



UNITED ARROWS LTD.

ユナイテッドアローズグループは、

「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を
経営理念に掲げています。

ファッションを通してお客様に対する価値創造・価値提供を行うことで、
100年以上存続し、世界に通用する企業ブランドとなることを目指しています。

この経営理念に基づき、お客様に満足を提供する3要素

「ヒト(接客サービス)・モノ(商品)・ウツワ(店舗環境)」を
徹底的に磨き上げ、お客様満足の極大化に挑戦し続けます。

「ユナイテッドアローズ 六本木ヒルズ店」
「ユナイテッドアローズ 六本木ヒルズ店」は、
創業以来、四半世紀以上ご愛顧いただいていた「ユナイテッドアローズ」の次代の姿を表現する
旗艦店です。多様な文化や価値観、ライフスタイルを持つ方々が集う六本木を起点に、新しい
生活文化の価値観を創造していくとともにブランド価値を世界に発信していきます。100年
企業に向けて、これからも「ヒト・モノ・ウツワ」全ての部分で進化し続けていきます。



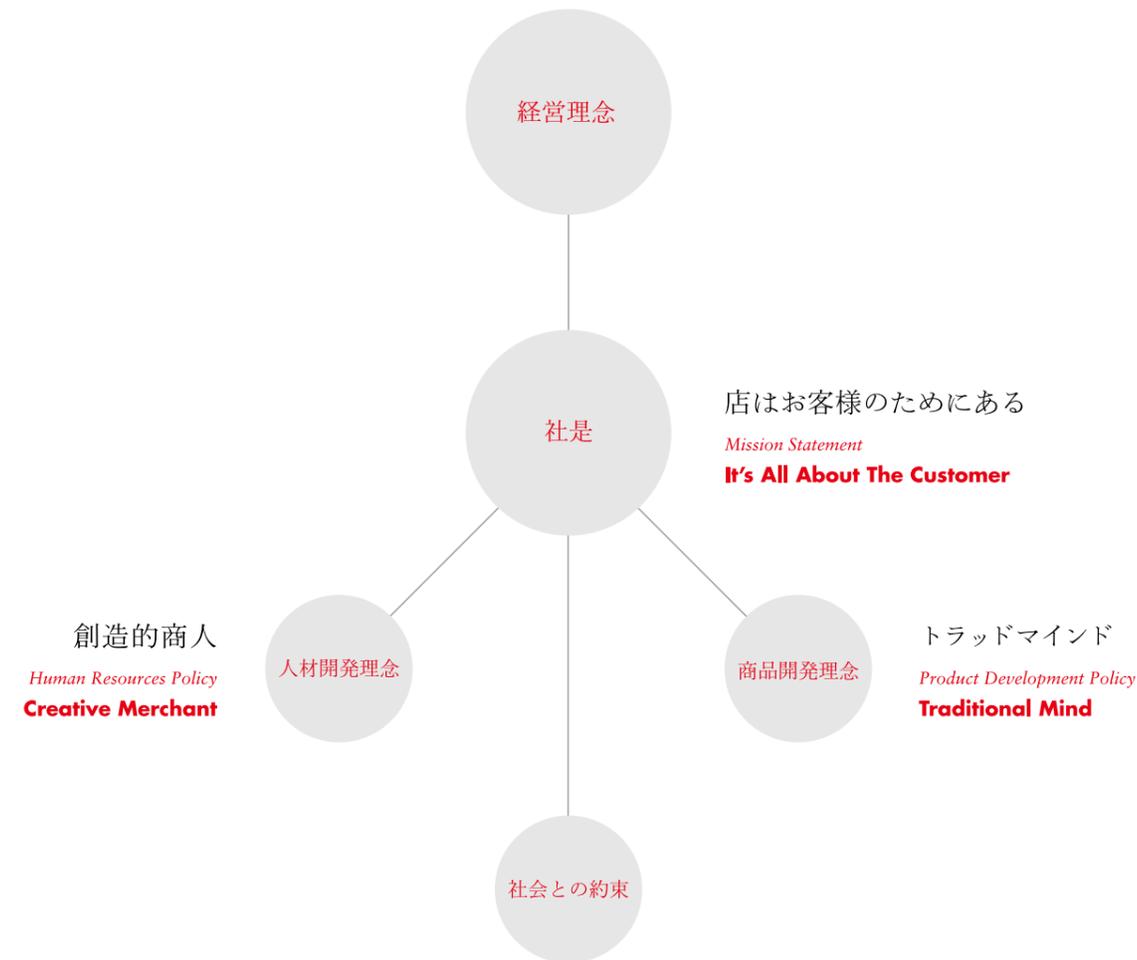
理念体系

ユニテッドアローズは、「経営理念」を日々の活動の志としています。
この「経営理念」を実現するために必要な要素を示したものが理念体系です。
それはユニテッドアローズが目指す道であり、創業時から今に至るまで、
変わらず抱いているユニテッドアローズの価値観そのものです。

私たちは、世界に通用する
新しい日本の生活文化の規範となる
価値観を創造し続けます。

Company Policy

Creating a New Japanese Standard



私たちは5つの価値を創造していきます。

Our Promise

Our Five Core Values

→ P38 社会との約束「5つの価値創造」

Contents

持続的価値創造の源泉

- 2 理念体系
- 4 経営理念の変遷
- 6 ユニテッドアローズグループの歩み

持続的価値創造へ向けた経営・事業戦略

- 8 社長メッセージ
- 12 UAグループ中期ビジョン
- 16 お客様に満足を提供する3要素
- 17 商品・販売・宣伝部門の連携サイクル
- 18 特集：ネット通販（EC）の取り組み

持続的成長を支える事業構造

- 20 事業一覧
- 22 当社の属するマーケット
- 24 事業概況
- 26 バリューチェーンと商品プラットフォーム

持続的成長を支える経営基盤

- 30 役員一覧
- 32 コーポレートガバナンス
- 38 社会との約束「5つの価値創造」

データセクション

- 44 11カ年サマリー
- 46 会社情報

編集方針

2017年より、株主・投資家ならびにステークホルダーの皆様とさらなる対話のきっかけになることを目指し、「統合レポート」としています。

「統合レポート2017」は、ユニテッドアローズグループが持続的な価値創造による成長を図るための考え方や中長期の経営・事業戦略、成長を支える事業構造に加え、コーポレートガバナンスならびに社会・環境・人材といった経営基盤など、非財務情報の一層の充実を図って体系的にまとめてご説明しています。

また、編集に当たっては、国際統合報告評議会（IIRC）が発表した「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

当社グループにおける連結会計年度は、毎年4月1日～翌3月31日までとしています。また、本冊子は監査法人による監査を受けておりません。データセクションの詳細については、2017年3月期の有価証券報告書ならびに最新のIR資料をご参照ください。

www.united-arrows.co.jp/ir/lib/index.html

将来予測に関する注意事項

本冊子には、将来の計画、戦略、業績等に関する記述が含まれています。これらは、現在入手可能な情報から当社が判断した見通しであり、今後の経済情勢、市場動向、需要、為替レートの変動等により、実際の業績がこれらの見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おください。

経営理念の変遷



第1版「理念ブック」



第2版「理念ブック」



第3版「理念ブック」

左より、経営理念が描かれた「VISION」、従業員の声を集めた「VOICE」、当社らしい風景というテーマで従業員から寄せられた写真で構成される「VISUAL」。

創業の志 経営理念の明文化 経営理念の体系化

1989
「日本のスタンダード」を高く掲げる

創業の志
THE STANDARD OF JAPANESE STYLE
我々は、事業を通して日本の生活・文化における規範となる価値観を確立・訴求することを目的とする

上記は「創業の志」の一部を抜粋

1995
経営理念の理解・浸透

経営理念
進化する老舗の創造
店はお客様のためにある

人材開発理念
お客様を愛し、商品を愛し、柔らかい頭とフットワーク
礼儀正しく何事にもやる気と向上心にあふれたおしゃれな会社 ユナイテッドアローズ

2001
「店はお客様のためにある」の浸透

UA理念
MAKE YOUR REAL STYLE
私たちは、新しい「日本の生活・文化の規範」となる価値観を創造し続ける集団です。

UAルール
店はお客様のためにある

UAスピリッツ
プロフェッショナルリズム

5つの価値創造
お客様価値・従業員価値・取引先価値・地域社会価値・株主価値

2005
お客様満足と商売マインドの両立

東矢理念
MAKE YOUR REAL STYLE
私たちは、新しい「日本の生活文化の規範」となる価値観を創造し続ける集団です。

東矢ルール
店はお客様のためにある

東矢スピリッツ（人材開発理念）
創造的商人 = CSマインド・商売マインド

東矢ポリシー（商品開発理念）
BREAKTHROUGH of TRAD MIND

5つの価値創造
お客様価値・従業員価値・取引先価値・社会価値・株主価値

2012
CSマインド・商売マインド+クリエイティビティマインド

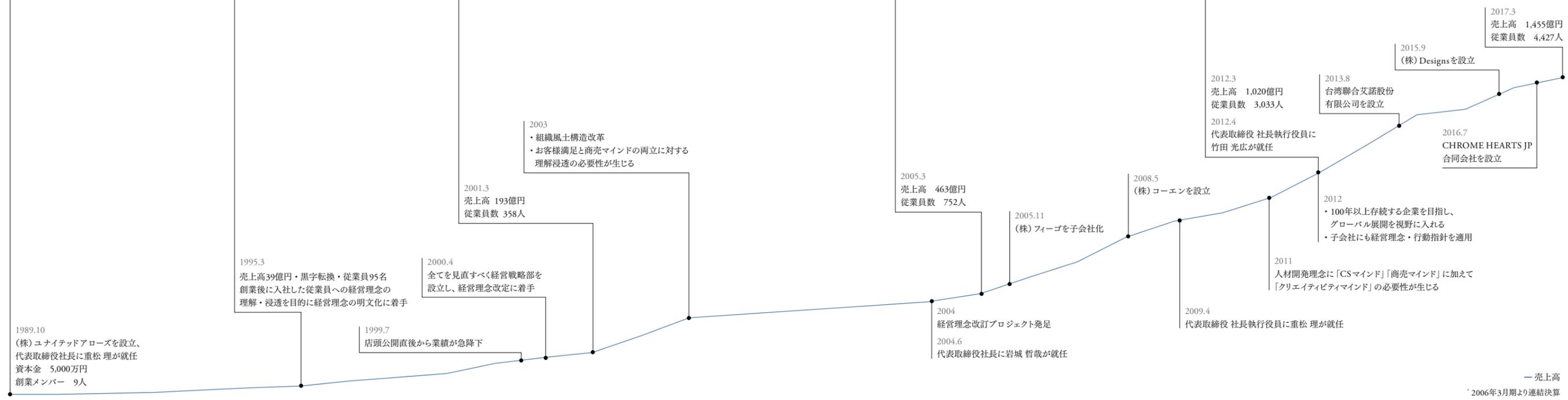
経営理念
Creating a New Japanese Standard
私たちは、世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観を創造し続けます。

社是
店はお客様のためにある

人材開発理念
創造的商人 = CSマインド・商売マインド+クリエイティビティマインド

商品開発理念
トラッドマインド

社会との約束
5つの価値創造
お客様価値・従業員価値・取引先価値・社会価値・株主価値



当社は、1989年の創業時に現在の経営理念の礎となる「創業の志」を掲げました。以来、経営理念の根幹である「新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を志に、「店はお客様のためにある」を全ての企業活動や判断の軸としています。

経営理念とは、当社が永続的に目指す方向、すなわち事業目的そのものです。当社は何のためにあるのか、私たちは何のために働くのかという認識を、多様な価値観を持つ従業員が共通に

持ち、同じ方向に進むための指針となります。この考え方こそが、社名「UNITED ARROWS」(＝東ねた矢)の由来でもあります。

経営理念の浸透により、全経営・従業員の目的が明確になり、実現へ向けて一人ひとりが自ずと考え、進化、改善を重ねながら突き進むことで、結果として、会社が目指す方向へ進むことができます。この理念経営が当社の持続的な成長を支えています。

創業以来、経営理念の根幹は変わっていません。本質はそのままに、経営環境や課題に応じて改定しています。その度に、当時の課題の解決を図りましたが、新たな課題も生まれました。経営環境の変化や業容拡大に伴う新たな課題解決のため、経営理念に立ち返るとともに見直しを図る、このようなプロセスを重ねています。改訂の都度プロジェクトを組むことで、従業員の理解浸透を一層図りながら、経営理念への思いを再確認する機会とし、風化

させないよう努力を続けています。2017年3月期は、経営理念へ共感する従業員が94%¹⁾となりました。2017年5月に公表した「UAグループ中期ビジョン」においては、4つの戦略の一つである「強い経営基盤の確立」に向け、最終年度となる2020年3月期までに理念ブックの3回目となる改訂を予定しています。4,000名を超え、今まで以上に多様な価値観を持った従業員が一人丸となって同じ方向に進むための新たな指針づくりが始まります。

¹⁾ 2016年実施 従業員意識調査より(回答率: 82%)

ユナイテッドアローズグループの歩み

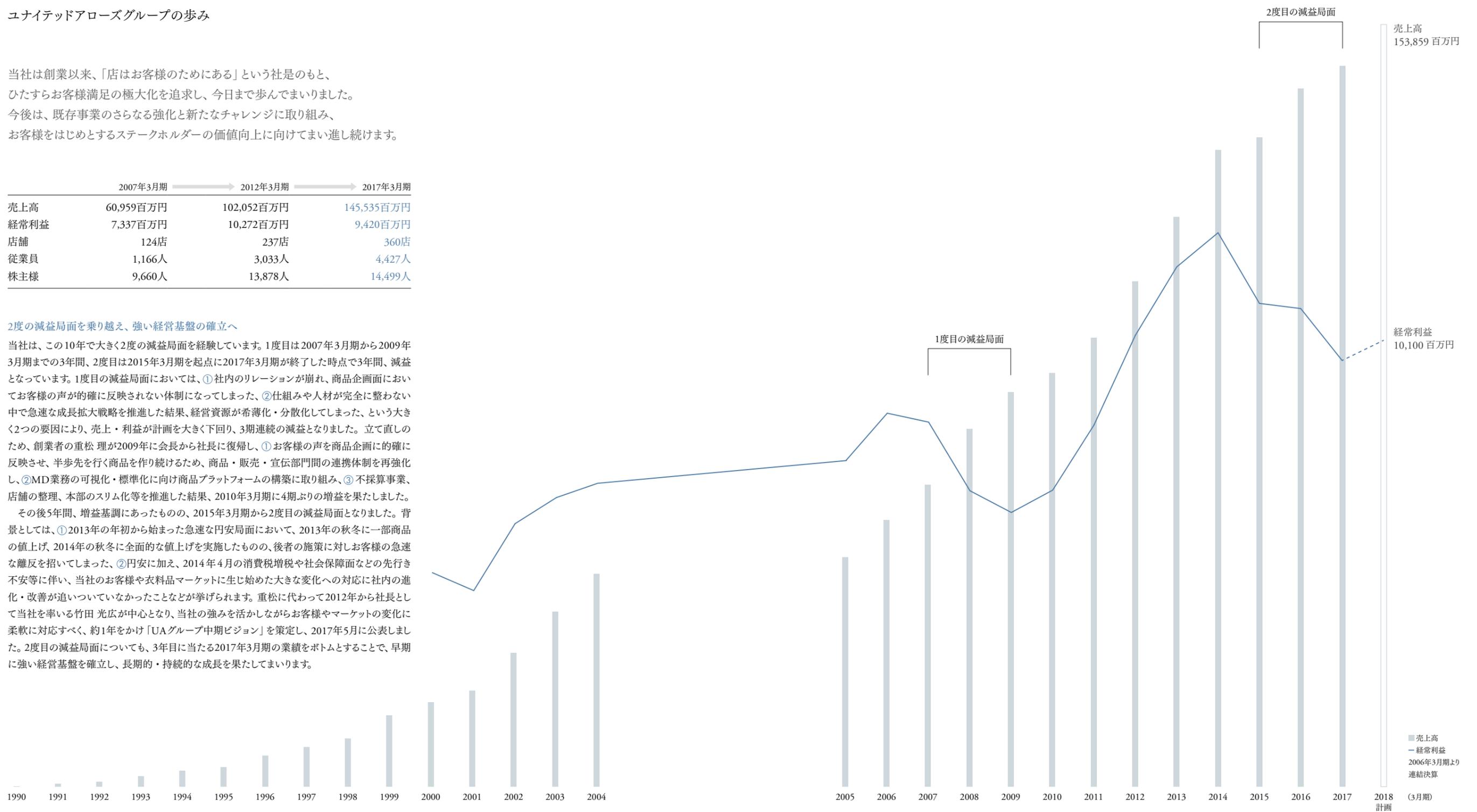
当社は創業以来、「店はお客様のためにある」という社是のもと、ひたすらお客様満足の極大化を追求し、今日まで歩んでまいりました。今後は、既存事業のさらなる強化と新たなチャレンジに取り組み、お客様をはじめとするステークホルダーの価値向上に向けてまい進し続けます。

| | 2007年3月期 | 2012年3月期 | 2017年3月期 |
|------|-----------|------------|------------|
| 売上高 | 60,959百万円 | 102,052百万円 | 145,535百万円 |
| 経常利益 | 7,337百万円 | 10,272百万円 | 9,420百万円 |
| 店舗 | 124店 | 237店 | 360店 |
| 従業員 | 1,166人 | 3,033人 | 4,427人 |
| 株主様 | 9,660人 | 13,878人 | 14,499人 |

2度の減益局面を乗り越え、強い経営基盤の確立へ

当社は、この10年で大きく2度の減益局面を経験しています。1度目は2007年3月期から2009年3月期までの3年間、2度目は2015年3月期を起点に2017年3月期が終了した時点で3年間、減益となっています。1度目の減益局面においては、①社内のリレーションが崩れ、商品企画面においてお客様の声が的確に反映されない体制になってしまった、②仕組みや人材が完全に整わない中で急速な成長拡大戦略を推進した結果、経営資源が希薄化・分散化してしまった、という大きく2つの要因により、売上・利益が計画を大きく下回り、3期連続の減益となりました。立て直しのため、創業者の重松 理が2009年に会長から社長に復帰し、①お客様の声を商品企画に的確に反映させ、半歩先を行く商品を作り続けるため、商品・販売・宣伝部門間の連携体制を再強化し、②MD業務の可視化・標準化に向け商品プラットフォームの構築に取り組み、③不採算事業、店舗の整理、本部のスリム化等を推進した結果、2010年3月期に4期ぶりの増益を果たしました。

その後5年間、増益基調にあったものの、2015年3月期から2度目の減益局面となりました。背景としては、①2013年の年初から始まった急速な円安局面において、2013年の秋冬に一部商品の値上げ、2014年の秋冬に全面的な値上げを実施したものの、後者の施策に対しお客様の急速な離反を招いてしまった、②円安に加え、2014年4月の消費税増税や社会保障面などの先行き不安等に伴い、当社のお客様や衣料品マーケットに生じ始めた大きな変化への対応に社内の進化・改善が追いついていなかったことなどが挙げられます。重松に代わって2012年から社長として当社を率いる竹田 光広を中心となり、当社の強みを活かしながらお客様やマーケットの変化に柔軟に対応すべく、約1年をかけ「UAグループ中期ビジョン」を策定し、2017年5月に公表しました。2度目の減益局面についても、3年目に当たる2017年3月期の業績をボトムとすることで、早期に強い経営基盤を確立し、長期的・持続的な成長を果たしてまいります。



1989.10 (株)ユナイテッドアローズを設立、代表取締役社長に重松 理が就任

1990.7 「ユナイテッドアローズ」第1号店渋谷店をオープン

1992.10 フラッグシップ・ショップとして「ユナイテッドアローズ 原宿本店」をオープン

1999.7 日本証券業協会(現ジャスダック)に店頭登録

1999.9 「グリーンレーベルリラクシング」の本格出店開始

1999.12 「クロムハーツ」の本格出店開始

2002.3 東京証券取引所 第二部に上場

2004.6 代表取締役社長に岩城 哲哉が就任

2005.2 ネット通販サイト「ゾゾタウン」に出店開始

2005.11 イタリア製靴等の輸入・卸・販売の(株)フィゴを子会社化

2007.3 店舗数(単体)が100店舗を超える

2003.3 東京証券取引所 第一部に銘柄指定

2008.5 衣料品・身の回り品の企画・小売の(株)コーエンを子会社として設立

2009.4 代表取締役 社長執行役員に重松 理が就任

2009.9 自社運営ネット通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」オープン

2012.3 連結売上高が初めて1,000億円、経常利益が100億円を超える
2012.3 ネット通販売上高(単体)が初めて100億円を超える

2012.4 代表取締役 社長執行役員に竹田 光広が就任

2013.8 創業以来初となる海外子会社台湾聯合艾諾股份有限公司を設立

2015.9 (株)Designsを設立

2016.7 CHROME HEARTS JP合同会社を設立
2016.10 クロムハーツ事業に関連する権利義務を会社分割によりCHROME HEARTS JP合同会社へ承継

2017.3 創業以来28期連続増収を達成



株主・投資家の皆様には、格別のご支援とご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。

2017年3月期は、増収減益となりましたが、ネット通販の伸長や新旗艦店「ユナイテッドアローズ 六本木ヒルズ店」など、次代の成長へ向けた取り組みについて手応えを感じた1年でした。そして2018年3月期は、当社を取り巻く事業環境の変化を踏まえ、新たな「UAグループ中期ビジョン」(2018年3月期～2020年3月期)を策定しました。お客様やマーケットが大きく変化する中においても、収益性を早期に改善し、再成長に向けた強い経営基盤を確立します。

Q 2017年3月期の総括をお願いします。

2017年3月期は、商品や販売面の新たな施策が改善につながりつつあるものの、天候不順やお客様の消費動向の変化に対して、社内の改善が十分に追いつかなかったという認識です。

業績面では、ネット通販(EC)が在庫拡充やハウスカードとの会員統合などの施策も奏功し、好調に推移しました。オフィスウェアのカジュアル化や機能性衣料のニーズ拡大によって「グリーンレーベルリラクシング(GLR)」や「ビューティ&ユース」が好調だったものの、「ユナイテッドアローズ」や「コーエン」が苦戦しました。

その結果、連結売上高1,455億円(前期比103.3%)、同経常利益94億円(前期比84.3%)と、増収減益となりました。

次代の成長へ向けた出店

2017年3月期には、次代の成長に向けて進化を続けるため、新たな価値提案を行う店舗を出店しました。これらのお店はお客様から高くご評価いただいております。今後もさらに磨きをかけ、ブランドイメージを牽引していきます。



「ユナイテッドアローズ 六本木ヒルズ店」
創業以来、四半世紀以上ご愛顧いただいた「ユナイテッドアローズ」の次代の姿を表現する新旗艦店。



「エイチ ビューティ&ユース」
カジュアル趣向を持ちながら、より高いクオリティでハイエンドなカジュアルを提案する「ビューティ&ユース」の新しいコンセプトストア。



「ワークトリップアウトフィット グリーンレーベルリラクシング」
メンズ・ウィメンズのビジネスアイテムに特化し、デザイン・機能性を兼ね備えたアイテムをご提案する「GLR」の新しいコンセプトストア。

Q 新「中期ビジョン」策定の背景について教えてください。

現在、日本のマーケットはお客様の洋服への価値観や買い方に変化が見られるとともに、「GLR」や「コーエン」が位置するミッドトレンドおよびニュートrendマーケットの領域が広がっています。今までが日本独特のファッションマーケットで、現在は世界のファッション先進国と同じ環境になってきたと感じています。内部環境としては将来的なクロムハーツ事業の譲渡というポートフォリオの変化があり、同事業の譲渡完了までに新たなポートフォリオを構築する必要があります。こうした社内外の環境変化に合わせた対応が、現在の課題と認識しています。

環境が変化する中においても変わらない当社の強みは、今まで築いてきた「お客様との信頼関係」です。今後、当社が目指すべき方向としては、「お客様との信頼関係」という強みをより活かした形でマーケットの変化に対応し、再成長へ向けた強い経営基盤を作り直すことが重要であると考えました。

Q 新「中期ビジョン」の位置付けと今後の成長ドライバーについて教えてください。

長期持続的な成長へ向けて、強い経営基盤を確立することに集中する3年間と位置付けています。3年間の前半では、不採算事業や店舗の見直しを中心に行い、後半からは成長に向けた新規の投資も行っていきます。単にシュリンクさせるのではなく、まずは収益性を改善させ、それから長期に向かった新しい打ち手を行っていく考えです。

今後は、ミッドトレンド・ニュートrendマーケットにおける売上拡大と同時に、この領域と親和性の高いECを拡大させていくことが、業績を牽引していくと考えています。従来当社が強みとしていたトレンドマーケットでは量より質を追求し、さらなるブランド力の向上を目指します。そのブランド力を活かして、ミッドトレンド・ニュートrendマーケットでは当社の優位性の高い領域を拡大します。またECではリアル店舗に近いサービスレベルを提供できるようにしていくことで、長期的には売上高構成比25～30%にまで高めます。

Q 2018年3月期の主な取り組みについて教えてください。

2018年3月期は、収益性の早期改善を経営方針に掲げています。ここ数年の外部環境の急速な変化に対して打ち手のスピード感に欠けたことに加え、新規事業への取り組みなどにより、2015年3月期からの減益基調が続きました。そのため、まずは経営資源の配分を見直し、収益構造の改善を進めます。

具体的には、定価販売比率の向上や気温変動の影響を受けづらいビジネス需要および式典需要の強化により売上総利益率を改善するとともに、品番数の削減や商品投入時期・量の適正化を通じて在庫効率を改善させます。非効率な業務や不要なコストを抜本的に見直し、販管費率の改善につなげます。また、引き続きオンラインストアへの在庫供給を増強することでEC売上を拡大し、収益性を改善させます。「中期ビジョン」の1年目として、強い経営基盤の確立に向け、これらの施策を推進します。

Q ESGに対する考え方について教えてください。

長期持続的な成長に向けて、社会との共存は欠かせません。当社においては「社会との約束『5つの価値創造』』として、社会と共存していくことを理念体系に掲げています。現在、ダウンのリサイクルや商品売上の一部を寄付するなど、事業を通じてお客様とともに社会価値の創造に取り組んでいます。

また、お客様価値を創造する源泉でもある従業員の育成や、モチベーション・働きがいのある職場づくりにも力を入れています。当社は創業から28年となり、従業員のライフサイクル

→ P12
UAグループ中期ビジョン

→ P18
ネット通販（EC）の取り組み

→ P26
バリューチェーンと商品プラットフォーム

→ P38
社会との約束「5つの価値創造」

の変化もあり、人材獲得および育成は重要な課題と認識しています。2017年3月期からは、従来行っていた「ES（エデュケーター・スチューデント）制度」の再徹底を行い、人材育成に取り組むとともに、店頭の接客クオリティの強化も図ります。

コーポレートガバナンスについては、社外取締役への適切な権限の委譲を通じて取締役会のモニタリング機能の強化と意思決定の迅速化を図ることができるものと考え、前期に監査等委員会設置会社へ移行しました。同時に2016年に実施した取締役会の実効性評価において課題に挙げられた「十分な審議時間の確保」に向け、取締役会決議事項の見直し等を実施することで、審議時間の確保に努めました。「中期ビジョン」の策定に当たっても、「今この段階まで議論を進めているが、意見が欲しい」という形で、私から積極的に社外取締役に意見を求めています。社内では当たり前と思っていたことに対して、社外の視点で厳しい意見をいただくことで新たな気づきも多くあり、現在、議論は非常に活発化しています。また、監査等委員会設置会社への移行に併せ、指名・報酬等委員会を設置しました。取締役と株主の皆様との価値共有をより一層促進し、中長期的な企業価値向上に資する報酬体系の構築に向け、多くの時間をかけて討議した結果、2018年3月期より譲渡制限付株式報酬制度を導入することとなりました。

→ P32
コーポレートガバナンス

→ P37
社外取締役メッセージ

Q 株主の皆様へのメッセージをお願いします。

この3年間では規模を追うのではなく、収益力を高め、株主の皆様にご評価いただける体制を構築します。経常利益において年平均成長率8%、2020年3月期で経常利益率7%以上を目指します。利益還元の考え方として、ROE16%以上、配当性向35%以上を目標とし、DOEを5.5%以上とすることで、利益還元の継続的な充実に努めます。持続的な成長に向けた収益力の向上と成長投資、安定的な配当を行い、成長と還元の両立を伴う経営を実践します。

2017年3月期の業績は期初計画を下回る結果となりましたが、1株当たり配当金を78円（連結配当性向44.7%、DOE 7.3%）と、前期より据え置くこととさせていただきます。

→ P15
中期ビジョンにおける利益還元の考え方

株主・投資家の皆様には、当社グループの今後の事業戦略にご期待いただき、より一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2017年8月

代表取締役 社長執行役員

竹田光彦

UAグループ中期ビジョン

ユナイテッドアローズグループは、2020年3月期を最終年度とする新たな中期ビジョンを策定しました。これは、お客様の洋服への価値観や買い方の変化によりマーケットも大きく変化していること、クロムハーツ事業の譲渡という将来的な事業ポートフォリオの変化があることから、今後3年間で再成長へ向けた「強い経営基盤の確立」を目指すものです。

強みと目指すべき方向

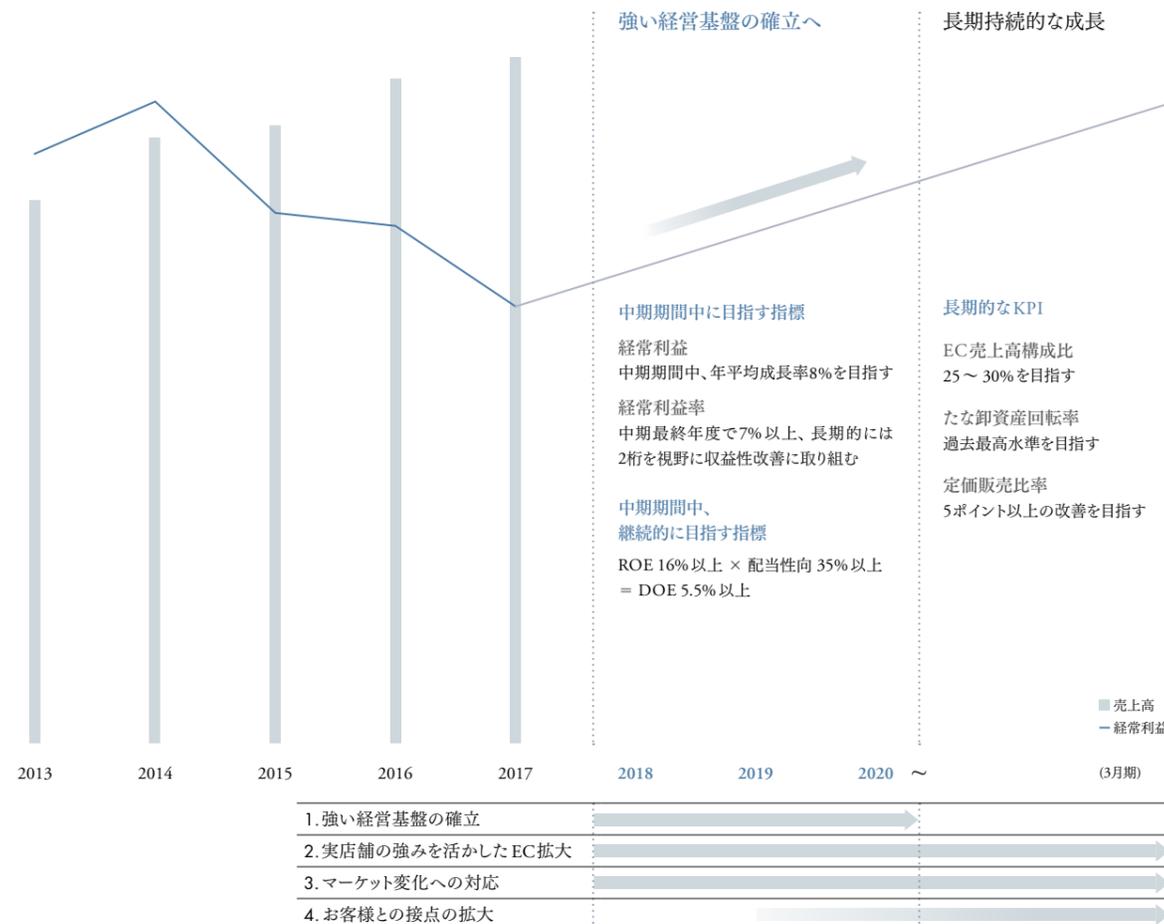
当社の強みは、今まで築き上げてきた「お客様との信頼関係」です。この当社の強みをより活かした形で、長期的なありたい姿（＝経営理念）の実現へ向けて、4つの戦略を実行します。

中期ビジョン4つの戦略

当社の強みを活かし、マーケットの潮流変化を見越しながら、お客様の変化の先を創造したサービスを実行する

- | | |
|---------------|-------------------|
| 1 強い経営基盤の確立 | 2 実店舗の強みを活かしたEC拡大 |
| 3 マーケット変化への対応 | 4 お客様との接点の拡大 |

業績推移と中期ビジョンの位置付け



1 強い経営基盤の確立

組織風土・人事改革

組織風土においては、経営理念の再浸透を目指します。2001年に初めて策定し、現在までにその時々々の経営環境や課題に応じて2回の改訂を行ってきた理念ブックについて、中期ビジョン期間中に新たな改訂を実施します。この改訂に伴い、浸透策を実施することで理念の再浸透につなげます。

不採算事業・店舗の精査・見極めと実行

不採算店舗の見極めおよび必要に応じた退店の実施に加えて、不採算事業の見極めについても、2018年3月期中に目処をつけます。そして中期ビジョン期間中に、再成長への道筋を付けます。

収益構造の健全化

あるべきコスト構造の再定義とその実現を推進し、コスト意識改革を行います。社長直轄のプロジェクトチームを結成し、全社横断で業務を棚卸しすることで、効率の低い業務や不要なコストを抜本的に見直し、販管費率改善につなげていきます。

2 実店舗の強みを活かしたEC拡大

実店舗とECの両立

実店舗とECは、お客様のニーズが異なるため、両立が不可欠です。その上で、実店舗において築き上げてきた信頼感という強みを土台に、各種施策を実行することで、さらなるECの成長を目指します。今後も実店舗・ECともに磨き上げ、双方向からお客様満足度を追求します。

EC拡大への今後の取り組み

まだ相当数の販売機会ロスがあるため、今後、商品計画精度を高めながら積極的な在庫の投入を継続することで、売上の拡大を図ります。広告宣伝についても、SNS等を中心に潜在顧客に広くアプローチすることで新規顧客の獲得を目指します。

EC拡大による効果

ECは実店舗より収益性が高いため、実店舗の販売効率を維持しつつ、EC売上を拡大させることで収益性を改善させます。そして、この収益の一部を実店舗のロイヤリティ向上、優秀な販売員の確保等に向け再投資することで、当社の強みの維持・向上につなげます。また、今後拡大していくミッドトレンド・ニュートrendマーケットとの親和性が高いことから、マーケット変化への対応にも連動します。

長期的な取り組み

長期的な目標としては、連結EC売上高構成比25～30%を目指します。

デジタルテクノロジーの進化に伴い、小売業のあり方は今後さらに大きく変わっていくものと考えます。そのため、ECにおける実店舗と遜色のない接客販売手法の確立や、フィッティングルーム店舗の検討など、新たな顧客体験の創出に向け着手します。

3 マーケット変化への対応

トレンドマーケットでの価値向上・差別化

トレンドマーケットに属する事業については、ロイヤルティの圧倒的な向上を図る取り組みを実施します。次の四半世紀に向けて2016年に全面リニューアルを行った「ユナイテッドアローズ 六本木ヒルズ店」や高感度カジュアル軸の商品を取りそろえた「エイチ ビューティ & ユース」などのエッセンスを既存店に波及させ、商品・販売面における圧倒的な向上を目指します。

ミッドトレンドマーケットでの拡大成長

グリーンレーベルリラクシング (GLR) 事業を成長軸のメインに据え、GLR本体の新規出店の継続、EC拡大に加え、優位性の高いビジネスウェア、ウィメンズカテゴリーでの単独出店と拡大を目指します。特にビジネスウェアについては、すでに1店舗出店している「ワークトリップ アウトフィッツ GLR」の多店舗化を図ります。

ニュートrendマーケットでの多事業軸化

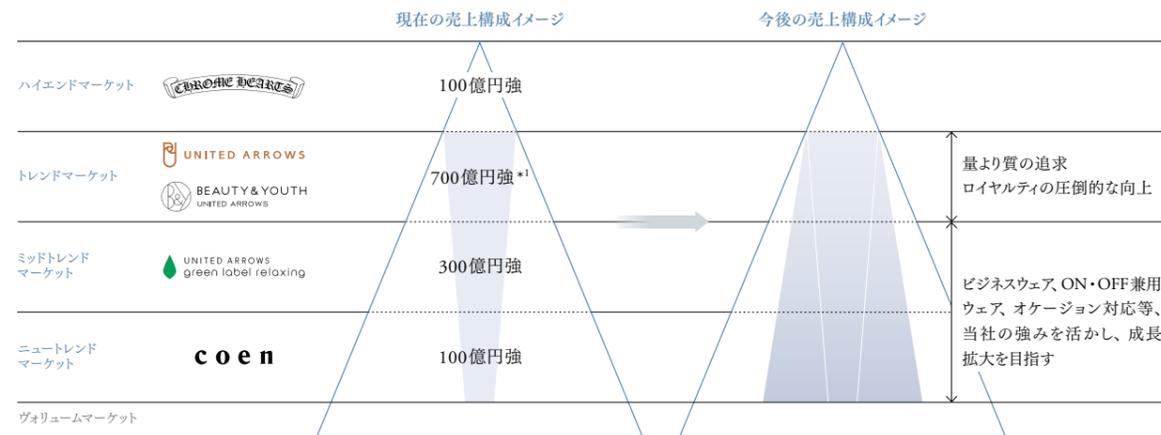
このマーケットは、グループ会社の(株)コーエンが担います。そのため、(株)コーエンの経営体制を刷新し、収益構造の改革、MD力を向上させます。既存のコーエン事業の改革とともに、当社の優位性が高いカテゴリーでの新規事業の創出を併せて検討・実行していきます。

商品プラットフォームの進化

今までの商品プラットフォームは、バリューチェーンの中の商品計画・進捗管理および生産管理業務面を支援する仕組みとして進化を遂げてきました。今後は、バリューチェーン全体をトータルに管理する仕組みに進化させていきます。

→ P26
バリューチェーンと
商品プラットフォーム

長期的に目指すマーケット別の売上構成イメージ



*1 ユナイテッドアローズ事業とスモール ビジネス ユニットの売上高合計

当社の強みを活かしながら、お客様の価値観、消費スタイルに適応した事業構成を目指す

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|--|
| 強み | = | ブランド力 | × | 売る力 | × | 仕組化 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> UAブランドは、さらに濃さを極める UAブランドによるシャワー効果 ミッドトレンド・ニュートrendマーケットでのさらなる成長拡大を目指す | | <ul style="list-style-type: none"> 経営理念・社是に基づく強い接客力 販売現場の声に基づく仮説・検証・修正力 | | <ul style="list-style-type: none"> 商品プラットフォーム立ち上げから10年 MDや生産管理業務を支援する仕組みからバリューチェーン全体をトータルに管理する仕組みに進化 |

4 お客様との接点の拡大

ドメインの拡大

衣料品以外への進出も検討することで、お客様の「お金の使い方の変化」に向けた対応を図ります。経営理念の「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を具現化すべく、お客様の生活に関わる幅広い領域において商品開発を進めます。

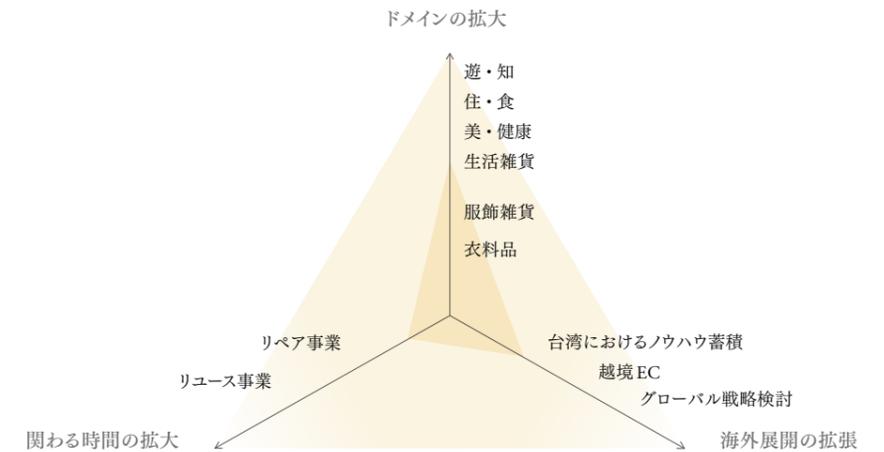
お客様と関わる時間の拡大

商品を販売した後も、その商品を通じてお客様と関わる時間を拡大していくことで、お客様価値の継続的な向上を目指します。この実現に向け、リペア、リユース事業を検討していきます。一部、古着も含めたご提案をしている「エイチ ビューティ & ユース」は、国内外のお客様から評価いただいています。

海外展開の拡張

台湾事業については、実店舗・EC双方の推進によるノウハウの蓄積を継続します。併せて、越境ECによる海外展開の可能性を検証し、これらに伴う次代のグローバル戦略の検討を進めます。

お客様との接点の拡大イメージ



中期ビジョンにおける利益還元の方

成長と還元との両立

営業キャッシュ・フロー内で持続的な成長に向けた営業投資を実施します。営業投資に当たっては、社内で設定した資本コスト(約8%)を勘案した上で、設定年度内での回収可能性を検証すること等で、実施を判断します。併せて、安定的な配当を実施することで成長と還元を図るとともに資本効率を意識した経営を実践します。

中期期間中、継続的に目指す指標

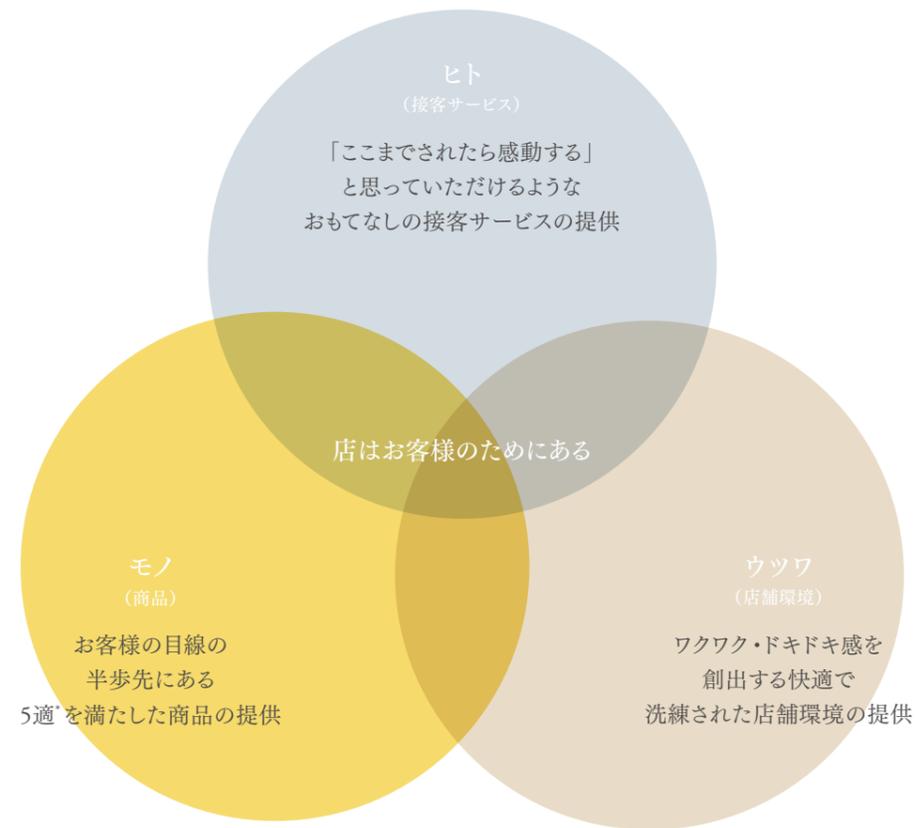
ROE：16%以上 × 配当性向：35%以上 = DOE 5.5%以上

配当性向、ROE、DOEの推移

| (3月期) | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 配当性向 | 22.7% | 23.0% | 26.9% | 39.1% | 36.3% | 44.7% |
| ROE | 29.2% | 32.7% | 27.8% | 20.2% | 20.0% | 16.1% |
| DOE | 5.9% | 6.6% | 6.8% | 7.7% | 7.0% | 7.3% |

お客様に満足を提供する3要素

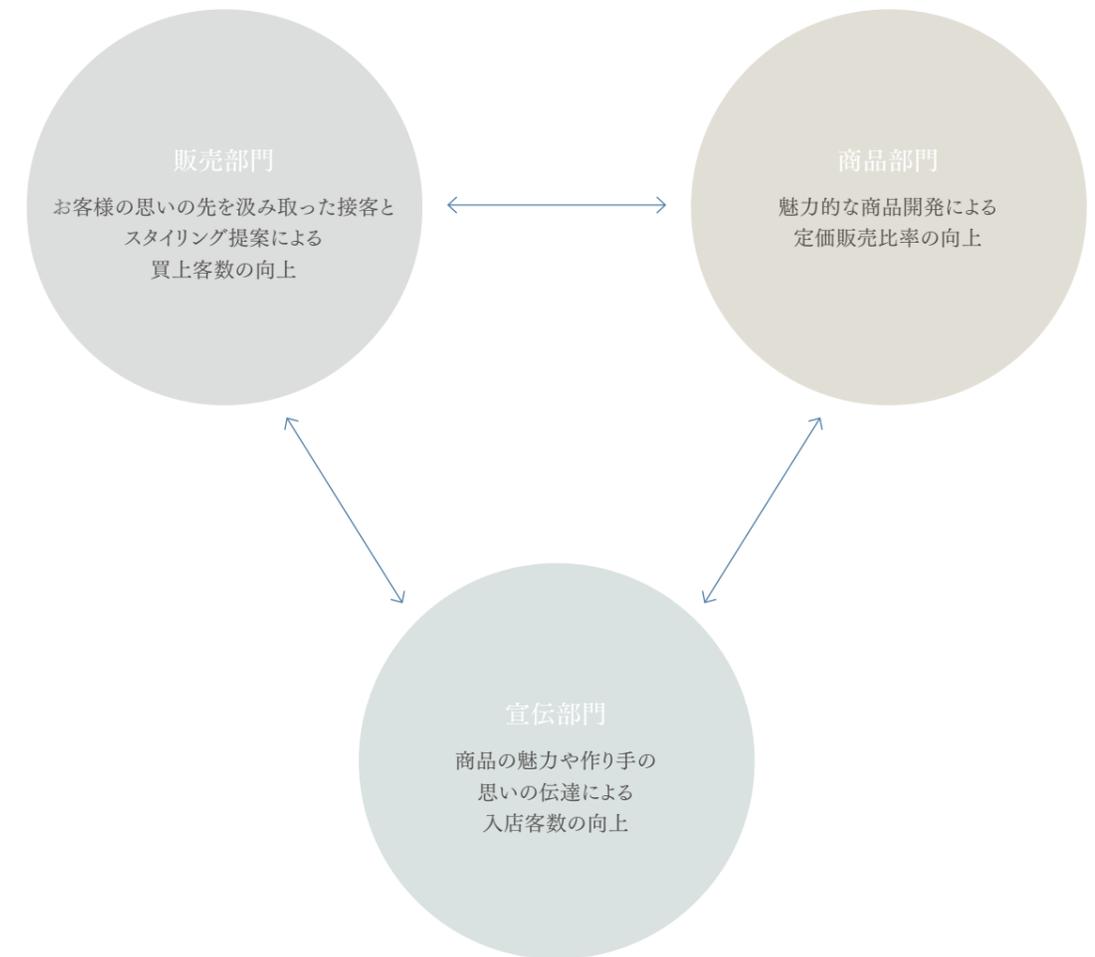
世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造



ユニテッドアローズは、「店はお客様のためにある」という社是に基づき、お客様に満足を提供する3要素「ヒト(接客サービス)・モノ(商品)・ウツワ(店舗環境)」を徹底的に磨き上げ、競争力の源泉としています。これは全従業員が創業当時から現在に至るまで変わらず持ち続けている基本姿勢であり、当社の根幹を成す考え方です。この3要素を継続的に進化させることにより、経営理念である「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」の実現を目指します。

^{*}5適：お客様が、適時：欲しい時に、適品：欲しいものが、適価：欲しいと思う価格で、適量：欲しい量・数だけを、適所：欲しい所で購入できること。

商品・販売・宣伝部門の連携サイクル



ユニテッドアローズは、お客様の声を全営業活動へ活かすため、店頭を起点とした商品・販売・宣伝部門の連携サイクルを強化しています。

商品部門は、お客様と接する販売部門の意見を商品政策に取り入れるとともに、自らも店頭へ足を運ぶことで、お客様のニーズに合った商品と時代の半歩先を提案する商品のバランスを取ることを強みとしています。定価販売比率の向上を目指し、オリジナリティとクオリティに優れた魅力的な商品を開発します。商品部門と販売部門の架け橋となる宣伝部門は、「既存のお客様の再来店を促し、ファンになっていただくための販売促進活動」と

「新しいお客様にご来店いただくための宣伝活動」を推進し、入店客数の増加につなげます。販売部門は、お客様の思いの先を汲み取った接客と、センスやクリエイティビティにあふれるスタイリング提案を通じて、買上客数の増加を目指します。加えて、お客様のご要望を商品部門に的確に伝えることで、商品開発をサポートします。

これら3部門の連携サイクルの好循環により、当社ならではの商品・サービスを提供し続けることで、お客様満足の極大化を追求しています。

特集 ネット通販 (EC) の取り組み

ネット通販市場の拡大やスマートフォンの普及により、小売業界におけるネット通販は近年驚くべき進化を続けています。現在のお客様は事前にネット通販サイトで商品情報を調べ、実店舗でサイズやスタイリングを確認して購入する傾向が高まっており、ネット通販サイトは決済するための場にとどまらず、実店舗にお客様を誘導するメディアとしても大きな役割を持っています。実店舗とネット通販をニーズに応じて使い分ける方が増える中、それぞれのチャネルをシームレスにつなぐためにも、ネット通販は当社の中長期戦略において重要な位置付けを担っています。

2017年3月期のネット通販動向

2017年3月期の単体におけるネット通販売上高は前期比 124.2%の202億円、ネット通販比率は前年から3.3ポイント増の16.0%まで高まりました。小売既存店売上が前年の97.8%と弱含みとなる中、ネット通販の既存店売上は前年の123.6%と大きく伸長しています。小売とネット通販を合計した既存店売上は前年の102.0%となり、ネット通販サイトを利用するお客様の増加が全体の押し上げにつながっています。

この背景には、主にネット通販在庫の拡充、セールニーズのネット通販へのシフトの2点があげられます。

1. ネット通販在庫の拡充

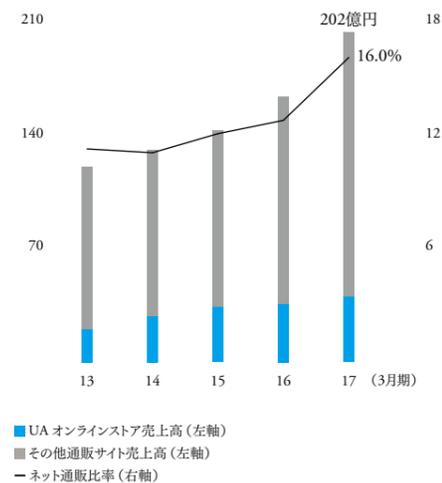
当社では、物流倉庫の在庫情報を自社ネット通販サイト「ユナイテッドアローズ オンラインストア」(UAオンラインストア)に加え、ほとんどのネット通販サイトと連動しています。各通販サイトの商品が欠品した場合でも、当社物流倉庫に在庫があれば引き当て販売を行い、販売機会ロスの縮小につなげています。加えて、一部の商品については通販サイトに在庫を配分せず商品写真だけを掲載し、受注があった際は物流倉庫からの引き当て販売も行っています。これらの

取り組みを行ったもの、お客様からいただく再入荷リクエストに十分にお応えできない状況が続いており、2017年3月期はネット通販サイトへの初回在庫配分を前年の約130%程度に増やして販売機会ロスを抑え、売上を拡大させました。2018年3月期についても継続的に在庫配分を強化しつつ、特に高い販売数量を見込む戦略商品については精力的に在庫を投入し、さらなる販売機会ロスの削減につなげます。

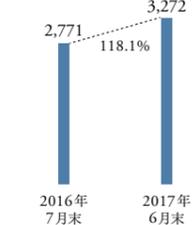
2. セールニーズのネット通販へのシフト

セール時期に実店舗の混雑を避け、欲しかった商品をネット通販で購入するお客様が増えています。商品の色欠けやサイズ欠けによって実店舗では販売機会ロスが生じてしまうセール時期後半において、セール対象品をネット通販サイトに集約して販売することで、在庫効率を向上させています。近年進めているMD区分の細分化に伴い、期中にセールを行うことで早期に在庫を消化する必要性も高まっています。そういった商品もネット通販サイトに集約して販売することで、ネット通販におけるセール売上の比率が高まりました。この取り組みによって実店舗は新商品の提案を強化することができるため、店頭の新規向上にも効果が出ています。

ネット通販売上高の推移(単体)
億円/%



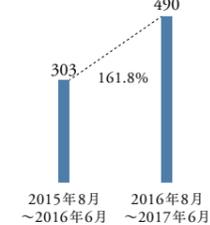
ハウスカード全会員数
千人



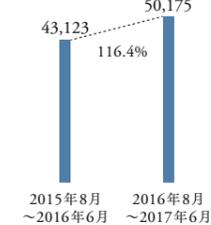
稼働会員数
千人



新規入会者数
千人



会員購買実績
百万円



「UAオンラインストア」の取り組み

当社のネット通販成長の背景には、実店舗において築き上げてきた安心感・信頼感がベースにあると考えています。そこで、当社では「UAオンラインストア」において、実店舗との連携を高める施策を行っています。

1. ハウスカードとオンラインストアの会員統合、ポイントサービス一元化

2016年8月、これまで別々の会員形態をとっていた「ユナイテッドアローズ ハウスカード」(UAハウスカード)会員と「UAオンラインストア」会員を統合し、「UAハウスカード」のIDを使って「UAオンラインストア」でのお買物ができるようになりました。同時に実店舗と「UAオンラインストア」のポイントサービスも一元化し、お買上100円につき1ポイントを提供、1ポイント1円として実店舗と「UAオンラインストア」のどちらでも次回のお買物から使用できる形式に切り替えています。併せて「UAハウスカード」と「UAオンラインストア」のアプリも統合しました。iOS版に加えてAndroid版の提供も開始し、利用者の間口を広げています。これらの取り組みが新規会員の獲得と既存会員の活性化につながり、さまざまな指標が大きく改善しています。

2. マーケティングオートメーションツールの導入

「UAハウスカード」会員サービスの改定と併せ、メールマガジンのシステムも一部刷新し、マーケティングオートメーションツールを導入しました。実店舗でお買上になった場合、「UAオンラインストア」でお買上になった場合など、お客様の行動パターンに応じたメッセージを複数準備しておき、行動履歴に応じた電子メールの自動配信を行っています。今後は対応する行動パターンとメッセージの種類を増やし、適時に適切な情報をお伝えしていきます。加えて対話アプリの「LINE」を通じた会員向け情報配信も予定しています。

3. 「UAオンラインストア」とブランドサイトの統合リニューアル

実店舗とネット通販を併用する方が増える中、さまざまな情報を入手できる“メディア”とオンラインショッピングを楽しむ“ネット通販”を融合した“メディアコマースサイト”が広がっています。当社においても、2017年4月に主に実店舗に関する情報を掲載していたブランドサイトと「UAオンラインストア」を統合し、全く新しいサイトとしてリ

ニューアルしました。サイトへの入り口が一本化されたことでセッション数がリニューアル前の140%以上と増加傾向にあり、「UAオンラインストア」の売上も2017年6月末現在で前年同期の124.2%と大きく伸長しています。①

4. その他

・実店舗在庫の表示

ネット通販サイトをカタログ代わりに利用するお客様向け、「UAオンラインストア」の商品ページでは各商品の実店舗在庫状況を表示しています。在庫データは90分ごとに更新され、最新の状況をご確認いただけます。実店舗の在庫確認をされる件数が1日1,000件を超える日も多く、ネット通販サイトを見てから来店するという昨今のお客様の購買行動に対応したサービスです。

・スタッフスタイリングの掲載

実店舗のスタッフがどういう着こなしをしているのか知りたいというお客様に向けた、スタッフスタイリングのページが人気です。スタイリングはブランド、性別に加え、カジュアルウェアとオフィスウェアのカテゴリ別、身長別で表示できます。②

・オンラインでサイズ確認が可能

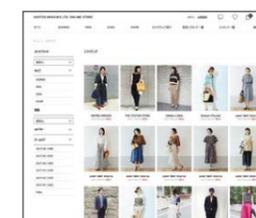
お手持ちの洋服と購入を検討している商品のサイズをオンラインでバーチャルに比較できる「バーチャサイズ」機能を備えています。「UAオンラインストア」で購入履歴のある商品に加えてお手持ちの商品もご自身でサイズを測って登録することで、購入検討中の商品とのサイズ比較が簡単にできます。サイズが不安でオンラインでの購入を躊躇していたお客様や、より簡単に商品のサイズを確認したいお客様から、利便性の高いサービスとしてご好評をいただいています。③

・各種サービスの追加

2017年4月のリニューアルに伴い、携帯電話キャリア決済、楽天ペイ、ゲスト購入など決済方法の選択肢を広げ、オンラインでのパンツの裾上げをはじめとする新サービスも加わりました。海外のお客様に向けて英語、中国語の自動翻訳も導入しており、6月からは越境ECのサービスも開始しました。今後もギフト包装など可能な限り実店舗のサービスレベルに近付けながら、ネット通販店舗だからこそ実現できる機能やサービスを通じて、新たな価値の提供を目指します。④



① 統合サイト



② スタッフスタイリング



③ バーチャサイズ



④ パンツ裾上げ

事業一覧

2017年3月期末

| ユナイテッドアローズグループ | 360店舗 | 売上高1,455億円 |
|-------------------------------------|---|---------------------|
| | 店舗 | 売上高(億円) |
| (株) ユナイテッドアローズ | 242 | 1,260 ¹⁾ |
| ユナイテッドアローズ事業 | 88 | 578 |
| ユナイテッドアローズ総合店 ²⁾ M W |  9 | |
| ユナイテッドアローズ M W |  26 | |
| ザ ソブリンハウス M |  1 | |
| ディストリクト ユナイテッドアローズ M |  1 | |
| アストラット M W |  2 | |
| ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ M W |  41 | |
| モンキータイム ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ M |  2 | |
| スティーブン アラン M W |  3 | |
| ロク ビューティ&ユース W |  2 | |
| エイチ ビューティ&ユース M W |  1 | |
| ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング事業 | 69 | 312 |
| グリーンレーベル リラクシング M W |  68 | |
| ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレーベル リラクシング M W |  1 | |
| スモール ビジネス ユニット (SBU) | 61 | 146 |
| アナザーエディション W |  13 | |
| ジュエルチェンジズ W |  9 | |
| オデット エ オディール W |  17 | |
| ボワゾンショコラ W |  6 | |
| ドゥロワー W |  7 | |
| アンルート M W |  1 | |
| ジ エアポートストア ユナイテッドアローズ M W |  2 | |
| ザ ステーション ストア ユナイテッドアローズ W |  6 | |
| ユナイテッドアローズ アウトレット M W |  24 | 170 |

| グループ会社 | 店舗 | 売上高(億円) |
|--|--|------------------|
| (株) フィーゴ | 17 | 30 |
| フェリージ M W |  12 | |
| アスベジ M W |  5 | |
| (株) コーエン M W |  87 | 107 |
| 台湾聯合艾諾股份有限公司 (UNITED ARROWS TAIWAN LTD.) | 3 | — ³⁾ |
| ユナイテッドアローズ M W |  1 | |
| ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ M W |  1 | |
| ユナイテッドアローズ アウトレット M W |  1 | |
| (株) Designs | 1 | — ³⁾ |
| ブラミンク W |  1 | |
| CHROME HEARTS JP 合同会社 M W |  10 | 62 ⁴⁾ |

M=メンズ事業 W=ウィメンズ事業

各事業の概要は当社IRサイトをご参照ください。 www.united-arrows.co.jp/ir/store/

¹⁾ 2016年10月にクロムハーツ事業の会社分割を行っており、分割前の2016年4月から9月までの同事業の売上高53億円が含まれています。

²⁾ ユナイテッドアローズ総合店とは、同一店内で「ユナイテッドアローズ」「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」を展開している店舗です。

³⁾ 台湾聯合艾諾股份有限公司および(株) Designsは、ユナイテッドアローズグループ全体への影響が軽微なため、売上高は掲載していません。

⁴⁾ 会社分割後の2016年10月から2017年3月までの6ヵ月間の売上高となります。



「ユナイテッドアローズ」



「ユナイテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング」

当社の属するマーケット

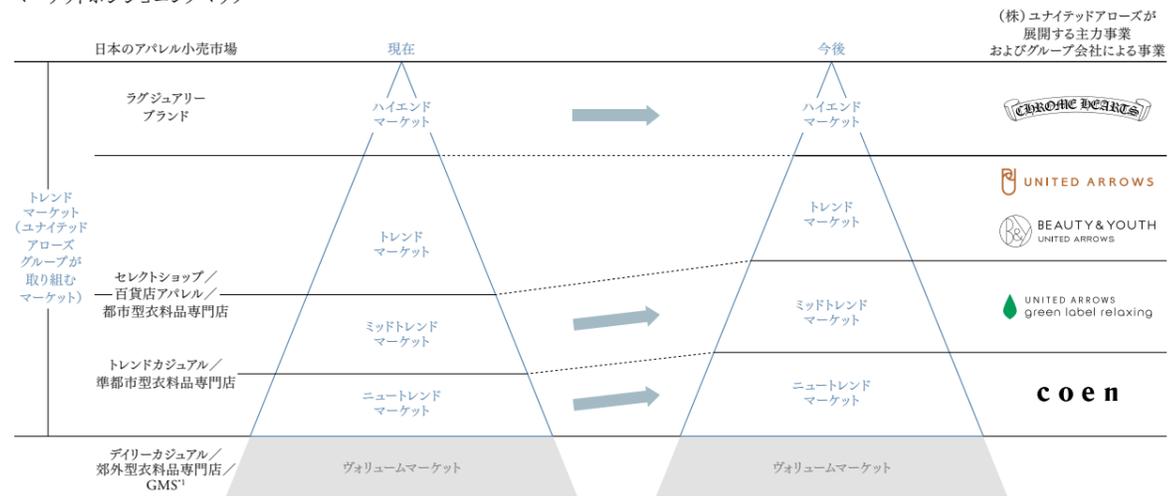
ユニテッドアローズグループが取り組むマーケット

ユニテッドアローズグループは、アパレルマーケットを「比較的価格なデイリーウェアがメインのボリュームマーケット」と、「ファッション性が高く、ファッションの潮流に敏感なトレンドマーケット」に2分類し、後者のトレンドマーケットをターゲットとしたビジネス展開を行っています。ターゲットとするお客様層は、「ファッションに強い関心があり、ファッションによって生活を豊かにしたいと考える方々」であり、具体的な営業活動は、このターゲット層を意識した上で行われています。

しかしながら近年、欧米では消費社会の成熟化・デジタル化などにより、トレンドマーケット内におけるミッドトレンドマーケット、ニュートrendマーケットの構成比が拡大傾向にあると言われていいます。今後、日本においても消費の成熟化、消費者の価値観の変化等から、欧米のマーケット構造に近づいていくと想定されます。当社におきましても、2017年5月に発表した「UAグループ中期ビジョン」において、これらのマーケット構造の変化に対応した中期戦略を推進していきます。

→ P12 UAグループ中期ビジョン

マーケットポジショニングマップ



*1 GMS(General Merchandise Store)：日用的な食料品・衣料品・雑貨等を幅広くそろえた小売業態。

当社をとりまくお客様の変化

近年、当社の属するマーケットに加え、お客様も大きく変化しており、中期ビジョンの戦略策定における前提としています。

1. お客様の洋服への価値観の変化

さまざまな分野において顕著な傾向としてとらえられている「消費の2極化」が服飾分野においても発生していると考えます。そして一人のお客様の中においても嗜好品と実用品等を賢く使い分けるなど、価値観の多様化が見られます。

2. お客様の買い方の変化

アパレル業界においても急速なEC化が進んでいます。技術革新や物流網の整備等により、お客様は便利に早く欲しいものにとどり着けるようになりました。一方、ECが使われた上で、店舗の付加価値を再認識されているととらえています。

3. お客様のお金の使い方の変化

従来、服飾に使われていたお客様のお金は、近年より分散し、さまざまなモノ・コトに使われるようになっていきました。当社においては、信頼をいただくお客様のご期待に応えられるよう、服飾以外の分野においても進出を果たしていきたいと考えます。

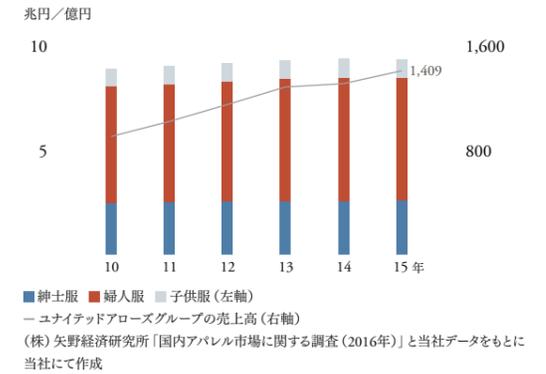


日本のアパレル小売市場規模と

ユニテッドアローズグループ売上高の推移

日本のアパレル小売市場規模は約9兆円から10兆円で推移しています。2010年以降、2014年まで前年比プラスで推移していましたが、2015年は前年をわずかに下回りました。暖冬による冬物衣料の不振に加え、2015年は総務省の家計調査において衣料品支出が3年ぶりに減少しており、消費者の支出抑制も数値に現れています。

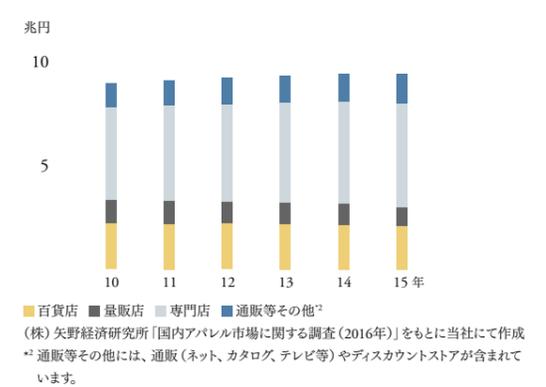
日本のアパレル小売市場規模とユニテッドアローズグループ売上高の推移



日本のアパレル小売市場の販売チャネル別売上高の推移

専門店および通販等その他²の市場規模拡大が続いています。専門店、企業により好不調はあるものの、商品と価格のバランスに優れた専門店が好調を維持しています。通販等その他は、各社のインターネット通販への取り組みや消費者の買い方の変化等から好調を維持しています。

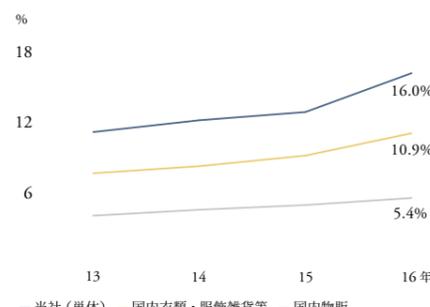
販売チャネル別売上高の推移



国内EC売上高(物販、衣類・服飾雑貨等)の推移

経済産業省の調査によると、2016年の国内物販におけるEC市場規模は8.0兆円、前年比10.6%増、EC売上高構成比は5.4%となっています。うち衣類・服飾雑貨等のEC市場規模は1.5兆円、10.5%増、EC売上高構成比は10.9%となっており、物販全体、衣類・服飾雑貨等の双方とも成長が続いています。物販における

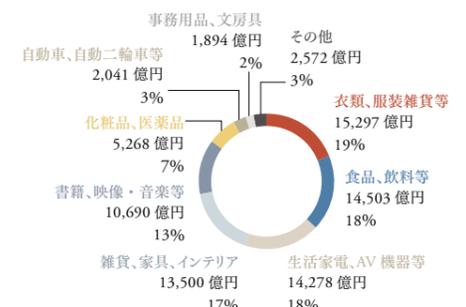
国内物販、衣類・服飾雑貨等および当社のEC売上高構成比の推移



EC市場の内訳を見ると、衣類・服飾雑貨等の構成比は19%と最大であり、消費者の関心の高さがうかがえます。

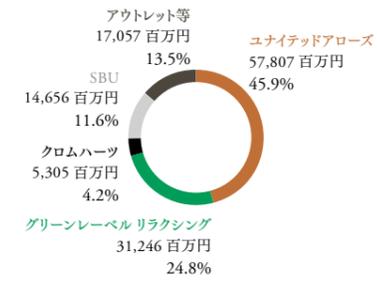
(株) 矢野経済研究所データは「国内アパレル市場」、経済産業省データは「衣類・服飾雑貨等」がベースとなっているため、市場規模が異なっています。

国内物販EC市場の各カテゴリー別構成比



事業概況
2017年3月期

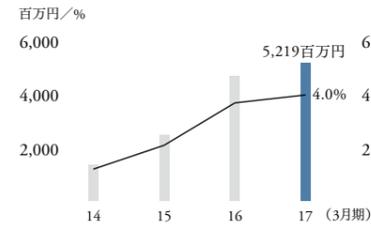
事業別売上高／構成比(単体)^{*1}



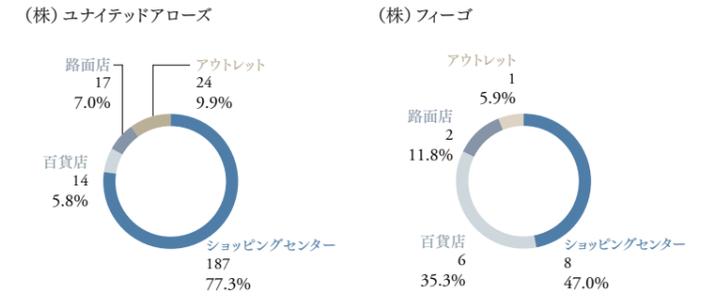
1店舗当たりの平均年商／平均売場面積／平均従業員数(直営店)

| | 平均年商 (百万円) | 平均売場面積 (m ²) | 平均従業員数 (名) |
|----------------------|---------------|-----------------------------|---------------|
| ユニテッドアローズ総合店 | 1,566 | 544 | 37 |
| ユニテッドアローズ | 501 | 348 | 14 |
| ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ | 392 | 271 | 12 |
| グリーンレーベルリラクシング | 373 | 308 | 12 |
| SBU | 167 | 86 | 5 |

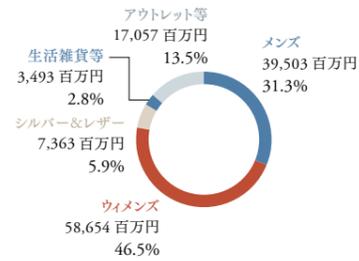
免税品売上高・売上高構成比の推移^{*3}
(単体+クロムハーツ)



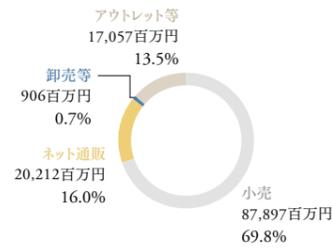
チャネル別構成比イメージ(店舗数)



品目別売上高／構成比(単体)^{*1}



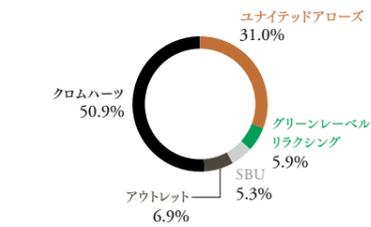
チャネル別売上高／構成比(単体)^{*1}



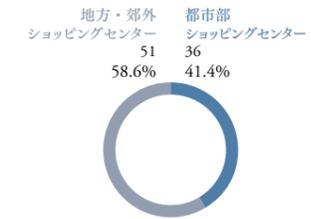
小売エリア別売上高／構成比(単体)^{*1}



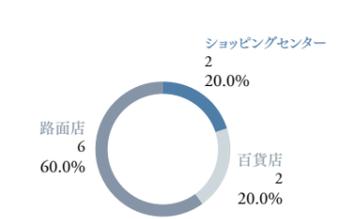
免税品売上高 事業別構成比^{*3}
(単体+クロムハーツ)



(株) コーエン



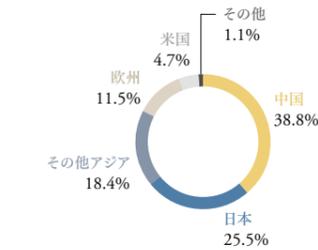
CHROME HEARTS JP 合同会社



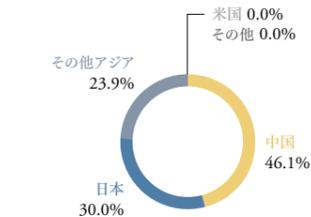
¹ ショッピングセンターとは、百貨店以外の商業施設(ファッションビル、駅ビルなど)としています。
² 都市部ショッピングセンターとは、東京23区内および全国政令指定都市内のショッピングセンターとしています。

原産国構成比イメージ(単体・仕入原価ベース)^{*2}

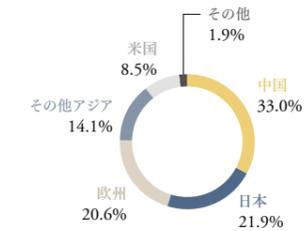
オリジナル企画・仕入商品



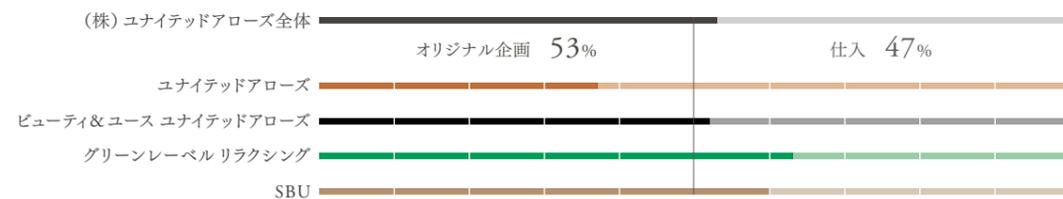
オリジナル企画商品



仕入商品

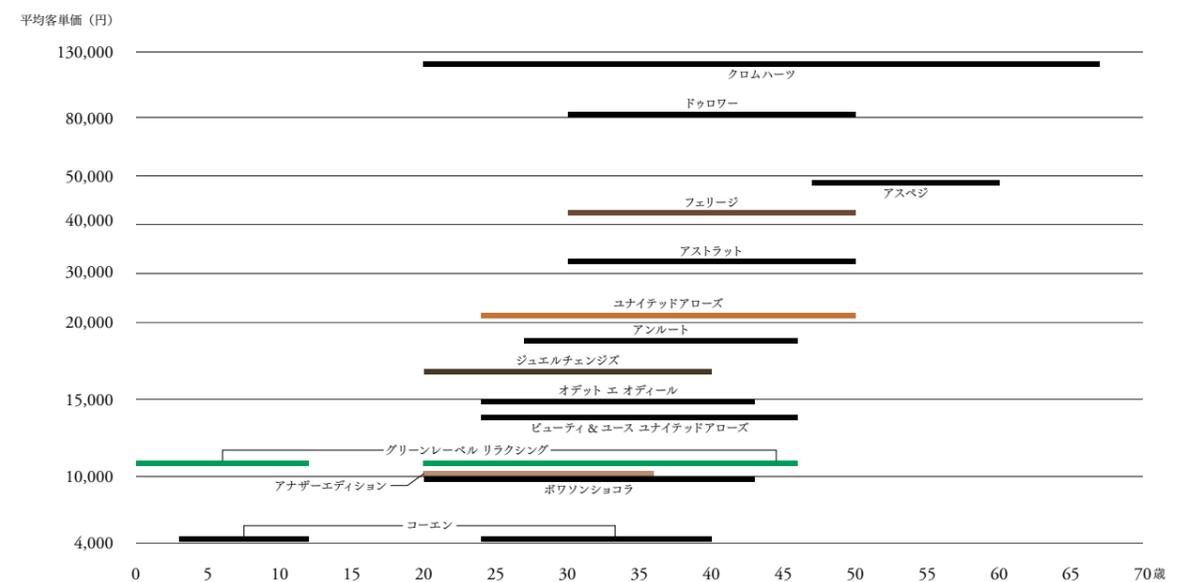


オリジナル企画・仕入商品売上比イメージ(単体)^{*2}



¹ OEM商品(委託先メーカー製品に各事業のブランドネームをつけて生産する商品)は、仕入に含まれています。

各事業ポジショニングマップ(価格・年齢軸)



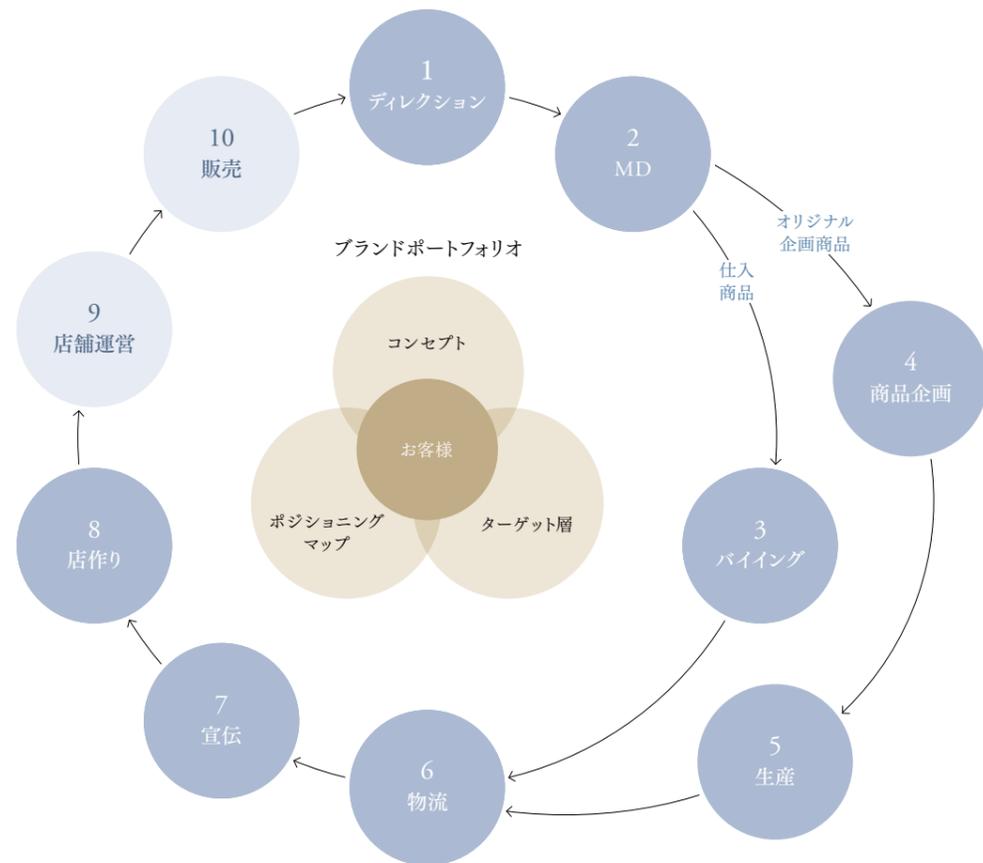
¹ 2016年10月にクロムハーツ事業の会社分割を行ったため、2017年3月期の下期より、単体売上高には同事業の売上高が含まれていません。

² クロムハーツ事業の会社分割に伴い、2017年3月期実績から同事業のデータを外して算出しています。

³ 2017年3月期より、単体とCHROME HEARTS JP 合同会社の合算データとなっています。なおCHROME HEARTS JP 合同会社は12月末決算ですが、本データは2017年3月末までを含めて算出しています。

バリューチェーンと商品プラットフォーム

ユナイテッドアローズは、店頭を営業活動の起点ととらえ、お客様の声を全工程に活かした取り組みを行っています。仕入商品とオリジナル企画商品の両方に強みを持つことによる商品開発力、ブランドポートフォリオから店作りまでを管理する商品プラットフォーム、楽しいお買物を演出する接客サービスと店舗環境。さまざまな取り組みがバリューチェーンの中で相乗効果を発揮し、当社の競争力の源泉となっています。



| | 従来 | 今後 |
|--------------|---------------------------------|--|
| ブランドのポジショニング | ブランドのポジショニング、ターゲット設定が各事業にゆだねられる | ブランドポートフォリオを全社で管理、各ブランドのポジショニングとターゲット層を明確に定義 |
| 商品プラットフォーム | MDから生産(②~⑤)、および重要指標*の管理にとどまる | ブランドポートフォリオから宣伝販促、店作り(①~⑧)、および重要指標*の管理に拡大 |

* 売上総利益率、最終消化率、残在庫率など

バリューチェーン

ブランドポートフォリオ

当社の全ブランドをそれぞれのコンセプトに基づいて縦軸に価格帯、横軸にファッションテイストで配置したポジショニングマップを作成し、ブランドポートフォリオを管理しています。各ブランドのコンセプトを表現できるポジションを明確にすることで、ターゲットとなるお客様層を定義し、それぞれのニーズに合った商品を提供します。このブランドポートフォリオをバリューチェーンの中心に据え、商品計画から販売までの全ての過程をターゲットとするお客様に最適化しています。

①ディレクション

ディレクションとは、春夏、秋冬の各シーズンの方向性を示すものです。ファッションマーケティング部門が最新のファッション情報(カラー、素材、コレクションなど)や社会潮流などを背景として発信する全社ディレクションをもとに、各事業がそれぞれのポジション、ターゲット層に合ったディレクションを設定しています。

②MD(商品計画)

各事業のディレクションをベースにMDが立案されます。近年の気候変動やお客様の消費意識の変化に対応するため、1年間を最大8つのシーズンに区分して商品計画を行う8シーズンMDを、2015年春夏シーズンから段階的に導入しています。これまで1年を6シーズンに区分していた商品計画を、梅春・春・初夏・盛夏・晩夏・初秋・秋・冬の最大8シーズンに分け、細分化された各シーズンの気温やお客様動向に対応した商品を提供します。加えて品番数を精査し、必要在庫量を見極めた上で投入することで、定価販売比率の向上と在庫増加の抑制を狙います。販売状況に応じて週次、月次の検証と修正を繰り返し、追加生産、期中新規商品の企画、アウトレットを活用した早期消化など、きめ細かい軌道修正を行います。

MDの細分化



旧MD：梅春・春・夏・初秋・秋・冬の6シーズン

新MD：梅春・春・初夏・盛夏・晩夏・初秋・秋・冬の最大8シーズン

→ 気温や季節感に合わせてシーズンを細分化、それぞれに合わせた商品・数量を明確化

③バイイング

バイヤーは国内外の展示会やコレクションに出向き、商材の見極めと、数量・仕入価格・納期など買付けの交渉を行います。人気ブランドとの別注商品の開発のほか、オリジナル企画商品が完成するまで携わり、他社と差別化された商品の供給を行います。既存ブランドとの信頼関係の強化に加えて、有望なブランドの発掘も当社の使命ととらえ、バイヤーは日々自分の目と足で情報収集と新しい人脈開拓に駆け回っています。

④商品企画

各事業のディレクションとMDをもとに、デザイン・素材の開発やパターン作成を行います。商品のサンプルは販売部門にも共有し、店頭で得たお客様の声を取り入れながら商品開発を進行します。バイヤーの買付け出張にデザイナーも同行して世界のファッショントレンドの把握に努めたり、お互いに情報交換を行ったりすることで、仕入とオリジナル企画両方の機能を持つメリットを活かし、より差別化された商品の開発につなげています。

⑤生産

MDやアイテムごとの仕様・特性に応じた生産委託先の工場の選定、原料・副資材などの調達背景の設計、原価管理などの生産戦略を立案します。発注後は、委託先の工場と連携を密にしながら、納期・品質・コストの管理を行い、商品完成までの工程をフォローします。お客様の声を生産企画にも活かしたり、委託先の工場と品質管理のための定期ミーティングを行ったりすることで、縫製・加工など仕上がり品質の向上を目指しています。

⑥物流

物流会社との協業により、国内3カ所、24時間稼働の物流センターにて在庫の集中コントロールを行っています。物流倉庫では商品の検品作業や素材表記の確認なども行い、品質向上に努めています。

⑦宣伝

宣伝部門では、MDをベースにした販売促進活動を実施します。ターゲットとなるお客様層の趣味・嗜好などに応じ、カタログ、雑誌広告、SNSなどのウェブ販促を組み合わせた販促戦略を立案・進行しています。

⑧店作り

実店舗においては、店舗立地やお客様の特性に応じた店作りを行っています。MDカレンダーに基づいたウィンドウディスプレイや商品陳列、販促戦略に合わせたPOPの設置などを通じ、お客様に商品を訴求します。

⑨店舗運営～⑩販売

実店舗ではお客様一人ひとりの要望に応え、その期待を上回る満足と感動を提供するような接客を目指しています。販売員の自立的成長を促す「ES（エデュケーター・スチューデント）制度」や「東矢大学」などの研修制度、「セールスマスター」や「東矢グランプリ」などの優秀な販売員の表彰制度により、販売員の知識・スキルとモチベーションの維持向上を実現しています。ネット通販では、自社で「ユナイテッドアローズ オンラインストア」を運営しているほか、「ゾゾタウン」などのネット通販サイトへも出店しています。「ユナイテッドアローズ オンラインストア」においては「ユナイテッドアローズ ハウスカード」の会員制度と一元化し、ポイントサービスも共通化するなど、実店舗とネット通販の連携を高める取り組みを進めています。「ユナイテッドアローズ アウトレット」は、各事業の過年度在庫や期中スローセラー商品を継続的に消化する役割を担います。アウトレット店舗における早期の在庫消化は、レギュラー店舗の商品の鮮度維持と高値換金による売上総利益の確保やキャッシュフローの改善に貢献しています。

シーズンごとの振り返り

春夏、秋冬の各シーズンの終了後に、MDや商品企画についての振り返りが行われます。MDは適正であったか、店舗への商品配分は適切であったか、ターゲットとなるお客様層とのズレはなかったかなどを検証し、翌シーズンのMDに反映させています。

商品プラットフォーム

当社のバリューチェーンにおいて大きな役割を果たしているのが、商品プラットフォームです。商品プラットフォームとは、MDプラットフォームと生産プラットフォームから成る商品の仕入・生産～投入～消化活動を支える仕組みで、2007年3月期に導入しました。担当者の経験やスキルに左右されやすい業務を標準化・仕組み化することで、安定したMD業務の遂行を実現します。

MDプラットフォームとは、商品の流れにおける現状の把握と次の判断を助ける仕組みです。全事業で統一された進捗管理表と指標により、売れ筋商品については追加生産、スローセラー商品については消化促進対策といった判断を行い、在庫消化率や換金率の良化につなげます。

生産プラットフォームは、MD計画を具現化するための仕入・生産戦略を策定する仕組みです。事業ごとに持つ原料・素材調達、生産工場の情報を全社で集約した上で、事業や商品の特性に応じた最適な生産工場を選択しています。仕入・生産に係る仕入原価とリードタイムを適正化させることで、「5適」を満たす商品の提供を目指しています。

商品プラットフォームの変遷

2007年3月期の導入から、当社では商品プラットフォームを段階的に進化させてきました。最初の4年間では、全事業への導入を行っています。MDプラットフォームでは売上総利益率、最終消化率、残在庫率などの重要指標のモニタリングと分析、業務プロセスの可視化、標準化を進め、生産プラットフォームでは事業ごとに持つ工場情報の共有、主要取引先の選定と精査や、連携強化などを推進しました。その後の5年間は安定稼働に向けた取り組みを強化しました。MDプラットフォームでは重要指標のモニタリングと分析を深めて予算実績管理の精度を高め、生産プラットフォームでは主要工場の管理体制を強化し、納期・品質・コストの適正化を進めました。直近の2年間では、お客様の変化に向けた取り組みを進めています。MDプラットフォームでは気候の変動やファッション購買行動の変化に対して8シーズンMDを導入することで、それぞれのシーズンに応じた適時、適量の品ぞろえにつなげ、定価販売比率の向上を目指しています。生産プラットフォームではMDの細分化に沿って適地適産を進め、きめ細かな商品投入に対応する生産背景の整備に努めています。

商品プラットフォームの今後

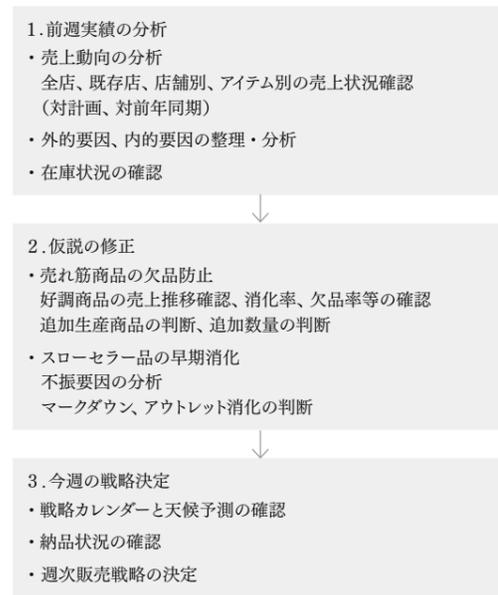
これまでの商品プラットフォームは、当社のバリューチェーンにおける商品計画・進捗管理、生産管理業務までを支援するものでしたが、多様化するお客様のニーズに対して的確な商品提供を行うことを目的に、今後はブランドコンセプトやターゲットなども含めたバリューチェーン全体を包含する仕組みに進化させます。

MDプラットフォームでは、ブランド、色、サイズなどで区別されていた商品コードに、フェミニンモード、スタンダードカジュアルなどのテイストを示す属性コードを追加します。属性コードを付加することで、どの事業に、どの属性の商品を、どの程度展開しているのかを指標で管理できるようになります。これまで定性面に偏り

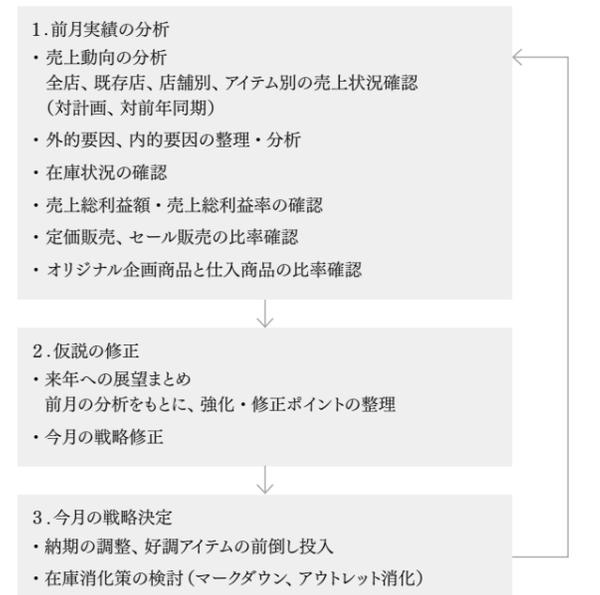
がちだった商品テイストの検証を定量的に行い、商品計画の精度の向上につなげます。同時に週次、月次の業務フローを標準化することで、事業特性に左右されないMDプラットフォームの運用を行います。生産プラットフォームでは、各事業のコンセプト、ターゲットに対応できる生産背景を早期・的確に選定し、MD計画をサポートします。今後は当社の持つアトリエ*機能を活かしてオリジナル企画商品の完成度を高め、ターゲットとなるお客様に最適化した商品作りにつなげます。

*アトリエ：商品サンプルを自社内で作成するための工房。短時間で精度の高いサンプルを自作し、工場への生産発注の際に使用することで、商品の完成度や品質を高める。現在、一部の主力商品で活用中。

週次の業務フロー



月次の業務フロー



商品プラットフォームの変遷

| | 07/3～10/3 | 11/3～15/3 | 16/3～17/3 | 18/3～（計画） |
|------------|------------------|--------------|----------------|--|
| 取り組み | 全事業導入に向けた取り組み | 安定稼働に向けた取り組み | お客様の变化に向けた取り組み | バリューチェーン全体をトータルに管理する仕組みに進化 |
| MDプラットフォーム | MD業務の可視化・標準化推進 | 予算実績管理の強化 | MDの細分化 | 事業ポートフォリオに基づいたコンセプト、ポジション、ターゲットにのっとり、シーズン・月・週のMDプラットフォームを運用する（定性と定量を融合させ、仮説精度を向上させる） |
| 生産プラットフォーム | 生産管理業務の棚卸し・標準化推進 | 納期・品質・コスト管理 | 適地適産の推進 | 上記に基づく早期・的確な生産背景の選定 |

役員一覧

2017年6月22日現在



竹田 光広

代表取締役 社長執行役員
指名・報酬等委員

全事業部門を直轄するとともに全社の商品戦略を統括することで、経営理念である「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を目指す。

1986年4月 兼松江商株式会社入社
2004年4月 兼松織織株式会社 欧米輸入製品部 部長
2005年9月 当社入社
2006年7月 当社ブランドビジネス本部 本部長 兼 ブランドビジネス部 部長
2008年7月 当社上席執行役員 事業開発本部 本部長
2010年4月 当社上席執行役員 第一事業統括本部 統括本部長 兼 ブランドビジネス本部 本部長
2010年6月 当社取締役 常務執行役員 第一事業統括本部 統括本部長 兼 ブランドビジネス本部 本部長
2011年4月 当社取締役 副社長執行役員 第一事業統括本部 統括本部長 兼 ブランドビジネス本部 本部長
2012年4月 当社代表取締役 社長執行役員
2017年4月 当社代表取締役 社長執行役員 商品戦略本部 担当 (現任)

藤澤 光徳

取締役 専務執行役員
事業支援本部担当
株式会社コーエン 代表取締役 社長

全社の物流、IT、EC等の戦略を推進するとともに、株式会社コーエンの代表取締役として、同社の中長期的な成長拡大を目指す。

1990年3月 当社入社
2005年10月 当社グリーンレーベルリラクシング本部 本部長
2008年7月 当社上席執行役員 グリーンレーベルリラクシング本部 本部長
2010年4月 当社上席執行役員 第二事業統括本部 統括本部長 兼 グリーンレーベルリラクシング本部 本部長
2010年6月 当社取締役 常務執行役員 第二事業統括本部 統括本部長 兼 グリーンレーベルリラクシング本部 本部長
2011年4月 当社取締役 専務執行役員 第二事業統括本部 統括本部長 兼 チャネル開発本部 担当
2017年4月 当社取締役 専務執行役員 事業支援本部 担当 (現任)
株式会社コーエン 代表取締役 社長 (現任)

小泉 正己

取締役 専務執行役員
管理本部担当 兼 IR室担当

経営管理、コーポレートガバナンス、コンプライアンスを統括し、全社の管理基盤を強化する。

1995年7月 当社入社
2000年4月 当社財務部 部長
2004年12月 株式会社ネットプライス 監査役
2006年6月 当社取締役
2007年7月 当社取締役 管理本部 本部長 兼 財務経理部 部長
2008年7月 当社取締役 常務執行役員 管理本部 本部長
2012年4月 当社取締役 専務執行役員 管理本部 本部長 兼 計画管理室 担当
2015年4月 当社取締役 専務執行役員 管理本部 担当 兼 IR室 担当 (現任)

東 浩之

取締役 常務執行役員
経営戦略本部担当

経営企画、事業開発、海外展開、人材組織開発等を統括し戦略的、中長期的施策を実行する。

1988年4月 株式会社ワールド入社
1996年3月 当社入社 社長室 人事課 課長
2000年4月 当社人事部 部長 兼 経営戦略部 部長
2004年8月 当社経営管理本部 副本部長 兼 経営管理本部 経営戦略グループ 部長
2005年10月 当社社長室 室長 兼 社長室 経営企画課 課長
2006年7月 当社ユニテッドアローズ本部 副本部長
2008年4月 当社ユニテッドアローズ本部 本部長
2008年7月 当社上席執行役員 ユナイテッドアローズ本部 本部長
2012年6月 当社取締役 常務執行役員 第一事業統括本部 統括本部長
2015年7月 当社取締役 常務執行役員 経営戦略本部 担当 (現任)

酒井 由香里

社外取締役
常勤監査等委員 (委員長)
指名・報酬等委員 (委員長)

財務・会計の知識を含む豊富な金融関連知識および他社の取締役・監査役等の経験を有する。これらの知識や経験を経営の監督強化や透明性、効率性の向上に活かす。

1991年4月 野村證券株式会社入社 (1997年9月に退職)
2005年6月 当社常勤社外監査役
2013年9月 株式会社ビューティ花壇 社外監査役 (現任)
2016年6月 当社社外取締役 常勤監査等委員 (現任)

石綿 学

社外取締役
監査等委員
指名・報酬等委員

コーポレートガバナンス、資本政策、国内外のM&Aに精通する弁護士。豊富な知識と経験を当社のコーポレートガバナンスやコンプライアンスの強化に活かす。

1997年4月 弁護士登録 (第二東京弁護士会) 森綜合法律事務所 (現 森・濱田松本法律事務所) 入所
2001年9月～2002年8月 アメリカ合衆国ニューヨーク市 Davis Polk & Wardwell 法律事務所 執務
2002年6月 ニューヨーク州弁護士登録
2004年9月 経済産業省「企業価値研究会」委員
2005年1月 森・濱田松本法律事務所 パートナー 弁護士 (現任)
2005年7月 金融審議会金融分科会 第一部公開買付制度ワーキンググループ 専門委員
2007年4月 京都大学法科大学院 非常勤講師
2008年6月 ゼビオ株式会社 (現ゼビオホールディングス株式会社) 社外取締役 (現任)
2010年4月 金融庁「コーポレート・ガバナンス連絡会議」メンバー
2011年9月 金融庁「開示制度ワーキンググループ 法制専門研究会」委員
2013年6月 当社社外取締役
2016年6月 当社社外取締役 監査等委員 (現任)

西川 英彦

社外取締役
監査等委員
指名・報酬等委員

ファッション業界および小売業界での豊富な経験や大学教授としての幅広い知見を有する。豊富な経験と知識を当社の健全で効率的な経営の推進に活かす。

1985年4月 株式会社ワールド入社
2000年7月 ムジネット株式会社 営業部長 兼 業務部長
2001年4月 ムジネット株式会社 取締役
2005年4月 立命館大学経営学部 助教授
2007年4月 立命館大学経営学部 准教授
2008年4月 立命館大学経営学部 教授
2010年4月 法政大学経営学部 兼 大学院経営学研究科 教授 (現任)
2012年8月 日本マーケティング学会 常任理事
2015年4月 法政大学大学院経営学研究科 長
2015年6月 当社社外取締役
2015年10月 株式会社碩学舎 代表取締役 (現任)
2016年6月 当社社外取締役 監査等委員 (現任)
2017年4月 日本マーケティング学会 副会長 (現任)

コーポレートガバナンス

1. 基本的な考え方

当社は、「世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観の創造」を経営理念として掲げています。また経営理念体系の一つとして「5つの価値創造（「お客様」「従業員」「取引先様」「社会」「株主様」）」を「社会との約束」として掲げており、当社に関わる全てのステークホルダーの価値を高めていくことを会社の使命としています。

また、経営理念の実現を目指すためにどのような心がけて、どのような行動をしていくべきかを表した「行動指針」を策定しています。

当社では、「経営理念」および「社会との約束」の実現に向け、透明・公正な経営体制の構築および迅速・果断な意思決定を行う仕組みが必要不可欠であると考え、コーポレートガバナンスの継続的な充実に取り組んでいます。これらの取り組みの推進により、長期的かつ継続的な企業価値の向上を目指します。

| （参考）コーポレートガバナンス強化に向けた近年の主な取り組み | |
|--|---|
| 当社は、コーポレートガバナンスの継続的な充実を図ることで、ステークホルダーの価値および企業価値の向上を目指しています。特に近年は、意思決定の迅速化や経営の透明性・健全性の向上に加え、監督機能の強化などを目的に、コーポレートガバナンスの一層の強化に努めています。 | |
| 2008年 | 執行役員制度を導入 |
| 2009年 | ディスクロージャーポリシーを策定 |
| 2013年 | 社外取締役を1名招聘 |
| 2014年 | 日本版スチュワードシップ・コードの受け入れを表明した機関投資家に対する当社方針を表明 |
| 2015年 | 社外取締役を増員（1→2名）コーポレートガバナンスポリシーを策定 |
| 2016年 | 監査等委員会設置会社へ移行、監査等委員として社外取締役3名体制「指名・報酬等委員会」を設置取締役会実効性評価を開始 |
| 2017年 | 譲渡制限付株式報酬制度を導入 |

2. コーポレートガバナンスの体制

上記「基本的な考え方」のもと、当社では、自ら業務執行をしない社外取締役の活用および適切な権限の委譲を通じて、取締役会のモニタリング機能の強化と意思決定の迅速化を図ることを目的に、コーポレートガバナンス体制として、監査等委員会設置会社を選択しています。

また、取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性および説明責任の強化を図るため、独立社外取締役を中心に構成する「指名・報酬等委員会」を設置しています。

取締役会
取締役会は取締役7名（うち、3名が独立社外取締役）で構成され、原則として月1回の取締役会を開催しています。取締役会には監査等委員以外の取締役および監査等委員である取締役が

出席し、法令で定められた事項および取締役会規則等に定められた重要事項の意思決定を行うとともに、業務執行状況の監視・監督を行っています。また、必要の都度臨時取締役会を開催するとともに、取締役間にて随時打合せ等を行っており、効率的な業務執行ができる体制を整備しています。

監査等委員会
監査等委員会は監査等委員である取締役3名で構成され、監査等委員会規則に基づき監査等方針を決定するとともに、各監査等委員や監査等委員以外の取締役、会計監査人からの報告を受けて監査報告書を作成しています。なお、3名の監査等委員を全て独立社外取締役とすることで、経営の透明性の確保ならびに会社全体の監視・監査の役割を担っています。なお、2017年3月31日現在で監査等委員による当社株式の保有はなく、人的関係、取引関係その他の利害関係については、該当はありません。

執行役員制度
2008年より執行役員制度を導入しています。取締役会が重要な意思決定と執行の監督を明確に実施するために、業務執行に専念する責任者として執行役員を配置しています。取締役から業務執行に関わる権限を大幅に委譲することにより、業務の迅速な執行を図るとともに、取締役会における意思決定と監督機能を強化しています。

指名・報酬等委員会
取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性および説明責任の強化を図るため、独立社外取締役3名と代表取締役1名から成る「指名・報酬等委員会」を設置しています。

| コーポレートガバナンス体制の概要 | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| 組織形態 | 監査等委員会設置会社 ¹⁾ |
| 取締役会議長 | 代表取締役 社長執行役員 |
| 取締役（監査等委員である取締役を除く。） | 4名（うち、社外取締役0名） |
| 監査等委員である取締役 | 3名（うち、社外取締役3名） |
| 独立役員 ²⁾ | 社外取締役3名 |
| 平均年齢 | 51.4歳 |
| 2017年3月期取締役会開催回数 | 17回 |
| 2017年3月期監査等委員会開催回数 ¹⁾ | 10回 |
| 2017年3月期指名・報酬等委員会開催回数 ¹⁾ | 4回 |

^[1] 当社は、2016年6月23日開催の第27回定時株主総会決議に基づき、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。

^[2] 酒井由香里氏、石綿学氏および西川英彦氏は株式会社東京証券取引所定める独立性の基準および当社の「独立役員の独立性判断基準」のいずれも満たしています。なお、酒井由香里氏および西川英彦氏は株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ていますが、石綿学氏は所属する法律事務所の内規により届け出ていません。当社の独立役員の独立性判断基準については、「コーポレートガバナンスポリシー」をご参照ください。

^[3] www.united-arrows.co.jp/corporate/governance.html

取締役の報酬の決定に関する方針
当社は、取締役報酬について、当社の経営理念に沿った持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向けたインセンティブと位置付けています。業務執行取締役の報酬は、月額固定報酬の「基本報酬」、単年度業績に連動した「賞与」、および中期経営計画の達成度に連動した「株式報酬」により構成されています。

基本報酬
基本報酬については、業界水準や外部調査機関による役員報酬の調査結果なども参考に、役職に応じた取締役報酬テーブルを定めており、対応するテーブルのレンジ内で各取締役の役割と責任に応じた報酬案を算定します。

株式報酬
株式報酬については、株主の皆様との価値共有をより一層促進し、中長期的な企業価値向上に資する報酬体系を構築することを目的として、業務執行取締役に対し、一定の譲渡制限期間内に中期経営計画を達成した場合には、その達成度合いに応じて譲渡制限が解除される「譲渡制限付株式報酬」として付与いたします。

賞与
賞与については総額案を算定した後に各業務執行取締役への配分案を算定します。賞与総額案については、単年度業績のうち、特に連結経常利益の期初計画達成度に加え、連結営業キャッシュ・フロー、連結ROEなどの経営指標を総合的に勘案した上で算定します。各業務執行取締役への配分は、取締役報酬テーブルのランクが高くなるほど賞与係数（基本報酬と賞与の総額に占める賞与の割合）も高くなるよう設定されており、単年度経営目標に対するコミットメントをより強めることを目的としています。なお、連結経常利益が当初業績予想に対して一定の水準を下回る場合、賞与は原則として支給されません。

業務執行取締役以外の取締役については、賞与および株式報酬は支給せず、個々の役割と責任に応じた基本報酬のみを支給します。

個別の報酬決定手続き
監査等委員以外の取締役の個別の報酬決定手続きとしては、上記方針に従い、株主総会の承認によって定められた枠内で、取締役会の協議に基づき決定しています。かかる決定に際しては、

| 2017年3月期における取締役および社外役員の報酬等の総額 | | | | | | |
|-------------------------------|---------------|-------------|-----------------|-----------|----|-------|
| 役員区分 | 対象となる役員の員数(名) | 報酬等の総額(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | | |
| 取締役(社外取締役を除く) | 4 | 151 | 基本報酬 | ストックオプション | 賞与 | 退職慰労金 |
| 社外役員 | 5 | 32 | 32 | — | — | — |

「指名・報酬等委員会」の諮問を経ることとしています。監査等委員である取締役の個別の報酬決定手続きとしては、上記方針に従い、株主総会の承認によって定められた枠内で、監査等委員会の決議に基づき決定します。

なお、「指名・報酬等委員会」は、上記に加え、取締役報酬に関する方針、構成、報酬テーブルや算定ルールについての妥当性の検証や改定案の提示等を行います。

3. 適切なりスクテイクを支える環境整備

当社では、適切な内部統制システムやリスクマネジメント体制を構築することで、新たな領域への事業拡張などの重要な経営判断において、適切なりスクテイクを支える環境を整備しています。

内部統制システム
当社では、適切な内部統制システムを構築することで、取締役および従業員の職務執行が法令定款に適合することを確保するための体制整備や取締役の職務の遂行が効率的に行われることを確保するための体制整備、グループ全社のリスク管理体制の整備等に努めています。内部統制システムの構築により、取締役および全従業員が経営理念の実現に向け、常に向上心を持って職務を遂行できる体制を整備しています。

内部通報制度
コンプライアンス上の疑義がある行為が発生した場合には、従業員が外部機関に匿名で通報できる「内部通報制度」を設置しています。外部の法律事務所等が窓口となり、事案により調査責任者を指名し、必要な調査を実施します。

通報内容は秘匿扱いとされ、通報者に対して不利な扱いをしない体制を整備しています。

（参考）コンプライアンスの啓発活動
近年は業容の拡大に伴い、取り扱いブランドや取引先様も増えており、各部署から総務法務部門に寄せられる、商標などの知的財産法に関する相談件数が増えています。そこで、景品表示法、下請法、知的財産法、PL法（製造物責任法）などを重点課題として、勉強会を開催しています。また、商品に関するご意見やクレームを川上のモノ作りにフィードバックし、商品不良の低減につなげる取り組みとして、お客様相談室や品質管理部門などが主管となり、商品担当者に向けて啓発を図る研修を実施しています。お客様とお客様相談室のスタッフとのやり取りの具体的事例を共有するなど、品質に対する意識向上に役立っています。

リスクマネジメント

当社を取り巻く各種リスク要因については「内部統制基本規程」および「危機管理規程」に基づいて管理体制を構築しています。業務上重要なリスクに関しては「内部統制委員会」にて規程やマニュアル、ガイドライン等の設定を検討するとともに、危機発生時には「対策本部」を立ち上げ、情報を集中管理の上、対応を行うこととしています。当社を取り巻く環境変化に伴い、各部において常にリスク要因の見直しを行うとともに、規程や各種マニュアル整備を継続し、リスクの未然防止と危機発生時の適切な対応の両面から体制整備を行うこととしています。

4. コーポレートガバナンスポリシー策定およびコーポレートガバナンス・コードへの対応

コーポレートガバナンスポリシーの策定

当社は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、2015年11月にコーポレートガバナンスポリシーの制定および開示を行いました。当ポリシーにおいて、コーポレートガバナンスの基本的な考え方、株主の権利・平等性の確保、各ステークホルダーとの適切な協働、コーポレートガバナンスの体制等について方針を示すことで、経営や組織運営の透明性の向上を図っています。

当社は、コーポレートガバナンスの継続的な充実に図ることで、ステークホルダー価値および企業価値の向上を目指します。

コーポレートガバナンス
www.united-arrows.co.jp/corporate/governance.html

コーポレートガバナンス・コードへの対応

コーポレートガバナンス・コードの各基本原則について、当社の対応状況は以下の通りです。

基本原則1 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう努めています。

招集通知については、株主の皆様が株主総会議案の十分な検討期間を確保できるよう、株主総会開催日の4週間前に当社IRサイトおよび東京証券取引所のウェブサイトに公表し、3週間前に発送しています。また、英文招集通知の要約版も当社IRサイトおよび東京証券取引所のウェブサイトに公表しています。株主総会開催日については、集中日を避け、株主の皆様が参加しやすい日時や場所を選択することで、株主の皆様との建設的な対話の充実に努めています。IRサイトでは、個人株主・投資家向けのサイトを設置しているほか、決算説明会の動

画配信、決算説明会や月次売上概況の質疑応答集等を迅速に掲載することで、株主の平等性の確保に向けた適切な情報開示に努めています。

基本原則2 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

当社は、「お客様価値」「従業員価値」「取引先様価値」「社会価値」「株主様価値」の5つの価値を創造していくことを「社会との約束」として経営理念に掲げています。また、経営理念の実現を目指すためにどのような心がけで、どのような行動をしていくべきかを表した「行動指針」を策定・公表しています。当社では、この行動指針を社会の変化や要請に合わせて常に見直し、それに基づき行動することにより、社会に貢献する存在であり続けることを目指しています。

また、従業員等の内部通報に係る適切な体制として、「内部通報制度」を設け、コンプライアンス上の疑義がある行為が発生した場合には、従業員が外部機関に匿名で通報でき、当該通報者に対して不利な扱いをしない体制を整備しています。

基本原則3 適切な情報開示と透明性の確保

当社は、積極的なIR活動の推進により経営の透明性を高めるとともに、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを図ることで、企業経営の健全性の向上、株主様価値の創造を目指しています。「株主・投資家との建設的な対話および情報開示の充実」に向け、ディスクロージャーポリシーを策定し、開示しています。同ポリシーでは、会社法や金融商品取引法等で定められた適時開示に対する方針や株主・投資家の皆様との建設的な対話に向けた方針等を記載しています。

基本原則4 取締役会等の責務

取締役会は、株主より会社の経営を付託された機関であるとの認識に立ち、「経営理念」および「社会との約束、5つの価値創造」の実現を常に念頭においた経営判断を行うとともに、中長期的な会社の方向性を示しこれを目指すことで持続的な成長と企業価値の向上を図る責任を有しています。

上記の役割・責務に基づき、自ら業務執行をしない社外取締役の活用および適切な権限の委譲を通じて、取締役会のモニタリング機能の強化と意思決定の迅速化を図ることを目的に、コーポレートガバナンス体制として、監査等委員会設置会社を選択しています。監査等委員以外の取締役は8名以内、監査等委員である取締役は6名以内とし、取締役会としての機能を担保できる必要最小限の人数とすることを方針としています。

また、取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性および説明責任の強化を図るため、独立社外取締役を中心に構成する「指名・報酬等委員会」を設置しています。

基本原則5 株主との対話

当社は、IR活動を重要な経営の取り組みの一つと認識し、IR活動の推進統括を社長が担うことを規程で定めています。また、IR活動の充実・内部情報管理の徹底に加え、財務政策・資本政策との有機的な連動に向け、管理担当取締役がIR担当取締役を担っています。四半期ごとに開催する決算説明会には全て社長およびIR担当取締役が出席し、中長期的な方向性および単年度の経営方針や重点施策の進捗説明、質疑応答等を行っています。

情報開示の充実に向け、IR担当取締役の直下にIR部門を設置し、株主・投資家の皆様との建設的な対話に向けた体制を整備しています。また、必要に応じて社長およびIR担当取締役がスモールミーティングや個別面談に出席することで、株主・投資家の皆様との建設的な対話の充実に努めています。IR活動によって得られたご意見、ご要望、ご懸念等は、情報レベルに応じて経営幹部や全社にフィードバックすることで、企業価値の向上を目指しています。

5. 経営管理体制

収益責任の明確化と重要指標管理

当社では、直営全店舗を個別に損益管理し、それを積み上げた各事業（ストアブランド）単位での損益を管理することで、事業ごとの収益責任を明確化しています。また、売上高・商品消化率・換金率・商品ROI・買上率などの重要指標（KPI）について目標値を設定し、それらを達成するための行動計画を部門・店舗や従業員単位で設定した上で、その進捗状況などについて日次・週次・月次・シーズン・年次で管理しています。そして個人・店舗・部門がそれぞれの目標を達成することにより、全社的な経営目標が達成される体制を構築しています。

投資基準、撤退基準の明確化

当社では、営業活動の結果得たキャッシュの有益な活用に向け、新規の営業設備投資や大型改装に当たっては、社内で設定した資本コスト（約8%）を勘案した投資回収年数、正味現在価値（NPV）や内部収益率（IRR）の算定を行い、自社が設定したハードルレートを超過することを条件として投資判断を行っています。

また、新規事業については、3年目で単年度黒字化、5年目で累積損失解消が不可能と見込まれた場合、収益改善に向けた全社的なバックアップを行いながら、改善不可能な場合には撤退の判断を行います。2007年3月期以降、3年にわたる業績低迷時においては、22あった展開事業のうち、10の不採算事業の撤退を実施することで、収益性の回復を図りました。

6. 買収防衛策の廃止

当社は、2011年6月より買収防衛策を導入していましたが、継続の是非について検討を重ねた結果、2017年6月にこれを廃止しました。

当社では、コーポレートガバナンスの一層の強化を図るとともに、新たに策定した「UAグループ中期ビジョン」を着実に推進することが、理念体系として掲げている5つの価値の創造および当社の企業価値・株主の皆様共同の利益の向上に資するものであると考えます。

このような状況のもと、当社では、当社とリレーションの深い機関投資家をはじめとする株主の皆様のご意見等を考慮しつつ、買収防衛策の継続の是非について慎重に検討を行ってまいりました。その結果、当社を取り巻く外部環境・内部環境の変化に加えて、株式等の大量取得行為に関する法整備が浸透したこと等により、買収防衛策の目的が一定程度担保されていることから、当社における必要性が相対的に低下しているものと考え、2017年6月に廃止することを決定しました。

当社では、今後とも企業価値および株主の皆様共同の利益の向上に取り組むとともに、買収防衛策廃止後も当社株式の大量取得行為を行おうとする者に対しては、大量取得行為の是非を株主の皆様が適切に判断するために必要かつ十分な情報の提供を求め、併せて当社取締役会の意見等を開示するとともに、株主の皆様への検討のための時間と情報の確保に努めるなど、金融商品取引法、会社法その他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じていきます。

7. IR活動

積極的なIR活動の展開

当社は、創業当時から、社会に開かれた株式公開企業になることを目指していました。このため、株式公開から今日に至るまで、国内外の株主・投資家の皆様に向けて、積極的なIR活動を展開しています。アナリスト・機関投資家には四半期ごとの決算説明会を開催するほか、年間平均として、国内・海外投資家向けに約300件の個別IRミーティング、約10件の社長を交えてのスマールミーティングや施設見学会を実施しています。株主・投資家の皆様との対話は、資本の効率的な運用など、経営に新たな気付きをもたらしています。

これらの活動において、当社はディスクロージャーポリシーを定めており、適時情報開示の体制を整備するなど経営の透明性向上に努めています。

ディスクロージャーポリシー
www.united-arrows.co.jp/ir/strategy/disclosure.html

開かれた株主総会を目指して

当社では、株主総会の活性化を図るため、招集通知の早期発送を進めています。2017年6月22日に開催された第28回定時株主総会では、開催日約3週間前の5月31日付で招集通知を発送しました。加えて、迅速な情報提供を目指し、同株主総会開催日の約4週間前の5月24日に当社IRサイトおよび東京証券取引所のウェブサイトに招集通知を掲載しました。

株主総会の日程は、集中日を避けた日、平日夜間の時間帯など、個人の株主様にご出席いただきやすいよう設定しています。また、株主様と取締役との懇親会などの実施により、開かれた株主総会の開催を推進しています。同株主総会では、587名の株主様にご出席いただき、開催時間は1時間19分、ご質問者は6名、ご質問の数は11個でした。

企業活動およびIR活動の外部評価

当社は、コーポレートガバナンスの基本方針に掲げているとおり、「経営理念」および「社会との約束、5つの価値創造」の実現に向け、透明・公正な経営体制の構築および迅速・果敢な意思決定を行うため、コーポレートガバナンスの継続的な充実に取り組んでいます。また、5つの価値創造の一つに掲げている「株主様価値の創造」の実現へ向け、常に公平な情報を、タイムリー、継続的、かつ自発的に提供することをIR活動の基本方針としています。これらの方針に基づいた企業活動・IR活動を推進した結果、外部評価機関よりさまざまな表彰を受けています。

今後も、経営理念実現を目指すとともに資本市場から信頼を得続けられるよう、企業活動およびIR活動の継続的な進化・改善を図っていきます。

| | |
|-------|---|
| 2002年 | 一般社団法人日本IR協議会 IR優良企業奨励賞 受賞 |
| 2003年 | 一般社団法人日本IR協議会 IR優良企業賞 受賞 |
| 2005年 | 一般社団法人日本IR協議会 IR優良企業賞 受賞 |
| 2012年 | 日経アニュアルレポートアワード 特別賞 要約版 受賞 東京証券取引所 企業価値向上表彰 大賞 受賞 |
| 2013年 | 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 ポーター賞 受賞 日経アニュアルレポートアワード 特別賞 要約版 受賞 一般社団法人日本IR協議会 IR優良企業特別賞 受賞 |
| 2014年 | 一般社団法人日本IR協議会 IR優良企業大賞 受賞 |
| 2016年 | 北米金融専門誌 Institutional Investor による2016 All-Japan Executive Teamランキングにて、国内小売業部門IRランキング第1位獲得 |
| 2017年 | 北米金融専門誌 Institutional Investor による2017 All-Japan Executive Teamランキングにて、国内小売業部門IRランキング第1位を継続 ISS Quality Scoreで最高評価を獲得(下記トピックス参照) |



社外取締役メッセージ



市場環境が大きく変化する中においても、
中期ビジョンを着実に推進できるよう尽力していきます。

社外取締役
常勤監査等委員(委員長)
指名・報酬等委員(委員長)
酒井 由香里

監査等委員会設置会社への移行および取締役会の実効性評価について

2017年3月期については、コーポレートガバナンスの側面から見ると、当社にとって大きな進化があった1年であったとらえています。まず、2016年6月より監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、同時に指名・報酬等委員会が設置されました。また、取締役会の実効性評価も開始しました。取締役会の運営面においては、実効性評価で課題に挙がった「審議時間の確保」に向け、社長や担当役員への権限委譲による決議事項のスリム化を図ったほか、取締役会の議題について報告事項、決議事項に加え、審議事項を新設することで重要案件についての審議時間を設けました。これらの結果、前期においては、中長期戦略、買収防衛策の継続可否、M&A案件の検討など、数多くの案件についてしっかりと審議を行うことができたと感じています。一方、一部の審議事項については予定時間を大幅に超過し、進行に支障をきたすなどの課題もありました。審議のポイントをより明確にして会議に臨むなど適宜必要な対応を実施することで、取締役会の実効性がより向上できるものと考えます。

社外取締役の監督機能の向上

私は、当社において以前は監査役を、そして監査等委員会設置会社移行後には社外取締役 監査等委員を務めていますが、この機関設計の移行により監督機能が確実に向上していると実感しています。一つには、審議をしっかりと行うために会社からの情報提供量が増え、理解がより深まっていることが挙げられます。社外取締役で構成される監査等委員会は、定期的に代表取締役社長、業務執行取締役、重要な連結子会社の代表取締役社長とディスカッションの時間を設けることにより、当社の経営および事業運営における課題の認識に努めています。さらに、社外取締役は全員、指名・報酬等委員でもあるため、指名や報酬の決定に向け、各業務執行取締役の担当領域における詳細な業務

進捗等の情報も提供されています。このように、社外取締役に十分な情報が集約されることで議論が活性化されること、かつ取締役の人事・報酬に関する透明性・公正性が向上することで、結果として監督機能の確実な向上につながっていると認識しています。

譲渡制限付株式報酬制度の導入

2016年6月より指名・報酬等委員会が設置され、私は委員長として委員会を運営しています。前期は設置以降、4回の指名・報酬等委員会を開催し、役員報酬制度やサクセッションプランのあり方について討議を重ねてきました。そのような中、より中長期的な企業価値向上に資する役員報酬体系の構築の必要性について継続的に討議を実施し、結果、2018年3月期に譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。これにより、当社の業務執行取締役の役員報酬は月額固定報酬の基本報酬、単年度業績に連動した賞与、および中期経営計画に連動した株式報酬の3つの構成となり、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、よりバランスの取れた報酬体系となったと考えます。

当社のコーポレートガバナンス向上の原動力

当社が監査等委員会設置会社に移行後1年が経過しましたが、社外取締役、監査等委員、指名・報酬等委員として運営に参画し、改めてこの機関設計の良さを実感しています。取締役会の実効性および社外取締役の監督機能の向上、取締役の人事・報酬に関する透明性・公平性の向上など、改革が進んだ1年でした。これらのコーポレートガバナンス向上の原動力は、当社の経営陣が常に「社会に開かれた会社になりたい」「全てのステークホルダーを大切にしたい」という強い思いを持って企業運営をしていることにあると考えます。今後も透明性の高いコーポレートガバナンス体制のもと、中期ビジョンを着実に推進できるよう、社外取締役として尽力してまいります。

2017年 ISS Quality Scoreで最高評価を獲得

ISS (Institutional Shareholder Services Inc.) は米国を本拠地とした世界的な議決権行使助言会社であり、世界の機関投資家の議決権行使や企業評価に大きな影響を与えています。ISSは議決権行使の助言を行うほか、企業のコーポレートガバナンス体制についても「取締役会の構成」「役員報酬制度」「利益還元」等から10段階の評価を行っています (ISS Quality Score)。当社は2017年に最も評価の高い「1」

を獲得しました。「1」を獲得した日本企業は50社程度と言われています。今後もステークホルダーの皆様から高い信頼・ご評価をいただけるようコーポレートガバナンスの改善に努めていきます。

ISS QualityScore

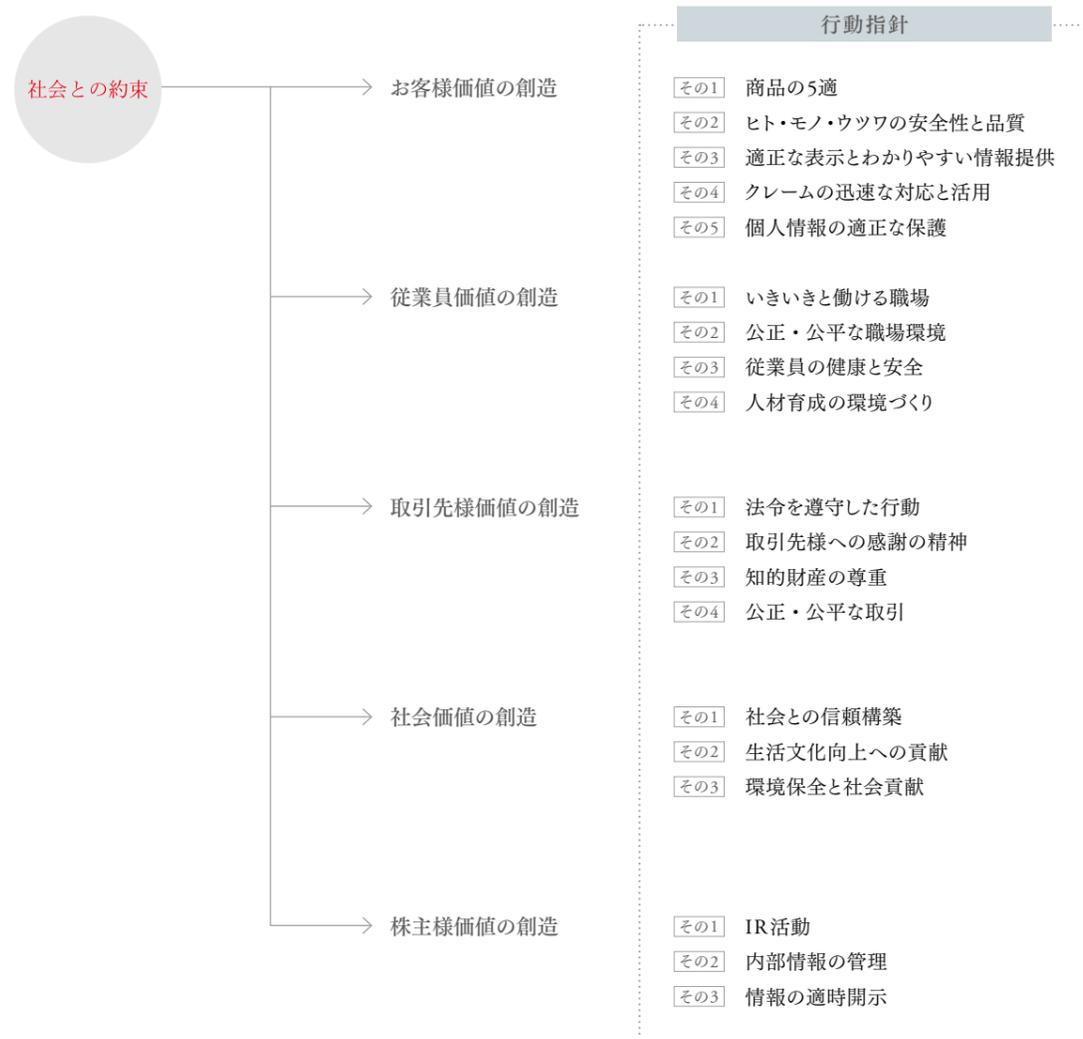
社会との約束「5つの価値創造」

ユナイテッドアローズは、お客様、従業員、取引先様、社会、株主様から成る、5つのステークホルダーにとっての価値を創造していきます。中でも、私たちが最も大切にすべきなのは「お客様価値の創造」です。他の4つの価値を等しく高めることがお客様価値の向上につながり、それが達成されて初めて、他の4つの価値が意味を為す、というのが当社の考え方です。この「5つの価値創造」が、当社におけるCSR (Corporate Social Responsibility) です。

私たちは5つの価値を創造していきます。

Our Promise

Our Five Core Values



→ CSRサイト
www.united-arrows.co.jp/csr/index.html

お客様価値の創造

お客様とは、私たちのお店を心にかけてくださる全ての方です。私たちは、ヒト・モノ・ウツワの3要素において気づきと美意識を追求し、私たちの提供するあらゆるサービスにご満足・感動していただくことで、お客様と信頼関係を築いていきます。

お客様の声

お客様相談室の活動

当社は店舗での営業活動を通じてお客様にご満足いただくことそれが最大の「お客様価値の創造」ととらえており、店舗やお客様相談室を通じていただくお客様のお声をもとに、さらなるお客様価値の向上を目指しています。

2005年より設置しているお客様相談室は、お客様対応の責任窓口として、全社サービス品質の向上に取り組んでいます。お客様からいただいた声は、週次、月次、年次でまとめてその傾向を分析し、課題改善につなげています。2017年3月期は、電話やメールを通じて約34,000件のお問い合わせに対応しました。また、同じ内容のお問い合わせが続いた際には、企業ウェブサイトの「よくあるご質問」ページに随時回答を掲載し、できるだけお客様をお待たせしないよう工夫しています。また、今まで実店舗のみで実施していた外部機関による接客覆面調査について、2017年3月期よりお客様相談室のコミュニケーターにも実施することで、電話対応における印象面や具体的対応内容等についての課題抽出を行っています。抽出された課題については、ロールプレイング等を通じて改善につなげています。また近年、多くの方がSNS等で情報を発信しています。お客様相談室ではSNS等で発信された当社に関連する情報を広く確認し、必要に応じて発信された方にお客様相談室をご案内するなど、お客様価値の向上に向けた幅広い活動を展開しています。

サンキューノートおよびクレームへの迅速な対応

接客サービスや商品に対する感謝のお言葉は、「お客様に喜んでいただくこと」を基本姿勢としている当社にとって、最大の喜びとなります。当社では、お客様からいただいた感謝のお声を「サンキューノート」としてまとめ、全社で共有し、さらなるお客様満足の向上につなげています。2017年3月期のエントリー数は、911件となりました。

一方、ご意見やクレームも4,413件いただきました。不満足のお声は、お客様からの貴重なメッセージととらえ、迅速かつ誠実に対応しています。

2017年3月期は、お客様相談室へのお問い合わせ、サンキューノート、ご意見・クレームの全てが前期に比べて増加しました。これは店舗にお電話をいただいた際、接客等によりスタッフが電話に出られない場合、お客様相談室のフリーダイヤルをご案内する

ようにしたことや、2016年8月のハウスカードの刷新に伴うお問い合わせが増えたこと等が要因です。いただいたお声は全社で共有すると同時に、事業別・店舗別・種類別に分析して課題や問題点を明らかにし、商品の品質や接客サービスの改善、再発防止につなげています。

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------|----------|----------|----------|
| お客様相談室相談件数 | 約20,000件 | 約20,000件 | 約34,000件 |
| サンキューノート | 824件 | 798件 | 911件 |
| ご意見・クレーム | 3,207件 | 3,283件 | 4,413件 |

商品安全への取り組み

当社で取り扱う商品は、オリジナル企画商品と国内外から調達した仕入商品があります。お客様に提供する商品内に、禁止および規制化学物質が含まれていることがないか、当社では取引先様と協力して管理を行っています。

その一つとして、発がん性が疑われ、未然防止の観点から海外ですですに法規制され、日本においても2016年4月から法規制が施行された特定芳香族アミンがあります。当社で取り扱う商品について取引先様より不使用確認書をご提出いただき、週次で事業別およびオリジナル・仕入区分別に回収状況を進捗管理し、経営陣および関連各部門に共有しています。特にオリジナル企画商品については、生地メーカーのさらに川上となる染工場単位で不使用確認書をご提出いただくことで、不使用の徹底を図っています。2017年6月現在、オリジナル企画商品についての不使用確認書の回収率は100%、仕入商品についても100%に近い回収率となっています。

また、ベビー用品(出生後24ヵ月以内)の製造上の注意点である「有害物質を含有する家庭用品の規制」に関する法規制遵守およびベビー用品の安全性の確保のため、特に乳幼児に有害とされるホルムアルデヒドについて、工場内、原料、商品それぞれにおいて第三者機関の検査を通じ、厳格に運用しています。また、ボタン等の附属品がついた商品については、乳幼児の着用を前提とした使用基準を設けているほか、使用する場合には全ての使用箇所にて着脱試験を実施することで、突起物や脱落等がないか十分留意の上、検品を実施することとしています。

当社では今後もお客様が安全かつ快適に当社商品をご利用いただけるよう、これらの取り組みを推進していきます。

お客様情報の保護

当社は、「個人情報の保護に関する法律」に準拠し、個人情報保護に関する基本的な考え方および遵守すべき内容を定めた「個人情報保護方針」を策定し、社内に周知するだけでなく、社外の方にも開示する措置を講じています。また、社内規程として「個人情報保護規程」を定め、その実効性を担保するための社内ルールとして「個人情報管理ガイドライン」を策定し、個人情報の管理体制の構築・評価および見直しを実施しています。

また、当社では、企業・ブランドイメージの向上や販売促進などを目的として、従業員によるソーシャルメディアの活用を推奨していますが、その活用においては、複数のSNSアカウントに関する

ガイドラインを通じて、お客様の個人情報の漏洩事故を防止し、会社の機密情報、企業・ブランドイメージの毀損となる表現の掲載を避けるよう注意喚起し、従業員の入社時にも十分に説明を行っています。

なお、お客様情報を含む重要な情報につきましては、「情報セキュリティ規程」と「実施手順書」からなる情報セキュリティポリシーを策定し、厳重に管理をしています。この情報セキュリティポリシーに基づき不正アクセスや情報漏洩等の事故を防止するために、安全性の高いシステムを構築し、リスク管理を徹底するなど、情報セキュリティ体制を敷いており、日々のセキュリティ遵守状況を把握・管理しています。

従業員価値の創造

共通の理念(志)実現を目指す従業員に、活躍の場を与え続け、成長するチャンスを提供します。そして成果に応じた高い報酬で報いる会社、働くことで自分らしさを見つけられ、皆がハッピーになれる会社を目指します。

従業員満足度の向上に向けた取り組み

当社は、販売員における顧客と効果的にコミュニケーションする能力、お客様の商品に対する変わりゆく需要に対応する能力は、企業の持続的成長に欠かせない重要な力と考えています。そのため、従業員のモチベーションの向上や仕事のやりがいを感じられるような職場作りに積極的に取り組んでいます。

従業員は原則として正社員

2007年に当時のアルバイト従業員のうち希望者全員を、正社員化しました。以降、当社の従業員は原則正社員として雇用しています。人件費は増加しましたが、中長期的な視点では、離職率の低下、仕事に対するモチベーションへの寄与などの効果があり、従業員満足、そしてお客様満足にもつながると考えています。

東矢大学・セールスマスター・東矢グランプリ

販売員における接客サービスやコミュニケーションする能力の向上を図るため、優れた社員の技能を共有する研修や教育の充実に努めています。

東矢大学は、当社の全従業員を対象にした、全社教育の研修機関です。2017年3月期は、当社の理念体系の一つに掲げている「人材開発理念」の実現に向け、店頭で人が育つ仕組み作りを支援する「ES(エドューケーター・スチューデント)制度」の再構築、部下のモチ

ベーションを高めるための「マネジメント層の強化」、入社3年以内の社員の底上げを目指す「初期教育の充実」等をテーマに、20種類の研修をのべ170日程度開催し、のべ2,686人が受講しました。



全従業員を対象にした研修「東矢大学」

セールスマスターは、優れた販売のスペシャリストに授与する称号です。これは人間的な魅力により、複数のお客様から支持されているか等の定性面と、売上実績といった定量面の両方をバランスよく満たす人物を認定しています。セールスマスターの任期は2年で、報酬面で優遇されるとともに、他の販売員にとって行動の規範となるべき存在であり続けることが求められます。2016年4月よりプラチナ・ゴールド・シルバー・ブロンズの4つの階層を設け、販売員のキャリアパス目標として認知されるものに制度を改定しました。2017年3月現在、40人がセールスマスターとして活躍しています。

また、東矢グランプリは、年に1度開催されるロールプレイング形式の接客コンテストです。予選会を勝ち抜いた販売スタッフが

高い接客サービスの技を競い、感動を共有し合うことで、所属するブランドへのロイヤルティも高めています。当社は、お客様満足を生み出す販売の現場を何よりも重視しており、これらの表彰制度で、優秀な販売スタッフによる接客サービスの価値を社内で広く認知・評価する機会としています。



年に1度開催の接客コンテスト「東矢グランプリ」

働きやすい職場作り

従業員の定着率向上やキャリアアップ支援の取り組み

当社では、アルバイトを含む全ての従業員を対象とした「従業員意識調査」を年に1回実施しており、業務のやりがいや達成感、教育制度、福利厚生等、従業員が働く上での環境や制度に関する声を収集・分析し、各種取り組みの改善につなげています。過去には、さまざまな職務につく従業員20名の職歴と本人インタビューをまとめた「東矢キャリア図鑑」を全従業員に向けて発信しました。多様なキャリアパスに触れることで、将来への不安の払拭やキャ

取引先様価値の創造

アアップの意欲が高まり、さらなるお客様満足につながることを期待しています。

また、外部採用を開始する前に社内に応募を募る社内公募制度を設けています。現所属部署以外で自分のキャリアアップやキャリア形成を目的に希望部署を申告する自己申告制度等、社員が多様なキャリアを形成する制度の充実と、東矢大学を中心とした各種研修の組み合わせによりキャリアアップを通じた定着率アップを目論んでいます。

多様な人材の活躍できる職場へ

当社は年齢・性別・国籍・宗教に関係なく公正・公平な職場環境の構築に努めています。当社従業員の約6割を占める女性を中心に、結婚や出産を経ても女性が長く働き続けられるよう、育児休業・子どもの看護休暇、時短勤務制度など、働きやすい職場環境作りに注力しています。当社の2017年3月期の育児休業復職率は約90%、店長以上の管理職における女性比率は約36%です。

また、チャレンジド(障がい者)採用にも積極的に取り組んでおり、近年では一部のオフィスにおいてバリアフリー環境を整備すること等によって、今まで雇用が難しいと考えていた方々の雇用も実現できるようになりました。その他、インバウンド需要を見込んだ外国人の採用も進めており、語学力を活かし貿易部門等で活躍しています。

取引先様は、私たちにとって欠かすことのできないパートナーです。「売っていただく」「買っていただく」「ご協力いただく」という感謝の精神を忘れることなく、取引先様と志をひとつにして、ともに伸びていくという姿勢を貫いていきます。

QC(Quality Control)ミーティングの開催

当社で展開している商品は、国内外から調達した仕入商品と、オリジナル企画商品とで構成されています。オリジナル企画の衣料品について、生産支援部門が中心となり、国内および海外の生産委託工場や検品所、商社などの主要取引先様を対象にしたQCミーティングを国内および海外で定期開催し、商品品質の向上を図っています。発生数の多い商品不良事例の共有やその発生を防止する具体策のご案内、当社として取り組むべき課題解決に向けた進捗状況など、お客様に安全安心な商品をご提供するための情報共有や意見交換の場としています。2017年3月期は、服飾製品を対象としたQCミーティングを東京とベトナムにて計2回開催し、のべ28社にご参加いただいたほか、ウイメンズのシューズを扱うスモール ビジネス ユニットの「オデット エ オディール」が主催す

るQCミーティングを国内で2回開催し、のべ37社にご参加いただきました。近年はどのミーティングにおいても商品不良の発生防止策等の討議のみならず、商品のグレード向上に向けた好事例のご紹介など、技術力向上に向けた活発な討議が交わされ、取引先様と一体となった商品品質の向上を目指しています。



「オデット エ オディール」主催のQCミーティング

動物素材商品に関する施策について

どのような材料を使用して、どこで、誰の手により製造された商品であるか、いわゆるトレーサビリティへの関心が高まっています。2016年3月期より、まず、動物素材の中から、アンゴラうさぎの毛、羽毛および毛皮を使用した商品について、紡績、原料、縫製工場などの取引先様に、素材の採取方法や製造工程等に関する報告書の提出をお願いする運用を開始しました。販売者として状況を把握し、課題が見つかった際には改善を図りながら、より信頼のおけるモノ作り、安心してご着用いただける商品を提供していきます。

公正な取引に向けた取り組み

取引先様とお付き合いするに当たって、公正な取引や労働者の安全性確保等への取り組みは、重要な取り組みととらえています。当社では、2016年よりオリジナル企画商品の生産を委託する海外主力工場について、児童労働・強制労働・差別など法令等に違反する雇用がないことや、適正な報酬・労働時間、災害時の

労働者の安全確保など労働環境に問題がないか等について30項目強のチェックおよび評価を開始しました。同様に国内工場においても、技能実習生として就労する外国人に対し、公正な労働環境が与えられているか報告書を提出していただく取り組みを開始しています。また、当社は公正かつ公平な取引を行うことを重視しており、当社スタッフによる法令違反、不正、反倫理的行為などについては、社内の内部通報制度に加え、取引先様専用のご相談窓口を外部に開設することにより、事前防止またはその発見と是正を促しています。相談窓口にお寄せいただいた情報は、通報者が不利益を受けることがないよう、厳重に取り扱っています。



商談室に設けたお取引先様アンケートボックス

社会価値の創造

まず第一に、世界に通用する新しい日本の生活文化の規範となる価値観を創造し続けることこそが、社会価値の創造につながると考えています。またその過程においても、法令の遵守や環境保全など、社会との信頼関係を築き、社会の発展に貢献していきます。

事業を通じた社会への貢献

当社は、事業活動を通じて、お客様とともにさまざまな支援活動を行っています。2014年春夏シーズンより、「ユナイテッドアローズ」において、新レーベル「テゲ ユナイテッドアローズ」をスタートしました。国連機関である国際貿易センター（ITC）のプロジェクト、エシカル・ファッション イニシアチブ（EFI）^{*}とコラボレートし、アフリカ文化に根付いたクラフツマンシップと、ユナイテッドアローズのデザインアイデアを融合させたモノ作りを通して、新しい価値を提案しています。

^{*} EFIは、ミレニアム開発目標のもと女性のエンパワーメントを図るため、国連貿易開発会議（UNCTAD）と世界貿易機関（WTO）の共同機関であるITCによって立ち上げられました。



「テゲ ユナイテッドアローズ」商品

事業を通じた環境への貢献

当社は照明による電力使用の削減を目的として、店舗でのLED照明の採用を積極的に推進しています。2011年3月期より「グリーンレーベル リラクシング」を中心にLED照明の導入を開始し、現在、当社の約96%の店舗で使用しています。また、当社が導入しているLED照明は、商品本来の色を再現する力の高い製品であり、商品をご覧になるお客様にとっても十分な光環境を提供しています。当社ではこれからも、新店舗・改築店舗へLED照明を積極的に採用していきます。

その他、当社における環境負荷低減や温暖化への対策として、物流時に使用する段ボールも繰り返し使えるエコボックスに変更し、資源とコストの削減につなげています。2012年から導入し、

2017年3月期はエコボックス約4千箱を繰り返し使うことで、段ボール12.8万箱の使用を回避することができました。実際に利用した店舗スタッフから「箱の組み立てや解体の作業時間が短縮された」「持ち手があり運搬時の利便性が向上した」という声が上がっており、店舗の付帯業務軽減にもつながっています。



段ボールから変更されたエコボックス

株主様価値の創造

株主様は当社への出資者であり、会社の所有者です。実際の経営と企業活動は、取締役と従業員に委ねられています。企業利益の拡大に向け私たちは責任をもって会社の経営と企業活動に従事し、かつ会社の現状を適時・適切に株主様にお伝えしていきます。

積極的なIR活動の遂行

IR活動では、株主・投資家の皆様からのご意見や、コーポレートガバナンス・コードなどによるIRの潮流を踏まえて、進化、改善を続けることを重視しています。近年は、個人株主様や直接お問い合わせをいただかない機関投資家の皆様に対しても有益な情報を提供し、情報格差の是正に努めています。IRサイトには、決算発表直後に決算説明会資料を、決算説明会開催後速やかに質疑応答集、説明会の動画を掲載しています。また、2017年3月期より、従来のアニュアルレポートにESG情報を充実させて、統合レポートとして発行しています。中長期の成長へ向けた考え方・戦略やコーポレートガバナンスなどを充実させ、企業価値向上へ向けた当社の取り組みについて理解を深めていただくためのツールとしています。

利益還元の実

当社は持続的な成長拡大・業績の向上を図ることで1株当たり利益の拡大を図るとともに、業績に連動した安定的な配当・株式分割・自己株式取得および消却等により、株主様価値の極大化を図っていくことを利益配分の基本方針としています。近年は安定的な配当の継続とともに、積極的な自己株式の取得により、利益還元の充実と資本効率の向上を図っています。今後についてもUAグループ中期ビジョンで掲げているとおり、成長と還元の両立を図ることにより、株主様価値のさらなる向上を目指します。

利益還元の充実 関連指標の推移

| (3月期) | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 (計画) |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 1株当たり当期純利益(円) | 97.02 | 158.74 | 230.80 | 248.80 | 199.53 | 214.87 | 174.57 | 194.06 |
| 1株当たり配当金(円) | 29.0 | 36.0 | 53.0 | 67.0 | 78.0 | 78.0 | 78.0 | 78.0 |
| 配当性向 | 29.9% | 22.7% | 23.0% | 26.9% | 39.1% | 36.3% | 44.7% | 40.2% |
| 総還元性向 | 325.9% | 22.7% | 23.0% | 26.9% | 110.9% | 57.6% | 158.9% | — |
| 自己株式取得数(千株) | 10,700 | — | — | — | 1,259 | 371 | 1,890 | — |
| 発行済株式総数に対する自己株式取得割合 | 25.0% | — | — | — | 3.3% | 1.0% | 6.3% | — |
| 自己株式消却数(千株) | — | — | — | 5,000 | — | 7,586 | — | — |
| 発行済株式総数に対する自己株式消却割合 | — | — | — | 11.7% | — | 20.1% | — | — |

^{*} 自己株式消却数についてはマイナス表記しています。

11カ年サマリー

株式会社ユナイテッドアローズおよび連結子会社

| | | | | | | 3月期 | | | | | | |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|
| | | | | | | 百万円 | | | | | 千ドル | |
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2017 |
| 売上高／前期比 (%) | 60,959 / 113.3 | 72,221 / 118.5 | 79,665 / 110.3 | 83,504 / 104.8 | 90,571 / 108.5 | 102,052 / 112.7 | 115,041 / 112.7 | 128,489 / 111.7 | 131,029 / 102.0 | 140,919 / 107.5 | 145,535 / 103.3 | 1,285,764 |
| 売上総利益／構成比 (%) | 33,072 / 54.3 | 36,891 / 51.1 | 40,647 / 51.0 | 42,865 / 51.3 | 48,001 / 53.0 | 55,661 / 54.5 | 62,619 / 54.4 | 68,492 / 53.3 | 68,046 / 51.9 | 71,573 / 50.8 | 74,155 / 51.0 | 655,145 |
| 販売費及び一般管理費／構成比 (%) | 25,721 / 42.2 | 31,960 / 44.3 | 36,327 / 45.6 | 37,922 / 45.4 | 40,617 / 44.8 | 45,468 / 44.6 | 50,056 / 43.5 | 54,842 / 42.7 | 56,695 / 43.3 | 60,501 / 42.9 | 64,990 / 44.7 | 574,172 |
| 営業利益／構成比 (%) | 7,350 / 12.1 | 4,930 / 6.8 | 4,319 / 5.4 | 4,942 / 5.9 | 7,384 / 8.2 | 10,193 / 10.0 | 12,562 / 10.9 | 13,649 / 10.6 | 11,351 / 8.7 | 11,071 / 7.9 | 9,165 / 6.3 | 80,973 |
| 経常利益／構成比 (%) | 7,337 / 12.0 | 5,017 / 6.9 | 4,283 / 5.4 | 5,037 / 6.0 | 7,240 / 8.0 | 10,272 / 10.1 | 12,582 / 10.9 | 13,739 / 10.7 | 11,542 / 8.8 | 11,175 / 7.9 | 9,420 / 6.5 | 83,227 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益／構成比 (%) | 3,511 / 5.8 | 3,800 / 5.2 | 1,274 / 1.6 | 1,403 / 1.7 | 3,596 / 4.0 | 5,016 / 4.9 | 7,316 / 6.4 | 7,920 / 6.2 | 6,332 / 4.8 | 6,494 / 4.6 | 5,191 / 3.6 | 45,862 |
| 総資産／回転率 (回) | 38,132 / 1.6 | 43,362 / 1.7 | 46,821 / 1.7 | 46,163 / 1.8 | 45,716 / 2.0 | 51,278 / 2.0 | 54,395 / 2.1 | 59,296 / 2.2 | 62,020 / 2.1 | 63,877 / 2.2 | 67,799 / 2.1 | 598,986 |
| 純資産 | 17,635 | 22,711 | 23,004 | 23,327 | 15,103 | 19,291 | 25,403 | 31,532 | 31,186 | 33,760 | 30,980 | 273,706 |
| たな卸資産／回転率 ¹⁾ (回) | 14,258 / 4.8 | 17,043 / 4.6 | 18,681 / 4.5 | 16,903 / 4.7 | 15,867 / 5.5 | 15,753 / 6.5 | 17,480 / 6.9 | 20,372 / 6.8 | 23,474 / 6.0 | 23,966 / 5.9 | 26,210 / 5.8 | 231,561 |
| 有利子負債 | 8,246 | 7,416 | 11,899 | 7,748 | 16,132 | 10,114 | 7,773 | 5,081 | 10,500 | 6,146 | 13,792 | 121,848 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 1,801 | 456 | 1,286 | 7,933 | 6,923 | 12,081 | 5,238 | 6,828 | 4,730 | 11,689 | 4,868 | 43,013 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △4,198 | △946 | △4,373 | △1,992 | △2,069 | △2,711 | △3,528 | △3,072 | △3,249 | △3,351 | △4,511 | △39,855 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △2,281 | 493 | 3,434 | △5,202 | △3,443 | △6,875 | △3,533 | △4,472 | △1,328 | △8,139 | △508 | △4,491 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 2,971 | 2,975 | 3,322 | 4,061 | 5,471 | 7,966 | 6,142 | 5,429 | 5,585 | 5,799 | 5,630 | 49,744 |
| 設備投資額 ²⁾ | 2,389 | 2,954 | 3,604 | 1,415 | 4,254 | 2,576 | 2,809 | 3,419 | 2,453 | 3,479 | 4,445 | 39,273 |
| 減価償却費 | 642 | 883 | 1,258 | 1,209 | 1,363 | 1,416 | 1,518 | 1,711 | 1,801 | 1,794 | 1,865 | 16,482 |
| 投資収益率 (ROI) (%) ³⁾ | 30.5 | 18.4 | 12.6 | 16.8 | 20.9 | 38.1 | 42.1 | 41.1 | 27.7 | 29.0 | 20.5 | |
| 自己資本比率 (%) | 46.2 | 52.4 | 49.1 | 50.5 | 33.0 | 37.6 | 46.7 | 53.2 | 50.3 | 52.8 | 45.2 | |
| 負債資本比率 (%) ⁴⁾ | 116.2 | 90.9 | 103.5 | 97.9 | 202.7 | 165.8 | 114.1 | 88.0 | 98.9 | 89.2 | 118.8 | |
| 自己資本当期純利益率 (ROE) (%) | 21.8 | 18.8 | 5.6 | 6.1 | 18.7 | 29.2 | 32.7 | 27.8 | 20.2 | 20.0 | 16.1 | |
| 総資産経常利益率 (ROA) (%) | 20.0 | 12.3 | 9.5 | 10.8 | 15.8 | 21.2 | 23.8 | 24.2 | 19.0 | 17.8 | 14.3 | |
| 配当性向 (%) | 11.8 | 27.6 | 82.8 | 84.2 | 29.9 | 22.7 | 23.0 | 26.9 | 39.1 | 36.3 | 44.7 | |
| 1株当たり配当金 (DPS) (円/ドル) | 10.00 | 25.00 | 25.00 | 28.00 | 29.00 | 36.00 | 53.00 | 67.00 | 78.00 | 78.00 | 78.00 | 0.69 |
| 1株当たり当期純利益 (EPS) (円/ドル) | 84.98 | 90.59 | 30.19 | 33.26 | 97.02 | 158.74 | 230.80 | 248.80 | 199.53 | 214.87 | 174.57 | 1.54 |
| 1株当たり純資産 (BPS) (円/ドル) | 426.33 | 538.09 | 545.02 | 552.68 | 478.39 | 609.66 | 799.65 | 990.22 | 1,019.68 | 1,117.23 | 1,081.49 | 9.55 |
| 総店舗数 (店) | 124 | 150 | 183 | 196 | 207 | 237 | 271 | 315 | 334 | 357 | 360 | |
| 従業員数 (名) | 1,166 | 2,361 | 2,781 | 2,783 | 2,792 | 3,033 | 3,309 | 3,652 | 3,863 | 4,237 | 4,427 | |

¹⁾百万円未満は切り捨てとなります。また便宜上、2017年3月31日現在の為替レートUS1ドル=113.19円でドルに換算しています。

²⁾たな卸資産回転率=売上高÷たな卸資産期中平均

³⁾2011年3月期の設備投資額には、資産除去債務に関する会計基準適用開始による資産除去債務の変動額1,619百万円が含まれています。

⁴⁾投資収益率 (ROI) = (経常利益 + 支払利息) ÷ (有利子負債 + 自己資本期中平均) × 100

⁵⁾負債資本比率 = (流動負債 + 固定負債) ÷ 自己資本 × 100



各年3月31日に終了した期

会社情報

2017年3月31日現在

会社概要

| | |
|--------|--|
| 商号 | 株式会社ユナイテッドアローズ UNITED ARROWS LTD. |
| 本社所在地 | 東京都渋谷区神宮前三丁目28番1号 |
| 設立 | 1989年10月2日 |
| 資本金 | 30億30百万円 |
| 事業内容 | 紳士服・婦人服および雑貨等の企画・販売 |
| 連結店舗数 | 360店舗 |
| 主要取引銀行 | 1 三菱東京UFJ銀行 2 三井住友銀行 3 みずほ銀行 |
| 会計監査人 | 有限責任監査法人トーマツ |
| 連結従業員数 | 4,427名 |
| 連結子会社 | 株式会社フィーゴ 株式会社コーエン 台湾聯合艾諾股份有限公司 株式会社Designs CHROME HEARTS JP 合同会社 |

* 2017年5月12日付で、本社所在地を上記に変更しました。

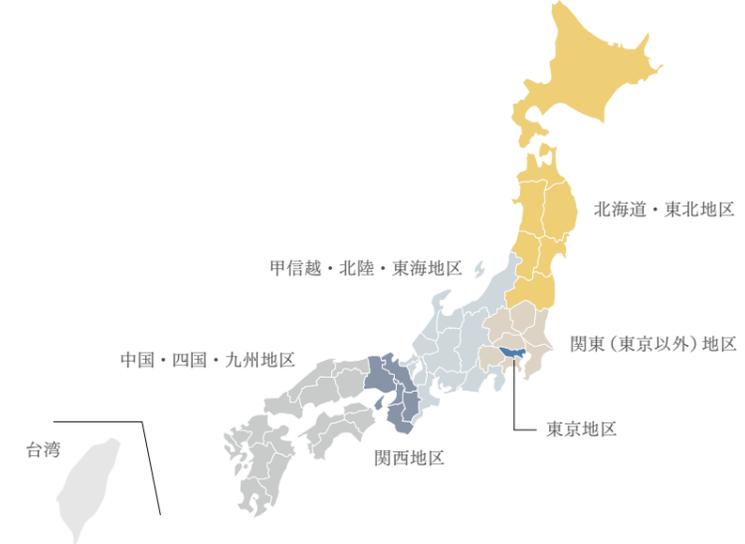
役員一覧

2017年6月22日現在

| | | | |
|----------------|--------|--------|--------|
| 代表取締役 社長執行役員 | 竹田 光広 | 上席執行役員 | 松崎 善則 |
| 取締役 専務執行役員 | 藤澤 光徳 | 上席執行役員 | 木村 竜哉 |
| 取締役 専務執行役員 | 小泉 正己 | 上席執行役員 | 鶴野 安男 |
| 取締役 常務執行役員 | 東 浩之 | 上席執行役員 | 佐川 八洋 |
| 社外取締役(常勤監査等委員) | 酒井 由香里 | 上席執行役員 | 大田 直輝 |
| 社外取締役(監査等委員) | 石綿 学 | 執行役員 | 田中 和安 |
| 社外取締役(監査等委員) | 西川 英彦 | 執行役員 | 山崎 万里子 |
| | | 執行役員 | 鴨志田 康人 |
| | | 執行役員 | 高山 久 |
| | | 執行役員 | 谷川 直樹 |
| | | 執行役員 | 高田 賢二 |
| | | 執行役員 | 佐島 裕子 |

エリア別店舗数

2017年3月31日現在



| | 北海道・東北 | 関東(東京以外) | 東京 | 甲信越・北陸・東海 | 関西 | 中国・四国・九州 | 海外 | 計 |
|----------------------------|--------|----------|-------|-----------|-------|----------|------|--------|
| ユナイテッドアローズ総合店 | 1 | 1 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 9 |
| ユナイテッドアローズ | 2 | 3 | 12 | 2 | 8 | 3 | 1 | 31 |
| ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ | 2 | 9 | 18 | 3 | 8 | 9 | 1 | 50 |
| ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング | 2 | 20 | 19 | 8 | 10 | 10 | 0 | 69 |
| SBU | 3 | 9 | 33 | 5 | 7 | 4 | 0 | 61 |
| ユナイテッドアローズ アウトレット | 2 | 8 | 1 | 6 | 4 | 3 | 1 | 25 |
| フェリージ | 0 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 0 | 12 |
| アスベジ | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 5 |
| コーエン | 5 | 32 | 9 | 10 | 17 | 14 | 0 | 87 |
| ブラミンク | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| クロムハーツ | 0 | 0 | 4 | 1 | 3 | 2 | 0 | 10 |
| 合計 | 17 | 83 | 108 | 39 | 60 | 50 | 3 | 360 |
| 店舗数構成比(連結) | 4.7% | 23.1% | 30.0% | 10.8% | 16.7% | 13.9% | 0.8% | 100.0% |

* 「ユナイテッドアローズ」には、「ザソプリンハウス」「ディストリクト ユナイテッドアローズ」「アストラット」が含まれています。

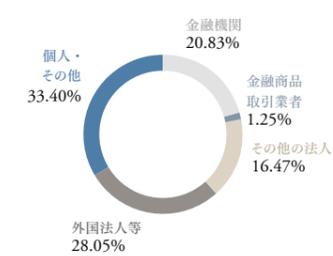
* 「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」には、「モンキータイム ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」「スティープン アラン」「ロック ビューティ&ユース」「エイチ ビューティ&ユース」が含まれています。

株式情報

| | |
|----------|------------------|
| 上場取引所 | 東京証券取引所 市場第一部 |
| 証券コード | 7606 |
| 発行可能株式総数 | 190,800,000株 |
| 発行済株式の総数 | 30,213,676株 |
| 株主総数 | 14,499名 |

* 発行済株式の総数のうち、全体の6.25%に当たる1,890,835株を自己株式として保有しています。

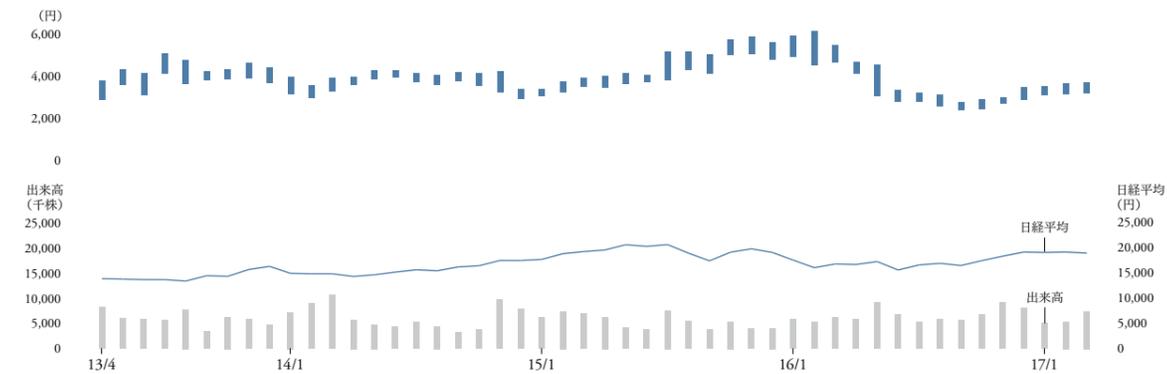
所有者別分布状況(株式数)



大株主

| 株主名 | 所有株式数(株) | 所有株式数の割合(%) |
|--|-----------|-------------|
| 重松 理 | 2,498,400 | 8.26 |
| 株式会社エー・ディー・エス | 2,000,000 | 6.61 |
| 株式会社麟蔵 | 1,511,400 | 5.00 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 1,376,900 | 4.55 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 1,013,400 | 3.35 |
| STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS- UNITED KINGDOM 常任代理人香港上海銀行東京支店 | 827,300 | 2.73 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部 | 791,237 | 2.61 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225 常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部 | 787,050 | 2.60 |
| 栗野 宏文 | 770,000 | 2.54 |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT 常任代理人香港上海銀行東京支店 | 499,200 | 1.65 |

株価推移



当社ウェブサイトについて

IR サイト

www.united-arrows.co.jp/ir/index.html

企業概要、経営方針、ビジネスモデル、決算、よくあるご質問・用語集などの情報を掲載しています。アナリスト・機関投資家様向け説明会の動画もご覧いただけます。

CSR サイト

www.united-arrows.co.jp/csr/index.html

当社のCSR活動について、経営理念体系の中の「社会との約束」に掲げる「お客様価値」「従業員価値」「取引先様価値」「社会価値」「株主様価値」の視点からご紹介しています。

各事業のブランドサイト

www.united-arrows.co.jp/

事業概要、店舗一覧のほか、最新の商品などをご紹介します。

IR情報に関するお問い合わせ先

株式会社ユナイテッドアローズ IR室

〒107-0052 東京都港区赤坂8-1-19日本生命赤坂ビル

お問い合わせフォーム

www.united-arrows.co.jp/ir/contact/