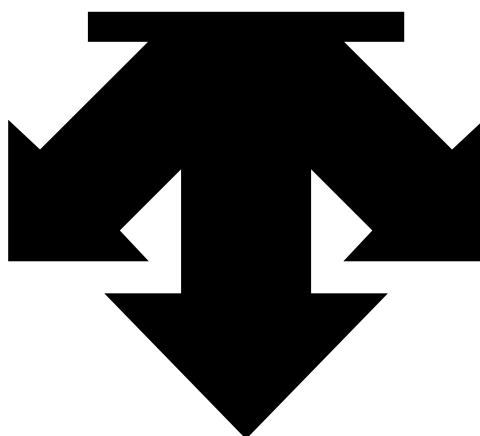


DESCENTE



DESCENTE GROUP

統合報告書 2022

Contents

01	目次
02	企業理念
03	技術開発の歴史
04	業績ハイライト
05	価値創造プロセス
07	事業紹介
09	CEOメッセージ
11	中期経営計画「D-Summit ディーサミット 2023」
15	知的資本の増強と価値拡大
17	デサントグループの人材戦略
21	マテリアリティの特定
22	マテリアリティ(ESG／SDGs)の取り組み
25	コーポレート・ガバナンス
28	リスクマネジメント
29	ESGデータ
30	会社情報

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。

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見現化し、

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。

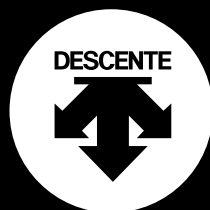
柔軟な発想と最先端技術と機能を集結させた「デザイン」で、

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。



コーポレートシンボルマークの由来

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。

技術開発の歴史

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。これからも、幅広いスポーツシーンをサポートしていきます。



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”と呼ばれセッションを巻き起こしました。空気抵抗を極限まで減らした平滑な生地表面や立体裁断の導入が、“魔法のスーツ”を生みしました。



2008

水沢ダウン

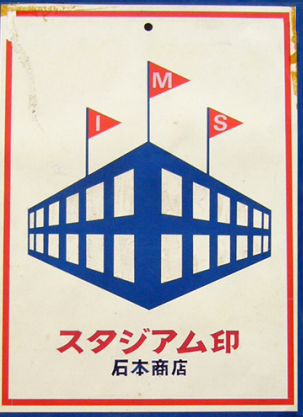
熱圧着による加工技術（ノンキルト加工）を採用したダウンジャケット。ダウン抜け防止の新仕様（縫製と熱圧着）とともに、防水・透湿機能に優れた素材を用い、ウェア内の快適性を保持します。生産工場である水沢工場（岩手県奥州市〔旧・水沢市〕）より命名しました。

1935
創業

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。折からの野球ブームに乗り、ヒット商品となりました。



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活かす「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女子800m自由形で柴田亜衣選手が着用し、金メダルを獲得しました。

2021

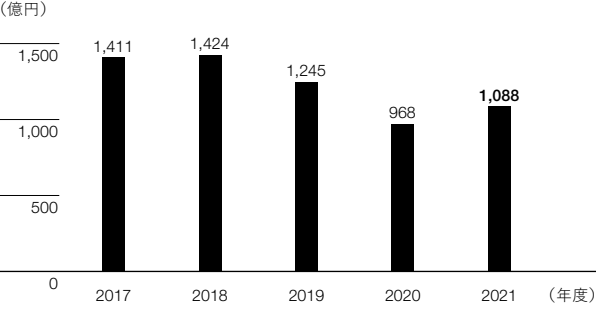
アルパイン

デサントアパレル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。

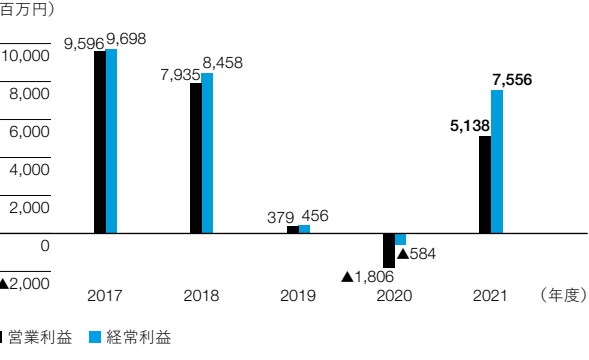


業績ハイライト

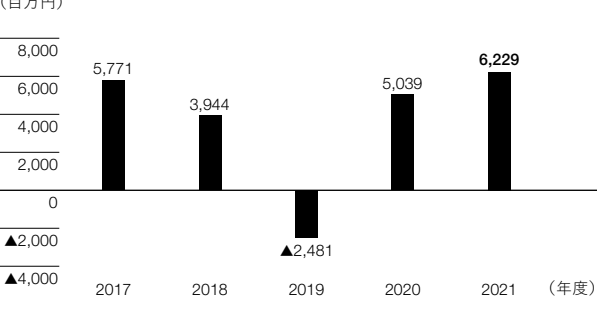
連結売上高



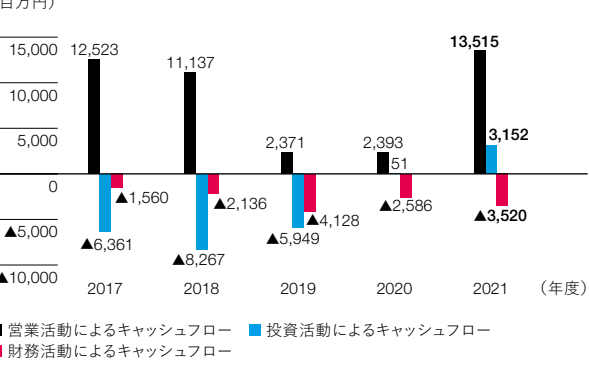
営業利益・経常利益



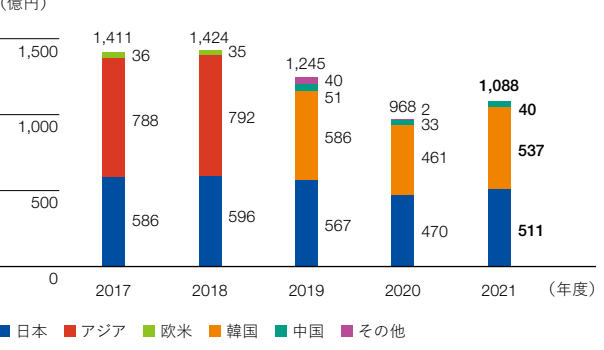
親会社株主に帰属する当期純利益



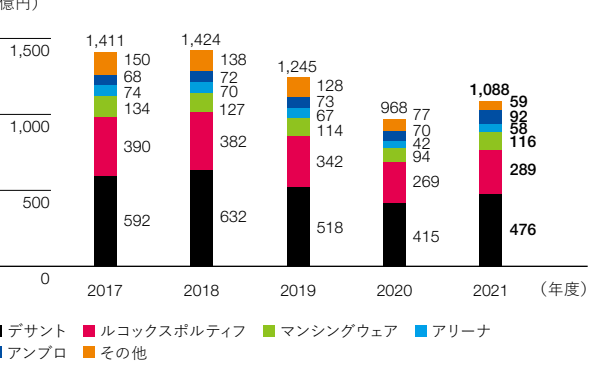
キャッシュフロー



セグメント別売上高



ブランド別売上高



E CO₂排出量削減率

約9% ↓
(2020年度比)

* SGSジャパン株式会社
の検証基準に基づき認証取得済

S 女性基幹職層比率

株式会社デサント/
デサントジャパン株式会社

15%
(20/133)人

* 主要なグループ会社である株式会社デサント/
デサントジャパン株式会社の数値を抽出

G 社外取締役比率

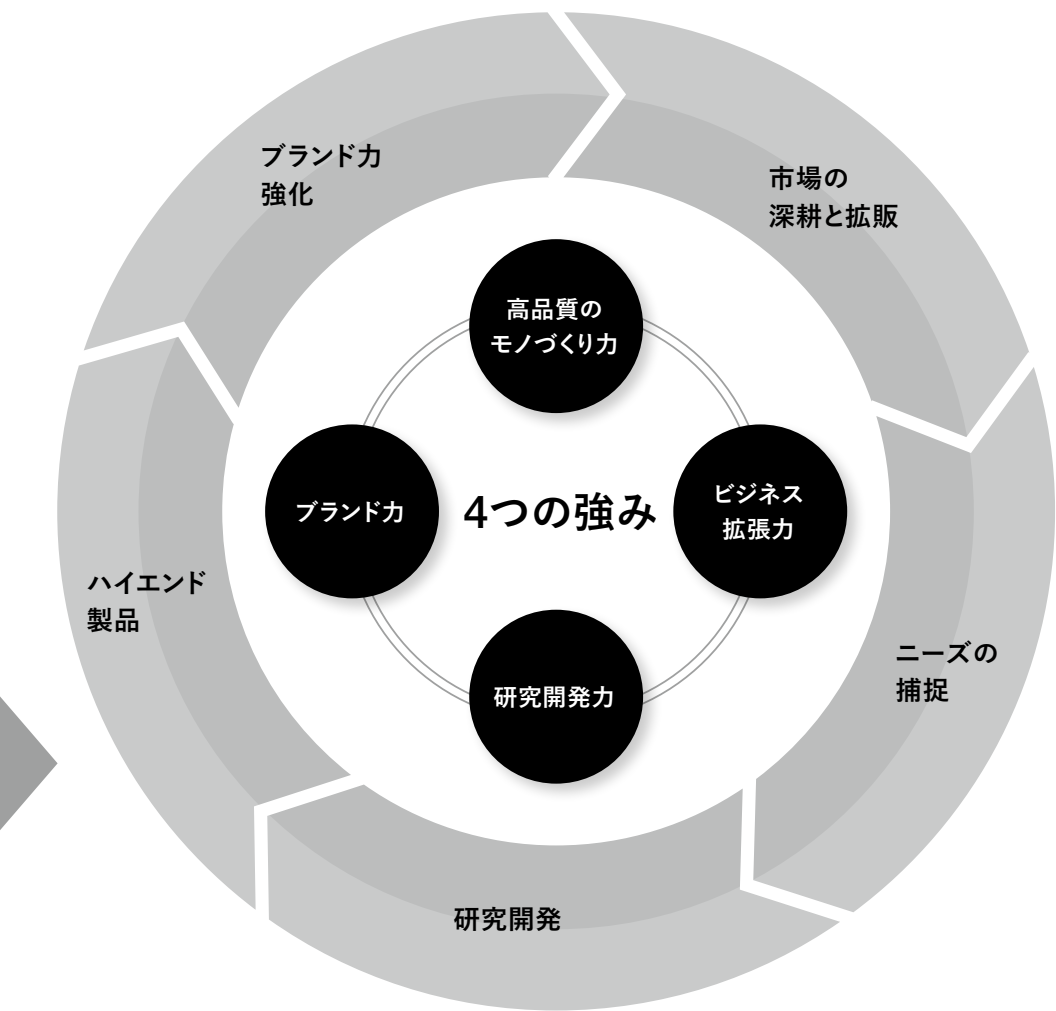
50%
取締役6名のうち、
3名が社外取締役

価値創造プロセス

デサントは、4つの強みを活かした高機能、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**
 - 5つの自社工場
- 人的資本**
 - 連結従業員数：2,712人
(2022年3月期末)
- 社会関係資本**
 - 6つの自社ブランド
 - 3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：74.5%
(2022年3月期末)



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」	3	「誠実」な組織と仕組み、従業員
2	新たな価値「創造」	4	地域・社会との「調和」

行動指針
「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

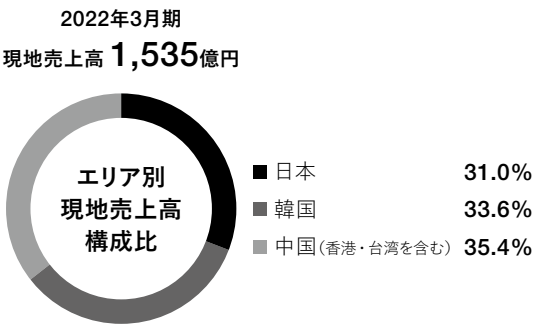
すべての人々に、
スポーツを遊ぶ
楽しさを

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。

事業紹介

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。



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

売上高構成比
56%



『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、常に斬新な発想で今までにないモノづくりを目指して商品を開発してきました。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。



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

売上高構成比
40%



1984年の『マンシングウェア』の商標権獲得を皮切りに、『アリーナ』『ルコックスポルティフ』『アンブロ』『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、競泳、登山、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

売上高構成比
4%



『マーモット』『ランバン スポール』『スリクソン』の3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。





CEO MESSAGE

ディーサミット
中期経営計画「D-Summit 2023」で
掲げた戦略を一つひとつ着実に遂行し、
私たちが誇りを持つモノづくりを輝かせていきます。

デサントのDNAの真価を 発揮するために

新型コロナウイルス感染症拡大により、スポーツに触れる場面が少なくなった時期がありました。しかし最近ではゴルフ場が活況だったり、大谷翔平選手の活躍に胸を躍らせたりとスポーツによって社会に活気が戻ってきたことを実感し、スポーツが人々を元気付ける重要な役割を担っていることを再認識しています。

1935年の創業以来、私たちは一貫してスポーツに携わり、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を、こだわりのモノづくりで支えてきました。常に時代の要求を先取りし、トップアスリートのニーズに機能性で応え積極的に製品化していくデサントスピリットは、すべての製品に息づいています。また、着用シーンをスポーツに限定しない動くためのウェアを「MoveWear」として打ち出し、それらにもこだわりを発揮し、スポーツウェア開発で磨き上げてきた技術を活用した新たな挑戦も続けています。これからも機能性で差別化を図り、競争が激しいアパレル業界でも、他とは一線を画す独自の地位を築いていきます。

利益を追求する中期経営計画 「D-Summit 2023」^{ディーサミット}

前中期経営計画で、赤字が恒常化していた欧米子会社の株式売却・清算を行うことで、日本・韓国・中国に経営資源を集中しました。様々な構造改革の断行による日本事業収益構造の大幅な強化を大きな目標としてスタートしたのが、現中期経営計画「D-Summit 2023(2021年度～2023年度)」^{ディーサミット}です。

日本事業の重点戦略として掲げる収益性向上のカギを握るのが、ECと直営店、百貨店等で構成するDTC*事業を柱に据えた商品企画・流通改革です。現中計では、マーケティングの強化に加え、DTC事業を国内売上の55%以上へと向上させることを目指しています。適正な量を生産し、自社で売り切ることで無駄をなくすと同時に、当社が誇る機能性・品質が高い製品を当社の店舗で体感していただけるようになれば、お客様のニーズを直接捉えたモノづくりが実践でき、収益性も高まっていくと考えています。

韓国と中国ではDTC事業モデルが確立しています。韓国事業では、既存の事業モデルの基盤を活かし、安定的な収益成長を目指しています。一方、量的拡大も目指す中国では、我々が企画・開発力を活かして競争力ある製品を生み出し、販売力がある中国の合併会社パートナーの力を活用して事業拡大するという、それぞれの強みを活かした事業展開をしています。

デサントならではの サステナビリティを追求

当社は、経営戦略の一角としてサステナビリティを組み込み、社会的価値と経済的価値の同時創出を追求しています。アパレル業界は長年、大量生産、大量消費が世界的に問題視されていますが、高品質な商品を適正量生産し、売り切ることは、社会課題の解決に繋がります。また、「水沢ダウン」の修理など、こだわりの詰まった商品を長くお客様に愛用していただくための仕組みづくりなど、サステナビリティに関する取り組みを進めています。地域社会との共生も重要なテーマと位置付け、自社工場では地域の雇用創出や自治体との共生など地域社会への貢献にも努めています。

目の前の課題に向き合い 確かな成果を出していく

私が代表取締役社長に就任して3年が経過しました。2021年度はこれまでの改革が実を結び、大幅な収益改善を実現することができました。しかし、まだ成長に向けたスタート地点に立ったに過ぎません。目の前にある一つひとつの課題に丁寧に向き合い確かな成果を上げることで、株主の皆様をはじめ様々なステークホルダーのご期待にお応えしていきたいと考えています。スポーツを軸に、真摯にモノづくりを続け、スポーツを楽しむ皆様をサポートし、持続的な企業価値向上を実現していきます。

*DTC: Direct to Consumer(消費者に商品を直接販売するビジネスモデル)

代表取締役社長
小関 秀一

中期経営計画「D-Summit 2023」

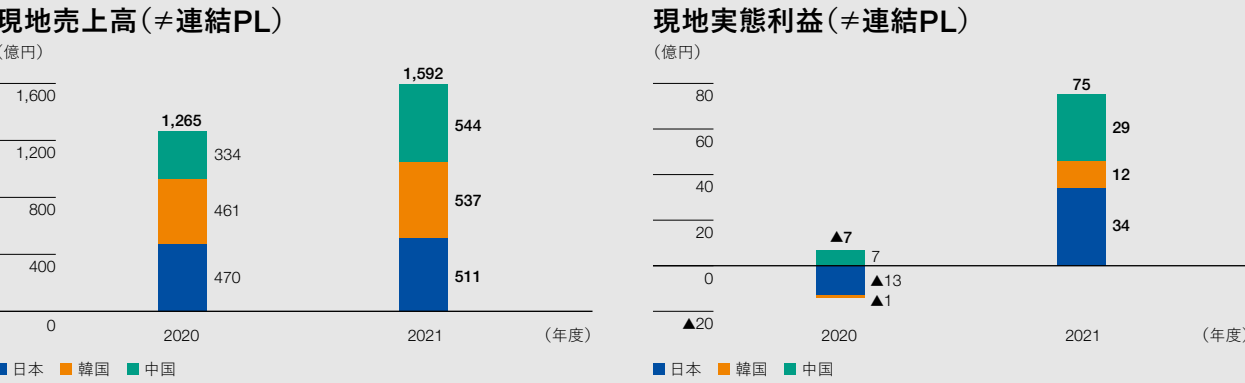
当社は、前中期経営計画「D-Summit 2021」を1年前倒しで終了し、その成果を足場として、2023年度を最終年度とする「D-Summit 2023」を推進しています。3つの重点戦略のもと国内外のさらなる経営改革を進めていきます。

中期経営計画「D-Summit 2023」重点戦略

重点戦略		
1	日本・韓国・中国 地域別戦略の実行	- 日本：収益性向上 - 韓国：安定成長 - 中国：規模拡大
2	日本事業の収益改善	- DTC事業の強化を主とする商品企画及び流通改革 - 収益性向上を測る経営指標の明確化 - 基幹システムの刷新 - Pay for performanceの考えに基づく新人事制度への転換
3	モノづくりの強化	- プレミアムスポーツウエアとしての圧倒的存在感を発揮し、「MoveWear」を展開 - 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 - マテリアリティ解決に繋がるモノづくり

1 日本・韓国・中国の利益計画に対する進捗

2021年度は各国で500億円の売上高となるバランスの取れたポートフォリオとなりました。経常利益は、日本が34億円、韓国が12億円、中国が29億円となり、韓国は計画と比べて苦戦しましたが、総じてバランスよく利益を伸ばすことができました。

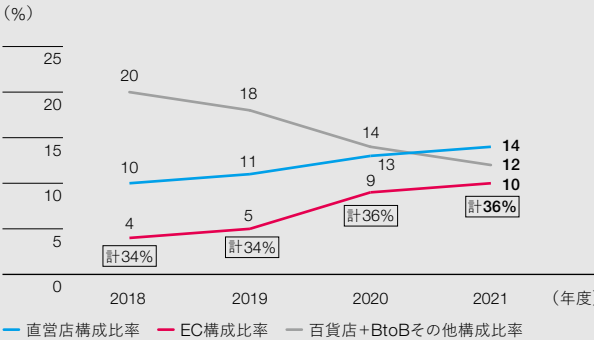


TOPIC 1

日本：DTC事業

DTC事業の拡大に向けて、直近5ヵ年の直営店・EC構成比率は伸長しています。銀座にゴルフ複合店「DESCENTE GOLF COMPLEX GINZA」を出店し、顧客体験の向上を推進しているほか、お客様との接点であるオウンドメディア「ULLR MAG.」での記事配信やアンバサダーの起用等の取り組みを通じて情報発信を拡大しています。また、引き続きブランドの価値、認知向上に取り組んでいます。

日本におけるDTC売上構成比率



TOPIC 2

韓国：ブランドの特徴を活かしたマーケティング実施

2021年には『デサント』で契約しているスイスナショナルスキーチーム「Swiss-Ski」のレプリカ商品を発売し、好評を博しました。また20～30代を中心に売上を伸ばしている『アンブロ』ではストリートファッションをイメージした商品を展開しています。若者に人気のオンラインストア「MUSINSA」への出店や、インフルエンサーとのコラボ等、新しい取り組みを進めています。



TOPIC 3

中国：注力市場として収益の拡大を目指す

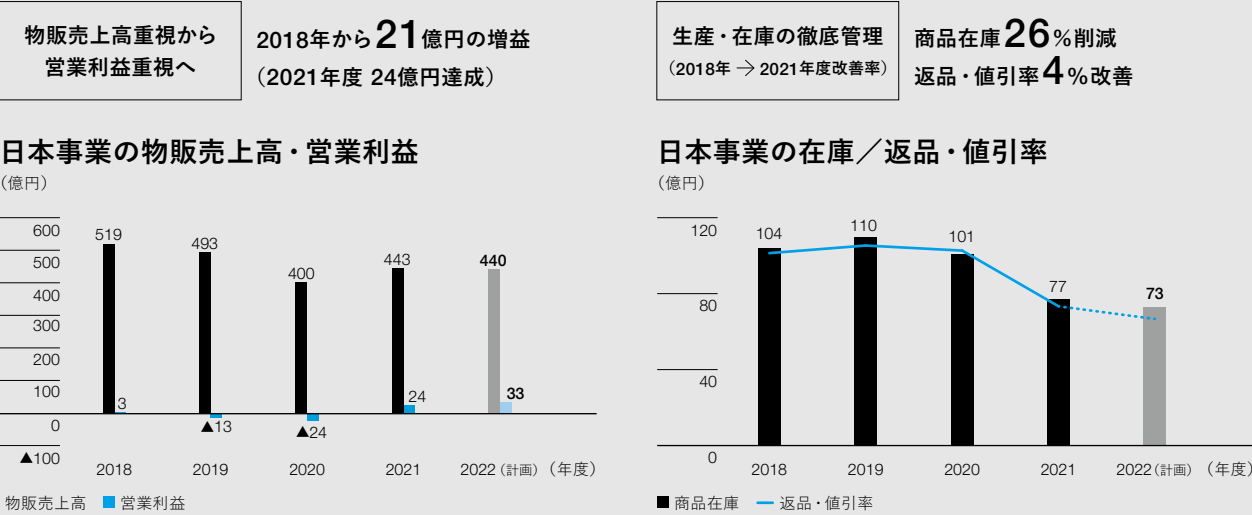
政府がスポーツ活動を奨励している中国では、今後さらなるスポーツ人口の増加が予想され、当社ビジネスにとっても追い風となることが期待されます。『デサント』では、ブランド史上最大面積の約1,200m²を誇る体験型店舗「DESCENTE KINETIC LAB BEIJING SANLITUN」を北京・三里屯にオープンしました。また、『アリーナ』の事業拡大を目的としたアリーナ上海実業有限公司の連結子会社化等、『デサント』ブランド以外の当社展開ブランドの規模拡大にも取り組んでいます。



DESCENTE KINETIC LAB BEIJING SANLITUN

2 日本事業の収益改善

増収効果に加え、DTC事業の強化を中心とする日本事業の収益性改善施策が功を奏し、大幅な黒字に転じました。物販売上高重視から営業利益重視の戦略への転換を図っています。直近4年間で在庫額を26%削減、返品・値引率を4%改善し、日本での物販事業における営業利益額は4年間で21億円増加しました。



3 モノづくりの強化

DESCENTE OSAKA

スポーツアパレルの研究開発拠点「DESCENTE INNOVATION STUDIO COMPLEX OSAKA (DESC OSAKA)」(大阪府・茨木市)においてイノベーションなモノづくりを目指した製品開発を行っています。製品開発は、中期経営計画「D-Summit 2023」においても重点戦略として強化しており、「水沢ダウン」の最新モデル「DESCENTE MIZUSAWA DOWN JACKET “ALPINE”」の開発をはじめ、トライアスロンの競技ウェアや競泳用水着など、多くのトップアスリートに向けたウェア開発も行っています。DESC OSAKAでは今後もアスリートの競技を支える高機能の製品や、市場に先駆けた新しい価値を持つ「MoveWear」の開発に取り組めます。



DESCENTE MIZUSAWA DOWN JACKET “ALPINE”



DESC OSAKA

DESC BUSAN

2018年10月にシューズの研究開発拠点として韓国・釜山に開設した「DESCENTE INNOVATION STUDIO COMPLEX BUSAN (DESC BUSAN)」は、科学的実験と研究開発により、製品開発の中核となる新たな技術と、ランニングシューズを中心としたハイパフォーマンスシューズ分野で、グローバル競争力を備えたシューズの開発を行っています。シューズの研究開発拠点が集まる韓国・釜山においても最大規模の施設であり、多くの実験検証設備・機器を備えています。DESC BUSANで開発したランニングシューズ「ENERGIZE」、ゴルフシューズ「R90」は、フィット感とクッション性の良さが特徴で、韓国だけでなく日本や中国でも人気を博しています。



独自のクッションングシステムを搭載した『デサント』のランニングシューズ「ENERGIZE Z+」



DESC BUSAN

サステナビリティの取り組み

持続的なモノづくり

2022年度はサプライチェーンマネジメントのさらなる強化を推進します。国内4つの自社工場については、各工場で生産する商品の見直しを行い、各工場の特徴を活かした商品を開発します。また、協力工場との連携も強化し、各工場の強みを活かせる商品を集中的に生産することで、品質のさらなる向上、商品原価の削減に着手します。

さらに、持続的なモノづくりの実現に向けて、当社グループでは2023年春夏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・生産及び外部仕入の一切禁止を策定しました。引き続き発注プロセスの見直しや仕入コントロールの強化を行い、無駄な廃棄を減らすための取り組みを実施します。

知的資本の増強と価値拡大

デサントは、「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、常にモノづくりの限界に挑戦しています。高機能、高品質、デザイン性に優れたスポーツウエア、シューズ等の商品の企画・開発力を競争力の源泉と位置付け、その強化に努めています。

研究開発

長期・中期・シーズンという時間軸に分けての商品開発、アイディアのソースとなるアスリートやスポーツ愛好者の顕在ニーズや潜在ニーズを掘り起こすこと、ニーズを実現するための機能開発、商品の安全性・快適性を担保するための品質開発。これらを連携させてモノをつくりだすこと、それが私たちの研究開発力です。お客様の快適性を実現する独自技術を保護する産業財産(特許・意匠・実用新案・商標)の取得にも注力しています。

研究開発拠点と技術をカタチにする生産拠点

大阪府の研究開発拠点「DISC OSAKA」^{ディスク オオサカ}と、韓国・釜山の研究開発拠点「DISC BUSAN」^{ディスク プサン}において、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規性を持つ商品を生み出しています。

自社工場として、国内に4工場、海外(北京)に1工場を保有しています。研究開発拠点で生み出した新規性のある商品を、自社による厳しい品質管理によって高い品質で世に送り出しています。また、ノウハウの継承、リスクの低減、地域社会の雇用創出と人材の安定確保などにも繋がっています。

水沢工場

長年培ったスキーウエア等の重衣料製造のノウハウを活かし、「水沢ダウン」をはじめ多工程の縫製に強みがあります。パターン設計やサンブル作製も行っています。



水沢ダウンジャケット「ストレイタム」

村岡工場

主に野球関係のウエアを取り扱い、プロ選手、社会人選手からも信頼される高品質な製品を手がけています。



オリックス・バファローズユニフォーム

吉野工場

ランニングアイテムや水着など幅広い製品の納期、生産ロットに柔軟に対応できるのが特徴です。パターン設計やサンブル作製も行っています。



旭化成陸上部ユニフォーム

西都工場

特殊縫製技術(接着技術)を活かしたトップ選手用水着やサッカーJリーグのチームユニフォームなどを作製しています。



アルティメットアクアフォースX CP

選手のパフォーマンスを引き出すための素材開発

「水沢ダウン」は、ダウンパックを熱圧着し、防水・透湿機能に優れた素材を使用した水に強く温かいダウンとして2008年の発売開始以来、10年以上に亘り多くの方の支持を受けているロングセラーアイテムです。その進化版である「DESCENTE MIZUSAWA DOWN JACKET “ALPINE”」^{デサント ミズサワ ダウン ジャケット アルパイン}では、「“皮膚”を持つウエア」というコンセプトのもと、生地を切り替えることなく、部分ごとに機能変化を持たせる独自開発素材「SCHEMATECH®」^{スキーマテック}が特徴です。人間の皮膚は、関節や部位により伸縮性及強度が異なり、そして継ぎ目なく一枚で立体的に身体を覆っています。そういった皮膚が持つ機能をウエアで再現しました。よく動かす部位とそうでない部位の異なる伸縮度を一枚の生地の中で編み分け、身体を包み込むように精巧に形成した独自のパターン設計(S.I.O)の技術と融合することにより、縫い目を減らしストレッチ性を生み出すことで、着用していることを感じさせずパフォーマンスの向上をサポートします。



スキーマー 丸山貴雄



MIZUSAWA DOWN Schematech Sky

市場の深耕と拡販

ALPINEと同じ「SCHEMATECH®」の素材を使って、もっと普段使いができるようなデザインにした「MoveWear」、 “MOUNTAINEER-SKY”を開発、販売しました。

また、同素材は中国や韓国でもそれぞれの市場にあったデザインにて企画進行しており、販売予定です。

ニーズの捕捉

「着用していると感じないような、軽くて動きやすく」「ファスナーの開閉をしなくても、蒸れを感じないように」そういったアスリートの言葉から、なぜそういった要望が出るのかを聞き取り、アスリートの本意を把握します。



スキーウエアの企画チーム (MD、デザイナー、パタンナー)

研究開発

アスリートの要望に応えるために、それらをウエアの機能性で実現するにはどうしたらいいか、何度も仮説を立てながら、実際にDISC OSAKAでサンプルを作製して検証します。

近藤デザイナー

ALPINEの開発にあたっては、自社内の開発・型紙技術を最大限に活かし、すべての工程を自社内で完結させることを念頭に置いて進めました。また、使っている「SCHEMATECH®」は、素材の編地自体に機能を持たせていることから、一反の生地の中でどう効率的に編地を配置してどのように裁断するかという部分が非常に難しかったです。



「MIZUSAWA DOWN ALPINE」

ハイエンド製品

企画チームが試行錯誤の上作ったサンプルを元に、水沢工場で本生産をします。

水沢工場の声

生地の編地そのものが機能なので、一着一着同じ場所に柄(編地の機能)が配置されるよう、裁断も縫製も通常よりも何倍もの時間をかけて慎重に進めました。また、ニット素材なので、布帛の商品に比べて表面へのダメージに気を付けて生産しました。



スキーのスイスナショナルチーム「Swiss-Ski」



ブランド力強化

スイスナショナルスキーチームを含むアスリートたちから「求めている以上の商品になった」という声を聞くことができました。アスリートたちの声を反映したウエアが、アスリートに届き、それを着た選手の活躍が人々に感動を与えます。

デサントグループの人材戦略

デサントグループは、マテリアリティのひとつを「『誠実』な組織と仕組み、従業員」と定め、経営戦略と一体化した人材戦略の推進を通じた持続的な企業価値向上を目指しています。

当社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課題と位置付けています。社員の行動指針として「創造」「挑戦」「誠実」「調和」という創業時の精神「SPIRIT OF DESCENTE」があり、当時から築き上げてきた風土があります。例えば、私たちは取引先をはじめとしたオフィスを訪問される方に対し、元気よく「いらっしゃいませ」と挨拶します。これは、社外の方のご協力があって初めて当社の商品がお客様に届くということを忘れずに、謙虚にビジネスをするという姿勢の表れです。

創業以来大切にしていることがある一方で、経営環境や社会の変化は著しいため、必要と思えることは大胆に変革しており、当社のPay for performanceを実現する人事制度はその代表的な事例の一つです。

競争力の源泉である人材を集めることは非常に重要であり、多様な人材を採用するために、ジェネラリストとしての新卒採用及び即戦力としてのキャリア採用の2つのルートでの採用を実施しています。中期経営計画で掲げている通り、当社は日本においては卸売からDTC事業を中心とするビジネスモデルへの変革を進めており、現在は、自社商品を自社流通でお客様に届けるノウハウを持つ人材やECのノウハウを有する人材を新卒・キャリアともに積極的に採用しています。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、例えば海外の多様な方々の価値観を理解

できる、あるいは理解しようとする姿勢を持つ人材や、ビジネスパートナーが求めている本質を見極めてWin-Winな関係を築くことができる人材を求めています。当社はモノづくりを強みとしていますので、質の高いモノづくりを続けていくために、自社工場で働く社員の待遇改善にも積極的に取り組んでいます。

事業構造改革に伴い、これまで以上に個々が生産性を高める必要があり、若手社員の育成にも力を入れています。新入社員には百貨店や直営店舗の売り場に立ち、販売や店頭VMDなどDTCの最前線での経験を積んでもらっていますし、公募での異動もあり、積極的にチャレンジする社員を支援する取り組みも行っています。キャリア採用による社員の管理職登用も多く、他社での業務経験から得た知見を他の社員に広げることで多様な価値観を得る機会を作っています。

介護や育児等、様々な事情を抱える従業員の働き方を支え、成果を上げることができる仕組みづくりも必要です。オフィス勤務の社員は全員在宅勤務を可能にし、コアタイムのないスーパーフレックス制と合わせ、働きやすい環境を整えています。人材の多様性は企業価値向上に直結する重要なテーマであるため、育児や介護といった家庭事情のある人、キャリア採用の人材など多様な社員をサポートする取り組みには引き続き注力していきます。

創業以来のスピリットを
体現できる人材を
時代の流れに沿った制度で
支えています。

デサントジャパン株式会社執行役員
スタッフユニット長
塔筋 祥平



「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の、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げています。

創業の精神「SPIRIT OF DESCENTE」			
創造 / Creation	挑戦 / Challenge	誠実 / Integrity	調和 / Harmony
豊かな発想力は、いつの時代でも発展の原動力である。 センスを磨き、日々の仕事に明確な判断を下せる力を養え。	変化の時にこそ、チャンスがある。 新しいものを創り出す仕事なら失敗も覚悟のうちに入れよ。	信頼するものには徹底して任せる。 人の誠意に対しては、人の誠意で応えよ。	人間が人間を知って初めて商売は成り立つ。 力を集めて前向きに"協走"せよ。

採用

基本方針

リテールとECからなるDTCマインドを持つことに加え、韓国や中国を中心とする海外ビジネスに積極的に挑戦できる人材など戦略推進に必要な採用に取り組んでいます。新卒採用、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を基本方針としています。

入社後のフォロー

当社ではDTC事業拡大を目指しており、お客様の声を直接お聞きし、接客やニーズの把握、店舗開発の経験を積むために、新卒社員は数ヵ月実店舗での研修を行い、その後適性に応じた部署への配属を行います。配属後も、人事部門が現場の社員と相談する機会を設け、3年目には人事部門との個別面談を実施し、各社員のキャリアパスを話し合います。若手社員に対して他部門の先輩社員をアドバイザーとして配置し、社内での接点を広げる支援を行うアドバイザー制度も導入しています。これらもあって、新卒入社後3年間の定着率は高く推移しています。

育成

研修と育成

役職やグレードに応じ、体系立てた階層別研修を継続して実施しています。加えて昨今は、ECの拡大やDX推進に取り組み、課題解決できる人材の育成が急務となっており注力しています。

当社の場合、少人数で多くのブランドを取り扱っているため、若手社員が責任ある業務を任せられ、上司や先輩の指導により鍛えられ成長していくという風土になっています。販売職正社員(SC*)に対しては接客のスキルアップと顧客満足度の向上を図ることを目的としたロールプレイング大会「DESCENTE SC OF THE YEAR」を2009年より毎年開催し、他店の優秀な社員のノウハウを知ることができる機会を設けています。

*SC：セールスコーディネーター

キャリア支援

社員の挑戦を支援する制度を構築しています。公募制による研修機会があり、意欲のある社員が立候補・プレゼンテーションをすることで、海外語学研修やリテール強化研修、店舗運営やDX推進等、様々なプロジェクトへの参画が可能です。また、毎年働きたい部署や職種を自己申告できる機会があり、自分自身が描くキャリアを部門長や役員に伝えることができ、社員が希望する異動を叶えやすい仕組みを構築しています。社員一人ひとりが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。

評価と報酬

当社では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にしています。

以上の諸施策を通じて、従業員のエンゲージメント向上を目指しています。

デサントグループの人材戦略

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。そのため「デサント健康宣言」を掲げ、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、部活動の支援など、社員のスポーツ活動参画への助成を行っています。また社員が、それぞれの能力を十分に発揮し成果を上げられるよう、多様な働き方ができる環境の整備も進めています。2016年に働き方改革労使委員会を設置し、残業時間の管理等に積極的に取り組んできました。2017年には在宅勤務のトライアルを開始し、育児や介護のため常時出社してフルタイムで働くことが難しい社員を中心に制度を拡充してきました。スーパーフレックス制も導入しており、勤務時間や場所を各社員が自由に選択できる制度を設けています。

デサント健康宣言

デサントは、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の信念を持っています。

そのために、安全で快適な職場の提供は勿論のこと、働き方改革を推進してワーク・ライフ・バランスのとれた生活の実現を行い、健康管理面での各種支援を促進することで従業員一人一人の健康を組織で支え、「活き活きと笑顔で働ける職場づくり」を目指すことを宣言します。

実現に向けて、過去にとらわれず毎年新しい事にチャレンジする「不破不立」を念頭に健康経営を行います。



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を人事総務部が行う一方で、2016年には女性の活躍をサポートするための専任部署を設置するなど、女性社員の声を聞きながら、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の実施や、メンター制度を導入して、キャリアを支援しています。

日本事業においては、女性基幹職層の増員に努めており、2022年3月時点で20名となりました。取り組み強化を開始した2016年度時点での11名に対して9名増加しています。

障がい者雇用についても法定雇用率を超える採用を行っています。障がいのある社員が自身の強みを活かしながら、いきいきと働く環境整備に注力しています。

多様性を持つ社員一人ひとりが、当社の戦力となり成果が出せるよう、これからも様々な取り組みを行います。



斉藤 芽子

エキップメント・フットウェア部門
フットウェアマーケティング部
フットウェアマーケティング課

『ルコックスポルティフ』でレディースフットウェアの企画を担当しています。ミリ単位で履き心地が変わる難しさを感じながら、たくさんパーツを積み上げて完成した商品を作り上げることにやりがいを感じています。

朝早く始業し、その分早めに終業するフレックスの働き方は、2歳の子どもの育児と仕事の両立の助けになっており、18時半に子どもをお風呂に入れる生活ができて、メリハリがついたと感じています。サンプルを直接確認する場面も多々あり、出社の頻度は多いのですが、ミーティングのない日はテレワークもしています。

フットウェアという繊細な商品の企画は、どうしたらお客様に満足していただけるかを考え抜くことが大切だと考えています。軽さやクッション性に加えて、素材や防水機能などにこだわることで、より良い商品を提供できればと思っています。



神尾 正史

R&Dユニット 中長期開発課

社員
インタビュー

デサントのモノづくりを支える社員

『アリーナ』ブランドの水着の縫製接着ラインのリーダーをしています。チームメンバーやオペレーター(縫製担当者)の皆さんの思いを受け止める重要な役割を担っています。商品企画チームから伝えられるアイデアは簡単ではなく、他社の工場では縫製を断られてしまうような難しい仕様やデザインもあります。それを商品として形にし、お客様の手元に渡し、着用していただくことに大きな喜びを感じます。特に、オリンピックで当社のウェアが着用されていたのを見たときは、熱い思いがこみ上げました。

リーダーとしては、チームメンバーが気持ちよく仕事できる環境づくりが重要だと思っています。そのために、それぞれのメンバーの技術を伸ばし、不良品を減らしていくという基本的なことを丁寧に行っています。当社は様々な高付加価値アイテムを提供しているので、これまで培った技術を活かし、いろいろなアイテムの生産に挑戦していきたいです。



江藤 法子

デサントアパレル西都工場
リーダー



腰前田 大地

DESCENTE コクーンシティ
店長

DESCENTEコクーンシティ店の店長として、接客はもちろん、商品の陳列や管理、店舗の演出等、幅広い業務を行っています。日々販売をしながら収集したお客様の声を本社の商品企画チームに届けるという、橋渡しのような重要な役割も担っています。また、販売スタッフとのコミュニケーションも大切にしています。他愛もない話から仕事上の課題まで、月2回の面談で共有するようにしており、働きやすい環境づくりを行うことで、スポーツブランドならではの活気のある店づくりを意識しています。直接足を運んでいただくお客様一人ひとりと会話し、丁寧に対応できるのが実店舗の醍醐味です。その思いをスタッフとも共有し、よりお客様に喜んでいただける店づくりを続けていきます。

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、以下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

1

内外環境分析

自社の強み・弱みに外部環境の変化を照らし合わせて、中長期的な将来に向けて想定されるリスクや機会を分析

2

ESG視点での課題抽出

①の分析結果をもとに、企業に求められるESG視点からサステナビリティ実現に向けた課題を抽出

3

マテリアリティの特定

②で抽出された課題の中で当社が優先的に取り組むべき課題を特定

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”

売上拡大を前提としたビジネスモデルは結果として作り過ぎに繋がり、環境へのダメージだけでなく事業上でも過剰在庫として悪影響を与えかねません。当社は作り過ぎを抑制し、またお客様のニーズをよりの確に捉えることで、適時適品を実践し、値引きや最終的な廃棄を最小化し、環境負荷を低減するサステナブルなモノづくりに挑戦します。また、テクノロジーの活用による業務効率化などにより、持続可能な仕組みづくりも実行します。

2

新たな価値「創造」

“Create+イノベーション”

「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することを目指しています。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繋がる新たな価値をイノベーションによって創造します。

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”

企業の持続性実現の土台にあるのは統治された組織と従業員のモチベーションです。当社はスポーツ企業として、スポーツマンシップに則った健全な事業活動を行うことはもちろん、従業員に対するスポーツ活動の奨励や当社の製品を通じ、カラダもココロも健康で、生産性向上に繋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。

4

地域・社会との「調和」

“共生からの成長 市場開拓力”

持続可能な社会の実現に向け、当社は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、地域住民の皆様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。同時に、NPOとの連携及び被災地への支援などにも取り組んでいます。

マテリアリティ(ESG／SDGs)の取り組み

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。代表的な取り組みは以下の通りです。

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”

• 「作り過ぎ」からの脱却 • 3R(Reduce, Reuse, Recycle)の一つReduce(減らす)の徹底

「①Reduce+イノベーション」は、「モノづくり」に直結するテーマであり、重点戦略の一つ「モノづくりの強化」として、中期経営計画「D-Summit 2023」^{ディーサミット}でも重点的に取り組んでいます。

▶ 3R(Reduce, Reuse, Recycle)の推進

「デサント環境基本理念」「デサント環境方針」に基づき、『デサント』ブランドにて、3Rの観点から持続可能なモノづくりに挑戦しています。

在庫量の削減に加え、エコ商品基準や直営店での商品回収量などのKPIを設定し、機会とリスクの両面で企業価値に繋がる取り組みを進めています。

そうした取り組みの一環として、2021年度に環境配慮型商品シリーズとして「RE:DESCENTE」を立ち上げました。Reduceの観点として展開する「RE:DESCENTE SEED(リ デサント シード)」は、分解され自然に還る生分解性素材を使用したシリーズです。「RE:DESCENTE BIRTH(リ デサント バース)」は、回収衣料品のリサイクルによる再生ポリエステルを使用した商品で、Recycle(繰り返し使用する)の観点から、化石燃料由来の新たな化学繊維の使用抑制を目指しています。「RE:DESCENTE BUILD(リ デサント ビルド)」もReduceの観点で展開しており、独自に開発したパターン技術によって、残布を減らす効率的なパターンにまで配置を高めた製品づくりで、モノづくりで発生する廃棄資源の削減に努めています。このほか、『アリーナ』のパッケージを環境負荷が低いバイオマス配合袋へ切り替えたり、循環型ファッションの実現化を目指すファッションコミュニティの「NEW MAKE(ニューメイク)」と協力し、廃棄予定ウェアのアップサイクルに取り組むなど、活動の幅を広げています。

▶ リアルファ어의使用禁止方針を決定

世界中で強まるアパレル製品におけるリアルファ어의不使用要請に因應するため、デサントグループは、2023春夏シーズンの商品から、リアルファ어を使用した商品の新規企画・生産及び外部仕入の一切を禁止する方針を策定しました。環境保護活動への取り組み強化の一環として、生産量を抑制し、無駄な廃棄を減らすべく、発注プロセスの見直しや仕入コントロールの強化にも努めるほか、これまで廃棄していたウェアの一部をリサイクルし、再生ポリエステルとして再利用する循環システムも導入しました。

▶ サプライチェーンにおけるSAQ(自主監査)

デサントでは、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。直買先の工場とは当社が直接CoC*(取引行動規範)を締結し、自主監査を実行します。大手仕入先に委託している場合は、大手仕入先とCoCの内容を包含した契約書を締結しています。

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

2

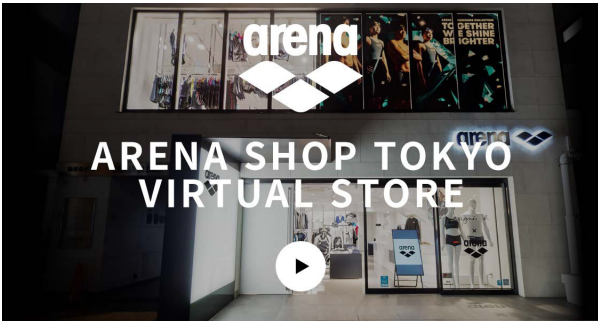
新たな価値「創造」 “Create+イノベーション”

- お客様とのかかわり
- モノづくりに直結するマテリアリティ

「②Create+イノベーション」も中期経営計画「^{ディーサミット}D-Summit 2023」の重点戦略の一つ「モノづくりの強化」の一環として、様々な取り組みを進めています。

▶リアルとバーチャルの融合を加速

国内における直営店及びECでの販売比率を現在の約40%から55%にまで高めていくことを目指しています。カギとなるのが、リアルとバーチャルの2つのチャネルを融合したオムニチャネル化です。その一環として、実店舗とECの在庫共有化を実施しました。売れ筋の色やサイズを大量に店頭在庫として抱えることなく、店頭にはないサイズや色の商品でもECの在庫からお客様にお届けできるため、小規模店舗でも売上を拡大でき、在庫の削減も同時に実現します。また、『アリーナ』の旗艦店であるアリーナショップ東京では直接来店せずともバーチャルに360度体感できるバーチャルストア「アリーナショップ東京バーチャルストア」の展開を開始し、リアルとバーチャルの融合を進めています。今後は、EC、直営店やスポーツイベントなど様々な顧客接点を繋ぎ、収集したデータをもとにさらなる顧客の利便性に活かすなど、リアルの消費者との接点を活かした販売改革を進めていきます。



アリーナショップ東京バーチャルストアの入口画像

▶課題解決に向けた商品開発

日々の暮らしやスポーツを安心して楽しんでもらうための、課題解決に向けた様々な商品の開発に取り組んでいます。『デサント』ブランドのマウスカバー「^{ビエクレックス}PIECLEX MASK^{マスク}」はその一つです。新素材「PIECLEX」を使用し、植物由来のポリ乳酸繊維の圧電効果を利用し、話す、噛む、笑うといった着用者の顔の動きから電気を発生させ、薬剤を使用せずに抗菌機能を持たせるという新たな発想のマウスカバーです。このほか、女性社員の声をもとに開発したサニタリーショーツや、赤外線防止素材を採用した駅伝ユニフォームなど、アクティブにスポーツをする女性をサポートする数多くの商品を開発しています。



PIECLEX MASK

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”

- 従業員とのかかわり

デサントグループは、女性の活躍をはじめとしたダイバーシティを推進するとともに、多様な人材が活躍できる職場づくりを進めています。

▶ダイバーシティの推進

法定期間より長い育児休暇や育児短時間勤務期間を設けるほか、様々な仕組みを設け、育児や介護と仕事の両立をサポートしています。また、「女性管理職候補育成研修」を実施し、女性基幹職層の増加に努めるなど、女性が活躍できる職場づくりを進めています。シニアスタッフや販売職／デザイナー職／パタンナー職などの多様な経験／スキルを持った人材の採用と育成を推進するために、テレワークやフレックス制度をはじめとする多様な働き方の導入、働きやすいオフィスレイアウトの実現、専門職としてキャリアアップできるスペシャリストコース(SPコース)の設置もしています。



大阪オフィス

4

地域・社会との「調和」 “共生からの成長 市場開拓力”

- 地域社会とのかかわり

デサントグループは、スポーツを通じたイベント活動やキャリア教育により、未来を担う子どもたちや学生、地域住民の皆様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ています。

▶岩手県奥州市と地方創生に向けた協定を締結

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。奥州市のモノづくりの一端を担い、雇用創出をはじめ同市の活性化にも貢献しています。また、同市が生んだメジャーリーガー大谷翔平選手は、当社『デサント』ブランドのアドバイザーであるという繋がりもあります。当社は「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採用されており、例年好評を博しています。

今回の協定に基づき、同市のブランディングやスポーツ振興、子どもたちの教育機会の提供等、より一層、地方創生への貢献に努めながら、同市とともに持続的なモノづくりを目指していきます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の概要

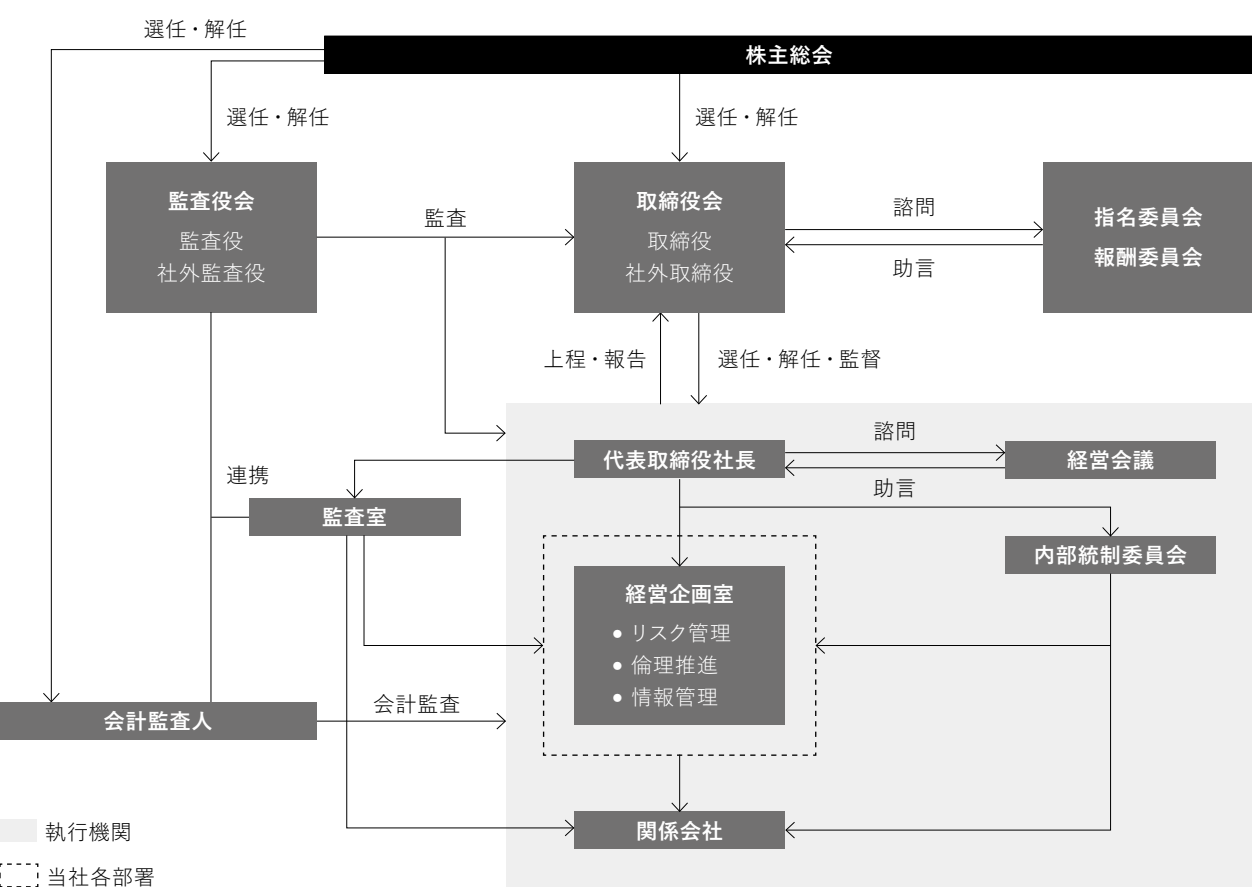
当社は監査役制度を採用しています。

取締役会は、取締役6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かか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。また、監督機能とコーポレート・ガバナンスの強化を図り、経営の透明性を高め、株主価値の向上を目的として社外取締役を3名選任しています。なお、当社の取締役は、10名以内とする旨を定款で定めています。

「指名委員会」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「報酬委員会」は役員報酬制度の諮問機関として業績評価及び付与株式の公正性・透明性を確保するために、それぞれ代表取締役社長・社外取締役・社外監査役・常務執行役員(CFO)・デサントジャパン株式会社執行役員スタッフ部門長で構成し、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を中心に、月1回開催し、事業運営並びに業務執行全般に亘る重要事項について迅速な意思決定を行っています。

監査役会は、監査役3名で構成され、経営の透明性・公正性を確保するため、専門的知識を有する社外監査役を過半数の2名選任しています。

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

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な、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、取締役会の全体としての知識・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・法務等幅広い知識や経験を持ち、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。

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	2年	15／15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、バ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ただいており、引き続き社外取締役としての選任をお願いしました。
佐藤 誠治	2年	15／15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月の社外取締役選任後は、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ただいており、引き続き社外取締役としての選任をお願いしました。
笠原 安代	新任	—	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・ギンザのウィ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。笠原氏の婦人服と小売業における豊富な経験と知識は、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が期待できると考え、社外取締役としての選任をお願いしました。

*2021年4月～2022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		●		●	●	●		●		
清水 源也	取締役		●		●	●	●		●		
小川 典利大	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公正性・透明性を確保する目的で社外役員を含めた報酬委員会を設置しています。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、報酬委員会からの助言に基づき、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、社外取締役を除く当社取締役を対象とした業績連動報酬、および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から構成されます。

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。

2021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)	194 (14)	108 (14)	31 (一)	54	31 (一)	6 (2)
監査役 (うち社外監査役)	33 (14)	33 (14)	—	—	—	4 (2)
合計 (うち社外役員)	227 (28)	141 (28)	31 (一)	54	31 (一)	10 (4)

役員報酬制度(業績連動報酬)について

当社及び国内主幹グループ会社の業績連動報酬は、各事業年度の当社グループの連結当期純利益の計画値に応じてあらかじめ定めた基準額に50%から150%の支給率を乗じ、支給額を決定します。2023年3月期の基準額は70,300千円、支給限度額は156,400千円です。

また、国内主幹グループ会社の役員を兼任または専任する取締役については、連結業績に加え、個人評価部分(担当グループ会社の実績による定量評価部分)が含まれており、これに関しては各グループ会社より支給されます。

各人の基準額：基準額×各人の配分指数／配分指数合計

各人の支給限度額：支給限度額×各人の配分指数／配分指数合計

各人の支給額：各人の基準額×支給率

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%	—
取締役専務執行役員	12.19	90%	10%
取締役常務執行役員	14.06	10%	90%
常務執行役員(CFO)	11.56	90%	10%
デサントジャパン取締役 上席執行役員	10.42	—	100%
配分指数合計	73.23		

リスクマネジメント

事業等のリスクへの対応

当社のリスク管理体制について、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。以下に、事業等のリスクのうち事業戦略に特に関連するリスクをご紹介します。

リスク	概要	対応
地政学的リスク	貿易摩擦や地域における紛争等により、当該国・地域での生産、販売が困難になるリスク	日本・韓国・中国地域別戦略の実行により、バランスのとれた収益体質に変えることで地政学的リスクを分散
事業投資に係るリスク	連結子会社及び持分法適用関連会社の収益性や投資回収の可能性の低下	事業投資基準を導入し、連結子会社や持分法適用関連会社への投資の決定や、レビューの仕組みを整備
商品の安全性に関するリスク	品質不良や欠陥による重大なトラブルの発生による商品の直接的な影響とブランドの毀損	独自の品質基準の設定による商品の品質・安全性の向上 製造物賠償責任保険への加入
知的財産に関するリスク	知的財産権に関する侵害によるブランドイメージの低下等	他社の知的財産権侵害回避及び、当社による新規出願を戦略的に行う体制を整備
仕入計画・在庫管理に関するリスク	実需に即した柔軟な仕入戦略が取れず、過剰在庫及び販売機会の損失に繋がるリスク	^{ディーサミット} 「D-Summit 2023」において、重点戦略として掲げ、商品生産量のコントロールを実施中
サプライチェーン上のリスク	生産委託先工場が、労働基準の非遵守を指摘され、企業イメージが損なわれるリスク等	委託先工場に対して、契約締結時にCoC(取引行動規範)の署名のほか、独自の自主監査シートの提出を義務付け
国内事業モデルリスク	従来の卸売を前提とした事業モデルに伴う不十分なニーズの把握や、ブランドの訴求による収益性低下のリスク	^{ディーサミット} 「D-Summit 2023」の重点戦略として、DTC事業の強化を主とする商品企画及び流通改革を推進中

ESGデータ

ESG区分	項目	2019年度	2020年度	2021年度
E	GHG排出量 (Scope1) (t)	212	272	239
	GHG排出量 (Scope2) (t)	1,364	825	760
	水道使用量 (m³)	—	16,025	12,697
	産業廃棄物量 (kg)	37,660	64,490	554,660
	エコ商品企画比率	—	—	7%
	直営店等での商品リサイクル量 (kg)	—	318.7	252.1
S ^{*4}	グループ連結従業員 (人)	3,452	3,148	2,712
	デサントジャパン 単体従業員 (人)	2,201	2,158	1,819
	販売職・パート除く オフィス従業員 (人)	911	898	716
	うち女性人数 (人)	376	376	302
	女性比率	41%	42%	42%
	オフィス従業員のうち、正社員数 (人)	674	658	521
	うち総合職人数 (人)	434	421	347
	総合職比率	64%	64%	67%
	うち地域限定総合職人数 (人)	190	184	135
	地域限定総合職比率	28%	28%	26%
	うちクリエイティブ職人数 (人)	50	53	39
	クリエイティブ職比率	7%	8%	7%
	基幹職層人数 (人)	156	161	133
	うち女性人数 (人)	21	22	20
	女性比率	13%	14%	15%
	平均勤続年数 (年)	14.8	15.9	12.9
	月平均残業時間 (時間)	7.2	7.0	8.2
	平均年次有給休暇取得日数 (日)	12.3	13.0	10.3
	男性育休取得率	8%	12%	30%
	男性育休取得平均日数 (日)	5	8	10
	女性育休取得率	100%	100%	100%
	女性育休取得平均日数 (日)	535	533	594
	育休後復帰率 (男女共)	100%	100%	100%
	労災認定件数	12	6	9
	障がい者雇用比率	1.8%	2.2%	2.3%
G	品質事故数 (リコール件数)	4	3	3
	すこやかキッズスポーツ塾参加者数 (人)	1,013	52,742	10,046
	うちオンライン講習参加人数 (人)	—	52,348	8,500
	社外取締役の比率	33%	33%	50%
	内部通報件数	7	5	4

*1 2020年度までは物流センターのみの実績
*2 21SS／FW生産数量ベース エコ商品定義:バイオマス・再生材料使用・リサイクル・エコプロセス
*3 2020年度中に2020年度以前に回収したものも合算して計上
*4 算出日：各年度末3.31時点
*5 対象：配偶者が出産した男性社員

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 2,712人 単体 22人 (2022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 (2022年3月31日現在) (自己株式 1,444,610株含む)
株主数	4,742名 (2022年3月31日現在)

役員構成 (2022年6月現在)

役職名	氏名
代表取締役社長	小関 秀一
取締役専務執行役員	清水 源也
取締役常務執行役員	小川 典利大
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 (2022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	寧波ルコック服飾有限公司 (2023年3月期第3四半期から連結子会社化)
デサントアパレル株式会社	デサントチャイナ有限公司
北京デサント有限公司	アリーナ上海実業有限公司 (2023年3月期第2四半期から連結子会社化)
上海デサント商業有限公司	アリーナコリア LTD.
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.	
デサントグローバルリテール LTD.	

株価の推移

