



ステークホルダーの皆様には、格別のご支援とご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。

「UAグループ中期ビジョン」(2018年3月期～2020年3月期)も2年目を終え、2期連続の増益を果たすことができました。強い経営基盤の確立と中長期的な成長に向けてこの間打ってきた施策の成果が出始めています。最終年度の2020年3月期は、2019年4月に改定した新たな経営理念を軸に計画の必達を目指します。

Q 中期ビジョンの進捗についてお聞かせください。

中長期の視点に立って事業戦略を立案、実行できる体制の整備が進んでいます。

2020年3月期を最終年度とする中期ビジョンでは、初年度は不採算事業からの撤退や店舗の生産性を見直しなどを実施し、強い経営基盤の確立を目指しました。2年目の2019年3月期は主力業態ごとに4つに分かれていた本部を2事業本部に再編、自社EC「ユナイテッドアローズ オンラインストア」(以下、UAオンラインストア)の運営体制変更に向けた物流分野への投資も行いました。

2019年3月期は、増収増益となり、2期連続の増益を果たしました。これは当社が中期ビジョンに沿って経営を進めていることが大きく貢献しています。中長期的な視点に立って組織や事業を常に見直し、必要な投資分野を見極め、将来にわたって成長するための施策を実行できる体制が整いつつあり、それが単年度の業績という結果にも結びついているのだと思います。

→ P14
UAグループ中期ビジョン

Q (株)ユナイテッドアローズが企業として目指すものは何ですか。

ファッションを通じてお客様の問題解決を行うことで、お客様にとってなくてはならない存在になることです。

ファッションは生活必需品ではありませんが、気持ちを前向きにし、人生を豊かにする力を持っている、我々はそう強く信じています。接客を通じてお客様のニーズを汲み取り、嗜好やライフスタイルに応じて最適な提案を行い、ファッションを通じて悩みや問題を解決することで、お客様から必要とされる存在になる。そのためにはお客様がファッションに何を求められ、どうしたら当社をお選びいただけるのか、お客様視点で常に考え、ご満足いただくとするマインドが大切です。

このマインドを全社で共有し、実践するために当社は経営理念を重視しています。経営理念は当社の目指す方向性を提示するものです。従業員一人ひとりが日々の仕事を経営理念と関連付けて考え行動することで、お客様にご満足いただく。その結果、企業として収益を上げる。これを実践し続けることにより、持続的な成長を遂げ、企業価値を高めていくことができると思うからです。また、経営理念の実現を目指して日々活動し、お客様の期待を超えるような満足や感動を達成できた先には、創業時から掲げている、販売員の地位向上も成し得ると考えます。

→ P2
理念体系

2019年4月に7年ぶりに経営理念を改定しました。
経営理念にこめた思いをお聞かせください。

経営理念は企業の根幹であり、従業員が自分は何のために仕事しているのか、確認、検証し、理解するための大切な拠り所です。

従業員が経営理念を自分から遠いものと感じることのないよう、時代や市場の変化、社内の意識調査などをもとに、定期的に表現をアップデートするようにしています。経営理念の目指す方向、意味するものは変えませんが、今回の改定では、現場の従業員にも議論に加わってもらい、全従業員がより身近に感じられる、分かりやすい表現を目指しました。新たな経営理念は「真心と美意識をこめてお客様の明日を創り、生活文化のスタンダードを創造し続ける。」です。

「真心」は、おもてなしの心と誠実さであり、「美意識」とは洗練された美しさを見極める眼や感じる心、美德や誠実さといった精神性に基づき正しく行動することです。この2つを「こめて」企業としてまっとうな商売を貫く。それによってお客様から必要とされる存在になろうという思いを表しています。

すでに着手していますが、今後は全従業員対象の理念研修や全国の店舗を巡回し、販売員とディスカッションする「理念セッション」などを通じ、社内浸透を進めていきます。私自身が直接、現場に向向いて説明し、「お客様の明日を創る」ことにつながった事例を対話の中から引き出し、共有し、全従業員が経営理念を「自分ごと」としてとらえていくことを目指します。

経営理念を重視する理由は何ですか。

経営理念の実践が、「5つの価値創造」に通じるからです。

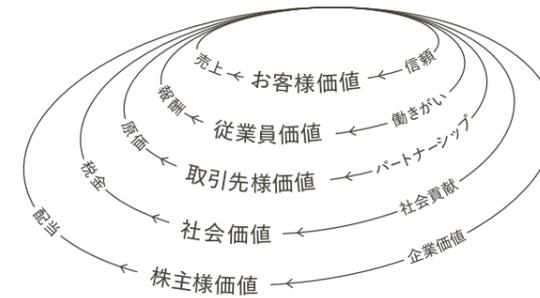
当社は「お客様」「従業員」「取引先様」「社会」「株主様」への価値創造を行動指針として定めています。お客様にご満足いただいた成果が売上です。従業員は、そのためにサービスを日々ブラッシュアップし、お客様に感謝されることでモチベーションを上げ、報酬を得ます。我々が売上を伸ばすことで、商品を提供して下さる工場様や、集客施策を講じて下さる商業施設様などの取引先様に対価を支払い、利益を適正に上げることで法人税や個人としての税を払い、社会に貢献します。最終的に株主様に配当として還元します。

この5つの価値創造が、当社の成長と持続可能な事業運営につながるのです。

→ P4
経営理念の変遷

→ P38
社会との約束
「5つの価値創造」

5つの価値創造のイメージ



持続的な成長のために何が大切だとお考えですか。

時代の変化に合わせてヒト・モノ・ウツワを常に進化させることに尽きます。

我々が成長を持続するには、企業として進化していく必要があり、ファッション小売の我々にとっては商売を支える3つの要素であるヒト(接客・サービス)・モノ(商品)・ウツワ(施設・空間・環境)を磨き続けることが重要と考えています。

→ P3
お客様に満足を提供する3要素

ヒトに関しては、労働人口が減り、生活環境も変わっていく中、これからはいろいろな働き方があっていいと思っています。従業員のライフスタイルに応じた働き方を支援する仕組みを作り、その上で生産性を上げていきます。人事評価制度も、成果と報酬の納得性を高める仕組みに変え、どんな立場の人にとっても分かりやすく公平感のあるものにしました。

モノについてですが、当社は、ユナイテッドアローズ(UA)、ビューティ&ユース(BY)がトレンドマーケット、グリーンレーベルリラクシング(GLR)がミッドトレンドマーケット、コーエンがニュートrendマーケットと各マーケットをセグメント化し、それぞれのセグメントでお客様の求める商品を提供しています。

今の時代、お客様は事前にインターネットやSNSなどを通じてたくさんの情報を得た上で、お買物をなさいます。どのマーケットを担う事業においても、お客様の生の声に耳を傾け、今求められているものは何か、常に考え、半歩先の提案をしていきます。

ウツワについては、店も商品も氾濫している市場において、どの店も同じ品ぞろえでは通用しません。当社はセレクトショップもSPA(製造小売業)も運営していますが、地域特性やお客様のニーズの変化に応じてきめ細かくMD(商品計画)を組み替え、店ごとの品ぞろえを工夫するようにしています。



新ブランドもスタートしていますが、その狙いをお聞かせください。

多様化するニーズに対応し、お客様の当社へのご期待に応えるためです。

当社の主力事業であるUA、BY、GLRはすでにある程度の規模に成長しています。そのうちUA、BYはセレクトショップであり、バイイングだけではカバーしきれないニーズをとらえることのできる、新しい商品、コンテンツが必要なのです。お客様に既存の品ぞろえと違う価値を常に提供することが新ブランドの役割です。

2019年からは、「フィータ」「イウエン マトフ」「ロエフ」などの新ブランドをスタートしました。それぞれUA、BYの店で品ぞろえの一角として販売するだけでなく、一部のブランドは卸売も行います。他社の仕入れ担当の方々の視点で見ていただき、仕入れたいと思っていただける、単独ブランドとして十分に価値ある、クオリティの高いもの作りを行うことが目的です。実際に、他社ブランドからの受注もいただいています。



今期(2020年3月期)から来期にかけての重点施策について教えてください。

中期ビジョンの定量目標の達成と、
新たな価値創造に向けた事業戦略を立案し、着実に実行していきます。

今期は現在進行中の中期ビジョンの最終年度であり、これまでの集大成の年と位置付けています。経常利益で年平均8%の成長、最終年度で売上高に占める経常利益率7%以上などの目標を掲げていますが、2年目の2019年3月期も増収増益を果たし、幸いにもすべての定量目標が計画を上回って推移しています。

2020年3月期も定量目標の必達を目指す考えです。2019年秋を目処に、「UAオンラインストア」の運営を自社主導に切り替え、実店舗での販売と連動した顧客様に向けたサービスの強化、充実を進めます。実店舗においても、組織再編を契機にUAとBYが一体となった総合店も増やしており、ドレスとカジュアルの融合が進むファッション市場において、お客様のニーズにこれまで以上にきめ細かく対応できる体制をさらに強化していきます。

海外戦略にも積極的に取り組みます。主力事業のUAですでに出店している台湾においては、今後、GLR、コーエンでも出店を具体化する計画です。それぞれ幅広い客層に向けたニーズをとらえることのできる事業であり、現地のお客様にご支持いただけるよう、実店舗とECの双方を伸ばしていきます。

→ P14
UAグループ中期ビジョン

当社は、行動指針である「お客様」「従業員」「取引先様」「社会」「株主様」に向けた5つの価値創造を推進することで社会貢献も目指しています。行動指針に沿った企業活動が社会全体の持続可能性にも寄与すると考え、これまでもさまざまなESG(環境・社会・企業統治)に関する取り組みを行ってきました。

最近では、世界的なレベルで企業に対し、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向けた施策も求められるようになってきました。当社は今期、重点取り組みとして、ESG、SDGsに対する知識を体系化し、積極的な情報開示に向けた準備を進め、SDGsの達成を視野に入れた次期中期経営計画を策定する予定です。



最後にステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いいたします。

今後も市場、時代の変化に対応し、全従業員が一致協力して、
さらなる成長と新たな価値創造を目指します。

冒頭にお伝えした通り、現在進行中の中期ビジョンにおいて、これまでの組織、事業を改めて見直し、中長期視点に立った戦略の立案、実行が時代変化のスピードに沿ってできる体制作りを進めてきました。

まだまだ道半ばではございますが、企業としての方向性を従業員一人ひとりが「自分ごと」としてとらえ、現場での日々の仕事を通じ、お客様と接する中で得た気付きや知恵を出し合うことで目の前にある課題を皆で解決しようという意識が高まっているという、確かな手応えを感じています。

ステークホルダーの皆様には、当社グループの今後の事業戦略とそれによりお客様にご満足いただける新たな価値の創造、そして企業としての(株)ユナイテッドアローズのさらなる成長にご期待いただき、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年8月

代表取締役 社長執行役員

竹田 光彦