



UNITED ARROWS LTD.

Integrated Report 2025

統合レポート 2025



Our Mission

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。



Our Way

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」

Our Commitment

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。



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



Editorial Policy

編集方針

本統合レポートは、当社の活動の基盤である経営理念を軸に、中長期の事業戦略やサステナビリティに関する取り組みを体系的に整理し、当社の価値創造の全体像をわかりやすく伝えることを目的としています。編集にあたっては以下の3点を重視しています。

1. 当社のビジネスモデルへの理解促進	2. 長期的な価値創造の可能性の明示	3. ステークホルダーとの対話の促進
------------------------	-----------------------	-----------------------

2025年版では、戦略や施策と企業価値向上との関連性を一層明確にすることに注力しました。また、経営層や現場の視点を随所に織り込むことで、各施策の進捗や戦略の実効性をより具体的にお伝えしています。なお、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」などを参考としています。投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からいただいたご意見も反映しており、より多様な視点を踏まえた開示を心がけています。

対象期間	2024年4月1日～ 2025年3月31日(2024年度)を原則としています。
対象範囲	株式会社ユナイテッドアローズおよびユナイテッドアローズグループ
発行年月	2025年9月
表記補足	会社名およびブランドの略称 UA：株式会社ユナイテッドアローズ、ユナイテッドアローズ BY、ビューティー&ユース：ビューティー&ユース ユナイテッドアローズ GLR、グリーンレーベル リラクシング：ユナイテッドアローズ 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。

開示体系



その他 関連情報

IRサイト → サステナビリティサイト → (参考)シェアードリサーチ社による当社の業績レポート →

Contents

- 01 イントロダクション
 - 02 経営理念
 - 03 社是
 - 04 社会との約束
 - 05 長期ビジョン2032
 - 06 編集方針
 - 07 目次
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

Contents



01 **イントロダクション**

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

08 **CEOメッセージ**



13 **価値創造ストーリー**

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



20 **戦略**

- 21 長期ビジョン2032
- 22 中期経営計画2023-2025
- 23 UA CREATIVITY 戦略
- 25 UA MULTI 戦略
- 27 UA DIGITAL 戦略
- 29 人材戦略/CHROメッセージ
- 36 ユナイテッドアローズのヒト
- 37 財務戦略/CFOメッセージ
- 41 財務・非財務ハイライト



42 **サステナビリティ**

- 43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ
- 46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動
- 47 サステナビリティ推進体制
- 48 Circularity | 循環するファッション
- 51 Carbon Neutrality |
カーボンニュートラルな世界へ
- 53 Humanity | 健やかに働く、暮らす



56 **コーポレートガバナンス**

- 57 社外取締役鼎談
- 60 方針と体制
- 61 役員一覧
- 64 コーポレートガバナンスの取り組み

68 **内部統制**

- 70 会社概要
- 71 株式情報

CEO Message

CEO メッセージ

独自性を磨き上げ、
なくてはならない
唯一無二の会社へ

代表取締役 社長執行役員 CEO 松崎 善則



Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

ファッション業界が直面する課題
機動力で リスクを優位性に変えていく

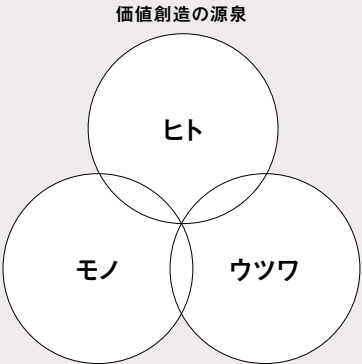
消費者の価値観や働き方、購買行動が変わる中、ファッション業界は大きな転換期にあります。リモートワークが広がったコロナ禍を経て、ここ数年はオフィス回帰が進んでいます。ファッションにおいても、ビジネスとカジュアルのどちらのシーンでも使えるいわゆる「オン・オフ兼用」が支持を集め、当社が得意とするビジネス寄りのファッション需要が戻ってきました。同時に、働き方の多様化によるカジュアルアイテムへのニーズも依然として高く、トレンドは二極化しています。同時に、ブランドにも品質重視と価格重視の二極化傾向が見られます。これは、賃上げに伴い所得が増えて購買意欲が高まる一方で、それを上回る物価上昇によって防衛意識も

高まっているためです。特に環境変化による影響を受けやすいのが価格重視のブランドです。当社でも、品質を重視しファッション感度の高い顧客層をターゲットとした主軸ブランドは好調に推移しているのに対し、価格帯の低いコーエンは苦戦しています。これまで幅広い商品・価格展開で事業環境の変化に対応してきましたが、世界経済がますます先行き不透明となる中、対応の強化が必要になります。中長期的な課題としては、気候変化と国内人口減少が挙げられます。夏と冬が長い二季化が進むと、春物と秋物に代わって夏物の販売量が増えるため販売単価が下がります。人口減少は将来の国内マーケット規模の縮小に影響します。こうした厳しい状況が予想される中でも、当社の成長余地は今後也十分にあると考えています。なぜなら、当社にはニーズや購買行動、気候変化といった市場の変化に対応する機動力が

あるためです。業界が直面するリスクは大きくとも、独自の強みを活かしてリスクを上回る競争優位性を発揮することで、シェアを広げ、成長へとつなげていきます。

「ヒト・モノ・ウツワ」の強みで
高い付加価値を提供する

機動力の源泉であり、当社の価値の基盤となるものが「ヒト（接客・サービス）・モノ（商品）・ウツワ（施設・空間・環境）」の3つの強みです。中でも最大の強みは「ヒト」です。つまり、お客様の気持ちを汲み取り、お買い物の背景まで理解したうえでその方にふさわしい提案ができる接客力と販売力です。研修や教育制度でスキルを身につけることはもちろんですが、原点にあるのは、経営理念が根付き風土として浸透しているからこそ発揮できる高いホスピタリティ。創業以来培われてきたヒトの強みは、一朝一夕には真似できない当社の優位性です。「ヒト」の強みは「モノ」の強みへとつながっています。お客様から直接ニーズをキャッチした現場の販売メンバーが、それを



社会変化と対応する当社の強み

		社会の変化
トレンド	エレガント〜モードへのシフト	クワイエットラグジュアリーの潮流を背景に、トレンドはストリートスタイルからエレガント〜モード系へと移行
	ビジネスウェアのカジュアル化	働き方、働く場所の多様化が進み、仕事着と普段着の境目が曖昧に
気候	四季から二季へ	春・秋の期間が短くなる一方で、夏は長く冬は寒暖差が大きくなるなど、季節の二極化が進行
インフレ	選択的購買の広がり	インフレの加速に伴い、消費者の価値観が変化し、厳選したよい品を多様なシーンで長期間活用する傾向



当社の強み

トラッド・コンサバを軸にしたMD	創業以来培ってきた、コンサバティブを軸としたリアルクローズへの信頼と支持
社会潮流の変化への対応力	オン・オフ兼用の商品開発や、カジュアルアップ・ドレスダウンなど、変化するニーズに応える幅広い価格帯とテイスト
柔軟なMD	機能的素材の活用、晩夏商品の拡充、シーズンレスアイテムの展開など、気候変化に即した柔軟なMD力
付加価値の高い商品力と販売力	付加価値の高い商品力と、その魅力を伝えられる優れた販売力

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

CEO Message | CEOメッセージ

商品部にフィードバックし商品企画に活かすのです。当社ではこれを「商販連携」と呼んでいます。販売メンバーと商品部の双方がお客様を想い対等に議論する。それが、高品質にとどまらない付加価値の高いモノづくりを可能にしています。

モノづくりの中心には「基本商品政策」があります。これは、先駆性、時代性、独自性の3つを基準とする当社独自のモノづくりの指針です。また、商品構成の基準にもなっており、トレンドを予測し先取りする先駆性商品、そのシーズンのトレンドを反映した時代性商品、当社ならではの機能性やデザイン性、または普遍性を反映した独自性商品の3分野をバランスよく揃えることを基本としています。この基準を商販連携における共通認識とすることで、約200ある店舗と商品部とがそれぞれコミュニケーションする中でも軸がブレることがありません。これは、販売の現場からの確に意見を集め、ニーズを捉えた精緻なモノづくりを実現させる仕組みなのです。

「ディレクション」もまた、商品力を高める重要な要素です。ディレクションとは各レーベルのシーズンテーマ設定や商品企画のベースとなる方向性です。これは単にファッションの潮流だけを捉えたものではありません。私たちが重視するのは、お客様の「気分」や時代の「ムード」。お客様はどんな自分になりたいのか、どんなふうに見られたいと考えているのか。過去の販売実績だけでなく、映画やアートなど関連するさまざまなマーケットから膨大な情報を集め、数字で測れない、目にも見えない気分を捉えて形にします。だからこそトレンドが形成される一步前の予兆を捉えたモノづくりができ、ユナイテッドアローズにしか生み出せない価値を提供できると自負しています。

ウツワの強みは、地域性やブランドの特性を活かした実店舗にあります。ブランドのイメージは統一させながらも、来客数や

販売単価に応じて陳列量や品揃えを細やかに調整し、お客様がお買い物しやすい売り場を作っています。オンラインストアでは、見やすくわかりやすく豊富な種類を揃えることをベースに、当社の強みであるヒト、つまり接客力を展開していることが特長です。例えば、販売メンバーが着こなしを紹介するスタイリング投稿や感覚的な言葉で表現した商品説明など、実店舗での接客に近い豊かなお買い物体験を提供し、お客様に価値を提供しています。



成長のサイクルを回す独自の 仕組みと拡大への戦略

これらヒト・モノ・ウツワの強みが最大限に発揮された時、当社が目指す「感動提供」が実現します。感動とは、例えばファッションに身を包んだ時に湧き上がる喜びや接客に対して感じた驚きなど、私たちが提供する価値によってお客様の心が動くこ

とを示しています。感動提供の中心となるのはやはりヒト、つまり接客です。当社では、モノを販売することではなく、モノを通じてお客様の心を動かすことを接客と考えています。実際に、毎月お客様からいただく「サンキューレター」のほとんどが「感動しました」の一文で締めくくられています。従業員がお客様を思って発した言葉や行動が確かに伝わっているのだと感じます。

ヒト・モノ・ウツワの強みは、質の高い商品をセールに頼らず適正価格で販売する力になっています。それが利益を創出し、それぞれのステークホルダーに正しく還元することでブランド価値が向上していきます。これこそが、ユナイテッドアローズが長期ビジョンとして掲げる「美しい会社」のありようです。ブランド価値が向上し、財務が強化され、よい人材が集まり、取引先様との関係性が深まる。結果としてお客様への提供価値がさらに高まっていく。この循環によって、当社は持続的な成長を遂げてきました。アパレル業界全体が低調な中、当社が業績を伸ばしていることがそれを実証しています。

当社は、日本全国、さらには海外へと規模を広げながら上質な価値を届け続けてきました。それができるのは、先に述べてきた仕組みや強みがあるからです。この強みを発揮して、今後さらにシェアと存在感を高めていきます。

シェア拡大には、ユナイテッドアローズのお客様層と事業領域の拡大が必要です。お客様層の高年齢化という課題に対しては、企業イメージを刷新する広告展開や新ブランド開発を進め、若年層のお客様の獲得につなげています。新領域への展開はリスクにもなり得るため慎重に進める必要がありますが、長期的な成長には不可欠です。適否を見極めながら、チャンスを見逃さず進める考えです。

Contents

01 イントロダクション

08 CEOメッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

CEO Message | CEOメッセージ

国内アパレル市場は、人口減少によって縮小していくと考えられています。しかし、この市場においてもヒト・モノ・ウツワの強みを発揮して事業拡大を目指し続ける限り、ユナイテッドアローズが成長を止めることはないと考えています。

中期経営計画の順調な進捗と見えた課題

2025年度を最終年度とする中期経営計画の2年目を終え、売上高は1,509億円、営業利益は79億円、親会社株主に帰属する当期純利益は42億円で増収減益となりましたが、営業利益・経常利益は修正計画を超えて着地しました。単体では売上高および売上総利益の伸長と販管費の抑制によって、各段階での利益が計画を上回りました。従業員一丸となって感動提供に臨んだことが成果となって表れたものと考えています。特に、既存店舗の売上・利益が大きく伸長し、戦略の一つに掲げた既存事業の成長拡大が順調に進みました。これは、商販連携による接客力と商品力が向上した結果にほかなりません。新たなブランドの開発やスムーズなお買い物体験を実現するデジタル投資など、次の成長に向けた取り組みも計画通りに進捗しました。この成果が数字に表れるまでにはまだ時間がかかりますが、成長への基盤は着実に整ってきています。

一方、コーエンは増収減益となり苦戦が続いています。2024年度は、前年度からの課題であった“アメカジ”というカジュアルティストから汎用性の高い“きれいめライン”へと商品シフトさせました。しかし、コーエンではユナイテッドアローズの強みである商販連携を十分に発揮できず、商品の的中率が低下した結果、定価販売比率が下がり、商品評価損が発生しま

した。ここには、価格重視のマーケット特有の構造的な問題も影響しています。値引き販売が常態化し顧客の価格信頼性が低下しているという問題です。そのため、当社の主力マーケットの理論を応用することが極めて困難でした。そこで2025年度は、商販連携の強化を進め、商品の的中率の改善と価格信頼度の向上によって業績の回復と再成長を目指します。

企業価値のさらなる向上に向けた事業戦略とSARROWSの取り組み

2025年度は、中期経営計画で掲げた数値目標の達成を見込んでいます。その実現に向けて注力している戦略の一つが、トップラインの成長です。新規出店や既存店のリニューアルを進め、売上拡大と新規顧客の獲得を進めます。2024年度までの投資による効果はすでに業績として表れているため、取り組みをさらに強化していきます。



NICE WEATHER

また、OMOの高度化によって店舗の接客力をオンラインに展開し、お買い物体験価値の向上を図ります。取り組みの一つとして、自社ECサイトアプリのユーザーインターフェースを刷新しました。お客様ごとのインサイトが反映され、購買行動に基づいたアイテムを提案する仕組みへとアップデートを進めています。オンラインとオフラインの両軸での強化によって、両チャネルを横断して利用するクロスユーザーの増加も期待でき、ユナイテッドアローズへのエンゲージメントやお客様単価の向上も見込まれます。業容拡大に向けた事業開発については、大きく分けて新ブランド開発とグローバル拡大の2つの領域で進行中です。新ブランド開発には、社内開発ブランドと社外ブランド展開の2軸があります。社内開発では、若年層向けの「CITEN」や「ATTISESSION」の展開など中期経営計画のスタート時に蒔いた種が順調に芽吹き、売上・新規顧客獲得ともに成果をあげています。また、ライフスタイルブランド「NICE WEATHER」



CITEN

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

やバッグブランドの「OSO」など社外ブランド開発も始動しました。新中期経営計画ではアパレルから派生した事業の展開も進めるべく、M&Aや業務提携を視野に具体的な検討を進めていく予定です。

グローバル拡大については、台湾事業が増収・増益を達成し順調に成長しています。台湾市場の可能性はまだ大きいものの、今後のポテンシャルを考えると、海外事業の柱となるのはやはり中国です。2025年1月の本格進出以降、高価格帯商品を中心とした展開に手応えを感じています。ユニテッドアローズのブランドイメージを保ちながらも現地のお客様のニーズにフィットさせ、ローカライズ重視で拡大を加速させていきます。

企業価値の持続的な向上には、ESGの取り組みも欠かせません。当社ではサステナビリティ活動を「SARROWS」と呼び、独自性のある取り組みを進めています。特にアパレル業界では、大量生産・大量消費型のビジネスモデルからの脱却が求められており、いかに効率的に在庫を調達・販売し、残在庫の廃棄による環境負荷を抑えるかが最重要課題です。2024年度は全社で適正量の在庫調達に注力した結果、繊維製品の廃棄率を0.01%にまで抑えることができました。これは、環境負荷を低減するだけでなく定価での売上・利益率の向上にも直結します。つまり単なる社会貢献ではなく、当社が目指す姿「美しい会社」に本質的に結びつく活動です。

ガバナンスは、健全な事業活動を維持するための基盤となるものです。まず私たち経営陣が襟を正し、コーポレートガバナンスコードに準じた活動を進めます。一方で、管理監督の側面が強く出過ぎれば従業員のクリエイティビティが萎縮してしまいます。規律で押さえ込むのではなく、従業員の創造性や主体性を尊重しながら、一人ひとりが「真善美」の意識を持って



正しく判断しいきいきと働ける環境風土をつくることが私の役割と考えています。

シェアを拡大し市場に存在価値を示す

業績は好調であるにもかかわらず、株式市場からの評価は高いとはいえません。その原因は、成長への期待度と信頼度の低さにあると認識しています。期待感や信頼の醸成のためには、計画を確実に達成し、現在進めている戦略が将来の企業価値向上にどう結びついているのかをご理解いただくことが重要です。対話を通じて、これまで以上に明確に成長の道筋を示していきます。

そしてユニテッドアローズは今後さらに規模拡大と市場でのシェア拡大を目指します。そのためには、独自性を一層発揮すること、アパレル領域に留まらず価値提供を広げていくことが不可欠です。当社の独自性の原点にある接客とモノづくりの力を磨き上げて存在価値を示し、マーケットにおいてなくてはならない存在、唯一無二の存在へと成長していきます。

代表取締役 社長執行役員 CEO

松崎 善則

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

1 Value Creation Story

価値創造ストーリー

Contents

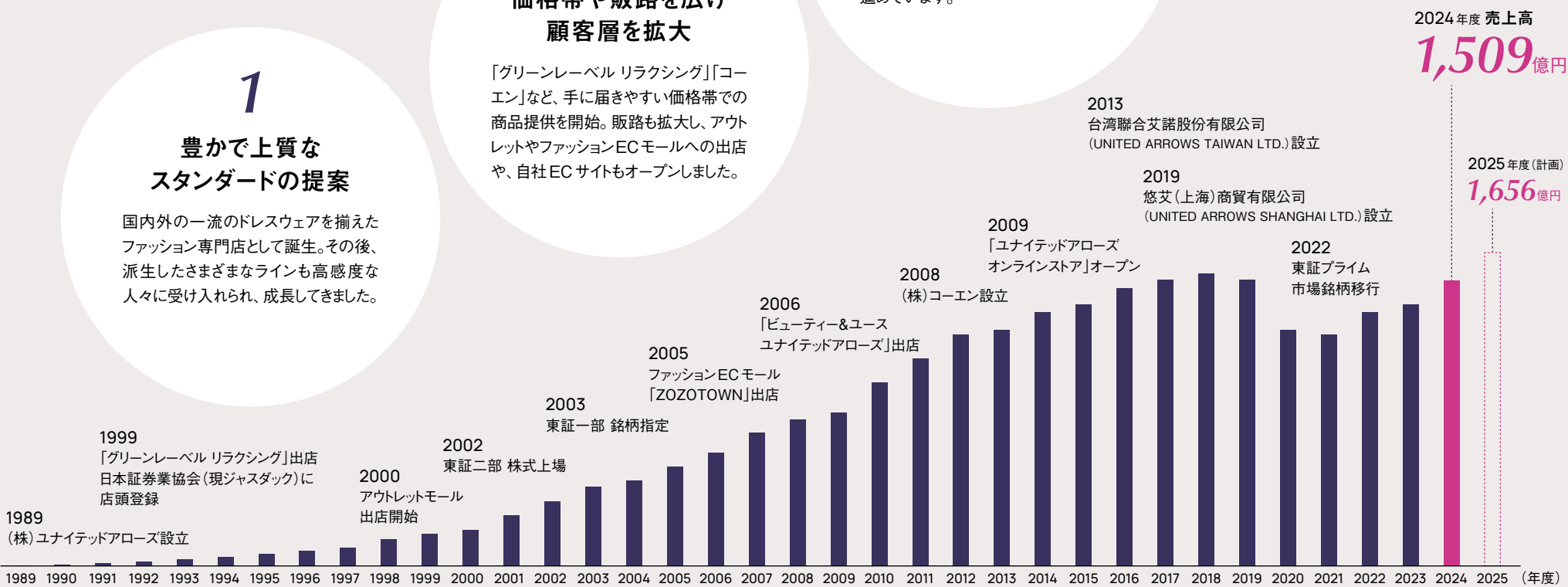
- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
 - 14 価値創造のあゆみ
 - 15 価値創造プロセス
 - 16 価値創造の源泉
 - 19 主な市場
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

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

ユニ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、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。



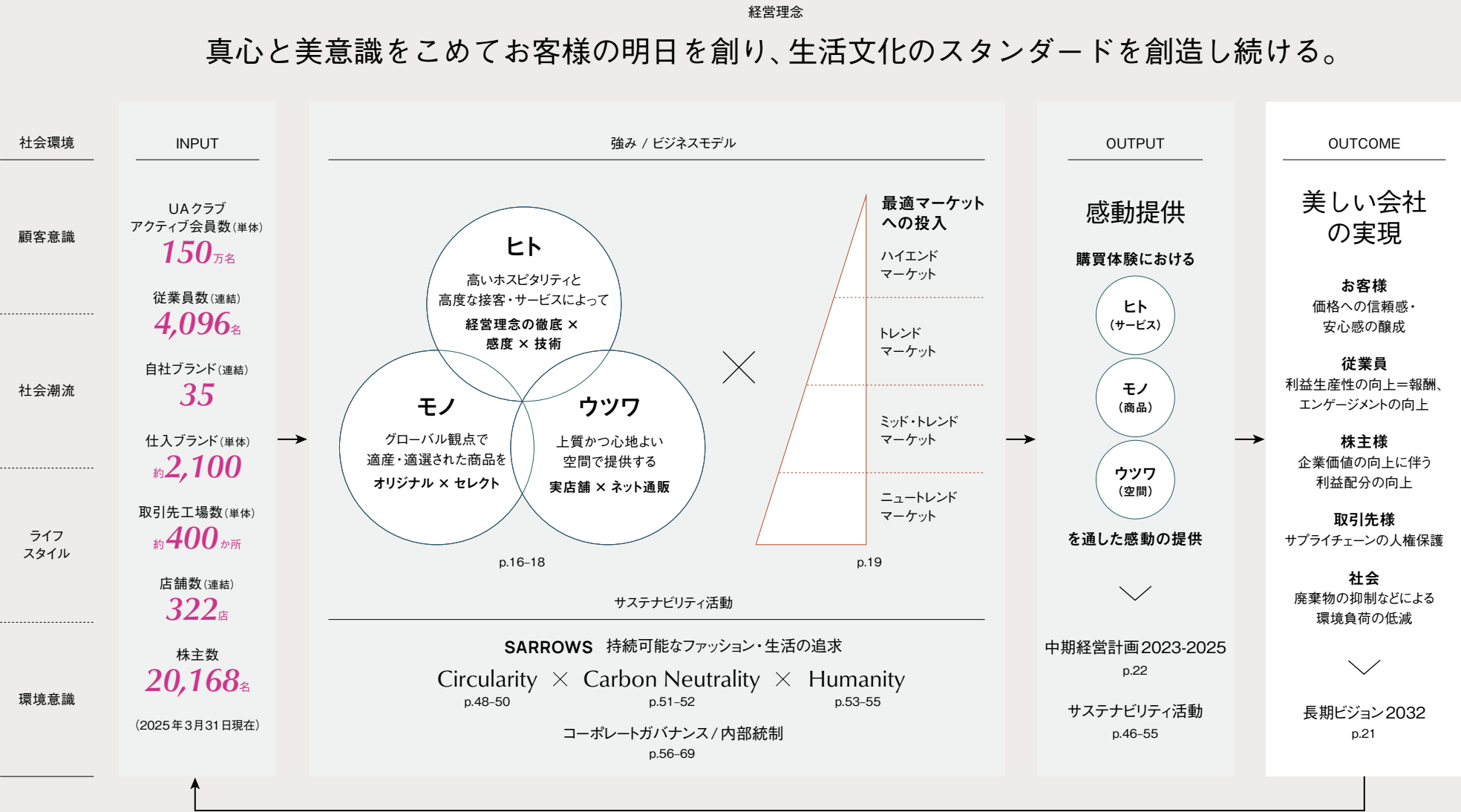
注 1) 2005 年度より連結決算 注 2) 2021 年度の期初から「収益認識に関する会計基準」を適用

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
 - 14 価値創造のあゆみ
 - 15 価値創造プロセス
 - 16 価値創造の源泉
 - 19 主な市場
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

Value Creation Process

価値創造プロセス

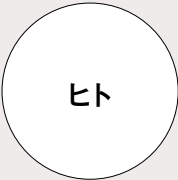
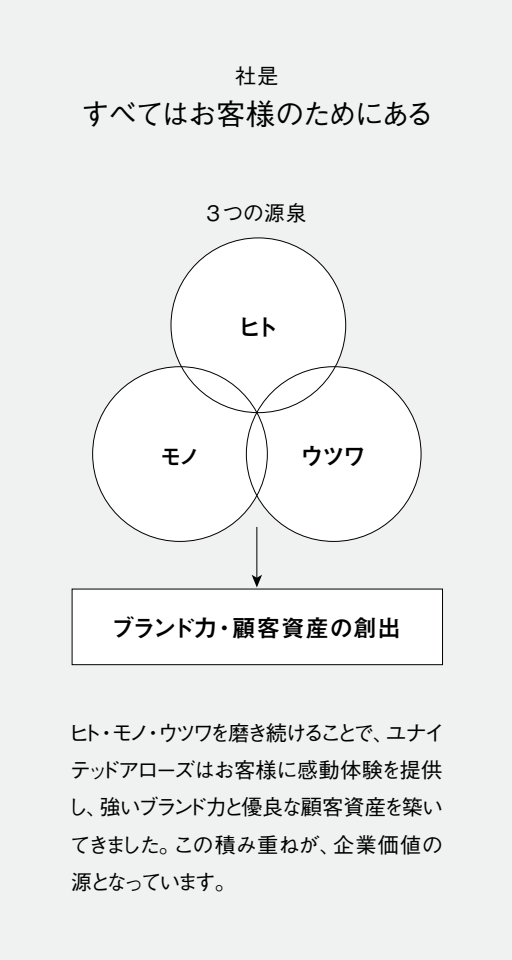


Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
 - 14 価値創造のあゆみ
 - 15 価値創造プロセス
 - 16 価値創造の源泉
 - 19 主な市場
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

Sources of Value

価値創造の源泉



卓越した接客販売力

当社の最大の強みは店頭での高い接客販売力です。この力を個々のスキルにとどめず全社の資産とするために、販売に必要なマインド・知識・技術を体系化したものを「基本販売政策」に定め、全販売員が身につけるべき共通のスキルとして浸透させています。接客力を印象力、関心力、情報力、想像力、提案力の5つの力として明確に定義づけ、それぞれの力に必要な行動や着眼点を「販売員基準書」に明示。この基準書によって、目指すべき姿と販売員一人ひとりの現在地とのギャップを可視化し、個別育成で不足しているスキルを重点的に伸ばしています。

接客力を実践的に学べる場として、社内アカデミー「東矢大学」で座学や動画教育を提供するとともに、現場でのOJTを担う「ES制度」（先輩社員による育成制度）などを整備。また模範となる人材を認定する「セールスマスター制度」「DXセールスマスター制度」を設け、販売員の評価や処遇、キャリア形成とも連動させています。生涯販売員としての道を志す動機づけとなり、人材採用や定着の面でも効果を発揮しています。

仕組み

- 実店舗販売スキルの体系化
- 販売員基準書
 - 基本販売政策

- 教育体制
- 社内アカデミー「東矢大学」
 - ES制度

指標

販売員数 **2,645**名
セールスマスター **116**名
DXセールスマスター **26**名
サンキューレター **2,345**通
接客コンテスト受賞者数 **29**名
(すべて単体)



Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
 - 14 価値創造のあゆみ
 - 15 価値創造プロセス
 - 16 価値創造の源泉
 - 19 主な市場
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報



優れた商品調達・企画力

プライベートブランドと仕入品を組み合わせたセレクト型の品揃えを基本とし、常にブランドの世界観と顧客ニーズを両立させた商品を開発。商品特性は「先駆性(次のムードを先取りする商品)」「時代性(トレンドを反映する商品)」「独自性(ブランドらしさを体現する定番)」の3つに分類し、構成比は事業の特性や外部環境に応じて柔軟に調整。ブランドらしさは維持しながらも、時代に合った提案力を発揮しています。

商品開発の起点は、ファッショントレンドにとどまらず芸術や文化、社会動向など広範な視点から方向性を決定する「ディレクション」です。このディレクションをもとに、品揃え指針を体系化した「基本商品政策」に基づいて開発を進行。長年培ってきた商品開発力や高い品質をベースに、最新のトレンドやニーズを常に捉えながら顧客価値を追求していきます。

仕組み

- 商品政策の体系化
- セレクトSPAのビジネスモデル
 - 基本商品政策
 - 安定したバリューチェーン

指標

- 取り扱いブランド
- 自社ブランド **35**(連結)
 - 仕入ブランド **約2,100**(単体)
- 取り扱い商品 **約48,000**点(単体)
- 取引先工場 **約400**か所(単体)



快適で心地よいお買い物環境

実店舗は、首都圏や地方都市の主要商業施設に展開。ブランドの世界観を伝えるため、クリエイティブディレクターの監修のもと、くつろぎと購買しやすさを両立した売場を設計しています。出店や改装にあたっては、回収期間の予想キャッシュフローに基づいてNPV(正味現在価値)とIRR(内部収益率)を算定。将来キャッシュフローの現在価値が投資金額を上回り、当社が設定しているハードルレートを超える案件に投資することを定めています。さらにネット通販サイトやモバイルアプリへの投資も強化。店頭での接客販売力をSNSなどのデジタルチャネルに展開し、オンラインとオフラインを行き来する顧客行動に対応しています。アプリを通じた顧客情報の収集・分析・活用も加速させ、ブランド体験を広げる“器”として進化を続けていきます。

仕組み

- 実店舗
- 資本コストを踏まえた投資基準(出店、改装)
 - 徹底した内装監修
- オンライン
- 自社EC、OMO施策

指標

- 実店舗 **322**店(連結)
- クロスユーザー※ **約22**万名(単体)
- ※ 実店舗・自社EC双方を利用するお客様



Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
 - 14 価値創造のあゆみ
 - 15 価値創造プロセス
 - 16 価値創造の源泉
 - 19 主な市場
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

価値を最大化する仕組み

商品開発は、ファッショントレンドだけでなく芸術や文化、社会の動向といった幅広い視点を取り入れたディレクションから始まります。時代の変化を的確に捉えながらもブランドの独自性と品質を保った商品企画を実現しています。

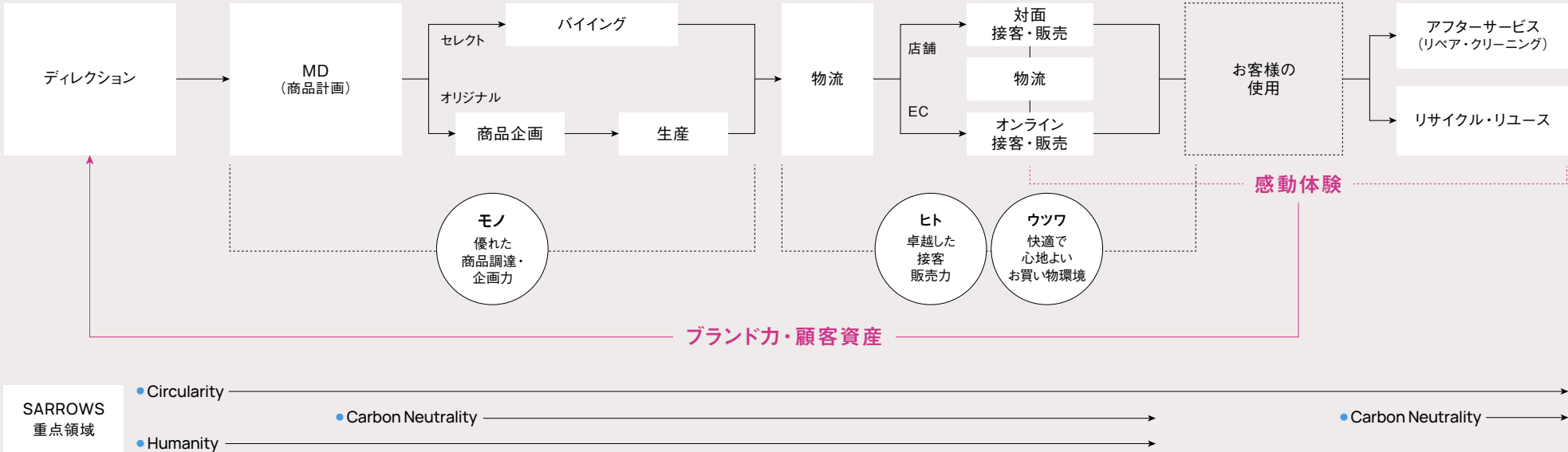
週次の商品計画には、セレクト商品・オリジナル企画商品ともに前年の販売実績や店舗スタッフからのフィードバック、市場の声を反映し、機動的な運用を徹底。発注情報は商品管理基幹システム「UA3.0」で一元管理し、生産状況や納品予定もリアルタイムに把握しながら効率的な商品供給を可能にします。

商品は、実店舗、ネット通販、フリー在庫など多様な販売チャネルに適切に配分し、日々の販売

状況を踏まえて迅速に補充。欠品を防ぎお客様のニーズに応えます。また、社内商品内覧会やECでの先行受注の状況、お客様のレビューや店頭の声を緻密に分析し、商品の色やデザインの追加生産計画や新たな商品の企画開発に反映しています。季節や市場の変化に柔軟に対応しながら、常に新鮮かつ顧客ニーズを捉えた商品ラインナップを維持。販売後もリペアサービスを通じてお気に入りの商品を長くご愛用いただくことでお客様との信頼関係を深め、ブランド価値の向上につなげています。修理受付は毎年約5,000件にのぼります。この企画から販売、アフターサービスまでを一貫して管理するバリューチェーンが、当社の持続的な成長と顧客満足の基盤です。

さらにバリューチェーンの各段階にサステナビリティ活動「SARROWS」を組み込むことで、事業の拡大と、持続可能な社会と環境の実現に向けて取り組んでいます。

ユナイテッドアローズのバリューチェーン



Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
 - 14 価値創造のあゆみ
 - 15 価値創造プロセス
 - 16 価値創造の源泉
 - 19 主な市場
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

Markets

主な市場

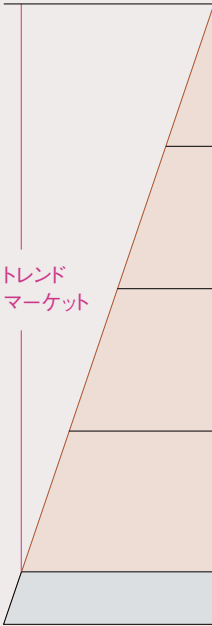
ユニテッドアローズグループは、アパレルマーケットを「ファッション性が高く、ファッションの潮流に敏感なトレンドマーケット」と「比較的低価格なデ일리ウェアがメインのヴォリュームマーケット」に2分類し、前者のトレンドマーケットをターゲットに、セレクトショップ形式でビジネスを展開しています。

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揃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 ユニテッドアローズ総合店：同一店内で「ユニテッドアローズ」「ビューティー & ユース ユニテッドアローズ」を展開している店舗

※2 トレンドマーケット その他：「ドゥロワー」、「オデット エ オディール」、「スティーブン 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」、「コンテ」、「アティセクション」

※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		ユニテッドアローズ総合店※1	16
	トレンド マーケット	(株) ユナイテッドアローズ	ユニテッドアローズ	24
			ビューティー & ユース ユナイテッドアローズ	38
			その他※2	34
	ミッド・トレンド マーケット	(株) ユナイテッドアローズ	ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング その他※3	89 10
ニュートренд マーケット	(株) コーエン [グループ会社]	コーエン	74	
	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	ユニテッドアローズ 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]	ユニテッドアローズ総合店※1	3
ユニテッドアローズ グリーンレーベル リラクシング			1	
コーエン			5	
ユニテッドアローズ アウトレット			1	
ユニテッドアローズグループ全体				322
(株) ユナイテッドアローズ				238
(株) コーエン				74
台湾聯合艾諾股份有限公司 (UNITED ARROWS TAIWAN LTD.)				10

(2025年3月31日現在)

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

14 価値創造のあゆみ

15 価値創造プロセス

16 価値創造の源泉

19 主な市場

20 戦略

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

2 Strategy

戦略

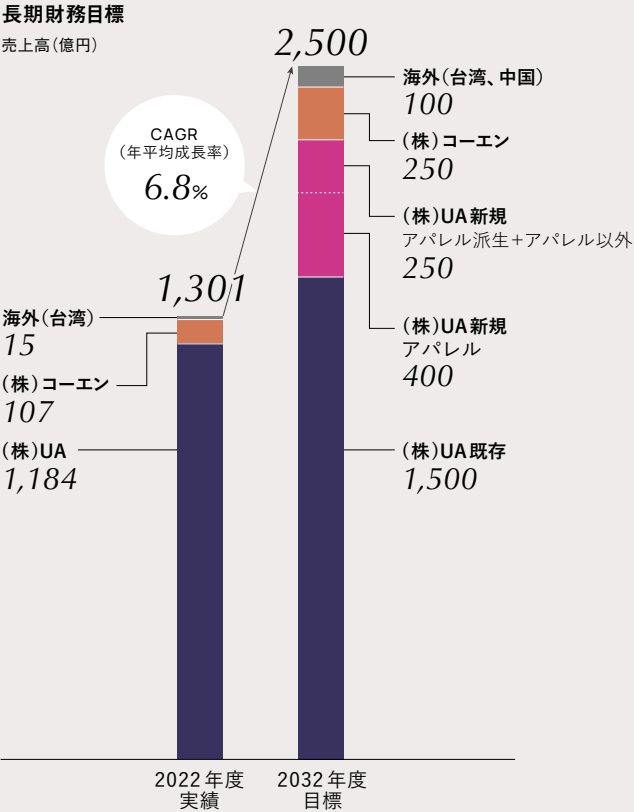


Contents

01	イントロダクション
08	CEO メッセージ
13	価値創造ストーリー
20	戦略
21	長期ビジョン2032
22	中期経営計画2023-2025
23	UA CREATIVITY 戦略
25	UA MULTI 戦略
27	UA DIGITAL 戦略
29	人材戦略/CHROメッセージ
36	ユニテッドアローズのヒト
37	財務戦略/CFOメッセージ
41	財務・非財務ハイライト
42	サステナビリティ
56	コーポレートガバナンス
68	内部統制
70	会社概要
71	株式情報

Long-Term Vision 2032

長期ビジョン 2032



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	高感度・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度・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

Contents

01	イントロダクション
08	CEOメッセージ
13	価値創造ストーリー
20	戦略
21	長期ビジョン2032
22	中期経営計画2023-2025
23	UA CREATIVITY 戦略
25	UA MULTI戦略
27	UA DIGITAL 戦略
29	人材戦略/CHROメッセージ
36	ユナイテッドアローズのヒト
37	財務戦略/CFOメッセージ
41	財務・非財務ハイライト
42	サステナビリティ
56	コーポレートガバナンス
68	内部統制
70	会社概要
71	株式情報

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

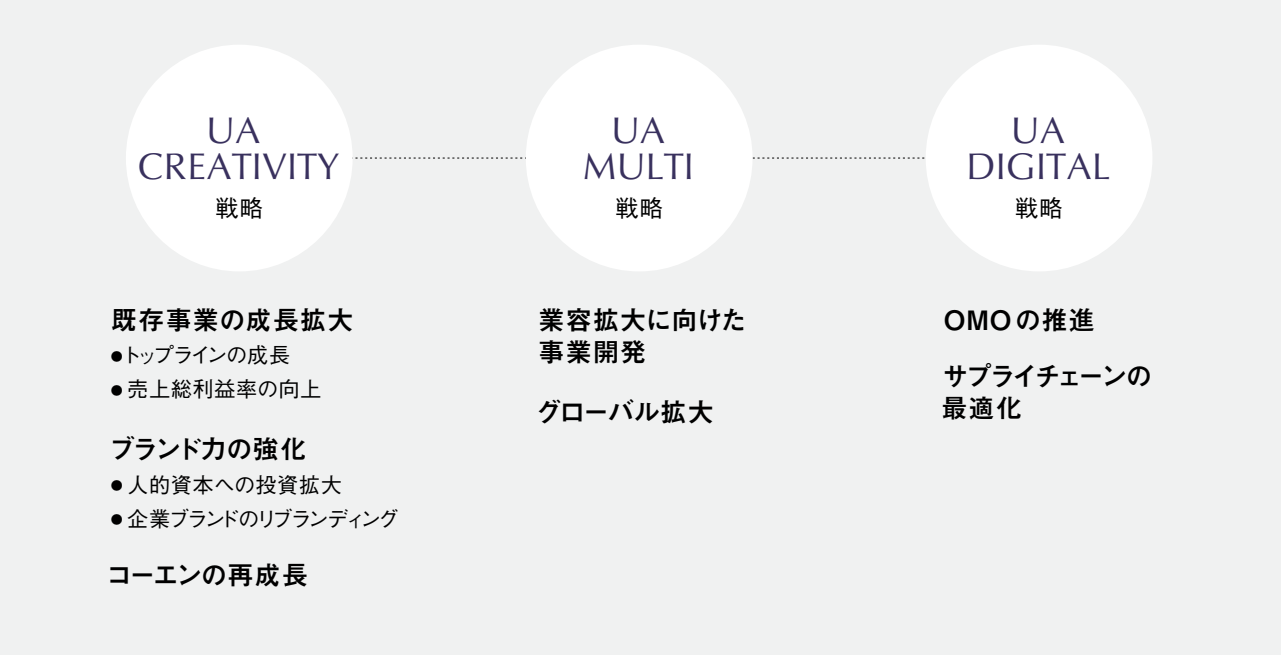
KANDOU
TEIKYO

感動

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)	2024年度(実績)	2025年度(計画※1)	2025年度(中計策定時※2の計画)
売上高	1,509億円	1,656億円	1,600-1,700億円
営業利益	79億円	90億円	90-100億円
営業利益率	5.3%	5.4%	5.6-5.9%
ROE	11.8%	12.9%	13.8-15.4%

※1 2025年5月
※2 2023年5月

Contents

01

イントロダクション

08

CEOメッセージ

13

価値創造ストーリー

20

戦略

21

長期ビジョン2032

22

中期経営計画2023-2025

23

UA CREATIVITY 戦略

25

UA MULTI 戦略

27

UA DIGITAL 戦略

29

人材戦略/CHROメッセージ

36

ユニテッドアローズのヒト

37

財務戦略/CFOメッセージ

41

財務・非財務ハイライト

42

サステナビリティ

56

コーポレートガバナンス

68

内部統制

70

会社概要

71

株式情報



2024 年度の進捗

販売活動の DX 化

スタイリング投稿件数が大幅に増加。接客力のデジタル化により OMO が進み、自社 EC だけでなく実店舗売上にも寄与

スタイリング投稿

- 人数 約**1,000**名
- 件数 約**17.4**万件 (前年比 147.8%)
- 投稿経由の自社 EC 売上 **127**億円 (前年比 133.1%)
自社 EC 売上高の **74.7%** (前年差 +3.2 ポイント)
- 投稿閲覧者の実店舗売上構成比 **25.6%**

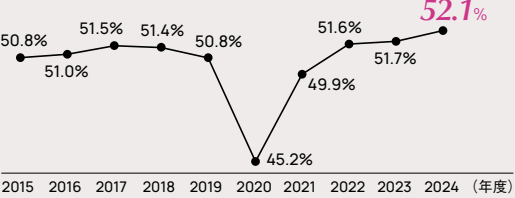
新規出店、改装の実施によるロイヤリティ向上

新店の売上増に加え、移転改装の既存店増収効果も発現

- 期末店舗数 **322**店舗
連結 新規出店 **26**店舗 移転・改装 **12**店舗
- 主な改装店舗の売上高前年比 (改装翌月から期末まで)
UA 丸の内店 **147.8%** UA 二子玉川店 **117.4%**
GLR 札幌店 **125.6%**

売上総利益率の向上

連結売上総利益率は過去 10 年で最高水準



今後の展開

成長を支える店舗展開とブランド進化

トップラインのさらなる成長に向け、既存店舗のリニューアルを重点的に進めています。店舗鮮度を高めることが既存顧客の活性化や新規顧客の獲得につながり、2024 年度に改装した店舗では売上が伸長しています。2025 年度は CITEN や conte など新ブランドの新規出店も強化し、大型商業施設を中心に展開を加速させていきます。改装や出店による新鮮な空間演出や購買体験はブランドイメージの向上にもつながります。あわせて全社的な広告・宣伝活動も展開し、企業イメージの多面的な進化を図っています。前年から実施している企業広告には大きな反響が寄せられています。特に次世代の顧客層となる若年層に向けたブランド訴求を継続し、持続可能な顧客基盤の構築を進めています。

また適正在庫量を見極めながら積極的に在庫を調達することで機会ロスを低減し、売上と利益の最大化を目指しています。原価は上昇局面にありますが、顧客心理に基づき適正価格レンジを調査・分析したうえで商品価値に見合った合理的な価格設定を行い、収益性と顧客満足のバランスを重視した運営を徹底しています。

2025 年度の実店舗展開 (予定)

新規出店

- トрендマーケット **11**店舗
- ミッド・トレンドマーケット **8**店舗
- アウトレット **1**店舗
- コーエン社 **3**店舗
- UA 台湾社 **3**店舗
- UA 上海社 **1**店舗

移転・改装

- トрендマーケット **6**店舗
- ミッド・トレンドマーケット **4**店舗
- アウトレット **1**店舗

(2025 年 5 月現在)



次世代に向けたコミュニケーション広告 第 2 弾 (2025 年 2 月～) ヒトとモノとウツワ →

2024 年 10 月に展開した第 1 弾 (中条あやみ氏、原口沙輔氏などを起用) に続き、新しい時代、可能性を感じさせる「光」をテーマに、現代アーティスト・森本啓太氏と歌舞伎役者・片岡千之助氏を起用した広告を展開。

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

21 長期ビジョン 2032

22 中期経営計画 2023-2025

23 UA CREATIVITY 戦略

25 UA MULTI 戦略

27 UA DIGITAL 戦略

29 人材戦略 / CHRO メッセージ

36 ユナイテッドアローズのヒト

37 財務戦略 / CFO メッセージ

41 財務・非財務ハイライト

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

時代の変化を捉え、強みを
発揮することで持続的成長を実現

2024年度は、当社が長年培ってきた強みを最大限に発揮し、既存事業を着実に成長させた1年となりました。外部環境の不確実性が高まる中でも柔軟かつ確な対応力を発揮し、安定的に業績を伸ばしています。

1. トレンドの変化と最適提案

オフィス回帰が進む一方で、働き方の多様化によりビジネススタイルのカジュアル化が加速。変化するニーズに応じてオン・オフ兼用や幅広い価格帯・ファッションテイストの商品を開発・提案した結果、お客様からの高い支持を獲得しました。またトレンドがストリートからエレガント・モードへと移行する中、当社が得意とする「コンサバティブ」や「トラディショナル」を軸とした商品構成が顧客エンゲージメントをさらに深める結果となりました。

2. 気候変動への柔軟なMD対応

春と秋が短くなり夏と冬が長期化するという気候の変化に対し

ても、機能性素材の活用や晩夏商品の拡充、シーズンレスアイテムの展開、気温の影響を受けにくい服飾雑貨の強化など、柔軟なマーチャンドライジング戦略を展開。気温変動の影響を最小限に抑えた商品供給を実現しています。

3. 購買行動の変化と商品戦略の進化

インフレによって消費者の購買行動は「安さ」重視型から「価格と品質のバランス」重視型へとシフト。厳選した質のよい品をフォーマル・ビジネス・カジュアルといった複数のシーンで着回し、長く愛用する傾向が顕著になっています。この変化に対して当社の高付加価値商品と高い販売力が真価を発揮し、ジャケットやパンツ、シャツなどの定番商品が通年で安定した売上を記録しました。

4. 新たな市場への展開

国内市場における既存事業は、トレンドマーケットおよびミッド・トレンドマーケットを中心に依然として成長余地が大きいと見込んでいます。中長期的な視点から新たな顧客層の開拓にも注力。新ブランド「ATTISESSION」や「OSOI」を通じて、これまでリーチできていなかった20代の顧客獲得が進んでいます。グローバル市場

では2025年1月から中国本土での店舗展開を開始し、本格展開への足がかりを築いています。国内外での市場展開を強化することで、新たな成長機会を着実に捉えつつあります。

変化の激しい市場環境においても、柔軟な戦略によって持続的な成長を実現しています。今後も顧客ニーズに寄り添った商品開発と市場開拓を推進し、企業価値のさらなる向上を目指していきます。

2025年春夏人気アイテム

ユナイテッドアローズ ハーフスリーブブラウス

襟ぐりから前立て、裾に同素材のタックプリーツパーツをほどこした一枚で華やかな印象のブラウス。細身シルエットのパンツやスカートに合わせて学校行事やビジネスシーンに着用するだけでなく、ワイドパンツとのコーディネートでカジュアルに着こなすこともできます。



オン・オフ着回しコーディネート例

Contents

01 イントロダクション

08 CEOメッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

21 長期ビジョン2032

22 中期経営計画2023-2025

23 UA CREATIVITY戦略

25 UA MULTI戦略

27 UA DIGITAL戦略

29 人材戦略/CHROメッセージ

36 ユナイテッドアローズのヒト

37 財務戦略/CFOメッセージ

41 財務・非財務ハイライト

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報



2024 年度の進捗

業容拡大に向けた事業開発

新規事業の開始・展開が順調に進捗。新ブランドは、顧客層の年齢軸の課題解決への貢献が期待される

新規事業の開始

ATTISESSION



conte



OSOI



株式会社 BOOT BLACK JAPAN を子会社化



グローバル拡大

中国本土へ本格出店するとともに、アセアン地域での展開を開始

UA 上海静安嘉里中心店 売上計画比 約**180%**(2025 年3月31 日現在)

今後の展開

新たな成長基盤の確立に向けて

2024 年度にはMZ 世代向けの「ATTISESSION」や40 代向けのモードブランド「conte」などをローンチしました。自社ブランド開発を順調に進め、年齢層やテイストの幅を着実に広げています。韓国発のバッグブランド「OSOI」やライフスタイルブランド「NICE WEATHER」といった海外ブランドの独占販売権も取得し国内展開を開始するなど、新たな顧客層の獲得にもつなげています。2025 年度以降は新ブランドの実店舗展開など、さらなる成長に向けた取り組みを強化していきます。今後はアパレル領域にとどまらず、異業種分野への展開も具体化していきます。当社のブランド力を発揮できる形態を重視し、リスクや課題を適切に見極めながら、業務提携やM&Aも視野に次期中期経営計画での展開に向けた検討を進めています。グローバル展開については、アジア市場を軸とした取り組みを推進しています。2025 年には中国本土に1 号店を出店し、好調なスタートを切りました。今後は現地パートナーとのフランチャイズ形式でリスクを抑えながら出店を進めるとともに、現地EC サイトの強化によって認知拡大を目指します。タイやシンガポールをはじめとするアセアン地域でも、ローカライズを図りながら事業展開を進めていく予定です。

2025 年度の展開

新ブランド

NICE WEATHER

2025 年4 月

EC サイト・実店舗出店

新業態店舗

TABAYA United Arrows

2025 年4 月出店

「世界中の本物」をユニテッドアローズの審美眼でセレクトし、国内・インバウンド双方のお客様に向けて発信するライフスタイル提案店舗



NICE WEATHER 阪急うめだ本店

NICE WEATHER ブランドサイト →

2020 年に韓国・ソウルで誕生したライフスタイルセレクトショップ。遊び心のある品揃えで国内外の若年層を中心に支持を集め、カロスキルの旗艦店には多くの観光客も訪れる。



OSOI イメージビジュアル

OSOI ブランドサイト →

2016 年設立の韓国・ソウル発のウィメンズバッグブランド。上質感やエッジの利いたモード感のあるテイストで20 代を中心に高い支持を獲得。

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

21 長期ビジョン2032

22 中期経営計画2023-2025

23 UA CREATIVITY 戦略

25 UA MULTI 戦略

27 UA DIGITAL 戦略

29 人材戦略/CHRO メッセージ

36 ユナイテッドアローズのヒト

37 財務戦略/CFO メッセージ

41 財務・非財務ハイライト

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

中国展開の本格化

綿密な実証とデータを起点にした現地戦略

トレンドや消費者志向、競合動向の調査をもとに、2023～2024年に上海・北京・杭州でポップアップ店舗を出店しました。得られた年齢層・購買単価・滞在時間などの定量データと、接客やSNS投稿から得られたインサイトを分析し、本格展開に向けた戦略を策定。2025年1月に、上海市のハイエンド商業施設 JING AN KERRY CENTRE に上海静安嘉里中心店をオープンしました。当社の提供価値である「ヒト・モノ・ウツワ」をベースに、接客や商品構成をローカライズし、ライブ販売や中国特有のECイベントにも積極対応しています。



ユナイテッドアローズ 上海静安嘉里中心店

強みを活かした今後の展開

親切でありながらも押しつけがましくない接客、品質と意匠のバランスに優れた商品、グローバル基準の空間設計などが現地で高評価を得ています。特に当社のブランドを知らないお客様からはコストパフォーマンスの高さを支持する声も多く、複数アイテムを購入されるケースが多く見られます。今後は上海店を軸にブランド浸透を図りつつ、段階的なフランチャイズ展開とEC強化に注力。課題であるSNS発信力の向上や、ブランド理解を備えた人材の育成・定着、価値観を共有できるパートナーとの連携強化を進め、中国市場での拡大を目指します。

中国市場の傾向

顧客意識	●ブランドの背景・価値観、品質の裏付けへの期待 ●高感度の若年層は自分らしさ・ストーリー性を重視
購買行動	●実店舗への来店・試着を経てオンラインで購入 ●試着感覚でのEC利用(高い返品率)
トレンド	●派手/わかりやすさからシンプル/品質重視にシフト ●高感度層はグローバルなファッショントレンドへの意識が高い

当社の戦略

立地	富裕層・高感度層が集まる一線都市の一等地
ターゲット	海外ファッションに親しみのある20代～40代の男女
商品構成	グローバルトレンドへの関心が高い層に支持されている自社ブランドを軸に展開
ブランディング	「高感度アイテムの品揃え」と「品(ヒン)がよく品(シナ)がよい」の両立



アフターサービスによる
価値提供の深化

世界最高の靴磨きサービスを提供

2024年には、靴磨きサービス「Brift H(ブリフトアッシュ)」を展開する株式会社BOOT BLACK JAPANを子会社化しました。「靴磨きのブランド価値向上」を掲げ、靴磨きや修理店の運営、靴磨き用品の製造・販売に加え、中古靴の補修・再販事業を展開。国内外の富裕層を対象とした付加価値の高いサービスを提供しています。

スタッフが靴磨きの世界大会で優勝

2025年5月、ロンドンで開催された「World Championships of Shoe Shining 2025」において、「Brift H」のスタッフである新井田隆が優勝を果たしました。同大会での優勝は2017年・2023年に続き3人目となります。今後も技術の研鑽を重ね、世界中の足元に新たな価値を届けていきます。

Brift H →



「国内・世界二冠」を達成した新井田

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

21 長期ビジョン2032

22 中期経営計画2023-2025

23 UA CREATIVITY 戦略

25 UA MULTI戦略

27 UA DIGITAL 戦略

29 人材戦略/CHROメッセージ

36 ユナイテッドアローズのヒト

37 財務戦略/CFOメッセージ

41 財務・非財務ハイライト

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

UA
DIGITAL
戦略

2024 年度の進捗

OMO の推進

UA オンライン公式アプリをリニューアル。ユーザーインターフェースを大幅変更し、感覚的に操作しやすいデザインに改善するとともに、機能を拡充。ポイント制度の見直しも実施

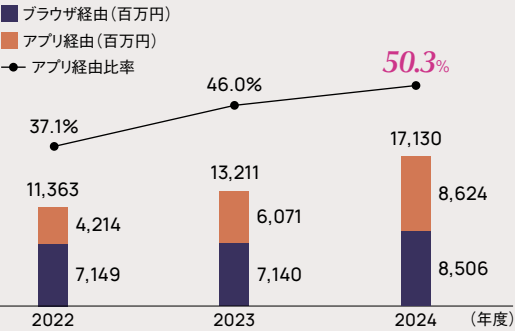
アプリ経由売上 **86.2 億円** (前年比 142%)

アプリ評価 iOS **4.5** Android **4.4**

一人当たり商品閲覧数 **23 アイテム**

アプリ セッション数 前年比 **127.0%**

チャネル別自社 EC 売上



サプライチェーンの最適化

2025 年 4 月より、新商品管理基幹システムの稼働開始。商品の発注から生産、販売まで一元管理が可能に

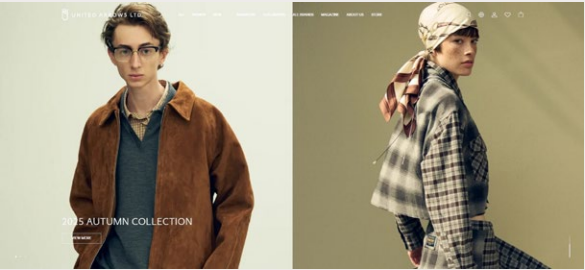
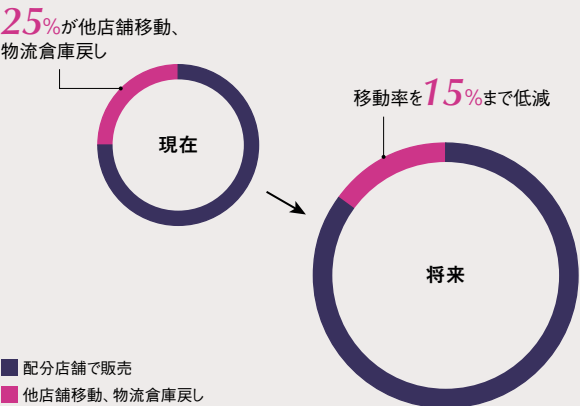
今後の展開

DX による事業運営の高度化とグローバル展開

デジタル基盤の強化を通じた事業運営の高度化と成長領域の拡大を目指しています。2025 年 4 月には、商品調達から倉庫への納品までの全工程を一元管理する新たな商品管理基幹システム「UA3.0」の稼働を開始。業務の効率化、原価抑制、在庫の適正化だけでなく、商品管理の全フローをブランド横断で可視化することでサプライチェーン全体の最適化を図っています。OMO 戦略では、会員制度「UA クラブ」およびモバイルアプリを中核に据え、購買体験と顧客エンゲージメントの最大化に注力。UI の大幅刷新による 1 ユーザー当たりの商品閲覧数の増加や、実店舗スタッフによる EC へのスタイリング投稿数の増加など、リアルとオンラインの連動が着実に進んでいます。今後も EC やアプリの機能を強化するとともに、当社の強みである「ヒト」の販売力をデジタル上でも発揮させ、質の高い顧客体験によって能動的な購買行動を促進していきます。今後はグローバル EC 展開にも注力していきます。2025 年 9 月にオープンした自社越境 EC サイトでは、現地言語対応やリピート購入を促す導線の整備を進めています。2024 年 12 月には中国の「天猫 (Tmall)」でのローカル EC への展開も開始しました。EC を通じて海外の需要の実態を把握し、今後の実店舗展開へとつなげていく計画です。

「UA3.0」によるサプライチェーンの最適化

- 商品調達から倉庫納品までのフローを可視化
各商品の生産に関する情報を集約管理し、仕入原価、輸入コストを低減、為替やサプライチェーンのリスクを抑制
- 在庫配分の精度向上
店舗配分後の商品移動を低減することで、販売機会ロスを縮小、物流関連コストを抑制



ユナイテッドアローズ グローバル オンライン

主力 3 ブランドを含む約 30 ブランドのアイテムを展開

※日本国内からは、グローバル EC サイトへのアクセスおよび商品購入はできません

Instagram →

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

21 長期ビジョン 2032

22 中期経営計画 2023-2025

23 UA CREATIVITY 戦略

25 UA MULTI 戦略

27 UA DIGITAL 戦略

29 人材戦略 / CHRO メッセージ

36 ユナイテッドアローズのヒト

37 財務戦略 / CFO メッセージ

41 財務・非財務ハイライト

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

DXによる顧客エンゲージメント深化と成長加速

顧客との長期的な関係構築を目指し、OMO 戦略を推進しています。会員制度「UA クラブ」の導入をはじめ、オンラインとオフラインのシームレスな購買体験の提供、販売員によるオンラインでのスタイリング提案などを展開。OMO 戦略を、単なる販促活動ではなくお客様と深いエンゲージメントを築くための取り組みと位置づけています。

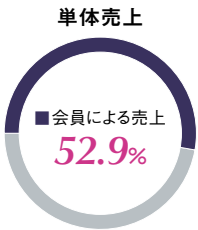
1. 会員制度の成果とライフタイムバリューの向上

2023 年 8 月に開始した会員制度「UA クラブ」のアクティブ会員数は、2025 年 3 月末時点で 150 万名（前年比 110.1%）を突破。会員の売上は 737 億円に達し、単体売上の 52.9% を占めるまでに拡大しました。単体売上増加額の約 63% がアクティブ会員によるもので、制度の導入が業績に大きく寄与していることは明らかです。会員の平均客単価は約 1.7 万円と、非会員に比べて 55% 高く、会員維持率※1 も 57.2%（前年差 2.6 ポイント増）、F2 以上の会員比率※2 は 50.3% に達し、リピーターの増加と購買頻度の向上効果が顕著に表れています。

※1 2 年連続で購入実績のある会員の割合
※2 年 2 回以上購入実績のある会員の割合

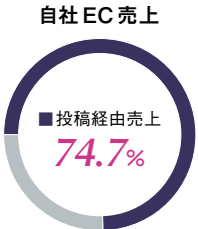
2. モバイルアプリリニューアルとOMO 施策の進展

来店前に EC サイトで価格やサイズ、スタイリング、レビュー、在庫などを確認するウェブルーミングが定着する中、アプリは重要な役割を果たしています。2024 年度に実施したアプリの全面リニューアルでは、UI の刷新、パーソナライズ機能の強化、実店舗での利便性を高める「店内モード」の追加などによりユーザビリティを向上させました。その結果アプリのセッション数は前年比 127% に増加し、一人当たりの商品閲覧数も前年より 9 点多い 23 点に拡大。アプリ経由の自社 EC 売上は 86.2 億円（前年比 142%）となり、自社 EC 売上の過半を占めるまでに成長しています。



3. 販売員の提案力を活かした販売 DX

販売員の提案力をデジタル上でも展開するため、スタイリング画像や動画の投稿を積極的に推進しています。2024 年度は、約 1,000 名のスタッフが参画し、投稿数は 17.4 万件（前年比 147.8%）に達しました。投稿を経由した自社 EC 売上は 127 億円（前年比 133.1%）となり、EC 売上全体の 74.7% を占めています。実店舗で購入されたお客様も 25.6% がスタイリング画像の閲覧者であり、来店喚起にも貢献しています。LINE 連携によりスタイリング提案をリアルタイムで受信できる仕組みも整えました。高い実績を上げたスタッフのノウハウは全社で共有し、地理的制約を超えたより豊かな購買体験を全国のお客様に届けていきます。



**新機能「店内モード」で
店頭でのお買い物をより便利に**

来店時にアプリを起動すると「店内モード」が選択可能になります。お気に入り登録した商品の在庫がその店舗にあるかをご自身で簡単に確認ができるようになるほか、バーコードスキャン機能で気になる商品のタグをスキャンすれば、その商品の詳細情報やスタイリングの閲覧、店舗在庫の確認ができます。また、未使用のクーポンをお持ちの場合、そのお知らせが自動表示されます。

4. さらなる改善によるOMO の進化

今後の重要課題は、自社 EC サイトにおけるコンバージョンレート（CVR）の向上です。2025 年 4 月に稼働を開始した商品管理基幹システム「UA3.0」の活用によって在庫配分を最適化し、欠品を抑制して機会ロスの低減に取り組んでいます。加えて AB テストを通じたユーザーインターフェースの継続的な改善や CRM プログラムの強化を進め、より魅力的な購買体験を提供することで CVR の向上を目指します。

Contents

01	イントロダクション
08	CEO メッセージ
13	価値創造ストーリー
20	戦略
21	長期ビジョン 2032
22	中期経営計画 2023-2025
23	UA CREATIVITY 戦略
25	UA MULTI 戦略
27	UA DIGITAL 戦略
29	人材戦略 / CHRO メッセージ
36	ユニテッドアローズのヒト
37	財務戦略 / CFO メッセージ
41	財務・非財務ハイライト
42	サステナビリティ
56	コーポレートガバナンス
68	内部統制
70	会社概要
71	株式情報

Human Resources Strategy

人材戦略 / CHRO メッセージ



人的資本を強化し 企業価値の向上に 貢献する

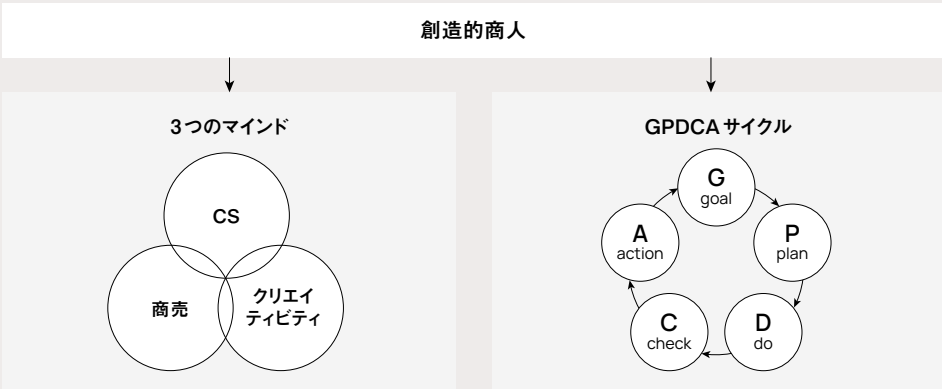
執行役員 CHRO 人事本部 本部長
山崎 万里子

すべての人材を成長へと導く人的資本経営モデル

当社では、人材のあるべき姿を「CS」「商売」「クリエイティビティ」の3つのマインドを持ち GPDCA サイクルを自ら回し続けられる「創造的商人」と定義しています。3つのマインドは、部門や職種、階層に関わらずすべての人材に求めるものです。コーポレート部門で働くメンバーにも相手起点で考えるCSマインドは重要であり、販売メンバーにも店頭陳列を工夫するなどのクリエイティビティマインドが欠かせません。この3つのマインドの環は階層が上がるほど大きくバランスよく発達していく必要があります。しかし若手メンバーにも、たとえ小さい環であろうと併せ持つことを意識してほしいと考えています。

この概念を行動に落とし込むために必要となるのが GPDCA サイクルです。新人から経営幹部までが価値ある目標を掲げ、達成に向けて何をすべきか、自ら問いを立てて行動し改善することで成長を遂げていく。その実現のために、表面的な理解にとどまっていないか、概念には賛同していても逆の行動を取っていないか、従業員に対して常に行動の振り返りを促しています。また、部門

人材ポリシー



Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
 - 21 長期ビジョン2032
 - 22 中期経営計画2023-2025
 - 23 UA CREATIVITY 戦略
 - 25 UA MULTI 戦略
 - 27 UA DIGITAL 戦略
- 29 人材戦略 / CHRO メッセージ
 - 36 ユナイテッドアローズのヒト
 - 37 財務戦略 / CFO メッセージ
 - 41 財務・非財務ハイライト
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

や職種に関係なく職務遂行能力の評価によって等級と報酬が上がる職能資格制度を導入し、従業員の成長意欲を高めています。根底にあるのは、3つのマインドを発揮できるメンバーこそが高い職務遂行能力を発揮できるという考えです。店頭の最前線に立つ販売メンバーも本社の管理職も変わらず最上位グレードに到達できる仕組みを整えています。

商売には必ず成功する秘策というものはありません。しかし、322店舗・約4,000名を擁する当社には、メンバーを創造的商人へと育成するための人的資本経営モデルがあります。この仕組みを通じて個々が持つ能力や価値を最大限に引き出し、付加価値の創出と企業価値の向上へとつなげていきます。

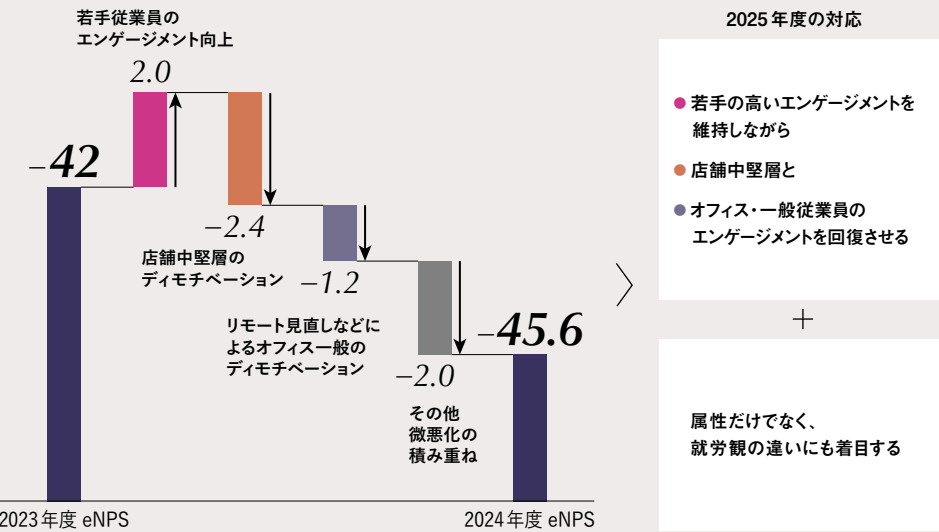
人材確保を重要課題としてエンゲージメント向上に注力

労働人口の減少が進む中、小売直営店舗の出店拡大による成長戦略を描く当社にとって、人材確保は重要な課題です。2025年度を最終年度とする中期経営計画では、人的資本投資を積極的に進めてきました。特に中期戦略課題として「若手メンバーの活躍・リテンション」を掲げ、2023年度から新卒社員の定期ローテーション制度を開始しました。これは、初回配属先を本配属とする運用を改め、入社後2年間は仮配属期間として2～3ブランドを経験し、適性や本人の意向を踏まえて本配属を決定するものです。この取り組みの結果、2024年度の若手を中心とするエントリーグレードの退職率は2020年度の26%から16%へ10ポイント改善し、若手従業員のeNPSは向上しました。ローテーション期間の経験を通じて、入社時の希望ブランド以外でも仕事のやりがいを見出し、モチベーションを創出できたメンバーも増え始めています。ローテーション制度は既存の販売メンバーの刺激にもなっています。OJTなどの負担増というリスクはあるものの、既存のメンバーに対してもジョブローテーションを促進して組織を活性化させ、リスクを大きく上回るメリットを創出していきます。

若手従業員のエンゲージメントが向上した一方、中堅層のeNPSが低下したことが影響し、全体では前年から3.6ポイント低下という結果になりました。低下の主因は、人員不足の中、経験豊富な中堅層の業務負担と新人育成負担が増加したことなどによるもので、複数項目での微悪化が重なりました。

中堅層の中心は、結婚や子育て、住宅購入などライフイベントが重なる30代であり、就労観も多様化しています。これを踏まえ、2025年度以降は中堅層のエンゲージメント向上を目指し、個々の就労観を考慮した施策を実行していきます。まずは即時実行できる取り組みとして賞賛文化の醸成や相談窓口の強化に注力し、次いで新中期経営計画では制度変更を含む戦略を立案する考えです。

エンゲージメントスコア 3.6ポイント低下要因



人材戦略の重点テーマ

長期的課題	中期的課題	短期的課題
● 人材確保	● 若手の活躍・リテンション	● 経営方針の伝達
	● 報酬改善	● 教育機会の提供
		● 心理的安全性の確保
		● 中堅層のエンゲージメント確保

Contents

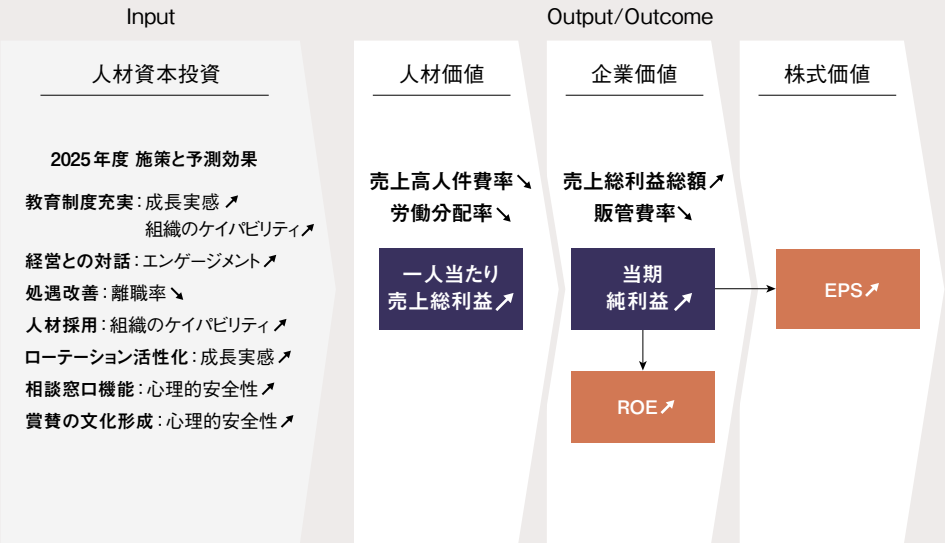
01	イントロダクション
08	CEOメッセージ
13	価値創造ストーリー
20	戦略
21	長期ビジョン2032
22	中期経営計画2023-2025
23	UA CREATIVITY 戦略
25	UA MULTI戦略
27	UA DIGITAL 戦略
29	人材戦略/CHROメッセージ
36	ユニテッドアローズのヒト
37	財務戦略/CFOメッセージ
41	財務・非財務ハイライト
42	サステナビリティ
56	コーポレートガバナンス
68	内部統制
70	会社概要
71	株式情報

企業価値向上につながる人材への投資

人的資本を中長期的な企業価値向上の源泉と位置づけ、教育機会の充実、制度の見直し、エンゲージメント向上施策などを通じて、人材への戦略的な投資を進めています。その結果、従業員一人ひとりの成長実感や組織のケイパビリティ向上、離職率の低下といった効果が着実に表れています。

こうした取り組みは、一人当たりの売上総利益の増加や労働分配率・売上高人件費率の改善といった定量的成果に結びつき、売上総利益総額の拡大、売上総利益率改善と販管費率の低下が収益性を押し上げ、当期純利益増加につながります。また、ROEやEPSなどが改善されることで、当社の収益性や成長性への評価が高まり、株式価値の向上に寄与すると考えています。投資の成果を適切に把握するため、エンゲージメント調査や財務状況を継続的にモニタリングしながら、投資効果を見極めていきます。今後も人材への投資と経営との連動をさらに深め、持続的な企業価値の創造を目指していきます。

価値向上の三層構造



多様な人材の相互理解を促し「美しい会社」の実現へ

人材確保は長期にわたる重要課題です。雇用形態や採用チャネルの幅を広げながら、新中期経営計画では報酬政策見直しによる人材確保も視野に入れています。中堅層のエンゲージメント向上も2025年度の注力テーマですが、単なるスコア引き上げを目的とはしていません。人材や就労観がますます多様化する中、相互の受容と共生を促す人事戦略へとバージョンアップする好機と捉えています。

当社は創業以来、お客様満足の最大化に取り組み、その結果として高い売上を創出し、従業員への報酬として還元することを重視してきました。この考えは変わりません。これに加えて今後は、リーダーシップを発揮したい人材と、フォロワーシップを発揮しリーダーや組織を支えたい人材の相互理解と相互尊重を促していきます。

インクルーシブな企業文化を醸成することで、従業員がやりがいを持って長く働ける環境を築く。それが一人ひとりの成長となり、当社の長期ビジョン「美しい会社 ユナイテッドアローズ」の実現と企業価値の向上につながると考えています。



Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
 - 21 長期ビジョン2032
 - 22 中期経営計画2023-2025
 - 23 UA CREATIVITY 戦略
 - 25 UA MULTI戦略
 - 27 UA DIGITAL 戦略
 - 29 人材戦略/CHROメッセージ
 - 36 ユナイテッドアローズのヒト
 - 37 財務戦略/CFOメッセージ
 - 41 財務・非財務ハイライト
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

ユナイテッドアローズの人的資本経営モデル

当社では、教育機会の拡充や成長環境の整備を通じて従業員が持つ能力を最大限に引き出してケイパビリティを高めること、個性の違う従業員同士が互いに認め合い、安心して働ける心理的安全性を確保すること、会社の成長と自分の未来を重ね合わせて働けるようエンゲージメントを

高めることを人的資本経営の3つの柱と捉えており、様々な人事施策を進めています。これらの取り組みが一人当たり売上総利益の極大化につながり、長期ビジョンに掲げる連結売上高2,500億円、営業利益250億円の達成につながると考えています。



Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
 - 21 長期ビジョン2032
 - 22 中期経営計画2023-2025
 - 23 UA CREATIVITY戦略
 - 25 UA MULTI戦略
 - 27 UA DIGITAL戦略
 - 29 人材戦略/CHROメッセージ
 - 36 ユナイテッドアローズのヒト
 - 37 財務戦略/CFOメッセージ
 - 41 財務・非財務ハイライト
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

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、従業員エンゲージメントを、顧客ロイヤリティや業績と密接に関わる重要な要素と捉えています。この考えのもと、2018年より従業員意識調査の一環としてeNPS※1の測定を導入しました。調査では、各設問の満足度だけでなく、エンゲージメントとの相関性にも注目して分析し、従業員の意識や状態をより的確に把握するよう努めています。この調査結果は翌年の人事戦略策定に活用し、エンゲージメント相関が高い項目に対して重点的に施策と投資を拡充しています。これまでの調査から、エンゲージメントに強く影響を与える要因は、事業や世情の変化によって変動することが明らかになっています。そのため、柔軟性とスピード感をもって戦略に反映していくことが重要です。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を図っていきます。

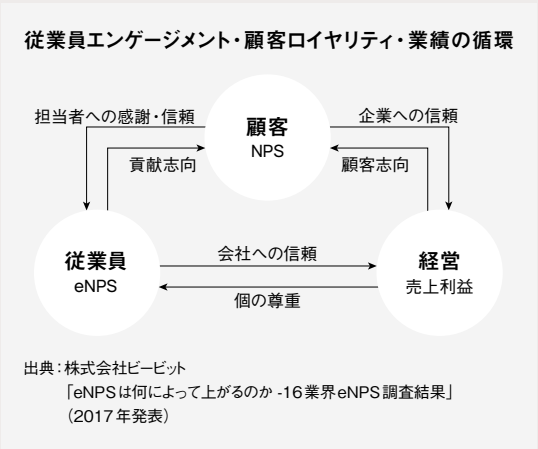
また、当社のサステナビリティ活動SARROWSのKPIとして「従業員意識調査 肯定的回答率」を設定し、中長期的な視点においてもエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

※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

Humanity KPI →

2024年の調査結果と分析

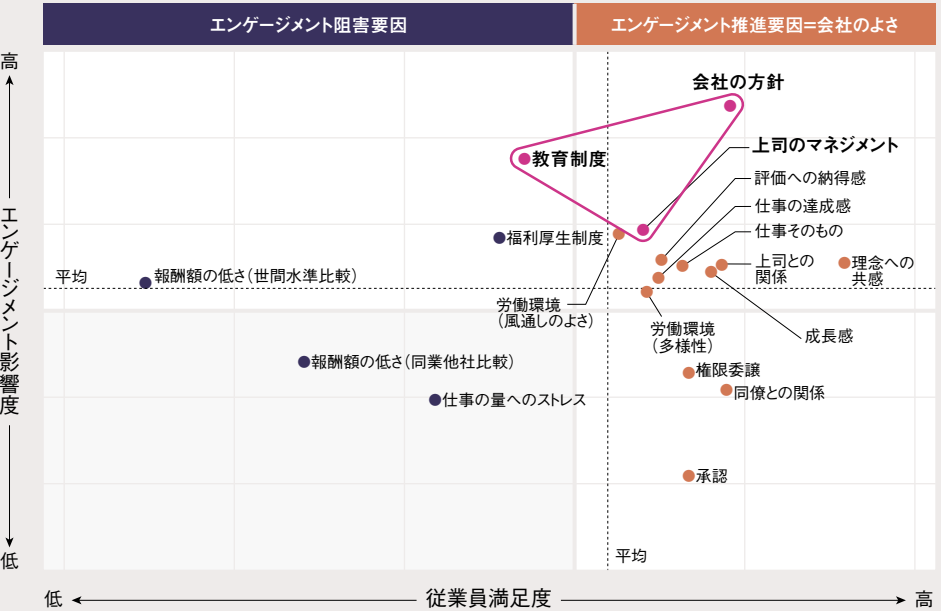
調査では、従業員に6つの動機づけ要因と9つの衛生要因を5段階で評価してもらい、各項目の肯定度合とエンゲージメントとの相関を測定しています。2024年は、「従業員意識調査 肯定的回答率」が73.8%（前年差0.6ポイント低下）、eNPSスコアが-45.6（前年差3.6ポイント低下）という結果となりました。両指標ともに前年と比較してやや悪化傾向にあるものの、全体としては大きな



変化には至っていません。eNPSは卸売・小売業の平均値約-65.0と比較しても、良好な状態を維持しています。※2職位別にみると、中堅層のスコアが低下した一方で、これまで課題とされていた若手層ではスコアが上昇しました。これは昨年実施した若手の活躍・リテンション施策の効果と捉えています。前年の調査でエンゲージメントとの相関が高かった「会社方針への共感」や「教育機会への満足度」は、経営層との対話や研修・キャリア形成などの継続的な施策が奏功し、スコアが改善しました。これらの取り組みは、2025年度も引き続き強化していく予定です。一方、前年の注力テーマであった「労働環境（風通しのよさ）」は、心理的安全性を高める制度拡充などで一定の成果が見られたものの、人手不足の影響が大きく、スコアは悪化しました。2025年度は採用活動の強化に加え、中堅層を中心とした新たな施策を展開していきます。新たに「上司のマネジメント」が浮上しましたが、これは「労働環境（風通しのよさ）」のスコア低下に伴う相関順位の変化によるものであり、スコアの維持に向けた対応を進めていきます。

※2 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)

調査項目のエンゲージメント相関（2024年度eNPS調査結果）



Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
 - 21 長期ビジョン2032
 - 22 中期経営計画2023-2025
 - 23 UA CREATIVITY 戦略
 - 25 UA MULTI 戦略
 - 27 UA DIGITAL 戦略
- 29 人材戦略/CHROメッセージ
 - 36 ユナイテッドアローズのヒト
 - 37 財務戦略/CFOメッセージ
 - 41 財務・非財務ハイライト
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

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

2024年度は、前年に引き続き充実したリスキリングプログラムを提供するとともに、心理的安全性の醸成を目的として、部長職を対象にリフレクションラウンドテーブル[®]※を実施しました。特にリスキリングプログラムでは、受講者を挙手制で募ることで、階層や職種を問わず意欲ある人材に成長の機会を開放しています。さらに、受講者に対してプロジェクト参加を促すなど、実践を通じた能力開発を支援しています。

また、研修を通じて得られた情報はサクセッションプランニングや職責登用の参考としても活用しており、教育機会の提供にとどまらず、業務上の成長機会創出へとつなげています。

2024年度に実施した主な研修

- リフレクションラウンドテーブル[®]※ 15名
- ビジネススクール科目受講支援 137名
- マーケティング関連講座4回 延べ197名
- マーケティングeラーニング 30名

※ リフレクションラウンドテーブル[®]：深い内省と対話によりマネジメントに気づきと行動変容をもたらす研修プログラム



研修風景

[ユナイテッドアローズのヒト](#) →

自律的なキャリアプランニングへの支援

従業員の主体的なキャリア形成支援を目的とし、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。2025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。2024年度は、20～40代の年代別でセルフキャリアドックを実施しました。

人材の登用とサクセッションプランニング

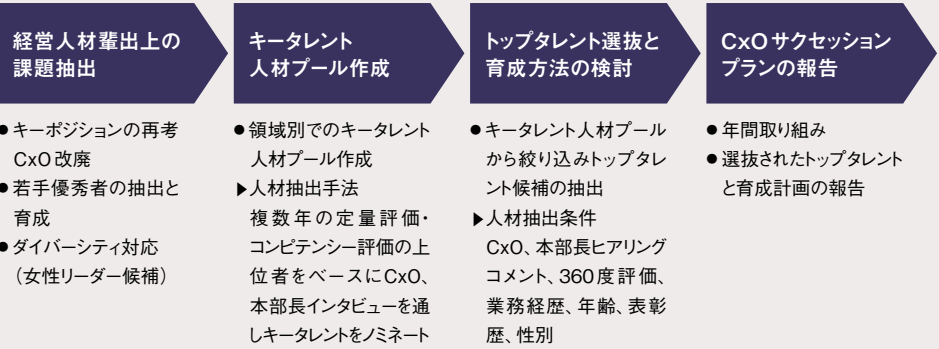
成長機会を拡大する柔軟な配属

早期からキャリアの視野を広げるため、2023年から新卒入社者の配属制度を変更。入社後2年間で最大3つの事業を経験し、本配属を決定する仕組みとしました。本人の希望に加え、各配属先の上席者による評価をもとに多面的に適性を判断することで、成長機会の最大化を図ります。こうした施策は若手社員の離職率低下にも寄与しています。

次世代リーダーの育成

将来を担うリーダー育成のため、サクセッションプランニングに取り組んでいます。会社の重要機能を12に分類し、それぞれの機能ごとに年代別でキータレントを抽出する形で人材プールを作成しました。これら人材に対してどのような経験機会を提供すべきか、経営層を交えて計画的に議論しています。また、キータレントの中から、次世代の中核を担うトップタレントを選定し、さらなる成長につながる機会の提供も検討しています。当社の事業特性上、若手社員の多くが販売業務に従事しており、キャリアが販売経験に偏りやすい傾向があります。この特性を踏まえ、経営人材としての視野や経験の幅を広げるため、キータレントが販売以外の業務を経験できるようなローテーション制度の導入も検討しています。意図をもって人材を育成する仕組みを通じて、持続的な企業成長に貢献する次世代リーダーの創出を目指します。

サクセッションプランの基本スキーム



Contents

01	イントロダクション
08	CEOメッセージ
13	価値創造ストーリー
20	戦略
21	長期ビジョン2032
22	中期経営計画2023-2025
23	UA CREATIVITY戦略
25	UA MULTI戦略
27	UA DIGITAL戦略
29	人材戦略/CHROメッセージ
36	ユナイテッドアローズのヒト
37	財務戦略/CFOメッセージ
41	財務・非財務ハイライト
42	サステナビリティ
56	コーポレートガバナンス
68	内部統制
70	会社概要
71	株式情報

働きがいの創出

賞賛する文化の醸成

従業員が互いの成果や行動を認め、称え合う文化の醸成に取り組んでいます。賞賛の文化が深まることで、エンゲージメントの向上や心理的安全性の確保、自発的な行動や挑戦の促進、さらには組織全体のコミュニケーションの活性化など、組織にさまざまなポジティブな効果がもたらされると考えています。成果報告会や各種表彰制度などを通じて、個々の従業員に光を当てる取り組みを行ってきましたが、2025年度はさらに進化させ、より深く賞賛の文化を広め、根付かせていきます。これらの取り組みを通じて、個々のモチベーションを高め、働きがいのある職場の実現を目指します。

● 成果報告

毎期、店舗・オフィスにおける素晴らしい取り組みを称える「成果報告」の機会を設けています。この成果報告は、単に数値で示される業績ではなく、経営理念を体現するような行動や姿勢、感動を生み出す取り組みに光を当て、その価値を全社で称え合い、ナレッジとして共有することを目的としています。

取締役・執行役員による一次審査、全従業員の投票による二次審査を経て選出された上位6候補が、毎年2月に開催される全店店長会でプレゼンテーションを行います。当日の出席者による最終投票で受賞者が決定され、受賞事例はインターネット社内報を通じて全社に共有。各現場での学びや実践に活かされることで、理念に根ざした行動の好循環を促進しています。

2024年度は、本誌36ページに登場する芝原の取り組み「社員・アルバイト・派遣 立場によらないマネジメント体制の構築」が最優秀賞を獲得しました。

エントリー要件

- ①会社、ステークホルダーに与える貢献がある
- ②他へ展開できるナレッジがある
- ③新しい価値を提供している



成果報告の様子

● ARIGATO REPORT

これまで、お客様から寄せられた感謝の声を全社で共有する「サンキューノート」を発行してきましたが、2021年度よりその取り組みをさらに進化させ、「ARIGATO REPORT」としてリニューアルしました。

本レポートは毎月発行され、全国の従業員に共有されています。掲載内容は、お客様からいただいた温かいメッセージに加え、日々の業務の中で従業員同士が感じた「ありがとう」の気持ちやエピソードです。従業員間のメッセージは、雇用形態に関わらず、すべての従業員が自由にエントリーできる仕組みとしています。エントリーの中からCHROと社長がMVPを選出し「ARIGATO REPORT」としてまとめ、全社に発信。素晴らしい行動を共有するだけでなく、感謝を伝え合う文化を育み、エンゲージメントや組織の一体感の向上につなげています。

● その他の表彰制度

感動クリエイション賞、サステナビリティ推進賞、店舗監査優秀店舗、ES賞、各ブランド売上TOP、新人賞、優秀店舗賞、感動接客賞 など

報酬体系の改善

持続可能な人材の確保と労働生産性の向上を目的に、報酬制度を戦略的に設計・運用しています。2024年度は全従業員のベースアップを実施し、昇格に伴う昇給も含め平均5%の賃上げを行いました。2025年度も同水準の賃上げを予定しています。

セカンドキャリアへの支援

従業員一人ひとりのライフステージや価値観に応じたキャリア支援を重視しており、セカンドキャリア支援にも注力しています。キャリアの選択肢が見えることで、従業員は将来への安心感と現在の仕事への納得感を得やすくなり、主体的に働く意欲や働きがいの向上につながります。定年前後の従業員に対して、短日数勤務を選択できる制度やキャリアデザイン支援研修、セカンドキャリア支援金を提供することで、新たな挑戦や生活設計を後押ししています。こうした取り組みを通じて、社員の人生を長期的に支える組織であり続けることを目指しています。

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
 - 21 長期ビジョン2032
 - 22 中期経営計画2023-2025
 - 23 UA CREATIVITY 戦略
 - 25 UA MULTI 戦略
 - 27 UA DIGITAL 戦略
 - 29 人材戦略/CHROメッセージ
 - 36 ユナイテッドアローズのヒト
 - 37 財務戦略/CFOメッセージ
 - 41 財務・非財務ハイライト
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

自身と組織の成長を もたらした学びの実践

GLR 本部 メンズ商品部
MD・生産課

芝原 悟

2009年入社。グリーンレーベルリラクシング（GLR）の複数店舗で勤務後、店長を歴任。店舗在籍時は大手商業施設主催の接客コンテスト全国大会で優勝するなど優れた接客販売力を持ち、セールスマスター プロンズにも認定される。2025年4月から現職に異動となり、店頭で培ったお客様目線を活かしてメンズMDを担当する。



学びを行動につなげ、強みを磨く

GLR 港北店で店長をしていた頃、店舗運営やチームづくりのスキルを高めたいと考え、積極的に人材育成研修に参加しました。受講したテーマは、「クリティカルシンキング」や「マーケティング・経営戦略基礎」などです。物事をより構造的・客観的に捉える力が身につき、複数の業務や複雑な課題に対して考えを整理して計画的に行動できるようになりました。特にクリティカルシンキングは、現場で起こる事象の本質を捉える際に大きな助けとなっています。研修で使用した書籍を繰り返し読む中で、自分自身やスタッフの強みをより深く理解したうえで業務に活かせるようになったことも得られた成果の一つです。

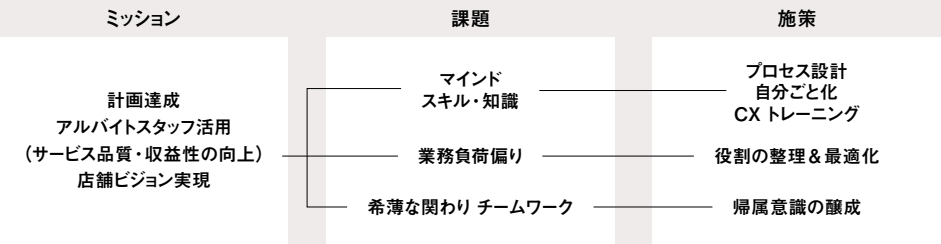
危機をきっかけに見直した組織のあり方

学びが実践に活きたのが、店長時代に直面したある出来事です。アルバイトスタッフの一人から、何の前触れもなく退職代行を通じて辞意を伝えられました。周りのスタッフに聞いても原因が掴め

ず、店舗全体に動揺が広がりました。その出来事をきっかけに従来の店舗運営のあり方を見直し、社員、アルバイトの立場に関係なく相談できる環境づくりに取り組みました。まず全員に状況を率直に伝え、「どんな小さなことでも気軽に話してほしい」とメッセージを共有。相談されたことには誠実かつ迅速な対応を徹底しました。さらに全スタッフとの月次面談や社員間での週次ヒアリングを継続的に実施し、問題の芽を早期に見つけて対応できる体制を整えました。物事を感情だけで判断せず構造的に捉えて対応できたのは、研修を通じて思考法が身についていたからだと思います。結果として問題が表面化する前に相談が寄せられるようになり、店舗には「全員で向き合い乗り越える」風土が生まれました。スタッフ一人ひとりが課題を“自分ごと”として捉え、お客様やチームのために自発的に行動するようになったのです。さらにその行動を称賛し合い、称賛がさらに意欲を引き出す好循環も生まれました。面談や日常の雑談の中でも「チームの役に立ちたい」と語るアルバイトや派遣スタッフが増え、互いの強みを認め合い、信頼でつながる関係が自然と築かれていきました。店舗の雰囲気が変わり個々のモチベーションが上がったことで、港北店のアルバイトスタッフが注力商品の販売実績で1位を獲得。それまでは売上順位下位の店舗でしたが、取り組み後は売上が大きく伸び、エリア内でも好調な店舗へと成長しました。私にとってこの経験は、学びと実践がつながる喜びを実感できた大きな転機となりました。現場で起こる出来事を丁寧に観察し、小さなサインを見逃さずに対応していくことで、個々の成長速度が上がりチームの力は格段に高まっていく——そう信じてこれからも現場で挑戦を続けていきたいと思っています。



取り組みの概要



Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

21 長期ビジョン2032

22 中期経営計画2023-2025

23 UA CREATIVITY 戦略

25 UA MULTI 戦略

27 UA DIGITAL 戦略

29 人材戦略/CHROメッセージ

36 ユナイテッドアローズのヒト

37 財務戦略/CFOメッセージ

41 財務・非財務ハイライト

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

Financial Strategy

財務戦略 / CFO メッセージ



財務戦略における考え方

当社はこれまで、収益力の強化を目的に営業利益をベンチマークとして改善に注力してきました。結果として営業利益は安定的かつ継続的に向上し、収益力の強化を実現できました。経常利益は一定水準を維持しているものの、グループ会社を含め減損損失の計上額が大きく、当期純利益率は伸び悩む結果となりました。減損損失の要因については、種まき段階の新規事業が多いことなどやむを得ない側面もありますが、減損の低減に向けた取り組みは不可欠です。事業展開のサイクルを明確化し、投資配分にメリハリをつけていきます。事業の見直しによって一時的に業績へのインパクトが発生する可能性はありますが、短期的な業績の変動に左右されず、中長期的な視点から成長を目指すことが重要です。従業員を含めステークホルダーの皆様から理解を得られるよう、将来を見据えた戦略の意義を丁寧に説明していきます。

PERの向上も引き続き大きな課題と認識しています。新規事業によって成長ポテンシャルを示すとともに既存事業の効率化や無駄の排除を徹底し、具体性をもって当社の成長ストーリーを説明していきます。当期純利益率の向上と併せて、開示・説明によって期待値を醸成することでPERの向上につながると考えています。

中期経営計画期間の2年間を通して、特に注力すべき分野も可視化されました。それが高価格帯のトレンドマーケットです。ミッド・トレンドマーケットでも一定の成果を上げましたが、特に高価格帯では収益性・成長性の面で確かな手応えを得られました。定価販売比率が向上したことに加え、価格改定による売上の低下も見られませんでした。商品のクオリティに見合った適正価格に対してお客様の支持を得られているという実感があります。国内だけでなく、中国においても高いパフォーマンスを示していることから、今後は当該マーケットへの投資比率を高め重点的に施策を展開していきます。一方でミッド・トレンドマーケット以下のマーケットでは慎重な価格設定が求められるため、マスメディア展開など高価格帯とは異なる戦略で対応していきます。

ユナイテッドアローズは、市場において依然として成長銘柄であると考えています。CFOとしての

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
 - 21 長期ビジョン2032
 - 22 中期経営計画2023-2025
 - 23 UA CREATIVITY 戦略
 - 25 UA MULTI 戦略
 - 27 UA DIGITAL 戦略
 - 29 人材戦略 / CHRO メッセージ
 - 36 ユナイテッドアローズのヒト
 - 37 財務戦略 / CFO メッセージ
 - 41 財務・非財務ハイライト
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

私のミッションは、当社が長期的な価値向上が期待できる銘柄であり企業であると示し続けることだと認識しています。財務状況の説明にとどまらず、財務データを用いて持続的な成長ストーリーを、説得力をもって伝えることが、戦略的な投資を加速させる中でさらに重要になると考えています。

2024 年度業績の振り返り／今後の業績見通し

2024 年度の業績はおおむね計画通りでした。一部では想定を上回る成果も見られ、総じて手応えのある結果となりました。コーエンでは課題が残りましたが、コロナ禍で発生した欠損金 70～80 億円は全額解消し、以降の税効果の分類変更による税率低減を見込んでいます。2025 年度は中期経営計画の目標を達成見込みですが、目標レンジの下限であることには課題感を抱いています。本計画の策定時以降、インフレなどの事業環境の変化によってマーケットの需要予測は大きく変動しました。伸長が予測されていたニュートレンドマーケットは、業界全体で苦戦が続いています。当社の事業においても本計画発表時点から需要動向が想定を下回りました。一方で、高価格帯のマーケットではプラスのギャップがありました。市場環境が転換局面にある中、当社が戦うべき場所が明確になったことで的確なアプローチが可能となり、戦い方もよりシャープになっています。

今後さらに戦略の精度を高めていくには、メリハリのある事業展開が必要です。既存事業もスクリーニングにかけ、チャレンジすべき展開領域を見極めたうえで既存事業・新規事業ともに積極的な投資を進めます。メリハリをつけることで課題である減損を抑制し、資本効率の向上にもつなげていきます。次期中期経営計画策定においても、同様の方針で進める予定です。

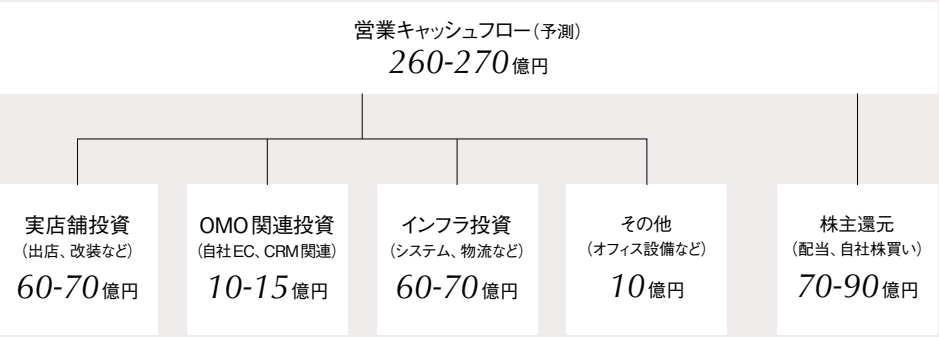
マーケット分析の高度化にも注力します。国内のファッション業界の将来性を論じる際は、人口減少によるマーケット縮小の側面ばかりに焦点が当たる傾向があります。しかし細分化して分析するとマーケットごとの傾向が見え、成長予測もそれぞれ異なることがわかります。今後は特に当社が優位性を持つ高価格帯のマーケットが成長する見込みです。成長期待が低いマーケットに対しては投資を抑制し、成長分野に対して積極的に投資を振り向けます。必要に応じて既存事業にもレバレッジをかけ、成長期待の高い分野を強化します。必要に応じて組織体を変更することも視野に、当社の精緻な予測に基づき、アパレル分野・非アパレル分野ともにマーケットの動向と顧客ニーズに沿った種まきをしていきます。

規律ある投資と資本配分

投資効果については、出店後の店舗や新事業の進捗を継続的にモニタリングし測定しています。2026 年度からは投資計画の基準見直しも予定しています。特に回収計画の期間設定は事業特性やフェーズに応じて一定の幅を持たせる方針です。すべての事業で一律に短期的な回収計画を策定すると目標がストレッチされて計画と実績が乖離し、結果的に減損リスクが生じるためです。計画の精度を高め、課題である減損リスクを低減するサイクルを作っていきます。成長過程にある事業については 5 年以上の投資回収期間を見込む計画を容認し、一方で明確なミッションを課すことで実効性を高めます。既存事業においては利益率など収益性指標に対するコミットメントを強化し、必要に応じて経営判断を下します。ただし、チャレンジングな取り組みについては既存事業でも成長事業と位置づけて支援し、従業員の創造性を発揮させて組織の活性化へとつなげます。事業ポートフォリオについては、これまではリスク分散の観点からバランス型の投資を進めてきましたが、今後はポートフォリオを見直し資源配分を最適化します。

中期経営計画の投資計画は順調に進捗しています。インフラやその他オフィス設備への投資はおおむね完了しました。実店舗や OMO については、メリハリのある投資を進めます。成長投資と同時に株主還元の強化も図り、持続的な事業成長と資本効率の向上を両立させていきます。

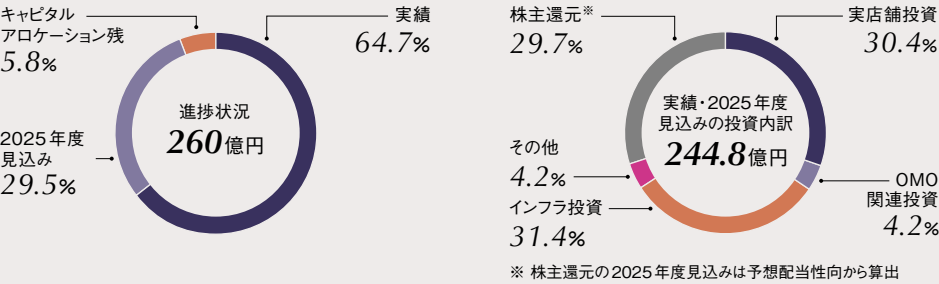
キャピタルアロケーション(中期経営計画 2023-2025)



Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
 - 21 長期ビジョン 2032
 - 22 中期経営計画 2023-2025
 - 23 UA CREATIVITY 戦略
 - 25 UA MULTI 戦略
 - 27 UA DIGITAL 戦略
 - 29 人材戦略/CHRO メッセージ
 - 36 ユナイテッドアローズのヒト
 - 37 財務戦略/CFO メッセージ
 - 41 財務・非財務ハイライト
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

投資の状況(2025年8月31日現在)



2025年度の成長投資計画

実店舗投資

収益力の高い分野および今後の成長分野ともにバランスよく投資ができました。出店計画もおおむね計画通りに進捗しています。今期は特に改装・修繕などの投資による業績面の成果が顕著に表れました。改装投資が業績に寄与することが明らかになったため、継続して注力していきます。一部のアウトレットでは業務効率化策としてセルフレジを試験的に導入しました。セルフレジが一般的に広く浸透し、お客様の許容度も高まっているとの考えからです。オペレーションの改善に向けて、人材確保が困難な地域を中心にミドルブランドを扱う店舗への展開を視野に検証を進めます。

OMO関連投資

2024年10月に自社ECサイトのアプリをリニューアルし、ユーザーレビューや機能性評価が向上しました。会員プログラムの改訂による効果も見え始め、ECサイトでの売上も伸長しています。実店舗への回帰傾向が強まっていることが影響し、計画に対してはやや弱含みで推移していますが、ECと店舗の連動性が高まったことで実店舗での購買体験が向上し、事業全体への投資効果が表れています。今後は、新規購入者増加に向けたゲスト購入機能や他サービスとの連携機能の追加など利便性を向上する施策への投資を進め、新規顧客獲得につなげていきます。アプリや会員プログラムへの投資は、売上だけでなく企画・マーケティング施策の精緻化にも貢献

しています。オンライン上で収集したデータやユーザーレビューから捉えたニーズを商品開発に活かし、ヒット率を高めていきます。

インフラ投資

2025年に商品管理基幹システムの入替えを完了しました。パッケージシステムを採用することで投資コストを抑えた一方で、生産から販売までを包括する管理システムとなることから、現行の事業規模に対して大規模な投資となりました。選定基準は、機能性や堅牢性の高さです。今後仕入原価や輸入・物流コストの低減、販売機会ロスの縮小などに効果を発揮すると期待しています。汎用性も高く、アパレル以外の分野で新事業を展開する際にも大幅なシステム改修などは不要です。今後のインフラ投資を縮小できることから、長期的にコスト削減効果を発揮する先行投資といえます。

新規ブランド投資

アパレル分野では、自社ブランド開発および海外ブランドの独占販売権獲得などが順調に進捗しました。経営課題である年齢軸・テイスト軸の拡大にも対応でき、新たな顧客層の開発につながっています。アパレル派生分野では靴磨き・靴修理の会社を買収したことでメンテナンスやアフターサービス面を強化でき、価値提供の幅が広がりました。どれも小規模な投資であることは課題ですが、小規模だからこそ最小限のリスクで他社との協業経験を蓄積でき、課題の洗い出しもできます。実績を積み上げてM&Aの本格展開に向けた土台を形成することで、将来的には日本への展開を考える海外ブランドの提携先となるなど、大規模展開の可能性も高まります。新規ブランド開発への投資余力はまだ十分に高いため、今後も意欲的に推進していきます。

Contents

01 イントロダクション

08 CEOメッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

21 長期ビジョン2032

22 中期経営計画2023-2025

23 UA CREATIVITY戦略

25 UA MULTI戦略

27 UA DIGITAL戦略

29 人材戦略/CHROメッセージ

36 ユナイテッドアローズのヒト

37 財務戦略/CFOメッセージ

41 財務・非財務ハイライト

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

人材投資

ユナイテッドアローズの最大の強みである接客力を高めるため、人材への投資も重視しています。評価制度や待遇面の拡充に重点を置き、賞与支給基準の見直しや2年連続でのベースアップを実施した結果、離職率が低下しました。優先的に対策を講じた若手従業員のエンゲージメントも向上しています。今後は一人当たりの生産性を高め売上に直結させることが課題です。店舗ごとの売上・人材に関するデータ分析を高度化するとともに、売上動向に応じた人員配分の最適化にも取り組んでいきます。

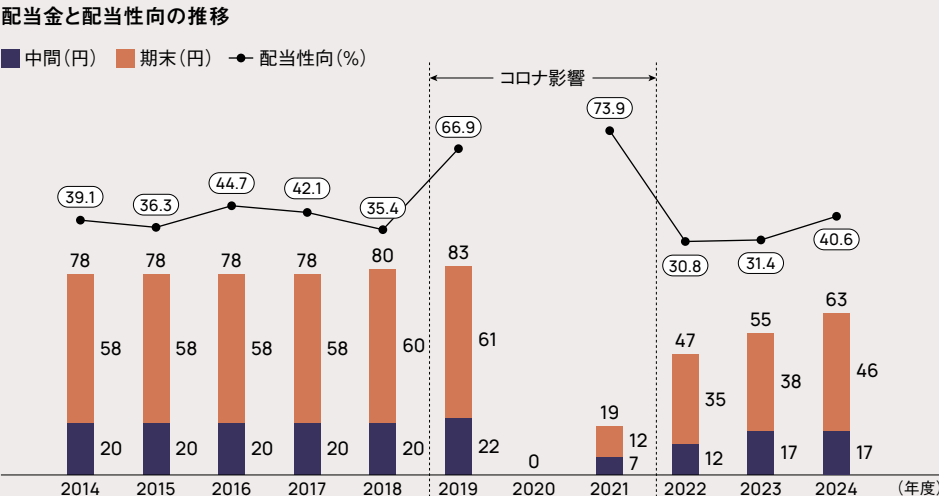
株主還元

稼ぐ力が向上し財務状態が想定を上回るペースで改善したため、2025年に株主還元方針の見直しを1年前倒しで実施しました。これは既存の投資家だけでなく新規投資家にも向けたメッセージです。



これまでは多くの機関投資家から投資対象として認知されることを目的に、時価総額1,000億円達成を目標に掲げてきました。しかし近年は株式市場を取り巻く環境が変化し、個人投資家の参入が増加しています。そこで1,000億円到達の前段階として、ターゲットとする投資家の対象を拡大させるため、累進配当を導入し配当性向を40%以上に設定しました。ただし「ユナイテッドアローズは還元銘柄ではなく成長銘柄である」という考えは変わりません。株価の収益性や高い配当率を入口に、投資家の方々からの関心を喚起しつつ、機動的な自社株買いも行っていきたいと思っています。

より幅広い投資家層に当社を認知・理解していただくには、市場とのコミュニケーションを一層強化する必要があります。個人投資家向けの説明会や経営層・投資家との対話機会を拡充させていきます。アパレル業界は、国内市場の縮小という一面的な評価が障壁となり関心を持たれにくい傾向にあります。マーケットやカテゴリーごとの分析や当社の実績を精緻に開示し、当社が得意とする高価格帯マーケットの成長性の高さを訴えていきます。稼ぐ力の向上とともに業績が回復し財政状態も改善した今、改めて成長銘柄として認知していただくべく、多様な取り組みを強化しユナイテッドアローズの企業価値を示していきます。



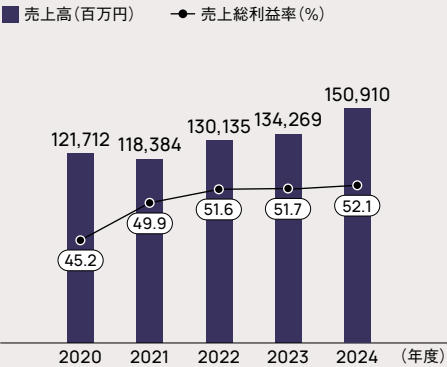
Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
 - 21 長期ビジョン2032
 - 22 中期経営計画2023-2025
 - 23 UA CREATIVITY戦略
 - 25 UA MULTI戦略
 - 27 UA DIGITAL戦略
 - 29 人材戦略/CHROメッセージ
 - 36 ユナイテッドアローズのヒト
 - 37 財務戦略/CFOメッセージ
 - 41 財務・非財務ハイライト
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

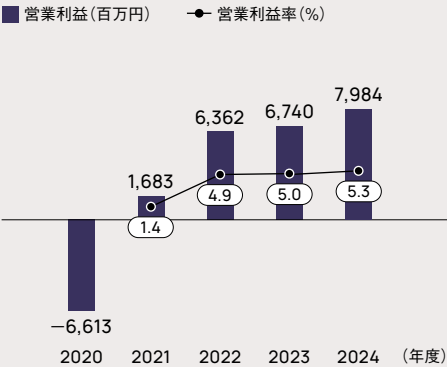
Financial and Non-Financial Highlights

財務・非財務ハイライト

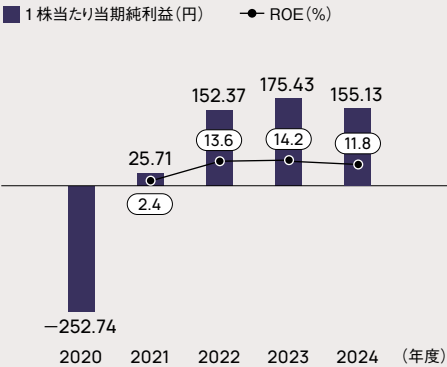
売上高・売上総利益率（連結）



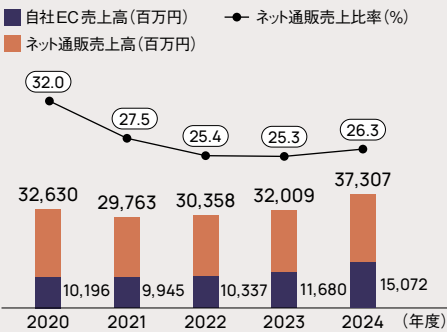
営業利益・営業利益率（連結）



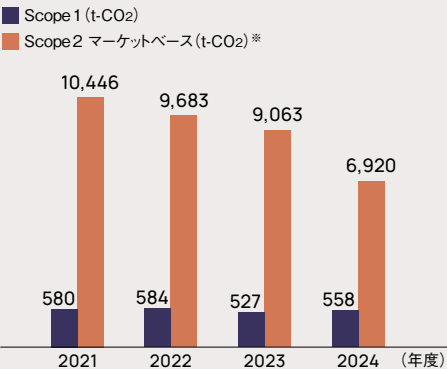
1株当たり当期純利益・ROE（連結）



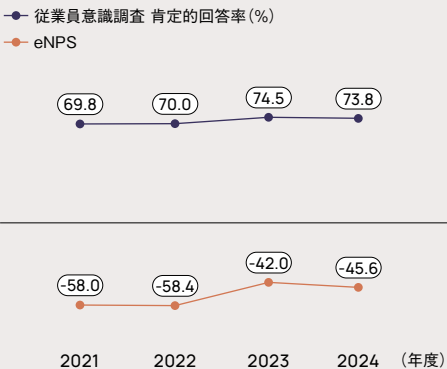
ネット通販売上高・ネット通販売上比率（単体）



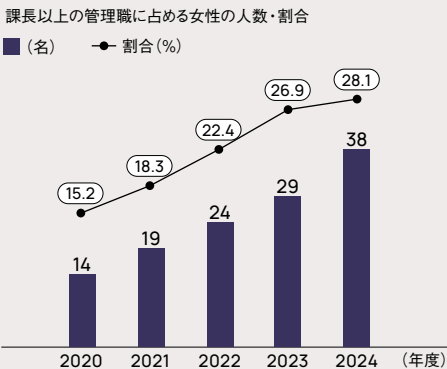
温室効果ガス排出量（連結）



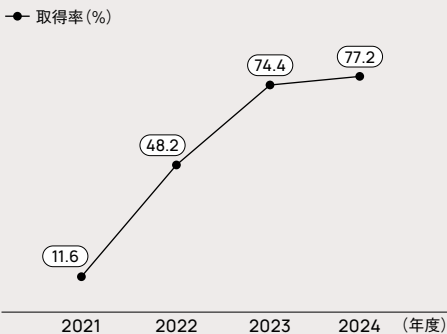
従業員エンゲージメントスコア（単体）



女性管理職（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）



※ 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。

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
 - 21 長期ビジョン2032
 - 22 中期経営計画2023-2025
 - 23 UA CREATIVITY 戦略
 - 25 UA MULTI戦略
 - 27 UA DIGITAL 戦略
 - 29 人材戦略/CHROメッセージ
- 36 ユナイテッドアローズのヒト
- 37 財務戦略/CFOメッセージ
- 41 財務・非財務ハイライト
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

3 Sustainability

サステナビリティ

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
 - 43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ
 - 46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動
 - 47 サステナビリティ推進体制
 - 48 Circularity | 循環するファッション
 - 51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ
 - 53 Humanity | 健やかに働く、暮らす
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

Conversation 対談 投資家と考えるサステナビリティ

発信者としての責任を ——企業価値を高めるSARROWSの挑戦

ファッション業界とサステナビリティの課題

熊谷 ファッション業界は環境・人権・バリューチェーンなど多くのESG課題を抱えています。ESG投資の観点からは、原材料の生産から販売・廃棄に至るまで、すべての工程が評価の対象になります。一つの問題がレピュテーションリスクに直結するため、企業に求められる取り組みは年々厳しさと重要性を増しています。

玉井 当社も加盟するジャパンサステナブルファッションアライアンスなどでは、GHG排出削減のガイドライン策定など、具体的なアクションを進めています。環境省や経済産業省、消費者庁と連携した政策提言活動も本格化し、業界全体で問題解決へのムードが高まってきました。一方で、ファッション業界のバリューチェーンは長く、短期間では解決できないことも多い。他社と連携しながら粘り強く地道に取り組むしかないと感じています。

熊谷 業界としては動き出しましたが、消費者にはまだ届いていないと感じます。企業の財務的なインパクトにつなげるには消費者の共感を得ることが一番の近道です。



三井住友DSアセットマネジメント株式会社
責任投資推進室長

熊谷 茜

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

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
 - 43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ
 - 46 SARROWS
 - ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動
 - 47 サステナビリティ推進体制
 - 48 Circularity | 循環するファッション
 - 51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ
 - 53 Humanity | 健やかに働く、暮らす
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

対話から始まる変化

熊谷 サステナビリティに対して、日本の消費者の関心は欧米ほど高くはなく、必要性がまだ十分に認識されていません。地理的・文化的な背景もあり、ESG投資への理解も限定的です。だからこそ企業は、ただ高い数値目標を掲げるよりも課題認識とロードマップ、事業戦略との整合性を示すことが重要です。投資家としては、情報収集や評価の観点から、可能な限りグローバルスタンダードに即して開示してほしいと考えています。

玉井 当社もESGデータブックや統合レポートなどで開示を進めていますが、グローバルスタンダードとの整合性には課題があります。理念と経営戦略の接続、進捗に合わせたKPIの見直しなど継続的な改善が必要です。投資家の方々からも、開示内容が形式的なものに終わっていないか、実態と一致しているかを注視されていると感じています。



熊谷 サステナビリティは短期的に成果を上げることが難しい分野のため、私たち投資家も企業の掲げる数値目標のすべてがすぐに達成されるとは思っていません。同じ業界であっても、企業によってビジネスモデルやターゲットが異なるため、サステナビリティへのアプローチもさまざまです。まずは対話を通じて企業と投資家それぞれが持つ課題感を共有することから始め、自社の強みと弱み、ビジネスモデルを踏まえて、方針や目標を立てロードマップを描いていただきたいと思います。時間がかかる取り組みでも、考え方やステップを示してもらうことで信頼感が生まれ、評価につながります。

玉井 投資家の方々との対話は、情報や課題認識を吸収できる場であるとともに、我々自身の活動を客観的に振り返る機会にもなっています。今後も定期的な対話を継続していきたいと思います。

サステナビリティをビジネスと結びつける

熊谷 多くのESG投資家はバリューチェーンを念頭に置いて、定量・定性両面でサステナビリティの進捗を見ています。バリューチェーンに沿って確認することで、情報を網羅的に把握できるだけでなく、リスクや財務への影響分析も容易になります。特に小売業では、サステナビリティの取り組みが購買力やコストに直結することが多いため、財務情報としても役立つことを企業側にも意識していただきたいですね。

玉井 バリューチェーンの各プロセスにおける課題は無数にありますが、当社の場合、特に重要なのは「ヒト」「モノ」に関する取り組みだと認識しており、財務面への影響も意識しながら戦略を立てています。例えば「ヒト」では働きがい向上や職場環境改善による従業員エンゲージメント向上と生産性向上を紐づけ、「モノ」では商品廃棄率の低減とプロパー消化率向上をセットで捉え、それぞれの戦略へと落とし込んでいます。

熊谷 とてもよいアプローチだと思います。サステナビリティがビジネスの根幹にあることは重要なポイントですね。

玉井 バリューチェーンの把握・開示という観点で苦戦しているのは、原材料のトレーサビリティやGHG排出量の多くを占めるScope3・カテゴリー1算定です。自社のみですべてを把握するには限界があり、丁寧な対話を通じて取引先様のさらなる理解と協力を得ていく必要があると痛感しています。

熊谷 確かにこれらの把握は難しいと思います。多くの企業が目標としてScope1、2をゼロにすると出していますが、3は取り組みが枝分かれしている印象があります。私自身、現在のScope3の算定値は仮定的な要素が大きいバーチャルな数字であると捉えており、実際に定量として見ているのはScope2

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
 - 43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ
 - 46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動
 - 47 サステナビリティ推進体制
 - 48 Circularity | 循環するファッション
 - 51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ
 - 53 Humanity | 健やかに働く、暮らす
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

までで、Scope3は対話などから得た定性情報も含めて評価しています。こうした中、貴社が小売業でありながらScope3削減目標を含む形でSBT認定を取得されたのは非常にポイントが高いと思います。

「伝える力」への期待

玉井 私たちは理念や想いを持ってSARROWSの活動を推進していますが、それをお客様に伝えるのは従業員、特に店舗メンバーの力です。店頭での商品説明や接客の中にサステナビリティの考えが自然に溶け込むと、お買い物体験を通して、より一層の信頼感が生まれます。「お客様に伝える力」こそが企業価値の土台になると考えています。

熊谷 まさに優れた接客力をもとにサステナビリティを広げていく力が貴社の強みだと思います。どの企業もその重要性を伝えることに苦戦している中で、ユナイテッドアローズにはファッション業界におけるサステナビリティの発信者としての期待が持てます。小売業ならではの顧客接点の強さが、情報発信するうえで大きな武器になり得ます。

玉井 環境配慮商品の比率は2030年度までに50%まで引き上げることを目指していますが、現状は8%台です。価格や素材の選定、トレンドへの対応など難しさもありますが、社内外へ力強いメッセージを発信していきたいと思います。

熊谷 環境配慮型の商品は、単なるトレンドではなく企業の姿勢を体現するものです。商品の背景にあるストーリーを店舗スタッフが理解し、顧客に伝えることで、ブランドの信頼性やロイヤリティが高まります。デジタルを活用した発信にも期待しています。店舗での接客に加え、SNSや公式サイト、動画など



を通じて従業員が商品のストーリーや環境への取り組みを語る機会を増やしてほしいと思います。

人的資本投資と制度の進化

玉井 現在社内では人的資本に対する投資効果の評価方法を議論しています。今年度は特に中堅層のエンゲージメント向上に焦点を当て、制度や報酬設計の見直しを進めています。従業員の声を聞き、必要に応じて制度を柔軟にアップデートしていく企業文化を、今後さらに浸透させる必要があると感じます。

熊谷 小売業では一人当たりの生産性が利益に直結するため、人的資本の課題はまさに財務課題でもあるといえます。優秀な人材だけでなく成長途上の人材も含めて全体最適を図り、エンゲージメントや定着率、生産性といった指標をもとにPDCAを回す仕組みが重要です。

玉井 定性的な側面に加え、データを活用した評価も強化していきます。今後は、育成プログラムの効果検証やキャリア

パスの可視化などを進め、従業員が自らの成長を実感できる環境を整えたいと思います。加えて店舗スタッフのストーリーテリング力を育む研修や、社内報やイントラネットを活用した成功事例の共有など、社内コミュニケーションの活性化も重要だと感じています。人材の質がブランド体験に直結するからこそ、今後も人への投資は続けていきます。

熊谷 貴社のような存在が業界全体の変革を後押ししていくと期待しています。単に取り組むだけではなく、これからは「伝える力」「仕組みに落とし込む力」こそが企業価値を左右する重要な要素になります。発信者としての責任と可能性があることをより前向きに捉えていただければと思います。

玉井 本日は貴重なお話をありがとうございました。ESGの観点から得られる示唆や社会から期待されている役割を知り、身の引き締まる思いです。今後もお客様・従業員・取引先様と手を携え、社会全体にポジティブなインパクトをもたらす企業であり続けたいと考えています。

Contents

01 イントロダクション

08 CEOメッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ

46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動

47 サステナビリティ推進体制

48 Circularity | 循環するファッション

51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ

53 Humanity | 健やかに働く、暮らす

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

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「カーボンニュートラリティ」、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](#) →



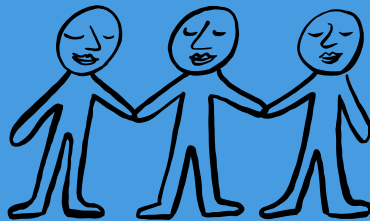
SARROWS™



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

Contents

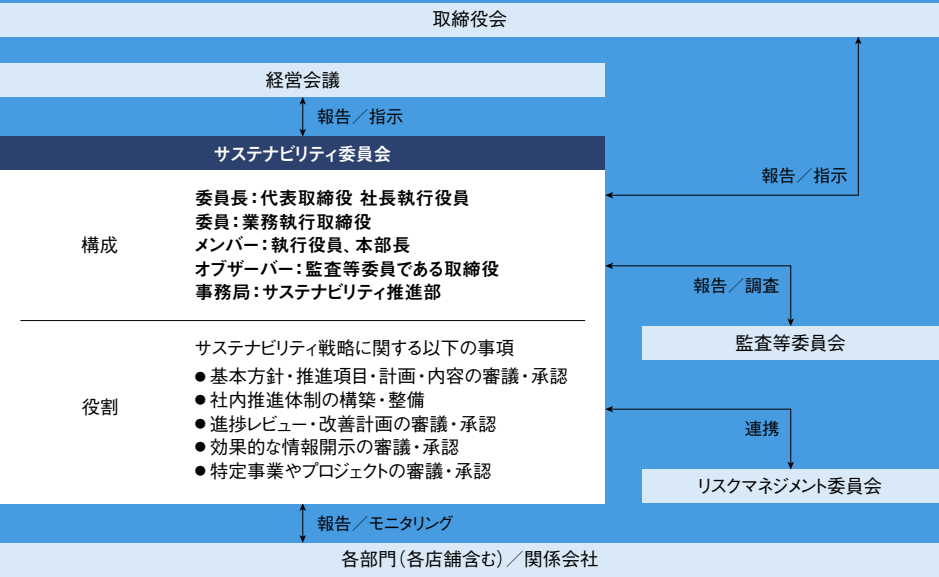
- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
 - 43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ
 - 46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動
 - 47 サステナビリティ推進体制
 - 48 Circularity | 循環するファッション
 - 51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ
 - 53 Humanity | 健やかに働く、暮らす
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

Sustainability Management

サステナビリティ推進体制

代表取締役 社長執行役員が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を中心に、サステナビリティ活動を推進しています。委員会で審議された取り組みのうち、経営としての意思決定が必要な事項は、上位機関である経営会議において審議・決議を行っています。さらに、CSO（チーフ・サステナビリティ・オフィサー）によって年に一度、取締役会へ取り組みを報告。取締役会では、報告内容を慎重に検討し最終的な承認を行い、その後も進捗状況の監督・管理を担っています。

外部からの意見も積極的に取り入れており、2024年度は、ESG投資家とCSO、IR部長、サステナビリティ推進部長による面談を実施。従業員マネジメント、サプライチェーンの人権、商品廃棄などの環境課題などについて議論しています。



マテリアリティの特定と SARROWS

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。



[サステナビリティマネジメント\(マテリアリティ情報\) →](#)

外部評価

2025年2月、当社のSARROWSを中心とした取り組みが評価され、環境情報開示システムを提供する国際的な非営利団体CDPから、「気候変動」分野でマネジメントレベルの「B」評価、「水セキュリティ」分野でリーダーシップレベルの「A- (A マイナス)」評価を獲得しました。また、2024年のCDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」において最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に初めて選定され、以下のESGインデックスの組み入れ銘柄にも採用されています。



Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
 - 43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ
 - 46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動
 - 47 サステナビリティ推進体制
 - 48 Circularity | 循環するファッション
 - 51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ
 - 53 Humanity | 健やかに働く、暮らす
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

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。
ユナイ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

2024 実績

2030 目標

繊維製品
の廃棄率

0.01% → 0.00%

環境配慮
商品の割合

2024 実績

2030 目標

8.8% → 50.0%

商品全体
の廃棄率

0.10% → 0.10%

社会・環境、事業への影響

適量調達、ロスなく販売

●適正量の商品を適切に調達し、無駄なく販売することで、残在庫廃棄は極小化し、定価販売比率および売上総利益率の向上につながる

環境配慮商品の展開

●商品調達時の環境や生態系への負荷を低減するとともに、商品に付加価値が創出され、お客様価値の創造につながる

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。特に傷物商品（B品）は店頭での陳列や試着の際に発生しやすく、スタッフによる商品の丁寧な取り扱いの徹底と、試着時のフェイスカバー着用のご案内を強化。お客様にもご協力いただきながら、B品の発生抑制に努めています。

また、2023年度に刷新したB品判定フローの運用も継続しています。店舗から専門部署へオンラインで情報共有し、必要な商品のみ本社へ送付することで廃棄や輸送に伴う環境・人的負荷を低減しています。さらにはB品の早期判定によって、販売可能な商品の見極めが迅速化され、適切なタイミングでの販売機会を確保できるようになりました。その結果、定価販売比率の向上にも寄与しています。

主な取り組みと効果

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	
生産	●精緻な販売予測に基づく生産管理	●季節商品入れ替えに伴う商品廃棄の低減
販売	●オンライン・オフラインを融合させた適所販売 ●陳列・試着時のB品発生抑制 ●B品判定の効率化・省力化、B品の再商品化	●余剰在庫の抑制 ●傷による商品廃棄の低減

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、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。2024年度は国内外の26工場と、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の向上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、商品の品質向上に取り組んでいます。

ヒトとモノとウツワ 安心して長く使うために。サステナブルに向けた、品質と安全の管理体制とは。 →

在庫品や規格外品の活用

商品廃棄の極小化を目指してさまざまな取り組みを進めていますが、わずかながら社内では販売しきれない商品が発生します。こうした商品についても取引先企業と連携して販売・再製品化し、廃棄を回避しています。志を共にする他社様と積極的に協働することで、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。加えて、自社での新たな取り組みとして、2025年7月に新設した「UNITED ARROWS LTD. STORE」（本部オフィス併設店舗）でも、オープニング企画として規格外品やリペア品、サンプル品を販売しています。

サステナビリティ事業への参加

- PASS THE BATON MARKET（株式会社スマイルズ）
- KISARAZU CONCEPT STORE（三井不動産株式会社）
- 境町地域創生事業（茨城県境町）

リペアによる再商品化

- 株式会社エアークローゼットとの連携による修繕

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ

46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動

47 サステナビリティ推進体制

48 Circularity | 循環するファッション

51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ

53 Humanity | 健やかに働く、暮らす

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

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

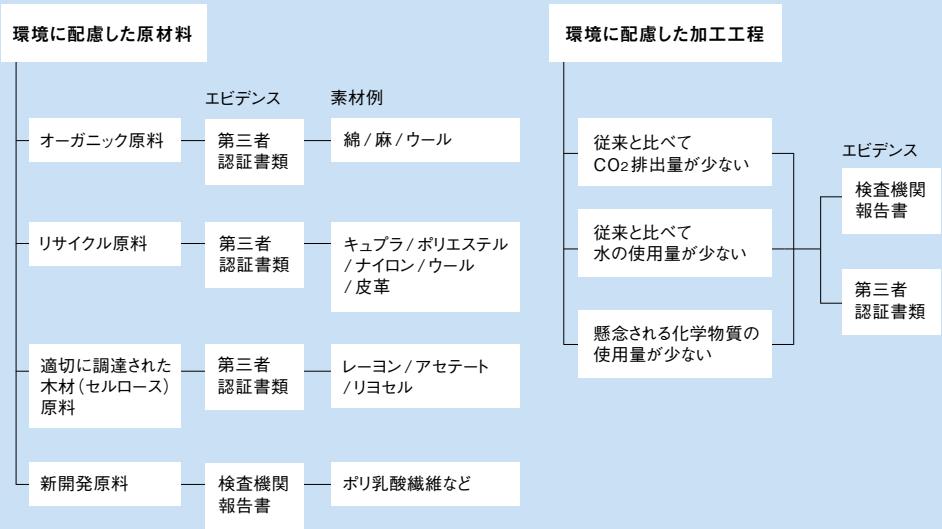
商品の企画・生産において、環境負荷の低減に寄与する素材を積極的に取り入れています。この取り組みは、サステナブルな経営における重要課題であると同時に、当社の事業活動に新たな需要を生み出す価値創造の機会であると捉えています。2023年にはKPIである環境配慮型商品の割合の算定方法を見直し、より厳格な基準へと改定しました。

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混用率20%以上使用
- 副資材：環境に配慮した原材料を混用率または配合率20%以上使用（副資材のみ対象の場合、商品表示不可）
- 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

商品に禁止・規制化学物質が使用されないよう、取引先と連携して管理を徹底しています。その一例が、国内外で規制されている特定芳香族アミン（アゾ化合物）です。当社では、アゾ化合物の不使用を素材仕入前の必須確認項目としており、使用が判明した場合は仕入を禁止。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該当資材の染工場単位で書面の提出を受けることで、不使用の徹底を図っています。2025年3月現在、取り扱う商品のアゾ不使用率は100%です。また、新基幹システムにおいても、アゾ化合物の使用有無を確認・管理できる仕組みを整備しています。

トレーサビリティ・アニマルウェルフェアへの配慮

トレーサビリティとアニマルウェルフェアに関する方針を策定し、段階的に取り組みを進めています。2024年春夏および秋冬シーズンにおいては、当該原料を使用した素材・部材・資材に対して、以下を実施しました。

- オリジナル商品・OEM商品（品番単位で対応）
 - 綿：明らかに新疆綿を含むものを除外対象とし、取引先より同意取得（取得率100%）
 - アンゴラ・モヘヤ・羽毛・毛皮：適切な飼育・採取を条件とし、取引先より同意取得（取得率100%）
- 仕入調達商品（仕入ブランド単位で対応）
 - アンゴラ・モヘヤ・羽毛・毛皮：適切な飼育・採取を条件とし、取引先より同意取得（取得率100%）

不要になった衣料品のリユース・リサイクル

通年で実施しているグリーンレーベル リラクシングの羽毛商品回収プロジェクトに加え、全ブランドが参加する「UA RECYCLE ACTION」を年2回開催しています。2024年度の「UA RECYCLE ACTION」には、延べ18,515名のお客様に参加いただき、13,443.4kgの衣料品・シューズ・バッグを回収しました。回収した衣料品は協力会社との連携によって国内外でリユースされるほか、リサイクルされ新たな資源として活用されます。

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、商品廃棄の抑制や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。オリジナル商品の開発・販売においては、品質基準や機能性表示基準を細かく設定。商品の耐久性を高めるとともに、使用方法なども発信しています。また、リペア対応も重要な提供価値の一つと位置づけ、各種サービスの提供・案内を積極的に行っています。

ヒトとモノとウツワ 最愛品を、長く大切に使い続ける喜び。その価値観を共有できる、リペアというアプローチ。 →

Contents

01 イントロダクション

08 CEOメッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ

46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動

47 サステナビリティ推進体制

48 Circularity | 循環するファッション

51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ

53 Humanity | 健やかに働く、暮らす

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

Spotlight

持続可能性を新たな価値に
—ブランド横断で挑むファッションの未来—



GLR本部 ウィメンズ商品部 MD生産課 兼
経営戦略本部 サステナビリティ推進部

北村 善実

複数のアパレル企業を経て2018年入社。以後、グリーンレーベル
リラクシング (GLR) のオリジナル企画商品の生地開発を担当。
2025年3月よりサステナビリティ推進部も兼務し、GLRでの生地開
発と並行し、当社の環境配慮商品の開発にも参画。

素材との出会いが変えた、ものづくりの価値観

2019年、偶然目にしたニュースでSpiber株式会社が開発した「ブリュード・プロテイン™ファイバー」という
素材の存在を知りました。植物由来の原料をもとに Spiber独自の技術で微生物発酵によって生産されるこの
革新的な素材は、上質感がありながら環境負荷が少ないのが特徴で、私たちのものづくりの価値観を大きく揺
さぶるものでした。当時はまだ生産体制やコスト面での課題が多く、すぐに導入には至りませんでしたが、その後
Spiber社が生産拠点を拡張し、供給体制が整ってきたタイミングで、再び話が動き出しました。そして2024年、
Spiber社、有限会社奥山メリヤスと当社の3社協業により、「ブリュード・プロテイン™ファイバー」を使用した
ニットを発売することができました。

この成功を受け、次なるステップとして社内で議論を重ねた結果、「自社のプライベートブランドでの展開」という
方向性が固まりました。環境配慮素材は数多くありますが、「ブリュード・プロテイン™ファイバー」は例えば
カシミアやウールと比較した場合、GHG排出量や水使用量といった指標において、圧倒的に環境負荷が少な
かったり、素材自体が環境分解性を有していたりと、ファッション産業が抱える環境課題に対して、素材から
アプローチできる可能性を感じています。

ただし、課題もあります。この素材はシルクやカシミアのような上質な風合いを持つ一方で、コスト面ではまだ高く、
多くの製品に大量に使っていくにはハードルがあるのが現状です。だからこそ、私たちのように高付加価値の
商品を提供し、その価値を理解してくださるお客様を持つブランドが、普及のきっかけをつくるべきだと考えました。

6ブランドの個性を活かした商品開発

商品開発にあたっては、ロットを考えると色や生地のバリエーションを多く持つことは難しく、共通生地を複数
ブランドで使用するのが前提条件となりました。価格帯やお客様層が異なるブランドが全く同じ生地を使って
商品開発を行う事例は過去に例がなく、まずはどのような生地開発をするべきかを考えました。その結果、どの
ブランドでも自由に表現できる素材として、60/40クロスをベースにした開発に方向性が固まりました。60/40
クロスとは1960年代に開発されたコットン60%、ナイロン40%で作られる混紡生地で、アウトドアウェアなど
を中心に広く使われています。非常にオーセンティックな生地のため、デザインの自由度も高いと判断しました。
しかし、実際の生地開発は容易ではありませんでした。「ブリュード・プロテイン™ファイバー」は生地メーカー、
染色メーカーにとっても未知の素材であり、染色や加工の工程一つひとつに試行錯誤が必要でした。Spiber
社の協力のもとさまざまな協議を重ね、最終的に福井の工場で織り、尾州で染色を行うことになりました。よう
やく完成した生地は、独特のツヤ感と高級感を備えた、まさに新しい可能性を感じさせるものでした。

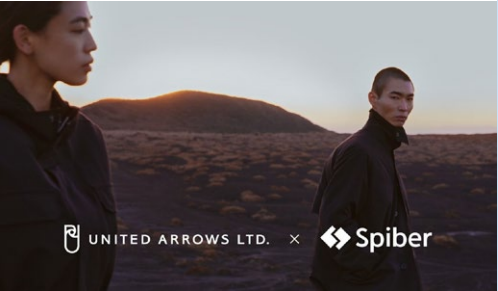
この生地を用いて、社内6ブランドがそれぞれの個性を活かした15アイテムを展開。価格帯はやや高めでした
が、多くのお客様にその価値を認めていただき、早期完売となった商品もありました。

このプロジェクトを通じて、単なる商品開発にとどまらず、未来のファッションのあり方を問い直すきっかけをつく
りたいと考えています。今後は、同じ志を持つ他社とも連携しながら、取り組みをさらに広げていきたいと考えて
います。素材の生産量、普及量が増え、コストが下がれば、「ブリュード・プロテイン™ファイバー」はより一般
的な選択肢となり、ファッション業界全体のサステナビリティ向上に貢献できるはずです。

当社がファッション企業のサステナビリティにおいて先駆者的な存在として認知されれば、ブランドへの信頼性
が高まり、長期的な企業価値向上につながります。この高い志を忘れずに、この挑戦を継続していきます。

ヒトとモノとウツワ「ユナイテッドアローズ」と「スパイバー」が6ブランド15アイテムでコラボレーション。
ファッションを通じたサステナブルな取り組み。 →

ユナイテッドアローズ統合レポート2024
ブリュード・プロテイン™繊維特集 →



Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ

46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動

47 サステナビリティ推進体制

48 Circularity | 循環するファッション

51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ

53 Humanity | 健やかに働く、暮らす

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

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

2024 実績
32.5%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

2.8%増加 → 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

24.6% → 50.0%

社会・環境、事業への影響

- 温室効果ガス排出量を削減することで、地球温暖化の進行抑制や気候変動の緩和に貢献する
- 規制強化などへの先行対応として、将来のコスト増を回避する
- カーボンニュートラルの取り組みと透明性の高い情報開示によってブランドへの信頼性と価値を高め、競争力の向上を図る

第三者保証

報告内容の信頼性確保のため、CO₂排出量 (Scope 1・2・3) および取水量について、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による第三者保証を受けています。

[独立した第三者保証報告書](#) →

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SBTi※からSBT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 initiative：企業が設定する「温室効果ガス排出削減目標」の指標の一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

大手商業施設などにおける電力のグリーン化が進んだことにより、当社が入居する店舗やオフィスビルにおける再生可能エネルギー導入率は、2024年度には24.6%となり、前年度比の約2倍に拡大しました。当社の拠点の約99%はテナントとしての入居であるため、再生可能エネルギーの積極的な導入について今後もディベロッパー様との対話やヒアリングを通じて働きかけていきます。

カーボンフットプリントの把握と周知

サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減に向け、2022年に「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」(環境省)に参加しました。定番商品1型を採り上げ、生産から廃棄におけるCO₂排出量を算定。その結果は企画・生産の指標として活用しています。

[CFP算定報告書](#) →

お客様と共に行う豊かな森づくり

お客様と共に森を育てる活動「SARROWS Reduce Action」を実施しています。お買い物の際にマイバッグをご利用いただくごとに、当社から10円を「多様性のある森づくりプロジェクト」(一般社団法人 more trees)へ寄付し、参加いただいたお客様にはUAマイルで還元しています。2024年度は、前年度を大きく上回る244,394名のお客様に参加いただき、寄付額は2,443,940円となりました。活動内容は店頭POPやホームページを通じて案内しています。

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ

46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動

47 サステナビリティ推進体制

48 Circularity | 循環するファッション

51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ

53 Humanity | 健やかに働く、暮らす

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

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。

2024年度は、Scope1は558t-CO₂e、Scope2は6,920t-CO₂e（マーケットベース）、Scope3は343,651t-CO₂e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、2024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的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）	413百万円	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）	2,326百万円	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）	3,222百万円	継続的なマーケティングおよび施策の検証

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ

46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動

47 サステナビリティ推進体制

48 Circularity | 循環するファッション

51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ

53 Humanity | 健やかに働く、暮らす

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

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

	2024 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	77.2%	→ 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	-45.6	→ -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づけ要因に対する 肯定的回答の平均値	73.8%	→ 80.0%
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	28.1%	→ 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	34.5%	→ 40.0% 以上

社会・環境、事業への影響

人権の尊重

- サプライチェーンや人権を尊重することで、深刻な人権侵害を未然に防ぐ
- 生産性や品質の安定に貢献するとともに、レピュテーションリスクを低減する

働く環境の整備

- 安心して働ける環境を提供することで、従業員のモチベーション向上に寄与する
- 従業員エンゲージメントを強化することで、一人当たり売上総利益の向上につなげる

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、国連の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。2025 年度は従業員の人権に関する知識と意識の向上を目的とした研修を実施する計画です。

[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

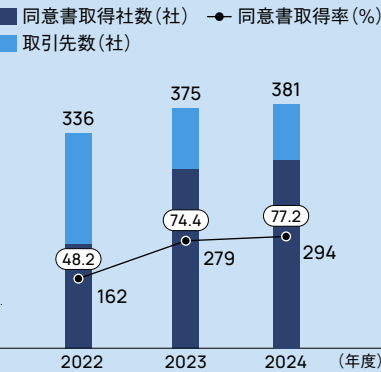
当社は人権尊重の取り組みを強化するため、人権デューデリジェンスを推進しています。2023 年にはバリューチェーン全体における人権課題の洗い出しを実施し、「個人情報への侵害」「強制労働」「児童労働」の3つを特に対応が必要なリスクとして特定しました。以降、特定リスクへの対応計画の策定と実行、モニタリング、情報開示を進めています。

「商品調達取引先様向け行動規範」の策定・同意書の取得

児童労働の禁止や差別の排除、法令遵守などを明記した「CSRガイドライン」を2017 年に策定し、生産委託工場の皆様から同意書を取得してきました。2021 年には、サプライチェーンにおける透明性の向上と人権侵害の防止を目的に、「商品調達取引先様向け行動規範」を新たに策定。オリジナル企画商品の生産を委託している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。2025 年3 月時点での同意書取得率は77.2%に達しましたが、伸長率がやや鈍化しているため、2025 年度は、各取引先様との丁寧なコミュニケーションを通じて、提出の促進に努めていきます。

[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



Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ

46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動

47 サステナビリティ推進体制

48 Circularity | 循環するファッション

51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ

53 Humanity | 健やかに働く、暮らす

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

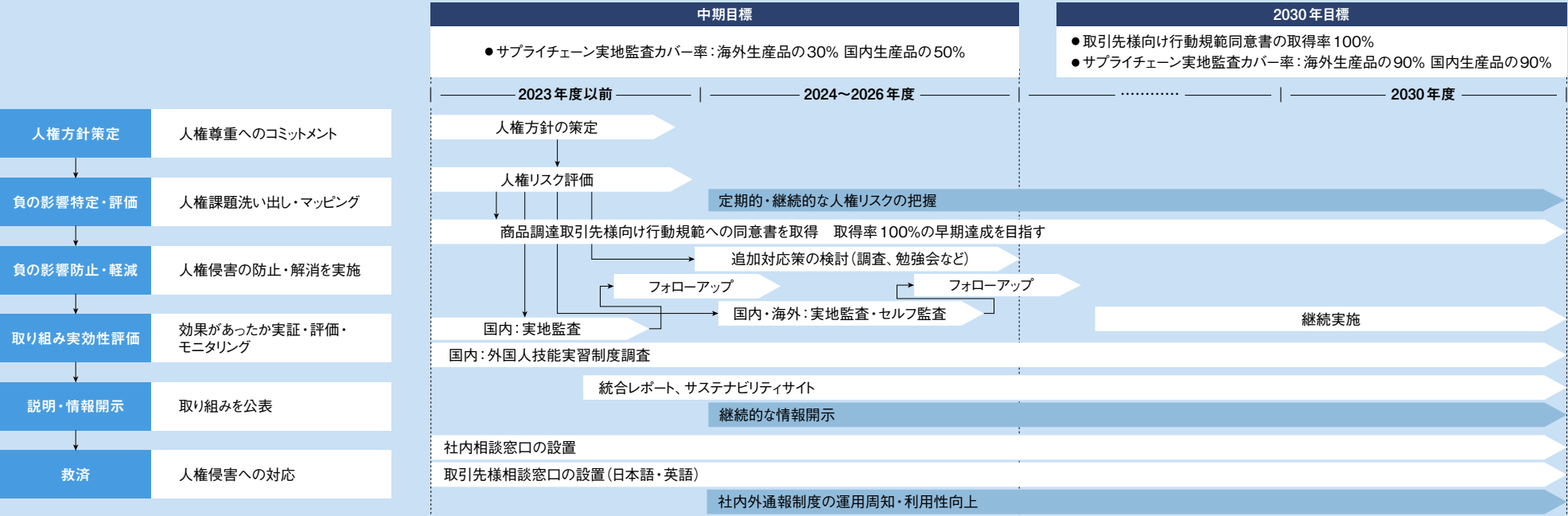
70 会社概要

71 株式情報

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の「CSR工場監査要求事項」に基づき、第三者機関による人権や労働環境、環境保護対応に関する実地監査を実施しています。2024年度は、国内の縫製工場3社を対象に、賃金、労働時間、安全衛生など全124項目にわたる監査を実施しました。その結果、至急の改善を要する不適合事項は確認されませんでしたが、設備管理において継続的な改善の必要性が指摘されました。当社は、これらの指摘に対し関連情報の提供などを通じてフォローアップを行い、取引先と連携して改善に取り組んでいきます。2022年に監査を開始して以来、2025年3月時点で国内におけるオリジナル商品の実地監査カバー率(生産枚数ベース)は約40%に達しています。監査を受けた工場様からは、「監査を通じて人権や労働環境に対する意識が高まり、必要な知識や情報を得るきっかけとなった」「自社の競争力強化にもつながった」といった声も寄せられています。今後も自社サプライチェーンの強化を図るとともに、業界全体の底上げにも貢献していきます。

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



ヒトとモノとウツワ
「SARROWS」が目指す、ものづくり協業の理想の関係。 →

株式会社ジッコーへの工場監査レポート。監査を通じたコミュニケーションや意識の共有が、どのように信頼関係を構築しているかを紹介しています。

外国人技能実習生に関する調査

外国人技能実習生の人権保護は、日本社会および当社にとって重要な課題です。当社の取引先工場にも多くの実習生が在籍することから、人権侵害の防止および適切な就労環境の確保を目的に、2021年度から毎年、受け入れ状況や就労環境についてアンケート形式での調査を実施してきました。2024年度は制度改正があり調査を見送りましたが、2025年度以降は、全工場対象のセルフ監査に「特定技能制度の利用状況」などの項目を盛り込み、継続的な調査とモニタリングを実施する予定です。

Contents

01 イントロダクション

08 CEOメッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ

46 SARROWS

ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動

47 サステナビリティ推進体制

48 Circularity | 循環するファッション

51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ

53 Humanity | 健やかに働く、暮らす

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

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。2025年3月末の女性管理職（課長以上）比率は28.1%となり、前年度より1.2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、2024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75.2%※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

チャレンジ人材（障がいのある方）の雇用や支援を積極的に行い、インクルーシブな職場環境づくりに努めています。2012年度からは障がい者雇用支援コンサルティングを行う株式会社スタートラインの協力のもと、障がい者雇用支援のプロフェッショナルが常駐し、いつでも相談ができるオフィスを設け個々の適性を考慮した役割分担のもと、安心して業務に取り組める体制を整えています。また、同社の屋内農園型障がい者雇用支援サービスIBUKIにも参画。本農園にて8名の障がい者スタッフが活躍しています。これらの取り組みによって多様な職種への登用が定着につながり、2025年6月1日現在の雇用率は法定雇用率を上回る2.63%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。2024年度の男性の育児休業取得率は47.1%と前年度より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。

ヒトとモノとウツワ 育休を取得して生まれた、家庭と職場への良い変化とは。 →

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、定期的なリマインドも行い、2024年度の定期健診の受診率は99.8%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

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

43 対談 | 投資家と考えるサステナビリティ

46 SARROWS
ユナイテッドアローズのサステナビリティ活動

47 サステナビリティ推進体制

48 Circularity | 循環するファッション

51 Carbon Neutrality | カーボンニュートラルな世界へ

53 Humanity | 健やかに働く、暮らす

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

4 Governance

コーポレートガバナンス / 内部統制

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス**
 - 57 社外取締役鼎談
 - 60 方針と体制
 - 61 役員一覧
 - 64 コーポレートガバナンスの取り組み
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

Conversation 社外取締役鼎談

成長を導くガバナンス
——経営の現在と未来を語る

コーポレートガバナンスの特徴

西脇 社外取締役に就任して1年が経ちました。改めて感じるのは、当社の経営陣が現場感覚に極めて優れていることです。

鷹野 そうですね。重要な意思決定においてもスピード感があり、コロナ禍前後での体制変更にも柔軟に対応できていたと思います。取締役会では中長期的な方針や投資に焦点をあてた議論ができています点も評価できます。

倉橋 議論を重視するあまり、スピード感を持ったトップダウン的な意思決定が不十分と感じる場面はあります。ただそれも個々の意見を尊重し丁寧に対話・議論する文化が根付いているからなのでしょう。

西脇 全社的に見ても真面目な人材が多く、公認会計士としての監査の観点からも、指摘事項がほとんど見当たりません。組織文化として不正が生じる余地が少ないことを示していると思います。しかし今後の成長ドライバーとなるグローバルやDX、M&Aの分野に関しては、経営層のスキルや経験がまだ不足していると感じます。これらを委ねられる人材の育成・確保が必要です。

鷹野 確かに現メンバーには経験不足な部分もありますが、裏を返せば大きな伸びしろがあるともいえます。各分野の専門



社外取締役
鷹野 志穂

社外取締役
西脇 徹

社外取締役
倉橋 雄作

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

57 社外取締役鼎談

60 方針と体制

61 役員一覧

64 コーポレートガバナンスの取り組み

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

性を強化することでさらなる成長につながる可能性があります。

倉橋 サクセッションプランともあわせて今後検討すべき重要なテーマですね。

取締役会の機能・社外取締役の関わり

鷹野 商品管理基幹システムの検討開始時には、我々社外取締役から「単なるシステムの載せ替えではなく、業務プロセス全体を見直す機会として捉えるべきだ」と助言しました。結果的にプロジェクト体制が迅速に見直され、社長主導の推進体制に変更されました。

西脇 見落としがちなことや組織内部にいると気づきにくいことを指摘するのが我々の役目です。自社のビジネスは社内の人が最もよく理解していますから、我々は一般常識や社会的視点から不適切な行為がないか、不合理がないかをチェックせねばなりません。

倉橋 機関投資家の認識や意見も、IRチームからのインプットや直接の対話などを通じて常に取り入れています。そのうえで



客観的な立場から意見を述べていますし、子会社のガバナンスについても踏み込んだ議論を行っています。今が議論を重ねる段階なのか、それとも方針を定めて実行に移す段階なのかを見極めることも重要です。実行段階にありながらもハレーションを恐れて行動が遅れるようであれば、取締役会として体制や人事に関する決定を下す必要があるでしょう。

鷹野 ビジネスの答えは一つとは限りません。二つの選択肢のうちどちらを選んでも成功する可能性もあれば失敗する可能性もあります。大事なのはどのような見通しで市場を捉え、意志を持って選択をしているかということです。その点では全体感を持った議論ができていていると思います。

新事業への展開

倉橋 新規事業についても、戦略を描くだけであれば簡単ですが、重要なのは経営資源の投下やインセンティブの設計、モチベーションの喚起です。当社は今まさにその本気度が問われるフェーズにあります。

鷹野 アパレル分野には人材の投入を通じて本気で完遂しようとする姿勢が見受けられますが、アパレル以外ではまだ慎重な様子うかがえ、リソースの投下と戦略の本気度にギャップを感じます。新規事業には必ずリスクが伴い、一定期間はロスも生じます。そのため知見があり利益が想定しやすいアパレルの立ち上げとの違いに戸惑いがあるのでしょうか。

西脇 成功するかどうかは未知数であっても挑戦する価値はあると思いますが、その際にはリスク管理が極めて重要です。アパレルと同様に新規事業でも撤退基準や回収計画を設けて適切に管理することが重要ですね。



倉橋 知見の獲得という点ではM&Aも有効な手段です。ただ8〜9割が失敗に終わるという統計も出ており、当社もかなり慎重にスクリーニングしていると感じます。我々社外取締役が重視するのは、案件の本当の獲得目的です。キャッシュフローなのかシナジーなのかを明確にして戦略的意義を見極めることが重要です。見栄えのよい事業計画よりも、実務面で着目している点や先方とどの程度まで踏み込んだ議論ができているかを知りたいと思っています。

西脇 私が注視するのは買収価格の妥当性と計画の現実性、そして経営統合の過程です。買収後のグループインがうまく進まず期待したシナジーが生まれない例もあります。そうした事態を防ぐために、会計や人事、法務などのコーポレート部門の連携をサポートするのも我々の役割だと考えています。

鷹野 当社はまだまだM&Aの経験値が乏しく専門の部署もありません。買収後のプロセスを遂行する体制構築が求められる一方で、専門部署をつくるとM&Aそのものが目的化するケースもあります。本来の目的から外れないように進める必要がありますね。

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
 - 57 社外取締役鼎談
 - 60 方針と体制
 - 61 役員一覧
 - 64 コーポレートガバナンスの取り組み
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報



長期ビジョンの実現に向けて

倉橋 長期財務目標として掲げていた既存事業の売上高1,500億円は、2025年度に前倒しで達成する見通しです。展望が不透明なコロナ禍に策定された長期ビジョンの目標だったため、当時はトップラインを大きく伸ばすイメージを持ちづらい状況でした。

鷹野 その後のインフレによってマーケットの感度も変化しましたね。当社の主力顧客層は所得が上がり、高くても品質のよい長く使える商品を買おうというマインドにシフトしています。目標設定については次期中期経営計画で再検討する必要があります。

西脇 最も重要な課題は若年層へのアプローチです。企業の歴史が長くなると顧客も相対的に高齢化するため、対策を講じなければブランドは弱っていきます。いかに新鮮さを保ち若年層を獲得するかが重要です。昨年から展開している広告戦略などから、危機感を持ち対応していることが感じられますね。

鷹野 私がよく指摘するのは、若者に迎合するのではなく

ファッション企業としての新しい提案、新鮮さや驚きをもたらす発信が重要だということです。高揚感を生み出せなければ新たな客層を獲得できないだけでなく、現在の顧客もいつか離れてしまいます。ブランディングは常に進化させる必要があります。現場の従業員は日々努力し、接客を通じて新たな情報を発信しています。新ブランド開発の担当者も意欲的に挑戦しています。経営層としても一層の取り組みが求められていると思います。

西脇 「美しい会社」の実現には人の力が欠かせません。毎月店舗を回り店長と話をすると、目の前の業務に忙殺されて創造性が発揮できていないように感じます。時には現場を離れ他業種の人とも交流できる仕組みをつくり、広い視野で新しいアイデアを生み出せる環境を整える必要があります。

鷹野 人材育成において、店舗での接客は貴重な経験になります。お客様と商品を目の前にして日々売上と向き合うことは、まさにビジネスの最前線に立つということです。当社にはこうした環境で育った数多くの優れた人材がいます。彼らがしっかりとキャリアを形成し次の担い手として成長していくことが、会社の成長にも直結するでしょう。

西脇 包括的なサクセッションプランの構築も始まりました。年代ごとに優秀な人材をリストアップし、情報を全社で共有して個々に適した教育や研修を実施しています。ここまで勇気を持って明示する企業は初めて見ましたし高く評価しています。

倉橋 長期的なリーダーシップを構築できる一方、長期政権への牽制を確保する必要もあります。指名・報酬等委員会や取締役会では経営メンバーの任期や戦略を時間軸の視点から検討すると同時に、バックキャストして人材プールの現状と人材育成のあり方をよく議論しています。また、サステナビリティも事業に直結するテーマとして捉えています。例えば在庫廃棄率

の低減は利益率に直接プラスの影響を与えます。

鷹野 昨年の廃棄率の改善には私も驚きました。店舗レベルでここまで徹底している企業は稀です。きっと日々の接客でお客様の意識や行動の変化を肌で感じ、それに応えようと努力したからこそできたのでしょう。「会社は誰のものか」という問いがよくなされますが、リテールビジネスにおいてはコンシューマーのものであると私は考えます。従業員全員がお客様の幸せのために働いているのです。

西脇 投資家などさまざまなステークホルダーの声に耳を傾けることは重要ですが、最も大切なのはお客様に向き合い続けることです。それが企業の軸を貫くために必要不可欠です。

倉橋 軸がなければいずれ事業がコモディティ化してしまいます。今後もユナイテッドアローズの軸をぶらさず独自の価値を提供し続けてほしいと思います。



Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

57 社外取締役鼎談

60 方針と体制

61 役員一覧

64 コーポレートガバナンスの取り組み

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

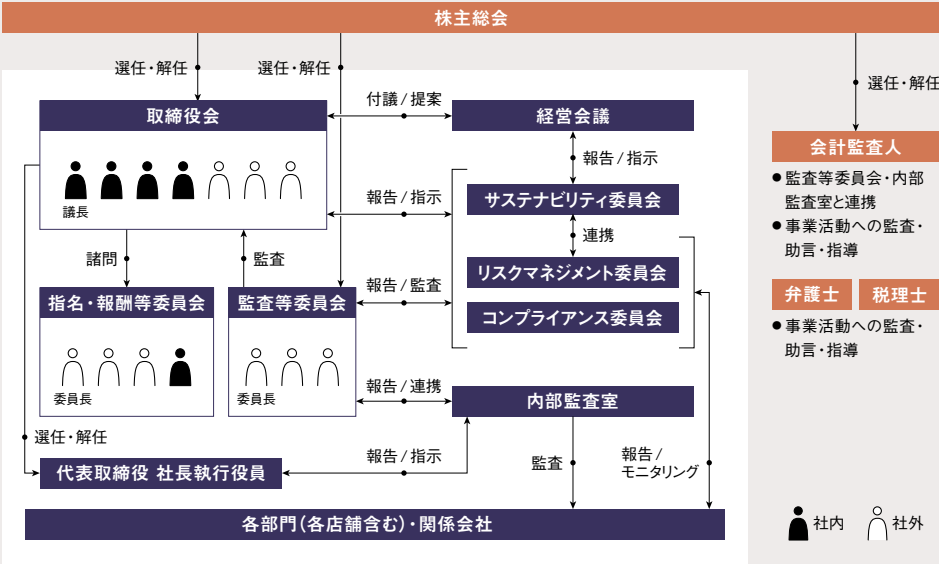
Corporate Governance

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。

コーポレートガバナンス体制図



「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



体制の特長

- ガバナンスの透明性・客観性・実効性を高めることを目的に、機関設計として監査等委員会設置会社を選択し、任意の指名・報酬等委員会を設置しています。
- 監査等委員会、指名・報酬等委員会ともに委員長は社外取締役が務めています。
- すべての社外取締役が、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。※
- 取締役の平均年齢(2025年6月23日現在): 52.1歳
- 開催数(2024年度): 取締役会 18回
監査等委員会 16回
指名・報酬等委員会 7回

※ 西脇氏は、当社主幹事証券会社の在籍経験がありますが、現在、同氏と当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。

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
 - 57 社外取締役鼎談
 - 60 方針と体制
 - 61 役員一覧
 - 64 コーポレートガバナンスの取り組み

- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

役員一覧 (2025年6月23日現在)

取締役



松崎 善則

代表取締役
社長執行役員 CEO
(チーフ エグゼクティブ
オフィサー)

店長としてキャリアを重ね、BY事業の発展に貢献。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しました。2021年、代表取締役社長執行役員CEOに就任。強いリーダーシップを発揮し、当社グループの経営の最高意思決定および業務執行を統括しています。長期ビジョン目標の達成に向け、現中期経営計画の必達と、さらなる成長を目指して次期中期経営計画を策定、その実行において引き続きグループ全体をけん引していきます。

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%)
在任年数：7年



木村 竜哉

取締役
専務執行役員

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しました。2018年、取締役常務執行役員に就任し、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、自社ECサイトの刷新、商品調達のデジタル化や新商品管理基幹システムへの移管など商品インフラのDXを推進し、業務効率および生産性向上に寄与。2022年から子会社である株式会社コーエンの代表取締役も兼務し、同社の再成長に向けた施策を実行しています。引き続きサプライチェーンの最適化や基幹システムの安定的な稼働を行うなど、中長期視点からのDX推進施策を統括し、グループ価値の最大化に努めます。

取締役会 出席状況：18/18回(100%)
在任年数：7年



中澤 健夫

取締役
常務執行役員 CFO
(チーフ ファイナンシャル
オフィサー)

当社入社以降、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、グループ全体の企業価値向上に貢献。2021年に執行役員CFO、2023年6月に取締役常務執行役員CFOに就任し、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、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および全社の資本効率向上による企業価値の最大化に向け、グループの財務に関する戦略を推進します。

取締役会 出席状況：18/18回(100%)
在任年数：2年



田中 和安

取締役
常務執行役員

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してきました。2021年の執行役員 営業統括本部長に就任後は、主力事業の収益力の改善を進め、商品企画開発機能の統括を担い、適正な商品調達を推進しました。2022年に執行役員CMO 新規開発室長、2023年に取締役常務執行役員に就任以降は、長期の経営課題である顧客年齢層の拡大や、テイスト軸の拡充に向け、新規事業開発全般を統括。国内外アパレルブランドの開拓や非アパレル事業の開発に向けた施策を進めます。

取締役会 出席状況：18/18回(100%)
在任年数：2年

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

57 社外取締役鼎談

60 方針と体制

61 役員一覧

64 コーポレートガバナンスの取り組み

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

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、2024年、社外取締役(監査等委員)として選任しました。

取締役会 出席状況: 14/14回(100%)※
監査等委員会 出席状況: 11/11回(100%)※
指名・報酬等委員会 出席状況: 5/5回(100%)※
在任年数: 1年



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、社外取締役(監査等委員)として選任しました。

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%)
在任年数: 5年



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さらなる強化に寄与することを期待し、引き続き、2024年、社外取締役(監査等委員)として選任しました。

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%)
在任年数: 3年

Contents

01 イントロダクション

08 CEOメッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

57 社外取締役鼎談

60 方針と体制

61 役員一覧

64 コーポレートガバナンスの取り組み

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

※ 2024年6月26日付の取締役就任後の出席状況

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、長らく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 に就任し、次世代に訴求する全社ブランディング活動や、CM などの広告物全般や店舗内装の監修など、企業イメージ向上につながる施策を推進しています。



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)

広報宣伝部部長を経て、経営企画部、UA 事業、人事部などにおいて、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向上に力を発揮してきました。2023 年の CHRO 就任以降、従業員への教育機会の拡充や、高い発信力を活かしたエンゲージメント強化など、人的資本の拡充に取り組んでいます。



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、グローバル企業での豊富な実務・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リプレイスなど、大型プロジェクトの陣頭指揮を執る。2023 年、CIO に就任し、商品管理基幹システムの抜本改修や、顧客管理ツールの刷新など、システム開発を統括。IT インフラ構築などの DX 推進を担っています。



谷川 直樹

執行役員 CLO
(チーフ ロジスティクス
オフィサー)

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務。2025 年、CLO に就任し、商品管理基幹システム刷新に伴う業務フローの再構築や、中長期の物流戦略の策定を推進。サプライチェーンの効率化により業績のさらなる良化に努めます。



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。IR のスペシャリストとして外部評価の向上に貢献。高い倫理観と社会貢献意欲で市場関係者から信頼を獲得しています。2022 年の CSO 就任後は、経営戦略全般の統括およびサステナビリティ活動の推進役を担っています。本年の株主総会において補欠監査等委員に選任され、ガバナンス向上にも努めています。

Contents

01

イントロダクション

08

CEO メッセージ

13

価値創造ストーリー

20

戦略

42

サステナビリティ

56

コーポレートガバナンス

57

社外取締役鼎談

60

方針と体制

61

役員一覧

64

コーポレートガバナンスの取り組み

68

内部統制

70

会社概要

71

株式情報

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	●					○	○	○		○						◎					
	CLO	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合わせて、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。

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

57 社外取締役鼎談

60 方針と体制

61 役員一覧

64 コーポレートガバナンスの取り組み

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

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。

審議の状況(2024年度・月別)

テーマ領域	4	臨時	5	6	7	臨時	8	9	10	臨時	11	12	1	臨時	2	3
戦略策定	●	●										●				●
戦略実行	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●			●	●
決算		●				●				●				●		
ガバナンス	●		●										●		●	●
資本市場の意見	●				●				●				●			
リスクマネジメント	●															
サステナビリティ						●										

主な審議テーマ(2024年度)

	テーマ	ポイント
取締役会	●新商品管理基幹システム開発 ●顧客会員システム契約 ●物流構想・物流機器投資 ●次期レジ導入プロジェクト ●海外ライセンスブランド開発 ●新規企業買収案件 ●サステナビリティ長期目標進捗 ●投資家面談を踏まえた議論	新システムへの移行メリット、開発スケジュール、社内体制の点検 新制度の優遇内容の検討、顧客浸透方法 成長戦略に照らした物流体制、物量、効率化やBCPを踏まえた法対応 改変メリットの点検、店舗側への負担、オペレーションへの影響度 経営課題への対応状況、契約内容、事業上のリスク 経営課題への対応状況、経営分析、買収スキーム、PMI サステナビリティ目標3指標の達成度、活動状況報告、公表内容の点検 業績推移、具体的施策の進捗、関係会社の状況、社外取締役の参加面談
監査等委員会	●経営計画進捗および課題対応に関するCEOヒアリング ●従業員エンゲージメント、人事制度に関するCHROヒアリング ●担当業務の状況に関する全取締役とのディスカッション ●店舗や倉庫責任者、子会社の代表などへの課題ヒアリング	経営計画2年目の進捗状況、打ち手や人員含む体制の議論 従業員調査内容に関するヒアリング、人事領域の打ち手 各業務執行取締役の担当領域の進捗確認 サプライチェーン運用状況の点検、新子会社の状況点検
指名・報酬等委員会	●業務執行取締役および執行役員の職務執行評価 ●CEOサクセッションプラン ●取締役会サクセッションプラン ●業務執行取締役の再任評価	単年度の職務執行の状況報告、CEOによる評価の説明 「CEO」の要件、任期、選任サイクルなどの進捗報告と議論 取締役会の構成、「CEO」以外の取締役の要件、任期などの進捗報告と議論 CEOによる「要件評価シート」を用いた評価、再任に関する説明

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。

Contents

01 イントロダクション

08 CEOメッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

57 社外取締役鼎談

60 方針と体制

61 役員一覧

64 コーポレートガバナンスの取り組み

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

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。

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。

2024年度 役員報酬額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	203	113	34	54	4
社外役員	35	35	—	—	4

注1) 取締役(社外取締役を除く)に対する非金銭報酬などは、業績連動型株式給付信託(BBT-RS)に係る費用計上額54百万円です。
注2) 社外役員の報酬などの総額には、2024年6月26日開催の第35回定時株主総会の時をもって退任した社外役員1名を含んでいます。

Contents

01 イントロダクション

08 CEOメッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

57 社外取締役鼎談

60 方針と体制

61 役員一覧

64 コーポレートガバナンスの取り組み

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

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。

2024 年度の評価スコア

評価項目	高評価の割合※1(2023 年度からの増減)
①取締役会の構成	77%(2%増)
②取締役会における審議状況	75%(3%減)
③取締役会の機能および審議の活性化に向けた取り組み状況	85%(3%減)
④自身の取り組みについて	83%(増減なし)
⑤自身の取り組みについて(監査等委員でない取締役)	75%(5%減)
⑥社外取締役に期待する役割について (監査等委員でない取締役限定)	—※2
⑦自身の取り組みについて(監査等委員である取締役)	83%(3%増)
⑧自身の取り組みについて(指名・報酬等委員)	—※2
⑨総括	80%(11%増)

※1 ⑥⑧を除く各項目を5段階で評価。7名全員が5点満点をつけた場合の合計35点を100%とし、各項目のスコアをその割合で算出しています。
※2 ⑥⑧は評価点数ではなく記入式回答のため、評価の割合は記載していません。

評価の主な内容

取締役会の運営：コミュニケーションの機会が増加。活発な議論やモニタリングが機能し、適切な経営判断が行われている。取締役会の実効性は保たれている。

取締役会の体制：女性役員や経営経験者、海外事業、M&A、資本政策、IT、ロジスティクスなどに知見を持つ人材の登用が必要。

中期経営計画：定期的なモニタリングを実施し、現状の把握や必要に応じた軌道修正の議論が必要。

サクセッションプラン：指名・報酬等委員会の議論内容を取締役会でも適宜報告し、従来よりも議論の時間を十分に確保することが必要。

2025 年度の改善テーマ

- 評価結果を受け、2025 年度は以下の事項に取り組んでいきます。
- 新たな中期経営計画および戦略に関する議論の充実
 - CEO および取締役会のサクセッションプランの議論の充実
 - 取締役会資料に関する均質化の推進

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など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。2024 年度は計148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。2024 年度、海外IRは非実施でしたが、海外投資家向けに店舗見学会を1回実施しました。また、年間の面談件数148回のうち、海外投資家との面談は34件で、IR部長が対応しました。

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 年度は27件の記事を掲載し、年間で約6,000の閲覧数を獲得しました。

Contents

01	イントロダクション
08	CEO メッセージ
13	価値創造ストーリー
20	戦略
42	サステナビリティ
56	コーポレートガバナンス
57	社外取締役鼎談
60	方針と体制
61	役員一覧
64	コーポレートガバナンスの取り組み
68	内部統制
70	会社概要
71	株式情報

Internal Control

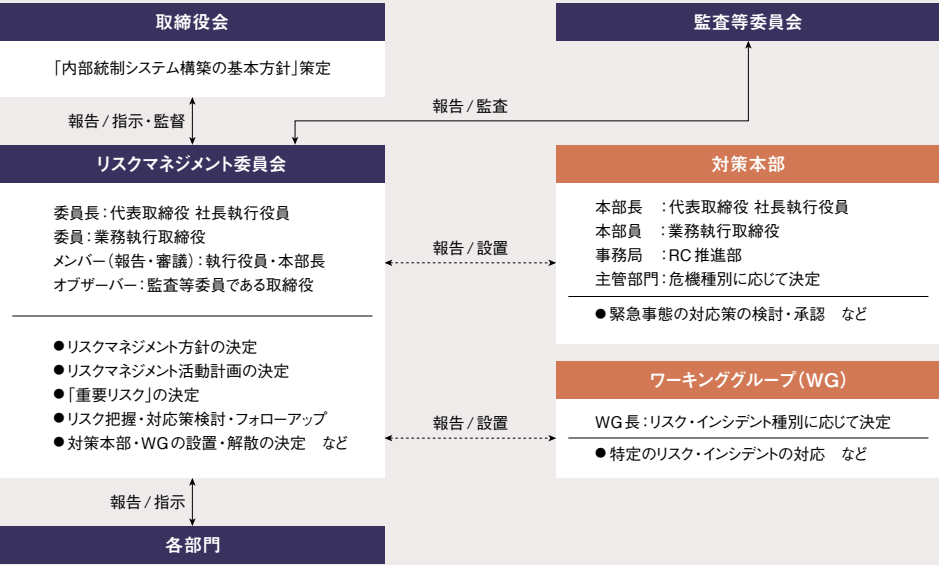
内部統制

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。2024年度は、重要なリスクとして「人的資源」「戦略ビジネスモデル」「情報インフラ」「カントリーリスク」「自然災害」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」では、方針や活動・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を検討し、期初の取締役会および監査等委員会で報告しています。加えて、内部通報制度の浸透や不適正な処理の抑止に向けた牽制体制の整備、内部監査による継続的なモニタリングも実施しています。2024年度は、昨今の社会情勢の変化や、当社内での発生事案を踏まえ、下請法、独占禁止法、ステルスマーケティング規制といったビジネス関連のリスクをコンプライアンス上の重要なテーマと位置づけ、全社的な取り組みとしてコンプライアンスWebテストなどの啓発・教育活動を行いました。

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。2024年度の通報件数は20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。

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEO メッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報

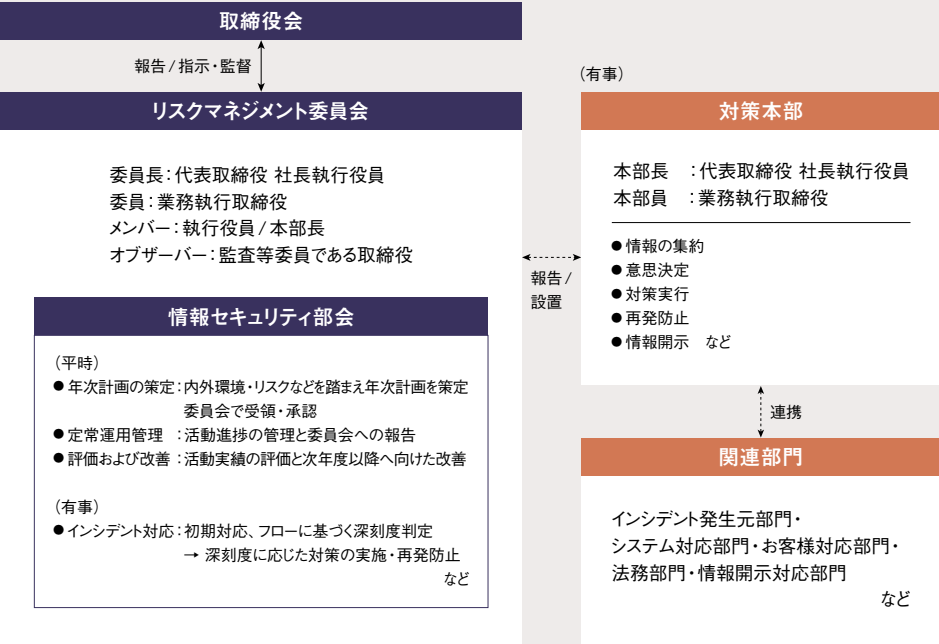
情報セキュリティ

方針と体制

経営における重要な課題の一つとして、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り締役に報告しています。

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、対策本部を立ち上げ、関係部門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

お客様の信頼に応え、継続的かつ安定的にサービスを提供するため、セキュリティ水準の維持・向上に取り組んでいます。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を構築し、リスクを管理しています。セキュリティリスクに対する意識の向上のため、子会社や契約社員を含む全従業員を対象に、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。

2024 年度は、通常の研修に加え、標的型攻撃メールを想定した訓練を実施。情報漏洩リスクの高いクラウドサービスの見直しや、運用ルールの徹底といった技術的・業務的な対策も進めました。これらに加え、情報資産の保護と堅牢性向上のため、セキュリティシステムの改善に関する投資も継続的に行っています。セキュリティの現状を客観的に把握し、必要な対策を講じるため、外部の第三者によるセキュリティ診断も定期的を実施しています。2024 年度の診断結果はおおむね良好でした。しかしながら、現在の診断ではセキュリティソリューションの有無に重点が置かれているため、今後は運用や人材育成などへの評価が必要だと認識しています。2025 年度は、実際の運用・監視体制やインシデント対応力、組織全体のセキュリティ文化の醸成といった、より本質的な領域の強化に重点を置いて取り組んでいきます。

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。

Contents

01 イントロダクション

08 CEO メッセージ

13 価値創造ストーリー

20 戦略

42 サステナビリティ

56 コーポレートガバナンス

68 内部統制

70 会社概要

71 株式情報

Corporate Profile

会社概要 (2025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	東京都渋谷区千駄ヶ谷一丁目18番5号 ヒューリック将棋会館千駄ヶ谷ビル
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	322店舗
連結従業員数	4,096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	株式会社BOOT BLACK JAPAN [BOOT BLACK JAPAN Co., Ltd.]

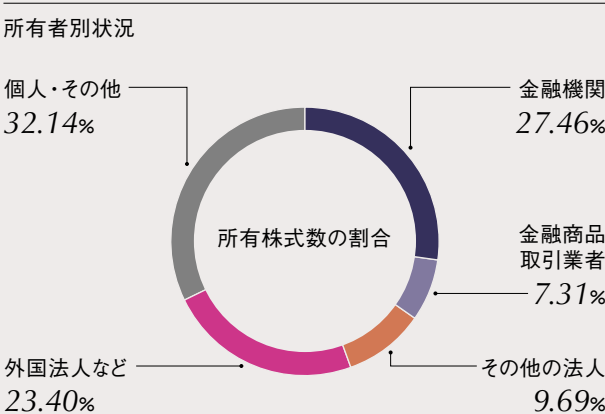
Contents

01	イントロダクション
08	CEOメッセージ
13	価値創造ストーリー
20	戦略
42	サステナビリティ
56	コーポレートガバナンス
68	内部統制
70	会社概要
71	株式情報

Stock Information

株式情報 (2025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	20,168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)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,511,800
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,468,100
重松 理	2,438,400
株式会社エー・ディー・エス	2,000,000
JPモルガン証券株式会社	871,441
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	779,900
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	583,115
モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社	438,105
三菱UFJ信託銀行株式会社	428,000
瀧定名古屋株式会社	428,000

Contents

- 01 イントロダクション
- 08 CEOメッセージ
- 13 価値創造ストーリー
- 20 戦略
- 42 サステナビリティ
- 56 コーポレートガバナンス
- 68 内部統制
- 70 会社概要
- 71 株式情報



UNITED ARROWS LTD.

株式会社ユナイテッドアローズ
<https://www.united-arrows.co.jp/>