

オンワードグループ  
中長期経営ビジョン

## 『ONWARD VISION 2030』

2021年4月8日

**ONWARD**  
ONWARD HOLDINGS CO., LTD.

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ホールディングス、代表取締役社長の保元です。このたびは、動画をご覧くださいまして大変ありがとうございます。この機会に、4月8日に公表させていただきましたオンワードグループの中長期の経営ビジョン「ONWARD VISION 2030」につきまして、関係者の皆様にご説明させていただきたいと思えます。

まず初めに、このビジョンを作成しました背景についてご説明させていただきます。ご承知のとおり、前期の2020年度は、コロナ禍の大変大きい影響で、当グループの国内、海外の事業が非常に大きなダメージを受けました。創業以来と云ってもいいぐらいの規模の影響がございました。こうしたコロナ禍の影響は、いましばらく続くことが予想されます。ワクチンの普及等でその影響度合いは少しずつ小さくなっていくことが期待されますが、今後もコロナ禍の影響は続いていくことが予想されます。

また、コロナ禍の以前から、当グループが属するファッション産業を取り巻く環境は、構造的に大きく変化しつつありました。デジタルトランスフォーメーションの進化等も含めて、大きな変化がもともとあったわけです。そういう中で当グループは、2019年10月にグローバル事業構造改革の実行を決定し、推進していた矢先にコロナ禍が発生しました。グローバル事業構造改革につきましては、おかげさまで現時点におきましてその大半を計画どおりに完了することができております。

こうしたベースに立ちまして、今後大きな事業環境の変化が続いていく中で、10年という長期の期間を展望することは簡単ではなく、至難のわざという面もございます。しかし、逆にこういう激変期の中にあるからこそ、オンワードグループがどのような考えのもとで、どのような方向に経営のかじを切っていくのか、そのことを関係者の皆様になるべくわかりやすくお伝えしていくことが必要ではないかと考えました。以上が、「ONWARD VISION 2030」をつくった背景です。

## オンワードグループの存在意義



## ホシ ヒトと地球に潤いと彩りを

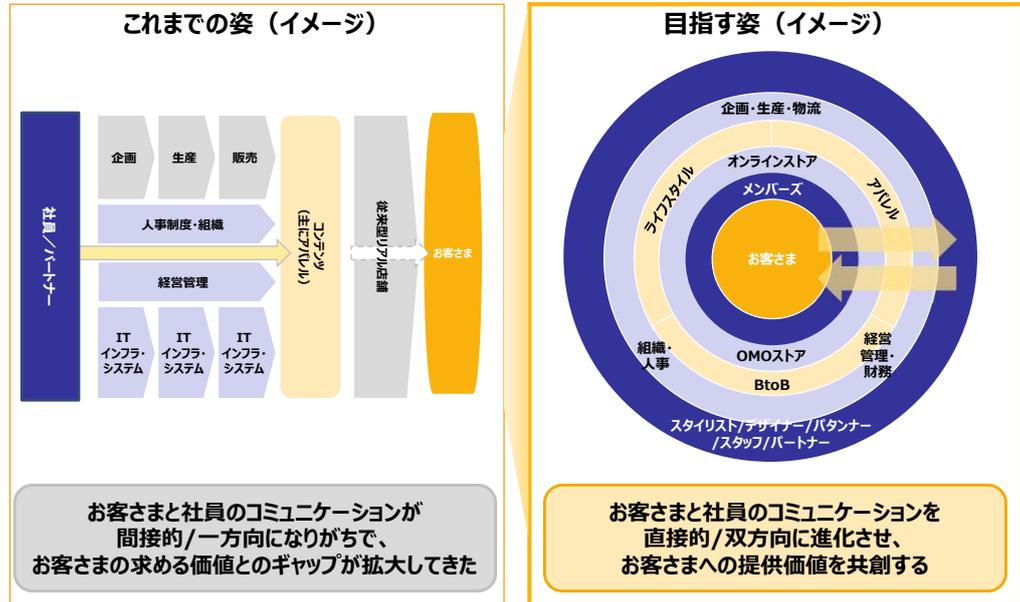


2

それでは、画面にパワーポイントが出ているかと思いますが、その2ページ目をご覧ください。最初に、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について掲載しております。オンワードグループは、1927年（昭和2年）に樫山商店として創業以来、95年目を迎えております。創業以来、オンワードグループは、人々の生活に潤いと彩りをご提供するという会社の考え方を、連綿と大事にまいりました。今回のミッションステートメント、コーポレートメッセージも、その延長線上にございます。ただ、1つだけ進化をしている点を挙げますと、昨今の地球環境問題に対する企業の責任ということをごこのミッションの中に盛り込んでおります。サステナブル経営の観点です。単に人々の生活に潤いと彩りをご提供するだけでなく、それに加えて、私たちが生きているこの地球の環境の潤いと彩りを失わないようにする。このことにつきましてバランスをとった経営を進めていくことが、非常に重要であると考えております。そのため今回のミッションステートメントにおきましては、「ヒトと地球（ホシ）に潤いと彩りを」というメッセージを掲げております。

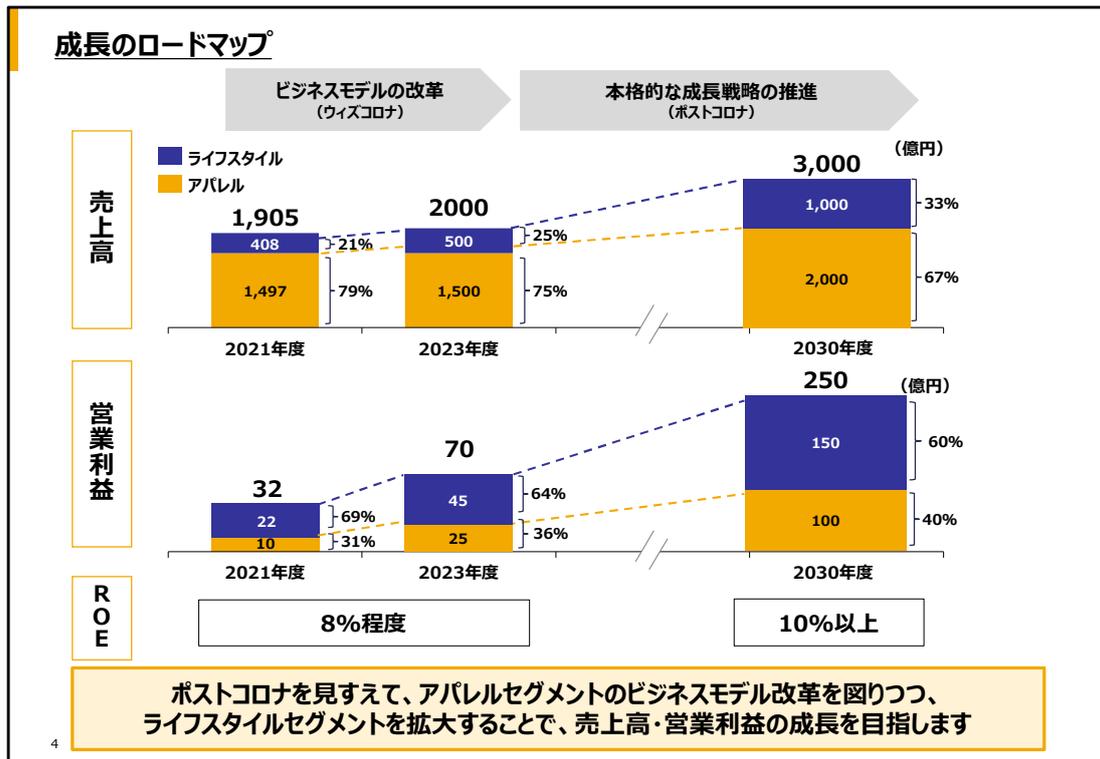
## オンワードグループの目指す姿

### ～『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



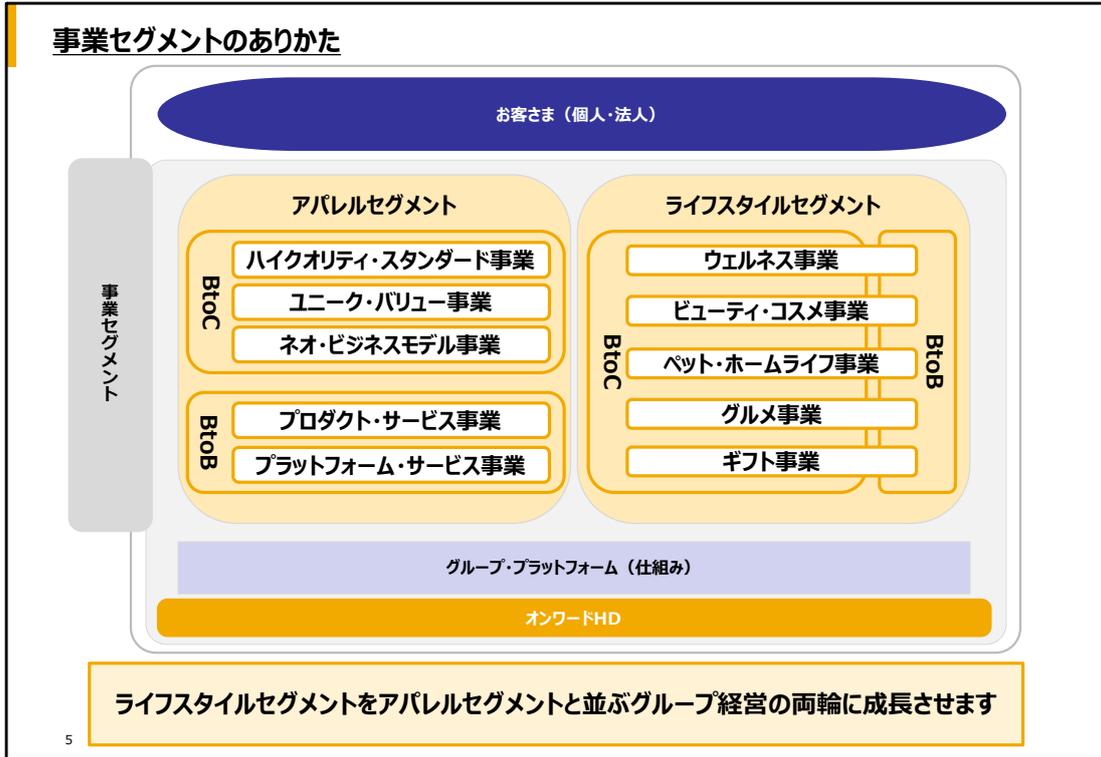
3

3 ページ目をご覧ください。オンワードグループの、会社としての目指す姿を掲載しております。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遂げてまいりたいと考えております。パワーポイントの左側にこれまでの姿のイメージ、右側に今後目指す姿のイメージを掲げております。創業以来100年近くになってまいりますと、オンワードグループ内の企業の組織、あるいはお取引先の組織等々が、どうしても当グループ社員とお客さまの間に何重にも重なるということが起きております。また、社内の役割分担につきましても、商品企画あるいは販売といった機能別の組織、あるいはブランドごとの組織、あるいはエリアごとの組織と多様な組織がありまして、その組織の間の縦割りの弊害のようなものも発生してきておりました。今後は、デジタル技術の進歩・進化を活用いたしまして、お客さまと価値をつくり出す当グループ社員の距離を一層縮めていくことで、お客さまにとっての価値をお客さまと共に創っていく、共創していくという考え方で事業を運営していきたいと考えております。

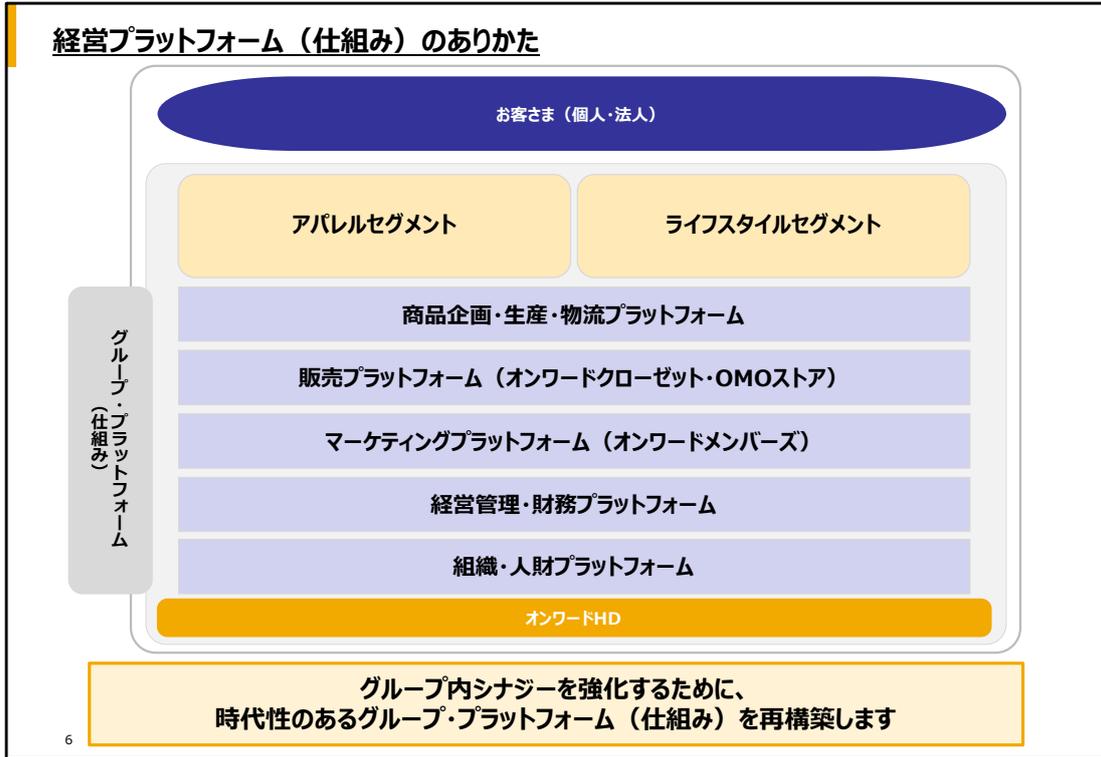


4 ページ目をご覧ください。オンワードグループの中長期の成長のロードマップについて記載しております。2030年度までの、10年という非常に長いタームのロードマップです。これを当面の3年間とその後の7年間に分けております。今年度を含む当面の3年間につきましては、ワクチンの普及等でコロナ禍の影響が徐々に軽くなっていくことを期待しておりますが、やはり何らかの影響が残るだろうと想定しております。このウイズコロナの3年間につきましては、その後のポストコロナにおける成長を遂げるための事業基盤の再構築に充て、足元をしっかりと固めていく計画です。

数値で申し上げますと、今年度の計画を、売上高で言えば1,900億円強、営業利益で30億円強としておりますが、これを3年後の2023年度におきましては、売上高につきましては2,000億円規模、営業利益で70億円規模と置いております。特に売上高につきましては、コロナ禍の影響もあり、あまり大きな規模、成長を目指すよりは、しっかり足元を固めるという発想です。具体的には、前期におきましても黒字を確保するなど堅調に推移をしておりますライフスタイルセグメントの成長を中心に、売上面で微増という形になっております。その後、2030年度に向けまして、当グループの過去の最高水準となります売上高3,000億円規模、営業利益250億円規模にチャレンジをしまいたいと考えております。中でも、当社のコア事業であるアパレル事業に加えまして、後ほどご説明いたしますが、さまざまな事業で構成しております、ライフスタイルセグメントにおきまして売上、利益ともに当社グループの成長を牽引する役割を担っていくというビジョンです。また、ROEにつきましては、このウイズコロナ期間におきましては8%程度、2030年度におきましては10%以上を目標としてまいりたいと考えております。



5 ページ目をご覧ください。当グループの、事業セグメントのあり方につきまして記載しております。一言で言いますと、ライフスタイルセグメントをアパレルセグメントと並ぶ経営の両輪に成長させていきたいと考えております。それぞれのセグメントには幾つかのBtoC、BtoBの事業がございますが、これは後ほどご説明させていただきます。



6 ページ目をご覧ください。ここでは当面の3年間、非常に重視をしております経営プラットフォーム（仕組み）のあり方について記載しております。アパレルセグメントであれ、ライフスタイルセグメントであれ、ポストコロナにおきまして安定成長を遂げていくためには、当グループの事業プラットフォーム、経営プラットフォームを再構築する必要があると考えております。当グループのプラットフォームにつきましては、昭和の時代はかなり以前に構築したものを少しずつ改善しながら活用しているのが現状ですが、昨今の事業環境の激変、デジタル化の進展等を鑑みますと、こうしたプラットフォームを極端に言えばゼロベースからしっかり見直すぐらいの覚悟で当たっていく必要があると考えております。商品企画・生産・物流のプラットフォーム。それから販売のプラットフォーム、これはオンラインストアと、新しく開発中のOMOストア等で成り立ちます。また、マーケティングプラットフォームとしてのオンワードメンバーズ、これは顧客基盤です。現在400万人近い会員組織となっております。それからこのような事業、営業を支える経営管理・財務あるいは組織・人財といったプラットフォーム、これらを総合的に、今後3年をかけましてリニューアルしてまいりたいと考えております。

## 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250億円を目指す

### 5つの戦略

- 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

7

7 ページ目をご覧ください。2030年度の経営目標を達成するための、5つの戦略を記載しております。第1に、当グループの従来からのコア事業である、アパレルセグメントのビジネスモデル改革です。2番目に、これからの成長を牽引することが期待される、ライフスタイルセグメントの成長の加速です。3番目に法人ビジネス・BtoBビジネスの強化です。4番目に、多様で個性的な人財が活躍できる企業への進化です。最後に5番目、地球と共生するサステナブル経営の推進です。この5つの戦略は、いずれも10年後の当グループの発展のために欠かすことのできない戦略であり、相互に非常に深くかかわっているものだと考えています。

**1** **アパレルセグメントのビジネスモデル改革**  
**～3つの改革方針**

**(1) お客さまコミュニケーション改革**

自律的に拡大するコミュニティ創造と  
お客さまとの価値共創



**(2) 商品企画・生産・物流改革**

ものづくりプロセスのデジタル化による  
スピード化・価格の適正化・トレーサビリティ向上



**(3) 販売改革**

\* Online Merges with Offline

OMO\*ストア開発による  
リアル店舗とオンラインストアのメリット融合



8 ページ目をご覧ください。まず、アパレルセグメントのビジネスモデル改革に当たりまして、3つの改革方針を掲げております。お客さまコミュニケーション改革、商品企画・生産・物流改革、それから3番目に販売改革です。

1 アパレルセグメントのビジネスモデル改革  
 (参考) アパレルセグメント (BtoC) の展開ブランド群

ハイクオリティ・スタンダード事業	ユニーク・バリュー事業	ネオ・ビジネスモデル事業
<p>長年培ってきたモノづくりのノウハウが可能にする、品質×価格のバランスを武器にして、“進化する定番”を生み出すブランド群</p>	<p>独自の強い個性や世界観を発信しながら、唯一無二のブランドとしてお客さまを魅了し続けるブランド群</p>	<p>将来の主力事業を目指し、最新のデジタル技術等を活用した新しいビジネスモデルによって、お客さまに革新的な顧客体験を提供するブランド群</p>

9 ページ目をご覧ください。アパレルセグメントにつきましては、長らく当グループのコア事業として成長してまいりましたので、非常に多くのブランドをグループに有しております。その中で主要なものを掲げておりますが、これまでのコア事業を支えてきたブランド群を今後、この3つのカテゴリーに分け、それぞれの成長戦略、改革方針をつくっていきたくと考えています。左側に「ハイクオリティ・スタンダード事業」がございます。これは、長年当グループが培ってきましたモノづくりのノウハウが可能にする、品質と価格のバランスを武器にして「進化する定番」を生み出すブランド群でございます。「23区」を始めとした、売上規模で言うと100億円を超える大きな規模のブランドが中心になっております。

真ん中にごございますのが「ユニーク・バリュー事業」で、独自性の強い個性や世界観を発信しながら、唯一無二のブランドとしてお客さまを魅了し続けるブランド群と位置づけております。こうしたブランド群につきましては、売上の規模はハイクオリティ・スタンダード事業に属するものと比べますと小さい規模になりますが、それぞれの強い個性で、特に今後はグローバルにオンラインの販路も含めて展開することで、一定の規模を確保しながら収益にも貢献していくブランド群、事業であるととらまえております。

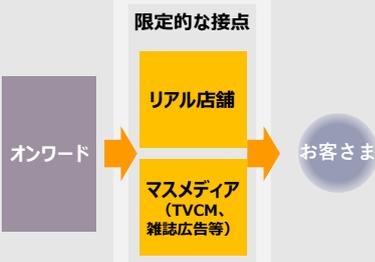
それから右側に「ネオ・ビジネスモデル事業」とありますが、これは将来の主力事業、将来の「ハイクオリティ・スタンダード事業」、あるいは将来の「ユニーク・バリュー事業」を目指して、最新のデジタル技術などを活用した新しいビジネスモデルによって、お客さまに革新的な顧客体験を提供するブランド群と位置づけております。これは新しいカスタマイズブランドの「KASHIYAMA」を始め、当グループの独自性のあるビジネスモデルを活用したブランドが並んでおりまして、将来の成長を牽引するブランド群として期待をしているところです。

**1 アパレルセグメントのビジネスモデル改革**  
**(1) お客様コミュニケーション改革**

**これまでの姿 (イメージ)**

お客さまとの距離が遠く、  
間接的/一方向のコミュニケーション

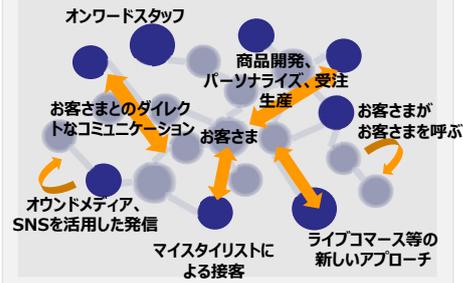
お客さまとのつながりが遠い (間接的)



**2030年度の目指す姿 (イメージ)**

お客さまと社員のダイレクトなコミュニケーション、  
お客さま同士の交流を通じて、  
自律的にお客さまが増えていくコミュニティ

自律的に拡大するコミュニティ



オウンドメディア、SNS、ライブコマース等の新しい手法を通じて、  
お客さまと社員の直接的/双方向なコミュニケーションによる価値の共創を推進します

10

こうしたブランド群を前提に、アパレルセグメントのビジネスモデル改革を進めてまいります。3つの改革のうち最も大事なものは、お客さまとのコミュニケーションの改革です。昨今オウンドメディア、SNS、ライブコマースなどの新しい手法が、コロナ禍の影響もあって急速に発展しております。こうした新しい手法をフル活用することで、お客さまと当グループ社員の直接的かつ双方向なコミュニケーションで、価値の共創を推進してまいります。これまでではどうしてもリアル店舗を通じた、あるいはマスメディア等を通じた限定的な接点になっていた感もありますが、今後はお客さま同士の交流といったコミュニティの創造も含めまして、自律的に当グループの事業のファン、ブランドのファンを増やしていく、そのようなコミュニケーションを推進してまいりたいと考えています。

**1 アパレルセグメントのビジネスモデル改革**  
**(2) 商品企画・生産・物流改革**

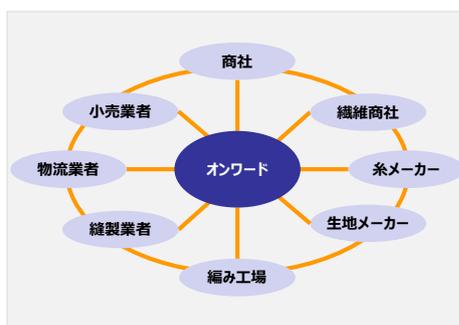
これまでの姿（イメージ）

分断され、不透明かつ非効率な  
サプライチェーン



2030年度の目指す姿（イメージ）

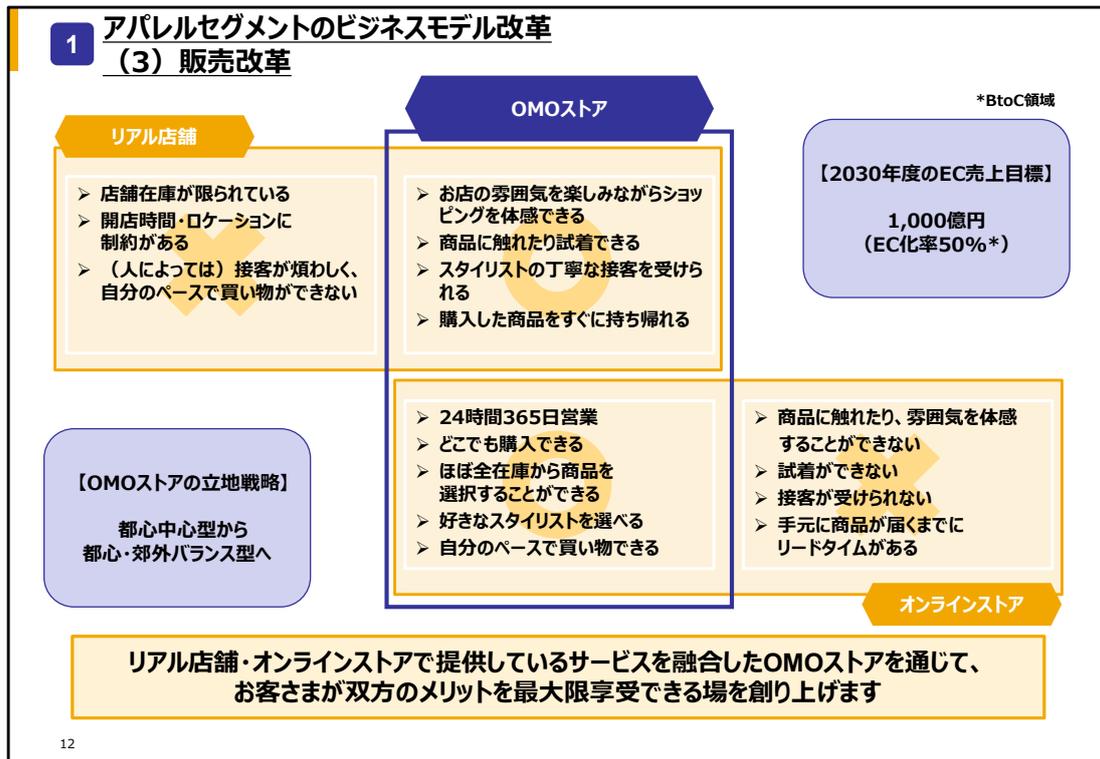
情報共有・データ連携がなされ、  
可視化・効率化されたサプライチェーン



サプライチェーンのデジタル化を通じて、プロセスの可視化や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を実現します

11

11ページをご覧ください。モノづくりの改革です。繊維産業あるいはアパレル産業は、非常に歴史が長いこともありまして、商品ができ上がるまでの各工程にさまざまな会社、プレイヤーがいらっしゃいます。その間のコミュニケーションが、従来のアナログ型、電話やファクスなどでのコミュニケーションに、現在でもとどまっているケースが散見されるわけです。今後は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、データ連携を推進いたします。その結果、納期の短縮、価格の適正化、それからトレーサビリティの向上などを実現してまいりたいと考えております。



12ページをご覧ください。販売面での改革です。これは、リアル店舗と、今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しいタイプのリアル店舗「OMOストア」を通じて、新しい販売スタイルを確立してまいりたいと考えております。記載のとおり、リアル店舗のメリットとオンラインストアのメリットは、いずれもわれわれファッションビジネスに携わる会社にとってはかけがえのないものであると考えております。これらを融合させた、オンラインとオフラインがマージしたストアの開発は、既に今月3店舗、羽生、名古屋、南船橋においてスタートしておりますが、お店を運営しながら、お客さまの声も取り入れながら進化をさせていく構えで推進してまいりたいと考えております。

こうしたOMOストアの立地戦略につきましては、都心に偏ることなく、都心と郊外のバランスをとった配置を考えております。また、EC売上目標については、今期の目標は500億円ですが、2030年度には1,000億円とし、BtoCの領域の中で5割程度を占めるようなイメージで、販売面でのDXを強力に推進していきたいと考えております。

## 2 ライフスタイルセグメントの成長の加速



当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、成長戦略を強かに推進します

13

13ページ目以降は、ライフスタイルセグメントの成長の加速について記載しております。13ページ目に書いてありますとおり、当グループが展開しております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、2020年度におきましても営業黒字を確保しております。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、強かに推進してまいりたいと考えております。

## ライフスタイルセグメントの成長の加速 ～領域別のリーディングカンパニーの戦略

### ウェルネス事業

Chacott



#### 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、総合的に事業展開

- ✓ 創業以来のコア事業であるバレエを発展させつつ、ウェルネスへの提案ブランド「チャコットバランス」と「チャコットコスメティクス」の強化により、ブランドフィロソフィである‘人生を、芯から美しく。’の世界観を表現
- ✓ 2022年春には次世代グローバルフラッグシップストアを代官山に開設予定

### ビューティ・コスメ事業

kokobuy  
advanced organics



#### 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

- ✓ スキンケア・ボディケア等の商品カテゴリー拡充を加速
- ✓ リアル・EC両面での販路拡大（グローバル展開を含む）、コラボ等のPRを通して、ブランド認知度を向上
- ✓ オーガニックコスメブランドの地位をスピーディーに確立していく

14ページをご覧ください。15ページにかけてライフスタイルセグメントの5つの事業領域を記載しておりますが、それぞれにリーディングカンパニーがございます。ウェルネス事業の「チャコット」、ビューティ・コスメ事業の「KOKOBUY」。

## ライフスタイルセグメントの成長の加速 ～領域別のリーディングカンパニーの戦略

ペット・ホームライフ事業	グルメ事業	ギフト事業
<p data-bbox="300 443 571 481">CREATIVE YOKO CO., LTD. www.creativeyoko.co.jp</p>  <p data-bbox="280 703 571 748"><b>事業内容：</b> なごみ雑貨、ペット関連用品の展開</p> <ul data-bbox="280 775 596 987" style="list-style-type: none"> <li>✓ 雑貨事業は在宅時間増加、生活の充実に向けた生活雑貨を拡充</li> <li>✓ ペット事業は主力の犬グッズに加え猫グッズを強化</li> <li>✓ 衛生的に安心して暮らす為のライフスタイルブランド「Hinami」も新たに展開</li> </ul>	<p data-bbox="715 434 879 501">美味しいをコーディネート —ONWARD— MARCHE</p>  <p data-bbox="639 703 954 748"><b>事業内容：</b> 上質・高感度なグルメECサイトの運営</p> <ul data-bbox="639 775 954 987" style="list-style-type: none"> <li>✓ お客様の「おうち時間」の充実と生産者の販路拡大に貢献</li> <li>✓ 取扱カテゴリーの拡大、オリジナル商品の開発等により、サイトの価値向上と独自性強化</li> <li>✓ 今後、美味しく安心安全な日本のグルメの越境ECを計画</li> </ul>	<p data-bbox="1050 443 1257 488">YAMATO</p>  <p data-bbox="995 694 1302 761"><b>事業内容：</b> カタログギフト等のギフトソリューション事業を展開</p> <ul data-bbox="995 775 1302 920" style="list-style-type: none"> <li>✓ WEB直販の強化、拡大が予想される「ソーシャルギフト」分野への参入</li> <li>✓ 新規商材・サービス開発により、お客様に新しい価値を提供</li> </ul>
15		

15ページになりますが、ペット・ホームライフ事業の「クリエイティブヨーコ」、グルメ事業の「オンワードマルシェ」、そして、ギフト事業の「大和」でございます。こうした5つの事業領域は、ウイズコロナにおけるステイホーム需要、巣ごもり需要にうまくミートしているものも多く、非常に堅調に推移しております。この5つの事業領域のいずれも、今後の成長が大きく期待できると考えておりまして、経営資源をこうした領域に重点配分してまいります。

### 3 法人ビジネスの強化

#### プロダクト・サービス事業 (一般法人向け)

一般法人向けに、ユニフォーム、  
販促品、サービス等を提供。  
グループ内のアセットを共有し、  
シナジーを最大化する



※：オンワード商事「ユニフォーム事業」

#### 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)

小売・アパレル等法人向けに、OEM/ODM  
事業を展開。情報共有・データ連携により  
可視化・効率化された商品企画・生産・物流  
プラットフォーム等を活用する



※：KASHIYAMA DALIAN

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（売上シェア20%）を目指します

16

16ページをご覧ください。法人ビジネス・BtoBビジネスを強化するという考え方です。この法人ビジネスの中でも、大きく2つの事業領域を考えております。左側が、一般法人向けの「プロダクト・サービス事業」です。これは、グループのリーディングカンパニーでありますオンワード商事のユニフォーム事業が典型です。それから右側に小売り、あるいは私どもの同業になりますが、アパレル等の法人向けの「プラットフォーム・サービス事業」です。これは、当グループが持っていますモノづくりの基盤をグループの外にも開放して、1つの新しい事業領域を形づくっていかうという考え方です。2030年度におきまして、この2つの事業領域を合わせて、グループの売上高の中のシェア20%、600億円規模の事業に成長させていきたいと考えております。

#### 4 多様で個性的な人財が活躍できる企業への進化



17

17ページをご覧ください。人財プラットフォームの強化です。お客さまの求められる価値は今後もさらに多様になり、個性的になっていくことが予想されます。それにうまく応えていくためには、オンワードグループそのものが多様で個性的な人財で形づくられ、また、それぞれの人財が活躍できるような環境、働き方の多様化なども含めた環境をつくっていく必要があると考えております。例を挙げますと、女性活躍という目線から、10年後にはリーダーの半分を女性が占めるということは当たり前のことです。ここ10年ほど、当グループに入社する社員の皆さんの半分以上が女性です。テレワークも随分このコロナ禍で進めましたが、今後は女性の方が生涯にわたって、その個性を生かして活躍できる環境をさらにつくっていきたいと考えております。変革を担う人財は内部で育成するとともに、外部からの採用も活発化させることで、真に多様で個性的な組織・人財プラットフォームをつくり上げていくことが、この中長期の経営ビジョンを実現するために欠かすことができないと考えております。

## 5 地球と共生するサステナブル経営の推進

取組み例：回収製品の使用方法の拡大（オンワード・グリーン・キャンペーンを通じた日本赤十字社との毛布寄贈活動、リユースパークの強化等）



オンワード・グリーン・キャンペーン



取組み例：KASHIYAMA DALIANを中心としたオーダーメイドビジネスの拡大



無駄なモノづくりの排除  
(受注生産の拡大等)

サステナブル経営の主な取り組み

製品の回収・再利用

トレーサビリティの向上

取組み例：日本アパレルクオリティセンターでの工場監査認知度向上



サステナブル経営の推進は、企業活動の根幹をなす重要なテーマであるという認識のもと、2021年度より専任担当組織を新設し、取り組みを加速します

18

最後に18ページをご覧ください。コーポレートメッセージ、ミッションステートメントにもありますように、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おります。企業活動の根幹をなすものであると考えております。2021年度に、オンワードホールディングスに専任の担当組織を新設いたしました。これまで、「オンワード・グリーン・キャンペーン」を通じた日本赤十字社様との製品の回収・リサイクル、リユース活動の推進などを、10年以上にわたって続けてきております。また、無駄なモノづくりを排除する受注生産の拡大等に向け、オーダーメイドビジネスの拡大などにも既に着手しておりますし、トレーサビリティの向上という意味では、日本アパレルクオリティセンターの活動を当グループが推進しまして、工場監査の認知度向上を図ってきております。こうした既に取り組んでおります活動内容を一層強化するとともに、これにとどまらないサステナブル経営の枠を広げていきたいと考えております。

以上が、「ONWARD VISION 2030」の概要です。

# ONWARD

## ONWARD HOLDINGS CO., LTD.

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

19

皆様には日ごろから、オンワードグループの経営の推進に関しまして多大なるご理解とご支援をいただいております。この場をお借りしまして心より感謝申し上げます。昨今、事業環境の激変でご心配をかけている向きもあろうかと思いますが、またコロナ禍の影響はしばらく残ると思いますが、今年度から本ビジョンに沿って、グループ社員一丸となって、ミッションステートメントの実現に向けて努力をしておりますので、引き続きのご理解・ご支援を心よりお願い申し上げます。動画をご覧くださいましてありがとうございました。