



UNITED ARROWS LTD.

統合レポート  
2019

2019年3月期



United Arrigato.

UA30

UNITED ARROWS LTD.  
30th ANNIVERSARY

ありがとうございます  
その気持ちをひとつに集め届けたい  
花束のように特別な Arrigato

ユナイテッドアローズグループは、

「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。」

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。

そして、グループの中核である(株)ユナイテッドアローズは

2019年10月に創業30周年を迎えます。

当社グループは、これからも掲げた経営理念に基づき、

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(施設・空間・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。

## Contents

### 持続的価値創造の源泉

- 2 理念体系
- 3 お客様に満足を提供する3要素／  
商品・販売・宣伝部門の連携サイクル
- 4 経営理念の変遷
- 6 ユナイ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
- 14 UAグループ中期ビジョン
- 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

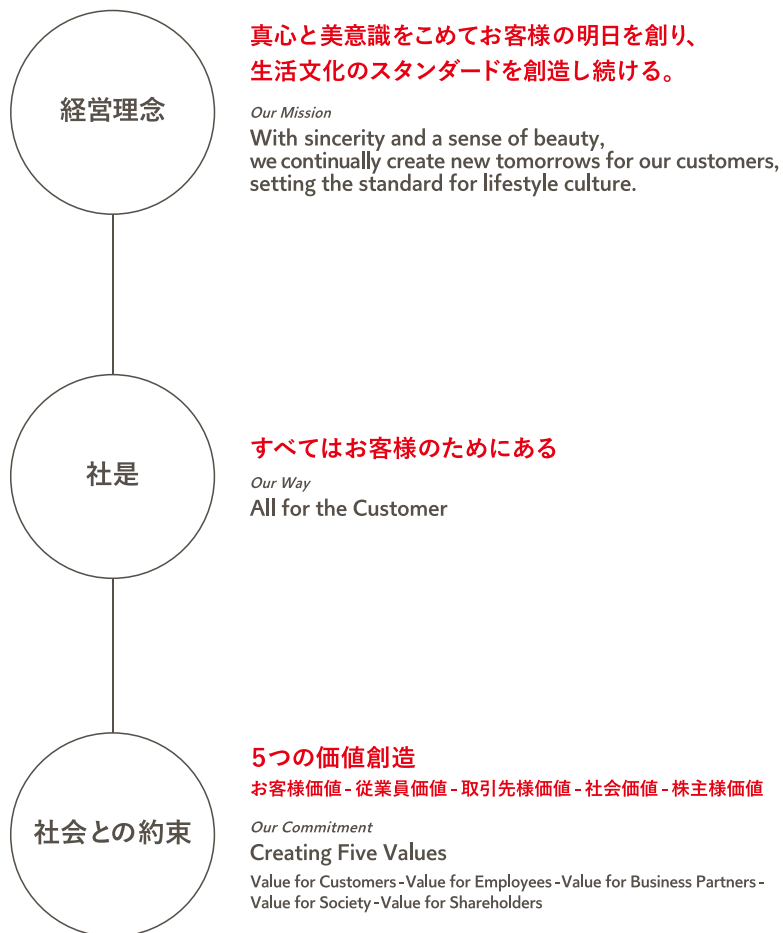
- 30 役員一覧
- 32 コーポレートガバナンス
- 38 社会との約束「5つの価値創造」

### データセクション

- 46 11カ年サマリー
- 48 会社情報

## 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、変わらず抱えているユニテッドアローズの価値観そのものです。



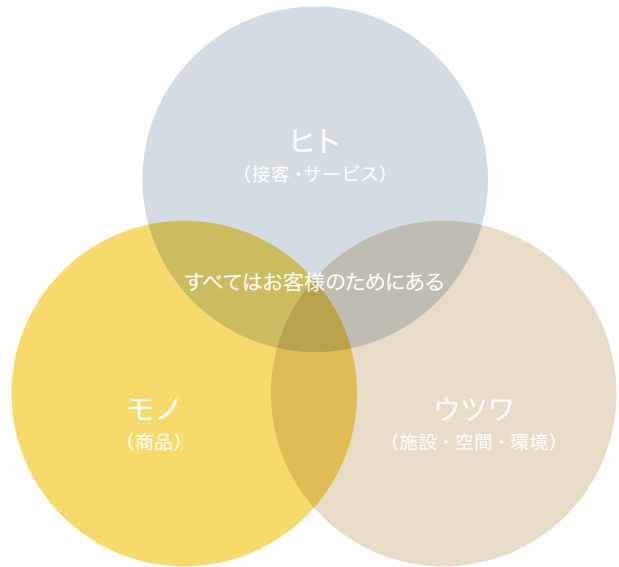
### お客様に満足を提供する3要素

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(施設・空間・環境)」を徹底的に磨き上げ、競争力の源泉としています。

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「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。」の実現を目指します。

- ヒト 高いホスピタリティに基づき、高度に完成された接客・サービス。
- モノ 世界的な広い視野で適産、適選された商品。5適<sup>\*</sup>を満たす商品。
- ウツワ 店舗、EC、その他の機会を含むすべてのお客様接点において、真の心地よさを追求した施設・空間・環境。

<sup>\*</sup>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。

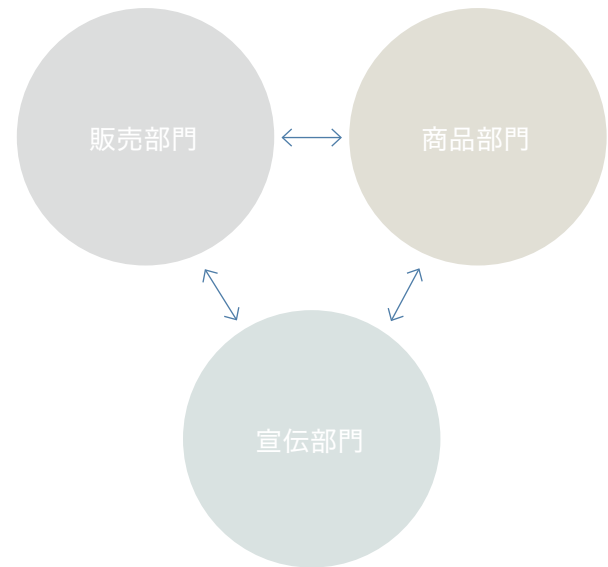


### 商品・販売・宣伝部門の連携サイクル

ユナイテッドアローズは、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。

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。

- 商品部門 魅力的な商品開発による定価販売比率の向上
- 販売部門 お客様の思いの先を汲み取った接客とスタイリング提案による買上客数の向上
- 宣伝部門 商品の魅力や作り手の思いの伝達による入店客数の向上



## 経営理念の変遷



第1版「理念ブック」

創業の志	経営理念の明文化	経営理念の体系化
<p>1989 「日本のスタンダード」を高く掲げる</p> <p>創業の志 <b>THE STANDARD OF JAPANESE STYLE</b></p> <p>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</p> <p>※上記は「創業の志」の一部を抜粋</p>	<p>1995 経営理念の理解・浸透</p> <p>経営理念 <b>進化する老舗の創造</b> <b>店はお客様のためにある</b></p> <p>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</p>	<p>2001 「店はお客様のためにある」の浸透</p> <p>UA理念 <b>MAKE YOUR REAL STYLE</b></p> <p>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。</p> <p>UAルール 店はお客様のためにある</p> <p>UAスピリッツ プロフェッショナルリズム</p> <p>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</p>
<p>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 資本金 5,000万円 創業メンバー 9人</p>	<p>1995.3 売上高39億円・黒字転換・従業員95人 創業後に入社した従業員への経営理念の理解・浸透を目的に経営理念の明文化に着手</p> <p>1999.7 店頭公開直後から業績が急降下</p> <p>2000.4 すべてを見直すべく経営戦略部を設立し、経営理念改定に着手</p>	<p>2001.3 売上高 193億円 従業員数 358人</p> <p>2003 ・組織風土構造改革 ・お客様満足と商売マインドの両立に 対する理解浸透の必要性が生じる</p> <p>2004 経営理念改定プロジェクト発足</p> <p>2004.6 代表取締役社長に岩城 哲哉が就任</p>

### 創業の志

1950年代の戦後復興を果たしたばかりの時代。当時幼かった創業者の重松理は、実家近所にあった横須賀米軍基地でのアメリカの暮らしを日常的に見ていました。豊かさにあふれたアメリカの生活や文化。これがユナイテッドアローズを興すことになった原風景です。

創業の志にある「日本のスタンダード」を作り上げたいという信念と情熱はここから生まれました。日本の生活文化をファッションのみならず「衣食住遊知」のすべてにおいて豊かにしたい。この使命を果たすべく、当社は存在するのです。

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「生活文化のスタンダードの創造」を志に、「店はお客様のためにある」をすべ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意識し、同じ方向に進むための指針となります。この考え方が、社名「UNITED ARROWS」(= 束ねた矢)の由来でもあります。





第2版「理念ブック」



第3版「理念ブック」



従業員向けWEBサイト「私たちの経営理念」

<p>2005 <b>お客様満足と商売マインドの両立</b></p> <p>東矢理念 <b>MAKE YOUR REAL STYLE</b></p> <p>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。</p> <p>東矢ルール 店はお客様のためにある</p> <p>東矢スピリッツ(人財開発理念) 創造的商人 = CSマインド・商売マインド</p> <p>東矢ポリシー(商品開発理念) BREAKTHROUGH of TRAD MIND</p> <p>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</p>	<p>2012 <b>CSマインド・商売マインド＋クリエイティビティマインド</b></p> <p>経営理念 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。</p> <p>社是 店はお客様のためにある</p> <p>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</p> <p>商品開発理念 トラッドマインド</p> <p>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</p>	<p>2019 <b>経営理念の「自分ごと化」</b></p> <p>経営理念 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。</p> <p>社是 すべてはお客様のためにある</p> <p>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</p>
<p>2005.3 売上高 463億円 従業員数 752人</p>	<p>2012.3 売上高 1,020億円 従業員数 3,033人</p>	<p>2019.3 売上高 1,589億円 従業員数 4,605人</p>
<p>2009.4 代表取締役 社長執行役員に重松 理が就任</p> <p>2011 人材開発理念に「CSマインド」「商売マインド」に加えて「クリエイティビティマインド」の必要性が生じる</p>	<p>2012 ・100年以上存続する企業を目指し、グローバル展開を視野に入れる ・子会社にも経営理念・行動指針を適用</p> <p>2012.4 代表取締役 社長執行役員に竹田 光広が就任</p> <p>2016 会社の規模拡大に伴う従業員の価値観の多様化を背景に、あるべき風土を見直すべく組織風土改革プロジェクトを発足</p> <p>2018 組織風土見直しの一環で経営理念改定プロジェクトを発足</p>	<p>2019.10 (株)ユナイテッドアローズが創業30周年を迎える</p>

経営理念の浸透により、経営陣・全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。そのたびに、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というプロセスを重ねています。改定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きました。

創業30周年を控え、2019年4月、7年ぶりに経営理念を改定しました。理念体系の表現をシンプルに分かりやすく見直したことで、従業員の理解や共感を一層深めます。経営理念を従業員一人ひとりが「自分ごと」としてとらえ、日々の業務で体現することが目的です。全従業員を対象とする理念研修に加えて、経営理念に対する思いについて竹田と販売員がディスカッションをする「理念セッション」等により浸透を図り、「自分ごと化」を促進します。

経営理念を軸に強い経営基盤を確立し、次代の成長へつなげます。

## ユニテッドアローズグループの歩み

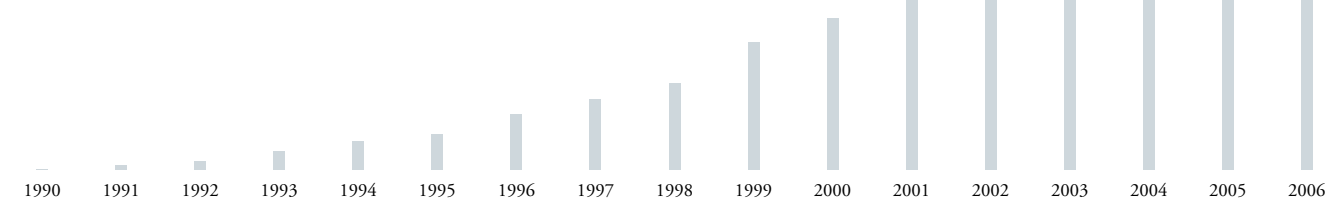
当社は「すべてはお客様のためにある」という社是のもと、  
ひたすらお客様満足の極大化を追求し、今日まで歩んでまいりました。  
今後も、既存事業のさらなる強化と新たなチャレンジに取り組み、  
お客様をはじめとするステークホルダーの価値向上に向けてまい進し続けます。

	2009年3月期	2014年3月期	2019年3月期
売上高	79,665百万円	128,489百万円	158,918百万円
経常利益	4,283百万円	13,739百万円	11,312百万円
店舗	183店	315店	358店
従業員	2,781人	3,652人	4,605人
株主様	17,262人	11,912人	11,976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年あまりで大きく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月期から2017年3月期までの3年間、減益となりました。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 光広が中心となり、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年をかけた「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。この中期ビジョンに沿った戦略が奏功し、初年度に当たる2018年3月期には4期ぶりの増益を果たし、翌2019年3月期についても2期連続の増益となりました。最終年度に当たる2020年3月期も中期ビジョンで掲げた戦略の徹底推進により、強い経営基盤を確立することで次代の成長につなげていきます。



| 1989.10 (株)ユニ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 「ユニテッドアローズ」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  
「ユニテッドアローズ 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

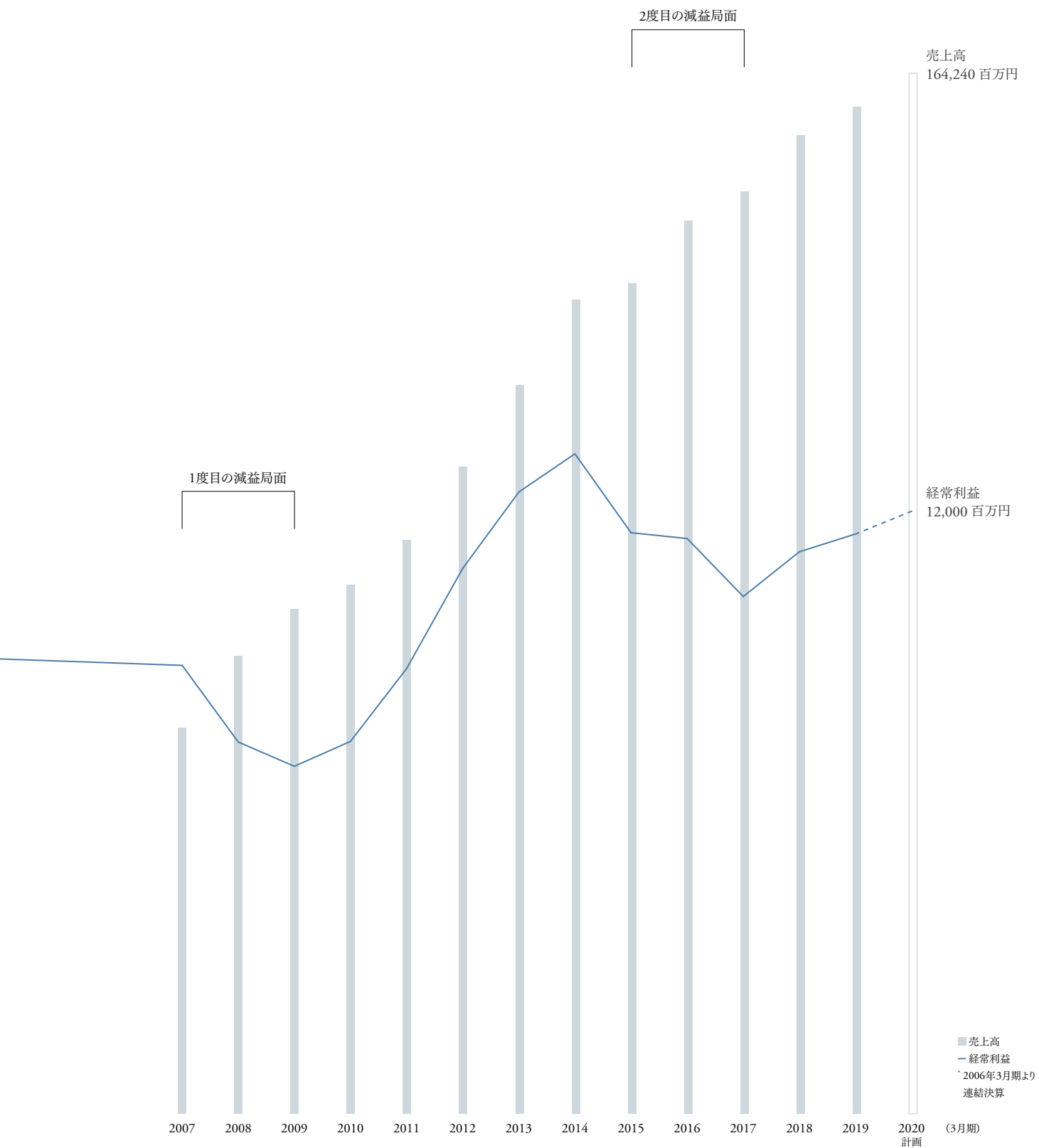
| 1999.9 「グリーンレーベルリラクシング」の  
本格出店開始

| 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

| 2003.3 東京証券取引所  
第一部に銘柄指定





2007.3 店舗数(単体)が100店舗を超える

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

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

2019.3 創業以来連続増収を達成

2005.11 イタリア製靴等の輸入・卸・販売の(株)フィーゴを子会社化

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

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

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

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



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。



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の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



(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。

→ P4  
経営理念の変遷

「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。

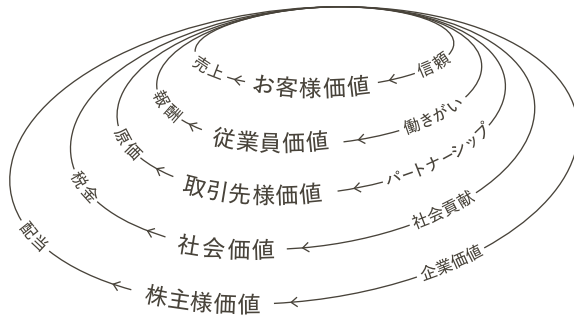
経営理念の実践が、「5つの価値創造」に通じるからです。

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、商品を提供してくださる工場様や、集客施策を講じてくだ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。

→ P38  
社会との約束  
「5つの価値創造」

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。

5つの価値創造のイメージ



Q 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なりました。

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ください、仕入れたいと思っていただけ、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お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

## UAグループ中期ビジョン

ユニテッドアローズグループは2017年5月、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、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

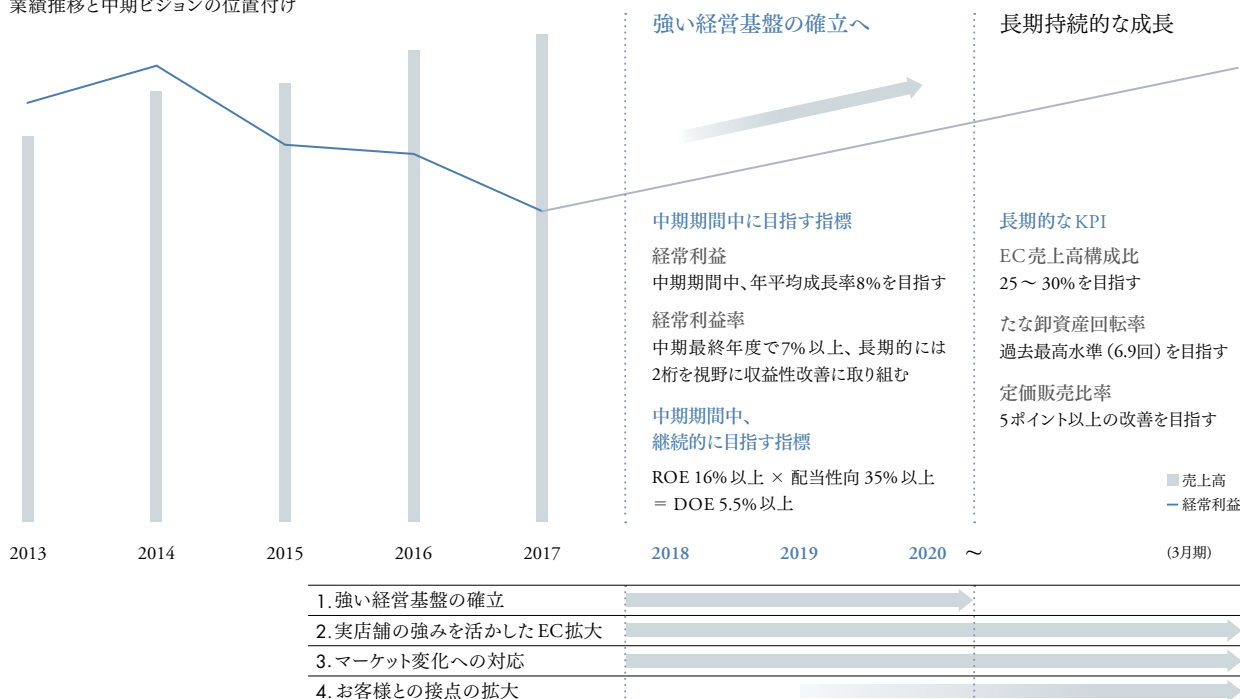
#### 1 強い経営基盤の確立

#### 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



### 中期ビジョンにおける利益還元の考え方

#### 成長と還元の両立

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などにより、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の両立を図るとともに資本効率を意識した経営を実践します。

#### 配当性向、ROE、DOEの推移

(3月期)	13	14	15	16	17	18	19
配当性向	23.0%	26.9%	39.1%	36.3%	44.7%	42.1%	35.4%
ROE	32.7%	27.8%	20.2%	20.0%	16.1%	16.3%	18.0%
DOE	6.6%	6.8%	7.7%	7.0%	7.3%	6.6%	6.0%

## 中期ビジョン 4つの戦略の概要と中期ビジョン2年目の総括

### 1 強い経営基盤の確立

#### 戦略の概要

当社は、2015年3月期から2017年3月期まで3期連続の減益となりました。2018年3月期から開始した中期ビジョンでは、まず再成長に向け「強い経営基盤の確立」を目指すことを戦略の第一に掲げ、組織風土・人事改革、不採算事業・店舗の精査、収益構造の健全化等を推進しています。

#### 中期ビジョン2年目総括

まず不採算2事業（アナザーエディション、ボワソソシヨコラ）の撤退を執行。加えて店舗の生産性向上を目指し、退店すべき店舗を見極め、

2年間のトータルで49店舗の出店、51店舗の退店を執行しました。これらの施策により、小売既存店の売上高は2期連続で前年を超えました。次に組織風土、人事改革に向けた各種プロジェクトを推進することにより、2019年4月に経営理念の改定および人事評価制度の見直しを実施しました。さらに次代の経営体制強化に向け、業務執行取締役2名を選任しました。これにより中期戦略の一つに掲げている「マーケット変化への対応」がより迅速に推進できたと考えます。これらの推進の結果、中期開始前の2017年3月期に比較し、営業利益率が0.7ポイント、経常利益率が0.6ポイント改善しました。

主な実施内容		2年目総括
2018年3月期	2019年3月期	
不採算2事業の撤退		・ 不採算2事業の撤退
強い経営基盤の確立に向けた出退店実施（出店20店、退店33店）	同左（出店29店、退店18店）	・ 2期合計で出店49店、退店51店 →小売既存店売上高2期連続前年超え
組織風土・人事改革に向けた各種プロジェクト始動	組織風土・人事改革に向けた各種プロジェクト進行 次代の経営体制強化に向け、業務執行取締役2名を選任	・ 経営理念改定（2019年4月～） ・ 人事評価制度見直し（2019年4月～） ・ 事業部門の組織再編（マーケット変化への対応） ・ 営業利益率0.7ポイント、経常利益率0.6ポイント改善（2017年3月期対2019年3月期比）

### 2 実店舗の強みを活かしたEC拡大

#### 戦略の概要

当社のEC（ネット通販）売上高、売上高構成比は中期ビジョン開始以前から順調に成長拡大しています。背景として、実店舗において築き上げてきた安心感・信頼感からECが継続して成長していると考えられています。今後も「築き上げてきた信頼感」という強みをベースに各種施策を執行することで、EC・実店舗双方向からお客様満足を追求します。

#### 中期ビジョン2年目総括

2018年3月期にはブランドサイトと「ユナイテッドアローズ オンラインストア」（以下、自社EC）の統合、ネット通販在庫の拡充、自社EC体制変更に向けた準備等を進めました。2019年3月期には自社EC体制変更も踏まえた物流機能の再編を実施したほか、商品画像のクオリティのさ

らなる向上や掲載タイミングの早期化を目指し、本部オフィスおよび物流センター内に撮影スタジオを設置しました。ハウスカードサービスについては、中期ビジョン開始以前より実店舗とネット通販の統合を行ってきました。これらの取り組みにより、ネット通販の既存店売上高は4期連続で2桁増となりました。加えて実店舗も順調に推移し、ネットと実店舗双方の売上が向上したことは当社の大きな強みであると考えられます。進行期の2019年秋を目処に実施予定の自社EC運営体制変更に向けた準備を着実に進めています。RFID<sup>1)</sup>については2018年3月期よりUA・BYおよび小型事業について導入準備を進めており、2020年3月期中には当社グループの主力事業への導入が完了予定です。RFIDの導入により、さらなる生産性の向上が期待できます。

<sup>1)</sup> RFID：ICチップが埋め込まれた商品タグを読み取り機にかざすと商品が判別できる仕組み

主な実施内容		2年目総括
2018年3月期	2019年3月期	
ブランドサイト・自社ECサイト統合	物流機能の再編	・ ネット通販既存店売上高4期連続2桁増
ネット通販在庫の拡充	本部オフィス内および物流センター内に撮影スタジオ設置	・ 実店舗も堅実に売上成長 →小売既存店売上高2期連続前年超え
RFID導入に向けた準備 <sup>2)</sup>	同左	・ UA、BY等へのRFID導入開始（2019年春夏～）
自社EC運営体制変更準備	同左	・ 自社EC運営体制変更発表（2019年2月）

<sup>2)</sup> GLRは2014年に、コーエンは2016年に導入済み

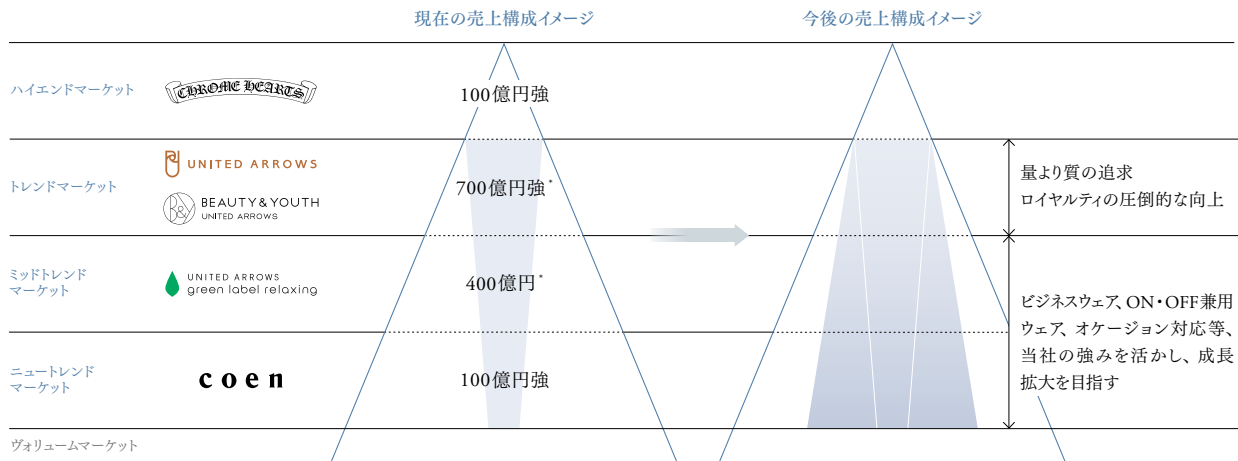
### 3 マーケット変化への対応

#### 戦略の概要

当社を取り巻く外部環境は近年大きく変化しています (P22 当社の属するマーケット参照)。トレンドマーケットに向けた事業については、量より

質の追求・ロイヤルティの圧倒的な向上を目指します。ミッドトレンド、ニュートrendマーケットに向けた事業については、今後、お客様のニーズの拡大が想定されるため、業容の拡大を目指します。

長期的に目指すマーケット別の売上構成イメージ



\* 表記以外のストアブランドの売上も含まれます。

#### 中期ビジョン2年目総括

(株) ユナイテッドアローズについては、2018年3月期よりマーケットに沿った組織再編の準備を開始し、2019年3月期に組織再編を実行しました。トレンドマーケットに向けた第一事業本部では、昨今のビジネス・カジュアルスタイルのシームレス化というお客様のニーズの変化に沿ったUA・BY総合店化の推進を図りました。ミッドトレンドマーケットに向けた第二事業本部では、グリーンレーベルから派生したビジネスニーズ特化店舗や狭小区画にも出店可能なウィメンズ特化店舗の開発・出店を進めたほか、

一部のsmall事業のリブランディング等を推進しました。加えて、各マーケットにおいて女性の社会進出に沿った需要を継続して獲得できました。さらに、これらの取り組みに先駆け、2018年3月期にはバリューチェーンと商品プラットフォームの見直しを行い、各ストアブランドのポジショニングやターゲット層を明確化することで、商品計画の精度向上を図りました。連結子会社の(株) コーエンにおいては、2017年3月期の下期から開始した収益構造改革を推進することにより、早期に業績低迷からの脱却を図ることができました。

主な実施内容		2年目総括
2018年3月期	2019年3月期	
(株) ユナイテッドアローズ：マーケット(MKT) に沿った組織再編の準備	MKTに沿った組織再編の実行	・各マーケットにて着実な売上成長
バリューチェーンと商品プラットフォームの進化	トレンドMKT：お客様ニーズの変化に沿ったUA・BY総合店化の推進 ミッドトレンドMKT：ビジネスニーズ・ウィメンズ特化店舗の出店 small事業のリブランディング	→トレンドMKT所属事業の売上高前期比* 18/3期 106.6%、19/3期 106.4% →ミッドトレンドMKT所属事業の売上高前期比* 18/3期 106.4%、19/3期 107.2%
コーエン：収益構造改革の推進	コーエン：収益構造改革の継続、認知度向上に向けた販促充実	→ニュートrendMKT所属事業の売上高前期比* 18/3期 111%、19/3期 114%

\* 組織再編に伴い、トレンドMKT所属事業の売上高前期比は18/3期=UA事業、19/3期=第一事業本部、ミッドトレンドMKT所属事業は18/3期=GLR事業、19/3期=第二事業本部の前期比を表記しています。

#### 4 お客様との接点の拡大

##### 戦略の概要

従来洋服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・コトに使われています。衣料品以外のドメインの拡大、リユース等の取り組みによるお客様と関わる時間の拡大、海外展開の拡張等を推進することにより、中長期的なお客様との接点の拡大を目指します。

##### 中期ビジョン2年目総括

掲げていた項目の一つである「海外展開の拡張」において、トレンドマーケットに加え、ミッドトレンドおよびニュートrendマーケットに向けたテストマーケティングを台湾で推進しました。GLRおよびコーエンでECや期間限定店舗を展開することにより、今後の実店舗出店への布石を打ちました。なお、掲げている「ドメインの拡大」等については、次期中期ビジョンにおいて継続的に討議・検討を行う予定です。

主な実施内容		2年目総括
2018年3月期	2019年3月期	
—	海外：ミッドトレンド、ニュートrendMKTに向けたテストマーケティングを台湾で開始	・コーエン、GLRの台湾EC展開開始、期間限定店舗の運営、出店に向け布石

##### 定量目標の進捗 ～すべての指標が計画を上回り推移～

定量目標値	2018年3月期	2019年3月期
経常利益 年平均成長率8%	+ 14.4%	+ 9.6% (2期平均)
経常利益率 7%以上 (最終年度)	7.0%	7.1%
ROE 16%以上	16.3%	18.0%
配当性向 35%以上	42.1%	35.4%
DOE 5.5%以上	6.6%	6.0%

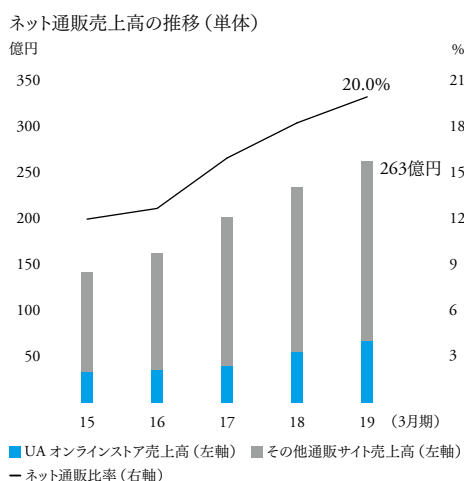
## 特集 ネット通販 (EC) の取り組み

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果たしています。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。

### 2019年3月期のネット通販動向

2019年3月期の単体におけるネット通販売上高は前期比112.0%の263億円、ネット通販比率は前期から1.7ポイント増の20.0%まで高まりました。小売既存店売上高前期比が101.6%だったのに対し、ネット通販の既存店売上高前期比は121.7%と非常に高く、ネット通販が全社売上上の伸びを牽引しています。

ネット通販の継続的拡大に向けて、当社では在庫の拡充、社内スタジオ設立による商品画像のクオリティアップに取り組んでいます。



#### 1. ネット通販在庫の拡充

ネット通販においては、原則的に各通販サイトの倉庫に在庫を配分し、受注があった商品は各サイトの倉庫からお客様に配送されます。しかしながらネット通販の急速な拡大に対して各倉庫の在庫が不足し、お客様のご要望に十分にお応えできない状況が続いていました。そのため当社では主要なネット通販サイトへの在庫配分を大幅に増やし、販売機会ロスの縮小に努めています。加えて、当社の物

流倉庫の在庫情報をほぼすべてのネット通販サイトと連動させており、各通販サイトの在庫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っています。一部の商品については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を行うことで、効率的な在庫運用にもつなげています。

#### 2. 社内スタジオ設立による商品画像のクオリティアップ

スタイリングやモデルの選択などで当社の意図を十分に反映した商品紹介を行うため、ネット通販で使用する商品の撮影は自社で行っています。社内に撮影スタジオを設け、スタイリングや画像品質の確認を各ブランドのディレクターや商品担当者が直接行っています。ブランドの世界観を表現した、魅力的な商品画像の撮影を行うことで、ネット通販の売上向上だけでなく、実店舗への来店喚起にもつなげています。

### 「UA オンラインストア」の取り組み

2009年9月にオープンした自社オンラインストア「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)では、2019年3月期の売上高は前期比122.8%と非常に高く、ネット通販売上高における構成比も25.5% (前期から2.2ポイント増)まで高まっています。実店舗との連携を高めるべく行ったさまざまな取り組みの成果が、高い売上増加につながっています。

#### 1. ハウスカードとオンラインストアの会員統合、ポイントサービスの一元化

2016年8月、これまで別々の会員形態を取っていた「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

#### ハウスカード全会員数



#### 稼働会員数\*



#### 会員購買実績



\*過去1年に買上実績のある会員



100円につき1ポイントを進呈、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。実店舗と「UAオンラインストア」での買上実績は合算され、獲得ポイント数や買上金額に応じてさまざまなサービスが受けられるため、実店舗とネット通販を使い分けるお客様にとって魅力的な取り組みとなっています。

## 2. 「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力できる“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。サイトの入り口が一本化されたことで、セッション数（訪問数）やトランザクション数（購買回数）が大きく増加しています。

## UAオンラインストア 開発・運営体制の変更

2019年秋を目処に「UAオンラインストア」の開発・運営体制を一新し、システム開発、受注から発送までのフルフィルメント業務を有力企業とのパートナーシップで構築、商品の発送は流山物流センターで行います。発送業務を自社施設に取り込むことで、実店舗とネット通販を融合させたさまざまな機能・サービスのアップグレードを図り、実店舗と極めて近い水準のサービスを段階的に実現します。

### 1. 実店舗とネット通販をシームレスにつなぐサービスの提供

オンライン試着予約対象商品の拡大、自宅やコンビニ、駅や商業施設の無人ロッカーでの受取など、購入場所や時間、商品の受取方法などをお客様が自由に選択できるようになります。

### 2. 実店舗に近い体験価値の提供

お直し配送対象アイテムの拡大、ギフトラッピングなど、実店舗に極めて近い水準のサービスを行います。梱包品質も改善し、実店舗でお買いただいた時と同じような体験価値を提供します。

### 3. カスタマーサポートの充実

これまで外部に委託していた「UAオンラインストア」のカスタマーサポートを、当社のお客様相談室に統合します。実店舗とネット通販の垣根を越えた一気通貫のサポート体制を整え、サービス品質を向上させます。

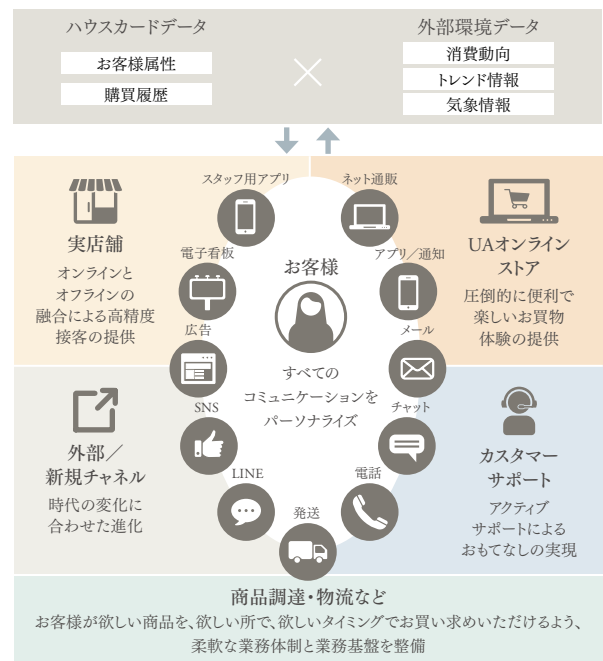
### 4. 運営コストの低減

新体制ではシステム使用料などの一部費用を固定費化したことに加え、自社物流センターの活用やカスタマーサポートの取り込みにより、従来よりも低コスト運営が可能になります。売上の拡大に対してコスト比率が下がり、中長期的に収益性の向上が見込めます。

## 将来の販売モデル像

「UAオンラインストア」開発・運営体制の変更は、中期ビジョンの4つの戦略の一つ「実店舗の強みを活かしたEC拡大」の一環です。将来的には、消費動向やトレンド情報、気象情報などの外部環境のデータと、ハウスカードを通じてお客様からいただく属性情報や購買履歴などの各種データを有効活用し、お客様一人ひとりに最適化させた精度の高いサービスを、チャネルシームレスに提供したいと考えています。商品調達や物流などのインフラ面においても、お客様が欲しい商品を、欲しい所で、欲しいタイミングでお買い求めいただけるよう、柔軟な業務体制とそれを支える業務基盤を整備します。お客様の体験価値を高めるさまざまなサービスの実現と利便性の向上につなげ、当社がファッションを中心としたライフスタイル全般のナビゲーターとなってお客様の課題を解決し、お客様とのより深い信頼関係の構築を目指します。

### 将来の販売モデル像



## 「UAオンラインストア」と外部ネット通販モールとの位置付け

「UAオンラインストア」は、当社をご愛顧いただき、実店舗と「UAオンラインストア」をご都合に応じて使い分けされているロイヤルティの高いお客様を想定しているのに対し、ゾゾタウンや楽天、アマゾンなど外部のネット通販モールは、さまざまなブランドを見比べたいお客様や当社でのお買物体験の少ないお客様を想定しています。外部ネット通販モールは当社との接触機会を持っていただくための大切な接点ととらえ、将来的に当社を継続的にご利用いただくための入り口機能を担うと考えています。「UAオンラインストア」の強化と並行し、外部ネット通販モールとの取り組みも継続し、両メディアを共存させていく考えです。

## 事業一覧

2019年3月31日現在

### ユニテッドアローズグループ

358店舗

		店舗
(株) ユニテッドアローズ		237
第一事業本部		113
ユニテッドアローズ総合店 <sup>*1</sup> M W		10
ユニテッドアローズ <sup>*2</sup> M W		31
ビューティ&ユース ユニテッドアローズ <sup>*3</sup> M W		51
オデット エ オディール W	<b>Odette e Odile</b>	14
ドゥロワー W		7
第二事業本部		98
ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング <sup>*4</sup> M W		84
エメル リファインズ W	<b>EMMEL REFINES</b>	9
ザ ステーション ストア ユニテッドアローズ W		5
ユニテッドアローズ アウトレット M W		26



「ユニテッドアローズ」



「ビューティ & ユース ユニテッドアローズ」

グループ会社		店舗
(株) フィーゴ		20
フェリージ <b>M W</b>		15
アスペジ <b>M W</b>	<b>ASPESI</b>	5
(株) コーエン		
コーエン <b>M W</b>	<b>coen</b>	86
台湾聯合艾諾股份有限公司 (UNITED ARROWS TAIWAN LTD.)		4
ユナイテッドアローズ総合店 <sup>1)</sup> <b>M W</b>		3
ユナイテッドアローズ アウトレット <b>M W</b>		1
(株) Designs		
ブラミンク <b>W</b>	<b>BLAMINK</b>	1
CHROME HEARTS JP 合同会社		
クロムハーツ <b>M W</b>		10

**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/](http://www.united-arrows.co.jp/ir/store/)

<sup>1)</sup> 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。

<sup>2)</sup> ユナイテッドアローズには、「ユナイテッドアローズ」、「ザ ソブリンハウス」、「ディストリクト ユナイテッドアローズ」、「ジ エアポートストア ユナイテッドアローズ」、「アストラット」が含まれます。

<sup>3)</sup> ビューティ&ユース ユナイテッドアローズには、「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」、「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」、「ロク」、「エイチ ビューティ&ユース」が含まれます。

<sup>4)</sup> ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシングには、「ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング」、「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」、「ルロウ グリーンレーベル リラクシング」が含まれます。



「ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング」



「コーエン」

## 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「比較的低価格なデイリーウェアがメインのヴォ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。

近年、欧米では消費の成熟化・デジタル化などにより、ミッドトレンドおよびニュートrendマーケットの構成比が拡大傾向にある

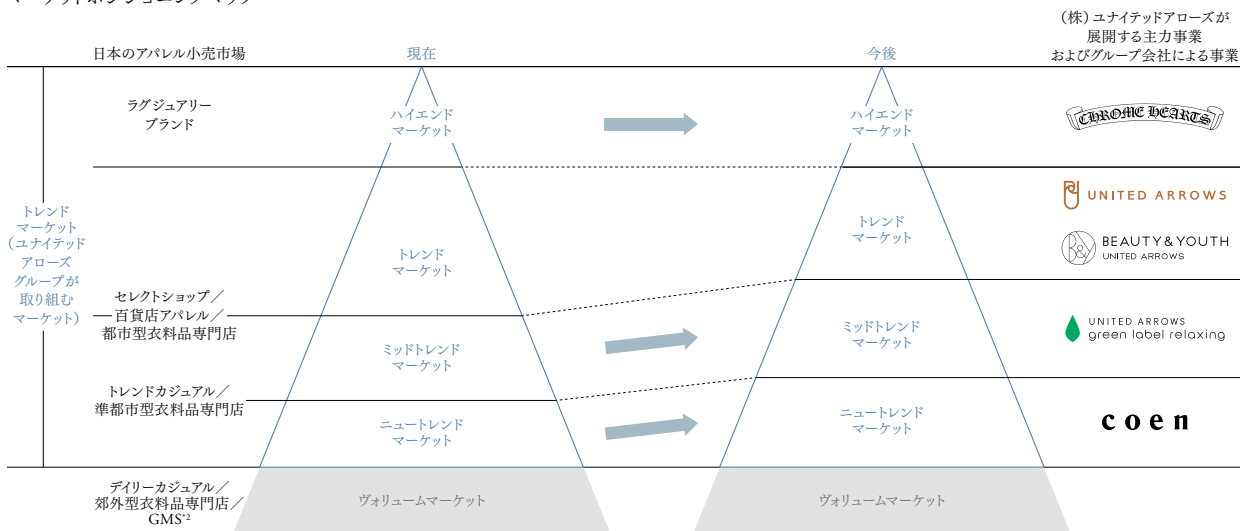
と言われており、今後日本においても同様の構造となる可能性があります。

当社においても2017年5月に発表した「UAグループ中期ビジョン」において、上記の変化に対応した中期戦略を推進していますが、働き方の多様化等を背景にマーケットはさらに変化しており、例えばトレンドマーケットにおける当社の売上高は、当初の想定を上回り推移しています。

次期中期計画においては、これらの変化も念頭に置き戦略を立案します。

→ P14 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<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> 当マーケットポジショニングマップは「UAグループ中期ビジョン」検討・策定時点(2016年～2017年)から将来を予測したものです。

<sup>2)</sup> GMS(General Merchandise Store)：日用的な食料品・衣料品・雑貨等を幅広く品ぞろえした小売業態。

### 当社を取り巻くお客様の变化

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

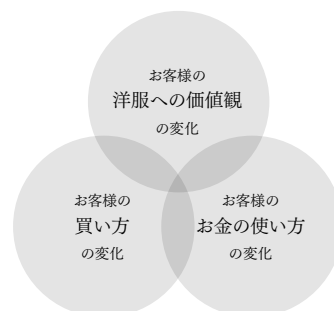
さまざまな分野において顕著な傾向としてとらえられている「消費の二極化」が服飾分野においても発生していると考えます。そして一人のお客様の中においても嗜好品と実用品等を賢く使い分けるなど、価値観の多様化が見られます。

#### 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たどり着けるようになりました。一方、ECを使われた上で、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变化

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。



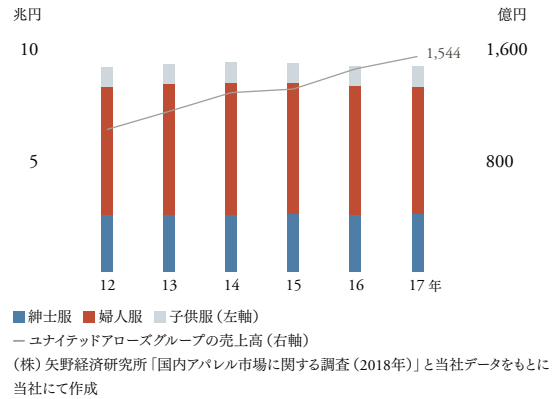
## 日本のアパレル小売市場規模と

### ユニテッドアローズグループ売上高の推移

近年、日本のアパレル小売市場規模は9兆円強で推移しています。2017年の国内アパレル総小売市場規模は前年比100.0%の9兆2千億円となり、2年連続のマイナスから横這い推移となりました。品目別に見ると、婦人服・洋品市場が微減、紳士服・洋品市場が微増、ベビー・子供服・洋品市場が微増となりました。

アパレル市場が伸び悩む中、当社グループの売上高は、新店出店、既存店の増収、ネット通販の伸長等により、着実な成長を続けています。

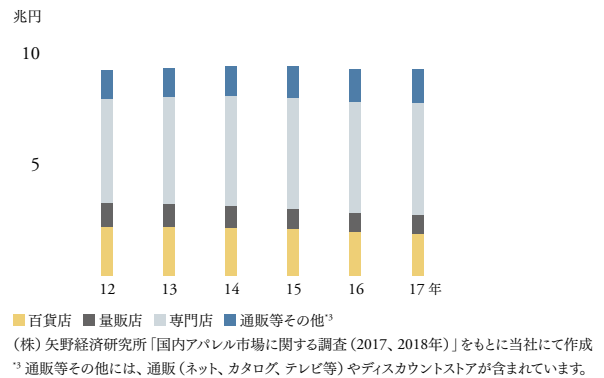
日本のアパレル小売市場規模と  
ユニテッドアローズグループ売上高の推移



## 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

2017年の国内アパレル総小売市場規模を販売チャネル別に見ると、百貨店、量販店が前年割れとなった一方、専門店と通販等その他<sup>3</sup>は前年比プラスを維持しました。専門店については、商品と価格のバランスに優れた値頃感のあるアイテムを品ぞろえの中心にしているストアブランドが好調を維持しています。

販売チャネル別売上高の推移



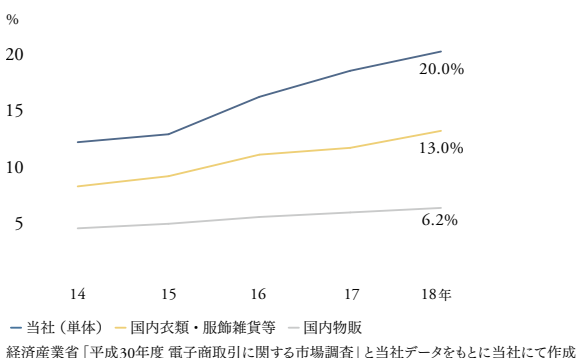
## 国内EC売上高(物販、衣類・服飾雑貨等<sup>4</sup>)の推移

経済産業省の調査によると、2018年の国内物販におけるEC市場規模は9.2兆円、前年比8.1%増、EC売上高構成比は6.2%となっています。うち衣類・服飾雑貨等のEC市場規模は1.7兆円、前年比7.7%増、EC売上高構成比は13.0%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くとともに、売上高構成比も高まっています。物販におけるEC市場の内訳を見ると、衣類・服飾雑貨等の構成比は19%と前年、前々年に続き最大であり、

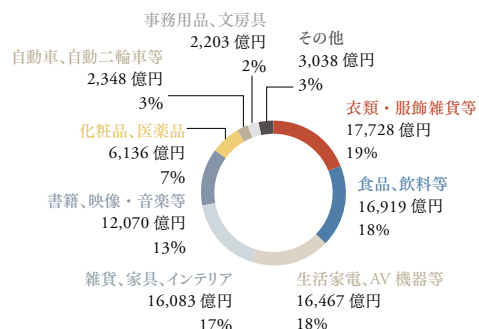
消費者の関心の高さがうかがえます。また、本カテゴリーの牽引役は女性であり、市場規模は男性に比較し2倍以上と推定されますが、中長期的には男性による購入が拡大すると予想されています。

<sup>4</sup> 経済産業省の資料で「衣類・服装雑貨等」と表記されているものを、本レポートでは「衣類・服飾雑貨等」としています。  
<sup>5</sup> (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・服装雑貨等」がベースとなっているため、市場規模が異なります。

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



国内物販EC市場の各カテゴリー別構成比



## 事業概況

2019年3月期

### 売上高の推移

	億円		
	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
(株) ユナイテッドアローズ	1,260 <sup>*1</sup>	1,283	1,314
(株) フィーゴ	30	28	27
(株) コーエン	107	118	135
CHROME HEARTS JP 合同会社	62 <sup>*2</sup>	120	113

<sup>\*1</sup> 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。

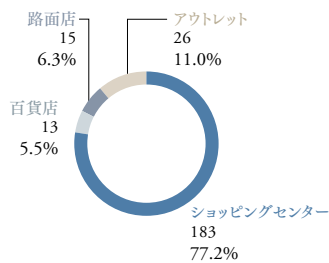
<sup>\*2</sup> 会社分割後の2016年10月から2017年3月までの6カ月間の売上高となります。

<sup>\*</sup> CHROME HEARTS JP 合同会社は12月決算ですが、連結対象期間は4月から3月となります。

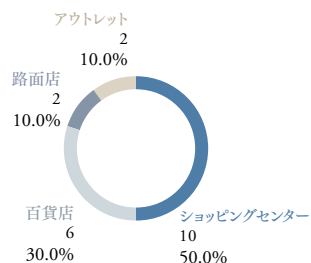
<sup>\*</sup> 台湾聯合艾諾股份有限公司および(株) Designsは、ユナイテッドアローズグループ全体への影響が軽微なため、売上高は掲載していません。

### チャンネル別構成比イメージ (店舗数)

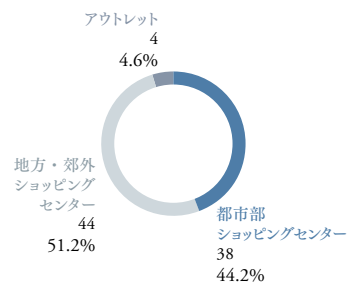
(株) ユナイテッドアローズ



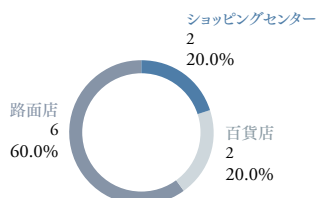
(株) フィーゴ



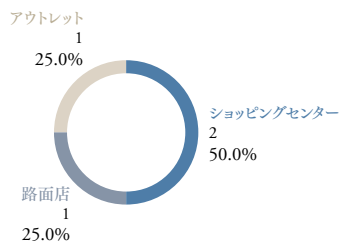
(株) コーエン



CHROME HEARTS JP 合同会社



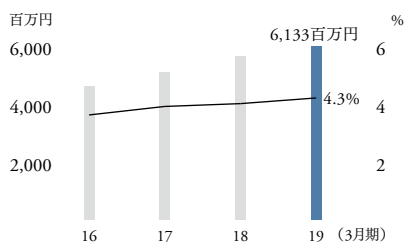
台湾聯合艾諾股份有限公司



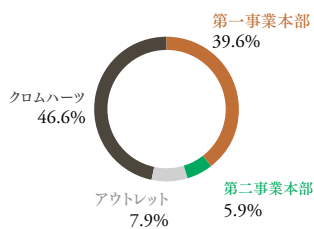
<sup>\*</sup> ショッピングセンターとは、百貨店以外の商業施設（ファッションビル、駅ビルなど）としています。

<sup>\*</sup> 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。

### 免税品売上高・売上高構成比の推移<sup>\*3</sup> (単体+クロムハーツ)



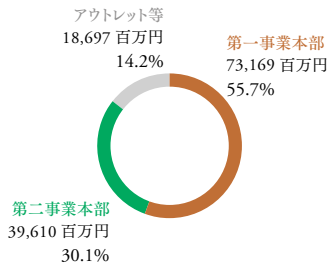
### 免税品売上高 事業別構成比<sup>\*3</sup> (単体+クロムハーツ)



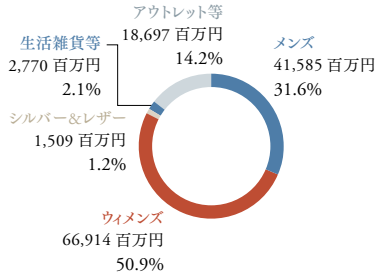
<sup>\*3</sup> 2017年3月期より、単体とCHROME HEARTS JP 合同会社の合算データとなっています。なおCHROME HEARTS JP 合同会社は12月決算ですが、本データは4月から3月までで算出しています。



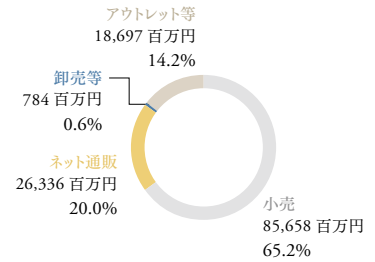
事業別売上高／構成比(単体)



品目別売上高／構成比(単体)

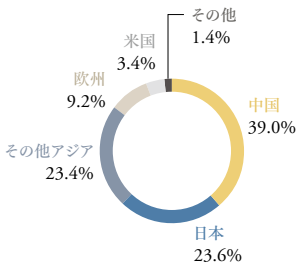


チャネル別売上高／構成比(単体)

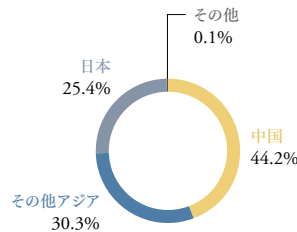


原産国構成比イメージ(単体・仕入原価ベース)

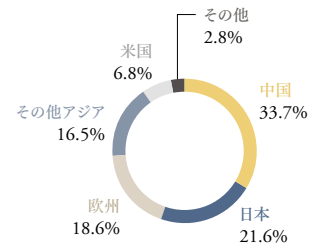
オリジナル企画・仕入商品



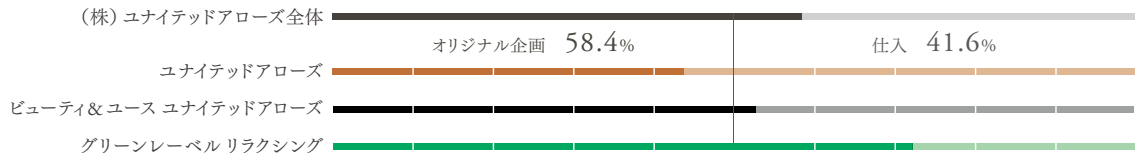
オリジナル企画商品



仕入商品

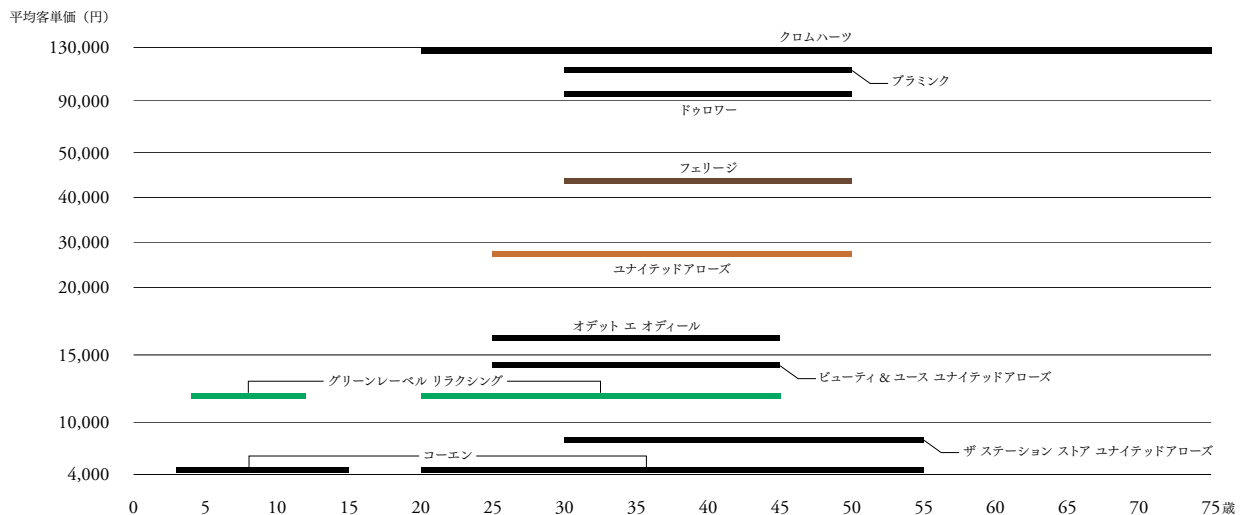


オリジナル企画・仕入商品売上比イメージ(単体)



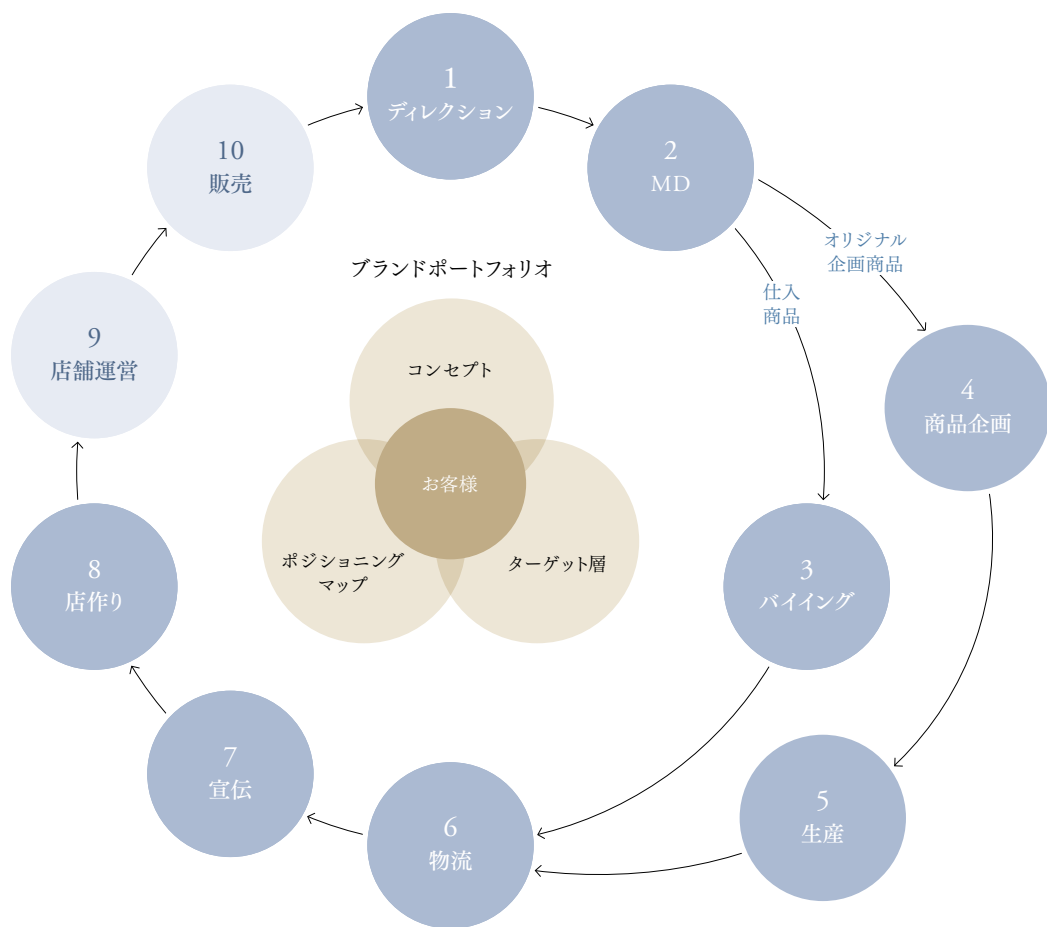
\* OEM商品(委託先メーカー製品に各事業のブランドネームをつけて生産する商品)は、仕入に含まれています。

各事業ポジショニングマップ(価格・年齢軸)



## 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。



	2017年3月期まで	2018年3月期から
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 各事業に委ねられる	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すべ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。以前は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。

### 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。

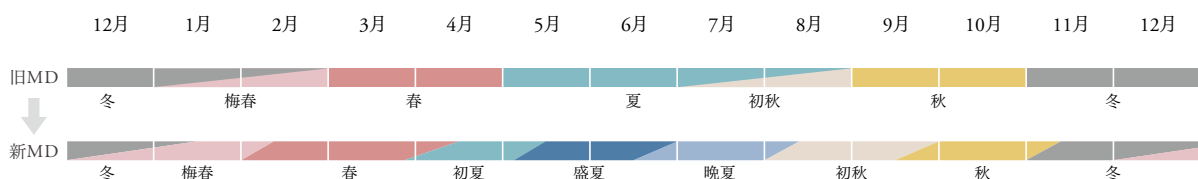
### ⑤生産

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。また、労働者の安全性確保の取り組みとして、工場の選択に当たっては児童労働・強制労働等の法令違反がないことや、報酬・労働時間等、公正な労働環境の整備について事前確認を進めています。

### ⑥物流

物流会社との協業により、主に国内2カ所の大型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。2018年5月に操業を開始した流山物流センターでは、大型物流機器やRFID読み取り機器を導入して運営の省人化を図り、物流コストの低減と安定的な物流運営を行っています。2019年秋からは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」の配送業務も開始し、実店舗とネット通販をシームレスにつなぐ役目も果たします。

## MDの細分化



旧MD：梅春・春・夏・初夏・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

#### 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ご要望に応え、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「東矢大學」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。2016年3月期から2017年3月期にかけては、お客様の変化に向けた取り組みを進めました。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。

### 現在の商品プラットフォーム運営

社会情勢の変化などに伴い、お客様のニーズは多様化が進んでいます。この変化に対して的確な商品提供を行うことを目的に、2018年3月期より商品プラットフォームを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した。

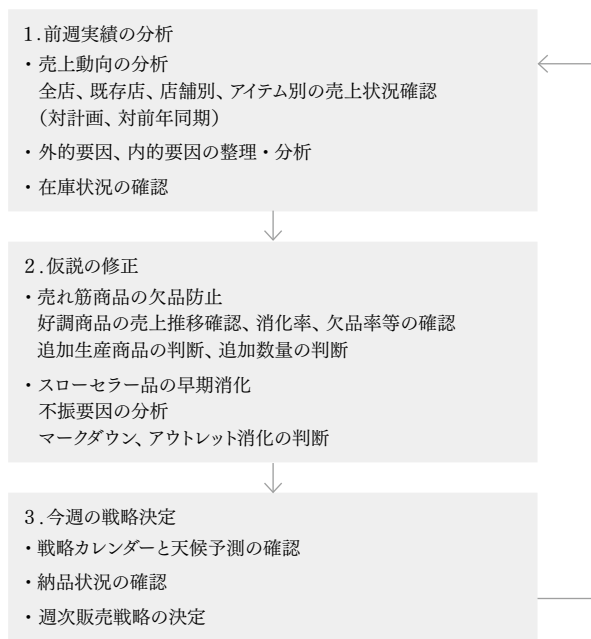
MDプラットフォームでは、ブランド、色、サイズなどで区分されていた商品コードに、フェミニンモード、スタンダードカジュアルなどのテイストを示す属性コードを追加しました。属性コードを付加することで、どの事業に、どの属性の商品を、どの程度展開しているのかを指標で管理できるようになります。属性コード別の売上動向などの定量データと社会潮流やファッショントレンドなどの定性

情報を融合させることで、論理と感性のバランスの取れた精度の高い商品計画を目指します。同時に週次、月次の業務フローを標準化し、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。

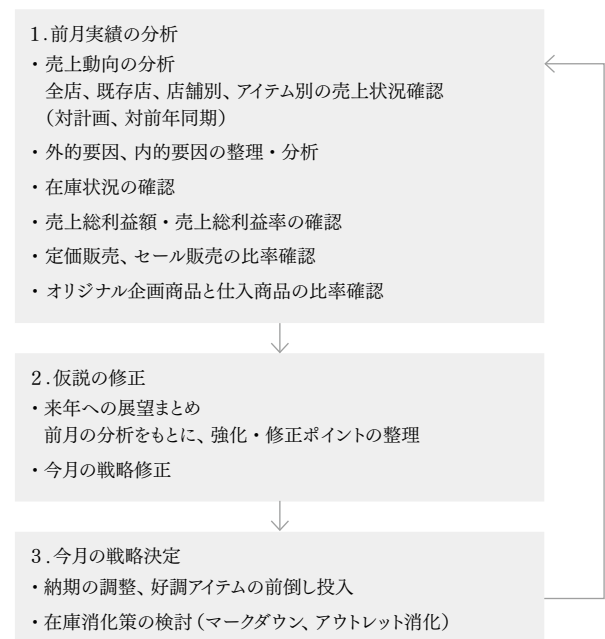
生産プラットフォームでは、各事業のコンセプト、ターゲットに対応できる生産背景を早期・的確に選定し、MD計画をサポートしています。当社の持つ「アトリエ」機能を活かしてオリジナル企画商品の完成度を高め、ターゲットとなるお客様に最適化した商品作りを行っています。

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 ~
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	お客様の変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	生産管理業務のたな卸し・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

2019年6月21日現在



竹田 光広 (56) / 9

代表取締役 社長執行役員  
指名・報酬等委員

UAグループ中期ビジョンを核としたグループ全体の改革の統括を行うことで、経営理念の実現を目指す。



藤澤 光徳 (53) / 9

取締役 専務執行役員  
海外事業担当  
株式会社コーエン 代表取締役 社長

グループ全体の海外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。



小泉 正己 (57) / 13

取締役 専務執行役員  
財務・IR・コンプライアンス担当

財務、IR、法務、コンプライアンスを統括し、UAグループ全体の管理基盤を強化する。



東 浩之 (53) / 7

取締役 常務執行役員  
戦略・人事担当

経営企画、事業開発、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。



松崎 善則 (45) / 1

取締役 常務執行役員  
第一事業本部 本部長

主にトレンドマーケット向けの事業を統括する第一事業本部の担当取締役として、所属事業のロイヤリティ向上および収益性向上を目指す。



木村 竜哉 (42) / 1

取締役 常務執行役員  
第二事業本部 本部長

主にミッドトレンドマーケット向けの事業を統括する第二事業本部の担当取締役として、所属事業の業容拡大および収益額向上を目指す。





## 1. 基本的な考え方

当社は1989年10月の創業時に「日本の生活文化のスタンダードを創造することで社会に貢献する」という主旨の「設立の志」を掲げました。当社ではこの創業の志について、本質を変えず常に時代に即した表現へ改定を行いながら「経営理念」として掲げ続けており、これを全取締役・従業員の職務執行上の拠り所としています。また、当社は「社会との約束、5つの価値創造」を理念体系の中に包含しています。5つの価値とは「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」であり、当社に関わるすべ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。

さらに、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」を策定しています。

当社では、「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取り組みの推移

2007	・役員退職慰労金制度の廃止
2008	・執行役員制度の導入
2013	・社外取締役1名招聘(社内4名、社外1名)
2015	・社外取締役2名体制(社内4名、社外2名) ・コーポレートガバナンスポリシーの策定・開示 ・政策保有株式を全株売却
2016	・監査等委員会設置会社へ移行 ・指名・報酬等委員会設置 ・社外取締役3名体制(社内4名、社外3名) ・取締役会実効性評価の実施と結果開示
2017	・譲渡制限付株式報酬制度の導入 ・買収防衛策の廃止

## 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9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名の監査等委員をすべ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、2019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。

### 指名・報酬等委員会

取締役の指名・報酬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。

### 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。

コーポレートガバナンス体制の概要	2019年6月21日現在
組織形態	監査等委員会設置会社
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。)	6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 <sup>*</sup>	社外取締役3名
平均年齢	51.1歳
2019年3月期取締役会開催回数	18回
2019年3月期監査等委員会開催回数	13回
2019年3月期 指名・報酬等委員会開催回数	4回

<sup>\*</sup>酒井由香里氏、石綿学氏および西川英彦氏は東京証券取引所の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。

## 取締役の指名に関する方針と手続き

### 指名に関する方針

社内取締役については、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に寄与すべく、目標達成に向けた強い意思と経験・見識・専門性等から高い経営判断能力を有する者を指名することを方針（以下、指名方針①）としています。

社外取締役については、独立した立場から経営の管理・監督機能を果たすとともに、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に寄与すべく、豊富な経験と高い見識および高度な専門性を有する人物を指名することを方針（以下、指名方針②）としています。

### 取締役の指名に関する手続き

監査等委員以外の取締役候補者の指名の手続きとしては、上記指名方針①②に従い、取締役会の決議に基づき決定しており、かかる決定に際しては、指名・報酬等委員会の諮問を経ることとしています。候補者の性別・国籍等は一切問いません。

監査等委員である取締役候補者の指名の手続きとしては、上記指名方針①②に従い、監査等委員会の同意の上、取締役会の決議に基づき決定します。候補者の性別・国籍等は一切問いません。

指名・報酬等委員会は社外取締役の全員および代表取締役（社長執行役員）により構成され、委員長は社外取締役の中から協議により決定し、これに当たります。

## 取締役候補者の育成・選任および最高経営責任者の後継者の計画

当社では、「永続的に社会的要請に応え続けていく」ための体制作りの一環として経営陣幹部等の選任・育成について、原則として以下の考え方を定めています。

当社の執行役員と関係会社の取締役を次世代取締役候補者および将来的な最高経営責任者の候補者としてとらえています。執行役員については、社長、人事担当取締役および人事部門が、主に本部長相当の役職者の戦略的ビジョンの立案力、業務執行力およびリーダーシップ等のスキルを総合的に評価することによって人選を行い、指名・報酬等委員会の諮問を経た上で、最終的には取締役会が選任します。業務執行取締役の合議体が、業務執行取締役および全社的な経営課題に取り組むなどの経験を十分に積んだ執行役員もしくは関係会社取締役の中から経営陣幹部等の後継者の人選を行い、指名・報酬等委員会の諮問を経た上で、最終的には取締役会が経営理念や経営戦略等を踏まえ経営陣幹部等を選任します。取締役の選任基準として、価値観や能力・意志・知見といった形式的基準を設けることにより、明確かつ客観的な育成・選任に努めます。

これらを踏まえて取締役に選任された者の中から、取締役としての実績に加え、経営理念の実現に向けた強い意志、高いリーダーシップ、社内外からの人望の厚さおよび経験・見識・専門性等から高い経営判断能力を有する者を最高経営責任者の候補者としています。候補者はより重要なポジションに就任し、それらの実績を踏まえた上で、取締役会は該当者を最高経営責任者として相応しい人物かを判断し、かかる決定に際しては、指名・報酬等委員会の諮問を経ることとしています。

## 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。

### 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。

### 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」として付与します。

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、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. 適切なリ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、適切なリ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。

#### 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を図ることで、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](http://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。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。また、議決権電子行使プ

2019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)			
			基本報酬	譲渡制限付株式報酬	賞与	退職慰労金
取締役(社外取締役を除く)	6	290	149	42	98	—
社外役員	3	30	30	—	—	—



プラットフォームの導入などにより、株主総会に出席できない株主の皆様についても適切に議決権を行使できるよう環境を整備しています。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、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。

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

#### 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置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、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、取締役会の実効性確保・向上のための取り組みとして、年に1度、取締役会全体としての実効性について分析・評価を実施し、その結果の概要を開示しているほか、取締役に對するトレーニングの方針を定め、これを運用しています。

#### 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すべて社長および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。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。

#### ESG投資家を招いて取締役勉強会を開催

当社では、「コーポレートガバナンス・コード 原則4-14 取締役・監査役のトレーニング」の一環として、有識者を招いて取締役勉強会を開催しています。2019年3月期は3回の取締役勉強会を開催し、うち1回について、アセットマネジメントOne株式会社 運用本部 責任投資部 チーフESGアナリストの櫻本 恵様よりESG投資に関するレクチャーをいただきました。「ESGの必要性」「ESG投資とは」「企業に期待する情報開示」といった普遍的なテーマに加え、「当社の現状評価」「当社への期待」といった当社固有の評価や改善ポイントについて、ESG投資家の視点で解説いただきました。さらに後半の質疑応答では、マテリアリティの考え方、エンゲージメントの方策、業界としての取り組み方など、より深掘りした討議が展開され、改めてESGの重要性を認識する非常に有意義な機会となりました。いただきましたご意見・ご提言は今後の中長期戦略の立案や開示面の改善等に活かしてまいります。



アセットマネジメントOne株式会社  
櫻本 恵様

## 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、それを積み上げた事業本部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を超えない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しました。また、2018年3月期においても、UAグループ中期ビジョン「強い経営基盤の確立-不採算事業・店舗の精査・見極めと実行」に基づき、2事業の撤退および1事業の店舗撤退を実行しました。

## 6. 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250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。

### 企業活動およびIR活動の外部評価

当社は、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、「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・改善を図ります。

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	日経アン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 日経アン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
2017年～ 2019年	ISS Quality Scoreで最高評価を継続獲得 (下記トピックス参照)



### ISS Quality Score 3年連続で最高評価を継続獲得

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年以降、最も評価の高い「1」を3年連続で獲得しています。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



## コーポレートガバナンスの具体的な取り組み

当社の2019年3月期におけるコーポレートガバナンスの取り組みを紹介します。

### 1. 取締役会

当社は2016年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。併せて、取締役会における決議事項をスリム化することにより、経営方針や中長期戦略等、経営上重要な案件について討議時間を確保できる体制を整備しています。

主な活動状況 (2019年3月期は計18回開催、表内は主な討議・決議内容)

第1四半期	<ul style="list-style-type: none"><li>・物流業務再編に関する討議、関連契約等の決議</li><li>・取締役会の実効性評価に関する討議</li><li>・取締役報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬等の決議</li><li>・内部統制報告および承認</li></ul>	第3四半期	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営理念体系改定に向けた討議、決議</li><li>・コーポレートガバナンスポリシー改定に向けた討議、決議</li><li>・重要な人事制度の見直しに向けた討議</li><li>・次期中期経営計画の戦略骨子についての継続討議</li></ul>
第2四半期	<ul style="list-style-type: none"><li>・自社EC運営体制変更に向けた討議、関連契約等の決議</li><li>・内部統制システム基本方針の一部改訂に向けた討議、決議</li><li>・次期中期経営計画の策定プロセス等に関する討議</li></ul>	第4四半期	<ul style="list-style-type: none"><li>・戦略的ジョイントベンチャー((株)fitom)設立に向けた討議、決議</li><li>・内部統制、コンプライアンス強化に向けた討議</li><li>・ドメインの拡大に向けたM&amp;A、事業提携等の討議</li></ul>

### 2. 監査等委員会

監査等委員会は、取締役の職務の執行について、実効性の確認および評価を行い、適法性・妥当性の監査を行っています。また、的確な監査・監督・助言等の実行に向け、各執行責任者と定期的にミーティングを実施し、課題の把握や改善に向けた取り組みの進捗把握等に努めています。

主な活動状況 (2019年3月期は計13回開催)

第1四半期	<ul style="list-style-type: none"><li>・内部統制システムの整備・運用状況についての討議</li><li>・内部監査部門からの報告および意見交換</li><li>・会計監査人からの報告および意見交換</li></ul>	第3四半期	<ul style="list-style-type: none"><li>・内部監査部門からの報告および意見交換</li><li>・業務執行取締役3名と各担当領域に関する個別討議</li></ul>
第2四半期	<ul style="list-style-type: none"><li>・代表取締役との討議 (人事戦略、コンプライアンス、新規事業戦略)</li><li>・執行役員との討議(経営戦略・組織戦略・人事制度改革)</li></ul>	第4四半期	<ul style="list-style-type: none"><li>・代表取締役との討議(後継者計画、グループ統治、中長期戦略)</li><li>・業務執行取締役2名との各担当領域に関する個別討議</li><li>・執行役員との討議(海外戦略)</li></ul>

### 3. 指名・報酬等委員会

指名・報酬等委員会は、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名の構成で四半期に1度以上開催し、取締役候補者の個々の指名および解任、経営陣幹部の選解任、監査等委員を除く取締役の報酬等に関する事項、最高経営責任者の後継者計画に関する事項等について、取締役会に意見表明しています。

主な活動状況 (2019年3月期は計4回開催)

第1四半期	<ul style="list-style-type: none"><li>・監査等委員以外の取締役候補者(再任)案の諮問</li><li>・監査等委員以外の取締役に対する報酬等の配分、業績連動賞与に関する諮問等</li></ul>	第3四半期	<ul style="list-style-type: none"><li>・コーポレートガバナンス・コードの改訂に準拠した当社コーポレートガバナンスポリシーおよびコーポレートガバナンス報告書の改定・更新に関する意見交換等</li></ul>
第2四半期	<ul style="list-style-type: none"><li>・後継者計画に関する意見交換 (資質要件、評価基準、評価プロセス)等</li></ul>	第4四半期	<ul style="list-style-type: none"><li>・次期(2020年3月期)の(株)ユナイテッドアローズおよび関連会社の取締役選任に関する諮問等</li></ul>

## 社会との約束「5つの価値創造」

ユニテッドアローズは、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つの価値が意味をなす、というのが当社の考え方です。私たちは経営理念の実現を目指し、5つの価値創造をし続けることで、社会に貢献する存在です。

### お客様価値の創造

お客様とは、私たちのお店をはじめとした、ユニテッドアローズグループを心にかけてくださるすべての方です。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、真心をこめたおもてなしをすることで、お客様と信頼関係を築いていきます。

#### お客様の声を基点とした活動

##### お客様相談室の活動

当社は、店舗やネット通販での営業活動を通じてお客様にご満足いただくことこそが最大の「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では、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を、週次、月次、年次でまとめてその傾向を分析し、課題改善につなげるのみならず、お客様からの期待に応えられているかを全社視点で確認する役割を担っています。

2019年3月期は、電話やメールを通じて約30,000件のお問い合わせに対応しました。在庫確認や別注商品等の商品情報や、VIPセール等のイベント情報といった営業に関するお問い合わせが前期比で2桁増となった一方、ご意見やクレームは前期比79%と2期連続で減少しました。これは良好な傾向で、店舗サービスの質の向上が図れているととらえています。

顧客ロイヤルティを測る「NPS (Net Promoter Score)」調査は2年目となります。全事業合計で年間9回、店頭でアンケートを配布したほか、ハウスカード会員にメールでのアンケートを実施した結果、両調査ともに前期比でスコアが上昇しました。ご意見やクレームを店舗サービスの改善、向上につなげているほか、感謝の言葉を販売員へフィードバックしモチベーションを上げるなど、お客様の生の声を販売施策へ活かす取り組みとしてNPSが定着しつつあります。

2019年秋頃に実施予定の自社EC「ユニテッドアローズ オンラインストア」の運営体制変更に向けて、お客様相談室ではコミュ

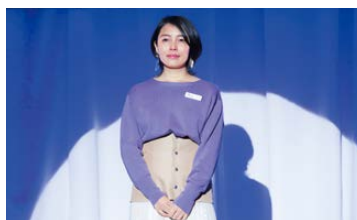
ニケーターを増員し、新体制の構築に努めています。これまで別に運営していた自社ECの窓口をお客様相談室に一本化することで、お客様対応や問題解決がより迅速に行えるようになります。

##### サンキューノート

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。2019年3月期のエントリー数は、514件となりました。コメントの内容には、親切、丁寧、迅速な対応や気配りなど、小売業として自然な接客がお客様にとっては感動的な体験になったというものが多数あります。また、店舗ならではの体験に価値を感じて御礼をいただくことも多いです。ECと店舗を使い分ける方も増えている中、店舗利用時に販売員からご自身に合った提案を受けたり、新しい発見ができたりしたという体験や、販売員との対話など店舗で過ごす時間に価値を感じたという声をいただいています。

社長がすべてのサンキューノートに目を通し、月間MVPと年間部門賞を選定、表彰しています。こうした活動は従業員のモチベーション向上につながっています。

	2017	2018	2019
お客様相談室相談件数	約34,000件	約33,000件	約30,000件
サンキューノート	911件	887件	514件
ご意見・クレーム	4,413件	3,353件	2,633件



2019年3月期 サンキューノート年間部門賞受賞者

## 基本販売政策の更新

当社では、販売活動の指針となる「基本販売政策」を定めています。当社での接客サービスの基本、個人の販売活動のあるべき姿やお客様との信頼関係構築のサイクル等が定義されています。この政策の一層の理解浸透や活用に向けて内容見直しに着手し、複数の優秀な販売員へのヒアリングを行うことで、個人の販売活動において、当社の販売員として大切な力を5つに集約しました。2020年3月期には、5つの力について「基本販売政策」へ反映し、販売教育や日々の接客等で活用することで、当社の販売員としてのスキルアップと、それによるお客様満足の向上を目指します。

## 商品安全への取り組み

当社で取り扱う商品には、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ないか、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先行して法規制され、日本においても2016年4月から法規制されている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。2019年6月現在、オリジナル企画商品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。

## 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

#### 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、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、離職率の低下やモチベーション向上などの効果があり、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。

一方で、近年は働き方へのニーズが多様化しており、さまざまな人事施策を導入、検討しています。その一つとして、店舗でのバックルーム業務に限定したアルバイトの雇用や活用を進めています。働きやすい業務を絞り、勤務日数や時間も限定することで、主婦層を中心とする人材確保につなげているほか、販売員が接客により注力できる環境を整備することで、業務効率化や販売力向上も狙います。

#### キャリアアップやモチベーション向上に向けた研修・制度

販売員の接客サービスの能力向上を主目的に、優れた社員の技能を共有する研修、教育や制度の充実を図っています。

#### ・ES(エデュケーター・スチューデント)制度

店頭で人が育つ仕組み作りを支援する教育制度です。全販売員一人ひとりにエデュケーター(教育担当)がつき、店頭でのOJTや定期的な面談を行うことで、販売員の成長を促進します。エデュケーターが新人販売員の振る舞いを随時見て、接客技術向上に向けて指導するのみならず、褒めて伸ばすのも大切にする一方で、信頼関係を構築しています。また、エデュケーターと新人販売員の双方に向けた研修を強化し、それぞれの立場に必要なマインドの習得やスキル向上を図っています。これにより、早期のスキルアップや離職率の低減などの効果が出ています。

#### ・東矢大學

全従業員を対象にした全社教育の研修機関です。2019年3月期は、新人販売員の早期成長を目的にした接客・販売業務等の基礎教育と、エデュケーターの指導力向上のための研修を拡充し、「ES制度」を軸とした販売力向上につなげました。これらを2020年3月期も継続しつつ、新経営理念の浸透へ向けた全従業員対象の理念研修も推進することで、中期ビジョンに掲げる「強い経営基盤の確立」を目指します。

#### ・セールスマスター

優れた販売のスペシャリストに授与する称号です。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良く満たす人物を認定するもので、販売員の地位向上への効果も狙っています。任期は2年で、報酬面で優遇されるとともに、模範的な存在であり続けることが求められます。2016年4月より4つの階層を設けて販売員のキャリアパス目標となるよう制度を改定し、認知が進みました。2019年6月現在、全販売員の2～3%ほどに当たる約100人がセールスマスターとして活躍しています。



セールスマスター

#### ・東矢グランプリ

接客技術の継承を目的として、年に1度開催す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員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。当社ではこの表彰制度を、優秀な販売員による接客技術の価値を社内で広く認知・評価する機会としています。



2019年実施の「東矢グランプリ」

#### 人事評価制度の改定

当社は創業時より、人事評価制度として「目標管理制度」を導入しています。従業員一人ひとりが会社の経営方針と連動させた高い目標を設定し、進捗管理を行うことで目標達成を目指すものです。個人の目標達成が、会社の経営方針の実現につながる仕組みとなっています。

近年、従業員の就労観の多様化に加え、全従業員を対象とした「従業員意識調査」等より企業風土の課題が見えたことから、人事評価制度の改定に至りました。創業来根付いている成果主義の考え方や目標管理制度は踏襲しつつ、評価と報酬の連動性を明確化し納得性を高めています。2019年4月からの新制度の運用を通じて、従業員が生き生きと活躍できる風土を目指します。

#### 働きやすい職場作り

##### 従業員の定着率向上への取り組み

当社では、全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、職場環境等に関する声を収集し、各取り組みの改善につなげています。2019年3月期は、この調査に加えて「ENPS (Employee Net Promoter Score)」も実施しました。当社の商品・サービスと、企業風土をテーマにロイヤルティを測るものです。商品・サービスに対する評価は高かった一方、課題が認識された企業風土に関して、新人事評価制度の運用を柱に活性化を図ります。

働きやすさ向上へ向けた施策も打っています。オフィス部門では「スライドワーク(時差出勤)」制度を2019年4月より導入し、業務とライフスタイルに応じて個人単位で始業・終業時間の選択が可能となりました。その他、自宅で働ける「リモートワーク」のテスト運用を開始するなど、従業員のニーズや時代変化に即した施策を検討しています。

##### 業務効率改善による働きやすさ向上への取り組み

生産性向上に向けて店舗でのRFID\*の導入を進めており、2020年3月期中には、アウトレット以外の全事業での導入完了を予定しています。RFIDの導入により、たな卸業務の時間短縮や精度の向上、店舗出荷業務の効率化や会計時間の短縮など、店舗の運営効率向上が図れています。販売員の付帯業務が軽減できることで、残業時間の削減など労働環境の改善に加えて、接客により注力できる環境が整えられます。これによる接客サービスの向上や、会計待ち時間の短縮により、お客様満足の向上にもつなげています。

\*RFID：ICチップが埋め込まれた商品タグを読み取り機にかざすと商品が判別できる仕組み

##### 多様な人材が活躍できる職場へ

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。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長く働き続けられるよう、育児休業・子供の看護休暇、短時間勤務制度など、働きやすい職場環境作りを推進しています。2019年3月期の育児休業復職率は約93%、店長以上の管理職における女性比率は約33%です。また、2016年に施行された女性活躍推進法を受け、2021年3月末時点で課長以上の女性管理職比率20%以上を目標とした行動計画を策定しています。

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、近年は一部のオフィスでバリアフリー環境を整備すること等によって、かつて雇用が難しいと考えていた方々の雇用を進めています。

今後は新しい視点や価値観を企業運営に取り入れるべく、人材のさらなる多様性に向けて採用を強化していきます。

従業員価値の創造に関する数値情報  
[https://www.united-arrows.co.jp/csr/about/valuc\\_02.html](https://www.united-arrows.co.jp/csr/about/valuc_02.html)





執行役員(人事部担当)  
山崎 万里子

#### 従業員価値創造とは

当社の従業員価値創造とは、従業員一人ひとりの市場価値を高めることで、高い生産性で高い成果を出す、付加価値の高い人材を輩出することです。これをなすことで企業価値向上につなげ、市場をリードするような会社になるよう貢献したいと考えています。

そこで、中期的に目指すのが、従業員満足と経営理念「生活文化のスタンダードの創造」の両立です。人事制度、教育や労働環境の整備等人事領域における満足度を高めることで、経営理念を実現しうる人材を輩出する。その人材が存分に能力を発揮することで、会社の成長や理念実現につなげることを目指しています。

#### 2020年3月期の主な施策

目標実現に向けて、2019年3月期に人事評価制度を見直し、2020年3月期から新制度での運用を開始しています。成長志向、安定志向、家庭との両立を重視するなど、従業員の就労観は多様化しています。また、将来当社を支える若年層から

経験豊かな上位層までさまざまな立場の従業員がいます。人事評価制度の改定は、全従業員が生き生きと働ける風土にすることを目的としています。適切な目標設定と評価に基づいて昇給するよう制度を明確化し、創業来重視している成果主義をより適切に運用する仕組みとしました。旧制度にあった経営理念の体現度に関する評価項目を新制度にも取り入れることで、経営理念への貢献度が高い従業員の輩出につながります。

新人事評価制度の運用に加えて、2020年3月期は複数の人事施策を導入、推進します。教育面ではリカレント教育の支援を開始しました。従業員の生産性を高め、市場価値の高い人材に育成するために教育は必要不可欠という考えのもと、実務の現場で習得できないスキルを身につけたいという高い意欲を持つ従業員が、外部教育機関で新たな学びの機会を得ることを支援するものです。福利厚生面では、SDGsなどの社会動向を踏まえ、法律婚に限らず、パートナーシップ証明を取得している従業員に向けた制度を導入しました。ダイバーシティの観点では、女性活躍推進に関する啓発セミナーを予定しています。女性のお客様が当社単体売上の約6割を占める一方、意思決定は男性主体で行われている現状を課題と認識しており、まずは意識改革から進めます。

人材こそ当社の成長の源です。セレクトショップというビジネスモデルが定着し、商品もコモディティ化が進んでいる中、企業の差別化を図れる要素は人材だと考えます。多様な個性を持つ従業員が、さまざまな価値観を持つお客様一人ひとりを行う提案は千差万別です。多様性を尊重し、全従業員が自分らしく生き生きと働ける風土を構築することで、従業員価値を創造していきます。

## 取引先価値の創造

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

オリジナル企画商品について、品質の安定化と向上を目的に、国内および海外の生産委託工場や商社などの主要取引先様を対象としたQCミーティングを開催しています。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説明に加え、品質や技術力向上に向けた認識を共有するなど、お客様に安全安心な商品を提供するための情報共有や意見交換の場としています。2019年3月期は、服飾製品を対象としたQCミーティングを国内、ベトナムにて各1回開催し、計38社にご参加いただいたほか、ウイメンズのシューズを展開する「オデット エ オディーレ」主催のQCミーティングを国内で2回開催し、計22社にご参加いただきました。

初回の2009年から回を重ね、お客様からの信頼のベースと

## 社会との約束「5つの価値創造」

なる当社商品の品質について、取引先様の理解が浸透しました。2020年3月期からは、品質を軸としつつも、デジタル技術の進化等、業界やもの作りの環境の変化に対応した情報共有や課題認識の場として、内容を進化させています。



2019年にベトナムで開催したミーティング

### 公正な取引に向けた取り組み

#### CSRガイドライン

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を重視しています。

当社では、2017年よりオリジナル企画商品の生産を委託する海外の主力の縫製工場について、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の整備等について記した「CSRガイドライン」への同意書を新規取引時に提出していただいております。既存取引先様についても継続して回収を進めています。国内工場については、外国人技能実習生の労働環境に関する報告書を新規取引時に提出していただいております。既存取引先様についても概ね回収が進んでいます。また、このガイドラインが準拠されているかを確認すべく、オリジナル企画商品の一部の取引先様に対して、生産管理担当者が現地工場の視察時に労働環境に関する確認を不定期で行っています。このガイドラインの運用を通じて、販売者として責任あるバリューチェーンの構築に取引先様とともに取り組みます。



執行役員  
(仕入支援部、  
生産支援部、  
品質管理部担当)  
谷川 直樹

#### 取引先様価値の創造に向けて

2007年、当社は仕入販売したカシミアストールが景品表示法違反（優良誤認）に当たるとして、公正取引委員会から排除命令を受けました。この件はメディアでも大きく取り上げられ、多くのお客様からクレームをいただきました。あるお客様からは段ボールの荷物が届き、それまで当社で購入されたというすべての商品が1枚1枚丁寧に畳まれた上で入っていました。そこからお客様の怒りと失望がひしひしと伝わってくるようでした。売り手としては販売したうちのたった1枚かもしれない。しかし、お客様にとっては1枚購入されたうちの1枚であるということを決して忘れてはならない。このことが、品質管理に対する意識を一層強めるきっかけとなりました。

お客様に信頼性の高い商品をご提供するためには、取引先様との良好なパートナーシップが欠かせません。不良品、誤表記、危険物混入の撲滅に向けて、取引先様には納品時に混用率証明書、検針・検品報告書などの提出をお願いしています。このような基本事項に加えて大切なのは、品質管

理に対して愚直に、真剣に向き合っているという当社の姿勢を示し続けることです。

QCミーティングは、当初は取引先様に対して不良品を納品しないしてほしいという思いから開始した取り組みですが、現在は、不良品を生み出さないことはもちろん、さらにクオリティを上げるためには?という考え方に進化しています。当社の品質管理は厳しく、その条件を満たせない商品を作れば納品をお受けできず、取引先様にとっても負荷につながります。また、当社の技術チームがコストは変えずに一手間加えるだけで見栄えや着心地といったもう一歩踏み込んだ完成度を上げる研究をしており、その情報共有も行います。回を重ねるたびに、参加される取引先様からの熱意や当社のももの作りの姿勢への共感性が高まっていくのを実感しています。取引先様からは、品質管理の厳しい当社と取引を続けることが信頼を集め、他社との新規取引が広がったという声もいただいております。

当社は、バリューチェーン上の最終製品の販売責任を持つ立場として、生産の各工程に携わる労働者の方たちの人権保護に配慮するのは当然のスタンスとしています。オリジナル企画商品の生産を委託している取引先様には「CSRガイドライン」同意書をご提出いただき、当社の生産管理担当者が不定期に工場を視察することでけん制しています。状況が悪質と判断した取引先様とは、お付き合いを中止します。一方、改善の余地があると判断した場合は、いったん取引を停止し、改善を待って取引を再開することもあります。

今後も、取引先様とお互いに理解と協力を深め、ともに成長していけるような関係を築いていきたいと考えています。



### 取引先様に対するコンプライアンスの啓発活動

当社は公正かつ公平な取引を行うことを重視しています。従業員による法令違反、不正、反倫理的行為などについては、「取引先様コンプライアンス相談窓口」を当社ホームページに開設し、本部オフィス総合受付にはお取引先様アンケートボックスを設置すること等により、事前防止またはその発見と是正に努めています。なお、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。

### 動物素材商品に関する施策

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の重要性が高まっています。

2016年3月期より、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オリジナル企画商品について、紡績・原料メーカー、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継続して依頼しており、2018年の秋冬シーズンも高い回収率となりました。仕入商品についても、製品仕入先の取引先様に同様の確認を行っており、多くの取引先様よりご理解、ご協力をいただいています。2018年秋冬シーズンからは、アンゴラヤギの毛（モヘヤ）を使用した商品についても報告対象に追加し、オリジナル企画・仕入商品ともに高い回収率となりました。

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、より信頼の置けるもの作りや、安心してご着用いただける商品の提供を目指しています。

## 社会価値の創造

まず第一に、生活文化のスタンダード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を大切にすることで、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

#### TÉGÊ (テゲ) UNITED ARROWS

「TÉGÊ UNITED ARROWS」は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)<sup>1)</sup>とコラボレートし、2014年にスタートしたレーベルです。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アイテムを展開。ケニアやブルキナファソといった困難な経済・社会状況下にある女性に対して、金銭的な支援ではなく、職業機会の提供による経済的な自立支援を行うことを目標としています。

<sup>1)</sup> EFIは、ミレニアム開発目標のもと女性のエンパワメントを図るため、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。



アフリカの職人による手仕事  
© International Trade Centre/  
Ethical Fashion Initiative



手織りの生地を使用したテーラード  
ジャケット

#### 041 (オーフォアワン) プロジェクト

「UNITED CREATIONS 041 with UNITED ARROWS LTD.<sup>2)</sup>」はひとりの悩みに向き合い、その解決方法を考えつくことで生まれる服作りに挑戦するレーベルです。ひとりのニーズを満たしながら、すべての人が心地よさを感じ、おしゃれを楽しめる服を目指しています。2018年4月には第一弾として、障がいや病気による服の悩みを起点にデザインした商品を受注販売しました。第一弾で好評だったものを含む4アイテムの色やサイズを増やし、2019年2月より「UA オンラインストア」での販売を開始しています。



スタイにもなるエプロンドレス  
生まれつき筋力が弱くよだれ  
が出てしまうため、赤ちゃん用  
のスタイを使用していた10歳  
の女の子。彼女の声をもとに、  
機能性に優れおしゃれも楽し  
めるワンピース型スタイを製作  
しました。

<sup>2)</sup> “WE”の力で社会課題と向き合っていくソーシャルユニット「Social WEnnovators (ソーシャルウィンベーターズ)」が主催する「041 (オーフォアワン) プロジェクト」とのコラボレーションレーベル。041は“ALL FOR ONE”を意味し、いまだ解決されていない誰かひとりの課題を起点にプロダクト・サービスを開発するプロジェクト。2016年発足。

## 店舗運営における環境負荷削減策

照明による電力使用量の削減を目的として、店舗でのLED照明の採用を推進しており、現在、総灯数のうち約80%で使用しています。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。また、再生可能エネルギーによる電力利用に向けた第一歩として、2018年5月よりユナイテッドアローズ原宿本店の電気供給事業者を切り替えました。

## 商品廃棄の極小化への取り組み

衣料品小売業界は、1アイテムごとの色やサイズが複数存在し、春夏・秋冬で毎シーズン商品が入れ替わるという特性上、余剰在庫が生まれがちな構造となっており、商品廃棄は業界全体の課題であると認識しています。

当社はおお客様のご要望を満たすための「5適」の実現によって、ニーズに応じた適正量の在庫供給を目指すとともに、商品廃棄の極小化に向けたさまざまな取り組みを実施しています。

## 商品計画の精度向上による在庫の削減

各事業のコンセプトやターゲット層に基づき、それぞれをファッションテイスト軸、価格軸に配置したポジショニングマップを作成しています。事業別に展開すべきテイストや価格帯を可視化し、ターゲットに最適化した商品企画につなげています。気温の変化に敏感な今のお客様の動向に対応するために、1年間で最大8つのシーズンに細分化して商品計画を進めています。各シーズンに合わせた商品を、必要在庫量を見極めた上で投入し、週次の売上管理を通じて消化を促進することで、効率的な在庫運用を目指します。

## 在庫消化機能としてのアウトレット

当社は他社セレクトショップに先駆けアウトレット事業の展開を開始しました。本来のアウトレット機能の目的である、スローセラー商品と過年度品の在庫消化に真摯に取り組み、アウトレットにて販売可能な商品の約99%を消化するなど、廃棄極小化において大きな役割を担っています。



ユナイテッドアローズ アウトレット 広島店

## 不良品の廃棄防止策

不良品も商品廃棄につながる要因です。①「QCミーティング」の開催による商品不良への意識・啓蒙②不良品の早期発見による修理等、適切な対応が可能な検品体制の強化③店舗における商品取り扱いに対する販売員への注意喚起等、不良品発生の防止策や発生した場合の対応策を講じています。その他、不良品となった衣料品や雑貨、家具をリペアし、新たな販路で展開する「RE(再生)プロジェクト」の取り組みも行っています。

## 廃棄商品のリサイクル促進

2019年3月より廃棄商品のうちウール製品と羽毛をマテリアルリサイクルする取り組みをトライアルで開始しました。その他の廃棄商品についても、焼却処分以外のより環境負荷の少ない方法を検討しています。

「再生利用」とも言われ、廃棄物を材料のままに利用するリサイクル手法。

## 情報セキュリティ管理と個人情報の保護

### 情報セキュリティ管理

当社は、お客様の信頼のもと、継続的かつ安定的にサービスを提供するという目的で、求められるセキュリティ水準を維持向上すべく対策を実施しています。具体的には、業務執行取締役にて構成され、取締役会に次ぐ審議・決議機関である経営会議にて決議された「情報セキュリティ規程」を遵守することにより、情報資産やサービス等に対するセキュリティの確保に努めています。また、すべての従業員に対して、この規程に沿った取り組みを実施する責任を課しており、情報セキュリティ意識の向上に向けた啓発活動を適宜行っています。例えば、上記規程に定められている情報システム機器使用上のルール、電子メール等の利用、ユーザーID・パスワードの管理等について、具体的な業務における手順等を示した「情報セキュリティ実施手順書」を策定し、セキュリティ水準の維持・向上を図るとともに、特に新規雇用者に対しては入社時にこの手順書を用いた啓発活動を行っています。なお、システム面においてもセキュリティ対策ソリューションの検討・導入や運用改善を随時実施しています。有事の際には、情報システム担当責任者が情報収集し、関連部門および取引先様等と連携して対処することなども定めています。

### 個人情報の保護

当社はおお客様情報を含む個人情報の管理が重大な責務であることを十分に認識しています。その上で、「個人情報の保護に関する法律」に準拠した「個人情報保護規程」を経営会議にて定め、個人情報の管理体制の構築、評価や見直しを実施しています。さらに上記の規程に基づき、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、外部に開示しています。

#### 情報管理における内部監査部門の取り組み

IT統制について内部監査部門が毎年、以下3つの観点で評価を行っています。

- ① IT全社統制：IT統制の基礎となる、全社に影響を及ぼすITに関する統制状況の確認を行っています。会社の統制環境やリスク評価について監査しています。
- ② IT全般統制：業務で利用するシステムが意図した通りに機能す

ることを保証する内部統制で、ITガバナンス評価の世界基準であるCOBITに従い、システム開発・保守・運用、社内外からのアクセス管理や安全性の確保、業務委託先の管理状況を確認しています。

③ IT業務処理統制：財務報告に関わる業務処理プロセスの中で用いられているシステムの処理・演算結果が設計された通りに処理されているかを確認しています。

さらに、近年重要性が増している個人情報管理に関しては、1～2年に1度、内部監査部門が当社の定める規程やガイドラインに沿った運用がなされているかについての監査を実施し、安全性を確認しています。

## 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、私たちは責任を持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、決算発表直後にシナリオも含めた決算説明会資料を、決算説明会開催後には速やかに質疑応答集や説明会の動画を掲載しています。加えて、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、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。

### 社外取締役のIR活動への積極的な参画

積極的なIR活動の遂行の一環として、近年、社外取締役がIR活動に積極的に参画しています。2018年3月期には機関投資家向けに社外取締役によるコーポレートガバナンス説明会を開催したほか、2019年3月期にはESG投資家向けにスモールミーティングを開催し、社長、IR担当取締役および社外取締役がESG投資家の皆様と活発なディスカッションを行いました。さらに社外取締役は複数のESG投資家へ個別訪問しており、ディスカッションの内容やご意見等を取締役会に共有することで、中長期的な企業価値向上に向けた経営判断等に活かしています。

### 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。今後についても中期ビジョンで掲げている通り、成長と還元の両立を図ることで、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)	13	14	15	16	17	18	19	20 (計画)
1株当たり当期純利益(円)	230.80	248.80	199.53	214.87	174.57	185.08	226.20	236.12
1株当たり配当金(円)	53.0	67.0	78.0	78.0	78.0	78.0	80.0	83.0
配当性向	23.0%	26.9%	39.1%	36.3%	44.7%	42.1%	35.4%	35.2%
総還元性向	23.0%	26.9%	110.9%	57.6%	158.9%	42.1%	35.4%	—
自己株式取得数(千株)	—	—	1,259	371	1,890	—	—	—
発行済株式総数に対する自己株式取得割合	—	—	3.3%	1.0%	6.3%	—	—	—
自己株式消却数(千株)	—	—	—	—	—	—	—	—
発行済株式総数に対する自己株式消却割合	—	—	—	—	—	—	—	—

\* 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

	2009	2010	2011	2012	2013
売上高／前期比 (%)	79,665 / 110.3	83,504 / 104.8	90,571 / 108.5	102,052 / 112.7	115,041 / 112.7
売上総利益／構成比 (%)	40,647 / 51.0	42,865 / 51.3	48,001 / 53.0	55,661 / 54.5	62,619 / 54.4
販売費及び一般管理費／構成比 (%)	36,327 / 45.6	37,922 / 45.4	40,617 / 44.8	45,468 / 44.6	50,056 / 43.5
営業利益／構成比 (%)	4,319 / 5.4	4,942 / 5.9	7,384 / 8.2	10,193 / 10.0	12,562 / 10.9
経常利益／構成比 (%)	4,283 / 5.4	5,037 / 6.0	7,240 / 8.0	10,272 / 10.1	12,582 / 10.9
親会社株主に帰属する 当期純利益／構成比 (%)	1,274 / 1.6	1,403 / 1.7	3,596 / 4.0	5,016 / 4.9	7,316 / 6.4
総資産／回転率 (回)	46,821 / 1.7	46,163 / 1.8	45,716 / 2.0	51,278 / 2.0	54,395 / 2.1
純資産	23,004	23,327	15,103	19,291	25,403
たな卸資産／回転率 <sup>1</sup> (回)	18,681 / 4.5	16,903 / 4.7	15,867 / 5.5	15,753 / 6.5	17,480 / 6.9
有利子負債	11,899	7,748	16,132	10,114	7,773
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,286	7,933	6,923	12,081	5,238
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,373	△1,992	△2,069	△2,711	△3,528
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,434	△5,202	△3,443	△6,875	△3,533
現金及び現金同等物の期末残高	3,322	4,061	5,471	7,966	6,142
設備投資額 <sup>2</sup>	3,604	1,415	4,254	2,576	2,809
減価償却費	1,258	1,209	1,363	1,416	1,518
投資収益率 (ROI) (%) <sup>3</sup>	12.6	16.8	20.9	38.1	42.1
自己資本比率 (%)	49.1	50.5	33.0	37.6	46.7
負債資本比率 (%) <sup>4</sup>	103.5	97.9	202.7	165.8	114.1
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	5.6	6.1	18.7	29.2	32.7
総資産経常利益率 (ROA) (%)	9.5	10.8	15.8	21.2	23.8
配当性向 (%)	82.8	84.2	29.9	22.7	23.0
1株当たり配当金 (DPS) (円/ドル)	25.00	28.00	29.00	36.00	53.00
1株当たり当期純利益 (EPS) (円/ドル)	30.19	33.26	97.02	158.74	230.80
1株当たり純資産 (BPS) (円/ドル)	545.02	552.68	478.39	609.66	799.65
総店舗数 (店)	183	196	207	237	271
従業員数 (名)	2,781	2,783	2,792	3,033	3,309

<sup>\*</sup> 百万円未満は切り捨てとなります。また便宜上、2019年3月31日現在の為替レートUS1ドル=110.99円でドルに換算しています。

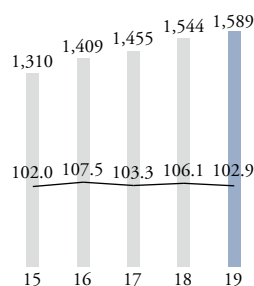
<sup>1</sup> たな卸資産回転率=売上高÷たな卸資産期中平均

<sup>2</sup> 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。

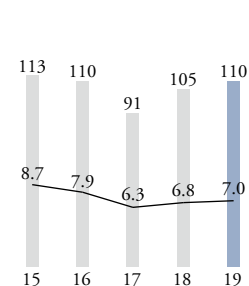
<sup>3</sup> 投資収益率 (ROI) = (経常利益+支払利息) ÷ (有利子負債+自己資本期中平均) × 100

<sup>4</sup> 負債資本比率 = (流動負債+固定負債) ÷ 自己資本 × 100

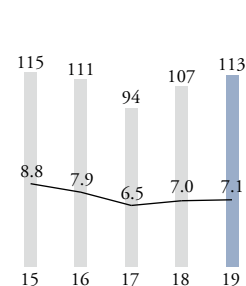
売上高／前期比  
億円/%



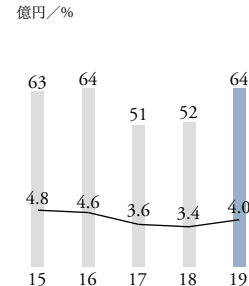
営業利益／構成比  
億円/%



経常利益／構成比  
億円/%

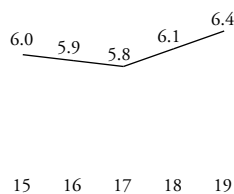
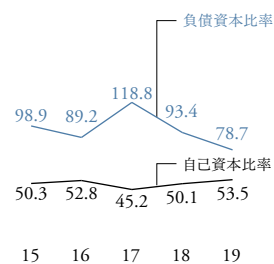
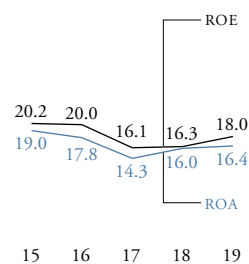
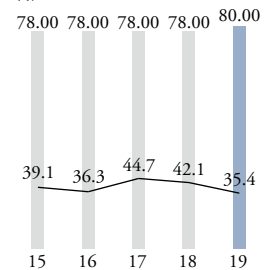


親会社株主に帰属する  
当期純利益／構成比  
億円/%



3月期

						百万円	百万ドル
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019	
128,489 / 111.7	131,029 / 102.0	140,919 / 107.5	145,535 / 103.3	154,409 / 106.1	158,918 / 102.9	1,431	
68,492 / 53.3	68,046 / 51.9	71,573 / 50.8	74,155 / 51.0	79,507 / 51.5	81,760 / 51.4	736	
54,842 / 42.7	56,695 / 43.3	60,501 / 42.9	64,990 / 44.7	68,989 / 44.7	70,696 / 44.5	636	
13,649 / 10.6	11,351 / 8.7	11,071 / 7.9	9,165 / 6.3	10,518 / 6.8	11,063 / 7.0	99	
13,739 / 10.7	11,542 / 8.8	11,175 / 7.9	9,420 / 6.5	10,775 / 7.0	11,312 / 7.1	101	
7,920 / 6.2	6,332 / 4.8	6,494 / 4.6	5,191 / 3.6	5,247 / 3.4	6,417 / 4.0	57	
59,296 / 2.2	62,020 / 2.1	63,877 / 2.2	67,799 / 2.1	67,107 / 2.3	70,738 / 2.2	637	
31,532	31,186	33,760	30,980	34,690	39,578	356	
20,372 / 6.8	23,474 / 6.0	23,966 / 5.9	26,210 / 5.8	24,799 / 6.1	24,988 / 6.4	225	
5,081	10,500	6,146	13,792	5,000	3,600	32	
6,828	4,730	11,689	4,868	13,938	9,140	82	
△3,072	△3,249	△3,351	△4,511	△2,442	△5,926	△53	
△4,472	△1,328	△8,139	△508	△10,812	△3,711	△33	
5,429	5,585	5,799	5,630	6,300	5,839	52	
3,419	2,453	3,479	4,445	3,053	5,833	52	
1,711	1,801	1,795	1,863	1,801	1,859	16	
41.1	27.7	29.0	20.5	28.6	27.8	-	
53.2	50.3	52.8	45.2	50.1	53.5	-	
88.0	98.9	89.2	118.8	93.4	78.7	-	
27.8	20.2	20.0	16.1	16.3	18.0	-	
24.2	19.0	17.8	14.3	16.0	16.4	-	
26.9	39.1	36.3	44.7	42.1	35.4	-	
67.00	78.00	78.00	78.00	78.00	80.00	0.72	
248.80	199.53	214.87	174.57	185.08	226.20	2.04	
990.22	1,019.68	1,117.23	1,081.49	1,186.01	1,333.16	12.01	
315	334	357	360	347	358	-	
3,652	3,863	4,237	4,427	4,518	4,605	-	

たな卸資産回転率<sup>1)</sup>  
回自己資本比率／  
負債資本比率<sup>2)</sup>  
%自己資本当期純利益率 (ROE)／  
総資産経常利益率 (ROA)  
%1株当たり配当金 (DPS)／  
配当性向  
円／%

各年3月31日に終了した期



# 会社情報

2019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	358店舗
主要取引銀行	1 三菱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	4,605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
持分法適用関連会社	株式会社fitom

## 役員一覧

2019年6月21日現在

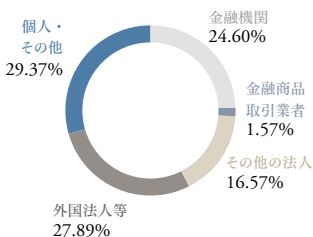
代表取締役 社長執行役員	竹田 光広	上席執行役員	田中 和安
取締役 専務執行役員	藤澤 光徳	上席執行役員	高山 久
取締役 専務執行役員	小泉 正己	上席執行役員	佐川 八洋
取締役 常務執行役員	東 浩之	執行役員	谷川 直樹
取締役 常務執行役員	松崎 善則	執行役員	松本 真哉
取締役 常務執行役員	木村 竜哉	執行役員	宮尾 典之
社外取締役 (常勤監査等委員)	酒井 由香里	執行役員	山崎 万里子
社外取締役 (監査等委員)	石綿 学	執行役員	高田 賢二
社外取締役 (監査等委員)	西川 英彦	執行役員	佐島 裕子
		執行役員	丹 智司
		執行役員	遠藤 洋一

## 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
株主数	11,976名

\* 発行済株式の総数のうち、全体の6.08%に当たる1,838,256株を自己株式として保有しています。

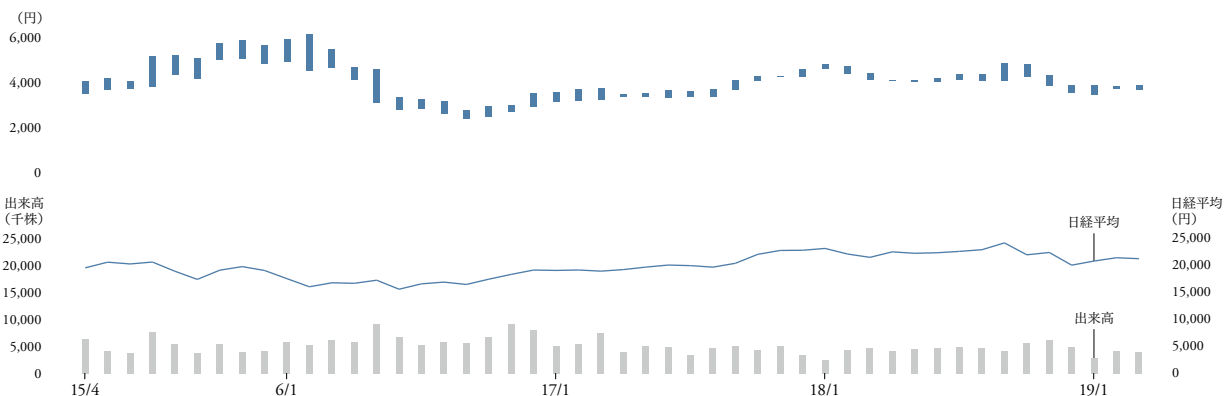
### 所有者別分布状況 (株式数)



## 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
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,751,100	5.79
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	1,746,400	5.78
株式会社麟蔵	1,568,200	5.19
栗野宏文	713,200	2.36
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT 常任代理人 香港上海銀行東京支店	550,424	1.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	453,100	1.49
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	443,800	1.46
三菱UFJ信託銀行株式会社 常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社	428,000	1.41
瀧定名古屋株式会社	428,000	1.41

## 株価推移





## エリア別店舗数

2019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	1	1	3	13
ユナイテッドアローズ	2	4	12	3	7	3	0	31
ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ	2	9	18	4	9	9	0	51
オデット エ オディール	1	1	8	2	1	1	0	14
ドゥローワ	0	0	3	1	2	1	0	7
ユナイテッドアローズ グリーンレベル リラクシング	5	23	24	9	12	11	0	84
エメル リファインズ	0	1	3	2	2	1	0	9
ザ ステーション ストア ユナイテッドアローズ	0	1	4	0	0	0	0	5
ユナイテッドアローズ アウトレット	3	8	1	6	4	4	1	27
フェリージ	0	2	7	2	2	2	0	15
アスベジ	0	0	1	1	1	2	0	5
コーエン	6	30	10	9	15	16	0	86
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
計	20	80	101	41	59	53	4	358
店舗数構成比(連結)	5.6%	22.3%	28.2%	11.5%	16.5%	14.8%	1.1%	100.0%

\* 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。

\* ユナイテッドアローズには、「ユナイテッドアローズ」、「ザ ソブリンハウス」、「ディストリクト ユナイテッドアローズ」、「ジ エアポートストア ユナイテッドアローズ」、「アストラット」が含まれます。

\* ビューティ&ユース ユナイテッドアローズには、「ビューティ&ユース ユナイテッドアローズ」、「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」、「ステイブーン アラン」、「ロク」、「エイチ ビューティ&ユース」が含まれます。

\* ユナイテッドアローズ グリーンレベル リラクシングには、「ユナイテッドアローズ グリーンレベル リラクシング」、「ワークトリップ アウトフィッツ グリーンレベル リラクシング」、「ルロウグリーン レベル リラクシング」が含まれます。

### 当社ウェブサイトについて

IR サイト [www.united-arrows.co.jp/ir/index.html](http://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](http://www.united-arrows.co.jp/csr/index.html)

当社のCSR活動について、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。

「ヒトとモノとウツワ」サイト [taisetsu.united-arrows.co.jp/](http://taisetsu.united-arrows.co.jp/)

当社は経営理念の実現を目指し、さまざまな活動を行っています。そこにこめられている思いについて、「ユナイテッドアローズが大切にしていること」を軸に、「ヒト・モノ・ウツワ」の切り口でお伝えしています。

### 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広報部

〒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/](http://www.united-arrows.co.jp/ir/contact/)

### 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2019」は、ユナイ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。

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」および経済産業省が策定した「価値協創ガイドンス」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～翌年3月31日までとされています。また、本レポート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、2019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](http://www.united-arrows.co.jp/ir/lib/index.html)

### 将来予測に関する注意事項

本レポートには、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きください。

