

DESCENTE

# DESCENTE GROUP

統合報告書 2023



# DESCENTE GROUP

デサントグループは、『デサント』をはじめ9つのブランドを展開し、高品質と高機能を追求したスポーツ用品を企画・製造・販売しています。一般の方からトップアスリートまで、世界中の人々にスポーツを楽しんでいただけるよう、各ブランドで独自のマーケティングを実施し、ブランド価値のさらなる向上に挑戦しています。

## CONTENTS

01 目次	17 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	29 TCFD提言に基づく開示
02 企業理念	19 中期経営計画 「D-Summit 2023」の進捗	31 日本における人材戦略
03 At a Glance・事業紹介	23 CFOメッセージ	34 サプライチェーンマネジメント
05 CEOメッセージ	25 財務ハイライト	35 コーポレート・ガバナンス
09 Our History	26 非財務ハイライト	39 役員一覧
11 デサントの強み	27 マテリアリティの特定 マテリアリティ	41 ESGデータ(日本)
13 価値創造プロセス		42 会社情報
15 長く使えるモノづくり 競争力ある製品を 生み出す仕組み		



### コーポレートブランド『デサント』のスピリットマークの由来

DESCENTEとは、フランス語で「滑降」の意味。スピリットマークは、スキーマの基本技術である直滑降、斜滑降、横滑りを表現しています。つねに最もすぐれたものに目を向け、時代の要求を先取りし、積極的に製品化していく果敢なデサントスピリットのシンボルです。

### 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

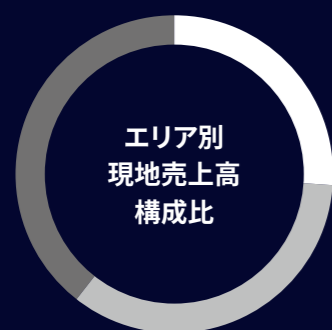
## Design for Sports

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にアシストし、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。

## At a Glance

デサントグループは、『デサント』をはじめ9つのブランドを展開し、高品質と高機能を追求したスポーツ用品を企画・製造・販売しています。

一般の方からトップアスリートまで、世界中の人々にスポーツを楽しんでいただけるよう、各ブランドで独自のマーケティングを実践し、ブランド価値のさらなる向上に挑戦しています。



2022年度

■ 日本	490億円	27%
■ 韓国	635億円	34%
■ 中国 (香港・台湾を含む)	724億円	39%

2022年度  
日本・韓国・中国現地売上高

**1,849** 億円

各地域における連結子会社及び  
持分法適用関連会社の売上を簡易計算

エリア別店舗数

日本	<b>57</b> 店舗	2023年3月末
韓国	<b>778</b> 店舗	2022年12月末
中国	<b>729</b> 店舗	2022年12月末

## 事業紹介

### 自社ブランド (テリトリー: 全世界)

デサントグループが  
商標権を保有するブランド

2022年度  
売上高構成比

**57%**

『デサント』は1957年に展開を開始して以来、トップアスリートとの共同開発に基づいて、機能美を追求した高機能、高品質、デザイン性に優れたスポーツアイテムを世界に提案しています。『MOVESPORT (ムーブスポーツ)』は、パフォーマンスをサポートする機能性に加え、日常でも着用しやすいデザイン性を高めた商品を展開しています。



### 自社ブランド (テリトリー: 地域限定)

デサントグループが国・地域限定で  
商標権を保有するブランド

2022年度  
売上高構成比

**40%**

1984年の『マンシングウェア』の商標権取得を皮切りに、『アリーナ』『ルコックスポルティフ』『アンプロ』『イノヴェイト』のブランドの商標を取得し、展開してきました。ゴルフ、水泳、ランニング、サッカー、テニス等、様々なスポーツを楽しむすべての人々をサポートしています。



### ライセンスブランド・その他

2022年度  
売上高構成比

**3%**

『ランバン スポール』『スリクソン』の2つのブランドを日本で展開しています。競技はもちろん、“MoveWear”としてのデザイン性も兼ね備えた商品を開発し、あらゆる場面におけるニーズに応えています。





代表取締役社長  
小関 秀一

DESCENTE

ディーサミット  
中期経営計画「D-Summit 2023」の  
最終年度も戦略を着実に遂行し、  
その先のステップに繋げていきます。

「不破不立」

3年間にわたり、世界中を混乱に陥れてきた新型コロナウイルス感染症(以下、コロナ感染症)が収束に向かいつつあり、様々なスポーツイベントがコロナ禍前と同じく開催されるようになりました。2023年3月に開催された第5回WBC(ワールド・ベースボール・クラシック)では、日本が3大会ぶりの世界一となり、日本代表選手の躍動に胸を熱くしました。あらためて、スポーツの舞台で躍動するトップアスリートが多くの人々に感動や活力を与えることを実感しました。

こうしたアスリートのパフォーマンスを最先端の技術力で支えてきたデサントは、現在改革に取り組んでいます。中国には「不破不立」という言葉があります。「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」という意味です。2019年の社長就任以降、私はこの言葉を胸に刻みながら、企業理念とSPIRIT OF DESCENTE(創業の精神)以外はすべて変える覚悟で経営を行ってきました。

2019年に就任した当時のデサントは、収益の大半を韓国事業に依存する一方、欧米事業は赤字が恒常化し、日本事業も韓国子会社からのロイヤリティ収入を除いた実態ベースでは赤字の状態でした。そのため、中期経営計画「D-Summit 2021」期間の2019年度から2020年度では、まず欧米子会社の株式売却・清算を実施し、経営資源を日本・韓国・中国に集中しました。特に市場規模が大きい中国での事業拡大を企図し、『デサント』ブランドの事業主体であるJVの資本再編など事業基盤を整えていきました。また、日本事業では2019年時点で14ブランドを展開していましたが、現在では9ブランドに整理し、固定費の削減等の構造改革を実施、経営の効率化を断行してきました。

就任初年度に韓国で不買運動が発生し、翌年の2020年にはコロナ感染症が拡大しましたが、一連の構造改革があったからこそグループとしては深刻な危機を回避でき

たと考えています。こうして各種施策を前倒しで進めていった次のステップが、日本事業の抜本的な収益構造の改革を柱とする現中期経営計画「D-Summit 2023(2021年度～2023年度)」です。

無駄なものを作らず、  
品質を高め、売り切る

かつて日本事業は、毎年多くの過剰在庫の処分を行っていました。その背景にあったのは、それまでの売上至上主義です。短期的な売上追求によって生産した商品が結果的に売れ残り、大量の返品と頻繁な在庫処分に繋がりました。売上は微増に留まる一方で、減益になるという業績が続き、ブランド価値を自ら毀損していたとも言えます。私は、こうした悪循環を断ち切るために、「売上は追わない。利益を重視する。」という方針を示し、その方針に沿った事業活動を徹底しました。

まず生産量を抑制しました。需給バランスの適正化を通じて、返品や値引きを抑制し、健全な商品循環を実現することが目的でした。それまでとは逆の方針に、戸惑う社員も少なくありませんでしたが、社員の意識改革によって、返品額は約5分の1になり値引き額も半減するなど、計画を上回るペースで着実に成果を生み出しています。

生産量の適正化に加え、お客様のニーズに的確にお応えするモノづくりも必要です。しかし、卸中心のビジネスを長く行ってきたデサントには消費者の視点に立った考え方が不足していました。そのため、「D-Summit 2023」では、ECと直営店、百貨店等で構成するDirect to Consumer事業(以下、DTC)を中核に据えた商品企画・流通改革を日本事業の収益性改善の柱として推し進めることにしました。DTC売上高の目標を国内売上構成比の55%に設定し、自社店舗やECでの販売に力点を置き、事業プロセスの変革を進めています。

当社自身がこれまで以上のリスクをとることになりますので、企画から仕入れ、販売に関わる全社員に「売り切る覚悟」を持つよう言い続けました。こうした取り組みの結果、DTC国内売上構成比率は2019年度の34%から2022年度には42%にまで向上するなど、構造改革は順調に進展しています。

### ブランドのポジションを 確立した韓国・中国事業

ブランドビジネスでは、急激な伸びの後は大きな谷を迎えるということがあり、当社の韓国事業も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年度の不買運動で急落しました。従来DTCが成功していたマーケットですので、市場のニーズを敏感に察知しながら商品企画の見直しやマーケティング手法の工夫を実施した結果、2021年度から回復基調となり、再び安定的に成長しています。サッカーをオリジンとしたストリートカジュアルブランドとして支持を獲得している『アンプロ』は、代表的な成功例です。シューズも独自のポジションの確立に向けて、開発とマーケティングに力を入れています。最盛期の水準には戻っていませんが、持続可能な成長であると評価しています。

中国事業では、『デザート』はプレミアムスポーツブランドの地位を確立しています。2017年から進めているANTA社（安踏体育用品有限公司）との協業が功を奏しており、当社の韓国での成功ノウハウも活用していますが、ANTA社の商売のノウハウには、学ぶところが大変多くあります。今年は多くの社員に出張の機会を与え、中国の店舗を視察して体感してもらうことでノウハウを吸収し、日本事業に生かしていきます。

一方、『デザート』ブランド以外では課題もあります。中国ではJVで運営していた『ルコックスポルティフ』と『アリーナ』は、コロナ禍以降、苦戦が続いていました。『ルコックスポルティフ』については、一刻も早い経営改革が必要と判断し、寧波ルコック服飾有限公司の子会社化に踏み切りました。優秀な中国人の経営幹部のもと、フランス発祥の歴史あるスポーツブランドという点を訴求し、リブランディングを進めているところです。『アリーナ』も同様に、

アリーナ上海実業有限公司を完全子会社化し、自社による経営に切り替えました。経営陣を入れ替え、水泳のトップブランドとしての強みを生かしたブランディングを進めています。今年、3年半ぶりに中国を訪れましたが、新たなスタートを切った2つのブランドの方向性は正しいと自信を深めているところです。

### 日本でも『デザート』を プレミアムスポーツブランドに

2022年度は、日本・韓国・中国の三つの柱すべてが増収となり、連結決算では各段階利益で大幅な増益を達成、経常利益及び当期純利益では過去最高益を更新しました。一方で本社を置く日本の事業の状況はまだ物足りなさがあり、強化が必要です。構造改革が想定以上のスピードで進展しているとはいえ、ようやくスタート地点に立ったに過ぎません。「D-Summit 2023」の最終年度となる2023年度は、「ブランディング」を最重要課題に位置付けています。

各ブランドでせっかく良いモノづくりができていてもかわらず、ロゴの見せ方やブランド価値の表現の仕方等マーケティングには改善すべき点が多く、ブランドの価値を十分に伝えきれていないと感じています。お客様に当社商品を購入・着用することにワクワクしていただけるよう、「ブランディング」強化に努めています。

具体的には、まず『デザート』ブランドを二分化しました。『デザート』は自社流通をメインに、高付加価値・高機能商品として展開し、視認していただけるようロゴであるスピリットマークを目立たせる商品に変え、お客様から選ばれるプレミアムスポーツブランドに成長させていきます。一方『MOVESPORT（ムーブスポーツ）』は、スポーツシーンのパフォーマンスサポートに加え、日常でも着用しやすいデザインのウェアとして、より多くのお客様にお届けできるように卸流通を中心に展開していきます。またどちらにおいてもスポーツに限定しない動くためのウェアとして幅広いお客様に着用していただける“MoveWear”を開発しています。これら商品の「ブランディング」に加え、『デザート』ブランド直営店の改装も進め、『デザート』の世界観を認識していただける店づくりも同時に進めています。



### 地に足を付けたサステナビリティ

アパレル業界は、環境・人権リスクが高い業界として適切な対応を厳しく求められています。当社は、それらリスクへの対応を経営戦略そのものと捉え、社会的価値と経済的価値の同時創出を追求しています。商品の短いライフサイクルと「作り過ぎ」という業界の悪弊を断ち切ることが、環境問題の解決に有効な手段だと考えています。生産量の適正化は、環境価値と同時に経済価値も生み出します。さらに10年間の着用を想定して開発した『マンシングウェア』の「10 YEARS POLO SHIRTS」のほか、長くお使いいただける製品の開発こそが当社らしいサステナビリティへの取り組みだと考えています。

人権リスクについても、戦略的に対応しています。日本におけるアパレルの国内生産比率は2%を切るまで縮小しており、現在の国内工場の多くで海外からの技能実習生の雇い入れに関して待遇を巡る問題が指摘されています。私たちは、日本のモノづくりと地域の雇用を守り、そこで生まれる高品質な製品で差別化するのがデザートらしさだと考えており、国内の3工場すべてで地元の方々を採用し、その大半を占める女性従業員が働きやすい環境整備にも力を注いでいます。それでも従来の延長線上では生き残っていくことはできません。そのため、当社は自社工場の「ブランディング」に乗り出しています。岩手県の水沢工場が「水沢

ダウン」の生産工場としてブランド化しているように、奈良県の吉野工場はポロシャツ専用工場として「10 YEARS POLO SHIRTS」、宮崎県の西都工場は接着縫製技術の工場として『アリーナ』のトップレーシング水着と『マンシングウェア』の接着ゴルフパンツというように各工場の特徴を生かした商品を生産することで「ブランディング」を進めていきます。専用商品の工場になれば縫製の効率化と技術レベルの向上にも繋がり、地域の雇用創出と労働力の確保も安定的に実現でき、社会価値と経済価値を同時創出できると考えています。

### ステークホルダーの期待に応えるために

当社では、他ではあまり例がない国内の縫製工場における新卒の採用を継続的に実施しています。デザートの商品を受け継ぐ若い人が入社してくれることは、本当に喜ばしいことです。オフィス勤務の社員、販売を担う社員も含めたこうした若い社員に加え、厳しい時期も支えていただいた株主の皆様ほか、お取引先様などデザートのためにご期待くださるステークホルダーの皆様にお応えするためにも、「D-Summit 2023」の最終年度も「不破不立」を貫いていきます。計画の完遂の先には、これまでとは異なる景色が見えてくると信じています。

# Our History

## 創造と挑戦

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、様々なブランド展開により競技者に寄り添いながら質の高い商品を開発してきました。常に時代の先端を行く価値の創造に向けて挑戦するDNAは今も脈々と受け継がれています。

### 1935 創業

#### 1950s – 1960s

##### 高品質・高機能のモノづくり

野球を皮切りに、スポーツウェアの製造販売を主たる目的とし、高品質で高性能な製品の研究開発に進みました。また1964年からはライセンスブランドの導入による成長も拡大していききました。

#### 1970s – 1980s

##### トップアスリートへの提供・活躍

トップ選手を支える技術開発をスタートさせました。『デサント』のダウンヒルスーツを筆頭に、『デサント』が提供したウェアを着用したトップアスリートが次々に表彰台を飾りました。

##### 主な提供

- スキーウェア
- スピードスケートスーツ
- クライミングスーツ
- サイクリングウェア

#### 1990s – 2000s

##### グローバル化に向けた前進

より多くの人々に高品質・高機能なスポーツウェアを届けたいという思いから、韓国・中国で会社を設立し、アジアへの本格進出を開始。グローバル化に向け大きな一歩を踏み出しました。

#### 2010s – 2020s

##### 人々に愛される製品の開発

トップアスリートへのウェア開発のノウハウを活かし、一般ユーザーに向けたスポーツに限定しない領域での製品開発を開始しました。大阪にスポーツアパレルの研究開発拠点「DISC OSAKA」、韓国にシューズの開発拠点「DISC BUSAN」を開設しました。

### ブランド展開

1957  
『デサント』の展開を開始

1964  
『マンシングウェア』の展開を開始

1977  
『アリーナ』の展開を開始

1980  
『ルコックスポルティフ』の展開を開始

1999  
『アンブロ』の展開を開始

2013  
『イノヴェイト』の展開を開始

2023  
『MOVESPORT』の展開を開始

### ブランドの 商標権取得

1984  
『マンシングウェア』  
日本及びアジアにおける商標権取得

1998  
『アンブロ』  
日本における商標権取得

2013  
『アンブロ』  
韓国における商標権取得

1990  
『アリーナ』  
日本及びアジアにおける商標権取得  
『ルコックスポルティフ』  
日本及びアジアにおける商標権取得

### 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しました。



#### 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マのワールド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ました。

#### 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”をもとに、独自の技術を駆使してつくられました。



#### 2004 『アリーナ』 「エール・ブルー」

カワセミをヒントにした水着を『アリーナ』より発表しました。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」をもとに開発し、アテネオリンピックで柴田亜衣選手が着用し、金メダルを獲得しました。

#### 2008 水沢ダウン

熱圧着による加工技術(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(縫製と熱圧着)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します。



#### 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が生み出された、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です。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としてご好評をいただいています。

### トップアスリートとの製品開発

世界のトップアスリートとの共同開発を通じ、「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作ること」を商品開発の基本方針としています。モノづくりの限界に挑戦する歴史の過程で研究開発力を磨き上げてきました。



### 開発力の源泉となる 日本・韓国の研究開発拠点

大阪のスポーツアパレルの研究開発拠点「DISC OSAKA<sup>ディスコ オオサカ</sup>」、韓国・釜山のスポーツシューズの研究開発拠点「DISC BUSAN<sup>ディスコ ブサン</sup>」で、基礎開発、グローバル戦略素材開発、製品開発、品質開発、知財戦略を遂行し、アスリートとの共同開発も絡めながら新しい商品を生み出しています。



韓国・釜山のスポーツシューズの研究開発拠点「DISC BUSAN」

### 7つの自社ブランドの展開

デサントでは、7つの自社ブランドを展開し一般の方からトップアスリートまで、幅広い層の人々にスポーツを楽しんでいただけるよう、商品を提供しています。各ブランドの特性を生かしたブランディングに沿って独自のマーケティングを実践し、ブランド価値のさらなる向上に挑戦しています。



## 築いてきた4つの強み



### 日本・韓国・中国での地域別戦略の実行

現地の市場のニーズに合わせた商品展開やブランド強化を行い、各国それぞれの強みを生かすことで独自のポジションを構築しています。長年日本で育んできた『デサント』ブランドは、韓国・中国でプレミアムスポーツブランドとして確立しています。



韓国『アンブロ』ではストリートテイストの商品を展開

### 技術を生かした 一般ユーザー向け商品の開発

スポーツをオリジンとする当社ならではの機能性、デザイン性で差別化を図り、スポーツに限定しない“MoveWear”として領域の拡張を進めています。『デサント』ブランドはハイスペックプレミアムカテゴリー「DESCENTE ALLTERRAIN (デサント オルテライン)」を拡充し、新たにユーティリティアウトドアスポーツウェア、デイリーユースウェアの2つのコレクションの展開を開始しています。

### モノづくりにかける思い

デサントのモノづくりは多くのプロフェッショナルが支えています。研究開発、デザイン、製品設計、縫製、マーケティング、アフターケアといったすべてのプロセスでスポーツを愛するすべての人々をサポートしたいという想いをバトンを繋ぐように託し、当社ならではの高性能・高品質の製品を世に送り出しています。

### 品質と安全性の担保

品質基準をお客様の期待以上のレベルに保つために、全社員・仕入先様に対する品質事故事例の共有や、お客様のご意見を分析し独自の試験方法と品質基準そのものを開発

するなど、徹底した品質管理体制を整備するとともに、お客様に安心して長くご愛用いただくための製品開発にも努めています。

▶ P17 特集「長く使えるモノづくり」

### 日本のモノづくりを守り続ける

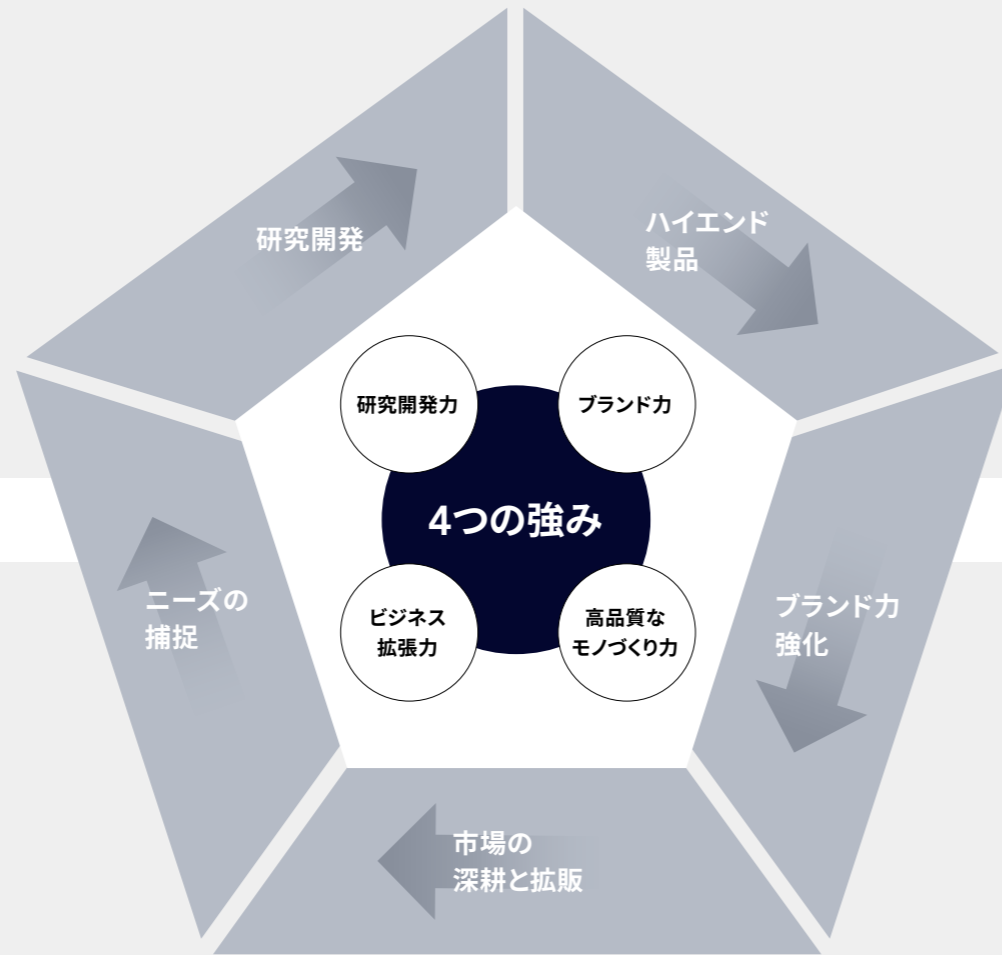
国内の3つの自社工場では、日本のモノづくりと地域の雇用の創出に取り組んでおり、地元の方々を採用し、縫製技術力を高め、高付加価値商品を縫製しています。工場を支える女性社員が働きやすい環境整備や工場のブランド化を通じ、社会価値と経済価値の持続的創出に取り組んでいます。

# 価値創造プロセス

デサントは、4つの強みを生かした高機能、高品質、デザイン性に優れたスポーツアイテムの持続的な提供を通じ、企業理念「すべての人々に、スポーツを遊ぶ楽しさを」の実現を目指しています。

## Input

- 知的資本**
  - 2つの研究開発拠点
- 製造資本**
  - 4つの自社工場
- 人的資本**
  - 連結従業員数: 2,924人 (2023年3月末)
- 社会関係資本**
  - 7つの自社ブランド
  - 2つのライセンスブランド
- 自然資本**
  - デサント環境基本理念
  - デサント環境方針
- 財務資本**
  - 自己資本比率: 74.6% (2023年3月末)



### マテリアリティ

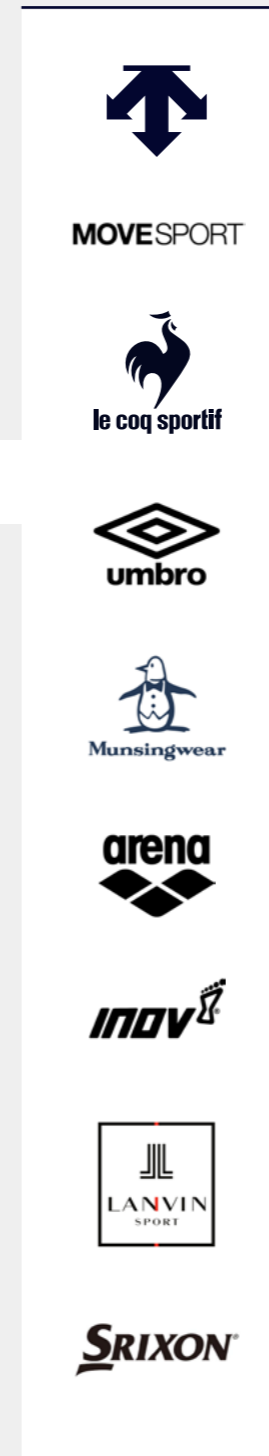
- 1 持続可能なモノ・仕組みづくりへの「挑戦」
- 2 新たな価値「創造」
- 3 「誠実」な組織と仕組み、従業員
- 4 地域・社会との「調和」

### SPIRIT OF DESCENTE (創業の精神)

「創造」 「挑戦」 「誠実」 「調和」

## Output

高機能・高品質かつデザイン性に優れたスポーツアイテム



## Outcome

提供する価値

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。

### ステークホルダーへの価値提供

- お客様**  
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
- 株主様**  
安定的な利益創出による長期的な企業価値向上
- お取引先様**  
公正な取引をし、共に発展していける関係性の構築
- 従業員**  
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
- 地域社会**  
イベントやキャリア教育を通じ、  
地域住民の皆様の健全なライフスタイルを創造



# 長く使えるモノづくり

競争力ある製品を生み出す仕組み

# Innovate For Your Best

## DISC BUSAN概要

DISC BUSANは韓国市場を中心に日本、中国での展開を視野に入れたグローバル競争力を持つスポーツシューズの開発拠点として、基礎研究、素材開発、製品開発、品質開発、知財戦略を遂行しています。またこれら研究開発をベースにアスリートとの共同開発も実施し、新しい商品を生み出しています。

多くのスポーツシューズブランドの研究拠点が欧米にあり、その開発のもととなるデータは欧米人が中心です。一方、DISC BUSANにおいてはアジア人を中心にデータ収集をしており、注力市場である韓国・日本・中国のユーザーの特徴に合わせた開発を行っています。お客様の潜在的ニーズ・顕在的ニーズを導き出し、それを解決することが研究開発の基礎となっています。

## DISC BUSANの特徴

DISC BUSANには大きく分けて4つの部門があります。

パフォーマンスリサーチ部門では身体の動きに関する基礎研究・商品の機能性の実証実験、アスリートや消費者のニーズなどの調査・分析を行います。そこでの情報やデータをもとにプロダクト部門で商品を作り上げるためのアイデア出しやサンプル作成をします。それら情報がデザインスタジオ部門に共有され、研究内容を活かしながら革新的なデザインを作り上げます。

マテリアル部門では素材開発及び素材・製品の品質チェックを行うことで4つの部門が製品開発時に常に連動しPDCAを回していきます。

そして各部門の下に合計9つのラボがあります。PDCAを回すために各ラボが研究内容を共有し、各々のラボに所属する優れた技術者が開発内容を形にしていきます。このように、シューズサンプルを作成するために必要な機材・素材・技術者がすべてそろっており、立てた仮説をすぐに検証できるということがDISC BUSANの大きな特徴です。

DISCで開発した内容をマーケティングチームに共有し、マーケティング活動を通してさらに市場優位性の高い製品に進化していきます。

## 独自開発ゴルフシューズ「R90」

DISC BUSANの代表的な研究・開発商品は、『デサント』ブランドで販売しているゴルフシューズ「R90」です。

DISC BUSANでは「R90」の開発前からアジアフィットのランニングシューズ開発に取り組んでおり、そのデータを生かしランニングとは動きが異なるゴルフに合わせたオリジナルラスト\*の開発をしています。また、ソールの開発にも力を注いでおり、ユーザー調査をもとにゴルフスイング時の課題を分析し、アウトソールのグリップ力の強化・かかとのローテーション(回転)に着目しています。

\*靴型・木型



## ニーズの捕捉と研究開発

ゴルフのスイング時にかかるとかかる接地面のプレを分析し、それがどのようにスイング時の体幹の安定性に影響するかに対し仮説を立てました。その仮説検証のために、DISC BUSANが保有する約2,000人のアジア人の足型データを活用し、プロトサンプルを作成しました。プロやエリートゴルファーに、着用感のヒアリング及び実着テストを実施、その結果とラボでのデータ分析をもとに問題を解決し、スイング時の安定性を高めるために、次のサンプルで改善のアイデアを盛り込みます。さらにヒアリングや検証を重ね、商品の改善を繰り返しています。実験やヒアリングはDISC BUSANで行うこともあれば、選手の遠征先やトレーニング施設に出向くこともあります。



グローバルフットウェア  
シニアマネージングディレクター  
古屋 大輔

## 市場の深耕と拡販

現在展開している「R90」をもとに、ゴルファーのプレースタイルに合わせて開発した3つのタイプのモデルを販売しています。そのため、より多くのプレーヤーのニーズに対応できるようになっており、トップアスリートからエントリー層までの市場拡販に繋がっています。



## ブランド力強化

開発にあたり、プロゴルファーに協力を仰ぎ、試作品に対する評価を得て改善するというプロセスを何度も重ねています。その結果、プロゴルファーに満足してもらえる製品開発に繋がりを、それを着用した選手の活躍が話題となり、商品価値が高まっています。

## ハイエンド製品

プロゴルファー等の調査結果をもとにゴルフスイング時の課題を徹底的に分析し、その課題を解決するシューズの製品化に取り組んでいます。「R90」のRはローテーション(回転)から名付けており、アウトソールに配置したローテーション構造がバックスイング時の身体の回転によるかかとのプレを防ぎ、安定してスイングできる設計にしています。また、ダウンスイング時に必要な、地面を掴むことで生み出される推進力の方向を把握し、その摩擦を抑えるために必要な角度が90度だと分析したのちこれらのスタッドの配置を決めました。この分析結果・設計が「R90」というネーミングの由来となっています。



## デザイナーの声

機能をアイコンックなデザインにして製品化するというのを大切にしています。「R90」ではかかと部分の円形のデザインがローテーション機能発揮のための重要なパーツなのですが、ローテーションのグリップが太過ぎるとグリップが効かないですし、細過ぎると芝に食い込み過ぎてしまうためグリップ力をベストに発揮させる工夫をしました。アイコンックな円形デザインを持たせつつ、機能性も的確に発現させ、全体的にバランスのとれたソールを設計するという事は非常に大変でした。自ら着用し常にアイデアを考える経験がないとできないデザインだと思います。工場にも毎日通い、何度もテストを重ねました。工場も含めチームとして一体になることが良い商品を生み出すために非常に大事な事だと考えています。



デザイナー  
イ・ジェイク

# 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

関連するマテリアリティ

1 持続可能なモノ・  
仕組みづくりへの「挑戦」

デサントでは、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います。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、独自の試験方法と基準による管理など、これらの品質管理体制を製品開発の基盤とし、高品質な商品の開発に取り組んでいます。また、長く着続けていただくために、リペアセンターを設置し、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。

## 「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)」を発売しました。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、変色などを軽減できるよう開発しました。さらに襟部分の編み方や厚みを工夫することで、よりめくれにくい仕様になっています。デザインはもちろん糸や生地を選定、染色方法等、様々な組み合わせを試して納得のいく品質に仕上げ、長く着たくなる、着ていただけるこだわりを詰めた「10 YEARS POLO SHIRTS」が完成しました。

\* 年間20回の着用を想定

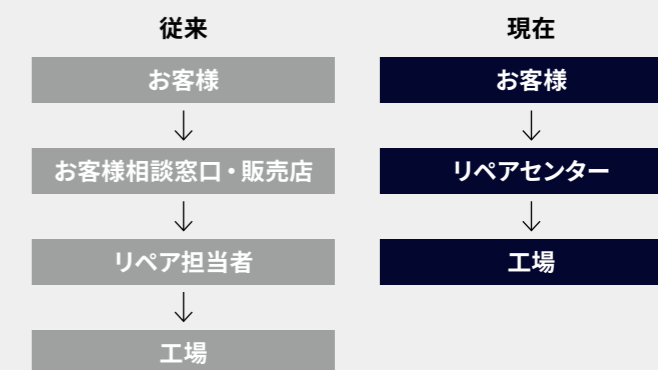
注1) いかなる条件においても10年間の着用に耐えられるということの意味するものではなく、当社が設定する条件を満たした場合に限ります。

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。



## 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ました。従来の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、よりお客様の目につきやすくするため、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。



### リペアセンター センター長 市川 保高より

リペアセンターでは当社製品をご愛用いただいているお客様に、より製品に愛着を持って長くご使用いただきたいという思いのもと、商品の不具合を解消し、お客様にお返ししています。

国内の自社工場を起点に修理を行いながらノウハウを蓄積し、品質面の向上と製品開発に生かしていきます。

## 品質管理体制

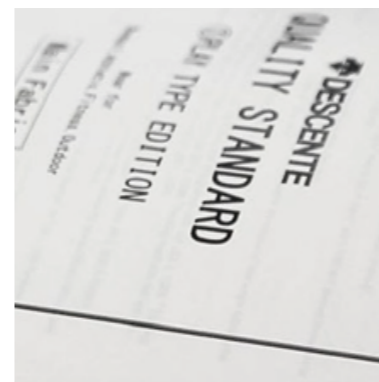
デサントはスポーツウェアに要求される品質、機能、安全性を実現するためにデサント品質基準及び品質管理マニュアルに基づき、企画サンプルから本生産品まで一貫した品質管理を実践しています。サンプル段階で生地の素材物性及び機能性データの確認、製品の安全性を審査するセーフティーレビューを行うことにより、生産段階での問題発生回避に努め、必要に応じて仕入先の管理体制や縫製工場における生産能力をチェックし、デサント独自の持続可能なモノづくりに向けた生産管理を実施しています。



品質検査

## 独自の品質基準及びデサント法

デサントではISO規格、JIS規格などの公的規格をもとに、自社で発生した品質事故や不良事例から独自の品質基準を設定し、製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います。また、品質試験においても、公的規格では評価できないものや、よりハードな環境下と言えるスポーツシーンでの着用起因する品質問題に対し、独自の試験方法であるデサント法を設定し、品質の維持向上に努めています。



品質基準書

## 品質事故情報展

自社商品で発生した過去の品質事故事例を、実際の商品や解説パネルを使用して展示する品質事故情報展を定期的で開催しています。様々なジャンルの事例やお客様からのお問い合わせ・ご指摘の内容を、社内で共有することで、再発防止とさらなる品質向上に努めています。

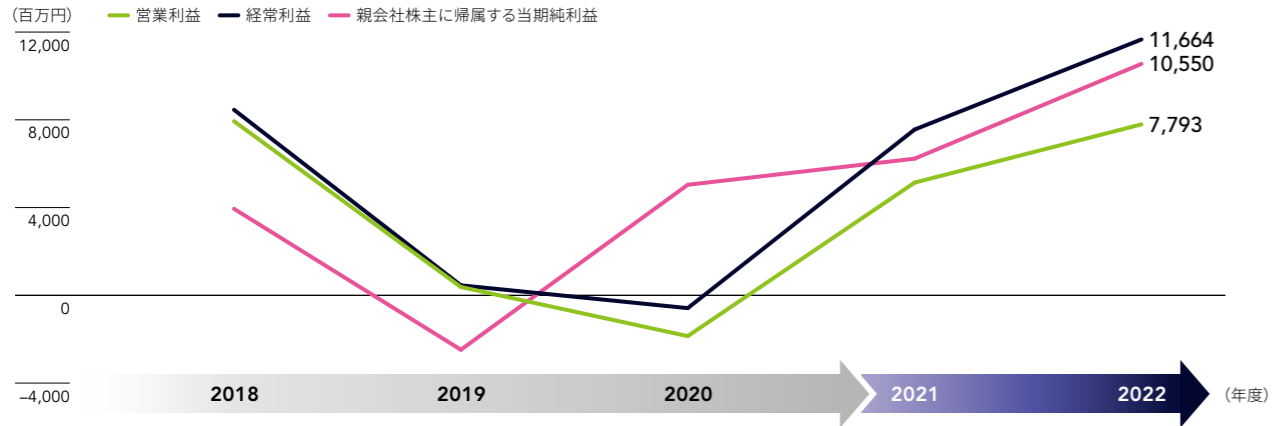


品質事故情報展の展示例

# 中期経営計画「D-Summit 2023」の進捗

当社は、前中期経営計画「D-Summit 2021」を1年前倒しで終了し、その成果を足場として、2023年度を最終年度とする「D-Summit 2023」を推進しています。

事業構造改革を継続しつつ、最終年度となる2023年度は「ブランディング」強化を最重要課題と位置付け、取り組みを実施しています。



**「D-Summit 2021」での成果**  
—事業エリアと収益構造の改革—

前中期経営計画「D-Summit 2021」では、国内外の経営改革を断行しました。経営資源を日本・韓国・中国の3つのセグメントに集中することを基本方針とし、欧米子会社の閉鎖に加え、市場規模が大きい中国での事業拡大に注力しました。日本事業の構造改革も実行し、需給バランスの適正化を通じた健全な商品循環を追求し、利益を生み出す体質の構築に努めました。

**「D-Summit 2023」の基本方針**  
—3つの重点戦略—

2021年度よりスタートした中期経営計画「D-Summit 2023」では、日本・韓国・中国に集中した次のステップとして、「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、国内外のさらなる経営改革を行うことを基本方針としています。「ブランディング」を核に据え、特に日本事業において、抜本的な収益構造改革の柱としてDTC事業を中核に据えた商品企画・流通改革を推し進めています。

## 収益の推移及び2023年度の業績見通し

2021年度、2022年度と着実な増収増益基調を描き、2022年度は経常利益及び当期純利益において過去最高益を達成しました。2023年度は、中国事業のさらなる成長

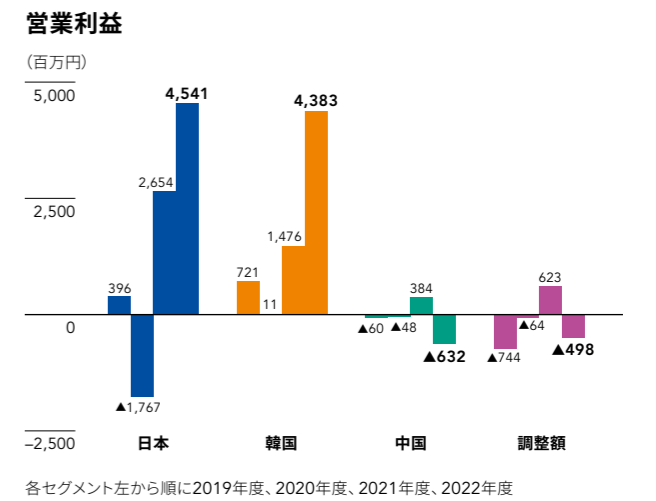
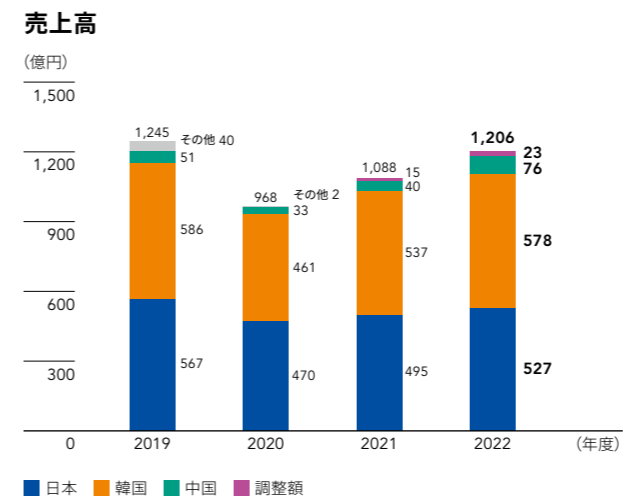
と韓国事業の安定的な成長、国内の構造改革の継続と「ブランディング」強化を推し進めることで、引き続き増収増益を目指します。

(百万円)	2021年度	2022年度	2023年度	
			公表計画	前年度比増減 (前年度比)
売上高	108,892	120,614	127,000	+6,386 +5.3%
営業利益	5,138	7,793	8,500	+707 +9.1%
売上高比率	4.7%	6.5%	6.7%	+0.2pt
経常利益	7,556	11,664	13,000	+1,336 +11.5%
売上高比率	6.9%	9.7%	10.2%	+0.6pt
親会社株主に帰属する当期純利益	6,229	10,550	11,000	+450 +4.3%
売上高比率	5.7%	8.7%	8.7%	0pt

## セグメント別連結売上高及び営業損益の推移

2022年度は日本及び韓国において、収益性を大幅に改善することができました。中国では『ルコックスポルティフ』『マンシングウェア』のリブランディングに向けた販管費の

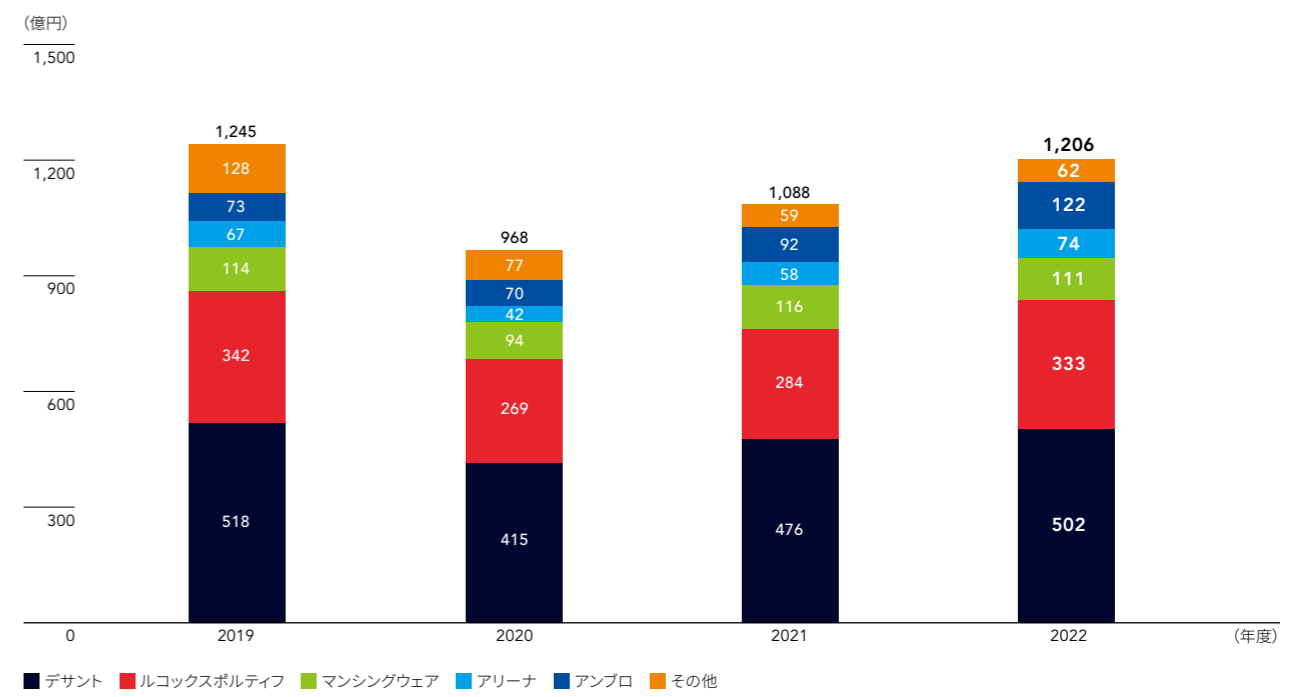
増加及び在庫評価損の計上等による一過性の要因により減益となりましたが、日本・韓国・中国の3市場でバランスのとれた収益構造を構築することができました。



## 連結ブランド別売上高の推移 (持分法適用関連会社の売上は含まない)

韓国及び中国において『デザート』はプレミアムスポーツブランドとしての地位を確立しており、2022年度も売上を伸ばしています。日本事業においてもプレミアムスポーツブランドとしての「ブランディング」強化を推進し、安定的な成長を目指します。『アンブロ』は韓国でストリート

ファッションブランドとして増収を続けています。『ルコックスポルティフ』と『アリーナ』はこれまで中国において持分法適用関連会社2社で運営していましたが、2022年度にはその2社を連結子会社化しました。

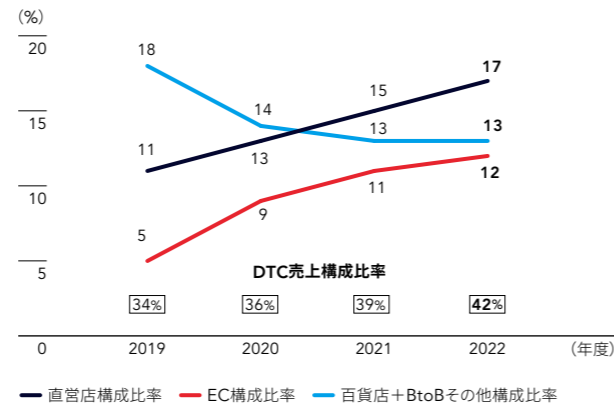


日本

DTC事業の拡大

日本では、DTC事業の国内売上高構成比55%を目指して事業の変革を進めており、2019年度から2022年度の4年間で売上高に対する直営店の構成比率は+6pt、ECの構成比率は+7pt伸長しました。卸ビジネスからDTCビジネスへ変革するにあたり、ブランディング、マーケティングコミュニケーション、販売価格帯の設定、仕入施策に対しても引き続き改革を進めています。ルミネ新宿で『デサント』、有楽町マイルで『ルコックスポルティフ』の期間限定POP UPストアをオープンし新しいお客様との接点も増やしています。さらに、DTCのノウハウを持つ人材の採用も実施し、組織改革にも取り組んでいます。

DTC売上構成比率



各ブランドの「ブランディング」強化

各ブランドの顧客提供価値と注力すべき分野を明確化した「ブランディング」を実施しています。日本において、『デサント』は、高機能、高付加価値商品としてブランドロゴのスピリットマークの視認性を高め、主流を自社店舗とするプレミアムスポーツブランドとしての確立を目指しています。『MOVESPORT』はより幅広いお客様向けに卸流通で展開するなど、各ブランドでターゲットを明確化しました。

そのほかのブランドでも各ブランドの特徴を生かした「ブランディング」強化の施策を行うべく、ペルソナに合わせたニーズの捕捉及びコンセプトの見直しを行い、お客様への提供価値を分かりやすくすることに取り組んでいます。

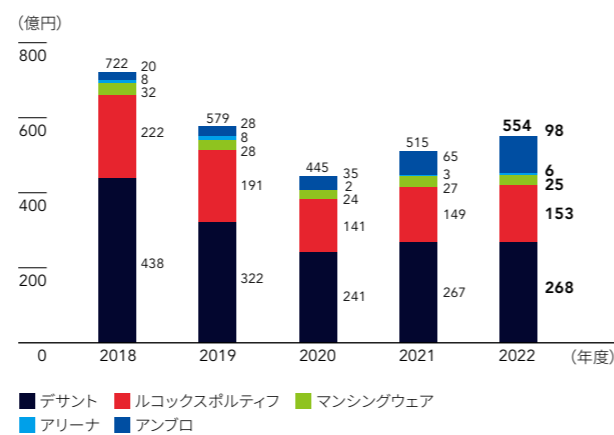
韓国

ブランドの特徴を生かしたマーケティング戦略

韓国事業においては、ストリートファッション商材やシューズの売上が好調な『アンブロ』が継続して伸長しました。『デサント』『ルコックスポルティフ』は店舗数を減らすも効率を上げ、増収しました。

『デサント』でのマラソン大会「ソウルレース」の共催や、『ルコックスポルティフ』での人気女優を起用したマーケティングによるブランド認知度の向上など、ブランドの特徴を生かした施策を行っています。韓国は注力市場の一つとして、収益の安定的な拡大を目指すべく、様々な取り組みを進めています。

セグメント売上高

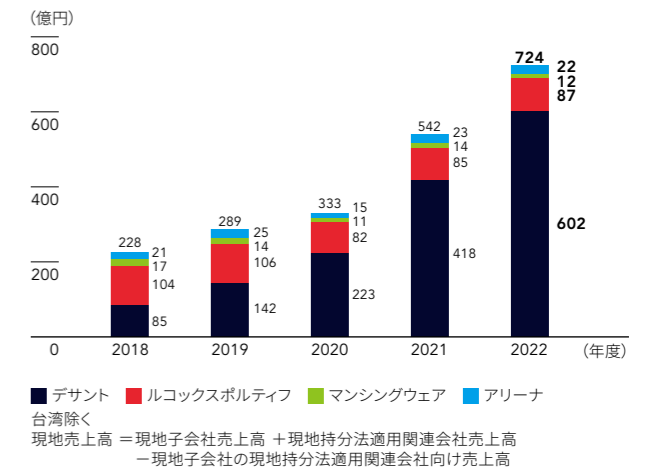


中国

リブランディングによる収益拡大を目指す

中国事業において、『デサント』は大型店舗の出店や既存店のリニューアルにより一店舗当たりの売上拡大を実現しました。『デサント』ブランドはすでに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が、そのほかのブランド力の強化が課題となっており、構造改革を進めています。中国事業の規模拡大に向け、『ルコックスポルティフ』と『マンシングウェア』ではリブランディングを実施しています。『ルコックスポルティフ』ではスポーツブランドとしてのイメージ再構築のため、2023年秋冬商品からテニス・ゴルフ・サイクリング・トレーニングをコアとするカテゴリー編成での商品企画に切り替えているほか、流通戦略におけるコミュニケーションの再構築、保有在庫の整理等、リブランディングのための積極的な取り組みを実施しています。

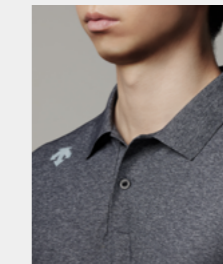
現地売上高(持分法適用関連会社の売上を含む)



TOPIC

モノづくりの強化

高付加価値商品の専用工場へと変革すべく国内自社3工場(水沢工場・吉野工場・西都工場)の「ブランディング」を行っています。それぞれの工場で特化した製品の生産を行うことで、縫製の効率化と技術の向上に繋がっています。また、日本・韓国の研究開発拠点DISCで開発された製品も好評を博しています。



DISC OSAKAで開発した美しいポロ襟の「ORIERI」



DISC BUSANで企画・開発し、プロゴルファーに人気な「R 90」



水沢工場生産している「水沢ダウン」



吉野工場生産している「10 YEARS POLO SHIRTS」



西都工場の接着縫製技術を生かして生産している競泳用水着



「D-Summit 2023」の  
目標完遂とその先を見据えて、  
CFOとしての責務を  
果たしていきます。

土橋 晃  
専務執行役員 CFO

# CFO MESSAGE

## 「D-Summit 2023」の進捗状況について

当社は現在、中期経営計画「D-Summit 2023」の最終年度を迎えています。2022年度は日本、韓国、中国の各セグメントにおいてコロナ感染症の影響等がありましたが、それぞれのセグメントでバランス良く収益を伸ばすことができました。その結果、経常利益、連結純利益において史上最高益を計上し、2023年度においても引き続き最高益の更新が視野に入る進捗を見せています。

日本事業の収益改善策については、特に在庫管理の徹底、返品率・値引率の低減にフォーカスを当て集中的に取り組みました。結果として売上総利益率が格段に改善し、販管費の削減も継続したことにより、営業利益率も「D-Summit 2023」スタート前の赤字体質から8.6%まで大幅に改善しました。2023年度もさらなる改善を見込んでいます。

## 構造改革

2019年に着任してまず取り組んだことは、赤字事業・赤字体質からの脱却です。赤字が続いていた欧米事業を、当社の事業会社での事業ではなくディストリビューター経由で継続するよう整理し、経営資源を既述の3セグメントに集中させました。日本においては、在庫管理、返品率等の改善のほかに品番数の整理と生産量の削減にも取り組みました。生産量を絞ると一定期間後に必ず「販売機会ロス」が増えることは覚悟の上でした。しばらくの間は社内外から厳しいコメントが寄せられましたが、これが在庫水準の低減と売上総利益率の大幅な改善をもたらしました。

在庫水準をはじめとするKPIについては、社内の誰かが責任を持って、会議等の場で繰り返し示す必要があります。そのため私は、毎月の経営会議において、各ブランドの責任者がKPIを報告するフローを導入し、「在庫月数」「返品・

値引率」について、しつこいほど繰り返し問い続けました。このように構造改革の途上では、嫌われ役を進んで買って出るのもCFOの役割の一つと考えています。また、ROE等の経営指標に関しても、社内へは可能な限り噛み砕いて提示するように心掛けています。

## 2023年度の重点施策

「D-Summit 2023」の最終年度である2023年度は、全事業エリアで原材料価格の高騰、日本では円安等、商品コスト押上要因は依然として継続しています。しかしながら当社は徹底的にコスト構造を見直し、物流の効率化を図り、その上で必要な販売価格への転嫁を実行して対応するとともに、「3セグメントでのバランス良い成長」「日本事業の収益改善」を柱とし、定量目標である連結純利益110億円の確実な達成を目指します。

日本事業については営業利益率が2桁に近づいており、次期中期経営計画では2桁の営業利益率を目標として設定できるよう、基盤を築き上げたいと考えています。2023年度からはブランドのコアバリューをぶらさないことを徹底し、3つのセグメントにおいて、それぞれの市場に合わせた調整をした「ブランディング」に集中して取り組みます。競争の激しいスポーツアパレル分野で成長するためには、「ブランディング」を通じて新しい高付加価値商品を消費者に「丁寧」に訴求し、当社のブランドを確立することが肝要だと考えます。旧商品からリブランディング後の新商品への入れ替えに一定の時間がかかるため、売上高が大きく伸びない一方で、高付加価値商品に入れ替わることによる売上総利益率の向上を期待しています。

2022年度の連結ベースのROEは11.3%（2021年度7.6%）、ROAは8.4%（同5.6%）となっています。在庫管理のさらなる効率化等の推進を通じて資産効率の継続的な向上を図ります。

## 投資方針

我々が実施する投資は、大きく設備投資、事業投資、人的資本投資に分かれます。その中で2022年度には、「水沢工場の刷新」（2025年7月竣工予定）を決定しました。主力商品である水沢ダウンを生産する同工場は竣工から50年近く経過しており、一部老朽化も進んでいたため、約30億

円強の投資で刷新していく方針です。吉野工場や西都工場も「ブランディング」のための投資を実行しています。

事業投資としては、2022年度にアリーナ上海実業有限公司、寧波ルコック服飾有限公司の2社を子会社化し「ハンズオン」経営を推進しています。日本事業においては、経営の効率化・管理の高度化を目指すべくシステム投資も行っており、SAPシステム並びに周辺システムの高度化をはじめとするERPプロジェクトの推進に取り組んでいます。

我々の事業を支える人的資本に対する投資も増やそうとしています。随時日本において販売職正社員の処遇も改定しており、さらに2023年4月には若手から中堅社員に対する賃上げも実施しています。

## 配当方針

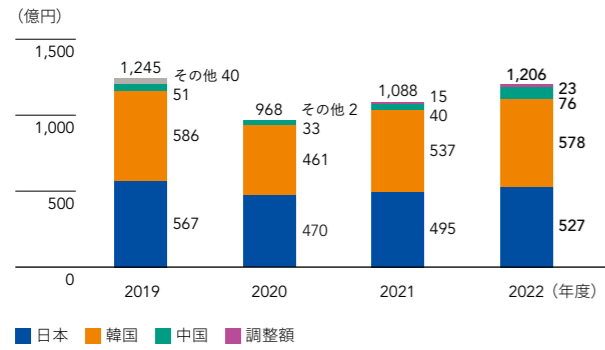
当社は、将来の事業展開と経営体質強化のために必要な内部留保を確保するとともに、株主の皆様に対しては安定配当を目指しつつ、業績と配当性を勘案して、適正な利益還元を行う方針です。「D-Summit 2023」期間中は、配当性向30%を掲げていますが、この配当性向については最低限維持し、業績の改善に応じて株主様へのさらなる還元策の検討を進めていく考えです。

## 投資家の皆様へ

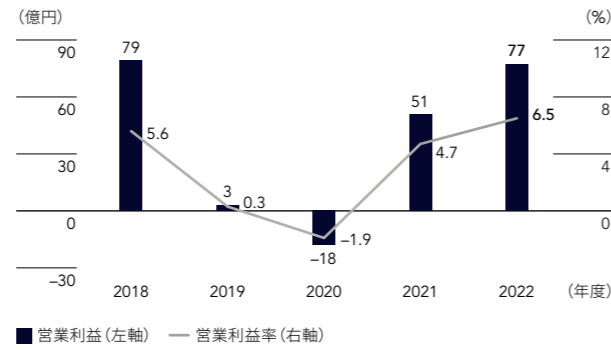
当社は2019年度以降、TOBによる経営陣刷新、韓国不買運動、コロナ感染症等激動の時間を過ごしてきました。一方で、スポーツの世界は一企業の趨勢とは関係なく「前」に進んでいます。東京オリンピックの次はパリオリンピックへ、冬季については北京オリンピックからミラノ・コルティナダンペッツォオリンピックへとアスリートたちの新たな挑戦が始まっています。常に世界中にはアスリートや多くのスポーツ愛好家の方々が存在し、「モノづくり」を競争力の源泉とする我々の愛される商品を創る取り組みに終わりはありません。企業の経済的な成長を支える「定量的な羅針盤」を経営陣とタイムリーに共有する責務をCFOとして果たしていく考えです。

# 財務ハイライト

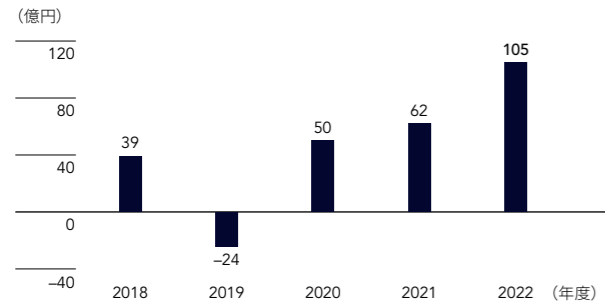
## セグメント別連結売上高



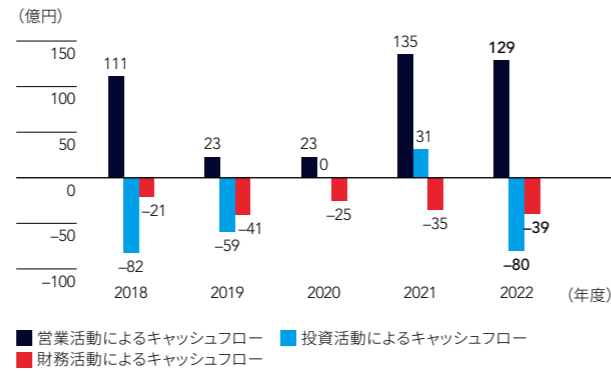
## 営業利益及び営業損失・営業利益率



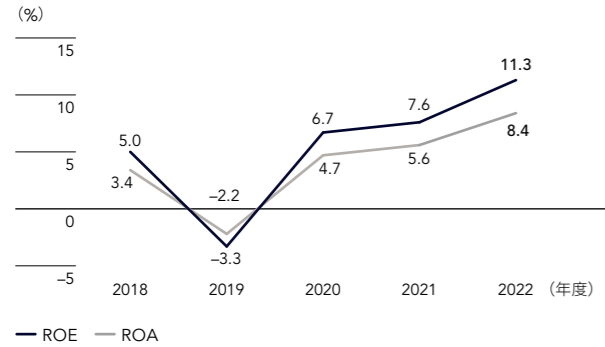
## 親会社株主に帰属する当期純利益及び純損失



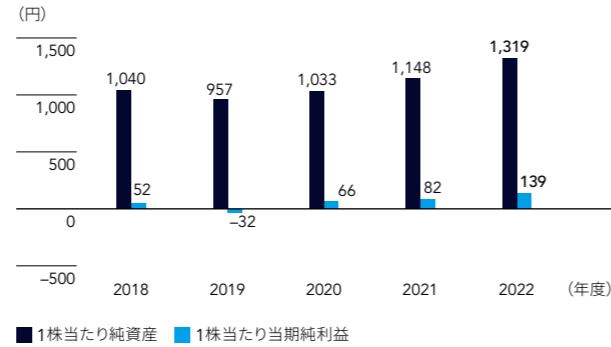
## キャッシュフロー



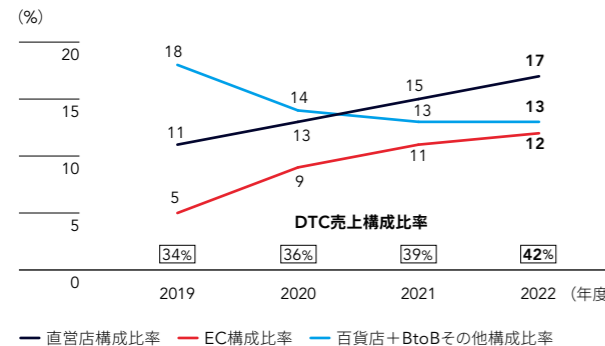
## ROE・ROA



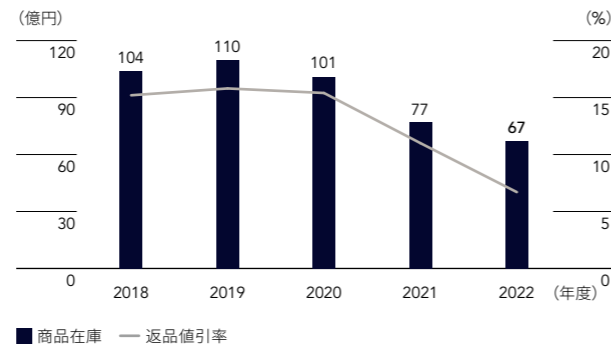
## 1株当たり純資産及び当期純利益及び純損失



## 日本事業におけるDTC売上構成比率

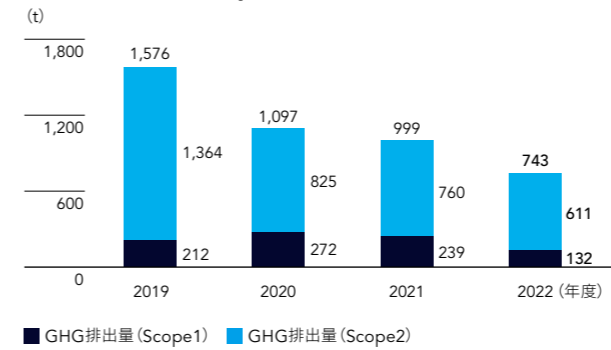


## 日本事業における販売ロス率

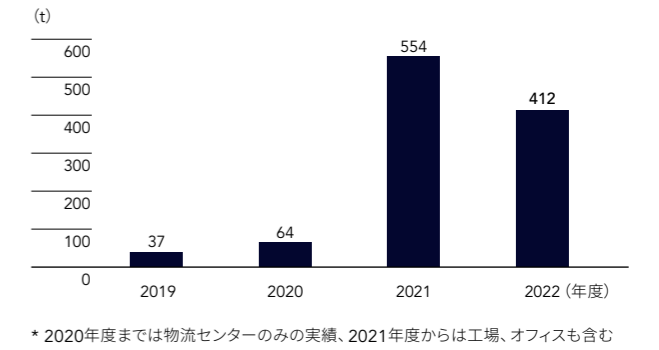


# 非財務ハイライト

## GHG排出量 (Scope1、2) (日本国内のみ)



## 産業廃棄物量\* (日本国内のみ)



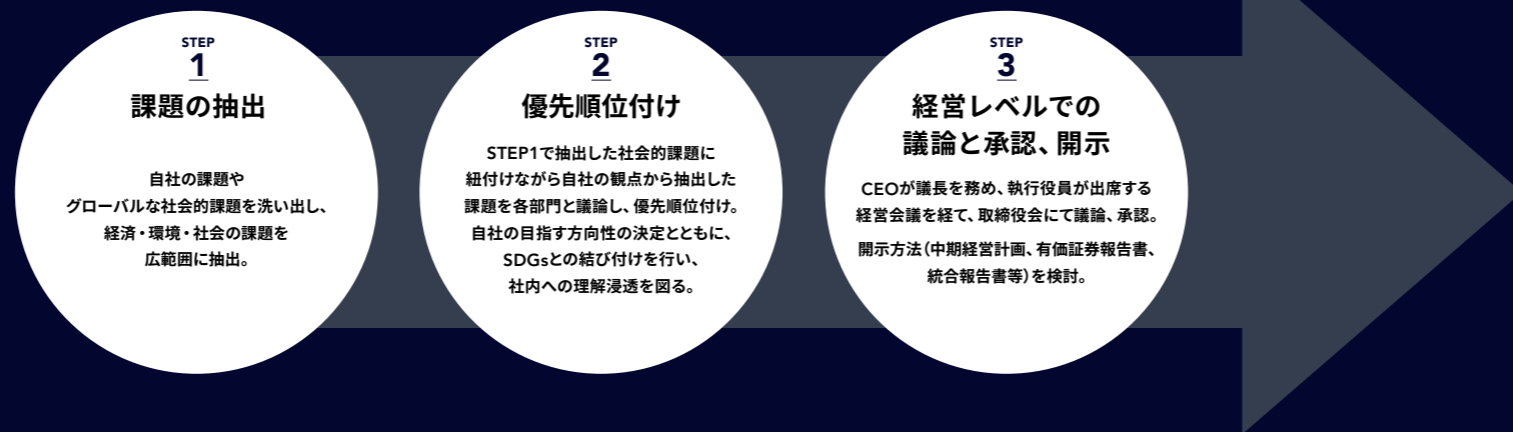
セグメント/事業会社	2022年度	
連結従業員数	日本	1,665名
	韓国	628名
	中国	631名
	合計	2,924名
管理職に占める女性労働者の割合*1	(株)デサント	16.7%
	デサントジャパン(株)	15.4%
	デサントアパレル(株)	—
男性の育児休業取得率*2	(株)デサント	100.0%
	デサントジャパン(株)	47.6%
	デサントアパレル(株)	—
全労働者の男女の賃金差異*1,3,4 (男性を100としたときの女性の賃金割合)	(株)デサント	71.0%
	デサントジャパン(株)	56.8%
	デサントアパレル(株)	74.7%
平均年間給与	(株)デサント	7,262千円

\*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 「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  
 \*3 労働者の人員数については、労働時間を基に換算し算出  
 \*4 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85.2%、管理職層以外は83.7%、販売職は85.4%です。

# マテリアリティの特定

サステナビリティ方針のもと、より実現性のある効果的な活動に繋げるため、次のプロセスで優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)の特定を行いました。特定したマテリアリティを経営戦略に反映させ、デサントグループでの課題解決を目指します。

## マテリアリティ特定プロセス



## 特定した4つのマテリアリティ

- 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”
- 2 新たな価値「創造」  
“Create+イノベーション”
- 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”
- 4 地域・社会との「調和」  
“共生からの成長 市場開拓力”

# マテリアリティ

2021年度に特定した4つのマテリアリティの中でも、「①Reduce+イノベーション」と「②Create+イノベーション」の2つはデサントグループの強みである「モノづくり」に直結する内容であり、マテリアリティの中でもより注力して解決に臨みます。

## 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をデサントのサステナブルの思想とし、『マンシングウェア』は10年着用していただくことを想定して開発した「10 YEARS POLO SHIRTS」の販売を開始しました。また、ご使用中のデサント商品を長くご愛用いただけるよう、リペアセンターを新設し、サステナブルなサイクルを回すことに取り組んでいます。発注プロセスの見直しや仕入コントロールの強化による無駄な廃棄の削減、ウェアの一部を再利用するなど循環システムも導入しています。材料調達においては世界中で強まるアパレル製品におけるリアル

ファーの不使用要請に応えるため、2023年秋冬シーズンの商品から、リアルファーを使用した商品の新規企画・生産及び外部仕入を禁止しています。さらに、「水沢ダウン」を代表とするダウンウェアでは「DOWNPASS」\*1や「RDS」\*2等の認証を取得したトレーサブルダウンの使用も進めており、今後も持続可能なモノづくりを実践していきます。

\*1 DOWNPASS: ドイツのDOWNPASS e. V (社団法人ダウンパス) が制度化した動物保護に基づき、倫理的に飼育・採取された羽毛であること、高い品質基準が維持された羽毛であることを保証する規格  
\*2 RDS: 生きた鳥からの羽毛採取や強制給餌など、非人道的な扱いを受けていないアヒルやガチョウから採取した羽毛であることを、トレーサビリティの審査を通して保証する国際認証基準

## 2 新たな価値「創造」 “Create+イノベーション”

『アンブロー』は頭部への衝撃を緩和する「プロテクトヘッドバンド」を開発しました。サッカーにおいて、競り合いによる身体接触や転倒で頭を強く打つ事例は、子どもはもちろんトップ選手でも珍しくありません。また、海外においては子どものヘディングが禁止されている国もあり、サッカープレー時の頭や脳への衝撃に対して慎重な動きが見られるようになってきました。しかし、このような流れはある

もののサッカーでは競り合いやヘディングは欠かせないプレーであるため、闇雲に恐れるのではなく、頭部外傷や対処方法について正しい知識を持ち、衝撃を緩和する予防策をとることが重要です。その対策の一つとして、プロテクターをつけて練習や試合をする習慣が根付いていないサッカー競技において、その使用の啓発に注力していきます。

## 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”

多様な人材が活躍できる職場づくりの一環として、子育て支援を充実させています。法定期間より長い育児休暇や育児短時間勤務期間を制度化しているほか、2023年度からは延長保育料の補助制度も新設し、女性のキャリア形成をサポートしています。

また、男性も育児休暇を取得できるよう支援しており、数か月にわたって取得している社員もいます。多様な価値観を積極的に取り入れ、公平性を担保しながらも社員一人ひとりがやりがいを持ちながら、最大のパフォーマンスを発揮し成長し続けることを企業として目指しています。

## 4 地域・社会との「調和」 “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」のもと、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」を提供する活動として、未来を担う子どもたちや学生、地域の皆様のいきいきとしたライフスタイルの創造に貢献します。その一環として、当社と包括連携協定を締結している岩手県奥州市にて、元バレーボール女子日本代表の栗原恵さんを講師に迎え、奥州市の親子35組を対象としたイベントを開催し、スポーツを楽しんでいただきました。今後もスポーツに親しむ機会を提供していきます。



奥州市で開催した「栗原恵さん“はじめての”バレーボール体験&スペシャル講座」

# 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実施しています。

TCFD提言に基づく開示についての詳細はこちらをご覧ください。  
 コーポレートサイト→サステナビリティ情報→TCFD  
<https://www.descente.co.jp/jp/csr/tcfd/>

## ▶ 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。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締役会へ報告を行うなど、監視体制を整備するとともに、2023年度からは監視対象を海外事業会

社にも拡大します。専務執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会を原則年4回開催し、議論内容を取締役に報告しています。また、気候変動対応に向けた実践組織としてサステナビリティ委員会の下部にサステナビリティ推進ワーキンググループを設置し、各種サステナビリティのテーマについて議論を行っています(原則月2回程度開催)。

## ▶ 戦略

当社グループは、中期経営計画「D-Summit 2023」に基づき、ESG視点でマテリアリティを特定し、グループでの課題解決に取り組んでいます。特に気候変動・環境問題の顕在化は当社の生産面において仕入値の高騰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スポーツができる環境の変化などが想定され、当社の財務戦略等に直接的に影響を及ぼすと認識しています。そのため、外

部からリスク・機会項目に関するパラメータの客観的な将来情報を入手し、当社グループに将来影響を及ぼすと予測される気候関連要因及びその財務インパクトを検証しています。特定したリスクと機会(■P30)については現在検討を進めている次期中期経営計画の中で、取り組み課題の一つと位置付けていきます。

## ▶ 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」を定めています。これらに則り、経営企画室を主管としてリスク全般を可視化し、予防と発生時における対策の整備をリスク管理責任者が設定・管理しています。リスク管理責任者は半年ないしは1年ごとにレビュー結果を経営企画室に報告し、経営企画室が取締役に報告しています。2022年度から、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、前述の対応を行っています。

気候変動・環境問題に関するリスクは2030年・2050年を発生時期と設定しており、長期的な管理が必要なため通常のリスク管理に加え、サステナビリティ推進ワーキンググループにて対応策を検討しています。また、その進捗をサステナビリティ委員会に定期的に報告し、さらに取締役会に報告し議論しています。

重要度の高いリスクに関しては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。引き続き、取り巻くリスクの分析・評価を把握し、統合的リスク管理の枠組みの中で管理する体制の構築を進めていきます。

## ▶ 指標と目標

2023年度以降はGHG排出量の測定においてScope1、2の測定範囲を海外にも拡大することに加え、国内ではScope3の捕捉に取り組みます。また、政府の宣言に倣い、2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにするカーボンニュートラルを目指すほか、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すべく、中期目標を設定していきます。(GHG排出量 (Scope1、2) (日本のみ) に関しては、■P26をご参照ください。)

## ▶ 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、北京デサント有限公司、上海デサント商業有限公司、香港デサント貿易有限公司、デサントコリア LTD.、ディーケーロジスティクス LTD.の計7社を分析対象として選定しています。上記分析対象企業で当社が重点的に展開するセグメントをカバーしています。

区分	カテゴリ	世の中の変化	項目
2°Cシナリオ リスク	政策・規制	炭素税・GHG排出量等の規制導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税導入に伴うGHG排出量に比例するコストの増加</li> <li>産業廃棄物処理コストの増加</li> <li>化石資源由来の原料コストの増加</li> </ul>
		エネルギーミックスの変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国の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</li> </ul>
	技術開発	環境負荷低減素材等の使用	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
		市場動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内競技人口の減少</li> <li>買替頻度の減少</li> </ul>
2°Cシナリオ 機会	市場での評判	顧客の評判	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
		製品およびサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>環境負荷低減素材等の活用</li> </ul>
	市場	サーキュラーエコノミーへの移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

区分	カテゴリ	世の中の変化	項目
4°Cシナリオ リスク	慢性	平均気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>夏の猛暑によるサマースポーツ関連商品の売上減少</li> <li>空調コストの増加</li> <li>高温による体調不良が発生した際の労働生産性の低下</li> </ul>
	急性	異常気象の激甚化	<ul style="list-style-type: none"> <li>台風・洪水による保有有形資産、在庫の破損</li> <li>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</li> </ul>
4°Cシナリオ 機会	慢性	平均気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>外出機会の減少に伴うEC売上の増加</li> <li>R&amp;D活動強化による市場シェアの拡大</li> <li>機能性アパレル商品の売上拡大</li> </ul>
	急性	異常気象の激甚化	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入先の分散化による販売損失の防止</li> </ul>



# 日本における人材戦略

デサントグループは、「SPIRIT OF DESCENTE」に基づき、DTC事業をはじめとする成長戦略の推進に必要な人材の採用と育成に努めながら、女性の活躍推進などダイバーシティを推進し、持続的な人的資本の増強を進めています。

## ▶ 基本的な考え方～「SPIRIT OF DESCENTE」～

デサントグループは、創業の精神である「創造」「挑戦」「誠実」「調和」を日々の業務で実践するために、より具体的な行動指針として明文化した「SPIRIT OF DESCENTE」

のもと、一人ひとりの社員が、企業理念である「すべての人々に、スポーツを遊ぶ楽しさを」を体現し、経営戦略の着実な推進と企業価値の向上に繋がっています。

## ▶ 人材基本戦略

経営環境や社会の変化に合わせて柔軟に人事戦略の見直しを行っています。特にDTC事業を中心とするビジネスモデルの変革に合わせ、必要な人物像の設定を行い、現状とのギャップを埋めることを主眼に置いています。「SPIRIT

OF DESCENTE」をベースに置きつつ、具体的な人材戦略を実行し、また社員が能力を最大限発揮できるよう魅力ある職場環境づくりにも努めています。

### 目指す人物像と現状の課題

#### 経営戦略と 一体化した人材の拡充

卸事業中心のビジネスモデルからDTC事業への変革を進める中、消費者視点で考えること、商品企画・店舗づくり・顧客サービス提供を実行するため、DTCのノウハウを備えた人材の拡充を図ることが課題です。加えて、海外事業の中心である韓国と中国でも活躍できる人材の採用にも取り組んでいます。

#### 多様性 (D&I)

特に女性の活躍支援を重要な経営課題と捉えており、女性管理職層の増加を目指しています。工場を含め、女性がキャリアアップを目指すことができる環境づくりも継続的に取り組むべき課題です。

### 社員インタビュー

育児休職を2回取得し、26年間勤めてきました。時に迷いながらここまでできましたが、その度に上司や同僚にサポートしてもらいながら進んできました。とりわけ管理職グレードへの挑戦はたくさんの方に助言と励ましをいただき、合格することができました。ライフステージに関係なく自分らしく働くことができ、自身が願えば挑戦できる環境があると感じています。

ブランドマーケティング部門 アリーナマーケティング部  
マーケティング2課 課長補 **堀越 美緒**

周囲の男性社員が育児休職を取得し始めたことが後押しとなり、第二子の誕生のタイミングで育児休職を3か月間、取得しました。最初は3か月間休むことに抵抗がありましたが、所属部署の後押しとサポートにより実現することができました。復帰後はテレワークを活用し、ワークライフバランスを考えながらモチベーション高く業務に取り組んでいます。

経営企画室 経営企画課 **藤川 真章**

### 課題を踏まえた具体的な人材戦略

#### ■ 採用

自社のオフライン店舗とECを主とするDTC事業のために消費者重視のマインドを持つことに加え、海外ビジネスに積極的に挑戦できる人材など経営戦略推進に必要な人材の採用に取り組んでおり、新卒・キャリア採用ともに、性別や国籍、年齢にかかわらず人物本位で採用することを基本方針としています。DTC事業拡大のため、新卒社員は入

社後、数か月実店舗での研修を行いお客様への販売経験を積んだ後、適性に応じた部署への配属を行います。配属後も、人事部門が定期的にコミュニケーションの機会を設けるほか、他部門の先輩社員をアドバイザーとして配置し、相談対応や社内での人脈を広げる支援も行っています。

#### ■ 育成

全従業員を対象にしたeラーニングによるリスキリングや役職やグレードに応じた階層別研修を継続して実施しています。ECの拡大やDX推進に向けて、課題解決できる人材の育成にも注力しています。公募制による研修受講や様々なプロジェクトへの参画も可能なほか、働きたい部署や職

種を自己申告できる機会を設け、キャリアプランを支援しています。Pay for performanceの思想に基づき、会社業績と従業員賞与総額との連動を見える化し、利益を従業員へ還元する仕組みも取り入れています。

#### ■ ダイバーシティ

人材の多様性を重要なテーマと位置付け、とりわけ女性の活躍支援を重要な経営課題と捉えています。育児や介護等の両立支援に加え、管理職へのキャリアアップを希望する女性社員のための研修やメンター制度の導入など、女性のキャリア支援を行っています。

日本事業においては、女性管理職層の増員に努めており、取り組み強化を開始した2016年度から2022年度までに9名増加となりました。社員ごとに就労環境は異なるためより多くの社員がいきいきと働く環境整備に注力しています。

#### ■ 働き甲斐を高めるための健康増進と働き方改革

当社は、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する企業として、従業員の健康こそが会社の原動力であると考えています。生活習慣病健診の支援やアプリを利用した「みんなで歩活(あるかつ)」をはじめとする健康増進のためのイベントの開催や多様な働き方ができる環境の整備を進めています。2016年に

働き方改革労使委員会を設置し、今では一般的になったテレワークについても、当社では2017年からトライアルを開始し率先して導入するなど、働きやすい環境づくりを実践しています。また、スーパーフレックス制も導入しており、対面でのコミュニケーションを大切にしながらも勤務時間や場所を各社員が状況にあわせ選択できる制度を設けています。



デサント健康宣言についてはこちらをご覧ください。  
コーポレートサイト→サステナビリティ情報→活動概要→デサント健康宣言  
<https://www.descente.co.jp/jp/csr/activities/employees/health/>

▶ 従業員エンゲージメント基本方針

人的資本への投資を重要な経営課題と位置付けています。従業員が心身ともに健康で最高のパフォーマンスを発揮できるよう、職場環境づくりと合わせて従業員エンゲージメントの向上にも努めています。モノづくりを強みとする

スポーツメーカーとして、従業員一人ひとりが経営理念を体現するとともに、自身の可能性を広げ成長を実感することができる組織づくりに取り組んでいます。

エンゲージメントスコア

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。

グループ)との差から当社の状態を把握することができるようになりました。

当社が今後改善すべき課題として以下を認識しており、課題解決を行うとともにエンゲージメント向上に向けた施策の推進に努めます。

今後改善すべき課題

- 「自己成長」「承認」「組織風土」で改善の必要性がある。
- 全社や部門(全社の次のレイヤー)単位では数値の変動が少ないが、課(最小組織)単位では変化があり、スコアが下降傾向にある組織、低位安定している組織が存在している。

エンゲージメント向上に向けた施策

人事総務部主導で改善に向けて取り組むことと、現場主導で取り組むことの両方が必要となります。いずれの取り組みにおいても課単位でのコミュニケーションを増やすことが重要と考えています。

課単位での施策

- 管理職がメンバーと1on1ミーティングを実施し、メンバーの気持ちを理解する。必要なフィードバックを行う。
- 上位方針を伝達する際も自部署に落とし込んだ所属長自身の言葉で伝える。理解度が低いメンバーには個別フォローする。
- 管理職とメンバーを繋ぐ推進者を決めて一体感を持って取り組む。

サプライチェーンマネジメント

デサントグループは、環境や人権等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。

▶ 商品生産工場との直接貿易

当社では、2022年度より商品生産工場との直接貿易(直買)を進めています。工場にデサントのモノづくりに対する考えや企画の意図を正確に伝えることで工場との相互理解を高めています。また、貿易、国際輸送、関税に関わる知識がさらに蓄積され、生産における一連の理解がより深まりました。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、コスト低減にも繋がります。直買を進めるにあたっては工場と当社がCoC\*(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。

\* コード・オブ・コンダクト(Code of Conduct): 行動規範、行動指針

▶ 地域との関わり

2021年10月、岩手県奥州市と地方創生を推進するための協定を締結しました。

当社は、奥州市にある水沢工場で『デサント』ブランドを代表する「水沢ダウン」を生産しています。「水沢ダウン」のマーケティング活動を通じて、「モノづくりの街、奥州市」を世界にPRしているほか、「水沢ダウン」は、同市のふるさと納税の返礼品として好評を博すなど、奥州市のモノづくりの一端を担っています。

2023年には、次の50年を見据え、水沢工場を国内3工場のマザーファクトリーとし、競争力のある商品を生み出す工場へと刷新することを決定。推進プロジェクトとして「水沢工場プロジェクト」を発足しました。同工場に加え、吉野工場、西都工場の3つの工場では、地元での採用活動にも力を入れており、地域の雇用創出に貢献しています。

水沢工場スタッフの声

縫製リーダーを2023年4月から務めています。先輩方からは娘や孫のようにかわいがってもらい、日々助けられています。私自身は、丁寧に縫うこと、笑顔でいることを何よりも大切にしています。

「良いモノづくりは良き心から」を信念に、これからももっともっとうろんなことを吸収し、明るく楽しく頑張っていきたいと思います。



オペレーター 小形 美里

水沢工場プロジェクトメンバーの声

工場の刷新にあたり、競争力の源泉である「モノづくり力」にさらに磨きをかけるべくあらゆる課題に目を向けて取り組んでいます。寒い地方にありダウンを扱う水沢工場では、特に冬の室温・湿度のコントロールが重要な施策となり、高付加価値商品の品質向上や従業員満足度の向上を実現することはもちろん、「水沢工場で働きたい」と思っていただけのような、地域の皆様が誇れる工場にしていきたいと思っています。

経営企画室 グループ事業統括・IR課 課長 水沢工場プロジェクトリーダー 江連 悠次郎

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに対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、私たちの社会的責任であると認識しており、さらにコーポレート・ガバナンスをより機能させるための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という面からも経営上の

重要な課題の一つと考えています。これらの実現のために、「SPIRIT OF DESCENTE」(創業の精神)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、株主の皆様やお客様をはじめ、お取引先、地域社会、従業員などステークホルダーの方々と良好な関係を築きながら、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、様々な手段を講じて、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

## ガバナンス強化の歴史

	2013年	2015年	2017年	2018年	2019年	2021年	2022年	2023年
取締役	取締役9名 (うち社外取締役女性1名)		取締役10名 (うち社外取締役女性1名、男性1名)		取締役6名 (うち社外取締役男性2名)		取締役6名 (うち社外取締役女性1名、男性2名)	取締役7名 (うち社外取締役女性1名、男性2名)
取締役会実効性評価				取締役会の実効性評価実施				
委員会				指名委員会設置及び指名委員会規定の制定				指名委員会と報酬委員会の「指名・報酬委員会」への統合
				報酬委員会設置				
報酬制度				譲渡制限付株式報酬制度導入				
							業績連動報酬制度導入	

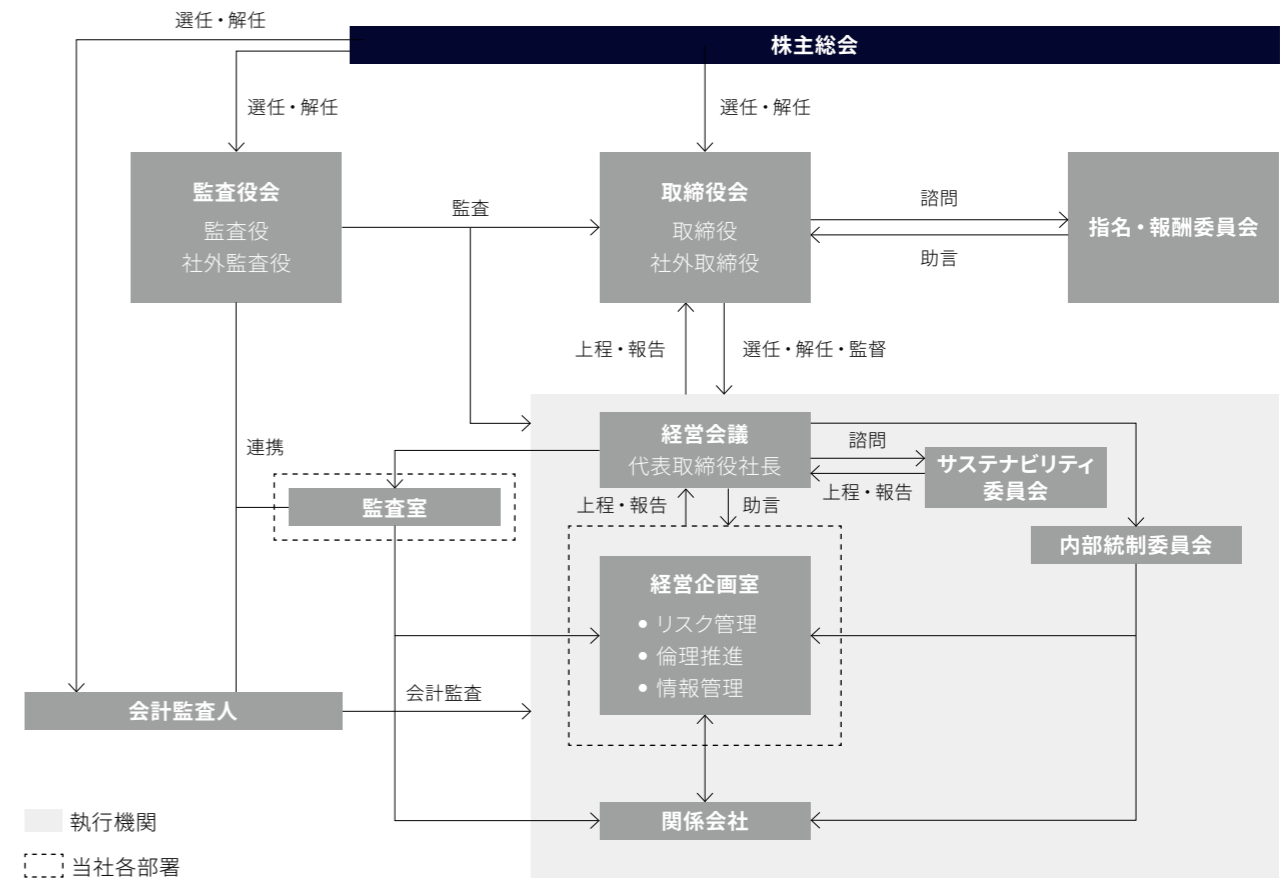
## コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会は、取締役7名(うち社外取締役3名)で構成されており、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、当社は監査役制度を採用して取締役会への出席を含め、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過半数の2名選出し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名以内とする旨を定めています。

「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、また役員報酬に係る手続きの公正性・透明性を確保するために、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、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。

## ガバナンス体制図



## 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名の方針と手続き

経営陣幹部については、当社の事業内容、規模、経営環境、戦略等を考慮の上、取締役会の機能の発揮に貢献できるよう、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)、社長経験、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、民族・ジェンダー・国籍その他の多様性の観点から、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性に配慮します。さらに経営陣幹部の選解任については、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任強化のため、代表取締役社長、社外取締役、社外監査役らを構成員に含む任意

の指名・報酬委員会にて審議した上で、取締役会にて決定します。監査役候補者については、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。

## コーポレート・ガバナンス

### 社外取締役

氏名	在籍年数	取締役会出席状況*	選任理由
東 智徳	3年	16/16回	東智徳氏は、クラフトジャパン株式会社、サンタフェナチュラルタバコジャパン株式会社、ガルデルマ株式会社、パカルディ ジャパン株式会社などの代表取締役社長を務め、欧米に本社を置くGlobalエクセレントカンパニーの経営方法を体験し、優れた経営手腕を発揮してきました。当社社外取締役としても、このような企業経営者としての豊富な経験と高い見識をもとに、世界基準の観点から当社の経営に対する的確な助言及び業務執行に対する適切な監督をしています。
佐藤 誠治	3年	16/16回	佐藤誠治氏は、金融業界における豊富なご経験ののち、物流関連の三井倉庫ホールディングス株式会社取締役を経て、2017年4月に株式会社東京スター銀行頭取に就任され、優れた経営手腕を発揮してきました。2020年6月の社外取締役就任後は、企業経営者としての豊富な経験と金融業界で培われた高い見識をもとに、幅広い見地から当社のグループ経営に対する的確な助言及び業務執行に対する適切な監督をしています。
笠原 安代	1年	13/13回	笠原安代氏は、株式会社大丸松坂屋百貨店での婦人服の販売及びバイヤーアシスタント業務、販売推進業務に携わり、3年間のイタリア・ミラノの駐在を経て婦人雑貨及び婦人服の本社セントラルバイヤーとして活躍。その後株式会社ワールドではアクアガール・シニアバイヤーとしての活躍のほか、セレクトショップのブランディング及び運営推進事業にも携わり見識を広げました。現在は独立し、シジェーム・ギンザのウイメンズフロアのプランと運営に携わるなどファッションディレクターとしてアパレルのブランディング、バイイングディレクションなどを遂行し、日本流行色協会レディスウェア部会専門委員を務めています。婦人服と小売業における豊富な経験と知識をもとに、当社が日本事業で目指すDTC事業の拡大において的確な助言及び業務執行への適切な監督をしています。

\* 2022年4月～2023年3月

### スキル・マトリックス

氏名	役職	独立性 (社外のみ)	社長経験	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	民族・ ジェンダー・ 国籍その他 の多様性
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		●		●	●	●		●	●	
東 智徳	取締役	●	●		●	●	●		●		
佐藤 誠治	取締役	●	●	●	●	●	●		●		
笠原 安代	取締役	●			●	●	●		●	●	●
中島 幹夫	監査役		●		●		●	●	●		
吉岡 浩一	監査役	●					●	●	●		
松本 章	監査役	●	●	●			●		●		

### 報酬

当社グループは、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社外役員を含めた指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、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しています。

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となるよう設計しています。

### 2022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	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	171 (19)	81 (19)	35 (-)	53 (-)	35 (-)	7 (3)
監査役 (うち社外監査役)	35 (14)	35 (14)	-	-	-	3 (2)
合計 (うち社外役員)	206 (34)	116 (34)	35 (-)	53 (-)	35 (-)	10 (5)

### 役員報酬制度(業績連動報酬)について

2023年4月26日の指名・報酬委員会にて、2023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拠り支給率を決定しています。利益指標については、売上よりも利益をより重視すること、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

役位別	配分指数	当社 貢献度	デサントジャパン株式会社 貢献度
代表取締役社長	25.00	100%	-
取締役副社長	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

**小関 秀一**  
代表取締役社長



2019年 6月 当社 代表取締役社長 (現任)

**諸藤 雅浩**  
取締役副社長




2023年 6月 当社 取締役副社長 (現任)

**清水 源也**  
取締役専務執行役員  
DESCENTE KOREA LTD.  
代表取締役会長  
DESCENTE GLOBAL RETAIL LTD.  
代表取締役社長  
デサントジャパン株式会社 取締役



2021年 5月 デサントジャパン株式会社 取締役 (現任)  
2022年 4月 DESCENTE KOREA LTD. 代表取締役会長 (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)

**嶋田 剛**  
取締役常務執行役員  
デサントジャパン株式会社  
代表取締役社長



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)

**中島 幹夫**  
常勤監査役



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)

**吉岡 浩一**  
社外監査役



2001年 7月 小沢・秋山法律事務所 (現任)  
2019年 6月 当社 社外監査役 (現任)

**松本章**  
社外監査役



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)

- 東 智徳**  
社外取締役
- 1983年 7月 株式会社大日機工 入社
  - 1984年 8月 有限会社アズマ工業 工場長
  - 1989年 8月 株式会社三和総合研究所 入社 経営戦略第一部
  - 1995年 2月 日本コカ・コーラ株式会社 入社  
ブランドマーケティングチーム
  - 2000年 7月 ガロ・ジャパン株式会社 アジア太平洋  
チーフマーケティングオフィサー
  - 2006年 10月 クラフトジャパン株式会社 代表取締役社長
  - 2009年 2月 サンタフェナチュラタパコジャパン株式会社  
代表取締役社長
  - 2017年 4月 ガルデルマ株式会社(旧 ネスレスキンヘルス)  
代表取締役社長
  - 2020年 4月 経営戦略パートナー  
(フリーランスコンサルタント) (現任)
  - 2020年 6月 当社社外取締役 (現任)
  - 2021年 1月 バカルディジャパン株式会社 代表取締役社長 (現任)

- 佐藤 誠治**  
社外取締役
- 1982年 4月 東京貿易株式会社  
(現東京貿易ホールディングス株式会社) 入社
  - 1989年 1月 株式会社三井銀行  
(現株式会社三井住友銀行) 入行
  - 2001年 4月 大和証券SMBC株式会社  
(現大和証券株式会社) 入社  
同社 執行役員 (M&A担当)
  - 2006年 4月 株式会社三井住友銀行 バンコック支店長
  - 2008年 4月 同社 執行役員
  - 2010年 4月 同社 常務執行役員
  - 2013年 4月 三井倉庫ホールディングス株式会社  
取締役 上級執行役員 副財務責任者
  - 2015年 6月 株式会社東京スター銀行  
代表執行役員副頭取 広報室所管
  - 2016年 4月 同社 同取
  - 2017年 4月 同社 同取
  - 2020年 4月 同社 同取
  - 2020年 6月 当社 社外取締役 (現任)
  - 2020年 8月 Apollo Management Japan Ltd.  
非常勤顧問 (現任)
  - 2022年 6月 東京貿易ホールディングス株式会社  
社外取締役 (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)

## 社外取締役メッセージ

デサントの経営陣は思い切った選択と集中を行い、業績のV字回復を果たしました。取締役会では透明性と責任を重視し、顧客に真の価値を提供し持続的な成長と価値創造を実現するために忌憚らない意見をぶつけ合っています。デサントの経営状況は改善しており、成長の土台が整いつつあります。一方で、企業として透明性、倫理、責任を徹底的に遵守することはもちろん、世界的な地政学リスクの拡大、SDGsへの社会の要請、労働力のひっ迫などを受け、多様性と包括性の向上、持続可能性、リスク管理を重要視することも一層必要となってきました。

私は、社内経営陣と連携してさらなる飛躍のためのビジョンの策定と攻めの戦略について討議し、すべての株主やステークホルダーの利益のためのアドバイスで貢献し職責を果たしています。また、継続的に学び、外部だからこそ気づく視点を経営陣に提供していきます。

### MESSAGE 01

**東 智徳**  
社外取締役



経歴はP39をご参照ください

### MESSAGE 02

**佐藤 誠治**  
社外取締役



経歴はP39をご参照ください

当社の社外取締役に就任して3年になりました。就任当初は、マーケティング、在庫管理、海外事業、収益性などについて課題の多い会社だと感じましたが、この3年間で的確な課題対応が次々に行われており、社内経営陣のスピード感に感心しています。この間、取締役会でも、経営の仕組みなどの本質的な議論や、現場の各論について広く深い議論を行わせていただき、ガバナンス面でも健全かつ適切な運営が行われていると思います。

コーポレートガバナンス・コードが期待するコーポレート・ガバナンスとは、社会的責任と経済的価値創出の持続的な両立に企業を方向付けていくことだと思います。一方、グローバル化の逆転現象や、少子高齢化、気候変動など、現代社会は激しく変化しています。それに伴い創出すべき顧客価値も変化しています。この状況で、企業が社会的責任と価値創出の持続性を両立させるためには、変化の正しい把握と、新たな課題への的確な対応がますます重要です。外部目線を持つ社外取締役として、変化への感度を上げて、当社の新たな課題対応に建設的に関わっていきたくと思っています。

### MESSAGE 03

**笠原 安代**  
社外取締役



経歴はP39をご参照ください

企業スローガンである「Design for Sports」は現代社会に強く求められる「ウエルネス」の実現に通じます。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する企業として人々に寄り添い、内外に手本を示し、社会を鼓舞し、常に業界をリードすることを期待します。

DTC事業を柱に据えた商品企画・流通改革推進による収益性向上、社会的価値と経済的価値を同時創出できるサステナブルで真摯なモノづくりや仕組みの体制・環境整備、それらを実現するための人材(人財)創出と育成。地に足をつけながらスピード感を持ってこれらの課題を解決することは経営において急務です。私自身の小売経験とネットワーク、ジェンダー及びダイバーシティの観点から様々な社会時事や環境変化に機敏かつ柔軟に対応して提言・監視を行い、経営課題を正しく認識・共有して継続的に解決する努力をしていきます。

# ESGデータ(日本)

ESG区分	項目	2020年度	2021年度	2022年度	
E	GHG排出量(Scope1) (t) *1	272	239	132	
	GHG排出量(Scope2) (t) *1	825	760	611	
	水道使用量 (m³) *1	16,025	12,697	10,156	
	産業廃棄物量 (t) *2	64	554	412	
S*3	従業員数(人)	グループ連結	3,148	2,712	2,924
	女性管理職比率*4	(株) デサント	22.2%	20.0%	16.7%
		デサントジャパン(株)	13.9%	15.4%	15.4%
		デサントアパレル(株)	0.0%	0.0%	0.0%
	障がい者雇用率	*1	2.1%	2.4%	2.2%
	新卒採用者数(人)	*1	48	39	44
	中途採用者数(人)	*1	100	73	80
	平均勤続年数(年)	*1	14.2	13.8	14.1
	男女の賃金の差異	(株) デサント 計	—	—	71.0%
		正規雇用	—	—	63.4%
		有期雇用	—	—	—
		デサントジャパン(株) 計	—	—	56.8%
		正規雇用	—	—	54.2%
		有期雇用	—	—	71.1%
	デサントアパレル(株) 計	計	—	—	74.7%
		正規雇用	—	—	72.7%
		有期雇用	—	—	74.6%
		労働災害件数(件)	*1	8	16
	育児休業取得率	(株) デサント			
		男性	0.0%	0.0%	100.0%
女性		—	100.0%	100.0%	
デサントジャパン(株)					
男性		5.6%	34.6%	47.6%	
女性		100.0%	95.0%	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%		
月平均残業時間(時間)	*1	3.6	5.2	6.0	
平均年次有給休暇取得日数(日)	*1	12.8	12.7	13.0	
G	品質事故数(リコール件数)	デサントジャパン(株)	3	3	3
	社外取締役の比率	(株) デサント	33%	50%	50%
	取締役会の開催数(回)	(株) デサント	15	15	16
	内部通報件数(件)	*1	5	4	6

\*1 (株) デサント/デサントジャパン(株)/デサントアパレル(株)の3社合算数字  
 \*2 2020年度までは物流センターのみの実績、2021年からは工場、オフィスも含む  
 \*3 算出日：各年度末(3月31日)時点  
 \*4 「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

# 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
従業員数	連結 2,924人 単体 23人 (2023年3月31日現在)
発行可能株式総数	160,000,000株
発行済株式の総数	76,924,176株 (2023年3月31日現在) (自己株式 1,420,092株含む)
株主数	4,863名 (2023年3月31日現在)

## 役員構成(2023年6月現在)

役職名	氏名
代表取締役社長	小関 秀一
取締役副社長	諸藤 雅浩
取締役専務執行役員	清水 源也
取締役常務執行役員	嶋田 剛
社外取締役	東 智徳
社外取締役	佐藤 誠治
社外取締役	笠原 安代
常勤監査役	中島 幹夫
社外監査役	吉岡 浩一
社外監査役	松本 章

## 主な関係会社(2023年3月31日現在)

連結子会社	持分法適用関連会社
デサントジャパン株式会社	デサントチャイナ有限公司
デサントアパレル株式会社	アリーナコリア LTD.
上海デサント商業有限公司	
アリーナ上海実業有限公司	
寧波ルコック服飾有限公司	
香港デサント貿易有限公司	
北京デサント有限公司	
デサントコリア LTD.	
デサントグローバルリテール LTD.	

## 株価の推移

