020年12月25日に発売しました。

　自然由来原料だけで作られたオーガニックヘアワックス。ヘアスタイリングはもちろん、髪・肌・リップ・ネイルなど全身に潤いを与え保湿ケアできるマルチなアイテムです。デリケートな赤ちゃん肌の方にもご使用いただけます。コンパクトなサイズで持ち運びにも便利で、外出先でもこれ一つでヘアスタイルから、あらゆるケアに活躍します。

(上)『product』のスタイリングジェル
(下)『product』のヘアワックス　ネロリ

❸ ペット・ホームライフ事業

中核会社　株式会社クリエイティブヨーコ

事業内容　なごみ雑貨、ペット関連用品の展開

ライフスタイルブランド「Hinami」のマスク・衛生用品

ライフスタイルブランド『Hinami』デビュー

株式会社クリエイティブヨーコは、新たにマスク・衛生用品を中心にラインアップしたライフスタイルブランド『Hinami(ひなみ)』を2021年3月5日よりオンラインサイトで 販売をスタートしました。新型コロナウイルス拡大防止のための「新しい生活様式」は、衛生意識の高まりなど生活に大きな変化をもたらしました。そこで当社は、「わたしたちが今、大切なお客さまとその家族のためにできることは?」をテーマに『Hinami』を開発。「日並み」という言葉が持つ「日ごと」「毎日行う習慣」という意味から誕生したブランドで、忙しく過ごす日々の何気ない生活の一部をより快適に、より便利に、より良い豊かな時間に変えるための商品を提案します。ブランドロゴは、太陽と月をモチーフに日常における時間の経過をイメージしています。展開アイテムは、クラボウ(倉敷紡績株式会社)の抗菌・抗ウイルス機能繊維加工技術『CLEANSE®(クレンゼ®)』を採用した“抗菌・抗ウイルスリバーシブルマスク”、植物性エキスを配合した“うるおいマスクミスト”、水なしで簡単に手洗いができ清潔さを保つ“うるおいハンドミスト”“うるおいハンドジェル”、乾燥が気になるときにサッと使える“ナノフェイスミスト”などのマスク・衛生用品を中心にラインアップしています。

❹ グルメ事業

中核会社　株式会社オンワードデジタルラボ

事業内容　上質・高感度なグルメEコマースサイト『オンワード・マルシェ』の運営

『オンワード・マルシェ』は、上質で高感度なグルメ通販サイトです。おしゃれを楽しむように、食べるものにもこだわりたい――。ファッションの世界で新しい価値・ライフスタイルを提案してきたオンワードが贈る、新たなグルメへの窓口が『オンワード・マルシェ』です。オンワードのバイヤーが、国内の産地へ伺って、生産者の方々と話をし、目で見て、舌で味わい、選りすぐった逸品を食卓にお届けします。パレットに絵の具を足していくように、毎日の生活に潤いと彩りを与える、こだわりの食材が豊富に並ぶマルシェ(市場)です。

“オンワード・マルシェ アワード 2020”を発表

株式会社オンワードホールディングスは、2016年11月にスタートした、食を通じて豊かなライフスタイルを提案するグルメ通販サイト『オンワード・マルシェ』(https://marche.onward.co.jp/)の開設4周年を記念し、2020年12月7日に“オンワード・マルシェ アワード2020”を発表しました。“オンワード・マルシェ アワード2020”では、この1年間で売上・人気の高かった上位100品目の中から、グランプリ1品、部門賞9品と、過去に2年連続受賞した3品を殿堂入りとして決定しました。

オンワード・マルシェ アワード 2020

❺ ギフト事業

中核会社　株式会社大和(やまと)

事業内容　カタログギフト等のギフトソリューション事業を展開

直営Eコマースサイトでのギフトサービス強化を加速

コロナ禍においてギフトの購買スタイルが変化し、Eコマースでの購入が拡大しました。

株式会社大和は強みであるブランドカタログギフトが消費者に評価され、直営Eコマースサイトでの販売が増加しました。この好機を活かし、日本の贈り物文化をより便利で身近に感じていただけるように、直営Eコマースサイトのサービス強化に取り組みました。

　商品面では、時代に合わせSNSで贈れるソーシャルギフトとしてWEB型カタログを開発。コンテンツ面では、結婚にまつわるシーンやアイテムに特化したコンテンツ『antina wedding』(アンティナ ウエディング)を2020年12月18日にオープンしました。『antina wedding』では、披露宴などの引出物や引菓子・縁起物、御祝いをいただいたお返しの結婚内祝いなどのシーンで、ご結婚するお二人の悩みを解消する、結婚にまつわる贈り物に特化したコンテンツをご用意しました。

　今後ともデジタル領域に注力し、新しいギフトの形を提案していきます。

KASHIYAMA DALIAN(大連工場)

3.

法人ビジネスの強化

コロナ禍においても堅調な事業であり、ポストコロナの安定成長事業として、2030年度において、売上高600億円(連結売上高シェア20%)を目指します。

プロダクト・サービス事業(一般法人向け)

当社グループの中核事業会社であるオンワード商事株式会社のユニフォーム事業、セールスプロモーション事業をさらに推進していきます。

オンワード商事はアパレルをベースに、一般法人向けにそれぞれの分野でブランディングやプロモーションの課題を解決するソリューション型の提案を行っています。

お客さまのご要望をダイレクトに伺い、社内のさまざまな部門が連携して課題はもちろん、潜在的なニーズも汲み取り、チームで実現へと努めます。さらに、デザイン・パターンをはじめ素材や資材の開発も自社で行い、完全オリジナルのご提案をします。また、在庫管理・運用・クリーニング・再発注など、納品後もしっかりとサポートします。当社グループの強みを活かして、顧客企業のあらゆるご要望を高いレベルで実現します。

プラットフォーム・サービス事業(小売・アパレル等法人向け)

当社グループが有するモノづくりの基盤をグループ外にも開放して、サプライチェーン全体における商品企画・生産・物流の情報共有、データ連携によりプラットフォーム化し、IoTの活用によるサービスを取り入れた新たなビジネスモデルとして、小売・アパレル等法人向けに、OEM・ODM事業の展開を図ります。

その中心となるKASHIYAMA DALIANは、繊維縫製分野において世界最高レベルのスマートファクトリーであると自負しており、このスマートファクトリーの機能を『KASHIYAMA』ブランドの成長に活かすとともに、当社グループ外の新しい事業領域へと発展させていきます。

4.

多様で個性的な人財が活躍できる企業への進化

お客さまが求める価値は今後もさらに多様化し、かつ個性的なものになっていくことが予想されます。このような価値の多様化・個性化に対応するためには、当社グループも多様で個性的な人財が活躍できる企業に進化しなければなりません。

このため、当社グループでは、変革を担う人財を内部育成するとともに外部からの採用を活発化させることで、組織・人財プラットフォーム改革を進め、多様で個性的な人財が活躍できる企業へと進化していきます。

この方針の下で、「多様な人財の活躍推進」、「働き方の多様化」、「フラットな組織」、「現場への権限移譲」、「キャリアパスの複線化と人財育成」、「多面的で公正・公平な評価とメリハリある報酬」を推進していきます。

5.

地球と共生するサステナブル経営の推進

当社は、地球と共生するサステナブル経営を推進することは、あらゆる企業の社会的責任であると考えています。

この考えに基づき、当社グループは以前より、サステナビリティを経営の根幹に据え、さまざまな取り組みを展開しています。例えば、かけがえのない地球環境を未来に引き継いでいく活動として『オンワード・グリーン・キャンペーン』を2009年にスタートしました。

また、無駄なモノづくりの排除という点においては、『KASHIYAMA』ブランドでの受注生産によるオーダーメイドビジネスの拡大は、地球環境の保全に貢献するサステナブル経営という側面も併せ持っています。

さらに、当社グループが長年培ってきた品質管理に関するノウハウや見識を、アパレル業界全体の工場監査に活用していただくことを目的に、2017年3月に一般社団法人日本アパレルクオリティセンターが設立されました。同法人の工場監査は、グローバルスタンダードに基づいた「CSR監査要求事項」に加え、独自の「QC監査要求事項」を用いて実施されます。

なお、当社グループでは、サステナブル経営を本格的に推進することを目的に、2021年度初めに、当社に専任の担当部署を新設し、サステナブル経営の取り組みを一層加速していきます。

2020年度(2021年2月期)経営成績の概況

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大による国内における2度の緊急事態宣言の発令、各国での外出自粛令、海外渡航の禁止等による経済活動への影響から、先行きの不透明な状況が続きました。

当社はこのような厳しい経営環境の中、仕入の抑制や固定費の削減に努める一方で、2019年度より実施しているグローバル事業構造改革の一環として、不採算事業であったイタリア事業などからの撤退、不採算ブランドの廃止、国内外の不採算店舗の撤退等を着実に遂行しました。

Eコマースでの売上高は、当社グループ公式通販サイトの『オンワード・クローゼット』を中心に前期比26%増と大きく伸長しました。ライフスタイル関連事業も堅調に推移したものの、都心を中心に立地する百貨店・ショッピングセンター等のリアル店舗の大幅な売上高減少、海外における外出自粛令による営業休止等が連結業績に大きく影響しました。

以上の結果、連結売上高は1,743億23百万円(前期比29.8%減)、連結営業損失は212億30百万円(前期は営業損失30億61百万円)、連結経常損失は201億74百万円(前期は経常損失38億35百万円)、親会社株主に帰属する当期純損失は231億81百万円(前期は親会社株主に帰属する当期純損失521億35百万円)となりました。

セグメント情報

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものです。

当社グループは国内および海外において、アパレル関連事業(紳士服、婦人服等の繊維製品の企画、製造および販売)とライフスタイル関連事業を行っています。

セグメント別の売上高、利益又は損失

2020年度(2020年3月1日～2021年2月28日)　(百万円)

	アパレル関連事業			ライフスタイル関連事業	計	調整額(注)	連結財務諸表計上額
	(日本)	(海外)	計				
売上高							
外部顧客への売上高	103,648	35,774	139,422	34,901	174,323	–	174,323
セグメント間の内部売上高又は振替高	1,407	1,329	2,736	2,013	4,750	△4,750	–
計	105,055	37,103	142,158	36,914	179,073	△4,750	174,323
セグメント利益又は損失(△)	△13,667	△6,497	△20,165	147	△20,017	△1,213	△21,230

(注)セグメント利益又は損失(△)の調整額△1,213百万円には、のれんの償却額△786百万円およびセグメント間取引消去3,639百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用△4,065百万円が含まれています。全社費用は主にセグメントに帰属しない一般管理費です。

アパレル関連事業

アパレル関連事業は、事業会社51社で構成され、連結売上高の80%を占める主力事業です。主に繊維製品の企画、製造および販売を行っています。中核事業会社であるオンワード樫山をはじめとした国内アパレル事業と、欧州、アジア、北米の各地域でグローバルビジネスを展開する海外アパレル事業の2つのセグメントに分かれています。

国内アパレル事業

国内アパレル事業は、連結売上高に対する売上高構成比が59.5%を占め、当社グループの中核となる事業セグメントになります。主に、中高価格帯の上質なアパレルの企画、製造、販売と、ユニフォームやセールスプロモーショングッズの製造、卸売を行っています。

2020年度の業績は、BtoBのユニフォーム事業を営むオンワード商事株式会社、Eコマースを主力販路とするティアクラッセ株式会社等で増益となりました。直営オンラインストア『オンワード・クローゼット』をはじめとしたEコマースへの販路シフトは進んでいるものの、新型コロナウイルス感染症の影響によってリアル店舗の売上高が減少し、株式会社オンワード樫山等で減収、営業損失となり、国内事業としては減収、営業損失となりました。

海外アパレル事業

海外アパレル事業では、欧州、アジア、北米でブランド事業、企画・生産事業等を展開し、連結売上高に対する売上高構成比は20.5%になります。

欧州、アジア事業でグローバル事業構造改革による収益化を進め、その一環として不採算事業であったイタリア事業からの撤退を実施しました。

2020年度の業績は、2019年度より実施しているグローバル事業構造改革によるコスト削減効果があったものの、新型コロナウイルス感染症の影響が欧州・米国で継続し、海外事業としては減収、営業損失となりました。

ライフスタイル関連事業

ライフスタイル関連事業は、事業会社23社で構成され、連結売上高の20%を占めています。ライフスタイル関連事業は、バレエ・ダンスといったウェルネス事業、ビューティ・コスメ事業、ペット・ホームライフ事業、グルメ事業およびギフト事業の5つの事業領域から構成されます。当社グループの商品開発力・販売力を活かしながら、様々な領域に対して「ファッション」を提案し、新しい価値観やライフスタイルを創造しています。

2020年度の業績は、カタログギフト事業を営む株式会社大和において増収増益となりましたが、リゾート事業を営むオンワードビーチリゾートグアムINC.等において、第2四半期よりグアム島で外出自粛令が続いていることにより減収となり、ライフスタイル関連事業では営業利益を確保したものの減収減益となりました。

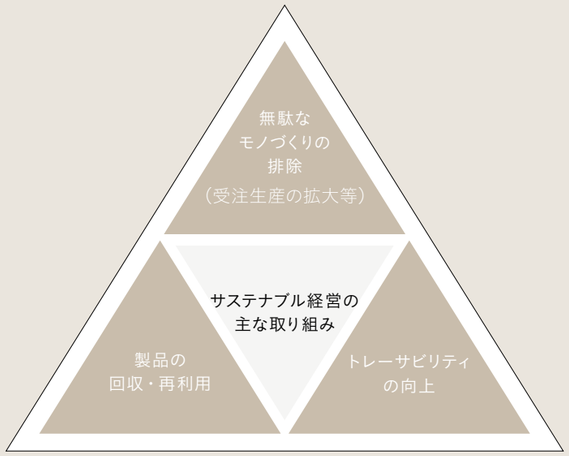
Special Feature 1

サステナブル経営の取り組み

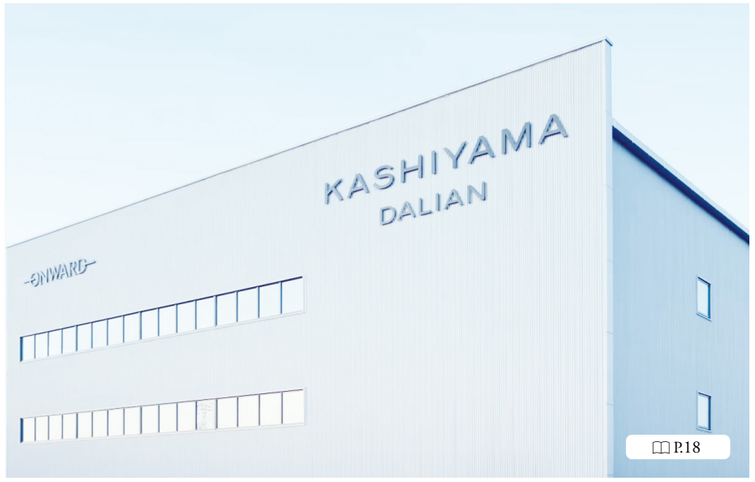
ヒトと地球（ホシ）に潤いと彩りを

今、世界では、地球規模の環境・社会問題が浮き彫りになり、サステナブル（持続可能）な世界の実現に向けての具体的な行動が求められています。

オンワードグループは、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（ホシ）に潤いと彩りを』というミッションステートメントに基づき、地球と共生する経営を推進していきます。



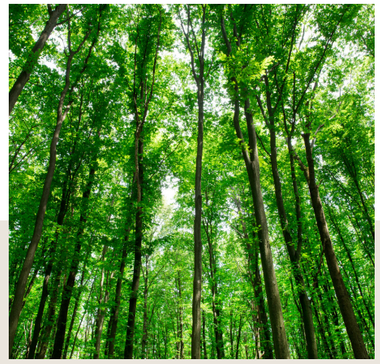
無駄なモノづくりの排除



P.18

P.20

製品の回収・再利用



トレーサビリティの向上

P.22

無駄なモノづくりの排除

オーダーメイドビジネスの拡大

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1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『KASHIYAMA』の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。

生地のオートメーション管理

RFID*とハンガーシステムによる管理

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

カスタマイズなオーダーを迅速・丁寧に縫製

スマートファクトリーについて（大連工場の運営状況）

1 すべての製造工程を抜本的に改革した無駄のないモノづくり

- オーダーとCAM（自動裁断機）をデータ連動し、精密裁断による生地残布を減らしています。また、付属（ボタン・裏地など）の自動発注システム導入により適正在庫を実現しています。
- RFID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された1着をスピーディーに縫製します。

（上から）
バックランナー／輸送箱の蓋部分で組み立てた簡易ハンガー／梱包箱の小型化

2 効率的な物流体制

- 無駄な倉庫拠点を省き、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（圧縮の上、密封した状態）でお届けするため、輸送の積載率を大幅に削減します。
- ブランドスタート時に使用していたプラスチック製ハンガーを廃止し、輸送箱の蓋の部分を組み立てて、簡易ハンガー（特許出願中）にすることでプラスチックの削減・梱包箱の小型化を実現しました。

3 その他の環境・働き方への配慮

- 紙資源の削減に対する取り組み（ペーパーレス化）を推進します。紙の受注伝票を廃止し、タブレット受注・データ送信へ。紙製顧客さまカルテをデジタル顧客さまカルテ化へ。
- LED照明を一部導入し、省エネルギーに努めています。
- 一般社団法人日本アパレルクオリティセンターによりCSR・QC認定されました。

縫製ラインのLED照明

社員がくつろげるカフェテリア

製品の回収・再利用

衣料品の循環システムの確立へ

当社グループは、アパレル企業の責任として、限りある資源を有効に活用するべく、衣類の循環を促しています。
流行やトレンドは目まぐるしく変わっていく中で、衣類を流行とともに使い捨てるのではなく、リユースやリサイクルを通じ、環境・社会問題の解決に貢献します。

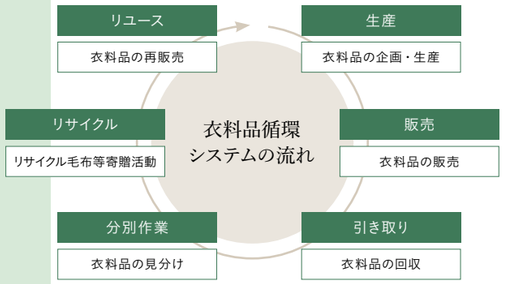
『オンワード・グリーン・キャンペーン』について

当社グループの環境経営推進の一環として、ご愛用いただいた自社の衣料品をお客さまからお引き取りし、可能な限りリユース・リサイクルすることを通じて、衣料品循環システムの構築を目指す取り組みです。

この取り組みにご賛同いただいた百貨店やショッピングセンターとの共同開催により、2009年から春と秋の年2回『オンワード・グリーン・キャンペーン』を実施しており、2020年秋からは一部を除く百貨店・直営路面店で常時引き取りをスタートしました。

お引き取りした衣料品は、繊維製品の原料となるリサイクル糸を作り、毛布や軍手を生産するほか、リサイクルしてRPF（固形燃料）に再生し代替エネルギーとして利用しています。再生した毛布や軍手は日本赤十字社の協力のもと、国内外の被災地や開発途上国への支援に活用しています。また、まだ使用できる一部の衣料品は、環境コンセプトショップ『オンワード・リユースパーク』（東京・吉祥寺/Eコマースサイト）にてチャリティー価格でご提供し、その収益を環境・社会貢献活動に役立てています。

衣料品循環について



リユース・リサイクル実績

参加者数　約99.7万名
回収衣類点数　約529万点（約1,322トン）

リユース20%	リサイクル80%	廃棄0%
毛布	軍手	固形燃料
37,800枚	685,440双	約872トン

（2009～2020年度累計）

COLUMN

D2Cブランド『ONWARD DD』スタート

～社会課題に取り組むD2Cブランド販売サイト『ONWARD Design Diversity』にて展開～

当社グループのデジタル戦略を担う株式会社オンワードデジタルラボは、展開ブランドが個別の社会課題にフォーカスする新しいコンセプトのD2Cブランド販売サイト『ONWARD Design Diversity（オンワード・デザイン・ダイバーシティ）』を新たにスタートさせました。

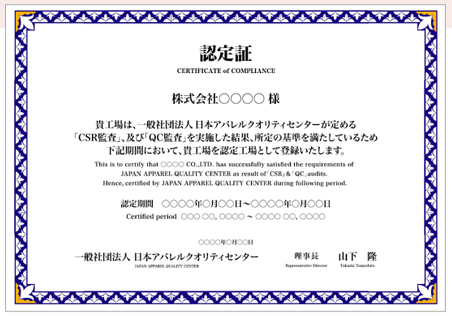
その一環として、2021年3月に、サステナビリティの一つの解として「流行に乗れない服」を提起する新ブランド『ONWARD DD』の販売を開始しました。ファッション業界で慢性化する過剰供給の問題に対峙し、“トレンドを追求しない”ことを徹底的に追求し、この先長年変わらない価値を抽出することで、新しい服ではなく「新しいサイクルのある服」を作ることを目指しました。安易なセール処分を行わない代わりに、最初から手の届きやすい価格で提供することにもこだわっていきます。

トレーサビリティの向上

『オンワード認定工場』制度

近年、社会から企業の社会的責任を求める声が高まっており、製品調達先の国や地域における環境汚染や生産工場での人権侵害など、様々な問題が事業運営におけるリスクとなっています。

当社は、2015年度より『オンワード認定工場』制度を運用しており、工場監査の結果、改善が必要な場合には、対象工場への是正項目のフィードバックおよび改善指導を行っています。この取り組みを通じ「CSR調達」を具現化し、社会の持続可能な成長に貢献していきます。



認定証
CERTIFICATE of COMPLIANCE

株式会社○○○○ 様

貴工場は、一般社団法人 日本アパレルクオリティセンターが定める
「CSR監査」、及び「QC監査」を実施した結果、所定の基準を満たしているため
下記期間において、貴工場を認定工場として登録いたします。
This is to certify that ○○○○ CO.,LTD. has successfully satisfied the requirements of
JAPAN APPAREL QUALITY CENTER as result of「CSR」& 「QC」audits.
Hence, certified by JAPAN APPAREL QUALITY CENTER during following period.

認定期間　○○○○年○月○○日～○○○○年○月○○日
Certified period ○○○ ○○, ○○○○ ~ ○○○○ ○○, ○○○○

○○○○年○月○○日
一般社団法人 日本アパレルクオリティセンター　理事長　山下 隆

『オンワード認定工場』制度の目的

『オンワード認定工場』制度は、質の高い商品を持続的に供給できる生産システムの構築を目的としています。

モノづくりの現場において、安全で適正な労働環境の整備は、生産人員の定着率を向上し、生産技術や品質を安定化させるための重要な条件となります。当社は『オンワード認定工場』制度への取り組みを通じて、生産パートナーがCSR(企業の社会的責任)とQC(品質管理)両方の管理体制を強化していくことを推進し、優良工場の持続可能な成長(Sustainability)をサポートしていきます。

監査対象について

当社グループは、2015年度から、縫製工場を監査対象とした『オンワード認定工場』制度をスタートしました。

『オンワード認定工場』になるためには、一般社団法人日本アパレルクオリティセンターが行うCSR監査、QC監査の両方に合格する必要があります。

監査の実施状況

	監査対象企業数	合格工場数
2015–2020(実施)	441	396

* 2020年度の監査は、新型コロナウイルス感染症のため実施できませんでした。
* 2021年度の監査計画は、対象国における海外渡航禁止の解除後にスタート予定です。

監査の実施方法

CSR監査は、国際条約等をベースに、当社が独自に策定した「サプライヤー行動基準」に基づき監査を実施しています。監査実務は現地の監査機関が担当しますが、日本アパレルクオリティセンターの担当者も必ず同行し、事業環境をふまえた公正な監査を実施するとともに、発注者として改善のサポートができるように状況の理解に努めます。QC(品質管理)監査は、日本アパレルクオリティセンターの担当者が直接実施します。監査結果や是正項目は「監査報告書」にまとめられ、CSR、QCそれぞれの監査結果が提示されます。監査結果に大きな問題がない場合は、2年間有効の認定証が発行されます。改善の必要がある場合は、是正項目のフィードバックを行い、日本アパレルクオリティセンターの担当者が改善指導を行った上で、1年後に是正監査を実施します。

業界全体での取り組み

一般社団法人日本アパレルクオリティセンターでは、長年培ってきた工場監査のノウハウを業界全体の取り組みとして推進できるよう、監査要求事項や判定基準などを日本国内の業界団体である一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会に提供し、他のアパレル繊維商社が利用できるようアドバイスや監査実務の代行も行っています。

サプライヤー行動基準

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

ダイバーシティの取り組み

多様で個性的な人財が活躍できる企業へ

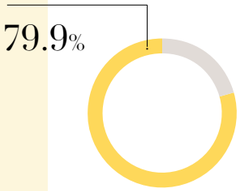
当社は、「社員の多様な個性を生かしたお客さま中心の経営」への進化に向け、変革を担う人財を内部育成、外部採用し、組織・人財プラットフォーム改革を進めることで、多様で個性的な人財が活躍できる企業へと進化していきます。

女性活躍の推進

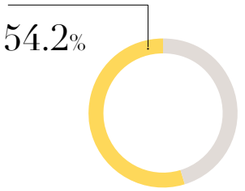
当社は、ファッションビジネスに必要な新しい発想や新しい価値の提案は、個人の“違い”を尊重し受け入れ、一人ひとりが能力を最大限に発揮することから生まれると考えています。

社員が働きがいを持ち、より高いパフォーマンスを発揮できる職場環境づくりを行うべく、人財部門にダイバーシティ推進セクションを設置しました。各部署において、これまでの業務内容を見直し、より生産性を向上させる働き方を継続的に推進しています。

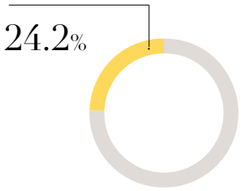
女性労働者の割合



係長級にある者に占める女性労働者の割合



管理職（課長級以上）に占める女性労働者の割合



（2021年2月28日現在：株式会社オンワード樫山）

Message

ダイバーシティの推進に向けて

激動の時代と私たちの働き方

当社は、2019年より仕事の進め方や働き方を見直すことによってワークライフバランスの実現を目指す、『働き方デザイン』プロジェクトをスタートしました。

従来から働き方を変えることが難しいと考えられてきた、デザイナーや都心の営業担当の部署を対象に働き方コンサルティングを実施しました。その結果、残業時間の削減や、有給休暇取得日数の増加など、確かな成果を残しました。さらに、リーダー層の意識変容を目的とした研修を行い、トップから変わる組織を目指しています。

また、働き方改革に向けた主な取り組みに『カエル会議』があります。仕事の仕方を「変える」、早く「帰る」、人生を「変える」など、さまざまな意味が込められた『カエル会議』は週1回開催しています。単に業務の進捗を共有するだけの会議ではなく、メンバー全員が主体的になってトライアンドエラーを繰り返すことで、働き方を変えるだけに留まらず、その先の「ありたい姿」の実現を目指します。そして、この会議は「全員が楽しむ」ことが最大のポイントです。職歴や役職に関係なく闊達に発言できる雰囲気のもと、全社をあげて『カエル会議』に取り組んでいます。

ワークライフバランスの実現をきれいごとで終わらせないために、当社は今後も働き方デザインを推進し、社員のありたい姿の実現とより働きやすい環境づくりを目指していきます。

株式会社オンワード樫山　行動計画の策定

多様性を持った社員一人ひとりが、ワークライフバランスを良好に保つと共に、「働き甲斐」を持ち、高いパフォーマンスを発揮できる環境を醸成することを目的に、次の課題認識のもと、行動計画を策定し、実行しています。

働き方改革

オンワード樫山の課題　計画期間：2020年3月1日～2024年2月29日

課題1	課題2	課題3
特定の部署・特定の担当者・特定の期間において、長時間労働になっている。	長期休暇の取得ができていない。	男性育休の取得が進んでいない。

取り組み事例

時間管理の意識付けを図る

2016年4月～

- 社内会議および商談は、就業時間内で行う
- 20時消灯およびPCシャットダウン
- 部署別の月別残業時間推移を掲示する

2019年3月～

- 法律による時間外労働の上限を超えた場合には、ダイバーシティー推進セクションが 上長と本人に注意喚起を行う。

業務内容の見える化を推進

2019年1月～

- 業務開始時および終了時に社内ツールにて業務報告の義務化

2020年3月～

- 新しい社内ツールでスケジュールの見える化を推進
- 全国すべての事業所にて新しい社内ツールに関する説明会を開催
- 社内イントラネットに使い方を掲出

業務改善を行い、「働き方」を見直す

2019年6月～

- 『働き方デザイン』プロジェクト始動
- 外部コンサルタントの協力のもとモデルチーム立ち上げ
- 推進リーダー研修を開催
- 社内コンサルタント養成講座を開講
- プロジェクトの広報活動を実施

男性育休取得促進

2020年2月～

- トップメッセージ配信

2020年6月～

- 該当者へ管理職から取得を促すよう意識付けを行う

働きやすい環境づくりへの制度整備

2020年3月～

- 時間休の上限日数を3日から5日に変更
  シフト中の中抜け取得も可能とする
- テレワークの試験的導入
- モバイルワーク・在宅勤務を試験的に運用

2021年3月～

- テレワークの本格導入。
- 試験運用をもとに期間等検討、制度を改定し本格的に導入
- デジタル化を促進し、効率の良い会議の運営を行う
- WEB会議を行うことによる移動時間の効率化
- 配布資料をオンラインにて共有

10連休取得の義務化

2020年5月～

- 年間休日日数を121日に制度改定
- 10連休の取得を義務化（5連休を2回取得でも可）

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

当社は、「人々の生活に潤いと彩りを与えるおしゃれの世界」を事業領域に定め、「ファッション」を生活文化として提案することによって新しい価値やライフスタイルを創造し、人々の豊かな生活づくりへ貢献することを経営の基本方針としています。この経営の基本方針を実現、達成するためには、当社が企業活動を行う上で関わる顧客をはじめとする、すべてのステークホルダーとの良好なネットワークおよび関係を構築・維持することが大切であると考えます。

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7名（男性6名、女性1名）のうち、3名を独立性の高い社外取締役とし、取締役会の経営監督機能を強化しています。

なお、2020年度は取締役会を11回（別途書面取締役会2回）開催しています。

取締役会の実効性評価

当社の取締役は、取締役会による経営の監督の実効性および適正性、ならびに自らの取締役としての職務の遂行状況について、毎年自己評価等を実施し、その結果を取締役会に報告します。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ます。

1. 実施対象

- 全ての取締役、監査役

2. 実施した手続き

- 書面質問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

3. 2020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・ポリシーに定める経営戦略・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「事業戦略において使用する指標について」や「業務執行状況のモニタリング方法」、「取締役会の議案数」について引き続き検討を行っていく。

社外取締役選任理由

氏名	当該社外取締役を選任している理由
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いただきたいため。
小室　淑恵	経営者としての専門的知見と、政府関係の各種会議における有識者委員会等を歴任している経験と見識を当社の経営に活かしていただきたいため。
知識　賢治	経営者としての専門的知見と、財務、会計、法務等の幅広い知識と見識を当社の経営に活かしていただきたいため。

監査役・監査役会

当社は監査役制度を採用しており、監査役4名（男性3名、女性1名）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、予算会議などの重要会議への出席、その他重要決議書類を閲覧するなど、取締役の職務遂行の監査を行っています。また、内部監査室、各業務部門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。

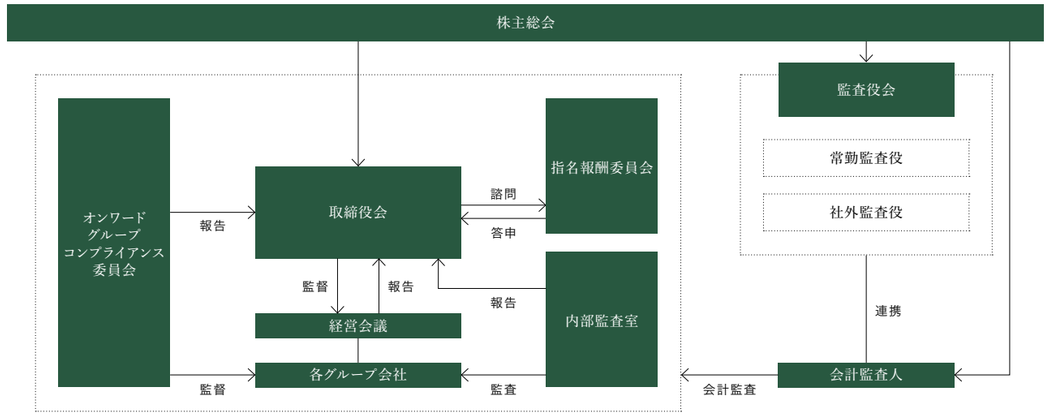
監査役会は、代表取締役、会計監査人と定期的に会合を持ち、情報・意見交換を行うことにより監査が実効的に行われることを確保する体制を構築しています。また、監査方針ならびに分担に従って各監査役より報告を受け、必要に応じて協議または決議を行っています。

なお、2020年度は監査役会を15回開催しています。

社外監査役選任事由

氏名	当該社外監査役を選任している理由
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いただきたいため。
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いただきたいため。

コーポレート・ガバナンス体制



指名報酬委員会の新設

取締役の指名・報酬等に係る評価・決定プロセスの透明性および客観性を担保することにより、取締役会の監督機能の強化、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる充実を図るため、2021年2月26日付で取締役会の任意の諮問機関として「指名報酬委員会」を設置しました。「指名報酬委員会」は、指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担っています。本委員会は、取締役会からの諮問に応じ、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。

なお、本委員会は、取締役会が選定した3名以上の取締役で構成し、その過半数は、独立社外取締役としています。

オンワードグループコンプライアンス委員会

取締役会は、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。

同委員会は、コンプライアンス部と連動し適切な教育・啓蒙活動を実施し、「コンプライアンスマニュアル」の浸透をはかり、適正に機能するコンプライアンス体制の充実、およびそのチェックを行っています。

業務執行の仕組み

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

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

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

なお、複数の弁護士と顧問契約を締結し、法律上の助言を受けています。

役員報酬

役員報酬の額またはその算定方法の決定方針

1. 役員の報酬等の決定に関する方針

役員の報酬等は、固定報酬である基本報酬、自社株取得目的報酬、業績連動報酬である賞与で構成しています。

イ. 基本報酬

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

ロ. 自社株取得目的報酬

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

ハ.　賞与

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

2.　役員の報酬等に関する株主総会の決議

当社の取締役の報酬は、2007年5月24日開催の第60回定時株主総会の決議により定められた報酬限度額（年額500百万円以内）の範囲内において、取締役会の決議により決定しています。

監査役の基本報酬は、1995年5月25日開催の第48回定時株主総会の決議により定められた報酬限度額（年額60百万円以内）の範囲内において、監査役の協議により決定しています。

なお、決議時の取締役の員数は7名、監査役の員数は3名です。

3.　業績連動報酬に係る指標および当該業績連動報酬の額の決定方法

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

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

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

		報酬等の種類別の総額（百万円）			
		固定報酬		業績連動報酬	
役員区分	報酬等の総額（百万円）	基本報酬	自社株取得目的報酬	賞与	対象となる役員の員数（名）
取締役（社外取締役を除く）	181	126	54	—	6
監査役（社外監査役を除く）	36	36	—	—	3
社外役員	40	40	—	—	6

（注）当事業年度末現在の取締役は4名、監査役は2名、社外役員は4名です。
取締役および監査役の人数には、2020年5月28日開催の第73回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名、監査役1名を含んでいます。

役員ごとの連結報酬等の総額等

連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、記載していません。

取締役・監査役・執行役員のトレーニング

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

政策保有株式の保有方針および議決権行使

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

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

(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

社外役員の独立性基準について

当社は、社外役員（社外取締役および社外監査役）候補者が以下のいずれかに該当する場合、独立社外役員としての独立性を有しないものとみなします。

1. 当社の業務執行者が役員に就任している会社
当社の業務執行者が役員に就任している会社の業務執行者

2. 主要な取引先関係
当社を主要な取引先とする者もしくはその業務執行者または当社の主要な取引先もしくはその業務執行者

3. 当社の監査法人
当社に係る会社法に基づく監査または金融商品取引法等に基づく監査を行う監査法人に所属する者

4. 社外専門家関係
当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ている専門家（弁護士、会計士、税理士、弁理士、司法書士、コンサルタント等をいい、当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者をいう）

5. 寄付先関係
当社から多額の寄付を得ている者（当該寄付を得ている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体の業務執行者をいう）

6. 大株主関係
当社の議決権の10%以上を実質的に有する者または当該者の業務執行者

7. 過去該当者関係
過去5年間に上記1から5に該当していたことがある者

8. 近親者関係
上記1から7のいずれか（重要でない者を除く）に該当する者の近親者

コンプライアンス体制

コンプライアンスにつきましては、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はかることにより、顧客や株主の皆様はもとより社会全体から高い信頼を得るよう努めていきます。具体的には、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、社内研修の実施など継続的な啓蒙活動をおこない、周知徹底をはかっています。また、当社グループは、一般社団法人日本アパレルクオリティセンターを通じて、品質管理等に関するノウハウを活用した製品品質の維持および向上につとめ、顧客の満足度をさらに高めていくとともに、SCMにおいても、『オンワード認定工場』制度を通じて、協力工場の労働環境の改善に取り組んでいきます。

リスク管理体制

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

株主との対話

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

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

2. IR資料をウェブサイトに掲載
当社は、ウェブサイト上での充実した情報開示を行っています。各コンテンツは、ウェブサイトをご覧ください。
https://www.onward-hd.co.jp/ir/financ.html

94th

オンワードグループは、
1927年の創業から94周年を
迎えました。

1927年 – 1940年代

創業者　樫山純三

創業

オンワード樫山は、1927年に創業者である樫山純三が大阪に設立した「樫山商店」から始まりました。

時代

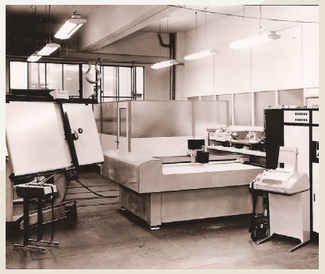
昭和金融恐慌～戦後混乱期

主な出来事

- 女性の洋装化の促進（関東大震災以降）
- アメリカ発の世界大恐慌（1929年～1930年代後半）
- 第二次世界大戦（1941～1945年）

1950年代 – 1960年代

「紳士服メーカーとして成長」



第二次世界大戦後の1950年代に、紳士既製服の生産・販売を開始。米国の既製服産業を参考に、流れ作業式の生産体制やホフマンプレス機の導入を進め、既製服の生産性と品質を大幅に向上させました。

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

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

時代

戦後復興期～高度経済成長期

主な出来事

- 大量生産時代の幕開け（1950年代～）
- 紳士服・婦人服の既製服時代へ（1960年代～）
- オリンピック景気（1962年～1964年）
- 日本のGNP世界第2位へ（1968年）

1970年代 – 1980年代

「海外進出を推進」

1970年代に日本のアパレルメーカーの中でもいち早く、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、80年代には、各拠点で海外事業の基盤を確立しました。短い期間に海外拠点を相次いで設立することにより、世界のファッションビジネスの最先端の情報を収集し、グローバルビジネスの基礎を築くことに成功しました。

1970年代後半から若きジャンポール・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、1978年には、パリにて初のファッションショーを開催しました。

時代

安定成長期～バブル景気

主な出来事

- 第一次オイルショック（1973年）
- プラザ合意（1985年）
- 男女雇用機会均等法施行（1986年）
- 日本人デザイナーの躍進
- ラグジュアリーファッションの席巻

1990年代

「基幹ブランドの確立」

1990年代には、婦人服事業を本格的に拡大。1992年にデビューした『組曲』を筆頭に『23区』『ICB』『自由区』の基幹ブランドやメンズ基幹ブランド『五大陸』を立ち上げました。

バブル経済によるラグジュアリーブランドの流行が一巡した1990年代において、日本の消費者は洗練された合理的な衣服に高い価値を見出すようになり、国内製品が再度見直されはじめました。

百貨店は婦人服売場を拡大し、日本メーカーの新ブランドを率先して展開しました。このような流れに乗り、オンワード樫山の新ブランドは立ち上がり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。

時代

バブル崩壊～平成不況

主な出来事

- Windows95発売（1995年）
- インターネットの急速な一般普及
- 流通多様化・SPA時代の幕開け

2000年 – 2010年

「グローバルアパレルグループへ」

2001年以降は、百貨店を中心に国内事業を拡大するとともに、中国市場への本格参入やイタリアでの生産プラットフォームの構築、欧州の有力ブランド『ジョゼフ』、『ジル・サンダー』のM&Aによる取得等、グローバル戦略を加速させました。

2007年にはホールディングス体制に移行。国内においても、ペットファッションのパイオニアであるクリエイティブヨーコや高感度な女性から支持の高い『グレースコンチネンタル』を展開するアイランド等、ユニークな強みを持った企業のM&Aを進め、多様な領域でファッションビジネスを展開するグローバルアパレルグループとしての新たなスタートを切りました。

時代

成熟期

主な出来事

- 米リーマンショック・世界金融危機（2008年）
- 百貨店の統合・再編期
- ファストファッションの隆盛

2010年代 – 現在

「持続可能な成長に向けて」

リーマンショック以降、ファストファッションの台頭やアジアの生産コスト上昇に加えて、国内百貨店の再編成やEコマースの拡大等、ファッションビジネスを取り巻く環境が変化し、アパレル業界のサプライチェーンは大きな変革期を迎えました。

オンワードグループは、2009年12月、直営Eコマースサイト『オンワード・クローゼット』を開設し、Eコマース事業に本格参入。

2014年にはブランド共通ポイントカード『オンワードメンバーズ』の運用をスタートしました。これらの取り組みにより、顧客基盤の強化を図りながら、店頭とEコマースの強みを融合する、オムニチャネル戦略が加速しました。

2017年には、独自のファクトリーイノベーションにより低価格・短納期を実現したオーダーメイドスーツの新事業、『KASHIYAMA』ブランドの展開を開始しました。

2020年度には、コロナ禍により創業以来と言っても過言ではない規模の影響を国内・海外の事業において受けました。また、2019年10月より実施しているグローバル事業構造改革のもと、不採算事業であったイタリア事業などからの撤退、不採算ブランドの廃止、国内外の不採算店舗の撤退等を遂行しました。また、2021年4月には、2030年度に向けた中長期経営ビジョン『ONWARD VISION 2030』を策定しました。

時代

第四次産業革命期へ

主な出来事

- 東日本大震災（2011年3月）
- 訪日観光客3,000万人突破（2018年）
- 新型コロナウイルスの世界的な感染拡大（2020年1月～）

Our Network

As of August 31, 2021

UK

London

- Joseph Ltd.
- Freed of London Ltd.

France

Paris

- Horloge Saint Benoit S.A.S.

China

Shanghai

- Onward Fashion Trading (China) Co., Ltd.
- Shanghai Onward Fashion Co., Ltd.
- Onward Trading (Shanghai) Co., Ltd.

Dalian

- Kashiyama (Dalian) Co., Ltd.

Hong Kong

- Onward Kashiyama Hong Kong Ltd.

Vietnam

Ho Chi Minh City

- Onward Kashiyama Vietnam Ltd.

Japan

Tokyo

- 株式会社オンワードホールディングス
- 株式会社オンワード樫山
- オンワード商事株式会社
- 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
- インティメイツ株式会社
- 株式会社オンワードデジタルラボ
- チャコット株式会社
- 株式会社KOKOBUY
- 株式会社KASHIYAMA DAIKANYAMA
- 株式会社オンワードクリエイティブセンター
- 株式会社オンワードリゾート&ゴルフ
- 株式会社オーアンドケー

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

USA

New York

- J. Press, Inc.
- Onward U.S.A. L.L.C.

Guam

- Onward Beach Resort Guam, Inc.
- Onward Golf Resort Guam, Inc.

- 持株会社
- アパレル関連事業
- ライフスタイル関連事業

取締役、監査役および執行役員

2021年5月27日現在

取締役

代表取締役社長
保元 道宣

専務取締役
鈴木 恒則

取締役
佐藤 修
池田 大介

取締役（社外取締役）
川本 明
小室 淑恵
知識 賢治

監査役

常勤監査役
吉里 博一
一瀬 久幸

監査役（社外監査役）
梅津 立
草野 満代

執行役員

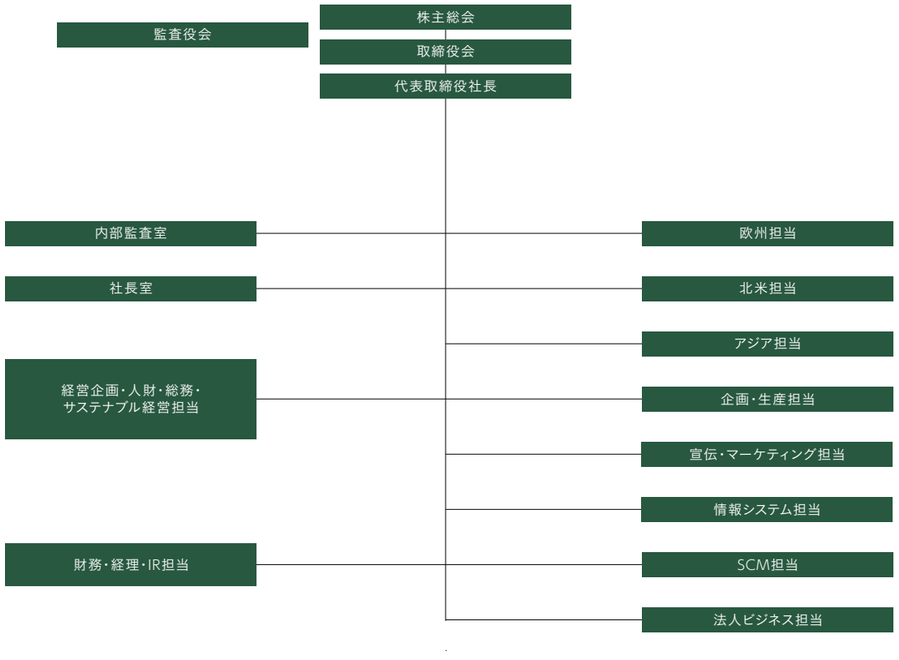
専務執行役員
田村 保治

常務執行役員
武内 健司
江頭 毅
樋口 剛宏

（注）鈴木恒則氏の戸籍上の氏名は長谷川恒則、小室淑恵氏の戸籍上の氏名は石川淑恵です。

会社組織

2021年3月1日現在



企業・株主情報

2021年2月28日現在

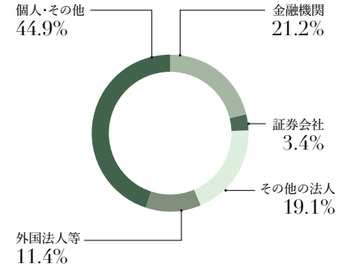
商号	株式会社オンワードホールディングス
本社	〒103-8239 東京都中央区日本橋3丁目10番5号オンワードパークビルディング
電話	（03）4512-1051（IRディビジョン）
設立	1947年9月
資本金	300億79百万円
株式の状況	発行可能株式総数　400,000,000株 発行済株式の総数　157,921,669株 （注）発行済株式の総数には、自己株式22,322千株が含まれています。
株主数	35,657名
上場証券取引所	東京・名古屋証券取引所
口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1
従業員数（連結）	7,498名

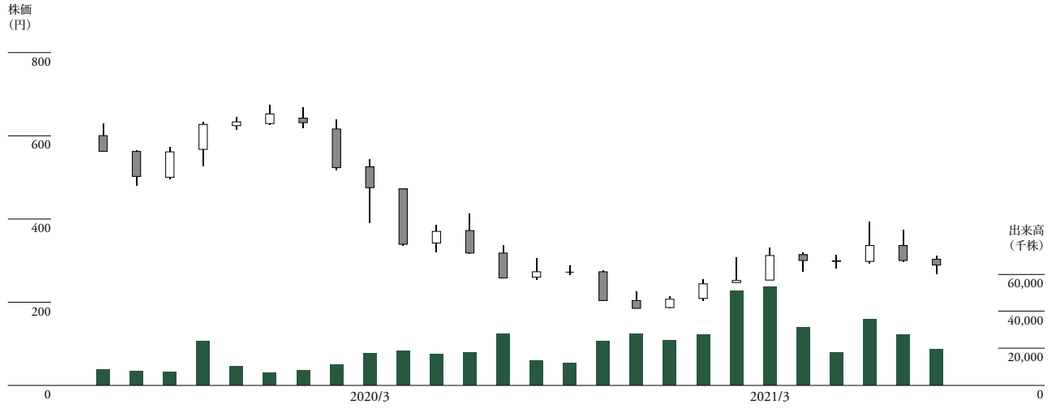
大株主

	持株数（千株）	持株比率（%）
公益財団法人樫山奨学財団	8,710	6.4
オンワードホールディングス取引先持株会	5,163	3.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	5,066	3.7
日本生命保険相互会社	4,671	3.4
志野 文哉	4,201	3.0
第一生命保険株式会社	4,200	3.0
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,182	2.3
株式会社三井住友銀行	2,931	2.1
SMBC日興証券株式会社	2,660	1.9
株式会社三越伊勢丹	2,301	1.6

（注）
1. 当社は、自己株式22,322千株を保有しています。
2. 持株比率は、自己株式22,322千株を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



（注）個人・その他には、自己株式が含まれています。

株価と出来高