

2018年3月期第3四半期
決算説明会 付帯説明会

**(株)ユニテッドアローズの
コーポレートガバナンスについて**

2018年2月6日

社外取締役 常勤監査等委員

酒井 由香里

- コーポレートガバナンスの基本的な考え方
- 組織形態、取締役会の体制
- 現在のコーポレートガバナンス体制および活動実績
- コーポレートガバナンス強化に向けた取組みの推移
- 取締役会の実効性向上に向けた取組み
参考：取締役会決議件数、内容等の推移
- 監査等委員会の活動
- 指名・報酬等委員会の活動
- その他のトピックス
参考：当社コーポレートガバナンスに対する外部評価
- 総括と今後の課題

**コーポレートガバナンスの継続的な充実により、
長期的かつ継続的な企業価値の向上を目指す**

経営理念

「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」

社会との約束 = 5つの価値創造

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、当社にかか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る

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

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。

組織形態：監査等委員会設置会社(2016年6月より、以前は監査役会設置会社)

取締役：計7名 うち業務執行取締役4名、社外取締役3名(※)

※社外取締役3名はすべて当社で定める独立性判断基準を満たしている

■参考：社外取締役のご紹介(統合レポート2017より)



酒井 由香里(写真左)

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。

石綿 学(写真中央)

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。

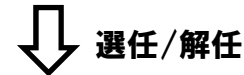
西川 英彦(写真右)

社外取締役
監査等委員
指名・報酬等委員

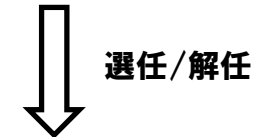
ファッション業界および小売業界での
豊富な経験や大学教授としての幅広い
知見を有する。
豊富な経験と知識を当社の健全で効
率的な経営の推進に活かす。

社外取締役の略歴等につきましては、統合レポート2017をご参照ください。http://www.united-arrows.co.jp/ir/pdf/ir17_0.pdf

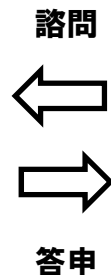
株主総会



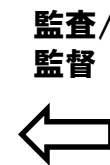
取締役会



指名・報酬等委員会
 酒井 由香里 (委員長)
 竹田 光広
 石綿 学
 西川 英彦



業務執行取締役	竹田 光広
〃	藤澤 光徳
〃	小泉 正己
〃	東 浩之
社外取締役	酒井 由香里
〃	石綿 学
〃	西川 英彦



監査等委員会
 酒井 由香里 (委員長)
 石綿 学
 西川 英彦

2017/3期の実績
 委員会開催・・・4回/年
 (2ヶ月に1度程度開催)

※2018/3期は12月までに
 委員会を4回、意見交換会を
 2回開催

2017/3期の実績
 定時取締役会・・・12回/年
 臨時取締役会・・・5回/年

決議事項・・・50件/年
 報告事項・・・37件/年
 審議事項・・・14件/年

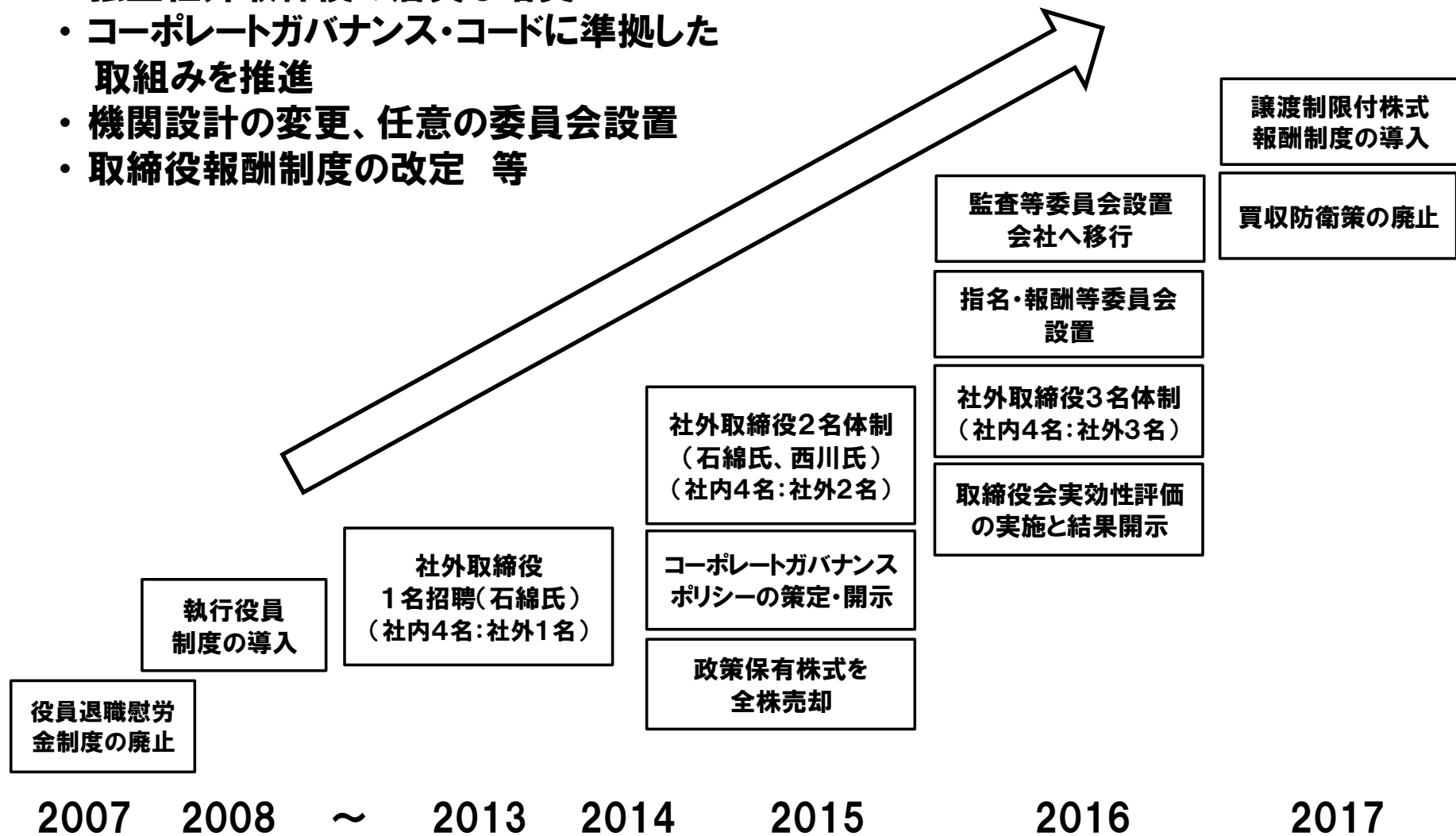
2017/3期の実績
 委員会開催・・・10回/年
 (基本的に毎月開催)

※監査等委員会設置会社
 移行前に監査役会を3回開催

コーポレートガバナンス体制全般につきましては、コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。
<http://www.united-arrows.co.jp/ir/pdf/cg20170623.pdf>

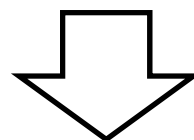
■主な取組み

- ・ 独立社外取締役の着実な増員
- ・ コーポレートガバナンス・コードに準拠した取組みを推進
- ・ 機関設計の変更、任意の委員会設置
- ・ 取締役報酬制度の改定 等



2016/3期より、取締役会の実効性評価を開始 同年度における評価結果の概要は以下の通り

「取締役会の構成、審議状況、機能および審議の活性化に向けた取り組み状況等について概ね適切であるものの、中長期の戦略、単年度の経営方針や経営計画の討議の時間が十分に確保できていないこと等が今後の改善課題として挙げられた」



改善課題から以下を実行

- **取締役会決議事項の見直し**

- 主に人事案件(従業員給与・賞与テーブルの改定、重要な人事制度改定等)の決議を取締役会から経営会議へ委譲

- 上記に伴い、決裁権限一覧における取締役会決議が必要な案件は1割強削減

- **中長期の戦略に関する討議時間の確保**

- 従来の取締役会は、営業動向・業績動向等からなる「報告事項」および決裁権限にもとづく「決議事項」のみであったが、新たに「審議事項」を加え、重要案件の討議時間を確保

■参考：取締役会決議件数、内容等の推移

- 2017/3期の取締役会決議数は前期と同数の50件
- クロムハーツ分社化、機関設計変更等に伴う決議が増加したものの、
決裁権限見直しに伴い、人事関連決議(規程改訂等)が大幅に削減
- 「審議事項」新設に伴い、中長期戦略討議等が活発化

	2016/3期	2017/3期	備考
決議件数	50	50	
人事関連	17	4	決裁権限見直しにより大幅減
子会社関連	6	14	17/3期はクロムハーツ事業分社化に伴う契約等の決議増
機関設計変更 関連	0	5	17/3期は機関設計変更による決議 案件増
その他	27	27	他(重要な契約、計画・決算承認、内 部統制等)の件数は同等
審議件数	0	14	新設により中長期戦略等を中心に討 議

監査等委員会の役割(社内規程より抜粋)

- ・取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成
- ・会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定
- ・業務執行取締役の選任・解任等に関する監査等委員会の意見の決定
- ・取締役の報酬等についての監査等委員会の意見の決定、等



よりの確な監査、監督、助言等の実行に向け、定期的に経営幹部、内部監査部門、監査法人等との討議を実施。

■今期(2018/3期)の監査等委員会活動概要

7月:内部監査室より監査計画等の説明、担当執行役員と子会社管理状況等の討議

8月:監査法人より監査計画説明、代表取締役と経営全般に関する討議

9月:業務執行取締役1名と担当領域に関する討議、四半期業務報告

10月:間接部門執行役員1名と担当領域に関する討議

11月:内部監査室から上半期報告

12月:間接部門執行役員1名と担当領域に関する討議、四半期業務報告

指名・報酬等委員会の役割(社内規程より抜粋)

以下の事項について取締役会に対して意見を表明する

- ・ 監査等委員を除く取締役、代表取締役、執行役員の選任・異動理由の是非
- ・ 最高経営責任者の後継者計画に関する妥当性
- ・ 取締役の報酬方針、報酬テーブル、報酬配分、算定ルール等の妥当性 等



役割の着実な遂行に向け、委員会設置以降精力的に活動

■前期(2017/3期)の活動概要(未発表の討議案件等があるため前期実績を紹介)

- 1回目・指名報酬等委員会の役割全般(指名、報酬、後継者計画等)の討議
 - ・ 中期経営計画策定に当たり、中長期業績連動報酬制度に関する討議
- 2回目・取締役報酬テーブル、後継者計画に関する深堀討議
- 3回目・取締役の指名方針に関する深堀討議
- 4回目・取締役の指名方針・手続き等に関する継続討議
 - ・ 中長期業績連動報酬制度の骨格と制度設計、課題・スケジュール等討議
(その後、詳細を詰め、2017年5月に「譲渡制限付株式報酬制度の導入」を開示)

■政策保有株式を全株売却

2015年3月にコーポレートガバナンス・コードが公表されたが(適用は2015年6月)、2015年5月の取締役会で政策保有株式の全株売却を決議、その後速やかに売却

■買収防衛策の廃止

2009年に導入し、その後2回更新した買収防衛策について、中期ビジョン策定、外部・社内環境の変化、投資家の皆様のご意見等を背景に2017年5月の取締役会で非継続を決議



取締役会で行われた討議

- ・ 業務執行(社内)取締役、社外取締役の立場を超え、各自の知見・経験を踏まえた多様な意見・提言が討議され、結果として上記の決議に至る(「社内取締役だから●●だろう」、「社外取締役だから●●だろう」といった一般的な先入観を越え、多様性が発揮された討議となった)

2017年 ISS Quality Scoreで最高評価を獲得

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、「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る(ISS Quality Score)。当社は2017年に最も評価の高い「1」を獲得。「1」を獲得した日本企業は50社程度

ISS QualityScore

GPIFの受託機関が選ぶ、優れた「コーポレートガバナンス報告書」 (2016年11月公表)に当社の名前が挙がる

コーポレートガバナンス報告書は、建設的な対話のための重要なツールと位置づけられ、GPIFより受託機関に対して優れた企業を3社ずつ選定依頼→GPIFが結果集計し2016年11月に公表。

花王、オムロン、大東建託等6社が選定。それ以外に「優れた企業」として公表された32社の中に当社の名前が挙がった

1. 機関設計の変更により、社外取締役の監督機能の確実な向上を実感

- ・ 監査等委員会による個々の経営幹部との定期的な討議による経営や事業運営における課題の認識
- ・ 指名・報酬等委員として指名・報酬等の諮問に向け、業務執行取締役の業務進捗状況の詳細を把握

2. 指名・報酬等委員会の活動を通じ、より透明性が高く、中長期の業績に連動した報酬制度へ一歩前進

3. 取締役会の実効性評価から挙げた課題の改善により中長期的な戦略討議の充実等、実効性に改善が見られる

4. 一方、後継者計画の適切な監督に関する取組みはまだ不十分。取締役会、各委員会で継続討議