



UNITED ARROWS LTD.

Integrated Report 2023

統合レポート 2023





私たちの仕事。それは、翼をつくる仕事です。

いい服と出会えた時、お客さまはいい顔になる。
声ははずみ、表情は明るくなり、
姿勢や振るまいまで変わっていく。

そう、いい服と出会えた時、人の心には翼が生えて、
その人を体ごと浮遊させるのです。

心がかかるくなる。あかるくなる。前向きになる。
そして、あなたは、あなたの外へと出かけたくなる。

服が生み出すそんな小さなキセキを、
いままで以上にふやしたい。そう思う私たちは、
まずはみずから、自分らしさという枠を越えていきます。

美意識をさらにみがいて、
新しいスタイルにつぎつぎとチャレンジします。

世の中の風潮や流行の後追いをするのではなく、
自分の「好き」をつらぬきます。

踏み出す。つらぬく。それは言うほど簡単じゃない。

でも、バカみたいに服を愛する私たちは、
誰よりも服の力を信じる私たちは、
それを実行します。

いままでのユナイテッドアローズに、これからの
ユナイテッドアローズは、負けたくないから。

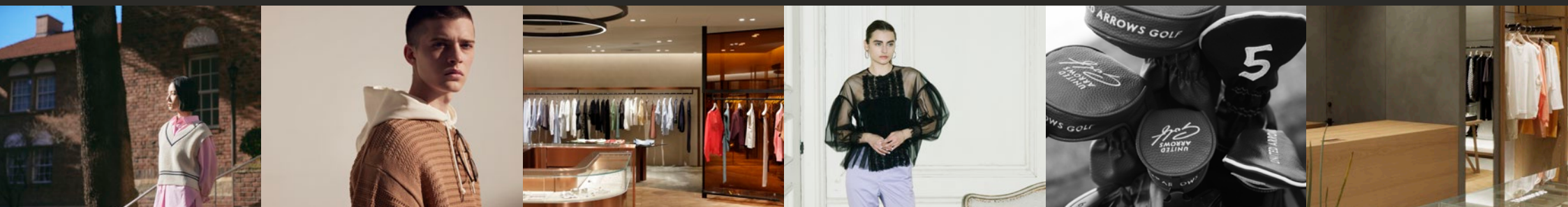
私の、外へ。



UNITED ARROWS LTD.

Contents

01	イントロダクション	14	財務・非財務ハイライト	33	サステナビリティ
03	目次	15	トップメッセージ	35	Circularity 循環するファッション
04	経営理念	19	中期経営計画2020-2022の振り返り	38	Carbon Neutrality カーボンニュートラルな世界へ
05	創業の思い	21	長期ビジョン2032	41	Humanity 健やかに働く、暮らす
06	沿革	22	中期経営計画2023-2025	45	コーポレートガバナンス
07	価値創造プロセス	27	CFO メッセージ	54	内部統制
08	主な市場	29	対談 UAのサステナビリティ活動	55	会社概要
09	価値創造の源泉			56	株式情報



Corporate Philosophy

経営理念

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。

真心と美意識をこめた「ヒト・モノ・ウツワ」を通じて
お客様一人ひとりが自分らしく装い、暮らし、
心豊かな明日を過ごしていただく。

私たちは、それを積み重ねることで世界を豊かにし、
輝かせることができると信じています。

そして、この信念に向かって、
束ねた矢のように突き進んでいくことで
世の中になくてはならない、
生活文化のスタンダードを創造し続けます。

社是

すべてはお客様のためにある

社是とは、経営理念の実現のために、ユナイテッドアローズグループで
働くすべての従業員が心がける、基本姿勢です。

「お客様のお役に立つ」

「お客様に得していただく」

「お客様の要求を満たす」ために邁進し、
「お客様に喜んでいただく」ことこそが、ユナイテッドアローズグループの
根幹をなす考えであり、私たちの基本姿勢でなければなりません。

「お客様のお役に立つ」「お客様に得していただく」

「お客様の要求を満たす」ための行動は、時に時間がかかり、
時に何人もの手を必要とし、時に予想以上にコストがかかるものです。
だからこそ、生産性・スピード・クオリティを追求し、期待の先を読み、
お客様へのサービスを追求し続けることが、
ユナイテッドアローズグループのつとめです。

そして、私たちのすべての活動はお客様のために行われているものです。
正しいサービスを行うことによってのみ、その対価として正しい報酬を
いただくことができる。つまり、「お客様に喜んでいただくこと」が、
私たちの喜びにつながるのです。「お客様あつての私たちである」

社会との約束

5つの価値創造

お客様価値／従業員価値／取引先様価値／社会価値／株主様価値

ユナイテッドアローズグループは、お客様、従業員、取引先様、社会、
株主様、という5つの異なる立場の方々（＝ステークホルダー）に
支えられています。

社会との約束とは、経営理念の実現のために、
各ステークホルダーへの価値（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）を創造し、
高めていくことです。

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。
お客様価値の創造が達成されて初めて、他の4つの価値創造に
つながります。また、他の4つの価値をバランスよく高めることが
お客様価値の向上につながる、というのが
ユナイテッドアローズグループの考え方です。

Founding Thoughts

創業の思い

選り抜いた「本物」で 心を、生活を より豊かなものに

お客様の豊かな生活をお手伝いしたい。私がユナイテッドアローズを通して行いたいことは、この一言に尽きると考えています。私が考える「豊かな生活」の絶対条件は、ストレスフリーであること。つまり、「嫌だ」と思う部分がない、満ち足りた状態です。

ファッションには三つの役割があります。その一つが、自分が納得したものを身に付けることで心地よさを感じる。こと。「豊かな生活」の絶対条件であるストレスフリーに通ずるものです。そして、二つめは自己表現、三つめは装うことによる高揚感です。ファッションが持つ、人の心を豊かにする力、生活を豊かにする力を、私たちは「ヒト・モノ・ウツワ」によって表現し、お客様に提供してきました。

また、私はよくメンバーに対して「自分の一番優れているところを掘り下げて、これだけは絶対に誰にも負けないという際立つものにしてほしい。そして、それを社会の問題解決につなげてほしい」と言ってきました。

例えば、私たちの店舗に来られるお客様はすべて、何かしらの問題を抱えておられるのではないかという仮説を持ってみる。「何か欲しいわけではないけれども、時間があるから入ってみた」という

ことも、一つの問題だと。私たちは小売業ですから、お客様と直接接することにより「今、どんな問題を抱えているのか」をつぶさに感じ取ることができます。そして、お客様が何かを見つけるお手伝いをし、うれしいと感じていただく。つまり、私たちの役割は問題を解決して、さらに満足を提供することなのです。問題の解決はストレスフリーにつながり、豊かな心をもたらします。

私は幼いころから、ゴールデンエイジと称される1950～1960年代のアメリカの「本物」に触れる環境で育ちました。その「本物」を日本のマーケットに届けよう、その思いから直接アメリカで買い

付けて日本で売られるようになり、広く世界に買い付け先を広げ、それがセレクトショップという形になりました。自分が思う「本物」を、自分がつくる店舗で、本気でお客様の満足を思い、提供する。それが私の考えた小売業としての表現です。

本物を身に付け、本物に囲まれる暮らしは、豊かなものであるに違いありません。なぜなら「本物」とは「これ以上、優れたものはない」と言い切れるからです。どんなに着心地がいいか、安心するか、高揚するか。本物を見て知って、生活に取り入れてほしいと思っています。さらに、私たちが提供するものはクオリティに加えて、情緒的な「本物との出会い」の体験でもあります。たとえ一期一会であったとしても、お客様に最大のおもてなしを提供する。それが私たちの創業の志であり、今に至るまで変わらずDNAとして刻み込まれているものです。

特に今は、さまざまな社会課題が山積する大変な時代です。そんな時代だからこそ、私たちは装うことで安らぎを得たり、あるいは気分を高揚させたり、ファッションを通して得られる力を大いに活用すべきだと、私は思うのです。

株式会社ユナイテッドアローズ 創業者・名誉会長

重松 理



History

沿革

ユナイテッドアローズグループは、「生活文化のスタンダードを創造する」という経営理念を基軸にして、創業からこれまで価値提供の範囲を広げてきました。今後もより多くのお客様に豊かな生活を提供するため、進化し続けていきます。

1

日本に生活文化のスタンダードを

「日本の生活文化のスタンダードを創造する」を志に、(株)ユナイテッドアローズは誕生しました。「豊かさ・上質感」をキーワードに、国内外の一流のドレスウェアをそろえたファッション専門店としてスタートしたのち、さまざまなラインを派生させ、高感度な人々に受け入れられ、成長していきます。

2

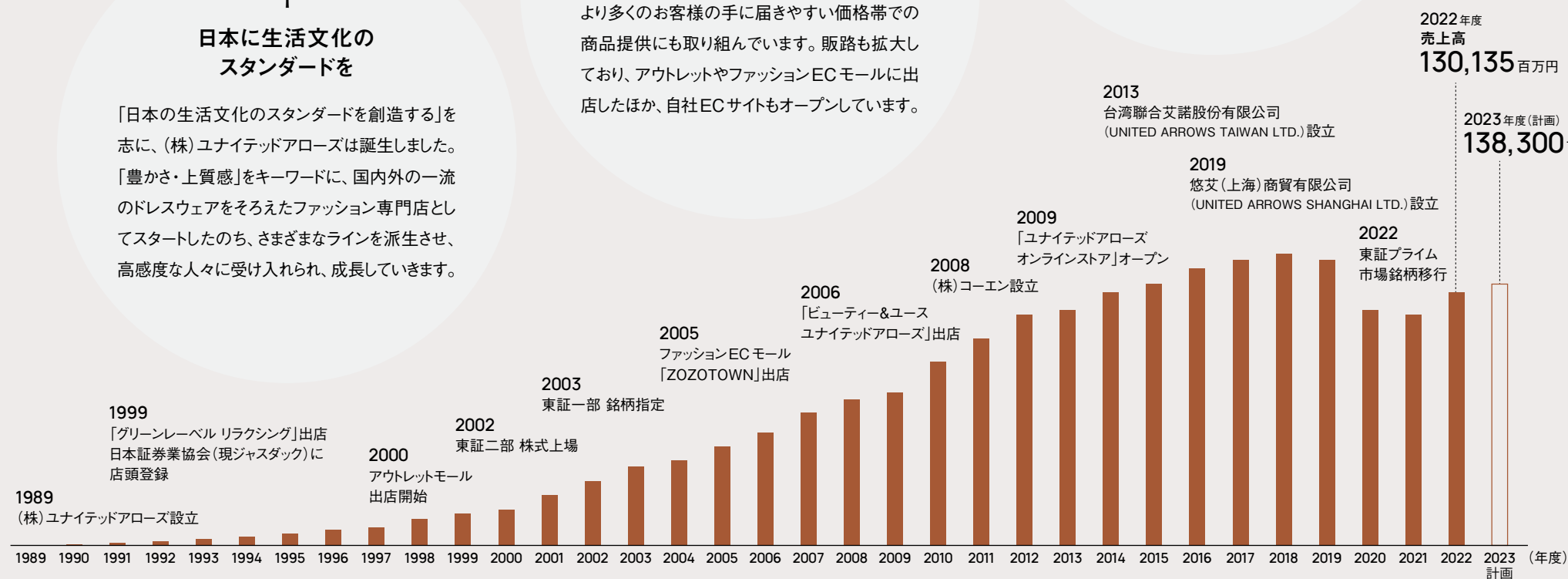
より多くのお客様へ価値をお届けしてこそスタンダード

「スタンダードを創造する」という理念実現のため、「グリーンレーベル リラクシング」「コーエン」などより多くのお客様の手に届きやすい価格帯での商品提供にも取り組んでいます。販路も拡大しており、アウトレットやファッションECモールに出店したほか、自社ECサイトもオープンしています。

3

海外や国内の新たなお客様にも生活文化のスタンダードを

日本で培った豊かな生活文化のスタンダードを世界に伝えたい。その思いから、初の海外展開として台湾での出店を進め、今後は中国本土への進出も本格化します。国内でも、若年層に向けた新規ブランド開発など、業容拡大によって価値提供のフィールドを広げていきます。



注1) 2005年度より連結決算

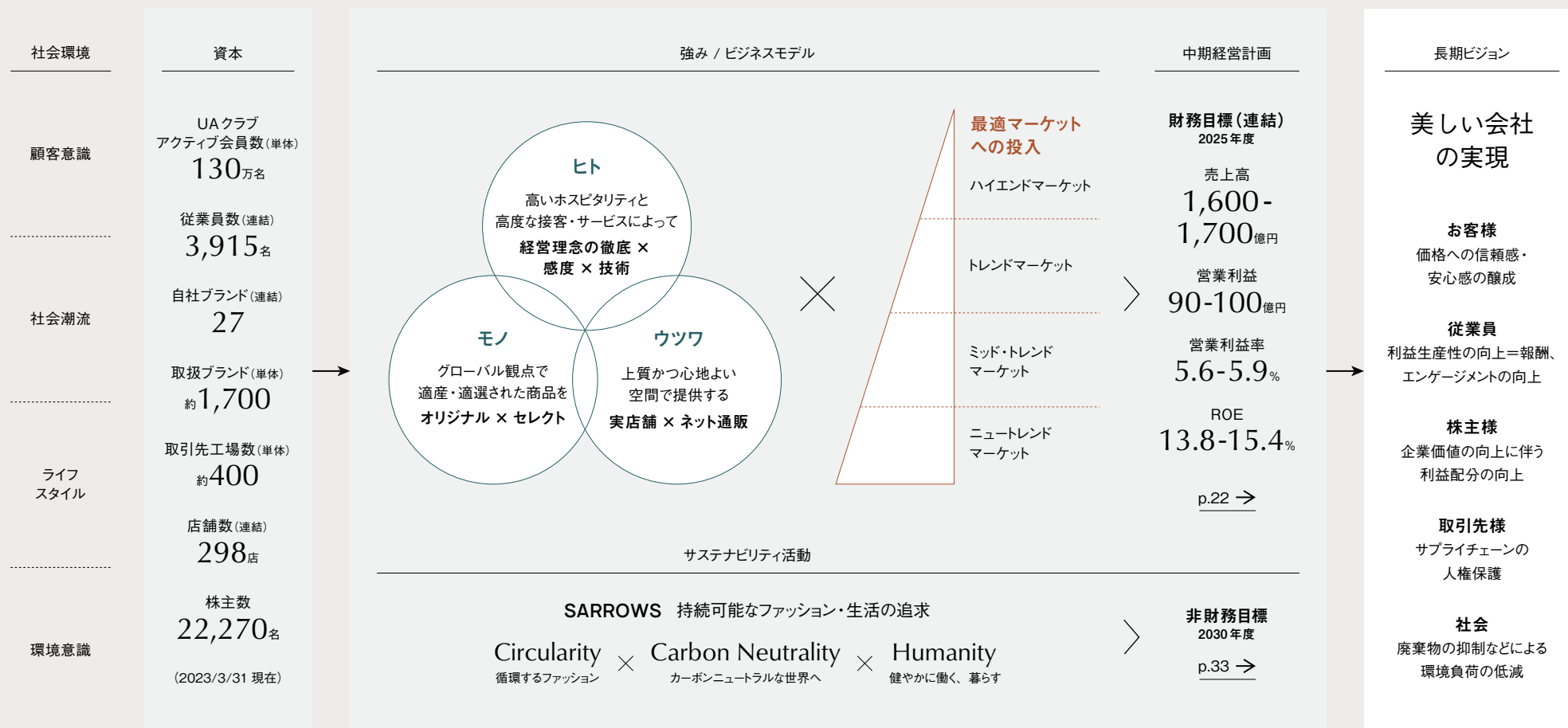
注2) 2021年度の期初から「収益認識に関する会計基準」を適用

Value Creation Process

価値創造プロセス

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。



Markets

主な市場

ユナイテッドアローズグループは、アパレルマーケットを「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」と「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」に2分類し、前者のトレンドマーケットをターゲットに、セレクトショップ形式でビジネスを展開しています。

セレクトショップとは、ブランドのコンセプトに基づき、バイヤーが世界中からセレクトした商品を取り扱うお店です。日本では、これらのセレクト商品に加え、オリジナル企画商品を取りそろえた形態のセレクトショップが広く展開されており、当社もその一つです。

当社が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」。具体的な営業活動は、このターゲット層を意識したうえで行われています。

※1 ユナイテッドアローズ総合店：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。

※2 トrendマーケット その他：「ドゥローワ」、 「オデット エ オディール」、 「ステイブン アラン」、 「ロク」、 「ブラミンク」、 「エイチ ビューティ&ユース」、 「ディストリクト ユナイテッドアローズ」、 「アストラット」、 「カリフォルニア ジェネラルストア」

※3 ミッド・トレンドマーケット その他：「シテン」

取り組むマーケット		事業会社	主力事業およびグループ会社による事業	店舗数
	ハイエンドマーケット	(株) ユナイテッドアローズ	ユナイテッドアローズ総合店※1	14
	トレンドマーケット		ユナイテッドアローズ	24
			ビューティー & ユース ユナイテッドアローズ	37
			その他※2	29
	ミッド・トレンドマーケット	(株) 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 その他※3	84 1
ニュートrendマーケット	(株) コーエン [グループ会社]	コーエン	75	
	ヴォリュームマーケット			
	アウトレット	(株) ユナイテッドアローズ	ユナイテッドアローズ アウトレット	26
海外	台湾聯合艾諾股份有限公司 (UNITED ARROWS TAIWAN LTD.) [グループ会社]		ユナイテッドアローズ総合店※1	3
			ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング	1
			コーエン	3
			ユナイテッドアローズ アウトレット	1
ユナイテッドアローズグループ全体				298
(株) ユナイテッドアローズ				215
(株) コーエン				75
台湾聯合艾諾股份有限公司 (UNITED ARROWS TAIWAN LTD.)				8

Sources of Value

価値創造の源泉

当社の価値創造の源泉となるのが、各ブランドの世界観を創造する「つくるチカラ」。

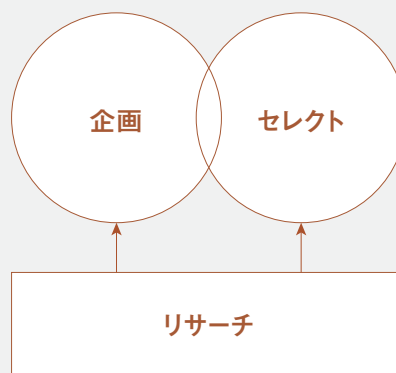
そして、磨き上げられた3つの要素—ヒト・モノ・ウツワ—を通して「つたえるチカラ」です。

これらを追求し続けることで、「お客様の生活を豊かにする」お手伝いをしています。

社は

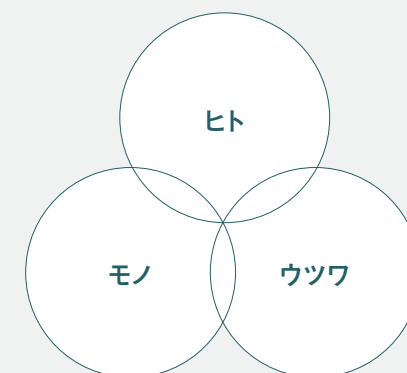
すべてはお客様のためにある

つくるチカラ



当社は、企画・セレクトを行う商品部門において、各ブランドごとにクリエイティブ体制を敷いています。各ブランドのディレクターは、リサーチ部門から提供される情報（社会潮流、トレンド、芸術文化の動向、お客様ニーズなど）を取り入れたうえでディレクションし、それに基づいてMD・バイヤーが商品を企画・調達します。

つたえるチカラ



ヒト＝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
ウツワ＝真の心地よさを追求した施設・空間・環境
この3つの要素を通して、当社はお客様に感動を提供しています。

Sources of Value | 価値創造の源泉 / つくるチカラ

リサーチ

社会潮流とお客様の声を
クリエイティブに活かす

当社のクリエイティブは、徹底したリサーチによって支えられており、社会潮流・トレンド・芸術文化の動向などをファッションに落とし込んでいます。リサーチで重要なのは、単にデータを収集するだけではなく、実店舗でのコミュニケーションから得られるお客様の生の声をクリエイティブに活かすことです。そこから、最新トレンドとリアルニーズを両立させた商品を創出しています。

企画

最新トレンドを反映した
高品質な商品企画

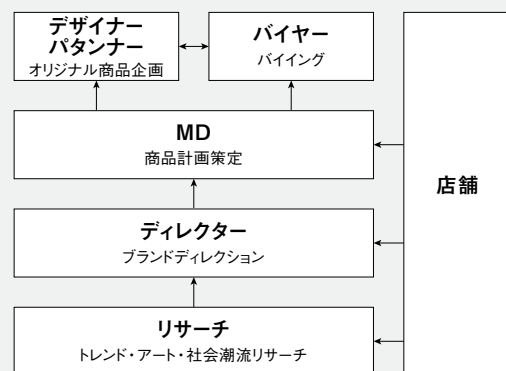
当社では、バイヤーが買い付けの現場で得た情報をMDにすばやく共有することで、MDは常に最新のトレンドや市場動向を把握でき、クリエイティブに反映しています。また、社内にアトリエを保有し、精度の高いサンプル製作が可能です。高精度のサンプルを用いて生産工場に製作指示をすることで、商品の高品質化につながっています。加えて、主要な生産工場とは定期的にQC (Quality Control: 品質管理) ミーティングを行い、さらなる品質向上に努めています。

セレクト

確かな審美眼で
上質なものを見出し、届ける

当社は日本型セレクトショップのパイオニアとして、長年にわたり、確かな目利き力と、豊かな商品知識を蓄積してきました。当社のセレクトにおける審美眼は高く評価されており、バイイング先からの信頼にもつながっています。こうした知見やパートナーシップは、取扱商品の幅広さや、コラボレーションにおける優位性として実を結び、お客様から「UAに行けば確かなものがある」という評価を得るに至っています。

各ブランドにおけるトレンドの取り込み



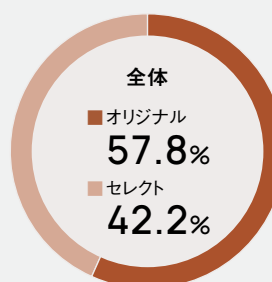
シーズン開始前

国内外のコレクション情報だけでなく、広範な社会潮流・トレンド・芸術文化の動向を徹底的にリサーチ。また、店頭でのコミュニケーションを通して、お客様の意識や行動変化をキャッチし、クリエイティブに反映しています。

シーズン開始後

先行受注会の動向や投入当初の売れ行きを精緻に観測し、需要予測の精度を向上させています。さらに、店舗からのフィードバックを商品企画や発注に迅速に反映することで、お客様ニーズに沿った最適販売を実現しています。

オリジナル企画商品／セレクト商品の構成比



主要ブランド

 UNITED ARROWS	オリジナル 50.5% セレクト 49.5%
 BEAUTY & YOUTH UNITED ARROWS	オリジナル 50.3% セレクト 49.7%
 UNITED ARROWS green label relaxing	オリジナル 66.8% セレクト 33.2%

Sources of Value | 価値創造の源泉 / つたえるチカラ

ヒト

お客様を感動させる体験の提供を

私たちは、人と人との交わりを通して、お客様に感動していただける体験を提供したいと考えています。そのため、徹底的にお客様を思い、寄り添いながら、「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」を追求し続けています。

人と人の対話から生まれる価値

近年は新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言により、ネット通販の構成比が急速に上がりました。その一方で、実店舗での接客をリッチなお買い物体験として、価値を見いだされるお客様が増えています。当社が目指しているのは、心を満たす接客です。単にお買い上げいただくだけでなく、真心を込めた対話を通して生まれる発見や喜びを感じていただきたいと想っています。

徹底した理念の浸透

社は「すべてはお客様のためにある」。これは、当社グループで働くすべての従業員が心がける基本姿勢です。この考えを実践する人材を育成するため、社内アカデミーである「なばや だいがく東矢大學」や、育成プログラム、優れた販売員を表彰するセールスマスター制度など、さまざまな仕組みを設けています。これらの学びや気づきの場を通して、「上手な接客」ではなく、本当に質の高い「よい接客」を提供できる人材を輩出しています。

オンラインでも人の魅力を届ける

ネット通販においても、人の力は活かされています。その一例が、自社ECサイトにおける、店舗販売員によるスタイリング提案です。オンラインで買い物をする場合、着用した姿やアイテムの組み合わせ方をイメージしづらいことがあります。お客様に近いスタイル・年代の販売員によるリアルなスタイリング情報を提供することで、こうした課題を解決。販売員のスタイリングを経由した購入は、自社EC売上高のうち約28%にものぼります。このように、販売員の力は、所属店舗の売上だけでなく、自社ECやその他店舗の売上にも大きく貢献しています。



Sources of Value | 価値創造の源泉 / つたえるチカラ

モノ

お客様の心を動かし、翼を与える商品を

私たちが提供するの、「世界的な広い視野で適産、適選された商品。5適※を満たす商品」です。そのため、日々、美意識を磨き、お客様の心を動かすものづくりに邁進しています。

※ 5適：お客様が適時＝欲しい時に、適品＝欲しいものが、適価＝欲しい価格で、適量＝欲しい量だけを、適所＝欲しい場所で購入できること。

美しいもの、よいものを、つくる、見つける

日本型セレクトショップの特長は、セレクト商品に加え、オリジナル企画商品をつくっていることです。セレクト商品のみでは高い収益性の維持が難しく、オリジナル企画商品のみだと品ぞろえが画一的になりがちですが、両方を組み合わせることで、豊富な品ぞろえと高い収益性の両立が可能になります。当社は、そこに確固たる美意識とものづくりの哲学をもって、「美しいもの」「よいもの」をつくり、見つけることで、お客様の豊かな生活に貢献したいと考えています。

経験とデータに基づくバランスのよい構成

当社の商品は、流行に左右されない「独自性商品」、各シーズンの流行を反映した「時代性商品」、次のトレンドとなる可能性を持つ「先駆性商品」という商品群に分類し、バランスを調整しています。構成比をシーズンごとに調整することで、店頭の見え方に変化をつけるだけでなく、お客様にとっても、発見や楽しみが生まれる売り場をつくることができます。

信頼と実績から生まれる充実のラインナップ

セレクトショップの経営において重要なのは、他店に先駆けて旬なブランドをいかに品ぞろえられるかということ。特に海外ブランドの場合、日本に初上陸する際の展開先の選定には慎重になります。当社が日本で初めての展開先として選ばれるのは、長年にわたって築き上げてきた信頼やブランド力によるものです。これは、当社が多数の著名ブランドとのエクスクルーシブ商品を開発していることにも現れています。



Sources of Value | 価値創造の源泉 / つたえるチカラ

ウツワ

お客様の心を豊かに

私たちは、「店舗、EC、その他の機会を含む、すべてのお客様との接点において、真の心地よさを追求した施設・空間・環境」が重要だと考えています。訪れることで、お客様の気持ちが豊かになる、心に翼が生える、そのような場所を提供することを目指しています。

ただものを売るだけの場所ではない

当社の店舗は、ただものを売るための場所ではありません。私たちは、店舗を「価値とカルチャーを発信する場所」であり、「お客様が感動する体験を得られる場所」であると考えています。高感度な商品と質の高い接客を体験していただく場所にふさわしい、美意識にあふれた快適な店舗環境を整えることで、当社でのお買い物体験そのものが価値となることを目指しています。

ブランドの世界観を感じる場所として

店舗設計においては、各ブランドのコンセプトやお客様の趣向性を軸に、建築・インテリアのトレンドや時代感を反映しながら、ブランドの世界観を表現しています。例えば、ユナイテッドアローズでは軽やかな高級感・クラス感を。ビューティー&ユースではシンプルさとインテリジェンスをカジュアルに演出するなど。しかしながら、ブランドからのプレゼンテーションが強すぎる空間は、お客様がくつろげる場としてふさわしいものではありません。ブランドの世界観を楽しみながらも、自然な形で商品を選び、検討していただける空間となるように、設計から内装、ディスプレイの細部に至るまで心を配り、店舗をつくり上げています。

OMO※による新たな顧客体験価値の創出

2022年3月、自社ECサイトをリニューアルしました。それにあわせ、自社の物流センターで注文受付から在庫管理、配送、アフターフォローまでを行うフルフィルメント体制に切り替えました。これにより、オンラインとオフラインを統合し、よりシームレスなお買い物を実現するOMOサービスを提供するための土台を整えることができました。今後はさらに、お客様一人ひとりの行動変化に即した、最適で精度の高いサービスの提供につなげていきたいと考えています。

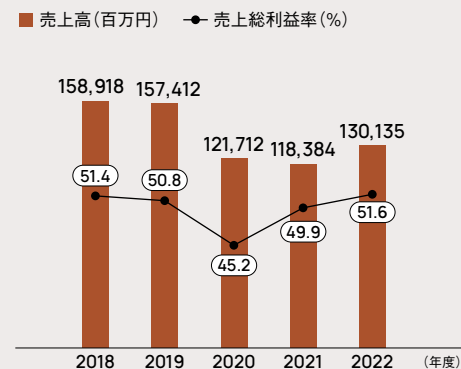
※ Online Merges with Offlineの略。オンラインとオフラインのメリットを掛け合わせ、最良の顧客体験を提供する施策。



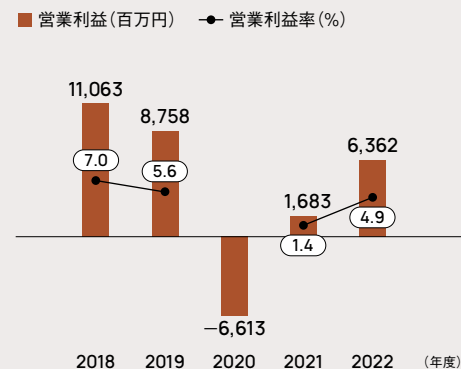
Financial and Non-Financial Highlights

財務・非財務ハイライト

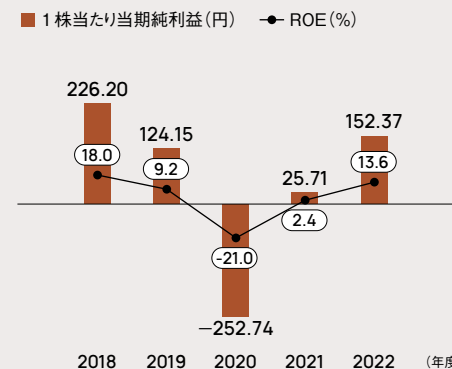
売上高・売上総利益率（連結）



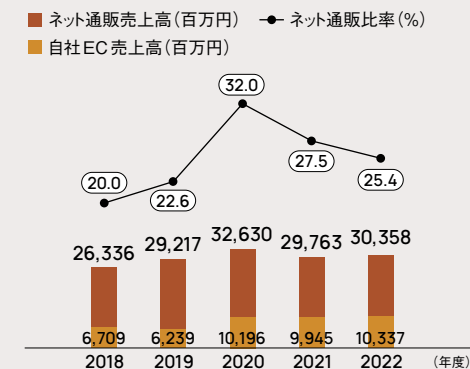
営業利益・営業利益率（連結）



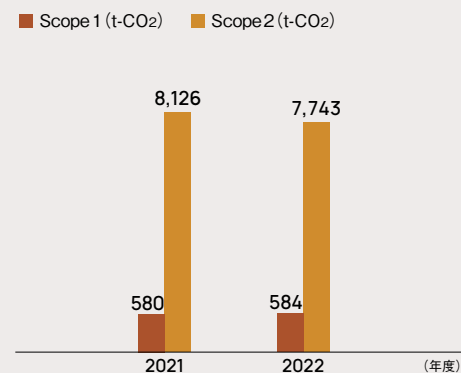
1株当たり当期純利益・ROE



ネット通販売上高・ネット通販比率（単体）



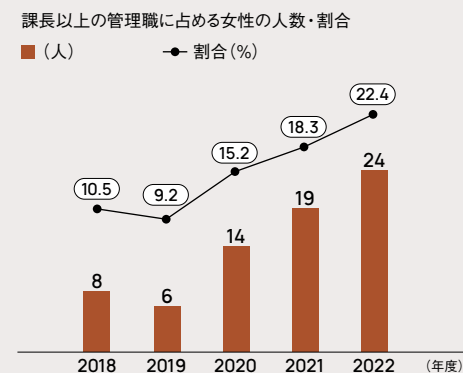
温室効果ガス排出量（連結）



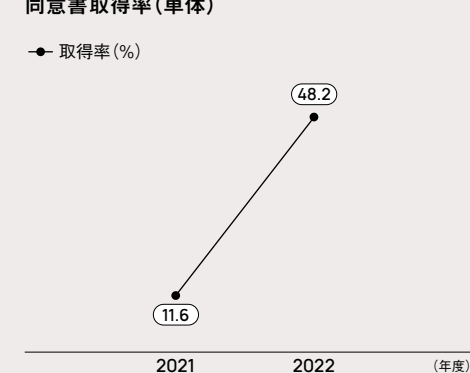
従業員エンゲージメントスコア（単体）



女性管理職比率（単体）



商品調達取引先様向け行動規範への同意書取得率（単体）



Top Message

トップメッセージ

「美しい会社」へ ユナイテッドアローズの矜持と戦略

代表取締役 社長執行役員 CEO

松崎 善則

真善美をひたすらに追求する

私たちは「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。」ことを経営理念に掲げています。この理念のもと、創業から現在に至るまで変わらず、日本の生活文化の規範となる価値観を訴求すること、お客様に心の豊かさ、生活の豊かさを提供すること、そして私たち自身が美意識を追求し続けることに邁進してきました。

美意識を追求することで生み出した当社独自の価値をお客様に届けるために、私たちが大切にしているのが「ヒト・モノ・ウツワ」です。高度な専門性を有した接客（ヒト）、世界中から選り抜かれた時代の真ん中や半歩先をいく商品（モノ）、快適で心地よい店舗空間（ウツワ）が三位一体となって、お客様が快適に装い、住まい、生活する、そのお手伝いをする。それこそが私たちの存在意義であり、今後も「ヒト・モノ・ウツワ」を磨き続けることで、お客様にとって「なくてはならない、代替のきかない存在」となることを目指しています。

2023年には、2032年度をゴールとする長期ビジョンを策定し、「美しい会社 ユナイテッドアローズ 真善美を追求し続けることでサステナブルな社会の実現に貢献し、お客様に愛され続ける高付加価値提供グループになる」ことを目指すと、表明しました。経営理念に「真心と美意識をこめて」とあるように、「美しさ」は当社が常に意識していることです。「美しい」という言葉は、

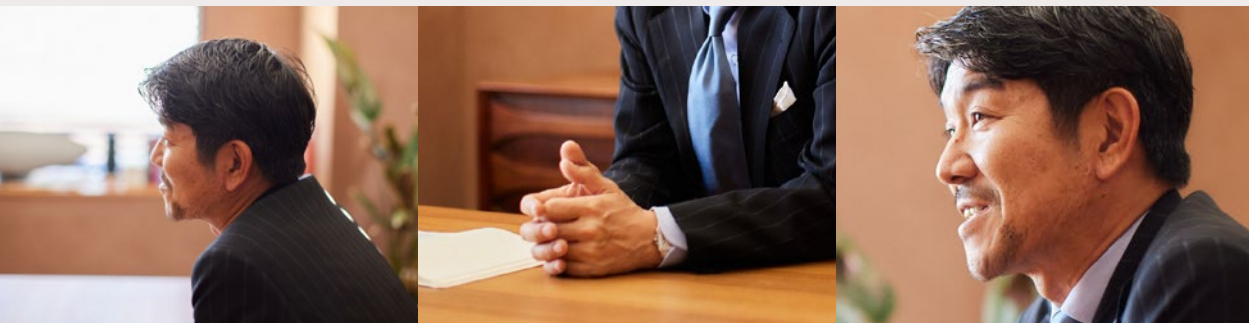
アートや旅先での景色のように、ほかでは味わえない唯一無二の価値あるものに対して使われます。この言葉が持つ本質は、まさに当社が表現したいと考えている価値観そのものです。このビジョンには、他者と比べるのではなく、真善美をひたすらに追求し「よいことをする」「よいものをつくる」「よい商いをする」ことで、独自のかつ最良のものを提供していくという意気込みを込めています。

私たちが求める「美しさ」は、商品はもちろん、接客、売り方、お取引先様との関り方など、いろいろなところにあります。お客様とのコミュニケーションをベースとしながら独自のものづくりをする、より快適な売り場や売り方を模索するなど、細部にまでこだわり、一つずつ積み上げていった先に「美しい会社」は見えてきます。そこに近道はなく、社員一人ひとりが本来的に持っている内面の「美しさ」を自分なりに表現し、日々を重ねていくしかありません。ユナイテッドアローズでなければ得られない価値がある、だからユナイテッドアローズを選ぶ、そうお客様から思ってもらえることを目指し、これからも取り組んでいきます。

次の成長に向けた土台を固める

当社がこれまで成長、拡大してきたなかには、私たちが掲げている価値観と一致しない部分もあったと、自戒を込めて捉えています。そうした軌道のずれを修正するため、「中期経営計画2020-2022」の期間には不採算子会社、事業、店舗の見極めや本部組織の構造改革などを実施しました。同時に、自社ECサイトのリニューアルをはじめとしたOMOの推進や、生産性向上を意識した活動など、次の成長に向けた土台を固めてきました。

ちょうどコロナ禍の時期と重なったこともあり、実際にお店に行かなくても、それに近いお買い物体験価値を提供したいという思いが、OMOの推進力にもなりました。チャット接客などヒューマンタッチの要素を織り込み、また店舗とECを連動させることで、接客を受けるのが得意なお客様など、



Top Message | トップメッセージ

より多くのお客様に満足を提供していくことを目指しています。社員もコロナ禍を経験し、お店を開けられない時期などもあった中で、どうすればお客様満足をもっと上げていけるかと、一人ひとりが思いを巡らし、お客様へと意識を集中させる契機にもなりました。

新中期経営計画のスローガン「感動提供」も、私たちがお客様に提供するのは「いい接客で心がウキウキした」「この服を着ると元気が出る」という感動体験であるという、この期間の内省から生まれてきたものです。そういう意味でも、自分たちのすべきことを見つめ直すことで結束感も高まり、次の成長への足掛かりを掴むことができた、重要な期間だったと思います。

企業全体のイメージをリフレッシュ

新中期経営計画の立案にあたっては、長期ビジョンの実現に向けて、現在当社が認識する課題を「年齢軸」「テイスト軸」「業容」「DX・インフラ」の4項目に整理しました。いずれも重要なのですが、なかでも「年齢軸」への対応は喫緊の課題だと認識しています。当社は団塊ジュニア層を中心に、店舗環境や接客も含めたクオリティの高さを求める方から支持されている反面、現状において10代、20代に対する訴求は十分ではありません。お客様の高齢化というのは、ファッション企業にとっては大きな課題です。一度ブランドや企業イメージが老朽化してしまえば、立ち直ることは容易ではないため、既存ブランドで部分的に若返りを進めるとともに、新たに若年層に向けたブランドを開発することで、企業全体のイメージをリフレッシュしていきます。

一方で、団塊ジュニア層のライフスタイルや求める価値の変化に合わせた「テイスト軸」や「業容」の拡大も欠かせません。さらに、それらを展開していくには着実に利益を生み出せるよう「DX・インフラ」の整備も必須です。このように4項目の課題はすべてつながっているのです。総合的にバランスをとりながら進めていく必要があると考えています。

適正価格での販売を当たり前に

2023年度から始まる新中期経営計画は、4項目の課題を受けて「クリエイティビティ」「マルチ」「デジタル」の3つの主要戦略で構成されています。なかでも私が重視しているのは適正価格での販売、つまり定価販売の強化です。自分たちが自信を持って提供している商品を適正な価格で販売するのは当たり前のことです。例えば、自分が定価で買った商品がセールになっているのを見たら、残念な気持ちになるでしょう。もちろんセールを全く行わないというのは、現時点では現実的ではありませんが、私たちが目指すのは、いつでもどなたにも私たちの提供するサービスのクオリティは変わらない、すなわち「美しい会社」です。長い時間をかけて、「ヒト・モノ・ウツワ」のクリエイティビティを一つひとつ高め、企業イメージを地道に上げていく。それが適正価格での販売を促進し、ひいては長期ビジョンの実現にもつながると思います。そのため、新中期経営計画では定価販売の強化を中心に据えて取り組んでいきます。

海外に当社独自の価値を伝える

ブランドを超えてアイテムを組み合わせ、コーディネート幅を広げることができるのがセレクトショップの強みです。さらに、当社はオリジナル企画商品においても高い開発力を備えており、お客様のリアルニーズをキャッチアップし半歩先のトレンドを提供することができます。セレクトとオリジナルの商品の最適バランスを取ることは、お客様の選択肢を増やすだけでなく、当社の利益を拡大することにもつながります。

そもそも利益率を上げるには、売上拡大が欠かせません。それには海外戦略が非常に重要になってきます。欧米や、中国をはじめとするアジアでは、高価なハイブランドと廉価なファストファッションの両極化が進み、中間層に向けたマーケットが確立していません。そこにこそ、私たちの勝機があります。ハイブランドほどの価格帯ではないけれども、長く使えるもの、豊かな気持ちに



なれるもの、そういうリアルクローズとしての当社独自の価値を伝えていきたいと考えています。まずは日本人と体型が近いアジア圏での展開を強化していくことから始め、ゆくゆくは欧米への進出も検討していきます。

サステナブルな社会の実現に向けて

長期ビジョンに掲げたとおり、サステナビリティへの取り組みは言うまでもなくマストアジェンダです。特にファッション産業は大量生産、大量消費による環境への負荷や、一部における児童労働や人権問題などが指摘されています。

当社としてもこうした課題に正面から向き合い、「サーキュラリティ」「カーボンニュートラリティ」「ヒューマニティ」の3つの観点から目標値を定めて取り

組みを進めています。これらは、サプライチェーン全体で取り組むべき課題です。そのため、お客様や取引先様とのコミュニケーションを今まで以上に深めなければいけません。特に取引先様においては、人権問題に抵触するような重大かつ緊急の問題が発覚したような場合には、取引を停止することもあり得るかもしれません。しかし、基本姿勢としては、共に課題解決に向けて知恵を出し、「世の中の負を減らす」ことにつなげていきたいと考えています。独善的な営利主義に陥らず、共存共栄し、どこにも歪みを出さないようにすることが、サステナブルに続く道だと確信しています。

チャレンジの先に私たちの未来がある

未来は予想するものでも、過去の延長線上にあるものでもありません。未来は自分たちでつくるもの、自らの手で切り拓いていくものです。だからこそ、未来をよりよくするために、これからもっと新しいことにチャレンジをしていこうと決意を新たにしています。

状況が刻々と変わるなか、時にはそれに合わせて戦略を変えていく柔軟さも必要です。企業の骨格となる理念さえぶれなければ、戦略は朝令暮改でいいと私は思っています。戦略は理念経営を推し進めるための方法論ですから、状況に合わせて最適化していくことはむしろ当然のことです。ブランドの価値を高めるだけでなく、生活文化のスタンダードを創造するという理念の実現につながる活動をあらゆるところで推し進めていきます。ファッションの会社として、お客様も私たち自身も楽しみながら、わくわくするような価値を、そして提供の仕方をつくりあげていきたいと思っています。

代表取締役 社長執行役員 CEO

松崎 善則



Review of Medium-Term Management Plan 2020-2022

中期経営計画 2020-2022 の振り返り

中期経営計画2020-2022の取り組みテーマ1.「収益構造を抜本的に見直す」については、採算の取れない事業・子会社・店舗の見極めや、本部組織の構造改革、人事施策の変更、在庫効率の向上による売上総利益率の改善などについて取り組みました。各項目について、概ね想定した成果は上げられたと捉えています。テーマ2.「稼ぐ力を取り戻す」については、主力事業の収益改善に対する施策を進めるとともに、売上総利益率の改善や新中期経営計画への種まきとなる新規ブランド開発、自社ECサイトのリニューアルを中心としたOMOの推進などを行いました。

中期経営計画の最終年度目標について、2020年11月の公表時には連結営業利益70～80億円、ROE12～14%としていましたが、特に当社の売上創出の核となる都市部において、コロナウイルス感染拡大による影響が想定より長引いたことなどにより、2022年5月に財務目標を営業利益48億円、ROE9.6%、配当性向30.4%へと見直しました。

上記の各テーマに取り組んだ結果、2022年度は、営業利益63億円、ROE13.6%、配当性向30.8%となりました。連結体制の変更などもあり、完全にコロナ禍前を超えるまでには至りませんでしたが、確実に元の水準に近いところまで戻すことができ、次の成長に向けた土台を固めることができました。

計画と実績の比較

	中期最終年度目標 2022年5月 予想		実績
営業利益	48 億円	→	63 億円
ROE	9.6%	→	13.6%
配当性向	30.4%	→	30.8%

1. 収益構造を抜本的に見直す

不採算子会社、事業、店舗の見極め	●連結体制変更も含み、店舗数が2020年3月末の83.0%
本部組織の構造改革	●事業本部制から機能本部制に組織体制を変更
人事施策の変更	●連結体制の変更、自然減による人員効率化：連結人員数 2020年3月末の80.8% ●人件費の下方硬直性の是正：2019年度から36億円減(85.5%)
在庫効率の向上による売上総利益率の改善	●在庫調達のコントロール：たな卸資産回転率 6.3回転(2019年度から0.4ポイント改善) ●定価販売の強化：連結売上総利益率 51.6%(2019年度から0.8ポイント改善)

2. 稼ぐ力を取り戻す

主力事業の収益改善	●ウィズコロナに適合した商品開発：アウトドア、ヨガ、ゴルフなど、新たなブランド開発 ●新しい時代に即した事業開発：若年層を視野に入れた新ブランドCITENの開始
OMOの推進	●自社ECサイトのリニューアル：自社ECサイト売上 103億円、構成比34.0%(対2019年度 165.7%、12.7ポイント増) クロスユーザー数※ 約17万人(対2019年度 153.9%) ●スタッフコンテンツを強化し、実店舗の強みをデジタル化：自社ECサイト売上の約28%がスタイリング経由

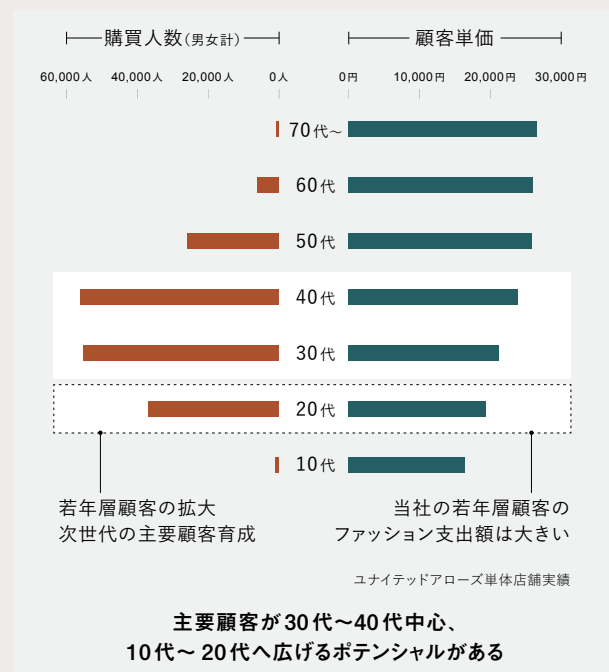
※ 実店舗と自社ECサイトを併用するお客様。

Review of Medium-Term Management Plan 2020-2022 | 中期経営計画2020-2022の振り返り

現状の認識・課題

1. 年齢軸の課題

現在、当社の主要顧客は30代～40代が中心で、10代～20代に対する訴求は十分ではありません。また、比較的高感度で、店舗環境や接客も含めたクオリティの高さを求めるお客様から支持されており、10代～20代のお客様であっても客単価は1万円台半ばから2万円台半ばと高い水準となっています。この若年層を拡大させていくことにより、高感度・高付加価値を維持しながら業容拡大が図れると考えています。



2. ファッションテイスト軸の課題

当社の主要ブランドはトラッド・コンサバティブなテイストに集中しており、カジュアル・モード・ストリート・フェミニンなど、十分に獲得できていない領域はまだ存在します。

年齢軸、ファッションテイスト軸の二つの課題は、国内アパレル市場の中でも当社の拡大余地が十分にあることを示すものと捉えています。



3. 業容における課題

高感度なライフスタイルを提供するにあたり、当社が提案できている分野はファッションにとどまっています。近年、アウトドア・ゴルフ・ウェルネス・住環境・法人サービスなどの取り組みを進めていますが、ライフスタイル全般を提案できる規模には至っていません。

海外ビジネスも台湾地区に限定されており、コロナ禍もあって中国本土に向けた取り組みが本格化するのもこれからです。ここも今後の伸びしろとなり得る部分です。

4. デジタル技術による効率化、インフラ整備の課題

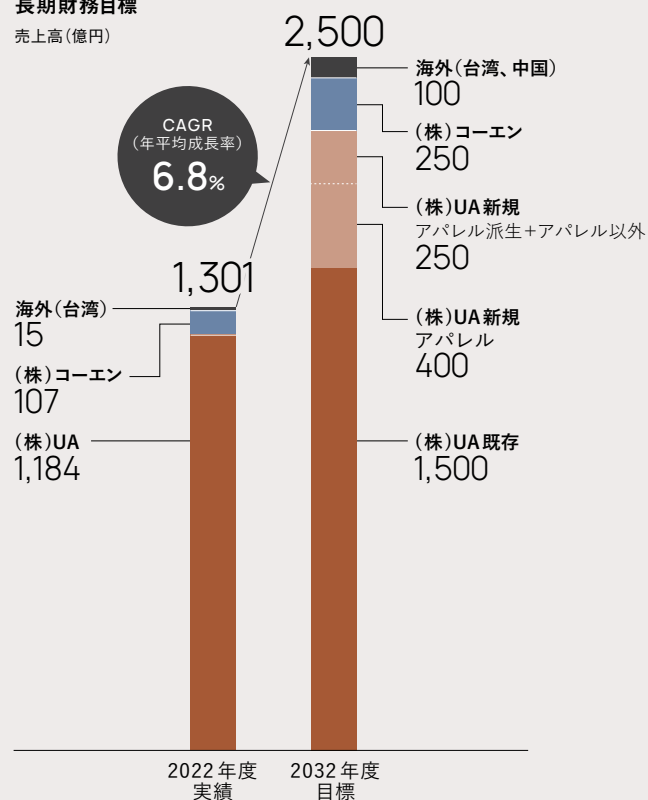
中長期を視野に入れた商品管理基幹システムの見直し、商品調達のデジタル化、OMO推進に向けた設備投資、今後の業容拡大に向けた物流再編など、各種インフラ投資を伴う取り組みが残されています。長期ビジョンの達成に向け、新中期経営計画では適切な投資を行っていく必要があります。

Long-Term Vision 2032

長期ビジョン2032

長期財務目標

売上高(億円)



美しい会社 ユナイテッドアローズ

真善美を追求し続けることでサステナブルな社会の実現に貢献し
お客様に愛され続ける高付加価値提供グループになる

長期ビジョン 達成時にありたい姿	高感性・高付加価値ライフスタイル提供グループ 日本において高感度な生活をするために、当社は欠かせない存在でありたい
長期ビジョンに 向けて持つべき 価値観	大量生産、大量消費を前提とした売上拡大志向から脱却し、 お客様層を広げ、価値提供の範囲を拡大させていく志向への切り替え 業容を拡大し、顧客層を広げていくことで、 生活文化のスタンダードを提案できる高感性・高付加価値提供グループでありたい
長期ビジョンにおける サステナビリティの 考え方	「限られた資源で最大限の企業価値を創出すること」 ＝適正量の商品を適切に調達し、無駄なく販売していくこと ●お客様：価格への信頼感・安心感の醸成 ●取引先様：サプライチェーンの人権保護 ●従業員：利益生産性の向上＝報酬、エンゲージメントの向上 ●社会：廃棄物の抑制などによる環境負荷の低減 ●株主様：企業価値の向上に伴う利益配分の向上 加えて、環境配慮素材の使用、再生可能エネルギーへの切り替え、廃棄物のリサイクルを進め、サステナビリティの目標を達成

Medium-Term Management Plan 2023-2025

中期経営計画 2023-2025

長期ビジョン達成に向けたスタートとなる中期経営計画 2023-2025のスローガンは「感動提供 お客様と深く広く繋がる」です。OMOの取り組みを軸に既存のお客様との関係性を深めながら、新たな事業開発で業容とお客様層を拡大させていきます。

最終年度である2025年度の財務目標は、連結売上高1,600~1,700億円、営業利益(連結)90~100億円、営業利益率(連結) 5.6~5.9%、ROEが13.8~15.4%です。これはCHROME HEARTS JP 合同会社が連結対象から除外されて以降、最高水準となり、この水準を目指します。

中期経営計画は、3つの主要戦略で構成されています。UA CREATIVITY戦略は既存事業の成長拡大を続けながらブランド力を強化していく取り組み、UA MULTI戦略は新規事業開発を通じて業容とお客様層を拡大させていく取り組み、UA DIGITAL戦略は今後の成長を見据えた設備投資を行って、企業運営を効率化させていく取り組みです。

中期経営計画スローガン

提供 感動
KANDOU TEIKYO
ENGAGEMENT WITH CUSTOMERS
お客様と深く広く繋がる

財務目標(連結)

売上高
1,600-1,700 億円

営業利益 90-100 億円

営業利益率 5.6-5.9%

ROE 13.8-15.4%

戦略の全体像 —3つの主要戦略—



既存事業の成長拡大

- トップラインの成長
- 売上総利益率の向上

ブランド力の強化

- 人的資本への投資拡大
- 企業ブランドのリブランディング

コーエンの再成長

業容拡大に向けた事業開発

グローバル拡大

OMOの推進

サプライチェーンの最適化

Medium-Term Management Plan 2023-2025 | 中期経営計画 2023-2025

 UA
CREATIVITY
戦略

既存事業の成長拡大

トップラインの成長

- OMO 推進による売上拡大
- 新規出店の再開

売上総利益率の向上

- 原価のコントロール
- 在庫調達のコントロールとプロパー消化率※の改善
- ネット通販の売上総利益率の改善

※ 総仕入金額のうち、プロパー（定価）で販売した金額の比率。

ブランド力の強化

人的資本への投資拡大

- 従業員エンゲージメントの向上
従業員教育への投資
タレントマネジメントによる適材適所の人員配置
- 採用強化

企業ブランドのリブランディング

- 新たな UA 像を作り上げる新規ブランドの開発

コーエンの再成長

既存事業の成長拡大

OMO 推進による売上拡大、新規出店の再開を進めます。2022 年 3 月に自社 EC サイト「ユナイテッドアローズ オンライン」をリニューアルし、OMO 施策を進める土台を作りました。以降、実店舗在庫との連動、スタイリングやオンライン接客などの活用による販売員の接客スキルのデジタル化など、さまざまな取り組みを進めています。これらの取り組みを進化させつつ、会員向けプログラムの刷新、自社 EC アプリのリニューアルを行うことで、アプリを軸にしてお客様との接点を拡大させながら、実店舗とネット通販、双方の売上強化を図ります。

売上総利益率の向上については、原価のコントロール、在庫調達のコントロールとプロパー消化率の改善、ネット通販の売上総利益率の改善を行います。原価上昇が続くなか、緻密な価格設定と原価抑制策を進め、原価率を適正水準に維持します。また、在庫調達も適正量を図り、プロパー消化率を高めることで売上総利益率を向上させます。さらに、ネット通販においてもセール販売の抑制やオリジナル企画商品の売上強化を行い、売上総利益率を高めていきます。

ブランド力の強化

当社の価値創造の源泉は、高いホスピタリティと接客技術でお客様に対応する「ヒト」の力、企画・調達した魅力的な商品が持つ「モノ」の力、快適で高揚感のある店舗で買い物体験ができる「ウツワ」の力です。これらを支え、ブランド価値を構築するのは当社の人的資本である従業員です。中期経営計画においては、従業員のエンゲージメントを向上させることで当社のブランド力を高めます。従業員が自発的に学習し、能力を高めていけるように、ビジネススクール受講支援、資格取得支援などの教育体制を拡充します。また、タレントマネジメントシステムを積極活用し、従業員一人ひとりの経験・スキル・ビジョンを可視化し、今後のさまざまな取り組みに対して適材適所の人員配置を進め、モチベーション高く業務を行える環境を整えます。あわせて新規採用にも力を入れていきます。

企業ブランドのリブランディングは、新たな企業イメージをつくり上げる新規ブランドを開発することで、企業ブランドを一新させていく取り組みです。「ビジネスやフォーマルに強い」「トラッドでコンサバティブ」「信頼感・安心感がある」という当社のポジティブなイメージを保ちつつ、さらにアクティブで、幅広い世代にアピールできる企業ブランドに再構築します。

コーエンの再成長

連結子会社の株式会社コーエンについては、ニュートレンドマーケットにおいて確固たる地位を獲得するべく、成長拡大を図ります。

Medium-Term Management Plan 2023-2025 | 中期経営計画 2023-2025

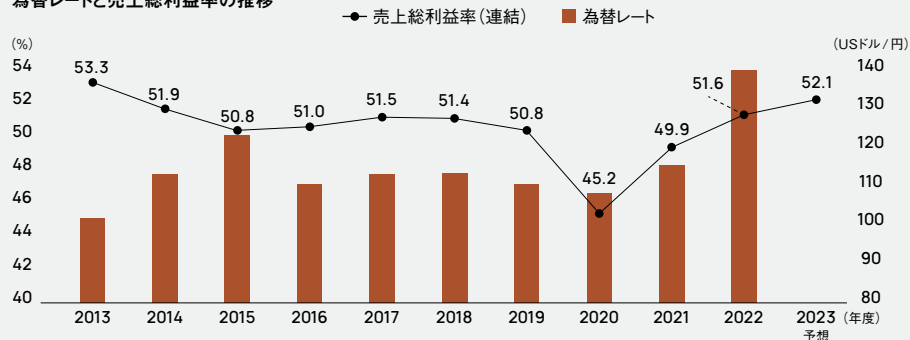
Pick up

プロパー消化率の向上と原価率の抑制による 売上総利益率の改善

売上総利益率の改善

収益性向上に大きく寄与するのが、売上総利益率の改善です。当社の展開商品の約80%は海外から輸入されており、為替レート変動による原価への影響は避けられません。2022年度は円安傾向が進んだものの、価格の改定やセール販売の抑制などによって売上総利益率は前年から1.7ポイント増の51.6%となりました。これは1ドル110円近辺で推移していた2014年度に近い水準です。2023年度も前年から0.5ポイント増の52.1%を見込んでおり、本中期経営計画期間中に53%台まで改善させる見通しです。売上総利益率を改善させる施策として、プロパー消化率（総仕入金額のうち、定価で販売した金額の比率）の向上と、原価率の抑制を進めます。

為替レートと売上総利益率の推移



プロパー消化率の向上

当社は、大量生産、大量消費を前提とした売上拡大志向から脱却し、適量に調達した在庫を、適価で販売することで、プロパー消化率を高めていくことが重要だと考え、在庫調達の方針を切り替えています。

2022年度のプロパー消化率は前年から大きく向上したものの、当社の目標値に対してはまだ5ポイント程度の改善余地があり、2023年度から始まる中期計画期間において、さらなる向上を目指します。プロパー消化率の向上によって、定価販売比率の拡大、セール規模や値引き率のコントロール、翌年のアウトレット売上総利益率の向上、商品評価減リスクの低減など、売上総利益率に対してさまざまな改善要素が生まれます。

プロパー消化率を高めるためには、商品力や販売力を向上させる必要があります。商品部門と販売部門が一体となり、お客様ニーズを反映した商品の開発、ネット通販での先行受注会を活用した需要予測の精度向上などを進めることで、商品力をさらに強化していきます。販売力に関しては、販売員によるおすすめコメントやスタイリング写真などのオンラインストアのコンテンツ拡充、チャット接客の拡大など、実店舗が持つ接客販売力のデジタル化を推進していきます。これにより、当社の強みである販売員の影響力をオフラインだけでなくオンラインにおいても波及させています。また、販売員のモチベーションを向上させる施策として、通常の対面接客だけではなく、オンラインストアでの売上貢献度についても個人の評価に反映する仕組みを整えています。これらの取り組みに加え、商品企画から販売までをカバーする現在の商品管理基幹システムを刷新します。これまで担当者のノウハウに依存しがちだった在庫配分を、システムを活用することで適正化。実店舗やネット通販、物流センターの在庫情報を一元化することでOMOを進化させ、販売機会ロスの低減を図るとともに、在庫効率を改善させるためのインフラを整えます。

原価率の抑制

近年、為替レートの変動や、原材料、製造工賃、輸入コストなど、原価の上昇圧力が続いています。当社では、ブランド力を強化し、商品のクオリティを担保したうえで、一定程度の値上げを行うことによって原価率の抑制を進めています。価格政策とセール販売抑制の結果、2022年度の既存店の客単価は二桁増となりながらも、買上客数は前年水準を維持することができました。今後も、さらなるブランド力と商品力の向上、および精緻な価格政策を進めることで、原価率を抑制していきます。

加えて、商品調達についてもデジタル化を進めていきます。これまでは、個別に管理されていた素材情報や、商品の発注情報、取引先様情報を一元管理することで、全社を横断する形で生産プロセス全体を把握できるようになります。また、原価構造に関するデータを可視化し、全社で収集・分析することで、調達コストの低減を図ります。

Medium-Term Management Plan 2023-2025 | 中期経営計画 2023-2025

UA MULTI 戦略

業容拡大に向けた事業開発

- 若年層を視野に入れた新規ブランド開発
- アパレル派生型ブランドの強化
- アパレル以外の領域の検討・実施
- 法人ビジネスの拡大

グローバル拡大

- 台湾事業の拡大
- 中国市場に向けた取り組み開始
- 越境EC、卸販売の強化

業容拡大に向けた事業開発

当社がカバーする領域は、年齢軸・ファッションテイスト軸において限定的な範囲にとどまっています。これらを拡大させるため、主に若年層を視野に入れた新規ブランドを開発します。

近年は、ヨガ・ゴルフ・アウトドアなど、さまざまな分野での展開を開始しています。本中期経営計画期間中も引き続き、これらのアパレル派生型ブランドを強化していきます。

さらに、アパレル以外の領域における展開についても検討し、実施していく予定です。企業と新たな価値を共創する法人ビジネスについても、当社のブランド力や商品開発力を活かして、さらに拡大させていきます。

グローバル拡大

新規出店による台湾事業の成長に加え、コロナ禍で一時中止していた中国戦略を再開します。また、そのほかの国に対しても、卸販売や自社ECサイトの他言語化による越境ECの強化を進めていきます。



中国・上海にユナイテッドアローズ初となる ポップアップストアをオープン

2023年5月から約2か月間、中国・上海にポップアップストアをオープンしました。ユナイテッドアローズブランドとしては、中国本土における初の店舗となります。出店立地である「Grand Gateway 66」は、上海市西部を代表する商業施設であり、ラグジュアリーからアウトドアまで幅広いカテゴリーの店舗を展開しています。今回のポップアップストアでは、ユナイテッドアローズをはじめとした各ブランドのオリジナル企画商品を中心に、メンズ・ウィメンズの商品をバランスよく取りそろえました。

当社は2019年12月に海外子会社として悠艾（上海）商貿有限公司を設立しましたが、コロナ禍により、中国本土への実店舗の出店を見合わせる状況が続きました。一方で、2021年3月に中国最大の越境ECプラットフォーム「Tmall Global（天猫国際）」へ出店。中国のお客様とのタッチポイントを獲得し、現地市場での認知度拡大に努めてきました。

今回のポップアップストア出店は、ファッション市場において急速な成長を遂げる中国本土のお客様ニーズをつかむことを目的としています。今後は、さらにブランド認知度を高め、台湾事業の拡大とあわせて海外展開を拡張していきます。



Medium-Term Management Plan 2023-2025 | 中期経営計画 2023-2025

UA DIGITAL 戦略

OMOの推進

- 会員向けプログラムの刷新
- ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）を高めるプログラムに変更

自社ECアプリの再開発

- アプリを接点とした実店舗、オンラインストアへの誘導強化

サプライチェーンの最適化

商品管理基幹システムの刷新

- 将来的な業容拡大に向けたインフラ整備
- 在庫情報の一元化による販売機会ロスの低減、在庫効率の改善
- サイバーセキュリティ対策の強化

商品調達のデジタル化

- 発注から納品までのステイタス情報の可視化
- 在庫調達精度向上による在庫運営の効率化

物流センター再編

- 将来的な業容拡大に向けたインフラ整備

OMOの推進

UA CREATIVITY 戦略にもある会員向けプログラムの刷新および自社ECアプリのリニューアルに対して投資を行います。

サプライチェーンの最適化

今後の業容拡大を視野に入れたインフラ投資を行います。商品企画から販売までをカバーする既存の商品管理基幹システムを、アパレル以外にも含めた長期的な業容拡大に対応できるものに刷新します。

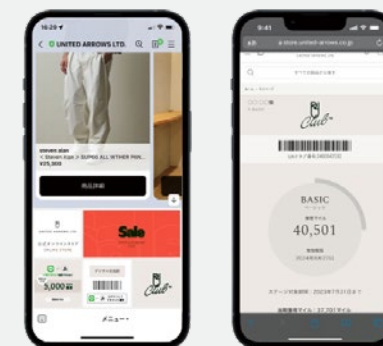
並行して商品調達のデジタル化も進め、商品発注から納品までのステイタスを可視化し、在庫調達の精度を向上させることで、運営の効率化を図ります。さらに、将来的な業容拡大を視野に入れ、物流センターを再編します。あわせて、センター設備の強化やOMOに最適化させた体制の整備も進めています。

Pick up

ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）を 向上させる新プログラムを開始

2023年8月、会員向け新プログラム「UAクラブ」を開始しました。当社とお客様の接点を増やし、お客様一人ひとりと深く長い関係を築くことでライフタイムバリューを高めることが目的です。UAクラブでは、従来のポイント還元制度から、お客様との接点をベースにしたマイル&クーポン制度に切り替えます。また、商品のお気に入り登録、レビュー投稿、ショッピングバッグの辞退など、お買い物以外のアクションにもマイルを提供。マイルはクーポンに交換してお買い物に使用できます。これにより、お客様の自発的なアクションを促し、マイルを貯めること・使うことへの意識を高めて接触頻度と購買頻度を上げ、継続的な関係構築を目指します。このプログラムを有効に機能させるために重要なのが、当社とお客様をつなぐアクションの多くを担うスマートフォンアプリです。会員プログラムの改定に加え、スマートフォンアプリも刷新し、お客様との接点強化につなげていきます。

UA
Club™



CFO Message

CFO メッセージ



効率的な投資で
中長期的な成長の基盤を構築し
株主様価値の極大化を目指す

取締役
常務執行役員
CFO

中澤 健夫

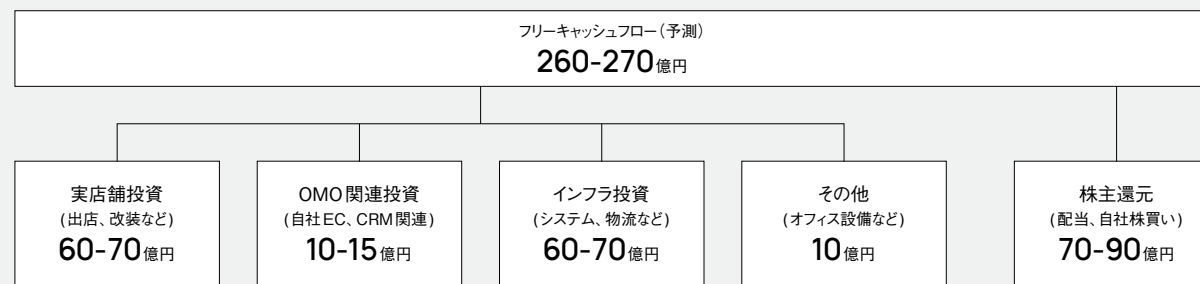
当社は、株主様価値の極大化を経営の重要課題として認識しています。その実現に向け、「資本効率の向上」「持続的成長に向けた戦略的投資」「安定的な株主還元」を、バランスを取りながら推進することで、経営基盤の拡充と株主資本の充実を図り、持続的な企業価値向上を目指しています。

前中期経営計画期間においては、コロナの影響が長期間に及びましたが、在庫効率化や不採算店舗の精査などによって、売上総利益率や営業利益率、当期純利益率を改善しました。また、在庫の圧縮や、営業キャッシュ・フローの改善により、コロナ禍で一時的に増大した借入金の返済など、今後の再成長に向けた財務体質についても改善を図ることができたと考えています。国内グループ子会社の業績回復については親会社に比べて遅れており、引き続き取り組んでいく必要があると認識しています。2025年度を最終年度とした新たな中期経営計画の主要戦略UA CREATIVITYの項目の1つとして、早期の業績回復、再成長に向けて取り組みを進めていきます。

新たな中期計画において掲げた連結売上高、連結営業利益、ROEの目標値は決して簡単に目指せる水準ではないと認識しています。しかしながら、コロナ禍において取り組んできたさまざまな改革や、今後の成長に向けて適切な打ち手を取っていくことにより、これら目標の達成は可能だと考えています。

本中期経営計画期間のフリーキャッシュ・フローは260～270億円と想定しています。この自己資金をもとに、戦略的投資に関しては、中期経営計画の戦略や取り組み課題に準じて、60～70億円をトップラインの成長に向けた既存事業、新規事業の出店、改装などの実店舗投資、10～15億円をOMO推進に向けた自社ECサイトの改善、CRM関連への投資、60～70億円をサプライチェーンのデジタル化に向けた各種インフラ投資、約10億円をオフィス設備投資に使用する予定です。

キャピタルアロケーション



CFO Message | CFOメッセージ

また、当社は株主様価値の極大化実現に向けて、業績に連動した安定的な配当や株式分割、自己株式の取得および消却などを行うことを基本方針としています。そのため、株主還元として、本中期経営計画期間の30%程度の配当性向を目安に、70～90億円を配当および自社株買いに充てる計画です。すでに2023年7月末時点で約20億円(831,200株)の株式を取得しました。

そのほかにも、人的資本への投資も積極的に進め、従業員教育やタレントマネジメント、採用などを強化していきます。

コロナ禍やデジタル技術の進化によってお客様の購買行動が急速かつ大幅に変容するなど、当社を取り巻く事業環境の変化も著しく加速しています。また、為替変動や物価上昇などのリスクも高まるなか、事業のさらなる成長をしっかりと支えるために、財務における健全性の維持・確保は重要です。そのため、

投資対効果のモニタリングや検証を実施しながら、一つひとつの計画を着実に実行していきます。

株主様や投資家の皆様には、当社のウィズコロナを踏まえた今後の成長戦略や、新しい分野への取り組みなどについてより一層ご理解いただき、成長性に期待感を持っていただきたいと考えています。

投資対効果マトリックス

		トップラインの成長					売上総利益率の改善			
		OMO推進による 売上拡大	新規出店の 再開	新規ブランド 開発	アパレル以外の 事業開発	グローバル 拡大	原価の コントロール	プロパー消化率の 向上	在庫効率 改善	ECの売上 総利益率 改善
出 店	既存事業		○			○				
	新ブランド		○	○	○					
O M O	会員向け プログラムの刷新	○								
	自社ECアプリの再開発	○								
イ ン フラ	商品管理システムの刷新	○		○	○				○	
	商品調達のデジタル化						○		○	
	物流センターの再編	○	○	○					○	
人 的 資 本										
	教育投資、 タレントマネジメント	○	○	○	○	○		○	○	

Conversation

対談 | UAのサステナビリティ活動

SARROWSが 目指すもの



ifs未来研究所
所長代行

山下 徹也

1998年、株式会社ワールド入社。ブランド事業、全社戦略開発、新業態開発を歴任。2017年、伊藤忠ファッションシステム株式会社入社。マーケティング部門責任者に着任。2022年、同社シンクタンク部門 ifs未来研究所 所長代行に着任。



株式会社ユナイテッドアローズ
サステナビリティ推進部 部長

玉井 菜緒

1999年、株式会社ユナイテッドアローズ入社。情報システム部門にてコミュニケーションツールの企画・運用を担当後、2004年より同社の社会・環境活動の推進に従事。2021年、サステナビリティ推進部 部長に着任。

透明性を高めることが 課題解決の第一歩

山下 ファッション業界にとって最も重要で、かつ世界的に議論されている課題は、透明性を向上させることです。サプライチェーンが長くて複雑だということがその要因の一つと言えるかもしれません。特に日本は98%が海外生産ということもあり、より透明性を確保しにくい状況です。

例えば、2000年代に中国から東南アジアへと産地を開拓していった時点では、縫製業は貧困解決の有効な手段になるというベネフィットが目玉でしたが、産地の経済発展やコスト競争の加熱化とともに労働環境や雇用倫理に問題があることが見えてきました。健全であるかどうかを見極めるためにも、あらためてサプライチェーンを見直し、事業のあり方を多角的に検討することが求められています。まさに今、ファッション業界はターニングポイントにきていると思います。



ファッションには
世界を変える力がある

山下 徹也

玉井 私たちも透明性を高めて、サプライチェーン全体をきちんと把握することは、さまざまな課題解決の第一歩だと認識しています。当社も約8割が海外生産であり、実態把握の難しさを感じています。

これからも豊かなファッション楽しむためには、透明性を高め、実際のアクションへとつなげることが喫緊の課題です。ファッション業界全体もそういう方向に進み始めていると思いますし、当社でも2020年にマテリアリティを特定し、さらに2022年にはSARROWSという形で取り組みを始めています。

行動変容のポイントは当事者意識を持つこと

山下 欧米諸国とは違う日本独自の背景もあります。例えば、ある調査結果によると、日本人の脱炭素やSDGsという言葉に対する認知度は約8割と、非常に高い傾向にあることがわかります。ところが、行動に移している人の比率となると、諸外国に比べて低位にとどまっています。ただ注目すべきは、脱炭素やSDGsという言葉を知っている層のほとんどが、「近い将来に行動に移したい」という意向を持っているという点です。

つまりあと一押しで状況が一変する。今、日本はその瀬戸際にいるのだと思います。

玉井 山下さんは、何が行動に移すのを妨げる障壁になっていると思われますか。

山下 その調査結果では、「どこで買えばいいのかわからない」「価格が高い」というような回答が記載されていたのですが、私は消費者が「サステナブル消費」に向かうには、もっと本質的なアプローチが必要

なのではないかと感じています。なぜこの商品をつくったのか、この素材を選んだのか、そしてどういう意図を持ってサステナビリティに取り組んでいるのか、企業が本気で取り組む姿勢が伝わらなければ、行動変容を促すことはできないと思うのです。

もう一つの視点は、日本企業は環境課題に対する取り組みは諸外国と比較しても非常に優れているのに対し、社会課題に対する認識や取り組みはやや弱い傾向があります。その背景には、今、世界で起きていることが、私たちのコミュニティに直結しているという意識が希薄で、自分事となっていないことがあるように思います。しかし、環境と社会は一体にして不可分です。環境課題だけでなく、社会課題にも真剣に向き合うことが重要です。

玉井 確かに、環境意識の高まりや広がりは見られますが、当社の販売員の声を聞いていると、多くのお客様の消費行動に反映されるのはまだこれからという印象です。その原因は、山下さんのご指摘の通り、提供者である私たちがお客様に十分に思いをお伝えしきれていないことにあり、その根底には私たち自身の当事者意識の不足があるのかもしれません。

山下 最初に消費の自己裁量権を持つのは、18歳ぐらいだと言われています。バイトしたお金で服を買うとか、ファッションは最初のトライアルの一つだと思います。憧れのセレクトショップの販売員の方が「これは生産地の土壌汚染や生産者の健康被害の元となる農薬を使用していないオーガニックコットンでつくられているんですよ」とさざっと言う、それだけで地球の裏側で起こる課題と自分との距離がぐんと縮まるはずなんです。そういう強さや価値がファッションにはあると私は信じています。そして御社の従業員はまさにそうしたお客様に語りかける言葉、力を持っていると私は思います。ぜひファッションから世界を変えていってほしいですね。

マテリアリティ特定で浮かび上がった課題とSARROWSの誕生

玉井 私たちがサステナビリティを進めるにあたって、拠り所になっているものが2020年に特定したマテリアリティです。まずは、SDGsやISO26000などの国際的な枠組みや、国内外のファッション業界の設定目標、ESG評価機関の評価項目などを参考に、社会重要課題を選定。続いて当社の役職者93名によるマテリアリティ重要度評価、社外有識者インタビューを実施し、5つのテーマと16項目のマテリアリティを特定したものです。

しっかりとプロセスを踏み、社内外の多くの人に意見を聞き、議論を重ねてつくったのですが、公表したのに対して、「企業名を隠したらどこのものかわからない」「どこの企業にも共通する内容だ」という指摘を受け、はっとしました。今にして思えば、初めてのことであったので、企業として漏れなく完璧につくろうという意識が強すぎたのかもしれません。加えて、定性的な目標しか設定しておらず、かつその課題も一朝一夕に解決できるようなものでもなく、なかなか進みづらい、そして進み具合を計りにくいということも課題となりました。

山下 完璧を求めて網羅性を優先したために、ユニテッドアローズにとってのサステナビリティ活動とは何か、何のためにそれを行うのかという本質的な部分を伝えきれなかったということですね。

玉井 創業者の「新しい生活文化のスタンダードをつくる」という信念を引き継ぎ、私たちが突き進む「新しい生活文化」の中に、サステナビリティという価値観が自然と入ってくる、そういうユニテッドアローズならではの方向性を打ち出せないか。

そんな思いを含め、新たにステークホルダーへのメッセージとして生まれたのが「SARROWS」です。ファッションブランドらしいロゴで、柔らかな雰囲気にして親しみやすくしました。ただ、中身に関しては数値目標もしっかり掲げ、活動の確度を上げていく狙いがあります。

もともとのDNAや強みとサステナビリティの融合へ

山下 SARROWSブックを最初に読んだ時、御社のサステナビリティに対する考え方が今までの歴史の延長線にあることが思い浮かび感銘を受けました。最初にお話したように、企業は透明性を高めることや資源循環の考え方を事業の中心に組み込むなど、これまでの考え方を見直す時期にきているわけですが、そのチェックを人任せにするのではなく、自分たちでしていこうというのが特にいいですね。大上段に構えるのではなく、あくまでもお客様を中心にしてどういう価値を届けていくか、本当に真摯に考えているという姿勢が伝わってきます。

SARROWSブック →

玉井 それは、私たちにとっては一番うれしい言葉です。お客様を絶対的な中心軸にして、あらゆることを判断していこうというのが根幹にあり、そこがぶれないことを一番大切にしているものですから。具体的な施策や数値目標に入り込むあまり、「何のためにやっているのか」という本来の目的を忘れたり、置き去りにしたりするようなことがあっては

いけないと常に自戒しながら進めています。

山下 もともとのDNAや強みとサステナビリティとをしっかりと連携させていくことが大事なんだと思います。特別にキャンペーンをすとか、そういう小手先のことでなく、普段通りの伝え方でじわじわとしみ出してくるような形が、仮に時間はかかって結局は一番消費者に浸透しやすいと思います。

玉井 私たちがお客様に価値提供している要素は「ヒト・モノ・ウツワ」、つまり接客する人・商品・店舗環境があるのですが、それぞれの中にサステナビリティを当たり前に取り込んでいっていき、私たちの正攻法なのだと思います。プラスオンということではなく、これまでの提供価値の中にSARROWSを忍ばせていき、意識されるお客様も、特に意識しないお客様も、自然とサステナブルな消費や服選びにつながってほしいですね。

山下 そうですね。例えばサーキュラリティにしても、単なる循環なら、社会システムが整えば誰でもできるかもしれません。

提供価値にサステナビリティを
そっと忍ばせて

玉井 菜緒



でも、そもそも廃棄されないことが環境にとって一番負荷がかからないわけです。御社のように長く使い続けられるものを提供するということは、誰もができることではありません。その強みを大切にされていて、それが消費者にも認識され、シェアバリューになっていると思います。

玉井 シェアバリューにしていきたいですね。実は先日、当社の定番製品のTシャツのカーボンフットプリント(原料調達から生産、使用、廃棄までのライフサイクル全般で排出された温室効果ガスを二酸化炭素に換算したもの)を算出しました。そして、その結果を店内に表示したんです。それは、お客様ご自身の行動も含んだ温室効果ガス排出量可視化の試みです。それまでは意識していなかったかもしれない、ファッションと気候変動の関係を示す一つの形でもあります。

山下 機能に加えて、環境にどう配慮をしているかを表示することで、少しでも長く着ようとか、消費者の意識も変わってくるはずです。

玉井 行動が変わるほどに心を揺さぶるためには、情報を発信していく、それもストーリーとして伝えていくということも大事だということですね。そのためには、まず社員の中にしっかりとSARROWSが根付いていなければと考え、啓発動画などをつくったり、新任店長向け研修のカリキュラムに入れたり、あとは日々利用するダストスペースにもSARROWSのロゴを展開したり、社内のあらゆるところにSARROWSを含ませるようにしています。

また、SARROWSを立ち上げる前は、ユニテッドアローズのサステナビリティ活動はこういう

テーマとマテリアリティに基づいて行っていますという、自社の活動指針だったのですが、SARROWSとして打ち出したことで活動の輪が一気に広がったと感じています。サステナブルな社会を目指すという共通する思いのもとで、私たちは事業をするし、お客様は消費活動をするし、取引先様は取引先様としての事業をする。そんな一企業にとどまらない、コミュニティのようなものをつくっていけるのではないかと考えています。

まるでファッションブランドが、そのブランドの哲学に共感した人が買ったり、好きになったりして、世の中に広がっていくように。SARROWSに共感する人が増えて、企業の枠組みを超えたムーブメントになっていく、そんな可能性も感じています。



サステナブルなビジネスモデルの海外展開にも期待

山下 御社はサステナビリティの領域でも、日本のファッション業界のリーダーシップを取り出していると感じています。日本の人口が減少に向かう中で、持続的な成長はこれまでと同様の方法では成し得ません。ここ5年間で構築するサステナビリティのシステムを南アジアに展開することで、日本を代表するファッション企業として世界に貢献することもこれから考えていってほしいと思います。

例えば、出店という形に限らず、ものづくりの仕組みやお客様との関係性の築き方を成長市場に移植するなど、無形資産価値を事業化する方法もあると思います。

玉井 なるほど。高感度のファッションビジネスをしたいという現地企業が出てきた時に、タッグを組んでサポートするとかですね。

山下 そうです。特にアウトバウンド市場では物販以外にもマネタイズの方法が拡大するということです。南アジアはこれからファッションの文化が大きく育とうとしているエリアですから、現地企業とパートナーシップを結んで、サーキュラーエコノミーの仕組みを実現していく。日本の国際競争力の強化にもつながりますし、大きなチャンスになると思います。

玉井 サステナビリティをテーマにさまざま示唆に富んだお話をいただき、大変参考になりました。本日はありがとうございました。

Sustainability

サステナビリティ

ユナイテッドアローズの サステナビリティ活動

「SARROWS」とは、ユナイテッドアローズの愛称である「ARROWS」に、「Sustainability」の「S」を掛け合わせた造語です。お客様や取引先様とともに取り組みたい、活動に親しみを感じていただきたいという思いから、このSARROWSを、当社のサステナビリティ活動の合言葉にしています。2022年には、3つの活動テーマとそれに紐づく数値目標を設定しました。

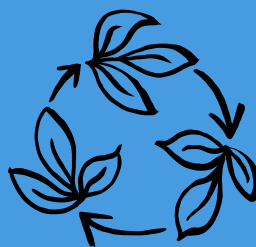
循環するファッションを追い求める「サーキュラリティ」、永遠に美しい地球を目指す「カーボンニュートリティ」、そして、それらの活動を健やかに支える「ヒューマニティ」。これらは、お客様をはじめとするステークホルダーからの関心が高く、当社やファッション業界が注力しなければいけないテーマです。

SARROWSの取り組みを、当社に関わるすべての皆様とともに推進し、心豊かな未来を目指していきます。

[ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動 →](#)

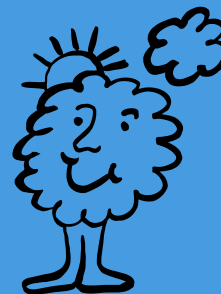


SARROWS™



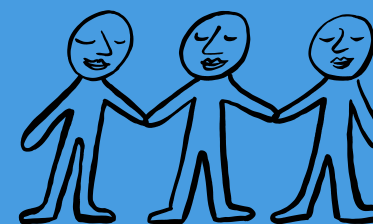
Circularity

循環するファッション



Carbon Neutrality

カーボンニュートラルな世界へ



Humanity

健やかに働く、暮らす

Sustainability

サステナビリティ

マテリアリティの特定と推進体制

当社は、2020年に国際的な枠組みや業界の設定目標などをもとに、5つのテーマと16項目のマテリアリティを特定しました。SARROWSはこのマテリアリティをベースに、お客様や社会から特に関心が高い3つの項目を選び、活動テーマとして定めています。

マテリアリティの推進にあたって、2020年4月に経営会議の下部組織として「サステナビリティ委員会」を発足しました。本委員会は、委員長を代表取締役 社長執行役員が務め、業務執行取締役および執行役員で構成されています。また、オブザーバーとして常任社外取締役が参加しています。定期的に開催し、方針や施策の審議、進捗レビューなどを行っています。本委員会を柱として、社内各部門が横断的に連携し、全社で関連する活動を推進しています。

[サステナビリティマネジメント情報](#) →

特定したマテリアリティ

テーマ		マテリアリティ
サプライチェーン	責任ある商品調達とサプライチェーンの構築	●商品調達のトレーサビリティ管理 ●サプライチェーンにおける人権と労働環境の尊重 ●環境配慮素材の利用推進 ●生物多様性・動物福祉に配慮した原材料調達 ●低炭素化の推進 ●省エネルギー・再生可能エネルギー利用の推進
資源	廃棄物削減と循環型モデルの実現	●事業活動による廃棄物の削減 ●不用品の回収・リユース・リサイクル推進
コミュニティ	地域社会の発展をめざした活動の継続	●地域社会・コミュニティや被災地の支援
人材	個の尊重と働きがいを生む環境づくり	●ダイバーシティ・インクルージョンの推進 ●働き方改革 ●人材育成 ●適正な評価・報酬
ガバナンス	100年企業をめざした経営基盤の確立	●コーポレートガバナンス ●リスクマネジメント・コンプライアンス ●個人情報保護と情報セキュリティ

Circularity

循環するファッション



ファッションで地球にポジティブな影響を。
ユニテッドアローズは自然と調和した、生まれ変わり続けるファッションを目指します。

KPI	2022 実績	2030 目標		2022 実績	2030 目標
繊維製品の廃棄率	0.3%	→ 0.0%	環境配慮商品の割合	16.2%	→ 50.0%
商品全体の廃棄率	0.4%	→ 0.1%			

商品廃棄の極小化

無駄のない生産・販売

ファッション産業において、大量消費を前提とした大量生産が大きな課題となっています。当社は、商品廃棄の極小化のため、適正な商品計画のもとに無駄のない生産と販売に注力しています。

企画・開発においては、多様化するお客様のニーズに合わせ、季節を超えて着用できる商品の開発を進めています。シーズンレス商品は季節変化による商品の入れ替えが不要となるため、販売機会が増えるだけでなく、商品廃棄の極小化にもつながるものです。

生産工程においては、需要と供給のミスマッチを防ぐことが重要です。精緻な販売予測に基づいた生産管理を行うことで、商品廃棄につながる余剰在庫を発生させないことを第一に取り組んでいます。

販売においては、DXの活用により、オンラインとオフラインを融合させた適所販売に注力しています。同時に、適所販売に欠かせない、在庫管理・物流システムの構築や活用も進めています。また、大量生産・大量消費を前提とした売上拡大志向からの脱却も重要なテーマです。耐久性の高い高品質な商品を適正価格で販売することは、商品廃棄の極小化のみならず、サプライチェーン全体のサステナビリティ向上にもつながることとして、積極的に取り組んでいます。

[p.21 長期ビジョン2032 →](#)

品質管理の徹底

商品廃棄を極小化するためには、品質条件をクリアしていない規格外品を減らすことも重要です。当社は商品の品質を担保するため、海外にあるオリジナル企画商品の生産委託工場を対象に、QCミーティング(クオリティコントロールミーティング)を定期的に行っています。こうしたコミュニケーションを通して、当社と取引先様との相互理解を深め、商品の品質向上を目指しています。2022年度はオンライン形式で10回開催し、計10社が参加しました。2023年度も同様に開催予定です。

2022年度QCミーティングの内容

- 商品不良の発生防止に向けた注意喚起
- 商品のグレードアップに向けた好事例の共有
- 今後のものづくりに関する情報共有

在庫品や規格外品の活用

当社は、商品廃棄率に関するKPIを繊維製品と商品全体の2段階に設定し、精緻な目標設定と進捗管理を行っています。2022年度の商品廃棄率は、繊維製品で0.3%、商品全体で0.4%となりました。2030年度には、繊維商品の廃棄率をゼロに、商品全体の廃棄率を0.1%にすることを目標に、商品廃棄の極小化を進めていきます。しかし、わずかな割合ながらも、販売やリユース・リサイクルができない商品の発生は避けられません。これらも無駄にしないため、他社と協業した取り組みを行っています。

「KISARAZU CONCEPT STORE」(三井不動産株式会社)に参加



本ストアは、これまでの商流ではお客様に届けることができなかった規格外品や在庫品に光を当て、アップサイクルや新技術による新しいものづくりを紹介する実験場として2023年6月にオープンしました。当社もこの考えに賛同し、パートナー(出品)企業として参画しています。お客様と商品との新たな出会いの場を創出するとともに、商品廃棄の極小化と、CO2排出量の削減につなげていきます。

[KISARAZU CONCEPT STORE\(外部サイト\) →](#)

Circularity | 循環するファッション

環境に配慮した商品開発・再商品化

環境配慮素材を使った商品開発

当社は、環境配慮型商品の企画や生産に取り組んでいます。生産時の環境負荷を低減したオーガニックコットンなどの素材、ペットボトルをリサイクルした資源循環型の素材など、さまざまな環境配慮素材を積極的に取り入れています。

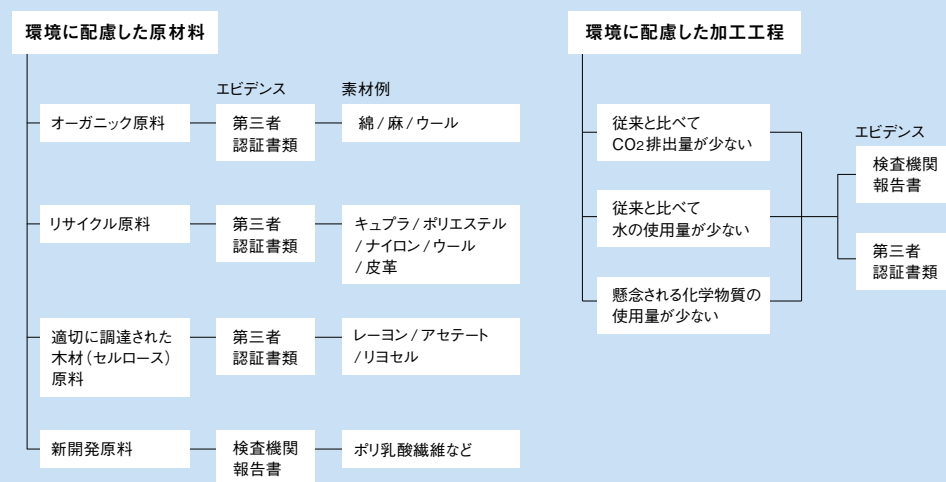
2022年度の環境配慮素材を使用した商品の割合は16.2%でした。2030年度には50%を目標に、今後もさまざまな試みを行っていきます。こうした取り組みはサステナブルな経営における重要なテーマであると同時に、当社の事業活動にとって新たな需要を生み出す価値創造の機会になると考えています。

ユナイテッドアローズが定義する環境配慮型商品

原則として以下3項目のカテゴリの中で1項目以上を満たすもの。

- 本体素材：環境に配慮した原材料を表生地混用率20%以上使用、または裏生地混用率20%以上使用
- 副資材：環境に配慮した原材料を1つ以上使用
- 加工工程：環境に配慮した加工

SARROWS ツリー



不要になった衣料品の回収、リユース・リサイクルおよび循環活用

お客様とともに行う活動として、不要になった衣料品を回収し、リユース・リサイクルする取り組みも行っています。回収した衣料品は、当社または協力会社との協業により、衣料品として再商品化するだけでなく、他商品の素材としても活用しています。

取り組み事例

- 羽毛商品を回収して再商品化する「グリーンダウンプロジェクト」に賛同
2015年から年間を通じて、「グリーンレーベル リラクシング」の全店舗にて回収を受け付けています。
- 衣料品回収プロジェクト「UA RECYCLE ACTION」を実施
お客様におけるリサイクル意識の啓発や習慣の定着を目指し、2022年2月・8月の計4週間にわたり、衣料品回収プロジェクト「UA RECYCLE ACTION」を実施しました。イベント期間中、ユナイテッドアローズ全ブランドの店舗にて、他社分などを含むさまざまな衣料品を回収しました。回収した合計26,116kgの衣料品は、株式会社JEPLANが展開するリサイクルプラットフォーム「BRING」を通じて、新たなユーザーのもとでリユースされたり、素材やパーツごとに分類されてリサイクルされます。

長く愛用していただける商品・サービスの提供

お客様に商品を長く愛用していただくことは、当社が提案する「上質な暮らし」「豊かな生活文化」を構成する一つの要素です。

商品開発においては、オリジナリティと創造性をあわせ持ちながら、品質や機能に関しても高い水準を維持することを意識しています。また、デザインにおいても、着る人に長く寄り添い、長く愛用していただける商品づくりに重点をおいています。

さらに、商品購入後のリペアサービスも積極的に推進しています。実店舗での受け付けだけでなく、オンラインでも修理窓口を設け、さまざまなお客様に利用していただきやすいサービスを提供しています。

こうした取り組みにより、お客様における使用価値を高め、「長く大切に使う」というライフスタイルの定着に貢献しています。

Circularity | 循環するファッション



「L∞PLUS」と協創した 「ビューティー&ユース」の循環型デニム

環境への高い意識と、確かな技術力によって生まれた「L∞PLUS」

1870年代、アメリカの炭鉱労働者のワークウェアとして誕生したデニムパンツは、今や、多くの人々にとって欠かせないアイテムとなりました。たくさんの商品が生産されるからこそ、裁断時には裁断クズも多く出ます。その裁断クズに着目したのが、クラボウ（倉敷紡績株式会社）です。クラボウは早い時期から環境配慮に目を向け、裁断クズを糸にリサイクルする技術を開発しました。その糸を使って織られた生地が「L∞PLUS（ループラス）」です。

ビューティー&ユース ユナイテッドアローズ（以下、BY）は、クラボウの環境への高い意識、高い技術力に共鳴し、「L∞PLUS」を採用したデニムパンツを企画することとなりました。

元の生地の風合いや色味を活かして

「L∞PLUS」は、一般的に多い使用済みの資源を化学的に分解して原料化するケミカルリサイクルではなく、裁断クズや回収した商品を有効活用するマテリアルリサイクルで生産されています。この方式の場合、原料となる裁断クズのクオリティを担保しながら、反毛や精紡を行う高い製糸技術が必要です。

BYはクラボウと協業し、お客様に長く愛される商品をつくるため、糸の混合割合の調整など試行錯誤を繰り返しました。その結果、「L∞PLUS」の風合いを活かしながら、品質やデザイン、耐久性、サステナビリティのすべてを兼ね備えた商品が誕生しました。

サーキュラーファッションの普及に向けて

この「L∞PLUS」を用いたデニム商品は、2023年の春夏シーズンから販売を開始しました。お客様からの反響もよく、追加生産を行っています。また、続く同年の秋冬シーズンでも継続する予定です。

今後も、取引先様との協業により、このようなリサイクル原材料などを活用した商品を積極的に展開することで、サーキュラーファッションの普及に努めていきます。



① 原料となるデニムの裁断クズ ② 「L∞PLUS」の糸ができるまでの過程

クラボウ（倉敷紡績株式会社）



1888年に創業した繊維事業を祖業とする日本の大手メーカー。1973年に国産初のデニム生地「KD8」を開発して以来、現在も国内外の有名デニムブランドにおいて常に高い支持を得ています。

ほかにも環境配慮素材の活用事例など、UAのヒト・モノ・ウツワにかかわるストーリーを紹介しています。

[ヒトとモノとウツワ →](#)

Carbon Neutrality

カーボンニュートラルな世界へ



これからも美しい地球であるために。

ユナイテッドアローズは国際的な枠組みであるパリ協定に沿ってカーボンニュートラルな世界を目指します。

KPI

CO₂排出量の削減率

対象範囲：店舗、オフィス (Scope1&Scope2)
2019年度比

2022 実績
14.7%削減 → 2030 目標
30.0%削減

CO₂排出量の削減率

対象範囲：サプライチェーン (Scope3) 2019年度比

14.6%削減 → 15.0%削減

再生可能エネルギーの割合

対象範囲：店舗、オフィス (Scope1&Scope2)
再生可能エネルギーを使用している拠点数 ÷ 拠点数

8.3%削減 → 50.0%削減

温室効果ガス排出削減目標でSBT認定を取得

SBT (Science Based Targets) は、パリ協定が求める水準と整合した、5年～15年先を目標年として企業が設定する温室効果ガス排出削減目標のことです。当社は、SARROWSの活動テーマの1つである「Carbon Neutrality」において、この基準に沿った温室効果ガス排出削減目標 (Scope 1、2およびScope 3) を策定し、国際的イニシアチブによるSBT認定を申請。2023年4月に認定を取得しました。Scope1、2の目標は2℃を十分に下回る水準、Scope3の目標は2℃を下回る水準と判断されています。



再生可能エネルギーの積極的な導入

当社の店舗やオフィスが入居しているビルなどにおける再生可能エネルギー導入率は、2022年度に8.3%となり、前年度から5.1ポイント増加しました。2030年度までに再生可能エネルギー導入率を50%にすることを目標としています。当社の拠点は、99%がテナント入居であるため、再生可能エネルギーの積極的な導入にあたって、ディベロッパー様との意見交換をはじめています。

再生可能エネルギー導入率：8.3% (2023年3月末時点)

16店舗：ユナイテッドアローズ 原宿本店、丸の内店、大丸神戸 ウィメンズストア、大丸神戸 メンズストア、心斎橋店、大阪 メンズストア、ビューティー&ユース 丸の内店、みなとみらい店、町田店、大阪店、グリーンレーベル リラクシング ルミネ町田店、丸の内店、マークイズみなとみらい店、グランフロント大阪店、ドゥロワー梅田店、ステイブン アラン オオサカ
2オフィス：日本生命赤坂ビル、赤坂パークビル

お客様とともに行う豊かな森づくり

CO₂排出量の削減を目指し、持続可能な環境をつくるための取り組みとして、お客様とともに豊かな森を育てる活動「SARROWS Reduce Action」を実施しています。お買い物の際にショッピングバッグではなくマイバッグをお使いいただくと、1回につき10円が、当社から一般社団法人 more treesにより展開される「多様性のある森づくりプロジェクト」に寄付される仕組みです。参加いただいたお客様に対しても、当社の会員プログラムにおいて還元しています。

2022年度は110,754人のお客様に参加いただき、寄付額は1,107,540円となりました。こうした活動は店頭POPやホームページなどでお客様へお知らせしています。



TCFD 提言への賛同と情報開示

当社の事業活動において、気候変動は重要な経営課題です。全社的に推進していくため、サステナビリティ委員会において気候変動に関わる方針や目標の設定、取り組みの審議、進捗レビューなどを行っています。

2022年、ユナイテッドアローズは金融安定理事会によって設立されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)による提言に賛同。気候変動による事業への影響を分析しました。今後も、持続可能な社会・環境の実現と、ユナイテッドアローズの持続的な成長に向けて、気候変動に関する情報を積極的に開示していきます。

ユナイテッドアローズは、2030年度のGHG(温室効果ガス)排出量の削減目標を、Scope1・2は30%減、Scope3は15%減(連結・2019年度比)と定めています。2022年度は、Scope1は584t-CO₂、Scope2は7,743t-CO₂、Scope3は260,250t-CO₂でした(すべて連結)。

目標達成に向けて、引き続き、GHG排出量の削減に取り組んでいきます。

[TCFD 提言に基づく情報開示 →](#)

シナリオ分析

想定した2030年のシナリオ		No.	リスクおよび機会	リスク分類	影響	対応戦略
4℃シナリオの世界	気温上昇が抑えられず、降水・気象パターンが大きく変化し、自然災害の被害が増加している。農作物や畜産物にも大きな影響が出ている。お客様は防災意識が強まり、熱波や猛暑など、生活環境の変化に対応する機能性商品の需要が高まっている。	1	異常気象に伴う、商品生産施設の被害、物流の分断、店舗休業による売上損失	物理的リスク(急性)	400百万円	BCPの継続運用
		2	異常気象や平均気温上昇に伴う、商品原材料生産への影響によるコストの増加	物理的リスク(急性・慢性)	大	調達リスクの分散や代替素材の検証
		3	異常気象や平均気温上昇に伴う、お客様ニーズの変化への対応遅れによる売上損失	移行リスク(市場)	小	継続的なマーケティングおよび施策の検証
		4	日常生活の環境変化に対応する関連商品需要の創造、評判の向上	市場(*機会)	大	継続的なマーケティングおよび施策の検証
1.5～2℃未満シナリオの世界	炭素排出への規制、炭素税の導入や排出目標政策、省エネ政策が強化されている。課税により、商品調達コスト、店舗オペレーションコストに影響が出る。気温上昇は抑えられているものの、降水・気象パターンに一定の変化がみられ、お客様は環境意識が高まり、サステナブル商品の需要が高まっている。	1	炭素税、カーボンプライシングなど、温室効果ガス排出を抑制する政策の導入に伴う、オペレーションコストの増加	移行リスク(政策規制)	2,410百万円	CO ₂ 排出量削減の推進
		2	異常気象に伴う、商品生産施設の被害、物流の分断、店舗休業による売上損失	物理的リスク(急性)	中	BCPの継続運用
		3	異常気象や平均気温上昇に伴う、商品原材料生産への影響によるコストの増加	物理的リスク(急性・慢性)	中	調達リスクの分散や代替素材の検証
		4	環境意識の高まりによるサステナブル商品の需要増など、お客様ニーズの変化への対応遅れによる売上損失、企業イメージ・評判の低下	移行リスク(市場)	小	継続的なマーケティングおよび施策の検証
		5	サステナブル商品の提供やお客様を巻き込んだサステナブル活動による、新たな需要の創造、評判の向上	市場(*機会)	2,839百万円	継続的なマーケティングおよび施策の検証

Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ

Pick up

商品のカーボンフットプリント算定

2022年、温室効果ガス排出量（Scope3）の削減と、お客様の脱炭素化への貢献に向けた第一歩として、環境省が実施する「製品・サービスのカーボンフットプリントに係るモデル事業」に参加しました。

カーボンフットプリント（CFP）とは、ものが生まれてその役目を終えるまでのすべての過程で排出される温室効果ガスの排出量をCO₂に換算して、商品やサービスにわかりやすく表示する仕組みです。数値として可視化することで、各過程におけるCO₂排出量を把握し、削減の施策を立てることができます。

例えば、生産や販売過程においては、商品の企画段階から温室効果ガスの排出が少ない素材を選んだり、生産工場や店舗で使用するエネルギーを再生可能エネルギーに切り替えることで、温室効果ガスの排出量を減らす施策を実行できます。使用過程においては、着用することによる温室効果ガスの排出はないものの、洗濯による水道水の使用や洗濯機・乾燥機を運転するためのエネルギー利用が考えられます。そのため、洗濯回数を見直し、お風呂の残り湯で洗濯するなど、お客様に取り組んでいただくことができます。

今回は、ユナイテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング（メンズ）の定番商品の一つであるクルーネック 半袖 カットソーを採り上げ、CO₂排出量の定量化と可視化に取り組みました。調査は原材料調達から廃棄まで、商品のすべてのライフサイクルを対象としています。その結果、クルーネック 半袖 カットソーのカーボンフットプリントは10.6476kgCO₂-eqとなりました。この取り組みで得られた課題をもとに、今後はアイテムを広げて実測値の計測やデータの取得を行うことを検討していきます。そして、プロセスごとの排出量を把握することで、各過程における排出量削減施策の計画立案と実行を目指します。また、お客様へご案内するため、同商品の販売時にこの取り組みを紹介する店頭POPを掲示しました。こうした取り組みにより、お客様が商品を選択・購入する際の新しい指標としたり、正しいケアを心がけたり、環境問題を考えるきっかけをつくりたいと考えています。そして、最終的には使用価値の最大化にもつなげていきます。

CFP算定報告書 →



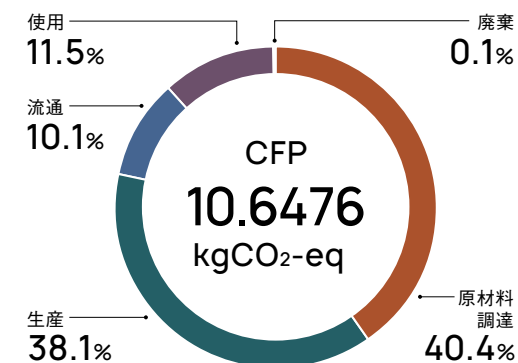
ブランド
ユナイテッドアローズ
グリーンレーベル
リラクシング（メンズ）

アイテム
クルーネック
半袖 カットソー

素材
コットン100%

対象とする構成要素
カットソー本体：
「ブランドネーム」「品質ネーム」
「下げ札」など
包装・梱包資材：本体に付属
する「ビニール袋」など
輸送資材：商品輸送に供する
「段ボール箱」など

注）原材料輸送に供する
輸送資材は含みません。



注）割合の数値は小数点第二位以下を四捨五入しているため合計値が100%を超えています。

Humanity

健やかに働く、暮らす



ユナイテッドアローズに関わる皆様が笑顔であるために。
権利を守り、健やかに暮らせる環境づくりを行います。

KPI

	2022 実績	2030 目標
商品調達取引先向け行動規範への 同意書取得率 同意書取得企業数 ÷ お取引実績企業数	48.2%	100.0%
従業員エンゲージメントスコア 動機要因項目に対する肯定的回答率の平均値（仕事の達成感、 承認、仕事そのもの、権限委譲、評価への納得感、成長実感）	70.0%	80.0%
	2022 実績	2025 目標
課長以上の管理職に占める女性の割合 女性活躍推進法に基づいた目標値	22.4%	30.0% 以上
店長以上の管理職に占める女性の割合 女性活躍推進法に基づいた目標値	29.2%	40.0% 以上

「ユナイテッドアローズグループ 人権方針」の策定

2023年、世界人権宣言や、国際労働機関（ILO）の中核的労働基準、国連ビジネスと人権に関する指導原則を基盤として「ユナイテッドアローズグループ 人権方針」を策定しました。すべての役員および従業員がこれを理解・遵守し、当社の事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権尊重の実践に努め、主体的に行動することを目指しています。

[ユナイテッドアローズグループ 人権方針 →](#)

サプライチェーンにおける人権の尊重

当社は「生活文化のスタンダードの創造」を目指し、「5つの価値創造」を通じて、持続可能な社会と環境の実現を目指しています。そのためには、取引先様をはじめとしたサプライチェーン全体で理念を共有し、協働、実践していく必要があります。

理念共有の指針として「商品調達取引先様向け行動規範」を策定し、取引先様にご賛同いただくほか、国内工場の実地監査、外国人技能実習生についてのアンケート調査なども実施しています。

「商品調達取引先様向け行動規範」の策定・同意書の取得

当社は2017年に児童労働や差別、法令遵守などを記した「CSRガイドライン」を策定し、オリジナル企画商品の生産委託工場から同意書を取得してきました。

2021年には、新たにサプライチェーンの透明性を高め、人権侵害を防ぐことを目的に「商品調達取引先様向け行動規範」を策定。オリジナル企画商品の生産を委託している国内外すべての取引先様から同意書を取得することを目指しています。

[商品調達取引先様向け行動規範 →](#)

国内取引先工場の実地監査

一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会「CSR工場監査要求事項」に沿い、第三者機関に委託する形で、人権に関する実地監査を行っています。2022年は、オリジナル企画商品の生産を委託する国内縫製工場2社に対して監査を実施しました。2023年は5社に対して行う予定です。

外国人技能実習生についてのアンケート調査

日本社会が取り組むべき課題の一つに、外国人技能実習生の人権保護があります。当社の取引先様の工場にも多くの外国人技能実習生が在籍していることから、当社にとっても重要な課題だと認識しています。このため、人権侵害の防止と適切な就労を目的として、外国人技能実習生の受け入れや就労状況について、アンケート形式で毎年調査しています。2022年は、国内の取引先様である413の企業や工場などに対して実施しました。今後も実地監査なども交えながら、職場環境のモニタリングを行う予定です。

Humanity | 健やかに働く、暮らす

いきいきと働ける職場づくり

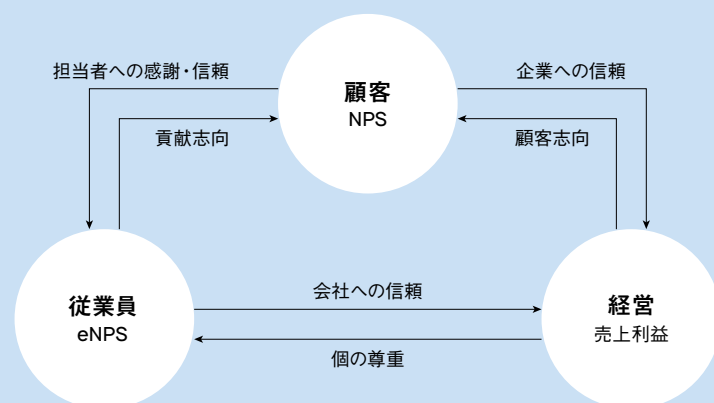
当社は、従業員を「当社グループの経営理念に共感し、共にその実現を目指す仲間であり、理念実現に必要な人的資本」と捉えています。社名には一つの目標に向かって直進する矢 (ARROW) を束ねた (UNITED) ものという意味が込められており、多様な個性のある従業員が共通の志を持つ集合体がユナイテッドアローズであると考えています。この考えのもと、人的資本経営を実現していきます。

「当社グループで働くことによって、自らを成長させるとともに自分らしさを見つけ、幸せになれる」、つまり、従業員価値の創造も重要なテーマです。そのため、従業員に対しては、成長するチャンスを提供するとともに、成果に応じて報いる必要があると考えています。これらの具体的な指針として「人事制度ハンドブック」「コンプライアンスマニュアル」などを定め、それに準じた取り組みを進めています。

従業員エンゲージメントの向上

人的資本経営において、従業員の企業への理解や信頼、働きがいの実感は重要な要素であり、従業員エンゲージメントは、顧客ロイヤリティや業績へと循環するものと捉えています。

従業員エンゲージメント・顧客ロイヤリティ・業績の循環



出典：株式会社ビービット「eNPSは何によって上がるのか -16業界eNPS調査結果」(2017年発表)

この循環の起点となる従業員エンゲージメントを適切に把握するため、2012年から従業員意識調査を、2019年からはそれに加えてエンゲージメントサーベイを実施してきました。この取り組みのKPIとしては「従業員エンゲージメントスコア」を採り上げています。2022年度の調査結果は70%でした。2030年度には80%を目標としています。

また、調査をより精緻化し、客観的な視点を取り込むことを目的に、eNPS (Employee Net Promoter Score) を導入しています。eNPSとは従業員版NPS (Net Promoter Score) を指し、職場に対する愛着や信頼の度合を定量的に測定するものです。

従業員意識調査とeNPSを組み合わせることで、エンゲージメントと相関が高い項目に人事施策をフォーカスし、人的資本経営の高度化を図っていきます。

人事評価制度の運用と改善

当社は、従業員がいきいきと活躍できる風土づくりを目指し、さまざまな人事評価制度を整備しています。人事考課のベースとなる「目標管理制度」、評価・異動歴・将来のキャリア志向などを一元管理する「タレントマネジメントシステム」、一定以上の役職者の行動に対して複数の関係者が多角的に評価する「360度評価多面観察」により、適切なキャリアパスの設計や人員配置を行っています。

また、従業員の声を経営に活かすべく、従業員意識調査の結果を受け、人事評価制度の検討や見直しも行っています。2021年の従業員意識調査では、昇給や昇格制度に関する項目のスコアが低い結果になりました。これらの項目の改善のため、過去の施策と結果の相関をもとに、制度の運用を見直しました。

昇給に関しては、目標達成や、お客様満足創出に貢献する人材への還元度を上げていきます。昇格に関しては、従来からある売上達成度などの定量的な項目に加え、お客様からのサンキューノート、スタイリング投稿の実績など、多面的な情報を参考に昇格候補者を挙げたのち、厳正な審査により昇格を認定する仕組みへと変更しました。

Humanity | 健やかに働く、暮らす

従業員エンゲージメント結果の人材戦略への反映

これまでの従業員意識調査から、従業員とのエンゲージメントは時代や事業環境によって変化することがわかっています。近年では、新型コロナウイルス感染症によるインパクトは大きなものでした。

コロナ禍以前は、業務内容や仕事量、報酬に対する関心が高い傾向にありましたが、コロナ禍以降は、仕事のやりがいや教育機会、会社や上司との対話への関心が高まっています。

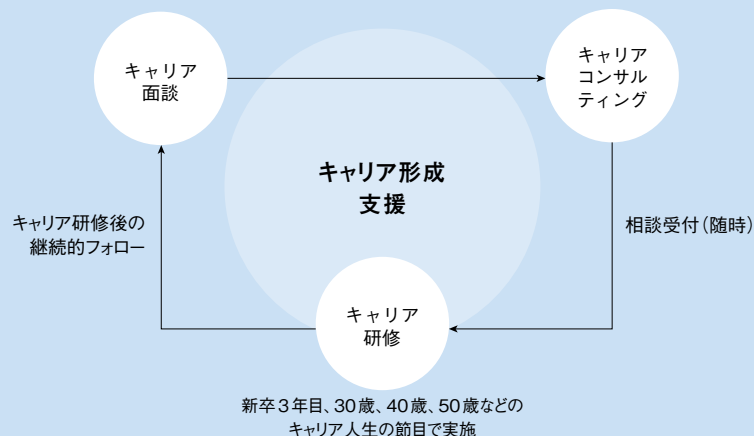
こうして得られた結果は、柔軟に人材戦略に反映しています。コロナ禍以降は、会社方針の明確化、教育機会の提供、経営陣と従業員のオンラインミーティングの開催など、相互コミュニケーション機会の創出に注力しています。

キャリアの自律促進と形成支援

従業員エンゲージメントの向上には、従業員がどのようなキャリアを歩みたいかを明確に自覚し、そのために必要なスキルを習得することが重要です。そのため、キャリアコンサルティングを積極的に採り入れています。

誰もが公平にキャリアコンサルティングの機会を得られるように、どこにいても、どのような時間でもアクセスしやすいイントラネットで受け付けています。また、相談には国家資格を取得した自社従業員が対応しています。現場や業務を理解している自社従業員が相談員のため、相談者に寄り添った適確な対応が可能となっています。

キャリア開発機会と教育機会のセット提供



こうしたキャリアコンサルティングは、従業員の意欲喚起や動機づけ、自己主導型のキャリア意識の醸成につながるものと考えています。

また、2022年からはセルフ・キャリアドックの導入を開始し、初年度は、エンゲージメントに大きな変化が現れる傾向にある入社3年目の従業員を対象に実施しました。各個人が当社におけるキャリアビジョンを明確化することで、リテンションの効果を期待しています。

さらに、キャリアの自律を促すため、資格取得支援制度をリニューアルし、対象資格と奨励金を拡張しました。この先は、職種別のキャリアモデルのサンプルを提示することで、個々が自身のキャリアビジョンを具体的に描き、不安払拭につなげ、自律的なキャリア開発を実現しやすい環境を創出していきます。

教育プログラムの提供によるスキル向上支援

当社の事業において、すべての基盤となるのが経営理念です。経営理念の理解や浸透、実践のため、さまざまな教育プログラムを積極的に導入しています。

社内においては、「^{たばや だいがく}東矢大学」と称した独自の教育機関を設けています。ここでは、本社や全国の店舗に所属している従業員に対して、対面やオンラインなど最適な形式で、さまざまなプログラムを行っています。プログラム内容は、接客技術や商品知識を磨くための研修、新入社員向けの入社者研修、管理職向けのマネジメント研修など多岐にわたります。人材育成において特に重視している入社者研修では、講義やグループワークなどを通して、経営理念の理解や浸透を図っています。

ワークライフバランスの実現

当社は、産前・産後休暇、育児休暇、子の看護休暇、家族の介護休暇など、各種休暇や短時間勤務制度を整備し、ライフイベントと仕事、それぞれの充実と両立に取り組んでいます。

2022年度の育児休暇取得率は、女性100%、男性29.9%でした。育児支援を積極的に推進している企業として、厚生労働省から「くるみん認定」を受けています。

Humanity | 健やかに働く、暮らす

多様性に富んだ職場環境の整備

当社は、年齢や性別、国籍、宗教、性自認などに関わらず、誰もが公正・公平に働ける職場環境の整備に努めています。そして、すべての従業員に活躍の場と成長の機会を提供しています。

誰もが平等に活躍できる社会づくりにおいて、出産や育児などのライフイベントによる女性のキャリア断絶は大きな課題です。こうした課題を解決すべく、当社では早くから短時間勤務などの制度の充実に取り組んできました。その結果、キャリア断絶は非常に少なく、育児休暇からの復帰率は100%に近い水準を維持しています。同時に、男性も育児などのライフイベントへ積極的に参加できるように、産後パパ育休や休暇の分割取得などの制度を設けています。その結果、2022年度の男性の育児休暇取得率は、前年度より16.5ポイント増加しました。

さらに、女性のマネジメント層の増強にも取り組んでいます。2022年度の課長職以上の女性管理職比率は22.4%となり、前年度より4.1ポイント増加しました。2026年3月末までに30%以上とすることを目標にしています。増加の要因として、女性のキャリア形成意識が向上していることや、管理職候補者であるミドルグレードおよびトップグレードの女性比率の増加が挙げられます。

また、2022年度の男女間の賃金格差は、男性の平均給与を基準とした場合、女性が75.3%※となりました。今後も、キャリア形成意識の醸成および制度の見直しなどを通して、客観的で公正・公平な人材登用を行い、多様性のある職場環境の整備に取り組んでいきます。

※ 男女間賃金格差は、正社員のうち、育児短時間制度の利用者が4分の1程度在籍している影響も含まれます。

Pick up

従業員の声に耳を傾け、 個々の力を伸ばすことで価値を高める

人事施策の立案においては、サーベイを通じて従業員エンゲージメントの源泉を見極め、影響度の高い項目を戦略課題とし、投資計画を立てています。当社には3,500名を超える従業員がおり、そこには少数派やサイレントマジョリティも存在します。顕在化している意見に偏らないよう、従業員全体や報いるべき対象のインサイトを考えるとともに、量的な検証を踏まえた意思決定を重視しています。大きな戦略や施策の決定は、このようにデータドリブンに行いますが、並行して、従業員と対話し、個々が持つ悩みに応えることも大切だと考えています。そのため、キャリアや健康、労務などの相談窓口も充実させています。

コロナ禍の業績不振時とその後の立て直し期間中には、やむをえず要員と人件費を抑制しました。その結果、短期的な費用削減は実現したものの、従業員エンゲージメントが低下し、退職が増えることとなりました。業績が回復して報酬水準がほぼコロナ前に戻った現在も課題は残っており、コストと引き換えに失ったものは労働力ではなく、信頼であると認識しています。一方で、サーベイを通じて、当社で学び、自ら職能を開発し、

会社の再建・再成長に貢献したいという思いを抱く従業員が存在すること、このような従業員の多くがきれいごとではなく、経営者の本音を聞きたいと望んでいることもわかりました。こうした思いに応えたいと、現在、力を入れている戦略課題が「経営陣からのメッセージ発信や対話」と「職能開発につながる教育機会の提供」です。2023年度は特に、現在の職務職種に捉われず、関心を抱くものを学び、目指す職務に必要なとされる職能を開発できるような教育・研修プログラムの充実に注力していきます。

CHROとして、従業員を労働力としてではなく、意思を持った個人として尊重して向き合い、正しい商売、正しい経営、正しい人事をしていきたいと考えています。当社の経営理念である「5つの価値創造」を拠り所に、人的資本への投資によって従業員価値を高め、その価値をお客様・取引先様・社会・株主様の価値の創造につなげることをミッションに、血の通った人事をしていきます。

執行役員 CHRO 人事本部 本部長 山崎 万里子



Corporate Governance

コーポレートガバナンス

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。

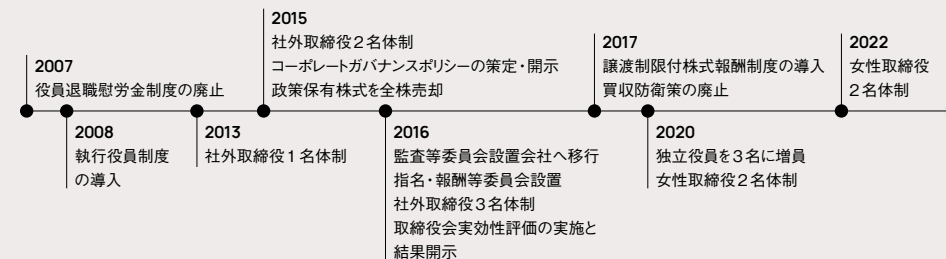
さらに、経営理念の実現を目指すためにどのような心がけで、どのような行動をしていくべきかを表した「行動規範」を策定しています。

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。

経営理念 → コーポレートガバナンスポリシー → 有価証券報告書 →

行動規範 → コーポレートガバナンス報告書 →

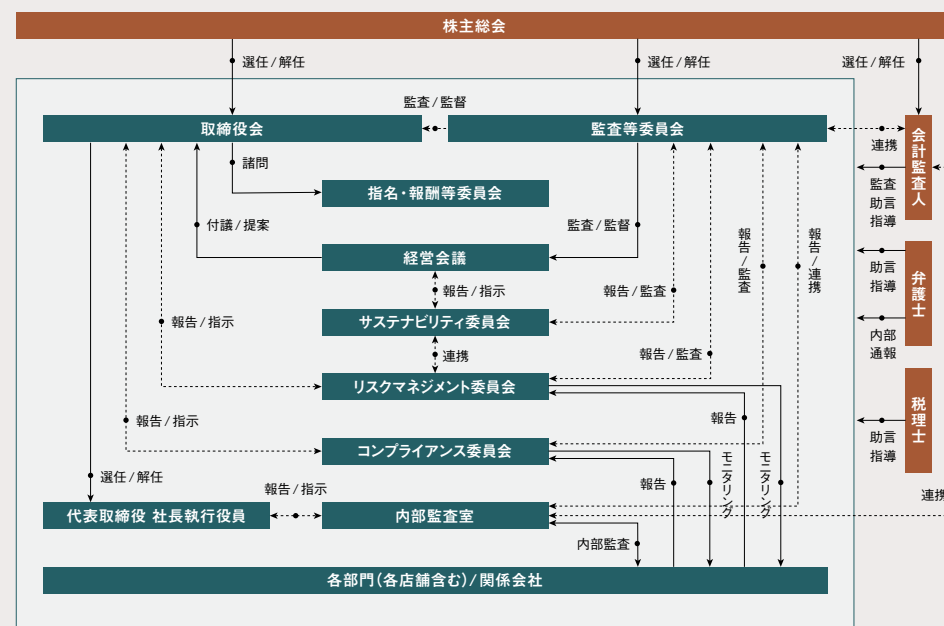
ガバナンス強化の推移



コーポレートガバナンス体制の概要（2023年6月26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 CEO
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	社外取締役3名（うち、女性2名）
平均年齢	51.3歳
2022年度 取締役会開催回数	17回
2022年度 監査等委員会開催回数	13回
2022年度 指名・報酬等委員会開催回数	5回

コーポレートガバナンス体制図



役員一覧 (2023年6月26日現在)

取締役



1998年 4月 当社入社
2005年10月 UA本部 UA販売部 部長
2008年 4月 BY本部 副本部長 兼 事業戦略部 部長
2012年 4月 第一事業統括本部 BY本部 本部長
2012年 7月 執行役員 第一事業統括本部
BY本部 本部長
2014年 4月 上席執行役員 第一事業統括本部
BY本部 本部長
2018年 4月 上席執行役員 第一事業本部 本部長
2018年 6月 取締役 常務執行役員
第一事業本部 本部長
2020年11月 取締役 副社長執行役員
第一事業本部 本部長
2021年 4月 代表取締役 社長執行役員 CEO (現任)

店長としてキャリアを重ね、BY事業の発展に寄与するとともに、トレンドマーケット向けの全事業を統括し、当社の主力事業をけん引。代表取締役社長執行役員に就任後は、CEOとして、当社グループの経営の最高意思決定および業務執行の統括を担い、強いリーダーシップを発揮。不採算事業や店舗の整理を実行し、在庫効率向上による売上総利益率の改善を実現することで、コロナ禍において低迷した当社グループの業績を回復させる。中期経営計画の達成に向け、当社グループの経営全体の統括を担う。

取締役会への出席状況：17/17回(100%)



2002年 1月 当社入社
2008年 4月 GLR本部 販売統括部 部長
2011年 7月 第二事業統括本部 GLR本部
副本部長 兼 販売統括部 部長
2016年 4月 執行役員 GLR本部 本部長
2017年 4月 上席執行役員 GLR本部 本部長
2018年 4月 上席執行役員 第二事業本部 本部長
2018年 6月 取締役 常務執行役員
第二事業本部 本部長
2020年11月 取締役 専務執行役員
第二事業本部 本部長
2021年 4月 取締役 専務執行役員 COO (現任)

店長としてキャリアを重ね、GLR事業の発展に貢献。ミッド・トレンドマーケット向けの全事業を統括し、当社の主力事業をけん引。COOとして、当社のサプライチェーンに関わる業務執行の統括を担い、新ECサイトの構築、商品調達デジタル化や商品管理基幹システムの変更をはじめ、当社インフラのDXを推進。業務効率および業務生産性の向上に寄与。中期経営計画の達成に向け、当社グループのバリューチェーン構築の統括を担う。

取締役会への出席状況：17/17回(100%)



2004年 7月 当社入社
2010年 4月 管理本部 財務経理部 部長
2020年 4月 執行役員 財務経理部、計画管理部 担当
2021年 4月 執行役員 CFO 管理本部 本部長
2023年 6月 取締役 常務執行役員 CFO (現任)

入社以降、一貫して財務・経理部門にてキャリアを重ね、的確な投資判断やリスクコントロールなど、当社の財務基盤の整備に寄与。その後、執行役員 財務経理部、計画管理部担当として、成長エンジンへの的確な投資の割り当てなどを通じて、グループ全体の企業価値向上に貢献。CFO就任以降は、リスクマネジメントや管理会計を含む全社の管理機能の統括を担いながら、財務領域の経験および専門知識を元に当社の財務面の安定を維持し、コロナ禍による業績悪化局面を乗り越えることに貢献。中期経営計画の達成に向け、当社グループの財務・ガバナンス領域全般の統括を担う。

取締役会への出席状況：—



2008年11月 当社入社 UA本部 副本部長 兼
UA本部 ウィメンズ商品部 部長
2013年 4月 執行役員 第一事業統括本部
第一SBU本部 本部長
2015年 4月 執行役員 第一事業統括本部
第一SBU本部 本部長
兼 UA本部 副本部長
2016年 4月 執行役員 UA本部 本部長
2018年 4月 執行役員 第一事業本部 副本部長
2019年 4月 上席執行役員 第一事業本部 副本部長
2021年 4月 執行役員 営業統括本部 本部長
2022年 4月 執行役員 CMO 新規開発室 室長
2023年 6月 取締役 常務執行役員 CMO (現任)

同業他社での事業責任者や当社の関係会社における経営経験も活かしながら、ウィメンズレーベルの躍進に貢献。2021年に執行役員 営業統括本部 本部長就任後は、サプライチェーンの整備や組織改革などを通じて主力事業をけん引した。2022年よりCMOとして商品企画開発機能の統括を担うとともに、商品調達においても推進力を発揮している。中期経営計画の達成に向け、当社グループの商品企画開発全般の統括を担う。

取締役会への出席状況：—

役員一覧(2023年6月26日現在)

取締役(監査等委員)



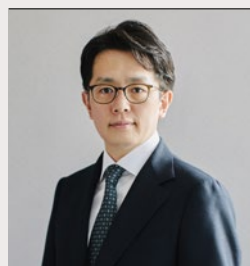
酒井 由香里

社外取締役

1991年 4月 野村證券株式会社入社
 2005年 1月 株式会社コーポレートチューン 取締役
 2005年 6月 当社常勤社外監査役
 2008年 6月 株式会社リプロセル 社外監査役
 2016年 6月 当社社外取締役(常勤監査等委員)(現任)
 2019年 3月 株式会社ユーザベース
 社外取締役(監査等委員)
 2021年 6月 大平洋金属株式会社 社外取締役(現任)
 2022年 6月 トーヨーカネツ株式会社 社外取締役(現任)

他社の取締役、監査役などの経験、財務・会計の知識を含む豊富な金融関連知識、ダイバーシティの観点からの多様な視点を有しており、これらの豊富な経験、知識などを当社の業務や管理・監督機能に活かすことができると考え、社外取締役(監査等委員)として指名。当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしている。

取締役会への出席状況: 17/17回(100%)
 監査等委員会への出席状況: 13/13回(100%)
 指名・報酬等委員会への出席状況: 5/5回(100%)



倉橋 雄作

社外取締役

2007年12月 弁護士登録
 中村・角田・松本法律事務所入所
 2013年10月 オックスフォード大学大学院修了
 (Law and Finance)
 2015年 1月 中村・角田・松本法律事務所
 パートナー弁護士
 2019年 6月 兼松株式会社 社外監査役(現任)
 2020年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
 2023年 4月 倉橋法律事務所 代表弁護士(現任)

弁護士として訴訟などの紛争案件、M&A、企業再編、企業法務に従事し、また、企業不祥事案件の第三者委員会の参画などの経験があり、その深い専門的な知見を当社のコーポレートガバナンスなどの強化に活かせると考え、社外取締役(監査等委員)として指名。当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしている。

取締役会への出席状況: 17/17回(100%)
 監査等委員会への出席状況: 13/13回(100%)
 指名・報酬等委員会への出席状況: 5/5回(100%)



鷹野 志穂

社外取締役

1987年 4月 明治乳業株式会社(現:株式会社明治)入社
 1990年 9月 イヴ・サンローランパルファム株式会社入社
 1996年 9月 日本コカ・コーラ株式会社入社
 1998年 4月 ブーツMC株式会社入社
 2001年 2月 ロクシタンジャポン株式会社
 日本代表ジェネラルマネージャー
 2004年 1月 同社 代表取締役 社長
 2015年 4月 同社 代表取締役 会長
 2016年 4月 同社 相談役顧問
 2017年 3月 株式会社エトワ 代表取締役 社長(現任)
 2018年 6月 森永製菓株式会社 社外取締役
 2019年 3月 藤田観光株式会社 社外取締役(現任)
 2021年 7月 カーライルジャパンLLC シニアアドバイザー(現任)
 2022年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

食料品業界および化粧品業界における数々の事業会社にて培った、マーケティング、ブランディング、新商品開発などに関する豊かな経験と、長年の経営者としての深い知見を有す。当社の属する業界にとらわれない幅広い見地からの経営全般に関する客観的、中立的な助言などを得られること、および当社の健全かつ効率的な経営の更なる強化に寄与することを期待し、社外取締役(監査等委員)として指名。当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしている。

取締役会への出席状況: 13/13回(100%)
 監査等委員会への出席状況: 10/10回(100%)
 指名・報酬等委員会への出席状況: 4/4回(100%)

注) 2022年6月27日付の取締役就任後の出席状況となります。

役員一覧(2023年11月1日現在)

執行役員

**松本 真哉**

執行役員
CCO
(チーフ クリエイティブ
オフィサー)

1996年 4月 当社入社
2018年 4月 執行役員 第一事業本部
クリエイティブディレクター
2021年 4月 執行役員 CCO 全社クリエイティブ担当
2022年 4月 執行役員 CCO(現任)

**藤原 義昭**

執行役員
CDO
(チーフ デジタル
オフィサー)

2021年 4月 当社入社
執行役員 DX推進センター 担当本部長 兼
デジタルマーケティング部 部長
2022年 4月 執行役員 CDO
マーケティング本部 本部長
2023年 4月 執行役員 CDO
OMO本部 本部長(現任)

**鈴木 裕司**

執行役員
CIO
(チーフ インフォメーション
オフィサー)

2021年 1月 当社入社
2021年 4月 DX推進センター 副本部長 兼
情報システム部 部長
2022年 4月 ITソリューション本部 本部長 兼
ITサービスプラットフォーム部 部長
2023年 4月 執行役員CIO ITソリューション本部 本部長
兼 ITサービスプラットフォーム部 部長
2023年10月 執行役員CIO ITソリューション本部 本部長
(現任)

**丹 智司**

執行役員
CSO
(チーフ サステナビリティ
オフィサー)

1998年12月 当社入社
2003年 2月 IR・広報部 部長
2009年 4月 計画管理室 室長
2014年 4月 IR室 室長
2018年 4月 執行役員 IR広報部
部長 兼 計画管理部 担当
2020年 4月 執行役員 IR広報部、総務法務部、
経営企画部、サステナビリティ推進部 担当
兼 サステナビリティ推進部 部長
2021年 4月 執行役員 社長室 担当本部長
兼 同 IR・経営企画部 部長
2022年 4月 執行役員 CSO
経営戦略本部 本部長(現任)

**山崎 万里子**

執行役員
CHRO
(チーフ ヒューマンリソース
オフィサー)

1996年 4月 当社入社
2006年 7月 広報宣伝部 部長
2008年 4月 経営企画部 部長
2012年 4月 ファッションマーケティング室 室長
2014年 4月 経営戦略本部 副本部長 兼
経営企画部 部長
2016年 4月 UA本部 副本部長
2018年 4月 人事部 部長
2021年 4月 人事本部 本部長 兼 人事部 部長
2023年 4月 執行役員 CHRO 人事本部 本部長(現任)

役員および委員会の構成・スキルマトリックス

役割氏名			構成			委員会（●委員　●オブザーバー）					スキル（◎主に担当する領域　○知見を有する領域）												
			社外	女性	男性	監査等委員会	指名・報酬等委員会	サステナビリティ委員会	リスクマネジメント委員会	コンプライアンス委員会	企業経営	店舗運営/お客様対応	商品調達/SCM	ブランディング/マーケティング	R&D/新規事業開発	EC	物流	ICT/DX	人事/人材開発	法務/リスクコンプライアンス/ガバナンス	財務/会計/税務	グローバル	サステナビリティ
取締役	CEO	松崎 善則			●		●	委員長	委員長	委員長	◎	○	○	○	◎					○		◎	○
	COO	木村 竜哉			●			●	●	●	◎	○	○	○		○	◎	◎			○		
	CFO	中澤 健夫			●			●	●	●	◎								◎	◎			
	CMO	田中 和安			●			●	●	●	◎	○	◎	○	◎		○						
		酒井 由香里	●	●		委員長	委員長	●	●	●										○	○		
		倉橋 雄作	●		●	●	●		●	●										○			
		鷹野 志穂	●	●		●	●		●	●	○			○									
執行役員	CCO	松本 真哉			●			●				○	◎	◎	○								◎
	CDO	藤原 義昭			●			●					◎	○	◎		○						
	CIO	鈴木 裕司			●			●							○	○	◎						
	CSO	丹 智司			●			●											○	○			◎
	CHRO	山崎 万里子		●				●						○				◎					

スキル選定の理由

長期ビジョンおよび中期経営計画策定に向けた議論を踏まえ、必要スキル項目の棚卸を実施しました。その結果、2023年6月、当社の今後の経営において特に重要となるスキルを再選定。項目数を絞り込むとともに、スキルの表現を一部変更しました。スキルマトリックスの作成においても、店舗運営や商品調達、ブランディング、新規事業開発など、特に重視している項目を左に配置しています。

また、スキルの評価方法を見直すとともに再評価を行いました。従来の責任者としての経験年数による評価方法を改め、CXOとしての役割（＝主に担当する領域、表における記載は◎）、経験値が高いもの（＝知見を有する領域、表における記載は○）としました。

執行役員を含む12名でバランスを取りつつ、中期経営計画の進行に応じて、スキルの充足を図っていきます。

※上記一覧表は、各氏の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

Corporate Governance | コーポレートガバナンス

取締役会

当社は、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など、経営上重要な案件について討議時間を確保できるよう体制を整備しています。

2022年度 審議サマリー

上期	下期
●新顧客会員制度に関する討議、関連契約などの決議 ●年次利益相反取引に関する報告および承認 ●取締役会の実効性評価に関する討議 ●ESG関連機関投資家との面談に関する討議 ●内部統制報告および承認 ●サステナビリティに関する目標設定に関する討議 ●内部監査および監査等委員会の監査計画報告 ●新中期経営計画検討に関する討議	●新中期経営計画検討に関する討議 ●取締役会の実効性評価結果の開示に関する承認 ●次期基幹システム開発に関する討議および関連契約などの決議 ●2022年度定時株主総会運営に関する討議 ●2023年度経営方針に関する討議 ●2023年度グループ経営体制に関する討議 ●取締役会実効性評価アンケートの概要報告

監査等委員会

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、適法性や妥当性の監査を行っています。また、的確な監査・監督・助言などの実行に向け、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などに努めています。

2022年度 審議サマリー

上期	下期
●内部統制システムの整備・運用状況に関する討議 ●内部監査部門からの報告および意見交換 ●会計監査人の評価に関する討議 ●代表取締役との討議 (新中期経営計画、モチベーション、ガバナンス) ●業務執行取締役との討議 (物流・DX・SCM、子会社関連)	●内部監査部門からの報告および意見交換 ●業務執行取締役との討議 (人事領域の課題、組織関連、海外子会社) ●業務執行役員との討議 (サステナビリティ取り組み、外部開示など) ●リスクマネジメント部門との討議(リスクインタビュー評価) ●代表取締役との討議 (新中期経営計画遂行上の課題、新規事業投資)

指名・報酬等委員会

取締役の指名・報酬など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、すべての独立社外取締役および代表取締役 社長執行役員で構成し、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬等委員会を設置しています。原則として四半期に一度開催し、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、サクセッションプランなどについて、取締役会に対して意見を表明しています。

2022年度 審議サマリー

上期	下期
●監査等委員以外の取締役候補者(再任)案の諮問 ●監査等委員の取締役候補者(新任および再任)の諮問 ●監査等委員以外の取締役に対する報酬などの配分に関する諮問 ●業績連動賞与に関する諮問 ●新株式報酬制度の検討に関する意見交換 ●2023年度ユナイテッドアローズグループ経営体制に関する意見交換	●取締役および執行役員の評価に関する意見交換 ●新株式報酬制度の検討に関する意見交換 ●2023年度グループ経営体制に関する諮問など ●2023年度執行役員選任に関する諮問

取締役へのトレーニング

取締役をはじめとした経営陣に対して、適宜、当社の事業運営に必要とされる経済・財務・法務などに関して、専門家による研修などを実施しています。

2022年度は、取締役および執行役員に対して、「資本市場からみた期待と不安」「ビジネスと人権—グローバル化時代のサステナビリティ—」「ファッション業界におけるサステナビリティの現状と将来の見通し」「当社役員として今留意すべき法的諸問題」について、社外から専門家を招いて講義形式で研修を行いました。

役員報酬

当社の役員報酬は、業績向上による持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資することを基本方針とし、役割・職務・職位に見合う報酬基準および報酬構成となるよう設計しています。監査等委員を除く取締役のうち代表取締役を含めた業務執行取締役の報酬は、役割・職務・職位の報酬基準に基づいて設定した固定報酬、各事業年度の会社業績や個々が設定する業務目標の達成度などの短期業績を反映した役員賞与、中長期業績を反映した株式報酬により構成されています。

2023年6月、この株式報酬に関して、従来の譲渡制限付株式報酬に加え、新たな業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT-RS)」の導入を開始しました。この制度を導入することで、取締役の報酬と当社の業績および株式価値の連動性をより明確化するとともに、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落のリスクまでも株主様と共有することができます。これにより、中長期的な業績および企業価値の向上に対する意識を高めることができると考えています。

役員報酬制度の概要(2023年度改訂)※1

	種別	割合※2	概要	時期
固定報酬	金銭報酬	48-58%	●業績、従業員給与水準を考慮し、役割・職務・職位の報酬基準に基づき決定	●毎月一定額を支給
役員賞与		20-22%	●報酬テーブルに定められた基本賞与額に対象事業年度の連結営業利益の計画達成度を乗じて算定※3 ●各業務執行取締役の個別評価を勘案	●指名・報酬等委員会の諮問を経て、事業年度末日から一定期間内に支給
譲渡制限付株式報酬	株式報酬	11-15%	●付与される株式数は、役割・職務・職位の報酬基準に基づいて決定 ●当社グループの取締役および執行役員を退任するまでの間、譲渡に関する制限あり ●一定の非違行為や不適切行為により損害を発生させた場合は、取締役会の決議により、株式および金銭による返還を請求できる	●定時株主総会において選任される度に付与
業績連動株式報酬		11-15%	●中期経営計画の達成度に基づき、役員株式給付規程に規定された、役割・職務・職位の報酬基準に沿ってポイントを付与(中期経営計画の達成状況により、付与されない場合がある) ●付与されたポイント数に応じて、交付株式数を算出 ●中期経営計画の対象期間における在任期間に合わせて株式を付与 ●一定の非違行為や不適切行為により損害を発生させた場合は、取締役会の決議により、株式および金銭による返還を請求できる	●中期経営計画の対象期間終了後、一定期間内に付与

※1 取締役(監査等委員)の報酬は、月額固定報酬のみとなり、表中に記載していません。 ※2 役員報酬および株式報酬が標準額の場合の割合。 ※3 連結営業利益が当初業績予想に対して一定の水準を下回る場合、原則として支給されません。

2022年度 役員報酬額

区分	人数	報酬の種別額			
		固定報酬	役員賞与	株式報酬	計
取締役 (監査等委員である取締役を除く)	3名	90百万円	48百万円	21百万円	160百万円
取締役 (監査等委員)	4名	34百万円	—	—	34百万円

注1) 取締役(監査等委員)の人数には、2022年6月27日開催の第33回定時株主総会をもって退任した取締役(監査等委員)1名を含みます。
注2) 取締役の報酬額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

取締役会の実効性評価と改善

当社は、年に1回、取締役会の構成、審議内容、提供情報の質などの運営面を含む取締役会の実効性に関するアンケート調査などを行っています。取締役による自己評価を実施し、その内容を参考にして取締役会全体の実効性について定期的な検証を行い、課題点の改善や運営の強化を講じていくプロセスを採用しており、その結果の概要を開示しています。

2021年度の実効性に関するアンケートでは、取締役会において、経営環境を踏まえた必要なスキルの再検討やスキルマトリックスの更新について議論を行うこと、新たな中期経営計画に関する議論を深めること、および経営戦略の実現のために執行役員を含む経営幹部のサクセッションプランを実効的に運用するための施策を検討することが課題として挙げられました。これを受け、2022年度においては、業務執行取締役を中心に組成する「中期経営計画策定委員会」で検討した内容を、検討フェーズの進捗の都度、取締役会において報告を行い、多角的な視点を有する社外取締役の意見を得て議論を深化させながら、新たな中期経営計画の策定を進めました。また、これに並行して、取締役および執行役員のサクセッションの必要性について確認がなされ、具体的な実施方法や施策に関する議論には未だ不足感はあるものの、中長期の経営計画を着実に実行するために必要なスキルを検証し、堅実な成長を実現する経営体制を構築するために、新たに取締役2名を選任するに至りました。

2023年4月に実施した、2022年度の実効性に関するアンケートでは、取締役会の運営や実効性などについては特段大きな問題の指摘はなかったものの、新たに設定した中期経営計画の実行フェーズについては充足を要するスキルを引き続き検証し、それを満たす手段を検討・議論するべきとの意見が出されました。また、中期経営計画を達成し、経営体制をより盤石なものにするために次世代の経営を担うメンバーの登用および対象メンバーの育成計画の必要性、加えて、これらの経営の重要課題を議論する機会として、取締役会の「審議事項」の活用方法に関する意見が出されました。

今後は、提出された意見をもとに、実効性をより高める取り組みを検討、実施していきます。

サステナビリティに関するテーマの検討

当社は、経営会議の下部組織として2020年4月に「サステナビリティ委員会」を発足し、サステナビリティ全般に関わる方針や目標の設定、取り組みなどの審議、進捗レビューなどを実施しています。

2022年度は、当社のサステナビリティ活動「SARROWS」における目標値を設定しました。目標達成に向けて3つの活動テーマを設け、「Circularity」では環境配慮商品に関する自社基準を設定し、「Carbon Neutrality」ではTCFDの提言に基づく気候変動への対応方針の策定やSBT認定への申請を行い、「Humanity」では人権方針を策定するなど、審議を重ねました。

社外取締役メッセージ

予測困難な時代だからこそ 成長戦略を下支えする 組織力の強化が重要に

社外取締役 酒井 由香里



取締役会の責務である企業戦略などの大きな方向性を示しつつ、適切なリスクテイクを支える環境を整備し、時代に合った判断を可能とする体制やガバナンスの構築に貢献することが私の役割と認識しています。

当社の取締役会は、年々審議事項の工夫が図られ、議長である松崎 CEOのもと活発な議論が進められています。2023年5月、長期ビジョンと新中期経営計画を発表しましたが、変化が激しく予測困難な時代にあって、今後ますます高度な意思決定が求められます。ボードメンバーのみならず、会社のいたるところで多様性を推進するとともに、CEOはじめCXOのサクセッションプランの議論を充実させるなど、成長戦略を下支えする組織基盤の強化を一層推し進めていくことが重要だと考えています。

創業以来、不変の志と価値観を大切に「お客様に心の豊かさと生活の豊かさを提供すること」「日本において高感度な生活をするために欠かせない存在であり続けること」を目指し、ブランド力を高め続け、お客様からご支持をいただくことが、当社にとっての究極のサステナブル経営だと考えます。たゆまぬ努力で経営を磨き続け、全社一丸となって邁進することを期待します。

社外取締役メッセージ

**最適なスキルマトリックスと
「よい議論」で、
持続的な成長を支える**

社外取締役 倉橋 雄作



ガバナンスのためのハード・ソフト両面での取り組みは十分に行われていると認識しています。取締役会の実効性を高めるために、松崎CEOが議長として闊達な議論を促し、経営に活かしていることに加え、事務局による審議事項の改善、事業部門・管理部門による議案の真摯な分析など、関係者が努力を重ね、成果は着実に表れています。特に当社の場合、「お客様に価値を提供し、従業員のウェルビーイングを高めることが企業価値向上につながるものであり、ひいては株主様の期待に応えることにつながる」という理念が浸透しており、これこそがガバナンスの基盤となっていると感じています。

アパレル市場が成熟するなかで、いかに多様なステークホルダーの期待に応えていくか、DXを事業に活かすか、サステナビリティ課題に取り組むかという経営課題そのものが、当社のガバナンスの重要課題です。そのため、取締役会メンバーのスキルマトリックスを最適化し続け、経営課題に対して「よい議論をすること」が持続的な成長には欠かせません。私も企業法務やコーポレートガバナンスを専門とする弁護士としての知見を活かし、よりよい経営判断に向けた議論の充実に貢献していきたいと思っています。

**自由闊達に議論できる
環境を活かして成長のための
ダイバーシティ推進を**

社外取締役 鷹野 志穂



私は、長年にわたる企業経営や消費者に向き合うマーケティングの経験をもとに、消費者目線と経営目線の双方を持ってユナイテッドアローズの経営に携わっています。お客様の満足が高まれば自ずと業績は上がっていくものであり、それこそが中期経営計画に掲げている「感動提供」の本質だと考えています。

店頭の印象から、企業風土は自由でフランクなイメージを持っていましたが、企業としてのガバナンスは非常にしっかりしており、取締役会の実効性も問題ありません。さらに、取締役会だけでなく、自由闊達に多様な立場の人が議論できる環境を活かせば、より成長を加速していけるのではないかと思います。イノベーションは異なる意見がぶつかり合うなかで生まれるものなので、こうした環境の向上を望みます。まずは、中期経営計画に従業員全員が全力で取り組めるよう、その環境づくりや具体的な戦略への落とし込みが目下最大の課題ですが、長期的には成長のためのダイバーシティ推進にも力を尽くしていきます。

美しく暮らす、装うことは、人々にとってとても大切なものです。その新しい価値を創造していくことが当社の使命だと思います。全従業員がそれを理解し、日々努力している当社こそがその最先端を創造していけるはずと期待しています。

Internal Control

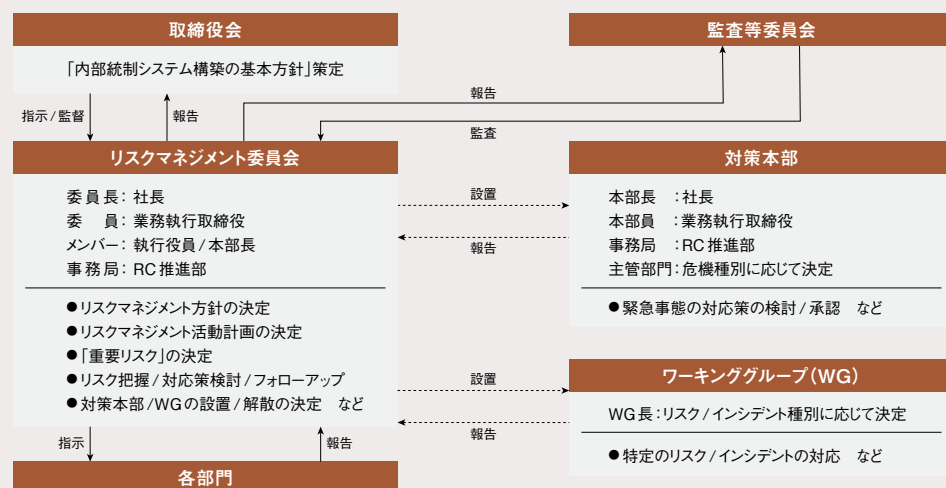
内部統制

リスクマネジメント

当社は、リスクマネジメント委員会を設置し、事業活動にかかわるリスクを定期的に洗い出すとともに、毎年、重要リスクの評価・選定を行い、次年度の経営課題の検討対象にしています。各部門におけるリスクへの取り組みについても、積極的に検討、実施しています。

当社のビジネスの根幹はお客様にご満足いただき続けることであり、時代とともに変化する社会環境やお客様ニーズに対応し続けられない、すなわち「時代対応できないこと」を究極的なリスクと考えています。そのため、リスク特定の過程において、特に重要なリスクとして「人材」「顧客嗜好・消費性向の変化への対応力」「デジタルトランスフォーメーション」「サステナビリティ」、重要なリスクとして「経済状況・事業環境の変化」「店舗展開」「物流・ロジスティクス」「展開国の政情不安」「気候変動」「品質」「情報管理」「事業インフラ」などを挙げ、その対応策を検討しています。

2022年度は、社内インシデントの把握および再発防止策の策定などに加え、サステナビリティに関して、特に社会的な関心が高いものやダウンサイドリスクとなり得るテーマについて討議しました。



コンプライアンスの遵守

業務の健全性を確保することで、当社グループの社会的信頼を高め、経営理念の実現に資することを目的として「コンプライアンス規程」を定めています。コンプライアンスの実践にあたっては、「ユナイテッドアローズグループ行動規範」を遵守しています。

コンプライアンスの推進にあたっては、「コンプライアンス委員会」を設置し、方針や活動計画および教育計画を検討、承認するほか、コンプライアンス上の課題の検討などを行っています。また、コンプライアンス上、疑義のある行為が発生した場合は外部機関に匿名で通報できる「内部通報制度」を設けています。

2022年度は、全従業員を対象としたコンプライアンス教育やテストを実施したほか、改正公益通報者保護法を踏まえて内部通報規程を改定しました。

情報セキュリティ

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るべく対策を実施しています。万が一、コンピューターウィルスやサイバーテロなどによる情報漏洩などが発生した場合の対応として、2021年に改定した「情報セキュリティ規程」に則り、セキュリティ専門企業と連携し、安全性が高いシステムの構築とリスク管理を実施しています。また、「情報セキュリティ基本方針」を定め、当社サイトで開示するとともに、従業員向け「情報セキュリティ研修」を実施しています。さらに2021年度より、リスクマネジメント委員会内に設置した「情報セキュリティ部会」において、経営陣とともに討議することで、早期の対策立案や実行を判断できる体制を整備し、情報管理に関するリスク低減を図っています。

2022年度は、社内の業務システムや自社ECサイトについて、外部からの不正アクセス対策などを継続したほか、WEB・クラウドサービスからの情報漏洩防止に関する対策など、技術面でのセキュリティ対策を実施しました。並行して、情報セキュリティ研修、標的型攻撃メール訓練などの従業員に向けたセキュリティ教育や、業務用PCのログインパスワード変更などのセキュリティ対策も進めました。

また、当社は個人情報を含む多くの機密情報を取り扱っており、そ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。そのうえで、「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、個人情報保護に関する基本的な考え方と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。

情報セキュリティ基本方針 → 個人情報保護方針 →

Corporate Information

会社概要 (2023年3月31日現在)

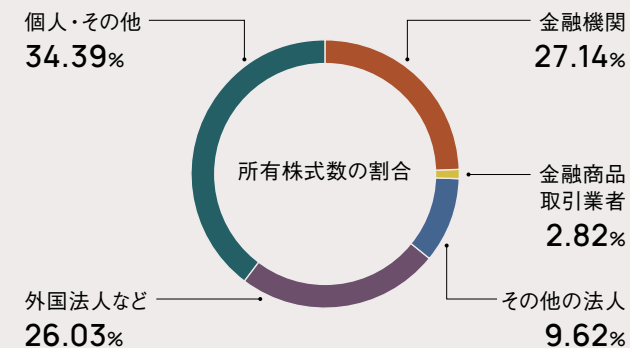
商号	株式会社ユニテッドアローズ UNITED ARROWS LTD.
本部オフィス所在地	東京都港区赤坂八丁目1番19号 日本生命赤坂ビル
本社所在地	東京都渋谷区神宮前三丁目28番1号
設立	1989年10月2日
資本金	30億30百万円
代表者	代表取締役 社長執行役員 CEO 松崎 善則 (まつざき よしのり)
事業内容	紳士服・婦人服および雑貨等の企画・仕入および販売
連結店舗数	298店舗
連結従業員数	3,915人
連結子会社	株式会社コーエン [COEN CO., LTD.] 台湾聯合艾諾股份有限公司 [UNITED ARROWS TAIWAN LTD.] 悠艾(上海)商貿有限公司 [UNITED ARROWS SHANGHAI LTD.]
関連会社	CHROME HEARTS JP 合同会社 [CHROME HEARTS JP, GK]

Stock Information

株式情報 (2023年3月31日現在)

上場取引所	東京証券取引所 プライム市場
業種	小売業
証券コード	7606
単元株式数	100株
発行可能株式総数	190,800,000株
発行済株式総数	30,213,676株
株主数	22,270名
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

所有者別状況



大株主の状況	所有株式数 (株)
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	4,390,600
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,695,800
重松 理	2,488,400
株式会社エー・ディー・エス	2,000,000
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE THE HIGHCLERE INTERNATIONAL INVESTORS SMALLER COMPANIES FUND (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	946,600
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)	765,000
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)	471,050
三菱UFJ信託銀行株式会社	428,000
瀧定名古屋株式会社	428,000
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	282,478



編集方針	本レポートでは、当社の活動の基盤である経営理念を軸として、「長期ビジョン 2032」「中期経営計画 2023-2025」などの事業戦略やサステナビリティ活動を体系的にまとめ、説明しています。ステークホルダーの皆様へ、当社の価値創造ストーリーをご理解いただくとともに、よりよい対話につなげることを目指しています。編集にあたっては、IFRS 財団の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考にしています。
対象期間	2022 年 4 月 1 日～ 2023 年 3 月 31 日 (2022 年度) を原則としています。
対象範囲	株式会社ユニテッドアローズおよびユニテッドアローズグループ
発行年月	2023 年 8 月 (2023 年 11 月 改訂)
表記について	会社名およびブランドの略称 ●UA：株式会社ユニテッドアローズ、ユニテッドアローズ ●BY：ビューティー&ユース ユニテッドアローズ ●GLR：ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング
将来の見通しに関する免責事項	本レポートに記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいています。実際の業績などはさまざまな要因により大きく異なる可能性があり、将来を保証するものではありません。
外部評価	株式会社ユニテッドアローズは以下の構成銘柄に選定されています。  FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan Sector Relative Index S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数
関連情報	株式会社ユニテッドアローズ https://www.united-arrows.co.jp/ IR サイト https://www.united-arrows.co.jp/ir/ サステナビリティサイト https://www.united-arrows.co.jp/sustainability/  シェアードリサーチ社による 当社の調査レポートはこちら 株主通信 note