

DESCENTE

統合報告書 2024

企業理念

すべての人々に、 スポーツを遊ぶ楽しさを

スポーツ本来の「体を動かす楽しさ」、「競い合う楽しさ」を提供することで一人一人のいきいきとしたライフスタイルの創造に貢献します。

企業スローガン

Design for Sports

スポーツを通して人々の身体と心を豊かにし、健全なライフスタイルを創造すること。そのためにすべてのスポーツシーンにおける時代の最適を具現化し、そして次世代の可能性を追求し続ける姿勢を表す言葉です。柔軟な発想と最先端技術と機能を集結させた「デザイン」で、アスリートの限界への挑戦やスポーツを愛するすべての人々の熱き想いをアシストし、たくさんの感動と希望を創出していきます。輝かしい未来と洗練されたシャープで上質なイメージを意味する「シルバー」をメッセージカラーとして表現しています。

SAJ 令和7 承認第00005 号

編集方針

デサントグループは2020年度まで発行していたCSRレポートから、2021年度のサステナビリティレポートを経て、2022年度より「統合報告書」を発行しています。本報告書では、すべてのステークホルダーを対象に、モノづくりを核とした当社の強みとビジネスモデルについて紹介しつつ、中期経営計画に基づいた戦略や実績・取り組みについて、財務・非財務の両面から統合的に報告することを基本方針としています。詳細な情報は当社ホームページをご参照ください。

対象期間

2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）一部当該年度以外の内容も掲載しています。

●当社ホームページ

<https://www.descente.co.jp/jp/>

●有価証券報告書、決算短信、決算補足資料

<https://www.descente.co.jp/jp/ir/library/>

●サステナビリティ情報

<https://www.descente.co.jp/jp/csr/>

CONTENTS

01	企業理念/編集方針/目次	21	新中期経営計画 「D-Summit 2026」の概要	39	人的資本
03	デサントの強み	23	日韓 CFO 対談	41	サプライチェーンマネジメント
07	CEOメッセージ	26	財務ハイライト	42	地域・社会との共生
13	価値創造の軌跡	27	セグメント概況	43	コーポレート・ガバナンス
15	価値創造プロセス	33	サステナビリティ	47	役員一覧
17	特集	34	非財務ハイライト	48	社外取締役メッセージ
19	前中期経営計画 「D-Summit 2023」の振り返り	35	TCFD 提言に基づく開示	49	財務・非財務データ
		37	長く使えるモノづくり	50	会社情報

時代がどんなに変わっても 変わらない価値を創造する

「すべての人々に、スポーツを遊ぶ楽しさを」

この理念を実現するために、デサントは、競争力の源泉である「モノをつくる力」によって、トップアスリートからスポーツを楽しむ人まで、体を動かすすべての人々に向けて商品開発を行っています。アスリートの要望を具現化するためにモノづくりの限界に挑戦し、そこで培ったノウハウを生かしてプレミアムで高付加価値な商品を創り出しています。さらに、高品質・高品位な商品を国内外の幅広い層のお客様に提供することで、スポーツが与えてくれる高揚感やお気に入りのウェアを着た時のワクワク感など、時代がどんなに変わっても、変わらない価値を創造していきます。

スポーツを楽しむすべての人々



1/100秒を競うためのウェア

デサントの開発の歴史は、

トップアスリートやチームへのサプライの歴史でもあります。

「選手が最大限のパフォーマンスを発揮できる商品をつくること」を商品開発のベースに、

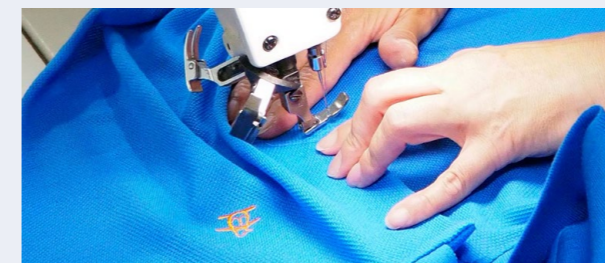
高性能・高品質を追求し、デザイン性にも優れたスポーツウェアの開発を続けています。

モノづくりの限界に挑戦する

選手がパフォーマンスを発揮するために必要なことは何か。動きやすいパターン、ストレッチ性、素材の軽さ、もしくは選手のストレスを減らすための着心地や気温への対応など競技やシーンによっても様々ですが、あらゆる角度から機能を追求し、試作、検証を繰り返します。発想と技術を掛け合わせ、常にデサントならではのモノづくりの限界に挑んでいます。



最新の設備が整った研究開発拠点 DESCENTE INNOVATION STUDIO COMPLEX (以下、DISC)



国内工場の熟練の技術



デサントが得意とするパターン(型紙) 開発のノウハウ

トップアスリートの要望を具現化する

選手のウェアに対する具体的な要望はもちろんのこと、選手が結果を出すにあたってどんなサポートが必要か、競技を理解し、選手と対話しながら先回りして提案していくことが求められます。また、選手の感覚や緻密なニーズに対して細かい微調整をしていくためには、最先端の機器やデータの解析だけでなく、積み重ねてきた知見やパターン作成、自社工場の熟練の技術が大きな役割を果たしています。

トライアスロンでは、1枚のウェアで「泳ぐ」「漕ぐ」「走る」という異なる環境下で異なる動きをこなすため、水陸両用かつ、さまざまな動きや姿勢にフィットする必要があります。強豪であるスイスのトライアスロンナショナルチームをはじめ、当社が契約するチーム・選手からの要望やアイデアに対し、競泳、自転車、スピードスケート、ランニングなど、他競技において培ってきたノウハウを応用し、無駄のない動きをサポートするレーシングスーツを開発しました。



競泳水着は、素材や形状など世界水泳連盟のルールに従って開発する必要があり、承認を受けた水着しか公式大会で着用することができません。さらに選手にサプライする競泳水着は、市販するものと同じでなければならないなど、多くの規制の中で4年ごとに新しい水着を開発していくには、柔軟な発想や選手のニーズを叶える工夫が必要です。多くの課題を解決し、「ねじって着用する」という新しい試みと、動きやすさや着心地へのこだわりを込めた水着「アリーナ アクア フォーストーム」を2023年に発表しました。



詳細はP.17 特集をご覧ください ▶▶▶

プレミアムで高付加価値な商品

「水沢工場」の名を冠し、2008年に誕生したデサントのモノづくりの象徴ともいえる「水沢ダウン」。
 ダウン表面の縫い目（シーム）を極力減らすことで縫い目からの水の浸入を防ぎ、かつ温まった空気を逃さないという、
 新しい発想でダウンの弱点を克服した防水性、保温性に優れたジャケットです。
 機能性を突き詰めたダウンジャケットのシンプルな佇まいは、スポーツウェアの枠を超え国内外で愛されています。

スポーツに限定しない動くための“MoveWear”

スポーツに限定しない動くためのウェアを“MoveWear（ムーブウェア）”と定義し、
 スポーツ用の機能性を持つウェアを日常で着ていただくことを提案しています。
 アスリート向けに開発した素材やパターンを、「歩く」「座る」などの動きに生かした商品は、
 動きやすく快適で、ビジネス・日常生活用のウェアとして定着しつつあります。

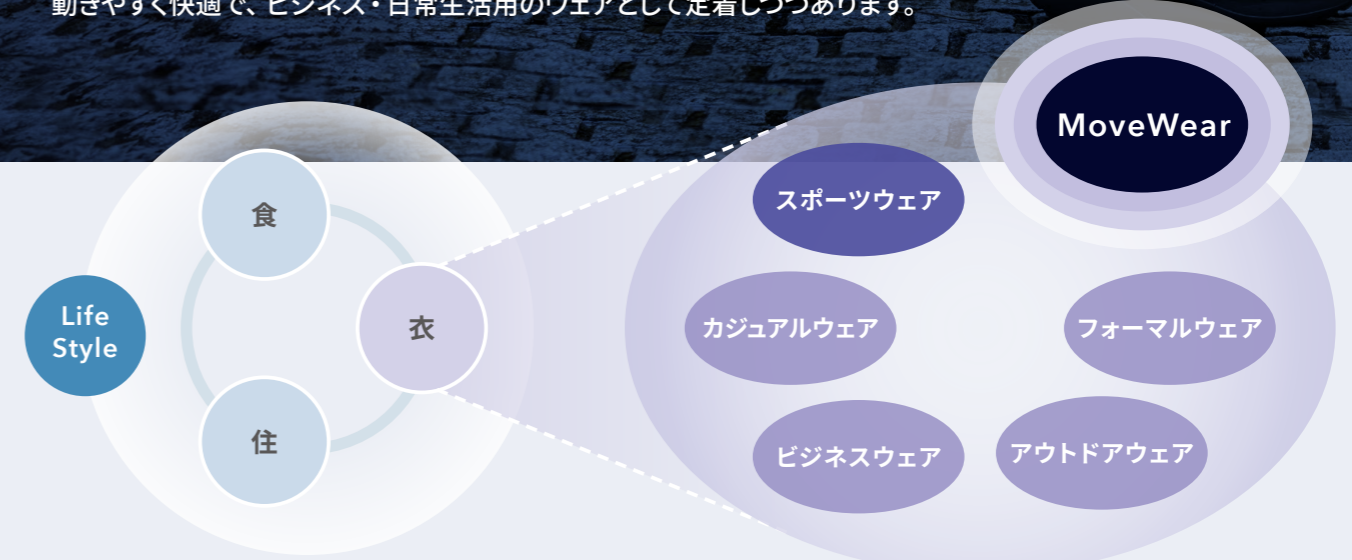
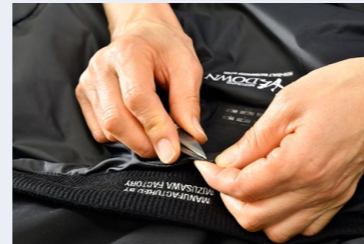
ニーズを形にする発想と技術

ダウンジャケットに使う羽毛は雨や雪などに弱く、縫い目から水が浸入してダウン（羽毛）が濡れてしまうと十分な保温性が保たれない、また縫い目から温かい空気が逃げてしまったりダウンが抜けてしまったりといった欠点がありました。

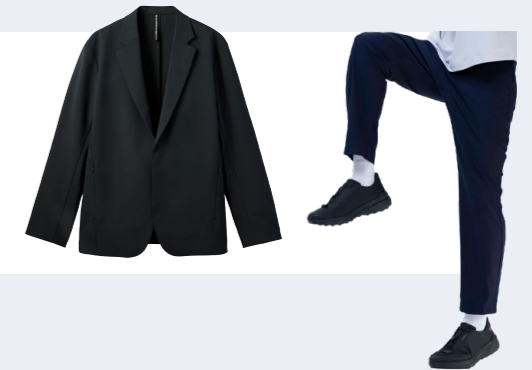
それらを払拭するため、ダウンパックの形成には縫製ではなく特殊な接着縫製技術を採用し、縫い目を排除。袖などの縫製が必要な箇所には裏面にシームテープ加工を施すことで防水性と保温性を飛躍的に向上させることに成功しました。今では多くのブランドで見られるようになったシームレスダウンですが、接着縫製加工は剥がれやすいという弱点があるため、「水沢ダウン」の接着加工は細心の注意を払って接着条件を設定しています。さらに裁断、ダウンパックの形成、接着縫製加工、ダウン詰めまで、すべての工程において経験豊富な水沢工場の職人の手によって1つひとつ形作られています。

考えるベストな商品のために

水沢工場はスキーウェアや防水ジャケットを生産してきた歴史があり、いずれも複雑な構造で工程数が多く、専用の機械やそれを扱う技術も必要となります。水沢工場にはその両方が備わっていたことが、新しい発想の商品を生み出すことにつながりました。とはいえ、一般的なダウンジャケットの生産工程の2.5倍以上、250を超える「水沢ダウン」の生産工程は難易度が高く、正確さや根気も必要です。職人たちが技術を磨き、手間を惜しまず品位を追求することで、時代や性別、世代を超えて価値が伝わる商品を世界に送り出しています。モノづくりの現場で水沢工場の職人たちはクオリティを追い求め、現在もスポーツウェアの可能性を探求し続けています。



例えば、野球のパンツ開発で培ったノウハウを生かしたパンツや、スポーツで使う素材やパターンを生かしたジャケット。これらは膝や肩の動かしやすさや、腕を動かす際に邪魔になりにくいポケットの仕様などスポーツメーカーならではの発想により、日常でも動きやすい快適さを感じていただけます。



地域のニーズに応える商品展開

デサントグループが事業を展開する日本・韓国・中国において、地域のニーズに応える商品を展開しています。

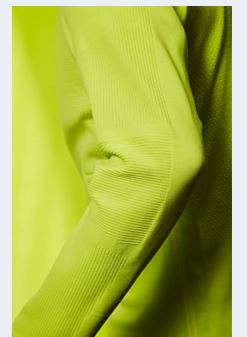
日本が中心となって研究開発を行い、日本発の技術や商品をベースに韓国・中国で好まれる素材やデザインなどローカライズし、ラインナップを広げています。

[韓国・中国のマーケティング情報をフィードバックし、日本でのモノづくりに役立てる]



日本の0から1を生む力、韓国・中国の1を100に広げる力

1枚の生地の中で部位ごとに異なる機能性を持つ特殊素材や接着縫製技術、それらを生かす独自パターンなど、当社が培ってきたさまざまな技術とノウハウを融合したニットアイテム「フュージョンニット」。中国ではこの「フュージョンニット」を応用したり、ダウンジャケットやパンツの一部にも採用したりすることで商品展開を広げています。また韓国、中国では、トップアスリートの着用モデルからインスパイアされたロゴや国名をデザインしたアイテムをローカル企画として展開し、人気を博しています。



フュージョンニット

CEO MESSAGE

CEOメッセージ

株式会社デサント
代表取締役社長
小関 秀一

新中期経営計画

「D-Summit 2026」をスタート、
当社にしかできないプレミアムなモノづくりで
独自の地位を築く

経営哲学は「不破不立」の精神

私は過去のビジネス経験のなかで何度か自身の判断軸や価値観を変える大きな局面がありました。そのたびに、今のままではダメだ、もっと上に行くには今の自分を変えなければならないという思いを強く持ちました。中国には「過去の古いものを壊すことなくして、新しいものは生み出せない」という意味の「不破不立」という言葉があります。過去の古いものを壊し、新しいものを生み出すためには、それを実行するスキルや経験値が必要です。私は過去のビジネス経験において自分でその時のベストな判断を下し、相手を説得してきました。「不破不立」は常に私の原動力になっており、この言葉を胸に、毎年新しいことにチャレンジする、何を変えて何を進化させていくか、そして、昨年できなかったことを今年表現するにはどうすればよいのかを徹底的に考えて実行しています。

3度目の経営危機からの立ち直り

これまでの長い歴史のなかで、当社には3度の大きな経営危機がありました。1983年の『マンシングウェア』の在庫過多による赤字、1998年にドイツのアディダス社とのライセンス契約が突然終了、そして3度目は2019年の韓国における日本製品の不買運動による売上低迷です。

この3度目の危機は私が社長に就任した直後に起こりました。当時、韓国への収益依存度が極端に高いというリスクを抱えていたことは、社長に就任する前から問題視していました。そのためリスクが発現したこと自体は想定内ではありましたが、危機を脱するには多くの改革が必要でしたので、「今までのままではだめだ」とまさに「不破不立」の精神でさまざまな改革に着手しました。

まず取り組んだのが、ロスを徹底的に削減することです。赤字が恒常化していた欧米子会社の株式を売却・清算し、

ディストリビューションビジネスに切り替え経営資源を日本・韓国・中国に集中しました。特に収益性が低かった日本事業では、まず売上拡大戦略をやめました。売上重視から利益重視へ意識改革が必要なので、収益性改善のために「売上は追わず、安売りをせず、つくったものは売り切る」という販売戦略を徹底し、利益拡大に注力しました。モノをつくりすぎて売れ残り、返品を大量に受けては頻繁な処分販売を行うという、ブランド価値を自ら毀損してしまう悪循環を断ち切ったのです。

韓国では、不買運動で大きな影響を受けた『デサント』ブランドが、本来持つブランド価値の高さにより数年間で復調し『アンブロ』も成長、中国では『デサント』事業が順調に拡大したことにより、前中期経営計画「D-Summit 2023」では着実に利益重視の変革が進みました。韓国依存から脱却し、日本・韓国・中国のすべての事業において黒字となり、最終年度である2023年度は2期連続で過去最高となる経常利益・純利益を達成しました。

「D-Summit 2023」の振り返り

● 日本

日本事業における収益性向上のカギとなるのが、『デサント』を中心とした、eコマース（以下、EC）や直営店、百貨店など



リニューアル後のDESCENTE ららぽーとEXPOCITY

で構成するDirect to Consumer（以下、DTC）事業の拡大です。長く卸中心のビジネスを行ってきた当社には、これまで消費者の視点に立った考え方が不足していました。DTC事業を拡大してお客様と接する機会を増やすと、ブランドの強みを直接伝え、お客様の意見も聞くことができ、それを商品開発につなげる循環を生むことができます。

お客様との接点となる17店の『デサント』直営店のうち、2023年は8店を改装しました。プレミアムスポーツブランドを体現するために、それまで展開していたファッションカテゴリーのみを取り扱う「DESCENTE BLANC」からスポーツウェアを含むすべてのカテゴリーを取り扱う「DESCENTE STORE」へ内装や什器、商品構成もリニューアルしています。

多くのトライ&エラーを重ねてきた結果、当社が目指すブランドの方向性に沿った店舗展開戦略や商品訴求方法などのポイントが明確になってきています。また、2022年の秋冬シーズンからはプロパー店での値引き販売もやめました。セールの時期になっても『デサント』は値引きをしないため、1年目はお客様の反応は芳しくありませんでしたが、2年目には値引きをしないブランドとしての認知が進み、ブランドへの信頼に変わったことは当社の自信になりました。こうした取り組みの結果、日本におけるDTC売上高構成比率は2023年度の目標には届かなかったものの44%と着実に伸長しています。

● 韓国

韓国事業は、2015年頃にかけて大きく成長した後、徐々に収益性が低下し、2019年の日本製品の不買運動で収益は急落しました。その後のコロナ禍と苦戦は続きましたが、そうしたなかでも私たちは、コーポレートブランドである『デサント』を復活させるべく地道にブランドを磨いて工夫し、ニーズを敏感に察知しながら商品企画を見直し、ブランド価値を伝えるマーケティングを実践しました。また、フットボールを原点とした『アンブロ』がMZ世代のストリートファッションに取り入れられ力強い成長を見せてきています。この2つのブランドが韓国事業を支えた結果、2021年度から業績は回復基調となり、再び安定的な成長軌道に入ったと捉えています。



● 中国

中国事業では、安踏体育用品有限公司（以下、^{アンタ}ANTA社）との協業で展開している『デサント』事業により、規模拡大ができています。ANTA社は、当社の商品開発をベースにしながら中国で競争力を持つ商品に落とし込みバリエーションを増やして展開をすることが得意であり、そのノウハウには特筆すべきものがあります。中国で『デサント』は高価なプレミアムスポーツブランドとして日本以上に認知されており、同社の販売力は日本でも大いに見習う部分があります。そこで、2023年8月から11月にかけてさまざまな職種の日本の社員約100人に中国に研修に行ってもらい、現地の店舗で『デサント』の商品がどのように売られ、買われているのか見てもらいました。店舗の規模を含めて日本との違いを実感できたと思います。

新中期経営計画「D-Summit 2026」

2022年度から2期連続で過去最高益を達成したことで安定的に稼げる体制が整い、積極投資ができる状態になりました。2024年度にスタートした3カ年の新中期経営計画「D-Summit 2026」では、日本・韓国・中国でのブランディング投資に加えて新たな取り組みとしてウェルネス事業やサービス事業の分野への挑戦を掲げ、投資をして収益を上げるという好循環を生むことで持続的な成長を目指します。スポーツでのけが予防・パフォーマンスアップを目的とした商品を展開している『KOUNOE（コウノエ）』ブランドを日常生活での身体の不調を解決する「ウェルネス事業」へ広げること、オンライン上で“気軽にスポーツできる機会”を提供する「サービス事業」への参画にも挑戦し、従来のスポーツをベー

スとした新規事業を展開していきます。

また、競争力の源泉であるモノづくりの追求に終わりはありません。アパレル開発で培った縫製技術・ノウハウをさらに磨きあげ、そのノウハウをシューズ・アクセサリーの分野へ広げ、難易度の高いモノづくりで他とは一線を画す独自の地位を築きます。

● 日本

「D-Summit 2026」においては、『デサント』のDTC売上高構成比率を高めることに注力します。2023年度の48.8%から2026年度には80%まで伸ばすという目標を設定しました。現状、20~30坪程度の小型店に関しては収益が出る店舗としての成功モデルが確立されてきています。これからの3年間はこの成功モデルをもとに、中型店での効率を上げることで売上を増加させ、さらなる収益性向上につなげていきます。店舗面積を広げるためには、主力商品である「水沢ダウン」に次ぐ商品が重要であり、現在シェルジャケットの「クレアス」やシューズが季節を問わず売れるようになってきていますが、より多くの通年型の商品の開発が急務です。このような取り組みが進めば、おのずと店舗数も拡大していくと考えています。

● 韓国

2024年3月には韓国・ソウルの江南エリアに『デサント』の世界感を表現した韓国最大規模の旗艦店「DESCENTE SEOUL」をオープンさせました。『デサント』と成長を続ける『アンブロ』の支えのもと、マンネリ感の出た『ルコックスポルティフ』や『マンシングウェア』は改めて原点に戻ったリブランディングに着手しています。過去は『デサント』一強でしたが売上構成も変わってきており、好調なブランドは戦略を継続して成長させ、苦戦するブランドは立て直しを図ることで、韓国事業全体として健全な状態を保ち、2026年度には売上高700億円を目指します。

● 中国

現地の経済が低調にあるなかでも『デサント』事業は好調で収益貢献度がますます高まっていますが、まだまだANTA社と共に規模の拡大は可能だと感じています。今後も同社とコミュニケーションをとりながら、事業を拡大します。その他

の『ルコックスポルティフ』、『アリーナ』、『マンシングウェア』においても『デサント』の勢いがあるうちに、リブランディングを推進し、さらなる成長軌道に乗せたいと思っています。

デサントならではのモノづくり

当社の競争力の源泉である、モノづくりの中心となるのは日本です。100分の1秒という高次元で記録を競うトップアスリートやチームと共に商品開発を行いながら、「トップ選手が最大限のパフォーマンスを発揮できる商品をつくること」を商品開発のベースに、常に難易度の高い商品を開発することで、他が追従できないようなレベルのモノづくりを目指しています。

国内には3つの自社工場があり、岩手県の水沢工場はダウンジャケット（『デサント』の「水沢ダウン」）、奈良県の吉野工場はポロシャツ（『マンシングウェア』の「10 YEARS POLO SHIRTS」）、宮崎県の西都工場は特殊な接着技術を生かしたアイテム（『アリーナ』のトップ選手向けの競泳水着など）と、それぞれの専門分野に特化した生産を手がけています。自社工場で製作した商品を自社ブランドの高付加価値商品として販売できるのも当社の強みです。

日本で販売されているアパレル製品の98%以上が輸入品でメイドインジャパンはわずか1%強です。私たちはその1%を大切に、自社工場のブランディングも推し進めています。その象徴として約30億円を投資して水沢工場を建て替えており、2025年には新工場が稼働します。通常のダウンジャケットの工程数は多くて100ですが、当社の「水沢ダウン」は、250を超える工程があり、それを熟練の職人の手作業でつくり上げています。私は高級ファッションブランドのダウンジャケットより価値があると思っています。このように日本でしかできないモノづくりにこだわり、世界に誇れる商品を生み出していきます。

スポーツビジネスでの エクセレントカンパニーを目指す

当社は創業時からモノづくりへ情熱を傾け、高品質・高品位な商品をお客様にお届けすることをモットーとしてき

ました。複数のブランド展開により幅広いスポーツシーンをサポートし、トップアスリートだけでなく、多くのお客様にスポーツの楽しさを提供したいと考え「すべての人々に、スポーツを遊ぶ楽しさを」という言葉を企業理念としています。この理念を実現するために、引き続き日本・韓国・中国での収益拡大を軸に、さらなる高みを目指し、「不破不立」の精神で地域の拡大や新規事業開拓といった新たな挑戦をします。

当社は、安定的に当期純利益を100億円以上出せるようになりました。そのため、前向きな投資を増やしており、2024年1月には、東京五輪ゴルフ種目の金メダリストであり世界ランク2位(2024年8月2日時点)の実力を誇るプロゴルファー、ザンダー・シャウフェレ選手と契約、またゴルフや水泳の日本代表選手、スキーやトライアスロンのスイス代表選手などが着用するトップアスリート用の競技ウェアの開発も

行っています。スポーツの分野で収益を上げ、それをアスリートや社会にお返しするのが私たちのあるべき姿です。アスリートは皆戦っています。その活躍を喜んで拍手するだけでよいはずはなく、私たちもアスリートと同じように戦い、競い合って切磋琢磨していきます。

現状に満足せず、次の成長を見据えてさらなる投資を行い、収益を拡大させるという好循環により、これまで見えなかった景色が目前に広がってきています。私は、当社の若手・中堅社員にも「不破不立」の精神で、会社や上司から言われたことだけをやるのではなく、自分自身でスキルを高め、新しいものを生み出すために上司を説得してチャレンジの機会をつかみ、競い合うことで変化の原動力を生んでもらいたいと考えています。社員一人ひとりが常に変化を生み出すことで、デサントグループはスポーツビジネス界のエクセレントカンパニーになれると確信しています。



価値創造の軌跡

1935年の創業以来、コーポレートブランドである『デサント』をはじめさまざまなブランド展開により質の高い商品を世に送り出してきました。過去3度の経営危機に対し、社を挙げて経営の立て直しに取り組むことで、時代の荒波を乗り越えてきました。

デサントの技術開発



1953

クリーム色の野球ユニフォーム

綿布に防縮加工を施し、ウールタッチに仕上げたクリーム色の野球ユニフォームやトレーニングパンツなどの開発に成功。

1957

ラウスビー

日本人初のプロスキーヤー西村一良氏のアドバイスのもとに、携帯用ウインドブレーカー「ラウスビー (RWSB)」を発表。RWSBは「Rain・Wind・SnowをBreakする」の頭文字で、デサントの実用新案商品第1号。



1979

ダウンヒルスーツ

『デサント』のダウンヒルスーツがスキーの世界カップで何度も表彰台を飾り、選手たちから2秒速い“魔法のスーツ”と呼ばれセンセーションを巻き起こした。

1986

中野浩一選手が着たサイクリングウェア

競輪の中野浩一選手が、世界自転車選手権プロ・スプリント種目で10連覇を達成。着用したサイクリングウェアは、スキー・スケートの“魔法のスーツ”のもとに、独自の技術を駆使して製作。



2004

エール・ブルー

カワセミをヒントにした水着「エール・ブルー」を『アリーナ』より発表。自然界の生物の巧みな機能をモノづくりに生かす「バイオミメティクス」のもとに開発。アテネオリンピック女子800m自由形で柴田亜衣選手が着用し、金メダルを獲得。

2008

水沢ダウン

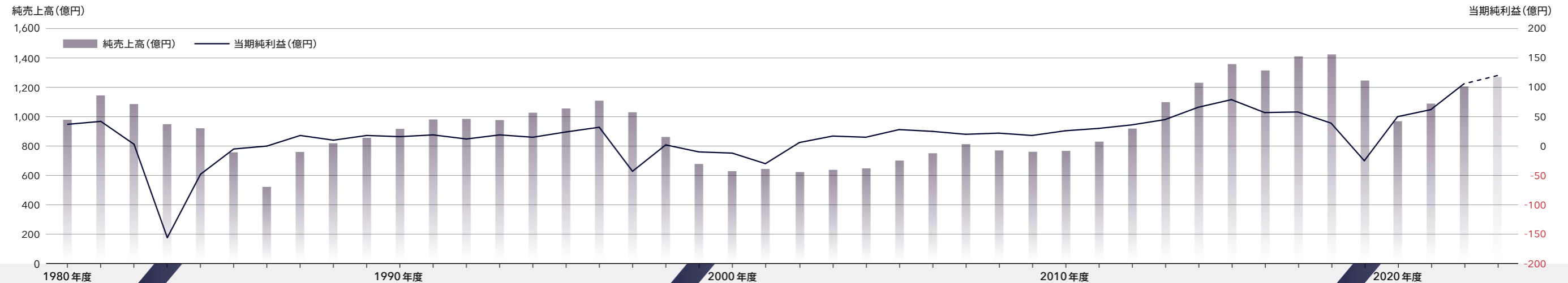
接着縫製による加工技術（ノンキルト加工）を採用したダウンジャケットを開発。ダウン抜け防止の新仕様（縫製と接着）とともに、防水・透湿機能に優れた素材を用いウェア内の快適性を保持。生産工場である水沢工場（岩手県奥州市〔旧・水沢市〕）より命名。



2021

水沢ダウン アルパイン

デサントアパレル株式会社の水沢工場で生み出された、オールマウンテンでの運動性・快適保温性を追求したダウン。スキーや雪山でも快適に着用できるアスリート向けのハイパフォーマンスモデル。



1983 ● 『マンシングウェア』の在庫過多により3期連続赤字に
1970年代のポロシャツのワンポイントブームの先鞭をつけ、商品開発やプロゴルファーとの契約でゴルフウェアブランドとして規模を拡大した『マンシングウェア』ですが、商品をつくりすぎ、在庫を減らすための大規模なセールでブランドイメージが低下しました。

1999 ● 『アディダス』ライセンス契約終了で売上大幅減、従業員半減。3期連続赤字に
1970年から展開していたアディダス社との業務提携が1998年に突如解消され、当時の売上の4割を失うことになりました。業績への影響は大きく、大規模なリストラを行い従業員も半減しました。

2002 ● ビジネスモデルを転換し復活
ライセンスビジネスのリスクを痛感し、『デサント』をはじめとした自社ブランドの育成に注力するとともに事業の拡大のためにアジア地域への展開を本格化しました。

2019 ● 韓国にて日本製品の不買運動
2019年に政治問題から韓国において日本製品の不買運動が起り、続けて新型コロナウイルス感染症による外出制限等で韓国での売上が低迷しました。

2020 ● ブランディングを実践、ブランド価値を明確化
韓国偏重だったビジネスモデルの変革のため、日本事業の構造改革を加速化。ブランディングを実践してブランド価値を明確にすることで差別化に努め、日本・韓国・中国の3カ国でバランス良く収益を上げられる体制を実現しました。

価値創造プロセス

デサントは、「世界一、速いウェアを創る」というモノづくりへのこだわりを実現するため、多様な資本を投入し、最適なビジネスモデルによって、企業理念「すべての人々に、スポーツを遊ぶ楽しさを」を目指しています。



成長の源泉となる多様な資本

知的資本

連結売上高比率97%を占める8つの自社ブランド製品を生み出す研究開発拠点

- DISC OSAKA (日本/アパレル)
- DISC BUSAN (韓国/シューズ)
- 意匠・特許件数: 61件 (2024年3月末)

製造資本

幅広いスポーツや消費者ニーズに応えるモノづくりを支える自社工場

- 日本: デサントアパレル株式会社
 - 水沢工場 (岩手県奥州市)
 - 吉野工場 (奈良県吉野郡)
 - 西都工場 (宮崎県西都市)
- 中国: 北京デサント有限公司

人的資本

人材戦略スローガン「プロとしてのこだわりを持ち、競い合い、やりがい追求する人」に基づいた行動指針に則り多様な人材を採用・育成

- 連結従業員数: 2,659名 (2024年3月末)

社会関係資本

日本・韓国・中国のスポーツブランド市場で独自のポジションを確立

- 顧客会員制度の導入
- 店舗数: 日本58 韓国777* 中国716*
- *代理店の店舗を含む (日本: 2024年3月末 / 韓国・中国: 2023年12月末)

自然資本

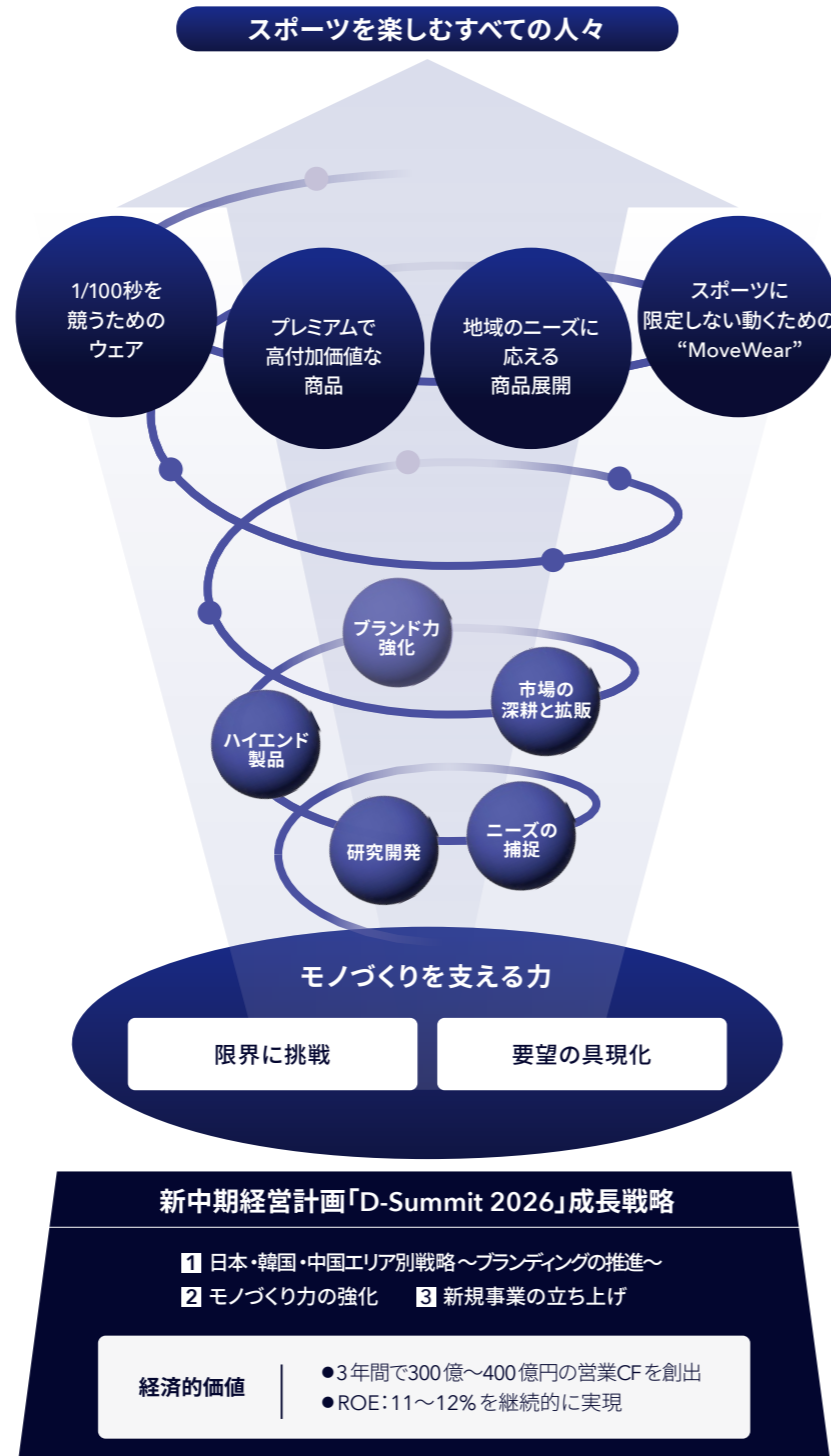
デサント基本理念・デサント環境方針を定め、環境負荷・環境リスクを低減

財務資本

経営改革の断行に向けた財務・投資戦略

- 自己資本比率: 75.3% (2024年3月末)
- ROE: 11.3% (2024年3月末)

持続可能な成長を実現する最適なビジネスモデルの構築



独自の強みによる事業創出

トップアスリートからスポーツを楽しむ人々まで幅広いスポーツシーンをサポート



デサント
取り扱いジャンル:
野球、バレーボール、ランニング、アウトドアスポーツ、スキー、ゴルフ、トレーニング、シューズ



ルコックスポルティフ
取り扱いジャンル:
テニス、ゴルフ、トレーニング、シューズ



アリーナ
取り扱いジャンル:
水泳、トレーニング



マンシングウェア
取り扱いジャンル:
ゴルフ、シューズ



アンブロ
取り扱いジャンル:
サッカー、トレーニング、シューズ



ムーブスポーツ
取り扱いジャンル:
ランニング、トレーニング



イノヴェイト
取り扱いジャンル: シューズ



コウノエ
取り扱いジャンル: ヘルスギア



ランバン スポール
取り扱いジャンル: ゴルフ



スリクソン
取り扱いジャンル: ゴルフ

ステークホルダーへの価値提供

マテリアリティの取り組み

1 持続可能なモノ・仕組みづくりへの「挑戦」

“Reduce+イノベーション”

- 長く使えるモノづくりの推進
- 長く使えるモノづくりの情報発信による認知度向上

2 新たな価値「創造」

“Create+イノベーション”

- スポーツをドメインとしたコト消費へ挑戦し、「誰もが生涯スポーツを楽しめる世界」を創造

3 「誠実」な組織と仕組み、従業員

“ガバナンスとヒトづくり+経営基盤・人材活用力”

- 法と企業倫理に従い、誠実で公正かつ透明に事業活動を展開
- 専門性の高い人材の育成とキャリアオーナーシップ推進による人員の最適な配置の実現

4 地域・社会との「調和」

“共生からの成長 市場開拓力”

- 自治体との包括連携協定などを通じた地域へのスポーツ振興活動

社会的価値

お客様、地球環境

- お客様に長く愛着を持っていただける高品質・高品位な商品を提供し、地球環境の保全にも貢献

お客様

- スポーツでのけが予防・パフォーマンスアップ向けの開発
- オンライン上で“気軽にスポーツできる機会”を提供
- お客様の課題解決にもつながる新たな価値の創造

お取引先様、従業員

- お取引先様と公正な取引を行い、共に発展していく関係性を構築
- 従業員が働きやすい制度設計、成果に見合った報酬、平等なキャリアアップの機会創出

地域社会

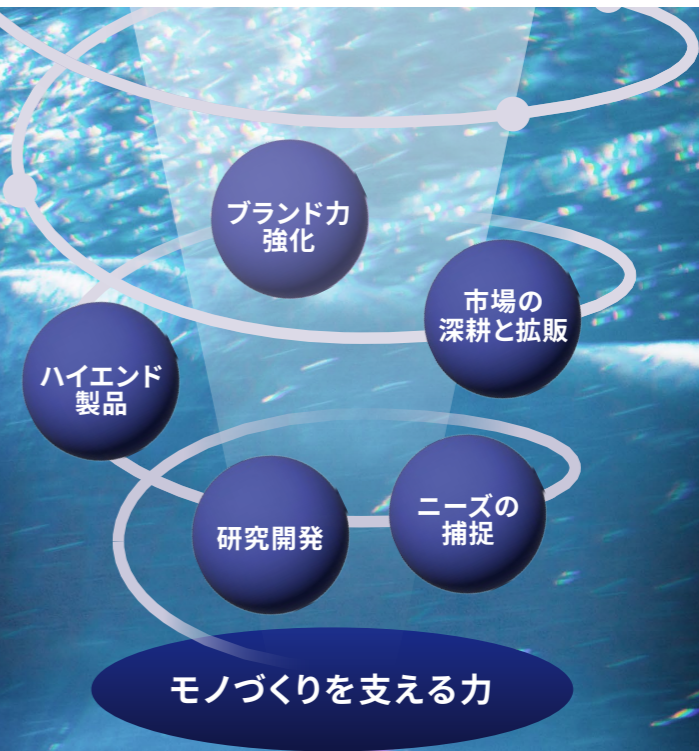
- イベントやキャリア教育を通じ、地域の皆さまの健全なライフスタイルを創造

企業理念 「すべての人々に、スポーツを遊ぶ楽しさを」 ▶ P.01

特集

トップスイマーから 自分のペースで泳ぎを楽しむ人まで

各国を代表する水泳選手たちが競技で身につけているのは、機能が求められる競泳水着の中でもトップモデルの水着です。デサントグループは、『アリーナ』ブランドの最新モデル「アクアフォース ストーム」を2023年8月に発表しました。世界で活躍するトップスイマーを支える開発は、ブランドの開発力の礎となり、さまざまなレベルで水泳を楽しむ人々に寄り添った快適な水着の展開につなげています。



ニーズの捕捉 研究開発 選手の感覚をつかみ、 要望を具現化するために

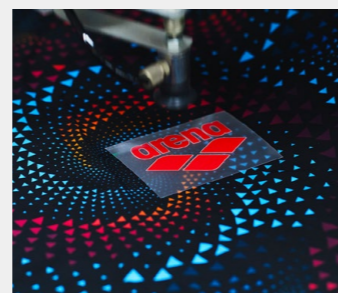
選手がパフォーマンスを最大限に発揮するために、どのような水着が最適なのか。契約選手を中心にトップスイマーに意見を聞きながら、素材の検証や身体の動きの実験を行い、水着のコンセプトを決めていきます。「アクアフォース ストーム」は効率的なキックを行うために、股関節の内旋（内側にひねる動作）

に着目し、内股部分をねじって着用する「ねじり構造」による内旋のサポートを目指しました。延べ100名を超える選手から意見を聞き、ねじりの強さや足の動かしやすさなど選手の「感覚」を具現化するために170型もの試作と改善を繰り返しました。選手の声を反映し、試作と改善をスピーディに進めていくことができるのは、研究開発拠点 DISC OSAKA^{ディスフ オオサカ}や長年トップスイマーの水着を生産してきた西都工場を社内を持つという強みがあるからです。



ハイエンド製品 デサントグループの強みを最大限に 生かした競泳水着の最高峰

トップモデルの水着は、最先端の技術だけでなく、コンセプトの立案や素材選定、選手とのコミュニケーション、そして生産と、さまざまな形で水着づくりに関わるプロたちの思いや技術が詰まっています。『アリーナ』は、選手の最高のパフォーマンスを支えるための開発を4年に1度のサイクルで続けており、「アクアフォース ストーム」も、緻密なパターン作成のノウハウ



を持つ DISC OSAKA と、接着縫製を得意とする西都工場が綿密に連携し、デサントグループの強みを最大限に生かした競泳水着です。

ブランド力強化 トップスイマーの世界での活躍により 信頼されるブランドに

2024年7月末に開催されたパリ・オリンピックでは、本多灯選手や平井瑞希選手など10名の日本代表をはじめ、海外の選手も「アクアフォース ストーム」を着用。香港のシボーン・バーナデット・ホーヒー選手は100m、200mの自由形でそれぞれ銅メダルを獲得しました。このように当社の水着を着用した選手が世界の舞台で活躍することがブランド力の強化につながると考えています。



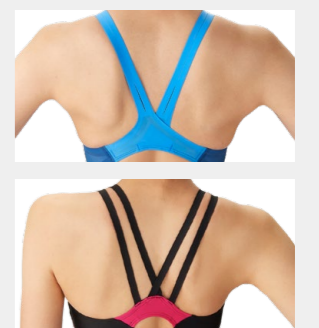
『アリーナ』の水着は、パフォーマンス向上や着心地の良さの証となっており、あらゆる層のスイマーに信頼されるブランドです。

市場の深耕と拡販 トップスイマーへの課題解決を さまざまなスイマーの快適さにつなげる

女性スイマーにとって、肩紐の食い込みは泳ぐ際のストレスの1つになっています。

『アリーナ』ではこの悩みに対応するため、肩紐を2本にすることで1点にかかる圧を2点に分散させる「ダブルストラップ理論」を応用した、部分的に切り込みの入った肩紐を「アクアフォース ストーム」に採用し、肩にかかるストレス軽減を実現しました（特許出願中）。

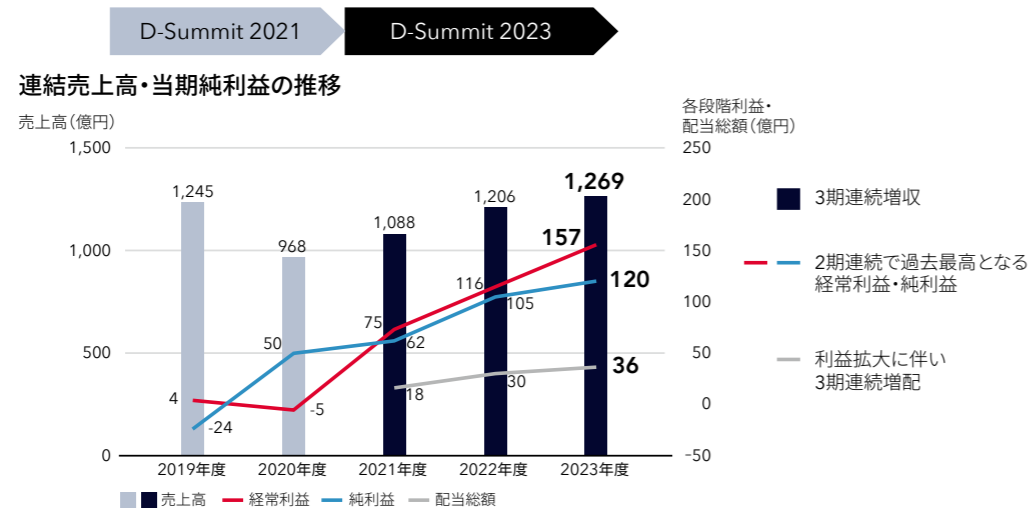
また、プールでのウォーキングや自分のペースで泳ぎを楽しむ人に向けたフィットネス水着においてもこの理論に基づき肩紐を2本にしたアイテムを展開しています。トップスイマーの課題解決で培ったノウハウをさまざまなスイマーの快適さのためにつなげることで、拡販しています。



前中期経営計画「D-Summit 2023」の振り返り

経営計画は順調に進捗、2期連続で過去最高益を達成

2021年度から2023年度までの中期経営計画「D-Summit 2023」では、「日本・韓国・中国の地域別戦略の実行」「日本事業の収益改善」「モノづくりの強化」の3つの戦略に重点を置き、「D-Summit 2021」に続き、国内外においてさらなる経営改革を行ってきました。経営計画は順調に進捗し、日本・韓国・中国のすべての事業において黒字となり、2期連続で過去最高益を達成しました。



日本事業 利益重視の改革

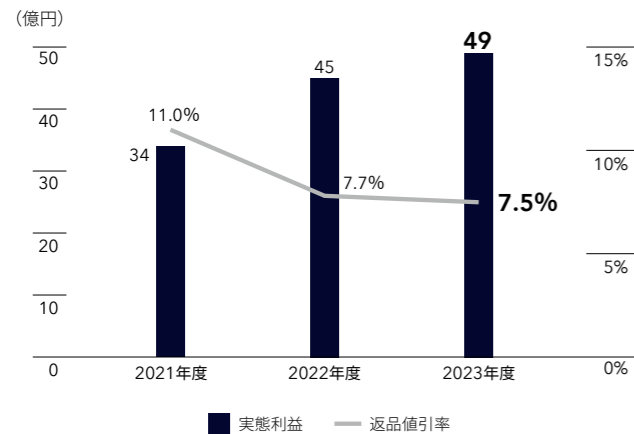
日本事業では、売上重視から利益重視へ意識改革を行い、収益性改善のための販売戦略を徹底するとともに、さらなる収益拡大に向け、ブランディングに注力しました。

具体的には、受発注量及び流通別在庫の適正化に加え、正価での販売増加、返品・値引率の改善など、利益重視の販売戦略を実行しました。また、コーポレートブランドである『デサント』店舗の業態変化や売場の改装により、直営店を中心にDTC事業を強化し、売上高構成比率は目標の55%には届かなかった

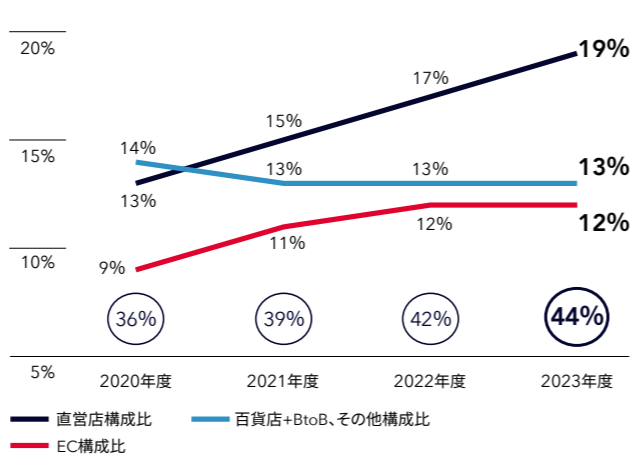
ものの44%まで伸長しました。EC事業においても自社管理ECサイトの改善により売上が増加しました。

ブランディングの強化では、『デサント』の категорияであった『ムーブスポーツ』を『デサント』とは異なるターゲット向けのブランドとして新展開するなど、各ブランドにおいてそのブランドらしさを打ち出し、流通やターゲットを明確にし、差別化を図りました。特に、『デサント』のプレミアムスポーツブランドとしての認知拡大に注力しました。

実態利益※/返品値引率



DTC売上高構成比率



※連結子会社の営業損益及び持分法投資損益に調整額を按分し簡易計算した数値

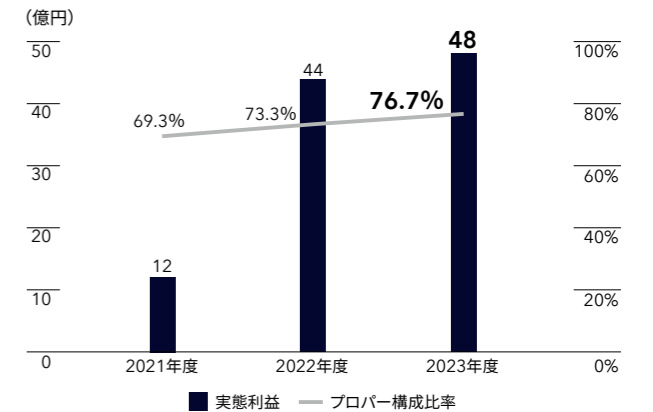
韓国事業

外的要因からの急回復、プロパー売上増加

韓国事業では、既存の事業モデルの基盤を生かし、安定的な収益成長を目指しました。

初年度の2021年度は不買運動とコロナの影響がありましたが、2023年度は中核ブランドである『デサント』が復調、売上が伸び悩んだ時期にも地道なブランド力強化を続けたことが功を奏しました。また、『アンブロ』がMZ世代を中心にストリートファッションブランドとして受け入れられ、売上を大きく伸ばしています。持分法適用関連会社ARENA KOREA LTD.が展開する『アリーナ』もコロナ収束後のプール開業に伴い回復し、アスレチックカテゴリーを中心にプロパー商品の売上高構成比率が高まりました。ゴルフカテゴリーは、コロナ禍でのブーム終焉に伴い苦戦したものの、全体としては利益が着実に伸長し、安定成長のフェーズに入ったと捉えています。

実態利益※/プロパー構成比率



※連結子会社の営業損益及び持分法投資損益に調整額を按分し簡易計算した数値

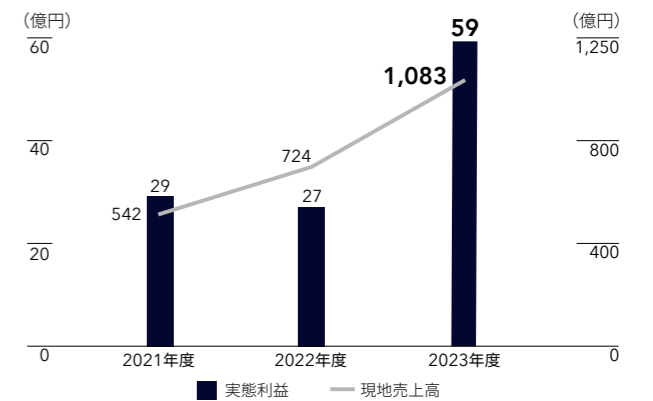
中国事業

事業規模の拡大

中国事業では、高価なプレミアムスポーツブランドとして日本以上に高く認知されている『デサント』を中心に事業規模拡大を目指しました。中核であるDESCENTE CHINA HOLDING LTD. (以下、デサントチャイナ) は顧客満足を追求した高効率な店舗を展開し、売上高、純利益を年々拡大させ、実態利益に大きく貢献しています。

『デサント』以外のブランドもさらなる成長を目指し、『ルコックスポルティフ』『アリーナ』を展開する合弁会社を子会社化し、ハンズオン経営とリブランディングに注力しました。2023年は『アリーナ』ブランド生誕50周年のメモリアルイベントを開催するなど、グローバルな高付加価値スイムウェアとしてブランド認知の拡大を図りました。『ルコックスポルティフ』は、テニス・サイクリング・トレーニングを軸としたフランス発の伝統あるオーセンティックスポーツブランドとしてリブランディングを推進しています。

実態利益※/現地売上高



※連結子会社の営業損益及び持分法投資損益に調整額を按分し簡易計算した数値

モノづくりの強化

高付加価値商材の研究・開発にフォーカス

高付加価値商材の研究・開発にフォーカスし、日本と韓国にある研究開発拠点DISCにおいて、基礎研究をもとにした独自技術や素材・製品の開発、品質確認を行い、新規性の高い商材を生み出しています。さらに、日本では国内自社工場(水沢工場、吉野工場、西都工場)を活用し、差別化の象徴となる高付加価値商材の開発・生産を行っています。

日本で開発したアパレル、韓国で開発したシューズを軸に各国にてローカライズし、商品展開を拡充することで、さらなる成長を実現しています。



新中期経営計画「D-Summit 2026」の概要

これまでの中期経営計画での成長戦略を継続しながら加速、新たな分野にも挑戦し、さらなる成長を実現

2024年度にスタートした3カ年の新中期経営計画「D-Summit 2026」では、これまでの中期経営計画での成長戦略を継続しながら加速させ、「日本・韓国・中国エリア別戦略～ブランディングの推進～」 「モノづくり力の強化」に取り組むとともに、「新規事業の立ち上げ」にも挑戦し、さらなる成長を実現していきます。



成長戦略 1

日本・韓国・中国エリア別戦略～ブランディングの推進～

● 日本事業

コーポレートブランドである『デサント』に集中したDTC事業の拡大を目指します。『デサント』のDTC売上高構成比率は、2023年度の48.8%から2026年度は80%に引き上げると高い目標を設定しました。DTC売上構成比率を上げることで、さらなる消費者ニーズの把握に努め、よりお客様に満足いただける商品展開を実現します。

『デサント』の直営17店のうち、20～30坪程度の店舗では収益を生み出す成功モデルが確立されつつあります。今後は、店舗面積拡大やオペレーションの質向上により1店舗当たりの売上増加を図っていきます。店舗面積を拡大するためには主力商品の拡充が必須です。「水沢タウン」に次ぐ商品としてより多くの通年型商品の開発に取り組み、また韓国・中国のローカル企画商品の販売もスタートします。

さらに「D-Summit 2023」で確立した正価販売によって、適正に稼げるシステムを継続し、販売量の拡大を図っていきます。

● 韓国事業

ブランド価値向上とリブランディングによる積極策への転換を進めています。2023年度から安定的な成長軌道に入りましたが、ブランドにより好不調があるため、勢いのあるブランドが牽引している間に、苦戦しているブランドは、ブランドイメージの刷新やデザインを見直すなど、リブランディングに注力していきます。一方で成長ブランドについては、お客様との接点を拡大するイベントや新店舗の展開などに投資していきます。2024年3月

に『デサント』ブランド最大規模の旗艦店を江南にリニューアルオープン、2025年4月には『アンプロ』ブランド初の旗艦店を出店する予定です。

また、ブランドごとに独立して運営している自社ECサイトを統合モール化することでEC売上構成比17%を目指し、収益の向上を図ります。同時にシューズの売上構成比を引き上げ、韓国事業全体としてコロナ禍前の水準の売上高700億円を目指します。

● 中国事業

成長ドライバーである『デサント』に加え、連結子会社が展開する3ブランドの成長による規模拡大を目指し、ブランディングを推進します。柱となる『デサント』では、キッズ商品の新規展開、ゴルフ商品の拡販により、2024年度は前期比40店増の220店超の店舗数を計画し、日本・韓国との商品連携の強化によるさらなる成長を目指します。

その一方で『ルッコックスポルティフ』と『マンシングウェア』は、ブランド提供価値が曖昧になっているため、商品ラインナップを刷新し、ブランドイメージの再構築・浸透を図ります。

● その他

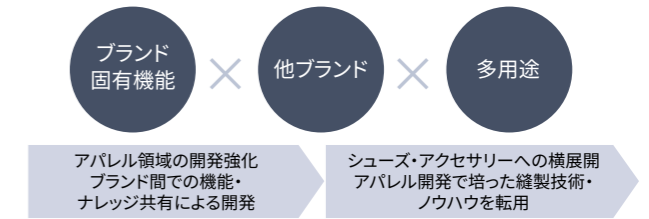
東南アジアをターゲットに海外マーケットの拡大を進めます。韓国・中国で培ってきたさまざまなノウハウをもとに、アジアでの商標権を数多く保有するという強みを生かしながら、ゴルフ商品を中心に展開していきます。

成長戦略 2

モノづくり力の強化

競争力の源泉である商品開発力にさらに磨きをかけます。機能・ナレッジのブランド間での共有や、アパレルで培った縫製技術・ノウハウをシューズやアクセサリに転用することで、新しい開発へつなげていきます。各ブランドのマーケティングメンバーと開発チームの情報共有の場を設け、新商品開発プロジェクトをスタートしています。

シューズ・アクセサリへの横展開



成長戦略 3

新規事業の立ち上げ

スポーツで培ってきたモノづくりの実績・知見に、「健康」や「情報」などの新たな要素をプラスすることで、これまでの「モノ」

を中心としたビジネスから「コト」のニーズに応える新規事業を立ち上げていきます。

■ ウェルネス事業の展開 スポーツシーンから日常までさまざまな体の動きをサポート

アスリートコンサルタントの鴻江寿治氏と共同開発した『コウノエ』ブランドの商品・サービスを展開し、スポーツシーンから日常までさまざまな体の動きをサポートしていきます。

同氏が提唱する「鴻江理論」は、骨盤の開き方の左右差に着目し、人の体を「うで体（猫背）」と「あし体（反り腰）」に分類。その分類に応じた体の動かし方やトレーニング方法、用具選びを行うことで、スポーツシーン

でのパフォーマンスアップやけが予防、日常生活をより元気に過ごすための効果が期待できるというもので、上野由岐子選手（ソフトボール）、千賀滉大選手（野球）などのアスリートに支持されています。

この理論に基づいて、ボディバランスをトータルにサポートする「コウノエベルト」を開発・販売し、理論の普及とともに、多様な商品・サービスを提供していきます。

■ サービス事業への参画

企業理念「すべての人々に、スポーツを遊ぶ楽しさ」をもとに、「誰もが生涯スポーツを楽しめる世界」を創造します。チームに所属してなくてもオンラインで気軽に練習や試合に申し込みができるなどスポーツ

を楽しめる機会を提供する「スポーツプラットフォーム」を立ち上げ、スポーツへの関心が高い層との接点を増やしていきます。

資金・投資戦略

投資により営業キャッシュ・フローを創出。ROE11～12%の水準を維持

3つの成長戦略をベースに2024年度から2026年度までの3年間のコミットメントとして300億～400億円の営業キャッシュ・フローを創出します。水沢工場の建て替えや、店舗の増改築な

ど成長及び基盤強化のための投資に充当する一方、安定的にROE11～12%の水準を維持していきます。



*2024年5月13日公表時点の新中期経営計画期間中の営業キャッシュ・フロー

日韓CFO対談

「D-Summit 2026」における財務戦略

成長戦略と基盤強化を軸とした
新中期経営計画「D-Summit 2026」。
その目標達成に向けた財務戦略などについて、
株式会社デサントの土橋晃 CFOと
DESCENTE KOREA LTD. (以下、デサント코리아) の
イ・ジョンホ CFOに聞きました。

— 「D-Summit 2026」ではROEの目標を現状の11～12%を継続としました。

土橋 スポーツアパレル業界は、オリンピックなどのさまざまなビッグイベントがありますが、その分競争が激しく、常に現状のやり方をブラッシュアップし、新しいことにチャレンジしていかなくては生き残れません。

「D-Summit 2026」でもブランディングやモノづくり、R&D、シューズビジネスの強化、新規事業など、取り組むべき課題がたくさんあります。より高いレベルのROEを目指したいという気持ちは当然ありますが、数値目標ありきではなく、まずは目の前の課題をクリアすることが重要であると考えています。ROE11～12%の水準を維持し、資本効率を意識しながら、事業の中身の改善に取り組んでいきます。

日本と韓国は
「同じ船に乗った運命共同体」
協力し合い、
より大きなシナジーを
生み出したい



DESCENTE KOREA LTD. 専務
最高財務責任者 (CFO)
イ・ジョンホ
李正浩

株式会社デサント 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)
土橋 晃

— デサントグループにおけるCFOの役割とは何でしょうか。

土橋 スポーツアパレルのプロダクトサイクルは約1年であり、ファッションアパレルの約3カ月に比べて4倍の期間があります。そこで重要になるのが在庫のコントロールです。CFOは、キャッシュ・フローはもちろんのこと、在庫状況を常にモニタリングし、事業戦略に関しても適切にアドバイスを行うという重要な役割を担っています。原材料などの仕入れに投入した現金を売上によって回収する際のスピードや効率性を示す、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）を強く意識しています。

李 私も在庫管理がとても重要だと考えています。これまでデサント코리아にはその役割を担う責任者がいませんでした。財務担当はいましたが、決算を行い、事業計画策定を手助けするまでが職務であり、事業戦略や財務戦略にまで踏み込んだ仕事は、私がCFOとなってから取り組んでいる事項です。

韓国のスポーツアパレル市場は非常に変動が激しく、好調なブランドが急に落ち込むこともあるので、その都度機敏な対応が求められます。こうした動きに呼応し、今では店頭の変動に合わせて仕入金額の増額など現場の要望に対して瞬時に分析し、目

標達成に向け、戦略的な判断ができる体制ができています。週ごと、月ごとに状況を分析し、問題を特定して改善策を提案するところまでコミットしています。CFOは本来管理部門を掌管するものですが、必要に応じて前線に立つことも大切であると考えています。

土橋 デサントグループの特徴は多様なブランドを扱っていることです。ブランドを分けることによってそれぞれ優位性が発揮しやすくなり、景気や消費動向の変化に対するリスクヘッジが可能となります。一方、ブランド数が多いため、多くの人員リソースが必要で組織が複雑化するといった問題があります。CFOはこの強みと弱みのバランスを取り、特にリソースの配分の面で果たすべき役割が大きいと考えます。さまざまなブランドの趨勢を分析し、他のマネジメントに対して進言することが求められていると思います。

李 デサント코리아でも状況は同じです。韓国のスポーツブランド市場の成長率は約5%で、当社が展開する全ブランドでみるとほぼ計画通りに伸びているものの、ゴルフブランドは厳しい状況にあります。リソースの活用においても都度状況を鑑みて的確な判断を心がけて実行しています。

— 販売戦略ではどのようなことがポイントとなりますか。

土橋 日本の流通には「卸」と「小売り（リテール=DTC）」が存在します。これまでデサントでは卸が中心でしたが、「D-Summit 2023」ではDTC強化に舵を切りました。「D-Summit 2026」では、卸ビジネスを継続しながらも、DTC比率のさらなる向上に取り組んでいきます。特に『デサント』ブランドについては、DTC比率を80%にまで引き上げていく考えです。日本市場では、卸売からDTC構造へ進化を図っていかねば、景気動向や消費者ニーズへの対応が遅れます。デサント코리아は元々DTC事業を主体としているので、ぜひそのノウハウを吸収していきたいと思っています。

李 韓国には「同じ船に乗った運命共同体」という言葉がありますが、日本と韓国のデサントはまさにその言葉通りです。日韓の連携はとても重要であり、互いに協力し合いながら、より大きなシナジーを生み出していきたいです。

デサント코리아はDTC事業が中心であり、なかでも百貨店がメイン流通です。しかし、今後は百貨店ビジネスだけでなく、営業利益率の高いECに力を入れ、取り扱いブランドをすべて販売する統合ECモールのオープンに向け積極的に投資をしていき、2026年度までに流通別売上比率でECは17%を目指します。

競合ブランドのEC売上比率は15%以上ですので実現できていると思っています。また、ECにはアプリから流入する客層が約80%を占めるとも言われているため、今後はアプリの改修やオンライン専用の商品などを検討していきます。ECのブランド統合モールが実現すれば、百貨店が運営するECモールなども競合となることからさまざまな対応策も検討しています。

キャッシュ・フローや
在庫の状況を
常にモニタリングし、
適切にアドバイスすることが
CFOの重要な役割



— 商品開発はいかがでしょうか。

李 デサント코리아では全社でシューズの売上構成比30%を目標に掲げています。現時点で『デサント』は20%を占めているので30%は現実的な数字に見えますが、他のブランド『ルコックスポルティフ』『アンプロ』『マンシングウェア』の構成比は小さいため、全社の目標を達成するためにも、『デサント』は30%以上を実現する必要があります。

そのため、シューズの研究開発拠点DISC BUSANの組織編成や目標設定を大きく変えました。これまでは純粋にパフォーマンスアップにつながるシューズの機能を研究することに重点を置いていたのですが、いかに売上に連動するような商品をつくれるか、利益にどう貢献できるかという視点で研究に取り組むようにしました。開発案件リストも見直し、有望なプロジェクトに集中しました。また、これまでブランドの企画メンバーはソウルオフィス、デザイナーと研究者はDISC BUSANに在籍していましたが、デザイナーをソウルオフィスに移しました。その結果、デザイナーと企画メンバーとの連携が密になり、ダイレクトにニーズの把握や分析ができるようになっていきます。

土橋 日本の研究開発はアパレルがメインです。もちろん基礎研究も行っていますが、今は接着縫製技術のマニュアル化に力を入れており、当社の強みを研究開発に生かすことを意識しています。潜在的なニーズを研究するよりも現在の強みを発展させ、伸ばしていこうという考え方です。接着縫製における熱融着系の研究もその1つです。“これこそデサントのアパレルだ”と言えるような商品を開発していきたいと思います。

— 今後の投資案件についてお聞かせください。

土橋 ブランディング関連投資の中で最も大きいのは店舗です。商品を輝かせるためのステージとして、店舗への積極的な新規投資は不可欠です。またエリア拡大に向けて、日本・韓国・中国はもちろん、東南アジアへも投資をしていく考えです。

モノづくりの強化では、自社工場である水沢工場の建て替えを予定しています。より付加価値の高い「水沢ダウン」やシェルジャケットの製造に向けた設備投資を行い、西都工場や吉野工場においても工場ブランディングとして設備投資を計画しています。新規事業では、プラットフォーム事業を考えています。DX関連ではスポーツのプラットフォームを立ち上げ、スポーツ愛好家が、より簡単にチームスポーツをエンジョイできるサービスを提供するなどのコト消費にも積極的に対応していきます。

ウェルネス事業では、『コウノエ』ブランドを立ち上げ、これまでのアスリートのパフォーマンスアップ用のギア販売から、スポーツ愛好家がけがをした際のリハビリやトレーニング、日常生活での不調軽減にも用途を広げた商品販売に加え、運動プログラムなどのサービス提供にも取り組みます。

さらに社内においては、基幹システムの刷新とそれに伴うCRM（顧客管理システム）や仕入システムの改善に取り組むとともに、人材への成長投資も行います。SDGs・ESG 関連への投資では、長く使えるスポーツアパレルを実現するためのモノづくりを主軸に取り組んでいきます。

李 デサント코리아の事業は百貨店でのブランドショップ展開が中心ですが、今後は直営店も必要だと考えています。『アンプロ』では、ソウル東部の聖水^{ソンス}に期間限定でオープンしたコンセプトストアの結果を分析し、同様のコンセプトストアを数店舗出店する計画です。その他のブランドでは商品の改善を第一に取り組み、先行投資をしながら2024年はリブランディングに集中します。それが功を奏した後、プロモーションや店舗展開に注力します。また同時に、基幹システムやオフィスへの投資も検討しています。

— 今後のエリア別利益構成の想定をお聞かせください。また、デサント코리아では今後の成長路線をどのように描いているのでしょうか。

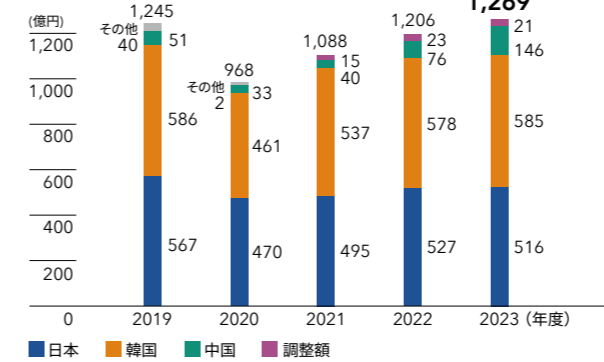
土橋 「D-Summit 2023」では日本・韓国・中国でバランスよく利益を出していましたが、「D-Summit 2026」では中国の割合が大きくなると予想しています。これは、日本と韓国が減少するわけではなく、中国が予想以上の伸びを見せているということです。今後は日本・韓国・中国それぞれの強みを伸ばし、安定的かつ積極的にエリアを拡大していく考えです。

李 デサント코리아は、2024年をリブランディングの年として経費を先行して使うため営業利益の目標を低めに設定しました。2025年は『デサント』『アンプロ』の成長に加え、他のブランドがリブランディング後の姿で本格的に立ち上がる時期であり、より高い目標を設定する予定です。それらの結果を踏まえ、2026年はさらに高い目標を立てていきたいと考えています。毎月の各組織の責任者会議でも徹底的にレビューを行うなど、営業利益向上に向けて非常に高い意識を持っています。

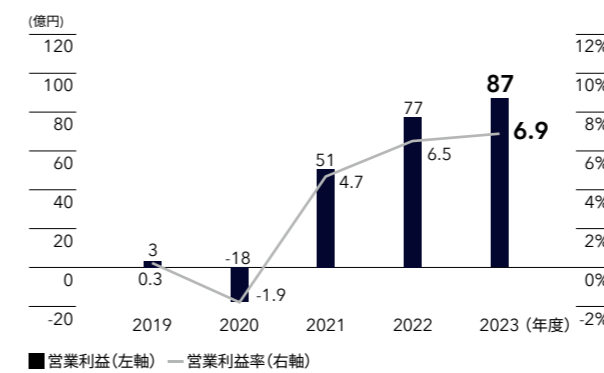
営業利益率は、固定費が高騰しているため急激なアップは難しいですが、EC売上げ率が20%程度になれば向上すると考えており、早い段階でまずは営業利益率10%に到達させたいと考えています。

財務ハイライト

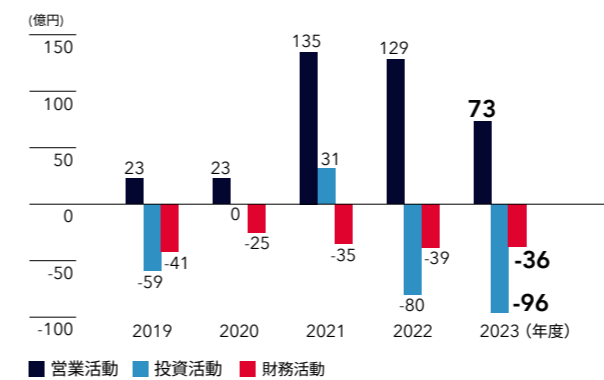
セグメント別売上高



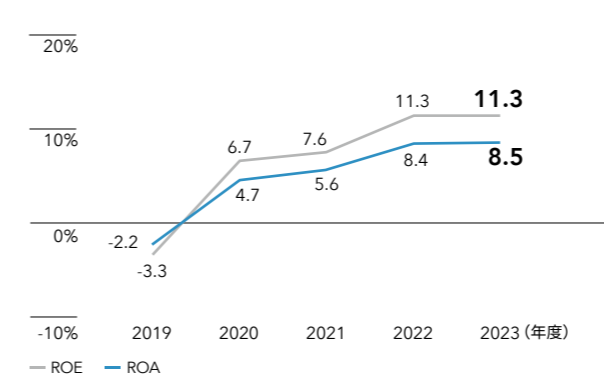
営業利益・営業損失及び営業利益率



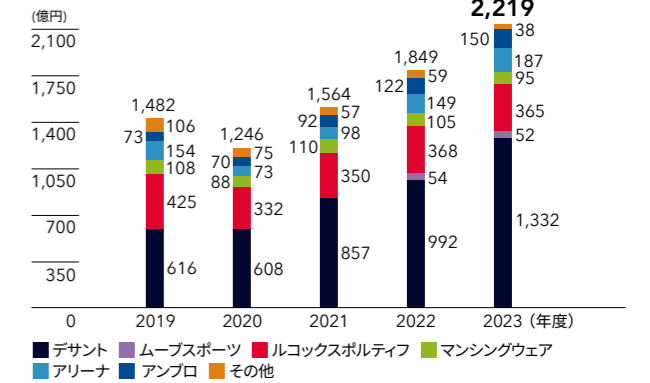
キャッシュ・フロー



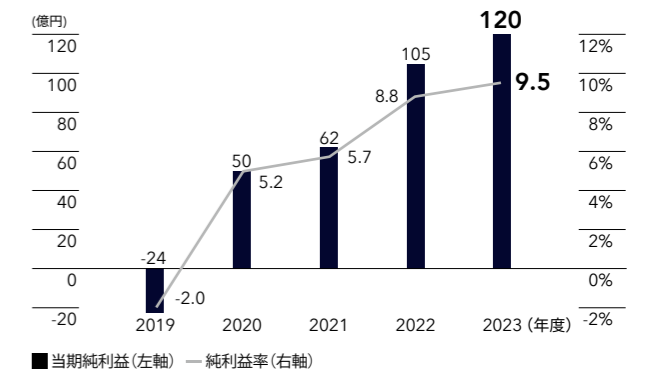
ROE・ROA



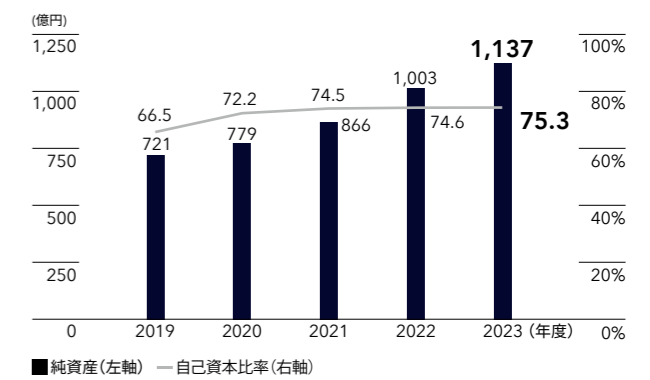
ブランド別売上高 (持分法適用関連会社の売上を含む)



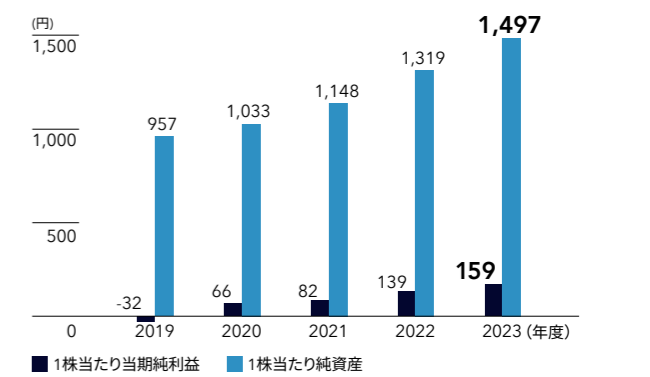
当期純利益・純利益率



純資産・自己資本比率



1株当たり当期純利益・当期純損失及び1株当たり純資産



セグメント概況 **日本**

SEGMENT OVERVIEW **JAPAN**

さらなる収益拡大に向け、強みであるモノづくりに磨きをかけ、DTC事業の伸長とブランディング向上に注力していきます

デサントジャパン株式会社
代表取締役社長

嶋田 剛



利益至上主義の徹底で収益性が向上

「D-Summit 2023」では、「利益重視の変革」を日本事業の重点戦略とし、その施策として「返品値引の抑制による販売ロス低減」「DTC事業の伸長」「ブランディングの実践」を掲げました。どの施策にとってもベースとなるブランド価値の向上を最優先とし、各々の項目で改革を進めた結果、成長を実感できる変革ができたと思っています。これまで長い間「売上重視」のビジネスをしてきた私たちにとって、「利益重視」にシフトすることは簡単なことではありませんでしたが、社員一人ひとりが意識を変えていくことで、少しずつ成果を感じながら「利益重視」の mindset に変化しつつあります。ここからはさらなる成長に向けてアクセルを踏んでいきます。数値目標として達成できなかったDTC事業の構成比については、強化ポイントを明確にした上で「D-Summit 2026」においても引き続き取り組みます。

また、コロナ禍が収束し、一時のゴルフブームの落ち着きによるゴルフカテゴリーの減収もありましたが、本来のマーケット規模に戻ったと考えており、引き続きお客様のニーズに沿った商品開発を行い、適時適品で展開していくことに変わりはありません。一方でコロナ禍を経て、ビジネスシーンの服装の変化や動きやすい快適なウェアへのニーズの高まり、テックウェアなど付加価値の高いアパレルへの評価が進んだと思います。まさに当社の得意分野であり、『デサント』ブランドを中心にお客様のニーズに応えることができます。

『デサント』は高付加価値素材のラインナップを強化し、ターゲット客層に選ばれるブランドとなるようマーケティング戦略の見直しも行いました。その他のブランドにおいても、トップスイマー向けに新しい競泳水着を開発し続ける『アリーナ』や、ジュニア向けフットボール商材にフォーカスした『アンプロ』など積極的にブランドイメージの確立に取り組み、認知・価値の向上を図っています。

『デサント』のDTC事業構成比を80%に拡大することを目指します

「D-Summit 2026」においては、成長戦略として「ブランディングの推進」「モノづくり力の強化」「新規事業の立ち上げ」を掲げています。その中で、日本では特にコーポレートブランドである『デサント』のDTC事業に注力し、その構成比を2026年度に80%に拡大（2023年度は48.8%）することを目指しています。そのための施策として、デサントストアの中型店舗（40～50坪）での成功モデルの確立と、1店舗当たりの売上増加による収益性向上、店舗数の増加による規模拡大に取り組んでいます。

40～50坪クラスの中型店舗で、商品の選定やディスプレイの工夫、SNSの活用などを行うことにより、来店客数と収益性を向上させ、一部の店舗では成功モデルとしての地歩を固めつつあります。その他の店舗についても業態変化や売場の改装などを積極的に実施し、売上の増加と収益性の改善に取り組んでいます。店舗を拡大し、売上を上げていくには商品力が欠かせません。『デサント』のモノづくりの象徴である「水沢ダウン」を製造する水沢工場の建て替えへの投資のほか、西都工場や吉野工場においても独自性のある高品質・高品位な商品の生産に注力していきます。品質の高いモノづくりは長く使えるモノづくりにもつながります。素材や縫製技術の強化と併せ、リペアセンター機能も強化することで当社らしいサステナビリティを実現していきます。さらに、「D-Summit 2026」においては、当社がこれまで培ってきたアスリートとの取り組みや商品開発を生かし、スポーツをベースにした新規事業にも挑戦していきます。新ブランド『コウノエ』ではスポーツでのけが予防やパフォーマンスアップ向けの商品をはじめ、日常生活をより元気に送るための商品・サービスを提供します。また、スポーツプラットフォームを構築し、オンライン上で気軽にスポーツができる機会を作れるサービスを提供するなどスポーツをドメインとした「コト消費」へ挑戦し、誰もが生涯スポーツを楽しめる世界の創造を目指します。

「D-Summit 2023」の振り返りや今後の課題などについて、『デサント』ブランドの直営店を管轄するリテールビジネス部において舵取りを行う管理者と、販売の第一線で活躍する店舗管理・マーケティングの担当者に話を聞きました。

商品開発力の強化から接客方法までの一貫通貫体制を整備

「水沢ダウン」の牽引により、『デサント』というブランドや店舗についての認知度は高まり顧客数も徐々に増えてきましたが、この3年間はプレミアムスポーツブランドとしてのイメージの確立と客層の拡大を目標としてきました。大きくは3つの取り組みをしています。1つは「水沢ダウン」に続くヒットアイテムをつくること。DISC OSAKA^{ディスコ オサカ}や工場とも連携しながらの商品開発はもちろん、接客方法のマニュアル化まで一貫通貫で行うことでシェルジャケット「クリアス」が2本目の柱となりつつあります。次に店舗の改装です。店舗運営に長けているデサントコリアやデサントチャイ



デサントマーケティング部門
デサントリテールビジネス部

(左) マネジメント課
課長

藤原 正太

(右) 部長

塚田 裕介

ナの手法も参考にしながら試行錯誤し、プレミアムなスポーツブランドとしてより多くのお客様に認知いただけるように、まずは8店を改装しました。3つ目が店舗でのセールの廃止です。当初はお客様が離れ、売上が落ちることへの不安もありましたが、今では値引をしないブランドとして認知され、ブランドの価値向上につながりました。このように、ブランディングを意識しながら3年をかけて品揃えや販売手法、店頭表現などのノウハウを積み重ねてきた結果、2023年度は売上を順調に伸ばすことができました。今後『デサント』のDTC構成比率をさらに上げていくには店舗の増床とそこで展開する商品の広がりが必要です。商品・売場・マーケティングを三位一体としてプレミアムスポーツブランドを目指し、目標を実現していきます。

店頭と一体となって集客や売上に繋がる施策を実施

都心の店舗で30～40代の男性を中心に、新規客数が2022年度に比べ20%近く増えています。来店客数増加の理由の1つに、2023年から始めた、ターゲットを絞ったインフルエンサーの発信による影響があると思っています。また、店舗改装により、シャープながら明るい雰囲気になり来店客数が倍になった店舗もあります。このように自分たちの取り組みが結果に表れていることに手応えを感じています。これらの取り組みに加え、店長の意識の変化もプラスに働いています。月に1回の店長会を、本部のインプット形式から、店長が成功事例や失敗事例を共有しあ



デサントマーケティング部門
デサントリテールビジネス部

(左) マネジメント課
マーケティング担当

松本 遥花

(右) マネジメント課
店舗管理担当

儀保 梓

う場に変えたことで、店舗の利益ではなく、ブランド全体の利益向上や、ブランディングの重要性への意識が高まりました。ブランド表現や接客時に使う言葉など、どの店舗でも共通のことにマニュアル化し、商品構成などは立地や客層によって店舗ごとに内容を変えるなど、店舗運営についても改善を続けています。また、他店での取り組みを聞き、良いと思うことを自店でも実行するといった店舗間の運動も強化しています。

今後はシューズやバックパックなどのアクセサリーも拡販し、女性向けアイテムの品揃えも増やしていきたいです。店舗を広げ、お客様を増やしていくには、まだまだやる必要があると思っています。これからも店舗スタッフと一丸となって、賑わいのある店舗をつくっていきます。

『デサント』と『アンブロ』ブランドに 磨きをかけ、コロナ禍前の水準である 売上高700億円を目指します

DESCENTE KOREA LTD. 副社長
最高執行責任者 (COO)
グジェフェ
具 宰會



営業利益を着実に伸ばす

「D-Summit 2023」の期間は、2019年の不買運動から回復してきたものの、新型コロナウイルス感染症が拡大するなど、さまざまな課題に直面しました。そのため、大きな成長を目指すのではなく、安定的かつ着実に業績を回復させることに注力した期間でした。

経営体制の見直しも行き、清水源也最高経営責任者 (CEO) のもと、最高執行責任者 (COO) を営業のトップ、最高財務責任者 (CFO) を職能のトップとする組織改編を行いました。

私はCOOとして、ブランド事業を統括しています。この3年間でアスレチックカテゴリーのプロパー売上比率が高まり、営業利益は着実に伸ばしました。一方で、収益を伸ばすことに集中したため、投資が十分ではなく、一部のブランドで競争力が低下しました。この課題に対しては「D-Summit 2026」の期間にリブランディングを推進することで改善を図ります。

『デサント』ブランドの売上は2017～18年度に約400億円まで成長しましたが不買運動やコロナ禍によって急激に減少しました。コロナ収束後に回復を見せ、2023年度には270億円まで戻し、2024年度には前期比約5%増を計画しています。しかし、このレベルではまだ不十分であり、300億円に到達して初めて「復活」と言えます。1年でも早く「復活」を目指します。

『アンブロ』は、フットボールのウェアをカジュアルに着的スタイルで若者に人気です。ストリートファッションのトレンドをうまく取り入れながら、MZ世代 (1980年～2010年頃に生まれた世代) に対してさまざまな発信を行うことにより、多くのお客様から支持を得て安定的に成長を果たしてきました。一方、ゴルフブランドはコロナ禍でもできるスポーツとして一時売上が伸びたものの、コロナ収束後は苦戦しました。

韓国市場におけるファッション・ラグジュアリー市場は厳しいですが、スポーツ・アウトドア市場は伸びています。また、コロナ禍を機にオンラインビジネスが活発になっており、これまでは若者が中心利用者でしたが、最近では40～60代でも利用者が増え、年齢層が広がっています。当社のEC売上も伸びていますが、まだまだ構成比は小さく、改善の余地は大きいです。私は他社でゴルフブランド

のオンラインプラットフォームビジネスを手がけていた経験がありますので、そのノウハウを生かしてEC販売にも力を入れていきます。

『デサント』を中心に、 シューズの分野も拡大させる

韓国ファッションアパレル市場は、SPA型 (製造小売業) の大量生産低価格商品とプレミアムな高価格商品に、二極化しました。また、非常にトレンドの波が大きい市場のため、ブランドのアイデンティティを主張しないと短期決戦で終わってしまいます。

当社が扱うスポーツアパレルは、機能性、専門性があり、ブランドとして長い歴史があるところに高い価値と大きな強みがあります。今後も『デサント』と『アンブロ』を中心にブランドのアイデンティティをぶらさず、2026年度までにコロナ禍前の水準であった売上高700億円を目指します。

『デサント』については2026年度の売上目標を300億円に設定しました。近年、売れ筋を追いすぎて、商品ラインナップがベーシックな商品とトレンドを追う商品に偏っており、ブランドらしいシグネチャーアイテム (特徴的なアイテム) が不足しています。また、顧客の年齢層も上がっており、若者の獲得が十分にできていないとも言えません。売上目標を達成するには、まずそれらの課題に1つひとつ対応していくことが必要だと考えています。

全社としてシューズの売上比率向上も大きなテーマです。『デサント』のシューズの売上比率は20%あるものの、10%ほどに留まっているブランドもあります。これを全社で30%に上げていきます。ブランド別にランニング、ゴルフシューズといったパフォーマンスシューズ及びライフスタイルシューズの商品開発を進め、さらに『デサント』では、30%以上を目指します。流通戦略としては、『デサント』と『アンブロ』を対象に韓国の主流通である大手百貨店で売場面積を広げ、売上を拡大させていきます。また、ECについても、取り扱いブランドの統合モールを2025年にオープンさせる予定であり、サービスの統一やオンライン限定の商品ラインナップの整備、お客様へのリワード提供など、さまざまな準備を始めています。

デサントコリアの中核ブランドである『デサント』と『アンブロ』。2つのブランドのトピックとして、リニューアルオープンした『デサント』の旗艦店「DESCENTE SEOUL」と、ブランド生誕100周年を迎え、さらなるブランディングに取り組む『アンブロ』の現状を紹介します。

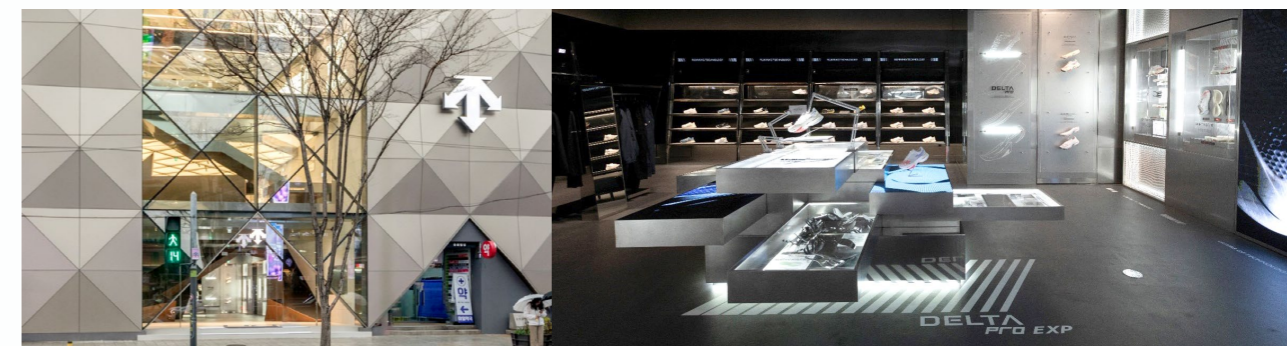
『デサント』の総合マルチスポーツ ブランド化を目指して

ハイブランドショップが立ち並ぶソウル江南地区に2024年3月、『デサント』の旗艦店「DESCENTE SEOUL」をリニューアルオープンしました。ブランドの顔である同店には多彩な商品が並びます。

1階のテックギャラリーでは、スポーツ向けのパフォーマンスウェアやシューズなどを定期的に入れ替えながら、スポーツの本物感やブランドのコアを伝えていきます。2階のグローバルゾー

ンには、デサントコリアの商品はもちろん、日本で開発している「オルテライン」(長年の研究開発で培ってきたノウハウを生かした高付加価値商品群) を揃えており、2024年秋冬シーズンからはゴルフの日本企画商品と併せグローバルラインとして展開していきます。3階にはウィメンズ商品やシューズなどのほか、Tシャツのカスタムプリント対応など体験型商品も展開しています。

同店は、外観で先進的なイメージを打ち出し、中に入ると『デサント』のスピリットロゴのLEDモニュメントやTシャツのカスタムプリントなど、お客様に驚きや楽しさを与える空間を創り出しています。



DESCENTE SEOUL

2025年に『アンブロ』初となる 旗艦店の出店を計画

『アンブロ』は、世界中の強豪チームと選手をサポートしてきたフットボールブランドとしてのアイデンティティをもとに、MZ世代に向けたカルチャーリーディングブランドとしてストリートファッションの要素を融合させて展開しています。2024年2月から韓国の流行発信地である聖水^{ソンス}にてブランドコンセプトストアを期間限定POP UPとして展開しました。『アンブロ』の起源

は実はランドリーショップであり、当時のショップをイメージした店構えで、ブランドの過去から未来を表現する内装にしました。このコンセプトストアは今後の旗艦店出店に向けたテスト店舗として運営しましたが、多くの学びがありました。

2025年には、このコンセプトストアの進化版として『アンブロ』初の旗艦店の出店を計画しています。フットボールブランドの伝統を核にしてMZ世代のトレンドを取り込むブランドとして、インテリアマニュアルなども整備します。



『アンブロ』コンセプトストア

セグメント概況 中国

SEGMENT OVERVIEW CHINA

売上効率向上の実績を基盤に、
4つのブランドの特徴と強みを生かした
戦略を展開していきます

株式会社デサント
取締役 専務執行役員

清水 源也



事業規模の拡大により
売上効率が向上

中国事業では「D-Summit 2023」期間、事業規模の拡大を重点戦略として「売上・利益の拡大」「『デサント』ブランドの現地売上高500億円」を目標としました。

中国国内では高級スポーツウェア市場が2桁成長しており、市場の拡大が続いています。また、スキー、ゴルフ、アウトドアなどの高機能ウェアの需要も増加しているなかで、『デサント』はプレミアムスポーツブランドとして高機能・高品質なスポーツウェアを展開することで、お客様のニーズにこたえ、売上を伸ばすことができました。顧客数や一人当たりの年平均購入額が増加するとともに、若年層のお客様も増えています。店舗運営では、一級二級都市の一等地への出店や、立地や客層にあわせてさまざまな業態での出店も進めています。

その結果、「D-Summit 2023」最終年度の2023年度には当初目標としていた500億円を大きく上回り、現地売上高約930億円を達成することができました。

『ルコックスポルティフ』と『アリーナ』においては、それぞれの事業を展開する合併会社を子会社化し、ハンズオン経営の推進とリブランディングを実施しました。

『ルコックスポルティフ』では、歴史あるフランス発のオーセンティックスポーツブランドとして、テニス、サイクリング、トレーニングを軸にスポーツブランドらしさを訴求しました。

『アリーナ』では、ブランド生誕50周年のメモリアルイベントを開催し、スポンサー契約を締結している浙江省チームとの連携を通して、世界のトップスイマーに愛される高付加価値スイムウェアとして、ブランド認知を拡大することができました。

『デサント』の業績拡大、『ルコックスポルティフ』と『アリーナ』のリブランディングの推進と計画通り戦略を実行し、2023年度の中国セグメント実態利益は2021年度比で倍増するなど、売上・利益の拡大も達成しています。

4つのブランドの特徴と
強みを生かした戦略を展開

「D-Summit 2026」では、4つのブランドの特徴と強みを生かした戦略を展開していきます。『デサント』は継続拡大、『ルコックスポルティフ』と『アリーナ』はリブランディングの効果刈り取り、『マンシングウェア』についてはアメリカンゴルフブランドのイメージ構築を推進していきます。

『デサント』は、「プレミアムで最高品質な機能性スポーツウェアブランドになる」というビジョンのもと、「D-Summit 2026」期間の事業目標として売上高年平均成長率20～25%を計画しています。その実現に向けて何よりも重要なのは、常に高機能・高品質な商品であることです。これこそがプレミアムブランドとしての価値の源泉でもあります。『デサント』の商品開発では、イノベーションに挑戦し続けることが重要であると考えています。さらなる品質向上を目指した革新的な商品であることはもちろん、サステナビリティの視点においても持続可能な社会の実現につながる活動をお客様に約束することが『デサント』の使命であると捉えています。また、日本・韓国・中国での商品連携も強化策の1つに掲げています。建て替えを進める日本の水沢工場や日本と韓国に所在する研究開発拠点DISCとの連携、また生産工場をはじめとするサプライヤーとのパートナーシップを強化し、長く使える商品としての品質・品位を向上させていきます。

『ルコックスポルティフ』と『アリーナ』においては、「D-Summit 2023」の期間に実施したリブランディングの効果刈り取りに向けて、商品デザインの刷新や店舗の改装による新たなブランドイメージの浸透や値引き販売の抑制などを行い、増収増益を目指します。

『マンシングウェア』においては、現地パートナーと共に合併会社を立ち上げ、マーケティングや店舗展開を見直し、さらなる成長に向けリブランディングに着手します。

中国市場における、独自サービスを活用した事業を展開する『デサント』、リブランディングに取り組む『ルコックスポルティフ』の活動を紹介します。

独自のサービス導入によりさらなる成長へ

『デサント』は、顧客ニーズを的確に把握し、真のスポーツ愛好者の心を捉えた商品展開で、中国でプレミアムスポーツブランドとしての地位を確立しています。さらなる成長のため、商品だけではなく、お客様のブランドロイヤリティを高めるべく提供サービスにも注力しています。

店頭での丁寧で的確な商品をお勧めする接客サービスはもち

ろんのこと、会員サービス「^{ディームーバー}D-MOVERクラブ」を展開しています。

「D-MOVERクラブ」会員向けに特別なスポーツ体験や、購入いただいた商品のメンテナンスなど会員限定サービスを提供することで、顧客満足度の向上と顧客ロイヤリティの醸成を図っています。

また、その活動内容をソーシャルメディアを通して発信することで、プレミアムなスポーツブランドとしてのイメージ訴求を徹底して行っています。



(左)2024年1月に新規オープンした『デサント』上海新天地店 (右)会員向けメンテナンスサービス紹介エリア

リブランディングで進化する
『ルコックスポルティフ』

寧波ルコック服飾有限公司は2004年に現地パートナーと共に立ち上げた合併会社で、長年『ルコックスポルティフ』ブランドの中国における知名度を広げる役割を果たしてきました。近年ではコロナ禍の影響もあり業績が伸び悩んでいたことから、経営体制を立て直してさらなる事業拡大を図るため、「D-Summit 2023」の期間に現地パートナーから持分株式を買取り、子会社として再スタートを切りました。従来、中国において

『ルコックスポルティフ』は、主に40～50代に親しまれるブランドでしたが、フランス発のスポーツブランドとして若者も含めたより幅広い層に訴求し認知されることを目指し、商品、デザイン、店舗イメージなどを刷新しました。リブランディングにより、生まれ変わった『ルコックスポルティフ』に新たに興味を示してくれるお客様が増えています。まだリブランディング後のイメージは浸透し切っていませんが、引き続きお客様にブランドの魅力を伝えるため、常に商品を通じてお客様と対話しながら、中国におけるブランドポジションの確立を目指していきます。



(左)『ルコックスポルティフ』成都濱江天街店 (右)オーセンティックスポーツブランドを訴求した商品

サステナビリティ

デサントグループは、社会的責任を果たし、事業の持続可能な成長をより促進させるため、従来の「CSR基本方針」を2021年度より「サステナビリティ基本方針」へと名称を変更しました。

サステナビリティ基本方針	
1	デサントグループは、企業理念に基づき、スポーツを通じて人々の身体と心を豊かにし、健全なライフスタイルの創造に貢献します。
2	デサントグループは、経済・社会及び環境との関わりの中で求められる期待に、事業活動を通じて応えることによって、社会とともに持続的な相乗発展を目指します。
3	デサントグループは、事業活動の根幹となるスポーツを支えるフェアプレー精神に則り「デサントグループ人権方針」、「デサントグループ倫理綱領」により、国内外において人権を尊重します。また、すべての事業活動において、関連法令及び国際ルールを順守しつつ、高い倫理観と向上心を持って行動します。

- デサントグループ人権方針 <https://www.descente.co.jp/jp/csr/policy/>
- デサントグループ倫理綱領 <https://www.descente.co.jp/csr/policy/ethics/>

サステナビリティ基本方針のもと、より実現性のある効果的な活動につなげるため、優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しました。特定したマテリアリティを経営戦略に反映させ、グループ全体で課題解決を目指します。

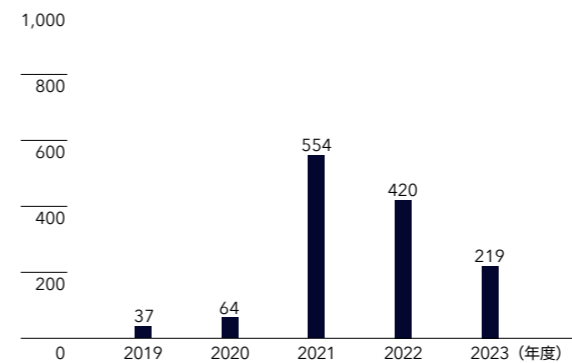
4つのマテリアリティ	
<p>持続可能なモノ・仕組みづくりへの「挑戦」</p> <p>“Reduce+イノベーション”</p> <p>お客様のニーズをより的確に捉えることで、適時適品化を実践し、最終的な廃棄を最小化し、環境負荷を提言するサステナブルなモノづくりに挑戦します。</p> <p>▶ P.35-38</p>	<p>新たな価値「創造」</p> <p>“Create+イノベーション”</p> <p>当社の強みであるモノづくりの力により、社会や環境の変化を捉え、お客様の課題解決にもつながる新たな価値をイノベーションによって創造します。</p> <p>▶ P.35-38</p>
<p>「誠実」な組織と仕組み、従業員</p> <p>“ガバナンスとヒトづくり+経営基盤・人材活用力”</p> <p>スポーツマンシップに則った健全な事業活動や従業員に対するスポーツ活動の推奨、当社の製品を通じ、カラダもココロも健康で、生産性向上につながるアウトプットの高い組織風土づくりと従業員の育成を目指します。</p> <p>▶ P.39-40</p>	<p>地域・社会との「調和」</p> <p>“共生からの成長 市場開拓力”</p> <p>持続可能な社会の実現に向け、スポーツを通じたイベント活動やキャリア教育に取り組み、未来を担う子どもたちや学生、地域の皆さまのカラダとココロを豊かにし、健全なライフスタイルの創造に貢献します。</p> <p>▶ P.41-42</p>

非財務ハイライト

GHG排出量(t-CO ₂) ^{*1}		2022年度	2023年度
Scope1	国内	132	157
	海外	—	239
Scope2	国内(マーケット基準)	611	2,040
	海外(ロケーション基準)	—	2,988
Scope3(国内) ^{*2}	カテゴリー1	—	94,519
	カテゴリー2	—	8,767
	カテゴリー12	—	4,170
	その他	—	3,829
	合計	—	111,285

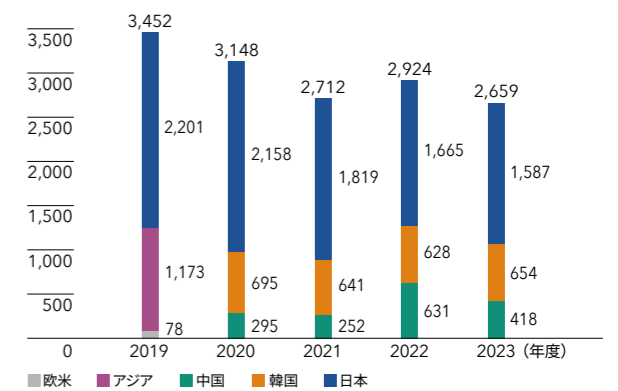
^{*1} 詳細は当社ホームページを参照
^{*2} サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.4)、IDEAv2.3を用いて算定

産業廃棄物量(t)(日本国内のみ)

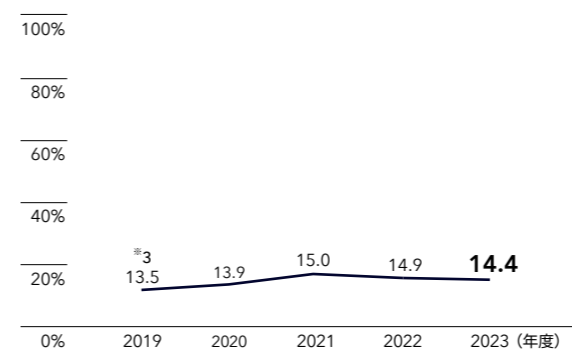


^{*2020年度までは物流センターのみの実績、2021年度からは工場、オフィスも含む。}

セグメント別従業員数(人)

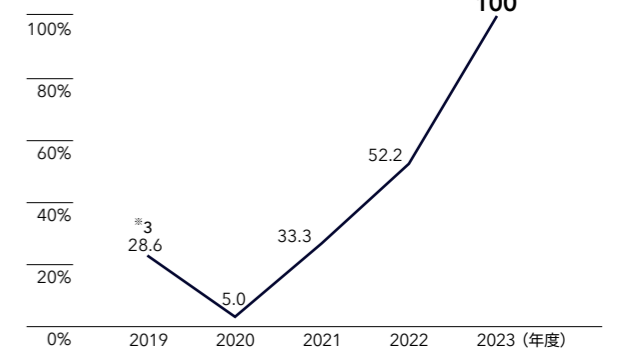


女性管理職比率(%)^{*1,*2}(日本国内のみ)



^{*1} 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出
^{*2} (株)デサント、デサントジャパン(株)、デサントアパレル(株)3社の平均
^{*3} 2019年度はデサントアパレル(株)を除く

男性の育児休業取得率(%)^{*1,*2}(日本国内のみ)



^{*1} 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出
^{*2} (株)デサント、デサントジャパン(株)、デサントアパレル(株)3社の平均
^{*3} 2019年度はデサントアパレル(株)を除く

男女の賃金の差異 ^{*1,*2} (男性の賃金を100としたときの女性の賃金割合)	2022年度	2023年度
(株)デサント	71.0%	104.4%
(正規雇用)	63.4%	102.6%
(有期雇用)	—	—
デサントジャパン(株) ^{*3}	56.8%	58.1%
(正規雇用)	54.2%	56.9%
(有期雇用)	71.1%	66.6%
デサントアパレル(株)	74.7%	71.6%
(正規雇用)	72.7%	72.1%
(有期雇用)	74.6%	70.5%

^{*1} 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出
^{*2} 労働者の人員数については、労働時間をもとに換算し算出
^{*3} デサントジャパン(株)は、職種階層別に求められる能力や要件を定義したグレード制度を採用し、性別などの属性によらない、個人の能力に基づく公正な登用・評価を実施。同社における男女の賃金の差異は、店舗運営を支える販売職に女性の人数が多いことや、管理職層に女性の人数が少ないことなど、職種別・グレード別の人数構成に起因しています。なお、職種別・グレード別の男女の賃金の差異は、管理職層は89.5%、管理職層以外は88.0%、販売職は83.6%です。

TCFD提言に基づく開示

当社は気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に賛同し、同提言に基づく開示をしています。

ガバナンス

経営企画室を主管として、グループ全体におけるサステナビリティ推進に向けた活動戦略の策定及び実務状況の管理を行っています。サステナビリティ委員会において気候変動・環境問題を含めたサステナビリティ上の重要課題に関して、事業への影響を最小限にする

ための対策及び発生時の対応策を整備し、状況についても定期的に取り組みます。アパレル業界では大量生産・大量廃棄が環境問題となっており、サステナブルな社会を目指すにあたり、当社としても重要な課題と認識しており、長く使える商品の開発・展開を強化することで、当社のみならずお客様にとってのサステナビリティにも貢献したいと考えています。(「長く使えるモノづくり」の推進詳細についてはP.37参照)

戦略

気候変動・環境問題の顕在化は、生産面では原材料高騰に伴う仕入値の上昇やサプライチェーンにおける混乱、また消費者の行動変化や屋外でのスポーツ機会の減少などが想定され、これらは当社の事業戦略や財務に直接的に影響を及ぼします。当社では、2022年度に気候変動に係る事業へのリスク及び機会を特定し、シナリオ分析、財務インパクトの試算に取り組み、これらを取締役に報告しました。2023年度には、シナリオ分析に基づき具体的な対応策とKPIを策定いたしました。(項目別の財務影響についてはP.36参照)

キンググループにて検討し、対処しています。特に国内における損失影響が大きいリスクへの対応策としては新たな価値提供のための施策として“長く使えるモノづくり”の推進を掲げ、新中期経営計画「D-Summit 2026」の中で、重要な施策の1つとして取り組みます。アパレル業界では大量生産・大量廃棄が環境問題となっており、サステナブルな社会を目指すにあたり、当社としても重要な課題と認識しており、長く使える商品の開発・展開を強化することで、当社のみならずお客様にとってのサステナビリティにも貢献したいと考えています。(「長く使えるモノづくり」の推進詳細についてはP.37参照)

把握したリスク及び機会についてはサステナビリティ委員会ワー

リスク管理

事業に重大な影響を与える事態の発生防止と万一の発生時の損害・影響の最小化、並びに事業の継続性及び業務の適正性の確保を目的に、「リスク管理規程」「リスク管理運用規則」を定め、株式会社デサント経営企画室を主管として連結子会社ごとのリスク項目を可視化し、予防と発生時における対策をリスク管理責任者が設定・管理しています。また、気候変動・環境問

題に関するリスクを最も重要度の高い監視対象リスクと位置付け、定期的な進捗報告を行うことで、重大なリスクへの対策を集中して行い、リスク発生の回避や発生時の影響の最小化を図っています。(リスク管理の運用詳細については有価証券報告書P.12参照)

指標と目標

リスク及び機会への対応策として掲げている“長く使えるモノづくり”の推進に関しては、長く使える商品売上高、及びリペア対応件数※をKPIとして2030年度の目標を設定し、達成に向けて取り組みを進めています。GHG排出量の測定においてはScope1・2の測定範囲を海外にも拡大し、国内ではScope3の捕捉に取り組んでいます。当社は2050年までにカーボンニュートラルを目指すにあたり、まずは2030年の国内事業所カーボンニュートラルに向けた対応を加速、その他気候変動・環境問題を含むサステナビリティ上の重要課題解決に向けた取り組みを推進しています。

リスク・機会に対する対応策KPI

長く使えるモノづくり	2022年度実績	2030年度目標
長く使える商品売上高	1.0倍	2.0倍
リペア対応件数※	1.0倍	5.0倍

※有償リペア対応件数

GHG排出量 (t-CO ₂)	2023年度実績	2030年度目標
国内	Scope1	157
	Scope2	2,040
	Scope3	111,285
海外	Scope1	239
	Scope2	2,988

GHG排出量及び算定における詳細は当社ホームページを参照

戦略：気候変動によるリスクと機会

シナリオ
以下2つのシナリオに基づきシナリオ分析を実施しました。
2°Cシナリオ (IPCC SSP1-2.6シナリオ)^{*}：低炭素経済へ移行するシナリオ
4°Cシナリオ (IPCC SSP5-8.5シナリオ)^{*}：物理的気候変動リスクが高まるシナリオ
なお、分析の時間軸は移行リスク (2°Cシナリオ) については2030年、物理的リスク (4°Cシナリオ) は2050年を基準としています。
^{*}気候変動に関する政府間パネル (IPCC) が発表した第6次評価報告書で使用されているシナリオ

対象範囲
デサントジャパン株式会社 / デサントアパレル株式会社 / BEIJING DESCENTE CO., LTD. / SHANGHAI DESCENTE COMMERCIAL CO., LTD. / HONG KONG DESCENTE TRADING, LTD. / DESCENTE KOREA LTD. / DK LOGISTICS LTD. の計7社を分析対象として選定。

2°Cシナリオ

【営業利益影響額凡例】---(++):10億円以上 ---(++):3億円以上10億円未満 -(+):3億円未満

区分	カテゴリ	世の中の変化	項目	デサントグループの営業利益影響 (海外子会社を含む)	対応策 (国内子会社のみ)
リスク	政策・規制	炭素税・GHG排出量等の規制導入	炭素税導入に伴うGHG排出量に比例するコストの増加	---	カーボンニュートラル(国内)に向けGHG排出量削減
			産業廃棄物処理コストの増加		
	エネルギーミックスの変化	中国における石炭火力発電の抑制に伴う電力の使用制限や停電による工場の操業停止	---	工場所在地のバランスを取ったサプライチェーンマネジメントによるリスク分散	
		環境負荷低減新素材の使用			環境負荷低減等に資する新素材、リサイクル素材への転換による調達コストの増加
市場動向	国内競技人口の減少	ウィンタースポーツのプレー環境の悪化による売上の減少	-	<ul style="list-style-type: none"> “長く使えるモノづくり”の推進 長く使える商品の開発強化 “長く使えるモノづくり”の発信を通じた認知向上 リペア対応強化等 	
		買替頻度の減少	アパレル衣料品の買替頻度の長期化等によるアパレル関連売上の減少		---
	市場での評判	顧客の評判	脱炭素対応等への消極的な取り組みによるサステナビリティ感度の高い顧客の離脱・新規獲得難		---
機会	製品およびサービス	サステナビリティ対応商品の需要獲得	自社独自素材や機能面向上等による“長く使えるモノづくり”に向けた技術・商品開発	++	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発拠点DISCと自社工場を活用した消費者ニーズに応えるモノづくり
			環境負荷低減素材等の活用		
市場	サーキュラーエコノミーへの移行	アフターサービス・リセール/サブスク・リサイクル等の市場開拓による新市場獲得			

4°Cシナリオ

区分	カテゴリ	世の中の変化	項目	デサントグループの営業利益影響 (海外子会社を含む)	対応策
リスク	慢性	平均気温の上昇	温暖化に伴うウィンタースポーツのプレー環境悪化による売上減少		2025年度対応策を決定(国内)
			夏の猛暑によるサマースポーツ関連商品の売上減少		
機会	急性	異常気象の激甚化	台風・洪水による保有有形資産・在庫の破損		
			台風・洪水による生産遅延、サプライチェーン断絶、売上機会損失の発生		
機会	慢性	平均気温の上昇	外出機会の減少に伴うEC売上の増加		
			R&D活動強化による市場シェアの拡大		
機会	急性	異常気象の激甚化	仕入先の分散化による安定供給の実現		

長く使えるモノづくり

～デサント独自の持続可能なモノづくり～

当社は、前頁のとおり2°Cシナリオのリスク・機会の中でも、特に「環境負荷低減新素材の使用」「国内競技人口の減少」「買替頻度の減少」「顧客の評判」という4つのリスク項目、及び機会項目である「サステナビリティ対応商品の需要獲得」「サーキュラーエコノミーへの移行」への日本国内の対応策として“長く使えるモノづくり”の推進を掲げました。当社は、商品を長く使っていただくことが気候変動や環境問題にも大きく貢献しようと考え、従前より商品を少しでも長くご愛用いただけるようデサント独自の持続可能なモノづくりに努めてまいりましたが、リスク・機会に対する対応策として、改めて長く使える商品の開発・展開強化を当社の重要な取り組み課題と位置付けています。

耐久性・防汚性などの機能性を付加した商品開発をすることで商品の早期劣化を防止することに加え、自社商品で発生した品質事故情報を全社員に共有し再発防止に努めること、独自の試験方法と品質基準による管理などを基盤とし、高品質・高品位な商品の開発に取り組んでいます。また、お客様に長く愛用し、長く着続けていただくために、リペアセンターにて商品の破れなどの修理対応を行っています。さらに修理の工程で得られる情報を品質面の向上と製品開発に生かし、日々改善を重ねています。リペア対応についてもKPI目標を設定し（P.35参照）、今後さらに対応を強化していきます。

長く使える商品とは

“長く使えるモノづくり”として、以下の定義を策定し、今後開発・展開を強化します。

- 1 長く使える工夫を施した高品質の商品**：長持ちする素材や仕様・機能の開発
- 2 リペア対応**：リペアセンターでの修理対応
- 3 素材の循環**：端材・残反を使用した商品や製品素材の再利用
- 4 製品の循環**：リサイクル・アップサイクル・中古販売など
- 5 定番品番**：長年愛される飽きのこない定番商品

“長く使えるモノづくり”の発信強化

長く使える商品の開発強化や取り組みの推進とともに、その商品や活動を発信していき、お客様に当社の商品の良さや活動を知っていただけるよう努めます。具体的には、当社WEBサイトやSNSなどを通じたお客様への発信を強化し、お客様に長く使える商品に対する理解を深めていただき、当社の取り組みにご賛同・ご参加いただくことにより、お客様とともにサステナブルな社会を目指していきたいと考えています。

長く使える商品例「10 YEARS POLO SHIRTS」

『マンシングウェア』では、良いものを長く着ていただきたいという思いから、日本製の「10 YEARS POLO SHIRTS (テン イヤーズ ポロシャツ)」を販売しています。身頃に加え、襟や袖リブにいたるまで特別なケミカル処理と特殊樹脂コーティング加工を施すことにより、10年間のご愛用を想定し、200回の洗濯※をしても、従来の製品で見られる縮みや型崩れ、変色などを軽減する独自開発商品です。さらに襟部分の編み方や厚みを工夫することで、襟がめくれにくい仕様になっています。糸や生地を選定、染色方法など、さまざまな組み合わせを試して納得のいく品質に仕上げ、飽きのこないデザインで長く着たくなる、着ていただけるこだわりを詰めた商品です。

※年間20回の着用を想定
 注1) いかなる条件においても10年間の着用には耐えられるということの意味するものではなく、当社が設定する条件を満たした場合に限ります。
 注2) 当社は、本商品について、10年間の契約不適合責任及び品質保証責任を負担するものではありません。



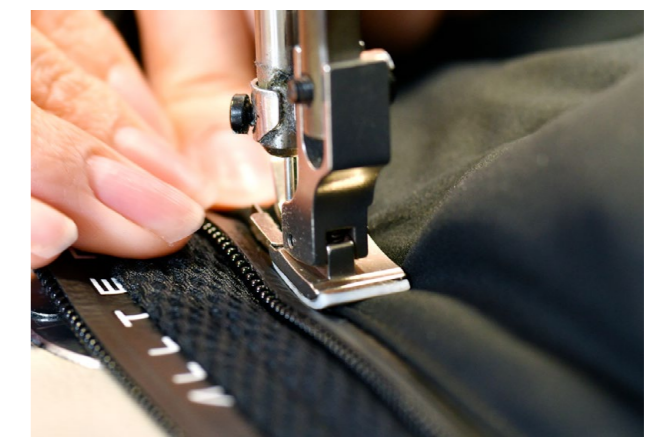
長く使える商品例「水沢ダウン」

『デサント』ブランドの代表商品である「水沢ダウン」は、従来のダウンジャケットに求められた“軽量性”と“ダウン自体の品質”という機能性とは別の切り口で差別化を図ったダウンジャケットです。従来の機能性に加えて、ユーザー目線で、ダウンジャケットの弱点を改善するというアプローチのもと、誕生しました。ダウンパックを“縫う”のではなく“接着する”つくりをすることで、雨や雪でも縫い目から水が入り込まない(=防水性)、体温を外に逃がさない(=保温性)を実現しています。当社の研究開発拠点DISCにて、人工的な雨を降らせる人工降雨室、及び温度と室温をコントロールできる人工気象室での機能性検証を行い、難易度の高い接着技術を持つ自社工場で生産し、発売当初から時を経た今もなお、改良を続けています。他社にはない技術で誕生した「水沢ダウン」は、お客様に愛される定番商品ですが、より長く愛用していただけるよう、水沢工場でのリペア対応も充実させています。

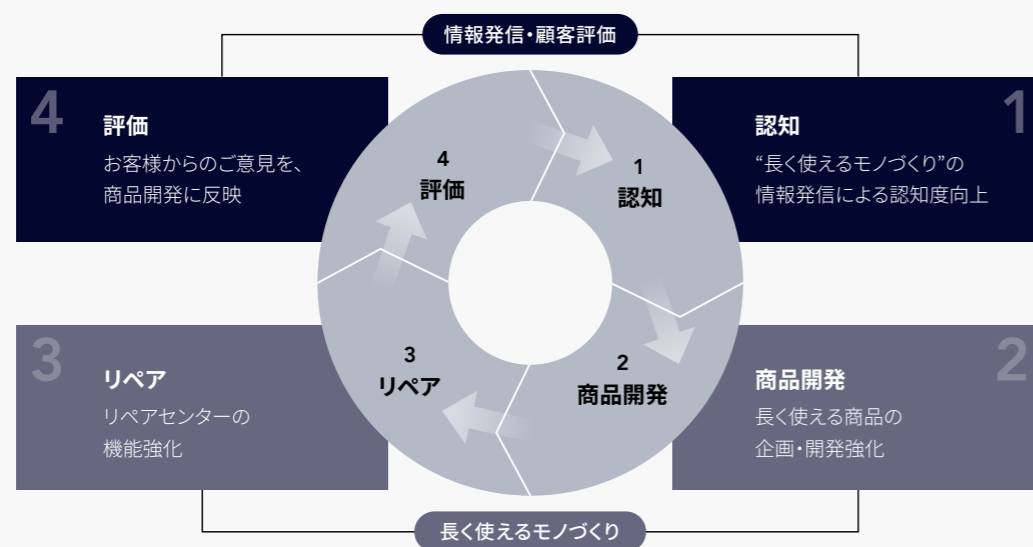


リペアセンター

ご購入いただいた商品をお客様に長くご愛用いただけるよう、2023年4月にリペアセンターを開設し、お客様にご利用をいただいております。従来、修理のお申し出はお客様相談窓口及び販売店舗にて受け付けていましたが、よりお客様の目に留まりやすくするため、ホームページに専用のお問い合わせフォームを作成しました。これによりお客様と担当者がすぐに直接やり取りできるようにし、修理を開始するまでの期間を従来よりも短縮することが可能になりました。当社において“長く使えるモノづくり”を気候変動によるリスク・機会の対応策と位置付けており、それに関連するリペア対応もより一層強化します。



長く使えるモノづくり展開フロー 1～4のサイクルを回すことで長く使えるモノづくりを推進・拡大



人的資本

デサントグループでは、新たに「人材戦略スローガン」および「行動指針」を定め、人的資本拡充に向けた、多様な人材への取り組みを推進しています。

デサントグループにおける取り組み

人材戦略

デサントグループはモノづくりを強みとするメーカーとして、人への投資を重要な経営戦略と位置付けています。「D-Summit 2026」における成長戦略を担うためには高い専門能力が必要となります。そのため、今後の事業成長のために必要な人材の根幹となる要件として「人材戦略スローガン（キーマッセージ）」

および「行動指針（不可欠な価値観）」を新たに設定しました。人的資本の拡充はデサントグループの基盤強化のために必須であり、ダイバーシティ（多様性）推進をはじめ、各種人事施策の取り組みを推進しています。

人材戦略スローガン： **プロとしてのこだわりを持ち、競い合い、やりがいを追求する人**

行動指針： **既成概念を打破し利益を創出する / 顧客の期待を超える創造をする / 諦めずに協定してやり遂げる**

ダイバーシティ推進

女性の活躍推進に注力するほか、事業を持続的に成長させる上で必要とするスキルを保有する人材を性別・国籍にかかわらず公正に採用しており、海外子会社では1,072人の現地従業員が活躍しています。グループ全体で管理職層における女性の比率は約34%（日本グループ会社：約14%、海外グループ

会社：約48%）です。さらに、海外グループ会社の管理職層に占める現地従業員の割合は約96%です。日本・韓国・中国にてローカルマーケティング戦略を推進するために韓国・中国では現地従業員を管理職として育成しています。

日本における取り組み

採用方針

日本事業の成長戦略を担うリテールビジネスを推進するオフィスおよび販売職人材、ITやデジタルに特化した専門人材や海外ビジネスで活躍できる人材など、当社の事業成長に必要な人材を採用するために、さまざまなチャネルを活用し、積極的に活動

しています。新卒採用では、将来の幹部社員や高度専門人材になりうるポテンシャルを持つ人を採用し、キャリア採用においては当社とは違う環境で多様な経験を重ね、高い専門能力を持つ、即戦力となる人材を採用しています。

社員の育成・キャリア支援

研修と育成

役職やグレードに応じて体系立てた階層別研修を継続して実施しています。加えて近年は、専門能力を高める教育に力を入れてい

ます。リスキリングの一貫として、自ら選択し受講できる教育動画コンテンツの提供や、外部のスクールやセミナーの受講機会の提供

など、社員の能力開発に取り組んでいます。

また、クリエイティブ力の強化も重要であり、2023年度はデザイナーを対象にした実践型ワークショップを3回開催し、若手からベテランまで多くのデザイナーが参加し、活発な意見交換を実施しま

海外ビジネス力の強化

「日本・韓国・中国エリア別戦略」を推進する人材を育成するため、2023年度は、公募で選ばれた若手社員を、台湾とベトナムの2カ国に派遣しました。対象者は現地での語学研修と商習

した。ワークショップでは、携わるブランドの唯一無二となるブランドフィロソフィーを考えることで担当ブランドの理解を高めるなど、各自が創造力を主体的に発揮する能力を高める場としました。

慣や文化を学び、研修終了後はこの経験を生かし海外ビジネスに関係する部署で活躍しています。公募研修以外にも、海外子会社へ毎年出向社員を派遣しています。

<p>フットウェアマーケティング部 マーケティング課/デザイナー</p> <p>高橋 秀幸 (ワークショップ参加)</p>		<p>ブランドマーケティング部門 海外販売課</p> <p>吉川 萌 (海外語学研修参加)</p>	
<p>担当カテゴリーが違う方と普段話す機会が少なかったため、この研修を通じて多様な考えに触れ刺激を受け、視座を高くする必要性を改めて実感しました。また、横のつながりができ、相談できる人が増えて良かったです。</p>		<p>海外ビジネスに興味があり、台湾での語学研修に応募しました。最初の頃は買い物などで言葉が通じず悔しい日々でしたが、地道に勉強し目標であった中国語検定・HSK5級に合格できました。現在、海外販売課で中華圏を担当しています。レベルアップを目指して勉強を継続しています。</p>	

キャリアオーナーシップの推進

社員の挑戦を支援する制度を構築し、キャリアオーナーシップの推進に取り組んでいます。毎年、自己申告シートを作成し、上司とキャリアプランについて話し合う時間を設けています。自ら

の意志による部署異動の機会提供として「社内公募」「FA制度」があり、社員一人ひとりが自身でキャリアプランを考え、一歩を踏み出せるような支援を行っています。

エンゲージメント

当社は人的資本への投資を重要な経営課題と位置付けており、従業員が心身ともに健康で高いパフォーマンスを発揮できるよう、職場環境づくりと併せて従業員エンゲージメントの向上にも努めています。従業員のエンゲージメントの状態を可視化し、PDCAを回すツールとして、エンゲージメントサーベイ「Wevox」を活用し各組織における改善活動を行っています。現在は3カ月に一度の頻度でサーベイを実施し、定点観測しています。結果を

踏まえた改善活動を一層推進するために「挑戦する風土」「やりがい」の2項目を注力項目とし、部署単位で課題解決策を立案・実行し、数値改善に取り組んでいます。エンゲージメントを高めることだけでなく、健康に勤務できることが会社の原動力であるため、「デサント健康宣言」「デサント従業員10の目標」を掲げ、より一層の社員の健康増進に取り組んでいます。

働きがい改革とオフィス環境の整備

労働生産性向上による企業価値向上を目的として、コアタイムのないスーパーフレックス制度、テレワーク制度を導入しています。一方で対面でのコミュニケーション促進の一環として偶発的なコミュニケーションを増やすため、東京オフィスでもDISC OSAKA、

大阪オフィスに続き、フリーアドレスへ移行しています。東京オフィスでは、大幅に増えたWEB会議に適したボックスの設置や打ち合わせスペースを増設し、リフレッシュに必要な社員食堂や全館のトイレの改装、カフェコーナーの新設もしました。

サプライチェーンマネジメント

デサントグループは、環境や人権などのリスクの適切な管理と、商品生産工場や生産拠点を置く地域との共存共栄の関係構築を通じた、サプライチェーンマネジメントに取り組んでいます。

生産工場との直接取引

当社では、2022年度より生産工場との直接取引（以下、直買）を進めています。工場と直接やり取りをすることで当社のモノづくりに対する考えや企画の意図を正確に伝え工場との相互理解を高め、より高品質・高品位のモノづくりにつなげていきます。中間マージンの支払いが減ることや工場と直接自社商品の

年間生産計画を組むことができるため、コスト低減にもつながります。直買を進めるにあたっては工場と当社がCoC（Code of Conduct：取引行動規範）を締結し、工場による自主監査内容の把握・確認と実地調査を進めていきます。

自社工場の役割

デサントアパレル株式会社の国内3工場（水沢工場、吉野工場、西都工場）は、それぞれが得意技能を持ち、また、国内自社工場の強みを生かし、本社のマーケティングや商品企画の担当者、研究開発拠点のDISCとも綿密に連携を取りながら、独自性のある商品を生産しています。それぞれの工場において、専門性や縫製技術の高さが要求されることから、工場の従業員は各地域で採用しており、長く勤めることでノウハウを蓄積し、伝承を続けています。さらにベテランとなった従業員が協力工場の指導にもあたることで、デサントのモノづくり全体の底上げにも寄与しています。

安定した雇用の確保と、従業員が誇りを持てるような地元で愛される工場であるためにも地域との結びつきを大切に、工場の所在地との包括連携協定の締結や、地域のスポーツイベン

トへの協力なども行っています。2025年に稼働する水沢工場の新築は、従業員の働きやすさと環境配慮や地域密着を打ち出して建設しており、新水沢工場は開発・製造・サステナビリティにおいて国内3工場のマザーファクトリーの役割も担います。付加価値の高い商品を生産する当社のモノづくりの基盤として、今後も自社工場への投資やブランディングを推進していきます。



水沢工場新築建屋のイメージ図

水沢工場スタッフの声

水沢工場は1970年に岩手県胆沢郡胆沢町（現：奥州市胆沢）の誘致企業第1号として創業しました。現在の従業員のなかには創業当時メンバーのお孫さんも数名在籍しており、地域にご支援やご理解をいただきながらこれまで54年間操業を続けてくることができたものと改めて感じています。

55年目の節目となる2025年の7月には、現在建設中の新工場での操業がスタートしますので、従業員一同楽しみにしています。

デサントアパレル株式会社 水沢工場
生産課/生産管理課 課長 齊藤 慎樹



建設中の新工場と

地域・社会との共生 “共生からの成長 市場開拓力”

企業理念「すべての人々に、スポーツを遊ぶ楽しさを」と、スポーツの原点である「体を動かす楽しさ」や「競い合う楽しさ」を提供する活動を通して、未来を担う子どもたちや学生、地域の皆さまのいきいきとしたライフスタイルの創造に貢献します。

トップアスリートと子どもたちの交流の場を設け、子どもたちがスポーツを通して自分の目標や未来を考える場の提供や、東京オフィスの所在地である東京都豊島区、デサントアパレル株式会社水沢工場の所在地である岩手県奥州市を中心にスポーツイベントの実施などで地域社会に貢献する活動を行っています。

競泳水着の記者発表体験 選手と交流し、新聞制作も

『アリーナ』では、2023年8月に世界で戦う選手に向けた競泳トップモデル水着の開発発表会を実施しました。日本代表候補の選手も登壇し、多くのメディアが集まったこの記者発表に、小学生スイマー22名を招待しました。子どもたちは、テレビ局の撮影や記者の真剣な質問の様子を間近に体験したあと、自分たちでも水着の開発担当者の話を聞いたり、本多灯選手（イトマン東京/日本大学）、入江陵介選手（イトマン東進）、今井月選手（パローホールディングス）に実際に取材をしたりして、一人ひとりが水着に関する新聞を完成させました。選手から練習方法や試合で緊張しないコツなども教えてもらい、記念撮影では本多選手から世界水泳のメダルをかけてもらうサプライズなど、子ど

もたちは終始目を輝かせていました。子どもたちが作った新聞はアリーナショップ東京で掲示し、店舗を訪れたお客様にも水着の特徴や水泳を楽しむ気持ちをお伝えすることができました。

※選手の所属は2023年8月時点のものです



豊島区放課後子ども教室に社員が先生として参加

2018年より実施している豊島区での講座型スポーツ塾の活動を通して子どもたちにスポーツを楽しむ機会を提供しています。2023年度は、豊島区の放課後対策事業と連携し「放課後子ども教室」に通う小学1～3年生を対象に行いました。スポーツに苦手意識がある子どもも楽しめる運動プログラムを企画し、当社の社員が「社員先生」として参加しました。大きな声での応援や仲間との協力など、体を動かすだけでないスポーツの楽しさを伝えられる機会となりました。



子どもたちに「体を動かす楽しさ」の場を提供

自らが楽しみ、仲間や観る人たちも一体となって楽しむことを特徴とするアーバンスポーツの体験会「スクール オブ アーバンスポーツ in TOSHIMA」を豊島区で開催しました。ダンス、ダブルダッチ、パルクールなど6競技の世界トップクラスのパフォーマーによるレクチャーを受け、子どもたちは生き生きと体を動かし講師のパフォーマンスに歓声をあげました。今後もスポーツの原点である「体を動かす楽しさ」を体感できる場の提供を続けていきます。



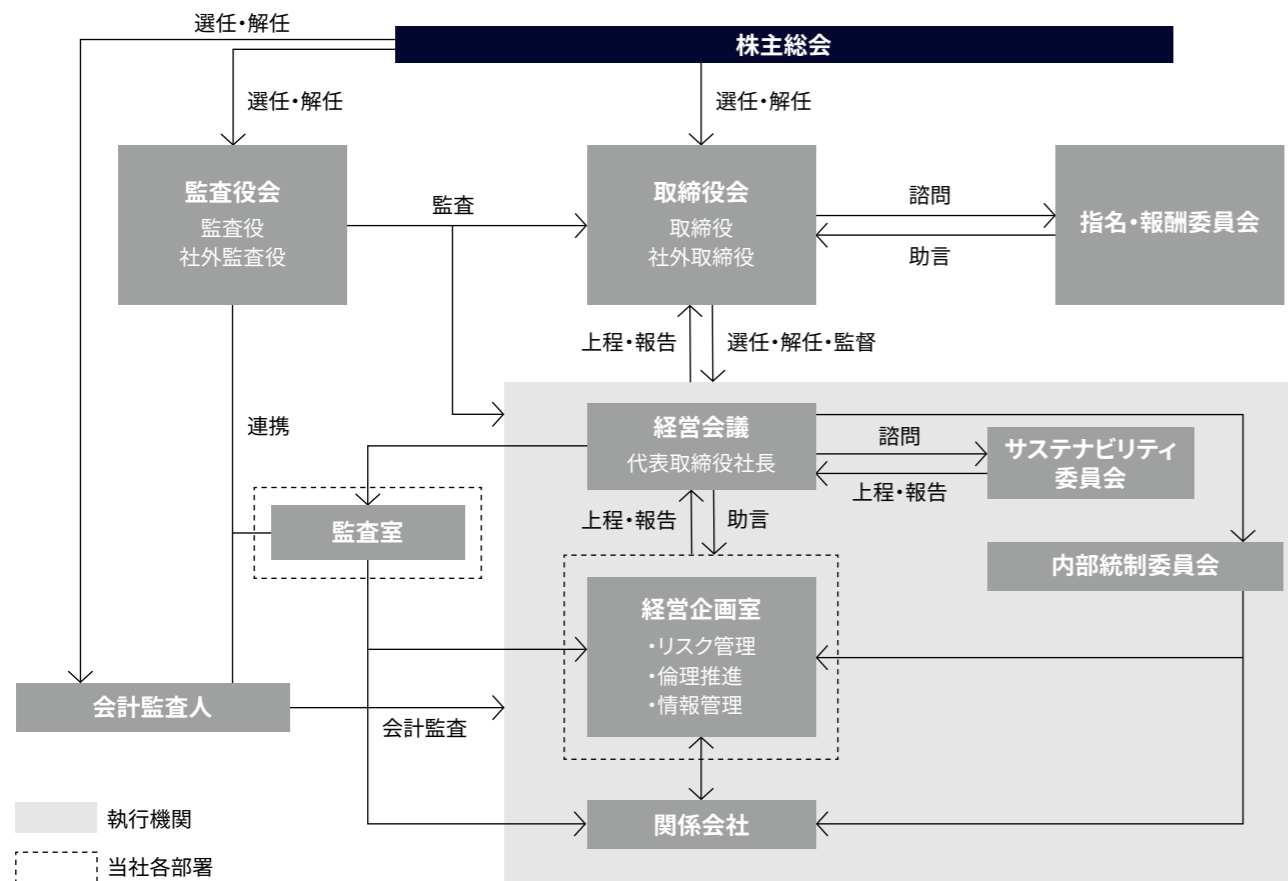
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は企業理念を「すべての人々に、スポーツを遊ぶ楽しさを」スポーツ本来の「体を動かす楽しさ」、「競い合う楽しさ」を提供することで一人一人のいきいきとしたライフスタイルの創造に貢献しますと定めています。この理念に則り、法と企業倫理に従い、誠実で公正かつ透明に事業活動を展開することが企業の社会的責任であると認識しており、コーポレート・ガバナンスをより機能させるためにコーポレート・ガバナンス・コードへの対応や外的環境の変化に合わせ柔軟に体制や取り組みを進化させることが、継続的な企業価値向上において経営上の最も重要な課題の1つと考えています。

その実現のために、「既存概念を打破し利益を創出する」「顧客の期待を超える創造をする」「諦めずに協走してやり遂げる」を行動指針とし、当社グループの原点としてグループ各社に浸透させるとともに、「デサントグループ倫理綱領」を定め、株主の皆さまやお客様をはじめ、お取引先、地域社会、従業員などさまざまなステークホルダーとの良好な関係を築くとともに、株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人などの法律上の機能に加えて、さまざまな手段を講じて、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制(2024年6月13日現在)



コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会は取締役7名（うち社外取締役3名）で構成され、監査役同席のもと原則月1回開催とし、法令に定められた事項及び会社の経営戦略に関わる重要事項について決定するとともに、取締役の業務の執行について監督しています。3名の社外取締役は、客観的な立場から取締役会での意思決定を監督することによりコーポレート・ガバナンスの強化を図り、経営の透明性を高め、株主価値の向上を実現する役割を担っています。さらに、監査役制度を採用して常勤監査役1名、会計・法律の専門的知識を有する社外監査役を2名選出し、取締役会への出席を含め、公正かつ客観的な立場から取締役の業務の執行について監督しています。なお、当社は定款で取締役は10名以内、監査役は4名以内と定めています。

取締役が決議すべき事項については、社内取締役が出席する経営会議において答申を実行した後取締役会に諮っています。

また社外取締役に對しては、取締役会前に議案を説明し、不明点があれば事前に解消したうえで取締役会に臨む体制にしています。このプロセスを経て、取締役会の中では自由闊達で建設的な議論・意見交換を行い、合理的な意思決定をしています。

「指名・報酬委員会」は取締役会の諮問機関として、取締役候補の指名に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、また役員報酬制度の諮問機関として業績評価の公正性・透明性を確保するために、社外取締役を議長とし、代表取締役社長・専務執行役員 最高財務責任者・社外取締役・社外監査役で構成し、運営しています。経営会議は社長の諮問機関として常勤取締役及び執行役員を中心に月1回開催し、事業運営並びに業務執行全般にわたる重要事項について迅速な意思決定を行っています。

内部統制システム及びリスク管理体制の整備の状況

当社は、経営と執行の分離を推進し、機動的な経営体制を取るため、取締役と執行役員の役割を定義しています。取締役はグループ全体の経営と監督を行い、執行役員は管掌範囲について業務執行を行う「役付執行役員」と、基幹事業の責任者もしくはこれに準じる担当業務を執行する社員である「執行役員」に分け、各業務執行の範囲、責任、権限を明確にしています。さらに取締役会、監査役会等による監督により、業務の有効性と効率性を常に図っています。

法令遵守の体制については、CAO（最高管理責任者）管掌下の法務チームを主管として、「デサントグループ倫理綱領」の徹底を図っています。また、社内外に倫理・ハラスメントに関する相談窓口を設置するなど、すべての役員・従業員及び関係会社に対して法令遵守の啓蒙活動を行っています。リスク管理体制の整備については、会社に重大な影響を与える事態の発生防止に努めるとともに不測の事態が発生した場合は、損害・影響額を最小限にとどめ、経営企画室を主管部署として事業の継続を

確保するための体制を整備しています。財務報告の信頼性・透明性の確保については、スタッフ各部署が各部の業務運営に関して日常的に監視を行い、必要に応じて外部の専門家から指導・助言を受けています。また、内部統制の強化・充実を目的に「内部統制委員会」を設置し、財務報告の適正性を確保するため必要な管理体制の構築・整備・運用を行っています。

情報管理体制の整備についても法務チームを主管部署として企業秘密の適切な管理及び活用を図るとともに、個人情報情報を適正に保護するための体制を整備しています。関係会社を含めた業務の執行状況については、代表取締役社長直属の監査室（3名）が独立的に監視・牽制を行っています。

会社情報の適時適切な開示については、「インサイダー取引管理規程」により社内体制を整え、内部情報管理統括責任者が発生事実や決定事項・決算情報などの情報の区分ごとに会社情報の開示を行っています。

取締役、監査役の指名・選解任の方針と手続き

取締役については、当社の事業内容、規模、経営環境、戦略等を考慮して、取締役会の機能の発揮に貢献できるグローバルな視点や企業経営に関する知識・経験または資質等を有する人材とし、独立性（社外のみ）、企業経営、財務会計、業界の知見、営業・マーケティング、国際ビジネス、法務、リスク・コンプライアンス、小売、社会・環境、人材開発の観点から、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性に配慮した上で決定します。取締役の選解任においては、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任強化のため、「指名・報酬委員会」にて

審議した上で取締役会にて決定します。監査役については、当社の事業内容、規模、経営環境及び監査体制等を考慮の上、公正かつ客観的な立場から取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性及び透明性の向上に貢献できる資質を有し、財務・会計・法務等専門的な知識や経験を持ち、取締役会に対し有益な助言や提言を行える有能な人材を代表取締役社長が推薦し、監査役会が「監査役監査基準」に基づき当該候補者について同意をした上で、取締役会において慎重に審議し、決定します。

スキル・マトリックス（●は専門的経歴／知見を持つ分野を示す）

氏名	役職	独立性 (社外のみ)	企業経営	財務会計	業界の 知見	営業・ マーケ ティング	国際 ビジネス	法務	リスク・ コンプ ライアンス	小売	社会・環境	人材開発
小関 秀一	取締役		●	●	●	●	●		●		●	●
諸藤 雅浩	取締役		●		●	●	●		●		●	●
清水 源也	取締役		●	●	●	●	●		●	●		●
嶋田 剛	取締役		●	●	●	●	●		●	●	●	●
笠原 安代	取締役	●			●	●	●		●	●		
吉岡 浩一	取締役	●					●	●	●			
滝澤 美帆	取締役	●		●					●		●	●
中島 幹夫	監査役		●		●		●	●	●			
松本 章	監査役	●	●	●			●		●			
柿田 徳宏	監査役	●						●	●		●	

役員の報酬等

「指名・報酬委員会」は、取締役の報酬に関する手続きの客観性・透明性を確保する目的で設置されており、取締役会より諮問を受け、報酬プログラムについて審議・答申を行います。また、取締役会は、指名・報酬委員会からの答申に基づき、報酬プログラムを決定しています。なお、決定の全部または一部の取締役への再一任は行っていません。

当社の取締役の報酬は、役位別の基本報酬と毎年一定の時期に支給する役位別の譲渡制限付株式報酬及び業績連動報酬で構成されています。

報酬の種類ごとの割合等については、単年度業績のみならず中長期的な会社の業績に対するインセンティブ付けとなるよう設計しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(2023年度)

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)
		基本報酬	譲渡制限付 株式報酬	業績連動報酬	左記の内、 非金銭報酬等	
取締役 (内社外取締役)	251 (24)	115 (24)	66 (-)	69 (-)	66 (-)	7 (3)
監査役 (内社外監査役)	37 (16)	37 (16)	- (-)	- (-)	- (-)	3 (2)
合計 (内社外役員)	288 (40)	152 (40)	66 (-)	69 (-)	66 (-)	10 (5)

役員報酬制度(業績連動報酬)

2024年4月26日の指名・報酬委員会にて、2024年度に係る業績連動報酬の基準額、支給限度額、配分指数を議論し、取締役会で決定しました。当社及び国内主幹グループ会社は、経常利益、当期純利益、ROAの3つを支給率決定の指標として設けており、それぞれから算出されたポイントの合計により支給率を決定しています。利益指標については、売上よりも利益を重視

すること、そして特別損益の影響を受ける当期純利益は重要な指標であるものの短期的経営視点への過度な偏重を避けるため、経常利益、当期純利益の両方を採用することとしています。また、在庫圧縮は重要な経営課題であること、資産効率は重要な経営指標であることからROAも支給率決定の指標に採用しています。

支給対象取締役各人ごとの配分指数及び業務貢献度の割合(2024年度)

役位別	配分指数	当社	デサントジャパン株式会社
		貢献度	貢献度
代表取締役社長	25.00	100%	-
取締役副社長執行役員	14.65	90%	10%
取締役専務執行役員	10.71	90%	10%
専務執行役員	10.71	90%	10%
取締役常務執行役員	10.07	10%	90%
デサントジャパン株式会社取締役常務執行役員	9.16	-	100%
配分指数合計	80.31		

役員一覧



2019年 6月 当社 代表取締役社長 (現任)



2023年 6月 当社 取締役 副社長執行役員 (現任)
2023年 12月 デサントジャパン株式会社 取締役 (現任)



2022年 6月 当社 取締役 専務執行役員 (現任)
2023年 4月 DESCENTE GLOBAL RETAIL LTD. 代表取締役社長 (現任)
2023年 10月 DESCENTE KOREA LTD. 代表取締役会長兼社長 (現任)



2023年 6月 当社 取締役 常務執行役員 (現任)
デサントジャパン株式会社 代表取締役社長 (現任)



2021年 6月 当社 常勤監査役 (現任)
2021年 6月 デサントジャパン株式会社 常勤監査役 (現任)
2023年 10月 デサントアパレル株式会社 監査役 (現任)



2003年 4月 株式会社MIT Corporate Advisory Services 代表取締役 (現任)
2020年 6月 当社 社外監査役 (現任)
株式会社ファンケル 社外取締役 (現任)
2023年 6月 株式会社ゴブラ 社外取締役 (現任)



2012年 4月 けやき総合法律事務所 共同パートナー (現任)
2024年 6月 当社 社外監査役 (現任)

笠原 安代

社外取締役

1984年 4月 株式会社大丸松坂屋百貨店 (旧：株式会社大丸百貨店) 入社
1999年 11月 株式会社ワールド 入社
2005年 11月 有限会社アルテミス 代表取締役社長 (現任)
2017年 4月 日本流行色協会レディスウェア部会専門委員 (現任)
2022年 6月 当社 社外取締役 (現任)

吉岡 浩一

社外取締役

1995年 4月 弁護士登録 (東京弁護士会所属)
小沢・秋山法律事務所 入所
2000年 5月 ニューヨーク州弁護士登録
2000年 7月 米国ポール・ヘイスティングズ法律事務所勤務
2001年 7月 小沢・秋山法律事務所 帰所 (現任)
2019年 6月 当社 社外監査役
2024年 6月 当社 社外取締役 (現任)

滝澤 美帆

社外取締役

2007年 4月 日本学術振興会特別研究員 PD
2008年 4月 東洋大学経済学部 専任講師
2017年 4月 東洋大学経済学部 教授
2019年 4月 学習院大学経済学部 准教授
2020年 4月 学習院大学経済学部 教授 (現任)
2023年 4月 株式会社ヒューマンテクノロジーズ 社外取締役 (現任)
2024年 6月 当社 社外取締役 (現任)

社外取締役メッセージ



笠原 安代

社外取締役

経歴はP.47をご参照ください

私が認識しているデサントが直面する課題は次の2点です。まず、事業を展開する日本、韓国及び中国で少子高齢化が進み、スポーツアパレル市場の規模が縮小し、市場シェア獲得競争が激化するなかで、持続的に収益を出せる経営基盤強化と特徴化が急務であること。もう1つは、ステークホルダーを大切に、人権及び環境に配慮したサステナビリティ経営の着実な推進です。前者に対しては明快なブランディング戦略とDTC戦略の一層の推進が必須であり、後者に対しては長く使えるモノづくりを出口としたメーカーとしての良心、素材調達からアフターサービスまでの流通環境整備が大切だと考えます。

新中期経営計画「D-Summit 2026」に基づき、日本におけるDTC事業の健全な深耕、アパレルのみならずシューズやバッグ、アクセサリなど魅力あるトータルコーディネートの提案と上質な顧客サービス提供という視点で、流通・ファッションアパレル小売業で培った知見やネットワークを生かして的確な提言や助言を行い、成長と企業価値向上に貢献できるよう職責を果たしていきます。

多様な人材活用を経営戦略に取り込み、既成概念を打破してイノベーションを生み出す活力ある人的資本経営による成長と発展に期待しています。

2019年から5年間、社外監査役を務め、2024年6月に社外取締役に就任しました。2019年以降、韓国での不買運動や新型コロナなどの逆境に見舞われながら、経営陣は不断の改革を進め、2年連続で過去最高益を更新し、見事な経営手腕を発揮しています。当社は、日本・韓国・中国を3本柱とし、それぞれの市場における今後の課題を明らかにしてその解決に取り組んでいます。中長期的には他の市場への進出も課題となることが予想されますので、世界に共通する『デサント』のブランドイメージが確立され、日本がブランド戦略のコントロールセンターとなることを期待しています。

取締役会では、重要な経営事項について社外取締役・社外監査役から活発な意見や提言が出され、建設的な議論がなされています。私は、弁護士として主に法的な観点から助言や意見をさせていただきましたが、今後は社外取締役として、弁護士の専門知識を生かした法的な助言や意見に留まらず、ビジネスの観点からみた適切・妥当な意見を提供できるように、自己研鑽に励んでいきたいと思っております。



吉岡 浩一

社外取締役

経歴はP.47をご参照ください

2024年6月に社外取締役に就任しました。私の専門は経済を俯瞰的に分析するマクロ経済学分野で、特に企業の生産性や人的資本を含む無形資産に関する研究を20年ほど行っています。労働生産性は、簡単に表現すると「粗利を労働投入量で割ったもの」ですが、この労働生産性を上げることが人口減少下の日本経済においては賃金の上昇、ひいては経済の成長につながる重要な鍵となります。当社の「売上は追わない、利益を重視する」という姿勢は生産性向上に資するもので、今後もそうした方針による徹底した利益重視の事業活動に期待しています。社外取締役の役割は、経営陣に対して客観的な立場から顧客や社会全体に有益なミッションなどを提案すること、そして利益最大化を追求する行動を奨励し、企業価値の向上を促進するためのアドバイスを行うことなどだと思います。これらに加えて、私は、取締役会で扱われる事項が経済原理に基づいた判断であるのか、また、必要に応じて問題提起や適度なリスクテイクができていのか見定め、自身の専門性を生かし、当社の生産性向上を意識した提案ができるよう最善を尽くしていきます。



滝澤 美帆

社外取締役

経歴はP.47をご参照ください

財務・非財務データ

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
■ 財務情報							
連結損益計算書項目 (百万円)	売上高	124,561	96,862	108,892	120,614	126,989	
	営業利益及び営業損失	379	-1,806	5,138	7,793	8,740	
	経常利益及び経常損失	456	-584	7,556	11,664	15,729	
	親会社株主に帰属する当期純利益及び当期純損失	-2,481	5,039	6,229	10,550	12,014	
連結貸借対照表項目 (百万円)	総資産	108,504	107,987	116,375	133,562	150,304	
	純資産	72,193	77,963	86,658	100,300	113,733	
連結キャッシュ・フロー計算書項目 (百万円)	営業活動によるキャッシュ・フロー	2,371	2,393	13,515	12,906	7,392	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	-5,949	51	3,152	-8,013	-9,611	
	財務活動によるキャッシュ・フロー	-4,128	-2,586	-3,520	-3,963	-3,628	
	現金及び現金同等物の期末残高	19,559	19,244	32,757	34,744	29,243	
その他財務指標	有利子負債 (百万円)	7,159	5,228	2,676	5,055	8,185	
	インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	8.1	27.0	230.4	120.2	45.6	
	1株当たり年間配当金 (円)	-	-	25.00	40.00	48.00	
	配当性向 (%)	-	-	30.3	28.6	30.2	
	TSR (株主総利回り) (%)	43.8	64.9	107.6	145.0	123.0	
	発行済株式数 (千株)	76,924	76,924	76,924	76,924	76,924	
■ 非財務情報							
GHG排出量 (t-CO ₂) ^{*1}		1,576	1,097	999	743	116,709	
産業廃棄物量 (日本国内) (t) ^{*2}		37	64	554	420	219	
水道使用量 (m ³) ^{*3}		-	16,025	12,697	10,156	11,340	
従業員数 (人) ^{*4}		3,452	3,148	2,712	2,924	2,659	
女性管理職比率 (日本国内) ^{*5}	(株) デサント	20.4%	22.2%	20.0%	16.7%	25.0%	
	デサントジャパン (株)	10.1%	13.9%	15.4%	15.4%	13.7%	
	デサントアパレル (株)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
障がい者雇用率 ^{*3}		1.8%	2.1%	2.4%	2.2%	2.4%	
新卒採用者数 (人) ^{*3}		53	48	39	44	30	
中途採用者数 (人) ^{*3,*6}		120	100	73	80	111	
平均勤続年数 (年) ^{*3,*6}		18.0	14.2	13.8	14.1	15.9	
月平均残業時間 (時間) ^{*3,*6}		6.1	3.6	5.2	6.0	6.4	
年平均有給休暇取得日数 (日) ^{*3,*6}		12.5	12.8	12.7	13.0	12.3	
育児休業取得率 (日本国内) ^{*7}	(株) デサント	男性	80.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
		女性	100.0%	-	100.0%	100.0%	100.0%
	デサントジャパン (株)	男性	12.5%	5.6%	34.6%	47.6%	100.0%
		女性	100.0%	100.0%	95.0%	100.0%	100.0%
	デサントアパレル (株)	男性	-	0.0%	0.0%	0.0%	-
		女性	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
労働災害件数 (件) ^{*3,*6}		16	8	16	12	15	

*1 2022年度までは国内Scope1・2のみ。2023年度より国内Scope1・2・3/海外Scope1・2まで算定範囲を拡大 *2 2020年度までは物流センターのみの実績。2021年度からは工場、オフィスも含む
 *3 (株) デサント、デサントジャパン (株)、デサントアパレル (株) の合算数字 *4 グループ連結の数字 *5 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出
 *6 2019年度はデサントアパレル (株) 除く *7 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出

会社情報

会社概要

商号 株式会社デサント
創業 1935年(昭和10年)2月
資本金 38億4,620万円
所在地 東京オフィス
 〒171-8580
 東京都豊島区目白1丁目4番8号
 大阪オフィス
 〒556-0017
 大阪市浪速区湊町1丁目2番3号
 マルイト難波ビル13階
従業員数 連結2,659人 単体 34人
 (2024年3月末)

主な関係会社(2024年3月末)

連結子会社 デサントジャパン株式会社
 デサントアパレル株式会社
 SHANGHAI DESCENTE COMMERCIAL CO., LTD.
 ARENA (SHANGHAI) INDUSTRIAL CO., LTD.
 LE COQ SPORTIF (NINGBO) CO., LTD.
 HONG KONG DESCENTE TRADING, LTD.
 BEIJING DESCENTE CO., LTD.
 DESCENTE KOREA LTD.
 DESCENTE GLOBAL RETAIL LTD.
持分法適用関連会社 DESCENTE CHINA HOLDING LTD.
 ARENA KOREA LTD.

外部評価



編集後記

統合報告書2024を最後までご覧いただき、ありがとうございます。
 当社は本年度より新たな中期経営計画である「D-Summit 2026」を策定致しました。本統合報告書を通じ、「D-Summit 2026」の成長戦略・財務戦略及び当社グループの事業の強みや財務・非財務情報をステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えするよう努めてまいりました。当社事業の持続可能性を本統合報告書にてご理解いただけますと幸いです。
 今後も本統合報告書をきっかけにステークホルダーの皆さまとのさらなる対話を深め、当社グループの事業をより深くご理解いただければと思っております。



株式会社デサント 経営企画室経営企画課 北澤・金子・野原・木村