



UNITED ARROWS LTD.

Integrated Report 2024

統合レポート 2024





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。

社は

すべてはお客様のためにある

社はとは、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ます。

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

ユニ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
ユニテッドアローズグループの考え方です。

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



Contents



01 イン트로ダクション

- 02 経営理念
- 03 社是
- 04 社会との約束
- 05 長期ビジョン2032
- 06 目次

07 トップメッセージ



12 価値創造ストーリー

- 13 価値創造のあゆみ
- 14 価値創造プロセス
- 15 価値創造の源泉
- 18 主な市場



19 戦略

- 20 長期ビジョン2032
- 21 中期経営計画2023-2025
- 22 UA CREATIVITY 戦略
- 24 UA MULTI 戦略
- 28 UA DIGITAL 戦略
- 30 人材戦略/CHRO メッセージ
- 36 財務戦略/CFO メッセージ
- 40 財務・非財務ハイライト



41 サステナビリティ

- 42 サステナビリティ対談
- 45 SARROWS | ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動
- 46 マテリアリティ
- 47 Circularity | 循環するファッション
- 50 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ
- 52 Humanity | 健やかに働く、暮らす



55 コーポレートガバナンス

- 56 方針と体制
- 57 役員一覧
- 60 コーポレートガバナンスの取り組み
- 64 社外取締役メッセージ

66 内部統制

- 68 会社概要
- 69 株式情報
編集方針

Top Message

トップメッセージ

真善美の追求を行動の起点に
「美しい会社 ユナイテッドアローズ」へ

代表取締役 社長執行役員 CEO 松崎 善則

長期ビジョン

誰もが否応なく心を動かされる 「感動提供」を目指して

「長期ビジョン2032」では、「美しい会社 ユナイテッドアローズ」をスローガンに掲げています。「美しい」という言葉からイメージされるものは、人によって異なるかもしれませんが。私たちが「美しい」の言葉に込めたのは、美しい絵や景色を前にした時、誰もが否応なく心を動かされる、そんな「感動」を与えるもの、唯一無二の価値です。2025年度を最終年とする中期経営計画においても「感動提供」を掲げています。これは、私たちがお客様に提供するものは商品にとどまらず、商品であるモノ、接客であるヒト、店舗であるウツワなどを通じた「感動」であり、それこそが私たちの「提供価値」であるという企業姿勢を明らかにしたものです。

当社は、経営理念の中にお客様、従業員、取引先様、社会、株主様に向けた「5つの価値創造」を「社会との約束」として堅持してきました。5つの異なる立場の方々に対して、どこにも不利益を与えることなく、価値を創造し、高めていくことを実直に取り組む、そんな「常に正しくあること」もまた、「美しい会社」につながるものであると考えています。

2023年度の振り返り

売上総利益率が向上し、増収増益に

2023年度は、売上高、営業利益は期初計画に及ばないものの、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は計画をクリアし、増収増益となりました。

前年度に続き、増収増益となったのは売上総利益率の改善が要因の1つだと捉えています。以前のようにセール品に頼ることなく、適正な価格で販売することは、収益面への寄与はもちろんですが、それだけにとどまらず「正しい商売」にもつながり、ひいては私たちが目指す「美しい会社」にもつながって

いくものです。

新規ブランドの開発に加え、ファッション以外の新しい領域への展開に向けた準備も一段と加速させていきます。従業員エンゲージメントにおいても、教育機会の拡充などを進めてきたことで、エンゲージメントに関する各種指数において改善が見られました。新規ブランド・新領域への展開とともに、当社ブランドを支える人的資本の強化は、中期経営計画や長期ビジョンの実現に欠かせないことから、今後も継続して取り組みます。

一方で、計画未達の最大要因としては、気温動態への対応が十分ではなかったということが挙げられます。これはすなわちお客様ニーズを追求しきれなかったということだと認識しています。気温や季節に対応した機能性も重要ですが、特に当社の顧客層はファッション感覚が高く、単なる防寒・防暑のためだけに服を買われるのではありません。ファッション企業として、機能性に寄りすぎることなく、「自分を表現するファッションとして身に着きたい」と思われるものをいかに提供するかということをもっと突き詰めていく必要があります。

減収減益となったコーエンも同様に、お客様ニーズを捉えきれなかったことに加え、若年層をターゲットとした低価格帯のため、コスト上昇の影響を大きく受けた中で、十分な対策を講じることができませんでした。しかしながらリブランディングに伴うMDの変更や精度向上を行ってきたことで、2024年春夏からは回復傾向も見られています。今後もマーケットニーズへの適応の精度を上げ、再起を図ります。

2024年度の事業戦略

事業別組織への再移行により 「攻めの経営」を推進

2022年度に事業別から機能別に変更した組織を、2024年度から再度、事業別組織へと移行しました。

当社では創業以来、事業別組織を原則としてきましたが、コロナ禍を通じて



業務効率の向上が優先的な課題となりました。商品調達はもちろん、採用や出店も見合わせる中で、販売メンバーの事業間を超えた連携も求められていたからです。2022年度の組織変更は、そうした状況下で当社の持つ資源や機能を最大限に発揮し、業務効率を高めるための一時的な措置として実施したものです。その結果、事業最適だけでなく全体最適を十分に考察する習慣が身につき、事業間のシナジー向上の土台が築かれました。

これらの成果を踏まえ、今般、事業・ブランドごとにマーケットが異なるという、当社の事業特性によりマッチした事業別組織へと再移行することにしました。事業別組織のメリットは、何と言ってもマーケット対応への機動力を発揮できること。加えて事業・ブランド間の競争力が働くことが、「攻めの経営」を押し進める力となります。

いったん機能別組織体制を経たことで得られた知見を活かし、全体最適を踏まえた事業最適を推進できるマネジメント層の育成や、事業間を跨ぐ人材の異動などにも力を入れていきます。適材適所を意識した人材配置は、従業員エンゲージメントの向上だけでなく、従業員が互いに刺激を得ることもつながりクリエイティビティの強化にも貢献します。CXOによる事業を横断した機能別の管理とあわせ、業務効率と機動力の両立、向上を進めます。

UA CREATIVITY 戦略

マーケットに即したMD 変革

出店戦略を推進

中期経営計画の3つの主要戦略の1つ、UA CREATIVITY 戦略では、「既存事業の成長拡大」「ブランド力の強化」「コーエンの再成長」を3つの柱としています。

「既存事業の成長拡大」の核となるトップラインの成長に向けて、価値戦略と出店戦略の2つに力を入れています。価値戦略では、価格と価値のバランスを取るべく精査していくことが重要です。お客様動向に応じて価格を上げるのか、

維持していくのか、ブランドごとの精緻な判断を行います。それにより定価販売比率のさらなる向上につなげます。出店戦略では、コロナ禍によりいったんペースを緩めていた出店を拡大路線へと変更し、当社の強みである接客力をお客様に実感いただけるよう、事業特性に応じた未展開地域へと広がります。特にグリーンレーベル リラクシング、ビューティー&ユースなどの主力事業を中心に、出店していく計画です。

OMOでは、販売スタッフによる高い接客力をオンラインに活かし、店舗に近い体験をオンラインでも提供するため、スタイリング投稿も一層強化します。すでにスタイリング投稿とEC売上拡大の相関関係が明らかになってきていますが、店舗で接客をしていない時間をスタイリング投稿などのECでの販売活動に充てられることから、人的資本の最大化、ひいては販売スタッフのモチベーション向上にもつながっています。これらの施策は会員プログラム「UAクラブ」と組み合わせることで、生涯顧客化にも寄与します。

「ブランド力の強化」では、次世代層への発信力の強化に特に力を入れ、やや保守的なイメージが強くなりすぎた企業ブランドイメージを刷新していく必要があると考えています。そのために交通広告や各種媒体を通して、もう一度クリエイティブなイメージをお客様に向けて印象づけられるような広告戦略を着実に実行します。同時にUA MULTI戦略にある次世代向け新ブランドを展開することで、ユナイテッドアローズという企業ブランドイメージをより多層的、多面的なものにしていきます。

「コーエンの再成長」に向けては、すでにMD変更や精度の向上に着手しているところです。コーエンは従来、いわゆる“アメカジ”というカジュアルなテイストを中心に展開してきましたが、お客様ニーズはカジュアルからもう少し汎用性の高い“きれいめライン”へとシフトしてきました。そのニーズの変化への対応が遅れたのが、不調の原因と捉えており、お客様ニーズに合わせたテイストへと調整を図るべくMD改革を進め、その成果が少しずつ出始めています。特に2024年春夏から展開している“きれいめライン”の新ブランドRONEL（ロネル）は好評を得ており、手応えを感じています。

Top Message | トップメッセージ

コーエンのマーケットにおいて競合する他社ブランドの場合はかなりお客様層を絞って展開しているのに対して、コーエンはお客様層が幅広いことが大きな特徴です。前年度に実施したMD修正でお客様ニーズに沿ったテイストへと変更しつつ、既存のお客様に向けた商品もブラッシュアップを図り、ほかにはない間口の広さを強みとしてアピールしていきたいと考えています。

UA MULTI 戦略

非アパレルを含めた新たな領域、
地域への展開を本格化

UA MULTI戦略では、「業容拡大に向けた事業開発」と「グローバル拡大」を進めます。業容拡大に向けては、アパレルの新ブランド展開を強化するとともに、アパレル派生事業、非アパレル事業の新領域での展開にも踏み込んでいきます。2024年1月には、ジェンダーレスのコスメブランドUNITED ARROWS BEAUTYをローンチしました。ファッションとスキンケアは非常に密接な関係にあり、特に近年は女性だけでなく、幅広い年齢層の男性からの関心も高まっています。肌や身体を整えるのは、服を着るのと同じ「装うこと」だと、私たちは捉えています。本ブランドに限らず、次世代向けの開発をしていく中で、ジェンダーレスという視点は今後、1つの大きな軸になるものだと捉えています。

非アパレル事業については、本格始動に向けて各種領域の調査・検討を進めています。自社で保有するノウハウや専門人材などを改めて棚卸しつつ、不足する部分についてはM&Aや資本提携なども視野に入れて検討、準備をしています。私たちは経営理念として「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」ことを掲げています。アパレルに限らず、新たな領域へと事業を広げ、多角化していくことは、生活文化のスタンダード創造という私たち元来の方向性に合致しているものです。アパレル以外の事業領域を増やすことは、気温変動による経営への影響を最小化

するというリスクヘッジの観点からも意義があると考えています。

グローバル展開については、2025年春を目途に中国本土への直営店を出店するほか、2024年6月にはタイへのフランチャイズ出店も行いました。今後も台湾、中国以外のエリアも可能性があれば検討します。

UA DIGITAL 戦略

顧客の体験価値と業務効率の向上の
両面からデジタル化を推進

UA DIGITAL戦略では、OMOの推進などに欠かせない顧客の体験価値を高めるためのものと、サプライチェーンの最適化など業務効率を高めるためのものと、その双方での取り組みを進めています。

顧客体験価値に関わるものとしては、UAクラブの機能向上、自社ECサイトアプリのリニューアルのほか、サイト上の操作性や利便性の向上などを行うことで、さらなるOMOの推進につなげます。



業務効率に関わるものとしては、商品管理基幹システムの刷新が最大の焦点になります。2025年度中のローンチを目指し、開発を継続しています。新システムは商品調達の過程をデジタル化して仕入原価や輸入コストを低減するのに加え、在庫配分を最適化させ、販売機会ロスの縮小、物流コスト低減を図るものです。業務効率向上、収益改善の原動力になるものとして期待しています。

企業価値の向上

株価や株主資本コストを意識し 持続的な企業価値の向上を目指す

冒頭で「社会との約束 5つの価値創造」について触れましたが、言うまでもなく株主様への価値を高めていくことは当社にとって原理原則であり続けるものです。経営において、株価はもちろん、株主様からお預かりしている資本をどう有効活用していくかを常に意識して取り組む必要があります。株主の皆様には、現時点での企業価値だけでなく、将来にわたって生み出される価値にもぜひご注目いただきたいと思っています。そのためにも着実に戦略を実行し、成果を導き出していくこと、それが皆様からの信頼につながると考え、成長拡大に向けた道を一步一步、歩んでいきます。

長期的な成長戦略や長期ビジョンの実現において、中でも重要なのはサステナビリティへの取り組みです。「社会との約束 5つの価値創造」にあるように、マルチステークホルダー経営を創業以来、推進してきた当社ですが、さらに項目ごとに目標を設定、開示することで、活動の実効性をより高めています。認証取得などにも意欲的に取り組み、当社への信頼性を高めていく、それは株価を意識した経営、さらには「美しい会社」にもつながる、まさに私たちが進むべき道です。

ガバナンスについても従業員の主体性を維持しながら、正しい管理や統治をしていくことが重要だと考えています。私たち経営陣が常に襟を正し、範を

示していくとともに、従業員一人ひとりが「真善美」の意識を持って自らを律しながら働ける環境風土をつくっていくこと、それが当社のガバナンスのあり方であるし、そこにこだわり続けることがガバナンスの強化にもつながるとの意を強くしています。何と言っても「人」こそ企業の土台となるものです。

単に規律を厳しくするのではなく、従業員が主体的に適切に判断し、かつ自由な発想や行動を取れる、特に販売メンバーがいきいきと働ける環境をつくっていくことも、私の重要な役割の1つです。今後も価値を生み出す源泉である現場を最重要視し、多様な従業員の能力やモチベーションを高め、活力あふれる風土をつくり、株主様をはじめとするステークホルダーに向けた価値向上へとつながっていきます。

私自身においては、社外取締役との対話機会を増やし、企業や業界を超えた幅広い知見や社外の客観的視点を取り入れるようにしています。特に中長期でのM&Aやグローバル展開を含めた地域開発戦略などを進めるには、より広い視野からの検討が必要です。さまざまな立場の人と対話を重ねる中で方向性を明確にし、展開を加速させていきたいと考えています。

中期経営計画の達成、長期ビジョンの実現に向けて、役員・従業員とも一丸となって取り組んでいきますので、株主様をはじめとするステークホルダーの皆様には、これからのユナイテッドアローズにご期待いただければと思います。

代表取締役 社長執行役員 CEO

松崎 善則

1

Value Creation Story

価値創造ストーリー



History

価値創造のあゆみ

生活文化のスタンダードを創造する

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
経営理念を軸に、価値提供を拡大してきました。
今後もさらに進化を続けていきます。

1

豊かで上質な スタンダードの提案

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誕生。その後、
派生したさまざまなラインも高感度な
人々に受け入れられ、成長してきました。

2

価格帯を広げてより多くの お客様へ価値を届ける

「グリーンレーベル リラクシング」「コー
エン」など、手に届きやすい価格帯での
商品提供を開始。販路も拡大し、アウト
レットやファッションECモールへの出店
や、自社ECサイトもオープンしました。

3

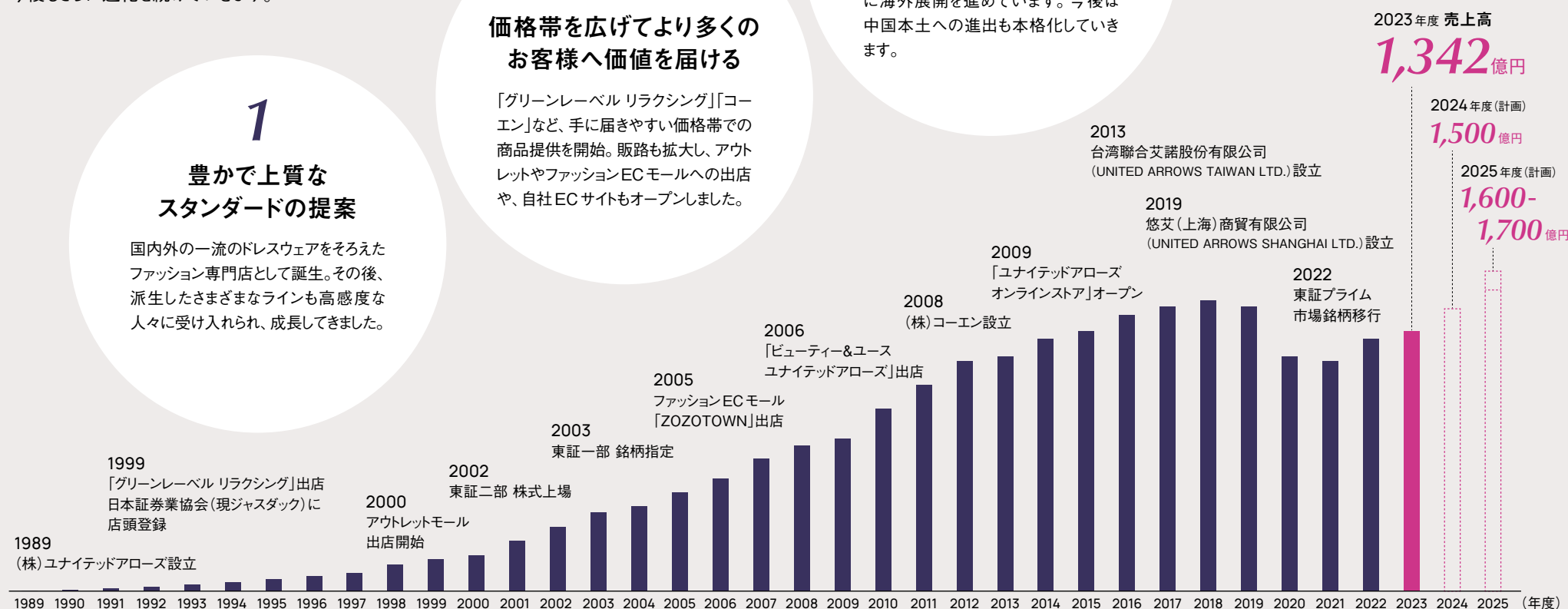
価値提供を 海外のお客様へ拡大

日本で培った豊かな生活文化のスタン
ダードを世界に届けるため、台湾を皮切り
に海外展開を進めています。今後は
中国本土への進出も本格化していき
ます。

4

価値提供の フィールドを広げる

ファッション感度の高い若年層向けや、
既存ブランドとは異なるテイストを提案
する新規ブランド、新たな価値観を提案
するコスメラインなど、ファッションを軸
に業容を多角化していきます。



注1) 2005年度より連結決算

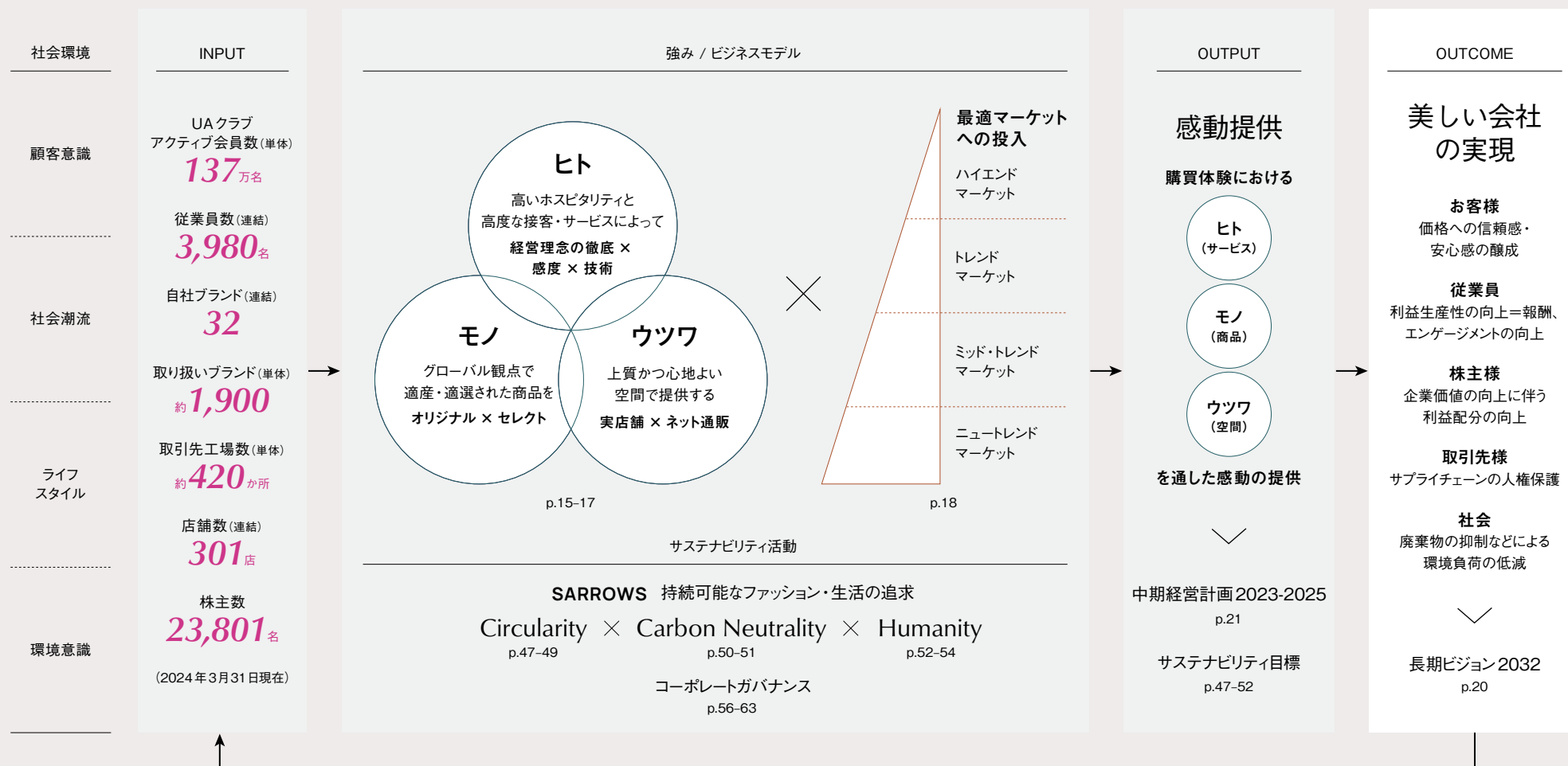
注2) 2021年度の期初から「収益認識に関する会計基準」を適用

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。



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」。

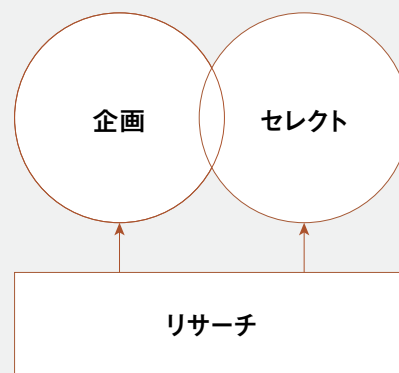
そして、磨き上げられた3つの要素 — ヒト・モノ・ウツワ — を通して「つたえるチカラ」です。

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

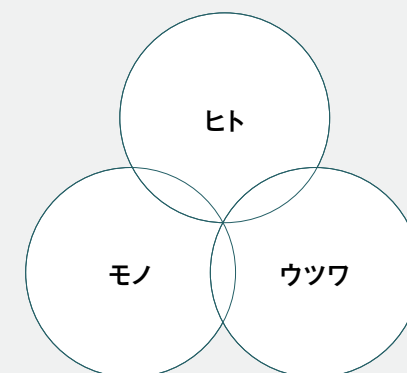
すべてはお客様のためにある

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。

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

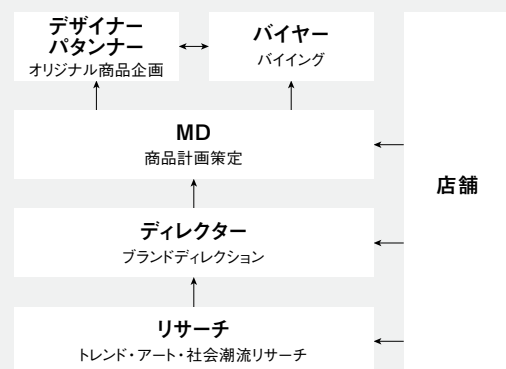
バイヤーが買い付けの現場で得た情報をMDにすばやく共有することで、最新のトレンドや市場動向をクリエイティブへと反映しています。また、社内アトリエで製作した精度の高いサンプルを用いて生産工場に製作指示をすることで、商品の高品質化につなげています。加えて、主要な生産工場とは定期的にQC（品質管理）ミーティングを行い、さらなる品質の向上に努めています。

セレクト

確かな審美眼で
上質なものを見出し、
届ける

日本型セレクトショップのバイオニアとして、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、取り扱い商品の幅広さや、コラボレーションにおける優位性の源泉となっています。

各ブランドにおけるトレンドの取り込み



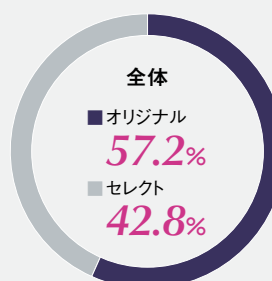
シーズン開始前

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 53.0% セレクト 47.0%
 BEAUTY & YOUTH UNITED ARROWS	オリジナル 50.9% セレクト 49.1%
 UNITED ARROWS green label relaxing	オリジナル 65.2% セレクト 34.8%

ヒト

高いホスピタリティに
基づく接客・サービス

お客様を思い寄り添う接客やサービスでお客様に感動体験を提供することを目指しています。そのため、理念の浸透をはじめ、本当に質のよい接客を提供できる人材を育成するため、さまざまな研修プログラムや評価・登用などの制度を設けています。こうして培った人材の力は、自社ECサイトでの店舗販売員によるスタイリング提案など、オフライン・オンラインの両面で活かされています。

- 販売員数 **2,548**名(単体)
- セールスマスター人数 **106**名(単体)
- DXセールスマスター人数 **18**名(単体)
- 接客コンテスト受賞件数 **19**件(単体)



モノ

世界的な広い視野で
適産、適選された商品

当社がお客様に商品を提供するにあたり重視しているのは、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)を満たす商品であるかどうかです。経験やデータに基づき、5適を満たす商品を、適産(オリジナル商品)、適選(セレクト商品)することで、お客様の豊かな生活に貢献しています。

- 取引先工場数 約**420**か所(単体)
- 自社ブランド数 **32**(連結)
- 仕入ブランド数 約**1,900**(単体)
- 年間アイテム数 約**44,000**点(単体)



ウツワ

真の心地よさを
追求した空間・環境

実際の店舗だけでなく、ECや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。質の高い商品と接客によって感動体験を得ていただくにふさわしい場所とするため、ブランドの世界観を表現しつつも、くつろいで商品を選び、検討することができるよう、店舗・ECとも、細部に至るまで心を配り設計しています。

- 実店舗数 **301**店(連結)
- 実店舗 買上客数 **600**万名(単体)
- 自社ECサイト売上金額 **116.8**億円(単体)
- アプリダウンロード数 **264**万回(単体)



(2024年3月31日現在)

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일리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1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」「ビューティー & 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：「ドゥロワー」、「オデット エ オディール」、「ステイプン アラン」、「ロク」、「ブラミンク」、「エイチ ビューティー&ユース」、「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
トレンド マーケット	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	25
			ビューティー & ユース ユナイテッドアローズ	36
			その他※2	28
	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	85 6
	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	71
	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	27
	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	4
			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				301
(株) ユナイテッドアローズ				221
(株) コーエン				71
台湾聯合艾諾股份有限公司 (UNITED ARROWS TAIWAN LTD.)				9

(2024年3月31日現在)

2

Strategy

戦略

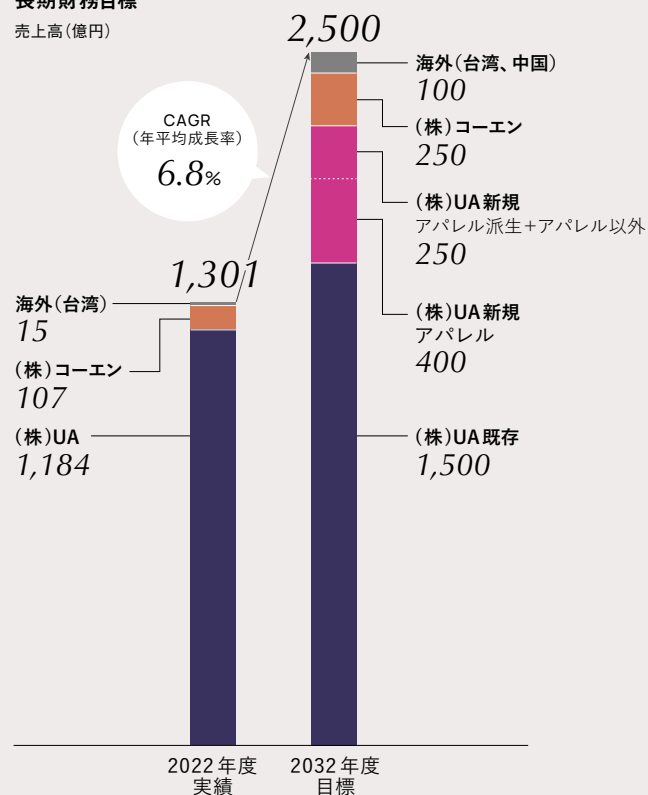


Long-Term Vision 2032

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 <ul style="list-style-type: none"> ●お客様：価格への信頼感・安心感の醸成 ●従業員：利益生産性の向上＝報酬、エンゲージメントの向上 ●株主様：企業価値の向上に伴う利益配分の向上 ●取引先様：サプライチェーンの人権保護 ●社会：廃棄物の抑制などによる環境負荷の低減 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

「感動提供 お客様と深く広く繋がる」をスローガンに、OMOの取り組みを軸として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。

中期経営計画スローガン

提供 KANDOU 感動 TEIKYO

ENGAGEMENT WITH CUSTOMERS

お客様と深く広く繋がる

戦略の全体像 — 3つの主要戦略 —



財務目標(連結)	2023年度(実績)	2024年度(計画)	2025年度(計画)
売上高	1,342億円	1,500億円	1,600-1,700億円
営業利益	67億円	73億円	90-100億円
営業利益率	5.0%	4.9%	5.6-5.9%
ROE	14.2%	—	13.8-15.4%

UA CREATIVITY 戦略

2023年度の進捗

販売活動のDX化

- スタイリング投稿人数 約**1,000**名
- スタイリング投稿件数 約**11**万件
- 投稿経由の自社EC売上 **95.2**億円
(自社EC内アウトレット売上含む)

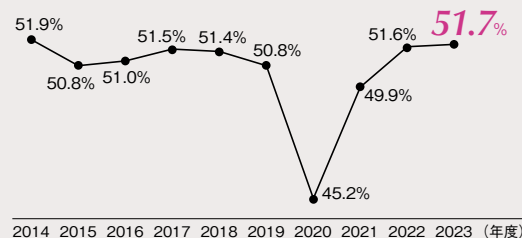
CITENの成長

- 実店舗**9**店舗(期間限定3店舗含む)+ネット通販に拡大
- 事業開始後2年半で**12**億円規模に成長

売上総利益率の向上

- 2023年度連結売上総利益率**51.7%**(前年差+**0.1**pt)
過去10年で最も高い水準まで回復

連結売上総利益率 推移



2024年度の主な取り組み

既存事業の成長拡大

新規出店の本格的な再開

既存事業が19店舗、新規事業が5店舗の24店舗を出店。2024年度末には店舗数321店舗(前期末から20店舗増)を予定しており、お客様との接点を拡大します。

売上総利益率の向上

円安傾向が続く中、価格と価値のバランスを見極めたうえで為替レートに応じた柔軟な価格の設定、定価販売の強化、セール時の値引き率コントロールなどの施策を通じて売上総利益率の伸長を図り、2024年度は前期から0.8pt増の52.5%を目指します。今後は心理的アプローチも含めた緻密な価格設定に向けた取り組みを進め、継続的な改善を図ります。

グリーンレーベル リラクシングの回復

商品開発力、販売力を強化したうえでテレビCM、SNS、店頭陳列等で訴求力を高め、新規店舗の出店、既存店成長による売上拡大を目指します。

コーエンの再成長

2023年度は減収減益に終わったものの、MDの修正、実店舗の改装に一定の手ごたえは得ており、2024年度は新規出店も再開し再成長フェーズに入ります。新たなお客様層の獲得に向け、2024年春からカジュアル嗜好のキレイ目ブランドRONELを展開し、オンラインストアと一部店舗で導入開始しています。



「グリーンレーベルの結論。」広告ビジュアル



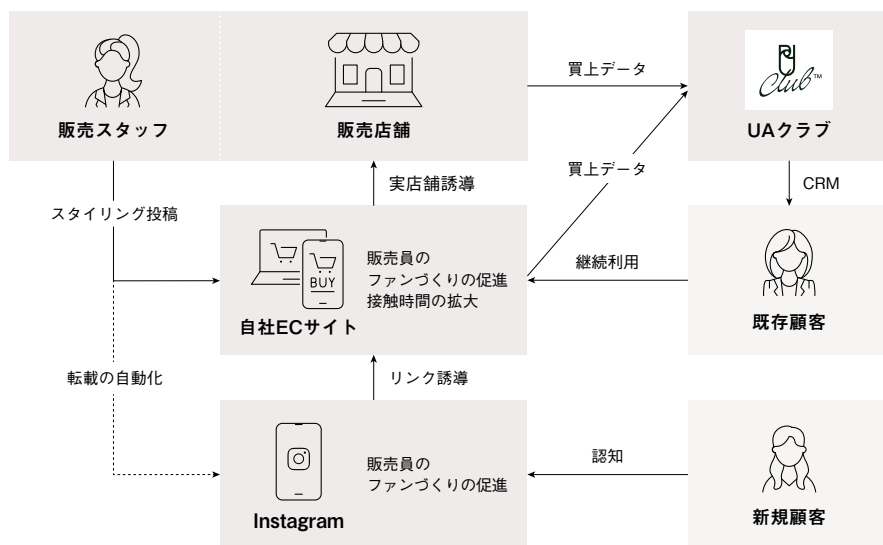
コーエン RONEL

販売活動におけるDX化の拡大

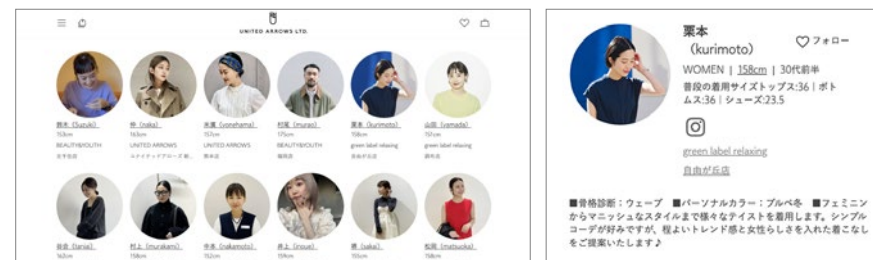
当社には2,000名を超える販売スタッフが在籍しています。販売スタッフは日々の接客を通じてお客様のニーズを把握し、お客様の期待に応え、それを上回るスタイリング提案で感動提供に努めています。実店舗が持つ接客販売力、スタイリング提案力をデジタル化し、自社ECサイトを通じて所属店舗の枠を超えて全国のお客様に訴求することが販売活動のDX化の狙いです。

販売に係るDX活動において優れたパフォーマンスを発揮するスペシャリストとして認定されたDXセールスマスターが18名在籍(2024年6月現在)。彼らが持つスキルやノウハウを施策に落とし込み、販売DX活動の好事例を拡大しながら、実店舗・ネット通販の売上向上につなげていきます。

販売活動のDX化を通じて販売員のファンづくりを促進し、当社との接触機会、接触時間を拡大させ、実店舗や自社ECサイトへの誘導を図ります。お客様の買上データは会員プログラム「UAクラブ」に蓄積され、パーソナルなCRM活動を通じた顧客化を進めます。



2023年度は投稿数の増加に注力し、約11万件ものスタイリングを掲載。投稿を通じた自社ECサイトの売上は95億円に及んでいます。2024年度はさらに投稿件数を増やすと同時に、幅広い商品をまんべんなくご紹介できるよう、システム面からのサポートも行います。自社ECサイトへ掲載するスタイリング画像をInstagramへも自動投稿できるようにシステムを改修し、新規のお客様への訴求力も高めます。



身長や年齢、所属店舗など、お客様自身の体型や嗜好に合うスタッフを検索できます。

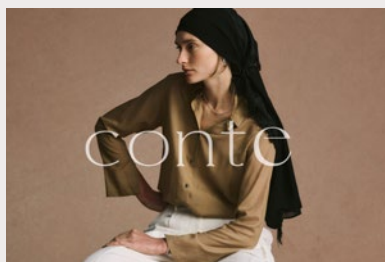


UA MULTI 戦略

2023年度の進捗

業容拡大に向けた事業開発

- UNITED ARROWS BEAUTYの販売開始
- 新規事業の開発準備
ATTISESSION、conteほか、複数事業を検討



2024年8月にローンチした conte
辺見えみり氏をディレクターに迎え、大人の女性
向けに展開

グローバル拡大

- 中国本土のポップストア展開
上海 2023年5月～7月
北京 2023年9月～11月
- 中国市場に適した商品構成のマーケティング

2024年度の主な取り組み

業容拡大に向けた事業開発

MZ世代の女性をターゲットにしたATTISESSION(アティセセッション)や40代を中心とする自立した女性に向けたモードテイストのブランド conte(コンテ)に加え、2024年度中に新たに1ブランドのローンチを予定しています。ライフスタイル分野においては、アパレル以外の専門部署を立ち上げ、海外富裕層に向けた施策を開始。M&Aも含めた展開も視野に入れ、さまざまな案件について検討を重ねています。

グローバル拡大

2025年春の中国本土出店においては、代理店形式での展開・拡大を計画。現地でのマーケティングを踏まえ、ユナイテッドアローズ&サンズやエイチビューティー&ユースなどハイエンドカジュアルを中心にした商品構成を予定しています。そのほか、2024年6月にはタイにフランチャイズ出店、8月下旬には商業施設のルミネシンガポールに商品展開を開始するなど、台湾や中国地域以外のエリアについても、検討していきます。

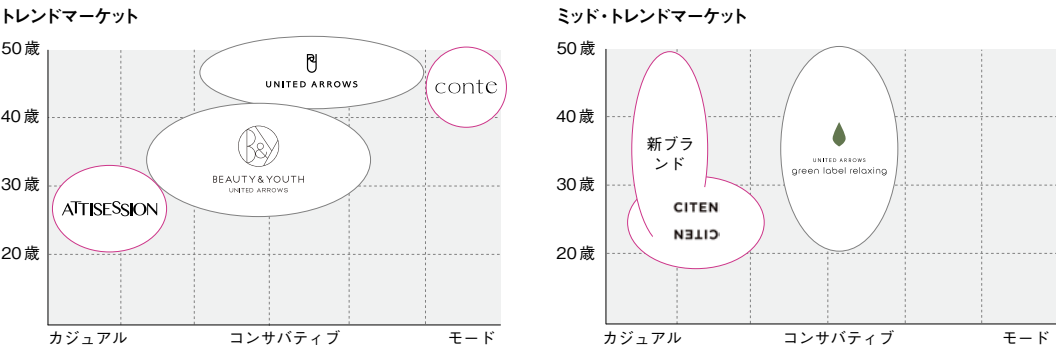


ユナイテッドアローズ エムスフィア/UNITED ARROWS EMSPIRE(タイ・バンコク)

新規事業の展開と方向性

新規事業の目的は、長期ビジョン達成に向けた当社の課題のうち、年齢軸、テイスト軸の課題解決を図ることです。現在、当社の抱える課題である「年齢軸」「テイスト軸」を拡大し、それぞれのマーケットにおいて、既存の主要ブランドとは異なる領域のお客様を獲得することを狙っています。この中期経営計画内でブランドを開始し長期的に拡大成長させます。

各新規ブランドにおいては、30～50億円、および100億円の規模感を想定しています。これらのブランドを育成するとともに、今後新たに開発を進めるブランドや事業によって、長期的にはアパレルに関する新規事業において400億円程度の売上規模を目指します。



	CITEN	ATTISESSION	conte	新ブランド
開始時期	2021 年秋	2024 年春	2024 年秋	2025 年春
マーケット	ミッド・トレンドマーケット	トレンドマーケット	トレンドマーケット	ミッド・トレンドマーケット
目的	年齢軸の拡大 (20 代中盤～30 代前半 男女)	年齢軸の拡大 (20 代～30 代前半 女性)	テイスト軸の拡大 (トレンドマーケット内 モード)	テイスト軸の拡大 (ミッド・トレンドマーケット内 カジュアル)
想定規模	50 億円	30 億円	50 億円	100 億円

ATTISESSION

次世代顧客層の拡大を目指し 新規ウィメンズブランド ATTISESSIONをローンチ

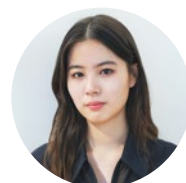
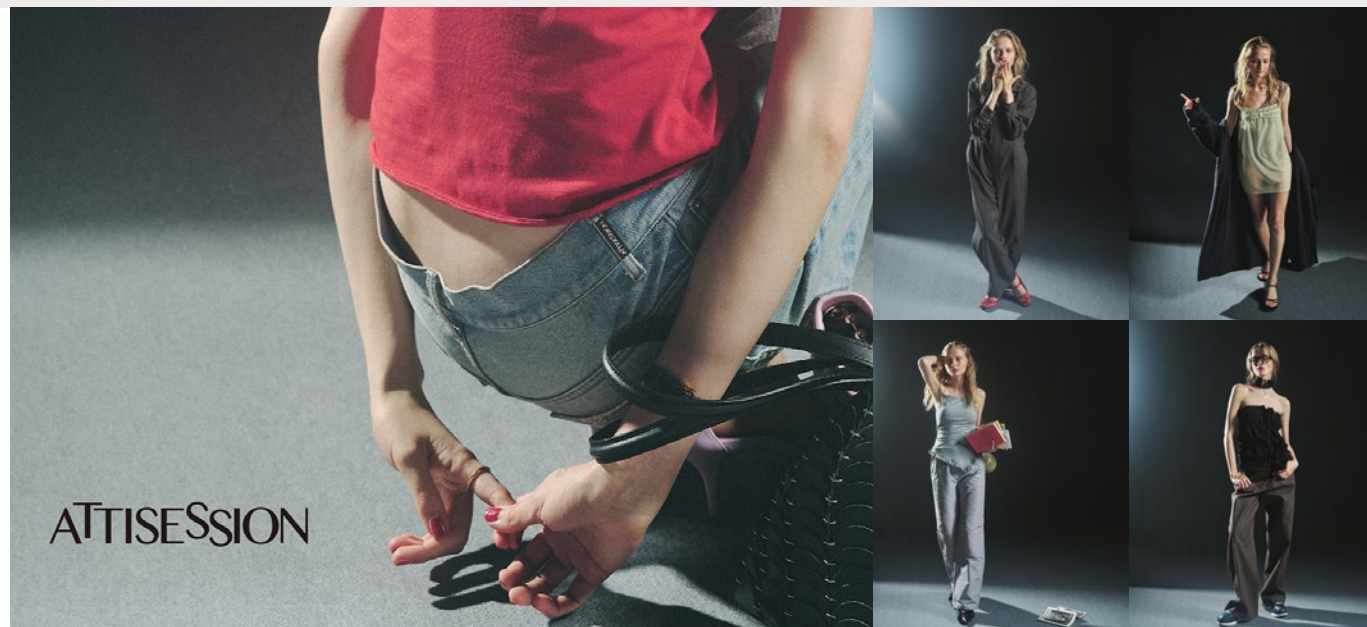
2024年春、次世代顧客層へのリーチを目的とした新規ブランドATTISESSIONをローンチしました。可憐さと自立心のある現代女性のためのワードローブをコンセプトに、「BASIC」「CLASSIC」「ROMANTIC」「COUNTER ATTITUDE (UNDER GROUND)」の4つの要素を軸としてミレニアル・Z世代(以下、MZ世代)に向けたスタイル提案を行います。

ディレクターには店舗販売員をしながら商品企画にも携わってきた20代の四谷奈々可を起用、MDやPRなども社内の次世代メンバーを中心にプロジェクトを結成。テイストや年代幅の拡大による新規顧客の獲得、業容拡大に向けた取り組みを推進するとともに、若手従業員の起業精神の醸成も図っていきます。

商品情報 → [Instagram](#) →

主な商品構成・価格帯

- カットソー ¥7,000～¥18,000
- シャツ ¥12,000～¥25,000
- ボトムス ¥13,000～¥24,000
- ジャケット ¥22,000～¥39,000
- アウター ¥25,000～¥70,000



ATTISESSION
ディレクター

四谷 奈々可

ディレクターコメント

高感度なMZ世代に向けた「気張らずに、でも決まる服」

ATTISESSIONのメインターゲットは、流行りのブランドをうまく取り入れ、レイヤードスタイルが得意、スタイリングやシチュエーションに合わせてスニーカーもヒールも着用する、そんな自身のスタイルにこだわりのある高感度なMZ世代です。この層の特徴は、情報収集や購買において、オンラインをベースにしながら、オフラインでの体験も重視すること。例えば、購入したい商品が決まっている時はオンラインでポイントなどの特典を活用し上手にお買い物をするのですが、オンラインにはない出会いや体験を期待し、リアル店舗へ足を運ぶことも楽しめます。

こうした購買動向を踏まえ、MZ世代の最前線で活躍するブランド・クリエイターとのコラボレーションイベントを通じたコミュニティの形成や、デジタルを駆使したMZ世代向けの発信力強化だけでなく、ポップアップなどによるオフラインでの体験価値の共有にも注力していきます。

20代メンバーを中心としたプロジェクトならではの自由なアプローチで、「気張らずに、でも決まる服」を提案していきます。また、同世代をメインターゲットにしていますが、できれば幅広い年代の服好きにも着てもらいたい、そして長く愛される服をつくりたいと思っています。

「磨くのは、その肌とスタイル」をコンセプトに コスメブランドUNITED ARROWS BEAUTYを展開

次代のファッションは洋服を纏う前の肌や身体を整えることから始まるという想いから、「磨くのは、その肌とスタイル」をコンセプトに掲げるコスメブランドUNITED ARROWS BEAUTYを2024年1月にローンチしました。

お客様に本当の満足を得ていただくために何が必要かを考えぬいた結果、「どんな服を着ても似合う自分をつくること」にたどり着きました。肌や身体が整うことで、ファッションや生活はより楽しくなります。今、私たちが提案したいファッションは「洋服を纏う前のおしゃれ」です。

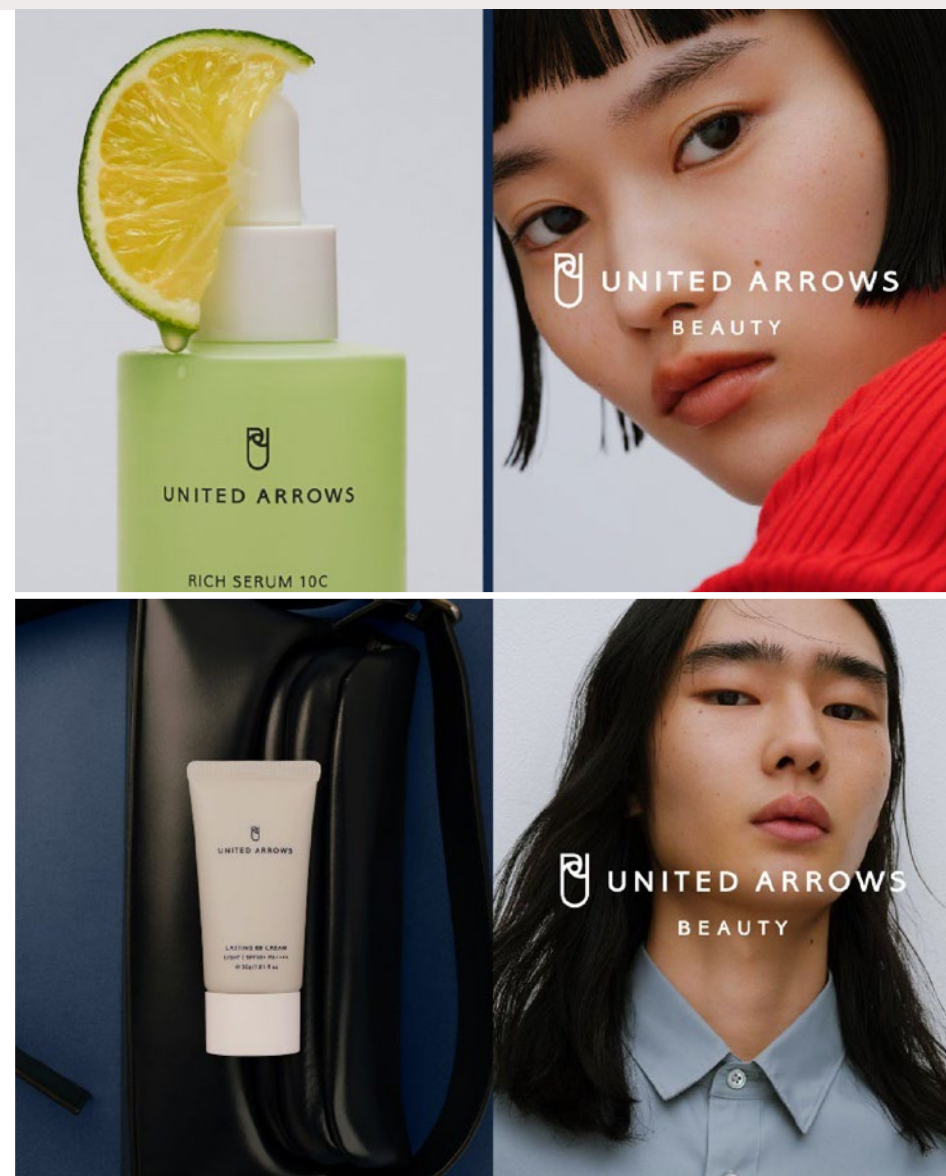
主なターゲット層を20歳代の男女に設定。ユニセックスに使えるスキンケア・ヘアケアを中心とした「ベストクオリティ」なアイテムを、デイリーに使える「ベストプライス」で提案することで、ミレニアル世代がユナイテッドアローズのアパレルを知るきっかけになり、ユナイテッドアローズの認知拡大につながることを目的としています。SNS、動画コンテンツを駆使したPRや、インフルエンサーを採用した施策を強化するとともに、当社の一部店舗や自社ECをはじめ、amazonや楽天市場、ZOZOTOWNなどの外部ECでも販売することで、普段当社との接点が高い若年層への浸透を図っていきます。

アパレル以外での事業拡大に向けて、ファッションと親和性の高い領域であるビューティーへの取り組みは、その第一歩となるものです。今後、アイテム追加やカテゴリー拡大を順次行っていく予定です。

商品情報 → [Instagram](#) →

ラインナップ

- ラスティング BB クリーム ¥2,530
- リッチセラム 10C ¥2,860
- ディープクリアフェイス
ウオッシュパウダー ¥1,980
- カラーシャンプー パープル ¥2,420
- カラトリートメント パープル ¥2,420
- ヘアオイル ¥2,750



UA DIGITAL 戦略

2023年度の進捗

OMOの推進

- 2023年8月 新会員制度「UAクラブ」の開始
アクティブ会員数 **137万名** (前年比104.8%)
会員売上前年比 **107.2%**
会員売上構成比 **53.8%** (前年差1.8pt)
F2(年2回以上お買い上げ顧客)以上の会員比率 **49.2%** (前年差0.6pt)

- DX認定事業者に選定
ニュースリリース → 

サプライチェーンの最適化

- UA3.0
(新商品管理基幹システム)の開発
要件定義を終え、開発フェーズに入る
- 物流センターの再編
常総センターを稼働し、流山、柏の葉に加え3拠点化
機能別に3つの拠点を運用し、効率化を図る

2024年度の主な取り組み

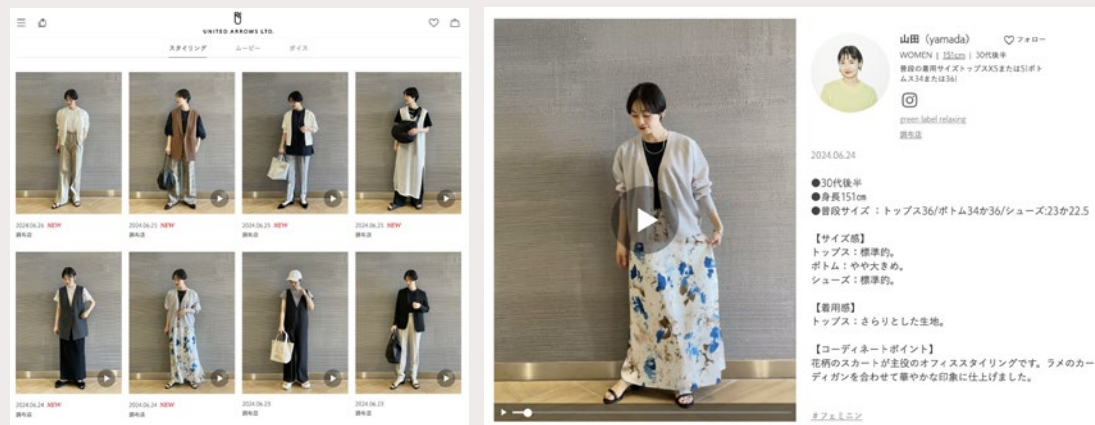
OMOの推進

UAクラブの機能向上・UAオンラインアプリのリニューアル

2023年度にスタートしたUAクラブの機能の向上を図り、より使いやすい仕組みにブラッシュアップ。自社ECサイトのアプリもリニューアルし、ユーザーインターフェースや動作スピードの改善を通じて、買上率の向上を目指します。

自社ECサイトの機能向上

自社ECサイトは、随時さまざまな機能をアップデートしています。静止画に比べてコンバージョン率の高いスタイリング動画の投稿、ABテストによるユーザーインターフェースの改善、ネットで取り置き、お店で決済サービスやクイック配送の開始など、さまざまな機能・サービスの向上を図り、売上を拡大させています。



着用感がイメージしやすく、訴求力の高い動画を活用したスタイリング投稿を強化

サプライチェーンの最適化

中期経営計画最終年度である2025年度中の稼働を目的に、商品管理基幹システムUA3.0の開発を進めています。当社と取引引きのある主要縫製工場の各種データに加え、商品部門の発注情報、工場からの出荷状況、物流倉庫への納品予定日などのデータを可視化することで、効率的な在庫調達と調達コストの低減を図ります。さらに各店舗やECサイトへの在庫配分の精度を向上させ、販売機会ロスの縮小、物流コストの抑制へとつなげます。



UAクラブ1年目の成果と今後の展開

アクティブ会員数・会員売上・F2以上会員比率ともに増加

2023年8月に新会員プログラム「UAクラブ」を開始しました。期中のリニューアルとなりましたが、2023年度末時点でのアクティブ会員数は前年度比104.8%の137万名、会員売上も107.2%と増加しています。中でも休眠状態であった会員様の戻りが目立ち、改定後の半年間の復帰率が前年比約150%と大きく伸長。ライフタイムバリュー（LTV）を測る指標であるF2以上会員（2回以上購入した会員）比率も前年度から0.6ポイント増加した49.2%となりました。

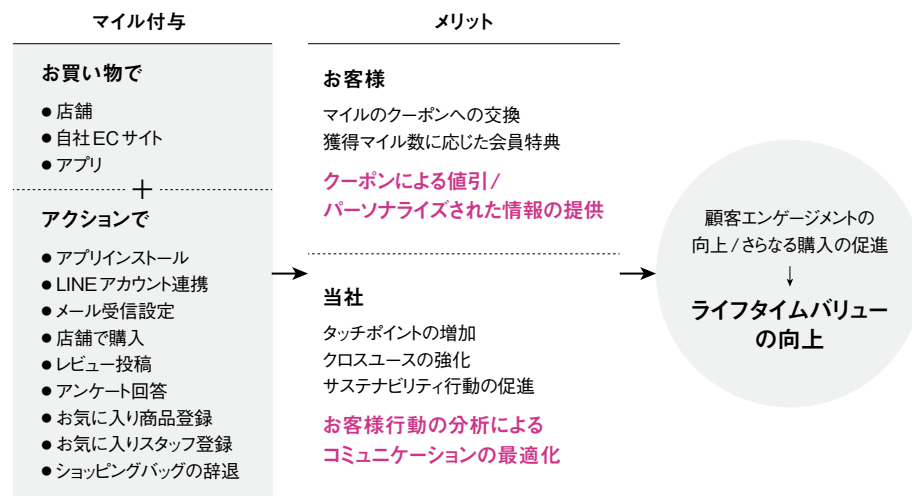
行動分析でコミュニケーションのパーソナライズ化を強化

UAクラブの特徴の1つが商品購入だけでなくレビュー投稿やお気に入り登録などのアクションにもマイルが付与されることです。この施策の効果もあり、リニューアル以降、お気に入り登録数やレビュー投稿数が大幅に増加しています。これらのアクションを促すことで顧客エンゲージメント向上に寄与すると同時に、お客様の購買行動の情報取得にも役立ちます。得られた情報を分析し、UAクラブ入会後やご購入後のフォローメール、アプリの閲覧履歴に応じた新着商品、おすすめスタイリングのご紹介、お気に入りスタッフの新着スタイリング紹介など、パーソナルなコミュニケーションを取るために活用しています。

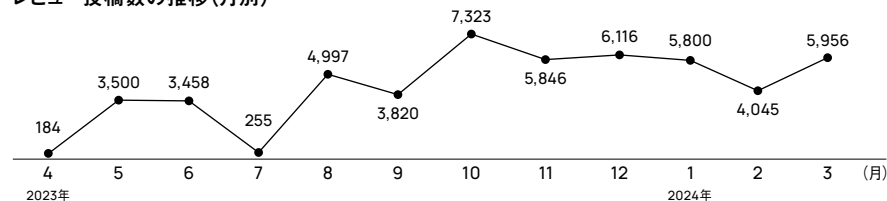
今後も店舗スタッフとの連携を強化し、UAクラブへの入会促進に取り組むとともに実店舗とネット通販のクロスユース率を高めていきます。そしてお客様との長期的な信頼関係を構築することで、ライフタイムバリューの向上につなげます。

UAクラブの特徴(従来の会員プログラムからの主な変更点)

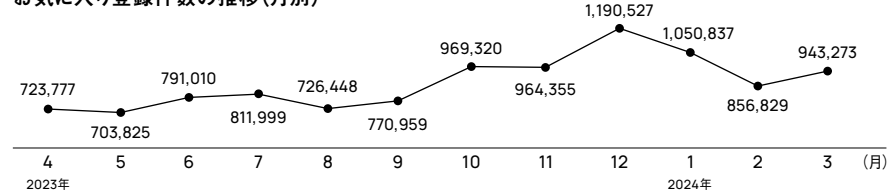
- ① UA 社全体の全社共通ステージへと変更 ▶ 当社利用を促進
- ② 獲得マイル数に応じたクーポンへの交換(貯めるほど交換率上昇) ▶ LTV 向上
- ③ 商品購入以外のアクションでもマイルが貯まる仕組み ▶ OMO 促進・データ収集の強化



レビュー投稿数の推移(月別)



お気に入り登録件数の推移(月別)



Human Resources Strategy

人材戦略 / CHRO メッセージ



中期経営計画の成長戦略に資する 人的資本経営の実現へ

執行役員 CHRO 人事本部 本部長

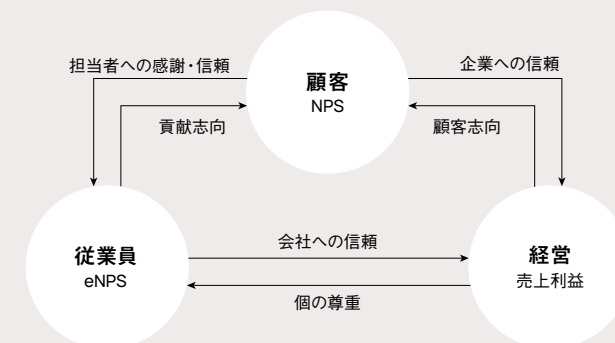
山崎 万里子

「ブランド力の強化」の実現策として 人材戦略を重視した投資を実行

2025年度を最終年度とする現行の中期経営計画では、「ブランド力の強化」の実現策として人材戦略を重視し、人的資本への投資をより積極的に行うこととしています。これは、「収益構造の抜本的見直し」の実現策として、人件費の下方硬直性や人頭効率を課題に位置づけていた以前の中期経営計画とは大きく異なる点です。

「従業員エンゲージメント」は、「顧客ロイヤリティ」や「企業業績」へと循環するといえます。実際、コロナ禍においては、従業員のエンゲージメントに関する指数のうち、eNPSは15.5ポイント、離職率も5ポイント悪化し、業績も赤字となるという悪循環を経験しました。そこで好循環に転じるために、従業員エンゲージメントとの相関が高いとサーベイで出た教育や経営方針の共有、対話機会の充実などの人事施策に注力し、投資

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)

Human Resources Strategy | 人材戦略/CHROメッセージ

を割り当てる判断に至りました。

これらの人事施策を実施した結果、eNPSは16.4ポイント改善し、離職率も15%から10%に引き下げることができ、コロナ禍前の状況にまで回復しました。このことから従業員エンゲージメントが好循環の起点となり、人的資本経営の根本であると改めて強く認識しました。今後も定期的に実施しているエンゲージメントサーベイなどの調査や対話を通じて定量的はもちろん定性的なデータをも収集、分析し、実態に即した人事施策を充実させ、人的資本経営の実現につなげていきます。

2023年度の調査では、「風通しのよさ(心理的安全性)」についての関心が高いという結果が見られました。異論を臆せずに発信でき、また困難に直面した時には躊躇なく「助けてほしい」と言える環境・風土は、高い水準の成長戦略を掲げる現中期経営計画の達成には欠かせません。教育カリキュラムに建設的な対立軸を持った議論と終了後のノーサイドを体感できる内容を盛り込むことや、健康やキャリア、ハラスメントなど各種相談窓口をより気軽に活用できるような啓発活動を行い、イノベーションへとつなげていきたい考えです。

要員の確保に向けて 雇用形態の多様化と成長機会の 提供に注力

当社では既存事業、新規事業ともに小売直営店舗の出店拡大を成長戦略の前提としているため、運営に必要な要員の確保は重要な課題です。しかしながら現在は、就労人口が減少し、求職者が殺到する企業とそうでない企業と二極化が加速するなど、要員確保は簡単ではありません。これまでは正社員

を中心とした組織運営をしてきましたが、今後はより多様な就労観や柔軟な働き方を受容していく考えです。採用活動を一層強化するとともに、正社員だけに固執せず、短日数短時間勤務を前提としたアルバイト採用にも力を入れていきます。正社員の報酬引き上げやエンゲージメント向上などにより、他業界からの人材流入や優秀人材の流出防止も図っていきます。

要員充足は今年度に限らず中長期にわたる重要テーマです。既存人材に対してもジョブローテーションや、新人への教育・育成を担当することが自らの成長機会であるとの認識のもと、積極的に取り組めるよう説明責任を果たしていくことも、私をはじめ経営層の大きな役割となってきます。雇用形態の多様化に伴うさまざまな働き方や価値観の受容は、自らが変化することで社会に適応し、進化し続ける真のダイバーシティ組織への道にもつながるものです。こうした観点からも、しっかりと従業員と経営層の対話を深めていきたいと考えています。

理念実現を共に目指す 「創造的商人」として

当社は人材ポリシーとして、CS、商売、クリエイティビティの3つのマインドを併せ持ち、PDCAサイクルを自ら回し続けることができる、理念実現に向けたあるべき人材の姿を「創造的商人」と定義しています。こうした人材像やポリシーは、単に概念として賛同されるのではなく行動に移されることが重要です。評価や意思決定、指導など、日常業務のさまざまな場面において「創造的商人」像を示し、自身の行動を顧みること、自発的に行動することを促しています。

私自身も、戦略立案や意思決定をする際に、経営理念や

社はと照らし合わせ齟齬がないか、お客様や従業員に胸を張って説明できるか、あるステークホルダーにとっては価値創造となるものでも他のステークホルダーにとっては価値毀損になっていないかなど、常に自問し、検証するようにしています。当社の理念以外にも、SDGsの基本原則の1つ「誰一人取り残さない」という言葉を胸に刻み、子育て、介護、傷病、障がい、さまざまな事情を抱えながら仕事をしている従業員に寄り添い、仕事を諦めることのないよう相談される存在でいたいと考えています。



ユニテッドアローズの人的資本経営モデル

それぞれの人材が持つ能力や価値を最大限に引き出し、中長期的な企業価値の向上へとつなげる取り組みを行っています。



従業員エンゲージメントの向上

エンゲージメントの考え方

当社では、従業員のエンゲージメント計測のため、2018年よりeNPS調査※1を実施しています。2023年の調査では-42.0で、卸売・小売業の平均値-65.0前後と比較して良好な結果となりました※2。調査においては、各設問に関する満足度だけでなく、エンゲージメントへの相関を重視しています。これまでの結果から、従業員とのエンゲージメントへ相関の高い項目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。

eNPS調査で得られた結果をもとに、翌年の人事戦略を立案。エンゲージメントとの相関が高い項目にフォーカスし、施策と投資を拡充しています。柔軟かつスピード感をもって戦略へと反映することで、環境変化の激しい時代においても常に最適な施策を展開し、従業員エンゲージメントの向上に寄与するよう努めています。

また、当社のサステナビリティ活動SARROWSのKPIの1つに「従業員意識調査 肯定的回答率」を設定し、中長期的な視点においてもエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

※1 employee Net Promoter Score：従業員に「親しい知人や友人にあなたの職場をどれくらい勧めたいか」を尋ね、職場の推奨度を数値化する調査

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

Humanity KPI →

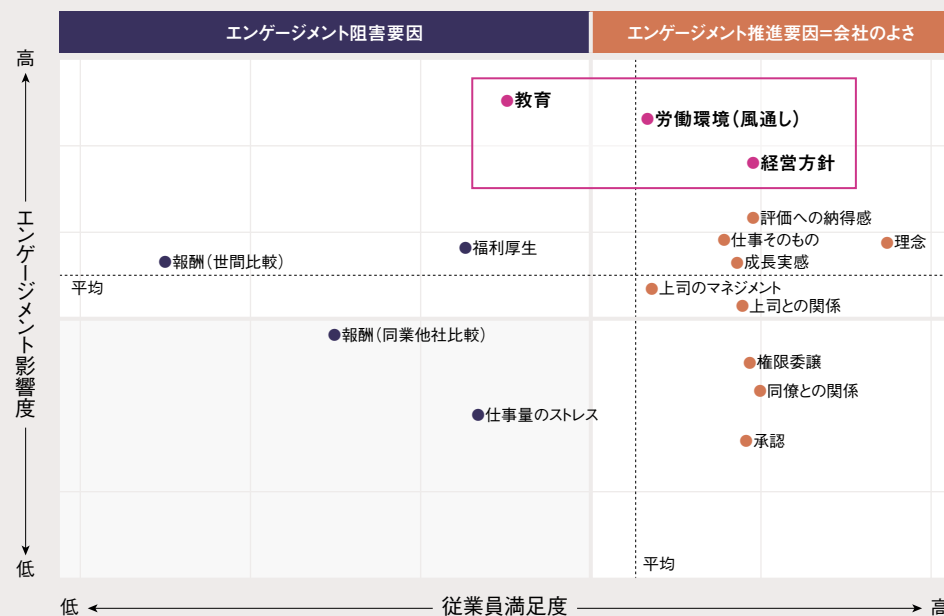
2023年の調査結果と分析

調査では、従業員に6つの動機付要因と、9つの衛生要因などをそれぞれ5段階で評価してもらい、回答の肯定度合を計測するとともに、各項目に関してエンゲージメントへの相関係数も測っています。

2023年の結果として、SARROWSのKPIとして設定している「従業員意識調査 肯定的回答率」は74.5%となり、前年より4.5ポイント上昇しました。また、前年の調査でエンゲージメントとの相関が高いとわかった「教育機会への満足度」「会社方針への共感」もそれぞれ良化。リスキリングを中心とした研修やキャリアコンサルティングの拡充、トップマネジメント層との直接対話の機会増設などといった人事施策の効果が表れた結果と考えています。これらの項目は、エンゲージメントとの相関が高いテーマとして2024年も引き続き注力していきます。

一方で、新たに「労働環境（風通しのよさ）」に関する項目が、エンゲージメントの重要テーマとして浮上しました。2024年はこのテーマに注目し、成長に資する真の心理的安全性の追求、賞賛の文化の醸成、コーチングを取り入れた管理職研修など、人事・経営的アクションを増やしていきます。

調査項目のエンゲージメント相関（2023年度eNPS調査結果）



能力の開発

教育プログラムの提供によるスキルの開発・向上

2023年度は、キャリアの自律支援を軸として、従来から実施している世代別のキャリア研修などとともに、リスキリングに関するプログラムを拡充。ビジネススクール受講や資格取得など、外部機関による学びの機会への支援も拡張しました。

特にリスキリングプログラムに関しては、受講者を挙手制で募ることで、階層や職種を超え意欲のある人材に成長機会を提供しています。これらの受講者にプロジェクトへの参加を促すなど、さらに幅広い能力獲得を支援しています。また、研修の実施を通して得られた情報をサクセッションプランニングや職責登用の参考にするなど、教育機会の提供としてだけでなく、業務的機会の提供にもつなげる取り組みを開始しています。

2023年度に実施した主な研修

- ビジネススクール科目受講支援 195名
- マーケティング関連講座 4回 延べ252名
- マーケティングeラーニング 30名
- コーティングセミナー（課長職以上）80名
- ハラスメントセミナー（店長職以上）386名
- 心理的安全セミナー（店長職以上）73名



研修風景

自律的なキャリアプランニングへの支援

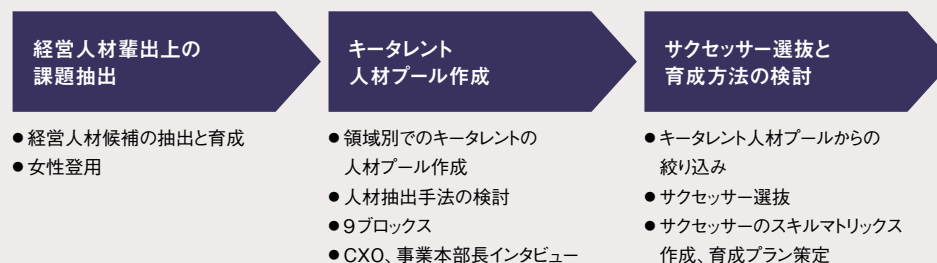
従業員がどのようなキャリアを歩みたいかを明確に自覚し、必要なスキルが習得できるよう、キャリア研修とキャリアコンサルティング面談を組み合わせたセルフキャリアドックを導入しました。コンサルタントには国家資格を取得した自社の従業員を登用。コンサルタントが現場や業務を深く理解していることにより、相談者に寄り添った適確な対応を可能としています。2024年4月現在、人事部に3名のキャリアコンサルタントが在籍し、随時相談を受け付けています。オンラインを活用することで、勤務地や就業時間を問わず、誰もが公平にキャリアコンサルティングの機会を得られるようにしています。

人材の登用とサクセッションプランニング

市場の動向が激しく変化する環境の中、経営戦略やトップマネジメントメンバーの意向を踏まえ、中長期的な視点をもって経営におけるキーポジションの再考と、マネジメント人材の育成にも取り組んでいます。各CXOはその領域の専門性を有し、戦略をリードしていく必要があります。同時に、機能を越えた事業のトップマネジメントの輩出も重要です。こうした未来の経営人材を発掘・育成するため、2023年度は、長期的にも必要と考えられるポジションを特定し、現在の従業員から人材プールを作成しました。

当社の事業特性上、特に若手人材に関しては販売業務に携わる者が多くなる傾向があります。キャリア形成において経験が販売のみに偏重すると、経営人材候補となった際、経験に偏りが出る可能性が高くなるため、意識的に次世代育成と早期選抜を行うことが重要です。今後もサクセッションプランニングの強化に努めていきます。

2023年度のサクセッションプランへの取り組み





ユナイテッドアローズ 新宿店
兼 OMO 本部 デジタルマーケティング部 デジタルプロモーション課
DX セールスマスター ブラチナ
「STAFF OF THE YEAR 2023」グランプリ受賞

仲 希望

2003 年入社。複数の店舗勤務を経て 2019 年より「ユナイテッドアローズ 新宿店」に所属。2020 年よりオンラインストアのスタイリング投稿を開始。現在は常にトップクラスのフォロワー数やPVを獲得。「STAFF OF THE YEAR 2023」グランプリを受賞。2023 年 10 月、社内の DX セールスマスターに認定。店舗での販売業務と並行し、後進育成やスキル共有の役割を担っている。



仲 スタイリングページ →

「店頭でのリアルな声×客観的データ」で お客様の心が動く提案を

オフライン・オンラインの特長を活かし、販売戦略を立てる

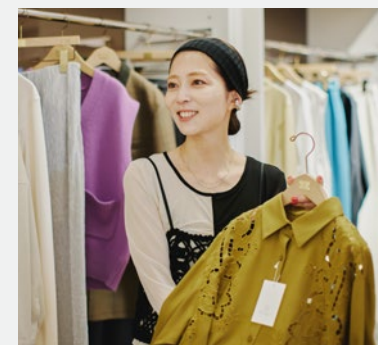
一対一の接客が基本となる実店舗では、洋服選びを通じて、旅行やデートなどお客様が楽しみにされていることをより楽しく、お悩みは一緒に解決できるよう、お客様それぞれのニーズと気持ちへの寄り添いを何より大切にしています。一方、オンラインのスタイリング投稿では、より戦略的な商品提案ができることが大きな特長です。例えばセレモニーシーズンに合わせてフォーマルなスタイリングを提案したり、季節を先取りした商品を紹介したりと、リアルタイムとは異なるお客様の興味に対応しています。また、着こなしやコーディネートへの参考になり、かつ興味を喚起するような見せ方を意識することも重要です。

DX によってお客様の動向をデータとして精緻な分析が可能になり、オンラインストアでの動向を店舗での販売や仕入にも活用できます。例えば、ダウン商品は例年 8 月上旬に店舗に入荷されるものの、店頭に出すのは 9 月頃でした。しかしオンラインのデータを分析すると 8 月上旬から閲覧や購入が増えていることがわかります。こうしたデータは、売り場面積やディスプレイの季節感に縛られず幅広い商品を取り揃えられるオンラインだからこそ得られるものです。実店舗でも従来の MD に加え、オンラインで得られた潜在的なお客様ニーズを組み入れ、より効果的な販売、魅力ある店舗づくりに貢献していきます。販売スタッフとしての肌感覚だけでなく、客観的データを根拠に自信を持って提案することができるのも DX 導入のメリットだと感じています。

店舗にいない時間もお客様とつながる

オンラインストアへのスタイリング投稿によって、私が店舗にいないでもお客様にご購入いただけるようになりました。現在、短時間勤務をしていること、DX セールスマスターとして本部にも籍を置くことになったことから、店舗にいない時間も多くなりましたが、オンライン販売を通して会社に貢献しているという実感を得られるため、モチベーションを高く維持できています。

私が販売員として今も店舗に立ち続けるのは、「店舗があってこそその DX 活動」であるとの思いがあるからです。店舗でお客様のリアルな声を聞くことは、私にとって何より大切なこと。直接ご案内してお話することで得られる数値化できない情報と、DX での客観的データとを組み合わせ、お客様に多様な価値を提案していきたいと思います。



Financial strategy

財務戦略 / CFO メッセージ



既存事業の成長と新規事業の開発に向けた
成長投資をはじめとする
財務計画を積極的に開示

取締役 常務執行役員 CFO

中澤 健夫

財務戦略における考え方

東証から開示を要請されている「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に沿って財務に関する基本的な考え方を示すにあたり、その前提となる現状や課題についての認識をまずは示していきます。

企業の健全性・収益性を測る主要指標の1つであるROEについて、2023年度は14.2%と当社が算出する株主資本コストは超過しているものの、2018年度以前の水準までは回復していない状況です。PBRについて1.68倍(2024年3月末時点)と過去の水準には未達であることから、市場評価の回復には至っていないと認識しています。

PBRの算出式を分解すると、ROEの構成要素の1つである売上高当期純利益率とPERが2018年度の水準に未達となっており、この2つが当社の主要課題であることは明白です。特にPERは、プライム市場の小売業界平均や同業他社と比較しても低く、長期視点の投資家の当社への関心の薄さが背景にあると思われます。

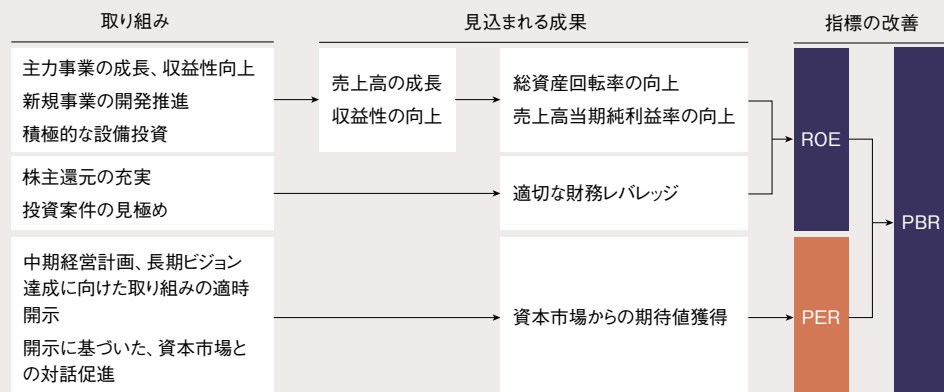
こうした現状からも、まずはトップラインの成長と収益性の改善により売上高当期純利益率を上げることが最優先課題として取り組みます。さらに開示・説明していくことが、市場からの中長期の期待値の醸成、ひいてはPER向上につながると考えています。

PBR	ROE			PER
株価純資産倍率	売上高当期純利益率	総資産回転率	財務レバレッジ	株価収益率
$\frac{\text{時価総額}}{\text{純資産}}$	$\frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}}$	$\frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$	$\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$	$\frac{\text{時価総額}}{\text{当期純利益}}$

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高当期純利益率	%	4.0	2.2	-	0.6	3.3	3.6
総資産回転率	回転	2.2	2.2	1.9	2.0	2.1	2.2
財務レバレッジ	倍	1.9	1.8	2.1	2.0	1.8	1.7
PER(株価収益率)	倍	17.0	13.1	-	70.8	12.6	11.8

Financial strategy | 財務戦略/CFOメッセージ

中期経営計画の1年目となる2023年度は最終年度に向けた種まきのフェーズであったため、今後の成長に向けて取り組みが具体的な形になってくるのはこれからです。2024年度はそれらの進捗とあわせ、戦略を支える財務的な施策についてご説明していきたいと考えています。



2023年度の振り返り

コロナ禍にあった前中期経営計画期間(2020年度～2022年度)では、大きな借入で財務状況が一時的に悪化しましたが、その返済も終わり、現在では新中期経営計画のもと、再成長に向かって「攻めの経営フェーズ」に入っています。そのための資金、キャッシュフローなどの財務状況も整い、マーケットからも私たちが描く成長戦略やそのドライバーとなるものへの注目や期待値が上がっている感触を得ています。2023年度中盤からは一部の主要戦略について「種まき」から一段ギアを上げ、積極的な投資を開始したことで、成果も出始めています。

売上高は期初に掲げた目標には達しませんでした。1,342億円(前年度比103.2%)、親会社株主に帰属する当期純利益は48億円(前年度比112.3%)とともに改善しました。原価上昇や暖冬による冬物早期消化のマイナス影響があったものの、アウトレットでの在庫効率化が奏功しました。反面、コーエンの立て直しに時間がかかっていることは引き続きの課題として捉えています。

戦略投資については着実に進行しており、特に中期経営計画の柱である既存事業の成長の

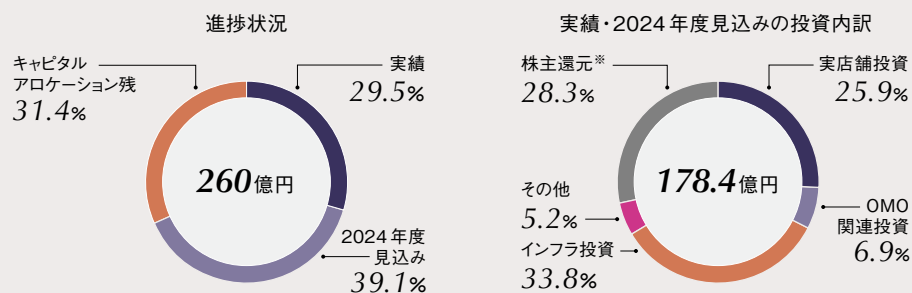
キーファクターとして投資を行いました。OMOでは、当社の強みである実店舗における販売力をいかにオンラインに展開していけるかがポイントになります。2023年度はその布石として、会員制度の変更や自社ECサイトの機能向上など、DX化に向けた投資を実施しました。ECにおける店舗スタッフによるスタイリング投稿を通した売上も拡大しており、手応えを感じています。同時に、まだまだ改善や工夫の余地があり、進化途中だけに伸びしろがあると感じています。

店舗においても対面販売の復調を実感しており、2023年度は新規出店12店舗、移転・改装7店舗と、再成長への一歩を踏み出すことができました。新規事業の開発も進め、複数ブランドをすでにローンチしており、今後も計画しています。

キャピタルアロケーション



投資の状況(2024年7月31日現在)



※ 株主還元の2024年度見込みは予想配当性向から算出

2024年度の成長投資計画

OMO関連投資

2024年度も引き続き、OMOと新規出店を重点テーマとしてさらにアクセルを踏み、展開を加速させていきます。OMOでは販売活動のDX化に特に注力し、事業や店舗の枠を超えた売上の創出、拡大につなげます。自社ECアプリの抜本的リニューアルによる操作性の向上もその1つです。購入に至るまでの動線を徹底的に見直し、お客様が欲しいものによりスピーディーかつ快適にたどり着けるよう改善し、買上率を高めていきます。会員プログラム「UAクラブ」についても見直しを行います。現行制度はマイルを貯めれば貯めるほど、交換率が高くなる仕組みとなっています。そのため、今後はお客様に貯まったマイルを「使っていただく」ための仕掛けづくりをして、売上拡大に寄与させていく必要があると考えています。

ECにおける販売力向上を目的とした人的資本投資も積極的に実施します。スタイリング投稿など提案力を持つ人材の育成をはじめ、お客様ニーズに沿ったお買い物体験をEC上でも店舗でも提供できる販売員を育成していきます。

こうしたソフト・ハード両面での取り組みを通じて、OMO戦略をさらに進展させていく考えです。

実店舗投資

新規出店については前年度を大幅に上回るペースで進め、2024年度中に24店舗の出店を計画しています。実店舗は当社の強みが最も活かされる場であり、特に当社の顧客層であるファッション感度の高い層はリアルでの体験価値を重視していることから、再成長の重要な礎と捉えています。

グローバル展開については、2025年春に上海法人を通じて直営店を1店舗、新規に出店する計画です。この直営店を核としながら、代理店展開を図っていくこととしており、パートナーの選定もすでに行っています。同時にECでの展開についても加速させていきます。これまでは日本を本拠とするいわゆる「越境EC」のスタイルで販売していましたが、今後は上海法人を通じた現地サイトに切り替え、よりローカライズを図っていきます。日本からの駐在員も増員し、現地パートナーと緊密に連携しながら、まずは中国市場における存在感を増大させていきたいと考えています。

インフラ投資

2023年度はOMOを推進する中で、在庫効率を意識しすぎるとあまり在庫調達の不足感があり、実店舗が想定以上の売上となった一方、ECでは機会損失に陥る事態が発生しました。そこで解決策として、適量の在庫調達を維持しながら実店舗やECへの在庫配分の精度を上げ、在庫効率を高めるべく、基幹システムの刷新を行うこととしています。新基幹システムにおいては、商品調達に関わるさまざまなデータを可視化して調達コストを抑えたり、実店舗や通販サイトへの在庫配分の精度を高めることで販売機会ロスの縮小や物流コストの低減を図るなど、売上および収益の改善を目指しています。

新規事業投資

既存事業の成長とともに、新規事業の展開にも力を入れていきます。ATTISESSION、conteとすでに2ブランドをローンチしていますが、2024年度内に当社の課題である年齢・テイストの幅を広げることを目指す新ブランドのさらなる展開を計画しています。長期的には、これらのアパレル新規事業の売上規模を400億円と想定しています。



ライフスタイル事業については、協業やM&Aを含めたさまざまな形での展開を検討しているところ。M&Aにあたっては、フリーキャッシュフローだけでなく、借入金の活用も想定しています。

ブランド投資

企業、ブランドとして鮮度を保つためには、常に認知拡大を意識した広告戦略を行うことが必要不可欠です。そこで2024年度は企業全体と、個別ブランドと、それぞれについてメディア展開を予定しています。既存顧客のリテンションを図るとともに、潜在顧客へもアプローチし、顧客層の拡大につなげていきます。

個別ブランドの中でも、特にグリーンレーベル リラクシングの広告展開では、一定の手応えを得ています。メディア広告を大規模に展開したことで、期中ではありますが、第1四半期のミッド・トレンドマーケットの売上高前年比が116.8%と、予想を上回る反響を得て、売上を伸ばしています。こうしたブランドごとに戦略を練り、実行できているのは、機能別組織から事業別組織へと体制を再構築したことの効果であるといえます。今後もターゲット層にマッチしたメディア選択やアプローチの仕方、表現方法などを追求し、より戦略的な広告展開を進めていきます。

コーエンについては、再成長に向けたリブランディングを進めています。以前のコーエンは、ターゲット層があいまいで、取り扱いアイテムのテイストにもばらつきがありました。なおかつトレンドに応じてテイストの変化を繰り返してきたことから、顧客の定着化が進まなかったという反省もあります。前年度に実施したリブランディングを通じてMDの精度を向上させています。商品戦略の練り直しに一定の成果が出てきたため、今年度からは実店舗の出店も再開します。

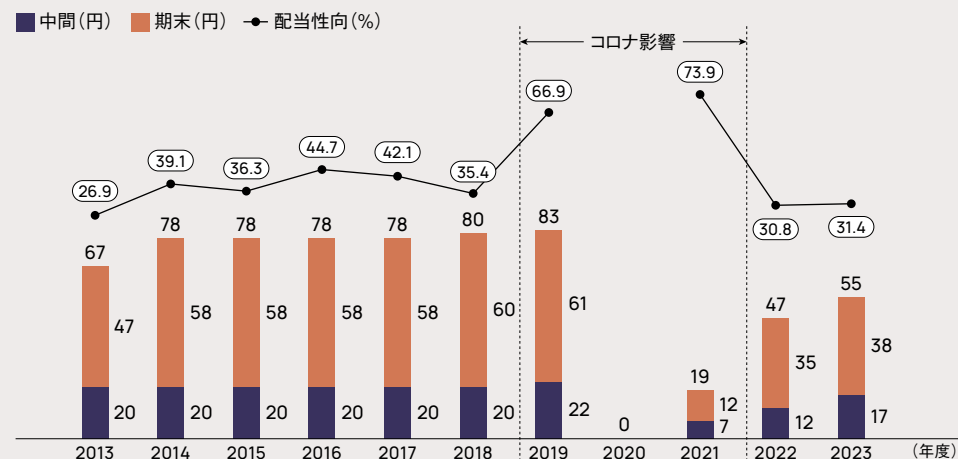
既存事業の成長を柱としつつ、新規事業の開発を進めることで、中期経営計画の最終年となる2025年度の目標、売上高1,600億円～1,700億円の達成を目指します。

株主還元

今中期経営計画では、配当性向30%程度を基本方針とし、株主還元については70億円から90億円を配当、自社株買いに充てる予定です。コロナ禍では環境変動が大きく、この方針を維持できない局面もありましたが、現在は通常の状態に戻っており、安定的な利益配分と機動的な余剰資金の還元を実行していきます。

冒頭に述べました通り、成長戦略やそれに紐づく財務戦略の情報開示に一層注力するとともに、今後は株主還元の具体的な内訳についても開示していきます。短期的な事業戦略や成果のみならず、私たちが長期的に目指す方向性やありたい姿についてもしっかりと伝え、マーケットからの理解と共感を得ることで、企業価値をより高めていきたいと考えています。

配当金と配当性向の推移

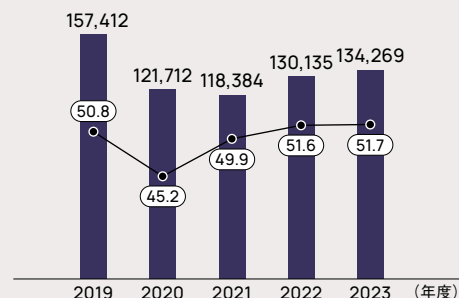


Financial and Non-Financial Highlights

財務・非財務ハイライト

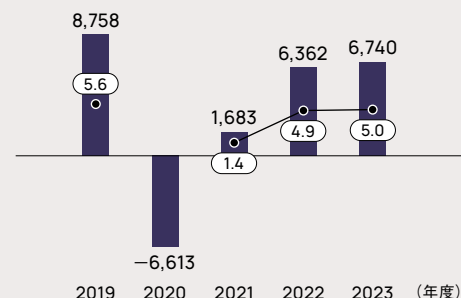
売上高・売上総利益率（連結）

■ 売上高(百万円) ● 売上総利益率(%)



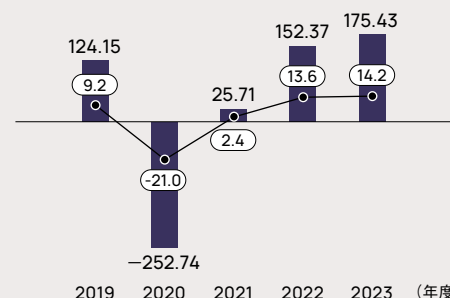
営業利益・営業利益率（連結）

■ 営業利益(百万円) ● 営業利益率(%)



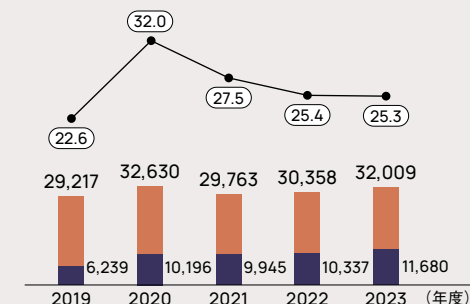
1株当たり当期純利益・ROE（連結）

■ 1株当たり当期純利益(円) ● ROE(%)



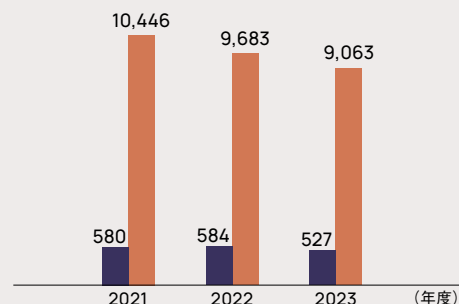
ネット通販売上高・ネット通販比率（単体）

■ 自社EC売上高(百万円) ● ネット通販比率(%)
■ ネット通販売上高(百万円)



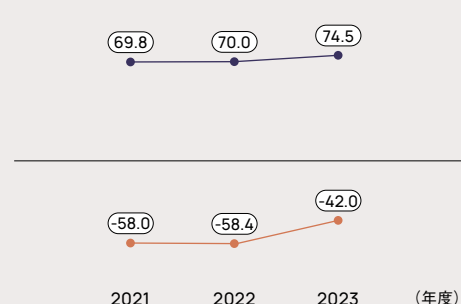
温室効果ガス排出量（連結）

■ Scope 1 (t-CO₂)
■ Scope 2 マーケットベース (t-CO₂) ※



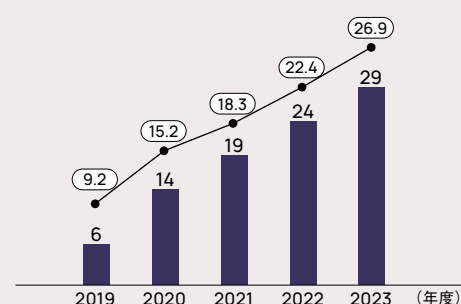
従業員エンゲージメントスコア（単体）

● 従業員意識調査 肯定的回答率(%)
● eNPS



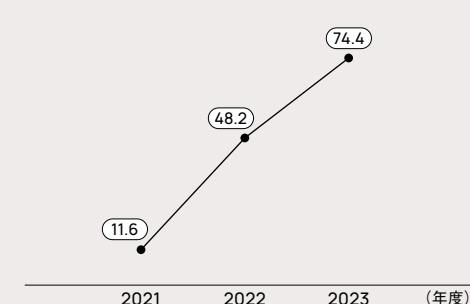
女性管理職比率（単体）

課長以上の管理職に占める女性の人数・割合
■ (名) ● 割合(%)



商品調達取引先様向け行動規範への同意書取得率（単体）

● 取得率(%)



※ Scope2の算定方法の見直しを行い、過去データを遡及修正しています。

3 Sustainability

サステナビリティ

Conversation 対談 | UAのサステナビリティ活動

サステナビリティ活動を通じた
社会への貢献と企業価値の向上

執行役員 CSO 経営戦略本部 本部長

丹 智司

1998年入社。経理部を経て、2003年にIR・広報部 部長に就任。ビジネスとサステナビリティの両立をミッションに投資家をはじめとした外部とのコミュニケーションを推進。2022年、執行役員 CSO 経営戦略本部 本部長に就任。

サステナビリティ推進部 部長

玉井 菜緒

1999年入社。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 部長に就任。SARROWSの立ち上げを主導する。

サステナビリティ活動の深化を目的として、SARROWSの合言葉のもと、2022年に3つの活動のテーマとそれに紐づく数値目標を設定しました。SARROWSの成果と課題、企業価値の向上への道筋を、サステナビリティ推進を担う両者が語りました。

サステナビリティは経営戦略そのもの

——初めに、ユナイテッドアローズにおけるサステナビリティの捉え方、進め方について聞かせてください。

丹 当社は1999年から理念体系の1つに「社会との約束 5つの価値創造」を掲げ、お客様・従業員・取引先様・社会・株主様への価値を高めていくことを重視した経営を推進してきました。2020年には5つのマテリアリティテーマ（サプライチェーン、資源、コミュニティ、人材、ガバナンス）を特定し、2022年には特にお客様の関心が高い事項を「サーキュラリティ」「カーボンニュートラル」「ヒューマニティ」の3項目にまとめ、定量目標を設定しています。当社にとってのサステナビリティとは、「社会課題の解決を図ることで事業機会の創出につなげ、結果として企業価値向上に資する活動」であり、企業の経営戦略そのものです。以前、サステナビリティ分野を専門領域とされる大学教授を招いて役員向けに社内講演いただいた際、冒頭で「業績が悪くなった際に中断するような活動はサステナビリティ活動ではない。業績が悪化した時こそ力を入れて推進するものが真のサステナビリティ活動である」とお話をされ、目から鱗が落ちる思いでした。これらの考えのもと、個々の活動や施策について、「収益向上や効率化、リスク低減につながるのか。ステークホルダーの皆様から共感いただけるか」などの観点から、サステナビリティ委員会で社長を中心に真摯に討議をしてきました。

玉井 SARROWSという合言葉を掲げたことも、活動を進める力になったと思います。このSARROWSが長期ビジョンや中期経営計画に先行してスタートしたため、これらにどう組み込むかについても討議されたのですよね。

丹 実は当初、長期ビジョンでもSARROWSで示したKPIをそのまま掲げようと考えていました。ですが、取締役会において次期中計を討議する中で社外取締役から「中長期の企業価値向上に結び付く当社ならではのサステナビリティ目標を掲げるべきではないか」という意見が出されました。それを機に議論を深めた結果、サステナビリティという枠を超えた経営戦略として「限られた資源で最大限の企業価値を創出する」ことを掲げることになったのです。



目標を可視化したことで 従業員の意識も行動も変化

—— SARROWSではKPIを設定したことで、どのような変化や成果につながりましたか。

玉井 現場の感覚としては、KPIとして目標を可視化したことで目指す方向性が明確になり、従業員の意識と行動が変化したと感じています。例えば、活動指標の1つである「商品廃棄率の低減」では、SARROWSのローンチ前までの過去10年間の商品廃棄率は平均1.0%でしたが、2023年には繊維製品の廃棄率は0.03%、全商品の廃棄率は0.08%まで低減させることができています。さらに、サステナビリティ活動は事業活動と一体であるという意識が、具体的かつ主体的なアクションを後押ししていると感じています。

——実際に従業員一人ひとりの意識や行動変革が見られた事例があれば教えてください。

玉井 いろいろありますが、1つ挙げるとすると、社内の成果報告会で最優秀賞を獲得した、傷物品廃棄の極小化に向けた取り組みでしょうか。例えば、店舗で傷物が発生した際、これまでは本社に商品を送り、専門部署が直接状態を確認したうえで対応を決めていましたが、コロナ禍を機に導入したチャットツールでの画像確認に変更しました。それによって対応にかかる時間やコスト、輸送におけるCO₂排出量の削減、早期判断による商品廃棄の抑制と収益改善につながったという事例です。重要なのは、この取り組みが現場の発案によるものだということです。また、

成果報告会自体が従業員・幹部の投票で決めるものなので、商品廃棄率の低減活動が社会と会社に貢献すると理解された証だと思います。しかしながら、まだ十分だとはいえません。引き続き、個々人や部署での実践が拡大するよう働きかけていきます。

サプライチェーンを含めた 人権への対応を強化

——サステナビリティへの取り組みを進める中で、課題と感ずるものは何ですか。

丹 私が今、痛感しているのはサプライチェーン管理の重要性です。欧州ではサプライチェーンの人権デューデリジェンスの実施を義務づける法制化が進められ、国内でもガイドラインが策定されるなど、業界での意識も高まっています。当社としても対応の強化が必要ですね。

——人権について、具体的にはどのような取り組みをしているのですか。

玉井 2023年に人権方針を策定し、人権テーマの中長期ロードマップを作成しました。今後、そこで明確になった課題について、実行とモニタリングを強化していく計画です。特にサプライチェーンの人権課題は、丁寧にコミュニケーションを図っていきたいですね。

丹 社内においても、今後は雇用形態の多様化も進んでいきますから、双方向での細やかなコミュニケーションは必須だと、私も思います。さまざまな属性の方が組み合わせることで新たな課題も生まれる可能性もあります。それぞれの権利を尊重したうえで、よい効果を生むにはどうすればいいか。そんな観点がマネジメントにおいても大切になりますね。

取引先様との連携強化による 新たな価値の創出へ

——環境への取り組みにおける進展はありますか。

玉井 当社は2021年度からGHG排出量のScope3の開示を開始し、2023年4月にはSBT認定を取得しました。これは同業他社に比べかなり早い方だったと思います。しかし、業容を拡大しながらサプライチェーンのGHG排出量を抑制するのは極めて難度が高いと言わざるを得ません。これは長期試算からも明らかになっています。2022年には環境省の「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、当社商品のカーボンフットプリントを算定しました。Scope3のGHG排出量低減にも、この経験を活かしていきたいですね。

丹 いずれにしても自社だけでは解決できない問題です。人権と同様に取引先様などと協力し、サプライチェーン全体で取り組むことが、進展の鍵といえます。

——取引先様の反応はどうか。

丹 想像以上に協力的な対応をいただいています。工場監査では取引先様から感謝の声をいただくこともありました。当社からの依頼や監査を通じて、先方での取り組みの指針や具体策が明確になったと言っていたこともありました。先方から積極的に情報を提供していただくなど好循環も生まれ、よりよい関係構築につながっています。人権をはじめ、サステナビリティへの対応は世界的な潮流であり、日本のファッション産業もしっかりと対応しなければビジネス機会の喪失に直面することになります。これまで以上に連携し共に取り組んでいくことが、当社だけでなく取引先様においても、リスク回避はもち

ろん、ビジネスチャンスの獲得や持続可能な経営のために必要です。

企業価値向上との関連性の 開示が今後の課題

——最後に、改めてサステナビリティに取り組む意義、今後の方向性について教えてください。

丹 冒頭でも述べたように、私は「サステナビリティは企業価値向上に向けた経営戦略である」と捉えています。先に挙げた商品廃棄低減と収益向上の取り組みもその1つです。ヒューマンリティの項目では、例えば前期に販売部門で実施した社内調査において、従業員エンゲージメントスコアの高い店舗と売上計画達成度に相関性が高いことなどがわかってきました。今後このような非財務情報と企業価値との関連をより定量化して示していくことで、社外のステークホルダーの皆様への説明もより説得力を増し、理解・認知向上につながっていくと考えます。

玉井 そうですね。最近、SARROWSの活動を取り上げていただく機会が増えていて、先般も経済産業省の調査書に代表的な企業事例の1つとして掲載していただきました。

SARROWSの活動が広く社外にも認知されることは、企業に対する期待値やブランド価値の向上にもつながると思います。課題も含め積極的に開示することでファッション業界におけるリーダーシップを発揮し、業界全体の存在価値向上にも貢献したい。そして取

引先様からは「今後も取引したい」、お客様からは「あの会社から買いたい」と思ってもらえるようにしたいですね。

丹 今後も経営戦略の中にしっかりとサステナビリティを組み込み、当社が目指す姿を丁寧に説明することで、ステークホルダーの皆様が当社への理解を深め、より期待していただけるようにしていきたい、それがCSOである私の使命だと捉えています。



SARROWS

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共に取り組みたい、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。

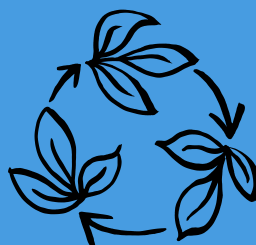
循環するファッションを追い求める「サーキュラリティ」、永遠に美しい地球を目指す「カーボンニュートリティ」、そして、それらの活動を健やかに支える「ヒューマニティ」。これらは、お客様をはじめとするステークホルダーからの関心が高く、当社やファッション業界が注力しなければいけないテーマです。

SARROWSの取り組みを、当社に関わるすべての皆様と共に推進し、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™



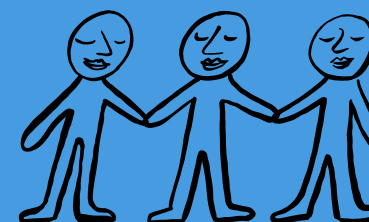
Circularity

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

Materiality

マテリアリティ

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、業務執行取締役で構成されています。また、オブザーバーとして常勤社外取締役、執行役員、本部長が参加しています。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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	地域社会の発展を目指した活動の継続	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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年企業を目指した経営基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> ●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	2023 実績	2030 目標		2023 実績	2030 目標
繊維製品の廃棄率	0.03%	0.00%	環境配慮商品の割合	7.6%	50.0%
商品全体の廃棄率	0.08%	0.10%			

商品廃棄の極小化

無駄のない生産・販売

大量消費を前提とした大量生産というファッション業界が抱える課題解決のため、企画から販売まで各フェーズにおいて、商品廃棄の極小化に注力しています。KPIとして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。

2023年度は、新たに傷物商品（B品）を判定する仕組みを改善。これまではB品の可能性がある商品は一旦本社に送付し是非を判定していましたが、各店舗からオンラインで情報を専門部署に共有、事前判定のうえ、必要な商品のみ本社へ送付するフローに切り替えました。

これにより、廃棄や配送による環境負荷、人的負荷を低減するだけでなく、判断の早期化による定価販売比率の向上にもつながりました。その結果、2023年度は繊維製品の廃棄率は0.03%、商品全体の廃棄率は0.08%となりました。今後も目標の継続達成を目指していきます。

各フェーズにおける取り組みの例

フェーズ	取り組み	効果
企画・開発	● シーズンレス商品の開発	● 季節商品入れ替えに伴う商品廃棄の低減 ● 余剰在庫の抑制 ● 傷による商品廃棄の低減
生産	● 精緻な販売予測に基づく生産管理	
販売	● オンライン・オフラインを融合させた適所販売 ● B品判定の効率化・省力化、B品の再商品化	

品質管理の徹底

商品廃棄の極小化には、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（クオリティコントロール）ミーティングを定期的に開催しています。2023年度はアセアン地域を中心とした計25工場で、個別にミーティングを実施。商品不良事例とその発生を防止する具体策や技術力向上に向けた認識などについて意見を交換しました。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。

在庫品や規格外品の活用

さまざまな取り組みで商品廃棄の極小化を進めていますが、わずかな割合ながらも、社内で販売しきれない商品が発生します。こうした商品も廃棄するのではなく、「KISARAZU CONCEPT STORE」（三井不動産株式会社）での販売や「PASS THE BATON MARKET」（株式会社スマイルズ）への参加を通して、廃棄に回ってしまう商品を生み出さないよう努めています。志を共にする他社様と積極的に協働することで、商品の販売だけでなく、お客様の意識啓発や行動促進にも貢献すると考えています。



PASS THE BATON MARKET

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

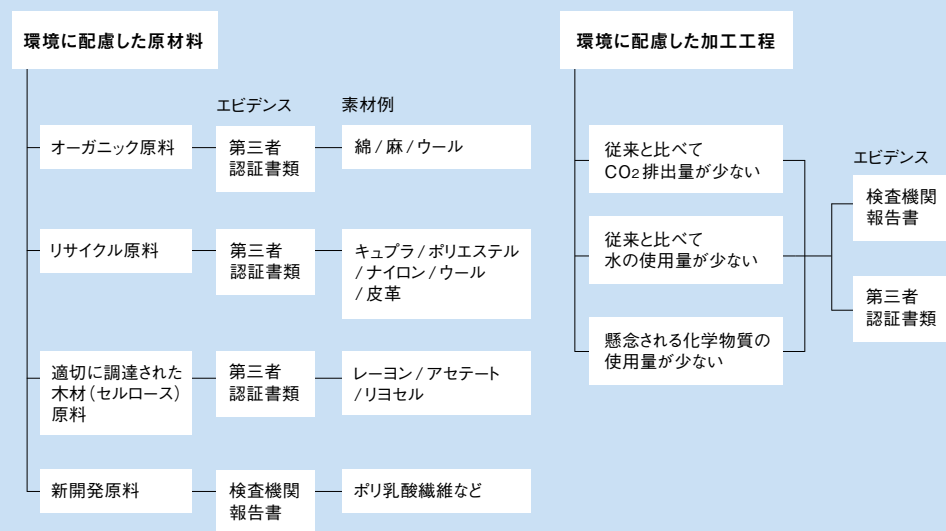
生産時の環境負荷を低減したオーガニックコットンやペットボトルをリサイクルした資源循環型素材など、さまざまな環境配慮素材を積極的に取り入れています。この取り組みはサステナブルな経営における重要なテーマであると同時に、当社の事業活動にとって新たな需要を生み出す価値創造の機会になると考えています。活動の強化にあたり、2023年には、KPIとして掲げる環境配慮型商品の割合の算定方法を見直し、これまでよりも厳格化しています。

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項目のカテゴリーの中で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



規制化学物質の不使用の徹底と安全・環境への配慮

お客様に提供する商品に、禁止または規制されている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1つとして、海外および国内で規制されている特定芳香族アミンがあります。

国内での法規制後、継続して取引先様より不使用確認書を提出していただき、確認を行っています。特にオリジナル企画商品については、生地メーカーおよび対象となる資材を含めて染工場単位で書面を提出いただくことで、不使用の徹底を図っています。

トレーサビリティに配慮した原料の調達

一部のコットン使用商品などを皮切りにトレーサブルな原料を用いた商品の展開や、染色、縫製など生産工程におけるトレースの把握を進めています。今後も、環境および人権の両側面から、サプライチェーンへの働きかけを強化して、原材料の適切な調達を目指してまいります。

リユース・リサイクルの推進

お客様と共に行動として、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の活用を推進しています。「グリーンレーベル リラクシング」では年間を通じて羽毛商品の回収「グリーンダウンプロジェクト」を実施しています。また、2024年2月15日～29日には全ブランドにおいて「UA RECYCLE ACTION」を開催し、16,453kgの衣料品やシューズ、バッグを回収しました。



長く愛用していただける商品・サービスの提供

高耐久・高品質な商品を適正価格で販売し、お客様に長く使っていただくことは、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ります。そのため、デザインや品質、機能を高め、長く愛用していただける商品づくりに重点を置いています。また、商品購入後のリペアサービスも積極的に対応しています。

Pick up

「ブリュード・プロテイン™繊維」を用いた
サステナブルなニットウェアの誕生

低環境負荷型・人工タンパク質素材「ブリュード・プロテイン™繊維」

ファッション業界が抱える大きな課題の1つが、素材となる繊維に関するものです。例えば多くの製品に使われる化学繊維は、原料となる石油資源の枯渇や海洋汚染につながるマイクロプラスチックが問題視されています。また、ウールなどの動物から採取するタンパク質ベースの繊維の生産においても、家畜により多量の温室効果ガス (GHG) が発生することがわかっています。

これらの課題解決の一助として、Spiber 株式会社が開発した「ブリュード・プロテイン™繊維」が注目を集めています。目的とする特徴や機能性に応じてアミノ酸配列やDNAを情報科学的に独自に設計、合成し、植物由来の原料をもとに微生物発酵によってつくり出した素材です。原料調達や生産におけるGHG排出などの環境負荷が低だけでなく、分解性にも優れており、マイクロプラスチック課題解決への貢献も期待されています。

上質な着心地のニットウェアへの展開

2024年2月、当社はこの「ブリュード・プロテイン™繊維」を用いたニットの販売を開始しました。生産はSpiber社と同じく山形に拠点を置くニットメーカー・有限会社奥山メリヤスに依頼。販売開始時期である晩冬～初春に着やすい商品となるよう3社で検討を重ね、オーガニックコットンと混紡することで手触りや着心地を高めた、柔らかく上質な風合いの仕上がりを実現しました。

販売においては、初となる「SARROWS」のタグを採用。当社のサステナビリティ活動の一環としてお客様への訴求を行いました。



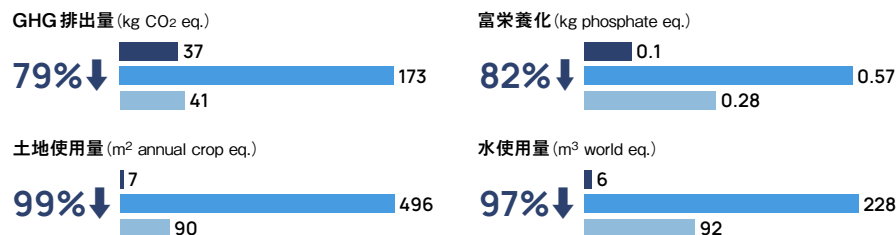
Spiber 株式会社

2007年9月創業。山形県鶴岡市に本社を置く。構造タンパク質「Brewed Protein™ (ブリュード・プロテイン™) 素材」を開発、生産するバイオベンチャー。



ライフサイクルアセスメントによる環境負荷の比較※

■ブリュード・プロテイン™繊維 ■カシミア繊維 (モンゴル産) ■メリノウール繊維 (オーストラリア産)



ほかにも環境配慮素材の活用事例など、UAのヒト・モノ・ウツワに関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

2023 実績
13.4%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

13.1%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

12.5% → 50.0%

温室効果ガス排出の削減

目標の設定とSBT 認定の取得

SARROWSにおいて2030年度の温室効果ガス排出の削減目標を定めました。この目標がパリ協定で定める水準に整合するものとして、SBT[※]の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。

※ Science Based Targets：企業が設定する「温室効果ガス排出削減目標」の指標の1つとなる国際的なイニシアチブ



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、2023年度に12.5%となり、前年度から4.2ポイント増加しました。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、2023年度には主要地域のディベロッパー様に対して取り組み状況や今後の計画についてヒアリングしました。今後もより緊密なコミュニケーションを取ることで、実態の把握に努めていきます。

カーボンフットプリントの把握と周知

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、2022年に環境省が実施した「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。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)の定番商品であるクルーネック 半袖 カットソーの生産から廃棄におけるCO₂排出量の算定と可視化を行いました。この結果は、企画・生産工程における指標とするだけでなく、お客様への意識喚起にも活用しました。

CFP 算定報告書 →



お客様と共に行う豊かな森づくり

CO₂排出量の削減と持続可能な環境づくりに向け、お客様と共に豊かな森を育てる活動「SARROWS Reduce Action」を実施しています。この活動はお買い物の際にマイバッグをお使いいただくと、1回につき10円を当社から「多様性のある森づくりプロジェクト」(一般社団法人 more trees)に寄付するとともに、参加いただいたお客様に対してもUAクラブマイルで還元するものです。2023年度は145,446名のお客様に参加いただき、寄付額は1,454,460円となりました。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

気候変動を重要な経営課題として位置づけ、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年に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ています。

2030年度のGHG（温室効果ガス）排出量の削減目標は、Scope1・2は30%減、Scope3は15%減（連結・2019年度比）と定めています。2023年度は、Scope1は527t-CO₂、Scope2は9,063t-CO₂（マーケットベース）、

Scope3は290,611t-CO₂でした（すべて連結）。なお、算定情報の信頼性向上を目的として、2023年度のGHG排出量（Scope1・2・3）について、第三者検証を受けています。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。また、気候関連の開示規制業務がTCFDからISSBへと引き継がれたことを受け、今後の開示要請の動向を注視しながら、気候変動対応関連の開示のさらなる充実化を図っていきます。

[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

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

	2023 実績	2030 目標
商品調達取引先様向け行動規範への 同意書取得率 同意書取得企業数 ÷ お取引実績企業数	74.4%	100.0%
従業員エンゲージメントスコア（eNPS） Employee Net Promoter Score 従業員エンゲージメントを数値化した指標	-42.0	-40.0
従業員意識調査 肯定的回答率 仕事の達成感や承認といった動機付要因に対する 肯定的回答の平均値	74.5%	80.0%
	2023 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	26.9%	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	32.7%	40.0% 以上

人権の尊重

「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。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](#) →

人権デューデリジェンス

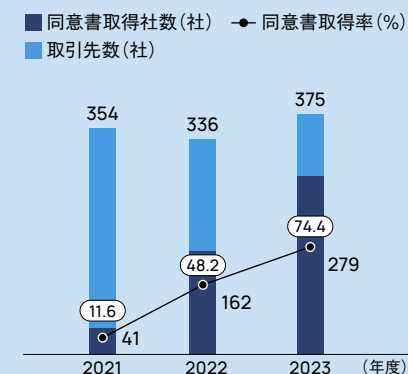
人権への取り組みを強化するため、人権デューデリジェンスを推進しています。2023年度はバリューチェーンにおける人権課題の洗い出しを実施。特に対応が必要なリスクとして「個人情報の侵害」「強制労働」「児童労働」を特定しました。2024年度から、これらの課題に対して計画と実行、モニタリング、情報開示を開始していきます。活動を通して、人権リスクの防止と低減に努めています。

「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](#) →

取引先数と行動規範同意書の取得率



取引先工場の監査

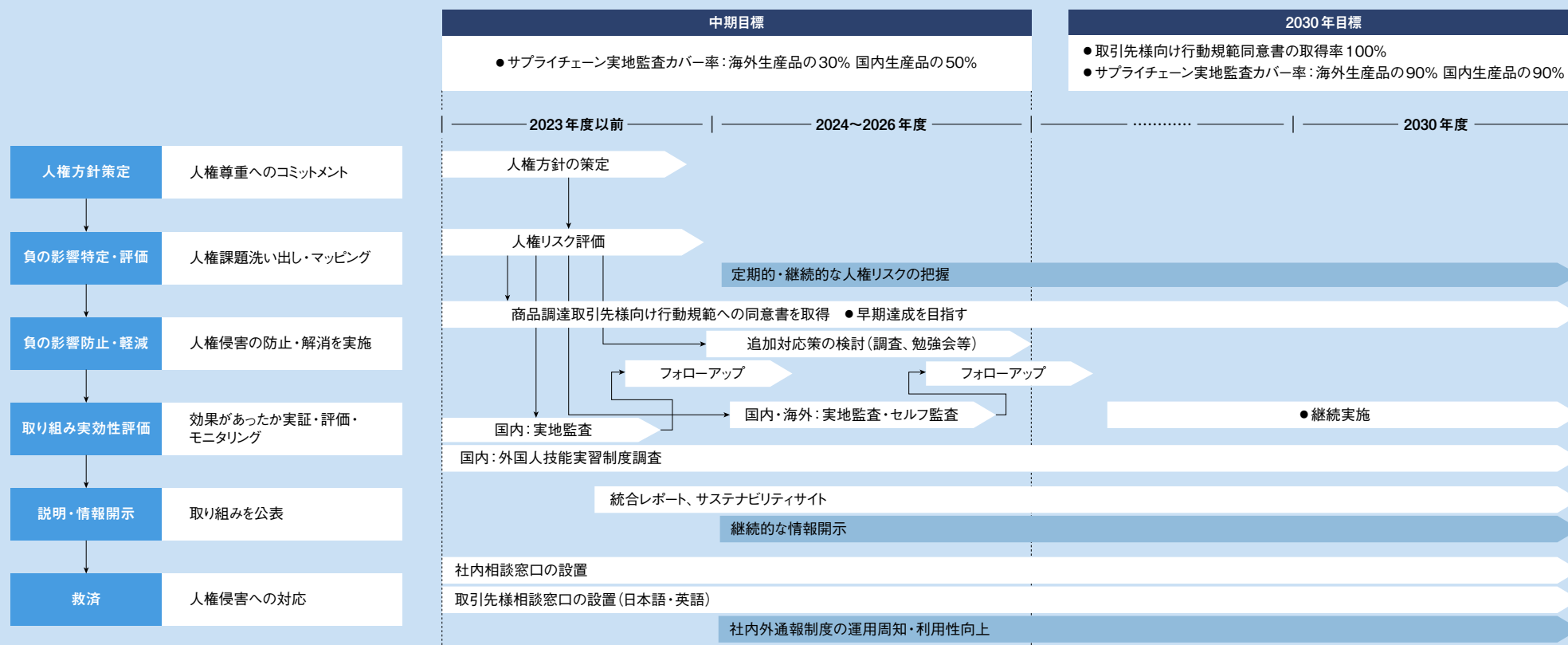
健全なものづくり環境の整備を目的に、一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会「CSR工場監査要求事項」に沿い、第三者機関に委託する形で、人権や労働環境などに関する実地監査を行っています。2023年度は、オリジナル企画商品の生産を委託する国内縫製工場5社に対して監査を実施しました。監査によって指摘を受けた事項に対しては、関連情報の提供など、工場様へのフォローアップも行っています。そのほか、オリジナル企画商品の生産を委託する海外の縫製工場1社に対して、書面を用いたセルフアセスメントを実施しました。引き続き、これらの監査を通して当社行動規範へ理解と浸透を図るとともに、取引先の自発的な人権をはじめとしたリスクの認識と改善につなげていくことを目指しています。

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1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。2023年は、国内の取引先である314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、継続して職場環境をモニタリングしていきます。

オリジナル企画商品のサプライチェーンにおける人権リスク対応ロードマップ



ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンの推進

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、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。

女性活躍の推進

女性活躍推進の一環として、女性マネジメント層の増強に注力しています。2024年3月末の女性管理職比率は26.9%となり、前年度より4.5ポイント増加しました。その要因として、女性のキャリア形成意識の向上や、管理職候補者における女性比率の増加が挙げられます。また、2023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73.9%※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っていきます。

※ 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みます

チャレンジ人材の活躍支援

チャレンジド(障がいのある方)の雇用や支援も積極的に行っています。応募者の経歴や適性などを踏まえ、広報・海外推進・サステナ・商品部など、社内の幅広い部門へ配置を実施。聴覚障がいのある方向けの文字変換ツールを導入するなど、インクルーシブな職場環境づくりに努めています。多様な職種への登用が定着につながり、2023年度現在の雇用率は法定雇用率を上回る2.3%となっています。

ワークライフバランスの充実

さまざまなライフステージにおける就業を支えるため、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、育児休業からの復帰率は100%に近い水準を維持しています。また、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。2023年度の男性の育児休業取得率は45.1%と前年度より15.2ポイント増加しました。そのほかにも、不妊治療制度や介護制度など、制度の充実を図っています。

安全・安心な職場環境の確保

安全な職場環境づくり

安全衛生向上のため、10名以上50名未満の店舗では、衛生推進者および安全推進者を任命、50名以上の店舗・オフィスでは、店舗責任者・保健師・産業医による職場巡視を実施しています。また、毎月1回、衛生委員会を実施し、労災報告や働き方・制度の検討や各自治体の消防署協力によるAEDの体験会などを行っています。

健康への配慮

毎年のストレスチェックを実施し、メンタルヘルスのケアに努めています。また、健康診断の受診率向上のため、定期的なりマインドも行い、2023年度の定期健診の受診率は100%となりました。こうした活動を通じて、心身における健康リスクの早期発見に努めています。そのほかにも、長時間残業の防止・抑止策として定期的な進捗確認およびアラート通知を行い、36協定法令遵守に取り組んでいます。

LGBTQ+の従業員が働きやすい環境の整備

LGBTQ+の従業員が、自分らしく安心して働けるよう、法律婚における配偶者に適用される人事関連制度の一部を同性パートナーにも適用できる取り組みを開始しました。これはLGBTQ+の方のみならず、事実婚を選択した従業員にも適用することが可能です。

労使関係

当社では労働組合は結成されていませんが、代表取締役社長によるタウンホールミーティングや従業員意識調査の定期的な実施、各種窓口の設置などによって、労使関係は円満に推移しています。



タウンホールミーティング

4 Governance

コーポレートガバナンス / 内部統制



Corporate Governance

コーポレートガバナンス

方針と体制

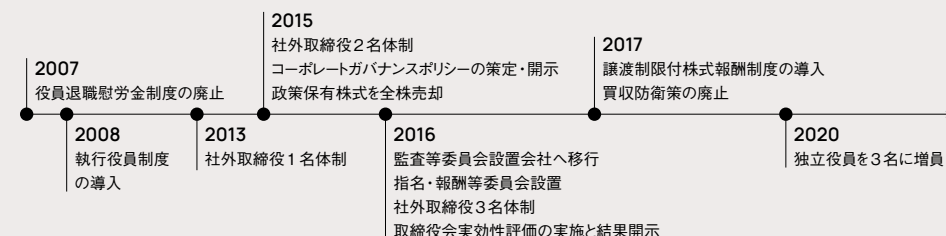
当社は1989年10月の創業時に「日本の生活文化のスタンダードを創造することで社会に貢献する」という主旨の「設立の志」を掲げました。当社ではこの創業の志について、本質を変えず、常に時代に即した表現へ改定を行いながら「経営理念」として掲げ続けており、これを全取締役・従業員の職務執行上の拠り所としています。また、当社は「社会との約束、5つの価値創造」を理念体系の中に包含しています。5つの価値とは「お客様価値」「従業員価値」「取引先様価値」「社会価値」「株主様価値」であり、当社に関わるすべてのステークホルダーの価値を高めていくことを会社の使命としています。さらに、経営理念の実現を目指すためにどのような心がけで、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。

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 →

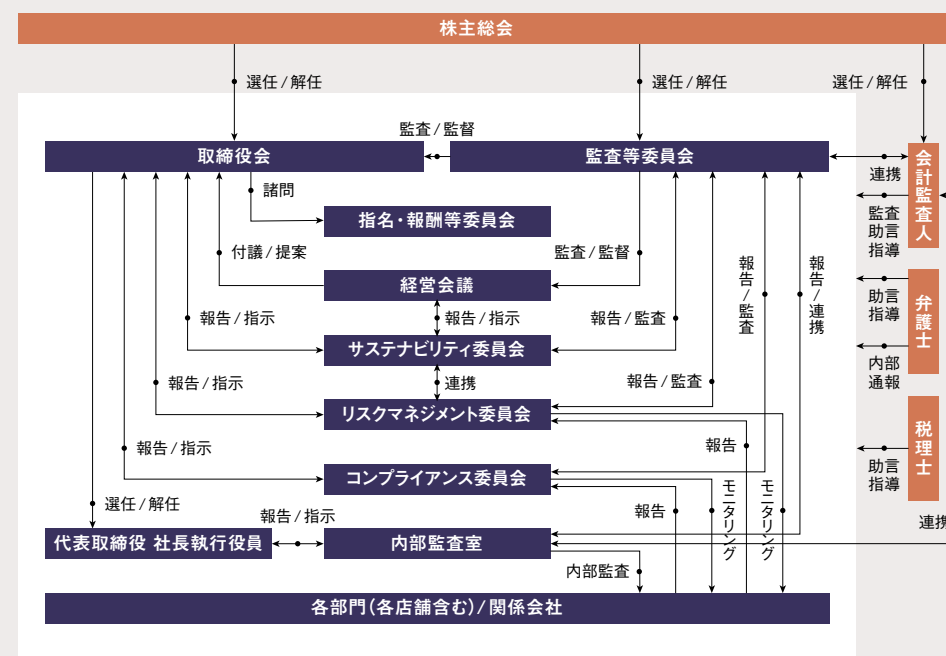
ガバナンス強化の推移



コーポレートガバナンス体制の概要（2024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1名）
平均年齢	51.1歳
2023年度 取締役会開催回数	18回
2023年度 監査等委員会開催回数	16回
2023年度 指名・報酬等委員会開催回数	7回

コーポレートガバナンス体制図



役員一覧 (2024年6月26日現在)

取締役



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。2021年の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。次の成長に向けた長期ビジョンおよび新たな中期経営計画を立案するとともに、在庫効率向上による売上総利益率の改善を実現しました。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っています。

取締役会 出席状況：18/18回(100%)

指名・報酬等委員会 出席状況：7/7回(100%)



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。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、商品調達のデジタル化や商品管理基幹システムの改変をはじめ、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、当社グループの企業価値向上の推進を担っています。

取締役会 出席状況：18/18回(100%)



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。2020年には、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。2021年の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もと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しました。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っています。

取締役会 出席状況：14/14回(100%)※



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ました。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ます。中期経営計画の達成に向け、当社グループの新規事業開発全般の統括を担っています。

取締役会 出席状況：14/14回(100%)※

※ 2023年6月26日付の取締役就任後の出席状況となります。

役員一覧 (2024年6月26日現在)

取締役 (監査等委員)



西脇 徹
社外取締役

公認会計士として監査法人にて複数の上場企業の会計監査実務に従事し、証券会社での上場実務やファイナンス実務に関する知見を習得したのち、事業会社において2度の上場経験およびCFOとして経営指揮の経験を有しています。これらの豊富な知識、経験などを当社の監督機能に活かせると考え、新たに2024年、社外取締役 (監査等委員) として選任しました。なお、株式会社東京証券取引所および当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしています。*

取締役会 出席状況：－

監査等委員会 出席状況：－

指名・報酬等委員会 出席状況：－



倉橋 雄作
社外取締役

倉橋法律事務所を立ち上げ、その代表弁護士として、訴訟などの紛争案件、M&A、企業再編、企業法務に従事。また、企業不祥事案件の第三者委員会へ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の強化に活かせると考え、引き続き、2024年に社外取締役 (監査等委員) として選任しました。なお、株式会社東京証券取引所および当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしています。

取締役会 出席状況：18/18回 (100%)

監査等委員会 出席状況：16/16回 (100%)

指名・報酬等委員会 出席状況：7/7回 (100%)



鷹野 志穂
社外取締役

食料品業界および化粧品業界における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保有。当社の属する業界にとら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さらなる強化に寄与することを期待し、引き続き、2024年に社外取締役 (監査等委員) として選任しました。なお、株式会社東京証券取引所および当社の定める独立役員の独立性判断基準を満たしています。

取締役会 出席状況：18/18回 (100%)

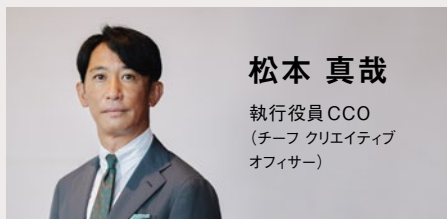
監査等委員会 出席状況：16/16回 (100%)

指名・報酬等委員会 出席状況：7/7回 (100%)

※ 当社主幹証券会社の在籍経験がありますが、現在、同氏と同社との間では何らの取引関係その他の関係も有していないことから、独立性に問題はないと判断しています。

役員一覧 (2024年6月26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)

販売職、商品企画担当を経て、長くはブランドディレクターとしてブランドコンセプトワークやディレクションを通じた商品や店舗内装、宣伝ビジュアルなどの統括によるブランド価値向上に貢献。2021年、CCOに就任。



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)

大手流通・小売業、電子部品メーカーやグローバル企業などにおける、豊富な実務・マネジメント経験を有し、IT領域を担当。入社後は、ECや商品管理システムのリプレースなど大型プロジェクトの陣頭指揮を執ってきました。2023年、CIOに就任。



丹 智司

執行役員 CSO
(チーフ サステナビリティ
オフィサー)

経理部門を経て、長年IR部門をけん引し、「東京証券取引所 企業価値向上大賞」をはじめ、数多くの受賞に貢献し、IRスペシャリストとして高い実績を保有。高い倫理観や社会貢献意欲により市場関係者からの信頼を獲得しています。2022年、CSOに就任。



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)

販売促進部で実務経験を積み、広報宣伝部部長に就任。経営企画部、UA事業、人事部等において、マネジメント職に従事。ブランドや人材などの無形資産の価値形成を得意とし、高い発信力を有しています。2023年、CHROに就任。



谷川 直樹

執行役員
SCM本部 本部長

大手アパレル企業での経験を活かし、生産、品質管理、貿易などの専門領域を所管。SCM本部 本部長就任後は、管掌範囲を物流、海外事業推進に拡大し、在外子会社の役員を兼任。また、広範な知見を背景に、商品調達基幹システムの刷新に向けた社内の業務改革を推進しています。2024年、執行役員に就任。

コーポレートガバナンスの取り組み

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	◎	○	○	○	◎					○		◎	○
		木村 竜哉			●			●	●	●	◎	○	○	○		○	◎	◎			○		
	CFO	中澤 健夫			●			●	●	●	◎								◎	◎			
		田中 和安			●			●	●	●	◎	○	◎	○	◎		○						
		西脇 徹	●		●	委員長	●	●	●	●	○									○	○		
		倉橋 雄作	●		●	●	委員長		●	●										○			
		鷹野 志穂	●	●		●	●		●	●	○			○									
執行役員	CCO	松本 真哉			●			●				○	◎	◎	○							◎	
	CIO	鈴木 裕司			●			●							○	○	◎						
	CSO	丹 智司			●			●											○	○		◎	
	CHRO	山崎 万里子		●				●					○					◎					
		谷川 直樹			●			●					◎				◎				◎	○	

スキル選定の理由

当社は、2023年に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。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し、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は、セレクトショップとして、店舗運営や接客、商品調達、ブランディングに関するスキルに加え、中長期戦略において重視している、新規事業開発や物流、

グローバルなどのスキル項目を設けています。

なお、各人の役割（＝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○）としており、執行役員を含む12名の役員体制でバランスを取りつつ、中期経営計画などの戦略策定や市場環境の変化にあわせて、適宜、スキルの項目や評価方法の見直し、再評価などを行っていきます。

注）上記一覧表は、各氏の有するすべての知見・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

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。

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。

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。

2023年度の重要な審議テーマ

	テーマ	対応
取締役会	<ul style="list-style-type: none">●「UA3.0」プロジェクト 各種契約締結の件●ハウスカード会員制度リニューアルプロジェクト●「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の開示の件	商品管理基幹システムの刷新にあたり、中・長期経営計画の達成に必要な機能や業務効率化に関する審議を行い、新顧客会員制度の刷新に関してはサービス内容および得られる効果についての議論を行いました。また、東京証券取引所からの通知に基づき、資本コストや収益性に関する現状評価を行い、「資本コストや株価を意識した経営について」を公表しました。
監査等委員会	<ul style="list-style-type: none">●新中期経営計画の推進状況や課題に関するインタビュー●CHROヒアリング(人的資本経営)	社長および業務執行取締役に対し、2023年に発表した新中期経営計画の推進状況、特に新規事業開発の方針、商品管理基幹システムの刷新状況をインタビューし、また、執行役員 CHRO に対し、従業員意識調査の結果や人的資本経営の対応状況についてヒアリングしました。
指名・報酬等委員会	<ul style="list-style-type: none">●新株式報酬制度導入に関する議論●サクセッションプログラムの進捗確認●役員報酬制度の点検および「役員報酬規程」の改定	定時株主総会で導入した新株式報酬制度の運用規程に関する諮問、「役員報酬規程」に報酬テーブルや計算方法を明記することについて諮問をしました。また、CEOを含む経営幹部のサクセッションプログラムの状況報告および今後の進行について確認しました。

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。
2023年度は、取締役および執行役員に対して、「投資家からみた当社の中期戦略」「生成AI」「経営層向けコンプライアンス」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。

サステナビリティテーマの検討

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。
2023年度は、当社のサステナビリティ活動「SARROWS」における目標達成および今後の達成可能性について、これまでの推移や将来の試算などを踏まえ討議しました。また、トレーサビリティやアニマルウェルフェアなどの観点から、動物素材の調達方針についても審議を行い、毛皮およびエキゾチックレザーに関する調達方針を策定しました。

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月より、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。

2023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 (社外取締役を除く)	5名	108百万円	46百万円	44百万円	199百万円
社外取締役	3名	35百万円	—	—	35百万円

注1) 取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬などは、業績連動型株式給付信託(BBT-RS)に係る費用計上額44百万円です。

注2) 取締役(社外取締役を除く)の報酬などの総額には、2023年6月26日開催の第34回定時株主総会の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

役員報酬制度の概要(2023年度改定)^{※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
業績連動型 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 役員賞与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。

Corporate Governance | コーポレートガバナンス

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。

2022年度の実効性に関するアンケートでは、「中期経営計画の実行において充足すべきスキルやその充足方法」「長期経営計画達成に向けた次世代経営を担うメンバーの育成や登用の必要性」などが課題として挙げられました。

これを受け、2023年度の実効性において、中期経営計画の進捗状況を定期的に確認する機会を設けて各施策の進捗度合いを点検するとともに、重要な取り組み事項に関する資金面や人的、組織的サポートの要否などについて議論しました。中期経営計画や当社の株価、投資方針などに対しては、投資家から寄せられた意見の内容を分析し、2024年2月に「資本コストや株価を意識した経営について」を公表しました。また、商品管理基幹システムの刷新に関する契約や中長期の物流戦略などの事業運営に必要な重要案件に関する検討を通じ、2024年4月より新たに執行役員を選任し、経営層におけるスキルの充足を進めました。中長期の経営戦略実現のために、経営幹部のサクセッションに関する具体的な取り組みに着手し、「指名・報酬等委員会」において進捗を報告しました。

2024年4月に実施した2023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については、昨年同様、問題点などに関する指摘はなかったものの、引き続き、「CEOを中心とした経営幹部のサクセッションプラン」「中長期の経営計画実行フェーズにおいて必要なスキル」「社外取締役の要件や位置づけ」などについて議論を深め、取締役会の時間とは別に設ける審議事項を充実させることで具体的に進めていくべきとの意見が出ました。今後はこれらの意見をもとに、実効性をさらに高める取り組みを実施していきます。

株主・投資家との対話

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り、企業経営の健全性の向上、株主価値の創造を目指しています。中期経営計画を公表し、戦略に加え収益性や資本効率等の定量的な目標値を示すことで、情報開示の充実を図っているほか、資本コストなどを踏まえた投資基準・撤退基準を設け、収益性の維持・向上を図っています。

機関投資家との対話においては、IR担当者だけでなく、CEOをはじめとしたマネジメント層との面談も積極的に行っています。2023年度は計145回の面談を実施しました。

こうした対話から得られた投資家の意見については、年4回、同業他社の株価指数などを含めたレポートを発行するとともに、取締役会においてディスカッションしています。

四半期ごとに幹部社員に対して投資家の意見をフィードバックしているほか、2023年9月からは、社内向けの決算説明会を四半期ごとに開催。投資家の視点や指摘を社内に広く共有しています。こうした取り組みは、従業員の経営参加意識の向上にもつながると考えています。

主に個人投資家に対しては、自社ウェブサイトだけでなく、外部のオンラインプラットフォーム「note」を利用したIR発信も行っています。2024年6月現在、53件の記事を掲載しており、年間で約16,000の閲覧数があります。

社外取締役メッセージ

多角的な視点を提示し 「言うべきことは言う」姿勢で 最適解の選択に寄与したい

社外取締役 西脇 徹



日米公認会計士としての会計の知見、証券会社で培った資本市場の視点、投資ファンドを通じた株主目線に加えて、3つの事業会社で取締役を担ってきた経験を活かし、多角的な見方を提示していきたい。それによって、ユナイテッドアローズの最適解の選択に寄与していきたいと考えています。特に、独立社外取締役である私に求められるのは、「言うべきことは言う」姿勢だと認識していますので、「曖昧にせず言語化する」ことを意識して取り組んでいきます。

人間が生きている限り、衣食住の一部をなすアパレルビジネスはなくなりませんが、環境への影響や販売チャネルの多様化、日本経済停滞による所得格差、激化する国際競争などから、ビジネス環境は厳しくなっていくでしょう。社会や価値観の変化を意識し、先人の知恵や伝統を守りつつ、独自の存在感を発揮していくことが何より求められます。特に昨今、AIが存在感を高める中、「人」の価値の再評価も進んでいます。「企業は人なり」という言葉がありますが、これからは感性や経験などを含めた個性がより貴重になり、個性を発揮できる人への投資が企業成長の鍵になります。賃金だけでなく、やりがいや働きやすさを提供することで有能な人材を確保し、企業価値向上へつなげていく必要を感じています。

環境変化への対応として 自己否定的な経営を果敢とする 強いリーダーシップがカギに

社外取締役 倉橋 雄作



2023年度取締役会では、中期経営計画の最終承認や次期基幹システム「UA3.0」のプロジェクト承認に加え、投資家からの問題提起や指摘を踏まえた経営戦略のあり方、資本コストや株価を意識した経営について議論を交わしました。アパレルの経営環境が大きく変化している現在、事業経営そのものが課題であり、中期経営計画や長期ビジョンの実現に、取締役会としてどのような価値を提供できるかが問われていると感じています。特に「ユナイテッドアローズらしさ」に対する強いこだわりは経営基盤となっている一方、環境変化に適応するための自己否定的な経営を困難にする面もあると懸念しています。これを打破するにはボトムアップ型の経営だけでなく、強いリーダーシップを発揮したトップダウンでの意思決定が重要になってきます。取締役会としては、経営陣のリーダーシップ発揮を後押ししつつ、監督・牽制を効かせ、時に激しく議論し、問題提起していくことが求められます。

コーポレートガバナンスの土台を担うことが私の役割だという認識のもと、取締役会や指名・報酬等委員会などで活発な議論が行われるよう、適切に提言していくとともに、サステナビリティテーマについても事業機会とリスクとを熟慮し、必要十分な施策が講じられているかを注視していきたいと思っています。

社外取締役メッセージ

**変化を恐れず、
サプライズのある
価値を提供できる組織へ**

社外取締役 鷹野 志穂



「お客様第一」「ファッションが好き」「現場主義」、これらが全従業員共通の価値観として浸透していることは、当社の大きな強みです。目的意識が合致しているからこそ、成長のための組織改編も機動力を持って行うことができたのだと思います。また、当社にとって極めて重要なサステナビリティテーマも店舗スタッフまで理解が行き届き、自発的に行動できていることが、廃棄物の削減などの結果につながっています。そしてその活動そのものがスタッフのエンゲージメントに好影響を与え、よい循環を生んでいると感じています。

一方で、「ユナイテッドアローズへの愛」が強すぎることで、変化や新たな成長の足かせになっていないかという危惧もあります。常に新鮮で感動する商品・サービスの提供には、自らが変わり続けていく必要があります。現状を超えたサプライズを、真に「感動提供」といえるものを届けられるかが今後ますます問われます。そのためにマネジメント層や現場が、過去にとらわれず新たな視点をもって次の時代のムーブメントをつくっていくんだという気概を持ってほしいと思います。

今後も、社外取締役としての客観的な視点を忘れず、同時にチームの一員として成長に向け伴走すべく、尽力します。

Internal Control

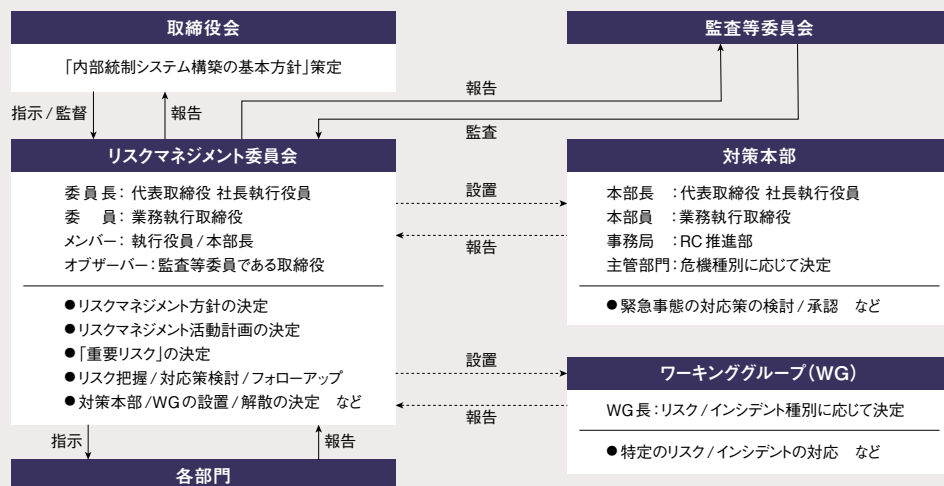
内部統制

リスクマネジメント

リスクマネジメント委員会を設置し、事業活動に関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。2023年度は、特に重要なリスクとして「人材」「顧客嗜好・消費性向」「物流・ロジスティクス」を、重要なリスクとして「経済状況」「店舗展開」「品質」「サステナビリティ」「気候変動・自然災害」「展開国の政情不安」「デジタルトランスフォーメーション」「情報管理」「事業インフラ」を特定。社内で発生したリスクマネジメントに係る事案をもとに、対応策や再発防止策などについて討議しました。

リスクマネジメント体制図



コンプライアンスの遵守

当社は経営理念の実現のために私たちが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「ユナイテッドアローズグループ行動規範」を定め、遵守しています。この規範のもと、コンプライアンス体制を整備し、業務の健全性を確保することによって当社グループの社会的信頼の獲得に努めています。また、経営理念の実現に資するための具体的な手続きとして「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。2023年度は当社で発生した事案や最近の法改正を踏まえたコンプライアンスマニュアルの改訂を行い、それをもとに全従業員を対象にした動画研修ならびにe-ラーニングを実施しました。

通報制度

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」を設けており、2022年度には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。2023年度の通報件数は18件でした。寄せられた通報に対しては、個別に調査を行い、適切な措置を取りました。また、取引先様向けには当社役職員による法令違反、不正、反倫理的行為などに関する通報ができる「取引先様コンプライアンス相談窓口」を当社ウェブサイトにかけています。

通報者に対しては、匿名性の確保や報復行為、差別的処遇などの不利益が生じる取り扱いを禁止するなど、通報者の保護を徹底しています。

腐敗防止

国内外の取引において、腐敗防止の要請が高まっており、各地域における規制も強化されています。当社では、「ユナイテッドアローズグループ行動規範」において、「公正な取引を支える従業員の法令遵守意識の啓発」「誠実で健全な企業であり続けるための取り組み」を掲げており、贈収賄をはじめとした法令違反や不正、反倫理的行為の防止に取り組んでいます。

情報セキュリティ

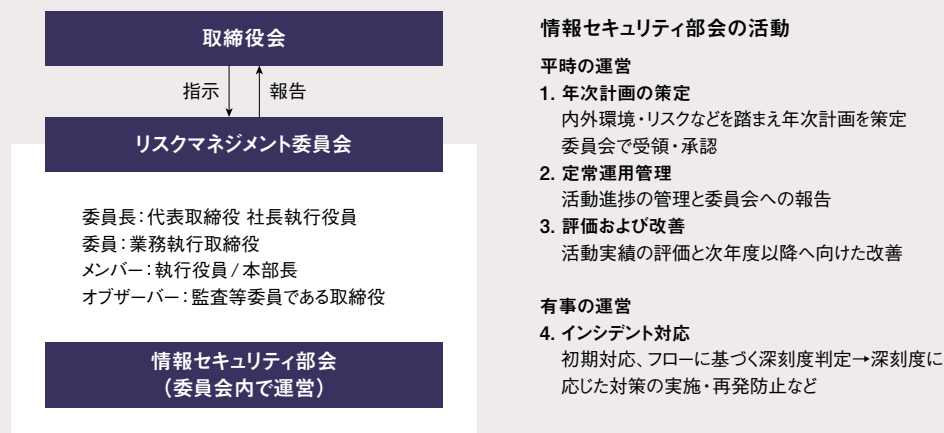
方針と体制

経営における重要な課題の1つとして、情報セキュリティに関するリスクを認識しています。そのため、「情報セキュリティ規程」および「情報セキュリティ基本方針」を定めるとともに、代表取締役 社長執行役員が委員長、業務執行取締役が委員、社外取締役がオブザーバーを務めるリスクマネジメント委員会内に「情報セキュリティ部会」を設置し、本リスクに関する経営層を含めた討議を行うことで早期に対策立案や実行を行うことができる体制を整備しています。なお、リスクマネジメント委員会は取締役会の下部組織として設置されており、情報セキュリティに関するリスクを含む当該年度のリスク全般の管理・運用状況に関して、内部統制システムの運用状況として定期的に取締役会に報告しています。

平時においては、上記のとおりリスクマネジメント委員会内に設置された情報セキュリティ部会にて、年次計画の策定、定常運用管理、年次の活動の評価などを実施し、改善につなげています。

有事においては、インシデント発生時のフローに基づき深刻度を判定。特に事業・業務に甚大な影響がある場合には、代表取締役が対策本部長、取締役が対策本部員を務める対策本部を立ち上げ、関係部門（インシデント発生元部門、システム対応部門、お客様対応部門、法務部門、情報開示対応部門など）が連携することで情報を集約し、速やかな意思決定・対策実行・再発防止および情報開示を実施します。

情報セキュリティ管理体制図



インシデント予防の取り組み

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。コンピューターウイルスやサイバーテロなどによる情報漏洩などを防ぐため、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、物理的・人的・技術的な観点から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、子会社を含めた全従業員（契約社員を含む）を対象に情報セキュリティ研修やテストを定期的に行っています。

2023年度は、上記の全従業員を対象に、通常の研修に加え、標的型メールによる攻撃への訓練を実施したほか、PCのパスワード強化対策を行いました。また、被害の最小化と迅速な対応を目的としたインシデント対応のガイド・フロー・体制の整備に加えて、優先度の高い事象への対策を周知させるため関係者の訓練を実施しました。リモートワークなどの普及やクラウドサービス利用の増加によるリスクを低減するべく、クラウドのセキュリティ強化なども実施しました。そのほかにも、情報資産の保護と堅牢性確保のため、セキュリティシステム改善に関する投資を行いました。

さらに、当社ではセキュリティの現状把握と必要な対策を講じることを目的に、定期的に外部の第三者によるセキュリティ診断を実施しています。2023年度の診断においては、識別、防御、検知、対応、復旧といった複数項目について、重要度の高いシステムを優先的に診断し、一定の評価を得ています。診断結果から認識した課題については早期に改善し、リスク低減を図ります。

個人情報の安全管理措置

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や遵守すべき内容を定めた「個人情報保護方針」を策定し、外部に公開しています。

個人情報を含む情報資産について、機密の区分に応じてアクセス制御やネットワークの監視といった措置を講じ、不正なアクセスから適切に保護しています。

特に個人情報を含む極秘情報については暗号化して保存しており、暗号化された情報および暗号鍵は「情報セキュリティ規程」に則り適切に管理しています。

また、個人情報を外部に委託する場合には、委託先がプライバシーマークなどの第三者認証を取得していることを前提としておりますが、取得していない場合には個人情報の取り扱いに対する役割や手順が明確になっているか、リスクを明確化しその対策を確実に講じているかなどを確認したうえで、運用状況を定期的に報告いただくことで十分な保護体制であるかを検証しています。

Corporate Profile

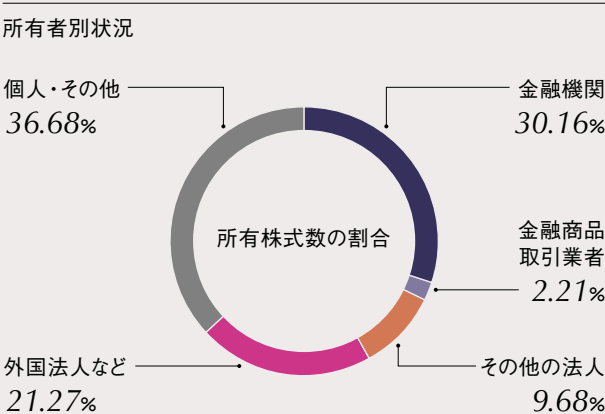
会社概要 (2024年3月31日現在)

商号	株式会社ユナイテッドアローズ 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	301店舗
連結従業員数	3,980名
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 (2024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	23,801名
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社



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)	4,580,500
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,262,000
重松 理	2,488,400
株式会社エー・ディー・エス	2,000,000
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)	796,800
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)	559,000
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)	475,372
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)	325,625



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は、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が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	2023 年 4 月 1 日～ 2024 年 3 月 31 日 (2023 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	2024 年 8 月 (2024 年 10 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：ビューティー&ユース ユニテッドアローズ ●GLR、グリーンレーベル リラクシング：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。 <div> 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</div>
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/ <div> 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</div> <div>株主通信 note</div>